



Звіт про оцінку внутрішніх систем інформування про порушення

Оцінка відповідності Державного агентства відновлення та розвитку інфраструктури України (Агентство відновлення) стандарту ISO 37002 та Директиві ЄС 2019/1937

Червень 2025 р.

ЗМІСТ

РЕЗЮМЕ	3
Передумови та контекст	3
Резюме висновків	4
1. ОБСЯГ ОЦІНЮВАННЯ	6
2. МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ	8
3. РЕЗУЛЬТАТИ ОЦІНЮВАННЯ	9
3.1 Директива ЄС 2019/1937	9
3.1.1 Процедура опрацювання повідомлень	9
3.1.2 Канали повідомлення	10
3.1.3 Захист	11
3.1.4 Управління даними	11
3.2 Стандарт ISO 37002:2021	12
3.2.1 ПЛАН	14
3.2.2 РОБОТА	15
3.2.3 ПЕРЕВІРКА	16
3.2.4 ДІЯ	16
4 РЕКОМЕНДАЦІЇ	18
РЕКОМЕНДАЦІЯ 1. Надалі розробляти й впроваджувати чинну та заплановану структуру, правила та процедури Агентства відновлення щодо викриттів відповідно до Антикорупційної програми на 2023–2025 роки.	18
РЕКОМЕНДАЦІЯ 2. Співпрацювати з НАЗК для роз'яснення, що повідомлення про Агентство відновлення, які надходять через портал повідомлень викривачів, оброблятиме саме Агентство відновлення.	18
РЕКОМЕНДАЦІЯ 3. Визначити та поширювати канали для повідомлення до регулювальних органів поза межами Агентства відновлення.	18
РЕКОМЕНДАЦІЯ 4. Розвивати «професійну спільноту» для формування «культури відкритості».	19
РЕКОМЕНДАЦІЯ 5. Використовувати організаційний досвід для розроблення операційних планів захисту викривачів.	19
РЕКОМЕНДАЦІЯ 6. Під час визначення й відображення рівня обізнаності та культури повідомлення про порушення застосовувати ширше поняття «культури відкритості», частиною якого є викривання.	20
РЕКОМЕНДАЦІЯ 7. Робити висновки про «культуру відкритості» та культуру повідомлення про порушення через обговорення у мережах уповноважених осіб з питань запобігання та виявлення корупції й внутрішнього контролю про кількість повідомлень та інших форм інформування, а також звертатися до НАЗК по роз'яснення цих даних.	20
РЕКОМЕНДАЦІЯ 8. Створити додаткову робочу групу для координування дій у межах антикорупційної програми, до якої залучити інші підрозділи організації (наприклад, відділ внутрішнього аудиту, управління персоналом, контролю якості), щоб забезпечити сталість культури повідомлення.	20

Резюме

Передумови та контекст

Управління ООН з наркотиків і злочинності (УНЗ ООН), яке є депозитарієм Конвенції ООН проти корупції та виконує функції секретаріату Конференції держав-учасниць Конвенції, має повноваження надавати підтримку й технічну допомогу Державам-учасницям для ефективного виконання положень Конвенції. Стаття 33 Конвенції ООН проти корупції зобов'язує Держави-учасниці розглядати можливість включення до своєї внутрішньої правової системи належних заходів для забезпечення захисту будь-яких осіб, які добросовісно й на обґрунтованих підставах повідомляють компетентним органам про будь-які факти, пов'язані зі злочинами, від будь-якого несправедливого поводження. З огляду на значення викривачів у протидії корупції, у грудні 2023 року Конференція держав-учасниць Конвенції ООН проти корупції ухвалила Резолюцію 10/8 «Захист осіб, які повідомляють про порушення».

У цьому контексті Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України (Агентство відновлення) звернулося до УНЗ ООН із проханням провести оцінку його внутрішньої системи інформування про порушення та надати конкретні практичні рекомендації щодо вдосконалення наявних і запровадження нових процесів, механізмів і заходів захисту осіб, які повідомляють про порушення, відповідно до стандарту ISO 37002:2021 та Директиви ЄС 2019/1937.

Звіт містить результати оцінювання та рекомендації. Агентство відновлення контролює 22 Регіональні служби відновлення (РСВ). РСВ мають статус державних неприбуткових організацій. Агентство відновлення затверджує положення про діяльність РСВ, а також призначає та звільняє керівників. РСВ зобов'язані дотримуватися робочих інструкцій Агентства відновлення, але їхня відповідальність за їх виконання є обмеженою. Обсяг цього оцінювання охоплює практики та процедури щодо:

- повідомлення працівниками РСВ про порушення до підрозділів внутрішнього контролю у своїх РСВ;
- повідомлення працівниками РСВ про порушення до Агентства відновлення;
- повідомлення працівниками Агентства відновлення про порушення всередині самого Агентства відновлення.

До сфери оцінювання не входили інші підпорядковані Агентству відновлення структури та повідомлення про порушення від громадян.

За результатами оцінювання було виявлено позитивні зрушення у створенні системи управління інформуванням, яка здатна забезпечити відповідність Агентства відновлення стандарту ISO 37002:2021 та вимогам ЄС щодо внутрішніх систем інформування, викладеним у Директиві 2019/1937. Водночас такі зміни є новими й ще не повністю впровадженими.

Єдиний портал повідомлень викривачів, яким керує Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК), є корисним каналом повідомлень, який може передавати їх на місцевий рівень (РСВ) і груповий рівень (Агентство відновлення), що відповідає вимогам

Директиви ЄС. Крім того, деякі документи свідчать про непорозуміння щодо того, які канали вважаються регулярними поза межами Агентства відновлення.

Агентство відновлення прагне бути позитивним прикладом у заохоченні до «відкритості». Частину заходів, як-от контроль за дотриманням антикорупційних норм у РСВ, можна координувати централізовано. Однак для формування культури повідомлення потрібна й більш неформальна взаємодія та простір на місцевому рівні для роботи з певними потребами. Таку координацію можуть забезпечувати уповноважені особи з питань запобігання та виявлення корупції й внутрішнього контролю на місцевому рівні РСВ.

Оцінювання виявило відсутність в Агентстві відновлення оперативних положень щодо захисту викривачів і те, що їхня розробка наразі не ведеться. Лише повідомлення про порушення Закону України «Про запобігання корупції» можуть вважатися «викриттям». Це занадто вузьке підґрунтя для формування культури повідомлення про порушення. Наразі бракує розуміння важливості «відкритості», окрім власне повідомлення про порушення. Крім того, недостатньо можливостей для аналізу даних і розроблення заходів на підставі звітності. Агентство відновлення, видається, не веде статистику таких повідомлень.

Розбудова мережі уповноважених осіб з питань запобігання та виявлення корупції й внутрішнього контролю є значним досягненням у створенні підґрунтя для антикорупційної діяльності та системи інформування про порушення в Агентстві відновлення. Водночас формування культури не може обмежуватися лише їхньою діяльністю. Надалі важливо залучати й інші підрозділи організації, як-от відділи управління персоналом, внутрішнього аудиту та контролю якості.

