

ANTI KORUPCINĖS DILEMOS KASDIENĖJE VEIKLOJE



APLINKOS MINISTERIJA

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



Lietuvos
Respublikos
aplinkos
ministerija

TURINYS

Įvadas	1
Dilemų analizė	2 - 6
Pranešimas	7 - 12
Spaudimas	13 - 24
Ryšiai ir pažintys	25 - 36
Papildoma veikla	37 - 40
Įstaigos turtas	41 - 52
Reglamentavimas	53 - 60
Viešieji pirkimai	61 - 74

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.

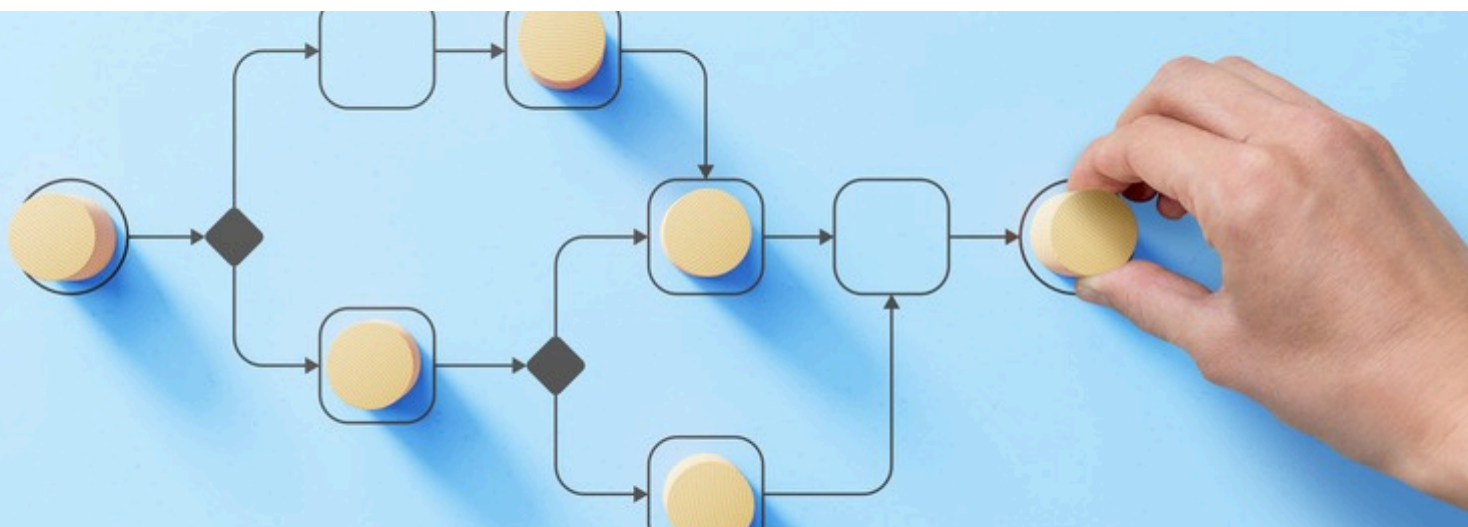
Ši metodinė priemonė – dileminių situacijų rinkinys (toliau – Rinkinys) – parengtas įgyvendinant Lietuvos Respublikos specialiųjų tyrimų tarnybos projektą „*Skaidrumo praktika: antikorupcinės dilemos kasdienėje veikloje*“. Projektu siekiama kurti ir plėtoti praktines mokymosi priemones, stiprinančias 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 Aplinkos ministerijos, jai pavaldžių ir (ar) jos valdymo sričiai priskirtų įstaigų (toliau – įstaigos) darbuotojams, valstybės tarnautojams, vadovams bei už korupcijai atsparios aplinkos kūrimą 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, poveikį viešajam interesui ir pačiai organizacijai.

Dileminės situacijos naudojamos kaip praktinė antikorupcinio sąmoningumo stiprinimo priemonė. Jų analizė skirta ne darbuotojų vertinimui ar vienintelio „teisingo“ atsakymo paieškai, bet gebėjimui kritiškai vertinti aplinkybes, atpažinti paslėptas korupcijos rizikas ir argumentuotai priimti skaidrius, viešąjį interesą ginančius sprendimus kasdienėje veikloje.

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

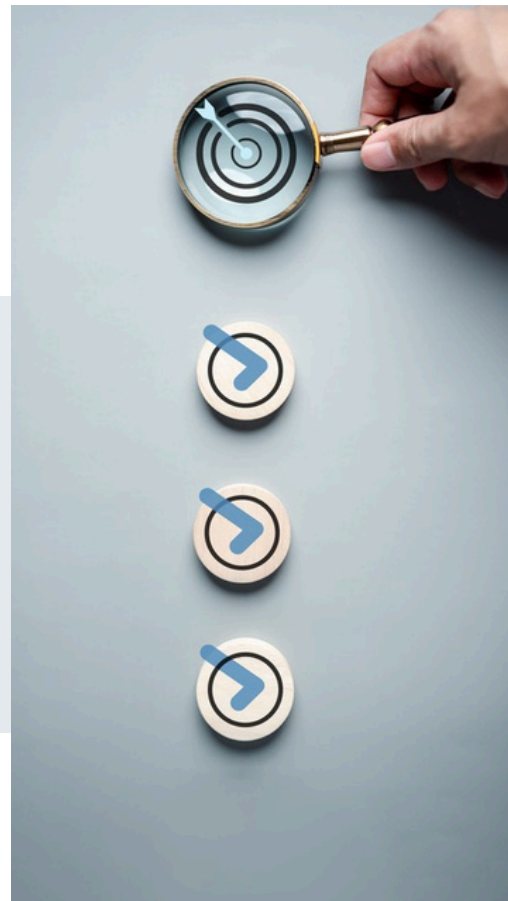
Tai būdas savarankiškai stiprinti kritinį mąstymą ir geriau suprasti, kaip skaidrumo principai veikia praktikoje. Dirbant su dilemine situacija rekomenduojama:

- 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 rekomendacinėmis 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. „Kolegų lojalumas ar atsakomybė organizacijai?“

Raktažodžiai: Pranešimas apie pažeidimą; Konfidencialumas; Lojalumas kolegoms; Pranešėjo apsauga.



Situacijos kontekstas

Asmuo, kurį su įstaiga sieja darbo santykiai, pastebi situaciją apie galimą pažeidimą įstaigoje. Jis žino, kad įstaigoje veikia vidinis pranešimų kanalas, užtikrinantis konfidencialumą, tačiau abejoja, ar turima informacija yra pakankamai pagrįsta.

Situaciją apsunkina geri kolegiški santykiai, nerimas sugadinti reputaciją, prarasti kolegų pasitikėjimą ar susidurti su neigiamomis pasekmėmis karjerai ir tolimesnei profesinei veiklai. Asmuo svarsto, ar verta pranešti dabar, ar geriau palaukti, kol situacija paaiškės savaime arba apie ją praneš kažkas kitas, o galbūt tai apskritai net nereikšmingas pažeidimas.

Kodėl ši situacija sudėtinga?

Dilema kyla dėl vidinio neapibrėžtumo, abejonių ir emocinės įtampos. Žmogui gali būti sunku atskirti, kada informacija jau pakankama pranešimui, o kada tai tik nepatvirtinti įtarimai. Papildomą įtampą kelia lojalumo kolegoms jausmas, baimė būti palaikytam „skundiku“, galimos neigiamos reakcijos darbo aplinkoje ar nerimas dėl profesinės ateities. Todėl asmuo atsiduria tarp noro išvengti konflikto ir pareigos prisidėti prie skaidrios bei atsakingos organizacijos kultūros kūrimo.



	Galimi sprendimai	Rizikos
A.	Nepranešti turimos informacijos, nes tai tiesiogiai nėra susiję su jumis.	Galimas pažeidimas gali likti neatskleistas, didėti žala organizacijai, visuomenės interesui ar pasitikėjimui įstaiga. Tylėjimas gali stiprinti neatsakingumo ir nebaudžiamumo kultūrą organizacijoje.
B.	Pateikti turimą informaciją vidiniu įstaigoje veikiančiu pranešimų kanalu arba išoriniu kanalu.	Gali kilti emocinė įtampa, nerimas dėl kolegų reakcijos ar galimų neigiamų pasekmių santykiams darbo aplinkoje ar profesinei veiklai.
C.	Stebėti situaciją ir laukti, kol galbūt praneš kažkas kitas arba situacija paaiškės savaime.	Pažeidimas gali tęstis, didėti žala įstaigai ar visuomenės interesui, o atsakomybė perkeliama kitiems asmenims.
D.	Pasikonsultuoti su už korupcijos prevenciją atsakingu asmeniu ar kompetentingomis institucijomis dėl galimų veiksmų ir apsaugos.	Procesas gali pareikalauti papildomo laiko ir drąsos, tačiau padeda aiškiau įvertinti situaciją, galimas rizikas ir apsaugos priemones.

Rekomendacijos

- Skatinti darbuotojus pranešti apie galimus pažeidimus net ir tuomet, kai informacija nėra iki galo patvirtinta – svarbu pagrįstas įtarimas, o ne pareiga pačiam atlikti tyrimą.
- Užtikrinti aiškų, darbuotojams suprantamą ir patikimą vidinį pranešimų kanalą bei realų konfidencialumo užtikrinimą.
- Reguliariai informuoti darbuotojus apie pranešėjų apsaugos garantijas ir galimybes konsultotis prieš pateikiant informaciją.
- Organizacijoje turėtų būti stiprinama kultūra, kurioje pranešimas apie galimus pažeidimus laikomas atsakingu ir organizaciją saugančiu veiksmu, o ne nelojalumu kolegoms.

Pranešti apie galimas rizikas ar pažeidimus – tai atsakingas veiksmas, saugantis organizaciją ir visuomenės interesus, todėl lojalumas kolegoms neturėtų trukdyti elgtis sąžiningai, teisingai ir skaidriai. Skaidri organizacijos kultūra kuriama tada, kai darbuotojai nebijo kelti klausimų, atsakingai reaguoja į abejones ir žino, kad sąžiningas elgesys organizacijoje yra vertinamas bei palaikomas.

D – 1.2. „Pasitikėjimo ribos organizacijoje“

Raktažodžiai: Vadovo atsakomybė; Reputacinė rizika; Pranešimas apie pažeidimą.

Situacijos kontekstas

Įstaigos darbuotojas iš artimos aplinkos sužino, kad jo skyriaus vadovui tam tikram laikui yra atimta teisė vairuoti transporto priemones. Darbuotojas pastebi, kad vadovas ir toliau vairuoja įstaigos tarnybinį automobilį vykdydamas darbo funkcijas – vyksta į susitikimus, patikrinimus ir kitus su darbu susijusius išvykimus. Vadovas organizacijoje dirba daug metų, yra vertinamas kaip profesionalus, patyręs ir gerbiamas darbuotojas, todėl kolektyve juo labai pasitikima.

Darbuotojas supranta, kad vadovo elgesys galimai pažeidžia teisės aktų reikalavimus ir kelia reputacinę riziką įstaigai, tačiau kartu abejoja, ar turėtų apie tai pranešti įstaigos vadovybei, nes nenori pakenkti gerą reputaciją turinčiam kolegai bei sukelti problemų darbo aplinkoje.



Kodėl ši situacija sudėtinga?

Dilema kyla tarp lojalumo ilgamečiam ir gerbiamam kolegai bei pareigos veikti atsakingai ir užtikrinti teisės aktų laikymąsi. Darbuotojui gali atrodyti, kad vadovas nesiekia asmeninės naudos, nes tarnybinį automobilį naudoja tik darbo funkcijoms atlikti, o jo patirtis ir kompetencija organizacijai yra svarbi.

Situaciją apsunkina ir tai, kad informacija gauta neoficialiai – iš artimos aplinkos, todėl darbuotojas nėra tikras, kaip turėtų elgtis ir ar apskritai gali remtis tokia informacija. Tačiau žinojimas apie galimą pažeidimą ir jo toleravimas gali sudaryti prielaidas neatskaitomybei, dvigubų standartų taikymui bei silpninti pasitikėjimą organizacijos skaidrumu.



	Galimi sprendimai	Rizikos
A.	Niekam nepranešti ir tikėtis, kad situacija greitai išsispręs.	Gali būti toleruojamas teisės aktų pažeidimas, didėti organizacijos reputacinė ir teisinė rizika, formotis dvigubų standartų kultūra.
B.	Pasikalbėti su tiesioginiu vadovu ir paraginti jį laikinai atsisakyti funkcijų, susijusių su vairavimu, kol bus atkurta teisė vairuoti.	Gali kilti emocinė įtampa, nerimas dėl santykių su vadovu, o situacija gali likti neišspręsta formaliai, nėra užtikrinama kontrolė ar atsakomybė, o pažeidimas gali tęstis.
C.	Informuoti atsakingus asmenis ar vadovybę apie situaciją.	Gali pablogėti santykiai su vadovu ar kolektyvu, darbuotojas gali būti vertinamas kaip nelojalus kolega.
D.	Paskatinti vadovą pačiam informuoti organizacijos vadovybę ir ieškoti laikino darbo organizavimo sprendimo.	Vadovas gali atsisakyti tai padaryti, o situacija gali užsitęsti ir likti neišspręsta.

Rekomendacijos

- Darbuotojai, pastebėję ar sužinoję apie galimus teisės aktų pažeidimus, turėtų reaguoti atsakingai ir neignoruoti rizikų, net jei situacija susijusi su gerbiamais ar ilgamečiais kolegomis.
- Organizacijose turėtų būti aiški tvarka, kaip elgtis situacijose, kai darbuotojas laikinai nebegali vykdyti tam tikrų funkcijų dėl teisinių ar kitų apribojimų.
- Vadovaujamas pareigas einantys darbuotojai turėtų rodyti asmeninį atsakomybės ir skaidrumo pavyzdį.
- Organizacijos kultūra turėtų būti grindžiama vienodu taisyklių taikymu visiems darbuotojams, nepriklausomai nuo jų pareigų, reputacijos ar darbo stažo.

Pasitikėjimas ir pagarba darbuotojui negali tapti priežastimi ignoruoti galimus teisės aktų pažeidimus. Skaidri organizacijos kultūra reiškia, kad taisyklės vienodai taikomos visiems – nepriklausomai nuo pareigų, patirties ar reputacijos.

D – 1.3. „Kontrolės principingumas ar institucinis lojalumas?“

Raktažodžiai: Savavališkas kirtimas; Rangovo pažeidimas; Institucijos reputacija; Pažeidimo fiksavimas.



Situacijos kontekstas

Įstaiga organizuoja aplinkos tvarkymo darbus ir pasitelkia rangovą medžių kirtimo darbams atlikti. Darbų vykdymo metu įstaigos specialistas pastebi, kad rangovo darbuotojai iškirto kelis medžius teritorijoje, kuri nebuvo numatyta darbams ir šiems kirtimams nebuvo gautas leidimas, neparengti būtini dokumentai.

Specialistas supranta, kad įvyko savavališkas kirtimas, o situaciją dar labiau apsunkina tai, kad darbus užsakė pati kontrolę vykdanči institucija. Suvokdamas, kad tai meta šešėlį ne tik rangovui, bet ir pačiai organizacijai, kaip kontroliuojančiam subjektui, specialistas svarsto galimybes fiksuoti pažeidimą arba ignoruoti pažeidimo faktą, kuris galbūt galėtų būti vertinamas kaip nereikšmingas, mat nukirsti medžiai buvo seni, nebegyvybingi, gadino bendrą aplinkos vaizdą.

Kodėl ši situacija sudėtinga?

Dilema kyla tarp pareigos skaidriai pripažinti padarytą pažeidimą ir noro „apsaugoti“ įstaigos reputaciją, nes viešas prisipažinimas, jog pati kontrolės institucija nesužiūrėjo savo rangovų, gali sukelti rezonansą ir institucinę gėdą. Tuo pačiu, situacijos ignoravimas sudaro prielaidas atsakomybės vengimui ir skaidrumo principų pažeidimui. Kyla rizika, kad organizacijoje formuosis praktika problemas ne spręsti, o jas maskuoti arba ignoruoti.



	Galimi sprendimai	Rizikos
A.	Nedelsiant oficialiai fiksuoti pažeidimą ir informuoti vadovybę.	Gali kilti reputacinė rizika įstaigai, rangovui bus taikomos sankcijos, tačiau specialistas išsaugo profesinį sąžiningumą ir teisinį saugumą.
B.	Neformaliai informuoti vadovą ir laukti jo nurodymų, pačiam oficialiai nefiksuojant pažeidimo.	Atsakomybė perkeliama vadovui, tačiau specialistas tampa pasyviu pažeidimo dalyviu. Rizikuojama gauti žodinį, neteisėtą nurodymą nusišypsoti faktus. Silpnėja skaidrumo ir atskaitomybės kultūra.
C.	Ignoruoti faktą, vertinant jį kaip „nereikšmingą“ (medžiai seni, vaizdas pagerėjo).	Formuojasi „išimčių“ kultūra, kai taisyklės taikomos selektyviai, o tai ilginiui griauna pasitikėjimą institucija. Taip pat nėra užtikrinama kontrolė, o pažeidimas gali kartotis ateityje.

Rekomendacijos

- Įstaigoje turėtų būti nustatyta aiški tvarka, kaip darbuotojai gali pranešti apie pastebėtus galimus pažeidimus, ydingas praktikas, net jei situacija gali sukelti nepatogių pasekmių pačiai organizacijai, užtikrinant konstruktyvų ir objektyvų tokių klausimų nagrinėjimą.
- Organizacijose turėtų būti stiprinama kultūra, kurioje klaidų ar pažeidimų pripažinimas laikomas atsakingu veiksmu, o ne reputacine grėsme, kurią būtina nusišypsoti.
- Vadovai turėtų aiškiai komunikuoti, kad lojalumas organizacijai reiškia ne pažeidimų slėpimą, o atsakingą reagavimą ir teisėtų sprendimų paiešką.
- Rizikingose situacijose rekomenduojama taikyti kolegialų vertinimą ir užtikrinti aiškų atsakomybės paskirstymą tarp užsakovo, rangovo ir kontrolės funkcijas vykdančių darbuotojų.

Atsakinga organizacijos kultūra reiškia gebėjimą pripažinti klaidas, aiškiai jas fiksuoti ir spręsti teisėtais būdais, net jei tai sukelia nepatogių pasekmių pačiai institucijai.

SPAUDIMAS

D – 2.1. „Vadovo nurodymas ar pareiga veikti teisėtai?“

Raktažodžiai: Vadovo spaudimas; Žodinis nurodymas; Interesų konfliktas; Teisėtumas.

Situacijos kontekstas

Įstaigos pareigūnas atlieka objekto patikrinimą, kurio metu pagal savo kompetenciją pažeidimų nenustato, tačiau pastebi galimus žemės naudojimo reikalavimų neatitikimus, kurie turėtų būti perduoti kitam įstaigos padaliniui pagal kompetenciją. Vėliau paaiškėja, kad tikrinamas objektas yra susijęs su pareigūno tiesioginio vadovo artimo asmens interesais. Vadovas žodžiu nurodo informacijos neperduoti ir teigia, kad „pats padalinys išsiaiškins“.

Pareigūnas supranta, kad teisės aktai numato pareigą perduoti tokią informaciją atsakingam subjektui, tačiau kartu jaučia spaudimą paklusti vadovo nurodymui ir nerimauja dėl galimų neigiamų pasekmių darbo santykiams ar karjerai.

Kodėl ši situacija sudėtinga?

Dilema kyla tarp pareigos veikti teisėtai, nešališkai ir pagal kompetenciją nustatytą tvarką bei lojalumo tiesioginiam vadovui. Pareigūnas atsiduria situacijoje, kai žodinis vadovo nurodymas gali prieštarauti teisės aktų reikalavimams ir sudaryti prielaidas interesų konflikto ar piktnaudžiavimo rizikai.

Situaciją apsunkina tai, kad spaudimas daromas neformaliai – žodiniu nurodymu, todėl darbuotojui gali būti sudėtinga aiškiai įvertinti savo veiksmų ribas, galimas pasekmes ir atsakomybę. Kyla klausimas, ar paklusimas vadovui gali būti pateisinamas, kai kyla abejonių dėl sprendimo skaidrumo ir teisėtumo.





	Galimi sprendimai	Rizikos
A.	Ignoruoti vadovo nurodymą ir perduoti informaciją laikantis teisės aktų nustatytos tvarkos.	Gali kilti konfliktas su tiesioginiu vadovu, įtampa darbo aplinkoje ar neigiamas poveikis profesiniams santykiams bei profesinei veiklai.
B.	Vykdyti vadovo žodinį nurodymą ir informacijos neperduoti.	Gali būti pažeisti teisės aktų reikalavimai, sudarytos prielaidos interesų konfliktui, piktnaudžiavimui ar atsakomybės vengimui.
C.	Paprašyti vadovo nurodymą pateikti raštu.	Gali padidėti įtampa santykiuose su vadovu, tačiau tai padeda aiškiau įvertinti atsakomybę ir sprendimo pagrįstumą.
D.	Informuoti aukštesnio lygmens vadovą ar atsakingą padalinį apie galimą interesų konfliktą ar netinkamą nurodymą.	Procesas gali tapti sudėtingesnis ir jautrus organizacijos viduje, tačiau užtikrinamas didesnis skaidrumas, atskaitomybė ir nešališkumas.

Rekomendacijos

- Žodiniai nurodymai, galintys prieštarauti teisės aktams ar keliantys interesų konflikto riziką, neturėtų būti vykdomi neįvertinus jų teisėtumo.
- Organizacijose turėtų būti aiški tvarka, kaip darbuotojai gali saugiai pranešti apie galimą interesų konfliktą, netinkamus nurodymus ar spaudimą.
- Vadovams turėtų būti reguliariai stiprinamos lyderystės, etikos ir interesų konfliktų valdymo kompetencijos.

Lojalumas vadovui negali būti aukščiau pareigos veikti teisėtai ir nešališkai – skaidri organizacijos kultūra prasideda tada, kai darbuotojai laikosi teisės aktų net ir patirdami spaudimą.

D – 2.2. „Profesinė atsakomybė ar institucinis spaudimas?”

Raktažodžiai: Institucinis spaudimas; Kvalifikacijos vertinimas; Reputacinė įtaka; Objektyvumas.



Situacijos kontekstas

Įstaigos specialistas vertina prašymą išplėsti statybos vadovo kvalifikacijos atestatą. Pareiškėjas – plačiai statybų sektoriuje žinomas ir pagal kompetencijas vertinamas asmuo. Specialistas pastebi, kad pateikta informacija apie profesinę patirtį yra nepakankamai detalizuota arba kai kurie projektai kelia abejonių dėl realaus pareiškėjo vaidmens juose (nurodoma – „konsultavo“, „koordinavo“, „prisidėjo prie valdymo“).

Specialistas netrukus sulaukia neformalaus skambučio iš aukštesnio lygio vadovybės, pabrėžiant, kad pareiškėjas yra „valstybei itin svarbus ekspertas“, todėl „nereikėtų dirbtinai stabdyti proceso dėl formalių klausimų“. Taip pat užsimenama, kad užsitęsęs procesas gali sukelti nereikalingą rezonansą ir būti interpretuojamas kaip institucijos negebėjimas operatyviai dirbti su aukštos kompetencijos specialistais. Po šio skambučio specialisto tiesioginis vadovas papildomai pasiteirauja, ar „tikrai būtina taip griežtai vertinti dokumentaciją“, nes klausimas jau pasiekė aukštesnį lygmenį ir gali tapti jautrus institucijos vadovybei bei reputacijai.

