



ANTI-KORUPCINIO  
SĄMONINGUMO  
DIDINIMO  
VIEŠAJAME  
SEKTORIUJE  
GAIRĖS



# TURINYS

3	<b>ĮVADAS</b>
7	<b>I. ANTIKORUPCINIO SĄMONINGUMO DIDINIMO ĮGYVENDINIMAS</b>
8	<i>Antikorupcinis sąmoningumas kaip organizacinės kultūros dalis</i>
10	<i>Vadovo vaidmuo: sąmoningumo ugdymas per lyderystę ir asmeninį pavyzdį</i>
11	<i>Atsakingo subjekto vaidmuo antikorupcinio sąmoningumo didinimo procese</i>
13	<b>II. ANTIKORUPCINIO SĄMONINGUMO DIDINIMO VEIKLŲ ORGANIZAVIMAS</b>
14	<i>Pagrindinės antikorupcinio sąmoningumo didinimo veiklų formos</i>
16	<i>Organizacijų siūlomos antikorupcinio sąmoningumo didinimo priemonės</i>
16	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lietuvos Respublikos specialiųjų tyrimų tarnyba</li></ul>
17	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vyriausioji tarnybinės etikos komisija</li></ul>
17	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lietuvos Respublikos generalinė prokuratūra</li></ul>
17	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kiti naudingi informacijos šaltiniai</li></ul>
18	<i>Veiklų pritaikymas skirtingoms tikslinėms grupėms</i>
19	<i>Veiklų poreikio nustatymas</i>
22	<b>III. KOMUNIKACIJA IR INFORMAVIMAS</b>
23	<i>Vidinė komunikacija</i>
24	<i>Informacijos prieinamumo užtikrinimas (informavimas)</i>
25	<i>Išorinė komunikacija</i>
26	<b>IV. ANTIKORUPCINIO SĄMONINGUMO DIDINIMO VEIKLŲ POVEIKIO VERTINIMAS</b>
27	<i>Antikorupcinio sąmoningumo dėmenys</i>
28	<i>Kaip tinkamai įvertinti antikorupcinio švietimo ir ugdymo poveikį sąmoningumo lygmeniu?</i>
30	<i>Pavyzdiniai antikorupcinio sąmoningumo didinimo veiklų poveikio vertinimo klausimai</i>
32	<b>V. GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI</b>

# ANTIKORUPCINIO SĄMONINGUMO DIDINIMO VIEŠAJAME SEKTORIUJE GAIRĖS

## ĮVADAS

Siekiant veiksmingai kovoti su korupcija, šiuolaikinėje viešojo sektoriaus aplinkoje vis daugiau dedama pastangų stiprinant atsparumą korupcijai: diegiamos prevencijos priemonės, stiprinama kontrolė, didinamas skaidrumas ir atsakomybė. Tai atspindi institucijų brandesnį ir nuoseklesnį požiūrį į korupcijos prevenciją.

Norint užtikrinti korupcijos prevencijos veiksmingumą, nepakanka diegiamų prevencijos priemonių, nes sklandžiam prevencijos procesui pirmiausia yra būtinas darbuotojų ir organizacijų vertybinis pagrindas. Būtent antikorupcinio sąmoningumo didinimas yra viena iš svarbiausių, tačiau dar nepakankamai plėtojamų korupcijos prevencijos krypčių.

Antikorupcinis sąmoningumas apima gebėjimą atpažinti ir kritiškai vertinti korupcijos apraiškas, suprasti jų poveikį, ugdyti sąžiningumo, skaidrumo ir atsakomybės nuostatas. Šis nuoseklus švietimo ir ugdymo procesas formuoja nepakantumo korupcijai kultūrą, stiprina viešojo sektoriaus darbuotojų atsakomybę, padeda atpažinti neteisėtas veikas ir skatina apie jas pranešti.

Veiksmingai mažinant korupcijos rizikas, svarbu, kad darbuotojai ne tik įgytų teorinių žinių, bet ir gebėtų jas taikyti praktiškai. Antikorupcinio sąmoningumo didinimas turi būti sistemingas ir apimti visus viešojo sektoriaus subjektus, nepriklausomai nuo jų dydžio ar veiklos srities.





## GAIRIŲ PASKIRTIS

Antikorupcinio sąmoningumo didinimo viešajame sektoriuje gairės (toliau – Gairės) – visuma rekomendacijų, kaip viešojo sektoriaus subjektams organizuoti ir vykdyti darbuotojų antikorupcinio sąmoningumo didinimo veiklas, siekiant užtikrinti Lietuvos Respublikos korupcijos prevencijos įstatymo nuostatų įgyvendinimą.

Gairės skirtos viešojo sektoriaus subjektų vadovams, padaliniams ir (ar) asmenims, kurie atsakingi už antikorupcinio sąmoningumo didinimo veiklų inicijavimą, organizavimą ar įgyvendinimą, taip pat darbuotojams, kuriems šios funkcijos yra pavestos (toliau – atsakingas subjektas).

## TIKSLAI

- 01** Sukurti ir įgyvendinti nuoseklią, sistemingą ir efektyvią antikorupcinio sąmoningumo didinimo strategiją viešajame sektoriuje.
- 02** Skatinti novatoriškas ir praktiškai pritaikomas antikorupcinio sąmoningumo didinimo priemones.
- 03** Įdiegti pažangos stebėsenos ir veiklos efektyvumo vertinimo mechanizmus.
- 04** Tikslingai ir efektyviai organizuoti atsakingų subjektų veiklą.
- 05** Skatinti gerosios praktikos sklaidą ir tarpinstitucinį bendradarbiavimą.

## PAGRINDINĖS SĄVOKOS

**Antikorupcinis sąmoningumas** – asmens ar visuomenės gebėjimas atpažinti, kritiškai vertinti korupcijos apraiškas ir jų poveikį, vadovautis vertybinėmis nuostatomis, kurios lemia sąžiningumą, skaidrumą ir atsakomybę.

**Antikorupcinio sąmoningumo didinimas** – nuoseklus ir sistemingas švietimo ir ugdymo procesas, kurio tikslas – skleisti antikorupcines nuostatas, puoselėti nepakantumo korupcijai kultūrą, ugdyti atsakomybės jausmą, padėti atpažinti neteisėtas veikas ir skatinti apie jas pranešti.

**Antikorupcinis švietimas** – tikslingai planuojama ir organizuojama antikorupcinio sąmoningumo didinimo veikla, apimanti antikorupcinių nuostatų formavimą ir sklaidą siekiant ugdyti vertybines nuostatas ir praktinius įgūdžius veikti skaidriai ir sąžiningai, netoleruoti korupcijos ar kito nesąžiningo elgesio, pranešti apie korupcinio pobūdžio nusikalstamas veikas.

**Organizacijos kultūra** – bendrųjų vertybių, įsitikinimų, elgesio normų ir praktikų visuma, formuojanti organizacijos vidinį klimatą, sprendimų priėmimo principus, darbuotojų tarpusavio santykius ir daranti esminę įtaką jos elgsenai bei veikimo būdai.

**Atsakingas subjektas** – viešojo sektoriaus subjekte įsteigtas atsakingas padalinys ar paskirti asmenys, kuriems pagal Korupcijos prevencijos įstatymą pavestos korupcijai atsparios aplinkos kūrimo funkcijos<sup>1</sup>.

**Viešasis sektorius** – Gairių kontekste sąvoka „viešasis sektorius“ suprantama kaip viešojo sektoriaus subjektai, apibrėžti Korupcijos prevencijos įstatyme<sup>2</sup>.



## SUTRUMPINIMAI

Lietuvos Respublikos specialiųjų tyrimų tarnyba – STT

Lietuvos Respublikos vyriausioji tarnybinės etikos komisija – VTEK

Lietuvos Respublikos korupcijos prevencijos įstatymas – KPĮ

Lietuvos Respublikos pranešėjų apsaugos įstatymas – PAĮ

Lietuvos Respublikos viešųjų ir privačių interesų derinimo įstatymas – VPIDĮ

<sup>1</sup> KPĮ 24 straipsnis.

<sup>2</sup> KPĮ 2 straipsnio 14 dalis.



Antikorupcinio sąmoningumo didinimo principai nustato pagrindines kryptis ir vertybines nuostatas, kuriomis vadovaujantis šis procesas įgyvendinamas nuosekliai, sistemingai ir efektyviai.

## PRINCIPAI

### TEŠTINUMO PRINCIPAS

Antikorupcinio sąmoningumo didinimas vykdomas sistemingai ir nuolat, neapsiribojant pavieniais mokymais ar vienkartinėmis iniciatyvomis. Tai ilgalaikis procesas, kuris grindžiamas nuosekliomis pastangomis ir tvariu požiūriu.

### PRAKTIŠIO PRITAİKOMUMO PRINCIPAS

Antikorupcinio sąmoningumo didinimas orientuojamas į aktualias ir praktines situacijas, su kuriomis darbuotojai gali susidurti kasdienėje darbo aplinkoje. Svarbus ne tik teorinis švietimas, bet ir praktiniai mokymai, atvejų analizė, tikroviškų situacijų modeliavimas, padedantis suprasti ir priimti tinkamus sprendimus, kaip elgtis susidūrus su korupcijos rizikomis.

