

KRAŠTO APSAUGOS SISTEMOS

TOLERANCIJOS KORUPCIJAI NUSTATYMO TYRIMAS

Apklauso rezultātų ataskaita

2026 m.

TURINYS

1. Įvadas	4
1.1. Apklausos struktūra	4
1.2. Imtis ir dalyvavimas	4
1.3. Tyrimo duomenų interpretavimo ribotumai	5
1.4. Demografiniai duomenys	6
1.4.1. Lytis (K1).....	6
1.4.2. Amžius (K2).....	7
1.4.3. Išsilavinimas (K3)	7
1.4.4. Darbo (tarnybos) stažas (K4).....	8
1.4.5. Pavaldinių turėjimas (K6).....	8
2. Korupcijos atpažinimas ir toleravimo lygis	10
2.1. Korupcinių apraiškų atpažinimas.....	10
2.2. Korupcijos toleravimo vertinimas savo įstaigoje	11
2.3. Korupcijos toleravimo vertinimas KAS mastu	12
2.4. Neteisėto atsilyginimo situacijų vertinimas savo įstaigoje.....	13
2.5. Neteisėto atsilyginimo situacijų vertinimas KAS mastu.....	14
3. Antikorupcinė lyderystė ir procesų skaidrumas	15
3.1. Vadovo antikorupcinis pavyzdys	15
3.2. Veiklos procesų skaidrumo vertinimas	16
4. Informuotumas apie korupcijos prevencijos priemones	18
4.1. Susipažinimas su korupcijos prevencijos priemonėmis	18
4.2. Konkrečių korupcijos prevencijos priemonių žinomumas	19
4.3. Atsakingo padalinio ar asmens žinojimas.....	20
5. Žinios apie tinkamą elgesį konkrečiose situacijose	22
5.1. Elgesys interesų konflikto situacijose	22
5.2. Elgesys gavus dovaną ar paslaugą	23
5.3. Elgesys susidūrus su neteisėtu atlygiu	24
6. Žinomi korupcijos atvejai ir pasirengimas pranešti.....	25
6.1. Žinomi kyšininkavimo atvejai savo įstaigoje.....	25
6.2. Žinomi kyšininkavimo atvejai KAS mastu.....	26
6.3. Pasirengimas pranešti apie korupciją	27
6.4. Nepranešimo priežastys	28
7. Pranešimo apie korupciją būdai ir konfidencialumas	29

7.1. Pranešimo procedūrų žinojimas	29
7.2. Pasirenkami pranešimo kanalai.....	30
7.3. Pasitikėjimas pranešėjo konfidencialumo užtikrinimu	31
8. Mokymai korupcijos prevencijos tema	32
8.1. Mokymų aktualumo vertinimas	32
8.2. Dalyvavimas korupcijos prevencijos mokymuose.....	33
9. Išvados	34
10. Siūlymai.....	35

1. Įvadas

Korupcijos prevencija viešajame sektoriuje siejama ne tik su teisės pažeidimų užkardymu, bet ir su įstaigų patikimumu, viešojo intereso apsauga, sprendimų priėmimo skaidrumu ir pasitikėjimu valstybe. Krašto apsaugos sistemoje (toliau – KAS) ši tema yra ypač jautri, nes personalo valdymo, viešųjų pirkimų, išteklių paskirstymo ir vidaus kontrolės procesai yra susiję su nacionaliniu saugumu, sąjungininkų pasitikėjimu ir racionaliu viešųjų išteklių naudojimu.¹

Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad antikorupcinis sąmoningumas priklauso nuo gebėjimo atpažinti korupcines situacijas, suprasti jų pasekmes ir žinoti, kokių veiksmų imtis.² Vertinant korupcijai atsparią aplinką svarbu analizuoti ne tik deklaruojamą korupcijos netoleravimą, bet ir personalo žinias apie konkrečias prevencijos priemones, vidinį pranešimų apie pažeidimus kanalą bei tinkamus veiksmus susidūrus su korupcija.³

Siekiant nustatyti vyraujančią KAS personalo požiūrį į korupciją, korupcinių apraiškų matomumą, kokia personalo patirtis ir santykis su galimomis korupcinio pobūdžio apraiškomis, taip pat įvertinti, ar KAS įstaigose imamas pakankamai prevencinių priemonių kuriant korupcijai atsparią aplinką, ir nustatyti sritis, kuriose reikalingi papildomi veiksmai, 2025 m. buvo atliktas KAS personalo tolerancijos korupcijai nustatymo tyrimas. Tyrimą organizavo Krašto apsaugos ministerijos Korupcijos prevencijos ir tyrimų skyrius (toliau – KPTS). Pažymėtina, kad toks tyrimas KAS atliekamas pirmą kartą.

1.1. Apklausoje struktūra

Apklausa sudarė 25 klausimai, apimantys šešis pagrindinius blokus: (1) demografinę informaciją, (2) bendrą požiūrį į korupciją ir jos toleravimą, (3) antikorupcinę vadovų lyderystę ir procesų skaidrumą, (4) informuotumą apie prevencijos priemones, (5) žinias apie tinkamą elgesį konkrečiose situacijose (interesų konfliktai, dovanos, neteisėtas atlygis) ir (6) pranešimo kultūrą bei mokymus.

Klausimuose, kuriais siekiama atskleisti respondentų požiūrį, taikyta 5 balų Likerto skalė nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“; kituose klausimuose – dichotominiai (taip / ne) ar trijų pakopų (taip / iš dalies / ne) atsakymo variantai.

Apklausoje anketos pildymas vyko nuo 2025 m. lapkričio 27 d. iki gruodžio 13 d.

1.2. Imtis ir dalyvavimas

Anoniminėje apklausoje iš viso dalyvavo **2671** asmenys⁴ iš 11 KAS įstaigų (*detales įstaigų sąrašą ir respondentų pasiskirstymą pagal įstaigas žr. 1.2 lentelėje*).

Pagal respondentų skaičių apskaičiuota orientacinė statistinė paklaida – $\pm 1,9\%$ (esant 95% pasiklovimo lygiui (angl. *confidence interval*)).

¹ OECD, *OECD Public Integrity Handbook* (OECD Publishing, 2020), <https://doi.org/10.1787/ac8ed8e8-en>

² Aušra Vaisvalavičiūtė, *Antikorupcinis švietimas: Lietuvos atvejis*

³ Rita Toleikienė ir kt., „Youth Attitudes Towards Intolerance to Corruption in Lithuania“, *Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D: Faculty of Economics and Administration* 28 (2020 m. birželio): 1–13, <https://doi.org/10.46585/sp28020109>

⁴ Tyrimo dalyvavo profesinės karo tarnybos kariai, valstybės tarnautojai ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį.

1.2. lentelė. Respondentų skaičius pagal įstaigą

Įstaiga	Respondentų skaičius	Procentinė dalis nuo visų respondentų
Lietuvos kariuomenė (LK)	2 171	81,3%
Krašto apsaugos ministerija (KAM)	152	5,7%
Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija (LKA)	147	5,5%
Infrastruktūros valdymo agentūra (IVA)	50	1,9%
Gynybos resursų agentūra (GRA)	44	1,6%
Bendrųjų reikalų departamentas (BRD)	23	0,9%
Centralizuota finansų ir turto tarnyba (CFTT)	20	0,7%
Kertinis valstybės telekomunikacijų centras (KVTC)	18	0,7%
Mobilizacijos ir pilietinio pasipriešinimo departamentas (MPPD)	15	0,6%
Nacionalinis kibernetinio saugumo centras (NKSC)	12	0,4%
Vytauto Didžiojo karo muziejus (VDKM)	2	0,1%
Neatsakė į klausimą apie įstaigą	17	0,6%
IŠ VISO	2 671	100%

Toliau KAS rodiklių analizė šioje ataskaitoje naudojama sistemos masto tendencijoms įvertinti, o atskirų įstaigų situacijai nustatyti rezultatai papildomai pateikiami individualių KAS įstaigų lygmeniu. Atsižvelgiant į tai, kad Lietuvos kariuomenės respondentai sudaro didžiausią visų apklausos dalyvių dalį, bendri KAS rezultatai (toliau lentelėse žymima „KAS“) gali būti artimesni Lietuvos kariuomenės respondentų atsakymų tendencijoms.

Pažymėtina, kad Antrasis operatyvinių tarnybų departamentas prie KAM taip pat atliko tolerancijos korupcijai nustatymo tyrimą; tyrimo rezultatų duomenys KPTS žinomi ir įvertinti, tačiau šioje rezultatų ataskaitoje neįtraukti ir viešai neskelbiami.

1.3. Tyrimo duomenų interpretavimo ribotumai

Vertinant toliau pateiktus tyrimo rezultatus, svarbu atsižvelgti į aplinkybes, kurios gali turėti įtakos apklausos duomenų aiškinimui ir jų apibendrinimui.

1. Apklausa buvo vykdoma anoniminės savanoriškos apklausos būdu, todėl joje dalyvavo tie KAS valstybės tarnautojai, darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį, ir profesinės karo tarnybos kariai, kurie sutiko užpildyti pateiktą anketą.

2. Tyrimo rezultatai atspindi respondentų vertinimus, patirtį, turimą informaciją ir suvokimą apie korupcijai atsparios aplinkos kūrimą KAS. Šie duomenys neturėtų būti laikomi objektyviai patvirtintais korupcijos paplitimo ar prevencijos priemonių veiksmingumo faktais. Todėl rezultatai

pirmiausia vertintini kaip KAS personalo požiūrio, informuotumo ir pasirengimo reaguoti į galimas korupcinio pobūdžio situacijas rodikliai.

3. Nors apklausa buvo anoniminė, korupcijos toleravimo, žinomų korupcijos atvejų, pranešimo apie pažeidimus ir pasitikėjimo konfidencialumu klausimai yra jautrūs. Dalis respondentų galėjo atsargiau reikšti savo nuomonę arba rinktis neutralius atsakymus, ypač tais atvejais, kai neturėjo pakankamai informacijos, nebuvo tikri dėl situacijos vertinimo arba nenorėjo pateikti kategoriškos pozicijos.

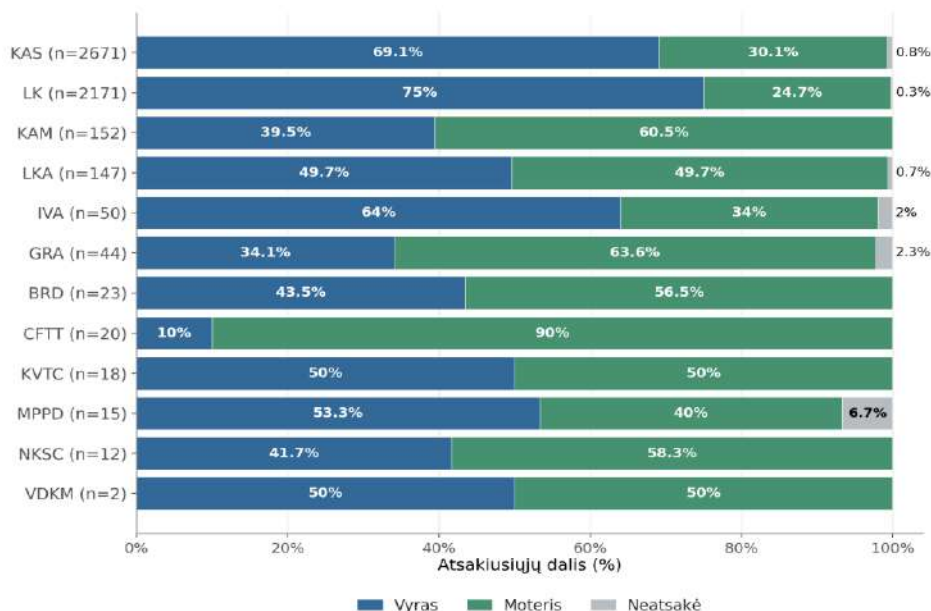
4. Bendri KAS rezultatai parodo apklausoje dalyvavusių respondentų atsakymų visumą. Kadangi skirtingose KAS įstaigose dalyvavimo aktyvumas buvo nevienodas, bendri KAS rodikliai turėtų būti interpretuojami kaip respondentų atsakymų apibendrinimas, o ne kaip visiškai proporcingas viso KAS personalo nuomonės įvertis.

5. Atskirų KAS įstaigų rezultatai vertintini atsižvelgiant į respondentų skaičių konkrečioje įstaigoje. Tais atvejais, kai apklausoje dalyvavusios įstaigos respondentų skaičius buvo mažas (statistiškai nereikšmingas), rezultatai laikomi ribotos imties duomenimis ir pirmiausia turėtų būti vertinami kaip galimi situacijos signalai, kuriuos prireikus tikslinga vertinti papildoma analize ar vidaus komunikacijos priemonėmis.

1.4. Demografiniai duomenys

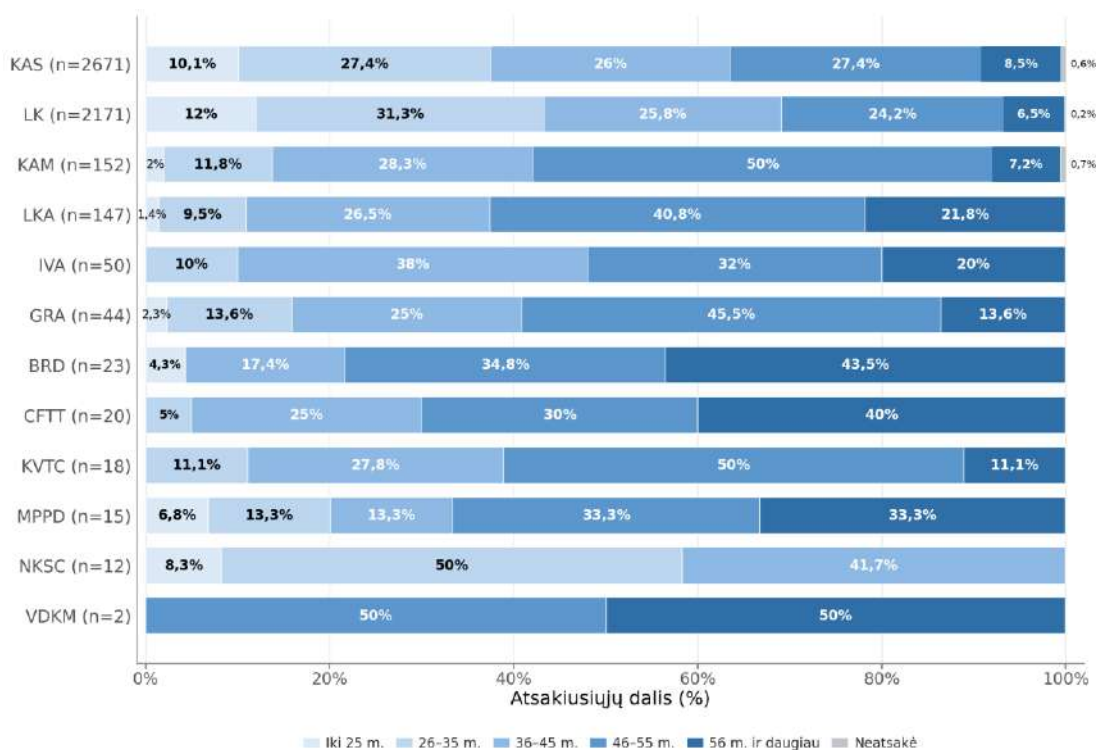
Šiame skyriuje pristatomas tyrime dalyvavusių KAS respondentų demografinis profilis: lytis, amžius, išsilavinimas, darbo (tarnybos) stažas ir pavaldžių asmenų turėjimas.

1.4.1. Lytis (K1)



Bendrai KAS vyrų dalis tarp tyrime dalyvavusių respondentų sudaro 69,1%, moterų – 30,1%. Tai gali atitikti gynybos sektoriui būdingą lyčių pasiskirstymą, ypač Lietuvos kariuomenėje, kurioje tarp respondentų vyrai sudarė 75%. Tačiau kitų įstaigų atveju lyties pasiskirstymas tarp respondentų skiriasi – pavyzdžiui, didžioji dalis apklausoje dalyvavusių KAM (60,5%), CFTT (90%) ar GRA (63,6%) asmenų yra moterys. Tuo tarpu KVTC ir LKA tarp respondentų pasiekiamas lyčių paritetas (50% / 49,7%).