Резюме висновків

На підставі цих висновків надано такі рекомендації:

- **РЕКОМЕНДАЦІЯ 1.** Надалі розробляти й впроваджувати чинну та заплановану структуру, правила та процедури Агентства відновлення щодо викриттів відповідно до Антикорупційної програми на 2023–2025 роки.
- **РЕКОМЕНДАЦІЯ 2.** Співпрацювати з НАЗК для роз'яснення, що повідомлення про Агентство відновлення, які надходять через портал повідомлень викривачів, оброблятиме саме Агентство відновлення.
- **РЕКОМЕНДАЦІЯ 3.** Визначити та поширювати канали для повідомлення до регулювальних органів поза межами Агентства відновлення.
- **РЕКОМЕНДАЦІЯ 4.** Розвивати «професійну спільноту» для формування «культури відкритості».
- **РЕКОМЕНДАЦІЯ 5.** Використовувати організаційний досвід для розроблення операційних планів захисту викривачів.
- **РЕКОМЕНДАЦІЯ 6.** Під час визначення й відображення рівня обізнаності та культури повідомлення про порушення застосовувати ширше поняття «культури відкритості», частиною якого є викривання.
- **РЕКОМЕНДАЦІЯ 7.** Робити висновки про «культуру відкритості» та культуру повідомлення про порушення через обговорення у мережах уповноважених осіб з питань запобігання та виявлення корупції й внутрішнього контролю про кількість

повідомлень та інших форм інформування, а також звертатися до НАЗК по роз'ясненню цих даних.

- **РЕКОМЕНДАЦІЯ 8.** Створити додаткову робочу групу для координування дій у межах антикорупційної програми, до якої залучити інші підрозділи організації (наприклад, відділ внутрішнього аудиту, управління персоналом, контролю якості), щоб забезпечити сталість культури повідомлення.

1. Обсяг оцінювання

УНЗ ООН, яке є депозитарієм Конвенції ООН проти корупції та виконує функції секретаріату Конференції держав-учасниць Конвенції, має повноваження надавати підтримку й технічну допомогу Державам-учасницям для ефективного виконання положень Конвенції.

Одним із постійних викликів, які зазначають Держави-учасниці Конвенції, є небажання осіб повідомляти про ймовірні правопорушення чи злочини та складність ефективного захисту осіб, які повідомляють про нього. Стаття 33 Конвенції ООН проти корупції – «Захист осіб, які повідомляють інформацію» – зобов'язує кожен Державу-учасницю розглядати можливість включення на національному рівні заходів для забезпечення захисту будь-яких осіб, які повідомляють про будь-які факти, пов'язані з визначеними Конвенцією злочинами, від будь-якого несправедливого поводження. Надійна система інформування про порушення є необхідною для ефективної боротьби з корупцією й ключовим елементом належного врядування, передбаченого завданнями та показниками Цілі сталого розвитку 16. Резолюція 10/8 «Захист осіб, які повідомляють про порушення», ухвалена у грудні 2023 року на 10-й сесії Конференції держав-учасниць, підкреслює значення повідомлень у сприянні зусиллям держав-учасниць для ефективнішого запобігання і протидії корупції та виконання Конвенції. Вона підтверджує роль усіх викривачів, які дають державам-учасницям можливості виявляти та розслідувати випадки корупції, а також притягувати винних до відповідальності за їх вчинення. Крім того, Резолюція визнає викривачів як окрему категорію осіб, які повідомляють про порушення у межах своєї професійної діяльності та робочого середовища, й закликає УНЗ ООН продовжувати та розширювати надання технічної допомоги та посилення потенціалу державам-учасницям на їхній запит для підтримки їхньої спроможності захищати осіб, які повідомляють про порушення.

В Україні УНЗ ООН підтримує Національне антикорупційне бюро України (НАБУ) у зміцненні його механізмів захисту викривачів і процедур повідомлення, зокрема через нещодавнє оцінювання відповідності цього органу стандарту ISO 37002:2021 та Директиві ЄС 2019/1937 «Про захист осіб, які повідомляють про порушення законодавства ЄС». Після цього Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України (Агентство відновлення) звернулося до УНЗ ООН із проханням провести аналогічне оцінювання.

Агентство відновлення¹ є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується й координується Кабінетом Міністрів України через Віце-прем'єр-міністра з відновлення України – Міністра розвитку громад і територій. Агентство відновлення контролює 22 Регіональні служби відновлення (РСВ). РСВ мають статус державних неприбуткових організацій. Агентство відновлення затверджує положення про діяльність РСВ, а також призначає та звільняє керівників. РСВ зобов'язані дотримуватися робочих інструкцій Агентства відновлення, але їхня відповідальність за їх виконання є обмеженою.

Крім того, Агентство відновлення управляє 13 державними підприємствами та однією бюджетною установою, що забезпечує виконання певних державних замовлень, реалізацію державних цільових програм бюджетними коштами й коштами міжнародних фінансових організацій. Керівників цих організацій також призначає і звільняє Агентство відновлення. Агентство відновлення є вищим органом управління Державної акціонерної компанії «Автомобільні дороги України», діяльність якої регулюється спеціальним корпоративним законодавством.

¹ Постанова Кабінету Міністрів України від 10 вересня 2014 року № 439 «Про затвердження Положення про Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України».

У структурі Агентства відновлення діє Сектор з питань запобігання та виявлення корупції², який опрацьовує повідомлення викривачів і забезпечує їхній захист. Він розглядає повідомлення від працівників Агентства відновлення та Регіональних служб. У кожній Регіональній службі має бути уповноважена особа з питань внутрішнього контролю, яка приймає повідомлення від працівників.

Обсяг цього оцінювання охоплює практики та процедури щодо:

- повідомлення працівниками РСВ про порушення до підрозділів внутрішнього контролю у своїх РСВ;
- повідомлення працівниками РСВ про порушення до Агентства відновлення;
- повідомлення працівниками Агентства відновлення про порушення всередині самого Агентства відновлення.

Обсяг оцінювання відображено на Рисунку 1.

