



Πρόγραμμα Ελλάδα - ΟΟΣΑ:
Παροχή Τεχνικής Βοήθειας για την
Καταπολέμηση της Διαφθοράς

Τεχνικές Κατευθυντήριες Γραμμές για την Καταγγελία Παραπτώματων στον Δημόσιο Τομέα



Το παρόν έγγραφο δημοσιεύεται με την ευθύνη του Γενικού Γραμματέα του ΟΟΣΑ. Οι απόψεις και τα επιχειρήματα που χρησιμοποιούνται εδώ δεν αντανακλούν απαραίτητα τις επίσημες απόψεις των χωρών μελών του ΟΟΣΑ.

Το παρόν έγγραφο, καθώς και οποιοσδήποτε χάρτης περιλαμβάνεται στο παρόν, δημοσιεύονται με κάθε επιφύλαξη ως προς το καθεστώς ή την κυριαρχία επί οποιουδήποτε εδάφους, ως προς τον καθορισμό των διεθνών συνόρων και των ορίων και ως προς το όνομα κάθε χώρας, πόλης ή περιοχής.

Λίγα λόγια για τον ΟΟΣΑ

Ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) αποτελεί ένα φόρουμ μέσω του οποίου οι κυβερνήσεις συγκρίνουν και ανταλλάσσουν τις εμπειρίες τους σε σχέση με πολιτικές που έχουν υλοποιήσει, προσδιορίζουν τις ορθές πρακτικές υπό το φως των αναδυόμενων προκλήσεων και προωθούν αποφάσεις και συστάσεις για τη δημιουργία καλύτερων πολιτικών για μια καλύτερη ζωή. Η αποστολή του ΟΟΣΑ είναι να προάγει πολιτικές που βελτιώνουν την οικονομική και κοινωνική ευημερία των ανθρώπων σε όλο τον κόσμο. Για περισσότερες πληροφορίες ανατρέξτε στη διαδικτυακή τοποθεσία www.oecd.org.

Λίγα λόγια για το έργο παροχής τεχνικής βοήθειας από τον ΟΟΣΑ στην Ελλάδα

Βασική προτεραιότητα της ελληνικής κυβέρνησης αποτελεί η καταπολέμηση της διαφθοράς και της δωροδοκίας μέσα από την ανάληψη άμεσων μέτρων και πρωτοβουλιών. Στο εθνικό Στρατηγικό Σχέδιο για την Καταπολέμηση της Διαφθοράς αποτυπώνονται οι κρίσιμοι τομείς των μεταρρυθμίσεων και ορίζονται οι προτεραιότητες με στόχο την ενίσχυση της ακεραιότητας, της διαφάνειας και την καταπολέμηση φαινομένων διαφθοράς. Ο ΟΟΣΑ, σε συνεργασία με την Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, ανέπτυξε μια σειρά επικουρικών δράσεων για την εφαρμογή του Εθνικού Στρατηγικού Σχεδίου κατά της Διαφθοράς (ΕΣΚΔ). Το έργο αυτό έχει προγραμματιστεί να ολοκληρωθεί το 2018 και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και την Ελλάδα. Για περισσότερες πληροφορίες ανατρέξτε στην [ιστοσελίδα του έργου](#).



Ευχαριστίες

Το παρόν έγγραφο εκπονήθηκε από το Τμήμα Δημόσιας Ακεραιότητας της Διεύθυνσης Δημόσιας Διακυβέρνησης του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης ως μέρος του Προγράμματος Ελλάδα – ΟΟΣΑ για την Παροχή Τεχνικής Βοήθειας στην Καταπολέμηση της Διαφθοράς. Υπό την επίβλεψη της Sarah Dix, η μελέτη εκπονήθηκε από τον Frédéric St-Martin με την πολύτιμη καθοδήγηση του Julio Bacio Terracino. Ο Άγγελος Μπίνης και η Πελαγία Πατσουλέ συνεισέφεραν τις ιδέες τους και διεξήγαγαν συνεντεύξεις με τις αρμόδιες ελληνικές αρχές, ενώ ο Israel Marañón de Pablo και η Νικολέτα Τσιόρη διεξήγαγαν την έρευνα. Η Laura McDonald ήταν αρμόδια για θέματα επικοινωνίας και επιμέλειας. Το κείμενο μορφοποιήθηκε από τη Julie Harris και τη Meral Gedik. Η Βούλα Ακριβάκη και η Alpha Zambou παρείχαν την απαραίτητη διοικητική υποστήριξη.

Ο ΟΟΣΑ εκφράζει τις ευχαριστίες του στη Γενική Γραμματεία για την Καταπολέμηση της Διαφθοράς (ΓΕ.Γ.ΚΑ.Δ.) για την ανοιχτή συνεργασία και τις πρωτοβουλίες που ανέλαβε καθ' όλη τη διαδικασία εκπόνησης των παρουσών κατευθυντήριων γραμμών. Ο ΟΟΣΑ ευχαριστεί επίσης τους ειδικούς που εξέφρασαν τις εμπειρίες και τις γνώσεις τους, και ειδικότερα τον Ανδρέα Αντύπα και την Αναστασία Σωτηροπούλου από τη Διεθνή Διαφάνεια Ελλάδος, τον Στέφανο Λουκόπουλο και τον Παναγιώτη Βλάχο από το Vouliwatch, τον Αλέξανδρο Τσαγκαλίδη από την Ένωση Ελλήνων Ποινικολόγων, τον Γιάννη Βλάχο και την Αναστασία Ξεπαπαδέα από το Υπουργείο Δικαιοσύνης και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων, τον Συνήγορο του Πολίτη, Ανδρέα Ποττάκη και την Καλλιόπη Ζούβια, Ειδική Επιστήμονα στον Συνήγορο του Πολίτη, τη Χριστιάνα Φραγκιά Επίκουρη Εισαγγελέα Διαφθοράς, τον Ιωάννη Αγγελή, Αντιεισαγγελέα του Αρείου Πάγου, τον Χρήστο Παρθένη από τη Διεύθυνση Διαχείρισης και Ανάλυσης Πληροφοριών της Ελληνική Αστυνομίας, τον Tom Devine από το Government Accountability Project, τον Mark Worth του Blueprint for Free Speech, καθώς και όλους τους εκπροσώπους των αρμόδιων αρχών που συνεισέφεραν τις απόψεις τους.

