

ANTI KORUPCINĖS DILEMOS KASDIENĖJE VEIKLOJE



SVEIKATOS
APSAUGOS
MINISTERIJA

ir jai pavaldūs ir (ar) jos valdymo sričiai priskirti viešojo
sektorius subjektai



TURINYS

Įvadas	1
Dilemų analizė	2 - 7
Pranešimas	8 - 11
Dovanų politika	12 - 28
Spaudimas	29 - 38
Interesai, ryšiai	39 - 44
Personalo klausimai	45 - 52
Viešieji pirkimai	53 - 67
Papildomas darbas	68 - 73
Informacija, turtas	74 - 79

IVADAS

Skaidrios, atsakingos ir visuomenės pasitikėjimą kuriančios viešojo sektoriaus veiklos pagrindas yra ne tik teisės aktų laikymasis, bet ir darbuotojų gebėjimas kasdienėje veikloje atpažinti korupcijos rizikas, kritiškai vertinti susiklosčiusias aplinkybes bei priimti sprendimus, atitinkančius viešojo intereso, skaidrumo ir atsakomybės principus. Viešojo sektoriaus darbuotojai, valstybės tarnautojai ir vadovai neretai susiduria su situacijomis, kuriose tenka derinti skirtingus interesus, profesinius lūkesčius, organizacinius poreikius ar reaguoti į išorinę įtaką bei spaudimą. Tokiose situacijose ypač svarbus tampa antikorupcinis sąmoningumas ir gebėjimas atpažinti aplinkybes, galinčias kelti korupcijos rizikas.

Ši metodinė priemonė – dileminių situacijų rinkinys (toliau – Rinkinys) – parengtas įgyvendinant Lietuvos Respublikos specialiųjų tyrimų tarnybos projektą „Skaidrumo praktika: antikorupcinės dilemos kasdienėje veikloje“. Projektu siekiama kurti ir plėtoti praktines mokymosi priemones, stiprinančias viešojo sektoriaus darbuotojų antikorupcinį sąmoningumą ir gebėjimą atpažinti korupcijos rizikas kasdienėje veikloje.

Rinkinyje pateikiamos ministerijos veiklos specifikai pritaikytos dileminės situacijos, parengtos mokymosi, diskusijų ir refleksijos tikslais, bendradarbiaujant su ministerijos, jai pavaldžių ir (ar) jos valdymo sričiai priskirtų viešojo sektoriaus subjektų atstovais.

Situacijos nėra konkrečių įstaigų ar asmenų veiklos vertinimas ir neturėtų būti suprantamos kaip realių atvejų aprašymai. Jos sukurtos apibendrinant galimus rizikos modelius, tipines veiklos aplinkybes ir sprendimų priėmimo iššūkius, siekiant padėti darbuotojams geriau suprasti korupcijos rizikų pasireiškimo formas, galimas jų pasekmes ir korupcijai atsparaus elgesio principus sudėtingose situacijose.

Šis Rinkinys skirtas visiems nacionalinės sveikatos sistemos įstaigų, įskaitant Sveikatos apsaugos ministeriją, jai pavaldžias ir (ar) jos valdymo sričiai priskirtas įstaigas (toliau – įstaigos), darbuotojams, valstybės tarnautojams, vadovams bei už korupcijai atsparios aplinkos kūrimą įstaigose atsakingiems subjektams. Jis gali būti naudojamas mokymuose, grupinėse diskusijose, savarankiškam kompetencijų stiprinimui, elektroninio mokymosi priemonėse ir kitose antikorupcinio sąmoningumo didinimo veiklose. Rinkinys gali būti toliau plėtojamas ir pildomas atsižvelgiant į kintančias veiklos rizikas bei naujai kylančius iššūkius.

DILEMŲ ANALIZĖ



Dilemos samprata

Šiame Rinkinyje **dilema** suprantama kaip situacija, kurioje viešojo sektoriaus darbuotojui, valstybės tarnautojui ar vadovui tenka pasirinkti tarp kelių galimų veikimo būdų, galinčių sukelti skirtingas teises, organizacines, reputacines ar kitas pasekmes. Tokiose situacijose dažniausiai sprendimą lemia etinis, vertybinis ar profesinis pagrindas, todėl itin svarbu gebėti įvertinti aplinkybes, galimas korupcijos rizikas, sprendimo poveikį viešajam interesui ir pačiai organizacijai.

Pažymėtina, kad šiame Rinkinyje pateikiamų dileminių situacijų aiškinamoji dalis parengta šviečiamaisiais ir metodiniais tikslais. Ji nėra ir negali būti laikoma oficialiu teisės aktų aiškinimu, Specialiųjų tyrimų tarnybos (toliau - STT), Vyriausiosios tarnybinės etikos komisijos (toliau - VTEK) ar kitų kompetentingų institucijų pozicija ar išaiškinimu dėl teisės aktų taikymo.

Rinkinyje pateikiami vertinimai ir rekomendacijos atspindi bendruosius antikorupcinius ir skaidrumo principus, todėl jais neturėtų būti remiamasi kaip teisiniu pagrindu priimant sprendimus konkrečiose situacijose.

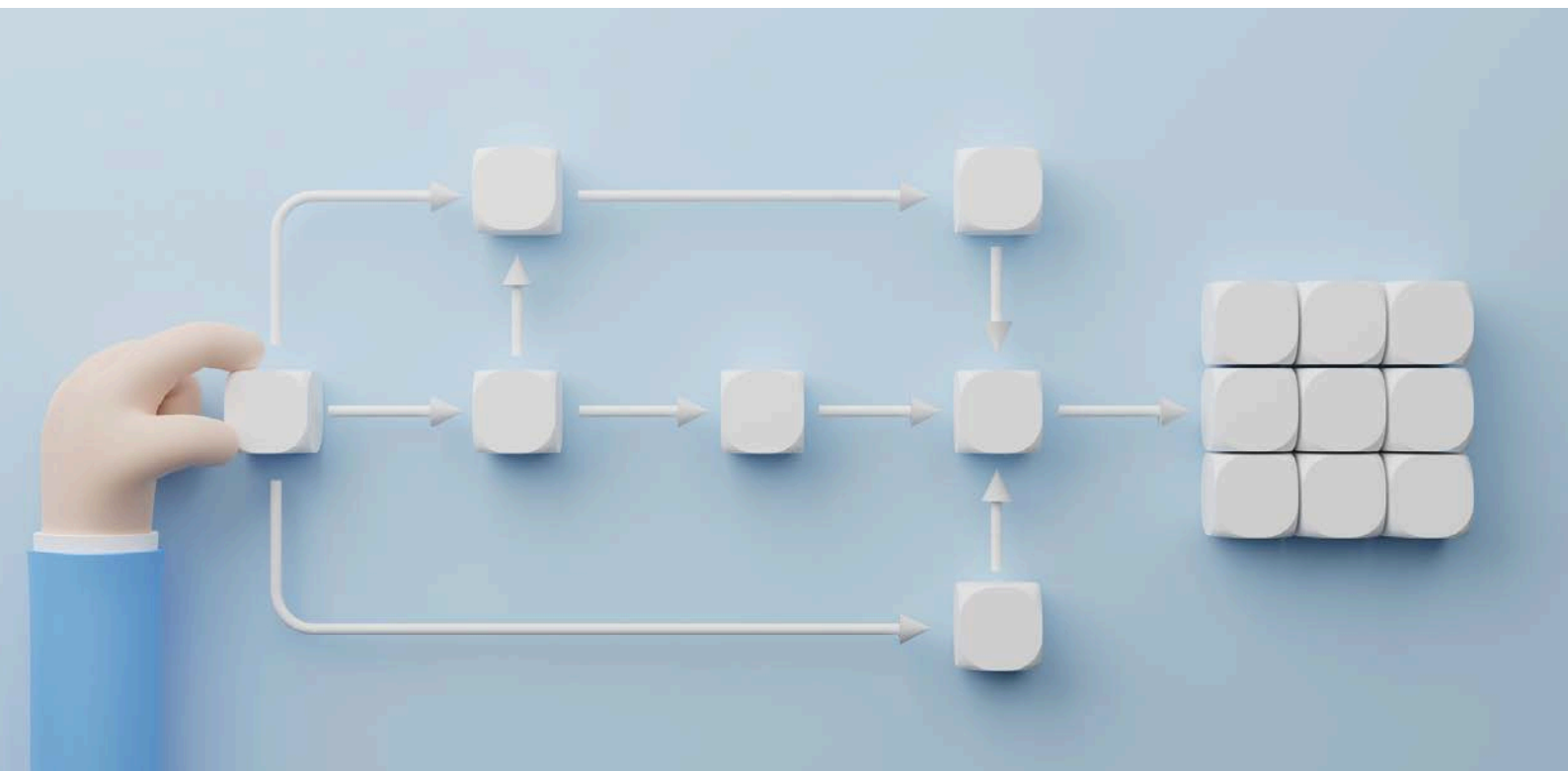
Kilus klausimų ar abejonių dėl teisės aktų taikymo, tinkamo elgesio ar interesų konflikto vertinimo, rekomenduojama konsultuotis su kompetentinga institucija (VTEK, STT ar kt.) arba su įstaigoje už korupcijai atsparios aplinkos kūrimą atsakingu subjektu.

Šio Rinkinio paskirtis – skatinti diskusiją, kritinį mąstymą ir gebėjimą atpažinti bei valdyti korupcijos rizikas, todėl pateikiami sprendimų variantai ir jų rizikos yra pavyzdiniai ir nesudaro baigtinio galimų pasirinkimų sąrašo.

Dileminės situacijos struktūra

Kiekvieną situaciją sudaro:

- **Situacijos kontekstas** – trumpas aplinkybių ir veiklos situacijos aprašymas;
- **Kodėl ši situacija sudėtinga?** – paaiškinama, kokie interesai, pareigos, rizikos susikerta ar kt.;
- **Galimi sprendimai ir rizikos** – pateikiami skirtingi galimi veikimo variantai ir jų galimos pasekmės;
- **Rekomendacijos** – nurodomi svarbiausi aspektai, į kuriuos verta atkreipti dėmesį priimant sprendimą ir stiprinant prevenciją;
- **Pagrindinė žinutė** – glaustai apibendrinama esminė situacijos pamoka.



Darbo su dilemine situacija eiga

Rinkinys sukurtas taip, kad situacijos galėtų būti naudojamos tiek savarankiškam mokymuisi, tiek komandiniam darbui. Nepriklausomai nuo pasirinkto formato, svarbu orientuotis ne į vienintelio „teisingo“ atsakymo paiešką, bet į kritinį aplinkybių vertinimą, korupcijos rizikų atpažinimą, sprendimų argumentavimą ir galimų pasekmių vertinimą.

1. Savarankiškas mokymasis

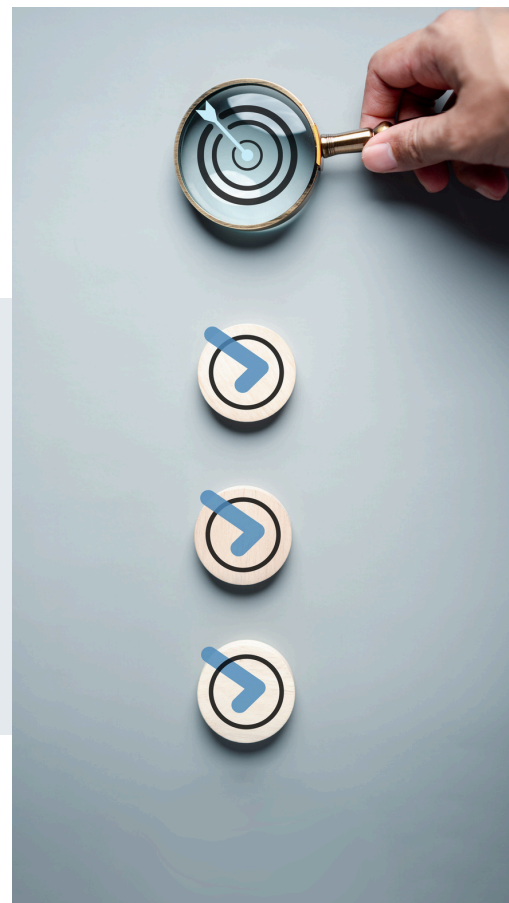
Tai būdas savarankiškai stiprinti kritinį mąstymą ir geriau suprasti, kaip skaidrumo principai veikia praktikoje. Dirbant su dilemine situacija rekomenduojama:

- Perskaityti situacijos kontekstą ir apsvarstyti, **kaip elgtumėtės jūs?**
- Įvertinti galimas rizikas ir pasekmes prieš susipažįstant su pateiktais galimais sprendimais.
- Palyginti savo įžvalgas su rekomendacijomis ir pagrindine žinute.
- Apsvarstyti, ar panaši situacija galėtų susiklostyti jūsų profesinėje veikloje.

2. Komandinis darbas

Dileminės situacijos ypač naudingos grupinėms diskusijoms, komandų susitikimams ir teminiams mokymams. Toks formatas leidžia aptarti skirtingus požiūrius, geriau suprasti galimas korupcijos rizikas ir jų pasekmes bei kartu ieškoti sprendimų, stiprinančių korupcijai atsparią organizacinę kultūrą.

Trumpoms antikorupcinio sąmoningumo didinimo veikloms rekomenduojama pasirinkti vieną dilemą ir ją aptarti kartu. Teminių mokymų metu gali būti nagrinėjamos kelios tos pačios srities dilemos, padedančios identifikuoti pasikartojančius rizikų modelius, aptarti skirtingus sprendimų argumentus ir ieškoti galimų prevencinių priemonių.



Organizuojant diskusiją ar mokymus rekomenduojama:

1 žingsnis. Situacijos pristatymas

Dalyviams pateikiamas situacijos kontekstas. Rekomenduojama iš pradžių neatskleisti galimų sprendimų ir metodinių rekomendacijų, kad dalyviai galėtų savarankiškai įvertinti situaciją.

2 žingsnis. Individualus vertinimas

Dalyviai apsveria:

- kokios rizikos gali kilti;
- kaip elgtis tokioje situacijoje.

3 žingsnis. Diskusija

- Aptariami skirtingi požiūriai, galimos pasekmės, sprendimų alternatyvos ir jų argumentai.

4 žingsnis. Situacijos aptarimas

- Pristatomi rinkinyje pateikti galimi sprendimai, jų rizikos ir rekomendacijos.

5 žingsnis. Refleksija

- Diskutuojama, kokios pamokos buvo išmoktos iš situacijos ir kaip panašios rizikos galėtų būti valdomos organizacijoje.

Diskusijų metu rekomenduojama kurti saugią mokymosi aplinką, kurioje dėmesys skiriamas ne kaltųjų paieškai, o situacijų analizei, refleksijai ir praktinių sprendimų paieškai. Diskusijos moderatorius turėtų skatinti dalyvius pirmiausia įvardyti rizikas ir galimas pasekmes, o tik vėliau svarstyti konkrečius sprendimus.



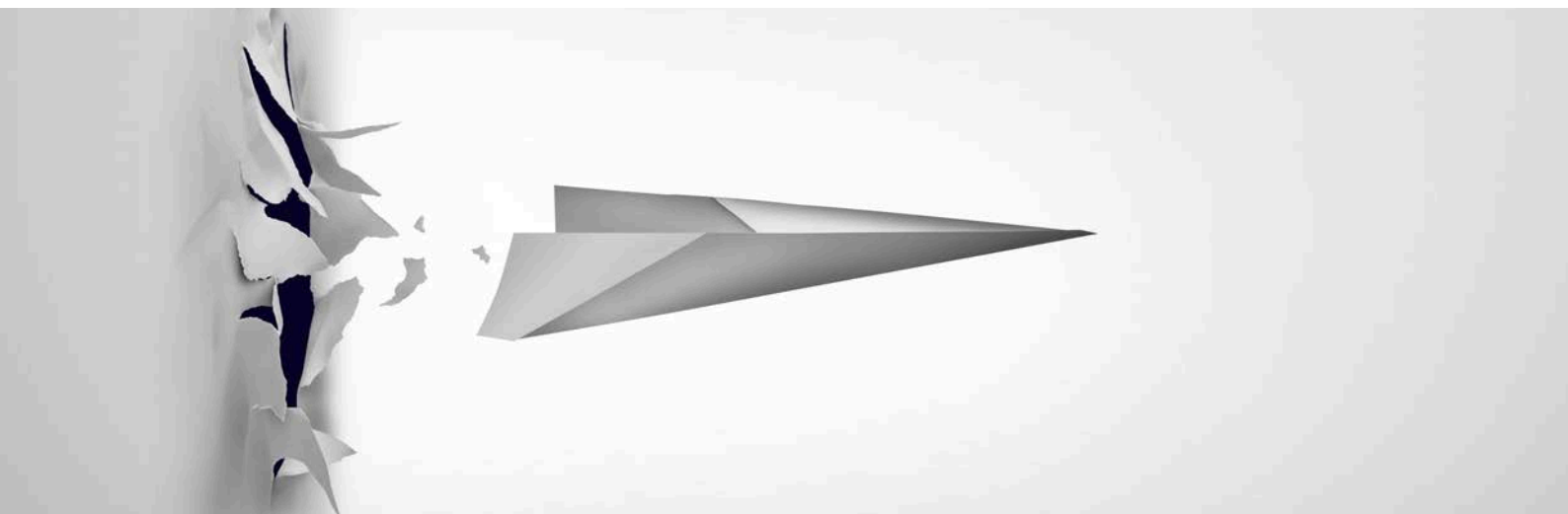
Rekomendaciniai klausimai refleksijai:

- Ar panaši situacija galėtų susiklostyti mūsų įstaigoje?
- Ar darbuotojai žinotų, kaip tokioje situacijoje elgtis?
- Ar darbuotojams yra aišku, į ką jie galėtų kreiptis patarimo ar konsultacijos susidūrę su panašia situacija?
- Ar įstaigoje yra pakankamai aiškos procedūros, pagalbos ir kontrolės mechanizmai tokioms situacijoms valdyti?
- Kokių papildomų prevencinių priemonių būtų galima imtis?

Šie klausimai padeda perkelti situacijos analizę iš teorinio lygmens į konkrečios įstaigos veiklos kontekstą, įvertinti organizacijos pasirengimą padėti darbuotojams sudėtingose situacijose ir identifikuoti galimybes stiprinti korupcijai atsparią aplinką.

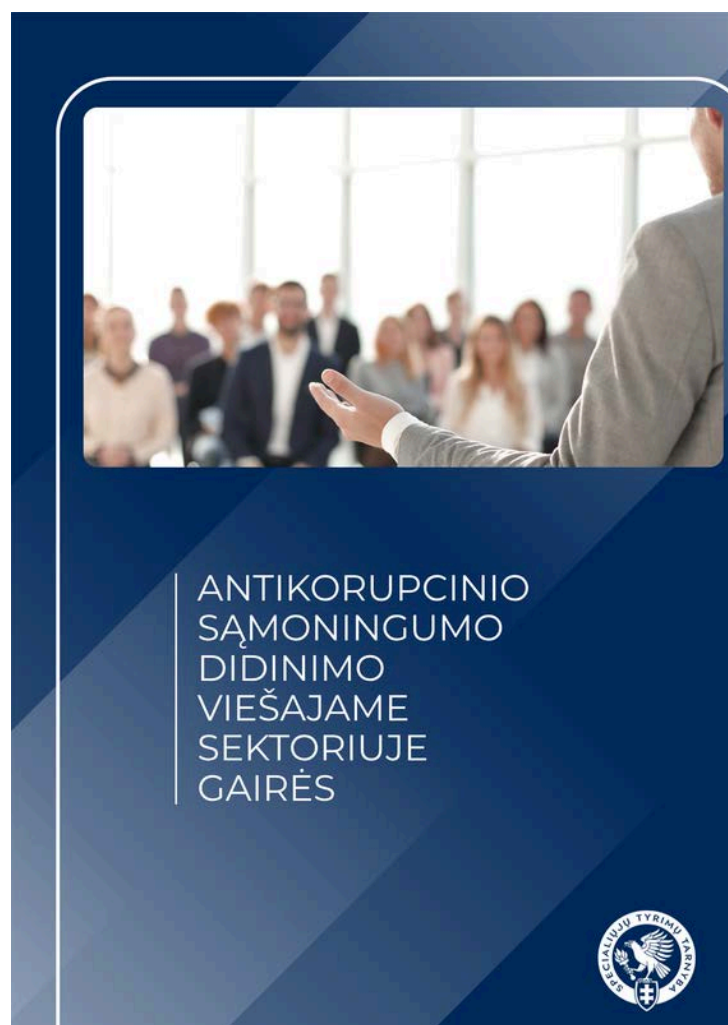
Rinkinio pritaikymas kitose antikorupcinio sąmoningumo didinimo veiklose

Dileminių situacijų analizė yra viena iš praktinių antikorupcinio sąmoningumo didinimo priemonių. Siekiant, kad šios veiklos būtų nuoseklios, tikslingos ir atitiktų įstaigos poreikius, rekomenduojama jas planuoti kaip platesnės antikorupcinio sąmoningumo didinimo veiklų sistemos dalį.



Situacijos, jų elementai ar pagrindinės žinutės gali būti naudojamos rengiant mokymų programas, pristatymų skaidres, diskusijų užduotis, praktinius užsiėmimus, komandų susitikimus ar kitas ugdymo priemones. Prireikus situacijos gali būti adaptuojamos ir pateikiamos skirtingais formatais, atsižvelgiant į tikslinę auditoriją, mokymų tikslus ir įstaigos veiklos specifiką, išlaikant pagrindinę situacijos esmę ir ugdomąją paskirtį.

Organizuojant mokymus, diskusijas ar kitas antikorupcinio sąmoningumo didinimo veiklas, rekomenduojama susipažinti su Specialiųjų tyrimų tarnybos parengtomis **Antikorupcinio sąmoningumo didinimo viešajame sektoriuje gairėmis**, kuriose pateikiami principai ir rekomendacijos, padedantys įvertinti įstaigos poreikius, pasirinkti tinkamas antikorupcinio sąmoningumo didinimo priemones, planuoti veiklas ir vertinti jų poveikį.





PRANEŠIMAS

D – 1.1. „Nekaltas prašymas ar šešėlinė praktika?“

Raktažodžiai: Pacientų registracija; Asmeniniai ryšiai; Neformalus spaudimas; Kolegiška pagalba; Pranešimas apie pažeidimą.

Situacijos kontekstas

Įstaigoje pacientai pas gydytojus specialistus registruojami pagal nustatytą tvarką (paslaugos teikiamos eilės principu, atsižvelgiant į medicininius prioritetus ir teisės aktuose numatytus atvejus). Registratūros darbuotojas sulaukia gydytojo specialisto skambučio su prašymu skubiai, be eilės užregistruoti jo pažįstamą, įtakingą asmenį, motyvuojant tuo, kad jam „labai reikia pagalbos“. Tačiau pagal turimą informaciją pacientui nėra nustatytas skubios pagalbos poreikis ar kitos aplinkybės, suteikiančios teisę į prioritetinę registraciją. Gydytojas daro emocinį spaudimą teigdamas, kad „tokiose situacijose visi vieni kitiems padeda“.

Registratūros darbuotojas supranta, kad tenkindamas šį prašymą jis tiesiogiai diskriminuotų kitus pacientus, kurie priversti laukti ilgiau ir tarp kurių taip pat galėtų būti pažįstamų / artimų asmenų, tačiau kartu bijo sugadinti santykius su įtakingu gydytoju ar sulaukti neigiamų pasekmių ateityje. Jam kyla klausimas, ar išlaikyti gerus santykius ir padaryti išimtį vienam pacientui, ar griežtai laikytis nustatytos tvarkos ir pacientą registruoti bendra tvarka.

Kodėl ši situacija sudėtinga?

Dilema kyla tarp profesinės pareigos užtikrinti lygiateisišką paslaugų prieinamumą ir baimės dėl asmeninių pasekmių nesilaikant neoficialios „kolegiškos pagalbos“ kultūros. Iš pirmo žvilgsnio vieno paciento perkėlimas į aukštesnę vietą eilėje gali atrodyti kaip nedidelė, žmogiška išimtis. Gydytojas neprašo materialinės naudos sau, o jo prašymas pateikiamas kaip noras padėti kitam žmogui. Tačiau nesant medicininio pagrindo asmeniui teikti prioritetą, sprendimą iš tiesų lemtų ne paciento sveikatos būklė, o jo asmeninis ryšys su gydytoju.

Situaciją ypač apsunkina tai, kad darbuotojo pasirinkimas nėra vien tik „sutikti arba atsisakyti“. Jis taip pat turi apsispręsti, ar apie patiriamą kolegų neformalų spaudimą pranešti. Jeigu darbuotojas tiesiogiai kreiptųsi į įstaigos vadovą, už korupcijos prevenciją įstaigoje atsakingą asmenį ar pasinaudotų vidiniu informacijos apie pažeidimus teikimo kanalu, tai galėtų sukelti įtampą santykiuose su gydytoju, neigiamą kolegų reakciją ar darbuotojo baimę dėl galimų neigiamų pasekmių profesinėje veikloje. Tačiau kita vertus, įstaiga gautų galimybę įvertinti situaciją, pastebėti pasikartojančią riziką ir į ją reaguoti užkertant kelią tokioms situacijoms ateityje.

Jeigu darbuotojas atsisakytų suteikti pacientui nepagrįstą pirmumą registruojantis paslaugai, tačiau apie spaudimą nepraneštų, šiuo atveju pacientų registravimo tvarka nebūtų pažeista, tačiau pati rizika liktų nepastebėta. Registratūros darbuotojui atsisakius vykdyti nepagrįstą prašymą, gydytojas galėtų analogiškų išimčių prašyti kitų registratūros darbuotojų, ir kuris nors iš jų ateityje galėtų sutikti. Ilgainiui gali susiformuoti neteisėta praktika, kai galimybę greičiau gauti paslaugas lemia ne medicininiai kriterijai, o asmeninės pažintys ir darbuotojų gebėjimas pasinaudoti savo įtaka. Tai silpnintų vienodų taisyklių taikymą ir pacientų pasitikėjimą paslaugų prieinamumo lygiateisiškumu.



	Galimi sprendimai	Rizikos
A.	Tenkinti gydytojo prašymą ir tyliai užregistruoti pacientą suteikiant nepagrįstą pirmumą.	Pažeidžiamas lygiateisiškumo ir vienodo paslaugų prieinamumo principas. Kiti pacientai laukia ilgiau ne dėl medicininių kriterijų, o dėl kito paciento asmeninių ryšių. Darbuotojui sutikus, gali susiformuoti precedentas, kad panašūs prašymai bus tenkinami ir ateityje, o neformalios išimtys taps įprasta praktika.
B.	Atsisakyti vykdyti prašymą, tačiau niekam apie tai nepranešti.	Problema ateityje gali tapti sisteminė ir nematoma įstaigai – gydytojas gali daryti spaudimą kitiems kolegoms, o neformalių paslaugų praktika įstaigoje toliau formuosis, kenkdama kitiems pacientams.
C.	Atsisakyti vykdyti prašymą ir apie patirtą spaudimą informuoti įstaigos vadovą, už korupcijos prevenciją atsakingą asmenį ar pasinaudoti vidiniu pranešimų kanalu.	Darbuotojui gali būti emociškai sunku pranešti apie kolegos netinkamą elgesį, gali kilti baimė dėl tarpusavio santykių pablogėjimo ar neigiamos kolegų reakcijos. Tačiau pranešimas apie daromą spaudimą leidžia situaciją įvertinti ne tik individualiai, bet ir įstaigos lygmeniu, nustatyti, ar tokie atvejai kartojasi, ir imtis priemonių, kurios apsaugotų visų pacientų teisę į vienodą paslaugų prieinamumą.

Rekomendacijos

- Įstaigoje turėtų būti aiškiai nustatyta, kaip darbuotojams elgtis susidūrus su nepagrįstais prašymais, spaudimu ar bandymais paveikti jų sprendimus.
- Darbuotojams turėtų būti sudarytos aiškos galimybės apie tokius atvejus pranešti vadovui, už korupcijai atsparios aplinkos kūrimą atsakingam subjektui ar vidiniu informacijos apie pažeidimus teikimo kanalu, taip pat nustatyta gautos informacijos vertinimo ir reagavimo tvarka.
- Vadovams tenka esminis vaidmuo formuojant organizacinę kultūrą, kurioje darbuotojai nebijotų kalbėti apie patiriamą spaudimą, bandymus apeiti nustatytą tvarką ar kitą abejonių keliantį elgesį. Vadovo reakcija į tokią informaciją darbuotojams siunčia aiškią žinutę apie tai, koks elgesys įstaigoje iš tiesų yra toleruojamas. Todėl vadovai turėtų ne tik principingai reaguoti į gautą informaciją, bet ir savo elgesiu bei komunikacija rodyti, kad taisyklių laikymasis ir informavimas apie rizikas yra profesinė atsakomybė, padedanti laiku spręsti problemas, stiprinti skaidrumą, pasitikėjimą ir viešojo intereso apsaugą.

Tylėjimas apie bandymus apeiti taisykles nėra neutralus – tai sąmoningas pasirinkimas toleruoti ydingą praktiką, kurioje viešasis interesas paaukojamas dėl asmeninio ryšio. Pranešimas apie neleistinus veiksmus yra profesinės atsakomybės ir viešojo intereso apsaugos priemonė. Skaidri organizacinė kultūra kuriama tada, kai darbuotojas ne tik atsisako dalyvauti neteisėtoje veikloje, bet ir gali saugiai apie tokias situacijas kalbėti, žinodamas, kad bus imtasi priemonių jas suvaldyti.

D – 1.2. „Profesinis principingumas ar solidarumas?“

Raktažodžiai: Kontrolės vykdymas; Pažeidimų fiksavimas; Kolegiškas solidarumas; Ydinga praktika; Tylėjimo kultūra

Situacijos kontekstas

Periodinę imunoprofilaktikos kontrolę vykdančios įstaigos du specialistai kartu atlieka ūkio subjekto patikrinimą. Patikrinimo dokumentus rengia vienas iš jų, o kitas, kaip patikrinime dalyvavęs specialistas, susipažįsta su parengtu tikrinimo aktu ir jį pasirašo. Prieš pasirašydamas dokumentus specialistas pastebi, kad kolega tikrinimo akte galimai sąmoningai nepakankamai tiksliai fiksuoja nustatytus pažeidimus, vertina juos švelniau arba daro tam tikras nuolaidas tikrinamo ūkio subjekto naudai. Kolega savo elgesį grindžia noru mažinti administracinę naštą verslui dėl mažareikšmių neatitikimų ir siekiu išvengti konfliktinių situacijų su tikrinamu subjektu.

Situaciją papildomai sunkina tai, kad tikrinamą ūkio subjektą atstovaujantis asmuo įstaigai yra gerai žinomas kaip konfliktiškas, linkęs ginčyti sprendimus, teikti skundus ir kelti įtampą. Darbuotojai iš ankstesnės patirties žino, kad principingesnis pažeidimų vertinimas gali reikšti ilgą teisminį ginčą, papildomą darbo krūvį ir įtemptą bendravimą. Todėl kolegų pasirinkimas nesureikšminti tam tikrų neatitikimų gali būti suvokiamas net kaip pragmatiškas būdas išvengti nereikalingų problemų.

Kita vertus, sąmoningai nepakankamai tiksliai užfiksavus pažeidimus ar juos nepagrįstai sušvelninus, gali susidaryti situacija, kai dėl savo konfliktiško elgesio asmuo išvengia proporcingos atsakomybės ar jam taikomų poveikio priemonių. Tai kurtų nevienodo taisyklių taikymo praktiką ir siųstų žinutę, kad aktyvus spaudimas, skundai ar konfliktinis elgesys gali padėti išvengti atsakomybės.

Situaciją pastebėjusiam specialistui kyla klausimas – ar pritarti kolegų pasirinktam švelnesniam vertinimui, siekiant išvengti konflikto, ar reikalauti objektyviai fiksuoti nustatytus pažeidimus, nepaisant galimos tikrinamo subjekto reakcijos?

Kodėl ši situacija sudėtinga?

Dilema kyla tarp siekio išvengti neproporcingos administracinės naštos bei konfliktų su tikrinamu subjektu ir pareigos objektyviai, tiksliai bei vienodai vertinti nustatytus pažeidimus. Ne kiekvienas neatitikimas yra vienodo reikšmingumo, todėl vertinimo lankstumas savaime nėra problema, jeigu jis grindžiamas objektyviais ir visiems vienodai taikomais kriterijais.

Rizika kyla tuomet, kai sprendimui pradeda daryti įtaką ne pažeidimo pobūdis ir reikšmingumas, o numanoma tikrinamo subjekto reakcija – galimi skundai, ginčai ar papildoma emocinė įtampa. Tokiu atveju daugiau spaudimo darantys ar konfliktiškiau besielgiantys subjektai gali būti vertinami palankiau nei kiti.

Situaciją apsunkina ir kolegialumo aspektas. Siekis išlaikyti gerus santykius su kolega gali paskatinti nekvestionuoti jo pasirinkto vertinimo, nors dėl jo pagrįstumo kyla abejonų. Tačiau pasirašydamas tikrinimo aktą specialistas prisiima atsakomybę už savo patvirtinamą sprendimą. Todėl kilus pagrįstų abejonų svarbu jas kelti ir aptarti, o prireikus – ieškoti sprendimo organizaciniu lygmeniu.

Toks atvejis gali signalizuoti ne tik apie konkretų nesutarimą, bet ir apie nevienodai suprantamus vertinimo kriterijus ar nusistovėjusią praktiką. Tai leidžia organizacijai suvienodinti sprendimų priėmimą ir užkirsti kelią tam, kad pavienės „pragmatiškos“ išimtys netaptų įprasta praktika.



	Galimi sprendimai	Rizikos
A.	Ignoruoti pastebėtą situaciją ir pasirašyti kolegos parengtą tikrinimo aktą, nors dėl jame pateikto pažeidimų vertinimo kyla abejonių.	Galimai ydinga praktika lieka neįvertinta, gali kartotis, o taisyklės skirtingiems ūkio subjektams būti taikomos nevienodai. Nutylinant pagrįstas abejones organizacija netenka galimybės laiku įvertinti, ar tai pavienis atvejis, ar platesnė praktikos problema, ir imtis priemonių jai suvaldyti.
B.	Neformaliai pasikalbėti su kolega ir paraginti jį laikytis nustatytos tvarkos.	Gali kilti emocinė įtampa tarp kolegų, o situacija gali likti neišspręsta formaliai, jei darbuotojas ir toliau vengs konfliktų su tikrinamuoju. Situacija organizaciniu lygmeniu gali likti neįvertinta, ar toks vertinimas nėra pasikartojanti praktika. Taip pat gali likti neaiškūs bendri kriterijai, kuriais reikėtų vadovautis analogiškais atvejais.
C.	Nepasirašyti tikrinimo akto ir dėl kilusių abejonių kreiptis konsultacijos į vadovą ar kitą kompetentingą specialistą	Gali užsitęsti sprendimo priėmimas, kilti įtampa su kolega ar būti sudarytas įspūdis, kad abejojama jo profesionalumu. Tačiau sudaroma galimybė situaciją įvertinti objektyviau ir suvienodinti vertinimo praktiką.

