

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO

TEISĖS MOKYKLA

GRETA RAZVADAUSKIENĖ

BAUDŽIAMOJO PROCESO TEISĖ IR KRIMINOLOGIJA

**KORUPCIJOS APRAIŠKŲ KRIMINALISTINĖS
PREVENCIJOS PROBLEMOS NEVYRIAUSYBINIŲ
ORGANIZACIJŲ VEIKLOJE**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas: Vidmantas Egidijus Kurapka

Darbo autorius: G. Razvadauskienė

Vilnius, 2025

TURINYS

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS	3
ĮVADAS	4
1.1. NVO sektoriaus samprata, reikšmė ir struktūriniai ypatumai	13
1.2. Korupcijos ir kyšininkavimo formos NVO veikloje	16
1.3. Tarptautiniai skaidrumo ir atsakomybės standartai (UNCAC, UNODC, OECD, GRECO)	19
1.4. NVO kyšininkavimo specifika: tiesioginės ir netiesioginės apraiškos	22
2. TEISINIS IR KRIMINALISTINIS KYŠININKAVIMO NVO VEIKLOJE VERTINIMAS	26
2.1. Kyšininkavimo teisinis reglamentavimas ir NVO veiklą reguliuojanti bazė	27
2.2. NVO valdymo specifika ir kriminalistinės tyrimo kliūtys	35
2.3. Tipiniai kyšininkavimo modeliai ir tarptautinių tyrimų įžvalgos	42
3. EMPIRINIS TYRIMAS IR TYRIMO METODIKOS TAIKYMO PROBLEMATIKA	50
3.1. Tyrimo metodologija ir dalyvių atranka	50
3.2. Empirinio tyrimo rezultatai: NVO tyrimų eiga, problemos ir kriminalistinės įžvalgos	53
3.3. Empirinių duomenų palyginimas su teoriniais modeliais ir siūlymai	61
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	63
LITERATŪROS SĄRAŠAS	65
ANOTACIJA	74
ANNOTATION	75
SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA	76
SANTRAUKA ANGLŲ KALBA	Error! Bookmark not defined.
PRIEDAI	80

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

BK – Lietuvos Respublikos baudžiamasis kodeksas

BPK – Lietuvos Respublikos baudžiamojo proceso kodeksas

ES – Europos Sąjunga

ET – Europos Taryba

LAT – Lietuvos Aukščiausiasis Teismas

NVO – nevyriausybė organizacija

OECD – Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija

UNODC – Jungtinių Tautų narkotikų ir nusikalstamumo prevencijos biuras

GRECO – Valstybių prieš korupciją grupė

UNCAC – Jungtinių Tautų konvencija prieš korupciją

IVADAS

Tiriama problema. Kyšininkavimas ir kitos korupcijos formos nevyriausybinių organizacijų veikloje tampa vis labiau matoma šiuolaikinės visuomenės problema, galinčia tiesiogiai paveikti sektoriaus skaidrumą, viešąjį pasitikėjimą bei socialinių paslaugų kokybę. Nors NVO dažnai laikomos etiškesnėmis ir labiau socialiai orientuotomis nei valstybinės ar komercinės struktūros, moksliniai tyrimai rodo, kad šios organizacijos taip pat susiduria su reikšmingomis antikorupcinėmis rizikomis, įskaitant vidaus kontrolės trūkumus, nepakankamą atskaitomybę ir išorinės priežiūros stoką¹. Tarptautiniu mastu akcentuojama, kad NVO veiklos skaidrumas priklauso nuo patikimų savireguliacijos ir duomenų atskleidimo mechanizmų, tačiau jų veiksmingumas nėra vienodas: tyrimai fiksuoja didelius savarankiškai skelbiamos informacijos patikimumo svyravimus, kurie apsunkina realų korupcijos vertinimą šiame sektoriuje². Kita vertus, naujesnė literatūra pabrėžia, kad kyšininkavimo ir kitų pažeidimų riziką sustiprina specifiniai organizacijų veiklos bruožai—moralinė misija, unikalūs organizaciniai tikslai ar darbuotojų motyvaciniai konfliktai gali prisidėti prie neskaidrios veiklos formų³. Kita problema – fragmentiškas teisinis reguliavimas ir tyrimų disproporcija: korupcijos analizė dažniau sutelkta į valstybinį ar privatų sektorius, o NVO padėtis išlieka mažiau ištirta, nors jos poveikis visuomenei yra reikšmingas ir tiesioginis⁴. Be to, empiriniai tyrimai rodo, kad korupcija gali trikdyti NVO bendradarbiavimą su verslu, mažinti partnerystės efektyvumą ir riboti organizacijų gebėjimą siekti socialinių tikslų⁵. Nors egzistuoja rekomendacijos dėl antikorupcinių priemonių diegimo ir rizikos vertinimo metodikų, praktikoje jų taikymas NVO dažnai išlieka ribotas, ypač mažesnėse organizacijose, kuriose trūksta resursų diegti standartizuotus prevencijos mechanizmus⁶. Atsižvelgiant į tai, išryškėja pagrindinė problema: kaip ištirti ir įvertinti kyšininkavimo bei kitų korupcijos formų pasireiškimą NVO

¹ Helmer, Elena, ir Stuart H. Deming. 2011. „Non-Governmental Organizations: Anticorruption Compliance Challenges and Risks.“ *The International Lawyer* 45 (2): 597–630. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://scholar.smu.edu/til/vol45/iss2/2>

² Burger, Ronelle, ir Trudy Owens. 2010. „Promoting Transparency in the NGO Sector: Examining the Availability and Reliability of Self-Reported Data.“ *World Development* 38 (9): 1263–1277. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2009.12.018>

³ De Bruin Cardoso, Isabel, Marco Meyer, ir Muel Kaptein. 2025. „Exploring the Dark Side of the NGO Halo: Relating NGO Mission, Morals, and People to NGO Unethical Behavior.“ *Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. Paskelbta 2025 m. sausio 15 d. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://doi.org/10.1002/nvsm.70000>

⁴ Belmar, Fabián, ir Aldo Mascareño. 2025. „Corruption: An Uneven Field of Research—Between State and Private Topics.“ *Societies* 15 (7): 186. Paskelbta 2025 m. liepos 4 d. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://doi.org/10.3390/soc15070186>

⁵ Henriques, Irene, Diana L. Velarde, ir Luciana Pesqueira. 2021. „The Impact of Corruption and Poverty on NGO–Business Collaboration in Mexico.“ *Voluntas* 32: 881–893. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://doi.org/10.1007/s11266-021-00363-5>

⁶ Muurlink, Olav, ir Steffen A. Macht. 2020. „Managing (out) Corruption in NGOs: A Case Study from the Bangladesh Delta.“ *Journal of Management & Organization* 26 (6): 1014–1029. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://doi.org/10.1017/jmo.2020.17>

sektoriuje, ir kokios metodikos bei teisinio vertinimo priemonės yra veiksmingiausios siekiant užtikrinti skaidrią, atskaitingą ir patikimą NVO veiklą? Problema yra reikšminga tiek akademinio, tiek praktinio lygmeniu, nes jos sprendimas galėtų prisidėti prie efektyvesnės antikorupcinės aplinkos kūrimo ir stipresnio visuomenės pasitikėjimo trečiuoju sektoriumi.

Baigiamojo darbo aktualumas. Korupcija yra daugialypis socialinis ir teisinis reiškiny, darantis tiesioginį poveikį demokratinėms institucijoms, viešųjų išteklių naudojimui ir visuomenės pasitikėjimui valdymo sistemomis. Naujausi korupcijos tyrimai rodo, kad ši problema nėra apribota vien viešuoju sektoriumi – ji vis dažniau identifikuojama ir privačiose bei pusiau viešose struktūrose, įskaitant nevyriausybines organizacijas, kurios dėl savo specifikos gali būti ypač pažeidžiamos⁷. NVO sektorius atlieka reikšmingą vaidmenį demokratinėje visuomenėje, tačiau kartu pasižymi nevienoda teisine reguliacija ir ribotais priežiūros mechanizmais. Dėl to kyla rizika, kad organizacijų vidiniai procesai gali tapti neskaidrūs, o kontrolės priemonės – neveiksmingos. Tyrimai rodo, kad NVO skaidrumo stoka pasireiškia tiek finansinių duomenų nepatikimumu, tiek informacijos selektyviu atskleidimu, o tai apsunkina objektyvų jų veiklos vertinimą⁸. Tarptautinėje literatūroje taip pat pabrėžiama, kad nevyriausybinių organizacijų neišvengia įvairių neteisėtų ar neetiškų praktikų, kurios gali būti susijusios su jų misija, valdymo kultūra ar organizacijos narių elgesiu⁹. Šie tyrimai atskleidžia vadinamąją „NVO aureolės“ problemą, kai organizacijos laikomos savaime skaidriomis ir etiškomis, nors realybėje joms būdingos tokios pačios korupcijos rizikos kaip ir kitoms institucijoms. NVO korupcijos riziką didina ir sudėtingi išoriniai santykiai, ypač bendradarbiaujant su verslo sektoriumi, kur interesų konfliktai, donorų įtaka ar finansinių srautų neapibrėžtumas gali sukurti papildomas piktnaudžiavimo galimybes¹⁰. Šią problemą sustiprina ir tai, kad daugelis NVO veikia tarptautinėje aplinkoje, kurios teisiniai reikalavimai ir priežiūros mechanizmai yra nevienodi, todėl antikorupcinės atitikties užtikrinimas tampa sudėtingesnis¹¹. Instituciniai dokumentai taip pat patvirtina didėjančią trečiojo sektoriaus korupcijos riziką. OECD akcentuoja būtinybę stiprinti skaidrumo standartus ir integruoti antikorupcines priemones į įvairius

⁷ Belmar, Fabián, ir Aldo Mascareño. 2025. „Corruption: An Uneven Field of Research—Between State and Private Topics.“ *Societies* 15 (7): 186. Paskelbta 2025 m. liepos 4 d. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://doi.org/10.3390/soc15070186>

⁸ Burger, Ronelle, ir Trudy Owens. 2010. „Promoting Transparency in the NGO Sector: Examining the Availability and Reliability of Self-Reported Data.“ *World Development* 38 (9): 1263–1277. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2009.12.018>

⁹ De Bruin Cardoso, Isabel, Marco Meyer, ir Muel Kaptein. 2025. „Exploring the Dark Side of the NGO Halo: Relating NGO Mission, Morals, and People to NGO Unethical Behavior.“ *Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. Paskelbta 2025 m. sausio 15 d. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://doi.org/10.1002/nvsm.70000>

¹⁰ Henriques, Irene, Diana L. Velarde, ir Luciana Pesqueira. 2021. „The Impact of Corruption and Poverty on NGO–Business Collaboration in Mexico.“ *Voluntas* 32: 881–893. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://doi.org/10.1007/s11266-021-00363-5>

¹¹ Helmer, Elena, ir Stuart H. Deming. 2011. „Non-Governmental Organizations: Anticorruption Compliance Challenges and Risks.“ *The International Lawyer* 45 (2): 597–630. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://scholar.smu.edu/til/vol45/iss2/2>

valdymo sektorius, įskaitant NVO¹². UNODC pabrėžia, kad korupcijos prevencija turi apimti ir privačius subjektus, nes būtent mišraus pobūdžio organizacijos yra labiausiai pažeidžiamos neformalių susitarimų, kyšininkavimo ar kitų neteisėtų praktikų¹³. GRECO rekomendacijose taip pat akcentuojama, kad valstybės turi imtis priemonių skaidrumui užtikrinti įvairiose srityse, neapsiribojant vien viešosiomis institucijomis¹⁴. Lietuvos kontekste ši tema ypač reikšminga, nes NVO sektoriuje atliktų antikorpinių tyrimų yra labai mažai. STT analizė rodo, kad korupcijos prevencijos priemonės vis dar orientuojamos į viešąjį sektorių, o trečiasis sektorius nėra sistemingai įtraukiamas į vertinimus ar rizikų analizę¹⁵. Dėl to kyla metodologinė spraga – Lietuvoje nėra nei specializuotų tyrimo metodikų, nei kryptingo teisinio reguliavimo, kuris būtų pritaikytas būtent NVO korupcinių veikų tyrimui ir vertinimui. Atsižvelgiant į šiuos aspektus, aktualu sistemiškai analizuoti kyšininkavimo ir kitų korupcijos formų rizikas NVO veikloje, nustatyti teisinio reguliavimo spragas ir išryškinti praktinius tyrimo metodikos iššūkius. Tokia analizė yra būtina siekiant stiprinti skaidrumą, užtikrinti efektyvų trečiojo sektoriaus valdymą ir prisidėti prie bendros antikorpinės politikos tobulinimo Lietuvoje.

Baigiamojo darbo mokslinis naujumas ir tiriamos problemos ištirtumo lygis. Nevyriausybinių organizacijų (NVO) korupcijos ir kyšininkavimo problematika tarptautiniu mastu nagrinėjama vis aktyviau, tačiau šios srities tyrimai išlieka fragmentiški ir nepakankamai gilūs. Pirmieji sisteminiai darbai, tokie kaip Elena Helmer ir Stuart H. Deming analizė, atskleidė, kad NVO veikla pasižymi išskirtinėmis antikorpinės kontrolės spragomis, ypač susijusiomis su vidaus valdymo atsainumu ir tarptautinio finansavimo rizikomis¹⁶. Ronelle Burger ir Trudy Owens tyrimai parodė, kad daugelyje NVO sektoriaus funkcijų išlieka informacijos patikimumo problema, apsunkinanti veiklos skaidrumo užtikrinimą ir antikorpinių priemonių efektyvų taikymą¹⁷. Kiti šiuolaikiniai moksliniai darbai akcentuoja, kad vien teisinio reguliavimo nepakanka – būtinas platesnis atskaitomybės mechanizmų diegimas. Rosana

¹² Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). 2018. *OECD Strategic Approach to Combating Corruption and Promoting Integrity*. Paris: OECD Publishing. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d.

https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2017/05/oecd-strategic-approach-to-combating-corruption-and-promoting-integrity_bdce8d43/73a74235-en.pdf

¹³ United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC). 2020. *Anti-Corruption Module 5: Preventing Private Sector Corruption*. New York: United Nations. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://www.unodc.org/e4j/fr/anti-corruption/module-5/key-issues/preventing-private-sector-corruption.html>

¹⁴ Group of States against Corruption (GRECO). 2022. *Fifth Evaluation Round: Preventing Corruption and Promoting Integrity in Central Governments (Top Executive Functions) and Law Enforcement Agencies — Evaluation Report: Lithuania*. Strasbūras: Europos Taryba. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://rm.coe.int/fifth-evaluation-round-preventing-corruption-and-promoting-integrity-i/1680a6420a>

¹⁵ Specialiųjų tyrimų tarnyba. 2025. „Lithuania’s Progress in Anti-Corruption: Resource Centre.“ Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://www.stt.lt/en/analytical-anti-corruption-intelligence/lithuanias-progress-in-anti-corruption-resource-center/776>

¹⁶ Helmer, Elena, ir Stuart H. Deming. 2011. „Non-Governmental Organizations: Anticorruption Compliance Challenges and Risks.“ *The International Lawyer* 45 (2): 597–630. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://scholar.smu.edu/til/vol45/iss2/2>

¹⁷ Burger, Ronelle, ir Trudy Owens. 2010. „Promoting Transparency in the NGO Sector: Examining the Availability and Reliability of Self-Reported Data.“ *World Development* 38 (9): 1263–1277. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2009.12.018>

Garciandia pabrėžia, kad žmogaus teisių ir verslo atsakomybės principai gali būti taikomi ir NVO veiklos due diligence procesams, užkertant kelią korupcijos rizikoms¹⁸. De Bruin Cardoso, Meyer ir Kaptein tyrimai atskleidžia vadinamąjį „NVO aureolės efektą“, kai teigiamas moralinis įvaizdis gali slėpti vidinius neetiško elgesio procesus ir lemti institucionalizuotas piktnaudžiavimo formas¹⁹. NVO korupcijos tyrimai taip pat rodo, kad šios organizacijos pažeidžiamos netiesioginių kyšininkavimo formų. Empirinis Olav Muurlink ir Steffen Macht tyrimas Bangladešo regione parodė, kad NVO korupcinės schemos dažniausiai susijusios su tarpininkavimu, paslaugų mainais, nefinansiniais atlyginimais bei donoriškų srautų manipuliacijomis²⁰. Korupcijos ir socialinių veiksnių tarpusavio sąsajas NVO ir verslo partnerystėse išsamiai analizuoja Irene Henriques, Diana L. Velarde ir Luciana Pesqueira, kurie pabrėžia socialinės nelygybės bei institucionalizuoto neskaidrumo įtaką rizikų intensyvumui²¹. Platesniame kontekste korupcijos tyrimų lauko nevienodumą, ypač privataus sektoriaus ir tarpinstitucinių ryšių analizėje, pažymi Fabián Belmar ir Aldo Mascareño, pabrėždami, kad NVO dažnai lieka mažai tyrinėta sritimi²². Tarptautinės organizacijos taip pat pateikia rekomendacijas dėl NVO korupcijos prevencijos. OECD strateginiai dokumentai akcentuoja integruoto požiūrio būtinybę, stiprinant rizikų žemėlapius, vidaus kontrolę ir finansinę atskaitomybę²³. UNODC išskiria privataus sektoriaus korupcijos prevencijos principus, kurie dėl funkcinio panašumo daugeliu atvejų gali būti taikomi ir NVO struktūroms²⁴. GRECO rekomendacijos rodo, kad Lietuvoje būtinas sistemingesnis požiūris į korupcijos prevenciją netipinėse srityse, įskaitant ir trečiąjį sektorių²⁵. Lietuvos mokslinėje literatūroje korupcinių nusikalstamų veikų

¹⁸ Garciandia, Rosana. 2023. „Accountability of NGOs: The Potential of Business and Human Rights Frameworks for NGO Due Diligence.“ *The International Journal of Human Rights*, publikuota internetu 2023 m. gruodžio 18 d.: 524–545. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://doi.org/10.1080/09615768.2023.2283235>

¹⁹ De Bruin Cardoso, Isabel, Marco Meyer, ir Muel Kaptein. 2025. „Exploring the Dark Side of the NGO Halo: Relating NGO Mission, Morals, and People to NGO Unethical Behavior.“ *Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. Paskelbta 2025 m. sausio 15 d. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://doi.org/10.1002/nvsm.70000>

²⁰ Muurlink, Olav, ir Steffen A. Macht. 2020. „Managing (out) Corruption in NGOs: A Case Study from the Bangladesh Delta.“ *Journal of Management & Organization* 26 (6): 1014–1029. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://doi.org/10.1017/jmo.2020.17>

²¹ Henriques, Irene, Diana L. Velarde, ir Luciana Pesqueira. 2021. „The Impact of Corruption and Poverty on NGO–Business Collaboration in Mexico.“ *Voluntas* 32: 881–893. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://doi.org/10.1007/s11266-021-00363-5>

²² Belmar, Fabián, ir Aldo Mascareño. 2025. „Corruption: An Uneven Field of Research—Between State and Private Topics.“ *Societies* 15 (7): 186. Paskelbta 2025 m. liepos 4 d. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://doi.org/10.3390/soc15070186>

²³ Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). 2018. *OECD Strategic Approach to Combating Corruption and Promoting Integrity*. Paris: OECD Publishing. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2017/05/oecd-strategic-approach-to-combating-corruption-and-promoting-integrity_bdce8d43/73a74235-en.pdf

²⁴ United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC). 2020. *Anti-Corruption Module 5: Preventing Private Sector Corruption*. New York: United Nations. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://www.unodc.org/e4j/fr/anti-corruption/module-5/key-issues/preventing-private-sector-corruption.html>

²⁵ Group of States against Corruption (GRECO). 2022. *Fifth Evaluation Round: Preventing Corruption and Promoting Integrity in Central Governments (Top Executive Functions) and Law Enforcement Agencies — Evaluation Report: Lithuania*. Strasbūras: Europos Taryba. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://rm.coe.int/fifth-evaluation-round-preventing-corruption-and-promoting-integrity-i/1680a6420a>

tyrimo ir kriminalistinės analizės klausimai nagrinėti bendresniu baudžiamosios teisės, baudžiamojo proceso ir kriminalistikos aspektu. G. Šatienė analizavo korupcinių nusikaltimų tyrimo metodikos teorinius ir praktinius aspektus, akcentuodama kriminalistinės charakteristikos, nusikalstamos veikos mechanizmo ir įrodymų rinkimo reikšmę tiriant latentinio pobūdžio korupcines veikas²⁶. E. Lipnickas, nagrinėdamas šiuolaikinės kyšininkavimo ikiteisminio tyrimo kriminalistinės metodikos koncepciją, kyšininkavimo tyrimą siejo su kriminalistinės charakteristikos, tipinių ikiteisminio tyrimo situacijų, kriminalistinių programų ir taktinių kombinacijų sistema, leidžiančia efektyviau atskleisti kyšininkavimo veikas ir užkirsti joms kelią²⁷. S. Zaksaitė, analizuodama Lietuvos teismų praktiką korupcinio pobūdžio bylose, išryškino įrodymų ir įrodinėjimo problematiką, ypač netiesioginių įrodymų, naudos ir sprendimo ryšio bei veikų kvalifikavimo aspektus²⁸. Ikiteisminio tyrimo procesinius ir kriminalistinius aspektus taip pat nagrinėjo M. Šalčius, E. Gruodytė ir G. Bučiūnas, pabrėždami tyrimo planavimo, versijų formulavimo ir įrodymų rinkimo svarbą sudėtingose nusikalstamų veikų bylose²⁹. Reikšmingos ir bendrosios kriminalistikos studijos, kuriose aptariami kriminalistinės charakteristikos, pėdsakų, tyrimo situacijų ir nusikalstamos veikos mechanizmo analizės klausimai³⁰. Vis dėlto šie darbai daugiausia orientuoti į bendrą korupcinių veikų tyrimo ar kriminalistikos problematiką, o specifinė NVO sektoriaus korupcijos apraiškų ir kriminalistinės prevencijos analizė Lietuvos moksle išlieka fragmentiška. Lietuvos akademiniame erdvėje NVO korupcijos problematika iš esmės nėra nagrinėta – nėra tyrimų, orientuotų į kyšininkavimo veikų identifikavimą, kriminalistinę analizę, ikiteisminio tyrimo metodiką ar NVO valdymo modelių spragas. Galimi šaltiniai apsiriboja bendrais socialinių tyrimų metodologiniais darbais ir institucijų ataskaitomis, kurios nepateikia kriminalistinės analizės ar tikslinės metodikos, todėl šis baigiamasis darbas pasižymi moksliniu naujumu tuo, kad pirmą kartą sistemiškai nagrinėja NVO sektoriuje pasireiškiančio kyšininkavimo formas, tipines schemas ir tyrimo metodikos ypatumus, remiantis tarptautine praktika bei kriminalistinės analizės principais. Darbe integruojami mokslinių autorių, tarptautinių organizacijų ir praktikos ekspertų požiūriai, atskleidžiant Lietuvos teisinio

²⁶ Šatienė, Gintarė. 2008. *Korupcinių nusikaltimų tyrimo metodika: teoriniai ir praktiniai aspektai*. Daktaro disertacija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

²⁷ Lipnickas, Ernestas. 2006. *Šiuolaikinės kyšininkavimo ikiteisminio tyrimo kriminalistinės metodikos koncepcija: samprata ir ypatumai Lietuvoje*. Daktaro disertacija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Žiūrėta 2026 m. gegužės 6 d. <https://www.lituanistika.lt/content/6283>

²⁸ Zaksaitė, Salomėja. 2024. *Lietuvos teismų praktikos korupcinio pobūdžio bylose (pagal Lietuvos Respublikos baudžiamojo kodekso 225, 226, 227 straipsnius) tyrimas (analizė) įrodymų ir įrodinėjimo bei skiriamų bausmių aspektais*. Vilnius: Lietuvos socialinių mokslų centro Teisės institutas. Žiūrėta 2026 m. sausio 20 d. <https://www.teismai.lt/data/public/uploads/2025/02/korupcija-su-virseliu.pdf>

²⁹ Šalčius, Marijus, Edita Gruodytė ir Gediminas Bučiūnas. 2017. „Ikiteisminis tyrimas: procesiniai, kriminalistiniai ir praktiniai aspektai.“ Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas / Mykolo Romerio universitetas. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 26 d. https://www.researchgate.net/publication/351064576_Ikiteisminis_tyrimas_procesiniai_kriminalistiniai_ir_praktiniai_aspektai

³⁰ Mykolo Romerio universitetas. 2012. „Kriminalistika: teorija ir technika.“ Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 26 d. https://www.academia.edu/100025649/Kriminalistika_teorija_ir_technika

reguliavimo spragas ir galimus jų šalinimo būdus. Tokiu būdu darbas ne tik plečia teorines žinias apie korupciją netradicinėse srityse, bet ir teikia praktines rekomendacijas, galinčias prisidėti prie veiksmingesnės antikorupcinės politikos formavimo bei ikiteisminio tyrimo kokybės gerinimo.

Baigiamojo darbo reikšmė. Baigiamasis darbas yra reikšmingas tiek teisės mokslo teorijai, tiek praktikai, nes nagrinėja Lietuvoje menkai tirtą problemą – NVO sektoriuje pasireiškiančio kyšininkavimo formų ir jų ikiteisminio tyrimo metodikos ypatumus. Nors tarptautiniai tyrimai jau seniai atkreipia dėmesį į trečiojo sektoriaus pažeidžiamumą korupcijos rizikoms, Lietuvoje ši sritis išlieka beveik neištirta. Todėl darbo rezultatai gali prisidėti prie naujų antikorupcinės politikos gairių formavimo ir efektyvesnio kriminalistinių tyrimo metodų taikymo praktikoje. Tarptautiniai autoriai pabrėžia, kad NVO veikla pasižymi specifinėmis rizikomis – nuo skaidrumo trūkumo iki sudėtingų tarptautinio finansavimo grandinių³¹, o tai lemia didesnę jautrumą netiesioginėms kyšininkavimo formoms, tokioms kaip paslaugų mainai, nepotizmas ar tarpininkavimas. Empiriniai tyrimai iš įvairių regionų, įskaitant Bangladešą, rodo, kad korupcijos problemos NVO sektoriuje dažnai yra struktūrinės ir reikalauja specifinių tyrimo instrumentų bei kriminalistinės analizės³². Be to, tyrimai rodo, kad socialinė nelygybė ir organizacijų priklausomybė nuo donoriško finansavimo didina piktnaudžiavimo riziką, ypač bendradarbiaujant su verslo sektoriumi³³. Darbo reikšmę didina ir tai, kad jis remiasi tarptautinių institucijų – OECD, UNODC, GRECO – pateiktomis rekomendacijomis dėl korupcijos prevencijos netradicinėse srityse. Šios institucijos pabrėžia būtinybę stiprinti vidaus kontrolę, finansinių srautų priežiūrą ir atskaitomybės mechanizmus, taip pat kurti pritaikytus tyrimo algoritmus, atsižvelgiant į NVO sektoriaus ypatumus. Darbo išvados gali padėti šias rekomendacijas adaptuoti Lietuvos praktikoje, kur iki šiol nėra specializuotos metodikos NVO korupcinėms veikoms tirti. Praktiniu lygmeniu šis tyrimas gali būti naudingas ikiteisminio tyrimo pareigūnams, kriminalistams, viešojo administravimo specialistams ir institucijoms, atsakingoms už NVO veiklos priežiūrą. Pateikiamos įžvalgos leidžia aiškiau suprasti tipines korupcines schemas, rizikos veiksnius ir tyrimo sunkumus, taip pat siūlo kryptis, kaip tobulinti tyrimo procesą, pritaikant tarptautinę praktiką Lietuvos teisinėje sistemoje. Darbo rezultatai svarbūs ir NVO sektoriui, nes skatina platesnę diskusiją apie skaidrumo, atskaitomybės ir vidaus kontrolės stiprinimą. Mokslinė prasme darbas praplečia literatūrą apie korupciją netradicinėse srityse, pateikdamas tiek teorinę analizę, tiek empirinę įžvalgą apie Lietuvos specifiką, o tai gali tapti pagrindu tolesniems

³¹ Helmer, Elena, ir Stuart H. Deming. 2011. „Non-Governmental Organizations: Anticorruption Compliance Challenges and Risks.“ *The International Lawyer* 45 (2): 597–630. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://scholar.smu.edu/til/vol45/iss2/2>

³² Muurlink, Olav, ir Steffen A. Macht. 2020. „Managing (out) Corruption in NGOs: A Case Study from the Bangladesh Delta.“ *Journal of Management & Organization* 26 (6): 1014–1029. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://doi.org/10.1017/jmo.2020.17>

³³ Henriques, Irene, Diana L. Velarde, ir Luciana Pesqueira. 2021. „The Impact of Corruption and Poverty on NGO–Business Collaboration in Mexico.“ *Voluntas* 32: 881–893. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://doi.org/10.1007/s11266-021-00363-5>

tyrimams sociologijos, teisės ir viešojo valdymo srityse. Atsižvelgiant į tai, kad Specialiųjų tyrimų tarnybos duomenys rodo didėjančią dėmesį kompleksinėms, tarpsritinėms korupcijos formoms³⁴, šis darbas atskleidžia aktualų poreikį identifikuoti rizikas srityse, kurios iki šiol nebuvo laikomos prioritetinėmis, tačiau turi reikšmingą įtaką viešajam interesui. Todėl šio darbo išvados gali prisidėti prie efektyvesnės nacionalinės antikorupcinės politikos bei sustiprinti institucijų gebėjimą identifikuoti ir tirti korupcinius reiškinius NVO veikloje.

Tyrimo tikslas – ištirti korupcijos apraiškų ir kyšininkavimo rizikų kriminalistinės prevencijos problemas nevyriausybinių organizacijų (NVO) veikloje bei, remiantis tarptautine praktika ir ekspertų įžvalgomis, suformuluoti esmines prevencijos tobulinimo kryptis, taikytinas Lietuvos teisinėje sistemoje.

Tyrimo uždaviniai.

1. Atskleisti NVO sektoriaus teisinę ir organizacinę struktūrą bei įvertinti, kaip jos ypatumai lemia korupcijos apraiškų riziką ir kriminogeninius veiksnius.
2. Išanalizuoti tarptautinių organizacijų (UNODC, OECD, UNCAC) rekomendacijas dėl korupcijos prevencijos ir NVO veiklos kontrolės, identifikuojant jų pritaikomumo galimybes Lietuvos praktikoje.
3. Įvertinti Lietuvos teisinį reguliavimą, susijusį su korupcijos prevencija NVO veikloje, bei identifikuoti esminius sisteminius trūkumus, ribojančius veiksmingą prevenciją.
4. Apibrėžti tipines korupcijos apraiškas ir kyšininkavimo schemas, būdingas NVO sektoriui, bei jų prevencijos galimybes, remiantis tarptautinių tyrimų ir kriminalistinės analizės duomenimis.
5. Atlikti kokybinį interviu su teisėsaugos ir kitais ekspertais bei įvertinti jų patirtį ir įžvalgas dėl praktinių korupcijos prevencijos problemų ir jų sprendimo galimybių.

Tyrimo metodika. Tyrime taikomi keli tarpusavyje papildantys mokslinio tyrimo metodai, siekiant išsamiai išanalizuoti korupcijos apraiškų rizikas, kriminogeninius veiksnius ir jų prevencijos galimybes NVO sektoriuje bei pasiekti iškeltus tyrimo uždavinius:

1. **Mokslinės literatūros analizė.** Šis metodas taikomas analizuojant nevyriausybinių organizacijų struktūrinius ypatumus, korupcijos rizikas ir tarptautinėje literatūroje aptariamas antikorupcines bei prevencines praktikas.
2. **Tarptautinių organizacijų dokumentų analizė.** Analizuojamos (OECD, GRECO, UNODC) rekomendacijos, susijusios su korupcijos prevencija, rizikos vertinimu ir organizacijų atsakomybės užtikrinimu.

³⁴ Specialiųjų tyrimų tarnyba. 2025. „Lithuania’s Progress in Anti-Corruption: Resource Centre.“ Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://www.stt.lt/en/analytical-anti-corruption-intelligence/lithuanias-progress-in-anti-corruption-resource-center/776>

3. **Nacionalinės teisės aktų ir teismų praktikos analizė.** Taikomas siekiant įvertinti Lietuvos teisinį reguliavimą, susijusį su korupcijos prevencija ir nustatyti reglamentavimo spragas.

4. **Kriminalistinis metodas.** Taikomas analizuojant korupcijos apraiškų mechanizmus, jų požymius bei identifikuojant prevencijos galimybes.

5. **Kokybinis tyrimas: pusiau struktūruoti interviu.** Atliekami interviu su teisėsaugos ekspertais, siekiant įvertinti praktines korupcijos prevencijos problemas ir jų sprendimo galimybes.

6. **Lingvistinis metodas.** Taikomas tiksliai apibrėžti sąvokas ir užtikrinti nuoseklų jų vartojimą, analizuojant korupcijos ir prevencijos terminiją.

Tyrimo struktūra. Magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, trys pagrindiniai skyriai, išvados ir pasiūlymai, literatūros sąrašas, santrauka bei anotacija lietuvių ir anglų kalbomis. Pirmajame skyriuje analizuojama nevyriausybinų organizacijų (NVO) sektoriaus samprata, reikšmė ir struktūriniai ypatumai, taip pat korupcijos apraiškų ir kyšininkavimo formos, kriminogeniniai veiksniai bei tarptautiniai skaidrumo, atsakomybės ir korupcijos prevencijos standartai. Antrajame skyriuje nagrinėjamas korupcijos apraiškų teisinis ir kriminalistinis vertinimas, aptariamas Lietuvos teisinis reguliavimas, NVO valdymo ypatumai, kriminalistinės tyrimo kliūtys, taip pat analizuojami tipiniai korupcinių veikų modeliai ir tarptautinių tyrimų įžvalgos. Trečiasis skyrius skirtas korupcijos apraiškų kriminalistinės prevencijos problematikai ir empiriniam tyrimui, pristatoma tyrimo metodologija, analizuojami tyrimo rezultatai, atskleidžiamos praktinės problemos bei pateikiami siūlymai, remiantis empirinių duomenų ir teorinių modelių palyginimu. Tyrimo struktūra sudaryta taip, kad nuosekliai atskleistų teorinius, teisinius ir praktinius darbo aspektus, leidžiančius pagrįsti tyrimo tikslą ir uždavinius.

Ginamieji teiginiai.

1. NVO sektoriaus teisinis ir institucinės kontrolės reguliavimas Lietuvoje nėra pakankamas siekiant veiksmingai užkirsti kelią korupcijos apraiškoms ir kyšininkavimo rizikoms bei užtikrinti efektyvią jų kriminalistinę prevenciją.

Šis teiginys grindžiamas Lietuvos reguliavimo analize ir tarptautinių tyrimų įžvalgomis, kurios rodo, kad NVO atskaitomybė, finansų kontrolė ir interesų deklaravimo sistema išlieka fragmentiška.

2. Tarptautinių organizacijų (OECD, UNODC, GRECO) rekomenduojami antikorupciniai standartai ir prevencijos priemonės gali būti veiksmingai pritaikomi Lietuvos teisei sistemai tik atlikus jų kontekstinį pritaikymą pagal NVO sektoriaus struktūrines, finansines ir funkcines ypatybes.

Teiginys grindžiamas užsienio autorių analizėmis, pagrindžiančiomis, kad tiesioginis metodikų perkėlimas be adaptacijos gali būti neefektyvus.

3. Korupcijos apraiškos NVO sektoriuje dažniausiai pasireiškia netiesioginėmis formomis (tarpininkavimu, nepiniginėmis paslaugomis, interesų mainais), todėl jų identifikavimas ir prevencija reikalauja specializuotos kriminalistinės analizės bei individualizuotų prevencinių priemonių.

Šie teiginiai suformuluoti kaip tyrimo hipotezės, kurių pagrįstumas vertinamas remiantis teorine literatūra, tarptautinių organizacijų patirtimi ir kokybinio interviu tyrimo rezultatais. Tyrimo pabaigoje šių spėjimų pagrįstumas vertinamas atsižvelgiant į gautus empirinius duomenis.

1. KORUPCIJOS IR KYŠININKAVIMO NVO SEKTORIUJE SAMPRATA

Šiame skyriuje sistemiškai analizuojama korupcijos ir kyšininkavimo problematika nevyriausybinių organizacijų (NVO) sektoriuje, atskleidžiant šio reiškinio teorinius, organizacinius ir institucinės aplinkos aspektus. NVO veikla tradiciškai siejama su viešuoju interesu, socialine misija ir aukštesniais etiniais standartais, tačiau moksliniai tyrimai ir tarptautinių organizacijų ataskaitos rodo, kad trečiasis sektorius pasižymi specifinėmis struktūrinėmis ir valdymo charakteristikomis, kurios lemia unikalias korupcijos rizikas. Šiame skyriuje pirmiausia aptariama NVO sektoriaus samprata, jo funkcijos ir organizaciniai ypatumai, kurie sudaro prielaidas tiek skaidrumui, tiek pažeidžiamumui kyšininkavimo rizikoms. Toliau analizuojamos pagrindinės korupcijos formos bei jų pasireiškimo mechanizmai NVO sektoriuje, remiantis tarptautine mokslinių tyrimų baze. Atskirai išskiriami netiesioginiai kyšininkavimo modeliai, interesų konfliktai, tarpininkavimo praktikos bei kitos subtilios korupcijos apraiškos, būdingos mišriems ar donorų priklausomiems sektoriams. Trečioji skyriaus dalis skirta tarptautinių standartų ir rekomendacijų analizei: nagrinėjami UNCAC, UNODC, OECD ir GRECO dokumentai, apibrėžiantys skaidrumo, atskaitomybės ir prevencinių mechanizmų taikymo principus. Skyrius baigiamas NVO korupcijos specifikos apibendrinimu, pabrėžiant tiesioginių ir netiesioginių kyšininkavimo formų skirtumus bei jų reikšmę ikiteisminio tyrimo metodikai. Tokia struktūra leidžia teoriniu lygmeniu pagrįsti tolesnių skyriaus dalių analizę, kurioje bus pereinama prie teisinio vertinimo ir praktinių tyrimo metodikos aspektų.

1.1. NVO sektoriaus samprata, reikšmė ir struktūriniai ypatumai

Nevyriausybinių organizacijų (NVO) sudaro trečiąjį sektorių, kuris veikia tarp valstybės institucijų ir verslo, tačiau pasižymi savitu teisiniu statusu, savivaldos principais ir misijos orientacija. Tarptautinėje literatūroje NVO apibrėžiamos kaip nepriklausomi, pelno nesiekiantys subjektai, kurių veiklos pagrindas – visuomeninis interesas, savanoriškumas ir vertybinė ar socialinė misija. Šios organizacijos gali būti labai įvairios – nuo mažų bendruomeninių grupių iki didelių tarptautinių struktūrų, veikiančių socialinių paslaugų, žmogaus teisių, aplinkosaugos, švietimo ir kitose srityse. Nepaisant šios įvairovės, joms bendra tai, kad jos paprastai veikia ne rinkos principais, o siekdamos tam tikrų viešųjų ar bendruomeninių tikslų, kurie visuomenėje papildo arba kompensuoja valstybės institucijų veiklos spragas³⁵.

NVO svarba šiuolaikinėse demokratinėse sistemose yra reikšminga dėl kelių priežasčių. Pirma, jos atlieka tarpininko vaidmenį tarp valstybės ir piliečių, stiprindamos pilietinę visuomenę, skatindamos

³⁵ Helmer, Elena, ir Stuart H. Deming. 2011. „Non-Governmental Organizations: Anticorruption Compliance Challenges and Risks.“ *The International Lawyer* 45 (2): 597–630. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://scholar.smu.edu/til/vol45/iss2/2>

dalyvavimą ir demokratinį įsitraukimą. Taip pat jos teikia socialines, sveikatos, švietimo ar kitas viešąsias paslaugas, ypač tose srityse ar regionuose, kur valstybinių institucijų resursai yra riboti. Trečia, daugelis NVO dalyvauja interesų atstovavimo, žmogaus teisių gynimo arba politinio advokavimo veikloje, taip formuodamos viešosios politikos darbotvarkę ir kontroliuodamos valdžios institucijas. Šie vaidmenys lemia, kad NVO tampa neatskiriama demokratinės sistemos dalimi, kuriai keliama aukšti skaidrumo ir atskaitomybės standartai³⁶. Nors NVO yra suvokiamos kaip organizacijos, pasižyminčios aukštu vertybiniu įsipareigojimu ir moraline misija, moksliniai tyrimai atskleidžia, kad būtent ši specifika gali sukurti papildomų korupcijos rizikų. Viena iš esminių priežasčių – organizacinės struktūros lankstumas ir neretai ribotas formalizavimas. Pažymėtina, jog NVO neturi aiškių hierarchinių struktūrų, standartizuotų vidaus procedūrų ar profesionalių stebėsenos mechanizmų, todėl jų veikla priklauso nuo individualaus vadovų ar darbuotojų sprendimų. Tokios organizacinės ypatybės gali sudaryti prielaidas neformaliems susitarimams, selektyviam informacijos teikimui ar savavališkam sprendimų priėmimui³⁷.

NVO sektorius taip pat pasižymi dideliu finansavimo šaltinių nevienalytiškumu. Organizacijos dažnai remiasi donorų, fondų, rėmėjų, tarptautinių organizacijų ar projektinių lėšų finansavimu, kuris yra nepastovus ir fragmentiškas. Tai sukuria vadinamąjį „finansinio priklausomumo ciklą“, kai siekiant išlaikyti finansavimą atsiranda paskatos modifikuoti veiklos rezultatus, iškraipyti duomenis ar suteikti neformalus paskatinimus partneriams ir donorams. Empiriniai tyrimai rodo, kad savarankiškai teikiamų NVO duomenų patikimumas yra nepastovus, o dalis organizacijų tendencingai teikia tik teigiamą informaciją, siekdamos prisitaikyti prie finansuotojų lūkesčių³⁸. Tokia informacijos selekcija yra tiesiogiai susijusi su galimu piktnaudžiavimu, nes apunkina realų organizacijos veiklos vertinimą ir kontrolę.