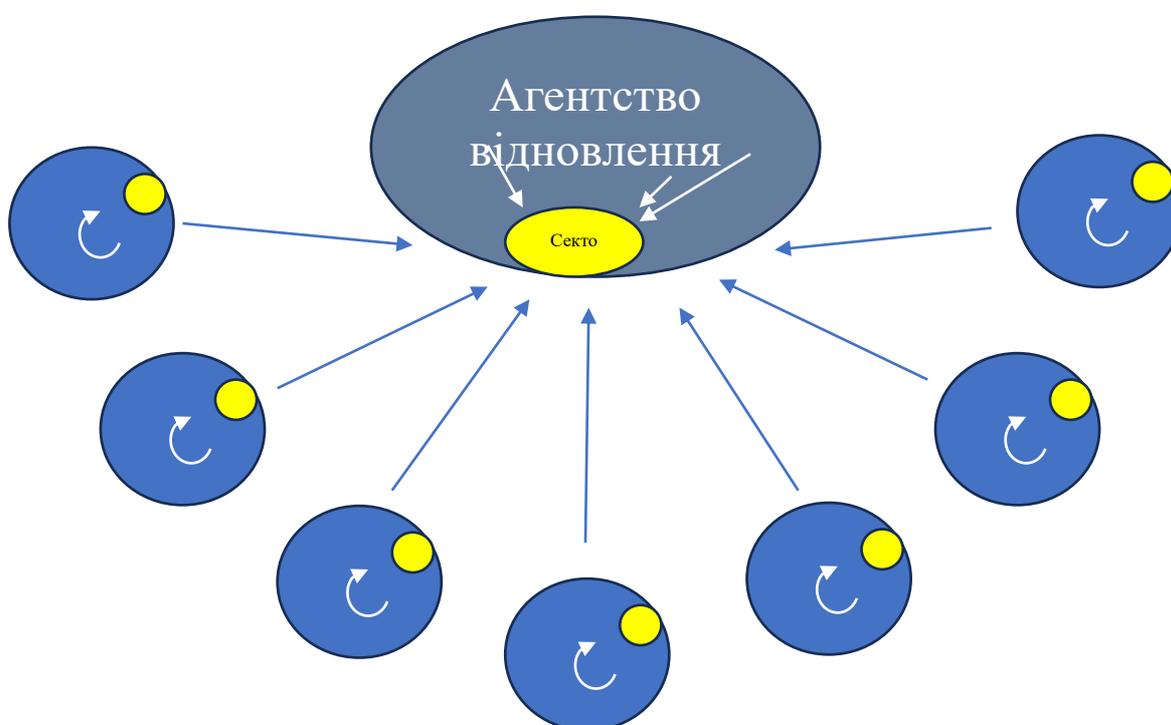


Рисунок 1. Схематичне зображення обсягу оцінювання: синій овал – Агентство відновлення, жовтий овал – його Сектор. 7 менших кіл – 22 РСВ. Жовті кола – внутрішній контроль РСВ. Білі стрілки вказують напрямки подання повідомлень про порушення.

² Повноваження Сектору визначені окремим Положенням, затвердженим відповідно до вимог Типового положення про уповноважений підрозділ (уповноважену особу) з питань запобігання та виявлення корупції, № 277/21 від 27.05.2021.

2. Методи оцінювання

Оцінювання проводили за допомогою низки заходів, зокрема:

1. **Самооцінювання системи інформування про порушення (SUSA)**³ – працівник Агентства відновлення, обізнаний із процедурою опрацювання повідомлень викривачів, за допомогою інструменту SUSA й за підтримки експерта УНЗ ООН оцінив систему управління повідомленнями про порушення та культуру інформування Агентства відновлення. Інструмент SUSA – це безплатне онлайн-рішення, яке дозволяє фахівцям із добросовісності оцінювати внутрішню систему інформування про порушення за двома критеріями: стандарт ISO 37002:2021 і вимоги Директиви (ЄС) 2019/1937.
2. **Документи** – результати SUSA дозволили зосередити увагу та надати Агентству відновлення інформацію про різні аспекти системи управління інформуванням, як описано в стандарті ISO 37002:2021. На підставі цих результатів в Агентства відновлення запитали документи, зокрема щодо структури Агентства, антикорупційної програми, внутрішніх протоколів, положень про аудит РСВ тощо.
3. **Індивідуальні віртуальні зустрічі** – для обговорення практик і процесів Агентства відновлення на такі зустрічі⁴ були запрошені особи з певними повноваженнями, зокрема:
 - i. Юрій Сверба, заступник голови Агентства відновлення;
 - ii. Олександр Курілець, *Офіс розвитку*;
 - iii. Ольга Пермінова, *спеціаліст з питань координації внутрішнього контролю*;
 - iv. Андрій Рак, *відділ внутрішнього аудиту*;
 - v. Богдана Яремчук, *відділ управління персоналом*.
4. **Віртуальні зустрічі РСВ** – до участі також було запрошено представників різних РСВ, щоб краще зрозуміти процедури опрацювання повідомлень на регіональному рівні. Зокрема,
 - i. **Чернігівська служба відновлення:**
 - i. Роман Сміяненко, *керівник*;
 - ii. Ірина Точана, *уповноважена з питань запобігання та виявлення корупції*.
 - ii. **Вінницька служба відновлення:**
 - i. Ігор Жебелев, *керівник*;
 - ii. Вадим Петльований, *уповноважений з питань запобігання та виявлення корупції*.
5. **Додаткові документи** – УНЗ ООН запросило додаткові документи, які представники Агентства відновлення своєчасно надали після індивідуальних зустрічей.

³ Інструмент SUSA, розроблений професором д-ром Вімом Вандекеркхове в бізнес-школі EDHEC у межах проекту BRIGHT (Розбудова стійкості через навчання принципів добросовісності, належного врядування та чесності), що фінансується Європейською Комісією (Європейське виконавче агентство з питань освіти та культури (EACEA) – проєкт 101143234). Додаткову інформацію про проєкт BRIGHT і SUSA можна знайти за посиланням: <https://www.edhec.edu/en/research-and-faculty/departments/management-and-humanities/bright-project>.

⁴ Протягом тижня з 4 листопада 2024 року відбулися віртуальні зустрічі.

Документи були розглянуті у лютому та березні 2025 року, а віртуальні зустрічі відбулися у березні та квітні 2025 року.

3. Результати оцінювання

3.1 Директива ЄС 2019/1937

Директива Європейського Союзу (ЄС) 2019/1937 про захист осіб, які повідомляють про порушення законодавства ЄС («Директива»), визначає низку вимог до внутрішніх каналів повідомлення. Вони стосуються окремої процедури опрацювання повідомлень викривачів, вимог до каналів повідомлення, заходів захисту викривачів і вимог до управління даними.

3.1.1 Процедура опрацювання повідомлень

Стаття 9.1(с) Директиви вимагає, щоб організація призначала безсторонню особу реагувати на повідомлення та вести комунікацію з особою, яка повідомляє про порушення. Статті 9.1(d) і 9.1(e) зобов'язують організації добросовісно реагувати на повідомлення.

Наказ Агентства відновлення № Н-123 від 2024 року⁵ покладає на «Сектор з питань запобігання та виявлення корупції» обов'язки організації роботи каналів повідомлення, розгляду повідомлення викривачів, ініціювання та координації внутрішніх розслідувань, надання зворотного зв'язку та консультацій викривачам, зокрема працівникам Агентства відновлення і РСВ. Цей Сектор офіційно складається з трьох осіб (завідувач і два головні спеціалісти) й підпорядковується безпосередньо голові Агентства відновлення.⁶ Однак під час оцінювання фактично працювала лише одна особа – в. о. завідувача, яка тимчасово виконувала обов'язки керівника відділу внутрішнього контролю. Така ситуація суттєво обмежує спроможність Сектору ефективно виконувати свої функції.

Працівникам Агентства відновлення заборонено розкривати інформацію про особу викривача або його близьких осіб імовірним порушникам або тим, хто не пов'язаний з подальшим опрацюванням повідомлення. За дотримання цієї конфіденційності відповідає голова Агентства відновлення.⁷ Процедура Агентства відновлення⁸ з реєстрації та попереднього розгляду повідомлень містить положення для забезпечення конфіденційності через систему електронного документообігу (СЕД).

⁵ Див. розділ V.3 Положення про функціонування у Державному агентстві відновлення та розвитку інфраструктури України механізмів заохочення викривачів і формування культури повідомлення про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, інших порушень Закону України «Про запобігання корупції», Наказ № Н-123 від 5 квітня 2024 року.

⁶ Див. розділ V.4.18 Положення про Сектор з питань запобігання та виявлення корупції Державного агентства відновлення та розвитку інфраструктури України.