Πίνακας Περιεχομένων

Εννοιολογικό πλαίσιο	7
1. Βασικές αρχές ενός πλαισίου προστασίας των πληροφοριοδοτών που ενεργούν προς το δημόσιο συμφέρον	8
1.1. Σχεδιάζοντας μια ολοκληρωμένη πολιτική προστασίας των πληροφοριοδοτών που ενεργούν προς το δημόσιο συμφέρον.....	8
1.2. Σαφής προσδιορισμός της διαδικασίας υποβολής καταγγελιών.....	9
1.3 Αποτελεσματική διαχείριση καταγγελιών τέλεσης παραπτωμάτων	9
1.4 Θέσπιση εναλλακτικών καναλιών υποβολής καταγγελιών που θα ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να προχωρήσουν στην καταγγελία.....	10
1.5 Υλοποίηση μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής για την αντιμετώπιση των μέτρων αντεκδίκησης	11
1.6 Προσδιορισμός των προσωπικών στοιχείων του πληροφοριοδότη, των μαρτύρων και του καταγγελλόμενου που προστατεύονται.....	12
1.7 Λήψη επαρκών μέτρων ασφαλείας για την αποτελεσματική προστασία της εμπιστευτικότητας	13
1.8 Εφαρμογή διορθωτικών και προληπτικών δράσεων βάσει των αποτελεσμάτων της έρευνας.....	13
1.9 Διασφάλιση της διαφάνειας κατά τη λήψη των αποφάσεων για την παύση της έρευνας και θεσπίζοντας κατάλληλες διαδικασίες αναθεώρησης των αποφάσεων αυτών	14
1.10 Συνεχής αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος του συστήματος υποβολής και διαχείρισης καταγγελιών προς το δημόσιο συμφέρον.....	14
2. Αποτελεσματικοί τρόποι υλοποίησης ενός συστήματος υποβολής και διαχείρισης καταγγελιών.....	16
2.1 Δέσμευση, ηγεσία και «γραμμή από τη διοίκηση».....	16
2.2 Κατάλληλος καταμερισμός εργασιών.....	16
2.3 Ανεξαρτησία και αποτελεσματική λήψη αποφάσεων για την ανάληψη κατάλληλων ενεργειών	17
2.4 Επικοινωνία, εκπαίδευση και προβολή.....	18
2.5 Επιβράβευση των δημοσίων υπαλλήλων που καταγγέλλουν την τέλεση παραπτωμάτων ..	18

Εννοιολογικό πλαίσιο

Οι παρούσες Κατευθυντήριες Γραμμές στοχεύουν να συνδράμουν τα υψηλόβαθμα στελέχη του δημοσίου τομέα στη θέσπιση και λειτουργία ενός ολοκληρωμένου πλαισίου προστασίας των πληροφοριοδοτών που ενεργούν προς το δημόσιο συμφέρον, ώστε να καταστεί δυνατή η αποτελεσματική διαχείριση και διερεύνηση των καταγγελιών που εμπεριέχουν υπόνοιες τέλεσης παραπτώματος στον δημόσιο τομέα. Οι Κατευθυντήριες Γραμμές λειτουργούν συμπληρωματικά προς την Έκθεση για την Προστασία των Πληροφοριοδοτών που ενεργούν προς το Δημόσιο συμφέρον, η οποία εκπονήθηκε από τον ΟΟΣΑ (εφεξής «η Έκθεση») και αποσκοπούν στο να παρέχουν καθοδήγηση στη νομοπαρασκευαστική επιτροπή που συγκροτήθηκε για την ενίσχυση του νομοθετικού πλαισίου για την προστασία των μαρτύρων δημοσίου συμφέροντος. Τόσο η Έκθεση όσο και οι Κατευθυντήριες Γραμμές για την προστασία των πληροφοριοδοτών που ενεργούν προς το δημόσιο συμφέρον εκπονήθηκαν στο πλαίσιο του Άξονα 5.1. του Προγράμματος Ελλάδα – ΟΟΣΑ για την Παροχή Τεχνικής Βοήθειας στην Καταπολέμηση της Διαφθοράς.

Οι Κατευθυντήριες Οδηγίες επισημαίνουν ορισμένα βασικά αποτελέσματα που θα πρέπει να παραχθούν από το ολοκληρωμένο νομοθετικό πλαίσιο προστασίας των πληροφοριοδοτών, όπως αυτό περιγράφεται στην Έκθεση και παρέχουν καθοδήγηση για την υλοποίησή τους. Παράλληλα, εκθέτουν τα κρίσιμα ζητήματα που ανακύπτουν κατά την υλοποίηση αντίστοιχων νομοθετικών πλαισίων, όπως αυτά είναι γνωστά από την εμπειρία άλλων κρατών μελών του ΟΟΣΑ. Οι Κατευθυντήριες Γραμμές απευθύνονται σε όλες τις μορφές κρατικών οργανισμών και μπορούν να προσαρμόζονται στις ανάγκες μικρότερων και μεγαλύτερων δημόσιων οργανισμών.

Ωστόσο, όπως αναλύθηκε και στην Έκθεση, η ταυτόχρονη υλοποίηση όλων των προτεινόμενων συστάσεων μπορεί να αποδειχθεί φιλόδοξο σχέδιο για την ελληνική κυβέρνηση, καθώς απαιτεί σημαντικές αλλαγές στις δομές της δημόσιας διοίκησης, καθώς και γενικότερη αλλαγή νοοτροπίας της κοινωνίας ως προς τη σημασία του ρόλου των πληροφοριοδοτών που ενεργούν προς το δημόσιο συμφέρον για την καταπολέμηση της διαφθοράς. Ως εκ τούτου, εναπόκειται στη διακριτική ευχέρεια της ελληνικής κυβέρνησης να επιλέξει μια σταδιακή υλοποίηση των συστάσεων του ΟΟΣΑ, η οποία μπορεί να περιλαμβάνει την προτεραιοποίηση ορισμένων συστάσεων έναντι άλλων και την πιλοτική εφαρμογή τους σε στρατηγικά επιλεγμένους κρατικούς οργανισμούς.

1. Βασικές αρχές ενός πλαισίου προστασίας των πληροφοριοδοτών που ενεργούν προς το δημόσιο συμφέρον

Η ενότητα αυτή παρουσιάζει τις βασικές αρχές γύρω από τις οποίες θα πρέπει να δομηθεί ένα ισχυρό πλαίσιο προστασίας των πληροφοριοδοτών που ενεργούν προς το δημόσιο συμφέρον, καθώς και τους κυριότερους στόχους του.

