



**კეთილსინდისიერების
პრაქტიკული
სახელმძღვანელო**

კეთილსინდისიერების პრაქტიკული სახელმძღვანელო

თბილისი

2023

ავტორები:

გვანცა ბესელია

ნინო ცუხიშვილი

სარჩევი

წინასიტყვაობა	5
ნაწილი I. კეთილსინდისიერების პოლიტიკა.....	6
თავი 1. კეთილსინდისიერების რისკების შეფასება.....	7
1.1. კეთილსინდისიერების რისკების შეფასების არსი და მნიშვნელობა	7
1.2. კეთილსინდისიერების რისკის განმარტება და სახეები	8
1.3. კეთილსინდისიერების რისკ-ფაქტორის განმარტება და სახეები	10
1.4. კეთილსინდისიერების რისკების შეფასების მეთოდები	12
1.5. კეთილსინდისიერების რისკების შეფასების დაგეგმვა და განხორციელება	13
ნაწილი II. ინტერესთა კონფლიქტის მართვა	20
თავი 1. პრინციპები და რეგულაციები	21
1.1. ინტერესთა კონფლიქტის განმარტება	21
1.2. ინტერესთა კონფლიქტის რეგულირება	23
1.3. სამსახურებრივი შეუთავსებლობა.....	28
1.4. საჩუქარი	32
თავი 2. მართვის სტრატეგია	39
2.1. ინტერესის გამჟღავნების მექანიზმები	40
2.2. „მბრუნავი კარი“	47
ნაწილი III. აღსრულების მექანიზმები	52
თავი 1. კეთილსინდისიერების აღსრულების მექანიზმები	53
1.1. კეთილსინდისიერების ორგანიზაციული სტრატეგია და სამოქმედო გეგმა	53
1.2. კეთილსინდისიერების პოლიტიკის დანერგვის შიდა ორგანიზაციული მექანიზმები	55
1.3. კეთილსინდისიერების საკითხებზე შიდა საკონსულტაციო მექანიზმი და კეთილსინდისიერების ოფიცერი.....	59

თავი 2. ქცევის შესაბამისობის მექანიზმები	61
2.1. დაწესებულების სუბიექტთა როლები და ეფექტიანი აღსრულება	61
2.2. სწავლება და ცნობიერების ამაღლება.....	62
2.3. სანქციები.....	63
თავი 3. მხილება	64
დანართები და ნიმუშები.....	66
გამოყენებული ლიტერატურა	79

წინამდებარე სახელმძღვანელოს მიზანია, საჯარო სამსახურში კეთილსინდისიერების პრინციპის დანერგვის ხელშეწყობა და საჯარო მოსამსახურეების ცნობიერების ამაღლება მისი პრაქტიკული ასპექტების თაობაზე.

სახელმძღვანელო სამი ძირითადი ნაწილისგან შედგება: კეთილსინდისიერების პოლიტიკა, ინტერესთა კონფლიქტის მართვა და აღსრულების მექანიზმები.

სახელმძღვანელოს პირველ ნაწილში წარმოდგენილია კეთილსინდისიერების რისკების შეფასების არსი, მნიშვნელობა და პროცესი, განხილულია რისკების შეფასების განხორციელების ეტაპები, მეთოდები და დამცავი მექანიზმები. პირველი თავის გაცნობის შემდეგ საჯარო დაწესებულება შეძლებს, განახორციელოს კეთილსინდისიერების რისკების თვითშეფასება და განსაზღვროს მისი ორგანიზაციული პოლიტიკის საჭიროებები.

სახელმძღვანელოს მეორე ნაწილში მოცემულია ინტერესთა კონფლიქტის მართვის მექანიზმები, ინტერესის გაცხადების ფორმები და პროცედურები, საჩუქრისა თუ შეუთავსებელი საქმიანობის შედეგად ინტერესთა კონფლიქტების რისკების შემცირების, პრევენციისა თუ მართვის ინსტრუმენტები. ამ თავის მიზანია საჯარო დაწესებულებაში ინტერესთა კონფლიქტის მართვის პრაქტიკული მიდგომების დანერგვის ხელშეწყობა.

სახელმძღვანელოს მესამე ნაწილი მოიცავს კეთილსინდისიერების პოლიტიკის აღსრულების პრევენციულ და რეპრესიულ მექანიზმებს, რომელთა დანერგვა ხელს შეუწყობს, ერთი მხრივ, კეთილსინდისიერების პრინციპის აღსრულების ინსტიტუციონალიზაციას, ხოლო, მეორე მხრივ, საჯარო დაწესებულებაში ეთიკური გარემოსა და კეთილსინდისიერების ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებას.

მესამე თავში მოცემული შეთავაზებები და რეკომენდაციები დაეხმარება საჯარო დაწესებულებებს, შეარჩიონ მათთვის რელევანტური აღსრულების მექანიზმები და ხელი შეუწყონ კეთილსინდისიერი გარემოს ჩამოყალიბებას.

სახელმძღვანელო მომზადდა საქართველოს საზოგადოებრივ საქმეთა ინსტიტუტის (GIPA) კვლევების დეპარტამენტის ფინანსური მხარდაჭერით.



ნაწილი I

კეთილსინდისიერების პოლიტიკა

„კეთილსინდისიერება იწყება მაშინ, როდესაც ადამიანი შუად არის, იყოს გულწრფელი საკუთარ თავთან.“

კოლტ ფლინტი, სასულიერო პირი და მწერალი¹

სახელმძღვანელოს პირველი ნაწილის მიზანია საჯარო მოსამსახურეების ცნობიერების ამაღლება საჯარო დაწესებულებაში კორუფციის პრევენციის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი და ახალი მექანიზმის, კეთილსინდისიერების რისკების შეფასების თაობაზე.

საქართველოს ეროვნულმა ანტიკორუფციულმა საბჭომ 2019 წელს დაამტკიცა კორუფციული რისკების შეფასების მეთოდოლოგია, რომლის პრაქტიკაში დანერგვა მნიშვნელოვანია კორუფციის პრევენციისა და კეთილსინდისიერი საჯარო სამსახურის შექმნის პროცესში.

სახელმძღვანელოში წარმოდგენილია შემდეგი ინფორმაცია:

ა) კეთილსინდისიერების რისკების შეფასების არსი და მნიშვნელობა;

¹ Kaptein M., Praise for The Six Principles of Managing with Integrity: A practical guide for leaders, 2007, 127.



ბ) კეთილსინდისიერების რისკებისა და რისკ-ფაქტორების სახეები;

გ) კეთილსინდისიერების რისკების შეფასების ეტაპები;

დ) კეთილსინდისიერების რისკებისგან დამცავი მექანიზმები.

სახელმძღვანელოში გამოყენებულია საქართველოს ცენტრალური ხელისუფლებისა და ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოებში განხორციელებული კეთილსინდისიერების რისკების შეფასებისა და კეთილსინდისიერების სტრატეგიების ძირითადი მიგნებები და რეკომენდაციები.

თავი 1. კეთილსინდისიერების რისკების შეფასება

1.1. კეთილსინდისიერების რისკების შეფასების არსი და მნიშვნელობა

კეთილსინდისიერების რისკების შეფასება არის კორუფციის და კეთილსინდისიერების დარღვევის პრევენციის ინსტრუმენტი, რომლის მიზანია შესაბამისი რისკებისა და გამომწვევი რისკ-ფაქტორების იდენტიფიცირება.

კეთილსინდისიერების რისკების შეფასება მიემართება ორგანიზაციის ფუნქციებს, მმართველობით პროცესებს და არ გულისხმობს ინდივიდუალური პასუხისმგებლობის განსაზღვრასა და დაკისრებას.

კეთილსინდისიერების რისკების შეფასება მნიშვნელოვანია, რადგან:

- ❖ უზრუნველყოფს ორგანიზაციაში არსებული კეთილსინდისიერების საკითხების სიღრმისეულ შესწავლასა და ანალიზს;
- ❖ ხელს უწყობს კეთილსინდისიერების რისკების მართვისა და პრევენციის მექანიზმების შემუშავებასა და დანერგვას;
- ❖ აუმჯობესებს ფინანსურ და ორგანიზაციულ საკითხებზე გადაწყვეტილების მიღების პროცესს და მმართველობითი გარემოს;
- ❖ ზრდის საჯარო მოსამსახურეთა ცნობიერებას, აუმჯობესებს ორგანიზაციულ კულტურას კეთილსინდისიერების რისკებზე ღია კომუნიკაციისა და მსჯელობის გზით;
- ❖ აუმჯობესებს საჯარო დაწესებულების გამჭვირვალობას, ანგარიშვალდებულებასა და კეთილსინდისიერებას.



1.2. კეთილსინდისიერების რისკის განმარტება და სახეები

კეთილსინდისიერების რისკი არის ორგანიზაციული რისკის ერთ-ერთი სახე და გულისხმობს ნებისმიერ ორგანიზაციულ ან პიროვნულ მოწყვლადობას, რომელმაც შეიძლება გამოიწვიოს ან ხელი შეუწყოს კორუფციას ან კეთილსინდისიერების დარღვევას საჯარო სამსახურში.

კეთილსინდისიერების რისკი მოიცავს კორუფციისა და კეთილსინდისიერების ნორმების დარღვევის არსებულ და პოტენციურ შესაძლებლობებს, რომლებმაც შეიძლება უარყოფითი გავლენა მოახდინოს დაწესებულების მიზნებისა და ამოცანების მიღწევასა და კეთილსინდისიერი ორგანიზაციული გარემოს ჩამოყალიბებაზე.

კეთილსინდისიერების რისკები შეიძლება დაჯაგუფოთ შემდეგი კატეგორიების მიხედვით:

ა) სტრატეგიული რისკები

- ❖ საჯარო დაწესებულების გრძელვადიანი სტრატეგიული მიზნებისა და ამოცანების არარსებობა;
- ❖ საჯარო დაწესებულების საქმიანობის სფეროებში პოლიტიკის დოკუმენტებისა და სამოქმედო გეგმების არარსებობა;
- ❖ პოლიტიკის დოკუმენტების განხორციელების მონიტორინგისა და შეფასების არარსებობა.

ბ) ინსტიტუციური რისკები

- ❖ საჯარო დაწესებულების გაუმართავი და არაეფექტიანი ორგანიზაციული სტრუქტურა;
- ❖ საჯარო დაწესებულების სტრუქტურულ ერთეულებს შორის ფუნქციების გადაფარვა ან დუბლირება;
- ❖ გამჭვირვალობისა და ანგარიშვალდებულების დაბალი ხარისხი.

გ) ნორმატიული რისკები

- ❖ სამართლებრივი და ეთიკური ნორმების უგულებელყოფა ან დარღვევა;
- ❖ დისკრეციული უფლებამოსილების გადამეტება ან ბოროტად გამოყენება.



დ) ოპერაციული რისკები

- ❖ გადაწყვეტილების მიღების გაუმართავი პროცედურა;
- ❖ გადაწყვეტილების მიღებისას კანონით დადგენილი ვადების დარღვევა;
- ❖ ადამიანური რესურსების არაეფექტიანი მართვა; საჯარო მოსამსახურეთა სამსახურიდან გათავისუფლების დისკრიმინაციული შემთხვევები; გენდერული უთანასწორობა;
- ❖ საჯარო დაწესებულებებს შორის გაუმართავი კომუნიკაცია და თანამშრომლობის ნაკლებობა;
- ❖ საჯარო დაწესებულებაში შიდა და გარე კომუნიკაციის ნაკლებობა;
- ❖ საჯარო სერვისების მიწოდებისას არსებული ხარვეზები.

ე) ფინანსური რისკები

- ❖ არასაკმარისი ფინანსური რესურსები;
- ❖ ფინანსების არაეკონომიური და არაეფექტიანი ხარჯვა;
- ❖ ფინანსური კონტროლის მექანიზმების არარსებობა ან სისუსტე.

ვ) რეპუტაციული რისკები

- ❖ საზოგადოებასთან კომუნიკაციის სტრატეგიის, ფორმებისა და მექანიზმების არარსებობა;
- ❖ საზოგადოების მიერ ორგანიზაციის საქმიანობის უარყოფითი შეფასება და ნდობის დაბალი ხარისხი;
- ❖ მედიასა და საზოგადოებრივი ინფორმაციის საშუალებებში უარყოფითი გაშუქება;
- ❖ საჯარო დაწესებულება ვერ აკონტროლებს საზოგადოებაში გასავრცელებელ გზავნილს.

ზ) პიროვნული რისკები

- ❖ სამსახურებრივი მოვალეობების შეუსრულებლობა ან არასრულყოფილად შესრულება;
- ❖ სამსახურებრივი უფლებამოსილების გადამეტება და ბოროტად გამოყენება;
- ❖ სამსახურებრივი მდგომარეობის პირადი მიზნებისთვის გამოყენება;



- ❖ სამსახურებრივი შეუთავსებლობა და ინტერესთა კონფლიქტი;
- ❖ ქრთამის აღება; საჩუქრებისა და სხვა არაკანონიერი სარგებლის მიღება;
- ❖ პოლიტიკური ნეიტრალიტეტის დარღვევა;
- ❖ ნეპოტიზმი; ქრონიზმი და ფავორიტიზმი;
- ❖ ქონებრივი მდგომარეობის დეკლარაციების წარუდგენლობა, არასწორად და არასრულყოფილად შევსება;
- ❖ საიდუმლო ინფორმაციის გამჟღავნება; პერსონალური მონაცემების არასწორად დამუშავება, გამჟღავნება ან პირადი მიზნებისთვის გამოყენება;
- ❖ პროფესიონალიზმისა და კომპეტენციის ნაკლებობა.

თ) აღსრულების რისკები

- ❖ სამართლებრივი რეგულირების კონტროლისა და აღსრულების არაეფექტიანი მექანიზმი;
- ❖ მონიტორინგის მეთოდოლოგიის არარსებობა და არაერთგვაროვანი პრაქტიკა;
- ❖ პასუხისმგებლობის ზომების არარსებობა ან/და სისუსტე.

ი) სხვა რისკები, რომლებიც დაკავშირებულია უწყების სპეციფიკურ ამოცანებსა და სამუშაო პროცესთან (მაგალითად: მარეგულირებელი ფუნქციის განხორციელება, სახელმწიფო ზედამხედველობა; ლიცენზიებისა და ნებართვების გაცემა და ა. შ.).

1.3. კეთილსინდისიერების რისკ-ფაქტორის განმარტება და სახეები

კეთილსინდისიერების რისკ-ფაქტორი გულისხმობს არსებულ სამართლებრივ, ინსტიტუციურ და მმართველობით გარემოში ისეთი ასპექტის არსებობას, რომელიც იდენტიფიცირებული რისკების პრაქტიკაში მოხდენის ალბათობას ზრდის.

კეთილსინდისიერების რისკ-ფაქტორი მოიცავს ისეთ მიზეზებსა და გარემოებებს, რომლებმაც, შესაძლოა, წაახალისოს, გამოიწვიოს ან წარმოქმნას კორუფციული ან კეთილსინდისიერების დამრღვევი ქმედება.

კეთილსინდისიერების რისკ-ფაქტორები შეიძლება არსებობდეს როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ისე მის გარეთ.



ორგანიზაციის შიგნით არსებული რისკ-ფაქტორები მოიცავს ორგანიზაციულ სტრუქტურას, გადაწყვეტილების მიღების პროცესსა და პიროვნულ ფაქტორებს, ხოლო ორგანიზაციის გარეთ არსებული რისკ-ფაქტორები უკავშირდება პოლიტიკურ, ეკონომიკურ, სოციალურ და კულტურულ გავლენებს საჯარო დაწესებულების საქმიანობის განხორციელების პროცესში.

კეთილსინდისიერების რისკ-ფაქტორები შეიძლება დავაჯგუფოთ შემდეგი კატეგორიების მიხედვით:

ა) სამართლებრივი ნორმები

- ❖ სამართლებრივი რეგულირების არარსებობა; ხარვეზიანი და ბუნდოვანი რეგულირება; შიდა რეგულაციების არარსებობა;
- ❖ ადმინისტრაციული ორგანოს/საჯარო მოსამსახურის ფართო დისკრეციული უფლებამოსილება გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.

ბ) გადაწყვეტილების მიღების პროცედურა

- ❖ ბიუროკრატიული და გაუმართავი ადმინისტრაციული და მმართველობითი პროცესები;
- ❖ გადაწყვეტილების მიღების პირის ანგარიშვალდებულებისა და პასუხისმგებლობის გაუმართავი შიდა მექანიზმები;
- ❖ გადაწყვეტილების დასაბუთების ვალდებულებისა და დასაბუთების სტანდარტების არარსებობა;
- ❖ დახურული და გაუმჭვირვალე გადაწყვეტილების მიღების პროცედურა;
- ❖ მმართველობით პროცესში ელექტრონული პროგრამებისა და მექანიზმების გამოყენების სიმცირე.

გ) ადამიანური რესურსების მართვა

- ❖ ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიისა და გამართული სისტემის არარსებობა;
- ❖ საჯარო მოსამსახურეთა სამსახურში მიღებისა და გათავისუფლების ობიექტური და გამართული სისტემის არარსებობა;
- ❖ საჯარო მოსამსახურეთა არასათანადო სამუშაო პირობები და დაბალი ანაზღაურება;
- ❖ საჯარო მოსამსახურეთა გადინების მაღალი მაჩვენებელი.



დ) კეთილსინდისიერი გარემოს უზრუნველყოფა

- ❖ შიდა ორგანიზაციულ რისკებში კეთილსინდისიერების რისკების შეფასების კომპონენტის არარსებობა;
- ❖ შიდა ორგანიზაციული კეთილსინდისიერების პოლიტიკის არარსებობა;
- ❖ კეთილსინდისიერების დარღვევების ეფექტიანი შიდა მონიტორინგისა და ზედამხედველობის სისტემის არარსებობა;
- ❖ ინტერესთა კონფლიქტის, საჩუქრის, ე.წ. „მბრუნავი კარის“ მარეგულირებელი ნორმების აღსრულების ეფექტიანი მექანიზმების არარსებობა ან სისუსტე;
- ❖ მამხილებელთა საჩივრების განხილვისა და დაცვის მექანიზმის არარსებობა და სისუსტე;
- ❖ მოქალაქეებთან, დაინტერესებულ მხარეებსა და სფეროს ექსპერტებთან ეფექტიანი კომუნიკაციისა და ჩართულობის ნაკლებობა;
- ❖ კეთილსინდისიერების საკითხებზე შიდა საკონსულტაციო მექანიზმის არარსებობა;
- ❖ საჯარო მოსამსახურეთა ცნობიერების ამაღლების მიზნით კეთილსინდისიერების თაობაზე ტრენინგების არარსებობა ან სიმცირე.

1.4. კეთილსინდისიერების რისკების შეფასების მეთოდები

კეთილსინდისიერების რისკების შეფასების მეთოდებია: საჯარო დაწესებულების მიერ კეთილსინდისიერების რისკების თვითშეფასება და საჯარო დაწესებულების საქმიანობით დაინტერესებული გარე მხარეების მოსაზრებების კვლევა.

- ❖ **საჯარო დაწესებულების მიერ კეთილსინდისიერების რისკების თვითშეფასება**

საჯარო დაწესებულების მიერ კეთილსინდისიერების რისკების თვითშეფასება გულისხმობს საჯარო მოსამსახურეების მიერ საკუთარი ფუნქციებისა და ორგანიზაციული პროცესების ანალიზს კეთილსინდისიერების რისკებსა და რისკ-ფაქტორებთან მიმართებით. თვითშეფასების პროცესში ჩართულნი არიან დაწესებულების ძირითადი და მხარდამჭერი ფუნქციების მქონე დეპარტამენტების/სამმართველოების წარმომადგენლები (მენეჯერული და არამენეჯერული პოზიციები).



რისკების თვითშეფასების პროცესი ეხმარება საჯარო დაწესებულებას, შეისწავლოს ორგანიზაციაში არსებული მოწყვლადი ფუნქციები, გააანალიზოს ამ ფუნქციების პრაქტიკაში განხორციელების სირთულეები და გამოწვევები, იმსჯელოს არსებული რისკების დამცავი მექანიზმების თაობაზე. რისკების თვითშეფასების პროცესი ხელს უწყობს საჯარო მოსამსახურეების მეტ ჩართულობასა და ღიაობას არსებულ პრობლემებზე სასაუბროდ.

❖ **საჯარო დაწესებულების საქმიანობით დაინტერესებული გარე მხარეების მოსაზრებების კვლევა**

საჯარო დაწესებულების საქმიანობით დაინტერესებული გარე მხარეები არიან საჯარო დაწესებულების მიერ განხორციელებული საქმიანობისა და სერვისების პირდაპირი ბენეფიციარები, საერთაშორისო და დონორი ორგანიზაციები, სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციები, პროფესიულ კავშირები და ფართო საზოგადოება.

გარე დაინტერესებული მხარეების მოსაზრებების კვლევა ეხმარება საჯარო დაწესებულებას, შეიტყოს საზოგადოების ჯგუფების აღქმები და შეფასებები მათ მიერ განხორციელებული საქმიანობის თაობაზე.

1.5. კეთილსინდისიერების რისკების შეფასების დაგეგმვა და განხორციელება

საჯარო დაწესებულების მიერ კეთილსინდისიერების რისკების შეფასების პროცესის ორგანიზაციული დაგეგმვისა და განხორციელებისთვის მნიშვნელოვანია შემდეგი აქტივობები:

- ❖ საჯარო დაწესებულების ხელმძღვანელის/მმართველი რგოლის მიერ გამოხატული ნება კეთილსინდისიერების რისკების შეფასებაზე;
- ❖ საჯარო დაწესებულებების წარმომადგენლებისთვის ტრენინგის/სამუშაო შეხვედრის ჩატარება კეთილსინდისიერების რისკების იდენტიფიცირებისა და შეფასების პროცესის თაობაზე;
- ❖ საჯარო დაწესებულების ყველა თანამშრომლის ინფორმირება კეთილსინდისიერების რისკების შეფასების მიზნების, არსისა და მნიშვნელობის შესახებ;
- ❖ საჯარო დაწესებულების ხელმძღვანელის სამართლებრივი აქტივობის რისკების შეფასების სამუშაო ჯგუფის ფორმირება და შემადგენლობის განსაზღვრა; სამუშაო ჯგუფის ადმინისტრირებაზე პასუხისმგებელი პირის განსაზღვრა;



- ❖ კეთილსინდისიერების რისკების მეთოდოლოგიის ადაპტირება და მოდიფიცირება საჯარო დაწესებულების საქმიანობების გათვალისწინებით;
- ❖ შეფასების პროცესის დაგეგმვა, სამუშაოს გადანაწილება ჯგუფის წევრებს შორის და ვადების განსაზღვრა;
- ❖ ინფორმაციის შეგროვების წყაროების განსაზღვრა, ინფორმაციის შეგროვება და დამუშავება.