⁷ Див. розділи VI.2 і VI.3 Порядку організації роботи з повідомленнями про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, інших порушень Закону України «Про запобігання корупції» у Державному агентстві відновлення та розвитку інфраструктури України (Наказ № Н-128 від 10 квітня 2024 року).

⁸ Порядок організації роботи з повідомленнями про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, інших порушень Закону України «Про запобігання корупції» у Державному агентстві відновлення та розвитку інфраструктури України (Наказ № Н-128 від 10 квітня 2024 року).

Додатковий процедурний документ⁹ зобов'язує Сектор проводити аудит виконання антикорупційної програми Агентства відновлення різними РСВ, зокрема щодо роботи уповноважених осіб з питань запобігання та виявлення корупції й внутрішнього контролю на рівні РСВ.

Процедурні документи, розглянуті під час оцінювання, надають достатні повноваження для відповідності вимогам ЄС щодо опрацювання повідомлень викривачів. Проте, під час оцінювання стало очевидно, що такі положення та процедури Агентства відновлення не були повністю впроваджені. У Секторі фактично працювала одна особа, яка поєднувала обов'язки в. о. завідувача та керівника відділу внутрішнього контролю. У двох РСВ, до яких зверталися, посади уповноважених осіб з питань внутрішнього контролю залишалися вакантними.

3.1.2 Канали повідомлення

Згідно з Директивою організації зобов'язані управляти каналами для повідомлень у безпечний спосіб, що забезпечує конфіденційність особи. Такі канали мають забезпечувати повідомлення усно чи письмово або в обох формах. ЄС прагне, щоб кожна юридична особа з чисельністю працівників щонайменше 50 осіб мала спроможність опрацьовувати повідомлення викривачів.¹⁰ У разі наявності кількох місцевих структур організації мають створити таку спроможність і на місцевому рівні, а не лише на груповому. Це не виключає централізації на груповому рівні, але викривачі повинні мати вибір — повідомляти на місцевому чи груповому рівні.

РСВ є окремими юридичними особами зі значною автономією від Агентства відновлення. Тому доцільно розглядати Агентство відновлення як груповий рівень, а РСВ — як місцевий. Агентство відновлення має телефонну лінію та цілодобовий онлайн-портал повідомлень. Існує вимога, щоб РСВ створювали свої внутрішні канали для викривачів¹¹. Така структура дозволяє відповідати вимогам ЄС щодо внутрішніх каналів повідомлення для організацій із дочірніми компаніями. Однак, матеріали, що використовуються для навчання чи підвищення обізнаності працівників Агентства відновлення та РСВ не були надані для цього оцінювання.

Директива ЄС також визначає, що викривачі мають безумовне право подавати повідомлення за зовнішніми каналами компетентним органам.¹² До оцінки було надано пам'ятку¹³, у якій наведено п'ять варіантів повідомлення компетентному органу поза межами Агентства відновлення: органи прокуратури, Національна поліція, НАБУ, Державне бюро розслідувань і НАЗК.

Під час оцінювання не вдалося з'ясувати, чи поширювали цю пам'ятку та в який спосіб. У самій пам'ятці наведено компетентні органи, але немає пояснень, як отримати доступ до їхніх каналів повідомлень. Крім того, НАЗК має канал повідомлень через свій портал, який не вважається «зовнішнім каналом повідомленням компетентному органу» відповідно до

⁹ Див. Наказ № Н-44 від 5 лютого 2025 року «Про затвердження Порядку організації заходів контролю за дотриманням антикорупційного законодавства на підприємствах, в установах та організаціях, що належать до сфери управління Державного агентства відновлення та розвитку інфраструктури України».

¹⁰ Лист Експертної групи ЄС з питань Директиви про викривачів від 29 червня 2021 року.

¹¹ Її закріплено в розділі II.4.5 Порядку організації заходів контролю за дотриманням антикорупційного законодавства на підприємствах, в установах та організаціях, що належать до сфери управління Державного агентства відновлення та розвитку інфраструктури України (Наказ № Н-44 від 5 лютого 2025 року).

¹² Статті 7.3 і 9.1(g) Директиви ЄС 2019/1937.

¹³ У пам'ятці згадано «регулярні канали повідомлень», див. додаток 4 до Наказу № Н-123 від 5 квітня 2024 року з посиланням на розділ III.2.6 Положення про функціонування у Державному агентстві відновлення та розвитку інфраструктури України механізмів заохочення викривачів і формування культури повідомлення про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, інших порушень Закону України «Про запобігання корупції».

Директиви ЄС. Канал НАЗК направляє повідомлення до відповідної організації. Тобто, якщо працівник РСВ подасть повідомлення через канал НАЗК, воно буде направлено до відділу внутрішнього контролю цієї ж РСВ. Такий порядок подання не є «зовнішнім каналом повідомленням компетентному органу» за Директивою ЄС. До того ж канал НАЗК в інших джерелах називають Єдиним порталом повідомлень викривачів¹⁴.

3.1.3 Захист

Директива вимагає від держав-членів ЄС забезпечити захист викривачів від багатьох негативних наслідків.

Законодавство України передбачає захист на двох рівнях. Будь-яка особа, яка повідомляє безпосередньо спостережену інформацію про можливі корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення, має право на захист трудових прав. Викривачі, на підставі повідомлень яких розпочато кримінальне провадження, також мають право на заходи безпеки.

Захист трудових прав, передбачений Законом України «Про запобігання корупції», охоплює форми переслідування, наведені в статті 19 Директиви. Однак, українське законодавство забезпечує такий захист лише у вузькій сфері – щодо повідомлень про корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення. Агентство відновлення дотримується такого обмеженого підходу до захисту працівників, які повідомляють про порушення.

Внутрішні правила й протоколи Агентства відновлення передбачають чіткі повноваження у сфері захисту викривачів. Заходи захисту викривачів здійснює саме Сектор, який також призначає державного службовця, у посадовій інструкції якого зазначено обов'язки щодо здійснення повноважень із захисту. Захист прав викривачів також є одним із принципів організації процесу опрацювання повідомлень в Агентстві відновлення.

Проте у розділі V.4 Положення про функціонування механізмів заохочення викривачів і формування культури повідомлення «доброчесність» визначається як умова захисту. Це може викликати непорозуміння, адже наголошує на важливості мотиву викривача. Директива ЄС і стандарт ISO 37002:2021 послідовно використовують поняття «обґрунтоване переконання».

Оцінювання також показало, що жодних операційних заходів для забезпечення захисту викривачів Агентство поки що не запровадило.

3.1.4 Управління даними

Директива встановлює вимоги до управління даними, зокрема обов'язок щодо забезпечення конфіденційності (ст. 16.1) та функціонування захищених каналів, що гарантують конфіденційність особи та перешкоджають доступу до них персоналу, який не має відповідних повноважень (ст. 9.1(a)).

Процедура Агентства відновлення¹⁵ з попереднього розгляду повідомлень викривачів передбачає, що інформація, зокрема персональні дані, має оброблятися з дотриманням вимог актів українського законодавства про захист персональних даних. Відповідність

¹⁴ Порядок організації роботи з повідомленнями про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, інших порушень Закону України «Про запобігання корупції» у Державному агентстві відновлення та розвитку інфраструктури України (Наказ № Н-128 від 10 квітня 2024 року).

