

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

KRISTINA JUODELĖ

VIEŠŲJŲ IR PRIVAČIŲ INTERESŲ DERINIMO PROBLEMOS
VALSTYBĖS TARNYBOJE

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas
Prof. dr. *Vainius Smalskys*

VILNIUS

2026

TURINYS

PAVEIKSLĖLIŲ SĄRAŠAS	3
LENTELIŲ SĄRAŠAS	4
PRIEDŲ SĄRAŠAS	5
IVADAS	6
1. VIEŠŲJŲ IR PRIVAČIŲ INTERESŲ SAMPRATOS IR JŲ REGULIAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI VALSTYBĖS TARNYBOJE	11
1.1. Viešųjų ir privačių interesų, interesų konflikto sampratos teoriniai aspektai	11
1.2. Interesų konfliktų reglamentavimo svarba tipai ir rūšys	15
1.3. Etika ir sprendimų integralumas valstybės tarnyboje	20
1.4. Valstybės tarnautojo etikos principai ir vadybinės integralumo kompetencijos	23
1.5. Viešųjų ir privačių interesų derinimo problemos, reguliavimas, prevencija ir kontrolė	26
2. VIEŠŲJŲ IR PRIVAČIŲ INTERESŲ DERINIMO, RIZIKOS SITUACIJŲ IDENTIFIKAVIMO IR VALDYMO EMPIRINIS TYRIMAS	33
2.1. Tyrimo metodologija	33
2.2. Tyrimo instrumento ir duomenų rinkimo metodo pagrindimas	37
3. VIEŠŲJŲ IR PRIVAČIŲ INTERESŲ DERINIMO, RIZIKOS SITUACIJŲ IDENTIFIKAVIMO IR VALDYMO EMPIRINIO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ	41
3.1. Ekspertų apklausos analizė	41
3.2. Tyrimo rezultatų duomenys ir apibendrinimas su teorine darbo dalimi	66
IŠVADOS	70
REKOMENDACIJOS	72
BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	74
SANTRAUKA	79
SUMMARY	80
PRIEDAI	81

PAVEIKSLĖLIŲ SĄRAŠAS

<i>1 pav.</i>	Interesų konflikto pasireiškimo situacijos.....	10
<i>2 pav.</i>	Etinė infrastruktūra, sprendimų priėmimo valdymo procese.....	21
<i>3 pav.</i>	Rizikos situacijos valstybės tarnautojo veikloje.....	27
<i>4 pav.</i>	Metodologinio tyrimo loginė schema.....	35

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Viešojo ir privataus intereso samprata, viešojo administravimo valdymo sąveikoje	13
2 lentelė. Galimo interesų konflikto pasireiškimo tipai	16
3 lentelė. Integralumo kompetencijos raiška, nuo teorijos iki praktikos	24
4 lentelė. VTEK 2020-2025 m. statistinė veiklos analizė pagal LR VPIDĮ reglamentavimą	28
5 lentelė. Apklaustos dalyvių, ekspertų charakteristikos ir pagrindimas	38
6 lentelė. Bazinių tyrimo klausimų priskyrimas kategorijoms	39
7 lentelė. Ekspertų įžvalgos apie interesų konfliktų, rizikos pasireiškimo situacijas	41
8 lentelė. Ekspertų nuomonė apie praktikoje pasireiškiančias interesų konfliktų formas	44
9 lentelė. Ekspertų įžvalgos apie viešųjų ir privačių interesų derinimo procedūras ir interesų konflikto identifikavimą	46
10 lentelė. Ekspertų įžvalgos apie interesų deklaravimą ir deklaracijų tikrinimą	49
11 lentelė. Ekspertų nuomonė apie praktikoje vykdomą nusišalinimo procedūrų taikymą	51
12 lentelė. Ekspertų įžvalgos apie sprendimų priėmimo procedūras rizikingose situacijose	52
13 lentelė. Ekspertų nuomonė apie praktikoje taikomų prevencijos priemonių veiksmingumą	53
14 lentelė. Ekspertų nuomonė apie praktikoje vykstančias konsultacijas, konsultavimo forma ir komunikaciją	55
15 lentelė. Ekspertų įžvalgos apie praktikoje taikomų prevencijos priemonių efektyvumą	56
16 lentelė. Ekspertų nuomonė apie praktikoje priimamus, neteisėtus, šališkus sprendimus ir skaidrumo stoką	58
17 lentelė. Ekspertų nuomonė apie viešųjų ir privačių interesų derinimo kontrolę ir priežiūrą	60
18 lentelė. Ekspertų įžvalgos apie praktikoje dažniausiai pasitaikančius viešųjų ir privačių interesų pažeidimus, taikomą atsakomybę ir prevencijos veiksmingumą	62
19 lentelė. Ekspertų teiginiai, kas galėtų padėti tobulinti viešųjų ir privačių interesų derinimo sistemą ir sumažinti interesų konfliktų riziką	63

PRIEDŲ SĄRAŠAS

<i>1 priedas.</i> 3 lentelė. Interesų konflikto reglamentavimo svarba skirtingose institucijose.....	83
<i>2 priedas.</i> Kokybinio pusiau struktūruoto interviu klausimyno pagrindimas.....	85
<i>3 priedas.</i> Interviu transkribavimo protokolas Nr. 1.....	87
<i>4 priedas.</i> Interviu transkribavimo protokolas Nr. 2.....	100
<i>5 priedas.</i> Interviu protokolas Nr. 3.....	105
<i>6 priedas.</i> Interviu protokolas Nr. 4.....	120
<i>7 priedas.</i> Interviu protokolas Nr. 5.....	124
<i>8 priedas.</i> Kokybinio tyrimo rezultatų ir mokslinės teorinės darbo dalies palyginimas ir apibendrinimas viešųjų ir privačių interesų derinimo ir valdymo problematikoje.....	128
<i>9 priedas.</i> Patvirtinimas apie atlikto darbo savarankiškumą.....	130

IVADAS

Temos aktualumas. Valstybės tarnyba yra viešojo administravimo stuburas, kuris veikia viešojo intereso labui. Tarnybos veiklos kokybė daro tiesioginę įtaką visuomenės pasitikėjimui institucijomis bei valstybe, todėl bet kokie asmeninio intereso poveikiai priimamiems sprendimams kelia skaidrumo, pasitikėjimo ir efektyvaus valdymo grėsmes.

Lietuvoje interesų konfliktų valdymas yra reglamentuojamas LR VIPDĮ (*Lietuvos Respublikos viešųjų ir privačių interesų derinimo įstatymas*, 1997), tačiau praktikoje galiojanti teisinė bazė, etikos kodeksai ir kontrolės priemonės nustatančios interesų konflikto valdymo principus, neužkerta kelio susidaryti naujiems interesų konfliktų atvejams, todėl turime daugiau dėmesio skirti organizacinei kultūrai, ieškoti prevencijos spragų, kompetencijų bei kontrolės mechanizmų trūkumų. Netinkamas viešųjų ir privačių interesų derinimas, lemia ne tik atskirų valstybės institucijų reputacijos praradimus, bet ir formuoja neigiamą sisteminių visuomenės požiūrį į valstybės tarnybos veiklą. Valstybės tarnyboje tinkamas interesų derinimas yra viena esminių gero valdymo ir integralumo elementų, kuris tiesiogiai siejasi su nešališku sprendimų priėmimu, teisėtumu ir pagrindiniu gero valdymo elementu - visuomenės pasitikėjimu. Interesų konfliktai viešajame sektoriuje, tai susidariusios situacijos, kai privataus intereso ryšiai gali paveikti ar sudaryti pagrįstą regimybę, kad veikiama nešališkai, kai valstybės tarnautojo atliekamos pareigos atsiduria tarp asmeninių interesų ir jam paskirtų pareigų, kas gali apsunkinti sprendimų objektyvumą (Jafari Nia ir kt., 2023, p. 509) autoriaus nuomone interesų konfliktas įvyksta kai asmuo yra užkluptas, tarp savo asmeninių interesų ir jo administracinių pareigų bei finansinio intereso o kai kuriais atvejais gaunama ir nefinansinė nauda. Interesų konfliktai pasireiškia skirtinguose viešojo valdymo sektoriuose ir tai nėra pavienės sprendimų priėmimo klaidos, tai sukuria sisteminę problematiką, kurią palaiko formalus požiūris į deklaravimą ar neaiškius nusišalinimo procesus, nepakankamą rizikų vertinimą valstybės įstaigose bei ribotus išteklius prevencinei veiklai, tai tiesiogiai liečia sprendimų kokybę, institucijų reputaciją ir piliečių pasitikėjimą. Nepaisant taikomų reguliavimo priemonių (deklaravimas, nusišalinimas, dovanų kontrolė, antraeilių veiklų derinimas), praktikoje išlieka reguliavimo ir normų taikymo spragos, kultūriniai veiksniai ir duomenų skaitmeninimo trūkumai, sudarantys sąlygas atsirasti nepotizmui, klientelizmui, kronizmui ar kitiems neskaidrumo reiškiniams. Tokia susidariusi situacija valstybiniame sektoriuje, kuria neigiamą aplinką ir skatina nuolatos stebėti situaciją. Visuomenėje netūrėtų kilti abejonių, dėl valstybės tarnautojų vykdomoje veikloje priimamų sprendimų teisingumo - teisėtumo ar moralės vertybių, nes tai tik dar labiau sukelia piliečių nepasitikėjimą valdžios institucijomis. Šiame probleminiame kontekste, turime ieškoti būdų,

kaip didinti valstybės tarnybos atsparumą korupcijai, nešališkų sprendimų priėmimui, kad būtų patenkinti visuomenės lūkesčiai.

Mokslinis kontekstas ir naujumas. Lietuvoje valstybės tarnyboje egzistuojančius interesų konfliktus ir jų problematiką nagrinėjo viešojo administravimo ir teisės tyrėjai akcentuodami normų aiškinimo ir taikymo spragas bei esamų institucinių mechanizmų veiksmingumą. Politinius teisės principus nagrinėjo (Rousseau, 1979, p. 152) manydamas, kad tik visiškas kiekvieno nario atsisakymas visų savo teisių bendruomenės labui, gali užtikrinti viešojo intereso įgyvendinimą, tačiau perėjimas iš asmeninio intereso į viešąjį interesą žmoguje sukelia didelį pasipriešinimą. Kaip teigia autorius ir pareiga ir interesas vienodai įpareigoja valstybės tarnautoją. Tačiau perėjimas iš asmeninio intereso į privataus intereso tenkinimą, sukelia žmoguje didelį pasipriešinimą ir tik tuomet kai valstybės tarnautojas nustoja galvoti tik apie savo asmeninius interesus, gali tenkinti viešąjį interesą ir pajusti moralinę laisvę. Dabartinės etikos bruožus nagrinėjo (Kuzmickas, 1989, p. 8), teigdamas kad šiuolaikinės etikos problemos yra išsiskleidusios plačiu diapazonu, tačiau daugiausia dėmesio skiriama moralės normų, pareigos ir gėrio santykiui. Didelį indėlį į Lietuvos valstybės tarnybos administravimo ir etikos problemas įdėjo mokslininkė Jolanta Palidauskaitė, sistemiškai tyrinėjusi etiką ir interesų konfliktų valdymo strategijas valstybės tarnyboje. Savo darbuose rašė apie etikos pagrindus, savivaldybėje (J. Palidauskaitė, 2011), analizavo etikos problemas atskirais Lietuvos laikotarpiais, pateikdama retrospektyvinį žvilgsnį į valstybės tarnautojų etiką, interesų konfliktą, korupciją, kyšininkavimą jų pasireiškimo formą ir turinį. Dauguma autorių analizuojantys šių dienų egzistuojančias etikos problemas vis dar remiasi jos atliktais darbais bei išvalgomis, nes etikos problemos ir esmė, egzistuojantys interesų konfliktai įvairiais Lietuvos viešojo administravimo laikotarpiais smarkiai nepakito iki šių dienų. († Jolanta Palidauskaitė, 2015). Disertacijos straipsnyje Rita Toleikienė nagrinėjo vadybų sistemų įdiegimo teorines ir praktines prielaidas, integralios etikos kontekste. Valstybės institucijos būdamos, arčiausiai piliečių ir atstovaudamos jų interesus privalo užtikrinti, kad jų veikla būtų skaidri ir atsakinga, tačiau pastebi ir tai, kad valdžios institucijos nėra prisitaikiusios prie nuolatinės kaitos ir laikmetį atspindinčių pokyčių, todėl nukenčia valdymo procesas ir rezultatai (Toleikienė, 2018). Autoriai (Vitkauskas & Junevičius, 2018) nagrinėjo viešųjų ir privačių interesų įstatymų vykdymo, administracinę atsakomybę institucijų atsakingų už įstatymo vykdymo priežiūrą ir kontrolę veiklą. Atliktu tyrimu atskleidė, kad Lietuvos ir Europos šalių teisinė bazė nėra tokia efektyvi, tačiau pvz. Skandinavijos šalis yra sukūrusi efektyvesnę teisinę bazę, nes pastebima skaidresnė viešųjų institucijų kultūra ir efektyvesni mechanizmai interesų konfliktams valdyti. Teisinius ir etinius klausimus Lietuvos viešajame valdyme nagrinėjo (Vanagas & Juškys, 2017). Analizę apie pasitikėjimo krizę Lietuvoje bei interesų grupių įtaką sprendimams atliko (Kupravičius & Šarkutė, 2021), autoriai atskleidė kad Lietuvoje vyriausybės skaidrumas vertinamas

kritiškai, nepasitikėjimo priežastys: interesų konfliktai, korupcijos skandalai, vyriausybėje neatliepiama piliečių interesų. Privačių interesų deklaravimo norminį reglamentavimą Lietuvoje įvertino (Kosmačaitė, 2022), autorės nuomone deklaravimas yra viena veiksmingiausių prevencinių priemonių viešųjų ir privačių interesų konfliktų valstybės tarnyboje suvaldymui, tačiau tiesiogiai deklaravimas konfliktų neišsprendžia, todėl būtina ieškoti kitų rizikos valdymo priemonių, siekiant užkirsti kelią konfliktams ir korupcijai Lietuvoje. Tvarios valstybės kontekstą, kaip skaidrios teisinės sistemos, pasitikėjimo būtinybę viešojo valdymo skaidrumą ir atsparumą korupcijai įvardina (Smalskys & Girinskienė, 2024). Interesų sampratą bei viešųjų pirkimų procedūrą ir joje kylančius interesų konfliktus nagrinėjo (Soloveičik & Šimanskis, 2019). Interesų teisėtumą, sampratą viešojoje politikoje nagrinėjo Stanislav Konečny (2020), autorius pažymi kad viešasis interesas ir teisėtumas skirtingose mokslo srityse, turi skirtingas reikšmes, be to jo nuomone jei privatus interesas yra nevaldomas, tai sprendimai visuomenės akyse tampa neteisėtais, tik užtikrinus skaidrumą, nešališkumą, visuomenės naudą galima kalbėti apie tikrąjį viešąjį interesą ir jo teisėtumą. Viešųjų ir privačių interesų pusiausvyrą jo principą nagrinėjo (Devitskii, 2024) teigdamas, kad pats principas privalo būti suprantamas ne vien normatyviai, bet kaip praktinė sprendimų priėmimo gairė valstybės tarnyboje. Interesų konflikto problema Tarptautiniame kontekste Europos komisija ir valstybės narės yra sukūrusios viešųjų ir privačių interesų konfliktų valdymo ir prevencijos sistemas, bet pažymi kad reikalingi papildomi gebėjimai, nes vis dar yra išliekančių skaidrumo spragų (tai rizikingos situacijos pranešimų dėl galimų pažeidimų ir jų identifikavimo sritys) ES institucijų, OECD dokumentai, Europos audito rūmų ataskaita (2023), viešojo valdymo sistemos interesų konflikto valdymui, turi būti integruotos į platesnį kontekstą: organizacinę praktiką ir lyderystę (teisinį reguliavimą suderinant su politikos ir atsakomybės, antikorupcijos, etikos aspektu).

Remiantis autorių atliktais tyrimais ir pavyzdžių įvairove galima teigti, kad mokslinėje literatūroje gana plačiai išanalizuotas teisinis reguliavimas, etikos elementai, tačiau valstybės tarnyba reikalauja nuolatinio visuomenės dėmesio siekiant skaidrumo, piliečių pasitikėjimo valstybės priimamais sprendimais. Interesų konfliktų įvairovė skirtinguose sektoriuose rodo, kad interesų konfliktų situacijas reikia vertinti ne kaip atskirų valstybės pavienių tarnautojų elgseną ar vienos institucijos problematiką, bet turime žvelgti plačiau į interesų konflikto aplinkos valdymo aspektus, institucijų taisyklių aiškumą, etikos lyderystę, skaidrumo kultūrą ir praktinį įgyvendinimą. ES fondai pažymi, kad didžiausias iššūkis suvaldyti interesų konfliktus, tai ne taisyklių ar kodeksų stoka o praktinis įgyvendinimas, menkai suvokiamos interesų konflikto rizikos, nepakanka lyderystės etikos srityje ir silpnas interesų konfliktų institucionalizavimas (Blomeyer & Sanz. & European Parliament., 2017, p. 41). Viena iš svarbiausių interesų konflikto problemos dalių yra sprendimo priėmimo teisėtumas ir visuomenės suvokimas, nes visuomenės piliečių suvokiamas

skaidrumas gali nepadėti vien dėl teisinės sistemos egzistavimo, empiriniai tyrimai rodo, kad reguliavimas, ne visada persikelia į patirtį, o vien tik formalumo atitikimas, nesukuria realaus skaidrumo įspūdžio, interesų konflikto valdymo priemonės turi būti realiai veikiančios bei suprantamos (Trautendorfer & Eder, 2025, p. 12, 14). Šiuo darbu siekiama plačiau apjungti interesų konfliktų valdymą, ne dubliuoti konkrečios savivaldybės atvejo analizę, o atskleisti bendruosius aktualius interesų valdymo mechanizmų aspektus skirtinguose valstybės valdymo segmentuose, nuo sveikatos politikos, sporto iki viešųjų finansų, pirkimų ar ES fondo administravimo., Analizuojant teises ir viešojo administravimo prieigas, ne tik normų lygmenyje, dėmesį sutelkiant į praktinį įgyvendinimą ir kontrolę pateikti kokybines ekspertų įžvalgas, interesų konfliktų valdymo praktikoje, dėmesį sutelkiant į naujausius pokyčius skaitmenizuotas deklaracijų sistemas, reguliavimo taikymo efektyvumą, pranešėjų apsaugą, etikos valdymo integraciją, didėjančius skaidrumo ir atsakomybės reikalavimus (deklaravimas nusišalinimas, dovanos, antraeilės veiklos, etikos valdymo priemonės). Pateikti rekomendacijas atsižvelgiant į Tarptautines ir Lietuvos tendencijas interesų konflikto valdymo sistemai ir prevencijai stiprinti siekiant tvaraus viešojo valdymo valstybės tarnyboje.

Mokslinė problema: kokios viešųjų ir privačių interesų derinimo priemonės valstybės tarnyboje ir viešojo sektoriaus institucijose nėra pakankamai veiksmingos, užtikrinant interesų konflikto identifikavimą, kontrolę ir prevenciją, kokios galimos tobulinimo sritys?

Tyrimo objektas - valstybės tarnyba ir viešojo sektoriaus institucijos interesų konfliktų valdymo, teisinio reguliavimo ir prevencijos kontekste, tai reikalauja nuolatinio dėmesio, kad būtų užtikrintas skaidrus ir atsakingas viešasis valdymas.

Tikslas - atskleisti ir įvertinti interesų derinimo praktiką, konfliktų atpažinimo ir rizikos situacijų valdymo, prevencijos ir teisinio reguliavimo spragas, valstybės tarnyboje ir viešojo sektoriaus institucijose. Remiantis mokslinės literatūros analize ir ekspertų įžvalgomis, parengti pagrįstas rekomendacijas interesų konfliktų prevencijos ir valdymo stiprinimui.

Tyrimo uždaviniai:

1. Teoriškai apibendrinti viešojo ir privataus intereso santykius, interesų konflikto sąvoką, jo priežastis bei pasekmes viešajame sektoriuje ir valstybės tarnyboje.
2. Išanalizuoti pagrindines nešališkų sprendimų priėmimo problemines sritis.
3. Išanalizuoti, kaip praktikoje yra įgyvendinamas viešųjų ir privačių interesų valdymas ir prevencija.
4. Atskleisti viešųjų ir privačių interesų derinimo problemas ir valdymo situaciją.

5. Empiriškai identifikuoti pagrindines viešųjų ir privačių interesų derinimo problemas, valdymo mechanizmų ir prevencijos taikymo efektyvumą praktikoje. Remiantis gautais rezultatais, parengti rekomendacijas kaip būtų galima tobulinti viešųjų ir privačių interesų derinimo sistemą.

Tyrimo metodai – mokslinės literatūros ir dokumentų analizė siekiant palyginti teoriją su praktikomis, atskleisti aktualias interesų konfliktų problemas ir jų valdymą. Empirinis kokybinis tyrimas, pasirenkant teminės turinio analizės metodą, suformuluoti klausimus ir atlikti pusiau struktūruotą ekspertinį interviu.

Empiriniai duomenų šaltiniai. Pirminiai ir antriniai duomenų šaltiniai: mokslinė literatūra, recenzuojami moksliniai leidiniai, žurnalai, teisės aktai, statistiniai duomenys.

Darbo struktūra: įvadas, 1 - teorinės darbo dalis, 2 – teorinė empirinio tyrimo dalis, 3 - praktinė empirinio tyrimo darbo dalis. Remiantis sudaryta darbo struktūra, išsikeltais uždaviniais, siekiama įgyvendinti išsikeltą tikslą.

Raktiniai žodžiai: interesų konfliktas, valstybės tarnyba, organizacijų etika, sprendimų priėmimas, valstybės tarnautojas, nešališkas elgesys.

1. VIEŠŲJŲ IR PRIVAČIŲ INTERESŲ SAMPRATOS IR JŲ REGULIAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI VALSTYBĖS TARNYBOJE

Demokratinėje valstybėje viešasis valdymas grindžiamas teisėtumo bei atsakomybės, skaidrumo ir nešališkumo principu, pareiga veikti viešojo intereso - visuomenės labui. Valstybės tarnautojo atliekamos funkcijos turi būti įgyvendinamos atskiriant viešąjį ir privatų interesą, siekiant užkirsti kelią konflikto rizikų atsiradimui, kurios yra viena pagrindinių valstybės skaidrumo valdymo problemų.

1.1. Viešųjų ir privačių interesų, interesų konflikto sampratos teoriniai aspektai

Viešojo administravimo ir teisės moksluose interesų konfliktas laikomas viena reikšmingiausių viešojo valdymo ir politikos problemų, reikalaujančių teisinio reguliavimo. Teisiniu lygmeniu Lietuvos Respublikos viešųjų ir privačių interesų derinimo įstatyme (1997, 2 str. 2 p.) interesų konflikto sąvoka pateikiama kaip situacija „kai deklaruojantis asmuo, atlikdamas tarnybines pareigas ar vykdydamas tarnybinį pavedimą, turi priimti ar dalyvauti priimant sprendimą arba įvykdyti pavedimą, kurie susiję su jo privačiais interesais“. Valstybės tarnyboje interesų konfliktas siejasi su nešališkumu, nes sprendimai turi būti priimami vadovaujantis viešuoju interesu ir teise, kurioje sprendimai neturi būti priimami atsižvelgiant į asmeninius ryšius, simpatijas ar naudą, nes tai pažeistų ne tik nešališkumo, bet ir skaidrumo, lygiateisiškumo reikalavimus. EBPO gairės pateikia praktišką interesų konfliktų apibrėžimą kuriame pažymi kad konfliktai tarp valstybės tarnautojų viešųjų pareigų ir privačių interesų kyla tada, kai valstybės tarnautojas turi privačių interesų, kurie gali įtakoti oficialių funkcijų ir atsakomybės vykdymą (OECD, 2004, p. 15). Plačiąja prasme interesų konfliktą apibrėžiame kaip situaciją, kai valstybės tarnautojo privatus interesas gali daryti įtaką ar sudaryti įspūdį, kad savo sprendimų priėmimu daro įtaką viešojo intereso labui.

Aplinkybės dėl kurių gali kilti interesų konfliktas dar nereiškia kad konfliktas egzistuoja, tai tik apibūdina bendrą valstybės tarnautojo padėtį kurioje santykiai su kitais asmenimis, sudaryti sandoriai ar kita vykdoma asmens veikla gali sudaryti aplinkybes interesų konfliktams kilti vykdant tarnybines funkcijas. Interesų konflikto įžvalgos formuluojamos atsižvelgiant ir į Lietuvos administracinio teismo (LVAT) praktikas, autoriai (Vitkauskas & Junevičius, 2018, p. 143) mano, kad dabartinis teisinis reglamentavimas ne visada užtikrina interesų konfliktų valdymą, trūkta aiškumo ir nuoseklumo, nuostatų pažeidimų gausa ir

skirtingas normų aiškinimas bei taikymas trukdo pasiekti efektyvų interesų konfliktų valdymo rezultatą kovoje su korupcija ir interesų konflikto apraiškomis. Interesų konfliktai kyla tada, kai konkrečiame sprendime valstybės tarnautojas turi atlikti veiksmą susijusį ne tik su jo pareigomis, bet ir su jo asmeniniais privačiais interesais. Interesų konfliktas tai ne tik situacija, kai kalbama apie konflikto vengimą, bet ir konflikto kaip susidariusios situacijos valdymas. Lietuvoje vyriausioji tarnybinės etikos komisija, toliau - (VTEK) viešųjų ir privačių interesų derinimo sistemos priežiūros institucija, teikia metodinius išaiškinimus „kas yra interesų konfliktas“ teikia konsultacijas, išaiškinus dėl jų atpažinimo ir valdymo, kontroliuoja reikalavimų laikymąsi, vertina galimus pažeidimus, formuoja praktiką per išaiškinimus. Europos komisijos gairės pabrėžia, kad valstybės tarnybos tarnautojai neišvengiamai turi įvairių privačių interesų, kurių neįmanoma visiškai atmesti ir nėra būtina, bet tai pat pabrėžia, kad būtinas skaidrus interesų atskleidimas ir jų valdymas (Komisijos Pranešimas Interesų Konfliktų Vengimo Ir Valdymo Pagal Finansinį Reglamentą Gairės 2021/C 121/01, 2021, p. 3–7). Atsižvelgiant į tai, kad viešajame sektoriuje yra sukurta tinkama interesų konflikto valdymo sistema, kurioje skaidriai deklaruojami viešieji ir privatūs interesai, konfliktai laiku atpažįstami, leidžia sprendimų priėmimo procesą organizuoti taip, kad būtų apgintas viešasis interesas. Viešosios valdžios pagrindinė funkcija yra maksimaliai užtikrinti skaidrumą, lygiateisiškumą santykiuose su visuomene, valstybės tarnautojų nešališkumas galimas tik tada, kai sprendimų priėmimo procesas veiks visuomenės interesui. Konfliktų vengimas, valdymo politika ir taisyklės yra svarbi viešojo administravimo gero valdymo dalis, leidžianti tinkamai naudoti valstybės lėšas ir gerinti reputaciją, pasitikėjimą valstybe ir jos tarnautojų priimamų sprendimų nešališkumu. Remiantis naujausiu teisiniu požiūriu, Europos Sąjungos teisingumo teismo sprendimais (*teismų doktrina*) interesų konfliktas yra **objektyvus reiškinys**, tam tikra situacija egzistuojanti **nepriklausomai nuo ketinimų**, kurioje pakanka vien tik **situacijos**, o ne faktinio piktnaudžiavimo tarnybine padėtimi. Vertinant objektyviai interesų konfliktas yra didelis pažeidimas, nesąžininga veikla, turinti įtakos valstybės biudžetui (European Court of Auditors., 2023). ES finansų reglamentas (2018) 61 straipsnyje, interesų konflikto situaciją įvardina kaip grėsmę funkcijų vykdymui, kurioje valstybės tarnautojas negali objektyviai ir nešališkai vykdyti savo funkcijų, dėl privačių aplinkybių susijusių su šeima, emociniu gyvenimu, politinių ar nacionalinių pažiūrų ar kitų tiesioginių ar netiesioginių asmeninių interesų. Interesų konflikto samprata nėra nauja, ji kyla iš viešosios teisės, dažniausiai iš administracinės ir baudžiamosios. Viešosios valdžios įgyvendinamoje politikoje dažnai yra akcentuojamas viešųjų interesų derinimas kuriame išryškinamos interesų konfliktų ypatybės. Interesų konfliktas yra natūraliai atsirandantis reiškinys o ne patologija, tai yra neišvengiama pasekmė situacijos, kuri atsiranda valstybės tarnautojui vykdant pavestas funkcijas, turint įgaliojimus ir valdžią, atsiranda asmeninis interesas

galintis būti naudingas tarnautojui. Interesų konfliktas yra susijęs su piktnaudžiavimu teise, kuri buvo suteikta viešosios valdžios (Soloveičik & Šimanskis, 2019).

Viešojo administravimo ir teisės praktika rodo, kad interesų konflikto samprata formuoja ne tik konflikto vengimą, bet ir konflikto valdymą. Valstybės tarnautojų viešųjų funkcijų įgyvendinimas, profesionali tarnystė visuomenei yra apsunkinama, dėl susidariusių asmeninių interesų situacijų, atsiranda **rizikos būsena** galinti daryti įtaką viešojo sprendimo priėmimui ir kilti korupcijai, net jeigu realus pažeidimas dar nėra įvykęs. Galima daryti išvadą, kad interesų konfliktas, rizikos situacija dar nereiškia kad yra teisės pažeidimas, korupcija ar piktnaudžiavimas tarnybine padėtimi, tačiau sudaro sąlygas pažeidimams atsirasti o tai reikalauja atsako - interesų konflikto valdymo. Visuomenė tikisi objektyvių, nešališkų, teisingų sprendimų, tai viena iš privalomų sąlygų gero viešojo valdymo įgyvendinimui, institucijų veikla pirmiausia turėtų būti orientuota į visuomenės interesus.

1 lentelė. Viešojo ir privataus intereso samprata, viešojo administravimo valdymo sąveikoje

Organizacija/ Autorius	Viešasis interesas	Privatus interesas	Sąveika ir valdymas
(EBPO/OECD, 2004, 2023)	Pareiga priimti nešališkus sprendimus, remiantis oficialia politika ir teisės aktais.	Ne tik finansinė nauda, bet apima ir asmeninius ryšius (šeimos interesus, derybas dėl darbo ar narystės asociacijose).	Interesų konfliktai kyla tada, kai privatūs interesai <i>gali netinkamai paveikti</i> oficialių pareigų vykdymą.
(Grundy ir kt., 2022, p. 16, 17, 18)	Pareiga priimti sprendimus, vadovaujantis visuomenės gerove, geriausias įrodymas.	Šeimos verslas, narystė valdybose ar konsultacinė veikla, finansiniai ryšiai.	Interesų konfliktas – situacija kurioje antrinis interesas rizikuoja kompromituoti pirminio intereso tinkamą pareigų vykdymą.
(Weigl ir kt., 2024, p. 1,2)	Viešoji vertė, kuri apima bendrus piliečių lūkesčius, viešųjų paslaugų atžvilgiu valstybėje	Individualūs naudotojų poreikiai ir išteklių efektyvumo, racionalumo siekis.	Viešosiose institucijose privaloma balansuoti tarp privačių vartotojų poreikių bei bendrų viešųjų visuomenės vertybių.
(Nia ir kt., 2023, p. 507-511)	Pareiga veikti viešojo intereso labui, užtikrinant kad bus išvengta neigiamo poveikio darbo rezultatams.	Skirstomas pagal gavėją, pats pareigūnas ar su juo susiję asmenys, bei naudą (finansinę/nefinansinę).	Naudojama sistema, siekiant atskirti asmeninę tiesioginę naudą, nuo naudos šeimos nariams, artimiesiems ar draugams.
(Castro C., 2024, p. 848–850) pagal A. Smithą	Visuomenės gerovė, klestėjimas (visuotinė opulencija) ir teisingumo taisyklių, principų laikymasis	Įgimtas natūralus žmogaus polinkis rūpintis savimi bei tenkinti savo poreikius, savimeilė.	„Nešališkas stebėtojas“ padedantis išlaikyti pusiausvyrą, tarp privačių ir kitų asmenų interesų, saviapgaulė - interesų dominavimas prieš teisingumą.

Sudaryta darbo autorės, remiantis lentelėje pateiktais šaltiniais

Teisinis viešųjų ir privačių interesų pagrindas, bei sąvokų apibrėžtis pateikta (*Lietuvos Respublikos viešųjų ir privačių interesų derinimo įstatymas*, 1997, p. 2 str.), kuriame pažymima, kad priimant sprendimus pirmenybė turi būti teikiama viešiesiems interesams, siekiant užkirsti kelią konfliktams susidaryti ir korupcijai plisti, *Viešasis interesas* - apibūdinamas kaip visuomenės suinteresuotumas, kuriame reikalaujama, kad sprendimai būtų priimami nešališkai ir teisingai. *Privatus interesas* - įvardinamas kaip asmeninės naudos, moralinių įsipareigojimų suinteresuotumas, kuris yra susijęs su valstybės tarnybos pareigų vykdymu. Viešąjį interesą - kaip skaidrų valdymą apibūdina ir autoriai (Smalskys & Girinskienė, 2024, p. 568), aiškus reglamentavimas ir teisinis reguliavimas užtikrina piliečių pasitikėjimą teisinės valstybės institucijomis ir saugo jų teises bei laisves. Viešasis interesas neatsiejamas nuo skaidraus ir aiškiai reglamentuoto valdymo, aiškus interesų konfliktų reglamentavimas ir teisinis reguliavimas yra būtina sąlyga gero viešojo valdymo kontekste, leidžianti sumažinti piktnaudžiavimą, užkirsti kelią korupcijai ar atsirasti rizikoms dėl priimamų sprendimų. Veiksmingas valdymas, reikalauja atsakingumo, skaidrumo, atvirumo ir nuolatinio įstatymų peržiūrėjimo, bei tinkamo vykdymo.

Vertinant interesų santykį platesniame kontekste svarbu tai, kad interesų derinimas nėra vien teisinė pareiga, tai ir moralinis gebėjimas (pusiausvyra) riboti savo naudą atsižvelgiant į kitų asmenų ir visuomenės interesus. Viešasis interesas kaip santykinė kategorija, kurioje turinys atsiskleidžia sąveikoje su bendraisiais ir privačiais interesais, todėl negalime sakyti kad jis yra vienareikšmis, tačiau padeda suderinti privačius interesus su bendraisiais visuomenės poreikiais (Prica, 2022, p. 522). Turime atsižvelgti į etinį principą, kad viešasis interesas privalo būti viršesnis už bet kokius asmeninius interesus, remiantis autoriais galime teigti, kad viešasis interesas sąlygoja visuomenės pasitikėjimą o privatus interesas tai yra daugiau natūrali žmogaus gyvenimo dalis, kuri nėra tik pinigai, bet apima ir žmogaus emocinį gyvenimą, politines pažiūras ar net moralines skolas (Castro C., 2024, p. 850). Žvelgiant iš viešojo sektoriaus pusės negalime iš anksto nuspėti ir paprasčiausiai uždrausti ar numatyti visas galimas interesų konfliktų formas, pagrindinė užduotis pripažinti interesų konfliktų keliamą grėsmę valstybės geram valdymui ir užtikrinti tinkamas priemones interesų konfliktams nustatyti bei tinkamai išspręsti.

Apibendrinant galima teigti, kad viešasis interesas nėra vienareikšmė sąvoka, tačiau bendrąja prasme galime teigti, kad tai visuomenės pagrįstas lūkestis, kuriame sprendimų pagrindimas turi būti argumentuotas ir orientuotas į visuomenės gerovę. Privatus interesas, gali būti finansinis/nefinansinis ir nebūtinai gali reikšti pažeidimą, tačiau tai tam tikras tarnautojo suinteresuotumas, dėl kurio gali būti paveiktas sprendimų priėmimo objektyvumas ir kilti interesų konflikto rizika. Interesų konfliktą sukelia ne pats privačių interesų egzistavimas, bet sankirta su valstybės tarnautojo viešosiomis pareigomis. Tai tam tikra atsirandanti rizika,

situacija, kuri sprendimų priėmimo įvardijama kaip interesų konfliktas, kurį reikia mokėti atpažinti ir valdyti. Viešųjų ir privačių interesų sampratos apibrėžimai bei jų sąveika, padeda valstybėje formuoti sprendimus, kuriuose pirmenybė turi būti teikiama viešajam interesui, tik taip bus užkirstas kelias plisti korupcijai ir kilti interesų konfliktams.

1.2. Interesų konflikto reglamentavimo svarba tipai ir rūšys

Interesų konfliktas literatūroje ir LR VPIDĮ (1997) 2 str. apibrėžiamas pirmiausia kaip atsiradusi rizikos *situacija*, kuri gali paveikti sprendimų objektyvumą ir sudaryti apraiškas atsirasti korupcijai ar kitiems pažeidimams, interesų konfliktas kyla tada, kai tarnybiniai priimami sprendimai siejasi su asmeniniais privačiais interesais, gali būti ekonominiai, tiesioginiai ar netiesioginiai interesai kaip reglamentuoja Finansų reglamente (2018) 61 str.. Interesų konflikto situacijos valstybės tarnyboje yra labai įvairios, gali kilti dėl **turtinių** ir **neturtinių** interesų susijusių su asmeniniais, šeimyniniais, politiniais, verslo ar finansiniais ryšiais. Didėjantis visuomenės poreikis žinoti ar sprendimai yra priimami vadovaujantis teise ir viešuoju interesu, reikalauja nuolatinės kovos su interesų konflikto ir korupcijos apraiškomis. Svarbu yra pastebėti, kad praktikoje interesų konfliktas tai susidariusios situacijos, kylančios rizikos, dar nereiškančios korupcijos. Korupcija yra kita neteisėto elgesio forma įvardinama kaip piktnaudžiavimas tarnybine padėtimi siekiant asmeninės naudos, tai įvardinama kaip kyšio paėmimas ar neteisėtas sprendimo priėmimas gaunant naudą, realizuotas pažeidimas. Tik įgyvendinus teisingus, objektyvius interesų konflikto valdymo prevencinius mechanizmus bus užkirstas kelias korupcijai susidaryti.

Remiantis Lietuvos teisės mokslo ir tarptautine gero valdymo praktika interesų konfliktai plačiąja prasme skirstomi į dvi grupes: **materialius** (reali, potenciali finansinė nauda ar nuostolis) jų valdymas yra sudėtingas procesas ir **nematerialius** kurie kyla iš (asmeninių, šeimyninių, kultūrinių, finansinių ar socialinių) santykių, autoriai (Vanagas & Juškys, 2017, p. 10, 11) tai pat siaurąja prasme sistema konfliktus į esamą, tariamą ar galimą konfliktą. Interesų konfliktai turi apimti ne tik faktinius, bet ir galimus šališkumo atvejus. Tarptautinėje gero valdymo praktikoje, Europos komisijos gairėse yra išskiriami keli galimi konfliktų tipai, pagal jų pasireiškimo pobūdį ir tikimybę: **faktinį** - esamą, tikrąjį, **potencialų** – galimą konfliktą ir **tariamą** - regimąjį konfliktą, galintį daryti įtaką sprendimų priėmimams (OECD, 2004, p. 23, 24), tačiau pastebima tai, kad jų skirtumas nėra apibrėžtas ES teisėje. Viešasis sektorius siekdama pasitikėjimo visuomenėje turi suvaldyti ne tik faktines situacijas, bet ir tariamus interesų konfliktus.

2 lentelė. Galimo interesų konflikto pasireiškimo tipai

Tipai	Samprata	Sąveika (Pareigos tiesiogiai susikerta su jo privačiais interesais)
Faktinis interesų konfliktas	Situacija konkrečiu, esamu laiku (vyksta konfliktas) sprendimas ar veiksmas, konkrečios vykdomos funkcijos, tarnybinės pareigos yra tiesiogiai susijusios, susikerta su tarnautoju ar jo artimo asmens privačiu interesu; Kitaip tariant faktinis konfliktas kyla realiu laiku, priimant sprendimą, atsiranda egzistuojantis prieštaravimas tarp einamų tarnautojo viešųjų pareigų ir privačių asmeninių interesų.	Valstybės tarnautojas ar pareigūnas, vadovas pasirašo, priima sprendimą: Dėl finansavimo organizacijai, kurioje dirba jo sutuoktinė; Dėl įmonės kurios akcijų jis turi įsigyjas; Dėl pareigų, atlyginimo darbuotojams su kuriais sieja artimi asmeniniai ryšiai; Dėl dalyvavimo viešuosiuose pirkimuose vertinant pasiūlymus, kai įmonė priklauso jo šeimos nariui; Dėl finansinės paramos skyrimo, ar patikrinimo įmonėje, kurioje sieja ankstesni ar esami verslo ryšiai ar pats jai priklauso, gauna naudą.
Potencialus (galimas) interesų konfliktas	Situacija, kai dėl valstybės tarnautojo ryšių ar kitų aplinkybių ateityje gali kilti konfliktas ir tapti faktiniu konfliktu, jeigu bus įtrauktas ar dalyvaus priimant sprendimą, dėl savo privačių interesų, glaudžiai susijęs su sprendžiamu klausimu, problema. Aplinkybės, galinčios lemtis interesų susikirtimą ateityje.	Darbo santykiai, artimųjų ryšiai, finansiniai santykiai ar papildoma veikla yra rizikos zonos kuriose gali atsirasti interesų konfliktai. (Pvz. rengia sprendimus ar taisykles, kurios ateityje gali būti naudingos sudarant sutartis ar įmonėje veikia šeimos nariai, turi investicijų ar išpareigojimų ir veikla gali tapti jo tiesioginiu tarnybos objektu, konsultuoja įmonę ateityje gali susikirsti atliekamos tarnybinės funkcijos.
Tariamasis (regimasis) interesų konfliktas	Situacija kai objektyviai interesų konflikto gali ir nebūti, tik atrodo kad valstybės tarnautojo privatūs interesai galėtų daryti netinkamą įtaką, dėl aplinkybių ar ryšių susidaro išpūdis (nėra įrodyta tiesioginio suinteresuotumo, bet gali susidaryti išpūdis apie šališkumą) visuomenės akyse, nors iš tikrųjų jo nėra.	Instituciniai, socialiniai ryšiai, viešas matomumas ar giminystės aplinkybės gali sudaryti pagrįstą išpūdį visuomenės akyse dėl sprendimų šališkumo, neteisėtumo nors ir faktinės tarnautojo naudos nėra.

Sudaryta darbo autorės, remiantis (EBPO 2023, OECD, 2004, Vanagas ir Juškys 2017, Soloveičik ir Šimanskis 2019 ir kt.) šaltiniais

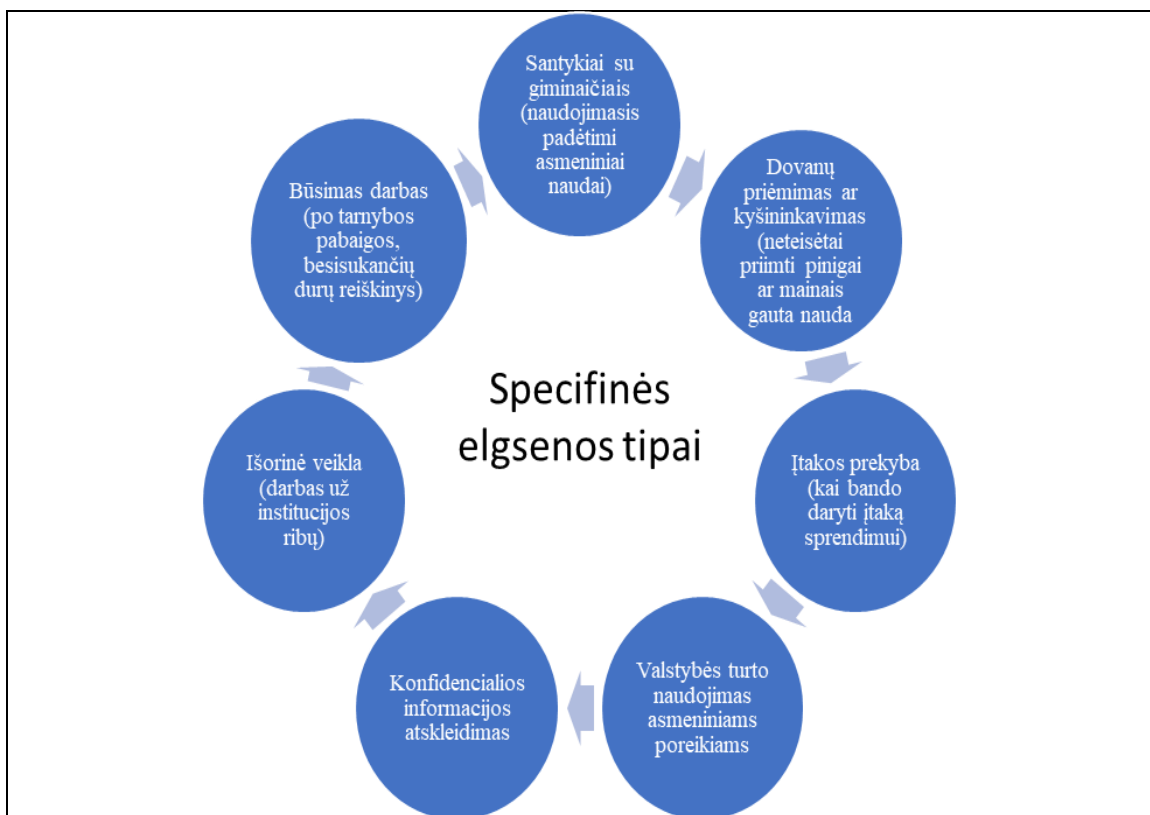
Siekiant efektyviau spręsti kylančius interesų konfliktus ir jų rizikas, svarbu suvokti jų skirtumą, nes konflikto tipas leis parinkti tinkamą sprendimo strategiją, kuri padės sušvelninti ar išspręsti atsiradusius konfliktus, sprendimų priėmimas turi būti aiškus ir teisingas. Interesų konfliktai praktikoje yra nuolatinė valdysenos rizika, vertinami pagal tris pagrindinius interesų konflikto pasireiškimo tipus (faktinį, potencialų

ir tariamą), atsižvelgiant į tai viešojo sektoriaus institucijos turi pasirinkti tinkamas interesų konflikto valdymo priemonės: kontrolę, nusišalinimą, deklaravimą ar taikyti kitas priemones rizikos situacijoms valdyti. Autoriai (Jafari Nia ir kt., 2023; Toleikienė, 2018) tai pat pažymi, kad formalių taisyklių nepakanka jeigu nėra tinkamo veiksmingo įgyvendinimo bei kontrolės, viešųjų ir privačių interesų konfliktų prevencija turi būti integruota į viešojo sektoriaus etikos ir kontrolės sistemą. Remiantis (Yin ir kt., 2022, p. 3) atliktu tyrimu, kuriame interesų konfliktą analizuoja iš kultūrinės, psichologinės ir vertybinės pusės, leidžia pažvelgti į tai kaip asmeniniai ryšiai ar vidinės vertybinės, tarnautojo nuostatos veikia etinius sprendimus. Autoriai teigia, kad valstybės tarnautojų vykdomos funkcijos iš esmės yra nuolatinis vertybių pasirinkimo bei derinimo procesas pagal etikos normas, konfliktas kyla tada kai tarnautojas suvokia nesuderinamus reikalavimus, kurie atsiranda iš skirtingų etinių normų ir negali jų suderinti vienu metu. Funkcijų dubliavimas ir neaiškus reglamentavimas sudaro erdvę kurioje vadovai gali priimti sprendimus remiantis jausmais o ne griežtomis taisyklėmis. Interesų konflikto reglamentavimą skirsto į formalų išorinį valdymą (teisės aktai, organizacinės taisyklės, kontrolė), bei neformalųjį vidinį reglamentavimą susijusį su individualiomis tarnautojo, vadovo vertybėmis, profesine etika, įsitikinimais ir atsakomybe. Būtinai valstybės tarnautojų asmeninių vertybių ugdymas, etikos skatinimas, kad tarnautojas pats sąmoningai sugebėtų pasipriešinti vidiniam viešojo sektoriaus neetiškam spaudimui.

Remiantis mokslinės literatūros autoriais ir papildomais šaltiniais Tarptautinėse gairėse (OECD 2003, Europos komisijos 2016, VTEK ir STT praktika), žiūrėti 1 priedas „Interesų konflikto reglamentavimo svarba skirtingose institucijose“, tai interesų konfliktai yra klasifikuojami pagal jų kilmę, santykių lygmenį į vertikaliosius (vidinius) interesų konfliktus, kylančius hierarchijoje ir horizontaliosius (išorinius) interesų konfliktus, susijusius su trečiaisiais asmenimis. LR viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybės tarnyboje įstatyme nėra tiesiogiai išskirta interesų konflikto į galimus (potencialius), realius (faktinius) ar tariamus (regimus) interesų konfliktus, tačiau esanti pareiga vengti interesų konflikto, deklaruoti privačius interesus bei nusišalinti nuo sprendimų priėmimo, leidžia daryti išvadą, kad vis tik yra reglamentuojami visi šie interesų konfliktų tipai ar jų išryškėjimo lygiai įskaitant ir regimybės principą kurį reglamentuoja tarptautinė gero valdymo praktika. Interesų konflikto skirstymas į finansinį ar nefinansinį tai tokia forma kuri labiau atspindi situaciją, kai asmens privatus interesas yra susijęs su turtine nauda, nes materialinė nauda gali tiesiogiai paveikti sprendimų nešališkumą. Finansiniai interesai aiškiai apibrėžiami pagal finansų reglamento (2018) 61 str. ir Europos komisijos interesų konfliktų vengimo ir valdymo pagal finansinį reglamentą gaires (2021/IC 121/01), konfliktas kyla tada kai finansiniai interesai gali paveikti objektyvių, tiesioginių funkcijų vykdymą. Tai pat pabrėžta, kad naudos gavėjo tiesioginiai ar netiesioginiai interesai gali apimti dovanas ar svetingumą, neekonominius interesus ar lojalumą, net jei tai daroma

neatlygintinai, nėra susiję su pinigais tačiau gali turėti įtakos sprendimams. Galima daryti išvadą, kad lengviau identifikuoti ir nustatyti yra finansinius interesus, nes nefinansiniai interesai sukelia sudėtingesnes interesų konflikto vertinimo problemas, kadangi yra susiję su lojalumu ar reputacija, ryšiais, dėl to yra pabrėžiamas regimybės principas, nes sprendimai turi būti priimami ne tik objektyvūs, nešališki, bet ir turi atrodyti nešališki.

Interesų konfliktų spektras yra platus ir gali pasireikšti įvairiomis formomis, nuo atvirų korupcinių veiksmų – kyšininkavimo politikams siekiant paveikti sprendimų priėmimą iki teisėtai atrodančių, neprieštaraujančių įstatymui, tačiau potencialiai žalingų viešajam sektoriui, darančių įtaką administracinių sprendimų šališkumui, interesų grupių įtaka formuojamos politikos kryptims. R. Vanago ir A. Juškio (2017) straipsnyje apie interesų konflikto valdymą viešajame Lietuvos sektoriuje, Kanados mokslininkai K. Kernaghan ir J. W. Langford (1990) išskiria interesų pasireiškimo situacijas kuriose gali kilti interesų konfliktai atsižvelgiant į jų rimtumą ir taikomas sankcijas, pradedant baudžiamąja ir baigiant administracine konfliktine situacija.



Sudaryta darbo autorės, remiantis moksline analize. (J. Palidauskaitė, 2011, p. 62–68; Vanagas & Juškys, 2017, p. 11–12)

1. pav. Interesų konflikto pasireiškimo situacijos

Šiuos specifinius elgsenos tipus galima išskirti kaip pagrindines konfliktų rizikos sritis valstybės tarnyboje. Juos galime lengvai apibrėžti, tačiau sunkiausia yra juos tinkamai suvaldyti, nes reikia įvertinti faktus bei rasti tinkamą interesų konflikto valdymo sprendimą. Lietuvoje etikos, interesų konflikto problemas, skirtingais laikotarpiais nuo istorinio iki žmogaus prigimties nagrinėjusi autorė J. Palidauskaitė teigė, kad visuomet bus žmonių kurie bus linkę pasinaudoti galingųjų pagalba ir užuovėja, susiformavę elgesio įpročiai tam tikrame žmonių sluoksnyje yra sunkiai pakeičiami, dėl šios priežasties pasitikėjimas valstybės tarnautojais visuomenėje lieka visada atviras klausimas. Ieškant interesų konflikto sprendimo, vyraujančios etikos problemos jau buvo suvoktos 1994 m. autorės teigimu, jau pirmajame Valdininkų įstatyme buvo galima įžvelgti draudimus, kol galiausiai 1997 m. buvo išleistas Lietuvos Respublikos viešųjų ir privačių interesų derinimo įstatymas valstybės tarnyboje, tačiau numatytos interesų konflikto situacijos, galinčios sukelti interesų konfliktą, vis dar lieka ir yra nepakankamai suvaldytos, nors jau yra numatoma atsakomybė už pažeidimus, tačiau esmė nepakito o įstatymai vertinami pagal tai kiek atitinka etikos principus, nepateikiant kaip realybėje turėtų būti elgiamasi susiduriant pvz. su nematerialaus interesų konflikto rizikomis, kur tik teisinio reguliavimo nepakanka, išlieka labai svarbus tarnautojo etikos suvokimas.

Apibendrinant galima teigti, kad interesų konflikto reglamentavimas yra svarbus viešojo sektoriaus sprendimų integralumui (vientisumui) ir jų teisėtumui (pagrįstumui). Viešųjų ir privačių interesų derinimas yra orientuotas į prevenciją ir rizikų valdymą, o ne vien į sankcionavimą (baudimą), todėl yra labai svarbu tinkamai reglamentuoti aiškius apibrėžimus ir valdymo procedūras. Išskiriamos specifinės elgsenos situacijos kuriose gali kilti interesų konfliktai ir interesų konflikto rūšys, pagal jų praktinę reikšmę (faktinis, galimas, regimas) padeda apsispręsti kokias prevencines priemones taikyti, norint išspręsti kylančias konfliktines situacijas. Privačių interesų reguliavime vien tik deklaravimo nepakanka, kai nėra tinkamo valdymo užtikrinimo, dokumentavimo ir vykdymo. Viešųjų institucijų valdymo veiksmingumas priklauso nuo taisyklių taikymo nuoseklumo bei institucinių pajėgumų kontroliuoti atsirandančias rizikas. Interesų konfliktas tai nėra tik teisinė problema, bet kartu yra ir sudėtingas psichologinis bei kultūrinis reiškinys, reikalaujantis kurti aplinką kurioje etiškas elgesys taptų įpročiu, leidžiančiu tarnautojui atsisakyti asmeninės naudos vardan viešojo intereso.

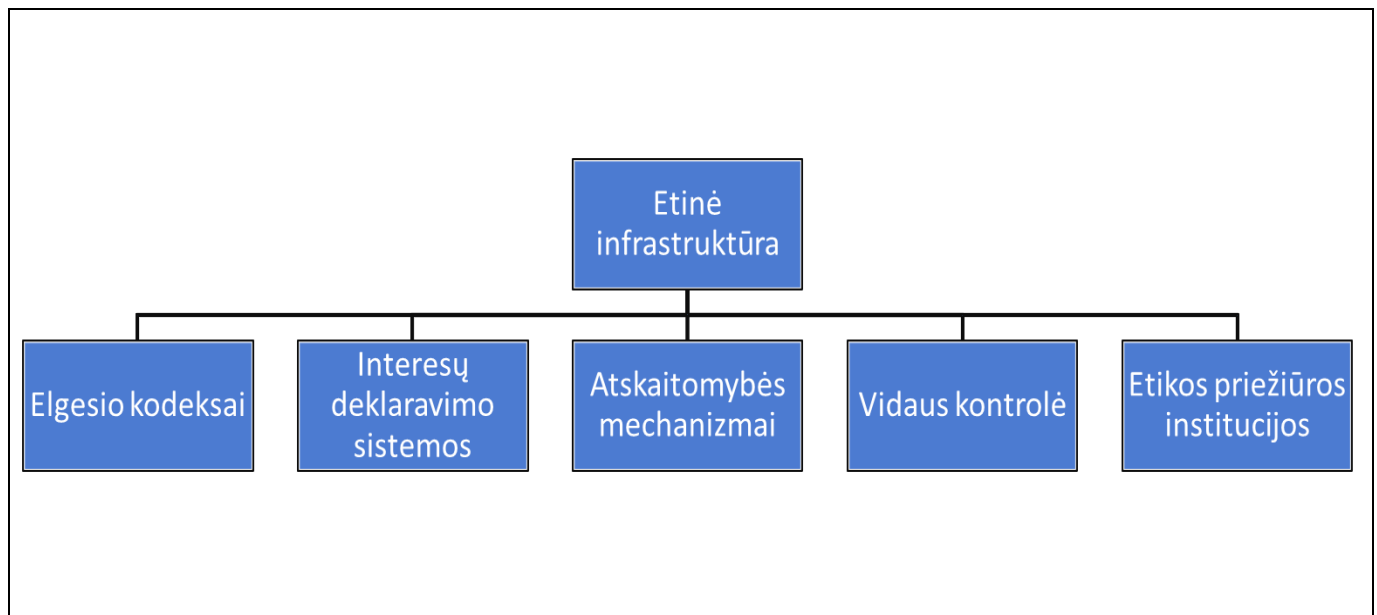
1.3. Etika ir sprendimų integralumas valstybės tarnyboje

Etika yra tarsi savotiškas moralinis kompasas, kuris padeda atskirti kas yra teisinga - priimtina ar neteisinga - nepriimtina, tai ypač svarbu kalbant apie viešųjų įstaigų veiklą, kur valstybės tarnautojai, pareigūnai turi įgaliojimus ir gali daryti įtaką priimant sprendimus visuomenės veikloje.

Valstybės tarnybos veiklos ir etikos principus, priėmimą, karjerą, atsakomybę, garantijas ir institucijų kompetenciją yra reglamentuojama (*VIII-1316 Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas*, 1999). Šio įstatymo 4 str. yra išskirta 14 pagrindinių veiklos ir etikos principų, kuriais turi vadovautis valstybės tarnautojai atlikdami savo pareigas (atsakomybė, atvirumas, efektyvumas, kūrybingumas, lankstumas, lojalumas Lietuvos valstybei ir jos konstituciniai santvarkai, nesavanaudiškumas, sąžiningumas, nešališkumas, padorumas, pagarba žmogui ir valstybei, politinis neutralumas, profesionalumas, teisingumas, viešumas, skaidrumas). Etikos principais yra konkretizuojamos valstybės tarnautojų elgesio normos bei vertybės kuriomis jie turi vadovautis atlikdami savo viešąsias pareigas, jų laikymasis ir interesų konfliktų prevencija yra reglamentuojama ir Viešųjų ir privačių interesų derinimo įstatyme (1997). Šis įstatymas prisideda prie etikos ir sprendimų integralumo valstybės tarnyboje, nes įpareigoja tarnautojus deklaruoti privačius interesus, vengti interesų konflikto rizikos, o jai iškilus nusišalinti nuo sprendimų priėmimo. Tai pat nustato tam tikrus apribojimus dėl dovanų priėmimo, atstovavimo ir veiklos vykdymo po tarnybos, siekiant mažinti interesų konfliktų rizikas ir korupciją, sprendimai turi būti nešališki, skaidrūs ir pagrįsti viešuoju interesu, o ne asmenine nauda. Šio įstatymo laikymosi priežiūrą vykdo Seimo įsteigta ir jam atskaitinga institucija (VTEK). Vyriausioji tarnybinės etikos komisija teikia rekomendacijas ir padeda valdyti interesų konfliktų rizikas, konsultuoja ir užtikrina kad viešosios įstaigos ir jose dirbantys valstybės tarnautojai laikytųsi tarnybinės etikos, skaidrumo ir viešojo intereso principų, tarnautų visuomenei. Etikos normos daro įtaką sąžiningos aplinkos kūrimui, prisideda prie konkrečių elgesio principų kurie atitinka viešąjį interesą. Etikos kodeksai nustato konkrečias taisykles, aiškiai apibrėžtus lūkesčius dėl galimo etiško elgesio, tiesiogiai vertina elgesį korupcijos atžvilgiu nustatant skirtumą tarp faktinio ir pageidaujamo, kurių turi laikytis darbuotojai bei numato asmenų ir organizacijų atsakomybę. Valstybės tarnautojai, darbuotojai turi suprasti atskaitingumo svarbą ir laikytis etikos standartų, siekdami išvengti korupcijos reiškinių (Kostohryz ir kt., 2024), autorių nuomone etikos principų laikymasis veikia kaip korupcijos prevencijos priemonė, tačiau ji veikia tik tuomet kai yra paremta aiškiu ir nuosekliu įgyvendinimo užtikrinimu: praktinės procedūros, darbuotojų reguliarūs mokymai, nuolatinis stebėjimas ir vertinimas bei realus atsakomybės taikymas, pasekmės už pažeidimus. Priešingu atveju tai

tampa tik formalumas, deklaratyvus įsipareigojimas, kuris nekeičia elgesio ir sprendimų priėmimo kultūros organizacijoje ar valstybės viešajame sektoriuje.

Viešojo valdymo teorijoje viešųjų ir privačių interesų derinimas ir konfliktų valdymas yra suprantamas kaip sisteminė viešojo valdymo integralumo problema. Šiuo požiūriu valstybės tarnautojo etika nėra tik asmeninio dorumo ar individualių vertybių klausimas. Tai veikia ir kaip institucinis pagrindas, kuris tarsi užtikrina, kad sprendimų priėmimo skaidrumas, teisėtumas būtų apsaugotas nuo interesų derinimo, konflikto šališkumo ar kitos neetiškos atsirandančios įtakos veiksnių. Etikos reikšmė viešajame sektoriuje negali būti siejama kaip vien tik taisyklių ir kodekso taikymas. Ji apima plačiau procedūras ir jų priežiūrą, principus, normas visa tai struktūriškai formuoja skaidrių sprendimų priėmimo procesus (Jafari Nia ir kt., 2023).



Sudaryta darbo autorės, remiantis (Rizk & Lindgren, 2025; Toleikienė & Juknevičienė, 2019; Vitkauskas & Junevičius, 2018; Aleksandrovičius, 2016) OECD (2004), EBPO (2023) gairėmis.