Kodėl ši situacija sudėtinga?

Dilema kyla tarp pareigos užtikrinti objektyvų ir vienodą kvalifikacijos vertinimą bei stipraus institucinio spaudimo priimti palankų sprendimą. Situaciją apsunkina tai, kad pareiškėjas nėra atsitiktinis rinkos dalyvis – jis turi autoritetą, ryšius ir viešą reputaciją, todėl specialistui gali kilti vidinis spaudimas nekelti papildomų klausimų, kad nebūtų apkaltintas biurokratizmu, proceso vilkinimu ar „strateginių projektų stabdymu“.

Papildomą riziką kelia neformalus skambučiai ir užuominos apie galimas pasekmes organizacijai. Tokiose situacijose spaudimas dažnai nėra tiesioginis ar neteisėtas – jis maskuojamas „valstybinio intereso“, „reputacijos“, „terminų“ ar „sveiko proto“ argumentais. Tokioje situacijoje specialistui tampa sudėtinga atskirti teisėtą institucijos dėmesį strategiškai svarbiu projektui nuo netiesioginio spaudimo priimti palankų sprendimą nepaisant nustatytų dokumentų trūkumų.



	Galimi sprendimai	Rizikos
A.	Sustabdyti vertinimą ir oficialiai pareikalauti papildomų dokumentų, projektų pagrindimo bei užsakovų patvirtinimų.	Gali kilti konfliktas su pareiškėju, profesinėmis asociacijomis ar vadovybe. Specialistas gali būti laikomas „proceso stabdytoju“ ar pertekliniu formalistu.
B.	Perduoti paraišką tiesiai egzaminavimo etapui, tikintis, kad Komisija kompetenciją įvertins egzamino metu.	Sukuriama praktika, kai reputacija tampa svarbesnė už vienodus dokumentų vertinimo standartus. Didėja neskaidrių išimčių ir protegavimo rizika.
C.	Pateikti bylą Atestavimo komisijai su detalio pažyma apie nustatytus trūkumus ir rizikas.	Procesas gali tapti jautrus organizacijos viduje, Komisijai gali būti daromas papildomas spaudimas priimti palankų sprendimą.
D.	Raštu užfiksuoti visus bandymus daryti įtaką procesui ir informuoti už korupcijos prevenciją atsakingą asmenį.	Gali pablogėti santykiai su vadovybe ar išoriniais partneriais, atsirasti neformali įtampa darbo aplinkoje.
E.	Inicijuoti kolegialų dokumentų vertinimą, įtraukiant antrą specialistą ar teisininką.	Procesas užtruks ilgiau, tačiau sumažės individualaus spaudimo ir subjektyvumo rizika.

Rekomendacijos

- Kilus abejonėms dėl pateiktos profesinės patirties pagrįstumo ar realaus pareiškėjo vaidmens projektuose, darbuotojai turėtų reikalauti papildomų įrodymų, o rizikingesniais atvejais taikyti kolegialų vertinimą ar „keturių akių“ principą. Tai padeda sumažinti individualaus spaudimo, subjektyvumo ir išimčių taikymo riziką.
- Organizacijoje turėtų būti aiški tvarka, kaip darbuotojai turi elgtis gavę politinio ar institucinės hierarchijos spaudimo požymių turinčius skambučius, prašymus ar „rekomendacijas“.
- Darbuotojams turėtų būti sudaryta galimybė saugiai konsultuotis su vadovybe, teisininkais ar už korupcijos prevenciją atsakingais asmenimis tais atvejais, kai kyla abejonų dėl sprendimo skaidrumo, galimo interesų konflikto ar netinkamo poveikio sprendimų priėmimui.
- Organizacijose turėtų būti reguliariai stiprinamos darbuotojų kompetencijos apie interesų konfliktų, reputacinio spaudimo, politinės įtakos ir „išimčių kultūros“ rizikas, pabrėžiant, kad lojalumas viešajam interesui ir teisėtumo principams yra svarbesnis už siekį išvengti nepatogių situacijų ar konflikto su įtakingais asmenimis.

Reputacija, pareigos ar dalyvavimas strategiškai svarbiuose projektuose negali pakeisti pareigos pateikti reikalaujamus kompetenciją ir patirtį pagrindžiančius dokumentus. Skaidrus atestavimo procesas užtikrinamas tik tada, kai visi pareiškėjai vertinami pagal vienodus kriterijus, o bet koks išorinis spaudimas yra atpažįstamas, fiksuojamas ir nelemia galutinio sprendimo.

D – 2.3. „Teisinis principingumas ar socialinis jautrumas?“

Raktažodžiai: Socialinis spaudimas; Draugiški ryšiai; Nešališkumas.

Situacijos kontekstas

Įstaigos specialistas, vykdydamas planinę pastatų energinio naudingumo sertifikatų (PENS) priežiūrą, nustato techninių neatitikimų naujai pastatyto daugiabučio A++ klasės sertifikate. Registre pateikti duomenys apie šiluminę varžą neatitinka statybos nuotraukose matomų medžiagų. Paprašius papildomos informacijos, PENS ekspertas, su kuriuo specialistas užmezgęs draugiškus darbinius santykius, neoficialiai pripažįsta, kad dalis darbų atlikta ne visiškai pagal projektinius sprendinius, tačiau statytojas esą pažadėjo trūkumus ištaisyti artimiausiu metu, todėl prašo j tai nereaguoti. Mat, anuliuojus sertifikatą, šimtai gyventojų su šeimomis negalėtų laiku įregistruoti nuosavybės, o ekspertas prarastų kvalifikacijos atestatą.

Kodėl ši situacija sudėtinga?

Dilema kyla tarp pareigos veikti teisėtai bei nešališkai ir siekio būti „lanksčiam“ bei „orientuotam į rezultatą“ išvengiant neigiamų socialinių pasekmių. Situaciją apsunkina tai, kad pažeidimas nėra visiškai akivaizdus formalia prasme – ekspertas teigia, jog trūkumai bus pašalinti artimiausiu metu, todėl specialistui gali kilti pagunda situaciją vertinti kaip laikiną ar „techninę“.

Papildomą spaudimą kelia argumentai apie galimas pasekmes gyventojams ir reputacinę žalą institucijai. Tokiose situacijose specialistui gali būti sunku atskirti realų viešąjį interesą nuo bandymo emociniais argumentais (socialinis jautrumas gyventojų problemoms) paveikti priežiūros sprendimą. Be to, ekspertas yra šios įstaigos atestuotas rinkos dalyvis, todėl sprendimas gali būti suvokiamas ne tik kaip techninis vertinimas, bet ir kaip įstaigos pasitikėjimo savo išduotu atestatu klausimas.



	Galimi sprendimai	Rizikos
A.	Fiksuoti pažeidimą, pripažinti sertifikatą negaliojančiu ir informuoti Atestavimo ekspertų komisiją dėl eksperto veiklos vertinimo.	Gali kilti konfliktas su statytoju, ekspertu ir gyventojais, atsirasti reputacinė įtampa bei skundai institucijai.
B.	Prašyti papildomų dokumentų ir laikinai atidėti galutinį sprendimą, tikintis, kad trūkumai bus pašalinti.	Gali būti pažeistas priežiūros operatyvumo ir nešališkumo principas, sudaromos prielaidos vilkinimui ir nevienodam taisyklių taikymui.
C.	Neformaliai leisti ekspertui ištaisyti trūkumus neanuliuojant sertifikato.	Sukuriama „išimčių“ praktika, kyla rizika dėl atsakomybės, jei trūkumai nebus pašalinti arba paaiškės papildomi pažeidimai.
D.	Kreiptis dėl kolegialaus vertinimo ar papildomos techninės ekspertizės.	Procesas gali užtrukti ilgiau ir didinti įtampą su statytoju bei gyventojais, tačiau sprendimas būtų objektyvesnis ir skaidresnis.

Rekomendacijos

- Kilus pagrįstų abejonių dėl sertifikate pateiktų duomenų teisingumo, specialistai turėtų fiksuoti neatitikimus ir inicijuoti papildomą vertinimą ar eksperto veiklos peržiūrą, o ne remtis neoficialiais pažadais dėl būsimų pataisymų.
- Organizacijoje turėtų būti aiški tvarka, kaip elgtis tais atvejais, kai nustatomi galimi neatitikimai jau po sertifikato išdavimo, įskaitant sprendimų priėmimo terminus, papildomų ekspertizų poreikį ir atsakomybės ribas.
- Rizikingesniais ar socialiai jautriais atvejais rekomenduojama taikyti kolegialų vertinimą arba „keturių akių“ principą, kad būtų sumažinta individualaus spaudimo, emocinių argumentų ar subjektyvių sprendimų rizika.

Socialinės ar reputacinės pasekmės negali tapti pagrindu toleruoti galimai neteisingus energinio naudingumo sertifikavimo duomenis. Pasitikėjimas priežiūros sistema užtikrinamas tada, kai sprendimai priimami remiantis objektyviais faktais, vienodais standartais ir nešališkumu, o laikinos „išimtys“ netampa nusistovėjusia praktika.

D – 2.4. „Viešasis interesas ar kontrolės išimtis?”

Raktažodžiai: Strateginis projektas; Kvalifikacijos reikalavimai; Viešasis interesas; Išimčių taikymas.

Situacijos kontekstas

Įstaigos specialistas atlieka planinį vienos didžiausių šalies statybos bendrovių, turinčių teisę vykdyti ypatingųjų statinių statybos rangos darbus, veiklos patikrinimą. Patikrinimo metu nustatoma, kad dėl masinio darbuotojų išėjimo įmonė nebeatitinka privalomų kvalifikacijos reikalavimų – joje nebeliko pakankamo skaičiaus atestuoatų statybos vadovų, atsakingų už specifines sritis, pavyzdžiui, elektrotechnikos ar procesų valdymo darbus.

Įmonės vadovybė pripažįsta problemą, tačiau paaiškina, kad šiuo metu bendrovė vykdo kelis strategiškai svarbius valstybinius projektus – ligoninės rekonstrukciją ir karinę infrastruktūrą. Vadovas prašo specialisto „neskubėti“ priimti neigiamos išvados, kuri taptų pagrindu stabdyti įmonės kvalifikacijos atestatą. Jis argumentuoja, kad atestato sustabdymas reikštų ne tik darbų stabdymą, bet ir grėsmę projekto terminams, didelius nuostolius valstybei, prarastą Europos Sąjungos finansavimą strateginiams projektams. Vadovas tikina, kad nauji specialistai jau ieškomi ir situacija bus išspręsta per kelis mėnesius.

Specialistas supranta, kad formaliai įmonė nebeatitinka teisės aktuose nustatytų reikalavimų, tačiau kartu mato ir galimas neigiamas pasekmes viešajam interesui, jei projektas būtų sustabdytas.



Kodėl ši situacija sudėtinga?

Dilema kyla tarp pareigos laikytis teisės aktų ir užtikrinti vienodą reikalavimų taikymą visiems rinkos dalyviams bei siekio išvengti neigiamų pasekmių visuomenei ir valstybei svarbiame projekte. Specialistui gali atrodyti, kad laikinas „lankstumas“ šioje situacijoje būtų racionalus ir praktiškas sprendimas, leidžiantis išvengti ligoninės rekonstrukcijos sustabdymo bei finansinių nuostolių. Tačiau leidimas įmonei tęsti veiklą neatitinkant privalomų kvalifikacijos reikalavimų gali kelti statybų kokybės ir saugumo riziką, sudaryti prielaidas nevienodam taisyklių taikymui ir sukurti precedentą, kad svarbūs ar dideli projektai gali būti vykdomi nepaisant nustatytų reikalavimų. Situaciją apsunkina ir emocinis spaudimas – specialistui netiesiogiai perkeliama atsakomybė už galimas projekto sustabdymo pasekmes.

	Galimi sprendimai	Rizikos
A.	Nedelsiant surašyti patikrinimo aktą su neigiama išvada ir inicijuoti kvalifikacijos atestato stabdymą.	Gali sustoti valstybei svarbus projektas, kilti finansinių nuostolių, didėti visuomenės nepasitenkinimas, o atsakomybė už pasekmes gali būti siejama su priimtu sprendimu.
B.	Surašyti aktą su nurodymu pašalinti trūkumus per nustatytą terminą, leidžiant laikinai tęsti veiklą.	Gali būti pažeisti teisės aktų reikalavimai, sudaromos prielaidos išskirtiniam palankumui įmonei, nevienodam taisyklių taikymui ir korupcijos rizikoms.
C.	Fiksuoti pažeidimą ir oficialiai informuoti atsakingas institucijas bei projekto užsakovą apie nustatytas rizikas ir galimas pasekmes.	Procesas gali tapti sudėtingesnis, kilti spaudimas specialistui ar institucijai, tačiau sprendimas išlieka skaidrus ir pagrįstas.
D.	Kreiptis į vadovybę ar teisininkus dėl papildomo situacijos vertinimo ir galimų teisėtų sprendimo būdų.	Sprendimo priėmimas gali užtrukti ilgiau, tačiau sumažinama asmeninio subjektyvumo ir nepagrįsto sprendimo rizika.

Rekomendacijos

- Sudėtingose situacijose rekomenduojama taikyti kolegialų vertinimą, konsultuotis su teisininkais ar atsakingomis institucijomis, siekiant užtikrinti sprendimų objektyvumą ir skaidrumą.
- Organizacijose turėtų būti stiprinama praktika, kad atsakomybė už viešojo intereso apsaugą negali būti perkeliama individualiam specialistui darant emocinį ar reputacinį spaudimą.

Strateginė projektų svarba, terminų spaudimas ar galimi finansiniai nuostoliai negali tapti pagrindu taikyti išimtinis sprendimus ar ignoruoti privalomus teisės aktų reikalavimus. Viešasis interesas pirmiausia saugomas užtikrinant veiklos teisėtumą, kokybę ir vienodas konkurencijos sąlygas, o ne darant nuolaidas dėl momentinio patogumo ar emocinio spaudimo.

D – 2.5. „Teisėkūros kokybė ar institucinis patogumas?“

Raktažodžiai: Teisėkūra; Pastabų teikimas; Neformalus spaudimas; Teisinio reguliavimo kokybė.

Situacijos kontekstas

Įstaiga pagal kompetenciją vertina kitos įstaigos parengtą teisės akto projektą ir teikia pastabas dėl galimų neaiškumų, teisinių spragų ar praktinio įgyvendinimo iššūkių. Pastebima, kad rengėjai vengia atsižvelgti į gautas pastabas, nes jos yra „nepatogios“: reikalauja esminių projekto korekcijų, jų nagrinėjimas užtruktų, apsunkintų projekto derinimą ir trukdytų laikytis numatytų terminų. Rengėjas neoficialiai prašo įstaigos specialisto neteikti pastabų oficialiai, žadėdamas į jas „atsižvelgti vėliau“. Tačiau anksčiau yra pasitaikę situacijų, kai, atsižvelgus į tokį neoficialų prašymą ir oficialiai nepateikus pastabų, vėliau buvo konstatuota, kad įstaiga pastabų nepateikė laiku, todėl į jas nebuvo galimybės atsižvelgti.

Kodėl ši situacija sudėtinga?

Dilema kyla tarp siekio išlaikyti konstruktyvius santykius su teisės akto rengėjais ir profesinės pareigos užtikrinti kokybišką, aiškų bei tinkamai įgyvendinamą teisinį reguliavimą. Specialistui gali atrodyti, kad oficialus pastabų teikimas sukels papildomą įtampą, bus vertinamas kaip „trukdymas procesui“ ar nepakankamas lojalumas instituciniams partneriams, dėl to specialistas patiria emocinį spaudimą ir nerimą dėl galimų neigiamų pasekmių karjerai ar reputacijai.

Situaciją apsunkina ir neformalus spaudimas – oficialiai niekas nedraudžia teikti pastabų, tačiau darbuotojams subtiliai signalizuojama, kad kritinės pozicijos yra nepageidaujamos. Kyla rizika, kad viešasis interesas ir teisėkūros kokybė bus nustumiami į šalį dėl procesinio patogumo, terminų ar noro išvengti konfliktų tarp institucijų.



	Galimi sprendimai	Rizikos
A.	Apsiriboti neoficialiu pastabų teikimu arba jų apskritai oficialiai neteikti.	Gali būti priimtas nepakankamai kokybiškas ar praktikoje sunkiai įgyvendinamas teisės aktas, silpnėja institucijos atsakomybė ir viešojo intereso apsauga.
B.	Oficialiai pateikti pastabas laikantis visų nustatytų procedūrų.	Gali kilti įtampa santykiuose su ministerijos atstovais, darbuotojai gali susidurti su reputaciniu ar profesiniu spaudimu.
C.	Informuoti savo įstaigos vadovybę apie gautą neoficialų prašymą ir derinti bendrą institucijos poziciją.	Procesas gali tapti formalesnis ir ilgesnis, tačiau sprendimai tampa skaidresni ir labiau pagrįsti.
D.	Siūlyti teisės akto projektą papildomai svarstyti darbo grupėje ar kolegialiai.	Gali užtrukti teisėkūros procesas, tačiau užtikrinamas platesnis vertinimas ir mažesnė subjektyvių sprendimų rizika.
E.	Susitaikyti su tuo, kad galutinį sprendimą vis tiek priims politinis lygmuo, ir aktyviai nedalyvauti procese.	Institucija gali neįvykdyti savo kompetencijos ir atsakomybės užtikrinti kokybišką reguliavimą bei viešojo intereso apsaugą.

Rekomendacijos

- Pastabos teisės aktų projektams turėtų būti teikiamos oficialiai, skaidriai ir dokumentuotai, ypač kai jos susijusios su viešojo intereso apsauga ar teisinio reguliavimo kokybe.
- Organizacijose turėtų būti aiški praktika, kaip elgtis gavus neoficialius prašymus neteikti ar „sušvelninti“ pastabas teisėkūros procese.
- Sudėtingose ar jautriose situacijose rekomenduojama derinti institucijos poziciją su vadovybe, teisininkais ar kolegialiais organais.
- Teisėkūros procese turėtų būti stiprinama kultūra, kurioje konstruktyvi kritika ir profesionalios pastabos laikomos kokybiško reguliavimo dalimi, o ne trukdžiu procesui.

Įstaigoms, formuojančioms valstybės politiką ir rengiančioms teisinį reguliavimą, tenka ypatinga atsakomybė už skaidrų, argumentais grįstą ir į viešąjį interesą orientuotą teisėkūros procesą. Todėl profesionalios ir kritiškos pastabos neturėtų būti vertinamos kaip kliūtis ar nepatogumas – jos yra būtina atsakingo ir patikimo teisėkūros proceso dalis.

D – 2.6. „Administracinė našta ar privalumas?”

Raktažodžiai: Korupcijos rizikos vertinimas; Rizikos mažinimas; Spaudimas; Objektivumas.



Situacijos kontekstas

Įstaigos specialistui pavedama atlikti korupcijos pasireiškimo tikimybės nustatymą (KPT) tam tikrose įstaigos veiklos srityse. Vertinimo metu nustatomos kelios reikšmingos korupcijos rizikos ir vadovaujantis KPT nustatymo rekomendacijomis, vienai veiklos sričiai priskiriamas aukštas rizikos lygis.

Su tokia išvada nesutinka keli padalinių vadovai, atsakingi už vertintą veiklos sritį. Jie teigia, kad nustatytas rizikos lygis „per griežtas“ ir „formalus“, gali pakenkti padalinio reputacijai, sukelti papildomų kontrolės priemonių ar neigiamai paveikti įstaigos įvaizdį. Vadovai ragina specialistą „lanksčiau pažiūrėti“ į situaciją ir pakeisti rizikos lygį į mažesnį.

Specialistas supranta, kad išvados buvo parengtos laikantis nustatytos metodikos ir objektyvių kriterijų, tačiau kartu nuogąstauja, kad atsisakymas keisti vertinimą gali sukelti konfliktų darbo aplinkoje, pabloginti santykius su padalinių vadovais ar lemti, kad įstaigos vadovybė apskritai netaikys korupcijos prevencijos priemonių rizikoms šalinti ar valdyti.

Kodėl ši situacija sudėtinga?

Dilema kyla tarp profesinės pareigos objektyviai vertinti korupcijos rizikas ir vidinio spaudimo „sušvelninti“ nepatogias išvadas dėl organizacinių ar reputacinių priežasčių. Specialistui gali atrodyti, kad rizikos lygio sumažinimas padėtų išvengti konfliktų, sumažintų įtampą organizacijoje. Tačiau nepagrįstas rizikos lygio keitimas gali susilpninti korupcijos prevencijos procesų patikimumą, sudaryti prielaidas formaliam ar selektyviam rizikų vertinimui bei mažinti pasitikėjimą įstaigos skaidrumu.



	Galimi sprendimai	Rizikos
A.	Atsižvelgti į padalinių vadovų reikalavimus ir sumažinti nustatytą rizikos lygį.	Gali būti iškraipytas objektyvus korupcijos rizikų vertinimas, silpnėti prevencijos sistemos patikimumas ir pasitikėjimas įstaigos skaidrumu.
B.	Neatsižvelgti į spaudimą ir nekeisti nustatyto rizikos lygio.	Gali kilti konfliktai darbo aplinkoje, įtampa santykiuose su vadovais ar neigiamas poveikis specialisto profesinei aplinkai.
C.	Kreiptis į kompetentingus subjektus dėl papildomos konsultacijos ar nepriklausomo vertinimo.	Procesas gali užtrukti ilgiau, tačiau sprendimas tampa objektyvesnis, labiau pagrįstas ir sumažinama individualaus spaudimo rizika.
D.	Informuoti įstaigos vadovybę apie daromą spaudimą ir siūlyti kolegialų išvados svarstymą.	Situacija gali tapti jautri organizacijos viduje, tačiau užtikrinamas didesnis skaidrumas ir sprendimų pagrįstumas.