¹⁵ Розділ V.5 Порядку організації роботи з повідомленнями про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, інших порушень Закону України «Про запобігання корупції» у Державному агентстві відновлення та розвитку інфраструктури України (Наказ № Н-128 від 10 квітня 2024 року).

українського законодавства про захист персональних даних вимогам Загального регламенту ЄС про захист даних не перевірялася у межах цього оцінювання.

3.2 Стандарт ISO 37002:2021

Стандарт ISO 37002:2021 містить рекомендації щодо створення, впровадження та підтримки ефективної системи управління інформуванням, заснованої на принципах довіри, неупередженості та захисту. Стандарт ISO 37002:2021 під час оцінювання Агентства відновлення застосовувався у широкому розумінні – як міжнародний консенсус кращих практик опрацювання повідомлень викривачів, з метою підтримки Агентства відновлення у:

- формуванні культури повідомлень про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень та інших порушень Закону¹⁶;
- забезпеченні ефективної роботи з викривачами та належної перевірки отриманих повідомлень про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, а також інших порушень норм Закону.¹⁷

Підхід ISO 37002:2021 ґрунтується на системі управління. Це означає, що опрацювання повідомлень про порушення сприймається як процес у межах циклу «план – дія – перевірка – робота», що спирається на лідерство та підтримку, відповідає контексту організації й забезпечує можливість постійного вдосконалення. Цей процес зображено на рисунку 2.

На регіональному й центральному рівнях Агентства відновлення спостерігається мінімальне розуміння поняття «викривання» і способів застосування стандарту ISO 37002:2021. Така прогалина може знизити ефективність заходів, які намагається запровадити Агентство відновлення.

¹⁶ Див. пункт 12.8, закріплений принцип в Антикорупційній програмі Агентства відновлення, Антикорупційна програма Державного агентства відновлення та розвитку інфраструктури України на 2023–2025 роки (Наказ № Н-307 від 19 липня 2023 року, в редакції Наказу № Н-19 від 20 січня 2025 року).

¹⁷ Див. пункт 22, закріплений захід з реалізації засад антикорупційної політики Агентства відновлення, Антикорупційна програма Державного агентства відновлення та розвитку інфраструктури України на 2023–2025 роки (Наказ № Н-307 від 19 липня 2023 року, в редакції Наказу № Н-19 від 20 січня 2025 року).

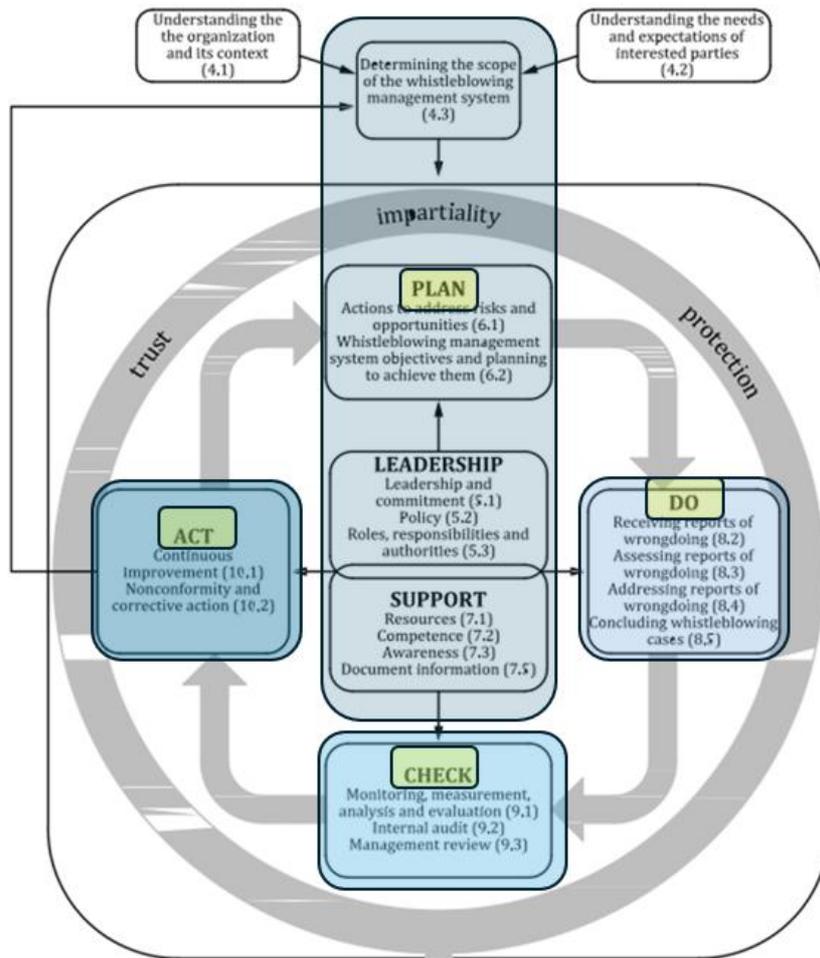


Рисунок 2. Стандарт ISO 37002:2021 як цикл «план – дія – перевірка – робота».

3.2.1 ПЛАН

У квітні 2024 року Агентство відновлення затвердило свій план щодо системи управління інформуванням – «Положення про функціонування механізмів заохочення викривачів і формування культури повідомлення». ¹⁸ Цей документ містить низку положень щодо планування, лідерства, навчання та інших елементів підтримки системи управління інформуванням, що відповідають стандарту ISO 37002:2021. Створення функцій і повноважень для обробки повідомлень про порушення й захисту викривачів є ключовим елементом стандарту ISO 37002:2021 і висвітлене в Положенні. ¹⁹

Під час оцінювання Агентства відновлення також проаналізували карту ризиків²⁰ і провели інтерв'ю з працівниками Агентства відновлення й РСВ, та було виявлено, що розроблення практичних протоколів і впровадження повноважень, визначених у Положенні про функціонування механізмів заохочення викривачів і формування культури повідомлення, досі триває.

Зараз основна увага приділяється початковій стадії циклу «план – дія – перевірка – робота». Створюються нові посади, а Агентство відновлення й РСВ намагаються заповнити вакансії (наприклад, для Агентства відновлення – у Секторі, а для підрозділу внутрішнього контролю – у РСВ). Водночас, сформувати культуру повідомлення неможливо без належної реалізації частини циклу «перевірка – дія». З одного боку, у Положенні передбачено систему самооцінювання функціонування системи управління інформуванням. ²¹ Вона містить 17 критеріїв, які можна взяти до уваги. Вони узгоджуються зі стандартом ISO 37002:2021²², за винятком аспектів щодо зворотного зв'язку з викривачами та сфери охоплення отриманих повідомлень. Методологічний інструмент для проведення самооцінювання усе ще перебуває в розробленні.

Під час оцінювання Агентства відновлення привернуло увагу послідовне вузьке тлумачення поняття «викривання». Усі процедури Агентства відновлення трактують корупцію, визначену Законом України «Про запобігання корупції», як чітко окреслений склад правопорушення. Тобто, лише повідомлення про порушення Закону України «Про запобігання корупції» можуть вважатися «викриттям». Це занадто вузьке підґрунтя для формування культури повідомлення про порушення.