Rekomendacijos

- Įstaigoje turėtų būti aiškiai apibrėžti ir darbuotojams suprantami pažeidimų vertinimo kriterijai bei jų taikymo principai. Vertinimo lankstumas turėtų būti grindžiamas objektyviomis aplinkybėmis ir vienodais kriterijais, o ne tikrinamo subjekto konfliktiškumu, skundų tikimybe ar siekiu išvengti nepatogių situacijų.
- Turėtų būti sudarytos praktinės galimybės darbuotojams kelti klausimus ir aptarti abejonių keliančius profesinius sprendimus. Sudėtingesniais ar nevienareikšmiais atvejais rekomenduojama konsultuotis su vadovais, teisės specialistais, kitais kompetentingais specialistais, kolegialiai įvertinti situaciją. Tai turėtų būti suvokiama kaip įprasta sprendimų kokybės užtikrinimo praktika.
- Įstaigoje tikslinga periodiškai aptarti praktinius kontrolės ir priežiūros atvejus bei vertinimo praktiką. Pavyzdžiui, komandiniuose aptarimuose galima nagrinėti sudėtingesnius atvejus, lyginti taikomus kriterijus ir aptarti, kodėl panašiose situacijose priimti skirtingi sprendimai. Tai padėtų anksti pastebėti, jeigu tam tikros „nuolaidos“ ar išimtys pradeda virsti neformalia praktika.

Būtent reakcija į tokius atvejus parodo tikrąją organizacinę kultūrą. Jei darbuotojas bijo kelti klausimus organizacijos lygmeniu, nes bus laikomas nelojaliu, įstaigoje gali įsitvirtinti tylėjimo kultūra, kurioje problemos tampa matomos tik tada, kai jau sukelia rimtas pasekmes. Jei darbuotojai žino, kad apie pagrįstas abejones galima saugiai ir atvirai kalbėti, formuojama profesinės atsakomybės ir skaidrumo kultūra, kurioje lojalumas įstaigai reiškia ne problemų slėpimą, o pasirengimą padėti jas laiku pastebėti ir išspręsti. Organizacinė kultūra priklauso ne tik nuo darbuotojo drąsos kalbėti, bet ir nuo vadovo gebėjimo sukurti aplinką, kurioje apie rizikas kalbėti yra saugu ir įprasta. Vadovo reakcija parodo, ar organizacijoje skaidrumas yra deklaruojama vertybė, ar reali kasdienės veiklos praktika.

DOVANŲ POLITIKA

D – 2.1. „Profesinis tobulėjimas ar nepriklausomumo rizika?“

Raktažodžiai: Tiekėjo finansavimas; Profesinis tobulėjimas; Neformali įtaka; Nepriklausomumas; Rizikų valdymas.

Situacijos kontekstas

Medicinos priemonių tiekėjas pakviečia viešosios įstaigos gydytoją dalyvauti užsienyje vykšančioje profesinėje konferencijoje ir pasiūlo apmokėti su dalyvavimu susijusias kelionės, apgyvendinimo bei konferencijos išlaidas. Konferencijos programa tiesiogiai susijusi su gydytojo profesine veikla, todėl dalyvavimas joje būtų naudingas kvalifikacijai kelti, susipažinti su naujausiais gydymo metodais, technologijomis ir medicinos priemonių naudojimo praktika.

Tuo pačiu laikotarpiu ligoninėje planuojamas medicinos priemonių viešasis pirkimas. Tiekėjo, pasiūliusio finansuoti gydytojo dalyvavimą konferencijoje, produkcija pagal savo pobūdį galėtų atitikti planuojamo pirkimo objektą, tačiau šiuo metu dar nėra žinoma, ar šis tiekėjas apskritai dalyvaus būsimame viešajame pirkime.

Gydytojas supranta, kad kvietimas gali suteikti realios profesinės naudos ir prisidėti prie geresnės pacientų priežiūros, tačiau kartu abejoja, ar tiekėjo finansuojama kelionė nesukurs asmeninio palankumo, dėkingumo ar įsipareigojimo jausmo.

Kodėl ši situacija sudėtinga?

Dilema kyla tarp profesinio intereso tobulėti ir pareigos išsaugoti nešališkumą bei nepriklausomumą santykiuose su potencialiais medicinos priemonių tiekėjais. Gali atrodyti, kad tiekėjo finansuojamas dalyvavimas konferencijoje nėra susijęs su jokia konkrečiu įsipareigojimu, juolab kad tiekėjas dar nėra planuojamo viešojo pirkimo dalyvis ir nežinoma, ar juo taps. Vis dėlto kelionės, apgyvendinimo ir dalyvavimo išlaidų apmokėjimas yra reikšminga asmeniui suteikiama nauda, galinti kurti dėkingumo, palankumo ar neformalaus įsipareigojimo jausmą ir kartu išskirtinį santykį su tiekėju. Kyla klausimas, ar priėmęs kvietimą gydytojas vėliau galėtų išlikti pakankamai nepriklausomas ir objektyvus, jei tektų vertinti šio tiekėjo produkciją, formuoti medicinos priemonių poreikį ar kitaip dalyvauti su būsimu pirkimu susijusiuose procesuose.





	Galimi sprendimai	Rizikos
A.	Priimti tiekėjo kvietimą ir leisti jam apmokėti visas keliones, apgyvendinimo bei dalyvavimo konferencijoje išlaidas.	Gali susiformuoti dėkingumo ar neformalaus įsipareigojimo tiekėjui jausmas. Jei tiekėjas vėliau dalyvautų įstaigos viešajame pirkime, gali kilti abejonių dėl gydytojo objektyvumo ir nešališkumo, ypač jei jis dalyvautų rengiant pirkimo sąlygas ar vertinant medicinos priemones.
B.	Atsisakyti tiekėjo finansavimo ir konferencijoje nedalyvauti.	Gydytojas gali prarasti profesinio tobulėjimo galimybę, susipažinti su naujausiomis technologijomis ir praktika, kuri galėtų būti naudinga jo profesinei veiklai bei ateityje suteikiant paslaugas / gydymą pacientams.
C.	Informuoti viešosios įstaigos vadovybę ar už korupcijos prevenciją atsakingą asmenį apie gautą pasiūlymą ir prieš jį priimant įvertinti galimas rizikas.	Sprendimo priėmimas gali užtrukti, gali prireikti papildomo aplinkybių vertinimo, tačiau sumažinama rizika, kad gydytojas sprendimą dėl tiekėjo siūlomos naudos priims vienas, neįvertinęs galimų pasekmių būsimiems sprendimams.
D.	Ieškoti alternatyvaus dalyvavimo konferencijoje finansavimo būdo – pavyzdžiui, pagrįstas išlaidas apmokėti viešosios įstaigos ar paties gydytojo sąskaita.	Viešoji įstaiga gali neturėti tam skirtų lėšų arba finansavimo organizavimas gali užtrukti, tačiau būtų išsaugoma profesinio tobulėjimo galimybė ir kartu sumažinama asmeninio finansinio ryšio su potencialiu tiekėju rizika.

Rekomendacijos

- Gavus tiekėjų pasiūlymus apmokėti keliones, apgyvendinimą, dalyvavimą konferencijose ar suteikti kitą reikšmingą naudą, turėtų būti vertinama ne pati profesinio tobulėjimo galimybė ar jos finansavimo būdas, o tai, ar tiekėjo suteikiama nauda nesukuria aplinkybių, galinčių ateityje paveikti arba sudaryti pagrįstą abejonių dėl gydytojo sprendimų nepriklausomumo.
- Įstaigoje turėtų būti aiškiai nustatyta tvarka, kaip darbuotojai turi elgtis gavę tiekėjų pasiūlymus finansuoti profesines keliones, konferencijas, mokymus, kitą kvalifikacijos tobulinimą ar kt. Joje turėtų būti numatyti galimi darbuotojo veiksmai – apie jį informuoti vadovą ar už korupcijos prevenciją atsakingą asmenį, kuris įvertinęs konkrečios situacijos aplinkybes – priimtų pagrįstą ir dokumentuotą sprendimą. Toks procesas padeda užtikrinti, kad galimos rizikos būtų įvertinamos ir valdomos ne vienasmeniškai, o organizacijos lygmeniu.
- Jei dalyvavimas konferencijoje objektyviai svarbus gydytojo profesiniam tobulėjimui ir įstaigos veiklai, prioritetas turėtų būti teikiamas tokiame finansavimo modeliui, kuris kuo mažiau priklausytų nuo konkretaus esamo ar potencialaus medicinos priemonių tiekėjo.

Profesinis tobulėjimas yra svarbus tiek gydytojui, tiek pacientams ir pačiai gydymo įstaigai, tačiau jo finansavimo būdas neturėtų kelti abejonių dėl vėlesnių profesinių sprendimų nepriklausomumo. Nešališkumas užtikrinamas tada, kai darbuotojai išlieka laisvi nuo bet kokių neformalių įsipareigojimų, o jų sprendimai grindžiami tik objektyviais faktais ir viešuoju interesu.

D – 2.2. „Dėkingumas ar rizika?“

Raktažodžiai: Padėka personalui; Dovana; Neteisėtas atlygis; Kyšis; Profesinė etika; Nešališkumas; Rizikų vertinimas.

Situacijos kontekstas

Po sėkmingo gydymo pacientas išrašymo dieną medikų kolektyvui įteikia vaišių krepšį – kavos, saldumynų, vaisių ir kitų nedidelės vertės maisto produktų. Dovana skirta ne konkrečiam darbuotojui, o visam skyriaus personalui kaip padėka už rūpestį, dėmesį ir suteiktą pagalbą gydymo metu. Pacientas nuoširdžiai nori padėkoti ir nesiekia jokios papildomos naudos. Be to, gydymas jau baigtas, pacientas išrašomas, todėl darbuotojams gali atrodyti, kad vaišių priėmimas šiuo metu negalėtų turėti įtakos jų profesiniams sprendimams.

Kita vertus, svarbu įvertinti, ar šiam pacientui ateityje nebus teikiamos pakartotinės paslaugos ir ar tie patys darbuotojai vėl nepriims sprendimų, susijusių su jo gydymu. Atsirandantis paslaugų tęstinumas arba būsimi gydymo etapai gali sukurti išankstinio palankumo lūkestį, todėl kyla klausimas, ar nuoširdžios padėkos priėmimas po gydymo paslaugų suteikimo yra tinkamas, ar vaišių reikėtų mandagiai atsisakyti.



Kodėl ši situacija sudėtinga?

Dilema kyla tarp socialinių normų (žmogiško noro priimti nuoširdžią paciento padėką) ir profesinės etikos standartų, reikalaujančių nešališkumo bei skaidrumo išlaikant aiškias ribas santykiuose su pacientais. Darbuotojams gali atrodyti, kad nedidelės vertės vaišės, skirtos visam kolektyvui, o ne konkrečiam darbuotojui, ir baigus gydymo etapą, nesukuria asmeninės naudos ar įsipareigojimo pacientui. Atsisakymas priimti dovaną savo ruožtu gali būti suprastas kaip šaltas ar nemandus gestas ir įžeisti pacientą, kuris tokiu būdu nuoširdžiai siekia išreikšti dėkingumą, todėl darbuotojams gali būti emociškai sunku atsisakyti nuoširdžios padėkos.

Kita vertus, priimant pacientų dovanas gali palaipsniui formotis neformali praktika, kai padėka materialia forma pradedama vertinti kaip įprasta santykio tarp paciento ir medicinos personalo dalis. Pacientams gali susidaryti įspūdis, kad materialiai atsidėkojantys pacientai gali tikėtis didesnio dėmesio ar palankumo ateityje, gali susiformuoti visuomenės lūkestis, kad papildomas „dėkingumas“ yra būtinas norint gauti geresnę priežiūrą, o tai silpnina pasitikėjimą įstaigos skaidrumu bei objektyvumu.

Situacijos vertinimą apsunkina paciento gydymo statusas. Jei paciento gydymo procesas yra cikliškas, ilgalaikis arba tikėtina, kad jis vėl grįš pas tuos pačius specialistus, dovana nebėra vien tik praeities dėkingumo išraiška. Ji pradeda veikti kaip galima investicija į būsimą palankumą. Net jei šiuo momentu tiesioginių sprendimų dėl paciento nepriimama, ateityje darbuotojams gali būti sunku išlaikyti visišką objektyvumą ir nešališkumą, nes priimta dovana jau bus suformavusi neformalų įsipareigojimą.

Aplinkybių vertinimas yra esminė rizikų valdymo dalis, nes leidžia įvertinti visą situacijos kontekstą – nuo dovanos teikėjo ketinimų iki galimo poveikio būsimiems sprendimams. Tai padeda laiku atpažinti situacijas, kurios gali formuoti nepageidaujamą praktiką, palankumo lūkesčius ar kelti abejonių dėl darbuotojų nešališkumo.



	Galimi sprendimai	Rizikos
A.	Priimti dovaną kaip simbolinę padėką visam skyriaus kolektyvui.	Gali būti pažeistos vidinės etikos taisyklės, formuojama tolerancija dovanų priėmimo kultūrai kai pacientų dovanos laikomos įprasta padėkos už suteiktas paslaugas forma. Rizika reikšmingai išauga, jei pacientui paslaugos bus teikiamos ateityje: tokiu atveju priimta dovana sukuria tiesioginę darbuotojų išankstinio palankumo lūkestį priimant vėlesnius klinikinius ar administracinius sprendimus.
B.	Mandagiai atsisakyti dovanos, paaiškinant įstaigos dovanų politiką.	Gali kilti emocinis nepatogumas, pacientas gali pasijusti nesuprastas ar įžeistas, tačiau išlaikomos aišrios profesinės ribos ir nuosekliai laikomasi įstaigos dovanų politikos.
C.	Informuoti vadovą ar už korupcijos prevenciją atsakingą asmenį ir įvertinti situaciją pagal įstaigoje nustatytą dovanų politiką bei reagavimo tvarką.	Situacijos vertinimas gali pareikalauti papildomo laiko ir darbuotojams atrodyti pernelyg formalus, ypač kai dovana skirta visam kolektyvui ir pateikiama kaip nuoširdi padėka. Tačiau toks sprendimas leidžia ne vienasmeniškai įvertinti dovanos pobūdį, jos teikimo aplinkybes ir galimas rizikas bei pasirinkti situacijai proporcingą reagavimo būdą.
D.	Pasiūlyti pacientui padėką išreikšti oficialiu atsiliepimu, padėkos raštu ar įrašu įstaigos interneto svetainėje.	Pacientas gali nusivilti negalėdamas padėkos išreikšti materialia forma, tačiau pasiūloma skaidri ir priimtina alternatyva dėkingumui išreikšti.

Rekomendacijos

- Įstaigoje turėtų būti nustatyta aiški ir darbuotojams gerai žinoma dovanų politika, apibrėžianti, kaip elgtis pacientams ar jų artimiesiems siūlant ar įteikiant dovanas, vaišes ar kitokią materialinę padėką. Aišrios taisyklės padeda išvengti situacijų, kai darbuotojui tenka vienasmeniškai spręsti, kas laikytina priimtina padėka.
- Įstaigoje turėtų veikti vidaus kontrolės priemonės, leidžiančios stebėti ne tik pavienius dovanų atvejus, bet ir pasikartojančias tendencijas. Tai padėtų laiku pastebėti padalinius ar situacijas, kuriose materialios pacientų padėkos tampa įprasta praktika, ir imtis proporcingų rizikos valdymo priemonių.
- Darbuotojams turėtų būti reguliariai organizuojami antikorupcinio švietimo mokymai, padedantys atskirti dovaną nuo galimo neteisėto atlygio ar kyšio.
- Pacientams turėtų būti aiškiai komunikuojami priimtini dėkingumo išreiškimo būdai – oficialus atsiliepimas, padėkos laiškas ar kita nemateriali padėkos forma.

Korupcijos rizikos dažnai prasideda nuo mažų, „nekaltų“ padėkų, kurios ilgainiui gali tapti neoficialia norma. Aiški dovanų politika, nuoseklus jos taikymas ir rizikų vertinimas organizacijos lygmeniu padeda išlaikyti profesines ribas, nešališkumą ir pacientų pasitikėjimą.

D – 2.3. „Skyriaus gerovė ar korupcijos šešėlis?”

Raktažodžiai: Piniginė „padėka”; Kyšis; Neformali praktika; Nulinė tolerancija.

Situacijos kontekstas

Gydymo įstaigos skyriuje neoficialiai nusistovėjusi praktika, kai pacientai po atliktų operacijų ar sėkmingo gydymo medikų personalui palieka pinigines „padėkas” už suteiktą medicininę pagalbą, rūpestį ir dėmesį. Tokios lėšos naudojamos bendroms darbuotojų šventėms, vaišėms ar įvairioms skyriaus reikmėms, todėl kolektyvas tai vertina kaip įprastą ir bendriems poreikiams naudingą padėkos formą.

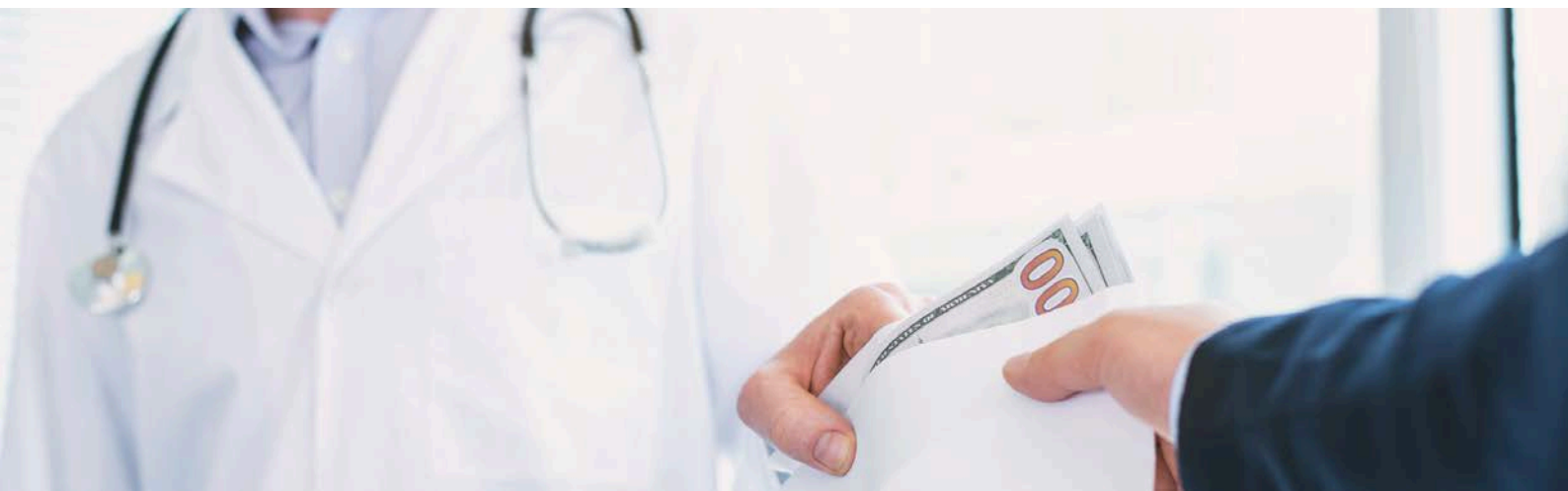
Naujai priimtas darbuotojas pastebi šią praktiką ir supranta, kad jos toleravimas gali kelti rimtų skaidrumo ir korupcijos rizikų, nes pinigai teikiami už tarnybinių pareigų vykdymą, tačiau kolegos ramina, kad pacientai pinigus palieka savo iniciatyva, niekas dėl jų negauna geresnio gydymo, o naudos negauna ir konkretus darbuotojas – lėšos tenka visam kolektyvui. Be to, darbuotojui leidžiama suprasti, kad šios praktikos kvestionavimas būtų nepalankiai sutiktas kolegų, galėtų sukelti konfliktą, emocinę įtampą ar turėti neigiamų pasekmių jo profesinėje veikloje.

Darbuotojui kyla klausimas, ar prisitaikyti prie kolektyve nusistovėjusios praktikos, kuri iš pirmo žvilgsnio nesuteikia asmeninės naudos ir nėra siejama su pacientų palankumu, ar vis dėlto kelti klausimą organizacijos lygmeniu dėl tokios praktikos tinkamumo ir galimų korupcijos rizikų.

Kodėl ši situacija sudėtinga?

Dilema kyla tarp įstaigoje nusistovėjusios neformalios praktikos ir pareigos laikytis skaidrumo, sąžiningumo bei profesinės etikos principų. Darbuotojams gali atrodyti, kad piniginės „padėkos” nėra problema, nes jų neprašoma, jos paliekamos jau suteikus paslaugas, o gautos lėšos naudojamos bendriems, o ne asmeniniams poreikiams. Ilgainiui tokia praktika tampa „norma” ne tik darbuotojams, bet ir pacientams formuojasi lūkestis, kad už suteiktą pagalbą ar dėmesį įprasta papildomai atsilyginti.

Situaciją apsunkina kolektyvo spaudimas. Naujai pradėjęs dirbti darbuotojas gali baimintis, kad keldamas klausimą dėl visiems įprastos praktikos bus vertinamas kaip nelojalus kolegoms ar keliantis nereikalingas problemas. Todėl kyla rizika, kad siekis pritaikyti prie kolektyvo taps svarbesnis už profesinę atsakomybę, o abejonių kelianti praktika bus toleruojama vien todėl, kad ji egzistuoja ilgą laiką ir yra priimtina daugumai kolegų.





	Galimi sprendimai	Rizikos
A.	Toleruoti esamą situaciją, vertinant tai kaip skyriaus nusistovėjusią praktiką.	Gali susiformuoti nebaudžiamumo kultūra, didėti teisinė ir reputacinė rizika įstaigai, formotis nusikalstama praktika.
B.	Pačiam nedalyvauti tokioje praktikoje ir atsisakyti priimti ar naudotis pacientų paliekamomis pinigėmis „padėkomis“, tačiau nekvestionuoti kitų darbuotojų elgesio.	Darbuotojas sumažina savo tiesioginio įsitraukimo riziką, tačiau problemos neišsprendžia. Nutylint kitų darbuotojų praktiką ji gali būti toliau toleruojama ir ilgainiui įsitvirtinti kaip neoficiali skyriaus norma. Įstaiga taip pat praranda galimybę įvertinti praktikos mastą, nustatyti jos priežastis ir imtis vidaus kontrolės ar kitų rizikos valdymo priemonių. Vien asmeninis atsiribojimas nėra pakankamas, kai darbuotojui žinoma apie galimai netinkamą sistemingai pasikartojančią praktiką.
C.	Informuoti įstaigos vadovybę, už korupcijos prevenciją atsakingą asmenį ar, esant poreikiui, kreiptis į teisėsaugos instituciją.	Informavimas gali sukelti įtampą kolektyve, neigiamą kolegų reakciją ar baimę pabloginti profesinius santykius, tačiau informavimas sudaro galimybę įvertinti praktikos mastą ir pobūdį bei imtis tinkamų veiksmų jai valdyti.

Rekomendacijos

- Įstaigoje turėtų būti nustatyta aiški ir darbuotojams žinoma tvarka, kaip elgtis susidūrus su siūlomu ar perduotu kyšiu, neteisėtu atlygiu, dovana ar kita nauda. Joje turėtų būti aiškiai apibrėžti darbuotojo veiksmai – kaip atsisakyti siūlomos naudos ar elgtis, kai jos grąžinti nėra galimybės, ką ir per kokius kanalus informuoti, kaip užfiksuoti situaciją ir kokių tolesnių veiksmų imtis. Darbuotojai su šia tvarka turėtų būti reguliariai supažindinami, kad kilus realiai situacijai žinotų, kaip tinkamai ir nedelsiant reaguoti.
- Įstaigoje turėtų būti reguliariai vykdomi antikorupcinio švietimo mokymai, padedantys darbuotojams atpažinti korupcijos rizikas kasdienėse profesinėse situacijose ir tinkamai į jas reaguoti.
- Įstaigoje už vidaus kontrolę / korupcijos prevenciją atsakingi subjektai turėtų periodiškai vertinti situaciją ir stebėti jos pokyčius, atliekant darbuotojų ir pacientų apklausas apie požiūrį į pinigines „padėkas“, dovanas, jų paplitimą ir toleravimą. Apklausų rezultatus tikslinga analizuoti, stebėti tendencijas, identifikuoti didesnės rizikos sritis ar padalinius ir, atsižvelgiant į nustatytas rizikas, taikyti proporcingas vidaus kontrolės bei kitas korupcijos prevencijos priemones. Taip būtų galima vertinti ne tik pavienius atvejus, bet ir tai, ar įstaigoje nesiformuoja arba nemažėja neoficialaus atsilyginimo praktikos.
- Pacientams taip pat turėtų būti aiškiai nuolat komunikuojama, kad už suteiktas asmens sveikatos priežiūros paslaugas papildomai atsilyginti darbuotojams draudžiama ir tai užtraukia baudžiamąją atsakomybę.

Korupcijos riziką svarbu atpažinti net tada, kai netinkama praktika kolektyve tapusi įprasta ar pateisinama bendrais įstaigos poreikiais. Pastebėjus tokią praktiką svarbu ne tik pačiam joje nedalyvauti, bet ir tinkamai reaguoti – informuoti atsakingus asmenis ir imtis situacijai proporcingų veiksmų.

D – 2.4. „Verslo mandagumas ar neformali įtaka?”

Raktažodžiai: Vaišinimas; Kontrolės funkcijos; Verslo subjektas; Neformali įtaka; Interesų konflikto regimybė.

Situacijos kontekstas

Po verslo įmonės patikrinimo ir jos vykdomos ūkinės komercinės veiklos vertinimo įmonės atstovas kontrolę vykdančios įstaigos specialistui pasiūlo kartu nueiti į netoliese esančią kavinę atsigerti kavos ir papietauti jo sąskaita. Jis pabrėžia, kad tai tik mandagumo gestas ir nieko daugiau. Specialistas svarsto, kad patikrinimas jau baigtas, pažeidimų nustatyta, todėl pietūs jokios įtakos sprendimams nebegalėtų daryti. Be to, palaikyti konstruktyvų dialogą su prižiūrimais subjektais yra svarbu, o kategoriškas atsisakymas gali būti suprastas kaip nenoras bendradarbiauti.

Kita vertus, įmonė ir toliau išlieka jo įstaigos prižiūrimu subjektu, todėl ateityje specialistui gali tekti ją pakartotinai tikrinti, vertinti jos veiksmus ar priimti kitus, su ja susijusius sprendimus. Specialistui kyla klausimas, ar priimti kvietimą kaip įprastą profesinio bendravimo gestą, ypač kai konkretus patikrinimas jau baigtas, ar atsisakyti, siekiant išlaikyti aiškias profesinio santykio ribas ir išvengti galimų abejonių ateityje.



Kodėl ši situacija sudėtinga?

Dilema kyla tarp socialinių mandagumo normų ir griežtų profesinės etikos standartų, reikalaujančių išlaikyti nešališkumą bei aiškias ribas santykiuose su kontroliuojamais ar vertinamais subjektais.

Situaciją apsunkina tai, kad atskirai vertinamos aplinkybės gali atrodyti nereikšmingos: vaišinimo vertė nedidelė, patikrinimas jau baigtas, jo rezultato pakeisti nebegalima, o kvietimas pateikiamas kaip įprastas verslo mandagumo ir profesinio dialogo gestas. Todėl darbuotojui gali būti sunku įžvelgti realią grėsmę savo nešališkumui.

Tačiau vertinant situaciją svarbi ne vien vaišių vertė ar kvietimo momentas, bet santykio tarp darbuotojo ir prižiūrimo subjekto tęstinumas. Vienkartinis neformalus susitikimas savaime nebūtinai paveiks darbuotojo sprendimus, tačiau pasikartojantis svetingumo priėmimas gali palaipsniui kurti artimesnį santykį ar lūkestį, kad ateityje į subjektą bus žiūrima palankiau.

Apsisprendimą apsunkina ir tai, kad darbuotojas turi išlaikyti konstruktyvų ryšį su prižiūrimais subjektais, tačiau kartu gebėti atpažinti momentą, kai profesinis bendravimas pereina į neformalų santykį, galintį daryti įtaką profesiniams sprendimams ar kelti abejonių dėl jo nepriklausomumo. Todėl svarbu vertinti ne pavienę aplinkybę, o jų visumą ir galimą santykio raidą ateityje.

	Galimi sprendimai	Rizikos
A.	Priimti kvietimą ir leisti įmonės atstovui apmokėti pietus.	Gali formuotis neformalus santykis, abipusiškumo ar palankumo lūkestis, ypač jei su subjektu teks susidurti ateityje.
B.	Priimti kvietimą, tačiau už pietus susimokėti pačiam.	Materialinės naudos rizika sumažėja, tačiau išlieka neformalaus santykio su vertinamu subjektu rizika, ypač jei tokie susitikimai kartojasi.
C.	Mandagiai atsisakyti kvietimo, paaiškinant profesinių ribų ir įstaigos dovanų politikos svarbą.	Gali kilti socialinis nepatogumas, o atsisakymas gali būti suprastas kaip pernelyg formalus ar apsunkinantis konstruktyvų bendravimą, tačiau užtikrinamas specialisto nepriklausomumas.

Rekomendacijos

- Darbuotojai, vykdantys kontrolės ar priežiūros funkcijas, turėtų išlaikyti aiškias profesines ribas santykiuose su kontroliuojamais subjektais ir vengti jų siūlomo vaišinimo, dovanų ar kitos asmeninės naudos, nes tai gali kelti pagrįstų abejonių dėl jų nešališkumo ar nepriklausomumo.
- Įstaigoje turėtų būti nustatyta aiški dovanų politika, apibrėžianti darbuotojų elgesį kontroliuojamiems subjektams siūlant vaišinimą, dovanas ar kitą naudą. Tai padeda užtikrinti, kad sprendimas dėl pasiūlymo priimtumo nebūtų paliekamas vien darbuotojo subjektyviam vertinimui.
- Darbuotojams turėtų būti reguliariai organizuojami praktiniai antikorupcinio švietimo mokymai, padedantys atpažinti situacijas, kai iš pirmo žvilgsnio įprastas verslo mandagumas ar svetingumas gali peržengti profesinio bendravimo ribas, kurti neformalų ryšį, abipusiškumo ar palankumo lūkestį ir kelti abejonių dėl darbuotojo nešališkumo.
- Kilus abejonių, situacija turėtų būti aptariama su vadovu, už korupcijos prevenciją atsakingu ar kitu kompetentingu asmeniu ir vertinama organizacijos lygmeniu.

Net ir geranoriški verslo mandagumo gestai gali sudaryti prielaidas nepagrįstiems lūkesčiams ar nešališkumo abejonėms ateityje. Skaidri organizacijos kultūra kuriama tada, kai santykiai su prižiūrimais subjektais grindžiami aiškiomis profesinėmis ribomis užtikrinant, kad profesinė etika būtų aukščiau už mandagumo normas, siekiant palaikyti profesinius santykius.

D – 2.5. „Reprezentacinė dovana: padėka ar spąstai?“

Raktažodžiai: Reprezentacinė dovana; Farmacijos įmonė; Profesinis renginys; Dovanų politika; Nepriklausomumas; Neformali įtaka.

Situacijos kontekstas

Farmacijos įmonė pakviečia asmens sveikatos priežiūros įstaigos specialistą profesiniame renginyje perskaityti pranešimą. Darbuotojas kviečiamas dėl savo profesinės kompetencijos ir praktinės patirties, susijusios su jo atliekamomis tarnybinėmis pareigomis. Po pranešimo farmacijos įmonės atstovas, dėkodamas už dalyvavimą ir pasidalytas žinias, specialistui įteikia vertingą reprezentacinę dovaną – kokybišką vardinį rašiklį, kurio vertė siekia apie 100–150 Eur.

Dovana pristatoma kaip įprastas mandagumo ir padėkos pranešėjams gestas, nesiejamas su jokių konkrečiu prašymu ar įsipareigojimu. Specialistui kyla klausimas, ar tokią simbolinę / reprezentacinę dovaną galima priimti, ar dėl farmacijos įmonės komercinio intereso ir darbuotojo atliekamų funkcijų (pvz. tam tikrų vaistų skyrimo / rekomendacijų) jos reikėtų atsisakyti.

Kodėl ši situacija sudėtinga?

Dilema kyla tarp įprastos profesinių renginių praktikos, kai pranešėjui simboliškai padėkojama už skirtą laiką ir pasidalytas žinias, ir pareigos vengti situacijų, galinčių kelti abejonių dėl darbuotojo nešališkumo bei nepriklausomumo. Situaciją apsunkina tai, kad dovaną teikia ne neutralus renginio organizatorius, o komercinį interesą turinti farmacijos įmonė. Jei darbuotojo tarnybinės pareigos yra ar ateityje gali būti susijusios su šios įmonės veikla, jos produktais ar sprendimais, net ir simbolinė dovana gali kelti abejonių dėl darbuotojo nepriklausomumo, kurti neformalų įsipareigojimo ar atsidėkojimo jausmą bei išskirtinio profesinio santykio regimybę.

Kita vertus, Viešųjų ir privačių interesų derinimo įstatymas numato išimtį, leidžiančią priimti ne didesnės kaip 150 eurų vertės reprezentacijai skirtas dovanas, jei tai susiję su asmens tarnybine padėtimi ar tarnybinėmis pareigomis (jei įstaigos vidaus taisyklės nenumato griežtesnių apribojimų įstatyme numatytoms išimtims – nulinę dovanų politiką).

Šioje situacijoje darbuotojas gali patekti į „spąstus“, kai formalus teisės aktų laikymasis tampa priedanga formuoti neoficialioms praktikoms ir palankumui konkrečiam rinkos dalyviui.



	Galimi sprendimai	Rizikos
A.	Priimti reprezentacinę dovaną kaip simbolinę padėką už perskaitytą pranešimą.	Gali kilti abejonių dėl darbuotojo nešališkumo ir nepriklausomumo, ypač jei jo tarnybinės funkcijos susijusios su dovanojančios farmacijos įmonės veikla. Gali formuotis neformalus įsipareigojimo ar palankumo jausmas.
B.	Mandagiai atsisakyti dovanos, paaiškinant įstaigos dovanų politiką.	Gali kilti trumpalaikis socialinis nepatogumas, farmacijos įmonės atstovai gali pasijusti nesuprasti, tačiau maksimaliai išsaugojamas profesinis sąžiningumas, laikomasi aukštesnių skaidrumo standartų.
C.	Dar prieš renginį informuoti organizatorius apie įstaigoje taikomą dovanų politiką ir paprašyti specialistui neteikti materialių dovanų ar kitų asmeninių naudų.	Toks išankstinis susitarimas gali atrodyti pernelyg formalus, tačiau padeda išvengti dviprasmiškų ir nepatogių situacijų renginio metu ir užtikrina aiškias profesinio bendradarbiavimo ribas. Taip pat tai stiprina įstaigos skaidrumo įvaizdį.