კეთილსინდისიერების რისკების შეფასების ეტაპებია:

1. კეთილსინდისიერებისადმი მოწყვლადი ფუნქციებისა და ორგანიზაციული პროცესების განსაზღვრა

კეთილსინდისიერებისადმი მოწყვლადი ფუნქციებისა და ორგანიზაციული პროცესების განსაზღვრა ფარავს დაწესებულების მხარდამჭერ და ძირითად ფუნქციებს.

საჯარო დაწესებულების მხარდამჭერ ფუნქციებში გამოვლენილი მოწყვლადი სფეროები საერთოა ყველა დაწესებულებისთვის, ხოლო ძირითად ფუნქციებში გამოვლენილი მოწყვლადი სფეროები მრავალფეროვანია და დამოკიდებულია დაწესებულების უფლებამოსილებაზე.

საჯარო დაწესებულების მხარდამჭერი ფუნქციებიდან კეთილსინდისიერებისადმი მოწყვლადი სფეროებია:

- ❖ ადამიანური რესურსების მართვა;
- ❖ სახელმწიფო შესყიდვები;
- ❖ დაწესებულების ფინანსებისა და ქონების მართვა;
- ❖ ადმინისტრაციული საჩივრების განხილვა და სასამართლოში წარმომადგენლობა;
- ❖ შიდა მონიტორინგი და დისციპლინური ზედამხედველობა;
- ❖ საჯარო ინფორმაციის გაცემა და პროაქტიული გამოქვეყნება;
- ❖ საიდუმლო ინფორმაციისა და პერსონალური მონაცემების დაცვა;
- ❖ საზოგადოებასა და მედიასთან კომუნიკაცია;
- ❖ შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაცია და ქვევის სტანდარტები.



საჯარო დაწესებულების ძირითად ფუნქციებში კეთილსინდისიერებისადმი მოწვევლადი სფეროების მაგალითებია:

- ❖ მოქალაქეებისთვის სერვისების მიწოდება და კომუნიკაცია;
- ❖ ლიცენზიების, ნებართვებისა და სერტიფიკატების გაცემა;
- ❖ სახელმწიფო გრანტების/სუბსიდიების/დაფინანსების გაცემა;
- ❖ სახელმწიფო კონტროლის განხორციელება კერძო სექტორსა და მოქალაქეებზე.

2. მოწვევლად ფუნქციებსა და პროცესებთან მიმართებით კეთილსინდისიერების რისკებისა და რისკ-ფაქტორების იდენტიფიცირება

კეთილსინდისიერების რისკების და რისკ-ფაქტორების იდენტიფიცირება გულისხმობს: ა) წინა პერიოდის მოვლენების ანალიზს; ბ) რისკის მონაცემთა ბაზის ანალიზს; გ) მოვლენათა სხვადასხვა პოტენციური განვითარების ანალიზს.

კეთილსინდისიერების რისკებისა და რისკ-ფაქტორების იდენტიფიცირების პროცესში ინფორმაცია გროვდება საჯარო დაწესებულების შიგნით და გარე დაინტერესებული მხარეებიდან.

- ❖ **ინფორმაციის პირველადი წყაროები:** ა) მოწვევლადი ფუნქციების დეპარტამენტების/სამმართველოების უფროსებთან ინტერვიუები; ბ) საჯარო მოსამსახურეებისა და გარე დაინტერესებული მხარეების ფოკუს-გუგუები; გ) საჯარო მოსამსახურეების კითხვარები;

- ❖ **ინფორმაციის მეორადი წყაროები:** ა) დაწესებულების საქმიანობის მომწესრიგებელი სამართლებრივი ნორმების ანალიზი; ბ) კეთილსინდისიერების საკითხების მომწესრიგებელი დოკუმენტების ანალიზი (მაგალითად, ეთიკის კოდექსი); გ) დაწესებულების სტრუქტურისა და ფუნქციების ანალიზი; დ) შიდა ორგანიზაციული დოკუმენტების ანალიზი (მაგალითად, მეთოდოლოგიები და სახელმძღვანელო დოკუმენტები; შიდა აუდიტის ანგარიშები); ე) მონაცემები და სტატისტიკური ინფორმაცია (კორუფციული შემთხვევები; ეთიკის ნორმების დარღვევები; მატერიალური და არამატერიალური ზიანი; დაკისრებული სანქციები, გასაჩივრებული გადაწყვეტილებები; ეთიკის ტრენინგები და ა. შ.).



სამუშაო ჯგუფი აანალიზებს შეგროვებულ ინფორმაციასა და ამზადებს ანალიტიკურ დოკუმენტს, რომელშიც გამოყოფს და აჯგუფებს კეთილსინდისიერების რისკებს და რისკ-ფაქტორებს. მნიშვნელოვანია, რომ სამუშაო ჯგუფმა უზრუნველყოს რისკების შეფასება და პრიორიტეტიზაცია მათი ალბათობის, გავლენისა და სიმწვავის გათვალისწინებით.

3. რისკების შეფასება მათი ალბათობის, გავლენისა და სიმწვავის გათვალისწინებით

რისკის ალბათობა განისაზღვრება დაწესებულების წარსული გამოცდილების მიხედვით, რაც გულისხმობს კონკრეტულ რისკთან მიმართებით არსებული სტატისტიკური მონაცემებისა და საჯარო მოსამსახურეების მოსაზრებების გათვალისწინებას.

რისკის ალბათობა შეიძლება იყოს მაღალი, საშუალო და დაბალი. მაღალია ალბათობა, როდესაც რისკის პრევენციისთვის არ არსებობს დამცავი მექანიზმები ან არსებული მექანიზმები არ არის სათანადოდ ეფექტიანი. რისკის ალბათობა საშუალოა, როდესაც პრევენციის მექანიზმები ნაწილობრივ ამცირებს ან აზღვევს მისი წარმოშობის შანსს. ხოლო დაბალია, როდესაც რისკი შეიძლება წარმოიშვას მხოლოდ განსაკუთრებული გარემოებების არსებობისას.

რისკის გავლენა განისაზღვრება ინდივიდებზე, საჯარო დაწესებულებასა და საზოგადოებაზე მისი ზემოქმედების შეფასებით. ის შეიძლება შეფასდეს მატერიალური და არამატერიალური ინდიკატორებით.

რისკის გავლენა შეიძლება იყოს მაღალი, საშუალო და დაბალი. მაღალია, როდესაც ის არღვევს ინდივიდის ფუნდამენტურ უფლებებს; იწვევს ორგანიზაციის რეპუტაციისა და ნდობის ხარისხის შელახვას; ზიანს აყენებს დაწესებულების სტაბილურობასა და ფინანსურ მდგრადობას; მნიშვნელოვნად ამცირებს საჯარო და საზოგადოებრივ სარგებელს. რისკის გავლენა საშუალოა, როდესაც ინდივიდებს უწევთ გაუმართლებელი დანახარჯების გაწევა საჯარო სერვისების მისაღებად; დაწესებულებას ადგება რეპუტაციული და ფინანსური ზიანი. ხოლო რისკის გავლენა დაბალია, როდესაც იწვევს დაწესებულებისთვის არახელსაყრელ შედეგებსა და მინიმალურ დაბრკოლებებს ფუნქციების განხორციელებაში. რისკის საშუალო და დაბალი გავლენის შემთხვევაში საზოგადოებაზე ზემოქმედება უმნიშვნელოა ან არ იკვეთება.

რისკის სიმწვავე ფასდება მისი ალბათობისა და გავლენის ურთიერთ-მიმართებით. რისკების სიმწვავის განსაზღვრა მნიშვნელოვანია მათი პრიორიტეტიზაციისთვის. შესაბამისად, სამუშაო ჯგუფს შეუძლია, შეად-



გინოს რისკების სიმწვავის მატრიცა მათი ალბათობისა და გავლენის გათვალისწინებით.

ქვემოთ მოცემულ გრაფაზე წითელი ფერით ისეთი რისკებია მონიშნული, რომლებზე რეაგირებაც მთავარ პრიორიტეტს განეკუთვნება. ყვითელი ფერით აღნიშნულია საშუალო მნიშვნელობის რისკები, რომლებიც წითელ ფერთან შედარებით ნაკლებად პრიორიტეტულია, ხოლო მწვანე ფერით მონიშნული რისკები ნაკლებად პრობლემურია.

ალბათობა დაბალი → მაღალი	საშუალო რისკი	მაღალი რისკი	მაღალი რისკი
	დაბალი რისკი	საშუალო რისკი	მაღალი რისკი
	დაბალი რისკი	დაბალი რისკი	საშუალო რისკი

გავლენა

დაბალი → მაღალი

რისკების პრიორიტეტულობის განსაზღვრის შედეგად, საჯარო დაწესებულება ქმნის რისკების რეესტრს.

რისკების რეესტრი უნდა მოიცავდეს:

- ❖ კეთილსინდისიერებისადმი მოწყვლადი სფეროს და ფუნქციის მითითებას;
- ❖ თითოეულ სფეროსთან/ფუნქციასთან მიმართებით გამოვლენილი რისკების ჩამონათვალს;
- ❖ თითოეულ რისკის ხელშემწყობი ფაქტორების ჩამონათვალს;
- ❖ რისკის ხარისხის შეფასებას მისი ალბათობის, გავლენისა და სიმწვავის გათვალისწინებით;
- ❖ გასათვალისწინებელი და დასაწერგი რეკომენდაციებისა და ღონისძიებების ჩამონათვალს;
- ❖ რეკომენდაციების განხორციელებაზე პასუხისმგებელ პირებს, განხორციელების ვადებსა და რესურსებს.



რისკების რეესტრის საფუძველზე, საჯარო დაწესებულება შეიმუშავებს კეთილსინდისიერების ორგანიზაციულ სტრატეგიას და სამოქმედო გეგმას.

4. გამოვლენილი რისკების დაცვითი მექანიზმების იდენტიფიცირება და რისკების მართვა

რისკების დაცვითი მექანიზმები შეიძლება დავაჯგუფოთ შემდეგი კატეგორიების მიხედვით:

პრევენციული მექანიზმები მოიცავს შემდეგ აქტივობებს:

- ❖ სამართლებრივი ნორმებისა და შიდა რეგულაციების გაუმჯობესება;
- ❖ ორგანიზაციული პროცესებისა და მართვის სტილის გაუმჯობესება;
- ❖ საჯარო მოსამსახურეების სამუშაო გარემოსა და შრომითი პირობების გაუმჯობესება;
- ❖ საჯარო მოსამსახურეებს შორის შიდა კომუნიკაციის გაუმჯობესება;
- ❖ საჯარო მოსამსახურეების ცნობიერების ამაღლება ეთიკისა და კეთილსინდისიერების საკითხებზე.

რეპრესიული მექანიზმები მოიცავს შემდეგ აქტივობებს:

- ❖ შიდა აუდიტისა და მონიტორინგის სისტემის ეფექტიანობის გაუმჯობესება;
- ❖ დისციპლინური წარმოების პროცესისა და დაკისრებული სანქციების გამკაცრება;
- ❖ შიდა ანგარიშვალდებულების ფორმებისა და მექანიზმების შემუშავება;
- ❖ შიდა და გარე საჩივრების/მხილების მექანიზმების შექმნა და წახალისება.

საჯარო დაწესებულებას რისკების მართვა შეუძლია შემდეგი სტრატეგიების მეშვეობით:

- ❖ **რისკების თავიდან აცილება** - აქტივობების შეწყვეტა ან მოდიფიცირება, რათა შეჩერდეს რისკის ზრდა. რისკის თავიდან აცილება შესაძლებელია აქტივობების სფეროს ან შესაბამისი რეგულაციის შეცვლის მეშვეობით;



- ❖ **რისკების შემცირება** - რისკის აღბათობის ან/და განხორციელების შემთხვევაში მისი შედეგების შემცირება;
- ❖ **რისკების გადაცემა** - რისკების აღბათობის ან/და გავლენის შესამცირებლად მათი გადაცემა ან განაწილება მესამე პირებზე, რომლებსაც ამ რისკების უკეთ კონტროლი შეუძლიათ;
- ❖ **რისკების მონიტორინგი** - რისკების აღბათობისა და გავლენის ზედამხედველობა;
- ❖ **რისკის დაშვება** - რისკის შესამცირებლად არაფერი კეთდება, რადგან რისკის მენეჯერი მიიჩნევს, რომ უწყება იძულებულია, დაუშვას მოცემული დონის რისკი, ვინაიდან მისი თავიდან აცილების პროცესში წარმოქმნილი შესაძლო ზიანი აღემატება რისკის განხორციელების შედეგად წარმოქმნილ ზიანს.

საჯარო დაწესებულების მიერ რისკების მართვის სტრატეგიის შემუშავება დამოკიდებულია რისკების შეფასებასა და ხარისხზე. მნიშვნელოვანია, გავითვალისწინოთ, რომ განსხვავებული რისკების შემთხვევაში მათი მართვის განსხვავებული მექანიზმებია ეფექტიანი.



ნაწილი II

ინტერესთა კონფლიქტის მართვა

„ვერ ემსახურება კაცი ერთსა და იმავე დროს თავის კერძო ინტერესებს და მამულის სარგებლობას, ვერ გაიჩენს ორ ღმერთს, ვერ გაუძლებს ორ ბატონს. ან ერთი უნდა დაივიწყოს, ან მეორე, ან ერთისაგან უნდა აიღოს ხელი, ან მეორისაგან.“

ნიკო ნიკოლაძე - ჰუმბლიცისტი, კრიტიკოსი, საზოგადო და პოლიტიკური მოღვაწე²

ინტერესთა კონფლიქტის მართვის ეფექტიანი მექანიზმებისა და ინსტრუმენტების შესაქმნელად, მნიშვნელოვანია, არსებობდეს შესაბამისი წესები და პრინციპები, მართვის სტრატეგიები და აღსრულების მექანიზმები.³ სახელმძღვანელოს მეორე ნაწილში განხილულია ინტერესთა კონფლიქტის მართვის მექანიზმები, ინტერესის გაცხადების ფორმები და პროცედურები, საჩუქრისა თუ შეუთავსებელი საქმიანობის შედეგად

² ჩიკვილაძე დ. „ქართული ჰუმბლიცისტიკა - ქრესტომათია (XIX საუკუნე)“, 2007, 414, იხ. <https://www.scribd.com/doc/282783099>.

³ Huss O., Beke M., Wynarski J., Slot B., Handbook of Good Practices in the fight against corruption, 2023, 130.



ინტერესთა კონფლიქტის რისკების შემცირების, პრევენციისა თუ მართვის ინსტრუმენტები.

ინტერესთა კონფლიქტის მართვის ზემოაღნიშნული სამივე კომპონენტი ერთმანეთთან დაკავშირებულია და შესაბამის როლს ასრულებს გაფრთხილებლობით ჩადენილი დარღვევების შემცირების, კორუფციის პრევენციის, კორუფციის აღქმის ინდექსის შემცირების მიმართულებით.

თავი 1. პრინციპები და რეგულაციები

წესები და რეგულაციები ნათლად უნდა განმარტავდნენ, რას ნიშნავს ინტერესთა კონფლიქტი. გარდა სამეცნიერო ლიტერატურაში არსებული ზოგადი ახსნისა, შესაძლოა, თითოეულმა ორგანიზაციამ, სპეციფიკიდან გამომდინარე, ინტერესთა კონფლიქტი განმარტოს თავისივე ორგანიზაციის საჭიროებებისა და რისკების შესაბამისად. გარდა ამისა, უნდა არსებობდეს ეთიკური სტანდარტები ან/და ქცევის ზოგადი წესები, სამსახურებრივი შეზღუდვები, საჩუქრის პოლიტიკა.⁴

1.1. ინტერესთა კონფლიქტის განმარტება

ინტერესთა კონფლიქტის განმარტებისას, შესაძლებელია, გამოყენებული იყოს ორი მიდგომა: აღწერილობითი და დანიშნულებითი.⁵

აღწერილობითი მიდგომისას ინტერესთა კონფლიქტი განმარტება ზოგადი ტერმინების საფუძველზე და განისაზღვრება ზოგადი მახასიათებლები. აღწერილობითი მიდგომისას საჯარო მოსამსახურეების მიმართ მოლოდინები განისაზღვრება ზოგადი პრინციპების სახით, ხოლო დამატებით მუშავდება დეტალური წესები და რეგულაციები.⁶

⁴ Huss O., Beke M., Wynarski J., Slot B., Handbook of Good Practices in the fight against corruption, 2023, 130.

⁵ OECD, Managing Conflict of Interest in the Public Service: OECD Guidelines and Country Experiences, 2003, 52.

⁶ იქვე.



განმარტების მაგალითი: საჯარო დაწესებულებაში ინტერესთა შეუთავსებლობა არის საჯარო მოსამსახურის ქონებრივი ან სხვა პირადი ინტერესის დაპირისპირება საჯარო დაწესებულების ინტერესებთან.⁷

დანიშნულებითი მიდგომისას განიმარტება ის სპეციფიკური სიტუაციები, რომლებიც შეუთავსებელია საჯარო სამსახურთან. ამ შემთხვევაში რეგულაციები იძლევა, მათ შორის, აღსრულების სტანდარტების დეტალურ აღწერას და ეფუძნება საჯარო სამსახურის ფუნდამენტურ პრინციპებს.⁸

განმარტების მაგალითი: ინტერესთა კონფლიქტი წარმოიშობა, როდესაც საჯარო მოსამსახურეები მონაწილეობენ ისეთი შეთავაზების ფორმულირებაში, თავს იკავებენ სათანადო ზომების გამოყენებისგან ან ახორციელებენ ისეთ ქმედებას, რომელიც კანონით შეუთავსებელია საჯარო მოსამსახურის თანამდებობასთან. ასევე, თუკი საჯარო მოსამსახურის მსგავსი ქმედება გავლენას ახდენს მის, მისი მეუღლის, აღმავალი და დაღმავალი ხაზის ნათესავების, მათი ან მათ კონტროლს დაქვემდებარებული საწარმოების/კომპანიების აქტივებსა და ვალდებულებებზე, საზოგადოებრივი ინტერესების საზიანოდ.⁹

ინტერესთა კონფლიქტის განმარტებისას გასათვალისწინებელია, რომ აქცენტი გაკეთდეს იმ რისკ-ფაქტორებსა და სფეროებზე, სადაც მაღალია ინტერესთა კონფლიქტის არსებობის ალბათობა. ამასთანავე, მნიშვნელოვანია იმის გააზრება, რომ ინტერესთა კონფლიქტი არ არის პათოლოგია, არამედ ის ბუნებრივი ფენომენია, რომელიც ადამიანთა სოციალური როლების გამო ბუნებრივად წარმოიშობა.¹⁰

⁷ „კორუფციის წინააღმდეგ ბრძოლის შესახებ“ საქართველოს კანონი, მუხლი 3, პუნქტი 3.

⁸ OECD, Managing Conflict of Interest in the Public Service: OECD Guidelines and Country Experiences, 2003, 52.

⁹ „Rules for the Resolution of Conflicts of Interests in Italy“ (Frattini Law), 2004 („ინტერესთა კონფლიქტის გადაწყვეტის შესახებ წესები“ იტალიის 2004 წლის კანონის ტექსტი), მუხლი 3, (იხ. [https://www.venice.coe.int/webforms/documents/default.aspx?pdffile=CDL\(2004\)093rev](https://www.venice.coe.int/webforms/documents/default.aspx?pdffile=CDL(2004)093rev)).

¹⁰ Reed, Q., Sitting on the fence: Conflicts of interest and how to regulate them, U4 Anti-Corruption Resource Center, 2008, 7.



1.2. ინტერესთა კონფლიქტის რეგულირება

ინტერესთა კონფლიქტის რეგულირებისას სამი ძირითადი კომპონენტი გასათვალისწინებელია: მომწესრიგებელი სამართლებრივი ჩარჩო, რეგულირების სფერო, სუბიექტთა წრე.

სამართლებრივი ჩარჩო. ნორმატიული აქტი, რომლითაც ხდება ინტერესთა კონფლიქტის სამართლებრივი ჩარჩოს შემუშავება. როგორც წესი, ინტერესთა კონფლიქტების სამართლებრივი ჩარჩოს ძირითადი წყაროა საჯარო სამსახურთან დაკავშირებული კანონმდებლობა, ეთიკისა და ქცევის ზოგადი წესები, სისხლისსამართლებრივი კანონმდებლობა ან სპეციალური კანონი ინტერესთა კონფლიქტის შესახებ.¹¹

ნორმატიული აქტები, შესაძლოა, გაერთიანდეს შემდეგ კატეგორიებში, მიმღები სუბიექტის, ლეგიტიმაციის გათვალისწინებით:¹²

- ❖ სავალდებულოდ შესასრულებელი ან სარეკომენდაციო;
- ❖ ინსპირაციული/შთამაგონებელი, ქცევის შესაბამისობაზე ორიენტირებული ან მარეგულირებელი;
- ❖ საგანმანათლებლო ან საზოგადოებასთან ურთიერთობისთვის განკუთვნილი;
- ❖ ინტეგრირებული ეთიკური ინსტრუმენტი ან გზამკვლევი;
- ❖ კომბინირებული სანქციებით ან შემაკავებელი მექანიზმების გარეშე;
- ❖ დეტალური ან ზოგადი/მოკლე.