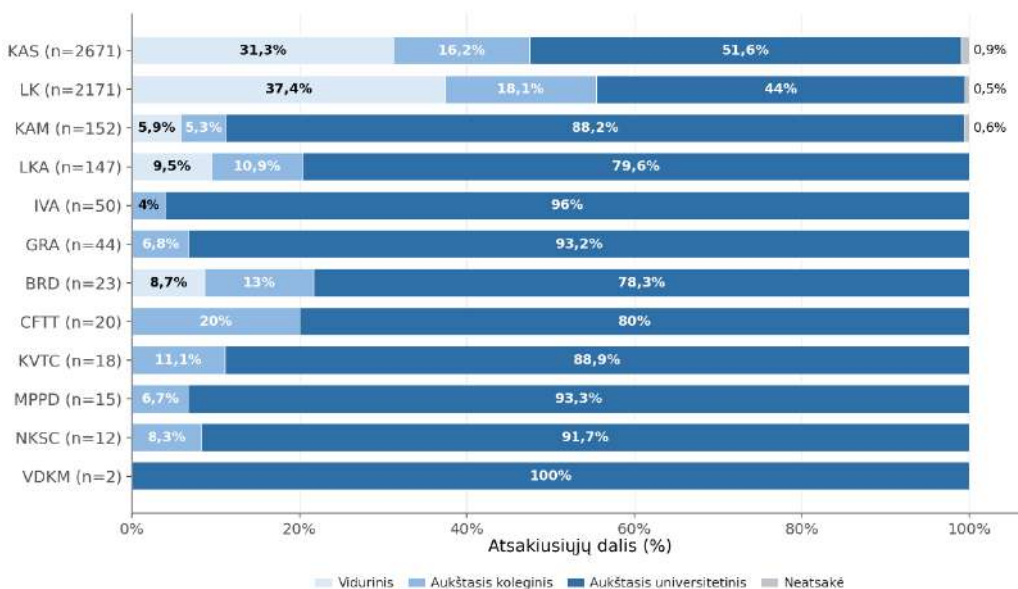
1.4.2. Amžius (K2)



KAS respondentų amžiaus pasiskirstymas yra gana tolygus tarp 26–55 m. grupių (kiekviena ~26–27 %), o vyresni nei 56 m. sudaro 8,5 %.

KAM, LKA, CFTT, KVTC, GRA respondentai pasižymi vyresniu personalu – 46–55 m. grupė šiose įstaigose siekia 30–50%, o iki 25 m. respondentų dalis yra labai maža arba neegzistuojanti. Tuo tarpu NKSC išsiskiria – net 50% respondentų priklauso 26–35 m. grupei.

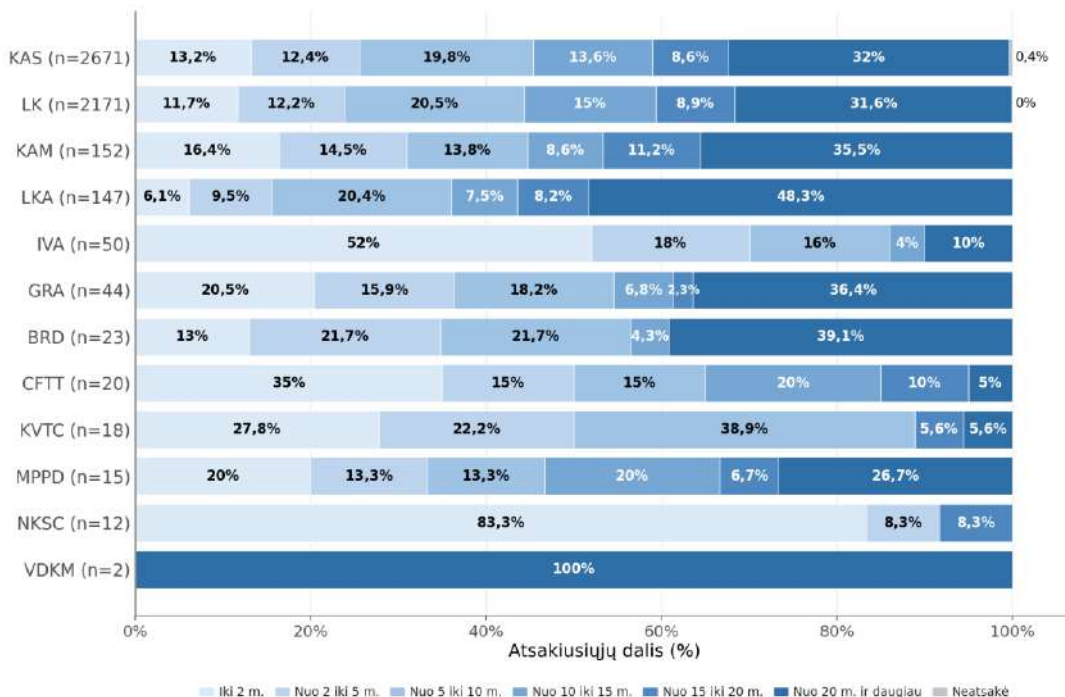
1.4.3. Išsilavinimas (K3)



KAS 51,6% respondentų turi aukštąjį universitetinį, 16,2% – aukštąjį koleginį, 31,3% – vidurinį išsilavinimą. Vidurinis išsilavinimas paplitęs LK (37,4%), o KAM, LKA, IVA, GRA, CFTT, KVTC, MPPD ir

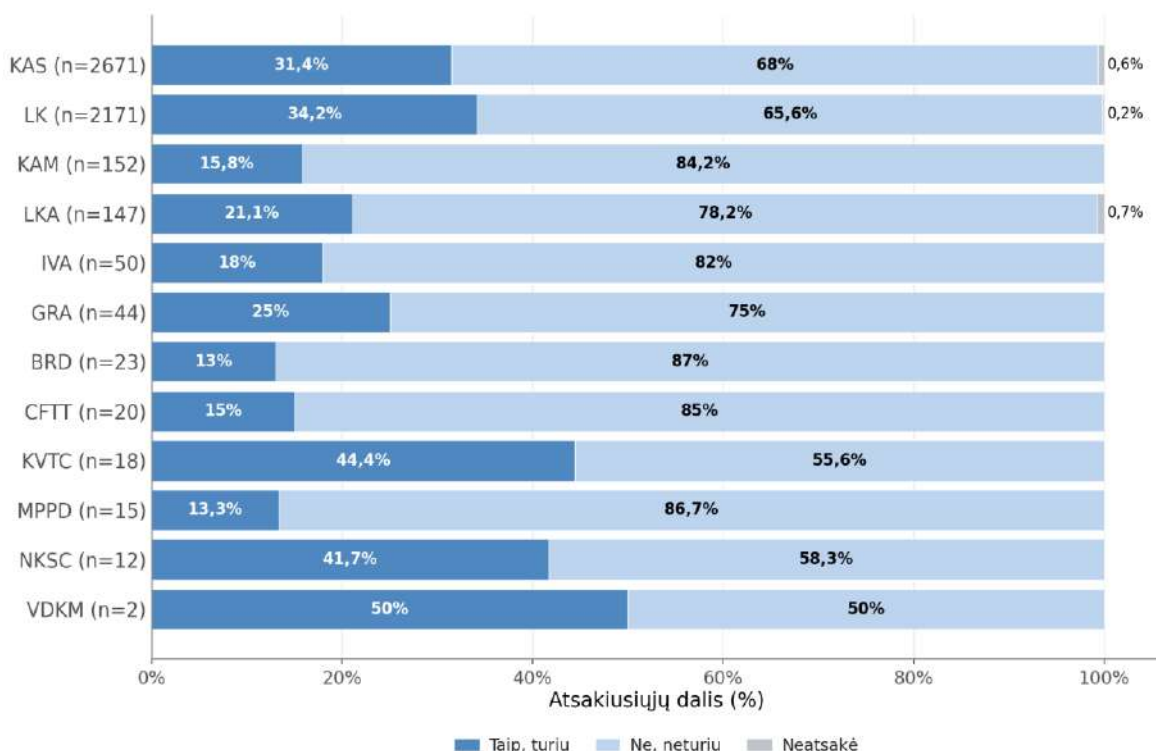
NKSC dauguma personalo, vadovaujantis apklausos duomenimis, yra įgijęs aukštąjį universitetinį išsilavinimą (78–96%).

1.4.4. Darbo (tarnybos) stažas (K4)



Beveik trečdalis (32%) apklausoje dalyvavusių asmenų nurodė KAS dirbantys (tarnaujantys) 20 m. ar ilgiau, pavyzdžiui, LKA tokių asmenų yra 48%, GRA – 36%, KAM – 35,5%, o LK – 32%. Kitos įstaigos – IVA, NKSC, CFTT ir KVTC – pasižymi trumpesnį darbo (tarnybos) stažą turinčiu personalu: darbuotojai, turintys iki 2 m. stažo, sudaro 28–83% tose įstaigose dalyvavusių respondentų.

1.4.5. Pavaldinių turėjimas (K6)

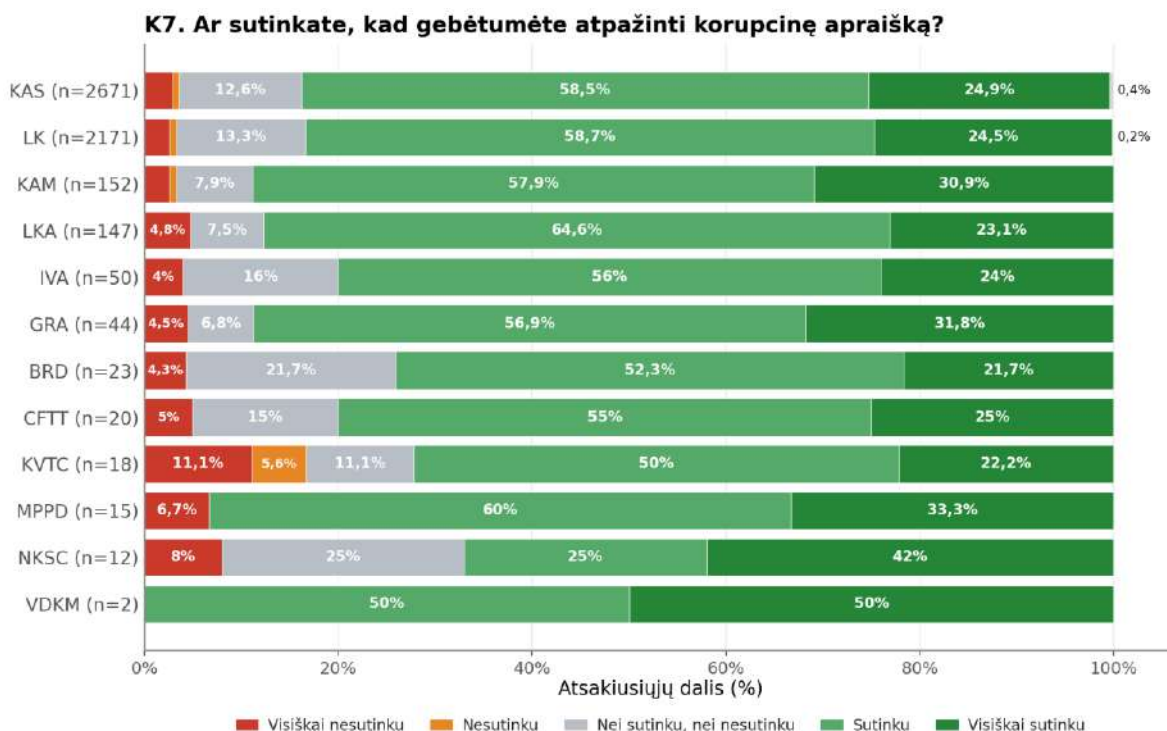


KAS 31,4% respondentų nurodė turintys pavaldžių asmenų. Didžiausia tokių respondentų dalis užfiksuota KVTC (44,4%), NKSC (41,7%) ir LK (34,2%); mažiausia – BRD (13%), MPPD (13,3%), CFTT (15%) ir KAM (16%).

2. Korupcijos atpažinimas ir toleravimo lygis

Šiame skyriuje pristatomi šie 5 su personalo požiūriu į korupciją susiję apklausos klausimai: personalo gebėjimas atpažinti korupcijos apraiškas (K7), korupcijos toleravimas įstaigoje (K8) ir KAS (K9), taip pat situacijų, kai siekiama atsilyginti neteisėtomis priemonėmis įstaigoje (K10) ir KAS (K11), vertinimas. Minėtais aspektais vertinamas ne realus / faktinis korupcijos paplitimas, bet jos „matomumas“ ir kultūrinis priimtinumas KAS.

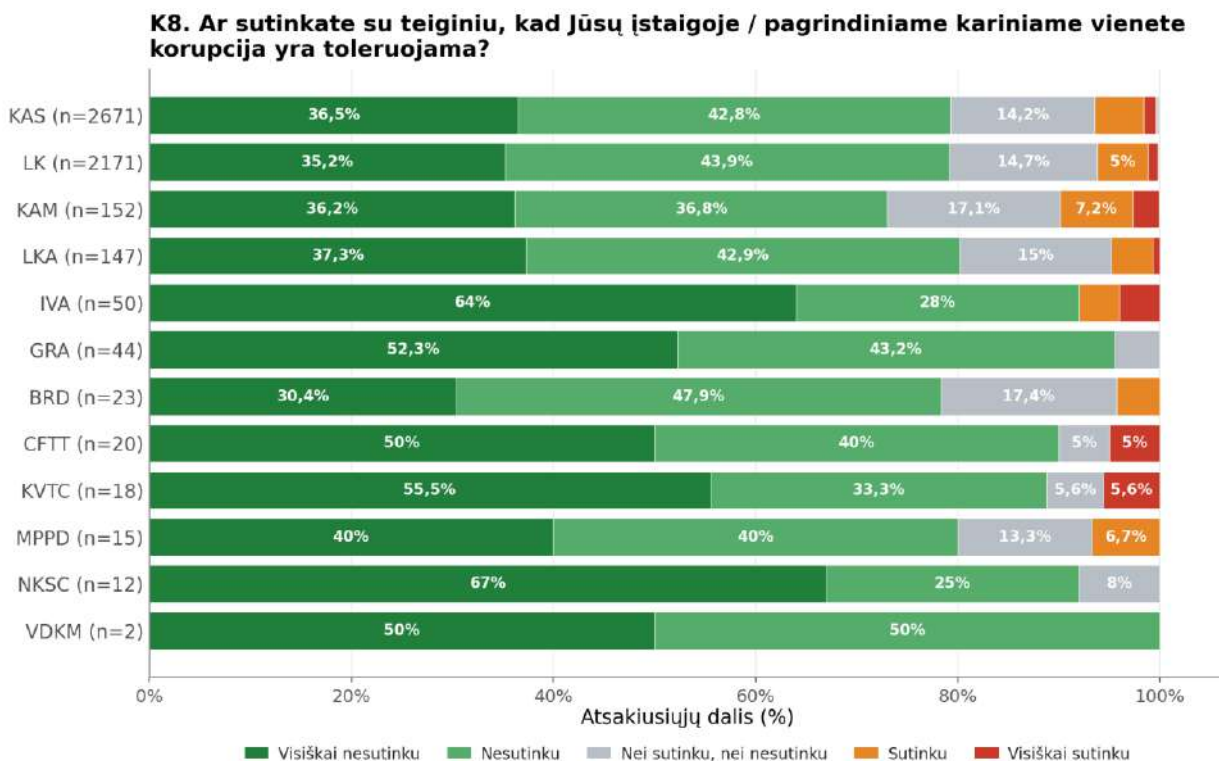
2.1. Korupcinių apraiškų atpažinimas



Daugumoje KAS įstaigų pasirinkti teigiami atsakymai – maždaug aštuoni iš dešimties respondentų jaučiasi galintys atpažinti korupcinę apraišką (KAS 83,4% respondentų sutinka arba visiškai sutinka, kad gebėtų atpažinti korupcinę apraišką (24,9% visiškai sutinka, 58,5% sutinka)). Aukščiausias teigiamas rezultatas matomas LKA (87,7%), MPPD (93,3 %), GRA (88,7 %) ir KAM (88,8 %). Išskirtinis rezultatas matomas VDKM (100%), tačiau dėl mažos imties (n = 2) jis nėra laikytinas patikimu įstaigos situacijos rodikliu.

Mažesnis pasitikėjimas gebėjimu atpažinti korupcinę apraišką nustatytas KVTC – net 11,1% nurodė, kad „visiškai nesutinka“ – tai aukščiausia neigiamų atsakymų dalis tarp KAS įstaigų. NKSC pažymėtinas skirtumas – 41,7% personalo „visiškai sutinka“, tačiau 25% renkasi „nei sutinku, nei nesutinku“, kitaip tariant, išlieka neutralūs. Bendrai KAS egzistuoja apie 13% „nei sutinku, nei nesutinku“ atsakymų. Tai gali rodyti poreikį stiprinti personalo sąmoningumą ir žinias apie korupcines apraiškas. O mokymai, kaip korupcijos prevencijos priemonė, turėtų būti orientuoti ne tik į žinias apie „taisykles“, bet ir į konkrečių situacijų atpažinimo praktiką (atvejų studijos, scenarijai).

