

**GAIRĖS DĖL ŪKIO SUBJEKTŲ  
VEIKLOS PRIEŽIŪRĄ  
ATLIEKANČIŲ INSTITUCIJŲ  
PROFESINĖS ETIKOS,  
NEPRIKLAUSOMUMO IR  
NEŠALIŠKUMO VALDYMO**

**Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerija  
2019 m.**



## TURINYS

<b>I. SKYRIUS. BENDROSIOS NUOSTATOS .....</b>	<b>2</b>
<b>II. SKYRIUS. ETIKOS VALDYMO INFRASTRUKTŪRA .....</b>	<b>3</b>
<b>PIRMAS POSKYRIS. PRIEMONĖS .....</b>	<b>3</b>
<b>ANTRAS POSKYRIS. ETIKOS VALDYMO INFRASTRUKTŪROS     ĮGYVENDINIMO IR TOBULINIMO PROCESAS .....</b>	<b>14</b>
<b>TREČIAS POSKYRIS. ETIKOS VALDYMO INFRASTRUKTŪROS     ĮTVIRTINIMAS PRIEŽIŪROS INSTITUCIJOS STRUKTŪROJE .....</b>	<b>14</b>
<b>III. SKYRIUS. BAIGIAMOSIOS NUOSTATOS .....</b>	<b>16</b>
<b>PRIEDAI .....</b>	<b>18</b>

## I. SKYRIUS BENDROSIOS NUOSTATOS

1. Siekiant skatinti ūkio subjektų veiklos priežiūrą atliekančių institucijų (toliau – priežiūros institucijos) darbuotojus vadovautis nustatytais etikos standartais ir užtikrinti etišką jų elgesį, užkirsti kelią neetiško ir netoleruotino elgesio atsiradimui bei plitimui, kuriant priežiūros institucijose profesinei etikai palankią nepriklausomą ir nešališką aplinką, reikalinga vadybinė perspektyva, t. y. etikos valdymas, padedantis išvengti ginčų ir dilemų, iškylančių profesinėje veikloje.

2. Gairėse dėl ūkio subjektų veiklos priežiūrą atliekančių institucijų profesinės etikos, nepriklausomumo ir nešališkumo valdymo (toliau – šios Gairės) nustatomos pagrindinės etikos valdymo infrastruktūros sudedamosios dalys (priemonės, procedūros ir už jų įgyvendinimą atsakingi asmenys) ir pateikiamos rekomendacijos priežiūros institucijoms, kaip šios priemonės gali būti įgyvendintos. Priežiūros institucija, atsižvelgdama į savo atliekamas funkcijas, struktūrą, dydį turėtų nuspręsti, kokias etikos valdymo infrastruktūros sudėtines dalis tikslinga ir įmanoma įgyvendinti. Rekomendacijos taip pat yra priemonė įvertinti, ar priežiūros institucijoje tinkamai veikia profesinės etikos valdymo infrastruktūra.

Šios Gairės parengtos remiantis Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos dokumentais: *Towards a Sound Integrity Framework: Instruments, Processes, Structures and Conditions for Implementation*, GOV/PGC/GF(2009)1<sup>1</sup>, *Components of Integrity: Data and Benchmarks for Tracking Trends in Government*, GOV/PGC/GF(2009)2<sup>2</sup> ir gerąją viešojo sektoriaus institucijų praktika.

3. Šiose gairėse naudojamos sąvokos:

3.1. **Profesinė etika** – dorinio elgesio ir pareigų normų sistema, sutartina vienos profesijos atstovų.

3.2. **Etikos valdymas** – tai etikos principų ir standartų įtraukimas į ūkio subjekto veiklos priežiūrą atliekančio darbuotojo ir priežiūros institucijos veiklą.

3.3. **Etikos valdymo infrastruktūra** – tai priemonių (instrumentų), sistemų ir sąlygų visuma, padedanti skatinti priežiūros institucijų darbuotojų profesionalumą, gero elgesio standartus, užkertanti kelią netinkamam, neetiškam elgesiui atsirasti ir plisti.

Kitos sąvokos atitinka Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatyme nustatytas sąvokas.

<sup>1</sup>[http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwiItu6Sz\\_DkAhWmw8QB\\_HccABDwQFjAAegQIABAC&url=http%3A%2F%2Fwww.oecd.org%2Fofficialdocuments%2Fpublicdisplaydocumentpdf%2F%3Fdoclanguage%3Den%26cote%3DGOV%2FPGC%2FGF\(2009\)1&usg=AOvVaw0E894x6grtdrW9jWIrXop](http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwiItu6Sz_DkAhWmw8QB_HccABDwQFjAAegQIABAC&url=http%3A%2F%2Fwww.oecd.org%2Fofficialdocuments%2Fpublicdisplaydocumentpdf%2F%3Fdoclanguage%3Den%26cote%3DGOV%2FPGC%2FGF(2009)1&usg=AOvVaw0E894x6grtdrW9jWIrXop)

<sup>2</sup>[http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwi9nu\\_1z\\_DkAhWq1aYKHdPuAZUQFjAAegQIBBAC&url=http%3A%2F%2Fwww.oecd.org%2Fofficialdocuments%2Fpublicdisplaydocumentpdf%2F%3Fdoclanguage%3Den%26cote%3DGOV%2FPGC%2FGF\(2009\)2%26docLanguage%3Den&usg=AOvVaw23HgKIU8KV-IrJMIA8wiiU](http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwi9nu_1z_DkAhWq1aYKHdPuAZUQFjAAegQIBBAC&url=http%3A%2F%2Fwww.oecd.org%2Fofficialdocuments%2Fpublicdisplaydocumentpdf%2F%3Fdoclanguage%3Den%26cote%3DGOV%2FPGC%2FGF(2009)2%26docLanguage%3Den&usg=AOvVaw23HgKIU8KV-IrJMIA8wiiU)

## II. SKYRIUS ETIKOS VALDYMO INFRASTRUKTŪRA

4. Tinkamas etikos valdymas laikosi ant trijų pagrindinių etikos valdymo infrastruktūros ramsčių: priemonių (instrumentų), procesų ir struktūrų. Šie trys ramsčiai yra dalijami į du lygius. Pirmas lygis apima pagrindinius etikos instrumentus, kurių pagrindinis tikslas yra skatinti etišką elgesį, tai būtų etikos kodeksas, interesų derinimo politika, vidinių pranešimų (atskleidimo) kanalai, pagrindinius tobulinimo procesus ir pagrindinius darbuotojus, atsakingus už etiką organizacijoje. Antras lygis apima papildomus etikos instrumentus, procesus ir darbuotojus – atsakingo valdymo priemones, procesus ir asmenis. Papildomos priemonės yra tokių sričių kaip personalo valdymas, viešieji pirkimai ir sutarčių valdymas ar kokybės valdymas, dalis. Etikos valdymo infrastruktūros schema pateikiama 1 lentelėje.

### PIRMAS POSKYRIS PRIEMONĖS

5. Organizacijos savikontrolei, principingumui, rezultatyvumui ir organizaciniam sąmoningumui svarbu užtikrinti veiksmingą etikos priemonių sąveiką ir jų nuolatinio taikymo mechanizmą. Pavienių etikos priemonių taikymas nėra pakankamas, tinkamą etikos valdymo infrastruktūrą užtikrina šios priemonės:

- 5.1. Etikos normų apibrėžimas;
- 5.2. Gairių dėl etikos normų įgyvendinimo pateikimas;
- 5.3. Stebėsena;
- 5.4. Etikos normų įgyvendinimo užtikrinimas.

Etikos valdymo priemonių klasifikacija pateikiama 2 lentelėje.

6. **Profesinės etikos / etiško elgesio apibrėžimas.** Pagrindiniai priežiūros institucijų darbuotojų veiklos ir tarnybinės etikos principai yra nustatyti Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatyme, Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme ir Lietuvos Respublikos viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybinėje tarnyboje įstatyme. Siekdamas didesnio aktualumo ir pritaikomumo konkrečiai priežiūros institucijai ir padidinti etikos ar elgesio taisyklių „savininkiškumo“ jausmą priežiūros institucijoje, priežiūros institucijos turėtų nustatyti jai svarbias vertybes ir tai, kokių taisyklių būtina laikytis. Nustatyti lūkesčiai dėl darbuotojų elgesio turi būti aiškūs, kad darbuotojai vienodai suprastų, koks elgesys yra priimtinas ir toleruotinas. Profesinės etikos nustatymo procesui priežiūros institucijos gali taikyti keletą metodų: rizikos analizę, dilemų analizę, konsultacijas su darbuotojais ir visuomene (suinteresuotais asmenimis).

6.1. *Rizikos analizė.* Atliekant rizikos analizę nustatomi etikai jautrūs procesai (darbuotojų skatinimas, ūkio subjektų veiklos patikrinimai ir jų atranka, viešieji pirkimai ir t. t.) ir jautrios funkcijos (paprastai darbuotojai atsakingi už „jautrius procesus“, pavyzdžiui, viešųjų pirkimų procedūrų, ūkio subjektų veiklos patikrinimų atlikimą ar sprendimų dėl poveikio priemonių taikymo priėmimą), kurios daug jautresnės etikos pažeidimams.

6.2. *Dilemų* (situacijų, kai vertybėms ir normoms kyla pavojus ir turi būti padarytas pasirinkimas tarp kelių alternatyvų, kurių pagrindimas gali būti vienodai geras) *analizė* suteikia naudingos

informacijos apie sritis, kuriose reikalinga konsultacija ar pagalba. Taikant šią techniką reikėtų organizuoti dviejų tipų seminarų sesijas: pirma, priežiūros institucijos darbuotojai turėtų sudaryti su darbu susijusių dilemų sąrašą ir, antra, identifikuotas dilemas išanalizuoti (kokios etikos normos ar vertybės prieštarauja vienos kitoms, kurios rizikos yra susijusios su galimybėmis, kokiems principams, pagrindinėms vertybėms ar aplinkybėms teikiama pirmenybė, kokie reikalavimai taikomi darbuotojams, kokių reikia organizacijos nuostatų).

6.3. Atlikus analizę, priežiūros institucijai rekomenduojama parengti, patvirtinti ir viešai paskelbti etikos (elgesio) kodeksą.

6.3.1. Elgesio kodeksas – tai išsamus priežiūros institucijos darbuotojų elgesio taisyklių rinkinys (elgesio vadovas), kuriame nustatomi asmeninės ir profesinės moralės reikalavimai, profesinės vertybės bei teisiniai draudimai.