Rekomendacijos

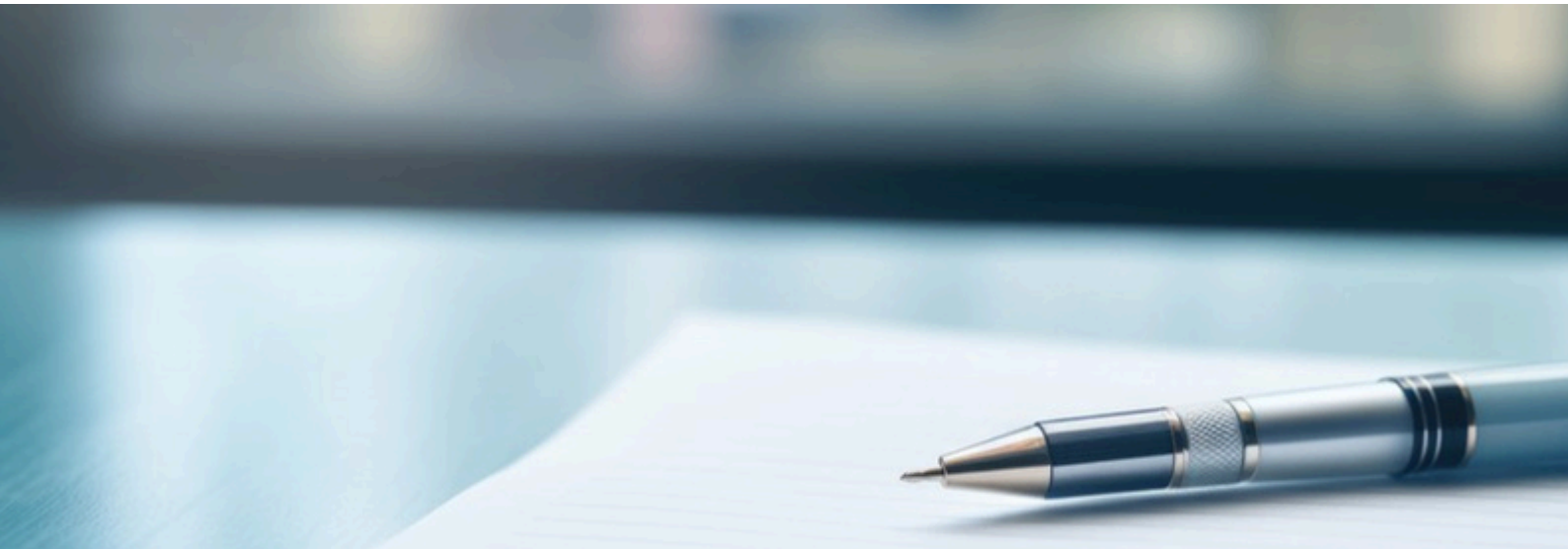
- Korupcijos rizikų vertinimas turėtų būti grindžiamas objektyviais kriterijais, metodikomis ir faktais, o ne organizacinio patogumo ar reputacijos argumentais.
- Organizacijose turėtų būti aiški tvarka, kaip sprendžiami nesutarimai dėl korupcijos rizikų vertinimo rezultatų.
- Rizikingose ar jautriose situacijose rekomenduojama taikyti kolegialų vertinimą arba konsultotis su kompetentingomis institucijomis.
- Darbuotojams turėtų būti sudarytos sąlygos nepriklausomai atlikti korupcijos prevencijos funkcijas nepatiriant neformalaus spaudimo ar baimės dėl galimų pasekmių profesinei veiklai.

Korupcijos pasireiškimo tikimybės nustatymo esmė – identifikuoti veiklos sritis, kuriose gali kilti korupcijos rizikų ir jos veiksniai, ir imtis prevencijos priemonių joms suvaldyti. Skaidri organizacijos kultūra kuriama tada, kai korupcijos prevencija grindžiama faktais, profesionalumu ir atsakomybe, o ne siekiu „sušvelninti“ rizikas dėl reputacinių ar vidinių interesų.

RYŠIAI IR PAŽINTYS

D – 3.1. „Draugiškas patarimas ar nesąžiningas pranašumas?“

Raktažodžiai: Nevieša informacija; Artimieji; Privilegiuota informacija; Lygios galimybės.



Situacijos kontekstas

Mokamos ir viešai lankytinos įstaigos darbuotojas iš anksto sužino, kad tam tikrą dieną lankymas šioje įstaigoje bus nemokamas. Ši informacija tuo metu dar nėra viešai paskelbta ir yra žinoma tik darbuotojams bei organizatoriams.

Tuo metu su darbuotoju susisiečia jo artimi giminaičiai, gyvenantys užsienyje, ir planuojantys vasaros atostogas Lietuvoje. Jie žino apie darbovietę turistų pamėgtoje ir gausiai lankytinoje įstaigoje, todėl teiraujasi, ar artimiausiu metu planuojamos nuolaidos ar nemokamo lankymo dienos. Darbuotojas supranta, kad ši informacija artimiesiems galėtų būti naudinga planuojant kelionę ir padėtų sutaupyti pinigų. Tačiau kartu darbuotojas abejoja, ar gali dalintis dar nevieša informacija, kuri nėra prieinama kitiems įstaigos lankytojams.

Kodėl ši situacija sudėtinga?

Dilema kyla ne dėl akivaizdžios asmeninės naudos siekimo, o dėl noro padėti artimiesiems žmonėms. Darbuotojui gali atrodyti, kad informacijos suteikimas niekam nepakenks, nes nemokamo lankymo diena vis tiek bus paskelbta viešai. Tačiau neviešos informacijos atskleidimas gali sudaryti prielaidas privilegijuotam informacijos naudojimui ir nevienodoms galimybėms kitų lankytojų atžvilgiu. Situaciją apsunkina ir socialinis spaudimas – darbuotojas gali nenorėti pasirodyti nedraugiškas ar „nesupratingas“, ypač kai artimi asmenys ketina atvykti iš kitos šalies ir tikisi pagalbos planuojant savo laiką Lietuvoje.



	Galimi sprendimai	Rizikos
A.	Suteikti neviešą informaciją apie būsimą nemokamo lankymo dieną.	Gali būti pažeistas konfidencialumo principas, sudaromos privilegijuotos sąlygos pažįstamiems asmenims, silpnėja pasitikėjimas vienuodu informacijos prieinamumu.
B.	Nesidalinti informacija iki oficialaus jos paskelbimo.	Gali kilti nepatogumų ar įtampa asmeniniuose santykiuose, artimieji gali darbuotojo elgesį vertinti kaip nenorą padėti.
C.	Pasiūlyti sekti oficialią įstaigos informaciją interneto svetainėje ar socialiniuose tinkluose.	Artimieji gali likti nepatenkinti negavę konkretaus atsakymo, tačiau išlaikomas skaidrumas ir vienodos galimybės visiems lankytojams.

Rekomendacijos

- Darbuotojai neturėtų dalintis nevieša informacija su pažįstamais ar kitais asmenimis iki oficialaus jos paskelbimo.
- Informacija apie akcijas, nuolaidas ar specialias lankymo sąlygas turėtų būti skelbiama vienodai ir viešai visiems lankytojams.
- Organizacijose svarbu aiškiai apibrėžti, kokia informacija laikoma nevieša ir kaip darbuotojai turi elgtis tokiose situacijose.
- Darbuotojams turėtų būti reguliariai primenama, kad net ir „nekaltas“ noras padėti pažįstamiems gali sudaryti prielaidas privilegijoms ar nevienodam asmenų traktavimui.

Nevieša informacija neturėtų tapti privilegija pažįstamiems ar artimiems žmonėms. Skaidrumas organizacijoje reiškia, kad visa visuomenei aktuali informacija turi būti prieinama vienodomis sąlygomis visiems, nepriklausomai nuo asmeninių ryšių ar pažinčių.

D – 3.2. „Vertingas eksponatas ar skaidrus sprendimas?”

Raktažodžiai: Profesiniai ryšiai; Interesų konfliktas; Skaidrus vertinimas.

Situacijos kontekstas

Įstaigai pateikiamas privataus kolekcininko pasiūlymas įsigyti itin retą paukščio iškamšą, galinčią reikšmingai papildyti įstaigos kolekciją ir turėti didelę ekspozicinę vertę. Kolekcininkas teigia, kad eksponatas yra unikalus ir rinkoje pasitaiko itin retai, todėl sprendimą dėl įsigijimo reikėtų priimti greitai.

Vertinant pasiūlymą paaiškėja, kad vienas įstaigos darbuotojas, nors ir nedalyvauja priimant sprendimą dėl eksponato įsigijimo, anksčiau ilgą laiką priklausė tai pačiai profesinei asociacijai kaip ir kolekcininkas, kartu dalyvavo tarptautinėse konferencijose, ekspertinėse diskusijose bei ne kartą bendradarbiavo neformaliuose kultūros paveldo projektuose. Nors jų nesieja artimi asmeniniai ar finansiniai ryšiai, darbuotojas kolekcininką vertina kaip autoritetinę ir patikimą savo srities specialistą bei neformaliose diskusijose išreiškia palankią nuomonę apie jo pasiūlymą.

Kolekcininkas darbuotojui neoficialiai užsimena, kad įstaigai galėtų būti pasiūlytos „palankesnės sąlygos“, lankstesnė kaina ir greitesnis sandoris, jei procesas vyktų „be perteklinių formalumų“. Taip pat užsimenama apie galimą bendradarbiavimą ateityje vykdant bendrus projektus ar organizuojant parodas.



Kodėl ši situacija sudėtinga?

Dilema kyla tarp siekio veikti operatyviai papildant įstaigos kolekciją unikaliu ir vertingu eksponatu bei pareigos užtikrinti, kad sprendimai būtų priimami remiantis objektyviais kriterijais, o ne profesiniais ryšiais, reputacija ar neformalia įtaka. Situaciją apsunkina tai, kad profesiniai ryšiai ir bendruomeniškumas kultūros srityje dažnai suvokiami kaip įprasta praktika, todėl gali būti sunku atpažinti momentą, kai pasitikėjimas ir neformalus santykiai pradeda daryti įtaką sprendimų objektyvumui. Darbuotojo išsakoma teigiama nuomonė apie kolekcininką ir jo pasiūlymą gali daryti įtaką kolegų vertinimui, nors pats darbuotojas tiesiogiai nedalyvauja sprendimo priėmimo procese. Kyla rizika, kad sprendimas bus priimtas nepakankamai įvertinus eksponato kilmę, vertę ar įsigijimo sąlygas, o tai gali kelti reputacinių, teisinių ir skaidrumo problemų įstaigai ateityje. Kita vertus, nepasinaudojus šiuo pasiūlymu gali būti prarasta galimybė papildyti kolekciją išskirtiniu eksponatu, kuris ateityje gali tapti nebe prieinamas arba būti įsigytas kitų institucijų.



	Galimi sprendimai	Rizikos
A.	Įsigyti eksponatą tiesioginių derybų būdu, remiantis kolekcininko siūlomomis sąlygomis ir profesiniu pasitikėjimu.	Gali kilti interesų konflikto, nepakankamo skaidrumo ir objektyvaus vertinimo trūkumo rizika, reputacinės pasekmės įstaigai.
B.	Organizuoti nepriklausomą eksponato autentiškumo, kilmės ir rinkos vertės ekspertinį vertinimą.	Procesas gali užtrukti ilgiau, kolekcininkas gali atsisakyti pasiūlymo ar parduoti eksponatą kitur.
C.	Inicijuoti skaidrią ir formalią įsigijimo procedūrą, įtraukiant kolegialų sprendimų priėmimą.	Procedūra gali tapti sudėtingesnė ir mažiau operatyvi, tačiau užtikrinamas didesnis sprendimo pagrįstumas ir skaidrumas.
D.	Darbuotojui deklaruoti profesinius ryšius ir nusišalinti nuo sprendimo priėmimo proceso.	Gali sumažėti ekspertinių žinių indėlis vertinant eksponatą, tačiau sumažinama interesų konflikto ir reputacinė rizika.

Rekomendacijos

- Sprendimai dėl vertingų eksponatų įsigijimo turėtų būti grindžiami nepriklausomu ekspertiniu vertinimu, aiškia kilmės analize ir dokumentuotu sprendimų priėmimu.
- Kolegialus sprendimų priėmimas padeda sumažinti pasitikėjimo spąstų, neformalių susitarimų ir reputacinių rizikų tikimybę.
- Organizacijose turėtų būti aiški tvarka dėl interesų konfliktų valdymo, įskaitant situacijas, kai darbuotojus ir išorinius asmenis sieja profesiniai ar kiti ryšiai.

Profesinė reputacija, ilgametės pažintys ar bendruomeniškumas negali pakeisti skaidrių ir objektyvių sprendimų priėmimo procedūrų. Pasitikėjimo spąstai atsiranda tada, kai neformalus profesiniai ryšiai ima daryti įtaką sprendimams, o procedūros pradedamos vertinti kaip „trukdis“. Kultūros institucijų patikimumas stiprinamas tada, kai net ir vertingiausi eksponatai įsigijami laikantis aiškių, profesionalių ir skaidrių standartų.

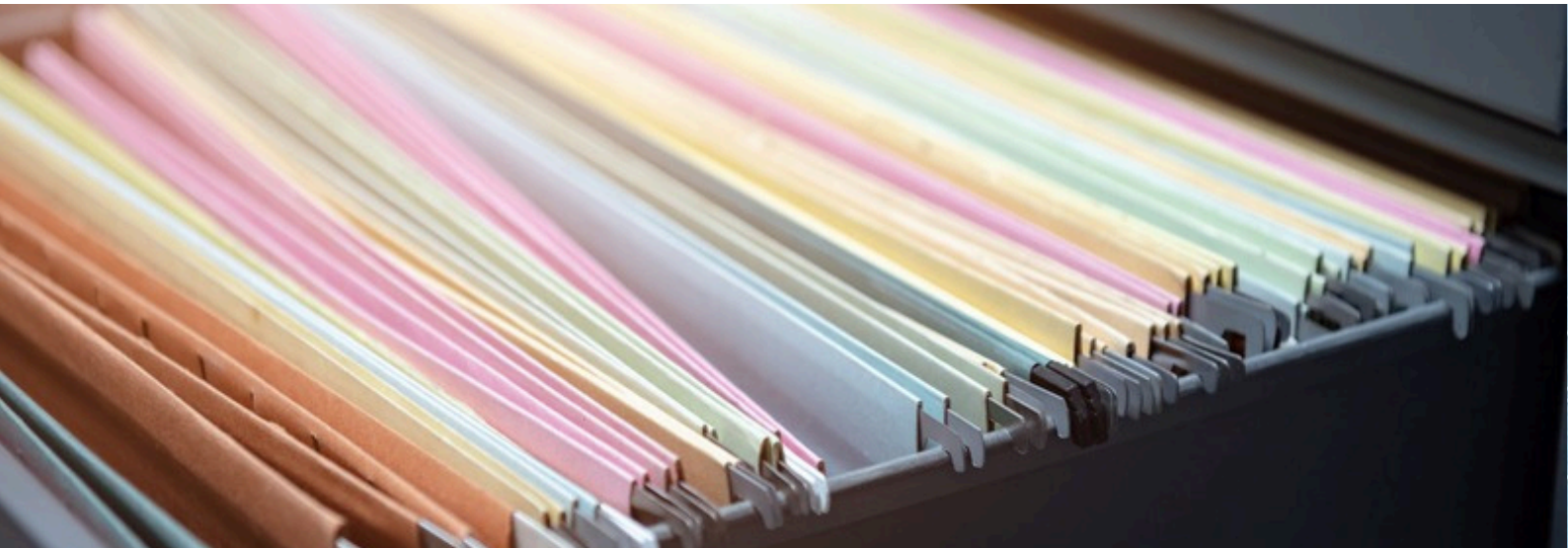
D – 3.3. „Kūrybinė vizija ar sąžininga konkurencija?“

Raktažodžiai: Buvusi darbovietė; Techninė specifikacija; Konkurencijos ribojimas; Atvėsimo laikotarpis.

Situacijos kontekstas

Įstaiga rengia naują ekspoziciją apie paukščių migraciją ir planuoja įsigyti kūrybines bei multimedijos paslaugas. Už techninės specifikacijos rengimą atsakingas kuratorius prieš kelis mėnesius dirbo kūrybinėje studijoje, kuri specializuojasi interaktyviose ekspozicijose – multimedijos instaliacijose, projekcijose ir lankytojų įtraukimo sprendimuose. Buvusi darbovietė ketina dalyvauti įstaigos organizuojamame viešajame pirkime.

Rengdamas konkurso sąlygas kuratorius formuluoja itin konkrečius kūrybinius ir technologinius reikalavimus, kurie iš esmės atitinka jo buvusios darbovietės kūrybinį braižą bei taikomus sprendimus. Nors tokia specifikacija gali užtikrinti aiškų rezultatą ir aukštą kokybę, kyla rizika, kad konkurencija bus apribota, o kiti rinkos dalyviai neturės lygių galimybių pasiūlyti alternatyvių kūrybinių idėjų.



Kodėl ši situacija sudėtinga?

Dilema kyla tarp siekio užtikrinti kokybišką ir vientisą ekspozicijos rezultatą bei pareigos užtikrinti sąžiningą konkurenciją ir nešališkumą viešuosiuose pirkimuose. Kuratoriui gali atrodyti, kad remtis anksčiau išbandytais sprendimais yra racionalu ir naudinga įstaigai, nes jis gerai žino buvusios studijos kompetencijas ir darbo kokybę. Tačiau situaciją apsunkina Lietuvos Respublikos viešųjų ir privačių interesų derinimo įstatymas (toliau – VPIDĮ) nustatytas „atvėsimo laikotarpis“, kurio tikslas – užkirsti kelią situacijoms, kai neseniai buvę profesiniai ryšiai gali paveikti sprendimų objektyvumą arba sudaryti interesų konflikto regimybę.

Net jei kuratorius nesiekia suteikti privilegijų buvusiai darbovietai, pernelyg konkretūs reikalavimai gali būti suvokiami kaip konkurencijos ribojimas ar nesąžiningo pranašumo sudarymas konkrečiam tiekėjui. Kyla rizika, kad kūrybinė vizija taps svarbesnė už viešųjų pirkimų skaidrumo, proporcingumo ir lygiateisiškumo principus.

	Galimi sprendimai	Rizikos
A.	Orientuotis į patikrintą kūrybinį modelį ir išlaikyti siaurą specifikaciją.	Gali būti ribojama konkurencija, sudaromas pranašumas buvusiai darbovietai, kylanti interesų konflikto regimybės ir reputacinė rizika.
B.	Formuluoti platesnius funkcinius reikalavimus ir sudaryti galimybę dalyvauti skirtingiems kūrėjams.	Didėja neapibrėžtumo rizika – galutinis rezultatas gali mažiau atitikti pradinę viziją ar būti nevientisas.
C.	Taikyti mišrų modelį – aiškiai apibrėžti tikslus, bet palikti erdvės skirtingiems kūrybiniams sprendimams, įtraukti ekspertus ar kolegialų vertinimą.	Procesas gali tapti ilgesnis ir sudėtingesnis organizaciniu požiūriu, tačiau sumažinama konkurencijos ribojimo ir šališkumo rizika.
D.	Kuratoriui deklaruoti aplinkybes ir nusišalinti nuo sprendimų, susijusių su buvusios darbovietės dalyvavimu pirkime.	Įstaiga gali netekti dalies specializuotos kompetencijos rengiant projektą, tačiau maksimaliai sumažinama interesų konflikto regimybė.

Rekomendacijos

- Viešųjų pirkimų reikalavimai turėtų būti grindžiami funkciniu poreikiu, o ne konkretais tiekėjo kūrybiniu ar technologiniu modeliu.
- Rizikingose situacijose rekomenduojama taikyti kolegialų vertinimą, rinkos konsultacijas ar nepriklausomų ekspertų įtraukimą.
- Organizacijose turėtų būti formuojama praktika ir kultūra, kurioje skaidrumas, konkurencija ir interesų konfliktų prevencija laikomi ne formaliu reikalavimu, o kasdieniu profesiniu standartu.
- Vadovai turėtų aiškiai komunikuoti, kad kūrybinė vizija, asmeninis pasitikėjimas ar ankstesnė profesinė patirtis negali būti pagrindas riboti konkurenciją ar sudaryti išskirtines sąlygas konkretiems tiekėjams.

VPIDĮ numatytas „atvėsimo laikotarpis“ skirtas apsaugoti viešųjų sprendimų nešališkumą ir visuomenės pasitikėjimą, todėl net ir neturint tiesioginio asmeninio intereso svarbu vengti interesų konflikto regimybės bei užtikrinti atvirą ir sąžiningą konkurenciją. Viešuosiuose pirkimuose svarbu ne tik priimti objektyviai teisingą sprendimą, bet ir užtikrinti, kad jis visuomenei bei rinkos dalyviams atrodytų skaidrus ir nešališkas.

D – 3.4. „Nuomonė ar lobistinė veikla“?

Raktažodžiai: Lobistinė veikla; Neformalus bendravimas; Įtaka teisėkūrai; Nešališkumas.

Situacijos kontekstas

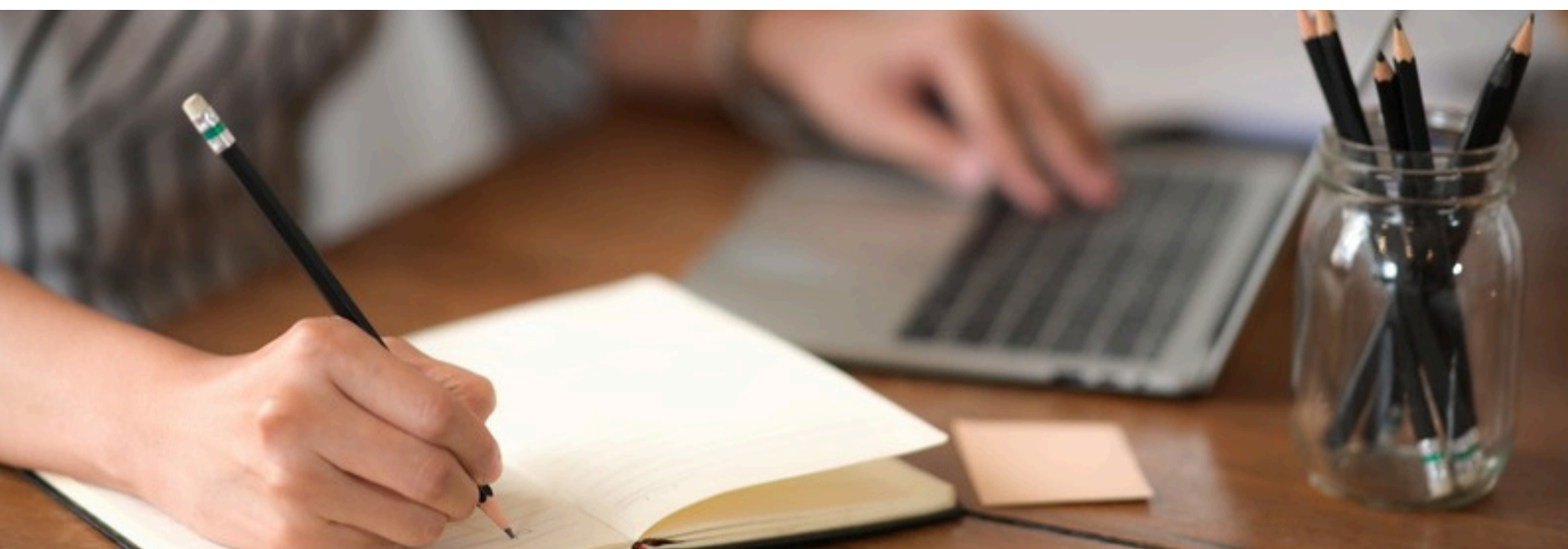
Įstaigos darbuotojas savaitgalį dalyvauja neformaliame kaimynų susitikime. Vienas iš kaimynų – privataus verslo atstovas, su kuriuo darbuotoją sieja geri ir šilti santykiai. Pokalbio metu kaimynas pradeda kalbėti apie planuojamus teisės aktų pakeitimus aplinkosaugos srityje ir neformaliai siūlo, kaip tam tikros nuostatos galėtų būti pakeistos verslui palankesne kryptimi. Jis argumentuoja, kad dabartinis reguliavimas yra „perteklinis“, stabdo investicijas ir apsunkina verslo veiklą. Taip pat užsimena, kad įstaigoje dirbantis kaimynas „geriau supranta sistemą“ ir galėtų „perduoti nuomonę ten, kur reikia“, t.y. kolegoms, kurie kartu dalyvauja teisėkūros procesuose.