2.2. Korupcijos toleravimo vertinimas savo įstaigoje

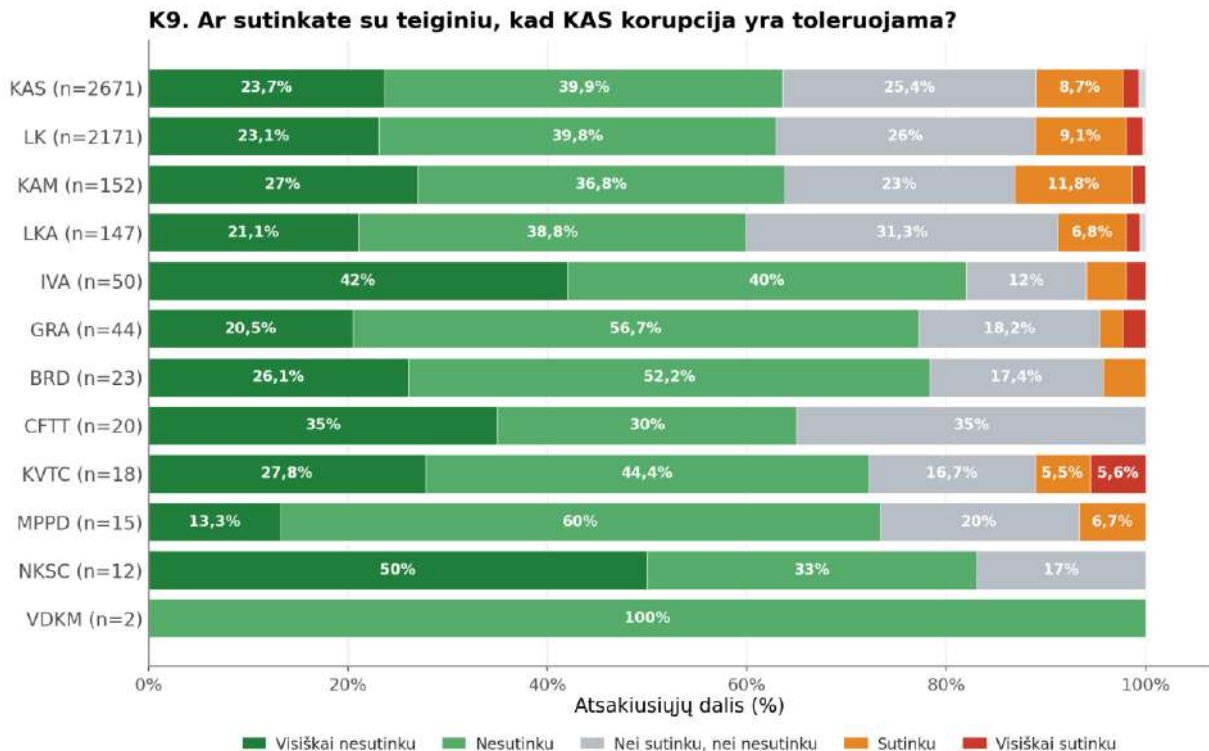


KAS 79,3% respondentų visiškai nesutinka arba nesutinka, kad jų įstaigoje korupcija yra toleruojama (36,5% visiškai nesutinka, 42,8% nesutinka). Sutinkančiųjų ar visiškai sutinkančiųjų dalis sudaro tik 6,1%, pasirinkusių „nei sutinku, nei nesutinku“ – 14,2 %. Respondentų atsakymai rodo aiškiai vyraujančias korupcijos netoleravimo nuostatas KAS.

Stipriausia netolerancija (visiškai nesutinka ir nesutinka) matoma IVA (92%), GRA (95,5%), CFTT (90%), KVTC (88,8%) ir LK (79,1%). Daugiausia „nei sutinku, nei nesutinku“ atsakymų pateikė LKA (15%), KAM (17,1%) ir BRD (17,4%).

KAM taip pat matomas didžiausias sutinkančiųjų / visiškai sutinkančiųjų dėl korupcijos toleravimo skaičius – 9,8% (15 darbuotojų). Nors ir nedidelė respondentų dalis pasirinko tokią poziciją, rezultatas reikalauja atskiros dėmesio ir papildomo korupcijai atsparios aplinkos kūrimo stiprinimo.

2.3. Korupcijos toleravimo vertinimas KAS mastu



KAS 63,6% respondentų visiškai nesutinka arba nesutinka, kad KAS korupcija yra toleruojama – tai pastebimai mažesnė nepritariančiųjų dalis nei klausiant apie konkrečią įstaigą (K8: 79,3%). „Nei sutinku, nei nesutinku“ atsakymų dalis padidėjo iki 25,4%, sutinkančiųjų / visiškai sutinkančiųjų – iki 10,3%.

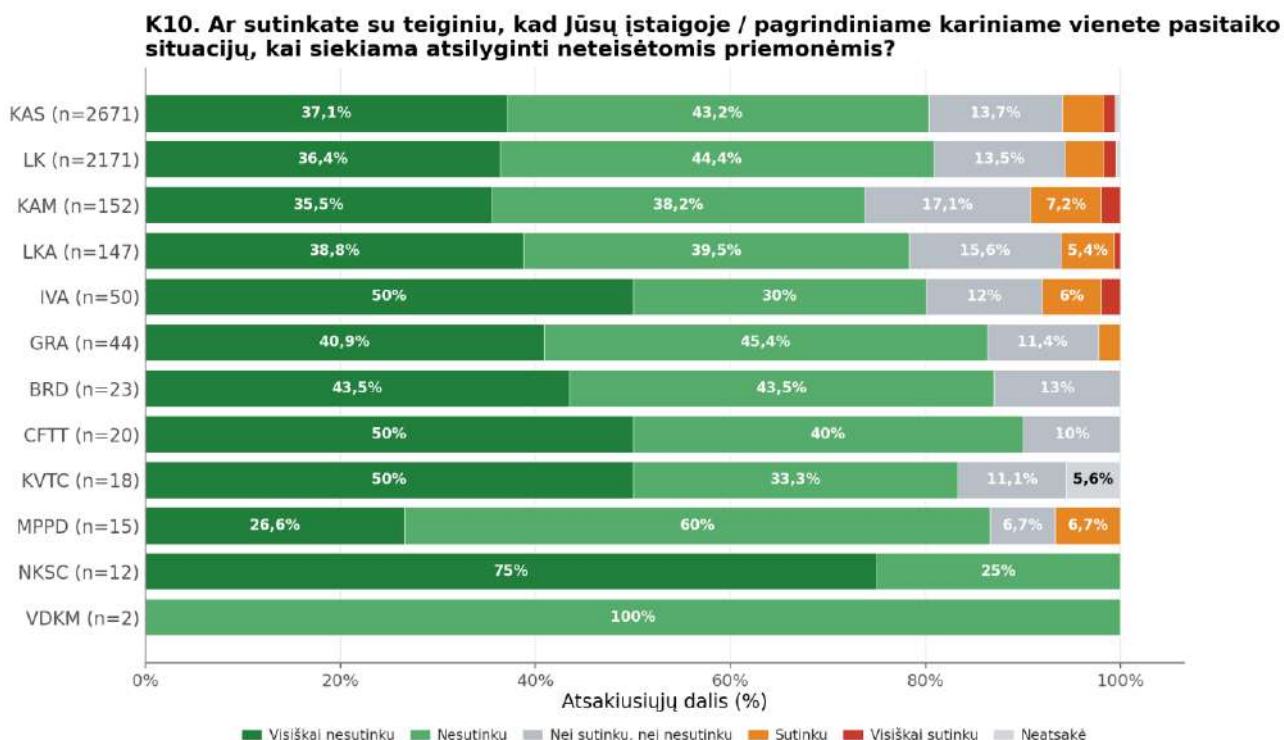
Šis labiau teigiamas (nesutinku ir visiškai nesutinku) vertinimas savo įstaigos atžvilgiu ir labiau neigiamas (sutinku ir visiškai sutinku) vertinimas KAS atžvilgiu pasikartoja beveik visose įstaigose. KAM personalo respondentų atsakymų pasirinkimų rezultatas rodo, kad 63,8% nepritaria teiginiui, kad KAS korupcija yra toleruojama (palyginti su pačios KAM korupcijos netoleravimu, kuris buvo 73% pasirinkusių visiškai nesutinku ir nesutinku), LK – 62,9% (lyginant su pačios įstaigos 79,1%), LKA – 59,9% (lyginant su pačios įstaigos 80,2%).

Skirtumas tarp klausimų ir jų atsakymų (~16 procentinių punktų KAS bendrai) yra reikšmingas. „Nei sutinku, nei nesutinku“ atsakymų dalis K9 atveju (25,4%) beveik dvigubai didesnė nei K8 atveju (14,2%), kai neigiamų atsakymų dalis didėja tik nežymiai. Galima daryti prielaidą, kad darbuotojai apie kitas KAS įstaigas turi mažiau informacijos, o ne tiesiog neigiamą nuomonę. Tai galima interpretuoti per psichologinio atstumo (angl. *psychological distance*) reiškinį, aprašytą konstrukto lygmens teorijoje (angl. *construal level theory*): psichologiškai artimi objektai (sava įstaiga) yra suvokiami konkrečiau, remiantis tiesioginiu patyrimu, o tolimesni (kitos KAS įstaigos) konstruojami abstraktesniame lygmenyje, dėl to vertinimai tampa mažiau apibrėžti.⁵ Iš bendros tendencijos išsiskiria MPPD: 73,3% darbuotojų nesutinka, kad KAS korupcija yra toleruojama (60% nesutinka, 13,3% visiškai nesutinka) – tai beveik atitinka jų vertinimą savo įstaigos atžvilgiu.

⁵ Qing Zhang ir kt., „The Effects of Psychological Distance on Spontaneous Justice Inferences: A Construal Level Theory Perspective“, *Frontiers in Psychology* 13 (2022 m. gruodžio), <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1011497>.

Šiuo atveju komunikacija apie konkrečius KAS korupcijai atsparios aplinkos pasiekimus gali palengvinti „abstrakčios sistemos“ matomumą tiek bendrai personalui KAS, tiek visuomenei.

2.4. Neteisėto atsilyginimo situacijų vertinimas savo įstaigoje

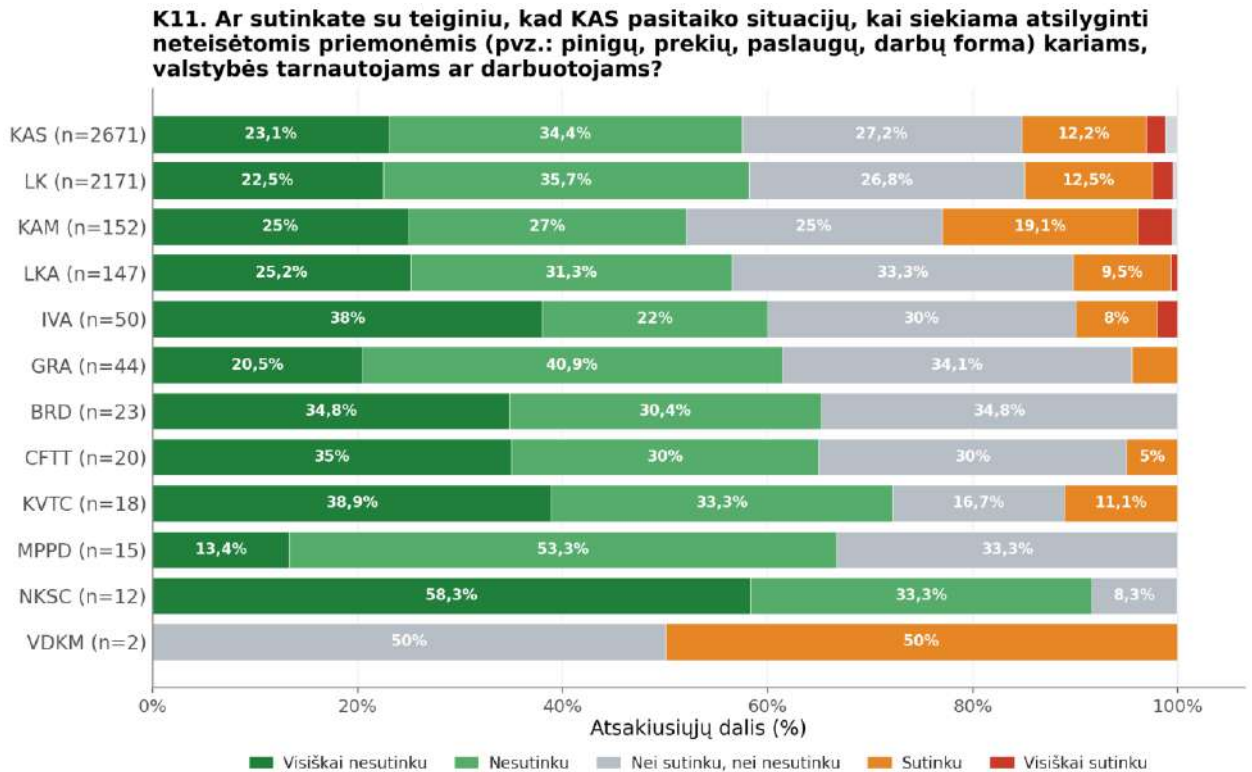


KAS 80,3% respondentų nesutinka su teiginiu (37,1% visiškai nesutinka, 43,2% nesutinka). Šis rezultatas labai panašus į KAS korupcijos tolerancijos vertinimą (K8: 79,3 %). Toks atsakymų rezultatų panašumas leidžia manyti, kad darbuotojų vertinimai šiais klausimais yra nuoseklūs – dauguma apklausoje dalyvavusio KAS personalo ne tik deklaratyviai nemato korupcijos toleravimo savo įstaigoje, bet ir nepriskiria savo artimos darbo aplinkos konkrečioms neteisėto atsilyginimo praktikoms.

Šis teigiamas vertinimas savo įstaigos atžvilgiu matomas beveik visose įstaigose. Aukščiausias tokių situacijų neigimo lygis fiksuojamas CFTT (90%), BRD (87%), GRA (86,3%), KVTC (83,3%) ir LK (80,8%). Tuo tarpu KAM rezultatas – 73,7% respondentų nesutinka arba visiškai nesutinka, kad tokios situacijos pasitaiko, o sutinkančiųjų / visiškai sutinkančiųjų dalis siekia 9,2%. Tai yra aukštesnis rodiklis nei daugumoje kitų įstaigų.

Vis dėlto K10 atveju 13,7% KAS respondentų pasirinko atsakymą „nei sutinku, nei nesutinku“. Ši atsakymų grupė svarbi, nes neutralūs atsakymai nerodo aiškaus vertinimo: respondentai nei patvirtina, nei paneigia, kad tokios situacijos jų įstaigoje pasitaiko. Tai gali būti siejama su informacijos stoka, neapibrėžtumu arba sunkiai vienareikšmiškai įvertinamomis situacijomis. Tokios situacijos ne visada tiesiogiai suvokiamos kaip korupcija, tačiau nesant aiškaus supratimo kaip elgtis, jos gali sudaryti prielaidas korupcijai pasireikšti.