Svarbų vaidmenį NVO pažeidžiamumui vaidina ir vadinamasis „NVO aureolės efektas“, kurį identifikuoja šiuolaikiniai moksliniai tyrimai. Šis reiškinys apibūdina situaciją, kai NVO dėl savo moralinio įvaizdžio, socialinės misijos ir visuomenės paramos yra suvokiamos kaip savaime etiškos, todėl jų veikla dažnai nesulaukia tokios pat intensyvios priežiūros, kaip viešojo ar privataus sektorių. Tai gali sudaryti sąlygas neetiškam elgesiui, nes organizacijos nariai gali remtis moraliniu statusu kaip pasiteisinimu ar priedanga neskaidriems veiksams³⁹. Tyrimai atskleidžia, kad idealistinė organizacijų

³⁶ Burger, Ronelle, ir Trudy Owens. 2010. „Promoting Transparency in the NGO Sector: Examining the Availability and Reliability of Self-Reported Data.“ *World Development* 38 (9): 1263–1277. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2009.12.018>

³⁷ Helmer, Elena, ir Stuart H. Deming. 2011. „Non-Governmental Organizations: Anticorruption Compliance Challenges and Risks.“ *The International Lawyer* 45 (2): 597–630. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://scholar.smu.edu/til/vol45/iss2/2>

³⁸ Burger, Ronelle, ir Trudy Owens. 2010. „Promoting Transparency in the NGO Sector: Examining the Availability and Reliability of Self-Reported Data.“ *World Development* 38 (9): 1263–1277. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2009.12.018>

³⁹ De Bruin Cardoso, Isabel, Marco Meyer, ir Muel Kaptein. 2025. „Exploring the Dark Side of the NGO Halo: Relating NGO

misija neretai slepia vidinius interesų konfliktus, lojalumo hierarchijas ar favoritizmo praktikas, ypač mažesnėse arba šeiminio pobūdžio struktūrose. Galiausiai, NVO pažeidžiamumą stiprina ir jų veiklos tarptautinis pobūdis. Veikdamos skirtingose teisės sistemose ir kultūrose, organizacijos susiduria su nevienodais atskaitomybės standartais, o partnerių tinklai gali būti naudojami tarpininkavimo, įtakos mainų ar neformalių ryšių palaikymo schemoms. Tarptautinės donorystės kontekste gali atsirasti tarpininkų, kurie veikia kaip „projektų brokeriai“, formaliai neatstovaudami organizacijos, tačiau darydami įtaką finansavimo paskirstymui ar sprendimų priėmimui. Tokios situacijos didina netiesioginių kyšininkavimo formų tikimybę⁴⁰ - atsižvelgiant į šiuos aspektus, galima konstatuoti, kad NVO sektoriaus struktūriniai bruožai – lankstus valdymas, moralinės misijos įvaizdis, finansavimo priklausomybė, tarptautinė partnerystė ir riboti priežiūros mechanizmai – sukuria sąlygas specifinėms, dažnai subtilioms korupcijos formoms. Tai lemia, kad šio sektoriaus skaidrumo užtikrinimas reikalauja ne tik tradicinių kontrolės priemonių, bet ir gilesnio organizacinės kultūros, santykių dinamikos bei finansinių srautų analizės.

Apibendrinant galima teigti, kad NVO sektoriaus samprata, misija ir institucinė struktūra lemia dvilypį jo vaidmenį – viena vertus, NVO yra būtinas demokratinės visuomenės elementas, stiprinantis pilietinį dalyvavimą ir teikiantis reikšmingas socialines funkcijas, kita vertus, jų organizaciniai ypatumai kuria specifinį pažeidžiamumo korupcijai profilį. Lanksti valdymo struktūra, nevienodas procedūrų formalizavimas, riboti vidaus kontrolės ištekliai ir priklausomybė nuo donorystės sudaro sąlygas informacinėms asimetrijoms ir mažiau skaidriems sprendimams, o moralinės misijos įvaizdis gali tapti papildoma kliūtimi efektyviai priežiūrai. Tyrimai rodo, kad šios organizacijos nėra išimtis bendruose antikorporacinėse rizikose – priešingai, dėl specifinių finansavimo ir veiklos modelių jos dažnai susiduria su sudėtingomis, netiesioginio pobūdžio neskaidrios veiklos apraiškomis. Todėl išsamus NVO struktūrinių savybių suvokimas yra būtinas tolesnei korupcijos formų analizei ir veiksmingų prevencijos bei tyrimo metodų formavimui Lietuvos praktikoje.

Mission, Morals, and People to NGO Unethical Behavior.“ *Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. Paskelbta 2025 m. sausio 15 d. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://doi.org/10.1002/nvsm.70000>

⁴⁰ Muurlink, Olav, ir Steffen A. Macht. 2020. „Managing (out) Corruption in NGOs: A Case Study from the Bangladesh Delta.“ *Journal of Management & Organization* 26 (6): 1014–1029. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://doi.org/10.1017/jmo.2020.17>

1.2. Korupcijos ir kyšininkavimo formos NVO veikloje

Nevyriausybinių organizacijų sektoriuje pasireiškiančios korupcijos ir kyšininkavimo formos išsiskiria savo daugialypiškumu ir subtilumu, todėl jų identifikavimas ir analizė reikalauja platesnio teorinio bei praktinio požiūrio. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad tradicinės korupcijos kategorijos, taikomos viešajam ar privačiajam sektoriui, NVO aplinkoje įgauna specifines organizacines, psichologines ir struktūrines formas, susijusias su finansavimo priklausomybe, neformalia organizacijos kultūra, moralinės misijos aureole bei ribotu išoriniu reguliavimu⁴¹. Dėl šių priežasčių NVO korupcijos analizė negali apsiriboti vien kyšininkavimu siaurąja prasme – būtina įvertinti visą spektrą praktikų, kurios gali iškreipti organizacijos tikslus ir pakenkti jos viešajam patikimumui⁴².

Nepotizmas yra viena iš dažniausiai minimų korupcijos apraiškų, būdingų organizacijoms, kuriose trūksta standartizuotų atrankos procedūrų ir institucinių barjerų vadovų diskrecijai. Ši praktika pasireiškia šeimos narių ar artimųjų įdarbinimu, jiems palankiu projektinių lėšų skirstymu ar strateginių pozicijų suteikimu, nepaisant jų kompetencijos. Empiriniai tyrimai rodo, kad NVO, ypač mažesnės apimties organizacijose, nepotizmas neretai suvokiamas kaip „natūralus“ socialinių tinklų elementas, o ne kaip organizacinė rizika⁴³. Tačiau toks elgesys iškreipia organizacijos veiklos tikslus ir gali lemti interesų konfliktų bei neefektyvios kontrolės situacijas, mažinančias donorų ir visuomenės pasitikėjimą.

Su nepotizmu glaudžiai susijęs favoritizmas, kuris NVO kontekste pasireiškia platesnėmis formomis nei viešajame sektoriuje. Favoritizmo esmė – teikti prioritetą tam tikriems asmenims, grupėms ar partneriams ne pagal objektyvius kriterijus, o pagal lojalumą, socialinį artumą, ideologinius ryšius ar organizacijos vidinę hierarchiją⁴⁴. Dėl lankstaus vidaus valdymo ir ribotos priežiūros favoritizmas gali veikti kaip užslėptas mechanizmas, lemiantis viešųjų pirkimų rezultatų iškreipimą, projektų atrankos

⁴¹ Helmer, Elena, ir Stuart H. Deming. 2011. „Non-Governmental Organizations: Anticorruption Compliance Challenges and Risks.“ *The International Lawyer* 45 (2): 597–630. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://scholar.smu.edu/til/vol45/iss2/2>

⁴² Belmar, Fabián, ir Aldo Mascareño. 2025. „Corruption: An Uneven Field of Research—Between State and Private Topics.“ *Societies* 15 (7): 186. Paskelbta 2025 m. liepos 4 d. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://doi.org/10.3390/soc15070186>

⁴³ Muurlink, Olav, ir Steffen A. Macht. 2020. „Managing (out) Corruption in NGOs: A Case Study from the Bangladesh Delta.“ *Journal of Management & Organization* 26 (6): 1014–1029. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://doi.org/10.1017/jmo.2020.17>

⁴⁴ Belmar, Fabián, ir Aldo Mascareño. 2025. „Corruption: An Uneven Field of Research—Between State and Private Topics.“ *Societies* 15 (7): 186. Paskelbta 2025 m. liepos 4 d. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://doi.org/10.3390/soc15070186>

selektyvumą ar donoriškų lėšų skirstymą pagal subjektyvius kriterijus. Tai ypač aktualu tarptautiniuose projektuose, kur donorų kontrolė dažnai yra fragmentiška.

Viena sudėtingiausių ir subtiliausių NVO korupcijos formų yra tarpininkavimas (brokerage corruption). Tarpininkavimas pasireiškia tais atvejais, kai asmenys ar grupės veikia kaip neformalūs „tiltai“ tarp NVO ir finansuotojų, valstybės institucijų, partnerių ar verslo subjektų, darydami įtaką sprendimų priėmimui mainais į asmeninę naudą⁴⁵. Šios praktikos gali būti maskuojamos kaip konsultacinės paslaugos, projektų partnerystė ar mediavimas donorystės procese. Tarpininkavimo korupcija ypač dažna regionuose, kur valstybės priežiūra yra silpnesnė, o donorų finansavimas priklauso nuo tarpininkų gebėjimo „užtikrinti“ projektų prioritetus. Tai patvirtina Muurlink ir Macht tyrimas Bangladeše, atskleidęs, kad būtent tarpininkavimo grandys sudaro didžiausią korupcijos riziką NVO veikloje⁴⁶. Svarbu pabrėžti, jog interesų konfliktai NVO sektoriuje dažniausiai kyla dėl struktūrinio organizacijų lankstumo, kai vadovai ar valdybos nariai užima kelias tarpusavyje susijusias pozicijas arba turi finansinių ryšių su paslaugų teikėjais. Henriques, Velarde ir Pesqueira (2021)⁴⁷ empiriškai pagrindė, kad mišrioje partnerystėje (NVO–verslas) interesų konfliktai yra vienas esminių korupcinės rizikos veiksnių, ypač kai finansavimo šaltiniai yra susiję su socialiniais ar ekonominiais mainais. Lietuvos teisinis reguliavimas šioje srityje nėra pakankamai detalus – nors NVO nepatenka į valstybės tarnybos kategoriją, VPIDVTĮ principai rodo, kad interesų konfliktų deklaravimas yra būtinas siekiant skaidrumo. Vis dėlto praktikoje tokios deklaracijos vykdomos retai arba nėra aiškiai reglamentuotos.

NVO sektoriuje itin paplitusios netiesioginio kyšininkavimo formos, kurios skiriasi nuo klasikinio kyšininkavimo tuo, kad kyšis suteikiamas ne pinigų, o paslaugų, materialinės paramos, simbolinių paskatinimų ar organizacinių privilegijų forma. Tarptautinės organizacijos, tokios kaip UNODC, pabrėžia, kad netiesioginiai kyšiai dažniausiai pasireiškia privataus sektoriaus ir mišrių funkcijų veikloje, kur ribos tarp teisėtų ir neteisėtų paskatų tampa sunkiau identifikuojamos⁴⁸. NVO atveju tai gali būti kelionių apmokėjimas, konferencijų finansavimas, įrangos dovanojimas, paslaugų suteikimas be rinkos kainos ar

⁴⁵ De Bruin Cardoso, Isabel, Marco Meyer, ir Muel Kaptein. 2025. „Exploring the Dark Side of the NGO Halo: Relating NGO Mission, Morals, and People to NGO Unethical Behavior.“ *Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. Paskelbta 2025 m. sausio 15 d. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://doi.org/10.1002/nvsm.70000>

⁴⁶ Muurlink, Olav, ir Steffen A. Macht. 2020. „Managing (out) Corruption in NGOs: A Case Study from the Bangladesh Delta.“ *Journal of Management & Organization* 26 (6): 1014–1029. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://doi.org/10.1017/jmo.2020.17>

⁴⁷ Henriques, Irene, Diana L. Velarde, ir Luciana Pesqueira. 2021. „The Impact of Corruption and Poverty on NGO–Business Collaboration in Mexico.“ *Voluntas* 32: 881–893. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://doi.org/10.1007/s11266-021-00363-5>

⁴⁸ United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC). 2020. *Anti-Corruption Module 5: Preventing Private Sector Corruption*. New York: United Nations. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://www.unodc.org/e4j/fr/anti-corruption/module-5/key-issues/preventing-private-sector-corruption.html>

projektų prioritetų suteikimas mainais į paslaugas. Tokios praktikos paraštėse atsiranda „pilkoji zona“, kurioje atrodytų teisėtos veiklos tampa korupcijos įrankiais.

Kita svarbi korupcijos forma yra fiktyvi veikla, kai organizacijos pateikia iškreiptas ataskaitas, deklaruoja neįvykdytus projektus, suklautoja dalyvių skaičius ar veiklų rezultatus siekdamas pateisinti gautą finansavimą. Burger ir Owens (2010)⁴⁹ tyrimai rodo, kad didelė dalis NVO informaciją teikia selektyviai, o savarankiškai skelbiami duomenys dažnai neatitinka realių rezultatų. Fiktyvios veiklos formos komplikuoja NVO kontrolę ir įrodomuosius procesus, nes pagrindiniai dokumentai yra pačios organizacijos sukuriami. Tokios situacijos atveria galimybes finansiniams nusikaltimams, sukčiavimui ir lėšų pasisavinimui.

Institucinis piktnaudžiavimas apima situacijas, kai NVO vadovai piktnaudžiauja savo turima sprendimų laisve, nesudarydami galimybių veiksmingai vidaus kontrolei, ignoruodami skaidrumo principus ar savavališkai priimdami sprendimus dėl finansų paskirstymo. Cardoso ir kt. (2025)⁵⁰ įvardija šią formą kaip vieną labiausiai paplitusių įstaigose, kur nėra nepriklausomos valdybos ar išorinių priežiūros organų. „NVO aureolės efektas“, apie kurį rašo De Bruin Cardoso, Meyer ir Kaptein (2025)⁵¹, taip pat prisideda prie institucionalizuoto piktnaudžiavimo, kai organizacijos moralinis įvaizdis tampa priedanga neetiškiems sprendimams. Tarptautiniai dokumentai, tokie kaip UNCAC (2003)⁵², OECD antikorupcijos gairės (2018)⁵³ ir GRECO rekomendacijos (2022)⁵⁴, aiškiai nurodo, kad šios korupcijos formos privalo būti identifikuojamos ne tik viešajame, bet ir trečiajame sektoriuje. STT analizė Lietuvoje taip pat rodo, kad NVO sektoriaus rizikų identifikavimas iki šiol yra fragmentiškas ir nėra įtrauktas į sisteminius korupcijos prevencijos vertinimus⁵⁵. Tai reiškia, kad korupcijos formų įvairovė šiame

⁴⁹ Burger, Ronelle, ir Trudy Owens. 2010. „Promoting Transparency in the NGO Sector: Examining the Availability and Reliability of Self-Reported Data.“ *World Development* 38 (9): 1263–1277. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2009.12.018>

⁵⁰ De Bruin Cardoso, Isabel, Marco Meyer, ir Muel Kaptein. 2025. „Exploring the Dark Side of the NGO Halo: Relating NGO Mission, Morals, and People to NGO Unethical Behavior.“ *Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. Paskelbta 2025 m. sausio 15 d. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://doi.org/10.1002/nvsm.70000>

⁵¹ De Bruin Cardoso, Isabel, Marco Meyer, ir Muel Kaptein. 2025. „Exploring the Dark Side of the NGO Halo: Relating NGO Mission, Morals, and People to NGO Unethical Behavior.“ *Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. Paskelbta 2025 m. sausio 15 d. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://doi.org/10.1002/nvsm.70000>

⁵² „Jungtinių Tautų konvencija prieš korupciją (UNCAC)“ 2003 m. spalio 31 d. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 25 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.289015>

⁵³ Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). 2018. *OECD Strategic Approach to Combating Corruption and Promoting Integrity*. Paris: OECD Publishing. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2017/05/oecd-strategic-approach-to-combating-corruption-and-promoting-integrity_bdce8d43/73a74235-en.pdf

⁵⁴ Group of States against Corruption (GRECO). 2022. *Fifth Evaluation Round: Preventing Corruption and Promoting Integrity in Central Governments (Top Executive Functions) and Law Enforcement Agencies — Evaluation Report: Lithuania*. Strasbūras: Europos Taryba. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://rm.coe.int/fifth-evaluation-round-preventing-corruption-and-promoting-integrity-i/1680a6420a>

⁵⁵ Specialiųjų tyrimų tarnyba. 2025. „Lithuania’s Progress in Anti-Corruption: Resource Centre.“ Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://www.stt.lt/en/analytical-anti-corruption-intelligence/lithuanias-progress-in-anti-corruption-resource-center/776>

sektoriuje išlieka nepakankamai ištirta, o jų identifikavimas reikalauja kryptingesnio teisinio ir kriminalistinio metodo.

Apibendrinant, NVO sektoriuje pasireiškiančios korupcijos formos yra ne tik įvairios, bet ir struktūriškai specifinės, glaudžiai susijusios su organizaciniais ryšiais, finansavimo priklausomybe ir ribota priežiūra. Nepotizmas, favoritizmas, tarpininkavimas, interesų konfliktai, netiesioginis kyšininkavimas, fiktyvios veiklos organizavimas ir instituciniai piktnaudžiavimai sudaro pagrindinį rizikų spektrą, kuris gali lemti tiek individualius, tiek sisteminius korupcinius procesus. Šių formų identifikavimas yra būtina sąlyga siekiant efektyvios korupcijos prevencijos ir ikiteisminio tyrimo metodikos tobulinimo Lietuvos kontekste.

1.3. Tarptautiniai skaidrumo ir atsakomybės standartai (UNCAC, UNODC, OECD, GRECO)

Tarptautiniai skaidrumo ir atsakomybės standartai sudaro vientisą normatyvinę bazę, reglamentuojančią valstybės ir įvairių sektorių—tarp jų ir nevyriausybinių organizacijų (NVO)—pareigas korupcijos prevencijos srityje. Nors dauguma dokumentų formaliai orientuoti į viešąjį sektorių, jose įtvirtintos nuostatos tiesiogiai taikytinos ir NVO, ypač toms organizacijoms, kurios administruoja viešąsias lėšas, teikia socialines paslaugas ar įgyvendina tarptautinius projektus. Tarptautinės institucijos—UNCAC, UNODC, OECD ir GRECO—akcentuoja, kad trečiasis sektorius turi veikti pagal analogiškus skaidrumo standartus kaip ir viešosios institucijos, nes jų veiklos neskaidrumas gali turėti tiesioginę įtaką viešojo intereso apsaugai, donorų pasitikėjimui ir valstybės antikorupcinės sistemos efektyvumui.

UNCAC konvencija laikoma išsamiausiu pasauliniu dokumentu, reglamentuojančiu kovą su korupcija įvairiuose sektoriuose, apimančiu tiek prevenciją, tiek baudžiamąjį persekiojimą, tiek tarptautinį teisinį bendradarbiavimą⁵⁶. Konvencijos II skyriuje akcentuojama prevencijos svarba, o 12 straipsnis aiškiai pabrėžia privačiojo ir ne pelno sektorių pareigas užtikrinti veiklos skaidrumą, finansų kontrolę, nepriklausomą auditą ir vidinius atskaitomybės mechanizmus⁵⁷. Ši nuostata įtvirtina reikalavimą NVO veikloje taikyti formalizuotas procedūras, susijusias su lėšų administravimu, duomenų viešinimu ir finansinių operacijų dokumentavimu, ypač tais atvejais, kai organizacijos administruoja viešąjį ar tarptautinį finansavimą. Konvencijos 13 straipsnyje papildomai pabrėžiama pilietinės visuomenės institucijų vaidmuo kovojant su korupcija, kartu implikuojant, kad tokios organizacijos privalo būti

⁵⁶ „Jungtinių Tautų konvencija prieš korupciją (UNCAC)“ 2003 m. spalio 31 d. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 25 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.289015>

⁵⁷ „Jungtinių Tautų konvencija prieš korupciją (UNCAC)“ 2003 m. spalio 31 d. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 25 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.289015>

etiškai nepriekaištingos ir veikti pagal aukščiausius skaidrumo standartus⁵⁸. Tokiu būdu NVO atsiduria dvigubo vaidmens situacijoje—jos turi prisidėti prie korupcijos mažinimo visuomenėje, tačiau taip pat pačios privalo būti atskaitingos ir patikimos.

UNODC Anti-Corruption Module 5 pateikia dar detalesnį požiūrį į korupcijos prevenciją mišrioje ir ne pelno organizacijose, akcentuodamas, kad trečiasis sektorius ypač pažeidžiamas netiesioginio kyšininkavimo formų, kurios dažnai sunkiau identifikuojamos ir reikalauja specializuotų kontrolės metodų⁵⁹. Module nurodoma, kad tokios formos apima paslaugų mainus, tarpininkų įsitraukimą, įtakos pardavimą, nepiniginį atsidėkojimą ir kitus subtilius korupcinio elgesio modelius, pasireiškiančius organizacijose, kuriose sprendimai priimami informaliuose tinkluose⁶⁰. UNODC taip pat pabrėžia būtinybę taikyti vidaus kontrolės priemones, rizikų analizę ir interesų konfliktų deklaravimą, nes būtent interesų neskaidrumas laikomas vienu dažniausių korupcijos veiksnių mišraus pobūdžio organizacijose⁶¹. Trečiasis sektorius pagal UNODC priskiriamas prie „funkciškai jautrių“ organizacijų, kurioms rekomenduojama įdiegti etikos kodeksus, stiprinti vadovybės atsakomybę, kurti informacijos viešinimo protokolus ir užtikrinti skaidrią finansų apskaitą.

OECD dokumentai suteikia platesnę antikorpūcinės sistemos perspektyvą, pabrėždami, kad korupcijos prevencija nėra vien teisinis veiksmas, bet platesnis organizacinės kultūros, finansų valdymo ir valdymo kokybės elementų derinys⁶². OECD skaidrumo sistema paremta trimis pagrindiniais principais: 1) skaidrumu, 2) integralumu, 3) atsakomybe. OECD rekomenduoja NVO sukurti aiškius sprendimų priėmimo, finansų administravimo ir viešos atskaitomybės procesus, nurodydama, kad organizacijos, gaunančios valstybės ar tarptautinių fondų lėšas, turi būti vertinamos pagal tokį pat kontrolės lygį kaip ir viešosios institucijos⁶³. Naujesnėse 2025 m. OECD rekomendacijose pabrėžiama, kad mišraus

⁵⁸ „Jungtinių Tautų konvencija prieš korupciją (UNCAC)“ 2003 m. spalio 31 d. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 25 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.289015>

⁵⁹ United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC). 2020. *Anti-Corruption Module 5: Preventing Private Sector Corruption*. New York: United Nations. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://www.unodc.org/e4j/fr/anti-corruption/module-5/key-issues/preventing-private-sector-corruption.html>

⁶⁰ United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC). 2020. *Anti-Corruption Module 5: Preventing Private Sector Corruption*. New York: United Nations. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://www.unodc.org/e4j/fr/anti-corruption/module-5/key-issues/preventing-private-sector-corruption.html>

⁶¹ United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC). 2020. *Anti-Corruption Module 5: Preventing Private Sector Corruption*. New York: United Nations. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://www.unodc.org/e4j/fr/anti-corruption/module-5/key-issues/preventing-private-sector-corruption.html>

⁶² Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). 2018. *OECD Strategic Approach to Combating Corruption and Promoting Integrity*. Paris: OECD Publishing. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2017/05/oecd-strategic-approach-to-combating-corruption-and-promoting-integrity_bdce8d43/73a74235-en.pdf

⁶³ Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). 2018. *OECD Strategic Approach to Combating Corruption and Promoting Integrity*. Paris: OECD Publishing. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2017/05/oecd-strategic-approach-to-combating-corruption-and-promoting-integrity_bdce8d43/73a74235-en.pdf

finansavimo organizacijos turi taikyti nepriklausomą auditą, vykdyti donorų finansų stebėseną, skelbti visus finansinius šaltinius ir užtikrinti viešą projektų rezultatų prieigą⁶⁴. OECD dokumentai taip pat akcentuoja būtinybę stiprinti rizikų žemėlapius, vidaus kontrolės mechanizmus ir procedūrų formalizavimą, nes tai mažina piktnaudžiavimo ir netiesioginio kyšininkavimo rizikas⁶⁵.

GRECO vertinimai papildo tarptautinių standartų sistemą regionine Europos perspektyva. GRECO ataskaitose Lietuvai nuolat pabrėžiama būtinybė stiprinti skaidrumo standartus netipinėse srityse, kuriose viešojo administravimo kontrolė nėra tiesiogiai taikoma, o tai apima ir trečiąjį sektorių⁶⁶. GRECO rekomenduoja įtvirtinti privalomą interesų konfliktų deklaravimą, finansinių ataskaitų skaidrinimą ir nepriklausomų audito mechanizmų taikymą visoms organizacijoms, kurių veikla susijusi su viešuoju interesu ar viešosiomis lėšomis⁶⁷. Šios rekomendacijos aktualios ir Lietuvos NVO, nes šalies teisiniai dokumentai—Asociacijų įstatymas⁶⁸ ir Viešųjų įstaigų įstatymas⁶⁹—numato tik bazinius veiklos skaidrumo reikalavimus, kurie nėra prilyginami tarptautiniams standartams.

Tarptautinės institucijos taip pat akcentuoja donorų atsakomybės stiprinimo svarbą. Pasaulio Banko ataskaitoje teigiama, kad mišraus pobūdžio organizacijos dažnai tampa tarpininkų, konsultantų ir partnerių tinklų dalimi, o šie tinklai gali slėpti tarpininkavimo korupcijos formas, kurios sudėtingesnės nei tradicinės kyšininkavimo schemas⁷⁰. ES OLAF platforma išskiria, kad projektinių lėšų administravimas kelia specifines rizikas, susijusias su fiktyviais biudžetais, falsifikuotais atsiskaitymais ir neatskleistais interesų konfliktais⁷¹. Transparency International analizė taip pat patvirtina, kad didžiausia

⁶⁴ „OECD Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions“ 1997. OECD/LEGAL/0293. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 25 d. <https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/205/205.en.pdf>

⁶⁵ Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). 2018. *OECD Strategic Approach to Combating Corruption and Promoting Integrity*. Paris: OECD Publishing. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2017/05/oecd-strategic-approach-to-combating-corruption-and-promoting-integrity_bdce8d43/73a74235-en.pdf

⁶⁶ Group of States against Corruption (GRECO). 2022. *Fifth Evaluation Round: Preventing Corruption and Promoting Integrity in Central Governments (Top Executive Functions) and Law Enforcement Agencies — Evaluation Report: Lithuania*. Strasbūras: Europos Taryba. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://rm.coe.int/fifth-evaluation-round-preventing-corruption-and-promoting-integrity-i/1680a6420a>

⁶⁷ Group of States against Corruption (GRECO). 2009. *Third Evaluation Round: Evaluation Report on Lithuania (Transparency of Party Funding)*. Strasbūras: Council of Europe. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 26 d. <https://rm.coe.int/16806c761d>

⁶⁸ Lietuvos Respublikos asociacijų įstatymas“ 2004 m. sausio 22 d. Nr. IX-1969. Žin., 2004, Nr. 25-745. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 20 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.226938/asr>

⁶⁹ „Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų įstatymo Nr. I-1428 1, 12, 20, 22, 23, 25 ir 28 straipsnių pakeitimo, įstatymo papildymo 231 straipsniu ir IV skyriaus pavadinimo pakeitimo įstatymas“ 2024 m. birželio 25 d. Nr. XIV-2817. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 20 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/becc88b0338f11efb121d2fe3a0eff27>

⁷⁰ World Bank. 2025. „World Bank Group Partnerships for Anticorruption Global Forum 2025 Report.“ Žiūrėta 2025 m. lapkričio 26 d. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099626111102541840/pdf/IDU-2167ccf5-3a51-4522-9996-02f96b3f0f5f.pdf>

⁷¹ Europos Komisija. 2025. „OLAF – Kovos su sukčiavimu platforma (Anti-Fraud Office).“ Žiūrėta 2025 m. lapkričio 26 d. https://anti-fraud.ec.europa.eu/index_lt

rizika kyla organizacijose, kurios neturi stiprių vidaus kontrolės mechanizmų ir teikia selektyvią informaciją apie veiklos rezultatus⁷².

Tarptautinių organizacijų pozicijos dera su kriminalistikos literatūra, kuri akcentuoja faktinių duomenų, socialinių ryšių tinklų ir finansinių operacijų analizę kaip esminius metodus tiriant korupciją mišriuose sektoriuose. Lietuvos mokslininkai nurodo⁷³, kad netiesiogines korupcijos formas galima identifikuoti tik taikant specializuotas tyrimo technikas, apimančias dokumentų analizę, finansų srautų rekonstrukciją ir veiklos kontekstų modeliavimo metodus⁷⁴.

Apibendrinant galima teigti, kad tarptautiniai skaidrumo ir atsakomybės standartai formuoja nuoseklų reikalavimų rinkinį, įpareigojantį NVO užtikrinti ne tik finansų kontrolę ir interesų deklaravimą, bet ir aiškias vidaus procedūras, rizikų analizę, nepriklausomą auditą bei viešą atskaitomybę. Šie dokumentai pabrėžia, kad trečiasis sektorius turi veikti pagal aukštesnius etiškumo ir skaidrumo kriterijus, nes jo veikla tiesiogiai susijusi su viešuoju interesu ir donorų pasitikėjimu. Tarptautinė normatyvinė bazė taip pat sudaro prielaidas išsamesnei teisinei ir kriminalistinei analizei, leidžiančiai tiksliau įvertinti NVO pažeidžiamumą įvairioms korupcijos formoms ir nustatyti būtinus prevencinius mechanizmus sektorinei atsparai stiprinti.

1.4. NVO kyšininkavimo specifika: tiesioginės ir netiesioginės apraiškos

Nevyriausybinių organizacijų (NVO) korupcija pasižymi išskirtine specifika, kuri aiškiai skiriasi nuo viešojo ir privataus sektorių korupcinių procesų dėl skirtingos organizacinės struktūros, finansavimo modelio, atskaitomybės standartų ir socialinio vaidmens. Tyrimai rodo, kad NVO veiklos misija, vertybinė orientacija ir visuomenės suteikiamas moralinis pasitikėjimas lemia kitokį korupcijos pasireiškimo pobūdį nei valstybės institucijose ar verslo organizacijose⁷⁵. Viešojo sektoriaus korupcija dažniausiai siejama su oficialių galių piktnaudžiavimu ir sprendimų priėmimo monopolium, privačiame sektoriuje – su ekonominių naudų siekiu ir konkurencijos iškraipymais, tuo tarpu NVO korupcija

⁷² Transparency International. 2024. „How Transparency International fought corruption in 2024.“ Žiūrėta 2025 m. lapkričio 26 d. <https://www.transparency.org/en/news/how-transparency-international-fought-corruption-in-2024>

⁷³ Mykolo Romerio universitetas. 2012. „Kriminalistika: teorija ir technika.“ Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 26 d. https://www.academia.edu/100025649/Kriminalistika_teorija_ir_tehnika

⁷⁴ Šalčius, Marijus, Edita Gruodytė ir Gediminas Bučiūnas. 2017. „Ikiteisminis tyrimas: procesiniai, kriminalistiniai ir praktiniai aspektai.“ Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas / Mykolo Romerio universitetas. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 26 d. https://www.researchgate.net/publication/351064576_Ikiteisminis_tyrimas_procesiniai_kriminalistiniai_ir_praktiniai_aspektai

⁷⁵ De Bruin Cardoso, Isabel, Marco Meyer, ir Muel Kaptein. 2025. „Exploring the Dark Side of the NGO Halo: Relating NGO Mission, Morals, and People to NGO Unethical Behavior.“ *Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. Paskelbta 2025 m. sausio 15 d. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://doi.org/10.1002/nvsm.70000>

atsiranda labiau dėl informacinio asimetriškumo, neformalios vidinės kultūros ir silpnesnės institucinės kontrolės⁷⁶.

Vienas iš esminių NVO korupcijos bruožų – netiesioginių kyšininkavimo formų dominavimas, kuris paaiškinamas organizacijų valdymo specifika ir finansinių paskatų pobūdžiu. Skirtingai nei viešajame sektoriuje, kur kyšininkavimas dažniausiai turi aiškų ekonominį tikslą, NVO sektoriuje didelė dalis neskaidrių praktikų kyla iš tarpininkavimo, asmeninių ryšių, paslaugų mainų ar nefinansinio atlygio mechanizmų⁷⁷. Netiesioginis kyšis gali pasireikšti kaip paslaugų suteikimas, įdarbinimo galimybė, projektų partnerystė, palankus sprendimas ar selektyvus informacijos teikimas – visa tai dažnai sunkiai patenka į tradicinių korupcijos rodiklių apibrėžtis⁷⁸. Tokios apraiškos yra mažiau pastebimos ir sunkiau kriminalistiškai įrodinėjamos, nes neturi aiškių piniginių srautų ar formalių įsipareigojimų. Šiame kontekste reikšminga E. Lipnicko kyšininkavimo ikiteisminio tyrimo kriminalistinės metodikos koncepcija, kurioje pabrėžiama, kad kyšininkavimo veikų tyrimas negali būti siejamas vien su tiesioginio kyšio perdavimo fakto nustatymu. Autorius kyšininkavimo tyrimą sieja su nusikalstamos veikos mechanizmu, tipinių tyrimo situacijų, kriminalistinių versijų ir taktinių kombinacijų analize, leidžiančia atskleisti latentiškas bei maskuojamas korupcinio pobūdžio veikas. Ši įžvalga ypač aktuali NVO sektoriui, nes neteisėta nauda čia dažnai gali būti reiškiamą netiesiogiai – per paslaugų mainus, partnerystes, tarpininkavimą, paramos administravimą ar kitus formaliai teisėtus organizacinius sprendimus, todėl NVO kyšininkavimo specifikos analizėje svarbu vertinti ne tik pačią naudą, bet ir jos ryšį su sprendimų priėmimo procesu, faktine įtaka bei organizacijos vidaus santykių struktūra⁷⁹.

Netiesioginių formų dominavimą paaiškina ir NVO finansavimo modelis, paremtas donoryste, projektinėmis lėšomis ir išorine parama. Finansinė priklausomybė lemia situacijas, kai kyšininkavimo apraiškos susijusios ne su asmeniniu turtiniu praturtėjimu, o su siekiu išlaikyti finansavimą, įtikti donorams ar gauti papildomus išteklius organizacijos veiklai⁸⁰. Tokiuose kontekstuose kyšis gali būti suprantamas kaip mainų sandoris, kuriame donorams ar partneriams suteikiamos privilegijos, prieiga prie sprendimų ar įtaka projektų įgyvendinimui. Donorinės priklausomybės situacijose atsiranda ir „projektų

⁷⁶ Helmer, Elena, ir Stuart H. Deming. 2011. „Non-Governmental Organizations: Anticorruption Compliance Challenges and Risks.“ *The International Lawyer* 45 (2): 597–630. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://scholar.smu.edu/til/vol45/iss2/2>

⁷⁷ Muurlink, Olav, ir Steffen A. Macht. 2020. „Managing (out) Corruption in NGOs: A Case Study from the Bangladesh Delta.“ *Journal of Management & Organization* 26 (6): 1014–1029. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://doi.org/10.1017/jmo.2020.17>

⁷⁸ Henriques, Irene, Diana L. Velarde, ir Luciana Pesqueira. 2021. „The Impact of Corruption and Poverty on NGO–Business Collaboration in Mexico.“ *Voluntas* 32: 881–893. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://doi.org/10.1007/s11266-021-00363-5>

⁷⁹ Lipnickas, Ernestas. 2006. *Šiuolaikinės kyšininkavimo ikiteisminio tyrimo kriminalistinės metodikos koncepcija: samprata ir ypatumai Lietuvoje*. Daktaro disertacija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Žiūrėta 2026 m. gegužės 6 d. <https://www.lituanistika.lt/content/6283>

⁸⁰ Burger, Ronelle, ir Trudy Owens. 2010. „Promoting Transparency in the NGO Sector: Examining the Availability and Reliability of Self-Reported Data.“ *World Development* 38 (9): 1263–1277. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2009.12.018>

brokerių“ reiškiny – neformalūs tarpininkai, kurie disponuoja informacija apie finansavimo galimybes ir gali manipuluoti projektų atrankos procesais⁸¹.

NVO korupcijos specifiką didina ir vadinamasis „aureolės efektas“, kuris akademiniėje literatūroje apibrėžiamas kaip tendencija organizacijas laikyti etiškomis vien dėl jų deklaruojamos misijos ar socialinio tikslo⁸². Šis efektas mažina išorės priežiūros intensyvumą, o viduje kuria aplinką, kurioje piktnaudžiavimo formos gali būti ignoruojamos, marginalizuojamos arba laikomos „mažareikšmėmis“. Aureolės efektas ypatingai stiprus mažose ar šeiminėse NVO, kur sprendimų priėmimas grindžiamas asmeniniais santykiais, lojalumu ir neformalumu. Tokiuose kontekstuose atsiranda palanki terpė nepotizmui, favoritizmui, interesų konfliktams ir atsakomybės vengimui, kuriuos darbuotojai dažnai suvokia ne kaip korupcijos formas, o kaip „bendruomeniškumo“ ar „lojalumo“ išraišką⁸³.

Kita svarbi NVO korupcijos ypatybė – riboti instituciniai kontrolės mechanizmai. Daugelyje organizacijų trūksta profesionalios finansų apskaitos, vidinių auditų, aiškinamosios informacijos deklaravimo procedūrų ir formalių etikos kodeksų, o tai didina tiek sąmoningų, tiek struktūrinių piktnaudžiavimo veikų tikimybę⁸⁴. Lietuvos kontekste šią problemą atspindi ir fragmentiškas teisinis reguliavimas: nors egzistuoja NVO plėtros, labdaros ir paramos, interesų derinimo ar finansinės atskaitomybės įstatymai, jie nėra integruoti į vieningą prevencinę sistemą, o jų taikymas priklauso nuo organizacijos dydžio ir pajėgumų⁸⁵.

Svarbu pastebėti, kad NVO korupcija dažnai yra hibridinės prigimties, jungiant tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus elementus. Pavyzdžiui, projektais finansuojamos NVO gali būti įtrauktos į viešuosius pirkimus, administruoti ES fondų lėšas arba vykdyti paslaugų delegavimą valstybės vardu. Šiose situacijose atsiranda mišrios rizikos – iš vienos pusės kyla interesų konfliktai, iš kitos – atsiranda galimybė manipuluoti pirkimų procedūromis, daryti įtaką galutinių naudos gavėjų pasirinkimui ar formuoti priklausomybės santykius su partneriais ir tiekėjais⁸⁶. Ši hibridinė aplinka paaiškina, kodėl NVO

⁸¹ Muurlink, Olav, ir Steffen A. Macht. 2020. „Managing (out) Corruption in NGOs: A Case Study from the Bangladesh Delta.“ *Journal of Management & Organization* 26 (6): 1014–1029. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://doi.org/10.1017/jmo.2020.17>

⁸² De Bruin Cardoso, Isabel, Marco Meyer, ir Muel Kaptein. 2025. „Exploring the Dark Side of the NGO Halo: Relating NGO Mission, Morals, and People to NGO Unethical Behavior.“ *Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. Paskelbta 2025 m. sausio 15 d. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://doi.org/10.1002/nvsm.70000>

⁸³ Belmar, Fabián, ir Aldo Mascareño. 2025. „Corruption: An Uneven Field of Research—Between State and Private Topics.“ *Societies* 15 (7): 186. Paskelbta 2025 m. liepos 4 d. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://doi.org/10.3390/soc15070186>

⁸⁴ Helmer, Elena, ir Stuart H. Deming. 2011. „Non-Governmental Organizations: Anticorruption Compliance Challenges and Risks.“ *The International Lawyer* 45 (2): 597–630. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://scholar.smu.edu/til/vol45/iss2/2>

⁸⁵ „Lietuvos Respublikos nevyriausybių organizacijų plėtros įstatymas“ 2013 m. gruodžio 19 d. Nr. XII-717. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 20 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.463439>

⁸⁶ Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). 2018. *OECD Strategic Approach to Combating Corruption and Promoting Integrity*. Paris: OECD Publishing. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2017/05/oecd-strategic-approach-to-combating-corruption->

korupcija ne visada sutampa su grynai viešosios valdžios ar grynai komercinėmis korupcijos formomis. Taigi NVO kyšininkavimo specifika atsiskleidžia per dominuojančias netiesiogines piktnaudžiavimo formas, susiformavusias iš finansinės priklausomybės, silpno formalizavimo, ribotos išorės priežiūros bei „aureolės efekto“. Dėl šių veiksnių NVO sektoriaus korupcija dažniausiai yra mažiau akivaizdi, labiau susijusi su paslaugų mainais, įtakos naudojimu, interesų konfliktais ir neformaliais sprendimais. Toks specifinis kontekstas lemia būtinybę taikyti specializuotus kriminalistinius ir organizacinius tyrimo metodus, kurie gebėtų identifikuoti subtilius, struktūriškai paslėptus kyšininkavimo modelius, būdingus trečiajam sektoriui⁸⁷.

Apibendrinant galima teigti, kad NVO kyšininkavimo specifika formuojama unikalaus sektoriaus struktūrinių, finansinių ir kultūrinių veiksnių sąveikos. Skirtingai nei viešajame ar privačiajame sektoriuose, NVO korupcinės veikos dažniausiai pasireiškia netiesioginėmis formomis – tarpininkavimu, nefinansiniais mainais, interesų konfliktais ar vidiniu favoritizmu, kurie yra sunkiau identifikuojami ir įrodomi. Šias praktikas stiprina „aureolės efektas“, sukuriantis klaidingą organizacijų moralinio imuniteto įspūdį ir mažinantis kontrolės intensyvumą, taip pat donorinis finansavimo modelis, generuojantis priklausomybės ir neformalios įtakos mechanizmus. Ribota vidaus kontrolė, procedūrinis neapibrėžtumas ir informacinė asimetrija lemia, kad NVO korupcija įgauna subtilias, dažnai struktūrines formas, kurias būtina vertinti ne tik teisiniu, bet ir kriminalistiniu bei organizaciniu požiūriais. Ši specifika sudaro prielaidas tolesnei detaliai sektoriaus rizikų ir tyrimo metodikos analizei.

