

Антикорупційний комплаєнс закладу вищої освіти: закордонний досвід та українські перспективи

АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ

КИЇВ 2023

Антикорупційний комплаєнс закладу вищої освіти: закордонний досвід та українські перспективи. Аналітичне дослідження - Київ: Асоціація юридичних клінік України, 2023 - 60 с.

Дослідження є результатом командної роботи

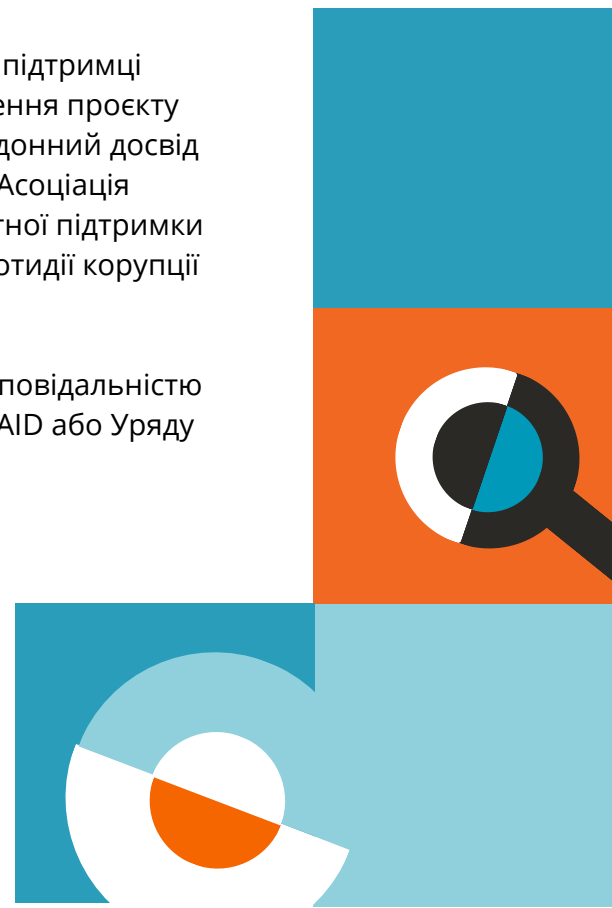
Автор: Петро СТЕЦЮК, експерт проекту «Антикорупційний комплаєнс у вищій освіті: закордонний досвід і національна практика»

Експертна оцінка дослідження: Марія ЦИП'ЯЩУК

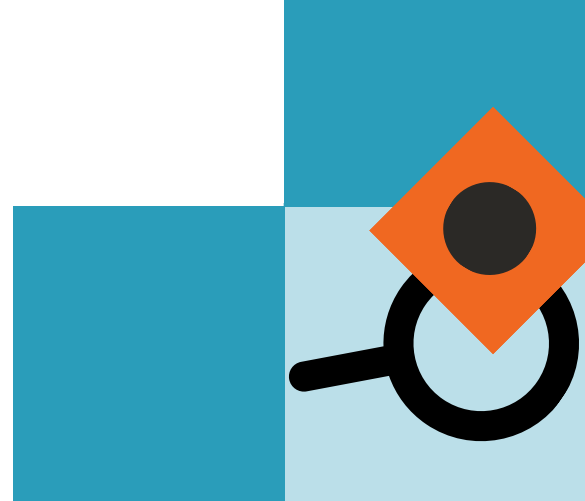
Літературна редакція: Яна СОБКО

Підготовка публікації стала можливою завдяки підтримці американського народу та є частиною впровадження проекту «Антикорупційний комплаєнс у вищій освіті: закордонний досвід і національна практика», що реалізується ГО «Асоціація юридичних клінік України» за фінансової та експертної підтримки Проекту USAID «Підтримка організацій-лідерів у протидії корупції в Україні «ВзаємоДія».

Окремі думки висловлені в цьому дослідженні є відповідальністю авторів і не обов'язково відображають погляди USAID або Уряду Сполучених Штатів Америки.



ЗМІСТ



- 4 Вступ
- 11 Практика та рекомендації
- 11 I. Організаційна структура
- 21 II. Оцінка ризиків, збір інформації та моніторинг
- 27 III. Стандарти та правозастосування
- 37 IV. Навчання, тренінги та обізнаність
- 41 V. Оптимізація процесів
- 45 VI. Академічна доброчесність
- 50 Висновки
- 51 Список джерел



ВСТУП

Більшість людей погоджуються з тим, що заклади вищої освіти повинні боротися з корупцією та функціонувати етично.

Здоровий університет запобігає неправомірній поведінці наскільки це можливо і здатний виявляти та впоратися з такою поведінкою.

Це вимагає сильну культуру комплаєнсу та етичної поведінки, ефективні системи управління та періодичної переоцінки ефективності систем і контролю.

Мета - не тільки мінімізація неправомірної поведінки, а також підвищення ефективності та якості послуг університету.

Це дослідження містить огляд антикорупційних зусиль в університетах по всьому світу та прості рекомендації щодо того, як боротися з корупцією.

Потрібно, щоб кожен заклад вищої освіти виробив свій шлях на основі власних потреб і пріоритетів. При цьому університетам може бути корисно розглянути світовий досвід боротьби з корупцією.

ЩО ТАКЕ КОРУПЦІЯ?

Попри консенсус, що корупція небажана, «корупція» є широким терміном без загальноприйнятого визначення.¹ Transparency International визначає корупцію як «зловживання довіреною владою для приватної вигоди».² Корупція раніше визначалася з посиланням на державний сектор, але це визначення тепер переважно включає приватний сектор також.³

Конвенція ООН проти корупції (UNCAC) визначає корупцію з посиланням на певні кримінальні злочини. Наприклад, в освітньому секторі корупція може складатися з хабарництва, розкрадання коштів, шахрайства або вимагання.

Порушення академічної доброчесності, такі як плагіат і списування, у певних обставинах можуть бути виявами корупції. У будь-якому випадку, академічна доброчесність часто є фокусом антикорупційних ініціатив.⁴ Корупція в освіті має негативні економічні та соціальні наслідки. Вона знижує якість освіти та підриває меритократію на ринку праці. Вона знижує довіру населення до закладів освіти та організацій, які беруть на роботу випускників. Вона знижує мотивацію серед студентів. Корупція розвиває корупційні звички, які студенти можуть принести з собою на свою майбутню роботу.⁵ Сектор освіти особливо сприйнятливий до корупції через високу цінність університетського диплома. Студенти не можуть відмовитися від корумпованої системи освіти, тому що їм потрібен ступінь, щоб розпочати кар'єру. Університети також можуть бути складними структурами і не мати прозорого управління, що ускладнює моніторинг.⁶ Дехто припускає, що корупція в освіті є особливою.⁷

Корупція в освіті може бути прикладом «парадоксу таксиста»: водії таксі в багатьох країнах скаржаться на корупцію в дорожній поліції, але все одно платять хабарі, щоб уникнути штрафу. Люди з більшою ймовірністю беруть участь у корупції, якщо вважають корупцію поширеним явищем, і з меншою ймовірністю беруть участь у корупції, якщо вважають корупцію рідкісним явищем.⁸ Питання полягає в тому, як створити «цикл доброчесності», коли зменшення корупції призведе до підвищення довіри до системи.

1. UNODC, Anti-Corruption University Module 9, at 9: https://grace.unodc.org/grace/academia/module-series-on-anti-corruption.html?lf_id=.

2. UNDP, Fighting Corruption in the Education Sector: Methods, Tools and Good Practices (2011), at 18: <http://surl.li/knyhu>

3. Id. at 17.

4. UNODC Anti-Corruption Module 9, at 9-10.

5. Id. at 11, 14; Tricia Bertram Gallant, Best Practice Programme in Promoting Academic Integrity: Compendium of Best Practices, Council of Europe (2022), at 7: <http://surl.li/knymq>

6. UNODC Anti-Corruption Module 9, at 12-13.

7. Muriel Poisson, Corruption and Education, International Academy of Education & IIEP (2010), at 1: <http://surl.li/knynk>

8. Nils Kobis, Global Anticorruption Blog, The Taxi Driver Paradox – or How Descriptive Social Norms Shape Corrupt Behavior (20 June 2018): <http://surl.li/knyol>

ОРГАНІЗАЦІЯ ОБ'ЄДНАНИХ НАЦІЙ І РАДА ЄВРОПИ ПРО КОРУПЦІЮ

З періоду прийняття Конвенції Організації Об'єднаних Націй проти корупції у 2003 році питання корупції було в центрі уваги в усьому світі.⁹ Саміт Організації Об'єднаних Націй з огляду Цілей Розвитку Тисячоліття у 2010 році підкреслив корупцію як одну з головних проблем, з якими стикається світ, оскільки корупція стоїть перешкодою «на шляху досягнення цілей і пріоритетів в багатьох секторах».¹⁰

У 2011 році Програма Розвитку ООН (ПРООН) опублікувала дослідження методів, інструментів і передових практик боротьби з корупцією в освітньому секторі.¹¹ Управління ООН з наркотиків і злочинності (УНЗ ООН) опублікувало серію модулів про боротьбу з корупцією, котра містить модуль про корупцію в освіті, та кілька модулів про доброчесність та етику.¹²

УНЗ ООН також створило ініціативи, як ресурси для боротьби з корупцією та як форуми для співпраці: Глобальний ресурс для антикорупційної освіти та розширення можливостей молоді (GRACE), Освіта для справедливості (E4J) та Антикорупційна академічна мережа (ACAD).¹³

Рада Європи також наголосила на важливості боротьби з корупцією. У 1999 році Рада Європи створила Групу держав проти корупції (GRECO) для моніторингу за дотриманням країнами антикорупційних стандартів Ради Європи.¹⁴

9. United Nations Convention Against Corruption (2003). Available at: <http://surl.li/efpww>

10. UNDP, Fighting Corruption in the Education Sector, at 3. Корупція також була фокусом Конвенції Організації Економічного Співробітництва та Розвитку (ОЕСР) про Боротьбу з підкупом іноземних посадових осіб у міжнародних ділових операціях, котра увійшла в силу у 1999 році. (OECD, Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions (1999): <http://surl.li/komry>)

11. UNDP, Fighting Corruption in the Education Sector.

12. UNODC, University Module Series on Anti-Corruption: https://grace.unodc.org/grace/academia/module-series-on-anti-corruption.html?lf_id=; UNODC, University Module Series on Integrity and Ethics: <https://grace.unodc.org/grace/en/academia/module-series-on-integrity-and-ethics.html>. УНЗ ООН також опублікував модельний навчальний курс про Конвенцію ООН проти корупції. (UNODC, The United Nations Convention Against Corruption: A Model Academic Course: <http://surl.li/komxb>.)

13. UNODC, Global Resource for Anti-Corruption Education and Youth Empowerment (GRACE): <https://grace.unodc.org/>; UNODC, Education for Justice (E4J), <https://www.unodc.org/e4j/>; UNODC, Anti-Corruption Academic (ACAD) Network: <http://surl.li/komyt>.

14. Council of Europe, What is GRECO? <https://www.coe.int/en/web/greco/about-greco/what-is-greco>; ETINED Council of Europe Platform on Ethics, Transparency and Integrity in Education, Volume 1, 7th Session of the Prague Forum (2016), at 6: <https://www.coe.int/en/web/ethics-transparency-integrity-in-education/publications>.

Рекомендації Комітету Міністрів Ради Європи щодо прозорості, етики та доброчесності:

- Рекомендація CM/Rec(2007)6 Комітету Міністрів державам-членам щодо суспільної відповідальності за вищу освіту та дослідження;
- Рекомендація CM/Rec(2012)13 Комітету Міністрів державам-членам щодо забезпечення якісної освіти;
- Рекомендація CM/Rec(2019)9 Комітету Міністрів державам-членам щодо сприяння розвитку культури етики в професії вчителя;
- Рекомендація CM/Rec(2022)18 Комітету Міністрів державам-членам щодо протидії шахрайству в освіті (2022).

Рекомендації Парламентської Асамблеї Ради Європи щодо прозорості, етики та доброчесності:

- Етика в науці та технології: нова культура публічного діалогу (2020);
- Належне врядування та підвищення якості освіти (2014).¹⁵

У Рекомендації CM/Rec(2012)13 зазначено, що «якісна освіта» має бути «вільною від корупції». У ній пояснюється, що «антикорупційні заходи також повинні включати розвиток середовища, в якому корупція вважається неприйнятною зацікавленими сторонами та громадськістю в цілому».¹⁶

Рекомендація CM/Rec(2022)18 щодо протидії шахрайству в освіті зосереджується на попередженні, судовому переслідуванні, міжнародній співпраці та моніторингу задля сприяння дотриманню етики, прозорості та доброчесності в освіті.¹⁷

У квітні 2013 року Постійна конференція міністрів освіти Ради Європи оприлюднила Гельсінську фінальну декларацію, в якій члени погодилися «створити загальноєвропейську платформу обміну інформацією та передовим досвідом з питань етики та доброчесності в освіті, приділяючи особливу увагу боротьбі з корупцією та шахрайством у сфері освіти та наукових досліджень».¹⁸

15. Gallant, Best Practice Programme, Council of Europe, at 8.

16. Council of Europe Recommendation CM/Rec(2012)13 of the Committee of Ministers, https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectId=09000016805c94fb; Gallant, Best Practice Programme, Council of Europe, at 8.

17. Gallant, Best Practice Programme, Council of Europe, at 8, 47.

18. Helsinki Final Declaration, Council of Europe Standing Conference of Ministers of Education (26-27 April 2013), <https://rm.coe.int/med24-final-declaration-confmin-april13-en/1680909525>; ETINED, Vol. 1, 7th Session, at 6. У 2014 році Компостельська група університетів випустила Познанську декларацію, в якій наголосили на боротьбі з корупцією у вищій освіті. (Compostela Group of Universities, Poznan Declaration (2014), <https://web.gcompostela.org/poznan-declaration-2/>; ETINED, Vol. 1, 7th Session, at 25).

У 2014 році Парламентська Асамблея Ради Європи створила антикорупційну платформу ПАРЄ, щоб об'єднати представників держав-членів і не-членів для обговорення найкращих практик боротьби з корупцією.¹⁹

У 2015 році Рада Європи створила Платформу з питань етики, прозорості та доброчесності в освіті (ETINED) для обміну найкращими практиками та підвищення обізнаності щодо антикорупційних зусиль та доброчесності в освіті.²⁰ ETINED опублікував серію посібників, щоб висвітлити передовий досвід у цій сфері.²¹

УПРАВЛІННЯ ТА КОМПЛАЄНС

У міру зростання інтересу до антикорупційних заходів зросла увага до систем комплаєнсу в установах усіх видів. «Комплаєнс» стосується процесів і засобів контролю, за допомогою яких організація гарантує дотримання політик, правил і законів.

Ефективна система комплаєнсу вимагає ефективної системи управління. «Управління» стосується правил і процесів, за якими здійснюється управління організацією, включно з тим, як керівництво отримує інформацію та як виконуються рішення.

Декілька організацій опублікували посібники для створення систем комплаєнсу та управління, які не є специфічними для університетів, але можуть бути адаптовані до цього контексту. У 2013 році ОЕСР, УНЗ ООН і Світовий Банк опублікували «Посібник з антикорупційної етики та комплаєнсу для бізнесу» у відповідь на План Дій G20 з Боротьби з корупцією 2010 року.²²

19. Parliamentary Assembly of the Council of Europe, PACE Anti-Corruption Platform:

<https://pace.coe.int/en/pages/anti-corruption-platform>; ETINED, Vol. 1, 7th Session, at 6.

20. ETINED, Vol. 1, 7th Session, at 5; Gallant, Best Practice Programme, Council of Europe, at 8.

21. ETINED, Vol. 1, 7th Session; ETINED, Volume 2, Ethical Principles (2016): <https://www.coe.int/en/web/ethics-transparency-integrity-in-education/publications>; ETINED, Volume 3, Ethical Behaviour of All Actors in Education (2016): <https://www.coe.int/en/web/ethics-transparency-integrity-in-education/publications>; ETINED, Volume 4, Codes of Conduct for Teachers in Europe: A Background Study (2017): <https://www.coe.int/en/web/ethics-transparency-integrity-in-education/publications>; ETINED, Volume 5, South-East European Project on Policies for Academic Integrity (2018): <https://www.coe.int/en/web/ethics-transparency-integrity-in-education/publications>; ETINED, Volume 6, Project on Academic Integrity in Armenia, Azerbaijan, Georgia, Kazakhstan and Turkey (2021): <https://www.coe.int/en/web/ethics-transparency-integrity-in-education/publications>; see also Gallant, Best Practice Programme, Council of Europe.

22. Anti-Corruption Ethics and Compliance Handbook for Business, OECD, UNODC, World Bank (2013):

<https://www.oecd.org/corruption/anti-corruption-ethics-and-compliance-handbook-for-business.htm>.

Антикорупційні ресурси, опубліковані G20, доступні в Інтернеті. (UNODC, G20 Anti-Corruption Resources, G20 Anti-Corruption Working Group: <https://www.unodc.org/unodc/en/corruption/g20-anti-corruption-resources/by-thematic-area.html>).

Того ж року УНЗ ООН опублікувало «Програму антикорупційної етики та комплаєнсу для бізнесу: Практичний Посібник».²³ Міжнародна Організація Стандартизації також опублікувала посібники з комплаєнсу та управління, зокрема ISO 37001:2016 про системи управління протидією хабарництву та ISO 31000:2018 про управління ризиками.²⁴

Асоціація юридичних клінік України оприлюднила дослідження про основні ризики, з якими стикаються українські університети, та кроки, які можна вжити для пом'якшення цих ризиків.²⁵ ПРООН опублікувала україномовний посібник із формування культури комплаєнсу та «тону зверху» у бізнесі.²⁶

СТВОРЕННЯ ЕТИЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

Антикорупційні ініціативи, управління та комплаєнс є інструментами для побудови етичних інституцій. Мета полягає в тому, щоб створити культуру, в якій кожен член університетської спільноти активно розглядає етичні питання та намагається «діяти правильно».