2.5. Neteisėto atsilyginimo situacijų vertinimas KAS mastu



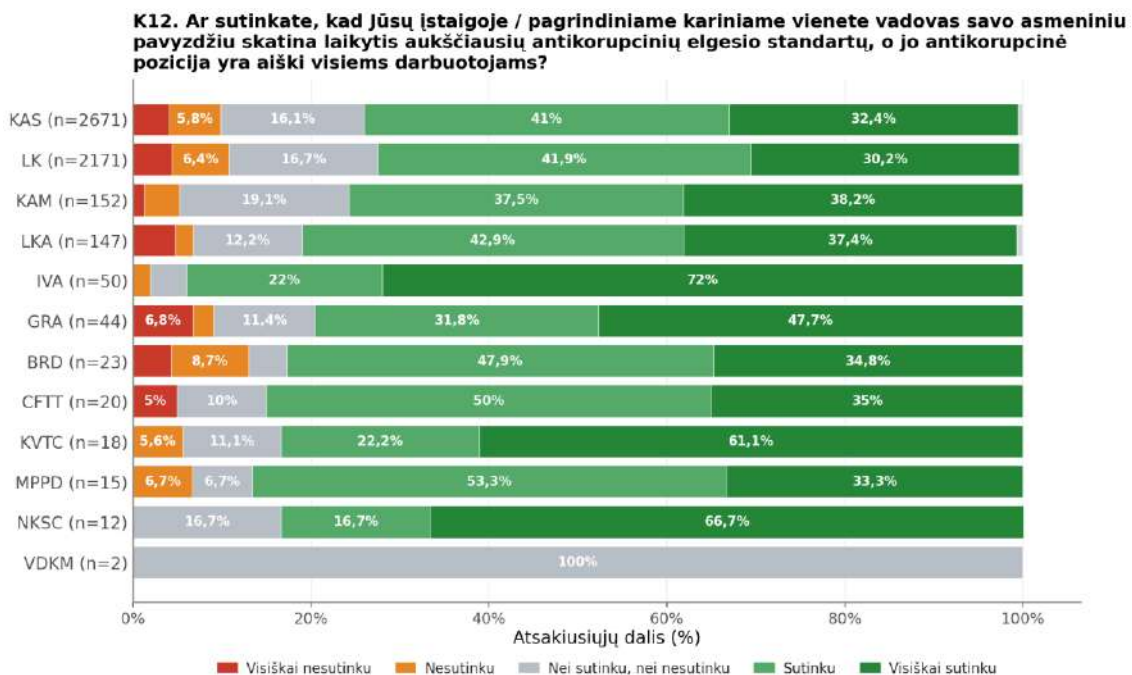
Analizuojant KAS atsakymų visumą ir tai lyginant su vertinimu įstaigose, reikėtų rezultatus interpretuoti atsargiau: 57,5% respondentų visiškai nesutinka arba nesutinka su tokių situacijų egzistavimu (lyginant su 80,3% K10), 27,2% yra neutralūs, o 14,1% sutinka arba visiškai sutinka. Tai didžiausia sutinku arba visiškai sutinku atsakymų dalis tarp visų penkių šio skyriaus klausimų – beveik kas septintas šiame tyrime dalyvavęs KAS darbuotojas mano, kad KAS pasitaiko neteisėto atsilyginimo situacijų.

Skirtumas tarp K10 ir K11 atspindi tą patį modelį kaip K8 ir K9: darbuotojai savo artimiausią aplinką vertina kur kas palankiau nei platesnę sistemą. KAM ir LKA matomi aukščiausi sutinkančiųjų rodikliai (KAM: 22,4%, LKA: 10,2%). Kitose įstaigose (NKSC, CFTT, GRA, MPPD ir BRD) pastebimi neegzistuojantys arba labai žemi sutinkančiųjų arba visiškai sutinkančiųjų rodikliai.

3. Antikorupcinė lyderystė ir procesų skaidrumas

Šiame skyriuje aptariami du esminiai korupcijai atsparios aplinkos kūrimo aspektai: vadovo asmeninis pavyzdys (K12) ir veiklos procesų skaidrumas (K13). Šie aspektai atliepia šiuolaikinėje akademinėje literatūroje formuojamą požiūrį, kad korupcijos rizikai mažinti svarbūs ne tik kontrolės mechanizmai, bet ir vadovų elgesys, formuojantis organizacinę kultūrą. Veiklos procesų skaidrumas taip pat laikomas būtina, tačiau nepakankama sąlyga – vien informacijos apie procesus ir sprendimus prieinamumo nepakanka, jei darbuotojai nemato, kad į galimus pažeidimus yra reaguojama, o priimti sprendimai yra pagrįsti ir nuoseklūs.⁶

3.1. Vadovo antikorupcinis pavyzdys



KAS 73,4% respondentų sutinka arba visiškai sutinka, kad jų vadovas savo asmeniniu pavyzdžiu skatina laikytis aukščiausių antikorupcinių elgesio standartų (32,4% visiškai sutinka, 41% sutinka). „Nei sutinku, nei nesutinku“ atsakymų dalis – 16,1%, neigiamų – 9,9%. Tai vienas aukščiausių teigiamų rodiklių visame tyrime.

Posityviausias lyderystės vertinimas matomas IVA (94%, iš kurių net 72% visiškai sutinka), MPPD (86,6%), KVTC (83,3%), NKSC (83,4%), LKA (80,3%) ir GRA (79,5%). LK, kuri personalo skaičiumi yra didžiausia vertinta įstaiga, sutinkančių ir visiškai sutinkančių yra 72,1% – rodiklis artimas KAS vidurkiui. GRA – 79,5% teigiamų atsakymų, tačiau 6,8% visiškai nesutinka, kad jų įstaigos vadovas savo asmeniniu pavyzdžiu skatina laikytis aukščiausių antikorupcinių elgesio standartų.

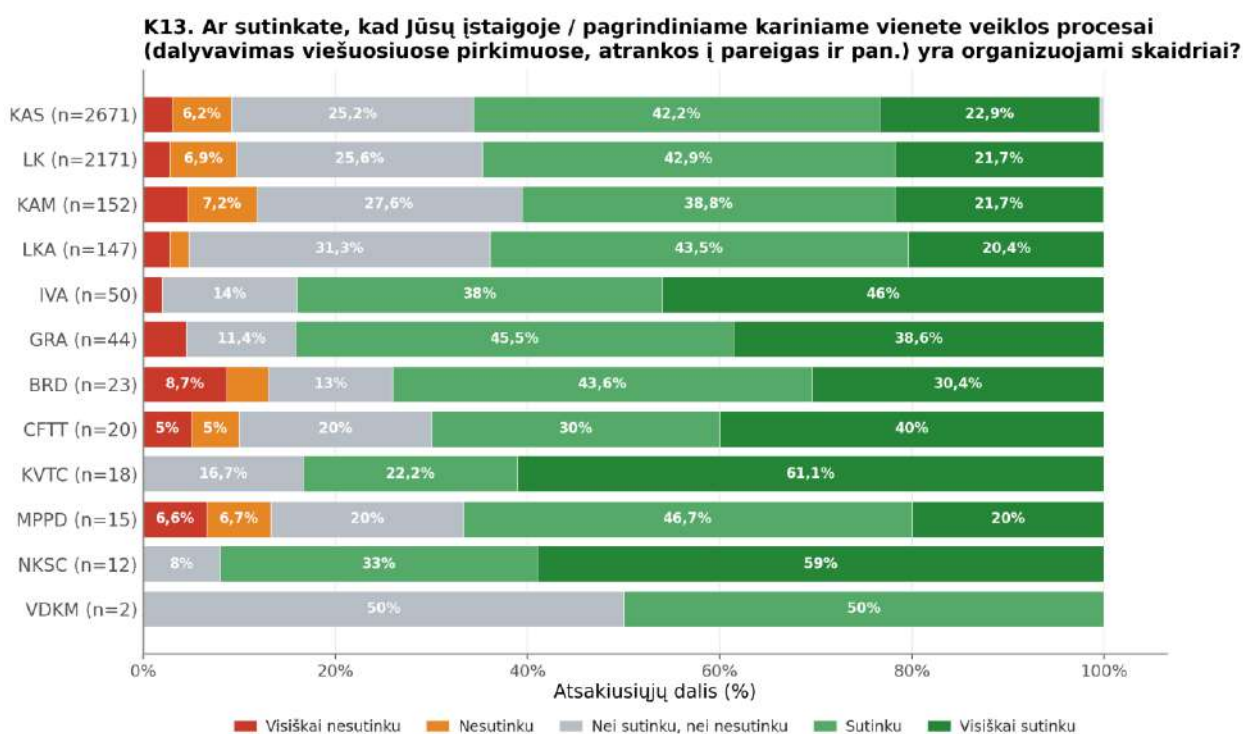
Etiškos lyderystės svarba antikorupcinei kultūrai išsamiai išanalizuota akademinėje literatūroje – organizacijose, kuriose vadovai asmeniškai demonstruoja antikorupcinius standartus,

⁶ Divya C. V, „Ethical Leadership and Public Sector Integrity: Governance Frameworks for Combating Corruption and Rebuilding Institutional Trust“, *International Journal of Administration and Management Research Studies (IJAMRS)* 2, nr. 2 (2026): 45–52, <https://doi.org/10.63090/IJAMRS/3107.9695.0024>

pranešimų apie pažeidimus kultūra ir prevencijos priemonių žinomumas yra statistiškai aukštesni.⁷ Pagal atsakymus KAS gali būti matoma panaši kryptis: įstaigose, kuriose K12 rodikliai aukštesni, dažnai matomi ir aukštesni pasirengimo pranešti rodikliai (K21). Tačiau tai nebūtinai rodo priežastinį ryšį.

Tyrimo rezultatai leidžia manyti, kad nuoseklūs ir darbuotojams matomi vadovų antikorupciniai veiksmai – viešas nulinės tolerancijos korupcijai pozicijos patvirtinimas, pavyzdiniai sprendimai dėl interesų konfliktų, aiškus reagavimas į pažeidimus – gali ženkliai prisidėti prie korupcijai atsparios organizacinės kultūros stiprinimo.

3.2. Veiklos procesų skaidrumo vertinimas



KAS 65,1% respondentų sutinka arba visiškai sutinka, kad veiklos procesai (viešieji pirkimai, atrankos į pareigas ir pan.) jų įstaigoje organizuojami skaidriai (22,9% visiškai sutinka, 42,2% sutinka). „Nei sutinku, nei nesutinku“ atsakymų dalis – 25,2%, neigiamų – 9,2%. Šis rezultatas (65,1%) yra 8 procentiniais punktais mažesnis nei vadovo antikorupcinės lyderystės klausime (K12: 73,4%). Šis skirtumas galėtų būti siejamas su tuo, kad vadovų elgesys darbuotojams yra aiškiau matomas nei abstraktesnės veiklos procedūros ar jų rezultatai.

Aukščiausi rodikliai matomi NKSC (91,6%), GRA (84,1%), IVA (84%), KVTC (83,3%). KAM (60,5%), LKA (63,9%) ir LK (64,6%) artimos bendro KAS vertinimo vidurkiui. Ryškiausios neutralumo (nei sutinku, nei nesutinku) koncentracijos – LKA (31,3%) ir KAM (27,6%), kur ketvirtadalis respondentų nepasirenka aiškos pozicijos. Atkreiptinas dėmesys į BRD rezultatą: nors teigiamai vertina apie 74% darbuotojų, čia taip pat fiksuojama 13% neigiamų atsakymų. Atsižvelgiant į

⁷ Michael E. Brown ir Linda K. Treviño, „Ethical leadership: A review and future directions“, *The Leadership Quarterly*, The Leadership Quarterly Yearly Review of Leadership, t. 17, nr. 6 (2006): 595–616, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>.

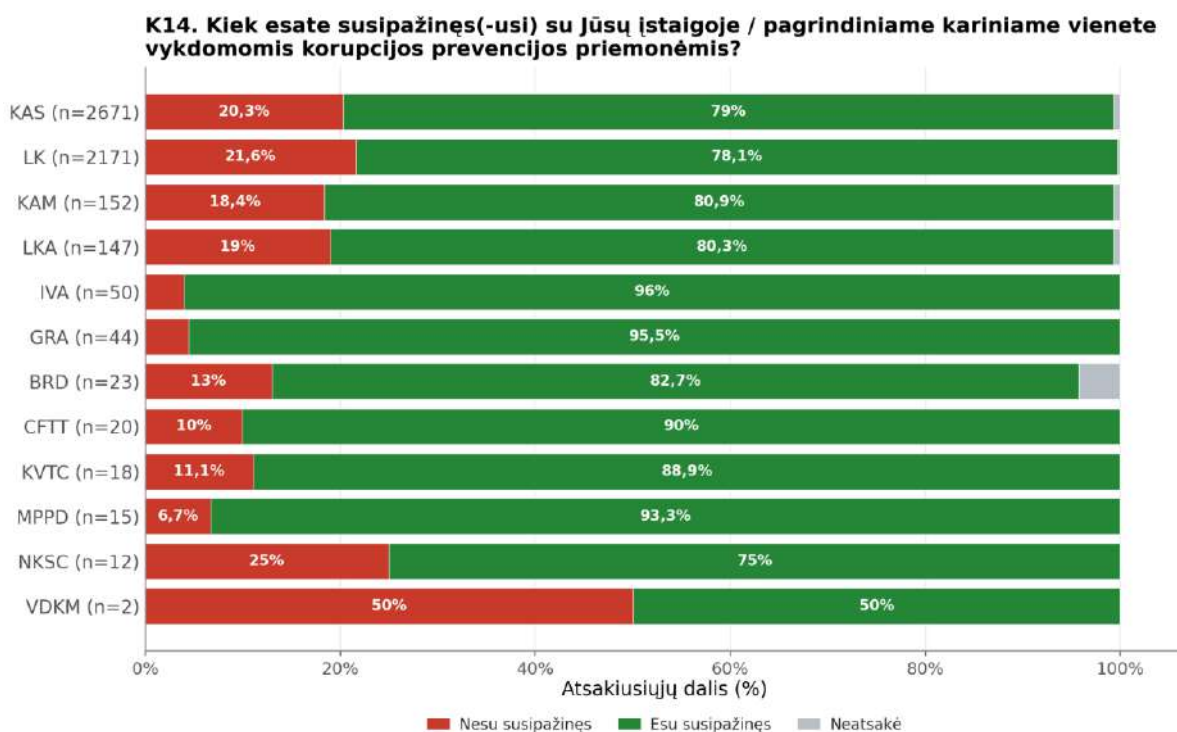
nedidelę imties apimtį ($n=23$), šis rezultatas turėtų būti vertinamas kaip signalas, vertas detalesnės analizės.

Gana didelė neutralių atsakymų dalis gali rodyti, kad daliai darbuotojų trūksta informacijos ar aiškaus matomumo apie procesų organizavimą ir jų rezultatus. Tai leidžia svarstyti, kad papildoma komunikacija apie viešųjų pirkimų ir atrankų procesus galėtų prisidėti prie didesnio procesų aiškumo darbuotojams.

4. Informuotumas apie korupcijos prevencijos priemones

Šiame skyriuje aptariami trys anketos klausimai: susipažinimo su korupcijos prevencijos priemonėmis lygis (K14), konkrečių priemonių žinomumas (K14.1) ir atsakingos padalinio / asmens žinojimas (K15). Šie aspektai sudaro būtiną korupcijos prevencijos veikimo sąlygą – patvirtintomis priemonėmis tikslą galima pasiekti tik esant darbuotojų informuotumui, supratimui apie priemonių turinį ir užtikrinus aiškumą dėl jų darbo (tarnybos) vietose esančių atsakingų subjektų.

4.1. Susipažinimas su korupcijos prevencijos priemonėmis



KAS 79% respondentų teigia susipažinę su jų įstaigoje vykdomomis korupcijos prevencijos priemonėmis. Aukščiausi rodikliai – IVA (96%), GRA (95,5%), MPPD (93,3%), CFTT (90%), KVTC (88,9%), LKA (80,3%), KAM (80,9%). Žemiausias – NKSC (75%). Tarptautiniuose korupcijos prevencijos standartuose ir gairėse darbuotojų informuotumas apie korupcijos prevencijos priemones vertinamas ne per formalų priemonių žinojimą, bet per tai, ar priemonės realiai taikomos kasdienėje organizacijos veikloje. GRECO (angl. *Group of States against Corruption*) pabrėžia, kad elgesio kodeksai ir kitos sąžiningumo bei skaidrumo stiprinimo priemonės gali būti veiksmingos tik tada, kai yra gerai suprantamos, įsisavinamos ir palaikomos reguliariais korupcijos prevencijos, tarnybinės etikos bei interesų konfliktų valdymo mokymais.⁸ Šiuo požiūriu KAS rezultatai rodo santykinai aukštą, tačiau toliau stiprintiną korupcijos prevencijos priemonių žinomumo lygį.

20,3% nesusipažinusių sudaro apie 541 apklausoje dalyvavusį darbuotoją – tai reikšminga dalis tyrimo imties. Korupcijos prevencijos priemonių žinomumas tikėtina yra susijęs su mokymų dažnumu, formatu – periodiniai priminimai skirtingais kanalais (intranetas, susitikimai, el. laiškai)

⁸ „21st General Activity Report GRECO 2020.pdf“, <https://www.agora-parl.org/sites/default/files/agora-documents/21st%20General%20Activity%20Report%20GRECO%202020.pdf>

yra ypač svarbūs naujiems darbuotojams ir ilgai dirbantiems darbuotojams, kuriems informacija tampa savaime suprantama ir nebelieka poreikio turimas žinias atnaujinti.

Pažymėtina, kad asmenys į K14 atsakę „Esu susipažinęs (-usi)“ buvo nukreipti į K14.1, kur galėjo pasirinkti kelis atsakymus ir taip nurodyti, su kuriomis korupcijos prevencijos priemonėmis yra susipažinę.

4.2. Konkrečių korupcijos prevencijos priemonių žinomumas

K14.1. Pažymėkite su kuriomis korupcijos prevencijos priemonėmis esate susipažinę (galite pažymėti kelis atsakymo variantus):

Procentai skaičiuojami nuo visų konkrečios įstaigos respondentų skaičiaus. Kadangi K14.1 buvo galima pasirinkti kelis atsakymo variantus, procentų suma eilutėse nesudaro 100%.