1.1. Σχεδιάζοντας μια ολοκληρωμένη πολιτική προστασίας των πληροφοριοδοτών που ενεργούν προς το δημόσιο συμφέρον

Παρ' όλο που από μόνη της μια γραπτή πολιτική προστασίας των πληροφοριοδοτών που ενεργούν προς το δημόσιο συμφέρον δεν επαρκεί προκειμένου να διασφαλίζεται ότι οι εργαζόμενοι θα αποκαλύπτουν την τέλεση παραπτωμάτων και ότι οι αρμόδιοι φορείς θα προχωρούν στη διερεύνηση των εν λόγω καταγγελιών, αποτελεί ωστόσο ένα απαραίτητο στοιχείο κάθε συστήματος προστασίας. Πρόκειται για μια σαφή διατύπωση της δέσμευσης του εκάστοτε οργανισμού να καλλιεργήσει μια νοοτροπία «ανοικτότητας» σε ό,τι αφορά τους ηθικούς προβληματισμούς που ανακύπτουν στο εσωτερικό του.

Οι μηχανισμοί προστασίας πληροφοριοδοτών ποικίλλουν αναλόγως του μεγέθους και της λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών, όμως όλοι αυτοί οι μηχανισμοί θα πρέπει να περιέχουν σαφή, απλά και κατανοητά χαρακτηριστικά. Τα διοικητικά στελέχη των δημόσιων οργανισμών μπορούν να λάβουν υπόψη τους τα παρακάτω βασικά χαρακτηριστικά ως θεμέλια ενός μιας ολοκληρωμένης πολιτικής προστασίας των πληροφοριοδοτών που ενεργούν προς το δημόσιο συμφέρον:

- i) Δηλώσεις της ηγεσίας του οργανισμού ότι οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να αναφέρουν τα παραπτώματα που τελούνται στον χώρο εργασίας και ότι θα ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα για την αντιμετώπιση των αναφορών αυτών με τρόπο δίκαιο και συνεπή,
- ii) Σαφής ορισμός των προβληματισμών που αναμένεται να εγερθούν υπό το πλαίσιο της πολιτικής και διευκρινίσεις ότι οι προβληματισμοί αυτοί δεν απαιτείται να αποτελούν πλήρη απόδειξη,
- iii) Καθορισμός συγκεκριμένων υπαλλήλων, οι οποίοι θα είναι αρμόδιοι να λαμβάνουν τις καταγγελίες αυτές,
- iv) Δέσμευση του οργανισμού ότι θα προστατεύεται η ταυτότητα των πληροφοριοδοτών και ότι οι ίδιοι θα προστατεύονται από μέτρα αντεκδίκησης, συμπεριλαμβάνοντας παραδείγματα συγκεκριμένων μέτρων που μπορούν να εφαρμοστούν,
- v) Προσδιορισμός σαφούς διαδικασίας ενημέρωσης των πληροφοριοδοτών ως προς την εξέλιξη της καταγγελίας τους, καθώς και θέσπιση χρονικών πλαισίων εξέτασης και ανάλυσης των καταγγελιών.

Ορισμένα από τα χαρακτηριστικά αυτά εξετάζονται αναλυτικότερα παρακάτω.

1.2. Σαφής προσδιορισμός της διαδικασίας υποβολής καταγγελιών

Θα πρέπει εξ αρχής να διευκρινιστεί το πεδίο εφαρμογής του όρου «παράπτωμα» που πρόκειται να αποτελέσει το αντικείμενο της καταγγελίας στο πλαίσιο της πολιτικής υποβολής καταγγελιών. Τέτοια παραπτώματα τελούνται συνήθως (όχι όμως απαραίτητα) στον χώρο εργασίας. Επιπλέον, οι διαδικασίες υποβολής καταγγελιών συνήθως αφορούν καταγγελίες που στοχεύουν στην προστασία του δημοσίου συμφέροντος και δεν αφορούν το ιδιωτικό όφελος ή προσωπικά παράπονα του πληροφοριοδότη που μπορούν να επιλυθούν μέσω της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και διακανονισμών.

Όπως αναλυτικά εκτίθεται στην Έκθεση, το παράπτωμα που καταγγέλλεται μπορεί να περιλαμβάνει τα εξής:

- Κάθε παράβαση εθνικής νομοθεσίας και παράβαση καθήκοντος δημοσίων υπαλλήλων,
- Μη συμμόρφωση προς οποιαδήποτε νομική υποχρέωση,
- Οποιαδήποτε ενέργεια συνεπάγεται την έναρξη πειθαρχικής διαδικασίας σύμφωνα με τους εσωτερικούς κανονισμούς,
- Οποιαδήποτε μορφή κακοδικίας που συνέβη, συμβαίνει ή πρόκειται να συμβεί,
- Άμεση ή έμμεση διακινδύνευση της υγείας ή της ασφάλειας οποιουδήποτε φυσικού προσώπου,
- Άμεση ή έμμεση καταστροφή του περιβάλλοντος, ή
- Πληροφορίες που υποδεικνύουν ότι οποιοδήποτε από τα παραπάνω ζητήματα εσκεμμένως αποκρύφτηκε, αποκρύπτεται ή πρόκειται να αποκρυφτεί.

Γενικότερα, μία πολιτική υποβολής καταγγελιών δεν θα πρέπει να χρησιμοποιείται για την άσκηση συνταγματικών δικαιωμάτων ή για ισχυρισμούς σχετικούς με παρενόχληση και άλλου είδους προσωπικές διαφωνίες που μπορούν να επιλυθούν από τις υπηρεσίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ή διαμεσολάβησης, εκτός αν τα εν λόγω δικαιώματα και ισχυρισμοί είναι αποτέλεσμα αντεκδίκησης για την υποβολή της καταγγελίας.

1.3 Αποτελεσματική διαχείριση καταγγελιών τέλεσης παραπτωμάτων

Οι δημόσιοι υπάλληλοι που είναι αρμόδιοι για τη διαχείριση των καταγγελιών σχετικά με την τέλεση παραπτωμάτων πρέπει να είναι σε θέση να εκμαιεύσουν την πληροφορία και να εκτιμήσουν την αξιοπιστία της, καθώς και τη δυνατότητα επαλήθευσής της. Οι αρμόδιοι υπάλληλοι θα πρέπει, επομένως, να είναι κατάλληλα καταρτισμένοι στη διερεύνηση υποθέσεων, τον οικονομικό έλεγχο και άλλες τεχνικές διαδικασίες που σχετίζονται με τις δράσεις του οργανισμού.