2 pav. Etinė infrastruktūra, sprendimų priėmimo valdymo procese

Lietuvos kontekste etikos struktūros sisteminį pobūdį dar labiau sustiprina tyrimai apie etikos vadybos integralumą savivaldos lygmenyje (Toleikienė & Juknevičienė, 2019), autorių nuomone taikomos etikos priemonės: kodeksai, komisijos procedūros tampa veiksmingos tik tuomet kai jos sudaro nuoseklią valdymo sistemą, o politiniai ir administraciniai lygmenys valdymo struktūra yra tinkamai suderinti dėl standartų, atsakomybių bei praktinio įgyvendinimo. Čia integralumas tampa nuosekliu etikos principų laikymusi ir neatsiejama visos institucijos dalimi, apimanti priemones, procesus bei struktūras, tik taip

galime mažinti atotrūkį tarp teisės aktų ir esamos realios praktikos. Etinė infrastruktūra turi būti orientuota į korupcijos prevenciją bei organizacijos kultūros kūrimą. Siekiant užtikrinti sprendimų integralumą valstybės tarnyboje, etinė infrastruktūra yra būtina, tai kaip praktinis prevencinis interesų konfliktų valdymo instrumentas, padedantis apsaugoti sprendimų priėmimo procesą nuo šališkumo ar politinio spaudimo (Rizk & Lindgren, 2025), autorių analizė apie automatizuotą sprendimų priėmimą ir kintančią sprendimų priėmimo erdvę, tarp valstybės pareigūnų ir piliečių, jų teisėtumą bei atskaitingumą tiesiogiai siejasi su sprendimų priėmimo integralumu. Informacinės technologijos, skaitmeninimas netūrėtų silpninti viešųjų vertybių ar sprendimų priėmimo skaidrumo, nešališkumo. Diegiant skaitmeninius sprendimus yra svarbu derinti efektyvumo veiksnius su teisingumo normomis, reikia užtikrinti tam tikrą balansą, pusiausvyrą tarp apsaugos priemonių, priežiūros ir audito priemonių. Praktinis valdymo instrumentas kuriame etika suvokiama ne tik kaip vertybinis motyvas, bet ir mechanizmas kuris sustiprina institucijų patikimumą ir didina visuomenės pasitikėjimą valstybės tarnyba ir viešuoju sektoriumi. Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad institucijose gali būti taikomi formalūs, tik popieriuje egzistuojantys atsakomybės ir skaidrumo valdymo instrumentai, tačiau vien jų buvimas nebūtinai gerina visuomenės suvokiamą skaidrumą. Tai ypač aktualu tada, kai šie mechanizmai realiai neveikia ir nėra aiškiai matomi visuomenės akyse. Etikos infrastruktūra turėtų padėti užtikrinti sprendimų nešališkumą viešųjų įstaigų viduje ir stiprinti pasitikėjimą viešuoju sektoriumi per aiškiai patikrinamas ir suprantamas praktikas (Trautendorfer & Eder, 2025).

Etikos reikšmė išryškėja tuomet, kai sprendimų priėmimo procese tarnautojai dalyvauja komisijose, darbo grupėse ir ekspertinėse struktūrose. Situacijose kuriose viešųjų ir privačių interesų derinimas dažnai yra susijęs su atsirandančios rizikos veiksniais, tačiau savaime dar nėra tiesioginio pažeidimo ar interesų konflikto patvirtinimas. Dėl to labai svarbu yra laiku atpažinti galimas rizikos situacijas ir parinkti tinkamas priemones suvaldyti situacijai. (Grundy, 2022; Rakšnys, 2022; Schenk Jahanson, 2021). Šiame kontekste etikos samprata yra glaudžiai susijusi su valstybės tarnyboje ir kitose viešojo sektoriaus institucijose taikomu teisiniu viešųjų ir privačių interesų derinimo reguliavimu ir kontrolės valdymo mechanizmais.

Apibendrinant galima teigti, kad sudaryta etinė infrastruktūra sudaro valstybinių sektorių institucinį rėmą, o priimamų sprendimų integralumas daugiau yra galutinis šios sistemos tikslas, kuris užtikrina valstybės tarnybos skaidrumą ir nešališkumą, tačiau pasak (Vitkauskas & Junevičius, 2018) čia yra labai svarbus institucijų vadovų vaidmuo, kad būtų mažinamos korupcijos apraiškos ir pasiekti ilgalaikiai rezultatai, vadovai turi įdiegti etikos standartus pavaldiniams ir kurti tarnybinės etikos kultūrą. Taigi etika valstybės tarnyboje suprantama ne tik kaip individuali vertybė bet ir institucinių priemonių sistema, kuri padeda užtikrinti sprendimų integralumą. Etikos standartai veikia tik tada kai jie yra įtvirtinti procedūrose ir kontrolėje, mokymuose ir atsakomybės taikyme, o ne egzistuoja tik formaliai.

1.4. Valstybės tarnautojo etikos principai ir vadybinės integralumo kompetencijos

Valstybės tarnautojo elgesys ir taikomi etikos standartai yra tarpusavyje glaudžiai susiję su viešojo intereso samprata, todėl kad viešojo administravimo ir teisės teorijoje viešasis interesas nėra tik visuomenės daugumos nuomonė, bet tai dažniau atspinti reguliuojamą santykinę pusiausvyrą, kuri padeda subalansuoti bendrųjų ir privačių interesų sprendimų priėmimą (Prica, 2022). Sprendimo priėmimas ir jo pagrįstumas turi būti teisėtas, nešališkas, skaidrus ir tinkamai argumentuotas. Visuomenė turi aiškiai matyti ir suprasti kodėl buvo pasirinkta priimti vienokį ar kitokį sprendimą. Tai patvirtina autorių (Matkevičienė & Stonkienė, 2018), atlikta viešojo intereso raiškos Lietuvos žiniasklaidoje analize. Autorės pažymi, kad visuomenė viešąjį interesą labai dažnai sieja su socialinių poreikių tenkinimu. Šiame kontekste svarbus tampa ir valstybės tarnautojo ar kito įgaliojimą turinčio asmens priimti tam tikrus sprendimus vaidmuo, jo etika, moralės normos, bei vadybinės kompetencijos priimant sprendimą.

Pagrindiniai etikos instrumentai viešajame sektoriuje apima etikos kodeksus, interesų deklaravimą ir elgesio taisykles. Etikos principai valstybės tarnyboje ar viešojo sektoriaus institucijose siejami su sąžiningumu, skaidrumu, atsakomybe, nešališkumu ir pareiga vengti interesų konflikto. Vis dėl to šiuolaikinėje viešojo administravimo teorijoje akcentuojama, kad etika neveikia vien deklaruojant. Tai turėtų būti suprantama kaip integrali etikos administravimo sistema, jungianti teisinės normas, procedūras, kontrolės mechanizmus, mokymus, konsultavimo kanalus ir atsakomybės taikymą (Blomeyer & Sanz. & European Parliament., 2017). Etikos ir drausminių nuobaudų taikymą, kodeksų veiksmingumą darbo santykiuose pabrėžia ir jų analizę pateikia ir kiti autoriai (Kostohryz ir kt., 2024a), išryškindami tai kad, etikos principai turi dvi dimensijas: pirmoji tai kokio elgesio tikimasi (*normatyvinė*), antroji daugiau akcentuoja kaip institucijos sugeba užtikrinti, kad etikos principų būtų laikomasi (*institucinė*) dimensija. Etikos kodeksų įgyvendinimas yra labai svarbus norint sustabdyti interesų konfliktus susijusius su korupcija, tačiau būtina naudoti ir kitas prevencines priemones norint pažaboti rizikas kilti interesų konfliktui, būtina užtikrinti ir ugdyti etinę organizacinę kultūrą. Užsakytas Europos Parlamento tyrimas apie interesų konfliktus ir elgesio kodeksų veiksmingumą ES fondų valdymo kontekste atskleidė tai, kad kodeksai yra svarbi prevencinė funkcija, tačiau tai turi būti, gyva ne „popierinis“ o realiai veikiantis elgesio standartas kurį pasieksime tik mokymais, stebėseną, aiškiomis procedūromis ir atsakomybe. Panaši išvada pateikiama ir darbo santykių tyrime apie kodekso veiksmingumą, kaip vientisumo kultūrą ir atsakomybę autorių Kostohryz ir kt. (2024) nuomone disciplinos taisyklės, vadybinė kontrolė ir kitos antikorupcinės prevencinės priemonės kodeksai veikia stipriau, nes yra realus vykdymo užtikrinimas, kai vadovai turi etinę kompetenciją bei asmeninį autoritetą, tai skatina darbuotojus laikytis etikos standartų. Autorių nuomone

mums nebereikia kurti naujų taisyklių, nes jau yra sukurtos ir pateiktos kaip praktika EBPO priemonių rinkiniuose ir ES tarptautinėse gairėse, tačiau yra būtinas institucinis, vidinis palaikymas ir komunikacija. Etiškas vadovavimas bei ekspertų įtraukimas siekiant sumažinti rizikas kilti interesų konfliktui, mokymai ir informuotumo didinimas, gali padėti pašalinti pilkąsias zonas interesų konflikto situacijose ir pašalinti sisteminius trūkumus (Blomeyer & Sanz. & European Parliament., 2017, p. 65). Viešajame sektoriuje viena dažniausių taikomų etikos priemonių yra elgesio kodeksai, interesų konflikto apibrėžimuose ir elgesio taisyklėse atsiskleidžia praktinis etikos principų, standartų turinys. Kad etikos standartai veiktų realiai ir praktiškai būtinos vadybinės kompetencijos, tai padeda etikos standartus paversti kasdieninėmis procedūromis OECD (2004). Kitas svarbus aspektas yra papildomos dorybės, remiantis J. E. Castro (2024) kuris remiasi A. Smitho filosofija prie etikos standartų prideda ne tik teisingumą bet ir apdairumą, asmeninę savikontrolę ir geranoriškumą. Viena iš svarbiausių yra gebėti laiku nustatyti situacijas, identifikuoti etines rizikas, kad privatūs interesai nepaveiktų sprendimo priėmimo ir nesukurtų šališkumo regimybės, turi būti sukurtas vientisumas kuris reikalauja asmeninių vadovų ir pavaldinių kompetencijų ir kontrolės. Etikos integralumas valstybės tarnyboje prasideda nuo sąmoningumo didinimo siekiant apsaugoti viešąjį gerį (Nguyen Thi Ngoc Lan, 2024).

4 lentelė. Integralumo kompetencijos raiška, nuo teorijos iki praktikos

Standartas	Praktinė reikšmė	Kompetencijos raiška	
		Vadovo	Tarnautojo
Viešasis interesas, etika	Reguliuojama santykinė pusiausvyra, sprendimai orientuoti į bendrąją visuomenės gerovę, ne asmeninę naudą.	Asmeninis autoritetas, savikontrolė, gebėjimas atpažinti interesų konfliktus, prioritetizuoti viešąjį interesą ir užtikrinti nešališką sprendimų priėmimą	Gebėti atpažinti interesų konfliktus, atsirandančias rizikas ir nusišalinti
Etikos principai, taisyklės	Institucinės elgesio gairės, aiškūs normų ir ribų apibrėžimai	Etinių standartų diegimas, taikymas bei laikymosi priežiūra kasdieninėje darbo veikloje	Laikytis elgesio gairių ir normų kasdieninėje darbo praktikoje
Teisingas taikymas	Nuoseklus ir sąžiningas procedūrų vykdymas, nešališki sprendimai	Užtikrinti tinkamą procedūrinį teisingumą ir sprendimų pagrindimą	Taisyklės praktikoje taikyti vienodai ir pagrįstai
Institucinė etikos aplinka	Vieša, skaidri institucinė kultūra, kaip aplinkos poveikis elgsenai	Atsakomybės ir kultūros kūrimas, pasitikėjimu grįstą institucinę aplinką, moralinę, vertybinę lyderystę	Palaikyti ir prisidėti prie etiško elgesio institucijos aplinkos kūrimo

Sudaryta darbo autorės, remiantis (Kostohryz ir kt., 2024b; Matkevičienė & Stonkienė, 2018; Potocan & Nedelko, 2021; Prica, 2022)

Lentelėje pateiktos sąsajos remiantis moksliniais šaltiniais nuo standarto iki praktinio taikymo, dar labiau patvirtina kad integralumo kompetencijos turinys yra labai priklausomas nuo etikos ir vadovo ar valstybės tarnautojo asmeninių savybių ir gebėjimų kad tų principų būtų laikomasi praktikoje priimant sprendimus ar valdant rizikas, užtikrinant skaidrų institucijų veikimą (Kostohryz ir kt., 2024). Etikos principai suteikia pagrindą valstybės tarnautojų elgsenai, nurodo kuo turi būti grindžiamas elgesys ir priimami sprendimai, tačiau įgyvendinimas praktikoje priklauso nuo to, kokia etikos aplinka ir kultūra vyrauja viešojoje institucijoje.

Visuomenėje valstybės tarnautojai dažnai yra matomi kaip lyderiai, turintys aukštą reputaciją, todėl patekus į rizikingas situacijas, jiems yra labai svarbu tinkamai išspręsti atsiradusia rizikas, nes gali prarasti asmeninį, moralinį autoritetą ir pasitikėjimą visuomenėje. Jis yra labai svarbu geram vadovavimui, nes padeda palaikyti darbuotojų, pavaldinių pagarbą ir pasitikėjimą. Vadovavimas yra esminis elementas, kuriantis teigiamą etinę kultūrą organizacijose (Toleikienė ir kt., 2022, p. 131), autorių atliktas tyrimas apie lyderio vaidmenį savivaldybių ir etikos vadybos integralinėje sistemoje atskleidžia, kad savivaldybių vadovai etikos priemones dažnai vertina kaip papildomą funkciją, todėl joms skiriama mažiau dėmesio, atsakomybės ir išteklių. Etikos vadybos veiksmingumas organizacijose įmanomas tik tada, kai politinis ir administracinis vadovavimas, visa organizacijos veikla ir vadovų sprendimai, etikos priemonės bus tarpusavyje suderintos. Lyderis daro įtaką organizacijos etikai asmeniškai demonstruodamas vertingų savybių pavyzdžius, savo elgesiu taip įtraukdamas organizacijų darbuotojus laikytis principų ir standartų bei vertybių kurias jis propaguoja. Vadovas kiekvienu konkrečiu interesų konfliktų situacijos atveju turi išreikšti neigiamą ar teigiamą poziciją, savo nuomonę bendraujant ir priimant sprendimus, nes tik taip formuojamos etinės normos. Formalios etikos vadybos priemonės dažniausiai nustatomos tokiose organizacijose kuriose pagrindinės vertybės yra efektyvumas ir veiksmingumas, bet tai ne visada atitinka etiško elgesio principus, tai sukuria atotrūkį tarp praktikos ir vertybių įgyvendinimo. Valstybės tarnautojams yra būtinas nuolatinis etikos mokymas, kurio tikslas priminti etikos svarbą ir suteikti jiems šeštąjį pojūtį, kuris leistų jiems nustatyti galimus interesų konfliktus bei priemones leidžiančias tokias rizikingas situacijas suvaldyti ir išvengti (Kwenjera & Muchangi, 2022, p. 176).

Etinio ir neetiško darbuotojų elgesio tyrimą organizacijose, ekonominės krizės laikotarpiu atliko autoriai (Potocan & Nedelko, 2021), jie palygino darbuotojų etinį elgesį prieš ekonominę krizę ir po jos, tyrimas atskleidė kad darbuotojų organizacijos neetiškas elgesys krizės laikotarpiu buvo žymiai mažiau priimtinas, tačiau krizei pasibaigus vėl padidėjo, taip pabrėžė vadovų dar didesnio etikos valdymo poreikį ekonomikos nuosmukio metu, nes neetiškas elgesys ar nevienodas taisyklių taikymas formuoja

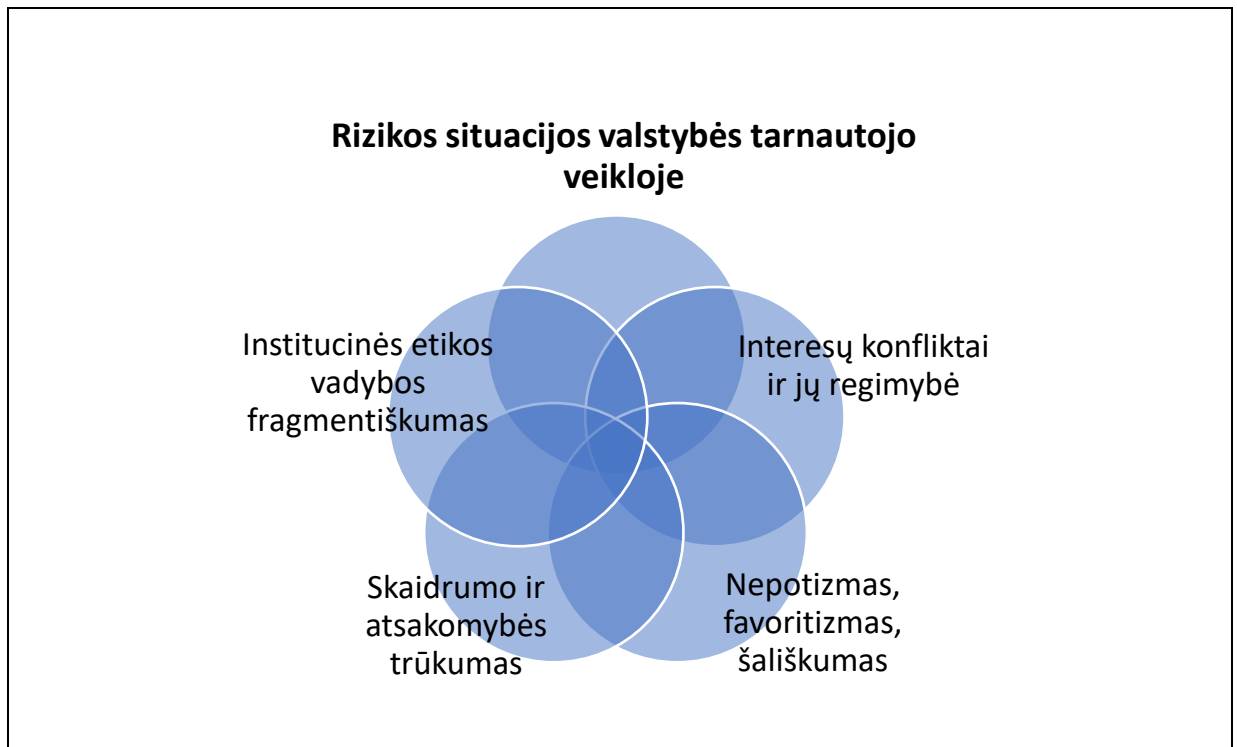
nepasitikėjimą ir mažina organizacijos etinę kultūrinę aplinką. Viešajame sektoriuje sprendimai dažnai priimami esant spaudimui ar resursų trūkumui, konfliktinėms situacijoms, todėl etikos standartų įgyvendinimas turi būti įgyvendinamas per vadovų elgesį, apimti ir etinę aplinką, aiškias taisykles, vienodą taikymą, mokymus, konsultacijas, atvirą reagavimą į pažeidimus, aptarimą ir aiškų darbuotojų suvokimą, kad neetiškas elgesys bus netoleruojamas.

Apibendrinant galima teigti, kad etikos principai ir integralumo kompetencijos sudaro valstybės tarnautojo pagrindą, kuriame sprendimai turi būti priimami, vadovaujantis viešuoju interesu, laikantis atsakomybės, skaidrumo ir viešumo principo. Etikos standartai remiasi viešojo intereso logika, todėl sprendimų argumentavimas ir skaidrumas tampa viena pagrindinių pareigų praktikoje, vykdamas viešąsias funkcijas. Vadybinė integralumo kompetencija atskleidžia ir gebėjimą taikyti etikos principus kasdieninėje veikloje ir įtraukti juos į institucijos procesus. Tokia kompetencija svarbi siekiant mažinti atotrūkį tarp formalių teisnių reikalavimų bei praktinio įgyvendinimo. Pagrindinės šios kompetencijos sritys yra rizikos situacijų atpažinimas, procedūrinis taikymas ir vadovo lyderystė. Vadovo vaidmuo, lyderystė ir vertybinės nuostatos yra svarbiausias aspektas, čia svarbu netikėtai atpažinti interesų konfliktų rizikas, veikti atsakingai, bet ir rodyti tinkamą elgesio pavyzdį, nes tai daro tiesioginę įtaką darbuotojų nuostatoms, kuria etinę aplinką ir formuoja viešosios institucijos kultūrą. Vadovas institucijų veikloje turi išlaikyti atvirą vidinį dialogą, teisingumo ir sąžiningumo savybes, derinant formalias kontrolės priemones su vertybėmis grįstu valdymu ir ugdymu, galima sustiprinti tarnautojų profesionalumą ir veiksmingą viešųjų ir privačių interesų derinimą.

1.5. Viešųjų ir privačių interesų derinimo problemos, reguliavimas, prevencija ir kontrolė

Valstybės tarnyboje etikos problemos dažniausiai pasireiškia viešųjų ir privačių interesų derinimo, rizikos situacijose, kuriose tarnautojas turi sprendimo laisvę, galią priimti sprendimus susijusius su resursų, išteklių paskirstymu, pirkimais, paslaugomis, leidimais, priežiūra ir kontrolės funkcijomis. Tai apima platų valstybinių institucijų sektorių ir reguliacinių finansinių sprendimų priėmimą. Pateiktoje 3 lentelėje, galima įžvelgti susistemintas rizikas valstybės tarnautojo veikloje, tai gali apimti ir platesnį viešųjų institucijų kontekstą, savivaldybes ir kitas pavaldžias viešojo sektoriaus institucijas kurių veikloje, įgyvendinant

funkcijas yra suteikti įgaliojimai priimti tam tikrus personalo valdymo, finansavimo, kontrolės ar viešųjų lėšų paskirstymo sprendimus.



Sudaryta darbo autorės remiantis (OECD, VTEK praktika, R. Toleikienė, 2018)

3 pav. Rizikos situacijos valstybės tarnautojo veikloje

Valstybės tarnyboje dirbančių valstybės tarnautojų ir viešojo sektoriaus institucijų veikloje interesų konfliktas yra vertinamas kaip tam tikra rizika sprendimo integralumui. Reikalingas vientisumo išlaikymas, viešųjų ir privačių interesų valdymas siekiant užkirsti kelią kilti korupcijai ir nepasitikėjimui visuomenėje. Regimybės standartas didina visuomenės nepasitikėjimą ir sukelia abejones, net jei ir šališko, neteisėto realaus sprendimų priėmimo nebuvo. OECD (2004) aiškiai išskiria interesų konflikto situacijas į regimą, galimą ir faktinę kurioms būtinas valdymas, ką Vyriausioji tarnybinės etikos komisija (VTEK) praktikoje ir pateikia per deklaravimo, informavimo ir nusišalinimo reikalavimą, bei pareigą atliekant tarnybines funkcijas elgtis taip, kad visuomenėje net nekiltų abejonių dėl interesų konflikto. Lietuvoje kaip viena svarbiausių interesų konfliktų sprendimo prevencijos priemonių yra laikomas deklaravimas, kuris pradėtas vykdyti kartus su priimtu LR VPIDĮ 1997 m. Deklaravimas vykdomas per (PINREG) privačių interesų registrą, siekiant sudaryti sąlygas institucijoms ir visuomenei atpažinti galimas rizikas ir laiku pritaikyti valdymo priemones. VTEK kaip pagrindines interesų derinimo problemas įvardina netinkamą rizikų valdymą, nes daugiausia atliktų tyrimų yra dėl galimų interesų konfliktų, interesų deklaravimo ir kontrolės

spragos (išlieka nedeklaruotų konfliktų rizika), naudojimasis tarnybine padėtimi asmeniniai naudai, organizacinės ir vadybinės atitikties problemos (nevertinama kandidatavimo į valstybės tarnybą rizika, nevisada supažindinama su pareigybių sąrašu kuriame yra nurodomas kam privalomas deklaravimas), apribojimai pasibaigus tarnybai. Interesų konfliktų kontrolės dinamiką ir pokyčius leidžia apžvelgti VTEK veiklos ataskaitoje pateikti statistiniai duomenys apie vykdomus, galimus pažeidimus susijusius su viešųjų ir privačių interesų derinimu.

5 lentelė. VTEK 2020 - 2025 m. statistinė veiklos analizė pagal LR VPIDĮ reikalavimus

RODIKLIAI	DUOMENYS 2020-2025 m.	POKYTIS
Gauti pranešimai	2020 m. - 338, 2021 m. - 358, 2022 m. - 242, 2023 m. - 247, 2024 m. - 215, 2025 m. - 294	2024 m. mažėjantis 13 proc. 2025 m. didėja 19 proc. (lyginant su 2023 m.)
Pirminiai vertinimai dėl galimų VPIDĮ pažeidimų	2020 m. - 102, 2021 m. - 118, 2022 m. - 97, 2023 m. - 36, 2024 m. - 54, 2025 m. - 52	2023 m. ženkliai sumažėjimo nuo 2024 m. augimas (lyginant 2023 m.)
Raginiai dėl deklaracijos	2020 m. - 90, 2021 m. - 78, 2022 m. - 54, 2023 m. - 24, 2024 m. - 24, 2025 m. - 23	Pastebima mažėjanti tendencija
Atlikti tyrimai	2020 m. - 119, 2021 m. - 71, 2022 m. - 55, 2023 m. - 24, 2024 m. - 28, 2025 m. - 23	Lyginant 2020 m. su 2022 m. matoma, kad tyrimų atliekama vis mažiau, nežymus augimas 2024 m.
Identifikuoti pažeidimai	2020 m. - 76, 2021 m. - 44, 2022 m. - 35, 2023 m. - 19, 2024 m. - 25, 2025 m. - 18	Išlieka daug identifikuotų pažeidimų nuo pradėtų tyrimų pradžios
Nenustatytas arba nutrauktas pažeidimas	2020 m. - 43, 2021 m. - 27, 2022 m. - 20, 2023 m. - 5, 2024 m. - 3, 2025 m. - 5	Stebint 2020-2024 m. laikotarpį, tendencija yra mažėjanti, geresnis atrankos tikslumas
Teismui perduoti sprendimai	2020 m. - 16, 2021 m. - 8, 2022 m. - 7, 2023 m. - 7, 2024 m. - 3, 2025 m. - 1	Stebint 2020-2025 m. laikotarpį matomas ženklus sumažėjimas, nors praktikoje interesų konfliktai ir korupcija vis dar egzistuoja

Sudaryta darbo autorės remiantis (VTEK 2025 m. veiklos ataskaita)

Iš lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad gautų pranešimų skaičius mažėja, tačiau 2025 m. pastebimas jo padidėjimas. Šį pokytį galėjo lemti didėjantis visuomenės sąmoningumas ir išliekantis dėmesys priimamų sprendimų skaidrumui. VTEK tirti pažeidimus dėl viešųjų ir privačių interesų derinimo pradeda tik turėdama pakankamai pagrįstų duomenų, o pirminiai tyrimai padeda geriau identifikuoti

esminius atvejus. Vertinant 2020-2025 m. laikotarpį, motama, kad atliktų tyrimų skaičius vis mažėja, tačiau nustatytų pažeidimų skaičius išlieka aukštas, tai reiškia, kad apie 88 proc. pradėtų tyrimų baigiasi pažeidimo konstatavimu. 2025 m. atliktų tyrimų skaičius buvo mažiausias – 23, iš kurių net 18 atvejų konstatuoti pažeidimai (78 proc.). Pagal statistinius duomenis galima manyti, kad VTEK taiko griežtesnę atranką prieš pradėdant tyrimą, o institucijos ir pranešėjai pateikia vis mažiau pranešimų. Ataskaitoje tai pat pažymima, kad padaugėjo skundų, dėl savivaldybių tarybos etikos komisijų priimamų sprendimų, bei skundų susijusių su nagrinėjimo tvarka po teismo išaiškinimų. Dėl išteklių stokos VTEK ne visada gali veiksmingai prižiūrėti, kaip yra deklaruojami viešieji ir privatūs interesai ir kaip laikomasi VPIDĮ reikalavimų, o tai silpnina prevenciją, mažina galimybes iš anksto nustatyti pažeidimus ir užkirsti kelią kilti interesų konfliktams bei laikytis tarptautinių rekomendacijų dėl viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybės tarnyboje.

Didinti visuomenės antikorupcinį sąmoningumą, padeda LR specialiųjų tyrimų tarnyba (STT) antikorupcinė institucija tirianti ir vykdanči korupcijos prevenciją ir analitinę žvalgybą. STT parengtose „Antikorupcinės aplinkos viešajame sektoriuje kūrimo ir įgyvendinimo gairėse“ (2018 m. p. 29), nurodoma kad privačių interesų deklaravimas yra viena iš veiksmingiausių interesų konflikto prevencijos priemonių valstybės tarnyboje, padedančių laiku atpažinti ir valdyti galimas rizikas apie tai informuojant institucijų vadovus ir visuomenę. Korupcijos mažinimui, priemonių įgyvendinimui prevencijai ir kontrolei yra priimtas Lietuvos Respublikos korupcijos prevencijos įstatymas (2002 m.), nustato pagrindinius korupcijos prevencijos principus, tikslus, uždavinius bei pareigą rengti antikorupcines programas.

Svarbų vaidmenį atlieka ir Viešųjų pirkimų tarnyba, nes viešieji pirkimai yra viena iš jautriausių korupcijos rizikos sričių. Viešųjų pirkimų tarnyba svarbi kaip korupcijos prevencijos ir kontrolės dalis, atliekanti pirkimų valdysenos tikrinimus, pirkimų vykdymo priežiūrą, galinti nustatyti pažeidimus sprendimų priėmimo, rekomenduoti nutraukti neteisėtai sudarytas sutartis, stebi ir skelbia vertinimo išvadas viešųjų pirkimų teisėtumo, skaidrumo ir kontrolės srityje. Pvz. (*Viešųjų pirkimų valdysena*, 2025) tikrinimų metu identifikuotos sisteminės spragos, 2024 m. sudarytų mokinių maitinimo paslaugų pirkimo sutarčių vertė buvo didžiausia, kuriose iš 10 pasirinktų pirkimo vykdytojų, 2 identifiko dideles dviejų pirkimo vykdytojų valdysenos procese rizikas, bei didžiojoje dalyje tikrinamų organizacijų pirkimų ar sutarčių vykdymo valdysena įvertinama kaip nepatenkinama, o nustatyti trūkumai atskleidžia sisteminės organizacijų viešųjų pirkimų organizavimo ir kontrolės problemas. Pabrėžiama ir tai, kad siekiant kad viešosios lėšos būtų naudojamos skaidriai, atsakingai ir racionaliai yra reikalingi darbuotojų mokymai, nuoseklus institucijų vidaus taisyklių reglamentavimas ir kontrolė bei atsekamumas, aiškus atsakomybių paskirstymas, nes dokumentavimo procesai mažina galimybes manipuliuoti priimamais sprendimais.

Priimtas viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybinėje tarnyboje įstatymas (1997 m.) yra skirtas užtikrinti, kad būtų išlaikyta viešųjų interesų pirmenybė, sprendimų nešališkumas ir korupcijos prevencija. Priimtas įstatymas iki dabar buvo pakeistas net 29 kartus ir išdėstytas nauja redakcija, siekiant užtikrinti geresnį interesų konfliktų reguliavimą ir skaidrumą, tačiau tai kartu ir parodo, kad interesų konfliktų reguliavimas, prevencija ir siekis prisitaikyti prie tarptautinių rekomendacijų įgyvendinimo išlieka sudėtingas procesas ir vis dar tobulinama sritis.

Didėjantis bendradarbiavimas su verslu, pelno nesiekiančiomis organizacijomis, įvairūs projektai, užsakomos paslaugos sukuria naujas ir sunkiau atpažystamas interesų konfliktų formas. Piktnaudžiavimas valstybės tarnyboje pareigomis ir valdžia, nepotizmas, favoritizmas ir šališkumas gali iškreipti sprendimų priėmimą tiesiogiai, dėl materialinės ar netiesiogiai naudingus sprendimus sau pačiam ar pirmenybę taikant saviems žmonėms, sociliniai, profesiniai ryšiai, lojalumas ar kiti neformalūs įsipareigojimai yra kita labai svarbi etinė problema, taip pažeidžiamas lygiateisiškumo principas. Yin ir kt. (2022), atliktame tyrime, kuriame nagrinėjami administracinės etikos konfliktai valstybės tarnyboje ir žmogiškųjų išteklių valdymas, pateikti duomenys patvirtina, kad praktikoje neetiški veiksmai dažniausiai pasireiškia tam tikros informacijos slėpimu ir savų žmonių protegavimu, nevienodų taisyklių taikymu. Tyrime tai pat pabrėžta, kad beveik puse kylančių administracinių konfliktų atsiranda, dėl žmogiškųjų santykių, kultūrinių normų, neaiškių procedūrų ar viešojo sektoriaus institucinių spragų. Norint sumažinti etikos rizikas dar iki pažeidimo atsiradimo, labai svarbu užtikrinti pusiausvyrą tarp asmeninių, privačių ir viešųjų interesų bei visuomenės poreikių.

Viešajame valdyme kaip pati geriausia prevencija yra matoma atvirumas, viešumas, visuomenės įtraukimas, mokymai ir valstybės tarnautojų ir kitų atsakingų asmenų už sprendimų priėmimą apmokėjimo didinimas. Interesų konfliktų problemos apima plačią tarpsektorinę erdvę nuo sveikatos sektorių iki finansų reguliacinių sprendimų priėmimų įvairiose darbo grupėse, komitetuose ir komisijose, savivaldoje, viešojo sektoriaus intitucijose ir savivaldybėse. Nepaisant teisinio viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybės tarnyboje reglamentavimo, praktinis įgyvendinimas susiduria su įvairiomis kliūtimis, vadovų atsakomybės stoka ir formalus požiūris į skaidrumą (Vitkauskas & Junevičius, 2018). Autoriai pažymi, kad vadovų atsakomybė už priimamus sprendimus nėra nustatyta teisės aktuose ir vadovai dažnai interesų derinimo kontrolę labiau vertina kaip formalią administracinę naštą (pavyzdžiui nusišalinimo nepriėmimą, kuri VTEK komisija po vertinimo pateikia nepagrįstu), nutrauktų tyrimų skaičiui įtaką daro ribotos galimybės išsireikalausti dokumentų, pvz. pateikiant vertinimui yra nepilnai užpildoma, padaroma klaidų ar nėra visų reikiamų dokumentų, taip sudarant prielaidą nutraukti tyrimą ir išvengti atsakomybės nuostatas pažeidusiam asmeniui. Todėl tam tikri VTEK sprendimai sukelia abejones ir atkreipia visuomenės dėmesį dėl politikų

etikos ir komisijos veiklos skaidrumo. Etikos politika turi būti vertinama per pasitikėjimą bei ryšį su visuomenės piliečiais, diegiant ne formalius atsakomybės mechanizmus (Trautendorfer & Eder, 2025), jeigu viešosios institucijos tik formaliai laikosi valdymo procedūrų ir interesų konfliktų valdymas nėra matomas viešai, nėra aiškos sprendimų priėmimo logikos, tai ir visuomenės suvokiamas skaidrumas valstybės priimamais sprendimais nedidės. Vien įstatymų, teisės aktų, normų, etikos principų taikymas be įgyvendinimo užtikrinimo praktikoje neveikia.

Viešajame sektoriuje svarbu netik tinkamai deklaruoti interesus bet ir aktyviai valdyti situacijas (atskleidimas, sprendimų priėmimo grandinės pakeitimas, nusišalinimas, dokumentavimas ir kontrolė) nes tai gali turėti įtakos sprendimų priėmimui (Kostohryz ir kt., 2024). Aiškus atsakomybės taikymas už viešųjų ir privačių interesų pažeidimus atlieka prevencinę funkciją, nes parodo, kad nustatyti standartai nėra vien tik formalumas, o jų pažeidimai gali sukelti atitinkamas pasekmes. Atsakomybės taikymas, turėtų būti integruotas į viešųjų institucijų kontrolės valdymą, kaip nuoseklios atsakomybės dalis (Potocan & Nedelk, 2021). Viešųjų ir privačių interesų derinimo teisinė analizė patvirtina, kad atsakomybė yra glaudžiai susijusi su kontrolės priežiūros veikimu, bei realiu įgyvendinimu praktikoje (Novikovas & kt., 2025). Autoriai tai pat atkreipia dėmesį į tai, kad po tarnybos taikomų apribojimų, ne visada tinkamai laikomasi reikalavimų, todėl atsakomybės mechanizmų taikymui būtina veiksminga kontrolė ir jos efektyvaus veikimo užtikrinimas. Atsakomybė už etikos pažeidimus, priklauso nuo procedūrų aiškumo ir realaus vykdymo, nuosekliai per prevenciją (mokymai, aiškūs standartai ir etikos klimato palaikymas), valdymo kontrolę (procedūros, konsultavimas) ir pasekmes, teisingą taikymą, atsakomybę.

Etikos vadybos fragmentiškumas pateikiamas autorės R. Toleikienės (2018) Lietuvos savivaldybių integralios etikos vadybos sistemos analizėje, parodant kad vien tik komisijų ir formalių struktūrų egzistavimas neužtikrins integralios etikos sistemos veikimo, reikalingas politinio ir administracinio (įgyvendinamojo) lygmens veikimas, priemonių, procesų ir struktūrų vientisumas, norint sukurti veiksmingas sąlygas, etišką aplinką, institucijų kultūrą, etikos vadybos formavimą. Aiškos priemonės ir procesai padeda užtikrinti, kad etika būtų nuosekliai įgyvendinama institucijų veikloje. Viešųjų ir privačių interesų derinimo problema viešajame sektoriuje yra daugiadisciplinė, nes apima teisinius, organizacinius ir elgsenos aspektus (Jafari Nia ir kt., 2023). Dėl to ji gali būti siejama ir su korupcijos apraiškomis, rizika, šios srities valdymas turėtų apimti aiškius sprendimų priėmimo standartus, interesų atskleidimą, stebėseną ir žinoma atsakomybės taikymą. Etika valstybės tarnyboje ir viešajame sektoriuje išlieka svarbi sąlyga, padedanti derinti viešuosius ir privačius interesus, stiprinti skaidrų bei atsakingą valstybės valdymą ir tuo pačiu didinti visuomenės pasitikėjimą.

Apibendrintai galima teikti, kad siekiant mažinti viešųjų ir privačių interesų derinimo problemas valstybės tarnyboje yra reikalingi etikos mokymai, užtikrintas interesų deklaravimo sistemų veiksmingumas ir kontrolė, saugūs vidiniai pranešimo kanalai, faktų nustatymas bei visuomenei matoma sprendimų priėmimo politika. Atsakomybė, drausminis poveikis už viešųjų ir privačių interesų derinimo pažeidimus yra būtina prevencinė priemonė, tačiau ji turi būti proporcinga ir teisinga. Būtinės aišrios procedūros, atsakomybių paskirstymas ir dokumentavimas. Pagal teorinę dalį matoma, kad viešųjų ir privačių interesų konfliktų rizika, gali pasireikšti įvairiuose lygmenyse nuo individualių sprendimo priėmimo situacijų iki institucinių procedūrų, kontrolės ir atsakomybės taikymo, etinės aplinkos ir kultūros. Siekiant atskleisti ir geriau suprasti praktikoje egzistuojančias pagrindines viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybės tarnyboje problemas, prevencijos priemonių efektyvumą pasirinktas kokybinis tyrimas – pusiau struktūruoto ekspertinio interviu metododas. Numatoma apklausti skirtingus specialistus, įvairių institucijų atstovus atsakingus už interesų derinimą, prevenciją, priežiūrą, valdymą ar kontrolę.

2. VIEŠŲJŲ IR PRIVAČIŲ INTERESŲ DERINIMO PROBLEMŲ, VALDYMO SITUACIJŲ EMPIRINIS TYRIMAS

Teorinėje darbo dalyje išnagrinėjus mokslinę literatūrą, teisės aktus ir kitus oficialius dokumentus buvo siekiama atskleisti viešųjų ir privačių interesų sampratą ir derinimo problemas valstybės tarnyboje. Teisingas viešųjų ir privačių interesų derinimas yra esminė sąlyga siekiant užtikrinti valdžios institucijų ir tarnautojų skaidrumą, bei visuomenės pasitikėjimą jų priimamais sprendimais. Lietuvoje kaip ir kitose šalyse viešųjų ir privačių interesų pažeidimai sukelia interesų konfliktus, kuriuos vis sunkiau atpažinti ir tinkamai suvaldyti problemines situacijas, o tai valstybei kainuoja brangiai ir visuomenėje sukelia didžiausią nepasitikėjimą valdžios institucijomis. Tyrimo aktualumas išlieka iki dabar, nes nepaisant parengto teisinio reguliavimo, etikos standartų, praktikoje vis dar išlieka nešališki valstybės tarnautojų sprendimų priėmimai, piktnaudžiavimas valstybės tarnybos pareigomis bei korupcija. Siekiant suvaldyti iškylančias problemines situacijas susijusias su viešųjų ir privačių interesų derinimu, turime nuolatos stebėti kintančią situaciją ir ieškoti būdų, kaip tas rizikos situacijas išspręsti geriau, užtikrinti skaidrumą ir pasitikėjimą valstybės tarnyba visuomenėje. Viešojo sektoriaus gebėjimas nešališkai priimti sprendimus yra vienas iš svarbiausių kriterijų siekiant efektyvaus valdymo ir tvaraus vystymosi demokratinėje valstybėje.

2.1. Tyrimo metodologija

Šio tyrimo metodologija siekiama geriau suprasti praktines viešųjų ir privačių interesų derinimo problemas, interesų konflikto prevencijos priemonių taikymo ir valdymo veiksmingumą. Tyrimui atlikti pasirinktas mokslinis empirinis tyrimo tipas, duomenų rinkimo metodas kokybinis interviu – pusiau struktūruoto ekspertinio interviu metodas, kuris leidžia derinti iš anksto numatytus klausimus ir detalizuoti atsakymus, atskleidžiant institucijų spragas, organizacinės kultūros veiksnius ir galimas viešųjų ir privačių interesų derinimo problemų tobulinimo kryptis. Interviu metu surinkti duomenys apdorojami taikant kokybinę turinio analizę, tai duomenų analizės metodas, kurio metu interviu atsakymai yra koduojami, išskiriamos pasikartojančios temos, sudaromos kategorijos ir subkategorijos, gauti duomenys interpretuojami pagal tyrimo tikslą.

Tyrimo objektas. Valstybės tarnyba viešųjų ir privačių interesų derinimo, rizikų valdymo ir prevencijos kontekste, kai interviu dalyvis yra šios srities profesionalas ar žinovas, turintis išskirtinių žinių ar patirties šioje srityje.

Tiriamųjų grupė. Tyrimui atlikti buvo pasirinkta tikslinga atranka, siekiant surinkti skirtingų sričių patirtis ir nuomonę, bei galimybę gauti praktines situacijas ir įžvalgas iš profesinių patirčių. Pasirinkti institucijų specialistai kurie, dėl savo profesinės patirties ir atliekamų pareigų tiesiogiai susiduria su viešųjų ir privačių interesų derinimo problemos tematika (antikorupcijos, teisės, etikos, vadovavimo, viešųjų pirkimų, priežiūros funkciją vykdantis specialistas), 5 savo srities ekspertai, turintys specifinių žinių ir bent 5 m. patirtį.

Tyrimo tikslas. Šiuo tyrimu siekiama išsiaiškinti ir atskleisti viešųjų ir privačių interesų derinimo praktiką ir problemas, rizikos situacijų atpažinimo ir valdymo spragas, bei veiksmingiausias prevencijos įgyvendinimo priemones.

Tyrimo tikslui pasiekti išsikelti uždaviniai:

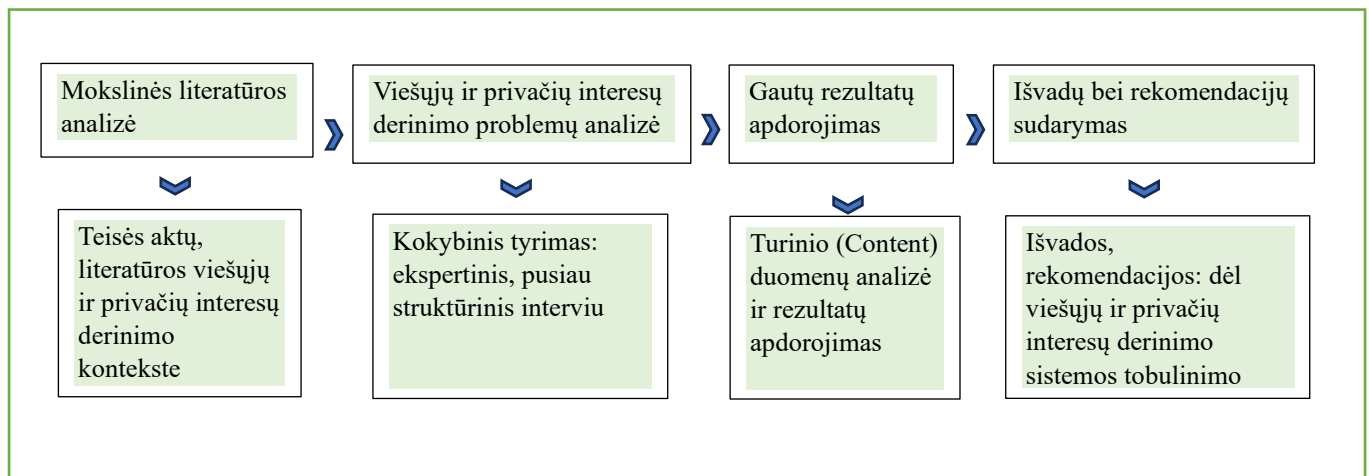
1. Atskleisti, kokiose situacijose praktikoje dažniausiai atsiranda interesų konfliktų rizikos.
2. Išanalizuoti, kaip praktikoje veikia interesų deklaravimas, nusišalinimas ir dokumentavimo procedūros.
3. Atskleisti, kokios prevencijos priemonės veikia efektyviausiai (mokymai, konsultavimas, etikos standartai, vadovo lyderystė) ir kaip jų efektyvumą vertina ekspertai.
4. Atskleisti nešališkų sprendimų priėmimo problemines sritis, etikos, moralės ir teisės kontekste, viešųjų ir privačių interesų konfliktų valdymo situaciją, įvertinant atsakomybės ir kontrolės procedūrų valdymo efektyvumą, taikymo nuoseklumą.
5. Empiriškai surinkti ir interpretuoti pritaikyti duomenis kurie padėtų identifikuoti, praktikoje vyraujančias problemas ir suformuluoti rekomendacijas, kaip būtų galima tobulinti viešųjų ir privačių interesų derinimo sistemą.

Tyrimo strategija.

Tyrimui atlikti naudojami teoriniai ir empiriniai metodai, metodologija parengta atsižvelgiant į viešųjų ir privačių interesų derinimo problemas, kurios yra susijusios su viešojo sektoriaus ir valstybės tarnautojų veikla. Moralinio, etiško, nešališko elgesio sprendimų priėmimo pagrįstumą, socialinėmis aplinkybėmis, kokybinio tyrimo pasirinkimas leidžia išsamiau atskleisti tyrimo dalyvių požiūrius, įžvalgas susijusias su nagrinėjama tema, per dalyvių patirtis ir vertinimą, tai pabrėžia (Gaižauskaitė & Valavičienė, 2016; Gėgžna,

s.a.; Kardelis, 1997; Liudmila Rupšienė, 2007) kurie teigia, kad šiuo požiūriu siekiama suprasti dalyvio priežastinius požiūrio aspektus bei principus, per viešojo sektoriaus tarnautojų vertinimą ir ekspertų patirčių prizmę, nes socialiniai reiškiniai ir jų patirtis, negali būti atskirti vienas nuo kito jų prasmė bei tyrimų kontekstas yra neatsiejama viešųjų ir privačių interesų derinimo problemų tyrimo dalis, pripažįstamas subjektyvus ir svarbus kontekstas. Tai leidžia gilintis į etikos ir moralės problemas, ekspertų požiūrį į viešųjų ir privačių interesų derinimo problematiką viešosiose institucijose ir valstybės tarnyboje.

Tyrimo eiga.



4 pav. Metodologinio tyrimo loginė schema (sudaryta darbo autorės)

Darbą sudaro teorinės dalies pagrindimas, mokslinės literatūros analizė, kokybinis tyrimas, interpretavimas bei gautų rezultatų apibendrinimas. Tyrimo metodologijai ir empirinio tyrimo gautiems duomenims apdoroti pasirinktas turinio analizės (qualitative content analysis) metodas, kuriuo remiantis, išskiriamos pagrindinės temos, sudaromos kategorijos ir subkategorijos. Siekiama identifikuoti interesų konflikto problemas, suformuluoti išvadas, pateikti rekomendacijas. Pasirinktas kokybinis tyrimas, giluminis pusiau struktūruotas ekspertinis interviu metodas, kuriuo siekiama pažvelgti iš pačių profesionalų perspektyvos, gauti specializuotų profesinių žinių, siekiant suprasti konfliktų priežastis ir valdymo galimybes.

Tyrimo metodas. Norint kuo tiksliau suprasti ir atskleisti Lietuvos Respublikos viešųjų ir privačių interesų derinimo problemas valstybės tarnyboje, viešajame sektoriuje, pasirinktas kokybinis metodas: kokybinė dokumentų analizė, mokslinės literatūros ir teisės aktų, etikos normų, statistinių duomenų (VTEK veiklos ataskaitų) analizė. Kokybinis tyrimas iš esmės skiriasi nuo kiekybinio tyrimo aspektų kai siekiama statistinių skalių duomenų norint apibendrinti baigtinius rezultatus (Creswell, 2013). Kokybinis tyrimas yra

labiau gilinamasi į konkrečią problemą, siekiama geriau suprasti ir įvertinti tiriamą procesą bei atrasti naujų konkrečių reiškinių, valstybės institucijų ir tarnautojų sąveikas, požiūrius į viešųjų ir privačių interesų derinimą ir jo probleminius aspektus socialinio neapibrėžtumo sąlygose.

Pasitelkus iš anksto parengtą strategiją ir vykdymo taisykles, atliekant kokybinį tyrimą dominuoja indukcinė logika, teorija yra kuriama iš surenkamų tyrimo duomenų, siekiama suprasti viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybės tarnyboje, viešajame sektoriuje problemas ir jų sąveikų rezultatą iš dalyvio (eksperto) pusės, šiuo tyrimu nesiekama tikrinti teorijų ir žmonių teiginių, tačiau siekiama atskleisti, kad požiūriai ir praktikos subjektyvios sampratos nesutampa (Gaižauskaitė & Valavičienė, 2016; Liudmila Rupšienė, 2007). Dėmesio centre išlaikomas tyrimo dalyvis, siekiama gauti informacijos, kuri padėtų suprasti tiriamuosius reiškinius ir pateikti holistinį, interpretuotą jų paaiškinimą ((Žydzūnaitė & Sabaliauskas, 2017; Kardelis, 2002; Tidikis, 2003). Kokybinis tyrimo metodas leidžia pagrįsti išvadas ir rekomendacijas, remiantis teorinės sociologijos, logikos, atvejų nagrinėjimo, dalyvio patirties, stebėjimo ir interviu apklausos, intuicijos bei surinktų teiginių priemonėmis.

Pasirinkti empirinio **tyrimo metodai**, kurie papildo vienas kitą siekiant atskleisti viešųjų ir privačių interesų derinimo problemų kontekstą:

1. Mokslinės literatūros ir dokumentų analizė;
2. Apklausa žodžiu/raštu – pusiau struktūrizuotas, ekspertinis interviu;
3. Gautų duomenų apdorojimas, turinio (qualitative content analysis) analizė;

Kokybiniai interviu leidžia surinkti giluminius atsakymus, apklausos dalyvio jausmus, nuomones, patirtis, žinias susietus su viešųjų ir privačių interesų derinimo problema. Gautų rezultatų apdorojimas taikant kokybinį turinio analizės metodą, interpretaciniu ir natūralistiniu požiūriu, tyrimo problema analizuojama per interviu dalyvių profesines patirtis bei veiklos kontekstą (Luobikienė, 2010). Tai leidžia įžvelgti ne tik kaip apibrėžiamas viešųjų ir privačių interesų derinimas, bet ir kaip viskas veikia praktikoje, kokia yra organizacinė viešųjų institucijų ir valstybės tarnybos aplinka, kaip veikia teisinis reguliavimas, prevencija ir kontrolė. Galima pažvelgti ir tirti reiškinius iš pačių dalyvių perspektyvos, veiklos ir patirties, atskleidžiant vyraujančias formalias ir neformalias interesų derinimo praktikas, problemines sritis, rizikingas viešųjų ir privačių interesų derinimo situacijas.

2.2 Tyrimo instrumento ir duomenų rinkimo metodo pagrindimas

Tyrimo instrumentai - tyrime taikyti pusiau struktūruoto kokybinio interviu principai. Tai leido lanksčiau reaguoti į interviu metu išryškėjusias tyrimo problemas, tačiau kartu buvo išlaikomas tyrimo kryptingumas. Duomenys buvo rinkti dviem būdais, dalis duomenų buvo surinkta interviu žodžiu, kita dalis ekspertų rašytiniai atsakymai į atvirus klausimus. Apklausa – pusiau struktūruotas interviu su ekspertais, sudaryta 13 klausimų remiantis teorinėje dalyje išnagrinėta moksline literatūra (žr. 2 priedas).

Interviu dalyvių tyrimui buvo ieškoma remiantis pradiniais tam tikrais reikalavimais. Tikslinant eksperto pasirinkimą, atsižvelgta į profesinę patirtį, einamas pareigas bei kompetencijas viešojo valdymo, antikorupcijos, etikos priežiūros, teisės, audito ir švietimo srityse. Ne mažiau kaip 5 m. patirties bei dalykinių kompetencijų nagrinėjama tema, siekiant apklausiamojo gilesnio supratimo susieto su pagrindinio tiriamojo klausimo problema (Gėgžna, s.a.) (Rupšienė, 2007, p. 21; Tidikis, 2003, p. 464). Šis ekspertų atrinkimas, leido viešųjų ir privačių interesų derinimo problemas nagrinėti iš skirtingų perspektyvų. Atrankos kriterijai buvo tiesiogiai siejami su viešųjų ir privačių interesų derinimo problemų identifikavimu, priežiūra, kontrole, įgyvendinimu pasirenkant informantus pagal darbo vietą, funkcijų sritį ir ilgametę darbo patirtį viešajame sektoriuje ar valstybės tarnyboje. Potencialių interviu dalyvių buvo ieškoma įvairių Lietuvos apskričių antikorupcijos, VTEK skyriuose, teisės, savivaldos srityje, savivaldybėje ar viešajame sektoriuje dirbančių asmenų. Siekiama ne kokybinio imties dydžio o orientuojamasi į savo srities profesionalus, ekspertus galinčius pateikti išsamesnės informacijos, savo profesinių kompetencijų lygyje, kurie tiesiogiai susiduria su korupcijos, tarnybinės etikos, teisės problematika, derinant viešuosius ir privačius interesus. Remiantis teorinėja darbo dalyje išanalizuota moksline literatūra, teisės aktais ir kitais statistiniais šaltiniais sukurtos klausimų kategorijos, kuriomis siekiama surinkti reikiamą informaciją iš tyrimo dalyvių praktinės perspektyvos, kuri padėtų įgyvendinti tyrimo uždavinius ir pasiekti norimą tikslą.

Tyrimo dalyviai - siekiant užtikrinti duomenų kokybę buvo įrašinėjami ir transkribuojami pažodžiui (Gaižauskaitė, Valavičienė 2016, p. 325). Supažindinti su detalio informacija, kaip bus vykdomas interviu procesas, kiek laiko tai truks bei ko iš jų tikimasi. Bendradarbiavimo su apklausos dalyviais - ekspertais, etape, siekiant objektyvesnių, išsamesnių duomenų surinkimo, gaunamas jų sutikimas ir užtikrinamas interviu dalyvio anonimiškumas. Žemiau pateiktoje apklausos tyrimo dalyvių lentelėje (žr. 5 lentelė), siekiant apsaugoti - neatskleisti eksperto tapatybės ir užtikrinti konkrečios institucijos slaptumą, kokybiniuose tyrimuose yra būtina duomenų anonimizacija. Interviu atvejams suteikiamas numeris pagal atvejo aptarimo numerį ir informantams priskiriami kodai pagal sektorių ar profesinį vaidmenį („A1, B2,

C3, D4, E5). Kodai naudojami analizuojant interviu duomenis ir pateikiant citatas. Su visais tyrimo dalyviais, buvo aptartas tyrimo tikslas ir duomenų naudojimo pobūdis, konfidencialumo ir tapatybės atskleidimo sąlygos. Dviejų ekspertų tapatybė tyrimo dalyje ir prieduose yra neatskleidžiamos, duomenų anonimiškumas buvo išlaikytas. Kiti 3 ekspertai, noriai sutiko dėl duomenų atskleidimo ir viešinimo, todėl prieduose yra pateikiami jų vardai ir pavardės.

Tyrimo ir duomenų ribotumas – nedidelė imtis, tyrimas orientuotas tik į tam tikras valstybės įstaigas, nedidelis informantų skaičius 5 ekspertai siekiant kokybinio viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybės tarnyboje ir viešosiose institucijose problemų identifikavimo. Remiantis Gaižauskaite ir Valavičiene (2016), kokybiniuose tyrimuose imties dydis, daugiau priklauso ne nuo dalyvių kiekio, o nuo tyrimo tikslo ir reikiamos informacijos prisotinimo lygmenis. Parinkti ekspertai yra skirtingų tipų, skirtingo profesinio profilio ir kompetencijos, siekiant viešųjų ir privačių interesų derinimo problematiką tyrime apžvelgti iš institucinio, priežiūros, akademinio, teisinio ir praktinio savivaldybės ir viešosios įstaigos valdymo požiūrio. Tyrimo metu gauti duomenys ir autorės asmeninis interpretavimas, gali atspindėti subjektyvias nuomones, kurios gali būti paveiktos asmeninių nuostatų, tačiau tyrimas yra orientuotas į tam tikrų problemų identifikavimą, kuriuo siekiama giluminio, išsamesnio konteksto supratimo nagrinėjama tema.

5 lentelė. Apklausos dalyvių, ekspertų charakteristikos ir pagrindimas

NR.	KODAS	BUVĖS/ESAMAS DARBO POBŪDIS	REIKŠMĖ/PRITAIKYMAS
1.	A1	VTEK atstovas Lietuvos teisės akademija – vidaus reikalų viceministras. Lietuvos nusikalstamumo prevencija	VTEK – narys, pirmininkas. Interesų konfliktų, korupcijos prevencija, stebėseną, deklaravimas, nusišalinimas. Etikos priežiūros perspektyva.
2.	B2	X organizacijos narys X mokslų daktarė Tarptautinė/nacionalinė projektinė veikla	Viešasis sektorius, verslas - etika, antikorupcinė politika, sukčiavimo prevencija, skaidrumas, atvirumas.
3.	C3	Patirtis skirtingose institucijose. Vadovas, valstybės tarnautojas, politikas. Antikorupcijos pirmininkas, „Vardan Lietuva“ partijos įkūrėjas ir vadovas.	Ilgametis policijos komisariato vadovas, valstybės tarnybos statutinis pareigūnas, politikas, savivaldybės tarybos teisėsaugos komitetas, antikorupcijos pirmininkas. Visapusiška patirtis teisėsaugoje, politikoje ir antikorupcinė praktika.
4.	D4	Valstybės tarnautojas Viešasis sektorius, teisės specialistas.	Vyriausioji ikiteisminio tyrimo tyrėja, proceso grupės tyrėjų vadovė, teisės specialistė. Teisinė praktika, korupcijos prevencija, teisinės konsultacijos savivaldybės biudžetinėms įstaigoms darbo teisės, korupcijos prevencijos ir kitais teisės klausimais.
5.	E5	X viešasis sektorius Atestuotas auditorius	Savivaldybės biudžetinė įstaiga. Ilgametė vadovavimo patirtis ir kompetencijos projektinė veikla, interesų derinimas, auditas. Visapusiškas praktinis matymas ir vertinimas.

Sudaryta darbo autorės.

Duomenų rinkimo metodas. Duomenų rinkimo metodu pasirinktas ekspertinis interviu, dėl tiriamos temos specifikos, pasirinkta tikslingoji atranka, ekspertai tai asmenys turintys gilių žinių ir profesinės patirties, leidžia gauti išsamesnes teorines ir praktines žinias, kai norima detalių įžvalgų nagrinėjama tema (Gaižauskienė Valavičienė 2016, p. 211). Atsižvelgiant į teorinėje darbo dalyje analizuotą mokslinę literatūrą, teisės aktus bei išsikeltus uždavinius iš anksto parengta 13 klausimų struktūra (žr. 2 priedas „Kokybinio pusiau struktūruoto interviu klausimyno pagrindimas“). Klausimai orientuoti į viešojo sektoriaus, institucijų ir valstybės tarnautojų rizikos situacijų valdymo aspektus, etiką, teisinį reguliavimą ir kontrolę viešųjų ir privačių interesų derinimo praktikoje problemas. Jeigu interviu metu matoma, kad bazinis klausimų sąrašas kuria nepalankias sąlygas, pastebima specifinė kalba ar išraiškos forma, parengti klausimai neatliepia tyrimui aktualios problemos, tokiu individualiu atveju bus siekiama specifinio prie pašnekovo adaptuoto verbalinio perėjimo, kad informantas jaustųsi gerai ir galėtų laisvai ir nevaržomai reikšti savo mintis, nuomonę.

6 lentelė. Bazinių tyrimo klausimų priskyrimas kategorijoms

Klausimų kategorijos	Klausimai
Teisinės bazės funkcionalumas, teisinis reguliavimas Viešųjų ir privačių interesų derinimas	10. Kaip manote, ar praktikoje šališkumą, neteisėtų sprendimų priėmimą ir skaidrumo stoką lemia tarnautojų etika, moralinės vertybės, teisinio reguliavimo spragos ar kt.? 12. Kaip taikoma atsakomybė už viešųjų ir privačių interesų pažeidimus? (Ar yra nuoseklumas, proporcingumas ir prevencinis efektas)?
Rizikos situacijų, interesų konflikto identifikavimas	1. Kaip manote, kokiose situacijose valstybės tarnyboje, viešojo sektoriaus institucijose dažniausiai kyla interesų konfliktų rizikos? 2. Kokios interesų konfliktų formos praktikoje pasitaiko dažniausiai (faktinis, galimas, regimas)? 3. Jūsų nuomone, kuriose viešųjų ir privačių interesų derinimo procedūrose yra sunkiausia identifikuoti interesų konfliktą?
Deklaravimo, nusišalinimo procedūra, įgyvendinimas praktikoje	4. Kaip praktikoje vyksta interesų deklavimas? Kaip dažnai, kas tai tikrina? 5. Kaip praktikoje veikia nusišalinimo procedūros? Kada jos yra būtinos, kas sprendžia ir kas tai fiksuoja? 6. Kaip yra dokumentuojami priimami sprendimai rizikingose situacijose? Ar lieka dokumentavimo procedūros atsekamumas?
Priežiūros ir kontrolės veiksmingumas, vidinė ir išorinė kontrolė	11. Kaip vertinate viešųjų ir privačių interesų derinimo problemų kontrolės mechanizmus (vidinė kontrolė ir išorinė priežiūra) ar jos veiksmingos?
Prevencinių priemonių efektyvumas ir galimos tobulinimo kryptys	7. Kaip manote Jūs, kokios prevencinės priemonės viešųjų ir privačių interesų derinimo praktikoje veikia veiksmingiausiai (mokymai, konsultavimas, etikos standartai, lyderystė ar kt.)? 8. Kaip praktikoje veikia konsultavimas dėl kylančių ribinių interesų konflikto situacijų? Ar darbuotojai žino kur kreiptis? 9. Jūsų nuomone, kas labiausiai mažina taikomų prevencijos priemonių efektyvumą praktikoje? 13. Jūsų nuomone, kokios priemonės padėtų didinti skaidrumą sprendimų priėmimo procesuose, tobulinti viešųjų ir privačių interesų derinimo sistemą ir sumažinti interesų konfliktų riziką?

Sudaryta darbo autorės.

Laiko parametrai interviu apklausos metu siekia nuo 30-90 min., o po susitikimo su ekspertais interviu aptarimo atsakymai į interviu klausimyną raštu, buvo rengiami nuo 2 iki 5 savaitių. Interviu vyko gyvai, nuotoliniu būdu ir raštu, viskas priklausė nuo susitarimo su informantu. Vykdomas 2026 m. kovo - balandžio mėnesį. Šie klausimai ir ekspertų įžvalgos padės atskleisti viešojo sektoriaus, valstybės tarnautojų esmines problemas viešųjų ir privačių interesų derinimo kontekste. Kokie faktoriai įtakoja interesų konfliktą ir kodėl yra priimami nešališki sprendimai. Šių kokybinių duomenų apdorojimas, teminė turinio analizė ir jos kontekstas padės interpretuoti gautas žinias, pateikti rekomendacijas ir parengti išvadas.