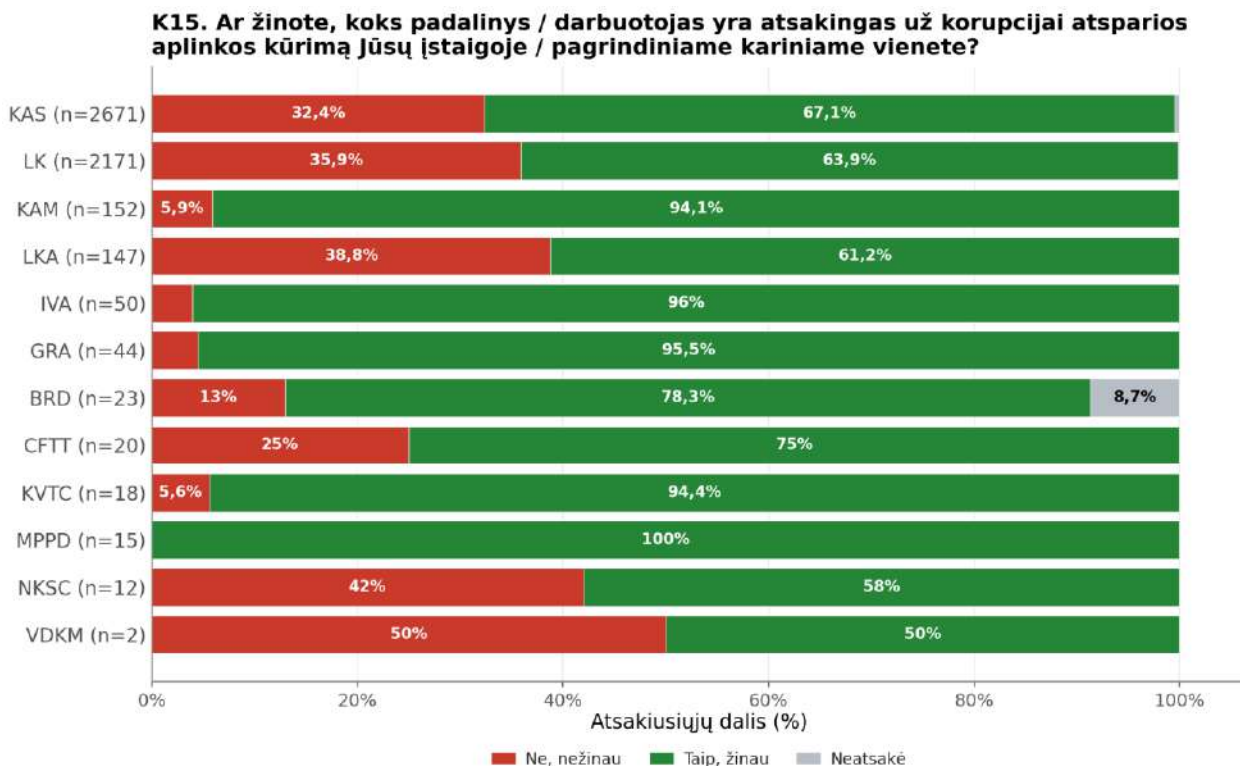
Įstaiga	Deklaracijų pildymas PINREG	Vidinis pranešimų apie pažeidimus pranesk@kam.lt kanalas	Dovanų politika	Darbuotojų privačių interesų deklaracijų stebėsena	Pranešėjų apsauga	Nu(si)šalinimo tvarka	Teisės aktų ar jų projektų antikorpacinis vertinimas	Išankstinės rašytinės rekomendacijos
KAS n=2671	56,5%	42,9%	42,5%	35,7%	32,1%	22,2%	21,5%	10,5%
KAM n=152	63,2%	59,9%	67,8%	46,1%	30,9%	38,2%	37,5%	15,1%
LK n=2171	54,8%	40,7%	39,8%	34,0%	31,3%	18,5%	19,6%	9,9%
BRD n=23	60,9%	39,1%	52,2%	43,5%	13,0%	34,8%	21,7%	0,0%
LKA n=147	52,4%	46,9%	33,3%	32,0%	32,7%	30,6%	24,5%	10,9%
IVA n=50	92,0%	64,0%	76,0%	54,0%	62,0%	56,0%	30,0%	22,0%
GRA n=44	90,9%	45,5%	63,6%	75,0%	34,1%	65,9%	43,2%	18,2%
CFTT n=20	55,0%	60,0%	50,0%	20,0%	70,0%	30,0%	35,0%	0,0%
KVTC n=18	72,2%	61,1%	77,8%	50,0%	38,9%	38,9%	16,7%	16,7%
MPPD n=15	66,7%	60,0%	60,0%	60,0%	53,3%	40,0%	26,7%	13,3%
NKSC n=12	50,0%	33,3%	33,3%	8,3%	16,7%	0,0%	8,3%	0,0%
VDKM n=2	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%

Konkrečių korupcijos prevencijos priemonių žinomumas KAS nėra tolygus. Geriausiai žinomas deklaracijų pildymas PINREG (56,5%), vidinis pranešimų apie pažeidimus kanalas pranesk@kam.lt (42,9%) ir dovanų politika (42,5%). Mažiau žinomos priemonės – darbuotojų pateiktų privačių interesų derinimo deklaracijų stebėsena ir analizė (35,7%), pranešėjų apsauga (32,1%), nu(si)šalinimo tvarka (22,2%), teisės aktų ar jų projektų antikorpacinis vertinimas (21,5%) ir išankstinės rašytinės rekomendacijos (10,5%).

Darbuotojai geriausiai atpažįsta tas prevencines priemones, kurios yra integruotos į reguliarias darbo procedūras, kartojamos per mokymus ar tiesiogiai susijusios su jų kasdienėmis funkcijomis. Rečiau taikomos, labiau specializuotos ar nuo kasdienės praktikos nutolusios priemonės paprastai

išlieka mažiau matomos.^{9, 10} Situacinės priemonės, tokios kaip, nu(si)šalinimas ar išankstinės rašytinės rekomendacijos – žinomos mažiau, nes reikalingos tik konkrečiomis aplinkybėmis. Tačiau būtent šios priemonės tampa svarbios sprendimų priėmimo metu.

4.3. Atsakingo padalinio ar asmens žinojimas



KAS 67,1% darbuotojų žino, koks padalinys ar darbuotojas atsakingas už korupcijai atsparios aplinkos kūrimą jų įstaigoje. Tai 12 procentinių punktų žemiau nei bendrasis korupcijos prevencijos priemonių žinomumas K14 (79%). Aukščiausi K15 rodikliai – MPPD (100%), IVA (96%), GRA (95,5%), KVTC (94,4%), KAM (94,1%). Reikšmingai žemesni rodikliai – LKA (61,2%), LK (63,9%) ir NKSC (58,3%). Pažymėtina, kad toks atotrūkis tarp įstaigų gali būti siejamas su nevienodu darbuotojų informavimo ir informacijos sklaidos šioje srityje užtikrinimu.

Atsižvelgiant į rezultatus, beveik kas trečias KAS darbuotojas (32,4%) nežino, į ką kreiptis, todėl tyrimo apimtyje tai vertintina kaip viena iš ryškesnių nustatytų spragų.

Šis trūkumas gali neigiamai veikti pranešimų kultūrą, nes darbuotojui, nežinančiam kam pranešti ar kur kreiptis patarimo, gali būti sunkiau apsispręsti imtis veiksmų. STT 2025 m. duomenimis, pranešimo apie korupciją potencialas Lietuvoje vis dar išlieka žemas¹¹; KAS atveju šią problemą galima mažinti konkrečiu ir paprastu veiksmu: atsakingo asmens kontaktai turi būti lengvai

⁹ Zeger Van Der Wal ir kt., „See No Evil, Hear No Evil? Assessing Corruption Risk Perceptions and Strategies of Victorian Public Bodies“, *Australian Journal of Public Administration* 75, nr. 1 (2016): 3–17, <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12163>.

¹⁰ Itai Beer ir kt., „Advancing ethics in public organizations: The impact of an ethics program on employees' perceptions and behaviors in a regional council“, *Journal of Business Ethics* (Germany) 112, nr. 1 (2013): 59–78, <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1232-7>.

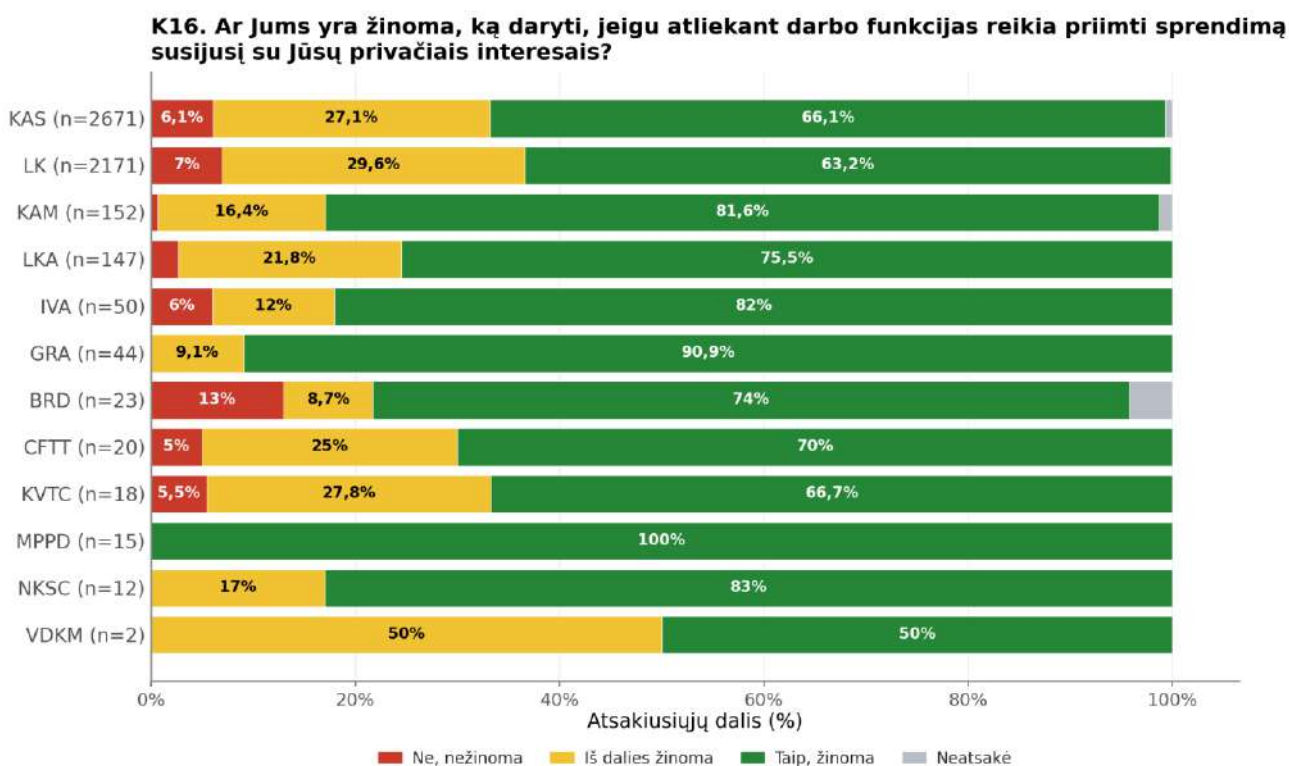
¹¹ Specialiųjų tyrimų tarnyba, „Lietuvos korupcijos žemėlapis 2025 m.“, Lietuvos korupcijos žemėlapis, <https://stt.lt/analitine-antikorupcine-zvalgyba/lietuvos-korupcijos-zemelapis/7437>.

prieinami ir matomi intranete arba oficialioje įstaigos svetainėje, taip pat informacija apie šiuos asmenis arba padalinius turi būti įtraukta į naujų darbuotojų supažindinimo su korupcijos prevencija procesą.

5. Žinios apie tinkamą elgesį konkrečiose situacijose

Šiame skyriuje pristatomi trys klausimai apie konkrečių procedūrų išmanymą: ką daryti susidūrus su privačių interesų situacija (K16), kaip elgtis su dovanomis (K17) ir kaip elgtis su neteisėtu atlygiu (K18). Šių klausimų rezultatai yra vienas iš praktinių korupcijos prevencijos veiksmingumo rodiklių – jei darbuotojai žino, ką daryti, didėja tikimybė tinkamai sureaguoti į rizikingą situaciją.

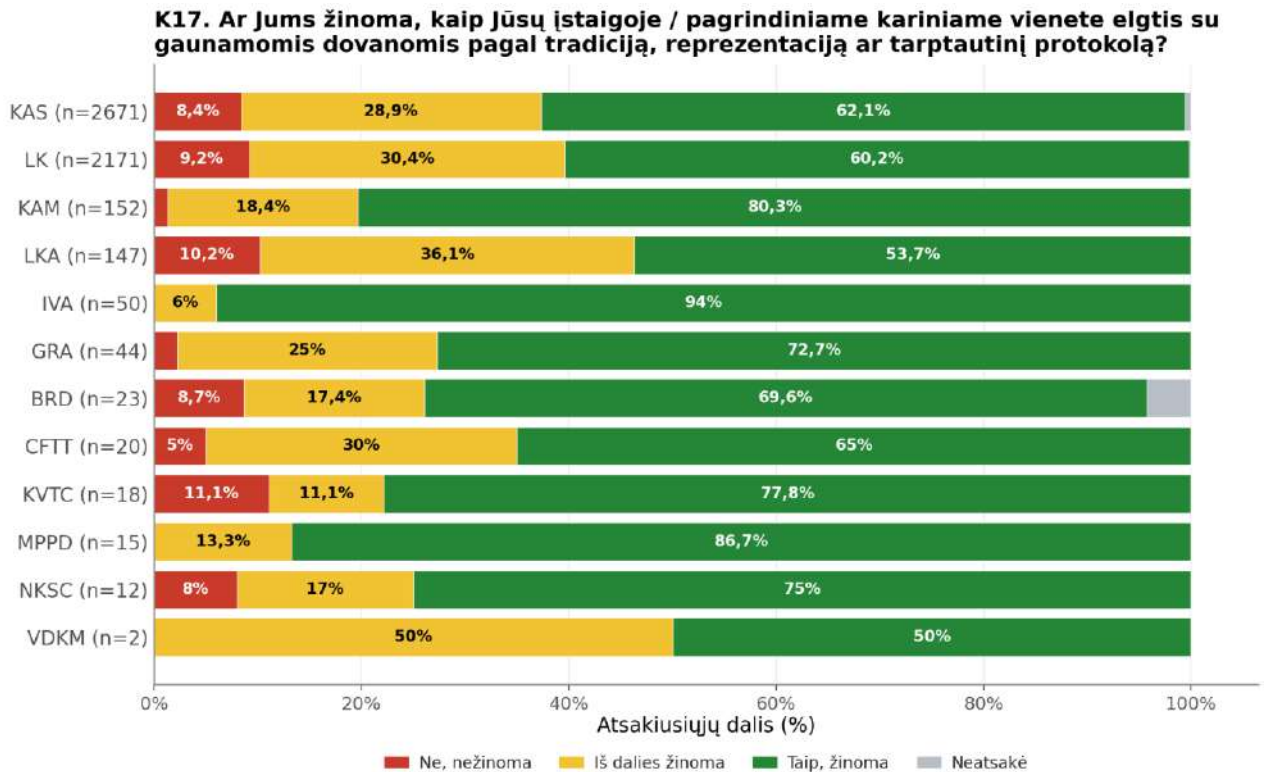
5.1. Elgesys interesų konflikto situacijose



KAS 66,1% respondentų teigia žinantys, ką daryti susidūrus su sprendimų priėmimo situacija, susijusia su privačiais interesais (pvz., sprendimas liečia artimą asmenį); 27,1% – iš dalies žino, 6,1% nežino. Prie žinančių pridedant iš dalies žinančiuosius, bendras informuotumas siekia 93,2%. Aukščiausi žinančiųjų rodikliai – MPPD (100%), GRA (90,9%), NKSC (83,3%), IVA (82%), KAM (81,6%). Žemiausi – LK (63,2%) ir KVTC (66,7%).

Nepaisant tyrime nustatyto aukšto KAS informuotumo, 27,1% iš dalies žinančiųjų yra reikšminga grupė. Tai gali apimti darbuotojus, kurie abejoja savo žiniomis; tokiais atvejais gali didėti rizika, kad sprendimas bus atidėtas arba priimtas neturint pakankamo aiškumo dėl tinkamo veikimo būdo. LK 7% nežinančių sudaro apie 152 darbuotojus, kuriems stinga žinių vienoje svarbiausių korupcijos prevencijos sričių. Tai signalizuoja poreikį didinti informacijos sklaidą šia tema, užtikrinant, kad informacija pasiektų personalą, kuriam tai aktualu.

