

UDHEZIMET E OECD PER MANAXHIMIN E KONFLIKTEVE TE INTERESIT NE SHERBIMIN PUBLIK

PARATHENIE

Nje shqetesim ne rritje i publikut

1. Shërbimi ndaj interesave të publikut është misioni themelor i qeverive dhe institucioneve publike. Qytetarët presin nga zyrtarët e veçantë publikë që t'i kryejnë detyrat e tyre me integritet, në një mënyrë të paanshme dhe të drejtë. Pritet që qeveritë të sigurojnë që zyrtarët publikë të mos lejojnë që interesat dhe përkatësitë e tyre private të komprometojnë vendimmarrjen zyrtare dhe manaxhimin publik. Në një shoqëri me kërkesa në rritje, kur konfliktet e interesit nuk manaxhohen siç duhet nga ana e zyrtarëve publik, ato ka mundësi të dobësojnë besimin e qytetarëve tek institucionet publike.

2. Konfliktet e interesit si në sektorët publik dhe në ato privatë janë bërë një çështje madhore e shqetësimit publik në gjithë botën. Në qeveri dhe në sektorin publik, konflikti i interesit ka qenë për një kohë të gjatë fokusi i një politike specifike; legjislacioni dhe trajtimet e manaxhimit kishin si synim të ruanin integritetin dhe marrjen e vendimeve në mënyrë objektive në qeveri dhe në institucionet publike. Në sektorin publik gjithashtu ka patur një histori të gjatë të shqetësimit për integritetin në bizne, dhe në veçanti për mbrojtjen e interesave të aksionistëve dhe të publikut në përgjithësi. Skandalet e fundit kanë tërhequr vëmendjen për rëndësinë e shmangjes së konflikteve të interesit që mund të bëhen një çështje kur, për shembull, një zyrtar publik largohet nga detyra publike për tu punësuar në sektorin e biznesit apo në OJQ, ose kur një firmë kontabiliste i ofron të njejtit klient si shërbimin e auditimit dhe atë të këshillimit, ose një agjenci rregulluese lidhet shumë me entitetet e biznesit që presupozohet të mbikqyr.

3. Midis sektorit publik dhe sektorëve të biznesit dhe të atij jofitimprurës janë zhvilluar forma të reja të marrëdhënieve, duke çuar për shembull në forma të ngushta bashkëpunimi në rritje, të tilla si partneriteti privat/publik, vetë-rregullimi, ndërshkëmbimi i personelit dhe sponsorizuesve. Kanë dalë forma të reja punësimi në sektorin publik me mundësi për ndryshim të detyrimeve dhe besnikërive tradicionale të punësimit. Për pasojë po shfaqet në mënyrë të qartë një potencial për forma të reja të konfliktit të interesit që përfshijnë interesat private të një zyrtari të veçantë dhe detyrat publike, dhe një shqetësimi publik në rritje ka bërë presion mbi qeveritë për të siguruar që të mos komprometohet integriteti i vendimmarrjes zyrtare.

4. Ndërsa konflikti i interesit nuk është *ipso facto* korrupsion, ka një njohje në rritje që konfliktet midis interesave private dhe detyrave publike të zyrtarëve publikë, në qoftë se nuk manaxhohen siç duhet, mund të çojnë në korrupsion. Objektivi i duhur i një politike efektive të Konfliktit të interesit nuk është ndalimi i thjeshtë i të gjithë interesave të mundshme private nga ana e zyrtarëve publik, edhe sikur ky trajtim të ishte i perceptueshëm. Objektivi i menjëhershëm do të ishte të ruhej integriteti i politikës zyrtare dhe vendimeve administrative dhe manaxhimi publik në përgjithësi, duke njohur që një konflikt i pazgjidhur interesi mund të çojë në abuzim me detyrën publike.

5. Ky objektiv në përgjithësi mund të arrihet duke garantuar që organet publike të posedojnë dhe të implementojnë standardet e duhura të politikës për promovimin e integritetit, të proceseve efektive për identifikimin e riskut dhe duke u marrë me konfliktet e interesit që shfaqen, me mekanizmat e brendshëm e të jashtëm të përgjegjshmërisë, dhe me trajtimet e manaxhimit -- përfshi sanksionet -- që synojnë të garantojnë që zyrtarët publikë të marrin përgjegjësi personale për t'ju përmbajtur si kuptimit ashtu edhe frymës së këtyre standardeve.

6. Tradicionalisht, trajtimet e ndryshme të manaxhimit të konfliktit të interesit, që janë bërë nga vendet anëtare, kanë pasqyruar traditat e tyre të ndryshme historike, ligjore dhe të shërbimit publik. Masat institucionale si auditimi dhe verifikimi i jashtëm pozitiv apo trajtime të tjera të brendshme mbikqyrëse, kanë domosdo vendin e tyre në manaxhimin e situatave të konfliktit. Masat e tjera, si publikimi i kufizuar apo i plotë i i interesave të zbuluara dhe/ose zhvillimi i një kulture manaxhimi që mbështet integritetin gjithashtu mund të jenë efektive.

MANAXHIMI I KONFLIKTEVE TE INTERESIT

7. Në një ambient të sektorit publik që ndryshon me shpejtësi, konfliktet e interesit do të jenë gjithnjë një çështje shqetësimi. Një trajtim tepër strikt në kontrollin e ushtrimit të interesave private mund të çojë në konflikt me të drejta të tjera, ose mund të mos funksionojë apo mund të jetë joproduktiv në praktikë, ose mund të pengojë krejt disa njerëz që kërkojnë detyra publike. Prandaj një politikë moderne e Konfliktit të Interesit duhet të kërkojë të vendosë një drejtpeshim, duke identifikuar rreziqet për integritetin e organizatave publike dhe zyrtarët publikë, duke ndaluar format e papranueshme të konfliktit, duke manaxhuar situatat e konfliktit siç duhet, duke bërë organizatat publike dhe zyrtarët e veçantë të ndërgjegjshëm për ndodhjen e konflikteve të tillë, duke siguruar që të ndiqen procedura efektive për identifikimin e, bërjen të njohur, manaxhimin, dhe promovimin e zgjidhjeve të duhura për situatat e konfliktit të interesit.