[and-promoting-integrity_bdce8d43/73a74235-en.pdf](#)

⁸⁷ Šatienė, Gintarė. 2008. *Korupcinių nusikaltimų tyrimo metodika: teoriniai ir praktiniai aspektai*. Daktaro disertacija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

2. TEISINIS IR KRIMINALISTINIS KYŠININKAVIMO NVO VEIKLOJE VERTINIMAS

Šiame skyriuje pereinama nuo teorinių korupcijos ir kyšininkavimo NVO sektoriuje įžvalgų prie empiriškai ir normatyviai pagrįsto teisinio bei kriminalistinio vertinimo. Skyriaus tikslas – remiantis pozityviaja teise, teismų praktika, nusikalstamumo statistikos duomenimis ir tarptautiniais tyrimais, atskleisti, kaip kyšininkavimo apraiškos nevyriausybinių organizacijų veikloje pasireiškia, yra identifikuojamos ir vertinamos Lietuvos teisinėje sistemoje. Papildomai svarbu pažymėti, kad šis vertinimas grindžiamas ne tik baudžiamosios teisės normomis ir teismų praktika, bet ir instituciniais duomenimis apie NVO politikos formavimą Lietuvoje bei pačio sektoriaus skaidrumo refleksija, kuri atsiskleidžia tiek viešosios politikos informacijoje, tiek nevyriausybinių organizacijų atliktuose tyrimuose bei veiklos ataskaitose. Pirmajame poskyryje analizuojamas kyšininkavimo teisinis reglamentavimas, įvertinant ne tik baudžiamosios teisės normas ir NVO veiklą reguliuojančią specialiąją teisinę bazę, bet ir jų taikymo ribas bei galimą kriminogeninį poveikį NVO sektoriui. Antrajame poskyryje, remiantis kriminalistikos teorija, praktine tyrimų patirtimi ir prieinamais empiriniais duomenimis, nagrinėjami NVO valdymo ypatumai, kriminalistinės tyrimo kliūtys ir latentiskumo veiksniai, darantys įtaką korupcinių nusikalstamų veikų atskleidimui. Trečiajame poskyryje aptariami tipiniai kyšininkavimo modeliai NVO veikloje, juos siejant su tarptautinių (įskaitant Bangladešo, Meksikos ir kitų valstybių) tyrimų įžvalgomis bei Lietuvos teismų praktika, siekiant identifikuoti pasikartojančius mechanizmus ir jų reikšmę nacionaliniam kontekstui. Tokiu būdu skyrius orientuojamas ne tik į normų ir teorinių konstrukcijų analizę, bet ir į faktinį kyšininkavimo reiškinių NVO sektoriuje pagrindimą, sudarant prielaidas vėlesnei ikiteisminio tyrimo problematikos ir empirinių rezultatų analizei.

2.1. Kyšininkavimo teisinis reglamentavimas ir NVO veiklą reguliuojanti bazė

Kyšininkavimo kriminalizavimas Lietuvos teisėje pirmiausia grindžiamas baudžiamosios teisės normomis, kurios siekia apsaugoti viešuosius interesus nuo sprendimų „pirkimo“ ir neteisėto poveikio pareigoms ar funkcijoms⁸⁸. Ši norminė logika iš esmės sukuria prielaidą, kad kyšis nėra vien materialus objektas, o socialinis–teisinis santykis, kai neteisėta nauda „pririšama“ prie konkretaus sprendimo ar veikimo neveikimo⁸⁹. NVO kontekste ši prielaida tampa problemiška, nes NVO veikla dažnai vyksta mišrioje erdvėje – tarp privataus valdymo struktūrų ir viešojo intereso įgyvendinimo per projektus, paramą ar paslaugų teikimą⁹⁰. Dėl to kyšininkavimo kvalifikavimas NVO veikloje reikalauja ne vien formalaus subjekto statuso vertinimo, bet ir realių funkcijų bei jų poveikio viešiesiems interesams analizės⁹¹. Lietuvos institucinėje sistemoje nevyriausybinių organizacijų politikos sritį koordinuoja Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija, todėl NVO sektorius nėra vien „privati savireguliacijos erdvė“, bet ir viešosios politikos objektas, susijęs su valstybės formuojamais plėtros, finansavimo ir atskaitomybės prioritetais⁹². Ši aplinkybė reikšminga nagrinėjant kyšininkavimo rizikas, nes kuo glaudesnis NVO veiklos ryšys su viešaisiais ištekliais, projektiniu finansavimu ir valstybės nustatomomis procedūromis, tuo aktualesnis tampa ne tik formalaus teisėtumo, bet ir faktinio sprendimų skaidrumo vertinimas⁹³. Kitaip tariant, NVO veiklos teisinis reglamentavimas turi būti suprantamas ne vien kaip organizacinės autonomijos garantija, bet ir kaip sistema, kuri turi sudaryti prielaidas laiku identifikuoti interesų konfliktus, neteisėto poveikio kanalus bei sprendimų iškraipymo riziką⁹⁴. Nevyriausybinių organizacijų sektoriaus mastas Lietuvoje taip pat pagrindžia poreikį šią sritį vertinti ne abstrakčiai, o kaip realiai reikšmingą viešojo gyvenimo segmentą. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija nurodo, kad Lietuvoje veikia tūkstančiai nevyriausybinių organizacijų,

⁸⁸ „Lietuvos Respublikos baudžiamojo kodekso patvirtinimo ir įsigaliojimo įstatymas“ 2000 m. rugsėjo 26 d. Nr. VIII-1968. Žin., 2000, Nr. 89-2741. Suvestinė redakcija nuo 2025-10-18 iki 2025-12-31. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 20 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.111555/asr>

⁸⁹ „Lietuvos Respublikos baudžiamojo kodekso patvirtinimo ir įsigaliojimo įstatymas“ 2000 m. rugsėjo 26 d. Nr. VIII-1968. Žin., 2000, Nr. 89-2741. Suvestinė redakcija nuo 2025-10-18 iki 2025-12-31. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 20 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.111555/asr>

⁹⁰ „Lietuvos Respublikos nevyriausybinių organizacijų plėtros įstatymas“ 2013 m. gruodžio 19 d. Nr. XII-717. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 20 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.463439>

⁹¹ „Lietuvos Respublikos baudžiamojo kodekso patvirtinimo ir įsigaliojimo įstatymas“ 2000 m. rugsėjo 26 d. Nr. VIII-1968. Žin., 2000, Nr. 89-2741. Suvestinė redakcija nuo 2025-10-18 iki 2025-12-31. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 20 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.111555/asr>

⁹² Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija. 2026. „Nevyriausybinių organizacijų politika.“ Žiūrėta 2026 m. kovo 10 d. <https://socmin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/nevyriausybiniu-organizaciju-politika/>

⁹³ Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija. 2026. „Nevyriausybinių organizacijų politika.“ Žiūrėta 2026 m. kovo 10 d. <https://socmin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/nevyriausybiniu-organizaciju-politika/>

⁹⁴ „Lietuvos Respublikos nevyriausybinių organizacijų plėtros įstatymas“ 2013 m. gruodžio 19 d. Nr. XII-717. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 20 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.463439>

kurios dalyvauja socialinės apsaugos, švietimo, kultūros, žmogaus teisių, bendruomeninės veiklos ir kitose viešajam interesui reikšmingose srityse⁹⁵. Tai reiškia, kad NVO sektorius apima ne pavienes organizacijas, o plačią ir įvairialypę institucinių subjektų visumą, todėl korupcijos rizikos jame negali būti laikomos marginaliomis ar teoriškai nereikšmingomis. Sektoriaus konkretumą atskleidžia ir tai, kad Lietuvoje veikia plačiai žinomos nevyriausybines organizacijos, tokios kaip Viešoji įstaiga „Transparency International“ Lietuvos skyrius, Lietuvos „Caritas“, „Maisto bankas“, Lietuvos Raudonasis Kryžius ar organizacija „Gelbėkit vaikus“, kurių veikla susijusi su visuomenės pasitikėjimu, paramos administravimu, socialinių paslaugų organizavimu ir viešuoju atskaitingumu⁹⁶. Būtent todėl NVO veiklos skaidrumo klausimas turi ne vien vidinę organizacinę, bet ir aišką viešąją bei teisinę reikšmę: kuo didesnis sektoriaus mastas ir kuo didesnė jo veiklų sąsaja su finansiniais bei reputaciniais ištekliais, tuo aktualesnis tampa sprendimų priėmimo kontrolės, atskaitomybės ir galimų neteisėtų mainų prevencijos klausimas.

Teismų praktikoje ne kartą akcentuota, kad nusikalstamos veikos kvalifikavimas priklauso nuo faktinių aplinkybių turinio, o ne vien nuo formaliai įvardytų pareigų ar pavadinimų⁹⁷. Toks požiūris yra reikšmingas NVO sektoriui, nes NVO vadovų ar valdymo organų sprendimai gali daryti įtaką finansinių srautų paskirstymui ir todėl sukurti panašias rizikas kaip ir sprendimai viešajame sektoriuje⁹⁸. NVO teisinė forma yra esminė analizės prielaida, nes asociacijų valdymo modelis iš principo grindžiamas narių savivalda, kur sprendimų priėmimo teisėtumas dažnai siejamas su vidaus procedūrų laikymusi⁹⁹. Tačiau vidaus procedūrų formalus laikymasis savaime nėra pakankamas skaidrumo garantas, jei sprendimo priėmimo mechanizmas leidžia užmaskuoti realų susitarimą dėl neteisėtos naudos¹⁰⁰.

Viešosios įstaigos atveju valdymo modelis yra labiau „institucinis“, nes veikia dalininkų struktūra, vadovo atsakomybė ir veiklos ataskaitų logika, kuri turėtų sudaryti prielaidas atsekamumui¹⁰¹. Vis dėlto

⁹⁵ Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija. 2026. „Nevyriausybinių organizacijų politika.“ Žiūrėta 2026 m. kovo 10 d. <https://socmin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/neyryausybiniu-organizaciju-politika/>

⁹⁶ Viešoji įstaiga „Transparency International“ Lietuvos skyrius. 2022. „Veiklos ataskaita 2022.“ Žiūrėta 2026 m. kovo 10 d. https://transparency.lt/wp-content/uploads/2023/08/TILS-veiklos-ataskaita_2022_FINAL.pdf

⁹⁷ „Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2025 m. balandžio 16 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 2K-69-697/2025.“ LAT. Žiūrėta 2026 m. sausio 19 d. <https://www.lat.lt/doclib/amryc8po86rgshqqykb2j8mwzcbzz8k>

⁹⁸ „Lietuvos Respublikos labdaros ir paramos įstatymas“ 1993 m. birželio 4 d. Nr. I-172. Suvestinė redakcija nuo 2025-01-01. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 24 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.5483/asr>

⁹⁹ „Lietuvos Respublikos asociacijų įstatymas“ 2004 m. sausio 22 d. Nr. IX-1969. Žin., 2004, Nr. 25-745. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 20 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.226938/asr>

¹⁰⁰ „Lietuvos Respublikos baudžiamojo kodekso patvirtinimo ir įsigaliojimo įstatymas“ 2000 m. rugsėjo 26 d. Nr. VIII-1968. Žin., 2000, Nr. 89-2741. Suvestinė redakcija nuo 2025-10-18 iki 2025-12-31. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 20 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.111555/asr>

¹⁰¹ „Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų įstatymo Nr. I-1428 1, 12, 20, 22, 23, 25 ir 28 straipsnių pakeitimo, įstatymo papildymo 231 straipsniu ir IV skyriaus pavadinimo pakeitimo įstatymas“ 2024 m. birželio 25 d. Nr. XIV-2817. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 20 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/becc88b0338f11efb121d2fe3a0eff27>

vien ataskaitų ir dokumentų egzistavimas dažnai atlieka tik „po fakto“ kontrolę, todėl kyšininkavimo susitarimai gali būti įgyvendinami iki tol, kol formalioji apskaitos sistema apskritai pradeda fiksuoti pasekmes¹⁰². Todėl teisminėje analizėje būtina atsargiai vertinti argumentą, kad „viskas buvo įforminta dokumentais“, nes korupcinėse bylose dokumentai neretai veikia kaip legitimizavimo priemonė¹⁰³. Būtent kyšininkavimo sudėtyje itin svarbus „mainų“ elementas, nes teisė reikalauja nustatyti ne tik naudą, bet ir jos ryšį su tam tikru veikimu ar neveikimu¹⁰⁴. NVO veikloje šis ryšys dažnai yra netiesioginis, kai „nauda“ pasireiškia ne asmeniškai, o per organizacijos pozicijų stiprinimą, projektų tęstinumą ar partnerystės privilegijas¹⁰⁵. Tai reiškia, kad kyšininkavimo rizikos NVO sektoriuje gali būti struktūriškai „institucionalizuotos“, kai organizacijos interesus sutampa su konkrečių asmenų įtaka sprendimams¹⁰⁶.

Teismų praktikos apžvalgoje pabrėžiama, kad korupcinėse bylose svarbus ne vien perdavimo faktas, bet ir susitarimo turinys, kontekstas bei elgesio seka¹⁰⁷. Ši doktrina aktuali NVO veikloje, nes susitarimas gali būti išskaidytas į kelis veiksmus: pažadas, palankus sprendimas, o nauda suteikiama vėliau ir kita forma¹⁰⁸. Iš įrodinėjimo perspektyvos NVO bylose ypatingą reikšmę įgyja duomenys apie sprendimo priėmimo procedūras, komunikaciją ir faktinį interesų konfliktą, nes būtent jie leidžia rekonstruoti mainų logiką¹⁰⁹. Baudžiamojo proceso teisė įtvirtina reikalavimą įrodyti aplinkybes teisėtais įrodinėjimo būdais, tačiau korupcinių veikų specifiška lemia, kad „tiesioginių“ įrodymų neretai nebūna¹¹⁰. Dėl to teismų praktikoje formuojama nuostata, kad sprendžiant dėl kaltės vertinama įrodymų visuma, jų tarpusavio suderinamumas ir faktinių aplinkybių logiškumas¹¹¹. Ši nuostata NVO kontekste reiškia, kad net ir nesant

¹⁰² „Lietuvos Respublikos įmonių atskaitomybės įstatymas“ 2001 m. lapkričio 6 d. Nr. IX-575. Nauja redakcija nuo 2015-07-01. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 24 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.154658/asr>

¹⁰³ „Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2012 m. kovo 13 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 2K-7-76/2012.“ eTeismai. Žiūrėta 2026 m. sausio 20 d. <https://eteismai.lt/byla/151425954456393/2K-7-76/2012#>

¹⁰⁴ „Lietuvos Respublikos baudžiamojo kodekso patvirtinimo ir įsigaliojimo įstatymas“ 2000 m. rugsėjo 26 d. Nr. VIII-1968. Žin., 2000, Nr. 89-2741. Suvestinė redakcija nuo 2025-10-18 iki 2025-12-31. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 20 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.111555/asr>

¹⁰⁵ „Lietuvos Respublikos nevyriausybių organizacijų plėtros įstatymas“ 2013 m. gruodžio 19 d. Nr. XII-717. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 20 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.463439>

¹⁰⁶ „Lietuvos Respublikos baudžiamojo kodekso patvirtinimo ir įsigaliojimo įstatymas“ 2000 m. rugsėjo 26 d. Nr. VIII-1968. Žin., 2000, Nr. 89-2741. Suvestinė redakcija nuo 2025-10-18 iki 2025-12-31. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 20 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.111555/asr>

¹⁰⁷ „Teismų praktikos bylose dėl nusikalstamų veikų valstybės tarnybai ir viešiesiems interesams (BK XXXIII skyrius) apžvalga (I dalis), AB-55-1.“ LAT. Žiūrėta 2026 m. sausio 20 d. <https://www.lat.lt/data/public/uploads/2021/12/ab-55-1.docx>

¹⁰⁸ „Lietuvos Respublikos baudžiamojo kodekso patvirtinimo ir įsigaliojimo įstatymas“ 2000 m. rugsėjo 26 d. Nr. VIII-1968. Žin., 2000, Nr. 89-2741. Suvestinė redakcija nuo 2025-10-18 iki 2025-12-31. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 20 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.111555/asr>

¹⁰⁹ „Lietuvos Respublikos baudžiamojo kodekso patvirtinimo ir įsigaliojimo įstatymas“ 2000 m. rugsėjo 26 d. Nr. VIII-1968. Žin., 2000, Nr. 89-2741. Suvestinė redakcija nuo 2025-10-18 iki 2025-12-31. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 20 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.111555/asr>

¹¹⁰ „Lietuvos Respublikos baudžiamojo kodekso patvirtinimo ir įsigaliojimo įstatymas“ 2000 m. rugsėjo 26 d. Nr. VIII-1968. Žin., 2000, Nr. 89-2741. Suvestinė redakcija nuo 2025-10-18 iki 2025-12-31. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 20 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.111555/asr>

¹¹¹ „Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2017 m. birželio 30 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 2K-180-976/2017.“ eTeismai.

tiesioginio „kyšio perdavimo“ momento, sprendimų seka, jų selektyvumas ir naudos atsiradimas gali sudaryti pagrįstą prielaidą neteisėtam susitarimui konstatuoti¹¹². Kartu tokia praktika reikalauja kritiškai vertinti ir gynybos argumentus, kurie dažnai remiasi „teisėtos paramos“ ar „teisėtos partnerystės“ retorika, nors faktinės aplinkybės gali rodyti priešingą¹¹³. NVO veiklos finansavimas dažnai vyksta per paramą, projektines lėšas ar paslaugų apmokėjimą, todėl kyšininkavimo rizika gali būti „integruota“ į teisėtus finansavimo kanalus¹¹⁴. Šiuo aspektu svarbu tai, kad finansiniai srautai gali būti fragmentuoti ir „išskaidyti“, o tai apsunkina tiek prevenciją, tiek nusikalstamos veikos požymių nustatymą¹¹⁵, dėl to praktikoje ypač reikšmingas tampa procesinis gebėjimas atsekti priežastinį ryšį tarp sprendimo ir naudos, o tai reikalauja nuoseklaus faktinių aplinkybių rekonstravimo¹¹⁶.

Apeliacinės instancijos bylų nagrinėjimo praktikos apžvalga rodo, kad apeliacija dažnai tampa erdve, kur peržiūrimas būtent įrodymų vertinimo argumentų pagrįstumas, o ne vien formalūs procesiniai klausimai¹¹⁷. Tai aktualu NVO kontekste, nes pirmosios instancijos teismas ne visada tinkamai „išnarploja“ organizacijų vidinę logiką ir jų sprendimų motyvus¹¹⁸. Tuo pačiu būtina atsižvelgti į tai, kad korupcinėms veikoms būdingas „latentiškumas“, todėl teisės taikymas turi būti pakankamai jautrus netiesioginėms schemoms, bet neperžengti baudžiamosios teisės ultima ratio ribos¹¹⁹. Tarptautiniu lygmeniu UNCAC įtvirtina valstybės pareigą sukurti veiksmingą korupcijos prevencijos ir baudžiamojo persekiojimo sistemą, kuri apimtų tiek viešąjį, tiek su viešais interesais susijusį sektorių¹²⁰. Ši tarptautinė nuostata pagrindžia, kad NVO, kaip viešojo intereso dalyvių, skaidrumo ir atsakomybės standartai negali būti vertinami vien kaip „moralinis lūkestis“, bet kaip struktūrinė teisinės sistemos dalis¹²¹. Europos

Žiūrėta 2026 m. sausio 20 d. <https://eteismai.lt/byla/84869250938500/2K-180-976/2017>

¹¹² „Teismų praktikos byloje dėl nusikalstamų veikų valstybės tarnybai ir viešiesiems interesams (BK XXXIII skyrius) apžvalga (II dalį), AB-56-2.“ LAT. Žiūrėta 2026 m. sausio 20 d. <https://www.lat.lt/data/public/uploads/2023/02/ab-56-2.docx>

¹¹³ „Lietuvos Respublikos labdaros ir paramos įstatymas“ 1993 m. birželio 4 d. Nr. I-172. Suvestinė redakcija nuo 2025-01-01. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 24 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.5483/asr>

¹¹⁴ „Lietuvos Respublikos labdaros ir paramos įstatymas“ 1993 m. birželio 4 d. Nr. I-172. Suvestinė redakcija nuo 2025-01-01. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 24 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.5483/asr>

¹¹⁵ „Lietuvos Respublikos įmonių atskaitomybės įstatymas“ 2001 m. lapkričio 6 d. Nr. IX-575. Nauja redakcija nuo 2015-07-01. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 24 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.154658/asr>

¹¹⁶ „Lietuvos Respublikos baudžiamojo proceso kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas“ 2002 m. kovo 14 d. Nr. IX-785. Žin., 2002, Nr. 37-1341, Nr. 46. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 20 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.163482/TOPQsIreII>

¹¹⁷ „Teismų praktikos taikant Lietuvos Respublikos baudžiamojo proceso kodekso normas, reglamentuojančias bylų nagrinėjimą apeliacinės instancijos teisme, apžvalga, AB-54-1.“ LAT. Žiūrėta 2026 m. sausio 20 d. <https://www.lat.lt/data/public/uploads/2021/06/ab-54-1.docx>

¹¹⁸ „Teismų praktikos taikant Lietuvos Respublikos baudžiamojo proceso kodekso normas, reglamentuojančias bylų nagrinėjimą apeliacinės instancijos teisme, apžvalga, AB-54-1.“ LAT. Žiūrėta 2026 m. sausio 20 d. <https://www.lat.lt/data/public/uploads/2021/06/ab-54-1.docx>

¹¹⁹ „Jungtinių Tautų konvencija prieš korupciją (UNCAC)“ 2003 m. spalio 31 d. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 25 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.289015>

¹²⁰ „Jungtinių Tautų konvencija prieš korupciją (UNCAC)“ 2003 m. spalio 31 d. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 25 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.289015>

¹²¹ „Jungtinių Tautų konvencija prieš korupciją (UNCAC)“ 2003 m. spalio 31 d. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 25 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.289015>

Sąjungos teisė, saugodama Sąjungos finansinius interesus, išplečia korupcijos problematiką į sritis, kuriose veikia ES lėšų administravimo mechanizmai ir su jais susijęs sprendimų priėmimas¹²². Tokio reguliavimo logika tiesiogiai svarbi NVO veiklai, nes dalis NVO veikia būtent per projektinį finansavimą, kuriame sprendimai dėl atrankos, pirkimų ar partnerių pasirinkimo yra jautrūs neteisėtam poveikiui¹²³. Šioje vietoje NVO veiklos reglamentavimo bazė susikerta su viešųjų pirkimų reguliavimu, nes net ir nebūdamos perkančiosiomis organizacijomis klasikine prasme, NVO gali vykdyti pirkimus iš projektinių lėšų ir sudaryti rizikingas situacijas¹²⁴. Būtent pirkimų srityje kyšininkavimo susitarimai dažnai pasireiškia „paslaugų mainais“, kai palankus laimėtojo pasirinkimas pateisinamas formaliais kriterijais, tačiau realiai grindžiamas neteisėta nauda¹²⁵. Šį mechanizmą sustiprina interesų derinimo kultūros trūkumai, kai sprendimų priėmėjai NVO viduje neturi aiškių pareigų deklaruoti interesus ar nusišalinti, nors jų sprendimai gali turėti didelę finansinę reikšmę¹²⁶.

Nors interesų derinimo įstatymas orientuotas į valstybės tarnybą, jo principinė logika leidžia kelti klausimą, ar NVO, veikiančios su viešais ištekliais, neturėtų taikyti analogiškų standartų bent kaip gerosios praktikos¹²⁷. Teismų praktikoje taip pat svarbus tarpininkavimo elementas, nes kyšininkavimo schemos dažnai vykdomos per tarpininkus, kas ypač tikėtina „reputacijos jautriame“ NVO sektoriuje¹²⁸. NVO atveju tarpininkavimas gali būti maskuojamas kaip „konsultacijos“, „partnerystės koordinavimas“ ar „projektų administravimo paslauga“, nors faktinis turinys gali atitikti korupcinio susitarimo įgyvendinimą¹²⁹. LAT praktikoje akcentuojama, kad sprendžiant dėl veikos turinio, būtina vertinti faktinį santykių pobūdį, o ne vien jų civilinę formą¹³⁰. Ši nuostata svarbi NVO byloms, nes civilinės sutartys gali būti sudaromos kaip „priedanga“, o realus tikslas – sukurti pagrindą neteisėtai

seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.289015

¹²² „Europos Parlamento ir Tarybos direktyva (ES) 2017/1371 dėl kovos su Sąjungos finansiniams interesams kenkiančiu sukčiavimu baudžiamosios teisės priemonėmis“ 2017 m. liepos 5 d. OL L 198, 28.07.2017, p. 29–41. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 25 d. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2017/1371/oj?locale=lt>

¹²³ „Europos Parlamento ir Tarybos direktyva (ES) 2017/1371 dėl kovos su Sąjungos finansiniams interesams kenkiančiu sukčiavimu baudžiamosios teisės priemonėmis“ 2017 m. liepos 5 d. OL L 198, 28.07.2017, p. 29–41. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 25 d. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2017/1371/oj?locale=lt>

¹²⁴ „Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymas“ 1996 m. rugpjūčio 13 d. Nr. I-1491. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 24 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.30614/GDpKDYvEDG>

¹²⁵ „Teismų praktikos bylose dėl nusikalstamų veikų valstybės tarnybai ir viešiesiems interesams (BK XXXIII skyrius) apžvalga (I dalis), AB-55-1.“ LAT. Žiūrėta 2026 m. sausio 20 d. <https://www.lat.lt/data/public/uploads/2021/12/ab-55-1.docx>

¹²⁶ „Lietuvos Respublikos viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybėje tarnyboje įstatymas“ 1997 m. liepos 2 d. Nr. VIII-371. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 24 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.41669>

¹²⁷ „Lietuvos Respublikos viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybėje tarnyboje įstatymas“ 1997 m. liepos 2 d. Nr. VIII-371. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 24 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.41669>

¹²⁸ „Teismų praktikos bylose dėl nusikalstamų veikų valstybės tarnybai ir viešiesiems interesams (BK XXXIII skyrius) apžvalga (II dalį), AB-56-2.“ LAT. Žiūrėta 2026 m. sausio 20 d. <https://www.lat.lt/data/public/uploads/2023/02/ab-56-2.docx>

¹²⁹ „Lietuvos Respublikos baudžiamojo proceso kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas“ 2002 m. kovo 14 d. Nr. IX-785. Žin., 2002, Nr. 37-1341, Nr. 46. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 20 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.163482/TOPQsIreII>

¹³⁰ „Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2023 m. balandžio 18 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 2K-125-387/2023.“ Lietuvos Aukščiausiasis Teismas. Žiūrėta 2026 m. sausio 19 d. <https://www.lat.lt/doclib/6t8nxw07wqzf6edy2fxah15hk1g7u39c>

naudai pervesti ar pateisinti¹³¹. NVO veiklą reguliuojanti bazė, kalbant apie kontrolę ir atskaitomybę, reikalauja finansinių dokumentų rengimo, tačiau tai neretai orientuota į formalią atitiktį, o ne į korupcinių rizikų identifikavimą¹³². Dėl šios priežasties praktinėje plotmėje atsiranda paradoksas: kuo geriau „sutvarkyta“ dokumentų forma, tuo sudėtingiau atpažinti faktinę kyšininkavimo mainų logiką¹³³.

Kita svarbi NVO reguliavimo dalis yra korupcijos prevencijos teisinė bazė, kuri nustato prevencinių priemonių kryptį, tačiau jos įgyvendinimas NVO sektoriuje dažnai priklauso nuo pačios organizacijos brandos¹³⁴. Tokiu būdu teisinė sistema sukuria norminį „lūkestį“, bet ne visada sukuria privalomą mechanizmą, kuris realiai sumažintų kyšininkavimo tikimybę organizacijose, kurios valdo didelius srautus¹³⁵. Teismų praktikoje ryškėja, kad korupcinėse bylose svarbu nustatyti ne tik veiksmą, bet ir jo motyvacinį pagrindą, kai sprendimas priimamas dėl neteisėtos naudos¹³⁶. NVO sektoriuje motyvas gali būti susijęs ne vien su asmens praturtėjimu, bet ir su organizacijos „išlikimo logika“, kai finansavimo praradimas suvokiamas kaip egzistencinė grėsmė¹³⁷. Kritiškai vertinant, tokia situacija didina riziką, kad kai kurie NVO sprendimų priėmėjai ims normalizuoti ribines praktikas, kurios iš pirmo žvilgsnio atrodo „taktinės“, bet iš teisės perspektyvos gali atitikti kyšininkavimo modelį¹³⁸.

LAT naujesnėse nutartyse matyti tendencija stiprinti griežtesnį požiūrį į korupcinių schemų turinį, kai realūs susitarimai maskuojami teisėtais veiksmais¹³⁹. Ši tendencija NVO sektoriui yra signalas, kad teismai linkę žiūrėti į faktinę santykių prasmę ir į sprendimų kontekstą, o ne vien į formalų „gerą įforminimą“¹⁴⁰. Kartu teisinis reguliavimas NVO srityje turi dar vieną svarbų aspektą – organizacijos

¹³¹ „Lietuvos Respublikos baudžiamojo proceso kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas“ 2002 m. kovo 14 d. Nr. IX-785. Žin., 2002, Nr. 37-1341, Nr. 46. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 20 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.163482/TOPQsIreII>

¹³² „Lietuvos Respublikos įmonių atskaitomybės įstatymas“ 2001 m. lapkričio 6 d. Nr. IX-575. Nauja redakcija nuo 2015-07-01. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 24 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.154658/asr>

¹³³ „Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2016 m. gruodžio 30 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 2K-7-304-976/2016.“ Lietuvos Aukščiausiasis Teismas. Žiūrėta 2026 m. sausio 19 d. <https://eteismai.lt/byla/147228957894014/2K-7-304-976/2016>

¹³⁴ „Lietuvos Respublikos korupcijos prevencijos įstatymo Nr. IX-904 17 straipsnio pakeitimo įstatymas“ 2023 m. gegužės 25 d. Nr. XIV-1993. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 24 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/679ae320007d11eebc0bd16e3a4d3b97>

¹³⁵ „Lietuvos Respublikos korupcijos prevencijos įstatymo Nr. IX-904 17 straipsnio pakeitimo įstatymas“ 2023 m. gegužės 25 d. Nr. XIV-1993. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 24 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/679ae320007d11eebc0bd16e3a4d3b97>

¹³⁶ „Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2024 m. gegužės 14 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 2K-18-976/2024.“ Lietuvos Aukščiausiasis Teismas. Žiūrėta 2026 m. sausio 19 d. <https://www.lat.lt/lt/doclib/yigm5zb5njhd4tgmjwbwch5zjz3b5d49>

¹³⁷ „Lietuvos Respublikos nevyriausybių organizacijų plėtros įstatymas“ 2013 m. gruodžio 19 d. Nr. XII-717. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 20 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.463439>

¹³⁸ „Lietuvos Respublikos baudžiamojo proceso kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas“ 2002 m. kovo 14 d. Nr. IX-785. Žin., 2002, Nr. 37-1341, Nr. 46. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 20 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.163482/TOPQsIreII>

¹³⁹ „Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2025 m. lapkričio 20 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 2K-7-68-628/2025.“ Lietuvos Aukščiausiasis Teismas. Žiūrėta 2026 m. sausio 20 d. <https://www.lat.lt/data/public/uploads/2025/11/2k-7-68-628-2025-s.docx>

¹⁴⁰ „Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2025 m. lapkričio 13 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 2K-138-594/2025.“ Lietuvos Aukščiausiasis Teismas. Žiūrėta 2026 m. sausio 20 d. <https://www.lat.lt/data/public/uploads/2025/11/2k-138-594-2025-s.docx>

statusas ir jos santykis su valstybės institucijomis gali lemti, kiek lengvai tyrimas pasiekia reikalingus duomenis¹⁴¹. Procesiniu požiūriu tai reiškia, kad tyrimo efektyvumas priklauso nuo to, kaip greitai ir pilnai surenkami dokumentai, elektroniniai duomenys, komunikacija ir sprendimų priėmimo įrodymai¹⁴². Regioninių teismų praktikoje procesiniai klausimai dažnai kyla dėl laikinųjų priemonių, tyrimo veiksmų pagrįstumo ar dokumentų paėmimo apimtys, kas ypač aktualu organizacijoms¹⁴³. Tokios bylos NVO sektoriuje gali turėti reikšmingą „šalutinį poveikį“, nes tyrimo veiksmai gali laikinai destabilizuoti organizacijos veiklą ir reputaciją, net jei galutinis rezultatas dar nėra aiškus¹⁴⁴. Dėl to kritiškai svarbu laikytis proporcingumo, bet kartu suvokti, kad korupcinėms schemoms būdingas įrodymų naikavimo pavojus, todėl procesinė dinamika tampa jautria pusiausvyra¹⁴⁵.

Tarptautiniuose dokumentuose taip pat akcentuojamas skaidrumo ir atsakomybės principas organizacijų veikloje, ypač kai jos veikia viešųjų gėrybių ir pažeidžiamų grupių srityse¹⁴⁶. Šis principas NVO kontekste sustiprina argumentą, kad skaidrumas nėra tik „vidinis pasirinkimas“, bet socialinė pareiga, kuri turi būti suderinta su teisinės atsakomybės mechanizmais¹⁴⁷. Taigi kyšininkavimo reglamentavimas negali būti suprantamas vien kaip BK straipsnių „perpasakojimas“, nes NVO sektoriuje svarbiausia yra kvalifikavimo ribos, naudos formų įvairovė ir sprendimų priėmimo kontekstas¹⁴⁸. Teismų praktika leidžia pagrįsti, kad teismai kyšininkavimo bylose nuosekliai pereina nuo formalios formos prie faktinės esmės, o tai NVO sektoriui kelia aukštesnį skaidrumo standartą¹⁴⁹, todėl NVO veikloje teisinė bazė turi būti vertinama kaip „rizikos valdymo karkasas“, kuriame atsakomybė kyla ne tik už akivaizdų kyšio perdavimą, bet ir už sprendimų priėmimo mechanizmus, sudarančius sąlygas neteisėtiems

¹⁴¹ „Lietuvos Respublikos baudžiamojo proceso kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas“ 2002 m. kovo 14 d. Nr. IX-785. Žin., 2002, Nr. 37-1341, Nr. 46. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 20 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.163482/TOPQsIreII>

¹⁴² „Lietuvos Respublikos baudžiamojo proceso kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas“ 2002 m. kovo 14 d. Nr. IX-785. Žin., 2002, Nr. 37-1341, Nr. 46. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 20 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.163482/TOPQsIreII>

¹⁴³ „Panevėžio apygardos teismo 2017 m. kovo 6 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 1S-60-768/2017.“ eTeismai. Žiūrėta 2026 m. sausio 19 d. <https://eteismai.lt/byla/28716062777589/1S-60-768/2017>

¹⁴⁴ „Panevėžio apygardos teismo 2017 m. balandžio 25 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 1S-103-491/2017.“ eTeismai. Žiūrėta 2026 m. sausio 19 d. <https://eteismai.lt/byla/43753938228185/1S-103-491/2017>

¹⁴⁵ „Lietuvos Respublikos baudžiamojo proceso kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas“ 2002 m. kovo 14 d. Nr. IX-785. Žin., 2002, Nr. 37-1341, Nr. 46. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 20 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.163482/TOPQsIreII>

¹⁴⁶ „General comment No. 24 (2017) on State obligations in the context of business activities“ E/C.12/GC/24. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 26 d. <https://www.ohchr.org/en/documents/general-comments-and-recommendations/general-comment-no-24-2017-state-obligations-in-context>

¹⁴⁷ „Europos Sąjungos pagrindinių teisių chartija“ 2000 m. gruodžio 18 d. OJ C 364/1. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 26 d. https://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_en.pdf

¹⁴⁸ „Lietuvos Respublikos baudžiamojo proceso kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas“ 2002 m. kovo 14 d. Nr. IX-785. Žin., 2002, Nr. 37-1341, Nr. 46. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 20 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.163482/TOPQsIreII>

¹⁴⁹ „Teismų praktikos bylose dėl nusikalstamų veikų valstybės tarnybai ir viešiesiems interesams (BK XXXIII skyrius) apžvalga (I dalis), AB-55-1.“ LAT. Žiūrėta 2026 m. sausio 20 d. <https://www.lat.lt/data/public/uploads/2021/12/ab-55-1.docx>

mainams¹⁵⁰. Kyšininkavimo ir susijusių korupcinio pobūdžio nusikalstamų veikų teisinio reguliavimo praktinį „matomumą“ papildė oficialūs nusikalstamumo statistikos duomenys. Informatikos ir ryšių departamento (IRD) pateiktoje savivaldybių pjūvio suvestinėje matyti, kad 2025 m. sausio–balandžio laikotarpiu pagal BK 225 ir BK 226 straipsnius iš viso užregistruota 234 nusikalstamos veikos, kai 2024 m. tuo pačiu laikotarpiu jų buvo 343, t. y. fiksuojamas reikšmingas registruotų veikų sumažėjimas¹⁵¹. Tačiau vien registruotų atvejų pokytis savaime negali būti vertinamas kaip korupcijos rizikos mažėjimo „įrodymas“, nes korupcinėms veikoms būdingas latentiskumas: susitarimai dažnai maskuojami teisėtomis procedūromis, o pats nusikalstamas ryšys (nauda ↔ veiksmas/neveikimas) išryškėja tik per kompleksinį įrodymų vertinimą (kaip tai pabrėžia ir teismų praktika)¹⁵². Šiame kontekste statistika veikiau rodo ne tik paplitimą, bet ir tai, kad reali kyšininkavimo apimtis gali būti didesnė už registruotą. Be to, svarbus ir teritorinis pasiskirstymas, nes jis leidžia pagrįsti teiginį, kad korupcinio pobūdžio veikų rizika siejasi su didesniais sprendimų priėmimo ir finansinių srautų „centrais“. 2025 m. sausio–balandžio laikotarpiu vien Vilniaus mieste pagal BK 225–226 užregistruota 168 iš 234 atvejų (daugiau nei pusė bendros apimties), o tai leidžia daryti prielaidą, kad korupcinės sąveikos intensyvėja ten, kur koncentruojasi instituciniai ryšiai, projektiniai finansavimo mechanizmai ir didesnė konkurencija dėl išteklių¹⁵³. NVO sektoriui tai aktualu tuo, kad didelė dalis organizacijų veikia būtent didžiuosiuose miestuose, o jų veikla dažnai priklauso nuo finansavimo sprendimų, partnerystės pasirinkimų ir projektinių lėšų administravimo, t. y. sričių, kuriose neteisėtas poveikis gali būti realizuojamas net ir „formaliai tvarkingų“ dokumentų rėmuose. Analogišką interpretacinę vertę turi ir papirkimo (BK 227) statistika. IRD duomenimis, 2025 m. sausio–balandžio laikotarpiu pagal BK 227 užregistruota 134 nusikalstamos veikos (2024 m. tuo pačiu laikotarpiu – 213), t. y. taip pat fiksuojamas ryškus registruotų atvejų sumažėjimas¹⁵⁴. Kartu duomenyse matyti, kad pagal BK 227 išaiškintų atvejų absoliutus skaičius nėra proporcingas registruotų atvejų kritimui, o tai leidžia kelti

¹⁵⁰ „Lietuvos Respublikos baudžiamojo proceso kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas“ 2002 m. kovo 14 d. Nr. IX-785. Žin., 2002, Nr. 37-1341, Nr. 46. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 20 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.163482/TOPQsIreII>

¹⁵¹ Informatikos ir ryšių departamento (IRD). 2025. „Duomenys apie nusikalstamas veikas, padarytas Lietuvos Respublikoje (Forma_EK-SAV): Nusikaltimai. Kyšininkavimas (BK 225) ir Prekyba poveikių (BK 226), 2025 m. sausis–balandis. IRD atviri duomenys.“ Žiūrėta 2026 m. kovo 2 d. https://www.ird.lt/lt/reports/view_item_datasource?id=11601&datasource=106902

¹⁵² Informatikos ir ryšių departamento (IRD). 2025. „Duomenys apie nusikalstamas veikas, padarytas Lietuvos Respublikoje (Forma_EK-SAV): Nusikaltimai. Kyšininkavimas (BK 225) ir Prekyba poveikių (BK 226), 2025 m. sausis–balandis. IRD atviri duomenys.“ Žiūrėta 2026 m. kovo 2 d. https://www.ird.lt/lt/reports/view_item_datasource?id=11601&datasource=106902

¹⁵³ Informatikos ir ryšių departamento (IRD). 2025. „Duomenys apie nusikalstamas veikas, padarytas Lietuvos Respublikoje (Forma_EK-SAV): Nusikaltimai. Kyšininkavimas (BK 225) ir Prekyba poveikių (BK 226), 2025 m. sausis–balandis. IRD atviri duomenys.“ Žiūrėta 2026 m. kovo 2 d. https://www.ird.lt/lt/reports/view_item_datasource?id=11601&datasource=106902

¹⁵⁴ Informatikos ir ryšių departamento (IRD). 2025. „Duomenys apie nusikalstamas veikas, padarytas Lietuvos Respublikoje (Forma_EK-SAV): Nusikaltimai. Papirkimas (BK 227), 2025 m. sausis–balandis. IRD atviri duomenys.“ Žiūrėta 2026 m. kovo 2 d. https://www.ird.lt/lt/reports/view_item_datasource?id=11601&datasource=106903

klausimą dėl registravimo, tyrimų prioritetų, taip pat dėl to, jog korupciniai susitarimai „persikelia“ į netiesiogines formas (pavyzdžiui, per tarpininkavimą, konsultavimo sutartis, paramos ar projektinių srautų modeliavimą)¹⁵⁵. Tokia statistinė dinamika sustiprina šiame poskyryje dėstytą išvadą - NVO kontekste vien formalus teisėtumas (procedūrų laikymasis, dokumentų buvimas) nebūtinai eliminuoja kyšininkavimo riziką, todėl normatyvinė bazė turi būti vertinama kartu su faktinėmis sprendimų priėmimo aplinkybėmis ir kriminalistiniu įrodinėjimo sudėtingumu. Atsižvelgiant į tai, kad oficialioji nusikalstamumo statistika parodo tiek korupcinio pobūdžio veikų mastą, tiek jų ištirimo dinamiką, tampa pagrįsta vertinti, ar esamas teisinis reguliavimas ir NVO veiklą apibrėžiantys instrumentai sudaro pakankamas prielaidas laiku identifikuoti ir efektyviai tirti netiesiogines kyšininkavimo formas.