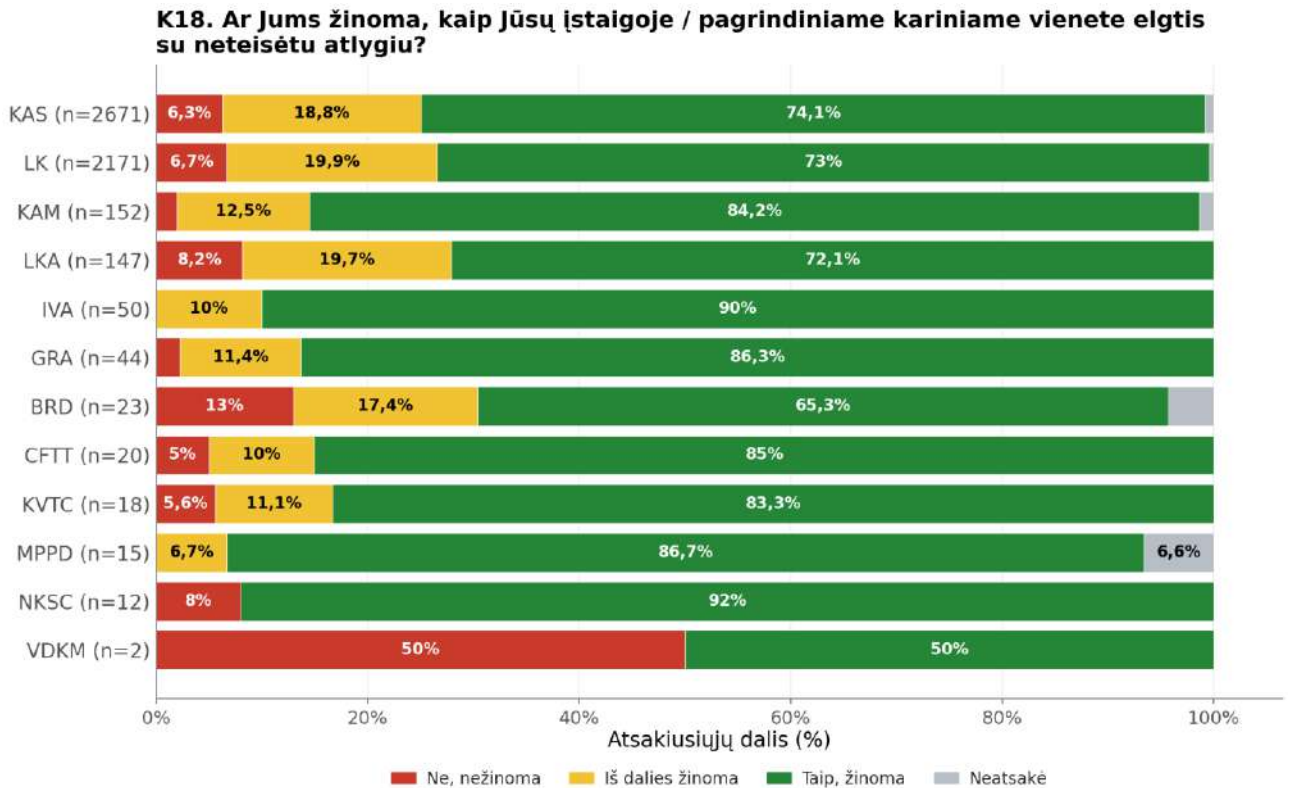
5.2. Elgesys gavus dovaną ar paslaugą



KAS 62,1% respondentų teigia žinantys, kaip elgtis su gautomis dovanomis pagal tradiciją, reprezentaciją ar tarptautinį protokolą; 28,9% – iš dalies, 8,4% nežino. Geriausi rezultatų rodikliai – IVA (94%), MPPD (86,7%), KAM (80,3%), KVTC (77,8%), NKSC (75%), GRA (72,7%). Žemiausi – LKA (53,7% žinančių ir net 10,2% nežinančių) ir LK (60,2% žinančių ir 9,2% nežinančių).

Šis rezultatas yra prastesnis nei interesų konflikto situacijoje (K16: 66,1 %), nors dovanų valdymas laikytinas kasdiene ir konkretesne situacija. Tai rodo svarbų kontrastą – įstaigoje dovanų tvarka kaip prevencijos priemonė žinoma 43% darbuotojų (K14.1), o praktinis jos taikymo išmanymas – 62,1%. Ši spraga tarp teorinio ir praktinio žinojimo reiškia, kad mokymuose ar kitokio pobūdžio informacijos apie įstaigos dovanų tvarką pateikime nepakanka pakartoti teorinius / procedūrinius aspektus – reikalingos situacijos ir praktiniai pavyzdžiai. LK 9,2% nežinančiųjų yra reikšmingas rezultatas, atsižvelgiant į tai, kad šios įstaigos personalas yra potencialus dovanų pagal tarptautinį protokolą (ir / ar tradiciją) gavėjas. Tačiau dovanos gaunamos pagal tarptautinį protokolą ar tradicijas yra aktualios ir kitoms įstaigoms, kurios aktyviai bendradarbiauja tarpinstituciniu ir / ar tarpvalstybiniu lygmeniu. Vertinant tiek bendrai KAS, tiek atskiras įstaigas, matyti, kad daliai darbuotojų vis dar trūksta aiškumo dėl tinkamo elgesio gavus dovaną, todėl reikalinga užtikrinti reguliarius mokymus, priminimus, informacijos perdavimą naujiems darbuotojams, lengvai prieinama ir viešai skelbiama informacija įstaigų internetinėse svetainėse.

5.3. Elgesys susidūrus su neteisėtu atlygiu



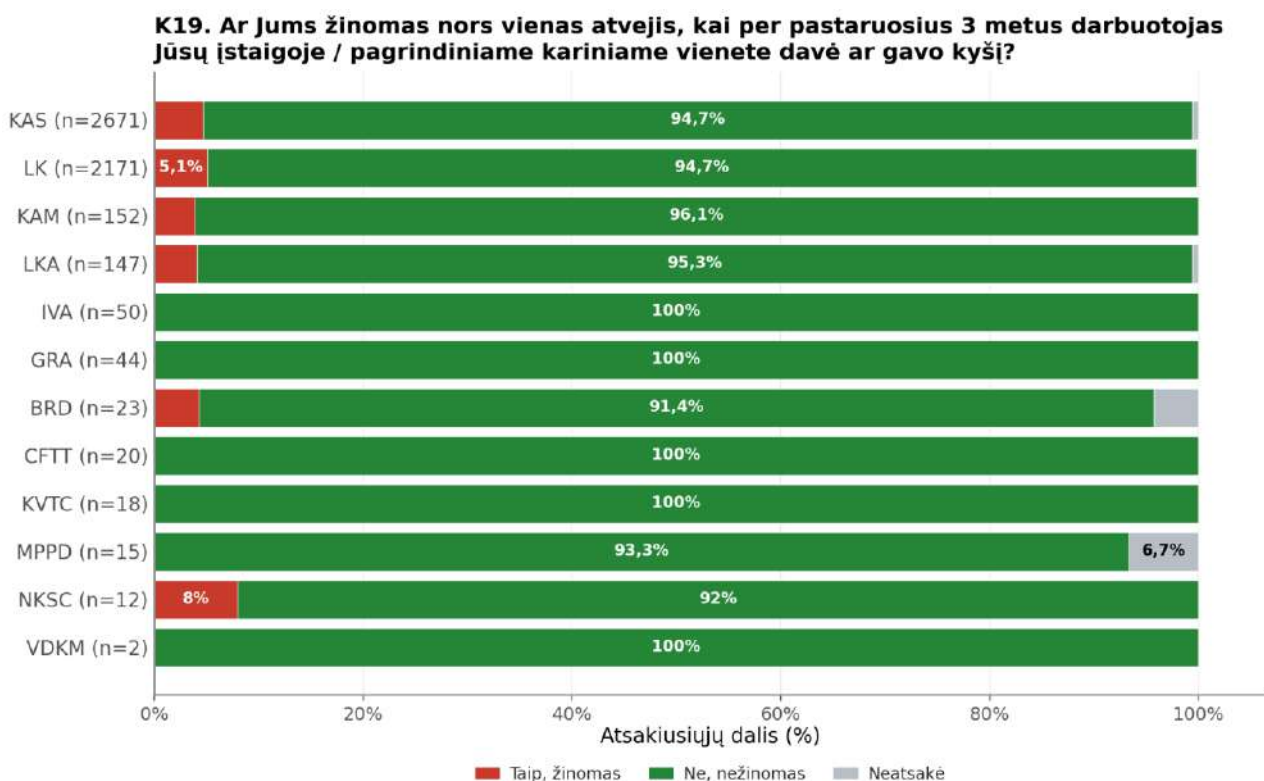
KAS 74,1% respondentų teigia žinantys, kaip elgtis su neteisėtu atlygiu; 18,8% – iš dalies, 6,3% nežino. Tai aukščiausias rodiklis tarp visų trijų šio skyriaus klausimų (K16: 66,1%, K17: 62,1%). Įstaigos, kuriose daugiausiai žinančių kaip elgtis: NKSC (91,7%), IVA (90%), MPPD (86,7%), GRA (86,3%), CFTT (85%), KAM (84,2%). Tuo tarpu mažiausiai žinančių – BRD (65,3%) ir LKA (72,1%).

Lyginant K16–K18 klausimų rezultatus matyti, kad darbuotojai geriausiai orientuojasi situacijose, susijusiose su neteisėtu atlygiu, kiek prasčiau – interesų konflikto situacijose, o mažiausiai aiškumo kelia dovanų gavimo klausimai. Tai leidžia manyti, kad situacijos, kuriose aiškiau apibrėžta, kas yra leistina ir kas draudžiama, darbuotojams yra lengviau atpažįstamos ir vertinamos nei tos, kuriose reikia įvertinti konkrečias aplinkybes ar taikyti platesnį situacijos kontekstą. Prie tokio rezultato gali prisidėti ir visuomenėje plačiai paplitęs korupcijos siejimas pirmiausia su kyšininkavimu, o ne su kitomis korupcijos rizikomis, pavyzdžiui, interesų konfliktais ar netinkamu dovanų priėmimu. BRD atvejis išskirtinis – beveik trečdalis darbuotojų aiškiai nežino (13% nežino, 17,4% iš dalies žino), kaip elgtis susidūrus su neteisėtu atlygiu.

6. Žinomi korupcijos atvejai ir pasirengimas pranešti

Šiame skyriuje apžvelgiami klausimai apie tiesiogiai matytus ar girdėtus korupcijos atvejus per pastaruosius 3 metus (K19, K20) bei darbuotojų pasirengimą pranešti apie jiems žinomą ar numanomą korupciją (K21) ir nepranešimo priežastis (K21.1). Šie klausimai yra esminiai vertinant ar korupcijai atspari aplinka egzistuoja tik kaip nuostata, ar ir veikia kaip elgesio modelis.

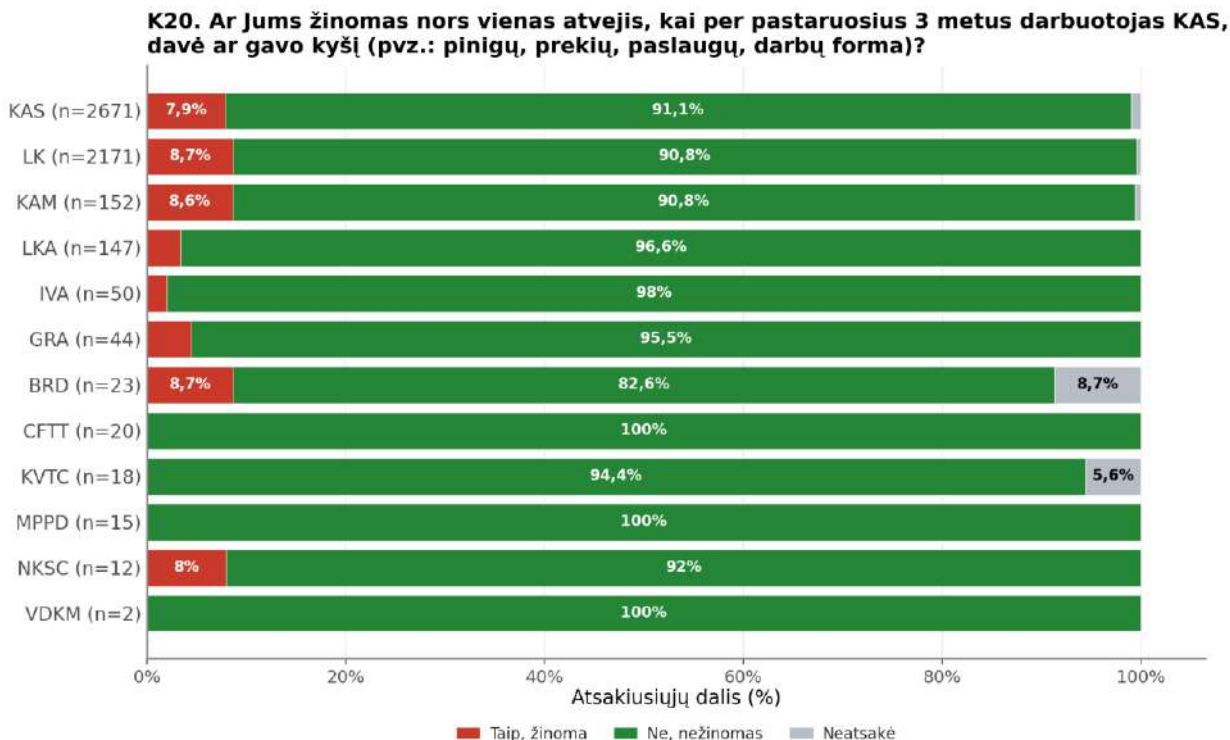
6.1. Žinomi kyšininkavimo atvejai savo įstaigoje



KAS 4,7% respondentų teigia žinantys bent vieną atvejį, kai per pastaruosius 3 metus jų įstaigoje darbuotojas davė ar gavo kyšį, tai yra net 125 darbuotojai. Penkiose įstaigose (IVA, GRA, CFTT, KVTC, VDKM) nė vienas respondentas nenurodė žinantis apie tokį atvejį. Tuo tarpu LK (5,1%), BRD (4,3%), LKA (4,1%) ir KAM (3,9%) respondentai nurodė žinantys, kad jų įstaigoje darbuotojas davė ar gavo kyšį.

Tokie rezultatai atspindi darbuotojų subjektyvų žinojimą, todėl turėtų būti interpretuojami atsargiai: mažas darbuotojų, žinančių apie kyšininkavimo atvejus, skaičius gali reikšti tiek realiai mažą korupcijos paplitimą, tiek tai, kad darbuotojai nežino arba neidentifikuoja situacijų kaip korupcijos atvejų.