Qëllimi i udhëzimeve

8. Qëllimi kryesor i Udhëzimeve është të ndihmojë vendet Anëtare, në nivelin qëndror të qeverisjes, që të marrin parasysh politikën dhe praktikën ekzistuese të Konfliktit të Interesit që lidhet me zyrtarët publikë -- përfshi zyrtarët publikë/civilë, të punësuarit, dhe mbajtësit e detyrave publike -- që punojnë në administratën kombëtare publike. Udhëzimet gjithashtu mund të japin drejtim edhe për degët e tjera të qeverisë, nivelin e pushtetit nënkombëtar dhe korporatat shtetërore.

9. Në veçanti, Udhëzimet paqyrojnë politikat dhe praktikat që janë provuar se janë efektive në vendet e OECD dhe synojnë që të:

- Ndhimjnë institucionet dhe agjencitë qeveritare që të zhvillojnë një politikë efektive për Konfliktin e Interesit që ushqen besimin në integritetin e tyre dhe integritetin e zyrtarëve publikë dhe vendimmarrjen publike.
- Krijojnë një kuadër praktik referimi për rishikimin e zgjidhjeve ekzistuese dhe modernizimin e mekanizmave në përputhje me praktikat e mira në vendet e OECD.
- Promovojnë një kulturë të shërbimit publik ku konfliktet e interesit të identifikohen siç duhet dhe të zgjidhen apo manaxhohen në një mënyrë të transparente siç duhet dhe në kohën e duhur, pa penguar në mënyrë të papërshtatshme efektivitetin dhe efikasitetin e organizatave publike të interesuara.
- Mbështetë partneritetin midis sektorit publik dhe sektorëve të biznesit dhe jofitimprurëse, në përputhje me standardet e qarta publike që përkufizojnë përgjegjësitë e palëve për integritet.

Përkufizimi i një “konflikti interesi”

10. Historikisht, përkufizimi i termit ‘konflikt i interesit’ ka patur shumë trajtime. Meqë të gjithë zyrtarët publikë kanë interesa legjitime që lindin nga të qenit e tyre qytetarë të thjeshtë, konfliktet e interesit nuk mundet thjesht të shmangen ose të ndalohen, dhe duhet të përkufizohen, identifikohen dhe

manaxhohen. Këto udhëzime adoptojnë një qasje përkufizimi që është qëllimisht e thjeshtë dhe praktike për të ndihmuar në identifikimin dhe manaxhimin efektiv të situatave të konfliktit, si më poshtë:

Një 'konflikt interesi' përfshin një konflikt midis detyrës publike dhe interesave private të një zyrtari publik, në të cilën zyrtari publik ka interesa të natyrës private që mund të ndikonin në mënyrë të gabuar në kryerjen e detyrave dhe përgjegjësi të tyre zyrtare.

11. i përkufizuar në këtë mënyrë, 'konflikti i interesit' ka kuptimin e 'konfliktit faktik të interesit'. Një situatë me konflikt interes, kështu mund të jetë e tanishme, ose mund të konstatohet se ka ekzistuar në një kohë të caktuar në të kaluarën.

12. Në të kundërt, mund të thuhet se ekziston një konflikt interesi *i dukshëm* kur interesat private të një zyrtari të veçantë mund të ndikonin në mënyrë të gabuar në kryerjen e detyrave të tyre *por në fakt nuk është kështu*. Një konflikt *i mundshëm* lind atje ku zyrtari publik ka interesa private të cilat janë të tilla që mund të lindte një konflikt interesi në qoftë se zyrtari do të përfshihej në përgjegjësi zyrtare përkatëse (konfliktuale) në të ardhmen.

13. Atje ku një interes privat ka komprometuar *në fakt* kryerjen siç duhet të detyrave publike, ajo situatë specifike më mirë shikohet si një rast sjelljeje e keqe ose 'abuzim me detyrën', ose madje rast korrupsioni, më tepër sesa një "konflikt interesi".

14. Në këtë përkufizim, 'interesat private' nuk kufizohen në interesat financiare apo monetare apo ato interesa që gjenerojnë një përfitim të drejtpërdrejtë personal për zyrtarin publik. Një konflikt interesi mund të përfshijë ndryshe veprimtarinë e ligjshme me cilësi private, përkatësitë dhe shoqatat personale dhe interesat e familjes, në se ato interesa në mënyrë të arsyeshme mund të konsideroheshin se mund të ndikojnë në mënyrë të gabuar në kryerjen e detyrave nga ana e zyrtarëve. Një rast të veçantë përbën çështja e punësimit të zyrtarit publik pas detyrës zyrtare: negociatat e punësimit të ardhshëm të një zyrtari publik para se të largohet nga detyra zyrtare shikohet gjerësisht si një situatë me konflikt interesi.

15. Përkufizuar në këtë mënyrë, konfliktet e interesit janë në fokus të këtyre Udhëzimeve sepse, në se nuk manaxhohen apo zgjidhen siç duhet, ato ka mundësi të minojnë funksionimin e duhur të qeverive demokratike, duke:

- Dobësuar përkushtimin e zyrtarëve publik ndaj idealeve të legjitimitetit, paanshmërisë dhe drejtësisë në marrjen e vendimeve, dhe
- Duke shtrembëruar zbatimin e ligjit, zhvillimin dhe aplikimin e politikës, funksionimin e tregjeve dhe shpërndarjen e burimeve publike.

Parime thelbësore të manaxhimit të konflikteve të interesit

16. Në interes të ruajtjes së besimit të publikut në institucionet publike, Udhëzimet pasqyrojnë faktin se mund të pritët që zyrtarët publikë të kenë parasysh në veçanti parimet e mëposhtme thelbësore në trajtimin e konflikteve të interesit, për promovimin e integritetit në kryerjen e detyrave dhe përgjegjësi zyrtare:

Shërbimi ndaj interesit publik

- Zyrtarët publikë duhet të marrin vendime dhe të japin këshilla mbi bazën e ligjit dhe politikës përkatëse, dhe meritat e çdo rasti, pa parë përfitimin personal (dmth. të jenë "objektive"). Integriteti i vendimmarrjes zyrtare, në veçanti në zbatimin e politikës për raste të veçanta, nuk duhet të

paragjykohet nga preferencat apo përkatësitë fetare, profesionale, partiake, politike, etnike, familjare, apo të tjera preferenca apo angazhime personale të vendimmarrësit.

