



Projektu līdzfinansē Eiropas Savienība

PHARE projekts Nr. 2003/004-979-01-03

**„KORUPCIJAS NOVĒRŠANAS UN APKAROŠANAS BIROJA
INSTITUCIONĀLĀS UN PROFESIONĀLĀS KAPACITĀTES
CELŠANA”**

(identifikācijas nr. KNAB 2005/12)

**C daļa: Iekšējā pretkorupcijas kontrole
1. ziņojums**

Likumu, noteikumu un iekšējo procedūru, kas saistās ar valsts un pašvaldības iestāžu iekšējām kontroles sistēmām, analizēšana

Ieteiktās vadlīnijas par iekšējo kontroli, interešu konflikta novēršanu un amatpersonu rīcības pārbaudi

Iekšējās kontroles eksperts: Ēriks Lokjīrs (Eric Lockyear)

Satura rādītājs

1. Ievads	4
1.1 Projekta prasības	4
1.2. Sākotnējais ziņojums	4
2. Rekomendāciju rezumējums	4
3. Izvēlētās institūcijas.....	5
4. Metodika.....	5
4.1. Projekta noteikumi.....	5
4.1.1. <i>Analizēšana</i>	6
4.1.2. <i>Atīstība</i>	6
4.1.3. <i>Apmācības</i>	6
4.2. Darba apjoms.....	6
4.2.1. <i>Valsts un pašvaldības iepirkums</i>	6
4.2.2. <i>Amatpersonu rīcības pārbaudīšana</i>	7
4.2.3. <i>Apmācība</i>	7
4.2.4. <i>Aktivitātes</i>	7
4.3. Ziņojums.....	7
5. Likumdošana.....	8
6. Pašreizējā situācija	9
6.1. Likumdošanas izvērtēšana.....	9
6.1.1. <i>Juridiskie ietvari</i>	9
6.1.2. <i>Nepaskaidroti ienākumi</i>	9
6.1.3. <i>Iekšējā audita funkcija</i>	11
6.1.4 <i>Novēršanas kapacitāte</i>	12
6.2. Iekšējā kontrole	12
6.2.1. <i>Iekšējās kontroles izveidošana</i>	12
6.2.2. <i>COSO – “Tredveja komisija”</i>	13
6.3. KNAB.....	14
6.3.1. <i>Izvērtēšana</i>	15
6.4. Institūcijas	15
7. Atsauces	15
7.1 Atsauču saraksts	16
7.1.1. <i>Vispārējie avoti</i>	16
7.1.2. <i>Par iekšējo kontroli</i>	16
7.1.3. <i>Par rīcības kodeksiem</i>	17
7.1.4. <i>Tematiskie pētījumi</i>	17
7.1.5. <i>Vadlīnijas vadītājiem</i>	17
7.1.6. <i>Par iepirkumu</i>	18
7.2. Citu valstu pieredze.....	18
7.3. Individualizācija	20
8. Definīcijas	20
8.1. Stratēģija ar trim pilāriem.....	20
8.1.1. <i>Realizēšana</i>	20
8.1.2. <i>Novēršana</i>	20
8.1.3. <i>Sabiedrības izglītošana</i>	21
9. Ieteicamie darbi	21
9.1. <i>Koncepcija par ieteicamajiem darbiem</i>	21

9.2. Riska izvērtēšana	22
9.2.1. Prioritāšu noteikšana	22
9.2.2. Izvērtēšanas grafiks	23
9.2.3. Vadlīnijas	24
9.3. Iekšējās kontroles vienības	24
9.4. Tematisko uzdevumu pētījumi.....	26
9.5. Kopējās korupcijas novēršanas grupas	27
9.6. Uzvedības kodeksi	28
9.6.1. Pamatojums	28
9.6.2. Sagatavošanās un konsultācijas	28
9.6.3. Komunikācija	28
9.6.4. Prasību ievērošana	29
9.6.5. Pārbaude	29
9.7. Godīguma paraugi.....	29
9.8. Pārvaldes atbildība	31
9.9. Vadlīnijas civildienesta vadītājiem	32
9.10. KNAB koordinējošā loma	33
9.11. Resursi	33
9.12. Audita funkcija	34
Pielikums A: Intervijas, kuras internās kontroles eksperts veica dažādajās institūcijās	36
Pielikums B: Institūcijās pašreiz pastāvošās situācijas rezumējums.....	37
Pielikums C: Iekšējās kontroles shēma	50
Pielikums D: Teksts no Valsts korupcijas novēršanas un apkarošanas programmas	51
Pielikums E: Korupcijas novēršanas vienības loģiskā ietvara matrica.....	52
Pielikums F: Korupcijas novēršanas vienības organizatoriskā struktūra.....	54
Pielikums G: Korupcijas novēršanas vienības (KNV) pienākumi un atbildība	55
Pielikums H: Tematisko pētījumu veikšana jautājumā par korupcijas novēršanu.....	59
Pielikums I: Darba rezultātu noteikšana	74
Pielikums J: Apmācību programma.....	75
Pielikums K: Rīcības kodeksi – ieteicamais saturs.....	77
Pielikums L: Vadlīnijas civildienesta vadošajam personālam	79
Pielikums M: Atbildības jomas ierosinājumu ieviešanā	83

1. Ievads

1.1 Projekta prasības

Šī ziņojuma nepieciešamība norādīta projekta noteikumu šādās daļās:

2.2. Konkrētie mērķi

Šādi ir projekta mērķi:

2.2.4. Izmantojama starptautiska pieredze, lai pilnveidotu iekšējās kontroles sistēmas valsts un pašvaldības iestādēs.

2.3. Konsultanta sasniedzamie mērķi

Izstrādātas vadlīnijas par to, kā institūcijas var izstrādāt iekšējus pretkorupcijas plānus un iekšējās kontroles mehānismus. Izstrādātas vadlīnijas institūciju vadošajam personālam jautājumā par iekšējās kontroles nodrošināšanu attiecīgajās iestādēs.

1.2. Sākotnējais ziņojums

Sākotnējā ziņojumā bija detalizētāka informācija par to, kas šajā jomā darāms:

- KNAB personāla un būtisku personu ārpus KNAB intervēšana, lai pārrunātu visus iekšējās pretkorupcijas kontroles dažādos aspektus;

- Likumu, noteikumu un iekšējo procedūru analizēšana jautājumā par metodoloģiju, kas ļauj pārbaudīt amatpersonu rīcību. Ziņojums par pastāvošo metodoloģiju, rekomendācijas par pārmaiņām, vadlīnijas par jaunas metodoloģijas izstrādāšanu;

- Likumu, noteikumu un iekšējo procedūru analizēšana jautājumā par iekšējās kontroles sistēmām valsts un pašvaldības iestādēs. Ziņojums par pastāvošajām iekšējās kontroles procedūrām publiskā sektora institūcijās, pastāvošo kontroles mēru izvērtēšana, rekomendācijas par to, kā iekšējā kontroles sistēmā izvairīties no interešu konflikta. Vadlīnijas par pretkorupcijas plāniem un iekšējo kontroli atsevišķās Latvijas institūcijas. Vadlīnijas par to, kā organizēt iekšējo kontroli konkrētās Latvijas institūcijas.

- Likumu, noteikumu un iekšējo procedūru analizēšana jautājumā par korupcijas risku un pretkorupcijas mēru izvērtēšanu tajās institūcijās, kuras nodarbojas ar valsts vai pašvaldības iepirkumu vai cita veida ekonomisko rīcību. Pastāvošo likumu izvērtēšana, rekomendācijas par likumu labošanu. Vadlīnijas par korupcijas riska izvērtēšanu valsts un pašvaldības iepirkuma procesos.

2. Rekomendāciju rezumējums

Zemāk uzskaitītās rekomendācijas šeit minētas ērtības labad, lai izmantotu tās kā rīcības plānu. Detalizēts pamatojums un skaidrojums atrodams ziņojuma pamatdaļā.

- Likumā jāparedz jauna veida noziegums – valsts amatpersona, kurai ir nepaskaidroti īpašumi, kuru vērtība pārsniedz oficiālos ienākumus;

- Riska vērtēšanas process jāgroza, lai izstrādātu prioritāro institūciju, vienību un funkciju sarakstu, pēc tam šīs institūcijas, vienības un funkcijas pārbaudot tālāk, tai skaitā tematisko pārbaūžu ietvaros;

- Ieteikums par riska izvērtēšanas vadlīnijām jāpaplašina, lai tajā iekļautu šajā ziņojumā minētos ieteikumus, it īpaši, ja runa ir par korupcijas novēršanas programmas paplašināšanu tā, lai tā vairs nebūtu tikai riska vērtēšanas spēle uz papīra, bet gan secīga un rūpīgi izplānota stratēģija;

- Institūcijās jāizveido konkrētas vienības, kuras risina jautājumu par iekšējo kontroli un korupcijas novēršanu, sākumā kā pilotprojekts un pēc tam visā civildienestā;

- Institūcijās jāveido tematisko uzdevumu pētījumi par korupcijas novēršanu ;

- Institūcijām, kurās izveidotas pretkorupcijas vienības, jāizveido kopīgas korupcijas novēršanas grupas;

- KNAB jāizstrādā vadlīnijas par ideālu rīcības kodeksu saturu;

- KNAB jāvada pilotprojekts ar mērķi, atsevišķās institūcijās izveidot godīguma paraugus;

- Civildienestā jāievieš pārrauga atbildības princips, lai tā mērītu darba kvalitāti;

- Jāizstrādā un jāizplata vadlīnijas par civildienesta vadītājiem;

- KNAB jākoordinē šajā ziņojumā minētās stratēģijas ieviešana praksē;

- KNAB jāatbalsta papildu resursu meklēšana, kas nepieciešami šo ieteikumu īstenošanai.

3. Izvēlētās institūcijas

Laikā pirms iekšējās kontroles eksperta pirmās vizītes Latvijā, KNAB sagatavoja ministru un departamentu sarakstu, kuru pārstāvji piekrita, piedalīties šajā programmā. Attiecīgās institūcijas izvēlējās uz Valsts Korupcijas Apkarošanas un Novēršanas programmas laikā no 2004. līdz 2008. gadam pamata. Uzskatāms, ka šīs iestādes reprezentē arī visas pārējās, ja runa ir par problēmām ar korupciju un par to, kā šīs problēmas tiek risinātas. Lūk, šādas ir izvēlētās institūcijas:

- Finanšu ministrija
- Veselības ministrija
- Valsts policija
- Valsts ieņēmumu dienests
- Lauku atbalsta dienests
- Ceļu satiksmes drošības direktorāts
- Jūrmalas Dome

Projektam attīstoties iekšējās kontroles ekspertam kļuva zināms, ka Labklājības ministrijā izstrādāti jaunas iekšējās kontroles sistēmas plāni, tie varēja šajā projektā būt lietderīgi. Ar KNAB atļauju arī šī ministrija tika iekļauta šajā pētījumā.

4. Metodika

4.1. Projekta noteikumi

Šī projekta noteikumos bija skaidri pateikts, ka iekšējās kontroles komponentē veicami procesi, kuri sadalāmi trīs posmos:

4.1.1. Analizēšana

- Likumu, noteikumu un iekšējo procedūru analizēšana saistībā ar nepieciešamajiem rezultātiem;
- Intervijas ar Biroja darbiniekiem, lai uzzinātu konkrētu informāciju par viņu darbu, kā arī, lai noteiktu Biroja prasības darbinieku apmācīšanā;
- Rekomendāciju izstrādāšana par to, kas projekta pasūtītājam būtu jā dara tālāk, šo rekomendāciju apstiprināšana Birojā.

4.1.2. Attīstība

- Vadlīniju attīstīšana jautājumā par iekšēju kontroli, kāda ieviešama dažādajās institūcijās un par pretkorupcijas plānu izstrādāšanu šajās institūcijās.

4.1.3. Apmācības

- Riska izvērtēšana dažādajās institūcijās un plānu izstrādāšana par jauniem pretkorupcijas mēriem, sevišķi uzsvērot valsts un pašvaldības iepirkumu un citu ekonomisko procesu kontrolēšanas nepieciešamību.

4.2. Darba apjoms

4.2.1. Valsts un pašvaldības iepirkums

Tiekoties ar KNAB korupcijas novēršanas speciālistiem iekšējās kontroles speciālists jau sākumā runāja par to, ka procesā būtu jāuzsver tieši valsts un pašvaldības iepirkums, jo tieši šo jomu KNAB identificējusi kā galveno korupcijas avotu civildienesta darbībā. Eksperts norādīja, ka tas tā ir dažās institūcijās, bet nebūt ne visās. Tā, piemēram, policijas pārstāvji teica, ka viņiem lielākās problēmas saistās ar ceļu policijas darbību, kā arī ar Ekonomisko noziegumu nodaļas darbību.

Pēc plašākās diskusijām tika nolemts, ka tiks sagatavots viens ļoti plašs ziņojums par dažādajiem iekšējās kontroles aspektiem, pie tam tiks sagatavots blakus ziņojums par jautājumiem, kas konkrēti saistīti ar valsts un pašvaldības iepirkumu. Šis ziņojums ir pirmais no šiem dokumentiem.

Nepieciešams uzsvērt, ka šajā ziņojumā atrunātie jautājumi un piedāvātās rekomendācijas attiecas ne tikai uz valsts un pašvaldības iepirkumu, bet arī uz citām attiecīgo institūciju aktivitātēm.

4.2.2. Amatpersonu rīcības pārbaudīšana

KNAB pārstāvji teica, ka jautājumā par amatpersonu rīcības pārbaudīšanu, birojs vēlētos uzsvērt pārbaudes, kuras notiek projektā iesaistīto institūciju iekšējās kontroles sistēmās. Specifiski no procesa tika izslēgta KNAB Valsts Amatpersonu rīcības pārbaudīšanas nodaļa. Par šo funkciju vēlāk tiks sagatavots atsevišķs ziņojums.

Iekšējās kontroles eksperts bija spiests konstatēt, ka darba procesā ir divu veidu cieši saistīti procesi – amatpersonu rīcības pārbaudīšana, kā arī procedūras, kuras saistās ar iekšējās kontroles sistēmām. Daudzējādā ziņā te notiek pienākumu pārklāšanās. Uzdevumi, atbildība, darba izpildes vērtēšana, vadošā personāla komunikācijas un pārraudzība – visos gadījumos runa nepārprotami ir par amatpersonu rīcību, taču iekšējās kontroles sistēmās šie uzskatāmi par atsevišķiem jautājumiem.

Pēc plašākām debatēm nolemts, ka šīs aktivitātes tiks atrunātas šajā vienā ziņojumā, lai nebūtu nepieciešams, divreiz veikt vienu un to pašu darbu.

4.2.3. Apmācība

Šajā projekta komponentē runa ir par diviem atsevišķiem klientiem – KNAB, bet arī tās institūcijas, kuras projekta gaitā tiek pētītas. KNAB norādīja, ka tas labprāt gribētu pieredzēt divas apmācību kārtas. Vispirms būtu prezentācija tikai KNAB personālam, tai sekotu kāds brīdis, kura laikā KNAB pārstāvji var analizēt pasniegtos ieteikumus un nākt ar rekomendācijām par to, kā tos varētu mainīt. Tikai pēc tam notiktu otra apmācību kārtā, šoreiz tajā piedalītos vadošās amatpersonas no attiecīgajām institūcijām.

4.2.4. Aktivitātes

Veicot analīzi un attīstot šīs komponentes darba fāzes, iekšējās kontroles eksperts projekta laikā tikās ar daudzām KNAB amatpersonām. Tas ļoti palīdzēja informācijas iegūšanā, kā arī eksperts varēja pārlicināties, ka viņa darbs ir cieši saistīts ar to, ko KNAB no šī darba sagaidīja.

Informācija tika saņemta tieši no attiecīgajām institūcijām, kurās eksperts varēja veikt intervijas – dažreiz tikai vienu interviju, bet citreiz līdz pat trim intervijām, jo dažās institūcijās projektā atrunātos jautājumus risina dažādas institūcijas daļas. Pielikumā A ir plašāka informācija par šīm tikšanās reizēm.

Vērtējuma par stāvokli dažādajās institūcijās melnraksts tika iesniegts attiecīgajā institūcijā, lai tās pārstāvji varētu to pārbaudīt un apstiprināt. Ziņojumā iekļauti labojumi un precizējumi, kādus ieteica minētās amatpersonas. Process rezumēts Pielikumā B.

4.3. Ziņojums

Šajā ziņojumā ir informācija par darbu, kāds veikts šīs komponentes kontekstā. Ziņojumā iekļautas vairākas rekomendācijas par tām lietām, kuras projekta gaitā atrunātas. Rekomendācijas izvietotas jau ziņojuma sākumā, lai tās ērti varētu izmantot kā rīcības plānu. Lasītājs ļaus ziņojuma autoram paskaidrot, kāpēc tas tā darīts.

Saskaņā ar darba uzdevumu, vadlīnijas un kontrolējamo jautājumu sarakstus autors drīkst iekļaut vai nu pielikumā, vai pašā ziņojumā.

Ziņojuma autors uzsver, ka šajā ziņojumā iekļautās rekomendācijas veido ilgtermiņa stratēģiju efektīvas korupcijas novēršanas stratēģijas izstrādāšanai visā Latvijas civildienestā. Šajā stratēģijā ietvertie ierosinājumi ir izstrādāti progresējošai un secīgai to ieviešanai. Tam neapšaubāmi būs nepieciešami vairāki gadi, lai pilnībā ieviestu šos ierosinājumus, kā arī vajadzēs apjomīgus ieguldījumus gan cilvēkresursu, gan finanšu resursu ziņā.

5. Likumdošana

Iekšējās kontroles eksperts pārbaudīja pastāvošos likumus un noteikumus Latvijā, tajā skaitā šādus dokumentus:

-
- Likums par interešu konflikta novēršanu valsts amatpersonu darbā
- Likums par valsts un pašvaldību resursu un īpašuma izšķērdēšanas novēršanu
- Likums par Korupcijas Novēršanas un Apkarošanas biroju
- Krimināllikums
- Likums par valsts un pašvaldības iepirkumu (2001. g.)
- Likums par sabiedrisko pakalpojumu sniedzēju iepirkumu
- Likums par publisko iepirkumu (2006. g.)
- Likums par Valsts kontroli
- Iekšējā audita likums
- Likums par policiju
- Likums par Valsts civildienestu
- Likums par Valsts ieņēmumu dienestu
- Valsts administratīvās struktūras likums
- Administratīvā procesa likums
- Likums par darbu
- Likums par pašvaldībām
- Valsts policijas Iekšējās Drošības biroja noteikumi
- Ministru kabineta noteikumi Nr. 466 par pamatprasībām iekšējās kontroles sistēmas izveidošanā
- Ministru kabineta instrukcijas par noteikumu projektu ieviešanas anotāciju sagatavošanu
- Ministru kabineta noteikumi Nr. 305 par Iekšējā audita padomi
- Ministru kabineta noteikumi Nr. 306 par iekšējo auditu institūcijās
- Ministru kabineta noteikumi Nr. 603 par iepirkuma procedūrām un to izmantošanu līgumslēdzējas puses finansētos projektos
- Ministru kabineta noteikumi Nr. 531 par ierobežotām procedūrām
- Ministru kabineta noteikumi Nr. 532 par atvērtām procedūrām
- Noteikumi par iepirkuma komisiju darbību
- Vadlīnijas par iestādi, kura izstrādā pretkorupcijas darba plānu (KNAB)
- Pārbaudes par valsts un pašvaldības iepirkumu 2005. gada pirmajā pusē (KNAB)
- Pārbaude par korupcijas risku publiskā iepirkuma jomā (KNAB).

6. Pašreizējā situācija

6.1. Likumdošanas izvērtēšana

Kā redzams iepriekšējā sadaļā, tika pārbaudīts liels skaits likumu un noteikumu, tas lielākoties ir tāpēc, ka Latvijā ir daudz normatīvu, kuros atrunāta gandrīz jebkura iedomājama situācija pašreizējās juridiskās sistēmas kontekstā. Likumdošanas pārbaudes kontekstā tika izvērtēti gan galvenie, gan arī sekundārie normatīvi tādās jomās, kā krimināllikums, korupcija, un veids, kādā tiek izstrādāti likumi un noteikumi, tajā skaitā arī likumi un noteikumi par iepirkumu.

Skaidrs, ka nebūtu jēgas, šajā ziņojumā iekļaut detalizētu aprakstu par katru likumu un katriem noteikumiem. Pietiek ar atzinumu, ka likumi, kas attiecas uz šo pētījumu, visumā ir labi prezentēti, to mērķis ir skaidrs, tos lielākoties var saprast bez liekām problēmām. Šajā ziņojumā eksperts vēlas atrunāt četrus jautājumus:

6.1.1. Juridiskie ietvari

Latvijas likumu pamatā lielākoties ir Vācijas tradīcijas civillikuma izstrādāšanā. Latvijā ir spēkā visnotaļ izsmeļošs normatīvu saraksts, padomāts par gandrīz vai jebkuru iespēju vai juridisku situāciju, kāda varētu veidoties. Šī ir ļoti formāla un strikta pieeja, tajā ir būtiska problēma – automātiski likumīga ir jebkura rīcība, par kuru neviens nav iedomājies un tāpēc par kuru nav rakstīts nevienā likumā. Nepārprotami tā var būt arī negodīga vai necila rīcība.

Neizbēgamas sekas šāda veida likumdošanas sistēmai ir tādas vides izveidošana, kurā valsts amatpersonām pārsvarā rodas tendence ievērot likuma burtu, nevis tā garu. Šie ļaudis ir pārāk atkarīgi no procedūru noteikumiem, un ļoti reti kāds vēlas uzņemties personīgu atbildību par notiekošo. Tāpēc šajā ziņojumā piedāvāti tādi jēdzieni, kā pārrauga atbildība, kā arī personiskā uzvedība un rīcība uzvedības kodeksa sakarā.

6.1.2. Nepaskaidroti ienākumi

Otrs jautājums saistās ar krimināllikumu un ar konkrēta veida kriminālnozieģumiem. Šie likumi saistās ar iekšējo kontroli, tie nodrošina nepieciešamo disciplīnu, kā arī skaidrus ietvarus jautājumā par to, kāda ir pieņemama valsts amatpersonu rīcība un aktivitātes.

Citās valstīs konstatēts, ka cīņā pret korupciju ļoti palīdz trīs kriminālnozieģumu pastāvēšana:

- Kukuļdošana: Kriminālnozieģums attiecināms uz visiem, ne tikai uz valsts un pašvaldības amatpersonām;
- Priekšrocību akceptēšana: Tas saistās tikai ar valsts amatpersonām. Neviena valsts amatpersona nedrīkst pieprasīt vai pieņemt jebkāda veida priekšrocības, ja par to nav saņemta konkrēta atļauja, tā darīt. Likumā būtu jāiestrādā aizliegums pret priekšrocību pieprasīšanu vai saņemšanu;

- Nepaskaidroti ienākumi: Tas saistās tikai ar valsts amatpersonām. Ja valsts amatpersonai pieder manta, kuras vērtība ir lielāka par oficiālajiem ienākumiem, tad šī amatpersona būtu uzskatāma par noziedznieku, ja vien amatpersona nespēj pamatot iemeslu, kāpēc viņam pieder tik daudz mantas.

Par kukuļdošanu runāts Latvijas Krimināllikuma 320. pantā, kur runa ir par kukuļa pieņemšanu, kā arī 323. pantā, kur runa ir par kukuļu došanu vai piedāvāšanu. Likumā atrunāti arī blakus noziegumi – kukuļa došana citas personas vārdā, starpniecība šajā jomā, un komerciāla rakstura kukuļdošana. Dāvanu un priekšrocību pieņemšana atrunāta likumā par interešu konflikta novēršanu valsts un pašvaldības amatpersonu darbā, it īpaši svarīgs ir šī likuma 13. pants.

Tas nozīmē, ka Latvijas likumos par kukuļdošanu un ņemšanu ir izsmeļoši noteikumi. Jautājums par nepaskaidrotajiem ienākumiem nav atrisināts tikpat skaidri.

Likuma par interešu konflikta novēršanu valsts un pašvaldības amatpersonu darbā III. nodaļā minēti dažādi noteikumi par to, kā valsts amatpersonām jānovērš interešu konflikts. Tā, piemēram:

- 21. pantā noteikts, ka valsts amatpersonai jāiesniedz deklarācija par finanšu un personīgajām interesēm, kuru kontekstā varētu rasties interešu konflikts;

- 23. pantā noteikts, ka KNAB jāiesniedz deklarācija tad, kad amatpersona stājas amatā, reizi gadā, aizejot no amata, un amata likvidācijas gadījumā;

- 24. pantā noteikta tā informācija, kāda ir iesniedzama;

- 25. pantā noteikts laika grafiks šiem procesiem;

- 30. pantā nosaka juridisko atbildību, kas nosakāma citos normatīvos, tur radīta civilā atbildība, kas saistās ar atteikšanos no interesēm, ar valsts zaudējumu kompensēšanu u.tml.

Noteikumi par juridisko atbildību meklējami Krimināllikumā:

- 219. pantā runa ir par deklarācijas neiesniegšanu, bet tikai pēc brīdinājuma; par nepatiesas informācijas sniegšanu, bet tikai, ja tā sniegta atkārtoti; par īpašuma avota nenorādīšanu vai nepatiesas informācijas sniegšanu šajā jomā, bet tikai, ja noteikumi pārkāpti atkārtoti;

- 220. pantā runa ir par īpašumu slēpšanu.

