

# Συστάσεις για την ενίσχυση του συστήματος πρόληψης και διαχείρισης της σύγκρουσης συμφερόντων της Ελλάδας



**Συστάσεις για την ενίσχυση του συστήματος  
πρόληψης και διαχείρισης της σύγκρουσης  
συμφερόντων της Ελλάδας**

Αυτό το έγγραφο, καθώς και τυχόν δεδομένα και χάρτες που περιλαμβάνονται στο παρόν, δεν θίγουν το καθεστώς ή την κυριαρχία σε οποιαδήποτε επικράτεια, την οριοθέτηση των διεθνών συνόρων και συνόρων και το όνομα οποιασδήποτε επικράτειας, πόλης ή περιοχής.

Οι επίσημες γλώσσες του ΟΟΣΑ είναι τα Αγγλικά και τα Γαλλικά. Το παρόν κείμενο είναι μετάφραση του πρωτότυπου αγγλικού κειμένου. Σε περίπτωση οποιασδήποτε διαφοράς υπερισχύει το αγγλικό κείμενο.

Η παρούσα έκθεση αποτελεί μέρος του έργου «Ενίσχυση του πλαισίου ακεραιότητας, διαφάνειας και καταπολέμησης της διαφθοράς (υποέργο: ενίσχυση του Εθνικού Πλαισίου για την Ακεραιότητα στον Δημόσιο Τομέα)» και εκπονήθηκε με τη γενναιόδωρη οικονομική στήριξη του Χρηματοδοτικού Μηχανισμού του Ευρωπαϊκού Οικονομικού Χώρου (ΕΟΧ) που εκπροσωπεί τη συμβολή της Νορβηγίας.

Η έκθεση παρουσιάζει προτάσεις για νομοθετικές ή θεσμικές μεταρρυθμίσεις στην Ελλάδα με στόχο μια συνεκτική πολιτική για τις συγκρούσεις συμφερόντων. Επιπλέον, η έκθεση παρουσιάζει διεθνείς καλές πρακτικές και εργαλεία σχετικά με τη διαχείριση συγκρούσεων συμφερόντων. Ειδικότερα, η έκθεση εξετάζει πώς θα μπορούσε να καταστεί αποτελεσματικότερο το ισχύον νομικό και θεσμικό πλαίσιο και να βελτιωθεί η εφαρμογή των πολιτικών για τις συγκρούσεις συμφερόντων. Η έκθεση διατυπώνει προτάσεις για τη διάκριση μεταξύ των πολιτικών πρόληψης συγκρούσεων συμφερόντων και της δήλωσης περιουσιακής κατάστασης, την ενίσχυση των διαδικασιών και μηχανισμών για την πρόληψη και τη διαχείριση συγκρούσεων συμφερόντων στην Ελλάδα, τη βελτίωση των κανονισμών πριν και μετά την έξοδο από την υπηρεσία, την ενίσχυση του συστήματος δηλώσεων περιουσιακής κατάστασης και την ενσωμάτωση των κανόνων και πρακτικών σχετικά με τις συγκρούσεις συμφερόντων σε ολόκληρο τον δημόσιο τομέα.

Πηγές φωτογραφιών: Cover © Canva

© ΟΟΣΑ 2024

---

Η χρήση αυτού του έργου, εφημερίκη είτε έντυπη, διέπεται από τους Όρους και Προϋποθέσεις που βρίσκονται στη διεύθυνση <https://www.oecd.org/termsandconditions>.

# Πίνακας Περιεχομένων

1 Συστάσεις για τη βελτίωση του νομικού και θεσμικού πλαισίου σύγκρουσης συμφερόντων στην Ελλάδα	5
1.1. Βελτίωση του νομικού πλαισίου για τις συγκρούσεις συμφερόντων στην Ελλάδα	5
1.2. Ενισχύοντας την αποτελεσματικότητα των θεσμικών ρυθμίσεων για την εφαρμογή του νομικού πλαισίου σύγκρουσης συμφερόντων	8
1.3. Προτάσεις δράσης	24
2 Συστάσεις για την αναβάθμιση των μηχανισμών για τη διαχείριση των συγκρούσεων συμφερόντων στην Ελλάδα	25
2.1. Διάκριση μεταξύ πολιτικής πρόληψης συγκρούσεων συμφερόντων και οικονομικών γνωστοποιήσεων	25
2.2. Ενίσχυση των διαδικασιών και των μηχανισμών πρόληψης και διαχείρισης συγκρούσεων συμφερόντων στην Ελλάδα	28
2.3. Βελτίωση των πολιτικών για την απασχόληση πριν την ανάληψη καθηκόντων στον δημόσιο τομέα και μετά την αποχώρηση από την υπηρεσία	37
2.4. Βελτίωση του συστήματος δηλώσεων περιουσιακής κατάστασης	42
2.5. Ενσωμάτωση των κανονισμών για τις συγκρούσεις συμφερόντων σε ολόκληρη την ελληνική δημόσια διοίκηση	44
2.6. Προτάσεις δράσης	45
Παράρτημα Α. Επιλεγμένα εργαλεία από την εργαλειοθήκη του ΟΟΣΑ για τη διαχείριση των συγκρούσεων συμφερόντων στον δημόσιο τομέα	47
Παράρτημα Β. Επιλεγμένα παραδείγματα ορισμών σύγκρουσης συμφερόντων, πεδίο εφαρμογής και διάρκεια περιόδων αναμονής (cooling-off) από τις χώρες του ΟΟΣΑ	53
Βιβλιογραφία	56
<b>ΣΧΗΜΑΤΑ</b>	
Σχήμα 1.1. Δελτίο Στοιχείων της Επιτροπής Δημόσιας Υπηρεσίας της Αυστραλίας: Φορείς ακεραιότητας	16
Σχήμα 2.1. Κεντρική διαχείριση συστήματος σύγκρουσης συμφερόντων με Συμβούλους Ακεραιότητας σε κάθε φορέα	31

## ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακα 1.1. Δυνητικά εργαλεία για την υποστήριξη ενός επιτυχούς δικτύου Συμβούλων Ακεραιότητας	12
Πίνακας 2.1. Συνιστώμενοι έλεγχοι για προηγούμενη στις δημόσιες υπηρεσίες της Αυστραλίας	38
Πίνακας 2.2. Επισκόπηση των περιορισμών που ισχύουν για την απασχόληση μετά την έξοδο από την υπηρεσία σε Ελληνικές Ανεξάρτητες Αρχές	40

## ΠΛΑΙΣΙΑ

Πλαίσιο 1.1. Ο ορισμός των συγκρούσεων συμφερόντων στις Κατευθυντήριες Γραμμές του ΟΟΣΑ	6
Πλαίσιο 1.2. Ορισμοί σύγκρουσης συμφερόντων στη Γαλλία, στην Πολωνία, στην Πορτογαλία και στη Σλοβενία	6
Πλαίσιο 1.3. Διορισμός Υπαλλήλων Ακεραιότητας στις χώρες του ΟΟΣΑ	9
Πλαίσιο 1.4. Παραδείγματα δικτύων ακεραιότητας στη Γερμανία και στη Σουηδία	11
Πλαίσιο 1.5. Μελέτη περίπτωσης για τα πιθανές βελτιώσεις των αρμοδιοτήτων που συνδέονται με τη διαχείριση των συγκρούσεων συμφερόντων στην Ελλάδα	14
Πλαίσιο 1.6. Το Αυστραλιανό μοντέλο ReFLECT για τη Λήψη Δεοντολογικών Αποφάσεων	16
Πλαίσιο 1.7. Ετήσια αξιολόγηση κινδύνου και ανάλυση απειλών διαφθοράς της Εσθονικής Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου (ICB)	18
Πλαίσιο 1.8. Παραδείγματα επιμόρφωσης που απευθύνονται σε υπαλλήλους που υπηρετούν σε θέσεις υψηλού κινδύνου	19
Πλαίσιο 1.9. Συστήματα κοινής χρήσης ηλεκτρονικών δεδομένων για την πρόληψη και τη διαχείριση συγκρούσεων συμφερόντων	22
Πλαίσιο 2.1. Παράδειγμα αξιοποίησης οικονομικών γνωστοποιήσεων για τη διαχείριση συγκρούσεων συμφερόντων: Η.Π.Α	26
Πλαίσιο 2.2. Το Έντυπο Δήλωσης Σύγκρουσης Συμφερόντων του Τμήματος Κοινωνικών Υπηρεσιών της Αυστραλίας	29
Πλαίσιο 2.3. Πρόληψη και διαχείριση συγκρούσεων συμφερόντων στη Λιθουανία	30
Πλαίσιο 2.4. Σύστημα διαχείρισης συγκρούσεων συμφερόντων στις ΗΠΑ	32
Πλαίσιο 2.5. Οδικός Χάρτης ενδεικτικών μέτρων για την υιοθέτηση εσωτερικής διαδικασίας διαχείρισης σύγκρουσης συμφερόντων, επικεντρωμένης στον συμβουλευτικό ρόλο των Συμβούλων Ακεραιότητας	33
Πλαίσιο 2.6. Ενημερωτικό δελτίο περί σύγκρουσης συμφερόντων για τους Συμβούλους	36
Πλαίσιο 2.7. Περιορισμοί (προ)απασχόλησης στη Γαλλία και τις ΗΠΑ	37
Πλαίσιο 2.8. Περιορισμοί που ισχύουν για την απασχόληση μετά την αποχώρηση από την υπηρεσία στην Ιταλία, στην Ισπανία και στις ΗΠΑ	41
Πλαίσιο 2.9. Προσέγγιση βάσει κινδύνου για την επαλήθευση των δηλώσεων περιουσιακής κατάστασης	42
Πλαίσιο 2.10. Προσέγγιση σύγκρουσης συμφερόντων βάσει κινδύνου στην Αυστραλία	43
Πλαίσιο 2.11. Διαδικασία επαλήθευσης των δηλώσεων περιουσιακής κατάστασης στην Αργεντινή	44
Πλαίσιο 2.12. Καναδικό Δίκτυο Συγκρούσεων Συμφερόντων	45

# 1 Συστάσεις για τη βελτίωση του νομικού και θεσμικού πλαισίου σύγκρουσης συμφερόντων στην Ελλάδα

Με βάση τα ευρήματα της έκθεσης χαρτογράφησης και ανάλυσης κενών, στο Κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται προτάσεις και επιλεγμένες καλές πρακτικές με στόχο τη στήριξη της Ελλάδας στη βελτίωση του νομικού και θεσμικού πλαισίου σύγκρουσης συμφερόντων της χώρας.

## 1.1. Βελτίωση του νομικού πλαισίου για τις συγκρούσεις συμφερόντων στην Ελλάδα

Η Ελλάδα θα μπορούσε να εξετάσει το ενδεχόμενο ανάπτυξης ενός πλαισίου πολιτικής που θα περιλαμβάνει έναν ενιαίο ορισμό των συγκρούσεων συμφερόντων για όλη τη δημόσια διοίκηση. Η απουσία ενός σαφούς και ενιαίου ορισμού της σύγκρουσης συμφερόντων στην Ελλάδα σε συνδυασμό με τον κατακερματισμό του νομικού πλαισίου, καθιστά δυσχερή την εφαρμογή και τη συμμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων με τους εφαρμοστέους κανόνες. Για να ξεπεραστούν τα προβλήματα αυτά, η Ελλάδα θα μπορούσε να εξετάσει το ενδεχόμενο της ανάπτυξης ενός ενιαίου πλαισίου πολιτικής, που θα καλύπτει τις διαφορετικές κατηγορίες δημόσιων υπαλλήλων και θα περιλαμβάνει μέτρα αντιμετώπισης των συγκρούσεων συμφερόντων. Με τον τρόπο αυτό θα εξασφαλισθεί και η απαιτούμενη σαφήνεια. Η προσέγγιση αυτή ακολουθείται, για παράδειγμα, στη Λετονία, όπου ο Νόμος για την Πρόληψη της Σύγκρουσης Συμφερόντων σε Δραστηριότητες Δημοσίων Υπαλλήλων (*Par interešu konflikta novēršanu valsts amatpersonu darbībā*, IKNL) εστιάζει στην ανάγκη διαφύλαξης του δημοσίου συμφέροντος μέσω της διοικητικής δράσης, με έμφαση στην πρόληψη και στη διαχείριση των συγκρούσεων συμφερόντων, καθώς και τις δηλώσεις οικονομικών συμφερόντων για τη διασφάλιση της διαφάνειας και της λογοδοσίας (Saeima, 2002<sup>[1]</sup>).

Στο πλαίσιο αυτού του ενιαίου πλαισίου πολιτικής, η Ελλάδα θα μπορούσε να καθιερώσει έναν ενιαίο ορισμό της σύγκρουσης συμφερόντων, ο οποίος θα πρέπει να καλύπτει τα διαφορετικά είδη συγκρούσεων συμφερόντων. Ο νέος αυτός ορισμός θα δώσει στην Ελλάδα την ευκαιρία να υιοθετήσει μια περισσότερο στρατηγική και προληπτική προσέγγιση σύμφωνα και με τις Κατευθυντήριες Γραμμές του ΟΟΣΑ για τη Διαχείριση των Συγκρούσεων Συμφερόντων στη Δημόσια Διοίκηση (OECD, 2003<sup>[2]</sup>) (Πλαίσιο 1.1).



### Πλαίσιο 1.1. Ο ορισμός των συγκρούσεων συμφερόντων στις Κατευθυντήριες Γραμμές του ΟΟΣΑ

Αναγνωρίζοντας ότι οι χώρες έχουν διαφορετικές ιστορικές, νομικές και διοικητικές παραδόσεις, οι οποίες μπορεί να επηρεάσουν τον τρόπο με τον οποίο γίνονται κατανοητές οι καταστάσεις σύγκρουσης συμφερόντων, οι Κατευθυντήριες Γραμμές του ΟΟΣΑ προτείνουν έναν ορισμό της «σύγκρουσης συμφερόντων», με στόχο αυτός να είναι απλός και πρακτικός, για να βοηθήσει στον αποτελεσματικό εντοπισμό και στη διαχείριση καταστάσεων σύγκρουσης συμφερόντων:

Η «σύγκρουση συμφερόντων» συνίσταται στη σύγκρουση μεταξύ του δημόσιου καθήκοντος και των προσωπικών συμφερόντων του δημόσιου υπαλλήλου, τα οποία θα μπορούσαν να επηρεάσουν αθέμιτα την εκτέλεση των υπαλληλικών καθηκόντων και αρμοδιοτήτων του.

Σε αυτή τη βάση, η «**σύγκρουση συμφερόντων**» περιλαμβάνει μια κατάσταση ή σχέση υφιστάμενη ή παρελθούσα. Υπό τον ορισμό αυτό, η «σύγκρουση συμφερόντων» ταυτίζεται με την πραγματική σύγκρουση συμφερόντων.

Αντίθετα, **υπάρχει φαινομενική σύγκρουση συμφερόντων**, όταν εικάζεται ότι τα προσωπικά συμφέροντα ενός υπαλλήλου θα μπορούσαν να επηρεάσουν αθέμιτα την εκτέλεση των καθηκόντων του, αλλά αυτό δεν συμβαίνει στην πραγματικότητα.

Μια **δυνητική σύγκρουση συμφερόντων** προκύπτει όταν ένας δημόσιος υπάλληλος έχει ιδιωτικό συμφέρον που ενδέχεται να προκαλέσει σύγκρουση συμφερόντων στο μέλλον.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι αυτή η προσέγγιση για τον ορισμό της σύγκρουσης συμφερόντων πρέπει να συνάδει με μια γενικότερη πολιτική, η οποία αναγνωρίζει ότι οι καταστάσεις σύγκρουσης είναι αναπόφευκτες και πρέπει να αντιμετωπίζονται και να επιλύονται με κατάλληλους τρόπους .

Πηγή: (OECD, 2003<sup>[2]</sup>).

Παρόμοιοι ορισμοί μπορούν επίσης να βρεθούν στις εθνικές νομοθεσίες Ευρωπαϊκών χωρών μελών του ΟΟΣΑ (Πλαίσιο 1.2).

### Πλαίσιο 1.2. Ορισμοί σύγκρουσης συμφερόντων στη Γαλλία, στην Πολωνία, στην Πορτογαλία και στη Σλοβενία

Στη **Γαλλία**, ο νόμος της 11ης Οκτωβρίου 2013 για τη διαφάνεια στη δημόσια ζωή όρισε την έννοια της σύγκρουσης συμφερόντων ως «κατάσταση στην οποία ένα ιδιωτικό ή δημόσιο συμφέρον παρεμβαίνει σε ένα δημόσιο συμφέρον με τέτοιο τρόπο ώστε να επηρεάζει ή να φαίνεται ότι επηρεάζει την ανεξάρτητη, αμερόληπτη και αντικειμενική εκτέλεση ενός καθήκοντος». Σύμφωνα με τον ορισμό αυτό, η σύγκρουση συμφερόντων χαρακτηρίζεται από τρία σωρευτικά κριτήρια: το συμφέρον, τη σύγκρουση μεταξύ δύο ή περισσότερων συμφερόντων και την ένταση της σύγκρουσης αυτής. Λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι οι έννοιες της «σύγκρουσης συμφερόντων» και της παράνομης ανάληψης συμφέροντος μπορεί να είναι δύσκολο να αξιολογηθούν, η Ανώτατη Αρχή για τη Διαφάνεια στη Δημόσια Ζωή δημοσίευσε δύο εκτενείς οδηγούς συγκρούσεων συμφερόντων για τους δημόσιους οργανισμούς και τους δημόσιους υπαλλήλους. Οι οδηγοί περιγράφουν τη θέση της Ανώτατης Αρχής σχετικά με τους κινδύνους σύγκρουσης συμφερόντων, ιδίως μεταξύ των δημόσιων συμφερόντων, και παρέχουν μια σύνοψη των δεοντολογικών διαδικασιών που διέπουν τη σταδιοδρομία ενός δημόσιου αξιωματούχου ή υπαλλήλου.

Ο Κώδικας Διοικητικής Διαδικασίας της **Πολωνίας** καλύπτει και τις δύο μορφές συγκρούσεων συμφερόντων. Η κατάσταση πραγματικής σύγκρουσης συμφερόντων προκύπτει όταν ένας διοικητικός υπάλληλος έχει οικογενειακή ή προσωπική σχέση με έναν αιτούντα, ενώ φαινομενική σύγκρουση υπάρχει εφόσον υπάρχουν αμφιβολίες σχετικά με την αντικειμενικότητα του υπαλλήλου.

Η **Πορτογαλία** διαθέτει έναν σύντομο και περιεκτικό νομικό ορισμό της σύγκρουσης συμφερόντων. Ως σύγκρουση συμφερόντων ορίζεται η αντίθεση που απορρέει από την άσκηση καθηκόντων κατά την οποία υπάρχει σύγκλιση δημοσίων και προσωπικών συμφερόντων, συμπεριλαμβανομένων άμεσων ή έμμεσων οικονομικών ή περιουσιακών συμφερόντων.

Στη **Σλοβενία**, ο Νόμος περί Ακεραιότητας και Πρόληψης της Διαφθοράς του 2010 ορίζει τις συγκρούσεις συμφερόντων ως περιστάσεις στις οποίες το προσωπικό συμφέρον ενός δημοσίου λειτουργού (χρηματικό ή μη χρηματικό όφελος προσωπικό ή των μελών της οικογένειάς του ή άλλων φυσικών ή νομικών προσώπων με τα οποία διατηρεί ή διατηρούσε στο παρελθόν προσωπικές, επιχειρηματικές ή πολιτικές σχέσεις) επηρεάζει ή εικάζεται ότι επηρεάζει την αμερόληπτη και αντικειμενική εκτέλεση των δημόσιων καθηκόντων του.

Πηγή: (OECD, 2004<sup>[3]</sup>) Managing Conflict of Interest in the Public Service: OECD Guidelines and Country Experiences, OECD Publishing, Paris, additional research by the OECD Secretariat; HATVP, Guide déontologique, Contrôle et prévention des conflits d'intérêts, [https://www.hatvp.fr/wordpress/wp-content/uploads/2021/02/HATVP\\_GuideDeontologie\\_2021\\_A-Imprimer.pdf](https://www.hatvp.fr/wordpress/wp-content/uploads/2021/02/HATVP_GuideDeontologie_2021_A-Imprimer.pdf).

*Η Ελλάδα θα μπορούσε να τροποποιήσει τη νομοθεσία για να περιορίσει τον κατάλογο των υφιστάμενων απαγορεύσεων και να μεταβεί από μια κανονιστική προς μια συμβουλευτική προσέγγιση για τις συγκρούσεις συμφερόντων*

Το πεδίο εφαρμογής και η αυστηρότητα των κανονισμών διαφέρουν σημαντικά μεταξύ των χωρών. Από τη μία πλευρά, χώρες με μακρά διοικητική παράδοση έχουν θεσπίσει εκτεταμένους κανονισμούς, στους οποίους απαριθμούνται με αναλυτικό τρόπο οι περιπτώσεις ασυμβίβαστων, όπως συμβαίνει στην Ελλάδα. Από την άλλη πλευρά, οι περισσότερες Σκανδιναβικές χώρες ελαχιστοποιούν τις κανονιστικές ρυθμίσεις και οι περιπτώσεις αντιμετωπίζονται ad hoc και βάσει των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους. Η Νορβηγία, για παράδειγμα, δεν έχει επίσημους περιορισμούς εκτός από αυτούς που προκύπτουν από τη διάκριση των εξουσιών, όπως για παράδειγμα, την απαγόρευση της εκλογής δημοσίου υπαλλήλου ως μέλος του Κοινοβουλίου. Αντίθετα, το ασυμβίβαστο πρέπει να καθορίζεται κατά περίπτωση και βάσει νομικών και δεοντολογικών αρχών. Ούτε ο Νόμος περί Δημοσίων Υπαλλήλων στη Δανία ορίζει ασυμβίβαστες δραστηριότητες. Παρόμοια με τη Νορβηγία, εφαρμόζεται η αρχή της *ατομικής περίπτωσης*. Η Ισλανδία ακολουθεί επίσης το Σκανδιναβικό αυτό μοντέλο (OECD, 2003<sup>[2]</sup>).

Σε ένα ταχέως εξελισσόμενο δημόσιο τομέα, οι συγκρούσεις συμφερόντων δεν μπορούν ποτέ να εξαλειφθούν πλήρως. Οι υπερβολικοί περιορισμοί μπορούν επίσης να αποτρέψουν εξειδικευμένους επαγγελματίες από το να αναλάβουν δημόσιες θέσεις. Κατά συνέπεια, μια σύγχρονη πολιτική για τις συγκρούσεις συμφερόντων επιδιώκει μια ισορροπία μέσω:

- Της ενθάρρυνσης των δημοσίων υπαλλήλων να εντοπίζουν και να αποφεύγουν απaráδεκτες μορφές συγκρούσεων.
- Της ευαισθητοποίησης των δημόσιων φορέων για τη σύγκρουση συμφερόντων.
- Της διασφάλισης αποτελεσματικών μηχανισμών για τη δήλωση των συγκρούσεων και τον περιορισμό των συνεπειών τους.
- Της ενίσχυσης του ελέγχου και της λογοδοσίας.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η Ελλάδα θα μπορούσε να προχωρήσει σε μεταρρυθμίσεις για να περιορίσει τον κατάλογο των υφιστάμενων απαγορεύσεων και να επιτρέψει στα διευθυντικά στελέχη και στους Συμβούλους Ακεραιότητας να αξιολογούν την κατάσταση κατά περίπτωση, μεταβαίνοντας από την απλή



αναγνώριση μιας υπάρχουσας απαγόρευσης προς έναν περισσότερο συμβουλευτικό ρόλο που μπορεί να βοηθήσει τον δημόσιο υπάλληλο να αντιμετωπίσει την κατάσταση. Σε μια προσπάθεια να ενισχυθεί ο έλεγχος και η λογοδοσία, αρκετές χώρες (μεταξύ των οποίων, για παράδειγμα, η Λετονία, η Λιθουανία και η Ρουμανία) έχουν θεσπίσει την προσωπική ευθύνη των διευθυντικών στελεχών και/ή των επικεφαλής των δημόσιων φορέων, οι οποίοι οφείλουν να παρακολουθούν την εφαρμογή των κανονισμών για τη σύγκρουση συμφερόντων και να διασφαλίζουν τη γνωστοποίηση καταστάσεων σύγκρουσης.

## 1.2. Ενισχύοντας την αποτελεσματικότητα των θεσμικών ρυθμίσεων για την εφαρμογή του νομικού πλαισίου σύγκρουσης συμφερόντων

Όπως αναφέρεται στην έκθεση χαρτογράφησης και ανάλυσης κενών, η Ελλάδα διαθέτει ένα εκτενές αλλά κατακερματισμένο θεσμικό πλαίσιο εφαρμογής πολιτικών και διαδικασιών για τις συγκρούσεις συμφερόντων στον δημόσιο τομέα. Η έκθεση αυτή προτείνει τον τρόπο με τον οποίο αυτό το θεσμικό πλαίσιο μπορεί να γίνει πιο αποτελεσματικό και να βελτιωθεί η εφαρμογή των πολιτικών σύγκρουσης συμφερόντων. Παρέχει επίσης συστάσεις για την ενσωμάτωση των κανόνων και των πρακτικών για τη διαχείριση των συγκρούσεων συμφερόντων σε ολόκληρο τον δημόσιο τομέα, για την πληρέστερη κατανόηση του θεσμικού πλαισίου και για τη βελτίωση της ανταλλαγής πληροφοριών μεταξύ των ελληνικών αρχών με αρμοδιότητες σχετικές με την προώθηση της ακεραιότητας

Στο κεφάλαιο αυτό καταγράφονται οι δυνατότητες του Δικτύου Συμβούλων Ακεραιότητας. Η ανάπτυξη του Δικτύου θα μπορούσε να είναι καθοριστική για την ενσωμάτωση των κανόνων ακεραιότητας στον δημόσιο τομέα και να επιφέρει μια ουσιαστική αλλαγή στη διαχείριση των συγκρούσεων συμφερόντων στην Ελλάδα, αποτελώντας παράδειγμα καλής πρακτικής και για άλλες χώρες του ΟΟΣΑ.

*Η Ελλάδα θα μπορούσε να επιταχύνει όσο το δυνατόν περισσότερο τις διαδικασίες τοποθέτησης Συμβούλων Ακεραιότητας*

Η Ελλάδα έχει πρόσφατα σημειώσει σημαντική πρόοδο στην εποπτεία, και τον συντονισμό των συμβουλευτικών διαύλων στους οποίους μπορούν να απευθύνονται οι δημόσιοι υπάλληλοι για θέματα ακεραιότητας. Ειδικότερα, η ίδρυση της ΕΑΔ έχει αποτελέσει σημαντική εξέλιξη για το σύστημα ακεραιότητας της Ελλάδας, ενώ η Ομάδα Κρατών κατά της Διαφθοράς (GRECO) θεωρεί ότι με την ίδρυση της ΕΑΔ, η Ελλάδα αναγνωρίζει «τη σημασία ενός ολιστικού συντονισμού της πολιτικής για την καταπολέμηση της διαφθοράς, το οποίο είχε εντοπιστεί εδώ και χρόνια, ως βασικό μειονέκτημα του συστήματος» (Group of States Against Corruption (GRECO), 2022<sup>[4]</sup>).

Μια άλλη σημαντική εξέλιξη στο σύστημα ακεραιότητας της Ελλάδας υπήρξε η θέσπιση του θεσμού του Συμβούλου Ακεραιότητας, με το Νόμο 4795/2021. Όπως ορίζεται στην Έκθεση του Παραδοτέου 1, οι Σύμβουλοι Ακεραιότητας είναι υπεύθυνοι, μεταξύ άλλων, για την παροχή συμβουλών στους υπαλλήλους και τους επικεφαλής των δημοσίων φορέων σε θέματα ακεραιότητας (συμπεριλαμβανομένων των συγκρούσεων συμφερόντων), βοηθώντας στον συντονισμό, στην ερμηνεία και ανάπτυξη νέων πολιτικών και διαδικασιών σύγκρουσης συμφερόντων στον εκάστοτε φορέα, καθώς και στη διευκόλυνση των ερευνών επί καταγγελιών για παραβιάσεις των κανόνων ακεραιότητας μεταξύ της αρχής υποδοχής τους και του υπεύθυνου εποπτικού φορέα.

Οι Σύμβουλοι Ακεραιότητας συμβάλλουν καθοριστικά στην αποτελεσματικότητα του συστήματος ακεραιότητας της Ελλάδας και στη διαχείριση των συγκρούσεων συμφερόντων, επιτυγχάνοντας την ενσωμάτωση της πολιτικής για την ακεραιότητα και την πρακτική εφαρμογή της σε ολόκληρο τον δημόσιο τομέα. Δεδομένης της διαφοροποίησης που εντοπίζεται μεταξύ των Υπουργείων, των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης και των λοιπών δημόσιων φορέων σε επίπεδο θεσμικής κατοχύρωσης, μεγέθους, αρμοδιοτήτων και καθηκόντων, οι Σύμβουλοι Ακεραιότητας- με τη γνώση, την οποία αποκομίζουν για τον τρόπο λειτουργίας φορέα στον οποίο υπηρετούν- έχουν τη δυνατότητα να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο

στον συντονισμό, την ερμηνεία και την εφαρμογή του εθνικού θεσμικού πλαισίου για την ακεραιότητα σε τοπικό επίπεδο, διασφαλίζοντας ταυτόχρονα τη συνεπή εφαρμογή του μέσω του Δικτύου Συμβούλων Ακεραιότητας (αναλύεται κατωτέρω). Η εξασφάλιση εξειδικευμένης γνώσης σε θέματα που συνδέονται με τη λειτουργία των φορέων στους οποίους υπηρετούν καθιστά τους Συμβούλους Ακεραιότητας κεντρικό μηχανισμό για τον εντοπισμό αρμοδιοτήτων, ρόλων, τομέων και θέσεων εργασίας υψηλού κινδύνου και τη διαχείριση των συγκρούσεων συμφερόντων σε αυτούς τους τομείς.

Στην έκθεση αξιολόγησης του Πέμπτου Γύρου, η GRECO σημείωνε ότι η Ελλάδα είχε θέσει ως στόχο έως τέλος του 2021 να έχουν τοποθετηθεί Σύμβουλοι Ακεραιότητας στα περισσότερα Υπουργεία (Group of States Against Corruption (GRECO), 2022<sup>[41]</sup>). Ενώ αυτό το χρονοδιάγραμμα δεν φαίνεται να έχει τηρηθεί, ο αριθμός πιστοποιημένων Συμβούλων Ακεραιότητας αυξάνεται σταδιακά. Σε συναντήσεις που πραγματοποιήθηκαν με τον ΟΟΣΑ, η ΕΑΔ δήλωσε ότι η διαδικασία τοποθέτησης Συμβούλων Ακεραιότητας πρόκειται να ξεκινήσει ξανά μετά τις επερχόμενες εκλογές και την ανάληψη καθηκόντων της νέας Κυβέρνησης, οπότε και θα λήξει η προβλεπόμενη, κατά την προεκλογική περίοδο, αναστολή των υπηρεσιακών μετακινήσεων. Η Ελλάδα θα πρέπει να επικεντρωθεί στη επιτάχυνση της στελέχωσης των δημοσίων υπηρεσιών με Συμβούλους Ακεραιότητας. Οι καθυστερήσεις στις εν λόγω διαδικασίες στελέχωσης μπορεί να οφείλονται στην κεντρική αρμοδιότητα της ΕΑΔ για την έκδοση προσκλήσεων εκδήλωσης ενδιαφέροντος, σύμφωνα με το άρθρο 28 του νόμου 4795/2021 (Government Gazette, 2021<sup>[5]</sup>). Για να επιταχυνθεί αυτή η διαδικασία, άλλες χώρες του ΟΟΣΑ επιδίωξαν να ανατεθεί η σχετική αρμοδιότητα στους ίδιους τους δημόσιους φορείς (Πλαίσιο 1.3).

### Πλαίσιο 1.3. Διορισμός Υπαλλήλων Ακεραιότητας στις χώρες του ΟΟΣΑ

#### Ουγγαρία

Στην Ουγγαρία, το Κυβερνητικό Διάταγμα 50/2013 (25 Φεβρουαρίου) σχετικά με το σύστημα διαχείρισης της ακεραιότητας των οργάνων της κρατικής διοίκησης και την υποδοχή εκπροσώπων συμφερόντων ανέθεσε μεγαλύτερη ευθύνη για την προάσπιση της δημόσιας ακεραιότητας στους επικεφαλής των δημόσιων οργανισμών. Για να ενισχυθεί η ακεραιότητα, με το εν λόγω Διάταγμα, θεσπίστηκε νέα θέση, εκείνη του Υπεύθυνου Ακεραιότητας, η οποία είναι υποχρεωτική για όλα τα όργανα της Κρατικής Διοίκησης - πλην λίγων εξαιρέσεων.

Τα καθήκοντα του Υπεύθυνου Ακεραιότητας περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, την παραλαβή και τη διερεύνηση γνωστοποιήσεων σχετικά με καταχρηστικές πρακτικές, παρατυπίες και κινδύνους διαφθοράς, που σχετίζονται με τη λειτουργία του εκάστοτε φορέα και την παροχή πληροφοριών και καθοδήγησης στα διευθυντικά στελέχη και στο προσωπικό του οργανισμού σε θέματα επαγγελματικής δεοντολογίας. Οι Υπεύθυνοι Ακεραιότητας είναι αρμόδιοι για τη διενέργεια ετήσιων αξιολογήσεων των κινδύνων διαφθοράς στους φορείς στους οποίους υπηρετούν. Οφείλουν να καταρτίζουν ετήσια σχέδια δράσης και να θέτουν σε εφαρμογή διαδικασίες σχετικά με τις καταχρηστικές πρακτικές, τις παρατυπίες και τους κινδύνους διαφθοράς, καθώς και για την παραλαβή και τη διερεύνηση καταγγελιών.

Είναι σημαντικό ότι η ευθύνη για την τοποθέτηση Υπευθύνων Ακεραιότητας ανήκει στους οικείους δημόσιους φορείς. Ο αριθμός των διοικητικών οργάνων τα οποία οφείλουν να εφαρμόζουν το ως άνω Διάταγμα και υποχρεούνται να προσλαμβάνουν Υπευθύνους Ακεραιότητας αυξάνεται και, για το 2023, συνολικά 128 οργανισμοί υπάγονται στο πεδίο εφαρμογής του Διατάγματος.