¹⁸ Див. Наказ № Н-123 від 5 квітня 2024 року «Положення про функціонування у Державному агентстві відновлення та розвитку інфраструктури України механізмів заохочення викривачів і формування культури повідомлення про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, інших порушень Закону України «Про запобігання корупції».

¹⁹ Наприклад, функція управління інформуванням про порушення визначена в розділі 5.3.2 стандарту ISO 37002:2021 і розділі V.3 Наказу № Н-123 України.

²⁰ Додаток 2 до Антикорупційної програми Державного агентства відновлення та розвитку інфраструктури України на 2023–2025 роки (Наказ № Н-307 від 19 липня 2023 року, в редакції Наказу № Н-19 від 20 січня 2025 року).

²¹ Розділ VII Наказу № Н-123 від 5 квітня 2024 року «Положення про функціонування у Державному агентстві відновлення та розвитку інфраструктури України механізмів заохочення викривачів і формування культури повідомлення про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, інших порушень Закону України «Про запобігання корупції».

²² Розділи 9.1.1 і 9.1.2 стандарту ISO 37002:2021.

Стандарт ISO 37002:2021 містить широке визначення неправомірних дій²³. Він передбачає, що організації самостійно мають визначати сферу охоплення повідомлень, які будуть опрацьовувати у межах системи управління інформуванням, тобто які типи неправомірних дій підпадають під її компетенцію. Однак стандарт ISO 37002:2021 передбачає, що «не всі повідомлення, що надходять до системи управління інформуванням, входять у її сферу охоплення, і навіть одне повідомлення може містити інформацію про кілька видів правопорушень, деякі з яких входять у сферу охоплення, а інші – ні. Організація має визначити, які інші наявні чи заплановані процеси використовуватимуться для вирішення повідомлених порушень поза сферою охоплення системи управління інформуванням (наприклад, скарги, претензії), та як це буде координуватися».²⁴

Агентство відновлення не має механізмів для розгляду повідомлень «поза сферою». Це означає, що повідомлення про неправомірні дії поза сферою корупції не визнаються викриттями та не враховуються в самооцінюванні й оцінюванні культури, яку Агентство відновлення прагне створити. Хоча стандарт ISO 37002:2021 дозволяє вузьке та строге визначення сфери охоплення системи інформування, організації необхідно підтримувати ширші форми «культури відкритості», якщо вона прагне отримувати повідомлення у межах чіткого визначення викриття.

Наприклад, під час внутрішнього аудиту працівників заохочують висловлювати зауваження на початку перевірки. Іноді працівники користуються цією можливістю. Хоча це не є повідомленням про порушення, проте є прикладом «культури відкритості». Це не є повідомленням про порушення, однак є потенційним показником культури відкритого діалогу. В Агентстві відновлення та РСВ таке явище не визнається належним чином.

3.2.2 РОБОТА

Агентство відновлення має задокументовану процедуру реєстрації та попереднього розгляду повідомлень про порушення.²⁵ Загалом ця процедура відповідає вимогам стандарту ISO 37002:2021²⁶, проте є два застереження.

Перше застереження стосується процедури прийняття та внесення повідомлень до Порталу. Якщо повідомлення стосується голови Агентства відновлення, воно надходить безпосередньо до голови або керівника Сектору, якщо ж воно стосується працівників Сектору – до уповноваженої особи з питань внутрішнього контролю.²⁷ Положення Розділу

²³ У Розділі 3.8 стандарту ISO 37002:2021 неправомірні дії визначаються як «дії або бездіяльність, які можуть заподіяти шкоду», і зазначається, що до них належать: порушення законодавства (національного чи міжнародного), як-от шахрайство, корупція, зокрема хабарництво; порушення кодексу поведінки організації або іншого відповідного кодексу поведінки; порушення політики організації; груба недбалість, цькування, домагання, дискримінація, несанкціоноване використання коштів або ресурсів, зловживання владою, конфлікт інтересів, марнотратство або неналежне управління; дії або бездіяльність, що призводять до шкоди або ризику шкоди правам людини, довкіллю, громадському здоров'ю та безпеці, безпечним умовам праці чи суспільним інтересам. Крім того, підкреслюється, що неправомірні дії або заподіяна шкода можуть мати місце в минулому, відбуваються зараз або відбутися в майбутньому. Потенційна шкода може визначатися як за окремим випадком, так і за низкою випадків.

²⁴ Розділ 4.3 стандарту ISO 37002:2021.

²⁵ Наказ № Н-128 від 10 квітня 2024 року «Порядок організації роботи з повідомленнями про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, інших порушень Закону України «Про запобігання корупції» у Державному агентстві відновлення та розвитку інфраструктури України».

²⁶ Див. етапи опрацювання повідомлень викривачів – отримання та оцінювання – у розділах 8.1, 8.2 і 8.3.1 стандарту ISO 37002:2021.

²⁷ Розділ II Наказу № Н-128 від 10 квітня 2024 року «Порядок організації роботи з повідомленнями про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, інших порушень Закону України «Про запобігання корупції» у Державному агентстві відновлення та розвитку інфраструктури України».

II.7 Порядку відкриває можливість керівнику Сектору реєструвати інформацію про повідомлення вибірково та повідомляти інформацію, що не включена до системи обробки, голові Агентства відновлення.

У такому випадку не зрозуміло, як уникнути ситуації, коли працівник Сектору, відповідальний за реєстрацію повідомлення після його попередньої ідентифікації, може, наприклад, змінити або не внести інформацію про себе чи інших осіб. Інакше кажучи, змова залишається можливою вже на етапі реєстрації.

Друге застереження стосується захисту викривачів. У процедурі попереднього розгляду він згадується узагальнено кілька разів, проте конкретних положень про заходи захисту під час оцінювання Агентства відновлення не виявлено.²⁸ Під час обговорення у межах оцінювання Агентства відновлення з'ясувалося, що жодних практичних механізмів захисту викривачів не існує.

3.2.3 ПЕРЕВІРКА

Агентство відновлення планує запровадити систему самооцінювання функціонування системи управління інформуванням. Наразі вона містить 17 критеріїв²⁹, які можна взяти до уваги. Вони, як зазначалося раніше в цьому звіті (див. розділ 4.1), узгоджуються зі стандартом ISO 37002:2021³⁰, за винятком отримання зворотного зв'язку від викривачів і врахування сфери отриманих повідомлень.

Одним із критеріїв оцінювання є кількість повідомлень, поданих через канали повідомлення про порушення. Ці дані оприлюднює онлайн-канал для повідомлень НАЗК. Це продемонструє, що повідомлення дійсно надходять, і може слугувати додатковим стимулом для інших повідомляти про правопорушення.

Однак, під час обговорення у межах оцінювання Агентства відновлення було поставлено під сумнів дані Агентства, що відображаються на сайті НАЗК. Опитувані працівники Агентства відновлення засумнівалися в коректності цих даних. Показники Агентства відновлення, опубліковані НАЗК, виявилися вищими за ті, що Агентство вважає актуальними. Це свідчить про розрив між повідомленнями, що надходять через НАЗК до Агентства відновлення, та способами їх реєстрації у внутрішній системі Агентства. Така ситуація вказує на відсутність чітких правил: що саме і як підраховується та яким чином Агентство відновлення зможе використовувати ці дані для розвитку культури повідомлень.