Οι καταγγελίες προτεραιοποιούνται για να προσδιοριστούν τα επόμενα βήματα, καθώς και οι απαιτούμενοι πόροι για τη διαχείριση της κάθε υπόθεσης. Ανάλογα με τη βαρύτητα της κάθε περίπτωσης, τα κατάλληλα μέτρα αντιμετώπισης μπορούν να

περιλαμβάνουν από την άτυπη συζήτηση με στελέχη της διοίκησης μέχρι και την επίσημη διερεύνηση της υπόθεσης από εσωτερικά ή και εξωτερικά όργανα.

Κάθε δημόσιος οργανισμός θα πρέπει να διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοί του που διαθέτουν επαρκή κατάρτιση στη διερεύνηση υποθέσεων θα τεθούν αρμόδιοι για την υποδοχή των καταγγελιών και την περαιτέρω διαχείρισή τους. Η σχετική κατάρτιση των δημοσίων υπαλλήλων μπορεί να διεξάγεται από άλλες δημόσιες υπηρεσίες και αρχές που διαθέτουν την απαραίτητη εμπειρία και γνώση.

Σε περίπτωση που η υπόθεση είναι ιδιαίτερα περίπλοκη ή ανακύπτουν ζητήματα ποινικής φύσεως που δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν από τον ίδιο τον οργανισμό, η υπόθεση θα πρέπει να παραπέμπεται στις προκαθορισμένες αρμόδιες αρχές (π.χ. Εισαγγελίες, Ελεγκτικό Συνέδριο, Γενικός Επιθεωρητής Δημόσιας Διοίκησης, Γενική Γραμματεία για την Καταπολέμηση της Διαφθοράς, Συνήγορος του Πολίτη). Πράγματι, κάποιες έρευνες πιθανόν να απαιτούν εξειδικευμένες τεχνικές γνώσεις και δεξιότητες, όπως χρηματοοικονομικά, λογιστική, πληροφορική ή εξέταση φυσικών αποδεικτικών στοιχείων.

Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί ότι μια ανακριβής καταγγελία δεν συνεπάγεται απαραίτητα πρόθεση παραπλάνησης και ως εκ τούτου, σε αυτή την περίπτωση δεν θα πρέπει να επιβάλλονται οι αντίστοιχες ποινές στον πληροφοριοδότη. Πριν την επιβολή της εκάστοτε ποινής, θα πρέπει να αξιολογηθεί κατά πόσο ο εργαζόμενος όφειλε να γνωρίζει το αναληθές ή παραπλανητικό περιεχόμενο της καταγγελίας του κατά τον χρόνο της υποβολής της.

1.4 Θέσπιση εναλλακτικών καναλιών υποβολής καταγγελιών που θα ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να προχωρήσουν στην καταγγελία

Η φύση του παραπτώματος, το πλαίσιο συνθηκών, καθώς και η προσωπικότητα του πληροφοριοδότη, του φερόμενου ως δράστη του παραπτώματος, και των αρμόδιων υπαλλήλων διαχείρισης των καταγγελιών καθορίζουν τον βαθμό εμπιστοσύνης των εργαζομένων ανάλογα με τον οποίο επιλέγουν να απευθύνουν τις καταγγελίες τους στον προϊστάμενό τους, σε κάποιο στέλεχος αρμόδιο για θέματα ακεραιότητας ή σε τρίτο μέρος που δεν ανήκει στις υπηρεσίες του οργανισμού. Γι' αυτό τον λόγο, οι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν την επιλογή να υποβάλουν την καταγγελία τους για την πιθανή τέλεση παραπτωμάτων σε οποιαδήποτε από αυτές τις τρεις κατηγορίες φυσικών προσώπων σύμφωνα με το πλαίσιο προστασίας των πληροφοριοδοτών που ενεργούν προς το δημόσιο συμφέρον στην Ελλάδα. Τα άτομα αυτά πρέπει να είναι εκπαιδευμένα στη διερεύνηση υποθέσεων και τη συλλογή πληροφοριών από τους πληροφοριοδότες, την ανίχνευση και την αποφυγή μέτρων αντεκδίκησης, τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις που περιλαμβάνονται στο πλαίσιο προστασίας των πληροφοριοδοτών που ενεργούν προς το δημόσιο συμφέρον στην Ελλάδα, και τον τρόπο επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης με άτομα σε συναισθηματική φόρτιση.

Επιπλέον, οι καταγγελίες για την τέλεση παραπτωμάτων μπορούν να υποβάλλονται απευθείας στους αρμόδιους υπαλλήλους με τη χρήση διαφόρων μέσων, όπως ανεξάρτητες τηλεφωνικές γραμμές, διαδικτυακές πλατφόρμες, προσωπικές συναντήσεις σε κατάλληλη τοποθεσία ή ηλεκτρονική αλληλογραφία.

1.5 Υλοποίηση μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής για την αντιμετώπιση των μέτρων αντεκδίκησης

Τα μέτρα αντεκδίκησης μπορούν να λάβουν χώρα όταν η διοίκηση επανειλημμένως αδυνατεί να αντιμετωπίσει τα ζητήματα που εύλογα εγείρονται από τους εργαζόμενους. Οι δημόσιοι οργανισμοί επιβάλλεται να δίνουν έμφαση στη μηδενική ανοχή των αντιποίνων. Προκειμένου να είναι αποτελεσματική μια τέτοια δήλωση, θα πρέπει να συνοδεύεται από την υλοποίηση κατάλληλων μέτρων για την προστασία των πληροφοριοδοτών και των πιθανών μαρτύρων, ερευνητών, και γενικότερα οποιουδήποτε εμπλεκόμενου φυσικού προσώπου. Η πολιτική προστασίας των πληροφοριοδοτών που ενεργούν προς το δημόσιο συμφέρον περιλαμβάνει συγκεκριμένα και σαφή μέτρα καθώς και τους όρους εφαρμογής τους, ώστε να ενισχύεται η δέσμευση του οργανισμού για την αποφυγή αντιποίνων. Τέτοια μέτρα περιλαμβάνουν την προστασία της ταυτότητας του πληροφοριοδότη, ειδικά προσαρμοσμένες διαδικασίες διερεύνησης, αποτελεσματικά μέτρα αποκατάστασης και αποζημίωσης και εξειδικευμένη εκπαίδευση των στελεχών της διοίκησης στους τρόπους εντοπισμού και αντιμετώπισης περιπτώσεων αντιποίνων.