6.3.2. Etikos kodeksas – bendresnio pobūdžio nei elgesio kodeksas teiginių rinkinys, patvirtinantis ir skatinantis atsidavimą tam tikroms priežiūros institucijos profesinėms vertybėms, taikomas kaip priemonė pagrindiniams etikos principams deklaruoti / įtvirtinti. Etikos kodekse nenustatoma, ką darbuotojas turi daryti, – organizacija pateikia bendrą sistemą, kurioje įvardijamos bendros vertybės, teikiama pagalba, mokymai ir gairės, kaip kasdieniame gyvenime taikyti šias vertybes. Etikos kodekse nepateikiama išsamių taisyklių ir patarimų, kaip pritaikyti etikos principus praktinėse situacijose, todėl vienas iš pagrindinių etikos kodeksų trūkumų yra tas, kad daugeliu atvejų jiems būdingas silpnas vykdymo užtikrinimo mechanizmas. Todėl priežiūros institucijoms, turinčioms tik etikos kodeksus, rekomenduotina nustatyti ir apibrėžti ne tik bendrus etikos principus, vertybes, bet ir aiškias specialias elgesio gaires. Priežiūros institucija gali pasirinkti, ar bendras etikos vertybes ir principus bei specialias elgesio gaires (pavyzdžiui, interesų konflikto, informacijos naudojimo ir t. t.) nustatyti viename ar keliuose dokumentuose, tačiau yra minimalus reikalavimas, kad šie dokumentai būtų lengvai pasiekiami, pavyzdžiui, priežiūros institucijos intranete arba interneto svetainėje.

Viena iš alternatyvų yra sukurti bendrą nedidelį kodeksą, kuris būtų naudojamas kaip portalas su nuorodomis į kitas su etika ir jos įgyvendinimu susijusias gaires. Pavyzdžiui, bendro etikos kodekso viena iš vertybių gali būti „nešališkumas“. Kodekse būtų trumpai paaiškinta ši vertybė ir pateikiamos nuorodos į susijusius teisės aktus arba priežiūros institucijos parengtus atskirus tvarkos aprašus (pavyzdžiui, interesų konflikto valdymas), kurie paaiškintų, kaip praktikoje taikoma ši vertybė. Rekomendacijos dėl etikos (elgesio) kodekso rengimo proceso ir turinio pateikiamos 3 lentelėje.

6.3.3. Etikos / elgesio kodekso kalba turėtų būti aiški ir paprasta, jis turi būti pozityvus (orientuotas į konkrečius rezultatus, kuriuos norima pasiekti) ir pritaikytas konkrečiai auditorijai, t. y. priežiūros institucijos darbuotojams.

6.3.4. Kuriant etikos / elgesio kodeksą reikėtų atsakyti į klausimus, kokie pagrindiniai įstatymai taikomi priežiūros institucijai, kas nutiko netinkamo praeityje, kas netinkamo gali įvykti ateityje, kokių konsultacijų reikia darbuotojams, kur yra „pilkosios zonos“ ir ką reikia paaiškinti ar patvirtinti?

6.3.5. Siekiant išvengti darbuotojų pasipriešinimo, kodekso kūrimas ir įgyvendinimas reikalauja užtikrinti darbuotojų pritarimą pagrindinėms vertybėms, todėl rengiant elgesio (etikos) kodeksą reikėtų įtraukti priežiūros institucijos darbuotojus – konsultuotis su jais siekiant užtikrinti darbuotojų įsitraukimą, o ne vertybių nuleidimą „iš viršaus į apačią“; taip kodeksas tiksliau

atspindės žmonių, kurie jo laikysis, etikos suvokimą ir laikantis šios etikos kylančius klausimus ar dilemas.

6.3.6. Nustatydamą etikos standartus priežiūros institucija turėtų konsultuotis ne tik su priežiūros institucijos darbuotojais, bet ir su suinteresuotomis šalimis, pavyzdžiui, tikrinamais ūkio subjektais, juos vienijančiomis organizacijomis ar kitomis suinteresuotomis šalimis.

6.3.7. Rekomenduotina pagal poreikį užtikrinti nuolatinę etikos / elgesio kodekso peržiūrą ir atnaujinimą.

6.3.8. Etikos / elgesio kodekse priežiūros institucijos turėtų skirti dėmesį šiems klausimams / temoms:

6.3.8.1. *Interesų konfliktų prevencija*. Priežiūros institucijai rekomenduojama:

6.3.8.1.1. darbuotojams pateikti pakankamai informacijos apie sąlygas, kurios sukuria viešųjų ir privačių interesų konfliktą (pateikti pavyzdžius, kontrolinius klausimynus individualiam pasitikrinimui ir sprendimų priėmimui ir pan.);

6.3.8.1.2. nustatyti aiškia tvarką ir procedūras, kada ir kaip turėtų būti informuojama vadovybė apie galimą interesų konfliktą;

6.3.8.1.3. parengti gaires dėl viešųjų ir privačių interesų deklaracijų tikrinimo: interesų deklaracijų formų peržiūrą, kaip turėtų elgtis ir kokių priemonių imtis kai kyla ar pagrįstai manoma, kad yra tikimybė kilti interesų konfliktui Pavyzdinių priemonių sąrašas, kurių galima imtis, kai deklaruojamas ir (ar) nustatomas galimas / esamas interesų konfliktas, pateikiami 4 lentelėje.

6.3.8.1.4. įdiegti vidinius mechanizmus, kurie leistų nuolat ar periodiškai vertinti situacijas, kuriose darbuotojai yra įtraukti į sprendimų priėmimą. Siūloma, atsižvelgiant į neetiško elgesio pasireiškimo riziką priežiūros institucijos veiklos srityse, įdiegti tokias priemones, kaip:

6.3.8.1.4.1. periodinis klausimynų pildymas, skirtas įvertinti, ar darbuotojai pasirengę ir gali identifikuoti tariamą / galimą / esamą interesų konfliktą, tam, kad padidintų sąmoningumą ir užtikrintų efektyvią interesų konfliktų prevenciją;

6.3.8.1.4.2. klausimynai / nešališkumo deklaracijos pareigūnams, dalyvaujantiems priimant sprendimus, kuriuos jie užpildo prieš priimdami sprendimą (pavyzdžiui, viešųjų pirkimų, įdarbinimo procedūros). Klausimų sąrašas leidžia jiems geriau įvertinti bet kokią situaciją, susijusią su tariamu / galimu / esamu interesų konfliktu.

6.3.8.1.3. Priežiūros institucijai rekomenduojama savo vidaus tvarkos apraše numatyti viešinti etikos pažeidimą dėl esamo interesų konflikto, kad būtų užtikrintas sprendimų skaidrumas ir tai atgrasytų darbuotojus nuo tokių situacijų ateityje.

6.3.8.2. *Dovanų ir svetingumo politika*. Elgesio taisyklėse rekomenduojama apibrėžti dovanos sąvoką, nustatyti, kokias dovanas gali priimti priežiūros institucijos darbuotojai (arba galbūt išvis negali, jeigu priežiūros institucija nusprendžia taikyti „nulinę toleranciją“ dovanoms, t. y. valstybės tarnautojai ir darbuotojai, atlikdami jiems pavestas funkcijas, gali priimti tik dovanas, teikiamas pagal Lietuvos Respublikos viešųjų ir privačių interesų derinimo įstatymą, tačiau tokiu atveju apie tokį dovanojimo faktą turi būti informuojami atsakingi asmenys (struktūriniai padaliniai), nustatyti dovanų deklaravimo tvarką (kaip tai nustatyta Lietuvos Respublikos viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybinėje tarnyboje įstatyme), išsamiai aptariant situacijas, kada ir kokias dovanas privalo deklaruoti priežiūros institucijos darbuotojas, kokiais atvejais gali jas priimti, pateikti gaires dėl dovanų priėmimo. Galimos rekomendacijos dėl dovanų priėmimo pateikiamos 5 lentelėje.

Rekomenduojama, gavus pagal tarptautinį protokolą, tradicijas ar reprezentacijai skirtą dovaną, ją registruoti ir įtraukti į apskaitą.

Elgesio taisyklėse rekomenduojama aprašyti galimus priežiūros institucijos darbuotojo veiksmus, jeigu darbuotojas dovaną rado, pavyzdžiui, dovaną grąžinti (dovanų čekius, nuolaidų kuponus ir pan. derėtų išsiųsti paštu). Jeigu minėtų daiktų savininkui grąžinti nepavyksta arba nežinoma, kas juos paliko, tokius daiktus nuasmeninti – padėti visiems darbuotojams ir besikreipiantiems asmenims matomoje įstaigos vietoje. Jeigu neįmanoma pasielgti, kaip nurodyta pirmiau, atsižvelgiant į dovanos formą ir pobūdį, ją galima atiduoti vaikų, senelių namams, labdaros organizacijoms, o jeigu ir taip pasielgti objektyviai neįmanoma, – dovaną reikia išmesti (sunaikinti).

Priežiūros institucijai rekomenduojama parengti aiškias elgesio taisykles, kaip darbuotojas turėtų elgtis, kokių veiksmų imtis, jeigu siūlomas neteisėtas atlygis, dovana ar iš darbuotojo reikalaujama paslaugų / palankių sprendimų (pavyzdžiui, kad darbuotojas nefiksuotų pažeidimų, netaikytų sankcijų ar pritaikytų mažesnes sankcijas, klastotų dokumentus, pažeistų procedūrų eiliškumą, terminus, teiktų konfidencialią informaciją ar atliktų kitokius neteisėtus veiksmus), pinigų ar kitų materialinių vertybių, pavyzdžiui, perspėti asmenį, paaiškinti jam apie daromą nusikalstamą korupcinę veiką ir jos pasekmes (galimą ikiteisminį tyrimą, baudžiamąją atsakomybę) ir pareikalauti nutraukti tokius veiksmus. Jei asmuo nenori suprasti perspėjimų, nenutraukia neteisėtų veiksmų ar elgiasi nepagarbiai, įžūliai ir pan., rekomenduotina apie tai nedelsiant žodžiu, raštu, telefonu ar elektroniniu būdu pranešti atsakingam už korupcijos prevenciją (etiką) darbuotojui. Jei priežiūros institucijos darbuotojui siūlomi pinigai ar kitos materialios ar nematerialios vertybės už tai reikalaujant palankių sprendimų ar veiksmų, apie tai būtina informuoti Lietuvos Respublikos specialiųjų tyrimų tarnybą, Lietuvos Respublikos prokuratūrą arba ikiteisminio tyrimo įstaigą. Rekomenduojama skatinti priežiūros institucijos darbuotojus informuoti apie siūlytą, siūlomą, žadamą ar paliktą neteisėtą atlygį (pinigus, maisto produktus, plataus vartojimo prekes ar daiktus, dovanų čekius, paslaugas ir pan.) (vidiniu pranešimų kanalu arba informuoti už korupcijos prevenciją (etiką) atsakingą asmenį).