Darbuotojas supranta, kad pokalbis vyksta ne darbo metu, ne oficialioje aplinkoje ir tarp gerai vienas kitą pažįstančių asmenų, tačiau kartu jam kyla klausimas, ar tokia situacija jau gali turėti neteisėtos lobistinės veiklos požymių, jei asmuo nėra registruotas lobistas, o pokalbio tikslas – įtaka teisėkūros procesui.

Kodėl ši situacija sudėtinga?

Dilema kyla dėl konflikto tarp pareigos veikti teisėtai bei nešališkai ir noro išvengti tarpasmeninės įtampos ar „biurokратиško“ elgesio etiketės. Darbuotojui gali atrodyti, kad tai tik draugiškas pokalbis tarp pažįstamų asmenų, todėl reagavimas formaliai ar griežtai galėtų būti suvokiamas kaip perdėtas nepasitikėjimas ar nemandagumas. Situaciją apsunkina emocinis artumas – darbuotojas nenori sugadinti kaimyniškų santykių ar pasirodyti „biurokратиškas“. Tačiau būtent neformalioje aplinkoje dažnai tampa sunku atskirti draugišką nuomonės išsakymą nuo bandymo daryti įtaką sprendimų priėmimui.

Papildomą etinę įtampą kelia ir tai, kad darbuotojas turi apsispręsti ne tik dėl teisinio situacijos vertinimo, bet ir dėl savo moralinės laikysenos – ar profesiniai principai turi galioti ir už darbo ribų, kai spaudimas kyla ne iš institucijos, o iš artimos socialinės aplinkos.





	Galimi sprendimai	Rizikos
A.	Pasyviai dalyvauti pokalbyje ir nereaguoti į galimus lobistinės veiklos požymius.	Gali būti toleruojama galimai neteisėta lobistinė veikla, sudaromas įspūdis, kad asmeniniai ryšiai suteikia išskirtinę prieigą prie sprendimų priėmėjų.
B.	Informuoti kaimyną apie lobistinės veiklos reglamentavimą ir paaiškinti galimas rizikas.	Gali atsirasti įtampa asmeniniuose santykiuose, darbuotojas gali būti laikomas pernelyg formaliu ar nepaslaugiu.
C.	Aiškiai atsiriboti nuo bandymų daryti įtaką ir nutraukti tokio pobūdžio pokalbį.	Gali pablogėti kaimyniški santykiai ar atsirasti socialinis nepatogumas bendruomenėje.
D.	Kilus abejonių, konsultuotis su atsakingais institucijos specialistais dėl galimos lobistinės veiklos vertinimo.	Situacija gali tapti jautri ir nepatogi asmeniniu požiūriu, tačiau užtikrinamas didesnis skaidrumas ir profesinis atsakingumas.

Rekomendacijos

- Darbuotojai turėtų gebėti atpažinti galimos lobistinės veiklos požymius net ir neformalioje aplinkoje ar už darbo ribų, todėl svarbu nuolat kelti darbuotojų sąmoningumą ir kvalifikaciją.
- Darbuotojams turėtų būti aiškiai žinoma, kur organizacijoje jie gali konsultuotis kilus abejonių dėl galimos lobistinės veiklos, interesų konflikto ar kitų etikos ir skaidrumo klausimų.
- Kilus abejonių dėl galimos lobistinės veiklos, rekomenduojama aiškiai atsiriboti nuo tokių diskusijų arba informuoti asmenį apie galiojančius skaidrumo ir lobistinės veiklos reikalavimus.
- Organizacijose turėtų būti stiprinamas darbuotojų supratimas, kad profesinė etika, nešališkumas ir skaidrumas galioja ne tik darbo vietoje, bet ir situacijose, kuriose asmeniniai ryšiai gali susikirsti su tarnybinėmis pareigomis.

Skaidri organizacijos kultūra reiškia gebėjimą išlikti nešališkam ir atsakingam net neformalioje aplinkoje, neleisti, kad draugiški ryšiai taptų priemone daryti įtaką viešiesiems sprendimams. Darbuotojų atsakomybė apsiriboja ne vien taisyklių laikymusi – ji apima ir pareigą saugoti skaidrumo principus bei užtikrinti, kad sprendimų priėmimui nebūtų daroma neteisėta įtaka.

D – 3.5. „Finansinė parama ar įstaigos nepriklausomumas?“

Raktažodžiai: Rėmėjo įtaka; Finansinė parama; Nepriklausomumas; Institucijos autonomija.

Situacijos kontekstas

Dėl ribotų finansinių išteklių įstaiga šiais metais gali įgyvendinti tik vieną iš dviejų planuojamų reikšmingų parodų. Pirmoji paroda sulaukė privataus verslo subjekto pasiūlymo skirti finansinę paramą. Šis finansavimas leistų užtikrinti platesnę ekspoziciją, organizuoti papildomas edukacines veiklas ir skirti daugiau lėšų parodos viešinimui. Tačiau paramos teikėjas neformaliai išreiškia lūkestį dėl didesnio savo įmonės matomumo, aktyvesnio viešinimo bei tam tikros įtakos ekspozicijos turiniui ir komunikacijai. Rėmėjas argumentuoja, kad skiria reikšmingas lėšas, todėl tikisi „partneriško požiūrio“ ir didesnio įsitraukimo į sprendimų priėmimą. Antroji paroda yra visiškai suderinta su įstaigos strategija, misija ir ilgalaikiais veiklos tikslais. Tačiau ji neturi išorinio finansavimo ir galėtų būti įgyvendinta tik naudojant įstaigos vidinius ribotus finansinius išteklius.

Sprendimų priėmimo procese kyla klausimas – ar prioritetą teikti finansiškai remiamam projektui, kuris sumažintų finansinę naštą įstaigai ir suteiktų daugiau galimybių projektui plėtoti, tačiau galėtų kelti rizikų dėl turinio nepriklausomumo, ar rinktis strategiškai svarbesnę parodą, išlaikant visišką institucijos autonomiją ir vertybinius principus.



Kodėl ši situacija sudėtinga?

Dilema kyla dėl konflikto tarp veiklos efektyvumo (siektų sutaupyti lėšas ir įgyvendinti projektą platesniu mastu) bei profesinės etikos ir nešališkumo (pareigos išsaugoti įstaigos nepriklausomumą). Įstaigos darbuotojams gali atrodyti, kad išorinis finansavimas yra galimybė įgyvendinti kokybiškesnį projektą, sumažinti biudžetinę naštą ir užtikrinti platesnį visuomenės pasiekiamumą. Be to, atsisakymas bendradarbiauti su rėmėju gali būti suvokiamas kaip negebėjimas pritraukti partnerių ar papildomų resursų. Tačiau situaciją apsunkina tai, kad finansinė parama gali palaipsniui virsti neformalia įtaka turiniui, ekspozicijos sprendimams ar komunikacijai. Darbuotojams gali atsirasti spaudimas prisitaikyti prie rėmėjo interesų, siekiant išsaugoti gerus santykius ir būsimą finansavimą.

Kyla rizika, kad finansiniai argumentai pradės dominuoti prieš įstaigos misiją, o sprendimai bus priimami ne pagal kultūrinę ir edukacinę vertę, bet pagal rėmėjo galimybes finansuoti projektą. Tai gali silpninti visuomenės pasitikėjimą institucijos nepriklausomumu bei sudaryti prielaidas reputacinėms rizikoms.



	Galimi sprendimai	Rizikos
A.	Prioritetą suteikti išorės finansiškai remiamam projektui.	Kyla rizika dėl rėmėjo įtakos turiniui, įstaigos nepriklausomumo ribojimo ir reputacinių pasekmių.
B.	Prioritetą teikti strategiškai svarbesnei parodai, neturinčiai išorinio finansavimo.	Didėja finansinė našta įstaigai, gali būti ribojama projekto apimtis ar kokybė.
C.	Bendradarbiauti su rėmėju, tačiau aiškiai apibrėžti jo įtakos ribas ir užtikrinti kuratorinę nepriklausomybę.	Gali kilti įtampa su rėmėju, jei jo lūkesčiai dėl matomumo ar įtakos nebus patenkinti.
D.	Priimti kolegialų sprendimą, įtraukiant vadovybę, etikos ar atitikties specialistus.	Procesas gali užtrukti ilgiau, tačiau sumažinama subjektyvumo ir reputacinė rizika.

Rekomendacijos

- Sprendimai dėl projektų prioritetizavimo turėtų būti grindžiami įstaigos strateginiais tikslais, kultūrine ir edukacine verte, o ne vien finansavimo šaltiniu.
- Bendradarbiaujant su rėmėjais turėtų būti aiškiai nustatytos ribos dėl jų įtakos turiniui, komunikacijai ir kuratoriniams sprendimams. Organizacijose rekomenduojama turėti aiškią paramos priėmimo ir partnerystės politiką, apibrėžiančią skaidrumo, nepriklausomumo ir interesų valdymo principus.
- Rizikingose situacijose rekomenduojama sprendimus priimti kolegialiai ir dokumentuoti jų pagrindimą.
- Darbuotojai turėtų žinoti, kur organizacijoje gali konsultotis dėl etikos, interesų konflikto ar galimos išorinės įtakos klausimų.

Finansinė parama svarbi kultūros projektų įgyvendinimui, tačiau ji negali tapti pagrindu riboti institucijos nepriklausomumą ar daryti įtaką turiniui ar veiklai. Sprendimai dėl projektų prioritetizavimo turi būti grindžiami įstaigos strateginiais tikslais, kultūrine ir edukacine verte. Skaidri organizacijos kultūra kuriama tada, kai partnerystės grindžiamos aiškiomis taisyklėmis, o finansiniai interesai nepakeičia profesinės etikos.

D – 3.6. „Nereikšminga aplinkybė ar reputacinė rizika?”

Raktažodžiai: Interesų konflikto regimybė; Viešieji pirkimai; Reputacinė rizika.

Situacijos kontekstas

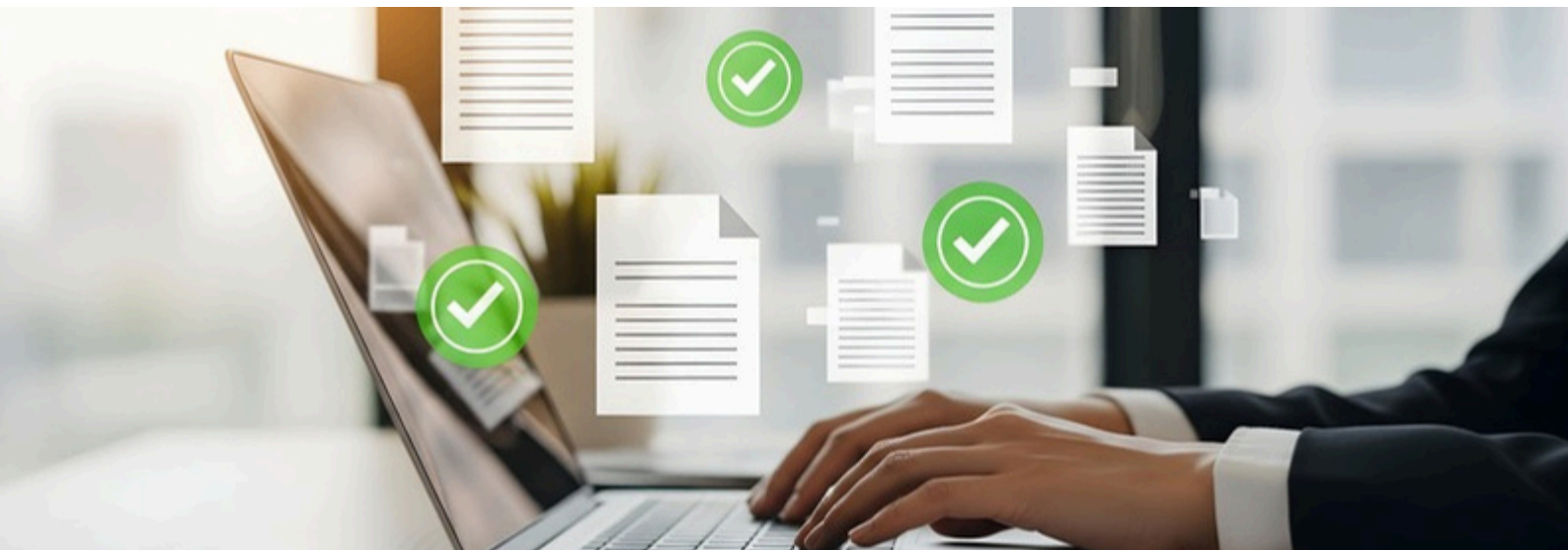
Viešųjų pirkimų specialistas paskiriamas viešojo pirkimo komisijos pirmininku. Vertindamas tiekėjų dokumentus jis pastebi, kad pasiūlymą pateikė organizacija, kurioje dirba jo buvęs klasiokas. Su šiuo asmeniu darbuotojas po mokyklos baigimo daugelį metų nepalaikė jokio ryšio – nebendravo nei asmeniškai, nei profesiniais klausimais, neturi jokių bendrų finansinių interesų ar kitų artimų santykių.

Darbuotojas supranta, kad pagal teisės aktus toks ryšys nelaikomas privalomai deklaruotinu privačiu interesu – buvę klasiokai nepatenka į Viešųjų ir privačių interesų derinimo įstatyme numatytų artimų asmenų kategoriją, o realių asmeninių ar finansinių ryšių šiuo metu nėra. Tačiau kartu darbuotojas pradeda svarstyti, ar vien pati pažinties aplinkybė ateityje negalėtų kelti abejonių dėl sprendimų nešališkumo ar skaidrumo regimybės.

Kodėl ši situacija sudėtinga?

Dilema kyla tarp formalaus teisės aktų laikymosi ir aukštesnio skaidrumo standarto taikymo praktikoje. Darbuotojui gali atrodyti, kad situacija nėra reikšminga, nes su buvusiu klasioku ilgą laiką nepalaikoma jokių ryšių. Tačiau VTEK praktikoje nuosekliai pabrėžiama, kad interesų konflikto vertinime svarbi ne tik formali deklaravimo pareiga, bet ir visuomenės pasitikėjimo aspektas bei interesų konflikto regimybė. Net ir tais atvejais, kai teisės aktai tiesiogiai neįpareigoja deklaruoti konkretaus ryšio, darbuotojas turi pareigą įsivertinti, ar situacija objektyviai negali kelti abejonių dėl jo nešališkumo, ypač dalyvaujant viešųjų pirkimų procedūrose.

Situaciją apsunkina tai, kad darbuotojas gali nenorėti atrodyti „pernelyg formalus“ ar kurti papildomų procedūrų ten, kur teisės aktai jų aiškiai nereikalauja. Kita vertus, visiškas aplinkybių nutylėjimas gali sukelti reputacinę riziką organizacijai, jei vėliau paaiškėtų, kad komisijos pirmininką ir tiekėjo darbuotoją siejo ankstesni asmeniniai ryšiai, net jei jie ir buvo nutrūkę.



	Galimi sprendimai	Rizikos
A.	Neinformuoti vadovo ir nieko nedeklaruoti, nes teisės aktai to nereikalauja.	Gali kilti interesų konflikto regimybės ir reputacinė rizika, jei aplinkybės paaiškėtų vėliau. Gali silpnėti pasitikėjimas pirkimo skaidrumu ir komisijos nešališkumu.
B.	Informuoti vadovą apie aplinkybę, tačiau nenusišalinti nuo pirkimo procedūrų.	Išlieka rizika, kad kiti pirkimo dalyviai ar visuomenė situaciją gali vertinti kaip nepakankamai skaidrią, tačiau sumažinama informacijos slėpimo rizika.
C.	Savanoriškai deklaruoti aplinkybę, informuoti vadovą ir svarstyti nusišalinimą nuo sprendimų priėmimo.	Procesas gali tapti ilgesnis, organizacijai gali tekti keisti komisijos sudėtį ar perskirstyti funkcijas, tačiau maksimaliai sumažinama reputacinė ir interesų konflikto regimybės rizika.
D.	Kreiptis į už korupcijos prevenciją ar etiką atsakingus asmenis dėl situacijos įvertinimo.	Gali atsirasti papildoma administracinė našta ar procedūrinis delsimas, tačiau sprendimas tampa objektyvesnis ir labiau pagrįstas.

Rekomendacijos

- Viešuosiuose pirkimuose svarbu vertinti ne tik formalią deklaravimo pareigą, bet ir interesų konflikto regimybę bei poveikį visuomenės pasitikėjimui (svarbu įvertinti ryšio pobūdį, intensyvumą, aktualumą ir objektyvią galimybę paveikti sprendimų nešališkumą).
- VTEK praktikoje akcentuojami atsargumo, skaidrumo ir nešališkumo principai net ir tais atvejais, kai teisės aktai tiesiogiai neįpareigoja deklaruoti ryšio.
- Kilus abejonėms dėl galimo interesų konflikto ar jo regimybės, rekomenduojama informuoti vadovą, konsultuotis su atsakingais asmenimis ar kreiptis į VTEK.
- Organizacijose turėtų būti aiški praktika, kaip valdomos reputacinę riziką galinčios kelti aplinkybės.

Skaidrumas reiškia ne tik minimalių teisės aktų reikalavimų laikymąsi, bet ir gebėjimą įvertinti situacijas, kurios visuomenei ar kitiems rinkos dalyviams gali kelti abejonių dėl nešališkumo. Net jei buvę socialiniai ryšiai formaliai neprivalo būti deklaruojami, atsakingas ir skaidrus elgesys reikalauja įvertinti interesų konflikto regimybės riziką ir, kilus abejonėms, veikti atvirai bei skaidriai.

PAPILDOMA VEIKLA

D – 4.1. „Vidinis ekspertas ar interesų konfliktas?“

Raktažodžiai: Papildoma veikla; Vidaus ekspertas; Viešasis pirkimas; Interesų konfliktas.



Situacijos kontekstas

Įstaiga planuoja įsigyti specifines konsultacines paslaugas – projekto vertinimo metodikos parengimą. Įstaigos darbuotojas, turintis unikalią kompetenciją ir ilgametę patirtį šioje srityje ir teikiantis tokias paslaugas kitiems asmenims ne darbo metu, pasiūlo padalinio vadovui paslaugą suteikti kaip fizinis asmuo. Darbuotojas žada darbą atlikti greičiau ir pigiau nei rinkos kaina. Vadovas tai vertina kaip racionalų resursų naudojimą, nes būtų sutaupyta lėšų ir laiko, išvengta sudėtingų rinkos tiekėjų paieškos procedūrų. Tačiau darbuotojas disponuoja vidine informacija apie įstaigos poreikius ir gali daryti tiesioginę įtaką pirkimo sąlygoms ar sprendimams.

Vadovui kyla klausimas, ar galima leisti darbuotojui dalyvauti pirkime kaip paslaugų tiekėjui, ir kur yra riba tarp racionalaus išteklių naudojimo bei interesų konflikto.

Kodėl ši situacija sudėtinga?

Dilema kyla dėl situacijos, kuri iš pirmo žvilgsnio gali atrodyti racionali ir naudinga organizacijai, t.y. tarp veiklos efektyvumo (siekio sutaupyti laiką bei lėšas) ir viešųjų pirkimų skaidrumo bei nešališkumo principų. Vadovui gali atrodyti, kad pasirinkus gerai organizaciją pažįstantį ir kompetentingą specialistą būtų užtikrinta kokybė, greitis ir mažesnės išlaidos. Tačiau darbuotojo dalyvavimas viešajame pirkime, kaip tiekėjo, gali kelti interesų konfliktą, neskaidrų konkurencijos ribojimą ir nesąžiningo pranašumo riziką, nes jis turi vidinę informaciją bei galimybių paveikti pirkimo procesą.

	Galimi sprendimai	Rizikos
A.	Leisti darbuotojui dalyvauti pirkime su papildomomis sąlygomis – nusišalinti nuo pirkimo dokumentų rengimo ir sprendimų priėmimo.	Gali išlikti abejonės dėl proceso objektyvumo, konkurencijos skaidrumo ir darbuotojo turimo informacinio pranašumo.
B.	Pasitelkti specialistą kaip ekspertą ar konsultantą rengiant poreikį, tačiau neleisti jam dalyvauti kaip paslaugų tiekėjui.	Darbuotojas gali jaustis nepagrįstai apribotas galimybės papildomai uždirbti, organizacija gali prarasti galimybę gauti kokybišką paslaugą pigiau ir greičiau.
C.	Priimti neformalų sprendimą ir įsigyti paslaugą neskelbiant pirkimo, argumentuojant efektyvumu ir pasitikėjimu darbuotoju.	Didelė teisinė ir korupcijos rizika. Pažeidžiami viešųjų pirkimų principai, formuojama neatskaitomybės ir piktnaudžiavimo kultūra.
D.	Visiškai atriboti darbuotoją nuo pirkimo proceso – jis nedalyvauja nei rengiant dokumentus, nei vykdant pirkimą, nei teikiant paslaugas.	Užtikrinamas maksimalus skaidrumas ir interesų konflikto prevencija, tačiau įstaiga gali netekti vertingos kompetencijos ir efektyvesnio sprendimo galimybės, procesas gali užtrukti ilgiau ar kainuoti brangiau.

Rekomendacijos

- VTEK pažymi, kad valstybės tarnautojo darbas gali būti derinamas su papildoma veikla tik tuo atveju, jeigu ši veikla nesukelia interesų konflikto. Jei dėl papildomo darbo atsiranda interesų konflikto požymių, toks veiklos derinimas galimas tik tada, kai jie yra nenuolatinio pobūdžio ir VPIDĮ nuostatų laikymąsi galima užtikrinti valstybės tarnautojui nusišalinant nuo interesų konfliktą keliančių klausimų rengimo, svarstymo ar sprendimų priėmimo procedūrų.
- Įstaigos vadovas ar jo įgaliotas asmuo, vykdydamas VPIDĮ priežiūrą ir kontrolę, turėtų įvertinti darbuotojo darbo veiklos sritis bei jam priskirtas funkcijas ir jų apimtį, galimas situacijas, kai darbuotojas, atlikdamas tarnybines pareigas, turės spręsti klausimus susijusius su papildoma veikla (kitu darbu), ir, nustatęs interesų konflikto grėsmes, pateikti išankstinę rekomendaciją dėl galimo interesų konflikto valdymo.
- Organizacijoje turėtų būti stiprinama kultūra, kurioje lojalumas viešajam interesui yra aukščiau už asmeninį darbuotojų interesą ar procesų „supaprastinimą“ pažeidžiant skaidrumo principus.

Papildoma veikla gali būti derinama su tarnybinėmis pareigomis tik tol, kol nesukelia interesų konflikto. Kai darbuotojas turi galimybę daryti įtaką sprendimams, susijusiems su jo privačiais interesais, prioritetą privalo būti teikiamas nešališkumui, skaidrumui ir viešajam interesui.

D – 4.2. Aukšta kompetencija – išimtis ar rizika?“

Raktažodžiai: Papildoma veikla; Ekspertinė kompetencija; Skaidrumo standartai; Interesų valdymas.