#### Γαλλία

Στη Γαλλία, οι Σύμβουλοι Ακεραιότητας επιλέγονται μεταξύ υπηρετούντων ή συνταξιούχων δικαστικών, δημοσίων υπαλλήλων και συμβασιούχων υπαλλήλων αορίστου χρόνου. Με Διάταγμα που εκδίδεται από τον αρμόδιο Υπουργό ή Τοπική Αρχή μπορεί επίσης να ορίζονται κοινοί Σύμβουλοι Ακεραιότητας

για τις υπαγόμενες στο Υπουργείο ή στην Τοπική Αρχή υπηρεσίες, καθώς επίσης και για τις Δημόσιες Επιχειρήσεις που τελούν υπό την εποπτεία του Υπουργείου ή της Τοπικής αρχής.

Στις δημόσιες υπηρεσίες και επιχειρήσεις, ο Σύμβουλος Ακεραιότητας ορίζεται από τον επικεφαλής της υπηρεσίας. Τα καθήκοντα του Συμβούλου Ακεραιότητας μπορούν να ασκηθούν από ένα μόνο άτομο ή συλλογικά από Κολλέγιο Συμβούλων Ακεραιότητας. Το δικαίωμα επιλογής μεταξύ ενός μεμονωμένου ατόμου ή ενός σώματος Συμβούλων Ακεραιότητας μπορεί να εξασφαλίσει καλύτερη εφαρμογή, οδηγώντας τις τοπικές και τομεακές αρχές να αναλάβουν μεγαλύτερη ευθύνη στο πλαίσιο της σχετικής διαδικασίας. Για τους Συμβούλους Ακεραιότητας στην Τοπική Αυτοδιοίκηση, υπάρχει η δυνατότητα ομαδοποίησης Συμβούλων Ακεραιότητας για περισσότερες τοπικές αρχές.

Πηγή: (Government of Hungary, 2013<sup>[6]</sup>) Πληροφορίες παρεχόμενες από τη Γαλλική Ανώτατη Αρχή για την Διαφάνεια στη Δημόσια Ζωή (HATVP).

### *Η Ελλάδα θα πρέπει να διασφαλίσει ότι το δίκτυο Συμβούλων Ακεραιότητας λειτουργεί αποτελεσματικά στην πράξη*

Η έκθεση για το Παραδοτέο 1 περιείχε προτάσεις για τον τρόπο με τον οποίο η Ελλάδα θα μπορούσε να ενισχύσει τον συμβουλευτικό ρόλο των Συμβούλων Ακεραιότητας και να υιοθετήσει μια πιο ορθολογική διαδικασία για τη διαχείριση των συγκρούσεων συμφερόντων. Θα πρέπει επίσης να διασφαλιστεί ότι οι Σύμβουλοι Ακεραιότητας θα συνεργάζονται αποτελεσματικά για την εκπλήρωση όλων των αρμοδιοτήτων τους.

Με τη θέσπιση ενός Δικτύου Συμβούλων Ακεραιότητας, σύμφωνα με το άρθρο 30 του Ν. 4795/2021, επιδιώκεται η ενίσχυση της αποτελεσματικότητας του εν λόγω ρόλου. Ενώ το δίκτυο θεωρητικά έχει ήδη τεθεί σε ισχύ, από τις συναντήσεις των δημοσίων φορέων με τον ΟΟΣΑ προέκυψε ότι δεν είναι ακόμη λειτουργικό, δεδομένου ότι η διαδικασία τοποθέτησης Συμβούλων Ακεραιότητας εξακολουθεί να βρίσκεται σε εξέλιξη. Με την πλήρη λειτουργία του, το Δίκτυο θα επικεντρωθεί στη διευκόλυνση της συνεργασίας μεταξύ των Συμβούλων Ακεραιότητας και στην ανταλλαγή εμπειριών και καλών πρακτικών ως προς την παροχή συμβουλών και την εφαρμογή των πολιτικών σύγκρουσης συμφερόντων. Το Δίκτυο θα υποστηρίζει, επίσης, τη διατύπωση συστάσεων προς τις αρμόδιες αρχές σχετικά με βελτιώσεις σε συγκεκριμένες πολιτικές ακεραιότητας. Το Υπουργείο Εσωτερικών σε συνεργασία με το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, θα διοργανώσει δραστηριότητες επιμόρφωσης και ευαισθητοποίησης σχετικά με την ακεραιότητα, τη διαφάνεια και τη λογοδοσία στον δημόσιο τομέα (οι εκπαιδευτικές αυτές δραστηριότητες θα πρέπει να αναπτυχθούν και να προσαρμοστούν όπως σημειώνεται παρακάτω). Θα συγκεντρώνει επίσης και στατιστικά στοιχεία για θέματα ακεραιότητας και διαφθοράς. Θεωρητικά, επομένως, το Δίκτυο Συμβούλων Ακεραιότητας έχει πολλές δυνατότητες για τη βελτίωση των πολιτικών και των πρακτικών ακεραιότητας, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που αφορούν τις συγκρούσεις συμφερόντων και την ενσωμάτωσή τους από το σύνολο των δημοσίων φορέων.

Δεδομένου ότι το Δίκτυο δεν είναι ακόμα λειτουργικό, είναι δύσκολο να εκτιμηθεί η αποτελεσματικότητά του στην πράξη. Η ΕΑΔ έχει ήδη αναπτύξει μια ηλεκτρονική πλατφόρμα επικοινωνίας, ανταλλαγής απόψεων και καλών πρακτικών μεταξύ των Συμβούλων Ακεραιότητας της Δημόσιας Διοίκησης, η οποία, μόλις τεθεί σε λειτουργία, αναμένεται να αποτελέσει αποτελεσματικό εργαλείο βελτίωσης της επικοινωνίας και των δεξιοτήτων (National Transparency Authority, n.d.<sup>[7]</sup>). Η ΕΑΔ θα πρέπει να συνεχίσει την ανάπτυξη σχεδίων για τον τρόπο με τον οποίο το Δίκτυο θα λειτουργεί στην πράξη, ώστε να είναι αποτελεσματικό και να ανταποκρίνεται στους στόχους του. Κεντρική θέση στον εν λόγω στοιχείο σχεδιασμού πρέπει να έχει η διάδοση μιας κοινής προσέγγισης σχετικά με την αποστολή των Συμβούλων Ακεραιότητας και τις βέλτιστες πρακτικές σε πολύπλοκες υποθέσεις. Η προσέγγιση αυτή θα υποστηρίξει την εναρμόνιση και θα συμβάλλει στην αποφυγή της απομόνωσης των Συμβούλων Ακεραιότητας κατά την ενάσκηση των καθηκόντων τους.

Όπως φαίνεται ότι έχει διαπιστώσει η ΕΑΔ, η συνεργασία μεταξύ των φορέων με αρμοδιότητες σχετικές με την προώθηση της δημόσιας ακεραιότητας συμβάλλει στον εντοπισμό συνεργειών και, ως εκ τούτου, βοηθά στην αποφυγή επικαλύψεων ή κενών (Maesschalck and Bertok, 2009<sup>[8]</sup>). Η βασική πρόκληση στη συνεργασία μεταξύ των διαφόρων θεσμικών φορέων είναι να εξασφαλιστεί ότι όλοι εργάζονται για την επίτευξη ενός κοινού στόχου, ώστε να εξασφαλισθεί ο θετικός αντίκτυπος των πολιτικών ακεραιότητας (OECD, 2020<sup>[9]</sup>). Στην πραγματικότητα, θα πρέπει να δοθεί έμφαση στη «μεγιστοποίηση των πλεονεκτημάτων, που προκύπτουν από την ύπαρξη πολλαπλών φορέων με αρμοδιότητες σχετικές με τη διασφάλιση της ακεραιότητας, παράλληλα με την αποφυγή κινδύνων που συνδέονται με τον αυτοσχεδιασμό και την έλλειψη διαδικασιών («ad hocery»), κενά ως προς την αρμοδιότητα, ανισορροπίες μεταξύ θετικών και καταναγκαστικών και στρατηγικών ακεραιότητας, δυνητικά μη υγιή ανταγωνισμό, αρνητικές συγκρούσεις και σύγχυση για τους πολίτες και τους τελικούς χρήστες.» (Sampford, Smith and Brown, 2005<sup>[10]</sup>). Αρκετές χώρες του ΟΟΣΑ επιδιώκουν να ξεπεράσουν αυτές τις προκλήσεις και να εφαρμόσουν παρόμοιους μηχανισμούς άτυπης συνεργασίας για να ενσωματώσουν τις δικές τους πολιτικές και διαδικασίες σύγκρουσης συμφερόντων σε όλο τον δημόσιο τομέα, αποτελώντας χρήσιμες συγκρίσεις για την Ελλάδα (Πλαίσιο 1.4).

#### Πλαίσιο 1.4. Παραδείγματα δικτύων ακεραιότητας στη Γερμανία και στη Σουηδία

##### Το Γερμανικό δίκτυο σημείων επαφής για την πρόληψη της διαφθοράς

Στη Γερμανία, το αρμόδιο Ομοσπονδιακό Υπουργείο για την πρόληψη της διαφθοράς και την ακεραιότητα είναι το Ομοσπονδιακό Υπουργείο Εσωτερικών, Κτιρίων και Κοινότητας. Δεδομένου ότι η πρόληψη της διαφθοράς δεν συνεπάγεται την άσκηση εποπτικού ρόλου επί άλλων υπουργείων, η συνεργασία είναι απαραίτητη προκειμένου να επιτευχθεί κοινή κατανόηση των πολιτικών ακεραιότητας και των ολοκληρωμένων προτύπων εφαρμογής τους.

Για τη Γερμανική Ομοσπονδιακή Διοίκηση, οι Κοινοί Κανόνες Διαδικασιών των Ομοσπονδιακών Υπουργείων ρυθμίζουν (μεταξύ άλλων) τη συνεργασία στο πλαίσιο της Ομοσπονδιακής Κυβέρνησης. Το άρθρο 19 ορίζει ότι «σε θέματα που επηρεάζουν τις υποθέσεις περισσότερων του ενός Ομοσπονδιακών Υπουργείων, τα εν λόγω τα Υπουργεία θα συνεργάζονται ώστε να διασφαλίζεται ότι η Ομοσπονδιακή Κυβέρνηση θα μιλά και θα ενεργεί με συνέπεια».

Στην πράξη, η συνεργασία επιτυγχάνεται μέσω ενός δικτύου σημείων επαφής για την πρόληψη της διαφθοράς, το οποίο πραγματοποιεί συχνές συνεδριάσεις. Το δίκτυο αναπτύσσει επίσης κατευθυντήριες γραμμές, εγχειρίδια και συστάσεις για την εφαρμογή της Οδηγίας της Ομοσπονδιακής Κυβέρνησης σχετικά με την πρόληψη της διαφθοράς στην Ομοσπονδιακή Διοίκηση.

##### Το Δίκτυο κατά της Διαφθοράς για τους Κρατικούς Φορείς της Σουηδίας

Ο Σουηδικός Οργανισμός Δημόσιας Διοίκησης φιλοξενεί το δίκτυο κατά της διαφθοράς για τις Κρατικούς Φορείς της Σουηδίας. Στο δίκτυο συμμετέχουν επικεφαλής διοικητικών και νομικών υπηρεσιών. Το δίκτυο συνεδριάζει τέσσερις φορές το χρόνο και σε κάθε συνεδρίαση μετέχουν συνήθως περίπου 100 φορείς.

Σκοπός του δικτύου είναι η ανταλλαγή εμπειριών, η ενημέρωση για καλές πρακτικές και η συμμετοχή στην παραγωγή εγχειριδίων, εκθέσεων και άλλων εκδόσεων του Σουηδικού Οργανισμού Δημόσιας Διοίκησης σχετικά με μέτρα κατά της διαφθοράς, τον εσωτερικό έλεγχο και την αποδοτικότητα.

Πηγή: (German Federal Ministry of the Interior, 2014<sup>[11]</sup>) (OECD, 2020<sup>[9]</sup>)

Αυτού του είδους τα δίκτυα αυτά σπάνια έχουν αποφασιστικές αρμοδιότητες. Ωστόσο, μπορούν να συμβάλλουν στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των συστημάτων ακεραιότητας με την ανταλλαγή καλών πρακτικών, πληροφοριών και διδαγμάτων. Επιπλέον, έχουν τη δυνατότητα να διασφαλίζουν ότι η ακεραιότητα παραμένει προτεραιότητα στη θεσμική ατζέντα. Το Δίκτυο Συμβούλων Ακεραιότητας θα μπορούσε να αξιοποιήσει μια σειρά τεχνικών για να υποστηρίξει τους δεδηλωμένους στόχους του και να επιτύχει το επιδιωκόμενο επίπεδο συνεργασίας. Παραδείγματα αυτών των εργαλείων παρατίθενται στον Πίνακα 1.1.

**Πίνακα 1.1. Δυνητικά εργαλεία για την υποστήριξη ενός επιτυχούς δικτύου Συμβούλων Ακεραιότητας**

Μέθοδος	Επεξήγηση
Εργαστήρια	Τα εργαστήρια μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ανάπτυξη πρακτικών εργαλείων, μέσω της αξιοποίησης της συλλογικής εμπειρίας και της τεχνογνωσίας του δικτύου. Όταν ένα νέο ή ήδη καθιερωμένο εργαλείο μπορεί να εφαρμοστεί σε πολλούς οργανισμούς, το δίκτυο μπορεί να δημιουργήσει ένα εργαστήριο προκειμένου να επικοινωνηθεί η διαδικασία ανάπτυξής του ώστε να εξασφαλισθεί η αποτελεσματικότητα και η κοινή αντιμετώπιση των θεμάτων από όλους τους οργανισμούς.
Δεξαμενές εμπειρογνομόνων	Οι ομάδες εμπειρογνομόνων μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη συγκέντρωση σπάνιας τεχνογνωσίας, την οποία μπορούν να μοιραστούν μεταξύ τους οι συμμετέχοντες οργανισμοί. Για παράδειγμα, οι ερευνητές, οι εκπαιδευτές ή οι σύμβουλοι πολιτικής για θέματα ακεραιότητας μπορούν να μοιραστούν μεταξύ διαφόρων μικρότερων οργανισμών που δεν διαθέτουν τη δυνατότητα να απασχολούν αυτούς τους εμπειρογνώμονες αποκλειστικά για δικό τους λογαριασμό. Οι ομάδες αυτές μπορούν να χρησιμοποιούνται για την υποστήριξη σε μικρότερων οργανισμών ή οργανισμών προτεραιότητας, σε ad-hoc βάση.
Φόρουμ	Τα φόρουμ παρέχουν ευκαιρίες στους αξιωματούχους ακεραιότητας από όλους τους οργανισμούς να συναντηθούν για να ανταλλάξουν γνώσεις, εμπειρίες και διδάγματα. Δεν χρειάζεται απαραίτητα να υπάρχει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα (όπως στα εργαστήρια), αλλά τα φόρουμ μπορούν να αποτελέσουν έναν περισσότερο ή λιγότερο επίσημο μηχανισμό ανταλλαγής πληροφοριών και συλλογικής μάθησης.
Το «Megaphone» (Μεγάφωνο)	Το Megaphone είναι ένα μέσο για την ανάπτυξη κοινών τεχνικών επικοινωνίας και στρατηγικών σε όλους τους οργανισμούς, για να επικοινωνούν με το κοινό ή / και σε πολιτικό επίπεδο για να επηρεάζουν το σχεδιασμό πολιτικών ή για την μεγαλύτερη προβολή συγκεκριμένων θεμάτων που συνδέονται με την ακεραιότητα. Οι οργανισμοί μπορούν έτσι να έχουν πιο δυνατή και πιο πειστική φωνή όταν προσπαθούν να επηρεάσουν την κοινή γνώμη και να βελτιώσουν τα πλαίσια ακεραιότητας.

Πηγή: (Hoekstra, 2015<sup>[12]</sup>)

*Η Ελλάδα θα μπορούσε να προσφέρει στους δημόσιους αξιωματούχους (συμπεριλαμβανομένων των μελών της Κυβέρνησης, των μελών του Κοινοβουλίου και των πολιτικών συμβούλων) περισσότερη επιμόρφωση σχετικά με τις θεσμικές ευθύνες που προκύπτουν από το Εθνικό Πλαίσιο Ακεραιότητας*

Είναι πρωτίστως ατομική ευθύνη των δημοσίων υπαλλήλων να γνωρίζουν τους κανόνες και τις διαδικασίες σχετικά με τη σύγκρουση συμφερόντων και να λαμβάνουν οι ίδιοι μέτρα για τη διαχείριση των ιδιωτικών συμφερόντων τους. Ωστόσο, οι δημόσιοι φορείς έχουν επίσης την ευθύνη να διασφαλίζουν ότι οι πολιτικές και οι διαδικασίες για τη διαχείριση των συγκρούσεων συμφερόντων είναι κατανοητές και εφαρμόζονται αποτελεσματικά (OECD, 2003<sup>[13]</sup>). Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τους δημόσιους φορείς που έχουν αρμοδιότητες πρόληψης στο σύστημα ακεραιότητας. Για την αποτελεσματική πρόληψη των συγκρούσεων συμφερόντων, απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και την ενίσχυση της κατανόησης των υπαλλήλων, οι οποίοι εργάζονται σε τομείς και θέσεις υψηλού κινδύνου, ή σε τομείς της Κυβέρνησης και του Δημόσιου Τομέα, όπου είναι πιο πιθανό να προκύψουν σημαντικές συγκρούσεις ή συγκρούσεις που μπορούν να βλάψουν την ακεραιότητα του φορέα και την εμπιστοσύνη του κοινού.

Η ευαισθητοποίηση, η ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων και η καλλιέργεια της δέσμευσης για ακεραιότητα αποτελούν βασικά στοιχεία της δημόσιας ακεραιότητας, ιδίως όσον αφορά τη διαχείριση των συγκρούσεων συμφερόντων. Η ευαισθητοποίηση σχετικά με τα πρότυπα ακεραιότητας, τις πρακτικές και τις προκλήσεις βοηθά τους δημόσιους υπαλλήλους να αναγνωρίζουν πιθανά σενάρια σύγκρουσης συμφερόντων, όταν αυτά προκύπτουν. Ομοίως, η καλά σχεδιασμένη επιμόρφωση και καθοδήγηση θωρακίζει τους δημόσιους υπαλλήλους με τις γνώσεις και τις δεξιότητες που απαιτούνται για την κατάλληλη διαχείριση ζητημάτων και την αναζήτηση των συμβουλών των ειδικών όταν αυτό χρειάζεται. Με τη σειρά τους, η ευαισθητοποίηση και η ανάπτυξη ικανοτήτων συμβάλλουν, επίσης, στην καλλιέργεια της δέσμευσης μεταξύ των δημόσιων υπαλλήλων, δίνοντας κίνητρα για την ορθή εκτέλεση των καθηκόντων τους, με γνώμονα το δημόσιο συμφέρον (OECD, 2020<sup>[9]</sup>).

Η ΕΑΔ αποτελεί τον κυριότερο φορέα ευαισθητοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων σε θέματα δεοντολογίας και ακεραιότητας, συμπεριλαμβανομένων των συγκρούσεων συμφερόντων. Έχει ήδη υλοποιήσει διάφορες πρωτοβουλίες για την ευαισθητοποίηση σε θέματα ακεραιότητας και την ανάπτυξη ικανοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων. Μεταξύ των σημαντικότερων πρωτοβουλιών συγκαταλέγεται η προσπάθεια βελτίωσης των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των Συμβούλων Ακεραιότητας στη διαχείριση περιπτώσεων σύγκρουσης συμφερόντων μέσω σχετικού προγράμματος για την πιστοποίησης της επαγγελματικής του επάρκειας Στο πρόγραμμα αυτό, οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής και οι δημόσιοι υπάλληλοι που επιθυμούν να αναλάβουν θέση Συμβούλου Ακεραιότητας επιμορφώνονται σε θεωρητικά και πρακτικά θέματα, συχνά μέσω μελετών περιπτώσεων, σχετικά με τις δυνητικές, τις πραγματικές και τις φαινομενικές συγκρούσεις συμφερόντων.

Σε συνεργασία με το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, η ΕΑΔ έχει επίσης αρχίσει να ενσωματώνει παρόμοιες θεματικές στα υποχρεωτικά σεμινάρια που παρακολουθούν οι δημόσιοι υπάλληλοι που φιλοδοξούν να αναλάβουν ανώτερες θέσεις στους φορείς όπου υπηρετούν. Ανάλογο υλικό έχει ήδη ενσωματωθεί τόσο στο πρόγραμμα πιστοποίησης διοικητικής επάρκειας των χαμηλόβαθμων υπαλλήλων, όσο και στα προγράμματα πιστοποίησης προϊσταμένων. Παρόμοιες δράσεις έχουν ενσωματωθεί στο Εθνικό Στρατηγικό Σχέδιο για την Καταπολέμηση της Διαφθοράς(ΕΣΣΚΔ) 2022-2025 (Δράση 2.3.9 -Ενσωμάτωση ειδικής διδακτικής ενότητας για την προώθηση της διαφάνειας, της λογοδοσίας και της ακεραιότητας στα εκπαιδευτικά σεμινάρια: α) Προϊσταμένων Τμημάτων & Δ/σεων και β) νεοεισερχόμενων υπαλλήλων) και στο Εθνικό Σύστημα Ακεραιότητας (Δράση 17 – *Ενσωμάτωση ειδικής διδακτικής ενότητας για την προώθηση της διαφάνειας, της λογοδοσίας και της ακεραιότητας σε εκπαιδευτικά σεμινάρια: α) Προϊσταμένων Τμημάτων & Δ/σεων και β) νεοεισερχόμενων υπαλλήλων*), το οποίο έχει σχεδιαστεί από το Υπουργείο Εσωτερικών σε συνεργασία με την ΕΑΔ.

Επιπλέον, τόσο θεωρητικά όσο και πρακτικά θέματα σχετικά με τις συγκρούσεις συμφερόντων παρουσιάζονται σε σεμινάρια που διοργανώνει και πραγματοποιεί η ΕΑΔ, στο πλαίσιο των Μνημονίων Συνεργασίας που έχει υπογράψει με διάφορους φορείς του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα Η ΕΑΔ διοργανώνει, επίσης, εξειδικευμένα θεματικά εργαστήρια για την ευαισθητοποίηση του κοινού σε διάφορα θέματα που σχετίζονται με την δεοντολογία, την ακεραιότητα και τη λογοδοσία. Η κατάρτιση και η ανάπτυξη ικανοτήτων θα προωθηθούν περαιτέρω με την τοποθέτηση των Συμβούλων Ακεραιότητας, και τη λειτουργία του αντίστοιχου Δικτύου.

Όσον αφορά την εξειδικευμένη επιμόρφωση των μελών της Κυβέρνησης, η Γενική Γραμματεία Νομικών και Κοινοβουλευτικών Θεμάτων της Προεδρίας της Κυβέρνησης ανέφερε κατά τη διάρκεια των συναντήσεων με τον ΟΟΣΑ ότι σκοπεύει να αναπτύξει *Συχνές Ερωτήσεις* και να σχεδιάσει υποστηρικτικό υλικό, καθώς και δράσεις επιμόρφωσης για την πρόληψη της σύγκρουσης συμφερόντων για τους υπαλλήλους δημοσίων φορέων οι οποίοι εμπíπτον στην αρμοδιότητά της. Σε αυτόν τον τομέα, η HATVP (*Ανώτατη Αρχή για τη Διαφάνεια στη Δημόσια Ζωή*) στη Γαλλία παρέχει στα νεοδιορισθέντα μέλη της Κυβέρνησης ένα ενημερωτικό δελτίο σύγκρουσης συμφερόντων και ένα ερωτηματολόγιο «αυτοαξιολόγησης» για την αξιολόγηση των κινδύνων σύγκρουσης συμφερόντων που ενδεχομένως αντιμετωπίζουν.



Οι πρωτοβουλίες αυτές συμβάλλουν σημαντικά στην ευαισθητοποίηση σε θέματα ακεραιότητας και στην ενσωμάτωση των πολιτικών και διαδικασιών σύγκρουσης συμφερόντων σε όλο τον δημόσιο τομέα. Ωστόσο, όπως ανέφερε η GRECO, ενώ αυτές οι πρόσφατες εξελίξεις είναι θετικές, υπάρχει περιθώριο βελτίωσης των δράσεων επιμόρφωσης, προκειμένου να συμβάλλουν στην ορθότερη εφαρμογή των κανόνων για τις συγκρούσεις συμφερόντων στην Ελλάδα (Group of States Against Corruption (GRECO), 2022<sup>[4]</sup>). Ειδικότερα, κατά τη διάρκεια διαβουλεύσεων με τον ΟΟΣΑ, αρκετοί αξιωματούχοι επεσήμαναν ότι ενώ σε πολλές περιπτώσεις οι κανόνες είναι σαφείς, το ισχύον θεσμικό πλαίσιο γύρω από τις συγκρούσεις συμφερόντων είναι ασαφές, ειδικά σε ό,τι αφορά τις γραμμές λογοδοσίας και τους διαθέσιμους συμβουλευτικούς διαύλους σε θέματα ακεραιότητας, συμπεριλαμβανομένων των συγκρούσεων συμφερόντων στο ελληνικό σύστημα (Πλαίσιο 1.5). Επιπλέον, ενώ υπήρχε αισιοδοξία ότι ο θεσμός των Συμβούλων Ακεραιότητας, όταν λειτουργήσει πλήρως, θα προσδώσει σημαντική προστιθέμενη αξία στο πλαίσιο για τη δημόσια ακεραιότητα, εξακολουθεί να υφίσταται σημαντική σύγχυση στα σχετικά με το ρόλο που θα κληθούν να διαδραματίσουν οι Σύμβουλοι Ακεραιότητας μέσα σε αυτό το σύστημα αλλά και στη διαχείριση των συγκρούσεων συμφερόντων.

### Πλαίσιο 1.5. Μελέτη περίπτωσης για τα πιθανές βελτιώσεις των αρμοδιοτήτων που συνδέονται με τη διαχείριση των συγκρούσεων συμφερόντων στην Ελλάδα

Στον τομέα των δημοσίων συμβάσεων στην Ελλάδα, όλες οι αναθέτουσες αρχές έχουν την ευθύνη να αναφέρουν περιπτώσεις σύγκρουσης συμφερόντων. Η διαχείριση των καταστάσεων σύγκρουσης συμφερόντων στα διάφορα στάδια της διαδικασίας ρυθμίζεται από διάφορα άρθρα του νόμου 4412/2016. Ειδικότερα, σύμφωνα με τα άρθρα 24 και 262 του Νόμου 4412/2016, τα μέλη του προσωπικού της αναθέτουσας αρχής ή του παρόχου υπηρεσιών προμηθειών που ενεργεί για λογαριασμό της αναθέτουσας αρχής, καθώς και τα μέλη των οργάνων διοίκησης ή άλλων οργάνων της αναθέτουσας αρχής, υποχρεούνται να δηλώνουν εγγράφως στην αναθέτουσα αρχή κάθε σύγκρουση συμφερόντων που αφορά τα ίδια ή τους συγγενείς τους, σε σχέση με οποιονδήποτε υποψήφιο ή ανάδοχο, μόλις αντιληφθούν την εν λόγω σύγκρουση. Η δήλωση αυτή επιτρέπει στην αναθέτουσα αρχή τη λήψη διορθωτικών μέτρων. Ταυτόχρονα, τα πρόσωπα αυτά πρέπει να απέχουν από κάθε ενέργεια που σχετίζεται με τη σύναψη της σύμβασης. Σε αυτή τη διαδικασία, οι δημόσιοι υπάλληλοι μπορούν να δηλώνουν δυνητικές, πραγματικές και φαινομενικές συγκρούσεις συμφερόντων, καθώς και συγκρούσεις που συνέβησαν σε προηγούμενο στάδιο της διαγωνιστικής διαδικασίας.

Μετά τη γνωστοποίηση, η αναθέτουσα αρχή λαμβάνει αιτιολογημένη απόφαση σχετικά με το αν υφίσταται ή όχι περίπτωση σύγκρουσης συμφερόντων. Εάν η αναθέτουσα αρχή διαπιστώσει ότι υπάρχει κατάσταση σύγκρουσης συμφερόντων, ενημερώνει αμέσως την ΕΑΔΗΣΥ και λαμβάνει αμελλητί τα κατάλληλα μέτρα. Συγκεκριμένα, η αναθέτουσα αρχή καταρτίζει και αποστέλλει στην ΕΑΔΗΣΥ το τυποποιημένο έντυπο «Γνωστοποίηση Κατάστασης Σύγκρουσης Συμφερόντων» (σύμφωνα με το άρθρο 24 παράγραφος 6 και το άρθρο 262 του νόμου 4412/2016). Το έντυπο περιλαμβάνει τις εξής πληροφορίες:

Πληροφορίες σχετικά με την αναθέτουσα αρχή (στοιχεία επικοινωνίας, νομικό καθεστώς κ.λπ.).

Πληροφορίες σχετικά με τη διαδικασία σύναψης της δημόσιας σύμβασης (είδος ανάθεσης, προϋπολογισμός, είδος σύμβασης κ.λπ.).

Λεπτομέρειες σχετικά με την κατάσταση σύγκρουσης συμφερόντων (εμπλεκόμενα μέρη, περιγραφή της σύγκρουσης, μέτρα που ελήφθησαν, υποστηρικτικά έγγραφα, στόχοι των μέτρων που ελήφθησαν).

Ένα παρόμοιο τυποποιημένο έντυπο με τίτλο «Γνωστοποίηση Προηγούμενης Εμπλοκής των Υποψηφίων» χρησιμοποιείται από τις αναθέτουσες αρχές για την ενημέρωση της ΕΑΔΗΣΥ σχετικά με κάθε περίπτωση που υποψήφιος/προσφέρων ή επιχείρηση που σχετίζεται με υποψήφιο/προσφέροντα έχει ενημερώσει την αναθέτουσα αρχή, στο πλαίσιο προκαταρκτικών διαβουλεύσεων με την αγορά ή

όχι, ή έχει άλλως συμμετάσχει στην προετοιμασία της διαδικασίας σύναψης της σύμβασης (άρθρα 48 και 280 του νόμου 4412/2016). Σύμφωνα με τις ισχύουσες ρυθμίσεις, στις περιπτώσεις αυτές, οι αναθέτουσες αρχές λαμβάνουν τα κατάλληλα μέτρα για να εξασφαλίσουν ότι ο ανταγωνισμός δεν στρεβλώνεται από τη συμμετοχή του εν λόγω υποψηφίου / προσφέροντος ενώ τα μέτρα περιγράφονται στο έντυπο των πληροφοριών της ΕΑΔΗΣΥ.

Στο πλαίσιο της αρμοδιότητάς της για παροχής καθοδήγησης, η ΕΑΔΗΣΥ έχει επίσης συμπεριλάβει ρήτρα ακεραιότητας στα τυποποιημένα έγγραφα διαγωνισμών και μια τυποποιημένη δήλωση ακεραιότητας που πρέπει να παρέχεται από τον ανάδοχο. Σε περιπτώσεις που μια σύμβαση δεν καλύπτεται από τις διατάξεις του Ν. 4412/2016, τότε οι γενικές διατάξεις του Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας (Ν. 2690/1999) εφαρμόζονται αντί αυτού και ειδικότερα, το Άρθρο 7 του Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας σχετικά με την αμεροληψία των διοικητικών φορέων(Άρθρο 221(6) του Ν. 4412/2016)

Συγκεκριμένα, οι αναθέτουσες αρχές ανέφεραν συνολικά 20 περιπτώσεις σύγκρουσης συμφερόντων στην ΕΑΔΗΣΥ, συμπεριλαμβανομένων περιπτώσεων προγενέστερης εμπλοκής προσφερόντων/υποψηφίων. Σύμφωνα με τα αρχεία του Τμήματος ελέγχου της ΕΑΔΗΣΥ, το 2021, υπήρχαν 4 αναφερθείσες περιπτώσεις και το 2022, 12 περιπτώσεις.

Πηγή: (HSPPA, 2022<sup>[14]</sup>) (Government Gazette, 2016<sup>[15]</sup>); (HSPPA, 2016<sup>[16]</sup>); (Government Gazette, 1999<sup>[17]</sup>).

Ως εκ τούτου, η ΕΑΔ θα μπορούσε να συμπεριλάβει στο εκπαιδευτικό της υλικό όχι μόνο την παρουσίαση των αρχών δεοντολογίας και ακεραιότητας που απορρέουν από το νομοθετικό πλαίσιο, αλλά και των θεσμικών ρυθμίσεων για την εφαρμογή των σχετικών κανόνων. Άλλες χώρες του ΟΟΣΑ έχουν αρχίσει να περιλαμβάνουν τέτοιες πληροφορίες στα προγράμματα επιμόρφωσης και κατάρτισης που προσφέρονται στους δημοσίους υπαλλήλους. Η Αυστραλία, για παράδειγμα, έχει αναπτύξει εκπαιδευτικό υλικό που ενθαρρύνει τους δημοσίους υπαλλήλους να λαμβάνουν υπόψη τόσο τις αρχές ακεραιότητας όσο και τις σχετικές θεσμικές αρμοδιότητες και στη συνέχεια να αξιοποιούν αυτές τις γνώσεις κατά τη λήψη αποφάσεων στην καθημερινή τους εργασία (Σχήμα 1.1) Πλαίσιο 1.6.

Επιπλέον, η Ελλάδα θα μπορούσε να εξετάσει το ενδεχόμενο παροχής εισαγωγικής επιμόρφωσης σε βουλευτές σχετικά με τα πρότυπα συμπεριφοράς και τους κανόνες ακεραιότητας. Η εισαγωγική επιμόρφωση παρέχει την ευκαιρία να τεθούν οι κανόνες σχετικά με την ακεραιότητα, ήδη από την έναρξη της εργασιακής σχέσης και να εξοικειωθούν οι δημόσιοι υπάλληλοι με τη συμπεριφορά που αναμένεται από αυτούς στις καθημερινές τους δραστηριότητες (OECD, 2018<sup>[18]</sup>). Για παράδειγμα, μετά τις γενικές εκλογές του 2019, ο Κοινοβουλευτικός Επίτροπος του Ηνωμένου Βασιλείου για τα Πρότυπα διοργάνωσε εργαστήρια για την παρουσίαση των αξιών του Κώδικα Δεοντολογίας και του Οδηγού των Κοινοβουλευτικών Κανόνων και κάλεσε καθέναν από τους νεοεκλεγέντες 140 βουλευτές σε ατομικές συναντήσεις για να τους ενημερώσει, μεταξύ άλλων, σχετικά με τον Κώδικα Συμπεριφοράς (UK House of Commons, 2020<sup>[19]</sup>). Αυτού του είδους η επιμόρφωση θα μπορούσε να συμπληρωθεί περαιτέρω με την κατάρτιση σε θέματα «ηθικών διλημάτων», κατά τη διάρκεια των οποίων παρουσιάζονται στους συμμετέχοντες καταστάσεις στις οποίες καλούνται να διαχειριστούν μια δεοντολογική επιλογή, χωρίς να υπάρχουν ξεκάθαρα και σαφή βήματα για την επίλυσή της και συζητούν σε μικρές ομάδες για τις ενέργειες που θα έκαναν για την αντιμετώπιση αυτών των διλημάτων (OECD, 2023<sup>[20]</sup>).