რეგულირების სფერო. განისაზღვრება ის კონკრეტული მიმართულებები თუ პოზიციები, რომლებთანაც არსებობს მაღალი რისკი. აქედან, შესაძლებელია, გამომდინარეობდეს ნორმატიული აქტის სახეც. როგორც წესი, ზოგადი ჩარჩო და მოსამსახურეთა ქცევის სტანდარტები მოცემულია საჯარო სამსახურის მარეგულირებელ საკანონმდებლო აქტებსა ან ეთიკის/ქცევის კოდექსებში, რომლებიც სავალდებულოდ შესასრულებელია ყველა საჯარო მოსამსახურისთვის. ორგანიზაციის სპეციფიკიდან გამომდინარე, შესაძლოა, ინტერესთა კონფლიქტებთან დაკავშირებული დამატებითი დეტალური მოწესრიგება არსებობდეს ორგანიზაციების შიდა მარეგულირებელ აქტებში. უფრო მეტიც, შეიძლება გამოიყოს ინტერესთა კონფლიქტის წარმოშობის მაღალი რისკის მქონე პოზიციები ან პროფესიები და მათთვის განისაზღვროს დამატებითი შეზღუდვები, მაგალითად, შესყიდვების, შერჩევის სპეციალისტებისთვის, ლიცენზიებსა

¹¹ Preventing and Managing Conflicts of Interest in Public Sector: Good Practices Guide, world bank, OECD and UNODC, ივლისი, 2020, 3.

¹² Demmke C., Paulini M., Autioniemi J., Lenner F., The Effectiveness of Conflict of Interest Policies in the EU-Member States, 2020, 58.



და ნებართვებზე მომუშავე პირებისთვის, მებაჟეებისა და აუდიტორებისთვის და ა.შ.¹³

ინტერესთა კონფლიქტის რეგულირების სფეროები, ძირითადად, ეხება შემდეგ მიმართულებებს:¹⁴

- ❖ მეტი და მარტივი კომუნიკაცია, მეტი კონტაქტი გაციფრულების გზით, დისტანციის შემცირება;
- ❖ ძლიერი კერძო აქტორების გაზრდილი გავლენები სახელმწიფოზე;
- ❖ მმართველობის სტილის შეცვლა: ნაკლები იერარქიულობა - მხოლოდ ზემოდან ქვემოთ ბრძანებების ჭრილში, ურთიერთკავშირების ნაცვლად მეტი თანამშრომლობა, ე.წ. ნეთვორქინგი, მეტი დაინტერესებული მხარის ჩართულობა, კერძო-საჯარო თანამშრომლობა, ე.წ. აუთსორსინგი, ერთობლივი წარმოება, მეტი მონაწილეობითი გადაწყვეტილების მიღება;
- ❖ მობილობა საჯარო სამსახურის შიგნით, ასევე საჯარო სამსახურს, კერძო სექტორსა და საზოგადოებრივ ორგანიზაციებს შორის;
- ❖ მთავრობებისა და პოლიტიკოსების უფრო სწრაფი ცვლილება, პოლიტიკოსების/თანამდებობის პირების მიმოსვლა კერძო და საჯარო სექტორებს შორის, პოლიტიკოსების „მბრუნავი კარი“;
- ❖ მიუკერძოებლობა და დამოუკიდებლობა რისკის ქვეშ - კორუფციის, პოლიტიზაციის ზრდისას;
- ❖ პოლიტიკოსთა/თანამდებობის პირთა წევრობა და სამსახურის მიღმა აქტივობები;
- ❖ ღირებულებითი კონფლიქტების ზრდა, რაც იწვევს ინტერესთა კონფლიქტს;
- ❖ ერთგულების კონფლიქტების ზრდა (ორმაგი მოქალაქეობა, ეროვნული და საგარეო ინტერესები, ოჯახი და სამსახური, აქტივები და აქციები);
- ❖ ინტერესთა კონფლიქტების ზრდა მონაცემთა ბოროტად გამოყენებისა და შიდა ორგანიზაციული კონტაქტებით სარგებლობის გზით;
- ❖ კორუფციისა და ინტერესთა კონფლიქტების მიმართ შემწყნარებლობა მაღალი პოლიტიკური თანამდებობის პირების მხრიდან (ლიდერობის ნაკლებობა);
- ❖ ინდივიდუალიზაცია, გადაწყვეტილების მიღების დისკრეციის გაზრდა და სამუშაო ავტონომია.

¹³ Reed, Q., *Sitting on the fence: Conflicts of interest and how to regulate them*, U4 Anti-Corruption Resource Center, 2008, 9, 10.

¹⁴ Demmke C., Paulini M., Autioniemi J., Lenner F., *The Effectiveness of Conflict of Interest Policies in the EU-Member States*, 2020, 79, 80.



სუბიექტთა წრე. ინტერესთა კონფლიქტის რეგულირება გართულდება, თუ არ გაანალიზდება სუბიექტთა წრე, როლების, პოზიციისა და დანიშვნის სპეციფიკის, პასუხისმგებლობის დონისა და დაინტერესებულ მხარეთა მიხედვით. როგორც წესი, გამოყოფენ სუბიექტთა სამ ჯგუფს:¹⁵

- ❖ საჯარო მოსამსახურეები, რომლებიც უვადოდ ინიშნებიან სამტატო თანამდებობაზე, ახორციელებენ საჯარო-სამართლებრივ უფლებამოსილებებს, როგორც თავიანთ ძირითად პროფესიულ საქმიანობას;
- ❖ არჩეული პირები, რომლებიც სხვადასხვა დონეზე კონკრეტული ვადით არიან არჩეულნი შესაბამის თანამდებობებზე მოსახლეობის მიერ;
- ❖ აღმასრულებელი ხელისუფლების თანამდებობის პირები, რომლებიც დანიშნულნი ან არჩეულნი არიან შესაბამისი ნორმატიული აქტის საფუძველზე.

ამ სუბიექტთა ჯგუფების გარდა, შესაძლებელია, გარკვეული რეგულაციები შემუშავდეს ასევე საჯარო სამსახურში დროებითი დასაქმების სტატუსის მქონე პირებისთვის, როგორებიც არიან შრომითი ან/და ადმინისტრაციული ხელშეკრულებით დასაქმებული ადამიანები, მათი საქმიანობისა და პოზიციის მნიშვნელობიდან და სპეციფიკიდან გამომდინარე.

სუბიექტთა წრის განსაზღვრასთან ერთად, გათვალისწინებული უნდა იყოს შესაძლო გავლენის სფეროები და სუბიექტები. შესაბამისად, ინტერესთა შეუთავსებლობასთან დაკავშირებული რეგულაციებისა და შეზღუდვების ნაწილი შეიძლება გავრცელდეს ზემოაღნიშნულ სუბიექტთა ოჯახის წევრებზე. ამისთვის მნიშვნელოვანია, განიმარტოს, ვინ მოიაზრება ოჯახის წევრად.

ქვემოთ მოცემულ ცხრილში მოყვანილია პირდაპირი და არაპირდაპირი გავლენების მაგალითები,¹⁶ რა შემთხვევებში და როგორ შეიძლება მოახდინონ გავლენა საჯარო მოსამსახურეებზე/თანამდებობის პირებზე ფიზიკურმა პირებმა ან დაინტერესებულმა ჯგუფებმა.

¹⁵ Reed, Q., *Sitting on the fence: Conflicts of interest and how to regulate them*, U4 Anti-Corruption Resource Center, 2008, 9, 10.

¹⁶ *Preventing and Managing Conflicts of Interest in Public Sector: Good Practices Guide*, world bank, OECD and UNODC, ივლისი, 2020, 33.



პირდაპირი გავლენა	<p>1. ურთიერთგაგების/ურთიერთდახმარების გარემოს შექმნა:</p> <ul style="list-style-type: none"> • არალეგალური გადახდები • შეღავათები, როგორცაა: <ul style="list-style-type: none"> - მიღებების მასპინძლობა - მომავალი სამუშაო ადგილების შეთავაზება - სხვა სარგებელი, როგორცაა ძვირადღირებული საჩუქრები • კვლევისა და ანალიზის უზრუნველყოფა • მუქარა საჯარო გადაწყვეტილების მიმღები პირების მიმართ <p>2. არსებული პირადი კავშირების გამოყენების განზომილება:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ოჯახი და სხვა ახლო ურთიერთობები • ნეთვორქინგი/კავშირები • კუთვნილება/ასოცირება/აფილირება • სახელმწიფო საწარმოები • პოლიტიკოსები, როგორც კოლეგიალური ორგანოს წევრები • „მბრუნავი კარი“ <p>3. სტრატეგიული კომუნიკაციის საფუძველზე:</p> <ul style="list-style-type: none"> • შეხვედრები, კონფერენციები, სასწავლო თუ სამსახურებრივი მივლინებები
არაპირდაპირი გავლენა	<p>1. სტრატეგიული კომუნიკაციის გამოყენებით:</p> <ul style="list-style-type: none"> • მასმედიის საშუალებების მფლობელობა • მედიისთვის კომენტარების, სტატიების, სვეტებისა ან წერილების წერა • პრესრელიზების გაცემა, პრესკონფერენციების გამართვა



- საჯარო განხილვებსა და კონსულტაციებში მონაწილეობა

- ლობირება

2. ექსპერტული ცოდნის გამოყენებით:

- ანალიტიკური ანგარიშებისა და სხვა კვლევების გამოქვეყნება

- საექსპერტო ან საკონსულტაციო ჯგუფებსა და კონსულტაციებში მონაწილეობა

- ანალიტიკური ცენტრების გამოყენება კვლევის წარმოებისთვის

- კომენტარის მოთხოვნაზე პასუხის გაცემა

- მანიპულირების მიზნით ინფორმაციისა და ექსპერტიზის მიწოდება

ინტერესთა კონფლიქტის რეგულირებისას, ზოგადად, გასათვალისწინებელია შემდეგი:¹⁷

- ❖ უნდა არსებობდეს ნათელი და რეალური აღწერა იმ გარემოებებისა თუ ურთიერთობებისა, რომლებმაც, შესაძლოა, მოსამსახურე ინტერესთა კონფლიქტამდე მიიყვანონ;
- ❖ კანონები და ქვევის კოდექსები, როგორც პირველადი წყარო, სავალდებულოდ უნდა შეიცავდეს ყველა არსებით ფენომენს, ტერმინს, პრინციპსა თუ მოთხოვნას, რომლებიც მნიშვნელოვანია ინტერესთა კონფლიქტის მართვისთვის;
- ❖ ნათლად უნდა იყოს გაწერილი პროცედურები ინტერესთა კონფლიქტის, მისი ფორმების, მართვის, დეკლარირებისა და რეაგირების შესახებ;
- ❖ ინტერესთა კონფლიქტის რისკების თავიდან არიდების მიზნით რეგულირებული უნდა იყოს, სულ მცირე, ის ოთხი ფორმა, რომლებიც ეხება ინტერესების აცილებას, გასხვისებას, გამჟღავნებას და შეუთავსებლობას;

¹⁷ OECD, Managing Conflict of Interest in the Public Service: OECD Guidelines and Country Experience, 2003, 26-31.



- ❖ უნდა განისაზღვროს აღსრულების მექანიზმები და ადეკვატური პასუხისმგებლობის ზომები ინტერესთა კონფლიქტის რეგულირების დარღვევის შემთხვევაში;
- ❖ უნდა შეიქმნას პასუხისმგებელი უწყება, რომელიც უზრუნველყოფს ინტერესთა კონფლიქტის მართვას.

1.3. სამსახურებრივი შეუთავსებლობა

აშკარა და პოტენციური ინტერესთა კონფლიქტების წარმოშობის წყარო, შესაძლოა, იყოს ასევე საჯარო მოსამსახურის საქმიანობასთან შეუთავსებელი აქტივობები საჯარო სამსახურის მიღმა. ეს შეიძლება უკავშირდებოდეს როგორც ფინანსურ, ისე არაფინანსურ ინტერესებს.

საჯარო მოსამსახურის საქმიანობასთან შეუთავსებელი შეიძლება იყოს ისეთი ტიპის გარე საქმიანობა, რომელიც გულისხმობს ნდობით აღჭურვას გარკვეული უფლებამოსილების ფარგლებში, როგორცაა:

- ❖ წარმომადგენლობის უფლებამოსილების განხორციელება;
- ❖ მმართველი პოზიციების დაკავება რომელიმე სხვა დაწესებულებაში/კომპანიაში/ორგანიზაციაში;
- ❖ ისეთი ორგანიზაციის/კომპანიის/დაწესებულების აქტიური წევრობა ან წარმომადგენლობა, რომელიც აქტიურად თანამშრომლობს სახელმწიფოსა და მის უწყებებთან, ან იღებს გარკვეულ სარგებელს;
- ❖ ფინანსური ინტერესები ან პარალელური დასაქმება საწარმოებში, განსაკუთრებით იმ პირობებში, როდესაც საჯარო მოსამსახურის ფუნქციები უკავშირდება შესყიდვებს, ლიცენზიებისა და ნებართვების გაცემას, მარეგულირებელ/ზედამხედველობით საქმიანობას და სხვ.¹⁸

შეუთავსებელი საქმიანობით წარმოშობილი ინტერესთა კონფლიქტების სამართავად, როგორც წესი, გათვალისწინებულია გარკვეული შეზღუდვები როგორც ანაზღაურებადი, ისე ანაზღაურების გარეშე საქმიანობის განხორციელებისას.

ასეთი ტიპის შეზღუდვები, შესაძლოა, იყოს:

¹⁸ Preventing and Managing Conflicts of Interest in Public Sector: Good Practices Guide, world bank, OECD and UNODC, ივლისი, 2020, 13.



- ❖ გარკვეული წინაპირობის არსებობა ან დამსაქმებლის წინასწარი თანხმობა საქმიანობის დაწყებისა თუ პოზიციის დაკავებისას საჯარო სამსახურის მიღმა;
- ❖ მმართველი პოზიციების დაკავება ან ზედამხედველობის განხორციელება (მაგალითად, კერძო კომპანიის დირექტორი, დირექტორის მოადგილე, დირექტორის თანამშემწე¹⁹);
- ❖ სამეწარმეო საქმიანობა, თუმცა - შესაძლო გამონაკლისებით (მაგალითად, ზოგიერთ ქვეყანაში შესაძლებელია ინდემწარმედ ან საშემოსავლო გადასახადის გადამხდელ ფიზიკურ პირად რეგისტრაცია²⁰);
- ❖ საწარმოების/კერძო კომპანიების სამეთვალყურეო, მმართველობით თუ საზედამხედველო ორგანოებში პოზიციის დაკავება;
- ❖ უცხო ქვეყნის დაწესებულებაში/კომპანიაში/ორგანიზაციაში საქმიანობა.

გარდა ზემოაღნიშნული შეზღუდვებისა, არსებობს შესაბამისი სფეროების ჩამონათვალი, სადაც ანაზღაურებით თუ ანაზღაურების გარეშე მუშაობა მიიჩნევა საჯარო მოსამსახურის საქმიანობასთან შეთავსებად არეალად და ნაკლებია ინტერესთა კონფლიქტების წარმოშობის რისკები.

ნებადართულ საქმიანობას, შესაძლოა, მიეკუთვნებოდეს:

- ❖ პედაგოგიური, სამეცნიერო და შემოქმედებითი საქმიანობა;
- ❖ ექიმისა და პროფესიული სპორტსმენის საქმიანობა;²¹
- ❖ ეკონომიკური საქმიანობა, რომელიც უკავშირდება საჯარო მოსამსახურის კუთვნილი უძრავი ქონების განკარგვას;
- ❖ წარმომადგენლობა ოჯახის წევრის ან ახლო ნათესავის სახელით, თუკი ეს არ გამოიწვევს ინტერესთა კონფლიქტს.²²

მიუხედავად ნებადართული გარე აქტივობებისა და საქმიანობისა (მათ შორის, ანაზღაურებადი), საჯარო დაწესებულებაში უნდა არსებობდეს მოსამსახურის მიერ ამ აქტივობისა თუ საქმიანობის შეტყობინების შე-

¹⁹ Law on Prevention of Conflict of Interest in discharge of Public Office, გამოქვეყნებულია „Official Gazette of the Republic of Serbia“, no. 43/2004, 20 აპრილი, 2004, მუხლი 9 (იხ. https://raisee.org/php_sets/uploads/2015/08/Serbia_Conflict-of-Interest-Law_2004_EN.pdf).

²⁰ On Prevention of Conflict of Interest in Activities of Public Officials, ლატვია, მუხლი 6 (იხ. <https://likumi.lv/ta/en/en/id/61913>).

²¹ On Prevention of Conflict of Interest in Activities of Public Officials, ლატვია, მუხლი 6 (იხ. <https://likumi.lv/ta/en/en/id/61913>).

²² იქვე.



საბამისი პოლიტიკა, პოტენციური ინტერესთა კონფლიქტების უკეთ მართვის მიზნით.

მიზანშეწონილია, ორგანიზაციაში განისაზღვროს კონკრეტული თარიღი და ვადები,²³ როდესაც საჯარო მოსამსახურე წარადგენს ინფორმაციას წინა წლის ან პოტენციური შემოთავაზებების შესახებ, რომლებიც მოიცავს შემდეგ ინფორმაციას:

- ❖ გარე აქტივობის/საქმიანობის ტიპი;
- ❖ შრომითი ურთიერთობის პირობები;
- ❖ ძირითადი ფუნქციები;
- ❖ ვადები და ანაზღაურება;
- ❖ გარე დამსაქმებლის შესახებ ინფორმაცია.

(ცხრილი 1. პარალელური საქმიანობის შესახებ ინფორმაციის წარდგენის ფორმა)

დასაქმებულის შესახებ ინფორმაცია ²⁴	
1. სახელი, გვარი	2. რანგი და კატეგორია
3. დასაქმებულის სამსახურებრივი მეილი	4. ტელეფონის ნომერი
5. დამსაქმებლის დაწესებულება	6. დასაქმებულის სამუშაო ადგილი (ქალაქი, რეგიონი, მუნიციპალიტეტი)
7. დასაქმებულის ძირითადი ფუნქციები/ვალდებულებები	
ინფორმაცია დამატებითი დასაქმების/აქტივობების შესახებ	
8. სხვა დამსაქმებლის/ორგანიზაციის დასახელება	
9. მისამართი (ქუჩა, ქალაქი, საფოსტო ინდექსი)	
10. ვებგვერდი (ასეთის არსებობის შემთხვევაში)	

²³ Constitutional Act on the Protection of Public Interest in the Performance of Offices by Public Officials No. 357/2004, as amended by Constitutional Act No. 545/2005, სლოვაკეთი, მუხლი 7 (იხ. https://europam.eu/data/mechanisms/COI/COI%20Laws/Slovakia/2.%20Law%20No.%20357%20of%202004_SLO.pdf).

²⁴ ფორმა შემუშავებულია აშშ-ის შინაგან საქმეთა დეპარტამენტის ფორმის შესაბამისად. იხ. The Outside Work and Activities form (DI-7010) <https://www.doi.gov/ethics/forms/outside-work-activities>.



11. პოზიცია/დასაქმების ადგილი	
12. საქმიანობის დაწყების თარიღი	13. საათების რაოდენობა კვირაში
14. ანაზღაურება: <input type="checkbox"/> ანაზღაურების გარეშე <input type="checkbox"/> ხელფასი/პონორარი/სხვა (მგზავრობის ხარჯი და სხვა მსგავსი)	
15. საქმიანობის აღწერა	
16. ხელმოწერა:	17. თარიღი:
ხელმძღვანელისთვის	
18. ხელმძღვანელის რეკომენდაცია <input type="checkbox"/> ვუწევ რეკომენდაციას <input type="checkbox"/> არ ვუწევ რეკომენდაციას	
19. ხელმძღვანელის სახელი	20. ხელმოწერა/თარიღი:
21. ხელმძღვანელის ტელეფონის ნომერი	22. ხელმძღვანელის ელექტრონული ფოსტის მისამართი:
23. ხელმძღვანელის კომენტარი (არასავალდებულო ველი)	

ზოგადად, მოსამსახურისთვის გარე აქტივობების შეზღუდვისას გასათვალისწინებელია შემდეგი პრინციპები:²⁵

- ❖ დაწესებულება/უშუალო ხელმძღვანელი ინფორმირებულია და არსებობს შესაბამისი თანხმობა;
- ❖ არ ახდენს გავლენას მოსამსახურის საჯარო-სამართლებრივი უფლებამოსილების განხორციელებაზე;
- ❖ არ ეწინააღმდეგება დაწესებულების ინტერესებს:
 - არ აზიანებს დაწესებულების რეპუტაციას;
 - არ აზიანებს საზოგადოების ნდობას;

²⁵ European Commission, Changes Related to the Revision of the Commission Decision on Outside Activities and Assignments, Human Resources and Security (იხ. https://www.euspa.europa.eu/sites/default/files/outside_activities_and_assignments.pdf).



- ეჭვქვეშ არ აყენებს მიღებული გადაწყვეტილების მიუკერძოებლობასა და ობიექტურობას;
- არ იწვევს რეალურ ინტერესთა კონფლიქტს.

1.4. საჩუქარი

საჩუქარი შეიძლება იყოს ნებისმიერი რამ, რასაც საჯარო მოსამსახურეს აჩუქებენ, დაწყებული კონცერტისა თუ სპორტული ღონისძიების ბილეთებით და დასრულებული შეღავათიანი მომსახურების შეთავაზებითა თუ ქონებრივი ვალდებულებისგან გათავისუფლებით. შესაბამისად, კორუფციის, განსაკუთრებით კი, ქრთამის აღების რიკების შესამცირებლად, მნიშვნელოვანია, ორგანიზაციას ჰქონდეს საჩუქრის პოლიტიკა. ამისთვის საჭიროა:

- ❖ ჩამოყალიბდეს საჩუქრის არსი და მისი განმარტება;
- ❖ შემუშავდეს საჩუქრის შეთავაზებისა და მისი მიღების ნათელი წესები;
- ❖ განისაზღვროს პირთა წრე, რომელსაც ეს რეგულაციები შეეხება;
- ❖ გაიწეროს საჩუქრის შეთავაზებისა თუ მიღების, ასევე მიღებული საჩუქრის დეკლარირებისა თუ დაბრუნების პროცედურა;
- ❖ შეიქმნას საჩუქრის პოლიტიკის აღსრულების მონიტორინგის მექანიზმები.