Rekomendacijos

- Vertinant dovanos priimtinumą svarbu atsižvelgti ne tik į jos vertę ar formą, bet ir į visas dovanos gavimo aplinkybes – kas, kam, kada, koku tikslu ir už ką ją teikia, taip pat ryšį su dovanos teikėjo interesais ir darbuotojo tarnybinėmis pareigomis. Net ir teisės aktuose nustatytas išimtis atitinkanti dovana konkrečiomis aplinkybėmis gali kelti abejonių dėl darbuotojo nešališkumo, nepriklausomumo ar kurti neformalaus įsipareigojimo regimybę. Todėl svarbus ne tik formalus dovanos vertės, bet ir viso situacijos konteksto bei galimų rizikų įvertinimas.
- Įstaigoje turėtų būti nustatyta aiški dovanų vertinimo, registravimo, saugojimo ir kitų, su dovanomis susijusių veiksmų tvarka. Siekiant nuosekliai valdyti rizikas, tikslinga nustatyti, kad visos darbuotojų gautos dovanos būtų registruojamos nepriklausomai nuo jų vertės. Tai padėtų užtikrinti, kad darbuotojui nereikėtų vienasmeniškai spręsti dėl dovanos reikšmingumo ar priimtumo, o jos gavimo aplinkybės ir galimos rizikos būtų įvertintos organizacijos lygmeniu. Toks registravimas leidžia įstaigai matyti ne tik pavienes dovanas, bet ir pasikartojančius atvejus, dovanas teikiančius subjektus ar kitas aplinkybes, kurios vertinamos atskirai galėtų atrodyti nereikšmingos, tačiau jų visuma gali rodyti didesnę nešališkumo ar korupcijos riziką.
- Dovanoms registruoti, atsižvelgiant į taikomą teisinį reguliavimą ir įstaigos nustatytą vidaus tvarką, gali būti naudojamas VTEK Privačių interesų registre (PINREG) įdiegtas dovanų registravimo įrankis arba kitas įstaigos pasirinktas registravimo būdas.

Profesinis bendradarbiavimas su farmacijos įmonėmis turi būti grindžiamas aiškiomis ribomis ir skaidrumu, todėl vertinant dovanos priimtumą svarbu atsižvelgti ne tik į jos vertę, bet ir į santykį tarp dovanos teikėjo interesų ir darbuotojo atliekamų tarnybinių pareigų. Profesinė kompetencija neturi tapti įrankiu neformaliems įsipareigojimams kurti.

D – 2.6. „Dėkingumo kaina“

Raktažodžiai: Turtinė nauda; Pažeidžiamas pacientas; Profesinė etika; Asmeninė pagalba; Profesinės ribos.

Situacijos kontekstas

Slaugytojas ilgą laiką prižiūri vienišą, sunkiai sergantį pacientą. Per ilgą gydymo laikotarpį tarp jų susiformuoja artimas ir pasitikėjimu grįstas ryšys. Pacientas, jausdamas didelį dėkingumą už rūpestį ir dėmesį, pasiūlo slaugytojui po savo mirties palikti dalį savo turto arba padovanoti automobilį. Kartu pacientas paprašo slaugytojo, kad šis po darbo valandų lankytų jį namuose ir padėtų buityje. Viena vertus, paciento prašymas gali atrodyti suprantamas ir žmogiškas – pacientas yra vienišas, sunkiai serga ir neturi artimųjų, galinčių jam padėti. Be to, pagalba būtų teikiama ne darbo metu, todėl tai tarsi yra asmeninis susitarimas, tiesiogiai nesusijęs su slaugytojo profesinėmis pareigomis darbovietėje. Padėtį komplikuoja tai, kad pacientas yra tiesiogiai ir kasdieniame gyvenime visiškai priklausomas nuo slaugytojo teikiamų paslaugų. Slaugytojui kyla klausimas, ar sutikdamas su tokiu pasiūlymu jis neperžengtų profesinių santykių ribų ir nesukurtų asmeninio suinteresuotumo santykiuose su pacientu.

Kodėl ši situacija sudėtinga?

Dilema kyla tarp žmogiško noro padėti vienišam ir sunkiai sergančiam pacientui bei pareigos laikytis profesinės etikos ir vengti asmeninio suinteresuotumo santykiuose su pacientais. Slaugytojui gali atrodyti, kad paciento pasiūlymas yra nuoširdus, pateiktas jo paties iniciatyva, o pagalba būtų teikiama laisvu nuo darbo metu. Tačiau siūloma ne simbolinė padėka, o reikšminga turtinė nauda – automobilis ar dalis turto, tiesiogiai siejama su lūkesčiu, kad slaugytojas papildomai rūpinsis pacientu.

Situaciją dar labiau apsunkina paciento pažeidžiamumas. Kadangi pacientas yra priklausomas nuo teikiamų paslaugų, trečiosioms šalims gali kilti pagrįstų abejonių, ar jo sprendimas perduoti turtą arba žadėti materialinę naudą buvo visiškai laisvas ir nebuvo paveiktas profesinio santykio. Tokiame jautriame santykiuje riba tarp nuoširdaus dėkingumo ir pasąmoningo noro užsitikrinti saugumą bei personalo palankumą tampa labai siaura, todėl turto pažadėjimas gali būti interpretuojamas kaip profesinės įtakos rezultatas.

Šiuo atveju asmeninė turtinė nauda tiesiogiai susipina su profesiniu santykiu. Reikšmingos vertės turto pažadas gali sukurti slaugytojui asmeninį suinteresuotumą, įsipareigojimo pacientui jausmą, paveikti profesinių sprendimų objektyvumą ar bent sukelti pagrįstų abejonių dėl jų nešališkumo. Todėl net ir nuoširdus noras padėti pacientui nepanaikina profesinių ribų, etikos ir reputacinių rizikų.





	Galimi sprendimai	Rizikos
A.	Sutikti su paciento pasiūlymu ir priimti turtą mainais už pagalbą.	Didelė teisinė ir reputacinė rizika; galimi ginčai su kitais paveldėtojais; etikos pažeidimas, galintis lemti profesinę, drausminę ar kitą teisės aktuose numatytą atsakomybę.
B.	Mandagiai atsisakyti paciento pasiūlymo, paaiškinant profesinės etikos principus.	Pacientas gali pasijusti atstumtas ar nusivilti, gali atsirasti socialinė įtampa, tačiau išlaikomos aiškos profesinės ribos ir išvengiama asmeninio turinio suinteresuotumo santykiuose su pacientu.
C.	Nukreipti pacientą į socialinės pagalbos sistemą (padedant kreiptis į socialines paslaugas, savivaldybės socialinius darbuotojus, nevyriausybines organizacijas ar kitus pagalbos teikėjus).	Pagalbos organizavimas gali užtrukti ir pacientas gali būti nusivylęs negavęs pagalbos iš jam pažįstamo patikimo darbuotojo, tačiau išsaugomos profesinės ribos ir sumažinama rizika, kad pagalbos pacientui organizavimas bus susietas su asmenine slaugytojo nauda.
D.	Sutikti padėti pacientui laisvu laiku be jokio materialaus atlygio ar turto pažadų.	Neformalus santykis su pažeidžiamu pacientu už darbo ribų gali ištrinti profesines ribas, sukurti emocinę ar asmeninę priklausomybę ir kelti abejonių dėl slaugytojo profesinio objektyvumo. Kilus ginčui, darbuotojui būtų sunkiau pagrįsti savo veiksmų tinkamumą ir skaidrumą, nes pagalba teikta neoficialiai, be įstaigos žinios.

Rekomendacijos

- Įstaigoje turėtų būti aiškiai apibrėžtos profesinių santykių su pacientais ribos, ypač tais atvejais, kai darbuotojui siūloma asmeninė, turtinė ar kita reikšminga nauda. Sprendimai dėl tokių pasiūlymų neturėtų būti paliekami vien darbuotojo nuožiūrai – prioritetas turi būti teikiamas nešališkumui, skaidrumui ir profesinio santykio apsaugai.
- Didelės vertės dovanos, turto perdavimas, pažadas palikti turtą ar kita reikšminga asmeninė nauda turėtų būti vertinami kaip padidintos rizikos situacijos. Vertinant svarbu atsižvelgti ne tik į dovanos vertę, bet ir į paciento pažeidžiamumą, priklausomumą nuo darbuotojo, profesinio santykio pobūdį, galimą darbuotojo suinteresuotumą ir poveikį būsimiems sprendimams.
- Darbuotojams turėtų būti organizuojami praktiniai etikos ir antikorupcinio švietimo mokymai, padedantys atpažinti situacijas, kai paciento siūloma nauda gali peržengti profesinio santykio ribas, sukurti asmeninį suinteresuotumą ar kelti abejonių dėl sprendimų objektyvumo.
- Kilus abejonių, darbuotojas neturėtų situacijos vertinti vienasmeniškai. Įstaigoje turėtų būti aiškiai nustatyta, į ką tokiais atvejais kreiptis – vadovą, etikos, korupcijos prevencijos ar kitą kompetentingą asmenį – ir kaip tokia informacija turi būti įvertinta bei dokumentuota.

Paciento dėkingumas ar nuoširdus noras atsilyginti nepanaikina profesinių ribų. Kai darbuotojui siūloma reikšminga asmeninė nauda, ypač santykiyje su pažeidžiamu ir nuo jo pagalbos priklausomu pacientu, kyla rizika, kad profesinis santykis persipins su asmeniniu suinteresuotumu. Profesinis sąžiningumas reiškia gebėjimą šią ribą atpažinti ir išsaugoti net tada, kai pasiūlymas atrodo žmogiškai suprantamas ir geranoriškas.

D – 2.7. „Padėka ar kyšis?“

Raktažodžiai: Skaitmeninė dovana; Paciento padėka; Dėkingumas; Korupcijos rizika; Profesinė etika.



Situacijos kontekstas

Po sėkmingai atliktos operacijos pacientas ir jo artimieji nuoširdžiai dėkoja gydytojui už profesionalumą, rūpestį, suteiktą emocinę paramą ir išgelbėtą paciento gyvybę. Pacientui jau išvykus iš gydymo įstaigos, gydytojas savo elektroniniu paštu gauna paciento artimųjų laišką su elektroniniais bilietais – dovanų kuponu apsilankymui SPA centre. Artimieji paaiškina, kad tai nuoširdi padėka už išgelbėtą artimojo gyvybę. Jų nuomone, kadangi gydymas jau baigtas ir pacientas išrašytas, dovana negali turėti įtakos gydytojo profesiniams sprendimams. Nors gydytojas supranta emocinę situacijos svarbą, tačiau kartu mato, kad atsiųstas dovanų kuponas turi aiškią materialinę vertę ir yra skirtas jam asmeniškai.

Skyriuje vyrauja skirtingos nuomonės: vieni tai laiko natūralia padėka, kiti – korupcijos rizika, galinčia sukurti išskirtinio dėmesio lūkestį ateityje ar pakenkti įstaigos reputacijai visuomenės akyse. Gydytojui kyla klausimas, kaip tinkamai pasielgti su gauta dovana.

Kodėl ši situacija sudėtinga?

Dilema kyla tarp socialinių mandagumo normų (noras atsidėkoti už išgelbėtą gyvybę) ir profesinės etikos standartų, reikalaujančių nešališkumo bei skaidrumo. Gali atrodyti, kad dovanos priėmimas nekelia rizikos, nes ji atsiųsta paciento artimųjų iniciatyva jau pasibaigus gydymui ir nėra siejama su konkrečiu prašymu ar būsimo palankumo lūkesčiu ateityje. Situaciją papildomai apsunkina emocinis kontekstas – artimieji dovaną sieja su išgelbėta žmogaus gyvybe ir suvokia ją kaip nuoširdžios padėkos, o ne siekio paveikti gydytoją išraišką. Tačiau tuo pačiu, asmeniškai gydytojui skirta dovana gali sukurti nepageidaujamą įsipareigojimo ar atsidėkojimo jausmą, ypač jei su tuo pačiu pacientu ar jo artimaisiais ateityje vėl teks susidurti profesinėje veikloje.

Situaciją gali klaidinti visuomenėje vis dar pasitaikantis požiūris, kad dovana medikui po suteiktų paslaugų yra tik tradicinė padėka. Tačiau būtent tokių situacijų toleravimas gali normalizuoti neformalaus atlygio už tinkamą tarnybinių pareigų atlikimą praktiką ir kurti klaidingą įspūdį, kad už viešąsias paslaugas priimtina papildomai atsilyginti asmeniškai jas suteikusiam gydytojui.



	Galimi sprendimai	Rizikos
A.	Priimti dovaną vertinant tai kaip asmeninę padėką už išgelbėtą gyvybę.	Didelė teisinė rizika. Dovana teikiama už tarnybinių pareigų atlikimą, todėl jos priėmimas gali būti vertinamas kaip kyšio priėmimas ir užtraukti baudžiamąją atsakomybę.
B.	Mandagiai atsisakyti dovanos paaiškinant įstaigos dovanų politiką.	Gali kilti emocinis nepatogumas, artimieji gali pasijusti įžeisti, tačiau išlaikomas maksimalus profesinis sąžiningumas ir nešališkumas.
C.	Pasiūlyti pacientui padėką išreikšti oficialiu atsiliepimu ar padėkos raštu įstaigos vardu.	Gali būti pasirinkta neproporcinga reagavimo priemonė, jei gydytojas dovanos nepriėmė ir situacija pirmiausia gali būti tinkamai išspręsta pagal nustatytas vidaus procedūras.
D.	Informuoti įstaigos vadovą ar už korupcijos prevenciją atsakingą asmenį apie gautą dovaną ir, įvertinus jos teikimo aplinkybes bei nustačius galimus korupcinio pobūdžio veikos požymius, spręsti dėl informacijos perdavimo teisėsaugos institucijoms.	Situacijos įvertinimas ir konsultavimasis gali pareikalaus papildomo laiko, tačiau taip užtikrinama, kad darbuotojas sprendimo nepriimtų vienasmeniškai, būtų įvertintos dovanos teikimo aplinkybės ir, esant galimos korupcinio pobūdžio veikos požymių, būtų imamasi atitinkamų veiksmų.

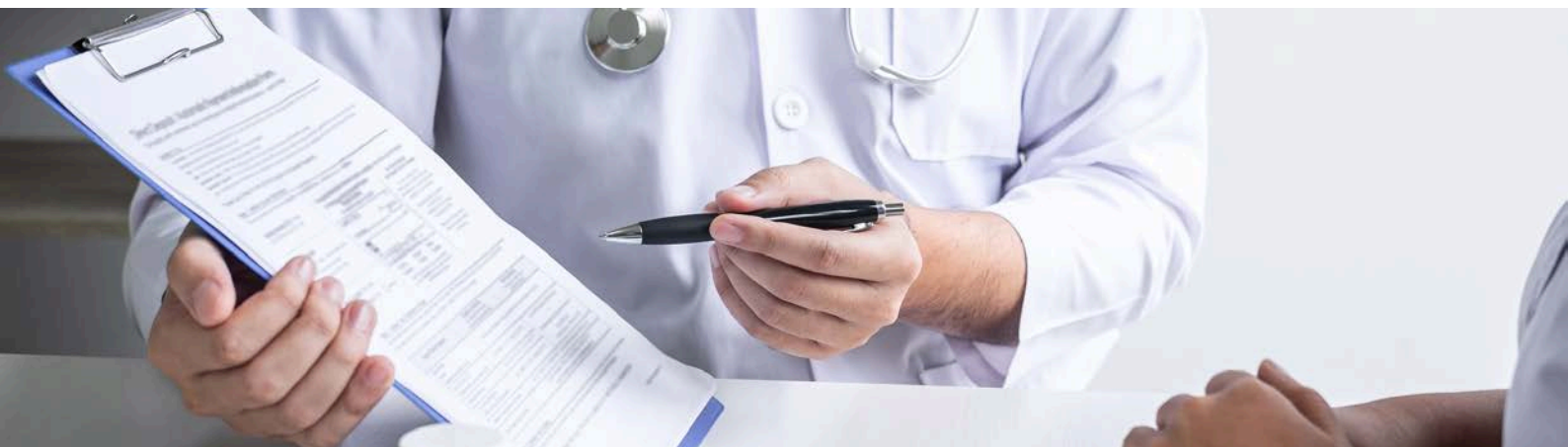
Rekomendacijos

- Įstaigoje turėtų būti nustatyta konkrečių veiksmų seka, kaip darbuotojui elgtis, kai siūloma ar perduodama dovana, neteisėtas atlygis ar kita nauda: kada jos nepriimti ar grąžinti, ką ir kaip užfiksuoti, ką informuoti ir kokių tolesnių veiksmų imtis. Darbuotojams turi būti aiškiai nurodyti asmenys ar padaliniai, į kuriuos jie gali kreiptis dėl situacijos įvertinimo.
- Darbuotojams turėtų būti reguliariai organizuojami praktiniai antikorupcinio švietimo mokymai, kuriuose, nagrinėjant realias ar modeliuojamas situacijas, būtų mokoma atpažinti galimus kyšininkavimo požymius. Vertinant situaciją reikėtų mokyti atsakyti į konkrečius klausimus: kas, kam, kada, už ką ir koku tikslu siūlo naudą, ar ji susijusi su darbuotojo pareigomis, jau atliktais ar būsimais veiksmais ir sprendimais.
- Darbuotojas, įžvelgęs galimus kyšininkavimo požymius ar suabejojęs siūlomos naudos pobūdžiu, neturėtų sprendimo priimti vienasmeniškai. Apie situaciją turėtų būti informuojamas įstaigoje nustatytas atsakingas asmuo, kuris įvertintų aplinkybes ir padėtų pasirinkti situaciją atitinkantį reagavimo būdą, o esant pagrindui – spręsti dėl informacijos perdavimo kompetentingoms institucijoms.
- Įstaiga turėtų iš anksto nustatyti ir pacientams bei jų artimiesiems aiškiai komunikuoti priimtinus dėkingumo išreiškimo būdus, pavyzdžiui, padėkos laišką, oficialų atsiliepimą ar kitą nematerialią padėkos formą. Ši informacija galėtų būti skelbiama įstaigos interneto svetainėje, pacientams skirtose atmintinėse ar gydymo įstaigos patalpose.

Korupcijos rizikos gali prasidėti nuo mažų savęs pateisinimų – „po gydymo“, „nuoširdžiai“, „niekam nekenkia“. Ne kiekviena dovana savaime reiškia kyšį, todėl svarbu vertinti ne jos pavadinimą, vertę ar deklaruojamus ketinimus, o aplinkybių visumą. Gebėjimas atpažinti kyšininkavimo požymius ir tinkamai reaguoti padeda išlaikyti profesines ribas, nešališkumą ir visuomenės pasitikėjimą.

D – 2.8. „Paciento pasirinkimas ar darbuotojo interesas?”

Raktažodžiai: Profesinė rekomendacija; Paciento nukreipimas; Privati gydymo įstaiga; Asmeninė nauda.



Situacijos kontekstas

Į gydytoją kreipiasi išrašomas pacientas, prašydamas patarti, kokią privačią gydymo įstaigą pasirinkti tolesniam gydymui. Pacientas pasitiki jo profesine patirtimi ir tikisi konkrečios rekomendacijos, nes pats nežino, kaip įvertinti skirtingų įstaigų teikiamas paslaugas.

Gydytojas žino, kad viena konkreči privati gydymo įstaiga neoficialiai skatina medikus rekomenduoti jos paslaugas – už pacientų nukreipimą darbuotojams siūlomi „komisiniai“, dovanos ar kitokia asmeninė nauda. Tokie susitarimai nėra oficialiai įforminami, o atlygis gali būti pateikiamas kaip „padėka už bendradarbiavimą“.

Gydytojui gali atrodyti, kad vien konkrečios įstaigos rekomendavimas savaime nėra problemiškas: jis paciento niekur formaliai nesiunčia, nepriima sprendimo už jį ir neįpareigoja rinktis būtent šios įstaigos. Galutinį sprendimą, kur tęsti gydymą, priima pats pacientas. Todėl gydytojas gali neįžvelgti savo veiksmuose korupcijos rizikos ir vertinti situaciją tik kaip profesinio patarimo suteikimą. Tačiau kyla klausimas – kur baigiasi objektyvi profesinė rekomendacija ir prasideda tarnybinės padėties naudojimas asmeninei naudai gauti?

Kodėl ši situacija sudėtinga?

Dilema kyla tarp profesinės pareigos padėti pacientui pasirinkti jo poreikius geriausiai atitinkančias paslaugas ir galimybės gauti asmeninę naudą. Pati rekomendacija savaime nėra netinkama – medicinos darbuotojo profesinės žinios gali būti vertingos pacientui ir jo artimiesiems. Tačiau situacija iš esmės pasikeičia, kai darbuotojo rekomendaciją gali lemti ne paciento interesai ar objektyvūs paslaugų kokybės kriterijai, o neoficialus susitarimas su konkrečiu paslaugų teikėju.

Situaciją apsunkina tai, kad toks susitarimas gali būti maskuojamas kaip įprastas bendradarbiavimas, nors faktiškai egzistuoja mainų principas: darbuotojas nukreipia pacientą, o už tai gauna naudą. Būtent neformalus susitarimas ir asmeninė nauda yra svarbūs požymiai, leidžiantys atskirti sąžiningą profesinę rekomendaciją nuo galimos korupcinės praktikos.

Korupcijos riziką svarbu atpažinti net tada, kai darbuotojui nesiūlomi pinigai tiesiogiai. „Komisiniai“, dovanos, nuolaidos, nemokamos paslaugos ar kita nauda gali būti atlygis už pasinaudojimą tarnybine padėtimi nukreipiant pacientus į tam tikrą privačią gydymo įstaigą. Tokiu atveju profesinis autoritetas ir dėl einamų pareigų turima galimybė paveikti paciento pasirinkimą tampa priemone privačiam interesui tenkinti.



	Galimi sprendimai	Rizikos
A.	Rekomenduoti konkrečią privačią įstaigą ir priimti jos siūlomą naudą už paciento nukreipimą.	Tai galima korupcinio pobūdžio praktika, kai tarnybinė padėtis ir profesinis autoritetas panaudojami asmeninei naudai gauti. Pacientui gali būti sudaromas klaidingas įspūdis, kad rekomendacija grindžiama tik jo interesais, nors iš tikrųjų ją veikia darbuotojo privatus interesus. Formuojasi nusikalstama neoficialių susitarimų ir atsiskaitymų praktika.
B.	Rekomenduoti konkrečią privačią įstaigą, tačiau atsisakyti siūlomos naudos.	Asmeninės finansinės naudos rizika sumažinama, tačiau gali išlikti abejonių dėl rekomendacijos objektyvumo, ypač jeigu tarp gydytojo ir privačios įstaigos jau susiformavę neformalūs ryšiai ir susitarimai. Jei darbuotojas žino apie sistemingą „komisinių“ siūlymo praktiką, jos nutylėjimas leidžia tokiai praktikai tęstis.
C.	Pateikti pacientui objektyvią informaciją apie kelias jo poreikius atitinkančias tolesnio gydymo paslaugas teikiančias įstaigas, sudarant galimybę pačiam pasirinkti.	Pacientas gali tikėtis konkretesnės profesinės rekomendacijos, todėl toks atsakymas jam gali atrodyti nepakankamai konkretus. Tačiau kelių tinkamų alternatyvų pateikimas sumažina šališkumo, konkrečios įstaigos protegavimo ir paciento pasirinkimo nepagrįsto poveikio riziką.
D.	Atsisakyti bet kokios asmeninės naudos ir apie žinomą „komisinių“ ar dovanų už pacientų nukreipimą praktiką informuoti vadovą, už korupcijos prevenciją atsakingą asmenį ar kreiptis į teisėsaugos instituciją.	Gali kilti emocinis nepatogumas, baimė pabloginti santykius su kolegomis ar privačios įstaigos atstovais. Tačiau toks reagavimas leidžia įvertinti, ar tai pavienis atvejis, ar sisteminė pacientų nukreipimo už atlygį praktika, ir užkirsti kelią jos tęsimui. Nutylėjus galimą pažeidimą įstaiga praranda galimybę nustatyti pasikartojančią riziką.

Rekomendacijos

- Paciento pasirinkimas neturi tapti darbuotojo asmeninės naudos šaltiniu. Informacija apie slaugos ar reabilitacijos įstaigas turėtų būti teikiama remiantis objektyviais kriterijais – paslaugų pobūdžiu, prieinamumu, laukimo laiku, vieta ar kitais pacientui svarbiais aspektais. Įstaigoje tikslinga iš anksto parengti ir reguliariai atnaujinti neutralų paslaugų teikėjų sąrašą ar informacinę atmintinę, pagal kurią pacientas galėtų pasirinkti jo poreikius atitinkančią įstaigą.
- Įstaigoje turėtų būti nuosekliai stiprinamas darbuotojų antikorupcinis sąmoningumas ir gebėjimas atpažinti korupcijos rizikas kasdienėse profesinėse situacijose. Darbuotojams svarbu padėti atpažinti ryšį tarp jų tarnybinio veiksmo ar profesinio autoriteto panaudojimo ir už tai siūlomos, žadamos ar gaunamos asmeninės naudos, taip pat žinoti, kaip tokiose situacijose tinkamai reaguoti ir į ką kreiptis.
- Įstaigoje turėtų būti skatinama pranešimo kultūra, o darbuotojams aiškiai komunikuojama, kad svarbu netoleruoti ir nenuitylėti galimų neteisėtų veiksmų. Darbuotojai turėtų žinoti, kaip ir kam pranešti apie jiems daromą neteisėtą įtaką, bandymus paveikti jų profesinius sprendimus, siūlomą ar žadamą naudą, taip pat apie pastebėtus ar sužinotus galimai neteisėtus kolegų ar kitų asmenų veiksmus. Tokia informacija turėtų būti perduodama įstaigoje nustatytais pranešimų kanalais, už korupcijos prevenciją atsakingiems ar kitiems kompetentingiems asmenims, o esant pagrindui – teisėsaugos institucijoms.

Paciento pasirinkimo laisvė savaime nepanaikina darbuotojo atsakomybės už profesinės rekomendacijos motyvus. Rekomendacija turi tarnauti paciento, o ne darbuotojo privačiam interesui. Korupcijos rizika kyla tada, kai darbuotojas, naudodamasis tarnybine padėtimi, profesiniu autoritetu ir paciento pasitikėjimu, siekia paveikti jo pasirinkimą tam, kad pats ar su juo susiję asmenys gautų naudos. Todėl svarbu ne tik tai, kas priima galutinį sprendimą, bet ir kokiais interesais vadovaujamasi darant įtaką paciento pasirinkimui.





SPAUDIMAS

D – 3.1. „Įstaigos reputacija ar visuomenės sveikatos saugumas?“

Raktažodžiai: Užkrečiamos ligos atvejais; Visuomenės informavimas; Išorinis spaudimas; Viešasis interesas.

Situacijos kontekstas

Įstaigos specialistas, dirbantis su Užkrečiamųjų ligų ir jų sukėlėjų valstybės informacine sistema (ULSVIS), gauna pranešimą apie patvirtintą tymų atvejį vienos prestižinės privačios mokyklos mokiniui. Epidemiologinis tyrimas atskleidžia kritinę situaciją: užkrečiamuoju laikotarpiu vaikas lankė pamokas, sporto treniruotes ir dalyvavo masiniame mokyklos renginyje. Pirminiai duomenys rodo, kad sąlytį turėjo dešimtys mokinių ir darbuotojų, kurių imuninis statusas dar tikslinamas.

Specialistas žino, kad tymų suvaldymui laikas yra lemiamas faktorius – specifinė imunoprofilaktika efektyvi tik per 72 valandas po kontakto. Kiekviena praleista valanda reiškia, kad daliai vaikų galimybė išvengti ligos negrįžtamai prarandama. Tačiau mokyklos direktorius asmeniškai kreipiasi į specialistą, prašydamas „supratingumo“ ir siūlydamas viešą informavimą atidėti dėl sekančią dieną planuojamo „atvirų durų“ renginio. Jis baiminasi, kad žinia apie protrūkį sukels paniką, neigiamą žiniasklaidos dėmesį ir sužlugdys įstaigos reputaciją bei būsimą mokinių priėmimą. Direktorius pabrėžia, kad tyrimas dar nebaigtas, todėl siūlo pirmiausia sulaukti tikslesnių duomenų.

Situaciją ypač apsunkina tai, kad mokyklos direktorius yra įtakingas asmuo, palaikantis glaudžius ryšius su institucijomis, kurios vykdo šios įstaigos veiklos vertinimą bei išorinius auditus. Pokalbio metu jis subtiliai leidžia suprasti, kad specialistų „principingumas“ šioje situacijoje gali būti interpretuojamas kaip „perteklinis biurokratizmas“ ar net „strateginis trukdymas procesui“, o jo nuomonė apie įstaigos gebėjimą operatyviai ir lanksčiai dirbti gali pasiekti asmenis, nuo kurių priklauso būsimas įstaigos veiklos vertinimas bei resursų skirstymas.

Kodėl ši situacija sudėtinga?

Dilema kyla tarp pareigos nedelsiant imtis veiksmų visuomenės sveikatai apsaugoti ir išorinio spaudimo atsižvelgti į mokyklos reputacinius bei institucinius interesus. Direktorius prašymas pateikiamas kaip racionalus siūlymas sulaukti tikslesnių epidemiologinio tyrimo duomenų, todėl riba tarp pagrįsto atsargumo ir sąmoningo delsimo tampa ne tokia akivaizdi. Specialistas supranta, kad ankstyvas informavimas gali sukelti tėvų nerimą, žiniasklaidos dėmesį ir reikšmingą reputacinę žalą mokyklai. Tačiau šioje situacijoje laikas tiesiogiai susijęs su galimybe apsaugoti žmonių sveikatą. Atidėjus informavimą, dalis sąlytį turėjusių asmenų gali prarasti galimybę laiku pasinaudoti imunoprofilaktika. Jei infekcija išplistų, pasekmės galėtų paliesti ne tik mokyklos bendruomenę, bet ir mokinių šeimas bei kitus jų aplinkos žmones. Todėl specialistui tenka didelė profesinė ir moralinė atsakomybė – sprendimo dėl delsimo pasekmės gali tapti negrįžtamos.

Situaciją dar labiau komplikuoja galios ir priklausomumo santykis. Direktorius užuominos apie jo ryšius su įstaigos veiklą vertinančiais asmenimis sukuria papildomą spaudimą: principingas specialisto sprendimas gali turėti neigiamų pasekmių ne tik jam pačiam, bet ir visai įstaigai. Taip profesinis sprendimas dėl epidemiologinės rizikos susiejamas su galimu būsimu įstaigos vertinimu, finansavimu ar reputacija. Nuolaida tokiame spaudime sukurtų ir platesnę institucinę riziką – prece-



dentą, kai įtakingo subjekto reputaciniai interesai ar neformalūs ryšiai gali lemti visuomenės sveikatos apsaugos sprendimus. Tokiu atveju būtų rizikuojama ne tik žmonių sveikata, bet ir institucijos nepriklausomumu, vienodų standartų taikymu bei visuomenės pasitikėjimu jos gebėjimu veikti nešališkai.

	Galimi sprendimai	Rizikos
A.	Nedelsiant imtis teisės aktuose ir nustatytuose algoritmuose numatytų reagavimo bei informavimo veiksmų, neatsižvelgiant į mokyklos direktoriaus prašymą juos atidėti.	Gali kilti aštrus konfliktas su mokyklos administracija, kuri specialistą gali apkaltinti „pertekliniu formalizmu“ ar reputacinės žalos darymu. Dėl direktoriaus įtakos įstaigos veikla gali būti pradėta vertinti tendencingai neigiamai, o tai gali turėti įtakos resursų skirstymui ar vadovybės vertinimui.
B.	Atsižvelgti į mokyklos direktoriaus prašymą ir atidėti nustatytus reagavimo bei informavimo veiksmus iki bus gauti galutiniai tyrimo rezultatai.	Gali būti prarastas laikas veiksmingoms profilaktikos priemonėms, didėti infekcijos plitimo ir žalos visuomenės sveikatai rizika, formuotis išimčių dėl įtakingų subjektų interesų praktika.
C.	Apie patiriamą išorinį spaudimą pranešti vadovybei arba kompetentingai teisėsaugos institucijai.	Gali paaštrėti santykiai su mokyklos administracija ir sustiprėti spaudimas specialistui ar jo įstaigai, tačiau užtikrinamas veiksmų atsekamumas ir sudaromos sąlygos tinkamai įvertinti galimą neleistiną poveikį.

Rekomendacijos

- Prioritetas turėtų būti teikiamas visuomenės sveikatos apsaugai ir savalaikiam informavimui. Sprendimas dėl informavimo neturėtų būti atidedamas dėl mokyklos reputacinių interesų, planuojamų renginių ar galimo neigiamo viešumo, jei delsimas gali apriboti galimybę laiku taikyti profilaktikos priemones.
- Informuojant turėtų būti aiškiai atskirti patvirtinti faktai nuo dar tikslinamos informacijos, nurodant kas jau nustatyta, kokia rizika egzistuoja ir kokie duomenys dar tikslinami. Sudėtingais atvejais rekomenduojama konsultuotis su vadovybe, už teisę ar korupcijos prevenciją atsakingais asmenimis. Tai gali padėti įvertinti patiriamą spaudimą ir pasirinkti tinkamą reagavimo būdą, neatidedant teisės aktuose nustatytų veiksmų.
- Įstaigoje turėtų būti nustatyta aiški reagavimo į galimą spaudimą ar bandymus paveikti specialisto sprendimus tvarka, numatant, kam apie tokius atvejus pranešti ir kas juos vertina.

Į užkrečiamųjų ligų atvejus turi būti reaguojama ir apie juos informuojama teisės aktu nustatyta tvarka bei terminais, laikantis nustatytų reagavimo ir informavimo algoritmų. Šių procedūrų laikymasis yra būtinas siekiant užtikrinti savalaikį infekcijos plitimo valdymą, apsaugoti visuomenės sveikatą ir išvengti subjektyvių sprendimų. Reputaciniai interesai ar išorinis spaudimas negali būti pagrindas nuo nustatytos tvarkos nukrypti ar būtinus veiksmus atidėti.

D – 3.2. „Strateginis projektas – išimtis netaikyti reikalavimų?”

Raktažodžiai: Strateginis projektas; Prioritetinis nagrinėjimas; Išimčių taikymas; Išorinis spaudimas.