- Zyrtarët publikë duhet të heqin dorë nga interesat personale ose t'i kufizojnë operacionet e interesit privat, që mund të komprometimin vendimet zyrtare në të cilat ata marrin pjesë. Atje ku kjo nuk është e mundshme, zyrtari publik duhet të mos përfshihet në vendime zyrtare, që mund të komprometoheshin nga interesat dhe përkatësitë e tyre private.
- Zyrtarët publikë duhet të shmangin veprimet në cilësinë private nga të cilat mund të rrjedhin avantazhe të gabuara nga 'informacione anësore' të fituara gjatë detyrave zyrtare, ku informacioni nuk është në përgjithësi i disponueshëm për publikun, dhe atyre u kërkohet të mos keqpërdorin pozitën e tyre dhe burimet e qeverisë për përfitime personale.
- Zyrtarët publikë nuk duhet të kërkojnë apo të pranojnë çfarëdo forme të padrejtë përfitimi me qëllim që ai të ndikojë në kryerjen ose moskryerjen e detyrave dhe funksioneve zyrtare.
- Nga zyrtarët publikë pritet të mos përfitojnë në mënyrë të padrejtë nga një detyrë apo post zyrtar, që ata e kanë patur më parë, përfshi dhe informacione të marra në atë post, veçanërisht kur kërkon punësim apo emërim pas largimit nga detyra zyrtare.

Mbështetja e transparencës dhe inspektimit

- Nga zyrtarët publikë dhe organizatat publike pritet të veprojnë në një mënyrë që të sigurojë inspektimin më të afërt të publikut. Ky detyrim nuk kryhet plotësisht thjesht duke vepruar brenda kuptimit të ligjit; ajo nënkupton gjithashtu respektimin e vlerave të shërbimit publik më të gjerë të tilla si objektiviteti, paanshmëria dhe integriteti.
- Interesat private të zyrtarëve publikë dhe përkatësitë që mund të komprometimin kryerjen objektive të të detyrave publike duhen zbuluar siç duhet në mënyrë që të mundësohet kontrolli dhe manaxhimi i saktë i një vendimi.
- Organizatat dhe zyrtarët publikë duhet të sigurojnë konsequencë dhe shkallë të përshtatshme hapjeje në procesin e zgjidhjes apo manaxhimit të një situatë me konflikt interesi.
- Zyrtarët dhe organizatat publikë duhet të promovojnë inspektimin e konflikteve të interesit nga ana e tyre, brenda kuadrit ligjor të aplikueshëm.

Promovimi i përgjegjësisë individuale dhe shembullit personal

- Nga zyrtarët publikë pritet të veprojnë gjatë gjithë kohës në mënyrë që integriteti i tyre të shërbejë si një shembull për zyrtarët publikë dhe publikun.
- Zyrtarët publikë duhet të pranojnë përgjegjësi për rregullimin e çështjeve të tyre private, aq sa është e mundur në mënyrë të arsyeshme, në mënyrë që të parandalohen konfliktet e interesit që lindin më emërimin në postin zyrtar dhe më pas.
- Zyrtarët publikë duhet të pranojnë përgjegjësi për identifikimin dhe zgjidhjen e konflikteve në favor të interesit të publikut kur lind një konflikt.
- Nga zyrtarët publikë dhe organizatat publike pritet të demonstrojnë angazhimin e tyre për integritetin dhe profesionalizmin nëpërmjet zbatimit efektiv të politikës dhe praktikës së Konfliktit të Interesit.

Lindja e një kulture që është jotolerante ndaj konflikteve të interesit

- Organizatat publike duhet të sigurojnë dhe të implementojnë politika, procese dhe praktika manaxhimi në ambjentin e punës për të inkurajuar kontrollin dhe manaxhimin efektiv të situatave të konfliktit të interesit.
- Praktikrat organizative duhet t'i inkurajojnë zyrtarët publikë që të zbulojnë dhe të diskutojnë çështjet e konflikteve të interesit dhe të sigurojnë masa të arsyeshme për të mbrojtur publikimet nga keqpërdorimi i të tjerëve.
- Organizatat publike duhet të krijojnë dhe të ruajnë një kulturë komunikimi dhe dialogu të hapur në lidhje me integritetin dhe promovimin e tij.
- Organizatat publike duhet të sigurojnë udhëzime dhe trajnim për promovimin e kuptimit dhe evolucionit dinamik të rregullave rregullave dhe praktikave të vendosura dhe aplikimin e tyre në ambjentin e punës.

KRIJIMI I KUADRIT TE POLITIKES

17. Përkufizimi i një qasjeje të politikës për të trajtuar konfliktet e interesit është një pjesë e qenësishme e kontekstit politik, administrative dhe kulturor të një administrate publike të një vendi. Këto Udhëzime nuk përpiqen të mbulojnë çdo situatë të mundshme ku lind një konflikt interesi, por më tepër ato janë projektuar si një referencë politike dhe praktike që është me vend në një kontekst social që ndryshon me shpejtësi. Masat e propozuara synojnë të përforcojnë njera tjetrën, të sigurojnë një qasje koherente dhe konseguente të manaxhimit të konflikteve të interesit. Funkcionet kyçe të kësaj qasje janë:

- **Perkufizimi** i tipareve të përgjithshme të situatave të konfliktit të interesit që kanë mundësinë të rrezikojnë integritetin organizativ dhe individual.
- **Udhëheqja** dhe **angazhimi** për implementimin e politikës së Konfliktit të Interesit.
- **Ndërgjegjësimi** që ndihmon përputhjen me rregullat dhe **parashikimi** i zonave në rrezik që duhen parandaluar.
- **Njoftimi i saktë** i informacionit adekuat dhe **manaxhimi efektiv** i konflikteve.
- **Partneriteti** me financuesit e tjerë, përfshi klientët, sponsorët dhe komunitetin.
- **Gjykimi dhe vlerësimi** i një politike të Konfliktit të Interesit në dritën e përvojës.
- **Rizhvillimi dhe axhustimi** i politikës dhe procedurave të nevojshme për t'ju përshtatur situatave në evoluim.

1.1. Identifikoni situatat përkatëse të konfliktit të interesit

1.1.1. Bëni një përshkrim të qartë dhe realist për rrethanat dhe marrëdhëniet që mund të çojnë në situatë të konfliktit të interesit.