Кожен повинен відчувати відповідальність за цю мету, а не розглядати її як роботу когось іншого. Університет, своєю чергою, має створити організаційну структуру та процедури, які дозволять персоналу ефективно виконувати свої функції.

Практики та рекомендації, описані в цьому дослідженні, організовано в наступних розділах. Кожен розділ містить приклади з університетів усього світу. Однак кожному університету доведеться адаптувати свій підхід до конкретних обставин.

23. An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: A Practical Guide, UNODC (2013): https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf.

24. International Organization for Standardization, ISO 37001:2016 (Anti-Bribery Management Systems), available at <https://www.iso.org/standard/65034.html>; International Organization for Standardization, ISO 31000:2018 (Risk Management): <https://www.iso.org/standard/65694.html>.

25. Асоціація юридичних клінік України, Реєстр корупційних ризиків у вищій освіті України (2022): <https://legalclinics.in.ua/reyestr-koruptsijnyh-ryzykiv-u-vyshhij-osviti/>; Асоціація юридичних клінік України, ТОП-25 корупційні ризики у вищій освіті (2022): <https://legalclinics.in.ua/top-25-koruptsijnyh-ryzykiv-u-vyshhij-osviti/>; Асоціація юридичних клінік України, Антикорупційний уповноважений закладу вищої освіти (2022): <https://legalclinics.in.ua/wp-content/uploads/2022/05/Antykoruptsiy-nyy-upovnovazhenyy-zakladu-vyshhoi-osvity-analitychne.pdf>; Асоціація юридичних клінік України, Корупційні ризики вступної кампанії 2022 (2022): <https://legalclinics.in.ua/ryzyky-vstupnoyi-kampaniyi-2022/>.

26. Ломжець, Галай, Деркач & Дацко, Роль лідера у протидії корупції: аналітичний огляд впровадження концепції «Tone at the Top», ПРООН & НАЗК (2022): https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/05/Rol_lidera_u_protidyi_koruptsii-Analitychnyy_oglyad_vprovadzhennya.pdf.

1 ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА

Університет повинен мати організаційну структуру, засновану на моделі трьох ліній захисту, яка включає власників ризиків, комплаєнс і аудит. Уповноважений з комплаєнсу повинен регулярно звітувати перед керівництвом університету та комітетом або радою з наглядовою функцією, а також повинен періодично зустрічатися з робочою групою представників підрозділів. Незалежна функція аудиту повинна перевіряти дотримання університетом політики та процедур і звітувати перед комітетом або радою з наглядовою функцією.

Керівництво університету та підрозділів повинні задавати «тон зверху», щоб підкреслити прихильність університету антикорупційним ініціативам та культурі комплаєнсу.

2 ОЦІНКА РИЗИКІВ, ЗБІР ІНФОРМАЦІЇ ТА МОНІТОРИНГ

Університет повинен провести оцінку ризиків, щоб визначити пріоритети та розробити план комплаєнсу та управління ризиками. Оцінку ризиків слід оновлювати як періодично, так і коли відбувається тригерна подія, наприклад, коли університет розгортає нову програму або змінює свою організаційну структуру. Університет має збирати інформацію про існуючу корупцію з метою оцінки ризиків. Моніторинг спільнотами можна використовувати для залучення членів університетської спільноти до постійного моніторингу діяльності університету.

3 СТАНДАРТИ ТА САНКЦІЇ ЗА ПОРУШЕННЯ ПРАВИЛ

Кодекс поведінки має визначати обов'язки членів університетської спільноти. Університет повинен мати чіткі методи повідомлення про потенційну неправомірну поведінку та надійний захист викривачів. Слід розкривати потенційні конфлікти інтересів. Університет має серйозно сприймати зобов'язання розслідувати та карати неправомірну поведінку.

4 НАВЧАННЯ, ТРЕНІНГИ ТА ПІДВИЩЕННЯ ОБІЗНАНОСТІ

Університет повинен забезпечувати антикорупційне навчання та тренінги для студентів, викладачів і персоналу, що має включати навчання щодо кодексу поведінки. Університет може провести інформаційну кампанію для реклами своїх антикорупційних зусиль, щоб створити стимул до руху на початку ініціативи.

5 ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ

Університет повинен мати методи відстеження своєї фінансової діяльності, включаючи потоки коштів, щоб запобігати та виявляти фінансові порушення та помилки. Використання інформаційних технологій і комп'ютеризація процесів може допомогти мінімізувати можливості для корупції та покращити ведення записів і даних.

6 АКАДЕМІЧНА ДОБРОЧЕСНІСТЬ

Університет повинен розробити комплексний план сприяння академічній доброчесності, щоб мінімізувати плагіат, списування та хабарництво.

Існує загальна згода, що «жоден ізольований крок не може ефективно боротися з корупцією».²⁷ Університети повинні застосувати комплексний підхід і періодично проводити повторну оцінку прогресу і потреб, що міняються з часом. Завдання побудови етичного університету досяжне, якщо університет присвятить себе цій меті.

ПРАКТИКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

I. Організаційна структура

УПРАВЛІННЯ ТА КОМПЛАЄНС

Університети, як і інші великі організації, часто концептуалізують свої системи управління та комплаєнсу за допомогою моделі «трьох ліній захисту»:

- **Перша лінія захисту** — це власники ризиків, які займаються повсякденною діяльністю університету, наприклад навчанням або роботою з постачальниками, і тому безпосередньо стикаються з корупційними ризиками.
- **Друга лінія захисту** — це персонал, наприклад персонал відділу комплаєнсу або управління ризиками, який підтримує першу лінію в їхніх зусиллях пом'якшити корупційні та інші ризики.
- **Третя лінія захисту** — внутрішній аудит, який є незалежним і звітує перед комітетом або радою з наглядовою функцією про дотримання університетом політики та процедур.

27. UNODC Anti-Corruption Module 9, at 16 (citing Hallak & Poisson, *Corrupt Schools, Corrupt Universities: What Can Be Done?*, UNESCO (2007), at 23: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000150259>).

Щоб модель трьох ліній захисту була ефективною, усі члени університетської спільноти повинні розглядати запобігання та виявлення корупції як свій обов'язок.²⁸ Ефективна система управління та комплаєнсу залучає людей на всіх рівнях організації. Університет повинен мати уповноваженого з комплаєнсу. Має бути комітет або рада, що несе відповідальність за нагляд за програмою комплаєнсу і отримує звіти від уповноваженого з комплаєнсу та функції незалежного внутрішнього аудиту.

Мають існувати робочі групи, що складатимуться з представників академічних та адміністративних відділів, щоб підіймати проблеми та ділитися передовим досвідом. Це забезпечує шлях для надходження інформації до керівництва університету та від нього та спонукає ширше коло людей відчувати себе причетними до комплаєнсу. Це також полегшує проактивне виявлення та запобігання проблемам.

Університет Нью-Йорка (NYU) має Офіс комплаєнсу та управління ризиками, який очолює Головний глобальний офіцер комплаєнсу. Цей офіс займається, серед іншого, конфліктами інтересів, скаргами на порушення Кодексу етичної поведінки, розслідуванням порушень університетської політики та лінією повідомлення про проблеми комплаєнсу.²⁹

Комітет аудиту та комплаєнсу Наглядової Ради відповідає за нагляд за програмою комплаєнсу і розглядає аудиторські звіти та звіти про комплаєнс та управління ризиками. Керівний комітет із комплаєнсу та ризиків, до складу якого входять Головний глобальний фінансовий офіцер, Генеральний юрисконсульт та інші посадовці університету, консультує Головного глобального офіцера комплаєнсу. Цей комітет дає вказівки щодо застережень керівництва університету та звітності перед Комітетом аудиту та комплаєнсу Наглядової Ради.³⁰

У Нью-Йоркському університеті є робочі групи, що складаються з представників академічних та адміністративних відділів, які є форумом для висвітлення проблем та обміну передовим досвідом. Офіс комплаєнсу та управління ризиками координує роботу двох робочих груп. Робоча група офіцерів комплаєнсу та ризиків включає персонал комплаєнсу та ризиків з академічних та адміністративних відділів.

28. University of Mississippi, Office of Internal Audit, The Three Lines of Defense: <https://internalaudit.olemiss.edu/the-three-lines-of-defense/>.

29. New York University, Compliance and Risk Management Program: <https://www.nyu.edu/about/policies-guidelines-compliance/compliance.html>.

30. New York University, Compliance and Risk Committees: <https://www.nyu.edu/about/policies-guidelines-compliance/compliance/compliance-and-risk-committees.html>; New York University, Compliance Complaint: <https://www.nyu.edu/about/policies-guidelines-compliance/policies-and-guidelines/compliance-complaint-.html>.

Також є Робоча група (Таск Форс) офіцерів комплаєнсу та ризиків шкіл, до якого входять представники шкіл, коледжів та інститутів Нью-Йоркського університету.³¹ На вебсайті Нью-Йоркського університету наголошується, що кожен в університеті несе особисту відповідальність за комплаєнс.³²

Університет Бейлор в Техасі (США) також має уповноваженого з комплаєнсу і комітет, який відповідає за нагляд за програмою комплаєнсу. Відділ під назвою Університетська служба комплаєнсу та ризиків займається питаннями комплаєнсу та включає Головного офіцера комплаєнсу та ризиків. Виконавчий комітет комплаєнсу та ризиків здійснює нагляд за програмою комплаєнсу, ризиків та етики. Головою комітету є президент університету. До складу комітету, серед інших, входять Головний офіцер комплаєнсу та ризиків, Директор внутрішнього аудиту та Генеральний юрисконсульт. Комітет обговорює ризики, важливі події та найкращі практики.³³ В університеті Бейлора є робоча група під назвою Керівницька група комплаєнсу, до складу якої входить персонал, який працює з питаннями ризиків і комплаєнсу.

Персонал в робочій групі займається, наприклад, акредитацією, набором, фінансовою допомогою, фінансовою доброчесністю, конфіденційністю та захистом даних, інформаційною безпекою та управлінням університетом. Зустрічі проводить Університетська служба комплаєнсу та ризиків.³⁴

РЕКОМЕНДАЦІЯ:



Університет повинен створити чітку систему управління та комплаєнсу. Університет повинен мати уповноваженого з комплаєнсу. Має бути комітет або рада, що несе відповідальність за нагляд за програмою комплаєнсу і отримує звіти від уповноваженого з комплаєнсу та незалежного внутрішнього аудиту. Уповноважений з комплаєнсу повинен регулярно зустрічатися з робочою групою, що складається з представників академічних та адміністративних підрозділів, щоб обговорити щоденні питання комплаєнсу і передовий досвід.

31. New York University, Compliance and Risk Committees: <https://www.nyu.edu/about/policies-guidelines-compliance/compliance/compliance-and-risk-committees.html>.

32. New York University, Compliance and Risk Management Program: <https://www.nyu.edu/about/policies-guidelines-compliance/compliance.html>.

33. Baylor University, Executive Compliance and Risk Committee: <https://www.baylor.edu/risk/index.php?id=965242>; Baylor University, University Compliance and Risk Services, Our Team: <https://www.baylor.edu/risk/index.php?id=964820>.

34. Baylor University, Compliance Leadership Group: <https://www.baylor.edu/risk/index.php?id=965243>. Університет Чорногорії призначив уповноважених з академічної доброчесності в кожному факультеті, які відповідали за питання академічної доброчесності та забезпечення тренінгів студентам. (Gallant, Best Practice Programme, Council of Europe, at 30).

Внутрішній аудит є «третьою лінією захисту» в системі комплаєнсу. Він має бути незалежним і звітувати перед комітетом або радою з наглядовою функцією про те, чи дотримується університет політики та процедур.³⁵ Кодекс практики комітетів аудиту вищої освіти, опублікований Комітетом голів університетів Об'єднаного Королівства, пояснює, що комітет аудиту має бути совістю університету. Аудитори повинні розглядати питання етики, включаючи процедури викривання, заходи боротьби з хабарництвом, конфлікт інтересів, шахрайство та важливі події. Внутрішній аудит не повинен виконувати свої обов'язки лише для галочок, але також повинен надавати конструктивний зворотний зв'язок. Мета полягає в тому, щоб покращити університет і створити культуру комплаєнсу.³⁶

Кодекс практики комітетів аудиту вищої освіти перелічує наступні елементи ефективного комітету аудиту:

- **«Елемент 1:** Роль Аудиторського комітету чітко зрозуміла»;
- **«Елемент 2:** Членство в Аудиторському комітеті є незалежним, досвідченим і ефективним»;
- **«Елемент 3:** Засідання Аудиторського комітету належним чином організовані та підтримані»;
- **«Елемент 4:** Аудиторський комітет має достатньо ресурсів і доступу»;
- **«Елемент 5:** Аудиторський комітет регулярно та ефективно спілкується з керівним органом і відповідними заінтересованими сторонами»;
- **«Елемент 6:** Аудиторський комітет проводить періодичну оцінку своєї ефективності»;
- **«Елемент 7:** Аудиторський комітет здійснює ефективний нагляд за зовнішнім аудитом»;
- **«Елемент 8:** Аудиторський комітет здійснює ефективний нагляд за внутрішнім аудитом».³⁷

35. University of Mississippi, Office of Internal Audit, The Three Lines of Defense:

<https://internalaudit.olemiss.edu/the-three-lines-of-defense/>. Забезпечення якості є центральною темою консультативної заяви ЮНЕСКО та Міжнародного інституту Планування Освіти (ІІЕР) щодо ефективної міжнародної практики, боротьби з корупцією та підвищення доброчесності. (Advisory Statement for Effective International Practice, Combatting Corruption and Enhancing Integrity: A Contemporary Challenge for the Quality and Credibility of Higher Education, UNESCO, IIEP & CHEA (2016), at 3-4:

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000249460>).

36. Committee of University Chairs, Higher Education Audit Committees Code of Practice (2020), at 2, 15:

<https://www.universitychairs.ac.uk/publications/>.

37. Id. at 2.

Вебсайт Офісу внутрішнього аудиту Університету Міссісіпі в Сполучених Штатах містить короткий опис етапів процесу внутрішнього аудиту. Кроки включають:

Вибір: вибір предмета аудиту на основі періодичної оцінки ризиків;

Планування: підготовка, включаючи перегляд попередніх аудитів, політик і процедур;

Повідомлення: повідомлення керівника підрозділу, що перевіряється, та направлення запитів на інформацію;

Вступна конференція: зустріч з керівником відділу для обговорення обсягу та завдань аудиту;

Зустрічі аудиторів: опитування працівників відділу щодо їхніх обов'язків щоби розуміти процеси і процедури;

Програма аудиту: підготовка переліку процедур, які необхідно виконати під час аудиту;

Зустріч про обсяг аудиту: зустріч з керівником відділу (підрозділу) для обговорення обсягу аудиту та запиту додаткових документів;

Польова робота: перевірка того, чи працюють засоби контролю за планом;

Результати аудиту: визначення «результатів аудиту», що включає слабкі аспекти контролю, ризики через порушення політики, неналежне виконання роботи, фінансові викривлення або інші проблеми, а також рекомендації;

Проект звіту про аудит: підготовка звіту з висновками та рекомендаціями;

Виїзна конференція: зустріч із керівником відділу (підрозділу) для обговорення звіту;

Відповіді відділу (підрозділу) та плани дій: відділ (підрозділ) подає відповіді, плани дій та кінцеві дати для кожного висновку та рекомендації, які включені до остаточного звіту;

Розповсюдження підсумкового аудиторського звіту: остаточний звіт направляється керівнику відділу (підрозділу) та керівництву університету;

Оцінка після аудиту: учасники надають відгуки про аудит;

Подальший аудит: подальші аудити для оцінки виконання рекомендацій і планів дій.³⁸

38. University of Mississippi, Office of Internal Audit, Audit Process: <https://internalaudit.olemiss.edu/audit-process/>.

Колумбійський університет у Нью-Йорку має Офіс внутрішнього аудиту, який оцінює внутрішній контроль університету, включаючи політики та процедури. Аудит охоплює фінансові, операційні, комплаєнсові, стратегічні та репутаційні ризики, а також інформаційні системи. Офіс внутрішнього аудиту співпрацює з іншими офісами, щоб розслідувати випадки розкрадання в університеті та реагувати на повідомлення до університетської гарячої лінії комплаєнсу. Мета аудитів полягає в тому, щоб переконатися, що університет пом'якшив ризики та що управління університетом є ефективним. Офіс внутрішнього аудиту використовує план аудиту, заснований на оцінці ризиків, і звітує перед Наглядовою Радою.³⁹

Зовнішні аудитори можуть бути корисними, коли потрібна додаткова незалежність, але зовнішні аудити можуть призвести до додаткових витрат. У Словаччині внутрішній аудит університету не виявив порушень правил державних закупівель, але наступний зовнішній аудит виявив вісім порушень.⁴⁰ У штаті Вікторія в Австралії чотири рази на рік збиралися статистичні дані про зарахування, а зовнішня організація виконувала один із чотирьох щорічних зборів даних.⁴¹ В Індонезії Центральний незалежний відділ моніторингу з міжнародним консультантом на чолі здійснював моніторинг шкільних стипендій і розслідував скарги.⁴²

В Університеті Бат в Об'єднаному Королівстві внутрішній аудит перевіряє системи внутрішнього контролю та управління ризиками, тоді як зовнішні аудитори перевіряють річну фінансову звітність університету. Комітет аудиту, ризиків і гарантій якості університету отримує звіти від зовнішніх аудиторів і внутрішнього аудиту. Цей комітет, своєю чергою, звітує перед радою університету.⁴³

Деякі постачальники грантів проводять поточні перевірки одержувачів. У Танзанії такі перевірки провело Шведське міжнародне агентство з розвитку співробітництва, яке керувало коштами Глобального партнерства в освіті. Донори іноді пропонують процедури, стандарти та навчання.⁴⁴

39. Columbia University, Learn About Internal Audit and Its Role at the University: <https://www.finance.columbia.edu/content/learn-about-internal-audit-and-its-role-university>.