Situacijos kontekstas

Artėjant mokslo metų pradžiai, savivaldybėje baigiamas statyti naujas vaikų darželis – visuomenei strategiškai itin svarbus objektas, kurio atidarymas turėtų išspręsti kritinį vietų trūkumą mieste. Projektas finansuojamas Europos Sąjungos (ES) lėšomis, todėl vėlavimas užbaigti procedūras kelia tiesioginę grėsmę prarasti finansavimą. Už visuomenės sveikatos apsaugą atsakingos įstaigos vadovas, atsižvelgdamas į išskirtinę projekto svarbą visuomenei ir būtinybę darželį atidaryti laiku, nurodo su darželiu susijusius dokumentus, patikrinimus ir leidimų išdavimo procedūras nagrinėti prioriteto tvarka ir atlikti kuo skubiau, nors teisės aktuose nustatyti įprasti procedūrų terminai dar nėra įpusėję, be to, šiuo metu įstaigoje yra bent keli kiti projektai, kurių tikrinimo terminas kur kas trumpesnis.

Specialistui kyla abejonių, ar toks nurodymas yra teisėtas administracinis prioritetų nustatymas, ar juo faktiškai siekiama suteikti nepagrįstą išimtį. Nepaisant to, patikrinimo metu nustatomi konkretūs visuomenės sveikatos saugos reikalavimų neatitikimai – sanitariniuose mazguose trūksta dalies higienos įrenginių. Darželio steigėjas tikina, kad trūkumai nėra esminiai ir bus pašalinti artimiausiu metu, todėl prašo dėl jų nestabdyti procedūros. Įstaiga sulaukia ir vietos savivaldos atstovų skambučių, raginant „neužsiimti pertekliniu biurokratizmu“.

Kodėl ši situacija sudėtinga?

Dilema kyla tarp realaus viešojo intereso kuo greičiau atidaryti bendruomenei labai reikalingą darželį ir pareigos vienodai, objektyviai bei nepriklausomai taikyti nustatytus visuomenės sveikatos saugos ir procedūrinius reikalavimus. Kartu specialistui tenka įvertinti ribą tarp teisėto administracinio prioriteto, kai strategiškai svarbaus projekto procedūros organizuojamos operatyviau, ir tokio nurodymo, kuriuo konkrečiam projektui faktiškai būtų sudaromos išskirtinės sąlygos.

Jei teisės aktai ir įstaigos vidaus tvarka leidžia nustatyti darbų prioritetus, vadovo pavedimas projektą nagrinėti skubiau savaime nėra netinkamas. Tačiau prioritetinis nagrinėjimas negali reikšti mažesnių saugos ar atitikties reikalavimų, nustatytų trūkumų ignoravimo ar nepagrįsto kitų subjektų procedūrų nustūmimo. Situacija tampa ypač jautri, kai patikrinimo metu nustatomi realūs neatitikimai, o kartu jaučiamas vadovybės ir kitų suinteresuotų asmenų lūkestis procedūrą kuo greičiau užbaigti.

Todėl specialistui tenka atskirti, ar iš jo tikimasi tik operatyviau organizuoti darbą, ar priimti išskirtinį sprendimą, kuris analogiškomis aplinkybėmis nebūtų priimamas kito subjekto atžvilgiu.





	Galimi sprendimai	Rizikos
A.	Vykdyti vadovo nurodymą prioritetine tvarka, kartu nepaisant nustatytų trūkumų, ir užbaigti procedūrą remiantis pažadu juos pašalinti vėliau.	Didelė rizika vaikų sveikatai. Formuojasi „išimčių“ kultūra; jei trūkumai nebus pašalinti, specialistas prisiima asmeninę teisinę atsakomybę už neteisėtą dokumentų pasirašymą.
B.	Atsisakyti taikyti bet kokį prioritetą ir projektą nagrinėti bendra tvarka, kol visi nustatyti trūkumai bus pašalinti.	Jei prioritetas nagrinėjimas pagal teisės aktus ir įstaigos vidaus tvarką yra galimas, toks sprendimas gali būti neproporcingas ir nepagrįstai sulėtinti visuomenei svarbaus projekto įgyvendinimą. Gali kilti projekto vėlavimo ir ES finansavimo praradimo rizika. Gali kilti konfliktas su vadovybe, reputacinė ir teisinė rizika dėl galimo procedūrų vilkinimo.
C.	Vykdyti vadovo nurodymą prioritetine tvarka, tačiau reikalauti, kad visi nustatyti trūkumai būtų pašalinti pagal teisės aktų reikalavimus.	Gali vėluoti kiti patikrinimai ir didėti darbuotojų krūvis. Trūkumų šalinimas gali užsitęsti, todėl išlieka projekto vėlavimo ar ES finansavimo praradimo rizika; prioritetas taip pat neturi sudaryti nepagrįstai išskirtinių sąlygų projektui.
D.	Kreiptis į už korupcijos prevenciją įstaigoje atsakingą asmenį ir inicijuoti kolegialų situacijos vertinimą, įtraukiant atitinkamų kompetencijų specialistus (pvz. teisininką, už korupcijos prevenciją įstaigoje atsakingą asmenį), o prireikus, pasitelkti papildomą ekspertinį vertinimą, siekiant užtikrinti, kad sprendimas būtų pagrįstas visapusišku ir objektyviu aplinkybių įvertinimu, o ne vien patikrinimą atlikusio asmens vertinimu	Kolegialus ar ekspertinis vertinimas gali pailginti sprendimo priėmimo procesą ir pareikalauti papildomų organizacinių išteklių, todėl gali didėti projekto vėlavimo rizika. Tačiau toks vertinimas sumažina individualaus spaudimo ir subjektyvaus sprendimo riziką bei padeda įvertinti vadovo nurodymo teisėtumą ir jo ribas.

Rekomendacijos

- Dokumentų nagrinėjimo prioritetai turėtų būti nustatomi pagal aiškius ir vienodai taikomus kriterijus. Operatyvesnis nagrinėjimas neturėtų reikšti mažesnių atitikties ar visuomenės sveikatos saugos reikalavimų.
- Nustačius trūkumus, turėtų būti sudarytos sąlygos juos kuo greičiau pašalinti, atlikti pakartotinį vertinimą ir teisėtai užbaigti procedūrą.
- Sudėtingų ar spaudimą keliančių situacijų vertinimo tvarka turėtų būti aiškiai nustatyta įstaigoje. Prireikus turėtų būti numatyta galimybė sprendimą aptarti kolegialiai ir dokumentuoti jo motyvus.

Strateginė projektų svarba, terminų spaudimas ar ES finansavimo praradimo rizika negali tapti pagrindu taikyti išimtis saugos reikalavimams. Viešasis interesas pirmiausia saugomas užtikrinant, kad paslaugos būtų teikiamos tik visiškai saugioje aplinkoje. Vadovo nurodymas teikti prioritetą skubai negali reikšti nurodymo ignoruoti nustatytus pažeidimus, o specialisto lojalumas teisėtumui turi būti aukščiau už lojalumą instituciniam patogumui.

D – 3.3. „Vidaus kontrolė – našta ar apsauga?”

Raktažodžiai: Vidaus kontrolė; Sisteminiai trūkumai; Pažeidimų fiksavimas; Finansinės pasekmės.

Situacijos kontekstas

Imunoprofilaktikos paslaugas teikiančios asmens sveikatos priežiūros įstaigos kontrolės metu specialistas nustato, kad ne visais atvejais laikomasi nustatytų imunoprofilaktikos organizavimo reikalavimų: dalies vaikų tėvai nebuvo tinkamai informuoti apie skiepus, o kai kuriuose medicinos dokumentuose nėra aiškiai užfiksuotas sutikimas skiepytis.

Nors nustatyti trūkumai tiesioginės grėsmės pacientų saugai nesukėlė, jų pasikartojimas rodo ne pavienes technines klaidas, o sisteminius imunoprofilaktikos organizavimo ir dokumentavimo proceso trūkumus. Šios įstaigos vadovas prašo nustatytų neatitikimų nefiksuoti kaip pažeidimų arba apsiriboti žodine pastaba. Jis argumentuoja, kad įstaiga dalyvauja savivaldybės kokybės vertinimo programoje, todėl oficialiai užfiksuoti pažeidimai gali neigiamai paveikti jos vertinimą ir finansavimą. Vadovas patikina, kad trūkumai bus operatyviai pašalinti.

Situaciją papildomai apsunkina tai, kad atsižvelgiant į viešojoje erdvėje išsakytą asmens sveikatos priežiūros įstaigų kritiką dėl, jų vertinimo, pernelyg griežtos kontrolės, kontrolę vykantis darbuotojas sulaukia kolegų siūlymų „nerašyti taip griežtai“, „neakcentuoti formalių trūkumų“ ar pasirinkti bendresnes formuluotes. Tokie siūlymai grindžiami siekiu mažinti administracinę naštą, išvengti nereikalingų konfliktų ir nesukurti neproporcingų pasekmių įstaigai dėl trūkumų, kuriuos ji žada pašalinti.

Kodėl ši situacija sudėtinga?

Dilema kyla tarp siekio vidaus kontrolę taikyti proporcingai, nekurti perteklinės administracinės naštos ir pareigos užtikrinti, kad kontrolės rezultatai tiksliai atspindėtų nustatytą situaciją ir padėtų valdyti rizikas. Iš pirmo žvilgsnio siūlymas pasirinkti „diplomatiškesnę“ kalbą gali atrodyti kaip pagrįstas siekis išvengti neproporcingai griežto vertinimo. Tačiau riba tarp redakcinio tikslinimo ir kontrolės išvadų sušvelninimo dėl išorinio ar vidinio spaudimo gali būti labai siaura. Jei iš ataskaitos dingsta informacija, būtina realiam rizikos mastui suprasti, kontrolės mechanizmas nebeatlieka savo funkcijos.

Darbuotojas taip pat suvokia, kad jo profesinis vertinimas gali turėti realių finansinių ir reputacinių pasekmių tikrinamai įstaigai. Kita vertus, nutylėjęs sisteminius trūkumus jis prisiimtų atsakomybę už tai, kad oficialiuose kontrolės dokumentuose būtų pateiktas ne visas faktinės situacijos vaizdas, o analogiški pažeidimai ateityje galėtų kartotis.

Todėl šioje situacijoje svarbiausia atskirti proporcingą nustatytų trūkumų vertinimą nuo jų nutylėjimo ar sušvelninimo dėl patiriamo spaudimo – kontrolės dokumentuose turėtų būti objektyviai užfiksuoti nustatyti faktai, o jų reikšmingumas vertinamas pagal realų pobūdį, mastą ir keliamą riziką.





	Galimi sprendimai	Rizikos
A.	Atsižvelgti į įstaigos vadovo prašymą ir nefiksuoti trūkumų oficialioje ataskaitoje, apsiribojant žodine pastaba.	Susilpnėja kontrolės atsekamumas, gali būti neatskleistas sisteminis problemos pobūdis, formuotis praktika „nepatogius“ pažeidimus spręsti neformaliai.
B.	Ataskaitoje palikti trūkumus, tačiau jų formuluotes sušvelninti taip, kad būtų sumažintos galimos pasekmės įstaigai.	Jei formuluotės nebeatspindėtų faktinės situacijos, būtų iškraipoma kontrolės esmė ir mažėtų jos patikimumas.
C.	Objektyviai užfiksuoti nustatytus faktus, aiškiai atskiriant pažeidimo pobūdį, mastą ir realią riziką pacientų saugai.	Įstaiga gali patirti reputacinių ar finansinių pasekmių, kilti konfliktų, tačiau kontrolės rezultatai išlieka tikslūs, proporcingi ir atsekami.
D.	Jautrias ataskaitos išvadas vertinti kolegialiai, o siūlomus esminius pakeitimus dokumentuoti.	Procesas tampa ilgesnis ir formalesnis, tačiau sumažinama individualaus spaudimo ir nepagrįsto išvadų švelninimo rizika.

Rekomendacijos

- Kontrolės dokumentuose turėtų būti objektyviai fiksuojami nustatyti faktai, įvertinant jų pobūdį, mastą ir keliamą riziką. Tiesioginės žalos nebuvimas neturėtų būti pagrindas nustatyto trūkumo nefiksuoti.
- Nustatytų faktų fiksavimas neturėtų būti siejamas su galimomis pasekmėmis tikrinamai įstaigai, pavyzdžiui, jos vertinimui, reputacijai ar finansavimui.
- Sisteminių ar jautrių pažeidimų vertinimui turėtų būti numatyta galimybė taikyti kolegialų vertinimą, prireikus įtraukiant teisės, vidaus kontrolės ar kitus kompetentingus specialistus.

Vidaus kontrolės vertė atsiskleidžia ne tada, kai ji padeda išvengti nepatogių išvadų, o tada, kai leidžia laiku pastebėti ir ištaisyti problemas dar iki joms sukeliant realią žalą. Kontrolė neturėtų būti nei baudimo priemonė, nei formalumas – tai organizacijos, jos darbuotojų ir pacientų apsaugos mechanizmas. Todėl pasitikėjimas, pažadas trūkumus ištaisyti ar siekis išvengti neigiamų finansinių pasekmių negali pakeisti objektyvaus nustatytų faktų fiksavimo ir atsekamos vidaus kontrolės.

D – 3.4. „Socialinis jautrumas ar sisteminis teisingumas?”

Raktažodžiai: Gydytojo kompensavimas; Riboti ištekliai; Žiniasklaidos spaudimas; Socialinis jautrumas; Kompensavimo kriterijai.

Situacijos kontekstas

Svarstant sprendimą dėl itin brangaus vaisto ar gydymo priemonės kompensavimo vienam pacientui, paaiškėja, kad šiam atvejui skyrus didelę ribotų lėšų dalį gali sumažėti galimybės finansuoti kitas asmens sveikatos priežiūros paslaugas ar gydymą, iš kurio naudą gautų didesnis pacientų skaičius.

Paciento, kuriam reikalingas kompensavimas, artimieji, siekdami atkreipti dėmesį į jo situaciją ir paskatinti kuo greičiau priimti palankų sprendimą, kreipiasi į žiniasklaidą. Paciento istorija sulaukia didelio visuomenės dėmesio ir palaikymo, viešojoje erdvėje raginama instituciją „nelikti abejingą“ ir kuo skubiau skirti finansavimą. Artimieji taip pat viešai kritikuoja sprendimo priėmimo procesą ir delsimą pasekmes pacientui, todėl institucijai ir sprendimą priimančioms asmenims tenkantis emocinis bei reputacinis spaudimas dar labiau sustiprėja.

Tuo pat metu kiti panašioje situacijoje esantys pacientai ar jų artimieji tokio viešumo ir visuomenės palaikymo neturi. Sprendimą priimančias asmenys turi pasirinkti, ar atsižvelgti į intensyvų visuomenės ir žiniasklaidos spaudimą bei konkretaus paciento situacijos sukeltą emocinį rezonansą, ar vadovautis vienodais vertinimo kriterijais, taikomais visiems panašioms atvejams.

Kodėl ši situacija sudėtinga?

Dilema kyla tarp profesinės pareigos užtikrinti lygiateisišką ir objektyvų išteklių paskirstymą bei itin stipraus visuomenės ir žiniasklaidos spaudimo priimti emociškai jautrų sprendimą pacientų atveju.

Situaciją apsunkina tai, kad viešasis dėmesys sukuria stiprią „reputacinę įtampą“ – sprendimą priimančias asmenys gali bijoti būti palaikyti nejautriais ar biurokratiškais, o tai skatina ieškoti lankstumo ten, kur taisyklės turėtų būti vienodos visiems. Tokiose situacijose spaudimas dažnai maskuojamas „socialinio jautrumo“ ar „išskirtinio atvejo“ argumentais, tačiau nukrypimas nuo patvirtintų kriterijų sukuria pavojingą precedentą – „išimčių kultūrą“, kurioje didesnę palankumą gauna tie, kurių istorijos sulaukia didesnio viešumo, o ne tie, kuriems pagalbos reikia labiausiai pagal medicininius prioritetus. Kyla rizika, kad taisyklės bus taikomos selektyviai, priklausomai nuo visuomenės reakcijos ar žiniasklaidos spaudimo, o tai ilginiui griauna pasitikėjimą visa sveikatos apsaugos sistema ir jos nešališkumu.





	Galimi sprendimai	Rizikos
A.	Skirti lėšas konkrečiam pacientui, atsižvelgiant į intensyvų visuomenės palaikymą.	Pažeidžiamas lygiateisiškumo principas; kiti pacientai gali gauti mažiau paslaugų; formuojasi praktika, kad viešas spaudimas yra efektyvesnis už oficialius kriterijus; kyla korupcijos ir favoritizmo rizika.
B.	Laikytis nustatytų vertinimo kriterijų ir lėšų neskirti, jei atvejis jų neatitinka.	Gali kilti didelis visuomenės nepasitenkinimas ir neigiama žiniasklaidos reakcija; sprendimą priėmę asmenys gali patirti asmeninį ir profesinį spaudimą; įstaiga gali būti apkaltinta nejautrumu.
C.	Inicijuoti papildomą nepriklausomą ekspertinį ir kolegialų vertinimą, kartu aiškiai komunikuojant sprendimo priėmimo kriterijus.	Procesas gali užtrukti, tačiau sprendimas tampa skaidresnis ir labiau pagrįstas; sumažinama individualaus spaudimo ir subjektyvumo rizika; visuomenei pateikiamas objektyvus situacijos pagrindimas.
D.	Neskirti lėšų pagal esamus kriterijus, tačiau kartu inicijuoti skubią kompensavimo kriterijų peržiūrą, jei paaiškėja, kad jie sistemiškai neapima panašių retų ar naujausių gydymo atvejų.	Peržiūros procesas gali užtrukti ir nepadėti konkrečiam pacientui laiku; gali kilti spaudimas paspartinti peržiūrą dėl to paties viešumo, kuris jau paveikė situaciją. Tačiau tai leidžia atskirti klausimą „ar šis pacientas atitinka esamus kriterijus“ nuo klausimo „ar patys kriterijai yra tinkami“, ir sistemiškai spręsti problemą, o ne tik pavienį atvejį.

Rekomendacijos

- Sprendimų dėl ribotų išteklių paskirstymo kriterijai turėtų būti aiškiai nustatyti ir vienodai taikomi visiems analogiškiems atvejams. Viešumas, žiniasklaidos dėmesys ar emocinis spaudimas neturėtų būti pagrindas nuo jų nukrypti.
- Sudėtingų ar didelio visuomenės dėmesio sulaukiančių atvejų vertinimui turėtų būti numatyta kolegiali sprendimų priėmimo tvarka, prireikus įtraukiant atitinkamos srities specialistus ar nepriklausomus ekspertus.
- Priimti sprendimai ir jų motyvai turėtų būti dokumentuojami, aiškiai nurodant, kokiais kriterijais ir aplinkybėmis remtasi.
- Įstaigoje turėtų būti nustatyta, kaip komunikuojami didelio visuomenės dėmesio sulaukę sprendimai, paaiškinant jų priėmimo kriterijus ir užtikrinant pacientų duomenų apsaugą.

Žiniasklaidos spaudimas ar socialinis jautrumas savaime neturėtų nulemti, ar konkretus pacientas gauna finansavimą, kurio pagal tuos pačius kriterijus negautų kitas, mažiau žinomas pacientas. Viešasis interesas saugomas užtikrinant veiklos teisėtumą, skaidrumą ir vienodas sąlygas visiems. Tačiau toks pat viešasis interesas reikalauja, kad patys kriterijai būtų nuolat vertinami ir atnaujinami, o ne tik mechaniškai taikomi – kitaip nuoseklumas gali virsti abejingumu medicinos pažangai ir realioms, kriterijų dar neapimtiems, atvejams.

D – 3.5. „Formalus vertinimas ar viešojo intereso gynimas?”

Raktažodžiai: Gyventojų skundai; Formalus vertinimas; Viešasis interesas.

Situacijos kontekstas

Gyventojai nuolat skundžiasi netoliese veikiančios lentpjūvės keliamu triukšmu ir galimu neigiamu poveikiu jų sveikatai. Atlikus triukšmo lygio matavimus gyvenamojoje aplinkoje, teisės aktuose nustatytų normų viršijimo nenustatyta. Formaliu požiūriu nėra pagrindo konstatuoti pažeidimą ar taikyti įmonei poveikio priemonės. Tačiau gyventojų susirūpinimas nemažėja – auga nepasitikėjimas institucijomis, daugėja skundų ir kreipimųsi į įvairias įstaigas.

Specialistui kyla klausimas, ar pakanka vadovautis atliktų matavimų rezultatais, ar reikėtų imtis papildomų veiksmų siekiant išsamiau įvertinti situaciją ir tinkamai atliepti viešąjį interesą.

Kodėl ši situacija sudėtinga?

Dilema kyla tarp pareigos sprendimus grįsti objektyviais duomenimis bei teisės aktų reikalavimais ir platesnės atsakomybės ginti viešąjį interesą, kai visuomenės susirūpinimas išlieka nepaisant formaliai nenustatyto pažeidimo. Vien gyventojų nepasitenkinimas negali būti pagrindas taikyti nepagrįstas priemones įmonei, tačiau viešojo intereso gynimas ne visada apsiriboja tik formaliu konstatavimu, kad nustatytos normos neviršytos.

Specialistui gali atrodyti, kad pasitikėjimas vien oficialiais matavimais yra saugiausias kelias, tačiau institucijos apsiribojimas formaliu atsakymu gyventojams gali būti suprastas kaip jų problemos ignoravimas, institucija gali būti apkaltinta negebėjimu operatyviai valdyti situacijos ar net palankumu verslo subjektui, o tai dar labiau mažina pasitikėjimą institucija.

Situaciją apsunkina tai, kad „skubos“ ar „formalaus atitikimo“ argumentai gali tapti priedanga nepastebėtiems sisteminiams pažeidimams, o delsimas reaguoti į gyventojų baimes gali būti interpretuojamas kaip institucinis neveikimas.



	Galimi sprendimai	Rizikos
A.	Apsiriboti tik atliktų matavimų rezultatais ir papildomų veiksmų nesiimti.	Didėja gyventojų nepasitikėjimas, auga socialinė įtampa; institucija gali būti kritikuojama dėl vilkinimo ar negebėjimo ginti viešąjį interesą; gali likti nepastebėtos specifinės rizikos, kurių vienkartinis matavimas neužfiksavo.
B.	Inicijuoti papildomus, išsamesnius tyrimus (pvz., ilgalaikį stebėjimą ar nepriklausomą ekspertizę dėl kompleksinio situacijos vertinimo.).	Procesas gali užtrukti ir pareikalauti papildomų resursų, verslo subjektas gali tai vertinti kaip perteklinį spaudimą, tačiau sprendimas tampa skaidresnis ir užtikrinamas objektyvesnis viešojo intereso gynimas.
C.	Organizuoti viešą susitikimą su bendruomene ir skaidriai pristatyti rizikos valdymo priemones.	Gali išryškėti dar didesnė vidinė įtampa, tačiau tai skatina ilgalaikį pasitikėjimą ir leidžia bendruomenei jaustis išgirstai, mažinant nepagrįstos panikos riziką.

Rekomendacijos

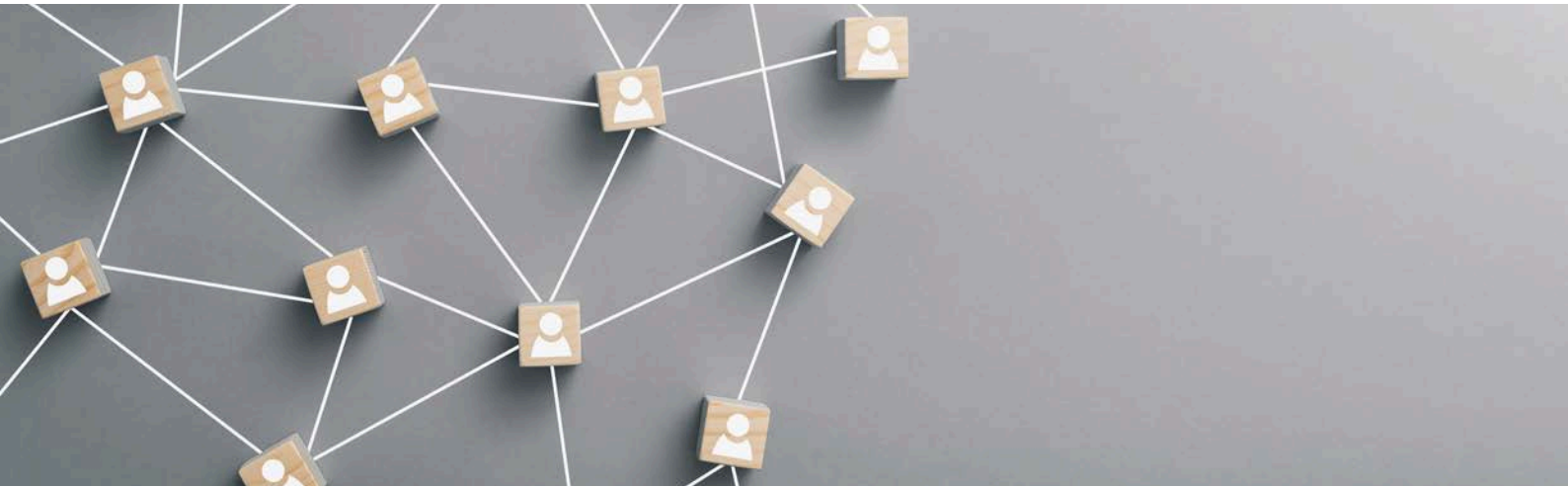
- Esant pagrįstų abejonių dėl situacijos įvertinimo išsamumo, turėtų būti įvertintas papildomų tyrimų ar kitų kontrolės priemonių poreikis, net jei atlikti tyrimai formalių pažeidimų neparodė.
- Sudėtingų ar didelio visuomenės dėmesio sulaukusių situacijų vertinimui turėtų būti numatyta galimybė taikyti kolegialų vertinimą, o prireikus – pasitelkti atitinkamos srities ekspertus.
- Įstaigoje turėtų būti nustatyta tokių situacijų komunikavimo tvarka, numatant, kas ir kaip informuoja visuomenę apie atliktus veiksmus, nustatytas aplinkybes ir tolesnes priemones.

Formalus teisės aktų laikymasis negali tapti priedanga procedūriniam patogumui užtikrinti. Tikrasis viešasis interesas saugomas ne procedūriniu patogumu ar emocinės visuomenės reakcijos atliepimu, o atsakingu ir skaidriu sprendimų priėmimu, gebant atskirti pagrįstą susirūpinimą nuo spaudimo ir visapusiškai įvertinti galimas pasekmes žmonių sveikatai, aplinkai bei visuomenės pasitikėjimui.

INTERESAI, RYŠIAI

D – 4.1. „Asmeninė sąsaja: automatinis nusišalinimas ar situacijos vertinimas?“

Raktažodžiai: Asmeninis ryšys; Kontrolės funkcijos; (Ne)nusišalinimas; Aplinkybių vertinimas.



Situacijos kontekstas

Įstaigos vadovas turi pavesti atlikti planinį visuomenės sveikatos saugos patikrinimą ugdymo įstaigoje, kurio metu bus vertinama, kaip laikomasi nustatytų higienos ir visuomenės sveikatos saugos reikalavimų. Tačiau tuo metu patikrinimą galinčių atlikti specialistų pasirinkimas yra labai ribotas: iš trijų šios srities specialistų vienas atostogauja, o kiti du turi asmeninių sąsajų su tikrinama ugdymo įstaiga – vieno specialisto vaikas joje mokosi, o kito specialisto sesuo joje dirba.

Vadovui kyla klausimas, ar nustatytos asmeninės sąsajos šioje situacijoje gali būti reikšmingos specialistų nešališkumui, nes jo nuomone, vien pats faktas, kad darbuotojo vaikas lanko šią įstaigą ar joje dirba artimas asmuo, dar neatskleidžia visų situacijai įvertinti reikšmingų aplinkybių.

Vadovui tenka nuspręsti, kokios papildomos aplinkybės turėtų būti įvertintos ir kokios interesų konflikto rizikos valdymo priemonės konkrečiu atveju būtų proporcingos, kartu užtikrinant, kad patikrinimas būtų atliktas laiku, objektyviai ir nekeltų pagrįstų abejonių dėl sprendimų nešališkumo.

Kodėl ši situacija sudėtinga?

Dilema kyla vadovui sprendžiant, kaip suderinti pareigą laiku ir tinkamai organizuoti visuomenės sveikatos saugos kontrolę su pareiga užtikrinti patikrinimo objektyvumą ir nešališkumą. Nustačius pažeidimus, tikrinamas subjektas galėtų lengvai juos užginčyti remdamasis tikrintojų galimu šališkumu, o jų nenustačius – visuomenei galėtų kilti įtarimų dėl protekcionizmo.

Pažymėtina, kad asmeninė sąsaja savaime dar neatsako į klausimą, ar konkrečioje situacijoje darbuotojas turi privatų interesą, galintį paveikti jo profesinius sprendimus. Todėl sprendimas dėl darbuotojo dalyvavimo patikrinime turėtų būti grindžiamas ne vien formaliu asmeninės sąsajos faktu ar subjektyviu darbuotojo įsitikinimu dėl savo nešališkumo, bet nuosekliu konkrečių aplinkybių įvertinimu. Pavyzdžiui, kokias konkrečias sritis apims patikrinimas, ar jo rezultatai gali būti tiesiogiai susiję su darbuotojo artimo asmens interesais, pareigomis ar atsakomybe, ar yra kitų aplinkybių, galinčių objektyviai kelti abejonių dėl specialisto nešališkumo. Būtent toks vertinimas leidžia pasirinkti situacijai proporcingą sprendimą, tinkamai valdyti galimą šališkumo riziką ir kartu išvengti nepagrįsto darbuotojo nušalinimo nuo jam pavestų funkcijų.



	Galimi sprendimai	Rizikos
A.	Pavesti patikrinimą atlikti vienam iš tuo metu dirbančių specialistų, papildomai nevertinant jo asmeninių sąsajų su tikrinama įstaiga.	Gali likti neįvertinta, ar darbuotojo privatus interesas arba kita reikšminga aplinkybė yra susijusi su konkrečiomis jo funkcijomis patikrinimo metu. Vėliau paaiškėjus reikšmingoms aplinkybėms gali kilti abejonių dėl priimtų sprendimų nešališkumo, reputacinė ar teisinė rizika.
B.	Vien dėl nustatytos asmeninės sąsajos automatiškai nepavesti patikrinimo nė vienam iš šių specialistų ir laukti trečiojo darbuotojo grįžimo.	Neįvertinus konkrečių aplinkybių nusišalinimas ar nušalinimas gali būti neproporcingas faktinei rizikai. Gali būti be pagrindo apsunkintas darbo organizavimas, pažeisti kontrolės terminai ir formuotis praktika, kai bet kokia asmeninė sąsaja automatiškai prilyginama interesų konfliktui.
C.	Prieš pavedant patikrinimą įvertinti kiekvieno specialisto situaciją individualiai – nustatyti privataus intereso pobūdį, jo ryšį su konkrečiomis patikrinimo funkcijomis ir kitas reikšmingas aplinkybes – ir pagal vertinimo rezultatą pasirinkti proporcingą rizikos valdymo priemonę.	Vertinimas ir pasirinktos priemonės gali pareikalauti papildomo laiko bei organizacinių išteklių. Tačiau toks sprendimas leidžia ne tik išvengti neįvertinto interesų konflikto, bet ir nepagrįsto automatinio nušalinimo. Atsižvelgiant į nustatytą riziką gali būti pasirenkamas funkcijų perskirstymas, nušalinimas nuo konkretaus klausimo, papildoma kontrolė ar kita proporcinga priemonė.

Rekomendacijos

- Sprendimas dėl darbuotojo dalyvavimo patikrinime neturėtų būti grindžiamas vien asmeninės sąsajos faktu ar paties darbuotojo įsitikinimu, kad jis gali išlikti objektyvus. Reikėtų įvertinti konkrečių aplinkybių visumą: darbuotojo ryšio pobūdį, tikrinamas sritis, jo atliekamas funkcijas ir priimamus sprendimus, taip pat tai, ar patikrinimo rezultatai gali būti susiję su artimo asmens interesais, pareigomis ar atsakomybe.
- Nustačius reikšmingą nešališkumo riziką, turėtų būti parenkama jai proporcinga valdymo priemonė: nusišalinimas ar nušalinimas nuo viso patikrinimo arba konkretaus klausimo, funkcijų perskirstymas, papildoma sprendimų kontrolė ar kita organizacinė priemonė.
- Sudėtingais ar abejonių keliančiais atvejais tikslinga situaciją vertinti kolegialiai ir konsultuotis su už interesų konfliktų prevenciją ar už korupcijos prevenciją atsakingu asmeniu, teisės specialistu, o prireikus – su kompetentinga institucija, pavyzdžiui, Vyriausiąja tarnybinės etikos komisija.

Interesų konfliktų prevencijos tikslas nėra pašalinti darbuotoją iš visų situacijų, kuriose egzistuoja kokia nors asmeninė sąsaja, bet nustatyti, ar konkreči sąsaja gali būti reikšminga atliekant konkrečias tarnybines funkcijas. Skaidrumas užtikrinamas atskleidžiant reikšmingas aplinkybes, jas objektyviai įvertinant, parenkant proporcingas interesų konflikto valdymo priemones ir dokumentuojant bei objektyviai pagrindžiant priimtą sprendimą.

D – 4.2. „Teisė pasirinkti ar pareiga nusišalinti?“

Raktažodžiai: Gydytojo nepakeičiamumas; Šeimos nario gydymas; Emocinis šališkumas; Interesų konflikto valdymas.

Situacijos kontekstas

Asmens sveikatos priežiūros įstaigoje dirba gydytojas, kuris yra vienintelis tam tikros specifinės srities ekspertas visame regione, o kiti įstaigos medikai neturi reikiamos praktinės patirties šiai specifinei pagalbai teikti. Į asmens sveikatos priežiūros įstaigą dėl gydymo kreipiasi jo dukra, primygtinai pageidaujanti būti gydoma būtent savo tėvo, nes kitų lygiaverčių alternatyvų nei įstaigoje, nei regione nėra. Tačiau pagal interesų konfliktų prevencijos principus, gydytojas turėtų nusišalinti nuo sprendimų, susijusių su jo artimu asmeniu. Pacientė tai vertina kaip jos galimybės pasirinkti norimą gydytoją ir gauti, jos vertinimu, geriausiai jos interesus atitinkančias asmens sveikatos priežiūros paslaugas apribojimą.

Kodėl ši situacija sudėtinga?

Dilema kyla tarp gydytojo pareigos užtikrinti paciento interesą gauti geriausią įmanomą medicininę pagalbą ir pareigos veikti nešališkai, vengiant asmeninės naudos ar išskirtinio palankumo artimiesiems. Kadangi pacientė yra gydytojo dukra, pagrindinė rizika šioje situacijoje kyla ne tiek dėl galimos asmeninės naudos, kiek dėl emocinio šališkumo. Artimas emocinis ryšys gali nesąmoningai paveikti gydytojo klininius sprendimus – lemti pernelyg atsargų arba, priešingai, intensyvesnį gydymą, diagnostikos ar kitus sprendimus, kurių analogiškoje situacijoje kitam pacientui jis galbūt nepriimtų.