Apibendrinant galima teigti, kad Lietuvos teisinis reglamentavimas formaliai sudaro pakankamą norminį pagrindą kyšininkavimo prevencijai ir baudžiamajam persekiojimui, tačiau NVO sektoriaus atveju jo taikymas susiduria su specifiniais iššūkiais. NVO veiklą reguliuojantys teisės aktai daugiausia orientuoti į organizacinę struktūrą, finansinę atskaitomybę ir bendruosius skaidrumo reikalavimus, tačiau ne visada sukuria aiškius instrumentus, leidžiančius ankstyvoje stadijoje identifikuoti korupcinio pobūdžio susitarimus, ypač pasireiškiančius netiesioginėmis formomis (pvz., per paramos, paslaugų ar tarpininkavimo modelius). Teismų praktika nuosekliai pabrėžia, kad kvalifikuojant kyšininkavimo veikas lemiamą reikšmę turi faktinis santykių turinys, naudos ir sprendimo ryšys bei realūs sprendimų priėmimo mechanizmai, o ne vien formaliai teisėti dokumentai ar subjekto statusas. Tuo tarpu į poskyryje aptartą vertinimą įsiliejančios statistiniai duomenys pagrindžia šių veikų aktualumą ir kartu išryškina praktinę problemą – korupcinių veikų latentiskumą ir įrodinėjimo sudėtingumą, kas NVO aplinkoje gali būti dar labiau sustiprinta organizacinių ypatumų. Todėl darytina išvada, kad egzistuojanti teisinė bazė, nors ir pakankama formaliu lygmeniu, NVO kontekste reikalauja papildomo kriminalistiniu požiūriu, siekiant tiksliau įvertinti sektoriaus veiklos specifiką, rizikos taškus ir suformuoti veiksmingesnes tyrimo gaires, kas sudaro prielaidas tolesnei šio darbo analizei.

2.2. NVO valdymo specifika ir kriminalistinės tyrimo kliūtys

Kyšininkavimo NVO veikloje kriminalistinis vertinimas grindžiamas tuo, kad korupciniai nusikaltimai dažniausiai pasižymi latentiskumu ir sąmoningu maskavimu, todėl tyrimo sėkmę lemia ne vien normų taikymas, bet ir gebėjimas rekonstruoti tipinę nusikalstamos veikos „logiką“ per kriminalistinės

¹⁵⁵ Informatikos ir ryšių departamento (IRD). 2025. „Duomenys apie nusikalstamas veikas, padarytas Lietuvos Respublikoje (Forma_EK-SAV): Nusikaltimai. Papirkimas (BK 227), 2025 m. sausis–balandis. IRD atviri duomenys.“ Žiūrėta 2026 m. kovo 2 d. https://www.ird.lt/lt/reports/view_item_datasource?id=11601&datasource=106903

charakteristikos elementus¹⁵⁶. Kriminalistinė charakteristika šiuo atveju veikia kaip metodinis orientyras, leidžiantis tyrėjui formuoti pagrįstas versijas, numatyti tikėtinus pėdsakus ir kryptingai planuoti įrodymų paiešką¹⁵⁷. Šiame kontekste reikšminga Lipnicko pozicija, pagal kurią kriminalistinė charakteristika turi būti suvokiama ne vien kaip teorinis nusikalstamos veikos požymių aprašymas, bet ir kaip praktinis tyrimo modelis, leidžiantis rekonstruoti tipinius nusikalstamo elgesio ryšius, veikimo mechanizmą bei galimus įrodymų šaltinius. Autorius pabrėžia, kad latentinių ir sąmoningai maskuojamų nusikalstamų veikų tyrime ypatingą reikšmę įgauna ne pavieniai faktai, o jų tarpusavio sąsajų analizė, nes korupcinio pobūdžio veikos dažniausiai slepiamos po formaliai teisėtais sprendimais ar organizacinėmis procedūromis. Dėl šios priežasties kriminalistinis vertinimas turi apimti ne tik akivaizdžių materialių pėdsakų paiešką, bet ir sprendimų priėmimo aplinkybių, komunikacijos modelių, faktinių įtakos centrų bei finansinių srautų analizę. Tokia metodologinė prieiga ypač aktuali NVO sektoriuje, kuriame reikšminga dalis sprendimų gali būti grindžiami neformaliais santykiais, organizaciniu pasitikėjimu ir socialinės misijos argumentais, todėl neteisėtas poveikis dažnai maskuojamas kaip įprasta vadybinė ar partnerystės praktika¹⁵⁸.

Toks požiūris ypač aktualus NVO sektoriui, nes organizacijų veikla dažnai remiasi pasitikėjimo kultūra ir socialinės misijos prioritetais, o tai gali silpninti formalizuotų kontrolės procedūrų taikymo intensyvumą¹⁵⁹. Dėl šios priežasties kyšininkavimas NVO aplinkoje neretai integruojamas į kasdienes administracines praktikas taip, kad išoriškai išlieka panašus į teisėtą vadybinį sprendimą¹⁶⁰. Lietuvos kontekste šią prielaidą sustiprina ir empiriniai duomenys apie paties sektoriaus skaidrumo suvokimą. „Transparency International“ Lietuvos skyriaus atlikta NVO atstovų apklausa apie NVO skaidrumą rodo, kad skaidrumo klausimas pačiame sektoriuje suvokiamas kaip praktinė, o ne vien deklaratyvi problema: akcentuojami atskaitingumo, informacijos viešinimo ir pasitikėjimo klausimai atskleidžia, jog net ir socialinę misiją vykdančiose organizacijose skaidrumas nėra savaime užtikrinta būseną¹⁶¹. Ši įžvalga kriminalistiniu požiūriu svarbi tuo, kad leidžia NVO aplinką vertinti ne kaip iš anksto „mažos

¹⁵⁶ Šatienė, Gintarė. 2008. *Korupcinių nusikaltimų tyrimo metodika: teoriniai ir praktiniai aspektai*. Daktaro disertacija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

¹⁵⁷ Mykolo Romerio universitetas. 2012. „Kriminalistika: teorija ir technika.“ Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 26 d. https://www.academia.edu/100025649/Kriminalistika_teorija_ir_tehnika

¹⁵⁸ Lipnickas, Ernestas. 2006. *Šiuolaikinės kyšininkavimo iktėsininio tyrimo kriminalistinės metodikos koncepcija: samprata ir ypatumai Lietuvoje*. Daktaro disertacija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Žiūrėta 2026 m. gegužės 6 d. <https://www.lituanistika.lt/content/6283>

¹⁵⁹ Burger, Ronelle, ir Trudy Owens. 2010. „Promoting Transparency in the NGO Sector: Examining the Availability and Reliability of Self-Reported Data.“ *World Development* 38 (9): 1263–1277. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2009.12.018>

¹⁶⁰ Helmer, Elena, ir Stuart H. Deming. 2011. „Non-Governmental Organizations: Anticorruption Compliance Challenges and Risks.“ *The International Lawyer* 45 (2): 597–630. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://scholar.smu.edu/til/vol45/iss2/2>

¹⁶¹ Transparency International Lietuvos skyrius. 2015. „Lietuvos atsparumo korupcijai sistemos tyrimas.“ Žiūrėta 2025 m. lapkričio 26 d. <https://transparency.lt/atsparumo-korupcijos-sistemos-tyrimas/>

rizikos“ erdvę, bet kaip organizacinę terpę, kurioje reputacija gali maskuoti realias vidaus kontrolės spragas¹⁶². Tokiu būdu latentškumo problema NVO sektoriuje įgyja ne tik teorinį, bet ir empirinį pagrindą: tyrimui svarbu tikrinti ne vien organizacijos deklaruojamas vertybes, bet ir faktinį sprendimų, finansinių srautų bei atsakomybės mechanizmų veikimą¹⁶³.

Kriminalistinę charakteristiką tikslinga pradėti nuo kėsinosi objekto analizės, nes kyšininkavimo atvejais kėsinimasis nukreiptas ne tik į turtinę naudą, bet ir į sprendimų priėmimo skaidrumą, procedūrų legitimumą bei institucinio pasitikėjimo kapitalą¹⁶⁴. NVO kontekste šis objektas įgyja papildomą dimensiją, nes pažeidžiama ne vien organizacijos reputacija, bet ir donorų bei paramos gavėjų pasitikėjimas, kuris neretai yra būtina organizacijos veiklos tęstinumo sąlyga¹⁶⁵. Praktikoje tai reiškia, kad tyrimo metu kyla poreikis rekonstruoti, koku būdu neteisėta nauda susieta su sprendimu dėl projektų, paslaugų pirkimo, partnerių atrankos ar paramos administravimo¹⁶⁶. Būtent šiame taške išryškėja NVO specifika: sprendimų priėmimas gali būti mišrus, kai dalis procedūrų formalizuota, tačiau reikšminga dalis sprendimų priimama neformaliuose komunikacijos kanaluose¹⁶⁷.

Kitas kriminalistinės charakteristikos elementas – tipinis subjektų ratas – NVO sektoriuje dažnai yra sudėtingesnis nei viešajame sektoriuje, nes faktinė įtaka sprendimams ne visada sutampa su formalia pareigybine kompetencija¹⁶⁸. NVO organizacijų struktūroje sprendimų centrai neretai „pasislenka“ į projektų vadovus, finansų administratorių grandį ar neformalius lyderius, kurių vaidmuo organizacijoje nėra aiškiai apibrėžtas dokumentais¹⁶⁹. Kriminalistiniu požiūriu tai svarbu todėl, kad formalus pareigų aprašymas gali tapti gynybos argumentu, nukreipiančiu tyrimą nuo realios sprendimų dinamikos ir

¹⁶² Transparency International Lietuvos skyrius. 2015. „Lietuvos atsparumo korupcijai sistemos tyrimas.“ Žiūrėta 2025 m. lapkričio 26 d. <https://transparency.lt/atsparumo-korupcijos-sistemos-tyrimas/>

¹⁶³ Transparency International Lietuvos skyrius. 2015. „Lietuvos atsparumo korupcijai sistemos tyrimas.“ Žiūrėta 2025 m. lapkričio 26 d. <https://transparency.lt/atsparumo-korupcijos-sistemos-tyrimas/>

¹⁶⁴ Šatienė, Gintarė. 2008. *Korupcinių nusikaltimų tyrimo metodika: teoriniai ir praktiniai aspektai*. Daktaro disertacija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

¹⁶⁵ Garcandia, Rosana. 2023. „Accountability of NGOs: The Potential of Business and Human Rights Frameworks for NGO Due Diligence.“ *The International Journal of Human Rights*, publikuota internetu 2023 m. gruodžio 18 d.: 524–545. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://doi.org/10.1080/09615768.2023.2283235>

¹⁶⁶ Šatienė, Gintarė. 2008. *Korupcinių nusikaltimų tyrimo metodika: teoriniai ir praktiniai aspektai*. Daktaro disertacija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

¹⁶⁷ Juškevičiūtė, Janina, Snieguolė Matulienė, Daiva Kairienė, Laimutis Kraujalis, Giedrius Mickus, Audrius Kacelavičius, Vytautas Kažemikaitis, Aleksandr Valentij, Sigitas Sinkevičius ir Gintautas Kaikaris. 2014. „Kriminalistika: Metodinė priemonė.“ Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 26 d. <https://files.core.ac.uk/download/382466264.pdf>

¹⁶⁸ Šatienė, Gintarė. 2008. *Korupcinių nusikaltimų tyrimo metodika: teoriniai ir praktiniai aspektai*. Daktaro disertacija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

¹⁶⁹ Juškevičiūtė, Janina, Snieguolė Matulienė, Daiva Kairienė, Laimutis Kraujalis, Giedrius Mickus, Audrius Kacelavičius, Vytautas Kažemikaitis, Aleksandr Valentij, Sigitas Sinkevičius ir Gintautas Kaikaris. 2014. „Kriminalistika: Metodinė priemonė.“ Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 26 d. <https://files.core.ac.uk/download/382466264.pdf>

faktinės įtakos mechanizmų¹⁷⁰. Tokiose situacijose tyrimas tampa priklausomas nuo ryšių analizės, komunikacinių srautų ir faktinio vaidmenų pasiskirstymo organizacijoje rekonstrukcijos¹⁷¹. Nusikaltimo būdas NVO veikloje pasižymi padidintu maskavimu, nes neteisėta nauda gali būti pateikiama kaip „dovana“, „padėka“, „parama“, „paslaugų mainai“ ar „partnerystės stiprinimas“, o tai socialiai priimtino elgesio kontekste mažina įtarumo lygį¹⁷². NVO kontekste kyšininkavimo maskavimo mechanizmai dažnai artimi privačiam sektoriui būdingoms schemoms, kai neteisėta nauda įforminama kaip konsultacijos, tarpininkavimo paslaugos, rėmimas ar kiti civiliniai sandoriai, o kriminalistinė užduotis tampa realaus turinio atribojimas nuo formos¹⁷³. Tokiu atveju tyrimui svarbiausia tampa paslaugos realumo, kainodaros pagrįstumo ir sprendimo priėmimo motyvo rekonstrukcija, o ne vien dokumentų buvimas¹⁷⁴. Toks maskavimas praktikoje dažnai remiasi teisėtais sandoriais ir dokumentais, kurių forma tvarkinga, tačiau turinys neatspindi tikrojo sprendimo motyvo¹⁷⁵. Dėl to tyrime itin svarbus tampa ne vien finansinis pavedimas ar materialus objektas, bet sprendimo priėmimo aplinkybės ir priežastinis ryšys tarp naudos suteikimo bei sprendimo krypties¹⁷⁶. NVO sektoriuje šį ryšį apsunkina tai, kad sprendimai gali būti „išsklaidyti“ tarp kelių asmenų ir pateikiami kaip kolegialūs, nors realiai inicijuoti vieno įtakos centro¹⁷⁷.

NVO valdymo specifika kriminalistines kliūtis pirmiausia sukuria per vidinės kontrolės spragas, nes nepakankamai aiškos arba formaliai veikiančios kontrolės procedūros apsunkina nustatymą, kuriame sprendimo etape įvyko neteisėtas „nukreipimas“¹⁷⁸. Tyrimo požiūriu tai reiškia, kad pėdsakai dažnai būna fragmentiški: dalis jų finansiniai, dalis organizaciniai, dalis komunikaciniai, o kai kurie apskritai

¹⁷⁰ Šalčius, Marijus, Edita Gruodytė ir Gediminas Bučiūnas. 2017. „Ikteisminis tyrimas: procesiniai, kriminalistiniai ir praktiniai aspektai.“ Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas / Mykolo Romerio universitetas. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 26 d. https://www.researchgate.net/publication/351064576_Ikteisminis_tyrimas_procesiniai_kriminalistiniai_ir_praktiniai_aspektai

¹⁷¹ Mykolo Romerio universitetas. 2012. „Kriminalistika: teorija ir technika.“ Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 26 d. https://www.academia.edu/100025649/Kriminalistika_teorija_ir_technika

¹⁷² Šatienė, Gintarė. 2008. *Korupcinių nusikaltimų tyrimo metodika: teoriniai ir praktiniai aspektai*. Daktaro disertacija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

¹⁷³ Ambrazevičiūtė, Kristina, Eglė Kavoliūnaitė-Ragauskienė ir Petras Ragauskas. 2018. *Atsakomybės už korupciją privačiame sektoriuje teisinis reguliavimas*. Vilnius: Lietuvos teisės institutas. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 25 d. <https://teise.org/wp-content/uploads/2023/01/Atsakomybes-uz-korupcija-priv-sektoriuje-teisinis-reg.pdf>

¹⁷⁴ Ambrazevičiūtė, Kristina, Eglė Kavoliūnaitė-Ragauskienė ir Petras Ragauskas. 2018. *Atsakomybės už korupciją privačiame sektoriuje teisinis reguliavimas*. Vilnius: Lietuvos teisės institutas. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 25 d. <https://teise.org/wp-content/uploads/2023/01/Atsakomybes-uz-korupcija-priv-sektoriuje-teisinis-reg.pdf>

¹⁷⁵ Šalčius, Marijus, Edita Gruodytė ir Gediminas Bučiūnas. 2017. „Ikteisminis tyrimas: procesiniai, kriminalistiniai ir praktiniai aspektai.“ Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas / Mykolo Romerio universitetas. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 26 d. https://www.researchgate.net/publication/351064576_Ikteisminis_tyrimas_procesiniai_kriminalistiniai_ir_praktiniai_aspektai

¹⁷⁶ Šatienė, Gintarė. 2008. *Korupcinių nusikaltimų tyrimo metodika: teoriniai ir praktiniai aspektai*. Daktaro disertacija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

¹⁷⁷ Juškevičiūtė, Janina, Snieguolė Matulienė, Daiva Kairienė, Laimutis Kraujalis, Giedrius Mickus, Audrius Kacelavičius, Vytautas Kažemikaitis, Aleksandr Valentij, Sigitas Sinkevičius ir Gintautas Kaikaris. 2014. „Kriminalistika: Metodinė priemonė.“ Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 26 d. <https://files.core.ac.uk/download/382466264.pdf>

¹⁷⁸ Šatienė, Gintarė. 2008. *Korupcinių nusikaltimų tyrimo metodika: teoriniai ir praktiniai aspektai*. Daktaro disertacija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

nefiksuojami, nes sprendimai priimami žodžiu¹⁷⁹. Ši fragmentiškumą sustiprina ir sisteminės nusikalstamų veikų tyrimo informacinio aprūpinimo problemos: Lietuvos teisėsaugos institucijose ilgą laiką veikė tarpusavyje nesuderintos informacinės sistemos, duomenys dubliuojami, o integruotos kriminalinės justicijos informacinės sistemos nebuvimas apsunkina kompleksinę asmens, įvykio ir susijusių duomenų analizę¹⁸⁰. Tokiose sąlygose tyrėjo galimybės greitai gauti pilną informaciją iš skirtingų srautų tampa ribotos, o tai didina priklausomybę nuo netiesioginių įrodymų ir apsunkina priežastinio ryšio rekonstrukciją¹⁸¹. Korupcinio pobūdžio bylose praktikoje dažnai dominuoja netiesioginiai duomenys (komunikacija, sprendimų seka, finansinių operacijų kontekstas), todėl tyrimo kokybė priklauso nuo gebėjimo sujungti fragmentus į logišką įvykio modelį, o ne nuo vieno „tiesioginio“ įrodymo egzistavimo¹⁸². Tai ypač aktualu NVO atvejais, kai neteisėta nauda gali būti maskuojama teisėtais dokumentais ir formaliais sprendimų paaiškinimais¹⁸³. Šiame kontekste aktuali ir E. Lipnicko pozicija, jog kyšininkavimo ikiteisminio tyrimo metodika negali būti orientuota vien į pavienių materialių pėdsakų nustatymą, nes korupcinio pobūdžio veikos paprastai pasižymi aukštu latentišku, išankstiniu veiksmų planavimu bei sąmoningu nusikalstamos veikos maskavimu teisėtais organizaciniais ar finansiniais sprendimais. Autorius pabrėžia, kad tokių veikų tyrime ypatingą reikšmę įgyja kriminalistinių versijų konstravimas, netiesioginių duomenų analizė ir įvairių informacijos šaltinių tarpusavio sugretinimas, leidžiantis nustatyti tikrąjį sprendimų priėmimo turinį bei neteisėtos naudos ryšį su konkrečiu veiksmu. Tai ypač reikšminga NVO sektoriuje, kuriame formaliai teisėti sprendimai, partnerystės modeliai ar paramos administravimo procedūros gali būti panaudojami kaip korupcinio susitarimo maskavimo priemonė¹⁸⁴.

Dokumentavimo „dėl formos“ problema ypač sustiprėja, kai organizacijos vidaus kultūroje dominuoja pasitikėjimas ir lojalumas, o ne procedūrinis atsekamumas¹⁸⁵. Tai, kad skaidrumo ir antikorupcinės

¹⁷⁹ Mykolo Romerio universitetas. 2012. „Kriminalistika: teorija ir technika.“ Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 26 d. https://www.academia.edu/100025649/Kriminalistika_teorija_ir_technika

¹⁸⁰ Kažemikaitienė, Eglė, ir Snieguolė Matulienė. 2005. „Kriminalistinė nusikaltimų charakteristika – vienas iš kriminalinės justicijos informacinės sistemos modelio kūrimo pagrindų Lietuvoje.“ *Jurisprudencija* 65 (57): 44–51.

¹⁸¹ Kažemikaitienė, Eglė, ir Snieguolė Matulienė. 2005. „Kriminalistinė nusikaltimų charakteristika – vienas iš kriminalinės justicijos informacinės sistemos modelio kūrimo pagrindų Lietuvoje.“ *Jurisprudencija* 65 (57): 44–51.

¹⁸² Zaksaitė, Salomėja. 2024. *Lietuvos teismų praktikos korupcinio pobūdžio bylose (pagal Lietuvos Respublikos baudžiamojo kodekso 225, 226, 227 straipsnius) tyrimas (analizė) įrodymų ir įrodinėjimo bei skiriamų bausmių aspektais*. Vilnius: Lietuvos socialinių mokslų centro Teisės institutas. Žiūrėta 2026 m. sausio 20 d. <https://www.teismai.lt/data/public/uploads/2025/02/korupcija-su-virseliu.pdf>

¹⁸³ Zaksaitė, Salomėja. 2024. *Lietuvos teismų praktikos korupcinio pobūdžio bylose (pagal Lietuvos Respublikos baudžiamojo kodekso 225, 226, 227 straipsnius) tyrimas (analizė) įrodymų ir įrodinėjimo bei skiriamų bausmių aspektais*. Vilnius: Lietuvos socialinių mokslų centro Teisės institutas. Žiūrėta 2026 m. sausio 20 d. <https://www.teismai.lt/data/public/uploads/2025/02/korupcija-su-virseliu.pdf>

¹⁸⁴ Lipnickas, Ernestas. 2006. *Šiuolaikinės kyšininkavimo ikiteisminio tyrimo kriminalistinės metodikos koncepcija: samprata ir ypatumai Lietuvoje*. Daktaro disertacija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Žiūrėta 2026 m. gegužės 6 d. <https://www.lituanistika.lt/content/6283>

¹⁸⁵ Burger, Ronelle, ir Trudy Owens. 2010. „Promoting Transparency in the NGO Sector: Examining the Availability and

atskaitomybės klausimai NVO sektoriuje Lietuvoje turi praktinę reikšmę, rodo ir pačių organizacijų veikla šioje srityje. Pavyzdžiui, Viešojo įstaiga „Transparency International“ Lietuvos skyrius savo veiklos ataskaitoje pristato save kaip nevyriausybinių organizaciją, veikiančią skaidrumo, atskaitomybės ir antikorupcijos lauke¹⁸⁶. Šis pavyzdys svarbus ne tiek kaip „pozityvus modelis“, kiek kaip indikatorius, jog pats NVO sektorius generuoja poreikį specializuotoms organizacijoms, kurios užsiima viešojo gyvenimo skaidrumo, interesų derinimo ir atsparumo korupcijai klausimais¹⁸⁷. Vadinasi, NVO aplinka negali būti laikoma savaime apsaugota nuo korupcinių rizikų; priešingai, pats tokių organizacijų veikimo poreikis patvirtina, kad skaidrumo problema Lietuvoje yra praktiškai atpažįstama ir sektoriaus viduje¹⁸⁸. Tokia situacija kriminalistiniu požiūriu kelia riziką, kad tyrimas taps pernelyg priklausomas nuo netiesioginių įrodymų, kurių interpretacija labiau ginčytina¹⁸⁹.

Atskaitomybės trūkumas NVO aplinkoje pasireiškia ir tuo, kad ne visuomet aiškiai atribojami strateginiai ir operaciniai sprendimai, todėl atsakomybės ribos gali būti sąmoningai „išplautos“¹⁹⁰. Esant neaiškiai sprendimų grandinei, sudėtinga įrodyti priežastinį ryšį tarp suteiktos naudos ir konkretaus sprendimo, nes sprendimas gali būti pateikiamas kaip „aplinkybių“ rezultatas, o ne neteisėto susitarimo pasekmė¹⁹¹. Šiame taške atsiskleidžia esminė problematika: organizacijos lankstumas, kuris laikomas NVO veiklos pranašumu, tuo pačiu sukuria palankią terpę neteisėtam poveikiui, kai procedūrinė kontrolė yra silpnesnė¹⁹².

Papildomą latentškumo mechanizmą NVO sektoriuje sudaro „aureolės efektas“, kai socialinė misija ir reputacija sukuria išankstinį organizacijos patikimumo įspūdį, mažinant kritinį vertinimą¹⁹³. Dėl tokio efekto galimi pažeidimai ilgiau interpretuojami kaip vadybinės klaidos, o ne kaip tyčinė korupcinė

Reliability of Self-Reported Data.“ *World Development* 38 (9): 1263–1277. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2009.12.018>

¹⁸⁶ Viešojo įstaiga „Transparency International“ Lietuvos skyrius. 2022. „Veiklos ataskaita 2022.“ Žiūrėta 2026 m. kovo 10 d. https://transparency.lt/wp-content/uploads/2023/08/TILS-veiklos-ataskaita_2022_FINAL.pdf

¹⁸⁷ Viešojo įstaiga „Transparency International“ Lietuvos skyrius. 2022. „Veiklos ataskaita 2022.“ Žiūrėta 2026 m. kovo 10 d. https://transparency.lt/wp-content/uploads/2023/08/TILS-veiklos-ataskaita_2022_FINAL.pdf

¹⁸⁸ Viešojo įstaiga „Transparency International“ Lietuvos skyrius. 2022. „Veiklos ataskaita 2022.“ Žiūrėta 2026 m. kovo 10 d. https://transparency.lt/wp-content/uploads/2023/08/TILS-veiklos-ataskaita_2022_FINAL.pdf

¹⁸⁹ Šalčius, Marijus, Edita Gruodytė ir Gediminas Bučiūnas. 2017. „Ikteisminis tyrimas: procesiniai, kriminalistiniai ir praktiniai aspektai.“ Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas / Mykolo Romerio universitetas. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 26 d. https://www.researchgate.net/publication/351064576_Ikteisminis_tyrimas_procesiniai_kriminalistiniai_ir_praktiniai_aspektai

¹⁹⁰ Šatienė, Gintarė. 2008. *Korupcinių nusikaltimų tyrimo metodika: teoriniai ir praktiniai aspektai*. Daktaro disertacija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

¹⁹¹ Šatienė, Gintarė. 2008. *Korupcinių nusikaltimų tyrimo metodika: teoriniai ir praktiniai aspektai*. Daktaro disertacija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

¹⁹² Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). 2018. *OECD Strategic Approach to Combating Corruption and Promoting Integrity*. Paris: OECD Publishing. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d.

https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2017/05/oecd-strategic-approach-to-combating-corruption-and-promoting-integrity_bdce8d43/73a74235-en.pdf

¹⁹³ De Bruin Cardoso, Isabel, Marco Meyer, ir Muel Kaptein. 2025. „Exploring the Dark Side of the NGO Halo: Relating NGO Mission, Morals, and People to NGO Unethical Behavior.“ *Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. Paskelbta 2025 m. sausio 15 d. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://doi.org/10.1002/nvsm.70000>

schema, todėl vėluojama inicijuoti institucinius ar teisėsauginius veiksmus¹⁹⁴. Pavėluotas reagavimas tiesiogiai veikia pėdsakų išlikimą, nes dalis jų natūraliai nyksta, o dalis gali būti sąmoningai „sutvarkoma“, prisitaikant prie galimos atsakomybės rizikos¹⁹⁵. Kriminalistiniu požiūriu tai reiškia, kad tyrimo pradžia dažnai sutampa su situacija, kai jau prarasta dalis pirminių duomenų ir tyrimas priverstas remtis antriniais šaltiniais¹⁹⁶. Netipinis NVO subjektų statusas tyrimo procese išryškėja tada, kai korupciniai santykiai formuojasi tarp asmenų, kurie formaliai nepriskirtini valstybės tarnybai, tačiau faktiškai valdo reikšmingus finansinius sprendimus ir turi prieigą prie paramos ar projektinių lėšų¹⁹⁷. Tokiose situacijose tyrimui pavojinga pernelyg susiaurinti analizę iki formalių pareigų, nes kriminalistiškai svarbia tampa faktinė įtaka, realus vaidmuo ir sąveikų struktūra¹⁹⁸. Be to, NVO veiklos specifika gali lemti ir sudėtingesnę procesinę dinamiką, kai asmenys veikia keliuose vaidmenyse (pavyzdžiui, savanoriai, partneriai ar paslaugų teikėjai), o tai apsunkina interesų konfliktų ir neteisėto poveikio atribojimą¹⁹⁹. Procesiniu požiūriu tai komplikuoja apklausų ir statuso klausimus, kai asmens vaidmuo organizacijoje (pavyzdžiui, savanoris / partneris / paslaugų teikėjas) virsta galimos atsakomybės rizika, o tyrimas turi užtikrinti, kad informacija būtų gaunama laikantis procesinių garantijų²⁰⁰. Dėl to praktikoje reikšminga tampa aiški statuso dinamika ir ankstyvas tyrimo versijų sukonkretinimas, kad nebūtų prarasti duomenys arba sukelti ginčai dėl įrodymų leistinum²⁰¹. Taigi NVO valdymo ypatumai kriminalistiniu požiūriu sukuria „dvigubą“ tyrimo problemą: pirma, kyšininkavimo mechanizmai dažnai maskuojami socialiai priimtinais veiksmais ir teisėtos veiklos atributais, antra, vidinės kontrolės ir atskaitomybės spragos apsunkina priežastinio ryšio ir faktinės įtakos įrodymą, todėl kriminalistinės charakteristikos elementai tampa būtinu instrumentu tyrimo struktūravimui ir latentškumo rizikos

¹⁹⁴ Helmer, Elena, ir Stuart H. Deming. 2011. „Non-Governmental Organizations: Anticorruption Compliance Challenges and Risks.“ *The International Lawyer* 45 (2): 597–630. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://scholar.smu.edu/til/vol45/iss2/2>

¹⁹⁵ Šatienė, Gintarė. 2008. *Korupcinių nusikaltimų tyrimo metodika: teoriniai ir praktiniai aspektai*. Daktaro disertacija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

¹⁹⁶ Šalčius, Marijus, Edita Gruodytė ir Gediminas Bučiūnas. 2017. „Ikteisminis tyrimas: procesiniai, kriminalistiniai ir praktiniai aspektai.“ Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas / Mykolo Romerio universitetas. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 26 d. https://www.researchgate.net/publication/351064576_Ikteisminis_tyrimas_procesiniai_kriminalistiniai_ir_praktiniai_aspektai

¹⁹⁷ Šatienė, Gintarė. 2008. *Korupcinių nusikaltimų tyrimo metodika: teoriniai ir praktiniai aspektai*. Daktaro disertacija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

¹⁹⁸ Juškevičiūtė, Janina, Snieguolė Matulienė, Daiva Kairienė, Laimutis Kraujalis, Giedrius Mickus, Audrius Kacelavičius, Vytautas Kažemikaitis, Aleksandr Valentij, Sigitas Sinkevičius ir Gintautas Kaikaris. 2014. „Kriminalistika: Metodinė priemonė.“ Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 26 d. <https://files.core.ac.uk/download/382466264.pdf>

¹⁹⁹ United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC). 2020. *Anti-Corruption Module 5: Preventing Private Sector Corruption*. New York: United Nations. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://www.unodc.org/e4j/fr/anti-corruption/module-5/key-issues/preventing-private-sector-corruption.html>

²⁰⁰ Juozapavičius, Audrius. 2020. „Specialusis liudytojas – tarp liudytojo ir įtariamojo?“ *Teisė* 114: 26–48. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 26 d. <https://www.zurnalai.vu.lt/teise/en/article/download/16807/15921>

²⁰¹ Juozapavičius, Audrius. 2020. „Specialusis liudytojas – tarp liudytojo ir įtariamojo?“ *Teisė* 114: 26–48. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 26 d. <https://www.zurnalai.vu.lt/teise/en/article/download/16807/15921>

suvaldymui²⁰². Praktinėje tyrimo struktūroje NVO atvejais kritiška tampa trijų elementų patikra: pirma, sprendimų priėmimo dokumentų ir realios komunikacijos atitikimas; antra, finansinių srautų ir „paslaugų“ realumas (ar sutartys atitinka faktinį atlikimą); trečia, faktinių sprendimų centrų identifikavimas (kas inicijavo, kas darė įtaką, kas formaliai patvirtino). Visa tai leidžia kriminalistiškai „sukabinti“ naudą su sprendimu ir sumažina riziką, kad byla liks vien prielaidų lygmenyje.

Apibendrinant, NVO veiklos ir valdymo ypatumai sukuria specifinę terpę kyšininkavimo latentiskumui: neteisėta nauda gali būti maskuojama socialiai priimtinais veiksmais (padėkomis, dovanomis, partnerystėmis ar paramos administravimo sprendimais), o sprendimų priėmimo procesai neretai vyksta mišriai – dalis jų formalizuota, tačiau reikšminga dalis realizuojama neformaliuose komunikacijos kanaluose. Tokioje sąlygose kriminalistinis vertinimas tampa esminis, nes būtent kriminalistinės charakteristikos elementai (kėsimosi objektas, subjektų ratas, veikos būdas, aplinkybės ir pėdsakų pobūdis) leidžia struktūruoti tyrimą ir kryptingai ieškoti faktinės įtakos bei priežastinio ryšio tarp suteiktos naudos ir konkretaus sprendimo. Vidinės kontrolės ir atskaitomybės spragos, reputacinis „gerumo“ įvaizdis bei atsakomybės ribų išskaidymas ne tik apsunkina įrodymų rinkimą, bet ir didina riziką, kad korupciniai mainai bus ilgą laiką vertinami kaip organizacinė rutina, o ne nusikalstama schema, todėl tyrimo efektyvumui kritiškai svarbus ankstyvas rizikų atpažinimas, pėdsakų fiksavimas ir faktinių sprendimų centrų identifikavimas.

2.3. Tipiniai kyšininkavimo modeliai ir tarptautinių tyrimų įžvalgos

Kyšininkavimo modelių analizė NVO veikloje privalo prasidėti nuo prielaidos, kad tokio pobūdžio nusikalstamos veikos dažniausiai nėra „atviros“, o yra socialiai ir organizaciškai maskuojamos, todėl jų atpažinimas priklauso nuo gebėjimo identifikuoti pasikartojančius požymius, o ne vien nuo formalaus teisinio kvalifikavimo²⁰³. Šiuo aspektu reikšminga E. Lipnicko pozicija, kad kyšininkavimo ikiteisminio tyrimo metodika turi remtis tipinių tyrimo situacijų, nusikalstamos veikos mechanizmo ir kriminalistinių versijų analize, nes būtent šie elementai leidžia atpažinti latentiškas ir formaliai teisėtais veiksmais maskuojamas kyšininkavimo schemas. NVO sektoriuje ši įžvalga ypač aktuali, kadangi neteisėti mainai dažnai pasireiškia ne tiesioginiu atlygiu, o per partnerystes, paslaugų sutartis, tarpininkavimą ar projektinių lėšų administravimo sprendimus²⁰⁴.

²⁰² Šatienė, Gintarė. 2008. *Korupcinių nusikaltimų tyrimo metodika: teoriniai ir praktiniai aspektai*. Daktaro disertacija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

²⁰³ Šatienė, Gintarė. 2008. *Korupcinių nusikaltimų tyrimo metodika: teoriniai ir praktiniai aspektai*. Daktaro disertacija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

²⁰⁴ Lipnickas, Ernestas. 2006. *Šiuolaikinės kyšininkavimo ikiteisminio tyrimo kriminalistinės metodikos koncepcija: samprata ir ypatumai Lietuvoje*. Daktaro disertacija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Žiūrėta 2026 m. gegužės 6 d. <https://www.lituanistika.lt/content/6283>

NVO sektoriuje kyšininkavimas dažnai įgyja „teisėtumo imitacijos“ formą, nes neteisėta nauda įterpiama į projektų administravimą, partnerystes ar paslaugų pirkimą, kurie išoriškai atrodo kaip įprasta organizacinė rutina²⁰⁵. Tokia situacija sukuria metodologinę problemą tyrimui ir prevencijai, nes kontrolės mechanizmai dažniau tikrina dokumentų buvimą, o ne sprendimų priėmimo logiką, kuri realiai lemia interesų iškreipimą²⁰⁶. Būtent todėl tarptautinė literatūra NVO korupcijos tematikoje nuosekliai akcentuoja, kad svarbiausias rizikos veiksnys yra „ne spragos taisyklė“, o spragos sprendimų motyvų atsekamume ir atsakomybės priskyrimu²⁰⁷. Lietuvos kontekste tipinių modelių taikymas nėra vien teorinis – oficialūs nusikalstamumo duomenys pagal BK 225–227 rodo, kad korupcinio pobūdžio veikos sudaro stabilų tyrimų objektą, o jų atskleidimas dažnai priklauso nuo netiesioginių aplinkybių visumos ir finansinių srautų analizės²⁰⁸. Todėl modelių identifikavimas NVO aplinkoje turi praktinę reikšmę, nes leidžia anksti nustatyti rizikos taškus dar iki aiškaus „kyšio perdavimo“ fakto fiksavimo²⁰⁹. Lietuvos NVO aplinkos konkretumas šiuo aspektu svarbus ir dėl to, kad skaidrumo bei antikorpūcinės atskaitomybės klausimai čia nėra vien teorinio diskurso dalis. „Transparency International“ Lietuvos skyriaus veikla rodo, kad Lietuvoje egzistuoja paties NVO sektoriaus viduje veikiantys subjektai, orientuoti į skaidrumo stiprinimą ir korupcijos rizikų viešinimą²¹⁰, o NVO atstovų apklausos duomenys leidžia matyti, jog sektoriaus viduje pripažįstamos ir praktinės atskaitingumo problemos²¹¹. Todėl tipinių kyšininkavimo modelių analizė Lietuvos kontekste turi būti siejama ne tik su tarptautinėmis įžvalgomis, bet ir su tuo, kad pats sektorius jau reflektuoja skaidrumo stokos, reputacinio pasitikėjimo ir kontrolės mechanizmų nepakankamumo klausimus²¹². Tai sustiprina prielaidą, kad kyšininkavimo modeliai NVO

²⁰⁵ Helmer, Elena, ir Stuart H. Deming. 2011. „Non-Governmental Organizations: Anticorruption Compliance Challenges and Risks.“ *The International Lawyer* 45 (2): 597–630. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://scholar.smu.edu/til/vol45/iss2/2>

²⁰⁶ Burger, Ronelle, ir Trudy Owens. 2010. „Promoting Transparency in the NGO Sector: Examining the Availability and Reliability of Self-Reported Data.“ *World Development* 38 (9): 1263–1277. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2009.12.018>

²⁰⁷ Garcandia, Rosana. 2023. „Accountability of NGOs: The Potential of Business and Human Rights Frameworks for NGO Due Diligence.“ *The International Journal of Human Rights*, publikuota internetu 2023 m. gruodžio 18 d.: 524–545. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://doi.org/10.1080/09615768.2023.2283235>

²⁰⁸ Zaksaitė, Salomėja. 2024. *Lietuvos teismų praktikos korupcinio pobūdžio bylose (pagal Lietuvos Respublikos baudžiamojo kodekso 225, 226, 227 straipsnius) tyrimas (analizė) įrodymų ir įrodinėjimo bei skiriamų bausmių aspektais*. Vilnius: Lietuvos socialinių mokslų centro Teisės institutas. Žiūrėta 2026 m. sausio 20 d. <https://www.teismai.lt/data/public/uploads/2025/02/korupcija-su-virseliu.pdf>

²⁰⁹ Zaksaitė, Salomėja. 2024. *Lietuvos teismų praktikos korupcinio pobūdžio bylose (pagal Lietuvos Respublikos baudžiamojo kodekso 225, 226, 227 straipsnius) tyrimas (analizė) įrodymų ir įrodinėjimo bei skiriamų bausmių aspektais*. Vilnius: Lietuvos socialinių mokslų centro Teisės institutas. Žiūrėta 2026 m. sausio 20 d. <https://www.teismai.lt/data/public/uploads/2025/02/korupcija-su-virseliu.pdf>

²¹⁰ Transparency International Lietuvos skyrius. 2016. „NVO atstovų apklausa apie NVO skaidrumą.“ Žiūrėta 2026 m. kovo 10 d. <https://transparency.lt/nvo-atstovu-apklausa-apie-nvo-skaidruma/>

²¹¹ Transparency International Lietuvos skyrius. 2016. „NVO atstovų apklausa apie NVO skaidrumą.“ Žiūrėta 2026 m. kovo 10 d. <https://transparency.lt/nvo-atstovu-apklausa-apie-nvo-skaidruma/>

²¹² Transparency International Lietuvos skyrius. 2016. „NVO atstovų apklausa apie NVO skaidrumą.“ Žiūrėta 2026 m. kovo 10 d. <https://transparency.lt/nvo-atstovu-apklausa-apie-nvo-skaidruma/>

veikloje gali būti maskuojami ne vien per formalius dokumentus, bet ir per pozityvų organizacijos įvaizdį, kuris mažina išorinės kontrolės intensyvumą²¹³.

Pirmasis tipinis kyšininkavimo modelis NVO kontekste yra paslaugų mainų schema, kai neleistinas atlygis pasireiškia ne pinigais „čia ir dabar“, o palankiais sprendimais dėl projektų atrankos, paslaugų pirkimo, rangovų pasirinkimo ar paramos paskirstymo²¹⁴. Šis modelis pavojingas tuo, kad mainų objektas dažnai pristatomas kaip „organizacijai naudinga partnerystė“, o neteisėta nauda perskirstoma per vėlesnius sandorius, konsultavimo sutartis ar neformalius įsipareigojimus²¹⁵. Tokia mainų logika ypač lengvai įsitvirtina aplinkoje, kur sprendimų kriterijai yra „minkšti“, t. y. priklausančys nuo reputacijos, pasitikėjimo, misijos retorikos ar subjektyviai vertinamų poreikių²¹⁶. Praktiniu požiūriu tai reiškia, kad kyšininkavimo „pėdsakai“ dažnai slypi ne vienoje sąskaitoje ar viename pavedime, bet sprendimų grandinėje, kuri leidžia rekonstruoti, kam ir kodėl buvo suteikta išimtis ar prioritetas²¹⁷. Lietuvos praktikoje tokio pobūdžio mainų schemoms ypač imli sritis yra paslaugų ir rangos pirkimai, kai formalios procedūros egzistuoja, tačiau realus konkurencingumas gali būti iškreipiamas per iš anksto pritaikytas sąlygas arba selektyvų informavimą²¹⁸. Tyrimo prasme paslaugų mainų modelis priverčia pereiti nuo klausimo „ar buvo kyšis“ prie klausimo „kaip sprendimas buvo organizuotas taip, kad būtų materializuota nauda konkrečiam asmeniui ar subjektui“²¹⁹. Kai Lietuvos teismų praktikoje vertinamos korupcinio pobūdžio bylos, esminiu aspektu tampa faktinių aplinkybių visuma, leidžianti nustatyti sprendimo ir neteisėtos naudos ryšį, net jei nauda nepateikiama „grynaisiais“²²⁰.