Tyrimo eiga:

1. Individualaus interviu apklausos atvirųjų klausimų, skirtų išsamiai ekspertų nuomonei išreikšti, rengimas ir struktūravimas (nuo bendrų klausimų pereiti prie konkrečių, gilesnių, kad ekspertas galėtų įsivertinti kontekstą);
2. Ekspertų paieška tyrimui, pradinė komunikacija. Skirti pakankamai laiko, nes prieinamumas (dėl aukšto statuso ir įtemptos darbotvarkės ekspertus sunku įtraukti į tyrimą ir suderinti laiką);
3. Tyrėjo pasiruošimas, laiko planavimas, laiko valdymas interviu su ekspertais;
4. Gautų duomenų analizė ir interpretacija tyrimo tikslų kontekste. Gauti atsakymai grupuojami į kategorijas ir subkategorijas pagal jų turinio prasminį artumą.
5. Rekomendacijų ir išvadų rengimas.

Empirinio tyrimo etika. Tyrimas atliekamas laikantis tyrimo etikos reikalavimų. Visi tyrime dalyvavę dalyviai - ekspertai, dalyvavo savanoriškai išlaikant pagarbą respondentui. Jiems buvo paaiškinta atliekamo tyrimo paskirtis ir tikslas, užtikrinamas konfidencialumas, anonimiškumas bei paaiškinama, kad jų atskleista informacija nebus siejama su konkrečiomis valdžios institucijomis ar asmenimis (Liudmila Rupšienė, 2007; Tidikis, 2003). Gauta informacija bus naudojama, tik mokslinio darbo tikslais. Interviu klausimai formuluoti atsižvelgiant į etikos normas, siekiant išsaugoti informanto orumą ir privatumą.

3. VIEŠŲJŲ IR PRIVAČIŲ INTERESŲ DERINIMO, RIZIKOS SITUACIJŲ IDENTIFIKAVIMO IR VALDYMO EMPIRINIO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

Išanalizavus mokslinę literatūrą, teisės aktus, statistinius duomenis ir suformulavus teorinės dalies apibendrinimus, viešųjų ir privačių interesų derinimo problemų pagrindą, šiame skyriuje pristatomi empirinio tyrimo rezultatai, siekiant atskleisti viešųjų ir privačių interesų derinimo praktiką, rizikos identifikavimą, valdymą ir kontrolę, prevencijos priemonių taikymo efektyvumą ir galimas įgyvendinimo priemones interesų konfliktų, korupcijos mažinimui praktikoje.

3.1 Ekspertų apklausos analizė

Analizuojant viešųjų ir privačių interesų derinimą viešajame sektoriuje, viešojo sektoriaus institucijose ir valstybės tarnyboje, pirmiausia atsiskleidė jų požiūris į dažniausiai kylančias situacijas, pasireiškiančias interesų konfliktų rizikas praktikoje.

1. Klausimas: *Kaip manote, kokiose situacijose viešajame sektoriuje ir valstybės tarnyboje dažniausiai kyla interesų konfliktų rizikos?* Parinkti skirtingų sektorių ekspertai, skirtinga profesinė patirtis ir kompetencijos, leidžia teigti, kad jų pateikti atsakymai į klausimą atspindi įvairialypę ir realią viešųjų ir privačių interesų derinimo situaciją, interesų konfliktų rizikos pasireiškimo praktiką viešajame sektoriuje ir valstybės tarnyboje. Kategorijos viešasis sektorius, valstybės tarnyba, pasireiškimo situacijos ir interesų konfliktų rizikos ekspertų atsakymai suskirstyti į subkategorijas (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Ekspertų nuomonė apie interesų konfliktų rizikos pasireiškimo situacijas.

Subkategorija	Kodas/Teiginiai
Kokiuose sektoriuose dažniausiai identifikuojami interesų konfliktai	A1<...> „viešojo sektoriaus institucijos Lietuvos geležinkeliai, Lietuvos paštas, Vilniaus Santaros klinikos, viešojo sektoriaus gydymo įstaigos (Antakalnio poliklinika) stambiosios klinikos ir panašiai. Jos patenka į tą stebėsenos lauką“. B2<...> „Sakyčiau dažnai labai daug girdime, kad interesų konfliktai kyla savivaldybėse. Tačiau nemažiau ir kitose viešojo sektoriaus institucijose, bet šiuo atveju išskirčiau savivaldybes“. C3<...> „galiu patvirtinti – teorinės išvados palygintinai tiksliai pasitvirtina realioje, praktinėje valstybės tarnybų, mano atveju – rajono savivaldos politikų, savivaldybės administracijos pareigūnų, savivaldybės valdomų įmonių arba įstaigų, kurių steigėjas yra vietos savivalda, tarnautojų veikloje“.

	D4<...> „Visų pirma, valstybės tarnyboje, ar bet kuriose valstybės įstaigose bet kokio pobūdžio interesų konflikto grėsmė atsirasti“. E5<...> „Kalbant apie viešąjį sektorių interesų konfliktų rizika visų pirma, atsiranda kai vadovas ar darbuotojas gali priimti, rengti ar derinti sprendimus“.
STT sociologinių tyrimų apžvalga, Lietuvos korupcijos žemėlapis	A1<...> „Tai pirma grupė būtų sveikatos apsauga, antra grupė kuri tai pat stipriai susiduria su interesų konflikto lauku, kur nemažai interesų konfliktų, tai būtent savivalda ir trečia yra teisėsauga ir teismai“. C3<...> „Manau, vienas iš informatyviausių ir išsamiausių sociologinių tyrimų šia tema yra „Lietuvos korupcijos žemėlapis“. Vertinantis būtent viešųjų ir privačių interesų konfliktus, kaip vieną iš esminių sisteminės korupcijos veiksnių“.
Kokiose sprendimų priėmimo, veiklose dažniausiai yra identifikuojami interesų konfliktai	A1<...> „Dabar jeigu einant gilyn kokiose veiklose ar sprendimų priėmimuose daugiau ar mažiau yra interesų konfliktai, tai sakyčiau pirmoje vietoje ryškiai užima viešieji pirkimai“. C3<...> „plati veiksmų diskrecija (laisvė apsispręsti arba sprendimų laisvė) priimti vienokius ar kitokius sprendimus materialijų vertybių, finansų, fondinių pinigų skirstymo, viešųjų pirkimų, personalo atrankos ir valdymo (įgaliojimai ir galia priimti-atleisti iš darbo, skatinti-bausti pavaldinius, suteikti aukštesnes kvalifikacijas, vertinti jų darbą ir panašūs) srityse.“ D4<...> „Valstybinėse įstaigose, įmonėse minėtų konfliktų rizikos kyla viešųjų pirkimų srityse, finansavimo, paramos, tam tikrų sprendimų, licencijavimo ar tam tikrų leidimų išdavimo srityje, koordinavimo, auditavimo sferose“. E5<...> „susiję su viešųjų išteklių panaudojimu, finansavimo paskirstymu, viešaisiais pirkimais ir viešųjų paslaugų teikimu visuomenei“.
Dažniausiai kylantys interesų konfliktai	A1<...> „Sakykim, pavyzdys, viešajame pirkime nedalyvauja giminės, bet viešajame pirkime dalyvauja tarkim klasioko firma arba kaimyno firma arba gero draugelio su kuriuo žaidžiu krepšinį. <...>Tai šiuo atveju jau yra daug tokių momentų, kai „praslysta“ ta vadinkime intereso regimybė, kai deklaruoti nereikia ir niekas nepastebės, o prasukami įvairūs reikaliukai“. C3<...> „Tai aplinkybės, kada valstybės tarnautojo arba politiko sprendimas yra tiesiogiai arba netiesiogiai susijęs su privačiais interesais, tai yra, nauda sau, šeimos nariams, giminaičiams, verslo partneriams, bendrapartiečiams, mokslo-studijų draugams, medžioklės arba kitos visuomeninės veiklos bičiuliams ir t.t.<...> Mano darbinėje/asmeninėje praktikoje buvo konkretus epizodas – situacija, kai valstybės pareigūnas-politikas dirba antrose pareigose, kurios interesai kertasi su pagrindinėmis tarnybinėmis pareigomis<...> tuo pačiu atstovavo pats save<...> Pateikiu šį, konkretų interesų konflikto atvejį – faktinės aplinkybės, kurios sukėlė viešųjų ir privačių interesų konfliktą, savivaldybės dosnumo išskirtinai konkrečiai vienai visuomeniniai organizacijai<...> šio klubo narių yra bičiuliški santykiai, o perleistas neatlygintinai naudotis turtas yra atlygis klubo nariams už jų aktyvią veiklą rinkimų į vietos savivaldą kampanijos metu“ D4<...> „atsiranda tuomet, kada valstybės darbuotojo/tarnautojo privatus gyvenimas, su jo privačiu gyvenimu siejamais asmenimis, jų tarpusavio ryšiais gali paveikti bet kokius valstybės tarnautojo/darbuotojo sprendimus jo darbinėje aplinkoje priimant sprendimus pačiam darbuotojui ar jo pavaldiems asmenims.“ E5<...> „Kitas faktas, ką svarbu paminėti iš rizikos sričių viešajame sektoriuje, manau, yra personalo klausimas, vis dar yra išlikusios rizikos situacijos darbuotojų priėmimo ar skyrimo į aukštesnes pareigas atveju, kur rizikos situacijos išryškėja esant asmeniniam suinteresuotumui.“
Skirtinga praktika interesų konfliktų valdyme	A1<...> „Savivaldybių Lietuvos yra 60 ir toks netgi, sakyčiau įdomus formatas, kad kiekviena savivaldybė įneša savo individualią praktiką į interesų konfliktų valdymą...bet kiekviena savivaldybė vėl su savo skirtinga praktika, skirtingu sprendimų priėmimu“. A1<...> „kiekviena institucija tiek savivaldybės administracija ar sakykim ligoninės administracija ar muitinė, pasienio tarnyba, policija kiekvienas subjektas sprendžia individualiai viešųjų pirkimų procedūrą.“ C3<...> „įtakoja konkrečių sprendimų priėmimams ir kaip realiai ši sąlyga pasireiškia: kuo didesnę laisvę vienokiems ar kitokiems sprendimams priimti turi pareigūnas, tuo didesnė tikimybė, kad jis susigundys nusižengti tarnybos arba darbo etikos principams, ryšis „apeiti“ įstatymus – iškelti privatų interesą aukščiau viešojo intereso“. E5<...> „situacijos, kuriose tarnybinės pareigos, kartais susikerta su asmeniniais privačiais ar artimųjų interesais“.

Interesų konfliktų valdymo situacija	A1<...> „Tai šiuo atveju visom institucijom pradedant STT, VTEK, viešųjų pirkimų tarnybai tenka tokia didelė užduotis, kad tokie dalykai nepraslystų arba kaip juos apčiuopti“. C3<...> „Tai šiuo atveju prie kiekvieno procedūros priėmėjo, negali stovėti STT už nugaros ar policija ar VTEK ar kita institucija<...>Situacijos nuolat tiriamos kompetentingų valstybinių institucijų, tokių kaip Vyriausioji tarnybinės etikos komisija (toliau – VTEK), Specialiųjų tyrimų tarnyba (toliau – STT) <...>sistemiškai atliekami monitoringai siekiama užčiuopti ir įvertinti šio reiškimo pokyčius ir tendencijas“.
Skaidrumo, korupcijos ir sąmoningumo svarba	A1<...> „Tai vėl gi yra labai svarbus skaidrumas ir bendras korupcijos suvokimas, tas sąmoningumas“. C3<...> „Ši konflikto aplinkybė stebindavo ir glumindavo tuo, kad vietoj stengimosi pateisinti pasitikėjimą, įgytą karjeros pasiekimu (dažnokai truncančiu ilgus metus), suteikiančio plačius įgaliojimus savarankiškai veikti ir nuveikti prasmingus darbus tam, kad pateisinti žmonių, pasitikėjusių juo, lūkesčius, vis tik, pareigūnas pasirenka prioritetą asmeniams interesams, amoralų, netgi savanaudiškumo, piktnaudžiavimo tarnyba kelią.“ D4<...> „siekiame ir laukiame skaidraus ir aiškaus valstybinių įmonių atsako į mūsų lūkesčius apie mums rūpimus priimamus sprendimus.“

Informantų pateikti atsakymai atskleidžia kokiuose sektoriuose interesų konfliktai, rizikos situacijos pasireiškia dažniausiai praktikoje. Jų vieninga nuomonė išskyrė savivaldybes, savivaldą ir didžiąsias viešojo sektoriaus institucijas. A1<...> „viešojo sektoriaus institucijos Lietuvos geležinkeliai, Lietuvos paštas, Vilniaus Santaros klinikos, viešojo sektoriaus gydymo įstaigos (Antakalnio poliklinika) stambiosios klinikos ir panašiai“, kaip pagrindinį interesų konflikto lauką pirmoje vietoje išskyrė sveikatos sektorių, antroje savivaldą ir trečioje teisėsaugą ir teismai, kaip pagrindinės C3<...> „rajo savivaldos politikų, savivaldybės administracijos pareigūnų savivaldybės valdomų įmonių arba įstaigų, kurių steigėjas yra vietos savivalda, tarnautojų veikloje“. Ekspertų A1, C3 atsakymai į pateiktą klausimą, buvo atsakomi labai išsamiai, apibrėžiant viešųjų ir privačių interesų derinimą, pasireiškimo rizikas, pateikiant aplinkybes, teorines ir statistines įžvalgas palyginant su praktikoje egzistuojančiomis rizikomis bei pateikiant nemažai faktinių sprendimo priėmimo, interesų konflikto situacijų iš asmeninės praktinės patirties. Pažymėtina ir tai, kad atsakant į pateiktą klausimą jų dėmesys krypta skaidrumo, korupcijos mažinimo ir sąmoningumo stiprinimą visuomenėje, jie nebijo kalbėti apie faktines įvykusias aplinkybes ir sutinka su savo asmens duomenų viešinimu, tai tyrimo metu leidžia įžvelgti pagrindines problemas viešųjų ir privačių interesų derinimo, rizikos situacijų pasireiškimo ir sprendimų priėmimo teisėtumo kontekste. Informantai, ekspertai išskyrė pagrindines veiklas kuriose dažniausiai susiduria viešasis ir privatus interesas ir kyla konfliktų rizika, neteisėtas sprendimų priėmimas <...>, viešieji pirkimai, viešųjų išteklių panaudojimas, finansavimo fondinių pinigų paskirstymas, įgaliojimai, viešųjų paslaugų teikimas, personalo klausimai, darbuotojų priėmimas, atleidimas, skatinimas, sprendimo priėmimo aplinkybės nauda sau, šeimos nariams, giminaičiams, verslo partneriams, bendrapartiečiams, draugams“. Pateikiamos įvairios ir faktinės įvykusios aplinkybės, bičiuliški santykiai, darbas antrose pareigose, pareigų nesuderinamumas su savivaldybės tarybos nario pareigomis, savivaldybės dosnumas išskirtinai vienai organizacijai, korupcija, šališkas, neteisėtas sprendimų priėmimas siekiant naudoti asmeniniam interesui, dar labiau išryškina piktnaudžiavimo

tarnyba, skaidrumo stoką valstybėje, įstatymų „apėjimą“ kai privatų interesą pasirenka aukščiau viešojo intereso.

2. Klausimas: *Kokios interesų konfliktų formos praktikoje pasitaiko dažniausiai (faktinis, galimas, regimas)?* Šiuo klausimu siekiama mokslines teorines įžvalgas susieti su informantų, ekspertų įžvelgiamomis sampratos ir interesų konflikto pasireišimo formomis praktikoje. Kategorijos interesų konfliktų pasireišimo formos praktikoje, ekspertų atsakymai suskirstyti į subkategorijas (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Ekspertų nuomonė, apie praktikoje pasireišiančias interesų konfliktų formas

Subkategorija	Kodas/Teiginiai
Samprata, pasireišimo forma	A1<...> „gyvenime būna ne mažai ir tų faktinių, kai tiesiogiai yra, pasireiškia interesų konfliktas, bet būna ir tokios sunkiai apčiuopiamos, galbūt galima regimybė, kiekvienoje situacijoje yra labai skirtingi. <...> Kai yra iš anksto jau žinomas, jis yra faktinis. Sąmoningai bando, kad tarkim, laimėtų viešą konkursą arba sakykime kai yra nepotizmo atvejis kai įdarbina tolimą giminaitį ar klasioko dukrą ar sūnų į instituciją, tai yra faktinis, tas yra aiškus, tiesioginis.<...> regimybė, sukelia įvaizdį“. B2<...> „sakyčiau mes daug matome to regimojo arba to galimojo interesų konflikto“. C3<...> „praktikoje susiduriame su trimis interesų konflikto formomis,<...> praktikoje realiai, dažniausiai sutinkamas galimas interesų konfliktas<...>regimas interesų konfliktas. Tai aplinkybės, kurios gali ir nevirsti realiu politiko, ar valstybės tarnautojo-pareigūno interesų konfliktu, <...> Faktinis interesų konfliktas – tai atvejis, kai politikas faktiškai priima vienokį ar kitokį sprendimą, tiesiogiai susijusį su jo privačiais interesais arba aktyviai dalyvauja tokio sprendimo nagrinėjimo, aptarimo ar kitokioje, atitinkamoje procedūroje. Tai yra, nenusišalina nuo bet kokios tokio konfliktinio klausimo nagrinėjimo formos ar stadijos.“. D4<...> „Nors interesų konfliktus galima skirti į faktinį, galimą ar regimą, manyčiau, kad labiausia mums yra matomas faktinis interesų konfliktas“. E5<...> „Manau yra svarbu tai atskirti, nes kas praktiškai vyksta viešosiose įstaigose ar savivaldybėje, turime daug regimo, to tariamo konflikto ir kas tik nustatoma formaliai“.
Interesų konfliktų identifikavimas	A1<...> „Bet gali būti ir kai iš karto nepastebės, gali būti ar bendrapartietė arba sakykim kokia nors kaimyno ir tik po to tas išryškėja<...> subjektas dėl kurio tau reikės priimti sprendimą viešajame pirkime tarkim kaimynas, dėl kurio reikės deklaruoti ar jis tau kelia interesų konfliktą? Bet gali būti pvz. kad jis tau šiandien nekelia o rytoj gali kelti <...> regimybė yra toks sunkiai apčiuopiamas teisėsaugos institucijoms“. B2<...> „regimieji, kaip mes numanome, galvojame arba galimas yra tai mums labai lengva ir mes labai greit sakome, kad tai jau yra interesų konfliktas.<...>faktinis mažiau, kol nustatomas, kol identifikuojamas“ C3<...> „Galimo interesų konflikto specifinis požymis yra tas, kad kada, ko gero, kiekvienas politikas arba valstybės tarnautojas beveik neišvengiamai turi privačių interesų (giminaičių, draugų, bičiulių ir t.t.) srityse, kurios gali patekti į jo kompetencijos erdvę, bet jis dar neatlieka kokių nors, konkrečių veiksmų, aktyvuojančių konfliktą.“. D4<...> „Apie regimą konfliktą galėčiau pasakyti tai, kad jis yra tik numatomas, regimas, bet iš jo kyla visos ištakos esančios grėsmei nustatyti ir identifikuoti“. E5<...> „faktinis interesų konfliktas neišryškėja taip dažnai ir juos yra sunku nustatyti“.
Teisinis reglamentavimas	A1<...> „ viešųjų ir privačių interesų derinimo įstatymo pagal 6 straipsnį yra numatyta, ką reikia deklaruoti. <...> pirma dalis numato, ką privalomai imperatyviai reikia deklaruoti o antroji dalis straipsnio numato esant reikalui“ B2<...> „bet deja teismams priima sprendimą, kad na to intereso pažeidimo nebuvo ir teismų atveju tas regimasis yra neanalizuojamas“. C3<...> „Pagrindinis ir svarbiausias teisės aktas, reglamentuojantis Viešųjų ir privačiųjų interesų deklaravimą, interesų derinimą, vengiant interesų konflikto, taip pat sąvokas, susijusias su interesų derinimu yra Lietuvos Respublikos viešųjų ir privačiųjų interesų deklaravimo įstatymas. Vis tik, šis svarbus ir, rodo, išsamus normatyvinis aktas interesų konfliktų formų nenumato.“

Valdymas	A1<...> „turi veikti STT daug dėmesio skirti, korupcijos prevencijai, VTEK ir kitos na jeigu tai viešieji pirkimai VPT, jeigu tai sakykim kokie rinkimai, vyriausioji rinkimų komisija. <...> institucijos kurios darbuojasi korupcijos prevencijos srityje, šiuo atveju interesų konfliktų valdyme, jos manau turėtų išmokyti aiškinti žmonėms kaip stengtis nusišalinti esant galimai regimybei, kad nepapulti į interesų konfliktų lauką.“ B2<...> „aš sau ir visada keliu klausimą, kaip čia atsitinka, kad mums tai atrodo kad yra interesų konfliktas, tačiau teisme sprendžiant šį klausimą yra nesankcionuojama, kad tai yra konfliktas“. C3<...> „interesų konflikto formomis, kurias įvardina ir išsamiai apibūdina Vyriausios tarnybinės etikos komisija savo rekomendacijose arba interesų konfliktų nustatymo gairėse. Taip pat, šios formos atsispindi Lietuvos vyriausiojo administracinio teismo sprendimuose, teismų praktikoje, suformuotoje teisminių ginčų byloje, interesantams ginčijant interesų konfliktų nustatymo pagrįstumą“ D4<...> „čia aš įžvelgčiau nemažą problemą tame, kad iki to faktinio konflikto nustatymo, visuomenei nėra žinomas jo patvirtinimo procedūros, o pateikiamas tik pats faktas, kad buvo interesų konfliktas nustatytas ar vis tik nebuvo“. E5<...> „svarbu tokias situacijas laiku pastebėti, per deklaracijas, funkcijų paskirstymą ar dalyvavimą komisijose ir aišku tinkamai išspręsti“.
Prevenција	A1<...> „ Tai čia jau reikia daugiau apeiliuoti į bendrąją teisinę kultūrą institucijų, daugiau dirbti su žmonėmis, formuoti antikorupcinę visą aplinką institucijoje. Ir, kaip minėjau, čia turi stipriai dirbti ne tik pats antikorupcijos pareigūnas, bet ir įstaigos vadovų labai turi būti lyderystė stipri ir viešųjų pirkimų tarnybos pareigūnai turi būti personalistai, pasirengę gerai pasikaustę toje srityje.“ D4<...> „manyčiau kad mums būtų reikšminga pateikti ne tik patį faktą bet ir visą jo nustatymo procedūrą, niuansus, kad ne tik darbuotojai, tarnautojai, bet ir pati visuomenė turėtų galimybę plėsti savo akiratį, turėti daugiau įžvalgų ir tinkamai signalizuoti apie kylančias grėsmes,“ E5<...> „svarbiausia yra laiku imtis priemonių suvaldyti tariamus ar galimus konfliktus ir kartu išspręsime rizikingas situacijas kilti faktiniams interesų konfliktams ir korupcijai“.

Ekspertų pateikti atsakymai atliepia teorinės darbo dalies pagrindimą. Siekiant efektyviau spręsti kylančius interesų konfliktus, jų pasireiškimo rizikas yra svarbu suvokti ir jų skirtumą, kad būtų galima parinkti tinkamą sprendimo strategiją. Interesų konfliktai praktikoje yra vertinami pagal tris pagrindinius pasireiškimo tipus faktinį, potencialų – galimą, tariamą – regimąjį. Interesų konfliktų pasireiškimas yra platus tačiau vieninga ekspertų nuomonė dar kartą patvirtina, kad visuomenėje yra dažniausiai matomas regimas, galimas interesų konfliktas C3<...> „Galimo interesų konflikto specifinis požymis yra tas, kad kada, ko gero, kiekvienas politikas arba valstybės tarnautojas beveik neišvengiamai turi privačių interesų (giminaičių, draugų, bičiulių ir t.t.) srityse, kurios gali patekti į jo kompetencijos erdvę, bet jis dar neatlieka kokių nors, konkrečių veiksmų, aktyvuojančių konfliktą“. Tačiau tai kartu ir pabrėžiama, kad regimo, galimo interesų konflikto, rizikos situacijos pasireiškimą yra labai svarbus laiku pastebėti ir imtis, tinkamų priemonių, suvaldyti rizikos situacijai, tik taip galėsime užkirsti kelią kilti faktiniams interesų konfliktams ir plisti korupcijai. A1 įvardina pagrindines problemas, rizikos situacijas kai sąmoningai bandoma laimėti viešąjį konkursą, nepotizmo atvejai, kai įdarbinami tolimi giminaičiai; ekspertas C3 <...> kaip faktinį interesų konfliktą pavyzdį pateikia politikų savalaikio nusišalinimo ir pranešimo apie galimą interesų konfliktą nebuvimą, taip kaip reikalaujama pagal teisinį reglamentavimą ir toliau dalyvauja taryboje sprendžiant finansavimo klausimo priėmimą, toliau dalyvauja sprendimo priėmimo procedūroje ar jį priima, nenusišalina nuo klausimo svarstymo susijusio su jo žmona dirbančia gimnazijoje. D4<...> „Apie regimą konfliktą galėčiau pasakyti tai, kad jis yra tik numatomas, regimas, bet iš jo kyla visos ištakos esančios

grėsmei nustatyti ir identifikuoti“, atsižvelgiant į tyrimo išsakytas nuomones galime teigti, kad faktinis interesų konfliktas neišryškėja taip dažnai, nes juos yra sunku nustatyti <...> „regimybė yra toks sunkiai apčiuopiamas teisėsaugos institucijoms“, teismų praktika rodo, kad jis nėra sankcionuojamas. Išryškėja ir kitas svarbus aspektas teisinio reglamentavimo srityje, pagrindinis teisės aktas Lietuvos Respublikos viešųjų ir privačių interesų deklaravimo įstatymas, reglamentuojantis viešųjų ir privačiųjų interesų deklaravimą, interesų derinimą yra svarbus ir išsamus normatyvinis teisės aktas, tačiau jame nėra numatytų interesų konfliktų formų. Interesų konfliktų prevencijoje išryškėja viešųjų institucijų sprendimų priėmimo viešumas, sąlyga matyti ne tik sprendimo priėmimo faktą, tačiau visą procedūrą. A1<...> „Tai čia jau reikia daugiau apeiliuoti į bendrąją teisinę kultūrą institucijų, daugiau dirbti su žmonėmis, formuoti antikorupcinę visą aplinką institucijoje. Ir, kaip minėjau, čia turi stipriai dirbti ne tik pats antikorupcijos pareigūnas, bet ir įstaigos vadovų labai turi būti lyderystė stipri ir viešųjų pirkimų tarnybos pareigūnai turi būti personalistai, pasirenę gerai pasikaustę toje srityje“. Galime daryti išvadą ir teigti, kad kaip ir teorinėje darbo dalyje išryškėjęs pagrindas viešųjų ir privačių interesų derinimo, rizikos situacijų valdyme taip ir iš praktinės ekspertų atsakymų perspektyvos yra matomas svarbus vadovo lyderystės vaidmuo ir organizacinės kultūros puoselėjimas, antikorupcinės aplinkos viešosiose institucijose kūrimas.

3. Klausimas: *Jūsų nuomone, kuriose viešųjų ir privačių interesų derinimo procedūrose yra sunkiausia identifikuoti interesų konfliktą?* Kategorijos viešųjų ir privačių interesų derinimo procedūros, interesų konflikto identifikavimas, ekspertų atsakymai suskirstyti į subkategorijas (žr. 9 lentelę).

9. lentelė. Ekspertų įžvalgos apie viešųjų ir privačių interesų derinimo procedūras ir interesų konflikto identifikavimą.

Subkategorija	Kodas/Teiginiai
Viešųjų ir privačių interesų derinimo procedūros kuriose sunku identifikuoti interesų konfliktą	A1<...> „Tai pirmas dalykas sunkiausia yra ten kur yra sudėtingos procedūros. Tai gali būti ir personalo valdymo, gali būti ir viešųjų pirkimų, gali būti ir sakykim asmenų skyrimo į atsakingas pareigas.<...> “. B2<...> „Tai kalbant jeigu deklaravimo, tai iš tikrųjų mes neturime pajėgumų, institucijos neturi pajėgumų stebėti deklaracijas“. C3<...> „interesų konfliktus kebliausia identifikuoti procedūrose, kurios pagal savo specifinį pobūdį yra ilgalaikės, besitęsiančios. Pavyzdžiui – viešųjų pirkimų procedūros“. D4<...> „kad sunkiausia identifikuoti interesų konfliktą yra tose procedūrose, kuriose yra mažiausiai nustatyti saugikliai toms rizikoms kilti, tai turbūt būtų ne tokie svarbūs ir ryškūs sprendimai, ne plačiai visuomenei matomi, ištransliuojami reikšmingi sprendimai“. E5<...> „Iš praktikos manyčiau, kad sunkiausia identifikuoti, kai yra netiesioginis ryšys ir mums atrodo, kad konflikto gal ir nėra, asmuo tiesioginės naudos negauna, tačiau pavyzdžiui viešuosiuose pirkimuose ar kaip minėjau darbuotojų atrankoje ar finansavime pažvelgus giliau, dažnai paaiškėja, kad tai sakykime yra artimas žmogus ar draugas, kuris gauna naudą iš priimto sprendimo“.
Rizikingų situacijų identifikavimas, valdymas	A1<...> „Tai sunkumas yra tas, kad asmuo kuris kontroliuoja interesų konfliktų valdymą, kontroliuoja tą procedūrą ar tai būtų antikorupcijos pareigūnas ar STT ar VTEK, jie turi turėti visas prieigas prie šito sprendimo, priėmimo procedūros. <...> Ir kaip minėjau, prie kiekvieno sprendimo procedūros nepastatysi po STT ar VTEK pareigūną. Tai šiuo atveju, mes kai kūrėm PINREGĄ apeiliauom į tai, kad jis veikia 24 valandas ir septynias dienas per savaitę „non-stop“ ir šalia yra dar skaidrės, kurios kaip

	sakant patikrina, veikia lobizmo ir lobistinės veiklos įstatymo rėmuose. Šiuo atveju tai pat yra susijęs su korupcijos prevencija.“ B2<...> „, Sakyčiau, kad šitoje vietoje labai reikėtų dirbtinio intelekto, kuris tiesiog būtų naudojamas kaip įrankis stebėti“. C3<...> „, Ypač sunku pastebėti pažeidimą, kai jis vyksta ne paties sprendimo priėmimo metu, pasirengimo arba svarstymo priimti atitinkamą sprendimą. <...>Gera nežinant tokių aplinkybių ar situacijų, sukeliančių interesų konfliktus, nepažįstant specifinių sričių, kuriose ypač sudėtinga atpažinti ir identifikuoti interesų konfliktus – neįmanoma sava laikais ir efektyviai valdyti tokius konfliktus, sėkmingai įdiegti ir taikyti atitinkamas poveikio priemones, tokių konfliktų prevencijai. “. D4<...> „, sunkiausia identifikuoti interesų konfliktą yra tose procedūrose, kuriose yra mažiausiai nustatyti saugikliai toms rizikoms kilti,<...>Dauguma tokių sprendimų yra nulemta vieno asmens (darbuotojo, tarnautojo) vertinimo, t.y. be išorinio ar vidinio vertinimo, nesant virš jo sprendimų įdėtos kontrolės funkcijos“. E5<...> „, sunkiausia identifikuoti, kai yra netiesioginis ryšys, <...> kai privatus interesas nėra akivaizdus, reikia tinkamai įvertinti susidariusią situaciją ir priimti teisingus sprendimus“.
Sprendimų priėmimo kontrolė, atsakomybės trūkumas	A1<...> „mes esam turėję atvejų, kai vienos įstaigos vadovė paskyrė į aukštas pavaduotojos pareigas savo seserį. Po to, tai seseriai premijas ir atostogas skyrė ir t.t... Čia yra jau akivaizdus pažeidimas. Tai ir šiuo atveju niekas nenori prisiimti atsakomybės, kai mes nagrinėjom bylą, niekas nenori prisiimti kaltės. Tai, o kas kaltas? Ar ministerijos aukšti „personalistai“ turėjo kontroliuoti ar kas? Kas? Valstybės kontrolė, STT, nes nebeatsiranda kas turi kontroliuoti“. B2<...> „, Nors dabar kalbėdama, dar man kilo mintis, kad dar vienas aspektas yra pačio žmogaus atsakomybė.“ D4<...> „Ne visos savivaldybės ar kitos biudžetinės įstaigos kuria tuos saugiklius, ne visu yra pajėgumai tuos saugiklius turėti vertinti ir kontroliuoti ir labiau pasitikima pačio darbuotojo etikos, elgesio atsakomybių ribų normomis“.
Viešųjų ir privačių interesų derinimo procedūrų, kontrolė, valdymo prieiga	A1<...> „, Manau pirma dalykas, jeigu tai yra faktinis, tiesiogiai asmuo yra suinteresuotas prasukti kažkokį reikalą, šiuo atveju na nesąžiningas valstybės tarnautojas, jis nori tarkim, priimti sprendimą, kuris yra aiškiai akivaizdžiai su privačiu interesu. Tai sunkumas yra tas, kad asmuo kuris kontroliuoja interesų konfliktų valdymą, kontroliuoja tą procedūrą ar tai būtų antikorupcijos pareigūnas ar STT ar VTEK, jie turi turėti visas prieigas prie šito sprendimo, priėmimo procedūros.“. B2<...> „Aš žinau, kad kai kurios institucijos jau pačios kuria savo tuos įrankius, bet vėl gi jos susiduria su tokiu iššūkiu, tai yra prieiti prie visų duomenų ar ne, to žmogaus visų duomenų, kai reikia sudaryti tam tikras sutartis ir t.t. ir kai kurios institucijos tų duomenų neatveria. Tai čia sakyčiau, vienas iš aspektų, kad yra priežiūros, kontrolės galbūt tų interesų deklaravimo visoje toje procedūroje yra silpniausia ko gero sritis.“. D4<...> „Įstaigose nėra sukurto duomenų teikimo ir gavimo aparato su kitomis institucijomis, duomenimis kečiamasi jau įvykus rizikos faktams“.
Prevencija: stipri vadovų lyderystė, skaidrumas, kontrolė, sistemų sąveikavimas	A1<...> „pirmas dalykas turi būti institucijos vadovų labai stipri lyderystė, antras sprendimų priėmėjai turi būti skaidrūs, sąžiningi, trečias subjektai kuriems yra užduoti kontroliuoti procesą, jie turi būti suinteresuoti kontroliuoti tą procesą ir siekti to ir aišku turi veikti kaip minėjau, stiprios sistemos kontrolės, priežiūros kontrolės, platformos, kaip PINREGAS, skaidrės viešųjų pirkimų tarnyba. Ir aišku, jos turi tarpusavį visos sąveikauti“. B2 <...> „kai kurios institucijos jau pačios kuria savo tuos įrankius, bet vėl gi jos susiduria su tokiu iššūkiu, tai yra prieiti prie visų duomenų“ D4<...> „Įstaigose nėra sukurto duomenų teikimo ir gavimo aparato su kitomis institucijomis, duomenimis kečiamasi jau įvykus rizikos faktams.“

Remiantis informantų patirtimi ir pateiktais atsakymais, galime teigti kad sunkiausia derinimo procedūrose identifikuoti interesų konfliktus ar pastebėti pažeidimą, kai jis vyksta ne paties sprendimo priėmimo metu. Informantų atsakymai išskyrė viešųjų pirkimų procedūras, kuriose pagal jų specifinį pobūdį yra sunku identifikuoti konfliktus, nes jos yra ilgalaikės ir joms užsitęsęs per tą laikotarpį dažnai keičiasi aplinkybės tiekėjai, pirkimo dalyviai ar pačių tarnautojų ryšiai kurie gali iššaukti interesų konfliktus. Finansavimo, personalo valdymo, asmenų skyrimo į atsakingas pareigas procedūrose įžvelgiamas sudėtingumas, dėl formalių ryšių, nefinansinio suinteresuotumo E5 <...> „sunkiausia identifikuoti, kai yra

netiesioginis ryšys ir mums atrodo, kad konflikto gal ir nėra, asmuo tiesioginės naudos negauna“, šios aplinkybės praktikoje dažnai yra neįvertinamos tinkamai, kaip galima grėsmė ypač žalingai pažeisti viešųjų ir privačių interesų derinimo įstatymą. C3<...> „Viešųjų ir privačių interesų konfliktą Komisijos darbe identifikuoti, ypač sunku“, nes komisijos nariai nors ir turi neformalių ryšių su kandidatais į pareigas, tačiau praktikoje šie ryšiai nėra deklaruojami. Kaip teigia ekspertas, šios aplinkybės įsidėmėtinos, dėl savo apgaulingo „nekaltumo“ ir yra sunkiai kontroliuojamos, todėl dėl tokių specifinių sunkumų retokai imamasi ryžtingų priemonių, tokias situacijas suvaldyti ar išspręsti <...> „kandidatai nėra deklaruoti kaip ryšiai, todėl komisijos nariai formaliai, pagal įstatymo raidę yra „švarūs“ ir „skaidrūs“ sprendimams priimti“, tačiau dažnai paaiškėja, kad egzistuoja gana tamprus ryšys ir tai daro rimtą įtaką sprendimo objektyvumui, teisėtumui. Politikai daro įtaką atrankos procesui per savo pavaldinius komisijoje, todėl galime teigti kad jie veikia interesų konflikto situacijose, kuriose jų sprendimai susiję su nepagrįsto pranašumo suteikimu tretiesiems asmenims. Iš profesinės ir darbinės patirties, ekspertų A1, C3, E5 nuomone sutampa, kad viešajame sektoriuje ir savivaldoje yra plačiai išsikerojusi pagunda ir net praktika „prastumti į pareigas savus“ ir tai yra išplitę plačiu mastu kaip teigia C3 <...> „Tarybos valdančiosios koalicijos nariams yra vos ne „garbės reikalas“ pasirūpinti bendrapartiečių, jų giminaičių, draugų, bičiulių įdarbinimu“. Pagal įstatymą interesų konfliktas yra privatus interesas apima ne tik turtinę naudą, bet ir asmens (ar jam artimo) moralinę skolą, moralinį įsipareigojimą ar neturtinę naudą, jei komisija suformuota išskirtinai iš bendrapartiečių siekiant proteguoti savus, tai taip pažeidžiama VPIDĮ pagrindinė nuostata – prievolė vengti interesų konflikto regimybės. Atsižvelgiant į ekspertų nuomonę, galime teigti, kad identifikuoti interesų konfliktą procedūrose yra sunku viešuosiuose pirkimuose, personalo valdyme, atrankoje į aukštesnes pareigas, lojalumo aspektu tokie atvejai sukuria institucinę korupciją, kuria yra sunku suvaldyti ir tinkamai išspręsti. Kaip teigia B2 <...> „vienas iš aspektų, kad yra priežiūros, kontrolės galbūt tų interesų deklaravimo visoje toje procedūroje yra silpniausia ko gero sritis..“, institucijos neturi pajėgumų stebėti deklaracijas, kai vienam asmeniui yra priskiriama daug funkcijų, na jis ir nepastebi kartais...

Atsižvelgiant į teorinėje darbo dalyje susiformavusį pagrindą, galime patvirtinti, kad ir VTEK pajėgumų neturi ir negali kiekvieno atvejo patikrinti. Ekspertų nuomonė, kaip pagalbą valdant interesų konfliktus, identifikuojant rizikas būtų galima įgalinti dirbtinį intelektą, kaip asistentą stebėti deklaracijas, be to ekspertų nuomonė atskleidžia ir tai, kad viešųjų ir privačių interesų derinimo procedūrose ir kontrolėje nėra vieningos valdymo prieigos, duomenų keitimosi su institucijomis, tam didelė įtaką daro asmens duomenų apsauga viešosiose institucijose, tačiau antikorupcijos pareigūnas ar STT, VTEK, jie turi turėti visas prieigas prie sprendimo priėmimo procedūros reikalinga sąveikaujanti sistema sus kitomis duomenų bazėmis pvz. VATARAS, viešųjų pirkimų sistema ir kitais registrais.

4. Klausimas: *Kaip praktikoje vyksta interesų deklaravimas, kaip dažnai, kas tikrina ?* Kategorijos interesų deklaravimas ir kontrolė praktikoje, ekspertų atsakymai suskirstyti į subkategorijas (žr. 10 lentelę).

10 lentelė. Ekspertų įžvalgos apie interesų deklaravimą ir deklaracijų tikrinimą

Subkategorija	Kodas/Teiginiai
Deklaravimo pareiga ir tęstinumas	A1<...> „Tai šiuo atveju interesų konfliktas prasideda nuo pačio pirminio momento. Jeigu asmuo kandidatuoja į valstybės tarnautojus, o valstybės tarnautojai visi turi deklaruoti privačius interesus, jis, prieš tapdamas valstybės tarnautoju, turi deklaruoti privačius interesus <...> per 30 darbo dienų iki 30 darbo dienų tu turi pateikti deklaraciją. Tai šiuo atveju, jeigu deklaracijai pasikeitė tam tikri duomenys vardas, pavardė ar ten šeimos sutuoktinis ar kiti darbovietės, narystės asociacijų valdymo organuose, tu turi tuoj pat patikrinti deklaraciją. B2<...> „nes dar vyrauja tokia nuostata, kad deklaravau vieną kartą metuose ir viskas, o kad pasikeičia viskas, kad reikia atnaujinti, kad situacija pasikeičia na būtent tą deklaruojantys asmenys būtent pamiršta“. C3<...> „Svarbu akcentuoti, kad privačių interesų deklaravimas atliekamas per 30 dienų nuo išrinkimo arba paskyrimo į atitinkamas pareigas dienas. Ir tai nėra vienkartinis veiksmas“.
Deklaravimo sistema	A1<...> „Tai tas deklaravimas yra labai paprastas, pateikti deklaraciją į PINREG, prisijungiant į evaldžios vartus yra labai greita. PINREGAS sumodeliuota tokia sistema (vienas iš autorių esu aš), jis yra labai supaprastintas, kažkas labai panašaus su pajamų deklaravimu į mokesčių inspekcijos duomenų bazes.“ <...>PINREG deklaravimas, taip grubiai skaičiavome užima iki 2-3 minučių,<...> Nes buvo viena iš sąlygų kuriant pinregą, maksimaliai mažinti administracinę naštą, kad kuo mažiau deklarantas užtruktų, pinregas pats viską greit suranda. C3<...> „Dabar Privačių interesų deklaravimas vyksta, gana paprastai, pasitelkiant modernias elektronines technologijas - elektroniniu būdu per Privačių interesų registrą (PINREG)“. D4<...> „Deklaracija pateikiama VTEK (Vyriausiosios tarnybinės etikos komisijos) sistemoje – PINREG. Čia tai viskas kaip ir aišku“.
Deklaracijų stebėseną, kontrolę	A1<...> „Aš tikrinu pagal VTEK nustatytą tvarką yra išleista tvarka patvirtinta, dar mano paties, kas šeši mėnesiai turi būti kiekvienoje institucijoje vykdoma stebėseną. Tai yra kaip deklaracijos pakeikiamos į PINREGĄ ir kaip ten jos yra tvarkomos deklarantų, ką jie ten deklaruoja ir panašiai“. <...> „dar viena naujovė atsiradusi nuo praeitų metų, 2025 m. pavasario, tai yra vadinamas raudonas mygtukas, kai institucija tikrinanti deklaracijas, gali esamos deklaracijos duomenis sutikrinti su įvairiais registras<...> Tai atlikdamas stebėseną aš jau tam deklarantui sakyčiau pataisyk, jūs nesąžiningas, jūs nedeklaruojate, to ir to...“ B2<...> „Na ir kaip sakiau tas pats deklaravimas organizacijoje žinau iš praktikos yra tokių patirčių, kad priminimus siunčia tiems žmonėms, kas turi deklaruoti. Priminimus kartais ir į mėnesį kartą, kad atnaujinkite, peržiūrėkite tas deklaracijas“. C3<...> „Svarbų vaidmenį užtikrinant tinkamą privačių interesų deklaravimo prievolę vaidina deklaravimo kontrolę. Ją vykdo įstaigos vadovai arba jų įgalioti tai daryti atstovai, atitikties pareigūnai, prižiūrėdami ar pavaldiniai laiku, tinkamai užpildė ir pateikė deklaracijas, ar jose nurodyta informacija nekelia interesų konflikto einant konkrečias pareigas.“ D4<...> „tačiau kaip įstaigos vadovui sukontroliuoti, kokius saugos mechanizmus sudėlioti sistemoje, kad deklaravimas vyktų numatyta tvarka. Supraskime, kad pavyzdžiui viešosios įstaigos, kad ir pačios miesto ar rajono savivaldybės administracijos vadovas neturės tiek fizinių, tiek administracinių galių dėl reikalavimų atitikimo, galimo konflikto kilimo. Tam reikia jungti kitus mechanizmus, kaip skyrius, administracijas, galinčius tuos srautus suvaldyti.“ E5<...> „Deklaracijas gali tikrinti viešosios įstaigos vadovas ar paskirtas atsakingas asmuo, kontrolė turi būti numatyta ir tai, manau, yra būtina, nes kartais darbuotojams reikia priminti, kad jie turi atnaujinti deklaracijas ar jas patikslinti, nes sakykime pasikeitė tam tikros aplinkybės“.
Deklaravimo veiksmingumas, atsakomybė	A1<...> „Tai šiaip jau yra numatyti instrumentai. Tai jeigu kalbant, kokie sunkumai, kokie ne sunkumai, tai labai svarbu yra kad veiktų tie instrumentai ir tikrinančiam subjektui ar tam vadovui ar įgaliotam asmeniui, kad būtų galimybė patikrinti ar viskas deklaracijose yra tvarkingai. B2<...> „jeigu mažesnė organizacija tai jau čia vadovas yra atsakingas už tai, tačiau mano šioje vietoje jau yra tokia subjektyvi nuomonė, kad yra ten tokia silpna vieta...<...> bet iš tikrųjų ta asmens atsakomybė, kaip ugdyti arba kaip sustiprinti atsakomybę deklaruoti yra kiekvienos institucijos vienas iš uždavinių ir didelis darbas.“

	C3<...> „reikėtų pažymėti svarbią aplinkybę: už deklaracijos nepateikimą, pavėluotą pateikimą ar klaidingų duomenų nurodymą asmenims gali būti baudžiami nuo 600 iki 1600 Eurų, taikoma tarnybinė arba administracinė atsakomybė.“ D4<...> „Mažesnėse administracijose gal tai ir būtų galima vadovui suvaldyti ir prisiimti visą atsakomybę už kiekvieną darbuotoją, tarnautoją. Bet manau gal aktualiausia būtų viso valstybės aparato jungtinė sistema“. E5<...> „tačiau reikia nepamiršti ir atnaujinti deklaracijas pasikeitus aplinkybėms“.
--	--

Remiantis ekspertų išsakyta nuomone ir pateiktais teiginiais galime tvirtinti, kad deklaravimas, kaip pareigos atsiradimas praktikoje priklauso nuo teisės aktuose nustatyto reguliavimo, tačiau ekspertai C3, E5, atskirai pažymi ir tai kad kiekviena įstaiga deklaravimo organizavimą jau pradeda vadovo įsakymu ar potvarkiu, turi pasitvirtinti sąrašą darbuotojų pareigybių, privalančių deklaruoti privačius interesus. Deklaravimas suvokiamas kaip nuolatinis, tęstinis privalomas procesas, nes atsiranda pareiga nuo asmens paskyrimo ar išrinkimo į pareigas momento ir tęsiasi visą jo laikotarpį, todėl labai svarbu yra užtikrinti, kad deklaracijos būtų tikslinamos ir papildomos pasikeitus tam tikroms reikšmingoms aplinkybėms. Interesų konflikto prevencija, šiuo atveju prasideda dar iki realaus konflikto atsiradimo, nuo pareigos laiku, tinkamai deklaruoti privačius interesus. Atsižvelgiant į ekspertų pateiktą nuomonę apie deklaravimo sistemą „PINREG“ galime teigti, kad elektroninis deklaravimo procesas technologiškai yra labai supaprastintas ir tai mažina administracinę naštą, tačiau vien tik sukurta patogi deklaravimo sistema, negali užtikrinti tinkamo deklaravimo proceso veikimo ir veiksmingos prevencijos. Apibendrinant galime teigti efektyvus deklaravimo proceso veikimas yra susijęs su deklaruojančio asmens sąmoningumu, atsakomybės ir įstaigos vadovo ar įgalioto asmens kontrolės, stebėsenos ir priminimo, deklaracijų tęstinio atnaujinimo ir tikslinimo atsiradus reikšmingoms aplinkybėms, nes tik taip galime suvaldyti tą regimą, galimą rizikos situaciją, pastebėti ir nustatyti interesų konfliktus, užkirsti kelią kilti faktiniam interesų konfliktui ir galimybei žalingai pažeisti interesų derinimo įstatymą ar kilti korupcijos apraiškos. Sistema yra sukurta „PINREG“, labai paprasta ir nesukuria didelės administracinės naštos, tačiau svarbu suprasti, kad interesų konflikto prevencija priklauso ne tik nuo teisės aktų ir sukurtų sistemų, bet ir nuo įstaigos praktinių priemonių, kontrolės, stebėsenos įgyvendinimo.

5. Klausimas: *Kaip praktikoje veikia nusišalinimo procedūros? Kada jos yra būtinos, kas sprendžia ir kas tai fiksuoja?* Kategorijos interesų konfliktai, nusišalinimo procedūra, kontrolė ekspertų atsakymai suskirstyti į subkategorijas (žr. 5 lentelę).

11 lentelė. Ekspertų nuomonė apie praktikoje vykdomą nusišalinimo procedūrų taikymą

Subkategorija	Kodas/Teiginiai
Nusišalinimas	A1<...> „Nusišalinimas jau truputėlį yra kitaip, gali būti kad sakykim kai tu deklaruoji tu nežinai ten nei kaimynų, nei klasiokų prieš 20 metų ir staiga tu dalyvauji priėmimo procedūroje viešųjų pirkimų...<...> išgirdęs pažystamą kažkokį vardą, pavardę ar juridinio asmens pavadinimą, jis turi nedelsiant informuoti vadovą ar kitą atsakingą asmenį, kad jis negali toliau tęsti savo dalyvavimo, tam tikroje procedūroje ir jis reiškia nušalinimą“. C3<...> „Valstybinėje tarnyboje dirbančiajam asmeniui nusišalinimo procedūra yra svarbus būdas realiai išvengti interesų konflikto“. E5<...> „Nusišalinimas praktikoje, sakykime, veikia kaip savalaikis pasitraukimas, kadangi darbuotojas turi teisę ir privalo tai padaryti jeigu mato, kad konkretus klausimas gali būti susijęs su jo privačiais interesais“.
Praktinė nusišalinimo procedūra	A1<...> „Teoriškai netgi jis turi faktiškai atsistoti, nes taip teismas yra pasakęs ir fiziškai nebūti toje patalpoje, išeiti iš tos“. E5<...> „Nusišalinimas reiškia nebesvarstyti, nebalsuoti ar kitaip nederinti, turi pilnai nusišalinti, pasitraukti iš klausimo nagrinėjimo, kad nebūtų įtakos priimamam sprendimui. Šioje situacijoje, jis turi nelaukti, kol kažkas pastebės, tačiau iš karto informuoti atsakingą asmenį ar įstaigos vadovą apie esamą susidariusią situaciją ir aišku nebedalyvauti procese.“ D4<...> „pati nusišalinimo procedūra paliekama spręsti ir veikti patį tarnautoją, nuo jo etikos normų ir valios priklauso sprendimų skaidrumas.<...> Kita vertus, jau paaiškėjus interesų susikirtimo faktams ir galimybėms, turėtų vadovas imtis šios pozicijos griežčiau ir konkrečiau, nurodant išsiaiškinti, pavesti patikslinti yra ar nėra interesų konfliktas, etikos komisijos sprendimu.“ E5<...> „galima ir stabdyti darbuotojo dalyvavimą, kai tik atsiranda rizika, jeigu kyla abejonės vadovas ar įstaigoje esantis atsakingas asmuo gali nušalinti darbuotoją pastebėjęs galimą interesų konfliktą.“
Nusišalinimo priėmimo sprendimas	A1<...> „Tai šiuo atveju yra labai svarbu, kad tas deklaratas pareikštų nusišalinimą. Pareiškimas turi garsiai, aiškiai, deklaratyviai pareiškiamas viešai. Viskas turi būti griežtai, rašytine tvarka fiksuojama ir aišku nusišalinimo nepriėmimo/priėmimo klausimas irgi turi būti viskas raštu, negali būti žodžiu, nes žodinės teisės nėra.“ C3<...> „Kiekvienas nušalinimo atvejis protokoluojamas. Informacija apie kiekvieną nusišalinimą pateikiama į Vyriausiosios tarnybinės etikos PINREG sistemą.“

Atsižvelgiant į ekspertų pateiktus atsakymus, apibendrintai galime teigti kad nusišalinimo procedūra praktikoje yra veiksminga ir yra viena iš pagrindinių prevencinių priemonių, kuri gali padėti išvengti interesų konflikto. Pateiktuose ekspertų atsakymuose tai pat išryškėja nusišalinimo būtinumas tik tada, kai valstybės tarnautas, darbuotojas ar kitas sprendimo priėmimo procese dalyvaujantis asmuo, pastebi, kad svarstomas klausimas yra ar gali būti susijęs su jo asmeniniais, privačiais interesais. Šiuo atveju sprendime dalyvaujantis asmuo turi nedelsdamas aiškiai pareikšti, atsistoti ir išeiti ir nedelsdamas informuoti vadovą ar kitą atsakingą asmenį, kad nebedalyvaus svarstomo klausimo sprendime ir derinime ar jo priėmimo, dėl asmeninių privačių interesų derinimo galimo pažeidimo. Atsižvelgiant į gautus duomenis galime daryti išvadą, kad praktikoje nusišalinimo procedūra nėra tik formalumas ar pranešimas apie galimą interesų konfliktą. Tai yra puiki prevencijos priemonė padedanti suvaldyti rizikas kilti faktiniams interesų konfliktams. Svarbiausia, kad tai turi būti realiai įgyvendinama, asmuo turi laiku ir pagrįstai nusišalinti, nedalyvauti ir nedaryti įtakos priimam sprendimo objektyvumui, asmeniui nenusišalinus ir esant pastebėtai rizikai, labai svarbus tampa etikos komisijos vaidmuo ir jį turi nušalinti vadovas ar kitas atsakingas asmuo.

Nusišalinimo procedūra yra veiksminga ir tampa priklausoma nuo kelių veiksnių: asmens atsakomybės ir gebėjimo atpažinti interesų konflikto riziką ir įstaigos vadovo ar atsakingo asmens kontrolės ir atliekamos procedūros fiksavimo raštu, dokumentavimo sprendimų o ne žodinio aptarimo kaip kartais pasitaiko praktikoje.

6. Klausimas: *Kaip yra dokumentuojami priimami sprendimai rizikingose situacijose? Ar lieko dokumentavimo procedūros atsekamumas?* Kategorijos rizikos situacijos, dokumentavimo procedūra, atsekamumas, ekspertų atsakymai suskirstyti į subkategorijas (žr. 12 lentelę).

12 lentelė. Ekspertų įžvalgos apie sprendimų priėmimo procedūras rizikingose situacijose

Subkategorija	Kodas/Teiginiai
Sprendimo priėmimo įforminimas	A1<...> „rašo prašymą direktoriui, aš kaip antikorupcijos pareigūnas vizuoju. Direktorius tada man padeda paruošti įsakymą ir mes įsakymą formą išleidžiam, kad ji nusišalina nuo tokio juridinio asmens sprendimų priėmimo, įsakymas išleidžiamas <...> nusišalinimas turi būti, bet jis turi būti aiškus, tiesioginis ir motyvuotas. Ir dokumentuotas aišku“. C3<...> „labai svarbu, kad nusišalinimo procedūras būtų atitinkamai dokumentuojamos. Pradedant pranešimu apie galimą interesų konfliktą, nusišalinimo pareiškimu ir baigiant realiu, fiziniu asmens nusišalinimu“. E5<...> „kas toliau perima sprendimą. Tai šiuo atveju sakyčiau yra visas susidariusio rizikos situacijos kelias: kas atpažino riziką? Kaip ar kada pranešė?
Nusišalinimo pagrindumas	A1<...> „nusišalinimas turi būti protingas, motyvuotas, aiškiai išreikštas, bet jis turi būti tiesioginis. Jis turi būti labai aiškiai susietas su tuo, tarkim, juridiniu asmeniu, su kuriuo tu turi tarkim ar akcijų ar darbinės funkcijos, ar tavo artimi asmenys yra susiję <...> yra labai tolimas nusišalinimas, perteklinis, netikslingas nusišalinimas, kai jis yra nebūtinas, bet siekdami sau susimąžinti darbinę naštą, kartais deklarantai arba sakykim įvairūs asmenys, jie stengiasi nusišalinti, taip palengvindami savo darbinę naštą.“ E5<...> „nusišalinimo pareiškimas, turi būti įrašyta ir jo priėmimo ar nepriėmimo motyvai kas priėmė sprendimą, dėl nusišalinimo ir tolesnis pavedimas, dalyvavimo ribos“.
Procedūros atsekamumas	B2<...> „Tai tas atsekamumas tikrai yra, tačiau kiek mes tuo atsekamumu pasinaudojame tai jau kitas klausimas“. C3<...> „Tinkamas nusišalinimo veiksmų ir eigos dokumentavimas suteikia galimybę, reikalui esant atkurti įvykių eigą. Pavyzdžiui, Vyriausiosios tarnybinės etikos komisijos (toliau VTEK), Specialiųjų tyrimų tarnybos (toliau STT) ar vidaus audito patikrinimo metu“. D4<...> „Atsekamumas pagal vidines tvarkas manau irgi viskas turi matytis, galų gale turi būti viskas dokumentuota, protokoluota, gal ir skaitmenizuota. Šiuo metu tikrai yra daug galimybių viską fiksuoti.“ E5<...> „atsekamumas yra jeigu viskas yra fiksuojama<...> rengiami protokolai, kiekviena susidariusi rizikos situacija yra dokumentuojama“.
Vidinis reglamentavimas	B2<...> „Bet ką aš jau norėjau kelintame klausime pasakyti, bet nepasakiau, tai dabar pasakysiu, kad labai svarbus yra aiškus organizacijų reglamentavimas, nusišalinimo <...> Viskas labai smulkiai aprašyta ir aš manyčiau kai yra taip aiškiai sudėliota, tai tikrai sumažina galimybę atsirasti tiems galimiems interesų konfliktams“. C3<...> „pastebėjęs galimą interesų konfliktą, apsiribojo šūktelėjimu posėdžio pirmininkaujančiam: „- svarstykite be manęs!“. Tačiau iš patalpų, kuriame vyko sprendimo projekto svarstymas, neišėjo. Taip pat, nepasirūpino, kad jo toks nusišalinimas būtų tinkamai užfiksuotas posėdžio protokole, perduotas į privačių interesų deklaravimo sistemą – PINREG, administruojamą VTEK ir turinčią valstybinį atsekamumą“. D4<...> „visų pirma pačios organizacijos, įstaigos vidinės tvarkos reglamentavimas labai svarbus kaip aspektas“.

Gauti ekspertų atsakymai vieningai patvirtina vidinę institucijų nusišalinimo tvarkų reglamentavimo svarbą, turi būti viskas labai aiškiai aprašyta ir supažindinta. Kaip teigia ekspertė B2<...>, skaidrus aiškumas ir žinojimas, mažina intereso atsiradimo galimybes“, nes tam tikros netikėtai atsiradusios

aplinkybės gali pasireikšti ir proceso viduryje, kai atrodo kad pradedant svartyti ar priimti sprendimą interesų konflikto kaip ir nebuvo, tačiau jis gali kilti ne tik pradžioje ir tą svarbu akcentuoti, nes dažnai yra pasimetama tokiose situacijose, kaip dabar elgtis jau pradžioje nenusišalinau. Atsižvelgiant į ekspertų išsakytas nuomones, galime teigti kad kaip ir teorinėje darbo dalyje, taip ir praktinėje išryškėja keli svarbūs veiksniai: svarbus ne tik reglamentavimo nuoseklumas, aiškumas tačiau ir komunikacija, aiškumas. Tai sumažina galimybę kilti regimiams ar galimiems interesų konfliktams, nes kai asmuo tarnautojas ar atsakingas darbuotojas žino kaip elgtis rizikos situacijose, tai ir nebelieka to pasimetimo kaip pasielgti teisingai ir nebijoma kalbėti apie pasikeitusias aplinkybes. Kitas svarbus aspektas, kad nusišalinimo procedūra turi būti dokumentuojama, negali būti tik žodinis pareiškimas kaip teigė C3 ekspertas, kad kartais pasitaiko ir tokių situacijų, tada ir sprendimo atsekamumo pėdsako nebelieka, nėra kaltų, nėra ir kontrolės vaidmens. Apibendrintai galime teigti, kad dokumentavimo kokybė priklauso nuo aiškių nuosekliai aprašytų vidaus tvarkų, kai yra nuosekliai įvardintos situacijos ir kada, kaip, kam pranešti, kokie buvo sprendimo motyvai ir kokios nustatytos dalyvavimo ribos. Tai yra svarbios prevencinės interesų konflikto, rizikos situacijų valdymo priemonės, padedančios išvengti piktnaudžiavimo situacijų, perteklinių nusišalinimų, užtikrinančios atsakomybes ir sprendimo priėmimo skaidrumą.

7. Klausimas: *Kaip manote Jūs, kokios prevencinės priemonės viešųjų ir privačių interesų derinimo praktikoje veikia veiksmingiausiai (mokymai, konsultavimas, etikos standartai, lyderystė ar kt? Kategorijos viešųjų ir privačių interesų derinimas, veiksmingiausios prevencinės priemonės praktikoje, ekspertų atsakymai suskirstyti į subkategorijas (žr. 13 lentelę).*

13. lentelė. Ekspertų nuomonė apie praktikoje taikomų prevencijos priemonių veiksmingumą

Subkategorija	Kodas/Teiginiai
Praktiniai mokymai ir analizė	A1<...> „Na o mokymas, konsultacijos, informavimas, čia yra jau išvestinės priemonės. Tai yra labai gerai, bet kas iš to jeigu aš visą laiką darysiu nuotolinius mokymus darbuotojams, bet tie darbuotojai, kaip man sako, tu taip dažnai nedaryk tų nuotolinių, sako mums trukdo dirbti“. B2<...> „mokymai, bet jie su situacijų sprendimu. Mokymai kur kažkokia viena galva pasako ką jums reikia daryti yra niekiniai, bet jeigu mes sprendžiame įvairias esančias susidariusias situacijas, tai tada jau iš tikrųjų žmogus užsifiksuoja, jam aiškiau pasidaro, kad ši situacija yra pavojinga jam, čia gali kilti interesų konfliktas ir t.t...“. C3<...> „preciziškai laikytis principų, reglamentuojamų Privačiųjų ir viešų interesų derinimo įstatyme, jokie teoriniai mokymai, sausos paskaitos apie pareigą ir prievolę vengti interesų konflikto nepadės“. E5<...> „Mokymai sakyčiau gal ne visada veikia veiksmingiausiai <...> mokymai ir konsultacijos veiksmingiausios tada kai yra paliečiamos tam tikros situacijos ir pateikiama per praktiką, kas buvo gerai ar blogai daroma priimant tam tikrus sprendimus įvairiose rizikos situacijose“.
Konsultavimas, sąmoningumo didinimas	A1<...> „Jeigu viskas veikia sistemingai nuosekliai, tai yra gerai. Ir mokymai ir konsultavimas vadinkim deklaratų, konsultavimas su įstaigos vadovu ir taip toliau...“. B2<...> „aš vis tik daugiau einu į tą elgsenos gydymą, tą sąmoningumo didinimą, taip kaip yra dabartiniame antikorupcijos prevencijos įstatyme. Į tą sąmoningumo didinimą per minkštąsias tokias priemones. <...> Tai Naujienlaiškiai, pokalbiai yra atvejų kai sakykime vadovas tam skiria nuolatos keletą minučių primindamas, sakydamas, kad pagalvokite ar nėra tai interesų konfliktas“.