### ĮTRAUKTIES PRINCIPAS

Visi viešojo sektoriaus subjekto darbuotojai, neatsižvelgiant į jų pareigas ar atliekamas funkcijas, dalyvauja antikorupcinio sąmoningumo didinimo procese. Taip siekiama ugdyti bendros atsakomybės jausmą ir stiprinti skaidrumo kultūrą organizacijoje.

### VEIKSMINGUMO VERTINIMO PRINCIPAS

Visos iniciatyvos, skirtos didinti viešojo sektoriaus darbuotojų antikorupcinį sąmoningumą, sistemingai vertinamos, siekiant nustatyti jų efektyvumą, pasiektus rezultatus ir tobulinimo galimybes. Vertinimas padeda užtikrinti nuolatinį tobulėjimą ir prisitaikymą kintančiomis aplinkybėmis.

### BENDRADARBIAVIMO PRINCIPAS

Viešojo sektoriaus subjektai aktyviai bendradarbiauja su kitomis įstaigomis, nevyriausybinėmis organizacijomis, teisėsaugos institucijomis ir dalinasi gerąja praktika. Bendri projektai bendradarbiavimas padeda taikyti inovatyvius metodus, technologijas ir greitai reaguoti į naujas su korupcija susijusias grėsmes ar keisti strategijas.

# I SKYRIUS

Didinant antikorupcinį sąmoningumą viešajame sektoriuje reikia aiškios vadovų lyderystės, atsakingų subjektų koordinavimo ir skaidrios organizacijos kultūros puoselėjimo. Siekiant veiklos veiksmingumo, būtina atsižvelgti į šiuos tris esminius aspektus:

## ANTI KORUPCINIO SĄMONINGUMO DIDINIMO ĮGYVENDINIMAS

1

**Antikorupcinis sąmoningumas kaip organizacijos kultūros dalis.**

2

**Vadovo vaidmuo: sąmoningumo ugdymas per lyderystę ir asmeninį pavyzdį.**

3

**Atsakingo subjekto vaidmuo antikorupcinio sąmoningumo didinimo procese.**



## Antikorupcinis sąmoningumas kaip organizacijos kultūros dalis

Organizacijos kultūra formuoja darbuotojų vertybes ir elgesio normas, todėl jos stiprinimas yra svarbus antikorupcinio sąmoningumo pagrindas. Antikorupcinio sąmoningumo didinimas negali būti laikomas paviene iniciatyva ar formalumu – jis turi tapti neatsiejama organizacijos vertybių sistemos ir kasdienės veiklos dalimi.

Nuosekliai integravus antikorupcinio sąmoningumo didinimo principus į organizacijos kultūrą, sukuriama skaidresnė, patikimesnė ir etiška darbo aplinka. Tai ne tik didina darbuotojų pasitikėjimą ir motyvaciją veikti sąžiningai, bet ir mažina korupcijos rizikas, padeda išvengti neigiamų pasekmių tiek pačiam darbuotojui, gebančiam atpažinti rizikingas situacijas ir tinkamai į jas reaguoti, tiek ir viešojo sektoriaus subjekto reputacijai.

Antikorupcinė organizacijos kultūra formuojama pradedant aiškių vertybių – sąžiningumo, atsakomybės, pagarbos – įtvirtinimu organizacijos strateginiuose dokumentuose, elgesio kodeksuose ir vidaus procedūrose. Šios vertybės turi būti ne tik deklaruojamos, bet ir atsispindėti darbuotojų kasdienėje elgsenoje, priimant sprendimus ir bendraujant tarpusavyje.



Tolesnis žingsnis – nuolatinis darbuotojų žinių gilinimas apie korupciją, su ja susijusias rizikas, etines dilemas ir praktines situacijas, kurios skatina kritiškai vertinti aplinkybes, stiprina vertybinį jautrumą ir ugdo gebėjimą priimti ne tik etiškai, bet ir skaidrumu grindžiamus sprendimus. Tam būtini ne tik mokymai, bet ir atviros diskusijos, refleksija, dalijimasis patirtimis ir nuolatinis įsipareigojimas laikytis organizacijos vertybėmis grįstų principų.



Saugi aplinka ir darbuotojų palaikymas, kurie sudaro prielaidų pranešti apie galimus pažeidimus ar neskaidrią veiklą, yra ne mažiau svarbūs. Kiekvienas darbuotojas turi būti tikras, kad sąžiningas elgesys yra vertinamas, o apie galimus pažeidimus pranešantiems asmenims užtikrinama apsauga ir konfidencialumas, jie nepatiria jokio spaudimo ar kitų neigiamų pasekmių. Tik tokioje aplinkoje skaidrumas tampa natūraliu veiklos standartu, o antikorupcinės nuostatos – tvirtu organizacijos kultūros pamatu.

*Kai antikorupcinio sąmoningumo stiprinimas tampa neatsiejama organizacijos kultūros dalimi, skaidrumas ilgainiui įtvirtinamas visose veiklos srityse. Darbuotojai ne tik laikosi skaidrumo principų, bet ir aktyviai juos įgyvendina, tampa skaidrios kultūros puoselėtojais ir moraliniais autoritetais savo aplinkoje.*

## Vadovo vaidmuo: sąmoningumo ugdymas per lyderystę ir asmeninį pavyzdį

Vadovo vaidmuo ir požiūris į antikorupcinio sąmoningumo didinimą yra vienas iš svarbiausių antikorupcinės aplinkos kūrimo elementų. Vadovas formuoja organizacijos vertybes, elgesio normas, skaidrios veiklos standartus ir yra atsakingas, kad viešojo sektoriaus subjekte būtų sukurta ir palaikoma korupcijai atspari aplinka<sup>3</sup>. Asmeninis vadovo pavyzdys, jo aiškios nuostatos dėl korupcijos ir aktyvus dalyvavimas įgyvendinant korupcijai atsparios aplinkos kūrimo priemones daro tiesioginę įtaką darbuotojų požiūriui ir elgesiui.

Vadovas privalo ne tik priimti sprendimus taikydamas skaidrumo, sąžiningumo ir atsakomybės principus, bet ir nuosekliai apie juos komunikuoti – tiek oficialiuose susirinkimuose, tiek kasdienėje veikloje. Svarbu, kad jo pozicija būtų aiški ir nedviprasmiška – nepakantumas korupcijai, skaidri veikla ir pagarba vertybėmis grindžiamai bendravimo kultūrai. Vadovas, kuris priima sprendimus pagrįstai, laikosi deklaruojamų vertybių, nevengia atsakomybės ir ieško etišių kompromisų, siunčia darbuotojams svarbią žinutę – skaidrumas yra ne deklaratyvi vertybė, o patvirtintas ir taikomas veiklos standartas.

Vadovas gali inicijuoti ir (ar) palaikyti įvairias antikorupcines iniciatyvas, skatinti diskusijas, darbuotojų refleksiją apie korupcijai atsparios aplinkos kūrimą, skaidrų, etišią elgesį ir pan. Toks vadovo įsitraukimas padeda stiprinti darbuotojų motyvaciją veikti skaidriai.

Svarbu, kad antikorupcinę lyderystę prisiimtų ne tik aukščiausiojo lygio vadovai, bet ir visi viešojo sektoriaus subjekto administracijos padaliniai ir komandų vadovai. Būtent jie, būdami arčiausiai darbuotojų, daro tiesioginę įtaką jų kasdieniams sprendimams ir vertybinėms nuostatom.

*Vadovas yra pagrindinis organizacijos vertybių ir kultūros formuotojas, kurio elgesys ir sprendimai tampa sektinu pavyzdžiu visiems darbuotojams. Atsakingas vadovas, nuosekliai puoselėjantis vertybinę kryptį ir aktyviai dalyvaujantis antikorupcinėse iniciatyvose, įkvepia darbuotojus elgtis skaidriai, sąžiningai ir atsakingai.*

<sup>3</sup> KPĮ 23 straipsnio 3 dalis.

## Atsakingo subjekto vaidmuo antikorupcinio sąmoningumo didinimo procese

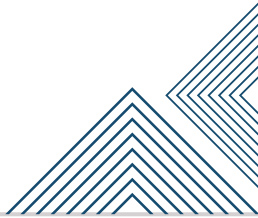
Siekiant, kad antikorupcinio sąmoningumo didinimas būtų organizuojamas nuosekliai, sistemingai ir išlaikytų tęstinumą, būtina aiškiai apibrėžti atsakomybę už šios srities koordinavimą.

Pagal Korupcijos prevencijos įstatymo 24 straipsnio 5 dalį atsakingi subjektai organizuoja darbuotojų antikorupcinio sąmoningumo didinimą, tačiau tai nereiškia, kad visas šio proceso įgyvendinimas turi būti pavestas vienam atsakingam subjektui.

Atsakingas subjektas gali antikorupcinio sąmoningumo didinimo veiklą vykdyti pats (pavyzdžiui, organizuodamas ar rengdamas mokymus ir (ar) informacines kampanijas) ar veiklą pavesti kitam padaliniui (pavyzdžiui, personalo skyriui), užtikrindamas savo įsitraukimą.