Antrasis plačiai fiksuojamas modelis yra tarpininkavimas, kai neteisėti mainai realizuojami per trečiuosius asmenis, kurie formaliai nėra sprendimų priėmėjai, bet veikia kaip ryšio kanalas, maskuojantis

²¹³ Transparency International Lietuvos skyrius. 2016. „NVO atstovų apklausa apie NVO skaidrumą.“ Žiūrėta 2026 m. kovo 10 d. <https://transparency.lt/nvo-atstovu-apklausa-apie-nvo-skaidruma/>

²¹⁴ Helmer, Elena, ir Stuart H. Deming. 2011. „Non-Governmental Organizations: Anticorruption Compliance Challenges and Risks.“ *The International Lawyer* 45 (2): 597–630. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://scholar.smu.edu/til/vol45/iss2/2>

²¹⁵ Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). 2018. *OECD Strategic Approach to Combating Corruption and Promoting Integrity*. Paris: OECD Publishing. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2017/05/oecd-strategic-approach-to-combating-corruption-and-promoting-integrity_bdce8d43/73a74235-en.pdf

²¹⁶ De Bruin Cardoso, Isabel, Marco Meyer, ir Muel Kaptein. 2025. „Exploring the Dark Side of the NGO Halo: Relating NGO Mission, Morals, and People to NGO Unethical Behavior.“ *Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. Paskelbta 2025 m. sausio 15 d. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://doi.org/10.1002/nvsm.70000>

²¹⁷ Šatienė, Gintarė. 2008. *Korupcinių nusikaltimų tyrimo metodika: teoriniai ir praktiniai aspektai*. Daktaro disertacija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

²¹⁸ „Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymas“ 1996 m. rugpjūčio 13 d. Nr. I-1491. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 24 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.30614/GDpKDYvEDG>

²¹⁹ Šalčius, Marijus, Edita Gruodytė ir Gediminas Bučiūnas. 2017. „Ikteisminis tyrimas: procesiniai, kriminalistiniai ir praktiniai aspektai.“ Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas / Mykolo Romerio universitetas. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 26 d. https://www.researchgate.net/publication/351064576_Ikteisminis_tyrimas_procesiniai_kriminalistiniai_ir_praktiniai_aspektai

²²⁰ Zaksaitė, Salomėja. 2024. *Lietuvos teismų praktikos korupcinio pobūdžio bylose (pagal Lietuvos Respublikos baudžiamojo kodekso 225, 226, 227 straipsnius) tyrimas (analizė) įrodymų ir įrodinėjimo bei skiriamų bausmių aspektais*. Vilnius: Lietuvos socialinių mokslų centro Teisės institutas. Žiūrėta 2026 m. sausio 20 d. <https://www.teismai.lt/data/public/uploads/2025/02/korupcija-su-virseliu.pdf>

tikrąjį susitarimo turinį²²¹. Tarpininkavimo logika ypač būdinga ten, kur sprendimų priėmėjas siekia sumažinti asmeninę riziką ir sukurti „atstumą“ nuo naudos teikėjo, todėl susitarimas įgauna fragmentuotą ir sunkiai atsekamą formą²²². Kriminalistiniu požiūriu tarpininkavimo modelis komplikuoja įrodinėjimą, nes procesas persikelia į neformalią komunikaciją, o sprendimo racionalizavimas vėliau pateikiamas kaip „įprastas vadybinis pasirinkimas“²²³. Šio modelio tyrime ypač svarbu atskirti formalų statusą nuo faktinės įtakos, nes organizacijose realūs sprendimų centrai ne visada sutampa su valdymo organų pareigybėmis²²⁴. Lietuvos baudžiamojo proceso kontekste tarpininkavimo schemos neretai lemia ir specifines procesines situacijas, kai asmenys, turintys reikšmingos informacijos, patenka į „tarpinę“ padėtį, o jų procesinis statusas tampa jautres įrodymų patikimumo vertinimui²²⁵. Praktikoje tai reiškia, kad tyrėjas privalo konstruoti bylos versijas taip, kad jos apimtų ne tik „kas pasirašė“, bet ir „kas inicijavo“, „kas derino“ bei „kas koordinavo“ sprendimo priėmimą²²⁶. Lietuvos teismų praktikos apžvalgose dėl nusikalstamų veikų valstybės tarnybai ir viešiesiems interesams pabrėžiama, kad korupcinės veikos dažnai atsiskleidžia per tarpininkavimo ir susitarimų slaptumo požymius, todėl būtina vertinti visą faktinių ryšių tinklą²²⁷. NVO kontekste tarpininkavimas įgauna papildomą problematiką, nes „tarpininkas“ gali būti pristatomas kaip savanoris, rėmėjas, konsultantas ar partneris, o tai mažina kritinio vertinimo tikimybę organizacijos viduje²²⁸.

Trečiasis tipinis modelis yra interesų konfliktų „normalizavimas“, kai sprendimų priėmėjai palaiko asmeninius, profesinius ar finansinius ryšius su sprendimų gavėjais, o šie ryšiai tampa neteisėtos įtakos kanalu, nors formaliai pristatomi kaip sektoriui būdingas bendradarbiavimas²²⁹. NVO sektoriuje interesų

²²¹ Muurlink, Olav, ir Steffen A. Macht. 2020. „Managing (out) Corruption in NGOs: A Case Study from the Bangladesh Delta.“ *Journal of Management & Organization* 26 (6): 1014–1029. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://doi.org/10.1017/jmo.2020.17>

²²² Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). 2018. *OECD Strategic Approach to Combating Corruption and Promoting Integrity*. Paris: OECD Publishing. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2017/05/oecd-strategic-approach-to-combating-corruption-and-promoting-integrity_bdce8d43/73a74235-en.pdf

²²³ Šatienė, Gintarė. 2008. *Korupcinių nusikaltimų tyrimo metodika: teoriniai ir praktiniai aspektai*. Daktaro disertacija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

²²⁴ Juškevičiūtė, Janina, Snieguolė Matulienė, Daiva Kairienė, Laimutis Kraujalis, Giedrius Mickus, Audrius Kacelavičius, Vytautas Kažemikaitis, Aleksandr Valentij, Sigitas Sinkevičius ir Gintautas Kaikaris. 2014. „Kriminalistika: Metodinė priemonė.“ Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 26 d. <https://files.core.ac.uk/download/382466264.pdf>

²²⁵ Juozapavičius, Audrius. 2020. „Specialusis liudytojas – tarp liudytojo ir įtariamojo?“ *Teisė* 114: 26–48. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 26 d. <https://www.zurnalai.vu.lt/teise/en/article/download/16807/15921>

²²⁶ Šatienė, Gintarė. 2008. *Korupcinių nusikaltimų tyrimo metodika: teoriniai ir praktiniai aspektai*. Daktaro disertacija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

²²⁷ „Teismų praktikos bylose dėl nusikalstamų veikų valstybės tarnybai ir viešiesiems interesams (BK XXXIII skyrius) apžvalga (I dalis), AB-55-1.“ LAT. Žiūrėta 2026 m. sausio 20 d. <https://www.lat.lt/data/public/uploads/2021/12/ab-55-1.docx>

²²⁸ Helmer, Elena, ir Stuart H. Deming. 2011. „Non-Governmental Organizations: Anticorruption Compliance Challenges and Risks.“ *The International Lawyer* 45 (2): 597–630. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://scholar.smu.edu/til/vol45/iss2/2>

²²⁹ Garcandia, Rosana. 2023. „Accountability of NGOs: The Potential of Business and Human Rights Frameworks for NGO Due Diligence.“ *The International Journal of Human Rights*, publikuota internetu 2023 m. gruodžio 18 d.: 524–545. Žiūrėta

konfliktai dažnai racionalizuojami ribotų išteklių argumentu, tačiau tokia racionalizacija realiai silpnina atskaitomybę ir leidžia piktnaudžiavimą pateikti kaip „neišvengiamą organizacinę specifiką“²³⁰. Tarptautiniuose tyrimuose pabrėžiama, kad interesų konflikto problema tampa ypač pavojinga, kai organizacija veikia „tarp“ viešojo ir privataus sektoriaus, nes tuomet sprendimų priėmimas įgauna hibridinį pobūdį, o atsakomybės ribos tampa neaiškios²³¹. Lietuvos reguliacinėje aplinkoje interesų konfliktų valdymas siejamas su viešųjų ir privačių interesų derinimo principais, kurie, priklausomai nuo subjekto statuso, gali būti taikomi nevienodai, ir tai sudaro interpretacinę erdvę piktnaudžiavimui²³². Praktiniu lygmeniu interesų konflikto „kriminalizavimo riba“ dažnai persikelia į įrodinėjimą, nes būtina pagrįsti, kad ryšys nebuvo neutralus, o turėjo tikslą paveikti sprendimą, todėl tyrimas tampa priklausomas nuo konteksto ir motyvų rekonstrukcijos²³³. Lietuvos teismų praktikos analizė korupcinio pobūdžio bylose rodo, kad sprendimų priėmėjų suinteresuotumo vertinimas yra vienas jautriausių bylos elementų, nes gynyba dažnai remiasi „įprastų ryšių“ ir „teisėtos diskrecijos“ argumentais²³⁴. NVO veikloje interesų konfliktų modelis yra itin reikšmingas donorų ir paramos gavėjų santykiuose, nes paramos skyrimo kriterijai dažnai apima kokybinius aspektus, kurie leidžia subjektyvią interpretaciją²³⁵.

Ketvirtasis tipinis modelis yra donorinių srautų manipuliacijos, kai neteisėta nauda kuriama per finansavimo „peradresavimą“, ataskaitų formalizavimą, projekto veiklų imitaciją ar išlaidų struktūros pritaikymą taip, kad faktinis naudos gavėjas liktų šešėlyje²³⁶. Tokios manipuliacijos dažnai nėra vienkartinės, nes jos remiasi administracine rutina, leidžiančia palaipsniui normalizuoti nukrypimus ir išskaidyti atsakomybę tarp kelių organizacijos grandžių²³⁷. Bangladešo atvejai parodo, kad korupcijos

2025 m. lapkričio 19 d. <https://doi.org/10.1080/09615768.2023.2283235>

²³⁰ Burger, Ronelle, ir Trudy Owens. 2010. „Promoting Transparency in the NGO Sector: Examining the Availability and Reliability of Self-Reported Data.“ *World Development* 38 (9): 1263–1277. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2009.12.018>

²³¹ Belmar, Fabián, ir Aldo Mascareño. 2025. „Corruption: An Uneven Field of Research—Between State and Private Topics.“ *Societies* 15 (7): 186. Paskelbta 2025 m. liepos 4 d. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://doi.org/10.3390/soc15070186>

²³² „Lietuvos Respublikos viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybėje tarnyboje įstatymas“ 1997 m. liepos 2 d. Nr. VIII-371. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 24 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.41669>

²³³ Šalčius, Marijus, Edita Gruodytė ir Gediminas Bučiūnas. 2017. „Ikteisminis tyrimas: procesiniai, kriminalistiniai ir praktiniai aspektai.“ Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas / Mykolo Romerio universitetas. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 26 d. https://www.researchgate.net/publication/351064576_Ikteisminis_tyrimas_procesiniai_kriminalistiniai_ir_praktiniai_aspektai

²³⁴ Zaksaitė, Salomėja. 2024. *Lietuvos teismų praktikos korupcinio pobūdžio bylose (pagal Lietuvos Respublikos baudžiamojo kodekso 225, 226, 227 straipsnius) tyrimas (analizė) įrodymų ir įrodinėjimo bei skiriamų bausmių aspektais*. Vilnius: Lietuvos socialinių mokslų centro Teisės institutas. Žiūrėta 2026 m. sausio 20 d. <https://www.teismai.lt/data/public/uploads/2025/02/korupcija-su-virseliu.pdf>

²³⁵ Garcandia, Rosana. 2023. „Accountability of NGOs: The Potential of Business and Human Rights Frameworks for NGO Due Diligence.“ *The International Journal of Human Rights*, publikuota internetu 2023 m. gruodžio 18 d.: 524–545. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://doi.org/10.1080/09615768.2023.2283235>

²³⁶ World Bank. 2025. „World Bank Group Partnerships for Anticorruption Global Forum 2025 Report.“ Žiūrėta 2025 m. lapkričio 26 d. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099626111102541840/pdf/IDU-2167ccf5-3a51-4522-9996-02f96b3f0f5f.pdf>

²³⁷ United States Agency for International Development, Office of Inspector General (USAID OIG). 2024. „Top Management

valdymas NVO veikloje gali tapti „sistemine adaptacija“, kai vietos kontekstas ir silpna kontrolė skatina neformalius mokėjimus, tarpininkavimą ir selektyvų pagalbos paskirstymą²³⁸. Ši įžvalga svarbi Lietuvai ne dėl tiesioginio konteksto sutapimo, bet dėl mechanizmo logikos, nes donorinių lėšų administravimas bet kuriame sektoriuje sukuria asimetriją tarp informacijos turėtojų ir kontrolės institucijų²³⁹. Meksikos tyrimai atskleidžia, kad NVO ir verslo sąveika aukštos rizikos aplinkose gali tapti erdve, kur skaidrumo retorika uždengia selektyvias naudas, o socialinės misijos argumentas silpnina kritinę priežiūrą²⁴⁰. Lietuvoje analogiška rizika pasireiškia tada, kai organizacijos dalyvauja finansavimo konkursuose ar pirkimuose, nes finansinių srautų valdymas tampa pažeidžiamas dėl riboto vidinio audito ir nepakankamos duomenų patikros²⁴¹. Donorinių srautų manipuliacijos modelis praktikoje glaudžiai susijęs su atskaitomybės reikalavimais, todėl svarbus aspektas yra organizacijos pareiga užtikrinti finansinių ataskaitų patikimumą ir veiklos skaidrumą²⁴². Kai donorinių lėšų administravime atsiranda „tarpinių“ juridinių asmenų arba projektinių subrangų grandinės, rizika padidėja, nes atsiranda daugiau vietų, kuriose galima maskuoti tikruosius naudos gavėjus²⁴³. Korupcijos prevencijos požiūriu tarptautiniai standartai pabrėžia, kad organizacijos turi aktyviai identifikuoti ir mažinti korupcijos riziką ne tik viešajame, bet ir privačiame sektoriuje, kas aktualu NVO, veikiančioms projektinių paslaugų rinkoje²⁴⁴.

Svarbus akcentas yra tai, kad minėti modeliai dažniausiai veikia ne izoliuotai, o kaip tarpusavyje susijusi schema, kurioje paslaugų mainai palaikomi tarpininkavimu, tarpininkavimas dengiama interesų konfliktais, o interesų konfliktai legitimuojami donorinių srautų „administravimo“ argumentu²⁴⁵. Tokia

Challenges Facing USAID in Fiscal Year 2025.“ Žiūrėta 2025 m. lapkričio 26 d. https://oig.usaid.gov/sites/default/files/2024-12/TMC_FY_2025-FINAL.pdf

²³⁸ Muurlink, Olav, ir Steffen A. Macht. 2020. „Managing (out) Corruption in NGOs: A Case Study from the Bangladesh Delta.“ *Journal of Management & Organization* 26 (6): 1014–1029. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://doi.org/10.1017/jmo.2020.17>

²³⁹ Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). 2018. *OECD Strategic Approach to Combating Corruption and Promoting Integrity*. Paris: OECD Publishing. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2017/05/oecd-strategic-approach-to-combating-corruption-and-promoting-integrity_bdce8d43/73a74235-en.pdf

²⁴⁰ Henriques, Irene, Diana L. Velarde, ir Luciana Pesqueira. 2021. „The Impact of Corruption and Poverty on NGO–Business Collaboration in Mexico.“ *Voluntas* 32: 881–893. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://doi.org/10.1007/s11266-021-00363-5>

²⁴¹ Burger, Ronelle, ir Trudy Owens. 2010. „Promoting Transparency in the NGO Sector: Examining the Availability and Reliability of Self-Reported Data.“ *World Development* 38 (9): 1263–1277. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2009.12.018>

²⁴² „Lietuvos Respublikos įmonių atskaitomybės įstatymas“ 2001 m. lapkričio 6 d. Nr. IX-575. Nauja redakcija nuo 2015-07-01. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 24 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.154658/asr>

²⁴³ Garcandia, Rosana. 2023. „Accountability of NGOs: The Potential of Business and Human Rights Frameworks for NGO Due Diligence.“ *The International Journal of Human Rights*, publikuota internetu 2023 m. gruodžio 18 d.: 524–545. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://doi.org/10.1080/09615768.2023.2283235>

²⁴⁴ United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC). 2020. *Anti-Corruption Module 5: Preventing Private Sector Corruption*. New York: United Nations. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://www.unodc.org/e4j/fr/anti-corruption/module-5/key-issues/preventing-private-sector-corruption.html>

²⁴⁵ Belmar, Fabián, ir Aldo Mascareño. 2025. „Corruption: An Uneven Field of Research—Between State and Private Topics.“ *Societies* 15 (7): 186. Paskelbta 2025 m. liepos 4 d. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://doi.org/10.3390/soc15070186>

„modelių jungtis“ leidžia suprasti, kodėl vien tik formalios atitikties priemonės NVO sektoriuje dažnai nepasiekia norimo efekto, nes jos orientuojasi į dokumentų tvarkingumą, o ne į sprendimų etiologiją²⁴⁶. Korupcijos prevencijos rekomendacijos akcentuoja, kad organizacijose turi būti kuriama ne deklaratyvi, o reali kontrolės sistema, apimanti rizikos vertinimą, interesų konfliktų valdymą ir vidaus pranešimų kanalus²⁴⁷. Lietuvos kontekste papildomą reikšmę įgyja tai, kad tarptautinės organizacijos Lietuvai periodiškai teikia vertinimus ir rekomendacijas dėl integralumo, skaidrumo ir atsparumo korupcijai, kurios sudaro pagrindą nacionalinei politikai ir praktikai²⁴⁸. Antikorupcinės sistemos vertinimai Lietuvoje rodo, kad institucinis atsparumas priklauso ne tik nuo baudžiamosios atsakomybės mechanizmų, bet ir nuo sektorių gebėjimo savireguliuoti, o tai aktualu ir NVO aplinkai²⁴⁹. NVO sektoriuje „aureolės efektas“ tarptautiniuose tyrimuose vertinamas kaip veiksnys, mažinantis pranešimų tikimybę ir didinantis latentiškumą, todėl kyšininkavimo modeliai ilgiau išlieka nepastebėti²⁵⁰. Praktiniu požiūriu tai reiškia, kad Lietuvos teisėsaugai ir kontrolės institucijoms rizikos identifikavimas tampa sunkesnis, nes išoriniai signalai dažnai pasirodo tik tada, kai konfliktas organizacijos viduje jau yra eskalavęs²⁵¹. NVO sektoriaus skaidrumas taip pat priklauso nuo paties sektoriaus duomenų patikimumo, nes kai informacija yra savideklaruojama ir fragmentiška, didėja manipuliacijų tikimybė²⁵².

Ryšį su Lietuvos praktika būtina grįsti ir tuo, kad Lietuvos baudžiamosios teisės sistema korupcinius nusikaltimus vertina kaip pavojingus viešiesiems interesams, todėl tyrimo tikslas yra ne vien nustatyti neteisėtos naudos faktą, bet ir atkurti sprendimų iškreipimo mechanizmą²⁵³. Procesine prasme tokio pobūdžio bylose esminiu tampa įrodymų rinkimas ir jų patikimumo užtikrinimas, o tai ypač sudėtinga,

²⁴⁶ Helmer, Elena, ir Stuart H. Deming. 2011. „Non-Governmental Organizations: Anticorruption Compliance Challenges and Risks.“ *The International Lawyer* 45 (2): 597–630. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://scholar.smu.edu/til/vol45/iss2/2>

²⁴⁷ Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). 2018. *OECD Strategic Approach to Combating Corruption and Promoting Integrity*. Paris: OECD Publishing. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2017/05/oecd-strategic-approach-to-combating-corruption-and-promoting-integrity_bdce8d43/73a74235-en.pdf

²⁴⁸ Group of States against Corruption (GRECO). 2009. *Third Evaluation Round: Evaluation Report on Lithuania (Transparency of Party Funding)*. Strasbūras: Council of Europe. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 26 d. <https://rm.coe.int/16806c761d>

²⁴⁹ Transparency International. 2024. „How Transparency International fought corruption in 2024.“ Žiūrėta 2025 m. lapkričio 26 d. <https://www.transparency.org/en/news/how-transparency-international-fought-corruption-in-2024>

²⁵⁰ De Bruin Cardoso, Isabel, Marco Meyer, ir Muel Kaptein. 2025. „Exploring the Dark Side of the NGO Halo: Relating NGO Mission, Morals, and People to NGO Unethical Behavior.“ *Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. Paskelbta 2025 m. sausio 15 d. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://doi.org/10.1002/nvsm.70000>

²⁵¹ Šatienė, Gintarė. 2008. *Korupcinių nusikaltimų tyrimo metodika: teoriniai ir praktiniai aspektai*. Daktaro disertacija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

²⁵² Burger, Ronelle, ir Trudy Owens. 2010. „Promoting Transparency in the NGO Sector: Examining the Availability and Reliability of Self-Reported Data.“ *World Development* 38 (9): 1263–1277. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2009.12.018>

²⁵³ „Lietuvos Respublikos baudžiamojo kodekso patvirtinimo ir įsigaliojimo įstatymas“ 2000 m. rugsėjo 26 d. Nr. VIII-1968. Žin., 2000, Nr. 89-2741. Suvestinė redakcija nuo 2025-10-18 iki 2025-12-31. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 20 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.111555/asr>

kai veika yra latentinė ir paremta neformaliais susitarimais²⁵⁴. Lietuvos teismų praktikos apžvalgose pabrėžiama, kad korupcinėse bylose dažnai svarbūs netiesioginiai duomenys, todėl būtina vertinti aplinkybių visumą ir jų tarpusavio sąsajas²⁵⁵. Ši nuostata praktiškai sutampa su kriminalistiniu požiūriu, kad tyrimas privalo remtis tipiniais modeliais ir versijomis, nes priešingu atveju tyrimas tampa atsitiktinis ir priklausomas nuo „pasisekimo“²⁵⁶. E. Lipnickas, analizuodamas šiuolaikinę kyšininkavimo ikiteisminio tyrimo metodiką, pabrėžia, kad efektyvus korupcinio pobūdžio veikų tyrimas grindžiamas ne pavienio fakto konstatavimu, o nuosekliu nusikalstamos veikos mechanizmo, tipinių situacijų ir kriminalistinių versijų modeliavimu. Autoriaus teigimu, kyšininkavimo latentiskumas ir sąmoningas maskavimas lemia būtinybę tyrime vertinti ne tik formalius dokumentus ar tiesioginius finansinius ryšius, bet ir sprendimų priėmimo logiką, komunikacinius ryšius bei faktinės įtakos struktūrą. Šios įžvalgos ypač aktualios NVO sektoriuje, kuriame korupciniai mainai dažnai integruojami į formaliai teisėtus organizacinius procesus ir dėl to tampa sunkiau identifikuojami tradicinėmis įrodinėjimo priemonėmis²⁵⁷.

Lietuvos korupcinio pobūdžio bylų empirinė analizė rodo, kad įrodymų ir įrodinėjimo problematika tiesiogiai siejasi su nusikalstamos veikos mechanizmo maskavimu, todėl modelių identifikavimas yra ne teorinė prabanga, o praktinė būtinybė²⁵⁸. Dėl šios priežasties NVO veikloje kyšininkavimo modeliai turi būti vertinami kaip rizikos struktūros, kurios gali pasireikšti tiek viešųjų pirkimų, tiek paramos administravimo, tiek partnerystės sprendimų priėmimo srityse²⁵⁹. Viešosios politikos požiūriu svarbu, kad korupcijos prevencija būtų suvokiama kaip integralumo sistema, o ne kaip atskirų draudimų rinkinys, nes korupciniai mainai linkę prisitaikyti prie formalų taisyklių²⁶⁰.

Apibendrinant galima teigti, kad tipiniai kyšininkavimo modeliai NVO sektoriuje dažniausiai pasireiškia kaip socialiai „normalizuoti“ mainų santykiai, kuriuose neteisėta nauda užmaskuojama

²⁵⁴ „Lietuvos Respublikos baudžiamojo kodekso patvirtinimo ir įsigaliojimo įstatymas“ 2000 m. rugsėjo 26 d. Nr. VIII-1968. Žin., 2000, Nr. 89-2741. Suvestinė redakcija nuo 2025-10-18 iki 2025-12-31. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 20 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.111555/asr>

²⁵⁵ „Teismų praktikos bylose dėl nusikalstamų veikų valstybės tarnybai ir viešiesiems interesams (BK XXXIII skyrius) apžvalga (II dalį), AB-56-2.“ LAT. Žiūrėta 2026 m. sausio 20 d. <https://www.lat.lt/data/public/uploads/2023/02/ab-56-2.docx>

²⁵⁶ Šatienė, Gintarė. 2008. *Korupcinių nusikaltimų tyrimo metodika: teoriniai ir praktiniai aspektai*. Daktaro disertacija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

²⁵⁷ Lipnickas, Ernestas. 2006. *Šiuolaikinės kyšininkavimo ikiteisminio tyrimo kriminalistinės metodikos koncepcija: samprata ir ypatumai Lietuvoje*. Daktaro disertacija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Žiūrėta 2026 m. gegužės 6 d. <https://www.lituanistika.lt/content/6283>

²⁵⁸ Zaksaitė, Salomėja. 2024. *Lietuvos teismų praktikos korupcinio pobūdžio bylose (pagal Lietuvos Respublikos baudžiamojo kodekso 225, 226, 227 straipsnius) tyrimas (analizė) įrodymų ir įrodinėjimo bei skiriamų bausmių aspektais*. Vilnius: Lietuvos socialinių mokslų centro Teisės institutas. Žiūrėta 2026 m. sausio 20 d. <https://www.teismai.lt/data/public/uploads/2025/02/korupcija-su-virseliu.pdf>

²⁵⁹ Helmer, Elena, ir Stuart H. Deming. 2011. „Non-Governmental Organizations: Anticorruption Compliance Challenges and Risks.“ *The International Lawyer* 45 (2): 597–630. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://scholar.smu.edu/til/vol45/iss2/2>

²⁶⁰ Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). 2018. *OECD Strategic Approach to Combating Corruption and Promoting Integrity*. Paris: OECD Publishing. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2017/05/oecd-strategic-approach-to-combating-corruption-and-promoting-integrity_bdce8d43/73a74235-en.pdf

teisėtais sprendimais dėl projektų, pirkimų, partnerystės ar paramos administravimo, todėl tyrimo ir prevencijos sėkmę lemia gebėjimas analizuoti ne pavienius veiksmus, o visą sprendimų priėmimo ir finansinių srautų mechanizmą. Tarptautinės Bangladešo, Meksikos ir kitų šalių įžvalgos rodo, kad kuo didesnė informacijos asimetrija ir kuo silpnesnis vidinis kontrolės bei atskaitomybės režimas, tuo labiau korupciniai modeliai persikelia į tarpininkavimo, interesų konfliktų ir donorinių srautų manipuliavimo formas, kurios išoriškai atrodo teisėtos ir dėl to ilgiau išlieka latentinės. Lietuvos praktikai tai aktualu tuo, kad teisinis reguliavimas ir baudžiamojo proceso instrumentai savaime neužtikrina veiksmingo išaiškinimo, jeigu organizacijų sprendimų grandinė nėra atsekama, o įrodymų bazė remiasi fragmentiškais netiesioginiais duomenimis, todėl būtinas sistemiškas modelių taikymas tiek kriminalistinei analizei, tiek prevencinių priemonių projektavimui NVO aplinkoje.

3. EMPIRINIS TYRIMAS IR TYRIMO METODIKOS TAIKymo

PROBLEMATIKA

Šiame skyriuje pereinama nuo teorinės ir teisinės kyšininkavimo NVO veikloje analizės prie empirinio tyrimo, kuriuo siekiama įvertinti, kaip aptartos problemos pasireiškia praktikoje. Skyriaus tikslas – remiantis empiriniais duomenimis atskleisti NVO sektoriaus korupcijos rizikas, tyrimų metu kylančias problemas bei galimus veiksmingesnio tyrimo metodikos taikymo sprendimus. Pirmajame poskyryje pristatoma tyrimo metodologija, taikyti duomenų rinkimo metodai ir dalyvių atranka. Antrajame poskyryje analizuojami empirinio tyrimo rezultatai, daugiausia dėmesio skiriant NVO tyrimų eigai, praktinėms problemoms ir kriminalistinėms įžvalgoms. Trečiajame poskyryje empiriniai duomenys lyginami su teorinėje darbo dalyje aptartais modeliais bei pateikiami siūlymai dėl tyrimo metodikos, prevencijos priemonių ir teisinio reguliavimo tobulinimo. Tokiu būdu šis skyrius leidžia teoriškai iškeltas prielaidas patikrinti praktiniu lygmeniu ir suformuluoti taikomojo pobūdžio išvadas.

3.1. Tyrimo metodologija ir dalyvių atranka

Šio magistro darbo empirinė dalis grindžiama **kokybiniu tyrimo dizainu**, kuris leidžia kompleksiskai tirti korupcijos apraiškų kriminalistinės prevencijos problemas nevyriausybinų organizacijų veikloje, pasitelkiant pusiau struktūruoto interviu metodą ir tematinę turinio analizę. Toks metodologinis sprendimas pasirinktas atsižvelgiant į tyrimo tikslą – atskleisti korupcijos apraiškų formas NVO sektoriuje, identifikuoti jų kriminalistinės prevencijos kliūtis bei įvertinti galimas prevencines priemones Lietuvos teisinėje sistemoje. Kokybinis metodas socialiniuose ir teisės moksluose taikomas tais atvejais, kai siekiama ne tik surinkti faktinę informaciją, bet ir suprasti ekspertų patirtį, profesines interpretacijas bei praktinių procesų dinamiką, todėl jis laikomas tinkamu tiriant sudėtingus, latentiškus ir instituciškai

jautrius reiškinius²⁶¹. Toks tyrimo dizainas sudaro prielaidas sustiprinti tyrimo empirinį pagrįstumą, interpretacinį nuoseklumą ir atskleisti praktinius korupcijos prevencijos aspektus, kurie nėra tiesiogiai matomi oficialiuose statistiniuose duomenyse.

Tyrimo dizainas (kokybinis). Tyrime taikomas kokybinis tyrimo dizainas, orientuotas į specialistų profesinės patirties, vertinimų ir praktinių įžvalgų analizę. Kokybinis dizainas leidžia tirti reiškinius jų natūraliame socialiniame ir instituciniame kontekste, atskleidžiant ne tik išorines apraiškas, bet ir vidinius veikimo mechanizmus, priežastinius ryšius bei praktinius sunkumus²⁶². Toks dizainas pasirenkamas tais atvejais, kai tyrimo objektas pasižymi kompleksiskumu, o jo negalima išsamiai atskleisti remiantis vien kiekybiniais rodikliais. Šiame tyrime kokybinis dizainas sudaro galimybę analizuoti teisėsaugos ir korupcijos prevencijos specialistų sukauptą profesinę patirtį, susijusią su korupcijos apraiškomis NVO sektoriuje, jų identifikavimo problemomis bei kriminalistinės prevencijos galimybėmis. Toks metodologinis sprendimas atitinka tyrimo tikslą – ne tik nustatyti dažniausias korupcijos formas NVO veikloje, bet ir įvertinti, kokios priemonės galėtų padidinti jų prevencijos efektyvumą Lietuvos teisinėje sistemoje.

Kokybinio tyrimo pobūdis. Pagrindinis empirinio tyrimo metodas yra kokybinis tyrimas, orientuotas į ekspertų profesinės patirties, institucinių vertinimų ir praktinių sprendimų analizę. Kokybinis tyrimas leidžia atskleisti sudėtingus socialinius ir teisinius procesus, kurių neįmanoma tinkamai išmatuoti vien kiekybiniais rodikliais, ypač kai analizuojamos korupcijos formos, prevencinės priemonės ir instituciniai ribotumai²⁶³. Šio tyrimo kontekste kokybinis požiūris pasirinktas siekiant suprasti ne tik tai, kokios korupcijos apraiškos pasitaiko NVO sektoriuje, bet ir kaip bei kodėl jos išlieka sunkiai identifikuojamos, kokie veiksniai apsunkina jų tyrimą ir kokias priemones specialistai laiko veiksmingiausiomis. Tokia tyrimo logika leidžia analizuoti kriminalistinės prevencijos praktiką iš ekspertų perspektyvos, atsižvelgiant į teisinį reglamentavimą, organizacinį kontekstą ir institucinių sprendimų sudėtingumą²⁶⁴. Kokybinis tyrimas taip pat sudaro sąlygas atskleisti individualias specialistų interpretacijas ir praktines įžvalgas, kurios kovos su korupcija srityje yra ypač reikšmingos, tačiau dažnai lieka neformalizuotos ar sunkiai operacionalizuojamos. Todėl šis tyrimo pobūdis laikytinas tinkamiausiu analizuojant korupcijos apraiškų kriminalistinės prevencijos problemas NVO veikloje²⁶⁵.

²⁶¹ Creswell, John W. 2013. „Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches.“ 3rd ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. Žiūrėta 2026 m. balandžio 20 d. <https://www.ceil-conicet.gov.ar/wp-content/uploads/2018/04/CRESWELLQualitative-Inquiry-and-Research-Design-Creswell.pdf>

²⁶² Creswell, John W. 2013. „Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches.“ 3rd ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. Žiūrėta 2026 m. balandžio 20 d. <https://www.ceil-conicet.gov.ar/wp-content/uploads/2018/04/CRESWELLQualitative-Inquiry-and-Research-Design-Creswell.pdf>

²⁶³ Kvedaruskas, E. 2021. „Socialinių tyrimų metodai: teorija ir praktika“. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.

²⁶⁴ Kučinskaitė, D., Čiuladaitė, R. 2022. „Socialinių tyrimų metodai“. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.

²⁶⁵ Silverman, David. 2000. „Doing Qualitative Research: A Practical Handbook.“ London: SAGE Publications. Žiūrėta 2026

Duomenų rinkimo metodas. Empiriniai duomenys rinkti taikant pusiau struktūruoto interviu metodą, kuris leidžia užtikrinti tyrimo kryptingumą, kartu išlaikant lankstumą ir galimybę respondentams plačiau atskleisti savo profesinę patirtį bei asmenines įžvalgas²⁶⁶. Šis metodas suteikia galimybę derinti iš anksto parengtus klausimus su papildomais patikslinamaisiais klausimais, kurie kyla interviu metu, atsižvelgiant į respondento atsakymus ir nagrinėjamos temos kontekstą. Pusiau struktūruotas interviu pasirinktas kaip tinkamiausias metodas analizuoti teisėsaugos pareigūnų ir korupcijos prevencijos specialistų profesinius vertinimus, nes jis leidžia fiksuoti ne tik faktinę informaciją, bet ir sprendimų priėmimo logiką, praktinius sunkumus bei institucines patirtis²⁶⁷. Interviu klausimynas buvo sudarytas remiantis tyrimo tikslu ir uždaviniais, taip pat teorinėje darbo dalyje išskirtais korupcijos prevencijos aspektais, tačiau interviu eiga nebuvo griežtai standartizuota. Tai sudarė sąlygas respondentams akcentuoti jiems reikšmingiausias problemas ir pateikti empiriškai turtingą medžiagą, tinkamą tolesnei kokybinei analizei.

Tyrimo dalyviai. Tyrime dalyvavo 6 ekspertai, atrinkti taikant tikslinės atrankos metodą. Empirinis tyrimas buvo atliktas 2026 m. balandžio mėn. laikotarpiu. Tikslinė atranka taikyta siekiant įtraukti tyrimo dalyvius, turinčius tiesioginės profesinės patirties korupcijos tyrimo, baudžiamojo proceso ar korupcijos prevencijos srityse ir galinčius pateikti empiriškai reikšmingą, tyrimo problematikai aktualią informaciją²⁶⁸. Respondentų atranka grindžiama ne statistinio reprezentatyvumo, bet informacinio turtingumo kriterijumi, kuris yra būdingas kokybiniais socialinių mokslų tyrimams²⁶⁹. Tyrime dalyvavo Specialiųjų tyrimų tarnybos ikiteisminio tyrimo pareigūnai, korupcijos prevencijos specialistai bei prokuratūros prokurorai, turintys nuo 8 iki 15 metų profesinės patirties. Siekiant užtikrinti tyrimo dalyvių anonimiškumą ir konfidencialumą, visi respondentai tyrime buvo nuasmeninti ir analizėje žymimi kodais E1, E2, E3, E4, E5 ir E6. Šie kodai naudojami pateikiant interviu citatas ir analizuojant empirinę medžiagą, neatskleidžiant jokios informacijos, leidžiančios identifikuoti konkrečius asmenis.

Duomenų analizės metodas. Surinkti interviu duomenys analizuojami taikant tematinės turinio analizės metodą, kuris leidžia identifikuoti pasikartojančias temas, prasmines kategorijas ir reikšminius dėsningumus respondentų pasakojimuose²⁷⁰. Tematinė analizė pasirinkta dėl jos lankstumo ir tinkamumo analizuoti kokybinius duomenis, susijusius su sudėtingais socialiniais ir instituciniais procesais, kuriems

m. balandžio 20 d. https://www.researchgate.net/publication/279187451_Doing_Qualitative_Research_A_Handbook

²⁶⁶ Kučinskaitė, D., Čiuladaitė, R. 2022. „Socialinių tyrimų metodai“. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.

²⁶⁷ Silverman, David. 2000. „Doing Qualitative Research: A Practical Handbook.“ London: SAGE Publications. Žiūrėta 2026

m. balandžio 20 d. https://www.researchgate.net/publication/279187451_Doing_Qualitative_Research_A_Handbook

²⁶⁸ Kvedaruskas, E. 2021. „Socialinių tyrimų metodai: teorija ir praktika“. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.

²⁶⁹ Kučinskaitė, D., Čiuladaitė, R. 2022. „Socialinių tyrimų metodai“. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.

²⁷⁰ Braun, Virginia, ir Victoria Clarke. 2024. „Thematic Analysis: A Practical Guide (review).“ *Educational Philosophy and Theory* (Georgiou Konstantinos, recenzija), 376 pp. Žiūrėta 2026 m. balandžio 20 d. <https://doi.org/10.1080/13642537.2024.2391666>

būdingas kontekstinis ir interpretacinis pobūdis. Analizės metu duomenys buvo nuosekliai koduojami, sisteminami ir interpretuojami, siejant empirinę medžiagą su tyrimo tikslu ir teoriniu pagrindu²⁷¹.

Tyrimo etikos ir teisiniai aspektai. Empirinio tyrimo metu buvo laikomasi pagrindinių socialinių mokslų tyrimų etikos principų, siekiant užtikrinti tyrimo patikimumą, dalyvių apsaugą ir surinktų duomenų kokybę. Vienas esminių taikytų principų – savanoriškas dalyvavimas tyrime. Visi tyrimo dalyviai buvo informuoti apie tyrimo tikslą, pobūdį, duomenų naudojimo kryptį ir turėjo galimybę atsisakyti dalyvauti tyrime be neigiamų pasekmių²⁷². Tyrime taip pat laikytasi konfidencialumo ir anonimiškumo principų. Respondentų tapatybė nėra atskleidžiama, o empirinėje darbo dalyje pateikiami duomenys yra nuasmeninti ir apibendrinti. Atsižvelgiant į tai, kad tyrimo dalyviai yra teisėsaugos institucijų atstovai, interviu metu nebuvo renkama informacija apie konkrečias bylas, procesinius duomenis ar kitą riboto naudojimo informaciją. Tokia duomenų rinkimo strategija leidžia suderinti empirinio tyrimo poreikius su profesinės etikos ir teisėtumo reikalavimais²⁷³.

3.2. Empirinio tyrimo rezultatai: NVO tyrimų eiga, problemos ir kriminalistinės įžvalgos

Šiame poskyryje analizuojama, kaip tyrimo dalyviai apibūdina korupcijos apraiškų tyrimo eigą nevyriausybinių organizacijų veikloje, kokius pagrindinius sunkumus jie išskiria tyrimo pradžioje, kaip vertina įrodymų rinkimo ir teisinio kvalifikavimo problematiką, kokias realias korupcijos pasireiškimo situacijas identifikuoja bei kokias kriminalistinės prevencijos ir tarptautinių metodikų taikymo galimybes įžvelgia. Analizė atliekama taikant tematinę turinio analizę, išskiriant pasikartojančias temas, tipinius požymius bei institucinės praktikos vertinimus. Empiriniai duomenys pateikiami struktūruotai – kiekvienai temai skiriama atskira analitinė lentelė, iliustruojama ekspertų (E1, E2, E3, E5 ir E6) citatomis.

Ekspertų atsakymai rodo, kad korupcijos apraiškų NVO sektoriuje tyrimas pasižymi specifiniu sudėtingumu: viena vertus, šiame sektoriuje klasikinio kyšininkavimo atvejai yra retesni, kita vertus, dažniau pasitaiko paslėptos, netiesioginės ir formaliai teisėtais veiksmais maskuojamos neskaidrios praktikos. Dėl šios priežasties tyrimo pradžia dažnai apsunkinama nepakankamu informacijos kiekiu, mažesniu pranešimų skaičiumi, organizaciniu uždarumu bei ribotu duomenų prieinamumu. Toliau pateikiama tematinės turinio analizės lentelė atskleidžia, kaip ekspertai apibūdina NVO sektoriaus specifiką ir jo reikšmę korupcijos tyrimų kontekste.

²⁷¹ Braun, Virginia, ir Victoria Clarke. 2024. „Thematic Analysis: A Practical Guide (review).“ *Educational Philosophy and Theory* (Georgiou Konstantinos, recenzija), 376 pp. Žiūrėta 2026 m. balandžio 20 d. <https://doi.org/10.1080/13642537.2024.2391666>

²⁷² Kvedaruskas, E. 2021. „Socialinių tyrimų metodai: teorija ir praktika“. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.