Priežiūros institucijai rekomenduojama apibrėžti darbuotojo veiksmus, jam susidūrus su neteisėtu atlygi siūlančiu asmeniu;

6.3.8.3. *Interesų konfliktų, baigus tarnybą priežiūros institucijoje, valdymo priemonės.* Palikus valstybės tarnybą priežiūros institucijoje (išėjus iš darbo ir pan.) kyla teisėtų klausimų dėl galimo specialiųjų žinių, įgytų atliekant tarnybą priežiūros institucijoje, naudojimo. Neskelbtinos komercinės informacijos, kuri buvo gauta atliekant tarnybines pareigas, žinojimas galėtų suteikti nesąžiningą pranašumą (pavyzdžiui, konkurentų atžvilgiu). Pagrindinės probleminės sritys, palikus tarnybą priežiūros institucijoje, apima valstybės tarnautojus, ieškančius būsimo darbo, atstovaujama šalių pakeitimą, lobizmą palikus tarnybą, vidinės informacijos naudojimą ir buvusių kolegų įtraukimą. Apribojimais, pabaigus tarnybą valstybės tarnyboje, yra nustatyti Lietuvos Respublikos viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybės tarnyboje įstatyme, tačiau rekomenduojama priežiūros institucijai parengti išsamias elgesio taisykles ir kontrolės įgyvendinimo mechanizmą, pavyzdžiui, apribojimus nustatyti darbo sutartyje, nešališkumo (nepriklausomumo) deklaracijoje ar kitame dokumente.

6.3.8.4. *Piktnaudžiavimo tarnybine padėtimi prevencija.* Nepiktnaudžiavimo tarnybine padėtimi reikalavimas siejamas su tarnavimo visuomenės interesams, sąžiningumo ir nesavanaudiškumo principais. Priežiūros institucijoje turėtų būti aiškiai deklaruota, kokie darbuotojo veiksmai ir elgesys yra aiškiai netoleruoti: naudojimasis tarnybine padėtimi, organizacijos turtu ir lėšomis, darbuotojais, kolegomis, turimu pasitikėjimu.

6.3.8.5. *Sprendimų priėmimo procesas.* Nurodant, kaip priimami sprendimai, pabrėžtini tam tikri principai (nešališkumo, teisėtumo, teisingumo, objektyvumo, visų piliečių vienodo traktavimo, nepiktnaudžiavimo tarnybine padėtimi, asmeninės atsakomybės ir kt.).

6.3.8.6. *Įtaka (spaudimas) kitiems.* Spaudimą gali patirti priežiūros institucijos darbuotojai arba jie patys, naudodamiesi padėtimi, turima galia, gali daryti spaudimą. Iš šalies daroma įtaka gali pažeisti nepriklausomumo ir sąžiningumo principus, turėti įtakos asmens, profesijos ar institucijos vertinimui, paties priežiūros institucijos daromas spaudimas savo ar kitų naudai priimti palankų sprendimą gali būti įvertintas kaip piktnaudžiavimas pareigomis, turima galia.

6.3.8.7. *Tarnybinės informacijos naudojimas* turi būti reglamentuojamas pabrėžiant tam tikrus principus (konfidencialumas, viešumas) arba nurodant, kas yra draudžiama. Rekomenduojama konfidencialumą apibrėžti trimis kriterijais: konfidenciali informacija, sudaranti komercinę paslaptį; konfidenciali vidaus informacija. Nurodyti nesinaudoti ar neleisti kitiems asmenims naudotis tarnybine ar su tarnyba susijusia informacija, kuri jam buvo patikėta ar įgyta vykdant tarnybines veiklas, kitaip, negu nustato įstatymai ar kiti teisės aktai, užsiminti apie valstybės ir tarnybos paslapties saugojimą. Galima priminti apie pareigą teisės aktų nustatyta tvarka ir sąlygomis teikti reikiamą informaciją kitiems pareigūnams, valstybės tarnautojams bei visuomenei. Rekomenduotina apibrėžti tarnybinės informacijos naudojimo ir teikimo taisykles.

6.3.8.8. *Darbuotojų išvaizda, apranga, elgesys po darbo ir darbo metu.* Netinkamam įvaizdžiui gali daryti įtaką tiek atskiri veiksmai, sprendimai, kalba, tiek netinkama išvaizda (buvimas apsvaigus nuo alkoholio, psichotropinių ar kt. medžiagų), apranga, etikos principų nepaisymas ne tik tarnybos, bet ir kitu metu.

6.3.8.9. *Lygiateisiškumo.* Šis principas reiškia, kad viešojo administravimo subjektas, priimdamas administracinius sprendimus, turi atsižvelgti į tai, kad įstatymui visi asmenys lygūs, ir negali varžyti jų teisių ar teikti jiems privilegijų dėl jų lyties, rasės, tautybės, kalbos, kilmės, socialinės ir turtinės padėties, išsilavinimo, religinių ar politinių pažiūrų, veiklos rūšies ir pobūdžio, gyvenamosios vietos ir kitų aplinkybių; 6.3.8.10. *Elgesys privačiame gyvenime.* Pavyzdžiui, detalizuojant pavyzdžingumo principą, galima atkreipti dėmesį į visuotinių moralės normų laikymąsi, rūpinimąsi savo ar institucijos reputacija ne tik tarnybos metu, bet ir viešajame gyvenime.

6.3.8.10. *Netarnybinė veikla (papildomas darbas).*

6.3.9. Kodekse rekomenduojama nustatyti atsakomybę ir sankcijas už jo nesilaikymą. Išsamiai turi būti nurodyta atsakomybė už konkrečius nusižengimus konkrečias nuobaudas (jeigu nenustatoma baudžiamojo ar administracinio pažeidimo, kokia taikoma drausminė atsakomybė). Rekomenduotina išskirti lengvinančias ir sunkinančias aplinkybes.

6.4. *Organizacijos struktūros priemonės:*

6.4.1. *Funkcijų atskyrimas.* Profesinei etikai jautrios ir ypač pažeidžiamos funkcijos galėtų būti išskaidytos į kelias smulkesnes funkcijas, kurias įgyvendintų skirtingi darbuotojai, kad kuo daugiau būtų įtraukta žmonių, jeigu yra tikimybė, kad bus pažeistos etikos normos. Ši priemonė padidina priežiūrą ir kontrolę ir taip sumažina etikos pažeidimų riziką. Tačiau per daug išskaidytos funkcijos gali turėti nepageidaujama padarinių etikai, nes dėl to galėtų sumenkėti priežiūros institucijos darbuotojų atsakomybės jausmas.

6.4.2. *Funkcijų rotacija.* Jei darbuotojai ilgą laiką atlieka tą pačią etikos atžvilgiu pažeidžiamą funkciją, kyla rizika, kad tai gali sukurti nepageidaujama rutiną ir pernelyg glaudžius santykius su prižiūrimais ūkio subjektais ar kitais susijusiais asmenimis, o tai savo ruožtu gali padidinti etikos



pažeidimų riziką. Todėl būtų tinkama sistemingai rotuoti šiuos darbuotojus tarp skirtingų regionų, pareigybių ar funkcijų.

6.5. *Papildomos organizacijos vidaus valdymo priemonės:*

6.5.1. *Personalo valdymas* (papildoma vidaus priemonė).

6.5.1.1. Asmuo, atsakingas už etikos valdymo infrastruktūros kūrimą, turėtų išanalizuoti skirtingus galimus „žmogiškųjų išteklių valdymo ciklus“ (priėmimas, mokymas, skatinimas ir atleidimas), siekdamas įvertinti, kiek šie veiksmai prisideda prie etiško elgesio skatinimo, visų pirma:

6.5.1.1.1. darbuotojo priėmimo etape pabrėžiamos etikos normos / taisyklės – ar priežiūros institucijos vertybės ir elgesio standartai įvardijami darbo skelbime?

6.5.1.1.2. etika kaip darbuotojų atrankos proceso kriterijus – ar atsižvelgiama į etikos kriterijų darbuotojo atrankos procese? Galimi etikos įvertinimo metodai darbuotojo atrankos procese pateikiami 6 lentelėje;

6.5.1.1.3. aiškus pareigybės aprašymas – pareigybės aprašyme aiškiai apibrėžtos užduotys ir atsakomybė, kas padeda išvengti dviprasmybių, dėl kurių gali būti pažeistos etikos normos / taisyklės;

6.5.1.1.4. etika kaip kriterijus darbuotojams skatinti – įtraukdama etikos normų / taisyklių laikymąsi kaip vieną iš skatinimo kriterijų, institucija aiškiai nurodo etikos organizacijoje svarbą ir taip didina tikimybę, kad darbuotojai vertins etikos svarbą ir elgsis etiškai. Tačiau šiuo atveju viena iš esminių sąlygų yra tai, kad darbuotojai suvoktų, kad toks skatinimas atliekamas sąžiningai (t. y., nebūtų skatinami tie darbuotojai, kurie yra padarę etikos pažeidimų).

6.5.1.1.5. atliekant darbuotojų kasmetinį vertinimą, galėtų būti atsižvelgiama į „moralinę kompetenciją“ – gebėjimas ir noras užduotis įgyvendinti tinkamai ir rūpestingai, atsižvelgiant į visus svarbius interesus ir pagrįstą faktų vertinimą. Vertinant moralinę kompetenciją, turėtų būti atsižvelgiama į griežtą asmeninių ir profesinių standartų laikymąsi, etikos / elgesio kodeksų ir priežiūros institucijų darbuotojų etiką reglamentuojančių teisės aktų išmanymą, gebėjimą įsitraukti į etinius samprotavimus sudėtingose situacijose, elgesį pagal nustatytas etikos normas, etiško elgesio organizacijoje (labiau taikoma vadovams) skatinimą.

6.5.1.2. Darbuotojų suvokiamas organizacijos sąžiningumas / teisingumas yra esminis veiksnys, turintis įtakos organizacijos darbuotojų etikai. Ypač svarbu peržiūrėti personalo valdymo priemones ir įvertinti, kiek jos yra teisingos. Kelios esminės sąlygos, kurios turi būti įvykdytos siekiant užtikrinti personalo valdymo procedūrų sąžiningumą:

6.5.1.2.1. skaidrios atrankos, skatinimo ir veiklos vertinimo procedūros. Pavyzdžiui, įdarbinimo taisyklių ir politikos skelbimas, laisvų darbo vietų skelbimas, atrankos procedūrų tikrinimas prisideda prie atrankos procedūrų atvirumo;

6.5.1.2.2. nuostatos dėl teisingo atlyginimo (pavyzdžiui, aiškios nuostatos dėl priedų ir priemokų mokėjimo);

6.5.1.5.3. veiklos rodiklių nustatymas ir sąžiningas jų pasiekimo vertinimas.