Ένα πρώτο πακέτο μέτρων για την αποτελεσματική προστασία των πληροφοριοδοτών είναι η διασφάλιση της εμπιστευτικότητας ή της ανωνυμίας του πληροφοριοδότη. Με τον όρο «εμπιστευτικότητα» νοείται η αποκάλυψη της ταυτότητας του πληροφοριοδότη σε περιορισμένο αριθμό υπαλλήλων αποκλειστικά αρμόδιων για τη διαχείριση της καταγγελίας, ενώ με τον όρο «ανωνυμία» νοείται η παντελής απόκρυψη της ταυτότητας του πληροφοριοδότη κατά την υποβολή της καταγγελίας. Η εμπιστευτικότητα ενισχύεται με την ανωνυμοποίηση της πληροφορίας που παρέχεται από τον πληροφοριοδότη και την κρυπτογράφησης της σε βάση δεδομένων, όπου καταγράφονται οι ταυτότητες των πληροφοριοδοτών. Επιπλέον, όταν η παρεχόμενη πληροφορία οδηγεί στην ποινική δίωξη του καταγγελλόμενου, η κατάθεση του πληροφοριοδότη ενδεχομένως να παρέλκει αν οι ερευνητές καταφέρουν να τεκμηριώσουν την καταγγελία με αυτοτελή αποδεικτικά στοιχεία. Τέλος, η σύγχρονη τεχνολογία επιτρέπει πλέον την επικοινωνία διατηρώντας την ανωνυμία του πληροφοριοδότη. Υπάρχουν, για παράδειγμα, τηλεφωνικές γραμμές άμεσης σύνδεσης που λειτουργούνται από ανεξάρτητους φορείς, διαδικτυακές πλατφόρμες ή εφαρμογές για κινητά τηλέφωνα, όπου ο πληροφοριοδότης ταυτοποιείται αποκλειστικά μέσω αναγνωριστικών αριθμών.

Ωστόσο, η προστασία της ταυτότητας του πληροφοριοδότη εξακολουθεί να αποτελεί πρόκληση σε ορισμένες περιπτώσεις. Για παράδειγμα, ίσως υπάρχουν ορισμένα πρόσωπα με πρόσβαση στην πληροφορία που περιέχεται στην καταγγελία, ή ορισμένοι πληροφοριοδότες ενδεχομένως να εγείρουν υποψίες είτε λόγω των απόψεων που εκφράζουν είτε επειδή έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες άμεσα συνδεδεμένες με το περιεχόμενο της καταγγελίας. Σε ορισμένες περιπτώσεις είναι πιθανό οι ίδιες οι διαδικασίες διερεύνησης της υπόθεσης να υποδείξουν την ταυτότητα του πληροφοριοδότη. Οι δημόσιοι οργανισμοί πρέπει να γνωρίζουν τους κινδύνους αυτούς και να προσαρμόζουν ανάλογα τις τεχνικές διερεύνησης. Επίσης, οι δημόσιοι οργανισμοί έχουν τη δυνατότητα να αναστέλλουν κάθε δυσμενή προς τους πληροφοριοδότες ενέργεια μέχρι το τέλος της διερεύνησης της υπόθεσης, ούτως ώστε

να αποφεύγονται οι ψευδείς θετικές ή αρνητικές αξιολογήσεις ως μέτρα αντεκδίκησης εις βάρος του πληροφοριοδότη.

Στην περίπτωση άδικης μεταχείρισης του πληροφοριοδότη ως αποτέλεσμα της καταγγελίας του και εφόσον έχουν αποτύχει όλες οι προσπάθειες πρόληψης, ο ενδιαφερόμενος μπορεί να απευθύνεται στο αρμόδιο πειθαρχικό όργανο ή το αρμόδιο δικαστήριο. Τα πιθανά μέτρα αποκατάστασης μπορούν να περιλαμβάνουν την αποκατάσταση της ζημίας του πληροφοριοδότη (π.χ. απώλεια εσόδων, προσβολή της τιμής και της προσωπικότητάς του, ή ποινικές ρήτρες), επαναφορά στην προηγούμενη οργανική θέση το εργαζομένη και συνέχιση της επαγγελματικής του εξέλιξης, μετάθεση σε άλλο δημόσιο οργανισμό, ασφαλιστικά μέτρα, και αποζημίωση δικαστικής δαπάνης.

Οι απαιτούμενες δεξιότητες διαχείρισης για την αποφυγή μέτρων αντεκδίκησης δεν είναι έμφυτες και γι' αυτό, όλες οι βαθμίδες δημοσίων υπαλλήλων δικαιούνται να εκπαιδευτούν κατάλληλα, ώστε να γνωρίζουν τι συνιστά αντεκδίκηση, τους τρόπους εντοπισμού και αντιμετώπισης, τη διαθέσιμη στον πληροφοριοδότη έννομη προστασία ανάλογα με την περίπτωση, και τις αποτελεσματικές μεθόδους πρόληψης.

1.6 Προσδιορισμός των προσωπικών στοιχείων του πληροφοριοδότη, των μαρτύρων και του καταγγελλόμενου που προστατεύονται¹

Οι Κατευθυντήριες Γραμμές για τη διαχείριση προσωπικών στοιχείων στο πλαίσιο μιας διαδικασίας υποβολής καταγγελίας προς το δημόσιο συμφέρον του Ευρωπαϊκού Επόπτη Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων (*Guidelines on processing personal information within a whistleblowing procedure*) ορίζουν ότι τα προσωπικά στοιχεία που είναι εμπιστευτικά στο πλαίσιο μιας πολιτικής για τη διαδικασία υποβολής καταγγελιών προς το δημόσιο συμφέρον μπορεί να περιλαμβάνουν οποιαδήποτε πληροφορία σχετίζεται με αναγνωρισμένο ή αναγνωρίσιμο πρόσωπο. Επομένως, περιλαμβάνονται τα στοιχεία για την ιδιωτική ζωή του ατόμου, καθώς και των δραστηριοτήτων του, όπως οι εργασιακές του σχέσεις και η οικονομική και κοινωνική συμπεριφορά του. Ως εκ τούτου, όλο το περιεχόμενο της καταγγελίας ενδεχομένως να χαρακτηρίζεται ως εμπιστευτικό, καθώς σε ορισμένες περιπτώσεις αυτό σχετίζεται με τη συμπεριφορά του πληροφοριοδότη.

Ωστόσο, η απλή αναφορά ενός ονόματος στο σώμα ενός εγγράφου δεν αρκεί για να χαρακτηριστούν όλα τα στοιχεία του εγγράφου ως «δεδομένα που σχετίζονται με το πρόσωπο αυτό». Επομένως, τα στοιχεία που περιλαμβάνονται σε κάθε έγγραφο θα πρέπει να αξιολογούνται κατά περίπτωση.