საჩუქრის პოლიტიკის შემუშავებისას ნათლად უნდა განისაზღვროს შემდეგი კომპონენტები:

1. *რა იგულისხმება საჩუქარში* - ეს შეიძლება იყოს ნივთი, მომსახურება, მატერიალური თუ არამატერიალური სარგებელი, ქონება, შეღავათი, ვალდებულებისგან გათავისუფლება, ექსკლუზიური შეთავაზება და სხვა.
2. *ვინ არის მჩუქებელი* - ნებისმიერი (მათ შორის, უცხო ქვეყნის) ფიზიკური, ასევე კერძო თუ საჯარო სამართლის იურიდიული პირი.
3. *რა ღირებულებისაა საჩუქარი* - ღირებულების გამოთვლისას გასათვალისწინებელია ისეთი ზღვრის დაწესება, რომელიც შეამცირებს როგორც კორუფციული შეთავაზებების წარმოშობის რისკებს, ისე მოქალაქეთა აღქმებს კონკრეტული მოსამსახურის დასაჩუქრებისას.



ქვეყანა	საჩუქრის ღირებულების ზღვარი
გერმანია	არ უნდა აღემატებოდეს 25 ევროს
ლიეტუვა	არ უნდა აღემატებოდეს 30 ევროს, წლიურად - 150 ევროს
ნიდერლანდები	არ უნდა აღემატებოდეს 50 ევროს
ხორვატია	არ უნდა აღემატებოდეს 65 ევროს
სლოვენია	არ უნდა აღემატებოდეს ერთჯერადად 75 ევროს, წლიურად - 150 ევროს
აშშ	არ უნდა აღემატებოდეს: გარე წყაროდან მიღების შემთხვევაში - 20 დოლარს, შიდა წყაროდან მიღების შემთხვევაში - 10 დოლარს

(წყარო: ცუხიშვილი ნ. საჩუქრის პოლიტიკა საჯარო სამსახურში, მაისი 2020)

4. რა სახის საჩუქრებია ნებადართული - როგორც წესი, არ არის აკრძალული ნათესავის, ახლო მეგობრისა ან ოჯახის წევრისგან მიღებული საჩუქრები. შესაძლოა, ნებადართული იყოს აგრეთვე ისეთი საჩუქრები, რომლებიც უკავშირდება სოციალურ ტრადიციებს, მაღლიერების გამოხატვას, მიღწევის დაფასებას. ამ ჯგუფში შეიძლება შედიოდეს ასევე დიპლომატიური ან პროტოკოლური საჩუქრებიც.

ნებადართული საჩუქრები:

- ✓ დაბადების დღის საჩუქარი
- ✓ ქორწინებასთან დაკავშირებული საჩუქარი
- ✓ რელიგიურ ან საერო დღესასწაულებთან დაკავშირებული საჩუქარი
- ✓ ჯილდო
- ✓ პრემია
- ✓ გრანტი
- ✓ სტიპენდია
- ✓ სუვენირი
- ✓ სხვა



5. სად და როგორ უნდა განვაცხადო აკრძალული საჩუქრის მიღებისას - მოსამსახურის მიერ აკრძალული საჩუქრის მიღების შემთხვევაში განისაზღვრება დაწესებულების ინფორმირების, საჩუქრის გაცხადებისა და დეკლარირების პროცედურები, თუ როგორ უნდა მოიქცეს მოსამსახურე, თუკი აკრძალულ საჩუქარს ან შეთავაზებას მიიღებს.

- ✓ შიდა ინფორმირების მექანიზმი
- ✓ საჩუქრის დეკლარირება ქონებრივი მდგომარეობის დეკლარაციაში
- ✓ საჩუქრის რეესტრი
- ✓ მიღებული აკრძალული საჩუქრის უკან დაბრუნების პროცედურა

(წყარო: ცუხიშვილი ნ. საჩუქრის პოლიტიკა საჯარო სამსახურში, მაისი 2020)

საჩუქრის რეესტრი - გამჭვირვალე საჩუქრის პოლიტიკის უზრუნველსაყოფად, მნიშვნელოვანია, დაწესებულებაში შეიქმნას საჩუქრის რეესტრი, სადაც აღირიცხება ყველა ის ნებადართული საჩუქარი თუ სარგებელი, რომელიც საჯარო მოსამსახურემ მიიღო. აღსანიშნავია, რომ რეესტრი უნდა არსებობდეს ისეთ საჩუქრებზე, რომელთა მიღება აკრძალული არ არის. საჩუქრის რეესტრი უნდა შეიცავდეს, მინიმუმ, შემდეგ ინფორმაციას:²⁶

- ❖ საჩუქრის მიღების თარიღი;
- ❖ სუბიექტები, რომლებმაც დაასაჩუქრეს მოსამსახურე;
- ❖ რა გარემოებებში დასაჩუქრდა მოსამსახურე;
- ❖ საჩუქრის დეტალური აღწერა;
- ❖ საჩუქრის ღირებულება (მათ შორის, საბაზრო ღირებულება);
- ❖ საჩუქრის მიღებაზე თანხმობა, ასეთის არსებობის შემთხვევაში;
- ❖ აკრძალული საჩუქრის შემთხვევაში, საჩუქრის შესაბამისი უფლებამოსილი ორგანოსთვის გადაცემის თარიღი და მისი ამჟამინდელი ადგილმდებარეობა;
- ❖ მოსამსახურისთვის საჩუქრის დატოვების შემთხვევაში, თარიღი და თანხის ოდენობა;

²⁶ OECD, Managing Conflict of Interest in the Public Service: OECD Guidelines and Country Experience, 2003, 46, 47.



- რომელიც მოსამსახურემ შესაბამის უფლებამოსილ ორგანოში გადაიხადა ისეთი საჩუქრისთვის, რომლის ღირებულებაც აღემატება კანონმდებლობით დადგენილ ზღვარს;
 - რომელიც მოსამსახურემ აანაზღაურა მიღებული საჩუქრის საბაზრო ღირებულებასა და დასადეკლარირებელი საჩუქრის ზღვრულ ოდენობას შორის განსხვავების სახით;
- ❖ საჩუქრის განკარგვის შემთხვევაში, განკარგვის მეთოდი, თარიღი, ბენეფიციარის სახელი და ადგილმდებარეობა, ფინანსური სარგებელი, რომელიც საჩუქრის განკარგვით წარმოიშვა, ასეთის არსებობის შემთხვევაში.

შიდა ინფორმირება/ნებართვის მიღება - გარდა საჩუქრის რეესტრის წარმოებისა, საჩუქრის პოლიტიკის მართვის მიზნით, შესაძლოა, დაწესებულებაში შემუშავდეს საჩუქრის შესახებ შიდა ინფორმირებისა და ნებართვის მიღების პროცედურაც. ქვემოთ მოცემულია საჩუქრის დეკლარირების ფორმა,²⁷ რომელიც ეხმარება საჯარო მოსამსახურეს, განაცხადოს მისთვის საჩუქრის გადაცემის თაობაზე და დაწესებულებას მიაწოდოს ინფორმაცია როგორც საჩუქრის ღირებულების, ისე დამსაჩუქრებლის შესახებ. ეს ფორმა, თავის მხრივ, საშუალებას მისცემს დაწესებულებას, ეფექტიანად მართოს პოტენციური ინტერესთა კონფლიქტის რისკები.

(ცხრილი 2. საჩუქრის დეკლარირების ფორმა)

დასაჩუქრებელი:	
სახელი, გვარი	
სტრუქტურული ერთეული	
საჩუქრის მიღების თარიღი	
დამსაჩუქრებელი:	
ორგანიზაციის/პირის დასახელება	
საკონტაქტო პირი	

²⁷ საჩუქრისა და სარგებლის პოლიტიკა, იურიდიული დახმარების ცენტრი, ავსტრალია. ეს ფორმა ასევე ეფუძნება უელსის იურიდიული დახმარების ცენტრის მიერ შემუშავებულ ფორმას და მოდიფიცირებულია საქართველოს მოქმედი კანონმდებლობის შესაბამისად.



საკონტაქტო დეტალები	
საჩუქრის მიცემის დასაბუთება/მიზეზი	
საჩუქრის/სარგებლის დეტალები:	
საჩუქრის/სარგებლის მიღების თარიღი	
საჩუქრის/სარგებლის ტიპი:	<input type="checkbox"/> მაღლიერების გამომხატველი <input type="checkbox"/> პროტოკოლური <input type="checkbox"/> გავლენის მომხდენი <input type="checkbox"/> სიმბოლური
საჩუქრის/სარგებლის დაახლოებითი ღირებულება (ლ)	
მიიღეთ თუ უარი თქვით საჩუქარზე/სარგებელზე:	<input type="checkbox"/> მივიღე <input type="checkbox"/> უარი ვთქვი
თუკი მიიღეთ, დაასაბუთეთ მიზეზი	
დასაჩუქრებელი მოსამსახურის ხელმძღვანელი:	
სახელი, გვარი	
პოზიცია	
კომენტარი	
თარიღი	
ხელმოწერა	
ორგანიზაციის ხელმძღვანელი ან მისი მოადგილე	
განხორციელებული ქმედებები	<input type="checkbox"/> საჩუქარი დაიტოვა თანამშრომელმა <input type="checkbox"/> საჩუქარი დაუბრუნდა დამსაჩუქრებელს <input type="checkbox"/> ღონაცია



	<input type="checkbox"/> განადგურდა
	<input type="checkbox"/> დარჩა ორგანიზაციის საკუთრებაში
	<input type="checkbox"/> ეცნობა ანტიკორუფციულ ბიუროს და გადაეცა სსიპ - ქონების მართვის სააგენტოს
შეფასებულია (ა)	
შეფასების თარიღი	
რეგისტრაციის ნომერი	

ზემოაღნიშნული ფორმის ნაცვლად, ინტერესთა კონფლიქტის მართვის ინსტრუმენტების დანერგვის პირველ ეტაპზე, დაწესებულების სპეციფიკისა და ორგანიზაციული განვითარების დონის გათვალისწინებით, შეიძლება არსებობდეს საჩუქრის დეკლარირების უფრო მარტივი ფორმაც.²⁸

(ცხრილი 3. საჩუქრის დეკლარირების ფორმა)

საჩუქრის მიღების თარიღი	მიმღების სახელი, გვარი, პოზიცია)	ვისგან მიიღო საჩუქარი (სახელი, გვარი ან/და ორგანიზაცია)	საჩუქრის აღწერა	საჩუქრის ზუსტი ღირებულება (ა) (არარსებობისას დაახლოებითი ღირებულება)	მიზეზი, რომლის გამოც დასაჩუქრდით

აკრძალული საჩუქრის განკარგვა - ნებადართული საჩუქრების პოლიტიკის მართვის მექანიზმებთან ერთად, რომელიც ხშირ შემთხვევაში, შესაძლოა, დაწესებულების შიდა ორგანიზაციული ფაქტორების გათვალისწინებით შემუშავდეს, უნდა განისაზღვროს აკრძალული საჩუქრების მართვასთან დაკავშირებული დონისძიებები. როგორც წესი, აკრძალული საჩუქრის დაბრუნებისა თუ სხვაგვარად განკარგვის შემთხვევები საკანონმდებლო რეგულირების საგანიც შეიძლება გახდეს.

²⁸გაერთიანებული სამეფოს მთავრობა, Gifts and Hospitality Policy, Asset Publishing Service, 2012 (იხ. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/314150/Gifts_and_Hospitality_Policy.pdf).



აკრძალული საჩუქრების მართვისას გასათვალისწინებელია შემდეგი დონისძიებები:²⁹

საჩუქრის დაბრუნება	საჩუქარი გადაეცემა დაწესებულების შიდა ინსპექტირებისა ან მონიტორინგის განმახორციელებელ ერთეულებს
საჩუქრის ღირებულებისა ან განსხვავების გადახდა	მოსამსახურე ფარავს საჩუქრის სრულ ღირებულებას, ან იხდის განსხვავებას საჩუქრის საბაზრო ფასსა და კანონმდებლობით გათვალისწინებული ღირებულების ზედა ზღვარს შორის
საჩუქრის სახელმწიფო საკუთრებაში გადაცემა	აკრძალული საჩუქრის მიღების შესახებ შესაბამისი უწყების ინფორმირება და მისი გადაცემა სახელმწიფოსთვის, რომელიც შემდგომ თავად განკარგავს ამ საჩუქარს
საჩუქრის საქველმოქმედო მიზნებისთვის გამოყენება	აკრძალული საჩუქრის მიღების შემთხვევაში, შესაძლოა, ის გადაეცეს რომელიმე საქველმოქმედო ორგანიზაციას

ზემოთ განხილული მართვის ინსტრუმენტებისა და პროცედურების პარალელურად, მნიშვნელოვანია, დაწესებულების თანამშრომლები იაზრებდნენ საჩუქრის პოლიტიკის იმ ძირითად პრინციპებს, რომლებიც ხელს უწყობს საჩუქრის პოლიტიკის მართვას ორგანიზაციაში. ინდივიდუალურ დონეზე საჯარო მოსამსახურემ საჩუქრის მიღებისას უნდა გაითვალისწინოს შემდეგი 4 პრინციპი:³⁰

გულწრფელობა	<i>საჯარო მოსამსახურემ საჩუქარი მიიღო გაწეული მომსახურებისთვის მაღლიერების ნიშნად და არ იყო მოთხოვნილი ან წახალისებული მის მიერვე.</i>
დამოუკიდებლობა	<i>საჩუქრის მიღების შემთხვევაში, ხომ არ გაჩნდება ეჭვი, რომ საჯარო მოსამსახურე არ იქნება დამოუკიდებელი უფლებამოსილების განხორციელებისას, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც მის მიერ</i>

²⁹ ცუსიშვილი ნ. საჩუქრის პოლიტიკა საჯარო სამსახურში, მაისი 2020, 30-32.

³⁰ OECD, Managing Conflict of Interest in the Public Service: A Toolkit, 2005, 43.



	<i>მიღებული გადაწყვეტილება თუ ქმედება შეეხება მჩუქებელს.</i>
თავისუფლება	<i>საჩუქრის მიღების შემთხვევაში, ხომ არ იგრძნობს საჯარო მოსამსახურე თავს ვალდებულად, სანაცვლოდ რაიმე გააკეთოს მჩუქებლის, მისი ოჯახის წევრის, ნათესავისა ან მასთან დაკავშირებული პირისთვის.</i>
გამჭვირვალობა	<i>მზად იქნება თუ არა საჯარო მოსამსახურე, საჩუქრის მიღების შემდეგ ღიად განაცხადოს ამის შესახებ.</i>

თავი 2. მართვის სტრატეგია

მართვის სტრატეგია უნდა ქმნიდეს ისეთ მექანიზმებს, რომლებიც უზრუნველყოფს ცენტრალური უწყების ჩამოყალიბებას ინტერესების გასაცხადებლად, ინფორმაციის ხელმისაწვდომობას და საზოგადოების ჩართულობას.³¹ დაწესებულებაში, ინტერესის გაცხადების პროცედურებისა თუ ფორმების დანერგვასთან ერთად, მნიშვნელოვანია დასაქმებულების ინფორმირება იმის შესახებ, თუ როდის და რა შემთხვევაში უნდა განაცხადოს თავისი კერძო ინტერესების თაობაზე, ასევე, რა ფორმით უნდა მოხდეს ამ ინტერესების დეკლარირება. თანამშრომლის კერძო ინტერესის გაცხადების პრაქტიკის დანერგვისას გასათვალისწინებელია შემდეგი 4 ფაქტორი:³²

პირველადი გამჟღავნება:

- ❖ მოსამსახურის პოზიციაზე პირველად დანიშნისა ან სისტემის შიგნით ახალ პოზიციაზე გადასვლისას კონფლიქტური კერძო ინტერესების გამჟღავნება;
- ❖ ფორმალური და რეგულარული პროცედურა;
- ❖ პროცედურა, შესაძლოა, იყოს შიდა ორგანიზაციული და არ იყოს სავალდებულო საჯარო გამჟღავნება. თუმცა, რაც უფრო მაღალია პოზიცია, საჯაროობის ხარისხი იზრდება.

³¹ Huss O., Beke M., Wynarski J., Slot B., Handbook of Good Practices in the fight against corruption, 2023, 130.

³² OECD, Recommendation of the Council on OECD Guidelines for Managing Conflict of Interest in the Public Service, OECD/LEGAL/0316, 2022, 9-10.



გადაუდებელი გამჟღავნება

- ❖ პირველადი გამჟღავნების პროცედურების გარდა, ინტერესთა კონფლიქტების ისეთი შემთხვევების დეკლარირება, რომლებიც გაუთვალისწინებლად წარმოიშვა;
- ❖ Ad hoc გამჟღავნება და დაწესებულების დაუყოვნებლივ ინფორმირება;
- ❖ პროცესის საჯაროობა არ არის აუცილებელი, არამედ საკმარისია შიდა ორგანიზაციული დეკლარირების პროცედურის არსებობა, რათა მოსამსახურის მიერ მსგავსი სიტუაციების გასაჯაროების ფაქტები წახალისდეს.

სრულყოფილი გამჟღავნება

- ❖ დეკლარირებული კერძო ინტერესები არის თუ არა სრულყოფილი და შეიცავს თუ არა საკმარისად დეტალურ აღწერას ადეკვატური რეაგირებისთვის;
- ❖ დეკლარირებული ინტერესების სისრულესა და სისწორეზე პასუხისმგებელია თავად საჯარო მოსამსახურე.

ეფექტიანი გამჟღავნება

- ❖ დაწესებულებაში მოსამსახურის კონფლიქტური კერძო ინტერესების გამჟღავნებისთვის უზრუნველყოფილია ადეკვატური ადმინისტრაციული პროცესები;
- ❖ მიღებული ინფორმაცია პერიოდულად განახლდება, ხდება ანალიზი და სათანადო შეფასება;
- ❖ სრულყოფილი და სწორი შეტყობინების ვალდებულების შესახებ მოსამსახურე ინფორმირებულია.

2.1. ინტერესის გამჟღავნების მექანიზმები

კერძო ინტერესის გამჟღავნება. ინტერესთა კონფლიქტების მართვისთვის, მნიშვნელოვანია, განისაზღვროს ის ძირითადი სფეროები და ფორმები, სადაც არსებობს პირადი სარგებლის სანაცვლოდ საჯარო ინტერესების დაზიანების მაღალი რისკი. ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის OECD-ის გზამკვლევი განსაზღვრავს იმ თემებს, რომლებსაც ყველაზე ხშირად შეიძლება უკავშირდებოდეს



ინტერესთა კონფლიქტის წარმოშობის მიზეზები და შესაბამისი რეგულაციების არსებობის აუცილებლობა:³³

- ❖ დამატებითი შემოსავალი/ანაზღაურება;
- ❖ შიდა ინფორმაციის ფლობა;
- ❖ გარიგებები;
- ❖ ოფიციალური გადაწყვეტილების მიღების პროცესი;
- ❖ დარგობრივი პოლიტიკური მრჩევლობა;
- ❖ საჩუქრები და სხვა ტიპის სარგებელი;
- ❖ პირადი, ოჯახის, საზოგადოების მოლოდინები და შესაძლებლობები;
- ❖ ორგანიზაციასთან არათავსებადი თანამდებობის დაკავება;
- ❖ საჯარო სამსახურიდან წასვლის შემდგომი დასაქმება.

(ცხრილი 4. ინტერესთა კონფლიქტის გაცხადების ფორმა)

დასაქმებულის შესავსები: ³⁴	
სახელი, გვარი	
დაკავებული პოზიცია	
ორგანიზაციის ადგილსამყოფელი/ფილიალი/წარმომადგენლობა	
ორგანიზაციის ხელმძღვანელის სახელი, გვარი	
<p>აღწერეთ კერძო ინტერესები, რომლებსაც, შესაძლოა, პოტენციურად ჰქონდეს გავლენა თქვენი სამსახურებრივი მოვალეობების მიუკერძოებლად და საჯარო ინტერესებიდან გამომდინარე შესრულებაზე</p>	

³³ OECD, Managing conflict of interest in Public Sector, Toolkit, 2005, 28-31.

³⁴ Conflict of Interest Guidelines, Office of the Commonwealth Ombudsman, 2017, 8.



აღწერეთ მოსალოდნელი როლები/მოვალეობები, რომლებიც უნდა შეასრულოთ	
მონიშნეთ ინტერესთა კონფლიქტის ის ფორმა, რომლის იდენტიფიცირებაც ხდება	<input type="checkbox"/> არსებული
	<input type="checkbox"/> აშკარა
	<input type="checkbox"/> პოტენციური
	<input type="checkbox"/> მატერიალური ინტერესი
	<input type="checkbox"/> არამატერიალური ინტერესი
<p>ვაცხადებ, რომ ჩემი პირადი ინტერესების ზემოაღნიშნული დეტალები სწორია, ვიცნობ და ვიცი ჩემი პასუხისმგებლობა, მზად ვარ, მივიღო გონივრული ზომები, რათა თავიდან ავიცილო რეალური ან აშკარა ინტერესთა კონფლიქტი, რომელიც გავლენას მოახდენს ჩემი სამსახურებრივი უფლებამოსილების განხორციელებაზე დასაქმების შემდგომ და შევატყობინებ ჩემს უშუალო ხელმძღვანელს ნებისმიერი შესაბამისი ცვლილების შესახებ, რომლითაც, შესაძლოა, გაიზარდოს გავლენის აღბათობა</p>	
ხელმოწერა	თარიღი
ხელმძღვანელის შესავსები:	
<p>აღწერეთ შემოთავაზებული ქმედება რეალური ან სავარაუდო კონფლიქტის შესამსუბუქებლად, რომელიც გამჟღავნებულია. გთხოვთ, დაასაბუთოთ მიღებული გადაწყვეტილება თუ შერჩეული ზომა</p>	



<p>ზემოთ მიღებული გადაწყვეტილება ან შერჩეული ზომა განხილულია დასაქმებულთან და შესაბამისია გამოვლენილი რეალური ან აშკარა ინტერესთა კონფლიქტის საპასუხოდ</p>		
ხელმძღვანელის ხელმოწერა:		თარიღი:
დასაქმებულის დადასტურება:		თარიღი:

პირადი ურთიერთობების გაცხადება სამსახურის სისტემაში. ინტერესთა კონფლიქტის მართვის სტრატეგია ასევე უნდა მოიცავდეს დაწესებულების შიგნით აშკარა და პოტენციური ინტერესთა კონფლიქტების პრევენციას შეტყობინების გზით. ხშირ შემთხვევაში, კანონმდებლობით ან შიდა რეგულაციებით განსაზღვრულია კონკრეტული თარიღი და ვადები, როდესაც საჯარო მოსამსახურემ უნდა წარადგინოს შესაბამისი ინფორმაცია იმავე დაწესებულებასა თუ დაწესებულების სისტემაში დასაქმებული ოჯახის წევრის, ახლო ნათესავისა თუ მასთან სხვაგვარად დაკავშირებული პირების შესახებ.³⁵

³⁵ „კორუფციის წინააღმდეგ ბრძოლის შესახებ“ საქართველოს კანონის მე-13⁴ მუხლის მე-3 პუნქტის თანახმად, საჯარო მოსამსახურე ვალდებულია, შესაბამის თანამდებობაზე დანიშნვიდან/არჩევიდან 1 თვის ვადაში, ხოლო შემდგომ - ყოველი მომდევნო წლის 1-ელ თებერვლამდე, სათანადო წერილობითი განცხადების საფუძველზე, საჯარო დაწესებულების ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულს მიაწოდოს მასთან დაკავშირებული პირის საიდენტიფიკაციო და მათი კავშირის ამსახველი ინფორმაცია. თავის მხრივ, საჯარო დაწესებულების ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული ვალდებულია, ეს ინფორმაცია აღრიცხოს ყოველწლიურად.