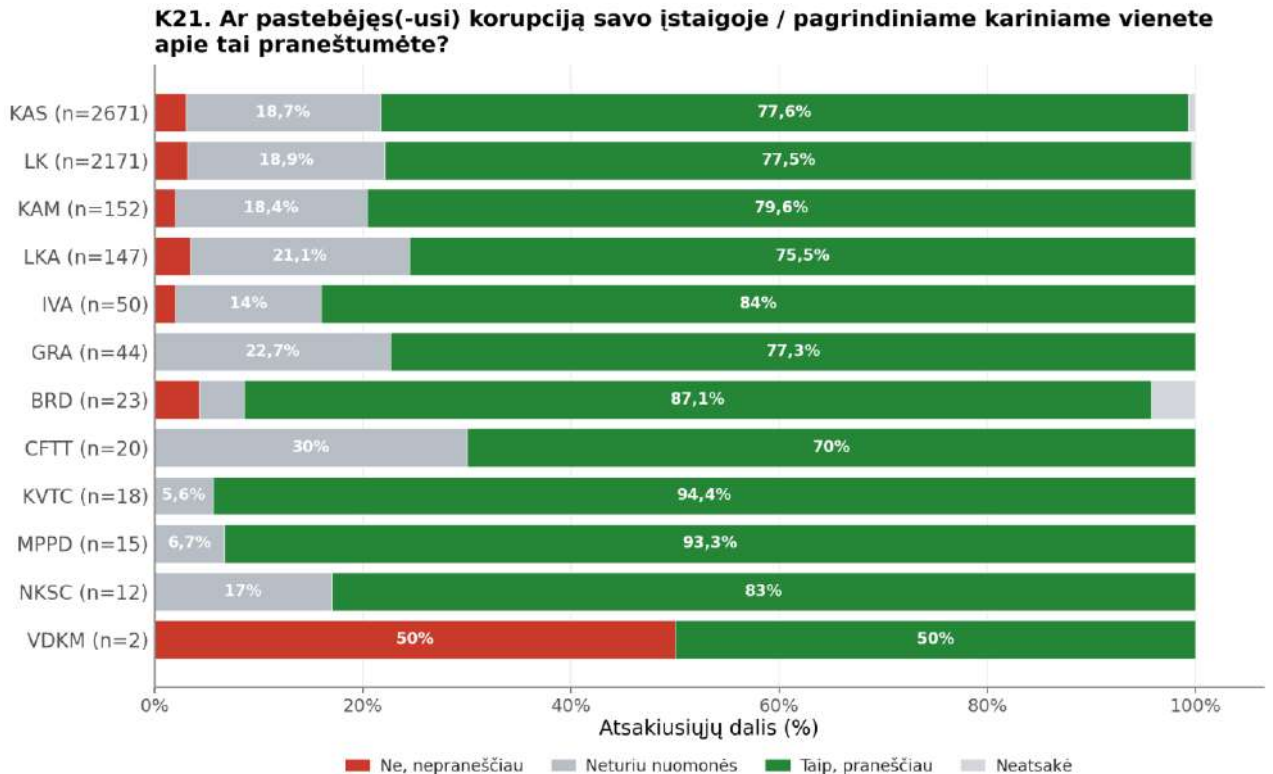
6.2. Žinomi kyšininkavimo atvejai KAS mastu



Klausiant apie KAS visumą, respondentų, teigiančių, kad žino tokį atvejį, dalis padidėjo iki 7,9% – tai yra 212 darbuotojų. Daugiausiai nurodžiusių, kad žino apie tokius atvejus buvo: BRD (8,7%), LK (8,7%) ir KAM (8,6%). LKA ir IVA toks respondentų vertinimas žemesnis (atitinkamai 3,4% ir 2%), o CFTT, MPPD, KVTC ir VDKM respondentai nurodė nežinantys nei vieno kyšio gavimo ar davimo atvejo KAS. Skirtumas tarp K19 (4,7% įstaigoje) ir K20 (7,9% KAS bendrai) atkartoja K8–K9 ir K10–K11 modelį – darbuotojai sistemą vertina atsargiau (labiau neigiamai) nei savo artimą aplinką.

Viena iš galimų tokio skirtumo priežasčių gali būti neformaliais kanalais gaunama informacija apie galimus atvejus. Tokia informacija nebūtinai atspindi faktinę situaciją, todėl gali didinti neapibrėžtumą, skatinti gandus ir mažinti pasitikėjimą KAS korupcijai atsparia aplinka. Siekiant užtikrinti aiškesnę ir patikimesnę informacinę sklaidą apie korupcijos apraiškų paplitimą, tikslinga reguliariai viešai komunikuoti apie aplinkybių tyrimų ir jų rezultatus.

6.3. Pasirengimas pranešti apie korupciją



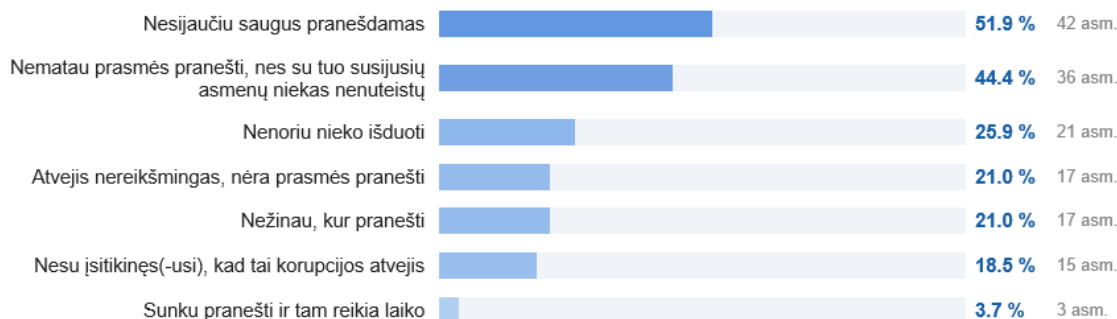
KAS 77,6% respondentų teigia, kad praneštų apie pastebėtą korupciją savo įstaigoje, tik 3,0% nepraneštų, o 18,7% neturi nuomonės. Daugiausiai pranešti pasiruošusio personalo – KVTC (94,4%), MPPD (93,3%), BRD (87,1%), IVA (84%) ir KAM (79,6%). LK 77,5% beveik atitinka KAS rezultata. Žemiausi rodikliai – CFTT (70% praneštų, su 30% neturiu nuomonės) ir LKA (75,5%). Pasirinkusių „Ne, nepraneščiau“ lygis yra žemas visose įstaigose.

18,7% pasirinkusių „Neturiu nuomonės“ – tai darbuotojai, kurie nei aiškiai pasirengę, nei atsisakantys pranešti. Tai gali lemti žinių trūkumas apie pranešimo procesą arba pasitikėjimo, kad pranešimas duos realių pasekmių, stoka. LKA (21,1%), GRA (22,7%) ir CFTT (30%) – įstaigos su didžiausia „Neturiu nuomonės“ atsakymų dalimi.

Pažymėtina, kad K21 pasirinkę „Ne, nepraneščiau“ asmenys buvo nukreipti į K21.1, kur galėjo pažymėti pasirinkimo nepranešti priežastis.

6.4. Nepranešimo priežastys

Tik tie, kurie K21 atsakė „Ne, nepraneščiau“ – n = 81 iš 2 671 (3,0 %). Institucijų lygio duomenys nerodomi — subgrupės per mažos patikimai analizei.



* Galima buvo pažymėti kelis atsakymo variantus, todėl suma viršija 100 %.

Tarp tų, kurie atsakė „Ne, nepraneščiau“ (81 asmuo, 3% visų KAS respondentų), dažniausios tokio pasirinkimo priežastys: nesijaučia saugūs pranešdami (42 asmenys, 1,6% visų KAS respondentų), nemato prasmės pranešti, nes niekas nenuteis su tuo susijusių asmenų (36 asmenys, 1,3 % visų KAS respondentų), nenori nieko išduoti (21 asmuo, 0,8 % visų KAS respondentų).

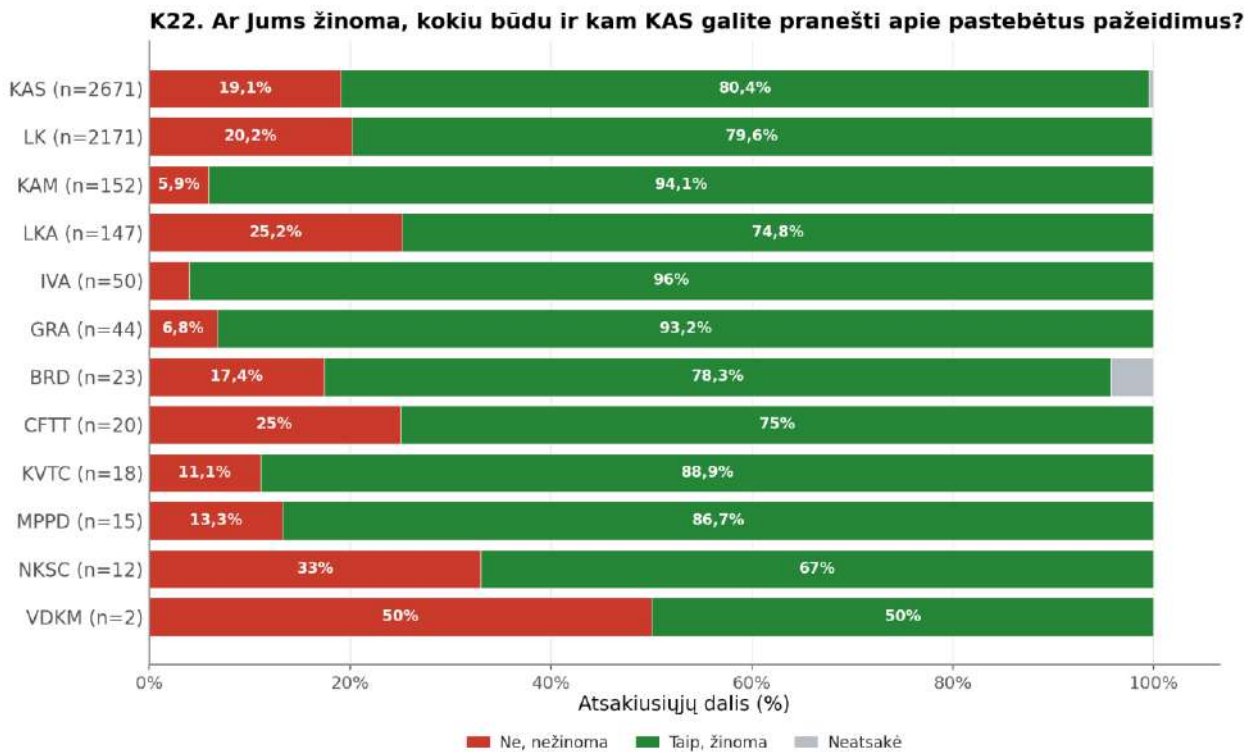
Dvi pagrindinės kliūtys – saugumo jausmo trūkumas ir nepasitikėjimas, kad pranešimas duos rezultatų – rodo, kad vien procedūrų sukūrimo nepakanka, jei darbuotojai nepasitiki jų veiksmingumu ar nesijaučia saugūs jomis naudodamiesi. Šių kliūčių šalinimas yra įmanomas nuosekliu teisingo elgesio pavyzdžiu iš asmenų, esančių vadovaujančiose pozicijose ir faktais remta komunikacija. Atsižvelgiant į rezultatus, galima svarstyti, kad daliai darbuotojų gali trūkti aiškos informacijos apie pranešimo pateikimo galimybes, įskaitant anoniminį pranešimą, ir pranešėjų apsaugos priemonės.¹² Prasmės pranešti trūkumo sprendimas gali būti susietas su K20 pateiktu poreikiu viešai skelbti apie KAS atliktus aplinkybių tyrimus ir jų rezultatus, papildomai komunikuojant apie sėkmingus korupcijos užkardymo atvejus susitikimų su naujais darbuotojais ar mokymų metu. Atsakymas „nenoriu nieko išduoti“ gali būti siejamas su stipriu kolektyvinio lojalumo aspektu, būdingu hierarchinėms organizacijoms. Tokiu atveju efektyviausia priemonė yra ir išlieka vadovo pavyzdys, rodantis, kad pranešimas apie pažeidimą yra ištikimybės įstaigos vertybėms, o ne jų išdavimo, aktas.

¹² Pažymėtina, kad pranešėjo statusą suteikti gali tik Lietuvos Respublikos generalinė prokuratūra, pranešimą pateikus pagal Pranešėjų apsaugos įstatymo reikalavimus, tačiau pranešusio asmens konfidencialumas užtikrinamas bet kuriuo atveju nuo pat pranešimo pateikimo.

7. Pranešimo apie korupciją būdai ir konfidencialumas

Šiame skyriuje aprašomi klausimai apie pranešimo procedūrų žinojimą (K22), pasirenkamus pranešimo kanalus (K22.1) ir pasitikėjimą pranešėjų konfidencialumu (K23). Visi trys klausimai leidžia įvertinti, kiek darbuotojai žino pranešimo tvarką, pasitiki jos veikimu ir yra pasirengę ja naudotis.

7.1. Pranešimo procedūrų žinojimas



KAS 80,4% respondentų teigia žinantys, koku būdu ir kam KAS galima pranešti apie pastebėtus pažeidimus. Daugiausiai žinančio personalo – IVA (96%), KAM (94,1%), GRA (93,2%), KVTC (88,9%), MPPD (86,7%). Tuo tarpu NKSC (66,7%), LKA (74,8%) ir LK (79,6%) rodikliai prastesni. NKSC žemi rodikliai išlieka nuoseklūs – šios įstaigos žinomumas apie prevencines priemones (K14.1), atsakingą asmenį (K15) ir pranešimo kanalus (K22) yra nuosekliai žemiau KAS vidurkio; tai gali būti susiję su komunikacijos iššūkiais, tačiau dėl mažos respondentų imties reikėtų atsargiai interpretuoti rezultatus. Tačiau pažymėtina, kad nuosekliai prastesni NKSC rezultatai gali būti ir mažos respondentų imties pasekmė.

7.2. Pasirenkami pranešimo kanalai

K22.1. Nurodykite kokius rinktumėtės būdus pranešti apie pastebėtą pažeidimą

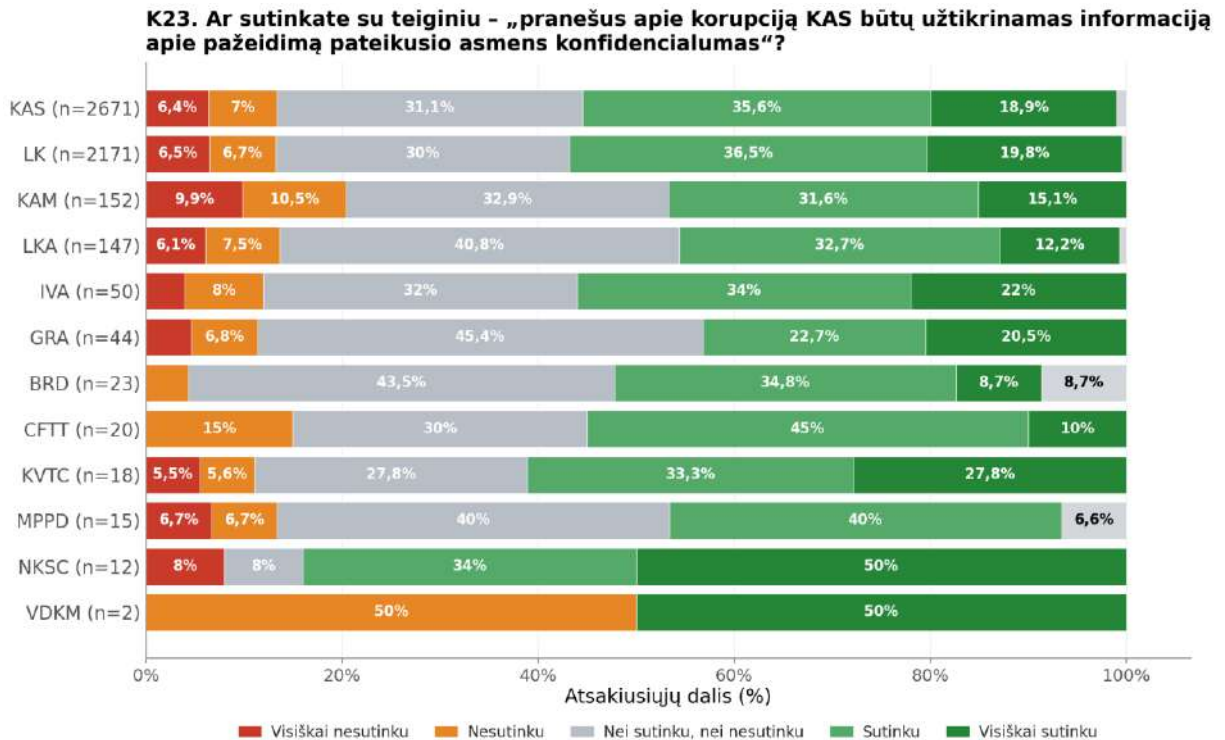
Procentai rodo atsakiusių dalį, pažymėjusių konkretų pranešimo būdą (procentinė reikšmė pateikiama suapvalinta)

Istaiga	Tiesioginiam vadovui	El. paštu pranesk@kam.lt	Pasirinkus formą kam.lt	Pasirinkus formą intranete	Tiesiogiai KAM KPTS	Tiesiogiai STT	Tiesiogiai Generalinei prokuratūrai
KAS n=2671	55%	47%	39%	32%	24%	14%	5%
KAM n=152	41%	57%	43%	36%	58%	18%	10%
LK n=2171	55%	46%	39%	32%	20%	14%	5%
BRD n=23	44%	17%	26%	30%	30%	0%	0%
LKA n=147	57%	45%	29%	29%	25%	14%	5%
IVA n=50	66%	56%	36%	42%	36%	16%	18%
GRA n=44	68%	48%	36%	39%	48%	23%	5%
CFTT n=20	45%	45%	40%	25%	25%	5%	5%
KVTC n=18	67%	50%	61%	39%	44%	28%	11%
MPPD n=15	80%	60%	60%	40%	67%	27%	7%
NKSC n=12	42%	50%	42%	33%	25%	8%	0%
VDKM n=2	0%	0%	50%	0%	0%	0%	0%

Dažniausiai pasirenkami pranešimo būdai: tiesioginis vadovas (55%), KAS vidinis pranešimų apie pažeidimus kanalas pranesk@kam.lt (47%), kam.lt pasirinkta forma (39%), intranete pasirinkta forma (32%), tiesioginis pranešimas atvykus į KAM KPTS (24%), tiesioginis pranešimas STT (14 %), tiesioginis pranešimas Generalinei prokuratūrai (5,3 %).