- a) Përshkrimi i përgjithshëm I situatave me konflikt interesi duhet të jenë në përputhje me idenë themelore që ka situatë në të cilat interesat dhe përkatësitë private të një zyrtari public krijojnë ose kanë mundësinë të krijojnë konflikt me kryerjen siç duhet të detyrave zyrtare nga ana e saj/tij.

Përshkrimi duhet të theksojë qëllimin e përgjithshëm të politikës – duke inkurajuar besimin publik në institucionet qeverisëse.

- b) Përshkrimi gjithashtu duhet të njohë që, ndërsa disa konflikte interesi mund të jenë të paevitueshëm në praktikë, organizatat publike kanë përgjegjësinë për të përkufizuar ato situata dhe aktivitete të veçanta që që përputhen me rolin ose funksionin publik sepse besimi publik në integritetin, paanshmërinë dhe objektivitetin personal të zyrtarëve publikë që kryejnë funksione publike mund të dëmtohen në qoftë se konflikti mbetet I pazgjidhur.
- c) Politika duhet të japë një gamë shembujsh të interesave private që mund të përbënin situata të konfliktit të interesit: interesa financiarë dhe ekonomikë, borxhe dhe asete, angazhim në organizata fitimprurëse dhe jofitimprurëse, sindikata ose organizata profesionale, dhe interesa të tjerë të natyrës personale, sipërmarrje dhe marrëdhënie (të tilla si detyrimet për grupet profesionale, të komunitetit, etnike, familjare, po fetare në një cilësi personale apo profesionale), apo marrëdhëniet me njerëzit që jetojnë në të njëjtën shtëpi).
- d) Shembuj të tjerë të sjelljes dhe marrëdhënieve të papranueshme duhet të jepen për ato grupe që punojnë në zonat me rrezik, të tilla si ndërthurja e sektorëve publik-privat, prokurimet qeveritare, funksionet rregulluese dhe inspektuese, dhe kontraktimi qeveritar. Vëmendje e veçantë duhet tu jepet funksioneve që I nënshtrohen shqyrtimit publik ose vëmendjes së medias.

1.1.2. Sigurohuni që politika e Konfliktit të Interesit mbështetet nga strategjitë dhe praktikatat organizative për të ndihmuar në indentifikimin e llojeve të ndryshme të situatave të konfliktit të interesit.

- a) Ligjet dhe kodet, si burime parësore, duhet të parashtrajnë përkufizimet, parimet dhe kërkesat qenësore të politikës së Konfliktit të Interesit.
- b) Veç kësaj, udhëzimet dhe materialet trajnuese, si dhe këshillat dhe konsulentat duhet të sigurojnë shembuj praktikë të hapave konkrete që duhet të merren për zgjidhjen e konflikteve të interesit, veçanërisht në zona që ndryshojnë me shpejtësi ose “gri”, të tilla si sponsorizimet e sektorit privat, privatizimi, dhe programet e revokimit, marrëdhëniet me OJQ-të, aktiviteti politik, partneriteti publik-privat, dhe shkëmbimi I personelit midis sektorëve privatë.

1.2. Krijoni procedura për identifikimin, manaxhimin dhe zgjidhjen e situatave të konfliktit të interesit.

1.2.1. Sigurohuni që zyrtarët publikë të dinë se çfarë kërkohet prej tyre në lidhje me identifikimin dhe deklarimin e situatës së konfliktit të interesit.

- a) *Njoftimi fillestar* – me emërimin ose marrjen e një posti të ri – zhvillonin procedura që mundësojnë identifikimin dhe bërjen të njohur të interesave private që mund të bien ndesh me detyrat zyrtare të zyrtarëve publikë kur marrin një post. Ky njoftim zakonisht është formal (me anë të *regjistrimit* të informacionit që identifikon interesin) dhe kërkohet të jepet periodikisht, (në përgjithësi me fillimin e detyrës dhe më pas me intervale të rregullta, zakonisht një herë në vit), dhe me shkrim. Njoftimi nuk kërkohet me domosdo të jetë një proces publik: njoftimi I brendshëm ose me akses të kufizuar brenda organizatës publike, së bashku me zgjidhjen ose manaxhimin e duhur të çfarëdo konflikti, mund të jetë I mjaftueshëm për të arritur objektivin politik të procesit – duke inkurajuar besim publik në integritetin e zyrtarëve publikë dhe të organizatës së tyre. Në përgjithësi sa më I lartë zyrtari publik, aq më shumë ka gjasë që njoftimi publik të bëhet I saktë; sa më I ri, aq më shumë gjasë ka që të jetë I mjaftueshëm njoftimi I brendshëm tek drejtuesit e organizatës së zyrtarit.

- b) *Njoftimi gjatë punës në zyrë* --- Ndërgjegjësoni zyrtarët që ata duhet të bëjnë të ditur menjëherë gjithë informacionin për konfliktin kur ndryshojnë rrethanat pas bërjes së njoftimit fillestar, ose kur linden situata, që çojnë në lindjen e një konflikti interesi. Në lidhje me vetë regjistrimin, *ad hoc* nuk kërkohet domosdo të jetë një proces publik: një deklaram I brendshëm mund të mjaftojë për inkurajimin e besimit të publikut që integriteti po manaxhohet siç duhet.
- c) *Plotësimi I njoftimit* – Përcaktoni në se njoftimi për interesat ka detaje të mjaftueshme për interesin konfliktual që të bëjë të mundur që marrja e vendimit për zgjidhjen e duhur të bazohet në informacione të sakta. Përgjegjësia për saktësinë e njoftimit I mbetet zyrtarit të veçantë publik.
- d) *Procesi i njoftimit efektiv* – Sigurohuni që procesi administrativ i organizatës të ndihmojë në njoftimin e plotë dhe që informacioni i njoftuar të vlerësohet siç duhet dhe të azhurnohet. Eshte gjë e saktë që përgjegjësinë për dhënien e njoftimit të duhur për informacionin përkatës ta mbajnë zyrtarët e veçantë. Sigurohuni që mospërmbajtja ndaj kërkesave për dhënien e informacionit të saktë, të identifikohet dhe adresohet, përfundimisht duke vendosur sanksione të sakta për mospërmbajtjen totale, të pjesshme/të paplotë, në se është e nevojshme.