Situacijos kontekstas

Įstaigoje dalis darbuotojų dirba pagal darbo sutartis politikos grupėse ar kituose struktūriniuose padaliniuose ir neturi deklaruojančio asmens statuso pagal VPIDĮ. Dėl to jie neprivalo deklaruoti privačių interesų nustatyta tvarka. Atitikties pareigūnas sužino, kad vienas darbuotojas, kuris yra laikomas vienu stipriausių ekspertų itin specifinėje veiklos srityje, vykdo individualią veiklą, tiesiogiai susijusią su jo atliekamomis funkcijomis įstaigoje. Kyla rizika, kad jo profesinės rekomendacijos, siūlymai ar vertinimai gali būti susiję su jo asmeniniais ar finansiniais interesais.

Situaciją apsunkina tai, kad teisės aktai tokio darbuotojo tiesiogiai ir imperatyviai neįpareigoja deklaruoti privačių interesų ir nusišalinti, bet tuo pačiu įstaigoje nėra vieningos praktikos, kaip valdyti interesų konfliktų rizikas darbuotojų, neturinčių deklaruojančio asmens statuso, atžvilgiu.

Be kita ko, organizacija yra stipriai priklausoma nuo šio darbuotojo kompetencijos – kolegoms ją vertina kaip nepakeičiamą ekspertą, todėl vadovybė nenori prarasti darbuotojo, nes jo kompetencija ir praktinė patirtis kaip tik padeda priimti kokybiškesnius sprendimus, todėl papildomi ribojimai ar interesų atskleidimas galėtų būti vertinami kaip pertekliniai ir nenaudingi.

Kodėl ši situacija sudėtinga?

Dilema kyla tarp organizacijos poreikio remtis aukšto lygio ekspertine kompetencija ir pareigos užtikrinti nešališkumą bei vienodus skaidrumo standartus visiems darbuotojams.

Situaciją apsunkina tai, kad darbuotojo išorinė veikla formaliai gali būti teisėta, o jo praktinė patirtis netgi vertinama kaip naudinga įstaigai. Dėl to vadovybei ar kolegoms gali atrodyti, kad papildomi interesų konflikto valdymo veiksmai galėtų pakenkti organizacijai prarandant svarbią kompetenciją. Kyla pavojus, kad organizacijoje susiformuos dvigubi standartai, kai itin vertinamiems ar „nepakeičiamiems“ darbuotojams bus taikomi mažesni skaidrumo reikalavimai nei kitiems, nors jų vykdomos funkcijos gali turėti panašų poveikį viešajam interesui. Tačiau ignoruojant tokias situacijas gali silpnėti organizacijos skaidrumo kultūra ir pasitikėjimas nešališku sprendimų priėmimu.





	Galimi sprendimai	Rizikos
A.	Nesiimti jokių papildomų veiksmų, nes VPIDĮ jam nėra taikomas pilna apimtimi.	Gali likti nevaldoma interesų konflikto rizika, silpnėti pasitikėjimas organizacijos nešališkumu ir skaidrumu.
B.	Aptarti situaciją su darbuotoju ir jo tiesioginiu vadovu, ieškant būdų atskirti jo išorinę veiklą nuo įstaigoje vykdomų funkcijų.	Gali kilti įtampa, darbuotojas gali tai vertinti kaip nepasitikėjimą jo profesionalumu ar bandymą riboti ekspertinę veiklą.
C.	Inicijuoti vidaus tvarkų pakeitimus, nustatant vienodus skaidrumo ir interesų konfliktų vengimo standartus visiems darbuotojams.	Procesas gali užtrukti, kilti diskusijų dėl papildomos administracinės naštos ar proporcingumo.

Rekomendacijos

- Stiprinti darbuotojų ir vadovų supratimą apie interesų konfliktų atpažinimą bei valdymą. Mokymuose ir vidinėje komunikacijoje reikėtų akcentuoti, kad interesų konfliktas nėra pažeidimas ar neetiškas elgesys savaime. Rizika kyla tada, kai konfliktas neatpažįstamas, neatskleidžiamas arba nevaldomas, nepriklausomai nuo to, ar darbuotojui taikomos VPIDĮ nuostatos, ar ne.
- Įstaiga galėtų nustatyti vidaus tvarką, pagal kurią darbuotojams, kuriems netaikomos VPIDĮ nuostatos, būtų numatytos interesų konflikto situacijų valdymo ir nusišalinimo (ne)priėmimo procedūros. Svarbu sukurti konkretų elgesio modelį, kuris leistų lengvai ir paprastai informuoti apie vykdomą papildomą veiklą ar kitus ryšius tais atvejais, kai jie gali būti reikšmingi atliekamoms funkcijoms, teikti nusišalinimą ir tęsti tarnybines pareigas.

Darbuotojo kompetencija ar tai, kad jam netaikomos VPIDĮ nuostatos, savaime nepanaikina interesų konflikto rizikos. Svarbu ne formalus statusas, o gebėjimas laiku atpažinti, atskleisti ir valdyti situacijas, kuriose privatūs interesai gali turėti įtakos tarnybinių funkcijų vykdymui.

JSTAIGOS TURTAS

D – 5.1. Kolegiškumas ar atsakomybė už viešuosius išteklius?“

Raktažodžiai: Asmeninis naudojimas; Kolegiškumas; Atsakomybė.

Situacijos kontekstas

Jstaigos darbuotojas, atlikdamas turto inventORIZaciją, ūkinėse patalpose – garaže – pastebi daiktus ir automobilį, kurie nepriklauso įstaigai. Taip pat matyti požymių, kad šiose patalpose galėjo būti atliekami automobilio remonto darbai. Už ūkio priežiūrą atsakingas darbuotojas paaiškina, kad neseniai neteko savo garažo, todėl laikinai ten laiko asmeninius daiktus ir automobilį. Jis prašo apie tai niekam nesakyti ir teigia, kad tai truks tik kelias savaites.

Darbuotojas supranta kolegės sudėtingą situaciją ir nenori gadinti tarpusavio santykių, tačiau kartu suvokia, kad įstaigos turtas ir patalpos negali būti naudojami asmeniniais tikslais be leidimo ar nustatytos tvarkos.

Kodėl ši situacija sudėtinga?

Dilema kyla ne dėl akivaizdžios asmeninės naudos siekimo, o dėl žmogiško noro padėti kolegai sudėtingoje situacijoje. Darbuotojui gali atrodyti, kad laikinas ir „niekam nekenkiantis“ naudojimasis patalpomis nėra reikšmingas pažeidimas, todėl kyla pagunda problemą išspręsti neformaliai arba ją nutylėti.

Tačiau net ir laikinas ar „iš gerų norų“ toleruojamas naudojimasis viešaisiais ištekliais asmeniniais tikslais gali sudaryti prielaidas piktnaudžiavimui, nelygių taisyklių taikymui ir silpninti organizacijos skaidrumo kultūrą. Darbuotojas atsiduria tarp kolegiško supratingumo ir pareigos užtikrinti atsakingą bei teisėtą viešojo turto naudojimą.





	Galimi sprendimai	Rizikos
A.	Inventorizacijos metu užfiksuoti situaciją, surašyti nustatytas aplinkybes ir perduoti informaciją atsakingiems asmenims vertinti pagal nustatytą tvarką.	Procesas gali tapti formalesnis ir užtrukti ilgiau, tačiau užtikrinamas skaidrumas, atskaitomybė ir objektyvus situacijos vertinimas.
B.	Niekam nepranešti, tačiau žodžiu paprašyti už ūkio priežiūrą atsakingo darbuotojo greitai pašalinti daiktus ir automobilį.	Problema sprendžiama neformaliai, nėra jokio situacijos fiksavimo ar kontrolės, todėl tai gali kartotis arba būti toleruojama ateityje.
C.	Nieko nedaryti ir palikti situaciją savieigai.	Gali būti toleruojamas netinkamas naudojimasis viešaisiais išteklių, silpnėti atsakomybės kultūra, sudaromos prielaidos piktnaudžiavimui ir nepasitikėjimui organizacijoje.
D.	Kreiptis į įstaigos vadovą dėl oficialaus laikino leidimo.	Gali būti sudaromas precedentas viešuosius išteklius naudoti asmeniniais tikslais, o išimtys gali būti taikomos nevienodai kitų darbuotojų atžvilgiu.

Rekomendacijos

- Viešasis turtas ir patalpos turėtų būti naudojami tik tarnybinėms funkcijoms vykdyti ir pagal nustatytą tvarką.
- Organizacijose turėtų būti aiškiai nustatyta tvarka dėl tarnybinių patalpų, įrangos ir turto naudojimo bei darbuotojų atsakomybės.
- Vadovai ir darbuotojai turėtų būti reguliariai supažindinami su viešojo turto apsaugos, skaidrumo ir atsakomybės principais.

Tinkamiausias elgesys yra ne ignoruoti situaciją, o į ją reaguoti. Antikorupciniu požiūriu, žmogiškas supratingumas negali tapti priežastimi toleruoti viešųjų išteklių naudojimą asmeniniams poreikiams. Skaidri organizacijos kultūra kuriama tada, kai taisyklės taikomos vienodai visiems, o pastebėtos rizikos nėra nutylimos.

D – 5.2. „Asmeninė rizika ar viešasis interesas?“

Raktažodžiai: Darbo priemonės; Vadovo pažeidimas; Vienodas taisyklių taikymas; Pranešimas.

Situacijos kontekstas

Informacinių technologijų specialistas vykdo darbuotojų naudojimosi darbo priemonėmis stebėseną ir apie nustatytus pažeidimus reguliariai atsiskaito įstaigos vadovui. Įrenginių stebėsenos metu jis pastebi, kad jo tiesioginis vadovas darbo priemones (kompiuterį, spausdintuvą, mobilaus ryšio telefoną) naudoja ne darbo funkcijoms atlikti, o asmeniniams poreikiams, nesusijusiems su tarnybinėmis pareigomis. Toks darbo priemonių naudojimas neatitinka įstaigoje galiojančių taisyklių.

Specialistas pradeda abejoti, ar turėtų taikyti tas pačias kontrolės ir atsiskaitymo procedūras kaip ir kitų darbuotojų atžvilgiu, nes šiuo atveju nerimauja dėl galimų neigiamų pasekmių darbo santykiams, vertinimui ar profesinei karjerai.



Kodėl ši situacija sudėtinga?

Dilema kyla tarp pareigos veikti nešališkai ir vienodai taikyti taisykles visiems darbuotojams bei lojalumo tiesioginiam vadovui. Specialistui gali atrodyti, kad pranešimas apie vadovo elgesį sukels konfliktą ar pablogins darbo atmosferą, todėl kyla pagunda problemą išspręsti neformaliai arba jos neeskaluoti. Situaciją apsunkina galios santykis – darbuotojas turi pateikti informaciją apie asmens, nuo kurio priklauso jo kasdienis darbas, elgesį. Tačiau selektyvus taisyklių taikymas ar pažeidimų toleravimas vadovaujančias pareigas einantiems asmenims gali silpninti pasitikėjimą organizacija, mažinti skaidrumą ir kurti dvigubų standartų kultūrą.



	Galimi sprendimai	Rizikos
A.	Įprasta tvarka informuoti įstaigos vadovą apie nustatytą netinkamą naudojimąsi darbo priemonėmis.	Gali kilti įtampa santykiuose su tiesioginiu vadovu, darbuotojas gali nerimauti dėl neigiamų pasekmių ar pasitikėjimo praradimo.
B.	Nepranešti apie nustatytą galimai netinkamą darbo priemonių naudojimą.	Gali būti toleruojami taisyklių pažeidimai, silpnėti nešališkumo principas, formuotis dvigubų standartų ir neatskaitomybės kultūra organizacijoje.
C.	Informuoti tiesioginį vadovą apie pastebėtą galimai netinkamą darbo priemonių naudojimą ir paraginti jį susilaikyti nuo to ateityje.	Situacija gali likti neišspręsta formaliai, nėra užtikrinamas skaidrumas ar vienodas taisyklių taikymas, o netinkamas darbo priemonių naudojimas gali kartotis.
D.	Pranešti teisėsaugos institucijoms apie nustatytą darbo priemonių naudojimą asmeniniams tikslams, nes įstaigos vadovas tokių pažeidimų nelaiko reikšmingais ir į juos nereaguoja.	Gali būti pasirinkta neproporcinga reagavimo priemonė, jei pažeidimas pirmiausia turėtų būti sprendžiamas įstaigos vidaus tvarka. Dėl tokio kreipimosi gali blogėti darbo santykiai ir mažėti pasitikėjimas organizacijoje taikomomis vidaus procedūromis.

Rekomendacijos

- Vidaus stebėsenos procesai turėtų būti vykdomi nešališkai ir vienodai visų darbuotojų atžvilgiu, nepriklausomai nuo jų pareigų ar statuso organizacijoje.
- Pastebėjus galimą netinkamą naudojimąsi darbo priemonėmis, svarbu laikytis nustatytų procedūrų ir vengti neformalių susitarimų ar selektyvaus taisyklių taikymo.
- Organizacijoje turėtų būti aiškiai nustatyta, kaip darbuotojai gali saugiai pranešti apie galimus pažeidimus, kai jie susiję su vadovaujančias pareigas einančiais asmenimis.
- Vadovai savo elgesiu turėtų rodyti pavyzdį darbuotojams, nes jų elgesys tiesiogiai formuoja organizacijos skaidrumo ir atsakomybės kultūrą.

Nešališkumas organizacijoje reiškia, kad taisyklės taikomos vienodai visiems – pareigos ar statusas negali tapti priežastimi toleruoti netinkamą elgesį ar nutylėti pažeidimus.

D – 5.3. „Maža vertė ar didelė atsakomybė?“

Raktažodžiai: Viešasis turtas; Asmeninė nauda; Sąžiningumas.

Situacijos kontekstas

Keli įstaigos darbuotojai po miškasodžio darbų pastebi, kad nedidelė dalis sodmenų liko nepanaudoti. Užuoat iš karto sprendę jų grąžinimo ar tolimesnio panaudojimo klausimą pagal nustatytą tvarką, jie pradeda svarstyti galimybę sodmenis pasisodinti savo privačiose valdose. Darbuotojams atrodo, kad tai nėra reikšminga situacija – sodmenų liko nedaug, jų vertė siekia vos kelis eurus, o organizacija, jų manymu, realios žalos dėl to nepatirtų, nes ir taip pasitaiko dalis sodmenų, kurie netinkami naudoti (pažeisti). Be to, tikėtina, kad po miškasodžio sodmenys vis tiek liktų nepanaudoti ar būtų utilizuoti.

Situaciją apsunkina tai, kad kolektyve gali egzistuoti požiūris, jog tokios „smulkmenos“ nėra vertos dėmesio, todėl darbuotojams kyla pagunda situaciją vertinti neformaliai – kaip nereikšmingą ir praktišką sprendimą.

Kodėl ši situacija sudėtinga?

Dilema kyla tarp asmeninio pateisinimo („vertė maža“, „niekas nenukenčia“, „visi dalinamės“) ir pareigos laikytis sąžiningumo bei atsakingo viešojo turto naudojimo principų. Darbuotojui gali atrodyti, kad nedidelės vertės turtas nėra reikšmingas, todėl jo pasisavinimas nesukelia realios žalos organizacijai. Tačiau būtent nuo tokių „nereikšmingų“ situacijų dažnai prasideda viešųjų išteklių naudojimo asmeninei naudai toleravimas.

Situaciją apsunkina ir tai, kad darbuotojai gali nelaikyti savo elgesio netinkamu ar nesąžiningu – jie veikiau tai suvokia kaip praktišką ir „niekam nepakenkiantį“ sprendimą.



	Galimi sprendimai	Rizikos
A.	Darbuotojams savo iniciatyva pasidalyti likusius sodmenis asmeniniams poreikiams, laikant tai nereikšmingu likučiu.	Gali būti sudarytos prielaidos neteisėtam įstaigos turto pasisavinimui, formuotis tolerancija viešųjų išteklių naudojimui asmeninei naudai ir silpnėti pasitikėjimas organizacijos skaidrumu.
B.	Informuoti atsakingą darbuotoją ar vadovą ir priimti sprendimą dėl likusių sodmenų apskaitos, grąžinimo, panaudojimo kitoms reikmėms ar nurašymo pagal nustatytą tvarką.	Procesas gali pareikalauti papildomo laiko ir administracinių veiksmų, tačiau užtikrinamas skaidrus ir teisėtas turto valdymas.
C.	Sodmenis panaudoti kitose įstaigos vykdomose veiklose ar projektuose, jeigu tai leidžia jų būklė ir poreikis.	Gali prireikti papildomo planavimo ir apskaitos, tačiau išteklių panaudojami racionaliai ir viešojo intereso tikslais.
D.	Nustačius, kad sodmenys nebegali būti panaudoti pagal paskirtį, juos nurašyti ar utilizuoti laikantis nustatytų procedūrų.	Darbuotojams gali atrodyti, kad sunaikinamas dar panaudojamas turtas, tačiau išvengiama neteisėto disponavimo įstaigos turtu rizikos.

Rekomendacijos

- Organizacijos turtas, nepriklausomai nuo jo vertės, turėtų būti naudojamas tik pagal nustatytą tvarką ir negali būti pasisavinamas asmeniniams poreikiams.
- Darbuotojams turėtų būti aiškiai komunikuojama, kaip elgtis su po darbų likusiomis medžiagomis, inventoriumi ar kitais ištekliais.
- Vadovai turėtų formuoti kultūrą, kurioje net ir „mažų smulkmenų“ pasisavinimas nėra toleruojamas ar pateisinamas praktiniu patogumu.
- Organizacijose svarbu reguliariai stiprinti supratimą, kad skaidrumas ir sąžiningumas taikomi visiems viešiesiems ištekliams – nepriklausomai nuo jų vertės.

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 taisyklės taikomos vienodai visais atvejais, o sąžiningumo principas galioja kiekvienam viešajam ištekliui – net jei jo vertė atrodo labai maža.

D – 5.4. „Informacinė galia: privalumas ar spąstai?“

Raktažodžiai: Konfidencialūs duomenys; Atlyginimai; Prieigos teisės; Asmeninė nauda.

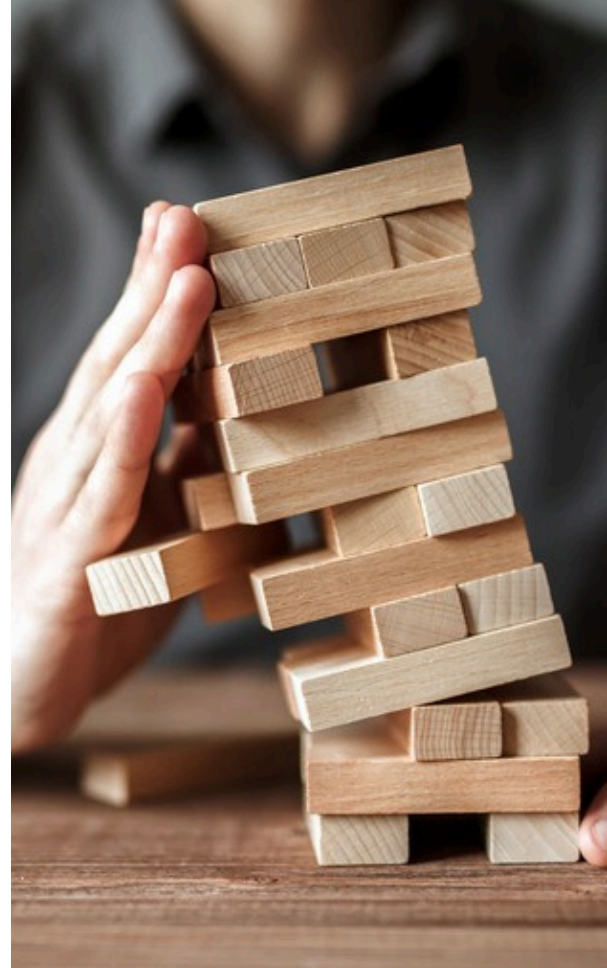
Situacijos kontekstas

Administracinių procesų metu informacinių technologijų specialistas pastebi, kad dėl jam suteiktų techninių prieigos teisių, gali matyti visų darbuotojų darbo užmokesčio duomenis. Tokia prieiga jam suteikta siekiant užtikrinti sistemų veikimą, priežiūrą ir techninių problemų sprendimą. Darbuotojas planuoja derybas su vadovu dėl savo atlyginimo didinimo ir svarsto galimybę pasinaudoti sužinotais kolegų atlyginimų dydžiais kaip argumentu, siekiant asmeninės finansinės naudos.

Kodėl ši situacija sudėtinga?

Dilema kyla dėl konflikto tarp asmeninio intereso (siektų gauti didesnę atlygį) ir profesinės etikos bei atsakomybės (remiamasi duomenimis, kurie gali būti konfidencialūs). Viena vertus, darbuotojui gali atrodyti, kad atlyginimų informacija padėtų objektyviau įvertinti savo situaciją organizacijoje ir sustiprintų jo derybinę poziciją. Jis gali argumentuoti, kad duomenys jam tapo žinomi teisėtai ir, kad jų panaudojimas padėtų siekti teisingesnio atlygio.

Kita vertus, naudojimasis konfidencialia informacija asmeninei naudai gauti prieštarauja profesinės etikos, konfidencialumo ir atsakingo duomenų naudojimo principams. Tokie veiksmai gali būti vertinami kaip piktnaudžiavimas suteikta prieiga ir pasitikėjimu.





	Galimi sprendimai	Rizikos
A.	Panaudoti duomenis derybose dėl atlyginimo.	Didelė teisinė ir reputacinė rizika. Pažeidžiamas Bendrasis duomenų apsaugos reglamentas ir konfidencialumo principas. Specialistas gali būti patrauktas drausminės atsakomybės, o santykiai su vadovybe gali tapti konfliktiški.
B.	Nenaudoti duomenų ir palikti situaciją tokią, kokia yra.	Išlieka nevaldoma rizika, kad duomenys gali būti panaudoti ateityje. Moralinis konfliktas lieka neišspręstas, o darbuotojas toliau disponuoja informacija, kurios jam nereikia.
C.	Inicijuoti bendrą skyriaus ir vadovų diskusiją apie atlygio nustatymo kriterijus bei skaidrumą.	Gali išryškėti vidinė įtampa kolektyve, jei bus pastebėti dideli atlygio netolygumai. Tačiau tai skatina ilgalaikį pasitikėjimą, mažina poreikį naudoti neoficialią informaciją ir padeda kurti tvaresnę organizacijos kultūrą, kurioje kriterijai yra aiškūs visiems.

Rekomendacijos

- Techninė galimybė matyti duomenis nesuteikia teisės jų naudoti asmeniniais tikslais. Organizacijose turėtų būti reguliariai peržiūrimos darbuotojų prieigos teisės, užtikrinant, kad darbuotojai neturėtų perteklinės prieigos prie konfidencialių ar jautrių duomenų.
- Atlygio politika ir atlyginimų nustatymo kriterijai turėtų būti kiek įmanoma aiškesni ir skaidresni, kad darbuotojai nejaustų poreikio neoficialiais būdais ieškoti informacijos apie kolegų darbo užmokestį.
- Vadovai turėtų formuoti organizacijos kultūrą, kurioje pasitikėjimas darbuotojais grindžiamas atsakingu elgesiu su informacija, o konfidencialių duomenų naudojimas asmeninei naudai laikomas nepriimtiniu.

Prieiga prie konfidencialios informacijos yra profesinis pasitikėjimas, o ne asmeninė privilegija. Skaidri organizacijos kultūra kuriama tada, kai darbuotojai jautrią informaciją naudoja tik teisėtais darbo tikslais, o asmeniniai interesai netampa pagrindu piktnaudžiauti suteiktomis priemonėmis ar „informacine galia“.