Vidinis reglamentavimas, etikos standartai ir viešumas	C3<...> „Vis tik efektyviausia ir stipriausia interesų konfliktų prevencinė priemonė, manau, yra viešumas.<...> laisvai prieinami žurnalistams, visuomenei, kad kiekvienas neigiamas faktas atitinkamai bus „tamsi dėmė“ asmeninei reputacijai, neigiamai „atsilieps“ kituose rinkimuose, tai veikia kaip socialinis „padidintas stiklas“, efektyviai verčia politikus, visų lygių valstybės tarnautojus elgtis atsakingiau, kruopščiau laikytis ir gerbti įstatymus, valstybė ir visuomenė.“ D4<...> „Įstaigos vidinėse tvarkose turi būti kiekvienam darbuotojui aiškiai apibrėžtos ribos, deklaracijų teikimo pagrindai, sąlygos, kontrolės bei tyrimų mechanizmai“. E5<...> „viešųjų ir privačių interesų valdymas, skaidrumas, viešumas labai priklauso nuo vadovo požiūrio, nes, sakykime, tikrai nepakanka darbuotojo sąžiningumo, kai viešojoje institucijoje nėra vadovo reputacijos, viešumas ir vadovo lyderystė čia yra svarbiausia.“
Organizacijos kultūra, vadovo lyderystė	A1<...> „Pirmas įstaigos vadovai, vadovai turi turėti labai aiškiai išreikštą lyderystę, kad institucijoje turi būti skaidru. Visos procedūros veiktų kokybiškai, efektyviai, organizuotai, siekiant skaidrumą, efektyvumą, produktyvumą ir t.t.<...>iškelčiau įstaigos vadovų, pavaduotojų, skyriaus vedėjų, lyderystę“ C3<...> „Esant tokiai situacijai, kada nėra įstaigos ar organizacijos vadovo lyderystės – pavyzdžio preciziškai laikytis principų, reglamentuojamų Privačiųjų ir viešų interesų derinimo įstatyme, jokie teoriniai mokymai, sausos paskaitos apie pareigą ir prievolę vengti interesų konflikto nepadės.“ E5<...> „viešųjų ir privačių interesų valdymas, skaidrumas, viešumas labai priklauso nuo vadovo požiūrio, nes, sakykime, tikrai nepakanka darbuotojo sąžiningumo, kai viešojoje institucijoje nėra vadovo reputacijos, viešumas ir vadovo lyderystė čia yra svarbiausia“.

Atsižvelgiant į ekspertų pateiktas atsakymus, vieninga nuomone teigia kad visos priemonės praktikoje yra efektyvios jeigu yra vadovo ir atsakingų asmenų lyderystė ir viešumas. Kaip teigia C3 <...> viešumas veikia kaip „socialinis padidintas“ stiklas ir efektyviai verčia politikus, visų lygių tarnautojus elgtis atsakingiau“. Kaip teigia C1 <...> „Įstaigos vadovo didelis noras, kad toje įstaigoje būtų skaidru, sąžininga, tvarkinga, viskas teisėta“. Tačiau iš pateiktų atsakymų, galime išžvelgti ir kitą problemą, kad kontrolė viešųjų ir privačių interesų valdymo situacijoje yra netinkamai įgyvendinama, dėl už jos įgyvendinimą, priežiūra paskirtų atsakingų darbuotojų. Kaip teigia A1 <...> „Lietuvoje mes turim, kai „personalistai“ tą funkciją atlieka tarp penkiasdešimt tai kelintos funkcijos... Mes radom, kai ūkvedžiai ar bibliotekininkai atlieka tas funkcijas, slaugės ligoninėse. Mes tik neradom kiemsargių kurie tai atliktų...“, atsižvelgiant į tai galime daryti išvadą, kad šiuo atveju jau trūksta vadovo lyderystės, nes būtent vadovai turi formuoti tą atsakingą požiūrį ir objektyviai įvertinti paskirtų funkcijų įgyvendinimą ir atsakomybę.

Apibendrintai galime teigti, kad mokymai ir kitos prevencinės priemonės yra gerai, jeigu jos yra taikomos praktiškai, komunikuojant analizuojant ir sprendžiant iškilusias rizikos situacijas. Deklaravimas yra viena iš efektyviausių prevencijos priemonių, tačiau sekantis žingsnis, kuris padėtų išvengti interesų konflikto yra viešumas. Viešųjų ir privačių interesų konfliktų prevencija efektyviai veikia tose įstaigose ar įmonėse, kuriose vengimas interesų konflikto yra ne formalus, kažki kam reikalingas, sausas, teorinis reikalas, o kasdieninė siekiamybė kuri priklauso nuo vadovo ir kitų atsakingų asmenų lyderystės viešojoje institucijoje. Mokymai jie nėra veiksmingi jeigu nėra vadovo lyderystės ir organizacinės kultūros kūrimo. Tai patvirtina ir teorinėja darbo dalyje išryškėjusi vadovo lyderystė, jo etika, moralinės ir asmeninės savybės, kaip pavyzdys darbuotojams nuo kurio priklauso organizacinė kultūra, vykdoma skaidri veikla ir kuriama antikorupcinė aplinka kuri kartu formuoja sąmoningumą ir visuomenės pasitikėjimą. Tyrimo

duomenys patvirtina, kad interesų konflikto prevencija priklauso ne nuo mokymų skaičiaus o nuo vidinės organizacijos kultūros. Aiškiai reglamentuotos tvarkos, viešumas, skaidrumas ir vadovo lyderystė sudaro tvirtą pagrindą geriau suprasti savo pareigas, atliekamas funkcijas ir atsakomybę, tai padeda užkirsti kelią kilti rizikos situacijoms o joms atsiradus darbuotojai drąsiau ir efektyviau galėtų parinkti tinkamą valdymo strategiją situacijai išspręsti.

8. Klausimas: *Kaip praktikoje veikia konsultavimas dėl kylančių ribinių interesų konflikto situacijų? Ar darbuotojai žino kur kreiptis?* Kategorijos konsultavimas, ribinės interesų konflikto situacijos, ekspertų atsakymai suskirstyti į subkategorijas (žr. 14 lentelę).

14 lentelė. Ekspertų nuomonė apie praktikoje vykstančias konsultacijas, konsultavimo formas ir komunikaciją

Subkategorija	Kodas/Teiginiai
Ar asmenys žino kur kreiptis konsultacijos esant rizikos situacijoms	B2<...> „Na darbuotojai turėtų žinoti kur kreiptis, nes paskirtas atsakingas asmuo dėl interesų derinimo skelbia, kad jis konsultuoja. <...> Bet mano tyrimas atskleidė organizacijų etikoje, kad vis tik pirmiausia darbuotojas atsiradus interesų konflikto galimybei kreipiasi į vadovą arba į teisės skyrių“. C3<...> „Praktikoje konsultavimas vyksta įstaigos viduje, kada tiesioginis vadovas arba jo įgaliotas asmuo suteikia patarimus, konsultaciją kaip elgtis, konkrečiu atveju. <...> Esant sudėtinga klausimui arba kyla abejonių dėl gautos konsultacijos įstaigos viduje, tarnautojas gali tiesiogiai kreiptis į Vyriausiąją tarnybinės etikos komisiją“. D4<...> „įstaigoje darbuotojai tikrai žino kur ir pas ką kreiptis, čia didelį vaidmenį atlieka tinkama komunikacija įstaigoje“. E5<...> „visų pirma darbuotojas susidūręs su tokia situacija kreipsis konsultacijos į vadovą ar paskirtą atsakingą asmenį“.
Praktinė pagalba, konsultacijų formos	A1<...> „Iš tikrųjų kaip minėjau, STT ir VTEK jie akcentuoja siųsdami priminimus institucijom, vesdami mokymus, konsultacijas ir kaip minėjau, institucijos pačios turi irgi norėti bendrauti su STT ir VTEK“. B2<...> „didelį vaidmenį vaidina ir teisės skyrius jeigu organizacijoje jis yra aišku“. C3<...> „Esu susidūręs su rašytine konsultavimo forma, kada įstaigos vadovas konkrečioms tarnautojams, darbuotojams parengia ir pateikia rašytinę konsultavimo formą – dokumentą, kuriam nurodoma nuo kokių užduočių vykdymo privalo nusišalinti. Dažniausiai tokia, raštiško konsultavimo forma pasirenkama, įstaigoje dirba giminaičiai, tai yra esant nuolatinei konflikto rizikai. <...> Įstaigose praktikuojama Atitikties pareigūno konsultacija. Tokia konsultacija yra profesionali, ji suteikiama besispecializuojančio šioje srityje specialisto. <...> ne tik suteikinėja konkrečias konsultacijas, bet organizuoja individualius arba kolektyvinius mokymus, stebi galimus įstatyminių normų pasikeitimus, konfliktų derinimo klausimais, apie juos perspėja, informuoja įstaigos tarnautojus.“ D4<...> „didelėse organizacijose manau tikrai yra įsteigti teisės skyriai (departamentai), tikslu aiškinti, kontroliuoti, konsultuoti, stebėti ir spręsti galimus ginčus“. E5<...> „galima kreiptis konsultacijos į vyriausiąją tarnybinės etikos komisiją“.
Informacijos skelbimas, viešinimas	A1<...> „turi būti institucijų tinklalapiuose rubrika, šiaip tai ji yra privaloma, korupcijos prevencija. Korupcijos prevencijos puslapyje yra nurodoma, kaip pranešti apie daromą nusikaltimą, koku telefonu skambinti, koks elektroninis paštas ir t.t... Šiuo atveju jau tas informacinių technologijų lygmenį klausimas yra sutvarkytas.“ B2<...> „yra tas atsakingas asmuo ir darbuotojai žino kur kreiptis“. D4<...> „Tinkama praktika veikia per institucijos atsakingus specialistus, vadovus ir galų gale, VTEK. Ten, kur ši sistema aktyviai naudojama, darbuotojai dažniausiai žino, kur kreiptis, tikslu užkirsti interesų konfliktams ankstyvoje stadijoje arba jų iš viso išvengti.“ E5<...> „tikrai darbuotojai žino kur kreiptis. Tai yra skelbiama viešai“.

Komunikacija ir vadovo lyderystė	A1<...> „Didžiausia problema, kad žmonės nenori ar tingi arba nėra motyvuoti pranešti <...>Tai, kaip minėjau vėl grįžtam į tą vadovų lyderystę, skyrių vedėjų lyderystę, kad jie akcentuotų žmonėms. Aiški padaliniai arba darbuotojai, kurie atsakingi už korupcijos prevenciją, turi labai daug dirbti, kad jie nuolat ir nuolat akcentuotų, kad netylėkit, praneškit, informuokit <...> Tai kiekvienoje institucijoje turi būti sukurta tam tikra antikorupcinė kultūra. Paprastai kalbant, sukurta netoleravimo kultūra.“ E5<...> „Svarbiausia nebijoti ir atvirai kalbėtis, netylėti ir laiku suvaldyti ribines situacijas“.
----------------------------------	--

Atsižvelgiant į ekspertų atsakymus, pastebima, kad konsultavimas dėl galimo interesų konflikto praktikoje pirmiausia vyksta įstaigos viduje. Darbuotojai susidūrę su rizikos situacijomis pirmiausia kreipiasi į įstaigos vadovą ar paskirtą atsakingą asmenį, atitikties pareigūną ar teisės skyrių, esant sudėtingoms situacijoms konsultacijas suteikia VTEK ir STT, tačiau kaip teigia ekspertas A1 <...> „ir kaip minėjau, institucijos pačios turi irgi norėti bendrauti su STT ir VTEK“. Kita į ką svarbu atkreipti dėmesį, kaip į didžiausia įvardinamą problemą tai žmonių nenoras ar tingėjimas, motyvacijos trūkumas pranešti apie daromus nusikaltimus. Korupcijos prevencijos puslapyje yra nurodoma, kaip pranešti, institucijos kiekvienais metais atlieka korupcijos tolerancijos tyrimą, STT akcentuoja, kad tai yra viena iš prevencinių priemonių ir yra numatyta atlikti pagal korupcijos prevencijos įstatymą, tačiau trūksta motyvacijos ir vėl grįžtame prie vadovo lyderystės ir komunikacijos, institucinės antikorupcinės kultūros kūrimą.

Apibendrintai galime teigti, kad konsultavimo sistema atskleidžia kokia ji yra svarbi ir efektyvi, ankstyvoji prevencinė priemonė galinti užkirsti kelią interesų konfliktams ir išvengti viešųjų ir privačių interesų derinimo pažeidimų. Konsultacijų formos yra kelių lygmenų, ji apima tiek vidinius tiek išorinius konsultacijų pagalbos kanalus ir darbuotojai susidūrę su galimu interesų konfliktu tikrai žino kur kreiptis, informacija yra skelbiama viešai, tačiau kitas svarbus aspektas kad to neužtenka, nes darbuotojai ne visada tai daro, trūksta motyvacijos. Konsultacijų veiksmingumas priklauso ne tik nuo specialistų kompetencijos ir aiškiai nurodytų kreipimosi kanalų, tačiau ir nuo institucijose kuriamos komunikacijos, vidinio bendravimo, atvirumo ir netolerancijos pažeidimams, kaip teigia ekspertas C3 veikia bendras teisinio pradžiamokslis principas: „nežinojimas - neatleidžia nuo atsakomybės“.

9. Klausimas: *Jūsų nuomone, kas labiausiai mažina taikomų prevencijos priemonių efektyvumą praktikoje?* Kategorijos prevencijos priemonės, veiksmingumas praktikoje, ekspertų atsakymai suskirstyti į subkategorijas (žr. 15 lentelę).

15 lentelė. Ekspertų įžvalgos apie praktikoje taikomų prevencijos priemonių efektyvumą

Subkategorija	Kodas/Teiginiai
Prevencijos priemonių efektyvumo mažėjimas	A1<...> „Na aš galbūt išskirsiu įstaigų vadovų lyderystę. Jeigu įstaigos vadovas numoja ranką ir sako, ne čia nesvarbiausia <...> jeigu įstaigos vadovai yra nesuinteresuoti tai tas labai greitai pasklinda per visą instituciją <...> tas toks subjektyvus nenorėjimas rūpintis šiuo reikalu, jis sukuria bangą, kuri nueina iki apačios“.

	B2<...> „Požiūris ir asmenų bei darbuotojų nuostata mažina priemonių efektyvumą, nes tiesiog nėra vien tik darbuotojų nuostatos, bet ir pačio vadovo nuostata. <...>Vadovas turi būti pirmas ir po to jau pačių darbuotojų požiūris ir nuostata.. C3<...> „Mano manymu, viena iš tokių priežasčių, darančių didelę neigiamą įtaką tarnautojų, darbuotojų motyvacijai vadovautis ir laikytis interesų derinimo įstatymo principų, yra įstaigos, organizacijos vadovų lyderystės stoka, vadovų pavyzdžio nebūvimas arba netgi jų blogas, neigiamas pavyzdys.“ D4<...> „vadovo lyderio nebūvimas“. E5<...> „efektyvumas manau priklauso ne nuo priemonių buvimo, o nuo jų įgyvendinimo praktikoje, ne popieriuje <...> vėl grįžtu į vadovo lyderystę ir jo požiūrį į įgyvendinimą ar žiūrima tik formaliai, kad būtų laikomasi teisės aktų ar yra įgyvendinama praktiškai institucijos veikloje“.
Neigiamas darbuotojų nusiteikimas, formalus požiūris	B2<...> „Tvarkos jos visos eina savo linkme, pagal įstatymą jos turi būti, bet keitimas nuostatų tai čia yra mūsų pagrindinis darbas. <...>Bet jeigu darbuotojas neigia ir nepalaiko tų visų priemonių kurios yra sukurtos, tiesiog nepalaiko jų tai joks darbuotojas to nesulaikys, tai sakyčiau, kad nuostata“. C3<...> „Vadovaudamasis patirtimi ir matyta situacija praktikoje galiu teikti, kad net nepriekaištingai parengtos ir organizuojamos prevencijos priemonės neturi deramo efekto, jeigu įstaigoje (arba visuomenėje) tarp žmonių, vyrauja neigiamas nusiteikimas į viešųjų ir privačių interesų konfliktų prevencijos politiką, kai netikima arba nusiviliama prevencinių priemonių efektyvumu.<...> D4<...> „Formalus darbuotojo požiūris <...> nusiteikimas kad manęs tai neličia, nusistatymas prie esančią ir galiojančią tvarką“.
Pasitikėjimo trūkumas, dvigubi standartai	C3<...> „Motyvaciją preciziškai vengti interesų konflikto ypač neigiamai veikia, taip vadinamų „Dvigubų standartų“ egzistavimas įstaigoje ar organizacijoje. Kai vadovai skambiai ir išraiškingai deklaruoja skaidrumą, vykdo agitaciją kruopščiai vengti interesų konfliktų, tačiau patys priima sprendimus naudingus sau arba palankius giminaičiams“. E5<...> „Įstaigoje turi būti pasitikėjimas, aiškus taisyklių reglamentavimas ir nebijojimas kalbėti, pranešti apie interesų konflikto pažeidimus „M““.
Viešumo trūkumas ir institucinė kultūra	A1<...> „Sprendimai neturi būti priimami kaip akvariume, turi būti tada dokumentuojamas, protokoluojamas, galbūt kažkur įrašomas, nes svarbu dar yra atsekamumas,, <...>buvo užkulisiniai sprendimų priėmimai, todėl kad galbūt kažkas žodžiu užtarė, paprašė atsiranda ta mitologija, kitaip sakant kalbos, tad dar vienas aspektas sprendimų priėmimo yra labai svarbus viešumas.“ C3<...> „dar vieną faktorių, mano manymu, stipriai trukdantį interesų konfliktų prevencijos efektyvumui, tai - baimė pranešti apie priimančiųjų sprendimus šališkumą, įvairius galimus piktnaudžiavimus tarnyba arba apie kitas panašias blogybes.<...> Nors įstatymai formaliai saugo pranešėjus, gina juos nuo įstatymų pažeidėjų ar piktnaudžiautojų, apie kuriuos buvo pranešta, tačiau, dažnu atveju, nesiryžtama pranešti, nepasitikima apsaugos efektyvumu, bijoma persekiojimo, neigiamo požiūrio arba mobingo ar socialinės izoliacijos, kritikos bei patyčių. <...> Mūsų visuomenėje apie pranešėją, dar vis, labai gyva „skundiko“ samprata, paveldėta iš sovietinio laikotarpio“. E5<...> „Įstaigoje turi būti pasitikėjimas, aiškus taisyklių reglamentavimas ir nebijojimas kalbėti, pranešti apie interesų konflikto pažeidimus <...>svarbus yra betarpiškas bendravimas su darbuotojais, informavimas, motyvavimas, mokymai ir asmeninė vadovo pozicija, kad veikla turi būti vykdoma skaidriai“.

Atsižvelgiant į gautus ekspertų atsakymus, galime teigti kad praktikoje prevencinių priemonių efektyvumą labiausiai mažina esančių prevencijos priemonių formalus taikymas ir darbuotojų nuostatos, tai pat labai svarbus išlieka vadovo lyderystės vaidmuo, nepakankamas darbuotojų įsitraukimas. Kaip teigia ekspertas C3 <...>„Tokioje aplinkoje yra puiki terpė pasireikšti dar nuo sovietmečio likusiam požiūriui pateisinti įvairioms machinacijoms, „susikombinavimams“. Lyg grįžti į senus laikus, kada pasinaudojimą tarnybiniu statusu, piktnaudžiavimą tarnybinėmis pareigomis, buvo populiariu nekaltai vadinti „mokėjimu gyventi“, esant tokiai arba panašiai viešųjų ir privačių interesų derinimo kultūrai, interesų konfliktams užkardyti skirtos prevencinės priemonės tampa banaliai formaliomis, visiškai neefektyviomis. Kitas svarbus aspektas. kad praktikoje vis dar labai gyvas neigiamas ir netinkamas supratimas bei vertinimas pranešėjo vaidmens. Pranešėjas dažnai pripažįstamas ir vertinamas daugiau kaip blogietis, o ne „gėrietis“.

Atsižvelgiant į tyrimo duomenis galime teigti, kad prevencinių priemonių gausa nepadės užkirsti kelio viešųjų ir privačių interesų derinimo įstatymo nuostatų pažeidimams, nes formalūs reikalavimai realiai nekeičia darbuotojų elgesio o įstaigos vadovo lyderystės stoka, sukelia ir abejingumą, netikėjimą taikomų prevencijos priemonių prasmingumu. Kai vadovas deklaruoja institucijos skaidrumą, tačiau pats jo nesilaiko, prevencinių priemonių efektyvumas mažėja ir interesų konfliktų valdymas tampa tik formalumas popieriuje. Būtinai ne tik teisės aktų įgyvendinimas, tvarkų parengimas, bet ir realus kasdieninis praktinis jų įgyvendinimas, darbuotojų ir visuomenės sąmoningumo didinimas, pasitikėjimu grįsta pranešimo kultūra.

10. Klausimas: *Kaip manote, ar praktikoje šališkumą, neteisėtų sprendimų priėmimą ir skaidrumo stoką lemia tarnautojų etika, moralinės vertybės, teisinio reguliavimo spragos ar kita?* Kategorijos interesų kas lemia neetiškų, neteisėtų sprendimų priėmimą, skaidrumą praktikoje, ekspertų atsakymai suskirstyti į subkategorijas (žr. 14 lentelę).

16 lentelė. Ekspertų įžvalgos apie praktikoje priimamus neteisėtus, šališkus sprendimus ir skaidrumo stoką

Subkategorija	Kodas/Teiginiai
Moralinės nuostatos ir sąmoningumas	A1<...> „Jeigu yra žema moralė darbuotojui, šiuo atveju valstybės tarnautojui“. B2<...> „Aš daugiau kalbėčiau apie moralę,<...> Bet mes neįveikiame, tų moralinių nuostatų, mes jų nepakeičiame ir kol kas jos toks kaip per šleifą ilgų metų, to sovietinio laikotarpio šleifas vis dar tęsiasi...<...> su tuo sąmoningumu, tais požiūriais mums yra sudėtinga, nes ta kaita vyksta labai palengva“. C3<...> „Šališkumą, neteisėtų, neskaidrių sprendimų priėmimą nulemia daug faktorių<...>Šalia šių, žmogaus savanaudišką prigimtį charakterizuojančių ydingų savybių, manau, tinka įvardinti ir savybes, įgimtas panaudoti neginčytino pranašumo prieš kitus įvaizdžiui sukurti.“ D4<...> „viskas prasideda nuo paties kiekvieno darbuotojo moralinio vertinimo, jo išsilavinimo“. E5<...> „viskas yra susiję“.
Organizacinė kultūra, reikšmė, etikos standartai	A1<...> „Tai vis dar plius yra aplinkos netoleravimas arba toleravimas problemos. Tai šiuo atveju labai svarbu yra antikorupcinis mokymas, antikorupcinės kultūros formavimas. Tai aišku užtrunka laiko, taip yra paskaičiuota 5-7 metai institucijoje reikia vien tik kalti ir kalti informaciją, kad blogai, blogai negalima duoti kyšių.“ B2<...> „organizacijų kultūra ir jos kūrimas ir kai visa tai yra balanse, tai viskas yra tvarkoje, bet kaip tik pakrypstama į kažkurią vieną ar kitą pusę daugiau, tada išsideriname ir viskas griūna. C3<...> „sąlygoja žmogaus prigimtinių ydos – savanaudiškumas, gobšumas, egoizmas. Tai savybės, kurios homo sapiens - žmogaus pirminiuose evoliucijos etapuose, buvo gyvybiškai svarbios, padėjusios išgyventi.“ D4<...> „didelę įtaką daro ir tai, kokia klesti įstaigos vidinė kultūra, jų darbuotojų motyvacija, etikos standartai“. E5<...> „Jeigu viešojoje įstaigoje nėra skaidrumo, tai šiuo atveju jau kalbėti apie vadovo ar darbuotojo moralę nebėra prasmės, nes visuomenės akyse viešoji institucija praranda reputaciją“.
Skaidrumo užtikrinimas	A1<...> „jeigu įstaigos vadovas bus labai stipriai nusistatęs prieš korupciją, prieš interesų konfliktų praleidimą, kai sprendimai yra nesąžiningi, tai tas skyriaus vedėjas bijos imti tą butelį ar pinigus“. D4<...> „Prevencija turi veikti visose srityse“<...>vien teisinėmis priemonėmis šių tikslų nepasieksime“. E5<...> „Tai skaidrumo trūkumas, kaip įstaigos veidrodys, atskleidžia ir atsakomybės ir veiksmingos kontrolės, priežiūros nebuvimą įstaigos viešojoje veikloje.“

Teisinis reguliavimas, spragos	A1<...> „Reiktų tikslinti korupcijos prevencijos įstatymą, kuriame labai, labai pabrėžiu, gal dar dešimt kartų, labai akcentuoti įstaigų vadovų lyderystę. Ir labai aiškiai pasakyti, duoti toną arba signalą įstaigų vadovams, kad jeigu sakykim, kad ir „mažiausias korupcinis faktas įstaigoje, na tarkim paėmė saldinių dėžutę gydytojas ar ten dar kažkas... Šiuo atveju įstaigos vadovo iškarto neeilinė atestacija<...> Ir antras, reikia tikslinti viešų privačių interesų derinimo įstatymą ir ten numatyti, kad asmenys labiau daugiau akcentuoti tą regimybę, kaip savyje sugeneruoti, kad man gali būti interesų konfliktas“. B2<...> „Teisinė aplinka, pas mus viskas yra sutvarkyta tai rodo ne pirmi metai Europos Sąjungos ten tam tikros institucijos mus įvertina 10 balų iš 10, kad teisės aktai parengti kokybiškai, aiškiai kas yra susiję su korupcija, korupcijos prevencija ir t.t...“. C3<...> „Teisinio reguliavimo spragos, žinoma, turi įtakos tarnautojų neskaidriems, šališkiems sprendimams atsirasti. Kadangi teisėkūra negali sukurti teisinės sistemos, absoliučiai viską, skrupulingai reguliuojančios teisinėmis normomis,“. D4<...> „nepakankamai aiškūs išsamūs teisės aktai, nėra vieningos teismų nuomonės, trūksta teismų praktikos, kai kurios situacijos gali būti neapibrėžtos, gal būt per sunkios pačios procedūros“.
--------------------------------	---

Informantų pateikti atsakymai apie praktikoje priimamus nešališkus sprendimus, jų vieninga nuomonė išskyrė kad teisė yra svarbi, bet nešališkam sprendimų priėmimui praktikoje didelę įtaką daro etikos ir moralės aspektai. Visų tyrime dalyvavusių ekspertų nuomone labiausiai nešališkų sprendimų priėmimą formuoja moralinės nuostatos ir visuomenės ir tarnautojų, atsakingų darbuotojų, vadovų ir kitų asmenų sąmoningumo problema. Kaip teigia ekspertas C3<...>, įstatymu reguliuojamuose interesų derinimo santykiuose, atsiranda „laisvo pasirinkimo“ erdvių“, praktika įrodo, kad būtent tokiose, įstatymų nereguliuojamose „erdvėse“, kur pasikliaujama padorumu arba etika ar kitomis, panašiomis moralinėmis vertybėmis, politikai, pareigūnai, vadovai ar kiti atsakingi asmenys už sprendimų priėmimą valstybės tarnautojai padorumo ir sąžiningumo egzamina neišlaiko, neatsispiria savanaudiškumo, vienokio ar kitokio gobšumo pagungai. Čia svarbus aspektas išryškėja tame, kad esant pakankamam teisiniui reguliavimui sprendimų priėmimas nuo to nepriklauso, nes galime teigti kad nešališki sprendimai, tai daugiau darbuotojo vidinės kultūros aspektas, kaip asmeninis gebėjimas atsispirti pagundai, sąžiningumas ir gebėjimas priimti nesavanaudiškus asmeniniams interesams palankius sprendimus. Teisės aktai nustato pareigą, atsakomybes ir draudimus padeda reguliuoti viešųjų ir privačių interesų derinimą, korupcijos prevenciją, tačiau praktikoje lieka rizikos situacijos kuriose jau tenka vadovautis institucine organizacijų, įstaigų vidine kultūra, antikorpuciniu švietimu, sąmoningumo didinimu skaidrumo kryptimi ir darbuotojų motyvacija. Kita svarbi išsakyta A1 eksperto nuomonė dėl teisinio reguliavimo problemų, ką turime keisti korupcijos prevencijos įstatyme ekspertas A1 <...> „Reikia pasakyti, kad jeigu nors vienas faktas per kalendorinius metus yra dėl korupcijos prevencijos pažeidimo, dėl korupcijų veikų ar dėl viešo privataus interesų derinimo įstatymo pažeidimo, įstaigos valdovui nedelsiant aukštesnė institucija, organizuoja atestaciją“, tai pats korupcijos prevencijos įstatymas yra pakankamai geras, didelis, išsamus, jaunas, bet jį reikia tikslinti. Atsižvelgiant į teorinėje darbo dalyje susiformavusį pagrindą, tik dar labiau patvirtina eksperto išsakyta nuomonė, vis tik čia reikia labai aiškiai formuoti įstaigos vadovo lyderystę ir atsakomybę. Kitas svarbus išryškėjęs siūlomas viešųjų ir privačių interesų derinimo įstatymo tikslinimas yra dėl viešųjų ir privačių interesų derinimo įstatymo nuostatų tikslinimo kaip teigia ekspertas būtina tikslinti <...> „labiau daugiau akcentuoti tą

regimybę, kaip savyje sugeneruoti, kad man gali būti interesų konfliktas“, tai šių dviejų pagrindinių įstatymų patikslinimas, pakeitimas galime teigti, kad yra būtinas siekiant išvengti interesų konflikto ir rizikos situacijų, regimybės. Apibendrintai galime teigti, kad nebuvo sukurta palaikoma užtikrinta sistema viešųjų ir privačių interesų derinime atsiranda spragų ir be moralinio, etinio ir teisinio aspekto sąveikos nebuvimo. Gauti atsakymai patvirtina ir tai, tiksliau galima išskirti, kad šiandien viešieji pirkimai (padidinta kaina, savų artimųjų „prastūmimai“) ir sveikatos sektorius Lietuvos valstybei sukuria milijardinę žalą, kurią sumažinti galėtume įgyvendinę, tiksliau sutvarkę prevencijos ir kontrolės sistemų sąveiką, tiksliau PINREG ir viešųjų pirkimų, VATARAS ir kitų registrų sąveiką. Nes kaip teigia ekspertas A1<...> „, kai kūrėm PINREG, mes modeliavom kad PINREG platforma, būtų surišta su viešųjų pirkimų platforma. Bet šiandien nėra sukurta sugeneruota viešųjų pirkimų platforma.

11. Klausimas: *Kaip vertinate viešųjų ir privačių interesų derinimo problemų kontrolės mechanizmus (vidinė kontrolė ir išorinė priežiūra) ar jos veiksmingos?* Kategorijos interesų konfliktai, vidinė kontrolė, išorinė priežiūra praktikoje, ekspertų atsakymai suskirstyti į subkategorijas (žr. 17 lentelę).

17 lentelė. Ekspertų nuomonė apie viešųjų ir privačių interesų derinimo kontrolę ir priežiūrą

Subkategorija	Kodas/Teiginiai
Vidinė kontrolė	A1<...> „Vidinė kontrolė tai yra, kad kiekvienoje viešojo sektoriaus institucijoje<...> tame tarpe ir biudžetinės įstaigos<...> pagal korupcijos prevencijos įstatymą turi būti asmuo arba padalinys atsakingas už korupcijos prevenciją<...> Tai šiuo atveju pirmas dalykas, turėti tokį pareigūną, asmenį, kuris vykdo korupcijos prevenciją, tai yra vadinkim vidinę kontrolę.“ B2<...> „korupcijos prevencijos įstatymas, jis tam tikra prasme ir subalansavo bei tarkim leidžia mums pasirinkti priemones,<...> šis įstatymas, na pakylėjo auditorius dar viename lygmenyje, kitaip sakant kad atsirado tas vidinis kontrolės mechanizmas kuris gali matyti tuos interesų konfliktus, galimas korupcijas,“. C3<...> „Vidinė kontrolė tai įstaigos (pavyzdžiui, savivaldybės) priemonių sistema, skirta užtikrinti, savivaldybės tarnautojų galimų interesų derinimo reglamento pažeidimų prevenciją. Praktiškai, vidinės kontrolės sistema, tai priemonės pasireiškiančios privačių interesų deklaracijų tikrinimu, teikimu konsultacijų, kaip teisingai deklaruoti interesus ir kaip elgtis konkrečiose situacijose, kad išvengti šališkumo – interesų konflikto. Taip pat, tarnautojo nušalinimo procedūriniai veiksmai, kilus interesų konfliktui.“ D4<...> „kontrolės mechanizmą reglamentuoja korupcijos prevencijos įstatymas, jame manau visai neblogai reglamentuota saugikliai, principai, priemonės užkirsti kelią bet kokio pobūdžio korupcijos apraiškomis. Tačiau bet kuri viešoji įstaiga turi turėti susireguliovusi ir reglamentavusi savo saugiklius ir kontrolės mechanizmus, kaip deklaracijų tikrinimą, t.y. kas jas atlieka, kas ką turi signalizuoti, nusišalinimo procedūras ir pan...“.
Išorinė priežiūra	A1<...> „O išorinė, tai mes turim kontrolės subjektus, tai yra ir priežiūrą vykdančius. Tai STT specialiųjų tyrimų tarnyba ir vyriausioji tarnybinės etikos komisija, aišku funkciškai jau šakinėje veikloje yra ir akademinės etikos kontrolierius, seimo kontrolieriai ir valstybės kontrolė netiesiogiai ir viešųjų pirkimų, bet pagrindiniai tai yra specialiųjų tyrimų tarnyba ir VTEK.“ C3<...> „Manau, veiksmingesnis ir efektyvesnis kontrolės lygis – išorinė kontrolė. Ją vykdo Vyriausioji tarnybinės etikos komisija, Valstybės kontrolierius arba pavyzdžiui – Specialiųjų tyrimų tarnyba. Šios kontrolės lygis yra aukštesnis ir ji ypatinga tuo, kad ją atlieka įstaigos vadovui nepavaldžios institucijos ir ji vertina jau įvykusius įvykius.<...> Kaip veiksmingą kontrolės elementą, atskirai išskirčiau privačiųjų interesų registro (PINREG) sistemą“.

	D4<...> „Jeigu tokie kontrolės mechanizmai neveikia ar netinkamai veikia, tuomet įsijungia išorinis kontrolės sektorius – tai valstybinė Etikos komisija bei Specialiųjų tyrimų tarnyba, kurie veikia pagal konkrečiai reglamentuotas funkcijas bei principus.“.
Kontrolės veiksmingumas	A1<...> „Kaip minėjau VTEK tą kontrolę vykdo, bet jų yra iš viso tik 25 žmonės, tai jie negali apimti visos Lietuvos, nes vien savivaldybių kaip minėjau yra 60 <...> Jeigu tik kažkur sistemoje yra trikdys, tam tikram lygmeny išsiderina“. B2<...> „vienas žmogus visko negali padaryti ir pakeisti ir čia mūsų pačių atsakomybė yra labai svarbi jeigu mes ją jaustume ir ta reputacija mums būtų svarbi. Nes kol kas ta reputacija, lieka šone“. C3<...> „Praktikoje, vidinės kontrolės sistema, dėl veikiančio socialinio susisaistymo, būdingo mažoms bendruomenėms dažnai yra neefektyvi, mažai veiksminga, formali („popierinė“). Taip yra todėl, kad kontroliuojantysis ir kontroliuojamasis dažnai yra draugai, pažįstami, bičiuliai, <...> dėl to sunku išlaikyti objektyvumą, principingai taikyti poveikio priemones (bausti). <...> Manau, veiksmingesnis ir efektyvesnis kontrolės lygis – išorinė kontrolė.“. D4<...> „iš esmės, realiai įgyvendinimas stringa<...> abu kontrolės mechanizmas negali veikti atskirai, turi būti tarpusavyje glaudūs ir betarpiškai, kad nebūtų daroma „ant popieriaus“, „užsidėjimas pliuso prie darbo reglamento“.
Praktinis įgyvendinimas ir atsakomybė	A1<...> „Labai svarbu, aišku visų darbuotojų moralė, vertybinė sistema ir taip toliau... Bet žinot, visi žmonės yra labai skirtingi. Tačiau vadovų lyderystė yra labai, labai svarbi. Jeigu jos nėra, tada viskas griūna toje sistemoje, toje institucijoje<...> Bet čia, sakau, įstaigos vadovas turi turėti lyderystę, jis turi tvarkyti, sukurti institucijos vidinę kontrolę, vidinę sistemą. Vidinę sistemą, jis turi užtikrinti ypatingai korupcijos prevencijos, viešųjų ir privačių interesų derinimo įstatymų įgyvendinimą.“. B2<...> „pirmoje vietoje na auditas čia yra labai svarbu, antroje vadovas ir žinoma tas atsiradęs, paskirtas atsakingas asmuo už interesų konflikto valdymą arba tas vadinamas antikorupcijos aplinkos kūrimo asmuo“. E5<...> „tačiau jų poveikis labai priklauso ir nuo realaus įgyvendinimo pavyzdžiui tinkamo darbuotojų supažindinimo, galimų rizikų vertinimo, atsakomybės ir t.t.“.

Atsižvelgiant į ekspertų pateiktus atsakymus apie kontrolės ir priežiūros įgyvendinimą ir veiksmingumą valdant interesų konfliktus, viešųjų ir privačių interesų derinimo problemų įgyvendinimą praktikoje kontrolės mechanizmai apima vidinę kontrolę institucijos lygmeniu ir kompetentinga išorinę priežiūrą vykdo du pagrindiniai subjektai STT IR VTEK. Ekspertų nuomonė vidinę kontrolę sieja su atsakingų asmenų, padalinių veikla, tai deklaracijų tikrinimas, konsultacijos, nusišalinimo procedūrų priežiūra ir rizikos vertinimu, tačiau jų teiginiuose išryškėja, kad tai nėra tokia veiksminga kontrolė (ji daugiau popierinė, nefunkcionalinė) kaip išorinė priežiūra. Kaip teigia ekspertas C3 didžiausia problema vidinės kontrolės veiksmingume <...> Dažnai, mažesniame mieste arba rajone, taip pat, mažiau skaitlingoje įstaigoje arba organizacijoje pažeidimai toleruojami, „užmerkiamos akys“ prieš juos, dar ir dėl to, kad neretoje bendruomenėje, aktyviam, pilietiškam žmogui, nesitaikstančiam su įstatymų pažeidimais, tebėra gyvas ir tebetaikomas „skundiko“ statusas. Tokie, pilietiški žmonės, pranešę apie galimą, ruošiamą padaryti arba jau padarytą pažeidimą, iš savo tiesioginių vadovų arba kolegų dažnokai susilaukia psichologinio persekiojimo, mobingo“. Atsižvelgiant į tyrimo metu gautus duomenis apibendrintai galime teigti kad vidinė kontrolė yra ypač svarbi kasdieninėje įstaigų veikloje tačiau jos veiksmingumą silpnina socialiniai ryšiai, pažintys ir baimė pranešti ir nenoras taikyti poveikio priemones, atsakomybę. Ekspertai kaip labai veiksmingą prevenciją išskiria išorinę priežiūrą, nes ją vykdo įstaigos vadovams nepavaldžios institucijos,

tai padeda užtikrinti didesnę objektyvumą, skaidrumą ir atsakomybę sprendimų priėmimo ir korupcijos prevencijos įgyvendinime.

12. Klausimas: *Kaip taikoma atsakomybė už viešųjų ir privačių interesų pažeidimus? Ar yra nuoseklumas, proporcingumas ir prevencinis efektas?* Kategorijos viešųjų ir privačių interesų derinimas, pažeidimai, atsakomybė, prevencija, ekspertų atsakymai suskirstyti į subkategorijas (žr. 18 lentelę).

18 lentelė. Ekspertų įžvalgos apie praktikoje dažniausiai pasitaikančius viešųjų ir privačių interesų derinimo pažeidimus, taikomą atsakomybę ir prevencijos veiksmingumą

Subkategorija	Kodas/Teiginiai
Taikomos atsakomybės formos	A1<...> „Jeigu taip griežtai, atsakomybė už deklaravimą, nedeklaravimą yra administracinė tvarka. O už pasekmes, jeigu tai kilo pasekmė sprendimų priėmimo, tai gali būti tiek administracinė, organizacinė tvarka, gali būti tiek civilinė tvarka, jeigu žala buvo padaryta, tai gali būti ir baudžiamoji<...> gali būti tarnybinė, administracinė kai tarkim, asmuo už neveiklumą, subjektyvų veikimą, bet ten tarkim nebuvo įrodyta baudžiamoji, nebuvo administracinė, jis gali būti atleidžiamas iš užimamų pareigų“. D4<...> „Pagal galiojančius norminius aktus numatyta atsakomybė, tiek drausminė, tiek administracinė ar baudžiamoji atsakomybė.“
Atsakomybės taikymo procedūra	A1<...> „Nedeklaravus ar netinkamai deklaravus, nėra iš karto baudžiama, VTEK siunčia raginimą ir asmuo gali pripažinti ir pataisyti, papildyti savo deklaraciją esant neatitikimams. Tačiau jeigu asmuo atsisako deklaruoti ir nereaguoja į VTEK raginimą, tai tada jau yra formuojamas pažeidimas ir tokiu atveju yra šiuurkštus vadinamasis įstatymo pažeidimas viešųjų ir privačių interesų įstatymo deklaravimo ir tada jau galima surašyti administracinių nusižengimų vertinimo protokolą.“ D4<...> „Gal trūksta visuomenės tinkamo informavimo, skaidrumo iš pačių institucijų daugiau“. E5<...> „vienodas teisinis reguliavimas, vyriausiosios tarnybinės etikos komisijos priežiūra, deklaravimas, dokumentavimo protokolai. Jei viskas veikia efektyviai tai atsiranda ir atsekamumas, ir rizikingų situacijų sprendimai laiku.“
Proporcingumo ir nuoseklumo trūkumas	B2<...> „Kodėl sudėtingiausias, todėl kad nustatyti interesų konfliktą yra sudėtinga<...> mes turime pavyzdžius, na kai atrodo mums, kad tikrai jau buvo tas interesų konfliktas o teismas sako ne... Tai čia va toks atsiranda nepasitikėjimas, reikėtų gal net pažiūrėti kiek VTEK paduoda į teismą ir kiek ten, kokia proporcija yra išsprendžiama interesų konfliktas jų naudai ir kokia ne“. C3<...> „Atsakomybės nuoseklumas ir proporcingumas ypač „šlubuoja<...> atsakomybės už viešųjų ir privačių interesų pažeidimus, už veiksmus, iššaukusius interesų konfliktus, nuoseklumo ir proporcingumo trūksta. Deja, skirtingi valstybės tarnautojai, politikai, už analogišką, tokio pat pobūdžio interesų derinimo pažeidimą gali būti patraukti atsakomybėn, nubausti labai skirtingai“.
Prevencinis poveikis, reputacija	C3<...> „nuo įspėjimo iki atleidimo iš pareigų. Be tokios, realios, fiksuotos atsakomybės, įstatymo pažeidėjus ištinka dar ir reputacinės pasekmės. Valstybės tarnautojui, politikui reputacijos praradimas dažnai būna labai skausmingas ir dažnai turi didesnę prevencinį poveikį negu drausminės ar tarnybinės sankcijos“. D4<...> „Tačiau paklauskime savęs ar vien taikydami atsakomybes mes pasieksime reikiamus rezultatus, ar bus atliepis tinkamas visuomenės pasitikėjimas formuojamas vien su atsakomybėmis už tam tikrus pažeidimus. Vertinant paskutinius visuomenės apklausų rezultatus, teisėsaugos institucijos tikrai neužima aukščiausių reitingų visuomenės pasitikėjimo rodikliuose“. E5<...> „tai atsakomybė už viešųjų ir privačių interesų pažeidimus tikrai yra numatyta pagal įstatymus.“

Atsižvelgiant į ekspertų pateiktus atsakymus apie atsakomybės taikymą už viešųjų ir privačių interesų derinimo pažeidimus yra aišku kad atsakomybė praktikoje gali būti taikoma įvairia forma, tai yra pagrindiniai atsakomybės tipai yra administracinė, tarnybinė drausminė civilinė ir baudžiamoji atsakomybė. Atsakomybės pobūdis priklauso nuo padaryto pažeidimo rūšies ir pasekmių, padarytos žalos valstybei ar korupcinio pobūdžio veiksmų. Tačiau kita svarbi tyrimo metu gauta informacija kurią patvirtina ekspertas

C3 iš praktinės, faktinės darbinės patirties įvardindamas problemą kaip pagrindinę proporcingumo, nuoseklumo ir atsakomybės nevienodą taikymą, C3<...> Atsakomybės nuoseklumas ir proporcingumas ypač „šlubuoja“ jeigu pažeidimą svarsto, vertina ir sprendimą priima, pavyzdžiui, rajono savivaldybės Tarybos Etikos ar Antikorupcijos komisijos“. Eksperto teigimu tokios komisijos beveik visada yra politizuotos, jų daugumą sudaro tarpusavyje politiškai susaistyti politikai arba vieni kitus gerai pažįstantys, draugai, bičiuliai, dar kitas motyvas sąlygojantis atsakomybės taikymo nevienodumą yra noras įsiteikti aukštesnes pareigas užimančiajam kolegai - politikui. <...> „Kartais akivaizdu, kad politikai vieni kitų atžvilgiu negali priimti objektyvių sprendimų, nes neatmeta galimybės ateityje su baudžiamuoju ar baudžiamaisiais sudaryti valdančiąsias koalicijas, dalintis valdžios postais“. Atsižvelgiant į tyrimo metus išryškėjusias atsakomybių taikymo už padarytus pažeidimus nevienodumą, apibendrintai galime teigti, kad tai atsakomybės proporcingumas, pažeidimo fiksavimas, nuoseklumas praktikoje skirtingiems asmenims yra taikomi nevienodai ir už padarytą pažeidimą lemia nevienodas pasekmes. Tai parodo dvejopą atsakomybės vaidmenį ir vis dėl to atsakymai leidžia teigti, kad didelį prevencinį poveikį turi reputacinės pasekmės ir viešumas, o ne tik formalios sankcijos už viešųjų ir privačių interesų derinimo pažeidimus ar korupciją. C3<...> „Pavyzdžiui, politinių rinkimų kampanijos metu, viešai paašikėjus apie politiko atliktą šališką, savanaudišką veiksmą, pasinaudojimą tarnybiniu statusu ar politinėmis pareigomis, dažnai tokiam politikui tai gali reikšti politinės karjeros pabaigą“. Atsakomybės taikymo sistema bus efektyvi, tik tada kai ji bus taikoma proporcingai ir nuosekliai visiems pažeidimą padariusiems asmenims vienodai ir aiškiu vadovo vaidmeniu dėl skaidrios veiklos įgyvendinimo.

13. Klausimas: *Jūsų nuomone, kokios priemonės padėtų didinti skaidrumą sprendimų priėmimo procesuose, tobulinti viešųjų ir privačių interesų derinimo sistemą ir sumažinti interesų konfliktų riziką?* Kategorijos skaidrumas, nešališkas sprendimų priėmimas, rizikos situacijų mažinimas, kokios priemonės padėtų tai pasiekti, ekspertų atsakymai suskirstyti į subkategorijas (žr. 19 lentelę)

19 lentelė. Ekspertų teiginiai, kas galėtų padėti tobulinti viešųjų ir privačių interesų derinimo sistemą ir sumažinti interesų konfliktų riziką

Subkategorija	Kodas/Teiginiai
Vadovo lyderystė ir atsakomybės stiprinimas	A1<...> „pirmas dalykas vėl prasideda nuo galvos. Tai yra įstaigų vadovai, jų lyderystė, labai aiškiai išreikšta, pabrėžiu, aiškiai išreikšta, geranoriška, tikslinga, planinga, strategiškai orientuota. Tai yra jie turi labai aiškiai būti akcentuoti, suinteresuoti, motyvuoti lyderiai, vadovai. Ir toliau eina padalinių vadovai, skirių vedėjai, departamentų vadovai ir eina iki žemiausio lygmens. Aišku, po to ir eina iki to žemiausio žmogeliuko“. B2<...> „vadovo palaikymas, galų gale pačių darbuotojų palaikymas, kad mums tai yra svarbu, mūsų organizacija nuskambės, mums tai bus reputacinė žala, tai šie dalykai tikrai yra labai svarbūs“.

	E5<...> „Vadovų asmeninių savybių stiprinimas ir atsakomybės didinimas, aišku išorinės ir vidinės kontrolės stiprinimas. Viskas susiję ir jeigu kažkuri įgyvendinimo ar valdymo grandinė stringa, tai visa ta prevencija neveikia efektyviai ir nėra pasiekiamas norimas rezultatas“.
Sprendimas, komunikacija ir praktinis įgyvendinimas	A1<...> „Tai šiuo atveju turi būti labai sisteminis problemos sprendimas.<...> šiandiena veikia įstatymai, kuriuos aš šiandien aptariau, jie veikia, bet ne šimtą procentų<...> Nuo ko pradėti daryti, tai pirmiausiai įstatymų leidėjas,. Aišku galbūt STT ar VTEK turi inicijuoti korupcijos prevencijos įstatymą, viešų privačių interesų įstatymo patikslinimus, patobulinimus, praplėtimus galbūt...Tai šiuo atveju čia reikia dirbti.<...> Bet geriausiai veikia, tai aš pasakysiu maksimalus bendravimas su įstaigos žmonėmis, įstaigos vadovai turi būti atviri ir vieša veikla, viešas sprendimų priėmimas. Korupcijos prevencijos padalinys ar ten pareigūnas, turi labai daug dirbuotis su ta veikla ir personalu.“. B2<...> „pirmas, tai labai aiškos parengtos tvarkos, kad jokių tokių kaip minėjau, kai nelabai aišku ir skaidru, tos tvarkos turi būti žinomos darbuotojams, ta reiškia kad didesnis dėmesys aptarimams<...>Komunikacija šiuo klausimu, ne komunikacija kažkokiais ilgais periodais, bet nuolatinė komunikacija organizacijoje visokiais būdais, visokiais skerspjūviais apie galimą interesų konfliktų problemą. Tai labai sustiprintų, tai taptų tokia kasdieninė procedūra“. E5<...> „svarbiausia yra ne formalus taikymas popieriuje o sukurtų priemonių įgyvendinimas praktikoje,“.
Vertybinės kultūros puoselėjimas. Mokymai ir švietimas	A1<...> „Pirmiausia su žmogumi reikia kalbėtis, orientuoti kad negalima imti kyšių,“. B2<...> „labai aiškiai parengtas taisyklės ir jų aptarimą, na ir ko gero net gi pavyzdžiui galėtų būti tam tikros dienos kada mes sprendžiame visi, turime vidinius mokymus kur kartu sprendžiame, aptarinėjame susidariusias tokias sakykim rizikingas, kaip jūs sakote ribines situacijas.“. C3<...> „Esu įsitikinęs - ankstyvosios prevencijos priemonės yra vienos iš efektyviausių, nes jos orientuotos ne į pasekmių šalinimą, o sąlygų, įtakančių interesų konflikto atsiradimą, panaikinimą. Tokios priemonės ypatingos ir svarbios dar ir todėl, kad jos veikia ne vien tik konkrečias, apibrėžtas aplinkybes, bet reiškiasi kaip vertybinis ugdymas, tobulina vadybinę kultūrą, pažangią, nepalankią interesų konfliktams aplinką“. D4<...> „švietimas darbuotojų ir pačios visuomenės, įstaigų ir darbuotojų etinių ir kultūrinių normų stiprinimas, lyderystės stiprinimas, ir skaidrumas priimtuose sprendimuose. Čia manau būtų pagrindiniai akcentai suvaldyti rizikas“. E5<...> „Reikalinga ne tik vadovų lyderystė, tačiau valstybės tarnautojų ar atsakingų darbuotojų ugdymas ir visuomenės švietimas, netoleravimo skatinimas“.
Viešumas, kontrolės stiprinimas panaudojant skaitmenines technologijas	A1<...> „tai pirmiausiai įstatymų leidėjas,. Aišku galbūt STT ar VTEK turi inicijuoti korupcijos prevencijos įstatymą, viešų privačių interesų įstatymo patikslinimus, patobulinimus, praplėtimus galbūt...Tai šiuo atveju čia reikia dirbti,<...>aš bandyčiau kinkyti dirbtinį intelektą, nes dirbtinis intelektas gali non-stop 24 valandas stebėti žmogų. Kai turi tavo deklaraciją ir stebi.“. B2<...> „sakyčiau tas atviras kalbėjimas ir komunikacija ji kurtų atvirą kultūrą, problemų sprendimo kultūrą, neslėpimo ir netylėjimo kultūrą kuri dabartiniu metu vyrauja“. C3<...> „Vienu iš labai efektyvių ankstyvosios interesų konfliktų prevencijos priemonių gali būti tarnautojų veiksmų, tarnybinės elgsenos programinė stebėsena, pagrįsta modernių, skaitmeninių - kompiuterinių technologijų panaudojimu<...>Niekas taip nedrausmina nusižengti, savanaudiškai pasielgti linkusių politikų, valstybės pareigūnų ir tarnautojų kaip jų sprendimų priėmimo procedūrą arba procesų viešinimas...“. E5<...> „išorinės ir vidinės kontrolės stiprinimas“.

Atsižvelgiant į tyrimo metu gautus duomenis, atsižvelgiant į ekspertų nuomonę apibendrintai galime teigti, kad viešųjų ir privačių interesų derinimo sistemos tobulinimas turėtų būti siejamas su kompleksiniu prevencijos stiprinimu. Iš ekspertų pateiktų atsakymų vieninga nuomonė akcentuoja, kad pirmiausia būtina stiprinti vadovų lyderystę ir atsakomybę, tai išryškėjo ir teorinėje darbo dalyje, kaip suformuotas pagrindas viešųjų ir privačių interesų derinimo problemų, prevencijos stiprinimo aspekte. Galime teigti, kad būtent nuo vadovo požiūrio priklauso įstaigos skaidrumas, prevencinių priemonių įgyvendinimas (popierinis formalus/praktinis) ir efektyvumas. Kitas kaip pagrindinis aspektas nešališkų sprendimų priėmimo, vieninga ekspertų nuomone yra viešumas. Ekspertų nuomone ankstyvas prevencijos priemonių taikymas yra

veiksmingiausia interesų konfliktų, korupcijos užkardymo priemonė. Institucijose turi būti paskirti atsakingi, kompetentingi asmenys, vykdantys deklaracijų stebėseną, teikiantys konsultacijas ir padedantys valdyti interesų konflikto rizikas. Aiškos vidaus tvarkos ir nuolatinė komunikacija, praktinių priemonių taikymo svarba, nes vien formaliai parengtos taisyklės ar kaip teigia ekspertas A1, B2 nuotoliniai mokymai, be praktinių situacijų sprendimo ir komunikacijos neužtikrina prevencijos veiksmingumo. Labai svarbu yra komunikacija įstaigos viduje ar rizikingų situacijų aptarimas, nes taip formuojasi atvira problemų sprendimo kultūra, netylėjimo ir nepakantumo pažeidimams kultūra.

Apibendrinant tyrimo metu išryškėjo vadovo lyderystė ir atsakomybė, komunikacija, viešumas ir skaitmeninių priemonių taikymo poreikis, modernios skaitmeninės priemonės ir dirbtinis intelektas gali padėti vykdyti interesų derinimą, kontrolę ir priežiūrą. Stiprinti ankstyvąją prevenciją, nes tai orientuota ne tik į rizikos valdymą, pažeidimų šalinimą bet pirmiausia į šių rizikų atsiradimo mažinimą, galimybę atsirasti interesų konfliktui.

3.2 Tyrimo rezultatų duomenys ir apibendrinimas su teorine darbo dalimi

Atlikus kokybinio tyrimo analizę buvo išskirta 13 kategorijų, 56 subkategorijų ir pagal tai atrinkti 194 ekspertų teiginiai. Ekspertinio interviu duomenys buvo sisteminami pagal pagrindines viešųjų ir privačių interesų derinimo problemines sritis atitinkančias: teisinį reguliavimą, interesų konfliktų identifikavimą, vyraujančią deklaravimo ir nusišalinimo praktiką, priežiūros ir kontrolės mechanizmus, prevenciją ir galimas tobulinimo kryptis.

Atlikus tyrimo analizę, ekspertų įžvalgos buvo palyginamos su teorinėja darbo dalyje suformuotomis mokslinėmis nuostatomis (žr. 10 priedas), pateikta lentelė „Kokybinio tyrimo rezultatų ir mokslinės teorinės darbo dalies palyginimas ir apibendrinimas viešųjų ir privačių interesų derinimo, valdymo problematikoje“. Teorinė darbo dalis buvo siejama su viešųjų ir privačių interesų derinimo, sprendimų priėmimo skaidrumu, nešališkumu, atsakomybe ir viešojo intereso viršenybės principais, siekiant pasitikėjimo viešuoju sektoriumi. Gauti ekspertinio tyrimo duomenys, tik dar labiau patvirtino, kad viešųjų ir privačių interesų derinimo problema valstybės tarnyboje yra kompleksinė. Šie principai praktikoje nėra veiksmingai įgyvendinami, kai interesų konfliktų prevencija yra suprantama tik kaip formali procedūra deklaruojančiam ar pildant dokumentus, tačiau nėra nuolatinė įstaigų veiklos dalis, ji lieka tik formalumas popieriuje. Ekspertų pateiktos įžvalgos su faktiniais įvykisiais pavyzdžiais formuoja nuomonę, kad pagrindiniai sunkumai valdant interesų konfliktus ir atliekant prevenciją, kyla praktinio įgyvendinimo lygmenyje, identifikuojant neformalias rizikas, vykdant nusišalinimo procedūras, taikant atsakomybę, užtikrinant kontrolės veiksmingumą ir kuriant bendrą sąmoningumo, skaidrumo kultūrą praktikoje.

Teorinėje darbo dalyje formuojamas nuostata, kad interesų konfliktas pirmiausia yra suprantamas kaip tam tikra rizikos situacija, o ne kaip jau įvykęs teisės pažeidimas. Interesų konfliktas kyla tada, kai valstybės tarnautojo ar kito viešosios institucijos atsakingo asmens sprendimo priėmimą gali paveikti privatus interesas arba kai susidaro regimybė, kad toks interesas daro įtaką viešųjų pareigų vykdymui (Jafari Nia ir kt., 2023; Vanagas ir Juškys, 2017; Soloveičik ir Šimanskis, 2019; EBPO, 2004; OECD, 2023). Ekspertų pateikti atsakymai į tyrimo metu užduotus klausimus, šia nuostatą patvirtino, jie tai pat akcentavo ne tik faktinius interesų konfliktus, bet išskyrė regimas bei galimas rizikos situacijas, kurios praktikoje yra sunkiausia atpažinti.

Vertinant teisinio reguliavimo veiksmingumą Lietuvoje ekspertų nuomonė atskleidė, kad jis yra pakankamai išplėtotas, tačiau reikalingas patikslinimas ar papildymas, nes jo veiksmingumas šiai dienai 70-

80 procentų. Tačiau vien naujų teisės normų kūrimas nepadės, nes problema yra esamų nuostatų aiškinimo, taikymo ir vienodo praktinio įgyvendinimo kasdieninėje įstaigų veikloje. Tai sutampa su autoriaus Vitkausko ir Junevičiaus (2018) nuostata, kurioje jų teigimu viešųjų ir privačių interesų derinimo sistema dažniausiai susiduria su normų taikymo ir veiksmingumo problemomis, Kosmačaitė (2022), pabrėžia kad deklaravimo sistema yra svarbi, tačiau kaip deklaracijoje pateikiama informacija yra naudojama realiai siekiant suvaldyti interesų konfliktus, nuo to priklauso interesų konfliktų valdymo efektyvumas. Atsižvelgiant į tyrimo ir teorinės dalies duomenis, galime teigti kad interesų konflikto valdymą ir prevencijos pagrindą sudaro teisinis reguliavimas, bet tai neužtikrina nešališko ir skaidraus sprendimo priėmimo proceso. Ekspertų nuomone interesų konflikto rizikos situacijos dažniausiai yra nustatomos sveikatos sektoriuje ir didžiosiose valstybinėse savivaldybių valdomų viešųjų įstaigų, savivaldos veikloje. Išskiriamos pagrindinės veiklos sritys, kuriose dažniausiai identifikuojami interesų konfliktai: viešieji pirkimai, personalo atranka, komisijų darbo grupių veikla, savivaldos sprendimai, finansavimo, būtent šiose veiklose atsiranda galimos naudos gavimo galimybės, viešieji ištekliai, tiesioginiai finansiniai interesai. Tačiau tyrimo duomenys atskleidė, kad sudėtingiausia yra identifikuoti interesų konflikto situacijas netiesioginiuose ne finansiniuose ryšiuose, nes tai yra susiję su giminyste, draugais, ankstesnio darbo profesiniais ar politiniais socialiniais ryšiais. Teorinė darbo dalis, tai pat patvirtina ekspertų įžvalgas, kad privatus interesas nėra susijęs vien su finansinės naudos gavimu (Castro, 2024); Jafari Nia ir kt., 2023; Yin ir kt., 2022). Autoriai teigia, kad privatus interesas gali būti siejamas ir su moraliniais įsipareigojimais, lojalumu, socialinėmis priklausomybėmis ar emociniais ryšiais.. Apibendrintai galima teigti, kad norint suvaldyti rizikos situacijas viešųjų ir privačių interesų derinimo srityje, svarbu vertinti ne tik deklaruojamas finansines aplinkybes, bet ir daugiau dėmesio skirti socialinių ir neformalių ryšių aplinkybėms.

Žvelgiant į deklaravimo ir nusišalinimo problemines sritis, ekspertai teigia, kad deklaravimas yra viena pagrindinių ir veiksmingiausių ankstyvosios prevencijos priemonių. Tai padeda laiku atpažinti rizikos situacijas ir jas valdyti, taip užkirsti kelią kilti interesų konfliktams ar korupcijos apraiškoms. Tačiau gauti tyrimo duomenys atskleidė, kad deklaravimas labiau yra suvokiamas kaip formali pareiga, o ne kaip galima reali efektyviausia rizikos valdymo priemonė. Deklaravimo pateikimą į PINREGO elektroninę sistemą, įvertino kaip labai paprastą, šiuolaikišką ir nesukeliantį didelės administracinės naštos procesą, tačiau kitas svarbus faktas, kad šis technologinis PINREGO sprendimas, dar neužtikrina pilnai, kad valstybės tarnautojai ar kiti atsakingi asmenys už sprendimų priėmimą ir jo pagrįstumą, sąmoningai įvertins interesų konflikto situacijas, reikalinga sąveika su kitais registrais pavyzdžiui VATARAS ar viešųjų pirkimų platforma ir dirbtinio intelekto panaudojimo galimybės. Ekspertai pabrėžia ir nusišalinimo procedūros praktiką pateikiant faktines situacijas, kad vis dar pasitaiko atvejų kai nėra laiku nusišalinama, paviršutiniškai

įforminama ir tuomet kyla ir atsekamumo problemos. Kaip teigė ekspertė B2 būtinas tinkamas nusišalinimo procedūrų dokumentavimas ir aiškus, nuoseklus reglamentavimas, komunikacija kasdieninėje veikloje tik taip asmenys nepasimes ir žinos kaip elgtis, nes rizikos situacijos gali kilti ir proceso viduryje. Atsižvelgiant į tyrimo duomenis ir teorinės dalies pagrindą apibendrintai galime teigti, kad privatūs interesai turi būti ne tik atskleidžiami, bet ir tinkamai valdomi praktikoje, nes deklaravimas ir nusišalinimas yra tarpusavyje labai susiję procesai ir jų veiksmingumas didžiaja dalimi priklauso nuo atsakingų asmenų, tarnautojų sąmoningumo ir vadovo pozicijos.