6.5.2. *Viešieji pirkimai ir sutarčių valdymas.* Visame viešųjų pirkimų cikle, pradedant nuo poreikių vertinimo iki sutarties administravimo, kyla pavojus pažeisti etikos standartus. Prevencinės priemonės, galinčios užkirsti kelią netinkamam viešųjų pirkimų vykdymui:

6.5.2.1. Rizikos etikos pažeidimams atsirasti nustatymas viešuosiuose pirkimuose. Pavyzdžiui, nubraižyti rizikos žemėlapi, kuriame nustatytos „pažeidžiamos“ pareigos, veiklos, kuriose rizikos kilo anksčiau ir tam tikri projektai, kurie rizikingi atsižvelgiant į jų vertę ir sudėtingumą. Šią riziką

galima išspręsti taikant tokius mechanizmus, kaip etikos mokymai, interesų konflikto valdymas ir pan., kurie skatina etikos kultūrą.

6.5.2.2. „Raudonosios vėliavėlės“ rodiklių, padedančių stebėti sprendimus ir nustatyti pažeidimus bei galimą korupciją viešuosiuose pirkimuose, sukūrimas. Pavyzdžiui, priežiūros institucija galėtų turėti „blyksinčius“ rodiklius, kuriais būtų galima stebėti sprendimus ir nustatyti galimus pažeidimus, atkreipiant dėmesį į sandorius, nukrypstančius nuo nustatytų projekto normų, arba pernelyg didelį išimčių nustatymą konkurso sąlygose ir sudarytų sutarčių pakeitimo dažnumą.

6.5.2.3. *Bendradarbiavimo su privačiu sektoriumi skatinimas.* Tai labai svarbu išlaikant aukštus etikos standartus, ypač sutarčių valdymo srityje. Priežiūros institucijai rekomenduojama nustatyti aiškius privataus ir viešojo sektoriaus bendravimo etikos standartus ir užtikrinti, kad jų būtų laikomasi, pavyzdžiui, parengti viešuosius pirkimus atliekančių darbuotojų elgesio taisykles, kuriose būtų nurodyta, kaip elgtis su galimais tiekėjais.

6.5.3. *Finansų valdymas.* Daugelis profesinės etikos pažeidimų yra susiję su pinigais (korupcija, sukčiavimu, vagyste ir pan.), todėl etika finansų valdyme turėtų būti svarbi etikos valdymo infrastruktūros dalis. Iš tiesų, daugelis finansų valdymo procedūrų (pvz., išlaidų pildymo procedūros) arba finansinio valdymo metodai (pvz., tam tikrų tipų finansų kontrolės sistemos arba finansiniai auditai) yra sukurti siekiant sumažinti etikos normų / taisyklių pažeidimo riziką.

6.5.4. *Informacijos valdymas ir privatumas.* Piliečių duomenų apsauga yra pagrindinė bet kokio viešojo sektoriaus organizacijos vertybė ir etikos valdymas turėtų prisidėti prie šios vertybės apsaugos. Todėl priežiūros institucija turėtų žinoti potencialią riziką piliečių duomenų apsaugai ir imtis atitinkamų priemonių, pavyzdžiui, automatinių duomenų bazių apsaugos, švaraus stalo politikos ir kt.

6.5.5. *Kokybės valdymas.* Jeigu priežiūros institucija kokybės valdymo srityje taiko įvertinimo priemones (pvz., Bendro vertinimo modelis ir t. t.), būtų naudinga peržiūrėti veiklos vertinimo rodiklius ir patikrinti, ar:

- atitinkamos etikos valdymo priemonės yra paverčiamos rodikliais;
- ar visi kiti rodikliai yra suderinti su priežiūros institucijos profesinės etikos standartais.

## **7. Etikos gairių suteikimas.**

7.1. Etikos standartų ir taisyklių nustatymas ir apibrėžimas yra tik pirmas žingsnis siekiant sukurti patikimą etikos valdymo infrastruktūrą. Vien tik vertybių ir taisyklių nustatymo, struktūrų ir procedūrų sukūrimo nepakanka, kad būtų užtikrintas profesiniu požiūriu etiškas priežiūros institucijų darbuotojų elgesys. Visa tai turi tapti organizacijos kasdienės praktikos dalimi. Gairių suteikimas padeda formuoti bendrą supratimą, kas yra leistina, o kas ne atliekant pareigas, patarimais ir konsultacijomis padedama išspręsti iškilusius klausimus, priimti teisingus sprendimus, užkirsti kelią atsirasti etikos problemoms. Gairės suteikiamos mokymu, patarimais ir konsultacijomis, nustatomos deklaracijomis.

7.2. *Asmeninis vadovų pavyzdys.* Asmeninis organizacijos vadovo pavyzdys yra itin svarbus skatinant etišką elgesį institucijos veikloje. Dažniausia iš vadovo išmokstama organizacijos vertybių, standartų ir praktikos. Etikos valdymas priežiūros institucijoje, visų pirma, yra institucijos vadovo užduotis.

7.3. *Mokymai.* Priežiūros institucijos didelį dėmesį turėtų skirti etikos mokymams, kuriose būtų pristatomos gairės, kaip priežiūros institucijos darbuotojai turėtų elgtis tam tikrose situacijose, kaip spręsti iškilusias problemas, didinti savo veiklos veiksmingumą, stiprinti visuomenės pasitikėjimą. Tokiais mokymais turėtų būti siekiama ne tik skatinti diegti vertybes, bet ir stengtis, kad asmenys

susipažintų su elgesio dėsningumais, jų priežastiniais ryšiais, dorovinių santykių modeliais ir sugebėtų savarankiškai priimti teisingus sprendimus.

7.3.1. *Įvadinis mokymas.* Įvadinėse mokymo programose gali būti įtraukiama informacija apie viešojo sektoriaus vaidmenį, aktualią teisinę bazę, atskaitomybės ir atsakomybės mechanizmus, įskaitant administracines procedūras ir informavimo reikalavimus, vertybių vaidmenį – tiek organizacijos, tiek asmeninių – vertinant ir priimant sprendimus.

7.3.2. *Tęstinis mokymas.* Tęstinis etikos mokymas skirtas priežiūros institucijos darbuotojams, turintiems darbo viešajame sektoriuje patirties. Šių programų tikslas – ne tik ugdyti jautrumą etikos dilemoms jų tarnybinėje veikloje, bet ir didinti valstybės tarnautojų sprendimų priėmimo gebėjimus, sutelkiant dėmesį į kritinius ir analitinius įgūdžius, skatinančius apmąstymą ir nepriklausomą vertinimą ar etikos analizę. Tęstinis etikos mokymas turėtų būti reguliarus mokymas, padėsiantis spręsti konkrečias priežiūros institucijos etikos problemas, pavyzdžiui, mokymų lektoriai galėtų būti paprašyti sukaupti visas mokymuose aptariamas etikos problemas ir pasiūlymus ir pranešti apie juos vadovybei. Vadovybė galėtų įsipareigoti atsakyti į šiuos klausimus ir prireikus pakoreguoti etikos valdymo infrastruktūrą. Kiti galimi mokymai galėtų būti kasdienės institucionalizuotos diskusijos apie etiką, pvz., reguliariai aptariant etikos dilemas darbuotojų susitikimuose. Rekomenduojami tęstinių mokymų metodai:

7.3.2.1. Mokymai auditorijoje, kai mokymų lektorius dažniausiai kalba, paaiškindamas, ko tikimasi iš priežiūros institucijų darbuotojų pagal įstatymus, taisykles ir kodeksus, ir kokios pasekmės galimos, jei nesilaikoma šių nurodymų.

7.3.2.2. Diskusijų sesijos. Priežiūros institucijų darbuotojai daugiausia mąsto ir kalba, o mokymų lektorius veikia kaip tarpininkas, skatinantis diskusijas, provokuojantis mąstyti. Gerai žinomas tokio tipo mokymų pavyzdys yra Sokrato metodas.

7.3.2.3. Dilemų sprendimo mokymo sesijos. Dilemų sprendimo mokymo tikslas yra pripažinti, kad tokios situacijos yra neišvengiamos viešojo sektoriaus organizacijoms, ir pasiūsti žinutę, kad organizacijos?? nariai nėra vieni, kai jie susiduria su šiomis dilemomis, ir teikti jiems metodus ir patarimus, kaip elgtis šiomis aplinkybėmis. Diskusijos apie dilemas, vadovaujant koordinatoriui, padidina tikimybę, kad tokios situacijos ir problemos ateityje bus atvirai aptartos ir taip bus padedama sukurti atviros komunikacijos kultūrą, skatinančią etišką elgesį.

7.4. *Deklaracijos.* Priežiūros institucija gali reikalauti, kad jos darbuotojai pasirašytų deklaraciją, kurioje įsipareigotų gerbti priežiūros institucijos etikos kodeksą / taisykles. Nors tokio veiksmo teisinė vertė paprastai yra ribota (darbuotojai paprastai sutinka laikytis organizacijos taisyklių ir procedūrų sutikdami įsidarbinti), simbolinė reikšmė gali būti didelė. Taip pat priežiūros institucijos galėtų svarstyti dėl nešališkumo, interesų konflikto nebuvimo, nepriklausomumo, konfidencialumo pasižadėjimo deklaracijų pasirašymo kylančius klausimus. Deklaracijos turėtų leisti pasirašančiajam oficialiai deklaruoti, ar jis žino apie galimus / esamus etikos normų / taisyklių pažeidimus, ar yra aplinkybių, dėl kurių būtų padarytas etikos pažeidimas, ir įsipareigoti pranešti apie bet kokias situacijas, kurios galėtų skatinti etikos normų / taisyklių pažeidimą. Deklaracijoje turėtų būti įspėjimas apie galimas poveikio priemones dėl neteisingo duomenų deklaracijoje pateikimo.

7.5. *Etikos klausimų įtraukimas į kasdienę organizacijos veiklą.* Vienas pagrindinių tinkamo etikos valdymo matavimo kriterijų yra tai, kiek ji skatina darbuotojus elgtis sąžiningai savo kasdienėje veikloje. Vienas iš pagrindinių būdų tai pasiekti yra įtraukti etikos diskursą (patį terminą „etika“, kodekso vertybes ir normas, etikos mokymo metodus ir t. t.) į kasdienę darbuotojų veiklą.

Kalba formuoja mąstymą ir vien etikos diskursas turės didelį poveikį. Rekomenduojamos priemonės:

7.5.1. Etikos politikos ir kodekso turinį skelbti viešai. Ši priemonė ne tik užtikrintų pasitikėjimą tarp institucijos veikla suinteresuotų šalių, tačiau taip pat turėtų svarbų netiesioginį poveikį etiškam priežiūros institucijos darbuotojų elgesiui. Tai, kad išorės suinteresuotieji subjektai yra geriau informuoti, gali padėti užkirsti kelią tam tikriems etikos pažeidimams. Suinteresuotieji subjektai, žinodami priežiūros institucijos politiką profesinės etikos klausimais, gali būti mažiau linkę priežiūros institucijos darbuotojus įvelti į sudėtingas etikos požiūriu situacijas (pvz., ūkio subjektai gali sužinoti, kad dovanų teikimas yra netoleruojamas) arba gali būti kritiškesni priežiūros institucijų darbuotojų elgesiui, nes žinos, kokio elgesio galima iš jų tikėtis.