Situaciją apsunkina gydytojo „nepakeičiamumas“ – jis yra vienintelis reikiamos kompetencijos specialistas regione. Todėl visiškas jo nusišalinimas gali riboti galimybę gauti aukščiausios kompetencijos pagalbą (ypač jeigu jos poreikis yra skubus ir neatidėliotinas).

Kita vertus, gydytojo profesinė kompetencija savaime nepašalina emocinio šališkumo rizikos. Todėl vertinant šią situaciją svarbus gydytojo atliekamų funkcijų pobūdis: ar jis tik suteikia techninę specializuotą medicinos pagalbą, kurios kitas specialistas objektyviai suteikti negali, ar kartu priima sprendimus dėl paciento patekimo į eilę, paslaugų prioriteto, papildomų išteklių, išimčių, kompensuojamo gydymo ar kitų klausimų, kuriuose gali atsirasti išskirtinio palankumo rizika.

Be to, situacijos vertinimas svarbus ir todėl, kad nu(si)šalinimas ne visais atvejais automatiškai reiškia darbuotojo pašalinimą iš konkrečių funkcijų. Vyriausiosios tarnybinės etikos komisijos nustatytais kriterijais vadovaudamasis įstaigos vadovas ar jo įgaliotas asmuo motyvuotu rašytiniu sprendimu gali nepriimti darbuotojo pareikšto nusišalinimo ir įpareigoti jį toliau atlikti tarnybines pareigas.

Todėl svarbu ne tik konstatuoti privatų interesą, bet ir individualiai įvertinti jo ryšį su konkrečiomis funkcijomis, galimas pasekmes bei tai, koku būdu interesų konflikto rizika gali būti tinkamai valdoma.





	Galimi sprendimai	Rizikos
A.	Gydytojui savarankiškai priimti visus sprendimus dėl artimojo gydymo, remiantis savo profesine kompetencija.	Artimas šeimos ryšys gali paveikti arba kelti pagrįstų abejonių dėl atskirų sprendimų objektyvumo. Gali atsirasti išskirtinio palankumo, prioriteto suteikimo ar kitokio nevienodo pacientų vertinimo rizika.
B.	Gydytojui nusišalinti ir nukreipti dukrą pas kito regiono kolegą.	Gali būti apribotos galimybės pacientui laiku gauti reikiamą pagalbą, dėl to gali nukentėti paciento sveikatos būklė. Be to, nebūtų įvertinta, ar interesų konfliktą galima tinkamai valdyti mažiau ribojančiomis priemonėmis.
C.	Informuoti vadovą arba už korupcijos prevenciją įstaigoje atsakingą asmenį dėl susidariusios situacijos, pareikšti nusišalinimą, o įstaigos vadovui ar jo įgaliotam asmeniui individualiai įvertinti aplinkybes bei spręsti dėl tinkamiausio interesų konflikto valdymo būdo.	Gali pailgėti sprendimo priėmimas, tačiau sumažinama vienasmenio ir subjektyvaus situacijos vertinimo rizika bei padeda pasirinkti tinkamas interesų konflikto valdymo priemonės.

Rekomendacijos

- Įstaigoje tikslinga iš anksto nustatyti aiškias gaires, kaip darbuotojams ir vadovams elgtis, kai profesinės funkcijos yra susijusios su darbuotojo artimais asmenimis. Jose turėtų būti aišku, kam ir koku būdu apie tokią situaciją pranešama, kaip ji vertinama, kas priima sprendimą dėl nu(si)šalinimo ir kokios papildomos interesų konflikto valdymo priemonės gali būti taikomos. Tai padeda užtikrinti, kad panašios situacijos būtų sprendžiamos nuosekliai.
- Pareikštas nusišalinimas turėtų būti vertinamas individualiai. Vyriausiosios tarnybinės etikos komisijos nustatytais kriterijais ir teisės aktų reikalavimais pagrįstais atvejais vadovas gali motyvuotu rašytiniu sprendimu nusišalinimo nepriimti. Todėl svarbu įvertinti ne tik darbuotojo ryšį su artimu asmeniu, bet ir konkrečias jo funkcijas, privataus intereso sąsają su priimamais sprendimais, galimas pasekmes bei tai, ar interesų konflikto riziką galima tinkamai valdyti kitomis priemonėmis. Svarbu sprendimą tinkamai pagrįsti ir dokumentuoti.

Interesų konfliktų valdymo esmė – ne automatiškai nusišalinti dėl bet kokios asmeninės sąsajos, bet gebėti atpažinti ir įvertinti realią nešališkumo riziką. Atskleidus privatų interesą svarbu įvertinti konkrečių aplinkybių visumą: darbuotojo atliekamas funkcijas, privataus intereso ryšį su priimamais sprendimais ir galimą poveikį jų objektyvumui. Tik toks vertinimas leidžia pasirinkti situacijai proporcingą rizikos valdymo priemonę. Skaidrumą užtikrina ne formalus nusišalinimas, o laiku atpažinta, įvertinta ir tinkamai suvaldyta interesų konflikto rizika.

D – 4.3. „Nereikšminga pažintis ar rizika?“

Raktažodžiai: Ankstesnė pažintis; Kontrolės funkcijos; Nešališkumas; Aplinkybių vertinimas.

Situacijos kontekstas

Įstaigos specialistas paskiriamas atlikti periodinę imunoprofilaktikos kontrolę ūkio subjekte. Pradėjus patikrinimą paaiškėja, kad tikrinamo subjekto vadovo pavaduotojas yra jo buvęs mokyklos klasiokas. Po mokyklos baigimo jie daugelį metų nepalaikė jokių ryšių – nebendravo nei asmeniškai, nei profesiniais klausimais, jų nesieja bendri finansiniai interesai, artima draugystė ar kiti aktualūs asmeniniai santykiai.

Nors specialistas nemato aplinkybių, kurios trukdytų jam objektyviai atlikti patikrinimą, kita vertus, jis supranta, kad jeigu ankstesnė pažintis viešai paaiškėtų vėliau, priimant ūkio subjektui reikšmingus sprendimus gali kilti abejonių dėl jo nešališkumo.

Specialistas svarsto, ar vien buvusios pažinties faktas yra pakankamas pagrindas interesų konflikto rizikai.



Kodėl ši situacija sudėtinga?

Dilema kyla tarp pareigos efektyviai atlikti kontrolę ir pareigos užtikrinti ne tik faktinį nešališkumą, bet ir pasitikėjimą kontrolės proceso objektyvumu.

Atliekant kontrolę specialistui gali tekti vertinti tikrinamo subjekto veiklą, fiksuoti pažeidimus, teikti nurodymus ar dalyvauti priimant subjektui reikšmingus sprendimus. Tokiu atveju tiek palankesnis, tiek griežtesnis sprendimas galėtų būti interpretuojamas per ankstesnės pažinties prizmę.

Tačiau, vertinant tokias situacijas svarbu atsižvelgti ne vien į formalų ryšio egzistavimą, bet ir į jo pobūdį, intensyvumą, aktualumą bei objektyvią galimybę paveikti sprendimų nešališkumą. Vyriausiosios tarnybinės etikos komisijos (toliau – VTEK) praktikoje pabrėžiama, kad interesų konfliktas negali būti grindžiamas vien prielaidomis, hipotetinėmis sąsajomis ar pernelyg nutolusiais ryšiais – kiekvienu atveju turi būti vertinama konkreti privataus intereso ir atliekamų tarnybinių funkcijų sąsaja. Todėl darbuotojas turėtų gebėti pastebėti aplinkybes, kurios jo tarnybinėje veikloje gali tapti rizikos veiksniu, ir jas įvertinti dar iki priimant jautrius sprendimus.

	Galimi sprendimai	Rizikos
A.	Laikyti seną pažintį savaime nereikšminga ir tęsti patikrinimą jos papildomai neįvertinus.	Darbuotojas gali neįvertinti aplinkybių, kurios konkretaus patikrinimo metu tampa reikšmingos. Jei vėliau paaiškėtų glaudesni ryšiai arba būtų priimtas subjektui reikšmingas sprendimas, gali kilti abejonių dėl kontrolės objektyvumo ir reputacinė rizika. Problema šiuo atveju būtų ne pats pažinties faktas, o tai, kad galimas rizikos veiksnys apskritai nebuvo įvertintas.
B.	Oficialiai informuoti vadovą ar įstaigoje už korupcijos prevenciją atsakingą asmenį ir prašyti įvertinti, ar konkrečios aplinkybės sudaro pagrindą nusišalinti nuo patikrinimo.	Procesas gali pareikalauti papildomo laiko, tačiau sumažinama rizika, kad sprendimas bus priimtas vien pagal darbuotojo subjektyvų įsitikinimą. Įvertinus aplinkybes gali būti nuspręsta, kad papildomų priemonių nereikia, arba, jei rizika reikšminga, taikyti nusišalinimą, nušalinimą, išankstinę rekomendaciją, funkcijų perskirstymą ar papildomą kontrolę.
C.	Nusišalinti nuo patikrinimo vien dėl ankstesnės bendraklasių pažinties.	Nusišalinimas gali būti neproporcingas ryšio reikšmingumui. Pernelyg platus interesų konflikto traktavimas gali apsunkinti darbo organizavimą, didinti kitų darbuotojų krūvį ir formuoti praktiką, kai vengiama funkcijų net nesant realios rizikos.

Rekomendacijos

- Nusišalinimas neturėtų būti automatinė reakcija į bet kokią ankstesnę pažintį, o pasirinkta interesų konflikto valdymo priemonė turėtų būti proporcinga realiai rizikai. Todėl vertinant aplinkybes, reikėtų įvertinti ryšio pobūdį, artumą, intensyvumą ir aktualumą, darbuotojo atliekamas funkcijas bei tai, ar ši sąsaja gali realiai paveikti jo sprendimus arba kelti pagrįstų abejonių dėl nešališkumo.
- Įstaigoje turėtų būti aiškiai nustatyta, kaip darbuotojui elgtis kilus abejonių dėl galimo interesų konflikto. Darbuotojai turėtų žinoti, kada ir kam atskleisti galimą privatų interesą, kur kreiptis konsultacijos, kas įstaigoje vertina situaciją ir priima sprendimą dėl tinkamos rizikos valdymo priemonės. Taip darbuotojui nepaliekama pareiga sudėtingą situaciją įvertinti vienam, o panašios situacijos organizacijoje sprendžiamos nuosekliai.
- Sudėtingais ar nevienareikšmiais atvejais tikslinga pasitelkti kolegialų situacijos vertinimą – įstaigos vadovą, už korupcijos prevenciją atsakingą asmenį, teisės specialistą, o prireikus konsultotis su kompetentinga institucija, pavyzdžiui, Vyriausiosios tarnybinės etikos komisija.

Interesų konfliktų prevencija – tai ne automatinis nusišalinimas nuo kiekvienos abejonių keliančios situacijos, o gebėjimas ją laiku atpažinti, įvertinti konkrečias aplinkybes ir pasirinkti proporcingą rizikos valdymo priemonę. Kuo anksčiau galimas privatus interesas ar kita reikšminga sąsaja įvertinama, tuo mažesnė tikimybė, kad ji vėliau taps realiu interesų konfliktu ar sukels pagrįstų abejonių dėl sprendimų nešališkumo.



PERSONALO KLAUSIMAI

D – 5.1. „Organizacinis lankstumas ar privilegijos?”

Raktažodžiai: Individualios išimtys; Darbo organizavimas; Privilegijos; Dvigubi standartai; Favoritizmas.

Situacijos kontekstas

Viename iš asmens sveikatos priežiūros įstaigos padalinių dirba itin aukštos kvalifikacijos ekspertas, kurio turimos kompetencijos sveikatos technologijų vertinimo srityje yra retos, o galimybės rasti lygiavertį specialistą – labai ribotos. Jo ekspertinės žinios leidžia įstaigai vykdyti specifines funkcijas ir dalyvauti tarptautiniuose projektuose, todėl vadovybė pagrįstai siekia sudaryti sąlygas šį darbuotoją išlaikyti.

Atsižvelgiant į eksperto užimtumą, jam leidžiama dirbti lankstesniu režimu, o dalį su jo darbu susijusių techninių ir administracinių funkcijų – dokumentacijos užbaigimą, duomenų suvedimą ar kitus pagalbinius darbus – atlieka kolegos. Iš pradžių buvo sutarta, kad tokia pagalba bus laikina, tačiau ilgainiui ji tampa įprasta darbo organizavimo praktika.

Dėl papildomo darbo krūvio kiti darbuotojai vis sunkiau spėja kokybiškai ir laiku atlikti savo tiesiogines funkcijas, todėl kolektyve didėja nepasitenkinimas ir kyla reali grėsmė prarasti vieną ar kelis darbuotojus, kurių atliekamoms funkcijoms darbo rinkoje yra daugiau tinkamų specialistų nei eksperto vykdomoms specifinėms funkcijoms. Padalinio vadovas situaciją žino, tačiau vengia kelti klausimą ekspertui, nes baiminasi jį prarasti.

Panašių klausimų kyla ir organizuojant kitų darbuotojų darbą. Pavyzdžiui, sudarant pamaininius darbo grafikus darbuotojas ekspertas gali paprašyti jam palankesnės pamainos – dirbti šventinę dieną, kai darbo krūvis mažesnis, tačiau darbo užmokestis didesnis, nors tam reikėtų pakeisti kito darbuotojo pamainą ir nukrypti nuo įprastų grafikų sudarymo principų. Nors prašymas gali būti grindžiamas asmeninėmis aplinkybėmis, tačiau kolektyve jau egzistuoja jautrumas dėl pamainų paskirstymo ir įtarimų, kad kai kuriems darbuotojams sudaromos palankesnės ar išskirtinės sąlygos.

Abiem atvejais vadovui tenka spręsti, kada individualus lankstumas yra objektyviai pagrįstas įstaigos ar darbuotojo poreikiais, o kada jis pradeda kurti privilegijas, papildomą naštą kitiems darbuotojams ir dvigubų standartų įspūdį.

Kodėl ši situacija sudėtinga?

Dilema kyla tarp įstaigos poreikio remtis aukšto lygio ekspertine kompetencija bei siekio užtikrinti veiklos tęstinumą ir pareigos užtikrinti nešališkumą bei vienodus standartus visiems darbuotojams. Vadovams gali atrodyti, kad lankstumas ir nuolaidos „strateginiams“ darbuotojams yra racionalus sprendimas, leidžiantis išvengti rizikos prarasti specialistus, kurių rinkoje yra mažai. Tačiau situaciją apsunkina tai, kad „laikinos išimtys“ dažnai tampa nuolatine praktika, kuri griaua komandos pasitikėjimą vadovybe ir tarpusavio santykius. Formuojasi dvigubų standartų kultūra, kurioje tam tikriems asmenims taikomi mažesni reikalavimai, o jų pareigos perkeliamos kolegoms. Tai sukuria situacijas, kai asmeninis pasitikėjimas ar baimė prarasti ekspertą ima pakeisti oficialios kontrolės procedūras ir objektyvius darbo organizavimo kriterijus.



	Galimi sprendimai	Rizikos
A.	Toleruoti esamą situaciją, prioritetizuojant eksperto išlaikymą ir jo patogumą.	Gali susiformuoti favoritizmo kultūra, didėti kitų darbuotojų pasipiktinimas, kyla reali grėsmė prarasti kitus komandos narius, silpnėja pasitikėjimas vadovybe.
B.	Griežtai taikyti vienodas darbo organizavimo taisykles visiems darbuotojams ir individualių išimčių netaikyti.	Išskirtinis ekspertas gali nuspręsti palikti įstaigą, o tai gali sutrukdyti dalyvauti tarptautiniuose projektuose ar užtikrinti specifinių paslaugų teikimą.
C.	Nustatyti aiškius kriterijus, kada ir kokiomis sąlygomis gali būti taikomos individualios darbo organizavimo išimtys, bei periodiškai jas peržiūrėti.	Procesas gali būti ilgas ir pareikalauti papildomų administracinių resursų, tačiau užtikrinamas didesnis skaidrumas ir aiškesnės atsakomybės ribos.
D.	Inicijuoti bendrą komandos diskusiją ir ieškoti kolegialaus sprendimo dėl krūvio perskirstymo ar kompensavimo priemonių. Esant poreikiui ir galimybėms, pagalbinių darbų atlikimui įsteigti asistento pareigybę.	Gali išryškėti vidinė įtampa ir būti sudėtinga pasiekti visiems priimtina susitarimą dėl krūvio perskirstymo. Kompensavimo priemonėms ar asistento pareigybei gali trūkti finansinių ir žmogiškųjų išteklių, o sprendimo įgyvendinimas gali užtrukti.

Rekomendacijos

- Įstaigoje tikslinga nustatyti aiškius individualių išimčių taikymo kriterijus. Darbo organizavimo išimtys gali būti taikomos, tačiau jos turėtų būti pagrįstos objektyviomis aplinkybėmis, proporcingos siekiamam tikslui ir netapti savaimine nuolatine praktika. Darbuotojams turėtų būti suprantama, kokiais atvejais gali būti keičiamas darbo grafikas, perskirstomos funkcijos, taikomas lankstesnis darbo režimas ar kitaip nukrypstama nuo bendrųjų darbo organizavimo principų.
- Vadovai turėtų vertinti ne tik individualaus sprendimo naudą, bet ir jo poveikį kolektyvui. Sunkiai pakeičiamo darbuotojo išlaikymas yra teisėtas įstaigos interesas, tačiau jis neturėtų būti užtikrinamas neproporcingai perkeltiant jo darbo krūvį kolegoms ar ignoruojant kitų darbuotojų teisėtus interesus. Jeigu dėl darbuotojui taikomos išimties jo funkcijos ar darbo krūvis tenka kolegoms, turėtų būti įvertintas darbo krūvio paskirstymas, papildomo darbo apmokėjimo ar kitų kompensavimo priemonių poreikis ir, prireikus, pasitelkiami papildomi ištekliai.

Darbuotojo kompetencija ar nepakeičiamumas, asmeninės aplinkybės ar įstaigos siekis jį išlaikyti savaime nepanaikina pareigos užtikrinti lygiateisiškumą ir nešališkumą. Būtent individualiomis išimtimis grindžiami sprendimai dažnai tampa prielaida kontrolės silpnėjimui, dvigubiems standartams ir neoficialioms praktikoms. Skaidri organizacija kuriama tada, kai procesų efektyvumas derinamas su skaidrumu, aiškiomis atsakomybėmis ir vienodų taisyklių taikymu visiems darbuotojams.

D – 5.2. „Vadovo rekomendacija ar nešališka darbuotojų atranka?“

Raktažodžiai: Darbuotojų atranka; Neformali rekomendacija; Vadovo įtaka; Favoritizmas; Sąžininga konkurencija.

Situacijos kontekstas

Valstybinėje įstaigoje vykdomas konkursas skyriaus vadovo pareigoms užimti. Konkurso komisijos pirmininkas iš įstaigos vadovo neformaliai gauna rekomendaciją atkreipti dėmesį į vieną konkretų kandidatą. Užsimenama, kad šis asmuo greitai įsilietų į kolektyvą ir su juo būtų lengviau dirbti, nors vertinant dokumentus matyti, kad kiti pretendentai turi gerokai daugiau profesinės patirties ir pasiekė geresnių profesinių rezultatų.

Komisijos pirmininkas supranta, kad vadovybė šį asmenį vertina kaip „būtiną“ įstaigai, todėl neatsižvelgimas į tokią neoficialią užuominą gali būti palaikytas nelojalumu ar nepagrįstu principingumu, galinčiu pakenkti paties darbuotojo karjerai ar santykiams su vadovu.



Kodėl ši situacija sudėtinga?

Dilema kyla tarp pavaldumo įstaigos vadovybei, jos teisėto intereso formuoti kompetentingą darbuotojų komandą ir už atranką atsakingų asmenų pareigos užtikrinti objektyvų, sąžiningą ir nešališką darbuotojų atrankos procesą.

Situacija nėra vienareikšmė, nes vadovybės nuomonė apie kandidatą savaime nebūtinai reiškia neteisėtą protekciją. Viena vertus, įstaigos vadovybė atsako už įstaigos veiklą, žino jos strateginius poreikius ir gali turėti profesinės informacijos apie pretendento kompetenciją, patirtį ar įstaigai reikalingus gebėjimus ir teisėtai išsakyti savo vertinimą. Kita vertus, darbuotojų atrankos procesas turi būti vykdomas pagal nustatytus reikalavimus, o pretendentai vertinami pagal jų kompetenciją, kvalifikaciją ir kitus pareigybei nustatytus kriterijus.

Situaciją apsunkina tai, kad spaudimas dažnai daromas ne tiesioginiais nurodymais, o neformaliomis užuominomis ar „geranoriškais patarimais“, todėl darbuotojams tampa sudėtinga aiškiai įvertinti savo veiksmų ribas ir galimą atsakomybę. Dažnai tokios protekcijos maskuojamos „įstaigai reikalingos kompetencijos“, „operatyvumo“ ar „gero mikroklimato užtikrinimo“ argumentais, nors realiai tai gali būti nepagrįstas favoritizmas.

Papildomą emocinę įtampą sukelia pavaldumo santykis. Komisijos pirmininkas baiminasi neigiamų pasekmių savo karjerai, profesiniams santykiams ar stabilumui darbo aplinkoje, jei neatsižvelgs į vadovo išreikštą lūkestį. Todėl kyla rizika, kad vadovo autoritetas gali veikti darbuotojo ar komisijos nario sprendimą, o atrankos procesas taps tik formaliu, iš anksto nulemtu rezultato įteisinimu.

	Galimi sprendimai	Rizikos
A.	Atsižvelgti į vadovo užuominas ir skirti aukštesnį balą proteguojamam kandidatui.	Nepagrįstai paskyrus mažiau kompetentingą kandidatą gali pablogėti padalinio veiklos rezultatai, išaugti darbuotojų kaita ir sumažėti įstaigos gebėjimas pasiekti strateginius tikslus; pažeidžiami lygiateisiškumo ir skaidrumo principai; formuojasi favoritizmo kultūra; komisijos narys prisiima asmeninę atsakomybę už nepagrįstą sprendimą.
B.	Sąžiningai vykdyti atranką pagal teisės aktus, neatsižvelgiant į „rekomendaciją“.	Gali kilti konfliktas su vadovybe, darbuotojas gali patirti neformalų spaudimą ar neigiamas pasekmes profesinėje veikloje – prastesnį veiklos vertinimą, būti nepagrįstai nepaaukštintas, neįtraukiamas į svarbius projektus ar kitaip ribojamos jo profesinio tobulėjimo ir karjeros galimybės.
C.	Informuoti už korupcijos prevenciją atsakingus asmenis apie patiriamą neformalų spaudimą.	Situacija įstaigos viduje tampa jautri, tačiau užtikrinamas maksimalus skaidrumas, nešališkumas ir viešojo intereso apsauga.

Rekomendacijos

- Įdarbinimo procese turėtų būti iš anksto nustatyti aiškūs kandidatų vertinimo kriterijai, o atrankos rezultatai ir pasirinkimo motyvai – dokumentuojami.
- Įstaigoje turėtų būti nustatyta ir aiškiai komunikuojama, kaip darbuotojui elgtis ir kur kreiptis patiriant spaudimą ar gavus abejonių keliantį vadovo nurodymą. Turėtų būti numatyta galimybė konsultotis su už korupcijos prevenciją atsakingu, personalo, teisės ar kitu kompetentingu asmeniu ir, esant galimo pažeidimo požymių, pasinaudoti įstaigoje veikiančiu vidiniu pranešimo apie pažeidimus teikimo kanalu.

Vadovo nurodymas negali būti aukščiau pareigos užtikrinti sąžiningą konkurenciją ir nešališką atranką. Skaidrus įdarbinimas užtikrinamas tada, kai kiekvieno pretendento tinkamumas vertinamas pagal aiškius ir vienodus kriterijus, o darbuotojai gali vykdyti savo funkcijas nepatirdami spaudimo priimti iš anksto nulemtą sprendimą.

D – 5.3. „Finansinis spaudimas ar teisingas atlygis?”

Raktažodžiai: Darbo užmokestis; Specialistų trūkumas; Derybinė galia; Asmeninė pažintis; Lygiateisiškumas.

Situacijos kontekstas

Ligoninėje susiduriama su kritiniu tam tikros srities aukštos kvalifikacijos specialistų trūkumu, dėl kurio esami darbuotojai dirba viršvalandžius ir yra ties perdegimo riba. Siekiant užtikrinti paslaugų teikimą, aktyviai ieškoma naujo specialisto. Netrukus randamas tinkamos kvalifikacijos gydytojas, kurį su padalinio vadovu sieja sena profesinė pažintis – anksčiau jie yra kartu dirbę kitoje gydymo įstaigoje ir iki šiol palaiko gerus profesinius santykius.

Gydytojas, puikiai suprasdamas savo vertę rinkoje ir įstaigos padėties sudėtingumą, reikalauja nustatyti jam žymiai didesnę darbo užmokesį, nei numatyta galiojančioje įstaigos darbo apmokėjimo sistemoje ir mokama kitiems tos pačios kvalifikacijos kolegoms. Vadovui kyla papildomas klausimas, ar jo ankstesnė pažintis su kandidatu ir pasitikėjimas jo profesinėmis savybėmis nedaro įtakos vertinant kandidato keliamų reikalavimų pagrįstumą.

Kodėl ši situacija sudėtinga?

Dilema kyla tarp įstaigos poreikio užtikrinti veiklos tęstinumą bei pritraukti trūkstamų specialistų ir pareigos užtikrinti skaidrų bei objektyvius kriterijais pagrįstą darbo užmokesčio nustatymą. Vadovybei gali atrodyti, kad sutikimas su gydytojo reikalavimais yra racionalus sprendimas, leidžiantis išvengti paslaugų teikimo sutrikimų, sumažinti viršvalandžius, darbuotojų perdegimo riziką, užtikrinti paslaugų tęstinumą ir galbūt išvengti didesnių organizacinių problemų ateityje. Šiuo požiūriu didesnis atlygis gali būti vertinamas kaip rinkos situacijos ir realaus įstaigos poreikio pasekmė. Tačiau situaciją papildomai jautrina sena vadovo ir kandidato profesinė pažintis, galinti kelti abejonių, ar išskirtinės darbo sąlygos suteikiamos dėl objektyvios situacijos darbo rinkoje, ar joms turi įtakos ankstesnis asmeninis ryšys.

Kita vertus, kandidatas turi realią derybinę galią. Jis žino, kad ligoninėje jo srities gydytojų trūksta, esami specialistai dirba dideliu krūviu, o jo neįdarbinus problema greitai neišsispręs. Todėl gydytojas gali ne tik derėtis dėl atlygio, bet ir faktiškai diktuoti įstaigai sąlygas, remdamasis savo profesine verte ir sudėtingomis galimybėmis ligoninei rasti kitą specialistą.

Tokiu atveju įstaiga gali pati sukurti situaciją, kai darbo apmokėjimo sistemą faktiškai pradeda formuoti ne objektyvūs kriterijai, o konkrečių darbuotojų derybinė galia. Be to, tokios individualios išimties suteikimas gali paskatinti ir kitus panašios specialybės ar patirties darbuotojus reikalauti analogiškų sąlygų, taip dar labiau destabilizuojant darbo apmokėjimo sistemą.





	Galimi sprendimai	Rizikos
A.	Sutikti su gydytojo keliamais reikalavimais ir nustatyti jam didesnę atlygį.	Jei didesnis atlygis nėra pagrįstas objektyviais kriterijais, gali kilti abejonių dėl sprendimo nešališkumo ir skaidrumo, didėti kitų darbuotojų nepasitenkinimas, o individuali išimtis gali tapti precedentu panašioms reikalavimams ateityje.
B.	Nesileisti į kompromisus ir siūlyti tik sistemoje numatytą atlygį.	Gydytojas gali atsisakyti dirbti, todėl išliks specialistų trūkumas, darbuotojų perdegimo rizika ir paslaugų prieinamumo problemos.
C.	Įvertinti, ar objektyvi specialistų trūkumo, darbo rinkos ir konkrečios pareigybės situacija gali būti pagrindas teisėtai ir skaidriai diferencijuoti darbo užmokestį, ir, jeigu toks pagrindas yra, nustatyti aiškius kriterijus, taikomus ne vien konkrečiam kandidatui.	Procesas reikalauja papildomų išteklių ir laiko, o kol peržiūrima darbo apmokėjimo sistema, kandidatas gali pasirinkti kitą darbdavį, todėl specialistų trūkumo problema trumpuoju laikotarpiu gali likti neišspręsta.

Rekomendacijos

- Svarbu atskirti teisėtas derybas dėl darbo sąlygų nuo situacijos, kai kandidato derybinė galia pradeda lemti išimtis iš įstaigos nustatytos sistemos. Rizika kyla tada, kai ligoninė dėl spaudimo sutinka su sąlygomis, kurių negalėtų objektyviai paaiškinti kitiems analogišką ar vienodos vertės darbą atliekantiems darbuotojams.
- Darbo užmokesčio diferencijavimas turi būti grindžiamas aiškiais ir objektyviais kriterijais, o ne konkretaus kandidato derybine galia. Didesnę atlygį gali pagrįsti, pavyzdžiui, papildoma kvalifikacija ar sertifikatai, unikalios kompetencijos, funkcijų sudėtingumas ir atsakomybė, ribotas atitinkamos srities specialistų skaičius darbo rinkoje ir pan.
- Jeigu esama darbo apmokėjimo sistema neleidžia konkuruoti dėl trūkstamų specialistų, tikslinga svarstyti pačios sistemos pakeitimus, o ne kurti individualias, sunkiai pagrindžiamas išimtis. Tokiu būdu darbo rinkos situacija galėtų būti įvertinta skaidriai ir nuosekliai, nustatant kriterijus, kurie būtų taikomi ne konkrečiam asmeniui, o analogiškoms situacijoms.

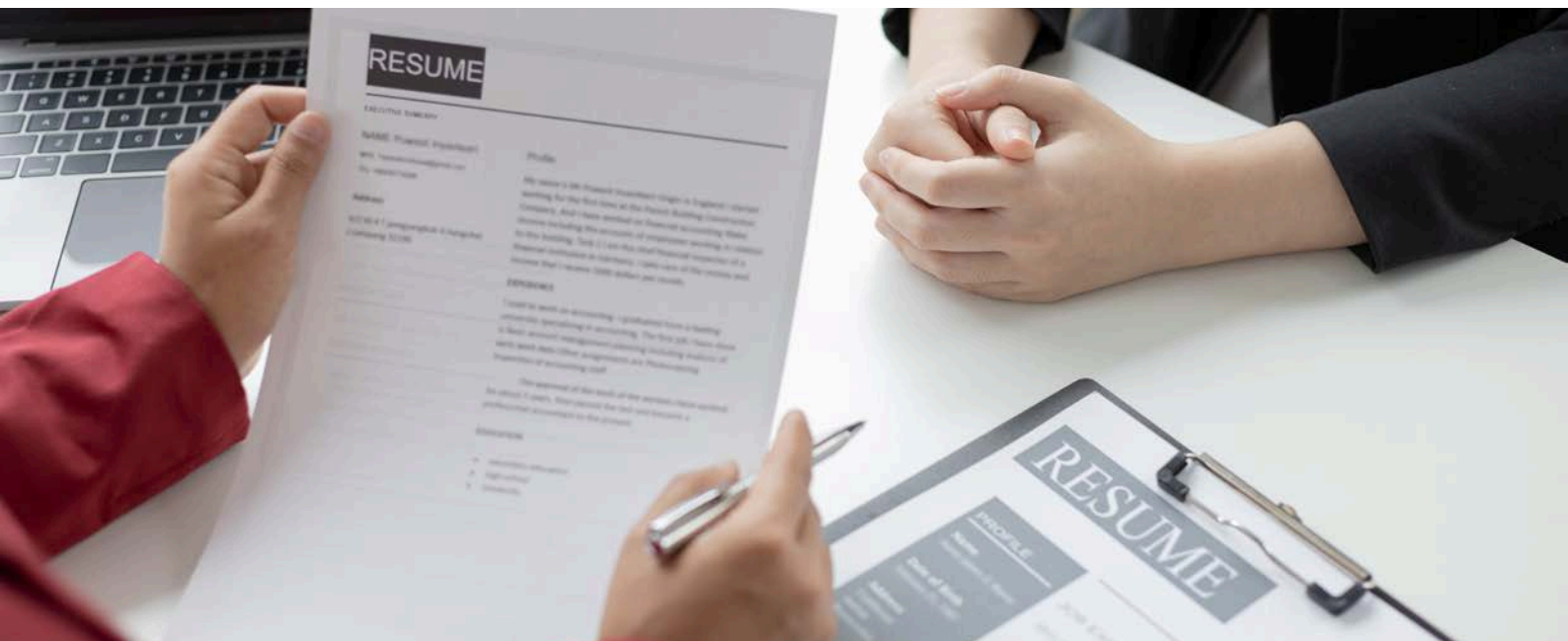
Darbuotojo vertė rinkoje ar įstaigos patiriamas spaudimas dėl specialistų trūkumo negali tapti pagrindu ignoruoti teisės aktus ar taikyti dvigubus standartus. Gydytojas turi teisę derėtis dėl jam priimtinių darbo sąlygų, tačiau įstaiga neturėtų leisti, kad darbuotojo suvokimas apie savo nepakeičiamumą taptų priemone diktuoti individualias sąlygas, kurios nėra pagrįstos bendroje darbo apmokėjimo sistemoje taikomais kriterijais. Tvarus sprendimas pasiekiamas tada, kai specialistų pritraukimo poreikis derinamas su lygiateisiškumu, skaidriu atlygio diferencijavimu ir įstaigos gebėjimu pagrįsti, kodėl už vienodos vertės darbą konkrečiais atvejais mokama skirtingai.

D – 5.4. „Kolegiškumas ar objektyvus veiklos vertinimas?“

Raktažodžiai: Veiklos vertinimas; Kolegiški santykiai; Objektyvumas; Favoritizmas.

Situacijos kontekstas

Padalinio vadovas atlieka metinį darbuotojų veiklos vertinimą, nuo kurio rezultatų priklauso darbuotojų skatinimas, kintamosios darbo užmokesčio dalies nustatymas ar kiti su darbo santykiais susiję sprendimai. Vienas vertinamų darbuotojų yra ilgametis kolega, su kuriuo vadovą sieja itin geri profesiniai ir kolegiški santykiai. Darbuotojas ne kartą padėjo sudėtingose situacijose, pavaduodavo kolegas ir prisiimdavo papildomų užduočių. Tačiau atėjus konkrečiam vertinimo momentui vadovas mato, kad darbuotojo veiklos rezultatai už konkretų laikotarpį pagal nustatytus kriterijus nėra geriausi padalinyje ir objektyviai turėtų būti įvertinti gerokai prasčiau nei kai kurių kitų darbuotojų. Kartu jis supranta, kad mažesnis vertinimas gali turėti neigiamos įtakos darbuotojo atlygiui ir motyvacijai.



Kodėl ši situacija sudėtinga?

Dilema kyla tarp objektyvaus veiklos rezultatų vertinimo ir natūralaus noro atsižvelgti į ilgalaikį kolegiškumą, lojalumą bei darbuotojo anksčiau suteiktą pagalbą.