Vykdydamas priskirtas funkcijas (konsultavimą dėl antikorupcinės elgsenos, AKL atlikimą, korupcinio pobūdžio pažeidimų tyrimo koordinavimą, viešųjų ir privačiųjų interesų derinimo kontrolę ir t. t.), atsakingas subjektas turi galimybių atsakyti į darbuotojams kylančius klausimus, taip pat pastebėti jų žinių spragas ar netinkamą elgseną. Būtent įsitraukimas į antikorupcinio sąmoningumo didinimo veiklą organizavimą padeda užtikrinti tikslingesnę temų parinkimą, aktualų mokymų turinį ir veiksmingesnę kompetencijų stiprinimą.





Organizuojant viešojo sektoriaus subjekto darbuotojų antikorupcinio sąmoningumo didinimą rekomenduojami šie veiksmai:

- nustatyti darbuotojų antikorupcinio sąmoningumo didinimo poreikį;
- siūlyti ir (ar) planuoti aktualias antikorupcinio sąmoningumo didinimo priemones ir veiklas;
- inicijuoti ar padėti organizuoti mokymus, diskusijas, refleksijos sesijas, informacines kampanijas;
- teikti metodines rekomendacijas ir gaires;
- stebėti ir vertinti antikorupcinio sąmoningumo didinimo priemonių įgyvendinimo efektyvumą;
- rinkti ir teikti grįžtamąjį ryšį, siūlyti tobulinimo kryptis;
- rengti informacines priemones;
- konsultuoti darbuotojus dėl antikorupcinės elgsenos ar sprendimų priėmimo konkrečiose situacijose;
- inicijuoti kitas aktualias ir tikslingas antikorupcinio sąmoningumo didinimo iniciatyvas, kurios padeda kurti etišką, skaidrią ir korupcijai atsparią organizacijos kultūrą.

*Svarbu užtikrinti, kad atsakingas subjektas ne tik būtų paskirtas, bet ir būtų jam sudarytos reikiamos sąlygos tinkamai vykdyti šias funkcijas. Tam būtina užtikrinti pakankamus žmogiškuosius, prireikus finansinius, laiko išteklius, taip pat aiškų bendradarbiavimo mechanizmą su kitais padaliniais (personalo, komunikacijos ir t. t.). Ne mažiau svarbu – vadovų dėmesys ir palaikymas atsakingam subjektui inicijuojant veiklas, siūlant aktualias priemones ir dalyvavimas sprendžiant, kokios veiklos bus vykdomos, kam jos bus skirtos ir kaip bus vertinamas jų poveikis.*

## Sėkmės receptas – sinergija

### VADOVAS

- Aiški pozicija ir pavyzdžio rodymas.
- Atvirumo skatinimas.
- Sąlygų veikti užtikrinimas.

### ATSAKINGAS SUBJEKTAS

- Veiklų koordinavimas.
- Bendradarbiavimas ir grįžtamojo ryšio teikimas vadovui.
- Vidinė bei išorinė komunikacija.

### DARBUOTOJAI

- Aktyvus įsitraukimas į veiklas.
- Savarankiškas ugdymas ir nuostatų formavimas.
- Gebėjimas atpažinti neteisėtus veiksmus.
- Ryžtas pranešti.

# II SKYRIUS

Antikorupcinio sąmoningumo didinimo veiklos gali būti organizuojamos įvairiomis formomis, atsižvelgiant į skirtingų viešojo sektoriaus subjekto padalinių veiklos specifiką ir galimas korupcijos rizikas, siekiant užtikrinti, kad kiekvienas darbuotojas gautų aktualią, jo funkcijas atitinkančią informaciją ir gebėtų priimti skaidrius, atsakingus ir etiškus sprendimus savo veikloje.



## ANTIKORUPCINIO SĄMONINGUMO DIDINIMO VEIKLŲ ORGANIZAVIMAS

1

**Antikorupcinis sąmoningumo didinimo veiklų formos**

2

**Antikorupcinio sąmoningumo didinimo priemonės**

3

**Veiklų pritaikymas skirtingoms tikslinėms grupėms**

4

**Veiklų poreikio nustatymas**

## Pagrindinės antikorupcinio sąmoningumo didinimo veiklų formos

**Mokymai** – viena pagrindinių antikorupcinio sąmoningumo didinimo veiklų formų, kurios pasitelkiamos ugdant ir tobulinant dalyvių žinias, praktinius įgūdžius ir vertybines nuostatas. Mokymai gali būti organizuojami tiek tiesiogiai, tiek nuotoliniu būdu, individualiai pritaikant turinį pagal viešojo sektoriaus subjekto poreikius ir tikslinę auditoriją.

Antikorupciniai mokymai gali būti:

- ***bendrojo pobūdžio***, skirti apžvelgti pagrindinius korupcijos prevencijos principus, teisinį reguliavimą, etikos normas ir rizikų atpažinimą;
- ***teminiai***, orientuoti į konkrečias sritis, tokias kaip dovanų politika, interesų konfliktų valdymas, pranešėjų apsauga, vidinės kontrolės priemonės ir t. t., ar orientuoti į tikslinę darbuotojų grupę: viešųjų pirkimų specialistams, ūkio subjektų kontrolę ir priežiūrą vykdančiams asmenims ar pan.

Mokymuose gali būti taikomi įvairūs metodai, kurie skatina dalyvių įsitraukimą, kritinį mąstymą ir gebėjimą praktiškai pritaikyti įgytas žinias:

- **Paskaita** – pranešimas, kuris padeda susipažinti su korupcijos prevencijos principais, aktualių teisiniu reguliavimu, organizacijos vidaus darbo tvarkos taisyklėmis, galimomis rizikomis ir jų kontekstu.
- **Seminaras** – įgūdžių ugdymo mokymai, taikant aktyvaus mokymo ir (ar) mokymosi metodus. Jo metu analizuojamos praktinės situacijos, diskutuojama, dirbama grupėmis, nagrinėjamos ir sprendžiamos probleminės užduotys, taip pat dalijamasi patirtimi.
- **Atvejo analizė** – tikroviškų ar galimų situacijų nagrinėjimas, kuris padeda suvokti korupcijos priežastis, pasekmes ir prevencijos galimybes.
- **Simuliacija** – praktiniai scenarijai, kuriuose dalyviai imasi vaidmenų, priima sprendimus ir mokosi tinkamai reaguoti į su korupcija susijusias situacijas.
- **Grupinė tikslinė diskusija** (*angl. Focus group research*) – interaktyvūs, įtraukiantys ir mažesnės apimties renginiai, skirti konkretiems klausimams ar problemoms spręsti. Jie gali būti organizuojami administraciniams padaliniais, skatinant atvirą dialogą, patirties mainus tarp darbuotojų ir vadovų bei bendrojo požiūrio formavimą aktualiais klausimais. Tokio pobūdžio susitikimai yra itin vertingi ugdant organizacijos antikorupcinę kultūrą.
- **Mentorystė ir konsultacija** – individuali veiklos forma, kuri suteikia galimybių darbuotojams spręsti kylančias problemas tikrąju laiku pasitelkiant ekspertus ir (ar) kitus specialistus (mentoriais ir konsultantais gali tapti atsakingas subjektas ar kiti darbuotojai, turintys praktinės patirties antikorupcinėje veikloje). Toks abipusis bendradarbiavimas naujai įdarbintiems ar mažiau patirties turintiems darbuotojams padeda greičiau susipažinti su taikomomis taisyklėmis, organizacijos kultūra ir labiau savimi pasitikėti sužinojus, kur kreiptis kilus neaiškumų.



Skirtingų mokymų metodų parinkimas ir derinimas sudaro sąlygas visapusiškam antikorupcinio sąmoningumo ugdymui.

Šias išvardintas antikorupcinio sąmoningumo didinimo veiklas gali įgyvendinti:

- **viešojo sektoriaus subjekto darbuotojai**, turintys praktinės patirties antikorupcinėje veikloje (vadovai, atsakingas subjektas, atitikties, vidaus audito, personalo, teisės specialistai ir kt.);
- **išorės lektoriai** (antikorupcijos srities ekspertai, akademikai, nevyriausybių organizacijų atstovai, teisės saugos institucijų pareigūnai ir kt.).

Didinant darbuotojų antikorupcinį sąmoningumą galima pasitelkti kitų organizacijų antikorupcines priemones, kurias siūlo institucijos, atsakingos už tam tikrų įstatymų įgyvendinimą ir jų stebėseną. Tai: Lietuvos Respublikos specialiųjų tyrimų tarnyba, kuri didina antikorupcinį sąmoningumą teikdama metodinę pagalbą, rengdama mokymus ir organizuodama kitas iniciatyvas; Vyriausioji tarnybinės etikos komisija, kurios pagrindinė užduotis – užtikrinti viešųjų ir privačiųjų interesų derinimą bei stebėti tarnybinės etikos principų laikymąsi valstybės tarnyboje; Lietuvos Respublikos generalinė prokuratūra, kuri atsakinga už Pranešėjų apsaugos įstatymo įgyvendinimą.