7.5.2. Reguliarios diskusijos apie etikos dilemas ar kitus etikos klausimus bei problemas oficialiame organizacijos vidaus komunikacijos kanale arba reguliarių diskusijų formalizavimas darbuotojų, metiniuose vadovo–darbuotojo susitikimuose. Darbuotojų susitikimuose reguliariai turėtų būti skirta laiko diskusijoms apie etikos dilemas ar kitus su etika susijusius klausimus. Tai būtų puikus būdas tęsti etikos mokymą ir taip sustiprinti jos poveikį.

7.5.3. Atviros komunikacijos kultūros, kur etikos klausimai būtų lengvai keliami, sukūrimas.

7.6. *Konsultavimas ir instruktavimas etikos klausimais.* Priežiūros institucijai rekomenduojama paskirti vieną ar keletą atsakingų asmenų organizacijos viduje ar išorėje, kurie teiktų priežiūros institucijos darbuotojams ir visai priežiūros institucijai konsultacinę pagalbą etikos klausimais. Gali būti keli institucionalizavimo lygiai – nuo neoficialaus (tam tikrų priežiūros institucijos darbuotojų priskyrimo teikti konsultacijas) iki oficialaus (specialaus padalinio (organo), turinčio tam tikrą nepriklausomumą nuo organizacijos hierarchijos, sudarymo). Svarbu užtikrinti, kad už konsultavimą etikos klausimais paskirti asmenys turėtų reikiamą kompetenciją ir nepriekaištingą reputaciją, būtų tinkamai apmokyti įsigilinti į darbuotojų problemas, būti asmeniniu pavyzdžiu ir pateikti tinkamus atsakymus.

**8. Etikos stebėseną.** Nepakanka apibrėžti etikos normas ir skatinti darbuotojus taikyti jas kasdienėje darbinėje veikloje, todėl priežiūros institucija turėtų stebėti, kaip įgyvendinamos nustatytos etikos normos / taisyklės. Galima išskirti pasyviąją ir aktyviąją stebėseną. Pirmoji susijusi su kanalų, skirtų pranešti apie etikos problemas, sukūrimu. Tai yra „pasyvus“ kanalas, nes organizacija „pasyviai“ laukia pranešimų iš darbuotojų arba kitų suinteresuotųjų šalių. Vykdydama aktyvią stebėseną priežiūros institucija imsis iniciatyvų, siekdama sąmoningai ieškoti etikos dilemų, aktyviai diegti ir vykdyti etikos pažeidimus stabdančias prevencines priemones, kelti darbuotojų etikos standartų laikymosi lygį, o nustačius etikos pažeidimų, juos sustabdyti ir prireikus imtis poveikio priemonių.

8.1. Organizacijoje dirbantys darbuotojai paprastai geriausiai išmano su jų darbo specifika susijusias rizikas, iš arti mato kolegų elgesį ir gali laiku informuoti apie nederamą elgesį. Priežiūros institucijai rekomenduojama sukurti tinkamą vidaus pranešimų apie etikos pažeidimus mechanizmą (angl. *whistleblowing*), kuris leistų pranešimus nuolatos peržiūrėti, o pranešėjus informuoti apie priimtus veiksmus:

8.1.1. Rekomenduojama sukurti prieinamus pranešimo kanalus tiems, kurie nori pranešti apie pažeidimus nesikreipdami į institucijos vadovus, pavyzdžiui, per atskirus paskirtus asmenis, atitikties pareigūnus, vidaus auditorius, nuorodas į Specialiųjų tyrimų tarnybos puslapį, specialia telefono linija, elektroninio pašto adresu ar pan. Priežiūros institucijai rekomenduojama aiškiai nurodyti, kur ir kaip galima pranešti apie joje pastebėtus galimus profesinės etikos pažeidimus.

8.1.2. Priežiūros institucijos vadovai turėtų pareikšti aiškią poziciją, kad yra skatinami darbuotojų pranešimai apie pastebėtus galimus korupcijos ar kitokių pažeidimų atvejus. Tokia pozicija turėtų būti primenama per įvairius mokymus ir turi tapti priežiūros institucijos kultūros dalimi.

8.1.3. Jei priežiūros institucija turi atskirą pranešimų kanalą, rekomenduojama aiškiai nurodyti, kas yra atsakingas už šio kanalo priežiūrą, kas gauna ir tvarko jais gautą informaciją ir taip sukurti pasitikėjimą pranešimo kanalu. Taip pat būtina paaiškinti šio kanalo pobūdį, – išaiškinti, ar asmuo gali pranešti anonimiškai, ko gali tikėtis kiekvienu konkrečiu atveju ir kuo skiriasi skirtingi pranešimų būdai tais atvejais, kai institucija priima pranešimus skirtingais pranešimų kanalais.

8.1.4. Visais atvejais turi būti išsaugomas objektyvumas, pranešančių asmenų pateikiami faktai ir įrodymai turi būti analizuojami nuosekliai ir objektyviai.

8.1.5. Rekomenduojama aiškiai nurodyti, kaip bus saugoma informacija, susijusi su pranešimo autoryste. Pranešantys asmenys turi aiškiai suvokti, kad jų asmens duomenys bus saugomi, kad apie tai, kad pranešė, nesužinos asmenys, galintys daryti neigiamą įtaką tyrimui, pranešėjui. Reikėtų nurodyti, ar pranešėjams bus teikiamas grįžtamasis ryšys ir kaip jis bus teikiamas. Gaunami pranešimai apie galimus etikos pažeidimus turi būti tiriami laiku ir atsižvelgiant į institucijos nustatytas procedūras, o pranešantys asmenys visais atvejais turi aiškiai suvokti, ar gali tikėtis, kad jie bus informuoti apie tyrimo rezultatus ir eigą.

8.1.6. Priežiūros institucijai rekomenduojama sudaryti galimybes pateikti patikimus, anoniminius skundus dėl priežiūros institucijos darbuotojų etikos pažeidimų (pvz., piktnaudžiavimo, įgaliojimų viršijimo, elgesio taisyklių pažeidimų ir t. t.). Piliečiams, vartotojams ir kitiems suinteresuotiems asmenims turi būti sudarytos galimybės paprastai užpildyti skundus, apie tai turi būti viešai paskelbta ir turi būti pranešta, kaip skundai bus administruojami.

8.2. Etikos pažeidimų tai pat turėtų būti ieškoma aktyviai. Rekomenduotinos kelios konkrečios priemonės, padedančios aktyviai ieškoti etikos pažeidimų (sąrašas nėra baigtinis):

8.2.1. *Vykdamas kasdienę vadovų priežiūrą.* Tai yra tiesioginė stebėjimo iš viršaus į apačią forma ir gali būti labai veiksminga, jei kai pastebimi etikos pažeidimai, vadovas imsis tinkamų ir teisingų veiksmų.

8.2.2. *Vykdamas oficialią kontrolę,* kai asmenys, paskirti šiai funkcijai įgyvendinti, aktyviai ieško pažeidimų ir juos tiria. Tai gali būti *ad hoc* veiksmas arba sistemiškai į etikos valdymo infrastruktūrą integruotas procesas, t. y. kai tikrinimai yra suplanuoti iš anksto.

8.2.3. *Naudojantis ankstyvo įspėjimo sistemomis* (duomenų analizės sistemos), kurios leidžia nustatyti galimus etikos pažeidimus, pvz., susiejant tam tikrus duomenis.

8.2.4. Be tradicinių atskaitomybės mechanizmų, priežiūros institucijos galėtų apsvarstyti galimybę į etikos taikymo institucijoje stebėseną įtraukti suinteresuotas šalis, pavyzdžiui, verslo, mokslo ar vartotojų atstovus. Aiškiais kriterijais turėtų būti apibrėžta, kada gali būti taikomi tiesioginiai socialinės kontrolės mechanizmai ir kaip stebėtojas yra pasirinktas (pvz., patikrinimas, ar stebėtojas neturi interesų konflikto ir turi atitinkamų žinių, kad galėtų dalyvauti stebėsenos procese).

8.2.5. Priežiūros institucijai gali būti naudingas *institucijos etikos pažeidimų ir problemų žemėlapių sudarymas*, kuris gali atskleisti naudingos valdymo informacijos apie tam tikrų rūšių pažeidimų ir dilemų paplitimą institucijoje. Yra trys etikos pažeidimų ir problemų žemėlapių sudarymo tipai:

8.2.5.1. Sistemingas skundų, tyrimų ir pan. registravimas. Duomenys apie skundų, kuriuos pateikė vidaus pranešėjai, ar piliečiai, skaičių, patikrinimų skaičių, „paspaudimų“ skaičių ankstyvo įspėjimo sistemose ir t. t., naudojami kaip valdymo informacija, kuri leistų pagerinti organizacijos atsparumą etikos pažeidimams.

8.2.5.2. Etikos pažeidimų ir dilemų analizė ir vertinimas. Užuoat naudojus esamus duomenis, galėtų būti atliekami tyrimai, siekiant surinkti informaciją apie organizacijos etikos pažeidimus ar etikos dilemas.

8.2.5.3. Neoficialus etikos dilemų ir problemų tyrimas apklausiant darbuotojus. Institucija gali apklausti pati arba apklausti per tarpininkus. Nors toks duomenų rinkimo būdas yra ne toks brangus ir paprastai galima išgauti nuodugnią informaciją, duomenų patikimumas labai priklausys nuo institucijos komunikacijos kultūros.

**9. Etikos normų įgyvendinimo užtikrinimas.** Etikos valdymo sistema turi turėti įgyvendinimo užtikrinimo mechanizmą. Jei taisyklės yra aiškios darbuotojams ir stebėseną rodo šių taisyklių pažeidimus, tada, siekiant užtikrinti etikos sistemos efektyvumą, taikomos poveikio priemonės.

Priežiūros institucijoms rekomenduojama parengti etikos pažeidimų tyrimo ir sankcijų skyrimo procedūrų aprašus, kuriuose būtų numatyti atvejai, kai atliekant tyrimą būtina kreiptis į teisėsaugos institucijas (pvz., į policiją, prokuratūrą, Specialiųjų tyrimų tarnybą, Finansinių nusikaltimų tyrimų tarnybą), jei pažeidimas susijęs su įtariama nusikalstama veika. Taip pat minėtuose procedūrų aprašuose turėtų būti nurodytos etikos pažeidimų tyrėjų ir pažeidimais įtariamų darbuotojų teisės ir pareigos tyrimo metu. Rekomenduotina priežiūros institucijai apsvarstyti galimybę sudaryti etikos normų pažeidimų tyrimo komisiją, kuri užtikrintų teisingą ir nešališką etikos pažeidimo tyrimo procesą.