Προσωπικά στοιχεία που δεν σχετίζονται με τη φύση της καταγγελίας δεν θα πρέπει να επεξεργάζονται περαιτέρω και θα πρέπει να διαγράφονται.

1. Για περισσότερες πληροφορίες, βλέπε European Data Protection Supervisor (2016), *Guidelines on processing personal information within a whistleblower procedure*, διαδικτυακή πρόσβαση 11 Ιουλίου 2017: https://edps.europa.eu/sites/edp/files/publication/16-07-18_whistleblowing_guidelines_en.pdf.

1.7 Λήψη επαρκών μέτρων ασφαλείας για την αποτελεσματική προστασία της εμπιστευτικότητας²

Οι δημόσιοι υπάλληλοι που είναι αρμόδιοι για τη διαχείριση των καταγγελιών είναι παράλληλα αρμόδιοι και για τη λήψη τεχνικών και οργανωτικών μέτρων, προκειμένου να εξασφαλιστεί ένα επίπεδο ασφάλειας ανάλογο με τους κινδύνους που συνεπάγεται η επεξεργασία των προσωπικών στοιχείων, αλλά και η φύση τους. Με τον τρόπο αυτό εξασφαλίζεται επίσης η αξιοπιστία των διαδικασιών υποβολής και διαχείρισης των καταγγελιών. Επομένως, επιβάλλεται να λαμβάνονται κατάλληλα μέτρα προκειμένου να αποτρέπεται η πρόσβαση μη εξουσιοδοτημένων ατόμων σε προσωπικά στοιχεία και να εξασφαλίζεται η ακεραιότητα.

Τα μέτρα αυτά μπορούν να προσδιορίζονται μετά από μια αξιολόγηση των υφιστάμενων μέτρων άμβλυνσης του κινδύνου και εντοπισμό των πιθανών πρόσθετων μέτρων που θα πρέπει να ληφθούν επί τη βάσει μιας ανάλυσης κόστους/οφέλους. Η ανάλυση αυτή θα πρέπει να διενεργείται σε συνεχή βάση, δεδομένου ότι οι κίνδυνοι τείνουν να εξελίσσονται με το πέρασμα του χρόνου.

1.8 Εφαρμογή διορθωτικών και προληπτικών δράσεων βάσει των αποτελεσμάτων της έρευνας

Ο βασικός λόγος για τον οποίο οι εργαζόμενοι δεν καταγγέλλουν τα παραπτώματα που υποπίπτουν στην αντίληψή τους είναι η έλλειψη εμπιστοσύνης απέναντι στον οργανισμό ότι θα ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα αντιμετώπισης. Όταν, λοιπόν, υποβάλλεται μια τεκμηριωμένη καταγγελία για την τέλεση ορισμένου παραπτώματος είναι κρίσιμο ο οργανισμός να προβαίνει στις απαραίτητες ενέργειες όσο το δυνατόν συντομότερο. Οι διορθωτικές ενέργειες στοχεύουν συνήθως στην παύση του παραπτώματος και την επιβολή των ανάλογων ποινών στον υπεύθυνο. Ενδεχομένως να απαιτείται και αλλαγή πολιτικής ή διαδικασίας, εφόσον εντοπίζονται σημαντικές ελλείψεις, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι το παράπτωμα δεν θα επαναληφθεί στο μέλλον. Τέτοιες αλλαγές μπορούν να πραγματοποιηθούν ακόμη και πριν από την ολοκλήρωση της έρευνας, εφόσον κρίνεται ότι πρέπει να αντιμετωπιστούν τα κενά που εντοπίζονται στον εσωτερικό έλεγχο, ώστε να περιοριστεί άμεσα η βλάβη του οργανισμού.

Τα διάφορα περιστατικά παραπτωμάτων μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως μελέτες περίπτωσης και να διαμοιραστούν σε όλο τον δημόσιο τομέα (έπειτα από την ανωνυμοποίηση των στοιχείων) για να ενισχυθεί η κατάρτιση των εργαζομένων στις πολιτικές προστασίας των πληροφοριοδοτών που ενεργούν προς το δημόσιο συμφέρον και άλλων πολιτικών ακεραιότητας, και να επικοινωνηθεί καλύτερα το περιεχόμενό τους.

2. Ό.π.

1.9 Διασφάλιση της διαφάνειας κατά τη λήψη των αποφάσεων για την παύση της έρευνας και θεσπίζοντας κατάλληλες διαδικασίες αναθεώρησης των αποφάσεων αυτών

Όταν οι ερευνητές αποφασίζουν ότι η καταγγελία του παραπτώματος δεν μπορεί να τεκμηριωθεί, οι αποφάσεις αυτές θα πρέπει να τίθενται σε ισχύ και να αναθεωρούνται από διαφορετικούς υπαλλήλους από αυτούς που αρχικά έλαβαν την απόφαση. Η αιτιολογία για την παύση της έρευνας θα πρέπει να είναι πλήρης και να κοινοποιείται στον πληροφοριοδότη, καθώς έτσι ο πληροφοριοδότης είναι σε θέση να αξιολογήσει την ορθότητα της απόφασης αυτής και ενδεχομένως να προσφύγει σε κάποια άλλη αρμόδια αρχή, αν κρίνει ότι η απόφαση είναι εσφαλμένη.

1.10 Συνεχής αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος του συστήματος υποβολής και διαχείρισης καταγγελιών προς το δημόσιο συμφέρον

Το πλαίσιο πολιτικής για τους πληροφοριοδότες που ενεργούν προς το δημόσιο συμφέρον, απαιτεί διαρκή επίβλεψη και αξιολόγηση, ώστε να διασφαλίζεται ότι εκπληρώνει τους στόχους του και ότι βελτιώνεται με το πέρασμα του χρόνου. Για τον σκοπό αυτό, θα πρέπει να αναπτυχθούν συγκεκριμένοι δείκτες για την αξιολόγηση της απόδοσης, οι οποίοι μπορούν να περιλαμβάνουν τα εξής:

- ο αριθμός και οι τύποι των υποβαλλόμενων καταγγελιών που αφορούν τον δημόσιο τομέα,
- οι οργανισμοί που λαμβάνουν τις περισσότερες καταγγελίες,
- η έκβαση της κάθε υπόθεσης (π.χ. αν η καταγγελία έγινε δεκτή ή απορρίφθηκε, αν εξετάστηκε, αν επιβεβαιώθηκε και με ποια αιτιολογία),
- κατά πόσο το παράπτωμα έληξε, ως αποτέλεσμα της καταγγελίας,
- κατά πόσο οι πολιτικές του οργανισμού άλλαξαν, ως αποτέλεσμα της καταγγελίας στο βαθμό που επισημαίνονταν κενά από τον πληροφοριοδότη,
- κατά πόσο επιβλήθηκαν ποινές σε βάρος των καταγγελλόμενων,
- το αντικείμενο, η συχνότητα και οι αποδέκτες των δράσεων ευαισθητοποίησης και εκπαίδευσης,
- το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων σχετικά με το πλαίσιο πολιτικής για τους πληροφοριοδότες που ενεργούν προς το δημόσιο συμφέρον (μπορεί να μετρηθεί με έρευνα),
- ο χρόνος που απαιτείται για την επεξεργασία των υποθέσεων,
- οι πόροι που δαπανώνται για κάθε υπόθεση,
- οι υποθέσεις στις οποίες οι πληροφοριοδότες ισχυρίζονται ότι ασκήθηκαν σε βάρος τους μέτρα αντεκδίκησης, συμπεριλαμβάνοντας τα παρακάτω στοιχεία:
 - από ποιον και με ποιο τρόπο ασκήθηκαν τα μέτρα αντεκδίκησης,
 - αν και με ποιο τρόπο αποζημιώθηκαν οι πληροφοριοδότες,

- τους λόγους λήψης των αποφάσεων αυτών,
- τον χρόνο που απαιτήθηκε για την αποζημίωση των πληροφοριοδοτών,
- αν οι πληροφοριοδότες εργάζονταν κατά την εκδίκαση της υπόθεσης.

Η εποπτεία και η αξιολόγηση επιτυγχάνονται μέσω περιοδικών ελέγχων, οι οποίοι εξετάζουν τα δεδομένα που παράγονται από τους δείκτες. Τέτοιοι έλεγχοι στοχεύουν στην παρακολούθηση της απόδοσης σε βάθος χρόνου, τον εντοπισμό των δυνατών σημείων και των αδυναμιών, και τη λήψη κατάλληλων διορθωτικών δράσεων, όπου απαιτείται.

2. Αποτελεσματικοί τρόποι υλοποίησης ενός συστήματος υποβολής και διαχείρισης καταγγελιών

Στην παρούσα ενότητα προτείνονται συγκεκριμένα μέτρα για την υλοποίηση του πλαισίου πολιτικής σχετικά με τους πληροφοριοδότες που ενεργούν προς το δημόσιο συμφέρον.

2.1 Δέσμευση, ηγεσία και «γραμμή από τη διοίκηση»

Ένα πλαίσιο πολιτικής για τους πληροφοριοδότες που ενεργούν προς το δημόσιο συμφέρον θα πρέπει να διαθέτει σαφείς και διαφανείς διαδικασίες που θα εμπνέουν την εμπιστοσύνη των εργαζομένων και θα τους ενθαρρύνουν να αναφέρουν ζητήματα, τα οποία μπορούν να βλάψουν τον οργανισμό. Για να καταστεί αυτό εφικτό, τα διοικητικά στελέχη του οργανισμού θα πρέπει να ηγηθούν της ανάπτυξης και της υλοποίησης του πλαισίου πολιτικής για τους πληροφοριοδότες που ενεργούν προς το δημόσιο συμφέρον, και δεσμευτούν για τη δίκαιη και συνεπή διενέργεια ερευνών ανεξαρτήτως της ταυτότητας των προσώπων και των ζητημάτων που θίγει η εκάστοτε υπόθεση.

Η υλοποίηση ενός διαφανούς πλαισίου πολιτικής για τους πληροφοριοδότες που ενεργούν προς το δημόσιο συμφέρον μπορεί επίσης να εκφράζεται μέσω της ισχυρής ηγεσίας και της δέσμευσης για την ενθάρρυνση των συμπεριφορών των εργαζομένων που χαρακτηρίζονται από ακεραιότητα και αριστεία. Αυτό απαιτεί την απομάκρυνση από τις κατασταλτικές προσεγγίσεις όσον αφορά τις παραβάσεις ακεραιότητας και τη μετάβαση σε προληπτικές πρακτικές που περιλαμβάνουν την προσεκτική και αντικειμενική εξέταση των εγείρομενων ζητημάτων, χωρίς τον φόβο της αντεκδίκησης. Η δέσμευση αυτή εκφράζεται επίσης μέσα από τη συνεχή υποστήριξη των διοικητικών στελεχών του οργανισμού και την κοινοποίηση του πλαισίου πολιτικής ως μέσο πρόληψης.

2.2 Κατάλληλος καταμερισμός εργασιών

Όπως αναλύθηκε ανωτέρω στην υπό-ενότητα σχετικά τα κανάλια υποβολής καταγγελιών, οι εργαζόμενοι συχνά επιλέγουν να υποβάλουν την καταγγελία τους στον αμέσως προϊστάμενό τους. Συνεπώς, τα στελέχη αυτά θα πρέπει να είναι εφοδιασμένα με τις κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες για τον ορθό χειρισμό των καταγγελιών. Οι προϊστάμενοι θα πρέπει να έχουν πλήρη γνώση και ευθύνη των καθηκόντων τους σε σχέση με την εφαρμογή του πλαισίου για τους πληροφοριοδότες που ενεργούν προς το δημόσιο συμφέρον.

Επιπλέον, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να έχουν την άμεση ευθύνη για την υλοποίηση ή μη των παρακάτω δράσεων:

- Σχεδιασμός και εφαρμογή των βασικών αξιών του οργανισμού και δήλωση περί δεοντολογίας,

- Επικοινωνία, εκπαίδευση και έκταση δραστηριότητας σε ό, τι αφορά τις πολιτικές και τις διαδικασίες σχετικά με τους πληροφοριοδότες που ενεργούν προς το δημόσιο συμφέρον,
- Καταμερισμός επαρκών πόρων στους αρμόδιους για την υλοποίηση του πλαισίου πολιτικής για τους πληροφοριοδότες που ενεργούν προς το δημόσιο συμφέρον,
- Διαρκής εποπτεία και παρακολούθηση του πλαισίου πολιτικής για τους πληροφοριοδότες που ενεργούν προς το δημόσιο συμφέρον και βελτιωτικές αλλαγές, όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο,
- Υποστήριξη της διερεύνησης της υπόθεσης, λήψη σχετικών αποφάσεων και επιβολή ποινών,
- Διασφάλιση της εμπιστευτικότητας των επικοινωνιακών καναλιών,
- Μέριμνα για την κατάλληλη αντιμετώπιση των μέτρων αντεκδίκησης που τυχόν επιβάλλονται σε πληροφοριοδότες που ενεργούν προς το δημόσιο συμφέρον, και την επακόλουθη αποζημίωσή των θιγόμενων προσώπων,
- Κάλυψη κενών διαδικασίας ή πολιτικής και άλλων ελλείψεων που έχουν εντοπιστεί μέσω καταγγελιών.