40. Poisson, Corruption and Education, at 14.

41. Id. at 15.

42. UNDP, Fighting Corruption in the Education Sector, at 35. У Непалі урядова Комісія з державних рахунків перевірила державні рахунки та повідомила Генеральному аудитору про нецільове використання державних коштів. Комітет проводив відкриті засідання з висвітленням у ЗМІ. Id.

43. University of Bath, Statement of Corporate Governance (2021-2022): <https://www.bath.ac.uk/corporate-information/statement-of-corporate-governance-2021-22/>.

44. Monica Kirya, Education Sector Corruption: How to Assess it and Ways to Address It, U4 Anti-Corruption Resource Center (2019), at 43-44: <https://www.u4.no/publications/education-sector-corruption-how-to-assess-it-and-ways-to-address-it.pdf>.

РЕКОМЕНДАЦІЯ:



Університет повинен мати функцію внутрішнього аудиту, яка оцінює дотримання політик та процедур університету та звітує перед комітетом або радою з наглядовою функцією. Функція внутрішнього аудиту має бути незалежною й здатною вчасно та ефективно виявляти порушення політики. Внутрішній аудит повинен надати змістовний зворотний зв'язок і рекомендації щодо покращення контролю комплаєнсу та усунення висновків. Внутрішній аудит має оцінювати, серед інших сфер, академічну доброчесність, запобігання корупції та захист викривачів.

ЗВІТУВАННЯ ПЕРЕД КЕРІВНИЦТВОМ

Для того, щоб система управління працювала належним чином, керівництво має отримувати адекватну та цілеспрямовану інформацію про те, що відбувається в університеті. Уповноважений з комплаєнсу та внутрішній аудит повинні регулярно надавати звіти керівництву університету та комітету або раді з наглядовою функцією.

Керівний комітет із комплаєнсу та ризиків Нью-Йоркського університету, до складу якого входять Головний фінансовий офіцер, Генеральний юрисконсульт та інші посадовці університету, зустрічається з Головним глобальним офіцером комплаєнсу та Головним глобальним офіцером аудиту, управління ризиками підприємства та фінансового комплаєнсу принаймні раз на квартал. Головний глобальний офіцер комплаєнсу надає комітету звіти про діяльність персоналу з комплаєнсу університету та Робочої групи офіцерів комплаєнсу та ризиків, до складу якої входять представники академічних та адміністративних відділів.⁴⁵ Головний глобальний офіцер комплаєнсу також надає звіти Комітету аудиту та комплаєнсу Наглядової Ради.⁴⁶

В університеті Джорджтаун в Сполучених Штатах, Аудиторський комітет Ради Директорів отримує звіти від Асоційованого Віцепрезидента з комплаєнсу та етики про впровадження та ефективність програми комплаєнсу принаймні раз на рік. Асоційований Віцепрезидент з комплаєнсу та етики надає звіти про проблеми з комплаєнсом, скарги викривачів і реакцію університету на ці проблеми.⁴⁷

45. New York University, Compliance and Risk Steering Committee Charter:

<https://www.nyu.edu/content/dam/nyu/compliance/documents/UCRSC.Charter.Amended%2011.19.19%20and%2011.28.22.pdf>.

46. New York University, Office of Compliance and Risk Management: <https://www.nyu.edu/about/leadership-university-administration/office-of-the-president/general-counsel/compliance-and-risk-management.html>.

47. Georgetown University, Governance, Committees of the Board: <https://governance.georgetown.edu/board-of-directors/committees-of-the-board/>.

В Університеті Кіл в Об'єднаному Королівстві, рада університету отримує інформацію та інструкції про те, як оцінювати ефективність управління університетом і яким чином виявляти проблеми.

Рада університету також розглядає комплексний звіт, який охоплює «систему якості» за попередні три роки.⁴⁸ У Лондонському університеті, сенат університету надає щорічний звіт про гарантії якості раді університету за попередній рік. Сенат має Комітет з академічного управління, який підтримується внутрішнім аудитом та оцінює структуру управління та системи контролю.⁴⁹

У Лідському коледжі мистецтв в Об'єднаному Королівстві, Рада губернаторів стежить за академічними та фінансовими питаннями замість того, щоб делегувати їх комітетам.

Рада отримує звіт від Генерального директора, переглядає дані, отримує протоколи Вченої Ради з підсумковим звітом у якому висвітлюються ключові питання, і отримує щорічний звіт щодо цілей стратегічного плану, включаючи академічну якість.⁵⁰

В Університеті мистецтв Борнмута в Об'єднаному Королівстві, керівний орган отримує комплексний щорічний звіт про академічні питання, який включає дані про академічні сфери.⁵¹

Важливо переконатися, що в університеті немає відділів або підрозділів, які не спілкуються один з одним або з керівництвом. Англійською мовою таке проблематичне явище у сфері комплаєнсу часто описують терміном «силос». Ця метафора нагадує силосні вежі, котрі часто є відокремленими структурами. «Силоси» наражають університет на ризик недотримання нормативних вимог, включаючи, але не обмежуючись, корупцію.



РЕКОМЕНДАЦІЯ:

Уповноважений з комплаєнсу і внутрішній аудит повинні регулярно надавати звіти керівництву університету та комітету або раді з наглядовою функцією, щоб вони мали адекватну інформацію про те, що відбувається в університеті.

48. Committee of University Chairs, Illustrative Practice Note 3: Academic Governance (2017), at 2: <https://www.universitychairs.ac.uk/wp-content/files/2017/01/CUC-IPN3-Academic-Governance-Jan-17.pdf>.

49. Id. at 4.

50. Id. at 6.

51. Id. at 5.

Для того, щоб залучити всю університетську спільноту до зусиль із запобігання та виявлення корупції, потрібна сильна культура комплаєнсу. Багато написано про «тон зверху», визнаючи, що працівники орієнтуються на дії керівництва.

Керівництво університету та його підрозділів повинні шукати можливості підкреслити свою відданість етиці та комплаєнсу через інформаційні бюлетені, семінари, електронні листи, виступи, вебсайт університету та неформальне спілкування. Звичайно, вони повинні виконувати те, що вимагають від решти університетської спільноти.

Стандарти поведінки університету Техасу пояснюють: «Очікується, що керівництво на кожному рівні задасть етичний “тон зверху” та буде зразком для наслідування етичної поведінки у своїх відділах».⁵² Так само, на вебсайті Нью-Йоркського університету пояснюється, що «Нью-Йоркський Університет твердо відданий етичній поведінці та плеканню “культури комплаєнсу”».⁵³

Вебсайт університету штату Нью-Йорк (Освего) містить «Лист про тон зверху» від президента університету як вступ до інформації про внутрішній контроль і процеси. У листі пояснюється:



Бути хорошим розпорядником довірених нам ресурсів і моделювати етичну поведінку, дотримуючись вимог до роботи як працівників суспільного блага, ось як ми щодня втілюємо ці основні цінності на практиці. Створення та дотримання належних систем внутрішнього контролю є засобом, за допомогою якого ми впроваджуємо ці цінності в структуру наших відділів і офісів».⁵⁴

52. University of Texas, Standards of Conduct, at 1:

<https://www.utsystem.edu/sites/default/files/documents/publication/2021/ut-system-administration-standards-of-conduct/ut-system-administration-standards-of-conduct-07-2021.pdf>.

53. New York University, Compliance and Risk Management Program: <https://www.nyu.edu/about/policies-guidelines-compliance/compliance.html>.

54. State University of New York (Oswego), Tone at the Top Letter: <https://www1.oswego.edu/internal-control/presidents-tone-top-letter>.

На вебсайті університету Бінгемтон, університету штату Нью-Йорк, також є «Меморандум про тон зверху» від президента університету, який супроводжує інформацію про внутрішній контроль. У меморандумі пояснюється: «Усі ми, як працівники штату та Бінгемтонського університету, несемо відповідальність за дотримання застосовних засобів контролю та стандартів».⁵⁵

Університет Міссісіпі розміщує на вебсайті для гарячої лінії EthicsPoint лист від канцлера університету, який заохочує працівників і студентів використовувати гарячу лінію, якщо їм потрібна конфіденційність. У листі пояснюється: «Університет Міссісіпі дуже серйозно ставиться до неетичної поведінки та занепокоєння працівників і просить вас співпрацювати, щоб переконатися, що наш університет практикує найвищий рівень етичної поведінки».⁵⁶ Ця підтримка від високого рівня керівництва свідчить про те, що гаряча лінія для повідомлень та етична поведінка є пріоритетом для університету.

Університети можуть підкреслити важливість зусиль із забезпечення комплаєнсу через регулярне спілкування з університетською спільнотою та через наукові конференції та семінари.

Офіс комплаєнсу та управління ризиками Нью-Йоркського університету публікує інформаційний бюлетень тричі на рік, щоб надати інформацію та оновлення, пов'язані з етикою, комплаєнсом та управлінням ризиками, в тому числі нові політики та правила.⁵⁷

Інститут ризиків університету штату Огайо провів конференцію та зустрічі-сніданки про культуру управління та комплаєнс у бізнес-спільноті.⁵⁸ Університет Чорногорії проводив тренінги, семінари та воркшопи для викладачів і студентів щодо академічної доброчесності та часто надсилав електронні листи про проблеми академічної доброчесності.⁵⁹

55. Binghamton University, State University of New York (SUNY), Tone at the Top Memo:

<https://www.binghamton.edu/offices/internal-control/tone-top-memo.html>.

56. University of Mississippi, EthicsPoint: <https://secure.ethicspoint.com/domain/media/en/gui/31500/index.html>.

57. New York University, Compliance Matters Newsletter: <https://www.nyu.edu/about/policies-guidelines-compliance/compliance/compliance-matters-newsletter.html>.

58. The Ohio State University, Tone at the Top: <https://u.osu.edu/riskinstitute/tag/tone-at-the-top/>. Академічна та професійна література підтверджує важливість тону зверху. (Juras, Lovrinčević & Kružić, Implementing Organizational Ethics in an Academic Environment: The Case of a Croatian University, University of Split, Croatia, Proceedings of the 18th European Conference on Management Leadership and Governance (2022), available at <https://papers.academic-conferences.org/index.php/ecmlg/article/download/662/887>; Watson & James, Risk Management and Organisational Culture: Constructing 'Tone at the Top', Economic & Social Research Council (March 2021), available at <https://fe-governing.stir.ac.uk/files/2021/03/Project-Briefing-5-Risk-Management-and-Organisational-Culture.pdf>).

59. Gallant, Best Practice Programme, Council of Europe, at 30.



РЕКОМЕНДАЦІЯ:

Щоб побудувати культуру комплаєнсу, керівництво університету та його підрозділів повинні бути зразком етичної поведінки. Вони повинні часто наголошувати на важливості комплаєнсу та антикорупційних зусиль за допомогою інформаційних бюлетенів, семінарів, електронних листів, виступів, вебсайту університету та неофіційного спілкування.

II. Оцінка ризиків, збір інформації та моніторинг

ОЦІНКА РИЗИКІВ

Кожен університет стикається з різними ризиками внаслідок свого розміру, розташування, академічної спрямованості, профілю студентів та інших факторів. Університети повинні проводити оцінку ризиків, щоби визначати їх пріоритетність і ефективно розподіляти ресурси. Оцінка ризиків дозволяє університету ефективно спрямувати свої засоби контролю, наприклад, націлюючи тренінги на корупційні ризики, з якими стикаються учасники тренінгу.

Оцінки ризиків слід оновлювати періодично або коли відбувається тригерна подія, наприклад, впровадження нової програми або зміна організаційної структури університету.⁶⁰

Іноземні університети присвячують значні зусилля на оцінку ризиків. Університет Бейлор (США) підкреслює, що «ризики розглядаються та переглядаються на найвищих рівнях організації» і що «ризик-менеджмент є частиною структури організації та здійснюється як частина звичайного бізнесу» («business as usual»);⁶¹

Вебсайт Оксфордського університету зазначає, що університет дотримується міжнародних стандартів з управління ризиками, а також вказівок Комітету голів університетів Об'єднаного Королівства.⁶² Заява про корпоративне управління університету Бат (Об'єднане Королівство) на 2021-2022 роки пояснює, що рада університету щорічно затверджує Стратегію управління ризиками та Реєстр стратегічних ризиків, які визначають ризики та їх пом'якшення.⁶³

60. Anti-Corruption Ethics and Compliance Handbook for Business, OECD, UNODC, World Bank, at 14.

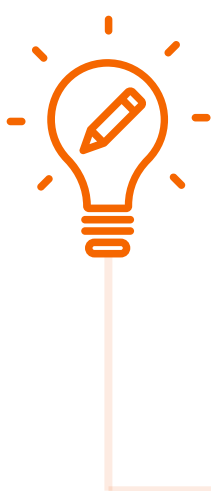
61. Baylor University, Risk Management Framework: <https://www.baylor.edu/risk/index.php?id=965277>.

62. University of Oxford, About Risk Management: <https://compliance.admin.ox.ac.uk/about-risk-management#collapse1094356> (зокрема ISO Guide 73:2009 (словник з управління ризиками) та ISO 31000:2009 (принципи та вказівки з управління ризиками)).

63. University of Bath, Statement of Corporate Governance (2021-2022): <https://www.bath.ac.uk/corporate-information/statement-of-corporate-governance-2021-22/>.

Посібник з Антикорупційної етики та комплаєнсу для бізнесу містить такі кроки для проведення оцінки ризиків:

- Встановлення процесу оцінки ризиків, включаючи методологію та тип інформації, яку потрібно зібрати спільно з ключовими зацікавленими сторонами;
- Визначити корупційні ризики в університеті, використовуючи, наприклад, інтерв'ю, опитування, семінари, зовнішні дослідження та минулі інциденти в університеті;
- Оцінити рівень властивого ризику (низький, середній або високий), включно з імовірністю того, що певний тип корупції може статися, і ступінь впливу, якщо він настане, щоб ефективно визначити пріоритети реагування університету;
- Визначити та оцінити рівень впливу засобів контролю (низький, середній або високий);
- Розрахувати залишковий ризик, який є ризиком, що залишився після врахування засобів контролю;
- Розробити план дій з урахуванням толерантності до ризику та схильності до ризику.⁶⁴



РЕКОМЕНДАЦІЯ:

Університет повинен провести оцінку ризиків, щоб визначити ризики, з якими він стикається, та їх масштаби. Університет повинен зіставити ці ризики з відповідними засобами контролю, щоб виявити прогалини.

Оцінка ризиків допомагає університету визначати пріоритетність ризиків і ефективно розподіляти ресурси. Оцінку ризиків слід оновлювати як періодично, так і коли відбувається тригерна подія, наприклад, коли університет розгортає нову програму або змінює свою організаційну структуру.

64. Anti-Corruption Ethics and Compliance Handbook for Business, OECD, UNODC, World Bank, at 10-13.

Для запобігання та виявлення корупції університети повинні розуміти, які види корупції є найбільш поширеними. Університети можуть використовувати опитування, фокус-групи, інтерв'ю чи звіти, щоб отримати інформацію про погляди та досвід студентів, викладачів і персоналу щодо корупції в їхньому університеті. Відповіді на опитування можна анонімізувати, щоб респонденти з більшою ймовірністю давали повні та чесні відповіді. Університет повинен періодично оновлювати свою інформацію та відстежувати прогрес.

Анонімізація може підвищити ймовірність повних і вичерпних відповідей на питання про корупцію. У Канаді у 2018-2019 роках бізнес-школа проводила фокус-групи студентів бакалаврату. Студенти друкували початкові відповіді, які були анонімізовані за допомогою комп'ютерної програми. Студенти та фасилітатор обговорили анонімні відповіді в групі. Студентські фокус-групи розглядали як поведінку студентів університету, так і рекомендації щодо подолання корупції.⁶⁵

Опитування показали рівень готовності членів університетської спільноти повідомляти про корупцію. У 2011 році, Transparency International Угорщини та угорський аналітичний центр Kutatorpont провели опитування 1000 осіб віком від 15 до 29 років щодо корупції в багатьох сферах, включаючи вищу освіту. Лише 21% сказали, що повідомлятимуть про корупцію. 38% опитаних сказали, що повідомлення про корупцію не матиме жодного впливу, а 29% опитаних побоюються негативних наслідків від того, що вони викривачі.⁶⁶

Деякі опитування проводили студенти. У 2010 році, група вірменських студентів у співпраці з ОБСЄ провела опитування студентів університету щодо корупції у вищій освіті. Опитування показало, що 25% студентів були причетні до хабарництва.⁶⁷ У Косово, Незалежний парламент студентів Пріштинського університету розіслав анкету 3000 студентам, щоб зібрати інформацію про проблеми в університеті. Опитування виявило проблеми з реєстрацією студентів, несвоєчасну виплату стипендій та неправомірну поведінку викладачів.⁶⁸

65. Packalen & Rowbotham, Student Insight on Academic Integrity, in Academic Integrity in Canada (2022), at 358-360: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-83255-1>.

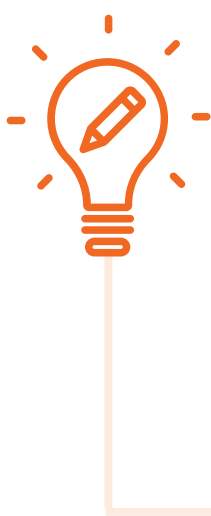
66. Petra Burai, Youth, Integrity and Anti-Corruption Work in Hungary, in Transparency International, Global Corruption Report: Education (2013), at 372-374: www.transparency.org/gcr_education.

67. Joseph Mansilla, Using Non-Formal Learning to Engage Youth in Anticorruption Activities, in Transparency International, Global Corruption Report: Education (2013), at 367-368: www.transparency.org/gcr_education.