Pieredze dažādās valstīs, bet it īpaši Honkongā, rāda, ka tipiska ar korupciju saistīta situācija rodas tad, kad pretkorupcijas aģentūras pētnieki sāk izmeklēt cita veida kriminālnozieģumu, visbiežāk tas saistās ar kukuļdošanu vai organizētu korupciju. Pēc sākotnējās izmeklēšanas, attiecīgās personas tāda vai cita iemesla dēļ netiek notiesātas. Izmeklēšanas laikā toties tiek konstatēti ievērojami īpašumi. Šis pārkāpums – īpašums, kura vērtība pārsniedz oficiālos ienākumus – var novest pie notiesājoša tiesas sprieduma, bez nepieciešamības ķerties pie noteikumiem attiecībā uz deklarāciju iesniegšanu un prasībām izsniegt brīdinājumu vai par atkārtotu pārkāpumu..

Ja likums attiecīgajām instancēm ļauj pārmeklēt aizdomās turētā māju, biroju u.tml. laikā, kad aizdomās turētais vēl nemaz nezina, ka viņš par kaut ko tiek turēts aizdomās, tad šo īpašumu esamību var pierādīt brīdī, kad aizdomās turētajam nav bijusi iespēja, šo īpašumu paslēpt vai nepatiesi paskaidrot.

Nevar būt nekādu iebildumu pret domu, ka atbildība par savas taisnības pierādīšanu gulstas tieši uz valsts amatpersonas pleciem. Ja īpašumu vērtība pārsniedz oficiālos ienākumus, tad tas jāpaskaidro amatpersonai, jo tieši amatpersona par īpašumu zina visvairāk.

Pašreiz Latvijā ir spēkā likumi, kuri paredz ilgstošu pārbaudes procesu, tam jāseko brīdinājumam un atkārtotam pārkāpumam. Tas dod noziedzniekiem visas iespējas, paslēpt pierādījumus un pārdaļīt īpašumus.

Tāpēc eksperts rekomendē šāda veida nozieguma iekļaušanu attiecīgajos likumos.

Dabiski, būs nepieciešams noteikt, ka īpašums, kurš ir citu personu rokās, it īpaši, ja tie ir valsts amatpersonas tuvākie radi, uzskatāms par valsts amatpersonas īpašumu, un valsts amatpersonai jābūt atbildīgai par pierādījumiem, kas apliecina, ka īpašums viņam tomēr nepieder. (Latvijas likumos jau noteikti īpaši noteikumi attiecībā uz valsts amatpersonu radniekiem, runa ir par likumu par korupcijas novēršanu, kā arī par likumu par interešu konflikta novēršanu valsts un pašvaldības amatpersonu aktivitātēs.

6.1.3. Iekšējā audita funkcija

Trešais jautājums attiecas uz iekšējā audita funkcijām Latvijas likumdošanas izpratnē. Iekšējā audita likumā tas noteikts šādi:

“neatkarīga un objektīva darbība, kuru veic iekšējais auditors un kuras mērķis ir pilnveidot ministrijas vai iestādes darbību, sistemātiski pārbaudot un novērtējot ministrijas vai iestādes iekšējās kontroles sistēmas kvalitāti un efektivitāti un sniedzot ieteikumus šīs sistēmas pilnveidošanai”.

Šī samērā šaurā definīcija, kā arī novērotā prakse institūcijās, noved pie tā ka iekšējais audits tiek uzskatīts un izmantots vienkārši kā uzraudzības process, kas nodrošina to, lai tiktu ievēroti spēkā esošie likumi un noteikumi.

Tas stipri atšķiras no daudz plašākas iekšējā audita definīcijas citās valstīs. Piemēram, Lielbritānijas un Īrijas Iekšējo auditoru institūta sniegtā definīcija iekšējam auditam ir šāda:

“IA ir neatkarīga, objektīva nodrošināšanas un konsultējoša darbība, kas izveidota ar mērķi radīt pievienoto vērtību un uzlabot organizācijas darbību. Tas palīdz organizācijai sasniegt tās mērķus, sniedzot sistemātisku, disciplinētu pieeju riska vadības, kontroles un vadības procesu efektivitātes novērtēšanai un uzlabošanai”.

Institūta skaidrojums definīcijai ietver sekojošo:

”atbildība vadīt risku vienmēr gulstas uz organizācijas vadības pleciem. Iekšējā audita loma ir noteikt potenciālās problēmzonas un ieteikt veidus, kā uzlabot riska vadību un iekšējo kontroli”

un

“liela daļa no viņu darba sastāda reputācijas, darbības un stratēģisko risku izpēti. Viņi arī sniedz neatkarīgu slēdzienu par to, vai iekšējās kontroles mehānismi – tādi kā iekšējie noteikumi un kārtības – kas izveidoti šo risku vadībai, tiešām darbojas tā, kā tas plānots.”

Līdzīga situācija ir ar ārējā audita funkciju Lielbritānijā. Kopā šīs plašākās pieejas izskaidro, kādēļ gan Lielbritānijā, gan arī citās valstīs audita funkcija tiek uzskatīta par galveno instrumentu korupcijas novēršanas stratēģiju un taktisko risinājumu izveidē.

Šajā ziņojumā nav mēģināts pārliecināt par nepieciešamību veikt izmaiņas Latvijas likumdošanā attiecībā uz auditu. Tomēr šī atšķirīgā filozofija šeit paskaidrota, lai būtu saprotams pamatojums nākošajiem ierosinājumiem, it īpaši tiem, kas attiecas uz iekšējās kontroles vienību izveidi un tematisko pārbaužu veikšanu. Šo ierosinājumu koncepcijas izstrāde, plānošana un ieviešana skaidri pārkāpj vienkārši audita robežas, kā tas tiek šobrīd saprasts Latvijā.

6.1.4 Novēršanas kapacitāte

Ceturtais komentārs ir nevis par likumu kā tādu, bet gan par tā efektivitāti cīņā pret korupciju dažādajās institūcijās. Kā tas minēts citās šī ziņojuma lappusēs, dažās institūcijās ir lieliskas iekšējās kontroles sistēmas, savukārt citās institūcijās tādu būtībā nav vispār. Kaut gan ir spēkā plaši un visaptveroši normatīvie akti, taču lielas problēmas saistās ar likumu un noteikumu ieviešanu praksē, ar šīs ieviešanas pārbaudīšanu, un ar spēju, labot kļūdas, ja tiek konstatēti “caurumi” vai trūkumi.

Tāpēc šajā ziņojumā uzsvērtā secīgas stratēģijas izstrādāšana, lai pilnveidotu institūciju iekšējās kontroles sistēmu efektivitāti, tas ir sevišķi būtiski.

6.2. Iekšējā kontrole

6.2.1. Iekšējās kontroles izveidošana

Juridiskie pamati iekšējās kontroles sistēmas izveidošanai iekļauti likumā par iekšējo auditu. Šī likuma 1. sadaļā iekšējās kontroles sistēma definēta šādi: “Finanšu un cita veida kontroles sistēma, ieskaitot ministrijas vai iestādes struktūras, darbības metožu un procedūru kontroli, kuru vadība izveidojusi kopējiem mērķiem, lai nodrošinātu pastāvīgu, ekonomisku, efektīvu un lietderīgu ministrijas vai iestādes darbību”.

4. pantā noteikts, ka valsts sekretārs vai iestādes vadītājs ir atbildīgs par visaptverošas un efektīvas iekšējās kontroles sistēmas izveidošanu, kā arī par pastāvīgu iekšējās kontroles sistēmas uzlabošanu un pārraudzību.

5. pantā noteiktas pamatprasības, kas jāievēro, izveidojot iekšējās kontroles sistēmu. To papildina Ministru kabineta noteikumi Nr. 466: Par iekšējās kontroles sistēmas izveidošanas pamatprasībām.

Kontroles sistēmā ir pieci galvenie elementi:

- **Iekšējās kontroles vide:**

- Institūcijas lielumam un darbībai atbilstošas institūcijas struktūras noteikšana;
- Struktūrvienību uzdevumu sadalījums, ierēdņu un darbinieku pienākumu un atbildības sadalījums;
- Ierēdņu iecelšanas amatā un atbrīvošanas no amata un darbinieku darbā pieņemšanas un atbrīvošanas no darba kārtības noteikšana;

- Ierēdņu kvalifikācijas celšanas un darbinieku mācību plāna izstrāde;
- Iekšējās kārtības un ētikas prasību noteikšana.
- **Darba izpildījuma un risku novērtējums:**
 - Dažādu termiņu un līmeņu darbības plānu izstrāde;
 - Plānu izpildes novērtējums, kā arī plānu precizēšana un saskaņošana atbilstoši institūcijas darbības mērķiem un uzdevumiem;
 - Ierēdņu amata pienākumu izpildes un darbinieku darbības un tās rezultātu regulārs novērtējums;
 - Ar institūcijas darbību saistīto risku noteikšana un izvērtēšana.
- **Informācija un saziņa:**
 - Visu līmeņu vadītāju, ierēdņu un darbinieku savstarpējās saziņas nodrošināšana;
 - Patiesas, savlaicīgas un pilnīgas informācijas sniegšana vadītājiem;
 - Dokumentu aprites un uzglabāšanas sistēmas nodrošināšana.
- **Kontroles aktivitātes:**
 - Institūcijas un tās struktūrvienību funkciju vai uzdevumu izpildes kārtības noteikšana;
 - Nepieciešamo kontroles pasākumu noteikšana, lai samazinātu institūcijas darbība riskus un nodrošinātu finanšu resursu aizsardzību.
- **Uzraudzība:**
 - Izveidotās iekšējās kontroles sistēmas regulāras uzraudzības nodrošināšana;
 - Iekšējās kontroles sistēmas trūkumu savlaicīgas novēršanas nodrošināšana;
 - Institūcijas darbības risku uzraudzības nodrošināšana.

Pielikumā C piedāvāta KNAB vīzija par organizatorisko kārtību.

Atbildīgā persona par iekšējo kontroli ir valsts sekretārs vai attiecīgās iestādes vadītājs. Organizācijas vadītājs drīkst izveidot atsevišķu Iekšējās kontroles (Kvalitātes pārvaldīšanas) departamentu. Pats KNAB tā jau izdarījis.

Citās institūcijās iekšējā kontrole uzskatīta par normālu vadības atbildības sastāvdaļu, nepastāv cita veida organizatoriska kārtība. Citur iekšējās kontroles pārbaudīšana un kontrolēšana atstāta iekšējā audita funkcijas rokās.

Ministru kabineta noteikumos minētās prasības par iekšējās kontroles sistēmas izveidošanu pamatotas tā dēvētās “Tredveja komisijas” sponsorējošo organizāciju izstrādātājā koncepcijā.

6.2.2. COSO – “Tredveja komisija”

Tredveja komisijas sponsorējošo organizāciju komiteja (COSO) ir brīvprātīgu privātpersonu veidota organizācija Amerikas Savienotajās Valstīs, tās mērķis ir pilnveidot finanšu deklarāciju kvalitāti, ņemot vērā tādus jautājumus, kā biznesa ētika, efektīva iekšējā kontrole un uzņēmumu pārvalde.

Komiteja dibināta 1985. gadā, lai atbalstītu ASV Valsts Komisiju par Krāpnieciskiem finanšu ziņojumiem. Tā bija privāta un neatkarīga iniciatīva, dalībnieki pētīja faktorus, kuru rezultātā var rasties krāpnieciski finanšu ziņojumi. Organizācija izstrādāja rekomendācijas publiskiem uzņēmumiem un to neatkarīgajiem auditoriem, kā arī Vērtspapīru tirdzniecības komisijai un citiem regulatoriem un arī izglītības institūcijām. Komisija nosaukta tās pirmā priekšsēdētāja vārdā – Tredveja komisija.

Organizācija iekšējo kontroli definē šādi: “Tas ir process, kuru veic iestādes valde, vadošās amatpersonas un citi darbinieki, tās mērķis ir nodrošināt saprātīgu pārlicību, ka sasniegti mērķi šādās kategorijās:

- Darbības efektivitāte un operativitāte
- Finanšu ziņojumu uzticamība
- Atbilstība likumu un noteikumu prasībām.”

Galvenās idejas šajā dokumentā ir šādas:

- Iekšējā kontrole ir *process*, tā nekad nav pašmērķis;
- Iekšējo kontroli veic *cilvēki*, runa ir ne tikai par politikas brošūrām un veidlapām, bet arī par cilvēkiem jebkurā attiecīgās organizācijas līmenī;
- Iekšējā kontrole iestādes vadošajam personālam un valdei var nodrošināt tikai *saprātīgu pārlicību*, nevis pilnīgu pārlicību;
- Iekšējās kontroles būtība ir *mērķu* sasniegšana vienā vai vairākās atsevišķās, taču pārklātās kategorijās.

Skaidri redzams, ka COSO principi un mērķi no Latvijas civildienestā izmantotajiem principiem un mērķiem atšķiras divos būtiskos veidos. COSO ir neatkarīga iniciatīva no privātā sektora, pie tam tajā minētās vadlīnijas saistās tikai un vienīgi ar finanšu ziņojumiem.

Neskatoties uz šīm atšķirībām, COSO ietvari uzskatāmi par lietderīgu darba rīku un koncepciju, kas, šķiet, labi iederas pašreizējā sistēmā, ar kuras palīdzību Latvijas civildienesta institūcijas nodarbojas ar iekšējo kontroli.

6.3. KNAB

Likumā par Korupcijas novēršanas un apkarošanas biroju (KNAB) noteiktas juridiskās prasības par to, kas institūcijās jādara, lai novērstu korupcijas iespējamību:

7.pants. Biroja funkcijas korupcijas novēršanā

(1) Birojs korupcijas novēršanā veic šādas funkcijas:

- 1) izstrādā korupcijas novēršanas un apkarošanas stratēģiju un valsts programmu, kuru apstiprina Ministru kabinets;
- 2) koordinē valsts programmā minēto institūciju sadarbību, lai nodrošinātu programmas izpildi;
- 7) analizē valsts iestāžu praksi korupcijas novēršanā un atklātos korupcijas gadījumus, iesniedz attiecīgajai ministrijai un Valsts civildienesta pārvaldei priekšlikumus konstatēto trūkumu novēršanai;
- 8) izstrādā metodiku korupcijas novēršanai un apkarošanai valsts un pašvaldību iestādēs un privātajā sektorā.

Nacionālajā stratēģijā par korupcijas apkarošanu un novēršanu laika posmā no 2004. līdz 2008. gadam noteikti virzieni attiecīgo mērķu sasniegšanai. Noteikts, ka iestādēm jāizstrādā pretkorupcijas plāni.

Valsts programmā, kas saistās ar korupcijas apkarošanu un novēršanu laika posmā no 2004. līdz 2008. gadam noteikti darbības principi. Katrai institūcijai jāiesniedz ziņojums par to, kas tiek darīts iekšējās kontroles jomā. Pielikumā D parādīta attiecīgās veidlapas viena daļa.

Lai palīdzētu iestādēm, izpildīt šos pienākumus, KNAB nesēn izsludināja vadlīnijas par pretkorupcijas rīcības plāna izstrādāšanu. Darbs saistās ar:

- Korupcijas riska identificēšanu;
- Korupcijas riska izvērtēšanu;

- Korupcijas riska pārvaldīšanu; un
- Korupcijas riska uzraudzību.

6.3.1. Izvērtēšana

Valsts stratēģija un Valsts programma piedāvā labu sākumu valstiskai kampaņai ar mērķi, novērst korupcijas iespējamību, taču minētajiem dokumentiem nav “zobu” – KNAB nav citu tiesību, kā vienīgi pārbaudīt ziņojumus, kādus iesniedz dažādās institūcijas. Iekšējās kontroles eksperts intervēja institūciju pārstāvjus par šo lietu. Daži atbildētāji par procesu bija entuziasma pilni, taču viņi īsti nezināja, kā rīkoties tālāk. Citi atbildētāji pret procesu attiecās ciniski un noraidoši. Diemžēl tas nozīmē, ka maz ticams, ka izpildītajās veidlapās tiks sniegta precīza informācija par korupciju, vai pat par korupcijas risku attiecīgajā iestādē.

Vadlīnijas palīdz prioritāšu noteikšanā, taču tās ir nepietiekamas. Darbs uz papīra nav nekas cits, kā situācijas aprēķināšana par korupcijas risku un par idejām par to, kā šo risku novērst – ar to nodarbojas gan KNAB, gan arī dažādo institūciju pārstāvji. Korupcijas risku un, vēl būtiskāk, pašas korupcijas pārvaldīšana un izskaušana var notikt tikai tādā gadījumā, ka attiecīgas personāls fiziski piedalās attiecīgajā darbībā. Par šo jautājumu runāts plašāk citā šī ziņojuma sadaļā.

6.4. Institūcijas

Šie komentāri nav jāuztver kā kritika KNAB personāla lieliski uzsāktajam darbam korupcijas novēršanas jomā. Ar ierobežotiem resursiem viņiem izdevies ieviest juridiskas prasības, kas atrunātas 7.(1) panta apakšpunktos 1) un 2), un darbs, kas iesākts pie analīzes apakšpunktā 7). Ierosinātie risinājumi tiek sniegti, lai palīdzētu izstrādāt metodes korupcijas novēršanai saskaņā ar apakšpunktu 8)

Pielikumā B rezumēta situācija dažādajās institūcijās, ciktāl runa ir par iekšējo kontroli un par korupcijas novēršanu.

Kā jau minēts, dažāds institūcijās iekšējās kontroles mehānismi ir lieliski, bet citās tādu gandrīz vai nav vispār. Visbiežāk nācies saskarties ar institūcijām, kurās iekšējo kontroli uzskata par vadības funkciju, nav padomāts konkrēti par personālu vai nepieciešamajiem darba rīkiem. Citās institūcijās šo procesu uzskata par iekšējā audita funkciju.

Problēmu saasina atšķirīgais zināšanu un izpratnes līmenis par to, kas ir nepieciešams, par to, kā ieviest efektīvu iekšējās kontroles un korupcijas novēršanas sistēmu.

7. Atsauces

Projekta noteikumu 8.1.3. rindkopā teikts, ka katra rekomendācija jāpapildina ar atsauci par to, kur rasta attiecīgā rekomendācija. Individuālu rekomendāciju gadījumā eksperts šo informāciju norādījis zemsvītras atsaucē, kur tas ir piemēroti. To valstu saraksts, kuru pieredze izmantota par pamatu ieteikumiem, norādīts zemāk punktā 7.7.

7.1 Atsauču saraksts

Iekšējās kontroles eksperts darbā izmantoja šos un arī citus informācijas avotus, lai izveidotu spriedumus, kuri ir šī ziņojuma pamatā. Šo informācijas avotu starpā bija arī šādi:

7.1.1. *Vispārējie avoti*

- Starptautiskā Kriminālpolicijas organizācija (INTERPOL) – Cīņa pret korupciju – labākās prakses bibliotēka, standartu un procedūru vadlīnijas; (Interpol adrese www.interpol.int, pieeja bibliotēkas resursiem pieejama tikai tiesībsargājošām iestādēm un pilnvarotām personām.)
- INTERPOL – Cīņa pret korupciju – globāli standarti korupcijas apkarošanai policijas departamentos un nodaļās; (Interpol adrese www.interpol.int; pieeja globālajiem standartiem atļauta tikai tiesībsargājošām iestādēm un pilnvarotām personām.)
- Organizācija *Transparency International* – Darba rīki cīņai pret korupciju – pieredze pilsoniskajā sabiedrībā un jaunas stratēģijas; (www.transparency.org/tools/e_toolkit.)
- Honkongas Neatkarīgā komisija pret korupciju – Cīņa pret korupciju 21. gadsimtā. (ICAC adrese www.icac.gov.hk; korupcijas apkarošanas dati no vienreizējas konferences prezentācijas Honkongā.)

7.1.2. *Par iekšējo kontroli*

- Tredveja komisiju sponsorējošo organizāciju komiteja (www.COSO.org);
- Indiānas universitāti, ASV – Iekšējā kontrole – vadlīnijas vadošajam personālam (www.Indiana.edu.)
- Indiānas pavalsts universitāte, ASV – Iekšējā kontrole. (www.indstate.edu/intaudit.)
- Kalifornijas universitātes Irvaina, ASV – Iekšējās kontroles departaments; (www.internalcontrols.uci.edu.)
- Lielbritānijas un Īrijas Iekšējo auditoru institūts – iekšējā audita definīcija un pielietojums praksē. (www.iaa.org.uk/.)
- Londonas (Lielbritānija) Pilsētas policijas dienests – Stratēģija par korupcijas un negodīguma novēršanu. (www.met.police.uk/corruption/strategy.htm.)
- Londonas Pilsētas policijas dienests – Stratēģija par profesionāliem standartiem; (www.met.police.uk/cib/new_strategy.htm.)
- Lielbritānijas Policijas priekšnieku asociācija – Stratēģija par korupcijas novēršanu un par profesionāliem policijas standartiem; (www.acpo.police.uk; pieeja profesionālajiem standartiem atļauta tikai tiesībsargājošām iestādēm un pilnvarotām personām.)
- Honkongas Policijas dienests – Iekšējā kontrole. (Policijas adrese www.info.gov.hk/police/; pieeja iekšējās kontroles procedūrām atļauta tikai pilnvarotām personām.)
- Malaizijas Pretkorupcijas dienests – Ievads par iekšējo kontroli. (Badan Pencegah Rasuah (ACA) Malaysia adrese www.bpr.gov.my.)

- Ņujorkas Policijas departaments, ASV – Stratēģija par korupcijas izskaušanu: Organizācijas integritātes pilnveidošana Ņujorkas Policijas departamentā; (Policijas departamenta adrese www.ci.nyc.ny.us/html/nypd/home.html; stratēģija pieejama caur ierobežotu piekļuvi, izmantojot Interpol.)
- Neatkarīgā komisija pret korupciju, Jaundienvidvelsa, Austrālija – Atbilstības programmas – interešu konflikts; (www.icac.nsw.gov.au.)
- Eiropas Komisijas Kopējā lauksaimniecības politika (Maksājumu aģentūras – kompetentas pārvaldes un koordinācijas nodrošināšana) – Regula 2001. (<http://ec.europa.eu>.)

7.1.3. Par rīcības kodeksiem

- Eiropas Padomes Starpdisciplinārā grupa jautājumā par korupciju: Ministru komitejas rekomendācijas dalībvalstīm par valsts amatpersonu rīcības kodeksiem;
- Neatkarīgā komisija pret korupciju, Honkonga: Praktiskas vadlīnijas par ētikas programmas ieviešanu uzņēmumā; (www.icac.gov.hk; vadlīnijas pieejamas drukātā formātā pēc pieprasījuma.)
- Neatkarīgā komisija pret korupciju, Jaundienvidvelsa, Austrālija – Kultūras izmaiņas: attieksmes un vērtību izprašana un ietekmēšana. (www.icac.nsw.gov.au.)

7.1.4. Tematiskie pētījumi

- Viņas majestātes policijas inspekcija, Lielbritānija – Izmeklēšanas vadlīnijas; (Inspekcijas adrese <http://inspectors.homeoffice.gov.uk/hmic/>; darbības vadlīnijas ir iekšējs dokuments ar ierobežotu piekļuvi, metodika pieejama norādītajā tīmekļa adresē.)
- Neatkarīgā komisija pret korupciju, Honkonga – Korupcijas novēršanas departamenta procedūru vadlīnijas; (ICAC adrese www.icac.gov.hk; vadlīnijas ir iekšējs dokuments ar ierobežotu piekļuvi.)
- Honkongas policijas Pakalpojumu kvalitātes nodaļa – Tematiskas inspekciju vadlīnijas (Policijas adrese www.info.gov.hk/police/; vadlīnijām piekļuve atļauta tikai pilnvarotām personām.)
- Neatkarīgā komisija pret korupciju, Jaundienvidvelsa, Austrālija – Iekšējās izmeklēšanas modulis. (www.icac.nsw.gov.au.)

7.1.5. Vadlīnijas vadītājiem

- Neatkarīgā komisija pret korupciju, Honkonga – Tīra pārvalde – Praktiski ieteikumi augstākā līmeņa vadītājiem. (ICAC adrese www.icac.gov.hk; vadlīnijas ir iekšējs dokuments, kas sākotnēji nebija pieejams izmantošanai ārpus iestādes, tomēr tagad tas pieejams drukātā formātā pēc pieprasījuma.)

7.1.6. *Par iepirkumu*

- Neatkarīgā komisija pret korupciju, Honkonga – Labākā prakse korupcijas novēršanā; (www.icac.gov.hk.)
- *Transparency International* – Korupcijas konfrontēšana – nacionālas integritātes sistēmas elementi; (www.transparency.org.)
- Neatkarīgā komisija pret korupciju, Jaundienvidvelsa, Austrālija – Atbilstības programmas – aktīvu pirkšana, izmantošana un pārdošana; (www.icac.nsw.gov.au.)
- Valsts kontrole, Lielbritānija – labas prakses piemēri. (www.nao.org.uk/guidance/index/.)
- Pasaules banka – Vadlīnijas par iepirkuma sistēmu izvērtēšanu uz OECD/DAC-Pasaules Bankas indikatoru pamata; ieteikta vērtēšanas metodika. (www.oecd.org/dataoecd/16/34/36231154.pdf.)