Apibendrinant prevencijos priemonių veiksmingumą, ekspertų nuomonė išsiskyrė. Tyrimo duomenys atskleidė, kad formalūs mokymai kurie yra vykdomi tik dėl pliusiuko popieriuje ir nustatytų reikalavimų įvykdymo, nesukuria teigiamo efekto. Mokymai turėtų būti praktiniai, organizuojami ne vien nuotoliniu būdu, bet ir pasitelkiant realių situacijų pavyzdžius, jų sprendimo analizę ir konsultacijas. Tik tokiu atveju jie tampa veiksminga prevencijos priemone praktinėje veikloje. Gauti tyrimo duomenys patvirtina autorių (Toleikienės, 2018; Kostohryz ir kt., 2024, Palidauskaitės, 2015) nuostatos, kad etikos ir korupcijos prevencijos priemonės, turi veikti kaip integruota valdymo sistemos dalis, patvirtintos taisyklės, ar mokymai nesukuria realios skaidrumo kultūros įstaigose, tai turi būti taikoma realiai kasdieninėje veikloje. Apibendrinat galime teigti, kad prevencija įstaigose turi būti vykdoma nuolatos, komunikuojant ir aptariant atsiradusias situacijas, kad darbuotojai nebijotų klausti ar pranešti apie galimas rizikas, taip kuriama atsakinga ir skaidri asmeninio elgesio dalis, sąmoningumas kad interesų konflikto ar rizikos identifikavimas, dar nereiškia darbuotojo kaltės, bet sukuria valdymo efektyvumą, vadovų įsitraukimą ir aiškią įstaigos poziciją. Ekspertai išskyrė ir vidinės kontrolės svarbą, nes ji veikia arčiausiai kasdieninių sprendimų priėmimo procesų veikloje. Tačiau pagal gautus duomenis išryškėjo kita problema, kad vidinė kontrolė nėra veiksminga nes ji dažniausiai yra susijusi su vidiniais socialiniais ryšiais, norėjimu įtikti ir nebūti „skundiko“ vaidmenyje. Šiuo atveju labai veiksminga yra laikoma išorinė priežiūra vykdoma VTEK ar STT, nes ji yra objektyvesnė, nepriklausoma ir yra labai veiksminga kai institucijos noriai, atvirai bendradarbiauja ir derina vidinės kontrolės aspektus, taip susiformuoja aiški atsakomybės sistema. Autorius Vitkauskas ir Junevičius (2018), teigia kad viešųjų ir privačių interesų derinimo kontrolė dar priklauso nuo vidinių pajėgumų ir aišku praktinio normų įgyvendinimo. Viena iš ryškiausių atlikto tyrimo ir teorinės darbo dalies įžvalgų yra kad institucijų vadovų pozicija, jų asmeninė nuostata lemia ar viešųjų ir privačių interesų derinimo priemonės bus taikomos realiai darbo veikloje ar liks tik formalumas popieriuje. Vadovas turi būti autoritetas, pavyzdys savo elgesiu ir pozicija užtikrinantis institucijos atsakingumą, skaidrumą, nešališkumą. Jeigu vadovas toleruoja formalų požiūrį ir įgyvendinimą, tai jokios prevencijos priemonės, teisės aktai nepadės suvaldyti interesų konfliktus ir korupciją. Atsižvelgiant į teorinę darbo dalį galime teigti,

kad etikos kultūra institucijose priklauso nuo vadovo moralinių, asmeninių savybių ir vertybinių nuostatų. Kaip sprendimą ekspertas A1 įvardina, būtiną vadovo lyderystės akcentavimą, atsakomybės sugriežtinimą, nes be vadovo įsitraukimo net ir gerai reglamentuoti įstatymai, taisyklės lieka tik formalios ir jokia prevencija neveikia, turime kurti skaidrią organizacinę kultūrą.

Apibendrinant ekspertų nuomonę į galimas tobulinimo kryptis siekiant efektyvaus viešųjų ir privačių interesų derinimo, sistemos tobulinimo ir korupcijos apraiškų valdymo ekspertai išskyrė praktinius mokymus su situacijų pavyzdžiais, komunikaciją, aiškų ir nuoseklų taisyklių reglamentavimą, vidinės kontrolės stiprinimą ir vadovo atsakomybės didinimą. Priimamų sprendimų viešumas yra būtinas, nes jis ne tik didina asmeninę atsakomybę, bet ir prisideda prie institucijų reputacijos stiprinimo. Šiuo požiūriu yra svarbūs skaitmenizavimo sprendimai, registrų bei duomenų bazių sąsajos, kurios gali padidinti sprendimų priėmimo teisėtumą ir atsekamumą. Rizk ir Lindgren (2025) pažymi, kad skaitmenizavimas gali sustiprinti sprendimų nešališkumą ir teisėtumą, tačiau šie sprendimai turi būti derinami su kontrole ir žmogaus atsakomybe. Smalskys ir Girinskienė (2024) savo išvalgose viešojo valdymo skaidrumą sieja su visuomenės pasitikėjimu, (Traudendorfer ir Eder, 2025) teigia, kad visuomenės pasitikėjimas yra kuriamas tik tuomet kai skaidrumo priemonės yra realiai veikiančios ir matomos. Ekspertų nuomonė viešųjų ir privačių interesų derinimo sistemos stiprinimas nėra orientuotas tik į teisės aktų keitimus, tačiau viešumas yra geriausia prevencija siekiant efektyvaus viešųjų ir privačių interesų derinimo ir sprendimų priėmimo skaidrumo.

IŠVADOS

1. Viešųjų ir privačių interesų derinimas yra viena svarbiausių skaidraus viešojo valdymo ir visuomenės pasitikėjimo sąlygų. Demokratinėje valstybėje viešasis valdymas yra grindžiamas teisėtumo ir atsakomybės principu, pareiga veikti viešojo intereso labui. Valstybės tarnautojų ar kitų atsakingų asmenų funkcijų įgyvendinimas turi būti vykdomas atskiriant viešąjį ir privatų interesą. Viešasis interesas siejamas su teisėtu, pagrįstu, objektyviu sprendimų priėmimu, tuo tarpu privatus interesas, tai yra natūrali žmogaus gyvenimo dalis, todėl ji apima ir emocinį gyvenimą, šeimą, socialinius, profesinius ar politinius ryšius. Vertinant viešojo ir privataus intereso derinimą galime teigti, kad tai nėra vien tik teisinė pareiga, tai daugiau moralinis gebėjimas rasti pusiausvyrą ir sugebėti riboti asmeninį suinteresuotumą atsižvelgiant į kitų asmenų ir visuomenės interesus. Žvelgiant plačiau viešojo ir privataus intereso sankirtoje, gali kilti rizikos situacija - interesų konfliktas, kuris dar savaime nereiškia pažeidimo, tačiau turi būti tinkamai išspręstas. Interesų konfliktas valdymas yra sudėtingas procesas, nes yra sprendžiamas pagal jų pasireiškimo pobūdį ir tikimybę, skirstant jį į faktinį – esamą, tikrąjį, potencialų – galimą ir tariamą – regimąjį interesų konfliktą. Turime pripažinti interesų konflikto keliamą grėsmę ir užtikrinti tinkamas valdymo priemones, kad interesų konfliktai, pasireiškiančios rizikos situacijos būtų identifikuotos laiku ir tinkamai išspręstos. Visuomenės pasitikėjimą užtikrinsime tik tada kai sprendimai bus priimami vadovaujantis teise ir viešuoju interesu.

2. Išnagrinėjus pagrindines nešališkų sprendimų priėmimo sritis, nustatyta kad interesų konfliktai pasireiškia dažniausiai sveikatos sektoriuje ir didžiosiose viešojo sektoriaus įstaigose, savivaldybių valdomose įmonėse, kurių steigėjas yra vietos savivalda, tarnautojų veikloje. Pagal veiklos sritį nustatyta, tai yra procesai kuriuose sprendimų priėmimas įgauna galią, laisvę priimti vienokius ar kitokius sprendimus. Pirmoje vietoje yra išskiriami viešieji pirkimai, toliau išskiriamos kitos veiklos prie kurių aplinkybių dažniausiai kyla rizikos, kilti interesų konfliktui tai viešųjų lėšų panaudojimas, fondinių pinigų skirstymas, personalo atranka kurioje suteiktas įgaliojimas priimti, atleisti, skatinti ar bausti, komisijų darbas, savivaldos sprendimų priėmimo veiklos. Galime teigti, kad sprendimų priėmimo šališkumą praktikoje lemia galimos naudos gavimo aplinkybės, kurias sąlygoje administraciniai įgaliojimai, suteikta sprendimo galia. Turime pripažinti, kad kuo didesnę laisvę sprendimo priėmimo galią atsakingas asmuo turi, tuo didesnė tikimybė yra pasireikšti interesų konfliktui, nusižengti tarnybos ar darbo etikos principams, „apeiti“ įstatymus, iškeliant privatų interesą aukščiau viešojo intereso.

3. Pagrindinė veiksmingiausia ankstyvoji reali prevencijos priemonė siekiant suvaldyti rizikas, viešųjų ir privačių interesų derinimą yra deklaravimas, tačiau institucijose jis dažniausiai suvokiamas kaip pareiga, tik formalumas (kažin kam reikalingas sausa teorinis reikalas). Toliau eina konsultavimo

mechanizmai, reglamentavimo taisyklės, mokymai, VTEK išorinė priežiūra ir STT antikorupcinis vertinimas. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad šių priemonių veiksmingumas ir efektyvumas yra priklausomas nuo organizacijų vidinės kultūros, kurią visų pirma formuoja įstaigos vadovas. Kad viešųjų ir privačių interesų valdymas ir prevencija veiktų kaip nuosekli tarpusavyje susijusi sistema, turime reikalauti vadovų lyderystės, atsakomybės ir aiškaus asmeninio požiūrio į interesų konfliktų valdymą ir prevenciją. Tai turi tapti kasdieninė siekiamybė, kur vengimas ar išvengimas interesų konflikto yra ne tik kiekvieno asmeninis reikalas, bet ir visos organizacijos veiklos skaidrumo, viešumo ir atskaitingumo principas, o ne formalumas popieriuje. Interesų derinimo įstatymo pažeidimai yra mažai tikėtini kur deklaravimo, nusišalinimo ir dokumentavimo procedūros atliekamos laiku, aiškus taisyklių reglamentavimas ir kasdieninė komunikacija, praktiniai mokymai, konsultavimas, kontrolės būvimas, vadovo lyderystė, viskas yra tarpusavyje susiję siekiant tinkamai valdyti rizikas ir pasiekti sukurtų prevencijos priemonių efektyvumą.

4. Išanalizavus viešųjų ir privačių interesų derinimo problemas ir valdymo situaciją, remiantis teorine ir praktine tyrimo dalimi, buvo nustatyta, kad pirmiausia išryškėja praktinio įgyvendinimo trūkumas, funkcijų paskirstymas kurio priežastimi, vėl yra akcentuojama vadovo lyderystė. Sunku yra užtikrinti pakankamą rizikos situacijų atpažinimą, tačiau galime pakeisti požiūrį ir darbuotojų nuostatas į prevenciją, mokymus, deklaravimą ir nusišalinimo procedūrą, stiprinti vidinę kontrolę, vienodą atsakomybės taikymą, mažinti socialinių ryšių įtaką, kuri pasireiškia daugiau mažesnėse įstaigose ar savivaldybėse ir būtent čia vadovo požiūris ir nešališkumas gali duoti aiškų, griežtą toną. Įstaigos vadovai turi būti principingi, suinteresuoti rūpintis ir norėti sukurti tokią sistemą, kurioje vyrauja netoleravimas pažeidimams, antikorupcinė aplinka, skaidri ir vieša veikla, tai kuria institucijų kultūra.

5. Bendrai įvertinus viešųjų ir privačių interesų derinimo problematiką ir veikiančius valdymo mechanizmus galime teigti, kad viešųjų ir privačių interesų derinimo sistema turėtų būti tobulinama. Tyrimo metu pateiktos ekspertų įžvalgos ir faktinės pažeidimų situacijos dar labiau patvirtina teiginį, kad yra labai reikalingas vadovo lyderystės vaidmuo, nes trūksta praktinio įgyvendinimo, tai galime sustiprinti patikslinant, papildant įstatymus. Kitas svarbus aspektas, viešųjų ir privačių interesų derinimo procedūrose ir kontrolėje nėra vieningos valdymo priegios, duomenų keitimosi su institucijomis, tam didelę įtaką turi asmens duomenų apsauga, tačiau VTEK, STT institucijos turi turėti visas priemones prie sprendimo priėmimo procedūros, reikalinga sąveikaujanti sistema su kitomis duomenų, bazėmis ir registrais. Konsultavimo kanalai yra sukurti vidiniai ir išoriniai galintys padėti suvaldyti interesų konfliktus, tačiau jų veiksmingumą turime stiprinti. Reikalingas institucijų veiklos viešumas, vidinė komunikacija, kurioje neliktų baimės pranešti ar taikyti poveikio priemonę už pažeidimus, turime didinti visuomenės sąmoningumą ir keisti darbuotojų elgseną ir nuostatas.

REKOMENDACIJOS

Viešųjų ir privačių interesų derinimo problemos valstybės tarnyboje ar viešosiose institucijose yra sisteminio pobūdžio ir tai turime spręsti integralumo, kaip vientisumo kasdieninėje veikloje užtikrinimu. Viešųjų ir privačių interesų derinimo konfliktai yra viena iš sisteminės korupcijos veiksnių, kurių pasekmės valstybei kainuoja brangiau, negu investavimas į rizikos situacijų atpažinimą ir valdymą.

Rekomendacijos skirtos:

- Lietuvos Respublikos Seimui ir Vyriausybei įvertinti įstatymų tikslinimo poreikį;
- Vyriausios tarnybinės etikos komisijai, viešųjų pirkimų tarnybai, valstybės skaitmeninių sprendimų agentūrai, dėl sistemų sąveikos kuriose būtų numatytos galimybės anksčiau identifikuoti galimas viešųjų ir privačių interesų konflikto rizikas viešuosiuose pirkimuose, finansavimo skyrimo, personalo valdymo ir kitose veiklose;
- Valstybės ir savivaldybių institucijų vadovams užtikrinti, kad viešųjų ir privačių interesų derinimo ir valdymo mechanizmai būtų taikomi, neformaliai o praktiškai. O vadovai savo elgesiu ir nuostatomis formuotų viešą, skaidrę, nešališką institucijų kultūrą.

Pirmiausia reikia tikslinti Lietuvos Respublikos korupcijos prevencijos įstatymą, nors jis yra geras, jaunatviškas, tačiau čia turime aiškiai numatyti vadovo lyderystės svarbą. Turime akcentuoti, kad ir mažiausias nustatytas korupcinis faktas ar viešųjų ir privačių interesų derinimo pažeidimas, sukels įstaigos vadovo neeilinė atestacija. Jeigu tai seimo ar savivaldybės tarybos narys, jis yra svarstomas etikos komisijoje. Tai yra labai svarbu akcentuoti, nes pasakyti, kad tu būk lyderis neužtenka, tai neveikia.

Antra reikia tikslinti, papildyti Lietuvos Respublikos viešųjų ir privačių interesų deklaravimo įstatymą, šis svarbus ir rodos išsamus pagrindinis ir svarbiausias teisės aktas, reglamentuojantis Viešųjų ir privačiųjų interesų deklaravimą, interesų derinimą, vengiant interesų konflikto, taip pat sąvokas, susijusias su interesų derinimu nenumato interesų konfliktų formų, turime akcentuoti regimybę, kad kaip savyje akcentuoti, kad vis tik man gali būti interesų konfliktas ir dėl kaimyno, klasioko ir kt.

Trečia interesų konfliktai, korupcija daro labai didelę žalą valstybei, dėl blogai vykdomų padidinta kaina viešųjų pirkimų, savų, artimų propagavimas, socialiniai ryšiai ir kt., tai galima būtų suvaldyti lengviau jeigu pasitelktume skaitmenines technologijas ir dirbtinį intelektą. Šiuo atveju PINREG sistema, galėtų sąveikauti su Viešųjų pirkimų platforma, kandidatų į valstybės tarnybą platforma VATARAS ir kitomis duomenų bazėmis, dirbtino intelekto panaudojimas palengvintų deklaracijų ir informacijos tikrinimą, jis

gali veikti 24 valandas per parą, nes suprantame, kad didelė problema yra resursų trūkumas, bet ir prie kiekvieno sprendimo priėmėjo negalime pastatyti VTEK ar STT pareigūno.

Apibendrinant manau galima teigti, kad jeigu pavyktų įgyvendinti šias rekomendacijas visos kitos identifikuotos problemos susijusios su viešųjų ir privačių interesų derinimu, rizikos situacijų identifikavimu, interesų konflikto valdymu, deklaravimu, vidinės ir išorinės kontrolės stiprinimu, vienodos atsakomybės taikymu, funkcijų paskirstymu, praktinių mokymų ir prevencinių priemonių neefektyvumu, būtų mažinamas ir po truputį atsirastų poveikis, tas asmeninis sąmoningumas, elgsena ir nuostatų keitimas, stipri vadovo lyderystė ir užtikrina kontrolės ir priežiūros sistemų veikla.

BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. Ajeris, A. (1989). Etikos ir teologijos kritika. Gėrio kontūrai: iš XX a. užsienio etikos, 97–106.
2. Aleksandravičius, P. (2016). Mąstymo etika ir racionalizacijos įprotis. *Problemos*, 89, 73–84. <https://doi.org/10.15388/Problemos.2016.89.9888>
3. Blomeyer & Sanz. & European Parliament. (2017). Codes of conduct and conflicts of interest at any governance level of the management of EU Funds. Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2861/141796>
4. Castro C., J. E. (2024). The impartial spectator and the pursuit of interest in commercial society: A dual-text reading of Adam Smith for contemporary business and management. *European Management Journal*, 42(6), 848–854. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2024.08.004>
5. Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (third edition). SAGE Publications. Prieiga per internetą: <https://repositorio.ciem.ucr.ac.cr/server/api/core/bitstreams/d8d686ad-2826-4647-ab39-105aece0fafa/content>
6. Devitskii, E. (2024). On the Content of the Principle of Balance Public – Private Interests. *Academic Law Journal*, 25(1), 46–53. [https://doi.org/10.17150/1819-0928.2024.25\(1\).46-53](https://doi.org/10.17150/1819-0928.2024.25(1).46-53)
7. European Court of Auditors. (2023). Interesų konfliktas ES sanglaudos ir žemės ūkio išlaidų srityse: Sistema sukurta, tačiau nepakanka skaidrumo ir trūksta nustatymo priemonių. Specialioji ataskaita 06, 2023. Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2865/038270>
<https://cris.mruni.eu/cris/entities/publication/8dbb865b-3517-473b-913f-62610ca12117>
<https://cris.mruni.eu/cris/handle/007/15624>
8. <https://vpt.lrv.lt/lt/naujienos-3/viesuju-pirkimu-valdysena-2025-m-tikrinimu-metu-identifikuotos-sistemines-spragos-594/>
9. Yin, Y., Li, T., & Yang, F. (2022). Administrative Ethics Conflict and Governance of Grassroots Government Staff Under the Human Relationship Society. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.842057>
10. IX-904 Lietuvos Respublikos korupcijos prevencijos įstatymas. (2002). <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.4DBDE27621A2/LdUlnCCVTO>
11. Jafari Nia, S., Abedi Jafari, H., Vakili, Y., & Ranjbar Kabutarkhani, M. (2023). Systematic Review of Conflict of Interest Studies in Public Administration. *Public Integrity*, 25(5), 507–522. <https://doi.org/10.1080/10999922.2022.2068901>

12. Komisijos Pranešimas Interesų Konfliktų Vengimo Ir Valdymo Pagal Finansinį Reglamentą Gairės 2021/C121/01(2021).
13. Konečný, S. (2020). Legitimacy of public interests in public policy. *Popradská Street 66, 04011 Košice, Slovakia*. <https://doi.org/10.13165/vpa-20-19-2-01>
14. Kosmačaitė, V. (2022). Privačių interesų deklaravimas Lietuvoje: Retrospektyvinis ir perspektyvinis požiūris. Administracinės teisės novelos. Liber Amicorum Algimantui Urmonui: [Straipsnių rinkinys]. https://vb.mruni.eu/permalink/370LABT_MRU/2pv3dt/alma99987654208756
15. Kostohryz, Y. O., Yaroshenko, O. M., Hryn, D. V., Shekhovtsov, V. V., & Velychko, L. Y. (2024). The Effectiveness of Codes of Ethics in Labour Relations as a Tool for Preventing Corruption. *European Review*, 32(5–6), 524–538. <https://doi.org/10.1017/S1062798725000018>
16. Kuzmickas, B. (1989). Dabartinės etikos bruožai. Gėrio kontūrai: iš XX a. užsienio etikos, 7–23.
17. Kwenjera, P., & Muchangi, I. (2022). Efficacy of Legal Reforms in Managing Conflict of Interest: Law as a Tool for Handling Conflict of Interest and Corruption. *Strathmore Law Journal*, 6, 157–179. <https://doi.org/10.52907/slj.v6i1.176>
18. Luobikienė, I. (with Kauno technologijos universitetas Socialinių mokslų fakultetas Sociologijos katedra). (2010). *Sociologinių tyrimų metodika: Mokomoji knyga* (7-asis-oji patais. ir papild. laida. leid.). Technologija.
19. Media, F. (s.a.). Antikorupcinės aplinkos kūrimas viešajame sektoriuje | STT. Antikorupcinės aplinkos kūrimas viešajame sektoriuje | STT. Gauta 2026 m. vasario 12 d. <https://www.stt.lt/korupcijos-prevencija/mokomoji-ir-metodine-medziaga/antikorupcines-aplinkos-kurimas-viesajame-sektoriuje/7455>
20. Media, F. (s.a.). Antikorupcinės aplinkos kūrimas viešajame sektoriuje | STT. Antikorupcinės aplinkos kūrimas viešajame sektoriuje | STT. Gauta 2026 m. sausio 19 d. <https://www.stt.lt/korupcijos-prevencija/mokomoji-ir-metodine-medziaga/antikorupcines-aplinkos-kurimas-viesajame-sektoriuje/7455>
21. Newton, A., Lloyd-Williams, F., Bromley, H., & Capewell, S. (2016). Food for thought? Potential conflicts of interest in academic experts advising government and charities on dietary policies. *BMC Public Health*, 16(1), 735. <https://doi.org/10.1186/s12889-016-3393-2>
22. Nguyen Thi Ngoc Lan. (2024). Raising awareness of conflict of interest in performing public service of cadres, civil servants, and public employees. *Journal of State Management*, 31(14), 55–60. <https://doi.org/10.59394/JSM.47>

23. Nia, S. J., Jafari, H. A., Vakili, Y., & Kabutarkhani, M. R. (2023). Systematic Review of Conflict of Interest Studies in Public Administration. *Public Integrity*. (world).
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10999922.2022.2068901>
24. Novikovas, A., Fedchyshyn, S., & Maryna, K. (2025). CONFLICT OF INTEREST IN PUBLIC SERVICE AND RESTRICTIONS FOR POST-PUBLIC SERVANTS IN UKRAINE AND LITHUANIA. *International Comparative Jurisprudence*, 11(2), 284–306.
<https://doi.org/10.13165/j.icj.2025.11.02.010>
25. Paliduskaitė, † Jolanta. (2015). RETROSPEKTYVUS ŽVILGSNIS Į ETIKOS PROBLEMAS LIETUVOS VALSTYBĖS TARNYBOJE: NAUJOS PROBLEMOS, JŲ TURINYS AR RAIŠKOS FORMOS? *Politologija* - Vilniaus Universitetas, 64(4), 39–73.
<https://doi.org/10.15388/Polit.2011.4.8260>
26. Paliduskaitė, J. (with Kauno technologijos universitetas). (2011). Valstybės tarnautojų etikos pagrindai: Vadovėlis. Technologija.
27. PINREG. (s.a.). Gauta 2026 m. sausio 19 d. <https://pinreg.vtek.lt/app/teikti-deklaracija>
28. Potocan, V., & Nedelko, Z. (2021). The Behavior of Organization in Economic Crisis: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Business Ethics*, 174, 1–19.
<https://doi.org/10.1007/s10551-021-04928-8>
29. Prica, M. (2022). Public interest, general interest and private interest as legal concepts. *Zbornik Matice Srpske Za Društvene Nauke*, (184), 521–537. <https://doi.org/10.2298/ZMSDN2284521P>
30. Rakšnys, A. V., & Valickas, A. (2022). The application of complexity theory in the context of public governance challenges. *Viešojo Politika Ir Administravimas*. Kaunas: Kauno Technologijos Universitetas. Mykolo Romerio Universitetas, 2022, Vol. 21, No. 4. <https://doi.org/10.13165/VPA-22-21-4-14>
31. Reglamentas—2018/1046—LT - EUR-Lex. (s.a.). Gauta 2025 m. gruodžio 13 d., <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2018/1046/oj/lit>
32. Rousseau, J.-J. (1979). Apie visuomenės sutartį, arba politinės teisės principai. *Rinktiniai raštai / Žanas Žakas Ruso*, 137–156. <https://cris.mruni.eu/cris/handle/007/15609>
33. Smalskys, V., & Girinskienė, V. (2024). ASSESSING THE NECESSITY OF A TRANSPARENT LEGAL SYSTEM IN THE CONTEXT OF A SUSTAINABLE STATE. *Public Policy and Administration*, 23(4), 566–578. <https://doi.org/10.13165/VPA-24-23-4-10>

34. Soloveičik, D., & Šimanskis, K. (2019). Interesų konflikto koncepcija pagal Lietuvos ir Europos Sąjungos viešųjų pirkimų teisę ir teismų praktiką. *Teisė*, 111(0), 45–66. <https://doi.org/10.15388/Teise.2019.111.3>
35. Toleikienė, R. (2018). Integralios etikos vadybos sistemos formavimas savivaldybėje [Šiaulių universitetas.]. https://epublications.vu.lt/object/elaba%3A31765681/index.html?utm_source=chatgpt.com
36. Toleikienė, R., & Juknevičienė, V. (2019). THE FORMATION OF AN INTEGRAL SYSTEM OF ETHICS MANAGEMENT IN LOCAL SELF-GOVERNMENT: THE APPROACH OF POLITICAL AND ADMINISTRATIVE LEVELS. *Forum Scientiae Oeconomia*, 7(2), 89–106. https://doi.org/10.23762/FSO_VOL7_NO2_6
37. Toleikienė, R., Saparniene, D., Sroka, W., & Juknevičienė, V. (2022). The Role of the Leader in the Integral System of Ethics Management in Municipalities. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 129–148. <https://doi.org/10.24193/tras.65E.7>
38. Trautendorfer, J., & Eder, N. (2025). Does Transparency Reach Citizens? National Accountability Mechanisms and Public Perceptions in Europe. *Governance*, 38(4), e70041. <https://doi.org/10.1111/gove.70041>
39. Vanagas, R., & Juškys, A. (2017). MANAGEMENT OF CONFLICT OF INTEREST IN THE PUBLIC SECTOR IN LITHUANIA: THEORY AND PRACTICE. *Contemporary Research on Organization Management and Administration*, 5(1), 6–21.
40. Veiklos ataskaitos. (s.a.). Vyriausioji tarnybinės etikos komisija. Gauta 2026 m. kovo 15 d. <https://vtek.lt/veiklos-sritys/veiklos-ataskaitos/>
41. Veiklos sritys—Viešųjų pirkimų tarnyba. (s.a.). Gauta 2026 m. balandžio 13 d. <https://vpt.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/>
42. Viešųjų pirkimų valdysena: 2025 m. tikrinimų metu identifikuotos sisteminės spragos. (2025). <https://vpt.lrv.lt/lt/naujienos-3/viesuju-pirkimu-valdysena-2025-m-tikrinimu-metu-identifikuotos-sistemines-spragos-594/>
43. VIII-1316 Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. (1999). <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.D3ED3792F52B/asr>
44. VIII-371 Lietuvos Respublikos viešųjų ir privačių interesų derinimo įstatymas. (1997). <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.41669/asr>

45. Vitkauskas, K., & Junevičius, A. (2018). Viešųjų ir privačiųjų interesų derinimo valstybės tarnyboje įstatymo vykdymo priežiūra ir kontrolė: Probleminiai aspektai. *Public Policy and Administration*, 17(1), 141–155. <https://doi.org/10.5755/j01.ppaa.17.1.20616>
46. Weigl, L., Roth, T., Amard, A., & Zavolokina, L. (2024). When public values and user-centricity in e-government collide – A systematic review. *Government Information Quarterly*, 41(3), 101956. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2024.101956>

SANTRAUKA

Baigiamojo darbo tema

„Viešųjų ir privačių interesų derinimo problemos valstybės tarnyboje“

Demokratinėje valstybėje viešasis valdymas yra grindžiamas teisėtumo, atsakomybės, skaidrumo ir nešališkumo principais. Valstybės tarnyba yra neatskiriama viešojo sektoriaus dalis, kurioje viešųjų ir privačių interesų derinimo problemos, rizikos, interesų konfliktai pasireiškia per valstybės tarnautojų ir kitų viešajame sektoriuje dirbančių asmenų veiklą, todėl tyrimo tema apima ir platesnį viešojo sektoriaus segmentą. Asmenys, kuriems suteikti įgaliojimai, tam tikra galia priimti sprendimus dėl viešųjų išteklių paskirstymo, finansavimo, licencijavimo, leidimų išdavimo, personalo valdymo, viešųjų paslaugų ir kitų visuomenei reikšmingų klausimų procesuose, gali priimti šališkus, neteisėtus sprendimus ir taip sukelti interesų konfliktą ar korupciją. Atliekamos funkcijos turi būti įgyvendinamos atskiriant viešąjį ir privatų interesą, tik taip galėsime užtikrinti skaidrų viešąjį valdymą ir visuomenės pasitikėjimą.

Nors Lietuvoje yra sukurta teisinė bazė, viešųjų ir privačių interesų derinimas yra reglamentuojamas, tačiau praktikoje išvengti interesų konfliktų ar korupcijos vis dar išlieka sudėtinga pagrindinė gerojo viešojo valdymo užduotis. Dažniausiai rizikos yra susijusios su rizikos situacijų atpažinimu, deklaravimo formalumu, nusišalinimo procedūromis, atsakomybės taikymu, kontrole ir formaliu valdymo ir prevencinių priemonių įgyvendinimu. Probleminis klausimas: kokios viešųjų ir privačių interesų derinimo priemonės valstybės tarnyboje ir viešojo sektoriaus institucijose nėra pakankamai veiksmingos, užtikrinant interesų konflikto identifikavimą, kontrolę ir prevenciją, kokios galimos tobulinimo sritys ?

Darbo tikslas – atskleisti ir įvertinti interesų derinimo praktiką, konfliktų atpažinimo ir rizikos situacijų valdymo, prevencijos ir teisinio reguliavimo spragas, valstybės tarnyboje ir viešojo sektoriaus institucijose. Remiantis mokslinės literatūros analize ir ekspertų įžvalgomis, parengti pagrįstas rekomendacijas interesų konfliktų prevencijos ir valdymo stiprinimui.

Darbo metodai – mokslinės literatūros, teisės aktų, statistinių duomenų analizė, kokybinis tyrimas - pusiau struktūruotas interviu, gautų duomenų analizė – kokybinės turinio analizės metodu.

Darbo uždaviniai: 1. Atskleisti, kokiose situacijose praktikoje dažniausiai atsiranda interesų konfliktų rizikos; 2. Išanalizuoti, kaip praktikoje veikia interesų deklaravimas, nusišalinimas ir dokumentavimo procedūros; 3. Atskleisti, kokios prevencijos priemonės veikia efektyviausiai (mokymai, konsultavimas, etikos standartai, vadovo lyderystė) ir kaip jų efektyvumą vertina ekspertai; 4. Atskleisti nešališkų sprendimų priėmimo problemines sritis, etikos, moralės ir teisės kontekste, viešųjų ir privačių interesų konfliktų valdymo situaciją, įvertinant atsakomybės ir kontrolės procedūrų valdymo efektyvumą, taikymo nuoseklumą; 5. Empiriškai surinkti ir interpretuoti pritaikyti duomenis kurie padėtų identifikuoti praktikoje vyraujančias problemas ir suformuluoti rekomendacijas, kaip būtų galima tobulinti viešųjų ir privačių interesų derinimo sistemą.

Gauti rezultatai – tikslas pasiektas, atskleistos pagrindinės viešųjų ir privačių interesų derinimo problemos, identifikuotos pagrindinės valdymo, priežiūros ir teisinio reguliavimo spragos.

Parengtos išvados – bendrai įvertinus viešųjų ir privačių interesų derinimo problematiką ir veikiančius valdymo mechanizmus, galime teigti, kad viešųjų ir privačių interesų derinimo sistema turėtų būti tobulinama. Tyrimo metu pateiktos ekspertų įžvalgos ir faktinės pažeidimų situacijos dar labiau patvirtina teiginį, kad yra labai reikalingas vadovo lyderystės vaidmuo, nes trūksta praktinio įgyvendinimo, tai galime sustiprinti patikslinant, papildant įstatymus. Kitas svarbus aspektas - viešųjų ir privačių interesų derinimo procedūrose ir kontrolėje nėra vieningos valdymo prieigos, duomenų keitimosi su institucijomis, tam didelę įtaką turi asmens duomenų apsauga, tačiau VTEK, STT institucijos turi turėti visas prieigas prie sprendimo priėmimo procedūros, reikalinga sąveikaujanti sistema su kitomis duomenų bazėmis ir registrais. Konsultavimo kanalai yra sukurti vidiniai ir išoriniai, galintys padėti suvaldyti interesų konfliktus, tačiau jų veiksmingumą turime stiprinti. Reikalingas institucijų veiklos viešumas, vidinė komunikacija, kurioje neliktų baimės pranešti ar taikyti poveikio priemonę už pažeidimus, turime didinti visuomenės sąmoningumą ir keisti darbuotojų elgseną ir nuostatas.

Raktiniai žodžiai: interesų konfliktas, valstybės tarnyba, organizacijų etika, sprendimų priėmimas, valstybės tarnautojas, nešališkas elgesys.

SUMMARY

Theme of the Thesis

“Problems of Balancing Public and Private Interests in the Civil Service”

In a democratic state, public administration is based on the principles of legality, accountability, transparency, and impartiality. The civil service is an integral part of the public sector, where problems, risk, and conflicts of interest related to public and private interests manifest themselves through the activities of civil servants and other individuals working in the public sector; therefore, the research topic also covers a broader segment of the public sector. Individuals who have been granted powers and a certain authority to make decisions regarding the allocation of public resources, financing, licensing, the issuance of permits, personnel management, public services, and other matters of public importance may make biased or unlawful decisions, thereby causing a conflict of interest or corruption. The functions performed must be carried out by separating public and private interests; only in this way can we ensure transparent public governance and public trust.

Although a legal framework has been established in Lithuania and the reconciliation of public and private interests is regulated, in practice, avoiding conflicts of interest or corruption remains a complex and fundamental challenge for good public governance. Most often, risks are associated with the identification of risk situations, the formality of declarations, recusal procedures, the application of accountability, oversight, and the formal implementation of management and preventive measures. Research question: Which measures for reconciling public and private interests in the civil service and public sector institutions are not sufficiently effective in ensuring the identification, control, and prevention of conflicts of interest, and what are the potential areas for improvement?

The aim of this study is to reveal and evaluate the practices of reconciling interests, the gaps in conflict identification, risk situation management, prevention, and legal regulation within the civil service and public sector institutions. Based on an analysis of the scientific literature and expert insights, the study aims to develop well-founded recommendations for strengthening the prevention and management of conflicts of interest.

Research methods: analysis of academic literature, legislation, and statistical data; qualitative research—semi-structured interviews; analysis of collected data using the qualitative content analysis method.

Research objectives: 1. To identify the situations in which the risk of conflicts of interest most frequently arises in practice; 2. To analyze how the procedures for declaring interests, recusal, and documentation function in practice; 3. To identify which preventive measures are most effective (training, consulting, ethical standards, managerial leadership) and how experts evaluate their effectiveness; 4. To identify problem areas in impartial decision-making within the context of ethics, morality, and law, as well as the situation of managing conflicts between public and private interests, while assessing the effectiveness of accountability and control procedures and the consistency of their application; 5. To empirically collect interpretively apply data that would help identify the prevailing problems in practice and formulate recommendations on how the improve the system for reconciling public and private interests could be improved.

Results obtained – the objective was achieved: the main problems in the reconciliation of public and private interests were revealed, and the main gaps in management, supervision, and legal regulation were identified.

Conclusions drawn – after a comprehensive assessment of the issues surrounding the reconciliation of public and private interests and the existing management mechanisms, we can state that the system for reconciling public and private interests should be improved. The expert insights and actual cases of violations presented during the study further confirm the assertion that managerial leadership is critically important, as there is a lack of practical implementation; this can be strengthened by amending and supplementing the laws. Another important aspect is that there is no unified management approach in the procedures and

oversight of the reconciliation of public and private interests, nor is there data exchange with institutions; personal data protection has a significant influence on this. However, VTEK and STT institutions must have full access to the decision-making procedure, and an interoperable system with other databases and registries is required. Internal and external consultation channels have been established to help manage conflicts of interest, but their effectiveness must be strengthened. Transparency in institutional operations is required, as is internal communication that eliminates the fear of reporting violations or applying impact measures for violations; we must raise public awareness and change employee behavior and attitudes.

Keywords: conflict of interest, civil service, organizational ethics, decision-making, civil servant, impartial conduct.

PRIEDAI

3 lentelė. Interesų konflikto reglamentavimo svarba skirtingose institucijose

Autorius	Reglamentavimo svarba	Tipai/Rūšys
(Soloveičik & Šimanskis, 2019, p. 61–64)	Situacijų skirstymas į dvi kategorijas, racionalu ir praktiškai pritaikoma, kad nebūtų iškraipoma konkurencija viešųjų pirkimų procedūrose, skaidrumo, lygiateisiškumo principų taikymas. (ES viešųjų pirkimų teisė nustato apibrėžtas ir specifines sankcijas, reikalingas, aiškumas, proporcingumo taikymas, interesų konfliktas turi apimti visus atvejus teisės aktų peržiūra ir reglamentavimas išskiriant jų rūšis).	Vertikalieji (vidaus) interesų konfliktai – kylantys institucijos viduje, kai sprendimų priėmimo procese susikerta skirtingų hierarchinių lygių, pavaldumo interesai. Vadovas dėl jam asmeniškai palankių aplinkybių, daro įtaką pavaldiniui, tarp rengėjo ir tvirtintojo dėl priimamų sprendimų objektyvumo (pvz. tarp perkančiosios įstaigos atstovo ir tiekėjo). Horizontalieji (išorės) interesų konfliktai – sprendimų priėmimas yra susijęs su privačiais interesais už institucijos ribų, išoriniai ekonominiai, asmeniniai, socialiniai ryšiai, neteisėtas bendradarbiavimas su trečiaisiais asmenimis (pvz. tarp rinkos tiekėjų, dalyvių neteisėtas bendradarbiavimas, slapti susitarimai, kaip apgauti instituciją).
(Newton ir kt., 2016, p. 28)	Interesų konfliktas, daro įtaką elgesiui. Pabrėžia institucionalizuotą valdymą (nustatymas, atskleidimas, pašalinimas ar švelninimas), tačiau be aiškių gairių interesų konfliktų valdymas lieka neaiškus ir daro sprendimus pažeidžiamus. Būtina kad vyriausybės formuojama politika remtųsi visuomenės (šiuo atveju sveikatos) interesais o ne įmonių pelno siekimu (pvz. valstybės biudžeto lėšos yra skiriamos juridiniams asmenims, su kuriais asmuo priimančias sprendimus turi ryšių). Kaip problema išryškinama vyriausybinių ir nevyriausybinių organizacijų politikos formavimas įtraukiant ekspertus, kurie teikia pagrįstas rekomendacijas. Labai svarbu eksperto nepriklausomumas, kad vertinimai ir rekomendacijos būtų nešališkos ir grįstos moksliniais nuopelnais.	Potencialus konfliktas yra nustatomas dar prieš priimant sprendimus. Finansiniai - tiesioginis pelnas, turtas ar nuostolis, kai asmens finansinė padėtis, gali būti paveikta jo priimamu sprendimu. Sąmoningai ar nesąmoningai, tačiau priimant sprendimus yra linkę palankiai vertinti įmones, rėmėjus su kuriais sieja ryšiai. Nefinansiniai – asmeniniai santykiai, narystė politinėse grupėse, verslo ryšiai. Trukdo objektyviai svarstyti politikos klausimus. Ideologiniai konfliktai, tai labiau liberalios pažiūros, akcentuojančios asmens pasirinkimą, skirtingos vertybinės nuostatos. Tokiu atveju tampa sunku atskirti interesų konfliktus nuo politinių nesutarimų, kurių reikėtų vengti ir spręsti viešojo pareigūno veiksmais.
Vyriausioji tarnybinės etikos komisija (VTEK) (STT. Antikorupcinės aplinkos kūrimas)	Komisija pabrėžia tai, kad tiek realūs, egzistuojantys, tiek galimi interesų konfliktai, susidariusios situacijos, neigiamai veikia valstybės tarnybos reputaciją visuomenės akyse ir pasitikėjimą valstybe, jeigu nėra tinkamai išsprendžiami.	Pagal praktiką Lietuvoje skiria du pagrindinius interesų tipus, interesų ir pareigų susikirtimas: Realus (faktinis) – kyla tada, kai sprendimas dėl asmens privačių interesų turi būti priimamas (čia ir dabar) realiu laiku. Galimas (potencialus) - kyla tada kai valstybės tarnautojas turi privačių interesų, dėl kurių ateityje

viešajame sektoriuje, Media, s.a., p. 44)		vykdydamas pareigas, gali priimti ar dalyvauti priimant su jais susijusius sprendimus.
Interesų konfliktas ES sanglaudos ir žemės ūkio išlaidų srityje (European Court of Auditors., 2023, p. 6), Jafari Nia ir kt., 2023)	Interesų konfliktų valdymo sistema yra sukurta ir formaliai įtvirtinta teisės aktuose, tačiau praktikoje nepakanka skaidrumo ir trūksta interesų konfliktų nustatymo, identifikavimo priemonių. Tai mažina reglamentavimo efektyvumą bei apsunkina savalaikį galimų rizikų atpažinimą.	Skirstomi į keturias rūšis: Tiesioginis/netiesioginis; Finansinis/nefinansinis. Interesas gali būti įvairaus pobūdžio, kaip įsipareigojimas, prievolė, pareiga ar tikslas susijęs su socialiniu ar ekonominiu vaidmeniu, veikla siekiant sudaryti palankias ar nepalankias sąlygas tam tikriems asmenims ar grupėms.

Sudaryta darbo autorės, remiantis pateiktais šaltiniais lentelėje

Kokybinio pusiau struktūruoto interviu klausimyno pagrindimas

Klausimas	Tikslas	Teorinis pagrindimas
1. Kaip manote, kokiose situacijose valstybės tarnyboje, viešojo sektoriaus institucijose dažniausiai kyla interesų konfliktų rizikos?	Nustatyti pagrindines rizikos sritis	Interesų konfliktą sunku identifikuoti, nes ji gali būti susijęs su kitais ryšiais ir veiklas, o ne finansine nauda (Grundy ir kt., 2022). Interesų konfliktą sieja su valstybės tarnautojų ir privačių interesų sankirta, rizikos situacijų samprata. Interesų konfliktų valdymas Lietuvos viešajame sektoriuje (Jafari Nia ir kt. 2023; Vanagas ir Juškys, 2017).
2. Kokios interesų konfliktų formos praktikoje pasitaiko dažniausiai (faktinis, galimas, regimas)?	Gauti ekspertų įžvalgas ir nustatyti faktines situacijas	Interesų konflikto atpažinimo, identifikavimo ir valdymo aspektai bei tipologijos svarba (Soloveičik ir Šimanskis, 2019; Vanagas ir Juškys, 2017; EBPO, 2004; OECD, 2023).
3. Jūsų nuomone, kuriose viešųjų ir privačių interesų derinimo procedūrose yra sunkiausia identifikuoti interesų konfliktą?	Nustatyti rizikos situacijas, procedūras	Rizikos situacijos interesų konfliktais praktikoje atsiranda, ne dėl taisyklių nebuvimo o dėl praktinio taikymo sudėtingumo ribotas deklaravimas (Kosmačaitė, 2022). Praktinio įgyvendinimo spragos (Blomeyer, Sanz ir European Parliament, 2017), interesų konflikto nustatymo svarba, potencialių interesų konfliktų identifikavimas, dar prieš priimant sprendimus (Newton ir kt., 2016).
4. Kaip praktikoje vyksta interesų deklaravimas? Kaip dažnai, kas tai tikrina?	Praktinis veiksmingumas, spragos	Nusišalinimo procedūrų aiškumas ir kontrolė (Vitkauskas ir Junevičius, 2018). Interesų konflikto, rizikos situacijų atskleidimas ir tinkamas valdymas, VTEK praktikoje nusišalinimo procedūra, laikoma viena svarbiausių interesų konflikto valdymo priemonių.
5. Kaip praktikoje veikia nusišalinimo procedūros? Kada jos yra būtinos, kas sprendžia ir kas tai fiksuoja?	Praktinis veiksmingumas, spragos	Nusišalinimo procedūrų aiškumas ir kontrolė (Vitkauskas ir Junevičius, 2018). Interesų konflikto, rizikos situacijų atskleidimas ir tinkamas valdymas, VTEK praktikoje nusišalinimo procedūra, laikoma viena svarbiausių interesų konflikto valdymo priemonių.
6. Kaip yra dokumentuojami priimami sprendimai rizikingose situacijose? Ar lieka dokumentavimo procedūros atsekamumas?	Kaip viskas veikia praktikoje, skaidrumo vertinimas	Atsakomybė, skaidrumas ir kontrolė, skaidrus teisinis reguliavimas ir aiškus valdymas yra visuomenės pasitikėjimo pagrindas, tai turi būti ne formalumas, o realiai veikiančios, matomos priemonės (Traudendorfer ir Eder, 2025; Smalskys ir Girinskienė, 2024).
7. Kaip manote Jūs, kokios prevencinės priemonės viešųjų ir privačių interesų derinimo praktikoje veikia veiksmingiausiai (mokymai, konsultavimas, etikos standartai, lyderystė ar kt.)?	Kaip praktikoje vertinamos prevencijos priemonės	Mokymai, atsakomybė ir etikos normų įgyvendinimo svarba (Kostohryz ir kt., 2024), Etikos standartai, lyderystė, organizacinė kultūra ir prevencija mažina interesų konfliktų rizikas (Potocan ir Nedelko, 2021), etikos priemonių integravimas į institucijų valdymo sistemas (Toleikienė ir Vitkauskienė, 2019).
8. Kaip praktikoje veikia konsultavimas dėl kylančių ribinių interesų konflikto situacijų? Ar darbuotojai žino kur kreiptis?	Konsultavimo veiksmingumas	Darbuotojų gebėjimas atpažinti rizikas, praktinis įgyvendinimas, valdymas (Blomeyer, Sanz ir European Parliament, 2017). Aiškos procedūros, konsultavimas, etikos vadyba (Toleikienė, 2018).
9. Jūsų nuomone, kas labiausiai mažina taikomų prevencijos priemonių efektyvumą praktikoje?	Realios situacijos įžvalgos, spragos	Praktinis įgyvendinimas, vadovų lyderystė ir kontrolės mechanizmai (Blomeyer, Sanz ir European Parliament, 2017).
10. Kaip manote, ar praktikoje šališkumą, neteisėtų sprendimų priėmimą ir skaidrumo stoką lemia tarnautojų etika, moralinės vertybės, teisinio reguliavimo spragos ar kt.?	Kokia elgsena, nuostatos	Viešojo ir privataus intereso sąveika, kaip būtinybė išlaikyti nešališkumą ir asmeninis polinkis rūpintis savimi (Castro, 2024), Viešojo intereso ir teisėtumo samprata, šališkumas ir skaidrumo stoka (Konečny, 2020), Kuzmicko analizė pabrėžia gėrio, moralės ir pareigos santykį. Etikos vertybės, elgesys ir kultūra (Palidauskaitė, 2015).

11. Kaip vertinate viešųjų ir privačių interesų derinimo problemų kontrolės mechanizmus (vidinė kontrolė ir išorinė priežiūra) ar jos veiksmingos?	Gauti faktinių, praktinių situacijų	Viešųjų ir privačių interesų įstatymo vykdymo priežiūra ir kontrolės mechanizmai (Vitkauskas ir Junevičius, 2018), būtinas kontrolės integravimas į platesnę etikos vadybos sistemą (Toleikienė ir Juknevičienė, 2019), interesų konfliktų valdymas Lietuvos viešojo sektoriaus institucijose (Vanagas ir Juškys, 2018).
12. Kaip taikoma atsakomybė už viešųjų ir privačių interesų pažeidimus? (Ar yra nuoseklumas, proporcingumas ir prevencinis efektas)?	Reali situacija, spragos	Interesų konfliktai, korupcija siejami su visuomenės pasitikėjimo mažėjimu (Kupravičius ir Šarkutė, 2021), administracinė atsakomybė ir kontrolės problematika, etikos reikšmė (Vitkauskas ir Junevičius, 2018, Palidauskaitė, 2015).
13. Jūsų nuomone, kokios priemonės padėtų didinti skaidrumą sprendimų priėmimo procesuose, tobulinti viešųjų ir privačių interesų derinimo sistemą ir sumažinti interesų konfliktų riziką?	Išvalgos kas padėtų tobulinti sistemą	Skaitmenizavimas, sprendimų atsekamumas, atskaitomybė (Rizk ir Lingrend, 2025), tik realiai veikiantys skaidrumo mechanizmai gali užtikrinti visuomenės pasitikėjimą (Weigl ir kt., 2024; Traudendorfer ir Eder, 2025).

Sudaryta darbo autorės, remiantis pateiktais šaltiniais lentelėje

Interviu transkribavimo protokolas Nr. 1

2026-03-27

Kodas / A1 – (Edmundas Sakalauskas, gautas sutikimas dėl asmens duomenų pateikimo). Darbo patirtis įgyta: MRU institute, 2018 m. VTEK (pirmininkas), 2017 m. VTEK (narys), 2015 m. Aplinkos ministerijos Vilniaus regiono apsaugos departamente (administracinių bylų nagrinėjimo skyriaus vedėjas), Lietuvos nusikalstamumo prevencijos centre, Lietuvos teisės akademijoje (vidaus reikalų viceministro pareigos).

Profesinė sritis: atsakingas už korupcijos prevenciją, interesų konfliktų prevenciją, stebėseną, privačių interesų deklaravimas, nusišalinimų prevencija ir kt.

Pasirinkimo pagrindas: interviu dalyvio profesinė patirtis ir kompetencijos tiesiogiai susijusios su magistrinio baigiamojo darbo tema.

Interviu būdas / pokalbis telefonu (įrašas), su dalyvio sutikimu.

Trukmė: 1 val. 30 min.

1. Kaip manote, kokiose situacijose valstybės tarnyboje, dažniausiai kyla interesų konfliktų rizikos?

Tai galbūt čia aš patikslinčiau klausimą, ne tik valstybės tarnyboje, bet bendrai viešajame sektoriuje ar viešojo sektoriaus institucijose. Pvz. viešojo sektoriaus institucijos Lietuvos geležinkeliai, Lietuvos paštas, Vilniaus Santaros klinikos, viešojo sektoriaus gydymo įstaigos (Antakalnio poliklinika) stambiosios klinikos ir panašiai. Jos patenka į tą stebėsenos lauką ir aišku atsiranda vadovams imperatyvas deklaruoti privačius interesus ir panašiai. Tai kokiuose sektoriuose, viešojo sektoriaus segmentuose kur galimai nustatoma pažeidimai, tai yra (Transparency International) kurie atlieka korupcijos indekso formavimą, stebėseną ir STT atlieka sociologinius tyrimus. Tai yra sveikatos apsauga, kaip minėjau čia patenka visos diagnostikos institucijos, laboratorijos, poliklinikos, 1, 2, 3 lygio ligoninės. Tai pirma grupė būtų sveikatos apsauga. Antra grupė kuri tai pat stipriai susiduria su interesų konflikto lauku, kur nemažai interesų konfliktų, čia tą tendenciją teko stebėti ir būnant VTEK ir dabar aš kiek skaitydamas STT statistiką tyrimų duomenys tą pastebi ir tai oficialiai aš ką tik patikslinau, apie tai skelbė internete (STT ir Transparency), tai būtent savivalda. Savivaldybių Lietuvos yra 60 ir toks netgi, sakyčiau įdomus formatas, kad kiekviena savivaldybė įneša savo individualią praktiką į interesų konfliktų valdymą. Tai šiuo atveju, jeigu pirmoje vietoje yra sveikatos apsauga, tai antroje vietoje yra savivaldybės, bet kaip minėjau savivaldybių yra 60 ir kiekviena savivaldybė vėl su savo skirtinga praktika, skirtingu sprendimų priėmimu, šiuo atveju kaip sprendžiami interesų konfliktai ir panašiai... Ir trečia yra teisėsauga ir teismai.

Dabar jeigu einant gilyn kokiose veiklose ar sprendimų priėmimuose daugiau ar mažiau yra interesų konfliktai, tai sakyčiau pirmoje vietoje ryškiai užima viešieji pirkimai, tai aišku prie to nemažai darbuojasi STT, preventyviai darbuojasi VTEK ir viešųjų pirkimų tarnyba ir tai akcentuoja ir prezidentas ir seimas, bet na čia matote kiekviena institucija tiek savivaldybės administracija ar sakykim ligoninės administracija ar muitinė, pasienio tarnyba, policija kiekvienas subjektas sprendžia individualiai viešųjų pirkimų procedūrą. Tai šiuo atveju prie kiekvieno procedūros priėmėjo, negali stovėti STT už nugaros ar policija ar VTEK ar kita institucija. Tai vėl gi yra labai svarbus skaidrumas ir bendras korupcijos suvokimas, tas sąmoningumas. Tai viešieji pirkimai čia yra pati jautriausia vieta, kur interesų konfliktai yra galimi. Sakykim, pavyzdys, viešajame pirkime

nedalyvauja giminės, bet viešajame pirkime dalyvauja tarkim klasioko firma arba kaimyno firma arba gero draugelio su kuriuo žaidžiu krepšinį. Tai šiuo atveju jau yra daug tokių momentų, kai „praslysta“ ta vadinkime intereso regimybė, kai deklaruoti nereikia ir niekas nepastebės, o prasukami įvairūs reikaliukai.

Tai šiuo atveju visom institucijom pradedant STT, VTEK, viešųjų pirkimų tarnybai tenka tokia didelė užduotis, kad tokie dalykai nepraslystų arba kaip juos apčiuopti.

2. Kokios interesų konfliktų formos, pasitaiko dažiausiai praktikoje (faktinis, galimas, regimas)?

Iš tikrųjų, jie kiekvienoje situacijoje yra labai skirtingi. Pavyzdžiui, kad gali būti toks, kai yra iš anksto jau žinomas, jis yra faktinis. Sąmoningai bando, kad tarkim, laimėtų viešą konkursą arba sakykime kai yra nepotizmo atvejis kai įdarbina tolimą giminaitį ar klasioko dukrą ar sūnų į instituciją, tai yra faktinis, tas yra aiškus, tiesioginis. Bet gali būti ir kai iš karto nepastebės, gali būti ar bendrapartietė arba sakykim kokio nors kaimyno ir tik po to tas išryškėja, nes pagal viešųjų pirkimų tai yra viešųjų ir privačių interesų derinimo įstatymo pagal 6 straipsnį yra numatyta, ką reikia deklaruoti. Tai pirmoji 6 straipsnio, pirma dalis numato, ką privalomai imperatyviai reikia deklaruoti o antroji dalis straipsnio numato esant reikalui. Pvz. jeigu tas dėmuo ar sandorio dėmuo ar subjektas dėl kurio tau reikės priimti sprendimą viešajame pirkime tarkim kaimynas, dėl kurio reikės deklaruoti ar jis tau kelia interesų konfliktą? Bet gali būti pvz. kad jis tau šiandien nekelia o rytoj gali kelti pvz. (susidursi kokiose vestuvėse ar laidotuvėse su tuo žmogumi ir po to sakysi kaip tau į akis pažiūrėti, nes sakykim priėmiau sprendimą jį įdarbinti arba dėl jo viešo konkurso laimėjo būtent ta firma). Kai yra faktinis galimas interesų konfliktas, kai tarkim priimu sprendimą įdarbinti sakykim savo kokio švogerio brolių arba ten žentą ir panašiai, panašiai... Labai, labai tolima. Tai yra lengviau galbūt apčiuopti teisėsaugos institucijom, bet kai yra regimybė, tai čia prasideda tokie išvedžiojimai. Tai čia jau reikia daugiau apeiliuoti į bendrąją teisinę kultūrą institucijų, daugiau dirbti su žmonėmis, formuoti antikorpacinę visą aplinką institucijoje. Ir, kaip minėjau, čia turi stipriai dirbti ne tik pats antikorpacijos pareigūnas, bet ir įstaigos vadovų labai turi būti lyderystė stipri ir viešųjų pirkimų tarnybos pareigūnai turi būti personalistai, pasirengę gerai pasikaustę toje srityje.

Na ir aišku, turi veikti STT daug dėmesio skirti, korupcijos prevencijai, VTEK ir kitos na jeigu tai viešieji pirkimai VPT, jeigu tai sakykim kokie rinkimai, vyriausioji rinkimų komisija. Tai iš tikrųjų, gyvenime būna ne mažai ir tų faktinių, kai tiesiogiai yra, pasireiškia interesų konfliktas, bet būna ir tokios sunkiai apčiuopiamos, galbūt galima regimybė. Iš tikrųjų tą žodį regimybė pasisakė dar mano vadovaujamo laikotarpiu Lietuvos vyriausias administracinis teismas, kuris ir akcentavo, kad reikia vengti regimybės. Tai šiuo atveju kaip ir minėjau, jeigu tu su kaimynu dažnai važiuoji į žvejybą, medžioklę arba ten dažnai einat grybauti ar bulvės kasat, tai šiuo atveju irgi reikia nusišalinti, nes tai sukelia regimybę. Tai yra sukelia įvaizdį. Tai jeigu neklystų gal 2018-2019 metais, LVATAS pasisakė vienoje byloje, čia VTEK turėtų daugiau duomenų. Regimybė yra toks sunkiai apčiuopiamas, bet na institucijos kurios darbuojasi korupcijos prevencijos srityje, šiuo atveju interesų konfliktų valdyme, jos manau turėtų išmokyti aiškinti žmonėms kaip stengtis nusišalinti esant galimai regimybei, kad nepapulti į interesų konfliktų lauką.

3. Jūsų nuomone, kuriose viešųjų ir privačių interesų derinimo procedūrose yra sunkiausia identifikuoti interesų konfliktą?

Tai pirmas dalykas sunkiausia yra ten kur yra sudėtingos procedūros. Tai gali būti ir personalo valdymo, gali būti ir viešųjų pirkimų, gali būti ir sakykim asmenų skyrimo į atsakingas pareigas. Pirmas dalykas turi būti kur tas sunkumas. Manau pirma dalykas, jeigu tai yra faktinis, tiesiogiai asmuo yra suinteresuotas prasukti kažkokį reikalą, šiuo atveju na nesąžiningas valstybės tarnautojas, jis nori tarkim, priimti sprendimą, kuris yra aiškiai akivaizdžiai su privatu interesu. Tai sunkumas yra tas, kad asmuo kuris kontroliuoja interesų konfliktų valdymą, kontroliuoja tą procedūrą ar tai būtų antikorpacijos pareigūnas ar STT ar VTEK, jie turi turėti visas prieigas prie šito sprendimo, priėmimo procedūros. Tai tarkim elektroninės prieigos, tarkim per viešųjų pirkimų tarnybos įvairias internetines platformas arba ten sakykime per VATARA jeigu tai yra asmenų paskyrimas. Kad

VATARAS ten tarkim, tai surištų su VTEK ar su kitom domenų bazėm, kad kontroliuojantis asmuo turėtų prieigas. Kaip minėjau šiuo metu, šią sekundę, valstybei veikia ir VATARAS ir viešųjų pirkimų tarnybos atlieka visokias, na ne tarnybą, bet įvairios institucijos atlieka viešuosius pirkimus. Ir kaip minėjau, prie kiekvieno sprendimo procedūros nepastatysi po STT ar VTEK pareigūną. Tai šiuo atveju, mes kai kūrėm PINREGĄ apeiliavom į tai, kad jis veikia 24 valandas ir septynias dienas per savaitę „non-stop“ ir šalia yra dar skaidrės, kurios kaip sakant patikrina, veikia lobizmo ir lobistinės veiklos įstatymo rėmuose. Šiuo atveju tai pat yra susijęs su korupcijos prevencija.

Šiandieną veikia labai daug IT produktų, kurie galėtų būti kaip sakoma asistentai. Galbūt ne kiekvieno institucijoje, nes tų institucijų yra labai mažyčių, bet jos tai pat savyje gali generuoti galimus interesų konfliktus. Tai tie asistentai galėtų būti VTEK ar STT ar viešųjų pirkimų tarnyboje, kurie nuolat stebi sprendimų priėmimo platformose galimus nepotizmo atvejus, stebi „prasukimus“ šiuo atveju, kai priimami individualaus intereso ar kitokie sprendimai. Tai šiuo atveju labai svarbu yra kontrolė. Kontrolė ir priežiūra, kad nebūtų „prastumiami“ privatus interesai. Nes kaip minėjau, jeigu atsiranda žmogiškasis faktorius, jam sunku yra identifikuoti tą galimą regimybę. Na aišku jeigu tai yra konkretus, jau aiškiai išreikštas privatus interesas, kaip minėjau mes esam turėję atvejų, kai vienos įstaigos vadovė paskyrė į aukštas pavaduotojos pareigas savo seserį. Po to, tai seseriai premijas ir atostogas skyrė ir t.t... Čia yra jau akivaizdus pažeidimas. Tai ir šiuo atveju niekas nenori prisiimti atsakomybės, kai mes nagrinėjom bylą, niekas nenori prisiimti kaltės. Tai, o kas kaltas? Ar ministerijos aukšti „personalistai“ turėjo kontroliuoti ar kas? Kas? Valstybės kontrolė, STT, nes nebeatsiranda kas turi kontroliuoti...