Etikos kodekse / elgesio taisyklėse rekomenduojama nurodyti, kokios konkrečios poveikio priemonės taikomos už padarytus konkrečius etikos pažeidimus. Poveikio priemonė turėtų atitikti pažeidimo rimtumą, būti proporcinga, vienoda visiems, padariusiems panašius pažeidimus.

Be tyrimo ir sankcijų nustatymo procedūrų, priežiūros institucija turėtų nustatyti komunikacijos apie etikos pažeidimus procesą. Galimo pažeidimo tyrimas paprastai sukelia neramumą ir informacijos poreikį, todėl, siekiant pasirengti tokiai situacijai, reikėtų turėti aprašą arba ekspertus, kurie žinotų, kokį komunikacijos tipą ir kuriame proceso etape rinktis yra teisiškai ir moraliai tinkama. Tas pat taikytina ir išorės komunikacijai, ypač jei etikos pažeidimas tampa skandalu, sukeliančiu didelį visuomenės susidomėjimą ar pasipiktinimą. Tokiems atvejams priežiūros institucijai būtų naudinga turėti komunikacijos planą: kas turėtų pranešti ir kokių momentu. Gerai parengta komunikacija gali padėti sumažinti žalą tiek institucijos viduje, tiek organizacijos įvaizdžiui išorėje.

## **ANTRAS POSKYRIS**

### **ETIKOS VALDYMO INFRASTRUKTŪROS ĮGYVENDINIMO IR TOBULINIMO PROCESAS**

10. Etikos valdymo sistema reikalauja nuolatinio tobulinimo, todėl, siekiant užtikrinti veiksmingą ir efektyvų institucijos funkcionavimą ir etiško elgesio skatinimą, reikėtų periodiškai peržiūrėti ir įvertinti etikos valdymo procedūras ir priemones, į šį procesą įtraukiant atsakingus asmenis ir suinteresuotas šalis.

11. Norint sėkmingai plėtoti procesus, reikia viso planavimo, įgyvendinimo, vertinimo ir pritaikymo ciklo. Tai padeda įveikti begalę tokių dažnai pasikartojančių problemų, kaip įgyvendinimo deficitas, etikos valdymo infrastruktūros pritaikymas prie naujos situacijos, visų priemonių ir veiklų koordinavimas, kai bandoma įdiegti ar patobulinti etikos valdymą. Priežiūros institucija turėtų užtikrinti etikos infrastruktūros vystymo procesą, tam, kad etikos valdymo infrastruktūros priemonės / etikos strategijos planai būtų ne tik įgyvendinami, bet ir vertinami bei prireikus koreguojami. Įtraukus atsakingus asmenis į įgyvendinimą ir reguliarų vertinimą, skatinamas jų bendradarbiavimas ir padidinama tikimybė, kad skirtingos priemonės derės tiek tarpusavyje, tiek su etikos strategija.

12. Siekdama įvertinti, ar tinkamai veikia etikos valdymo infrastruktūra, priežiūros institucija turėtų sukurti etikos infrastruktūros vertinimo sistemą (1 pav.), per kurią būtų gaunama patikima ir aktuali informacija, kuria remdamiesi vadovai galėtų priimti pagrįstus sprendimus.

## **TREČIAS POSKYRIS**

### **ETIKOS VALDYMO INFRASTRUKTŪROS ĮTVIRTINIMAS PRIEŽIŪROS INSTITUCIJOS STRUKTŪROJE**

13. Etikos valdymo sistema turi turėti aiškią matomą vietą institucijos struktūroje, nes tai:

13.1. gerina koordinavimą ir didina skirtingų etikos priemonių taikymo sąveiką. Aiškiai pavedus šią koordinavimo funkciją asmeniui, grupei arba organizacijos vienetui, tai gerokai padidins tokio koordinavimo galimybę;

13.2. leidžia kaupti patirtį, nes rekomendacijos, įžvalgos ir geriausia patirtis sukaupiama viename organizacijos taške;

13.3. užtikrina etikos politikos tęstinumą;

13.4. atlieka svarbų simbolinį vaidmenį – leidžia žinoti, kad etika yra laikoma svarbia organizacijoje. Struktūra siejama su strategija: struktūra atspindi organizacijai strategiškai svarbias temas, jei organizacija teigia, kad jai etika yra svarbi, tai turėtų atsispindėti jos schemeje.

Rekomendacija suteikti etikai vietą organizacijos struktūroje nereiškia, kad visos priežiūros institucijos turėtų įsteigti atskirą etikos padalinį. Kokią formą bus pasirinkta, priklausys nuo priežiūros institucijos pobūdžio, dydžio ir pan.

14. Tam, kad etikos padalinys neveiktų izoliuotai nuo kasdienės institucijos veiklos, galima paskirti „etikos administratorius“, kurie derintų savo įprastas funkcijas ir atsakomybę už etikos valdymo sistemos uždavinių įgyvendinimą. Šie administratoriai gali veikti kaip vietiniai etikos padalinio atstovai, kurie skatintų vadovus užtikrinti etikos padalinio rekomendacijų laikymąsi. Dėl savo žinių apie organizacijos veiklą, taip pat dėl turimos informacijos jie galėtų būti labai naudingi

už etiką atsakingam padaliniui, nes galėtų pateikti informaciją apie sritis, kuriose reikalingos etikos gairės, jie taip pat galėtų padėti etikos padaliniui vertinti etikos politiką: ar yra naudingos teikiamos rekomendacijos ir nustatytos priemonės atskiriems priežiūros institucijos padaliniais.

15. Bet kuriuo atveju organizacija, nepriklausomai nuo jos dydžio ir konteksto, turėtų turėti bent vieną asmenį („etikos koordinatorių“), kuris būtų įgaliotas atlikti (paskirtas) ir atsakingas, kad būtų įdiegti esminiai etikos valdymo infrastruktūros elementai ir atsiskaityti už jų įgyvendinimo būklę.

16. Asmenų, atsakingų už etiką, atsakomybė:

16.1. organizacijos etikos principų, vertybių ir normų / taisyklių nustatymo ir apibrėžimo proceso organizavimas;

16.2. organizacijos darbuotojų etiško elgesio skatinimas;

16.3. etikos standartų įgyvendinimo stebėseną. Asmuo, atsakingas už etiką, remdamasis savo kompetencija, gali pasiūlyti stebėsenos metodus ir užtikrinti, kad etikos normos / taisyklės būtų tinkamai įgyvendintos, teikti vadovams ataskaitas su siūlymais, kas turi būti tobulintina. Už etiką atsakingas asmuo taip pat galėtų aktyviai dalyvauti pranešimų apie pažeidimus valdymo procese, t. y. kurti pranešimų kanalus, kuriais organizacijos nariai galėtų pranešti apie neteisėtus veiksmus;

16.4. etikos normų / taisyklių įgyvendinimas;

16.5. visų etikos valdymo infrastruktūros priemonių koordinavimas;

16.6. disponavimas techninėmis žiniomis apie etikos priemonių valdymą.

17. Paskyrus asmenį (-is) atsakingą (-us) už etiką, institucijoje gali kilti rizika, kad kiti institucijos darbuotojai jausis mažiau atsakingi už etiką, žinodami, kad kažkas jau yra už tai atsakingas. Institucijai tai gali būti žalinga, nes etikos valdymas bus veiksmingas tik tada, kai visi priežiūros institucijos darbuotojai jausis atsakingi už etikos valdymo sistemos funkcionavimą. Vienas iš būdų išvengti šios rizikos yra užtikrinti pakankamą darbuotojų dalyvavimą kuriant etikos valdymo priemones (taip padidinant jų nuosavybės jausmą) ir vėliau etikos diskursą įtraukti į kasdienę veiklą.

18. Kaip jau minėta, yra daug organizacijos darbuotojų, kurie yra labai svarbūs bet kokios etikos valdymo sistemos sėkmei, nors ir nėra įtraukti į etikos valdymo infrastuktūrą, nes etikos valdymas nėra jų pagrindinė funkcija. Tai paprastai yra pagalbinių funkcijų darbuotojai: personalo valdymo, finansų valdymo, viešųjų ryšių, kokybės valdymo ir kt. Šie darbuotojai į etikos valdymo sistemą turi būti įtraukti dėl dviejų priežasčių. Pirma, jie yra atsakingi už daugelį papildomų priemonių, kurios buvo aptartos pirmiau, ir tai gali atlikti lemiamą vaidmenį užtikrinant sėkmingą etikos valdymo sistemos veikimą. Antra, jie yra taip pat yra atsakingi už daugybę priemonių, kurios neturi tiesioginio poveikio darbuotojų etikai, bet gali turėti netiesioginį poveikį, nes daro įtaką darbuotojų „suvokiamam teisingumui“.

19. Pagrindinių etikos priemonių įvairovė ir jų sąsajos su platesniu valdymu, taip pat valdymo kontekstas reikalauja, kad būtų įdiegtas tinkamas koordinavimas, kad būtų užtikrintas nuoseklumas tiek kūrimo, tiek įgyvendinimo etape. Yra daug būdų, kaip užtikrinti šį koordinavimą, pradedant nuo formalių mechanizmų, pvz., centralizuotas organo, iki neformalaus darbuotojų tinklo, kuriame kiekvienas atlieka savo užduotį ir neformalus koordinavimas užtikrinamas reguliaria komunikacija. Nepriklausomai nuo pasirinkto koordinavimo mechanizmo, jis visada turi būti gerai apgalvotas centralizacijos (siekiant užtikrinti koordinavimą ir tęstinumą) ir decentralizacijos (siekiant užtikrinti pakankamą kontaktą veikloje su kasdienine realybe) derinys. Santykinai mažesnėms priežiūros institucijoms, siekiant užtikrinti šią pusiausvyrą, racionaliau yra turėti etikos koordinatorių, kuriam



padeda tam tikras etikos komitetas, kurį sudaro atstovai iš kelių institucijos padalinių, bent kiek susijusių su etikos valdymu, pvz., personalo valdymo, finansų valdymo, viešųjų ryšių ir kt.

Be to, koordinavimo mechanizmas taip pat turi užtikrinti, kad būtų atsižvelgiama į suinteresuotųjų šalių nuomonę. Pavyzdžiui, priežiūros institucija gali reguliariai organizuoti konsultacijas su atrinktais pilietinės visuomenės ir privataus sektoriaus atstovais, o tai padėtų užtikrinti, kad etikos strategija atspindės suinteresuotųjų šalių lūkesčius. Be to, kai priežiūros institucija kuria etikos planą / strategiją, konsultacijos su suinteresuotosiomis šalimis gali ne tik padidinti priežiūros institucijos veiksmų aktualumą platesnei visuomenei, bet taip pat palengvinti etikos ir antikorporcinių priemonių įgyvendinimą.