7.2. Citu valstu pieredze

Gan šie, gan arī citi informācijas avoti, kas izmantoti šī ziņojuma pamatdaļā, pamatojas uz sekojošo 18 valstu, Eiropas Savienības un starptautisko organizāciju pieredzi:

- Austrālija
 - Neatkarīgā komisija pret korupciju, Jaundienvidvelsa: atbilstības programmas – interešu konflikts
 - skat. augstāk – Atbilstības programmas – aktīvu iegāde un pārdošana
 - skat. augstāk – Kultūras izmaiņas
 - skat. augstāk – Iekšējās izmeklēšanas modulis
 - Noziegumu un amata pārkāpumu komisija, Kvīnslenda – interešu konflikts
- Bulgārija
 - Godīguma paraugu un godīguma vienošanās principu ieviešana iepirkumā
- Horvātija
 - Godīguma paraugu un godīguma vienošanās principu ieviešana iepirkumā
- Ekvadora
 - Veiksmīga pilotprojekta shēma godīguma paraugu un godīguma vienošanās principu ieviešanai iepirkumā
- Eiropas Savienība
 - EK Kopējā lauksaimniecības politika
 - Eiropas Padome – daudznazaru darba grupa korupcijas jautājumos: Ministru komitejas ieteikumi dalībvalstīm par uzvedības kodeksiem valsts amatpersonām
 - Neatkarības un atbildības prasības ES pārraudzības iestādēm – pārraudzības atbildība
- Honkonga
 - Honkongas policija – Iekšējā kontrole
 - skat. augstāk – Dienesta kvalitātes daļas tematiskās inspekcijas vadlīnijas
 - Neatkarīgā komisija pret korupciju – praktiskās vadlīnijas korporatīvās ētikas programmai
 - skat. augstāk – Korupcijas novēršanas departamenta rīcības rokasgrāmata
 - skat. augstāk – Praktiskās vadlīnijas vadītājiem
 - skat. augstāk – Korupcijas novēršanas labākā prakse

- Honkongas valdība – Kopīgu korupcijas novēršanas grupu izveide
- skat. augstāk – civildienesta vadītāju ikgadējais personāla novērtējums – uzraudzības atbildība
- Ungārija
 - Godīguma paraugu un godīguma vienošanās principu ieviešana iepirkumā
- Īrija
 - Lielbritānijas un Īrijas Iekšējo auditoru institūts – Iekšējā audita definīcija un izmantošana praksē
- Lietuva
 - STT – Pilotprojekta shēma iekšējo kontroles vienību izveidē
 - skat. augstāk – tematisko uzdevumu izpētes veikšana
- Malaizija
 - Korupcijas apkarošanas iestāde – Ievads iekšējai kontrolei
- Maurīcija
 - Neatkarīgā komisija pret korupciju – resursu piešķiršana
- Nepāla
 - Godīguma paraugu un godīguma vienošanās principu ieviešana iepirkumā
- Polija
 - Godīguma paraugu un godīguma vienošanās principu ieviešana iepirkumā
- Rumānija
 - Godīguma paraugu un godīguma vienošanās principu ieviešana iepirkumā
- Krievija
 - Godīguma paraugu un godīguma vienošanās principu ieviešana iepirkumā
- Slovākija
 - Godīguma paraugu un godīguma vienošanās principu ieviešana iepirkumā
- Lielbritānija
 - Lielbritānijas un Īrijas Iekšējo auditoru institūts – Iekšējā audita definīcija un izmantošana praksē
 - Valsts kontrole – Labas prakses piemēri
 - Pilsētas policijas dienests, Londona – Korupcijas un negodīguma novēršanas stratēģija
 - Pilsētas policijas dienests, Londona – Profesionālo standartu stratēģija
 - Policijas augstāko virsnieku asociācija – Korupcijas novēršanas stratēģija
 - Viņas Majestātes Policijas inspekcija – Izmeklēšanas rokasgrāmata
- Ukraina
 - Godīguma paraugu un godīguma vienošanās principu ieviešana iepirkumā
- ASV
 - Tredveja komisiju sponsorējošo organizāciju komiteja – Iekšējās kontroles principi
 - Indiānas Universitāte – Iekšējā kontrole: vadlīnijas vadītājiem
 - Indiānas pavalsts universitāte – Iekšējā kontrole
 - Kalifornijas Universitāte, Irvaina – Iekšējās kontroles departaments
 - Ņujorkas policijas departaments – Stratēģija: korupcijas izskaušana
- Starptautiskās organizācijas
 - Starptautiskā kriminālās policijas organizācija (INTERPOL) – Korupcijas apkarošana – labākās prakses bibliotēka
 - Skat. augstāk – Korupcijas apkarošana – Globālie standarti korupcijas apkarošanai policijas spēkos/dienestā
 - Transparency International -- Avots – nacionālas integritātes sistēmas elementi

- Skat. augstāk – Godīguma paraugu un godīguma vienošanās principu koncepcija iepirkumā
- Pasaules Banka – Vadlīnijas iepirkumu sistēmu vērtēšanai
- Skat. augstāk – Pasaules Bankas institūts – Resursu investīcijas un dividendes

7.3. Individualizācija

Neskatoties uz faktu, ka šajā ziņojumā iekļauto ierosinājumu izstrādei izmantota plaša starptautiska pieredze, Latvijas specifiskā tiesiskā un sociālpolitiskā situācija prasa daudzus šos ierosinājumus individuāli pielāgot pirms ieviešanas vietējiem apstākļiem. Tādējādi ieteikumi bieži vien ir veidoti no citu valstu pieredzes izvilkumiem, nevis precīzas ārvalstu pieredzes kopijas.

8. Definīcijas

Ziņojumā ietverti dažādi jēdzieni, kuriem autors piedāvā definīciju tā, lai saturs būtu skaidrāk saprotams.

8.1. Stratēģija ar trim pīlāriem

Latvijas nacionālā pretkorupcijas stratēģija izmanto tā dēvēto trīs pīlāru stratēģiju – korupcijas apkarošana, korupcijas novēršana, sabiedrības izglītošana.

Tālāk paskaidrotas definīcijas, kuru pamatā ir starptautiska pieredze:

8.1.1. Realizēšana

Pretkorupcijas procesu realizēšana saistās ar informācijas un datu ievākšanu, ar personu intervēšanu, ar izmeklēšanu, un ar konkrētu cilvēku tiesāšanu par korupciju pagātnē vai tagadnē (Latvijā to sauc par korupcijas “apkarošanu”).

8.1.2. Novēršana

Varam teikt, ka novērst korupciju – tas nozīmē pēc iespējas sašaurināt tās ar korupciju saistītās iespējas, kuras pastāv sistēmās un procedūrās. Pārbaudot un reformējot likumus, noteikumus, sistēmas un praksi, uzsvars tiek likts uz korupcijas līmeņa samazināšanu vai arī korupcijas izskaušanu nākotnē.

Tas atbilst Latvijas likumam, un it īpaši Korupcijas novēršanas un apkarošanas biroja likumam, kurā teikts:

“7.pants. Biroja funkcijas korupcijas novēršanā

(1) Birojs korupcijas novēršanā veic šādas funkcijas:

1) izstrādā korupcijas novēršanas un apkarošanas stratēģiju un valsts programmu, kuru apstiprina Ministru kabinets;

2) koordinē valsts programmā minēto institūciju sadarbību, lai nodrošinātu programmas izpildi;

7) analizē valsts iestāžu praksi korupcijas novēršanā un atklātos korupcijas gadījumus, iesniedz attiecīgajai ministrijai un Valsts civildienesta pārvaldei priekšlikumus konstatēto trūkumu novēršanai.”

Šajā likumā nepārprotami nav atrunāta korupcijas izmeklēšana un apkarošana, par to ir runa 8. pantā, kur atrunātas Korupcijas apkarošanas biroja funkcijas.

8.1.3. Sabiedrības izglītošana

Te ir runa par tiešu un netiešu saskarsmi ar sabiedrību, runa ir par publisku un iekšēju izglītību un apmācīšanu, par mēdiju attiecībām, kā arī par publicitātes programmām un kampaņām.

Tabulā norādītas atšķirības starp trim pīlāriem:

	Apkarošana	Novēršana	Sab. izglītošana
Korupcijas veids	Pašreiz vai pagātnē notiekoša korupcija	Nākotnē notiekoša korupcija	Visa veida korupcija
Mērķis	Specifiskas personas	Pārvaldes sistēmas	Visa tauta, reizēm sadalīta mērķauditorijās
Metode	Izmeklēšana, tiesāšana	Sistēmu pārbaudīšana	Izglītība, publicitāte, informācija
Uzdevumi	Pārtraukt aktivitātes, ieviest sankcijas	Uzlabot sistēmu, sašaurināt iespējas	Modificēt attieksmes un rīcību

Svarīgi nejaukt šo dažādo rīcības kategoriju atšķirīgās funkcijas. Sabiedrības izpratni reizēm uztver kā korupcijas novēršanas sastāvdaļu. Izglītošana palīdz novērst korupciju tādā ziņā, ka tiek radīta vide, kurā ļaudis nepiecieš korupciju. Cilvēki labāk saprot korupcijas kaitniecisko efektu tautsaimniecībā un sabiedrībā. Izglītošana palīdz pilsoņiem labāk saprast likumu un savas tiesības.

Taču izglītošanai ir arī plašākas funkcijas. Sabiedrības izpratne var ievērojami palīdzēt pastāvošās korupcijas apkarošanā. Ja sabiedrība ir neiecietīga pret korupciju, tad kļūst vieglāk iegūt pilsoņu aktīvu atbalstu un piedalīšanos cīņā pret korupciju. Tautu var aicināt, ziņot par korupciju. Jāizveido kontaktu mehānisms ar vienkāršu un droši sistēmu, lai paziņotu par aizdomām un pieredzi. Tas var ievērojami pilnveidot korupcijas novēršanas un apkarošanas efektivitāti.

Tomēr jāatzīst, ka praktisku iemeslu dēļ novēršana un sabiedrības izglītošana reizēm tiek apvienotas vienā grupā, lielākoties tas notiek, domājot par resursiem. Tas atspoguļojas arī Latvijas likumos un praksē. Pret to nevar būt iebildumu, ja vien konceptuālajā līmenī abus pīlārus apsver atsevišķi.

9. Ieteicamie darbi

9.1. Konceptija par ieteicamajiem darbiem

Ieteiktie darbi, kas saistās ar Valsts Korupcijas Apkarošanas un Novēršanas programmu laikā no 2004. līdz 2008. gadam pamata un ar attiecīgo riska izvērtēšanu, ir labs sākums, taču ar to vien nepietiek. Procesā nav nekā vairāk, kā KNAB un dažādo iestāžu personāla aprēķini par to, kur meklējami ar korupciju saistītie riski, kā arī idejas par to, kā šos riskus var novērst.

Līdz šim darīts ļoti maz, ja vispār kaut kas darīts, lai nodrošinātu nopietnas un efektīvas fiziskas pārbaudes, lai uz vietas konstatētu, kas patiešām notiek. Pie tam vajadzīgi stingri un saglabājami mēri, kas palīdzēs šīs problēmas izskaust pavisam.

Tāpēc šajā ziņojumā izstrādāta secīga spēju un taktiku sērija, lai palīdzētu šī mērķa sasniegšanā. Šajā sērijā atrunāti šādi jautājumi:

- Riska izvērtēšana
- Iekšējās kontroles vienības
- Tematiska uzdevumu pētīšana
- Kopējas pretkorupcijas grupas
- Rīcības kodeksi
- Godīguma paraugi
- Pārvaldes atbildība
- Vadlīnijas vadītājiem
- KNAB koordinējošā loma

Ziņojumā arī atrunāts tas, cik svarīgi ir nodrošināt adekvātus resursus šāda veida darbam.

Turklāt, ziņojuma beigās, pielikumā M apskatāma tabula par atbildības jomu sadali dažādajiem ierosinājumiem.

9.2. Riska izvērtēšana

9.2.1. Prioritāšu noteikšana

Nav šaubu par to, ka visaptveroša risku izvērtēšana visās Latvijas iestādēs būtu smags darbs, tam būtu jāveltī ļoti daudz laika. Prioritāšu noteikuma šajā gadījumā ir būtiska, lai nodrošinātu optimālu efektivitāti. Šī ziņojuma autors iesaka izmantot vienu vai vairākus no šādiem kritērijiem, lai izvēlētos tās instances, kurās riska izvērtēšana ir visnepieciešamākā:

- Kāds centies ietekmēt amatpersonas vai amatpersonu lēmumus, tā pārkāpjot likumā paredzētās procedūras;
- Iestādē konstatēti ar korupciju saistīti noziegumi;
- Citās iestādēs ar līdzīga veida funkcijām konstatēti ar korupciju saistīti noziegumi;
- Sistēma, ar kuras palīdzību pārraudzītas iestādes aktivitātes pārbaudīta vai labota;
- Lēmumi tiek pieņemti atbilstoši iestādes apkalpotās personas materiālām vai citām interesēm;
- Konstatēts, ka pārkāptas paredzētās procedūras;
- Iestādes neatkarīgi administrē budžeta piešķirumus;
- KNAB, likuma aizsardzības instances, auditori vai cita veida pārbaudes un kontroles institūcija konstatējusi pārkāpumus;

- Informācijas liecina, ka iestādē pastāv korupcija (pētījumi, sūdzības un ziņojumi no tautas, informācija masu medijos u.tml.).

Pastāv tādi procesi un procedūras, kuru kontekstā automātiski pastāv lielāks negodīguma un korupcijas risks, un gadījumā, ka iestādes funkcijas saistās ar šādiem procesiem un procedūrām, nepieciešama sevišķi stingra profilaktiska sistēma, nepieciešama īpaši stingra kontrole. Tās procedūras, kuru kontekstā pastāv vislielākais risks, visticamāk ir šādas:

- Tiesībsargājoša darbība (piem., policijas, muitas, robežsardzes un imigrācijas dienestu darbība),
- Regulējoša kontrole un licencēšana,
- Ienākumu vai ieņēmumu iekasēšana,
- Iepirkumi,
- Aktīvu pārvaldīšana un pasargāšana un
- Personāla administrēšana (darbības izvērtēšana, paaugstināšana un pienākumu sadale).

Tas, cik lielā mērā iestādes darbs saistās ar šāda veida procesiem, tas ļoti tieši ietekmē riska izvērtēšanas procesu.

9.2.2. Izvērtēšanas grafiks

Sistēma, kas saistīta ar riska izvērtēšanu, noteikti nedrīkst būt pārāk smagnēja, jāizvairās no pārāk sarežģītiem administratīviem procesiem. Riska vērtēšana var radīt milzīgu datu daudzumu, taču tā nekādi nesamazina korupcijas līmeni attiecīgajā iestādē. Pie tam riska vērtēšana prasa ievērojamus personāla resursus.

Ieteicama ir vienkāršāka pieeja, lai funkcija būtu izpildāma vieglāk un ātrāk. Var izveidot Korupcijas riska izvērtēšanas grafiku, tajā ir jautājumi uz kuriem jāatbild ar “jā” vai “nē”. Daži jautājumi saistās ar būtiskiem elementiem, kādiem būtu jābūt efektīvu pretkorupcijas ietvaru sastāvdaļai, savukārt citi saistās ar būtisku risku, kas var radīt korupciju attiecīgajās funkcijās.

Grafiku var izmantot veselas iestādes izvērtēšanai, tā der arī tad, kad jāizvērtē organizācija, departaments, struktūrvienība vai atsevišķa funkcija. Jautājumi ļauj labāk saprast pastāvošo korupcijas risku. Nepārprotami būt vēlams izveidot konkrētu jautājumu sarakstu katra veida organizācijai, departamentam un funkcijai, taču sākumā tas droši vien nebūs reāli.

Ieteicams uzdot šādus jautājumus:

- Vai kādreiz pieredzētas problēmas?
- Vai pastāv dokumentēta sistēma?
- Vai procesi ir atklāti:
- Vai vecākās amatpersonas regulāri pārbauda procesus?
- Vai regulāri notiek iekšējais audits?
- Vai darbiniekiem ir iespēja, paust savas bažas?
- Vai darbiniekiem obligāti jāpaziņo par interešu konfliktu?
- Vai tiek saņemtas kaut kādas priekšrocības?
- Vai tiek izmantota regulējoša, noteikumu ievērošanu nodrošinoša, administratīva vai procesuāla funkcija?
- Vai noteikumos paredzēti sodi?
- Vai pieejama ierobežotas pieejamības informācija?

- Vai iestāde/vienība no procesa pelna ienākumus?
- Vai šos ienākumus iekasē tā pati amatpersona, kura risinājusi attiecīgo jautājumu?

- Vai tiek sadalīti darba pienākumi?
- Vai augstāko amatpersonu pārraudzība ir tieša?
- Vai tiek piedāvāta līguma noslēgšana?
- Vai tiek izmantoti iestādes/vienības resursi?

Protams, šo sarakstu var paplašināt tā, lai uzdotu jautājumus par citām iespējamām riska jomām, tajā skaitā domājot arī par atbilstību iepriekš minētajiem prioritāšu noteikšanas kritērijiem.

Riska pakāpi var noteikt, vienkārši atzīmējot to, cik bieži uz jautājumiem atbildēts ar “jā” vai “nē”. Tādā gadījumā iespējams noteikt, ka attiecīgajā iestādē, vienībā vai funkcijā pastāv ļoti augsts, augsts, vidējs, zems vai ļoti zems risks. Precīzo punktu skaitīšanu patlaban atstāsim KNAB rokās.

Reiz noteikta iestādes, vienības vai funkcijas riska kategorija, var sagatavot nepieciešamās izmeklēšanas programmu, nosakot attiecīgās prioritātes. Kā jau minēts, visaptveroša civildienesta un tā funkciju izpētīšana būtu smagnējs darbs, tas prasītu ļoti daudz laika. Izstrādājot prioritātes attiecībā uz vienībām un funkcijām, kļūst iespējama strukturēta un cikliska pieeja, risinot jautājumus tajās jomās, kurās pastāv augsts korupcijas risks, ātrāk un biežāk, nekā risinot jautājumus tajās jomās, kurās risks nav īpaši nopietns.

Šī pieeja nodrošina, ka darba programmā var iekļaut visas aktivitātes, kādas saistās ar attiecīgās institūcijas darbu, tā nodrošinot pilnu segumu saprātīgā laika posmā.

Ieteicama ir riska vērtēšanas iniciatīvas labošana, lai noteiktu prioritātes par tām iestādēm, vienībām un funkcijām, kurās nepieciešama papildu izmeklēšana.

9.2.3. Vadlīnijas

Cik autoram zināts, KNAB paredz vadlīniju izstrādāšanu jautājumā par riska vērtēšanu, paredzams, ka šīs vadlīnijas tiks publicētas 2006. gada septembrī. Vēlams, lai šo vadlīniju saturs tiktu paplašināts tā, lai tajās iekļautu šajā ziņojumā meklējamās atziņas, it īpaši runājot par korupcijas novēršanas programmas paplašināšanu, lai uz papīra rakstītu risku vērtēšanu pārvērstu par secīgu un plānveida stratēģiju.

9.3. Iekšējās kontroles vienības

Dažas institūcijās iekšējā kontrole ir atsevišķas vienības atbildība. Piemērs par šādu organizāciju ir pats KNAB. Citur, un lielākoties, iekšējās kontroles funkcija tiek uzskatīta par vispārēju vadības funkciju, par disciplināru funkciju, vai arī par iekšējā audita funkciju.

Vēlams, lai zināmam skaitam iestāžu pilotprojekta ietvaros tiktu izveidota atsevišķa un funkcionējoša vienība, kura uzņemas atbildību par visa veida iekšējo kontroli, tajā skaitā domājot arī par korupcijas novēršanu. Iestāžu izvēle pilotprojektam ir KNAB un pašu iestāžu ziņā, tomēr tiek ieteikts, ja izvēle balstās uz punktā 9.2.1 noteiktajiem riska faktoriem, tad piemērotas būtu galvenās iestādes tiesībsargāšanas, ieņēmumu iekasēšanas un iepirkuma jomās.

Mērķis būtu vēlāka iekšējās kontroles vienību ieviešana, kas sniegtu visām iestādēm korupcijas novēršanas kapacitāti. Katra no lielākajām iestādēm izveidotu savu vienību, kamēr mazākās iestādes izmantotu to pārraugošās ministrijas paspārnē izveidoto vienību.

Iespējams, ka apjomīgākā institūcijā korupcijas novēršanas funkciju var nodrošināt atsevišķi iekšējās kontroles vienības darbinieki. Tāpēc jāatšķir iekšējās kontroles vienības un korupcijas novēršanas vienības. Tās var būt vienas un tās pašas institūcijas sastāvdaļa, vai arī korupcijas novēršanas vienība var kļūt par iekšējās kontroles vienības sastāvdaļu.

Domājot par jaunas vienības prasībām, tika izstrādāts loģikas process, tas meklējams Korupcijas novēršanas vienības loģistikas ietvaros (Pielikums E).

Tika apsvērti divi varianti, domājot par šādu vienību izveidošanu. Pirmais variants – izveidot vienību, kuru vada KNAB un kurā strādā KNAB personāls. Šī vienība tiktu izvietota tajās institūcijās, kuras tiek izmeklētas. Tas nozīmētu konsekventu standartu ievērošanu un, zināmā mērā, centralizētu vadību. Tomēr galu galā nolemts, ka trūkumi šajā pieejā ir pārāk nozīmīgi, lai šis būtu reāls variants:

- Maz ticams, ka Latvijā ir nepieciešamā politiskā griba, lai atbalstītu šāda veida pasākumu;
- Pašās institūcijās šāda vienība visticamāk nebūtu populāra, jo pastāvētu uzskats, ka tie ir “spiegi”, kas cenšas novērot iestādes darbu;
- Institūcijas droši vien nevēlēties apmaksāt šādas vienības darbu, savukārt, ja finansējums būtu jānodrošina pašam KNAB, tas nozīmētu biroja resursu un spēju samazināšanu;
- Šķiet, šādas sistēmas izveidošanā būtu nepieciešami likuma grozījumi.

Nē, labāk šajā gadījumā būtu situācija, kurā institūcija izveido savu iekšējo pretkorupcijas vienību, tajā strādā esošie, papildu vai no jauna darbā pieņemti speciālisti. Šādas vienības lomai būtu jābūt neatkarīgai, tā nedrīkst būt citas vienības sastāvdaļa, izņemot to gadījumu, ka tā ir iekšējās kontroles vienības sastāvdaļa. Vienībai nedrīkst piešķirt citas prioritātes vai atbildību, kas varētu traucēt tās vienīgo pienākumu – cīnīties pret korupciju.¹

Šīs vienības galvenajam uzdevumam jābūt korupcijas novēršana, ņemot vērā iepriekš minēto šī jēdziena definīciju. Vienībai galvenokārt jābūt atbildīgai par divām lietām – korupcijas riska vērtēšana un tematiska korupcijas novēršanas uzdevumu pētīšana (skat. tālāk). Tāpēc vienību sauc Korupcijas Novēršanas vienība (KNV), lai arī bieži šīs institūcijas būs identiskas iekšējās kontroles vienībām.

Vēl šāda vienība var kļūt atbildīga par sabiedriskām komunikācijām, ciktāl runa ir par tās lomu korupcijas apkarošanā. Runa var būt par iekšējās ētikas un pretkorupcijas apmācībām, kā arī par masu medijiem un publicitāti. Šādā kontekstā vienība var izmantot savas iestādes sabiedrisko attiecību vai mediju attiecību vienību, lai palīdzētu ar informācijas izplatīšanu un ar mediju attiecībām.

Pielikumā F norādīta šāda modeļa organizatoriskā struktūra. KNV vada viena amatpersona, kura ir atbildīga tikai pašas iestādes priekšniekam. Kopējā Korupcijas novēršanas grupa (skat. 9.5. rindkopu) pilda padomdevēja pienākumus, bet nav ar izrīkošanas vai pavēles tiesībām.

Ļoti lielā institūcijā KNV vadītājam jāvada vairākas komandas, katra no tām nodarbojas ar tematisku korupcijas novēršanas pētījumu atbilstoši uzdevumiem (skat. Pielikumu H).

¹ Kvalitātes vadlīnijas Honkongas Policijas departamentā; Viņas majestātes Policijas inspekcijas dienesta vadlīnijas, Lielbritānija; patlaban Lietuvā tiek veikts pilotprojekts.

Droši vien vispraktiskāk būs, uzsākt darbu ar tikai vienu komandu, jo resursi ir ierobežoti. Tas demonstrē pieejas nopietnību, tas palīdz tautai akceptēt jaunās sistēmas uzticamību. Tomēr pēc iespējas drīz jāizveido patiesi nepieciešamais komandu skaits, lai tiešām varētu ietekmēt sistēmiskas korupcijas izskaušanu. Kopējais komandu skaits, protams, ir atkarīgs no attiecīgās institūcijas lieluma un darbības jomas.