3.2.4 ДІЯ

Система управління якістю передбачає, що результати оцінювання мають використовуватися для завершення циклу постійного вдосконалення. Агентство відновлення має структуру та шаблон для цього процесу. Його антикорупційна програма³¹ використовує картування ризиків, яке підготувала робоча група. Воно реалізується циклами з певною періодичністю. Наразі програма не враховує показники «культури відкритості», оскільки вони ще не розроблені. Крім того, до складу робочої групи не входять представники

²⁸ Можливі операційні заходи описані в стандарті ISO 37002:2021, а саме в розділах 8.3.2, 8.4.2, 8.4.3, 8.4.4 і 8.4.5.

²⁹ Наказ № Н-44 від 5 лютого 2025 року «Порядок організації заходів контролю за дотриманням антикорупційного законодавства на підприємствах, в установах та організаціях, що належать до сфери управління Державного агентства відновлення та розвитку інфраструктури України».

³⁰ Розділи 9.1.1, 9.1.2 і 9.1.3 стандарту ISO 37002:2021.

³¹ Антикорупційна програма Державного агентства відновлення та розвитку інфраструктури України на 2023–2025 роки (Наказ № Н-307 від 19 липня 2023 року, в редакції Наказу № Н-19 від 20 січня 2025 року).

підрозділів, які на практиці безпосередньо працюють із ризиками, як-от відділ внутрішнього аудиту.

4 Рекомендації

На підставі результатів оцінювання у цьому розділі наведено рекомендації для Агентства відновлення щодо підвищення рівня відповідності його внутрішньої системи інформування стандарту ISO 37002:2021 і Директиві (ЄС) 2019/1937.

Загалом оцінювання виявило позитивні зрушення у створенні системи управління інформуванням, яка може забезпечити відповідність Агентства відновлення стандарту ISO 37002:2021 та вимогам ЄС щодо внутрішніх систем інформування, викладених у Директиві 2019/1937.

РЕКОМЕНДАЦІЯ 1. Надалі розробляти й впроваджувати чинну та заплановану структуру, правила та процедури Агентства відновлення щодо викриттів відповідно до Антикорупційної програми на 2023–2025 роки.

Особливу увагу слід приділити структурі Агентства відновлення та його напіваавтономних Регіональних служб відновлення, щоб сформувати культуру повідомлення про порушення. Єдиний портал повідомлень викривачів, яким керує НАЗК, є корисним каналом повідомлень, який може передавати їх на місцевий рівень (РСВ) і груповий рівень (Агентство відновлення), що відповідає вимогам Директиви ЄС. Крім того, деякі документи свідчать про непорозуміння щодо того, які канали вважаються регулярними поза межами Агентства відновлення. У такому випадку портал НАЗК не є зовнішнім каналом повідомлень про порушення для Агентства відновлення. Рекомендується співпрацювати з НАЗК для роз'яснення цього питання, а також визначити й просувати регулярні канали повідомлення поза межами Агентства відновлення.

РЕКОМЕНДАЦІЯ 2. Співпрацювати з НАЗК для роз'яснення, що повідомлення про Агентство відновлення, які надходять через портал повідомлень викривачів, оброблятиме саме Агентство відновлення.

РЕКОМЕНДАЦІЯ 3. Визначити та поширювати канали для повідомлення до регулювальних органів поза межами Агентства відновлення.

Щодо структури Агентства відновлення та РСВ слід зазначити, що зусилля, спрямовані на формування позитивного прикладу у заохоченні в Агентстві відновлення, не завжди сприймаються так само у РСВ. Команда уповноважених осіб з питань запобігання та виявлення корупції й внутрішнього контролю на місцевому рівні може підтримувати прагнення Агентства відновлення слугувати позитивним прикладом у заохоченні в РСВ. Частина заходів, як-от контроль за дотриманням антикорупційних норм у РСВ, можна координувати централізовано. Однак для формування культури повідомлення потрібна й більш неформальна взаємодія та простір на місцевому рівні для роботи з певними потребами. Рекомендується розвивати мережі уповноважених осіб з питань запобігання та виявлення корупції й внутрішнього контролю як «професійні спільноти»: регулярні зустрічі для обговорення практичних питань і обміну досвідом у розв'язанні практичних питань.

РЕКОМЕНДАЦІЯ 4. Розвивати «професійну спільноту» для формування «культури відкритості».

Оцінювання виявило відсутність в Агентстві відновлення оперативних положень щодо захисту викривачів і те, що їхня розробка наразі не ведеться. Рекомендується розпочати з переліку наявних заходів у сфері трудових відносин, які могли б запобігати негативному ставленню до викривачів або компенсувати завдану шкоду, а також визначення відповідальних осіб і можливих обмежень. Обіцянка захисту залишається порожньою, якщо не буде чіткого плану із визначенням заходів і ступеня їх застосування. Для розбудови організаційної спроможності доцільно залучати фахівців з управління персоналом.

РЕКОМЕНДАЦІЯ 5. Використовувати організаційний досвід для розроблення операційних планів захисту викривачів.

Усі процедури Агентства відновлення трактують корупцію, визначену Законом України «Про запобігання корупції», як чітко окреслений склад правопорушення. Тобто лише повідомлення про порушення Закону України «Про запобігання корупції» можуть вважатися «викриттям». Це занадто вузьке підґрунтя для формування культури повідомлення про порушення. Формуючи культуру повідомлення про порушення, рекомендується застосовувати ширше поняття «культури відкритості», у межах якого «викривання» буде підкатегорією, як показано на Рисунку 3.



Рисунок 3. «Викривання» як підкатегорія «культури відкритості».

Ширше поняття сприятиме формуванню культури повідомлення, адже воно дозволяє бачити, підтримувати й розв'язувати проблеми людей, які не завжди є порушенням закону. Таке ширше поняття «культура відкритості» дозволяє застосовувати науково обґрунтовані індикатори, як-от психологічну безпеку³² або можливість обговорення проблем³³, щоб вимірювати рівень обізнаності працівників, їхню довіру до керівництва та каналів повідомлення про порушення.

Використання ширшого поняття «культури відкритості» допоможе більшій кількості підрозділів і працівників усвідомити свою роль у підтримці культури повідомлення. Відповідно до результатів оцінювання Агентства відновлення, під час внутрішніх аудитів працівники відкрито висловлювали свої зауваження, а аудиторі реагували належним чином. Хоча такі випадки не є викриттями, вони відображають «культуру відкритості». «Культура

³² Див. Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. Безплатний доступ <https://www.jstor.org/stable/2666999>.

³³ Див. Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), 923–947. Безплатний доступ <https://www.jstor.org/stable/30163357>.

відкритості» не означає викривання, але без неї не може існувати культура повідомлення про порушення. До практичних прикладів організацій, які використовували ширше поняття, належить інженерна компанія, яка створила додаткові канали «Запитання» поряд із лінією викривання, а також лікарня, яка зіставляла випадки «культури відкритості» з даними про ефективність роботи.³⁴

РЕКОМЕНДАЦІЯ 6. Під час визначення й відображення рівня обізнаності та культури повідомлення про порушення застосовувати ширше поняття «культури відкритості», частиною якого є викривання.