Kokiose srityse, visos sritys yra individualiai labai svarbios, bet kaip minėjau, pirmas dalykas turi būti institucijos vadovų labai stipri lyderystė, antras sprendimų priėmėjai turi būti skaidrūs, sąžiningi, trečias subjektai kuriems yra užduotis kontroliuoti procesą, jie turi būti suinteresuoti kontroliuoti tą procesą ir siekti to ir aišku turi veikti kaip minėjau, stiprios sistemos kontrolės, priežiūros kontrolės, platformos, kaip PINREGAS, skaidrės viešųjų pirkimų tarnybą. Ir aišku, jos turi tarpusavį visos sąveikauti, nes gali būti kad pavyzdžiui, priimamas sprendimas viešųjų pirkimų procedūrose, o ten, kaip minėjau „prastumiami“ reikalai susiję su kaimynu, klasioku ar panašiai... Tai čia kai ta regimybė jau. Tai toks trumpas mano komentaras.

4. Kaip praktikoje vyksta interesų deklaravimas? Kaip dažnai, kas tai tikrina?

Pirmas dalykas yra Lietuvoje patvirtinti įstatymai, tai yra viešųjų privačių interesų derinimo įstatymas, kuris numato, kad tam tikra asmenų grupė politikai, valstybės pareigūnai, valstybės tarnautojai, asmenys susiję su viešaisiais pirkimais, aukštųjų mokyklų vadovai ir įvairių kolegialių institucijų grupių dalyviai, viešojo sektoriaus įvairių institucijų vadovai tame tarpe bendrovių kaip Lietuvos geležinkeliai ar registrų centras vadovai, jie turi deklaruoti privačius interesus. Tai čia interesų deklaravimas, ką reikia deklaruoti yra nustatyta 6 str. 1, 2 dalis. Pirma dalis kas yra griežtai privaloma, antra dalis esant reikalui, kai gali kilti interesų konfliktas. Tai sandoriai, dėmenys ir panašiai, panašiai... Tai šiuo atveju kaip pavyzdys tarkim, asmuo dalyvaudamas viešųjų pirkimų procedūroje, prieš dalyvavimą procedūroje jis turi nedelsiant deklaruoti privačius interesus, pateikti deklaraciją ir tada dalyvauti priėmimo procedūroje. Šiuo atveju, jeigu tai yra iniciatorius, jis iš pradžių deklaruoja ir po to formuoja iniciatyvą, tvarko dokumentus, teikia organizatoriui, po to teikia komisijai ir taip toliau... Tai šiuo atveju interesų konfliktas prasideda nuo pačio pirminio momento. Jeigu asmuo kandidatuoja į valstybės tarnautojus, o valstybės tarnautojai visi turi deklaruoti privačius interesus, jis, prieš tapdamas valstybės tarnautoju, turi deklaruoti privačius interesus. Jeigu pasikeitė dėmenys, tarkim, tu buvai dirbais institucijai, asmuo pagal darbo sutartį, bet po to staiga tu laimėjai konkursą toje pačioje įstaigoje, tau nereikia deklaruoti, tu tapai valstybės tarnautoju, turi nedelsiant per 30 darbo dienų iki 30 darbo dienų tu turi pateikti deklaraciją. Tai šiuo atveju, jeigu deklaracijai pasikeitė tam tikri duomenys vardas, pavardė ar ten šeimos sutuoktinis ar kiti darbovietės, narystės asociacijų valdymo organuose, tu turi tuoj pat patikrinti deklaraciją. Tai tas deklaravimas yra labai paprastas, pateikti deklaraciją į PINREG, prisijungiant į evaldžios vartus yra labai greitai. PINREGAS sumodeliuota tokia sistema (vienas

iš autorių esu aš), jis yra labai supaprastintas, kažkas labai panašaus su pajamų deklaravimu į mokesčių inspekcijos duomenų bazes. Tiesą, mano deklaracija viešai yra paskelbta, ji prieinama ir jums ir visiems kitiems, kas domisi. Ir jeigu aš norėčiau patikslinti, aš jungiuosi per VTEK arba per evaždžios vartus ir galiu prašyti patikslinti arba ranka įrašyti. PINREG deklaravimas, taip grubiai skaičiavome užima iki 2-3 minučių, nes jo principas yra kai pats savarankiškai surenka įvairius duomenis apie tave ar konkretų asmenį iš įvairių Lietuvos registrų ir duomenų bazių (nekilnojamojo turto registras, gyvenamosios vietos registras, santuokos registras, juridinių asmenų registras ir kt.). Jeigu neklystu iš įvairių 12 registrų ir n duomenų bazių sugeneruoja duomenis per minutę ir tuos duomenis pateikia asmeniui, deklarantui peržiūrėti ir patvirtinti ar viskas atitinka, jeigu neatitinka yra galimybė numatyta ranka įrašyti ir papildyti, patikslinti dėmenį ir patvirtinti. Kai patvirtina įkrenta iš karto į PINREGO duomenų bazę ir tuo pačiu į viešą skelbimą ir kaip minėjau visa tai užtrunka ne ilgiau kaip iki 3 minučių. Nes buvo viena iš sąlygų kuriant pinregą, maksimaliai mažinti administracinę naštą, kad kuo mažiau deklarantas užtruktų, pinregas pats viską greit suranda.

Dabar aš perėsiu į kitą momentą, pavyzdžiui aš šiuo metu tikrinu savo darbuotojų, kurie turi deklaruoti, deklaracijas. Aš tikrinu pagal VTEK nustatytą tvarką yra išleista tvarka patvirtinta, dar mano paties, kas šeši mėnesiai turi būti kiekvienoje institucijoje vykdoma stebėseną. Tai yra kaip deklaracijos pakeikiamos į PINREGĄ ir kaip ten jos yra tvarkomos deklarantų, ką jie ten deklaruoja ir panašiai... Tai tikrinti deklaracijas aš tai pat įeinu per VTEK prisijungiu į portalą PINREG, ten yra atskiras blokas institucijoms kurios prižiūri darbuotojų deklaracijas ir aš patikrinu kiekviena asmenį. Kiekvienam asmeniui aš galiu skirti struktūriškai iki 3-5 minučių jeigu tai seniai pateikta deklaracija. Jeigu naujai pateikta, neseniai gali užtrukti ir dar trumpiau, nes niekas nėra pasikeitę. Bet yra dar viena naujovė atsiradusi nuo praeitų metų, 2025 m. pavasario, tai yra vadinamas raudonas mygtukas, kai institucija tikrinanti deklaracijas, gali esamos deklaracijos duomenis sutikrinti su įvairiais registrais. Tai šiuo atveju, jeigu deklaracija buvo pateikta 2022 metais o šiandien yra 2026 metų, tarkim kovo mėnuo, tai aš galiu nuspausti tą vadinamą patikros mygtuką ir man pažiūri, kiek atitinka deklarantas ar vadinkim yra ką nusišlėpęs ar deklaracija yra šiuolaikiška ar jis yra atnaujinęs ar neatnaujinęs duomenis arba ką jis nusišlėpęs. Galbūt nusišlėpęs, ką jis deklaravęs ar galbūt nenori deklaruoti. Pavyzdžiui, gali būti, kad jis turi sudaręs jau santuoką o jis deklaracijoje nenurodęs, kad turi sutuoktinę. Arba ten sakykim sandoris yra sudarytas su kažkuo o sakykime gali būti, kad jis yra kokioje nors namų bendrijos valdybos narys, ką reikia dekoruoti, valdymo organuose reikia dekoruoti. Tai šiuo atveju jeigu jis 2022 metais nebuvo, o šiandien jis jau yra valdymo organo narys ir jis nėra deklaravęs, tai automatiškai aš jau nuspaudęs tą mygtuką matysiu, nes iš įvairių registrų, kaip minėjau, juridinių asmenų registrų aš matysiu, kad jis yra valdymo organo narys. Tai atlikdamas stebėseną aš jau tam deklarantui sakyčiau pataisyk Jonai arba Petrai jūs nesąžiningas, jūs nedeklaruojate, to ir to ir to...

Tai šiaip jau yra numatyti instrumentai. Tai jeigu kalbant, kokie sunkumai, kokie ne sunkumai, tai labai svarbu yra kad veiktų tie instrumentai ir tikrinančiam subjektui ar tam vadovui ar įgaliotam asmeniui, kad būtų galimybė patikrinti ar viskas deklaracijose yra tvarkingai.

5. Kaip praktikoje veikia nusišalinimo procedūros? Kada jos yra būtinos, kas sprendžia ir kas tai fiksuoja?

Nusišalinimas jau truputėlį yra kitaip, šalia deklaracijos, gali būti kad sakykim kai tu deklaruoji tu nežinai ten nei kaimynų, nei klasiokų prieš 20 metų ir staiga tu dalyvauji priėmimo procedūroje viešųjų pirkimų. Atplėšė vokus ar ten atidaro kažkokį failą ir staiga sako yra pateiktas pasiūlymas iš tokio ir tokio firmos arba tokio tokios asmens. Kokia jūsų nuomonė? Tai čia jau taip tik žmogus, sakykim, deklarantas ar viešųjų pirkimų ar ten „personalistas“ ar bendrojo skyriaus ar ten teisininkas ar kas, išgirdęs pažįstamą kažkokį vardą, pavardę ar juridinio asmens pavadinimą, jis turi nedelsiant informuoti vadovą ar kitą atsakingą asmenį, kad jis negali toliau tęsti savo dalyvavimo, tam tikroje procedūroje ir jis reiškia nušalinimą. Šiuo atveju jis sako, atsiprašau su šituo asmeniu, fizinio arba juridinio asmeniu, yra mano toks ir toks ryšys, gali būti va toks ir toks ryšys, artimas ryšys. Jums sako, čia mano sūnaus darbovietė arba mano sūnaus uošvienės akcijos ten yra ir aš reiškiu nusišalinimą. Gali

būti, kad tarkim įstaigos vadovas gali sakyti: ne, ne, Jonai, čia yra labai tolimas ryšys, tas klasiokas prieš 20 metų buvo ar jūs medžiojate ar jūs žvejojate ar jūs žaidžiate dar kartu ar yra labai artimas ryšys...Ne, nėra. Na ir viskas į protokolą parašykite, kad jūs informavot, mes komisija apsvarstėm, kad nėra artimo ryšio ir nusišalinimo nepriimame. Tai šiuo atveju yra labai svarbu, kad tas deklarantas pareikštų nusišalinimą. Pareiškimas turi garsiai, aiškiai, deklaratyviai pareiškiamas viešai o ne tai, kad kažkur išėiti parūkyti ir žinai aš čia nelabai norėčiau dalyvauti... Tai čia neužtenka to, nes teismas yra pasakęs, kad turi būti viešai aiškiai, išreikšta ir subjektas kuris vadovauja tai visai procedūrai arba to subjekto vadovas tarkim yra viešųjų pirkimų komisija ir yra įstaigos vadovas. Tai vadovas, jis turi spręsti ar priima nusišalinimą ar nepriima. Kol nėra priimtas sprendimas, dėl priėmimo ar nepriėmimo, tas asmuo deklarantas negali dalyvauti procedūroje. Šiuo atveju esu labai daug turėjęs bylų, VTEK dar dirbdamas kai savivaldybių tarybų nariai nagrinėja sakykim posėdį nagrinėję klausimą ir sprendžiamą, tarkim savivaldybės tarybos posėdyje sutuoktinio darbovietė ar ten kiti, nuosavybės klausimai ir panašiai. Ir būna, tarkim jie sako, aš pasakau, kad aš čia esu akcininkas ar panašiai, panašiai, bet sako čia nieko, tokio nėra, aš nusišalinsiu. Iš tikrųjų tada aišku opozicija kelia triukšmą, teikia etikos komisijai savivaldybės, etikos komisija nagrinėja ar čia buvo pažeistas, nepažeistas.

Tai šiuo atveju, jis teoriškai turi pagal įstatymų raidę ir tas pats galioja ir viešųjų pirkimų procedūroje ar priimanti į darbą, kai yra priėmimo komisija. Jis turi pareikšti komisijai, kad aš nusišalinu dėl to, dėl to, dėl to... Teoriškai netgi jis turi faktiškai atsistoti, nes taip teismas yra pasakęs ir fiziškai nebūti toje patalpoje, išėiti iš tos patalpos. Jis negali likti sėdėti ir klausytis, dėl įdomumo paklausti, kaip čia viskas veiks. Jis turi išėiti ir negrįžti į tą procedūrą ar ten asmens priėmimo procedūrą, kai kandidatuoja kažkas ar sakykime, viešųjų pirkimų procedūrą, jis fiziškai negali grįžti į patalpą arba dalyvauti toje procedūroje, kol nebus išspręstas jo klausimas dėl nusišalinimo. Priimtas nusišalimas ar nepriimtas? Jeigu nepriimtas viskas jis turi užmiršti tą dalyvavimą. O jeigu atmetas jau nusišalimas, vadovas sako ne, ne, čia yra perteklinis nusišalimas, tolimas ryšys, taip toliau, taip toliau... Tada jis grįžta į komisiją ar į posėdį savivaldybėje ir dalyvauja toliau procedūroje. Tai yra tas labai svarbu čia yra labai stipriai (LVATAS) Lietuvos vyriausiasis administracinis teismas tais klausimais pasisakęs.

- Bet vis tiek turi būti fiksuojama, kad ir jis nebūna nušalinamas? (tyrėja)

- Taip, nušalinimas visais atvejais turi būti griežtai fiksuojamas, nes tarkim opozicija gali skųsti procedūrą, gali rezultatus ir pvz. kaip po to įrodyti, kad buvo sprendžiamas nusišalinimo klausimas. Šiuo atveju jeigu tai savivaldybės posėdyje, tai turi būti savivaldybės posėdžio protokole, jeigu tai pirkimų komisijos, tai pirkimų posėdžio protokole. Jeigu tai asmens priėmimo į darbą klausimai, tos komisijos posėdžio protokole turi būti, kad Jonas Jonaitis paskelbus darbotvarkę arba paskelbus pirkimo pasiūlymą iš karto nedelsiant pareiškė nusišalinimą. Nusišalinimą pareiškė dėl to, dėl to, dėl to... Ir viskas turi būti griežtai, rašytine tvarka fiksuojama ir aišku nusišalinimo nepriėmimo/priėmimo klausimas irgi turi būti viskas raštu, negali būti žodžiu, nes žodinės teisės nėra.

6. Kaip yra dokumentuojami priimami sprendimai rizikingose situacijose? Ar lieka dokumentavimo procedūros atsekamumas?

Iš tikrųjų, kaip minėjau, jeigu asmuo pvz. pas mane darbe yra viena skyriaus vedėja kuri sako aš galiu dalyvauti, ji dar yra plius ir auditorė. Sako, aš pati nevažiuoju tikrinti mūsų instituto, bet važiuoju kitus partnerius audituoju, bet sako: gali būti kažkur tai interesų konfliktai ir aš nuo tam tikrų juridinių asmenų nusišalinsiu. Ji rašo prašymą direktoriui, aš kaip antikorupcijos pareigūnas vizuoju. Direktorius tada man padeda paruošti įsakymą ir mes įsakymą formą išleidžiam, kad ji nusišalina nuo tokio juridinio asmens sprendimų priėmimo, įsakymas išleidžiamas. Ir to juridinio asmens atžvilgiu, visus sprendimus priima, tarkim ar pavaduotoja ar ten kitas įgaliotas asmuo ar kito skyriaus vedėjas už tą kad į nusišalinusį asmenį deklarantą. Tai visada turi asmuo iš pradžių pareikšti savo iniciatyvą, kad jis jeigu jaučia tą vadinkim galimą interesų konfliktą arba regimybę, kad gali būti nors iš tikrųjų gali ir nebūti, bet paprastai yra apeiliuojama į sąmoningumą, kad jis turi pareikšti rašytinę tvarką prašymą, dėl

nusišalimo įstaigos vadovui arba kitam įgaliotam asmeniui ir tas priima sprendimą, kad nusišalina arba nušalina. Bet Kristina, jis gali priimti ir sprendimą, kad nenušalina. Na pvz. dėl klasioko, dėl klasioko ten mamos ar močiutės kurioje ta močiutė turi akcijų, tai šiuo atveju na tada jau nelogiškas nusišalinimas... Tai jau perteklinis nusišalinimas, nes yra tokių situacijų, kai asmuo norėdamas sumažinti sau darbo ar pabėgti nuo sprendimų priėmimo... Tai jau yra netikslingas, perteklinis nusišalinimas. Na pvz. sudėtingų bylų, čia mes turim teisme tokius atvejus su teisėjais kalbėjomės, sako teisėjai kartais tai pat nusišalina nuo tokių bylų. O kodėl nusišalina? Oi, ten klasioko mama, dalyvauja nagrinėjime... Tai čia yra vadinamas, yra labai tolimas nusišalimas, perteklinis, netikslingas nusišalimas, kai jis yra nebūtinai, bet siekdami sau susimąžinti darbinę naštą, kartais deklarantai arba sakykim įvairūs asmenys, jie stengiasi nusišalinti, taip palengvindami savo darbinę naštą.

Tai nusišalimas turi būti protingas, motyvuotas, aiškiai išreikštas, bet jis turi būti tiesioginis. Jis turi būti labai aiškiai susietas su tuo, tarkim, juridiniu asmeniu, su kuriuo tu turi tarkim ar akcijų ar darbinės funkcijos, ar tavo artimi asmenys yra susiję. Ten dirba ar ten vadovauja ar koordinuoja ar projektiniai veikloje. Tai šiuo atveju nusišalinimas turi būti, bet jis turi būti aiškus, tiesioginis ir motyvuotas. Ir dokumentuotas aišku.

-Ar atsakiau?

Taip, atsakėte, labai aiškiai. (tyrėja)

7. Kaip manote Jūs, kokios prevencinės priemonės viešųjų ir privačių interesų derinimo praktikoje, veikia veiksmingiausiai (mokymai, konsultavimas, etikos standartai, lyderystė ar kt.)?

Kristina, viskas yra sėkminga. Jeigu viskas veikia sistemingai nuosekliai, tai yra gerai. Ir mokymai ir konsultavimas vadinkim deklarantų, konsultavimas su įstaigos vadovu ir taip toliau...

Aš galbūt į pirmą vietą padaryčiau tokią gražią piramidę. Pirmas įstaigos vadovai, vadovai turi turėti labai aiškiai išreikštą lyderystę, kad institucijoje turi būti skaidru. Visos procedūros veiktų kokybiškai, efektyviai, organizuotai, siekiant skaidrumą, efektyvumą, produktyvumą ir t.t... Tai šiuo atveju jų pavyzdys, aš tiesiog galvoju čia daug nuskambėjo gruodžio, sausio, vasario mėnesiais ir šiomis dienomis augalininkystės tarnyba. Augalininkystės tarnybos vadovas, direktorius tarkim buvo gal prieš 1-2 metus žemės ūkio ministerijos korupcijos prevencijos ir vidaus skyriaus tyrimų vedėjas, po to jį paskyrė augalininkystės skyriaus direktoriumi ir staiga po kiek tai laiko, po metų jį sulaiko su dideliu korupcijos kyšiu, su auksu, granatom, labai daug pinigų ir t.t. ir įvardija, kad buvo labai labai neskaidru... Ir tie mokymai, konsultacijos, informavimas, internetiniai straipsniukai ar ten deklaracijos sąžiningai visos blizga darbuotojų šiuo atveju viskas eina į šoną, kodėl? Todėl kad nebuvo įstaigos valdovo subjektyvios lyderystės, nebuvo subjektyvaus požiūrio į esamą situaciją. Turi būti įstaigos vadovo didelis noras, kad tuoj įstaigoj būtų skaidru, sąžininga, tvarkinga, viskas teisėta. Nes jeigu vadovas gal geras ekonomistas ar buhalteris ar ten strateginio planavimo specialistas ar viešo administravimo, bet jis nėra motyvuotas, kad būtų viskas skaidru, objektyvu. Tai tada viskas veltui...

Labai svarbu, pirmoje vietoje aš iškelčiau įstaigos vadovų, pavaduotojų, skyriaus vedėjų, lyderystę. Lyderystė būtent yra aišku, čia jeigu kalbam apie šios dienos kontekstą, tai viešųjų pirkimų, viešųjų interesų deklaravimo, korupcijos prevencijos ir įstatymų įgyvendinimo lyderystė. Tai yra privačių interesų deklaravimo lyderystė, kad būtų siekiama skaidrumo. Jeigu įstaigos vadovas numoja ranką ir tą funkciją atiduoda kokiam ūkvedžiui, mes čia prieš pusmetį diskutavom vienam susitikime, kas kontroliuoja įvairiuose įstaigose, kas vykdo korupcijos prevenciją, kas kontroliuoja privačių interesų valdymą, kontrolę, kas prižiūri deklaracijų teikimą, kas nusišalinimus kontroliuoja. Tai gerai, jeigu tai teisininkai arba administravimas specialistai. Bet žinokit, Lietuvoje mes turim, kai „personalistai“ tą funkciją atlieka tarp penkiasdešimt tai kelintos funkcijos... Mes radom, kai ūkvedžiai ar bibliotekininkai atlieka tas funkcijas, slaugės ligoninėse, kurios tarkim ten baigę kolegijas slaugės ir t.t... Mes tik neradom kiemsargių kurie tai atliktų... Tai labai svarbu, kad įstaigos vadovai tinkamai, labai objektyviai žiūrėtų į tas funkcijas,

šiuo atveju korupcijos prevencijos, interesų konfliktų valdymo, nepotizmo, kad jis siektų to, kad siektų, norėtų to, kad domėtųsi tuo, tai lyderystė.

Na o mokymas, konsultacijos, informavimas, čia yra jau išvestinės priemonės. Tai yra labai gerai, bet kas iš to jeigu aš visą laiką darysiu nuotolinius mokymus darbuotojams, bet tie darbuotojai, kaip man sako, tu taip dažnai nedaryk tų nuotolinių, sako mums trukdo dirbti. Tai šiuo atveju aš tai taikau kitą metodą, kad aš einu bendrauju individualiai su kiekvienu žmogumi. Čia asmuo kontroliuojantis tą procesą, jis turi pasirinkti individualiai, kokią jis priemonę ir kaip tada taiko? Pvz. Su vienu žmogumi geriau kalbėti individualiai, žiūrėti į akis jam, galbūt gatvėje susitikus pakalbėti, galbūt prie kavos pasakoti, kodėl negalima to daryti. O kaip čia nusišalinti sakykim. Su kitų galbūt užtenka jam nusiųsti laišką elektroniniu paštu, jis greit supranta, mėgsta dirbti su elektroniniam priemonėm. Čia labai individualiai yra taikomos tos įvairios priemonės.

8. Kaip praktikoje veikia konsultavimas, dėl kylančių ribinių interesų konflikto situacijų? Ar darbuotojai žino kur kreiptis?

Iš tikrųjų kaip minėjau, STT ir VTEK jie akcentuoja siųsdami priminimus institucijom, vesdami mokymus, konsultacijas ir kaip minėjau, institucijos pačios turi irgi norėti bendrauti su STT ir VTEK. Aš pats kviečiuosi juos į savo institutą, kad jie aiškintų darbuotojams, kad žinotų, kad yra tokios galimybės.

Plius be visa to, turi būti institucijų tinklalapiuose rubrika, šiaip tai ji yra privaloma, korupcijos prevencija. Korupcijos prevencijos puslapyje yra nurodoma, kaip pranešti apie daromą nusikaltimą, koku telefonu skambinti, koks elektroninis paštas ir t.t... Šiuo atveju jau tas informacinių technologijų lygmenį klausimas yra sutvarkytas. Didžiausia problema, kad žmonės nenori ar tingi arba nėra motyvuoti pranešti. Sako pavyzdžiui, mes kiekvienais metais irgi atliekam korupcijos tolerancijos tyrimą, čia ir STT akcentuoja, kad kiekviena institucija atliktų tai pagal korupcijos prevencijos įstatymą yra numatyta, kad reikia atlikti, nes tai yra viena iš priemonių. Žmonės kartais dėl darbo užimtu arba dėl ne motyvacijos, jie neinformuoja, labai mažai teikia tos informacijos. Tai, kaip minėjau vėl grįžtam į tą vadovų lyderystę, skyrių vedėjų lyderystę, kad jie akcentuotų žmonėms. Aiški padaliniai arba darbuotojai, kurie atsakingi už korupcijos prevenciją, turi labai daug dirbti, kad jie nuolat ir nuolat akcentuotų, kad netylėkit, praneškit, informuokit. Nebūtina ten iš karto skambinti į STT ar policiją arba į teismą. Sakau, jūs mane informuokit. Jūs man pasakykit, kas jums ant dūšios negerai.

Tai kiekvienoje institucijoje turi būti sukurta tam tikra antikorupcinė kultūra. Paprastai kalbant, sukurta netoleravimo kultūra. Netoleravimo negatyvams, pažeidimams kultūra. Čia nebūtinai antikorupcinė kultūra, bet tai gali būti bendrai vagystės, plėšimai, mobingas. Kad institucijoje būtų netolerancija, nulinė tolerancija pažeidimams, kultūra. Bet grįžtam mes į įstaigos vadovus, kad jie būtų subjektyviai suinteresuoti, sukurti tokią sistemą. Jie turi būti kaip autoritetas, pavyzdys.

9. Jūsų nuomone, kas labiausiai mažina taikomų prevencijos priemonių efektyvumą praktikoje?

Na aš galbūt išskirsiu įstaigų vadovų lyderystę. Jeigu įstaigos vadovas numoja ranką ir sako, ne čia nesvarbiausia, jeigu mūsų užduotis yra skirti dėmesį keleivių pervežimui, krovinių pervežimui pvz. Lietuvos geležinkeliai, o čia korupcijos prevencija. Kokia čia korupcija? Štai yra vagonas yra kroviniai, anglis, dyzelinas tai kokio čia korupcijos prevencija, mes esame akcinė bendrovė.... Tai šiuo atveju jeigu įstaigos vadovai yra nesuinteresuoti tai tas labai greitai pasklinda per visą instituciją. Ar pavyzdžiui kokio ligojinė ir vadovas kokio slaugė ar personalo darbuotojui paskiria, štai tau papildoma funkcija, užtikrink korupcijos prevenciją ir viskas... Tai šiuo atveju, tas toks subjektyvus nenorėjimas rūpintis šiuo reikalu, jis sukuria bangą, kuri nueina iki apačios. Ir po to tarkim ar viešųjų pirkimų komisija, kaip sakiau, priimdama sprendimą, greičiausiai atsiranda momentų, kai nebus to nusišalinimo. Personalo darbuotojas, galbūt „prasuks“ savo žmogų, nepotizmo atvejis atsiranda ir taip toliau... Tai atsiranda kitaip sakant banga, visada yra labai stipri koreliacija. STT yra atlikusi daugybės tyrimų ir VTEK yra pasisakęs ne kartą. Ar savivaldybėje kaip minėjau, savivaldybių segmentas, bet jų yra 60 savivaldybių yra labai gerai besitvarkančių ir yra labai

uždarų savivaldybių, kuriuose klesti nepotizmas, klesti subjektyvus interesų konfliktai, šiuo atveju aiškiai išreikšti. Tai labai svarbu yra įstaigos vadovų, jeigu tai savivaldybė, mero, savivaldybių tarybų narių šiuo atveju tų kurie dirba etikos komisijose. Galit patyrinti etikos komisijos ataskaitas Rokiškio. Rokiškio savivaldybės etikos komisija yra ir pavyzdžiui, kokius klausimus nagrinėjo, kokie buvo sprendimai, kiek tu jų buvo apskūsta VTEK, kiek tų buvo sprendimą apskūsta teismui, kokie sprendimai buvo priimti VTEK arba teismo. Dar kitas segmentas yra viešumas, tai šiuo atveju jeigu yra sprendimų priėmimas stipriai užslaptintas, užkulisinis kai negali matyti žurnalistai, opozicija negali matyti, pvz. sakykime reikia išasfaltuoti rajono kelius ir vieni keliai yra ten sakyk arčiau valdančiosios narių, kiti keliai yra bendruomenei. Tai šiuo atveju daugiau kelių išasfaltavo prie kurių daugiau gyvena valdančiosios koalicijos nariai, tai žinoma sukelia erzėlį ir žurnalistai tada domisi ir opozicija ir panašiai... O kodėl? O todėl, kad buvo užkulisiniai sprendimų priėmimai, todėl kad galbūt kažkas žodžiu užtarė, paprašė atsiranda ta mitologija, kitaip sakant kalbos, tad dar vienas aspektas sprendimų priėmimo yra labai svarbus viešumas.

Sprendimai neturi būti priimami kaip akvariume, turi būti tada dokumentuojamas, protokoluojamas, galbūt kažkur įrašomas, nes svarbu dar yra atsekamumas.

10. Kaip manote, nešališkas sprendimų priėmimas praktikoje labiausiai stringa etikos, moralės ar teisės kontekste?

Iš tikrųjų čia viskas yra susiję, jūs ir atsakėte į šį klausimą. Jeigu yra žema moralė darbuotojui, šiuo atveju valstybės tarnautojui. Na įsivaizduokim jis yra statybų skyriaus vedėjas. Jis dalyvauja tarkim kažkokioje sprendimų priėmimo procedūroje, reikia priimti sprendimą, dėl kažkokio statinio pridavimo priėmimo. Tai šiuo atveju, jeigu pas vedėją yra žema vidinė kultūra, sąmoningumas, jeigu jis yra linkęs paimti saldinių dėžutę ar ten konjako butelį ar 200 eurų ar 5000 eurų, tai žinoma jis yra subjektyviai pažeidžiamas. Ir aišku, savivaldybė ar kita institucija negali žinoti, linkęs imti ar nelingęs. Bet jeigu įstaigos vadovas bus labai stipriai nusistatęs prieš korupciją, prieš interesų konfliktų praleidimą, kai sprendimai yra nesąžiningi, tai tas skyriaus vedėjas bijos imti tą butelį ar pinigus.

Šiuo atveju pirmiausia aš vėl grįžtu aš į įstaigos vadovo lyderystę. O tu, aišku, ten „personalistas“, turi būti labai principingas už korupcijos prevenciją asmuo, kuris vykdo savivaldybėje yra įgaliotas, turi būti labai principingas. Ir tada skyriaus vedėjas, kad ir kiek ten būtų laisvos liberalios pažiūros, dėl kyšių politikos, bet jis tada susilaikys ir aišku plus ir kolektyvas turi būti motyvuotas. Pvz. nueikim į ligoninę ir pastebėkim, vienas ten saldinių neša, kitas medaus stiklainį ir visi mato bet nepraneša... Kitas pasakys o kodėl jis ima ir aš galiu... Čia tokia tradicija visi davė ir aš duodu arba neduodu, bet aš nesakysiu, kad kažkas duoda, o kodėl? Todėl, kad tam žmogui skauda, jis nori greičiau praeiti ir t.t... Tai vis dar plus yra aplinkos netoleravimas arba toleravimas problemos. Tai šiuo atveju labai svarbu yra antikorpūcinis mokymas, antikorpūcinės kultūros formavimas. Tai aišku užtrunka laiko, taip yra paskaičiuota 5-7 metai institucijoje reikia vien tik kalti ir kalti informaciją, kad blogai, blogai negalima duoti kyšių. Bet Lietuvoje jau n metų akcentuoja, kad sveikatos sektoriuje vyksta, bet vis tiek pagal praeitų metų sociologinius tyrimus, kaip minėjau, dėl korupcijos indekso, sveikatos apsaugos įstaigos papuola į pirmą vietą dėl korupcijos šiuo atveju interesų konfliktų ir panašiai. Viskas yra susiję ir tai užtrunka ilgą laiką, kad išspręstumėme tuos dalykus.

-O kaip iš teisinio reguliavimo pusės? Nes aš turėjau vieną interviu, tai man įstrigo tokie žodžiai, kad paskutinis valstybės tarnybos įstatymo priėmimas, tai buvo labai kenksmingas, nepalankus... Kaip jūs tai galėtumėte pakomentuoti? (tyrėja)

-Aš galbūt ne tiek valstybės tarnybos, kadangi valstybės tarnybos įstatymas, Kristina yra nukreiptas valstybės tarnautojams, bet viešųjų ir privačių interesų įstatymas, jis yra nukreiptas politikam ir bendrai visiems viešojo sektoriaus darbuotojams. Tai šiuo atveju tiek ligoninių, tiek bankų, tiek teismų ir panašiai, panašiai. Tame tarpe ir valstybės tarnautojams, manau, kad yra problema daugiau viešų. Reiktų tikslinti korupcijos prevencijos įstatymą, kuriame labai, labai pabrėžiu, gal dar dešimt kartų, labai akcentuoti įstaigų vadovų lyderystę. Ir labai aiškiai pasakyti, duoti toną arba signalą įstaigų vadovams, kad jeigu sakykim, kad ir „mažiausias korpūcinis faktas įstaigoje, na tarkim paėmė saldinių dėžutę gydytojas ar ten dar kažkas... Šiuo atveju įstaigos

vadovo iškarto neeilinė atestacija. Kodėl? Todėl, kad nebuvo sukurta ir palaikoma, užtikrinta sistema. Tai labai aiškiai peržiūrėti korupcijos prevencijos įstatymą. Jis yra pakankamai geras, didelis, išsamus, jaunas, jaunatviškas, bet jį reikia tikslinti. Ir manau, kad čia reikia labai aiškiai įkalti įstaigos vadovo lyderystę. Ir antras, reikia tikslinti viešų privačių interesų derinimo įstatymą ir ten numatyti, kad asmenys labiau daugiau akcentuoti tą regimybę, kaip savyje sugeneruoti, kad man gali būti interesų konfliktas ir dėl kaimyno ir dėl klasiokų ir tarkim sporto komandos draugų, kad gali būti, tarkim, jeigu man reiks priimti sprendimą, ką aš turėsiu daryti. Įstatymas jis yra didelis, aš pats esu autorius, bet dabar grįžtant prie to, aš manyčiau, kad jį reikia daugelį vietų tikslinti. Tai pirmas dalykas, kaip minėjau jeigu jūs norite, kokių čia pasiūlymų jūsų darbui, tai pirmas dalykas, korupcijos prevencijos įstatymą reikia tikslinti dėl lyderystės. Šiuo atveju, kad vadovai norėtų, kad institucijai, bet vadovui vien tik nustatyti būk tu lyderiu, tai to neužtenka, nes reikia pasakyti, kad jeigu nors vienas faktas per kalendorinius metus yra dėl korupcijos prevencijos pažeidimo, dėl korupcijų veikų ar dėl viešo privataus interesų derinimo įstatymo pažeidimo, įstaigos valdovui nedelsiant aukštesnė institucija, organizuoja atestaciją. O jeigu tai politikas, šiuo atveju seimo narys arba savivaldybės tarybos narys, jis yra svarstomas etikos komisijoje. Pagrindiniai du įstatymai tai tikrai, aišku galbūt reikia peržiūrėti ir viešųjų pirkimų, nes kaip pavyzdys mes kai kūrėm pinreg, mes modeliavom kad pinreg platforma, būtų surišta su viešųjų pirkimų platforma. Bet šiandien nėra sukurta sugeneruota viešųjų pirkimų platforma. Jeigu jūs pasidomėsit, kadangi labai didelė milijardinė žala skaičiuojama Lietuvai, dėl blogai organizuojamų viešųjų pirkimų šiuo atveju padidinta kaina, savų artimųjų prastūmimai ir panašiai... Tai reikėtų tą sutvarkyti. Aišku yra dar kitos platformos, kaip kandidatų į valstybės tarnybą VATAR yra platforma ir daug kitų. Tai mūsų buvo modelis, kad visos platformos tarpusavyje sąveikautų. Šiuo atveju, jeigu prasideda viešųjų pirkimų platforma, komisijos pirmininkas arba kitas asmuo nuspaudžia mygtuką ir jos greitai susąveikauja, sugeneruoja. Ir, pavyzdžiui, sako, Jonai, duomenys rodo, kad tu esi klasiokas, to ir to teikėjo, arba akcininkas, pamastyk, gal tau nusišalinti. Tai šiuo atveju jau turi preventyviai kažkur iškristi tą informacija. Dar kitas yra dalykas, mąstymui ateina dirbtinis intelektas. Turi atsirasti ir sprendimų priėmimo procedūrose ir kontrolei, korupcijos prevencijos bendrai kontrolei, turi atsirasti dirbtinio intelekto parinkimas, įsivažiavimas. Tai, aišku, čia atskira tema, bet irgi jau reiktų apie tai mąstyti.

- Bet dirbtinis intelektas etikos ir moralės, vertybių, tai sistema tiesiogiai neapčiuops...(tyrėja)
- Taip, bet tas, kuris kontroliuoja deklaracijas, aš pavyzdžiui, turėdamas instrumentą, aš galiu, sakykim, paprašyti dirbtinio intelekto pasakyti, kur institucijai sukurti probleminių žemėlapi. Tai yra organizacinė techninė priemonė daugiau.

Kaip minėjau, tai du įstatymus, aš tai šiandien iš karto rekomenduočiau patikslinti, praplėsti. Korupcijos prevencijos įstatymas jis yra aukščiau, organizaciškai aukštesnis negu viešųjų ir privačių interesų derinimo įstatymas.

11. Kaip vertinate viešųjų ir privačių interesų derinimo problemų kontrolės mechanizmus (vidinė kontrolė ir išorinė priežiūra) ar jos veiksmingos?

Korupcijos indeksas Lietuvoje šiandien pasižiūrėjau lyg ir yra 28 vietoje pasaulio reitinge iš 200 valstybių. Lietuva 28 vietoje, tai pakilo ir neblogai sakykim, tai veikia tie mechanizmai, kurie yra sukurti dar 1998 metais. Šiuo atveju viešųjų ir privačių interesų derinimo įstatymas jeigu neklystu dar 1997 metais priimtas ir paskutinė redakcija, tai 2019 metais priimta, prisimenu birželio mėnesį priimta. Na veikia įstatymas, veikia.. Galbūt jeigu žiūrint procentais, tai gal 70-80 proc., bet aišku kaip minėjau 2021 m. yra paleista PINREG platforma, iš paskos paleistos skaidrės teisėkūros, lobizmo, neteisėto lobizmo. Tai šiuo atveju veikia tie mechanizmai yra vidinė kontrolė, yra išorinė. Vidinė kontrolė tai yra, kad kiekvienoje viešojo sektoriaus institucijoje, pabrėžiu, ne valstybės tarnybinėje, bet viešojo sektoriaus institucijoje, čia yra paštas ir Lietuvos geležinkeliai, bankai, ligoninės, bibliotekos, ir įvairios kitos, tame tarpe ir biudžetinės įstaigos. Tai jos pagal korupcijos prevencijos įstatymą, jeigu institucijoje yra daugiau kaip, man atrodo 23 ar 24 straipsnis yra pasakyta, kad turi būti asmuo arba padalinys atsakingas už korupcijos

prevenciją. Tai šiuo atveju pirmas dalykas, turėti tokį pareigūną, asmenį, kuris vykdo korupcijos prevenciją, tai yra vadinkim vidinę kontrolę.

Jeigu įstaiga labai maža, na tarkim, kokia nors biblioteka arba poliklinika nedidelė iki šimto žmonių ar panašiai, tada bent jau personalo skyriui, kokiam nors „personalistui“ pvz. Jonai tu šalia, tarkim, darbuotojų bylų, dar vykdyk šią funkciją, tau 20 procentų priedas, bet tu vykdyk šią funkciją...Bet čia, sakau, įstaigos vadovas turi turėti lyderystę, jis turi tvarkyti, sukurti institucijos vidinę kontrolę, vidinę sistemą. Vidinę sistemą, jis turi užtikrinti ypatingai korupcijos prevencijos, viešųjų ir privačių interesų derinimo įstatymų įgyvendinimą. Nes kaip minėjau paradoksas, kad Lietuvoje yra net kiemsargių, ūkvedžių, bibliotekininkų slaugių, kurioms paskirta yra vykdyti. Tai turi būti labai aiškiai ir tai turi būti internete paskelta, kontaktai jų, kad galėtų žmonės kreiptis, iš išorės žmonės, vidiniai žmonės ir panašiai. Vidinė kontrolė turi būti sukurta. Juo labiau, kad tai numato korupcijos prevencijos įstatymas. O išorinė, tai mes turim kontrolės subjektus, tai yra ir priežiūrą vykdančius. Tai STT specialiųjų tyrimų tarnyba ir vyriausioji tarnybinės etikos komisija, aišku funkciškai jau šakinėje veikloje yra ir akademinės etikos kontrolierius, seimo kontrolieriai ir valstybės kontrolė netiesiogiai ir viešųjų pirkimų, bet pagrindiniai tai yra specialiųjų tyrimų tarnyba ir VTEK. Kaip minėjau VTEK tą kontrolę vykdo, bet jų yra iš viso tik 25 žmonės, tai jie negali apimti visos Lietuvos, nes vien savivaldybių kaip minėjau yra 60. Kiekviena savivaldybė turi merą, tarybą yra tarybos nariai. Kiekvienoje savivaldybėje meras, vicemeras yra administracija, administracijos darbuotojai, įvairūs skyriai, padaliniai, seniūnijos ir seniūnijos darbuotojai. Tai šiuo atveju 60 savivaldybių, o kas kiekvienoje savivaldybėje visa tą turi organizuoti... Yra pagal savivaldos įstatymą dvi institucijos, iš tarybos narių turi būti, tai yra etikos komisija iš tarybos narių ir atskira komisija, antikorupcijos komisija iš tarybos narių. Aišku, interesų konfliktų valdymą atsakinga etikos komisija, o antikorupcinė politika arba korupcijos prevencijos įstatymas turi formuoti savivaldybės antikorupcijos komisija. Jos turi veikti, jos neturi būti popierinės, jos turi suktis. Na ir aišku bendru Lietuvos mastu yra bendra valstybinė politika, antikorupcijos politika yra nacionalinė kovos su korupcija komisija, kuriai vadovauja ministrė pirmininkė, jeigu neklystų pavaduotojas yra teisingų ministrė arba STT vadovas, tai yra prie vyriausybės arba vyriausybei antikorupcijos komisija ir yra seime antikorupcijos komisija. Jeigu jūs įeitis į Seimo struktūrą, matysite yra antikorupcijos komisija.

Tai šiuo atveju vėl grįžtu atgal yra bendras valstybinis lygmuo. Seimas, seimo antikorupcijos komisija, na ir kiti komitetai, aišku, jeigu tai savivaldybės, VTEK kompetencija, savivaldybės tai yra valstybės valdymo ir savivaldybių reikalų komitetas, jeigu tai funkciniai reikalai, tai pagal atskiras komitetų funkcijas, bet pagrindinė antikorupcijos komisija. Antras lygmuo, vyriausybės lygmuo, tai yra Nacionalinio kovo su korupcija komisija, kur vadovauja premjerė. Toliau eina ir visai respublikai yra du subjektai, tai yra STT ir VTEK vykdo tą išorinę kontrolę, priežiūrą ir korupcijos prevenciją ir tyrimus ir visa kitą... Ir tada žinybinė, na aišku kiekvienoje savivaldybėje vėl yra etikos komisija ir antikorupcijos komisija ir konkrečioje žinybos viduje yra arba padalinys arba pareigūnai atsakingi už korupcijos prevenciją. Bet ta sistema turi suktis. Jeigu tik kažkur sistemoje yra trikdys, tam tikram lygmeny išsiderina. Ir, kaip minėjau, vėl grįžtu į labai svarbu... Labai svarbu, aišku visų darbuotojų moralė, vertybinė sistema ir taip toliau... Bet žinot, visi žmonės yra labai skirtingi. Tačiau vadovų lyderystė yra labai, labai svarbi. Jeigu jos nėra, tada viskas griūna toje sistemoje, toje institucijoje.

12. Kaip taikoma atsakomybė už viešųjų ir privačių interesų pažeidimus? (Ar yra nuoseklumas, proporcingumas ir prevencinis efektas)?

Atsakomybė, galbūt taip suskirstysiu. Jeigu taip griežtai, atsakomybė už deklaravimą, nedeklaravimą yra administracine tvarka. O už pasekmes, jeigu tai kilo pasekmė sprendimų priėmimo, tai gali būti tiek administracine, organizacine tvarka, gali būti tiek civiline tvarka, jeigu žala buvo padaryta, tai gali būti ir baudžiamoji.

Jeigu tarkim buvo „prasuktas“ reikalas, sakykim „prasukti“ viešieji pirkimai, laimėjo firma tiekti kažkokias prekes, pasirodo, kad ten sakykim mamos akcijos ir taip toliau... Ir buvo skundas STT, tada STT pradėjo iki teisminį tyrimą ir po to įsirutuliojo į baudžiamąją bylą į baudžiamą atsakomybę. Tai bendrai už korupcinius pažeidimus yra baudžiamoji atsakomybė, gali būti administracinė atsakomybė, kuri yra administracinių nusižengimų kodekse. Gali būti civilinė atsakomybė, jeigu tam tikrais veiksmais buvo padaryta žala įvairiems subjektams ir gali būti tarnybinė, administracinė tarnybinė atsakomybė, kai tarkim, asmuo už neveiklumą, subjektyvų veikimą, bet ten tarkim nebuvo įrodyta baudžiamoj, nebuvo administracinė, jis gali būti atleidžiamas iš užimamų pareigų. Juo labiau, jeigu tas asmuo dirba pagal darbo sutartį, pagal darbo kodeksą, tai yra šiurkštus pažeidimas, tai jis gali būti atleidžiamas iš pareigų. Jeigu tai valstybės tarnautos irgi yra šiurkštus pažeidimas.

Tai šiuo atveju būtų trijų lygių atsakomybė baudžiamoji, administracinė arba pagal administracinių nusižengimų kodeksą ten yra numatyta atsakomybė ir yra civilinė atsakomybė arba žalos atlyginimo atsakomybė ir tarnybinė šiuo atveju tarnybinė dėl sankcijų, tarnybinių darbo, valstybės tarnybos įstatyme numatytų sankcijų taikymo, pradedant pastaba, įspėjimas ir atleidimas iš darbo. Nedeclaravus ar netinkamai deklaravus, nėra iš karto baudžiama, VTEK siunčia raginimą ir asmuo gali pripažinti ir pataisyti, papildyti savo deklaraciją esant neatitiktims. Tačiau jeigu asmuo atsisako deklaruoti ir nereaguoja į VTEK raginimą, tai tada jau yra formuojamas pažeidimas ir tokiu atveju yra šiurkštus vadinamasis įstatymo pažeidimas viešųjų ir privačių interesų įstatymo deklaravimo ir tada jau galima surašyti administracinių nusižengimų vertinimo protokolą.

- Ar atsakiau? Taip, aiškiai.

Aišku gali būti sutaptis, gali būti pavyzdžiui, kad baudžiamoji plius administracinį nusižengimą, nes už deliktą gali būti tik viena skiriama sankcija. Bet gali būti, kad baudžiamoji plius civilinė ir administracinė nuobauda, atleidimas iš darbo. Gali būti, tarkim, administraciniu nusižengimu, pavyzdžiui nedeclaravo, gali būti įspėjimas, čia jau kaip kodeksuose yra nustatyta. Ir aišku tada, jeigu jis yra valstybės tarnautojas, jam turi reikšmės, jeigu jis yra pagal darbo sutartį, bet jam atestacija ir tada turės reikšmės.

13. Jūsų nuomone, kas galėtų padėti? Kokios priemonės padėtų tobulinti viešųjų ir privačių interesų derinimo sistemą ir sumažinti interesų konfliktų riziką?

Aš vėl grįžtu į tai, kad pirmiausiai, kas, kokias priemones, tai yra vėl korupcijos bendrai prevencijai visi lygmenys turi veikti labai skaidriai. Tiek bendravalstybinis, kuris seime, visas seimas „inkorpore“. Tada seimo antikorupcijos komisija, kuri užtikrina per parlamentinę kontrolę, turi organizuoti arba duoti toną visoms valstybės institucijoms, tiek STT, tiek VTEK, valstybės kontrolei, savivaldybių antikorupcijos komisijoms ir etikos komisijoms, kad būkit pasiruošusios, būkit geros taikykite įstatymą, žiūrėkite nepraleiskite ir panašiai. Tada yra Vyriausybės antikorupcijos komisija, kaip minėjau, vadovaujama nacionalinė aš turiu omenį. Ir, aišku, jeigu savivaldybių segmentas, tai savivaldybių kiekviename lygmenyje etikos ir antikorupcijos komisijos turi labai aiškiai vykdyti. Na, jeigu perinant į konkrečias įstaigas institucijas, tai šiuo atveju ar tai Lietuvos geležinkeliai, ar bibliotekos, ar gydymo įstaigos, ar mokesčių inspekcija, ar universitetas, taip pirmas dalykas vėl prasideda nuo galvos. Tai yra įstaigų vadovai, jų lyderystė, labai aiškiai išreikšta, pabrėžiu, aiškiai išreikšta, geranoriška, tikslinga, planinga, strategiškai orientuota. Tai yra jie turi labai aiškiai būti akcentuoti, suinteresuoti, motyvuoti lyderiai, vadovai. Ir toliau eina padalinių vadovai, skirių vedėjai, departamentų vadovai ir eina iki žemiausio lygmens. Aišku, po to ir eina iki to žemiausio žmogeliuko. Negalime norėti, kad viską mes pradėsime dabar nuo seminarų, nuo mokymų, mes informuosim, kad nieks neimtų jokių saldinių ir t.t. Man sako, mes dabar kiekvienam inspektoriui nupirksim po registratorių, kad jie vaikščiotų su registratoriumi ir važinėtu po rajonus, arba muitinėje ir fiksuosim, kad jie neimtų kyšių. Tai sakau, jie gi gali tą registratorių išjungti. Ne jie registratorių sako negalės išjungti, nes jie turi būti darbo vietoje tik su registratoriumi... Bet sakau ar jis į tualetą gali nueiti ir išjungti? Gali... Tai sakau, jis beplaudamas rankas tualete ir paims tą kyšį... Tai, sakau yra ne techninė, problemos sprendimas išsprendžia, o ta moralinė, etinė, organizacinė turi būti. Pirmiausia su žmogumi reikia kalbėtis, orientuoti kad

negalima imti kyšių, nes vis tiek konkurentai paskųs ar pats žmogus tas, kuris tau davė tą butelį ar ten saldainį, ar taip toliau, tai nuskamba... Tai šiuo atveju turi būti labai sisteminis problemos sprendimas. Ar šiandiena veikia įstatymai, kuriuos aš šiandien aptariau, jie veikia, bet ne šimtą procentų. Nuo ko pradėti daryti, tai pirmiausiai įstatymų leidėjas,. Aišku galbūt STT ar VTEK turi inicijuoti korupcijos prevencijos įstatymą, viešų privačių interesų įstatymo patikslinimus, patobulinimus, praplėtimus galbūt... Tai šiuo atveju čia reikia dirbti. O, kad organizuoti mokymus... Na ir ką, dabar mokymai nuotoliniu būdu, jis įsijungia garsiakalbį, per mobilų klausosi savo darbo vietoj, pats tarkim verda sriubą namuose nuotoliniam ir klausosi mokymų... O dar plius garsą išjungęs... Tai ir kokia nauda? kažkas užsidės pliusiuką. Korupcijos prevencijos pareigūnas susidės pliusiuką, įtaigos vadovui susidės pliusiuką. Tai mokymai buvo? Buvo, buvo... O praeis pusmetis SST padarys suėmimus. Ar buvo korupcijos prevencija pasiekta? Nebuvo. Kodėl? Todėl, kad viskas tik ant popieriaus, tik formaliai. Tai šiuo atveju, kad su efektyvinti priemonės, reikia nuolat ir nuolat mąstyti. Bet geriausiai veikia, tai aš pasakysiu maksimalus bendravimas su įstaigos žmonėmis, įstaigos vadovai turi būti atviri ir vieša veikla, viešas sprendimų priėmimas. Korupcijos prevencijos padalinys ar ten pareigūnas, turi labai daug dirbti su ta veikla ir personalu.

- Kristina, ar aiškiai atsakiau?

- Taip aiškiai. Aš gal dar klausimą norėčiau, nes kaip pastebėjau, tai kad negalime užtikrinti, kad visi deklaruotų kam yra privaloma, nes kaip suprantu trūksta ir pajėgumų ir finansavimo VTEK? (tyrėja)

- Atsakysiu. Iki 19-ų metų, kol galiojo ankstesnė viešų privačių interesų derinimo, tada vadinasi valstybinei tarnyboj, dabar jau nebėra valstybinei tarnyboj. Dabar yra deklaravimo įstatymas, jis praplėtė subjektų ratą, bet kaip aš ir minėjau, prie kiekvieno deklaranto, prie kiekvieno valstybės tarnautojo ir bendrai dirbančio viešam sektoriui, STT pareigūnų ar VTEK darbuotojų nepastatysi. O kas kontroliuos? Tai pirmas dalykas, vėl grįžtu į konkrečią instituciją. Turi būti, vadinkim, labai stipri lyderystė institucijoje. Vadovas labai nori, turi norėti ir aišku turi būti paskirtas asmuo, atsakingas už korupcijos prevenciją, kuris turi tikrinti deklaracijas, stebėti jas.

Tai šiuo atveju jeigu Lietuvoje yra apie 14 tūkstančių institucijų, kurios vykdo antikorupcinę politiką, vykdo korupcijos prevenciją, aš vieną kartą su instituto direktoriumi, mes analizavom ir VTEK užklausėm, kiek yra aktyvių korupcijos prevencijos pareigūnų Lietuvoje? Tai pasakė tokį skaičių, aš dabar bijau pasakyti, bet kažkur apie 250. Tai jeigu Lietuvoje yra viešo sektoriaus institucijų virš 14 tūkstančių o aktyvių korupcijos prevencijos pareigūnų tik apie 250... Aš taip grubiai dabar sakau, reikia pasitikinti. Bet kurie naudojami PINREGU, panašiai čia pagal PINREG duomenys, tai na yra liūdna, todėl kad ir vėl grįžtu, kad nėra kultūros, antikorupcinės kultūros nėra, stiprios nėra... Ir už tai niekas nekontroliuoja.

Aš manau, kad jeigu aš dabar būčiau sprendimų priėmėjas, aš kaip minėjau, tuos du įstatymus forsuočiau ir bandyčiau, jeigu prisiliečiau prie VTEK sprendinių, aš bandyčiau kinkyti dirbtinį intelektą, nes dirbtinis intelektas gali non-stopu 24 valandas stebėti žmogų. Kai turi tavo deklaraciją ir stebi... Jūs turit sugyventinį ir siunčia jums e-mail ar sms neužmiršk deklaruoti... ir tada jeigu nedeklaruoji po 10 priminimo, nusiunčia direktoriui, o tada jau direktorius nusiunčia, kodėl nedeklaruojate ir t.t. Mūsų bendro gyvenimo, pagal civilinį kodeksą nereikia deklaruoti. Tai šiandien jau to užtektų. Tai Latvija bandė eiti per tą prizmę, kad prie PINREGO, tokio kaip portalo PINREGO, pridurti vadinkim dirbtinio intelekto pagrindu asistentą, kuris non-stopu ir patartų ir informuotų visus. Ar deklaruoja ar ne deklaruoja, kaip jie ten... Kiek tos sąžinės vadinkim taip...

- Taip, bet tos tokios vieningos sistemos, kaip suprantu šiai dienai ir nėra, kad sakykim PINREGAS ir viešųjų pirkimų platforma ir dirbtinis intelektas sąveikautų tarpusavyje? (tyrėja)

- Viskas remiasi į įstaigos organizacijos kultūrą.

- Taip, labai ačiū Jums tikrai už išsamius atsakymus. Net nesitikėjau tiek daug informacijos, bet labai taikliai, labai aiškiai, nuoširdžiai.

- Svarbu, kad pačiai viskas gražiai susigulėtų, jeigu ką skambinkit, pasitikslinkit drąsiai, gerai?
- Gerai, ačiū.
- Ir dar nurodykite, kad interviu buvo darytas garso būdu, įrašant buvo darytas mano prašymų, na kad ne slapta buvo įrašinėjama.
- Taip, žinoma.
- Viso geriausio, sėkmės jums.
- Viso gero, labai ačiū.

Interviu transkribavimo protokolas Nr. 2

2026-04-06

Kodas / B2- (negautas sutikimas dėl asmens duomenų pateikimo). Darbo patirtis: ilgametė darbo patirtis viešajame sektoriuje, etikos, interesų konfliktų prevencijos praktika, antikorupcinių priemonių įgyvendinimo vystymas.

Profesinė sritis: viešojo sektoriaus etika, veiklos priežiūra, korupcija, skaidrumas, atvirumas.

Pasirinkimo pagrindas: interviu dalyvio profesinė patirtis ir kompetencijos tiesiogiai susijusios su magistrinio baigiamojo darbo tema.

Interviu būdas / pokalbis telefonu (įrašas), su dalyvio sutikimu.

Trukmė: 31 min.

1. Kaip manote, kokiose situacijose valstybės tarnyboje, dažniausiai kyla interesų konfliktų rizikos?

- Tai aš galvočiau trumpai taip atsakant, visose kuriose priimami sprendimai. Sakyčiau dažnai labai daug girdime, kad interesų konfliktai kyla savivaldybėse. Tačiau nemažiau ir kitose viešojo sektoriaus institucijose, bet šiuo atveju išskirčiau savivaldybes.

2. Kokios interesų konfliktų formos, pasitaiko dažniausiai praktikoje (faktinis, galimas, regimas)?

- Šiaip jau sakyčiau kad yra labai daug regimo interesų konflikto. Kadangi yra labai daug patirčių, kada yra teigiama kad yra interesų konfliktas, bet deja teismai priima sprendimą, kad na to intereso pažeidimo nebuvo ir teismų atveju tas regimasis yra neanalizuojamas. Tai sakyčiau na aš sau ir visada keliu klausimą, kaip čia atsitinka, kad mums tai atrodo kad yra interesų konfliktas, tačiau teisme sprendžiant šį klausimą yra nesankcionuojama, kad tai yra konfliktas. Tai toks sakyčiau slidumas tame ir yra ir sakyčiau mes daug matome to regimojo arba to galimojo interesų konflikto ar ne, o tų tikrų interesų konfliktų žinokit ir nepastebiu.

- Faktinis galbūt mažiau, nes kol yra identifikuojama, nustatoma. (tyrėja)

- Taip, labai teisingai sakote kol nustatomas, kol identifikuojamas. O tie regimieji, kaip mes numanome, galvojame arba galimas yra tai mums labai lengva ir mes labai greit sakome, kad tai jau yra interesų konfliktas.

3. Jūsų nuomone, kuriose viešųjų ir privačių interesų derinimo procedūrose yra sunkiausia identifikuoti interesų konfliktą?

- Ką jūs turite mintyje?

- Galbūt deklaravimas, sprendimų priėmimo procedūros. (tyrėja)

- Tai kalbant jeigu deklaravimo, tai iš tikrųjų mes neturime pajėgumų, institucijos neturi pajėgumų stebėti deklaracijas.

Iš tikrųjų yra vienas žmogus atsakingas ir jam visas tas krūvis ir paprastai na jis nepastebi. Tai čia yra na vienas iš aspektų tokių, kad taip jis turi tą atlikti, bet pajėgumai yra maži. Sakyčiau, kad šitoje vietoje labai reikėtų dirbtinio intelekto, kuris tiesiog būtų naudojamas kaip įrankis stebėti tam. Aš žinau, kad kai kurios institucijos jau pačios kuria savo tuos įrankius, bet vėl gi jos susiduria su tokiu iššūkiu, tai yra prieiti prie visų duomenų ar ne, to žmogaus visų duomenų, kai reikia sudaryti tam tikras sutartis ir t.t. ir kai kurios institucijos tų duomenų neatveria. Tai čia sakyčiau, vienas iš aspektų, kad yra priežiūros, kontrolės galbūt tų interesų deklaravimo visoje toje procedūroje yra silpniausia ko gero sritis.

Nors dabar kalbėdama, dar man kilo mintis, kad dar vienas aspektas yra pačio žmogaus atsakomybė. Kol kas mes susiduriame su tokiu abejingumu, kad čia deklaravimas nebūtinai, gal kaip nors „praslysiu“ ir t.t... Pačio žmogaus atsakomybė, jo atsakomybė deklaruoti, tai sakyčiau na kartais ji būna silpna.

4. Kaip praktikoje vyksta interesų deklaravimas? Kaip dažnai, kas tai tikrina?

- Tai čia jau aš kaip ir minėjau ar ne, kad yra atsakingas asmuo kuris tikrina, jeigu mažesnė organizacija tai jau čia vadovas yra atsakingas už tai, tačiau mano šioje vietoje jau yra tokia subjektyvi nuomonė, kad yra ten tokia silpna vieta. Na ir kaip sakiau tas pats deklaravimas organizacijoje žinau iš praktikos yra tokių patirčių, kad priminimus siunčia tiems žmonėms, kas turi deklaruoti. Priminimus kartais ir į mėnesį kartą, kad atnaujinkite, peržiūrėkite tas deklaracijas, nes dar vyrauja tokia nuostata, kad deklaravau vieną kartą metuose ir viskas, o kad pasikeičia viskas, kad reikia atnaujinti, kad situacija pasikeičia na būtent tą deklaruojantys asmenys būtent pamiršta. Tai tuos priminimus Lietuvos policija, mokesčių inspekcija tai daro, bet iš tikrųjų ta asmens atsakomybė, kaip ugdyti arba kaip sustiprinti atsakomybę deklaruoti yra kiekvienos institucijos vienas iš uždavinių ir didelis darbas.

- Taip, bet galbūt tai ir vadovų turėtų būti lyderystė, požiūris. (tyrėja)

-Taip, tikrai taip. Vadovas šioje vietoje jeigu kalbėti organizacijos etikos kontekste, tai vadovas yra pirmasis asmuo kuris duoda tokį foną ar ne, koks požiūris organizacijoje yra į etiką ir t.t...

5. Kaip praktikoje veikia nusišalinimo procedūros? Kada jos yra būtinos, kas sprendžia ir kas tai fiksuoja?

- Kalbant apie nusišalinimą ar ne, kad žmogus gali pats nusišalinti. Tai yra pats jaučia ir gali nusišalinti yra pirmas aspektas iš praktikos. Antras tai yra jį gali nušalinti vadovas, jeigu žmogus sėdi ir nieko nedaro, tai vadovas arba tas atsakingas asmuo kai mato konkrečiai, kad tai bus interesų konfliktas ir tiesiog jam primena, kad jūs privalote nusišalinti. Tai savivaldybės tarybos nariams tikrai žinau, kad etikos komisijų pirmininkai tai primena, nes jeigu kalbėt apie savivaldybių aš nepaminėjau tarybų posėdžiuose jau yra tikrai labai etikos komisijų pirmininkų stebima, žiūrima ir primenama jeigu nenusišalina nuo klausimo vienas ar kitas politikas. Tai iš tiesų, kaip ir minėjau jeigu kontroliuoja atsakingas asmuo arba direktorius, šiuo atveju jeigu kalbėdama apie tarybos narius aš sakau, kad etikos komisijos pirmininkas ir daug labai atlieka nusišalinimo klausimu.