Η ΕΑΔ θα μπορούσε να δώσει ιδιαίτερη έμφαση στην κατάρτιση των πολιτικών συμβούλων. Η GRECO είχε εκφράσει ανησυχίες σχετικά με το «είδος της καθοδήγησης και της κατάρτισης που πρέπει να παρέχεται στους πολιτικούς συμβούλους, που πρέπει να προσαρμόζονται στη φύση των αρμοδιοτήτων τους (οι οποίες προσομοιάζουν περισσότερο με εκείνες των μελών της Κυβέρνησης παρά με εκείνες των δημοσίων υπαλλήλων)» (Group of States Against Corruption (GRECO), 2022<sup>[4]</sup>). Όπως αναφέρει η έκθεση για το Παραδοτέο 1, αν και η Ελλάδα έχει τροποποιήσει τους κανόνες σε σχέση με τις δηλώσεις συμφερόντων των πολιτικών συμβούλων, μετά την αξιολόγηση της GRECO, οι σχετικές διαδικασίες και οι κανόνες παραμένουν αρκετά περίπλοκοι. Γενικά, είναι χρήσιμο οι μεταρρυθμίσεις να συνδυάζονται με

κατάλληλη κατάρτιση, ώστε να εξασφαλίζεται ότι οι πολιτικοί σύμβουλοι κατανοούν τους ισχύοντες κανόνες και τις θεσμικές ευθύνες εφαρμογής τους.

### Σχήμα 1.1. Δελτίο Στοιχείων της Επιτροπής Δημόσιας Υπηρεσίας της Αυστραλίας: Φορείς ακεραιότητας

Υπηρεσία	Ενημέρωση	Πρόληψη	Διασφάλιση	Έρευνα	Επιβολή
Ο πίνακας αυτός αναφέρεται σε υπηρεσίες της Κοινοπολιτείας που διαδραματίζουν βασικό ρόλο στην διατήρηση της ακεραιότητας στο APS	Πρώτωση νοσοτροπίας ακεραιότητας, επαγγελματισμού και σωστής συμπεριφοράς μέσω της εκπαίδευσης και της ενημέρωσης	Καθιέρωση και τήρηση δικτύων πολιτικών και πρακτικών που υποστηρίζουν μια επαγγελματική, δεοντολογική και αξιόπιστη δημόσια υπηρεσία.	Χρήση μηχανισμών που διασφαλίζουν ότι τα πλαίσια, οι πολιτικές και οι πρακτικές συμμορφώνονται και είναι αποτελεσματικές στη διατήρηση μιας νοσοτροπίας ακεραιότητας, μεταξύ άλλων μέσω της διαχείρισης κινδύνων όπως η ανάρμωση συμπεριφορά, η απάτη και η διαφθορά	Διενέργεια εξετάσεων ή ερευνών σχετικά με ισχυρισμούς περί ανάρμωσης συμπεριφοράς ή πρακτικής	Επιβολή νόμων και δίωξη εγκλημάτων, μεταξύ άλλων κατά της Κοινοπολιτείας, όπως η απάτη και η διαφθορά
Τμήμα Γενικού Εισαγγελέα	✓	✓	✓		
Αυστραλιανή Επιτροπή Ακεραιότητας στην Επιβολή του Νόμου (Australian Commission of Law Enforcement Integrity)	✓	✓	✓	✓	
Αυστραλιανή Επιτροπή Εγκληματολογικών Πληροφοριών (Australian Criminal Intelligence Commission)			✓		
Αυστραλιανή Ομοσπονδιακή Αστυνομία	✓			✓	✓
Αυστραλιανό Εθνικό Γραφείο Ελέγχου	✓	✓	✓		
Αυστραλιανή Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας	✓	✓	✓	✓	
Διευθυντής Εισαγγελέας της Κοινοπολιτείας				✓	✓
Συνήγορος του Πολίτη της Κοινοπολιτείας (Commonwealth Ombudsman)	✓		✓	✓	
Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας			✓		
Υπουργείο Εσωτερικών			✓		
Γραφείο Πρωθυπουργού (Department of the Prime Minister and Cabinet)			✓		
Αυστραλιανή Επιτροπή Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων			✓		
Ανεξάρτητη Αρχή Κοινοβουλευτικών Εξόδων (Independent Parliamentary Expenses Authority)	✓		✓		
Γενικός Επιθεωρητής Πληροφοριών και Ασφάλειας	✓		✓	✓	
Επιτροπή Προστασίας Αξιοκρατίας (Merit Protection Commission)			✓	✓	
Γραφείο του Αυστραλού Επιτρόπου Πληροφοριών (Office of the Australian Information Commissioner)			✓	✓	
Υπουργείο Οικονομικών			✓		

Πηγή: (Australian Public Service Commission, n.d.[21])

### Πλαίσιο 1.6. Το Αυστραλιανό μοντέλο ReFLECT για τη Λήψη Δεοντολογικών Αποφάσεων

Η Αυστραλιανή Επιτροπή Δημόσιων Υπηρεσιών (Australian Public Service Commission - APS) έχει αναπτύξει μια σειρά από εργαλεία μάθησης για να βοηθήσει το σύνολο των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα να λαμβάνουν καλύτερες και πιο δεοντολογικές αποφάσεις στην καθημερινή τους εργασία. Μεταξύ αυτών των εργαλείων είναι το Μοντέλο Λήψης Δεοντολογικών Αποφάσεων ReFLECT, το οποίο βοηθά τους υπαλλήλους να λαμβάνουν υπόψη τις αρχές ακεραιότητας και δεοντολογίας και τις σχετικές θεσμικές ευθύνες κατά την εκτέλεση του έργου τους. Το μοντέλο έχει σχεδιαστεί για:

- Να βοηθήσει τους υπαλλήλους να αναγνωρίζουν τη δεοντολογική διάσταση των καταστάσεων που μπορεί να αντιμετωπίσουν κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους.
- Να τους παραπέμπει να ανατρέχουν στις πηγές των σχετικών πληροφοριών και να κατανοούν το θεσμικό περιβάλλον στο οποίο εργάζονται.
- Να τους βοηθήσει να αξιολογούν τις επιλογές τους και να εξετάζουν το ενδεχόμενο πιθανών και ακούσιων συνεπειών.

- Να τους προσφέρει μια διαφορετική θεώρηση της κατάστασης που αντιμετωπίζουν.

### Το μοντέλο ReFLECT για τη λήψη αποφάσεων

#### Re 1. Recognise: Αναγνώριση ενός πιθανού προβλήματος ή θέματος

Αναρωτηθείτε:

- Έχω την αίσθηση ότι κάτι δεν πάει καλά; Νιώθω ότι πρόκειται για μια επικίνδυνη κατάσταση;
- Αναγνωρίστε την κατάσταση ως μια κατάσταση που μπορεί να ενέχει αντιθέσεις:
- Μεταξύ δύο ή περισσότερων σημείων του σχετικού Κώδικα Δεοντολογίας ή μεταξύ του σχετικού Κώδικα Δεοντολογίας και προσωπικών αξιών.

#### F 2. Find: Βρείτε σχετικές πληροφορίες

Βρείτε τις σχετικές πληροφορίες και συγκεντρώστε τα στοιχεία:

- Ποια ήταν η αιτία και ποιες είναι οι περιστάσεις; Ανατρέξτε στη σχετική νομοθεσία, τις πολιτικές και τις κατευθυντήριες γραμμές, προσδιορίστε τα δικαιώματα και τις ευθύνες των ενδιαφερόμενων μερών, προσδιορίστε τυχόν προγενέστερα περιστατικά ή προγενέστερες αποφάσεις.

#### L 3 Linger: Μείνετε στη διασταύρωση του δρόμου

Μείνετε στη διασταύρωση του δρόμου και σταματήστε για να συμβουλευτείτε :

- Προϊσταμένους και managers, το Τμήμα Δεοντολογίας, Ακεραιότητας και Επαγγελματικών Προτύπων, αξιόλογους συναδέλφους ή υπηρεσίες υποστήριξης και μην ξεχνάτε την ιδιωτικότητα.

Συζητήστε τα θέματα που σας απασχολούν, χρησιμοποιείστε τη διαίσθηση και την ανάλυση, ακούστε και σκεφτείτε.

#### E 4 Evaluate: Αξιολογήστε τις επιλογές

Αξιολογήστε τις επιλογές, προσδιορίστε τις συνέπειες, δείτε τις διαδικασίες:

- Προσδιορίστε τους κινδύνους, απορρίψτε τις μη ρεαλιστικές επιλογές, εφαρμόστε το τεστ λογοδοσίας – Θα μπορούσε η απόφαση να «αντέξει» δημόσιο έλεγχο/ανεξάρτητη αξιολόγηση; Να είστε έτοιμοι να εξηγήσετε τους λόγους της απόφασής σας.

#### C 5. Come: Καταλήξτε σε μια απόφαση

Καταλήξτε σε μια απόφαση

- Ενεργήστε με βάση την απόφασή σας και κρατήστε αρχείο, αν είναι απαραίτητο.

#### T 6. Take time: Αφιερώστε χρόνο για να σκεφθείτε και να επανεξετάσετε

Πάρτε χρόνο για να σκεφθείτε και να ξαναδείτε το θέμα

- Πώς κατέληξε για όλους τους ενδιαφερόμενους; Μάθετε από την απόφασή σας - Αν έπρεπε να τα ξανακάνετε όλα από την αρχή, τι θα κάνατε διαφορετικά;

Πηγή: (Australian Public Service Commission, 2022<sup>[22]</sup>)

*Η Ελλάδα θα πρέπει επίσης να στοχεύσει στην επιμόρφωση σχετικά με τις συγκρούσεις συμφερόντων σε δημοσίους υπαλλήλους τομέων υψηλού κινδύνου*

Η Ελλάδα θα μπορούσε να αναπτύξει περαιτέρω την προσφορά κατάρτισης για τους κατόχους δημόσιων αξιωμάτων, εξετάζοντας τρόπους προκειμένου να στοχεύσει την κατάρτιση σε συγκεκριμένες κατηγορίες

δημοσίων υπαλλήλων που λειτουργούν σε θέσεις εκτεθειμένες σε υψηλότερους κινδύνους διαφθοράς. Όπως αναφέρεται στην έκθεση για το Παραδοτέο 1, η ΕΑΔ, μαζί με το Υπουργείο Εσωτερικών, θα μπορούσαν να εξετάσουν το ενδεχόμενο διεξαγωγής μελέτης για τον εντοπισμό συχνών κινδύνων σύγκρουσης συμφερόντων σε τομείς υψηλού κινδύνου και στην Τοπική Αυτοδιοίκηση. Στην έκθεση για το Παραδοτέο 1 προτείνεται ότι τα ευρήματα της μελέτης θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν προκειμένου να προσαρμοστούν οι κατευθύνσεις ακεραιότητας στις ανάγκες μεμονωμένων υπηρεσιακών μονάδων με αρμοδιότητες υψηλού κινδύνου και την Τοπική Αυτοδιοίκηση. Η Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου (ICB) της Εσθονίας διενεργεί μια ανάλογη άσκηση αξιολόγησης κινδύνου, η οποία μπορεί να αποτελέσει χρήσιμο παράδειγμα για την Ελλάδα (Πλαίσιο 1.7).

### Πλαίσιο 1.7. Ετήσια αξιολόγηση κινδύνου και ανάλυση απειλών διαφθοράς της Εσθονικής Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου (ICB)

Η ICB αξιολογεί τους κινδύνους διαφθοράς στο Διοικητικό Συμβούλιο της Αστυνομίας και της Συνοριοφυλακής (PBGB) ετησίως, διενεργώντας τόσο ανάλυση απειλών διαφθοράς όσο και αξιολόγηση κινδύνου. Η αξιολόγηση κινδύνου κατατάσσει κάθε δομική μονάδα του PBGB ως χαμηλού, μεσαίου ή υψηλού κινδύνου, ενώ η ανάλυση απειλών είναι ένα έγγραφο προσανατολισμένο στο μέλλον, βασισμένο σε πληροφορίες που συγκέντρωσε η ICB καθώς και σε προγενέστερα περιστατικά.

Με βάση και τα δύο έγγραφα, η ICB καταρτίζει ετήσιο σχέδιο δράσης, το οποίο περιλαμβάνει τις δραστηριότητες της ICB για την πρόληψη και τον εντοπισμό αδικημάτων (συμπεριλαμβανομένων των αδικημάτων διαφθοράς), που διαπράττονται από στελέχη και υπαλλήλους της PBGB. Η αξιολόγηση κινδύνου, η ανάλυση απειλών και το ετήσιο σχέδιο δράσης είναι διαβαθμισμένα έγγραφα.

Προκειμένου να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα των εργαλείων διαχείρισης κινδύνου της PBGB, η ICB αναλύει τα στατιστικά στοιχεία σχετικά με περιστατικά (ανάρμοστη συμπεριφορά) που αφορούν το προσωπικό της PBGB, τις καταγγελίες πολιτών και την εμπιστοσύνη του κοινού στην αστυνομία. Οι ακόλουθες κατηγορίες προσωπικού έχουν χαρακτηριστεί ως «υψηλού κινδύνου»: Προσωπικό υπεύθυνο για αποφάσεις σχετικά με προμήθειες, συμβάσεις και πληρωμές σε εργολάβους, προσωπικό υπεύθυνο για τον αστυνομικό εξοπλισμό, προσωπικό με πρόσβαση σε ευαίσθητες αστυνομικές πληροφορίες, προσωπικό που εργάζεται σε σημεία εξυπηρέτησης των νομών ή/και ως συνοριοφύλακες στα Ανατολικά σύνορα.

Πηγή: (GRECO, 2018<sup>[23]</sup>) (GRECO, 2021<sup>[24]</sup>) (GRECO, 2023<sup>[25]</sup>)

Επιπλέον, μια τέτοια αξιολόγηση κινδύνου θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για την προσαρμογή των εκπαιδευτικών δράσεων που παρέχονται σε υπαλλήλους που βρίσκονται σε θέσεις υψηλού κινδύνου, ώστε να κατανοήσουν τους κανόνες που ισχύουν για αυτούς, τις θεσμικές ρυθμίσεις για την εφαρμογή αυτών των κανόνων και τους διάφορους κινδύνους που ενδέχεται να αντιμετωπίσουν στο πλαίσιο των καθηκόντων τους. Παρόλο που τα αποτελέσματα μιας τέτοιας αξιολόγησης κινδύνων είναι δύσκολο να προβλεφθούν, στις θέσεις υψηλού συγκαταλέγονται συνήθως υπάλληλοι που ασχολούνται με προμήθειες και δημόσιες συμβάσεις, υπάλληλοι που εργάζονται σε δημόσιες επιχειρήσεις, υπάλληλοι που ασχολούνται με την έκδοση αδειών, υπάλληλοι δημοτικών υπηρεσιών πολεοδομίας και δόμησης ή τελωνειακοί και φορολογικοί υπάλληλοι. Η Ελλάδα θα μπορούσε επίσης να εξετάσει το ενδεχόμενο να αξιολογήσει ξεχωριστά τους κινδύνους που συνδέονται με τα καθήκοντα των πολιτικών συμβούλων και να προσαρμόσει ανάλογα τη σχετική επιμόρφωση.

Εκπρόσωποι δημοσίων φορέων δήλωσαν σε συναντήσεις με τον ΟΟΣΑ ότι τέτοιες εκπαιδευτικές δράσεις θα ήταν καλοδεχόμενες, εφόσον προσαρμόζονται στις ειδικές ανάγκες του κάθε αντικείμενου, όπως στις διαδικασίες σύναψης συμβάσεων ή του κάθε συγκεκριμένου δήμου. Άλλες χώρες του ΟΟΣΑ υιοθετούν



αυτή την προσαρμοσμένη προσέγγιση της κατάρτισης στη βάση ίδιων εκτιμήσεων σχετικά με τους ρόλους του δημόσιου τομέα που μπορεί να διατρέχουν υψηλότερο κίνδυνο (Πλαίσιο 1.8).

### Πλαίσιο 1.8. Παραδείγματα επιμόρφωσης που απευθύνονται σε υπαλλήλους που υπηρετούν σε θέσεις υψηλού κινδύνου

#### Γερμανική Ομοσπονδιακή Υπηρεσία Προμηθειών

Η Ομοσπονδιακή Υπηρεσία Προμηθειών είναι μια κυβερνητική υπηρεσία που διαχειρίζεται τις διαδικασίες προμηθειών 26 διαφορετικών ομοσπονδιακών αρχών, ιδρυμάτων και ινστιτούτων ερευνών που εμπíπτουν στην αρμοδιότητα του Ομοσπονδιακού Υπουργείου Εσωτερικών. Είναι ο δεύτερος μεγαλύτερος ομοσπονδιακός οργανισμός προμηθειών μετά την Ομοσπονδιακή Υπηρεσία Αμυντικής Τεχνολογίας και Προμηθειών.

Ένα από τα βασικά μέτρα που έχει λάβει η Υπηρεσία Προμηθειών για την προώθηση της ακεραιότητας μεταξύ του προσωπικού της είναι η οργάνωση εργαστηρίων και επιμόρφωσης σχετικά με τη διαφθορά, στα οποία παρουσιάζονται οι κίνδυνοι διαφθοράς που ενυπάρχουν στον δικό τους τομέα εργασίας.

Από το 2001, είναι υποχρεωτικό για τα νέα μέλη του προσωπικού να συμμετέχουν σε εργαστήριο πρόληψης της διαφθοράς. Μαθαίνουν για τους κινδύνους εμπλοκής σε πράξεις δωροδοκίας και τις πιθανές στρατηγικές όσων προσπαθούν να τους δωροδοκήσουν. Ένα άλλο μέρος της εκπαίδευσης αφορά τον τρόπο συμπεριφοράς των υπαλλήλων, όταν βρίσκονται αντιμέτωποι με τέτοιου είδους καταστάσεις, για παράδειγμα, ενθαρρύνοντάς τους να αναφέρουν ανάλογα γεγονότα («μάρτυρες δημοσίου συμφέροντος»). Τα εργαστήρια αναδεικνύουν τον κεντρικό ρόλο των εργαζομένων, των οποίων η δεοντολογική συμπεριφορά αποτελεί ουσιαστικό μέρος της πρόληψης της διαφθοράς και ενημερώνουν για τους οργανισμούς στους οποίους μπορούν να απευθύνονται οι υπάλληλοι για υποστήριξη και συμβουλές σε θέματα ακεραιότητας. Περίπου δέκα εργαστήρια πραγματοποιήθηκαν με τη συμμετοχή 190 ατόμων, ενώ η ανατροφοδότηση σχετικά με το περιεχόμενο και τη χρησιμότητα της εν λόγω επιμόρφωσης υπήρξε θετική. Η συμμετοχή του «Σημείου Επαφής για την Πρόληψη της Διαφθοράς» της Υπηρεσίας και του Επικεφαλής του Τμήματος Κεντρικών Υπηρεσιών στα εργαστήρια κατέδειξε στους συμμετέχοντες ότι η πρόληψη της διαφθοράς αποτελεί μία από τις προτεραιότητες του οργανισμού. Το 2005, η ομάδα-στόχος των εργαστηρίων διευρύνθηκε ώστε να περιλαμβάνει όχι μόνο την εισαγωγική εκπαίδευση αλλά και τη συνεχιζόμενη κατάρτιση για το σύνολο του προσωπικού. Από τότε, πραγματοποιούνται 6-7 εργαστήρια ανά έτος σε τακτά χρονικά διαστήματα, στα οποία εκπαιδεύονται περίπου 70 νέοι και ήδη υπηρετούντες υπάλληλοι ετησίως.

#### Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου της Εσθονίας (ICB) και Αστυνομική Ακαδημία

Στην Εσθονία, τόσο η Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου της Αστυνομίας και της Συνοριοφυλακής (PBGB) όσο και η Αστυνομική Ακαδημία (η Εσθονική Ακαδημία Επιστημών Ασφαλείας) παρέχουν επιμόρφωση για την ακεραιότητα και την καταπολέμηση της διαφθοράς στους αστυνομικούς δόκιμους. Στους δόκιμους της αστυνομίας παρέχεται μια εφάπαξ εκπαίδευση τριών ωρών για την καταπολέμηση της διαφθοράς από την ICB, έξι διαλέξεις και έξι διαδραστικά σεμινάρια για την αστυνομική δεοντολογία από την αστυνομική ακαδημία πριν από την πρόσληψή τους από την PBGB. Επιπλέον, η ICB παρέχει δύο έως τρεις ώρες εκπαίδευσης κατά της διαφθοράς σε βοηθούς αστυνομικούς υπαλλήλους.

Η γενική εισαγωγική εκπαίδευση είναι, επίσης, υποχρεωτική για όλο το νέο προσωπικό της PBGB, στο πλαίσιο της οποίας αφιερώνεται μια έως μιάμιση ώρα σε θέματα καταπολέμησης της διαφθοράς. Το περιεχόμενο ποικίλει ανάλογα με την ομάδα-στόχο, αλλά συνήθως περιλαμβάνει το ρόλο της ICB, τους κινδύνους διαφθοράς στην αστυνομική εργασία, τις διατάξεις του Νόμου περί Δημοσίων Υπαλλήλων (συμπεριλαμβανομένων των παράλληλων δραστηριοτήτων) και του Νόμου περί Καταπολέμησης της Διαφθοράς (συγκρούσεις συμφερόντων, δώρα, κατάχρηση εμπιστευτικών πληροφοριών κ.λπ.), τη



χρήση βάσεων δεδομένων και την προστασία των δεδομένων και τη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης.

Εκτός από την αρχική επιμόρφωση για τους δόκιμους και το νέο προσωπικό, παρέχεται τακτικά ενδοϋπηρεσιακή επιμόρφωση σχετικά με την ακεραιότητα, μεταξύ άλλων ειδικά για προϊστάμενους μεσαίων ιεραρχικών βαθμίδων ενώ οργανώνεται εξατομικευμένη κατάρτιση σε ad-hoc βάση, η οποία είναι στοχευμένη σε τομείς εργασίας υψηλού κινδύνου. Το 2017, η ICB εκπαίδευσε 987 άτομα σε 51 εκπαιδευτικά σεμινάρια σχετικά με την ακεραιότητα και την καταπολέμηση της διαφθοράς. Οι κανόνες για τα δώρα καλύπτονται από όλα τα σεμινάρια κατάρτισης ακεραιότητας και καταπολέμησης της διαφθοράς που διοργανώνει η ICB.

Η ICB προβαίνει σε ετήσια αξιολόγηση του κινδύνου διαφθοράς σε κάθε οργανική μονάδα της PBGB. Σύμφωνα με την αξιολόγηση αυτή, ένας από τους τομείς υψηλότερου κινδύνου ως προς την αποδοχή δώρων ήταν τα γραφεία διεκπεραίωσης εγγράφων. Εκτός αυτού, δύο πρόσφατες έρευνες της ICB για τη διαφθορά σχετίζονταν με τους υπαλλήλους των γραφείων διεκπεραίωσης εγγράφων. Ως αποτέλεσμα, η ICB διοργάνωσε 12 ειδικά εκπαιδευτικά σεμινάρια για τους υπαλλήλους της υπηρεσίας γραφείου το 2017, τα οποία, μεταξύ άλλων, ασχολήθηκαν ενδελεχώς με το θέμα των δώρων και των συγκρούσεων συμφερόντων. Η επιμορφωτική αυτή δράση μαγνητοσκοπήθηκε και ανέβηκε στο intranet της PBGB.

Πηγή: (OECD, 2016<sup>[26]</sup>); (GRECO, 2018<sup>[23]</sup>)

### *Ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ συμβουλευτικών οργάνων*

Η προώθηση μηχανισμών για την ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των διαφόρων αρχών είναι καθοριστικής σημασίας για τη συνοχή των πλαισίων ακεραιότητας (OECD, 2017<sup>[27]</sup>). Εκτός από την ανταλλαγή εμπειριών και γνώσεων και την εξέταση του τρόπου αποφυγής αλληλεπικαλύψεων και βελτίωσης της συνοχής μέσω δικτύων, όπως ορίζεται ανωτέρω, η διαχείριση των συγκρούσεων συμφερόντων βελτιώνεται, όταν περιορίζεται η αποσπασματική και μεμονωμένη αντιμετώπιση των αντίστοιχων περιπτώσεων από τις αρμόδιες αρχές και ανταλλάσσονται πληροφορίες σχετικά με τις αποφάσεις που λαμβάνονται. Διάφοροι παράγοντες, συμπεριλαμβανομένων των ιεραρχικών δομών, των διαφορετικών πολιτικών προτεραιοτήτων και της θέσης στον κύκλο της δημόσιας πολιτικής μπορεί να οδηγήσουν στην αποσπασματική αντιμετώπιση των περιπτώσεων σύγκρουσης συμφερόντων. Η μονομερής αντιμετώπιση περιστατικών δεν είναι πάντα προβληματική, αλλά δημιουργεί προκλήσεις, όταν εμποδίζει τις μονάδες ή τους οργανισμούς να εργάζονται σε ευρύτερες λειτουργικές περιοχές και παρακλύουν την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων (Riberio, Giacomani and Trantham, 2016<sup>[28]</sup>).

Ιδιαίτερα χαρακτηριστικό τέτοιο παράδειγμα στην Ελλάδα αφορά την ανταλλαγή πληροφοριών σχετικά με τις δηλώσεις συμφερόντων μεταξύ της Γενικής Γραμματείας Νομικών και Κοινοβουλευτικών Θεμάτων της Προεδρίας της Κυβέρνησης και της Επιτροπής Δεοντολογίας της ΕΑΔ. Ο ρόλος των εν λόγω φορέων και η διαδικασία της υποβολής δηλώσεων συμφερόντων προς αυτούς αναλύθηκε λεπτομερώς στην έκθεση για το Παραδοτέο 1, μαζί με το πεδίο αρμοδιότητας κάθε φορέα (αναφέρεται επίσης λεπτομερέστερα στο Τμήμα 1 της παρούσας έκθεσης).

Σχετικά με την τήρηση αρχείων για τις δηλώσεις συμφερόντων και τα αιτήματα παροχής συμβουλών, ο ΟΟΣΑ κατανοεί από τις συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν για την εκπόνηση της παρούσας έκθεσης ότι οι δηλώσεις και τα αιτήματα παροχής συμβουλών ακεραιότητας υποβάλλονται στη Γενική Γραμματεία Νομικών και Κοινοβουλευτικών Θεμάτων, μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Κάθε πληροφορία που υποβάλλεται τηρείται σε ένα εμπιστευτικό ηλεκτρονικό αρχείο υπολογιστικών φύλλων, το οποίο είναι κλειδωμένο και στο οποίο έχουν πρόσβαση συγκεκριμένα πρόσωπα και ειδικότερα ο Πρωθυπουργός, ο/η Γενικός Γραμματέας Νομικών και Κοινοβουλευτικών Θεμάτων, ορισμένα στελέχη της Γενικής Γραμματείας και τα μέλη της Επιτροπής Δεοντολογίας της ΕΑΔ. Ομοίως, σε περίπτωση που η Γενική Γραμματεία ή ο

Πρωθυπουργός παραπέμπει μια υπόθεση στην Επιτροπή Δεοντολογίας, η Επιτροπή ανοίγει τον δικό της παρόμοιο ηλεκτρονικό φάκελο υπόθεσης, ο οποίος είναι ξεχωριστός από τον φάκελο της Γενικής Γραμματείας.

Θα μπορούσαν να γίνουν σημαντικές βελτιώσεις στην ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των εν λόγω φορέων. Σύμφωνα με τους εκπροσώπους των φορέων που συμμετείχαν σε συνεντεύξεις με τον ΟΟΣΑ, ενώ κατά το άνοιγμα μιας νέας υπόθεσης η Επιτροπή Δεοντολογίας μπορεί να έχει πρόσβαση στα αρχεία της Γενικής Γραμματείας Νομικών και Κοινοβουλευτικών Θεμάτων, στην πράξη αυτό δεν έχει συμβεί ποτέ. Και με τη σειρά της η Γενική Γραμματεία δεν έχει πρόσβαση στα αρχεία της Επιτροπής Δεοντολογίας. Δεν είναι σαφές για ποιο λόγο οι δύο βάσεις δεδομένων δεν διασυνδέονται δεδομένου ότι, όπως σημείωσε η GRECO, οι τρέχουσες ρυθμίσεις αποθήκευσης και πρόσβασης σε δεδομένα πληρούν τις απαιτήσεις ασφαλείας και εξασφαλίζουν την επαρκή προστασία των δεδομένων, σύμφωνα με τη σχετική Απόφαση του Πρωθυπουργού (Άρθρο 4, Απόφαση Πρωθυπουργού Υ150/ΦΕΚ Β 4550/12.12.2019) (Group of States Against Corruption (GRECO), 2022<sup>[4]</sup>) (Government Gazette, 2019<sup>[29]</sup>). Παρόλο που οι δηλώσεις συμφερόντων εξετάζονται κατά περίπτωση, η απουσία διασύνδεσης δυσχεραίνει το έργο της Γενικής Γραμματείας και της Επιτροπής Δεοντολογίας σε ό,τι αφορά την παροχή συνεκτικών συμβουλών σε όσους εμπíπτουν στις αρμοδιότητές τους. Πρακτικά, αυτό εμποδίζει τη δημιουργία διοικητικού προηγούμενου, ως βάση για μελλοντικές αποφάσεις και γνωμοδοτήσεις.

Μια πιθανή αιτία αυτής της αδυναμίας πρόσβασης στις σχετικές πληροφορίες θα μπορούσε να εντοπιστεί στη διάταξη του άρθρου 74 παράγραφος 1 του νόμου 4622/2019, το οποίο προβλέπει ότι για να ενεργοποιηθεί η αρμοδιότητα της Επιτροπής Δεοντολογίας της ΕΑΔ σε θέματα δεοντολογίας και σύγκρουσης συμφερόντων ανώτερων αξιωματούχων, απαιτείται παραπομπή της υπόθεσης από τον Πρωθυπουργό. Με άλλα λόγια, η Επιτροπή Δεοντολογίας της ΕΑΔ δεν μπορεί να έχει πρόσβαση στα αρχεία της Γενικής Γραμματείας χωρίς την έγκριση του Πρωθυπουργού.

Αρκετές χώρες του ΟΟΣΑ επιδιώκουν να ξεπεράσουν αυτές τις δυσκολίες, με τη χρήση εργαλείων ανταλλαγής πληροφοριών, τα οποία μπορεί να είναι περισσότερο ή λιγότερο τυπικά ανάλογα με την κλίμακα, την πολυπλοκότητα και την ευαισθησία των πληροφοριών. Τουλάχιστον, η Γενική Γραμματεία και η Επιτροπή Δεοντολογίας θα πρέπει να επιδιώξουν την εξασφάλιση της κοινής πρόσβασης στις υφιστάμενες βάσεις δεδομένων προκειμένου να αντλούν πληροφορίες για τη λήψη των αποφάσεών τους. Θα μπορούσαν επίσης να εξετάσουν το ενδεχόμενο ανάπτυξης μιας ενιαίας κοινής βάσης δεδομένων παρόμοιας με αυτές που στο Πλαίσιο 1.9. Ωστόσο, οποιαδήποτε πρωτοβουλία για τη διευκόλυνση της πρόσβασης της Επιτροπής Δεοντολογίας της ΕΑΔ στις σχετικές πληροφορίες θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τους περιορισμούς που προκύπτουν από το άρθρο 74 παράγραφος 1 του νόμου 4622/2019, σχετικά με την προϋπόθεση της προηγούμενης παραπομπής των υποθέσεων από τον Πρωθυπουργό. Αυτό συνδέεται και με άλλες συστάσεις στην παρούσα έκθεση που προτείνουν τον περιορισμό του ρόλου του Πρωθυπουργού σε αυτή τη διαδικασία.

### Πλαίσιο 1.9. Συστήματα κοινής χρήσης ηλεκτρονικών δεδομένων για την πρόληψη και τη διαχείριση συγκρούσεων συμφερόντων

#### Το ηλεκτρονικό σύστημα για την πρόληψη των συγκρούσεων συμφερόντων (SeCI) στη Βραζιλία

Τον Ιούλιο του 2013, τέθηκε σε ισχύ στη Βραζιλία ο Νόμος αριθ. 12,813/2013 (Νόμος περί Σύγκρουσης Συμφερόντων), προσδιορίζοντας τις καταστάσεις που συνιστούν συγκρούσεις συμφερόντων κατά τη διάρκεια υπηρεσίας και μετά την ολοκλήρωση αυτής στην Ομοσπονδιακή Εκτελεστική Εξουσία της Βραζιλίας. Όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι υπόκεινται στον Νόμο περί Σύγκρουσης Συμφερόντων. Ο Νόμος οριοθέτησε τις αρμοδιότητες των δύο εποπτικών και αξιολογητικών οργάνων – της Υπηρεσίας Γενικού Ελεγκτή της Ένωσης (CGU) και της Δημόσιας Επιτροπής Δεοντολογίας. Η Δημόσια Επιτροπή Δεοντολογίας είναι υπεύθυνη για τις αξιολογήσεις των δηλώσεων, μεταξύ άλλων, των Υπουργών, των Διευθυντών Κρατικών Επιχειρήσεων και ορισμένων άλλων δημοσίων ομοσπονδιακών υπαλλήλων. Η CGU είναι υπεύθυνη για τους υπαλλήλους της Ομοσπονδιακής Εκτελεστικής Εξουσίας.

Για την εφαρμογή του νέου νόμου, η CGU έχει αναπτύξει το Ηλεκτρονικό Σύστημα Πρόληψης της Σύγκρουσης Συμφερόντων (SeCI). Το ηλεκτρονικό σύστημα επιτρέπει σε ομοσπονδιακούς δημόσιους υπαλλήλους να υποβάλλουν επίσημα αίτηση για να διαπιστώσουν εάν βρίσκονται ενδεχομένως σε κατάσταση σύγκρουσης συμφερόντων, να ζητούν άδεια άσκησης ιδιωτικής δραστηριότητας, να παρακολουθούν τις αιτήσεις τους και να υποβάλουν προσφυγές. Το σύστημα διαβιβάζει τα αιτήματα αυτά στην αρμόδια αρχή για τη λήψη απόφασης και επιτρέπει ανάλυση και λήψη αποφάσεων με βάση τις διαθέσιμες υποθέσεις που υπάρχουν στο σύστημα.