### **III. SKYRIUS BAIGIAMOSIOS NUOSTATOS**

20. *Kontrolinis etikos valdymo infrastruktūros elementų sąrašas (toliau – kontrolinis sąrašas).* Siekdama įsivertinti, ar priežiūros institucijoje užtikrinamas tinkamas etikos infrastruktūros valdymas, priežiūros institucija gali taikyti toliau pateikiamą diagnostinę priemonę – kontrolinį elementų, sudarančių etikos valdymo infrastruktūrą, sąrašą (7 lentelė). Šiame kontroliniame sąraše dėmesys sutelktas į pagrindines etikos valdymo infrastruktūros sudedamąsias dalis, t. y. visas priežiūros institucijos priemones, struktūras ir procedūras, kuriomis siekiama skatinti etišką elgesį ir užkirsti kelią korupcijai ir kitiems etikos pažeidimams.

21. Kontrolinio sąrašo pildymas:

21.1. *Priemonių skiltis.* Pateikimas orientacinis priemonių sąrašas, t. y. priežiūros institucijos pasirenka, kokias priemones taikyti (netaikyti), tačiau reikia atkreipti dėmesį į tris svarbius dalykus: pirma, nors ne visos priemonės gali būti taikomos, jos turi būti apsvaistytos ir turi būti aiškūs pagrindimas, kodėl tam tikra priemonė neturėtų būti taikoma; antra, nors ne visos priemonės gali būti taikomos, yra svarbu, kad keturios etikos valdymo funkcijos – apibrėžimas, gairių suteikimas, stebėseną ir įgyvendinimas būtų tinkamai įgyvendintos; trečia, kad ir kokios priemonės būtų pasirinktos, svarbu užtikrinti jų darną etikos valdymo sistemoje.

Vertinant etikos priemones, reikia atsakyti į klausimus: Ar priemonės esama? (Buvimas) ir kokių mastu priemonė suvokiama kaip teisinga ir galinti veikti kaip skirta? (Veikimas).

Pildydama kontrolinį sąrašą, institucija gali varnelėmis pažymėti atitinkamus laukelius, taip pat gali papildyti sąrašą konkrečia informacija apie priemonę arba pagrindimu, kodėl tam tikra priemonė netaikoma.

21.2. *Proceso skiltis.* Etikos valdymo infrastruktūros valdymui taikomas „Planavimo-atlikimo-tikrinimo-pritaikymo“ ciklas, kuris užtikrina, kad priemonės yra iš tiesų įgyvendinamos, įvertinamos ir pritaikomos prie priežiūros institucijos poreikių. Kontroliniame sąraše jį užpildant nurodoma, kiek kartų kiekvienas žingsnis buvo nueitas. Norint plačiau įvertinti, ar tinkamai priežiūros institucijoje užtikrinamas nuolatinis etikos valdymo tobulinimo procesas, rekomenduojama užpildyti 8 lentelę (Etikos valdymo tobulinimo proceso kontroliniai klausimai).

21.3. *Atsakingų asmenų atsakomybė už atskiras priemones.* Šioje dalyje reikėtų nurodyti, kuris (-ie) asmuo (-ys) ar padalinys yra atsakingas (-i) už konkrečią priemonę.

24.4. *Koordinavimo mechanizmas*. 9 lentelėje (Etikos valdymo infrastruktūros koordinavimo kontroliniai klausimai) pateikiamas klausimų, padėsiančių įvertinti etikos valdymo infrastruktūros koordinavimo priežiūrą institucijoje, sąrašas.

---

**PRIEDAI****Priedas Nr. 1****1 lentelė. Etikos valdymo infrastruktūros schema**

	<b>Priemonės</b>	<b>Procesai</b>	<b>Struktūros</b>
<b>Pagrindinės priemonės</b>	Kodeksas, taisyklės, gairės, etikos mokymai ir konsultacijos, interesų konflikto atskleidimas ir kt.	Nuolatinis etikos tobulinimo procesas, nuolatinis individualių priemonių procesas, vienkartiniai projektai įtraukiant ar keičiant priemones	Atsakingi asmenys, vadovybė
<b>Papildomos priemonės</b>	Etika kaip kriterijus darbuotojų atrankos ir skatinime procese, etikos aspektai viešojo pirkimo procedūrose ir sutarčių valdymo procese, etikos įtraukimas į kokybės valdymo priemonę ir t. t.	Personalo valdymo, viešųjų pirkimų ir sutarčių valdymo, finansų valdymo procesai	Personalo, sutarčių, finansų valdymas ir t. t.

2 lentelė. Etikos valdymo priemonių klasifikacija

	<b>Etikos normų apibrėžtys</b>	<b>Gairių dėl etikos normų įgyvendinimas</b>	<b>Stebėseną</b>	<b>Etikos normų įgyvendinimo užtikrinimas</b>
<b>Pagrindiniai</b>	Rizikos analizė / etikos dilemų analizė; Etikos / elgesio kodeksas; Interesų konflikto politika; Dovanų ir svetingumo politika; Struktūrinės priemonės (pvz., funkcijų rotacija); Konsultacija su darbuotojais ir interesų grupėmis	Mokymai Nešališkumo / nepriklausomumo deklaracija; Patarimai / konsultacijos; Etikos klausimų įtraukimas į kasdienę institucijos veiklą (pvz., etikos politikos paskelbimas vidaus ir išorės kanalais); Vadovybės pavyzdinis elgesys	Vidaus pažeidimų atskleidimas; Skundų procedūros; Tyrimai; Etikos testavimas;  Ankstyvo įspėjimo sistemos; Sisteminis skundų tyrimų registravimas; Apklaustos-etikos pažeidimų ir organizacijos klimato nustatymas;	Formalios sankcijos; Etikos pažeidimų tyrimo procedūros
<b>Papildomi</b>	Atlyginimo ir skatinimo sistemos teisingumo įvertinimas; Tinkamos viešųjų pirkimų, sutarčių valdymo ir mokėjimų procedūros; Personalo valdymo priemonės (etika kaip atrankos, vertinimo ir skatinimo kriterijus); Finansų valdymo priemonės (pvz., finansų kontrolė); Informacijos valdymo priemonės (pvz.; apsaugant automatines duomenų bazines); Kokybės valdymo priemonės (pvz., kokybės valdymo priemonės peržiūra)		Vidaus kontrolė ir auditas;  Išorės kontrolė ir auditas	

### 3 lentelė. Rekomendacijos dėl etikos (elgesio) kodekso rengimo proceso ir turinio

Pasirengimo etape svarbu, kad priežiūros institucijos vadovas informuotų darbuotojus apie kodekso rengimo priežastis ir paaiškintų jo svarbą ir reikalingumą.

Kodeksas turėtų būti pradamas įvadu, kuriame būtų aptariami kodekso tikslai ir uždaviniai.

Toliau galėtų būti pateikiamas galimas klausimų, kuriuos galima spręsti rengiant etikos / elgesio kodeksą, sąrašas:

- Tikslai: kokius lūkesčius kodeksas padeda įgyvendinti?
- Apimtis: kam kodeksas taikomas?
- Įgyvendinimas: kaip kodeksas yra įgyvendinamas?
- Kontaktai: į ką darbuotojai gali kreiptis, jeigu iškyla klausimų dėl kodekso turinio ar įgyvendinimo?
- Vertybių ir taisyklių hierarchija: Kokią reikšmę turi vertybių / taisyklių pateikimo tvarka?
- Prieštaringos vertybės: kaip reikia elgtis, jeigu kodekse nurodytos vertybės nesuderinamos? Ar priežiūros institucija teikia pagalbą darbuotojams, kurie susiduria su tokiomis problemomis (pavyzdžiui, mokymu, instruktavimu, konsultavimu ir t. t.).
- Nuoseklumas: kodeksas turi būti įtrauktas į platesnę etikos valdymo infrastruktūrą. Kokios yra kitos priemonės ir kaip jos susietos su kodeksu?

Etikos kodekse turi atsispindėti atitinkamai priežiūros institucijai aktualios vertybės, kurios vėliau išsamiai apibrėžiamos konkrečiose taisyklėse, o jos savo ruožtu iliustruojamos pavyzdžiais. Kodekso turinys turėtų būti:

- **Aiškus:** tekstas turi būti kuo aiškesnis, nevartoti teisinio žargono.
- **Paprastas:** Nesistenkite kodekse aprašyti visų įmanomų situacijų. Tekstas turi būti kuo paprastesnis ir lengvai suprantamas priežiūrą atliekančio darbuotojo.
- **Konkretus:** turi būti vengiama tuščių apibendrinimų. Neaiškios formuluotės ne visada neišvengiamos etikos kodeksuose, tačiau reikia bandyti vertybes apibrėžti kuo konkrečiau, pvz., apibrėžti jas specialiose taisyklėse ar gairėse arba iliustruoti konkrečiais pavyzdžiais.
- **Visuotinis.** Daugelis kodeksų nepasiteisina, jeigu juos parašo vadovai ir nepasitarę primeta žemesnio rango pavaldiniams. Etikos kodeksas turėtų būti būdas organizacijai pareikšti: „būtent taip mes ketiname dirbti čia, visuose šios organizacijos lygmenyse“;
- **Struktūruotas:** reikia užtikrinti, kad kodeksas būtų sukonstruotas logiškai, dėmesys suteikiamas kelioms pagrindinėms vertybėms, kurios tarpusavyje nepersidengia. Jeigu vertybės yra viena kitą paneigiančios, bus lengviau įžvelgti tarp jų esančius nesuderinamumus.
- **Nuoseklus:** sąvokas reikėtų vartoti nuosekliai. Kodekse turėtų būti vartojamos tos pačios sąvokos ir terminai (arba skirtinguose tos pačios organizacijos dokumentuose). Taip pat reikia vengti tą patį terminą vartoti skirtingomis reikšmėmis. Nuspręskite, koks terminas yra tinkamiausias ir nuosekliai vartokite tą patį skirtinguose dokumentuose. Tai padidins galimybę visiems darbuotojams vartoti tuos pačius terminus / sąvokas ir suteiks galimybę kodeksui ir susijusiems dokumentams tapti tikrai naudingomis mokymo ir kasdienės komunikacijos priemonėmis.
- **Susietas:** į kodeksą įtraukite pakankamai nuorodų į kitus dokumentus, gaires ar kodeksus, kur priežiūros institucijos darbuotojai galėtų rasti išsamesnės informacijos apie konkrečias temas.
- **Aktualus:** kodekse dėmesys turi būti telkiamas tiems klausimams, dėl kurių reikia teikti gaires (rekomendacijas). Tikimybė, kad tai bus pasiekta, padidina šios priemonės: rizikos analizė ir dilemų analizė.