(ცხრილი 5. იმავე დაწესებულებაში დასაქმებული ოჯახის წევრის შესახებ ინფორმაციის გამჟღავნების ფორმა)

დასაქმებულის შესახებ ინფორმაცია	
დასაქმებულის სახელი/გვარი	
დაკავებული პოზიცია/სტრუქტურული ერთეული	
უშუალო ხელმძღვანელის სახელი/გვარი	
ოჯახის წევრის შესახებ ინფორმაცია	
სახელი/გვარი	
დაკავებული პოზიცია/სტრუქტურული ერთეული	
პირადი ურთიერთობის ფორმა	
<input type="checkbox"/> ოჯახის წევრი <input type="checkbox"/> ახლო ნათესავი	
პროფესიული ურთიერთობის ფორმა	
<i>გთხოვთ, მიუთითოთ, რა ფორმის პროფესიული ურთიერთობა გაქვთ შემოაღნიშნულ პირთან</i>	
ხელმოწერა:	თარიღი:

გარდა ამ ფორმაში მოცემული ველებისა, შესაძლოა, მასში მოხდეს ასევე სხვა ტიპის პირადი კავშირებისა თუ ურთიერთობის ფორმების შესახებ ინფორმაციის დეკლარირება, რაც დაწესებულებას პოტენციური თუ აშკარა ინტერესთა კონფლიქტების მართვას გაუადვილებს. მაგალითად, პირადი ურთიერთობების ველი შეიძლება მოიცავდეს უფრო დეტალურ ჩამონათვალს:³⁶

- ❖ ბიზნეს/კომერციული/ფინანსური;
- ❖ მჭიდრო პირადი/სოციალური/მეგობრობა;

³⁶ ლონდონის ეკონომიკისა და პოლიტიკის სკოლა, პირადი კავშირების დეკლარირების ფორმა და პრაქტიკა (იხ. <https://info.lse.ac.uk/staff/divisions/Human-Resources/Personal-Relationships/Personal-Relationships>).



- ❖ ოჯახური ურთიერთობა;
- ❖ რომანტიკული/ინტიმური/სექსუალური ურთიერთობა.

ასევე:

- ❖ პირადი ურთიერთობის დაწყების თარიღი;
- ❖ თუკი ეს ურთიერთობა დაიწყო დასაქმებამდე, დაკავშირებული პირის დასაქმების თარიღი.

საჩუქრის პოლიტიკის აღსრულება. ინტერესთა კონფლიქტის ეფექტიანი მართვისთვის ასევე მნიშვნელოვანია, საჯარო დაწესებულება აწარმოებდეს საჩუქრის რეესტრს. საჩუქრის თავში განხილული პრინციპებისა და ფაქტორების გათვალისწინებით, საჯარო მოსამსახურის მიერ გაცხადებული ინფორმაციის დამუშავების საფუძველზე, საჯარო დაწესებულებაში იქმნება საჩუქრის რეესტრი პოტენციური და აშკარა ინტერესთა კონფლიქტის ფორმების სამართავად, ასევე დასაქმებულთა ანგარიშვალდებულების, კეთილსინდისიერი და გამჭვირვალე ორგანიზაციული კულტურის წასახალისებლად.

საჩუქრის რეესტრის წარმოების შემთხვევაში, დაწესებულება შეძლებს, დააკვირდეს როგორც საჩუქრისა და შეთავაზებების ტიპების, ფორმებისა თუ სიხშირის ტენდენციას, ასევე განსაზღვროს რისკ-პოზიციების, სტრუქტურული ერთეულებისა თუ პროცესების მოწყვლადობის ხარისხიც.

(ცხრილი 6. საჩუქრის რეესტრის ნიმუში³⁷)

რეგისტრაციის N	მოსამსახურის სახელი, გვარი	დაკავებული პოზიცია	დამსაჩუქრებლის სახელი, გვარი, დასახელება	საჩუქრის აღწერა	საჩუქრის ღირებულება	საჩუქრის მიღების თარიღი	მიმბმული ფორტი	შეტყობინების თარიღი	შეტყობინების ერთეული
----------------	----------------------------	--------------------	--	-----------------	---------------------	-------------------------	----------------	---------------------	----------------------

საჩუქრის რეესტრის წარმოებისა და პერიოდული ანალიზის შედეგად, შესაძლოა, დაწესებულებამ მოახდინოს იმ პროცესებისა თუ პოზიციების იდენტიფიცირება, სადაც მოწყვლადობის მაღალი რისკი არსებობს, შესაბამისად, შეიმუშაოს საჩუქრის პოლიტიკის უფრო მკაცრი მექანიზმები,

³⁷ ევროპარლამენტის საჩუქრის რეესტრი ფორმა, 2023 (იხ. https://www.europarl.europa.eu/pdf/meps/gifts_register_9.pdf). სახელმძღვანელოს დანართებში მოცემულია საჩუქრის რეესტრის მეორე, შედარებით უფრო სრულყოფილი ფორმა, რომელიც შემუშავებულია ოქსფორდის უნივერსიტეტის საჩუქრის რეესტრის მაგალითზე (იხ. Gifts and hospitality register, For the recording of gifts and hospitality received or provided, University of Oxford, policies and statements, <https://compliance.admin.ox.ac.uk/gifts-and-hospitality-registers>).



როგორცაა კონკრეტული პოზიციებისთვის ან ცალკეული საქმიანობის განხორციელებისას საჩუქრის მიღების სრულად აკრძალვა. მაგალითად, საჩუქრის მიღება შეიძლება აიკრძალოს:³⁸

- ❖ შესყიდვების პროცედურის მიმდინარეობისას;
- ❖ აუდიტის განხორციელებისას აუდიტის ობიექტისგან;
- ❖ ნებართვების/ლიცენზიებისა თუ საქმიანობის რეგულაციების შემუშავებისას;
- ❖ ზედამხედველობის, მონიტორინგისა თუ კონტროლის განხორციელებისას;
- ❖ იმ პირისგან, რომლის მიმართაც გადაწყვეტილება მიიღება და ა.შ.

გარდა ზემოაღნიშნული პროცესებისა, შესაძლებელია, საჩუქრის მიღება სრულად აკრძალოს ე.წ. „ქუჩის ბიუროკრატებს“,³⁹ ისეთ პოზიციებზე დასაქმებულებს, რომლებსაც უშუალო კონტაქტი აქვთ მოქალაქეებთან. ასეთები არიან, მაგალითად: პოლიციელი, სოციალური მუშაკი, წინა ხაზის თანამშრომელი, ინსპექტირების განმანხორციელებელი, სასწრაფო დახმარების ექიმი და ა.შ.

სამსახურის მიღმა საქმიანობის მართვა. საჯარო მოსამსახურის თანამდებობასთან შეუთავსებელი საქმიანობის რეგულირებასთან დაკავშირებით გასათვალისწინებელია მისი მათვისა და აღსრულების მექანიზმების დანერგვა. სამსახურის მიღმა პირის საქმიანობისა თუ ინტერესების შეუთავსებლობის საკითხი საჯარო დაწესებულებისა და პოზიციის სპეციფიკიდანაც გამომდინარეობს. ფორმალური რეგულირების სახით, შეიძლება არსებობდეს მინიმალური სტანდარტი, რა მიიჩნევა შეუთავსებლობად და რა სახის საქმიანობაა ნებადართული. თუმცა, აღსრულების მეტი ეფექტიანობისთვის უნდა არსებობდეს მექანიზმი, რომელიც დაწესებულებას მისცემს საშუალებას, მართოს კონფლიქტური ინტერესების წარმოშობის რისკები. შესაბამისად, სამსახურებრივი შეუთავსებლობისა და გარე საქმიანობის მართვის მექანიზმები რელევანტურია არა მხოლოდ შეუთავსებლობის დროულად გამოსავლენად და აღმოსაფხვრელად, არამედ ნებადართული საქმიანობის შემთხვევაში პოტენციური ინტერესთა კონფლიქტის სამართავად.

სამსახურის მიღმა საქმიანობის მართვისას, როგორც წესი, გამოიყენება შემდეგი პროცედურები:

Ad hoc მეტყობინება - დაწესებულების ხელმძღვანელის/მისი მოადგილის/საამისოდ უფლებამოსილი პირის ინფორმირება სამსახურის მიღმა

³⁸ ცუხიშვილი ნ. საჩუქრის პოლიტიკა საჯარო სამსახურში, მაისი 2020, 17, 18.

³⁹ Lipsky, M., Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Service, 2010, 3.



საქმიანობის შედეგად კონფლიქტური ინტერესების წარმოშობის ან ასეთი ექვსის არსებობის შემთხვევაში.⁴⁰

რეაგირების პროცედურა - კონფლიქტური ინტერესების არსებობის დამტკიცების შემთხვევაში საქმიანობის მოდიფიცირება ან შეწყვეტა.⁴¹

წინასწარი ნებართვა - უშუალო ხელმძღვანელთან შეთანხმებით, წინასწარი თანხმობის მიღება დაწესებულების ხელმძღვანელისა ან საამისოდ უფლებამოსილი პირისგან.⁴²

რეაგირების პროცედურა - წერილობითი თანხმობის მიღება სხვა საქმიანობის განხორციელების შესახებ.⁴³

წინასწარი ინფორმირება/კონსულტაციის მიღება - ეთიკისა თუ კეთილსინდისიერების საკითხებზე პასუხისმგებელი წინასწარ განსაზღვრული პირის ინფორმირება სხვა საქმიანობის განხორციელების დაწყებამდე.⁴⁴

რეაგირების პროცედურა - შეტყობინების საფუძველზე ფასდება რისკები დაწესებულებისა და დასაქმებულის ინტერესებს შორის ბალანსის ტესტის გამოყენებით.⁴⁵

2.2. „მბრუნავი კარი“

საჯარო მოსამსახურეთა საჯარო სექტორიდან სამუშაოდ კერძო სექტორში და პირიქით - კერძოდან საჯაროში გადასვლის პროცესის რეგულირება, განსაკუთრებით კი, კერძო სექტორში გადასვლის გარკვეული პერიოდით შეზღუდვა - ე.წ. „მოცდის პერიოდი“ (cooling-off) - მნიშვნელოვნად ამცირებს კერძო ინტერესების გავლენას და საჯარო სამსახურში მუშაობით დაგროვილი რესურსების ბოროტად გამოყენების რისკებს. ქვემოთ მოცემულ ცხრილში ნაჩვენებია „მბრუნავი კარის“ შემთხვევაში

⁴⁰ კანადის მთავრობა, Values and Ethics Code of Department of Justice, chapter II: Conflict of Interest and Post-employment, 2022, par. 2.2. (იხ. <https://www.justice.gc.ca/eng/rp-pr/cp-pm/vec-cve/c2.html#>).

⁴¹ იქვე.

⁴² ამერიკის შეერთებული შტატების იუსტიციის სახელმწიფო დეპარტამენტი, Outside Employment and Activities: General Rules (იხ. <https://www.justice.gov/jmd/outside-employment-and-activities>).

⁴³ იქვე.

⁴⁴ ავსტრალიის საჯარო სამსახურის კომისია, APS Values and Code of Conduct in practice, section 5, par. 5.9 (5.9.3), (იხ. <https://www.apsc.gov.au/publication/aps-values-and-code-conduct-practice/section-5-conflict-interest>).

⁴⁵ ავსტრალიის საჯარო სამსახურის კომისია, APS Values and Code of Conduct in practice, section 5, par. 5.9 (5.9.3), (იხ. <https://www.apsc.gov.au/publication/aps-values-and-code-conduct-practice/section-5-conflict-interest>).



ინტერესთა კონფლიქტის ტიპები, რომლებსაც „მბრუნავი კარის“ კონცეფციის რეგულირებისას უნდა მიექცეს ყურადღება:⁴⁶

აღწერა	პრობლემა/დარღვევა
უფლებამოსილების ბოროტად გამოყენება პოტენციურ/მომავალ დამსაქმებელთან თავის მოწონების მიზნით	უფლებამოსილების ბოროტად გამოყენება/პოტენციური მოქრთამვა
ყოფილ თანამოაზრეებზე ზემოქმედება, რათა განახორციელონ ან ჩამოაყალიბონ პოლიტიკა ახალი დამსაქმებლის სასარგებლოდ	არასათანადო გავლენა ხელისუფლების წარმომადგენლებზე
ფინანსური სარგებლის მიღება სახელმწიფო თანამდებობაზე მუშაობის დროს მინიჭებული უფლებამოსილებით ან შექმნილი ცოდნით	არასათანადო სარგებლის მიღება
მთავრობასთან ურთიერთობისას იმ პოლიტიკის ინტერესების წარმოდგენა, რომელზეც მანამდე მუშაობდა, როგორც საჯარო მოსამსახურე	ინფორმაციის ფლობის პრივილეგიით არასათანადოდ სარგებლობა
საჯარო თანამდებობაზე ყოფნისას საკუთარი უფლებამოსილების გამოყენება კომპანიის ან ინდუსტრიის სასარგებლოდ, რომელშიც ადრე იყო დასაქმებული	მარეგულირებელზე ზეგავლენა

⁴⁶ David-Barrett E., Regulating conflicts of interests in public office, in: Handbook on Corruption, Ethics and Integrity in Public Administration, editor: Adam Graycar, 2020, 410.



„მბრუნავი კარის“ რეგულირებისას გათვალისწინებული უნდა იყოს შემდეგი 5 მიმართულება:⁴⁷

1. საჯარო მოსამსახურემ შეიძლება თავისი უფლებამოსილება და ძალაუფლება გამოიყენოს იმისთვის, რომ შემუშავდეს ან აღსრულდეს კონკრეტული პოლიტიკა რომელიმე კერძო კომპანიის სასარგებლოდ, სადაც იგი ადრე მუშაობდა ან სხვაგვარი კავშირი ჰქონდა;
2. ყოფილმა საჯარო მოსამსახურემ, რომელიც კერძო სექტორში დასაქმებული, შესაძლოა, ზეგავლენა მოახდინოს ყოფილი კოლეგების გადაწყვეტილებაზე კერძო კომპანიის სასარგებლოდ;
3. პირმა შეიძლება მიიღოს გარკვეული სარგებელი საჯარო სამსახურში გარკვეულ პოზიციაზე მუშაობისა ან/და კონკრეტული ინფორმაციის ფლობის გამო, რომელიც მას მხოლოდ იმიტომ აქვს, რომ ადრე საჯარო მოსამსახურე იყო;
4. პირი შეიძლება გადავიდეს კერძო სექტორში სამუშაოდ ისეთ პოზიციაზე, სადაც მოუწევს, დაუპირისპირდეს სახელმწიფოს პოლიტიკას, რომლის შემუშავებასა თუ განხორციელებაში თავად მონაწილეობდა;
5. მაღალი თანამდებობის პირებს შეიძლება ჰქონდეთ გარკვეული სიმპათიები იმ სექტორის, დარგისა თუ ინდუსტრიის მიმართ, რომლიდანაც მოდიან საჯარო სამსახურში.

მაგალითი - საჯარო სექტორიდან კერძო სექტორში გადასვლისას⁴⁸

- ❖ ყოფილი საჯარო მოსამსახურეები ხდებიან ლობისტები და იყენებენ თავიანთ კავშირებს კერძო კომპანიის მომხმარებელთა ინტერესების სასარგებლოდ;
- ❖ მოქმედმა საჯარო მოსამსახურემ კერძო კომპანიის/ორგანიზაციის სასარგებლოდ შეიძლება მიიღოს/მხარი დაუჭიროს გადაწყვეტილებას ან რეგულაციას იმ მოლოდინით, რომ საჯარო სექტორიდან წასვლის შემდეგ ამ კერძო კომპანიაში/ორგანიზაციაში გადავა სამუშაოდ.

⁴⁷ David-Barrett E., Regulating conflicts of interests in public office, in: Handbook on Corruption, Ethics and Integrity in Public Administration, editor: Adam Graycar, 2020, 410, 411.

⁴⁸ Preventing and Managing Conflicts of Interest in Public Sector: Good Practices Guide, world bank, OECD and UNODC, ივლისი, 2020, 26.



მაგალითი - კერძო სექტორიდან საჯარო სექტორში გადასვლისას

- ❖ საჯარო სამსახურში კერძო სექტორიდან გადასვლის შემთხვევაში გაიზრდება კონკრეტული კერძო კომპანიებისა ან ინდუსტრიის მიმართ შეღავათიანი რეგულირების, ასევე შესყიდვების წესის, მარეგულირებელი და ზედამხედველობის ორგანოების აღსრულების პროცედურების მათზე მორგების რისკი;
- ❖ ყოფილ კერძო დამსაქმებლებთან ეკონომიკური კავშირების შენარჩუნებით იზრდება ფინანსური ინტერესთა კონფლიქტების რისკი, რაც უკავშირდება ფინანსურ შეღავათებს, გადავადებულ ვალდებულებებს, კომპენსაციებზე შეთანხმებას, მათ ინტერესებზე მორგებული კონსულტაციების გაცემას და სხვა.

ზემოაღნიშნულ მაგალითებში მოყვანილი რისკების შესამცირებლად გამოიყენება ე.წ. „მოცდის პერიოდი“, როდესაც საჯარო მოსამსახურეს, შესაძლოა, შეუზღუდოს კერძო სექტორში მუშაობის დაწყება. გონივრულ ე.წ. „მოცდის პერიოდად“ შეიძლება განისაზღვროს 12-18 თვე,⁴⁹ რასაც თან უნდა სდევდეს ფორმალური შეფასების პროცედურა, ხომ არ არის შეუთავსებელი ის პოზიცია, სადაც საჯარო მოსამსახურე სამუშაოდ გადადის.⁵⁰

„მბრუნავი კარის“ მართვის მიზნებისთვის, პირადი ინტერესების სასარგებლოდ საჯარო თანამდებობის გამოყენების რისკების შესამცირებლად, შესაძლებელია, დაწესებულებამ დანერგოს ინფორმაციის შეგროვების პრაქტიკა წინა დამსაქმებელი ორგანიზაციის, დასაქმების ფორმის, შრომითი თუ სამსახურებრივი კავშირების, როლებისა თუ არჩევითი პოზიციების შესახებ - სამსახურის დაწყებისას ან საჯარო მოსამსახურის კარიერის პირველ წლებში.⁵¹

⁴⁹ საერთაშორისო გამჭვირვალობა (TI), „მბრუნავი კარის“ განმარტება (იხ. <https://www.transparency.org/en/corruptionary/revolving-door>).

⁵⁰ იქვე.

⁵¹ ფორმა მომზადებულია გაერთიანებული სამეფოს „საჯარო სამსახურში გარე ინტერესების დეკლარირებისა და მართვის შესახებ“ გამოკვლევზე დაფუძნებით, აპრილი, 2023 (იხ. <https://www.gov.uk/government/publications/declaration-and-management-of-outside-interests-in-the-civil-service/declaration-and-management-of-outside-interests-in-the-civil-service>).



„მბრუნავი კარის“ მართვის და რეგულირების მექანიზმები თავმოყრილია ქვემოთ მოცემულ ცხრილში:⁵²

რეგულირების ფორმები	აღსრულების მექანიზმები
<p>ფორმალური:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ საკანონმდებლო ან კანონქვემდებარე აქტების საფუძველზე ▪ კოლექტიური ხელშეკრულებების ან შიდა ორგანიზაციული სამართლებრივი აქტების საფუძველზე ▪ ეთიკის კოდექსები, ქვევის წესები <p>არაფორმალური</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ინსტრუქციები ▪ მეთოდური სახელმძღვანელოები ▪ მემორანდუმები კერძო სექტორთან ▪ რეკომენდაციები როგორც საჯარო, ისე კერძო სექტორისთვის 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ე.წ. „მოცდის პერიოდი“ (cooling-off): <ul style="list-style-type: none"> - როგორც წესი, 12-18 თვე - 18 თვეზე მეტი - გამონაკლის შემთხვევებში, მაღალი რისკის შემცველ პოზიციებზე ▪ ინფორმირება ახალი დამსაქმებლის შესახებ - გასვლის ინტერვიუები ▪ მოქმედი მოხელეების ინფორმირება ▪ რჩევა/რეკომენდაციები ▪ კერძო სექტორის ინფორმირება

⁵² OECD, Post-Public employment: Good Practices for Preventing Conflict of Interest, 2010, 42-91.