Από την 10η Ιουλίου 2014 έως και την 27η Μαρτίου 2020, ομοσπονδιακοί δημόσιοι υπάλληλοι υπέβαλαν 7961 αιτήματα γωμοδότησης σχετικά με τη σύγκρουση συμφερόντων στις υπηρεσίες τους, μέσω του SeCI. Από τις 7207 διαβουλεύσεις που αναλύθηκαν, 916 αφορούσαν κίνδυνο σύγκρουσης συμφερόντων και υποβλήθηκαν στη CGU για περαιτέρω ανάλυση. Η CGU επιβεβαίωσε την ύπαρξη κινδύνου σύγκρουσης συμφερόντων σε 279 περιπτώσεις, γνωμοδοτώντας κατά της άσκησης της υπό εξέταση ιδιωτικής δραστηριότητας. Επί 198 αιτημάτων η CGU έκρινε ότι ο εντοπισμένος κίνδυνος σύγκρουσης συμφερόντων θα μπορούσε να μετριαστεί, υπό την προϋπόθεση ότι το ενδιαφερόμενο μέρος θα συμφωνούσε να συμμορφωθεί με ορισμένους όρους. Σε άλλα 118 αιτήματα, η CGU δεν εντόπισε κίνδυνο σύγκρουσης συμφερόντων, επιτρέποντας στο ενδιαφερόμενο μέρος να ασκήσει την υπό εξέταση δραστηριότητα.

#### Το ηλεκτρονικό σύστημα της Ρουμανίας για την πρόληψη των συγκρούσεων συμφερόντων στις διαδικασίες δημοσίων συμβάσεων

Το 2017, η Εθνική Υπηρεσία Ακεραιότητας (ANI) της Ρουμανίας θέσπισε το σύστημα PREVENT, με στόχο την αποφυγή πιθανών συγκρούσεων συμφερόντων στον τομέα των δημοσίων συμβάσεων. Το PREVENT λειτουργεί ως μηχανισμός ex-ante ελέγχου, για τη διερεύνηση δυνητικών συγκρούσεων συμφερόντων- στο πλαίσιο του ηλεκτρονικού συστήματος δημοσίων συμβάσεων (SEAP)- και την εξάλειψή τους, χωρίς να επηρεάζονται οι εν εξελίξει διαδικασίες. Παρεμβαίνοντας πριν από την υπογραφή μιας σύμβασης, το PREVENT μπορεί να επισημάνει οποιοσδήποτε δυνητικές συγκρούσεις χωρίς να θέτει σε κίνδυνο τις συμβάσεις, και κατά συνέπεια τα δημόσια οικονομικά. Στην περίπτωση αυτή, η έμφαση δίνεται στην προληπτική- ex-ante- προσέγγιση σε αντίθεση με τις κυρώσεις και τις-ex officio έρευνες.

Το PREVENT λειτουργεί με βάση τις πληροφορίες που υποβάλλονται από τις αναθέτουσες αρχές (CAS), όπως απαιτείται από τον Νόμο αριθ. 99/2016, συμπεριλαμβανομένων πληροφοριών σχετικά με τη διαδικασία σύναψης συμβάσεων, τον υπεύθυνο λήψης αποφάσεων, τους εμπλεκόμενους συμβούλους, την επιτροπή αξιολόγησης, καθώς και δεδομένων σχετικά με τους υποψηφίους/προσφέροντες. Το PREVENT πραγματοποιεί διασταυρούμενες παραπομπές στις

πληροφορίες αυτές, αντλώντας στοιχεία από τρεις βάσεις δεδομένων: Την Ηλεκτρονική Υπηρεσία Δημοσίων Συμβάσεων (SEAP), τη Διεύθυνση Αρχείων Προσωπικού και Διαχείρισης Βάσεων Δεδομένων (DEPABD) και την Εθνική Υπηρεσία Εμπορικού Μητρώου (ONRC). Μόλις ολοκληρωθούν αυτοί οι έλεγχοι, σε περίπτωση που προκύπτει σύγκρουση συμφερόντων, το σύστημα παράγει ειδοποιήσεις για τους επιθεωρητές της Εθνικής Υπηρεσίας Ακεραιότητας (ANI). Εάν κριθεί απαραίτητο, το σύστημα μπορεί επίσης να διαβιβάσει ηλεκτρονικά μια «Προειδοποίηση Ακεραιότητας» στο πρόσωπο που υπόκειται σε δυνητική σύγκρουση συμφερόντων και στα ανώτερα διοικητικά στελέχη της αναθέτουσας αρχής. Ο επικεφαλής της αναθέτουσας αρχής έχει καθήκον να διερευνήσει κάθε περίπτωση σύγκρουσης συμφερόντων και είναι υποχρεωμένος να λάβει μέτρα για την επίλυσή της, όπως απαιτείται. Επί του παρόντος, υπάρχει ποσοστό συμμόρφωσης 98%, όσον αφορά αυτή την υποχρέωση. Ταυτόχρονα, η ANI έχει την υποχρέωση να επαληθεύσει ότι έχουν ληφθεί όλα τα απαραίτητα μέτρα για την επίλυση της σύγκρουσης συμφερόντων. Σε περίπτωση μη συμμόρφωσης της αναθέτουσας αρχής, η ANI έχει την εντολή να κινήσει αυτεπάγγελτες έρευνες.

Πηγή: (UNODC, 2018<sup>[30]</sup>) (CGU, 2023<sup>[31]</sup>) (European Commission, 2021<sup>[32]</sup>); Πληροφορίες που παρέχονται από τους υπαλλήλους της ANI.

Τα οφέλη των βάσεων δεδομένων που διαλειτουργούν είναι προφανή. Επιτρέπουν την ανταλλαγή επικαιροποιημένων πληροφοριών την διασταύρωση στοιχείων, τη βελτίωση της λήψης αποφάσεων ενώ καθιστούν εφικτή την αυτοματοποίηση των ειδοποιήσεων (OECD, 2020<sup>[9]</sup>). Όπως παρατήρησε η GRECO, η χρήση δηλώσεων σύγκρουσης συμφερόντων για προληπτικούς ή συμβουλευτικούς σκοπούς δεν έχει ακόμη αξιοποιηθεί (Group of States Against Corruption (GRECO), 2022<sup>[4]</sup>). Η διευκόλυνση της ανταλλαγής πληροφοριών θα επέτρεπε την αξιοποίηση των δηλώσεων συμφερόντων για την άντληση πληροφοριών και την αποτελεσματικότερη άσκηση των αρμοδιοτήτων πρόληψης στο πλαίσιο του συστήματος συγκρούσεων συμφερόντων της Ελλάδας, αντιμετωπίζοντας- ενδεχομένως- και τις ανησυχίες που εξέφρασε η GRECO.

Τέλος, η βελτίωση της ανταλλαγής πληροφοριών μεταξύ της Επιτροπής Ελέγχου των Δηλώσεων Περιουσιακής Κατάστασης του Νόμου 5026/2023 και της Επιτροπής Δεοντολογίας της ΕΑΔ θα μπορούσε να βελτιώσει την εφαρμογή των περιορισμών που ισχύουν για την απασχόληση μετά την αποχώρηση από την υπηρεσία για τα πρόσωπα που αναφέρονται στο άρθρο 68 του Νόμου 4622/2019. Ειδικότερα, η Επιτροπή Ελέγχου, στο πλαίσιο της αρμοδιότητάς της να λαμβάνει και να ελέγχει τις δηλώσεις περιουσιακής κατάστασης, θα μπορούσε να καταρτίζει και να μοιράζεται με την Επιτροπή Δεοντολογίας κατάλογο υπόχρεων, οι οποίοι οφείλουν, βάσει των άρθρων 4-16 και 18 παράγραφος 1 του Νόμου 5026/2023, να υποβάλουν δήλωση περιουσιακής κατάστασης μετά την αποχώρησή τους από τη δημόσια υπηρεσία. Αυτή η διασταύρωση πληροφοριών θα επέτρεπε στην Επιτροπή Δεοντολογίας της ΕΑΔ να παρακολουθεί και να εντοπίζει πρόσωπα που υπόκεινται πραγματικά στους περιορισμούς που ισχύουν για την απασχόληση μετά την έξοδο από την υπηρεσία και τα οποία υποχρεούνται να λάβουν την άδεια της Επιτροπής για την άσκηση επαγγελματικής ή επιχειρηματικής δραστηριότητας που μπορεί να σχετίζεται με τις αρμοδιότητες που ασκούσαν κατά τη διάρκεια της θητείας τους στο Δημόσιο (άρθρα 68, 73, 74 και 76 του Νόμου 4622/2019).

### 1.3. Προτάσεις δράσης

Το παρόν Κεφάλαιο παρουσιάζει προτάσεις για την βελτίωση του συστήματος διαχείρισης σύγκρουσης συμφερόντων. Ως εκ τούτου, οι προτάσεις αυτές μπορούν να επηρεάσουν τις εν εξελίξει νομικές και θεσμικές μεταρρυθμίσεις και να συμβάλλουν στην αντιμετώπιση του σημερινού κατακερματισμού του νομικού και θεσμικού συστήματος.

Πρώτον, η Ελλάδα θα μπορούσε να εξετάσει μέτρα για τη βελτίωση του εθνικού νομικού πλαισίου για τις συγκρούσεις συμφερόντων ως εξής:

- Αναπτύσσοντας ένα ενιαίο πλαίσιο πολιτικής με ένα ενιαίο ορισμό των συγκρούσεων συμφερόντων που θα εφαρμόζεται σε ολόκληρη τη δημόσια διοίκηση.
- Τροποποιώντας τη νομοθεσία προς την κατεύθυνση του περιορισμού του καταλόγου των υφιστάμενων περιορισμών, ώστε να καταστεί εφικτή η μετάβαση από την κανονιστική προσέγγιση προς μια εναλλακτική συμβουλευτική προσέγγιση ως προς την πρόληψη των συγκρούσεων συμφερόντων.

Δεύτερον, η Ελλάδα θα μπορούσε να επιδιώξει την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των θεσμικών ρυθμίσεων για την εφαρμογή του νομικού πλαισίου σύγκρουσης συμφερόντων με:

- Επιτάχυνση των διαδικασιών τοποθέτησης Συμβούλων Ακεραιότητας
- Διασφάλιση της αποτελεσματικής λειτουργίας του Δικτύου Συμβούλων Ακεραιότητας, με την αξιοποίηση μιας σειράς τεχνικών για την υποστήριξη των δεδηλωμένων στόχων του Δικτύου και την επίτευξη του επιδιωκόμενου επιπέδου συνεργασίας.
- Εξασφάλιση περισσότερων ευκαιριών επιμόρφωσης σε θέματα ακεραιότητας στους κατόχους δημοσίων αξιωμάτων, συμπεριλαμβανομένων των μελών της Κυβέρνησης, των βουλευτών και των πολιτικών συμβούλων.
- Επιμόρφωση εστιασμένη σε ζητήματα σύγκρουσης συμφερόντων για υπαλλήλους, οι οποίοι εργάζονται σε θέσεις υψηλού κινδύνου.
- Βελτίωση των μηχανισμών ανταλλαγής πληροφοριών: α) μεταξύ συμβουλευτικών οργάνων, όπως η Επιτροπή Δεοντολογίας της ΕΑΔ και η Γενική Γραμματεία Νομικών και Κοινοβουλευτικών Θεμάτων της Προεδρίας της Κυβέρνησης, με σκοπό την παροχή συνεκτικής καθοδήγησης και την καθιέρωση διοικητικού προηγούμενου, το οποίο θα λειτουργεί ως βάση για τη λήψη αποφάσεων στο μέλλον, β) μεταξύ της Επιτροπής Δεοντολογίας της ΕΑΔ και της Επιτροπής Ελέγχου των δηλώσεων περιουσιακής κατάστασης του Νόμου 5026/2023 με σκοπό τη βελτίωση της εφαρμογής των περιορισμών που ισχύουν για την απασχόληση των προσώπων που αναφέρονται στο άρθρο 68 του Νόμου 4622/2019, μετά την έξοδό τους από την δημόσια υπηρεσία και την παρακολούθηση των υπόχρεων για την υποβολή δήλωσης περιουσιακής κατάστασης μετά την αποχώρησή τους από το Δημόσιο.

## 2 Συστάσεις για την αναβάθμιση των μηχανισμών για τη διαχείριση των συγκρούσεων συμφερόντων στην Ελλάδα

Με βάση τα ευρήματα της έκθεσης χαρτογράφησης και ανάλυσης κενών, το παρόν Κεφάλαιο περιλαμβάνει προτάσεις και επιλεγμένες καλές πρακτικές για την ενίσχυση των μηχανισμών διαχείρισης σύγκρουσης συμφερόντων στην Ελλάδα. Ειδικότερα, το κεφάλαιο εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να αξιοποιηθούν οι δηλώσεις σύγκρουσης συμφερόντων, προτείνει τρόπους ενίσχυσης των διαδικασιών διαχείρισης για διάφορες κατηγορίες δημόσιων υπαλλήλων και περιλαμβάνει προτάσεις για την καλύτερη διαχείριση των δηλώσεων περιουσιακής κατάστασης και την ενσωμάτωση των κανονισμών σύγκρουσης συμφερόντων στο σύνολο του ελληνικού δημόσιου τομέα.

### 2.1. Διάκριση μεταξύ πολιτικής πρόληψης συγκρούσεων συμφερόντων και οικονομικών γνωστοποιήσεων

#### 2.1.1. Η Ελλάδα θα μπορούσε να προσδιορίσει με σαφήνεια τους στόχους και τη διαδικασία επαλήθευσης των δηλώσεων οικονομικών συμφερόντων του νόμου 5026/2023

Η Ελλάδα θα μπορούσε να εξετάσει το ενδεχόμενο περαιτέρω εξειδίκευσης των στόχων που επιδιώκονται και των διαδικασιών που ακολουθούνται για τη διαχείριση και την επαλήθευση των δηλώσεων οικονομικών συμφερόντων προκειμένου να αποσαφηνιστούν οι διαφορές τους με τις δηλώσεις περιουσιακής κατάστασης. Η ανωτέρω εξειδίκευση θα μπορούσε να επιτευχθεί είτε με την τροποποίηση του νόμου 5026/2023 είτε με την έκδοση δευτερογενούς νομοθεσίας. Ο καθορισμός των στόχων κάθε τύπου δήλωσης θα εξασφαλίσει και την επιλογή της κατάλληλης διαδικασίας επαλήθευσης για τις δηλώσεις οικονομικών συμφερόντων, καθιστώντας τις ένα χρήσιμο εργαλείο για την αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων συμφερόντων. Η εν λόγω διαδικασία θεσμοθέτησης μπορεί να βοηθήσει στην ενσωμάτωση της διαχείρισης συγκρούσεων συμφερόντων και στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού των δημοσίων υπηρεσιών, καλύπτοντας ολόκληρο τον κύκλο της διαδικασίας Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων - από τον χρόνο της πρόσληψης έως και την περίοδο που ακολουθεί την αποχώρηση από την υπηρεσία (UNODC, OECD and World Bank, 2020<sup>[33]</sup>).

Οι διακριτές διαδικασίες επαλήθευσης μπορούν, επίσης, να διευκολύνουν το έργο των φορέων επαλήθευσης, λαμβάνοντας υπόψη ότι για την επαλήθευση της περιουσιακής κατάστασης χρειάζονται ετήσιες δηλώσεις και μέθοδος αντιπαραβολής έναντι άλλων σχετικών οικονομικών πληροφοριών, ενώ η δήλωση συμφερόντων και η επαλήθευση μπορούν να γίνονται σε ad-hoc βάση ή όταν προκύπτει σύγκρουση συμφερόντων. Στο πλαίσιο αυτό, η Ελλάδα θα μπορούσε να λάβει υπόψη την εμπειρία άλλων



χωρών του ΟΟΣΑ, όπως η Γαλλία και η Λιθουανία, οι οποίες ακολουθούν ένα δυαδικό μοντέλο, χρησιμοποιώντας ξεχωριστά έντυπα δήλωσης και διακριτές διαδικασίες υποβολής και επεξεργασίας. Ο συστηματικός έλεγχος και επαλήθευση των οικονομικών γνωστοποιήσεων διασφαλίζει την εφαρμογή των κανόνων σύγκρουσης συμφερόντων και την επιβολή κυρώσεων, σε περιπτώσεις μη συμμόρφωσης. Οι επίσημοι μηχανισμοί ελέγχου αποσκοπούν στην αντιμετώπιση των μη διευθετημένων συγκρούσεων συμφερόντων, όταν αυτές προκύπτουν. Για τον σκοπό αυτό, το εύρος του ελέγχου των οικονομικών γνωστοποιήσεων που σχετίζονται με συγκρούσεις συμφερόντων μπορεί να καλύπτει:

- Συμμόρφωση με διάφορους περιορισμούς που αποσκοπούν στην καλλιέργεια και την εμπέδωση κουλτούρας ακεραιότητας στις δημόσιες υπηρεσίες, ιδίως όσον αφορά τις απαγορευμένες εξωτερικές δραστηριότητες (κανόνες σχετικά με τα ασυμβίβαστα), τα απαγορευμένα δώρα, τους περιορισμούς που ισχύουν για την απασχόληση μετά την αποχώρηση από την υπηρεσία και άλλα. Μη συμμόρφωση με τους εν λόγω περιορισμούς και απαιτήσεις μπορεί να οδηγήσει σε κυρώσεις.
- Εντοπισμός συγκεκριμένων συμφερόντων ή δραστηριοτήτων που μπορεί να οδηγήσουν σε καταστάσεις δυνητικής, πραγματικής ή φαινομενικής σύγκρουσης συμφερόντων με τα καθήκοντα και τη θέση του δημόσιου υπαλλήλου. Σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να χρειάζεται παροχή συμβουλών σχετικά με τον τρόπο αποφυγής πραγματικής σύγκρουσης συμφερόντων ή άλλα διορθωτικά μέτρα, αλλά όχι κατ' ανάγκη επιβολή κυρώσεων. Αυτό το είδος ελέγχου αφορά δύο ζητήματα: (i) την αναμενόμενη συμμετοχή του υπαλλήλου στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων (π.χ. αποφάσεις προμηθειών, χορήγηση αδειών, επίλυση διαφορών, επιθεωρήσεις, επίλυση διοικητικών καταγγελιών και άλλες περιπτώσεις) και (ii) τη δυνητική συμμετοχή του υπαλλήλου στην ανάπτυξη και έγκριση πολιτικών και κανονισμών που ενδέχεται να επηρεάσουν τα αναφερόμενα συμφέροντα και δραστηριότητές του.

Το Πλαίσιο 2.1 παρέχει ένα λεπτομερές παράδειγμα διαδικασιών οικονομικών γνωστοποιήσεων από τις ΗΠΑ, καταδεικνύοντας ότι το σκεπτικό της διαδικασίας ελέγχου είναι διαφορετικό σε αυτή την περίπτωση.

### Πλαίσιο 2.1. Παράδειγμα αξιοποίησης οικονομικών γνωστοποιήσεων για τη διαχείριση συγκρούσεων συμφερόντων: Η.Π.Α

#### Διαδικασία για οικονομικές γνωστοποιήσεις των υποψηφίων κρατικών αξιωματούχων

Ένας υποψήφιος για μια θέση δημοσίου αξιωματούχου, για την επιλογή του οποίου απαιτείται γνωμοδότηση και συναίνεση της Γερουσίας, υποχρεούται από το νόμο να υποβάλει ένα έντυπο οικονομικής γνωστοποίησης το αργότερο πέντε ημέρες μετά τον ορισμό του ως υποψηφίου από τον Πρόεδρο. Οι υποψήφιοι υποχρεούνται γενικά να υποβάλουν έκθεση στον Λευκό Οίκο, ως μέρος της διαδικασίας ελέγχου του ιστορικού τους, πριν ανακοινωθεί η υποψηφιότητά τους, η οποία, στη συνέχεια, επανεξετάζεται από την Κυβερνητική Υπηρεσία Δεοντολογίας και την μελλοντική υπηρεσία του υποψηφίου. Ως μέρος της γνωστοποίησης, ο υποψήφιος πρέπει να αναφέρει:

- Τις θέσεις τις οποίες κατείχε εκτός Κυβέρνησης των ΗΠΑ για τα προηγούμενα δύο χρόνια.
- Τη θέση εργασίας του, τα περιουσιακά στοιχεία, τις πηγές εσόδων και τα ποσά των λογαριασμών εισοδήματος και συνταξιοδότησης.
- Τις συμβάσεις εργασίας και άλλες συμβατικές σχέσεις εκτός της κυβέρνησης από την ημερομηνία κατάθεσης της υποψηφιότητας.
- Την προέλευση των αμοιβών που υπερβαίνουν το ποσόν \$5.000 κατ' έτος για τα δύο προηγούμενα ημερολογιακά έτη έως την ημερομηνία κατάθεσης της υποψηφιότητας.
- Την απασχόληση του/της συζύγου, τα περιουσιακά στοιχεία και τα εισοδήματα από μισθούς και συντάξεις του/της,

- Άλλα περιουσιακά στοιχεία και εισοδήματα του υποψηφίου, του/της συζύγου και των εξαρτώμενων τέκνων.
- Υποχρεώσεις άνω των \$10.000 που προκύπτουν κατά το προηγούμενο ημερολογιακό έτος έως την ημερομηνία κατάθεσης της υποψηφιότητας.

### Τυπικά βήματα στον Έλεγχο ενός Σχεδίου Έκθεσης

Ο υποψήφιος υποβάλλει σχέδιο έκθεσης στον Λευκό Οίκο. Οι περισσότεροι υποψήφιοι συμπληρώνουν και υποβάλουν το σχέδιό τους, χρησιμοποιώντας το σύστημα Integrity το οποίο αποτελεί ηλεκτρονικό σύστημα οικονομικής ενημέρωσης της Κυβερνητικής Υπηρεσίας Δεοντολογίας (ΟΓΕ). Ο Λευκός Οίκος γνωστοποιεί το σχέδιο έκθεσης στην ΟΓΕ και στον φορέα της θέσης εργασίας. Η ΟΓΕ και ο φορέας εξετάζουν το σχέδιο έκθεσης, υποβάλλουν συμπληρωματικές ερωτήσεις, παρέχουν καθοδήγηση για την αντιμετώπιση τεχνικών ζητημάτων γνωστοποίησης και αναλύουν τα γνωστοποιηθέντα στοιχεία για πιθανές συγκρούσεις συμφερόντων. Στη συνέχεια, καταρτίζεται ένα σχέδιο σύμβασης δεοντολογίας (βλ. κατωτέρω), όπου περιγράφονται τα βήματα τα οποία θα κάνει ο υποψήφιος για την αποφυγή συγκρούσεων συμφερόντων. Η ΟΓΕ προεγκρίνει (δηλαδή εγκρίνει προσωρινά) την έκθεση και τη σύμβαση δεοντολογίας.

### Τυπικά βήματα στον Έλεγχο μιας Τελικής Έκθεσης

Ο υποψήφιος διορίζεται επίσημα από τον Πρόεδρο. Ο υποψήφιος υποβάλει επίσημα την έκθεση με ενδεχόμενες απαραίτητες τροποποιήσεις που έχουν εντοπιστεί στη διαδικασία, η οποία προηγήθηκε. Για τους υποψήφιους που χρησιμοποιούν το σύστημα Integrity, η επίσημη υποβολή απαιτεί από τον υποψήφιο να συνδεθεί με το Integrity, να ανοίξει την έκθεση και να την υποβάλει εκ νέου. Ο αρμόδιος για Θέματα Δεοντολογίας του φορέα (DAEO) πιστοποιεί την έκθεση και την παραδίδει στην ΟΓΕ μαζί με την τελική σύμβαση δεοντολογίας και μια επιστολή γνωμοδότησης που αναφέρει ότι με βάση την έκθεση και τη σύμβαση δεοντολογίας, ο υποψήφιος συμμορφώνεται με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς. Το προσωπικό της ΟΓΕ εξετάζει τα δικαιολογητικά για θέματα πληρότητας και τα διαβιβάζει για τελική αξιολόγηση και πιστοποίηση από την ΟΓΕ.

### Πηγές που χρησιμοποιούνται κατά τη διάρκεια ενός ελέγχου

Σε γενικές γραμμές, η οικονομική γνωστοποίηση κάθε υποψηφίου ελέγχεται με βάση τις πληροφορίες που υποβάλλονται προκειμένου να διερευνηθεί εάν το άτομο αυτό συμμορφώνεται με τους ισχύοντες νόμους, συμπεριλαμβανομένων των απαιτήσεων υποβολής εκθέσεων του Νόμου περί Δεοντολογίας στην Κυβέρνηση και των Ομοσπονδιακών Νόμων περί Δεοντολογίας. Οι φορείς και η ΟΓΕ μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα ακόλουθα έγγραφα για να βοηθήσουν στον έλεγχο:

- Προγενέστερες εκθέσεις του υποψηφίου και κάθε υποστηρικτικό υλικό (κατά περίπτωση),
- σημειώσεις προσώπων που πραγματοποίησαν προγενέστερο έλεγχο της έκθεσης (εφόσον ισχύει),
- οδηγίες που συνοδεύουν το έντυπο οικονομικών πληροφοριών,
- ομοσπονδιακούς νόμους και κανονισμούς δεοντολογίας,
- κατάλογο απαγορευμένων συμμετοχών της υπηρεσίας (κατά περίπτωση),
- κατάλογο των δικαιούχων, των αναδόχων, των αδειοδοτημένων κ.λ.π. της υπηρεσίας,
- νομικές συμβουλές και συμβουλές διαχείρισης προγραμμάτων της ΟΓΕ και
- Τεκμηριωτικό υλικό ή/και πρόσβαση στο διαδίκτυο για τη διεξαγωγή έρευνας.

Για κάθε έκθεση οικονομικής γνωστοποίησης, εάν ο ελεγκτής υπάλληλος καταλήξει στο συμπέρασμα ότι, από τις οι πληροφορίες που γνωστοποιούνται στην έκθεση, μπορεί να προκύπτει παραβίαση των ισχυόντων νόμων και κανονισμών: (i) Γνωστοποιεί στον υποψήφιο το συμπέρασμα αυτό, (ii) παρέχει στον υποψήφιο εύλογη προθεσμία για προφορική ή γραπτή απάντηση και (iii) καθορίζει, αφού εξετάσει

οποιαδήποτε απάντηση, το κατά πόσο ο υποψήφιος συμμορφώνεται ή όχι με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς. Επειδή οι αναφορές οικονομικής γνωστοποίησης των υποψηφίων υποβάλλονται πριν από την τοποθέτησή τους ως υπάλληλοι των Ηνωμένων Πολιτειών, οι πληροφορίες που γνωστοποιούνται χρησιμοποιούνται γενικά για την κατάρτιση μιας σύμβασης δεοντολογίας προκειμένου να διασφαλιστεί ότι, εάν το εν λόγω πρόσωπο διοριστεί σε μια θέση, θα συμμορφώνεται με όλους τους σχετικούς νόμους περί δεοντολογίας.

Εάν ο ελεγκτής υπάλληλος καταλήξει στο συμπέρασμα ότι η έκθεση δεν πληροί τις απαιτήσεις: (Α) Ενημερώνει τον υποψήφιο σχετικά με το συμπέρασμα αυτό, (Β) παρέχει στον υποψήφιο δυνατότητα προσωπικής ακρόασης, εφόσον αυτό είναι εφικτό (Γ) καθορίζει τα διορθωτικά μέτρα που πρέπει να ληφθούν για να συμμορφωθεί η έκθεση με τις απαιτήσεις και (Δ) ενημερώνει εγγράφως τον υποψήφιο για τα αναγκαία διορθωτικά μέτρα και για την ημερομηνία κατά την οποία θα πρέπει να ληφθούν τα μέτρα αυτά.

Πηγή: (United States Office of Government Ethics (OGE), 2018<sup>[34]</sup>); (Government of the United States, 2023<sup>[35]</sup>)

## 2.2. Ενίσχυση των διαδικασιών και των μηχανισμών πρόληψης και διαχείρισης συγκρούσεων συμφερόντων στην Ελλάδα

### 2.2.1. Διαδικασίες για τους υπαλλήλους της Γενικής Κυβέρνησης

*Η Ελλάδα θα μπορούσε να εξετάσει το ενδεχόμενο κατάργησης των δηλώσεων περιουσιακής κατάστασης του άρθρου 28 του Κώδικα Κατάστασης των Δημοσίων Υπαλλήλων (Νόμος 3528/2007) και να τις αντικαταστήσει με ένα εσωτερικό σύστημα διαχείρισης των συγκρούσεων συμφερόντων, επικεντρωμένο στην πρόληψη.*

Επί του παρόντος, το μόνο εργαλείο που θα μπορούσε να εξυπηρετήσει τον σκοπό του εντοπισμού των συγκρούσεων συμφερόντων είναι οι δηλώσεις οικονομικών συμφερόντων του Νόμου 5026/2023 (άρθρο 23), οι οποίες, ωστόσο, υποβάλλονται κεντρικά και δεν επιτρέπουν την κατά περίπτωση παρακολούθηση και την αξιολόγηση εντός των δημόσιων φορέων. Για τον σκοπό αυτό, η Ελλάδα θα μπορούσε να εξετάσει το ενδεχόμενο εξορθολογισμού του καθεστώτος των δηλώσεων, με την κατάργηση των δηλώσεων περιουσιακής κατάστασης του άρθρου 28 του Κώδικα Κατάστασης των Δημοσίων Υπαλλήλων. Ως επόμενο βήμα, οι δηλώσεις αυτές θα μπορούσαν να αντικατασταθούν από μια εσωτερική- σε επίπεδο φορέα- διαδικασία για τη γνωστοποίηση και τη διαχείριση καταστάσεων συγκρούσεων συμφερόντων, συμπεριλαμβανομένων των ad hoc συγκρούσεων, που θα επέτρεπε τη συστηματικότερη εξέταση των δηλώσεων οικονομικών συμφερόντων, ως αποτελεσματικό εργαλείο για την ενίσχυση των προληπτικών μηχανισμών. Το Πλαίσιο 2.2. παρουσιάζει το ενδεικτικό περιεχόμενο των δηλώσεων που χρησιμοποιούνται για προληπτικούς σκοπούς στην Αυστραλία.

## Πλαίσιο 2.2. Το Έντυπο Δήλωσης Σύγκρουσης Συμφερόντων του Τμήματος Κοινωνικών Υπηρεσιών της Αυστραλίας

Για τη διαχείριση μιας κατάστασης σύγκρουσης συμφερόντων, οι εργαζόμενοι στο Τμήμα Κοινωνικής Υπηρεσίας στην Αυστραλία πρέπει να συμπληρώσουν ένα έντυπο γνωστοποίησης σύγκρουσης συμφερόντων. Ο εργαζόμενος καλείται να απαντήσει στις ακόλουθες ερωτήσεις:

- Περιγράψτε τα ιδιωτικά συμφέροντα που μπορούν δυνητικά να επηρεάσουν ή να θεωρηθεί ότι μπορούν να επηρεάσουν την ικανότητά σας να εκτελείτε τα επίσημα καθήκοντά σας αμερόληπτα και προς το δημόσιο συμφέρον.
- Περιγράψτε τους αναμενόμενους ρόλους και τα καθήκοντά σας.
- Η σύγκρουση συμφερόντων προσδιορίζεται ως χρηματική, μη χρηματική, πραγματική, φαινομενική ή δυνητική.

Στη συνέχεια, ο υπάλληλος υπογράφει δήλωση με την οποία δηλώνει ότι έχει συμπληρώσει σωστά το έντυπο και ότι (ανα)γνωρίζει ότι έχει την ευθύνη ανάληψης κατάλληλων μέτρων για την αποφυγή οποιασδήποτε πραγματικής ή φαινομενικής σύγκρουσης συμφερόντων. Ο υπάλληλος δεσμεύεται, επίσης, να ενημερώνει τον προϊστάμενό του για τυχόν αλλαγές. Ο προϊστάμενος, ο οποίος περιγράφει την προτεινόμενη στρατηγική μετριασμού για την επίλυση της πραγματικής ή φαινομενικής σύγκρουσης συμφερόντων και διευκρινίζει τους λόγους για τους οποίους αποφασίστηκε αυτή η ενέργεια, συμπληρώνει το έντυπο. Η δήλωση υπογράφεται τόσο από τον υπάλληλο όσο και από τον προϊστάμενο. Μόλις ολοκληρωθεί, το έντυπο αποστέλλεται στον διευθυντή του τομέα, στο τμήμα εργασιακών σχέσεων και στον επικεφαλής του συμβουλευτικού τομέα προκειμένου να προστεθεί στον προσωπικό φάκελο του υπαλλήλου.

Πηγή: Department of Social Services, [https://www.dss.gov.au/sites/default/files/files/Conflict\\_of\\_Interest\\_disclosure\\_form.docx](https://www.dss.gov.au/sites/default/files/files/Conflict_of_Interest_disclosure_form.docx)

Αυτό το είδος δήλωσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον εντοπισμό και τη διαχείριση συγκρούσεων συμφερόντων σε ολόκληρο τον κύκλο της διαδικασίας Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων, συμπεριλαμβανομένων των χρονικών περιόδων πριν από τον διορισμό ή την εκλογή, κατά τη διάρκεια της εργασίας στο δημόσιο, καθώς και μετά την έξοδο από την υπηρεσία. Επίσης, η διαδικασία μπορεί να εφαρμόζεται σε ad-hoc βάση, στην περίπτωση σημαντικών μεταβολών ή σε αναδυόμενες καταστάσεις ενδεχόμενης σύγκρουσης συμφερόντων (OECD, 2003<sup>[2]</sup>). Κατ' αρχάς, το περιεχόμενο των δηλώσεων οικονομικών συμφερόντων, όπως ορίζεται στο άρθρο 23 του Νόμου 5026/2023, είναι κατάλληλο για προληπτικούς σκοπούς. Η ονομασία των δηλώσεων αυτών θα μπορούσε να αλλάξει σε «δηλώσεις συμφερόντων», ώστε η έννοια του συμφέροντος να προσεγγίζεται ευρύτερα, συμπεριλαμβάνοντας και τα μη οικονομικά συμφέροντα. Η Ελλάδα θα μπορούσε, επίσης, να εξετάσει τη μεταφορά της αρμοδιότητας ελέγχου από εξωτερικούς ελεγκτικούς φορείς (Επιτροπή Ελέγχου του Νόμου 5026/2023) σε ανώτερα διευθυντικά στελέχη, όπως συμβαίνει και σε άλλες χώρες του ΟΟΣΑ (OECD, 2017<sup>[36]</sup>), για παράδειγμα στην Αυστραλία, τον Καναδά και τη Λιθουανία (Πλαίσιο 2.3). Ως πρόσθετη εγγύηση, τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη θα μπορούσαν να έχουν την ευθύνη της παραπομπής υποθέσεων στην Επιτροπή Ελέγχου του Νόμου 5026/2023 για λεπτομερή έρευνα, σε περίπτωση σοβαρής επιφύλαξης σχετικά με την ύπαρξη σύγκρουσης συμφερόντων.