68. Muriel Poisson, Corruption-Risk Assessment in the Kosovo Education Sector, UNDP (2015), at 15: <https://etico.iiep.unesco.org/en/corruption-risk-assessment-kosovo-education-sector-findings-and-recommendations>.

Опитування студентів, викладачів і персоналу можна використовувати для розробки освітніх і навчальних матеріалів, антикорупційних політик і процедур, кодексів поведінки, а також для перевірки знань респондентів щодо політики, процедур і кодексів поведінки. Наприклад, Офіс антикорупції Аргентини використовував якісні та кількісні опитування, щоб зрозуміти погляди студентів щодо викликів корупції. Ці відповіді були враховані при створенні навчальних матеріалів та тренінгів для вчителів.⁶⁹ Опитування студентів і вчителів у Косово підтвердили, що вони знали їхній кодекс поведінки та знали його зміст.⁷⁰

Анкети оцінювання часто використовуються для збору інформації про університети.⁷¹ У Бангладеш, Transparency International провела програму, під час якої учні початкової школи та батьки заповнювали звіти про свій досвід боротьби з корупцією. Анкети показали, що понад 96% учнів були змушені сплачувати незаконні збори і що батьки платили великі суми грошей у восьми округах. Результати були використані для підвищення обізнаності про корупцію, а правоохоронні органи були повідомлені про проблеми.⁷²



РЕКОМЕНДАЦІЯ:

Університет повинен періодично збирати інформацію про корупцію в університеті за допомогою опитувань, інтерв'ю, фокус-груп або анкет, щоб зрозуміти досвід і погляди викладачів, співробітників і студентів.

Відповіді на опитування можна анонімізувати, щоб респонденти з більшою ймовірністю давали повні та чесні відповіді. Університет також повинен оцінювати знання членами університетської спільноти кодексів поведінки та антикорупційних політик і процедур.

69. Munro & Kirya, Values Education for Public Integrity: What Works and What Doesn't, U4 Anti-Corruption Resource Center (2020), at 21: <https://www.agenziacoazione.gov.it/wp-content/uploads/2020/06/values-education-for-public-integrity.pdf>.

70. Poisson, Corruption-Risk Assessment in the Kosovo Education Sector, at 14.

71. Для детального огляду табелів різних типів у 14 країнах, дивіться Cheng & Moses, Promoting Transparency through Information: A Global Review of School Report Cards, UNESCO & IIEP (2016): <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000246358>.

72. Poisson, Corruption and Education, at 7; Shahnaz Karim, Transparency in Education: Report Card in Bangladesh, IIEP (2004), at 19-20: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000139031>. Є багато прикладів оцінювання студентами своїх університетів. Анкети оцінювання використовувалися у Вірменії, Гані, Танзанії, Сьєрра-Леоне та Бангладеш. (UNDP, Fighting Corruption in the Education Sector, at 44). Міжнародний центр академічної доброчесності опублікував Посібник з оцінки академічної доброчесності, для дослідження ставлення та поведінки студентів і викладачів. (Munro & Kirya, Values Education for Public Integrity, at 24).

МОНІТОРИНГ СПІЛЬНОТОЮ

Деякі університети доповнили свої функції комплаєнсу та аудиту за допомогою моніторингу спільнотою («ком'юніті моніторинг») – спеціальні заходи контролю за участю членів університетської спільноти. Моніторинг спільнотою може розвинути в учасників почуття причетності до антикорупційних ініціатив. Це необов'язково робити, але приклади наведені нижче.

У Румунії, Коаліція за чисті університети залучила студентів і викладачів до моніторингу сектору вищої освіти, використовуючи наступні категорії на загальну суму 100 балів:

- «Адміністративна прозорість і чесність: публікація/публічний доступ до бухгалтерських документів та документів про закупівлі; декларації про доходи та інтереси; документи, які підтверджують, що окремий співробітник не був причетний до комуністичної політичної поліції **(30 балів)**»;
- «Академічна справедливість: плагіат, результативність досліджень і викладання, ефективність механізмів розгляду скарг **(20 балів)**»;
- «Якість управління: кумівство, участь студентів у прийнятті рішень, практика просування та винагороди **(35 балів)**»;
- «Управління фінансами: дискреційні витрати, процеси закупівель **(15 балів)**».⁷³

Оцінку проводили п'ять команд оцінювачів. Кожна команда включала викладача та студента, і команди оцінювали лише інші університети, а не свої. З 2007 по 2010 рік, програма оцінила 42 державних університетів Румунії.⁷⁴

У Перу, старшокласники брали участь у молодіжній аудиторській програмі, яку проводив Офіс генерального контролера. З 2010 по 2022 рік, у ньому взяли участь понад 960 000 учнів, та подали 559 000 звітів про нагляд за школами. Однією з цілей програми було виховання в учнів етичних та громадянських цінностей.⁷⁵

73. UNDP, Fighting Corruption in the Education Sector, at 45.

74. Id.

75. ETICO, Open Government Empowers Students, from Portugal to Peru (8 December 2022): <https://etico.iiep.unesco.org/en/open-government-empowers-students-portugal-peru>.

На Філіппінах урядовий нагляд (G-Watch) Школи державного управління Атенео запустив програму під назвою Баяніханг Есквела (Bayanihan Eskwela) для моніторингу спільноту проєктів будівництва шкіл. Понад 700 моніторів у три раунди перевірили, чи 133 аудиторії вартістю 2,8 мільйона доларів побудовані за стандартами.

Уряд та громадянське суспільство працювали разом над підготовкою та виконанням програми. Стандарти були опубліковані заздалегідь, щоб запобігти корупції. Моніторингова група кожної школи складалася з директора, інженера проєкту, представників батьківсько-вчительських асоціацій та членів громадських організацій. Під час моніторингу використовувався контрольний список «так/ні» із запитаннями про дотримання стандартів. Монітори зібрали докази, зокрема документи, записи та фотографії.⁷⁶

Є багато інших прикладів моніторингу спільноту. У Вірменії, проєкт антикорупційного партисипативного моніторингу оцінив вплив антикорупційних ініціатив через моніторинг спільноту в 44 навчальних закладах Єревана та 10 інших міст у 2007 році. Спостереження були використані для створення антикорупційних рекомендацій.⁷⁷

У Лесото, команди моніторингу громадою переконалися, що будівельні роботи школи проводилися за стандартами.⁷⁸ В Уганді, студенти стежили за шкільними стипендіями, пропусками занять вчителями і неналежною поведінкою. До правоохоронних органів повідомили про корупцію вчителів та випадки вагітності студенток від персоналу.⁷⁹ На Філіппінах бойскауті стежили за пунктами доставки підручників, завдяки чому підручники потрапляли до шкіл.⁸⁰

При проведенні моніторингу спільноту може бути корисним залучення учасників до створення критеріїв і питань. В Уганді, Комітет з управління школами, до складу якого входили батьки та вчителі, використовував анкети оцінювання для моніторингу шкіл.

Коли системи оцінювання створювалися громадськими організаціями та органами освіти, покращень не було. Коли Комітети з управління школами створили анкети оцінювання, результати тестів і відвідуваність учителів і учнів покращилися.⁸¹

76. UNDP, *Fighting Corruption in the Education Sector*, at 27-29.

77. *Id.* at 39.

78. Poisson, *Corruption and Education*, at 9.

79. UNDP, *Fighting Corruption in the Education Sector*, at 46.

80. Kirya, *Education Sector Corruption*, at 39.

81. *Id.* at 38-39.

«Соціальний аудит» — це форма моніторингу спільнотою, за якої громадські групи та громадяни висловлюють застереження державним службовцям у публічній площині. Проблеми часто стосуються узгодження фінансування з витратами. Соціальний аудит використовувався, наприклад, урядом індійського штату Андхра-Прадеш. Інтегріті Екшн (Integrity Action), міжнародна неурядова організація з питань розвитку, використала певну форму соціального аудиту, щоб оцінити, чи антикорупційні ініціативи призводять до вимірних покращень. Однак соціальні аудити можуть натрапляти на труднощі з правозастосуванням.⁸²



РЕКОМЕНДАЦІЯ:

Університет може розглянути можливість залучення студентів та інших членів університетської спільноти до участі у моніторингу спільнотою. Це є додатковим джерелом інформації для керівництва університету та розширює коло людей, які відчують причетність до антикорупційних ініціатив.

III. Стандарти та правозастосування

КОДЕКСИ ПОВЕДІНКИ

Кодекс поведінки — це набір письмових правил для членів університетської спільноти, що пояснює етичні норми, заборонену поведінку, зобов'язання та належні канали для повідомлення про застереження. Університетський кодекс поведінки сприяє доброчесності в університеті та суспільній довірі до вищої освіти.⁸³ Деякі університети мають окремі кодекси поведінки та кодекси етики, а інші поєднують їх. Кодекс має включати такі важливі теми, як конфлікт інтересів, повідомлення про неправомірну поведінку, захист викривачів, дотримання кодексу та академічна доброчесність, включаючи плагіат.

До розробки кодексу поведінки корисно залучити викладачів, професійні організації викладачів, працівників і, можливо, представників студентів. Проєкт має бути широко розповсюджений для коментарів. Для отримання зворотного зв'язку можна використовувати семінари або надсилання коментарів онлайн.⁸⁴

82. Id. at 36. В Італії національна система оцінювання вимагала від шкіл проведення внутрішньої самооцінки на основі даних і створення плану вдосконалення. Школи також пройшли аудити з боку Міністерства освіти і були зобов'язані брати участь у публічних заходах, спрямованих на «соціальну звітність». Ця програма включала самооцінку, постійний моніторинг і періодичний огляд. Програма зосереджувалася, зокрема, на навичках студентів, ефективності на ринку праці та кількості випускників. (ETINED, Vol. 1, 7th Session, at 157-159).

83. Muriel Poisson, Guidelines for the Design and Effective Use of Teacher Codes of Conduct, UNESCO & IIEP (2009), at 16-17, 32: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000185010>.

84. Id. at 25-28.

У Канаді проекти стандартів практики для викладачів розглядали працівники університету, експерти, організації викладачів і докторант з етики.⁸⁵ У Гамбії та Сьєрра-Леоне з профспілками викладачів проводилися консультації щодо проектів кодексів поведінки.⁸⁶ Остаточну версію кодексу поведінки слід широко розповсюдити, а також провести навчальні заняття чи семінари для ознайомлення членів університетської спільноти з кодексом.⁸⁷ У Косово кодекс поведінки для вчителів та учнів був створений у 2011 році за підтримки USAID та асоціації вчителів Косова. На сайті Міністерства освіти, науки і технологій оприлюднили кодекс поведінки, Кодекс роздали по всіх школах, і школи розмістили його на своїх стінах. Опитування студентів і викладачів показало, що вони знали зміст кодексу. Однак дисциплінарні санкції проти вчителів за порушення не були поширеними.⁸⁸

Багато університетів публікують свої кодекси поведінки в Інтернеті. Кодекс етичної поведінки Нью-Йоркського університету на загальному рівні викладає етичні принципи, яких повинні дотримуватися члени університетської спільноти. Ці принципи включають дотримання найвищих етичних стандартів та стандартів академічної доброчесності, дотримання закону, уникнення конфлікту інтересів, повагу до прав і гідності інших, ведення та збереження точних записів, ведення ділової практики з чесністю та доброчесністю, повідомлення про порушення кодексу та забезпечення дотримання кодексу, а також захист викривачів.⁸⁹ Вебсайт містить детальні політики щодо конкретних сфер, таких як управління, фінансові справи, скарги стосовно комплаєнсу, конфлікт інтересів і людські ресурси.⁹⁰

Існують інші загальнодоступні джерела, де заклади освіти можуть знайти приклади кодексів поведінки. Міжнародний інститут планування освіти ЮНЕСКО (IIEP) має онлайн-інструментарій для кодексів поведінки вчителів. Цей інструментарій містить інтерактивну карту з прикладами кодексів поведінки з 89 країн.⁹¹

85. Nuland & Khandelwal, *Ethics in Education: The Role of Teacher Codes*, Canada and South Asia, UNESCO & IIEP (2006), at 52, 69: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000149079>.

86. UNDP, *Fighting Corruption in the Education Sector*, at 26.

87. Poisson, *Codes of Conduct*, at 33.

88. Poisson, *Corruption-Risk Assessment in the Kosovo Education Sector*, at 14. Деякі університети Туреччини також оприлюднюють свої етичні кодекси. (ETINED, Vol. 6, *Project on Academic Integrity in Armenia, Azerbaijan, Georgia, Kazakhstan and Turkey*, at 54).

89. New York University, *Code of Ethical Conduct*: <https://www.nyu.edu/about/policies-guidelines-compliance/policies-and-guidelines/code-of-ethical-conduct.html>.

90. New York University, *University Policies and Guidelines*: <https://www.nyu.edu/about/policies-guidelines-compliance/policies-and-guidelines.html>; New York University, *Governance and Legal*: <https://www.nyu.edu/about/policies-guidelines-compliance/policies-and-guidelines/governance-legal.html>.

91. ETICO, *Teacher Codes of Conduct*: <https://etico.iiep.unesco.org/en/teacher-codes-conduct>. Набір рекомендацій для Вірменії, опублікований за підтримки Європейського Союзу та Ради Європи, надає типові кодекси етики для адміністраторів, викладачів і студентів. (*A Code of Practice for Ethical Conduct in Higher Education Institutions, Recommendations for the Ministry of Education and Science of the Republic of Armenia, European Union & Council of Europe* (2016): <https://rm.coe.int/code-of-ethics-eng-final/1680776219>).

У 2017 році ETINED опублікувала дослідження щодо статусу кодексів поведінки в Європі. Дослідження включало детальні огляди про Албанію, Азербайджан, Хорватію, Англію, Фінляндію, Ірландію, Мальту, Росію, Шотландію, Іспанію та Швецію.⁹² Автори дійшли висновку, що наступні чинники визначають вплив кодексу поведінки: «(а) залучення зацікавлених сторін до розробки кодексу, (b) інтеграція діяльності з поширення інформації в освіту, тренінги та професійну перевірку викладачів, (c) організація практичних воркшопів і семінарів для викладачів, і (d) залучення професійних організацій, відповідальних за кодекс».⁹³

Огляд ETINED підходів до академічної доброчесності, насамперед плагиату та списування, у Вірменії, Азербайджані, Грузії, Казахстані та Туреччині також підкреслив важливість кодексів поведінки. Більшість університетів Азербайджану використовували кодекси поведінки, а один університет мав кодекс честі. І студенти, і працівники вважали, що університети серйозно ставилися до академічної доброчесності.⁹⁴ Викладач університету в Грузії повідомив про позитивні результати, коли студенти читали вголос декларацію про оригінальність перед виконанням завдання.⁹⁵

РЕКОМЕНДАЦІЯ:



Університет повинен прийняти кодекс поведінки, щоб визначити очікування від викладачів, працівників і студентів. Кодекс повинен розроблятися із залученням різних груп університетської спільноти. Його слід зробити легкодоступним, а також провести тренінг щодо кодексу. Кодекс має охоплювати такі важливі теми, як конфлікт інтересів, повідомлення про неправомірну поведінку, захист викривачів, санкції за недотримання кодексу та академічна доброчесність, включаючи плагиат.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ

Багато університетів мають політику, яка вимагає повідомити роботодавцю про потенційні конфлікти інтересів. Ця політика спрямована на те, щоб працівники приймали рішення в інтересах університету, а не у своїх особистих інтересах. Конфлікт інтересів може підривати довіру громадськості до університету.

92. ETINED, Vol. 4, Codes of Conduct. Кодекси поведінки інших країн також висвітлюються в матеріалах ETINED. (ETINED, Vol. 1, 7th Session, at 35-41 (Шотландія), 127-128 (Азербайджан), 153-154 (Угорщина)).

93. ETINED, Vol. 4, Codes of Conduct, at 5.

94. ETINED, Vol. 6, Project on Academic Integrity in Armenia, Azerbaijan, Georgia, Kazakhstan and Turkey, at 33.

95. Id. at 40.

Політика щодо конфлікту інтересів для працівників Нью-Йоркського університету визначає конфлікт інтересів як «будь-яку обставину, за якої особисті, професійні, фінансові чи інші інтереси працівника можуть потенційно або фактично відрізнятись від... його чи її зобов'язання перед NYU та інтересами NYU».⁹⁶ У політиці пояснюється, що «навіть видимість конфлікту може завдати шкоди репутації Нью-Йоркського університету».⁹⁷ Адміністратори Нью-Йоркського університету заповнюють щорічну анкету щодо конфлікту інтересів.⁹⁸

Стандарти поведінки Техаського університету також вимагають, щоб працівники уникали прямого чи непрямого конфлікту інтересів. Це включає працевлаштування за межами університету без попереднього погодження або подарунки, які можуть вплинути на виконання обов'язків працівника.⁹⁹



РЕКОМЕНДАЦІЯ:

Університет повинен вимагати розголошення будь-яких потенційних конфліктів інтересів, включаючи подарунки та роботу за межами університету. Це дозволяє університету гарантувати, що рішення викладачів і персоналу приймаються в інтересах університету, а не в особистих інтересах.

ПОВІДОМЛЕННЯ ПРО КОРУПЦІЮ

Методи повідомлень про корупцію мають бути широко розповсюджені, щоб члени університетської спільноти могли ними скористатися, коли виникне потреба. Повідомлення про корупцію є важливими для ефективної системи боротьби з корупцією, оскільки вони інформують університет про проблеми, які інакше могли б залишитися непоміченими. Згідно з політикою університету, кожне повідомлення про корупцію має ретельно розглядатися.

96. New York University, Employee Policy on Conflicts of Interest: <https://www.nyu.edu/about/policies-guidelines-compliance/policies-and-guidelines/employee-policy-on-conflicts-of-interest.html>.

97. Id.

98. New York University, Conflict of Interest Disclosure Guidance: <https://www.nyu.edu/about/policies-guidelines-compliance/compliance/conflict-of-interest-guidance.html>.