ნაწილი III

აღსრულების მექანიზმები

„არცერთი მთავარი საკითხი, რომლის წინაშეც დგას კაცობრიობა, არ გადაწყდება ინფორმაციის ხელმისაწვდომობის გარეშე.“

*კრისტოფ დელოარი, „რეპორტიორები საზღვრებს გარეშე“
გენერალური მდივანი⁵³*

თანამედროვე მიდგომით, აღსრულება აერთიანებს რეპრესიულ და პრევენციულ ღონისძიებებს. ეს ღონისძიებები უკავშირდება სწავლებისა და ცნობიერების ამაღლების სისტემის, მონიტორინგის, გამჟღავნებისა და შესაბამისი პასუხისმგებლობის ზომების არსებობას.⁵⁴

იმის გათვალისწინებით, რომ კეთილსინდისიერების პოლიტიკა მულტი-დისციპლინური სფეროა, მისი აღსრულების მექანიზმების შემუშავებასა და დანერგვაში ჩართული უნდა იყოს საჯარო დაწესებულების სხვადასხვა დეპარტამენტი, მათ შორის, ადამიანური რესურსების მართვის, შიდა

⁵³ საერთაშორისო გამჭვირვალობა (TI), voices for transparency, მაისი, 2018 (იხ. <https://voices.transparency.org/10-quotes-about-corruption-and-transparency-to-inspire-you-cd107d594148>).

⁵⁴ Huss O., Beke M., Wynarski J., Slot B., Handbook of Good Practices in the fight against corruption, 2023, 130.



აუდიტისა და ინსპექტირების, იურიდიული, ფინანსური და სხვა ძირითადი ფუნქციების განმახორციელებელი თემატური დეპარტამენტები.

კეთილსინდისიერების პოლიტიკის ინსტიტუციონალიზაცია შესაძლებელია ფორმალური და არაფორმალური აღსრულების მექანიზმების მეშვეობით.

❖ **ფორმალური მექანიზმები** მოიცავს საჯარო დაწესებულების მდგრადი სტრუქტურის, შიდა ორგანიზაციული სტანდარტებისა და შიდა მონიტორინგის სისტემის შექმნას.

❖ **არაფორმალური მექანიზმები** გულისხმობს საერთო ორგანიზაციული ღირებულებების გაზიარებას, საჯარო მოსამსახურეების ცნობიერების ამაღლებასა და ეთიკური ქცევების წახალისებას, სამართლიანი შრომის პირობებისა და სამუშაო გარემოს შექმნას.

სახელმძღვანელოში განხილულია კეთილსინდისიერების პოლიტიკის ინსტიტუციონალიზაციის შემდეგი მექანიზმები: ა) კეთილსინდისიერების ორგანიზაციული სტრატეგია და სამოქმედო გეგმა; ბ) კეთილსინდისიერების პოლიტიკის დანერგვის შიდა ორგანიზაციული მექანიზმები; გ) მხილების ინსტიტუტი.

თავი 1. კეთილსინდისიერების აღსრულების მექანიზმები

1.1. კეთილსინდისიერების ორგანიზაციული სტრატეგია და სამოქმედო გეგმა

კეთილსინდისიერების ორგანიზაციული სტრატეგია და სამოქმედო გეგმა არის კეთილსინდისიერების პოლიტიკის სახელმძღვანელო დოკუმენტი, რომელიც უზრუნველყოფს ერთიანი ხედვის ჩამოყალიბებასა და ინსტიტუციური ვალდებულებების განსაზღვრას საჯარო დაწესებულებაში ეთიკური გარემოს ჩამოყალიბების მიზნით.

კეთილსინდისიერების ორგანიზაციული სტრატეგია უნდა დაეფუძნოს საჯარო დაწესებულებაში კეთილსინდისიერების რისკების შეფასების შედეგებს და ხელი უნდა შეუწყოს პრაქტიკაში ამ რისკების შემცირებას.



მნიშვნელოვანია, რომ კეთილსინდისიერების ორგანიზაციული სტრატეგიის შემუშავების პროცესი იყოს ღია, გამჭვირვალე და უზრუნველყოს გარე დაინტერესებული მხარეების მონაწილეობა.

კეთილსინდისიერების ორგანიზაციული სტრატეგია, როგორც წესი, ითვალისწინებს სამ ძირითად მიმართულებას:

- ❖ კეთილსინდისიერების რისკების პრევენცია;
- ❖ კეთილსინდისიერების დარღვევის შემთხვევების ზედამხედველობა;
- ❖ საჯარო მოსამსახურეების სწავლება და ცნობიერების ამაღლება.

კეთილსინდისიერების სტრატეგიის ძირითადი შემადგენელი ნაწილებია:

❖ სტრატეგიის მიზნის განსაზღვრა

კეთილსინდისიერების სტრატეგიის მიზნებად შეიძლება განისაზღვროს საჯარო დაწესებულების მიმართ საზოგადოების ნდობის გაზრდა, გამჭვირვალობისა და ანგარიშვალდებულების უზრუნველყოფა, შიდა ორგანიზაციული პროცესების და ორგანიზაციული კულტურის გაუმჯობესება.

❖ სტრატეგიის ძირითადი მიმართულებებისა და ამოცანების ჩამოყალიბება

კეთილსინდისიერების ორგანიზაციული სტრატეგიის ძირითად მიმართულებებად შეიძლება განისაზღვროს: ა) გამჭვირვალობა; ბ) ანგარიშვალდებულება; გ) კეთილსინდისიერების ამაღლება და ეთიკური გარემოს შექმნა.

გამჭვირვალობის მიმართულება შეიძლება მოიცავდეს შემდეგ ამოცანებს: ა) საჯარო დაწესებულების საქმიანობის თაობაზე საზოგადოებრივი ცნობიერების ამაღლება და ნდობის გაზრდა; ბ) საჯარო ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა და პროაქტიულად გავრცელება; გ) გარე დაინტერესებული მხარეებისა და მოქალაქეების ჩართულობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.

ანგარიშვალდებულების მიმართულებამ, შესაძლოა, დაფაროს შემდეგი საკითხები: ა) შიდა მმართველობითი პროცესების გაუმჯობესება; ბ) ელექტრონული მმართველობის სისტემის გაუმჯობესება; გ) შიდა და გარე კომუნიკაციის გაუმჯობესება.



კეთილსინდისიერების ამალებისა და ეთიკური გარემოს შექმნის მიზნით, შესაძლებელია, განისაზღვროს შემდეგი ამოცანები: ა) ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის გაუმჯობესება; ბ) ინტერესთა კონფლიქტის გამოვლენა და პრევენცია; გ) საჩივრების განხილვისა და მხილების შიდა მექანიზმის შექმნა; დ) შიდა საკონსულტაციო მექანიზმის შექმნა.

❖ სტრატეგიის სამოქმედო გეგმის შემუშავება

სტრატეგიის სამოქმედო გეგმა უზრუნველყოფს კონკრეტული ამოცანების შესრულების დეტალური ინდიკატორების განსაზღვრას, პასუხისმგებელი დეპარტამენტების/პირების მითითებას, შესრულების ვადების დადგენას, ფინანსური რესურსების ოდენობისა და წყაროს მითითებას. მნიშვნელოვანია, რომ სამოქმედო გეგმით განსაზღვრული ინდიკატორები იყოს რეალისტური, გაზომვადი და უზრუნველყოფდეს ამოცანის მიზნის მიღწევას.

სტრატეგიის სამოქმედო გეგმის შესრულებისთვის აუცილებელია, რომ საჯარო დაწესებულებამ ვალდებულებები თანაბრად გადაანაწილოს შესაბამის დეპარტამენტებზე, განსაზღვროს შესრულებისთვის გონივრული ვადები და ბიუჯეტში გაითვალისწინოს შესაბამისი ფინანსური რესურსი.

❖ სტრატეგიის და სამოქმედო გეგმის შესრულების მონიტორინგი და შეფასება

საჯარო დაწესებულებამ უნდა შეიმუშაოს სტრატეგიისა და სამოქმედო გეგმის შესრულების მონიტორინგისა და შეფასების მეთოდოლოგია, განსაზღვროს შიდა ანგარიშგების პერიოდები და, საჭიროების შემთხვევაში, შეიტანოს ცვლილებები დოკუმენტებში. მნიშვნელოვანია, რომ სტრატეგიისა და სამოქმედო გეგმის შესრულების შეფასების პროცესში ჩართულნი იყვნენ გარე დაინტერესებული მხარეები.

1.2. კეთილსინდისიერების პოლიტიკის დანერგვის შიდა ორგანიზაციული მექანიზმები

კეთილსინდისიერების პოლიტიკის დანერგვის შიდა ორგანიზაციული მექანიზმები უნდა პასუხობდეს კეთილსინდისიერების რისკების წარმოშობის პიროვნულ, ინსტიტუციურ და გარემო ფაქტორებს, რათა უზრუნველყოს რისკების წარმოშობის პრევენცია და ეფექტიანი მონიტორინგის მექანიზმების შექმნა.



ა) ორგანიზაციული მექანიზმები პიროვნული ფაქტორებით გამოწვეული კეთილსინდისიერების რისკების მიმართ

კეთილსინდისიერების რისკების წარმოშობის პიროვნული ფაქტორები შეიძლება იყოს: ა) საჯარო მოსამსახურის ფართო დისკრეციული უფლებამოსილება; ბ) ინტერესთა კონფლიქტი პირადი და სამსახურებრივი ურთიერთობებიდან გამომდინარე; გ) შეუსაბამო და არაეთიკური ურთიერთობები მოქალაქეებსა და ზედამხედველობის სუბიექტებთან; დ) საფრთხის შემცველი სამუშაო გარემო და სამუშაო პირობებით უკმაყოფილება; ე) პიროვნული დამოკიდებულების საკითხები (ნარკოტიკები, ალკოჰოლი, აზარტული თამაშები და ა. შ.).

პიროვნული ფაქტორებით გამოწვეული კეთილსინდისიერების რისკების დასაძლევად საჯარო დაწესებულებამ შეიძლება განახორციელოს შემდეგი ღონისძიებები:

- ❖ დისკრეციული უფლებამოსილების ფარგლების ნათლად განსაზღვრა, ზედამხედველობა და „ოთხი თვალის“ პრინციპის დანერგვა;
- ❖ ინტერესთა კონფლიქტის მართვის მექანიზმების შექმნა და დანერგვა;
- ❖ საჩუქრის პოლიტიკის შემუშავება, საჩუქრის რეესტრის წარმოება და ანალიზი;
- ❖ „მბრუნავი კარის“ მონიტორინგისა და ზედამხედველობის მექანიზმის შექმნა;
- ❖ საჯარო მოსამსახურეების მიერ მოქალაქეებთან, კერძო სექტორთან და ბენეფიციარებთან ურთიერთობის შეფასება და ანალიზი;
- ❖ მენეჯერულ პოზიციაზე მყოფი პირების მენტორობის პროგრამის შექმნა კეთილსინდისიერების საკითხებთან დაკავშირებით;
- ❖ საჯარო მოსამსახურეებს შორის შიდა კონკურენციისა და შესაძლო კონფლიქტური სიტუაციების შემცირება;
- ❖ მენეჯერულ პოზიციაზე მყოფი პირების მართვის, თანამშრომლებთან კომუნიკაციისა და პასუხისმგებლობის უნარების ხელშეწყობა და განვითარება;
- ❖ პროფესიული განვითარების პროგრამებში კეთილსინდისიერების საკითხების ინტეგრირება და შიდა ორგანიზაციულ დისკუსიებში კეთილსინდისიერების საკითხების შემოტანა;
- ❖ საჯარო მოსამსახურეების ინდივიდუალური პასუხისმგებლობის უნარების ხელშეწყობა და განვითარება;
- ❖ საჯარო მოსამსახურეთა პიროვნული დამოკიდებულებებისგან გათავისუფლების მხარდაჭერი მექანიზმების შექმნა.



ბ) ორგანიზაციული მექანიზმები ინსტიტუციური ფაქტორებით გამოწვეული კეთილსინდისიერების რისკების მიმართ

კეთილსინდისიერების რისკების წარმოშობის ინსტიტუციური ფაქტორები შეიძლება იყოს შიდა მმართველობითი სისტემის ხარვეზები (არასათანადო ზედამხედველობა და კონტროლი, შიდა სტანდარტების და სახელმძღვანელოების არარსებობა და სხვა) და ორგანიზაციული კულტურა (მენეჯერულ და არამენეჯერულ პოზიციაზე მყოფი პირების ურთიერთობები, მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების პროცესი, შიდა ფორმალური და არაფორმალური კომუნიკაცია, ეთიკური ნორმების დარღვევის მიმართ დამოკიდებულება, ეთიკური სტანდარტები და სხვა).

პიროვნული ფაქტორებით გამოწვეული კეთილსინდისიერების რისკების დასაძლევად, შესაძლოა, საჯარო დაწესებულებამ განახორციელოს შემდეგი ღონისძიებები:

- ❖ შიდა ორგანიზაციული პოლიტიკის დოკუმენტებსა და სტანდარტებში კეთილსინდისიერებისა და საჯარო ინტერესის პრინციპების გათვალისწინება;
- ❖ ნათელი, განჭვრეტადი და გონივრული ქვევის სტანდარტების ჩამოყალიბება ეთიკის კოდექსისა და სამუშაოს შესრულების შეფასების სისტემის მეშვეობით;
- ❖ საჯარო დაწესებულებაში დასაქმებული ყველა პირის მონაწილეობის უზრუნველყოფა ორგანიზაციული ღირებულებებისა და ეთიკური სტანდარტების ჩამოყალიბების პროცესში;
- ❖ გამართული შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაცია დადგენილი ეთიკური და ქვევის სტანდარტების თაობაზე, მათ შორის: შიდა საკონსულტაციო მექანიზმის შექმნა, კეთილსინდისიერების ოფიცრის პოზიციის შემოღება ან/და ეთიკის საბჭოს შექმნა;
- ❖ შერჩევის, კარიერული განვითარებისა და შეფასების ეტაპებზე ეთიკური ღირებულებების, საჯარო ინტერესის პრინციპისა და კეთილსინდისიერების ელემენტების გათვალისწინება;
- ❖ კეთილსინდისიერებისა და ეთიკის ნორმების დარღვევის ეფექტიანი ზედამხედველობისა და კონტროლის მექანიზმის შექმნა, დარღვევის პროპორციული სანქციების სისტემის შემუშავება;
- ❖ კეთილსინდისიერებისა და ეთიკის ნორმების დარღვევის მონაცემთა ბაზის შექმნა, მონაცემების დამუშავება და ანალიზი;
- ❖ ორგანიზაციული კულტურისა და სამუშაო გარემოს შეფასება ანონიმური სტრუქტურირებული კითხვარების მეშვეობით;
- ❖ საჩივრების წარდგენისა და განხილვის შიდა სტანდარტისა და პროცედურის შექმნა;



- ❖ მხილების განაცხადის ანონიმურად წარდგენის შესაძლებლობა, მამხილებლის კონფიდენციალურობისა და უფლებების დაცვა რეპრესიული ღონისძიებებისგან;
- ❖ კეთილსინდისიერების რისკების პრევენციის მექანიზმების თაობაზე რეგულარული კვლევის ჩატარება ეროვნული და საერთაშორისო პრაქტიკის შესწავლის მიზნით;
- ❖ თემატურად მსგავსი ფუნქციების განმახორციელებელ საჯარო დაწესებულებებთან კომუნიკაცია, კეთილსინდისიერების პრევენციის მექანიზმებზე გამოცდილების გაზიარება და ერთობლივი დისკუსია.

გ) ორგანიზაციული მექანიზმები გარემო ფაქტორებით გამოწვეული კეთილსინდისიერების რისკების მიმართ

კეთილსინდისიერების რისკების წარმოშობის გარემო ფაქტორები მოიცავს: ა) არასათანადო ან/და არასაკმარის სამართლებრივ რეგულირებას; ბ) ფინანსური და არაფინანსური სარგებლის მიღების შესაძლებლობას; გ) სახელმწიფოს მიერ პოლიტიკის ან/და ინსტიტუციური სისტემის ცვლილებების სიხშირესა და მასშტაბებს; დ) საზოგადოების ცნობიერების დაბალ დონეს საჯარო დაწესებულების მანდატისა და საქმიანობის შესახებ; ე) გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე პოლიტიკური ზეგავლენის სიხშირესა და მასშტაბებს; ვ) გარე დაინტერესებული მხარეების, სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციებისა და მედიის მიერ განხორციელებულ მონიტორინგს, ზედამხედველობასა და გაშუქებას.

გარემო ფაქტორებით გამოწვეული კეთილსინდისიერების რისკების დასაძლევად, შესაძლოა, საჯარო დაწესებულებამ განახორციელოს შემდეგი ღონისძიებები:

- ❖ გარემო ფაქტორების ზეგავლენის შეფასება და ანალიზი, შესაბამისი დაცვითი ღონისძიებების შემუშავება და დანერგვა;
- ❖ საჯარო დაწესებულების გამართულად და ეფექტიანად ფუნქციონირებისთვის საჭიროებების იდენტიფიცირება და შესაბამისი სახელმწიფო დაწესებულებების ინფორმირება (სამართლებრივი რეგულირება, ფინანსური და ადამიანური რესურსი, სხვა სახელმწიფო დაწესებულებებთან თანამშრომლობისა და კომუნიკაციის ხარვეზები და ა. შ.);
- ❖ ორგანიზაციული ღირებულებების მნიშვნელობისა და აღსრულების მექანიზმების თაობაზე სხვა სახელმწიფო დაწესებულებების, გარე დაინტერესებული მხარეებისა და საზოგადოებისთვის ინფორმაციის მიწოდება;



- ❖ ორგანიზაციული კეთილსინდისიერების პოლიტიკის, ეთიკის კოდექსის, საჩივრებისა და დისციპლინური ღონისძიებების თაობაზე ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა და პროაქტიულად გამოქვეყნება;
- ❖ გადაწყვეტილების მიღების პროცესის გამჭვირვალობისა და გარე დაინტერესებული მხარეების/მოქალაქეების ჩართულობის უზრუნველყოფა; გარე დაინტერესებული მხარეებისა და მოქალაქეების მიერ წარმოდგენილ რეკომენდაციებზე უკუკავშირის მექანიზმის დანერგვა;
- ❖ საზოგადოებრივი აზრის, გარე დაინტერესებული მხარეების ან/და სერვისის მიმღები პირების გამოკითხვა და შესაბამისი კვლევის ჩატარება დაწესებულების უფლებამოსილების, საქმიანობისა და მიღწეული შედეგების თაობაზე;
- ❖ სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციებთან, მედიასა და ფართო საზოგადოებასთან კომუნიკაციის სტრატეგიის შემუშავება, დანერგვა, ღია თანამშრომლობის ფორმატების შექმნა.

ცნობიერების ამაღლების კამპანიების დაგეგმვა და განხორციელება დაწესებულების უფლებამოსილების, საქმიანობის, სერვისებისა და ცხელი ხაზის თაობაზე.

1.3. კეთილსინდისიერების საკითხებზე შიდა საკონსულტაციო მექანიზმი და კეთილსინდისიერების ოფიცერი

შიდა საკონსულტაციო მექანიზმის შექმნა და კეთილსინდისიერების ოფიცრის გამოყოფა, საერთაშორისო პრაქტიკის თანახმად, კეთილსინდისიერების ორგანიზაციული პოლიტიკის დანერგვის ერთ-ერთი ეფექტიანი და აპრობირებული მეთოდია. საჯარო დაწესებულების მიერ კეთილსინდისიერების საკითხებზე შიდა საკონსულტაციო მექანიზმის შემუშავება ხელს უწყობს შესაძლო ეთიკური დილემების წინასწარ განხილვასა და რელევანტური გამოსავლის შერჩევას, რაც საჯარო მოსამსახურეებს ეხმარება სამსახურებრივი და პერსონალური გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. გარდა ამისა, ეს მექანიზმი უზრუნველყოფს შიდა სახელმძღვანელო დოკუმენტებისა და რეკომენდაციების შემუშავებას საჯარო დაწესებულებაში ეთიკური გარემოსა და ორგანიზაციული კულტურის ჩამოსაყალიბებლად.

კეთილსინდისიერების საკითხებზე შიდა საკონსულტაციო მექანიზმი შეიძლება შეიქმნას ადმინისტრაციული, იურიდიული, ადამიანური რესურსების მართვისა ან შიდა მონიტორინგის დეპარტამენტებში. თუმცა,



საჯარო დაწესებულებას შეუძლია, თავად განსაზღვროს საკონსულტაციო მექანიზმის რელევანტური სტრუქტურული ერთეული.

შიდა საკონსულტაციო მექანიზმის ეფექტიანი ფუნქციონირებისთვის მნიშვნელოვანია საჯარო დაწესებულების მიერ პასუხისმგებელი საჯარო მოსამსახურის, ე.წ. კეთილსინდისიერების ოფიცრის გამოყოფა, რომელიც შესაბამისი პროფესიული ცოდნითა და გამოცდილებით იქნება აღჭურვილი. საჯარო დაწესებულებამ დამატებითი ძალისხმევა უნდა გასწიოს ამ პირის პროფესიული გადამზადებისთვის ეთიკისა და კეთილსინდისიერების საკითხებზე.

საჯარო დაწესებულებაში კეთილსინდისიერების ოფიცრის ძირითადი ფუნქციები შეიძლება იყოს:

- ❖ ორგანიზაციული კეთილსინდისიერების რისკების იდენტიფიცირება, რისკ-ფაქტორების შეფასება და დაცვითი ღონისძიებების შემუშავება;
- ❖ ორგანიზაციული კეთილსინდისიერების სტრატეგიისა და სამოქმედო გეგმის შექმნის ხელშეწყობა და კოორდინაცია;
- ❖ ორგანიზაციული კეთილსინდისიერების სტრატეგიისა და სამოქმედო გეგმის იმპლემენტაციის ხელშეწყობა, მონიტორინგი და შეფასება;
- ❖ საჯარო დაწესებულების შესაბამის სტრუქტურულ ერთეულებთან კომუნიკაცია, კოორდინაცია და თანამშრომლობა კეთილსინდისიერების საკითხებთან დაკავშირებით;
- ❖ საჯარო მოსამსახურეებისთვის ინდივიდუალური კონსულტაციების გაწევა კეთილსინდისიერების საკითხებზე;
- ❖ შიდა ორგანიზაციული სამართლებრივი დოკუმენტების, სახელმძღვანელოებისა და რეკომენდაციების შემუშავება კეთილსინდისიერების საკითხებზე;
- ❖ საჯარო დაწესებულების თანამშრომლების ცნობიერების ამაღლება კეთილსინდისიერების საკითხებზე, მათ შორის, ტრენინგების, საინფორმაციო კამპანიების, სამუშაო შეხვედრების, დისკუსიების ორგანიზება და ჩატარება;
- ❖ ეროვნულ ანტიკორუფციულ ინსტიტუტებთან კომუნიკაცია, თანამშრომლობა და ერთიანი სამუშაო შეხვედრების დაგეგმვა;
- ❖ ეროვნული ანტიკორუფციული პოლიტიკით განსაზღვრული მექანიზმების დანერგვა საჯარო დაწესებულების სისტემაში.