2.3 Ανεξαρτησία και αποτελεσματική λήψη αποφάσεων για την ανάληψη κατάλληλων ενεργειών

Η πληροφορία που μεταδίδεται στους αρμόδιους, με τη χρήση των εσωτερικών καναλιών για την καταγγελία παραπτωμάτων, θα πρέπει να παραμένει όσο το δυνατόν ανεξάρτητη από την επιρροή των ανώτερων στελεχών της διοίκησης, ώστε να προάγεται η αμερόληπτη λήψη αποφάσεων και να ελαχιστοποιούνται οι πιθανότητες παρέμβασης. Η διασφάλιση της ανεξαρτησίας είναι ιδιαίτερα κρίσιμη σε περιπτώσεις όπου εμπλέκονται ανώτερα στελέχη του οργανισμού που εύκολα θα μπορούσαν να επηρεάσουν τα ευρήματα της διαδικασίας διερεύνησης. Απαιτούνται οι κατάλληλες θεσμικές ρυθμίσεις, ώστε να διασφαλίζεται ότι τα σοβαρά παραπτώματα αντιμετωπίζονται με τον κατάλληλο τρόπο. Πράγματι, η προστασία των συμφερόντων του οργανισμού μακροπρόθεσμα περιλαμβάνει τη λήψη δύσκολων αποφάσεων που μπορεί να φαίνεται ότι έχουν αρνητικό αντίκτυπο βραχυπρόθεσμα. Θα πρέπει να υπάρχει η κατάλληλη καθοδήγηση ώστε οι αποφάσεις που λαμβάνονται να είναι σαφείς και προβλέψιμες και να έχουν γνώμονα το δημόσιο συμφέρον και το συμφέρον του δημόσιου οργανισμού μακροπρόθεσμα.

Ένας τρίτος φορέας (π.χ. το Ελεγκτικό Συνέδριο, ο Γενικός Επιθεωρητής Δημόσιας Διοίκησης) θα μπορούσε να ασκεί ελεγκτικές αρμοδιότητες ως προς την απόδοση του πλαισίου πολιτικής και την βεβαίωση εκπλήρωσης των στόχων του. Με αυτήν την πρακτική προάγεται η αντικειμενική λήψη αποφάσεων και η λογοδοσία σχετικά με τη λειτουργία του πλαισίου πολιτικής για τους πληροφοριοδότες που ενεργούν προς το δημόσιο συμφέρον. Οι έλεγχοι αυτοί μπορούν να διενεργούνται με αντικείμενο τόσο τα εσωτερικά κανάλια υποβολής καταγγελιών που βρίσκονται σε κάθε δημόσιο οργανισμό, όσο και τα εξωτερικά κανάλια, όπως για παράδειγμα τον Συνήγορο του Πολίτη. Τα ευρήματα των εν λόγω ελέγχων μπορούν να κοινοποιούνται σε μορφή

έκθεσης στην ειδική επιτροπή που θα είναι αρμόδια για την περιοδική αναθεώρηση του πλαισίου πολιτικής.

2.4 Επικοινωνία, εκπαίδευση και προβολή

Η ενίσχυση των δράσεων ευαισθητοποίησης και της γενικότερης υποστήριξης του πλαισίου πολιτικής από τον δημόσιο οργανισμό αυξάνει τις πιθανότητες ορθής λειτουργίας του και συμβάλει στην καλλιέργεια μιας κουλτούρας «ανοικτότητας», τα πλεονεκτήματα της οποίας, καθώς και οι συνακόλουθοι κανόνες συμπεριφοράς θα πρέπει να επικοινωνούνται με τη διοργάνωση εκστρατειών σε όλο το εύρος του δημόσιου τομέα αλλά και σε κάθε δημόσιο οργανισμό ξεχωριστά. Οι δράσεις επικοινωνίας και εκπαίδευσης έχουν ισχυρότερο αντίκτυπο όταν υποστηρίζονται από τη διοίκηση του οργανισμού.

Οι ρητές δηλώσεις των διοικητικών στελεχών του οργανισμού μπορούν να συμπληρώνονται με συνεδρίες διαβούλευσης, κατά τις οποίες οι εργαζόμενοι θα μπορούν να εκφράζουν τη γνώμη τους για τους πιθανούς τρόπους αντιμετώπισης των ζητημάτων που εμποδίζουν την καταγγελία παραπτώματων. Οι συνεδρίες αυτές θα μπορούσαν επιπλέον να περιλαμβάνουν την παρουσίαση πραγματικών παραδειγμάτων εργαζομένων που κατήγγειλαν την τέλεση ενός παραπτώματος.

2.5 Επιβράβευση των δημοσίων υπαλλήλων που καταγγέλουν την τέλεση παραπτώματων

Η αναγνώριση των τρόπων με τους οποίους ωφελείται ο δημόσιος οργανισμός από τους πληροφοριοδότες που ενεργούν προς το δημόσιο συμφέρον, ενθαρρύνει τους εργαζόμενους του δημοσίου τομέα να εκφράσουν ελεύθερα τους ηθικούς προβληματισμούς τους στους αρμόδιους υπαλλήλους συμβάλλοντας στην καλλιέργεια μιας κουλτούρας «ανοικτότητας» και λογοδοσίας. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι επιβράβευσης των πληροφοριοδοτών που ενεργούν προς το δημόσιο συμφέρον για την τήρηση των κανόνων δεοντολογίας και για τους κινδύνους που επωμίζονται για το καλό του οργανισμού. Για παράδειγμα, μπορούν να χορηγούνται τιμητικά βραβεία σε πρόσωπα που συνέβαλαν στην αποκάλυψη παραπτώματων που ζημίωσαν ή θα μπορούσαν να ζημιώσουν ουσιαδώς τον οργανισμό. Η επιβράβευση της καταγγελίας του παραπτώματος μπορεί επίσης να λάβει τη μορφή επαίνου στην αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου, κατά τον ίδιο τρόπο που οι παραβάσεις ακεραιότητας θα πρέπει επίσης να περιλαμβάνονται στην αξιολόγηση και να έχουν αρνητικό αντίκτυπο σε αυτήν.

oecd.org/corruption