### Πλαίσιο 2.3. Πρόληψη και διαχείριση συγκρούσεων συμφερόντων στη Λιθουανία

Σχετικά με την πρόληψη και τη διαχείριση καταστάσεων σύγκρουσης συμφερόντων, η κεντρική καθοδήγηση βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην εσωτερική διαχείριση κάθε φορέα, συμπεριλαμβανομένων των υπευθύνων δεοντολογίας. Σύμφωνα με την Αρχή της Επικουρικότητας, κάθε δημόσιος φορέας είναι υπεύθυνος για τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος ανθεκτικού στη διαφθορά. Κάθε φορέας του δημοσίου διαθέτει υπεύθυνους δεοντολογίας, οι οποίοι είναι αρμόδιοι για την παρακολούθηση και τον μετριασμό των συγκρούσεων συμφερόντων, καθώς και για τη διασφάλιση της έγκαιρης και ορθής υποβολής δηλώσεων συμφερόντων. Τα στελέχη που λειτουργούν ως σύνδεσμοι (liaison officers) διενεργούν προκαταρκτική αξιολόγηση των υποβληθεισών δηλώσεων συμφερόντων, οι οποίες στη συνέχεια επαληθεύονται από τους Επικεφαλής της Επιτροπής Δεοντολογίας (COEC).

Πηγή: (OECD, 2023<sup>[37]</sup>)

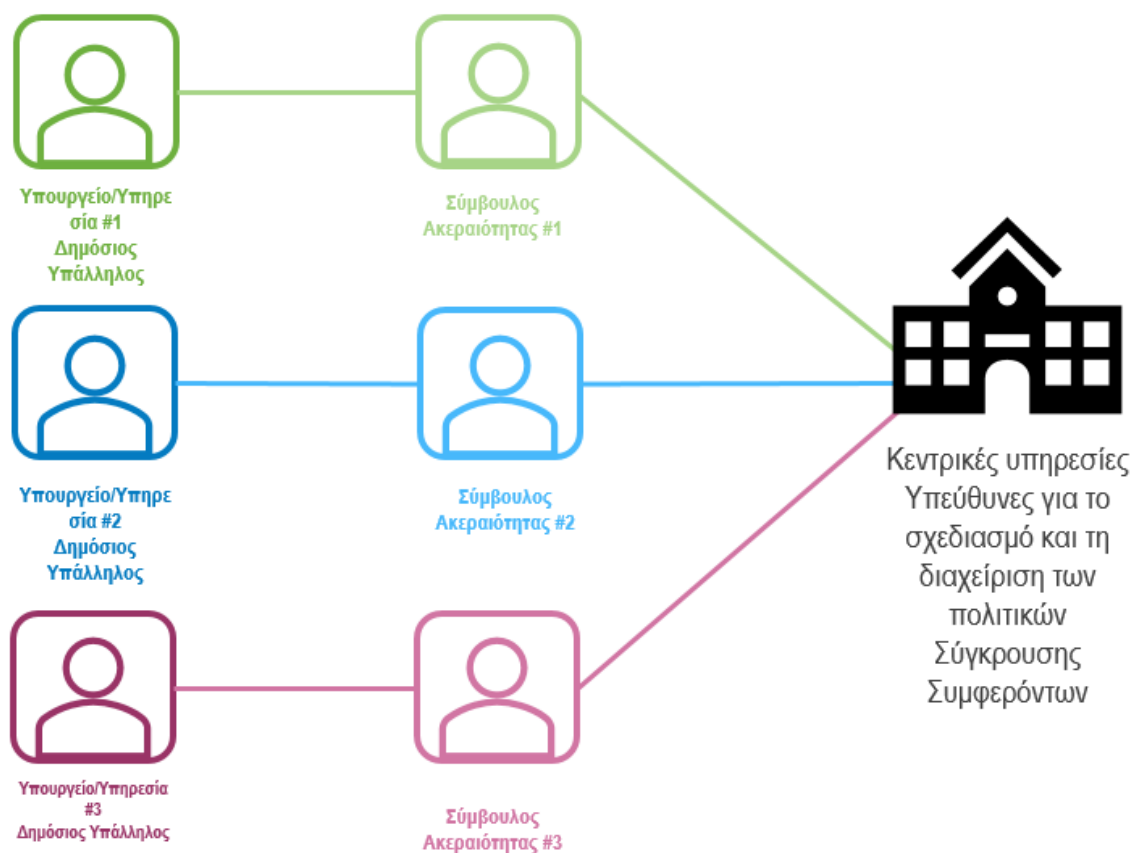
Σε αυτό το σχήμα, ο Σύμβουλος Ακεραιότητας θα ήταν ο καταλληλότερος και ορθότερα καταρτισμένος για να παρέχει συμβουλές σε συγκεκριμένα θέματα σύγκρουσης συμφερόντων, καθώς και να προτείνει τρόπους για την αντιμετώπισή τους. Ωστόσο, κατά τον προσδιορισμό του περιεχομένου των δηλώσεων σύγκρουσης συμφερόντων, είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψη ότι πρόκειται για ένα εργαλείο που αποσκοπεί στην καταγραφή ποικίλων καταστάσεων, πέρα από εξωτερικά συμφέροντα και δραστηριότητες των δημοσίων υπαλλήλων και των οικογενειακών ή άλλων στενών σχέσεών τους, συμπεριλαμβανομένων, μεταξύ άλλων, των φαινομένων περιστρεφόμενων θυρών, του νεποτισμού, καθώς και αθέμιτης αποδοχής δώρων.

Σε κάθε περίπτωση, οι όποιες αλλαγές επί της διαδικασίας διαχείρισης θα πρέπει να υποστηρίζονται από κατάλληλη καθοδήγηση. Επί του παρόντος, παρά το γεγονός ότι ο Κώδικας Δεοντολογίας επιτυγχάνει τον στόχο της καθοδήγησης των υπαλλήλων που αντιμετωπίζουν δεοντολογικά διλήμματα και περιστατικά σύγκρουσης συμφερόντων που προκύπτουν κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, δεν περιλαμβάνει συγκεκριμένη διαδικασία για τη διαχείριση και τη αντιμετώπισή τους. Όπως εξηγείται λεπτομερώς στα προηγούμενα κεφάλαια, κάτι τέτοιο θα πρέπει να κατοχυρωθεί νομικά προκειμένου, στη συνέχεια, να εφαρμοστεί και να υποστηριχθεί από τα εργαλεία που παρέχονται στον Κώδικα Δεοντολογίας (κατάλογοι ελέγχου, πρακτικά παραδείγματα κ.λπ.).

*Σύμφωνα με μια προδραστική προσέγγιση, η Ελλάδα θα μπορούσε να εξετάσει την περίπτωση ενίσχυσης των συμβουλευτικών αρμοδιοτήτων των Συμβούλων Ακεραιότητας και να υιοθετήσει μια πιο ορθολογική διαδικασία διαχείρισης των συγκρούσεων συμφερόντων.*

Η δημιουργία Γραφείων Συμβούλων Ακεραιότητας είναι μια νέα μεταρρύθμιση που σηματοδοτεί τη δέσμευση των φορέων για την εφαρμογή κανόνων ακεραιότητας. Πράγματι, τα εν λόγω Γραφεία θα πρέπει να αποτελέσουν ουσιαστικά σημεία επαφής για δεοντολογικά ζητήματα και για την εφαρμογή δεοντολογικών κανόνων και προτύπων (καταστατικά δεοντολογίας, κώδικες συμπεριφοράς, κ.λπ.). Η εν λόγω πρόβλεψη αποτελεί μια μοναδική ευκαιρία για τη θεσμοθέτηση ενός μοντέλου διαχείρισης σύγκρουσης συμφερόντων, στο οποίο κάθε οργανισμός θα διαθέτει άμεση πρόσβαση στη δική του δεξαμενή ενημέρωσης και καθοδήγησης σε θέματα διαχείρισης συγκρούσεων συμφερόντων (Σχήμα 2.1). Επιπλέον, το μοντέλο αυτό διασφαλίζει την εναρμονισμένη εφαρμογή των νόμων και των κανονισμών για τη σύγκρουση συμφερόντων, καθώς οι οδηγίες και πρότυπα για την εφαρμογή του εκδίδονται κεντρικά από το Υπουργείο Εσωτερικών και την ΕΑΔ. Ταυτόχρονα, για την ενδυνάμωση της εναρμόνισης, οι εν λόγω φορείς μπορούν να σχεδιάζουν το πρόγραμμα, να καθορίζουν τις πολιτικές και να αξιολογούν περιοδικά το σχεδιασμό του προγράμματος και την εφαρμογή της πολιτικής, αποτελώντας τα κεντρικά συμβουλευτικά όργανα για τη διασφάλιση της συνέπειας στην ερμηνεία και την εφαρμογή του, την εκπαίδευση των υπαλλήλων και την επίβλεψη της συμμόρφωσης κάθε οργανισμού με τα προγράμματα αυτά.

Σχήμα 2.1. Κεντρική διαχείριση συστήματος σύγκρουσης συμφερόντων με Συμβούλους Ακεραιότητας σε κάθε φορέα



Πηγή: Προσαρμογή από (UNODC, OECD and World Bank, 2020<sup>[33]</sup>)

Προς την ίδια κατεύθυνση, η Ελλάδα θα μπορούσε να εξετάσει το ενδεχόμενο αξιοποίησης της δυναμικής, η οποία προκύπτει από τη μεταρρύθμιση αυτή και να ενισχύσει περαιτέρω τις συμβουλευτικές αρμοδιότητες των Συμβούλων Ακεραιότητας στη διαχείριση των συγκρούσεων συμφερόντων, όπως ορίζεται στο άρθρο 24 του Νόμου 4795/2021. Για να ενισχυθεί ο ρόλος των Συμβούλων Ακεραιότητας, η Ελλάδα θα μπορούσε να καταστήσει τα Γραφεία Συμβούλων Ακεραιότητας βασικούς διαύλους για την παροχή συμβουλών και καθοδήγησης εντός των υπηρεσιών. Ο Σύμβουλος Ακεραιότητας θα πρέπει να είναι παρών για να υποστηρίξει τους δημόσιους υπαλλήλους στην πρόληψη και τη διαχείριση των συγκρούσεων συμφερόντων και να προτείνει δράσεις για την επίλυση δυνητικών συγκρούσεων. Η προσέγγιση αυτή θα αυξήσει, επίσης, την αξιοπιστία των δημόσιων οργανισμών ενώ εφαρμόζεται, σε αρκετές χώρες, όπως στην Αυστραλία, τον Καναδά, τη Σουηδία και τις ΗΠΑ (UNODC, OECD and World Bank, 2020<sup>[33]</sup>) (OECD, 2003<sup>[2]</sup>) (Πλαίσιο 2.4). Με την ανάθεση αυτής της αρμοδιότητας στους Συμβούλους Ακεραιότητας, η Ελλάδα θα μπορούσε να ανοίξει το δρόμο για μια προληπτική προσέγγιση στη διαχείριση των συγκρούσεων συμφερόντων, η οποία θα υποστηρίζει την πρακτική εφαρμογή των θεωρητικών προτύπων με μέτρα που αποσκοπούν στην προώθηση μιας κουλτούρας ακεραιότητας, σύμφωνα με την οποία οι δημόσιοι υπάλληλοι ενθαρρύνονται να εντοπίζουν και να διαχειρίζονται ενεργά δυνητικές καταστάσεις σύγκρουσης συμφερόντων σε μια *οργανωτική κουλτούρα ανοικτότητας*, σύμφωνα με την Αρχή 9 της Σύστασης του ΟΟΣΑ για τη Δημόσια Ακεραιότητα στον Δημόσιο Τομέα (OECD, 2017<sup>[36]</sup>).



#### Πλαίσιο 2.4. Σύστημα διαχείρισης συγκρούσεων συμφερόντων στις ΗΠΑ

Η Κυβερνητική Υπηρεσία Δεοντολογίας (OGE) έχει τον ρόλο κεντρικής υπηρεσίας σχεδιασμού της πολιτικής και του προγράμματος για την Εκτελεστική Εξουσία. Ο επικεφαλής κάθε υπηρεσίας ή τμήματος της εκτελεστικής εξουσίας πρέπει να επιλέξει έναν Υπεύθυνο Δεοντολογίας (DAEO) και έναν Αναπληρωτή Υπεύθυνο (ADEO) της Υπηρεσίας για τη διεκπεραίωση των καθημερινών εργασιών του προγράμματος δεοντολογίας και συγκρούσεων συμφερόντων, συμπεριλαμβανομένης της εκπαίδευσης, της επιμόρφωσης, της παροχής συμβουλών και της συλλογής και ελέγχου των οικονομικών γνωστοποιήσεων.

Η OGE καταρτίζει γενικές πολιτικές δεοντολογίας, ορίζει τα ελάχιστα πρότυπα του προγράμματος δεοντολογίας, εκπαιδεύει τους υπαλλήλους σε θέματα δεοντολογίας και χρησιμεύει ως συμβουλευτικός δίαυλος των υπαλλήλων, όταν αντιμετωπίζουν ζητήματα ερμηνείας. Η OGE επιβλέπει, επίσης, τη συμμόρφωση των φορέων με τις υποχρεώσεις που απορρέουν από το πρόγραμμα δεοντολογίας. Οι οικονομικές γνωστοποιήσεις έχουν ως στόχο τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με τον εντοπισμό συγκρούσεων συμφερόντων- και όχι για παράνομο πλουτισμό- και χρησιμοποιούνται ως μέσο για την καθοδήγηση των υπαλλήλων. Οι υποθέσεις που απαιτούν διερεύνηση παραπέμπονται στο Γραφείο Γενικού Επιθεωρητή της αντίστοιχης υπηρεσίας. Η OGE έχει στενή συνεργασία με τους Γενικούς Επιθεωρητές.

Πειθαρχικές ποινές για την παραβίαση των προτύπων δεοντολογίας, συμπεριλαμβανομένων των διατάξεων περί σύγκρουσης συμφερόντων, επιβάλλονται από την υπηρεσία, συνήθως από τον προϊστάμενο, στη βάση τυποποιημένης διαδικασίας. Οι περιορισμοί των θεσμοθετημένων απαγορεύσεων για την εξωτερική απασχόληση και το εισόδημα επιβάλλονται μέσω άσκησης πολιτικών αγωγών από το Υπουργείο Δικαιοσύνης. Οι διώξεις για παραβιάσεις ποινικών διατάξεων περί συγκρούσεων συμφερόντων ασκούνται επίσης, από το Υπουργείο Δικαιοσύνης. Αυτό ισχύει και για τις τρεις εξουσίες. Η OGE έχει υπογράψει μνημόνιο συνεργασίας με το Υπουργείο Δικαιοσύνης, ώστε η ίδια η υπηρεσία και οι αξιωματούχοι δεοντολογίας να μπορούν να παρέχουν συμβουλές σχετικά με την εφαρμογή των ποινικών διατάξεων περί σύγκρουσης συμφερόντων. Αξίζει να σημειωθεί ότι ενώ η OGE έχει προσωπικό λιγότερο των 80 ατόμων, υπάρχουν αρκετοί χιλιάδες αξιωματούχοι της εκτελεστικής εξουσίας που συμμετέχουν στη διαχείριση του προγράμματος, παγκοσμίως, από υπαλλήλους δεοντολογίας πλήρους και μερικής απασχόλησης, που παρέχουν υποστήριξη ως προς την παροχή κατάρτισης και καθοδήγησης και τον έλεγχο δηλώσεων οικονομικών συμφερόντων μέχρι υπαλλήλους που ασχολούνται με θέματα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και υπαλλήλους στον τομέα Τεχνολογίας και Πληροφοριών.

Πηγή: (UNODC, OECD and World Bank, 2020<sup>[33]</sup>)

Υπό το πρίσμα των ανωτέρω προτάσεων, η παρούσα έκθεση προτείνει μια νέα απλούστερη διαδικασία δήλωσης συγκρούσεων συμφερόντων, που παρουσιάζεται στο Πλαίσιο 2.5.

### Πλαίσιο 2.5. Οδικός Χάρτης ενδεικτικών μέτρων για την υιοθέτηση εσωτερικής διαδικασίας διαχείρισης σύγκρουσης συμφερόντων, επικεντρωμένης στον συμβουλευτικό ρόλο των Συμβούλων Ακεραιότητας

Τα προτεινόμενα μέτρα είναι ενδεικτικά και βασίζονται στην ανάλυση και τις συστάσεις αυτού του τμήματος της έκθεσης, καθώς και στις διαδικασίες που καθιερώνονται σε άλλα νομικά κείμενα, ιδίως στον Νόμο 4622/2019 αναφορικά με τα μέλη της Κυβέρνησης και τους ανώτερους δημόσιους αξιωματούχους. Οι κατευθύνσεις αυτές μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως αρχικός οδικός χάρτης για την εφαρμογή μιας εξορθολογισμένης διαδικασίας διαχείρισης των συγκρούσεων συμφερόντων, στη βάση μιας προδραστικής προσέγγισης.

α) Κατά την είσοδο στην υπηρεσία, οργανώνεται μια αρχική συνάντηση με τους Συμβούλους Ακεραιότητας, οι οποίοι εξηγούν τις σχετικές υποχρεώσεις, υποστηρίζουν τον δημόσιο υπάλληλο στην υποβολή της αρχικής δήλωσης συμφερόντων, εξηγούν το περιεχόμενό της και την ισχύουσα διαδικασία. Η διαδικασία αυτή θα μπορούσε να υποστηριχθεί μέσω της ανάπτυξης συμπληρωματικών φυλλαδίων ή σχετικών οδηγιών για δημόσιους υπαλλήλους. Η αρχική δήλωση υποβάλλεται στον επικεφαλής της υπηρεσίας εντός ενός μηνός από την έναρξη της υπηρεσιακής σχέσης του υπαλλήλου. Η αρχική δήλωση θα μπορούσε να είναι ένα τυποποιημένο έντυπο, στο οποίο θα περιλαμβάνονται τουλάχιστον τα εξής:

- Περιγραφή των προσωπικών συμφερόντων, τα οποία μπορούν ή εικάζεται ότι μπορούν να επηρεάσουν την ικανότητα του δημοσίου υπαλλήλου να εκτελεί αμερόληπτα και προς όφελος του δημοσίου συμφέροντος τα καθήκοντά του. Ειδικότερα, τα προσωπικά συμφέροντα των δημοσίων υπαλλήλων μπορούν να περιλαμβάνουν τις επαγγελματικές δραστηριότητες που ασκούν οι ίδιοι και οι σύζυγοι ή οι σύντροφοί τους κατά τα τρία τελευταία έτη, τη συμμετοχή αυτών ή των συζύγων ή των συντρόφων τους στο κεφάλαιο ή τη διαχείριση επιχειρήσεων, υπό οποιαδήποτε μορφή, κάθε άλλη δραστηριότητα που αναλαμβάνουν οι ίδιοι ή οι σύζυγοι ή οι σύντροφοί τους, αμειβόμενη ή μη, η οποία μπορεί, κατά την κρίση τους, να δημιουργήσει κατάσταση σύγκρουσης συμφερόντων κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους.
- Περιγραφή του αναμενόμενου ρόλου ή καθηκόντων.
- Προσδιορισμό της σύγκρουσης συμφερόντων ως οικονομικής, μη οικονομικής, πραγματικής, φαινομενικής ή δυνητικής.

β) Υπεύθυνη δήλωση ότι ο δημόσιος υπάλληλος έχει υποβάλει ακριβείς πληροφορίες και έχει ενημερωθεί για τις υποχρεώσεις του και για τις ευθύνες τις οποίες φέρει για την αποφυγή οποιασδήποτε πραγματικής ή φαινομενικής σύγκρουσης συμφερόντων από τον Σύμβουλο Ακεραιότητας. Ο υπάλληλος δεσμεύεται, επίσης, να ενημερώνει τον Σύμβουλο Ακεραιότητας για πιθανές μεταβολές στην κατάστασή του.

γ) Ο Σύμβουλος Ακεραιότητας παρουσιάζει την προτεινόμενη δράση επίλυσης της πραγματικής ή φαινομενικής σύγκρουσης συμφερόντων και συμπληρώνει ένα έντυπο που περιλαμβάνει τα προτεινόμενα μέτρα και την αιτιολόγησή τους. Η εν λόγω πράξη υπογράφεται από τον υπάλληλο και τον προϊστάμενό του. Το έντυπο καταχωρείται στον υπηρεσιακό φάκελο του δημόσιου υπαλλήλου.

δ) Μεταγενέστερη δήλωση που υποβάλλεται στον επικεφαλής της υπηρεσίας, μετά από συζήτηση με τον Σύμβουλο Ακεραιότητας, για οποιαδήποτε μεταγενέστερη φαινομενική ή πραγματική σύγκρουση συμφερόντων, μόλις ο δημόσιος υπάλληλος την αντιληφθεί.

ε) Εάν ο Σύμβουλος Ακεραιότητας χρειάζεται καθοδήγηση, απευθύνεται στην ΕΑΔ για συμβουλές.

Πηγή: Αναπτύχθηκε από τον ΟΟΣΑ.

### **2.2.2. Διαδικασίες για τα Μέλη της Κυβέρνησης και τα πρόσωπα που επιλέγονται από την Κυβέρνηση, στα οποία ανατίθενται ανώτατα εκτελεστικά καθήκοντα σύμφωνα με το Άρθρο 68 του Νόμου 4622/2019**

*Η Ελλάδα θα μπορούσε να ενισχύσει το ρόλο της Γενικής Γραμματείας Νομικών και Κοινοβουλευτικών Θεμάτων της Προεδρίας της Κυβέρνησης για την ενίσχυση της διαφάνειας των αποφάσεων*

Επί του παρόντος στην Ελλάδα, οι βασικοί θεσμικοί φορείς που εμπλέκονται στη διαδικασία ελέγχου είναι η Γενική Γραμματεία Νομικών και Κοινοβουλευτικών Θεμάτων της Προεδρίας της Κυβέρνησης και ο Πρωθυπουργός. Σε αυτή τη διαδικασία, η Γενική Γραμματεία λειτουργεί προς υποστήριξη του Πρωθυπουργού. Πράγματι, οι γνωμοδοτήσεις της Γενικής Γραμματείας δεν είναι δεσμευτικές. Αυτό φαίνεται λογικό, με την έννοια ότι ο Πρωθυπουργός είναι επικεφαλής της εκτελεστικής εξουσίας. Συνεπώς, όπως θα γινόταν και σε επίπεδο φορέα, πχ ένα Υπουργείο, στο οποίο ο υπεύθυνος για τη λήψη μέτρων σε περίπτωση παραβίασης των κανονισμών σύγκρουσης συμφερόντων θα ήταν ο Υπουργός (ως επικεφαλής του Υπουργείου), αντίστοιχα για τα μέλη της Κυβέρνησης το πρόσωπο αυτό είναι ο Πρωθυπουργός. Ειδικότερα, ο ίδιος ο Πρωθυπουργός υποβάλλει τη δήλωσή του στη Γενική Γραμματεία. Το γεγονός αυτό αποτελεί ένα σημαντικό κενό στο σύστημα και είναι η βασική αιτία των ανησυχιών που εκφράζονται από διεθνείς οργανισμούς και την Κοινωνία των Πολιτών.

Για να αντιμετωπίσει αυτό μειονέκτημα του συστήματος, η Ελλάδα θα μπορούσε να εξετάσει την ενίσχυση του ρόλου της Γενικής Γραμματείας Νομικών και Κοινοβουλευτικών Θεμάτων, εξασφαλίζοντας την επιχειρησιακή ανεξαρτησία της και αίροντας την αρμοδιότητα του Πρωθυπουργού στη συγκεκριμένη διαδικασία. Αντ' αυτού, ένας εξωτερικός φορέας, όπως η ΕΑΔ, θα μπορούσε να αναλάβει την αξιολόγηση που διεξάγεται επί του παρόντος από τον Πρωθυπουργό με την έκδοση δεσμευτικής απόφασης. Πράγματι, η εμπειρία δείχνει ότι η εξωτερική ανάθεση της διαδικασίας ελέγχου σε έναν ανεξάρτητο φορέα εξασφαλίζει περισσότερο την αμεροληψία και την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας. Μετά την ολοκλήρωση του ελέγχου, η υπόθεση θα μπορούσε να παραπεμφθεί εκ νέου στον Πρωθυπουργό για τη διοικητική εφαρμογή του μέτρου σύγκρουσης συμφερόντων το οποίο προτείνει η Γενική Γραμματεία και/ή η ΕΑΔ.

### **2.2.3. Διαδικασίες μετακλητούς υπαλλήλους και ειδικούς συμβούλους**

*Η Ελλάδα θα μπορούσε να εξετάσει το ενδεχόμενο περαιτέρω εξορθολογισμού του καθεστώτος σύγκρουσης συμφερόντων για τους μετακλητούς υπαλλήλους και τους ειδικούς συμβούλους.*

Όπως αναλύεται στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας έκθεσης, η Ελλάδα έχει υιοθετήσει διάφορους νόμους που επιδιώκουν τη βελτίωση των ρυθμίσεων σχετικά με τη σύγκρουση συμφερόντων για τους πολιτικούς συμβούλους (Νόμοι 5026/2023, 4940/2022, 4622/2019). Παρά την πρόοδο στην αντιμετώπιση των σχετικών θεμάτων, εξακολουθεί να υπάρχει κατακερματισμός στη διαδικασία διαχείρισης, η οποία εισάγεται με τις νέες διατάξεις. Πράγματι, οι αρχικές δηλώσεις σύγκρουσης συμφερόντων υποβάλλονται από τους μετακλητούς υπαλλήλους κατά την ανάληψη καθηκόντων τους του στον Προϊστάμενο της Γενικής Διεύθυνσης που είναι αρμόδια για θέματα προσωπικού του οικείου φορέα, εφόσον υπάρχει, ή τον Προϊστάμενο Διεύθυνσης που είναι αρμόδιος για θέματα προσωπικού, σύμφωνα με το άρθρο 76 του Νόμου 4622/2019. Παράλληλα, οφείλουν να δηλώνουν στην Προεδρία της Κυβέρνησης: (α) Κάθε μεταγενεστέρως ανακύπτουσα σύγκρουση συμφερόντων, ευθύς ως λάβουν γνώση αυτής και (β) εάν βρίσκονται σε κατάσταση σύγκρουσης συμφερόντων ή όχι, οποτεδήποτε τους ζητηθεί. (Άρθρο 76, παρ. 4 και άρθρο 72, παρ. 2 του νόμου 4622/2019).

Για το σκοπό αυτό, η Ελλάδα θα μπορούσε να εξετάσει το ενδεχόμενο εξορθολογισμού της διαδικασίας για τη διαχείριση της σύγκρουσης συμφερόντων για μετακλητούς υπαλλήλους και ειδικούς συμβούλους, μεταβιβάζοντας εξ ολοκλήρου αυτή την αρμοδιότητα στους οικείους φορείς, στους οποίους υποβάλλονται

οι αρχικές δηλώσεις. Σύμφωνα με τις ανωτέρω προτάσεις, όλες οι δηλώσεις σύγκρουσης συμφερόντων (αρχικές και ειδικές - ad hoc) θα μπορούσαν να υποβάλλονται σε ανώτερα διευθυντικά στελέχη, με παράλληλη πρόβλεψη για υποστήριξη από του Συμβούλου Ακεραιότητας, ενισχύοντας έτσι τον προληπτικό τους ρόλο. Επιπλέον, αυτή η απλουστευμένη προσέγγιση θα δημιουργούσε μεγαλύτερη σαφήνεια και θα βοηθούσε αυτή την κατηγορία αξιωματούχων να κατανοήσουν καλύτερα τις υποχρεώσεις τους.

#### **2.2.4. Διαδικασίες για αιρετούς εκπροσώπους Τοπικής Αυτοδιοίκησης**

*Η Ελλάδα θα μπορούσε να εξετάσει το ενδεχόμενο κωδικοποίησης των διατάξεων σχετικά με τους περιορισμούς που αφορούν τις συγκρούσεις συμφερόντων για τις διάφορες κατηγορίες αιρετών αξιωματούχων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, συμπεριλαμβανομένων και των περιορισμών που ισχύουν πριν την έναρξη και μετά την ολοκλήρωση της θητείας τους.*

Η ανάλυση των διαδικασιών σύγκρουσης συμφερόντων για τους αιρετούς αξιωματούχους της Τοπικής Αυτοδιοίκησης δείχνει ότι υπάρχει κατακερματισμός του νομικού πλαισίου και εφαρμόζονται διαφορετικά πρότυπα σε κάθε κατηγορία. Για παράδειγμα, σύμφωνα με το άρθρο 159Α του Νόμου 3852/2010, η αναστολή των επαγγελματικών δραστηριοτήτων καλύπτει μόνο τους Περιφερειάρχες και όχι τους Δημάρχους. Η Ελλάδα θα μπορούσε να επαναξιολογήσει το ισχύον νομικό και κανονιστικό πλαίσιο, προκειμένου να κωδικοποιηθούν και να εξορθολογιστούν οι ρυθμίσεις για τη σύγκρουση συμφερόντων και να αναπτύξει ένα συνεκτικό σύνολο κανόνων για την πρόληψη και τη διαχείριση των συγκρούσεων για τους αιρετούς των ΟΤΑ. Στο πλαίσιο αυτό, θα μπορούσαν να θεσπιστούν περαιτέρω κανονισμοί σχετικά με την περίοδο πριν την ανάληψη καθηκόντων αλλά και για την απασχόληση μετά την ολοκλήρωση (με οποιοδήποτε τρόπο) της θητείας των εν λόγω προσώπων. Οι νέες διατάξεις θα πρέπει να βρίσκονται σε ευθυγράμμιση με εκείνες που ισχύουν για τις άλλες κατηγορίες δημόσιων υπαλλήλων, όπως περιγράφονται στα επόμενα κεφάλαια της παρούσας έκθεσης.

*Η Ελλάδα θα μπορούσε να παράσχει περαιτέρω καθοδήγηση για την αποσαφήνιση θεμάτων σχετικών με τις συγκρούσεις συμφερόντων και τις διαδικασίες διαχείρισής τους για τους αιρετούς αξιωματούχους της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και πρακτικές οδηγίες για την εφαρμογή τους.*

Όπως επισημαίνεται στην έκθεση για την χαρτογράφηση της υφιστάμενης κατάστασης, το ισχύον καθεστώς για τους αιρετούς αξιωματούχους της Τοπικής Αυτοδιοίκησης εστιάζει στις υποχρεώσεις δήλωσης συμφερόντων και αποχής από την άσκηση συγκεκριμένων καθηκόντων, χωρίς να περιγράφεται με σαφήνεια η διαδικασία διαχείρισης των συγκρούσεων συμφερόντων. Για παράδειγμα, ενώ υπάρχει υποχρέωση δήλωσης ιδιωτικών συμφερόντων (άρθρο 61 παράγραφος 1 στοιχείο (γ)), δεν διευκρινίζεται ποιος παραλαμβάνει τις δηλώσεις αυτές και ποια ακριβώς διαδικασία ακολουθείται. Αυτό ισχύει τόσο για τις διατάξεις των Νόμων 3463/2006, 3852/2010 όσο και για τον Κώδικα Δεοντολογίας για τους Αιρετούς Αξιωματούχους της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Επομένως, απαιτείται περαιτέρω καθοδήγηση για να μπορέσουν οι αιρετοί να κατανοήσουν καλύτερα τις υποχρεώσεις τους. Η καθοδήγηση αυτή θα μπορούσε να λάβει τη μορφή εγχειριδίου για τις καταστάσεις σύγκρουσης συμφερόντων που προκύπτουν ειδικά στην Τοπική Αυτοδιοίκηση και οδηγών για την αποτελεσματική διαχείριση και επίλυσή τους, με περιγραφή των σχετικών διαδικασιών βήμα προς βήμα. Το Πλαίσιο 2.6 παρουσιάζει ένα σχετικό παράδειγμα από την Αυστραλία.

## Πλαίσιο 2.6. Ενημερωτικό δελτίο περί σύγκρουσης συμφερόντων για τους Συμβούλους

Η Επιθεώρηση Τοπικής Αυτοδιοίκησης (LGI) της Πολιτείας της Βικτώρια στην Αυστραλία είναι μια ανεξάρτητη κυβερνητική υπηρεσία που επιβλέπει την εφαρμογή του νόμου περί Τοπικής Αυτοδιοίκησης του 2020. Για να ενθαρρύνει την υιοθέτηση υψηλότερων προτύπων ακεραιότητας, λογοδοσίας και διαφάνειας στην Τοπική Αυτοδιοίκηση, η LGI ανέπτυξε ένα ενημερωτικό δελτίο για τη διαχείριση της σύγκρουσης συμφερόντων των Τοπικών Συμβούλων. Το ενημερωτικό δελτίο περιέχει βασικές πληροφορίες για τα ακόλουθα θέματα:

- Τι είναι η σύγκρουση συμφερόντων και γιατί έχει σημασία;
- Ποιες είναι οι βασικές αρχές διαχείρισης των συγκρούσεων συμφερόντων;
- Για ποιους ισχύει;
- Πως άλλαξε ο Νόμος περί Τοπικής Αυτοδιοίκησης;

Επιπλέον, το ενημερωτικό δελτίο ορίζει ότι η δήλωση περιπτώσεων σύγκρουσης συμφερόντων αποτελεί προσωπική ευθύνη. Είναι, επομένως, σημαντικό οι Σύμβουλοι και οι αξιωματούχοι να κατανοήσουν τους σχετικούς κανόνες και να αναζητήσουν περαιτέρω συμβουλές για να μην αμφισβητηθούν και κατηγορηθούν για παράβαση των νόμιμων υποχρεώσεών τους.