1.2.2. Vendosni rregulla te qarta për ato që priten nga zyrtarët publikë kur trajtojnë konfliktet e interesit.

Trajtimi I interesave private konfliktuese – Zyrtarëve publikë duhet tu kërkohet që të pranojnë përgjegjësinë për identifikimin e interesave private. Një deklaratë politike e organizatës duhet të qartësojë që regjistrimi apo deklarimi I interesit privat në vetëvete nuk e zgjidh një konflikt. Duhet konsideruar masat shitesë për zgjidhjen apo manaxhimin e konfliktit pozitivisht.

- a) *Opsionet për zgjidhje dhe manaxhim* -- Opsionet për zgjidhje dhe manaxhim pozitiv të një konflikti të vazhdueshëm apo përshkues mund të përfshijë një ose më tepër nga disa strategji të përshtatshme, për shembull:
 - Zhveshja ose likuidimi I interesit nga ana e zyrtarit publik.
 - Mosnjohja e zyrtarit publik për të marrë pjesë në procesin e vendimmarrjes së influencuar.
 - Kufizimi i aksesit ndaj informacioneve të veçanta për zyrtarët e ndikuar.
 - Transferimi i zyrtarit publik në një detyrë që nuk ka funksion konfliktues.
 - Rregullimi dhe njëherë I detyrave dhe përgjegjësiive të zyrtarit publik.
 - Caktimi i interesit të konfliktit në një rregullim ‘besimi të verbër’.
 - Dorëheqja e zyrtarit publik nga funksioni konfliktues në kapacitetin privat, dhe/ose
 - Dorëheqja e zyrtarit publik nga detyra e tij publike.

Mosnjohja dhe kufizimi – Atje ku një konflikt I veçantë nuk ka gjasë të ndodhë shpesh, mund të ishte e përshtatshme për një zyrtar publik që është I interesuar të mbajë pozicionin aktual por të mos marrë pjesë në vendimmarrje në çështjet që ndikohen, për shembull duke e marrë vendimin që mund të ndikohet nga një palë e tretë e pavarur, ose duke abstenuar nga votimi për vendimet ose duke u tërhequr nga diskutimi për propozimet dhe planet e ndikuara, ose duke mos marrë dokumentet përkatëse dhe informacionet që lidhen me interesin e tyre privat. Duhet të jetë në dispozicion dhe opsioni për ricaktimin e funksioneve të caktuara për zyrtarin publik në fjalë, atje ku një konflikt I veçantë konsiderohet se ka gjase të vazhdojë, duke e bërë të papërshtatshëm mosnjohjen *ad hoc*. Duhet ushtruar kujdes I veçantë që të siguroheni se të

gjitha palët në vendim I njohin masat e marra për të mbrojtur integritetin e procesit të vendimmarrjes ku adoptohet mosnjohja.

- b) *Dorëheqja* – Zyrtarëve publikë duhet tu kërkohet të largojnë interesin e tyre privat konfliktues, në qoftë se dëshirojnë të mbajnë postin e tyre dhe konflikti I interesit nuk mund të zgjidhet në ndonjë mënyrë tjetër (për shembull me anë të një osë më shumë nga masat e sugjeruara më lart). Atje ku konflikti serioz dhe depërtues nuk mund të zgjidhet në ndonjë mënyrë tjetër, zyrtarit publik duhet t’I kërkohet të japë dorëheqjen nga posti zyrtar. Politika e Konfliktit të Interesit (bashkë me ligjet përkatëse të punësimit dhe/ose dispozitat e kontratës së punësimit) duhet të sigurojnë mundësinë që posti I tyre zyrtar të ndërpritët në përputhje me procedurat e përcaktuara.
- c) *Transparenca e vendimmarrjes* – Regjistrimet dhe deklaratimet e interesave private, si dhe rregullimet për zgjidhjen e konflikteve, duhet të regjistrohen qartë në dokumentet formale, për të mundësuar që organizata e interesuar të demonstrojë në qoftë se është e nevojshme, që një konflikt specifik është identifikuar dhe manxhuar siç duhet. Njoftime të mëtejshme për konfliktin e interesit gjithashtu mund të jenë me vend në mbështetjen e një politike të përgjithshme objektive, për shembull duke demonstruar se njoftimi I një konflikti specifik interesi është regjistruar dhe është konsideruar në proces verbalin e mbledhjes përkatëse.

IMPLEMENTIMI I KUADRIT TE POLITIKES

18. Ndërsa është kryesisht përgjegjësia e zyrtarëve të veçantë publikë që të ndërgjegjësohen për konfliktet e mundshme të interesit, organet publike dhe organizatat qeveritare kanë përgjegjësinë për të siguruar që politika e Konfliktit të Interesit të implementohet efektivisht. Vemendje e veçantë duhet ti kushtohet zonave dhe funksioneve, veçanërisht atje ku konfliktet e rëndësishme të interesit kanë më shumë gjasë të lindin ose provohen që janë më të dëmshme për integritetin e organizatës dhe besimin e publikut. Duke bërë kështu, duhet njohur mundësia për procedura më komplekse se ç’duhet për dekurajimin e përputhjes me rregullat.

2.1. Demonstroni angazhim udhëheqjeje

2.1.1. Udhëheqja – Të gjithë zyrtarët publikë, veçanërisht sa më të vjetër zyrtarët dhe drejtuesit, duhet të rregullojnë interesat e tyre të kapacitetit privat në një mënyrë që ruan besim publik në integritetin e tyre dhe të organizatës, dhe krijon një shembull për të tjerët. Thjesht përmbajtja e zyrtarëve publikë ndaj qëllimit të politikës së Konfliktit të Interesit apo ligjit, të interpretuara ngushtësisht, nuk mjafton për inkurajimin e besimit publik në integritetin e një organizate.