## Organizacijų siūlomos antikorupcinio sąmoningumo didinimo priemonės

Lietuvos Respublikos specialiųjų tyrimų tarnyba:

**E. mokymo platforma.** Tai STT sukurta elektroninė mokymosi erdvė, kuri skirta savarankiškai įgyti ar plėsti žinias apie antikorupcinės aplinkos kūrimą. Profesionali antikorupcinio švietimo mokymų medžiaga pateikiama kartu su interaktyviomis užduotimis, aktuali sociologinių tyrimų statistika, gerosios praktikos pavyzdžiais. E. mokymo platformoje vartotojai gali susipažinti su bazinėmis temomis, tikslinėms grupėms ir sritims pritaikytomis temomis, taip pat temomis, kurios skirtos atsakingiems subjektams ir kitiems specialistams. Temų sąrašas nuolat atnaujinamas. Vartotojai, susipažinę su temos medžiaga ir išsprendę jos įtvirtinimo testą, gauna temos baigimą patvirtinantį sertifikatą.

**Antikorupcinio švietimo vaizdo paskaitos.** Tai STT pareigūnų sukurti ir įrašyti glausti ir aiškūs pranešimai svarbiausiomis antikorupcinėmis temomis. Vienos paskaitos trukmė – apie 20 minučių. Jos pritaikytos tiek individualiam, tiek organizacijų mokymuisi. Per šias paskaitas, taupant žmogiškuosius ir kitus išteklius, pateikiamas kokybiškas, teisiškai pagrįstas turinys, kurį galima lengvai integruoti į vidaus mokymų sistemą.

**„Skaidrumo akademijos“ renginiai ir jų įrašai.** „Skaidrumo akademija“ – gerosios praktikos mainų vieta, kur didžiausią patirtį sukaupę ir aukštą kompetenciją turintys skaidrumo standartų ekspertai dalijasi patirtimi, įžvalgomis ir patarimais, kaip organizacijose kurti ir stiprinti korupcijai atsparią aplinką. Renginių metu nagrinėjami praktiniai klausimai, pristatomos sėkmingai įgyvendintos iniciatyvos, todėl pateikiama informacija aktuali vadovams, atsakingiems subjektams ir kitiems darbuotojams pagal įvairias kompetencijos sritis. Su šių renginių ir kita aktuali medžiaga galima susipažinti [čia](#).

**Antikorupcinio švietimo mokymai.** Tai STT Antikorupcinio švietimo skyriaus pareigūnų rengiami tiesioginiai (gyvai) ir nuotoliniai (internetu) mokymai viešojo sektoriaus subjekto prašymu ar STT iniciatyva. STT, atsižvelgdama į nustatytą antikorupcinio sąmoningumo didinimo poreikį, gali individualiai pasiūlyti antikorupcinio sąmoningumo didinimo veiklos formą, temą ir (ar) turinį (daugiau apie poreikio nustatymą skaitykite šių Gairių III dalyje).

**Metodinės pagalbos renginiai.** Tai STT Korupcijos prevencijos valdybos pareigūnų organizuojami tiesioginiai ir (ar) nuotoliniai metodinės pagalbos renginiai, skirti padėti stiprinti praktinius gebėjimus, kurie reikalingi planuojant tinkamas prevencines priemones, jas įgyvendinant ir tobulinant, didinant vadovų lyderystę, gerinant atsakingo subjekto ir (ar) darbuotojų informuotumą apie korupcijos rizikas tam tikrose veiklos srityse.

## Vyriausioji tarnybinės etikos komisija:

**Nuotoliniai mokymai.** Tai VTEK sukurta priemonė, skirta viešojo sektoriaus subjekto darbuotojams savarankiškai mokytis ar gilinti žinias apie viešųjų ir privačiųjų interesų derinimą bei lobistinę veiklą. Mokymai prieinami per Privačių interesų registro (PINREG) sistemą.

**Rekomendacijos ir gairės.** Tai VTEK parengta metodinė medžiaga, kuri padeda viešojo sektoriaus subjekto darbuotojams tinkamai deklaruoti privačius interesus, atpažinti ir valdyti interesų konfliktus ir imtis prevencinių priemonių. Šiose rekomendacijose pateikiami praktiniai paaiškinimai ir pavyzdžiai, kaip elgtis galimų interesų konfliktų situacijose, susijusiose su tarnybinių funkcijų vykdymu.

## Lietuvos Respublikos generalinė prokuratūra:

Lietuvos Respublikos generalinė prokuratūra organizuoja **mokymus**, kurių metu pristatomas pranešėjų apsaugos institutas, aptariamose teisinėse nuostatose, pranešėjų teisės ir pareigos, taip pat skatinimo ir pagalbos priemonės. Taip pat per mokymus pateikiama informacija apie vidinių pranešimų kanalų diegimą ir veikimą, siekiant užtikrinti efektyvų pranešimų apie pažeidimus tvarkymą. Šių mokymų pagrindinis tikslas – didinti informuotumą apie pranešėjų apsaugos institutą.

## Kiti naudingi informacijos šaltiniai:

**„Lietuvos korupcijos žemėlapis“ (LKŽ).** Tai nuo 2001 m. STT inicijuojamos visuomenės apklausos, kurių tikslas – įvertinti Lietuvos gyventojų, įmonių vadovų ir valstybės tarnautojų požiūrį į korupciją, jos paplitimą, atskleisti minėtų grupių patirtį šioje srityje, nustatyti Lietuvos visuomenės antikorpacinį potencialą. LKŽ sudaro pagrindą formuoti tikslingą, duomenimis grįstą korupcijos prevencijos politiką, padeda institucijoms įsivertinti savo sektoriaus ar valdymo srities rizikas ir tobulinti vidaus kontrolės sistemas.

**„Transparency International“ Lietuvos skyrius (TILS).** Tai nepriklausoma nevyriausybinė organizacija, veikianti nuo 2000 m. ir priklausanti pasauliniam „Transparency International“ tinklui. TILS Lietuvoje vykdo antikorpacinės politikos analizę, rengia tyrimus, teikia konsultacijas viešojo ir nevyriausybinių sektoriaus institucijoms bei inicijuoja pilietines iniciatyvas skaidrumo srityje. Šios organizacijos atliekami tyrimai padeda nustatyti sistemines problemas ir siūlyti įrodymais grįstus sprendimus politikos formuotojams.

Daugiau informacijos apie antikorpacinio sąmoningumo didinimą viešajame sektoriuje galite rasti [čia](#).

## Veiklų pritaikymas skirtingoms tikslinėms grupėms

Antikorupcinio sąmoningumo didinimo veiklų efektyvumą lemia ne tik jų turinys ar pateikimo forma, bet ir gebėjimas jas pritaikyti skirtingoms tikslinėms grupėms. Viešojo sektoriaus subjektuose dirba įvairaus profilio darbuotojai, kurių funkcijos, atsakomybės, susijusios rizikos bei turimos žinios ir gebėjimai gali ženkliai skirtis. Dėl šios priežasties itin svarbu dar planuojant įvertinti, kam konkrečiai veiklos yra skirtos ir kokių rezultatų tikimasi pasiekti.

Aiškiai apibrėžti veiklos tikslai ir uždaviniai leidžia pasirinkti tinkamiausias priemones, metodus ir turinį, kuris atitinka tikslinių grupių poreikius. Tokiu būdu išvengiama formalaus požiūrio į antikorupcinio sąmoningumo didinimą, o veiklos įgyja tikrąją praktinę vertę tiek darbuotojams, tiek organizacijai.



## Veiklų poreikio nustatymas

Kad veiklos būtų tikslingai pritaikytos skirtingoms darbuotojų grupėms, būtina pradėti nuo poreikio nustatymo. Šis procesas leidžia įvertinti, kokių konkrečių žinių, įgūdžių ar nuostatų darbuotojams trūksta, kad jie galėtų veiksmingai atlikti savo funkcijas ir prisidėti prie organizacijos antikorupcinės kultūros stiprinimo.

Remiantis poreikio analize, galima kryptingai planuoti veiklas, kurios būtų aktualios ir atitiktų tikruosius darbuotojų ir organizacijos poreikius. Tai padeda ne tik padidinti darbuotojų įsitraukimą ir motyvaciją, bet ir leidžia racionaliai naudoti turimus išteklius. Be to, tiksliai suplanuotos ir pagrįstos veiklos sudaro prielaidų objektyviam jų poveikio vertinimui ir tolesniam jų tobulinimui.

**Nuo ko pradėti?** Poreikio nustatymo procesas susideda iš kelių pagrindinių etapų:

**1-asis ETAPAS. Esamos situacijos vertinimas.** Šiame etape siekiama visapusiškai įvertinti esamą antikorupcinio sąmoningumo situaciją organizacijoje, nustatyti stipriąsias puses ir silpnąsias vietas, žinių spragas įgūdžių ir elgesio srityse.