Останні дві рекомендації стосуються етапу «Дія» у належному циклі управління. Агентство відновлення та РСВ докладають значних зусиль для зміцнення своєї доброчесності через антикорупційну програму та систему інформування про порушення. Формування культури потребує часу й постійного вдосконалення. Посилити цей процес може обговорення в межах «професійних спільнот» (див. Рекомендація 4) кількості випадків викривання та «культури відкритості» на різних рівнях і через різні канали (зокрема неофіційні). Доцільною може бути співпраця з НАЗК для уточнення методів підрахунку повідомлень і отримання їхньої оцінки щодо того, які висновки можна зробити з цих даних.

РЕКОМЕНДАЦІЯ 7. Робити висновки про «культуру відкритості» та культуру повідомлення про порушення через обговорення у мережах уповноважених осіб з питань запобігання та виявлення корупції й внутрішнього контролю про кількість повідомлень та інших форм інформування, а також звертатися до НАЗК по роз'яснення цих даних.

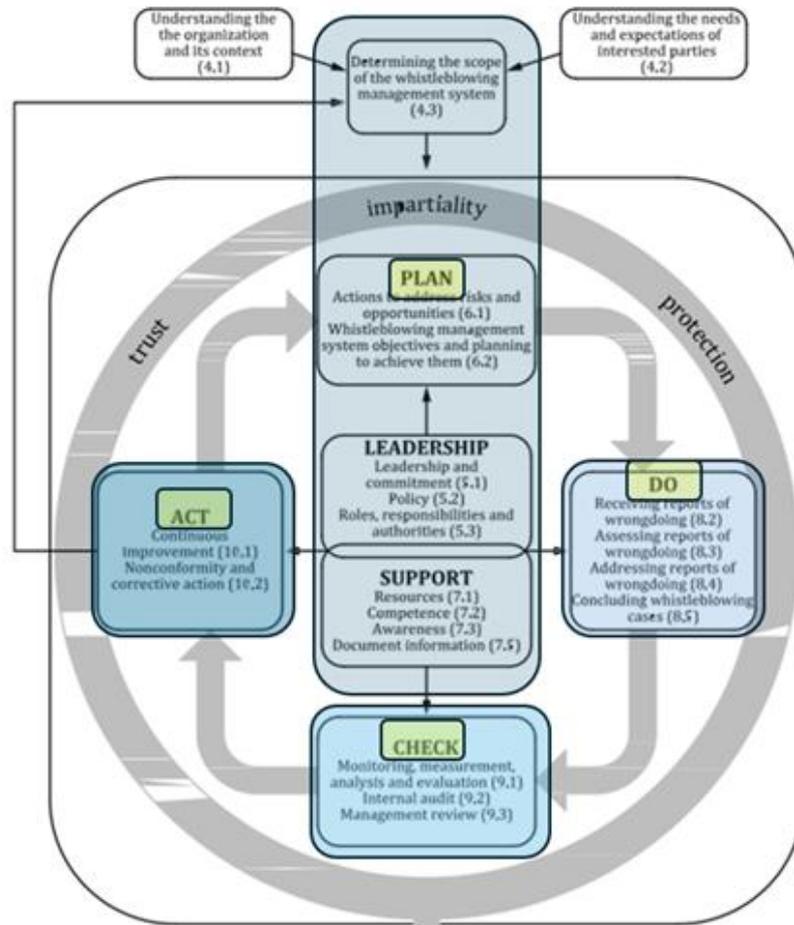
Розгортання мережі уповноважених осіб з питань запобігання та виявлення корупції й внутрішнього контролю є значним досягненням у створенні системи, яка здатна підтримувати культуру антикорупційної діяльності та викривання. Водночас формування культури не може обмежуватися лише їхньою діяльністю. Після створення цих посад і заповнення вакансій на рівні РСВ та Агентства відновлення варто залучити й інші організаційні підрозділи для допомоги у формуванні та підтримці культури. Практичним кроком може бути створення додаткової робочої групи для підготовки нової антикорупційної програми, яка враховуватиме поточний стан «культури відкритості», її роль у формуванні «культури відкритості», та, зокрема, користь, яку вона може отримати від повідомлень викривачів. Ключові працівники чи підрозділи Агентства відновлення та РСВ, які варто включити до такої групи, — це відділи управління персоналом, внутрішнього аудиту та контролю якості. Результатом роботи цієї групи можуть стати практичні заходи, закладені в антикорупційній програмі.

РЕКОМЕНДАЦІЯ 8. Створити додаткову робочу групу для координування дій у межах антикорупційної програми, до якої залучити інші підрозділи організації (наприклад,

³⁴ Докладніше про подібні випадки та подальші дослідження зв'язку між «культурою відкритості» та каналами для повідомлення про порушення див. Kenny, K., Vandekerckhove, W. & Fotaki, M. (2019). *The Whistleblowing Guide: Speak-up Arrangements, Challenges, and Best Practices*. Wiley <https://www.wiley.com/en-us/The+Whistleblowing+Guide%3A+Speak-up+Arrangements%2C+Challenges+and+Best+Practices-p-9781119360759>.

відділ внутрішнього аудиту, управління персоналом, контролю якості), щоб забезпечити сталість культури повідомлення.

C. 11



Understanding the organization and its context (4.1)	Розуміння організації та її контексту (4.1)
Determining the scope of the whistleblowing management system (4.3)	Визначення сфери дії системи управління інформуванням (4.3)
Understanding the needs and expectations of interested parties (4.2)	Розуміння потреб та очікувань зацікавлених сторін (4.2)
Trust	Довіра
Impartiality	Неупередженість
Protection	Захист
PLAN	ПЛАН
Actions to address risks and opportunities (6.1) Whistleblowing management system objectives and planning to achieve them (6.2)	Заходи реагування на ризики та можливості (6.1) Цілі системи управління інформуванням і планування їх досягнення (6.2)
LEADERSHIP	ЛІДЕРСТВО
Leadership and commitment (5.1) Policy (5.2) Roles, responsibilities and authorities (5.3)	Лідерство та відданість справі (5.1) Політика (5.2) Ролі, обов'язки та повноваження (5.3)
SUPPORT	ПІДТРИМКА
Resources (7.1) Competence (7.2) Awareness (7.3) Document information (7.5)	Ресурси (7.1) Компетенція (7.2) Обізнаність (7.3) Задokumentована інформація (7.5)
ACT	ДІЯ
Continual improvement (10.1) Nonconformity and corrective action (10.2)	Постійне вдосконалення (10.1)

	Невідповідність і діяльність з її виправлення (10.2)
DO	РОБОТА
Recognizing reports of wrongdoing (8.2) Assessing reports of wrongdoing (8.3) Addressing reports of wrongdoing (8.4) Concluding whistleblowing cases (8.5)	Отримання повідомлень про порушення (8.2) Оцінювання повідомлень про порушення (8.3) Розгляд повідомлень про порушення (8.4) Завершення справ про викриття (8.5)
CHECK	ПЕРЕВІРКА
Monitoring, measurement, analysis and evaluation (9.1) Internal audit (9.2) Management review (9.3)	Моніторинг, вимірювання, аналіз та оцінювання (9.1) Внутрішній аудит (9.2) Оцінювання управління (9.3)

C. 16



Speak-Up: voicing concerns about wrongdoing	«Культура відкритості»: висловлення занепокоєння щодо порушень
Whistleblowing: reporting corruption	Викривання: повідомлення про корупцію