თავი 2. ქვევის შესაბამისობის მექანიზმები

2.1. დაწესებულების სუბიექტთა როლები და ეფექტიანი აღსრულება

დაწესებულებაში აღსრულების მექანიზმების ეფექტიანი გამოყენებისთვის ნათლად უნდა გაიწეროს ძირითადი სუბიექტებისა და სტრუქტურული ერთეულების როლები და პასუხისმგებლობები.

საჯარო მოსამსახურე - ვალდებულია, მოიქცეს პირადი კეთილსინდისიერების, ასევე დაწესებულებაში არსებული პოლიტიკისა და პრაქტიკის შესაბამისად. მისი ქმედება და გადაწყვეტილებები უნდა ეფუძნებოდეს როგორც საჯარო სამსახურში, ისე დაწესებულებაში გაზიარებულ პრინციპებსა და ღირებულებებს. ამასთანავე, მზად უნდა იყოს, განაცხადოს გარე ინტერესებისა თუ პოტენციური ინტერესთა კონფლიქტების რისკების შესახებ.

სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელი - გუნდში უნდა შექმნას და წაახალისოს ისეთი სამუშაო გარემო, სადაც საჯარო მოსამსახურე ღიად განაცხადებს აშკარა თუ პოტენციური ინტერესების, შესაძლო შეთავაზებების, სამსახურებრივი შეუთავსებლობისა თუ სხვა გარე ინტერესების შესახებ. გარდა ამისა, ხელმძღვანელს უნდა შეეძლოს გაცხადებული ინტერესების შეფასება და შესაბამისი რეაგირება დაწესებულებაში არსებული რეგულაციებისა და მექანიზმების გამოყენებით.

ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული - ზედამხედველობას და კოორდინაციას უწევს კეთილსინდისიერებისა თუ ინტერესთა კონფლიქტების მართვის პროცედურებსა და მექანიზმებს. უზრუნველყოფს თანამშრომელთა ინფორმირებულობასა თუ გადამზადებას ამ საკითხებზე. შეიმუშავებს შესაბამის ფორმებსა თუ ინსტრუმენტებს, რომლებიც უზრუნველყოფს ინტერესთა გაცხადების, საჩუქრებისა და შეთავაზებების აღრიცხვის, კეთილსინდისიერების სხვა რისკებთან დაკავშირებული პრაქტიკების აღსრულებას. ზოგადად, ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული ქმნის ღირებულებებსა და პრინციპებზე დაფუძნებულ ორგანიზაციულ კულტურას, სადაც კორუფცია და ინტერესთა კონფლიქტები მიუღებელია.

შიდა აუდიტის განმახორციელებელი ერთეული - უზრუნველყოფს შეფასებას და, ამ შეფასებაზე დაყრდნობით, შეიმუშავებს რეკომენდაციებს, რომლებიც დაწესებულების ხელმძღვანელს ეხმარება მართვის პროცესის მიზნების მიღწევაში, ასევე შესაბამისი ეთიკის და ღირებულებების ჩამოყალიბების ხელშეწყობაში. შიდა აუდიტორული საქმიანობა გულისხმობს რისკების გამოვლენას და მათ მიმართ მოწყვლადობის შეფასებას, რაც,



თავის მხრივ, ხელს უწყობს ამ რისკების შედეგიან მართვას, კონტროლის სისტემების დახვეწას ქმედითი კონტროლის შესანარჩუნებლად, მათი ეფექტიანობის შესწავლას და უწყვეტი განვითარების ხელშეწყობას.⁵⁵

2.2. სწავლება და ცნობიერების ამაღლება

იმისათვის, რომ ორგანიზაციის კეთილსინდისიერებისა და ინტერესთა შეუთავსებლობის პოლიტიკა ეფექტიანად აღსრულდეს, ის უნდა გახდეს დაწესებულების ორგანიზაციული კულტურის, ადმინისტრაციული პრაქტიკისა თუ პროცესების განუყოფელი ნაწილი.⁵⁶ ეს შესაძლებელია შესაბამისი ტრენინგებისა და ცნობიერების ამაღლების კამპანიების წარმართვით, რომლებიც ხელმისაწვდომი იქნება დაწესებულების ყველა დასაქმებულისთვის.

ტრენინგის პერიოდულობა და სავალდებულო ხასიათი

ტრენინგი დაწესებულების კეთილსინდისიერების, ასევე ანტიკორუფციული პოლიტიკისა თუ პრაქტიკის შესახებ უნდა ტარდებოდეს პერიოდულად და უნდა ჰქონდეს სავალდებულო ხასიათი. ახლად დანიშნული თანამშრომლებისთვის ეს თემატიკა უნდა იყოს სამუშაოზე მოწყობისა და სოციალიზაციის სისტემის ნაწილი.

ტრენინგის ფორმატი

ტრენინგის ფორმატის შერჩევასა მხედველობაში უნდა იყოს მიღებული დაწესებულების თანამშრომელთა რაოდენობა, ადამიანური თუ ფინანსური რესურსები, გეოგრაფიული გაშლა. ამ ფაქტორების გათვალისწინებით, შესაძლებელია პირისპირ, ასევე ონლაინ (როგორც სინქრონული, ისე ასინქრონული) ტრენინგების ჩატარება.

მნიშვნელოვანია, რომ ტრენინგის მოდული იყოს ინტერაქტიური, არაეთიკური პათოლოგიებისა თუ ინტერესთა შეუთავსებლობის მაგალითებით დატვირთული. შესაძლებელია, ასევე ითვალისწინებდეს როლურ თამაშებსაც.

⁵⁵ „შიდა აუდიტის მეთოდოლოგიის დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს 2016 წლის 26 დეკემბრის N593 დადგენილება, 2 (იხ. https://www.gov.ge/files/439_59352_339382_593.pdf).

⁵⁶ OECD (2018), Anti-Corruption Guidelines on Compliance, Internal Controls and Ethics for Companies in Greece, 40.



ტრენინგის შინაარსი/თემატიკა

სასწავლო მოდული უნდა მოიცავდეს საკითხებს:

- ❖ დაწესებულების კეთილსინდისიერების პოლიტიკის, სტრატეგიის, ინტერესთა კონფლიქტის მართვის მექანიზმების, პროცედურებისა და რეგულაციების შესახებ;
- ❖ შესაბამისი სამართლებრივი ჩარჩოს თაობაზე;
- ❖ დაწესებულებაში არსებული სანქციებისა და პასუხისმგებლობის სხვა ზომების შესახებ;
- ❖ დაწესებულებაში არსებული პრევენციული მექანიზმებისა თუ ერთეულების თაობაზე;
- ❖ არსებული ორგანიზაციული კულტურისა და პრაქტიკების შესახებ, რომლებიც გულისხმობს კორუფციისა და ინტერესთა კონფლიქტების შეუწყნარებლობას, იმავდროულად კი, ახალისებს თანამშრომელთა უკუკავშირს, დიალოგსა და პოტენციურ ეთიკურ გადაცდომებთან დაკავშირებით მხარდაჭერის გარემოს;
- ❖ მაღალი რისკის შემცველი პოზიციებისა და რისკების თაობაზე;
- ❖ როგორც ჰორიზონტალური, ისე ვერტიკალური კომუნიკაციის არხების შესახებ და ა.შ.

2.3. სანქციები

ინტერესთა კონფლიქტის დარღვევებისთვის სანქციის სახით შეიძლება გათვალისწინებული იყოს სხვადასხვა ტიპის პასუხისმგებლობის ზომები გადაცდომის სიმძიმის მიხედვით.

სანქციის სახით შეიძლება გამოყენებული იყოს:

- ❖ ჯარიმა;
- ❖ გარკვეული პროცენტით ხელფასის დაკავება;⁵⁷
- ❖ შეუთავსებელი საქმიანობის აღმოფხვრა წინასწარ განსაზღვრულ ვადაში, მაგალითად, შეუთავსებლობის დადგენიდან 30 დღის განმავლობაში;⁵⁸

⁵⁷ Constitutional Act on the Protection of Public Interest in the Performance of Offices by Public Officials No. 357/2004, as amended by Constitutional Act No. 545/2005, სლოვაკეთი, მუხლი 9 (იხ. https://europam.eu/data/mechanisms/COI/COI%20Laws/Slovakia/2.%20Law%20No.%20357%20of%20004_SLO.pdf).

⁵⁸ იქვე, მუხლი 11.



- ❖ დამრღვევი პირის მიერ იმ ზიანის ანაზღაურება, რომელიც საჯარო ინტერესებს მიაღდა;⁵⁹
- ❖ საზოგადოების ინფორმირება დამრღვევი პირების შესახებ.⁶⁰

თავი 3. მხილება

მხილება კეთილსინდისიერების პოლიტიკის ერთ-ერთი მექანიზმია, რომლის მიზანია საზოგადოების ინტერესების წინააღმდეგ მიმართული არსებული ან შესაძლო კანონდარღვევის პრევენცია, გამოვლენა და შესაბამისი პასუხისმგებლობის დაკისრება.

საჯარო დაწესებულებაში მხილების ეფექტიან დანერგვას შეიძლება ხელს უშლიდეს სამართლებრივი, ინსტიტუციური და პიროვნული ფაქტორები. აქედან გამომდინარე, მნიშვნელოვანია, საჯარო დაწესებულებამ შეიმუშაოს და გაატაროს შესაბამისი ღონისძიებები თითოეული ფაქტორის გავლენის შემცირების ან/და აღმოფხვრის მიზნით.

სამართლებრივ სირთულეებად მიჩნეულია შემდეგი საკითხები: ა) მხილების საგნის ზოგადი და ბუნდოვანი მოწესრიგება; ბ) მხილების პროცედურების არასაკმარისად და არასრულყოფილად განსაზღვრა; გ) მამხილებლისა და მხილებული პირების უფლების დაცვის არასაკმარისი გარანტიების დადგენა; დ) მამხილებლისა და მხილებული პირების უფლების დაცვის აღსრულების არასათანადო მექანიზმები ან მათი არარსებობა.

ინსტიტუციურ სირთულეებად მიჩნეულია შემდეგი საკითხები: ა) მხილების შიდა არხების არარსებობა ან ნაკლებობა; ბ) მხილების განაცხადის განხილვის გაუმართავი პროცედურა; გ) დაწესებულებაში არსებული ორგანიზაციული კულტურა.

მხილების **პიროვნული დაბრკოლებები** უკავშირდება მამხილებელთა უფლებების დაცვის გარანტიებს, მათი აღსრულების სისუსტეს, არასასურველი სამუშაო გარემოს შექმნის რისკებს, სოციალურ და კულტურულ ასპექტებს.

⁵⁹ Legal act on Prevention of Conflict of Interest in Activities of Public Officials, ლატვია, 2002, მუხლი 30 (იხ. <https://likumi.lv/ta/en/en/id/61913>).

⁶⁰ იქვე, მუხლი 30.



მხილების ინსტიტუტის ეფექტიანი დანერგვის მიზნით, საჯარო დაწესებულებამ შეიძლება განახორციელოს შემდეგი ღონისძიებები:

- ❖ მხილების განაცხადის იდენტიფიცირება და სხვა ტიპის საჩივრებისგან გამიჯვნა;
- ❖ მხილების შიდა არხების შექმნა და ხელმისაწვდომობა;
- ❖ მხილების განაცხადის განხილვის პროცედურის შემუშავება;
- ❖ მამხილებლისა და მხილებულის უფლების დაცვის გარანტიების გაძლიერება და უზრუნველყოფა;
- ❖ მამხილებლისა და მხილებულის უფლების დაცვის გარანტიების აღსრულებაზე კონტროლის გაძლიერება;
- ❖ მამხილებლის მიერ მის მიმართ გატარებული რეპრესიული ღონისძიების გასაჩივრების ეფექტიანი და დროული მექანიზმის შექმნა და დანერგვა;
- ❖ მამხილებლისთვის მიყენებული ზიანის შეფასება და ანაზღაურება;
- ❖ მხილების პროცესის ხელშემშლელი პირებისთვის პასუხისმგებლობის დაკისრება;
- ❖ საჯარო მოსამსახურების/მოქალაქეებისთვის კონსულტაციის გაწევა მხილების განაცხადის მომზადების, პროცედურის და უფლების დაცვის თაობაზე;
- ❖ მხილების ინსტიტუტის პრაქტიკაში დანერგვაზე პასუხისმგებელი პირების პროფესიული გადამზადება;
- ❖ საჯარო დაწესებულების მაღალი დონის მენეჯერების მიერ მხარდაჭერის ღიად გამოსატყა მხილების ინსტიტუტის, როგორც კორუფციის პრევენციის მექანიზმის, მიმართ;
- ❖ მხილების შემთხვევების ერთგვაროვანი სტატისტიკის წარმოება, ანალიზი და გამოქვეყნება;
- ❖ მხილების ინსტიტუტის შესახებ ცნობიერების ამაღლების კამპანიების წარმოება საჯარო მოსამსახურებისა და ფართო საზოგადოებისთვის.



დანართი 1. საჯარო დაწესებულების მოწყვლადი ფუნქციები, რისკებისა და რისკ-ფაქტორების ანალიზის მაგალითები

1. საჯარო ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა

- ❖ პროაქტიულად გამოსაქვეყნებელი საჯარო ინფორმაციის ნუსხის არარსებობა; ნუსხის განახლების საჭიროება არსებული მოთხოვნებისა და დაწესებულების თემატური საკითხების გათვალისწინებით;
- ❖ საჯარო ინფორმაციის დამუშავების შიდა სტანდარტის არარსებობა; გარკვეული პერიოდულობით დასამუშავებელი ინფორმაციის სახეების, სფეროებისა და მოცულობის ნუსხის არარსებობა;
- ❖ საილუმლო ინფორმაციის დაცვის შიდა რეგულაციების არარსებობა; პერსონალური მონაცემების დაცვისა და უსაფრთხოების სტანდარტების არარსებობა;
- ❖ ღია მონაცემების შექმნის, დამუშავებისა და გამოქვეყნების შიდა სტანდარტის არარსებობა; ღია მონაცემების გამოქვეყნების არარსებობა/სიმცირე;
- ❖ საჯარო ინფორმაციის გაუცემლობა, არასრულყოფილად და ვადების დარღვევით გაცემა, გაცემაზე არასათანადო საფუძვლით უარის თქმა; დიდი მოცულობის ინფორმაციის დამუშავებაზე უარის თქმა;
- ❖ პროაქტიულად გამოსაქვეყნებელი საჯარო ინფორმაციის გამოქვეყნებლობა ან ვადის დარღვევით გამოქვეყნება; ელექტრონული მექანიზმების არარსებობა/ნაკლებობა;
- ❖ საჯარო ინფორმაციის მოთხოვნებზე გასაჩივრების მაჩვენებელი და დაკმაყოფილებული საჩივრების მაღალი რაოდენობა;
- ❖ საჯარო ინფორმაციის წლიური ანგარიშის (10 დეკემბრის ანგარიში) დამტკიცებული ფორმის არარსებობა; წლიური ანგარიშების შიდა ორგანიზაციული ანალიზისა და პრობლემების იდენტიფიცირების არარსებობა;
- ❖ საჯარო კონსულტაციების ჩატარების წესებისა და სტანდარტების არარსებობა;
- ❖ სამოქალაქო ინიციატივებისა და იდეების განხილვის პროცედურის არარსებობა;
- ❖ პერსონალური მონაცემების დაცვის პოლიტიკის არარსებობა;
- ❖ საჯარო დაწესებულების ვებგვერდის მართვის, ანალიზისა და ჩართულობის მექანიზმების არარსებობა;
- ❖ საინფორმაციო სისტემების უსაფრთხოების მექანიზმების არარსებობა;



- ❖ ელექტრონული სისტემების/პროგრამების ან/და მათი უსაფრთხოების მექანიზმების არარსებობა.

2. ადამიანური რესურსების მართვა

- ❖ ადამიანური რესურსების საჭიროების სისტემატიზებული კვლევის არარსებობა;
- ❖ ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიისა და სამოქმედო გეგმის არარსებობა;
- ❖ ვაკანტური პოზიციის საკვალიფიკაციო მოთხოვნებში, თანამშრომელთა სამუშაო აღწერილობებში, თანამშრომელთა შეფასების მეთოდოლოგიაში კეთილსინდისიერებასთან დაკავშირებული მოთხოვნების/ელემენტების არარსებობა;
- ❖ კონკურსის პროცესში კანდიდატებთან გასაუბრების სტრუქტურირებული სტანდარტის არარსებობა, გასაუბრების დროს კეთილსინდისიერების ელემენტების გაუთვალისწინებლობა;
- ❖ კონკურსის პროცესზე დაწესებულების ხელმძღვანელი პირის ზეგავლენა, ნეპოტიზმი და ფავორიტიზმი, პოლიტიკური ხასიათის დანიშვნები;
- ❖ საჯარო მოსამსახურეთა კარიერული მართვის სისტემაში კეთილსინდისიერების ელემენტების გაუთვალისწინებლობა;
- ❖ საჯარო მოხელეთა სამუშაოს შეფასების სისტემის არარსებობა, არაობიექტურობა; საჯარო მოხელეთა შეფასების შედეგებში დადებითი შედეგის მაღალი პროცენტული მაჩვენებელი;
- ❖ საჯარო მოსამსახურეთა პროფესიული განვითარების გეგმის არარსებობა; ტრენინგების ჩამონათვალში საჯარო სამსახურში ეთიკის, ქცევის წესებისა და კეთილსინდისიერების საკითხების გაუთვალისწინებლობა;
- ❖ თანამშრომელთა სამსახურიდან წასვლის დისკრიმინაციული შემთხვევები, პირადი განცხადების დაწერის მოთხოვნა/იძულება;
- ❖ თანამშრომელთა გადინების სტატისტიკის არარსებობა; თანამშრომელთა გადინების მიზეზების შესახებ სიღრმისეული კვლევის არარსებობა;
- ❖ ეთიკური გარემოსა და დასაქმებული თანამშრომლების კმაყოფილების კვლევის არარსებობა.

3. სახელმწიფო შესყიდვები

- ❖ სახელმწიფო შესყიდვების წლიური გეგმის დაინტერესებულ მხარეებთან კონსულტაციის გარეშე შედგენა; შესყიდვების წლიურ გეგმაში ცვლილებების ხშირად შეტანა;
- ❖ სახელმწიფო შესყიდვებისას სატენდერო განაცხადის მოთხოვნების კონკრეტულ კომპანიაზე მორგება;



- ❖ საჯარო დაწესებულების მიერ განხორციელებულ ტენდერებში ერთი ეკონომიკური პარტნიორის მონაწილეობა და გამარტივებული შესყიდვების მაღალი პროცენტული წილი;
- ❖ საიღუმლო და გამარტივებული შესყიდვების ჩატარების საფუძვლებისა და წესის თაობაზე დამატებითი რეგულაციების არარსებობა;
- ❖ სახელმწიფო შესყიდვების პროცესში ინტერესთა კონფლიქტის გამოვლენისა და შემოწმების ეფექტიანი მექანიზმის არარსებობა;
- ❖ სატენდერო კომისიის შემადგენლობაში ექსპერტებად და კონსულტანტებად შესაბამისი დარგის სპეციალისტების მოწვევის ნაკლებობა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მათი დაბალი ჩართულობა;
- ❖ სახელმწიფო შესყიდვის შესახებ დადებული ხელშეკრულებების შესრულების მონიტორინგის ერთიანი სტანდარტის არარსებობა; არაეფექტიანი მონიტორინგის სისტემა;
- ❖ პოტენციური/მოქმედი კონტრაქტორისგან საჩუქრის მიღება; სამინისტროში შემსყიდველი ბიზნესოპერატორების ე.წ. შავი და თეთრი სიის არარსებობა;
- ❖ შესყიდვებზე პასუხისმგებელი თანამშრომლებისთვის სპეციალური ეთიკის კოდექსის არარსებობა;
- ❖ სახელმწიფო შესყიდვების სააგენტოში გასაჩივრებული და დაკმაყოფილებული საჩივრების დიდი რაოდენობა.

4. შიდა აუდიტი

- ❖ ორგანიზაციაში არსებული რისკების გამოვლენისა და შეფასების მეთოდოლოგიაში კეთილსინდისიერებასთან დაკავშირებული რისკ-ფაქტორების ასახვის პრაქტიკის არარსებობა;
- ❖ კეთილსინდისიერებასთან დაკავშირებული რისკების შემცველი თანამდებობებისა და ფუნქციების გამოვლენის პრაქტიკის არარსებობა;
- ❖ სამინისტროს სისტემაში ჩატარებული აუდიტების მცირე რაოდენობა, რაც გამოწვეულია შიდა აუდიტის სამმართველოში ადამიანური რესურსების სიმცირითა და ჩასატარებელი აუდიტის კომპლექსური ხასიათით;
- ❖ შიდა აუდიტის განხორციელების პროცესი: ა) დაწესებულების ხელმძღვანელის მხრიდან ზეგავლენა; ბ) ინტერესთა კონფლიქტი; გ) მასალების არასრულფასოვანი შესწავლა ან/და მათი შესწავლის დროს მტკიცებულებების განზრახ დამალვა; დ) გამოსაკითხ პირთან არაკორექტული დამოკიდებულება (ხმამაღალი საუბარი, შეურაცხყოფის მიყენება); ე) საჩუქრების მიღება, რაც ეჭვქვეშ აყენებს ობიექტურ გადაწყვეტილების მიღებას;



- ❖ საჯარო დაწესებულების სამსახურების მიერ შიდა აუდიტის დასკვნებისა და რეკომენდაციების გათვალისწინებლობა/გათვალისწინების დაბალი მაჩვენებელი;
- ❖ საჯარო დაწესებულების სამსახურების მიერ შიდა აუდიტის დასკვნებისა და რეკომენდაციების გათვალისწინების მონიტორინგისა და ზედამხედველობის არარსებობა;
- ❖ შიდა აუდიტის დასკვნების კონფიდენციალურ ინფორმაციად ცნობა და საჯაროობის პრობლემა;
- ❖ შიდა აუდიტის სამმართველოს საქმიანობის ამსახველი ელექტრონული პროგრამის არარსებობა;
- ❖ შიდა აუდიტის სამმართველოს საქმიანობის გარე შეფასების ჩატარებლობა;
- ❖ აუდიტორთა ეთიკის კოდექსის არარსებობა.