Saprotams, ka dažas mazākas iestādes nevarēs izveidot lielu korupcijas novēršanas vienību ar šajā ziņojumā paredzēto organizatorisko struktūru. Būs jāiztiek ar daudz mazāku vienību. Taču jā saglabā princips par to, ka šis darbs ir neatkarīgs no cita veida funkcijām. Pat mazākajā vienībā nepieciešami vismaz divi cilvēki, jo tas atbilst universāli pieņemtajiem izmeklēšanas principiem – tiem pašiem, kādi tiek attiecināti uz iekšējo auditu.²

Gadījumos, kad iestāde ir pārāk maza, lai tajā vispār dibinātu atsevišķu vienību, tad tās korupcijas novēršanas pienākumus būtu jāuzņemas vienībai iestādes pārraugošās ministrijas paspārnē. Šāda vienība tad pēc nepieciešamības paplašinātu savu darbību, lai ietvertu jebkuru daudzumu nelielāku iestāžu.

Ņemot vērā iestāžu stipri atšķirīgos lielumus un to atšķirīgās korupcijas novēršanas prasības, tad, protams, nav iespējams konkrēti norādīt šādas vienības lielumu vai darbinieku skaitu. Pieņemot, ka tiek sekots šajā nodaļā minētajiem ierosinājumiem un pielikumiem, uz kuriem veiktas atsauces šajā nodaļā, korupcijas novēršanas lomas izpilde var tikt sasniegta.

Pielikumā G minēti vēlāmie korupcijas novēršanas vienības uzdevumi un atbildība. Pielikumā J atrodama informācija par mācību saturu attiecīgajam personālam.

9.4. Tematisko uzdevumu pētījumi

Šādus pētījumus sauc par tematiskiem pētījumiem, tāpēc, ka tie ir “horizontāli” pētījumi, tiek pārbaudīti visi ienākošie elementi, procesi, dokumenti un izejošie elementi, kas saistās ar attiecīgās organizācijas funkcijām. Šajā ziņā pētījums atšķiras no vadības pārbaudes vai KNAB veikta riska vērtējuma, jo tie ir “vertikāli” pētījumi, iestāde tiek aplūkota, sākot ar vadības funkcijām, un turpinot pārbaudi jau zemākā līmenī.

Detalizētas vadlīnijas par tematiskiem pretkorupcijas uzdevumu pētījumiem meklējama pielikumā H.³

Svarīgi nodrošināt, ka uzdevumu procesi nav pārāk plaši. Tā, piemēram, nepiemērots uzdevums saistītos ar vesela departamenta vai pat kādas šī departamenta struktūrvienības funkciju izmeklēšanu.

Tā, piemēram, Policijas departamentā ir dažādas struktūrvienības, kuru darbs saistās ar kriminālizmeklēšanu, ceļu satiksmi, patruļām uz ielas, personāla pārvaldi, resursu pārvaldīšanu, plānošanu u.tml. Jebkura no šīm nodaļām, piemēram, Ceļu policija, ir pārāk liela, lai varētu veikt uzdevumu pētījumu, jo būtu neiespējami, visus vienības procesus aplūkot vienlaicīgi.

Ja runa ir par tik sarežģītu struktūru, kā Ceļu policija, tad jākonstatē, ka ir vairākas sistēmas, kuru ietvaros ļoti iespējama ir korupcija:

² Liebritānijā u.c. ES dalībvalstīs.

³ Vadlīnijas ir pamatotas iekšējā kontroles eksperta izstrādātā modelī. Modeļa pamatā ir informācija no trim informācijas avotiem – Honkongas Neatkarīgā Pretkorupcijas komisija un tās Korupcijas Novēršanas departamenta vadlīnijas; Viņas majestātes Policijas inspekcijas dienesta Inspekciju vadlīnijas; kā arī Honkongas Policijas departamenta Kvalitātes nodaļas vadlīnijas par tematiskiem pētījumiem.

- Satiksmes avāriju izmeklēšanu
- Tiesību un licenču piešķiršana
- Ceļu slēgšana
- Noteikumu ievērošanas kontrole uz ielas
- Sodīšana (pavēle, ierasties tiesā, soda nauda, arests)
- Uzdevumu un darba laika noteikšana
- Darba pārraudzīšana
- Rezultātu vērtēšana un paaugstināšana amatā

Visām šīm sistēmām ir piemērots lielums un raksturs, lai tajās varētu veikt padziļinātu pētījumu par korupcijas novēršanu. Tas pats princips noteikti tāpat attiecas uz citām institūcijām, kurās paredzēta sākotnējā pētīšana.

Katru uzdevumu pētījumu veic pretkorupcijas speciālistu komanda, darbu pārrauga KNV vadītājs.

Katrai KNV komandai jānosaka konkrēti pienākumi. Tas vairāk vai mazāk ļauj zināt, kurai komandai jāuzdod jūtīgākie vai sarežģītākie uzdevumi. Darbu var sadalīt uz nepieciešamās ekspertīzes pamata, runa var būt par funkciju, kāda tiek pārbaudīta, par auditēšanu, par grāmatvedību u.tml. Tomēr jāatzīst, ka vienmēr nepieciešams nodrošināt saprātīgu darba sabalansētību, jāizmanto tie cilvēkresursi, kādi tajā brīdī ir pieejami, ņemot vērā attiecīgo cilvēku pieredzi un zināšanas.

Nepieciešams izstrādāt darba vērtēšanas kritērijus, nepieciešams pārbaudīt darbu, kāds tiek darīts. Pielikumā I ir šādu kritēriju saraksts.

9.5. Kopējās korupcijas novēršanas grupas

Kopēja korupcijas novēršanas grupa (KKNNG)⁴ var būt labākais veids, kā koordinēt korupcijas novēršanas darbu kādā institūcijā. Tā ir komiteja, kuras dalībnieki var būt šādi cilvēki:

- Priekšsēdētājs ir vadošs iestādes vadības pārstāvis, varbūt pats iestādes vadītājs;
- Institūcijas Korupcijas novēršanas vienības direktors;
- KNAB Korupcijas novēršanas departamenta pārstāvis (pārstāvji)
- KNAB Informācijas un Izmeklēšanas nodaļu pārstāvis (pārstāvji) (ja tas ir nepieciešams)
- KNV komandu vadītājs (vadītāji) (ja tas ir nepieciešams)
- Citu iekšējo struktūru vadītājs (vadītāji), piemēram, tie cilvēki kuri veic izmeklēšanu (ja tas ir nepieciešams)
- Iekšējās publicitātes vai mēdiju attiecību vienības vadītājs (ja tas ir nepieciešams)
- Sekretāre, kura strādā attiecīgajā institūcijā.

Šo grupu uzdevumiem jāsaistās ar tematisku pretkorupcijas uzdevumu pētīšanas pārvaldīšanu (skat. Pielikumu H, 4.3. nodaļu).

Grupai arī jābūt padomdevējai un tehniskā atbalsta sniedzējai tad, kad KNAB veic riska vērtēšanas pētījumu un izstrādā rekomendācijas šajā jomā. KNAB Korupcijas Novēršanas departamenta pārstāvis šajā ziņā var palīdzēt veidot nepieciešamos kontaktus.

⁴ Pieņemts Honkongas civilajā dienestā, izveidotas visos galvenajos departamentos/iestādēs

KNAB darba vienību un iekšējās pārbaudes vienību piedalīšanās šajā darbā ir ierobežota, šīs instances sniedz informāciju par problēmām, kādas konstatētas pārvaldes sistēmā tad, kad tiek izpētīti vai izmeklēti patiesi gadījumi.

Mēdiju pārstāvis ir atbildīgs par to sabiedrisko interešu jomu analizēšanu, kurās sabiedrisko pakalpojumu labā slava ir svarīga. Mēdiju pārstāvis izplata tādu informāciju, kādu grupa uzskata par nepieciešamu. Pielikuma H 8. un 9. nodaļā piedāvāta papildu informācija par šo kārtību.

9.6. Uzvedības kodeksi

Uzvedības kodekss ir visaptverošs to vadošu rīcības principu izklāsts, kuri jāievēro institūcijas darbiniekiem tad, kad viņi veic savus pienākumus. Kodeksā minētas tās vērtības, kuras institūcijā tiek ievērotas un kuras ir institūcijas darba pamatā. Kodekss ļauj visiem, kuri veido sakarus ar attiecīgo iestādi, saprast standartus, ar kādiem ir jārēķinās. Īsi sakot, uzvedības kodekss ir rakstisks paziņojums par rīcības standartiem, kuru ievērošanu iestāde sagaida no personāla.

Tajās iestādēs, kuras apmeklēja eksperts, vairumā pastāvēja uzvedības kodeksi, taču saturs ziņā tie ievērojami atšķīrās. Sevišķi tas sakāms par personīgo rīcību un par darba sadalīšanas principiem.

9.6.1. Pamatojums

Visaptverošs rīcības kodekss ir būtiski svarīgs, ja vien institūcija vēlas:

- Iegūt labu slavu kā institūcija, kura ir efektīva, godīga un uzticama
- Novērst korupciju, krāpšanos un citus noziegumus
- Izstrādāt uzņēmuma kultūru, kuru izmanto vadības sistēmā
- Kļūt par atbildīgu darba devēju.

9.6.2. Sagatavošanās un konsultācijas

Galvenā atbildība par pieņemama kodeksa sagatavošanu gulstas uz iestādes vadītāja pleciem, kodeksu vistīcāmāk sagatavos attiecīgās institūcijas vadošās amatpersonas. Tajā pašā laikā ir ļoti svarīgi veikt plašas konsultācijas ar funkciju un darba vadītājiem visos darbības līmeņos, lai pārliecinātos, ka paredzētais kodekss ir praktisks un reāls, kā arī, lai pārliecinātos, ka visu līmeņu vadītāji būs gatavi, ievērot tā noteikumus.

9.6.3. Komunikācija

Ja darbiniekam jābūt atbildīgam par savu rīcību, tad godīga attieksme prasa, lai šis cilvēks būtu informēts par to, kas no viņa tiek sagaidīts, lai viņš spētu zināt, kādā ziņā viņa rīcība bijusi nepieņemama. Pēc tam, kad kodekss tiek izstrādāts, nepieciešams efektīvs komunikāciju process, lai par to uzzinātu visi, uz kuriem tas tiks attiecināts. Ļoti svarīgi nodrošināt, ka kodekss tiek plaši izplatīts, kā arī, ka tā prasības tiek izskaidrotas semināros vai darba grupās. Katram darbiniekam jāsaņem kodeksa

eksemplārs, pie tam visiem nepieciešama apmācība par kodeksa noteikumiem un par to, kā tos ievērot.

Kodeksa saturam un principiem jāklūst par sākotnējās apmācības procesu katru reizi, kad iestādes kolektīvam piedrojas jauns kolēģis.

Vērtīga ir arī komunikācija uz āru. Dalībnieki iepirkuma procesos, piemēram, būtu informējami par kodeksa saturu. Kodeksa attiecīgos elementus var iekļaut līgumā vai arī pievienot kā atsevišķus dokumentus. Arī klientiem jādara zināmi iestādes ētiskie principi, lai klients varētu zināt, vai viņa kontaktpersona tos ievēro. To var darīt ar reklāmu, ar displejiem tajās vietās, kur veidojas kontakti, klientu apkārtrakstos, vai arī klientu hartā.

9.6.4. Prasību ievērošana

Rīcības kodeksā jāatspoguļo un jāatbalsta pamata standarti, kādi minēti krimināllikumā jautājumā par negodīgumu un korupciju. Tieši likums ir kodeksa pamatā. Tas nozīmē, ka pārkāpt kodeksa prasības, tas arī nozīmē pārkāpt likumu. Ārpus tā kodeksā iekļaujamas normas par nodarbinātības nosacījumiem, kuru pārkāpums uzskatāms par disciplināru pārkāpumu. Tādā gadījumā jāņem vērā attiecīgās institūcijas disciplinārais kodekss. Tāpat rīcības kodekss palīdz valsts amatpersonām izvairīties no jebkuras situācijas, kurās varētu tikt kompromitēta viņu integritāte, vai arī varētu tikt bojāta iestādes labā slava.

Kodeksam jābūt darba līguma un nodarbinātības noteikumu sastāvdaļai, skaidri jādara zināms tas, ka kodeksa prasību pārkāpšana ir disciplinārs pārkāpums. Katrai valsts amatpersonai jāparaksta dokuments, kurā pateikts, ka attiecīgā valsts amatpersona kodeksu ir izlasījusi un sapratusi.

Tālāk, 9.8. daļā, ir runa par pārvaldes atbildības principu, tas konkrēti jāievēro jautājumā par kodeksa ievērošanu vai pārkāpšanu.

Pielikumā K meklējami ieteikumi par rīcības kodeksa saturu.

Vēlams, lai arī KNAB publicētu vadlīnijas par ideālu rīcības kodeksu (vislabāk būtu, ja tās būtu iekļautas vadlīnijās par korupcijas novēršanu, kā minēts rindkopā 9.2.3.).⁵

9.6.5. Pārbaude

Rīcības kodeksam allaž jābūt modernam, tas regulāri jāpārbauda, lai pārliecinātos, ka tajā atspoguļoti likuma labojumi, kā arī tiek uzsvērti tieši tie jautājumi, kuri attiecīgajā brīdī ir svarīgi.

9.7. Godīguma paraugi

Ja lielā institūcijā pastāv ļoti daudz korupcijas, tad bieži vien nav reāli sagaidīt, ka visā iestādē notiks visaptveroša kultūras maiņa, vienalga, cik plaši ir jauni likumi, procedūras vai apmācības procesi.

⁵ Pieņemts šādā vai līdzīgā veidā visur Eiropas Savienībā un citur.

“Godīguma paraugu” jēdziens ir šāds – arī tad, ja korupcija ir ļoti izplesta, atsevišķas grupas vai vienības var atrast nepieciešamo motivāciju, lai kļūtu par godīguma piemēriem. Ar laiku, ja vien pastāv nepieciešamā apņemšanās un atklātība, var cerēt, ka šo piemēru kļūs vairāk, un ar laiku tās attiecīgajā iestādē izveidos pavisam jauna veida kultūru.

Prakse ir tāda, ka šāda veida paraugus var noorganizēt gan konkrētās ģeogrāfiskās vietās, vai arī konkrētos ekonomiskos sektoros. Iepirkuma process ir skaidrs piemērs par ekonomisku jomu, kurā šī doma ir būtiska. Papildu detaļas par iepirkuma procesu minētas atsevišķā ziņojumā tieši par šo jomu. Šajā ziņojumā runa ir par godīguma paraugu jēdzienu tad, kad tas attiecināms uz ģeogrāfisku vai funkcionālu teritoriju.⁶

Autora rekomendācija: KNAB būtu jāizstrādā pilotprojekts par godīguma paraugu izveidošanu konkrētās institūcijās. Tās varētu izvēlēties uz šādu kritēriju pamata:

- Tā ir iestāde, kurā jau identificētas problēmas ar korupciju, bet droši vien tās nav pašas briesmīgākās problēmas;
- Attiecīgajā iestādē vecākās amatpersonas ir apņemības pilnas, piedalīties šādā projektā;
- Iespējams noteikt atsevišķu vienību attiecīgajā institūcijā, kurai ir konkrētas un viegli saprotamas funkcijas – šī vienība tad var kļūt par pirmo godīguma paraugu attiecīgajā iestādē;
- Būtu vēlams, šai atsevišķajai vienībai būt tādai, kurai ir saskarsme ar publiku. Lūk, kas darāms, lai ieviestu pilotprojektu:
- Jāsagatavo dokumentu projekti par prasībām, juridiskiem jautājumiem, procedūrām u.tml. To vajadzētu darīt KNAB, lai birojs varētu šajā procesā saglabāt pārraudzības lomu;
- Jānosaka attiecīgās iestādes, iespējams, sākumā ne vairāk kā divas vai trīs, lai nodrošinātu, ka ar pastāvošajiem resursiem projekts ir reāls;
- Katrā iestādē jāizvēlas viena atsevišķa vienība, kura var kļūt par godīguma paraugu;
- Jāizstrādā un visiem jāparaksta godīguma principu līgums, kurā paredzēta:
 - Apņemība attiecībā uz projektu;
 - Brīvprātīgu un rūpīgi izvēlētu personāla pārstāvju izvēlēšanās, apmācīšana un pienākumi;
 - Visu līgumslēdzēju pušu paraksts uz publiski pieejamiem solījumiem par kukuļu noraidīšanu, par augstāku disciplināras uzvedības standartu, un par to, ka cilvēks, par kuru radušās aizdomas par korupciju, nekavējoties un bez pārsūdzēšanas tiesībām tiks izslēgts no projekta;
- Jānodrošina skaidras un atklātas darba procedūras;
- Jāsagatavo skaidras un visaptverošas disciplināras procedūras, kuras atbalsta minētās darba procedūras;
- Jānodrošina publicitāte par projektu un tā attīstību;
- Jāpārbauda projekta efektivitāte, it īpaši, ja runa ir par atklātu, godīgu un izpalīdzīgu publisko pakalpojumu sniegšanu.

⁶ Šo jēdzienu jau pirms 10 gadiem izstrādāja organizācija *Transparency International*. Pilotprojekts tika noorganizēts Ekvadorā, minētās valsts valdība pēc tam paziņoja, ka divu lielu līgumu kontekstā, kuros kopējais budžets bija viens miljards ASV dolāru, pateicoties projektam tikuši ietaupīti pat 300 miljoni dolāru.

Reiz beidzies paredzētais pilotprojekta laiks (varbūt tas var būt viens gads), nepieciešams veikt visaptverošu notikušā izvērtēšanu, šajā procesā jāpiedalās gan attiecīgās iestādes, gan arī KNAB pārstāvjiem. Ja izrādās, ka projekts nav bijis veiksmīgs, tad tas nekavējoties jāpārtrauc. Vienīgi tādā gadījumā, ja manīti pierādāmi uzlabojumi, publisko pakalpojumu sniegšanā, ir iespējams attiecīgajā institūcijā turpināt projekta procesus.

Jaunus paraugus vajadzētu veidot tikai tad, ja tam piekrīt gan institūcija, gan arī KNAB. Ja būs pārāk liels skaits vienību, kuras it kā ir godīguma paraugi, bet kuras tomēr nepierāda uzlabojumus publisko pakalpojumu sniegšanā, tad visa projekta ticamība noteikti samazināsies.

Brīdī, kad izveidoti veiksmīgi paraugi un nodrošināta plaša publicitāte, pakāpeniski var veidot arī jaunus paraugus. Jācer, ka tajā brīdī attiecīgajā iestādē būs veidojusies tik liela interese un atbalsts, ka cilvēki brīvprātīgi vēlēšies piedalīties nākamo paraugu veidošanā.

Visos šī projekta posmos, gan sākumā, gan arī turpmāk, nepieciešama maksimāla atklātība un atvērtība.

9.8. Pārvaldes atbildība

Jēdziens par pārvaldes atbildību nosaka, ka jebkurai amatpersonai jābūt atbildīgai par to, ko dara viņam vai viņai pakļautie darbinieki. Visas valsts amatpersonas, kuras vada un kontrolē personālu, ir cilvēki, kuriem ir divu veidu atbildība – viņiem ne vien pienācīgi jāpilda savi pienākumi, viņiem arī jāizpilda priekšnieka pienākumi.⁷

Priekšniekam jāuzņemas atbildību par pakļauto personu rīcību vai kļūdām, ja šī rīcība vai kļūdas ir tik nopietnas, atkārtotas vai plašas, ka kārtīgs priekšnieks būtu par tām zinājis tāpēc, ka priekšnieks izmanto līderības, vadības un pārraudzības iespējas, kādas ir piederīgas viņa amatam.

No tā jāsaprot, ka gadījumā, ja pastāv problēmas un priekšnieks neko lietas labā nav darījis, tad pastāv tikai trīs varianti – priekšnieks bijis personīgi iesaistīts notiekošajā; priekšnieks zināja par problēmām, bet izvēlējās neko nedarīt; vai arī priekšnieks nezināja par problēmām, vai nu tāpēc, ka bijis nekompetents vai slinks. Visos trīs gadījumos skaidrs, ka priekšnieks nav pareizā persona attiecīgajam amatam.

Ja pārvaldes atbildība tiek ieviesta kā universāls pārvaldes princips visā civildienestā, tad tas var būt ļoti lietderīgs ierocis pret korupciju. Šī principa nopietnība pieaug, kad valsts amatpersona tiek paaugstināta amatā un uzņemas plašāku atbildību. Paša augstākā ranga valsts amatpersonas, it īpaši iestāžu priekšnieki, ir cilvēki, kuriem jāuzņemas ļoti nopietna atbildība par to, ka attiecīgajā institūcijā netiek pārkapts likums, ka korupcija tiek atklāta un izskausta jau pašā sākumā.

Pārvaldes atbildība palīdz korupcijas novēršanā, jo:

- Problēmas tiek identificētas un atrisinātas jau pie pašas saknes
- Nodrošināta kārtīga resursu kontrolēšana
- Uz jautājumiem tiek sniegtas ātras un piemērotas atbildes
- Tiek izveidoti sakarīgi mērķi, tiek mērīts progress
- Visos līmeņos tiek veicināta pašdisciplīna

⁷ Šis jēdziens plaši izmantots Eiropas Savienībā, Eiropas Savienības vadošajām amatpersonām ir prasības attiecībā uz neatkarību un atbildību (Pasaules Banka, ECB).

Par šo jēdzienu papildu informāciju var meklēt Civildienesta vadītāju vadlīnijās, tās atrodamas Pielikumā K.

Vēlams, pārvaldes atbildības principu ieviest visā civildienestā, jo tā ir iespējams labāk noteikt attiecīgā darba kvalitāti.

9.9. Vadlīnijas civildienesta vadītājiem

Jāatzīst, ka Latvijā likumi un noteikumi pret korupciju mēdz būt visaptveroši, taču to formāts ne vienmēr ir tāds, kuru viegli var izprast ļoti nodarbināts vadītājs, it īpaši tādā gadījumā, ja vadītājam nav juridiskās izglītības. Ja Latvijas valdība vēlas uzvarēt cīņā pret korupciju, tad ir ļoti svarīgi nodrošināt augstākā ranga vadītāju piedalīšanos attiecīgajos projektos. Viņiem pašiem jāuzvedas kārtīgi, viņiem jānodrošina piemērota apmācība, padoms un piemērs sev pakļautajiem darbiniekiem. Pie tam būtiski nodrošināt to, ka viss civildienests rada piemēru Latvijas sabiedrībai par to, kā rīkoties ētiski un pareizi.

Lai veicinātu šo standartu vispārēju izpratni un ieviešanu, vēlams sagatavot viegli saprotamas vadlīnijas, lai civildienesta amatpersonas un zemāka līmeņa darbinieki spētu minētos standartus saprast. Ieteicams tieši KNAB sagatavot šādas vadlīnijas, uzsverot tieši tos faktus par cīņu pret korupciju, kuru izpratni civildienestā KNAB vēlas veicināt.⁸

Vadlīnijās vajadzīgs praktisks padoms par to, kas valsts amatpersonām būtu jāzina par likumu. Tekstam jābūt viegli saprotamam, lai vadlīniju lasītāji zinātu, kā rīkoties dažādās situācijās, kā nodrošināt darba integritāti.

Šīs vadlīnijas būtu jā sagatavo tieši Korupcijas novēršanas un apkarošanas birojam, lai KNAB varētu noteikt vadlīniju saturu un to visaugstāko iespējamo kvalitāti.

Vadlīnijas būtu izdodamas spīdīgā un skaistā bukletā vai brošūrā, vēlams ar cietiem vākiem. Tad dokuments šķitīs vērtīgāks un svarīgāks. Iespējams vadlīnijas piedāvāt neiesietā veidā, lai tās viegli un lēti varētu papildināt ar jaunām lappusēm.

Ieteikumi par saturu atrodami Pielikumā L.

Vadlīnijas jāizplata visām augstākā līmeņa valsts amatpersonām visā valstī, līdz iepriekš noteiktam vidējam vadības līmenim. Katrā gadījumā viens eksemplārs būtu jāiedod katram civildienesta darbiniekam, kuram ir pārvaldes vai pārraudzības pienākumi kādā civildienesta vienībā vai funkcijā.

Lūdzu, pārdomājiet šādas lietas, lai nodrošinātu, ka vadlīnijas ir maksimāli vērtīgas un ietekmīgas, ņemot vērā to sagatavošanai veltītos resursus:

- Izplatīšanas saraksts jā sagatavo jau iepriekš, tas jā dara katrai valsts institūcijai, un šie saraksti jā iesniedz KNAB;
- Katrai kopijai jābūt numurētai, tās saņēmējam par to jāparakstās;
- Kopā ar vadlīnijām izplatāma deklarācija, kuru regulāri (varbūt reizi gadā) paraksta visi vadlīniju saņēmēji, lai apliecinātu, ka viņi tās ir saņēmuši un sapratuši;
- Jānosaka, ka katrs vadlīniju saņēmējs par vadlīnijām informē visus padotos darbiniekus, tā darot regulāri (atkal – varbūt reizi gadā); arī darbiniekiem jāparaksta minētā deklarācija.

⁸ Principa par šādām vadlīnijām pamatā ir buklets “Tīra valdība – praktiskas vadlīnijas vadošajām amatpersonām”, to sagatavoja Neatkarīgā pretkorupcijas komisija Honkongā, to saņēma visas vadošās amatpersonas Honkongas civildienestā.