2.1.2. Angazhimi -- Organizatat duhet të marrin përgjegjësi për aplikimin efektiv të politikës së tyre të Interesit, duke:

- a) *Vendosja në raste të veçanta* – Drejtuesit duhet të përgatiten për të ushtruar gjykimin në zbulimin e interesave private. Në veçanti, ata duhet të konsiderojnë me kujdes çeshtjen më të madhe nëse një njeri I arsyeshëm që posedon faktet përkatëse do të mund të mendojë që integriteti I organizatës ka qenë në rrezik nga moszgjidhja e konflikteve të interesit. Kur vendoset zgjidhja më e përshtatshme për zgjidhjen ose manaxhimin e situatës aktuale të konfliktit, drejtuesit duhet të peshojnë interesat e organizatës, interesin e publikut dhe interesat legjitime të punonjësve, si dhe faktorë të tjerë – duke përfshirë në raste të veçanta nivelin dhe tipin e postit që mbahet nga zyrtari publik në fjalë, natyrën e konfliktit.
- b) *Monitorimi dhe vlerësimi I efektivitetit të politikës* – Me kalimin e kohës, organizatat duhet të sigurojnë që politika të mbetet efektive dhe me vend në trajtimin e konflikteve korrente dhe ato të parashikuara

në një ambient që evoluon gjithnjë, dhe të ndryshojë ose të rihvillojë politikën siç është e domosdoshme.

2.2. Krijoni partneritet me punonjësit: ndërgjegjësim, parashikim dhe parandalim

2.2.1. Siguroni publikim të gjerë dhe kuptimin e politikës së Konfliktit të Interesit.

- a) *Publkojeni politikën e Konfliktit të Interesit* – Jepuni gjithë zyrtarëve të rinj, sapo të emërohen në fillim dhe të marrin një pozicion apo funksion të ri, një deklaratë të qartë dhe konçize për politikën e Konfliktit të Interesit.
- b) *Kujtojini rregullisht* – Kujtojini në mënyrë të rregullt zyrtarët publikë për zbatimin e politikës në rrethanat ndryshuese, dhe në veçanti siguroni që zyrtarët publikë të dinë se zbatohen rregulla në organizatë dhe cilat janë përgjegjësitë e tyre. Për shembull, mund të përgatitet një *Kod i Sjelljes* si një instrument praktik për vendosjen dhe komunikimin e politikës së Interesit si tek zyrtarët publikë edhe tek publiku i gjerë.
- c) *Sigurohuni që të ketë rregulla dhe procedura* – Siguroni informacion të azhornuar për politikën e organizatës, rregullat dhe procedurat përkatëse të konfliktit të interesit, dhe krijoni kërkesa shtesë specifike për organizatën.
- d) *Siguroni udhëzime* – Mbështetni zyrtarët publikë me informacion dhe këshillime, përfshi shembuj nga bota reale dhe diskutime rreth asaj se si janë trajtuar situatat e konfliktit në të kaluarën dhe si pritet të trajtohen në të ardhmen. Në veçanti, konsultohuni me stafin tuaj për aplikimin e politikës, dhe sigurohuni që të kuptohet dhe zbatohet baza ku mbështetet politika.
- e) *Garantoni asistencë* – Identifikoni burimet e asistencës së përshtatshme për zyrtarët publikë që hezitojnë për aplikimin e politikës, dhe publikojnë gjerësisht se si duhet marrë një këshillim I tillë. I bëni këto këshilla të disponueshme për klientët e organizatës dhe të tjerët, përfshi kontraktuesit, agjentët dhe organet partnere, për të asistuar financuesit që të jenë të mirëinformuar. Këshilla të tilla mund të jenë veçanërisht të vlefshme për palët që mund të ndjejnë se politika e organizatës publike për Konfliktin e Interesit nuk është plotësisht efektive por hezitojnë të ankohen formalisht tek organizata në fjalë.

2.2.2. Rishikoni zonat ‘në rrezik’ për konflikte të mundshme interesi.

- a) *Punësime shtesë* – Përkufizoni rrethanat, përfshi procedurat e autorizimit, të cilave mund tu nënshtrohen zyrtarët publikë në punësime ndihmëse (“jashtë”) ndërkohë që e ruajnë postin e tyre zyrtar.
- b) *“Informacioni i brendshëm”* – Sigurohuni që informacioni i mbledhur apo që mbahet nga organizatat që nuk është për publikun, apo informacioni i marrë në konfidencë gjatë funksioneve zyrtare, të kuptohet që është një privilegj dhe të mbrohet në mënyrë efektive nga përdorimi i papërshtatshëm apo publikimi.
- c) *Kontratat* – Konsideroni rrethanat në të cilat përgatitja, negociatat, manaxhimi, apo zbatimi i një kontrate që përfshin organizatën publike mund të komprometohet nga një konflikt interesi nga ana e një zyrtari publik Brenda organizatës.
- d) *Dhuratat dhe format e tjera të përfitimit* – Konsideroni nëse politika korrente e organizatës është e përshtatshme në lidhje me njohjen e konflikteve që lindin nga format tradicionale të dhuratave ose të përfitimeve.

- e) *Kërkesat e familjes dhe të komunitetit* – Konsideroni nëse politika korrente e organizatës është e përshtatshme në lidhje me njohjen e konflikteve që lindin nga kërkesat e familjes dhe të komunitetit për zyrtarët publikë, veçanërisht në një kontekst shumëkulturore.
- f) *Emërimet e 'Jashtme'* – Përcaktoni rrethanat, përfshi dhe procedurat e autorizimit, sipas së cilave zyrtarët publikë mund të ndërmarrin një emërim në këshill apo në organin kontrollues, për shembull, të një NGO-je, një organizate profesionale apo politike, një entiteti tjetër qeveritar, një korporate të njohur pronë e qeverisë, apo një organizate komerciale që është e përfshirë në një partneritet apo në një rregullim sponsorizimi me organizatën punësuese.
- g) *Aktiviteti pas largimit nga posti zyrtar* – Përcaktoni rrethanat, përfshi procedurat, sipas së cilave një zyrtar publik, që është gati të largohet nga posti publik, mund të negociojë për një punësim apo emërim apo aktivitet, ku ka mundësi për një konflikt të interesit që përfshin organizatën.