5. შიდა მონიტორინგი და ინსპექტირება

- ❖ საჯარო დაწესებულებაში კეთილსინდისიერებასთან მიმართებით მაღალი რისკ-ჯგუფების გამოვლენის პრაქტიკის არარსებობა;
- ❖ სამსახურებრივი შეუთავსებლობისა და ინტერესთა კონფლიქტის შემთხვევების მონიტორინგის მექანიზმის არარსებობა;
- ❖ ინსპექტირების განხორციელების პროცესი: ა) დაწესებულების ხელმძღვანელის მხრიდან ზეგავლენა; ბ) დისციპლინური წარმოების წესების დარღვევა; გ) ინტერესთა კონფლიქტი; დ) მასალების არასრულფასოვანი შესწავლა ან/და მათი შესწავლის დროს მტკიცებულებების განზრახ დამალვა; ე) გამოსაკითხ პირთან არაკორექტული დამოკიდებულება (ხმამაღალი საუბარი, შეურაცხყოფის მიყენება); ე) საჩუქრების მიღება, რაც ეჭვქვეშ აყენებს ობიექტური გადაწყვეტილების მიღებას;
- ❖ მოქალაქეთა საჩივრების განხილვის შიდა პროცედურის არარსებობა;
- ❖ საჯარო დაწესებულებაში ეთიკისა და კეთილსინდისიერების საკითხებზე პასუხისმგებელი პირისა და კონსულტაციის შესაძლებლობის არარსებობა;
- ❖ მხილების განაცხადის განხილვის სპეციალური წესისა და პროცედურის არარსებობა; მხილების ელექტრონული მოდულის არარსებობა;
- ❖ კეთილსინდისიერებისა და მხილების თაობაზე თანამშრომელთა ცნობიერების ამაღლების მექანიზმების არარსებობა.

6. იურიდიული სამსახური, სამართლებრივი უზრუნველყოფა

- ❖ საჯარო დაწესებულების მარეგულირებელი ნორმატიული აქტების მომზადების პროცესში გარე დაინტერესებული მხარეების, კერძო სექტორისა



და სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციების ნაკლები ჩართულობა/ჩართულობის არარსებობა;

- ❖ ადმინისტრაციული წარმოების პროცესი: ა) ინტერესთა კონფლიქტის გამოვლენის ეფექტიანი მექანიზმის არარსებობა; ბ) თანამშრომლების პროფესიონალიზმის ნაკლებობა და დაუდევრობა (მაგალითად, ადმინისტრაციული საქმის გარემოებების არაობიექტურად/არასრულად გამოკვლევა; გადაწყვეტილების მიღებისთვის მნიშვნელოვანი გარემოებების დამალვა; წარმოების წესებისა და ვადების დაუცველობა; სამმართველოს პოზიციის არასათანადოდ დაცვა სასამართლო ორგანოში);
- ❖ სასამართლოში წარდგენილი და დაკმაყოფილებული სარჩელების დიდი რაოდენობა;
- ❖ სასამართლოში წარდგენილი და დაკმაყოფილებული სარჩელების თემატური ანალიზის არარსებობა.

7. ლიცენზიებისა და ნებართვების გაცემა

- ❖ სალიცენზიო პირობების ნორმატიულ დონეზე არარსებობა; შიდა რეგულაციების არარსებობა;
- ❖ ლიცენზიების გაცემის პროცესში არაკანონიერი შეთავაზებები/თხოვნები ლიცენზიის საწყისი ფასის განსაზღვრის, ხელსაყრელი სალიცენზიო პირობების, ლიცენზიის გაცემის ვადების თაობაზე;
- ❖ გადაწყვეტილების მიღების დროს ფართო დისკრეციული უფლებამოსილება; დამოუკიდებელი ექსპერტების ჩართვის ნაკლებობა;
- ❖ დაწესებულების ხელმძღვანელის მიერ სერვისების განხორციელების დაჩქარება (ბრძანების გამოცემა, სალიცენზიო მოწმობის გაცემა) ან/და გავლენის მოხდენა; სალიცენზიო ვადების გაგრძელება.

8. სახელმწიფო ზედამხედველობა

- ❖ სახელმწიფო ზედამხედველობის (ინსპექტირების) განხორციელების წლიური/კვარტალური გეგმის შედგენის მეთოდოლოგიისა და კრიტერიუმების არარსებობა;
- ❖ სახელმწიფო ზედამხედველობის (ინსპექტირების) წლიური/კვარტალური გეგმების შეუსრულებლობა;
- ❖ სახელმწიფო ზედამხედველობის (ინსპექტირების) განხორციელების წესის არარსებობა;
- ❖ ინსპექტორების თემატური კლასიფიკაციის არარსებობა შესაბამისი პროფილების მიხედვით;
- ❖ ინსპექტორების სამსახურებრივი შეუთავსებლობის, ინტერესთა კონფლიქტის პრევენციისა და გამოვლენის მექანიზმების არარსებობა;
- ❖ ინსპექტორებისთვის ეთიკის კოდექსისა და ქცევის წესების არარსებობა.



ცხრილი 1. პარალელური საქმიანობის შესახებ ინფორმაციის გაცხადების ფორმა

დასაქმებულის შესახებ ინფორმაცია	
1. სახელი, გვარი	2. რანგი და კატეგორია
3. დასაქმებულის სამსახურებრივი მემილი	4. ტელეფონის ნომერი
5. დამსაქმებლის დაწესებულება	6. დასაქმებულის სამუშაო ადგილი (ქალაქი, რეგიონი, მუნიციპალიტეტი)
7. დასაქმებულის ძირითადი ფუნქციები/ვალდებულებები	
ინფორმაცია დამატებითი დასაქმების/აქტივობების შესახებ	
8. სხვა დამსაქმებლის/ორგანიზაციის დასახელება	
9. მისამართი (ქუჩა, ქალაქი, საფოსტო ინდექსი)	
10. ვებგვერდი (ასეთის არსებობის შემთხვევაში)	
11. პოზიცია/დასაქმების ადგილი	
12. საქმიანობის დაწყების თარიღი	13. საათების რაოდენობა კვირაში
14. ანაზღაურება: <input type="checkbox"/> ანაზღაურების გარეშე <input type="checkbox"/> ხელფასი/პონორარი/სხვა (მგზავრობის ხარჯი და სხვა მსგავსი)	
15. საქმიანობის აღწერა	
16. ხელმოწერა:	17. თარიღი:
ხელმძღვანელისთვის	
18. ხელმძღვანელის რეკომენდაცია <input type="checkbox"/> ვუწევ რეკომენდაციას <input type="checkbox"/> არ ვუწევ რეკომენდაციას	
19. ხელმძღვანელის სახელი	20. ხელმოწერა/თარიღი:
21. ხელმძღვანელის ტელეფონის ნომერი	22. ხელმძღვანელის ელექტრონული ფოსტის მისამართი:
23. ხელმძღვანელის კომენტარი (არასავალდებულო ველი)	



ცხრილი 2. საჩუქრის დეკლარირების ფორმა

დასაჩუქრებელი	
სახელი, გვარი	
სტრუქტურული ერთეული	
საჩუქრის მიღების თარიღი	
დამსაჩუქრებელი	
ორგანიზაციის/ პირის დასახელება	
საკონტაქტო პირი	
საკონტაქტო დეტალები	
საჩუქრის მიცემის დასახულება/მიზეზი	
საჩუქრის/სარგებლის დეტალები	
საჩუქრის/სარგებლის მიღების თარიღი	
საჩუქრის/სარგებლის ტიპი:	<input type="checkbox"/> მადლიერების გამომხატველი <input type="checkbox"/> ცერემონიული <input type="checkbox"/> გავლენის მომხდენი <input type="checkbox"/> სიმბოლური
საჩუქრის/სარგებლის დაახლოებითი ღირებულება (ლ)	
მიიღეთ თუ უარი თქვით საჩუქარზე/სარგებელზე:	<input type="checkbox"/> მივიღე <input type="checkbox"/> უარი ვთქვი
თუკი მიიღეთ დაასახუთეთ მიზეზი	
დასაჩუქრებელი მოსამსახურის ხელმძღვანელი	
სახელი, გვარი	



პოზიცია	
კომენტარი	
თარიღი	
ხელმოწერა	
ორგანიზაციის ხელმძღვანელი ან მისი მოადგილე	
განხორციელებული ქმედებები:	<input type="checkbox"/> საჩუქარი დაიტოვა თანამშრომელმა <input type="checkbox"/> საჩუქარი დაუბრუნდა დამსაჩუქრებელს <input type="checkbox"/> შემოწირულება <input type="checkbox"/> განადგურდა <input type="checkbox"/> დარჩა ორგანიზაციის საკუთრებაში <input type="checkbox"/> ეცნობა ანტიკორუფციულ ბიუროს და გადაეცა სსიპ - ქონების მართვის სააგენტოს
შეფასებულია (ქ)	
შეფასების თარიღი	
რეგისტრაციის ნომერი	

ცხრილი 3. საჩუქრის დეკლარირების ფორმა

საჩუქრის მიღების თარიღი	მიმღების სახელი, გვარი, პოზიცია)	ვისგან მიიღო საჩუქარი (სახელი, გვარი ან/და ორგანიზაცია)	საჩუქრის აღწერა	საჩუქრის ზუსტი ღირებულება (ქ) (არარსებობისას დაახლოებითი ღირებულება)	მიზეზი, რომლის გამოც დასაჩუქრდით



ცხრილი 4. ინტერესთა კონფლიქტის გაცხადების ფორმა

დასაქმებულის შესავსები	
სახელი, გვარი	
დაკავებული პოზიცია	
ორგანიზაციის ადგილსამყოფელი/ფილიალი/წარმომადგენლობა	
ორგანიზაციის ხელმძღვანელის სახელი, გვარი	
<p>აღწერეთ კერძო ინტერესები, რომლებსაც, შესაძლოა, პოტენციურად გავლენა ჰქონდეს თქვენი სამსახურებრივი მოვალეობების მიუკერძოებლად და საჯარო ინტერესებიდან გამომდინარე შესრულებაზე</p>	
<p>აღწერეთ მოსალოდნელი როლები/მოვალეობები, რომლებიც უნდა შეასრულოთ</p>	
<p>მონიშნეთ ინტერესთა კონფლიქტის ის ფორმა, რომლის იდენტიფიცირებაც ხდება:</p>	<input type="checkbox"/> არსებული
	<input type="checkbox"/> აშკარა
	<input type="checkbox"/> პოტენციური
	<input type="checkbox"/> მატერიალური ინტერესი
	<input type="checkbox"/> არამატერიალური ინტერესი
<p>ვაცხადებ, რომ ჩემი პირადი ინტერესების ზემოაღნიშნული დეტალები სწორია. ვიცნობ და ვიცი ჩემი პასუხისმგებლობა. მზად ვარ, მივიღო გონივრული ზომები, რათა თავიდან ავიცილო რეალური ან აშკარა ინტერესთა კონფლიქტი, რომელიც გავლენას მოახდენს ჩემი სამსახურებრივი უფლებამოსილების განხორციელებაზე დასაქმების შემდგომ. ჩემს უშუალო ხელმძღვანელს შევატყობინებ ნებისმიერი შესაბამისი ცვლილების შესახებ, რომლითაც, შესაძლოა, გაიზარდოს გავლენის ალბათობა.</p>	



ხელმოწერა	თარიღი
ხელმძღვანელის შესავსები	
აღწერეთ შემოთავაზებული ქმედება რეალური ან სავარაუდო კონფლიქტის შესამსუბუქებლად, რომელიც გამჟღავნებულია. გთხოვთ, დაასაბუთეთ მიღებული გადაწყვეტილება თუ შერჩეული ზომა	
<p>ზემოთ მიღებული გადაწყვეტილება ან შერჩეული ზომა განხილული იყო დასაქმებულთან და შესაბამისია ზემოთ გამოვლენილი რეალური ან აშკარა ინტერესთა კონფლიქტის საპასუხოდ.</p>	
ხელმძღვანელის ხელმოწერა:	თარიღი:
დასაქმებულის დადასტურება:	თარიღი:

ცხრილი 5. იმავე დაწესებულებაში დასაქმებული ოჯახის წევრის შესახებ ინფორმაციის გამჟღავნების ფორმა

დასაქმებულის შესახებ ინფორმაცია	
დასაქმებულის სახელი/გვარი	
დაკავებული პოზიცია/სტრუქტურული ერთეული	
უშუალო ხელმძღვანელის სახელი/გვარი	
ოჯახის წევრის შესახებ ინფორმაცია	
სახელი/გვარი	
დაკავებული პოზიცია/სტრუქტურული ერთეული	



პირადი ურთიერთობის ფორმა	
<input type="checkbox"/> ოჯახის წევრი <input type="checkbox"/> ახლო ნათესავი	
პროფესიული ურთიერთობის ფორმა (გთხოვთ, მიუთითოთ, რა ფორმის პროფესიული ურთიერთობა გაქვთ შემოადინებულ პირთან)	
ხელმოწერა:	თარიღი:

ცხრილი 6.1. საჩუქრის რეესტრის ნიმუში

რეგისტრაციის N	მოსამსახურის სახელი, გვარი	დაავიკებული პოზიცია	დამსაჩუქრებლის სახელი, გვარი, დასახელება	საჩუქრის აღწერა	საჩუქრის ღირებულება	საჩუქრის მიღების თარიღი	მიმღები ფოტო	შეტყობინების თარიღი	შეტყობინების ერთეული
----------------	----------------------------	---------------------	--	-----------------	---------------------	-------------------------	--------------	---------------------	----------------------

ცხრილი 6.2. საჩუქრის რეესტრის ნიმუში

მიღებული და გადაცემული საჩუქრის/მასპინძლობის რეესტრი									
ეს ფორმა ივსება მიღებული ან შემოთავაზებული საჩუქრის/მასპინძლობის შემთხვევაში, როშელიც მიიღო მოსამსახურემ, ან გადასცა მესამე მხარეს									
	ერთეული/ უწყება:								
	ფინანსური წელი:								



საჩუქრის/მასპინძლობის დეტალები

ტიპი	მოკლე აღწერა	მიზეზები	თარიღი	ღირებულება	ადგილი	ქმედება საჩუქრის მიღების შემდეგ
მიღებული /გაცემული	საჩუქრის/მასპინძლობის ფორმა, რომლის დეკლარირებაც ხდება	მიზეზების და გარემოებების შესახებ ინფორმაცია	ეთითება თარიღი, როდესაც მოხდა დასაჩუქრება ან მასპინძლობა	ეთითება ზუსტი ან დაახლოებითი ღირებულება. თუკი ღირებულება უცნობია, ეთითება „უცნობია“	ეთითება ადგილი, სადაც დასაჩუქრდა ანდა უმასპინძლეს	რა ქმედებები განხორციელდა საჩუქრის მიღების შემდეგ

დამსაჩუქრებლის/მასპინძლის შესახებ დეტალები

ფიზიკური ან იურიდიული პირის სახელი	მისამართი	საკონტაქტო პირი	მეილი და ტელეფონის ნომერი	სტრუქტურულ ერთეულთან კავშირი
ეთითება იმ იურიდიული პირის დასახელება ან ფიზიკური პირის სახელი და გვარი, რომლისგანაც მიიღეთ საჩუქარი ან რომელმაც გიმასპინძლათ	ეთითება ამ ფიზიკური თუ იურიდიული პირის მისამართი	ეთითება საკონტაქტო პირის სახელი იმ შემთხვევაში, თუკი არ არის განსაზღვრული დამსაჩუქრებელი პირველ ორ გრაფაში	ეთითება დამსაჩუქრებლის ს/ მასპინძლის მეილი და ტელეფონის ნომერი	ეთითება, რა ტიპის კავშირი აქვს დამსაჩუქრებელს/ მასპინძელს სტრუქტურულ ერთეულთან (მაგ. მომწოდებელი, დამფინანსებელი, მომსახურების მიმღები და ა.შ.)

დეტალები მიმღების შესახებ

მიმღები პირის სახელი, გვარი/ერთეულის დასახელება	მიმღების მისამართი	საკონტაქტო პირი	საკონტაქტო პირის მეილი და ტელეფონის ნომერი	სტრუქტურულ ერთეულთან კავშირი
ეთითება იმ პირის სახელი, გვარი ან ერთეულის დასახელება, რომელმაც მიიღო საჩუქარი/	ეთითება მიმღების მისამართი	ეთითება საკონტაქტო პირის შესახებ ინფორმაცია, თუკი პირველ ორ გრაფაში	ეთითება საკონტაქტო პირის მეილი და ტელეფონის ნომერი	ეთითება, რა ტიპის კავშირი აქვს მიმღებს სტრუქტურულ ერთეულთან (თანამშრომელი,



<p>მასპინძლობა. თუ მიმღები რამდენიმე, ეთითება თითოეულის შესახებ ცალ-ცალკე გრაფაში</p>		<p>მიმღები არ არის აღნიშნული</p>		<p>(წარმომადგენელი და ა.შ.)</p>
---	--	----------------------------------	--	---------------------------------



გამოყენებული ლიტერატურა

ადაპტირებული ი. ბესელია გ. ქარდავა ე. (რედ.), კეთილსინდისიერება საჯარო სამსახურში: კორუფციული სამართალდარღვევა, ინტერესთა კონფლიქტი და თანამდებობრივი შეუთავსებლობა, 2022.

ჩიკვილაძე დ. „ქართული პუბლიცისტიკა - ქრესტომათია (XIX საუკუნე)“, 2007.

ცუხიშვილი ნ. საჩუქრის პოლიტიკა საჯარო სამსახურში: საერთაშორისო პრაქტიკისა და საქართველოს კანონმდებლობის შედარებითი ანალიზი, 2020.

David-Barrett E., Regulating conflicts of interests in public office, in: Handbook on Corruption, Ethics and Integrity in Public Administration, editor: Adam Graycar, 2020.

Demmke C., Paulini M., Autioniemi J., Lenner F., The Effectiveness of Conflict of Interest Policies in the EU-Member States, 2020.

European Institute of Public Administration (EIPA) and Mackie O' Sullivan Consulting Ltd.; Quality of Public Administration, A toolbox for Practitioners (Theme 2: Ethics, Openness and anti-corruption, European Union, 2017.

ISDA Support Project "Support for Anti-Corruption Innovation: Establishing a citizen centered Service based Model" in Albania ", Rovena Sulstarova, Integrity risk assessment methodology for institutions of central government, 2020.

Kaptein M., Praise for The Six Principles of Managing with Integrity: A practical guide for leaders, 2007.

Lipsky, M., Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Service, 2010.

Huss O., Beke M., Wynarski J., Slot B., Handbook of Good Practices in the fight against corruption, 2023.

Reed, Q., Sitting on the fence: Conflicts of interest and how to regulate them, U4 Anti-Corruption Resource Center, 2008.

OECD, Recommendation of the Council on OECD Guidelines for Managing Conflict of Interest in the Public Service, OECD/LEGAL/0316, 2022.



Preventing and Managing Conflicts of Interest in Public Sector: Good Practices Guide, world bank, OECD and UNODC, ივლისი, 2020.

OECD (2018), Anti-Corruption Guidelines on Compliance, Internal Controls and Ethics for Companies in Greece.

OECD, Post-Public employment: Good Practices for Preventing Conflict of Interest, 2010.

OECD, Managing Conflict of Interest in the Public Service: A Toolkit, 2005.

OECD, Managing Conflict of Interest in the Public Service: OECD Guidelines and Country Experiences, 2003.

Greece-OECD Project “Technical Support on Anti-corruption”, Guidelines for drafting sectoral anti-corruption strategies in Greece, 2018.

საქართველო, „კორუფციის წინააღმდეგ ბრძოლის შესახებ“ საქართველოს კანონი.

საქართველო, „შიდა აუდიტის მეთოდოლოგიის დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2016 წლის 26 დეკემბრის N593 დადგენილება.

ავსტრალია, Conflict of Interest Guidelines, Office of the Commonwealth Ombudsman, 2017.

ავსტრალია, ავსტრალიის საჯარო სამსახურის კომისია, APS Values and Code of Conduct in practice.

ამერიკის შეერთებული შტატები, იუსტიციის სახელმწიფო დეპარტამენტი, Outside Employment and Activities: General Rules.

გერტიანებული სამეფო, „საჯარო სამსახურში გარე ინტერესების დეკლარირებისა და მართვის შესახებ“ გამოკვლევაზე დაფუძნებით, აპრილი, 2023.

გერტიანებული სამეფოს მთავრობა, Gifts and Hospitality Policy, Asset Publishing Service, 2012.

იტალია, The Outside Work and Activities form (DI-7010 „Rules for the Resolution of Conflicts of Interests in Italy” (Frattini Law), 2004 („ინტერესთა კონფლიქტის გადაწყვეტის შესახებ წესები“, იტალიის 2004 წლის კანონის ტექსტი).

კანადა, Values and Ethics Code of Department of Justice, chapter II: Conflict of Interest and Post-employment, 2022.



ლატვია, Law On Prevention of Conflict of Interest in Activities of Public Officials, 2002.

European Commission, Changes Related to the Revision of the Commission Decision on Outside Activities and Assignments, Human Resources and Security.

სერბეთი, Law on Prevention of Conflict of Interest in discharge of Public Office, გამოქვეყნებულია „Official Gazette of the Republic of Serbia“, no. 43/2004, 20 აპრილი, 2004.

სლოვაკეთი, Constitutional Act on the Protection of Public Interest in the Performance of Offices by Public Officials No. 357/2004, as amended by Constitutional Act No. 545/2005.