99. University of Texas, Standards of Conduct, at 3: <https://www.utsystem.edu/sites/default/files/documents/publication/2021/ut-system-administration-standards-of-conduct/ut-system-administration-standards-of-conduct-07-2021.pdf>.

У Політиці подання скарг з комплаєнсу Нью-Йоркського університету пояснюється, що члени університетської спільноти «мають позитивний обов'язок розкривати інформацію та звертатися за порадами, якщо вони вважають, що інший член університетської спільноти чи інша особа, пов'язана з Нью-Йоркським університетом або хто веде з ним бізнес, бере участь у протиправних діях».¹⁰⁰

Скарги можна подавати конфіденційно або анонімно через телефонну лінію або вебсайт для комплаєнсу та повідомлення про ризики. Скарги також можна подати керівнику, Головному глобальному офіцеру комплаєнсу, Офісу генерального юрисконсульта або Внутрішнього аудиту.¹⁰¹

Вебсайт лінії комплаєнсу та повідомлення про ризики Нью-Йоркського університету дозволяє користувачам: (i) анонімно задавати питання стосовно етики, комплаєнсу або політики; (ii) повідомити про інцидент; та (iii) перевірити статус запитання чи повідомлення. Лінію повідомлення можна використовувати для запитань або скарг щодо Кодексу етичної поведінки, політик, неправомірної поведінки, конфлікту інтересів, фінансової та ділової доброчесності, неправомірного використання університетського майна, дослідницьких проблем та інших питань комплаєнсу та ризиків.¹⁰²

Офіс комплаєнсу та управління ризиками веде журнал скарг щодо комплаєнсу, у якому фіксується облік отримання, розслідування та вирішення кожної скарги.¹⁰³

Університет Міссісіпі має онлайн-систему повідомлення EthicsPoint. Система дозволяє користувачам вибирати зі списку предметів, таких як академічні питання, бухгалтерський облік і фінанси, або дослідження, з розбиттям кожної категорії на додаткові підкатегорії.

Система задає низку запитань, у тому числі чи бажає особа, яка подає звіт, залишатися анонімною, і має відкрите поле, у яке користувач може ввести опис звернення. Система також дозволяє користувачам відстежувати наявне повідомлення.¹⁰⁴

100. New York University, Compliance Complaint: <https://www.nyu.edu/about/policies-guidelines-compliance/policies-and-guidelines/compliance-complaint-.html>.

101. Id.

102. New York University, Compliance and Risk Reporting Line: <https://www.nyu.edu/about/policies-guidelines-compliance/compliance/compliance-reportingline.html>, <https://app.convercent.com/en-us/LandingPage/5d07cd8b-d05d-e711-8117-000d3ab2feeb>.

103. New York University, Compliance Complaint: <https://www.nyu.edu/about/policies-guidelines-compliance/policies-and-guidelines/compliance-complaint-.html>.

104. University of Mississippi, EthicsPoint: <https://secure.ethicspoint.com/domain/media/en/gui/31500/index.html>.

Західний резервний університет Кейса у Сполучених Штатах заохочує членів університетської спільноти повідомляти про проблеми своєму керівнику або іншому представнику університету. Однак, «якщо це не є можливим варіантом або якщо особа вважає, що її проблеми ігноруються», звіт можна подати до інших відділів, наприклад відділу кадрів, внутрішнього аудиту або офісу головного юрисконсульта.¹⁰⁵ Якщо особі, яка подає звіт, некомфортно розмовляти з посадовцем університету, повідомлення можна надіслати на гарячу лінію з питань етики та комплаєнсу, яке буде розглядатися конфіденційно, наскільки це можливо.¹⁰⁶

У деяких країнах онлайн-платформами для повідомлень про корупцію керують організації за межами університету. В Індії є вебсайт «Я заплатив хабар», де користувачі можуть подавати повідомлення про корупцію. Центри адвокації та правових консультацій (ALAC) Трансперенсі Інтернешнл, які працюють у понад 60 країнах, надають безоплатні та конфіденційні поради людям, які повідомляють про корупцію.¹⁰⁷ Ці центри приймають повідомлення про корупцію онлайн, телефоном або особисто.¹⁰⁸ На Філіппінах програма під назвою «Перевірити мою школу» (Check My School) створила інтерактивні карти державних шкіл з інформацією про зарахування, бюджет, успішність та приміщення. Онлайн-платформа дозволяла користувачам залишати відгуки про школи за допомогою текстових повідомлень, фейсбуку, твіттеру, електронної пошти або вікна коментарів на вебсайті. Пріоритетом програми була одна школа на місяць і порушувалися питання перед владою, громадськими організаціями та ЗМІ. Це скоротило час очікування на реагування шкіл та розв'язання проблем.¹⁰⁹



РЕКОМЕНДАЦІЯ:

Університет повинен розробити та оприлюднити методи, за допомогою яких викладачі, працівники та студенти можуть повідомляти про потенційну неправомірну поведінку, зокрема особисто, онлайн, телефоном або електронною поштою. Університет повинен мати внутрішній механізм повідомлення, але також може оприлюднити зовнішні канали повідомлення та ресурси. За політикою університету, кожне повідомлення про корупцію має ретельно розглядатися.

105. Case Western Reserve University, Non-Retaliation and Whistleblower Protection Policy Statement: <http://surl.li/kqmnh>.

106. Id.

107. "I Paid a Bribe," India: www.ipaidabribe.com; Kirya, Education Sector Corruption, at 30.

108. Transparency International, Advocacy and Legal Advice Centers: <https://www.transparency.org/en/alacs>; Fabrizio Constantino, Corruption and Anti-Corruption within the Research Sector and University System in Bolivia, U4 Anti-Corruption Resource Center & Transparency International (2019), at 9: <http://surl.li/kqmnw>.

109. Mansilla, Using Non-Formal Learning to Engage Youth in Anticorruption Activities, at 369; Namita Singh, Mobilising Civil Society through Information and Communication Technologies, in Transparency International, Global Corruption Report: Education (2013), at 323: www.transparency.org/gcr_education.

ЗАХИСТ ВИКРИВАЧІВ

Викривачі — ті, хто повідомляють про корупцію чи іншу неправомірну поведінку — мають бути захищені від помсти та несприятливих наслідків.¹¹⁰ Цей захист необхідний для того, щоб людям було комфортно повідомляти про корупцію. Університет повинен карати за помсту викривачам.

Університети зазвичай чітко вказують на захист викривачів у своїх політиках і процедурах:

Університет Техасу:

“Системна адміністрація [Університету Техасу] не допускає помсти будь-кому, хто добросовісно повідомляє про ймовірну неправомірну поведінку або іншим чином допомагає в дізнанні чи слідстві».¹¹¹

Нью-Йоркський Університет:

“Університет обіцяє, що не буде жодних негативних дій, відплати чи інших заходів покарання за добросовісне повідомлення про ймовірне порушення цього Кодексу, навіть якщо звинувачення в кінцевому підсумку виявляться безпідставними».¹¹²

“Жоден член університетської спільноти, який сумлінно повідомляє про будь-яку протиправну поведінку або підозрювану протиправну поведінку, або хто добросовісно співпрацює з розслідуванням такого повідомлення в Університеті, не буде піддаватися залякуванню, переслідуванню, дискримінації чи іншим заходам у відповідь або, в у випадку працівників, несприятливим наслідкам для зайнятості».¹¹³

Захист викривачів має бути забезпечений і не може існувати лише на папері. Наприклад, Західний резервний університет Кейса чітко вказав у своїй політичній заяві, що будуть дисциплінарні заходи проти будь-якого працівника, який мстив викривачу:

110. Anti-Corruption Ethics and Compliance Handbook for Business, OECD, UNODC, World Bank, at 60-62; An Anti-Corruption Ethics and Compliance Program for Business: A Practical Guide, UNODC, at 82-83; see also United Nations Convention Against Corruption, Articles 32 and 33.

111. University of Texas, Standards of Conduct, at 5: <http://surl.li/kqmsi>.

112. New York University, Code of Ethical Conduct: <http://surl.li/kqmta>.

113. New York University, Compliance Complaint: <http://surl.li/kqmua>.



Викривачам забезпечено захист від помсти. Працівникам університету заборонено мстити або у будь-якій формі переслідувати особу, яка добросовісно повідомляє про застереження. До будь-якого працівника, який бере участь у помсті або переслідуванні викривача, можуть бути вжиті коригувальні заходи, аж до звільнення. Це включає, але не обмежується захистом від помсти у формі несприятливих дій щодо працевлаштування, таких як звільнення, зменшення компенсації, неналежне призначення завдань або загрози фізичної чи психічної шкоди. Будь-який викривач, який вважає, що проти нього здійснюють помсту, повинен негайно зв'язатися із Відділом відносин з працівниками або зателефонувати на гарячу лінію добросовісності, щоб університет міг вжити відповідних заходів».¹¹⁴

Викривачі повинні добросовісно подавати свої повідомлення та не мають права на захист від навмисно неправдивих звинувачень. У Кодексі етичної поведінки Нью-Йоркського університету зазначено: «Однак Університет застосовуватиме дисциплінарні заходи до будь-якого члена, який свідомо подав неправдиву заяву з наміром завдати шкоди іншому».¹¹⁵

Західний резервний університет Кейса так само пояснює: «Працівник повинен проявляти розсудливість, щоб уникнути безпідставних звинувачень. Працівник, який навмисно подав неправдиву заяву про порушення, може бути підданий відповідальності, аж до звільнення».¹¹⁶



РЕКОМЕНДАЦІЯ:

Університет повинен чітко зазначити у політиці та на тренінгах, що університет забороняє залякування, переслідування, дискримінацію, несприятливі наслідки при працевлаштуванні чи інші заходи помсти викривачам. Університет має накладати дисциплінарні санкції на будь-кого, хто шкодить викривачу.

114. Case Western Reserve University, Non-Retaliation and Whistleblower Protection Policy Statement: <https://case.edu/hr/hr-policies/university-wide-expectations-and-services/non-retaliation-and-whistleblower-protection>.

115. New York University, Code of Ethical Conduct: <https://www.nyu.edu/about/policies-guidelines-compliance/policies-and-guidelines/code-of-ethical-conduct.html>.

116. Case Western Reserve University, Non-Retaliation and Whistleblower Protection Policy Statement: <https://case.edu/hr/hr-policies/university-wide-expectations-and-services/non-retaliation-and-whistleblower-protection>.

РОЗСЛІДУВАННЯ І ДИСЦИПЛІНАРНІ САНКЦІЇ

Університет повинен забезпечити дотримання кодексу поведінки, політики та процедур. Процедури для вчасного та справедливого розслідування та покарання корупції підвищують довіру до системи освіти. Розслідування повинні залишатися конфіденційними, наскільки це можливо. Про потенційні неправомірні дії університет може повідомити правоохоронним органам.

В опитуванні щодо кодексів поведінки у 24 країнах, більшість респондентів погодилися, що за порушення кодексу поведінки потрібні дисциплінарні санкції.¹¹⁷ Університети Вірменії та Азербайджану ведуть облік випадків, щоб виявити рецидивістів.¹¹⁸ В Албанії, Англії, Ірландії, Мальті, Шотландії та інших країнах серйозні порушення можуть каратися призупиненням або виключенням з професії викладача.¹¹⁹

У Кодексі етичної поведінки Нью-Йоркського університету зазначено, що цей кодекс обов'язковий до виконання. Кодекс пояснює, що університет має право вживати дисциплінарних заходів проти порушників та інших осіб, які допустили неналежну поведінку через невиконання необхідної старанності (reasonable diligence) – іншими словами, через недбалість. Університет також може надати інформацію правоохоронним органам.¹²⁰

У політиці університету написано, що «будуть вжиті швидкі та відповідні коригувальні дії».¹²¹ Офіс комплаєнсу та управління ризиками або Офіс генерального юрисконсульта здійснює нагляд за відповідністю коригувальних дій.¹²²

Офіс комплаєнсу та управління ризиками Нью-Йоркського університету оцінює кожну скаргу, щоб визначити, чи потрібне розслідування, і керує розслідуванням. Якщо скарга стосується Офісу комплаєнсу та управління ризиками або Головного глобального офіцера комплаєнсу, то оцінку та розслідування проводить Офіс генерального юрисконсульта. Суб'єкт оскарження не може брати участі в обговоренні та голосуванні з цього питання.¹²³

117. Pippa McKelvie-Sebileau, Patterns of Development and Use of Codes of Conduct for Teachers in 24 Countries (2011), at 11: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000192392>.

118. ETINED, Vol. 6, Project on Academic Integrity in Armenia, Azerbaijan, Georgia, Kazakhstan and Turkey, at 23, 33.

119. ETINED, Vol. 4, Codes of Conduct, at 32.

120. New York University, Code of Ethical Conduct: <https://www.nyu.edu/about/policies-guidelines-compliance/policies-and-guidelines/code-of-ethical-conduct.html>.

121. New York University, Compliance Complaint: <https://www.nyu.edu/about/policies-guidelines-compliance/policies-and-guidelines/compliance-complaint-.html>.

122. Id.

123. Id.

Політика Нью-Йоркського університету пояснює, що університет намагається підтримувати конфіденційність і анонімність, якщо це вимагається, стосовно скарг щодо комплаєнсу, наскільки це можливо:

- Усі розслідування проводитимуться делікатним способом, а інформація розкриватиметься лише у разі потреби для сприяння перегляду матеріалів розслідування та в інших випадках, передбачених законом...
- Якщо скарги надходять анонімно, анонімність буде збережена за чинним законодавством. У випадку скарг, поданих неанонімно, але якщо конфіденційність є бажаною або доцільною, конфіденційність буде збережена в максимально можливому обсязі відповідно до необхідності проведення належної перевірки та за чинним законодавством.¹²⁴

Західний резервний університет Кейса пояснює, що намагатиметься зберігати конфіденційність розслідування, наскільки це можливо: «Будуть докладені зусилля для проведення розслідування непомітно. Деталі розслідування залишатимуться конфіденційними, наскільки це можливо, і відповідно до політики університету та відповідних федеральних, державних і місцевих законів».¹²⁵

Іноді створюється комісія або комітет для забезпечення виконання кодексу поведінки.¹²⁶ У Гонконзі, комісія, до складу якої увійшли місцева адміністрація, вчителі та батьки, розслідувала порушення кодексу поведінки та надала рекомендації щодо наслідків.¹²⁷ У Канаді та Шотландії професійна організація вчителів була повноважною накладати санкції в межах кодексу поведінки. Організація в Канаді могла запроваджувати дисципліну, але не мала права звільняти вчителів. Організація в Шотландії могла звільнити вчителів за недбалість.¹²⁸

У деяких країнах розслідування проводяться сторонніми організаціями, щоб стимулювати дії університетів або правоохоронних органів. У Косово за підтримки ПРООН, Інтерньюз Косова (Internews Kosova) розробив онлайн-платформу для повідомлення про корупцію в різних секторах, включаючи освіту.

124. Id.

125. Case Western Reserve University, Non-Retaliation and Whistleblower Protection Policy Statement: <https://case.edu/hr/hr-policies/university-wide-expectations-and-services/non-retaliation-and-whistleblower-protection>.

126. Poisson, Codes of Conduct, at 40.

127. Poisson, Corruption and Education, at 18; UNDP, Fighting Corruption in the Education Sector, at 26.

128. Poisson, Corruption and Education, at 18-19; UNDP, Fighting Corruption in the Education Sector, at 26.

Потім Інтерньюз працював зі слідчими, включно зі студентами юридичного факультету, по всій країні, щоб перевірити ці повідомлення. З 2835 справ 500 стосувалися освіти. Перевірили 207, і передали 95 правоохоронним органам.¹²⁹

У Перу у 2006 році Проетика Трансперенсі Інтернешнл та Офіс омбудсмена розглянули скарги про корупцію в освіті та направили деякі скарги до органів влади. Кампанія підвищила обізнаність про корупцію, і в результаті кількість скарг на корупцію зросла.¹³⁰



РЕКОМЕНДАЦІЯ:

Університет повинен встановити чіткі процедури для вчасного та справедливого розслідування потенційної неправомірної поведінки та застосування дисциплінарних заходів. Розслідування мають залишатися конфіденційними, наскільки це можливо. Університет має карати за неправомірну поведінку.

IV. Навчання, тренінги та обізнаність

АНТИКОРУПЦІЙНЕ НАВЧАННЯ ТА ТРЕНІНГИ

Щоб розвивати культуру етики та комплаєнсу у вищій освіті, університети повинні знайомити студентів, викладачів і працівників з етичними нормами та практичними дилемами за допомогою курсів, воркшопів і тренінгів. Університети повинні забезпечити поглиблене навчання щодо своїх кодексів поведінки, політик і процедур.

Антикорупційна освіта та тренінги дають студентам, викладачам і працівникам можливість виявляти проблеми, розглядати відповіді, повідомляти про проблеми та шукати поради.

В антикорупційному навчанні та тренінгах, теорію слід доповнювати сценаріями з реального життя, які можна виконувати в інтерактивному форматі за допомогою рольових ігор. Університети Канади проводили семінари для студентів, які зосереджувалися на сценаріях, де обговорення було прив'язане до конкретного контексту університету.