Pasirinkimo pranešti tiesioginiam vadovui (55-80%) rezultatai gali būti vertinami dviprasmiškai: viena vertus, tai gali būti sąlyginai stipraus personalo pasitikėjimo ženklas, galimai susijęs ir su aukštais K12 vadovo skatinimo laikytis antikorupcinio elgesio standartų rodikliais. Kita vertus, jei pažeidimas, apie kurį norima pranešti, susijęs su tiesioginiu vadovu ar jo privačiais interesais, šis pasirinktas metodas gali tapti neveiksmingas ir kelti papildomų rizikų.

7.3. Pasitikėjimas pranešėjo konfidencialumo užtikrinimu



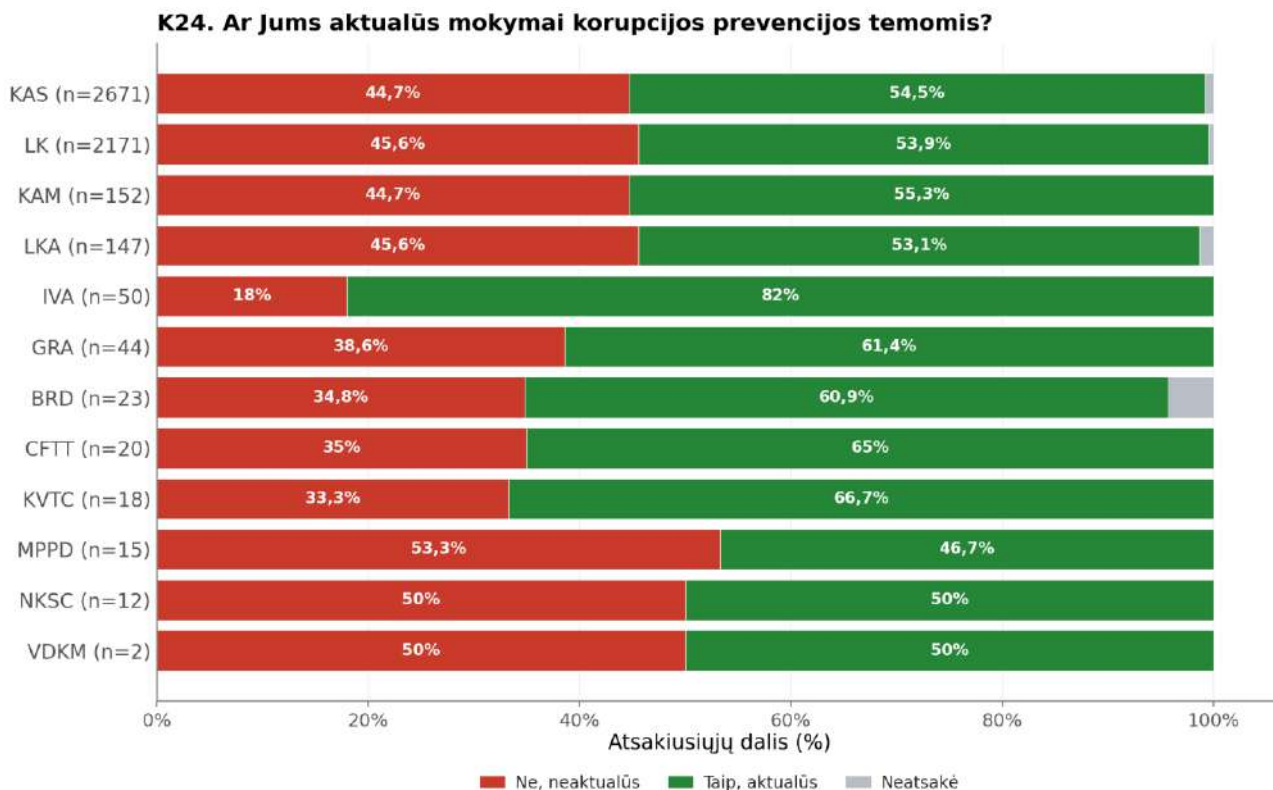
KAS tik 54,5% respondentų sutinka arba visiškai sutinka, kad pranešus apie korupciją būtų užtikrintas pranešėjo konfidencialumas (18,9% visiškai sutinka, 35,6% sutinka). 31,1% renka „nei sutinku, nei nesutinku“, o 13,4% nesutinka arba visiškai nesutinka. Tai vienas silpniausių rezultatų visame tyrime. Žemiausi pasitikėjimo (sutinku ir visiškai sutinku) konfidencialumu rodikliai – GRA (43,2%), LKA (44,9%) ir KAM (46,7%).

Pasitikėjimas konfidencialumo užtikrinimu yra vienas stipriausių pasirengimo pranešti veiksmų. Tai reiškia, kad net jei kiti rodikliai yra geri, žemas pasitikėjimo lygis dėl konfidencialumo užtikrinimo gali tapti viena iš lemiamų kliūčių kodėl darbuotojas rinktųsi nepranešti.

8. Mokymai korupcijos prevencijos tema

Šiame skyriuje apžvelgiami du paskutiniai klausimai: ar mokymai aktualūs darbuotojams (K24) ir ar darbuotojai per 2024–2025 m. dalyvavo mokymuose korupcijos prevencijos tema (K25). Šių klausimų derinys svarbus vertinant, ar dabartinė mokymų sistema atitinka darbuotojų poreikius.

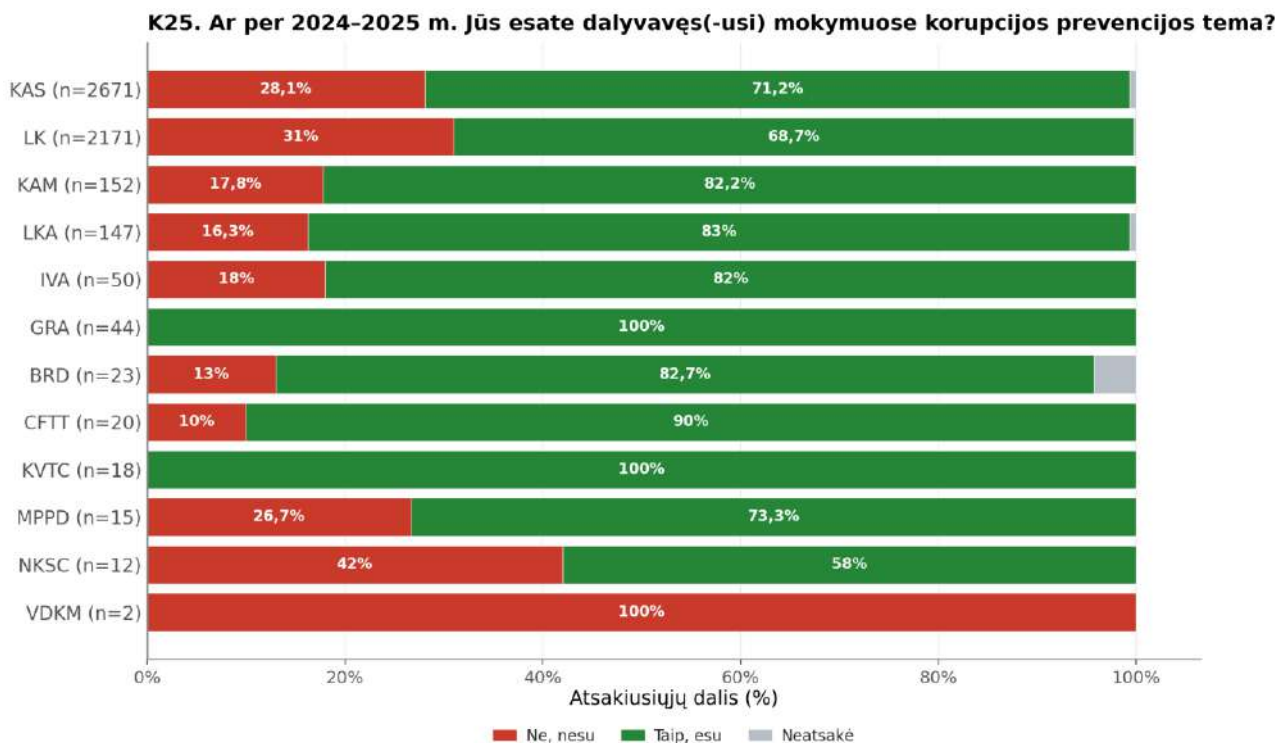
8.1. Mokymų aktualumo vertinimas



KAS 54,5% respondentų teigia, kad mokymai korupcijos prevencijos temomis jiems yra aktualūs, o 44,7% laiko juos neaktualiais. Aukščiausi aktualumo rodikliai – IVA (82%), KVTC (66,7%), CFTT (65%), GRA (61,4%) ir BRD (60,9%). Žemiausi – LK (53,9%), LKA (53,1%) ir MPPD (46,7%).

Šis rezultatas savaime nereiškia, kad darbuotojai mano, jog švietimas korupcijos prevencijos temomis apskritai nereikalingas – tai gali reikšti, kad esamų mokymų formatai ir tematika neatitinka arba tik iš dalies atitinka poreikius. Pavyzdžiui, privalomi vienodo formato mokymai, kurie kartojami kasmet, mažina vertę, ypač darbuotojams, kurie mato tą patį turinį antrą ar trečią kartą. Atsižvelgiant į tai, kasmetinis darbuotojų mokymų korupcijos prevencijos temomis poreikio surinkimas ir aiškus informacijos apie mokymuose dalyvavusį personalą kaupimas leidžia parinkti kuo tikslesnius ir naudingesnius mokymus visiems KAS darbuotojams, tuo pačiu užtikrinant ir sąmoningumo didinimą.

8.2. Dalyvavimas korupcijos prevencijos mokymuose



KAS 71,2% darbuotojų nurodo, kad per 2024–2025 m. dalyvavo mokymuose korupcijos prevencijos tema. Daugiausiai dalyvavusių mokymuose – GRA (100%), KVTC (100%), CFTT (90%), KAM (82,2%), LKA (83%), IVA (82%) ir BRD (82,7%). Žemiausi rodikliai – NKSC (58,3%), LK (68,7%).

K24 ir K25 klausimų palyginimas parodo, kad nors dalyvavimas mokymuose (71.2%) yra geras, tačiau mokymų aktualumas (54,5%) atsilieka. GRA (100% respondentų dalyvavo, 61,4% respondentų laiko mokymus aktualiais) ir KVTC (100% respondentų dalyvavo, 66,7% respondentų laiko mokymus aktualiais) pavyzdžiai rodo, kad net jei mokymuose dalyvauja didžioji dalis personalo, aktualumo klausimas išlieka atskiras iššūkis. LK 31% nedalyvavusių sudaro 672 darbuotojus, tai yra reikšmingas ir didelis skaičius atsižvelgiant į LK imtį (n = 2171), todėl šį trūkumą svarbu spręsti, identifikuojant nedalyvavimo priežastis ir užtikrinant personalo dalyvavimą mokymuose korupcijos prevencijos temomis.

9. Išvados

Apibendrinant 2025 m. atliktos apklausos KAS personalo tolerancijos korupcijai nustatymo tyrimo rezultatus, darytinos šios pagrindinės išvados:

1. KAS personalas demonstravo tvirtą antikorupcinį sąmoningumą: 83,4% respondentų jaučiasi galintys atpažinti korupcinę apraišką, o 79,3% nesutinka, kad korupcija toleruojama jų įstaigoje. Šis vertybinis pagrindas yra tvirtas ir sudaro prielaidas efektyviai korupcijos prevencijos priemonių sklaidai.

2. Vadovų antikorupcinė lyderystė yra vienas stipriausių tyrimo rodiklių (73,4% teigiamų atsakymų). Įstaigose, kuriose vadovo antikorupcinio pavyzdžio rodikliai (K12) aukštesni, stebima tendencija, kad pasirengimo pranešti (K21) rodikliai taip pat yra aukštesni, nors tai nebūtinai atspindi priežastinį ryšį.

3. Septyni iš dešimties KAS respondentų (77,6%) teigia, kad praneštų apie pastebėtą korupciją, o 79% yra susipažinę su savo įstaigoje vykdomomis korupcijos prevencijos priemonėmis. Tai leidžia teigti, kad KAS personalas yra sąlyginai gerai informuotas apie prevencijos priemones ir deklaruoja pasirengimą veikti pastebėjus pažeidimą, tačiau kiti tyrimo rodikliai (žr. 6 ir 7 išvadas) leidžia manyti, kad praktinis šio pasirengimo įgyvendinimas gali būti sudėtingesnis.

4. Veiklos procesų skaidrumas vertinamas reikšmingai žemiau nei vadovų antikorupcinė lyderystė (65,1% prieš 73,4%), o kas ketvirtasis respondentas šiuo klausimu nepasirinko aiškios pozicijos. Tai rodo, kad skaidrumo priemonės ir jų rezultatai dar nėra pakankamai matomi personalui.

5. Visuose šešiuose korupcijos toleravimo ir paplitimo klausimuose (K8–K9, K10–K11, K19–K20) respondentai nuosekliai palankiau vertina savo įstaigą nei KAS bendrai. Galima daryti prielaidą, kad tai atspindi informacinę asimetriją: darbuotojai tiesiogiai patiria savo įstaigos aplinką, tačiau turi ribotą informaciją apie kitas KAS įstaigas.

6. Beveik kas trečias KAS respondentas (32,4%) nežino, koks padalinys ar asmuo atsakingas už korupcijai atsparios aplinkos kūrimą jo įstaigoje. Tačiau pažymėtina, kad individualiai vertinant įstaigas, nustatytas darbuotojų informuotumo atotrūkis: pavyzdžiui, KAM 94,1% žino atsakingą asmenį / padalinį, o LK – 63,9%. Tai rodo, kad įstaigose informacijos sklaida šioje srityje užtikrinama nevienodai. Šis trūkumas gali silpninti pranešimų apie pažeidimus kultūrą – darbuotojas, nežinantis kam pranešti ar kur kreiptis patarimo, dažniau pasirenka nesiimti veiksmų.

7. Tik 54,5% KAS respondentų pasitiki, kad pranešus apie korupciją bus užtikrintas jų konfidencialumas – tai silpniausias rezultatas visame tyrime. Net jei kiti rodikliai yra stiprūs, žemas pasitikėjimas konfidencialumu gali tapti lemiamu kliūtimi, dėl kurios darbuotojas pasirinktų nepranešti.

8. Iš trijų tirtų situacinių elgesio sričių (dovanų politika, interesų konfliktai ir neteisėtas atlygis) mažiausias rodiklis žinančiųjų, kaip elgtis, užfiksuotas dovanų politikos srityje (62,1%), nors dovanų gavimo situacijos kasdienėje darbo (tarnybinėje) aplinkoje pasitaiko dažniau nei neteisėto atlygio atvejai.

9. Mokymuose 2024–2025 m. dalyvavo 71,2% KAS darbuotojų, tačiau tik 54,5% juos laiko aktualiais – tai rodo, kad turinio atnaujinimas, aktualių mokymų poreikio identifikavimas ir praktinių situacijų įtraukimas yra viena iš stiprintinų krypčių.

10. Siūlymai

Atsižvelgiant į nustatytus tyrimo rezultatus, siūlytina korekcines priemones įtraukti į KAS 2026–2028 metų korupcijos prevencijos veiksmų planą.

Įgyvendinant planą tikslinga didinti KAS veikiančio vidinio informacijos apie pažeidimus teikimo kanalo žinomumą ir stiprinti pasitikėjimą pranešimų sistemos konfidencialumu, aiškiau komunikuoti darbuotojams apie tai, kas jų įstaigoje / pagrindiniame kariniame vienetė yra už korupcijai atsparios aplinkos kūrimą atsakingi asmenys ar padaliniai, nuosekliai stiprinti darbuotojų antikorupcinį sąmoningumą ir praktinį pasirengimą tinkamai reaguoti į galimas korupcijos situacijas. Taip pat plano priemonėmis reikėtų didinti mokymų aktualumą, daugiau dėmesio skiriant praktinėms KAS veiklos situacijoms, dovanų politikos, interesų konfliktų, pranešėjų apsaugos, viešųjų pirkimų ir kitų korupcijos rizikų valdymo temoms.