2.2.3 Identifikoni masat parandaluese që trajtojnë situatat e lindura nga konflikti.

- a) *Procedurat e mbledhjes* – U mundësoni pjesëmarrësve në vendimmarrjen zyrtare që të parashikojnë konflikte të mundshme, atje ku ka: për shembull, duke dhënë axhendat e mbledhjeve paraprakisht; regjistroni në mbledhje çdo konflikt që lind dhe masat që merren për zgjidhjen e tyre.
- b) *Mosnjohja* – Krijoni rregulla të qarta dhe procedura efçente (për shembull, një regjistër për interesat e anëtarëve të bordit, këshilltarët, dhe drejtuesit madhor), që të siguroni që konfliktet e interesit *ad hoc* të bëhen transparente në një mënyrë të tillë që të mos komprometohet vendimmarrja.
- c) *Proceset e kontrollit* – Si pjesë e proceseve të seleksionimit, kërkoni identifikim paraprakisht për interesat përkatëse, dhe diskutoni strategjitë e mundshme për zgjidhjen e konflikteve të identifikuara; merrni vërtetimet e duhura të kontrollit (si për shembull, merrni vërtetim nga tatimet) dhe deklarata për sipërmarrjet, në mënyrë që të identifikohen dhe trajtohen konfliktet e mundshme të interesit në një etapë të hershme.
- d) *Vlerësimi periodik I sistemit* – Rishikoni implementimin e politikës dhe procedurave mbi një bazë të rregullt dhe azhornoni mekanizmat dhe procedurat për të siguruar përshtatshmërinë e tyre në një situatë që evoluon vazhdimisht. Konsideroni përshtatshmërinë e supozimeve korrente – për shembull në lidhje me impaktin e një teknologjie të re, që bën të mundur 'tregtinë e përditshme' të aksioneve nëpërmjet Internetit, që mund të bëjë të domosdoshme njoftimet e përditshme të ndryshimit të interesave monetare të individit. Bëni vëzhgime të përvojave të rrezikut të organeve të klientit dhe të partnerit, ku është e përshtatshme, pjesërisht për të përfshirë një eksperiencë më të gjerë, dhe pjesërisht për të treguar angazhimin e vazhdueshëm në procesin e manaxhimit të riskut dhe për të ruajtur integritetin e organizatës.

2.2.4 Zhvilloni një kulturë organizative ku të ngrihen e të diskutohen lirshëm çështjet me konflikt interesi kur trajtohen ato

- a) *Përfshini punonjësit, përfaqësuesit e tyre dhe palë të tjera të interesuara* në rishikimin e politikës aktuale të Konfliktit të Interesit. Opinioni I tyre, si përdorues, në problemet ditore që ndeshen në implementimin e politikës së Konfliktit të Interesit mund të kontribuojnë qenësisht në përmirësimin e masave ekzistuese.
- b) *Konsultohuni* për masat parandaluese të së ardhmes për të sjellë një aspekt praktik në procesin e bërjes së politikës dhe të ndërtohet një mirëkuptim I përbashkët që është jetik për implementimin e politikës për të cilën është rënë dakord.

- c) *Asistoni kuptimin* duke bërë trajnime për zyrtarët publikë që të kuptojnë parimet e përgjithshme përkatëse dhe rregullat specifike, dhe t'i ndihmoni ata që të përmirësojnë shprehitë e vendimmarrjes për zbatimin praktik.
- d) *Sgurori mekanizma mbështetës* për të asistuar drejtuesit në rishikimin dhe përmirësimin e shprehive të tyre në identifikimin dhe zgjidhjen ose manaxhimin e konfliktit në punën e tyre të përditshme.

2.3. Zbatoni politikën e Konfliktit të Interesit

2.3.1. Sigurori procedura për krijimin e një shkeljeje të konfliktit të interesit, dhe pasojat proporcionale për mospërmbajtjen ndaj politikës së Konfliktit të Interesit duke përfshirë sanksionet ndërdisiplinore.

- a) *Pasojat personale* -- Mospërmbajtja ndaj politikës së Konfliktit të Interesit të organizatës në përgjithësi duhet të shikohet, të paktën si një çështje disiplinore, ndërsa shkelje të tjera më serioze që përfshijnë një konflikt aktual, mund të çojnë në sanksione për abuzim me detyrën, apo ndjekje penale për krimin e korrupsionit. Sanksione të tjera mund të aplikohen për zyrtarët publikë në varasi të seriozitetit të shkeljes – për shembull nëse nuk është mundur të regjistrohet një interes përkatës siç kërkohet, apo një refuzim më serioz për të zgjidhur një konflikt aktual të interesit për të cilin zyrtari publik është i ndërgjegjshëm. Sanksionet duhet të jenë të zbatueshme, deri në masën që përfundimisht të ndikojë në punësimin apo karrierën e zyrtarit public të përfshirë kur është e përshtatshme.
- b) *Masat e drejtuesve* -- Manaxhimi pozitiv mund të sigurojë forma plotësuese efektive për riparimin e shkeljeve të politikës së Konfliktit të Interesit, dhe mund të jenë efektive që të heqin dorë ata që kërkojnë përfitim, direkt ose indirekt, nga këto shkelje. Këto masa mund të përfshinin anulim me prapaveprim të vendimeve të ndikuara dhe kontratave të njollosura, dhe përjashtimin e përfituesve – qofshin korporata, individë, apo shoqata, etj. – nga proceset e ardhme. Këto masa përjashtimore mund të veprojnë për një periudhë të caktuar kohe, Brenda kufijve monetarë të kontratës, ose për tipe të caktuara të aktiviteteve.

2.3.2. Krijoni mekanizma monitorues për të zbuluar shkeljet e politikës dhe për të marrë parasysh çdo përfitim që rezultoi nga konflikti.

- a) *Kontrollet* – Sigurohuni që kontrollet e drejtuesve dhe ato të brendshme si dhe të institucioneve të jashtme mbikqyrëse – si revizorët e pavarur apo një ombudsman – të funksionojnë sëbashku për të zbuluar ata që nuk ju përmbahen standardeve të kërkuara. Raportimi i përshtatshëm për institucionet mbikqyrëse të pavarura, dhe publikimi i raporteve të rregullta për implementimin e rregullimeve të manaxhimit të integritetit dhe progresi i çdo hetimi, mund të luajnë një rol të rëndësishëm për inkurajimin e përmbajtjes ndaj politikës, dhe dekurajimin e abuzimit me procesin e manaxhimit të integritetit.
- b) *Trajtimi i ankesave* – Krijoni mekanizma ankimi për të trajtuar akuzat e mospërmbajtjes dhe krijoni masa efektive për t'i inkurajuar ato. Sigurori rregulla të qarta dhe procedura për denoncimin dhe të merren hapa për të siguruar që ata të cilët raportojnë shkelje në përputhje me rregullat e deklaruar të jenë të mbrojtur kundër rapresaljeve, dhe që të mos abuzohet me vetë mekanizmat e ankimit.