Būtent sprendimo priėmimo momentu kyla didžiausia rizika, kad geri santykiai ir asmeninis dėkingumas pradės daryti įtaką vertinimui. Lojalumas kolegai tampa „kliūtimi“ objektyvumui. Jei darbuotojas būtų įvertintas palankiau nei leidžia nustatyti kriterijai, kitiems kolegoms gali susidaryti įspūdis, kad vertinimo rezultatus lemia ne pasiekti rezultatai, o artumas vadovui. Jei lojalumas tampa svarbesnis už rezultatus, silpnėja kitų darbuotojų motyvacija, griunamas pasitikėjimas įstaigos vertinimo sistemos teisingumu ir formuojasi prielaidos nepagrįstam favoritizmui.

Kita vertus, jeigu darbuotojas bus įvertintas pagal realius veiklos rezultatus, išlieka rizika, kad bus pažeisti itin geri tarpusavio santykiai, o darbuotojas gali pasijusti nepakankamai įvertintas už savo ilgametį lojalumą ir papildomą indėlį, kuris ne visada tiesiogiai atsispindi oficialiuose rodikliuose.



	Galimi sprendimai	Rizikos
A.	Vertinti darbuotoją griežtai tik pagal nustatytus veiklos vertinimo kriterijus.	Gali suprastėti itin geri kolegiški santykiai, nukristi darbuotojo motyvacija ir lojalumas ateityje.
B.	Skirti aukštesnį įvertinimą, atsižvelgiant į ilgametį lojalumą ir pagalbą.	Pažeidžiamas lygiateisiškumo principas, kiti darbuotojai gali pasijusti diskriminuojami, silpnėja pasitikėjimas vadovo nešališkumu.
C.	Objektyviai įvertinti rezultatus, bet rasti kitų teisėtų būdų padėkoti už papildomą pagalbą.	Reikalauja papildomų finansinių resursų, procesas gali užtrukti.

Rekomendacijos

- Veiklos vertinimas turėtų būti grindžiamas tik objektyviais, iš anksto nustatytais kriterijais, taikomais vienodai visiems darbuotojams, nepriklausomai nuo jų darbo stažo, asmeninio ryšio su vadovybe ar ankstesnių nuopelnų. Tai yra vienintelis būdas išlaikyti bendrą kolektyvo pasitikėjimą ir teisingumo pojūtį įstaigoje.
- Už išskirtinį darbuotojo indėlį turėtų būti skatinama atskirai nuo metinio veiklos vertinimo, taikant įstaigoje nustatytas motyvavimo priemones – padėką, premiją, vienkartinę išmoką ar kitas numatytas skatinimo formas. Jų skyrimo pagrindai turėtų būti aiškūs ir vienodai taikomi darbuotojams, o ankstesni nuopelnai neturėtų būti kompensuojami nepagrįstai aukštesniu einamojo laikotarpio veiklos įvertinimu.

Darbuotojo lojalumas ir ilgametė pagalba yra vertybė, tačiau ji nepanaikina vadovo pareigos išlikti nešališkam priimant finansinius ir karjeros sprendimus. Skaidri organizacija stiprėja tada, kai pasitikėjimas kolegomis derinamas su sąžiningu rezultatų vertinimu, o asmeniniai ryšiai netampa prielaida taikyti dvigubus standartus.

VIEŠIEJI PIRKIMAI

D – 6.1. „Patikrintas sprendimas ar užprogramuotas laimėtojas?“

Raktažodžiai: Techninė specifikacija; Ankstesnė patirtis; Konkretus tiekėjas; Konkurencijos ribojimas; Favoritizmas.

Situacijos kontekstas

Įstaiga rengiasi vykdyti didelės vertės sudėtingos informacinės sistemos, apimančios kelių jau naudojamų sistemų integravimą, pirkimą. Pirkimo iniciatoriai, būsimi sistemos naudotojai ir techniniai specialistai turi ilgametę darbo su esamomis sistemomis patirtį ir yra įsitikinę, kad įstaigos poreikius geriausiai atitiktų konkretus rinkoje esantis technologinis sprendimas. Panašius sprendimus įstaigoje anksčiau sėkmingai įgyvendino tas pats tiekėjas, todėl jo naudojama technologinė architektūra darbuotojams yra gerai žinoma, patikrinta ir vertinama kaip itin patikima.

Rengiant naujo pirkimo techninę specifikaciją, darbo grupės nariai siūlo remtis ankstesnių pirkimų dokumentais ir juose nustatytais techniniais parametrais, juos papildant pagal jau žinomo sprendimo funkcionalumą bei architektūrą. Jų vertinimu, tai leistų greičiau ir tiksliau parengti techninę specifikaciją, sumažintų techninių klaidų ir sistemų nesuderinamumo riziką bei padėtų užtikrinti, kad būtų įsigytas praktiškai išbandytas ir įstaigos poreikius atitinkantis sprendimas.

Viešųjų pirkimų specialistui kyla abejonių, ar siūlomų techninių parametrų visuma faktiškai nesudaro palankesnių sąlygų vienam konkrečiam tiekėjui. Kita vertus, atveriant pirkimą didesnei konkurencijai, gali tekti atsisakyti dalies algoritmų ar jų tikslumo, kas galėtų sulėtinti sprendimų priėmimą, padidinti klaidų tikimybę ir turėti neigiamų pasekmių galutiniams paslaugos rezultatams.

Kodėl ši situacija sudėtinga?

Dilema kyla tarp siekio užtikrinti įstaigos poreikius įsigyjant patikimą, praktiškai išbandytą sprendimą ir pareigos laikytis viešųjų pirkimų principų – skaidrumo, lygiateisiškumo bei konkurencijos. Darbuotojų siūlymas nebūtinai kyla iš siekio proteguoti konkretų tiekėją. Priešingai – jie remiasi realia profesine patirtimi: žino ankstesnio sprendimo privalumus, jo suderinamumą su įstaigos infrastruktūra, eksploatavimo ypatumus ir tiekėjo gebėjimą įgyvendinti sudėtingus projektus, ir nori sumažinti technines bei organizacines rizikas. Todėl jiems gali atrodyti neatsakinga atsisakyti jau sukauptų žinių ir skirti papildomų išteklių alternatyvoms, kurių tinkamumas dar nėra patikrintas. Kita vertus, nuosekliai perimant ankstesnių pirkimų sąlygas gali būti nepastebėta, kad rinkoje jau atsirado naujų technologijų ir alternatyvių būdų tam pačiam rezultatui pasiekti, kuris finansiškai, galbūt galėtų būti netgi palankesnis.

Situaciją iš esmės apsunkina tai, kad įstaiga jau gali būti tapusi priklausoma nuo anksčiau pasirinktų technologinių sprendimų. Tam tikrais atvejais alternatyvaus sprendimo pasirinkimas gali pareikalauti reikšmingų duomenų migravimo, sistemų pertvarkymo, integracijų keitimo ir papildomų finansinių išteklių. Tokiose situacijose kyla ne tik konkurencijos ribojimo, bet ir veiklos tęstinumo, paslaugų kokybės bei technologinės priklausomybės nuo konkretaus tiekėjo rizikos. Todėl sprendžiant dėl techninės specifikacijos būtina vertinti ne tik konkurencijos užtikrinimą, bet ir objektyvias kliūtis pakeisti esamą sprendimą.



	Galimi sprendimai	Rizikos
A.	Patvirtinti darbo grupės siūlomą specifikaciją, atsižvelgiant į ankstesnę patirtį.	Didelė teisinė, reputacinė ir korupcijos rizika dėl apribotos konkurencijos ir favoritizmo; pirkimas gali būti apskūstas ar pripažintas neteisėtu.
B.	Prieš tvirtinant techninę specifikaciją, atlikti technologinės priklausomybės ir alternatyvių sprendimų rinkos analizę įvertinant duomenų migravimo, integracijų, veiklos tęstinumo ir tiekėjo pakeitimo kaštus. Esant poreikiui, įtraukti nepriklausomą ekspertą specifikacijos vertinimui.	Gali vėluoti projekto įgyvendinimas, padidėti administracinė našta, finansiniai kaštai, tačiau sumažinama nepagrįstos priklausomybės nuo vieno tiekėjo bei nepakankamai pagrįstų techninių reikalavimų rizika.
C.	Formuluoti platesnius funkcinis reikalavimus, tačiau išlaikyti dalį kokybės parametrų.	Galutinis rezultatas gali mažiau atitikti naudotojų lūkesčius, tačiau užtikrinamas didesnis skaidrumas ir atvirumas rinkai.

Rekomendacijos

- Techninė specifikacija turėtų prasidėti nuo realaus įstaigos poreikio. Prieš ją rengiant turėtų būti įvertinama, ar esamos informacinės sistemos, licencijos, integracijos ar kiti technologiniai sprendimai objektyviai riboja galimybę rinktis alternatyvas. Jei tokie ribojimai nustatomi, įvertinti duomenų migravimo galimybes, veiklos tęstinumą, tiekėjo pakeitimo kaštus ir poveikį įstaigos veiklai.
- Kai techniniai reikalavimai gali reikšmingai riboti konkurenciją ar sudaryti palankesnes sąlygas konkrečiam tiekėjui, jų pagrįstumą rekomenduojama vertinti kolegialiai. Pagal galimybes į vertinimą įtraukti už pirkimą, informacines technologijas, teisės ar korupcijos prevenciją atsakingus darbuotojus, o specifinių techninių žinių reikalaujančiais atvejais – nepriklausomus ekspertus, kad būtų sumažinta individualaus spaudimo ir subjektyvumo rizika.
- Esminiai techninės specifikacijos reikalavimai ir jų pasirinkimo motyvai turėtų būti dokumentuoti. Pagrindimas turėtų remtis konkrečiu įstaigos poreikiu, techniniais ir ekonominiais argumentais, o ne neformaliais teiginiais apie konkretaus tiekėjo „patikimumą“, ankstesnę patirtį ar patogumą tęsti bendradarbiavimą.

Ankstesnė gera patirtis yra svarbi, tačiau ji neturėtų tapti pagrindu pirkimo sąlygas formuoti taip, kad alternatyvūs sprendimai nebeturėtų realios galimybės konkuruoti. Korupcijos ir favoritizmo rizika gali prasidėti ne nuo susitarimo su tiekėju, o nuo nekvestionuojamo įsitikinimo, kad jau pažįstamas ir anksčiau pasiteisinęs sprendimas yra vienintelis tinkamas.

D – 6.2. „Ekonominis naudingumas ar nešališkumo regimybė?”

Raktažodžiai: Mažos vertės pirkimas; Ekonominis naudingumas; Tiekėjo ryšys; Situacijos vertinimas.

Situacijos kontekstas

Asmens sveikatos priežiūros įstaiga vykdo mažos vertės neskelbiamą skalbimo paslaugų pirkimą. Tai pirkimo būdas, kai galima kreiptis į pasirinktą kiekį tiekėjų. Vienintelės mieste tokią paslaugą teikiančios įmonės savininkas yra pirkimo iniciatoriaus ir pirkimo organizatoriaus kolegės tėvas. Pati kolegė viešųjų pirkimų procedūroje nedalyvauja, o privatų interesą (apie šio juridinio asmens dalyvavimą viešuosiuose pirkimuose, įgyvendinamuose įstaigos, kurioje ji dirba) teisės aktų nustatyta tvarka yra deklaravusi, tačiau tiek pirkimo iniciatorių, tiek pirkimo organizatorių su kolege palaiko artimus draugiškus santykius.

Darbuotojams kyla klausimas, ar pakanka vadovautis tuo, kad formalaus interesų konflikto nėra, ir tęsti pirkimo procedūrą, ypač kai vietinio tiekėjo pasirinkimas objektyviai atrodo ekonomiškai naudingiausias įstaigai (pirkimas iš kito miesto žymiai padidintų įstaigos išlaidas dėl transportavimo kaštų). Kita vertus, jie svarsto, ar draugiški santykiai su tiekėjo savininko dukra negalėtų sukelti pagrįstų abejonų dėl jų nešališkumo ir sudaryti įspūdį, kad tiekėjas pasirenkamas ne vien dėl objektyvių ekonominių priežasčių.

Kodėl ši situacija sudėtinga?

Dilema kyla tarp ekonominio racionalumo ir pareigos užtikrinti ne tik faktinį nešališkumą, bet ir pasitikėjimą pirkimo skaidrumu. Pasirinkus „patogų“ vietinį tiekėją, kurį su įstaiga sieja ryšiai, gali susidaryti įspūdis, kad pirkimo sąlygos ar tiekėjų parinkimas buvo pritaikytas konkrečiam asmeniui, todėl gali būti interpretuojama kaip favoritizmas.

Kita vertus, vien abejonės dėl galimo šališkumo savaime nereiškia, kad įstaiga turėtų atsisakyti ekonomiškai naudingiausio tiekėjo.

Situaciją apsunkina tai, kad neskelbiamo mažos vertės pirkimo metu pirkimo iniciatorių ir organizatorių turi didesnę diskreciją spręsti, į kokį tiekėją kreiptis. Todėl, pasirinkus būtent su jų kolegės šeima susijusį tiekėją, vėliau gali kilti klausimų, ar sprendimą iš tiesų lėmė tik ekonominis naudingumas.

Todėl šioje situacijoje esminis klausimas yra ne tai, ar dėl egzistuojančių asmeninių ryšių vietinio tiekėjo reikėtų automatiškai atsisakyti, bet kaip tinkamai įvertinti šių ryšių reikšmingumą ir užtikrinti objektyvų bei skaidrų sprendimo priėmimą.

Svarbu įvertinti, ar tiekėjo pasirinkimą galima aiškiai pagrįsti objektyviomis ekonominėmis ir kitomis su pirkimo poreikiu susijusiomis aplinkybėmis. Tik įvertinus konkrečios situacijos aplinkybių visumą galima nustatyti, ar kyla nešališkumo ar interesų konflikto rizika ir kokios proporcingos priemonės būtų reikalingos jai valdyti.





	Galimi sprendimai	Rizikos
A.	Tęsti pirkimą ir kreiptis į vietinį tiekėją, neatsižvelgiant į jo sąsajas su perkančiąja organizacija.	Gali kilti pagrįstų abejonių dėl pirkimo nešališkumo ir skaidrumo, net jei tiekėjo pasirinkimas ekonomiškai naudingas. Gali susidaryti favoritizmo regimybė, kilti reputacinė rizika ir mažėti pasitikėjimas įstaiga.
B.	Vien dėl draugiškų santykių su tiekėjo savininko dukra atsisakyti tiekėjo ir rinktis kitą alternatyvą.	Situacijos aplinkybių visuma lieka neįvertinta, automatiškai atsisakius tiekėjo gali būti pasirinkta neproporcinga priemonė, nepagrįstai atsisakyta ekonomiškai naudingiausios alternatyvos ir padidėti įstaigos išlaidos.
C.	Organizuoti rinkos tyrimą siekiant įvertinti rinkos pasiūlą, kainas, transportavimo ir kitus reikšmingus kaštus, o tiekėjo pasirinkimo motyvus dokumentuoti.	Rinkos tyrimas gali užtrukti ir pareikalauti papildomų išteklių, o ribotos pasiūlos atveju gali būti sunku gauti visiškai palyginamus duomenis. Vis dėlto tai leidžia pagrįsti, ar vietinio tiekėjo pasirinkimą iš tiesų lemia objektyvios ekonominės aplinkybės.

Rekomendacijos

- Kilus abejonių dėl darbuotojų nešališkumo, turėtų būti įvertintos konkrečios aplinkybės: darbuotojo ryšio su potencialiu tiekėju pobūdis, jo vaidmuo ir galimybė daryti įtaką pirkimo sprendimams. Kartu turėtų būti įvertintos objektyvios tiekėjo pasirinkimo priežastys – kaina, transportavimo kaštai, paslaugos prieinamumas ar kitos reikšmingos sąlygos. Prireikus jos turėtų būti patikrinamos atliekant rinkos tyrimą.
- Nustačius nešališkumo riziką, turėtų būti taikomos jai proporcingos valdymo priemonės: kolegialus sprendimo priėmimas, „keturių akių“ principas, funkcijų perskirstymas ar papildomas sprendimo patikrinimas. Sudėtingais atvejais turėtų būti konsultuojamasi su vadovu ar už korupcijos prevenciją / interesų konfliktų valdymą atsakingu asmeniu.
- Atliktas situacijos vertinimas ir tiekėjo pasirinkimo motyvai turėtų būti dokumentuojami, ypač kai darbuotojus su potencialiu tiekėju sieja asmeniniai ryšiai. Sprendimas turėtų būti pagrįstas objektyviais įstaigos poreikiais ir ekonominiais kriterijais.

Skaidrumas užtikrinamas įvertinant konkrečių aplinkybių visumą, objektyviai pagrindžiant tiekėjo pasirinkimą ir, nustačius reikšmingą riziką, taikant jai proporcingas valdymo priemones. Tiekėjo pasirinkimą turi lemti objektyvūs įstaigos poreikiai, paslaugos kokybė ir ekonominiai kriterijai, o ne asmeniniai ar draugiški ryšiai. Todėl net ir nesant formalios pareigos nusišalinti, darbuotojai turi veikti atvirai, atskleisti reikšmingas aplinkybes ir vengti situacijų, kuriose ekonominio naudingumo argumentas galėtų tapti priedanga interesų konflikto regimybei ar abejonei dėl sprendimo objektyvumo.

D – 6.3. „Sutarties vykdymo kontrolė: formalumas ar atsakomybė?”

Raktažodžiai: Sutarties vykdymo kontrolė; Tiekėjo pažeidimai; Drausminės priemonės; Neformali tolerancija.

Situacijos kontekstas

Viešojo pirkimo sutarties vykdymą prižiūrintis įstaigos darbuotojas pastebi, kad rangovas netinkamai vykdo įsipareigojimus: dalį paslaugų teikia nekokybiškai, nesilaiko terminų ir kitų sutartinių įsipareigojimų. Dėl to kyla rizika, kad įstaiga laiku nepasieks suplanuotų rezultatų, o viešosios lėšos nebus panaudotos efektyviai. Rangovas aiškina, kad problemos kilo dėl darbuotojų trūkumo, finansinių sunkumų ar kitų nenumatytų aplinkybių. Jis prašo neskubėti taikyti sutartyje numatytų sankcijų, netesybų ar kitų sutartinių priemonių ir suteikti papildomo laiko trūkumams pašalinti.

Už sutarties priežiūrą atsakingas darbuotojas supranta, kad viena iš jo funkcijų yra užtikrinti tinkamą sutarties vykdymo kontrolę ir laiku reaguoti į pažeidimus. Tačiau kartu jis svarsto, kad sutartyje ar teisės aktuose numatytų priemonių taikymas gali turėti reikšmingų neigiamų pasekmių rangovui – paveikti jo reputaciją, finansinę situaciją, o teisės aktuose nustatytais atvejais – ir galimybes ateityje dalyvauti viešuosiuose pirkimuose. Šioje situacijoje gali atsirasti teisinis pagrindas svarstyti rangovo įtraukimą į Nepatikimų tiekėjų sąrašą.

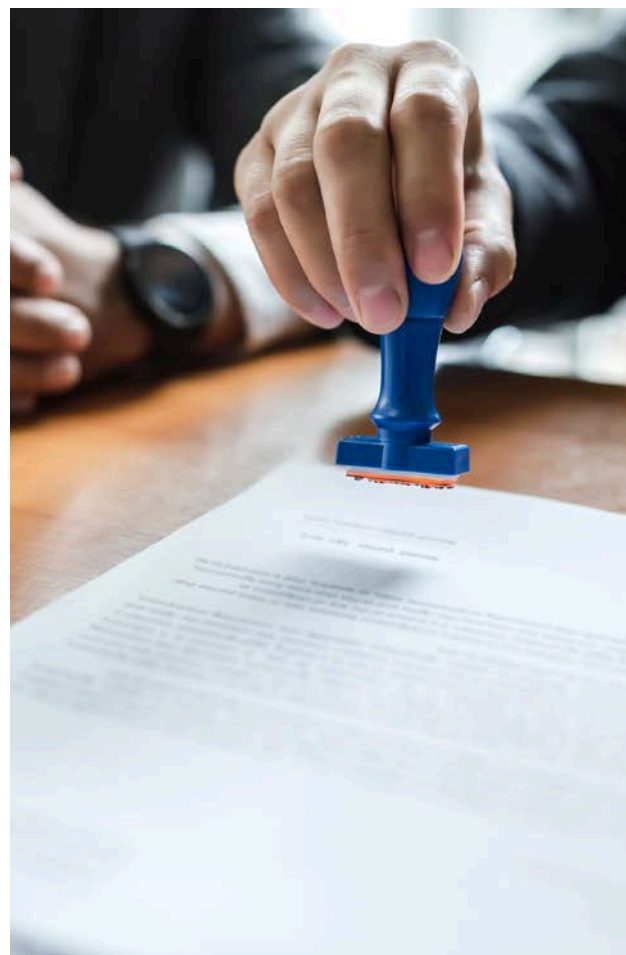
Kodėl ši situacija sudėtinga?

Dilema kyla tarp pareigos užtikrinti tinkamą sutarties vykdymo kontrolę bei viešojo intereso apsaugą ir noro išlaikyti gerus tarpasmeninius santykius su rangovu vengiant jam reikšmingų neigiamų pasekmių.

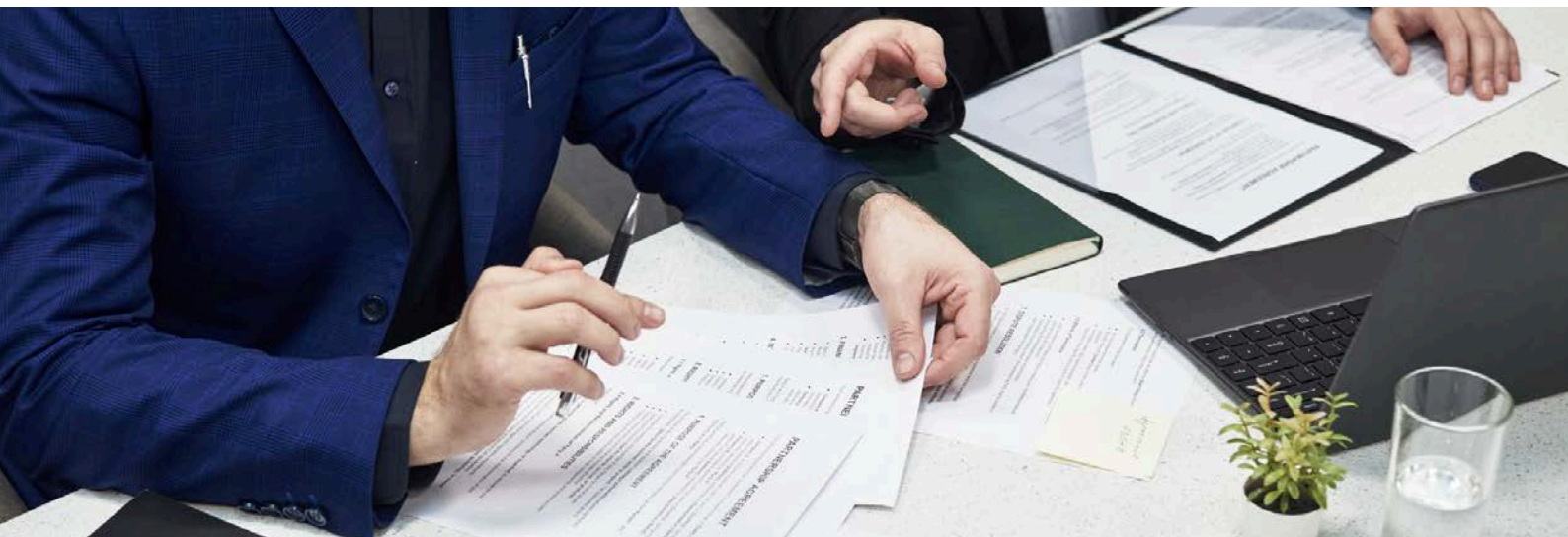
Darbuotojui gali atrodyti, kad lankstesnis požiūris padėtų išsaugoti bendradarbiavimą ir leistų išvengti ginčų. Tačiau kartu kyla rizika, kad nepakankama sutarties vykdymo kontrolė, pavėluotas reagavimas į pažeidimus ar nepagrįstas sutartyje numatytų sankcijų, netesybų ar kitų priemonių netaikymas gali lemti didesnius nuostolius pačiai įstaigai, nepasiektus veiklos rezultatus ir neefektyvų viešųjų lėšų panaudojimą (mokama už ne pilna apimtimi gautas paslaugas). Be to, šiuos neatitikimus gali pastebėti vidaus auditas, buhalterija ar už korupcijos prevenciją atsakingi asmenys.

Situaciją apsunkina tai, kad neformalaus susitarimo toleravimas sukuria „išimčių“ kultūrą, kuri ne tik daro žalą įstaigos biudžetui, bet ir užtraukia darbuotojui asmeninę teisinę bei reputacinę atsakomybę, jei pažeidimai būtų nustatyti vėlesnių patikrinimų metu.

Šioje situacijoje svarbu atskirti pagrįstą ir proporcingą reagavimą į sutarties vykdymo trūkumus, įskaitant ir galimybę tiekėjui juos pašalinti, nuo nepakankamos sutarties priežiūros, neveikimo ar nepagrįsto vengimo taikyti sutartyje numatytas priemones.



	Galimi sprendimai	Rizikos
A.	Oficialiai užfiksuoti nustatytus sutarties vykdymo pažeidimus, pareikalauti juos pašalinti per nustatytą terminą ir vykdyti sustiprintą sutarties vykdymo kontrolę.	Jei rangovas per nustatytą terminą trūkumų nepašalins, gali būti prarasta daugiau laiko, didėti neigiamas poveikis įstaigos veiklos rezultatams ir finansiniai nuostoliai.
B.	Įvertinus pažeidimų pobūdį, mastą, priežastis, sutarties sąlygas ir rangovo veiksmus šalinant trūkumus, proporcingai taikyti sutartyje numatytas sankcijas, netesybas ar kitas sutartines ir (ar) teisės aktuose numatytas priemones.	Gali kilti ginčų su rangovu, pablogėti bendradarbiavimo santykiai ir padidėti administracinė našta. Netinkamai įvertinus pažeidimų pobūdį ir reikšmingumą, pasirinktos priemonės gali būti neproporcingos arba nepakankamos.
C.	Jei pažeidimai yra esminiai, kartojasi arba rangovas jų per nustatytą terminą nepašalina, įvertinti sutarties nutraukimo ir kitų sutartyje bei teisės aktuose numatytų priemonių taikymo pagrindus.	Gali sutrikti paslaugų teikimas, vėluoti įstaigos veiklos ar projekto rezultatai, atsirasti poreikis organizuoti naują pirkimą ir patirti papildomų kaštų.
D.	Pažeidimų oficialiai nefiksuoti ir netaikyti sutartyje ar teisės aktuose numatytų priemonių, tikintis, kad netrukus rangovas situaciją išspręs.	Gali būti neužtikrinta tinkama sutarties vykdymo priežiūra, didėti finansiniai nuostoliai ir neefektyvus viešųjų lėšų panaudojimo rizika. Nepagrįstas priemonių netaikymas taip pat gali sudaryti sąlygas nevienodai vertinti tiekėjus ir formuoti nepagrįstų išimčių praktikai.
E.	Kilus abejonių dėl pažeidimų reikšmingumo ar tinkamų priemonių proporcingumo, inicijuoti kolegialų situacijos vertinimą, įtraukiant viešųjų pirkimų, teisės, finansų ar kitus kompetentingus specialistus.	Sprendimo priėmimas gali užtrukti ir pareikalauti papildomų administracinių išteklių, tačiau sumažinama subjektyvaus ar neproporcingo sprendimo rizika.



Rekomendacijos

- Sutarties vykdymo priežiūra turėtų būti grindžiama objektyviu faktų, sutarties sąlygų ir teisės aktų reikalavimų vertinimu, o ne subjektyviomis aplinkybėmis ar siekiu išvengti konflikto.
- Darbuotojai, atsakingi už sutarčių priežiūrą, sudėtingais atvejais turėtų konsultuotis su teisininkais, viešųjų pirkimų specialistais ar vidaus kontrolės funkcijas vykdančiais darbuotojais. O kilus neformaliai spaudimui ar bandymams „susitarti“, rekomenduojama taikyti kolegialų vertinimą, taip sumažinant individualaus šališkumo riziką.
- Visi sprendimai dėl nustatytų sutarties vykdymo trūkumų, papildomų terminų suteikimo, sankcijų, netesybų ar kitų sutartinių ir (ar) teisės aktuose numatytų priemonių taikymo turėtų būti dokumentuojami ir pagrindžiami objektyviomis aplinkybėmis. Žodiniai ar neformalūs susitarimai su rangovu neturėtų pakeisti sutartyje nustatytą jos vykdymo kontrolės procedūrą.
- Įstaigose turėtų būti stiprinama nuostata, kad sutarties priežiūra nėra formalumas – tai viena svarbiausių priemonių užtikrinti, kad viešosios lėšos būtų naudojamos efektyviai, o įstaiga gautų sutartyje numatytą rezultatą.

Žmogiškas supratingumas ar noras išvengti konflikto negali tapti pagrindu ignoruoti sutarties vykdymo pažeidimus, ar nepagrįstai netaikyti sutartyje ir teisės aktuose numatytų priemonių. Reagavimas į pažeidimus turi būti grindžiamas objektyviu jų pobūdžio, masto, priežasčių, sutartinių įsipareigojimų ir proporcingumo vertinimu. Darbuotojo užduotis nėra „nubausti“ rangovą – jo atsakomybė yra užtikrinti tinkamą sutarties vykdymo kontrolę, viešojo intereso apsaugą ir vienodą sutarties sąlygų taikymą.



D – 6.4. „Kokybės vertė taupymo fone: investicija ar išlaidavimas?”

Raktažodžiai: Mokymų paslaugos; Kokybės kriterijai; Ekonominis naudingumas; Ankstesnė patirtis; Lėšų racionalumas.

Situacijos kontekstas

Asmens sveikatos priežiūros įstaiga planuoja įsigyti darbuotojų kvalifikacijos kėlimo mokymų paslaugas. Praėjusiais metais organizuoti mokymai sulaukė išskirtinai gerų darbuotojų vertinimų: darbuotojai pabrėžia, kad būtent šių lektorių metodika yra įtrauki, aktyvi ir orientuota į praktiką, o tai davė realų pokytį – darbuotojai įgytas žinias taiko kasdienėje veikloje, keičiasi jų elgsena ir sprendimai. Personalas aktyviai prašo pirkti būtent šių lektorių paslaugas, nes kiti rinkoje siūlomi mokymai dažnai yra nuobodūs, juose gausu sudėtingos informacijos, kurią itin sunku įsiminti bei pritaikyti. Tačiau pageidaujamų lektorių paslaugų kaina yra ženkliai didesnė už kitų rinkos dalyvių siūlymus. Situaciją apsunkina tai, kad šiais metais įstaigoje yra oficialiai numatytas griežtas taupymas ir biudžeto lėšų ribojimas.

Pirkimų specialistas supranta, kad pasirinkus pigiausią variantą, įstaigos lėšos bus panaudotos formaliai ir neefektyviai, darbuotojai neįgis reikiamų kompetencijų, o tai vėliau gali kainuoti brangiau dėl klaidų darbe.



Kodėl ši situacija sudėtinga?

Dilema kyla ne tik dėl prieštaravimo tarp trumpalaikio finansinio taupymo tikslų ir ilgalaikio veiklos efektyvumo, bet ir pareigos užtikrinti sąžiningą konkurenciją bei lygias galimybes tiekėjams. Specialistui daromas spaudimas iš dviejų pusių: darbuotojai reikalauja kokybės, o administracija reikalauja laikytis taupymo plano.

Situaciją apsunkina tai, kad darbuotojų pageidavimas nėra grindžiamas vien simpatija konkreitiems lektoriams – jų mokymų kokybė jau išbandyta, o taikomi metodai duoda apčiuopiamų rezultatų. Todėl pasirinkti pigesnius, tačiau daugiausia teorija ir pasyviu informacijos perteikimu paremtus mokymus gali būti formaliai ekonomiškai, bet praktiškai neefektyvu. Atsiranda „racionalumo spąstai“: pasirinkimas pirkti pigią, bet neefektyvią paslaugą gali būti interpretuojamas kaip neracionalus lėšų švaistymas, nes investicija neduoda grąžos.

Kita vertus, brangaus tiekėjo pasirinkimas taupymo laikotarpiu gali būti palaikytas neatsakingu išlaidavimu, favoritizmu ar net piktnaudžiavimu, ypač jei kiti tiekėjai formuluos pretenzijas dėl nepagrįstų kokybinių reikalavimų. Sudėtinga ir tai, kad mokymų kokybė dažnai vertinama subjektyviai. Todėl kyla klausimas, kaip suformuluoti objektyvius, išmatuojamus ir visiems tiekėjams vienodai taikomus kokybės kriterijus, kurie leistų įsigyti reikalingą rezultatą nepagrįstai neribojant konkurencijos.



	Galimi sprendimai	Rizikos
A.	Pirkti brangius, bet efektyvius mokymus, pagrindžiant tai būsimu veiklos rezultatu.	Kyla rizika pažeisti taupymo planą, sulaukti vadovybės priekaištų dėl išlaidavimo ir įtarimų dėl konkretaus tiekėjo protegavimo.
B.	Pasirinkti pigiausią tiekėją, griežtai laikantis taupymo politikos.	Didelė rizika, kad lėšos bus panaudotos neefektyviai (mokymai bus tik formalumas), kris darbuotojų motyvacija ir nebus pasiekti kvalifikacijos kėlimo tikslai.
C.	Organizuoti rinkos konsultaciją, siekiant įvertinti, kokius praktinius, įtraukiančius ir į rezultatą orientuotus mokymus gali pasiūlyti skirtingi rinkos dalyviai, bei pagal gautą informaciją suformuluoti objektyvius mokymų kokybės kriterijus.	Procesas gali pareikalaus papildomo laiko ir administracinių išteklių, tačiau padeda geriau suprasti rinkos galimybes, išvengti pirkimo sąlygų pritaikymo konkrečiam lektoriui ir sudaryti sąlygas konkuruoti tiekėjams.
D.	Atidėti mokymus, kol įstaigos finansinė situacija stabilizuosis.	Sustabdomas darbuotojų tobulėjimas, tačiau išvengiama tiek nekokybiško pirkimo, tiek finansinių išlaidų.

Rekomendacijos

- Ankstesnė gera patirtis su tiekėju turėtų būti naudojama įstaigos poreikiui ir paslaugos reikalavimams nustatyti, o ne konkrečiam tiekėjui iš anksto pasirinkti. Turėtų būti sudarytos sąlygos įvertinti ir kitų tiekėjų galimybes pasiūlyti poreikį atitinkančią paslaugą.
- Brangesnės paslaugos pasirinkimas turėtų būti pagrįstas objektyviais kriterijais. Turėtų būti įvertinta ne tik kaina, bet ir paslaugos kokybė, apimtis, numatoma nauda bei kitos įstaigai reikšmingos sąlygos.
- Kilus abejonių dėl brangesnės paslaugos pasirinkimo pagrįstumo, sprendimas turėtų būti vertinamas kolegialiai, pagal poreikį įtraukiant finansų, administravimo, teisės ar kitų sričių specialistus.