D – 5.5. „Mokslinė veikla: nauda ar spąstai?“

Raktažodžiai: Viešieji ištekliai; Darbo laikas; Asmeniniai interesai.

Situacijos kontekstas

Įstaigoje dirbantis darbuotojas vykdo darbo funkcijas, susijusias su moksline veikla, stebėjimais, tyrimais, duomenų rinkimu, analize bei jų sklaida. Šių funkcijų vykdymui jam mokamas darbo užmokestis iš valstybės biudžeto, taip pat sudaromos galimybės naudotis institucijos ištekliais – darbo priemonėmis, duomenų bazėmis, informacinėmis sistemomis, komandiruotėmis, kvalifikacijos kėlimo galimybėmis ir kita infrastruktūra.

Papildomai darbuotojas vykdo individualią mokslinę veiklą – dalyvauja konferencijose, rengia publikacijas ir bendradarbiauja su kitomis institucijomis. Kadangi institucinės ir individualios veiklos kryptys sutampa, praktikoje dalis kontaktų, duomenų ar komandiruočių naudingi tiek institucijai, tiek darbuotojo individualiai veiklai.

Situaciją apsunkina tai, kad darbuotojui gali atrodyti, jog toks veiklų derinimas yra natūralus ir net naudingas institucijai – individuali mokslinė veikla stiprina jo kompetencijas, prisideda prie profesinio matomumo ir gali didinti įstaigos prestižą. Tačiau kartu kyla klausimas, ar valstybės finansuojami resursai nėra tiesiogiai ar netiesiogiai naudojami asmeniniams profesiniams interesams tenkinti.



Kodėl ši situacija sudėtinga?

Dilema kyla tarp profesinio tobulėjimo, mokslinės saviraiškos ir pareigos užtikrinti skaidrų bei sąžiningą viešųjų išteklių naudojimą. Darbuotojui gali atrodyti, kad individuali veikla prisideda ir prie institucijos prestižo bei kompetencijų stiprinimo. Tačiau kartu kyla rizika, kad darbo laikas, komandiruotės, duomenys ar kita valstybės finansuojama institucijos infrastruktūra gali būti naudojami ne tik tarnybinėms funkcijoms, bet ir asmeniniams profesiniams interesams. Kita vertus, visiškas veiklų atskyrimas praktikoje gali riboti darbuotojo mokslinę veiklą, profesinį augimą ir bendradarbiavimo galimybes.

	Galimi sprendimai	Rizikos
A.	Toliau vykdyti institucinę ir individualią veiklą, naudojant tuos pačius profesinius kontaktus, kompetencijas ar dalį institucinių resursų.	Kyla interesų konflikto, neskaidraus valstybės išteklių naudojimo ir neaiškių darbo bei individualios veiklos ribų rizika.
B.	Griežtai atskirti darbo ir individualią veiklą, nenaudojant institucijos resursų individualiems tikslams.	Gali sumažėti darbuotojo mokslinės veiklos apimtis, profesinio bendradarbiavimo galimybės ir institucijos matomumas mokslinėje bendruomenėje.
C.	Informuoti darbdavį apie individualią veiklą ir suderinti aiškias interesų derinimo bei resursų naudojimo taisykles.	Procesas gali tapti formalesnis ir pareikalauti papildomos administracinės kontrolės, tačiau užtikrinamas didesnis skaidrumas ir aiškesnės atsakomybės ribos.
D.	Peržiūrėti individualios veiklos apimtį tais atvejais, kai objektyviai neįmanoma atskirti viešai finansuojamų funkcijų nuo privačių interesų.	Gali būti apribotos profesinės saviraiškos ir papildomos mokslinės veiklos galimybės.

Rekomendacijos

- VTEK pažymi, kad valstybės tarnautojo darbas gali būti derinamas su papildoma veikla tik tuo atveju, jeigu ši veikla nesukelia interesų konflikto. Jei dėl papildomo darbo atsiranda interesų konflikto požymių, toks veiklos derinimas galimas tik tada, kai jie yra nenuolatinio pobūdžio ir VPIDĮ nuostatų laikymąsi galima užtikrinti valstybės tarnautojui nusišalinant nuo interesų konflikto keliančių klausimų rengimo, svarstymo ar sprendimų priėmimo procedūrų.
- Įstaigos vadovas ar jo įgaliotas asmuo, vykdydamas VPIDĮ priežiūrą ir kontrolę, turėtų įvertinti darbuotojo darbo veiklos sritis bei jam priskirtas funkcijas ir jų apimtį, galimas situacijas, kai darbuotojas, atlikdamas tarnybines pareigas, turės spręsti klausimus susijusius su papildoma veikla (kitu darbu), ir, nustatęs interesų konflikto grėsmes, pateikti išankstinę rekomendaciją dėl galimo interesų konflikto valdymo.
- Vadovai turėtų formuoti organizacijos kultūrą, kurioje profesinis tobulėjimas yra skatinamas, tačiau kartu aiškiai atskiriamos viešosios pareigos ir asmeniniai profesiniai interesai.

Profesinė ir mokslinė veikla gali būti naudinga tiek darbuotojui, tiek institucijai, tačiau tai negali tapti pagrindu neaiškiam viešųjų išteklių naudojimui ar viešų ir privačių interesų susiliejimui. Skaidri organizacijos kultūra kuriama tada, kai aiškiai atskiriamos tarnybinės funkcijos ir individualūs interesai, o valstybės finansuojami resursai naudojami atsakingai, skaidriai ir pagal nustatytą paskirtį.

D – 5.6. „Patogumas ar atsakomybė už tarnybinį turtą?“

Raktažodžiai: Tarnybinis automobilis; Asmeniniai reikalai; Viešasis turtas; Piktnaudžiavimo rizika.

Situacijos kontekstas

Įstaigos darbuotojui yra priskirta tarnybinė transporto priemonė tarnybinėms funkcijoms atlikti. Netrukus darbuotojas pradeda tarnybinį automobilį naudoti ir asmeniniams poreikiams – darbo metu nuveža vaikus į mokyklą, darželį ar būrelius, per pietų pertrauką vyksta į prekybos centrą apsipirkti ir pan. Iš pradžių darbuotojas tai vertina kaip „nedidelį nukrypimą“ nuo maršruto, kuris neva nesukelia jokios žalos įstaigai, nes važiuojami atstumai labai nedideli. Ilgainiui toks elgesys tampa įprasta praktika.

Darbuotojas supranta, kad tarnybinis automobilis naudojamas ne pagal paskirtį ir tam nėra suteikto leidimo, tačiau save ramina mintimis, kad „visi kartais pasilengvina gyvenimą“, o realios žalos niekas nepajaučia.

Kodėl ši situacija sudėtinga?

Dilema kyla tarp asmeninio patogumo ir pareigos atsakingai naudoti viešuosius išteklius. Darbuotojui gali atrodyti, kad trumpi sustojimai ar vaikų pavežimas yra nereikšminga smulkmena, nes tarnybinis automobilis vis tiek naudojamas darbo metu. Tačiau net ir nedidelis tarnybinio turto naudojimas asmeniniams tikslams gali sudaryti prielaidas piktnaudžiavimui, dvigubiems standartams ir silpninti pasitikėjimą organizacijos skaidrumu.

Situaciją apsunkina tai, kad darbuotojas savo elgesį pradeda pateisinti „praktiniu patogumu“, o ne nustatytomis taisyklėmis ar viešuoju interesu.



	Galimi sprendimai	Rizikos
A.	Toliau naudoti tarnybinį automobilį asmeniniams poreikiams, vertinant tai kaip nereikšmingą patogumą.	Gali būti pažeisti tarnybinio turto naudojimo principai, formuotis piktnaudžiavimo ir dvigubų standartų kultūra.
B.	Kreiptis į vadovą ir prašyti aiškaus sprendimo ar leidimo, jei toks naudojimas galėtų būti teisėtas.	Gali kilti nepatogumas ar vadovo neigiama reakcija, tačiau situacija tampa skaidri ir aiškiai įvertinta.
C.	Nutraukti tarnybinio automobilio naudojimą asmeniniais tikslais ir laikytis nustatytos tvarkos.	Darbuotojui gali atrodyti, kad taisyklės taikomos pernelyg formaliai ir sumažėja asmeninis patogumas.

Rekomendacijos

- Tarnybinis transportas turėtų būti naudojamas tik tarnybinėms funkcijoms ir pagal nustatytą tvarką.
- Organizacijose turėtų būti aiški tvarka dėl tarnybinio transporto naudojimo ir darbuotojų atsakomybės.
- Vadovai turėtų formuoti kultūrą, kurioje viešųjų išteklių naudojimas asmeniniams tikslams nėra toleruojamas ar pateisinamas „patogumu“.

Korupcijos ir piktnaudžiavimo rizikos dažnai prasideda nuo mažų savęs pateisinimų – „tik trumpam“, „pakeliui“, „niekam nekenkia“. Skaidri organizacijos kultūra kuriama tada, kai viešieji ištekliai naudojami atsakingai ir vienodai laikantis taisyklių, nepriklausomai nuo situacijos patogumo.

REGLAMENTAVIMAS

D – 6.1. „Projektas šiandien ar pasekmės rytoj?“

Raktažodžiai: Mokslinės išvados; Poveikis aplinkai; Strateginis projektas; Viešasis interesas.

Situacijos kontekstas

Įstaigos specialistas vertina planuojamą veiklą – vėjo elektrinių parko įrengimą teritorijoje, esančioje netoli saugomų paukščių perėjimo ir migracijos vietų. Sprendimas turi būti priimtas remiantis dviem skirtingomis išvadomis: viena pateikta kompetentingos institucijos ir yra formaliai privaloma, kita – mokslo institucijos, išsamesnė, tačiau rekomendacinio pobūdžio.

Mokslininkų išvada rodo, kad planuojama veikla gali turėti ilgalaikį neigiamą poveikį saugomų paukščių populiacijoms, tačiau šios išvados įtraukimas reikštų papildomus tyrimus, ilgesnes procedūras ir galimą projekto stabdymą. Nors formaliai pakanka vadovautis pirmąja išvada, mokslinės įžvalgos ignoravimas gali turėti negrįžtamų pasekmių.

Situaciją apsunkina tai, kad vadovybė neformaliai akcentuoja projekto strateginę svarbą ir įsipareigojimą laikytis terminų. Specialistas supranta, kad formaliai gali priimti sprendimą remdamasis vien privaloma institucijos išvada, tačiau kartu abejoja, ar ignoruodamas mokslininkų įžvalgas neprisidės prie galimų neigiamų pasekmių ateityje.

Kodėl ši situacija sudėtinga?

Dilema kyla tarp formalaus teisės aktų laikymosi ir profesinės atsakomybės įvertinti galimas ilgalaikes pasekmes. Specialistui gali atrodyti, kad saugiausia laikytis minimalių privalomų reikalavimų ir nekomplikuoti proceso papildomais vertinimais. Tačiau situaciją apsunkina tai, kad institucinis spaudimas skatina ignoruoti ekspertinį turinį vardan procedūrinio greičio, projekto svarbos ir organizacinio patogumo. Kyla rizika, kad formaliai teisėtas sprendimas gali būti priimtas nepakankamai įvertinus galimą poveikį aplinkai ir viešajam interesui.

Specialistas atsiduria tarp greito sprendimo priėmimo ir pareigos veikti atsakingai, net jei tai reikštų papildomas procedūras, konfliktą ar nepatogius klausimus organizacijos viduje.





	Galimi sprendimai	Rizikos
A.	Remtis tik privaloma institucijos išvada.	Didelė rizika dėl negrįžtamos žalos aplinkai. Silpsta institucijos autoritetas, o specialistas tampa atsakingas už turinio ignoravimą vardan formalaus greičio, silpnėja atsakingo sprendimų priėmimo praktika.
B.	Inicijuoti papildomą vertinimą, įtraukiant mokslininkų išvadą.	Procesas gali užtrukti, kilti vadovybės ar projekto užsakovų nepasitenkinimas.
C.	Informuoti vadovybę apie galimas rizikas ir siūlyti kolegialų sprendimo svarstymą.	Procesas užtruks, tačiau sprendimas tampa skaidresnis, labiau pagrįstas ir sumažinama asmeninė atsakomybė bei individualaus spaudimo rizika.
D.	Dokumentuoti nustatytas rizikas ir priimti sprendimą jas aiškiai įvardijant.	Tai tam tikras kompromisas, tačiau jis pilnai nepašalina žalos aplinkai rizikos, nors ir fiksuoja specialisto profesinį sąžiningumą.

Rekomendacijos

- Sprendimai turėtų būti grindžiami ne tik formalių reikalavimų įvykdymu, bet ir atsakingu galimų pasekmių vertinimu (remiantis objektyviais duomenimis).
- Organizacijose turėtų būti stiprinama kultūra ir praktika, kurioje darbuotojai skatinami laiku identifikuoti bei kelti klausimus dėl galimų teisinių ar etinių rizikų, nesibaiminant neigiamų pasekmių vien dėl to, kad buvo išsakyta pagrįsta profesinė nuomonė. Rizikingose ar dviprasmiškose situacijose rekomenduojama kreiptis į teisininkus arba kitus kompetentingus specialistus ir inicijuoti situacijos vertinimą.
- Vadovai turėtų skatinti kultūrą, kurioje argumentuotas rizikų vertinimas laikomas profesine atsakomybe, o ne proceso trukdymu.

Projekto strateginė svarba, terminų spaudimas ar neformalūs vadovybės signalai negali tapti pagrindu ignoruoti ekspertines įžvalgas apie galimą žalą aplinkai. Atsakingas sprendimų priėmimas užtikrinamas tada, kai turinys nėra aukojamas vardan formalaus procedūrinio patogumo, o viešasis interesas išlieka prioritetu. Korupcijos rizika dažnai kyla ne tik dėl sąmoningų pažeidimų, bet ir dėl organizacinės kultūros, kurioje darbuotojai vengia kelti pagrįstus klausimus, nekvestionuoja nusistovėjusių praktikų arba baiminasi pranešti apie galimas sudėtingas situacijas. Jeigu įstaigoje vyrauja požiūris, kad procedūros turi būti vykdomos nevertinant jų pagrįstumo, gali susiformuoti aplinka, kurioje ilgainiui nepastebimos arba netoleruojamai ilgai išlieka įvairios teisės aktų neatitinkančios praktikos. Tokia aplinka mažina skaidrumą, atskaitomybę ir darbuotojų įsitraukimą į rizikų valdymą. Todėl korupcijai atsparioje įstaigoje svarbu sudaryti sąlygas darbuotojams konstruktyviai kelti klausimus dėl galimų rizikų, pastebėtų neatitikimų ar tobulintinų procesų, nebijant neigiamų pasekmių vien dėl to, kad buvo išsakyta pagrįsta profesinė nuomonė.

D – 6.2. „Bausmė už pažeidimą ar už konfliktišką elgesį?”

Raktažodžiai: Nešališkumas; Emocinis spaudimas; Diskrecija; Objektivus vertinimas.

Situacijos kontekstas

Aplinkos apsaugos pareigūnas nustato aplinkosaugos pažeidimą ir turi apskaičiuoti padarytą žalą aplinkai. Pažeidimą padaręs asmuo įstaigoje gerai žinomas kaip nuolat skundus rašantis, konfliktiškas ir agresyviai į teisėsaugos institucijų veiklą reaguojantis gyventojas. Pareigūnai žino, kad jis dažnai ginčija sprendimus, kreipiasi į įvairias institucijas, žiniasklaidą ar aukštesnes įstaigas, o bendravimas su juo paprastai tampa emociškai sudėtingas ir įtemptas. Situaciją apsunkina tai, kad pažeidimas nėra vienareikšmis – teisės aktai leidžia tam tikrą vertinimo diskreciją apskaičiuojant žalos mastą ar taikant metodiką.

Darbuotojui kyla vidinis konfliktas: viena vertus, dėl nuolatinio pažeidėjo konfliktiško elgesio atsiranda pagunda taikyti griežtesnį vertinimą, vadovaujantis nuostata, kad „su tokiais žmonėmis reikia griežčiau“. Kita vertus, pareigūnas svarsto galimybę priimti švelnesnį sprendimą vien tam, kad išvengtų skundų, konfliktų ir emocinės įtampos. Pareigūnas supranta, kad bet kuris sprendimas turi būti objektyvus ir pagrįstas teisės aktais, tačiau jaučia, jog asmeninės emocijos pradeda daryti įtaką jo vertinimui.

Kodėl ši situacija sudėtinga?

Dilema kyla tarp pareigos priimti objektyvų, teisės aktais pagrįstą sprendimą ir natūralios žmogiškos reakcijos į konfliktišką elgesį. Pareigūnui gali būti sunku visiškai atsiriboti nuo asmeninių emocijų, kai pažeidėjas nuolat kelia įtampą, rašo skundus, agresyviai bendrauja ar sąmoningai komplikuoja darbą.

Situaciją apsunkina tai, kad teisės aktai leidžia tam tikrą vertinimo diskreciją, todėl darbuotojas turi galimybę pasirinkti griežtesnį arba švelnesnį vertinimą. Dėl to kyla rizika, kad sprendimą pradės lemti ne objektyvūs kriterijai, o emocinis santykis su pažeidėju – noras „pamokyti“ dėl jo elgesio arba priešingai – išvengti konfliktų, skundų ir papildomos įtampos. Kyla pavojus, kad skirtingiems asmenims taisyklės bus taikomos nevienodai ne dėl pažeidimo pobūdžio, o dėl jų charakterio, elgesio ar spaudimo institucijai.





	Galimi sprendimai	Rizikos
A.	Taikyti griežtesnį vertinimą dėl pažeidėjo konfliktiško elgesio ir nuolatinio spaudimo institucijai.	Gali būti pažeistas nešališkumo principas, sprendimas gali atrodyti kaip emocinis „baudimas“, kylanti reputacinė ir teisinė rizika.
B.	Taikyti švelnesnį vertinimą siekiant išvengti konfliktų, skundų ir papildomos įtampos.	Gali būti sudarytos prielaidos nevienodam teisės aktų taikymui, silpnėti pasitikėjimas institucijos objektyvumu ir skaidrumu.
C.	Informuoti vadovą apie situaciją ir siūlyti kolegialų vertinimą.	Procesas gali užtrukti ilgiau, atsirasti papildoma administracinė našta, tačiau sumažinama emocinio šališkumo rizika.
D.	Nusišalinti nuo sprendimo priėmimo ir perduoti bylą kitam specialistui.	Atsakomybės perdavimas kitam, nepasitenkinimas kolektyve, situacija nesprendžiama, o vengiama.

Rekomendacijos

- Organizacijose turėtų būti stiprinama kultūra, kurioje darbuotojai jaučiasi palaikomi priimdami sprendimus net konfliktinėse ar emociškai sudėtingose situacijose.
- Kilus rizikai, kad emocijos ar spaudimas gali paveikti vertinimą, rekomenduojama taikyti kolegialų sprendimų priėmimą.
- Vadovai turėtų aiškiai komunikuoti, kad nei konfliktiškas elgesys, nei nuolatiniai skundai negali tapti pagrindu taikyti kitokius standartus ar priimti emocijomis grįstus sprendimus.
- Darbuotojams svarbu reguliariai stiprinti kompetencijas apie nešališkumo, emocinio atsparumo ir profesinio objektyvumo principus.

Nešališkumas reiškia, kad sprendimų negali lemti nei simpatijos, nei asmeninis susierzinimas ar noras išvengti konfliktų. Skaidri organizacijos kultūra stiprėja tada, kai darbuotojai nesijaučia verčiami prisitaikyti prie spaudimą darančių asmenų ir geba atskirti emocinę reakciją nuo profesinio vertinimo, priimti objektyvius sprendimus nebijodami galimų skundų ar konfliktų ateityje.

D – 6.3. „Patikimas partneris ar objektyvūs prioritetai?“

Raktažodžiai: Partnerių atranka; Strateginiai prioritetai; Favoritizmas; Išteklių paskirstymas.

Situacijos kontekstas

Institucijoje tuo pačiu laikotarpiu planuojamos dvi reikšmingos parodos, tačiau dėl ribotų finansinių ir žmogiškųjų išteklių pilna apimtimi galima įgyvendinti tik vieną iš jų. Kita paroda galėtų būti realizuojama tik sumažinta apimtimi – atsisakant dalies eksponatų, techninių sprendimų ar kitų suplanuotų elementų. Viena iš parodų būtų organizuojama kartu su ilgamečiu institucijos partneriu, kita – su nauju partneriu, kuris institucijai dar nėra pažįstamas, tačiau siūlo inovatyvią koncepciją ir naujas auditorijas. Be kita ko, abi parodos pasižymi nevienoda kultūrine ir edukacine verte: viena labiau prisideda prie institucijos strateginių tikslų ir edukacinės vertės, kita – prie institucijos matomumo, partnerysčių ir prestižo.

Situaciją apsunkina tai, kad atsakingas darbuotojas aktyviai palaiko ilgamečio partnerio projektą, argumentuodamas pasitikėjimu, mažesne rizika ir būtinybe išlaikyti gerus ilgalaikius santykius. Tuo tarpu dalis darbuotojų laikosi pozicijos, kad prioritetas turėtų būti teikiamas pagal strateginius kriterijus, o ne pagal partnerio pažįstamumą ar nusistovėjusius santykius.



Kodėl ši situacija sudėtinga?

Dilema kyla tarp siekio užtikrinti sklandų ir patikimą bendradarbiavimą bei pareigos priimti objektyviais kriterijais pagrįstus sprendimus. Ilgametis partneris kelia mažiau neapibrėžtumo, todėl darbuotojams gali atrodyti saugiau prioritetą teikti būtent jam. Tačiau kyla rizika, kad sprendimai bus grindžiami ne strateginiais prioritetais, o sudaromos prielaidos favoritizmui. Tai gali silpninti darbuotojų pasitikėjimą sprendimų skaidrumu bei ilgai iškraipyti institucijos strateginius tikslus.

Tuo pačiu, pasirinkus naują partnerį atsiranda organizacinė ir reputacinė rizika dėl nepatikrinto bendradarbiavimo, galimų nesklandumų ar nepasiektų rezultatų. Situaciją papildomai apsunkina tai, kad bet kuris sprendimas gali būti suvokiamas kaip favoritizmas arba, priešingai, kaip nepakankamas lojalumas ilgamečiams partneriams.



	Galimi sprendimai	Rizikos
A.	Prioritetą suteikti parodai, kuri labiau atitinka institucijos strateginius ir edukacinius tikslus.	Gali pablogėti santykiai su partneriu, kilti nepasitenkinimas darbuotojų ar partnerių tarpe, sprendimas gali būti vertinamas kaip nepakankamai lojalus ilgamečiam bendradarbiavimui arba priešingai – proteguojamas ilgametis partneris.
B.	Prioritetą suteikti ilgamečio partnerio projektui, siekiant išlaikyti stabilų bendradarbiavimą ir mažesnę organizacinę riziką.	Kyla favoritizmo, neobjektyvaus išteklių paskirstymo ir institucijos strateginių tikslų iškraipymo rizika. Nauji partneriai gali būti vertinami kaip turintys mažesnes galimybes bendradarbiauti su institucija.
C.	Priimti kolegialų sprendimą, įtraukiant vadovybę, specialistus ar nepriklausomus ekspertus.	Procesas gali užtrukti ilgiau ir pareikalaus papildomų resursų, tačiau sprendimas tampa skaidresnis ir objektyvesnis.
D.	Taikyti kompromisinį sprendimą – vieną parodą įgyvendinti pilna apimtimi, kitą adaptuoti pagal turimus resursus (mažesnę ekspoziciją, etapis ar virtualus įgyvendinimas).	Gali būti nepilnai pasiekti abiejų projektų tikslai, dalis partnerių ar auditorijų gali likti nepatenkinti sumažinta projekto apimtimi.