Σύμφωνα με τα πρότυπα του ΟΟΣΑ, το ενημερωτικό δελτίο διακρίνει μεταξύ δύο ειδών σύγκρουσης συμφερόντων: την ουσιώδη και την γενική σύγκρουση συμφερόντων. Παρέχει επίσης σαφή παραδείγματα για το τι είναι και τι δεν είναι σύγκρουση συμφερόντων, συμπεριλαμβανομένων δυνητικών, πραγματικών ή φαινομενικών συγκρούσεων:

Δυνητικές συγκρούσεις συμφερόντων	Συμφέροντα που δεν αποτελούν παραβίαση
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ένας σύμβουλος δεν εξαιρείται όταν ο συνεργάτης του υποβάλει αίτηση για μια θέση εργασίας ως Διευθύνων Σύμβουλος.</li> <li>• Ένας σύμβουλος είναι συνιδιοκτήτης μιας αναπτυξιακής εταιρείας, η οποία υποβάλλει αίτηση πολεοδομικής μελέτης στο συμβούλιο.</li> <li>• Ένας σύμβουλος είναι μέλος του διοικητικού συμβουλίου αθλητικού συλλόγου κερδοσκοπικού χαρακτήρα που έχει υποβάλει αίτηση για επιχορήγηση στο συμβούλιο.</li> <li>• Ένας σύμβουλος εργάζεται ως σύμβουλος για έναν καλλιτεχνικό οργανισμό, που έχει υποβάλει αίτηση για επιχορήγηση από το συμβούλιο.</li> <li>• Ένας σύμβουλος δεν απέχει από μια ειδική επιτροπή ή από το συμβούλιο όπου υπάρχει συζήτηση ή απόφαση σχετικά με μια άδεια μελέτης για ένα έργο, το οποίο γεινιάζει με την ιδιοκτησία του.</li> <li>• Ένας σύμβουλος δεν αποχωρεί από τη συνεδρίαση, όταν το συμβούλιο αποφασίζει σχετικά με έκδοση άδειας για ιδιοκτησία που ανήκει στη πεθερά του</li> <li>• Ένας σύμβουλος λαμβάνει απόφαση σχετικά με πρόταση αλλαγής των ρυθμίσεων στάθμευσης στο δρόμο που βρίσκεται η οικία του.</li> <li>• Φίλος του συμβούλου υποβάλλει αίτηση για κοινοτική επιχορήγηση και ο σύμβουλος δεν απέχει από τη συνεδρίαση του συμβουλίου κατά την οποία εξετάζονται και εγκρίνονται οι εν λόγω επιχορηγήσεις</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η κόρη ενός συμβούλου είναι προπονήτρια (και όχι υπάλληλος γραφείου) σε μια μη κερδοσκοπική ποδοσφαιρική ομάδα και ο σύμβουλος εξέτασε αίτηση χρηματοδότησης για τον συγκεκριμένο σύλλογο.</li> <li>• Σύζυγος συμβούλου είναι συντάκτης τοπικής εφημερίδας, η οποία γράφει για το συμβούλιο.</li> <li>• Σύμβουλος είναι μέλος φιλανθρωπικής οργάνωσης που στοχεύει στην ελαχιστοποίηση της βλάβης από τα τυχερά παιχνίδια και ψήφισε υπέρ αιτήματος ξενοδοχείου για παράταση των ωρών χορήγησης αλκοόλ, που επηρεάζει και τις ώρες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι μηχανές τυχερών παιχνιδιών.</li> <li>• Ένας σύμβουλος είναι μέλος (όχι μέλος του διοικητικού συμβουλίου) ενός τοπικού αθλητικού συλλόγου και έλαβε μέρος σε απόφαση βελτίωσης των εγκαταστάσεων του γηπέδου. Τα συμφέροντα του συμβούλου δεν υπερβαίνουν εκείνα άλλων καθώς ένα σημαντικό ποσοστό των κατοίκων της περιοχής ανήκει σε αθλητικούς συλλόγους.</li> <li>• Ένας σύμβουλος εργάζεται σε πανεπιστημιακή έρευνα για το αλκοόλ και ψήφισε το στρατηγικό σχέδιο του συμβουλίου, το οποίο περιλαμβάνει στόχο για τη μείωση των βλαβών που σχετίζονται με το αλκοόλ. Ο σχεδιασμός του συμβουλίου είναι πολύ γενικός, οπότε η σύγκρουση θεωρείται ασήμαντη.</li> </ul>

Τέλος, το ενημερωτικό δελτίο παρουσιάζει τους διαθέσιμους διαύλους στους οποίους οι σύμβουλοι μπορούν να αναζητήσουν συμβουλές σχετικά με τη σύγκρουση συμφερόντων, οι οποίοι είναι: ο

Διευθύνων Σύμβουλος του Συμβουλίου, η Δημοτική Ένωση της Βικτώρια (Municipal Association of Victori και η Ένωση Τοπικής Διακυβέρνησης της Βικτώρια (Victorian Local Governance Association).

Πηγή: (Local Government Inspectorate of the State of Victoria, 2022<sup>[38]</sup>)

### 2.3. Βελτίωση των πολιτικών για την απασχόληση πριν την ανάληψη καθηκόντων στον δημόσιο τομέα και μετά την αποχώρηση από την υπηρεσία

*Η Ελλάδα θα μπορούσε να εξετάσει το ενδεχόμενο θέσπισης κανονισμών για την απασχόληση πριν την ανάληψη καθηκόντων στον δημόσιο τομέα και μέτρων για την αποφυγή δυνητικών συγκρούσεων συμφερόντων σε τέτοιες καταστάσεις.*

Προκειμένου να επιτευχθεί η μετάβαση προς ένα ολοκληρωμένο καθεστώς σύγκρουσης συμφερόντων και για την αντιμετώπιση του νομικού κενού που προκύπτει από την έλλειψη κανόνων για τη ρύθμιση της περιόδου πριν την ανάληψη καθηκόντων στον δημόσιο τομέα, η Ελλάδα θα μπορούσε να εξετάσει την εφαρμογή πρακτικών μέτρων, όπως την πρόβλεψη απαγορεύσεων και περιορισμών για ένα περιορισμένο χρονικό διάστημα, την γνωστοποίηση συμφερόντων κατά την έναρξη εργασίας, δεοντολογική καθοδήγηση για τους νεοεισερχόμενους υπαλλήλους ή ελέγχους ακεραιότητας κατά την πρόσληψη. Τα συγκεκριμένα είδη περιορισμών εφαρμόζονται ήδη στη Γαλλία και τις Ηνωμένες Πολιτείες (Πλαίσιο 2.7). Οι περιορισμοί αυτοί θα μπορούσαν να αποτελέσουν μέρος της ενιαίας πολιτικής για τις συγκρούσεις συμφερόντων, όπως προτείνεται και προηγουμένως.

#### Πλαίσιο 2.7. Περιορισμοί (προ)απασχόλησης στη Γαλλία και τις ΗΠΑ

##### Γαλλία

Στη Γαλλία, ο Νόμος περί μεταρρύθμισης των δημόσιων υπηρεσιών της 6ης Αυγούστου 2019 αναθέτει στην Ανώτατη Αρχή Διαφάνειας στη Δημόσια Ζωή (Haute Autorité pour la transparence de la vie publique, HATVP) έλεγχο «προ του διορισμού» για ορισμένες υψηλόβαθμες θέσεις εργασίας. Διεξάγεται ένας προληπτικός έλεγχος πριν από τον διορισμό σε μία από τις ακόλουθες θέσεις, σε περίπτωση κατά την οποία ένα άτομο κατείχε θέσεις στον ιδιωτικό τομέα κατά τα τρία τελευταία έτη πριν από τον διορισμό:

- Επικεφαλής υπηρεσίας της Κεντρικής Διοίκησης και επικεφαλής δημόσιου φορέα του οποίου ο διορισμός γίνεται με Διάταγμα του Υπουργικού Συμβουλίου.
- Γενικός διευθυντής υπηρεσιών περιφερειών, διαμερισμάτων ή δήμων άνω των 40 000 κατοίκων και δημόσιων ιδρυμάτων διαδημοτικής συνεργασίας με το δικό τους φορολογικό σύστημα και με περισσότερους από 40 000 κατοίκους.
- Διευθυντής δημόσιου νοσοκομείου με προϋπολογισμό άνω των 200 εκατομμυρίων ευρώ.
- Μέλος ιδιαίτερου γραφείου Υπουργού.
- Συνεργάτης του Προέδρου της Δημοκρατίας.

Τα άρθρα 432-12 και 432-13 του Ποινικού Κώδικα θέτουν περιορισμούς στους υπαλλήλους του ιδιωτικού τομέα, που διορίζονται σε δημόσια θέση. Η HATVP ελέγχει τη διαδικασία πριν από την πρόσληψη, υπολογίζοντας τον κίνδυνο να ασκηθεί δίωξη κατά του μελλοντικού δημοσίου υπαλλήλου κατ' εφαρμογή του άρθρου 432-12 του Ποινικού Κώδικα. Ο έλεγχος αυτός αποσκοπεί στην προστασία τόσο του υπαλλήλου όσο και της διοίκησης από κατηγορίες και συμβάλλει στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης. Για να αποφευχθούν τυχόν συγκρούσεις συμφερόντων, η HATVP μπορεί να διατυπώσει



δεσμευτική επιφύλαξη. Για περίοδο τριών ετών μετά τη λήξη της θητείας τους στην προηγούμενη θέση απασχόλησής τους, οι υπάλληλοι του ιδιωτικού τομέα που διορίζονται στο Δημόσιο δεν μπορούν να ασκούν εποπτεία ή να έχουν τον έλεγχο μιας ιδιωτικής επιχείρησης, να συνάπτουν συμβάσεις οποιουδήποτε είδους με ιδιωτική επιχείρηση ή να παρέχουν γνωμοδότηση επί των συμβάσεων αυτών. Δεν επιτρέπεται, επίσης, να λαμβάνουν μέρος στη λήψη αποφάσεων σχετικά με τη λειτουργία μιας ιδιωτικής επιχείρησης ή να διατυπώνουν απόψεις σχετικά με τις αποφάσεις αυτές. Δεν πρέπει να λαμβάνουν συμβουλές ή να αποκτούν κεφάλαια από μια τέτοια επιχείρηση. Κάθε παράβαση της διάταξης αυτής τιμωρείται από το άρθρο 432-12 του Ποινικού Κώδικα με φυλάκιση πέντε ετών και πρόστιμο 500 000 ευρώ. Το ποσό του προστίμου μπορεί μέχρι και να διπλασιαστεί να ανάλογα με το προϊόν της παράβασης.

### Ηνωμένες Πολιτείες

Από τη στιγμή που αναλαμβάνουν τα καθήκοντά τους, οι πρώην εργαζόμενοι του ιδιωτικού τομέα και οι πρώην εκπρόσωποι συμφερόντων υπόκεινται σε περίοδο αναμονής (cooling-off) διάρκειας ενός έτους, σε περιπτώσεις που ο πρώην εργοδότης τους είναι αντισυμβαλλόμενο μέρος ή εκπροσωπεί αντισυμβαλλόμενο μέρος σε συγκεκριμένο κυβερνητικό ζήτημα. Ο περιορισμός αυτός ισχύει όχι μόνο για τους πρώην υπαλλήλους του ιδιωτικού τομέα και τους πρώην εκπροσώπους συμφερόντων, αλλά και για κάθε υπάλληλο της εκτελεστικής εξουσίας που έχει, κατά το προηγούμενο έτος υπήρξε στέλεχος, διευθυντής, διαχειριστής, εταίρος, αντιπρόσωπος, νομικός σύμβουλος, σύμβουλος, ανάδοχος ή υπάλληλος φυσικού προσώπου, οργανισμού ή άλλης οντότητας.

Στην περίπτωση εργαζομένου ο οποίος έχει λάβει πληρωμή που υπερβαίνει τα 10 000 δολάρια από τον πρώην εργοδότη του πριν από την είσοδό του στην κυβερνητική υπηρεσία, ο υπάλληλος υπόκειται σε διετή (cooling-off) περίοδο αναμονής σε σχέση με τον εν λόγω εργοδότη.

Πηγή: (OECD, 2021<sup>[39]</sup>)

Ομοίως, στην Αυστραλία, κάθε δημόσιος φορέας πρέπει να διεξάγει έλεγχο για να εξασφαλίσει την επιλεξιμότητα και την καταλληλότητα του προσωπικού που έχει πρόσβαση σε κυβερνητικούς πόρους. Ενώ ο έλεγχος της προσωπικής ταυτότητας και της επιλεξιμότητας για εργασία στη χώρα είναι υποχρεωτικός, συνιστώνται, επίσης, έλεγχοι ακεραιότητας και αξιοπιστίας. Το σύστημα ελέγχου βασίζεται τόσο σε ελέγχους βάσει στοιχείων όσο και σε μεθόδους ποιοτικής αξιολόγησης (Πίνακας 2.1)

### Πίνακας 2.1. Συνιστώμενοι έλεγχοι για προηγούμενη στις δημόσιες υπηρεσίες της Αυστραλίας

Αναλυτικός έλεγχος	Δικαιολογητική βάση
<b>Έλεγχος ακεραιότητας και αξιοπιστίας</b>	
<i>Έλεγχος ιστορικού απασχόλησης</i>	Ένας έλεγχος ιστορικού απασχόλησης μπορεί να διαπιστώσει εάν υπάρχουν ανεξήγητα κενά ή παρατυπίες στην απασχόληση
<i>Έλεγχος ιστορικού διαμονής</i>	Ο έλεγχος ιστορικού διαμονής συμβάλλει στην εξακρίβωση της ταυτότητας του ατόμου στην κοινότητα. Όλο το προσωπικό πρέπει να προσκομίζει αποδεικτικά στοιχεία για την μόνιμη κατοικία του.
<i>Έλεγχοι διαίτησας</i>	Ένας έλεγχος διαίτησας βοηθά τις υπηρεσίες να προσλαμβάνουν κατάλληλα και ακεραία. Το Τμήμα του Γενικού Εισαγγελέα συνιστά τη διεξαγωγή επαγγελματικών ελέγχων διαίτησας, που καλύπτουν τουλάχιστον την περίοδο των τελευταίων 3 μηνών. Ένας έλεγχος διαίτησας μπορεί να αφορά: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Κάθε τεκμηριωμένη καταγγελία για τη συμπεριφορά του προσώπου,</li> <li>2. πληροφορίες σχετικά με οποιαδήποτε ενέργεια, έρευνα ή αναζήτηση σχετικά με τον χαρακτήρα, την ικανότητα ή τη συμπεριφορά του προσώπου,</li> <li>3. οποιουδήποτε παράγοντες αφορούν στην ασφάλεια και μπορούν να συνδεθούν με ακεραιότητα και την αξιοπιστία του ατόμου.</li> </ol>
<i>Έλεγχος Εθνικής Αστυνομίας</i>	Ο έλεγχος της εθνικής αστυνομίας, που συνήθως αναφέρεται ως έλεγχος του ποινικού ιστορικού ή ως έλεγχος των αστυνομικών αρχείων, περιλαμβάνει την επεξεργασία των βιογραφικών στοιχείων ενός ατόμου (όπως το όνομα και η ημερομηνία γέννησης) για να καθοριστεί εάν το ονοματεπώνυμο του ατόμου ταιριάζει

Αναλυτικός έλεγχος	Δικαιολογητική βάση
	με άλλα άτομα τα οποία μπορεί να έχουν προγενέστερες ποινικές καταδίκες.
<i>Έλεγχος πιστοληπτικού ιστορικού</i>	Ο έλεγχος πιστοληπτικού ιστορικού μπορεί να διαπιστώσει εάν το άτομο έχει ιστορικό αθετήσεων χρηματοοικονομικών υποχρεώσεων, βρίσκεται σε δύσκολη οικονομική κατάσταση ή εάν υπάρχουν ανησυχίες σχετικά με τα οικονομικά του.
<b>Έλεγχος προσόντων</b>	Ο έλεγχος προσόντων ταυτοποιεί τα προσόντα ενός ατόμου με την εκδίδουσα αρχή.
<b>Έλεγχος δήλωσης σύγκρουσης συμφερόντων</b>	Η δήλωση σύγκρουσης συμφερόντων προσδιορίζει τις συγκρούσεις, πραγματικές ή φαινομενικές, μεταξύ της απασχόλησης ενός ατόμου και των προσωπικών, επαγγελματικών ή επιχειρηματικών συμφερόντων του, που θα μπορούσαν να επηρεάσουν αθέμιτα την εκτέλεση των καθηκόντων του και, συνεπώς, την ικανότητά του να διαφυλάσσει τους πόρους της Κυβέρνησης της Αυστραλίας. Σύγκρουση μπορεί να προκαλείται (χωρίς περιορισμό σε αυτά) από οικονομικά στοιχεία, δευτερογενή απασχόληση και συμμετοχή σε ενώσεις.
<b>Έλεγχοι που αφορούν συγκεκριμένα τον φορέα πρόσληψης</b>	Το Τμήμα του Γενικού Εισαγγελέα συνιστά στους φορείς να προσδιορίζουν τους ελέγχους που απαιτούνται για τον μετριασμό των πρόσθετων κινδύνων για την ασφάλεια προσωπικού τους, εφόσον τα αυτά δεν καλύπτονται από τους συνιστώμενους ελάχιστους ελέγχους προ της πρόσληψης. Οι συμπληρωματικοί έλεγχοι είναι ειδικοί για τον φορέα πρόσληψης και είναι ξεχωριστοί από τη διαδικασία διαπίστευσης ασφαλείας. Ορισμένα παραδείγματα ελέγχων που αφορούν συγκεκριμένους φορείς πρόσληψης περιλαμβάνουν τεστ ναρκωτικών και αλκοόλ, λεπτομερείς οικονομικούς ελέγχους και ψυχολογικές αξιολογήσεις.

Πηγή: Εγκρίθηκε από (Australian Government Attorney General's Office, 2022<sup>[40]</sup>)

Μια σχετική καλή πρακτική εντοπίζεται σε ορισμένες ιδιωτικές εταιρείες στην Ελλάδα, οι οποίες διεξάγουν (προαιρετικούς) ελέγχους ιστορικού σχετικά με προηγούμενη απασχόληση, κατά τη διάρκεια των διαδικασιών πρόσληψης. Σύμφωνα με τους φορείς που συμμετείχαν σε συνεντεύξεις με τον ΟΟΣΑ, οι έλεγχοι αυτοί δεν περιορίζονται στις εθνικές νομικές απαιτήσεις αλλά λαμβάνουν υπόψη τη διεθνή εμπειρία και τις βέλτιστες πρακτικές. Μια βασική αρχή που εφαρμόζεται στο πλαίσιο αυτών των ελέγχων είναι «όσο υψηλότερη είναι η θέση, τόσο βαθύτερη είναι η έρευνα». Οι ιδιωτικές εταιρείες προσπαθούν να εφαρμόσουν αυτούς τους τύπους ελέγχων, όχι μόνο για να εξασφαλίσουν τη συμμόρφωση, αλλά και για να αποφύγουν πιθανούς κινδύνους φήμης για τις ίδιες, οι οποίοι μπορεί να έχουν σοβαρό αντίκτυπο στις αγορές στις οποίες δραστηριοποιούνται.

Το φαινόμενο περιστερεφόμενων θυρών αναφέρεται γενικά σε περιπτώσεις μετακίνησης προσώπων από τον δημόσιο στον ιδιωτικό τομέα και το αντίστροφο, αντί η δημόσια υπηρεσία να συνιστά μία επιλογή σταδιοδρομίας ζωής. Παρά το γεγονός ότι οι εναλλαγές καθαυτές δεν είναι μεμπτές, δημιουργούν καταστάσεις που ενέχουν υψηλότερο κίνδυνο συγκρούσεων συμφερόντων. Για παράδειγμα, όταν ένα άτομο διορίζεται σε μία δημόσια υπηρεσία, μπορεί να μεταφέρει τους οικονομικούς ή προσωπικούς του δεσμούς με εκείνους με τους οποίους συνεργαζόταν προσφάτως. Οι δεσμοί αυτοί μπορεί να επηρεάζουν ή να προκαλούν την εντύπωση ότι επηρεάζουν την αμεροληψία του δημόσιου υπαλλήλου για κάποιο χρονικό διάστημα μετά την είσοδο στην δημόσια υπηρεσία και θα πρέπει να αντιμετωπίζονται στο σύστημα διαχείρισης σύγκρουσης συμφερόντων. Ένα άτομο που σκέφτεται να εγκαταλείψει τη δημόσια υπηρεσία για μια θέση εκτός αυτής, μπορεί ή ευλόγως δίνει την εντύπωση ότι μπορεί να εκμεταλλεύεται τη δημόσια υπηρεσία στην οποία εργαζόταν προκειμένου να προκαλέσει θετική εντύπωση σε εκείνους στους οποίους επιθυμεί να εξασφαλίσει μια νέα θέση. Ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης συγκρούσεων συμφερόντων θα πρέπει- επίσης- να αντιμετωπίζει αυτή τη δυνητική σύγκρουση συμφερόντων. Το άτομο που έχει μόλις αποχωρήσει από τη δημόσια υπηρεσία μπορεί ακόμη να είναι σε θέση να χρησιμοποιεί πληροφορίες και επιρροή που απέκτησε κατά την κατοχή της δημόσιας θέσης και, επομένως, ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης σύγκρουσης συμφερόντων θα πρέπει επίσης να αντιμετωπίζει αυτούς τους κινδύνους (UNODC, OECD and World Bank, 2020<sup>[33]</sup>).

Κατά τον σχεδιασμό των ρυθμίσεων για τις περιστερεφόμενες θύρες, μια χώρα θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη οι περιορισμοί του φαινομένου θα πρέπει να προστατεύουν τις κυβερνητικές διαδικασίες από την κατάχρηση αλλά, ταυτόχρονα, δεν θα είναι τόσο επαχθείς ώστε να μην επιτρέπουν στο Δημόσιο την προσέλκυση προσώπων υψηλών προσόντων, τα οποία είναι απαραίτητα για ορισμένες θέσεις. Αυτό προϋποθέτει ισορροπία μεταξύ ανταγωνιστικών μεταξύ τους δημόσιων συμφερόντων. Υπό αυτό το πρίσμα, η Ελλάδα θα μπορούσε να επιδιώξει την ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ του δημόσιου και του

ιδιωτικού τομέα, με στόχο την υιοθέτηση αντίστοιχων πρακτικών και στο Δημόσιο. Κάτι τέτοιο θα συνέβαλε και στην ανάπτυξη αισθήματος ευθύνης και δέσμευσης από τον ιδιωτικό τομέα.

*Η Ελλάδα θα μπορούσε να επιδιώξει την ευθυγράμμιση των πολιτικών που ισχύουν για την απασχόληση μετά την αποχώρηση από τη δημόσια υπηρεσία*

Δεν υπάρχει μια ενιαία προσέγγιση ("ένα μέγεθος ταιριάζει σε όλους") όσον αφορά τη διάρκεια των cooling-off περιόδων (αναστολής). Κατά την εξέταση της διάρκειας των περιόδων αυτών, είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψη η αρχή της αναλογικότητας. Κατά τον έλεγχο της αναλογικότητας θα πρέπει να εξετάζεται κατά πόσο οι χρονικές περίοδοι (της αναστολής) είναι δίκαιες, αναλογικές και εύλογες, λαμβάνοντας υπόψη τη σοβαρότητα της ενδεχόμενης παράβασης. Αναγκαία είναι επίσης η προσαρμογή της διάρκειας των περιορισμών, ανάλογα με τον τομέα στον οποίο εντοπίζεται το πρόβλημα και με το επίπεδο αρχαιότητας (UNODC, OECD and World Bank, 2020<sup>[33]</sup>). Προτιμότερο είναι οι χώρες να επιδιώξουν να αξιολογήσουν την αποτελεσματικότητα και τους στόχους αυτών των περιορισμών, λαμβάνοντας υπόψη ότι πρέπει να υπάρχει ισορροπία μεταξύ των περιορισμών που εφαρμόζονται για τη διασφάλιση της ακεραιότητας αλλά και των κινήτρων για μια ευέλικτη αγορά εργασίας (OECD, 2022<sup>[41]</sup>). Ωστόσο, η Ελλάδα θα μπορούσε να ευθυγραμμίσει τις (cooling-off) περιόδους αναστολής που ισχύουν για την απασχόληση μετά την έξοδο από την υπηρεσία με τη διάρκεια της αναστολής που ισχύει για τους εκπροσώπους συμφερόντων, η οποία σήμερα ανέρχεται σε 18 μήνες, όπως πρότεινε η GRECO (GRECO, 2022<sup>[42]</sup>). Αυτό θα βοηθούσε, επίσης, στην αποφυγή σύγχυσης σχετικά με τους χρονικούς περιορισμούς που ισχύουν για τις επαγγελματικές και επιχειρηματικές δραστηριότητες και τις δραστηριότητες εκπροσώπησης συμφερόντων. Σε κάθε περίπτωση, θα πρέπει να υπάρξει εναρμόνιση της διάρκειας της περιόδου αναστολής και να εξεταστούν οι ειδικότεροι περιορισμοί συγκεκριμένων οργανισμών ( Πίνακας 2.2).

## Πίνακας 2.2. Επισκόπηση των περιορισμών που ισχύουν για την απασχόληση μετά την έξοδο από την υπηρεσία σε Ελληνικές Ανεξάρτητες Αρχές

Αρχή	Αριθ. Νομου	Άρθρο	Είδος περιορισμού	Πεδίο εφαρμογής
Ενιαία Αρχή Δημοσίων Συμβάσεων	4412/2016	349(7)	Περίοδος αναστολής (cooling-off) 2 ετών	Πρόεδρος, Σύμβουλοι και Μέλη της ΕΑΔΗΣΥ
Επιτροπή Ανταγωνισμού	3959/2011	12(11)	Απαγόρευση 3 ετών για την υπεράσπιση υποθέσεων ενώπιον της Επιτροπής ή την προσφυγή ενώπιον των δικαστηρίων κατά αποφάσεων της Επιτροπής Ανταγωνισμού.	Μέλη της Επιτροπής Ανταγωνισμού
Ρυθμιστική Αρχή Ενέργειας	4001/2011	10(8)	Περίοδος αναστολής (cooling-off) 2 ετών	Μέλη της Ρυθμιστικής Αρχής Ενέργειας
Αρχή Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα	4624/2019	12	2 χρόνια απαγόρευση παράστασης ενώπιον της Αρχής	Μέλη της Αρχής Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα
Εθνικός Οργανισμός Συντονισμού Πτήσεων	4233/2014	4(6)	Περίοδος αναστολής (cooling-off) 1 έτους	Μέλη του Εθνικού Οργανισμού Συντονισμού Πτήσεων
		10(3)	Περίοδος αναστολής (cooling-off) 1 έτους	Υπάλληλοι του Εθνικού Οργανισμού Συντονισμού Πτήσεων
Ρυθμιστική Αρχή Λιμένων	4389/2016	109(10)	Περίοδος αναμονής (cooling-off) 3 ετών	Πρόεδρος, Αντιπρόεδρος και μέλη της Ρυθμιστικής Αρχής Λιμένων
Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων	4070/2012	6(8)	Περίοδος αναμονής (cooling-off) 5 ετών	Πρόεδρος, Αντιπρόεδροι και μέλη της Ελληνικής Επιτροπής Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων

Πηγή: Ελληνική νομοθεσία.

Αυτός ο κατακερματισμός διατάξεων έχει οδηγήσει σε υποθέσεις, στις οποίες η Επιτροπή Δεοντολογίας της ΕΑΔ έπρεπε να διευκρινίσει ότι δεν είναι δυνατόν ένα μέλος ανεξάρτητης αρχής να υπόκειται σε αυστηρότερους κανονισμούς από τον Πρόεδρο της ίδιας αρχής (NTA Ethics Committee, 2021<sup>[43]</sup>). Στο πλαίσιο αυτό, η Επιτροπή υπέβαλε το 2021 γραπτή εισήγηση στη Γενική Γραμματεία Νομικών και Κοινοβουλευτικών Θεμάτων, σχετικά με την αναγκαιότητα αναθεώρησης του νομικού πλαισίου όσον αφορά το προσωπικό πεδίο εφαρμογής για του άρθρου 68 του Ν. 4622/2019 και ιδίως σχετικά με την αναγκαιότητα νομοθετικής παρέμβασης για την επίλυση της αντίφασης μεταξύ του άρθρου 68 του νόμου 4622/2019 και των ειδικών νόμων που ισχύουν για ορισμένες Ανεξάρτητες Αρχές, όπως αναφέρεται παραπάνω.

Η Ελλάδα θα μπορούσε να εξετάσει, περαιτέρω, το ενδεχόμενο μιας αυστηρότερης προσέγγισης όσον αφορά το πραγματικό περιεχόμενο αυτού του περιορισμού, θεσπίζοντας πλήρη απαγόρευση ιδιωτικών δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τα καθήκοντα πρώην δημόσιου αξιωματούχου. Παρόμοιες προσεγγίσεις εφαρμόζονται στην Ιταλία και την Ισπανία (Πλαίσιο 2.8).

### Πλαίσιο 2.8. Περιορισμοί που ισχύουν για την απασχόληση μετά την αποχώρηση από την υπηρεσία στην Ιταλία, στην Ισπανία και στις ΗΠΑ

#### Ιταλία

Στην Ιταλία, ειδικές διατάξεις (Νομοθετικό Διάταγμα 165/2001, άρθρο 53, γ.16-β, όπως τροποποιήθηκαν από τον Νόμο κατά της διαφθοράς αριθ. 190/2012) απαγορεύουν σε δημόσιους αξιωματούχους, που κατά την τελευταία τριετία κατείχαν ανώτερες διοικητικές θέσεις στο Δημόσιο, να ασκήσουν συναφή καθήκοντα στον ιδιωτικό τομέα.

#### Ισπανία

Στην Ισπανία, το νομικό πλαίσιο ενθαρρύνει τις εταιρείες να συμμορφώνονται με τη νομοθεσία για την απασχόληση μετά την αποχώρηση από τη δημόσια υπηρεσία. Ο Νόμος 9/2017 για τις συμβάσεις του δημόσιου τομέα εισάγει την υποχρέωση γνωστοποίησης των δραστηριοτήτων υψηλόβαθμων υπαλλήλων, ώστε να ελαχιστοποιούνται οι συγκρούσεις συμφερόντων. Ειδικότερα, οι εταιρείες που έχουν προσλάβει πρόσωπο που δεν έχει συμπληρώσει τη διετή περίοδο αναστολής (cooling-off period) και παραβιάζει (για τον λόγο αυτό) την απαγόρευση παροχής υπηρεσιών σε ιδιωτικές εταιρείες που σχετίζονται άμεσα με τις αρμοδιότητες της θέσης που κατείχε προηγουμένως, απαγορεύεται να συνάπτουν συμβάσεις με οποιαδήποτε δημόσια υπηρεσία, εφόσον η παράβαση έχει δημοσιευθεί στην Επίσημη Εφημερίδα της Κυβέρνησης. Η απαγόρευση της σύναψης συμβάσεων ισχύει για όλο το χρονικό διάστημα της απασχόλησης και έως ότου παρέλθουν τα δύο έτη από τη λήξη της θητείας του ως υψηλόβαθμος δημόσιος αξιωματούχος.

#### Η.Π.Α

Στις Ηνωμένες Πολιτείες, οι ανώτεροι αξιωματούχοι της εκτελεστικής εξουσίας απαγορεύεται να επικοινωνούν ή να εμφανίζονται ενώπιον της πρώην υπηρεσίας τους για λογαριασμό οποιουδήποτε άλλου, πλην των Ηνωμένων Πολιτειών, για ένα έτος από την ημερομηνία που αποχωρούν από τη θέση τους. Για ορισμένους ανώτατους αξιωματούχους, όπως ο Αντιπρόεδρος και οι επικεφαλής μεγάλων υπηρεσιών, η εν λόγω περίοδος είναι για δύο έτη από την ημερομηνία λήξης της θητείας τους, ενώ το ίδιο ισχύει και για ορισμένες υψηλόβαθμες θέσεις σε άλλους φορείς της κυβέρνησης. Επιπλέον, οι αξιωματούχοι που ασχολούνται με τις δημόσιες συμβάσεις απαγορεύεται να δέχονται αμοιβή από ανάδοχο για ένα έτος μετά τη την κυβερνητική τους θητεία, εάν έχουν υπηρετήσει σε συγκεκριμένες θέσεις λήψης αποφάσεων σχετικών με τη σύμβαση που ανατέθηκε στον εν λόγω ανάδοχο. Είναι επίσης υποχρεωμένοι να αποκαλύπτουν τυχόν επαφές σχετικά με μη ομοσπονδιακή απασχόληση σε έναν προμηθευτή- όσο η διαδικασία προμήθειας βρίσκεται σε εξέλιξη- και είτε να απορρίπτουν τέτοιες προσφορές απασχόλησης είτε να αυτοεξαιρούνται από περαιτέρω συμμετοχή στην συγκεκριμένη διαδικασία.

Πηγή: (OECD, 2021<sup>[39]</sup>); (UNODC, OECD and World Bank, 2020<sup>[33]</sup>).

## 2.4. Βελτίωση του συστήματος δηλώσεων περιουσιακής κατάστασης

### 2.4.1. Πεδίο εφαρμογής των δηλώσεων περιουσιακής κατάστασης

*Η Ελλάδα θα μπορούσε να εξετάσει το ενδεχόμενο υιοθέτησης μιας προσέγγισης βάσει κινδύνου για την επαλήθευση των δηλώσεων περιουσιακής κατάστασης.*

Ενώ η διαχείριση και η πρόληψη καταστάσεων σύγκρουσης συμφερόντων θα πρέπει να έχουν όσον το δυνατόν ευρύτερο πεδίο εφαρμογής, η ενδεδειγμένη επαλήθευση των δηλώσεων περιουσιακής κατάστασης θα μπορούσε να περιοριστεί σε εκείνες τις περιπτώσεις προσώπων που, λόγω της θέσης τους, βρίσκονται αντιμέτωπα με υψηλότερο κίνδυνο διαφθοράς.(Πλαίσιο 2.9).