**4 lentelė. Pavyzdžiai priemonių, kurių galima imtis, kai deklaruojamas ir (ar) nustatomas galimas / esamas interesų konfliktas.**

Kai kurių konkrečių priemonių, kurių galima imtis, kai deklaruojamas ir (ar) nustatomas galimas / esamas interesų konfliktas, pavyzdžiai:

- darbuotojo atleidimas arba intereso panaikinimas;
- darbuotojo nušalinimas (nusišalinimas) nuo sprendimų priėmimo proceso;
- darbuotojo prieigos prie tam tikros informacijos apribojimas;
- darbuotojo perkėlimas į kitas pareigas;
- darbuotojo pareigų ir atsakomybių pertvarkymas;
- intereso, dėl kurio kyla konfliktas, patikėjimas valdyti kitiems asmenims;
- darbuotojo atsistatydinimas iš konfliktą sukeliančių pareigų (funkcijos);
- atsistatydinimas iš pareigų.

### 5 lentelė. Rekomendacijos dėl dovanų priėmimo

Darbuotojams rekomenduojama atsižvelgti į tokius aspektus:

- dovanos įteikimo priežastis, vietą, laiką, būdą, dovanos formą, atributiką;
- dovanos vertę, ypač jei manytina, kad ji didesnė nei to įprastomis sąlygomis leistų tikėtis su dovanotoju (ar asmeniu, kuriam ketinama dovanoti) siejantys santykiai;
- dovanojimo dažnumą, periodiškumą ir galimą interesų konfliktą (net smulkios, tačiau dažnai dovanojamos dovanos gali sukelti nemalonių pasekmių).

Priežiūros institucijos darbuotojas, vertindamas situaciją priimant dovaną, turėtų atsižvelgti:

- į dovaną teikiančio asmens ketinimus, vertinimus (tai jis daro iš mandagumo ar pagarbos darbuotojui ar turėdamas ketinimų palankiu sau būdu paveikti būsimus darbuotojo tarnybinius sprendimus, tiesiogiai ar netiesiogiai atsidėkoti už dabartinius ar buvusių sprendimus); Priežiūros institucijos darbuotojai gali pakliūti į situaciją, kai atliekant ūkio subjekto veiklos patikrinimą ar atliekant kitus priežiūros veiksmus priežiūros institucijos darbuotoją ūkio subjekto atstovas pakviečia išgerti arbatos (vandens ir pan.), tačiau mandagiai atsisakius tikrinamas asmuo jaučiasi įžeistas, o atsisakymą laiko priežiūros institucijos darbuotojų išankstine nuostata, subjektyvumo apraiška ir pan. Taip pat reikia vengti siūlomų pietų ar vaišių.

- į galimai dviprasmišką elgesį su dovanotoju, dėl kurio jis galėjo susidaryti klaidingą nuomonę, kad dovanos (atsidėkojimo) iš jo laukiama ir tikimasi;

- į savo paties savijautą, ar priėmęs dovaną galės jaustis laisvai nuo bet kokių galimų įsipareigojimų dovanotojui. Taip pat į tai, ar šis faktas nekeltų jokio psichologinio diskomforto (rūpesčių), jeigu apie dovanos gavimą taptų viešai paskelbta (kolegoms, interesantams, žiniasklaidai, plačiajai visuomenei);

- į savo tarnybines funkcijas, ar jos yra susijusios su būsimu dovanotoju, ar priėmus iš jo dovaną gali iškilti būtinybė nusišalinti nuo atitinkamų tarnybinių klausimų sprendimo;

- į savo pasirengimą skaidriai deklaruoti dovaną ir ją įteikusį asmenį.

Priežiūros institucijos darbuotojas turėtų mandagiai, neįžeidžiančiai ir suprantamai paaiškinti dovanos atsisakymo, nepriėmimo motyvus asmeniui, norinčiam įteikti, teikiančiam ar palikusiam dovaną, pavyzdžiui, „atsiprašome, tačiau priimti dovanas draudžia priežiūros institucijos nustatyta tvarka ir kiti Lietuvos Respublikos teisės aktai, už dovanų priėmimą galima atsakomybė teisės aktų nustatyta tvarka. Priimdamas dovaną aš rizikuočiau netekti darbo, būtų suteršta kolegų ir institucijos reputacija“, „norėtume informuoti, kad dovanos priėmimas nesuderinamas su atliekamomis funkcijomis. Siekdami išvengti bet kokios įtakos priimamiems sprendimams jos nepriimsime“ arba „prašome neįsižeisti dėl to, kad nepriimame dovanos, tačiau už mūsų darbą yra mokamas atlyginimas ir mūsų pareiga yra atlikti darbą tinkamai ir kokybiškai be papildomų paskatinimų ar padėkų“ ir pan.

Priežiūros institucijos darbuotojas gali pasiūlyti asmeniui, norinčiam atsidėkoti už gerai, kultūringai, pagarbiai, kokybiškai atliktą darbą (neįteikiant dovanos, nesuteikiant paslaugos, lengvatos ar pan.), užpildyti popierinę (elektroninę) asmenų aptarnavimo kokybės vertinimo anketą ar priežiūros institucijos vadovybei parašyti el. laišką su atsiliepimu.

- Patikrinti pretendento gyvenimo aprašyme (CV) pateiktą informaciją (rekomendacijas, paprašyti originalių dokumentų ir t. t.);
- Patikrinti biografijos faktus, ypač dėl to, ar asmuo atitinka įstatymuose nustatytus specialius nepriekaištingos reputacijos reikalavimus (pagal Lietuvos Respublikos korupcijos prevencijos įstatymo 9 str. į pareigas priimančio asmens gali kreiptis į Lietuvos Respublikos specialiųjų tyrimų tarnybą dėl tokios informacijos pateikimo).
- Per darbo pokalbį patikrinti moralinio vertinimo gebėjimus, paklausti, ar kandidatas kada nors susidūrė su etikos dilema ir kaip pretendentas tada pasielgė arba klausti, kaip pretendentas pasielgtų susidūręs su pareigybei būdinga etine problema hipotetinėmis aplinkybėmis;
- Pretendentui pateikti testą, susijusį su etika.
- Įvertinti pretendento, kuris priėmė darbo pasiūlymą, pateiktą Privačių interesų deklaraciją ir kitą turimą informaciją dėl atrinkto pretendento privačių interesų ir darbo priežiūros institucijoje suderinamumą.









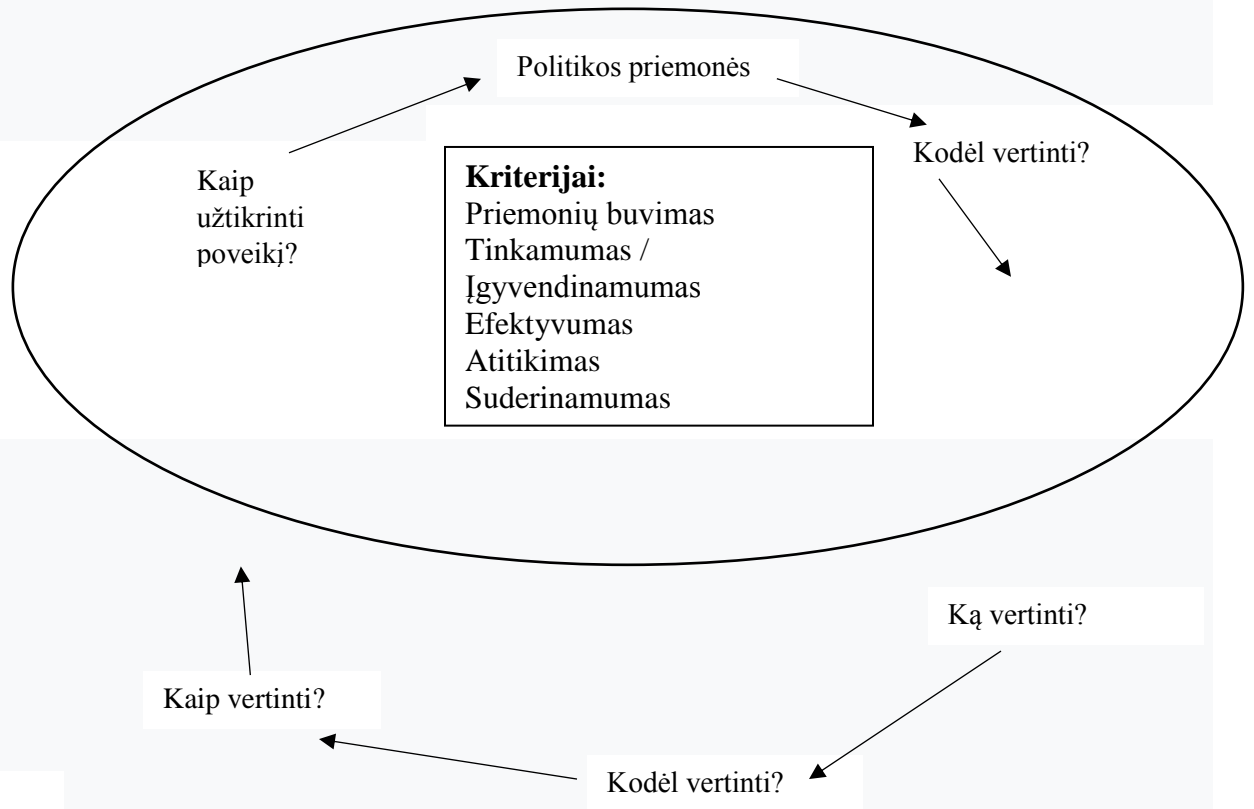
8 lentelė. Etikos valdymo infrastruktūros tobulinimo proceso kontroliniai klausimai

	<b>Veiksmo atlikimo data</b>	<b>Aprašymas</b>
<b>Planuoti</b>		
Ar sudarytas etikos valdymo planas?		
Ar jame numatyti konkretūs veiksmai, susiję su „planavimo–veikimo–tikrinimo–pritaikymo“ ciklu?		
Ar priemonės nuosekliai ir darniai prisideda prie bendro etikos plano tikslų įgyvendinimo?		
<b>Atlikti:</b> Ar priemonės įgyvendintos taip, kaip planuota?		
<b>Tikrinti.</b> Ar reguliariai vertinama etikos valdymo infrastruktūra? (t. y. auditas, metinė ataskaita, darbuotojų ir suinteresuotų šalių apklausos)		
<b>Veikti.</b> Ar po vertinimo imtasi veiksmų reikiamiems pakeitimams atlikti?		

9 lentelė. Etikos valdymo infrastruktūros koordinavimo kontroliniai klausimai

	Yra / nėra
Koordinavimo mechanizmas	
Ar yra už etikos valdymą atsakingų asmenų darbo reglamentas, ar nustatytas veiklos procedūrų tvarka susitikimo būdas?	
Ar yra už koordinavimą paskirtas asmuo ar padalinys?	
Ar yra kitų neoficialių komunikacijos tarp pagrindinių sistemos dalyvių kanalas?	
Kita	

1 pav. Etikos ir korupcijos prevencijos priemonių įvertinimo procedūriniai žingsniai ir kriterijai



Šaltinis: [Viešojo sektoriaus etika: vertinimo sistema](#) (angl. *Public Sector integrity: A Framework for Assessment*), EBPO, 2005.