9.10. KNAB koordinējošā loma

Šajā dokumentā minēti visādi ieteikumi, maz ticams, ka varēsim sagaidīt rezultātus, ja ieteikumu ieviešana atstāta pašu institūciju rokās. Neizbēgami nepieciešama centrāla koordinēšanas iestāde, kura šajā projektā darbojas kā motivētāja un dzinējspēks. Nav šaubu, ka Latvijas gadījumā šo lomu uzņemas KNAB. Tas attiecas it īpaši uz šādām lietām:

- Riska vērtēšanas procesa pārstrādāšana un ieviešana, kā arī vērtēšanas rezultātu apkopošana;
- Atbalsta un vadības sniegšana, lai nodrošinātu iekšējās kontroles vienību izveidošanu dažādajās institūcijās;
- Pilotprojekta organizēšana par to, kā iekšējās kontroles vienības var izmantot tematiskus uzdevumu pētījumus;
- Kopējo pretkorupcijas grupu izveidošana, personāla nodrošināšana un pārraudzība;
- Rīcības kodeksu plaša izplatīšana, attiecīgo principu ieviešanas pārraudzīšana, kā arī kodeksu labošana;
- Godīguma paraugu izveidošana;
- Pārvaldes atbildības jēdziena ieviešana visā civildienestā;
- Vadlīniju izstrādāšana un izplatīšana augstākā līmeņa amatpersonām.

Tas ir darbs, kurā būs nepieciešama nepārtraukta koordinatora, izdevēja un dažādo funkciju pārraudzītāja lomas izpildīšana. Nav šaubu, ka atkārtoti būs nepieciešamas informācijas sesijas par notiekošo.

KNAB vēl būtu jāizpēta tas, kādi resursi būs nepieciešami, lai šīs iniciatīvas varētu ieviest praksē, jāsāk lobēšana, lai pārliecinātos, ka mērķi ir sasniedzami (skat. punktu 9.11).

Tāpat KNAB jākoordinē publicitātes darbs par veiksmi šo procesu ieviešanā, sevišķi uzslavējot tos cilvēkus vai vienības, kuras veikušas īpaši labu darbu cīņā pret korupciju.

9.11. Resursi

Šajās lapās minēto procesu ieviešana prasīs ievērojamus resursus, it īpaši domājot par personāla sastāvu gan KNAB, gan arī iesaistītajās iestādēs. Plaši atzīts, ka resursu pietiekamība ir būtiska, ja vien vēlas nodrošināt jebkuras pretkorupcijas programmas veiksmi.⁹

Latvija patlaban velta aptuveni 0,08 procentus valsts budžeta cīņai pret korupciju.¹⁰ Citās valstīs labākā prakse pieprasa finansējumu, kas atbilst 0,3 un 0,5 procentiem no valsts budžeta.¹¹

⁹ BED de Speville, de Speville & Associates – “The Seven Essentials for an Anti-Corruption Strategy to Succeed” (Septiņi būtiski elementi pretkorupcijas stratēģijas veiksmē), 2000. g.

¹⁰ Valsts budžets 2006. gadā – LVL 3,237 miljardi; KNAB budžets no valsts piešķirumiem 2006. gadā – LVL 2 562 631.

¹¹ Tā, piemēram, Neatkarīgā pretkorupcijas komisija Honkongā saņēma finansējumu, kas atbilst 0,3 procentiem valsts budžeta. Neatkarīgā pretkorupcijas komisija Maurīcijā izveidota tikai nesen, tās pretkorupcijas stratēģija ir līdzīga tai, kas tiek izmantota Latvijā, taču tā saņēma finansējumu, kas atbilst 0,5 procentiem valsts budžeta.

Nav šaubu, ka Latvijas valsts un pašvaldības iestādēm, kuras pieprasa naudu no valsts budžeta, jāpieprasa papildu finansējums, lai apmaksātu Korupcijas novēršanas vienību izveidošanu un citu pretkorupcijas darbu veikšanu.

Resursi saistās lielākoties ar algu un citām personāla izmaksām. Jādomā, ka cita veida prasības – telpas, biroja tehnika, publikāciju izdevumi u.c. – var nosegt ar pastāvošajiem resursiem.

KNAB var palīdzēt, jo birojs var atbalstīt šos centienus gan sarunās ar pašām iestādēm, gan arī sarunās ar Latvijas valdību. Jārunā par efektīvas pretkorupcijas stratēģijas fiskālo vērtību – pieredze citur pasaulē rāda, ka kopējās izmaksas ir daudzreiz mazākas par to naudas summu, kāda citādi tiek zaudēta, pateicoties korupcijai.¹²

Ļaujiet uzsvērt, ka neviens vārds šajā ziņojumā neliecina par domu, ka procesi būtu jāfinansē ar KNAB resursiem, kuri tiek atdoti citām institūcijām. Nē, šie priekšlikumi nav saistīti ar resursu pārdalīšanu, runa ir par ievērojami plašāku resursu nepieciešamību, lai palīdzētu cīņā pret korupciju. Resursu pārdalīšana nozīmē resursu atšķaidīšanu, tas savukārt neizbēgami nozīmē arī efektivitātes zudumu.

9.12. Audita funkcija

Vēl autors vēlas uzsvērt, ka nekas šajā ziņojumā nedrīkst liecināt, ka šo ieteikumu rezultātā būtu jāsamazinās iekšējā un ārējā audita lomai. Audita funkcijas vērtība un ticamība ir pilnībā atkarīga no tā, vai šī funkcija saistījusies ar neatkarīgu un objektīvu institūcijas dažādo aktivitāšu kvalitātes un efektivitātes izvērtēšanu. Auditori nedrīkst būt atbildīgi par šo aktivitāšu veikšanu, tas attiecas arī uz iekšējo kontroli un cīņu pret korupciju.¹³

¹² Pasaules banka veikusi pētījumu, kurā demonstrēts, ka valstis, kurās notiek cīņa pret korupciju un tiek uzlabots likuma spēks, kopējie valsts ienākumi ilgtermiņā var pat četrkārtoties – tas ir tā dēvētā 400 procentu labās pārvaldes prēmija.

¹³ Te pieņemts, ka riska vērtēšanas process un iekšējās kontroles un pretkorupcijas funkcija ir integrāla Latvijas civildienesta funkcionālās atbildības sastāvdaļa, kā tas ir noteikts pastāvošajā likumdošanā. Piemēram, Lielbritānijā iekšējā audita funkcija tiek uzskatīta par galveno faktoru, kas novērš korupciju, tāpēc cīņa pret korupciju ir iekšējā audita, kā arī iekšējās kontroles sastāvdaļa.

Pielikumu saraksts

Pielikums A: Intervijas, kuras internās kontroles eksperts veica dažādajās institūcijās

Pielikums B: Institūcijās pašreiz pastāvošās situācijas rezumējums

Pielikums C: Iekšējās kontroles sistēmas shēma

Pielikums D: Teksts no Valsts korupcijas novēršanas un apkarošanas programmas

Pielikums E: Korupcijas novēršanas vienības loģiskie ietvari

Pielikums F: Korupcijas novēršanas vienības organizatoriskā struktūra

Pielikums G: Korupcijas novēršanas vienības pienākumi un atbildība

Pielikums H: Tematisko pētījumu veikšana jautājumā par korupcijas novēršanu

Pielikums I: Rezultātu vērtēšana

Pielikums J: Apmācību programma

Pielikums K: Rīcības kodeksi -- ieteicamais saturs

Pielikums L: Vadlīnijas civildienesta vadošajam personālam

Pielikums A: Intervijas, kuras internās kontroles eksperts veica dažādajās institūcijās

Finanšu ministrijā

Ingūna Zvane, Iekšējā audita departamenta direktore

Elīna Kraukle, Iekšējā audita koordinēšanas un metodoloģijas nodaļas vadītāja

Veselības ministrijā

Agnese Freimene, Audita un kontroles nodaļas vadītāja

Gita Stūrīte, Iekšējā audita nodaļas vadītāja

Sergejs Blaževics, Valsts Obligātās veselības apdrošināšanas aģentūras (VOVAA) pārstāvis (jautājumā par iepirkumu)

Valsts policijā

Iveta Smoča, Iekšējās drošības biroja vadītāja vietiece

Aigars Treijers, Iekšējās drošības biroja vecākais inspektors un izmeklētājs

Aleksandrs Kņazevs, Tehniskās piegādes departamenta Piegādes vienības vadītājs (jautājumā par iepirkumu)

Valsts ieņēmumu dienestā

Skaidrīte Jaungaile-Gaile, Pretkorupcijas departamenta vadītāja vietiece

Raivis Freibergs, Finanšu policijas Iekšējās drošības departamenta vadītājs

Lauku atbalsta dienestā

Andris Rukmanis, direktora vietnieks ES jautājumos

Anna Vītola-Helviga, Atbalsta departamenta direktora vietiece

Juris Spručs, direktora vietnieks iekšējā tirgus jautājumos

Inga Tarvāne, Administratīvo un juridisko lietu departamenta direktore

Ceļu satiksmes drošības direktorātā

Ivars Krauklis, direktora vietnieks

Ivars Rullers, Pretkorupcijas nodaļas vadītājs

Ineta Kņazeva, Iepirkuma nodaļas vadītāja

Jūrmalas Domē

Gunārs Pavlukevičs, Audita nodaļas vadītājs

Labklājības ministrijā

Ilmārs Dzintars, Iekšējā audita un riska pārvaldīšanas departamenta direktores vietnieks

Pielikums B: Institūcijās pašreiz pastāvošās situācijas rezumējums

1. Finanšu ministrija

Intervētās amatpersonas

Ingūna Zvane, Iekšējā audita departamenta direktore

Elīna Kraukle, Iekšējā audita koordinēšanas un metodoloģijas nodaļas vadītāja

Institūcijas loma

Ministrija ir atbildīga par iekšējo auditu, valsts budžetu, nodokļiem, muitas jautājumiem, grāmatvedības jautājumiem un ES finansēm

Ministrijas identificētās riska jomas

Iekšējās -- neattiecas

Iekšējās kontroles, pretkorupcijas vienība

Neattiecas -- iekšējā audita funkcija kā tāda ir korupcijas novēršanas sistēma.

Juridiskās tiesības korupcijas izmeklēšanā

Neattiecas -- Iekšējie auditori nekad nav atklājuši korupcijas gadījumu. Darba noteikumos noteikts, ka gadījumā, ja tiktu atklāta korupcija, par to nekavējoties būtu jāziņo ministrijas Valsts sekretāram.

Kontroles, korupcijas novēršanas procedūras

Korupcijas novēršana ir ministrijas Iekšējā audita stratēģiskā plāna laikā no 2006. līdz 2008. gadam sastāvdaļa, paredzēts, ka 2008. gadā korupcijas novēršana būs prioritāra. Iekšējā audita institūts izstrādā standartus, kuros atrunāti principi krāpšanās un korupcijas atklāšanā. Valsts administrācijas skolā ir mācību modulis, kas saistās ar korupciju. Ikdienas darbā ministrija saņem ziņojumus un plānus no visām ministrijai pakļautajām institūcijām. Reizi divos gados tiek pārbaudīti iekšējā audita procesi visās pārējās institūcijās.

Ministrijas personāla sagatavots un parakstīts rīcības kodekss

Jā, ministrijā ir arī principi ar iekšējo auditoru ētiku.

Piezīmes

Zvanes kundze apstiprināja, ka iekšējā audita funkcijas sastāvdaļa ir finanšu un citu resursu fiziska pārbaudīšana. Institūcijas iekšējās kontroles sistēmas mērķis ir, izveidot kontroles tā, lai pasargātu institūcijas finanšu resursus (skat. Ministru kabineta noteikumu Nr. 466 par prasībām iekšējās kontroles sistēmas izveidošanā). Iekšējo auditoru darbs saistās arī ar iekšējās kontroles sistēmas efektivitātes izvērtēšanu, tas noteikts likumā par iekšējo auditu.

2. Veselības ministrija

Intervētās amatpersonas

Agnese Freimene, Audita un kontroles nodaļas vadītāja
Gita Stūrīte, Iekšējā audita nodaļas vadītāja
Sergejs Blaževics, Valsts Obligātās veselības apdrošināšanas aģentūras (VOAVA)
pārstāvis (jautājumā par iepirkumu)

Institūcijas loma

Ministrija sastāv no 25 institūcijām un 20 uzņēmumiem

Ministrijas identificētās riska jomas

Tādu nav.

Iekšējās kontroles, pretkorupcijas vienība

Audita un kontroles nodaļa – 1 persona

Iekšējā audita nodaļa – 3 personas

Vienības atbildība

Tā ir atbildīga valsts sekretāra priekšā.

Juridiskās tiesības, izmeklēt korupciju

Tādu nav.

Šo tiesību izmantošana

Tiesību nav vispār.

Izmantotie kontroles/korupcijas novēršanas procesi

Valsts un iekšējā audita procedūras vērtējamās kā labas. Cīņa pret korupciju ir cita veida iekšējās kontroles un ētikas sastāvdaļa. Nepieņemamas rīcības iespējas samazināšana saistās ar riska analizēšanu, atklātību, cilvēkresursu pārvaldīšanu un budžeta pārvaldīšanu. Tomēr šķiet, ka ministrijā patiesībā nenotiek procedūru uzraudzība, nav konstatēts fizisks audits, netiek pārbaudīts integritātes un atbilstības līmenis. Plāni pagaidām ir tikai uz papīra. Ja runa ir par iekšējo kontroli, tad par to ir atbildīgs katras institūcijas un sistēmas vadītājs, nepastāv nekāda veida centrāla uzraudzība. Lai apmierinātu KNAB prasības jautājumā par korupcijas novēršanu un apkarošanu, ministrijas pārstāvji vienkārši apkopo ziņojumus, kādus iesniegušas dažādās institūcijas, tas ir darbs, kas saistās tikai ar e-pastu un papīru. Taču paredzēts, ka nākotnē tiks veikti arī fiziski auditi, notiks riska izvērtēšana.

Ministrijas personāla sagatavots un parakstīts rīcības kodekss

Arī tā ir katras atsevišķās institūcijas atbildība, nav informācijas.

Minētās problēmas

Ministrijā neviens nav padomājis par tādu korupciju, kura nav auditējama.

Iepirkums

VOVAA centralizēti iepērk medikamentus kādām 70 vai 80 slimnīcām. Pastāv divu veidu konkursi – medicīnas līgumi un ietvara līgumi ar slimnīcām attiecībā uz tādām lietām, kā tehnika, degviela, informācijas tehnoloģijas konsultācijas u.c. Kopējā iepirkumu vērtība gada laikā ir LVL 18,5 miljoni. Iepirkuma departamentā strādā 10 vai 12 personas, savukārt aģentūrā – 140 līdz 150 personas. Sistēmas pārstāvji uzstāj, ka

iepirkuma konkursi vienmēr strikti atbilst likuma par iepirkumu prasībām (lai gan viņi arī atzīst, ka patlaban vēl tikai notiek jaunā likuma analizēšana), kā arī attiecīgajām ES prasībām.

Konkursi ir atklāti, netiek saglabāti saraksti. Uzvarētāja izvēlē gandrīz vienīgo lomu spēlē cena. Pakalpojumu gadījumā tiek izmantota izvēles matrice. Jautāti par korupciju, ministrijas pārstāvji atzīst, ka pagājušā gadsimta 90. gados tā bijusi ievērojama problēma, taču tagad viss ir kārtībā, jo pastāv jauni juridiski ierobežojumi, kā arī tiek rotēti iepirkuma komisiju priekšsēdētāji un dalībnieki. VOAVA nav atbildīga par produktu pārvaldīšanu – iepirktās preces tiek nogādātas tieši uz attiecīgo slimnīcu. Nepastāv nedz zināšanu, nedz arī aizdomu par kaut kāda veida sazvērestību starp konkursu dalībniekiem. Pašreizējie likumi ir adekvāti, ņemot vērā arī likumu par aktīvu deklarēšanu.

Piezīme

Apgalvojums, ka veselības sektora iepirkuma procesā nepastāv nekāda veida korupcija – tas ir pretrunā ar KNAB uzskatiem, kā arī ar pieredzi citās pasaules valstīs.

3. Valsts policija

Intervētās amatpersonas

Iveta Smoča, Iekšējās drošības biroja vadītāja vietniece

Aigars Treijers, Iekšējās drošības biroja vecākais inspektors un izmeklētājs

Aleksandrs Kņazevs, Tehniskās piegādes departamenta Piegādes vienības vadītājs (jautājumā par iepirkumu)

Institūcijas loma

Valsts policija ir valsts iestāde, kuras uzdevums ir, pasargāt valsti un sabiedrību no noziedzības un citiem nelikumīgiem dzīvības, veselības, tiesību, brīvības, īpašuma un interešu apdraudējumiem.

Policijas identificētās riska jomas

Tā esot nopietna problēma visā policijas struktūrā. Ceļu policija un Ekonomisko noziegumu departaments šajā ziņā uzskatāmi par prioritāriem.

Iekšējās kontroles, pretkorupcijas vienība

Iekšējās drošības birojs, tajā ir trīs nodaļas – Operatīvā nodaļa (6 personas), Izmeklēšanas nodaļa (12) un Inspekcijas nodaļa (6). Kopumā policijā strādā apmēram 8000 personas. Drīzumā tiks izveidota vēl ceturta nodaļa, tā nodarbosies ar konfidencialitātes jautājumiem. Patlaban Iekšējās drošības birojs vajā jebkuru policijas pārstāvi, kurš darbojas ārpus likuma un policijas procedūras noteikumiem, sods var būt gan krimināls, gan disciplinārs.

Vienības atbildība

Vienība ir tieši atbildīga Valsts policijas komandiera priekšā.

Juridiskās tiesības, izmeklēt korupciju

Krimināllikumā, Kriminālprocesa likumā un policijas iekšējos noteikumos paredzētas tiesības, izmeklēt jebkura veida policijas pārstāvja veiktu noziegumu. Likums par

izmeklēšanu ļauj veikt izmeklēšanu, lai ievāktu pierādījumus. Patlaban nav izmeklēšanas sadarbības līguma ar KNAB, taču kontakti abu iestāžu starpā esot labi.

Šo tiesību izmantošana

Tiesības tiek izmantotas nepārtraukti tad, kad jāizmeklē policistu rīcība.

Kontroles/novēršanas procedūras

Iekšējā audita procesi, lai gan tie lielākoties saistīti ar finanšu jautājumiem. Policijas iekšējos noteikumos paredzēta finansiāla un disciplināra kontrole. Policijā nav korupcijas novēršanas vienības kā tādas, lai gan labas pārvaldes procesu rezultātā sperti zināmi soļi korupcijas novēršanas virzienā (priekšnieku pārbaude un autorizācija).

Iepirkums

Iepirkumu nodaļās strādā 15 personas. Policijā ir divu veidu iepirkumi:

- 1) Mašīnas, ieroči, speciāla tehnika, uniformas, degviela u.tml – to visu piegādā Iekšlietu ministrija;
- 2) Apkopšanas, biroja preces, datori, radara sistēmas, elpas analizēšanas tehnika, celtniecības un remonta pakalpojumi – to piegādā Iepirkumu nodaļa. 2005. gadā tā veica aptuveni 100 iepirkumu. Vienības budžets nav fiksēts, taču tas ir ierobežots – aptuveni LVL 500 tūkst. (Valsts policijas kopējais budžets – aptuveni LVL 55 milj.).

Policija rūpīgi ievēro iepirkumu likuma noteikumus, tiek izmantoti atklāti konkursi un sarunu procedūras. Nav izmantoti slēgti konkursi, lai arī juridiski tas ir iespējams. Iepirkuma komisijas sastāvs mainās, visbiežāk komisijā darbojas sešas vai septiņas personas. Tās pārstāv dažādas profesijas (piemēram, celtniecību), komisijā pārstāvēti arī juristi, Valsts policijas iepirkumu speciālisti un tās institūcijas pārstāvji, kura izmantos iepirktās preces.

Šī vienība nodrošina preču saņemšanu un pārbaudīšanu.

Iepirkuma nodaļā neesot nekāda veida korupcijas – intervētās personas apgalvo, ka procesā neesot pietiekami daudz naudas, lai tas kādam būtu interesants. Lielākus iepirkumus vienmēr nokārto Iekšlietu ministrija.

Jaunais likums joprojām nav adekvāti izanalizēts. Konkursu rezultāti vienmēr tiek publicēti Internetā un *Latvijas Vēstnesī*.

Policijas pārstāvis teica, ka atklāti konkursi nodrošina korupcijas apturēšanu. Plašāka sarunu procesa izmantošana varētu nodrošināt lielāku vērtību pret naudu, kāda tiek izdota, taču tādā gadījumā pastāv augstāks korupcijas risks (tehniskās specifikācijas tiek sagatavotas konkrēti vienas kompānijas vajadzībām, citi piedāvājumi varbūt piedāvā lielāku vērtību un augstākas tehniskās specifikācijas, bet šādi piedāvājumi tiek noraidīti).

Policijas personāla sagatavots un parakstīts rīcības kodekss

Jā

Minētās problēmas

Algas – Ceļu policijas darbinieks saņem EUR 350, bet vecākais inspektors – EUR 500 mēnesī. Zemo algu dēļ trūkst darbinieku, korupcija policijas darbiniekiem kļūst kārdinoša, jo viņi vēlas atbalstīt savu ģimeni. Inflācija un noziedzības apjomu samazināšanās – šos faktus politiķi izmanto kā argumentu pret plašāku resursu izmantošanu cīņā pret korupciju.

4. Valsts ieņēmumu dienests

Intervētās amatpersonas

Skaidrīte Jaungaile-Gaile, Pretkorupcijas departamenta vadītāja vietniece
Raivis Freibergs, Finanšu policijas Iekšējās drošības departamenta vadītājs

Institūcijas loma

VID iekasē nodokļus un cita veida maksājumus gan Latvijā, gan arī uz muitas robežas. Institūcija atbildīga par muitas robežas sargāšanu. Tā kontrolē akcīzes preču plūsmu, kā arī pārbauda valsts amatpersonu ienākumu likumību. VID ir sešas ģeogrāfiskas nodaļas, katrai ir savs direktors. Dienesta struktūrā ir arī Muita.

Dienesta identificētās riska jomas

Patlaban tiek gatavots korupcijas riska vērtējums.

Iekšējās kontroles, pretkorupcijas vienība

Dienestā nav iekšējās kontroles vienības, taču tā struktūrā ir citas vienības:

1. Pretkorupcijas departaments, tas izveidots 1995. gadā un kontrolē valsts amatpersonu (aptuveni 65 tūkst.) deklarācijas, pārbaudot arī to, kā amatpersonas ievēro likumā par korupcijas novēršanu ietvertās prasības un aizliegumus. Departaments kādreiz pārbaudīja arī interešu konflikta situācijas, taču tad, kad tika izveidots KNAB, šīs funkcijas tika atdotas birojam. Pārējie uzdevumi palika VID rokās, pie tam departamentam uzdots pārbaudīt institūciju iesniegtos amatpersonu sarakstus. Departamenta centrālā strādā 14 amatpersonas, bet reģionālajās nodaļās – 50 nodokļu inspektori (ar zināšanām par likumu, nodokļiem, tautsaimniecību un grāmatvedību).
2. Valsts ieņēmumu dienesta Finanšu policija organizē izmeklēšanu un kriminālprocesu jautājumos par nodokļu nemaksāšanu vai izvairīšanos no nodokļiem, krāpšanos, naudas atmazgāšanu un “aplokšņu algām”. Finanšu policijai ir nodaļas valsts reģionos un Rīgā, kopumā policijā strādā 170 personas.
3. Iekšēja audita nodaļa, bet tā nenodarbojas ar iekšējo kontroli likuma nozīmē.
4. Kopējā darba grupa, kura izstrādā rīcības plānu par korupcijas novēršanu VID (Valsts programmā 78. minētais uzdevums). Tiek veidots korupcijas risku reģistrs, lai veicinātu šo darbu.

Vienības atbildība

Vienība ir atbildīga ģenerāldirektora vietnieka priekšā.

Juridiskās tiesības, izmeklēt korupciju

1. Neattiecas – nav izmeklēšanas kapacitātes. Informācija automātiski tiek nodota tālāk Finanšu policijai un/vai KNAB.

2. Jā – Kriminālprocesa likumā un Krimināllikumā paredzēta pārkāpumu atklāšana un izmeklēšana tajos gadījumos, kad VID konstatē kādu no iepriekš minētajiem pārkāpumiem, kā arī kukuļdošanu, piedalīšanos kukuļdošanā, un amata nepamatotu izmantošanu. 2005. gadā izmeklēti divi kriminālnoziegumi, tajos piedalījās sešas amatpersonas (vienā divas, bet otrā – četras). Abos gadījumos notikušais bija saistīts ar Krievijas robežu.

Šo tiesību izmantošana

Kontroles, korupcijas novēršanas procedūras

Sagatavotas un ieviesta iekšējas vadlīnijas jautājumā par korupciju. Šie dokumenti skaitās slepeni.

Institūcijas personāla sagatavots un parakstīts rīcības kodekss

Iekšējās vadlīnijas jautājumā par korupciju nosaka to, kas darāms, ja tiek piedāvāts kukulis, dokumentā atrunāti arī vispārēji jautājumi par ētiku un rīcību. Šie dokumenti izplatīti visām amatpersonām, taču tie ir slepeni un konsultantam nepieejami.