Taupymas neturėtų tapti priežastimi pirkti nekokybiškas paslaugas, tačiau aukšta kaina privalo būti pateisinama išskirtine, įstaigai strategiškai svarbia nauda. Skaidri organizacijos kultūra reiškia, kad kiekvienas papildomas išleistas euras turi būti pagrįstas ne emociniu palankumu lektoriams, o objektyviu jų darbo poveikiu įstaigos veiklos rezultatams.

D – 6.5. „Pagalba ar įtaka pirkimui?”

Raktažodžiai: Potencialus tiekėjas; Neformali pagalba; Techninė specifikacija; Tiekėjo įtaka; Vidaus kontrolė.

Situacijos kontekstas

Įstaigos darbuotojas, kuris pagal savo funkcijas dalyvauja viešųjų pirkimų procedūroje, neformalioje aplinkoje sutinka pažįstamą asmenį – įmonės, galinčios būti potencialiu įstaigos tiekėju, atstovą. Bendraujant pažįstamas asmuo lyg tarp kitko užsimena apie jo atstovaujamos įmonės siūlomą specializuotą prekę ar paslaugą. Jis pasakoja, kad ši technologija yra nauja, rinkoje tokių sprendimų siūloma nedaug, o kitose įstaigose ji esą jau sėkmingai naudojama. Asmuo pabrėžia didelę savo įmonės patirtį ir leidžia suprasti, kad būtent jų siūlomas sprendimas galėtų būti itin naudingas įstaigos veiklai. Pokalbis vyksta neoficialiai, nėra pateikiamas formalus komercinis pasiūlymas ar tiesioginis prašymas inicijuoti pirkimą. Tačiau pažįstamas asmuo užsimena galintis padėti rengiant techninę specifikaciją, kad įstaiga „nenusipirktų bet ko“. Jis pasiūlo atsiųsti techninius parametrus, ankstesnių pirkimų specifikacijų pavyzdžius ar net padėti parengti patį techninės specifikacijos projektą.

Vėliau įstaigoje nustatomas poreikis įsigyti tokio pobūdžio prekę ar paslaugą. Darbuotojas supranta, kad pažįstamo asmens pateikta informacija gali būti profesionali ir praktiškai naudinga, ypač kai perkamos ribotos pasiūlos, specifinių techninių žinių reikalaujančios prekės ar paslaugos. Kita vertus, jam kyla klausimas, ar remdamasis būtent šio potencialaus tiekėjo pateikta informacija jis nesąmoningai nepritaikytų įstaigos poreikio ir būsimos techninės specifikacijos konkrečiam rinkos dalyviui.

Kodėl ši situacija sudėtinga?

Dilema kyla todėl, kad potencialaus tiekėjo įtaka nėra akivaizdi ir nėra išreiškiama kaip tiesioginis prašymas sudaryti jam palankias pirkimo sąlygas. Bendravimas vyksta neformalioje aplinkoje, tarp pažįstamų asmenų, o siūloma pagalba pateikiama kaip profesinės patirties pasidalijimas ir siekis padėti įstaigai įsigyti kokybišką bei jos poreikius atitinkantį sprendimą.

Darbuotojui gali atrodyti racionalu pasinaudoti žmogaus, gerai išmanančio specifinę rinką, žiniomis. Be to, potencialaus tiekėjo pateikta informacija gali iš tiesų padėti geriau suprasti technologines galimybes, rinkos naujoves ar techninius parametrus. Tačiau rizika atsiranda tada, kai vieno potencialaus tiekėjo pateikta informacija pradeda formuoti patį įstaigos poreikį arba techninės specifikacijos reikalavimus. Net ir nesant tiesioginio susitarimo, techninė specifikacija gali būti suformuluota taip, kad ją geriausiai ar net vienintelė atitiktų pažįstamo asmens atstovaujamos įmonės prekę ar paslaugą. Tokiu atveju iš pirmo žvilgsnio geranoriška ir profesionali pagalba gali sudaryti prielaidas nepagrįstam konkurencijos ribojimui, konkretaus tiekėjo pranašumui ar favoritizmui.

Situaciją dar labiau apsunkina tai, kad pats darbuotojas gali nuoširdžiai manyti veikiantis išskirtinai įstaigos interesais ir nesuvokti, kiek jo sprendimą dėl pirkimo poreikio ar techninių reikalavimų paveikė ankstesnis neformalus bendravimas su potencialiu tiekėju.



	Galimi sprendimai	Rizikos
A.	Pasinaudoti pažįstamo potencialaus tiekėjo pasiūlyta pagalba rengiant techninę specifikaciją ir iš jo įsigyti reikalingas prekes ar paslaugas.	Kyla didelė favoritizmo, konkurencijos ribojimo ir interesų konflikto rizika, taip pat teisinės, reputacinės ir korupcijos rizikos.
B.	Visiškai neatsižvelgti į potencialaus tiekėjo pateiktą informaciją ir pirkimo poreikį bei techninę specifikaciją formuoti savarankiškai.	Gali būti nepakankamai įvertintos rinkos galimybės, techninės naujos ar praktiniai aspektai, todėl reikalavimai gali neatitikti realaus poreikio.
C.	Potencialaus tiekėjo pateiktą informaciją vertinti tik kaip pirminį signalą apie rinkoje egzistuojančius sprendimus, o poreikį ir techninius reikalavimus papildomai patikrinti objektyviais būdais – atliekant rinkos analizę, konsultuojantis su kitais rinkos dalyviais ar organizuojant skaidrią rinkos konsultaciją.	Procesas gali užtrukti ilgiau, pareikalauti papildomų žmogiškųjų ir administracinių išteklių.

Rekomendacijos

- Pirkimo poreikis ir techniniai reikalavimai turėtų būti formuojami pagal objektyvius įstaigos poreikius, o ne konkretaus potencialaus tiekėjo pasiūlymus. Pirmiausia turėtų būti nustatomas įstaigos poreikis, o tuomet vertinami rinkoje siūlomi sprendimai.
- Iš potencialių tiekėjų, įskaitant neformalioje aplinkoje, gauta informacija turėtų būti vertinama kritiškai ir, prireikus, patikrinama kitais šaltiniais. Ji neturėtų lemti nepagrįsto pranašumo konkrečiam tiekėjui.
- Įstaigoje turėtų būti nustatytos pirkimo poreikio ir techninių reikalavimų formavimo vidaus kontrolės priemonės. Turėtų būti aišku, kaip vertinama ir dokumentuojama iš rinkos dalyvių gauta informacija, kas peržiūri ir tvirtina reikalavimus. Didesnės rizikos atvejais turėtų būti taikomas kolegialus vertinimas, „keturių akių“ principas ar įtraukiami nepriklausomi specialistai.

Korupcijos rizika gali prasidėti dar iki formalios pirkimo procedūros – tada, kai potencialaus tiekėjo patarimai, informacija ar siūloma „pagalba“ pradeda daryti įtaką pirkimo poreikiui ar techniniams reikalavimams. Todėl svarbu ne tik gebėti tokią įtaką atpažinti, bet ir užtikrinti veiksmingas vidaus kontrolės priemones, kad pirkimo sprendimai būtų grindžiami objektyviais įstaigos poreikiais, o konkrečiam tiekėjui nebūtų sudaromas nepagrįstas pranašumas.

D – 6.6. „Ekspertinė kompetencija ar politinės įtakos regimybė?”

Raktažodžiai: Strateginis projektas; Išorinis ekspertas; Politiniai ryšiai; Nešališkumas; Sprendimų nepriklausomumas.

Situacijos kontekstas

Įstaigai pavesta įgyvendinti strategiškai svarbų valstybinės reikšmės projektą. Rengiant techninę specifikaciją paaiškėja, kad įstaigoje trūksta labai reikalingų specializuotų žinių. Siekiant užtikrinti projekto kokybę, siūloma į darbo grupę įtraukti išorinį ekspertą, turintį išskirtinę kompetenciją, ilgametę praktinę patirtį ir gerai išmanantį projektui aktualius technologinius sprendimus. Jo dalyvavimas galėtų reikšmingai prisidėti prie kokybiškos techninės specifikacijos parengimo ir sumažinti klaidingų ar neefektyvių sprendimų riziką.

Tačiau viešai žinoma, kad ekspertą profesiniai ar asmeniniai ryšiai sieja su politinio pasitikėjimo asmenimis ar politikais, aktyviai palaikančiais projekto įgyvendinimą. Nors nėra duomenų, kad ekspertas veiktų jų pavidimu ar turėtų tiesioginį asmeninį interesą dėl projekto rezultatų, jo įtraukimas gali kelti klausimų dėl galimos politinės įtakos, eksperto nepriklausomumo ir būsimos techninės specifikacijos objektyvumo.

Įstaigai tenka spręsti, ar pasinaudoti eksperto išskirtine kompetencija ir taip sumažinti projekto kokybės riziką, ar atsisakyti jo dalyvavimo siekiant išvengti galimų abejonių dėl nešališkumo ir projekto skaidrumo.

Kodėl ši situacija sudėtinga?

Dilema kyla tarp poreikio pasitelkti projektui būtiną aukšto lygio ekspertinę kompetenciją ir pareigos užtikrinti sprendimų nepriklausomumą, nešališkumą bei visuomenės pasitikėjimą. Vien eksperto profesiniai ar asmeniniai ryšiai su politikais ar politinio pasitikėjimo asmenimis savaime nereiškia jo šališkumo, o jo kompetencija galėtų reikšmingai sumažinti nekokybiško projekto parengimo riziką. Tačiau strategiškai svarbiame projekte svarbus ne tik faktinis nešališkumas, bet ir jo regimybė. Jei ekspertas būtų įtrauktas neįvertinus jo ryšių, aiškiai neapibrėžus vaidmens ir neužtikrinus sprendimų kontrolės, galėtų kilti abejonių, ar techniniai reikalavimai grindžiami objektyviais projekto poreikiais, o ne politine ar kita neformalia įtaka.

Situaciją papildomai apsunkina projekto strateginė svarba ir terminų spaudimas, galintis skatinti greitesnius, tačiau nepakankamai įvertintus sprendimus. Todėl esminis klausimas yra ne tik tai, ar ekspertą įtraukti, bet ir kokiomis sąlygomis pasinaudoti jo kompetencija, kartu užtikrinant sprendimų skaidrumą, atsekamumą ir nepriklausomumą.



	Galimi sprendimai	Rizikos
A.	Įtraukti ekspertą į darbo grupę, prioritizuojant jo kompetenciją ir projekto kokybę.	Gali kilti interesų konflikto regimybė ir reputacinė rizika; visuomenė ar kiti rinkos dalyviai gali suabejoti techninės specifikacijos objektyvumu ir nešališkumu.
B.	Atsisakyti eksperto paslaugų siekiant maksimalaus skaidrumo.	Įstaiga gali netekti vertingos kompetencijos, todėl didėja rizika parengti nekokybišką projektą, patirti finansinių nuostolių ar vėluoti įgyvendinti strategiškai svarbius uždavinius.
C.	Įtraukti ekspertą, tačiau taikyti griežtus valdymo saugiklius (pvz., kolegialų vertinimą ar pan.).	Procesas gali užtrukti ilgiau ir pareikalauti papildomų resursų, tačiau sprendimas tampa skaidresnis, labiau pagrįstas ir sumažinama individualios įtakos rizika.

Rekomendacijos

- Prieš įtraukiant išorinį ekspertą į darbo grupę, turėtų būti atliekamas jo interesų bei nešališkumo rizikų vertinimas. Ekspertas turėtų iš anksto deklaruoti visus savo asmeninius, profesinius ar politinius ryšius su potencialiais tiekėjais, gamintojais, politikais ar kitais suinteresuotais rinkos dalyviais. Toks skaidrus aplinkybių atskleidimas leidžia įvertinti ryšių pobūdį, intensyvumą bei suvaldyti interesų konflikto rizikas dar prieš pradėdant rengti techninę specifikaciją. Aiškiai apibrėžti eksperto konsultacinį vaidmenį.
- Ekspertas gali teikti technines įžvalgas, siūlyti alternatyvas ir argumentus, tačiau galutiniai sprendimai turėtų būti priimami kolegialiai (taikant „keturių akių“ arba kolegialios darbo grupės principą). Galutinis sprendimų priėmimas, objektyvus pagrindimas ir atsakomybė privalo likti pačiai įstaigai.
- Visi eksperto pateikti pasiūlymai, įžvalgos bei išvados turėtų būti oficialiai dokumentuojami ir pagrindžiami objektyviais techniniais argumentais, o ne neformaliomis ar subjektyviomis nuomonėmis.

Eksperto kompetencija ar projekto strateginė svarba savaime nepanaikina galimų interesų konflikto, nešališkumo ar politinės įtakos rizikų. Skaidri organizacijos kultūra kuriama tada, kai siekis priimti efektyvius ir profesionalius sprendimus derinamas su aiškiomis priemonėmis jų nepriklausomumui ir objektyvumui apsaugoti. Todėl svarbu ne rinktis tarp kompetencijos ir nešališkumo, o sudaryti tokias eksperto įtraukimo sąlygas, kurios leistų pasinaudoti jo žiniomis, kartu valdant galimus interesus, taikant kolegialią kontrolę, dokumentuojant sprendimus ir išsaugant institucijos nepriklausomumą.

D – 6.7. „Ekspertinė kokybė ar pirkimo taisyklių apėjimas?“

Raktažodžiai: Pirkimo skaidymas; Ekspertinės paslaugos; Konkurencijos ribojimas.

Situacijos kontekstas

Įstaigai reikalingos specializuotos paslaugos, kurių kokybė tiesiogiai lemia sėkmingą strategiškai svarbaus projekto įgyvendinimą. Nors pirmiausia turėtų būti vertinama galimybė paslaugas įsigyti per centrinę perkančiąją organizaciją (toliau – CPO), tačiau projekto komanda abejoja, ar CPO siūlomų tiekėjų kompetencija specifinėje srityje atitiks įstaigos poreikį.

Rinkoje veikia keli gerai žinomi aukštos kvalifikacijos ekspertai, su kuriais dalis projekto komandos jau yra sėkmingai dirbusi. Jų paslaugos vertinamos kaip patikimos, o projekto terminai yra įtempti. Vadovybė akcentuoja, kad galimas projekto vėlavimas ar nekokybiškas rezultatas įstaigai sukeltų reikšmingų finansinių ir reputacinių pasekmių.

Svarstant, kaip greičiau užsitikrinti reikiamų ekspertų paslaugas, pasiūloma bendrą numatomą paslaugų poreikį suskaidyti pagal atskiras projekto užduotis ir kiekvienai jų vykdyti atskirą mažos vertės pirkimą. Siūlymas grindžiamas tuo, kad kiekviena užduotis formaliai gali būti apibrėžta kaip atskira paslauga, o toks sprendimas leistų greičiau pasirinkti konkrečius specialistus ir sumažintų projekto įgyvendinimo riziką.

Pirkimų specialistui kyla abejonių: nors atskiros projekto užduotys iš tiesų skiriasi savo turiniu, tačiau visas jų poreikis žinomas iš anksto, paslaugos skirtos tam pačiam projektui ir planuojamos tuo pačiu laikotarpiu. Kartu jis jaučia spaudimą „nestabdyti projekto“, nes kolegos pabrėžia, kad „procedūros neturėtų trukdyti rezultatui“, o vadovybė tikisi greito sprendimo.

Kodėl ši situacija sudėtinga?

Dilema kyla tarp siekio užtikrinti maksimalią paslaugų kokybę ir pareigos laikytis viešųjų pirkimų principų – skaidrumo, lygiateisiškumo bei racionalaus lėšų naudojimo. Pirkimų taisyklių apėjimo rizika šioje situacijoje nėra pateikiama kaip akivaizdus siekis pažeisti teisės aktus. Priešingai – siūlymas skaidyti paslaugų poreikį grindžiamas iš pirmo žvilgsnio pagrįstais organizacijos interesais: aukšta paslaugų kokybe, projekto svarba, trumpais terminais ir siekiu išvengti nekvalifikuoto tiekėjo. Būtent dėl to darbuotojui gali būti sudėtinga atpažinti ribą tarp teisėto pirkimo organizavimo pagal objektyviai skirtingus poreikius ir dirbtinio poreikio išskaidymo, kai tikrasis tikslas yra išvengti taikytinos procedūros arba sudaryti galimybę paslaugas įsigyti iš anksto pageidaujamų specialistų.

Situaciją apsunkina ir tai, kad kiekvienas atskiras pirkimas vertinamas pavieniui gali atrodyti logiškas ir ekonomiškai pagrįstas. Rizika išryškėja tik įvertinus visą iš anksto žinomą poreikį, jo tarpusavio sąsajas, planuojamą laikotarpį, finansavimo šaltinį ir bendrą projekto tikslą. Todėl darbuotojui neužtenka patikrinti, ar kiekvienas atskiras pirkimas formaliai atitinka mažos vertės pirkimo ribas – būtina įvertinti, ar toks pirkimų organizavimo modelis nėra pasirinktas būtent tam, kad būtų išvengta kitų taikytinų pirkimo procedūrų.

Papildomą spaudimą gali kelti vadovybės ir projekto komandos lūkesčiai „neformalizuoti proceso“, „neprarasti geriausių ekspertų“ ar „nepakenkti strateginiam projektui“. Tokiose situacijose procedūrų apėjimas gali būti pristatomas ne kaip pažeidimas, o kaip praktiškas, efektyvus ar net organizacijos interesus ginantis sprendimas. Todėl itin svarbu tampa gebėjimas atpažinti pirkimų taisyklių apėjimo riziką net tada, kai siūlomas sprendimas grindžiamas racionaliais, profesiniais ar organizacijos interesais paremtais argumentais.

	Galimi sprendimai	Rizikos
A.	Vykdyti pirkimą per CPO, nepaisant abejonių dėl tiekėjų kompetencijos.	Gali būti neužtikrinta specifiniam poreikiui būtina ekspertinė kompetencija ar paslaugų kokybė.
B.	Sąmoningai išskaidyti numatomą paslaugų poreikį į mažos vertės pirkimus ir paslaugas įsigyti iš pasirinktų specialistų.	Didelė teisinė, korupcijos ir reputacinė rizika. Pažeidžiami viešųjų pirkimų principai, formuojama nebaudžiamumo kultūra, o įstaiga gali sulaukti sankcijų už dirbtinį pirkimo skaidymą.
C.	Inicijuoti atskirą viešąjį pirkimą (ne per CPO), pagrindžiant CPO esančių prekių / paslaugų netinkamumą ir nustatant aukštas kokybės kriterijus.	Procesas užtruks ilgiau, pareikalaus detalaus pagrindimo prieš kontroliuojančias institucijas, tačiau užtikrinama sąžininga konkurencija ir teisėtas kokybės siekis.

Rekomendacijos

- Prieš priimant sprendimą dėl pirkimo būdo rekomenduojama atlikti rinkos analizę arba rinkos konsultaciją, siekiant objektyviai įvertinti potencialių tiekėjų kompetenciją ir rinkos galimybes.
- Vertinant pirkimo būdą turi būti nustatoma bendra numatomo vienerūšio pirkimo vertė, o sprendimas dėl procedūros negali būti grindžiamas dirbtiniu poreikio išskaidymu į atskirus mažos vertės pirkimus. Pirkimų specialistai turėtų kritiškai vertinti bet kokius siūlymus dirbtinai skaidyti pirkimą, nes atsakomybė už procedūrų teisėtumą yra asmeninė.
- Jei CPO siūlomos paslaugos objektyviai neatitinka poreikio, būtina tai oficialiai dokumentuoti ir objektyviai pagrįsti, bei inicijuoti skaidrų pirkimą su aiškiais, proporcingais kvalifikaciniais reikalavimais.
- Kilus abejonių dėl pirkimo skaidymo ar procedūros pasirinkimo, sprendimą tikslinga vertinti kolegialiai, įtraukiant pirkimų, teisės ar korupcijos prevencijos specialistus, kad pirkimo poreikis būtų grindžiamas objektyviais faktais, o ne vieno „patikimo“ tiekėjo modeliu.

Pirkimų taisyklių apėjimas ne visada prasideda nuo akivaizdaus ketinimo pažeisti procedūras. Jis gali būti grindžiamas skuba, kokybės siekiu, projekto svarba ar noru pasirinkti patikimus specialistus. Todėl svarbu vertinti ne tik kiekvieną pirkimą atskirai, bet ir visą iš anksto žinomą poreikį bei tikrąją pasirinkto pirkimo organizavimo būdo paskirtį. „Patogus“ sprendimas neturi tapti priemone išvengti skaidrios konkurencijos ir taikytinų pirkimo procedūrų.

PAPILDOMAS DARBAS

D – 7.1. „Profesinė pagalba ar privatus interesas?”

Raktažodžiai: Papildomas darbas; Privati gydymo įstaiga; Pacientų nukreipimas; Rekomendacija; Privatus interesas.

Situacijos kontekstas

Įstaigos skyriaus vadovas ir keli gydytojai specialistai papildomai dirba privačiose gydymo įstaigose. Darbuotojas pastebi, kad pacientams, kuriems įstaigoje (viešajame sektoriuje) atliekama brangi, valstybės lėšomis finansuojama diagnostika, vėliau tų pačių medikų rekomenduojama operacijas ar tolimesnį gydymą atlikti privačioje klinikoje, kurioje jie patys dirba.

Tokios rekomendacijos grindžiamos tuo, kad privačioje įstaigoje paslaugos gali būti suteiktos greičiau, o kai kuriais atvejais – ir pacientui palankesnėmis sąlygomis. Taip pat kyla įtarimų, kad įstaigoje sukurta unikali gydymo metodika ar specifinės žinios gali būti neoficialiai perduodamos ir naudojamos privačiame sektoriuje siekiant konkurencinio pranašumo.

Darbuotojui kyla abejonių, ar tokios rekomendacijos visais atvejais grindžiamos tik paciento interesais ir objektyviais medicininiais kriterijais, ar gydytojų sprendimams gali turėti įtakos jų privatus profesinis ar finansinis interesas.

Kodėl ši situacija sudėtinga?

Dilema kyla ne dėl darbuotojų papildomo darbo privačiose gydymo įstaigose, o dėl situacijos, kai privatus profesinis ar finansinis interesas gali daryti įtaką sprendimams, priimamiems vykdant pareigas viešojoje įstaigoje.

Viešoji įstaiga prisiima didžiausią finansinę naštą išlaikydama brangią diagnostinę infrastruktūrą ir apmokėdama už tyrimus, tačiau vėliau negauna planuotų pajamų už tolimesnį gydymą, nes pacientų srautai neformaliai nukreipiami į privatų sektorių. Nors gydytojo rekomendacija pacientui gali būti visiškai pagrįsta objektyviais medicininiais kriterijais, paslaugų prieinamumu ar paciento interesais, tačiau abejonių kyla tuomet, kai gydytojas rekomenduoja būtent tą privačią įstaigą, kurioje pats dirba ar kitaip turi privatų interesą, o pacientui nėra aiškiai ir objektyviai pristatomos kitos jam prieinamos alternatyvos.

Situaciją apsunkina gydytojo ir paciento informacijos bei galios asimetrija. Pacientas pasitiki gydytojo profesine kompetencija, todėl jo rekomendaciją gali suvokti ne kaip vieną iš galimų pasirinkimų, o kaip geriausią ar mediciniškai būtiną sprendimą. Nežinodamas visų galimų gydymo alternatyvų, jų prieinamumo ir sąlygų, pacientas gali jausti netiesioginį spaudimą sutikti su gydytojo siūlymu ir rinktis mokamą paslaugą būtent toje privačioje įstaigoje, kurioje gydytojas pats dirba. Todėl tampa sudėtinga nubrėžti ribą tarp nuoširdaus medicininio patarimo pacientui (pvz. kuomet išties reikalinga skuba) ir neskaidraus „klientų viliojimo“ į privatų sektorių (siekiant asmeninės finansinės naudos).

Dėl to svarbu vertinti ne vien galutinį paciento pasirinkimą, bet ir kokiais motyvais grindžiama gydytojo rekomendacija, kokia informacija pacientui pateikiama ir ar gydytojo privatus interesas nedaro įtakos jo profesiniam sprendimui.



	Galimi sprendimai	Rizikos
A.	Rekomenduoti pacientui tolesnį gydymą tęsti privačioje gydymo įstaigoje, kurioje pats gydytojas papildomai dirba.	Gali kilti privataus intereso įtakos profesiniam sprendimui rizika. Pacientas gydytojo rekomendaciją gali suvokti kaip objektyviai geriausią pasirinkimą, todėl jo apsisprendimas gali būti nepagrįstai paveiktas, o gydytojo profesinis autoritetas – panaudotas asmeninei naudai gauti.
B.	Pateikti pacientui objektyvią informaciją apie kelias jo poreikius atitinkančias tolesnio gydymo galimybes, vadovaujantis teisės aktuose ir įstaigoje nustatyta informavimo tvarka, sudarant galimybę pasirinkti pačiam.	Pacientui gali būti sudėtinga savarankiškai įvertinti skirtingas alternatyvas ir jis vis tiek gali stipriai remtis gydytojo nuomone. Tačiau objektyvios informacijos pateikimas mažina riziką, kad profesinis autoritetas bus panaudotas paciento pasirinkimui paveikti siekiant asmeninės naudos.

Rekomendacijos

- Įstaigoje turėtų būti nustatyta aiški pacientų informavimo apie tolesnio gydymo galimybes tvarka, ypač tais atvejais, kai darbuotojas papildomai dirba privačioje gydymo įstaigoje, kuri gali teikti tam pačiam pacientui reikalingas paslaugas. Darbuotojui turėtų būti aišku, kokią informaciją ir apie kokias alternatyvas būtina pateikti pacientui, kad jo pasirinkimas nebūtų nepagrįstai nukreipiamas į konkrečią įstaigą.
- Periodiškai vertinti įstaigoje jau turimus duomenis, pavyzdžiui, kiek pacientų po įstaigoje atliktos diagnostikos joje nebetęsia gydymo, ar tokios tendencijos kartojasi konkrečiuose skyriuose ar siejamos su konkrečiais specialistais. Šią informaciją vertinti kartu su pacientų skundais, darbuotojų pranešimais ir kita gaunama informacija. Neįprasta tendencija savaime neturėtų būti laikoma pažeidimu, tačiau galėtų būti pagrindas išsamiau įvertinti jos priežastis.
- Darbuotojams, kurie papildomai dirba privačiose gydymo įstaigose, turėtų būti nustatytos aiškos elgesio gairės, apimančios pacientų informavimą, galimo privataus intereso atpažinimą, viešosios įstaigos išteklių naudojimo ribas. Su šiomis gairėmis darbuotojai turėtų būti supažindinami pradėdami papildomą veiklą ir periodiškai apie jas primenama.

Papildomas darbas privačioje gydymo įstaigoje savaime nėra problema. Rizika kyla tuomet, kai privatus darbuotojo interesas pradeda daryti įtaką jo profesiniams sprendimams viešojoje įstaigoje, o profesinis autoritetas, paciento pasitikėjimas ar viešieji ištekliai panaudojami asmeninei naudai gauti. Todėl svarbu aiškiai atskirti tarnybines pareigas nuo privačių interesų, juos tinkamai valdyti ir užtikrinti, kad pacientui teikiama informacija bei profesiniai sprendimai būtų grindžiami objektyviais kriterijais ir paciento interesais.



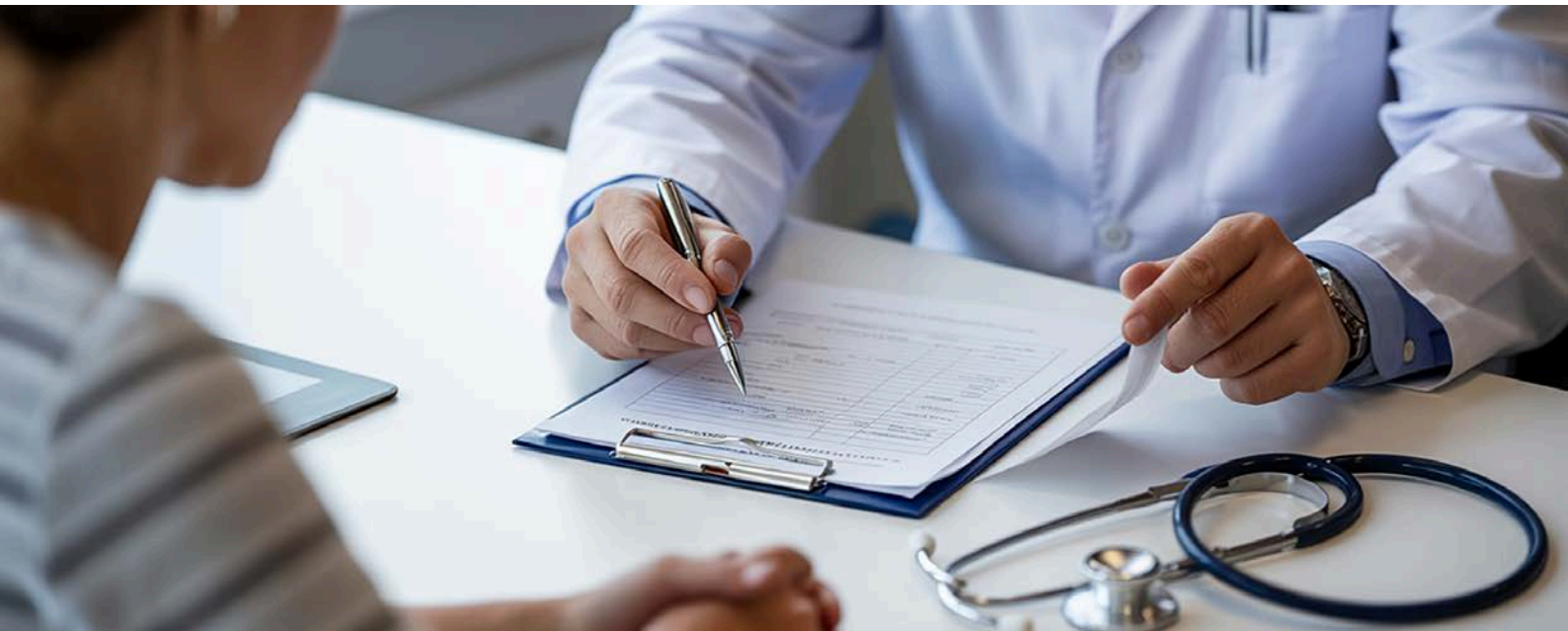
RECOMMENDATIONS

D – 7.2. „Kur riba tarp pagalbos ir pažeidimo?”

Raktažodžiai: Neoficialios paslaugos; Konsultacija; Viešasis interesas; Piktnaudžiavimo rizika; Vidaus kontrolė.

Situacijos kontekstas

Skyriaus vedėją pasiekia neoficiali informacija, kad vienas iš specialistų viešojoje įstaigoje, ligoninėje, priima lankytojus, kurie nėra oficialiai užregistruoti kaip šios įstaigos pacientai. Paprašytas paaiškinti situaciją, specialistas vengia suteikti konkrečią informaciją, atsakydamas aptakiai (pavyzdžiui, „gal kažkada kas nors buvo užsukęs pasiteirauti“). Kyla įtarimas, kad specialistas darbo metu naudoja ligoninės patalpas, įrangą ir savo darbo laiką teikdamas neoficialias paslaugas asmenims, kurie nėra įtraukti į įstaigos apskaitos sistemas.



Kodėl ši situacija sudėtinga?

Dilema kyla dėl prieštaravimo tarp profesinio pasitikėjimo specialistu ir pareigos užtikrinti skaidrų įstaigos išteklių naudojimą vienodomis sąlygomis visiems. Situaciją apsunkina informacijos neapibrėžtumas – jei vadovas nesiims veiksmų, gali susiformuoti nebaudžiamumo kultūra ir dvigubi standartai, kai įstaigos infrastruktūra naudojama asmeninei naudai gauti. Be to, tai kelia tiesioginę reputacinę ir teisinę riziką, nes neoficialus lankytojų priėmimas iškraipo pacientų srautus, pažeidžia nustatytą paslaugų teikimo tvarką ir gali padaryti žalą įstaigai – tiek finansiškai, tiek visuomenės pasitikėjimui įstaigos veiklos skaidrumu.

Kita vertus, ligoninės specialisto darbo pobūdis orientuotas į visuomenės sveikatos apsaugą – viešąjį interesą, todėl tam tikrais atvejais nestandartinis ar skubus asmens konsultavimas gali būti grindžiamas profesine pareiga suteikti reikalingą pagalbą. Dėl šios priežasties tampa sudėtinga atskirti teisėtą profesinį lankstumą nuo galimo taisyklių pažeidimo.

Situaciją apsunkina ir tai, kad vadovas iš pradžių neturi pakankamai informacijos įvertinti, ar tai pavienis, objektyviomis aplinkybėmis pagrįstas atvejis, ar pasikartojanti praktika, kai įstaigos patalpos, įranga ir darbuotojo darbo laikas naudojami nesilaikant nustatytos tvarkos ar siekiant asmeninės naudos. Todėl svarbu ne iš anksto preziumuoti pažeidimą, o surinkti ir objektyviai įvertinti konkrečias aplinkybes.

	Galimi sprendimai	Rizikos
A.	Ignoruoti gautą informaciją ir nesiimti papildomų veiksmų.	Gali būti nepastebėtas ar toleruojamas galimas pažeidimas, formuotis nebaudžiamumo kultūra, didėti teisinė, finansinė ir reputacinė rizika įstaigai.
B.	Surinkti ir objektyviai įvertinti papildomą informaciją, o nustačius pagrįstų įtarimų dėl galimo pažeidimo – inicijuoti jo aplinkybių patikrinimą įstaigoje nustatyta tvarka.	Procesas gali pareikalauti papildomo laiko ir administracinių išteklių bei sukelti įtampą kolektyve, tačiau padeda užtikrinti objektyvų aplinkybių įvertinimą ir skaidrumą.
C.	Organizuoti bendrą skyriaus susirinkimą, primenant viešojo turto, darbo laiko ir paslaugų teikimo taisykles bei asmeninę atsakomybę.	Bendras taisyklių priminimas gali neišspręsti konkretaus galimo pažeidimo, tačiau padeda stiprinti bendrą skaidrumo ir atsakomybės kultūrą.