Situacijos vertinimas apima šias sritis (rekomenduotina dvejų metų laikotarpiu):

- **Teisės aktai.** Įvertinama, kokie antikorupciniai teisės aktai yra priimti (vidaus darbo tvarkos taisyklės, elgesio kodeksas, interesų konfliktų prevencijos politika, dovanų politika ir t. t.). Nustatoma, ar visi darbuotojai yra tinkamai supažindinti su šiais dokumentais (pasirašytinai, elektroninėje sistemoje ir pan.).
- **Antikorupcinio sąmoningumo didinimo iniciatyvos.** Nustatoma, kokie antikorupcinio švietimo mokymai ar kitos antikorupcinio sąmoningumo didinimo veiklos buvo organizuojamos, kokiai tikslinei auditorijai buvo skirta (vadovams, specialistams, naujai priimtiems darbuotojams ir pan.) ir koks poveikis buvo pasiektas – ar tai prisidėjo prie darbuotojų žinių, požiūrio ar elgesio pokyčių.
- **Komunikacija (vidinė ir išorinė).** Vertinama, kaip vykdoma vidinė komunikacija antikorupcijos tema: ar ši tema matoma, ar ja komunikuojama reguliariai (per naujienlaiškius, susirinkimus, intraneto turinį ir pan.). Taip pat analizuojama išorinė komunikacija – ar viešai skelbiama informacija apie korupcijos prevenciją, antikorupcines nuostatas ir pasiekimus<sup>4</sup>(apie komunikaciją daugiau skaitykite šių Gairių III skyriuje).

<sup>4</sup>Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. balandžio 18 d. nutarimas Nr. 480 „Dėl Bendrųjų reikalavimų valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų interneto svetainėms ir mobilioms programoms aprašo patvirtinimo“. Prieiga internete: <https://www.e-tar.lt/portal/legalAct.html?documentId=45c4c840ff9e11e8a969c20aa4d38bd4>.

- **Korupcijos atvejų ir pranešimų analizė.** Surenkami duomenys apie užfiksuotus korupcijos atvejus, pranešimus apie galimus pažeidimus, gautus skundus ir jų nagrinėjimo rezultatus.
- **Informacija iš ankstesnių vertinimų ir patikrinimų.** Analizuojama atliktų vidaus ar išorės vertinimų informacija, susijusi su korupcijos prevencija, rizikų valdymu ar kontrolės sistemomis: korupcijos rizikos valdymo vertinimai (KRVV), atsparumo korupcijai lygio (AKL) nustatymas, korupcijos pasireiškimo tikimybės (KPT) nustatymas, korupcijos rizikos analizės (KRA) ar kitos vidaus ar išorės audito išvados.

**2-asis ETAPAS. Kompetencijų trūkumų nustatymas.** Šio etapo tikslas – nustatyti darbuotojų žinių, gebėjimų, požiūrio ir elgsenos trūkumus, kurie susiję su korupcijos prevencija, ir išskirti prioritetus. Tai leidžia suformuoti pagrindą tikslingoms ir efektyvioms antikorpucinio sąmoningumo didinimo veikloms. Šis etapas grindžiamas pirmojo etapo (esamos situacijos vertinimo) rezultatais.

Vertinamos sritys:

- **Žinios** apie korupcijos prevencijos teisinį reglamentavimą, vidaus taisykles, procedūras.
- **Gebėjimai atpažinti** rizikingas situacijas ir tinkamai reaguoti, priimti skaidrius sprendimus.
- **Požiūris** į skaidrumą, asmeninę atsakomybę, pranešėjų apsaugą ir pan.
- **Faktinė elgsena** (aktyvumas reaguojant į korupcijos rizikų situacijas, įsitraukimas į antikorpucines iniciatyvas ir t. t.).

*Galimi kompetencijų trūkumų nustatymo būdai:*

- *Anoniminės apklausos – naudojamos siekiant įvertinti bendrąjį žinių apie korupcijos rizikas lygį, supratimą apie viešojo sektoriaus subjekte taikomas korupcijos prevencijos priemones, požiūrį į korupciją, elgsenos tendencijas.*
- *Pokalbiai su vadovais – padeda nustatyti, kokius kompetencijų trūkumus vadovai įžvelgia komandose, kaip vertina elgsenos rizikas ir kokių įgūdžių, jų nuomone, darbuotojams trūksta.*
- *Tikslinių diskusijų grupių diskusijos – leidžia giliau suprasti darbuotojų tam tikros elgsenos motyvus, pvz., kodėl jie nepraneša apie galimas korupcijos apraiškas, kokių iššūkių patiria ir koks jų požiūris į skaidrumo skatinimą.*
- *Praktikos analizės – apima konkrečių veiklos situacijų nagrinėjimą, pranešimų, vidaus tyrimų analizės siekiant nustatyti, kur dažniausiai pasireiškia žinių ar įgūdžių stoka, kokių žinių spragų pasitaiko dažniausiai ir kokie elgsenos modeliai vyrauja.*

**3-iasis ETAPAS. Veiklų planavimas.** Šio etapo pagrindinis tikslas – užtikrinti, kad darbuotojų antikorpucinio sąmoningumo didinimas būtų tikslingas ir veiksmingas, o veiklos turinys ir forma atitiktų realius poreikius.

Šiame etape:

- **Apibrėžiami veiklos tikslai ir uždaviniai** (įsivardijama, kokių pokyčių siekiama: kurias žinias, gebėjimus ar požiūrį norima sustiprinti)

*Pavyzdžiui:*

*Pagrindinis tikslas – sustiprinti viešojo sektoriaus subjekto darbuotojų gebėjimą atpažinti korupcijos rizikas ir tinkamai į jas reaguoti kasdienėje veikloje.*

*Šiam tikslui įgyvendinti keliami uždaviniai:*

- Suteikti darbuotojams žinių apie dažniausiai pasitaikančias korupcijos rizikas tam tikrose veiklos srityse (pagal nustatytą poreikį).
- Ugdyti praktinius įgūdžius, kaip elgtis susidūrus su galimomis korupcijos apraiškomis.
- Formuoti nepakantumo korupcijai nuostatas ir stiprinti asmeninę atsakomybę už skaidrų elgesį pranešant apie galimus pažeidimus.



- **Parentamos aktualios temos, veiklos formos, priemonės ir (ar) įrankiai.**
- **Nustatomos tikslinės grupės (konkrečios darbuotojų grupės, kurioms skirta veikla).**
- **Numatomi poveikio vertinimo kriterijai (rodikliai),** pagal kuriuos bus vertinama pažanga (apie poveikio vertinimą daugiau skaitykite šių Gairių IV skyriuje).

Antikorpucinio sąmoningumo didinimo veiklų planavimas gali būti įtrauktas į korupcijos prevencijos planavimo dokumentus, pavyzdžiui, korupcijos prevencijos veiksmų planą ar į bendrąjį organizacijos mokymų planą.

*Svarbu pabrėžti, kad antikorpucinio sąmoningumo didinimo veiklų poreikio nustatymas yra ne vienkartinė procedūra, o dinamiškas procesas, kuris turi būti periodiškai atnaujinamas, atsižvelgiant į organizacijos veiklos pokyčius, naujai pasireiškusias rizikas ir darbuotojų elgsenos tendencijas. Tai užtikrina, kad antikorpucinio sąmoningumo didinimas išliktų aktualus, įtraukus ir atlieptų tikruosius iššūkius.*

# III SKYRIUS

Tinkamai suplanuota ir įgyvendinama vidinė bei išorinė komunikacija kartu su nuosekliu informavimu padeda formuoti skaidrią, etišką ir korupcijai atsparią organizacijos kultūrą. Efektyvus antikorupcinio sąmoningumo didinimas neatsiejamas nuo aiškios komunikacijos strategijos ir darbuotojams lengvai prieinamos informacijos. Norint, kad antikorupcinio sąmoningumo didinimas būtų efektyvus, rekomenduojama sudaryti komunikacijos planą, kuriame iškeliami konkretūs siektini tikslai ir uždaviniai, numatoma tikslinė auditorija, komunikacijos ir informavimo kanalai, veiklų periodiškumas, asmenys, kurie atsakingi už komunikacijos plano vykdymą. Vidinės ir išorinės komunikacijos elementai taip pat gali būti planuojami kompleksiskai, kartu su mokymais.



## KOMUNIKACIJA IR INFORMAVIMAS

1

**Vidinė komunikacija**

2

**Informacijos prieinamumo užtikrinimas (informavimas)**

3

**Išorinė komunikacija**

## Vidinė komunikacija

**Vidinė komunikacija** – kryptingos, įtraukiamosios priemonės, kuriomis siekiama stiprinti darbuotojų antikorupcinį sąmoningumą, vertybines nuostatas ir gebėjimą reaguoti į korupcijos rizikas. Ji turėtų būti integruota į organizacijos kasdienes veiklas ir tapti neatsiejama organizacijos kultūros dalimi.