2.3.3. Koordinoni parandalimin dhe zbatimin e masave dhe i integroni ato në një kuadër koherent institucional.

- a) *Përgjegjësia e Politikës* – Identifiko një funksion qëndror, jo me domosdo një organizatë të pavarur apo agjenci qeveritare, që ka përgjegjësinë për zhvillimin dhe mirëmbajtjen e politikës dhe procedurave të Konfliktit të Interesit; ky funksion mund të vlerësojë dhe të udhëzojë për

manaxhimin nga ana e organizatës të politikës dhe procedurave të Konfliktit të Interesit si dhe si dhe për zgjedhjen e organizatave përkrahëse dhe përhapjen e përvojës së tyre më të mirë.

- b) *Sinergjitë* – Konsideroni përdorimin e kombinuar të instrumenteve plotësuese për të mbështetur objektivat përkatëse të politikës; për shembull, sistemet e njoftimit që kërkojnë deklarime të rregullta të interesave financiarë dhe interesave të tjerë, mund të parandalojë konfliktet e mundshme të interesit, mund të ndihmojnë zbulimin e pasurimit të paligjshëm të zyrtarëve publikë, dhe gjithashtu të ndihmojë për të penguar praktikën korruptuese.
- c) *Konsekuenca e Ligjeve* – Harmonizoni ligjet ekzistuese me politikën e Konfliktit të Interesit për të zhdukur konfliktet dhe për të mundësuar zbatimin efektiv të politikës, përfshi kërkesat dhe sanksionet e denoncimit.

2.4. Inicijoni një partneritet të ri me sektorët e biznesit dhe ata jofitimprurës

19. Mekanizmat për zgjidhjen e situatave të konfliktit duhet të azhurnohen në kontekstin e rritjes së niveleve të kooperimit midis organizatave publike dhe sektorëve të biznesit dhe jofitimprurës. Kjo është veçanërisht kritike kur caktohen përfaqësues në organet publike nga sektorë të tjerë për përfitim nga përvoja e veçantë, dijet dhe përfshirja.

2.4.1. Krijoni partneritete për integrimin me sektorët e biznesit dhe ata jofitimprurës duke I përfshirë ata në përpunimin dhe implementimin e politikës së Konfliktit të Interesit për zyrtarët publikë.

- a) *Përfshirja e Financuesve* -- Përfshini përfaqësuesit e sektorëve të biznesit dhe ata jofitimprurës në rishikimin e politikës në mënyrë që të merren pikëpamjet e tyre për problemet e implementimit, dhe zbatimet e mundshme të politikës.
- b) *Konsultimet* – Sigurohuni që standardet e propozuara të paqyrojnë kërkesat aktuale të publikut duke i përfshirë sektorët e biznesit dhe ata jofitimprurës në projektimin e masave të reja për integritetin. Konsultimet mund të përdoren për të identifikuar apo për të negociuar në mënyrë reciproke zgjidhje të pranueshme dhe duke inkurajuar kooperimin në procesin e implementimit.

2.4.2. Parashikoni situatat e mundshme të konfliktit të interesit kur organizatat publike ftojnë të marrin pjesë persona që përfaqësojnë sektorin e biznesit dhe atë jofitimprurës.

- a) *Probleme potenciale* – Parashikojini problemet potenciale në mënyrë që të maksimizoni përfitimin e përfshirjes së përfaqësuesve nga sektorët e tjerë në punën e organeve publike – të tilla si bordet dhe bordet këshillimore – duke identifikuar situatat në të cilat përfshirja e përfaqësuesve mund të rezultonte në një konflikt interesi.
- b) *Masa mbrojtëse* – Ngrini mekanizma që parandalojnë informacionin konfidencial, autoritetin apo ndikimin e përfituar nëpërmjet përfshirjes në aktivitetet e organeve publike, që të mos përdoren për përfitime personale apo avantazhe të gabuara nga afaristë të tjerë apo organizata jofitimprurëse. Shembuj të mekanizmave të parandalimit efektiv përfshijnë kufizimin e aksesit të një individi ndaj informacionit të veçantë konfidencial, dhe duke kërkuar identifikimin e interesave përkatëse private dhe të biznesit për të emëruarit nga sektorët e biznesit dhe atyre jofitimprurës.

2.4.3. Ngrijeni ndërgjegjësimit për politikën e Konfliktit të Interesit kur trajtoni sektorë të tjerë, dhe përfshini masa mbrojtëse kundër situatave të mundshme të konfliktit të interesit kur kooperoni me sektorët e biznesit dhe ato jofitimprurës.

- a) *Jepni informacion* – I bëni organizatat e tjera të ndërgjegjshme për pasojat e mundshme të mospërmbytjes ndaj rregullave (që mund të përfshijnë ndërprerjen apo anulimin me efekt prapashikues të një kontrate, duke e regjistruar dhe duke e publikuar një shkelje të provuar në një regjistër, apo ndjekje penale për shkeljet penale si korrupsioni). Asistoni organizatat, për shembull nëpërmjet dhënies së kontraktuesve që kanë trajnim në përmbajtjen ndaj rregullave dhe në zbatimin e kërkesave të cituara.
- b) *Rishikoni së bashku zonat me rrezik* -- Konfliktet potenciale të interesit duhet të identifikohen dhe duhet të krijohen mekanizma të përshtatshëm parandalues për të mbrojtur të dy palët në një situatë të mundshme konflikti. Për shembull, sigurohuni që organizatat partnere dhe sektori I biznesit të pranojnë që interesat përkatëse private duhet të zbulohen në mënyrë transparente në procesin e lobingut, dhe që shkeljet apo tentativat për shkelje të politikës duhet të dalin në dritë në mënyrë që të trajtohen me vendosmëri dhe në mënyrë konstruktive. Në mënyrë të ngjashme, sigurohuni që organizatat partnere dhe sektori I biznesit të jenë të ndërgjegjshme për kërkesat e organizatës në lidhje me trajtimin e informacionit ‘të brendshëm’ që nuk është në dispozicion të publikut, sigurohuni që informacioni ‘komercial në mirëbesim’ të jetë i mbrojtur siç duhet me anë të proceseve verifikuese dhe sigurohuni që procedurat e vendimmarrjes në të gjithë etapat të mund të auditohen për integritetin dhe drejtësinë.