Rekomendacijos

- Vadovai turėtų principingai reaguoti į bet kokią informaciją apie galimus pažeidimus, nes vadovų reakcija formuoja organizacijos kultūrą ir darbuotojų supratimą apie tai, koks elgesys yra toleruojamas. Galimų pažeidimų ignoravimas ar selektyvus taisyklių taikymas gali kurti nebaudžiamumo jausmą, silpninti darbuotojų pasitikėjimą įstaiga ir mažinti motyvaciją pranešti apie pastebėtas rizikas ar galimus pažeidimus.
- Įstaigoje turėtų būti užtikrinamos veiksmingos vidaus kontrolės priemonės, padedančios laiku pastebėti ir įvertinti galimo netinkamo įstaigos išteklių naudojimo rizikas. Pavyzdžiui, ar faktiškai suteiktos paslaugos yra užregistruotos informacinėse sistemose, ar patalpų ir įrangos naudojimas atitinka darbo grafikus ir registruotų pacientų srautus. Pastebėjus neatitikimų, pirmiausia turėtų būti išsiaiškinamos jų priežastys, nepreziumuojant pažeidimo.
- Darbuotojams aiškiai nurodyti, kur kreiptis pastebėjus galimą pažeidimą – į tiesioginį ar įstaigos vadovą, už korupcijos prevenciją atsakingą asmenį ar naudojantis įstaigoje veikiančiu vidiniu informacijos apie pažeidimus teikimo kanalu. Darbuotojams turėtų būti žinoma ne tik kur pateikti informaciją, bet ir kad ji bus įvertinta nustatyta tvarka.

Korupcijos ir piktnaudžiavimo rizikos dažnai prasideda nuo mažų, iš pirmo žvilgsnio nereikšmingų situacijų, kai darbuotojas pats sau pateisina viešojo turto panaudojimą asmeninei naudai. Skaidri organizacijos kultūra kuriama tada, kai kiekvienas darbuotojas prisiima asmeninę atsakomybę už sąžiningą išteklių naudojimą, o pastebėtos rizikos nėra ignoruojamos. Veiksmingas rizikų valdymas prasideda nuo gebėjimo jas laiku atpažinti, įvertinti ir imtis priemonių, kad netinkama praktika netaptų įprasta ar toleruojama.

D – 7.3. „Laiko manipuliacija ar šešėlinis srautų valdymas?“

Raktažodžiai: Registracijos sistema; Laiko manipuliacija; Pacientų nukreipimas; Privatus interesas.

Situacijos kontekstas

Gydytojas specialistas dirba viešojoje ligoninėje ir privačioje klinikoje. Viešojoje įstaigoje jis turi galimybę daryti įtaką savo konsultacijų ir procedūrų laikų planavimui. Įstaigos administracija pastebi, kad gydytojo darbotvarkėje lieka laisvų neužpildytų laikų, nors pacientų laukimo eilė sudaroma keliems mėnesiams į priekį, o atsilaisvinę ankstesni laikai ne visada pasiūlomi laukiantiems pacientams.

Tuo tarpu privačioje klinikoje gydytojas informuoja pacientus, kad viešojoje įstaigoje eilės labai ilgos ir galimybės paslaugas gauti anksčiau nėra, todėl pasiūlo tą pačią mokamą paslaugą pas jį privačioje klinikoje jau artimiausiu metu.

Įstaigos administracijai kyla klausimų, ar neužpildyti laikai susidaro dėl objektyvių darbo organizavimo aplinkybių, ar gydytojas sąmoningai neregistruoja pacientų į laisvas vietas viešojoje įstaigoje, taip dirbtinai palaikydamas eilių įspūdį ir nukreipdamas srautus į savo privačią praktiką.

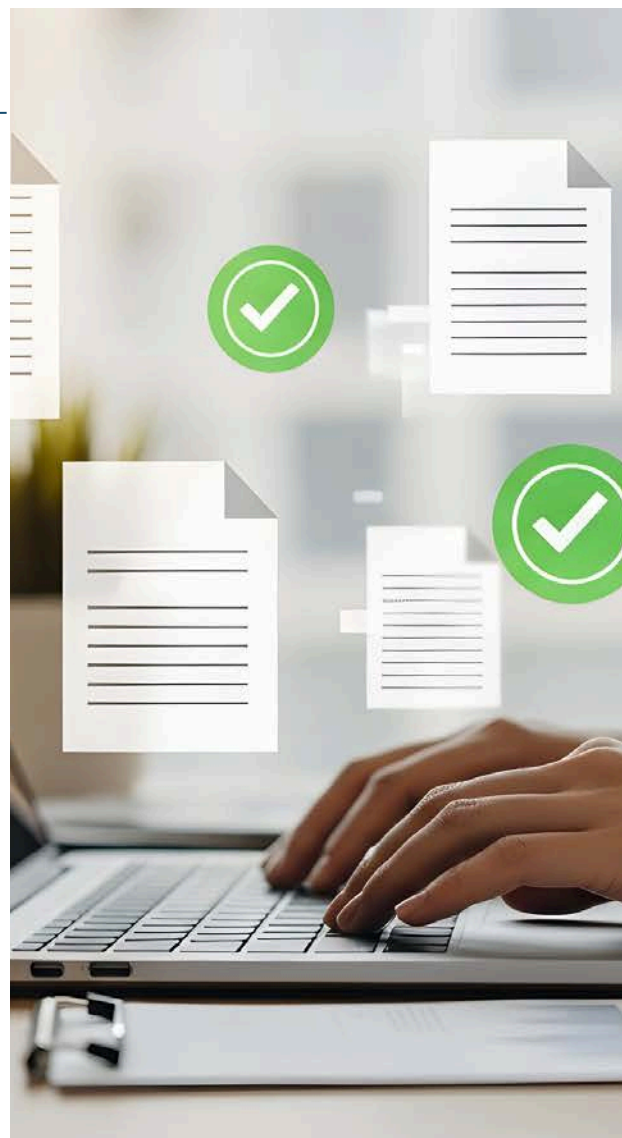
Kodėl ši situacija sudėtinga?

Dilema kyla dėl ribos tarp gydytojo profesinės diskrecijos organizuojant savo darbą ir privataus finansinio intereso įtakos sprendimams, nuo kurių priklauso paslaugų prieinamumas pacientams.

Pats neužpildytas konsultacijos ar procedūros laikas savaime dar nereiškia netinkamo elgesio – tam gali būti objektyvių organizacinių ar medicininių priežasčių.

Situacija tampa problemiška, kai darbuotojas, turėdamas galimybę daryti įtaką pacientų registracijai ar informacijos apie paslaugų prieinamumą pateikimui, kartu turi privatų finansinį interesą, kad pacientas pasirinktų jo teikiamą mokamą paslaugą. Tokiu atveju darbuotojui gali būti naudinga nepasiūlyti pacientui anksčiau atsilaisvinusio laiko arba sudaryti įspūdį, kad viešojoje įstaigoje paslauga greičiau neprieinama.

Riziką sustiprina tai, kad tokį elgesį gali būti sunku atskirti nuo įprasto darbo organizavimo. Todėl svarbu vertinti ne pavienį neužpildytą laiką, o aplinkybių visumą – darbuotojo galimybes daryti įtaką registracijai, pacientui pateikiamą informaciją, sprendimų pasikartojimą ir galimą privatų interesą.



	Galimi sprendimai	Rizikos
A.	Ignoruoti situaciją, laikant tai gydytojo darbo organizavimo laisve.	Gali būti nepastebėta pasikartojanti praktika, kai galimybė daryti įtaką paslaugų prieinamumui naudojama privačiam interesui. Nereagavimas gali sudaryti sąlygas tokiai praktikai įsitvirtinti ir silpninti vidaus kontrolę.
B.	Surinkti duomenis ir objektyviai įvertinti konkrečias aplinkybes ir galimą privataus intereso įtaką darbuotojo sprendimams, o esant pagrindui – inicijuoti aplinkybių patikrinimą įstaigoje nustatyta tvarka.	Pavieniai duomenų neatitikimai savaime nepatvirtina netinkamo elgesio, todėl kyla rizika padaryti nepagrįstas išvadas neįvertinus darbo organizavimo, medicininių ir kitų objektyvių aplinkybių. Be to, procesas gali pareikalauti papildomų administracinių išteklių ir sukelti įtampą kolektyve. Svarbu nepreziumuoti pažeidimo ir vertinti objektyvių aplinkybių visumą.
C.	Apriboti gydytojo galimybę vienasmeniškai spręsti dėl atsilaisvinusių laikų panaudojimo, jų valdymą ir informacijos pacientams teikimą perduodant registratūrai, elektroninei sistemai ar kitam neutraliam subjektui.	Standartizuota tvarka gali sumažinti gydytojo lankstumą planuojant sudėtingus ar skubius medicininius atvejus, todėl turėtų būti numatytos aiškios ir pagrįstos išimtys.

Rekomendacijos

- Įstaigoje turėtų būti aiškiai nustatyta, kaip valdomi atsilaisvinę konsultacijų, procedūrų ar kiti paslaugų laikai ir kaip apie juos informuojami pacientai. Jei įmanoma, šie procesai turėtų būti administruojami centralizuotai – per registratūrą, elektroninę sistemą ar kitą nustatytą mechanizmą, kad vienas darbuotojas negalėtų nepagrįstai kontroliuoti ir paslaugos prieinamumo, ir pacientui apie jį pateikiamos informacijos.
- Įstaigai tikslinga periodiškai vertinti jos turimus duomenis apie neužpildytus ir atsilaisvinusius laikus, jų panaudojimą, laukimo eiles ir kitus paslaugų prieinamumo rodiklius. Vidaus kontrolės tikslas turėtų būti ne kontroliuoti kiekvieną darbuotojo sprendimą, o laiku pastebėti neįprastas ar pasikartojančias tendencijas ir, esant rizikos požymių, įvertinti jų priežastis.
- Įstaigoje turėtų būti nustatytos aiškios elgesio gairės darbuotojams, papildomai dirbantiems privačiose gydymo įstaigose, ypač tais atvejais, kai jų sprendimai viešojoje įstaigoje gali turėti įtakos pacientų srautams ar paslaugų prieinamumui. Darbuotojai turėtų gebėti atpažinti situacijas, kuriose privatus interesas gali paveikti jų profesinius sprendimus, ir žinoti, kaip tokias rizikas tinkamai valdyti.

Korupcijos ir piktnaudžiavimo rizika gali kilti ne tik neteisėtai naudojant materialųjį turtą. Rizikos šaltiniu gali tapti ir darbuotojui suteikta diskrecija – galimybė valdyti darbo laiką, paslaugų prieinamumą ar pacientui pateikiamą informaciją – jeigu ja naudojamasi privačiam interesui. Todėl svarbu užtikrinti, kad sprendimai dėl paslaugų prieinamumo būtų grindžiami objektyviais kriterijais, o darbuotojo privatus interesas nedarytų įtakos paciento galimybės gauti paslaugą.



INFORMACIJA, TURTAS

D – 8.1. „Viešojo intereso užtikrinimas ar neteisėtas informacijos atskleidimas?“

Raktažodžiai: Užkrečiamos ligos protrūkis; Konfidenciali informacija; Asmens duomenų apsauga; Artimi ryšiai; Viešasis interesas.

Situacijos kontekstas

Visuomenės sveikatos priežiūrą vykdanči įstaiga tiria galimą užkrečiamosios ligos protrūkį ugdymo įstaigoje. Tyrimas dar nebaigtas, o surinkti epidemiologiniai duomenys dar nėra galutinai patvirtinti, tačiau situacija kelia didelį visuomenės susidomėjimą – tėvai, savivaldybė ir žiniasklaida prašo kuo greičiau pateikti informaciją apie galimą riziką ir ligos plitimą.

Tuo metu į specialistą, dirbantį su Užkrečiamųjų ligų ir jų sukėlėjų valstybės informacine sistema (ULSVIS), kreipiasi jo artimas giminaitis, kurio vaikas lanko tą pačią ugdymo įstaigą. Susirūpinęs vaiko ir kitų mokinių saugumu, giminaitis prašo neoficialiai patikrinti sistemoje esančią informaciją ir pasakyti, ar tarp susirgusiųjų yra jo vaiko bendraklasių, kokiose klasėse nustatyti ligos atvejai ir ar, specialisto vertinimu, vaiką saugu toliau leisti į ugdymo įstaigą. Jis argumentuoja, kad ši informacija būtina „viešojo intereso užtikrinimui“, nes kuo anksčiau žinos realią situaciją, tuo greičiau galės imtis atsargumo priemonių ir taip prisidėti prie ligos plitimo stabdymo.

Specialistui kyla klausimas, kaip operatyviai užtikrinti viešąjį interesą, kartu nepažeidžiant nustatytų informacijos teikimo, duomenų apsaugos ir profesinio nešališkumo principų.

Kodėl ši situacija sudėtinga?

Dilema kyla tarp pareigos užtikrinti duomenų konfidencialumą ir stipraus emocinio bei išorinio spaudimo veikti „viešojo intereso“ vardu. Specialistui tenka rinktis tarp oficialių procedūrų laikymosi ir žmogiško noro padėti artimam žmogui, kuris savo prašymą grindžia vaikų sveikatos saugumu. Situaciją ypač apsunkina tai, kad informacijos prašo artimas giminaitis, o specialistas turi tiesioginę techninę galimybę ją patikrinti sistemoje – tai sukuria vidinį konfliktą tarp asmeninio lojalumo ir profesinės atsakomybės.

Specialistas supranta, kad informacijos atskleidimas giminaičiui ne tik pažeistų asmens duomenų apsaugos (BDAR) reikalavimus, bet ir sudarytų privilegijuotos prieigos prie neviešos informacijos regimybę, griaužant pasitikėjimą vienodo informacijos prieinamumo principu. Nepatvirtintų duomenų nutekėjimas gali sukelti nepagrįstą nerimą, paniką, klaidinti visuomenę, pažeisti asmens duomenų apsaugos (BDAR) reikalavimus ar nepagrįstai pakenkti konkrečioms asmenims. Tačiau kita vertus, delsimas oficialiai informuoti visuomenę gali būti interpretuojamas kaip institucijos negebėjimas operatyviai valdyti krizės.

Todėl esminis klausimas šioje situacijoje yra ne tai, ar visuomenė turi būti informuojama, bet kokia informacija, kada ir koku būdu turi būti pateikta, kad iš tiesų būtų apsaugotas viešasis interesas.



	Galimi sprendimai	Rizikos
A.	Suteikti neoficialią informaciją giminaičiui, tikint, kad tai padės apsaugoti jo vaiko sveikatą.	Pažeidžiamas konfidencialumo principas, piktnaudžiaujama prieiga prie jautrių duomenų, kyla teisinė atsakomybė už BDAR pažeidimą bei interesų konflikto rizika.
B.	Skubiai pavišinti dar nepatvirtintą informaciją visuomenei.	Gali būti paskleista klaidinga informacija, kilti nepagrįsta panika, rizikuojama pasitikėjimu institucijos tyrimų kokybe ir profesiniu nešališkumu. Papildomai gali kilti tiesioginė drausminė rizika, jeigu specialistas neturi įgaliojimų savo nuožiūra viešinti informacijos visuomenei. Savavališkas informacijos atskleidimas viršijant savo kompetencijos ribas vertinamas kaip darbo pareigų pažeidimas, galintis užtraukti griežtą tarnybinę nuobaudą ar net atleidimą iš darbo.
C.	Laukti galutinių rezultatų ir iki tol neteikti jokios informacijos.	Institucija gali būti kritikuojama dėl informacijos stokos ar vilkinimo, gali nukentėti reputacija, taip pat santykiai su giminaičiu. Delsimas gali būti „pavėluota reakcija“ užkardant epidemijos plitimą (jeigu rezultatai būtų teigiami).
D.	Oficialiai teikti tik apibendrintą, patvirtintą informaciją ir rizikos valdymo rekomendacijas.	Visuomenė gauna gaires, tačiau konkretūs prašymai lieka nepatenkinti; išlaikomas balansas tarp informavimo ir duomenų apsaugos.

Rekomendacijos

- Įstaigoje turėtų būti aiškiai nustatyta, kas ir koku tarnybiniu pagrindu gali susipažinti su nevieša informacija. Prieiga prie informacinių sistemų turėtų būti suteikiama pagal darbuotojo funkcijas, o prieigos veiksmai – fiksuojami ir, esant poreikiui ar rizikos požymių, peržiūrimi.
- Turėtų būti nustatyta aiški neviešos informacijos atskleidimo tvarka: kas gali priimti sprendimą dėl jos pateikimo, kokiais atvejais ir koku būdu ji gali būti teikiama. Neformalus kolegų, artimųjų, pažįstamų ar kitų asmenų prašymai neturėtų būti pagrindas informacijai atskleisti.
- Darbuotojams turėtų būti aišku, kaip elgtis patiriant spaudimą atskleisti neviešą informaciją. Kilus abejonių, darbuotojas turėtų turėti galimybę kreiptis į vadovą, duomenų apsaugos pareigūną, teisės specialistą ar kitą įstaigoje paskirtą kompetentingą asmenį, o esant galimo pažeidimo požymių – kreiptis į teisėsaugos instituciją.

Viešasis interesas negali tapti priedanga asmeniniams ryšiams ar taisyklėms apeiti. Tarnybinė prieiga prie duomenų yra profesinis pasitikėjimas, o ne privilegija artimiesiems. Darbuotojo pareiga išlikti nešališkam yra aukščiau už asmeninį spaudimą ar neformalius prašymus. Tikrasis viešasis interesas saugomas tada, kai informacija visuomenei teikiama oficialiai, atsakingai ir vienodomis sąlygomis visiems, o ne piktnaudžiaujant informacine galia.

D – 8.2. „Konfidencialumas ar kolegiškumas?“

Raktažodžiai: Medicininiai sveikatos duomenys; Konfidencialumas; Asmens duomenų apsauga; Neformalus spaudimas.

Situacijos kontekstas

Į ligoninę skubiai pristatomas visoje šalyje gerai žinomas asmuo. Įvykis sulaukia didelio visuomenės ir žiniasklaidos dėmesio, todėl tarp įstaigos darbuotojų taip pat kyla susidomėjimas paciento sveikatos būkle ir įvykio aplinkybėmis. Neseniai įstaigoje pradėjęs dirbti darbuotojas turi techninę prieigą prie pacientų medicininių duomenų sistemos, tačiau šio paciento duomenys jo tiesioginėms darbo funkcijoms nėra reikalingi. Netrukus į jį kreipiasi patyręs, autoritetą įstaigoje turintis kolega, padedantis naujokui įsilieti į komandą, kuris paprašo pasidomėti sistemoje esančia informacija apie pristatyto asmens sveikatos būklę ir diagnozę. Kolega tikina, kad informacija liks tik tarp jų ir dėl vienkartinės peržiūros nieko nenutiks.

Situaciją apsunkina tai, kad naujokas jaučia didelę priklausomybę nuo kolegų pagalbos ir nenori būti laikomas nepatikimu ar „nekolegišku“, ypač kai prašantis kolega nuo pat pirmųjų darbo dienų jam daug padėjo, dalijosi patirtimi ir ne kartą užstojo sudėtingose situacijose. Darbuotojas jaučia tam tikrą dėkingumo ir lojalumo kolegai įsipareigojimą, todėl atsisakymas jam atrodo ne tik kaip profesinis sprendimas, bet ir kaip galimas tarpusavio pasitikėjimo išbandymas. Kartu jis supranta, kad prieiga prie jautrių paciento duomenų suteikta tik darbo funkcijoms atlikti, o kolegiškumas ir noras pritaipyti prie komandos negali pateisinti profesinių ribų peržengimo.

Darbuotojui tenka rinktis tarp noro išsaugoti gerus santykius, priklausyti komandai ir atsilyginti už kolegos palaikymą bei pareigos saugoti paciento privatumą, laikytis profesinio sąžiningumo ir atsakingai naudotis jam suteikta prieiga prie jautrios informacijos.

Kodėl ši situacija sudėtinga?

Dilema kyla tarp kolegiškumo, lojalumo komandai ir profesinės atsakomybės. Naujai pradėjusiam dirbti darbuotojui svarbu pritapti, užmegzti pasitikėjimu grįstus santykius ir neprarasti kolegų palaikymo. Todėl atsisakyti autoritetą turinčio ir jam padedančio kolegos prašymo gali būti gerokai sunkiau, net jei profesiniu požiūriu tinkamas elgesys atrodo aiškus. Dėkingumas už suteiktą pagalbą gali nepastebimai virsti jausmu, kad kolegai „reikėtų atsilyginti“ ar parodyti savo lojalumą.

Situaciją dar labiau komplikuoja galios ir patirties skirtumas. Patyrusio kolegos patikinimas, kad „nieko nenutiks“, gali sumažinti darbuotojo suvokiamą riziką ir paskatinti abejoti savo paties vertinimu. Jei panašus elgesys kolektyve pateikiamas kaip nereikšmingas ar įprastas, gali susidaryti klaidingas įspūdis, kad formalios profesinės ribos tam tikrais atvejais gali būti peržengiamos dėl gerų tarpusavio santykių.

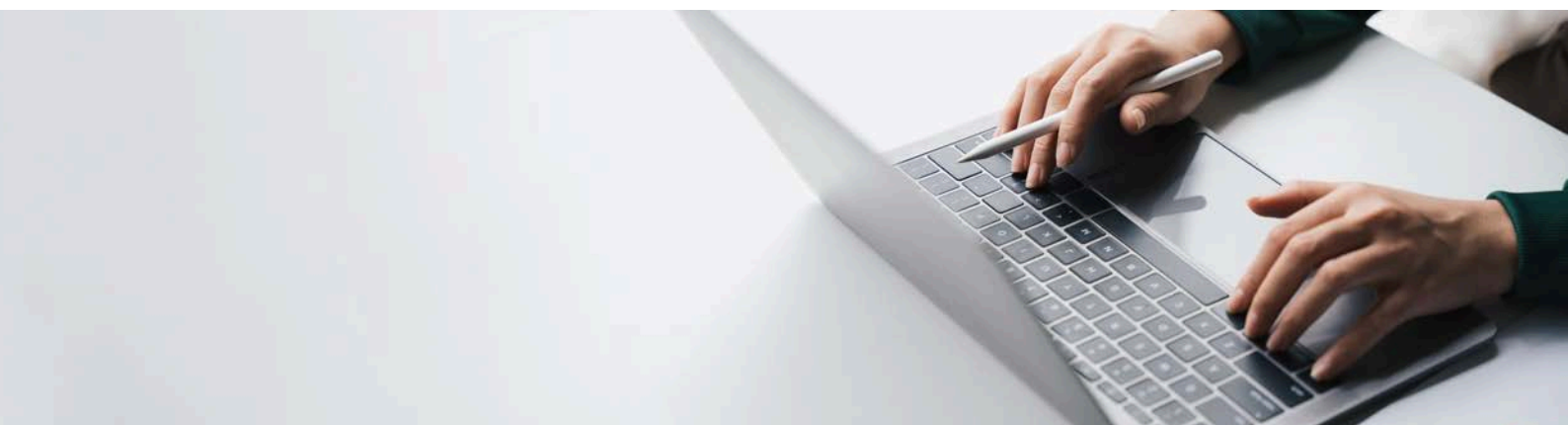
Kartu darbuotojas negali kontroliuoti, kaip kartą atskleista jautri informacija bus panaudota ar kam ji bus perduota toliau. Net iš smalsumo gauti sveikatos duomenys gali tapti reikšmingi asmeniniuose, šeimos, turtiniuose, darbo ar kituose santykiuose ir sukelti pacientui nenumatytų pasekmių. Todėl ši situacija išbando ne tiek darbuotojo žinias apie konfidencialumo reikalavimus, kiek jo gebėjimą išlaikyti profesines ribas, atsispirti socialiniam ir autoriteto spaudimui bei vadovautis profesiniu sąžiningumu net tada, kai tinkamas pasirinkimas gali turėti nepatogių asmeninių ar socialinių pasekmių.

	Galimi sprendimai	Rizikos
A.	Suteikti kolegoms prašomą informaciją, tikint, kad tai niekam nepakenks.	Didelė teisinė ir drausminė rizika. Neteisėta prieiga prie sveikatos duomenų ar jų atskleidimas gali sukelti drausminę, administracinę ar baudžiamąją atsakomybę, atsižvelgiant į konkrečias aplinkybes.
B.	Griežtai laikytis teisės aktų reikalavimų ir nesuteikti prašomos informacijos paaiškinant duomenų apsaugos svarbą.	Gali kilti trumpalaikis socialinis nepatogumas ar kolegų nepasitenkinimas, tačiau užtikrinamas profesinis saugumas ir paciento privatumas.
C.	Pranešti įstaigos vadovui ar atsakingam asmeniui apie kitų asmenų rodomą nepagrįstą smalsumą jautriems duomenims.	Procesas reikalauja drąsos, tačiau padeda aiškiai įvardyti neteisėtą poveikį ir apsaugoti save nuo galimų klaidų. Gali pablogėti santykiai su smalsaujančiais kolegomis, tačiau tai stiprina atsakingą organizacijos kultūrą ir užkerta kelią sisteminiams pažeidimams.

Rekomendacijos

- Vidaus dokumentuose turėtų būti aiškiai nustatyta, kad pacientų duomenys gali būti peržiūrimi tik esant tarnybiniam poreikiui, taip pat apibrėžta atsakomybė už nepagrįstą jų peržiūrą ar atskleidimą.
- Darbuotojams turėtų būti nustatyta, kaip elgtis gavus nepagrįstą prašymą peržiūrėti ar atskleisti paciento duomenis: atsisakyti jį vykdyti, o kilus spaudimui ar abejonėms – kreiptis į vadovą, duomenų apsaugos pareigūną ar kitą įstaigoje paskirtą atsakingą asmenį.
- Periodiškai peržiūrėti prieigos prie pacientų duomenų įrašus, ypač gavus pranešimų ar nustačius kitų rizikos požymių, o darbuotojus informuoti, kad jų veiksmai informacinėse sistemose yra fiksuojami ir gali būti patikrinti.

Darbuotojo asmeninė atsakomybė prasideda nuo gebėjimo atpažinti, kad techninė galia valdyti duomenis yra suteikta tik tiesioginėms funkcijoms vykdyti. Skaidri organizacijos kultūra stiprėja, kai kiekvienas narys suvokia, jog jautrios informacijos saugumas priklauso nuo jo asmeninio sąžiningumo, o ne nuo to, ar pažeidimą kas nors pastebės. Profesinė etika reikalauja išlikti nešališkam ir nepalaužiamam net tada, kai spaudimas kyla iš artimos socialinės aplinkos.



D – 8.3. „Pagalba artimajam ar profesinė atsakomybė?”

Raktažodžiai: Artimas asmuo; Skubioji medicinos pagalba; Tarnybinis transportas; Paslaugų teikimo tvarka; Privilegija.

Situacijos kontekstas

Skubiosios medicinos pagalbos darbuotojas budėjimo metu gauna tiesioginį skambutį iš artimo šeimos nario. Giminaitis informuoja apie staigų sveikatos pablogėjimą ir prašo skubios pagalbos tiesiogiai darbuotojo, o ne kreipdamasis į Bendrąjį pagalbos centrą.

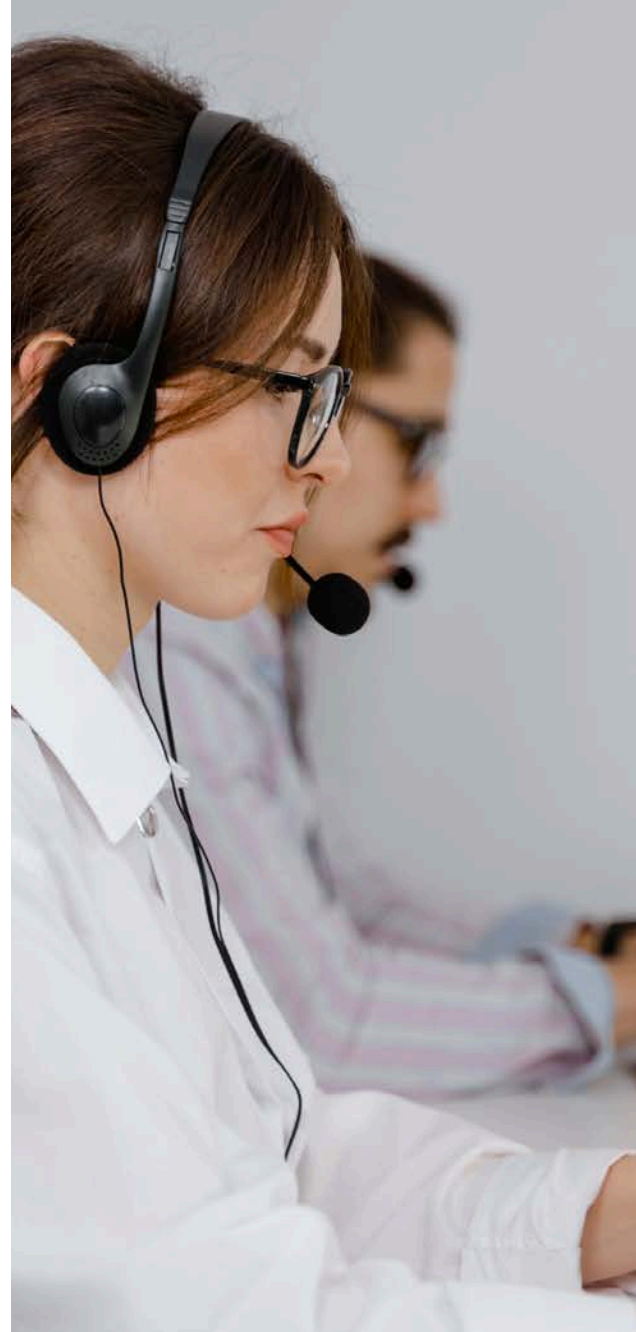
Darbuotojas supranta, kad nedaug nukrypęs nuo maršruto galėtų šeimos narį pasiekti greičiau nei oficialiai išsiųsta skubiosios medicinos pagalbos brigada, be to, skubiosios medicinos pagalbos paskirtis ir yra operatyviai reaguoti į grėsmę asmens sveikatai ar gyvybei. Tačiau kita vertus, toks veiksmas reikštų tam tikrų privilegijų sudarymą artimam asmeniui, tarnybinio automobilio naudojimą be oficialaus nurodymo bei nustatytos paslaugų teikimo tvarkos ignoravimą.

Kodėl ši situacija sudėtinga?

Dilema kyla tarp žmogiško noro nedelsiant padėti artimajam ir asmeninės profesinės atsakomybės laikytis nustatytų medicinos pagalbos teikimo principų. Nors skubiosios medicinos pagalbos darbuotojo veikla yra tiesiogiai orientuota į viešąjį interesą – sveikatos apsaugą, tačiau bet koks savavališkas nukrypimas nuo oficialios sistemos (Bendrojo pagalbos centro koordinavimo) sukuria neskaidrų „šešėlinį“ paslaugų teikimą, kuris nėra fiksuojamas įstaigos apskaitos sistemose.

Situaciją apsunkina tai, kad darbuotojas pats sau gali pateisinti savo veiksmus kaip „neatidėliotiną skubią pagalbą“, manydamas, kad asmeninis įsitraukimas nepadarys žalos įstaigai. Tačiau tarnybinių funkcijų vykdymas apeinant nustatytą tvarką suteikia artimajam nepagrįstą privilegiją, taip pažeidžiant lygiateisiškumo ir vienodo paslaugų prieinamumo principus visų kitų pacientų atžvilgiu.

Be to, darbuotojas prisiima asmeninę teisinę ir reputacinę riziką už savavališką sprendimą, nes piktnaudžiavimas informacine bei funkcinė galia gali lemti reagavimo į kitus oficialius (Bendrojo pagalbos centro perduotus) iškvietimus vėlavimą, taip sukeliant tiesioginę grėsmę kitų asmenų sveikatai ar gyvybei.





	Galimi sprendimai	Rizikos
A.	Nukrypti nuo maršruto ir suteikti pagalbą šeimos nariui.	Didelė teisinė ir drausminė rizika. Pažeidžiama nustatyta paslaugų teikimo tvarka, tarnybinio turto naudojimo tvarka, darbuotojas gali būti atleistas už piktnaudžiavimą.
B.	Nurodyti šeimos nariui skubiai skambinti 112, o pačiam tęsti tarnybines funkcijas pagal nustatytą tvarką.	Artimam žmogui gali tekti ilgiau laukti kitos skubiosios medicinos pagalbos brigados, nors darbuotojas tuo metu yra netoliese. Darbuotojui gali kilti stipri emocinė įtampa, kaltės jausmas ar abejonė, ar formaliai laikydamasis tvarkos jis neatsisakė galimybės greičiau padėti artimam žmogui.
C.	Nedelsiant informuoti dispečerinę apie situaciją ir laukti oficialaus nurodymo.	Gali prireikti papildomo laiko situacijai įvertinti, tačiau sprendimas dėl brigados nukreipimo priimamas ne paties su pacientu asmeniniais ryšiais susijusio darbuotojo, o objektyviai įvertinusi situaciją, pagal bendrą iškvietimų valdymo ir prioritetų nustatymo tvarką. Procesas užtikrina skaidrumą ir atskaitomybę.

Rekomendacijos

- Gavęs tiesioginį artimo šeimos nario prašymą suteikti skubią medicinos pagalbą, darbuotojas neturėtų savarankiškai priimti sprendimo nukrypti nuo nustatyto maršruto ar panaudoti brigados išteklius. Apie situaciją reikėtų informuoti skubiosios medicinos pagalbos dispečerį ar kitą už brigadų valdymą atsakingą asmenį ir toliau veikti pagal jo nurodymus bei nustatytą pagalbos organizavimo tvarką.
- Sprendimą, kuri skubiosios medicinos pagalbos brigada turi vykti į konkretų iškvietimą, turėtų lemti objektyviai įvertintas pagalbos poreikis ir nustatyti prioritetai, o ne darbuotojo asmeninis ryšys su pacientu. Jei pagalbos poreikis yra skubus, artimas asmuo turėtų būti įtrauktas į bendrą pagalbos organizavimo sistemą, o darbuotojo brigada pas jį galėtų vykti tuomet, jei toks sprendimas priimamas nustatyta tvarka.
- Įstaigoje turėtų būti aiškiai nustatyta ir darbuotojams reguliariai primenama, kaip elgtis situacijose, kai pagalbos tiesiogiai kreipiasi jų artimieji, draugai ar pažįstami. Darbuotojai turėtų žinoti, kam tokiais atvejais perduoti informaciją ir kas turi priimti sprendimą dėl brigados nukreipimo.

Skubiosios medicinos pagalbos specialisto pareiga užtikrinti skaidrų viešųjų išteklių naudojimą yra neatsiejama nuo visuomenės pasitikėjimo sveikatos apsaugos sistema. Tikrasis viešasis interesas saugomas tada, kai pagalba teikiama per oficialius kanalus, užtikrinant visų pacientų lygiateisiškumą, o tarnybinis turtas netampa asmeninių problemų sprendimo priemone. Kiekvienas savavališkas „nukrypimas“ silpnina kontrolės sistemą ir griauja atsakingos organizacijos pamatus. Pagalbos skubumą ir išteklių paskirstymą turi lemti objektyvus paciento būklės įvertinimas, o ne giminystės, draugystės ar kiti asmeniniai ryšiai.