6. Kaip yra dokumentuojami priimami sprendimai rizikingose situacijose? Ar lieka dokumentavimo procedūros atsekamumas?

- Čia yra tikriausia mano ir subjektyvi nuomone, pagalvojau, kad tai priklauso nuo organizacijos ar ne. Atsekamumas yra nes privalo būti protokolai ir jame privalo būti viskas įrašyta, kas nusišalino, dėl ko nusišalino ir t.t... Tai tas atsekamumas tikrai yra, tačiau kiek mes tuo atsekamumu pasinaudojame tai jau kitas klausimas, tikriausiai sprendžiant kažkokias sudėtingas situacijas tikrai pasinaudojame. Šiaip kiek iš tikrųjų mes tai naudojame kaip įrankį, kaip galimybę atsisukt pažiūrėti, kodėl nenusišalino ir t.t... Bet ką aš jau norėjau kelintame klausime pasakyti, bet nepasakiau, tai dabar pasakysiu, kad labai svarbus yra aiškus organizacijų reglamentavimas, nusišalinimo ar ne... Ką tai reiškia, aš turėjau vieną galimybę susipažinti su susisiekiimo ministerijos dokumentais, kur būtent buvo labai susiję su nusišalinimu tas interesų konfliktų valdymas, tvarka atrodo ir buvo taip aiškiai parašyta, kad gali interesų konfliktas kilti ne tik pradžioje, kaip mes kalbame yra teisės aktuose reglamentuota jau pradžioje sprendimo rengimo ar ne, jūs turite nusišalinti. Bet jis gali kilti ir viduryje, kai staiga atsiranda tam tikros aplinkybės ar tame sprendime kažkokie papildomi žmonės ir tu matai, kad tau ten yra ar giminaitis ar t.t. Jis netikėtai atsiranda... Tai toje susisiekiimo ministerijos tvarkoje yra labai aiškiai parašyta, net jeigu ir viduryje sprendimo jūs matote, kad interesų konfliktas yra jūs privalote nusišalinti, taip ir parašyta. Atsistoti susirinkimo metu, pranešti, išeiti išsalės ir deklaruoti ir t.t... Viskas labai smulkiai aprašyta ir aš manyčiau kai yra taip aiškiai sudėliota, tai tikrai sumažina galimybę atsirasti tiems galimiems interesų konfliktams, nes tu viską žinai ir tau viskas yra labai aišku, tu supranti, kad tau nereikia bijoti, kad staiga pasikeitė situacija.

Nes kartais, tas interesų konfliktas atsiranda todėl, kad žmonės bijo, nes mano kad man gi reikėjo pradžioje čia padaryti, o aš pradžioje to nepadariau, tai kaip čia dabar man elgtis... Tai kai nėra tos baimės, kai tu žinai kad gali bet kada, bet kuriuo metu tai drąsiai padaryti, bus protokolas ir t.t... Tai man atrodo, kad tas aiškumas, skaidrus aiškumas ir žinojimas, mažina intereso konflikto atsiradimo galimybes.

7. Kaip manote Jūs, kokios prevencinės priemonės viešųjų ir privačių interesų derinimo praktikoje, veikia veiksmingiausiai (mokymai, konsultavimas, etikos standartai, lyderystė ar kt.)?

- Visada kalbu ir mano tokia nuostata, aš vis tik daugiau einu į tą elgsenos gydymą, tą sąmoningumo didinimą, taip kaip yra dabartiniame antikorupcijos prevencijos įstatyme. Į tą sąmoningumo didinimą per minkštąsias tokias priemones, kaip jūs sakėte mokymai, bet jie su situacijų sprendimu. Mokymai kur kažkokia viena galva pasako ką jums reikia daryti yra niekiniai, bet jeigu mes sprendžiame įvairias esančias susidariusias situacijas, tai tada jau iš tikrųjų žmogus užsifiksuoja, jam aiškiau pasidaro, kad ši situacija yra pavojinga jam, čia gali kilti interesų konfliktas ir t.t... Tai aš už tai, kad mokymai su situacijų sprendimo pavyzdžiais ir šiuo atveju labai noriu pasidžiaugti VTEK mokymų platforma. Sukurta e.mokymų platforma puikus įrankis ir visoms organizacijoms tai sakau tikrai puikus įrankis, bandykite ten yra su situacijomis. Tipinės situacijos kuriose kyla interesų konfliktas ir dar vienas aspektas, kad mes tampame vis savarankiškesni tuose mokymuose esame, tai e.platformą galima priskirti žmonėm ar būtent tas atsakingas asmuo, kokius mokymus jiems reikia praeiti ir jie gali savo laisvu laiku tai padaryti iki tam tikros datos, tai čia yra vienas aspektas. Antras aspektas ši platforma leidžia, pačiai organizacijai išsiaiškinti tipines situacijas ir tas tipines situacijas patalpinti į tą platformą ir darbuotojams duoti išspręsti. Tai kai mokomės iš realių situacijų, čia ko gero yra ta stiprybė, net gi galima, ką aš žinau ir daro organizacijos tai ruošia naujienlaiškius tuo klausimu, ten situacijas kartais spausdina su schema ir nurodo, primena kaip išspręsti tą konflikto procedūrą ir t.t... Tai Naujienlaiškiai, pokalbiai yra atveju kai sakykime vadovas tam skiria nuolatos keletą minučių primindamas, sakydamas, kad pagalvokite ar nėra tai interesų konfliktas ir t.t... Tai tokius ko gero aš sakyčiau konsultavimas jau savaime jis yra ar ne, bet jis vyks kai šis atsakingas asmuo bus pats atviras, pats atviras kai sakykime netgi neklausiant žmogui bus primenama ir t.t...

Bet tos konsultacijos aš sakyčiau vyksta ir tas sąmoningumo didinimas per tas vadinkim minkštąsias priemones yra daug tvaresnis, gan aiškesnis ir tikrai kuria tą tokį požiūrį, kad aš turiu būti atsargus ir pats domėtis, galvoti kad nepakliūčiau į tą interesų konfliktą.

8. Kaip praktikoje veikia konsultavimas, dėl kylančių ribinių interesų konflikto situacijų? Ar darbuotojai žino kur kreiptis?

- Na darbuotojai turėtų žinoti kur kreiptis, nes paskirtas atsakingas asmuo dėl interesų derinimo skelbia, kad jis konsultuoja. Bet mano tyrimas atskleidė organizacijų etikoje, kad vis tik pirmiausia darbuotojas atsiradus interesų konflikto galimybei kreipiasi į vadovą arba į teisės skyrių, tai tuo laikotarpiu buvo taip, bet iš tikrųjų tai yra tas atsakingas asmuo ir darbuotojai žino kur kreiptis, nes yra ir internete skelbiama viešai. Na ir čia tikriausia pagrindiniai yra vadovas ir tas atsakingas asmuo, bet didelį vaidmenį vaidina ir teisės skyrius jeigu organizacijoje jis yra aišku.

9. Jūsų nuomone, kas labiausiai mažina taikomų prevencijos priemonių efektyvumą praktikoje?

- Požiūris ir asmenų bei darbuotojų nuostata mažina priemonių efektyvumą, nes tiesiog nėra vien tik darbuotojų nuostatos, bet ir pačio vadovo nuostata. Vadovas turi būti pirmas ir po to jau pačių darbuotojų požiūris ir nuostata. Bet jeigu darbuotojas neigia ir nepalaiko tų visų priemonių kurios yra sukurtos, tiesiog nepalaiko jų tai joks darbuotojas to nesulaikys, tai sakyčiau, kad nuostata. Nes mes dabar ką darome, tiesiog gal mūsų visos priemonės ar didžioji dalis yra nukreiptos į nuostatų keitimą.

Tvarkos jos visos eina savo linkme, pagal įstatymą jos turi būti, bet keitimas nuostatų tai čia yra mūsų pagrindinis darbas.

10. Kaip manote, nešališkas sprendimų priėmimas praktikoje labiausiai stringa etikos, moralės ar teisės kontekste?

- Aš daugiau kalbėčiau apie moralę. Teisinė aplinka, pas mus viskas yra sutvarkyta tai rodo ne pirmi metai Europos Sąjungos ten tam tikros institucijos mus įvertina 10 balų iš 10, kad teisės aktai parengti kokybiškai, aiškiai kas yra susiję su korupcija, korupcijos prevencija ir t.t... Bet mes neįveikiame, tų moralinių nuostatų, mes jų nepakeičiame ir kol kas jos toks kaip per šleifą ilgų metų, to sovietinio laikotarpio šleifas vis dar tęsiasi... Aišku po truputį mažėja, tai yra labai gerai, nes ir korupcijos suvokimo indeksas šiais metais mes pašokome per du balus tai tikrai viskas eina kaip ir į gerąją pusę, tik mes norėtume galbūt kad viskas greičiau keistųsi, bet sunkiausia kova vyksta su nuostatų keitimu. Mums skaidrumas tai ne kančia, ne kažkoks kenkimas man, kaip ir sakykim požiūris su teisės aktais yra kad sakykim, teisės aktai, man trukdo kažką padaryti, tai jie netrukdo ar ne, tik sakykim koks kelias yra teisingiausias, tai čia su tuo sąmoningumu, tais požiūriais mums yra sudėtinga, nes ta kaita vyksta labai palengva.

- Turbūt tą labai formuojama organizacijų vidinė kultūra. (tyrėja)

- Taip, taip, bet dar vienas svarbus aspektas, kodėl tai mums taip sudėtinga, todėl kad mes labai galvojame, kad turėdami teisės aktus, kažkokias tvarkas viskas taip ir vyks... Ne šalia to turi eiti kaip ir jūs sakėte ta organizacijų kultūra ir jos kūrimas ir kai visa tai yra balanse, tai viskas yra tvarkoje, bet kaip tik pakrypstama į kažkurią vieną ar kitą pusę daugiau, tada išsideriname ir viskas griūna.

11. Kaip vertinate viešųjų ir privačių interesų derinimo problemų kontrolės mechanizmus (vidinė kontrolė ir išorinė priežiūra) ar jos veiksmingos?

- Sakyčiau, kad šiuo metu kaip aš sakau 2022 m. korupcijos prevencijos įstatymas, jis tam tikra prasme ir subalansavo bei tarkim leidžia mums pasirinkti priemones ar ne, jeigu tai sakykim mažesnė organizacija, bet dar vienas labai svarbus aspektas, kad į nuostatas įtraukia auditą, tą vidinį auditą. Aš netikėtai esu su auditorėmis pasikalbėjusi, na ir jos teigia, kad mes matome tas galimas rizikas ir vadovams yra sakoma apie tas rizikas, bet jos nėra įtrauktos, na į tuos asmenis, kad pasakė ir jų klausytų ir taisytų ir t.t... Na tai šis įstatymas, na pakylėjo auditorius dar viename lygmenyje, kitaip sakant kad atsirado tas vidinis kontrolės mechanizmas kuris gali matyti tuos interesų konfliktus, galimas korupcijas, nes vis tiek kaip bebūtų interesų konfliktas, tai yra pradžia, na o po to vystosi į tas korupcines veiklas. Tai tikrai pirmoje vietoje na auditas čia yra labai svarbu, antroje vadovas ir žinoma tas atsiradęs, paskirtas atsakingas asmuo už interesų konflikto valdymą arba tas vadinamas antikorupcijos aplinkos kūrimo asmuo, kartais būna jie dvigubinasi, tai yra vienas asmuo atlieka abi funkcijas. Tai to asmens buvimas, tai pat yra kontrolės sugriežtinimas, nes jis mato daugiau, dirba ties tuo ir t.t...

Bet kaip ir sakiau, na vienas žmogus visko negali padaryti ir pakeisti ir čia mūsų pačių atsakomybė yra labai svarbi jeigu mes ją jaustume ir ta reputacija mums būtų svarbi. Nes kol kas ta reputacija, lieka šone, na tarkim politiko ar valstybės tarnautojo reputacija, tas sakykim kartais reputacijos išsižadėjimas vardan sau naudos ir lemia, kad atsiranda tų problemų ir tada didėja nepasitikėjimas valstybės tarnyba.

12. Kaip taikoma atsakomybė už viešųjų ir privačių interesų pažeidimus? (Ar yra nuoseklumas, proporcingumas ir prevencinis efektas)?

- Tai čia turbūt yra tas sudėtingiausias aspektas, tos atsakomybės. Kodėl sudėtingiausias, todėl kad nustatyti interesų konfliktą yra sudėtinga. Jau aš kaip minėjau iš mano tos praktikos ir iš etikos perspektyvos sakoma, kad neturi būti net regimybės, kai kalbame tarp valstybės tarnautojų neturi būti sukurta tokia regimybė, kad čia gali būti interesų konfliktas. O teismai turi kitas praktikas ir čia žinokite sudėtinga yra... Kai mes turime pavyzdžius, na kai atrodo mums, kad tikrai jau buvo tas interesų konfliktas o teismas sako ne... Tai čia va toks atsiranda nepasitikėjimas, reikėtų gal net pažiūrėti kiek VTEK paduoda į teismą ir kiek ten,

kokia proporcija yra išsprendžiama interesų konfliktas jų naudai ir kokia ne. Nes tos nuogirdos mums visada kelia abejonių, kad VTEK nereikalingas, kad jis čia mums tik kontroliuoja, bet neteisingai, per daug ir t.t... tai aš tik iš tos perspektyvos galėčiau pasakyti.

13. Jūsų nuomone, kas galėtų padėti? Kokios priemonės padėtų tobulinti viešųjų ir privačių interesų derinimo sistemą ir sumažinti interesų konfliktų riziką?

- Tai sakyčiau pirmas, tai labai aiškos parengtos tvarkos, kad jokių tokių kaip minėjau, kai nelabai aišku ir skaidru, tos tvarkos turi būti žinomos darbuotojams, ta reiškia kad didesnis dėmesys aptarimams ir tai ne reiškia, kad valandų, valandas mes turime apie tai kalbėtis, bet užtenka ir 5 ar 10 minučių, kad būtų tas priminimas, aptarimas tai yra komunikacija. Komunikacija šiuo klausimu, ne komunikacija kažkokiais ilgaus periodais, bet nuolatinė komunikacija organizacijoje visokiais būdais, visokiais skerspjuviais apie galimą interesų konfliktų problemą. Tai labai sustiprintų, tai taptų tokia kasdieninė procedūra, kad aš prieš kažkokį sprendimų priėmimą ar ruošimą sprendimo priėmimo vis tikrai turiu pagalvoti...Tai čia aš eičiau per labai aiškiai parengtas taisykles ir jų aptarimą, na ir ko gero net gi pavyzdžiui galėtų būti tam tikros dienos kada mes sprendžiame visi, turime vidinius mokymus kur kartu sprendžiame, aptarinėjame susidariusias tokias sakykim rizikingas, kaip jūs sakote ribines situacijas. Kaip išspręsti organizacijai priimtinausiu būdu, tai sakyčiau tas atviras kalbėjimas ir komunikacija ji kurtų atvirą kultūrą, problemų sprendimo kultūrą, neslėpimo ir netylėjimo kultūrą kuri dabartiniu metu vyrauja. Ir dar vienas manau svarbus aspektas kad sustiprintų, tai neatskyrimas, tas integralumas etikos apie ką aš ir kalbu nuolat. Šiuo metu mes kažkaip labai atskiriame antikorupcija ar interesų konfliktų valdymas, atrodo kaip kažkokios labai atskiros sistemos kurios reikalauja iš mūsų administracinių resursų ir visa kita. Bet jeigu jos būtų, ta mūsų kasdienybė, integruotos į kiekvieno žmogaus funkcijas, veiklas manyčiau jos nebūtų taip akcentuojamos kaip atskiros ar sudėtinė veiklos dalis, manyčiau ta administracinė našta, na tas toks apsunkinimas veiklos na tarp nuostatų tikrai sumažėtų ir būtų kaip sakau, na savaime suprantama. Tai padidintų efektyvumą ir sumažintų tą tokią priešpriešą, kad ir prieš tuos interesų konfliktus ar netikėjimą, kad jie yra.

- Tai čia manyčiau svarbiausia komunikacija ir vadovo vaidmuo?(tyrėja)

- Taip, be įstaigos vadovo, tai tikrai nevyktų ir kitas dalykas tokiose organizacijose kur vadovas sakykim nepalaiko to žmogaus atsakingo už interesų konflikto valdymą, antikorupciją tai tas žmogus lieka tikrai butaforine asmenybe, kuri kažką daro, bet tą daro vardan popieriaus. Tai čia vadovo palaikymas, galų gale pačių darbuotojų palaikymas, kad mums tai yra svarbu, mūsų organizacija nuskambės, mums tai bus reputacinė žala, tai šie dalykai tikrai yra labai svarbūs.

- Tai kaip ir baigėme su klausimynu ir tikrai labai Jums dėkoju, kad sutikote ir dar šiandien, ne darbo dieną, atsakėte į mano klausimus.

- Viskas gerai, aš tiesiog pagalvojau, kad Jums reikia jau labai greitai ir čia dar transkribuoti ir viską tvarkyti, tai jau tempti laiko nebėra kur imam ir padarom greičiau, kad jūs galėtumėte judėti į priekį. Tai linkiu sėkmės ir jeigu dar turėsite kokių klausimų, tai tikrai drąsiai rašykite.

- Ačiū Jums labai, viso geriausio.

- Iki malonaus, viso.

Interviu protokolas Nr. 3

2026-04-11

Kodas / C3 (Stasys Meliūnas, gautas sutikimas dėl asmens duomenų pateikimo). Darbo patirtis: ilgametis Rokiškio policijos komisariato viršininkas, politikas, „Vardan Lietuvos“ partijos įkūrėjas ir vadovas.

Profesinė sritis: visapusiška vadovavimo, teisėsaugos ir savivaldos patirtis, savivaldybėje atsakingas už korupcijos prevenciją.

Pasirinkimo pagrindas: ekspertas-praktikas, interviu dalyvio profesinė patirtis ir kompetencijos tiesiogiai susijusios su magistrinio baigiamojo darbo tema.

Interviu būdas / gauti atsakymai raštu.

Kokybinio tyrimo interviu klausimyno atsakymai

1. Kaip manote, kokiose situacijose valstybės tarnyboje dažniausiai kyla interesų konfliktų rizikos?

Atsakymas.

Situacijos, prie kurių atsiranda arba yra didesnė ar mažesnė tikimybė arba rizika atsirasti viešųjų ir privačiųjų interesų konfliktui, nuolat tiriamos kompetentingų valstybinių institucijų, tokių kaip Vyriausioji tarnybinės etikos komisija (toliau – VTEK), Specialiųjų tyrimų tarnyba (toliau – STT).

Šiuo klausimu sistemingai atliekami monitoringai, kuriais siekiama užčiuopti ir įvertinti šio reiškinių pokyčius ir tendencijas.

Manau, vienas iš informatyviausių ir išsamiausių sociologinių tyrimų šia tema yra „Lietuvos korupcijos žemėlapis“. Šis tyrimas inicijuojamas STT ir atliekamas kiekvienais metais, atskleidžiantis ir vertinantis ne tik korupcijos kaip tokios pasireiškimo Lietuvoje situaciją, bet vertinantis būtent viešųjų ir privačiųjų interesų konfliktus, kaip vieną iš esminių sisteminės korupcijos veiksnių.

Be šio tyrimo, STT, kiekvienais metais, pateikia **metinės veiklos Ataskaitas**, kuriose, taip pat, daug vietos skiriama atspindėti Viešųjų ir privačiųjų interesų konfliktų pasireiškimo tendencijoms.

Išvardintų institucijų atlikti viešųjų ir privačiųjų interesų konfliktų tyrimai, monitoringai, analizės teoriškai įrodo ir atskleidžia aplinkybes, prie kurių atsiranda arba kurios įtakoja didžiausias rizikas kilti interesų konfliktams. Tai aplinkybės, kada valstybės tarnautojo arba politiko sprendimas yra tiesiogiai arba netiesiogiai susijęs su privačiais interesais, tai yra, nauda sau, šeimos nariams, giminaičiams, verslo partneriams, bendrapartiečiams, mokslo-studijų draugams, medžioklės arba kitos visuomeninės veiklos bičiuliams ir t.t.

Beje, vadovaudamasis patirtimi darbo Rokiškio rajono savivaldybės Taryboje, patirtimi šios Tarybos Antikorupcijos komisijos pirmininko pareigose, galiu patvirtinti – teorinės išvados palygintinai tiksliai pasitvirtina realioje, praktinėje valstybės tarnybų, mano atveju – rajono savivaldos politikų, savivaldybės administracijos pareigūnų, savivaldybės valdomų įmonių arba įstaigų, kurių steigėjas yra vietos savivalda, tarnautojų veikloje.

Beje, praktinėje veikloje, susidūrus su realiais viešųjų ir privačiųjų interesų konflikto požymiais arba faktais, nuoširdžiai stebindavo paaiškėjusios aplinkybės arba sąlygos, įtakojusios arba pastūmėjusios pareigūną tyčiniams veiksams, tai yra, interesų konfliktui.

Teorijoje ši sąlyga vadinama: plati veiksmų diskrecija (laisvė apsispręsti arba sprendimų laisvė) priimti vienokius ar kitokius sprendimus materialijų vertybių, finansų, fondinių pinigų skirstymo, viešųjų pirkimų, personalo atrankos ir valdymo (įgaliojimai ir galia priimti-atleisti iš darbo, skatinti-bausti pavaldinius, suteikti aukštesnes kvalifikacijas, vertinti jų darbą ir panašūs) srityse.

Dirbdamas rajono savivaldybės taryboje turėjau progą matyti kaip šios sąlygos įtakoja konkrečių sprendimų priėmimams ir kaip realiai ši sąlyga pasireiškia: kuo didesnę laisvę vienokiems ar kitokiems sprendimams priimti turi pareigūnas, tuo didesnė tikimybė, kad jis susigundys nusižengti tarnybos arba darbo etikos principams, ryšis „apeiti“ įstatymus – iškelti privatų interesą aukščiau viešojo intereso. Ši konflikto aplinkybė stebindavo ir glumindavo tuo, kad vietoj stengimosi pateisinti pasitikėjimą, įgytą karjeros pasiekimu (dažnokai truncančiu ilgus metus), suteikiančio plačius įgaliojimus savarankiškai veikti ir nuveikti prasmingus darbus tam, kad pateisinti žmonių, pasitikėjusiu juo, lūkesčius, vis tik, pareigūnas pasirenka prioritetą asmeniams interesams, amoralų, netgi savanaudiškumo, piktnaudžiavimo tarnyba kelią. Be minėtų, pagrindinių rizikos sričių kilti interesų konfliktams, norėčiau paminėti kitas sritis arba aplinkybes, sukeliančias konfliktus.

Mano darbinėje/asmeninėje praktikoje buvo konkretus epizodas – situacija, atitinkanti nagrinėjamos temos – interesų konflikto rūšį – kai valstybės pareigūnas-politikas dirba antrose pareigose, kurios interesai kertasi su pagrindinėmis tarnybinėmis pareigomis.

Pateikiu šį, konkretų interesų konflikto atvejį – faktines aplinkybes, kurios sukėlė viešųjų ir privačių interesų konfliktą Rokiškio rajono savivaldybėje ir kurio atskleidime ir išsprendime betarpiškai dalyvavau.

Faktinė įvykių eiga buvo tokia: rajono savivaldybės valdomoje (per kontrolinį akcijų paketą) UAB ROKIŠKIO KOMUNALININKAS direktoriui atsistatydinus iš pareigų, laikinai eiti bendrovės direktoriaus pareigas sutiko iš bendrovės darbuotojų, tuo pačiu metu turintis rajono savivaldybės tarybos nario mandatą-rinkimuose išrinktas savivaldybės Tarybos nariu. Realiai, savivaldybės tarybos narys, eidamas UAB ROKIŠKIO KOMUNALININKAS pareigas savivaldybės Taryboje atstovaudamas bendrovės interesus (bendrovės paslaugų įkainių tvirtinimas, papildomų asignavimų iš rajono biudžeto prašymai ir kt.), tuo pačiu atstovavo pats save. Tuo akivaizdžiai pateko į Viešųjų ir privačių interesų konfliktą, pažeidė, Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatymo 91 straipsnį (tuo metu galiojusį). Pareigos nesuderinamos su savivaldybės tarybos nario pareigomis. Dėl šios konfliktinės situacijos savivaldybės Tarybos nariai (opozicija) kreipėsi į Vyriausiąją rinkimų etikos komisiją, kuri posėdyje apsvarsčiusi situaciją panaikino galioti savivaldybės tarybos nario mandatą.

Šiame kontekste paminėčiau dar vieną interesų konfliktą sukeliančią situaciją, pastebėtą mano politinėje veikloje, su kuria realiai susidūriau savivaldybės Tarybos Antikorupcijos komisijos darbe ir kuri, manau, tiksliai iliustruoja šią, gvildenamą interesų konfliktų temą.

Situacija buvo tokia: į vieno iš rajono savivaldybės Tarybos posėdžių darbotvarkę buvo įtrauktas, pateiktas ir svarstomas Tarybos sprendimas, kuriuo savivaldybė vienai iš visuomeninių organizacijų, propaguojančių Parasparnių sportą, neatlygintinai perleido savo, kaip turto savininkės teisėmis priklausomą ir valdomą turtą – statinį/angarą, esantį valstybinėje žemėje, buvusio Rokiškio aerodromo teritorijoje. Sprendimo parengimą ir pateikimą Tarybai svarstyti iniciavo vienas iš Tarybos narių-vadovų. Šio sprendimo svarstymo metu Tarybos nariams (iš opozicijos) kilo pagrįstų klausimų dėl tokio savivaldybės dosnumo išskirtinai konkrečiai vienai visuomeninei organizacijai – aeroklubui. Savivaldybės Tarybos valdančiųjų daugumos balsais Sprendimas buvo patvirtintas/priimtas. Dėl Tarybos narių patirties stokos narplioti skaidrumu abejotinus, Tarybai nagrinėti pateiktus sprendimus (toks Sprendimas buvo svarstomas naujos Tarybos kadencijos pačioje pradžioje), procesas, kuriuo būtų bandyta išsiaiškinti jo teisėtumą bei jį iniciavusių ir balsavusių dėl patvirtinimo Tarybos narių veiksmų teisėtumo, pradėtas nebuvo.

Žymiai vėliau nuogaštavimai dėl šio sprendimo teisėtumo ir priėmimo proceso skaidrumo ir nešališkumo pasitvirtino. Paaiškėjo tai, kad šio Sprendimo rengimo, pateikimo Tarybai svarstyti bei priėmimo/patvirtinimo procese buvo akivaizdžiai

pažeisti viešieji interesai, aukščiau jų iškeliant privačius-asmeninius interesus. Pasitvirtino tai, kad tarp Tarybos narių, priiminėjusių Sprendimą neatlygintinai perleisti savivaldybės turtą privačiam Parasparnių sporto klubui, ir šio klubo narių yra bičiuliški santykiai, o perleistas neatlygintinai naudotis turtas yra atlygis klubo nariams už jų aktyvią veiklą rinkimų į vietos savivaldą kampanijos metu, o būtent už reklaminės politinės reklamos parasparniais skraidinimą virš Rokiškio miesto ir rajono miestelių.

2. Kokios interesų konfliktų formos praktikoje pasitaiko dažiausiai (faktinis, galimas, regimas)?

Atsakymas.

Pagrindinis ir svarbiausias teisės aktas, reglamentuojantis Viešųjų ir privačiųjų interesų deklaravimą, interesų derinimą, vengiant interesų konflikto, taip pat sąvokas, susijusias su interesų derinimu yra Lietuvos Respublikos viešųjų ir privačių interesų deklaravimo įstatymas. Vis tik, šis svarbus ir, rodos, išsamus normatyvinis aktas interesų konfliktų formų nenumato.

Gi, praktikoje susiduriame su trimis interesų konflikto formomis, kurias įvardina ir išsamiai apibūdina Vyriausios tarnybinės etikos komisija savo rekomendacijose arba interesų konfliktų nustatymo gairėse. Tai – galimas, faktinis ir regimas interesų konfliktas.

Taip pat, šios formos atspindi Lietuvos vyriausiojo administracinio teismo sprendimuose, teismų praktikoje, suformuotoje teisminių ginčų bylose, interesantams ginčijant interesų konfliktų nustatymo pagrįstumą.

Dalindamasis savo politinės veiklos patirtimi, prisimindamas darbo rajono savivaldybės Taryboje atvejus, susijusius su interesų konfliktų situacijomis, galiu teikti, kad praktikoje realiai, dažniausiai sutinkamas **galimas** interesų konfliktas. Galimo interesų konflikto specifinis požymis yra tas, kad kada, ko gero, kiekvienas politikas arba valstybės tarnautojas beveik neišvengiamai turi privačių interesų (giminaičių, draugų, bičiulių ir t.t.) srityse, kurios gali patekti į jo kompetencijos erdvę, bet jis dar neatlieka kokių nors, konkrečių veiksmų, aktyvuojančių konfliktą. Šios formos konflikto prevencija – intereso savalaikis deklaravimas Privačių interesų deklaracijoje.

Teorinis galimo interesų konflikto pavyzdys: politiko-rajono savivaldybės tarybos nario žmona dirba gimnazijoje, kurios finansavimo klausimas, rajono biudžeto išlaidų – asignavimų atskiroje eilutėje, bus pristatytas svarstyti savivaldybės Taryboje, bet kol kas svarstyti nepateiktas, nei komitetuose ar pačioje taryboje dar nesvarstomas ir politikas šio klausimo svarstymuose niekaip nedalyvauja.

Faktinis interesų konfliktas – tai atvejis, kai politikas faktiškai priima vienokį ar kitokį sprendimą, tiesiogiai susijusį su jo privačiais interesais arba aktyviai dalyvauja tokio sprendimo nagrinėjimo, aptarimo ar kitokioje, atitinkamoje procedūroje. Tai yra, nenusišalina nuo bet kokios tokio konfliktinio klausimo nagrinėjimo formos ar stadijos.

Tęsiant anksčiau aptartą galimo interesų konflikto pavyzdį – šiuo, faktinio interesų konflikto pavyzdžiu, politikas savalaikiai, taip, kaip reikalauja teisinis reglamentas, nepraneša apie galimą privačių interesų konfliktą, nenusišalina nuo gimnazijos, kurioje dirba jo žmona, papildomo finansavimo klausimo svarstymo ir priėmimo procedūrų Taryboje, dalyvauja tokio sprendimo priėmimo procese arba jį priima.

Kita, nemažiau aktuali ir dažnai sutinkama interesų konflikto forma – **regimas interesų konfliktas**. Tai aplinkybės, kurios gali ir nevirsti realiu politiko, ar valstybės tarnautojo-pareigūno interesų konfliktu, tačiau jo vieši veiksmai ar elgesys kelia arba gali sukelti pagrįstus įtarimus, prielaidas ar regimybę apie pareigūno (politiko, tarnautojo) šališkumą, neobjektyvumą, buvimą „ne visiems vienodai teisingu“.

Pateikiu, „gyvenimišką“, realiai galinti egzistuoti, regimo interesų konflikto pavyzdį: rajoninio policijos komisariato viršininkas dažnai matomas pietaujantis kartu su visuomenėje kontraversiškai vertinimu verslininku, kartą, netgi, patekusių į

skandalą dėl darbo užmokesčio savo įmonės darbuotojams mokėjimo „vokeliuose“. Gali būti, kad rajono policijos komisaras pietaudamas kartu su verslininku, tikrai nesprendžia jokių klausimų, susijusių su jo verslu ar kokiomis tai jo asmeninėmis bėdomis. Gi, rajono žmonėms ši aplinkybė susidarys regimybė apie galimą neskaidrią teisinę konsultaciją arba netgi piktnaudžiavimą tarnyba.

3. Jūsų nuomone, kuriose viešųjų ir privačių interesų derinimo procedūrose yra sunkiausia identifikuoti interesų konfliktą?

Norėčiau pastebėti, kad yra atlikta daug tyrimų siekiant ištirti, išstudijuoti Viešųjų ir privačių interesų derinimo įstatymo taikymo sunkumus, tarp jų ir būtent sunkumus, trukdančius identifikuoti konkrečius interesų konfliktus. Šiais sistemingais ir visapusiškais tyrimais, yra nustatytos veiklų sritys, įvardintos procedūros arba veiksmai, kuriuose sunkiausia identifikuoti interesų konfliktus.

Vadovaudamasis darbo savivaldybės Taryboje, Tarybos Teisėsaugos komitete ir Antikorupecijos komisijoje patirtimi, esu įsitikinęs, kad norint sklandžiai taikyti Viešųjų ir privačių interesų derinimo įstatymą, siekiant kuo sėkmingiau suderinti viešuosius ir privačius interesus svarbiuose savivaldos arba valstybės valdymo santykiuose, labai svarbu gerai žinoti sunkumus, trukdančius efektyviai identifikuoti tokių interesų konfliktines situacijas arba aplinkybes. Gerai nežinant tokių aplinkybių ar situacijų, sukeliančių interesų konfliktus, nepažįstant specifinių sričių, kuriose ypač sudėtinga atpažinti ir identifikuoti interesų konfliktus – neįmanoma savalaikiai ir efektyviai valdyti tokius konfliktus, sėkmingai įdiegti ir taikyti atitinkamas poveikio priemones, tokių konfliktų prevencijai.

Reflektuodamas savivaldos politiko ir ankstesnės valstybės tarnybos statutinio pareigūno pareigose patirtimi, galiu drąsiai konstatuoti: interesų konfliktus kebliausia identifikuoti procedūrose, kurios pagal savo specifinį pobūdį yra ilgalaikės, besitęsiančios. Pavyzdžiui – viešųjų pirkimų procedūros, kada interesai deklaruojami tik pradedant viešųjų pirkimų procedūras, joms užsitęsus, joms turint ilgalaikio tęstinumo pobūdį (pirkimai gali tęstis kelis mėnesius arba netgi metus), dažnai keičiasi tiekėjai, kiti pirkimo procedūrų dalyviai, tuo pačiu, dažnai keičiasi pirkimus vykdančių tarnautojų ryšiai, kurie gali iššaukti aplinkybes, dėl kurių atsiranda interesų konfliktai. Ypač sunku pastebėti pažeidimą, kai jis vyksta ne paties sprendimo priėmimo metu, pasirengimo arba svarstymo priimti atitinkamą sprendimą.

Manau verta pateikti realų epizodą iš savivaldybės vykdomų viešųjų pirkimų procedūrų, puikiai demonstruojantį esančią takoskyra tarp viešojo intereso ir valstybės tarnautojų asmeninių (giminystės) ryšių: savivaldybės viešųjų pirkimo komisija rengiasi vykdyti traktorių, taip reikalingų įvairiems ūkiniams darbams seniūnijose atlikti, pirkimo procedūras. Neformaliame pokalbyje apie rengiamus traktorių pirkimus „nekaltai“ dalyvauja aukštas pareigas savivaldoje einantis pareigūnas, kuris „lyg tarp kitko“ įvardina bendrovę, prekiaujančią kaip tik tokiais traktoriais, kurių modifikacija „atseit“ kaip tik atitinka ieškomiems pirkti. Po to, kai Komisija suorganizuoja traktorių viešojo pirkimo procedūras, nuperka traktorius, paaiškėja: bendrovėje, su kuria sudarytos traktorių pirkimo-pardavimo sutartys, įtakingose pareigose, dirba sūnus būtent to, einančio aukštas pareigas savivaldoje pareigūno, „nekaltai“ patariusio pirkti traktorius būtent iš šios bendrovės. Akivaizdus viešųjų ir privačiųjų interesų konflikto faktas. Kadangi pareigūnas, turintis privatų interesą, traktorių pirkimo procedūroje dalyvavo neformaliai, jo dalyvavimas jokių protokolu nefiksuotas – įrodyti jo padarytą viešųjų ir privačių interesų derinimo įstatymo pažeidimą labai sunku.

Manau, sunku pastebėti ir nustatyti interesų konfliktus interesuose, vertinamuose nefinansiniais interesais, kurie praktikoje dažnai nuvertinami savo pavojingumu sukelti interesų konfliktus, galimybe ypač žalingai pažeisti interesų derinimo įstatymą.

Dar viena, išlikusi atmintyje, betarpiškai stebėta rajono savivaldybėje interesų konflikto situacija. Ypač įsiminėta dėl savo apgaulingo „nekaltumo“, ir dėl to, manau, esanti ypač aktuali bei pavojinga, dėl to sunkiai kontroliuojama ir, gali būti, dėl tokių specifinių sunkumų, retokai imamas ryžtingų, efektyvių prevencijos priemonių jai sukontroliuoti ar ją valdyti. Tai situacija, susijusi su savivaldybės administracijos kandidatų į valstybės tarnybą Atrankos komisijos darbu.

Pavyzdys susijęs su Atrankos į valstybės tarnybos pareigas – kandidatų pareigoms užimti vertinimo komisijos darbu. Viešųjų ir privačių interesų konfliktą Komisijos darbe identifikuoti, ypač sunku, nes Komisijos nariai nors ir turi neformalių ryšių su kandidatais į pareigas, tačiau praktikoje šie ryšiai nėra deklaruojami. Būtent: kandidatai nėra deklaruoti kaip ryšiai, todėl komisijos nariai formaliai, pagal įstatymo raidę yra „švarūs“ ir „skaidrūs“ sprendimams priimti. Praktiškai, gi, tarp jų egzistuoja gana tamprūs ryšiai (yra bendraklasiai, vaikystės draugai, kartu, viename ir tame pačiame Medžiotojų būrelyje, medžiojantys, kartu žvejojantys, sportuojantys viename ir tame pačiame sporto klube, kartu dainuojantys chore ar kitaip muzikuojantis tame pačiame ansamblyje, esantys tos pačios politinės partijos nariai ir t.t.) darantys rimtą įtaką objektyvumui. Iš tos pačios patirties žinau, apie savivaldoje (ir ne tik savivaldoje) plačiai išsikerojusią pagunda ir net praktika „prastumti į pareigas savus-bendrapartiečius“. Išsamiau susipažinus su tokia „praktika“, su jos plačiu mastu, susidaro įspūdis, kad savivaldybės Tarybos valdančiosios koalicijos nariams yra vos ne „garbės reikalas“ pasirūpinti bendrapartiečių, jų giminaičių, draugų, bičiulių įdarbinimu.

Štai kaip, tokius santykius ir interesus bei atrankas į valstybės tarnybos pareigas, traktuoja Vyriausioji tarnybinės etikos komisija, vertindama juos pagal Viešųjų ir privačių interesų derinimo įstatymo nuostatas ir remdamasi interesų konfliktų identifikavimo praktika(citata):

„- nors politinė priklausomybė savaime nėra nusikaltimas tačiau ji formuoja „privataus intereso“ sąvoką, kuri yra gerokai platesnė nei finansinė nauda;

Pagrindiniai aspektai, dėl kurių tokios atrankos yra laikomos interesų konfliktu:

1. Privataus intereso apibrėžimas. Pagal įstatymą, privatus interesus apima ne tik turtinė nauda, bet ir asmens (ar jam artimo) moralinę skolą, moralinį įsipareigojimą ar neturtinę naudą.
2. Bendrapartietystė. Jei atrankos komisijos narys ir kandidatas priklauso tai pačiai partijai, atsiranda moralinis ar politinis lojalumas, kuris gali paveikti nešališkumą. VTEK vertinimu, suinteresuotumas partijos nario sėkme (stiprinant partijos įtaką įstaigoje) gali būti laikomas privačiu interesu.
3. Atrankos komisijų „neutralumas“

Jei komisija suformuota išskirtinai iš bendrapartiečių siekiant proteguoti savus, tai pažeidžia pagrindinę VPIDĮ nuostatą – prievolę vengti interesų konflikto regimybės.

4. Dalyvavimas komisijoje, kai kandidatas yra „lojalus“ asmuo ar bendražygis, sukuria situaciją, kurioje komisijos narys negali priimti objektyvaus sprendimo. Tokiu atveju narys privalo nusišalinti nuo procedūros
3. Institucinė korupcija ir „lojalumas“

VTEK ir teismų praktika rodo, kad siekis įdarbinti lojalų, o ne kompetentingą asmenį, yra vertinamas kaip piktnaudžiavimas tarnybine padėtimi per interesų konflikto prizmę.

Jei politikai daro įtaką atrankos procesui per savo pavaldinius komisijoje, jie veikia interesų konflikto situacijoje, nes jų sprendimai susiję su nepagrįsto pranašumo suteikimu tretiesiems asmenims.

4. Skirtumas tarp karjeros ir politinio pasitikėjimo tarnautojų

Svarbu atskirti pareigybes:

Politinio pasitikėjimo tarnautojai: Į šias pareigas (pvz., viceministrus, patarėjus) priimama be konkurso, remiantis pasitikėjimu. Čia „lojalumas“ yra teisėtas kriterijus.

Karjeros valstybės tarnautojai: Čia lojalumas vadovui ar partijai negali būti atrankos kriterijumi. Įtaka tokioms atrankoms per partinius ryšius yra tiesioginis interesų derinimo principų pažeidimas.

Mano išvada – veiksmai, kai per partinę liniją įtakojamos atrankos procedūros siekiant įdarbinti lojalius asmenis, yra interesų konfliktas, nes sprendimą priimančio asmens veikia vedinas privatus (partinio/asmeninio) suinteresuotumas, o ne visuomenės (viešojo) intereso parinkti geriausią specialistą.

Manau, dar vienas, vertas dėmesio, svarbus pateikti, nes yra tiksliai atitinkantis įvardintą interesų konflikto situaciją, darbo savivaldos taryboje atvejis, parodantis kaip praktiškai buvo siekiama išvengti interesų konflikto, organizuoti kandidatų į valstybės tarnybos pareigas nešališką Atrankos komisiją ir siekiant maksimaliai išvengti interesų konflikto požymių kandidatų į pareigas vertinimo procedūroje.

Štai šis atvejis: savivaldybės tarybos nariai (iš Tarybos valdančiosios daugumos) kartu su savivaldybės administracijos direktoriumi, organizavome Atrankos ir kandidatų vertinimo komisiją iš kitų rajonų savivaldybių valstybės tarnautojų, turinčių darbo su personalu kompetencijas. Buvo pasirinkta tuo, kad kitų rajonų savivaldybių kompetentingi valstybės tarnautojai (didžioji jų dalis buvo vadovaujančias pareigas savose savivaldybėse užimančios valstybės tarnautojai) pakviesti ir atvykstantys dirbti Atrankos komisijos sudėtyje, nieko nežinojo apie kandidatus į pareigas, klausimai kandidatams, taip pat, buvo parengti ne iš anksto, o pačių komisijos narių, ką tik atvykusių dirbti Komisijoje. Komisijos sudėtis buvo patvirtinta savivaldybės administracijos direktoriaus tą pačią dieną – ką tik susirinkus visai Komisijai.

Manau, tai buvo labiausiai skaidriai, nešališkai, be mažiausių interesų konflikto požymių dirbusi Atrankos komisija Rokiškio savivaldybės istorijoje, atrinkusi į svarbias valstybės pareigas tarnautojus išskirtinai pagal jų kompetenciją, kvalifikaciją ir asmenines savybes, labiausiai tinkamas pareigoms atlikti.

4. Kaip praktikoje vyksta interesų deklaravimas? Kaip dažnai, kas tai tikrina?

Atsakymas.

Deklaruoti interesus įpareigoja Lietuvos Respublikos viešųjų ir privačių interesų derinimo įstatymas.

Dabar Privačių interesų deklaravimas vyksta, gana paprastai, pasitelkiant modernias elektronines technologijas – elektroniniu būdu per Privačių interesų registrą (PINREG), prie kurio prisijungiama per „Elektroninius vartus“, naudojantis specialiomis asmens identifikavimo programomis kaip Smart-ID arba panašiomis, užpildant Privačių interesų deklaravimo deklaraciją. Deklaracijoje nurodomos deklaruojančiojo einamos pareigos, jo narystės organizacijose, taip pat, ryšiai su juridiniais asmenimis, veikla, sandoriai viršijantys 3000 Eur sumą (išskyrus paveldėtą).

Privačių interesų registrą administruoja Vyriausioji tarnybinės etikos komisija (VTEK).

Privačių interesų deklaracijas privalo teikti politikai, taip pat kandidatuojantys į politines pareigas – į seimą, vietos savivaldos Tarybas, Lietuvos Respublikos prezidento pareigas, į Europos Parlamentą, valstybinės tarnybos pareigūnai ir tarnautojai, teisėjai, profesionalūs kariai, asmenys, dirbantys valstybės arba savivaldybės įmonėse ar biudžetinėse įstaigose ir turintys jose administravimo įgaliojimus. Taip pat, privačius interesus privalo deklaruoti viešųjų pirkimų komisijų nariai ir kiti, įstatymo įpareigoti deklaruoti, pildyti ir pateikti privačių interesų deklaracijas, asmenys.

Svarbu akcentuoti, kad privačių interesų deklaravimas atliekamas per 30 dienų nuo išrinkimo arba paskyrimo į atitinkamas pareigas dienos. Ir tai nėra vienkartinis veiksmas. Deklaraciją privalu per 30 dienų atnaujinti, atsiradus naujoms, privalomoms deklaruoti aplinkybėms (pavyzdžiui sudaromas naujas, viršijantis 3000 Eur sandoris, ir pan.).

Norėčiau atskirai pažymėti, kad kiekviena įstaiga, vadovo įsakymu ar potvarkiu, pasitvirtina sąrašą darbuotojų, privalančių deklaruoti privačius interesus. Šis sąrašas viešai pateikiamas įstaigos interneto svetainėje.

Pavyzdžiui, Rokiškio rajono savivaldybė savo internetinėje svetainėje skelbia visą, išsamų sąrašą valstybės/savivaldybės tarnautojų, dirbančių ne tik savivaldybės administracijoje, bet ir savivaldybių valdomose įmonėse ir įstaigose.

Svarbų vaidmenį užtikrinant tinkamą privačių interesų deklaravimo prievolę vaidina deklaravimo kontrolę. Ją vykdo įstaigos vadovai arba jų įgalioti tai daryti atstovai, atitikties pareigūnai, prižiūrėdami ar pavaldiniai laiku, tinkamai užpildę ir pateikę deklaracijas, ar jose nurodyta informacija nekelia interesų konflikto einant konkrečias pareigas.

Sisteminę, bendrą privačių interesų kontrolę vykdo Vyriausioji tarnybinės etikos komisija (VTEK). Ji, taip pat, tiria pranešimus apie galimus pažeidimus ir prižiūri bendrą PINREG sistemos veikimą.

Be to, reikėtų pažymėti svarbią aplinkybę: už deklaracijos nepateikimą, pavėluotą pateikimą ar klaidingų duomenų nurodymą asmenims gali būti baudžiami nuo 600 iki 1600 Eurų, taikoma tarnybinė arba administracinė atsakomybė.

5. Kaip praktikoje veikia nusišalinimo procedūros? Kada jos yra būtinos, kas sprendžia ir kas tai fiksuoja?

Atsakymas.

Valstybinėje tarnyboje dirbančiajam asmeniui nusišalinimo procedūra yra svarbus būdas realiai išvengti interesų konflikto. Nusišalinimo procedūrą tiksliai ir išsamiai reglamentuoja pagrindinis ir svarbiausias normatyvinis aktas, reglamentuojantis tokių konfliktų valdymą – Lietuvos Respublikos viešųjų ir privačių interesų derinimo įstatymas. Praktinė nusišalinimo procedūra turi kelis žingsnius ir vyksta žingsnis po žingsnio, griežtai nuoseklia tvarka.

Pirmas žingsnis, kurį turi atlikti asmuo, iškart, tik supratęs apie atsirandantį interesų konfliktą i žodžiu arba raštu informuoti tiesioginį vadovą arba jį į pareigas skyrusį įstaigos vadovą apie išskylusį interesų konfliktą.

Kitas žingsnis – pranešimas apie nusišalinimą nuo bet kokio dalyvavimo svarstant, nagrinėjant, rengiant ar konsultuojant klausimu dėl kurio kyla interesų konfliktas.

Analizuojant nusišalinimo procedūrą norėčiau remtis asmenine patirtimi einant savivaldybės Tarybos nario pareigas. Realiai nusišalinimo procedūra savivaldybės tarybos veikloje vyksta taip: Tarybos narys/nariai/ apie atsiradusį arba galintį (tarybos nario manymu) kilti interesų konfliktą dėl kurio nors Tarybos sprendimo arba klausimo, numatyto svarstyti Tarybos Komitetuose arba Komisijose, apie tai nedelsdamas informuoja posėdžio pirmininkaujantį, posėdžio narius ir visiškai nusišalina nuo bet kokių sprendimo ar klausimo svarstymo ar nagrinėjimo procedūrų, realiai išeidamas iš patalpų, kuriose vyksta klausimo nagrinėjimo procesas.

Beje, dėl gausių nusišalinimų savivaldybės Taryboje gali nebelikti kvorumo (t. y. posėdyje dalyvauja mažiau nei pusė tarybos narių).

Tokį atvejį turėjau progą matyti rajono savivaldybės Tarybos posėdyje, kuriame dalyvavau. Buvo svarstomas rajono savivaldybės sprendimas dėl savivaldybės biudžeto patvirtinimo. Daugelis Tarybos narių reiskė nusišalinimą nuo sprendimo nagrinėjimo ir priėmimo įtardami jiems atsiradus interesų konfliktui, nes organizacijose, kurioms numatytos skirti savivaldybės biudžeto lėšų, dirba jų giminaičiai, draugai, bičiuliai, artimi žmonės. Tada buvo pritaikyta, tokiems atvejams numatyta, speciali procedūra, kuri leidžia tarybai išlikti darbingai ir priimti būtinus sprendimus.

Tokia speciali procedūra numato tarybos nario pareikšto nusišalinimo nepriėmimą, tai yra, jeigu nusišalinus didžiajai daliai Tarybos narių sprendimo priimti neįmanoma, tada Taryba gali balsuoti dėl nusišalinimų nepriėmimo. Tai daroma tam, kad būtų užtikrintas kvorumas ir institucija galėtų vykdyti savo funkcijas. Tokiu atveju, nusišalinimų (ne)priėmimo klausimai sprendžiami individualiai kiekvienam nariui, o ne visiems kartu. Taryba turi vertinti kiekvieno nario interesų konflikto gylį atskirai. Veikiant

pagal specialiąją procedūrą, kada vertinami kiekvieno Tarybos nario nusišalinimo motyvai, būtinas faktinės situacijos vertinimas, tai yra, meras privalo užtikrinti, kad sprendimas nepriimti nusišalinimo būtų grįstas faktiniu kvorumo nebuvimu konkretaus balsavimo metu. Tas ir buvo padaryta šiuo, konkrečiu atveju.

Tiesa, negalima piktnaudžiauti kvorumo trūkumu, jei sprendimą įmanoma priimti ir be suinteresuotų, turinčių interesų konfliktų požymių, narių dalyvavimo. Kiekvienas atvejis, kai nusišalinimas nepriimamas, turi būti aiškiai pagrįstas protokole, nurodant, kad sprendimo priėmimas yra būtinas ir kito kelio užtikrinti kvorumą nėra.

Kiekvienas nušalinimo atvejis protokoluojamas. Informacija apie kiekvieną nusišalinimą pateikiama į Vyriausiosios tarnybinės etikos PINREG sistemą.

6. Kaip yra dokumentuojami priimami sprendimai rizikingose situacijose? Ar lieka dokumentavimo procedūros atsekamumas?

Atsakymas.

Imtis tinkamų veiksmų, užtikrinančių galimybę išvengti galimo interesų konflikto rizikingose, galinčiose virsti konfliktais situacijose, yra kiekvieno valstybės tarnautojo, ar asmens įstatymu įpareigoto deklaruoti privačius interesus ir vengti viešųjų ir privačių interesų konflikto, prievolė ir pareiga.

Reikia pripažinti, kad derami veiksmai ir pastangos skirtos tam, kad išvengti interesų konfliktų valstybės tarnyboje, yra labai svarbūs ne vien tik konkrečiam valstybės tarnautojui, asmeniškai priimančiam tokius sprendimus, jie svarbūs dar ir dėl to, kad kuria skaidrią, aukštą žmonių pasitikėjimo lygį turinčią valstybės tarnybos sistemą, didina valstybinių institucijų prestižą, stiprina žmonių pasitikėjimą valstybe. Todėl labai svarbu, kad nusišalinimo procedūras būtų atitinkamai dokumentuojamos. Pradedant pranešimu apie galimą interesų konfliktą, nusišalinimo pareiškimu ir baigiant realiu, fiziniu asmens nusišalinimu.

Tinkamas nusišalinimo veiksmų ir eigos dokumentavimas suteikia galimybę, reikalui esant atkurti įvykių eigą. Pavyzdžiui, Vyriausiosios tarnybinės etikos komisijos (toliau VTEK), Specialiųjų tyrimų tarnybos (toliau STT) ar vidaus audito patikrinimo metu.

Mano asmeninėje praktikoje buvo atvejis, kuris galėtų būti pavyzdžiu kaip nereikia ir negalima daryti išreiškiant valią nusišalinti, kada vienas Tarybos narys, Tarybos komiteto posėdyje, viename iš rengiamų tarybai sprendimo projektų pastebėjęs galimą interesų konfliktą, apsiribojo šūktelėjimu posėdžio pirmininkaujantiems: „- svarstykite be manęs!“. Tačiau iš patalpų, kuriame vyko sprendimo projekto svarstymas, neišėjo. Taip pat, nepasirūpino, kad jo toks nusišalinimas būtų tinkamai užfiksuotas posėdžio protokole, perduotas į privačių interesų deklaravimo sistemą – PINREG, administruojamą VTEK ir turinčią valstybinį atsekamumą.

Manau, tokie veiksmai yra neteisingi, klaidingi, nes neatitinka reikalavimų keliamų nusišalinimo procedūroms, įtvirtintų juos reglamentuojančiuose normatyviniuose aktuose.

7. Kaip manote Jūs, kokios prevencinės priemonės viešųjų ir privačių interesų derinimo praktikoje veikia veiksmingiausiai (mokymai, konsultavimas, etikos standartai, lyderystė ar kt.)?

Manau, viešųjų ir privačių interesų konfliktų prevencija efektyviai veikia tose įstaigose ar įmonėse, kuriose vengimas interesų konflikto yra ne formalus, kažki kam reikalingas, sausas, teorinis reikalas, o kasdieninė siekiamybė. Kur vengimas ir išvengimas interesų yra tiek visos įstaigos, įmonės ar organizacijos reikalas, tiek kiekvieno ten dirbančiojo tarnybinės kultūros reikalas, pagrįstas tarnybinės/darbinės veiklos skaidrumo, viešumo ir atsiskaitomumo principais. Jeigu įstaigoje, pradedant

vadovais ir baigiant eiliniais tarnautojais vyrauja pagarbos įstatymams, griežto nusišalinimo nuo net menkiausias šališkumo abejones keliančių klausimų, atmosfera – interesų derinimo įstatymo pažeidimai mažai tikėtini.

Remiantis praktiniais pavyzdžiais ir realiomis situacijomis, galiu teikti, kad interesų konfliktų valdymas atskirose įstaigose, įmonėse, organizacijos yra skirtingas. Vienose veiklos skaidrumui, atskirų veiksmų viešumui skiriama labai daug dėmesio – siekiama, kad bendra veikla ir atskiri veiksmai (nesusiję su realia profesine, komercine, gamybine paslaptimi) būtų kuo viešesni, viešai prieinami susipažinti plačiam ratui respondentų. Kitose – atvirkščiai, priešingai: nenoriai bendrauja, nesidalina patirtimi, slapukauja, nors tam nėra jokio pagrindo arba būtinumo dėl gamybinių ar tarnybinių paslapčių.

Manau, šią situaciją gerai iliustruoja praktinis pavyzdys iš mano darbo rajono savivaldybės Tarybos Antikorupcijos komisijoje. Situacija buvo tokia: vadovaudamasis Antikorupcijos komisijos nuostatais domėjausi ar atsakingai, vien tik tarnybiniais reikalais naudojamas savivaldybės administracijos valdomas tarnybinis transportas. Atvykęs į savivaldybės administracijos Turto ir ūkio valdymo skyrių, (pagal kompetenciją administruojantis savivaldybės tarnybines transporto priemones). Šiuos klausimus pateikiau skyriaus vedėjui. Buvau labai skyriaus vedėjo bandymu atsiverti nuo manęs ir mano klausimų aklina siena, bandymu išvengti atsakymų į pateiktus klausimus, suteikti informaciją apie savivaldybės turto – tarnybinio transporto/automobilių panaudojimą – tarsi tai būtų specialios transporto priemonės, skirtos specialiomis tarnybinėms užduotims arba karinė technika. Ypatingai buvo sunku gauti informaciją apie rajono mero naudojamą tarnybinį automobilį, jo buvimo vietą (naudojant įdiegtą GPS sistemą), automobilio panaudojimo tikslą. Vedėjas neslėpdamas susirūpinimo pasakė: „- už tokios informacijos pateikimą jį atleis iš darbo“... Beje, vis tik, po didelių įtikinėjimų ir ilgokos „paskaitos“ apie savivaldybės veiklos viešumą ir atskaitomybę prieš mokesčių mokėtojus, apie savivaldybės Tarybos nario teisėtus įgaliojimus gauti prašomą pateikti informaciją, duomenis, apie mero naudojamo tarnybinio automobilio konkrečią buvimo vietą, gauti pavyko. Paaiškėjo – meras tarnybinį automobilį ir vairuotojo paslaugas panaudojo asmeniniams, dėl ko buvo įpareigotas, o vėliau į savivaldybės kasą sumokėjo, padengė tarnybinio transporto panaudojimo asmeninėms reikmėms, išlaidas.

Manau, šis pavyzdys puikiai iliustruoja takoskyrą tarp viešojo intereso ir asmeninių ryšių, tarp teorinės siekiamybės „nulinės tolerancijos“ bet kokios privačių interesų viršenybės prieš viešą interesą. Esant tokiai situacijai, kada nėra įstaigos ar organizacijos vadovo lyderystės – pavyzdžio preciziškai laikytis principų, reglamentuojamų Privačiųjų ir viešų interesų derinimo įstatyme, jokie teoriniai mokymai, sausos paskaitos apie pareigą ir prievolę vengti interesų konflikto nepadės.

Vadovaudamasis patirtimi galiu teikti, kad stebint interesų derinimo procesus, viena iš stipriausių prevencijos priemonių yra perėjimas deklaruoti privačius interesus prie PINREG sistemos, „sutraukiančios“ duomenis iš kitų registrų (pavyzdžiui, apie turimą nekilnojamą turtą, registruotus automobilius, artimų asmenų darboviečių apskaitimus ir t.t.)

Vis tik efektyviausia ir stipriausia interesų konfliktų prevencinė priemonė, manau, yra viešumas. Viešumas, žinojimas, kad Seimo, vietos savivaldos Tarybų, Antikorupcinių, Etikos komisijų posėdžiai ir jų protokolai, biudžetinių pinigų panaudojimo dokumentai, duomenys apie politikams, valstybės tarnautojams valstybės patikėtų materialinių vertybių (tarp jų tarnybinis transportas, mero atvejis) tarnybinėms funkcijos atlikti, yra vieši, kaip vieši yra ir nusišalinimo/nusišalinimo faktai esant interesų konfliktų regimybei, yra laisvai prieinami žurnalistams, visuomenei, kad kiekvienas neigiamas faktas atitinkamai bus „tamsi dėmė“ asmeninei reputacijai, neigiamai „atsilieps“ kituose rinkimuose, tai veikia kaip socialinis „padidinamas stiklas“, efektyviai verčia politikus, visų lygių valstybės tarnautojus elgtis atsakingiau, kruopščiau laikytis ir gerbti įstatymus, valstybę ir visuomenę.

8. Kaip praktikoje veikia konsultavimas dėl kylančių ribinių interesų konflikto situacijų? Ar darbuotojai žino kur kreiptis?

Konsultavimas dėl kylančių interesų konfliktų yra svarbi priemonė, padedanti tarnautojams išvengti interesų konfliktų arba nepadaryti Viešųjų ir privačių interesų derinimo įstatymo reikalavimų pažeidimo. Tuo labiau, kad ir čia, žinoma, veikia bendras teisinio pradžiamokslio principas: „Nežinojimas – neatleidžia nuo atsakomybės“.

Praktikoje konsultavimas vyksta įstaigos viduje, kada tiesioginis vadovas arba jo įgaliotas asmuo suteikia patarimus, konsultaciją kaip elgtis, konkrečiu atveju. Esu susidūręs su rašytine konsultavimo forma, kada įstaigos vadovas konkrečioms tarnautojams, darbuotojams parengia ir pateikia rašytinę konsultavimo formą – dokumentą, kuriam nurodoma nuo kokių užduočių vykdymo privalo nusišalinti. Dažniausiai tokia, raštiško konsultavimo forma pasirenkama, įstaigoje dirba giminaičiai, tai yra esant nuolatinei konflikto rizikai.

Įstaigose praktikuojama Atitikties pareigūno konsultacija. Tokia konsultacija yra profesionali, ji suteikiama besispecializuojančio šioje srityje specialisto. Atitikties specialistas ne tik suteikinėja konkrečias konsultacijas, bet organizuoja individualius arba kolektyvinius mokymus, stebi galimus įstatyminių normų pasikeitimus, konfliktų derinimo klausimais, apie juos perspėja, informuoja įstaigos tarnautojus. Taip pat, jis konsultuoja, padeda pildyti privačiųjų interesų deklaracijas.

Esant sudėtinga klausimui arba kyla abejonių dėl gautos konsultacijos įstaigos viduje, tarnautojas gali tiesiogiai kreiptis į Vyriausiąją tarnybinės etikos komisiją

9. Jūsų nuomone, kas labiausiai mažina taikomų prevencijos priemonių efektyvumą praktikoje?

Vadovaudamasis patirtimi ir matyta situacija praktikoje galiu teikti, kad net nepriekaištingai parengtos ir organizuojamos prevencijos priemonės neturi deramo efekto, jeigu įstaigoje (arba visuomenėje) tarp žmonių, vyrauja neigiamas nusiteikimas į viešųjų ir privačių interesų konfliktų prevencijos politiką, kai netikima arba nusiviliama prevencinių priemonių efektyvumu.

Mano patirtis, pagrįsta realiomis situacijomis ir faktiniais pavyzdžiais, atskleidžia priežastis, kodėl įstaigose, kolektyvuose, bendruomenėse atsiranda žmonių nusivylimas, skeptiškumas ir netikėjimas interesų konfliktų prevencija.

Mano manymu, viena iš tokių priežasčių, darančių didelę neigiamą įtaką tarnautojų, darbuotojų motyvacijai vadovautis ir laikytis interesų derinimo įstatymo principų, yra įstaigos, organizacijos vadovų lyderystės stoka, vadovų pavyzdžio nebūvimas arba netgi jų blogas, neigiamas pavyzdys.

Motyvaciją preciziškai vengti interesų konflikto ypač neigiamai veikia, taip vadinamų „Dvigubų standartų“ egzistavimas įstaigoje ar organizacijoje. Kai vadovai skambiai ir išraiškingai deklaruoja skaidrumą, vykdo agitaciją kruopščiai vengti interesų konfliktų, tačiau patys priima sprendimus naudingus sau arba palankius giminaičiams, bendrų medžioklių ar žvejybų arba bendrų kelionių bičiuliams, mokslo-studijų draugams, bendrapartiečiams, verslo partneriams ir kitiems asmenims, dėl kurių yra suinteresuoti.

Manau, reflektuojamą situaciją tiksliai iliustruoja mano praktikoje sutiktas pavyzdys: rajono savivaldybės meras, tarnybinėms pareigoms vykdyti skirtą tarnybinį automobilį ir tarnybinio automobilio vairuotoją naudoja ne tik tarnybiniams reikalams – vykti į susitikimus su rajono gyventojais arba vykti į kitus, įvairius susitikimus arba susirinkimus, bet ir asmeniniams reikalams. Tarnybinio automobilio vairuotoją vadina „asmeniniu vairuotoju“, dažnai paveda jam „sutvarkyti“ asmeninius reikalus: su tarnybiniu automobiliu, darbo laiku, važiuoti nupirkti jam (merui) reikalingų daiktų, apsipirkti pačiam vairuotojui. Be to, dažna užduotis tarnybiniam vairuotojui – pavėžinti mero giminaičius. Maršrutai ir atstumai – labai įvairūs, tiek miesto ir rajono ribose, tik ir už miesto – į kitus miestus ir, netgi, į užsienį – į Latvijos poilsinį miestą prie Baltijos jūros, Jūrmalą. Maža to, leidžia vairuotojui tarnybiniu automobiliu vykti namo pietauti, važiuoti namo po darbo, laikyti tarnybinį automobilį savo namo

kieme, neatlygintinai naudoti jį asmeniams tikslams tiek darbo metu, tiek po darbo. Tokio „pavyzdžio“ pasekmių ilgai laukti nereikėjo. Paaiškėjo, kad sekdamas rajono mero savanaudiško naudojimosi tarnybiniu automobiliu pavyzdžiu, vienas iš rajono seniūnijų seniūnas, savo asmeniniams tikslams ėmė neatlygintinai naudoti seniūnijai priklausančių traktorių. Juo atliko arba leido atlikti pavasarinius ir rudeninius ūkio darbus savo namų valdose ir giminaičiams bei draugų asmeniniuose ūkiuose. Kitas seniūnas seniūnijai priklausančią žoliapjovę pasiėmė į asmeninę vasarvietę. Kur, kelis sezonus iš eilės, neatlygintinai ja naudojosi – pjovė žolę savo vasarnamio teritorijoje.