²⁷³ Creswell, John W. 2013. „Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches.“ 3rd ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. Žiūrėta 2026 m. balandžio 20 d. <https://www.ceil-conicet.gov.ar/wp-content/uploads/2018/04/CRESWELLQualitative-Inquiry-and-Research-Design-Creswell.pdf>

1 lentelė. NVO sektoriaus specifika korupcijos tyrimų kontekste: bendrieji bruožai ir rizikos (#E1–#E6).

Kategorija	Subkategorija	Įrodantys teiginiai (citasos)
NVO sektoriaus specifika	Pasitikėjimu grindžiama aplinka	„NVO sektorius Lietuvoje yra specifinis tuo, kad visuomenėje dažnai vertinamas kaip savaime socialiai atsakingas ir orientuotas į viešąjį gerį.“ (#E1)
	Reputacinio palankumo efektas	„Kai kuriais atvejais NVO tampa patogia forma, nes visuomenėje jos suvokiamos kaip socialiai naudingos, todėl kontrolė iš pradžių būna mažesnė.“ (#E3)
	Reputacinio „neliečiamumo“ įspūdis	„Todėl rizika kyla ne dėl pačios sektoriaus prigimties, o dėl silpnesnių kontrolės mechanizmų ir reputacinio „neliečiamumo“ įspūdžio.“ (#E5)
Rizikos šaltiniai	Silpnesnės formalios procedūros	„NVO sektoriuje dažnai remiamasi pasitikėjimu, misija, savanoryste, todėl formalios procedūros silpnesnės.“ (#E3)
	Funkcijų koncentracija	„Dažnai vienas asmuo atlieka kelias funkcijas: administruoja projektą, priima sprendimus, tvarko finansus ir komunikuoja su partneriais.“ (#E2)
	Diskrecijos koncentracija	„Kuo daugiau diskrecijos vieno asmens rankose, tuo didesnė piktnaudžiavimo tikimybė.“ (#E6)
Tyrimų kontekstas	NVO kaip tarpinė grandis	„Dažniausiai tai buvo situacijos, susijusios su projektiniu finansavimu, paramos panaudojimu, nepakankamai skaidriais pirkimais ar susijusių asmenų dalyvavimu sprendimų priėmime.“ (#E1)
	NVO kaip reputacinė priedanga	„Tai buvo situacijos, kai organizacija naudota finansavimo įsisavinimui, fiktyvių paslaugų pirkimui arba siekiant sudaryti teisėtumo įspūdį.“ (#E6)

Empiriniai duomenys rodo, kad ekspertai NVO sektorių vertina ne kaip savaime labiau korumpuotą nei kiti sektoriai, bet kaip pasižymintį specifiniu pažeidžiamumu. Tyrimo dalyviai pabrėžia, jog

didžiausią reikšmę turi ne pats juridinis statusas, o tai, kad NVO veikloje neretai vyrauja pasitikėjimu grįsti santykiai, silpnesnė vidaus kontrolė ir ribotesni administraciniai pajėgumai. Tokia aplinka sudaro sąlygas korupcijos apraiškomis maskuotis po socialinės misijos, savanorystės ar formalios teisėtumo išraiškos priedanga. Todėl ekspertų požiūriu NVO sektoriaus specifika turi būti vertinama ne deklaratyviai, o per realius valdymo, finansų kontrolės ir sprendimų priėmimo mechanizmus.

Ekspertų atsakymai taip pat atskleidžia, kad viena pirmųjų problemų, su kuriomis susiduriama tiriant galimas korupcijos apraiškas NVO veikloje, yra informacijos trūkumas ir silpnas pradinis signalas apie galimus pažeidimus. Tyrimo pradžioje dažnai nėra pakankamai duomenų, kurie leistų aiškiai atskirti korupcinio pobūdžio veiką nuo neefektyvaus valdymo, nekompetencijos ar vidaus organizacinių trūkumų. Toliau pateikiama lentelė sistemina ekspertų įvardytas kliūtis tyrimo pradžioje.

2 lentelė. Pagrindinės kliūtys korupcijos tyrimo pradžioje NVO sektoriuje (#E1- #E6).

Kategorija	Subkategorija	Įrodantys teiginiai (citos)
Tyrimo pradžios kliūtys	Latentiškumas	„Didžiausias sunkumas – latentiškumas. Apie tokias veikas retai pranešama, nes organizacijos nenori reputacinės žalos.“ (#E1)
	Mažas pranešimų skaičius	„Pagrindinis sunkumas – mažas pranešimų skaičius.“ (#E3)
	Ribotas informacijos kiekis	„Pirmiausia – mažas informacijos kiekis. NVO sektoriuje žmonės dažnai tarpusavyje susiję, todėl vidiniai asmenys vengia pranešti.“ (#E5)
	Vėluojantys signalai	„Dėl to signalai vėluoja, o kai informacija pasiekia institucijas, įrodymai jau būna prarasti.“ (#E3)
Informacinės kliūtys	Ribotas duomenų prieinamumas	„Kitas aspektas – ribotas duomenų prieinamumas ir mažesnis dėmesys šiam sektoriui.“ (#E1)
	Problemos iškyla tik po konflikto	„Dažnai problemos iškyla tik po vidaus konfliktų arba audito.“ (#E6)
Vertinimo problema	Korupcijos ir nekompetencijos atribojimas	„Ne visada aišku, ar turime korupciją, ar tiesiog silpną valdymą.“ (#E1)
	Blogo valdymo ir nusikaltimo riba	„Didžiausias iššūkis – atriboti nusikalstamą veiką nuo neefektyvaus valdymo.“ (#E6)
Kontekstiniai veiksniai	Organizacijų uždarumas	„Organizacijos bijo reputacinės žalos, todėl sprendžia klausimus neformaliai.“ (#E2)
	Tarpusavio pažinčių tinklas	„Mažose organizacijose žmonės tarpusavyje glaudžiai susiję, todėl nenori liudyti.“ (#E6)

Apibendrinant galima teigti, kad tyrimo pradžioje svarbiausia kliūtis yra ne formalių teisinių priemonių stoka, o informacinis ir organizacinis korupcijos latentiskumas. Ekspertai pabrėžia, kad NVO sektoriuje galimos neskaidrios praktikos dažnai ilgą laiką lieka organizacijos viduje, nepasiekia teisėsaugos institucijų ir nėra iš karto identifikuojamos kaip galimai korupcinės. Be to, praktikoje sudėtinga atskirti, kada kalbama apie paprastą valdymo silpnumą, o kada – apie sąmoningą piktnaudžiavimą ar nusikalstamą schemą. Tai rodo, kad pradinis tyrimo etapas šioje srityje yra itin jautrus tinkamam rizikų įvertinimui.

Toliau ekspertai gana nuosekliai apibūdina, kokiose situacijose korupcijos apraiškos NVO veikloje pasireiškia dažniausiai. Nors klasikinio kyšio perdavimo atvejai laikomi retesniais, daug dažniau minimos fiktyvios paslaugų sutartys, projekcinio finansavimo panaudojimas susijusių asmenų naudai, formalūs pirkimai be realios konkurencijos bei įvairios netiesioginės naudos formos. Toliau pateikiama lentelė atskleidžia realias situacijas ir tipines korupcijos raiškos formas NVO veikloje.

3 lentelė. Dažniausios korupcijos apraiškų situacijos NVO veikloje: ekspertų praktinės išvalgos (#E1- #E6).

Kategorija	Subkategorija	Įrodantys teiginiai (citasos)
Tipinės situacijos	Projektinio finansavimo išnaudojimas	„Dažniausiai tai buvo situacijos, susijusios su projektiniu finansavimu, paramos panaudojimu, nepakankamai skaidriais pirkimais.“ (#E1)
	Finansavimo įsisavinimas per NVO	„Tai buvo situacijos, kai organizacija naudota finansavimo įsisavinimui, fiktyvių paslaugų pirkimui.“ (#E6)
	Finansinių srautų nukreipimas	„Per ją buvo nukreipiami finansiniai srautai ar siekiama sudaryti teisėtumo įspūdį.“ (#E1)
Paslėptos naudos formos	Fiktyvios paslaugų sutartys	„Dažniausiai pasitaiko situacijos, kai organizacija naudojama kaip tarpinė grandis valdant projektines lėšas ar sudarant fiktyvias paslaugų sutartis.“ (#E3)
	Konsultacijos be realaus turinio	„Apmokamos kelionės, konsultacijų pirkimas be realaus turinio.“ (#E5)
	Paslaugų mainai ir reputacinė nauda	„Fiktyvios konsultacinės sutartys, nepiniginė nauda ar „paslaugų mainai“.“ (#E1)
Susijusių asmenų protegavimas	Artimųjų ar pažįstamų protegavimas	„Organizacijos vadovai savo sprendimais sudaro išskirtines sąlygas pažįstamiems ar susijusiems asmenims.“ (#E3)
	Lėšų nukreipimas susijusiems subjektams	„Lėšų nukreipimas artimųjų kontroliuojamiems subjektams.“ (#E6)

Formali teisėtumo išraiška	Konkursai tik „popieriuje“	„Kai procedūros formalios tik popieriuje, o realūs sprendimai priimami iš anksto, atsiranda palanki terpė pažeidimams.“ (#E5)
	Partnerystės kaip priedanga	„Partnerystės sutartis gali atrodyti teisėta, tačiau realiai būti priemonė perkelti lėšas susijusiam subjektui.“ (#E2)

Empiriniai duomenys rodo, kad NVO sektoriuje korupcijos apraiškos dažniausiai nėra atviros ar tiesioginės, bet veikiau įgyja netiesioginių ir formaliai teisėtų veiksmų formą. Ekspertai kaip tipiškiausias situacijas išskiria projektinių lėšų naudojimą susijusių asmenų naudai, fiktyvių paslaugų įforminimą, partnerystes be realaus turinio, konsultacinių paslaugų imitavimą ir konkurencijos stoką pirkimuose. Tai leidžia daryti išvadą, kad tyrimo praktikoje svarbu vertinti ne tik dokumentų egzistavimą, bet ir faktinį jų turinį, tikrąją veiklos logiką bei realių santykių struktūrą.

Viena ryškiausių ekspertų įvardytų temų yra įrodymų rinkimo ir teisinio kvalifikavimo sudėtingumas. Tyrimo dalyviai akcentuoja, kad tokiose bylose sudėtinga nustatyti ne tik faktinius finansinius srautus ar sprendimus, bet ir jų ryšį su neteisėta nauda, tyčia bei susitarimu tarp dalyvaujančių asmenų. Toliau pateikiama lentelė apibendrina pagrindinius įrodinėjimo sunkumus.

4 lentelė. Įrodymų rinkimo ir teisinio kvalifikavimo problemos tiriant korupcijos apraiškas NVO veikloje (#E1- #E6).

Kategorija	Subkategorija	Įrodantys teiginiai (citos)
Įrodinėjimo sunkumai	Tiesioginio ryšio nustatymas	„Sudėtinga nustatyti tiesioginį ryšį tarp suteiktos naudos ir konkretaus sprendimo.“ (#E1)
	Tyčios ir susitarimo įrodymas	„Sudėtinga įrodyti susitarimą ir tyčią, kai nauda suteikiama ne tiesiogiai.“ (#E5)
	Asmeninės naudos identifikavimas	„Reikia nustatyti tyčią, asmeninę naudą, žalos faktą, ryšius tarp sprendimų priėmėjų ir gavėjų.“ (#E6)
Formali dokumentų tvarka	Tvarkingi dokumentai slepia tikrą turinį	„Dažnai dokumentai būna formaliai tvarkingi, o susitarimai vyksta neoficialiai.“ (#E1)
	Teisėta forma, neteisėtas turinys	„Formali dokumentų išraiška būna tvarkinga, tačiau tikrasis turinys neatitinka deklaruojamo.“ (#E3)
Kvalifikavimo problema	Korupcijos ir nekompetencijos atribojimas	„Didžiausia problema – atriboti nekompetenciją nuo tyčinio piktnaudžiavimo.“ (#E2)
	Neūkiškumo ir nusikaltimo riba	„Ne kiekvienas neūkiškas sprendimas yra nusikaltimas.“ (#E3)

Reikalingi papildomi įrankiai	Finansinė analizė	„Kai kuriais atvejais tenka atlikti išsamias finansines analizes, duomenų srautų sekimą.“ (#E5)
	Elektroniniai duomenys ir ryšių analizė	„Dažnai tenka remtis finansinėmis ekspertizėmis bei elektroninių ryšių analize.“ (#E6)
	Santykių tarp asmenų tyrimas	„Tokiose situacijose tenka tirti ne tik dokumentus, bet ir realius santykius tarp asmenų.“ (#E3)

Apibendrinant matyti, kad pagrindinė problema tiriant korupcijos apraiškas NVO veikloje yra ne vien įrodymų kiekio, bet jų pobūdžio klausimas. Ekspertų teigimu, tokiose bylose dažnai egzistuoja formaliai teisėti dokumentai, todėl vien jų analizės nepakanka. Būtina tirti finansinius srautus, realų paslaugų turinį, ryšius tarp dalyvaujančių asmenų ir galimą netiesioginę naudą. Be to, išlieka sudėtinga teisiškai atriboti, kada kalbama apie administracinį ar vadybinį trūkumą, o kada – apie baudžiamosios teisės požiūriu reikšmingą korupcinio pobūdžio veiką.

Ekspertai taip pat pakankamai nuosekliai įvardija požymius, kurie praktikoje leidžia atpažinti galimas korupcijos apraiškas NVO veikloje. Šie požymiai dažniausiai susiję su ribota konkurencija, sprendimų koncentracija, neproporcingomis išlaidomis, nepakankamu dokumentų pagrindimu ir susijusių asmenų dalyvavimu organizacijos valdyme ar finansiniuose procesuose. Toliau pateikiama lentelė apibendrina pagrindines „raudonąsias vėliavas“.

5 lentelė. Skaidrumo problemos ir „raudonosios vėliavos“ NVO veikloje (#E1- #E6).

Kategorija	Subkategorija	Įrodantys teiginiai (citasos)
Sprendimų skaidrumo stoka	Neaiškūs kriterijai	„Įtarimą kelia neaiškūs sprendimų kriterijai, vienasmeniai sprendimai.“ (#E1)
	Sprendimų dokumentavimo trūkumas	„Nepakankamas dokumentų pagrindimas.“ (#E6)
	Sprendimų protokolų nebuvimas	„Sprendimų protokolų nebuvimas.“ (#E2)
Konkurencijos stoka	Tie patys tiekėjai ar partneriai	„Nuolat tie patys laimintys partneriai ar tiekėjai.“ (#E1)
	Formalūs konkursai	„Formalūs konkursai su vienu dalyviu.“ (#E5)
	Iš anksto numatytas laimėtojas	„Konkursai organizuojami formaliai, o laimėtojas iš anksto žinomas.“ (#E6)
Finansinio skaidrumo problemos	Didelės administracinės išlaidos	„Neproporcingai didelės administracinės išlaidos.“ (#E1)

	Kainų neatitikimas rinkai	„Paslaugų kainų neatitikimas rinkai.“ (#E3)
	Greitas lėšų judėjimas grandimis	„Greitas lėšų pervedimas kelioms susijusioms grandims.“ (#E5)
Susijusių asmenų dalyvavimas	Artimųjų įdarbinimas	„Vadovų artimųjų įdarbinimas.“ (#E3)
	Susijusių asmenų koncentracija valdyme	„Susijusių asmenų koncentracija valdyme.“ (#E5)
Rezultatų ir išlaidų neatitikimas	Veiklos imitacija	„Veiklos rezultatų neatitikimas gautam finansavimui.“ (#E2)
	Deklaruojamos veiklos ir realybės skirtumas	„Deklaruojama labai aktyvi veikla, tačiau realių rezultatų beveik nematyti.“ (#E3)

Empiriniai duomenys rodo, kad ekspertai skaidrumo problematiką NVO sektoriuje sieja pirmiausia su procedūrų formalumu ir turinio stoka. Dažniausiai minimos „raudonosios vėliavos“ yra pasikartojantys tiekėjai, neaiškūs atrankos kriterijai, ribota konkurencija, susijusių asmenų dalyvavimas bei finansinių rezultatų neatitikimas deklaruotai veiklai. Tai leidžia teigti, kad kriminalistinės prevencijos požiūriu itin svarbi yra ne tik kontrolė po pažeidimo, bet ir ankstyvas rizikos signalų stebėjimas, leidžiantis laiku nustatyti neskaidrius veiklos modelius.

Galiausiai ekspertai vertina, kokios priemonės galėtų stiprinti korupcijos apraiškų kriminalistinę prevenciją NVO sektoriuje ir kokią reikšmę galėtų turėti tarptautinių rekomendacijų bei metodikų taikymas. Tyrimo dalyviai pabrėžia, kad vien baudžiamojo reagavimo priemonių nepakanka, todėl būtina stiprinti ankstyvą rizikų identifikavimą, interesų konfliktų valdymą, finansinių srautų skaidrumą ir institucijų bendradarbiavimą. Toliau pateikiama 6 lentelė sistemina ekspertų išvalgas šiuo klausimu.

6 lentelė. Kriminalistinės prevencijos priemonės ir tarptautinių metodikų taikymo galimybės NVO sektoriuje (#E1- #E6).

Kategorija	Subkategorija	Išrodantys teiginiai (citos)
Prevenčinės priemonės	Interesų konfliktų deklaravimas	„Efektyviausios būtų aiškos vidaus kontrolės procedūros, viešai skelbiami sprendimai dėl lėšų paskirstymo, interesų konfliktų deklaravimas.“ (#E1)
	Viešos finansinės ataskaitos	„Viešos finansinės ataskaitos, interesų konfliktų deklaravimas, nepriklausomi valdymo organai.“ (#E5)
	Nepriklausomi auditai	„Privalomas viešumas dėl finansavimo šaltinių ir lėšų panaudojimo, ... nepriklausomi auditai didesnėms organizacijoms.“ (#E6)

	Dviguba kontrolė ir kolegialumas	„Dviguba finansinių sprendimų kontrolė.“ (#E2) / „Finansinių sprendimų kolegialumas.“ (#E3)
Metodiniai trūkumai	Vieningos metodikos stoka	„Trūksta vieningos metodikos, kaip vertinti NVO veiklos rizikas.“ (#E1)
	Praktinių gairių stygius	„Trūksta paprastų ir praktiškų metodikų mažoms organizacijoms.“ (#E2)
	Rizikos indikatorių sistemos nebuvimas	„Trūksta centralizuotų rizikos indikatorių sistemų.“ (#E5)
Institucinis bendradarbiavimas	Duomenų mainų poreikis	„Trūksta institucijų keitimosi informacija.“ (#E1)
	Vieningos duomenų sistemos poreikis	„Trūksta vieningos duomenų sistemos, kuri leistų matyti finansavimo, valdymo ir susijusių asmenų ryšius.“ (#E6)
Tarptautinių metodikų taikymas	OECD, UNODC, GRECO rekomendacijos	„Vadovų artimųjų įdarbinimas.“ (#E3)
	Rizikų žemėlapiai ir vidaus kontrolė	„Susijusių asmenų koncentracija valdyme.“ (#E5)
	Proporcingumo principas	„Veiklos rezultatų neatitikimas gautam finansavimui.“ (E2)

Empiriniai duomenys atskleidžia, kad ekspertai korupcijos prevenciją NVO sektoriuje suvokia kaip kompleksinį procesą, kuris negali apsiriboti vien baudžiamosios justicijos priemonėmis. Reikšmingiausiais prevenciniais instrumentais laikomi interesų konfliktų deklaravimas, finansinių sprendimų kolegialumas, viešumas, nepriklausomi auditai ir aiškos vidaus kontrolės procedūros. Kartu pabrėžiama, kad Lietuvoje vis dar trūksta būtent NVO sektoriui pritaikytų metodikų, rizikos indikatorių sistemų ir institucinio duomenų apsikeitimo mechanizmų. Tarptautinės organizacijos, tokios kaip OECD, UNODC ir GRECO, ekspertų vertinimu, siūlo naudingus modelius, tačiau jų taikymas turi būti proporcingas Lietuvos NVO sektoriaus dydžiui ir administraciniais pajėgumams.

Apibendrinant viso poskyrio rezultatus, galima teigti, kad korupcijos apraiškų tyrimai NVO veikloje pasižymi dideliu latentiskumu, ribotu pradinių signalų kiekiu ir sudėtingu įrodinėjimo procesu. Ekspertai sutaria, kad šiame sektoriuje dažniau pasitaiko ne klasikinės kyšininkavimo formos, o netiesioginės, formaliai teisėtais dokumentais maskuojamos neskaidrios praktikos. Dėl to kriminalistinės prevencijos požiūriu itin svarbus tampa ne tik reagavimas į jau padarytus pažeidimus, bet ir ankstyvas rizikų identifikavimas, duomenų analizė, interesų konfliktų valdymas, skaidrumo standartų stiprinimas bei tarptautinėmis rekomendacijomis grįstų metodikų adaptavimas nacionaliniame kontekste.

3.3. Empirinių duomenų palyginimas su teoriniais modeliais ir siūlymai

Empirinio tyrimo rezultatų palyginimas su teorinėje darbo dalyje aptartais modeliais leidžia įvertinti, kiek ankstesniuose skyriuose iškeltos prielaidos atitinka praktinę situaciją. Pirmajame ir antrajame darbo skyriuose buvo konstatuota, kad kyšininkavimo apraiškos NVO sektoriuje dažniausiai pasižymi latentiskumu, netiesioginėmis naudos formomis, sprendimų priėmimo neformalumu bei sudėtingu priežastinio ryšio tarp suteiktos naudos ir priimto sprendimo nustatymu. Empirinio tyrimo duomenys šias prielaidas iš esmės patvirtino. Tyrimo dalyviai akcentavo, kad galimos korupcinio pobūdžio veikos NVO aplinkoje retai pasireiškia atviru piniginio atlygio perdavimu, o dažniau siejamos su palankių sprendimų priėmimu, interesų konfliktais, selektyviu partnerių pasirinkimu, formalių procedūrų imitavimu ar organizacinių ryšių išnaudojimu.

Toks rezultatas sutampa su teorinėje dalyje aptartu teiginiu, kad NVO sektoriuje neteisėta nauda dažnai įgauna ne tiesioginę, bet instituciškai maskuotą formą. Praktikoje tai reiškia, kad korupciniai mainai gali būti įtraukiami į teisėtai atrodančius procesus – projektų vertinimą, paramos skirstymą, viešinimo paslaugų pirkimą ar konsultacinių sutarčių sudarymą. Todėl vien formalus dokumentų egzistavimas savaime neleidžia daryti išvados apie veiklos skaidrumą. Ši aplinkybė patvirtina antrajame skyriuje išdėstytą kriminalistinę prielaidą, jog tiriant tokio pobūdžio veikas esminę reikšmę turi ne pavienis dokumentas, bet sprendimų priėmimo seka, tarpusavio ryšiai, komunikacija ir faktinis interesų pasiskirstymas.

Empiriniai duomenys taip pat parodė, kad viena svarbiausių praktinių problemų išlieka ribotas pranešimų skaičius ir sudėtingas pažeidimų identifikavimas ankstyvoje stadijoje. Tai leidžia sieti tyrimo rezultatus su teorinėje dalyje aptartu latentiskumo reiškiniu. NVO sektoriuje reputacinis organizacijų įvaizdis, socialinės misijos pobūdis ir visuomenėje vyraujantis pasitikėjimas gali mažinti kritišką vidaus procesų vertinimą. Dėl to galimi pažeidimai ilgą laiką suvokiami kaip vadybiniai netikslumai, o ne kaip galimos korupcinės schemas. Tokia situacija reikšminga tiek prevencijos, tiek baudžiamojo proceso požiūriu, nes pavėluotas reagavimas mažina galimybes surinkti pirminius duomenis ir nustatyti faktines aplinkybes. Lyginant empirinius rezultatus su teoriniais modeliais, išryškėjo ir tai, kad NVO sektoriuje rizikos dažnai kyla ne dėl teisės normų nebuvimo, o dėl jų praktinio įgyvendinimo stokos. Nors galiojantis teisinis reguliavimas nustato bendrus atskaitomybės, finansų valdymo ir veiklos skaidrumo principus, tyrimo dalyvių vertinimu ne visada egzistuoja aiškūs vidaus kontrolės mechanizmai, interesų konfliktų deklaravimo procedūros ar veiksmingos vidinio pranešimo sistemos. Tai leidžia daryti išvadą, kad formali reguliacinė bazė savaime negarantuoja realaus atsparumo korupcijai.

Atsižvelgiant į nustatytas aplinkybes, tikslinga pateikti kelias kryptingas rekomendacijas. Pirmiausia, teisinio reguliavimo srityje būtų naudinga stiprinti skaidrumo standartus toms NVO, kurios administruoja

viešąsias ar didelės apimties projektines lėšas. Tokiose organizacijose turėtų būti aiškiau reglamentuotas interesų konfliktų deklaravimas, sprendimų priėmimo dokumentavimas ir viešinimo pareigos. Taip pat svarstyti galimybę nustatyti detalesnius reikalavimus dėl vidaus kontrolės procedūrų, kai organizacija disponuoja reikšmingais finansiniais ištekliais. Be to, tyrimo metodikos požiūriu tikslinga orientuotis į kompleksinį duomenų vertinimą. Empiriniai rezultatai rodo, kad tokiose bylose retai pakanka vieno tiesioginio įrodymo, todėl praktikoje svarbi finansinių srautų analizė, elektroninių duomenų tyrimas, komunikacijos grandinės atkūrimas, sprendimų priėmimo chronologijos nustatymas ir faktinių įtakos centrų identifikavimas. Tai reiškia, kad korupcinio pobūdžio veikų tyrimas NVO sektoriuje turi remtis ne pavieniais procesiniais veiksmais, o nuosekliai sudaryta tyrimo versijų sistema. Taip pat prevencijos požiūriu pačioms NVO rekomenduotina stiprinti vidaus valdymo kultūrą. Praktikoje reikšmingos priemonės galėtų būti periodinis interesų konfliktų deklaravimas, dvigubo sprendimų tvirtinimo modelis jautriose finansinėse srityse, aiškūs partnerių atrankos kriterijai, viešai skelbiami pirkimų ir paramos skirstymo principai, darbuotojų mokymai bei anoniminiai pranešimų kanalai. Tokios priemonės svarbios ne vien dėl galimos teisinės atsakomybės mažinimo, bet ir dėl visuomenės pasitikėjimo išsaugojimo.

Apibendrinant galima teigti, kad empirinio tyrimo rezultatai iš esmės patvirtino teorinėje darbo dalyje suformuluotas prielaidas: NVO sektoriuje korupcijos rizikos dažniausiai susijusios su netiesioginėmis įtakos formomis, ribotu procesų skaidrumu ir sudėtingu pažeidimų įrodinėjimu. Todėl veiksmingas atsakas į šias rizikas turi apimti ne tik baudžiamosios teisės priemonės, bet ir kryptingą prevenciją, geresnį organizacinį valdymą bei specializuotų tyrimo metodikų taikymą.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Išanalizavus NVO sektoriaus teisinę ir organizacinę struktūrą nustatyta, kad šio sektoriaus veiklai būdingas autonomiškumas, lankstūs valdymo modeliai ir nevienodas vidaus kontrolės mechanizmų išvystymo lygis sudaro prielaidas korupcijos rizikoms atsirasti. Didžiausią pavojų kelia nepakankamas funkcijų atskyrimas, riboti administraciniai ištekliai, neformalūs sprendimų priėmimo ryšiai bei interesų konfliktų neidentifikavimas. Todėl siūlytina stiprinti NVO valdymo standartus, aiškiau reglamentuoti atsakomybių paskirstymą ir skatinti vidaus kontrolės procedūrų diegimą.

2. Tarptautinių organizacijų – United Nations Office on Drugs and Crime, Organisation for Economic Co-operation and Development ir United Nations Convention against Corruption – rekomendacijų analizė parodė, kad veiksmingiausia korupcijos prevencija NVO sektoriuje grindžiama sistemingu rizikų vertinimu, interesų konfliktų valdymu, finansiniu skaidrumu, atskaitomybe ir pranešėjų apsauga. Šios priemonės yra pritaikomos Lietuvos praktikoje, tačiau joms trūksta sektorinio konkretumo. Atsižvelgiant į tai, siūlytina parengti nacionalines metodines rekomendacijas NVO sektoriui, paremtas tarptautiniais standartais.

3. Įvertinus Lietuvos teisinį reguliavimą nustatyta, kad egzistuojančios teisės normos sudaro bendrą pagrindą skaidriai NVO veiklai, tačiau nėra pakankamai orientuotos į specifinių korupcijos rizikų prevenciją šiame sektoriuje. Sisteminiai trūkumai pasireiškia nepakankamu interesų konfliktų reguliavimu, nevienodais skaidrumo reikalavimais, ribota vidaus kontrolės priežiūra bei fragmentišku prevencinių priemonių taikymu. Todėl siūlytina tobulinti teisinį reglamentavimą, nustatant aiškesnius skaidrumo ir atskaitomybės standartus NVO, administruojančioms viešąsias ar didelės vertės lėšas.

4. Tyrimo metu nustatyta, kad tipinės korupcijos apraiškos NVO sektoriuje dažniausiai pasireiškia netiesioginėmis formomis: palankiu projektų finansavimo skirstymu, fiktyviais pirkimais ar paslaugų sutartimis, susijusių asmenų protegavimu, neatskleistais interesų konfliktais ir donorinių lėšų panaudojimu ne pagal paskirtį. Kriminalistiniu požiūriu šios veikos dažnai maskuojamos teisėtais dokumentais, todėl jų nustatymas sudėtingas. Dėl to siūlytina stiprinti finansinių srautų analizę, sprendimų priėmimo proceso kontrolę, viešų duomenų prieinamumą ir rizikos indikatorių stebėseną.

5. Kokybinio interviu su teisėsaugos ir kitais ekspertais rezultatai atskleidė, kad praktikoje didžiausios korupcijos prevencijos problemos yra pažeidimų latentiskumas, sudėtingas įrodinėjimo procesas, riboti institucijų resursai ir nepakankamas pačių organizacijų prevencinis pasirengimas. Ekspertai pabrėžė, kad vien represinės priemonės nėra pakankamos, jei nėra prevencinės kultūros pačiose organizacijose. Todėl siūlytina plėtoti specializuotus mokymus, stiprinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą, kurti saugius

pranešimų kanalus ir skatinti NVO savireguliacijos priemonės, orientuotas į ilgalaikį skaidrumo užtikrinimą.

Apibendrinant konstatuotina, kad tyrimo tikslas – ištirti korupcijos apraiškų ir kyšininkavimo rizikų kriminalistinės prevencijos problemas nevyriausybinių organizacijų veikloje bei suformuluoti prevencijos tobulinimo kryptis Lietuvos teisinei sistemai – buvo pasiektas. Teorinė analizė, teisinio reguliavimo vertinimas ir empirinio tyrimo rezultatai leido nustatyti pagrindinius rizikos veiksnius, prevencijos spragas ir praktines jų šalinimo galimybes. Tyrimo metu iš esmės pasitvirtino visi iškelti ginamieji teiginiai. Pirma, nustatyta, kad esamas NVO sektoriaus teisinis ir institucinės kontrolės reguliavimas Lietuvoje nėra pakankamai nuoseklus ir ne visuomet užtikrina veiksmingą korupcijos prevenciją. Antra, patvirtinta, kad tarptautinių organizacijų rekomenduojami antikorupeciniai standartai gali būti efektyviai taikomi tik juos adaptavus Lietuvos NVO sektoriaus specifikai. Trečia, nustatyta, kad korupcijos apraiškos šiame sektoriuje dažniausiai pasireiškia netiesioginėmis ir sunkiau identifikuojamomis formomis, todėl jų atskleidimui būtina specializuota kriminalistinė analizė bei individualizuotos prevencinės priemonės.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

Teisės aktai:

1. „Lietuvos Respublikos baudžiamojo kodekso patvirtinimo ir įsigaliojimo įstatymas“ 2000 m. rugsėjo 26 d. Nr. VIII-1968. Žin., 2000, Nr. 89-2741. Suvestinė redakcija nuo 2025-10-18 iki 2025-12-31. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 20 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.111555/asr>
2. „Lietuvos Respublikos baudžiamojo proceso kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas“ 2002 m. kovo 14 d. Nr. IX-785. Žin., 2002, Nr. 37-1341, Nr. 46. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 20 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.163482/TOPQsIreII>
3. „Lietuvos Respublikos asociacijų įstatymas“ 2004 m. sausio 22 d. Nr. IX-1969. Žin., 2004, Nr. 25-745. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 20 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.226938/asr>
4. „Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų įstatymo Nr. I-1428 1, 12, 20, 22, 23, 25 ir 28 straipsnių pakeitimo, įstatymo papildymo 231 straipsniu ir IV skyriaus pavadinimo pakeitimo įstatymas“ 2024 m. birželio 25 d. Nr. XIV-2817. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 20 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/becc88b0338f11efb121d2fe3a0eff27>
5. „Lietuvos Respublikos nevyriausybinių organizacijų plėtros įstatymas“ 2013 m. gruodžio 19 d. Nr. XII-717. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 20 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.463439>
6. „Lietuvos Respublikos korupcijos prevencijos įstatymo Nr. IX-904 17 straipsnio pakeitimo įstatymas“ 2023 m. gegužės 25 d. Nr. XIV-1993. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 24 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/679ae320007d11eebc0bd16e3a4d3b97>
7. „Lietuvos Respublikos viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybėje tarnyboje įstatymas“ 1997 m. liepos 2 d. Nr. VIII-371. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 24 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.41669>
8. „Lietuvos Respublikos labdaros ir paramos įstatymas“ 1993 m. birželio 4 d. Nr. I-172. Suvestinė redakcija nuo 2025-01-01. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 24 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.5483/asr>
9. „Lietuvos Respublikos įmonių atskaitomybės įstatymas“ 2001 m. lapkričio 6 d. Nr. IX-575. Nauja redakcija nuo 2015-07-01. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 24 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.154658/asr>

10. „Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymas“ 1996 m. rugpjūčio 13 d. Nr. I-1491. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 24 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.30614/GDpKDYvEDG>

Tarptautiniai teisės aktai:

1. „Jungtinių Tautų konvencija prieš korupciją (UNCAC)“ 2003 m. spalio 31 d. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 25 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.289015>
2. „Konvencija dėl kovos su korupcija, susijusia su Europos Bendrijų pareigūnais ar Europos Sąjungos valstybių narių pareigūnais“ (CELEX 41997A0625(01)). OJ C 195, 25.06.1997, p. 2–11. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 25 d. [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=CELEX:41997A0625\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=CELEX:41997A0625(01))
3. „Tarybos pamatinis sprendimas 2003/568/TVR dėl kovos su korupcija privačiame sektoriuje“ 2003 m. liepos 22 d. OL L 192, 31.07.2003, p. 54–56. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 25 d. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/ALL/?uri=CELEX:32003F0568>
4. „Convention drawn up on the basis of Article K.3 of the Treaty on European Union, on the protection of the European Communities' financial interests“ 1995 m. lapkričio 27 d. OJ C 316, 49–57. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 25 d. [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:41995A1127\(03\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:41995A1127(03))
5. „Europos Parlamento ir Tarybos direktyva (ES) 2017/1371 dėl kovos su Sąjungos finansiniams interesams kenkiančiu sukčiavimu baudžiamosios teisės priemonėmis“ 2017 m. liepos 5 d. OL L 198, 28.07.2017, p. 29–41. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 25 d. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2017/1371/oj?locale=lt>
6. „OECD Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions“ 1997. OECD/LEGAL/0293. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 25 d. <https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/205/205.en.pdf>
7. Group of States against Corruption (GRECO). 2009. *Third Evaluation Round: Evaluation Report on Lithuania (Transparency of Party Funding)*. Strasbūras: Council of Europe. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 26 d. <https://rm.coe.int/16806c761d>
8. „Europos Sąjungos pagrindinių teisių chartija“ 2000 m. gruodžio 18 d. OJ C 364/1. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 26 d. https://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_en.pdf
9. „General comment No. 24 (2017) on State obligations in the context of business activities“ E/C.12/GC/24. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 26 d. <https://www.ohchr.org/en/documents/general-comments-and-recommendations/general-comment->

Moksliniai šaltiniai:

1. Helmer, Elena, ir Stuart H. Deming. 2011. „Non-Governmental Organizations: Anticorruption Compliance Challenges and Risks.“ *The International Lawyer* 45 (2): 597–630. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://scholar.smu.edu/til/vol45/iss2/2>
2. Burger, Ronelle, ir Trudy Owens. 2010. „Promoting Transparency in the NGO Sector: Examining the Availability and Reliability of Self-Reported Data.“ *World Development* 38 (9): 1263–1277. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2009.12.018>
3. Garcandia, Rosana. 2023. „Accountability of NGOs: The Potential of Business and Human Rights Frameworks for NGO Due Diligence.“ *The International Journal of Human Rights*, publikuota internetu 2023 m. gruodžio 18 d.: 524–545. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://doi.org/10.1080/09615768.2023.2283235>
4. De Bruin Cardoso, Isabel, Marco Meyer, ir Muel Kaptein. 2025. „Exploring the Dark Side of the NGO Halo: Relating NGO Mission, Morals, and People to NGO Unethical Behavior.“ *Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. Paskelbta 2025 m. sausio 15 d. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://doi.org/10.1002/nvsm.70000>
5. Belmar, Fabián, ir Aldo Mascareño. 2025. „Corruption: An Uneven Field of Research—Between State and Private Topics.“ *Societies* 15 (7): 186. Paskelbta 2025 m. liepos 4 d. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://doi.org/10.3390/soc15070186>
6. Henriques, Irene, Diana L. Velarde, ir Luciana Pesqueira. 2021. „The Impact of Corruption and Poverty on NGO–Business Collaboration in Mexico.“ *Voluntas* 32: 881–893. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://doi.org/10.1007/s11266-021-00363-5>
7. Muurlink, Olav, ir Steffen A. Macht. 2020. „Managing (out) Corruption in NGOs: A Case Study from the Bangladesh Delta.“ *Journal of Management & Organization* 26 (6): 1014–1029. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://doi.org/10.1017/jmo.2020.17>
8. Šalčius, Marijus, Edita Gruodytė ir Gediminas Bučiūnas. 2017. „Ikiteisminis tyrimas: procesiniai, kriminalistiniai ir praktiniai aspektai.“ Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas / Mykolo Romerio universitetas. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 26 d. https://www.researchgate.net/publication/351064576_Ikiteisminis_tyrimas_procesiniai_kriminalistiniai_ir_praktiniai_aspektai
9. Mykolo Romerio universitetas. 2012. „Kriminalistika: teorija ir technika.“ Vilnius: Mykolo Romerio

https://www.academia.edu/100025649/Kriminalistika_teorija_ir_tehnika

10. Juozapavičius, Audrius. 2020. „Specialusis liudytojas – tarp liudytojo ir įtariamojo?“ *Teisė* 114: 26–48. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 26 d. <https://www.zurnalai.vu.lt/teise/en/article/download/16807/15921>

11. Juškevičiūtė, Janina, Snieguolė Matulienė, Daiva Kairienė, Laimutis Kraujalis, Giedrius Mickus, Audrius Kacelavičius, Vytautas Kažemikaitis, Aleksandr Valentij, Sigitas Sinkevičius ir Gintautas Kaikaris. 2014. „Kriminalistika: Metodinė priemonė.“ Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 26 d. <https://files.core.ac.uk/download/382466264.pdf>

12. Kaziliūnaitė, Rūta. 2013. „Baudžiamąją atsakomybę užtraukiančių savanaudiškos veiklos aspektų įtaka iš šios veiklos gaunamo turto statusui.“ *Socialinių mokslų studijos (Societal Studies)* 5 (1): 347–365. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 26 d. <https://www.lituanistika.lt/content/45284>

13. Kurapka, Karolis. 2020. „Specialių žinių panaudojimas administraciniame procese.“ Daktaro disertacija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 26 d. <https://gs.elaba.lt/object/elaba:78035526/78035526.pdf>

14. Navickienė, Žaneta, ir Edvinas Žuravliovas. 2017. „Įvykio vietos apžiūra Lietuvoje: problematika ir efektyvaus veiklos modelio diegimo paieškos.“ *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka* 18: —. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 26 d. <https://etalpykla.lituanistika.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2017~1538729009859/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>

15. Ancelis, Petras, Gediminas Bučiūnas, Marijus Šalčius ir Rolandas Šlepetys. 2016. „Atskirų nusikalstamų veikų tyrimas.“ Vilnius: VĮ Registrų centras.

16. Kvedarauskas, Edmundas. 2021. „Socialinių tyrimų metodai: teorija ir praktika“. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.

17. Kučinskaitė, Dalia ir Čiuladaitė Rasa. 2022. „Socialinių tyrimų metodai“. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.

18. Creswell, John W. 2013. „Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches.“ 3rd ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. Žiūrėta 2026 m. balandžio 20 d. <https://www.ceil-conicet.gov.ar/wp-content/uploads/2018/04/CRESWELLQualitative-Inquary-and-Research-Design-Creswell.pdf>

19. Silverman, David. 2000. „Doing Qualitative Research: A Practical Handbook.“ London: SAGE Publications. Žiūrėta 2026 m. balandžio 20 d. https://www.researchgate.net/publication/279187451_Doing_Qualitative_Research_A_Handbook

20. Braun, Virginia, ir Victoria Clarke. 2024. „Thematic Analysis: A Practical Guide (review).“ *Educational Philosophy and Theory* (Georgiou Konstantinos, recenzija), 376 pp. Žiūrėta 2026 m. balandžio 20 d. <https://doi.org/10.1080/13642537.2024.2391666>

21. Kažemikaitienė, Eglė, ir Snieguolė Matulienė. 2005. „Kriminalistinė nusikaltimų charakteristika – vienas iš kriminalinės justicijos informacinės sistemos modelio kūrimo pagrindų Lietuvoje.“ *Jurisprudencija* 65 (57): 44–51.