Rekomendacijos

- Sprendimai dėl ribotų išteklių paskirstymo turėtų būti grindžiami aiškiais, iš anksto nustatytais ir dokumentuotais kriterijais, susijusiais su institucijos strateginiais tikslais, edukacine verte ir viešuoju interesu.
- Rizikingose ar jautriose situacijose rekomenduojama taikyti kolegialų sprendimų priėmimą, įtraukiant kelis specialistus ar nepriklausomus ekspertus.
- Organizacijose svarbu sudaryti sąlygas naujiems partneriams dalyvauti projektinėje veikloje, kartu užtikrinant skaidrumą, lygiateisiškumą ir atsakingą rizikų valdymą.

Ilgametis bendradarbiavimas ir pasitikėjimas partneriais yra svarbūs, tačiau jie negali pakeisti objektyvių prioritetų nustatymo kriterijų. Skaidri organizacijos kultūra kuriama tada, kai sprendimai dėl išteklių paskirstymo grindžiami strateginiais tikslais, viešuoju interesu ir kolegialumu, o ne vien asmeniniais ryšiais, įpročiais ar siekiu išvengti nepatogių situacijų.

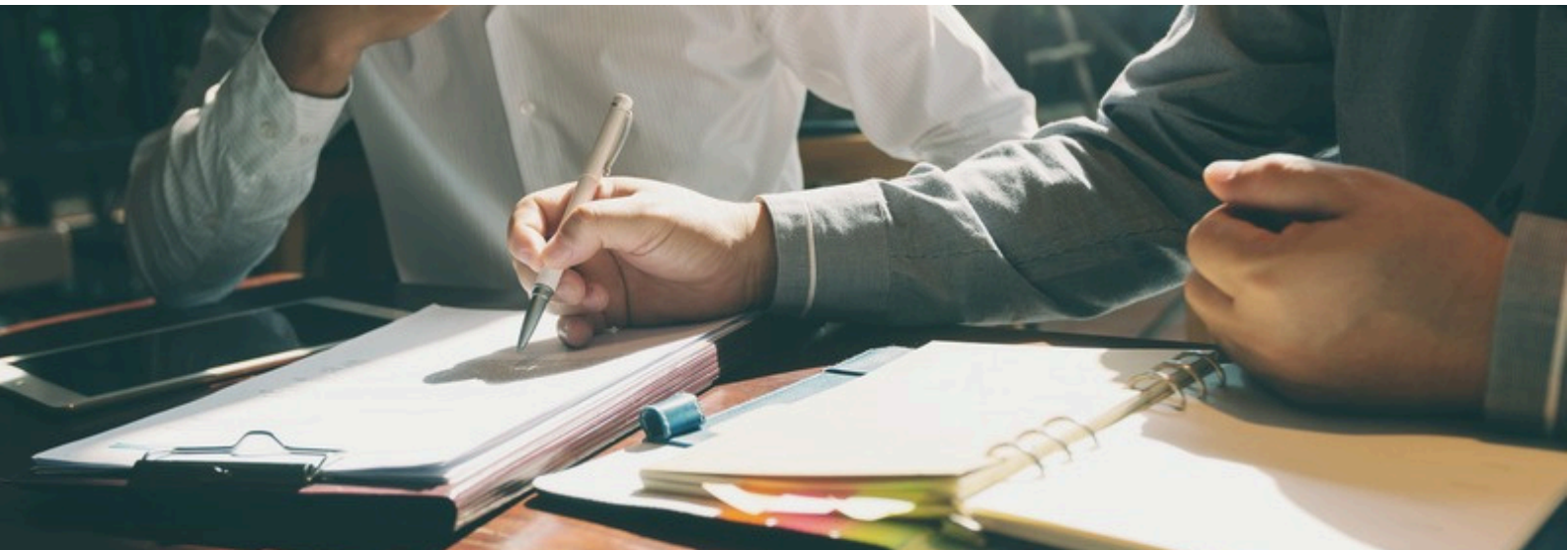
D – 6.4. „Mažiau kontrolės – daugiau rizikos?“

Raktažodžiai: Vidaus kontrolė; Pasitikėjimas; Kontrolės procedūros; Korupcijos rizika.

Situacijos kontekstas

Istaigos finansų ir administravimo padalinyje ilgametis, autoritetą turintis darbuotojas siūlo supaprastinti dalį vidaus kontrolės procedūrų – atsisakyti kai kurių papildomų patikrinimų, kelių parašų reikalavimo ar detalesnio dokumentų derinimo, argumentuodamas, kad komanda dirba kartu daugelį metų, darbuotojai vieni kitais pasitiki, todėl perteklinės kontrolės procedūros tik lėtina darbą, didina administracinę naštą ir trukdo operatyviai priimti sprendimus.

Dalis kolegų pritaria jo pozicijai, nes procedūrų supaprastinimas sumažintų darbo krūvį ir leistų greičiau vykdyti procesus. Tačiau kiti darbuotojai abejoja, ar kontrolės mažinimas nesudarys prielaidų klaidoms, piktnaudžiavimui ar neoficialių praktikų formavimuisi ateityje. Papildomą etinę įtampą kelia tai, kad ilgai organizacijoje jau susiformavo neformali praktika tam tikrais atvejais „pasitikėti žmogumi“, o ne laikytis visų kontrolės procedūrų. Darbuotojams tampa sudėtinga atskirti, kur baigiasi racionalus procesų optimizavimas ir prasideda vidaus kontrolės silpninimas dėl patogumo ar asmeninių santykių.



Kodėl ši situacija sudėtinga?

Dilema kyla tarp siekio mažinti biurokratinę naštą ir pareigos užtikrinti skaidrią bei patikimą vidaus kontrolės sistemą. Darbuotojams gali atrodyti, kad griežtos kontrolės procedūros tampa perteklinės, kai kolektyvas vieni kitais pasitiki ir ilgą laiką nebuvo jokių pažeidimų. Tokiose situacijose kontrolės mechanizmai pradeda būti vertinti kaip formalumas ar nepasitikėjimo ženklas.

Situaciją papildomai apsunkina emocinis ir kolegiškas spaudimas – darbuotojai gali nerimauti, kad atsisakymas supaprastinti procedūras bus vertinamas kaip nepasitikėjimas kolegomis ar nenoras prisidėti prie efektyvesnio darbo organizavimo.



	Galimi sprendimai	Rizikos
A.	Supaprastinti kontrolės procedūras, remiantis tarpusavio pasitikėjimu ir siekiu mažinti administracinę naštą.	Gali silpnėti vidaus kontrolės sistema, formuotis neformalios praktikos, didėti klaidų, piktnaudžiavimo ar neatskaitomybės rizika.
B.	Palikti esamą kontrolės tvarką nepakeistą.	Darbuotojai gali kontrolę vertinti kaip perteklinę biurokratiją, gali mažėti motyvacija ir darbo efektyvumas.
C.	Peržiūrėti ir optimizuoti procesus, tačiau išlaikyti pagrindinius kontrolės mechanizmus bei atskaitomybės principus.	Procesų peržiūra gali pareikalauti papildomo laiko ir resursų, tačiau sumažinama tiek perteklinės biurokratijos, tiek kontrolės silpninimo rizika.
D.	Į sprendimų priėmimą įtraukti vidaus kontrolės, audito ar teisės specialistus.	Procesas gali tapti ilgesnis ir formalesnis, tačiau užtikrinamas objektyvesnis rizikų vertinimas.

Rekomendacijos

- Vidaus kontrolės procedūros turėtų būti peržiūrimos remiantis rizikų vertinimu, o ne vien tarpusavio pasitikėjimu ar patogumo argumentais.
- Organizacijose svarbu aiškiai komunikuoti, kad kontrolės mechanizmai skirti ne nepasitikėjimui darbuotojais, o organizacijos ir pačių darbuotojų apsaugai nuo klaidų bei rizikų.
- Rizikingose situacijose rekomenduojama įtraukti vidaus kontrolės, audito ar teisės specialistus bei sprendimus dokumentuoti.
- Vadovai turėtų stiprinti organizacinę kultūrą, kurioje rizikų valdymas suvokiamas kaip atsakomybės, o ne perteklinės biurokratijos klausimas.

Būtent pasitikėjimu grindžiamos išimtys dažnai tampa prielaida kontrolės silpnėjimui, dvigubiems standartams ir neoficialioms praktikoms. Pasitikėjimas darbuotojais yra svarbi organizacijos kultūros dalis, tačiau jis negali pakeisti vidaus kontrolės principų. Skaidri ir patikima organizacija kuriama tada, kai procesų efektyvumas derinamas su skaidrumu, aiškiomis atsakomybėmis ir vienodų taisyklių taikymu visiems darbuotojams.

VIEŠIEJI PIRKIMAI

D – 7.1. „Tiekėjo geranoriškumas ar neformalus lūkesčiai?”

Raktažodžiai: Tiekėjo dovana; Papildoma nauda; Viešieji pirkimai; Interesų konfliktas.

Situacijos kontekstas

Įstaiga atliko laboratorinės įrangos viešąjį pirkimą ir sudarė pirkimo–pardavimo sutartį su tiekėju. Prieš pristatydamas sutartyje numatytą įrangą, tiekėjas papildomai pasiūlo perduoti planšetinį kompiuterį, kuris nebuvo numatytas nei pirkimo techninėje specifikacijoje, nei tiekėjo pasiūlyme kaip laboratorinės įrangos dalis. Tiekėjas argumentuoja, kad planšetė suteikiama neatlygintinai ir pagerintų laboratorinės įrangos naudojimo patogumą, nes darbuotojai galėtų ją valdyti nuotoliniu būdu laboratorijos viduje.

Už sutarties vykdymą atsakingas darbuotojas supranta, kad papildoma įranga galėtų būti praktiškai naudinga, tačiau kartu abejoja, ar tokios „dovanos“ priėmimas, kuri formaliai neegzistuoja, neprieštarautų viešųjų pirkimų principams, nesudarytų prielaidų neformaliai tiekėjo palankumui ateityje ir nesukurtų lūkesčio dėl palankesnio vertinimo kituose pirkimuose.

Kodėl ši situacija sudėtinga?

Dilema kyla dėl papildomos naudos, kuri pateikiama kaip „geranoriškas“ ir organizacijai naudingas sprendimas. Darbuotojui gali atrodyti, kad planšetės priėmimas nesukelia žalos valstybei ir net pagerina įrangos naudojimo efektyvumą. Tačiau net ir neatlygintinai siūloma papildoma nauda, kuri nebuvo numatyta pirkimo dokumentuose ar sutartyje, gali būti vertinama kaip tiekėjo siekis kurti išskirtinį santykį su perkančiąja organizacija. Tokia situacija gali sudaryti prielaidas interesų konfliktui, nepageidaujamam įsipareigojimo ar atsidėkojimo jausmui tiekėjo atžvilgiu bei tiekėjo lūkesčiui dėl palankumo būsimuose viešuosiuose pirkimuose. Darbuotojas atsiduria tarp praktinio naudingumo ir pareigos užtikrinti skaidrumą, lygiateisiškumą bei viešųjų pirkimų principų laikymąsi.





	Galimi sprendimai	Rizikos
A.	Atsisakyti planšetės, motyvuojant tuo, kad ji nebuvo numatyta pirkimo dokumentuose ir sutartyje.	Gali pablogėti santykiai su tiekėju, tiekėjas gali sprendimą vertinti kaip nepasitikėjimą ar perteklinį formalumą. Taip pat laboratorijos darbuotojams gali būti prarasta galimybė dirbti patogiau.
B.	Priimti planšetę kaip papildomą neatlygintą naudą, argumentuojant didesniu įrangos naudojimo efektyvumu ir patogumu.	Kyla teisinė ir reputacinė rizika dėl viešųjų pirkimų principų pažeidimo. Gali būti pažeisti skaidrumo ir lygiateisiškumo principai, sudaromos prielaidos tiekėjo protegavimui ar neformaliems lūkesčiams ateityje, interesų konfliktui.
C.	Kreiptis į viešųjų pirkimų specialistus, teisininkus ar vadovybę dėl situacijos vertinimo ir galimo sprendimo.	Procesas gali užtrukti ilgiau, atsirasti papildoma administracinė našta, tačiau sprendimas būtų objektyvesnis ir skaidresnis.
D.	Vertinti, ar papildoma įranga yra būtina funkcionalumui užtikrinti, ir esant poreikiui inicijuoti oficialų sutarties keitimą ar atskirą pirkimą.	Gali pailgėti procesai ir atsirasti papildomų procedūrų, tačiau būtų užtikrinamas teisėtumas ir skaidrumas.

Rekomendacijos

- Sprendimai dėl papildomos įrangos ar paslaugų turėtų būti priimami skaidriai, dokumentuoti ir laikantis viešųjų pirkimų principų.
- Organizacijose turėtų būti aiškiai nustatyta tvarka, kaip darbuotojai turi elgtis gavę tiekėjų pasiūlymus dėl papildomų naudų, dovanų ar „bonusų“.
- Darbuotojams svarbu reguliariai stiprinti kompetencijas apie interesų konfliktų, tiekėjų įtakos ir korupcijos rizikų atpažinimą viešuosiuose pirkimuose.

Net ir „nemokama“ papildoma nauda viešuosiuose pirkimuose gali kelti skaidrumo ir nešališkumo riziką. Dokumentuose nenumatytų naudų priėmimas gali sudaryti prielaidas tiekėjo išskirtinumui ar nepagrįstiems lūkesčiams ateityje. Todėl sprendimai turi būti grindžiami aiškiais poreikiais, vienodų taisyklių taikymu visiems tiekėjams, skaidrumu ir neformalių naudų vengimu.

D – 7.2. „Patogus tiekėjas ar sąžininga konkurencija?“

Raktažodžiai: Kvalifikacijos reikalavimai; Konkurencijos ribojimas; Protegavimas; Proporcingumas.

Situacijos kontekstas

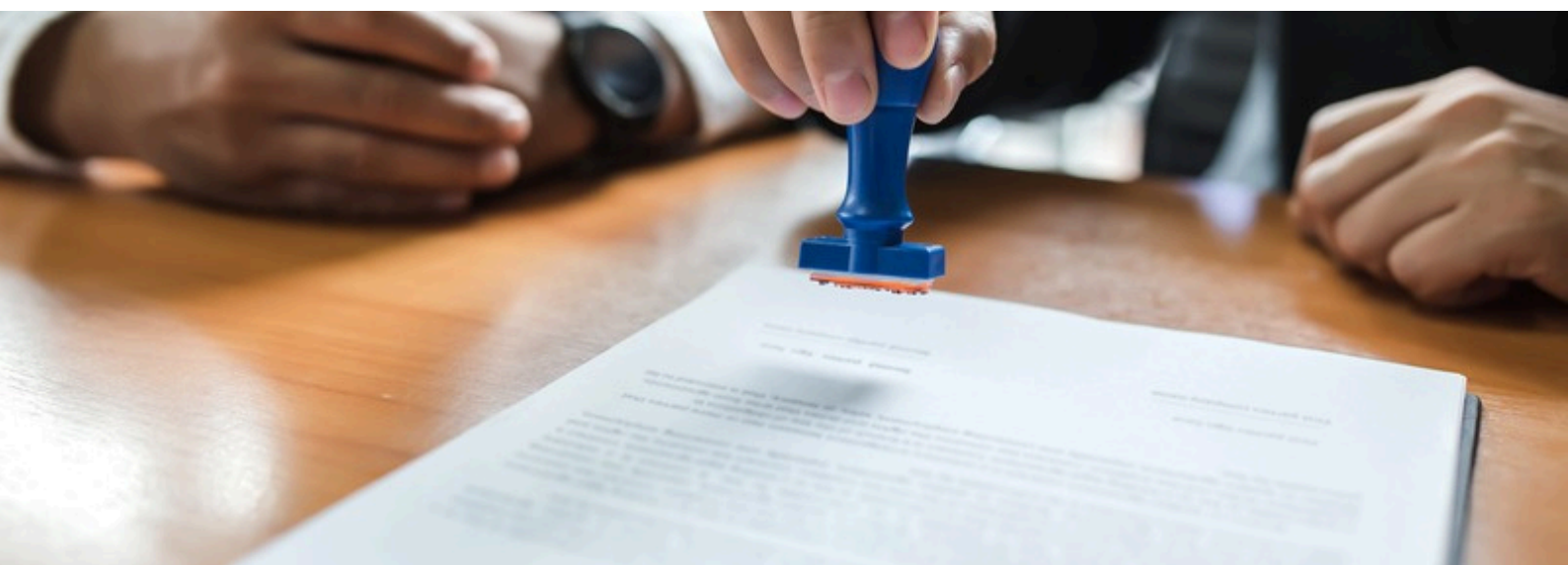
Jstaiga rengia viešojo pirkimo dokumentus. Pirkimo iniciatorius pateikia tiekėjų kvalifikacijos reikalavimus, kurie, pirkimų specialisto vertinimu, yra neproporcingi pirkimo objektui – nepagrįstai aukšti ir juos realiai atitinka tik vienas rinkoje veikiantis tiekėjas, su kuriuo įstaiga dirbo anksčiau.

Pirkimo iniciatorius argumentuoja, kad „su jais visada viskas būna gerai“, todėl „geriau nerizikuoti su naujais tiekėjais“. Pirkimų specialistas supranta, kad tokie reikalavimai gali diskriminuoti kitus tiekėjus, riboti konkurenciją ir sudaryti prielaidas protegavimui, tačiau iniciatorius spaudžia „nedaryti problemų“ ir „palikti kaip yra“, nes „terminai spaudžia“.

Kodėl ši situacija sudėtinga?

Spaudimas kyla ne dėl akivaizdžiai neteisėto nurodymo, o dėl „praktinio patogumo“ ir siekio išvengti rizikos bei papildomo darbo. Situacija pateikiama kaip racionalus sprendimas terminų ir kokybės užtikrinimui, todėl pirkimų specialistui gali būti sunku aiškiai įvardyti problemą.

Dilema kyla tarp noro išlaikyti gerus darbinius santykius, gauti kokybišką ir patikrintą prekę ar paslaugą, ir pareigos užtikrinti skaidrumą, konkurenciją bei lygiateisiškumą viešuosiuose pirkimuose.



	Galimi sprendimai	Rizikos
A.	Palikti iniciatoriaus siūlomus kvalifikacijos reikalavimus ir tęsti procedūrą.	Ribojama konkurencija, sudaromos prielaidos protegavimui/favoritizmui, gali kilti teisinių, reputacinių ir korupcijos rizikų.
B.	Reikalauti pagrįsti kvalifikacijos reikalavimų proporcingumą ir siūlyti juos koreguoti.	Gali kilti vidinė įtampa, konfliktas su iniciatoriumi, procedūrų užsitęsimas, terminų pažeidimai ar spaudimas iš vadovybės.
C.	Kreiptis į pirkimų komisiją, vadovybę ar organizuoti nepriklausomą rinkos konsultaciją.	Procesas gali tapti ilgesnis ir sudėtingesnis, tačiau sprendimas tampa objektyvesnis, labiau pagrįstas ir skaidrus.

Rekomendacijos

- Aiškiai pagrįsti kvalifikacijos reikalavimus, kurie turi būti tiesiogiai susiję su pirkimo objektu ir proporcingi realiam poreikiui. Vertinamas turi būti poreikis, o ne konkretus tiekėjas.
- Atlikti rinkos analizę prieš nustatant reikalavimus, nes tai padeda objektyviai įvertinti pasiūlą, rinkos galimybes, ir pan. Jei reikalavimus realiai atitinka tik vienas tiekėjas, būtina papildomai pagrįsti jų būtinumą arba juos koreguoti.
- Numatyti vidinę peržiūrą rizikingiems pirkimams. Sudėtingesni ar didesnės vertės pirkimai gali būti papildomai peržiūrimi pirkimų komisijos, teisininkų ar antikorupcijos specialistų, arba gali būti atlikta rinkos konsultacija.
- Reguliariai stiprinti darbuotojų kompetencijas praktiniais mokymais. Tai padeda darbuotojams lengviau atpažinti problemines situacijas bei tinkamai reaguoti.

Korupcijos rizika dažnai prasideda ne nuo aiškaus neteisėto nurodymo, o nuo „patogių“ sprendimų, kai prioritetas teikiamas pažįstamam tiekėjui, siekiant išvengti papildomo darbo ar rizikos. Sprendimai viešuosiuose pirkimuose turi būti grindžiami objektyviais poreikiais, proporcingumu ir sąžiningos konkurencijos užtikrinimu, o ne patogumu ar išankstiniu palankumu konkrečiam tiekėjui.

D – 7.3. „Pagalba ar įtaka pirkimui?“

Raktažodžiai: Techninė specifikacija; Rinkos konsultacija; Tiekėjo įtaka; Skaidrumas.

Situacijos kontekstas

Įstaiga rengia viešąjį pirkimą gyvūnų pašarams įsigyti. Neseniai įstaigoje dirbantis pirkimų specialistas rengia techninę specifikaciją, kurioje turi būti nustatyti pašarų sudėties, kokybės ir tiekimo reikalavimai.

Vienas tiekėjas, su kuriuo įstaiga anksčiau sėkmingai bendradarbiavo ir kurio produkcija buvo vertinama teigiamai, neoficialiai pasiūlo „padėti“ parengti techninę specifikaciją. Tiekėjo ilgametis atstovas argumentuoja, kad jis geriausiai išmano rinką ir gali padėti išvengti netinkamų ir nekokybiškų produktų įsigijimo.

Pirkimų specialistui, neturinčiam daug praktinės patirties gyvūnų pašarų srityje, kyla klausimas, ar galima remtis tiekėjo siūlymais rengiant techninę specifikaciją, ar toks bendradarbiavimas gali sudaryti prielaidas nesąžiningam pranašumui ir konkurencijos ribojimui.



Kodėl ši situacija sudėtinga?

Dilema kyla dėl praktinio patogumo ir siekio užtikrinti kokybišką rezultatą. Specialistui gali atrodyti, kad ilgametę patirtį turintis tiekėjas padės tiksliau apibrėžti poreikį ir išvengti klaidų rengiant techninę specifikaciją.

Tačiau vieno tiekėjo įtraukimas į specifikacijos rengimą gali sudaryti prielaidas techninius reikalavimus pritaikyti konkrečiam produktui ar gamintojui, taip ribojant konkurenciją ir pažeidžiant lygiateisiškumo principą. Situaciją apsunkina tai, kad rizika gali būti sunkiai pastebima formaliai – techninė specifikacija gali atrodyti objektyvi, nors faktiškai būtų palankesnė vienam rinkos dalyviui.