Esant tokiai arba panašiai viešųjų ir privačių interesų derinimo kultūrai, interesų konfliktams užkardyti skirtos prevencinės priemonės tampa banaliai formaliomis, visiškai neefektyviomis. Tokioje aplinkoje yra puiki terpė pasireikšti dar nuo sovietmečio likusiam požiūriui pateisinti įvairioms machinacijoms, „susikombinavimams“. Lyg grįžti į senus laikus, kada pasinaudojimą tarnybiniu statusu, piktnaudžiavimą tarnybinėmis pareigomis, buvo populiari nekalta vadinti „mokėjimu gyventi“.

Analizuojant priežastis, mažinančias taikomų interesų konfliktų prevencijos priemonių efektyvumą praktikoje, atkreiptinas dėmesys į dar vieną faktorių, mano manymu, stipriai trukdantį interesų konfliktų prevencijos efektyvumui, tai – baimė pranešti apie priimančiųjų sprendimus šališkumą, įvairius galimus piktnaudžiavimus tarnyba arba apie kitas panašias blogybes.

Nors įstatymai formaliai saugo pranešėjus, gina juos nuo įstatymų pažeidėjų ar piktnaudžiautojų, apie kuriuos buvo pranešta, tačiau, dažnu atveju, nesiryžtama pranešti, nepasitikima apsaugos efektyvumu, bijoma persekiojimo, neigiamo požiūrio arba mobingo ar socialinės izoliacijos, kritikos bei patyčių. Deja, praktikoje vis dar labai gyvas neigiamas ir netinkamas supratimas bei vertinimas pranešėjo vaidmens. Pranešėjas dažnai pripažįstamas ir vertinamas daugiau kaip blogietis, o ne gėrietis. Mūsų visuomenėje apie pranešėją, dar vis, labai gyva „skundiko“ samprata, paveldėta iš sovietinio laikotarpio. Taip sovietmečiu buvo vadinamas žmogus nesitaikstęs su piktnaudžiavimu tarnyba arba savanaudiškumo faktais ir apie tai pranešęs. Dar ir dabar, norimo supratimo apie pranešėją, kaip apie aktyvų, atsakingą, neabejingą, pilietišką žmogų, nesitaikstantį su blogybėmis valstybėje, kurios dalis jis pats yra – dar nėra.

Tai galiu patvirtinti praktiniu faktu, darbo rajono savivaldybės tarybos Antikorupcijos komisijoje, kada, siekdamas Tarybos narių kolektyvinio, solidaraus, vieningo požiūrio ir aktyvesnių veiksmų, vykdant savivaldybės Antikorupcijos programą, vieno iš savivaldybės Tarybos posėdžių metu, kreipiausi į tarybos narius, prašydamas jų nesitaikstyti, pranešti Komisijai apie galimai žinomus korupcinius ryšius arba korupcines veikas. Po mano kreipimosi, vienas iš Tarybos narių, buvęs rajono savivaldybės meras, dar anksčiau – sovietmečiu, vieno iš rajono kolūkio pirmininkas, replikavo man:

–, Jūs agituojate mus tapti skundikais. Mes skundikais nebūsime!“

Manau, šis praktinis atvejis atskleidžia: kokia dar vyrauja didelė praraja tarp teorinių programų, siekiančių iš politikų, valstybės pareigūnų, tarnautojų valstybinio požiūrio, pilietiškumo, atsakingumo, supratingumo, vertinant viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybės tarnyboje svarbumą ir realaus, praktikoje, „ant žemės“ vyraujančio požiūrio bei šios problemos supratimo, jeigu net buvęs rajono savivaldybės meras pilietį, norintį dalyvauti arba aktyviai dalyvaujantį valstybės valdyme, nesitaikstantį su piktnaudžiavimaisi tarnyba, savanaudiškumu tarnyboje, pasirengusį padėti kuo sklandžiau, skaidriau ir efektyviau valdyti mūsų visų valstybę, linkęs vadinti skundiku.

10. Kaip manote, ar praktikoje šališkumą, neteisėtų sprendimų priėmimą ir skaidrumo stoką lemia tarnautojų etika, moralinės vertybės, teisinio reguliavimo spragos ar kt.?

Šališkumą, neteisėtų, neskaidrių sprendimų priėmimą nulemia daug faktorių.

Manau, dabar, išsivysčiusios civilizacijos etape, visus šiuos neigiamus, nesuderinamus su nepriekaištinga tarnyba valstybei arba su tarnautojų deramu žmonių interesų atstovavimu, veiksnius sąlygoja žmogaus prigimtinės ydos – savanaudiškumas, gobšumas, egoizmas. Tai savybės, kurios homo sapiens – žmogaus pirminiuose evoliucijos etapuose, buvo gyvybiškai svarbios, padėjusios išgyventi. Šalia šių, žmogaus savanaudišką prigimtį charakterizuojančių ydingų savybių, manau, tinka įvardinti ir savybes, įgimtas panaudoti neginčino pranašumo prieš kitus įvaizdžiui sukurti. Tokias kaip: pasipūtimas – skirtas nepagrįstai aukštai nuomonei sukurti, savisureikšminimas (arba susireikšminimas) - nuolatinis savęs pakėlimas virš kitų arba savo veiklos nuopelnų perdėtai aukštas vertinimas arba kitos savo asmenybės perdėtos svarbos pabrėžimas. Tokios arba analogiškos savybės yra skirtos sumenkinti kitą, o save iškelti iki išsivaizduojamos nepaliečiamosios arba neįveikiamosios kultinės asmenybės. Jų pagalba sukūrus tokios kultinės asmenybės įvaizdį yra žymiai lengviau ir paprasčiau įgyvendinti savanaudiškus ketinimus, pasiekti egoistinius tikslus.

Teisinio reguliavimo spragos, žinoma, turi įtakos tarnautojų neskaidriems, šališkiems sprendimams atsirasti. Kadangi teisėkūra negali sukurti teisinės sistemos, absoliučiai viską, skrupulingai reguliuojančios teisinėmis normomis, už kurių pažeidimą būtų numatomos atitinkamos sankcijos, įstatymu reguliuojamose interesų derinimo santykiuose, atsiranda „laisvo pasirinkimo“ erdvių. Praktika įrodo, kad būtent tokiose, įstatymų nereguliuojamose „erdvėse“, kur pasikliaujama padorumu arba etika ar kitomis, panašiomis moralinėmis vertybėmis, politikai, pareigūnai, valstybės tarnautojai padorumo ir sąžiningumo egzamino neišlaiko, neatsispiria savanaudiškumo, vienokio ar kitokio gobšumo pagungai.

Manau, šio klausimo aktualumą atspindi mano darbo rajono savivaldybės tarybos Antikorupcijos komisijoje praktinis, realus pavyzdys, atskleidžiantis būtent tai, kaip susiklosčius atitinkamoms aplinkybėms, savo naudai išnaudojamas įstatyminių normų liberalumas arba palikta lanksti erdvė apsibręsti, tai yra vadovautis padorumu ar kitomis vertybėmis, o ne įstatyminėmis draudžiamosiomis normomis. Situacija klostėsi taip: Antikorupcijos komisija, daug kartų, per savo veiklos metinių Ataskaitų pristatymus savivaldybės tarybos posėdžiuose, taip pat, kituose savivaldybės susirinkimų formatuose ar per pasikreipimus į savivaldybės administraciją, jos vadovus, iniciavo savivaldybę paskelbti ta savivaldybe, kurioje yra „Nulinė tolerancija“ bet kokio pobūdžio dovanoms. Tai įtvirtinti buvo siūloma Tarybos sprendimu, savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymu arba mero Potvarkio forma. Nežiūrint Antikorupcijos komisijos pastangų tokio savivaldybės statuso pasiekti nepavyko. Tokio savivaldybės statuso būtinumą patvirtino, neužilgo susiklostęs įvykis: „Boso“ dienos proga (yra tokia diena kalendoriuje), vienas savivaldybės pareigūnas, iš savivaldybės administracijos ir savivaldybės valdomų įmonių ir įstaigų tarnautojų bei darbuotojų, gavo pintinę su ananasu, vynuogėmis, apelsinais ir kitais egzotiniais vaisiais. Antikorupcijos komisijai pabandžius išsiaiškinti aplinkybes, ar pareigūnas, priimdamas iš pavaldinių dovaną atitiko pareigūnų etikai, ar ši dovana ne/gali būti vertinama kaip kyšis, pareigūnas prisidengė „tradicines“, „mažavertes“, „simbolines“, reglamentu nedraudžiamos dovanos įvardijimu.

Nežiūrint pareigūno-vieno iš savivaldybės vadovų įmantrių pasiteisinimų šis, vieno dovanos iš pavaldinių priėmimo/gavimo faktas, akivaizdu, buvo žalingas, kuriantis savivaldybėje atsidėkojimo, mažavėrių dovanų toleravimo tradiciją, padarė žalą formuojamai bendrai savanaudiškų interesų prevencijos savivaldybėje politikai, sudarė žalingą vaizdą apie savivaldybėje galimai egzistuojančią palankumo pirkimo ar pataikavimo tiesioginiam vadovui praktiką.

Vis tik, dėl tolerantiško, liberalaus tokių atvejų reglamento, Antikorupcijos komisija, pagal šį faktą, galimybių imtis efektyvių vertinimo arba prevencinių priemonių, neturėjo.

11. Kaip vertinate viešųjų ir privačių interesų derinimo problemų kontrolės mechanizmus (vidinė kontrolė ir išorinė priežiūra) ar jos veiksmingos?

Viešųjų ir privačių interesų derinimo įstatymo normų reikalavimų laikymąsi kontrolės sistema turi vidinės ir išorinės kontrolės lygius.

Vidinė kontrolė tai įstaigos (pavyzdžiui, savivaldybės) priemonių sistema, skirta užtikrinti, savivaldybės tarnautojų galimų interesų derinimo reglamento pažeidimų prevenciją. Praktiškai, vidinės kontrolės sistema, tai priemonės pasireiškiančios privačių interesų deklaracijų tikrinimu, teikimu konsultacijų, kaip teisingai deklaruoti interesus ir kaip elgtis konkrečiose situacijose, kad išvengtų šališkumo – interesų konflikto. Taip pat, tarnautojo nušalinimo procedūriniai veiksmai, kilus interesų konfliktui.

Praktikoje, vidinės kontrolės sistema, dėl veikiančio socialinio susisaistymo, būdingo mažoms bendruomenėms (pavyzdžiui Rokiškio savivaldybė), dažnai yra neefektyvi, mažai veiksminga, formali („popierinė“). Taip yra todėl, kad kontroliuojantysis ir kontroliuojamasis dažnai yra draugai, pažįstami, bičiuliai, kartu žvejojantys arba medžiojantys, arba buvę klasės draugai arba bendrapartiečiai dėl to sunku išlaikyti objektyvumą, principingai taikyti poveikio priemones (bausti).

Dažnai, mažesniame mieste arba rajone, taip pat, mažiau skaitlingoje įstaigoje arba organizacijoje pažeidimai toleruojami, „užmerkiamos akys“ prieš juos, dar ir dėl to, kad neretose bendruomenėse, aktyviam, pilietiškam žmogui, nesitaikstančiam su įstatymų pažeidimais, tebėra gyvas ir tebetaikomas „skundiko“ statusas. Tokie, pilietiški žmonės, pranešę apie galimą, ruošiamą padaryti arba jau padarytą pažeidimą, iš savo tiesioginių vadovų arba kolegų dažnokai susilaukia psichologinio persekiojimo, mobingo.

Pateiksiu tokios vidinės kontrolės neigiamo veikimo, tiksliau – neveikimo pavyzdį, su kuriuo susidūriau praktiniame darbe – rajono savivaldybėje. Situacija buvo tokia: vienoje iš savivaldybės įstaigų – Kultūros centre, vienas iš režisierių, įstaigos vadovei išsakė nuogąstavimą dėl jos galimo asmeninio suinteresuotumo, sudarant sutartis organizuoti renginius rajone su režisieriais iš jos (direktorės) draugų-bičiulių rato (teoriškai atitiktų „vidinės kontrolės principą“). Po tokios pastabos direktorės ir režisieriaus santykiai neatpažįstamai pasikeitė: prasidėjo direktorės vykdoma pedantiška režisieriaus darbo „kontrolė“, su akivaizdžiais priekabiavimo ir kitokiais psichologinio spaudimo požymiais. Neištveręs spaudimo režisierius „savo noru“ išėjo iš darbo.

Manau, veiksmingesnis ir efektyvesnis kontrolės lygis – išorinė kontrolė.

Ją vykdo Vyriausioji tarnybinės etikos komisija, Valstybės kontrolierius arba pavyzdžiui – Specialiųjų tyrimų tarnyba. Šios kontrolės lygis yra aukštesnis ir ji ypatinga tuo, kad ją atlieka įstaigos vadovui nepavaldžios institucijos ir ji vertina jau įvykčius įvykius.

Kaip veiksmingą kontrolės elementą, atskirai išskirsičiau privačiųjų interesų registro (PIRER) sistemą, leidžiančią palyginti valstybės tarnautojų-viešųjų asmenų privačiųjų interesų deklaracijų pasikeitimus, jų atitikimą faktiniams įvykiams. Šios sistemos pagalba privačių interesų duomenys tampa viešais, prieinamais gyventojams ir žiniasklaidai, dėl to interesų kontrolė įgyja visiškai kitą efektyvumo atspalvį. Šios sistemos pagalba, anksčiau buvę ir dažnai galėję likti šešėlyje įvairiausi sandoriai ir kiti svarbūs faktai, dabar gali būti kvalifikuojami arba pripažinti valstybės tarnautojų padarytais interesų konfliktais.

12. Kaip taikoma atsakomybė už viešųjų ir privačių interesų pažeidimus? (Ar yra nuoseklumas, proporcingumas ir prevencinis efektas)?

Už viešųjų ir privačių interesų derinimo įstatymo normų nepaisymą atsiranda ir taikoma atsakomybė, nuo įspėjimo iki atleidimo iš pareigų. Be tokios, realios, fiksuotos atsakomybės, įstatymo pažeidėjus ištinka dar ir reputacinės pasekmės. Valstybės

tarnautojui, politikui reputacijos praradimas dažnai būna labai skausmingas ir dažnai turi didesnę prevencinę poveikį negu drausminės ar tarnybinės sankcijos.

Pavyzdžiui, politinių rinkimų kampanijos metu, viešai paaiškėjus apie politiko atliktą šališką, savanaudišką veiksmą, pasinaudojimą tarnybiniu statusu ar politinėmis pareigomis, dažnai tokiam politikui tai gali reikšti politinės karjeros pabaigą.

Manau, atsakomybės už viešųjų ir privačių interesų pažeidimus, už veiksmus, iššaukusius interesų konfliktus, nuoseklumo ir proporcingumo trūksta. Deja, skirtingi valstybės tarnautojai, politikai, už analogišką, tokio pat pobūdžio interesų derinimo pažeidimą gali būti patraukti atsakomybėn, nubausti labai skirtingai.

Remdamasis savo patirtimi, deja, turiu konstatuoti, kad pažeidėjai, už tokio pobūdžio pažeidimus, susilaukia labai skirtingos atsakomybės. Deja, politikų arba valstybės tarnautojų padarytų įstatymo pažeidimų grubumo, piktybiškumo vertinimo ir atsakomybės taikymo griežtumo kriterijų pasirinkime tebeegzistuoja dar antikos laikų bendruomenėje, (daugiau kaip prieš 2 000 (du tūkstančius) metų), įvardintas principas: „Kas leidžiama Jupiteriui, neleidžiama jaučiui“. Tai reiškia – kas galima aukštas pareigas užimančiajam ar galingam asmeniui, nebūtinai tinka arba yra leidžiama eiliniam žmogui.

Atsakomybės nuoseklumas ir proporcingumas ypač „šlubuoja“ jeigu pažeidimą svarsto, vertina ir sprendimą priima, pavyzdžiui, rajono savivaldybės Tarybos Etikos ar Antikorupcijos komisijos. Tokios Komisijos beveik visada politizuotos, jų daugumą sudaro tarpusavyje politiškai susaistyti politikai arba vieni kitus gerai pažįstantys, draugai, bičiuliai arba norintys įsiteikti aukštesnes pareigas užimančiajam kolegai – politikui. Kartais akivaizdu, kad politikai vieni kitų atžvilgiu negali priimti objektyvių sprendimų, nes neatmeta galimybės ateityje su baudžiamuoju ar baudžiamaisiais sudaryti valdančiąsias koalicijas, dalintis valdžios postais.

Iš patirties darbo rajono savivaldybės Taryboje man žinomi faktai, kada už tokį pat, niekuo nesiskiriantį vienas nuo kito pažeidimą, eilinis Tarybos narys Etikos komisijos sprendimu buvo nubaustas labai griežtai, o, tuo tarpu, savivaldybės meras, už analogišką pažeidimą, tos pačios Etikos komisijos buvo išteisintas, tai yra, komisija mero atžvilgiu „apsiribojo svarstymu“.

Manau, šis mano praktikoje sutiktas ir patirtas pavyzdys gana tiksliai iliustruoja ir patvirtina lygiateisiškumo prieš įstatymą problemos gilumą mūsų laikų politikoje ir valstybės (savivaldybės) valdyme.

13. Jūsų nuomone, kokios priemonės padėtų didinti skaidrumą sprendimų priėmimo procesuose, tobulinti viešųjų ir privačių interesų derinimo sistemą ir sumažinti interesų konfliktų riziką?

Manau, tobulinti viešųjų ir privačių interesų derinimo sistemą, tuo sumažinti interesų konfliktų riziką bei padidinti skaidrumą sprendimų priėmimo procesuose, gali kompleksinės, apimančios daugelį mūsų veiklos sričių, ankstyvosios prevencinės priemonės. Esu įsitikinęs – ankstyvosios prevencijos priemonės yra vienos iš efektyviausių, nes jos orientuotos ne į pasekmių šalinimą, o sąlygų, įtakančių interesų konflikto atsiradimą, panaikinimą. Tokios priemonės ypatingos ir svarbios dar ir todėl, kad jos veikia ne vien tik konkrečias, apibrėžtas aplinkybes, bet reiškiasi kaip vertybinis ugdymas, tobulina vadybinę kultūrą, pažangią, nepalankią interesų konfliktams aplinką. Pavyzdžiui, organizacijoje, įstaigoje, kur pranešimas apie galimas rizikas skatinamas, yra formuojama palanki aplinka pranešėjams, o apsisprendimas pasidalinti informacija vertinamas kaip aukšto sąmoningumo lygio veiksmas. Tokioje palankioje aplinkoje absoliučiai neegzistuoja baimė dėl galimo socialinio diskomforto ar galimo psichologinio spaudimo kolektyve, pasitaikančio žemesnio sąmoningumo aplinkoje pilietiško tarnautojo atžvilgiu.

Vienu iš labai efektyvių ankstyvosios interesų konfliktų prevencijos priemonių gali būti tarnautojų veiksmų, tarnybinės elgsenos programinė stebėseną, pagrįsta modernių, skaitmeninių – kompiuterinių technologijų panaudojimu.

Pavyzdžiui, tarnautojui atliekant viešųjų pirkimų procedūrą (paslaugų ar materialinių vertybių pirkimas), speciali skaitmeninė programa, susieta su turimais, valstybės valdomais duomenų registrais, išvengdama žmogiškojo faktoriaus, galėtų signalizuoti apie tai, kad vienas (arba keli) Viešųjų pirkimų komisijos narių yra akcininkas bendrovės, galimos pirkimo-pardavimo sandorio dalyvės. Tokį sandorį programa galėtų automatiškai blokuoti. Panašios technologinės galimybės, kaip ankstyvosios prevencijos priemonės, gali būti panaudojamos kandidatų atrinkimo į valstybės tarnybos pareigas procedūrose ir kituose padidintos rizikos procesuose.

Vis tik, manau, efektyviausia priemonė, galinti padėti didinti skaidrumą sprendimų priėmimo procesuose, veiksmingai mažinti interesų konfliktų riziką, yra viešumas.

Niekas taip nedrausmina nusižengti, savanaudiškai pasielgti linkusių politikų, valstybės pareigūnų ir tarnautojų kaip jų sprendimų priėmimo procedūrų arba procesų viešinimas.

Remdamasis praktinio darbo rajono savivaldybės Taryboje patirtimi, galiu patvirtinti – niekas taip neatgraso politiko ar valstybės tarnautojo nuo pagundos priimti vieną ar kitą neskaidrų, savanaudišką, priešišką valstybės interesams arba pažeidžiantį viešąjį interesą sprendimą, kaip žinojimas, kad apie jo tokį, su padorumu prasilenkiantį sprendimą, sužinos jo, kaip politiko, rinkėjai, artimieji, draugai, pažįstami ir nepažįstami, juo pasitikėję, jo sąžiningumu tikėję padorūs žmonės.

Pavyzdžiai nacionalinės politikos arba vietos savivaldos politikų pastangų, kuriomis stengiamasi vienaip ar kitaip įtakoti nacionalinio transliuotojo (LRT), nacionalinių dienraščių, vietinių-rajoninių laikraščių redakcijų arba kitų žiniasklaidos priemonių veiklą, arba sutinkamas įvairaus pobūdžio spaudimas žurnalistams, už jų žurnalistinius tyrimus, yra niekas kita, kaip stengimasis išvengti viešumo, susidaryti kuo palankesnes sąlygas nesąžiningiems, šališkiems, savanaudiškiems, prieštaraujantiems viešiesiems interesams, pažeidžiantiems privačių ir viešų interesų derinimo įstatymo reikalavimus, veiksams.

Interviu protokolas Nr. 4

2026-04-10

Kodas / D4 – (Kristina Galvydienė, gautas sutikimas dėl asmens duomenų pateikimo). Darbo patirtis: ilgametė darbo patirtis Rokiškio rajono policijos komisariato ikiteisminio tyrimo tyrėja, iš jų 7 metai vyriausioji ikiteisminio tyrimo tyrėja, ikiteisminio tyrimo proceso grupės tyrėjų vadovas, teisės specialistas įvairiais klausimais biudžetinėje savivaldybės įstaigoje.

Profesinė sritis: konsultacijos darbo teisės klausimais, personalo klausimais, interesų derinimo, korupcijos prevencijos klausimais.

Pasirinkimo pagrindas: interviu dalyvio profesinė patirtis ir kompetencijos tiesiogiai susijusios su magistrinio baigiamojo darbo tema.

Interviu būdas / gauti atsakymai raštu.

Kokybinio tyrimo interviu klausimyno atsakymai

1. Kaip manote, kokiose situacijose valstybės tarnyboje dažniausiai kyla interesų konfliktų rizikos?

Visų pirma, valstybės tarnyboje, ar bet kuriose valstybės įstaigose bet kokio pobūdžio interesų konflikto grėsmė atsirasti ar jis atsiranda tuomet, kada valstybės darbuotojo/tarnautojo privatus gyvenimas, su jo privačiu gyvenimu siejamais asmenimis, jų tarpusavio ryšiais gali paveikti bet kokius valstybės tarnautojo/darbuotojo sprendimus jo darbinėje aplinkoje priimant sprendimus pačiam darbuotojui ar jo pavaldiems asmenims. Tokio pobūdžio konfliktai taip nepasireiškia privačiame sektoriuje, arba jam pasireiškus, mes tiesiog jo nesureikšminam, nes mes, patys valstybės valdyme dalyvaujantys piliečiai, siekiame ir laukiame skaidraus ir aiškaus valstybinių įmonių atsako į mūsų lūkesčius apie mums rūpimus priimamus sprendimus. Valstybinėse įstaigose, įmonėse minėtų konfliktų rizikos kyla viešųjų pirkimų srityse, finansavimo, paramos, tam tikrų sprendimų, licencijavimo ar tam tikrų leidimų išdavimo srityje, koordinavimo, auditavimo sferose.

2. Kokios interesų konfliktų formos praktikoje pasitaiko dažniausiai (faktinis, galimas, regimas)?

Nors interesų konfliktus galima skirstyti į faktinį, galimą ar regimą, manyčiau, kad labiausia mums yra matomas faktinis interesų konfliktas. Mums, kaip visuomenei, pateikiama nustatyto konflikto faktas, tačiau čia aš įžvelgčiau nemažą problemą tame, kad iki to faktinio konflikto nustatymo, visuomenei nėra žinomas jo patvirtinimo procedūros, o pateikiamas tik pats faktas, kad buvo interesų konfliktas nustatytas ar vis tik nebuvo. Ir manyčiau kad mums būtų reikšminga pateikti ne tik patį faktą bet ir visą jo nustatymo procedūrą, niuansus, kad ne tik darbuotojai, tarnautojai, bet ir pati visuomenė turėtų galimybę plėsti savo akiratį, turėti daugiau įžvalgų ir tinkamai signalizuoti apie kylančias grėsmes. Apie regimą konfliktą galėčiau pasakyti tai, kad jis yra tik numatomas, regimas, bet iš jo kyla visos ištakos esančiai grėsmei nustatyti ir identifikuoti.

3. Jūsų nuomone, kuriose viešųjų ir privačių interesų derinimo procedūrose yra sunkiausia identifikuoti interesų konfliktą?

Aš vertinčiau, kad sunkiausia identifikuoti interesų konfliktą yra tose procedūrose, kuriose yra mažiausiai nustatyti saugikliai toms rizikoms kilti, tai turbūt būtų ne tokie svarbūs ir ryškūs sprendimai, ne plačiai visuomenei matomi, ištransliuojami reikšmingi sprendimai. Dauguma tokių sprendimų yra nulemta vieno asmens (darbuotojo, tarnautojo) vertinimo, t.y. be išorinio ar vidinio vertinimo, nesant virš jo sprendimų įdegtos kontrolės funkcijos. Ne visos savivaldybės ar kitos biudžetinės įstaigos kuria tuos saugiklius, ne visu yra pajėgumai tuos saugiklius turėti vertinti ir kontroliuoti ir labiau pasitikima pačio darbuotojo etikos, elgesio atsakomybių ribų normomis, paliekama spręsti pačiam darbuotojui. Įstaigose nėra sukurto duomenų teikimo ir gavimo aparato su kitomis institucijomis, duomenimis kečiamasi jau įvykus rizikos faktams.

4. Kaip praktikoje vyksta interesų deklaravimas? Kaip dažnai, kas tai tikrina?

Valstybės tarnautojai, darbuotojai ir kiti deklaruojantys asmenys privalo pateikti viešųjų ir privačių interesų deklaraciją elektroniniu būdu. Viešųjų ir privačių interesų deklaracijos pateikimas nustatytas pagal bendrą tvarką bei galioja visiems, kad privalo deklaruoti privačius interesus. Deklaracija pateikiama VTEK (Vyriausiosios tarnybinės etikos komisijos) sistemoje – PINREG. Čia tai viskas kaip ir aišku, tačiau kaip įstaigos vadovui sukontroliuoti, kokius saugos mechanizmus sudėlioti sistemoje, kad deklaravimas vyktų numatyta tvarka. Supraskime, kad pavyzdžiui viešosios įstaigos, kad ir pačios miesto ar rajono savivaldybės administracijos vadovas neturės tiek fizinių, tiek administracinių galių dėl reikalavimų atitikimo, galimo konflikto kilimo. Tam reikia jungti kitus mechanizmus, kaip skyrius, administracijas, galinčius tuos srautus suvaldyti. Mažesnėse administracijose gal tai ir būtų galima vadovui suvaldyti ir priimti visą atsakomybę už kiekvieną darbuotoją, tarnautoją. Bet manau gal aktualiausia būtų viso valstybės aparato jungtinė sistema, kuri signalizuotų tiek darbuotoją apie galimai kylančias grėsmes, tiek patį įstaigos vadovą ar jo įgaliotą asmenį. Ir dabar, kiek man yra žinoma, yra signalizuojama pačiam darbuotojui apie deklaracijos aspektus, bet visgi, belieka tik pasikartoti, tai signalizuojama pačiam darbuotojui asmeniškai, neįtraukiant į tą procedūrą jo aukštesnio vadovo ar kito atsakingo asmens.

5. Kaip praktikoje veikia nusišalinimo procedūros? Kada jos yra būtinos, kas sprendžia ir kas tai fiksuoja?

Ir šiuo klausimu pasisakant, iš praktikos kiek teko susidurti, pati nusišalinimo procedūra paliekama spręsti ir veikti patį tarnautoją, nuo jo etikos normų ir valios priklauso sprendimų skaidrumas. Kita vertus, jau paaiškėjus interesų susikirtimo faktams ir galimybėms, turėtų vadovas imtis šios pozicijos griežčiau ir konkrečiau, nurodant išsiaiškinti, pavesti patikslinti yra ar nėra interesų konfliktas, etikos komisijos sprendimu (jei tokios aplamai yra sudarytos prevencijos klausimais bei konkrečiais atvejais).

6. Kaip yra dokumentuojami priimami sprendimai rizikingose situacijose? Ar lieka dokumentavimo procedūros atsekamumas?

Čia manau visų pirma pačios organizacijos, įstaigos vidinės tvarkos reglamentavimas labai svarbus kaip aspektas yra. Kurioje stadijoje, kada ir kas privalo deklaruoti visus ryšius, ar kiekvienu konkrečiu klausimo svarstymo atveju. Atsekamumas pagal vidines tvarkas manau irgi viskas turi matytis, galų gale turi būti viskas dokumentuota, protokoluota, gal ir skaitmenizuota. Šiuo metu tikrai yra daug galimybių viską fiksuoti. Elementariai, paėmus paprastą darbotvarkės klausimą iš pradžių svarstant gal jokios rizikos gali ir nebūti, bet išsirutuliojus pasigilinus į klausimą, tos grėsmės gali atsirasti bet kuriame etape. Aplamai paėmus, tu gali pradėjus tarnybą pagal visus normines tvarkas visus galimus ir esamus ryšius deklaruoti, tačiau niekada neatmetama galimybė to padaryti kas kartą dalyvaujant bet kuriame klausimo svarstyme. Ir tos tvarkos, tie visi atvejai turi būti iš anksto numatyti, aptarti, supažindinta ir kiekvienam darbuotojui įsisąmonint.

7. Kaip manote Jūs, kokios prevencinės priemonės viešųjų ir privačių interesų derinimo praktikoje veikia veiksmingiausiai (mokymai, konsultavimas, etikos standartai, lyderystė ar kt.)?

Aš gal vis tik pasilieku prie savo pozicijos, kad vis tik mokymai, švietimas turi pirmą reikšmę. Mokymų metu reikšminga nustatyti, pažinti galimas rizikas, jas įsivertinti, sudaryti kliūtis joms kilti ir atsirasti. Tam turi veikti visa pilna organizacijos bendruomenės ir jos valdymo srities grandis – vadovas – paskirtas atsakingas asmuo – darbuotojai. Didelę reikšmę turi ir paskirtas asmuo už minėtą sritį ir veiklą, jo turimos kompetencijos, jo žinios ir gebėjimas jomis disponuoti. Stiprus organizacijos vadovas lyderio stipriame vaidmenyje irgi lygia taip pat neatsiejamas dalykas, tik jo paties stipri motyvacija skatinti darbuotojus patiems mokėti vertinti dėtis, pažinti grėsmes naikins terpę plisti netinkamų ryšių plitimui, jų slėpimui, interesų konfliktams, galimai korupcijai ir pan. Įstaigos vidinėse tvarkose turi būti kiekvienam darbuotojui aiškiai apibrėžtos ribos, deklaracijų teikimo pagrindai, sąlygos, kontrolės bei tyrimų mechanizmai.

8. Kaip praktikoje veikia konsultavimas dėl kylančių ribinių interesų konflikto situacijų? Ar darbuotojai žino kur kreiptis?

Na, žiūrint iš mano dabartinės pozicijos, tai aš žinau, kas mano įstaigoje dirbančių asmenų turi prievolę deklaruoti interesus, taipogi žinau, kas yra tas įstaigos atsakingas asmuo, kuris teikia informaciją ir sklaidą, konsultuoja. Be kita ko, didelėse organizacijose manau tikrai yra įsteigti teisės skyriai (departamentai), tikslu aiškinti, kontroliuoti, konsultuoti, stebėti ir spręsti galimus ginčus, siūlyti nusišalinimo procedūras ir pan... Mano įstaigoje darbuotojai tikrai žino kur ir pas ką kreiptis, čia didelį vaidmenį atlieka tinkama komunikacija įstaigoje. Tinkama praktika veikia per institucijos atsakingus specialistus, vadovus ir galų gale, VTEK. Ten, kur ši sistema aktyviai naudojama, darbuotojai dažniausiai žino, kur kreiptis, tikslu užkirsti interesų konfliktams ankstyvoje stadijoje arba jų iš viso išvengti.

9. Jūsų nuomone, kas labiausiai mažina taikomų prevencijos priemonių efektyvumą praktikoje?

Formalus darbuotojo požiūris, paties darbuotojo formalus požiūris, nusiteikimas kad manęs tai neliečia, nusistatymas prie esančią ir galiojančią tvarką, vadovo lyderio nebuvimas, baimės ir nežinojimas, kuris ateina iš netinkamo švietimo, mokymosi ir pan.

10. Kaip manote, ar praktikoje šališkumą, neteisėtų sprendimų priėmimą ir skaidrumo stoką lemia tarnautojų etika, moralinės vertybės, teisinio reguliavimo spragos ar kt.?

Aš manau, kad šališkumą, neteisėtų sprendimų priėmimą ir skaidrumo stoką praktikoje lemia keli veiksniai, o ne vien tik viena priežastis. Dažniausiai tai yra asmeninių vertybių, organizacinės kultūros ir teisinio reguliavimo trūkumų derinys. Visų pirma, viskas prasideda nuo paties kiekvieno darbuotojo moralinio vertinimo, jo išsilavinimo, kur ateidamas į tarnybą darbuotojas, pareigūnas turi laikytis profesinės etikos normos ir principų, teisėkūros normų ir principų, siekti skaidrumo ne tik savo asmeninio indėlio bet ir visumos institucijų. Dar manau didelę įtaką daro ir tai, kokia klesti įstaigos vidinė kultūra, jų darbuotojų motyvacija, etikos standartai ir t.t. Aš taipogi manyčiau, kad vien teisinėmis priemonėmis šių tikslų nepasieksime, teisinės priemonės tam ir skirtos, reguliuoti atgrasyti, bausti. Lietuvos Respublikoje teisinė bazė tikrai gerai parengta, demokratiška, veikianti gerai, bet ji skirta jau kilusiems konfliktams, teisės pažeidimas suvaldyti. Aišku, kad ir teisėkūroje galime rasti spragų, tokių kaip nepakankamai aiškūs išsamūs teisės aktai, nėra vieningos teismų nuomonės, trūksta teismų praktikos, kai kurios situacijos gali būti neapibrėžtos, gal būt per sunkios pačios procedūros. Tačiau reikia nepamišti didelės šių veikų

prevencijos. Prevencija turi veikti visose srityse. Iš kitos pusės tu prevencinį darbą gali atlikti milžinišką, šviesti, mokyti visuomenę nepakantumo teisės pažeidimams, etikos normų išskėlimams į prioritetinę vietą, elementaraus normatyvinio visuomenės elgesio, visa tai visuomenė įsisažmonina pagal jau sudarytą bendrą visuomenės požiūrį.

11. Kaip vertinate viešųjų ir privačių interesų derinimo problemų kontrolės mechanizmus (vidinė kontrolė ir išorinė priežiūra) ar jos veiksmingos?

Viešosiose įstaigoje kontrolės mechanizmą reglamentuoja korupcijos prevencijos įstatymas, jame manau visai neblogai reglamentuota saugikliai, principai, priemonės užkirsti kelią bet kokio pobūdžio korupcijos apraiškoms. Tačiau bet kuri viešoji įstaiga turi turėti susireguliuoti ir reglamentavusi savo saugiklius ir kontrolės mechanizmus, kaip deklaracijų tikrinimą, t.y. kas jas atlieka, kas ką turi signalizuoti, nusišalinimo procedūras ir pan... Jeigu tokie kontrolės mechanizmai neveikia ar netinkamai veikia, tuomet įsijungia išorinis kontrolės sektorius – tai valstybinė Etikos komisija bei Specialiųjų tyrimų tarnyba, kurie veikia pagal konkrečiai reglamentuotas funkcijas bei principus. Šie abu kontrolės mechanizmas negali veikti atskirai, turi būti tarpusavyje glaudūs ir betarpiškai, kad nebūtų daroma „ant popieriaus“, „užsidėjimas pliuso prie darbo reglamento“, kad mūsų įstaigoje mokymai atlikti, žinome kaip tinkamai elgtis ir reaguoti, tačiau iš esmės, realiai įgyvendinimas stringa.

12. Kaip taikoma atsakomybė už viešųjų ir privačių interesų pažeidimus? (Ar yra nuoseklumas, proporcingumas ir prevencinis efektas)?

Pagal galiojančius norminius aktus numatyta atsakomybė, tiek drausminė, tiek administracinė ar baudžiamoji atsakomybė. Tačiau paklauskime savęs ar vien taikydami atsakomybes mes pasieksime reikiamus rezultatus, ar bus atliepiamas tinkamas visuomenės pasitikėjimas formuojamas vien su atsakomybėmis už tam tikrus pažeidimus. Vertinant paskutinius visuomenės apklausų rezultatus, teisėsaugos institucijos tikrai neužima aukščiausių reitingų visuomenės pasitikėjimo rodikliuose. Gal trūksta visuomenės tinkamo informavimo, skaidrumo iš pačių institucijų daugiau?

13. Jūsų nuomone, kokios priemonės padėtų didinti skaidrumą sprendimų priėmimo procesuose, tobulinti viešųjų ir privačių interesų derinimo sistemą ir sumažinti interesų konfliktų riziką?

Aš čia gal labai glaustai apibendrinama visą aukščiau išsakytą turinį ir mintis, galėčiau glaustai pasakyti, kad tinkami mokymai, t.y. švietimas darbuotojų ir pačios visuomenės, įstaigų ir darbuotojų etinių ir kultūrinių normų stiprinimas, lyderystės stiprinimas, ir skaidrumas priimtuose sprendimuose. Čia manau būtų pagrindiniai akcentai suvaldyti rizikas.

Interviu protokolas Nr. 5

2026-04-17

Kodas / E5 – (negautas sutikimas dėl asmens duomenų pateikimo). Darbo patirtis: ilgametė vadovavimo patirtis viešajame sektoriuje, projektinis valdymas, tarpinstitucinis bendradarbiavimas, savivaldybės tarpinstitucinių veiklų dalyvė.

Profesinė sritis: tarpinstitucinis bendradarbiavimas, projektinė veikla, savivaldybės lygmens veiklos, viešųjų ir privačių interesų derinimas, auditas.

Pasirinkimo pagrindas: interviu dalyvio profesinė patirtis ir kompetencijos tiesiogiai susijusios su magistrinio baigiamojo darbo tema. Vadovavimo praktika, sprendimų priėmimas viešajame sektoriuje, patirtis projektiniame valdyme, organizacinės kontrolės ir atsakomybės, prevencijos ir organizacinės kultūros perspektyva, švietimo srities ekspertė, dalyvavimas savivaldybės lygmens veiklose.

Interviu būdas / gauti atsakymai raštu.

Kokybinio tyrimo interviu klausimyno atsakymai

1. Kaip manote, kokiose situacijose valstybės tarnyboje, dažniausiai kyla interesų konfliktų rizikos?

Kalbant apie viešąjį sektorių interesų konfliktų rizika visų pirma, atsiranda kai vadovas ar darbuotojas gali priimti, rengti ar derinti sprendimus, kurie sakykime yra susiję su viešųjų išteklių panaudojimu, finansavimo paskirstymu, viešaisiais pirkimais ir viešųjų paslaugų teikimu visuomenei. Kitas faktas, ką svarbu paminėti iš rizikos sričių viešajame sektoriuje, manau, yra personalo klausimas, vis dar yra išlikusios rizikos situacijos darbuotojų priėmimo ar skyrimo į aukštesnes pareigas atveju, kur rizikos situacijos išryškėja esant asmeniniam suinteresuotumui.

Manau, kad viskas prasideda, kai yra rengiami atitinkami dokumentai sprendimų priėmimui ir tada atsiranda situacijos, kuriose tarnybinės pareigos, kartais susikerta su asmeniniais privačiais ar artimųjų interesais.

2. Kokios interesų konfliktų formos, pasitaiko dažniausiai praktikoje (faktinis, galimas, regimas)?

Manau, yra svarbu tai atskirti, nes kas praktiškai vyksta viešosiose įstaigose ar savivaldybėje, turime daug regimo, to tariamo konflikto ir kas tik nustatoma formaliai. Visuomenėje ar kontrolę vykdančioms institucijoms abejonių dėl sprendimų priėmimo skaidrumo kyla dažnai ir įvairių bei pagrįstų, tačiau labai dažnai yra matoma tas tariamas interesų konfliktas, nes būnant vadovu ar darbuotoju, valstybės tarnautoju dažnai pasitaiko situacijos kur oficialios pareigos susikerta su asmeniniais interesais ir ryšiais. Sakykime atsakingas asmuo kuruoja sritį ar skiria finansavimą, užsako paslaugų teikimą iš įmonės kurioje dirba jo giminaitis, tai čia yra svarbu tokias situacijas laiku pastebėti, per deklaracijas, funkcijų paskirstymą ar dalyvavimą komisijose ir aišku tinkamai išspręsti. Manau, kad faktinis interesų konfliktas neišryškėja taip dažnai ir juos yra sunku nustatyti, bet šioje situacijoje svarbiausia yra laiku imtis priemonių suvaldyti tariamus ar galimus konfliktus ir kartu išspręsimė rizikingas situacijas kilti faktiniams interesų konfliktams ir korupcijai.

3. Jūsų nuomone, kuriose viešųjų ir privačių interesų derinimo procedūrose yra sunkiausia identifikuoti interesų konfliktą?

Iš praktikos manyčiau, kad sunkiausia identifikuoti, kai yra netiesioginis ryšys ir mums atrodo, kad konflikto gal ir nėra, asmuo tiesioginės naudos negauna, tačiau pavyzdžiui viešuosiuose pirkimuose ar kaip minėjau darbuotojų atrankoje ar finansavime pažvelgus giliau, dažnai paaiškėja, kad tai sakykime yra artimas žmogus ar draugas, kuris gauna naudą iš priimto sprendimo. Šioje situacijoje, manau, sunkiausia yra identifikuoti tuos ryšius, kai privatus interesas nėra akivaizdus, reikia tinkamai įvertinti susidariusią situaciją ir priimti teisingus sprendimus.

4. Kaip praktikoje vyksta interesų deklaravimas? Kaip dažnai, kas tai tikrina?

Interesų deklaravimas praktikoje atsiranda tada kai asmuo pradeda eiti naujas pareigas ar pavyzdžiui keičiasi asmens privatūs interesai. Viešųjų įstaigų, kurių bent vienas dalininkas, steigėjas yra valstybė ar savivaldybė, vadovai, pavaduotojai ir kai kurie kiti darbuotojai kurie sakykime yra atsakingi už biudžeto lėšų valdymą ar viešųjų paslaugų teikimą privalo deklaruoti privačius interesus. Deklaraciją reikia pateikti elektroniniu būdu iš karto pradėjus eiti pareigas. Pareigybės kurioms yra privaloma deklaruoti privačius interesus yra įtrauktos į viešosios įstaigos vadovo patvirtintą sąrašą. Tai, kaip ir sakiau, deklaruoti privaloma ir ne vėliau kaip per 30 d. d., tačiau reikia nepamiršti ir atnaujinti deklaracijas pasikeitus aplinkybėms. Pavyzdžiui asmuo įtraukiamas į viešųjų pirkimų procedūrą, tai čia jau dar griežčiau, nes tokie asmenys jau turi pateikti ar patikslinti deklaracijas dar iki viešojo pirkimo procedūros pradžios. Deklaracijas teikia tik tie asmenys, kuriems tai numato įstatymas ir tai nepriklauso nuo įstaigos dydžio, nes svarbiausia šiuo atveju yra užimamos pareigos kurios yra įtrauktos į viešojoje įstaigoje patvirtintą pareigybių sąrašą. Deklaracijas, kaip jau žinoma asmenys teikia per PINREGO svetainę, tik pradėjus eiti atitinkamas pareigas, deklaracijų tikslinimui nėra nustatytas periodiškumas, tačiau būtina atnaujinti pasikeitus aplinkybėms. Deklaracijas gali tikrinti viešosios įstaigos vadovas ar paskirtas atsakingas asmuo, kontrolė turi būti numatyta ir tai, manau, yra būtina, nes kartais darbuotojams reikia priminti, kad jie turi atnaujinti deklaracijas ar jas patikslinti, nes sakykime pasikeitė tam tikros aplinkybės ir t.t.

5. Kaip praktikoje veikia nusišalinimo procedūros? Kada jos yra būtinos, kas sprendžia ir kas tai fiksuoja?

Nusišalinimas praktikoje, sakykime, veikia kaip savalaikis pasitraukimas, kadangi darbuotojas turi teisę ir privalo tai padaryti jeigu mato, kad konkretus klausimas gali būti susijęs su jo privačiais interesais. Šioje situacijoje, jis turi nelaukti, kol kažkas pastebės, tačiau iš karto informuoti atsakingą asmenį ar įstaigos vadovą apie esamą susidariusią situaciją ir aišku nebedalyvauti procese. Nusišalinimas reiškia nebesvarstyti, nebalsuoti ar kitaip nederinti, turi pilnai nusišalinti, pasitraukti iš klausimo nagrinėjimo, kad nebūtų įtakos priimamam sprendimui. Tai čia, manau, yra svarbus aspektas, nes galima ir stabdyti darbuotojo dalyvavimą, kai tik atsiranda rizika, jeigu kyla abejonės vadovas ar įstaigoje esantis atsakingas asmuo gali nušalinti darbuotoją pastebėjęs galimą interesų konfliktą.

6. Kaip yra dokumentuojami priimami sprendimai rizikingose situacijose? Ar lieka dokumentavimo procedūros atsekamumas?

Sakyčiau taip, nes yra rengiami protokolai, kiekviena susidariusi rizikos situacija yra dokumentuojama. Tai būtų nusišalinimo pareiškimas, turi būti įrašyta ir jo priėmimo ar nepriėmimo motyvai ir sakykime, kas toliau perima sprendimą. Tai šiuo atveju sakyčiau yra visas susidariusio rizikos situacijos kelias: kas atpažino riziką? Kaip ar kada pranešė? Ar nusišalino, kokie buvo motyvai, kas priėmė sprendimą, dėl nusišalinimo ir tolesnis pavedimas, dalyvavimo ribos. Tai sakykime, kad

atsekamumas yra jeigu viskas yra fiksuojama ir tai parodo kad viešoji įstaiga sakykime ne tik žinojo, bet ir sprendė realiai interesų konflikto rizikas. Dokumentavimas yra labai svarbus kiekvienai viešajai institucijai.

7. Kaip manote Jūs, kokios prevencinės priemonės viešųjų ir privačių interesų derinimo praktikoje, veikia veiksmingiausiai (mokymai, konsultavimas, etikos standartai, lyderystė ar kt.)?

Visos šios prevencinės priemonės yra tinkamos ir reikalingos. Mokymai sakyčiau gal ne visada veikia veiksmingiausiai, nors jų tikrai turime daug ir dabar po Covid-19 infekcijos laikotarpio, sakykime, susidarė situacija, kai mokymai vis dar dažnai išlieka nuotoliniai, tai čia ką noriu pasakyti ar jie tikrai atliepia tą kokybę mokymų. Konsultavimas, kai supažindinama su pasikeitimais, teisės aktų reikalavimais ir t.t... Bet kartais ir po jų lieka ne ką mažiau klaustukų, kaip tai įgyvendinti? Sakyčiau, mokymai ir konsultacijos veiksmingiausios tada kai yra paliečiamos tam tikros situacijos ir pateikiama per praktiką, kas buvo gerai ar blogai daroma priimant tam tikrus sprendimus įvairiose rizikos situacijose, kur gali kilti viešųjų ir privačių interesų konfliktas. Kalbant apie vadovo lyderystę, etikos standartus, tai čia, sakyčiau, vienas iš svarbiausių viešosios institucijos aspektų. Visuomenės pasitikėjimas atsiranda tik tuo metu, kai viešosios institucijos veikla yra matoma, viešinama ir sprendimai priimami skaidriai. Tai viešųjų ir privačių interesų valdymas, skaidrumas, viešumas labai priklauso nuo vadovo požiūrio, nes, sakykime, tikrai nepakanka darbuotojo sąžiningumo, kai viešojoje institucijoje nėra vadovo reputacijos, viešumas ir vadovo lyderystė čia yra svarbiausia.

8. Kaip praktikoje veikia konsultavimas, dėl kylančių ribinių interesų konflikto situacijų? Ar darbuotojai žino kur kreiptis?

Viešajame sektoriuje, aš manau, kad tikrai darbuotojai žino kur kreiptis. Tai yra skelbiama viešai ir jeigu kaip jau minėjau vadovas yra kaip institucijos pavyzdys tai tikrai, manau, kad visų pirma darbuotojas susidūręs su tokia situacija kreipsis konsultacijos į vadovą ar paskirtą atsakingą asmenį. Tačiau aišku vadovui kilus abejonėms, kaip reikėtų elgtis tam tikroje situacijoje, kad vis tik nekiltų interesų konfliktas, jau galima kreiptis konsultacijos į vyriausiąją tarnybinės etikos komisiją. Svarbiausia nebijoti ir atvirai kalbėtis, netylėti ir laiku suvaldyti ribines situacijas.

9. Jūsų nuomone, kas labiausiai mažina taikomų prevencijos priemonių efektyvumą praktikoje?

Kiekviena viešoji institucija yra parengusi prevencines priemones interesų konfliktų valdymui, bet jų efektyvumas manau priklauso ne nuo priemonių buvimo, o nuo jų įgyvendinimo praktikoje, ne popieriuje. Šiuo atveju, vėl grįžtu į vadovo lyderystę ir jo požiūrį į įgyvendinimą ar žiūrima tik formaliai, kad būtų laikomasi teisės aktų ar yra įgyvendinama praktiškai institucijos veikloje. Manau, svarbus yra betarpiškas bendravimas su darbuotojais, informavimas, motyvavimas, mokymai ir asmeninė vadovo pozicija, kad veikla turi būti vykdoma skaidriai. Įstaigoje turi būti pasitikėjimas, aiškus taisyklių reglamentavimas ir nebijojimas kalbėti, pranešti apie interesų konflikto pažeidimus.

10. Kaip manote, nešališkas sprendimų priėmimas praktikoje labiausiai stringa etikos, moralės ar teisės kontekste?

Sakyčiau, viskas yra susiję... Jeigu viešojoje įstaigoje nėra skaidrumo, tai šiuo atveju jau kalbėti apie vadovo ar darbuotojo moralę nebėra prasmės, nes visuomenės akyse viešoji institucija praranda reputaciją. Tai skaidrumo trūkumas, kaip įstaigos veidrodė, atskleidžia ir atsakomybės ir veiksmingos kontrolės, priežiūros nebuvimą įstaigos viešojoje veikloje.

11. Kaip vertinate viešųjų ir privačių interesų derinimo problemų kontrolės mechanizmus (vidinė kontrolė ir išorinė priežiūra) ar jos veiksmingos?

Kaip ir minėjau, žinoma viešųjų ir privačių interesų valdyme kontrolė ir išorinė priežiūra, atliekami auditai yra labai svarbi viešųjų institucijų veikloje, tačiau jų poveikis labai priklauso ir nuo realaus įgyvendinimo pavyzdžiui tinkamo darbuotojų supažindinimo, galimų rizikų vertinimo, atsakomybės ir t.t.

12. Kaip taikoma atsakomybė už viešųjų ir privačių interesų pažeidimus? (Ar yra nuoseklumas, proporcingumas ir prevencinis efektas)?

Grįžkime į praktiką, jeigu viešosiose institucijose yra veikama ne formaliai, efektyviai taikomos prevencijos priemonės, egzistuoja vadovas kaip autoritetas, tai atsakomybė už viešųjų ir privačių interesų pažeidimus tikrai yra numatyta pagal įstatymus, jam taikoma įstatymuose numatytos pasekmės. Sakykime, vienodas teisinis reguliavimas, vyriausiosios tarnybinės etikos komisijos priežiūra, deklaravimas, dokumentavimo protokolai. Jei viskas veikia efektyviai tai atsiranda ir atsekamumas, ir rizikingų situacijų sprendimai laiku.

13. Jūsų nuomone, kas galėtų padėti? Kokios priemonės padėtų tobulinti viešųjų ir privačių interesų derinimo sistemą ir sumažinti interesų konfliktų riziką?

Tai išteklių didinimas priemonių įgyvendinimui ir vėl gi pasikartosiu, manau, svarbiausia yra ne formalus taikymas popieriuje o sukurtų priemonių įgyvendinimas praktikoje. Vadovų asmeninių savybių stiprinimas ir atsakomybės didinimas, aišku išorinės ir vidinės kontrolės stiprinimas. Viskas susiję ir jeigu kažkuri įgyvendinimo ar valdymo grandinė stringa, tai visa ta prevencija neveikia efektyviai ir nėra pasiekiamas norimas rezultatas, šiuo atveju interesų konfliktų, korupcijos mažinimas viešajame sektoriuje. Reikalinga ne tik vadovų lyderystė, tačiau valstybės tarnautojų ar atsakingų darbuotojų ugdymas ir visuomenės švietimas, netoleravimo skatinimas, nes tik visi bendrai galime pasiekti norimą rezultatą.

**Kokybinio tyrimo rezultatų ir mokslinės teorinės darbo dalies palyginimas ir apibendrinimas
viešųjų ir privačių interesų derinimo ir valdymo problematikoje**

Tema	Teorinės darbo dalies apibendrinimas	Kokybinio ekspertinio tyrimo apibendrinimas	Išvalgos
Teisinis reguliavimas	Lietuvoje viešųjų ir privačių interesų valdymas yra reglamentuojamas LR viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybės tarnybos, korupcijos prevencijos įstatymu, VTEK praktika ir priežiūra, EBPO ir OECD gairėmis. Teisinį reguliavimo svarbumą ir praktinio taikymo ribotumą, įgyvendinimą akcentavo autoriai Vanagas ir Juškys (2017); Vitkauskas ir Junevičius (2018); Kosmačaitė (2022).	Teisinis reguliavimas 70-80 proc. iš esmės yra pakankamas, tačiau praktikoje kyla taikymo, aiškinimo bei vienodo įgyvendinimo problemų. Teisės aktai ne visuomet padeda išspręsti sudėtingas, neformalias ar regimo konflikto, rizikos situacijos problemas.	Viešųjų ir privačių interesų derinimo pagrindą sudaro teisinis reguliavimas. Šiuo metu yra poreikis teisinio reglamentavimo pakeitimo ar papildymo aspekto. Būtinai aiškesnis praktinis taikymas ir metodinė pagalba, vienoda institucinė praktika ir realus valdymo ir atsakomybės procedūrų įgyvendinimas.
Interesų konflikto identifikavimas	Interesų konfliktas teorijoje suprantamas kaip rizikos situacija, kurioje asmeninis suinteresuotumas gali paveikti arba sudaryti regimybę, kurioje paveikimas tarnybinių pareigų, funkcijų vykdymas. Regimus, galimus ir faktinius interesų konfliktus išskiria EBPO ir OECD (2004, 2023); Vanagas ir Juškys(2017); Soloveičik ir Šimanskis(2019); Jafari Nia ir kt. (2023). Autoriai interesų konfliktą išreiškia ir sieja su pareigų ir asmeninių privačių interesų sankirta.	Dažniausiai viešųjų ir privačių interesų pažeidimai, korupcija yra identifikuojama sveikatos sektoriuje, žvelgiant veiklos sritį dažniausiai identifikuojama viešųjų pirkimų procedūrose, finansavimo skirstyme, personalo atrankoje, komisijų veikloje ir savivaldoje, viešųjų institucijų ar jų valdomų įmonių veikloje. Sunkiausia identifikuoti socialiniais ryšiais pagrįstus interesų konfliktus, kai jie yra netiesioginiai ir nefinansiniai.	Interesų konfliktas identifikuojamas dažniausiai ne tokiose situacijose kai pažeidimai jau yra faktiniai, akivaizdūs, tačiau tada kai viešosios įstaigos nesugeba ar nenori atpažinti galimos interesų konflikto rizikos situacijos. Atsižvelgiant į tai yra būtina stiprinti ankstyvų rizikos situacijų atpažinimo procedūras ir prevenciją.
Deklaravimo ir nusišalinimo procedūros	Tai pagrindinės prevencinės priemonės taikomos sprendžiant viešųjų ir privačių interesų derinimo problemas praktikoje. Autorė Kosmačaitė (2022) pabrėžia, kad deklarasavimas yra svarbus, tačiau tai savaime neišsprendžia interesų konflikto pasireiškimo. Interesai turi būti ne tik atskleisti bet ir tinkamai valdomi tai pabrėžia VTEK PRAKTIKA, EBPO IR OECD(2004,2023).	Deklaravimas tai formalumas praktikoje, tačiau tai yra veiksminga prevencijos priemonė interesų konfliktų valdyme. Pinrego sistema palengvina procesą, bet ne tikrina sąmoningo rizikų vertinimo ir valdymo (nes nėra susieta su kitais registrais). Nusišalinimo procedūros taikymas praktikoje, atskleidžia ne visada tinkamą įgyvendinimą laiku ir dokumentavimą.	Jeigu deklarasavimas ir nusišalinimas nėra suprantamas ir įgyvendinamas tik kaip privalomas formalumas, tada jis tampa labai veiksminga prevencijos priemone siejama su dokumentavimu, rizikos situacijų įvertinimu ir priimamų sprendimų atsekamumu ir puikia prevencijos priemone.
Prevencijos priemonės	Prevencija yra siejama su etikos infrastruktūra. Organizacine kultūra, konsultavimu, aiškiomis procedūromis, mokymais ir vadovų lyderyste. Etikos ir prevencijos svarbą viešųjų ir privačių interesų derinimo aspekto, akcentuoja autoriai Palidaukaitė (2011, 2015); Toleikienė ir Juknevičienė (2019);	Mokymai nėra veiksminga prevencijos priemonė, jeigu jie yra nuotoliniai ir be tiesioginio komunikavimo analizuojant praktines interesų konflikto situacijas ir sprendimus. Aiškių vidaus tvarkų reglamentavimas, komunikacija ir vadovo	Prevencija turi būti, tačiau ji turi būti integruota į kasdieninę viešosios institucijos veiklą, nes vienkartiniai mokymai ir formaliai patvirtintos įstaigos viešųjų ir privačių interesų derinimo, korupcijos taisyklės

	Jafari Nia ir kt. (2023); Kostohryz ir kt. (2024).	lyderystė yra svarbiausia o ne formalus mokymas.	nesukuria to prevencinio efektyvumo, tiksliau atsparumo interesų konfliktams atsirasti.
Kontrolės ir priežiūros mechanizmai	Autoriai Blomeyer, Sanz ir European Parliament (2017); Vitkausko ir Junevičius (2018); Toleikienė ir Juknevičienė (2019) lygina kontrolės veiksmingumą su institucijų pajėgumais bei vadovų atsakomybe ir praktiniu įgyvendinimu. Kontrolė yra siejama su VTEK ir STT institucijų vadovų, atsakingų asmenų išorinės priežiūros ir vidaus kontrolės vaidmeniu.	Didžioji dalis ekspertų pasisakė, kad praktinis vidinės kontrolės įgyvendinimas nėra veiksmingas, tai dar labiau išryškėja mažose institucijose, nes ten pasireiškia labiau socialiniai ryšiai ir tai tampa neveiksminga prevencijos priemone. Išorinė priežiūra vertina kaip pagrindinę prevencijos priemonę siekiant užkardyti interesų konfliktų atsiradimą, bet šios priemonės įgyvendinime ištekliai yra riboti.	Kontrolės aspektas apibrėžiamas teigiamai tik tada kai ji yra matoma kasdieninėje veikloje ir yra derinama su išorinė priežiūra, tiksliau nepriklausoma socialiniais ryšiais priežiūra.
Organizacinė kultūra ir vadovų lyderystė	Aiškiai išryškėja ir remiantis teorinės dalies autoriais formuojamas pagrindas: etikos priemonės yra veiksmingos tik tada, kai jos siejamos su organizacine, institucine įstaigos kultūra ir vadovų asmeniniu elgesiu, lyderyste Toleikienė (2018); Vitkauskas ir Junevičius (2018); Toleikienė ir Juknevičienė (2019); Palidauskaitė (2011, 2015).	Vieninga nuomone išskyrė vadovo lyderystę kaip pradžia interesų konfliktų valdymo prevencijoje, rizikos situacijų atpažinimo ir valdymo, skaidrumo, sprendimų priėmimo viešumo ir skatinimo konsultuoties veikloje.	Viena iš veiksmingiausių viešųjų ir privačių interesų derinimo problemų sprendimo motyvu, sąlyga yra vadovo lyderystė, nes be vadovo lyderystės sprendimo priėmimo nešališkumas lieka tik kaip būtinas deklaratyvus reiškinys.
Atsakomybės taikymas už viešųjų ir privačių interesų derinimo pažeidimus, korupciją	Atsakomybės taikymas, tai yra tarnybinė, administracinė, civilinė ir baudžiamoji. Išskiriama ir pabrėžiama reputacinė žala, kaip atsakomybė visuomenės pasitikėjimo praradimo aspekto. Tai pabrėžia Smalskys ir Girinskienė (2024); Kupravičius ir Šarkutė (2021); Palidauskaitė (2011, 2015).	Išryškėjo atsakomybės taikymo problema, ji nėra taikoma proporcingai ir vienodai. Tiksliau identiškos rizikos situacijos yra vertinamos skirtingai ir taikomos sankcijos neturi prevencinio poveikio.	Turime užtikrinti atsakomybės taikymo proporcingumą, ji turi būti taikoma nuosekliai ir vienodai. Interesų konfliktai mažina pasitikėjimą visa institucija ne tik reputacine žala.
Galimos tobulinimo kryptys viešųjų ir privačių interesų valdyme	Viešųjų ir privačių interesų derinimas turi būti siejamas su skaitmenizavimu, dirbtinio intelekto panaudojimu, etikos vadyba, praktiniu reguliavimo įgyvendinimu bei visuomenės pasitikėjimu ir priimamų sprendimų skaidrumu, tai pabrėžia Rizk ir Lingren (2025); Traudendorfer ir Eder (2025); Smalskys ir Girinskienė (2024); Blomeyer, Sanz ir European Parliament (2017).	Išryškėjo poreikis skaitmenizavimui sąsajai su duomenų bazėmis. Vadovo lyderystės ir atsakomybės griežtesnis reglamentavimas ir viešumas.	Turime keisti teisės aktus ir praktinį įgyvendinimą, permokymus, konsultavimą ir duomenų analizę praktinę perspektyvą vadovų lyderystę, atsakomybę ir skaidrumo kultūros puoselėjimą.

Sudaryta darbo autorės, remiantis gautais kokybinio tyrimo duomenimis ir teorine darbo dalimi.