Iepirkums

Konsultants informācijas lūgumu nosūtīja VID Juridiskajam departamentam, taču konsultāciju laikā netika saņemta atbilde. Tikai vēlāk saņemta šāda atbilde:

1. Kādas ir galvenās iepirkuma jomas jūsu institūcijā?

Faktiski, iepirkumu procesi saistās ar visu Valsts ieņēmumu dienesta darbu. Sagrupējot izdevumus pa kategorijām redzam, ka viena no galvenajām iepirkumu jomām ir informācijas tehnoloģijas (programmatūras izstrādāšana un pilnveidošana, tehnikas nomāšana, serveru pirkšana u.tml.). Cita ievērojama iepirkumu joma saistās ar Saimniecisko lietu pārvaldi (telpu nomāšana, nekustamā īpašuma pārvaldīšana, papīra, veidlapu, kancelejas preču, degvielas u.c. preču pirkšana). Iepirkums saistās arī ar kancelejas darbu (informācijas pakalpojumi, aptaujas, prezentācijas materiāli u.c.). Iepriekšējos gados ievērojamas naudas summas veltītas robežkontroles punktu izveidošanai. Starptautisko attiecību daļa organizē iepirkuma procedūras, lai nopirktu aviobiļetes starptautiskiem ceļojumiem, kā arī, lai saņemtu tulkošanas pakalpojumus. No finanšu viedokļa, Muitas laboratorijas uzturēšanai vajadzīgi nenozīmīgi izdevumi.

2. Kas ir atbildīgs par iepirkuma procesa pārvaldīšanu?

Atbilstoši Likumam par valsts un pašvaldību iepirkumu (23. nodaļa), Valsts ieņēmumu dienesta direktors paraksta dekrētu par iepirkuma komisijas izveidošanu, šī komisija tad ir atbildīga par iepirkuma procesa vadīšanu. Tas noteikts Ministru kabineta noteikumos nr. 742, 2003. g. 23. decembrī, "Par iepirkuma komisijas statūtiem".

3. Kādi ir izmantotie procesi? Lūdzu, iesniedziet pierādījumus, ja izveidotas noteiktas procedūras, ja iespējams, iesniedziet attiecīgās pavēles un vadlīnijas.

Valsts ieņēmumu dienests ievēro visus noteikumus, kādi paredzēti Likumā par valsts un pašvaldību iepirkumu, Ministru kabineta noteikumos nr. 742, 2003. g. 23. decembrī, "Par iepirkuma komisijas statūtiem", Ministru kabineta noteikumos nr. 532, 2004. g. 8.

jūnijā, par atklāta konkursa norisi, kā arī Valsts ieņēmuma dienesta dekrētā nr. 1973, 2003. g. 29. decembrī, par Valsts ieņēmumu dienesta centrālā aparāta iepirkuma finansēšanu un organizēšanu. Jāatzīmē, ka šādas procedūras bija spēkā līdz 2006. gada 1. maijam, kad stājās spēkā jaunais likums par valsts iepirkumu.

4. Vai uzskatāt, ka jūsu institūcijā korupcija ir liela problēma, ja runa ir par iepirkumu? Ja tā, tad kādās jomās? Ja nē, tad kāpēc nē? Ko esat darījuši, lai novērstu korupciju šajā jomā?

VID nav nācies risināt jautājumus par korupciju iepirkuma procesa kontekstā, mūsaprāt korupciju novērš tas, ka mēs ņemam vērā prasības, kādas minētas attiecīgajos normatīvos – procesa atklātums, kā arī prasība, lēmumus pieņemt kolektīvi, nevis individuāli.

5. Kādas jūsuprāt varētu būt pārmaiņas vai mēri, kas nepieciešami problēmas risināšanā?

Uzskatām, ka iespējamās problēmas varētu risināt jaunais likums par valsts iepirkumu, kas stāsies spēkā 2006. g. 1. maijā.

6. Vai vēlaties teikt ko citu?

Nē.

5. Lauku atbalsta dienests

Intervētās amatpersonas

Andris Rukmanis, direktora vietnieks ES jautājumos

Anna Vītola-Helviga, Atbalsta departamenta direktora vietiece

Juris Spručs, direktora vietnieks iekšējā tirgus jautājumos

Inga Tarvāne, Administratīvo un juridisko lietu departamenta direktore

Institūcijas loma

Lauku atbalsta dienests darbojas Zemkopības ministrijas pakļautībā, dienests ir vienīgā iestāde, kura administrē valsts un Eiropas Savienības atbalstu laukiem, lauksaimniecībai, mežsaimniecībai un zivsaimniecībai. Dienests veic importa un eksporta intervenci lauksaimniecības produkcijas jomā, tas pārvalda licencēšanu, kvotas, atzīšanas kontroli u.c.

Dienesta identificētās riska jomas

Tādu nav.

Iekšējās kontroles, pretkorupcijas vienība

Iekšējo auditu veic Audita departaments. Tas notiek tikai centrālajā birojā un notiek neatkarīgi no ikdienas administratīvajām funkcijām.

Vienības atbildība

Dienests ir atbildīgs Lauku atbalsta dienesta direktora priekšā.

Juridiskās tiesības, izmeklēt korupciju

Tādu nav. Ja tiktu atklāta negodīga vai nelikumīga rīcība, par to tiktu ziņots policijai un/vai KNAB.

Šo tiesību izmantošana

Neattiecas

Kontroles, korupcijas novēršanas procedūras

Akreditācija ir pamatota noteikumos, kādi paredzēti Eiropas komisijas regulās. Pieejas pamatā ir darba principi un struktūrvienību kompetenču un atbildību sadalīšana (tas viss minēts “akreditācijas projektā”). Pastāv šāda dokumentu hierarhija:

- Likums par Lauku atbalsta dienestu
- Noteikumi par Lauku atbalsta dienestu
- Noteikumi par Lauku atbalsta dienesta struktūrvienībām
- Amata apraksts, paziņojums par objektivitāti
- Akreditācijas projekts
- Procedūru vadlīnijas par juridiskajiem pamatiem, darba procedūrām, vadlīnijām, instrukcijām, veidlapām, iekšējiem dekrētiem, plūsmas grafikiem u.c.

Akreditācijas projekta saturā atrunāts:

- Juridiskais statuss un tā detaļas
- Lauku atbalsta dienesta juridiskais pamatojums
- Lauku atbalsta dienesta struktūra
- Struktūrvienību kompetenču un funkciju sadalīšana
- Lēmumu pieņemšanas un pārsūdzēšanas procedūra
- Maksājumu un grāmatvedības procedūra
- Pārbaudes uz vietām
- Iekšējais audits
- Informācijas tehnoloģiju un informācijas drošība
- Nepārtrauktas rīcības plāns
- Institūcijas, kuras sadarbojas ar Lauku atbalsta dienestu
- Noteikumi par administratīvo procedūru izstrādāšanu un apstiprināšanu
- Interesu konflikta novēršana
- Noteikumi par krāpšanās novēršanu, atklāšanu un izvērtēšanu
- Dokumentēšana un arhīvi
- Personāla apmācība
- Sabiedriskās attiecības

Akreditācijas kritēriju ieviešanā ir šādi elementi, kas nodrošina kārtību:

- Rakstīti noteikumi par prasību saņemšanu, iegrāmatošanu un apstrādāšanu
- Pienākumu sadalīšana tā, lai apstiprināšana, samaksāšana un grāmatvedība nebūtu vienas un tās pašas amatpersonas rokās
- Visus oficiālos procesus pārrauga cita amatpersona, lēmumu pieņemšana notiek “divos līmeņos”, viss darbs tiek pārbaudīts un kontrolēts
- Katras amatpersonas pienākumi definēti rakstiski, tiek ieviesti arī finanšu limiti
- Amatpersonas, kuras strādā jūtīgos amatos, regulāri tiek rotētas
- Viss darbs tiek atzīmēts detalizētos un parakstītos dokumentos
- Samaksa notiek tikai tad, kad ievēroti visi kontroles mehānismi un nav noticis nekas neparedzēts
- Maksājumus var tikai un vienīgi pārskaitīt uz saņēmēja bankas kontu

- Maksājumi nāk tikai no centrālā biroja, nevis no tās nodaļas, kurā administrēta prasība.

Dienesta personāla izstrādāts un parakstīts rīcības kodekss

Jā

Minētās problēmas

Milzīgs darba apjoms, katru gadu vairāk kā 200 tūkst. lietu. Tā var rasties kļūdas, taču nekad nav konstatēti tīši likuma vai noteikumu pārkāpumi.

6. Ceļu satiksmes drošības direktorāts (CSDD)

Intervētās amatpersonas

Ivars Krauklis, direktora vietnieks

Ivars Rullers, Pretkorupcijas nodaļas vadītājs

Ineta Kņazeva, Iepirkuma nodaļas vadītāja

Institūcijas loma:

Braucamrīku reģistrēšana, autovadītāja tiesības un attiecīgās pārbaudes, braucamrīku tehniskā inspekcija un sertificēšana

Direktorāta identificētās riska jomas

Tādu nav

Iekšējās kontroles, pretkorupcijas vienība

Pretkorupcijas nodaļā strādā viena persona

IT sistēmas

Korupcijas izmeklēšana

Atbildība par sakariem ar likuma aizsardzības instancēm (policija, KNAB)

Ieviestas elektroniskas sistēmas, lai samazinātu personas spēju, iesaistīties procesā, kā arī, lai paātrinātu visu procesu ar mērķi, novērst korupciju.

Vienības atbildība

Vienība ir atbildīga institūcijas direktora priekšā.

Juridiskas tiesības, izmeklēt korupciju

Nav

Šo tiesību izmantošana

Izmeklēšanu veic KNAB

Kontroles, korupcijas novēršanas procedūras

- Departamentu pretkorupcijas programma, tā apstiprināta 1999., bet pilnveidota – 2005. gadā
- Programma darbojas jau sešus gadus
- Izstrādāts mehānisms
- Analizēti jautājumi
- Pastāv vadlīnijas par to, kā rīkoties, ja tiek piedāvāts kukulis

- Reizi mēnesī notiek tikšanās ar 26 reģionālo nodaļu pārstāvjiem, lai runātu par pretkorupcijas jautājumiem
- Pirms izmeklēšanas notiek dienesta pārbaude
- Tiek analizēta informācija, kas saņemta no sabiedrības
- Pastāv sakari ar citām iestādēm

Cik var spriest, uzsvars ir uz korupcijas atklāšanu, nevis novēršanu – pēc dienesta izmeklēšanas viena amatpersona atbrīvota no darba par disciplināru pārkāpumu, vairākas lietas nodotas KNAB (izmeklēšana turpinās), policijai un tiesām.

Korupcijas novēršanas labad eksaminācijas u.c. vietās tiek instalētas video ierakstu sistēmas.

Direktorāta personāla izstrādāts un parakstīts rīcības kodekss

Visiem darbiniekiem obligāti jāparaksta iekšējie noteikumi un kvalitātes standarti.

Iepirkums

- Kopš 1997. CSDD bijusi valsts akciju sabiedrība, tā ir visnotaļ līdzīga biznesam
- Kopš 2002. gada uz CSDD attiecas likums par valsts iepirkumu
- CSDD nesaņem valsts budžeta dotāciju, tas pelna ienākumus no tiem pakalpojumiem, kādus tas sniedz
- Puse izdevumu saistās ar ikdienas izmaksām (algas u.tml.), bet otra puse – ar iepirkumu (celtniecība un remonts, telpas, IT sistēmas (24/7 sistēma), u.c.).

CSDD komentārs

“Iepirkuma jomā pats galvenais ir celtniecība un remonts. Nākamā lielākā iepirkuma kategorija ir informācijas tehnoloģijas un viss, kas nepieciešams, lai mūsu organizācija spētu darboties. Iepirkuma procesu pārvalda iepirkuma komisija. Iepirkumu pieprasa attiecīgā departamenta vadītājs, vai arī attiecīgais speciālists. Tiek ievēroti visi procesi, kādi paredzēti Likumā par valsts un pašvaldības iepirkumu, kā arī visos pārējos normatīvos, kuri saistās ar iepirkumu – Ministru kabineta noteikumi par iepirkumu komisiju darbu un par iepirkumu procesu kā tādu.

CSDD neuzskata, ka korupcija iepirkumu procesā ir aktuāls jautājums. Tie CSDD darbinieki, kuri sagatavo iepirkumu procesus, ir lojāli, viņiem ir labas algas. Iepirkumu un ar to saistītās procedūras sagatavo vairākas personas, un lielākoties nav iespējams veikt slepenas darbības. Ņemot vērā to, ka CSDD budžets sastāv no pašu ienākumiem, katra departamenta vadītājs ir atbildīgs par efektīvāko un ekonomiskāko budžeta līdzekļu izmantošanu.

Iepirkuma process lielākoties ir lēns un neefektīvs. Runa ir par ekonomiskām priekšrocībām. CSDD spiests iepirkt preces un pakalpojumus, kuri būtu lētāki brīvajā tirgū, jo attiecīgo preču vai pakalpojumu cenu paaugstina administratīvie izdevumi, kādi saistīti ar iepirkuma pieteikuma sagatavošanu. Tas ir sevišķi būtiski tad, kad runa ir par maza apjoma līgumiem.”

Naudas plūsmas process pie tam nozīmē, ka CSDD preces un pakalpojumi jāpērk tieši tad, kad tie vajadzīgi, nav iespējams iepirkt lielāku apjomu preču vai pakalpojumu, lai ietaupītu naudu. Nekas neliecina, ka CSDD notiek centieni, izvairīties no paredzētajiem

noteikumiem, piemēram, mākslīga konkursu sadalīšana gabalos. Šādi procesi tiek uzraudzīti ļoti rūpīgi. Jaunajā sistēmā ir lielāki administratīvie izdevumi, tāpēc CSDD bieži spiests iepirkt pašu lētāko preci vai pakalpojumu, nebūt neņemot vērā pret naudu saņemto vērtību. Atbilstoši likumam, drīkst izmantot divdaļīgu konkursu. Pie tam Latvijā pastāv kļūdainais uzskats, ka CSDD ir kartelis, kurš piešķir ļoti liela apjoma līgumus. Ļoti mazā valstī tas ir sindroms.

7. Jūrmalas Dome

Intervētā amatpersona

Gunārs Pavlukevičs, Audita nodaļas vadītājs

Institūcijas loma

Jūrmalas Dome ir pašvaldības un administratīva instance, tās funkcijās ietilpst:

- Komunālo pakalpojumu nodrošināšana
- Publisko pakalpojumu un tīrības nodrošināšana
- Veselības, izglītības un sociālās aprūpes iestāžu veidošana
- Ekonomiskās aktivitātes veicināšana
- Celniecības industrijas likumības regulēšana
- Pašvaldību vēlēšanas
- Sabiedriskais transports

Domes identificētās riska jomas

Tādu nav. Atbildētājs apgalvoja, ka nekādi pētījumi šajā jomā nav vajadzīgi, jo Dome allaž ievēro likuma prasības. Vēl viņš apgalvoja, ka varam ticēt, ka audits tiek veikts kārtīgi. Nav atklāta korupcija, reizēm konstatēta negodīga rīcība no darbinieku puses (nepamatota braucamrīku vai telpu izmantošana). Tie uzskatāmi par disciplināriem jautājumiem.

Iekšējās kontroles, pretkorupcijas vienība

Auditors. Domē nepastāv iekšējā audita process kā tāds. Auditors veic finanšu auditu atbilstoši Valsts kontroles izstrādātajām vadlīnijām, lai izvērtētu Domes ekonomiskās aktivitātes. Domes gada ziņojums pakļauts juridiskam auditam.

Atbildētājs uzsvēra, ka Dome nekontrolē efektivitāti. Viņaprāt iepirkuma likuma noteikumi tiek pārkāpti 40 procentos gadījumu. Likumā, piemēram, noteikts, ka līgumā paredzētā iepriekšējā samaksa nedrīkst pārsniegt 20 procentus līguma vērtības, taču celtniecības firmas nereti pieprasa un saņem 50 procentus. Pastāv uzskats, ka likums nav kļūdainš, bet firmas ievēro nevis likumu, bet gan pašas savas komercintereses.

Vienības atbildība

Vienība ir atbildīga Domes priekšā.

Juridiskas tiesības, izmeklēt korupciju

Tādu nav. Ja reiz tiktu atklāta korupcija, par to tiktu paziņots Domes priekšsēdētājam, viņa pieņemtu lēmumu par tālāku rīcību. 2000. gadā bija lieta, kurā tika apgalvots, ka ievēlēta Domes amatpersona bija pirkusi vēlēšanu balsis. Par to tika ziņots KNAB.

Šo tiesību izmantošana

Neattiecas

Kontroles, korupcijas novēršanas procedūras

Ir daudz publicitātes par Domes darbu, atklātība nodrošina godīgumu.

Domes personāla izstrādāts un parakstīts rīcības kodekss

Darbiniekiem jāizlasa un jāparaksta vadlīnijas par darbu un procedūrām (minētajos dokumentos nav atrunāta ētika vai personiskā uzvedība). Auditora darbu pārvalda attiecīgās profesijas ētikas kodekss. Domniekiem nav sava rīcības kodeksa, lai arī tādi ir atsevišķām politiskām partijām.

Minētās problēmas

Attiecībā uz Domi netika minētas nekādas problēmas.

Ieteikumi

Varētu būt plašāks dialogs starp auditoriem un KNAB.

8. Labklājības ministrija

Intervētā amatpersona

Ilmārs Dzintars, Iekšējā audita un riska pārvaldīšanas departamenta direktores vietnieks

Institūcijas loma

Labklājības ministrijas struktūrā ir 41 vienība – institūcijas un citas organizācijas:

- Bērnu sociālās aprūpes centri
- Profesionālās karjeras izvēles valsts aģentūra
- Redzes invalīdu sociālās aprūpes centrs
- Sociālās aprūpes centri
- Sociālās integrācijas aģentūra
- Invalīdu centri

Institūcijas definētie korupcijas riski

Tādu nav – korupcija nekad nav atklāta.

Iekšējās kontroles, pretkorupcijas vienība

Iekšēja sistēmu auditēšana

Auditēšanas vienība veic selektīvas pārbaudes uz vietas

Iekšējs disciplinārais kodekss

Vienības atbildība

Vienība ir atbildīga direktora vietnieka, tad direktora, un tad valsts sekretāra priekšā.

Juridiskas tiesības, izmeklēt korupciju

Tādu nav. Ar valsts sekretāra starpniecību tiktu sniegti ziņojumi KNAB. Nekad ministrija ar KNAB nav runājusi par korupciju.

Kontroles, pretkorupcijas procedūras

Atbilstoši KNAB plāniem, ministrija gatavo procedūras laikam no 2004. līdz 2008. gadam. Šajā dokumentā uzskaitīti iespējamie korupcijas varianti. Ministrijā ir Ētikas komisija, tajā ir trīs dalībnieki. Pastāv sistēmas disciplinārais kodekss. Iekšējā audita nodaļa ir pilnībā atbildīga par iekšējās kontroles sistēmu. Pastāv ne īpaši konkrēta iekšējās kontroles sistēma, bet visas pārbaudes un kontrole ir iekšējā auditora atbildība. Auditors pārbauda grāmatvedības un skaidrās naudas jautājumus uz vietas.

Ministrijas personāla izstrādāts un parakstīts rīcības kodekss

Ministrijai ir savs ētikas kodekss:

- Rīcības principi
- Dokuments jāizlasa tad, kad cilvēks sāk strādāt ministrijā
- Personiskā atbildība un uzvedības principi
- Konflikti starp profesionālo un personisko dzīvi
- Cīņa pret diskrimināciju
- Prasība, ievērot dokumenta noteikumus
- Veids, kā risināt sūdzības
- Interesu konflikts

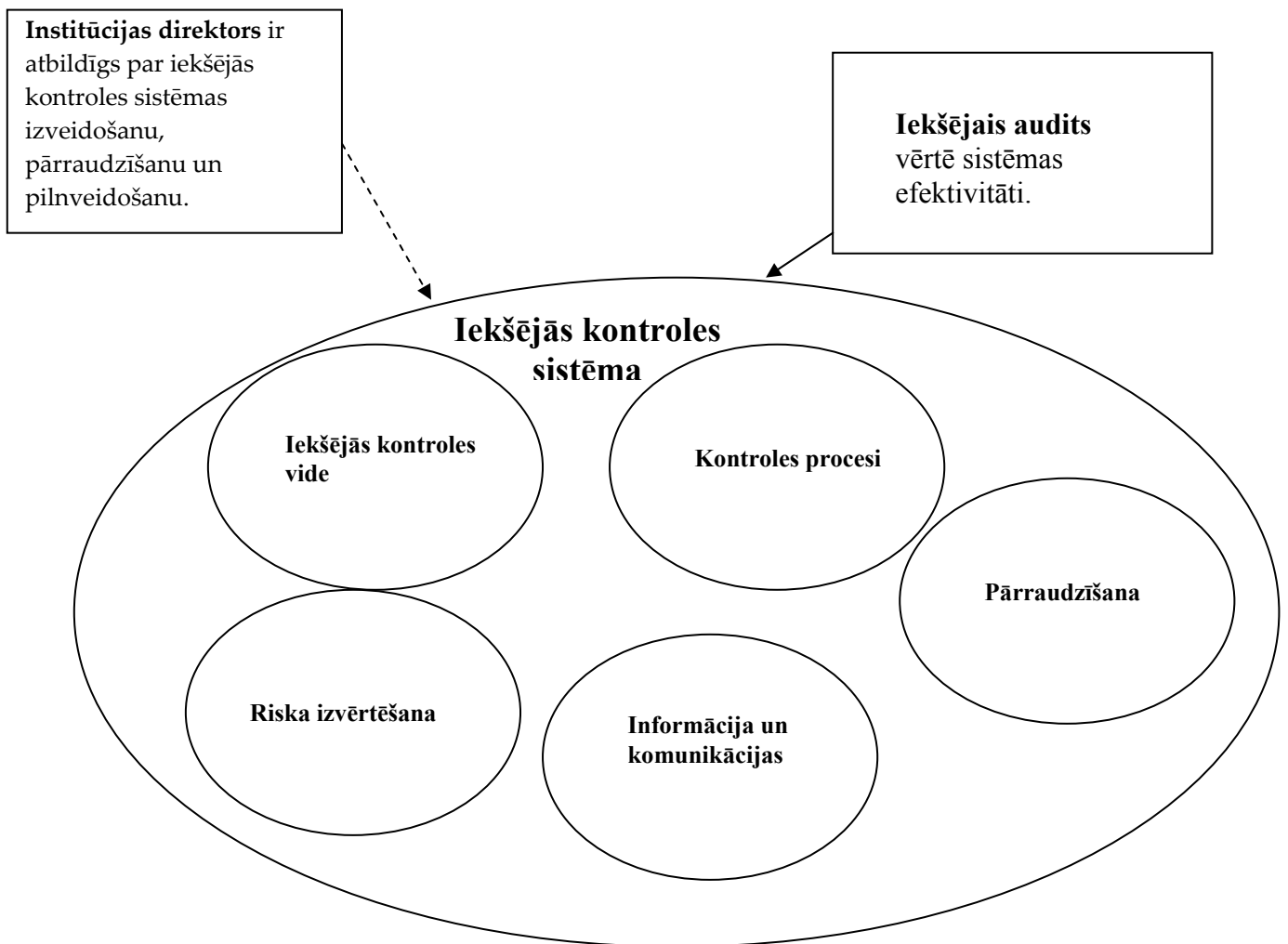
Iepirkums

Galvenie izdevumu posteņi saistās ar nekustamo īpašumu, remontu un kancelejas precēm. Ministra gatavo vadlīnijas, kuru pamatā ir likums par iepirkumu, taču šīs vadlīnijas patlaban vēl nav izdotas. Tajās iekļauts attiecīgo procedūru saraksts. Ministrijā korupciju neuzskata par īpaši ievērojamu problēmu, jo ministrija īpaši nenodarbojas ar apjomīgu iepirkumu.

Piezīmes

Atbildētājs tikai nesen stājies pie darba, viņš vēl nav iepazinies ar visiem procesiem. Ministrijā pastāv ieskaits, ka tāpēc, ka pastāv noteikumi un procedūras, ministrijā nav nekādas korupcijas.