#### Πλαίσιο 2.9. Προσέγγιση βάσει κινδύνου για την επαλήθευση των δηλώσεων περιουσιακής κατάστασης

Σύμφωνα με τις βέλτιστες πρακτικές που εντοπίστηκαν από μελέτη του UNODC, της Παγκόσμιας Τράπεζας και του ΟΟΣΑ, μια προσέγγιση βάσει κινδύνου για την επαλήθευση των δηλώσεων περιουσιακής κατάστασης θα μπορούσε να βασίζεται:

- Στη θέση / ιεραρχικό επίπεδο του δηλούντος –(πχ υψηλόβαθμο στέλεχος, ή Πολιτικά Εκτεθειμένο Πρόσωπο, με εξουσίες λήψης αποφάσεων ή εποπτείας, θέση σε τομείς υψηλού κινδύνου, όπως η φορολογική επιθεώρηση και τα τελωνεία, ή σε ρυθμιστικό φορέα κ.λ.π.
- Με βάση την αξιολόγηση κινδύνου για τις τυπολογίες σύγκρουσης συμφερόντων σε εθνικό επίπεδο, μπορούν να τεθούν κριτήρια για να αναπυχθούν «κόκκινες σημαίες» (red flags), που θα μπορούν να ανιχνευθούν ψηφιακά κατά την γνωστοποίηση (π.χ., μεγάλα έξωθεν εταιρικά και οικονομικά συμφέροντα σε εργολάβους της Κυβέρνησης, ενεργές συμβάσεις με την Κυβέρνηση, σημαντικά συμφέροντα στις εξορυκτικές βιομηχανίες, σημαντικές μεταβολές στην περιουσιακή κατάσταση και τα συμφέροντα σε σύγκριση με την προηγούμενη οικονομική γνωστοποίηση κ.λ.π.).
- Προγενέστερες καταστάσεις σύγκρουσης συμφερόντων (πχ εάν ο υπόχρεος έχει παραβιάσει τους σχετικούς κανονισμούς κατά το προηγούμενο έτος, ή εάν ανέφερε δυνητικές ή πραγματικές συγκρούσεις συμφερόντων, οι οποίες επιλύθηκαν).

Πηγή: (UNODC, OECD and World Bank, 2020<sup>[33]</sup>).

Σύμφωνα με την παραπάνω πρόταση, η Ελλάδα θα μπορούσε να εξετάσει το ενδεχόμενο εξορθολογισμού του υφιστάμενου καθεστώτος δηλώσεων, αποσυνδέοντας τις δηλώσεις οικονομικών συμφερόντων από την πολιτική για τη σύγκρουση συμφερόντων και προσδιορίζοντας διακριτούς στόχους για κάθε δήλωση. Ως επόμενο βήμα, σε σχέση με τις δηλώσεις περιουσιακής κατάστασης, η Ελλάδα θα μπορούσε να εξετάσει το ενδεχόμενο να αναθεωρήσει τη μεθοδολογία βάσει κινδύνου που εφαρμόζεται στις διαδικασίες επαλήθευσης των δηλώσεων. Η αναθεώρηση αυτή θα πρέπει να πραγματοποιηθεί με στόχο να ενισχυθεί η προσέγγιση βάσει κινδύνου, εστιάζοντας στις διαδικασίες επαλήθευσης των θέσεων που ενέχουν μεγαλύτερο κίνδυνο διαφθοράς και σύγκρουσης συμφερόντων, προκειμένου να εξετάζονται κατά προτεραιότητα και εις βάθος περιπτώσεις στις οποίες εντοπίζονται αναντιστοιχίες στο περιεχόμενο των δηλώσεων, αδικαιολόγητες μεταβολές στα περιουσιακά στοιχεία, καθώς και περιπτώσεις που επηρεάζονται από εξωγενείς παράγοντες κινδύνου. Αυτό ενδέχεται να είναι σκόπιμο και να συνάδει με μια αντίστοιχη προσέγγιση επιβολής, επιτρέποντας παράλληλα την καλύτερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων.

Η κατά προτεραιότητα εξέταση κατηγοριών υπόχρεων που θεωρούνται αυξημένου κινδύνου θα μπορούσε να βασίζεται σε αξιολόγηση των θέσεων αυξημένου κινδύνου, των λειτουργιών τους και των αρμοδιοτήτων τους, όσον αφορά τη λήψη αποφάσεων. Για παράδειγμα, στη Γαλλία, η HATVP καταρτίζει σχέδιο ελέγχου, σύμφωνα με το είδος της δήλωσης (αρχικές ή τροποποιητικές δηλώσεις) και την κατηγορία των υπαλλήλων, δίνοντας, για παράδειγμα, έμφαση στον εντατικό έλεγχο νέων υπόχρεων ή άλλων κατηγοριών υψηλού κινδύνου. Το σχέδιο ελέγχου εγκρίνεται σε ετήσια βάση και μπορεί να προσαρμοστεί, ώστε να στοχεύσει διάφορους τομείς ενδιαφέροντος. Για παράδειγμα, η επικείμενη διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων στο Παρίσι προσφέρει την ευκαιρία να αξιολογηθούν οι αθλητικοί φορείς. Άλλες χώρες του ΟΟΣΑ έχουν αναπτύξει παρόμοια προσέγγιση βάσει κινδύνου (Πλαίσιο 2.10.).

### Πλαίσιο 2.10. Προσέγγιση σύγκρουσης συμφερόντων βάσει κινδύνου στην Αυστραλία

Ο Κώδικας Δεοντολογίας της Δημόσιας Διοίκησης της Αυστραλίας απαριθμεί τις κρατικές δραστηριότητες με αυξημένο κίνδυνο σύγκρουσης συμφερόντων:

Προμήθειες και προσλήψεις:

- Προμήθεια αγαθών ή υπηρεσιών
- Διενέργεια διαγωνισμών και διαχείριση συμβάσεων
- Πρόσληψη και προαγωγή των υπαλλήλων
- Διορισμός σε θεσμικά αξιώματα

Ρύθμιση ατομικών ή επιχειρηματικών δραστηριοτήτων:

- Επιθεώρηση, ρυθμιστική αρμοδιότητα, παρακολούθηση προτύπων, επιχειρήσεων, εξοπλισμού ή εγκαταστάσεων.
- Έκδοση τίτλων ή αδειών
- Έκδοση ή επανεξέταση αποφάσεων επιβολής προστίμων ή κυρώσεων

Διανομή αγαθών, υπηρεσιών ή κεφαλαίων

- Παροχή υπηρεσίας
- Χορήγηση επιχορηγήσεων από δημόσιους πόρους
- Χορήγηση επιδοτήσεων, χρηματοδοτικής συνδρομής, παραχωρήσεων ή άλλων ελαφρύνσεων

Λήψη δεσμευτικών αποφάσεων:

- Έκδοση αποφάσεων
- Έγκριση δεσμευτικών αποφάσεων
- Άσκηση θεσμικών εξουσιών
- Ψηφοφορία ως μέλος συμβουλίου ή επιτροπής

Πηγή: (Australian Public Service Commission<sup>[44]</sup>)

Επιπλέον, η Ελλάδα θα μπορούσε να εξετάσει την υιοθέτηση μιας μεθοδολογίας βάσει κινδύνου, με την οποία θα ελέγχονταν οι δηλώσεις, οι οποίες ενέχουν εγγενείς κινδύνους, όπως ανακρίβειες στο έντυπο, αδικαιολόγητες μεταβολές στην περιουσιακή κατάσταση και εξωγενείς παράγοντες κινδύνου. Μια παρόμοια προσέγγιση ακολουθείται στην Αργεντινή (Πλαίσιο 2.11).



### Πλαίσιο 2.11. Διαδικασία επαλήθευσης των δηλώσεων περιουσιακής κατάστασης στην Αργεντινή

Η διαδικασία επαλήθευσης που εφαρμόζεται στην Αργεντινή χαρακτηρίζεται από υψηλό επίπεδο ωριμότητας σε σύγκριση με τα συστήματα άλλων χωρών. Αυτό οφείλεται ιδίως στα συστηματικά και τυποποιημένα μέτρα που έχουν ληφθεί για την επαλήθευση των δηλώσεων περιουσιακής κατάστασης. Ο αριθμός των δημοσίων υπαλλήλων οι οποίοι υποχρεούνται σε υποβολή δήλωσης (επί του παρόντος περίπου 50 000) είναι πολύ μεγάλος για να επιτρέψει την επαλήθευση κάθε μιας από τις δηλώσεις. Ωστόσο, το σύστημα έχει σχεδιαστεί για να επιτρέπει τη συστηματική επαλήθευση όλων των δηλώσεων που υποβάλλονται από το 5% των ανώτατων δημόσιων αξιωματούχων.

Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει ανώτατα στελέχη της κεντρικής διοίκησης, των ένοπλων δυνάμεων, των δυνάμεων ασφαλείας του ομοσπονδιακού σωφρονιστικού συστήματος, των αποκεντρωμένων φορέων, εφόσον ανήκουν στην Εθνική Εκτελεστική Εξουσία, πρεσβευτές, εθνικά πανεπιστήμια και εκπαιδευτικά ιδρύματα και ιδρύματα, εφόσον είναι δημόσια. Αξιοπρόσεκτο είναι ότι η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει επίσης συμβούλους του Προέδρου, του Αντιπροέδρου, του Υπουργικού Συμβουλίου των Υπουργών, των Γραμματέων και των Αναπληρωτών Γραμματέων της Εθνικής Εκτελεστικής Εξουσίας.

Πηγή: (OECD, 2019<sup>[45]</sup>)

## 2.5. Ενσωμάτωση των κανονισμών για τις συγκρούσεις συμφερόντων σε ολόκληρη την ελληνική δημόσια διοίκηση

*Η Ελλάδα θα μπορούσε να εξετάσει το ενδεχόμενο να αναπτύξει ένα εγχειρίδιο με συγκεκριμένες οδηγίες σχετικά με τις συγκρούσεις συμφερόντων για να ενσωματώσει την εφαρμογή των κανονισμών σύγκρουσης συμφερόντων*

Ενώ η ΕΑΔ καταβάλλει σημαντικές προσπάθειες παροχής συνεκτικής και τυποποιημένης καθοδήγησης ως προς τις συγκρούσεις συμφερόντων και τη δεοντολογία στον δημόσιο τομέα, αυτές θα μπορούσαν να συμπληρωθούν με τη σύνταξη ενός εγχειριδίου, το οποίο θα περιλαμβάνει μια ολοκληρωμένη επισκόπηση της κείμενης νομοθεσίας στις διάφορες κατηγορίες δημόσιων υπαλλήλων, συμπεριλαμβανομένων παραδειγμάτων πραγματικών, φαινομενικών και δυνητικών καταστάσεων σύγκρουσης συμφερόντων και του τρόπου επίλυσής τους. Το παράρτημα Α παρέχει ενδεικτικά εργαλεία που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν στο εν λόγω εγχειρίδιο.

Για την υποστήριξη της κατάρτισης του εγχειριδίου αυτού, η ΕΑΔ, μαζί με το Υπουργείο Εσωτερικών, θα μπορούσαν να διεξάγουν μια μελέτη για τον εντοπισμό των πιο συνηθισμένων κινδύνων σύγκρουσης συμφερόντων σε τομείς υψηλού κινδύνου και στην Τοπική Αυτοδιοίκηση. Τα ευρήματα της μελέτης θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για την προσαρμογή του εγχειριδίου στις ανάγκες των εν λόγω φορέων. Πράγματι, από τις συνεντεύξεις με εκπροσώπους της Τοπικής Αυτοδιοίκησης προέκυψε ότι οι Κώδικες Δεοντολογίας εκπονήθηκαν από την ΕΑΔ έχουν αποδειχθεί χρήσιμοι στην υποστήριξη του έργου τους, αλλά θα μπορούσαν να εξελιχθούν περαιτέρω προκειμένου να ανταποκρίνονται στις ανάγκες κάθε Δήμου. Τέλος, η ΕΑΔ θα μπορούσε να αξιοποιήσει το Δίκτυο των Συμβούλων Ακεραιότητας (άρθρο 30 του νόμου 4795/2021) για τη διάχυση και την ενσωμάτωση των κανονισμών σύγκρουσης συμφερόντων, καθώς και για την προσαρμογή τους σε τομεακό και θεσμικό επίπεδο. Μια παρόμοια προσέγγιση ακολουθείται στον Καναδά, μέσω του Δικτύου Συγκρούσεων Συμφερόντων (Πλαίσιο 2.12).

### Πλαίσιο 2.12. Καναδικό Δίκτυο Συγκρούσεων Συμφερόντων

Το Καναδικό Δίκτυο Σύγκρουσης Συμφερόντων (CCOIN) ιδρύθηκε το 1992 για να τυποποιήσει και να ενδυναμώσει την επικοινωνία μεταξύ των φορέων του Καναδά με αρμοδιότητες σχετικές με τη σύγκρουση συμφερόντων. Οι Επίτροποι καθεμιάς από τις δέκα Επαρχίες και τις τρεις Εδαφικές Επικράτειες και δύο από την Ομοσπονδιακή Κυβέρνηση που εκπροσωπούν τα μέλη του Κοινοβουλίου και της Γερουσίας συναντώνται ετησίως για τη διάδοση ζητημάτων πολιτικής και άλλων συναφών θεμάτων, την ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών, τη συζήτηση για τη βιωσιμότητα των πολιτικών και ιδεών σε θέματα δεοντολογίας.

Πηγή: (New Brunswick Conflict of Interest Commissioner, 2014<sup>[46]</sup>)

## 2.6. Προτάσεις δράσης

Οι προτάσεις που περιλαμβάνονται στο παρόν κεφάλαιο αποσκοπούν στην ενίσχυση των μηχανισμών και των διαδικασιών για τη διαχείριση των συγκρούσεων στην Ελλάδα.

Πρώτον, η Ελλάδα θα μπορούσε να εξετάσει το ενδεχόμενο της διάκρισης μεταξύ πολιτικής πρόληψης συγκρούσεων συμφερόντων και οικονομικών γνωστοποιήσεων, κυρίως με:

- Σαφή προσδιορισμό των στόχων και της διαδικασίας επαλήθευσης των δηλώσεων οικονομικών συμφερόντων στον Νόμο 5026/2023.

Κατά δεύτερο λόγο, η Ελλάδα θα μπορούσε να λάβει μέτρα για την ενίσχυση των διαδικασιών και των μηχανισμών πρόληψης και διαχείρισης των συγκρούσεων συμφερόντων με:

- Κατάργηση των δηλώσεων περιουσιακής κατάστασης του άρθρου 28 του Κώδικα Κατάστασης των Δημοσίων Υπαλλήλων (Νόμος 3528/2007) και αντικατάσταση τους από ένα εσωτερικό σύστημα διαχείρισης των συγκρούσεων συμφερόντων, σε επίπεδο υπηρεσίας, με έμφαση στην πρόληψη.
- Ενδυνάμωση των συμβουλευτικών αρμοδιοτήτων των Συμβούλων Ακεραιότητας και υιοθέτηση μιας πιο ορθολογικής διαδικασίας διαχείρισης των συγκρούσεων συμφερόντων.
- Ενίσχυση του ρόλου της Γενικής Γραμματείας Νομικών και Κοινοβουλευτικών Θεμάτων της Προεδρίας της Κυβέρνησης, προς την κατεύθυνση της ενίσχυσης της διαφάνειας των αποφάσεων.
- Περαιτέρω εξορθολογισμός του καθεστώτος σύγκρουσης συμφερόντων για τους μετακλητούς υπαλλήλους και τους ειδικούς συμβούλους, ιδίως με την πλήρη μεταβίβαση της αρμοδιότητας διαχείρισης σύγκρουσης συμφερόντων στους οικείους φορείς απασχόλησης, όπως συμβαίνει στην περίπτωση των αρχικών δηλώσεων.
- Κωδικοποίηση των διατάξεων σχετικά με τους περιορισμούς που ισχύουν στις διάφορες κατηγορίες αιρετών αξιωματούχων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, συμπεριλαμβανομένων των περιορισμών απασχόλησης πριν την ανάληψη δημοσίων καθηκόντων και μετά την ολοκλήρωση της θητείας.
- Παροχή περαιτέρω καθοδήγησης για την αποσαφήνιση των διαδικασιών διαχείρισης συγκρούσεων συμφερόντων για τους αιρετούς αξιωματούχους της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, η οποία θα περιλαμβάνει πρακτικές οδηγίες για την εφαρμογή τους.

Τρίτον, η Ελλάδα θα μπορούσε να βελτιώσει τις ρυθμίσεις για την απασχόληση κατά την περίοδο πριν την ανάληψη καθηκόντων στον δημόσιο τομέα αλλά και για την απασχόληση μετά την αποχώρηση από την υπηρεσία με:

- Θέσπιση ρυθμίσεων για την περίοδο πριν την ανάληψη καθηκόντων στον δημόσιο τομέα και μέτρων για την αντιμετώπιση δυνητικών συγκρούσεων συμφερόντων σε αυτές τις καταστάσεις, συμπεριλαμβανομένης της πρόβλεψης συστηματικής συνεργασίας με τον ιδιωτικό τομέα για την καλύτερη παρακολούθηση του φαινομένου των περιστρεφόμενων θυρών.
- Εναρμόνιση των πολιτικών που ισχύουν για την απασχόληση μετά την αποχώρηση από την υπηρεσία, συμπεριλαμβανομένης της διάρκειας των επιμέρους προβλεπόμενων περιόδων αναστολής (cooling-off periods) με εκείνη που ισχύει για του εκπροσώπους συμφερόντων και καθιέρωση πλήρους απαγόρευσης για την άσκηση από πρώην δημόσιους αξιωματούχους δραστηριοτήτων στον ιδιωτικό τομέα, οι οποίες σχετίζονται με τα καθήκοντα που ασκούσαν ως δημόσιοι αξιωματούχοι.

Τέταρτον, η Ελλάδα θα μπορούσε να εξετάσει το ενδεχόμενο λήψης μέτρων ενδυνάμωσης του συστήματος δηλώσεων περιουσιακής κατάστασης με:

- Αναθεώρηση της μεθοδολογίας που εφαρμόζεται κατά την επαλήθευση των δηλώσεων περιουσιακής κατάστασης, ειδικότερα εξετάζοντας κατά προτεραιότητα και εις βάθος δηλώσεις, οι οποίες ενέχουν εγγενείς κινδύνους, όπως αναντιστοιχίες στο περιεχόμενό τους, αδικαιολόγητες μεταβολές στην περιουσιακή κατάσταση και εξωγενείς παράγοντες κινδύνου.

Πέμπτον, η Ελλάδα θα μπορούσε να εστιάσει τις μελλοντικές πρωτοβουλίες πολιτικής στην ενσωμάτωση των κανονισμών συγκρούσεων συμφερόντων στο σύνολο της δημόσιας διοίκησης μέσω:

- Της ανάπτυξη εγχειριδίου με συγκεκριμένες οδηγίες για τις συγκρούσεις συμφερόντων για την ενσωμάτωση της εφαρμογής των κανονισμών για τη σύγκρουση συμφερόντων.

# Παράρτημα Α. Επιλεγμένα εργαλεία από την εργαλειοθήκη του ΟΟΣΑ για τη διαχείριση των συγκρούσεων συμφερόντων στον δημόσιο τομέα

Το παρόν Παράρτημα παρουσιάζει επιλεγμένα εργαλεία από την εργαλειοθήκη του ΟΟΣΑ για τη διαχείριση των συγκρούσεων συμφερόντων στον δημόσιο τομέα (OECD, 2005<sup>[47]</sup>).

## Εργαλείο 1: Αντικειμενικές δοκιμές για τον εντοπισμό σύγκρουσης συμφερόντων

### ΔΟΚΙΜΗ 1: Σύγκρουση Συμφερόντων

Αναφέρεται επίσης ως πραγματική σύγκρουση συμφερόντων:

- **Ερώτηση 1** Για ποιες επίσημες αρμοδιότητες ή καθήκοντα είναι υπεύθυνος ο Υπάλληλος X;  
[Αναφέρεται στη δήλωση περιγραφής καθηκόντων, στην περιγραφή θέσης, στον νόμο, στη σύμβαση εργασίας κ.λπ., ή σε δήλωση αρμοδιοτήτων του οργανισμού του υπαλλήλου, κλπ.]
- **Απάντηση 1:** Ο υπάλληλος X έχει αναλάβει τις αρμοδιότητες 1, 2, 3 (κ.λπ.) στο υπουργείο B.
- **Ερώτηση 2** Έχει ο Υπάλληλος X συναφή ιδιωτικά συμφέροντα; [Δείτε τα σχόλια για τα «συναφή ιδιωτικά συμφέροντα», παρακάτω.]
- **Απάντηση 2:** Ναι, ο Υπάλληλος X έχει ιδιωτικά συμφέροντα συναφή με τη θέση εργασίας του. [Τα στοιχεία είναι ξεκάθαρα.]

**Συμπέρασμα:** Ο Υπάλληλος X βρίσκεται σε κατάσταση σύγκρουσης συμφερόντων.

**Σχόλια:** Το συναφές συμφέρον στο πλαίσιο αυτό αναφέρεται σε ιδιωτικό συμφέρον, το οποίο θα μπορούσε να επηρεαστεί από την εκτέλεση των καθηκόντων ή των αρμοδιοτήτων του υπαλλήλου και :

1. Από ποιοτικής πλευράς, είναι τέτοιου είδους που μπορούσε εύλογα να θεωρηθεί ότι το ιδιωτικό συμφέρον θα μπορούσε να επηρεάσει αθέμιτα την εκτέλεση των υπαλληλικών καθηκόντων του Υπαλλήλου X (για παράδειγμα, οικογενειακές ή γονικές υποχρεώσεις, θρησκευτικές πεποιθήσεις, επαγγελματικές ή πολιτικές πεποιθήσεις, προσωπικά περιουσιακά στοιχεία ή επενδύσεις, χρέη κ.λπ.) ή
2. Από ποσοτικής πλευράς, είναι τέτοιας αξίας που θα μπορούσε εύλογα να θεωρηθεί ότι το ιδιωτικό συμφέρον θα μπορούσε να επηρεάσει αθέμιτα την εκτέλεση των υπαλληλικών καθηκόντων του Υπαλλήλου X (για παράδειγμα, ένα σημαντικό οικογενειακό επιχειρηματικό συμφέρον ή μια ευκαιρία να αποκόμισης σημαντικού οικονομικού οφέλους ή αποφυγής μεγάλης ζημίας, κλπ)

### ΔΟΚΙΜΗ 2 Φαινομενική σύγκρουση συμφερόντων

- **Ερώτηση 1** Για ποιες επίσημες αρμοδιότητες ή καθήκοντα είναι υπεύθυνος ο Υπάλληλος X;

[Αναφέρεται στη δήλωση περιγραφής καθηκόντων, στην περιγραφή θέσης, στον σχετικό νόμο ή σύμβαση εργασίας κ.λ.π., ή σε δήλωση αρμοδιοτήτων του οργανισμού του υπαλλήλου, κλπ.]

- **Απάντηση 1: Ο υπάλληλος X έχει αναλάβει τις αρμοδιότητες 1, 2, 3..., στο υπουργείο Β.**
- **Ερώτηση 2 Έχει ο Υπάλληλος X συναφή ιδιωτικά συμφέροντα;** [Δείτε τα σχόλια παρακάτω.]
- **Απάντηση 2: Φαίνεται ότι ο Υπάλληλος X μπορεί να έχει συναφή ιδιωτικά συμφέροντα.** [Τα στοιχεία δεν είναι ακριβή]

**Συμπέρασμα: Ο Υπάλληλος X βρίσκεται σε κατάσταση φαινομενικής σύγκρουσης συμφερόντων.**

**Σχόλια:** Το συναφές συμφέρον εδώ σημαίνει το ίδιο με το ανωτέρω τεστ 1.

Μια κατάσταση φαινομενικής σύγκρουσης συμφερόντων μπορεί να είναι τόσο επιζήμια για την εμπιστοσύνη του κοινού σε έναν δημόσιο υπάλληλο, ή για την υπηρεσία του υπαλλήλου, όπως μια πραγματική σύγκρουση. Επομένως, μια φαινομενική σύγκρουση συμφερόντων θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως πραγματική σύγκρουση, μέχρι να αρθεί η αμφιβολία και να διευκρινιστεί το ζήτημα, μετά από διερεύνηση όλων των σχετικών στοιχείων.

Εν ολίγοις, μια φαινομενική σύγκρουση συμφερόντων απαιτεί περαιτέρω διερεύνηση: Τα στοιχεία που συνδέονται με τα ιδιωτικά συμφέροντα του Υπαλλήλου X και την επίσημη θέση / τις αρμοδιότητές του πρέπει να προσδιοριστούν με ακρίβεια, έτσι ώστε να μπορεί να ληφθεί απόφαση σχετικά με το αν ο Υπάλληλος X βρίσκεται σε κατάσταση πραγματικής σύγκρουσης συμφερόντων ή όχι. Αυτό μπορεί με τη σειρά του να οδηγήσει σε συμπέρασμα ότι οι ενέργειες του Υπαλλήλου X αποτελούν επίσης ενέργειες πραγματικής διαφθοράς, για παράδειγμα, επειδή η συμπεριφορά του Υπαλλήλου X πληροί τις προϋποθέσεις μιας δοκιμής (τεστ) διαφθοράς που προβλέπεται από σχετικό νόμο, όπως ασυμβίβαστες σχέσεις ή αρμοδιότητες, ή ανάρμοστη/αθέμιτη συμπεριφορά, υπό την επίσημη ιδιότητά του.

Μέχρι να αποσαφηνιστούν τα γεγονότα σχετικά με τα συναφή συμφέροντα και τα επίσημα καθήκοντα του Υπαλλήλου X, μπορεί να ειπωθεί ότι ο Υπάλληλος X έχει μια συνεχιζόμενη φαινομενική σύγκρουση συμφερόντων.

### **ΔΟΚΙΜΗ 3 Δυνητική σύγκρουση συμφερόντων**

- **Ερώτηση 1 Για ποιες επίσημες αρμοδιότητες ή καθήκοντα είναι υπεύθυνος ο Υπάλληλος X;**
- **Απάντηση 1: Ο Υπάλληλος X είναι υπεύθυνος για τις λειτουργίες X, Ψ, στο υπουργείο Β.**
- **Ερώτηση 2 Έχει ο Υπάλληλος X συναφή ιδιωτικά συμφέροντα;**
- **Απάντηση 2: Επί του παρόντος, ο Υπάλληλος X έχει συμφέροντα που δεν σχετίζονται με την εργασία, αλλά είναι εύλογα προβλέψιμο ότι, στο μέλλον, τα προσωπικά συμφέροντα του X θα μπορούσαν να γίνουν συναφή συμφέροντα.**

**Συμπέρασμα: Ο Υπάλληλος X βρίσκεται σε κατάσταση δυνητικής σύγκρουσης συμφερόντων.**

**Σχόλια.** Το συναφές συμφέρον εδώ έχει την ίδια έννοια με τις κατά τα ανωτέρω δοκιμές (τεστ).

Ο σημαντικός παράγοντας στη δοκιμή αυτή είναι ότι ο Υπάλληλος X έχει ιδιωτικά συμφέροντα, τα οποία επί του παρόντος δεν παρουσιάζουν ενδιαφέρον σχετικά με την κατάστασή του, επειδή τα επίσημα καθήκοντα του Υπαλλήλου X δεν σχετίζονται επί του παρόντος με τα ιδιωτικά του συμφέροντα.

Εντούτοις, εάν υπάρχει πιθανότητα ή ενδεχόμενο τα επίσημα καθήκοντα του Υπαλλήλου X να μεταβληθούν κατά τρόπο, ώστε τα ιδιωτικά του συμφέροντα να επηρεάσουν την εκτέλεση των επίσημων καθηκόντων του, τότε τα συμφέροντα αυτά θα καταστούν συναφή συμφέροντα. Για παράδειγμα, ένας στενός συγγενής εργάζεται στο ίδιο υπουργείο με τον X, αλλά δεν έχει καμία επαφή με τον X σε οποιοδήποτε επίσημο καθήκον του: Ωστόσο, είναι ευλόγως προβλέψιμο, υπό τις συγκεκριμένες περιστάσεις, ότι, επειδή ο X είναι ανώτερος ελεγκτής με ευρείες αρμοδιότητες, θα μπορούσε να κληθεί να ελέγξει το έργο του στενού του συγγενή.

Το αποτέλεσμα είναι ότι θα μπορούσε τώρα να θεωρηθεί ότι ο Υπάλληλος Χ βρίσκεται σε κατάσταση δυνητικής σύγκρουσης συμφερόντων. Αυτή η κατάσταση θα μπορούσε να συνεχιστεί επ' αόριστον: Πρέπει να διακρίνεται προσεκτικά από μια «φαινομενική σύγκρουση συμφερόντων» (βλ. δοκιμή 2 ανωτέρω).

## Εργαλείο 2: Γενικός Κατάλογος Ελέγχου για τον εντοπισμό Τομέων «Κινδύνου» Σύγκρουσης Συμφερόντων

**Σχόλια:** Ο κατωτέρω γενικός κατάλογος μπορεί να αξιοποιηθεί από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη για τον προσδιορισμό των τομέων, που εμπíπτουν στην αρμοδιότητά τους και μπορεί να θέσουν την υπηρεσία τους σε κίνδυνο, εφόσον προκύψουν καταστάσεις σύγκρουσης συμφερόντων.

Σε κάθε περίπτωση, η καταφατική απάντηση «ναι» είναι επιθυμητή.

Για τα περισσότερα ερωτήματα, είναι απαραίτητη μια αποτελεσματική διοικητική διαδικασία, ώστε να καταστεί δυνατός ο εντοπισμός και ο περιορισμός ή, τουλάχιστον, η αποτελεσματική διαχείριση καταστάσεων κινδύνου σύγκρουσης συμφερόντων.

Επομένως, στην περίπτωση μιας καταφατικής απάντησης «ναι», ο χρήστης θα πρέπει να συνεχίσει να ρωτά τον εαυτό του «Ποια είναι η σχετική διοικητική διαδικασία και είναι πράγματι αποτελεσματική;»,

Στην περίπτωση μιας αρνητικής απάντησης «όχι», ο χρήστης θα πρέπει να συνεχίσει να ρωτά τον εαυτό του «Γιατί δεν υπάρχει σχετική διοικητική διαδικασία και τι θα μπορούσε να γίνει για να καθιερωθεί μια αποτελεσματική διαδικασία;».

### Δευτερεύουσα απασχόληση

- Έχει ορίσει η υπηρεσία πολιτική και σχετική διοικητική διαδικασία για την έγκριση δευτερεύουσας απασχόλησης;
- Γνωρίζει όλο το προσωπικό την ύπαρξη αυτής της πολιτικής και της σχετικής διαδικασίας;
- Εντοπίζει η πολιτική αυτή μια ενδεχόμενη σύγκρουση συμφερόντων, που προκύπτει από την αιτούμενη δευτερεύουσα απασχόληση, ως ζήτημα το οποίο πρέπει να αξιολογήσουν τα αρμόδια στελέχη κατά την εξέταση των αιτήσεων για χορήγηση σχετικής έγκρισης;
- Υπάρχει επίσημη διαδικασία έγκρισης, βάσει της οποίας το προσωπικό μπορεί να υποβάλει εκ των προτέρων αίτηση για χορήγηση άδειας δευτερεύουσας δραστηριότητας, με παράλληλη διατήρηση της υπηρεσιακής θέσης;
- Εφαρμόζεται η πολιτική με συνέπεια και υπευθυνότητα, ώστε να μην αποθαρρύνεται το προσωπικό από την υποβολή αίτησης έγκρισης;
- Οι εγκρίσεις επανεξετάζονται περιοδικά ώστε να διασφαλίζεται ότι ορθά παραμένουν σε ισχύ;

### Εσωτερική πληροφόρηση

- Έχει θεσπιστεί από την υπηρεσία πολιτική και διοικητική διαδικασία για να διασφαλίσει ότι η εσωτερική πληροφόρηση, ιδίως οι απόρρητες πληροφορίες που παρέχονται εμπιστευτικά από ιδιώτες ή άλλους υπαλλήλους, στο πλαίσιο της άσκησης των επίσημων καθηκόντων τους, διατηρούνται ασφαλείς και δεν χρησιμοποιούνται καταχρηστικά από το προσωπικό της υπηρεσίας; Συγκεκριμένα:
  - Εμπορικά ευαίσθητες επιχειρηματικές πληροφορίες.
  - Φορολογικές και κανονιστικές πληροφορίες.
  - Ευαίσθητες προσωπικές πληροφορίες.