### Vidinės komunikacijos būdai:

- **Vadovų susitikimai su darbuotojais** padeda didinti darbuotojų pasitikėjimą organizacija, formuoja vertybes, skatina atvirą dialogą apie galimas problemas ar etinius iššūkius.
- **Plakatai ir vizualinė informacija** darbo aplinkoje primena darbuotojams apie korupcijos prevencijos politiką, antikorupcinio elgesio standartus ar pranešimo kanalus. Trumpi, aiškūs ir vizualiai patrauklūs pranešimai dažnai yra veiksmingesni už ilgus dokumentus, ypač kasdienėje darbo aplinkoje.
- **Vidiniai forumai ir diskusijų platformos** padeda darbuotojams dalintis savo pastebėjimais ir patirtimi, kelti klausimus, analizuoti galimas rizikingas praktines situacijas, diskutuoti apie sprendimų priėmimą neaiškiais ar dviprasmiškais aplinkybėmis, aptarti interesų konfliktų valdymo, dovanų priėmimo, atsakomybės pasidalijimo ar pranešimų apie pažeidimus dilemas.
- **Įtraukiamosios veiklos** padeda stiprinti organizacijos kultūrą ir darbuotojų įsitraukimą į antikorupcines iniciatyvas. Viešojo sektoriaus subjektai gali organizuoti specialius renginius, skirtus korupcijos prevencijai, pavyzdžiui: skaidrumo savaites, temines dienas, žygius, orientacines varžybas ar kitas panašias kūrybiškas veiklas.

*Vidinė komunikacija turėtų būti integruota į organizacijos kasdienes veiklas ir tapti neatsiejama darbo kultūros dalimi.*

## Informacijos prieinamumo užtikrinimas (informavimas)

**Informavimas** – organizacijoje sukurti kanalai ir priemonės, kurie sudaro sąlygas darbuotojams bet kuriuo metu savarankiškai pasiekti aktualią ir aiškią informaciją apie organizacijoje taikomas antikorpucines priemones, vertybines nuostatas, atsakomybes ir elgesio standartus. Informacija turi būti pateikiama aiškiai, suprantamai ir prieinamais kanalais.

### Informavimo būdai:

- **Vidiniai informaciniai pranešimai** (el. paštas, naujienlaiškiai ir t. t.) apie korupcijos prevencijos priemones, aktualius teisinio reguliavimo pokyčius, planuojamas antikorpucinio sąmoningumo didinimo veiklas ir t. t.
- **Intranetas** leidžia darbuotojams bet kuriuo metu savarankiškai pasiekti reikalingą aktualią informaciją apie korupcijos prevenciją (teisės aktai, atmintinės, mokomoji medžiaga ir t. t.) ir atnaujinti savo žinias.
- **Vidinis informacijos apie pažeidimus teikimo kanalas** leidžia darbuotojams saugiai ir konfidencialiai pranešti apie galimus pažeidimus ar neetišką elgesį. Jis stiprina pasitikėjimą, skatina atsakomybę ir padeda užkirsti kelią korupcijai bei kitoms rizikoms. Aiškiai pateikta informacija apie pranešėjų apsaugos mechanizmą padeda skatinti darbuotojus pranešti apie pastebėtus pažeidimus, nesibaiminant neigiamų pasekmių.



## Išorinė komunikacija

Siekiant puoselėti skaidrumą, stiprinti atskaitingumą visuomenei ir sudaryti galimybę teikti pasiūlymus dėl savo veiklos, svarbu nuosekliai ir aiškiai viešinti informaciją apie vykdomą antikorupcinę veiklą. Išorinė komunikacija ne tik gerina reputaciją ir didina pasitikėjimą, bet ir prisideda prie platesnės antikorupcinės kultūros sklaidos. Ji gali būti nukreipta tiek į plačiąją visuomenę, tiek į konkrečias tikslines grupes – valstybės tarnautojus, gyventojus, verslo atstovus, partnerius, klientus ar jaunimą.

### Išorinės komunikacijos ir informavimo būdai:

- **Interneto svetainėje** vadovaujantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu<sup>5</sup> viešinama informacija ar pateikiamos nuorodos į informaciją apie priemonių, kurias įstaiga privalo įgyvendinti korupcijos prevencijos srityje, vykdymą.

*Įstaigos interneto svetainėje gali būti skelbiama ir kita aktuali informacija, pavyzdžiui, interneto svetainės naujienų ir korupcijos prevencijos skiltyse skelbiama apie organizacijoje vykdytas antikorupcines veiklas (paskaitas, seminarus, konferencijas, konkursus, akcijas ir t. t.). Taip pat gali būti vykdomos įvairios apklausos, veikti atsiliepimų, padėkų skiltis.*

- **Kiti socialiniai tinklai** (Facebook, LinkedIn, X, Youtube, Instagram ir t. t.) gali būti pasitelkiami siekiant skaidriai pristatyti vykdomas antikorupcines iniciatyvas, įtraukti visuomenę ir kurti pasitikėjimu grįstą ryšį.
- **Pranešimai spaudai, interviu, analitiniai straipsniai** gali būti naudojami svarbiausiai informacijai apie antikorupcinę veiklą perteikti, atskleisti pasiektus rezultatus ar skatinti viešą diskusiją.

*Igalaikiai rezultatai pasiekiami tada, kai vidinė ir išorinė komunikacija veikia darniai, o darbuotojai ir visuomenė tampa aktyvūs.*

<sup>5</sup>Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. balandžio 18 d. nutarimas Nr. 480 „Dėl Bendrųjų reikalavimų valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų interneto svetainėms ir mobiliosioms programoms aprašo patvirtinimo“. Prieiga internete: <https://www.e-tar.lt/portal/legalAct.html?documentId=45c4c840ff9e11e8a969c20aa4d38bd4>.

# IV SKYRIUS

Antikorupcinio sąmoningumo didinimo veiklų poveikio vertinimas (toliau – poveikio vertinimas) yra reikšmingas tiek vykdant prevenciją, tiek tobulinant organizacijos kultūrą, nes tai padeda nustatyti, ar vykdomos veiklos duoda rezultatų, ir leidžia suprasti, kokie pokyčiai įvyko darbuotojų žinių, požiūrio ir elgesio srityse. Be to, poveikio vertinimas leidžia fiksuoti pažangą, laiku nustatyti rizikas (pavyzdžiui, kai korupcijos prevencija tampa formali ir (ar) neveiksminga) ir priimti pagrįstus sprendimus dėl veiklų tęstinumo, tobulinimo ar pritaikymo konkrečioms tikslinėms grupėms.

## ANTIKORUPCINIO SĄMONINGUMO DIDINIMO VEIKLŲ POVEIKIO VERTINIMAS

1

**Antikorupcinio sąmoningumo dėmenys**

2

**Poveikio vertinimas**

3

**Pavyzdiniai antikorupcinio sąmoningumo didinimo veiklų poveikio vertinimo klausimai**



## Antikorupcinio sąmoningumo dėmenys

### Antikorupcinį sąmoningumą sudaro trys pagrindiniai dėmenys:

- **Žinios** – temos supratimas ir informacijos įsisavinimas. Ar darbuotojai geba atpažinti korupciją, žino jos formas, supranta pasekmes ir su jomis susijusį teisinį reglamentavimą?
- **Požiūris** – asmens vertybinės nuostatos. Ar toleruojamos „smulkios dovanos“, ar darbuotojas mano, kad verta pranešti apie korupciją?
- **Elgesys** – tikri ar numanomi veiksmai. Koks tikėtinas asmens elgesys, susidūrus su korupcine situacija? Ar asmuo linkęs keisti savo elgseną darbe, ar imasi atsakomybės už skaidrumo puoselėjimą?

Tik tada, kai visi trys dėmenys yra įvertinti, galima susidaryti išsamų sąmoningumo pokyčio vaizdą – tiek kiekybiškai (procentiškai), tiek kokybiškai (per nuomones, elgesio pavyzdžius ar grįžtamąjį ryšį).



## Kaip tinkamai įvertinti antikorupcinio švietimo ir ugdymo poveikį sąmoningumo lygmeniu?

- 1. Apibrėžkite tikslą.** Atsakykite, ko siekiama per antikorupcinio sąmoningumo didinimo veiklą.
- 2. Nustatykite rodiklius.** Nurodykite, kurie konkretūs duomenys parodys, ar pasiektas numatytas tikslas. Antikorupcinio sąmoningumo didinimo kontekste rodikliai padeda įvertinti, ar darbuotojai įgijo naujų žinių, pakeitė požiūrį, sustiprino vidinę motyvaciją veikti skaidriai ir sąžiningai. Taip pat tai padeda palyginti rezultatus tam tikrais laikotarpiais, stebėti tendencijas ir vertinti ilgalaikį pokytį.

### **Pavyzdys:**

- *Antikorupcinio sąmoningumo didinimo veiklos tikslas – paskatinti darbuotojus pranešti apie korupcijos atvejus.*
- *Rodiklis – padaugėjo darbuotojų (procentais), kurie teigia, kad praneštų ir (ar) pranešė apie korupcijos atvejus su ja susidūrę.*

- 3. Pasirinkite poveikio vertinimo metodus.** Vertinimo metodai gali būti kiekybiniai ir kokybiniai. Galima apskaičiuoti skaičiais grindžiamus rezultatus ir (ar) išsamesnius, vertybinius pokyčius:
  - **kiekybiniai metodai** padeda nustatyti tendencijas, palyginti rezultatus prieš ir po veiklos;
  - **kokybiniai metodai** leidžia atskleisti darbuotojų motyvaciją, abejones ar vertybines dilemas, su kuriomis jie susiduria.