129. Poisson, Corruption-Risk Assessment in the Kosovo Education Sector, at 15.

130. UNDP, Fighting Corruption in the Education Sector, at 39-40.

Мета полягала в тому, щоб студенти залучилися до критичного мислення, а не давали поверхневі відповіді. Сценарії були оновлені на основі відгуків студентів після занять.¹³¹

Для антикорупційного навчання доступні численні посібники. ОЕСР опублікувала посібник з навчання антикорупції під назвою «Освіта доброчесності: навчання антикорупції, цінностям і верховенству права».¹³² УНЗ ООН опублікували серію модулів про корупцію та серію модулів про доброчесність та етику як навчальні посібники для університетської освіти.¹³³

Університети можуть підтримувати контакти з профспілками викладачів або професійними організаціями викладачів щодо свого навчання. Це дає змогу університету інтегрувати відгуки та зменшує ймовірність того, що викладачі отримають суперечливі вказівки від свого університету та професійних організацій. Німецьке агентство розвитку GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit) провело тренінг для профспілок вчителів Гондурасу з питань корупції.¹³⁴

Студенти також можуть скористатися програмами наставництва від професійних асоціацій або потенційних роботодавців для просування професійної етики. Трансперенсі Інтернешнл Франція провела тренінги з професійної етики для студентів університетів, використовуючи рольові ігри та ситуаційні вправи.¹³⁵ У Болгарії, студенти отримували теоретичну і практичну освіту з етики, спрямовану на майбутнє працевлаштування, але програма була припинена через брак кваліфікованих викладачів.¹³⁶

На додаток до навчання етики, викладачам і працівникам корисно пройти навчання, спрямоване на розвиток потенціалу. Розвиток потенціалу може запобігти виникненню етичних проблем і може покращити якість послуг, що надаються університетом. В Об'єднаному Королівстві новопризначені директори шкіл пройшли базову фінансову підготовку за програмою під назвою «Національна професійна кваліфікація керівника».

131. Penaluna & Ross, How to Talk about Academic Integrity So Students Will Listen: Addressing Ethical Decision-Making Using Scenarios, in *Academic Integrity in Canada* (2022), at 400-405: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-83255-1>.

132. OECD, *Education for Integrity: Teaching on Anti-Corruption, Values and the Rule of Law* (2018): <https://www.oecd.org/governance/ethics/education-for-integrity-web.pdf>.

133. UNODC, *University Module Series on Anti-Corruption*: https://grace.unodc.org/grace/academia/module-series-on-anti-corruption.html?lf_id=; UNODC, *University Module Series on Integrity and Ethics*: <https://grace.unodc.org/grace/en/academia/module-series-on-integrity-and-ethics.html>.

134. UNDP, *Fighting Corruption in the Education Sector*, at 50.

135. Laurence Fabre, ETICO, *Transparency International France Is Training Students in the Fight Against Corruption* (14 February 2020): <https://etico.iiep.unesco.org/en/transparency-international-france-training-students-fight-against-corruption>.

136. Pliksnys, Kopnicka, Hrynevych & Palicarsky, *Transparency in Education in Eastern Europe*, UNESCO & IIEP (2009), at 81-82: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000186429>.

У бразильському штаті Ріо-де-Гранде-до-Сул, центральна влада надала школам посібник із фінансової автономії, який містив відповідне законодавство, формули фінансування та рекомендації щодо управління.¹³⁷

Деякі університети створили онлайн-ігри або ігри гібридного формату для антикорупційного навчання та тренінгів. Наприклад, Університет Еразма Роттердамського створив цифрову гру дилем про доброчесність дослідження та професіоналізм. Гра вимагає від учасників вибору та захисту запропонованих курсів поведінки у відповідь на етичні дилеми. У гру можна грати індивідуально або в групі чи на лекції.¹³⁸

Університет Осло створив програму під назвою CO:RE, яка включає серію цифрових вебінарів, інтерактивну ресурсну базу та дискусійний форум. Серія вебінарів передбачає презентації та інтерактивні сесії запитань і відповідей про доброчесність досліджень.¹³⁹ Університет Гронінгена в Нідерландах створив рольову онлайн-гру про конфіденційність даних у дослідженнях.¹⁴⁰

Медичний центр Амстердамського університету та Вріє університет Амстердама створили платформу під назвою «Посольство доброї науки» як ресурс для доброчесності досліджень та етики. Платформа має чотири розділи: теми, ресурси, спільнота та навчання. Користувачі можуть додавати матеріали до платформи. Платформа також включає програму «VIRT2UE Тренінг для тренера» (VIRT2UE Train the Trainer) з доброчесності у дослідженні.¹⁴¹



РЕКОМЕНДАЦІЯ:

Університети повинні забезпечувати інтерактивне навчання та тренінги на основі сценаріїв для викладачів, персоналу та студентів. Навчання має включати кодекс поведінки університету та антикорупційну політику та процедури. Університети можуть використовувати комп'ютерні формати, такі як вебіари та онлайн-ігри, для навчання з питань боротьби з корупцією, якщо це можливо.

137. Poisson, Corruption and Education, at 12.

138. Gallant, Best Practice Programme, Council of Europe, at 17-18; Erasmus University Rotterdam, Dilemma Game: <https://www.eur.nl/en/about-eur/policy-and-regulations/integrity/research-integrity/dilemma-game>.

139. Gallant, Best Practice Programme, Council of Europe, at 23; CO:RE: <https://core-evidence.eu/>.

140. Gallant, Best Practice Programme, Council of Europe, at 34; University of Groningen, Role Playing Game: <https://sites.google.com/rug.nl/privacy-in-research/role-playing-game>.

141. Gallant, Best Practice Programme, Council of Europe, at 28-29, 38-39; The Embassy of Good Science, Main Page: https://embassy.science/wiki/Main_Page; The Embassy of Good Science, Training:

<https://embassy.science/wiki/Training>. Фламандська міжуніверситетська рада створила онлайн-інструмент під назвою Mind the GAP (Good Academic Practice), щоб навчити дослідників академічній доброчесності. (Gallant, Best Practice Programme, Council of Europe, at 32-33).

ПІДВИЩЕННЯ ОБІЗНАНОСТІ

Інформаційні кампанії часто використовуються, щоб створити підтримку та стимул для нових антикорупційних ініціатив. Зусилля по боротьбі з корупцією мають більше шансів на успіх, якщо існує широкий консенсус щодо їх важливості. Члени університетської спільноти також можуть відігравати більшу роль у боротьбі з корупцією, якщо вони усвідомлюють свої зобов'язання та наявні ресурси.

Кампанії з підвищення обізнаності можуть використовувати різні форми засобів масової інформації та комунікації, включаючи відео, плакати, навчальні матеріали та соціальні мережі. У Греції проект ОЕСР створив серію відео на ютубі, щоб популяризувати зусилля по боротьбі з корупцією.¹⁴² Партнерство між німецьким агентством розвитку GIZ і антикорупційною комісією Сьєрра-Леоне підвищило обізнаність за допомогою радіо, телебачення та освітніх матеріалів, зокрема мультфільмів і плакатів.¹⁴³

Деякі країни підвищили обізнаність за допомогою конкурсів для учнів. У 2022 році Бразилія провела свій другий молодіжний хакатон Coding4Integrity, під час якого команди, включно зі студентами університетів, розробляли технологію, щоб допомогти підприємствам боротися з корупцією.¹⁴⁴ У 2020 році в Греції проводився конкурс «Лідери доброчесності завтрашнього дня», під час якого учні середньої школи готували есе, виступи, вірші, картини, малюнки, фотографії та короткометражні фільми.¹⁴⁵

Успішні інформаційні кампанії часто включають студентів. У Македонії, Молодіжний освітній форум організував програми та заходи, пов'язані з корупцією, включаючи дебати, радіопрограму для громадянської журналістики, кіновечори та дослідження корупції у вищій освіті. Антикорупційна студентська мережа Південно-Східної Європи, до складу якої входить Молодіжний освітній форум, опублікувала посібник з антикорупційного моніторингу та адвокації в університетах під назвою «Аптечка першої допомоги для вищої освіти: пакет ноу-хау для студентських досліджень».

142. OECD, Engaging Youth in the Fight Against Corruption: <https://www.oecd.org/corruption/ethics/youth-anti-corruption-campaign.htm>.

143. UNDP, Fighting Corruption in the Education Sector, at 41.

144. UNODC, Brazilian Youth Anti-Corruption Hackathon 2022: <https://grace.unodc.org/grace/en/youth-empowerment/coding4integrity/brazilian-youth-anti-corruption-hackathon-2022.html>.

145. UNODC, Special Event on Meaningful Engagement of Youth in Anti-Corruption Efforts (15 June 2022): <https://grace.unodc.org/grace/en/news-and-events/special-event-on-meaningful-engagement-of-youth-in-anti-corruption-efforts-june-2022.html>.

Молодіжний освітній форум також очолив ініціативу щодо розробки та прийняття кодексів поведінки для університетів.¹⁴⁶ Студентські організації в інших країнах також проводять інформаційні кампанії. У Сьєрра-Леоне, учні середніх шкіл провели шість «клубів доброчесності», щоб підвищити обізнаність учнів про корупцію.¹⁴⁷ У Парагваї, студентська організація під назвою Молодіжна реакція змін (Youth Change Reaction) підвищила обізнаність студентів про корупцію та залучила студентів до урядових і неурядових антикорупційних програм. Молодіжна реакція змін також провела «Переговори про прозорість», у результаті яких Міністерство освіти Парагваю провело семінари для студентів з питань корупції.¹⁴⁸

Просвітницькі кампанії іноді проводяться громадянським суспільством, урядом та професійними організаціями. У Малі, Асоціація журналістів проти корупції провела адвокаційну кампанію під назвою «Викорінення корупції в освіті» за підтримки USAID у 2002-2004 роках. Вони співпрацювали з Міністерством освіти та профспілками вчителів, щоб підвищити обізнаність про наслідки корупції. Кампанія призвела до більш прозорого оцінювання студентів і більшої прозорості щодо процесу та критеріїв отримання стипендій.¹⁴⁹



РЕКОМЕНДАЦІЯ:

Університет може організувати інформаційну кампанію, включаючи заходи на антикорупційну тематику, соціальні мережі, плакати, конкурси та інші методи задля популяризації антикорупційних ініціатив. Бажано залучати студентів до участі у цих інформаційних кампаніях.

V. Оптимізація процесів

ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Фінансовий менеджмент необхідний для запобігання та виявлення фінансових зловживань і помилок. Університети повинні мати надійний метод точного, прозорого та комплексного відстеження фінансових потоків. Усі отримані університетом кошти в кінцевому підсумку мають бути використані за цільовим призначенням.

146. Mansilla, *Using Non-Formal Learning to Engage Youth in Anticorruption Activities*, at 369.

147. UNDP, *Fighting Corruption in the Education Sector*, at 41.

148. Mansilla, *Using Non-Formal Learning to Engage Youth in Anticorruption Activities*, at 368. У деяких випадках студенти підвищували обізнаність про корупцію через протести. У Словаччині та Чехії у 2017 році студенти університетів і середніх шкіл провели марш і поширили петицію на знак протесту проти незаконного використання коштів приватного сектора, призначених для університетів. (Monica Kirya, *Corruption in Universities: Paths to Integrity in the Higher Education Subsector*, U4 Anti-Corruption Resource Center (2019), at 20: <https://www.u4.no/publications/corruption-in-universities-paths-to-integrity-in-the-higher-education-subsector.pdf>).

149. UNDP, *Fighting Corruption in the Education Sector*, at 40.

Це важливо як для якості освіти, так і для довіри суспільства до закладу вищої освіти. Університети мають відділи, які відповідають за фінансовий менеджмент і надають детальні вказівки для персоналу університету.

Вебсайти Фінансового відділу Колумбійського університету та Фінансового відділу Оксфордського університету надають інформацію про широкий спектр фінансових тем, включаючи бюджетування, бухгалтерський облік, звітність, політику та тренінг.¹⁵⁰ Вебсайт Відділу бюджетування та фінансового менеджменту Принстонського університету надає інформацію про складання бюджету та планування, фінансовий контроль, збереження фінансової документації, фінансовий огляд і моніторинг, а також управління фондами, серед інших тем.¹⁵¹

В Університеті Техасу є Відділ бухгалтерського обліку та фінансового менеджменту, який співпрацює з членами університетської спільноти та виступає як експерт з комплаєнсу фінансовим вимогам і звітності.¹⁵²

Принстонський університет має засоби контролю, розроблені для запобігання та виявлення проблем із фінансовим управлінням. Фінансові перевірки зазвичай проводяться щомісяця, хоча вони можуть виконуватися частіше або рідше залежно від діяльності. Це включає огляд фінансів університету на загальному рівні та аналіз конкретних сфер на рівні транзакцій, щоб переконатися, що все виглядає нормально.¹⁵³ Щоб створити систему стримувань і противаг, університет розділяє обов'язки, пов'язані з обробкою, авторизацією та моніторингом (переглядом і звіркою) транзакцій, а також фізичним зберіганням активів.¹⁵⁴

Принстонський університет використовує широкий спектр комп'ютерних систем для управління своєю фінансовою діяльністю, включаючи закупівлі, гранти, виплати, відшкодування, зарплату та фінанси студентів.¹⁵⁵

150. Columbia University, Columbia Finance: <https://www.finance.columbia.edu/>; University of Oxford, Finance Division: <https://finance.web.ox.ac.uk/>.

151. Princeton University, Budgeting and Financial Management: <https://finance.princeton.edu/budgeting-financial-management://finance.princeton.edu/budgeting-financial-management>; Princeton University, Financial Management: <https://finance.princeton.edu/budgeting-financial-management/financial-management>.

152. University of Texas, About Accounting & Financial Management: <https://afm.utexas.edu/about>.

153. Princeton University, Financial Review and Monitoring: <https://finance.princeton.edu/budgeting-financial-management/financial-management/financial-review-and-monitoring>. Spendable balance reviews ensure that departments do not spend beyond the limit for any individual funding source. (Princeton University, Spendable Balance Review: <https://finance.princeton.edu/budgeting-financial-management/financial-management/spendable-balance-review>).

154. Princeton University, Departmental Financial Controls: <https://finance.princeton.edu/budgeting-financial-management/financial-management/departamental-financial-controls>.

155. Princeton University, Financial Systems: <https://finance.princeton.edu/financial-systems>; Princeton University, F&T Managed Financial Systems: <https://finance.princeton.edu/financial-systems/ft-managed-financial-systems>; Princeton University, Additional Financial Systems: <https://finance.princeton.edu/financial-systems/additional-financial-systems>.

Щоб забезпечити безпеку фінансової інформації, системи мають різні рівні доступу залежно від ролі користувача, наприклад, затверджувача, фінансового менеджера та переглядача звітів.¹⁵⁶

В академічній літературі про заходи з боротьби з корупцією у вищій освіті описано використання опитувань відстеження державних витрат (PETS), які відстежують грошові потоки. Вперше вони були використані в Уганді в 1996 році, а потім в інших країнах, включаючи Танзанію, Гану та Гондурас.¹⁵⁷ PETS показали, що в 1995 році в Уганді **78%** грантових коштів на душу населення, наданих початковим школам, не дійшли до шкіл.¹⁵⁸ Серед іншого, чиновники часто завищували ціни на закупівлях для шкіл.¹⁵⁹ Потім уряд почав вимагати публікації сум виділених і отриманих школами. У результаті витік знизився до **18%** у 2001 році.¹⁶⁰

Університети також можуть оцінити надійність рук, через які проходять гроші. У Сьєрра-Леоне, **45%** шкільних грантів, виплачених через державні установи, надійшли до шкіл, тоді як для грантів, виплачених через бухгалтерську фірму KPMG, цей показник склав **98,6%**. Зрештою Сьєрра-Леоне перейшла до системи, за якою центральний уряд надсилав гроші місцевим радам, які надсилали гроші безпосередньо на шкільні банківські рахунки. Школи були зобов'язані звітувати про витрати та надавати квитанції. У Кенії, перерахування грантів на підручники безпосередньо на шкільні банківські рахунки запобігло витоку коштів.¹⁶¹ Окрім відстеження потоків коштів, університети можуть підвищити передбачуваність через створення реалістичного бюджетного прогнозу та бюджетних вимог на кілька років у майбутньому.

У Бангладеш, за підтримки Департаменту міжнародного розвитку Об'єднаного Королівства, Світового Банку та Міжнародного Валютного Фонду, створили середньострокову структуру видатків (MTEF), яка встановлювала бюджетні вимоги для семи державних міністерств, включаючи Міністерство освіти.

156. Princeton University, Information Access and Security: <https://finance.princeton.edu/financial-systems/information-access-and-security>.

157. UNODC Anti-Corruption Module 9, at 15.

158. Reinikka & Svensson, Local Capture: Evidence from a Central Government Transfer Program in Uganda, Quarterly Journal of Economics (May 2004), at 697:

<https://www.jakobsvensson.com/uploads/9/9/1/0/99107788/25098697.pdf>; Reinikka & Smith, Public Expenditure Tracking Surveys in Education, UNESCO & IIEP (2004), at 74: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000136267>; Poisson, Corruption and Education, at 5, 20; Kirya, Education Sector Corruption, at 34-35.

159. Reinikka & Smith, Public Expenditure Tracking Surveys in Education, at 74.

160. Id. at 76; see also Poisson, Corruption and Education, 20; Kirya, Education Sector Corruption, at 34-35. У Гані, PETS показало, що 49% коштів, не пов'язаних із заробітною платою, котрі були надані початковим школам у 1998 році, були привласнені. (Poisson, Corruption and Education, at 5, 20; Reinikka & Svensson, Local Capture: Evidence from a Central Government Transfer Program in Uganda, at 697-698). У 2017 році в Камбоджі, PETS показало, що школи отримали повну суму, але з незрозумілими затримками у виплаті. (Kirya, Education Sector Corruption, at 35). У Танзанії, подібна кампанія виявилася невдалою, оскільки уряд оскаржив методологію, а оприлюднена інформація була недостатньо конкретною. (Id.).

161. UNDP, Fighting Corruption in the Education Sector, at 31-33.

Структура видатків полегшила щомісячну фінансову звітність уряду.¹⁶² Університет штату Пенсільванія у Сполучених Штатах також створив багаторічну модель бюджету з метою «зменшити витрати, визначити ефективність і збільшити доходи».¹⁶³

Навчальні заклади можуть зробити процеси прозорими, де це можливо. У Мексиці, Національний автономний університет Мексики опублікував усі тендери онлайн.¹⁶⁴ Аргентина вдосконалила свій процес закупівлі підручників, підвищивши прозорість у відборі комітетів і критеріях закупівлі, а також застосувавши угоду доброчесності.¹⁶⁵



РЕКОМЕНДАЦІЯ:

Університет повинен оцінити свої процеси фінансового управління, щоб переконатися, що він відстежує всі потоки коштів від надходження до виплати точно, прозоро та комплексно, щоб запобігти та виявити неправомірну поведінку і помилки.

ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ

Університет може використовувати комп'ютеризовані системи інформаційних технологій, якщо він дійшов висновку, що це покращить антикорупційний контроль і якість записів і даних. Університети повинні враховувати витрати та пріоритети, визначаючи, які сфери мають бути комп'ютеризовані. Технологія може бути корисною, наприклад, у закупівлях, відстеженні бюджету, моніторингу, веденні записів, повідомленні про корупцію, зборі інформації, навчанні та в інших сферах.

Деякі з прикладів, розглянутих у попередніх розділах цього дослідження, показують, що університети успішно використовують технології для досягнення своїх цілей. У Нью-Йоркському університеті є онлайн-лінія повідомлення про комплаєнс і ризики, якою керує приватний постачальник,¹⁶⁶ а в Університеті Міссісіпі є онлайн-система повідомлення EthicsPoint.¹⁶⁷

162. Id. at 29-30.

163. Pennsylvania State University, Budget Allocation Approach History: <https://budgetandfinance.psu.edu/history>.

164. Constantino, Corruption and Anti-Corruption within the Research Sector and University System in Bolivia, at 11.

165. UNDP, Fighting Corruption in the Education Sector, at 41-42. Прозорість також корисна в небюджетних питаннях. Пріштина, Косово, зробила процедури найму директорів шкіл і вчителів більш прозорими. Вони запрошували до участі інспекторів, оприлюднювали результати та дозволяли оскаржувати рішення. (Poisson, Corruption-Risk Assessment in the Kosovo Education Sector, at 15).

166. New York University, Compliance and Risk Reporting Line: <https://www.nyu.edu/about/policies-guidelines-compliance/compliance/compliance-reportingline.html>, <https://app.convercent.com/en-us/LandingPage/5d07cd8b-d05d-e711-8117-000d3ab2feeb>.

167. University of Mississippi, EthicsPoint: <https://secure.ethicspoint.com/domain/media/en/gui/31500/index.html>.

Принстонський університет використовує комп'ютерні системи для управління своєю фінансовою діяльністю, включаючи закупівлі, гранти, виплати, відшкодування, зарплату та фінанси студентів.¹⁶⁸ Університети також створили онлайнві антикорупційні ресурси та навчальні програми.¹⁶⁹

Університети по всьому світу мають комп'ютеризовані процеси для роботи над особливо ризиковими сферами. У Чилі, учасники торгів для національної програми шкільного харчування (Programa de Alimentación Escolar) були відібрані неупереджено та прозоро за допомогою моделі лінійного програмування на основі багатьох критеріїв.¹⁷⁰ У Лівані, комп'ютеризація адміністрування іспитів, включаючи тестування та відбір персоналу, розподіл екзаменаційних кімнат, оцінювання іспитів та обробку результатів, полегшила виявлення порушень правил іспитів.¹⁷¹ У Гамбії, навички вчителів були введені в комп'ютерні системи, щоб зменшити пошук ренти, фаворитизм і кумівство.¹⁷² Замбія вдосконалила інструменти управління заробітною платою.¹⁷³ У США та інших країнах розроблені цифрові або онлайн-інструменти перевірки академічних дипломів.¹⁷⁴



РЕКОМЕНДАЦІЯ:

Університет може використовувати комп'ютеризовані системи інформаційних технологій, якщо це покращить антикорупційний контроль або якість записів і даних.

VI. Академічна доброчесність

ПРАКТИКИ АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ

«Академічна доброчесність» означає етичну поведінку в академічному середовищі та відсутність неправомірної поведінки, наприклад, плагіату, списування та хабарництва.

168. Princeton University, Financial Systems: <https://finance.princeton.edu/financial-systems>; Princeton University, F&T Managed Financial Systems: <https://finance.princeton.edu/financial-systems/ft-managed-financial-systems>; Princeton University, Additional Financial Systems: <https://finance.princeton.edu/financial-systems/additional-financial-systems>.

169. Gallant, Best Practice Programme, Council of Europe, at 17-18, 23, 28-29, 32-34, 38-39.

170. Poisson, Corruption and Education, at 12.

171. UNODC Anti-Corruption Module 9, at 16; Poisson, Corruption and Education, at 12-13.

172. UNDP, Fighting Corruption in the Education Sector, at 37-38.

173. Id. at 37.

174. Kirya, Corruption in Universities, at 20-21; ETINED, Vol. 1, 7th Session, at 86-87. Косово створило базу даних, керовану Департаментом планування та аналізу Міністерства освіти, науки та технологій, яка дозволила школам вводити інформацію про зарахування, розмір класів, учителів та інші категорії. (Poisson, Corruption-Risk Assessment in the Kosovo Education Sector, at 14).

Академічна доброчесність є важливою в університеті, оскільки вона безпосередньо пов'язана з якістю основних послуг і продуктів університету. Для формування академічної доброчесності потрібен комплексний підхід. У рамках проекту, що фінансувався Європейською Комісією, консорціум із п'яти університетів з 2010 по 2013 рік проводив опитування викладачів і студентів у 27 країнах Європейського Союзу, щоб визначити ефективність політики щодо плагіату та академічних проступків.

Однак у деяких країнах було небажання відповідати на опитування через занепокоєння щодо анонімності, небажання розкривати проблеми в університеті та нечітку політику. Загалом опитування виявило відсутність згоди в країнах щодо того, які практики є прийнятними.¹⁷⁵

Університети повинні охоплювати академічну доброчесність, включаючи плагіат і списування, у своїх кодексах поведінки, політиках і процедурах. Кодекс етичної поведінки Нью-Йоркського університету стверджує, що «кожен працівник університету, який бере участь у викладацькій та дослідницькій діяльності, повинен відповідати найвищим стандартам доброчесності та порядності».¹⁷⁶

У кодексі чітко зазначено, що «такі дії, як плагіат, введення в оману та фальсифікація даних, прямо заборонені».¹⁷⁷ Університет має окрему політику щодо академічної доброчесності, яка містить конкретні приклади плагіату та списування. У політиці пояснюється, що «порушення можуть призвести до незарахування певного завдання або курсу, призупинення чи виключення з університету, чи інших покарань».¹⁷⁸

ETINED опублікував детальні дослідження університетської практики щодо академічної доброчесності та плагіату на основі анкет, інтерв'ю та фокус-груп.¹⁷⁹ Рекомендації цих досліджень включають навчання для студентів і викладачів, чіткі вказівки, покращений нагляд за іспитами, розслідування та покарання за порушення правил, програмне забезпечення для боротьби з плагіатом, процедури викривання, «тон зверху», розкриття конфлікту інтересів і наголос на критичне мислення замість зубріння.¹⁸⁰

175. ETINED, Vol. 1, 7th Session, at 55-58.

176. New York University, Code of Ethical Conduct: <https://www.nyu.edu/about/policies-guidelines-compliance/policies-and-guidelines/code-of-ethical-conduct.html#maintenance>.

177. Id.

178. New York University, Academic Integrity for Students at NYU: <https://www.nyu.edu/about/policies-guidelines-compliance/policies-and-guidelines/academic-integrity-for-students-at-nyu.html>.

179. ETINED, Vol. 5, South-East European Project on Policies for Academic Integrity, at 9-10; ETINED, Vol. 6, Project on Academic Integrity in Armenia, Azerbaijan, Georgia, Kazakhstan and Turkey, at 13-14.

180. ETINED, Vol. 5, South-East European Project on Policies for Academic Integrity, at 57; ETINED, Vol. 6, Project on Academic Integrity in Armenia, Azerbaijan, Georgia, Kazakhstan and Turkey, at 69-71.

Багато університетів провели заходи з підвищення обізнаності, пов'язані з академічною доброчесністю, включаючи, наприклад, дні боротьби з корупцією в Азербайджані та Грузії та семінари й конференції з академічної доброчесності та академічного письма в Туреччині.¹⁸¹

В Азербайджані академічні обміни та програми з університетами інших країн допомогли покращити культуру академічної доброчесності.¹⁸² Задарський університет у Хорватії запропонував онлайн-семінари для студентів з академічної доброчесності.¹⁸³ Міжнародний університет «Бачення» у Північній Македонії провів зустрічі, вебінари та тренінги для студентів і викладачів щодо академічної доброчесності.¹⁸⁴

Університети повинні давати завдання та іспити, які підкреслюють критичне мислення, що зменшує стимули для студентів списувати. Університети в Казахстані, наприклад, повідомили про позитивні результати використання складних іспитів замість заучування напам'ять або тестів з вибором відповідей.¹⁸⁵ Університет у Вірменії дотримується політики щороку змінювати завдання та іспити, щоб запобігти повторному використанню відповідей.¹⁸⁶ Університет національної та світової економіки в Болгарії зменшив плагіат, використовуючи випускний іспит, який вимагав від студентів створити відеопідручник на тему з курсу.¹⁸⁷

Університети можуть вимагати від студентів зв'язуватися з ментором під час написання важливих дослідницьких проєктів. Ментор дає поради, і обман стає складнішим. У Вірменії та Туреччині викладачі розглядають проєкти студентів.¹⁸⁸ В університеті в Казахстані керівники позначають етапи процесу писання в комп'ютерній системі та контролюють остаточну версію.¹⁸⁹ В університеті Туреччини студенти мають захищати роботу усно.¹⁹⁰

Деякі університети створили програми, які дають студентам рекомендації щодо питань про плагіат, перш ніж вони подають свою роботу. Католицький університет Хорватії дозволяє студентам подавати дипломні роботи на перевірку на наявність плагіату, яка перевіряє плагіат і дозволяє студентам виправляти будь-які проблеми.

181. ETINED, Vol. 6, Project on Academic Integrity in Armenia, Azerbaijan, Georgia, Kazakhstan and Turkey, at 19.

182. Id. at 33.

183. Gallant, Best Practice Programme, Council of Europe, at 43.

184. Id. at 42.

185. ETINED, Vol. 6, Project on Academic Integrity in Armenia, Azerbaijan, Georgia, Kazakhstan and Turkey, at 46.

186. Id. at 23.

187. Gallant, Best Practice Programme, Council of Europe, at 43.

188. ETINED, Vol. 6, Project on Academic Integrity in Armenia, Azerbaijan, Georgia, Kazakhstan and Turkey, at 23-24, 54.

189. Id. at 46-47.

190. Id. at 54.

Академія сухопутних військ Ніколае Балческу в Румунії створила Департамент інтелектуальної власності та академічної доброчесності, а також Стандарти операційні процедури, щоб надавати рекомендації студентам і викладачам. Університет Андраші в Будапешті в Угорщині створив Службу перевірки мови та орфографії, щоб надавати поради студентам, які пишуть іноземною мовою.¹⁹¹

Покращення навичок студентів у писанні може зменшити спокусу академічної нечесності. Два університети Грузії створили центри академічного письма для підвищення навичок студентів. В одному з центрів викладають курс під назвою «Академічні методики» для всіх студентів грузинською та англійською мовами.¹⁹²

Університет Поліс в Албанії провів курс із методів дослідження, спрямованих на зменшення плагіату серед докторантів.¹⁹³ Університет в Азербайджані провів семінари, щоб допомогти студентам, які мають проблеми з навчанням.¹⁹⁴ Університет у Казахстані створив сайт для запитань студентів, на які відповідали викладачі.¹⁹⁵

Багато університетів надали професорам програмне забезпечення для виявлення плагіату для контролю академічної доброчесності. Південноафриканські університети, які використовували програмне забезпечення для боротьби з плагіатом, зменшили плагіат на **44%**.

Дослідження показало, що університети в **12 з 15 країн**, які використовують програмне забезпечення для боротьби з плагіатом, зменшили плагіат більш ніж на **30%**.¹⁹⁶ В Університеті Поліс в Албанії, викладачі курсу про методи дослідження використовували програмне забезпечення для боротьби з плагіатом як інструмент для навчання студентів академічній доброчесності.¹⁹⁷

Університет Чорногорії застосував комплексний підхід до розвитку культури академічної доброчесності. Університет оновив свої політики та етичний кодекс. Проректор відповідав за план академічної доброчесності, який щорічно оновлювався. Проводилося зовнішнє оцінювання процесів в університеті. Комітет з етики, до складу якого входив один член студентського самоврядування, розглядав справи про корупцію.

191. Gallant, Best Practice Programme, Council of Europe, at 41-42.

192. ETINED, Vol. 6, Project on Academic Integrity in Armenia, Azerbaijan, Georgia, Kazakhstan and Turkey, at 40.

193. Gallant, Best Practice Programme, Council of Europe, at 42.

194. ETINED, Vol. 6, Project on Academic Integrity in Armenia, Azerbaijan, Georgia, Kazakhstan and Turkey, at 33.

195. Id. at 47. A university in Azerbaijan also created a webpage about academic dishonesty. (Id. at 33).

196. Kirya, Corruption in Universities, at 20.

197. Gallant, Best Practice Programme, Council of Europe, at 42.

У кожному факультеті були уповноважені з академічної доброчесності, відповідальні за питання академічної доброчесності та навчання студентів. Університет проводив тренінги, семінари та воркшопи для викладачів та студентів, пов'язані з академічною доброчесністю.

Онлайн-курси академічної доброчесності були обов'язковими для всіх студентів. Університет часто надсилав електронні листи про проблеми академічної доброчесності. Для перевірки науково-педагогічних та дипломних робіт викладачів використовувалося програмне забезпечення для захисту від плагіату.¹⁹⁸

У Румунії, Міністерство освіти прийняло антикорупційну стратегію на 2013-2015 рр., яка об'єднала численні підходи задля покращення академічної доброчесності, серед інших питань корупції. Були фокус-групи, національне опитування, дебати, антикорупційні семінари, тренінги, антикорупційні посібники. Створили базу даних процедур та інструменти моніторингу. Антикорупційна кампанія популяризувалася через телебачення, радіо, друковані ЗМІ та в Інтернеті.

Працював онлайн-портал повідомлень про корупцію, а також гаряча телефонна лінія, яка працювала під час національних екзаменів. Створили процедури боротьби з плагіатом.

Університети провели ретельну перевірку докторських дисертацій на плагіат. Провели навчання з підвищення кваліфікації для працівників університету щодо використання системи та інструментів боротьби з плагіатом. Університети також підвищили прозорість у прийнятті рішень щодо присвоєння докторських і вчених звань.¹⁹⁹



РЕКОМЕНДАЦІЯ:

Щоб сприяти академічній доброчесності, університет може надати програмне забезпечення для боротьби з плагіатом, забезпечувати навчання, розвивати вміння студентів писати, використовувати іспити, які вимагають критичного мислення, і передбачати консультації з менторами у значних письмових проєктах. Університети також повинні звернути увагу на академічну доброчесність у своїх кодексах поведінки, політиках і процедурах.

198. Id. at 30-31.

199. ETINED, Vol. 1, 7th Session, at 180-182.

ВИСНОВКИ

Значна частина дискусій про корупцію у вищій освіті сформульована негативно: «антикорупція», «протидія корупції» та «боротьба з корупцією». Ці зусилля також можна описати позитивно, як зусилля зі створення університету, яким можуть пишатися викладачі, працівники та студенти. Для досягнення цієї мети потрібен проактивний і комплексний підхід.

Робота зі створення етичного університету - тривалий процес, а не одноразовий проєкт. Щоб розвинути необхідну культуру, засоби контролю та процеси — необхідно довго і старанно працювати. Університет повинен відстежувати свій прогрес і періодично оцінювати ефективність своїх систем комплаєнсу та управління. Кожна особа в університеті повинна нести відповідальність за дотримання етичних стандартів і стандартів комплаєнсу. Нереально раз і назавжди позбутися неправомірної поведінки у суспільстві чи в будь-якому секторі.

Проте цілком реально побудувати інституції, у яких вияви неправомірної поведінки є винятком, а не правилом, і є поодинокими випадками, а не системними проблемами. Усі університети мають зобов'язання перед своїми студентами та викладачами взяти на себе ці зусилля.



СПИСОК ДЖЕРЕЛ

- 1 Advisory Statement for Effective International Practice, Combatting Corruption and Enhancing Integrity: A Contemporary Challenge for the Quality and Credibility of Higher Education, UNESCO, IIEP & CHEA (2016). Available at: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000249460>.
- 2 Anti-Corruption Ethics and Compliance Handbook for Business, OECD, UNODC, World Bank (2013). Available at: <https://www.oecd.org/corruption/anti-corruption-ethics-and-compliance-handbook-for-business.htm>.
- 3 An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: A Practical Guide, UNODC (2013). Available at: https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf.
- 4 Асоціація юридичних клінік України, Антикорупційний уповноважений закладу вищої освіти (2022). Доступно: https://legalclinics.in.ua/wp-content/uploads/2022/05/Antykoruptsiy-nyy-_upovnovazhenyy-_zakladu_vyshhoi-_osvity_analitychne.pdf.
- 5 Асоціація юридичних клінік України, Корупційні ризики вступної кампанії 2022 (2022): <https://legalclinics.in.ua/ryzyky-vstupnoyi-kampaniyi-2022/>.
- 6 Асоціація юридичних клінік України, Реєстр корупційних ризиків у вищій освіті України (2022): <https://legalclinics.in.ua/reyestr-koruptsijnyh-ryzykiv-u-vyshhij-osviti/>.
- 7 Асоціація юридичних клінік України, ТОП-25 корупційні ризики у вищій освіті (2022): <https://legalclinics.in.ua/top-25-koruptsijnyh-ryzykiv-u-vyshhij-osviti/>.
- 8 Baylor University:
 - Compliance Leadership Group: <https://www.baylor.edu/risk/index.php?id=965243>;
 - Executive Compliance and Risk Committee: <https://www.baylor.edu/risk/index.php?id=965242>;
 - Risk Management Framework: <https://www.baylor.edu/risk/index.php?id=965277>;
 - University Compliance and Risk Services, Our Team: <https://www.baylor.edu/risk/index.php?id=964820>.
- 9 Binghamton University, State University of New York (SUNY), Tone at the Top Memo: <https://www.binghamton.edu/offices/internal-control/tone-top-memo.html>.