Specialioji literatūra:

1. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). 2018. *OECD Strategic Approach to Combating Corruption and Promoting Integrity*. Paris: OECD Publishing. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d.
https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2017/05/oecd-strategic-approach-to-combating-corruption-and-promoting-integrity_bdce8d43/73a74235-en.pdf
2. Group of States against Corruption (GRECO). 2022. *Fifth Evaluation Round: Preventing Corruption and Promoting Integrity in Central Governments (Top Executive Functions) and Law Enforcement Agencies — Evaluation Report: Lithuania*. Strasbūras: Europos Taryba. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d.
<https://rm.coe.int/fifth-evaluation-round-preventing-corruption-and-promoting-integrity-i/1680a6420a>
3. United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC). 2020. *Anti-Corruption Module 5: Preventing Private Sector Corruption*. New York: United Nations. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d.
<https://www.unodc.org/e4j/fr/anti-corruption/module-5/key-issues/preventing-private-sector-corruption.html>
4. Šatienė, Gintarė. 2008. *Korupcinių nusikaltimų tyrimo metodika: teoriniai ir praktiniai aspektai*. Daktaro disertacija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
5. Lipnickas, Ernestas. 2006. *Šiuolaikinės kyšininkavimo ikiteisminio tyrimo kriminalistinės metodikos koncepcija: samprata ir ypatumai Lietuvoje*. Daktaro disertacija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Žiūrėta 2026 m. gegužės 6 d. <https://www.lituanistika.lt/content/6283>
6. Ambrazevičiūtė, Kristina, Eglė Kavoliūnaitė-Ragauskienė ir Petras Ragauskas. 2018. *Atsakomybės už korupciją privačiame sektoriuje teisinis reguliavimas*. Vilnius: Lietuvos teisės institutas. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 25 d. <https://teise.org/wp-content/uploads/2023/01/Atsakomybes-uz-korupcija-priv-sektoriuje-teisinis-reg.pdf>
7. Ragauskas, Petras, Eglė Kavoliūnaitė-Ragauskienė ir Evelina Agota Vitkutė. 2014. „Korupcija privačiame sektoriuje: normatyvinė samprata ir paplitimas tam tikrose srityse.“ Vilnius. Žiūrėta 2026 m. sausio 20 d. https://teise.org/wp-content/uploads/2016/07/Korupcija_priv_sektoriuje.pdf
8. Fedosiuk, Oleg. 2012. „Baudžiamųjų įstatymų prieš neteisėtas pajamas ir korupciją leidyba: tarp gerų siekių ir legitimumo.“ Mykolo Romerio universiteto Teisės fakulteto Baudžiamosios teisės ir

kriminologijos katedra. Žiūrėta 2026 m. sausio 20 d.
<https://files01.core.ac.uk/download/pdf/197252537.pdf>

9. Zaksaitė, Salomėja. 2024. *Lietuvos teismų praktikos korupcinio pobūdžio bylose (pagal Lietuvos Respublikos baudžiamojo kodekso 225, 226, 227 straipsnius) tyrimas (analizė) įrodymų ir įrodinėjimo bei skiriamų bausmių aspektais*. Vilnius: Lietuvos socialinių mokslų centro Teisės institutas. Žiūrėta 2026 m. sausio 20 d.
<https://www.teismai.lt/data/public/uploads/2025/02/korupcija-su-virseliu.pdf>

Teismų praktika:

1. „Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2025 m. balandžio 16 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 2K-69-697/2025.“ LAT. Žiūrėta 2026 m. sausio 19 d.
<https://www.lat.lt/lt/doclib/amryc8po86rgshqqykbn2j8mwzcbzz8k>
2. „Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2025 m. kovo 6 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 2K-4-511/2025.“ LAT. Žiūrėta 2026 m. sausio 20 d.
<https://www.lat.lt/lt/doclib/2hgql1zhorkt9q23gsfav26aa1ympxwz>
3. „Teismų praktikos bylose dėl nusikalstamų veikų valstybės tarnybai ir viešiesiems interesams (BK XXXIII skyrius) apžvalga (I dalis), AB-55-1.“ LAT. Žiūrėta 2026 m. sausio 20 d.
<https://www.lat.lt/data/public/uploads/2021/12/ab-55-1.docx>
4. „Teismų praktikos bylose dėl nusikalstamų veikų valstybės tarnybai ir viešiesiems interesams (BK XXXIII skyrius) apžvalga (II dalį), AB-56-2.“ LAT. Žiūrėta 2026 m. sausio 20 d.
<https://www.lat.lt/data/public/uploads/2023/02/ab-56-2.docx>
5. „Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2012 m. kovo 13 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 2K-7-76/2012.“ eTeismai. Žiūrėta 2026 m. sausio 20 d. <https://eteismai.lt/byla/151425954456393/2K-7-76/2012#>
6. „Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2025 m. lapkričio 20 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 2K-7-68-628/2025.“ Lietuvos Aukščiausiasis Teismas. Žiūrėta 2026 m. sausio 20 d.
<https://www.lat.lt/data/public/uploads/2025/11/2k-7-68-628-2025-s.docx>
7. „Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2013 metų praktikos baudžiamuosiuose bylose aktualijos.“ LAT. Žiūrėta 2026 m. sausio 20 d. <https://www.lat.lt/data/public/uploads/2018/01/2013-metu-aktuali-praktika.docx>
8. „Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2025 m. lapkričio 13 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 2K-138-594/2025.“ Lietuvos Aukščiausiasis Teismas. Žiūrėta 2026 m. sausio 20 d.
<https://www.lat.lt/data/public/uploads/2025/11/2k-138-594-2025-s.docx>

9. „Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2014 m. praktikos baudžamosiose bylose aktualijos.“ LAT. Žiūrėta 2026 m. sausio 20 d. <https://www.lat.lt/data/public/uploads/2018/01/aktuali-praktika-baudziamosiose-bylose-2014-m.-2-2-1.docx>
10. „Lietuvos apeliacinio teismo 2016 m. birželio 17 d. nuosprendis baudžiamojoje byloje Nr. 1A-161-628/2016.“ Lietuvos apeliacinis teismas. Žiūrėta 2026 m. sausio 20 d. https://www.apeliacinis.lt/data/public/uploads/2018/01/1a-161_c-daugela-ir-kt-nuasmenintas.pdf
11. „Teismų praktikos taikant Lietuvos Respublikos baudžiamojo proceso kodekso normas, reglamentuojančias bylų nagrinėjimą apeliacinės instancijos teisme, apžvalga, AB-54-1.“ LAT. Žiūrėta 2026 m. sausio 20 d. <https://www.lat.lt/data/public/uploads/2021/06/ab-54-1.docx>
12. „Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2017 m. vasario praktikos apžvalga.“ LAT. Žiūrėta 2026 m. sausio 20 d. <https://www.lat.lt/data/public/uploads/2018/01/lat-aktuali-praktika-vasaris.pdf>
13. „Lietuvos apeliacinio teismo 2023 m. lapkričio 22 d. nuosprendis baudžiamojoje byloje Nr. 1A-40-307/2023.“ Teisminio proceso Nr. 1-01-2-00033-2018-1. Žiūrėta 2026 m. sausio 20 d. <https://www.apeliacinis.lt/data/public/uploads/2023/11/nuasmenintas-mg-baltic.pdf>
14. „Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2017 m. birželio 30 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 2K-180-976/2017.“ eTeismai. Žiūrėta 2026 m. sausio 20 d. <https://eteismai.lt/byla/84869250938500/2K-180-976/2017>
15. „Lietuvos apeliacinio teismo 2022 m. balandžio 4 d. nutartis byloje Nr. 1S-70-1020/2022.“ Lietuvos apeliacinis teismas. Žiūrėta 2026 m. sausio 20 d. <https://www.teismai.lt/data/public/uploads/2022/04/2022-04-04nuasmenintanutartisbyloje1s-70-1020-2022.pdf>
16. „Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2023 m. balandžio 18 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 2K-125-387/2023.“ Lietuvos Aukščiausiasis Teismas. Žiūrėta 2026 m. sausio 19 d. <https://www.lat.lt/lt/doclib/6t8nxw07wqzf6edy2fxah15hk1g7u39c>
17. „Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2025 m. kovo 20 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 2K-22-1214/2025.“ Lietuvos Aukščiausiasis Teismas. Žiūrėta 2026 m. sausio 19 d. <https://www.lat.lt/lt/doclib/qntfkgsbsds7912fu78yg21np8sxq9e3>
18. „Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2024 m. gegužės 14 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 2K-18-976/2024.“ Lietuvos Aukščiausiasis Teismas. Žiūrėta 2026 m. sausio 19 d. <https://www.lat.lt/lt/doclib/yigm5zb5njhd4tgmjbxch5zjz3b5d49>
19. „Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2025 m. kovo 6 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 2K-7-29-594/2025.“ Lietuvos Aukščiausiasis Teismas. Žiūrėta 2026 m. sausio 19 d. <https://www.lat.lt/lt/doclib/iuswznpwgjzs84rp8szb2szjwf4rm6zp>

20. „Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2025 m. kovo 20 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 2K-55-511/2025.“ Lietuvos Aukščiausiasis Teismas. Žiūrėta 2026 m. sausio 19 d. <https://www.lat.lt/lt/doclib/eav3x0o3aui5eag4cmbxfh4ur43dftgg>
21. „Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2016 m. gruodžio 30 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 2K-7-304-976/2016.“ Lietuvos Aukščiausiasis Teismas. Žiūrėta 2026 m. sausio 19 d. <https://eteismai.lt/byla/147228957894014/2K-7-304-976/2016>
22. „Panevėžio apygardos teismo 2017 m. kovo 6 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 1S-60-768/2017.“ eTeismai. Žiūrėta 2026 m. sausio 19 d. <https://eteismai.lt/byla/28716062777589/1S-60-768/2017>
23. „Panevėžio apygardos teismo 2017 m. balandžio 25 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 1S-103-491/2017.“ eTeismai. Žiūrėta 2026 m. sausio 19 d. <https://eteismai.lt/byla/43753938228185/1S-103-491/2017>
24. „Kauno apygardos teismo 2017 m. rugpjūčio 7 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. T-176-493/2017.“ eTeismai. Žiūrėta 2026 m. sausio 19 d. <https://eteismai.lt/byla/151261808416054/T-176-493/2017?word=kauno%20apygardos%20teismo>

Internetiniai šaltiniai:

1. Specialiųjų tyrimų tarnyba. 2025. „Lithuania’s Progress in Anti-Corruption: Resource Centre.“ Žiūrėta 2025 m. lapkričio 19 d. <https://www.stt.lt/en/analytical-anti-corruption-intelligence/lithuanias-progress-in-anti-corruption-resource-center/776>
2. Transparency International. 2024. „How Transparency International fought corruption in 2024.“ Žiūrėta 2025 m. lapkričio 26 d. <https://www.transparency.org/en/news/how-transparency-international-fought-corruption-in-2024>
3. World Bank. 2025. „World Bank Group Partnerships for Anticorruption Global Forum 2025 Report.“ Žiūrėta 2025 m. lapkričio 26 d. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099626111102541840/pdf/IDU-2167ccf5-3a51-4522-9996-02f96b3f0f5f.pdf>
4. United States Agency for International Development, Office of Inspector General (USAID OIG). 2024. „Top Management Challenges Facing USAID in Fiscal Year 2025.“ Žiūrėta 2025 m. lapkričio 26 d. https://oig.usaid.gov/sites/default/files/2024-12/TMC_FY_2025-FINAL.pdf
5. Transparency International. 2024. „Corruption Perceptions Index 2024.“ Žiūrėta 2025 m. lapkričio 26 d. <https://www.transparency.org/en/cpi/2024>
6. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). 2025. „Anti-Corruption and

- Integrity.“ Žiūrėta 2025 m. lapkričio 26 d. <https://www.oecd.org/en/topics/anti-corruption-and-integrity.html>
7. United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC). 2025. „TraCCCK — UNODC Analytics and Early Warning Platform.“ Žiūrėta 2025 m. lapkričio 26 d. <https://track.unodc.org/>
8. Europos Komisija. 2025. „OLAF – Kovos su sukčiavimu platforma (Anti-Fraud Office).“ Žiūrėta 2025 m. lapkričio 26 d. https://anti-fraud.ec.europa.eu/index_lt
9. Transparency International Lietuvos skyrius. 2015. „Lietuvos atsparumo korupcijai sistemos tyrimas.“ Žiūrėta 2025 m. lapkričio 26 d. <https://transparency.lt/atsparumo-korupcijos-sistemos-tyrimas/>
10. Informatikos ir ryšių departamento (IRD). 2025. “Duomenys apie nusikalstamas veikas, padarytas Lietuvos Respublikoje (Forma_EK-SAV): Nusikaltimai. Kyšininkavimas (BK 225) ir Prekyba poveikių (BK 226), 2025 m. sausis–balandis. IRD atviri duomenys.” Žiūrėta 2026 m. kovo 2 d. https://www.ird.lt/lt/reports/view_item_datasource?id=11601&datasource=106902
11. Informatikos ir ryšių departamento (IRD). 2025. “Duomenys apie nusikalstamas veikas, padarytas Lietuvos Respublikoje (Forma_EK-SAV): Nusikaltimai. Papirkimas (BK 227), 2025 m. sausis–balandis. IRD atviri duomenys.” Žiūrėta 2026 m. kovo 2 d. https://www.ird.lt/lt/reports/view_item_datasource?id=11601&datasource=106903
12. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija. 2026. „Nevyriausybinių organizacijų politika.“ Žiūrėta 2026 m. kovo 10 d. <https://socmin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/nevyriausybinu-organizaciju-politika/>
13. Transparency International Lietuvos skyrius. 2016. „NVO atstovų apklausa apie NVO skaidrumą.“ Žiūrėta 2026 m. kovo 10 d. <https://transparency.lt/nvo-atstovu-apklausa-apie-nvo-skaidruma/>
14. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija. 2024. „NVO teikiamas finansavimas.“ Žiūrėta 2026 m. kovo 10 d. <https://socmin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/nevyriausybinu-organizaciju-politika/nvo-teikiamas-finansavimas/>
15. Viešojo įstaiga „Transparency International“ Lietuvos skyrius. 2022. „Veiklos ataskaita 2022.“ Žiūrėta 2026 m. kovo 10 d. https://transparency.lt/wp-content/uploads/2023/08/TILS-veiklos-ataskaita_2022_FINAL.pdf

Razvadauskienė, G., Korupcijos apraiškų kriminalistinės prevencijos problemos NVO veikloje. Magistro baigiamasis darbas / Darbo vadovas: Vidmantas Egidijus Kurapka / MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO TEISĖS MOKYKLA, Baudžiamojo proceso teisė ir kriminologija – Vilnius, 2026. – 108 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe analizuojamos korupcijos apraiškų kriminalistinės prevencijos problemos nevyriausybinių organizacijų (NVO) veikloje. Pirmame darbo skyriuje nagrinėjama korupcijos ir kyšininkavimo samprata NVO sektoriuje, aptariamos pagrindinės korupcijos formos, NVO veiklos ypatumai bei tarptautiniai skaidrumo ir atsakomybės standartai. Antrame darbo skyriuje analizuojamas kyšininkavimo NVO veikloje teisinis ir kriminalistinis vertinimas, Lietuvos teisinis reguliavimas, NVO valdymo specifika bei tipiniai korupcinių veikų modeliai. Trečiajame skyriuje pateikiamas empirinis tyrimas, atskleidžiantis praktines korupcijos prevencijos problemas, tyrimų eigą bei ekspertų įžvalgas dėl veiksmingiausių prevencijos priemonių. Tyrimas pagrįstas mokslinės literatūros, teisės aktų, teismų praktikos, tarptautinių dokumentų analize, kriminalistiniu ir lingvistiniu metodais bei pusiau struktūruotais interviu su ekspertais. Remiantis tyrimo rezultatais pateikti siūlymai dėl teisinio reguliavimo tobulinimo, skaidrumo standartų stiprinimo, vidaus kontrolės priemonių diegimo ir specializuotų prevencijos metodikų taikymo NVO sektoriuje.

Pagrindiniai žodžiai: korupcija, kyšininkavimas, nevyriausybinių organizacijų, NVO, kriminalistinė prevencija, skaidrumas, interesų konfliktai, teisinis reguliavimas.

Razvadauskienė, G., Problems of Criminalistic Prevention of Corruption Manifestations in the Activities of Non-Governmental Organizations. Master's Thesis / Supervisor: Vidmantas Egidijus Kurapka / MYKOLAS ROMERIS UNIVERSITY, LAW SCHOOL, Criminal Procedure Law and Criminology – Vilnius, 2026. – 108 p.

ANNOTATION

This Master's thesis analyzes the problems of criminalistic prevention of corruption manifestations in the activities of non-governmental organizations (NGOs). The first chapter examines the concept of corruption and bribery in the NGO sector, discusses the main forms of corruption, the specific features of NGO activities, and international standards of transparency and accountability. The second chapter analyzes the legal and criminalistic assessment of bribery in NGO activities, the Lithuanian legal framework, the specifics of NGO governance, and typical models of corrupt practices. The third chapter presents an empirical study revealing practical problems of corruption prevention, the course of investigations, and expert insights regarding the most effective preventive measures.

The research is based on the analysis of academic literature, legal acts, court practice, international documents, as well as criminalistic and linguistic methods, and semi-structured interviews with experts. Based on the research results, proposals are provided for improving legal regulation, strengthening transparency standards, implementing internal control measures, and applying specialized prevention methodologies in the NGO sector.

Keywords: corruption, bribery, non-governmental organizations, NGOs, criminalistic prevention, transparency, conflicts of interest, legal regulation.

SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA

Greta Razvadauskienė. Korupcijos apraiškų kriminalistinės prevencijos problemos NVO veikloje. Baigiamasis magistro darbas / Darbo vadovas: Vidmantas Egidijus Kurapka / MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO TEISĖS MOKYKLA, Baudžiamojo proceso teisė ir kriminologija – Vilnius, 2026 m.

Baigiamojo darbo tema – korupcijos apraiškų kriminalistinės prevencijos problemos nevyriausybinių organizacijų (NVO) veikloje. Darbo aktualumas grindžiamas tuo, kad NVO sektorius, nors dažnai siejamas su viešuoju interesu, socialine misija ir pasitikėjimu, taip pat susiduria su korupcijos, kyšininkavimo, interesų konfliktų ir neskaidraus finansavimo rizikomis. Šios rizikos ypač reikšmingos tais atvejais, kai NVO administruoja viešąsias, projektines ar donorines lėšas, vykdo pirkimus, pasirenka partnerius ar teikia socialiai reikšmingas paslaugas. Tyrimo tikslas – ištirti korupcijos apraiškų ir kyšininkavimo rizikų kriminalistinės prevencijos problemas NVO veikloje bei, remiantis tarptautine praktika ir ekspertų įžvalgomis, suformuluoti prevencijos tobulinimo kryptis Lietuvos teisinėje sistemoje. Tyrimo objektas – korupcijos apraiškų ir kyšininkavimo rizikų kriminalistinė prevencija NVO veikloje.

Darbo uždaviniai:

1. Atskleisti NVO sektoriaus teisinę ir organizacinę struktūrą bei įvertinti, kaip jos ypatumai lemia korupcijos apraiškų riziką ir kriminogeninius veiksnius.
2. Išanalizuoti tarptautinių organizacijų rekomendacijas dėl korupcijos prevencijos ir NVO veiklos kontrolės, identifikuojant jų pritaikomumo galimybes Lietuvos praktikoje.
3. Įvertinti Lietuvos teisinį reguliavimą, susijusį su korupcijos prevencija NVO veikloje, ir identifikuoti sisteminius trūkumus.
4. Apibrėžti tipines korupcijos apraiškas ir kyšininkavimo schemas, būdingas NVO sektoriui.
5. Atlikti kokybinį interviu su ekspertais ir įvertinti jų įžvalgas dėl praktinių korupcijos prevencijos problemų.

Gauti tyrimo rezultatai: Tyrimas parodė, kad nevyriausybinių organizacijų (NVO) veikloje korupcijos apraiškos dažniausiai pasireiškia netiesioginėmis formomis, tokiomis kaip interesų konfliktai, nepotizmas, tarpininkavimas ir nepiniginės naudos teikimas. Nustatyta, kad didžiausia korupcijos rizika kyla finansavimo skirstymo, projektų atrankos, viešųjų pirkimų, partnerystės formavimo ir paramos paskirstymo procesuose. Ekspertų vertinimu, pagrindiniai sunkumai identifikuojant ir užkertant kelią korupcijos apraiškoms yra susiję su šių veikų latentiskumu, ribotomis įrodinėjimo galimybėmis bei

sudėtingu teisiniu kvalifikavimu. Tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, kad esamas teisinis reguliavimas ir praktinės prevencijos priemonės nėra pakankamai efektyvios, todėl būtina stiprinti kriminalistinės prevencijos mechanizmus, orientuotus į ankstyvą rizikų identifikavimą, vidaus kontrolės stiprinimą ir skaidrumo didinimą. Pabrėžta, kad svarbus vaidmuo tenka tiek organizacinei kultūrai, tiek instituciniam bendradarbiavimui. Tyrimo pagrindu pateiktos rekomendacijos apima NVO skaidrumo standartų stiprinimą, interesų konfliktų deklaravimo mechanizmų tobulinimą, vidaus kontrolės priemonių diegimą, specializuotų kriminalistinės prevencijos metodikų rengimą, tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimą ir saugių pranešimų kanalų kūrimą.

Naudoti tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, teisės aktų ir teismų praktikos analizė, tarptautinių dokumentų analizė, kriminalistinis metodas, lingvistinis metodas ir kokybinis tyrimas, taikant pusiau struktūruotus interviu su ekspertais.

Darbo struktūra: Įvadas, trys pagrindiniai skyriai, išvados ir pasiūlymai, literatūros sąrašas, anotacijos ir santraukos lietuvių bei anglų kalbomis, priedai.

Greta Razvadauskienė. Problems of Criminalistic Prevention of Corruption Manifestations in the Activities of Non-Governmental Organizations. Master's Thesis / Supervisor: Vidmantas Egidijus Kurapka / MYKOLAS ROMERIS UNIVERSITY, LAW SCHOOL, Criminal Procedure Law and Criminology – Vilnius, 2026.

The topic of the Master's thesis is the problems of criminalistic prevention of corruption manifestations in the activities of non-governmental organizations (NGOs). The relevance of the study is based on the fact that the NGO sector, although commonly associated with public interest, social mission and public trust, also faces risks of corruption, bribery, conflicts of interest and non-transparent financing. These risks are particularly significant when NGOs administer public, project-based or donor funds, conduct procurement procedures, select partners or provide socially important services. The aim of the research is to examine the problems of criminalistic prevention of corruption manifestations and bribery risks in NGO activities and, based on international practice and expert insights, to formulate directions for improving prevention within the Lithuanian legal system. The object of the research is the criminalistic prevention of corruption manifestations and bribery risks in NGO activities.

Research objectives:

1. To reveal the legal and organizational structure of the NGO sector and assess how its characteristics determine corruption risks and criminogenic factors.
2. To analyze the recommendations of international organizations on corruption prevention and NGO supervision, identifying possibilities for their application in Lithuania.
3. To assess the Lithuanian legal regulation related to corruption prevention in NGO activities and identify systemic shortcomings.
4. To define typical forms of corruption and bribery schemes characteristic of the NGO sector.
5. To conduct qualitative interviews with experts and evaluate their insights regarding practical corruption prevention problems.

Research findings: The study revealed that manifestations of corruption in the activities of non-governmental organizations (NGOs) most often occur in indirect forms, such as conflicts of interest, nepotism, mediation, and the provision of non-monetary benefits. It was established that the highest corruption risks arise in the processes of funding allocation, project selection, public procurement, formation of partnerships, and distribution of support. According to expert assessments, the main

difficulties in identifying and preventing manifestations of corruption are related to the latent nature of such activities, limited possibilities of evidence collection, and the complexity of legal qualification. The research results also demonstrated that the existing legal regulation and practical prevention measures are not sufficiently effective; therefore, it is necessary to strengthen criminalistic prevention mechanisms focused on early identification of risks, reinforcement of internal control, and enhancement of transparency. It was emphasized that an important role is played both by organizational culture and interinstitutional cooperation. Based on the research, recommendations are provided to strengthen NGO transparency standards, improve conflict of interest declaration mechanisms, implement internal control measures, develop specialized criminalistic prevention methodologies, strengthen interinstitutional cooperation, and create safe reporting channels.

Research methods: analysis of academic literature, legal acts and court practice, analysis of international documents, criminalistic method, linguistic method, and qualitative research through semi-structured expert interviews.

Thesis structure: Introduction, three main chapters, conclusions and proposals, bibliography, annotations and summaries in Lithuanian and English, appendices.

PRIEDAI

Priedas Nr.1 Pusiau struktūruoto interviu klausimynas

Pusiau struktūruoto interviu klausimynas ekspertams

(teisėsaugos institucijų ir NVO sektoriaus atstovams)

1. Kokia Jūsų profesinė patirtis, susijusi su korupcijos apraiškų tyrimu ar jų prevencija?
2. Ar savo praktikoje esate susidūrę su korupcijos apraiškomis nevyriausybinių organizacijų (NVO) veikloje? Jei taip, kokiose situacijose jos pasireiškė?
3. Kaip vertinate NVO sektoriaus specifiką Lietuvoje korupcijos rizikų požiūriu (palyginti su viešuoju ir privačiu sektoriumi)?
4. Kuriuose NVO veiklos procesuose, Jūsų nuomone, kyla didžiausia korupcijos apraiškų rizika?
(pvz., projektų atranka, finansavimas, partnerystės, pirkimai, paramos paskirstymas)
5. Kokios korupcijos apraiškos ar kyšininkavimo formos yra būdingiausios NVO sektoriui?
(pvz., interesų konfliktai, nepotizmas, tarpininkavimas, nepiniginė nauda, „paslaugų mainai“)
6. Ar, Jūsų nuomone, NVO sektoriuje dažniau pasitaiko netiesioginės, sunkiau identifikuojamos korupcijos formos? Jei taip, kokios jos?
7. Kokie požymiai („raudonos vėliavos“) padeda identifikuoti galimas korupcijos apraiškas NVO veikloje?
8. Kokie pagrindiniai sunkumai kyla identifikuojant ir užkertant kelią korupcijos apraiškoms NVO sektoriuje?
9. Su kokiais įrodymų rinkimo ar teisinio kvalifikavimo iššūkiais susiduriama tiriant tokio pobūdžio veikas?
10. Kaip vertinate galiojantį teisinį reguliavimą korupcijos prevencijos aspektu NVO sektoriuje?
11. Ar, Jūsų nuomone, esama teisinė bazė pakankamai leidžia efektyviai identifikuoti ir užkardyti korupcijos apraiškas NVO veikloje?
12. Kokios prevencinės priemonės (teisinės, institucinės ar organizacinės) būtų efektyviausios mažinant korupcijos rizikas NVO sektoriuje?
13. Kokių praktinių ar metodinių sprendimų trūksta stiprinant korupcijos prevenciją ir jos identifikavimą?
14. Ar tarptautinė praktika ir organizacijų (OECD, UNODC, GRECO) rekomendacijos galėtų būti efektyviai taikomos Lietuvoje? Jei taip, kokios?

15. Kokių duomenų ar tyrimų Lietuvoje labiausiai trūksta, kad būtų galima efektyviau vertinti ir mažinti korupcijos apraiškas NVO sektoriuje?
16. Kodėl tiek mažai atlikta tyrimų Lietuvoje su NVO veikla?
17. Kokios kriminalistinės veikos NVO veikloje?

Priedas Nr.2 Respondentas #E1

E1 – STT ikiteisminio tyrimo pareigūnas

(12 metų darbo patirtis korupcinio pobūdžio nusikalstamų veikų tyrimuose)

1 klausimas. Kokia Jūsų profesinė patirtis, susijusi su korupcijos apraiškų tyrimu ar jų prevencija?

Atsakymas:

Esu ilgametis ikiteisminio tyrimo pareigūnas, didžiąją dalį profesinės veiklos dirbęs korupcinio pobūdžio nusikalstamų veikų srityje. Mano praktika apima tarnybinių nusikaltimų, kyšininkavimo, prekybos poveikiu, piktnaudžiavimo bei su viešaisiais pirkimais susijusių veikų tyrimus. Taip pat esu dalyvavęs prevencinėje veikloje, vertinant korupcijos rizikas įvairiose institucijose ir rengiant rekomendacijas dėl kontrolės stiprinimo.

2 klausimas. Ar savo praktikoje esate susidūrę su korupcijos apraiškomis nevyriausybių organizacijų (NVO) veikloje? Jei taip, kokiose situacijose jos pasireiškė?

Atsakymas:

Tiesiogiai NVO sektorius nėra dažniausias ikiteisminių tyrimų objektas, tačiau tam tikrose bylose tokios organizacijos figūravo kaip tarpinė grandis ar susijęs subjektas. Dažniausiai tai buvo situacijos, susijusios su projektiniu finansavimu, paramos panaudojimu, nepakankamai skaidriais pirkimais ar susijusių asmenų dalyvavimu sprendimų priėmime. Kai kuriais atvejais pati organizacija nebuvo pagrindinis veikėjas, tačiau per ją buvo nukreipiami finansiniai srantai ar siekiama sudaryti teisėtumo įspūdį.

3 klausimas. Kaip vertinate NVO sektoriaus specifiką Lietuvoje korupcijos rizikų požiūriu (palyginti su viešuoju ir privačiu sektoriumi)?

Atsakymas:

NVO sektorius Lietuvoje yra specifinis tuo, kad visuomenėje dažnai vertinamas kaip savaime socialiai atsakingas ir orientuotas į viešąjį gerį. Tai sukuria tam tikrą pasitikėjimo rezervą, kuris ne visada pagrįstas realiais kontrolės mechanizmais. Viešajame sektoriuje kontrolė paprastai griežtesnė, privačiame sektoriuje stipresnė finansinė drausmė, o dalyje NVO vidaus procedūros būna silpnesnės arba formalios. Todėl korupcijos rizikos gali būti mažiau matomos, bet ne mažesnės.

4 klausimas. Kuriuose NVO veiklos procesuose, Jūsų nuomone, kyla didžiausia korupcijos apraiškų rizika?

Atsakymas:

Didžiausia rizika kyla ten, kur yra diskrecija ir finansiniai sprendimai. Pirmiausia – projektų atranka ir finansavimo paskirstymas. Antra – paslaugų ar prekių pirkimai, kai pasirenkami „savi“ tiekėjai. Trečia – partnerystės, kai formaliai bendradarbiaujama, tačiau reali veikla minimali. Taip pat rizikinga paramos paskirstymo sritis, ypač kai trūksta aiškių kriterijų ar viešumo.

5 klausimas. Kokios korupcijos apraiškos ar kyšininkavimo formos yra būdingiausios NVO sektoriui?

Atsakymas:

Klasikinis kyšio davimas pinigais, mano vertinimu, čia retesnis nei viešajame sektoriuje. Dažniau pasitaiko interesų konfliktai, nepotizmas, susijusių asmenų protegavimas, fiktyvios konsultacinės sutartys, nepiniginė nauda ar „paslaugų mainai“. Pavyzdžiui, vienoje srityje padedama gauti finansavimą, o vėliau atsilyginama per kitą sprendimą.

6 klausimas. Ar, Jūsų nuomone, NVO sektoriuje dažniau pasitaiko netiesioginės, sunkiau identifikuojamos korupcijos formos? Jei taip, kokios jos?

Atsakymas:

Taip, būtent netiesioginės formos dažniausiai ir kelia didžiausią problemą. Tai gali būti neoficialūs susitarimai, lojalumo ryšiai, iš anksto suderintos atrankos, paslaugų suteikimas be piniginio atlygio, pažadėta parama ateityje ar reputacinė nauda. Tokios formos sunkiai įrodomos, nes jos retai palieka aiškius pėdsakus.

7 klausimas. Kokie požymiai („raudonos vėliavos“) padeda identifikuoti galimas korupcijos apraiškas NVO veikloje?

Atsakymas:

Įtarimą kelia nuolat tie patys laimintys partneriai ar tiekėjai, neaiškūs sprendimų kriterijai, vienasmeniai sprendimai, dokumentuose nenurodyti realūs darbų rezultatai, neproporcingai didelės administracinės išlaidos, ribotas informacijos viešinimas. Taip pat svarbus signalas – kai organizacijos valdyje ar projektuose dalyvauja tarpusavyje glaudžiai susiję asmenys.

8 klausimas. Kokie pagrindiniai sunkumai kyla identifikuojant ir užkertant kelią korupcijos apraiškoms NVO sektoriuje?

Atsakymas:

Didžiausias sunkumas – latentiskumas. Apie tokias veikas retai pranešama, nes organizacijos nenori reputacinės žalos, o dalyviai dažnai vieni kitus pažįsta. Kitas aspektas – ribotas duomenų prieinamumas ir mažesnis dėmesys šiam sektoriui. Be to, ne visada aišku, ar turime korupciją, ar tiesiog silpną valdymą.

9 klausimas. Su kokiais įrodymų rinkimo ar teisinio kvalifikavimo iššūkiais susiduriama tiriant tokio pobūdžio veikas?

Atsakymas:

Sudėtinga nustatyti tiesioginį ryšį tarp suteiktos naudos ir konkretaus sprendimo. Dažnai dokumentai būna formaliai tvarkingi, o susitarimai vyksta neoficialiai. Kyla klausimų dėl subjektų statuso, atsakomybės ribų, interesų konflikto ir baudžiamosios atsakomybės atirbojimo nuo civilinių ar administracinių pažeidimų.

10 klausimas. Kaip vertinate galiojantį teisinį reguliavimą korupcijos prevencijos aspektu NVO sektoriuje?

Atsakymas:

Bendras reguliavimas egzistuoja, tačiau jis fragmentiškas. Daug nuostatų taikomos bendrai visiems juridiniams asmenims, tačiau nėra pakankamai specifinių mechanizmų, orientuotų į NVO sektoriaus rizikas. Ypač trūksta aiškesnių skaidrumo standartų finansavimo ir interesų konfliktų srityse.

11 klausimas. Ar, Jūsų nuomone, esama teisinė bazė pakankamai leidžia efektyviai identifikuoti ir užkardyti korupcijos apraiškas NVO veikloje?

Atsakymas:

Manyčiau, kad nepakankamai. Reaguoti į jau įvykusius pažeidimus galimybių yra, tačiau prevencinis identifikavimas silpnesnis. Sistema labiau orientuota į pasekmių valdymą, o ne ankstyvą rizikų nustatymą.

12 klausimas. Kokios prevencinės priemonės būtų efektyviausios mažinant korupcijos rizikas NVO sektoriuje?

Atsakymas:

Efektyviausios būtų aiškos vidaus kontrolės procedūros, viešai skelbiami sprendimai dėl lėšų paskirstymo, interesų konfliktų deklaravimas, nepriklausomas auditas, didesnis valdybų aktyvumas ir periodiniai mokymai vadovams.

13 klausimas. Kokių praktinių ar metodinių sprendimų trūksta stiprinant korupcijos prevenciją ir jos identifikavimą?

Atsakymas:

Trūksta vieningos metodikos, kaip vertinti NVO veiklos rizikas. Taip pat stokojama institucijų keitimosi informacija, analitinių priemonių finansinių srautų stebėsenai ir praktinių gairių pačioms organizacijoms.

14 klausimas. Ar tarptautinė praktika ir organizacijų (OECD, UNODC, GRECO) rekomendacijos galėtų būti efektyviai taikomos Lietuvoje? Jei taip, kokios?

Atsakymas:

Taip, ypač rekomendacijos dėl interesų konfliktų valdymo, skaidrumo standartų, rizikos vertinimo ir vidaus kontrolės sistemų. Tačiau jas reiktų adaptuoti pagal Lietuvos NVO sektoriaus dydį ir pajėgumus, nes mažoms organizacijoms perteklinė administracinė našta gali būti problema.

15 klausimas. Kokių duomenų ar tyrimų Lietuvoje labiausiai trūksta, kad būtų galima efektyviau vertinti ir mažinti korupcijos apraiškas NVO sektoriuje?

Atsakymas:

Trūksta empirinių tyrimų apie realias rizikas, teismų praktikos apibendrinimų, anoniminės sektoriaus apklausos apie neskaidrias praktikas, duomenų apie finansavimo panaudojimo modelius bei regioninių organizacijų situaciją.

16 klausimas. Kodėl tiek mažai atlikta tyrimų Lietuvoje su NVO veikla? Kokios kriminogeniškiausios veikos NVO veikloje?

Atsakymas:

Manau, kad ilgą laiką manyta, jog tai mažesnės rizikos sritis. Dėl to prioritetas buvo viešasis sektorius. Kriminogeniškiausios veikos – interesų konfliktai, finansavimo nukreipimas susijusiems asmenims, fiktyvūs pirkimai, neoficialus tarpininkavimas.

17 klausimas. Kokios kriminogeniškiausios veikos NVO veikloje?

Atsakymas:

Papildomai pabrėžčiau, kad dalis veikų iš pirmo žvilgsnio atrodo kaip vadybinės klaidos ar apskaitos pažeidimai, todėl korupcinis aspektas ne visada iš karto identifikuojamas. Tai irgi lemia mažesnę tyrimų skaičių.

Priedas Nr. 3 Respondentas #E2

E2 – STT korupcijos prevencijos ir analitikos specialistas

(8 metų darbo patirtis korupcijos rizikų vertinimo, prevencijos ir institucinių procesų analizės srityje)

1 klausimas. Kokia Jūsų profesinė patirtis, susijusi su korupcijos apraiškų tyrimu ar jų prevencija?

Atsakymas:

Mano profesinė veikla daugiausia susijusi ne su klasikiniu ikiteisminiu tyrimu, o su korupcijos prevencija, sisteminių rizikų analize ir antikorupcinių priemonių vertinimu. Per darbo metus teko analizuoti įvairių viešojo sektoriaus institucijų procesus, rengti rekomendacijas dėl skaidrumo didinimo, dalyvauti mokymuose bei konsultuoti organizacijas, kaip tinkamai valdyti interesų konfliktus ir stiprinti vidaus kontrolę. Pastaraisiais metais daugiau dėmesio skiriama ir nevyriausybiniam sektoriui, nes jo reikšmė viešajame gyvenime didėja.

2 klausimas. Ar savo praktikoje esate susidūrę su korupcijos apraiškomis nevyriausybinių organizacijų (NVO) veikloje? Jei taip, kokiose situacijose jos pasireiškė?

Atsakymas:

Tiesioginių atvejų nėra labai daug, tačiau analitinėje veikloje esame vertinę situacijas, kai NVO veikla buvo susijusi su nepakankamai skaidriu projektų finansavimu, formalios konkurencijos nebuvimu ar neaiškiu partnerių pasirinkimu. Taip pat pasitaikė atvejų, kai organizacijų vadovai ar valdybų nariai turėjo asmeninių ryšių su sprendimus priimančiais subjektais, tačiau tokie ryšiai nebuvo deklaruoti. Reikia suprasti, kad ne kiekviena tokia situacija yra nusikalstama, tačiau ji gali sudaryti prielaidas korupcijai.

3 klausimas. Kaip vertinate NVO sektoriaus specifiką Lietuvoje korupcijos rizikų požiūriu (palyginti su viešuoju ir privačiu sektoriumi)?

Atsakymas:

NVO sektorius Lietuvoje labai įvairus. Vienos organizacijos dirba profesionaliai, turi aiškias procedūras, auditus, stiprias valdybas ir aukštus skaidrumo standartus. Kitos – mažos, veikiančios projektiniu principu, turinčios ribotus administracinius pajėgumus. Būtent pastarajame segmente rizikos didesnės,

nes dažnai vienas asmuo atlieka kelias funkcijas: administruoja projektą, priima sprendimus, tvarko finansus ir komunikuoja su partneriais. Tai natūraliai silpnina kontrolę.

4 klausimas. Kuriuose NVO veiklos procesuose, Jūsų nuomone, kyla didžiausia korupcijos apraiškų rizika?

Atsakymas:

Didžiausia rizika kyla ten, kur sprendžiami finansavimo ar išteklių paskirstymo klausimai. Tai projektų atranka, dotacijų skyrimas, partnerių pasirinkimas, pirkimai, konsultacinių paslaugų samdymas, komandiruočių ar reprezentacinių išlaidų naudojimas. Taip pat jautri sritis yra žmoniškųjų išteklių valdymas, kai įdarbinami artimi asmenys ar sprendimai priimami ne konkurso pagrindu.

5 klausimas. Kokios korupcijos apraiškos ar kyšininkavimo formos yra būdingiausios NVO sektoriui?

Atsakymas:

NVO sektoriuje rečiau matome tradicinį kyšį vokelyje. Dažniau pasitaiko „minkštosios“ formos – nepotizmas, lojalumo pagrindu priimami sprendimai, neatskleisti interesų konfliktai, simbolinės dovanos, paslaugų apsikeitimas, fiktyvios konsultacijos ar sprendimų priėmimas mainais į būsimą paramą. Tokios formos socialiai kartais netoleruojamos mažiau griežtai, tačiau jų poveikis skaidrumui gali būti reikšmingas.

6 klausimas. Ar, Jūsų nuomone, NVO sektoriuje dažniau pasitaiko netiesioginės, sunkiau identifikuojamos korupcijos formos? Jei taip, kokios jos?

Atsakymas:

Taip, ir tai viena svarbiausių problemų. Netiesioginės formos dažnai slepiasi po teisėtais procesais. Pavyzdžiui, partnerystės sutartis gali atrodyti teisėta, tačiau realiai būti priemonė perkelti lėšas susijusiam subjektui. Arba konkursas formaliai vykdomas, bet kriterijai sukurti konkrečiam dalyviui. Tokias situacijas nustatyti sudėtingiau nei tiesioginį kyšio perdavimą.

7 klausimas. Kokie požymiai („raudonos vėliavos“) padeda identifikuoti galimas korupcijos apraiškas NVO veikloje?

Atsakymas:

Dažniausiai dėmesį patraukia keli pasikartojantys signalai: nuolat tie patys partneriai, mažai konkurencijos, nepakankamas viešinimas, sprendimų protokolų nebuvimas, staigus išlaidų augimas administravimui, susijusių asmenų dalyvavimas keliuose procesuose, taip pat veiklos rezultatų neatitikimas gautam finansavimui. Vienas požymis dar nieko neįrodo, tačiau kelių sutapimas jau kelia klausimų.

8 klausimas. Kokie pagrindiniai sunkumai kyla identifikuojant ir užkertant kelią korupcijos apraiškomis NVO sektoriuje?**Atsakymas:**

Pirmiausia – riboti organizacijų resursai. Mažos NVO neturi nei vidaus audito, nei atskiro finansininko, nei teisininko. Antra – per didelis pasitikėjimas vadovais. Trečia – viešojoje erdvėje vis dar gajus požiūris, kad NVO savaime yra „geroji pusė“, todėl jų veikla vertinama ne taip kritiškai kaip kitų sektorių.