Šie metodai gali apimti anonimes apklausas, testus, diskusijas, refleksijos lapus. Pokyčio įvertinimui taip pat gali būti pasitelkiamas atsparumo korupcijai lygio (AKL) nustatymas ir galimų korupcijos atvejų, pranešimų ar skundų analizė.

- 4. Laikykitės tęstinumo.** Reguliariai kartojami vertinimai (pavyzdžiui, ne rečiau kaip kas 12 mėn.) padeda stebėti tendencijas, įvertinti ilgalaikius pokyčius ir nustatyti, ar poveikis tvarus. Ilgalaikis vertinimas atskleidžia, ar sąmoningumo pokytis integruojasi į tikrąją darbo praktiką.



Užtikrinti darbuotojų antikorupcinio sąmoningumo didinimo tęstinumą galima:

- *Grindžiant veiklas poreikio analize.* Tęstinumas įmanomas tik tada, kai veiklos pagrįstos tikraisiais viešojo sektoriaus subjekto poreikiais. Svarbu reguliariai vertinti darbuotojų žinių, nuostatų ir elgesio tendencijas, koreguoti veiklas atsižvelgiant į tikrąsias rizikas ir aktualijas.
- *Bendradarbiaujant su kitais padaliniais.* Ypač svarbu, kad veiklos nebūtų izoliuotos – būtinas bendradarbiavimas su personalo, teisės, komunikacijos ar vidaus audito padaliniais, siekiant veiklų nuoseklumo, aktualumo ir efektyvumo.

*Svarbu atkreipti dėmesį, kad praktikoje pasitaiko atvejų, kai viešojo sektoriaus subjekte už darbuotojų mokymus atsakingas skyrius nevertina mokymų poreikio ir nederina jų su atsakingu subjektu. Dėl to kyla rizika, kad bus organizuojami neefektyvūs, pertekliniai ar neaktualūs mokymai.*

- 5. Aptarkite rezultatus.** Surinkti duomenys turi būti ne tik analizuojami, bet ir praktiškai panaudojami. Vertinimo procesas tampa reikšmingas, kai jo rezultatai tampa naujų sprendimų pagrindu, kuriam turi įtakos ir vadovų, ir darbuotojų grįžtamasis ryšys. Tai stiprina organizacijos skaidrumo kultūrą, nes parodo, kad darbuotojų įsitraukimas yra vertinamas, ir sudaromos aplinkybės didesniam atvirumui ir pasitikėjimui organizacijoje.

*Pavyzdys, ką daryti su rezultatais:*

- *Pristatyti rezultatus darbuotojams ir (ar) vadovams, atskleidžiant ne tik problemas ar iššūkius, bet ir pozityvius pokyčius, sėkmingus veiklos aspektus.*
- *Įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimą ir aptarti, kaip rezultatus galima panaudoti ateityje – ar reikia koreguoti veiklų turinį, taikytinus metodus, priemones ir pan.*
- *Prireikus parengti veiksmų planą – jei pokyčiai nėra pakankami, būtina numatyti papildomas priemones ir įtraukti jas į korupcijos prevencijos veiksmų planą ar pan.*
- *Stebėti ilgalaikes tendencijas – vertinimo rezultatai turi būti naudojami ne vieną kartą juos aptariant, bet ir tobulinant organizacijos kultūrą ilguoju laikotarpiu, priimant strateginius sprendimus.*

*Vertinimo rezultatai turi tapti pamatu tolesnei pažangai, o ne tik formalia ataskaita. Toks požiūris kuria pasitikėjimu grįstą, atvirą ir sąmoningą organizacijos aplinką.*

## Pavyzdiniai antikorupcinio sąmoningumo didinimo veiklų poveikio vertinimo klausimai

### Žinių vertinimas:

**1. Ar dalyvavimas šioje antikorupcinio sąmoningumo didinimo veikloje Jums buvo naudingas ir sužinojote ką nors naujo?**

Taip  Ne  Iš dalies

**2. Ar įgytas žinias galėsite pritaikyti vykdydami savo tiesiogines funkcijas?**

Taip  Ne  Iš dalies

**3. Ar žinote, kur kreiptis, norint pranešti apie korupcijos atvejus?**

Žinau  Nežinau  Nesu tikras(-a)

**4. Ar žinote apie Jūsų įstaigoje vykdomas korupcijos prevencijos priemones?**

Žinau  Nežinau  Man tai neaktualu

### Požiūrio vertinimas:

**1. Kaip manote, ar Jūsų įstaigoje yra dažni atvejai, kai darbuotojams norima papildomai atsilyginti?**

Taip  Ne  Iš dalies

**2. Ar pastebėję korupciją darbe apie tai praneštumėte vadovui ar atsakingam subjektui ir (ar) kompetentingoms institucijoms?**

Taip  Ne  Nežinau

**3. Kaip manote, kuriose Jūsų įstaigos veiklos srityse yra didžiausia rizika pasireikšti korupcijai?**

Rizikos nėra  Nežinau  Įrašykite \_\_\_\_\_



## Elgesio vertinimas:

### 1. Prašome pažymėti, ar sutinkate su teiginiu:

**„Po šios antikorupcinio sąmoningumo didinimo veiklos padidėjo mano motyvacija keisti tam tikrus savo įpročius ir (ar) elgesį, susijusį su šia tema“**

Visiškai sutinku  Sutinku  Nei sutinku, nei nesutinku  Nesutinku  Visiškai nesutinku

### 2. Jei per pastaruosius dvejus metus Jūsų įmonėje (institucijoje, įstaigoje) vyko antikorupcinio sąmoningumo didinimo veiklą, ar pastebėjote teigiamų pokyčių jos kultūroje, ar sumažėjo korupcijos rizikų, pastebėjote elgsenos pokyčių?

Antikorupcinio sąmoningumo didinimo veiklos vyko, pokyčius pastebėjau  
 Antikorupcinio sąmoningumo didinimo veiklos vyko, tačiau pokyčių nepastebėjau  
 Tokių veiklų nevyko

### 3. Ar Jūs per pastaruosius metus esate dalyvavę antikorupcinio sąmoningumo didinimo veiklose (mokymuose, renginiuose, diskusijose ar kt.)?

Taip  Ne  Nežinau

Atkreipiame dėmesį, kad tai yra bendrieji pavyzdiniai klausimai ir kiekvienos antikorupcinio sąmoningumo didinimo veiklos poveikio vertinimas turi būti tiesiogiai susijęs su konkrečios antikorupcinio sąmoningumo didinimo veiklos tema. Šie klausimai padeda ne tik pamatuoti žinių, bet ir įsitikinimų (sąmoningumo, vertybių, pasirengimo veikti) pokyčius.



# V SKYRIUS

Šiame skyriuje pateikiami praktiniai pavyzdžiai, kaip integruoti antikorupcinio sąmoningumo didinimo veiklas ir (ar) priemones į darbo aplinką.

## GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI

1

**Korupcijos prevencijos veiksmų planas**

2

**Adaptacijos programa ar kvalifikacijos kėlimo planas**

3

**Antikorupcinės iniciatyvos, akcijos ir renginiai**

4

**Atranka į pareigas**

5

**Kryptingas antikorupcinio sąmoningumo didinimas**



# GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI

## 1. Įtraukite e. mokymo platformą kaip privalomą veiklą visiems darbuotojams didinant antikorupcinį sąmoningumą korupcijos prevencijos veiksmy plane.

Rekomenduojama korupcijos prevencijos veiksmy plane numatyti, kad STT sukurta e. mokymo platforma yra viena iš taikytinų antikorupcinio sąmoningumo didinimo priemonių. Siūloma visiems darbuotojams, neatsižvelgiant į jų pareigas ar darbo stažą, periodiškai dalyvauti šiuose mokymuose (pavyzdžiui, kartą per nustatytą laikotarpį). Atsakingas subjektas galėtų koordinuoti mokymų eigą ir stebėti pažangą.

### **Pavyzdžiui:**

#### **Galimi vertinimo rodikliai (laukiamas rezultatas):**

- Dalis darbuotojų (procentais) sėkmingai baigė mokymus per nustatytą laikotarpį.
- Dalis darbuotojų (procentais) pakartotinai patobulino žinias (pavyzdžiui, kas 1 metai).
- Sumažėjusių ar užkardytų korupcijos rizikų atvejų skaičius po mokymų įgyvendinimo.

#### **Vertinimo būdai:**

- Išduotų e. mokymo platformos sertifikatų skaičius.
- Vidinis sąrašas, kuriame žymima, kurie darbuotojai ir kada sėkmingai baigė mokymus.
- Rizikų vertinimo duomenys, pranešimų apie galimus pažeidimus ar skundų analizės duomenys.

## 2. Įtraukite e. mokymo platformos temas į naujai priimamų darbuotojų adaptacijos programas ir kvalifikacijos kėlimo planus.