- 10 Petra Burai, Youth, Integrity and Anti-Corruption Work in Hungary, in Transparency International, Global Corruption Report: Education (2013): www.transparency.org/gcr_education.
- 11 Case Western Reserve University, Non-Retaliation and Whistleblower Protection Policy Statement: <https://case.edu/hr/hr-policies/university-wide-expectations-and-services/non-retaliation-and-whistleblower-protection>.
- 12 Cheng & Moses, Promoting Transparency through Information: A Global Review of School Report Cards, UNESCO & IIEP (2016): <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000246358>.
- 13 A Code of Practice for Ethical Conduct in Higher Education Institutions, Recommendations for the Ministry of Education and Science of the Republic of Armenia, European Union & Council of Europe (2016): <https://rm.coe.int/code-of-ethics-eng-final/1680776219>.
- 14 Columbia University:
 - Columbia Finance: <https://www.finance.columbia.edu/>;
 - Learn About Internal Audit and Its Role at the University: <https://www.finance.columbia.edu/content/learn-about-internal-audit-and-its-role-university>.
- 15 Committee of University Chairs, Higher Education Audit Committees Code of Practice (2020): <https://www.universitychairs.ac.uk/publications/>.
- 16 Committee of University Chairs, Illustrative Practice Note 3: Academic Governance (2017): <https://www.universitychairs.ac.uk/wp-content/files/2017/01/CUC-IPN3-Academic-Governance-Jan-17.pdf>.
- 17 Compostela Group of Universities, Poznan Declaration (2014): <https://web.gcompostela.org/poznan-declaration-2/>.
- 18 Fabrizio Constantino, Corruption and Anti-Corruption within the Research Sector and University System in Bolivia, U4 Anti-Corruption Resource Center & Transparency International (2019): <https://www.u4.no/publications/corruption-and-anti-corruption-within-the-research-sector-and-university-system-in-bolivia.pdf>.
- 19 Council of Europe Recommendation CM/Rec(2012)13 of the Committee of Ministers: https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectId=09000016805c94fb.
- 20 Council of Europe, What is GRECO?: <https://www.coe.int/en/web/greco/about-greco/what-is-greco>.
- 21 CO:RE, <https://core-evidence.eu/>.

- 22** The Embassy of Good Science:
- Main Page: https://embassy.science/wiki/Main_Page;
 - Training: <https://embassy.science/wiki/Training>.
- 23** Erasmus University Rotterdam, Dilemma Game: <https://www.eur.nl/en/about-eur/policy-and-regulations/integrity/research-integrity/dilemma-game>.
- 24** ETICO, Open Government Empowers Students, from Portugal to Peru (8 December 2022): <https://etico.iiep.unesco.org/en/open-government-empowers-students-portugal-peru>.
- 25** ETICO, Teacher Codes of Conduct: <https://etico.iiep.unesco.org/en/teacher-codes-conduct>.
- 26** ETINED Council of Europe Platform on Ethics, Transparency and Integrity in Education, Volume 1, 7th Session of the Prague Forum (2016): <https://www.coe.int/en/web/ethics-transparency-integrity-in-education/publications>.
- 27** ETINED Council of Europe Platform on Ethics, Transparency and Integrity in Education, Volume 2, Ethical Principles (2016): <https://www.coe.int/en/web/ethics-transparency-integrity-in-education/publications>.
- 28** ETINED Council of Europe Platform on Ethics, Transparency and Integrity in Education, Volume 3, Ethical Behaviour of All Actors in Education (2016): <https://www.coe.int/en/web/ethics-transparency-integrity-in-education/publications>.
- 29** ETINED Council of Europe Platform on Ethics, Transparency and Integrity in Education, Volume 4, Codes of Conduct for Teachers in Europe: A Background Study (2017): <https://www.coe.int/en/web/ethics-transparency-integrity-in-education/publications>.
- 30** ETINED Council of Europe Platform on Ethics, Transparency and Integrity in Education, Volume 5, South-East European Project on Policies for Academic Integrity (2018): <https://www.coe.int/en/web/ethics-transparency-integrity-in-education/publications>.
- 31** ETINED Council of Europe Platform on Ethics, Transparency and Integrity in Education, Volume 6, Project on Academic Integrity in Armenia, Azerbaijan, Georgia, Kazakhstan and Turkey (2021): <https://www.coe.int/en/web/ethics-transparency-integrity-in-education/publications>.
- 32** Laurence Fabre, ETICO, Transparency International France Is Training Students in the Fight Against Corruption (14 February 2020): <https://etico.iiep.unesco.org/en/transparency-international-france-training-students-fight-against-corruption>.

- 33 Tricia Bertram Gallant, Best Practice Programme in Promoting Academic Integrity: Compendium of Best Practices, Council of Europe (2022): <https://www.coe.int/en/web/education/best-practice-programme-in-promoting-academic-integrity>.
- 34 Georgetown University, Governance, Committees of the Board: <https://governance.georgetown.edu/board-of-directors/committees-of-the-board/>.
- 35 Hallak & Poisson, Corrupt Schools, Corrupt Universities: What Can Be Done?, UNESCO (2007): <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000150259>.
- 36 Helsinki Final Declaration, Council of Europe Standing Conference of Ministers of Education (26-27 April 2013): <https://rm.coe.int/med24-final-declaration-confmin-april13-en/1680909525>.
- 37 International Organization for Standardization, ISO 31000:2018 (Risk Management): <https://www.iso.org/standard/65694.html>.
- 38 International Organization for Standardization, ISO 37001:2016 (Anti-Bribery Management Systems): <https://www.iso.org/standard/65034.html>.
- 39 "I Paid a Bribe," India: www.ipaidabribe.com.
- 40 Juras, Lovrinčević & Kružić, Implementing Organizational Ethics in an Academic Environment: The Case of a Croatian University, University of Split, Croatia, Proceedings of the 18th European Conference on Management Leadership and Governance (2022): <https://papers.academic-conferences.org/index.php/ecmlg/article/download/662/887>.
- 41 Shahnaz Karim, Transparency in Education: Report Card in Bangladesh, IIEP (2004): <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000139031>.
- 42 Monica Kirya, Corruption in Universities: Paths to Integrity in the Higher Education Subsector, U4 Anti-Corruption Resource Center (2019): <https://www.u4.no/publications/corruption-in-universities-paths-to-integrity-in-the-higher-education-subsector.pdf>.
- 43 Monica Kirya, Education Sector Corruption: How to Assess it and Ways to Address It, U4 Anti-Corruption Resource Center (2019): <https://www.u4.no/publications/education-sector-corruption-how-to-assess-it-and-ways-to-address-it.pdf>.
- 44 Nils Kobis, Global Anticorruption Blog, The Taxi Driver Paradox – or How Descriptive Social Norms Shape Corrupt Behavior (20 June 2018): <https://globalanticorruptionblog.com/2018/06/20/guest-post-the-taxi-driver-paradox-or-how-descriptive-social-norms-shape-corrupt-behavior/>.

- 45 Ломжець, Галай, Деркач & Дацко, Роль лідера у протидії корупції: Аналітичний огляд впровадження концепції «Тone at the Top», ПРООН & НАЗК (2022): https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/05/Rol_lidera_u_protydii_koruptsii_Analitychnyy_oglyad_vprovadzhennya.pdf.
- 46 Joseph Mansilla, Using Non-Formal Learning to Engage Youth in Anticorruption Activities, in Transparency International, Global Corruption Report: Education (2013): www.transparency.org/gcr_education.
- 47 Pippa McKelvie-Sebileau, Patterns of Development and Use of Codes of Conduct for Teachers in 24 Countries (2011): <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000192392>.
- 48 Munro & Kirya, Values Education for Public Integrity: What Works and What Doesn't, U4 Anti-Corruption Resource Center (2020): <https://www.agenziacoazione.gov.it/wp-content/uploads/2020/06/values-education-for-public-integrity.pdf>.
- 49 New York University (NYU):
- Academic Integrity for Students at NYU: <https://www.nyu.edu/about/policies-guidelines-compliance/policies-and-guidelines/academic-integrity-for-students-at-nyu.html>;
 - Code of Ethical Conduct: <https://www.nyu.edu/about/policies-guidelines-compliance/policies-and-guidelines/code-of-ethical-conduct.html>;
 - Compliance Complaint: <https://www.nyu.edu/about/policies-guidelines-compliance/policies-and-guidelines/compliance-complaint-.html>;
 - Compliance Matters Newsletter: <https://www.nyu.edu/about/policies-guidelines-compliance/compliance/compliance-matters-newsletter.html>;
 - Compliance and Risk Committees: <https://www.nyu.edu/about/policies-guidelines-compliance/compliance/compliance-and-risk-committees.html>;
 - Compliance and Risk Management Program: <https://www.nyu.edu/about/policies-guidelines-compliance/compliance.html>;
 - Compliance and Risk Management Services: <https://www.nyu.edu/about/policies-guidelines-compliance/compliance/compliance-and-risk-management-services.html>;
 - Compliance and Risk Reporting Line: <https://www.nyu.edu/about/policies-guidelines-compliance/compliance/compliance-reportingline.html>, <https://app.convercent.com/en-us/LandingPage/5d07cd8b-d05d-e711-8117-000d3ab2feeb>;
 - Compliance and Risk Steering Committee Charter: <https://www.nyu.edu/content/dam/nyu/compliance/documents/UCRSC.Charter.Amended%2011.19.19%20and%2011.28.22.pdf>;
 - Conflict of Interest Disclosure Guidance: <https://www.nyu.edu/about/policies-guidelines-compliance/compliance/conflict-of-interest-guidance.html>;

- Employee Policy on Conflicts of Interest: <https://www.nyu.edu/about/policies-guidelines-compliance/policies-and-guidelines/employee-policy-on-conflicts-of-interest.html>;
- Governance and Legal: <https://www.nyu.edu/about/policies-guidelines-compliance/policies-and-guidelines/governance-legal.html>;
- Office of Compliance and Risk Management: <https://www.nyu.edu/about/leadership-university-administration/office-of-the-president/general-counsel/compliance-and-risk-management.html>;
- University Policies and Guidelines: <https://www.nyu.edu/about/policies-guidelines-compliance/policies-and-guidelines.html>.

- 50** Nuland & Khandelwal, Ethics in Education: The Role of Teacher Codes, Canada and South Asia, UNESCO & IIEP (2006): <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000149079>.
- 51** OECD, Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions (1999): <https://www.oecd.org/corruption/oecdantibriberyconvention.htm>.
- 52** OECD, Education for Integrity: Teaching on Anti-Corruption, Values and the Rule of Law (2018): <https://www.oecd.org/governance/ethics/education-for-integrity-web.pdf>.
- 53** OECD, Engaging Youth in the Fight Against Corruption: <https://www.oecd.org/corruption/ethics/youth-anti-corruption-campaign.htm>.
- 54** The Ohio State University, Tone at the Top: <https://u.osu.edu/riskinstitute/tag/tone-at-the-top/>.
- 55** Packalen & Rowbotham, Student Insight on Academic Integrity, in Academic Integrity in Canada (2022). Available at: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-83255-1>.
- 56** Parliamentary Assembly of the Council of Europe, PACE Anti-Corruption Platform, <https://pace.coe.int/en/pages/anti-corruption-platform>.
- 57** Penaluna & Ross, How to Talk About Academic Integrity So Students Will Listen: Addressing Ethical Decision-Making Using Scenarios, in Academic Integrity in Canada (2022): <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-83255-1>.
- 58** Pennsylvania State University, Budget Allocation Approach History: <https://budgetandfinance.psu.edu/history>.
- 59** Pliksnys, Kopnicka, Hrynevych & Palicarsky, Transparency in Education in Eastern Europe, UNESCO & IIEP (2009): <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000186429>.

- 60 Muriel Poisson, Corruption and Education, International Academy of Education & IIEP (2010): [www.iaoed.org/downloads/WEB_11_corruption and education_final_.pdf](http://www.iaoed.org/downloads/WEB_11_corruption_and_education_final_.pdf).
- 61 Muriel Poisson, Corruption-Risk Assessment in the Kosovo Education Sector, UNDP (2015): <https://etico.iiep.unesco.org/en/corruption-risk-assessment-kosovo-education-sector-findings-and-recommendations>.
- 62 Muriel Poisson, Guidelines for the Design and Effective Use of Teacher Codes of Conduct, UNESCO & IIEP (2009): <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000185010>.
- 63 Princeton University:
- Additional Financial Systems: <https://finance.princeton.edu/financial-systems/additional-financial-systems>;
 - Budgeting and Financial Management: <https://finance.princeton.edu/budgeting-financial-management>;
 - Departmental Financial Controls: <https://finance.princeton.edu/budgeting-financial-management/financial-management/departamental-financial-controls>;
 - Financial Management: <https://finance.princeton.edu/budgeting-financial-management/financial-management>;
 - Financial Review and Monitoring: <https://finance.princeton.edu/budgeting-financial-management/financial-management/financial-review-and-monitoring>;
 - Financial Systems: <https://finance.princeton.edu/financial-systems>;
 - F&T Managed Financial Systems: <https://finance.princeton.edu/financial-systems/ft-managed-financial-systems>;
 - Information Access and Security?: <https://finance.princeton.edu/financial-systems/information-access-and-security>;
 - Spendable Balance Review: <https://finance.princeton.edu/budgeting-financial-management/financial-management/spendable-balance-review>.
- 64 Reinikka & Smith, Public Expenditure Tracking Surveys in Education, UNESCO & IIEP (2004): <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000136267>.
- 65 Reinikka & Svensson, Local Capture: Evidence from a Central Government Transfer Program in Uganda, Quarterly Journal of Economics (May 2004): <https://www.jakobsvensson.com/uploads/9/9/1/0/99107788/25098697.pdf>.
- 66 Namita Singh, Mobilising Civil Society Through Information and Communication Technologies, in Transparency International, Global Corruption Report: Education (2013): www.transparency.org/gcr_education.
- 67 State University of New York (Oswego), Tone at the Top Letter: <https://ww1.oswego.edu/internal-control/presidents-tone-top-letter>.
- 68 Transparency International, Advocacy and Legal Advice Centers: <https://www.transparency.org/en/alacs>.

- 69** UNDP, Fighting Corruption in the Education Sector: Methods, Tools and Good Practices (2011):
www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/democratic-governance/anti-corruption/fighting_corruptionintheeducationsector.html.
- 70** United Nations Convention Against Corruption (2003):
https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/Publications/Convention/08-50026_E.pdf.
- 71** University of Bath, Statement of Corporate Governance (2021-2022):
<https://www.bath.ac.uk/corporate-information/statement-of-corporate-governance-2021-22/>.
- 72** University of Groningen, Role Playing Game:
<https://sites.google.com/rug.nl/privacy-in-research/role-playing-game>.
- 73** University of Mississippi:
- EthicsPoint:
<https://secure.ethicspoint.com/domain/media/en/gui/31500/index.html>;
 - Office of Internal Audit, Audit Process:
<https://internalaudit.olemiss.edu/audit-process/>;
 - Office of Internal Audit, The Three Lines of Defense:
<https://internalaudit.olemiss.edu/the-three-lines-of-defense/>.
- 74** University of Oxford:
- About Risk Management: <https://compliance.admin.ox.ac.uk/about-risk-management#collapse1094356>;
 - Finance Division: <https://finance.web.ox.ac.uk/>.
- 75** University of Texas:
- About Accounting & Financial Management: <https://afm.utexas.edu/about>;
 - Standards of Conduct:
<https://www.utsystem.edu/sites/default/files/documents/publication/2021/ut-system-administration-standards-of-conduct/ut-system-administration-standards-of-conduct-07-2021.pdf>.
- 76** UNODC, Anti-Corruption Academic (ACAD) Network:
<https://grace.unodc.org/grace/en/academia/anti-corruption-academic-network.html>.
- 77** UNODC, Brazilian Youth Anti-Corruption Hackathon 2022:
<https://grace.unodc.org/grace/en/youth-empowerment/coding4integrity/brazilian-youth-anti-corruption-hackathon-2022.html>.
- 78** UNODC, Education for Justice (E4J): <https://www.unodc.org/e4j/>.
- 79** UNODC, Global Resource for Anti-Corruption Education and Youth Empowerment (GRACE): <https://grace.unodc.org/>.

- 80** UNODC, G20 Anti-Corruption Resources, G20 Anti-Corruption Working Group: <https://www.unodc.org/unodc/en/corruption/g20-anti-corruption-resources/by-thematic-area.html>.
- 81** UNODC, Special Event on Meaningful Engagement of Youth in Anti-Corruption Efforts (15 June 2022): <https://grace.unodc.org/grace/en/news-and-events/special-event-on-meaningful-engagement-of-youth-in-anti-corruption-efforts-june-2022.html>.
- 82** UNODC, United Nations Convention Against Corruption: A Model Academic Course: https://www.unodc.org/documents/corruption/Education/ACAD/UNCACModelCourse/UNCAC_Academic_Course_English.pdf.
- 83** UNODC, University Module Series on Anti-Corruption: [https://grace.unodc.org/grace/academia/module-series-on-anti-corruption.html?lf_id=.](https://grace.unodc.org/grace/academia/module-series-on-anti-corruption.html?lf_id=)
- 84** UNODC, University Module Series on Integrity and Ethics: <https://grace.unodc.org/grace/en/academia/module-series-on-integrity-and-ethics.html>.
- 85** Watson & James, Risk Management and Organisational Culture: Constructing 'Tone at the Top', Economic & Social Research Council (March 2021): <https://fe-governing.stir.ac.uk/files/2021/03/Project-Briefing-5-Risk-Management-and-Organisational-Culture.pdf>.