	Galimi sprendimai	Rizikos
A.	Atsižvelgti į tiekėjo pasiūlymus rengiant techninę specifikaciją.	Gali būti ribojama konkurencija, sudaromas nepagrįstas pranašumas konkrečiam tiekėjui, kylanti reputacinė ir korupcijos rizika.
B.	Visiškai atsisakyti bet kokių tiekėjo pasiūlymų ir specifikaciją rengti savarankiškai.	Gali būti nepakankamai įvertintos rinkos galimybės ar praktiniai aspektai, kyla rizika įsigyti ne visai poreikį atitinkančius produktus.
C.	Organizuoti skaidrią rinkos konsultaciją ir informaciją rinkti iš kelių rinkos dalyvių.	Procesas gali užtrukti ilgiau ir pareikalauti papildomų resursų, tačiau užtikrinamas didesnis skaidrumas, konkurencija ir objektyvumas.
D.	Kreiptis į pirkimų komisiją ar teisininkus dėl techninės specifikacijos vertinimo prieš skelbiant pirkimą.	Gali pailgėti pasirengimo pirkimui procesas, tačiau sumažinama diskriminacinių reikalavimų ir interesų konflikto rizika.

Rekomendacijos

- Rinkos konsultacijos turėtų būti vykdomos įtraukiant daugiau nei vieną rinkos dalyvį ir užtikrinant vienodas galimybes visiems tiekėjams.
- Organizacijose turėtų būti aiški tvarka (susitarimas) dėl bendravimo su tiekėjais rengiant viešųjų pirkimų dokumentus.
- Darbuotojams svarbu reguliariai stiprinti kompetencijas apie konkurencijos ribojimo, interesų konfliktų ir tiekėjų įtakos rizikas viešuosiuose pirkimuose.

Net ir geranoriškai ar praktiškai naudingi tiekėjų pasiūlymai gali sudaryti prielaidas nesąžiningam pranašumui ir konkurencijos ribojimui. Skaidrūs viešieji pirkimai reikalauja, kad techninės specifikacijos būtų grindžiamos objektyviais organizacijos poreikiais, vienodomis taisyklėmis ir skaidriu bendravimu su visa rinka, o ne vienu „patikimu“ tiekėju.

D – 7.4. „Ilgametis klientas – išimtis ar rizika?“

Raktažodžiai: Pasitikėjimo spąstai; Medienos perdavimas; Atsiskaitymas; Vienodos taisyklės.

Situacijos kontekstas

Į pareigas naujai priimtas įstaigos darbuotojas organizuoja medienos perdavimą pirkėjams. Vienas klientas, su kuriuo įstaigos darbuotojai dirba jau daug metų ir kurį kolektyvas vertina kaip „patikimą“, šį kartą dar nėra atsiskaitęs už medieną. Pirkėjas paaiškina, kad mokėjimas „užstrigo“, tačiau prašo medieną perduoti nedelsiant, pažadėdamas sumokėti artimiausiu metu.

Įstaigos darbuotojas žino, kad pagal nustatytą tvarką mediena negali būti perduodama, kol nėra patvirtinto atsiskaitymo fakto. Tačiau organizacijoje jau ilgą laiką egzistuoja neformali praktika „pasitikėti senais klientais“ ir tam tikrais atvejais perduoti medieną iš anksto, tikintis, kad atsiskaitymas bus atliktas vėliau. Kolegos tokią praktiką vertina kaip „normalų lankstumą“, o ne taisyklių pažeidimą.

Darbuotojas supranta, kad atsisakymas perduoti medieną gali sugadinti santykius su ilgamečiu klientu ir būti vertinamas kaip perdėtas formalumas. Kita vertus, jis abejoja, ar asmeninis pasitikėjimas gali būti pagrindas ignoruoti nustatytą atsiskaitymo tvarką.

Kodėl ši situacija sudėtinga?

Dilema kyla tarp organizacijoje nusistovėjusios neformalios praktikos ir pareigos laikytis nustatytų procedūrų. Darbuotojui gali atrodyti, kad konkrečiu atveju rizikos nėra, nes klientas gerai žinomas, anksčiau problemų nekildavo, o medienos perdavimas „iš anksto“ organizacijoje ilgą laiką buvo toleruojamas kaip įprasta praktika. Tačiau situaciją apsunkina vadinamieji „pasitikėjimo spąstai“ – kai ilgalaikiai santykiai ir įsitikinimas, kad „su šiuo klientu problemų nebus“, palaipsniui ima pakeisti kontrolės procedūras ir objektyvius sprendimų kriterijus. Tokia praktika gali atrodyti nekalta ar patogi, tačiau ilgai sudaro prielaidas piktnaudžiavimui, nevienodam klientų vertinimui, finansiniams nuostoliams ir silpnina organizacijos atsakomybės bei skaidrumo kultūrą.





	Galimi sprendimai	Rizikos
A.	Atsisakyti perduoti medieną, kol nėra nustatyta tvarka patvirtinto atsiskaitymo.	Gali pablogėti santykiai su ilgamečiu klientu, darbuotojas gali būti vertinamas kaip pernelyg formalus ar „nesupratingas“.
B.	Kreiptis į vadovą ar kitą atsakingą asmenį ir nepriimti sprendimo vien asmeninio pasitikėjimo pagrindu.	Procesas gali užtrukti ilgiau, atsirasti papildoma administracinė našta ar vidinė įtampa kolektyve.
C.	Perduoti medieną iš anksto, pasikliaujant asmeniniu pasitikėjimu ir nusistovėjusia praktika	Gali būti pažeista nustatyta tvarka, sudaromos prielaidos finansiniams nuostoliams, piktnaudžiavimui ir nevienodam taisyklių taikymui.

Rekomendacijos

- Sprendimai dėl turto ar produkcijos perdavimo turėtų būti grindžiami aiškiais kriterijais ir dokumentais, o ne asmeniniu pasitikėjimu ar ilgametėmis pažintimis.
- Vadovai turėtų aiškiai komunikuoti, kad „išimtys pagal pasitikėjimą“ nėra priimtina praktika, net jei ji organizacijoje egzistavo ilgą laiką.
- Darbuotojams svarbu reguliariai stiprinti supratimą apie pasitikėjimo spąstus, neformalių susitarimų ir „nusistovėjusios praktikos“ keliamas rizikas.

Ilgalaikiai santykiai, gera reputacija ar organizacijoje nusistovėjusi neformali praktika negali pakeisti oficialių kontrolės ir atsiskaitymo taisyklių. Pasitikėjimo spąstai atsiranda tada, kai neformalūs susitarimai pradeda atrodyti „normalūs“, o procedūros – nebereikalingos. Skaidri organizacijos kultūra kuriama tada, kai taisyklės taikomos vienodai visiems, nepriklausomai nuo pažinčių, pasitikėjimo ar ankstesnės patirties.

D – 7.5. „Atsakomybė už finansinį sprendimą“

Raktažodžiai: Finansinis pavedimas; Vadovo nurodymas; Asmeninė atsakomybė; Vidaus kontrolė.

Situacijos kontekstas

Įstaigos darbuotojas, atsakingas už finansus, gauna žodinį vadovo nurodymą skubiai atlikti finansinį pavedimą tiekėjui, nors dar nebaigtos viešojo pirkimo procedūros, nėra pasirašyta sutartis, trūksta kitų papildomų dokumentų. Vadovas tikina, kad situacija skubi, o formalumai bus sutvarkyti vėliau, todėl nereikėtų „stabdyti proceso“. Organizacijoje tokia praktika anksčiau jau buvo toleruojama – mokėjimai atlikti remiantis pasitikėjimu, žodiniais susitarimais ar pažadu dokumentus pateikti vėliau.

Įstaigos darbuotojas supranta, kad pavedimą techniškai atliks jis, todėl būtent jo veiksmai bus matomi apskaitoje, finansų kontrolės sistemose ir audito metu. Kyla klausimas – ar darbuotojas gali remtis vien vadovo nurodymu, jei pats supranta, kad mokėjimas neatitinka nustatytos tvarkos.

Kodėl ši situacija sudėtinga?

Dilema kyla tarp pavaldumo vadovui ir asmeninės profesinės atsakomybės už savo veiksmus. Darbuotojui gali atrodyti, kad galutinę atsakomybę prisiima vadovas, nes būtent jis inicijuoja sprendimą ir daro spaudimą atlikti finansinį pavedimą, tačiau realiai praktikoje kiekvienas darbuotojas atsako už savo kompetencijos ribose priimtus ir atliktus veiksmus.

Darbuotojui gali būti sunku atsisakyti vykdyti nurodymą dėl tikimybės sugadinti santykius su vadovybe, būti laikomam „nekomandišku“, „pernelyg formaliu“ ar trukdančiu organizacijos darbui. Ypač sudėtinga tampa tada, kai organizacijoje jau yra susiformavusi neformali praktika „pirmiau padaryti, o dokumentus sutvarkyti vėliau“.





	Galimi sprendimai	Rizikos
A.	Atlikti pavedimą vykdant vadovo nurodymą ir pasitikint, kad dokumentai bus sutvarkyti vėliau.	Silpnėja vidaus kontrolės kultūra, formuojasi tolerancija procedūrų apeidinėjimui ir dvigubiems standartams. Darbuotojas tiesiogiai prisideda prie galimo pažeidimo, net jei iniciatyva kilo iš vadovo.
B.	Atsisakyti atlikti pavedimą, kol nebus pateikti visi būtini dokumentai.	Gali kilti konfliktas su vadovu, darbuotojas gali būti vertinamas kaip „stabdantis procesus“ ar pernelyg formalus.
C.	Paprašyti vadovo pateikti nurodymą raštu ir informuoti apie galimas atsakomybės rizikas.	Gali padidėti įtampa darbo santykiuose, tačiau aiškiau atibojama atsakomybė ir sumažinama asmeninė rizika.
D.	Konsultuotis su teisininkais, vidaus kontrolės ar korupcijos prevencijos specialistais.	Procesas gali užtrukti, tačiau sprendimas tampa labiau pagrįstas ir apsaugantis darbuotoją nuo nepagrįstos asmeninės rizikos.

Rekomendacijos

- Kiekvienas darbuotojas turėtų suvokti, kad vykdydamas pavedimus privalo savo kompetencijos ribose įvertinti galimas teises, etines ir reputacines rizikas, o kilus pagrįstų abejonių – jas išsakyti.
- Vadovai turėtų formuoti organizacinę kultūrą, kurioje procedūrų laikymasis suprantamas kaip atsakomybės, skaidrumo ir teisėtumo užtikrinimo priemonė, o ne perteklinė biurokratinė našta.
- Organizacijose turėtų būti aiškiai nustatyta tvarka ir darbuotojams žinomi kanalai, kur kreiptis gavus galimai neteisėtus, neetiškus ar rizikingus nurodymus.
- Darbuotojai turėtų suprasti, kad atsakomybė už priimtus sprendimus ir atliktus veiksmus yra asmeninė, todėl vien vadovo nurodymas savaime neatleidžia nuo pareigos veikti teisėtai ir laikytis etikos principų.

Vadovo nurodymas neatleidžia darbuotojo nuo atsakomybės už jo paties sąmoningai atliktus veiksmus. Profesinė atsakomybė atsiranda tada, kai darbuotojas supranta, jog veiksmas gali prieštarauti nustatytai tvarkai, tačiau vis tiek sąmoningai pasirenka jį atlikti. Skaidri organizacijos kultūra stiprėja, kai darbuotojai geba atpažinti rizikas, laikosi nustatytų taisyklių ir suvokia, kad kiekvienas jų sprendimas turi asmenines bei organizacines pasekmes.

D – 7.6. „Lankstumas ar atsakinga sutarties priežiūra?”

Raktažodžiai: Sutarties vykdymas; Tiekėjo pažeidimai; Nepatikimų tiekėjų sąrašas; Viešasis interesas.

Situacijos kontekstas

Įstaigoje nustatoma, kad paslaugų teikėjas netinkamai vykdo sudarytą sutartį – reikšmingai vėluoja, 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. Tiekėjas aiškina, kad problemos kilo dėl darbuotojų trūkumo, finansinių sunkumų ir kitų nenumatytų aplinkybių. Jis prašo neskubėti taikyti sutartyje numatytų 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 jo sprendimas gali turėti reikšmingų pasekmių tiekėjui – apriboti galimybes ateityje dalyvauti viešuosiuose pirkimuose, paveikti reputaciją ir finansinę situaciją. Šioje situacijoje gali atsirasti teisinis pagrindas svarstyti tiekėjo įtraukimą į Nepatikimų tiekėjų sąrašą.



Kodėl ši situacija sudėtinga?

Dilema kyla tarp pareigos užtikrinti tinkamą sutarties vykdymo priežiūrą bei viešojo intereso apsaugą ir noro išvengti kitai pusei 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 ar pavėluotas reagavimas į pažeidimus gali lemti didesnius nuostolius organizacijai, nepasiektus veiklos rezultatus ir neefektyvų viešųjų lėšų panaudojimą.

Situaciją apsunkina tai, kad darbuotojas turi priimti sprendimus ne tik vertindamas tiekėjo paaiškinimus, bet ir užtikrindamas, kad organizacija tinkamai vykdytų savo pareigą kontroliuoti sutarties įgyvendinimą. Todėl svarbu atskirti pagrįstą proporcingumą ir galimybę tiekėjui pašalinti trūkumus nuo nepakankamos sutarties priežiūros, neveikimo ar vengimo taikyti sutartyje numatytas priemones. Nevertinant pažeidimų objektyviai ir laiku nereaguojant į sutartinių įsipareigojimų nevykdymą, gali būti sudaromos prielaidos nevienodam tiekėjų vertinimui, silpnėti pasitikėjimas viešųjų pirkimų sistema ir mažėti organizacijos gebėjimas užtikrinti efektyvų viešųjų lėšų panaudojimą.

	Galimi sprendimai	Rizikos
A.	Fiksuoti nustatytus pažeidimus, pareikalauti pašalinti trūkumus per nustatytą terminą ir toliau vykdyti sustiprintą sutarties priežiūrą.	Jei tiekėjas trūkumų nepašalins, gali būti prarastas laikas ir didėti neigiamas poveikis projekto rezultatams.
B.	Įvertinus pažeidimų pobūdį ir mastą, taikyti sutartyje numatytas sankcijas bei kitas teisėtas priemones.	Gali kilti ginčai su tiekėju, pablogėti bendradarbiavimo santykiai, padidėti administracinė našta.
C.	Nutraukti sutartį ir inicijuoti tolesnes procedūras, jeigu pažeidimai yra esminiai ir tiekėjas jų nešalina.	Gali sutrikti paslaugų teikimas, vėluoti projektų įgyvendinimas, atsirasti poreikis organizuoti naują pirkimą.
D.	Nesureikšminti pažeidimų ir suteikti tiekėjui papildomo laiko, nefiksuojant trūkumų ir netaikant sutartyje numatytų priemonių.	Gali būti neužtikrinama tinkama sutarties priežiūra, didėti nuostoliai organizacijai, susidaryti prielaidos nevienodam tiekėjų vertinimui ir neefektyviam viešųjų lėšų panaudojimui.

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.
- Organizacijose turėtų būti stiprinama nuostata, kad sutarties priežiūra nėra formalumas – tai viena svarbiausių priemonių užtikrinti, kad viešosios lėšos būtų naudojamos efektyviai, o organizacija gautų sutartyje numatytą rezultatą.

Žmogiškas supratingumas ar noras išvengti konflikto negali tapti pagrindu ignoruoti pažeidimus, taikyti išimtis ar priimti sprendimus, kurie sudarytų prielaidas nevienodam taisyklių taikymui. Sprendimai dėl tiekėjų pažeidimų turi būti grindžiami objektyviu faktų, sutartinių įsipareigojimų ir proporcingumo vertinimu. Darbuotojas veikia ne kaip „baudėjas“, o kaip asmuo, atsakingas už viešojo intereso, skaidrumo ir vienodų konkurencijos sąlygų apsaugą.

D – 7.7. „Skuba ar skaidri konkurencija?”

Raktažodžiai: Neskelbiamas pirkimas; Skubos pagrindimas; Konkurencija; Favoritizmas.

Situacijos kontekstas

Įstaiga planuoja vykdyti viešąjį pirkimą dėl prekių įsigijimo. Pirkimo iniciatorius kreipiasi į pirkimų specialistą ir nurodo, kad prekės reikalingos „itin skubiai“, todėl siūlo netaikyti skelbiamo pirkimo procedūrų ir vykdyti neskelbiamą apklausą arba neskelbiamas derybas tik iš jo nurodytų tiekėjų.

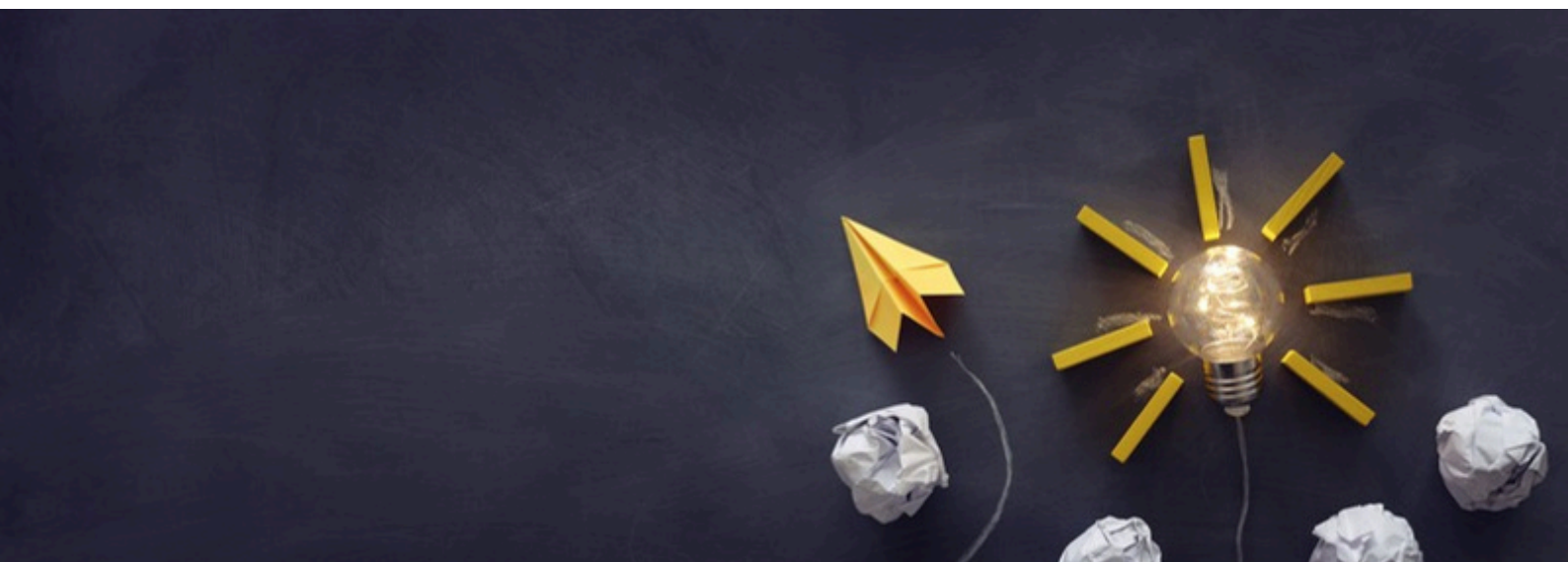
Iniciatorius argumentuoja, kad viešas konkursas užtruktų per ilgai, kiltų veiklos sutrikimų rizika, todėl būtina „operatyviai priimti sprendimą“. Taip pat pabrėžiama, kad pasirinkti tiekėjai jau žinomi, „patikimi“ ir galėtų greitai pristatyti reikalingas prekes.

Pirkimų specialistas supranta, kad viešuosiuose pirkimuose skubos išimtis pagal įstatymus gali būti taikoma tik objektyviai pagrįstais atvejais, tačiau kartu jaučia spaudimą „nестabdyti proceso“ ir pasitikėti iniciatoriaus argumentais.

Kodėl ši situacija sudėtinga?

Dilema kyla tarp siekio greitai užtikrinti organizacijos veiklos poreikius ir pareigos laikytis viešųjų pirkimų principų – skaidrumo, lygiateisiškumo bei konkurencijos. Pirkimų specialistui gali atrodyti, kad paprasčiausia būtų pasitikėti iniciatoriaus teiginiu apie skubą ir vykdyti neskelbiamą procedūrą, ypač kai akcentuojami terminai, veiklos tęstinumas ar galimos pasekmės organizacijai. Tačiau neįvertinus, ar skuba yra reali, objektyvi ir neatsirado dėl netinkamo planavimo, gali būti nepagrįstai apribota konkurencija ir sudarytos prielaidos favoritizmui ar iš anksto pasirinkto tiekėjo protegavimui.

Situaciją apsunkina ir tai, kad „skubos“ argumentas viešuosiuose pirkimuose dažnai pateikiamas kaip praktinis patogumas ar būtinybė išvengti ilgesnių procedūrų, nors realiai egzistuočių galimybė vykdyti skaidresnį pirkimą, kuriame galėtų dalyvauti visi rinkos tiekėjai.



	Galimi sprendimai	Rizikos
A.	Vykdyti neskelbiamą apklausą ar neskelbiamas derybas vien todėl, kad iniciatorius teigia, jog „labai skubu“.	Gali būti nepagrįstai apribota konkurencija, sudaromos prielaidos favoritizmui ar konkrečių tiekėjų protegavimui. Kyla teisinių, reputacinių ir korupcijos rizikų.
B.	Įvertinti, ar skuba yra objektyviai pagrįsta, ir prašyti iniciatoriaus pateikti argumentus bei faktinius pagrindimus.	Procesas gali užtrukti ilgiau, kilti įtampa su iniciatoriumi ar vadovybe dėl papildomų klausimų ir terminų.
C.	Pasitelkti Viešųjų pirkimų tarnybos išaiškinimus bei konsultuotis su teisininkais ar pirkimų komisija dėl skubos taikymo pagrįstumo.	Gali pailgėti pasirengimo pirkimui laikas ir atsirasti papildoma administracinė našta, tačiau sprendimas tampa objektyvesnis ir skaidresnis.
D.	Vykdyti viešąjį pirkimą įprasta tvarka, sudarant galimybę dalyvauti visiems rinkos tiekėjams.	Gali užtrukti pirkimo procedūros ir prekių įsigijimas, todėl kyla veiklos sutrikimų, terminų neįvykdymo ar laikino reikalingų prekių trūkumo rizika.

Rekomendacijos

- Pirkimų specialistai turėtų kritiškai vertinti argumentus dėl „skubos“ ir reikalauti aiškaus bei dokumentuoto pagrindimo, o ne remtis vien subjektyviais teiginiais.
- Kilus abejonėms dėl skubos pagrįstumo, rekomenduojama konsultuotis su Viešųjų pirkimų tarnyba, teisininkais ar taikyti kolegialų vertinimą.
- Sprendimai viešuosiuose pirkimuose turėtų būti grindžiami objektyviu poreikiu ir viešuoju interesu, o ne patogumu ar noru greičiau pasirinkti jau žinomą tiekėją.

Atsakingas poreikių ir pirkimų planavimas yra viena svarbiausių sąlygų užtikrinti skaidrius, konkurencingus ir efektyvius viešuosius pirkimus. Dėl nepakankamo planavimo ar pavėluotų sprendimų atsiradusi skuba negali būti laikoma pagrįstu pagrindu riboti konkurenciją ar taikyti išimties pirkimo procedūras.