Pielikums C: Iekšējās kontroles shēma



Pielikums D: Teksts no Valsts korupcijas novēršanas un apkarošanas programmas

3. Efektīvu iekšējās kontroles mehānismu veidošana valsts un pašvaldību institūcijās

Nr	Uzdevums	Pamatojums	Atbildīgā instance	Kad tas jāievieš	Rezultāti
78	Plāna izstrādāšana par iekšēju un organizatorisku rīcību cīņā pret korupciju	Integrēta rīcība programmas ieviešanā, ziņojumu sagatavošanā un darba izvērtēšanā	Visas valsts un pašvaldību institūcijas	2004. g. septembrī	Izstrādāti rīcības plāni cīņā pret korupciju (iekšējie noteikumi), plāni apstiprināti un iesniegti KNAB zināšanai
79	Iekšējās kontroles sistēmu izveidošana valsts institūcijā un pretkorupcijas centienu intensifikācija	Jāspējam organizatoriski u.c. soļi, lai attiecīgajās institūcijās novērstu korupciju	Visas valsts un pašvaldību institūcijas	2006. g. janvārī	Izveidotas efektīvas iekšējās kontroles sistēmas, lai novērstu korupciju

Pielikums E: Korupcijas novēršanas vienības loģiskā ietvara matrica

	Projekta struktūra	Veiksmes rādītāji	Mērījumu rādītāji	Pieņēmumi, riski, apstākļi
Vispārīgais mērķis	Institūcija samazina korupcijas apjomu, jo samazinātas korupcijas iespējas	Institūcija kļūst efektīvāka	Uzlaboti pakalpojumi publiskā un privātā sektora pārstāvjiem	Gatavība mainīt sistēmu
Specifiskie mērķi	Samazināt korupcijas iespējas institūcijas likumos, praksē un procedūrās	Sperti solī, lai labotu likumus, praksi un procedūras Publiskie un privātie pakalpojumi tiek sniegti efektīvākā veidā	Labojumi pabeigti Sabiedriskā viedokļa pētījumi	Novēršanu koordinē ar apkarošanu un izglītību Veikta sabiedriskā viedokļa aptauja
Rezultāti	<p>Metodisks pētījums par korupcijas novēršanu un rekomendāciju komplekts</p> <p>Vērtējums par korupcijas novēršanu</p> <p>Vadītāji labāk izprot vajadzību, savā institūcijā novērst korupciju</p> <p>Pārbaudītas institūcijas struktūrvienības, lai samazinātu korupcijas iespējamību līdz minimumam</p>	<p>Sagatavoti ziņojumi, akceptētas un ieviestas rekomendācijas</p> <p>Pabeigts vērtēšanas process</p> <p>Sagatavoti apmācību materiāli, sagatavotas apmācības programmas</p> <p>Sagatavota sistēma, lai pārbaudītu likumprojektus un paredzētās procedūras</p>	<p>Sagatavoto ziņojumu un ieviesto rekomendāciju skaits un kvalitāte</p> <p>Vērtējums sagatavots laikus</p> <p>Apmācīto vadītāju skaits</p> <p>Gadījumu skaits, kad notikusi intervence</p>	<p>Vadītāji saprot, ka viņiem jānovērš korupcija un šajā jomā jāuzklausā padoms</p>

Aktivitātes	Korupcijas novēršanas pētījumu programmas	Pētījumi, konsultācijas, apmācība vadītājiem, procedūra, ar kuras palīdzību var pārbaudīt likumprojektus un paredzētās programmas	Skaitļi katrā aktivitātē	Nepieciešamais darbinieku skaits Nodrošināta tehniskā palīdzība Veikta nepieciešamā apmācība Apmierinātas prasības tehnikas un telpu jomā

Pielikums F: Korupcijas novēršanas vienības organizatoriskā struktūra

Institūcijas vadītājs

Kopējā korupcijas novēršanas grupa

KNV vadītājs

KNV sekretariāts

1. grupa

1. grupas vad.

Grupas dalībnieks

2. grupa

2. grupas vad.

Grupas dalībnieks

Citas grupas (ja nepieciešams)

Pielikums G: Korupcijas novēršanas vienības (KNV) pienākumi un atbildība

1. Kopējā atbildība

Kopējā pārraudzīšanas atbildība, nodrošinot KNV pārvaldību, virziena noteikšanu un darbu specificēšanu, vienlaikus nodrošinot rekomendāciju ieviešanu – tam visam jāklūst par institūcijas vadītāja atbildību.

2. KNV vadītājs

Institūcijas vadītājam jānozīmē tā amatpersona, kura būs KNV vadītājs. Šīs personas vienīgais uzdevums pēc tam ir visu KNV aspektu pārraudzīšana un kontrolēšana, vienlaikus sniedzot pakalpojumus arī Kopējai korupcijas novēršanas grupai. Šai amatpersonai jābūt atbildīgai tieši institūcijas vadītāja priekšā.

3. KNV uzdevumi

KNV darbā galvenais ir tematiskie pētījumi par to, kā labāk novērst korupciju. Tas saistās ar visaptverošu likumu, noteikumu, sistēmu un procesu analizēšanu attiecīgās institūcijas sistēmā vai kādā šīs sistēmas daļā. Pētījumiem ir šādi mērķi:

- Identificēt korupcijas iespējas;
- Nodrošināt tādu likumu, noteikumu, darba metožu un procedūru labošanu, kādas var veicināt korupciju;
- Sniegt padomu par pārmaiņām, kas attiecīgajām organizācijām ļautu darbu darīt efektīvāk un godīgāk, pilnveidojot gan atbildības sajūtu, gan arī pamatdarba aspektus;
- Jau laikus sniegt padomu par paredzētajām maiņām likumos un noteikumos, par jaunām instrukcijām vai procedūras maiņām, informāciju izplatot pirms to ieviešanas tā, lai jau pašā sākumā tiktu samazinātas korupcijas iespējas.

Šāda veida pētījumus sauc par tematiskiem, jo tie “horizontālā” veidā pārbauda konkrētu tematu, izpētot gan materiālus, procesus, datus un rezultātus, kas saistīti ar attiecīgās organizācijas funkcijām. Šajā ziņā process atšķiras no vadības pārbaudes, tas ir “vertikāls” process, sākot ar augstāko vadību un turpinot ar zemāka līmeņa institūcijas darbiniekiem.

4. Izmeklēšana

Šajā ziņojumā rekomendētajām Korupcijas novēršanas vienībām nebūtu piešķiramas izmeklēšanas tiesības, jo:

- Patlaban Latvijā likums to nepieļauj, izņemot tajos gadījumos, kad šis darbs ir attiecīgās institūcijas funkciju sastāvdaļa (tā tas ir, piemēram, likuma aizsardzības aģentūrās);
- Tālāk minētajos ieteikumos runa ir par pieredzi un prasmi, kāda ir nepieciešama šādu vienību personālam, bet runa noteikti nav par izmeklēšanu. Ja cilvēks nav apmācīts, ja viņš veic izmeklēšanu bez juridiskām tiesībām tā darīt, tad

visticamāk viņš traucēs izmeklēšanas procesam un apdraudēs iespēju, ka izmeklēšanas rezultātā varētu veidoties kriminālprocess.

Tas gan nenozīmē, ka institūcijai būtu jāatsakās no visa veida izmeklēšanas kapacitātes. Ja notiek disciplināra rakstura pārkāpumi, vai arī, ja ir pamats domāt, ka institūcijā notiek kas nelikumīgs, tad pārbaude, protams ir nepieciešama.

Vēl jākonstatē, ka korupcijas izmeklēšanu var veikt tā institūcija, kurā korupcija veido plašāka noziedzīgu procesu tīkla sastāvdaļu, ja šie plašākie procesi tiek izmeklēti. Visos citos gadījumos izmeklēšana būtu jāatstāj KNAB rokās.

Šī ziņojuma mērķis nav veicināt domu, ka likuma aizsardzības institūcijās būtu samazināma izmeklēšanas kapacitāte un attiecīgā funkcionālā atbildība. Toties ir jāsaņem, ka šai kapacitātei jābūt apzināti atšķirtai no korupcijas novēršanas procesiem.

5. Organizatoriskā struktūra

Pielikumā F uzrādīta šādas vienības organizatoriskā struktūra. Redzams, ka KNV vada viena amatpersona, šī persona ir atbildīga institūcijas vadītāja priekšā. Kopējai korupcijas novēršanas grupai ir padomdevēja tiesības, šī grupa nav atbildības ķēdes sastāvdaļa.

KNV vadītājs var veidot vienu vai vairākas komandas, katra veic tematisku pretkorupcijas pētījumu atbilstoši uzdevumam, kāds izklāstīts Pielikumā H.

Iespējams, ka sākumā vispraktiskākais variants būs vienas komandas izveidošana, jo resursi ir ierobežoti. Tas uzskatāmi pierādīs nolūku nopietnību, paplašinot sabiedrības pārliecību par to, ka jaunā sistēma ir nopietna. Tomēr pēc iespējas drīz jāveido patiesi nepieciešamais komandu skaits, jo citādi būs sarežģīti, nopietni vērsties pret sistemātisku korupciju. Nepieciešamo komandu skaitu, protams, pirmkārt nosaka attiecīgās institūcijas lielums un funkcijas.

6. Personāls

6.1. Kvalifikācijas

KNV veic dažāda veida detalizētu darbu, būtiski ir nodrošināt plašākās kvalifikācijas, pieredzi un prasmi. Jādomā arī par to prasmi, kas ir būtiska tieši attiecīgajai institūcijai – vadības, administratīvā, grāmatvedības un audita prasme.

KNV darbiniekiem jāizvērtē un jākomēntē pētītās institūcijas darbinieku profesionālisma un integritātes standarti. Tas nozīmē, ka arī KNV darbiniekiem jāatbilst augstākajiem integritātes standartiem, gan profesionālā, gan arī privātajā dzīvē. Jādara viss iespējamais, lai pārliecinātos, ka KNV darbam tiek meklēti un tad saglabāti paši labākie cilvēki. Standartiem jābūt augstiem, gan iekšēji, gan arī ārēji. Saglabājami visaugstākie disciplīnas standarti, amatpersonām jāsaprot, ka standartu pārkāpšana nozīmēs disciplināru sodu un izslēgšanu no KNV.

KNV dalībnieku profesionālā pieredze būs atkarīga no institūcijas. Ja runa ir par disciplinētiem pakalpojumiem, iespējams, ka katras komandas vadītājam un varbūt arī vadītāja vietniekam jābūt disciplinētām amatpersonām. Ja runa ir par ministriju vai līdzekļu iekasēšanas institūciju, tad komandas vadītājam un varbūt arī vadītāja vietniekam jābūt apmācītai un profesionālai amatpersonai no attiecīgās institūcijas. Tādā gadījumā trešais loceklis ir profesionāls cilvēks administratora, klerka, auditora vai grāmatveža darbā.

6.2. Apmācība

Pašā sākumā obligāti vajadzīga sākotnēja apmācība par korupcijas novēršanas elementiem un par tematisku pētījumu veikšanu. Jaunpienākušajiem institūcijas darbiniekiem būs nepieciešama apmācība arī par attiecīgās institūcijas lomu un vērtībām. Pielikumā J ir šādu apmācību konspekts.

Iespējams, ka atsevišķi darbinieki būtu jāsūta uz ārzemēm, lai viņi varētu aplūkot līdzīgu institūciju darbu citās pasaules valstīs.

7. Izvietojums un atbildība par iekšējo ziņošanu

Aplūkotās institūcijas apjoma un rakstura ziņā ir tik dažādas, ka praktiski runājot nav iespējams noteikt katras vienības izvietojumu attiecīgās organizācijas struktūrā. Vienības fiziskā atrašanās vieta var būt noteikta uz organizācijas vajadzību pamata, taču būtiskākā prasība ir tāda, ka KNV vadītājam jābūt tiešai pieejai institūcijas vadītājam. Tas nodrošina, ka zemāk stāvoši darbinieki attiecīgajā institūcijā nedarīs neko, lai iejauktos procesā (tas var notikt gan ar labu gribu, gan arī ar koruptīviem nolūkiem). Ja sakari tiek veidoti starp KNV vadītāju un institūcijas vadītāju, tas pie tam visiem institūcijas darbiniekiem ļauj saprast, ka korupcijas izskaušana ir nozīmīga prioritāte.

Uz šī principa pamata notiek arī iekšējā ziņošana. KNV pētījumu secinājumi un Kopējās korupcijas novēršanas grupas rekomendācijas iesniedzamas institūcijas vadītājam, lai viņš tās varētu apstiprināt un tad noteikt, kas būs atbildīgs par to ieviešanu praksē.

8. Atbildība par ārējo ziņošanu

8.1. Ministrija

Departamentu gadījumā būtu piemēroti, KNV pētījumu secinājumus un Kopējās korupcijas novēršanas grupas rekomendācijas iesniegt par departamentu atbildīgās ministrijas vadītājam.

8.2. KNAB

Secinājumu un rekomendāciju kopijas būtu jāiesniedz arī KNAB. Pie tam, KNAB Korupcijas novēršanas departamenta pārstāvim, kurš piedalās Kopējās korupcijas novēršanas grupas darbā, būtu jāuzņemas uzrauga un padomdevēja loma tādos jautājumos, kā paredzēto rekomendāciju likumība, konsekvence un praktiskums.

8.3. Mēdiji un sabiedrība

Ir ļoti skaidrs, ka likumā noteiktos korupcijas novēršanas mērus nav paredzēts ieviest slepenībā. Tie jāizmanto, lai pilnveidotu atbalstu sabiedrībā. Tautai jābūt informētai par pozitīviem soļiem, kādi tiek sperti, lai novērstu korupciju un uzlabotu sabiedriskos pakalpojumus.

Kad vien iespējams, to korupcijas novēršanas pētījumu rezultāti, kuri ir sabiedriski nozīmīgi, būtu izplatāmi pēc iespējas atklātākā veidā.

Tomēr būs arī tādi gadījumi, ka korupcijas novēršanas pētījuma rezultātā uzmināts kaut kas tāds, kas nebūtu atklājams plašākajai sabiedrībai. Lēmums šādā

gadījumā jāpieņem Kopējai korupcijas novēršanas grupai, tā rīkojas atbilstoši apsvērumiem un procedūrai, kāda minēta Pielikuma H 8. un 9. daļā.

Pielikums H: Tematisko pētījumu veikšana jautājumā par korupcijas novēršanu

1. Piezīmes par terminoloģiju

Paredzams, ka labākās prakses vadlīnijas būs pieejamas dažādām institūcijām, un tāpēc nupat nav īsti reāli, noteikt precīzo terminoloģiju un virsrakstus, kādi tiks izmantoti katrā vadlīniju variantā. Šajā ziņojumā tiek izmantoti vispārināti jēdzieni:

Jēdziens	Saīsinājums	Paskaidrojums
Institūcija		Departaments, ministrija vai cita valsts institūcija, kura izmanto šīs vadlīnijas
Vadītājs		Atbildīgā persona par vadību un pārraudzību attiecīgajā departamentā, ministrijā, valsts institūcijā vai tās nodaļā vai departamentā
Korupcijas novēršanas un apkarošanas birojs	KNAB	
Cīņa pret korupciju	CP	Pārvaldes sistēmu pētīšana, kuru mērķis ir izskaust korupcijas iespējas (tas nav tas pats, kas izmeklēt personas, kuras jau pagātnē iesaistījušās korupcijā)
Korupcijas novēršanas vienība	KNV	Vienība, kura izveidota institūcijā, lai uzņemtos atbildību par cīņu pret korupciju
Komanda		Institūcijas KNV daļa, kuras uzdevums ir veikt tematisko pētījumu
Standarta darba procedūras	SDP	Iekšējās pavēles, kuras apstiprina institūcijas vadītājs, lai nodrošinātu funkciju efektīvu pārvaldīšanu

2. Korupcijas novēršanas politika

KNV korupcijas novēršanas darbā pašam galvenajam noteikumam ir jābūt par to, ka darba mērķis ir tikai un vienīgi izskaust korupcijas iespējas nākotnē. To var izdarīt, izpētot pārvaldes sistēmas, nevis cilvēkus, kuri turami aizdomās par korupciju pagātnē vai tagadnē, vai arī par turpinošu korupciju.¹⁴

3. Tematiskie pētījumi

Tematiskie pētījumi efektīvos korupcijas novēršanas darbos ir ļoti efektīvi. Šādi pētījumi saistās ar visaptverošu pētījumu par likumiem, noteikumiem un darbību attiecīgās institūcijas sistēmā vai kādā tās sastāvdaļā. Pēc tam, kad izpētīta situācija,

¹⁴ Detalizētāks skaidrojums par šīm atšķirībām meklējams galvenā ziņojuma 8.1. rindkopā.

izstrādājamas rekomendācijas par to, kas būtu uzlabojums. Darba uzdevumi var rasties vairāku iemeslu dēļ:

- Konstatēts, ka institūcijā kāds rīkojies nepareizi;
- KNAB korupcijas riska izvērtēšanas laikā konstatētas konkrētas vājības;
- Nepārprotami konstatēta korupcija, sākusies izmeklēšana vai kriminālvajāšana;
- Iesniegti rīkojumi vai ieteikumi no kādas citas instances (parlaments, tiesa);
- Pastāv plaša sabiedriska neapmierinātība par sniegto pakalpojumu kvalitāti, un ir iemesls domāt, ka tajā var vainot tieši korupciju.

Tematiskais pētījums – tā ir sistemātiska attiecīgās institūcijas izpētīšana. Process ir līdzīgs auditam, to veic KNV pārstāvji, un procesā piepalīdz attiecīgās institūcijas vadītāji un personāls. Ir būtiski nodrošināt, ka konkrētajā sistēmā strādājošās personas piedalās sistēmas inspicēšanā, process ir “vertikāls” (sākot ar augstāko vadības līmeni).

Šādi ir šo pētījumu veikšanas principi:

- Skaidri noteikts, ka pētījums ir vajadzīgs
- Pētījuma mērķis ir skaidrs
- Darba attiecības ir efektīvas
- Process ir izplānots
- Pastāv profesionāls rīcības kodekss
- Spriedumi ir labi pamatoti
- Reakcija ir pozitīva un izpalīdzīga
- Process ir konfidenciāls
- Process ir turpinošs.

Aplūkosim katru šo principu atsevišķi:

Skaidri noteikts, ka pētījums ir vajadzīgs

Ja tiek lemts, ka kādas institūcijas sistēma ir piemērota, tematiska pētījuma veikšanai, tad šī lēmuma pamatā jābūt skaidra, identificējama un kvantitatīvi mērāma vajadzība. Tās pamatā var būt sabiedriski zināms vai plašsaziņas līdzekļos aprakstīts amatpārkāpums. Iespējams, ka samazinājusies sabiedrības uzticība attiecīgajā instancē. Varbūt izskanējušas atkārtotas un ticamas sūdzības par korupciju. Iespējams, ka rūpes pauduši attiecīgās institūcijas vadītāji – iemesli var būt dažādi, bet iemeslam jābūt skaidri pamatotam.

Pētījuma mērķis ir skaidrs

Tematiska pētījuma mērķis ir konkrētā sistēmā konstatēt tās jomas, kurās ir iespējama korupcija, pēc tam izstrādājot praktiskas un pieņemamas rekomendācijas par likumu grozīšanu un procedūru un noteikumu ieviešanu tā, lai turpmāk šīs iespējas būtu izskaustas, vai vismaz samazinātas līdz minimumam. Pētījuma mērķis ir noteikt institūcijas darba kvalitāti, pēc tam paaugstinot profesionālos standartus ar neatkarīga un kvalificēta vērtējuma palīdzību.

Darba attiecības ir efektīvas

Šāda veida pētījumos fundamentāla prasība ir par to, ka nepieciešams nodrošināt efektīvas darba attiecības ar tās vienības personālu, kura tiek izpētīta. To var nodrošināt, ja vienības tiek vērtēta objektīvi un izprasta objektīvi. Nepieciešama saprotoša pieeja

jautājumiem par darba vidi un ar to saistītajām problēmām. Vitāli nepieciešams darbā iesaistīt arī vienības personālu, lai darba attiecības kļūtu patiešām efektīvas.

Process ir izplānots

Tematisks pētījums var būt efektīvs tikai tādā gadījumā, ja tas ir labi izplānots, efektīvi pārvaldīts, ar uzsvaru uz konkrētiem jautājumiem vai jomām, ar skaidri noteiktu laika grafiku, un ar visiem nepieciešamajiem paskaidrojumiem par procesu kā tādu.

Pastāv profesionāls rīcības kodekss

KNV personālam darbs vienmēr un visur jāveic profesionāli, ar integritāti un pieklājību. Nedrīkst nepamatoti traucēt pētāmās vienības ikdienas darbu. Vērtējumam jābūt objektīvam, ziņojumam jābūt godīgam, un komunikācijām jābūt skaidrām, atklātām un laicīgām.

Spriedumi ir labi pamatoti

Lēmumiem un rekomendācijām vienmēr jābūt objektīvām, to pamatojumam jābūt skaidram un adekvātam, uz uzticamas informācijas pamatotam. Situācijas atspoguļojumam jābūt precīzam, un pētītās sistēmas izvērtējumam jābūt visaptverošam. Ja vien iespējams, rekomendācijas par to, kā sistēmu varētu mainīt, jāizstrādā KNV personālam sadarbībā ar pētāmās vienības pārstāvjiem.

Reakcija ir pozitīva un izpalīdzīga

Reakcijai jābūt skaidrai, nepārprotamai un visaptverošai. Tā jāpauž tā, lai gūtu atbalstu rekomendāciju apstiprināšanai un ieviešanai tā, lai vienības darbs varētu turpināties.

Konfidencialitāte

Personālam nepārtraukti jāņem vērā konfidencialitāte, ja runa ir par profesionālu, finanšu un personīgu informāciju, kas uzzināta darba laikā, bet kurai nav nekāda sakara ar korupciju. Tiesības uz konfidencialitāti pieder gan institūcijai, gan arī pētītajai vienībai. Tikai pati institūcija var atteikties no konfidencialitātes.

Process ir turpinošs

Pētījumi, rekomendācijas un pārmaiņu apstiprināšana – tas ir turpinošs process. Rekomendāciju ieviešanu prasa uzraudzību, iespējams, būs vajadzīgi atkārtoti pētījumi. Var veidot saites ar institūcijas vadību, lai sniegtu padomu par turpmāko attīstību.

4. Standarta darba procedūras

Nepieciešams izstrādāt standarta darba procedūras, kuras nosaka to, kā tiks veikti tematiskie pētījumi. Šajās procedūrās jāatrunā šādi jautājumi:

4.1. Mērķi

Viens no institūcijas KNV pienākumiem ir tematisko pētījumu veikšana, lai izskaustu korupcijas iespējas. Šis process saistās ar šādiem uzdevumiem:

- Jāveic tematiski pētījumi par konkrētām KNV institūcijas aktivitātēm vai funkcijām, lai identificētu tās jomas, kurās ir iespējama korupcija;

- Jānodrošina likumu un noteikumu labošana, lai pārkārtotu tās darba metodes un procedūras, kuras, iespējams, veicina korupciju;
- Jāsniedz padoms par to, kā institūcija var mainīties tā, lai kolēģi savu darbu varētu veikt efektīvāk un godīgāk;
- Jāsniedz padoms par proponētajiem likumu labojumiem, instrukcijām un procedūras maiņām – tas jā dara, pirms šie labojumi, instrukcijas un maiņas stājas spēkā, lai jau pašā sākumā varētu pārlicināties, ka netiek veicināta korupcija.

4.2. Prioritāšu noteikšana

Nepieciešams noteikt prioritātes, lai ierobežotos resursus varētu izmantot optimālā veidā. Tiklīdz saņemts ieteikums par jomu vai institūciju, kuru nepieciešams pētīt (šāds ieteikums var nākt no vairākās instancēm – skat. šī pielikuma 3. sadaļu), jāveic vērtējums par šī ieteikuma nozīmi un steidzamību. Jādomā par šādiem kritērijiem:

- Vai funkcijā pastāv zināms vai aprēķināts korupcijas risks? Ja tā, tad cik tas ir nopietns?

- Vai steidzami nepieciešams jauns vai uzraudzības pētījums, lai kalpotu sabiedrības interesēm, vai arī, lai veicinātu institūcijas vai publisko pakalpojumu efektīgumu un labo slavu?

- Cik lielā mērā institūcija ir gatava pētījumam un attiecīgajām rekomendācijām?

- Vai KNV rīcībā ir nepieciešamie darbinieki, lai veiktu konkrēto pētījumu? Vai viņiem piemīt nepieciešamā pieredze un kvalitātes?

Nepieciešams izstrādāt prioritāšu sarakstu, kategorizējot visas iespējamās pētījumu jomas. Šis process jāuztic institūcijas vadītājam vai viņa deleģētai, bet noteikti adekvāti pieredzējušai vecākai amatpersonai.

4.3. Kopējā korupcijas novēršanas grupa

Kopējās korupcijas novēršanas grupas ir ļoti lietderīgas, ja nepieciešams koordinēt pētījumu darbu atsevišķās institūcijās. Komiteju darbā piedalās institūcijas vadības pārstāvji, kā arī KNV un KNAB pārstāvji. Grupas sekretāri nodrošina attiecīgā institūcija.

4.3.1. Uzdevumi

Šāda veida grupām allaž būtu jānodrošina šādi uzdevumi:

- Diskutēt un identificēt iespējamās pētījumu jomas;
- Pārrunāt iepriekš identificētas pētījumu jomas;
- Vērtēt to, vai iepriekš veiktiem pētījumiem nepieciešama uzraudzība;
- Noteikt pētījumu prioritātes un izstrādāt pētījumu (tajā skaitā iepriekš veiktu pētījumu uzraudzības) grafiks;
- Pārrunāt pētījumus, kādi attiecīgajā brīdī tiek veikti;
- Pārrunāt rekomendāciju akceptēšanu;
- Pārrunāt un sniegt padomu par problēmām, kādas saistītas ar korupciju;
- Identificēt to, kā mainīta politika var ietekmēt korupcijas jomu.

4.3.2. Dokumentēšana

Grupās sapulču laikā nepieciešams rakstīt pilnu protokolu, tas pēc tam tiek izplatīts, lai grupas locekļi varētu to apstiprināt. Sekretārei jānodrošina visu lēmumu un citu laicīgu dokumentu izplatīšana tiem, kuriem tie ir vajadzīgi.