9 klausimas. Su kokiais įrodymų rinkimo ar teisinio kvalifikavimo iššūkiais susiduriama tiriant tokio pobūdžio veikas?**Atsakymas:**

Didžiausia problema – atriboti nekompetenciją nuo tyčinio piktnaudžiavimo. Ne visada blogas sprendimas reiškia korupciją. Kartais tai tiesiog administracinis silpnumas. Kita vertus, kai korupcija maskuojama dokumentais, surinkti tiesioginius įrodymus sunku. Reikia finansinės analizės, ryšių nustatymo, komunikacijos vertinimo.

10 klausimas. Kaip vertinate galiojantį teisinį reguliavimą korupcijos prevencijos aspektu NVO sektoriuje?**Atsakymas:**

Reguliavimas egzistuoja, tačiau daugiausia bendro pobūdžio. NVO taikomi finansinės apskaitos, atskaitomybės, viešųjų pirkimų ar paramos teisės aktai, tačiau nėra vientisos prevencinės sistemos, kuri aiškiai apibrėžtų gero valdymo standartus visam sektoriui.

11 klausimas. Ar, Jūsų nuomone, esama teisinė bazė pakankamai leidžia efektyviai identifikuoti ir užkardyti korupcijos apraiškas NVO veikloje?

Atsakymas:

Sakyčiau – iš dalies. Ji leidžia reaguoti į akivaizdžius pažeidimus, tačiau mažiau padeda anksti pastebėti rizikas. Daug kas priklauso nuo pačios organizacijos kultūros ir finansuotojų reikalavimų.

12 klausimas. Kokios prevencinės priemonės būtų efektyviausios mažinant korupcijos rizikas NVO sektoriuje?

Atsakymas:

Veiksmingiausia būtų ne vien baudmės, o valdymo kokybės stiprinimas: aiškos procedūros, dviguba finansinių sprendimų kontrolė, interesų konfliktų deklaravimas, viešai skelbiamos ataskaitos, nepriklausomi valdybos nariai, periodiniai mokymai ir finansuotojų atliekami patikrinimai.

13 klausimas. Kokių praktinių ar metodinių sprendimų trūksta stiprinant korupcijos prevenciją ir jos identifikavimą?

Atsakymas:

Trūksta paprastų ir praktiškų metodikų mažoms organizacijoms. Dažnai rekomendacijos būna pritaikytos didelėms institucijoms, tačiau regioninei asociacijai jos sunkiai įgyvendinamos. Taip pat reikėtų vieningų skaidrumo standartų, kuriuos sektorius suprastų vienodai.

14 klausimas. Ar tarptautinė praktika ir organizacijų (OECD, UNODC, GRECO) rekomendacijos galėtų būti efektyviai taikomos Lietuvoje? Jei taip, kokios?

Atsakymas:

Taip, ypač OECD rekomendacijos dėl integriteto sistemų, UNODC gairės dėl rizikų valdymo ir GRECO akcentuojamas interesų konfliktų prevencijos modelis. Tačiau Lietuvoje jas reikėtų taikyti proporcingai, kad smulkios organizacijos nebūtų apkrautos pertekliniu reguliavimu.

15 klausimas. Kokių duomenų ar tyrimų Lietuvoje labiausiai trūksta, kad būtų galima efektyviau vertinti ir mažinti korupcijos apraiškas NVO sektoriuje?

Atsakymas:

Labiausiai trūksta duomenų apie realias rizikas: kiek organizacijų turi interesų konfliktų politiką, kaip vykdomi pirkimai, kiek nustatoma pažeidimų finansavimo projektuose, kokie sektoriai pažeidžiamiausi. Be duomenų dažnai remiamasi nuojauta, o ne faktais.

16 klausimas. Kodėl tiek mažai atlikta tyrimų Lietuvoje su NVO veikla? Kokios kriminogeniškiausios veikos NVO veikloje?

Atsakymas:

Viena priežastis – ribotas dėmesys šiai temai. Istoriskai daugiau analizuotas viešasis sektorius. Kita priežastis – sudėtinga surinkti duomenis, nes NVO sektorius fragmentuotas. Rizikingiausios veikos, mano vertinimu, yra interesų konfliktai, fiktyvūs pirkimai, finansavimo nukreipimas susijusiems subjektams ir dokumentų klastojimas.

17 klausimas. Kokios kriminogeniškiausios veikos NVO veikloje?

Atsakymas:

Papildyčiau, kad dalis problemų lieka viduje ir nepasiekia viešumo. Organizacijos bijo reputacinės žalos, todėl sprendžia klausimus neformaliai. Dėl to tyrėjams ir analitikams mažiau signalų, o be signalų mažiau ir tyrimų.

Priedas Nr.4 Respondentas #E3

E3 – Prokuratūros prokuroras

(12 metų darbo patirtis ekonominių ir korupcinio pobūdžio nusikalstamų veikų tyrimo bei baudžiamojo persekiojimo srityje)

1 klausimas. Kokia Jūsų profesinė patirtis, susijusi su korupcijos apraiškų tyrimu ar jų prevencija?

Atsakymas:

Dirbu prokuratūros sistemoje daugiau kaip dešimtmetį. Mano darbo pobūdis susijęs su ikiteisminių tyrimų organizavimu, procesiniu vadovavimu, įrodymų vertinimu ir kaltinimų palaikymu teisme ekonominių bei korupcinio pobūdžio bylose. Teko dirbti bylose dėl piktnaudžiavimo, dokumentų klastojimo, sukčiavimo, prekybos poveikiu bei kyšininkavimo. Nors didžioji dalis tokių bylų susijusios su viešuoju sektoriumi, pasitaiko ir atvejų, kuriuose figūruoja asociacijos, viešosios įstaigos ar kitos NVO formos juridiniai asmenys.

2 klausimas. Ar savo praktikoje esate susidūrę su korupcijos apraiškomis nevyriausybinių organizacijų (NVO) veikloje? Jei taip, kokiose situacijose jos pasireiškė?

Atsakymas:

Taip, nors tokių bylų nėra daug. Dažniausiai pasitaiko situacijos, kai organizacija naudojama kaip tarpinė grandis valdant projektines lėšas ar sudarant fiktyvias paslaugų sutartis. Taip pat matyti atvejų, kai organizacijos vadovai savo sprendimais sudaro išskirtines sąlygas pažįstamiems ar susijusiems asmenims. Kai kuriais atvejais NVO tampa patogia forma, nes visuomenėje jos suvokiamos kaip socialiai naudingos, todėl kontrolė iš pradžių būna mažesnė.

3 klausimas. Kaip vertinate NVO sektoriaus specifiką Lietuvoje korupcijos rizikų požiūriu (palyginti su viešuoju ir privačiu sektoriumi)?

Atsakymas:

NVO sektorius iš esmės nėra savaime labiau korumpuotas už kitus sektorius, tačiau jis turi kitokias rizikas. Viešajame sektoriuje yra daugiau formalios kontrolės, privačiame – ekonominio efektyvumo motyvacija ir savininkų kontrolė. NVO sektoriuje dažnai remiamasi pasitikėjimu, misija, savanoryste,

todėl formalios procedūros silpnesnės. Kai organizacija sparčiai auga ar administruoja dideles lėšas, bet vidaus valdymas lieka mėgėjiško lygio, susidaro pavojinga terpė pažeidimams.

4 klausimas. Kuriuose NVO veiklos procesuose, Jūsų nuomone, kyla didžiausia korupcijos apraiškų rizika?

Atsakymas:

Didžiausia rizika paprastai kyla finansų valdyme – projektinių lėšų naudojime, viešinimo, konsultavimo, mokymų paslaugų pirkimuose, komandiruotėse, reprezentacinėse išlaidose. Taip pat rizikinga paramos paskirstymo sritis, kai organizacija pati sprendžia, kam ir kokiomis sąlygomis skirti ištekliai. Jei nėra aiškių kriterijų ir kontrolės, atsiranda subjektyvumo bei piktnaudžiavimo galimybė.

5 klausimas. Kokios korupcijos apraiškos ar kyšininkavimo formos yra būdingiausios NVO sektoriui?

Atsakymas:

Klasikinis kyšis pinigais šioje srityje retesnis. Dažniau pasitaiko susijusių įmonių samdymas, fiktyvios paslaugų sutartys, atlygis per trečiuosius asmenis, nepotizmas, privilegijų suteikimas mainais į lojalumą ar paramą. Taip pat gali būti manipuluojama veiklos rezultatais, kad būtų gautas tolimesnis finansavimas.

6 klausimas. Ar, Jūsų nuomone, NVO sektoriuje dažniau pasitaiko netiesioginės, sunkiau identifikuojamos korupcijos formos? Jei taip, kokios jos?

Atsakymas:

Taip. Dažnai jos įforminamos teisėtais dokumentais – sutartimis, tarybos sprendimais, pirkimų pažymomis. Formali dokumentų išraiška būna tvarkinga, tačiau tikrasis turinys neatitinka deklaruojamo. Pavyzdžiui, konsultacija realiai nesuteikta, tačiau apmokėta; konkursas surengtas, bet konkurencijos nebuvo. Tokiose situacijose tenka tirti ne tik dokumentus, bet ir realius santykius tarp asmenų.

7 klausimas. Kokie požymiai („raudonos vėliavos“) padeda identifikuoti galimas korupcijos apraiškas NVO veikloje?

Atsakymas:

Nuolat tie patys tikėjai, paslaugų kainų neatitikimas rinkai, atsiskaitymai be aiškaus rezultato, neįprastai didelės administracinės išlaidos, vadovų artimųjų įdarbinimas, sprendimų priėmimo dokumentų stoka,

lėšų judėjimas tarp susijusių subjektų. Taip pat įtarimą kelia situacijos, kai deklaruojama labai aktyvi veikla, tačiau realių rezultatų beveik nematyti.

8 klausimas. Kokie pagrindiniai sunkumai kyla identifikuojant ir užkertant kelią korupcijos apraiškoms NVO sektoriuje?

Atsakymas:

Pagrindinis sunkumas – mažas pranešimų skaičius. Nukentėjusieji ar vidiniai asmenys dažnai nenori konfliktuoti, nes organizacijos nedidelės, žmonės pažįstami. Kitas sunkumas – visuomenės požiūris, kad NVO negali elgtis neskaidriai. Dėl to signalai vėluoja, o kai informacija pasiekia institucijas, įrodymai jau būna prarasti.

9 klausimas. Su kokiais įrodymų rinkimo ar teisinio kvalifikavimo iššūkiais susiduriama tiriant tokio pobūdžio veikas?

Atsakymas:

Sudėtinga nustatyti nusikalstamos veikos ribą tarp blogo valdymo ir tyčinio piktnaudžiavimo. Ne kiekvienas neūkiškas sprendimas yra nusikaltimas. Reikia įrodyti tyčią, naudą, priežastinį ryšį, kartais ir susitarimą tarp asmenų. Jei dokumentai sutvarkyti formaliai, būtina papildoma finansinė analizė, liudytojų parodymai, elektroniniai duomenys.

10 klausimas. Kaip vertinate galiojantį teisinį reguliavimą korupcijos prevencijos aspektu NVO sektoriuje?

Atsakymas:

Teisinė bazė nėra tuščia – galioja baudžiamoji teisė, finansinės apskaitos reikalavimai, paramos reglamentavimas, viešųjų pirkimų taisyklės tam tikrais atvejais. Tačiau sistema fragmentuota. NVO sektoriui trūksta aiškesnių gero valdymo ir interesų konfliktų standartų.

11 klausimas. Ar, Jūsų nuomone, esama teisinė bazė pakankamai leidžia efektyviai identifikuoti ir užkardyti korupcijos apraiškas NVO veikloje?

Atsakymas:

Reaguoti į jau įvykusius pažeidimus leidžia, tačiau prevencijai jos nepakanka. Kai pažeidimas jau įvykęs, institucijos gali imtis veiksmų. Tačiau ankstyvojo perspėjimo mechanizmų mažiau, todėl dažnai dirbama pavėluotai.

12 klausimas. Kokios prevencinės priemonės būtų efektyviausios mažinant korupcijos rizikas NVO sektoriuje?

Atsakymas:

Aiškūs vidaus procesai, finansinių sprendimų kolegialumas, privalomas interesų konfliktų deklaravimas, skaidrūs pirkimų principai, viešos ataskaitos, periodiniai išoriniai auditai didesniems finansavimo gavėjams. Taip pat svarbi darbuotojų ir vadovų atsakomybės kultūra.

13 klausimas. Kokių praktinių ar metodinių sprendimų trūksta stiprinant korupcijos prevenciją ir jos identifikavimą?

Atsakymas:

Trūksta rizikos vertinimo modelių, specializuotų gairių NVO sektoriui ir institucijų bendradarbiavimo keičiantis duomenimis. Dažnai viena institucija mato tik dalį paveikslą. Sujungus informaciją apie finansavimą, mokesčius, viešus ryšius, būtų lengviau pastebėti anomalijas.

14 klausimas. Ar tarptautinė praktika ir organizacijų (OECD, UNODC, GRECO) rekomendacijos galėtų būti efektyviai taikomos Lietuvoje? Jei taip, kokios?

Atsakymas:

Taip, ypač interesų konfliktų valdymo, vidaus kontrolės, rizikų žemėlapių sudarymo, pranešėjų apsaugos ir skaidraus finansavimo standartai. Tarptautinės rekomendacijos vertingos tuo, kad siūlo sisteminių požiūrį, o ne vien reakciją po pažeidimo.

15 klausimas. Kokių duomenų ar tyrimų Lietuvoje labiausiai trūksta, kad būtų galima efektyviau vertinti ir mažinti korupcijos apraiškas NVO sektoriuje?

Atsakymas:

Trūksta statistikos apie pažeidimus NVO sektoriuje, analizių apie finansavimo srautus, rizikingiausias veiklos sritis ir pasikartojančius modelius. Taip pat reikėtų daugiau empirinių tyrimų apie vidaus valdymo praktiką.

16 klausimas. Kodėl tiek mažai atlikta tyrimų Lietuvoje su NVO veikla? Kokios kriminogeniškiausios veikos NVO veikloje?

Atsakymas:

Nes prioritetas ilgą laiką buvo viešasis sektorius. Be to, NVO atvejų mažiau matoma statistikoje, jie

dažnai išsibarstę ir nėra sisteminami kaip atskira kategorija. Kriminogeniškiausios veikos – dokumentų klastojimas, fiktyvios išlaidos, lėšų pasisavinimas, susijusių asmenų protegavimas.

17 klausimas. Kokios kriminogeniškiausios veikos NVO veikloje?

Atsakymas:

Papildomai pasakyčiau, kad dalis pažeidimų sprendžiami administracine tvarka ir nepasiekia baudžiamojo proceso. Todėl susidaro įspūdis, kad problemos nėra, nors realiai ji egzistuoja kitomis formomis.

Priedas Nr.5 Respondentas #E4

E4 – NVO koalicijos atstovas

(8 metų patirtis nevyriausybinių organizacijų sektoriuje, skaidrumo, gero valdymo ir viešosios politikos srityse)

1 klausimas. Kokia Jūsų profesinė patirtis, susijusi su korupcijos apraiškų tyrimu ar jų prevencija?

Atsakymas:

Nevyriausybiniame sektoriuje dirbu apie aštuonerius metus. Mano veikla susijusi su organizacijų interesų atstovavimu, gero valdymo standartų stiprinimu, viešųjų konsultacijų procesu ir skaidrumo iniciatyvomis. Teko rengti rekomendacijas dėl vidaus kontrolės, interesų konfliktų valdymo, taip pat konsultuoti mažesnes organizacijas dėl atskaitomybės ir finansų valdymo principų. Nors nesu teisėsaugos pareigūnas, praktikoje dažnai tenka matyti situacijas, kuriose korupcijos prevencijos klausimai tampa aktualūs.

2 klausimas. Ar savo praktikoje esate susidūrę su korupcijos apraiškomis nevyriausybinių organizacijų (NVO) veikloje? Jei taip, kokiose situacijose jos pasireiškė?

Atsakymas:

Tiesioginių nusikalstamų schemų neteko tirti, tačiau teko susidurti su neskaidriomis praktikomis. Dažniausiai tai būna nepakankamai aiškūs sprendimai dėl finansavimo panaudojimo, viešai neskelbiami interesų konfliktai, artimųjų įdarbinimas ar formalūs konkursai, kurių rezultatas iš anksto numatytas. Taip pat matyti atvejų, kai organizacija naudojama kaip reputacinis įrankis tam tikriems verslo ar politiniams interesams pridengti.

3 klausimas. Kaip vertinate NVO sektoriaus specifiką Lietuvoje korupcijos rizikų požiūriu (palyginti su viešuoju ir privačiu sektoriumi)?

Atsakymas:

NVO sektorius Lietuvoje labai nevienalytis – turime profesionalias, stiprias organizacijas, bet turime ir

labai mažas, savanoriškas iniciatyvas. Todėl rizikos lygis priklauso nuo brandos. Lyginant su viešuoju sektoriumi, čia mažiau formalios priežiūros. Lyginant su verslu – mažiau finansinių kontrolės mechanizmų. Dėl to kai kurios organizacijos lieka „pilkojoje zonoje“, kur daug kas grindžiama pasitikėjimu.

4 klausimas. Kuriuose NVO veiklos procesuose, Jūsų nuomone, kyla didžiausia korupcijos apraiškų rizika?

Atsakymas:

Didžiausia rizika kyla ten, kur atsiranda pinigų paskirstymas arba galimybė spręsti dėl išteklių. Tai projektų atranka, paramos administravimas, viešieji ar vidaus pirkimai, partnerių pasirinkimas, darbuotojų samda. Jei nėra aiškių taisyklių, sprendimai gali tapti subjektyvūs.

5 klausimas. Kokios korupcijos apraiškos ar kyšininkavimo formos yra būdingiausios NVO sektoriui?

Atsakymas:

Dažniausiai tai nėra klasikinis kyšis vokelyje. Labiau paplitę interesų konfliktai, pažinčių tinklų įtaka, nepotizmas, fiktyvūs konsultaciniai pirkimai, „paslaugų mainai“, kai vieni kitiems suteikia naudą neformaliais būdais. Kartais kyla situacijų, kai donorui ar rėmėjui suteikiamos neproporcingos privilegijos.

6 klausimas. Ar, Jūsų nuomone, NVO sektoriuje dažniau pasitaiko netiesioginės, sunkiau identifikuojamos korupcijos formos? Jei taip, kokios jos?

Atsakymas:

Taip, nes sektorius remiasi santykiais, bendruomeniškumu ir pasitikėjimu. Pavyzdžiui, paslaugos perkamos iš pažįstamų, sprendimai priimami neformaliose diskusijose, valdyboje dalyvauja susiję asmenys, tačiau tai formaliai neatskleidžiama. Tokias situacijas sunku identifikuoti vien iš dokumentų.

7 klausimas. Kokie požymiai („raudonos vėliavos“) padeda identifikuoti galimas korupcijos apraiškas NVO veikloje?

Atsakymas:

Kai organizacija neskelbia finansinių ataskaitų, neatsako į klausimus apie lėšų panaudojimą, nuolat dirba su tais pačiais tiekėjais, vadovų aplinkoje dominuoja giminystės ar artimi ryšiai, nėra valdybos nepriklausomumo. Taip pat įtarimų kelia labai aktyvi komunikacija apie vertybes, kai realių vidaus procedūrų nėra.

8 klausimas. Kokie pagrindiniai sunkumai kyla identifikuojant ir užkertant kelią korupcijos apraiškoms NVO sektoriuje?

Atsakymas:

Didžiausias sunkumas – nenoras kalbėti apie problemą, nes sektorius bijo reputacinės žalos. Dalis organizacijų mano, kad kritika visam sektoriui pakenks finansavimui. Todėl problemos kartais nutylimos. Kitas sunkumas – riboti resursai, nes mažos organizacijos neturi lėšų profesionaliai vidaus kontrolei.

9 klausimas. Su kokiais įrodymų rinkimo ar teisinio kvalifikavimo iššūkiais susiduriama tiriant tokio pobūdžio veikas?

Atsakymas:

Iš šalies žiūrint, sudėtinga atskirti blogą vadybą nuo tyčinio piktnaudžiavimo. Ne kiekviena klaida reiškia nusikalstamą veiką. Be to, dokumentacija mažesnėse organizacijose kartais vedama silpnai, todėl po fakto sunku nustatyti, kas ir kodėl priėmė konkretų sprendimą.

10 klausimas. Kaip vertinate galiojantį teisinį reguliavimą korupcijos prevencijos aspektu NVO sektoriuje?

Atsakymas:

Pats reguliavimas nėra silpnas, bet jis išskaidytas. Yra daug bendrų taisyklių, tačiau trūksta aiškių, sektoriui suprantamų standartų. Mažos organizacijos dažnai nežino, kokių konkrečių prevencijos priemonių iš jų tikimasi.

11 klausimas. Ar, Jūsų nuomone, esama teisinė bazė pakankamai leidžia efektyviai identifiкуoti ir užkardyti korupcijos apraiškas NVO veikloje?

Atsakymas:

Iš dalies taip, tačiau praktikoje prevencija silpnesnė nei kontrolė po pažeidimo. Reikėtų daugiau konsultavimo, aiškių gairių, mokymų ir proporcingų reikalavimų pagal organizacijos dydį.

12 klausimas. Kokios prevencinės priemonės būtų efektyviausios mažinant korupcijos rizikas NVO sektoriuje?

Atsakymas:

Viešos finansinės ataskaitos, interesų konfliktų deklaravimas, nepriklausomos valdybos nariai, aiškos pirkimų taisyklės, periodiniai auditai didesnėms organizacijoms, darbuotojų etikos kodeksai. Taip pat labai svarbi kultūra – kad skaidrumas būtų vertybė, o ne formalumas.

13 klausimas. Kokių praktinių ar metodinių sprendimų trūksta stiprinant korupcijos prevenciją ir jos identifikavimą?

Atsakymas:

Trūksta paprastų ir mažoms organizacijoms pritaikytų įrankių: standartinių procedūrų šablonų, rizikų vertinimo formų, mokymų regionuose, anoniminio konsultavimo kanalų. Dabar dažnai viskas orientuota į dideles organizacijas.

14 klausimas. Ar tarptautinė praktika ir organizacijų (OECD, UNODC, GRECO) rekomendacijos galėtų būti efektyviai taikomos Lietuvoje? Jei taip, kokios?

Atsakymas:

Taip, ypač interesų konfliktų valdymo, pranešėjų apsaugos, skaidraus finansavimo, atskaitomybės ir rizikų valdymo principai. Tačiau juos reikia pritaikyti Lietuvos mastui – mažos organizacijos negali vykdyti tokių pačių procedūrų kaip stambios tarptautinės NVO.

15 klausimas. Kokių duomenų ar tyrimų Lietuvoje labiausiai trūksta, kad būtų galima efektyviau vertinti ir mažinti korupcijos apraiškas NVO sektoriuje?

Atsakymas:

Trūksta duomenų apie realias vidaus valdymo praktikas, apie finansavimo koncentraciją, apie interesų konfliktų paplitimą, apie pačių organizacijų požiūrį į skaidrumą. Taip pat nėra pakankamai kokybinių tyrimų apie mažųjų regioninių NVO situaciją.

16 klausimas. Kodėl tiek mažai atlikta tyrimų Lietuvoje su NVO veikla? Kokios kriminogeniškiausios veikos NVO veikloje?

Atsakymas:

Nes ilgą laiką buvo manyta, kad NVO savaime veikia visuomenės labui, todėl dėmesys nukreiptas kitur. Taip pat sektorius labai fragmentuotas, todėl jį tirti sudėtingiau. Rizikingiausios veikos – lėšų panaudojimo pažeidimai, dokumentų klastojimas, nepotizmas, fiktyvūs pirkimai.

17 klausimas. Kokios kriminogeniškiausios veikos NVO veikloje?

Atsakymas:

Papildomai pridėčiau, kad trūksta politinio ir akademinio dėmesio. NVO sektorius dažnai laikomas per mažu prioritetu, nors jo vaidmuo visuomenėje didelis. Todėl sisteminiai tyrimai turėtų būti skatinami.

Priedas Nr. 6 Respondentas #E5

E5 – STT ikiteisminio tyrimo pareigūnas

(9 metų darbo patirtis korupcinio pobūdžio nusikalstamų veikų atskleidimo ir ikiteisminio tyrimo srityje)

1 klausimas. Kokia Jūsų profesinė patirtis, susijusi su korupcijos apraiškų tyrimu ar jų prevencija?

Atsakymas:

Specialiųjų tyrimų tarnyboje dirbu devynerius metus. Mano pagrindinė veikla susijusi su ikiteisminių tyrimų atlikimu, operatyvinės informacijos vertinimu, procesinių veiksmų planavimu ir korupcijos prevencijos priemonių taikymu. Per šį laikotarpį teko dirbti įvairiose bylose – nuo smulkesnių kyšininkavimo atvejų iki sudėtingų organizuotų schemų, kuriose dalyvavo keli juridiniai ir fiziniai asmenys. Taip pat esu dalyvavęs mokymuose, skirtuose korupcijos rizikų identifikavimui ne tik viešajame, bet ir mišriuose sektoriuose.

2 klausimas. Ar savo praktikoje esate susidūrę su korupcijos apraiškomis nevyriausybinių organizacijų (NVO) veikloje? Jei taip, kokiose situacijose jos pasireiškė?

Atsakymas:

Taip, nors tokie atvejai nėra dažni. Dažniausiai NVO veikla iškyla platesnių tyrimų kontekste, kai organizacija naudojama kaip tarpinė grandis lėšų judėjimui, fiktyvių paslaugų įforminimui ar interesų įtakos maskavimui. Yra buvę situacijų, kai per asociacijas ar viešąsias įstaigas buvo organizuojamas neformalios naudos perdavimas, pavyzdžiui, apmokant paslaugas, kurios realiai buvo skirtos konkrečioms asmenims.

3 klausimas. Kaip vertinate NVO sektoriaus specifiką Lietuvoje korupcijos rizikų požiūriu (palyginti su viešuoju ir privačiu sektoriumi)?

Atsakymas:

Šis sektorius turi savitų rizikų. Viešajame sektoriuje daugiau reglamentavimo, privačiame – aiškesnė savininkų kontrolė ir finansinė atsakomybė. NVO sektoriuje dažnai vyrauja pasitikėjimu grįsti santykiai, neformalesnė vadyba, o priežiūros intensyvumas nevienodas. Todėl rizika kyla ne dėl pačios sektoriaus prigimties, o dėl silpnesnių kontrolės mechanizmų ir reputacinio „neliečiamumo“ įspūdžio.

4 klausimas. Kuriuose NVO veiklos procesuose, Jūsų nuomone, kyla didžiausia korupcijos apraiškų rizika?

Atsakymas:

Didžiausia rizika yra ten, kur skirstomi finansiniai resursai arba suteikiamos privilegijos. Tai projektinis finansavimas, paramos lėšų panaudojimas, vidaus pirkimai, partnerių pasirinkimas, konsultacinių paslaugų samdymas. Kai procedūros formalios tik popieriuje, o realūs sprendimai priimami iš anksto, atsiranda palanki terpė pažeidimams.

5 klausimas. Kokios korupcijos apraiškos ar kyšininkavimo formos yra būdingiausios NVO sektoriui?

Atsakymas:

Klasikinis piniginis kyšis nėra dažniausia forma. Daug dažniau pasitaiko paslėptos naudos formos – fiktyvios sutartys, artimųjų įdarbinimas, apmokamos kelionės, konsultacijų pirkimas be realaus turinio, paslaugų mainai, paramos skyrimas mainais į palankius sprendimus ar viešą palaikymą.

6 klausimas. Ar, Jūsų nuomone, NVO sektoriuje dažniau pasitaiko netiesioginės, sunkiau identifikuojamos korupcijos formos? Jei taip, kokios jos?

Atsakymas:

Taip. Dažniausiai jos slepiamos po teisėtomis formomis. Pavyzdžiui, sudaroma sutartis dėl mokymų, tačiau realiai paslauga nesuteikta. Arba finansavimas skiriamas organizacijai, kuri susijusi su sprendimą priėmusiais asmenimis. Tokiais atvejais dokumentai tvarkingi, bet turinys neatitinka realybės.

7 klausimas. Kokie požymiai („raudonos vėliavos“) padeda identifikuoti galimas korupcijos apraiškas NVO veikloje?

Atsakymas:

Pasikartojantys tie patys tiekėjai, neįprastai aukštos kainos, formalūs konkursai su vienu dalyviu, finansinių ataskaitų skaidrumo stoka, susijusių asmenų koncentracija valdyme, neproporcingos administracinės išlaidos, greitas lėšų pervedimas kelioms susijusioms grandims. Taip pat signalas būna nenoras pateikti dokumentus ar vilkinimas bendradarbiauti.

8 klausimas. Kokie pagrindiniai sunkumai kyla identifikuojant ir užkertant kelią korupcijos apraiškoms NVO sektoriuje?**Atsakymas:**

Pirmiausia – mažas informacijos kiekis. NVO sektoriuje žmonės dažnai tarpusavyje susiję, todėl vidiniai asmenys vengia pranešti. Antra – ribotas viešumas kai kurių procesų. Trečia – visuomenėje vis dar egzistuoja nuostata, kad trečiasis sektorius yra savaime skaidrus, todėl įtarimai iš pradžių vertinami skeptiškai.

9 klausimas. Su kokiais įrodymų rinkimo ar teisinio kvalifikavimo iššūkiais susiduriama tiriant tokio pobūdžio veikas?**Atsakymas:**

Sudėtinga įrodyti susitarimą ir tyčią, kai nauda suteikiama ne tiesiogiai. Taip pat būtina atskirti nekompetenciją nuo sąmoningo piktnaudžiavimo. Kai kuriais atvejais tenka atlikti išsamias finansines analizes, duomenų srautų sekimą, ryšių tarp asmenų nustatymą. Tai laiko ir resursų reikalaujantys procesai.

10 klausimas. Kaip vertinate galiojantį teisinį reguliavimą korupcijos prevencijos aspektu NVO sektoriuje?**Atsakymas:**

Bendras reguliavimas egzistuoja, tačiau jis labiau orientuotas į bendrą juridinių asmenų veiklą, o ne specifines NVO rizikas. Didesnis dėmesys turėtų būti skiriamas interesų konfliktams, viešumui ir finansinių srautų skaidrumui.

11 klausimas. Ar, Jūsų nuomone, esama teisinė bazė pakankamai leidžia efektyviai identifikuoti ir užkardyti korupcijos apraiškas NVO veikloje?**Atsakymas:**

Tirti padeda, tačiau prevencijai ne visada pakanka. Kai pažeidimas jau padarytas, instrumentų yra. Tačiau ankstyvajam nustatymui reikėtų daugiau prieinamų duomenų ir aiškesnių pareigų organizacijoms.

12 klausimas. Kokios prevencinės priemonės būtų efektyviausios mažinant korupcijos rizikas NVO sektoriuje?

Atsakymas:

Viešos finansinės ataskaitos, interesų konfliktų deklaravimas, nepriklausomi valdymo organai, aiškūs pirkimų standartai, atsitiktiniai auditai, pranešėjų apsaugos mechanizmai. Taip pat naudingi periodiniai mokymai vadovams.

13 klausimas. Kokių praktinių ar metodinių sprendimų trūksta stiprinant korupcijos prevenciją ir jos identifikavimą?

Atsakymas:

Trūksta centralizuotų rizikos indikatorių sistemų, institucijų duomenų mainų ir metodikų, kaip vertinti NVO sektoriaus specifinius atvejus. Dabar daug kas priklauso nuo individualios pareigūnų patirties.

14 klausimas. Ar tarptautinė praktika ir organizacijų (OECD, UNODC, GRECO) rekomendacijos galėtų būti efektyviai taikomos Lietuvoje? Jei taip, kokios?

Atsakymas:

Taip, ypač rizikų vertinimo modeliai, interesų konfliktų valdymas, vidaus kontrolės standartai, pranešėjų apsauga ir skaidraus finansavimo principai. Tai padėtų sistemingiau dirbti prevencijos srityje.

15 klausimas. Kokių duomenų ar tyrimų Lietuvoje labiausiai trūksta, kad būtų galima efektyviau vertinti ir mažinti korupcijos apraiškas NVO sektoriuje?

Atsakymas:

Trūksta duomenų apie pažeidimų mastą, finansinių srautų rizikas, organizacijų valdymo modelius ir pasikartojančias schemas. Be empirinių duomenų sunku formuoti kryptingą prevenciją.

16 klausimas. Kodėl tiek mažai atlikta tyrimų Lietuvoje su NVO veikla? Kokios kriminogeniškiausios veikos NVO veikloje?

Atsakymas:

Nes istoriškai prioritetas skirtas viešojo sektoriaus korupcijai. NVO sritis buvo laikoma mažesnės rizikos. Dažniausios veikos – dokumentų klastojimas, lėšų pasisavinimas, fiktyvūs pirkimai, interesų konfliktai.

17 klausimas. Kokios kriminogeniškiausios veikos NVO veikloje?

Atsakymas:

Papildomai pasakyčiau, kad dalis pažeidimų apskritai nepatenka į teisėsaugos akiratį, nes laikomi vidaus valdymo problema. Todėl statistika neatspindi realios situacijos.

Priedas Nr.7 Respondentas #E6**E6 – Prokuratūros prokuroras**

(15 metų darbo patirtis baudžiamojo proceso srityje, specializacija ekonominių ir korupcinio pobūdžio nusikalstamų veikų bylose)

1 klausimas. Kokia Jūsų profesinė patirtis, susijusi su korupcijos apraiškų tyrimu ar jų prevencija?**Atsakymas:**

Prokuratūros sistemoje dirbu penkiolika metų. Didžiąją dalį profesinės veiklos sudarė procesinis vadovavimas ikiteisminiams tyrimams, susijusiems su korupcinio pobūdžio nusikalstamomis veikomis, finansiniais pažeidimais, piktnaudžiavimu tarnyba ir dokumentų klastojimu. Mano funkcijos apima tyrimo krypties nustatymą, procesinių sprendimų priėmimą, kaltinimų formulavimą bei bylos palaikymą teisme. Prevenciniu aspektu taip pat esu dalyvavęs tarpinstituciniuose pasitarimuose dėl korupcijos rizikų mažinimo.

2 klausimas. Ar savo praktikoje esate susidūrę su korupcijos apraiškomis nevyriausybinių organizacijų (NVO) veikloje? Jei taip, kokiose situacijose jos pasireiškė?**Atsakymas:**

Tiesioginių bylų, kuriose vienintelis objektas būtų NVO sektorius, nėra daug, tačiau tam tikrose bylose NVO figūravo kaip viena iš grandžių. Tai buvo situacijos, kai organizacija naudota finansavimo įsisavinimui, fiktyvių paslaugų pirkimui arba siekiant sudaryti teisėtumo įspūdį. Kai kuriais atvejais NVO statusas buvo pasitelkiamas reputacinei apsaugai, nes visuomenė tokias organizacijas vertina palankiau.

3 klausimas. Kaip vertinate NVO sektoriaus specifiką Lietuvoje korupcijos rizikų požiūriu (palyginti su viešuoju ir privačiu sektoriumi)?

Atsakymas:

NVO sektorius savaime nėra labiau problemiškas, tačiau jo veikimo logika skiriasi. Viešajame sektoriuje procedūrų daugiau, privačiame – aiškesnė finansinė kontrolė ir atsakomybė savininkams. NVO sektoriuje dažnai dominuoja misija, bendruomeniškumas, neformalūs ryšiai, savanorystė. Kai šalia to atsiranda reikšmingi finansiniai srautai, o valdymo mechanizmai nesustiprėja, susidaro rizika.

4 klausimas. Kuriuose NVO veiklos procesuose, Jūsų nuomone, kyla didžiausia korupcijos apraiškų rizika?

Atsakymas:

Rizikingiausios sritys yra projektinio finansavimo administravimas, paslaugų pirkimai, paramos paskirstymas, personalo atranka ir partnerių pasirinkimas. Kuo daugiau diskrecijos vieno asmens rankose, tuo didesnė piktnaudžiavimo tikimybė. Ypač jei sprendimų motyvai nėra tinkamai dokumentuojami.

5 klausimas. Kokios korupcijos apraiškos ar kyšininkavimo formos yra būdingiausios NVO sektoriui?

Atsakymas:

Dažniau matomos ne tiesioginio kyšio formos, o įvairios paslėptos naudos schemas. Tai gali būti susijusių asmenų protegavimas, fiktyvūs pirkimai, nepagrįstai apmokamos konsultacijos, lėšų nukreipimas artimųjų kontroliuojamiems subjektams, „atsidėkojimas“ per paslaugas ar reputacinę naudą.

6 klausimas. Ar, Jūsų nuomone, NVO sektoriuje dažniau pasitaiko netiesioginės, sunkiau identifikuojamos korupcijos formos? Jei taip, kokios jos?

Atsakymas:

Taip, nes jos neretai slepiamos po teisėta veikla. Pavyzdžiui, realiai nesuteiktos paslaugos įforminamos sąskaitomis, projektų dalyvių skaičiai išpučiami, konkursai organizuojami formaliai, o laimėtojas iš anksto žinomas. Tokiais atvejais išoriškai viskas atrodo teisėta.

7 klausimas. Kokie požymiai („raudonos vėliavos“) padeda identifikuoti galimas korupcijos apraiškas NVO veikloje?

Atsakymas:

Tie patys paslaugų teikėjai ilgą laiką, nepakankamas dokumentų pagrindimas, neproporcingai didelės

administracinės sąnaudos, sprendimų koncentracija vieno asmens rankose, valdybos neveiklumas, dažni grynųjų pinigų atsiskaitymai, nesutampantys veiklos rezultatai ir deklaruojamos išlaidos.

8 klausimas. Kokie pagrindiniai sunkumai kyla identifikuojant ir užkertant kelią korupcijos apraiškoms NVO sektoriuje?

Atsakymas:

Sudėtinga laiku gauti informaciją. Dažnai problemos iškyla tik po vidaus konfliktų arba audito. Be to, mažose organizacijose žmonės tarpusavyje glaudžiai susiję, todėl nenori liudyti. Prevenciją apsunkina ir tai, kad dalis NVO neturi administracinių pajėgumų įsidiesti rimtesnių kontrolės priemonių.

9 klausimas. Su kokiais įrodymų rinkimo ar teisinio kvalifikavimo iššūkiais susiduriama tiriant tokio pobūdžio veikas?

Atsakymas:

Didžiausias iššūkis – atriboti nusikalstamą veiką nuo neefektyvaus valdymo. Jei sprendimai buvo prasti, tai dar nereiškia nusikaltimo. Reikia nustatyti tyčią, asmeninę naudą, žalos faktą, ryšius tarp sprendimų priėmėjų ir gavėjų. Dažnai tenka remtis finansinėmis ekspertizėmis bei elektroninių ryšių analize.

10 klausimas. Kaip vertinate galiojančią teisinį reguliavimą korupcijos prevencijos aspektu NVO sektoriuje?

Atsakymas:

Pagrindiniai instrumentai egzistuoja, tačiau reguliavimas nėra nuosekliai orientuotas į NVO sektoriaus specifiką. Daug normų bendro pobūdžio, todėl praktikoje lieka interpretavimo klausimų. Reikėtų aiškesnių gero valdymo standartų.

11 klausimas. Ar, Jūsų nuomone, esama teisinė bazė pakankamai leidžia efektyviai identifikuoti ir užkardyti korupcijos apraiškas NVO veikloje?

Atsakymas:

Pakanka reaguoti, bet ne visada pakanka užkardyti. Kitaip tariant, nubausti po pažeidimo galimybių yra, tačiau sisteminei prevencijai reikėtų stipresnių skaidrumo mechanizmų.

12 klausimas. Kokios prevencinės priemonės būtų efektyviausios mažinant korupcijos rizikas NVO sektoriuje?

Atsakymas:

Privalomas viešumas dėl finansavimo šaltinių ir lėšų panaudojimo, interesų konfliktų deklaravimas,

rotacija valdymo organuose, nepriklausomi auditai didesnėms organizacijoms, vidaus pranešimų kanalai ir aiškios atsakomybės ribos.

13 klausimas. Kokių praktinių ar metodinių sprendimų trūksta stiprinant korupcijos prevenciją ir jos identifikavimą?

Atsakymas:

Trūksta vieningos duomenų sistemos, kuri leistų matyti finansavimo, valdymo ir susijusių asmenų ryšius. Taip pat trūksta metodikų, skirtų būtent trečiajam sektoriui, nes dabar dažnai taikomi modeliai, sukurti viešajam sektoriui.

14 klausimas. Ar tarptautinė praktika ir organizacijų (OECD, UNODC, GRECO) rekomendacijos galėtų būti efektyviai taikomos Lietuvoje? Jei taip, kokios?

Atsakymas:

Taip, ypač interesų konfliktų valdymo, rizikos vertinimo, atskaitomybės ir vidaus kontrolės modeliai. Tarptautinės rekomendacijos naudingos tuo, kad padeda standartizuoti procesus.

15 klausimas. Kokių duomenų ar tyrimų Lietuvoje labiausiai trūksta, kad būtų galima efektyviau vertinti ir mažinti korupcijos apraiškas NVO sektoriuje?

Atsakymas:

Trūksta statistikos apie nustatytus pažeidimus, apie finansinių srautų koncentraciją, apie organizacijų valdymo praktiką ir realius interesų konfliktų mastus. Taip pat trūksta kokybinių tyrimų regionuose.

16 klausimas. Kodėl tiek mažai atlikta tyrimų Lietuvoje su NVO veikla? Kokios kriminogeniškiausios veikos NVO veikloje?

Atsakymas:

Todėl, kad ilgą laiką ši sritis nebuvo vertinama kaip prioritetinė. Dėmesys buvo telkiamas į viešąjį sektorių. Kriminogeniškiausios veikos – lėšų pasisavinimas, dokumentų klastojimas, fiktyvūs sandoriai, susijusių asmenų protegavimas.

17 klausimas. Kokios kriminogeniškiausios veikos NVO veikloje?

Atsakymas:

Papildomai pažymėčiau, kad nemaža dalis pažeidimų lieka vidaus lygmens konfliktų stadijoje ir neperauga į oficialius tyrimus. Todėl viešojoje erdvėje susidaro įspūdis, kad problema minimali, nors realiai ji egzistuoja.