Siekiant nuo pat įsidarbinimo pradžios ugdyti darbuotojų antikorupcinį sąmoningumą, rekomenduojama STT e. mokymų temas įtraukti į adaptacijos procesus ir mokymų planus. Tokia integracija leidžia tikslingai ir sistemiškai perteikti ir susieti svarbiausias organizacijos vertybes ir teisės aktų reikalavimus.

### **Veiklos pavyzdžiai:**

Kiekvieno naujai priimto darbuotojo adaptacijos plane (naujoko gide, pirmų dienų mokymuose, intraneto puslapyje ar kituose dokumentuose) pateikite nuorodą į STT e. mokymo platformą su rekomenduojamų temų sąrašu (bazinės temos, tikslinės ar pagal individualų poreikį), su kuriomis darbuotojas turi susipažinti per tam tikrą terminą (30 dienų nuo darbo pradžios ar pan.).

Kvalifikacijos kėlimo ar mokymų plane numatykite priemonę – periodiškai atnaujinti žinias naudojantis STT e. mokymo platforma.

**Laukiamas rezultatas ir (ar) vertinimo rodiklis:**

- Naujai priimti darbuotojai (procentais), sėkmingai baigė mokymus per pirmąjį darbo mėnesį.
- Darbuotojai (procentais), kuriems mokymai įtraukti į kvalifikacijos kėlimo planus.

**Vertinimo būdai:**

- Išduotų e. mokymo platformos sertifikatų skaičius.
- Vidinis naujai priimtų darbuotojų sąrašas, kuriame žymima, kurie darbuotojai ir kada sėkmingai baigė mokymus.

**3. Organizuokite antikorupcines iniciatyvas, akcijas ir renginius.**

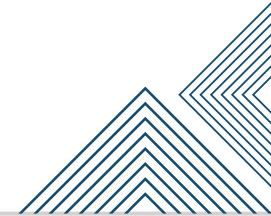
Organizuojant antikorupcines iniciatyvas, akcijas ir renginius viešojo sektoriaus subjektai gali ne tik įgyvendinti korupcijos prevencijos tikslus, bet ir stiprinti organizacijos kultūrą, ryšį su visuomene. Šie veiksmai suteikia galimybę praktiškai puoselėti skaidrumo, sąžiningumo ir atsakomybės vertybes, skatinti darbuotojus aktyviai jas palaikyti.

**Veiklos pavyzdžiai:**

- Rekomenduojama kasmet paminėti Tarptautinę antikorupcijos dieną (Gruodžio 9-oji), organizuojant temines dienas, parodas, viktorinas, diskusijas, socialines akcijas ar kitas kūrybines veiklas. Šie renginiai gali būti skirti tiek institucijos viduje (darbuotojams), tiek išorėje – bendruomenei, jaunimui, partneriams ar visai visuomenei.
- Aktyviai palaikykite antikorupcines iniciatyvas, pavyzdžiui, dalyvaukite STT organizuojamame „Skaidrumo žygyje“, įvairiose STT ir kitų institucijų organizuojamose konferencijose, forumuose, diskusijose, metodinės pagalbos ir panašiuose antikorupcinės kultūros plėtotės renginiuose.

**Laukiamas rezultatas ir (ar) vertinimo rodiklis:**

- Renginiuose dalyvavusių darbuotojų ar išorės dalyvių skaičius.
- Suorganizuotų renginių, kampanijų ar kitų renginių skaičius per metus.



Gerosios praktikos pavyzdžiai Lietuvoje atskleidžia, kad tokios iniciatyvos skatina neformalią diskusiją, gerina darbuotojų informuotumą, padeda mažinti „tylos kultūrą“, gerina reputaciją ir didina pasitikėjimą. Tai taip pat aiškiai parodo vadovų vertybines nuostatas ir sustiprina jų vertybėmis grįstą lyderystę kuriant antikorupcinę aplinką.

Svarbu, kad antikorupcinės iniciatyvos būtų gerai apgalvotos, orientuotos į aiškiai apibrėžtas tikslines auditorijas ir pateikiamos patrauklia, įtraukia forma. Net ir nedidelės apimties renginiai ar simbolinio pobūdžio akcijos gali turėti reikšmingą edukacinį ir kultūrinį poveikį – skatinti diskusiją, keisti nuostatas ir stiprinti vertybinius organizacijos pagrindus.

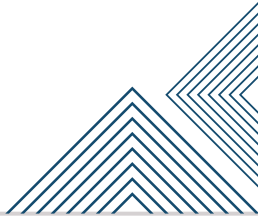
#### **4. Per konkursą į pareigas e. mokymo sertifikato pateikimas kaip vertybinio požiūrio išraiška.**

Rekomenduojama viešojo sektoriaus subjektams, skelbiant konkursus į pareigas, prie papildomų dokumentų nurodyti galimybę kandidatams pateikti STT e. mokymo platformos (mokymai.stt.lt) sertifikatą, kuris patvirtina įgytas žinias apie skaidrumo, sąžiningumo ir atsparumo korupcijai stiprinimą. Šio sertifikato pateikimas nėra formali konkurso sąlyga, nes tai rodo ir pretendentų asmeninį sąmoningumą, motyvaciją ir vertybinį požiūrį. Toks prašymas taip pat atspindi įstaigos poziciją – antikorupcinės nuostatos nėra vien formalios vidaus taisyklės, jos yra neatsiejama organizacijos kultūros dalis. Tai siunčia aiškią žinutę, jog sąžiningumas ir atsakomybė yra svarbios darbo aplinkos vertybės, o darbuotojų vertybinės nuostatos vertinamas jau per atranką.

**5. Kryptingas antikorupcinio sąmoningumo didinimas.** Viešojo sektoriaus subjektai gali kryptingai planuoti antikorupcinio sąmoningumo didinimo veiklas, įgyvendindami šiuos etapus:

- **Duomenų rinkimas ir analizė.** Viešojo sektoriaus subjekto iniciatyva gali būti organizuojamos darbuotojų ir (ar) gyventojų apklausos, siekiant išsiaiškinti jų požiūrį į korupcijos paplitimą, vyraujančias vertybes, žinių lygį ir kitus svarbius aspektus. Apklausų duomenų analizė suteikia reikšmingą informacinį pagrindą – įžvalgas ir faktus, leidžiančius tikslingai nukreipti korupcijos prevencijos pastangas ten, kur jos reikalingiausios, bei iš anksto numatyti rizikas, kol jos dar neperaugo į galimas nusikalstamas veiklas. Be to, apklausų rezultatai padeda geriau suprasti visuomenės pasitikėjimo lygį, objektyviai įvertinti esamą situaciją ir suplanuoti efektyvias antikorupcinio sąmoningumo didinimo veiklas.





- **Rezultatų pristatymas ir įtrauki komunikacija.** Apibendrinti apklausų ar vertinimų duomenys atsakingo subjekto pristatomi organizacijos vadovams ir darbuotojams. Pristatymo metu gali būti pateikiama ne tik analizė, bet ir papildoma informacija apie aktuales antikorupcinius teisės aktus, vidaus taisykles ir elgesio standartus. Siekiant įtraukti auditoriją ir skatinti refleksiją, rekomenduojama naudoti praktinių situacijų simuliacijas, kurios padeda darbuotojams atpažinti stipriąsias ir tobulintinas organizacijos ar asmenines sritis.
- **Grįžtamasis ryšys ir planavimas.** Po rezultatų pristatymo svarbus grįžtamasis ryšys – darbuotojų pastebėjimai, klausimai, išsakytos abejonės ar siūlymai. Šie duomenys sisteminami ir analizuojami siekiant nustatyti, kuriose srityse būtina papildoma informacija ar paveiklesnė prevencinė komunikacija. Remiantis grįžtamojo ryšio duomenimis, koreguojamas antikorupcinio švietimo turinys, atnaujinami pavyzdžiai, o prireikus – taikomos papildomos priemonės, tokios kaip teminiai mokymai, individualios konsultacijos ar metodinės gairės. Šis nuolatinis grįžtamojo ryšio ciklas padeda užtikrinti, kad antikorupcinio ugdymo priemonės atlieptų realius darbuotojų poreikius ir organizacijos kontekstą.
- **Tęstinumas.** Antikorupcinio sąmoningumo stiprinimo veiklos integruojamos į organizacijos vidaus planavimo dokumentus – metinius veiklos planus, rizikų valdymo ar personalo kompetencijų stiprinimo programas. Siekiant ilgalaikio poveikio, rekomenduojama reguliariai kartoti poveikio vertinimus, stebėti pokyčius ir adaptuoti priemones pagal naujai išskylančius iššūkius ar rizikas.

Pavyzdžiai rodo, kad net paprastos priemonės, jei įgyvendinamos struktūruotai ir skirtingais organizacijos lygmenimis, gali padėti formuoti atviresnę, skaidrumu grįstą organizacijos kultūrą. Tyrimai vis dažniau atskleidžia, kad vadovybės palaikymas ir darbuotojų į(si)traukimas sudaro sąlygas tvariam antikorupcinio sąmoningumo stiprinimui.