- ο Πληροφορίες σχετικά με την επιβολή του νόμου και τη δίωξη.
- ο Πληροφορίες κυβερνητικής οικονομικής πολιτικής και οικονομικής διαχείρισης.
- Γνωρίζει όλο το προσωπικό την ύπαρξη της πολιτικής και της διαδικασίας;
- Γνωρίζουν τα διευθυντικά στελέχη τις υποχρεώσεις τους ως προς την εφαρμογή της πολιτικής;

### **Συμβάσεις**

- Εξασφαλίζει η υπηρεσία ότι κάθε μέλος του προσωπικού/υπάλληλος που συμμετέχει ή μπορεί να συμμετέχει στην προετοιμασία, διαπραγμάτευση, διαχείριση ή εκτέλεση σύμβασης που αφορά την υπηρεσία έχει κοινοποιήσει στην υπηρεσία οποιοδήποτε ιδιωτικό συμφέρον σχετικό με την εν λόγω σύμβαση;
- Απαγορεύει η υπηρεσία στο προσωπικό κ.λ.π. να συμμετέχει στην προετοιμασία, διαπραγμάτευση, διαχείριση ή εκτέλεση μιας σύμβασης, εάν έχει συναφές συμφέρον, ή απαιτεί να αποποιείται ή να διαχειρίζεται με άλλο τρόπο το συναφές συμφέρον πριν συμμετάσχει σε μια τέτοια διαδικασία;
- Έχει η υπηρεσία τη δυνατότητα να ακυρώσει ή να τροποποιήσει μια σύμβαση προς όφελός της, εάν αποδειχθεί ότι η διαδικασία σύναψης σύμβασης επηρεάστηκε σημαντικά από σύγκρουση συμφερόντων ή διεφθαρμένη συμπεριφορά υπαλλήλου ή αναδόχου;
- Σε περίπτωση που διαπιστώνεται ότι μια σύμβαση έχει επηρεαστεί από σύγκρουση συμφερόντων νυν ή πρώην υπαλλήλου της υπηρεσίας, η υπηρεσία αξιολογεί αναδρομικά άλλες σημαντικές αποφάσεις τις οποίες έχει λάβει ο εν λόγω υπάλληλος υπό την επίσημη ιδιότητά του, ώστε να διασφαλίζεται ότι δεν έχουν επίσης τεθεί σε κίνδυνο με ανάλογο τρόπο;

### **Λήψη επίσημων αποφάσεων**

- Εξασφαλίζεται από την υπηρεσία ότι κάθε μέλος του προσωπικού/υπάλληλος που λαμβάνει επίσημες σημαντικές αποφάσεις που αφορούν την υπηρεσία, τους πόρους, τις στρατηγικές, το προσωπικό, τις αρμοδιότητες, τις διοικητικές ή κανονιστικές ευθύνες της (για παράδειγμα, απόφαση σχετικά με σχέδιο νόμου, δαπάνες, αγορά, κατανομή του προϋπολογισμού, εφαρμογή νόμου ή πολιτικής, χορήγηση ή άρνηση άδειας σε πολίτη, διορισμός σε θέση, πρόσληψη, προαγωγή, πειθαρχία, αξιολόγηση απόδοσης, κ.λ.π.) έχει γνωστοποιήσει στην υπηρεσία οποιοδήποτε ιδιωτικό συμφέρον σχετικό με απόφαση που θα μπορούσε να αποτελέσει σύγκρουση συμφερόντων εκ μέρους του προσώπου που λαμβάνει την απόφαση;
- Απαγορεύει η υπηρεσία στο προσωπικό κ.λ.π. να συμμετέχει στην προετοιμασία, διαπραγμάτευση, διαχείριση ή εκτέλεση μιας επίσημης απόφασης, εφόσον υπάρχει συναφές συμφέρον, ή απαιτεί από το μέλος του προσωπικού/τον υπάλληλο να αποποιηθεί ή να διαχειριστεί με άλλο τρόπο το συναφές συμφέρον πριν συμμετάσχει σε μια τέτοια διαδικασία;
- Διαθέτει η υπηρεσία την εξουσία, είτε βάσει νόμου είτε με άλλο τρόπο να ελέγχει, να τροποποιεί ή να ακυρώνει μια επίσημη απόφαση, εάν αποδειχθεί ότι η διαδικασία λήψης της απόφασης έχει τεθεί σε σημαντικό κίνδυνο από σύγκρουση συμφερόντων ή διεφθαρμένη συμπεριφορά είτε υπαλλήλου είτε αναδόχου;

### **Πολιτική συμβουλών**

- Εξασφαλίζει η υπηρεσία ότι κάθε μέλος του προσωπικού/υπάλληλος που παρέχει συμβουλευτική υποστήριξη στην Κυβέρνηση ή σε άλλους δημόσιους υπαλλήλους για οποιοδήποτε επίσημο θέμα σχετικό με οποιοδήποτε μέτρο πολιτικής, στρατηγική, νόμο, δαπάνες, αγορά, υλοποίηση μιας πολιτικής ή ενός νόμου, μιας σύμβασης, μιας ιδιωτικοποίησης, ενός δημοσιονομικού μέτρου, ενός διορισμού σε μια θέση, ή μιας διοικητικής στρατηγικής, κ.λπ., έχει γνωστοποιήσει στην υπηρεσία

οποιοδήποτε ιδιωτικό συμφέρον συναφές με τις ανωτέρω συμβουλευτικές υπηρεσίες, το οποίο θα μπορούσε να αποτελέσει σύγκρουση συμφερόντων για το πρόσωπο που τις παρέχει;

- Απαγορεύει η υπηρεσία στο προσωπικό κ.λ.π. να συμμετέχει στην προετοιμασία, διαπραγμάτευση, προώθηση μιας επίσημης συμβουλής πολιτικής εφόσον υπάρχει συναφές συμφέρον, ή απαιτεί από το μέλος του προσωπικού/τον υπάλληλο να αποποιείται ή να διαχειρίζεται με άλλο τρόπο το συναφές συμφέρον πριν συμμετάσχει σε μια τέτοια διαδικασία;
- Διαθέτει η υπηρεσία την ικανότητα και τις διεργασίες ελέγχου ή ακύρωσης μιας επίσημης συμβουλής πολιτικής, εάν αποδειχθεί ότι η διαδικασία παροχής της έχει τεθεί σε σημαντικό κίνδυνο από σύγκρουση συμφερόντων ή διεφθαρμένη συμπεριφορά μέλους του προσωπικού/ υπαλλήλου της;

### **Δώρα και άλλα είδη ωφελημάτων**

- Αντιμετωπίζει η πολιτική της υπηρεσίας συγκρούσεις συμφερόντων που προκύπτουν τόσο από παραδοσιακές όσο και από νέες μορφές δώρων ή ωφελημάτων;
- Έχει θεσπιστεί από την υπηρεσία επίσημη διοικητική διαδικασία για τον έλεγχο των δώρων- για παράδειγμα με τον καθορισμό των δώρων που μπορούν ή δεν μπορούν να γίνουν αποδεκτά,- την αποδοχή συγκεκριμένων κατηγοριών δώρων για λογαριασμό της υπηρεσίας, τη διάθεση ή την επιστροφή μη αποδεκτών δώρων, την παροχή συμβουλών στους παραλήπτες σχετικά με τον τρόπο απόρριψης δώρων και τη δήλωση σημαντικών δώρων που παραλαμβάνονται από τους υπαλλήλους ή προσφέρονται σε αυτούς;

### **Προσωπικές, οικογενειακές και κοινωνικές προσδοκίες (της «κοινότητας») και ευκαιρίες**

- Αναγνωρίζει η υπηρεσία την ενδεχόμενη σύγκρουση συμφερόντων που μπορεί να προκύψει από τις προσδοκίες που έχουν αποθέσει στους μεμονωμένους δημοσίους υπαλλήλους οι οικογένειές τους ή οι τοπικές τους κοινότητες, συμπεριλαμβανομένων των θρησκευτικών ή εθνοτικών κοινοτήτων, ειδικά σε ένα πολυπολιτισμικό πλαίσιο;
- Αναγνωρίζει η υπηρεσία την ενδεχόμενη σύγκρουση συμφερόντων που μπορεί να προκύψει από την απασχόληση ή τις επιχειρηματικές δραστηριότητες άλλων μελών της οικογένειας ενός υπαλλήλου;

### **Εξωτερικά παράλληλα καθήκοντα**

- Η υπηρεσία προσδιορίζει τις προϋποθέσεις υπό τις οποίες ένας δημόσιος υπάλληλος μπορεί να αναλάβει παράλληλα καθήκοντα στο διοικητικό συμβούλιο ή σε σώμα που δεν ανήκει στην υπηρεσία, ιδίως όταν ο αυτό εμπλέκεται ή δύναται να εμπλέκεται σε συμβατική, κανονιστική ή άλλου είδους σχέση με την υπηρεσία, η οποία απασχολεί τον εν λόγω υπάλληλο; Για παράδειγμα:
  - Κοινωνική ομάδα ή ΜΚΟ.
  - Επαγγελματικός ή πολιτικός οργανισμός
  - Άλλος κυβερνητικός οργανισμός ή φορέας
  - Δημόσια επιχείρηση ή εμπορικός δημόσιος οργανισμός;
- Ορίζει ο οργανισμός και/ή ο νόμος συγκεκριμένες προϋποθέσεις υπό τις οποίες ένας δημόσιος υπάλληλος μπορεί να συμμετέχει παράλληλα στις δραστηριότητες ενός τρίτου οργανισμού, συμπεριλαμβανομένου ενός ιδιωτικοποιημένου φορέα, ενώ εξακολουθεί να απασχολείται από την υπηρεσία;

**Επιχειρηματική δραστηριότητα ή δραστηριότητα σε ΜΚΟ μετά την αποχώρηση από τη δημόσια υπηρεσία**

- Ορίζει η υπηρεσία και/ή ο νόμος συγκεκριμένες προϋποθέσεις υπό τις οποίες ένας πρώην δημόσιος υπάλληλος μπορεί ή δεν μπορεί να απασχοληθεί ή να συμμετάσχει στις δραστηριότητες ενός εξωτερικού οργανισμού;
- Η υπηρεσία εφαρμόζει στην πράξη διαδικασίες για τον εντοπισμό δυνητικών συγκρούσεων συμφερόντων όταν δημόσιος υπάλληλος που πρόκειται να αποχωρήσει από τη δημόσια υπηρεσία, διαπραγματεύεται μελλοντικό διορισμό ή απασχόληση ή άλλη σχετική δραστηριότητα με εξωτερικό φορέα;
- Όταν ένας υπάλληλος έχει αποχωρήσει από την υπηρεσία για να απασχοληθεί σε μη κυβερνητικό φορέα ή δραστηριότητα, η υπηρεσία αξιολογεί αναδρομικά τις αποφάσεις που έχει λάβει στο παρελθόν ο υπάλληλος με την επίσημη ιδιότητά του, με τρόπο που να διασφαλίζει ότι οι αποφάσεις αυτές δεν επηρεάστηκαν από μη δεδηλωμένες συγκρούσεις συμφερόντων;

## Παράρτημα Β. Επιλεγμένα παραδείγματα ορισμών σύγκρουσης συμφερόντων, πεδίο εφαρμογής και διάρκεια περιόδων αναμονής (cooling-off) από τις χώρες του ΟΟΣΑ

Χώρα	Ορισμός Σύγκρουσης Συμφερόντων	Πεδίο Εφαρμογής	Περίοδος αναστολής (cooling-off)
Καναδάς	Ένας Υπάλληλος του Δημοσίου βρίσκεται σε σύγκρουση συμφερόντων, όταν ασκεί επίσημη εξουσία, καθήκον ή αρμοδιότητα, που παρέχει την ευκαιρία να προωθήσει τα ιδιωτικά του συμφέροντα ή τα συμφέροντα των συγγενών ή των φίλων του ή να προωθήσει με αθέμιτο τρόπο τα ιδιωτικά συμφέροντα άλλου προσώπου.	Κάτοχοι δημοσίων αξιωμάτων (Υπουργοί, Υφυπουργοί, Κοινοβουλευτικοί Γραμματείς, Επικεφαλής Εκλογικός Λειτουργός (Chief Electoral Officer), Κοινοβουλευτικός Υπεύθυνος Προϋπολογισμού (Parliamentary Budget Officer), προσωπικό υπουργείων, υπουργικοί σύμβουλοι και οι περισσότεροι μετακλητοί υπάλληλοι του Κυβερνητικού Συμβουλίου (Governor-in-Council), ορισμένοι μετακλητοί υπάλληλοι υπουργείων και κάθε πρόσωπο που σύμφωνα με το Κυβερνητικό Συμβούλιο (Governor-in-Council) εμπίπτει στο πεδίο εφαρμογής του Νόμου περί Σύγκρουσης Συμφερόντων.	2 χρόνια για τους πρώην υπουργούς και τους υφυπουργούς 1 έτος για όλους τους άλλους πρώην δημοσίου υπαλλήλους
Τσεχία	Κάθε δημόσιος υπάλληλος υποχρεούται να απέχει από κάθε συμπεριφορά, με την οποία το προσωπικό του συμφέρον μπορεί να επηρεάσει την εργασία του στη δημόσια υπηρεσία. Ως προσωπικό συμφέρον ορίζεται κάθε συμφέρον που εξασφαλίζει οποιοδήποτε ιδιωτικό όφελος ή αποτρέπει την ενδεχόμενη μείωση οποιοδήποτε υλικού ή άλλου οφέλους για δημόσιο υπάλληλο ή οικείο του πρόσωπο ή νομικό πρόσωπο που ελέγχεται από δημόσιο υπάλληλο. Αυτό δεν ισχύει για τις περιπτώσεις, που είναι προφανές ότι το όφελος ή το συμφέρον αφορούν απεριόριστο αριθμό αποδεκτών. Σε περίπτωση σύγκρουσης μεταξύ του δημόσιου και του ιδιωτικού συμφέροντος του, κανένας δημόσιος υπάλληλος δεν μπορεί να προτιμά το δικό του συμφέρον έναντι των συμφερόντων που είναι υποχρεωμένος να διασφαλίζει και να υπερασπίζεται ως δημόσιος υπάλληλος.	Δημόσιοι λειτουργοί (συμπεριλαμβανομένων μελών της Κυβέρνησης, μελών των Δημοτικών Συμβουλίων, του προσωπικού των Ρυθμιστικών Αρχών, των μελών των οργάνων εποπτείας και ελέγχου, των ανώτερων δημοσίων υπαλλήλων, των Δικαστών, των Εισαγγελέων)	1 έτος
Εσθονία	Οι περιστάσεις και οι σχέσεις που μπορούν να οδηγήσουν σε καταστάσεις σύγκρουσης συμφερόντων για τους δημόσιους υπαλλήλους καθορίζονται ως εξής: 1) Απαγορεύεται σε υπάλληλο οποιαδήποτε ενέργεια ή λήψη απόφασης, εφόσον: <ul style="list-style-type: none"> <li>η απόφαση που λαμβάνεται ή η πράξη που εκδίδεται αφορά τον ίδιο ή οικείο του πρόσωπο,</li> <li>ο υπάλληλος γνωρίζει το οικονομικό ή άλλο είδους συμφέρον του ίδιου ή του οικείου προσώπου και ότι μπορεί να έχει αντίκτυπο στην πράξη ή στην απόφαση,</li> </ul>	Δημόσιοι υπάλληλοι	1 έτος

Χώρα	Ορισμός Σύγκρουσης Συμφερόντων	Πεδίο Εφαρμογής	Περίοδος αναστολής (cooling-off)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ο υπάλληλος έχει επίγνωση κινδύνου διαφθοράς.</li> </ul> <p>Στις περιπτώσεις που καθορίζονται στην υποπαράγραφο 1, απαγορεύεται σε υπάλληλο να αναθέσει το καθήκον της εκτέλεσης της ενέργειας ή της λήψης της απόφασης στους υφισταμένους του. Ο υπάλληλος οφείλει να ενημερώνει αμελλητί τον άμεσο προϊστάμενο του ή το πρόσωπο ή τον φορέα που έχει το δικαίωμα να ορίσει τον υπάλληλο για τις περιστάσεις που ορίζονται στην υποπαράγραφο 1, ο οποίος εκδίδει την πράξη ή λαμβάνει την απόφαση ή αναθέτει το καθήκον αυτό σε άλλον υπάλληλο.</p>		
Γαλλία	<p>Ως σύγκρουση συμφερόντων ορίζεται κάθε κατάσταση που παρεμβαίνει μεταξύ δημόσιου συμφέροντος και δημόσιων ή ιδιωτικών συμφερόντων, η οποία θα μπορούσε να επηρεάσει ή δίνει την εντύπωση ότι επηρεάζει την ανεξάρτητη, αμερόληπτη και αντικειμενική εκτέλεση καθήκοντος.</p> <p>Όταν θεωρήσουν ότι αντιμετωπίζουν μια τέτοια κατάσταση:</p> <p>1) Τα μέλη των Διοικητικών Συμβουλίων των Ανεξάρτητων Δημόσιων/Διοικητικών Αρχών απέχουν από τη σχετική συνεδρίαση των Διοικητικών Συμβουλίων. Τα πρόσωπα που ασκούν ειδικές αρμοδιότητες στις συγκεκριμένες αρχές αντικαθίστανται σύμφωνα με τους κανόνες λειτουργίας των αρχών αυτών.</p> <p>2) Με την επιφύλαξη των εξαιρέσεων που προβλέπονται στην παράγραφο 2 του άρθρου 432-12 του Ποινικού Κώδικα, τα πρόσωπα που κατέχουν τοπικά εκτελεστικά αξιώματα αντικαθίστανται από τον αναπληρωτή τους και οφείλουν να απέχουν από την παροχή οδηγιών ή εντολών προς αυτόν.</p> <p>3) Τα πρόσωπα στα οποία έχει ανατεθεί δημόσια υπηρεσία και στα οποία έχει χορηγηθεί εξουσιοδότηση υπογραφής απέχουν από την άσκηση της εν λόγω αρμοδιότητας και δεν επιτρέπεται να κάνουν χρήση της εν λόγω εξουσιοδότησης.</p> <p>4) Πρόσωπα στα οποία έχει ανατεθεί δημόσια υπηρεσία και τα οποία υπάγονται σε άμεσο προϊστάμενο, παραπέμπουν το ζήτημα στον εν λόγω προϊστάμενο, ο οποίος, κατόπιν της παραπομπής ή με δική του πρωτοβουλία, αναθέτει, κατά περίπτωση, την προετοιμασία της απόφασης σε άλλον υπάλληλο της μονάδας τη οποίας προϊσταται</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Μέλη διοικητικών συμβουλίων Ανεξάρτητων Δημόσιων ή Διοικητικών Αρχών</li> <li>Πρόσωπα που κατέχουν τοπικές εκτελεστικές θέσεις</li> <li>Πρόσωπα στα οποία έχει ανατεθεί δημόσια υπηρεσία και στα οποία έχει χορηγηθεί εξουσιοδότηση υπογραφής</li> <li>Πρόσωπα στα οποία έχει ανατεθεί δημόσια υπηρεσία και τα οποία υπάγονται σε άμεσο προϊστάμενο</li> </ul>	3 έτη
Λιθουανία	<p>Ως «σύγκρουση συμφερόντων» νοείται η κατάσταση κατά την οποία ένα πρόσωπο που εργάζεται σε δημόσια υπηρεσία, κατά την άσκηση των καθηκόντων του ή την εκτέλεση εντολών, υποχρεούται να λάβει απόφαση ή να συμμετάσχει στη λήψη αποφάσεων ή να εκτελέσει οδηγίες που συνδέονται με τα ιδιωτικά του συμφέροντα.</p> <p>Ο νόμος περιλαμβάνει, επίσης, ορισμό: α) Των «ιδιωτικών συμφερόντων» των δημοσίων υπαλλήλων: «ιδιωτικό οικονομικό ή μη οικονομικό συμφέρον ενός δημοσίου υπαλλήλου (ή οικείου προσώπου του), το οποίο μπορεί να επηρεάσει τη λήψη αποφάσεων κατά την άσκηση των επίσημων καθηκόντων του» και β) των «οικείων προσώπων» δηλαδή «συζύγοι, συγγάμοι, συμβιούντες, όταν η σχέση έχει αναγνωρισθεί σύμφωνα με τη διαδικασία που ορίζεται από το νόμο (εφεξής «σύντροφος»), γονείς (θετοί γονείς), τέκνα (υιοθετημένα τέκνα), αδελφοί (θετοί αδελφοί), αδελφές (θετές αδελφές), πιαππούδες και γιαγιάδες, εγγόνια και σύζυγοι τους, συγγάμοι ή οι συμβιούντες τους».</p>	Άτομα που εργάζονται στο δημόσιο τομέα	1 έτος
Σλοβενία	<p>Ως σύγκρουση συμφερόντων νοείται κάθε περίπτωση κατά την οποία το ιδιωτικό συμφέρον προσώπου που κατέχει δημόσιο αξίωμα ή προσώπου που διορίζεται ως εξωτερικό μέλος επιτροπής, συμβουλίου, ομάδας εργασίας ή άλλου παρόμοιου οργάνου, επηρεάζει ή δίνει την εντύπωση ότι επηρεάζει την αμερόληπτη και αντικειμενική εκτέλεση των καθηκόντων του εν λόγω προσώπου στον δημόσιο τομέα.</p> <p>Ως ιδιωτικό συμφέρον των ανωτέρω προσώπων νοείται τόσο το οικονομικό όσο και το μη οικονομικό όφελος για τους ίδιους ή προς όφελος των μελών της οικογένειάς τους ή άλλων φυσικών ή νομικών προσώπων με τα οποία διατηρούνη διατηρούσαν στο παρελθόν προσωπικές, επιχειρηματικές ή πολιτικές σχέσεις,</p>	Κάτοχοι δημοσίων αξιωμάτων: Δημόσιοι αξιωματούχοι, ανώτερα διοικητικά στελέχη και λοιποί δημόσιοι υπάλληλοι, υπάλληλοι της Τράπεζας της Σλοβενίας, Πρόεδροι και Μέλη των διοικητικών και εποπτικών συμβουλίων φορέων του δημόσιου τομέα	2 έτη

Χώρα	Ορισμός Σύγκρουσης Συμφερόντων	Πεδίο Εφαρμογής	Περίοδος αναστολής (cooling-off)
Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής	<p>Ο βασικό ποινικός νόμος περί σύγκρουσης συμφερόντων απαγορεύει σε έναν υπάλληλο της εκτελεστικής εξουσίας να συμμετέχει προσωπικά και ουσιαστικά σε συγκεκριμένη κυβερνητική υπόθεση που θα επηρεάσει τα δικά του οικονομικά συμφέροντα, καθώς και τα οικονομικά συμφέροντα:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Του/της συζύγου ή του ανήλικου τέκνου του.</li> <li>Του ομόρρυθμου εταίρου του.</li> <li>Ενός οργανισμού στον οποίο υπηρετεί ως στέλεχος, διαχειριστής ομόρρυθμος εταίρος ή υπάλληλος, και</li> <li>Προσώπου, με το οποίο διαπραγματεύεται ή έχει συνάψει συμφωνία για μελλοντική απασχόληση.</li> </ol> <p>Επιπλέον, τα Πρότυπα Δεοντολογίας αναφέρουν ότι ο υπάλληλος δεν πρέπει να συμμετέχει σε υπόθεση, όταν γνωρίζει ότι αφορά συγκεκριμένα μέρη και είναι πιθανό να έχει άμεσες και προβλέψιμες επιπτώσεις στα οικονομικά συμφέροντα μέλους της οικογένειάς του ή γνωρίζει ότι ένα πρόσωπο με το οποίο έχει καλυμμένη σχέση είναι ή εκπροσωπεί μέρος στην εν λόγω υπόθεση, και όταν ο διαπιστώνει ότι οι δεδομένες περιστάσεις θα έκαναν ένα νοήμονα άνθρωπο, που γνωρίζει τα γεγονότα, να αμφισβητήσει την αμεροληψία του στην υπόθεση.</p> <p>Μια «καλυμμένη σχέση» περιλαμβάνει σχέσεις με:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Πρόσωπο πλην υποψήφιου μελλοντικού εργοδότη, με το οποίο ο υπάλληλος έχει ή επιδιώκει επιχειρηματική, συμβατική ή άλλη οικονομική σχέση που περιλαμβάνει συναλλαγή διαφορετική από μια συνήθη καταναλωτική συναλλαγή.</li> <li>Πρόσωπο που είναι μέλος της οικογένειας του υπαλλήλου ή είναι συγγενής με τον οποίο ο εργαζόμενος έχει στενή προσωπική σχέση,</li> <li>Πρόσωπο για το οποίο η σύζυγος, ο γονέας ή το εξαρτώμενο τέκνο του υπαλλήλου, εξ' όσων γνωρίζει ο ίδιος, εργάζεται ή προσπαθεί να εργαστεί ως στέλεχος, διευθυντής, διαχειριστής, εταίρος, αντιπρόσωπος, νομικός εκπρόσωπος, σύμβουλος, ανάδοχος ή υπάλληλος.</li> <li>Κάθε πρόσωπο για το οποίο ο υπάλληλος έχει, εντός του τελευταίου έτους, εργαστεί ως στέλεχος διευθυντής, διαχειριστής, εταίρος, αντιπρόσωπος, νομικός εκπρόσωπος, σύμβουλος, ανάδοχος ή υπάλληλος.</li> <li>Άλλος οργανισμός, εκτός από πολιτικό κόμμα, στον οποία ο υπάλληλος έχει ενεργή συμμετοχή.</li> </ul>	Δημόσιοι υπάλληλοι της εκτελεστικής εξουσίας	1 έως 2 έτη ανάλογα με την αρχαιότητα

Πηγή: Δεδομένα που συλλέγονται από τους Δείκτες Ακεραιότητας του Δημοσίου του ΟΟΣΑ (OECD, 2023<sup>[48]</sup>)



# Βιβλιογραφία

- Australian Government Attorney General's Office (2022), *Protective Security Policy Framework - Policy 12: Eligibility and Suitability of Personnel*. [40]
- Australian Public Service Commission (2023), *Code of Conduct*, <https://www.apsc.gov.au/publication/aps-values-and-code-conduct-practice/section-5-conflict-interest> (accessed on 19 April 2023). [44]
- Australian Public Service Commission (2022), *State of the Service Report 2021-22*. [22]
- Australian Public Service Commission (n.d.), *Australia Public Service Commission Fact sheet: Integrity agencies*, <https://www.apsc.gov.au/sites/default/files/2021-12/Fact%20Sheet%20-%20Integrity%20Agencies.pdf> (accessed on 18 September 2023). [21]
- CGU (2023), *Electronic System for Prevention of Conflict of Interest*, <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/prevencao-da-corrupcao/conflito-de-interesses/conflito-de-interesses> (accessed on 28 August 2023). [31]
- European Commission (2021), *Anti-Fraud Knowledge Centre: Good Practices: PREVENT system*, [https://antifraud-knowledge-centre.ec.europa.eu/library-good-practices-and-case-studies/good-practices/prevent-system\\_en](https://antifraud-knowledge-centre.ec.europa.eu/library-good-practices-and-case-studies/good-practices/prevent-system_en). [32]
- German Federal Ministry of the Interior (2014), *Rules on Integrity*, German Federal Ministry of the Interior, Berlin. [11]
- Government Gazette (2021), "Law 4795/2021", *Government Gazette of the Hellenic Republic*, Vol. A/62, [https://www.et.gr/api/Download\\_Small/?fek\\_pdf=20210100062](https://www.et.gr/api/Download_Small/?fek_pdf=20210100062). [5]
- Government Gazette (2019), "Prime Minister's Decision Y150/GG B 4550/12.12.2019", *Government Gazette of the Hellenic Republic*, Vol. B/4550, [https://www.et.gr/api/Download\\_Small/?fek\\_pdf=20190204550](https://www.et.gr/api/Download_Small/?fek_pdf=20190204550). [29]
- Government Gazette (2016), "Law 4412/2016", *Government Gazette of the Hellenic Republic*, Vol. A/147, [https://www.et.gr/api/Download\\_Small/?fek\\_pdf=20160100147](https://www.et.gr/api/Download_Small/?fek_pdf=20160100147). [15]
- Government Gazette (1999), "Law 2690/1999", *Government Gazette of the Hellenic Republic*, Vol. A/45, [https://www.et.gr/api/Download\\_Small/?fek\\_pdf=19990100045](https://www.et.gr/api/Download_Small/?fek_pdf=19990100045). [17]
- Government of Hungary (2013), *Government Decree 50/2013 (II. 25.) on the system of integrity management at public administration bodies and the procedural rules of receiving lobbyists*. [6]
- Government of the United States (2023), *Code of Federal Regulations, Title 5, Chapter XVI, Part 2634*, <http://>, <https://www.govinfo.gov/app/collection/cfr/>. [35]

- GRECO (2023), *FIFTH EVALUATION ROUND Preventing corruption and promoting integrity in central governments (top executive functions) and law enforcement agencies SECOND COMPLIANCE REPORT ESTONIA*, GRECO, <https://rm.coe.int/fifth-evaluation-round-preventing-corruption-and-promoting-integrity-i/1680ab92a4> (accessed on 20 September 2023). [25]
- GRECO (2022), *Fifth Evaluation Round Preventin corruption and promoting integrity in central governments (top executive functions) and law enforcement agencies, Evaluation Report Greece*, <https://rm.coe.int/fifth-evaluation-round-preventing-corruption-and-promoting-integrity-i/1680a5a148>. [42]
- GRECO (2021), *FIFTH EVALUATION ROUND Preventing corruption and promoting integrity in central governments (top executive functions) and law enforcement agencies COMPLIANCE REPORT ESTONIA*, GRECO, <https://rm.coe.int/fifth-evaluation-round-preventing-corruption-and-promoting-integrity-i/1680a1f0ed> (accessed on 20 September 2023). [24]
- GRECO (2018), *FIFTH EVALUATION ROUND Preventing corruption and promoting integrity in central governments (top executive functions) and law enforcement agencies EVALUATION REPORT ESTONIA*, GRECO. [23]
- Group of States Against Corruption (GRECO) (2022), *FIFTH EVALUATION ROUND Preventing corruption and promoting integrity in central governments (top executive functions) and law enforcement agencies Evaluation Report Greece*, Group of States Against Corruption. [4]
- Hoekstra, A. (2015), "Institutionalizing Integrity Management", in *Ethics in Public Policy and Management*, Routledge, <https://doi.org/10.4324/9781315856865-9>. [12]
- HSPPA (2022), *Report on the Monitoring of Public Procurement 2018-2020*, <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/48776/attachments/1/translations/en/renditions/native>. [14]
- HSPPA (2016), *HSPPA website*, [https://www.eaadhsy.gr/images/docs/ENTYPO\\_GNWSTOPOIHSHS\\_%CE%9AAATASHS\\_SYG%CE%9AROYSHS\\_SYMFERONTWN.pdf](https://www.eaadhsy.gr/images/docs/ENTYPO_GNWSTOPOIHSHS_%CE%9AAATASHS_SYG%CE%9AROYSHS_SYMFERONTWN.pdf). [16]
- Local Government Inspectorate of the State of Victoria (2022), *Fact sheet: Conflict of interest for councillors*, <https://content.vic.gov.au/sites/default/files/2022-05/Fact-sheet-Conflict-of-interest-for-councillors.pdf>. [38]
- Maesschalck, J. and J. Bertok (2009), *Towards a sound integrity framework: instruments, processes, structures and conditions for implementation*, OECD, Paris. [8]
- National Transparency Authority (n.d.), *INTEGRITY ADVISERS IN PUBLIC ADMINISTRATION*, <https://dsadd.aead.gr/homepage-public/> (accessed on 20 August 2023). [7]
- New Brunswick Conflict of Interest Commissioner (2014), *Annual Report Members' conflict of interest Act 2014*, <http://www.gnb.ca/legis/business/currentsession/58/58-1/LegDoc/Eng/July58-1/AnnualReportCOI-e.pdf>. [46]
- NTA Ethics Committee (2021), *Decision Nr 1/2021*, [https://aead.gr/images/epitropi\\_deontologias/2021/epitropi\\_deontologias\\_n\\_1\\_2021.pdf](https://aead.gr/images/epitropi_deontologias/2021/epitropi_deontologias_n_1_2021.pdf). [43]
- OECD (2023), *OECD Public Integrity Indicators*, <https://oecd-public-integrity-indicators.org/>. [48]

- OECD (2023), *Public Integrity in Malta: Improving the Integrity and Transparency Framework for Elected and Appointed Officials*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/0ecc469e-en>. [20]
- OECD (2023), *Review of Lithuania's National Agenda on the Prevention of Corruption: Strengthening Public Sector Integrity Strategies*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/e6efed26-en>. [37]
- OECD (2022), *Regulating Corporate Political Engagement: Trends, Challenges and the Role for Investors*, <https://www.oecd.org/governance/ethics/regulating-corporate-politicalengagement.htm>. [41]
- OECD (2021), *Lobbying in the 21st Century: Transparency, Integrity and Access*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/c6d8eff8-en>. [39]
- OECD (2020), *OECD Public Integrity Handbook*. [9]
- OECD (2019), *OECD Integrity Review of Argentina: Achieving Systemic and Sustained Change*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, <https://doi.org/10.1787/g2g98ec3-en>. [45]
- OECD (2018), *Developing a Code of Conduct for public officials: Insights based on OECD Experiences*. [18]
- OECD (2017), *OECD Recommendation of the Council on Public Integrity*. [27]
- OECD (2017), *OECD RECOMMENDATION OF THE COUNCIL ON PUBLIC INTEGRITY*, <https://www.oecd.org/gov/ethics/OECD-Recommendation-Public-Integrity.pdf> (accessed on 30 August 2021). [36]
- OECD (2016), *Country case: Integrity training in Germany*. [26]
- OECD (2005), *Managing Conflict of Interest in the Public Sector A TOOLKIT*, <https://www.oecd.org/gov/ethics/49107986.pdf> (accessed on 24 January 2022). [47]
- OECD (2004), *OECD Guidelines for Managing Conflict of Interest in the Public Service*, [https://www.oecd-ilibrary.org/governance/managing-conflict-of-interest-in-the-public-service\\_9789264104938-en](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/managing-conflict-of-interest-in-the-public-service_9789264104938-en). [3]
- OECD (2003), *Managing Conflict of Interest in the Public Service OECD Guidelines and Country Experiences*, OECD, <https://www.oecd.org/gov/ethics/48994419.pdf>. [2]
- OECD (2003), *OECD Guidelines for Managing Conflict of Interest in the Public Service*, OECD, Paris, <https://www.oecd.org/gov/ethics/48994419.pdf> (accessed on 29 September 2023). [13]
- Riberio, F., A. Giacomani and M. Trantham (2016), *Dealing with market disruption; Seven strategies for breaking down silos*, PWC. [28]
- Saeima (2002), *On Prevention of Conflict of Interest in Activities of Public Officials (IKNL)*, <https://likumi.lv/ta/en/en/id/61913>. [1]
- Sampford, C., R. Smith and A. Brown (2005), "From Greek Temple to Bird's Nest: Towards A Theory of Coherence and Mutual Accountability for National Integrity Systems", *Australian Journal of Public Administration*, Vol. 64/2, pp. 96-108, <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2005.00445.x>. [10]

- UK House of Commons (2020), *Annual Report 2019–20*, [19]  
<https://www.parliament.uk/globalassets/documents/pcfs/eighteenth-annual-report-2019-20.pdf>.
- United States Office of Government Ethics (OGE) (2018), *Public Financial Disclosure Guide*, [34]  
[https://www.oge.gov/web/OGE.nsf/0/772E7338B9F959B685258358005A37C5/\\$FILE/Public%20Fin%20Disc%20Guide\\_Jan2019.pdf](https://www.oge.gov/web/OGE.nsf/0/772E7338B9F959B685258358005A37C5/$FILE/Public%20Fin%20Disc%20Guide_Jan2019.pdf).
- UNODC (2018), *PROVISION OF TECHNICAL ASSISTANCE BY G20 ANTI-CORRUPTION WORKING GROUP COUNTRIES INFORMATION PROVIDED BY BRAZIL*, UNODC, [30]  
[https://www.unodc.org/documents/corruption/G20TechnicalAssistance/PROVISION\\_OF\\_TECHNICAL\\_ASSISTANCE\\_BY\\_BRAZIL\\_on\\_G20\\_ACWG.pdf](https://www.unodc.org/documents/corruption/G20TechnicalAssistance/PROVISION_OF_TECHNICAL_ASSISTANCE_BY_BRAZIL_on_G20_ACWG.pdf) (accessed on 28 September 2023).
- UNODC, OECD and World Bank (2020), *Preventing and Managing Conflicts of Interest in the Public Sector - Good Practices Guide*, [33]  
<https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2020/Preventing-and-Managing-Conflicts-of-Interest-in-the-Public-Sector-Good-Practices-Guide.pdf>.