4.4. Uzdevumu sadale

Ja nolemts, ka tiks veikts tematisks pētījums, KNV vadītājam jālemj, kas to veiks. Jādomā par šādiem kritērijiem:

- Uzdevuma raksturs un apjoms
- Attiecīgās vienības vai funkcijas īpašais raksturs
- Specializētās zināšanas, kādas nepieciešamas, lai paveiktu uzdevumu – grāmatvedība, likuma aizsardzība, nodokļu iekasēšana u.tml
- Vienības personāla darba pienākumi tagad un nākotnē
- Sabiedriskā vai mēdiju interese un/vai politiskais spiediens, kādu var sagaidīt pētījuma kontekstā.

Katrā KNV komandā oficiāli jānosaka atbildība. Tādā gadījumā nav problēmu, nosakot visu uzdevumu izpildītāju, izņēmums varētu būt paši jūtīgākie vai sarežģītākie uzdevumi. Uzdevumus piešķir pareizajai personai, domājot par nepieciešamo ekspertīzi un par funkciju, kura tiks pētīta. Atkal, varētu būt nepieciešama pieredze auditēšanā vai grāmatvedībā. Taču neskatoties uz šo principu, vienmēr nepieciešams nodrošināt saprātīgu darba sabalansēšanu, izmantojot pieejamos darba resursus, kā arī personāla pieredzi un ekspertīzi.

4.5. Pamata pētījumi

Ja noteikta pētāmā joma, KNV komandas vadītājs personālam liek izpētīt visu iespējamo par funkciju vai aktivitāti, kāda tiks pētīta. To var darīt ar viegli pieejamiem materiāliem:

- Sarakste par attiecīgo funkciju
- Ziņojumi par funkciju
- Ziņojumi presē
- Līdzīgi vai atbilstoši KNV pētījumi
- Citi pētījumi, tajā skaitā auditi
- Iekšējie un ārējie politikas dokumenti
- Attiecīgie likumi un noteikumi
- Attiecīgās direktīvas
- Iekšējie ziņojumi un noteikumi.

Pie tam jācenšas noteikt tās jomas, kurās iespējama korupcija, tomēr šobrīd nenonākot pie jebkāda veida secinājumiem. Informāciju vistīcāmāk var iegūt arī no citiem KNAB vai iekšējiem izmeklējumiem, kādi notikuši pagātnē.

4.6. Uzdevumu noteikšana

Reiz izdarīts viss iepriekš minētais, KNV komandas vadītājs var noteikt pētījuma apjomus un tās jomas, kurām jāpiešķir intensīvākā uzmanība. Laiks sagatavot pētījuma definīciju un noteikumus:

- Konkrētās aktivitātes, kuras tiks pētītas (pētījuma apjoms)
- Procesā iesaistītās organizācijas, vienības, institūcijas nodaļas un personāls
- Personas ārpus institūcijas, kuras var sniegt vērtīgu, bet objektīvu un nepolitisku informāciju
- Iespējamie sarežģījumi
- Darba plāns, norādot vizīšu un interviju kārtību, kā arī intervējamās personas
- Aptuvens laika grafiks, norādot to brīdi, kad varētu būt gatavs ziņojuma projekts.

Šie dokumenti, protams, nav kaldi akmenī, ja pētījuma laikā kļūst skaidrs, ka ir pamatots iemesls, mainīt darba procesu un uzsvaru, tad to var darīt – protams, ar visu apstiprināšanas procesu, kāds minēts iepriekš.

Uzdevumi nedrīkst būt pārāk ambiciozi. Nav praktiski, censties vienlaikus aplūkot pārāk plašas aktivitātes. Tāpēc nepieciešams jau iepriekš noteikt prioritātes.

4.7. Faktu noteikšana

Tematiskajā pētījumā faktu noteikšana ir būtiski svarīga, jo runa ir par pamatu noteikšanu nepieciešamām pārmaiņām. Pārmaiņas, iespējams, jāveic likumos, politikā, procedūrās vai darba uzdevumos. Tas ir efektīvs process tikai tādā gadījumā, ja vispirms skaidri un precīzi tiek noteikta pastāvošā situācija un visas procesā iesaistītās personas situāciju izprot pilnībā un nepārprotami.

4.8. Faktu noteikšanas sākums

Pirmajai intervijai parasti jābūt ar to personu, kura noteikta kā pētāmās funkcijas kontaktpersona. Tā var noteikt, kuras institūcijas amatpersonas ir pieejamas intervēšanai un kad. Var pārrunāt īpašus apsvērumus – darbu raksturs un izvietojums u.tml. Tad var sarunāt nākamās vizītes. Vizīšu kontekstā ievērojami šādi noteikumi:

- Intervējamām personām visbiežāk jāpaziņo jau iepriekš, ka paredzama intervija. Izņēmums varētu būt tikai tādā gadījumā, ja intervijas mērķis ir pārliecināties, ka institūcijas pārstāvis nepārtraukti rīkojas neatbilstoši institūcijas noteiktajām procedūrām. Intervējamās personas visbiežāk informēs minētā kontaktpersona. Tiks paziņots komandas locekļa uzvārds un pateikts, ka komandas loceklis sazināsies ar amatpersonu. Pēc tam komandas loceklis tā var izdarīt, lai sarunātu laiku un vietu, kur intervēt attiecīgo amatpersonu.

- Nav ieteicams visas intervijas sarunāt vienlaikus. Labāk vispirms sarunāt divas vai trīs, pēc tam pierakstot intervijas piezīmes un izvērtējot progresu. Tikai tad vislabāk var lemt, kura persona būtu intervējama kā nākamā.

- Intervijas jāorganizē tā, lai minimāli traucētu institūcijas pamata darbu. Nepieciešama elastīga pieeja, allaž nepieciešams intervējamo amatpersonu par interviju brīdināt jau laikus.

- Intervējamās personas vienmēr jāintervē darba vietā un visbiežāk brīdī, kad intervējamā persona veic savus amata pienākumus. Tas nozīmē, ka intervija notiek attiecīgās amatpersonas kabinetā vai darba telpā. Iespējams, ka amatpersona strādā publiskā vietā, tas ļauj izvērtēt amatpersonas darba vidi, to, kas liek amatpersonai novērst uzmanību no darba pienākumiem, kā arī intervējamās personas darba slogu.

- Intervijas jāveic intervējamās personas darba laikā. Ja intervējamā persona strādā naktī vai pa nedēļas nogalēm, tad tieši tad arī ir jāveic intervija.

4.9. Intervijas plāns

Intervija jāizplāno laikus, tai jābūt loģiski strukturētai. Tas ļauj izveidot ietvarus, kuros attīstīt turpmākās intervijas, tas palīdz nodrošināt, ka netiek aizmirsts par konkrētiem jautājumiem, kādi būtu uzdodami.

Vispirms jānosaka intervējamās personas vieta institūcijā:

- Amata nosaukums
- Atbildība
- Intervējamās personas priekšnieks
- Intervējamās personas padotie
- Citi, kuri dara to pašu darbu, kā intervējamā persona

Nereti šādu informāciju var iegūt jau iepriekš, taču nepieciešams pārliecināties, ka tā intervijas brīdī joprojām ir patiesa. Tāpat ir svarīgi uzzināt, ko pati intervējamā persona domā par šiem rādītājiem.

Tālāk, intervējamai personai uzdod jautājumus, kas ļauj izvērtēt attiecīgās personas darbu. Jāņem vērā četras komponentes:

- Darba cēloņi
- Procesi
- Dati
- Darba rezultāti

Cēloņi ir tas, kas rada darbu:

- Telefona zvani
- Apmeklētāji (dokumentu iesniedzēji u.c.)
- Veidlapas un dokumenti (piemēram, pieteikuma formas)
- Datora izdruka
- Dienesta ziņojumi (no organizācijas), vēstules (no sabiedrības)
- Instrukcijas
- Verbāla informācija
- Darba grafiks
- Tieša pavēle no priekšnieka
- Ziņojums no padotā
- Konkrēta rīcība, vai likumīga, vai nelikumīga (rīcība, kuru veic kāds sabiedrības pārstāvis)

Procesi ir tas, ko cilvēks dara, reaģējot uz darba cēloni. Runa ir par to, kā cilvēks izmanto datus un cita veida resursus darba veikšanas laikā. Nepieciešams uzdot visaptverošus jautājumus, nosakot to, kādi lēmumi tiek pieņemti, kuri cilvēki tiek pārraudzīti, vai darba apjoms pieaug vai samazinās, kāpēc tas tā notiek, un, it īpaši, vai šie procesi būtu saistāmi ar kaut kāda veida problēmām. Jānosaka, cik ilgi atbildētājs nodarbojies ar attiecīgajiem procesiem, uzdodot jautājumus, lai uzzinātu, vai cilvēks jūt spiedienu, vai viņam lēmumi ir jāpieņem nekavējoties.

Dati ir tie materiāli, no kuriem var iegūt informāciju, kāda nepieciešama darbā:

- Lietas mapes
- Vēstules
- Policijas instrukcijas
- Institūcijas pavēles un instrukcijas

- Datorsistēmas
- Likumdošana
- Precedents

Rezultāti ir personas darba produkts – runa ir par to, ko intervējamā persona iesāk ar darba cēloņiem. Rezultāti var būt dažādi:

- Lēmumi
- Atļauju vai licenču izsniegšana
- Procedūras apstrādāšana
- Rekomendācijas (augstāk stāvošai amatpersonai)
- Direktīvas, instrukcijas vai pavēles (padotai personai)
- Ziņojumi (rakstiski, mutiski)
- Rīcība (fiziska savu tiesību izmantošana)

4.10. Uzvedība intervijas laikā

Intervijas procesu dabīgi ietekmē organizācijas kultūra, taču laba prakse liek domāt par šādiem jautājumiem:

- Uzdots jautājumu līmenis. Jautājumiem jābūt piemērotā līmenī – tiem jābūt tādiem, uz kuriem strādīgs un godīgs cilvēks visticamāk spēj atbildēt.
- Ļaujiet intervējamai personai runāt! Reizēm cilvēki ir ļoti gatavi, sniegt informāciju, ja viņiem ļauj tā darīt netraucētiem, viņi nereti piedāvā daudz vairāk informācijas, nekā tas būtu bijis, ja intervētājs būtu uzdevis daudz jautājumu.
- Ļaujiet atbildētājam runāt par tām problēmām, kādas viņam šķiet svarīgas, ļaujiet viņam piedāvāt ieteikumus par to, kā labot situāciju!
- Pirmie pētījuma rezultāti var pierādīt, ka nepieciešams mainīt interviju plānu;
- Fakti un viedokļi – abi ir labi, taču ir būtiski saprast un dokumentēt atšķirību starp vienu un otru;
- Objektivitāte – iepriekš izstrādāts viedoklis par attiecīgo situāciju var nozīmēt, ka patiesā situācija netiek saprasta precīzi;
- Dokumentēšana – intervijas laikā obligāti jānodrošina skaidras piezīmes vai intervijas ieraksts, lai nebūtu pēc tam jācenšas atcerēties, ko tad īsti cilvēks ir pateicis;
- Vienmēr nepieciešams paskaidrot tehnisku vai specializētu terminoloģiju, kāda tiek izmantota attiecīgajā institūcijā; šī nav tā reize, kad censties uzminēt, ko kāds vārds nozīmē;
- Nestrīdieties ar atbildētāju, nekritizējiet viņu, uzvedieties pieklājīgi, jo citādi pazudīs sadarbības moments, un samazināsies lietderīgās informācijas apjoms;
- Necentieties intervijas laikā sniegt padomu par to, kā risināt attiecīgo problēmu, jo tas var radīt pārpratumu, atbildētājs var secināt, ka jūs cenšaties viņu kritizēt bez nepieciešamā kvalifikāciju līmeņa, iespējams arī, ka ziņojums par pastāvošo situāciju būs nepilnīgs. Vienmēr centieties no tā izvairīties!

4.11. Faktu otrreizējā pārbaude

Intervija ir ļoti lietderīgs darba rīks informācijas ievākšanā, taču intervijas efektivitāti ierobežo atbildētāja zināšanas un pieredze. Tāpēc būtiski izmantot arī citus procesus, lai informāciju pārbaudītu otrreiz:

- Citas intervijas ar kolēģiem, priekšniekiem un padotajiem;

- Dokumentu izpētīšana, jo tā ir iespējams noteikt to, kā darbs tiek darīts (nevis to, kā atbildētājs ir apgalvojis darbs tiek darīts);

- Novērošana – KNV dalībniekam būtu jāpavada konkrēts laika posms, vienkārši novērojot darba vietas ikdienas darbību, tas ļaus personālam atslābināties, savukārt KNV dalībnieks varēs redzēt, kā procedūras tiek ievērotas ikdienas kontekstā;

- Audita vēsture – pietiekami bieži procedūrām ir sava audita vēsture, un tas it īpaši ir sakāms par tām procedūrām, kuras ir rutīna, kā arī par tām, kuras ir datorizētas. Auditu vēstures aplūkošana viegli ļauj saprast, kam ir iespēja pieslēgties informācijai, vai attiecīgajai personai ir vai nav tiesības vai nepieciešamība, tā darīt. Šis ir ļoti vērtīgs darba rīks.

- Statistika – pietiekami bieži institūcijas sagatavo statistikas ziņojumus par savu darbu. Tas piedāvā vērtīgu informāciju par institūcijas produktu, kā arī par to, kā statistika tiek izmantota (piemēram, kontroles vajadzībām).

4.12. Dokumentēšana

Intervijas prasa daudz darba, bet tas būs nejēdzīgs, ja interviju saturs netiek dokumentēts visaptveroši, skaidri un precīzi. Reizēm var būt lietderīgi, interviju laikā izmantot iepriekš sagatavotu veidlapu. Lai arī tas nozīmē personiskas un detalizētas informācijas pazaudēšanu, kļūst vieglāka atbilžu pārbaudīšana un salīdzināšana ar citiem faktiem.

Būtiski neko neignorēt. Rūpīgi jā saglabā un jādokumentē visa informācija, dokumentācija, statistika u.tml. Arī tas, kas sākumā šķiet maznozīmīgs, vēlāk var izrādīties pat izšķiroši nozīmīgs.

4.13. Uzdotā darba pārraudzīšana

KNV vadītājam nepārprotami ir jāpārbauda tas, kā tiek veikts attiecīgais darbs, taču vadītājam jāievēro pašdisciplīna un diskretums. Darba progress tomēr jāuzrauga nepārtraukti, lai nodrošinātu, ka nerodas neparedzēta vajadzība, veikt papildu intervijas, iespējams brīdī, kad nav pieejams nepieciešamais speciālists. Tādas problēmas var radīt nozīmīgu aizkavēšanos. Būtiski pārbaudīt progresu, kā arī paredzēt to darbu, kas vēl paveicams.

4.14. Procedūra korupcijas identificēšanā

Iespējams, ka pētījuma laikā KNV komanda uzzinās par korupciju, kāda pieredzēta pagātnē vai arī pastāv patlaban. Šādu informāciju komandas locekļi var iegūt dažādos veidos:

- Viņus tieši uzrunā kāds institūcijas darbinieks;
- Apgalvojumus vai informāciju sniedz personas, kuras tiek intervētas, šīs personas apgalvo, ka institūcijā pastāv korupcija;
- Komandas locekļi paši var novērot korupciju;
- Var atrast pierādījumus (rakstisks vai mutisks paziņojums, dokumenti, grāmatvedības dokumenti) par korupcijas esamību.

Ja KNV komanda kļūst pārliecināta, ka pastāv ievērojami korupcijas rādītāji, tad komandas locekļi nekādā gadījumā nedrīkst uzsākt izmeklēšanu, viņi arī nedrīkst spert juridiskus soļus (aizdomās turēto personu arestēšana vai aizturēšana). KNV komandas locekļi nav pareizi apmācīti, viņiem nav juridisko tiesību, kādas nepieciešamas, lai

veiktu nopratināšanu. Visticamāk nepamatota iejaukšanās traucēs izmeklēšanas procesam, un tas nozīmēs, ka kļūs grūtā, krimināli sodīt tās personas, kuras iesaistījušas korupcijā.

Pareizais variants ir cits – KNV komandai nekavējoties par uzzināto ir jāiesniedz ziņojums KNAB, pie tam process, kādā tas tiek izdarīts, ir jānosaka jau iepriekš. Komandas locekļi var ziņot komandas vadītājam, kādai iepriekš noteiktai institūcijas amatpersonai, tieši KNAB pārstāvjiem, vai arī vairākām no šīm instancēm. Procesa metodes ir jāparedz standarta darba noteikumos, par tiem nepieciešama apmācība.

4.15. Ziņojumu rakstīšana

Reiz pabeigts “lauka darbs”, nepieciešams sagatavot visaptverošu ziņojumu, tā saturam jābūt skaidram, nepārprotamam un saprotamam. Ziņojuma mērķis – “pārdot” rekomendācijas institūcijas vadībai, tā norādot tieši uz tām jomām, kurās visticamāk ir iespējama korupcija.

Ziņojumu formāts var būt dažāds, taču ziņojumā visticamāk būs jāiekļauj šādi elementi:

- 1) Uzdevums
 - Projekta nosaukums
 - Projekta vēsture
 - Projekta apjoms
 - Pateicība tiem, kuri palīdzējuši
- 2) Projekta un rezultātu rezumējums
- 3) Pētītās institūcijas/vienības/funkcijas apraksts:
 - Vēsture
 - Organizatoriskā struktūra
 - Politika
 - Likumdošana
 - Instrukcijas
 - Rīcība, procedūras
 - Pārraudzība, virziens
 - Publicitāte
4. Secinājumi un rekomendācijas
5. Cita veida apsvērumi, novērojumi un ieteikumi (par turpmāk darāmo darbu un turpmāk pētāmiem jautājumiem).

4.16. Ziņojuma iesniegšana

Ziņojums vispirms jāiesniedz KNV vadītājam, lai viņš varētu izvērtēt tā struktūru, saturu, stilu, rekomendāciju piemērotību, un ziņojuma pilnīgumu vai tā trūkumu. Tikai tad ziņojumu var iesniegt attiecīgās institūcijas kontaktpersonai, lai institūcija varētu apsvērt rekomendācijas un ar KNV atrunāt iespējamās pārmaiņas tajās. Reiz tas viss atrunāts, ziņojumu var iesniegt institūcijas vadītājam.

4.17. Korupcijas iespēju identificēšana

Tematiska pētījuma fundamentālais mērķis ir noteikt konkrētu funkciju vai darba lomu, kurā pastāvošo likumu, rīcības un procedūru kontekstā pastāv korupcijas iespējamība.

Iespējams, ka pētījums tiek veikts pēc tam, kad jau notikusi izmeklēšana un korupcijas pastāvēšana ir skaidri noteikta. Iespējams, ka pastāv plaša sabiedriska neapmierinātība par sniegto pakalpojumu līmeni, varbūt sabiedrība ir pārliecināta, ka process ir korumpēts. Ja tas tā ir, tad ir skaidrs, kāds ir pētījuma sākums, taču ne vienmēr būs identificēti praktiskie un procesuālie trūkumi. Tieši tāpēc nepieciešams KNV pētījums.

Īpaši rūpīgi jāmeklē tās korupcijas iespējas, kuras izmanto vesels sindikāts. Uz to skaidri norāda, ja institūcijā pastāv vertikālas vai horizontālas saites, kurās iesaistītas dažāda līmeņa amatpersonas, kuras darbojas tajā pašā jomā vai arī visas darbojas vienā un tajā pašā, atsevišķā nodaļā vai vienībā.

Korupcijas iespējamība jāizvērtē ar vēsu galvu, lai pārliecinātos, ka korupcijas risks ir īsts, nevis hipotētisks. Ja tiks identificētas iespējas, kuras izrādās nepamatotas, neskaidras vai nereālas, tad tas neko labu nedos KNV ticamībai.

4.18. Rekomendāciju formulēšana

Reiz identificētas korupcijas iespējas, KNV ziņojumā nepieciešamas rekomendācijas par to, kā šīs iespējas izskaust vai vismaz samazināt. Rekomendācijām jābūt skaidrām, saprotamām un labi pamatotām.

Rekomendācija var būt ievērojama (mainīt politiku vai likumu) vai maz ievērojama (specifiskas un detalizētas pārmaiņas kādā ikdienas aktivitātē vai procedūrā).

4.18.1. Atkārtoti elementi

Katra institūcija ir atsevišķā, pastāv dažādas iespējas, taču starptautiskā pieredze liecina, ka pastāv vairāki atkārtoti elementi, kuri var radīt korupcijas iespējas. Tāpat ir arī attiecīgas rekomendācijas, kuras izrādījušās ne īpaši vērtīgas esam. Tās minētas nākamajā tabulā.

<i>Iespēja</i>	<i>Rekomendācija</i>
1. Novecojusi vai neadekvāta politika	1a. Nepieciešama visaptveroša attiecīgās politikas pārbaude. 1b. Jānosaka jauna politika, t.i., politikas patlaban nav vispār. 1c. Kāda šīs politikas sastāvdaļa vairs nav piemērota.
2. Nav iespējams nodrošināt likuma ievērošanu, vai arī likums netiek ievērots	2a. Ja likums vairs neatspoguļo politikas mērķus, tas jāatceļ vai jālabo, lai atspoguļotu pašreizējo politiku. 2b. Ja pašreizējais likums veicina tā nekonsekventu vai selektīvu izmantošanu, tad jāapstiprina likuma labojumi, kuri nepieļauj šādu izvēli.
3. Likums ir pārmērīgs vai sarežģīts, tam nav nekādas vērtības regulēšanas funkciju izpildīšanā	3. Likums jāatceļ.

<p>4. Instrukcijas vai direktīvas par procedūru ir neadekvātas vai pārmērīgas</p>	<p>4. Instrukcijas jālabo, konkrētāk jāpaskaidro vai jāatceļ, ja tās vairs neatbilst likumam, ja tās ir pārāk neskaidras, ja tās pieļauj pārāk lielu izvēli, kuras rezultātā notiek kas negodīgs, vai arī, ja tās rada kavējumus procedūras ieviešanā.</p>
<p>5. Procedūras ir nevajadzīgas vai pārmērīgi sarežģītas</p>	<p>5. Procedūrām jābūt pēc iespējas ātrākām un efektīvākām, tomēr saglabājot pārraudzību un sabalansētību; iespējams, ka procedūras jālabo, papildus jāpaskaidro vai jāvienkāršo.</p>
<p>6. Trūkst pārraudzības un atbildības</p>	<p>6. Ja pirmā līmeņa uzraudzība ir neadekvāta, tad tā jāstiprina, iespējams, palielinot inspekciju skaitu un apjomu. 6b. Ja vidējā līmeņa vadītājiem jāpavada pārāk maz laika, pārraugot situāciju uz vietas, tad viņi zaudē kontaktu ar personālu un darba reālijām; nepieciešamas instrukcijas par papildu pārraudzību. 6c. Vadībai jāuztur kontakti ar vidējā līmeņa vadītājiem, kā arī ar personālu uz vietas. 6d. Var padomāt par iekšējā audita institūcijas izveidošanu vai pilnveidošanu, lai izvērtētu procedūru un vadības kvalitāti un efektivitāti, ja vien šādas institūcijas nav vispār, vai arī tā ir neadekvāta.</p>
<p>7. Tiek ignorētas tiesības un procedūras</p>	<p>7a. Pietrūkst publicitātes un sabiedriskās izpratnes par procedūrām, tāpēc vajadzīga plaša publicitāte un izglītība par tiesībām un pareizajām procedūrām. 7b. Var padomāt par to, kā nodrošināt publicitāti KNV darbam, lai veicinātu sabiedrisko izpratni.</p>
<p>8. Tiek nelietīgi izmantotas amata tiesības</p>	<p>8. Skatoties, kāds ir pārkāpums, iespējams, ka vajadzīgs viens vai vairāki no iepriekš minētajiem risinājumiem.</p>
<p>9. Interesu konflikts</p>	<p>9. Personālam jānodrošina interešu deklarācijas, informācija par interešu konfliktiem, kā arī rīcības kodeksi.</p>
<p>10. Trūkst publicitātes, atklātības</p>	<p>10a. Vajadzīga publicitāte par procedūras vadlīnijām. 10b. Jāattīsta un jāpublicē solījumi par darba rezultātiem. 10c. Visai informācijai par līgumiem, kas piešķirti konkursa kārtībā, jābūt atklātai.</p>

4.18.2. Personāla un vadības iespējas

Nereti korupcijas iespējas rodas tāpēc, ka pastāv problēmas ar darbiniekiem un vadītājiem, risinājumi visbiežāk ir pašsaprotami:

- Attiecīgajā darba jomā strādā pārāk daudz vai pārāk maz cilvēku
- Morāle ir pārāk augsta vai zema
- Darbiniekiem ir nepiemērota izglītība, pieredze, alga vai apmācība
- Lēmumus pieņem pārāk zemā līmenī
- Pastāv pārāk plaša izvēle, it īpaši zemākajā līmenī
- Nav pietiekami daudz pārraudzības un pārbaužu
- Personālam ir nepareizas tiesības, darbu veikt pareizi

4.18.3. Jomas, kurās korupcija ir ļoti iespējama

Jomas, kurās korupcija ir pat ļoti iespējama, nereti tiek noteiktas šādi:

- Tiesībsargājoša darbība (piem., policijas, muitas, robežsardzes un imigrācijas dienestu darbība),
 - Regulējoša kontrole un licencēšana,
 - Ienākumu vai ieņēmumu iekasēšana,
 - Darbu uzraudzība (piemēram, būvdarbu vai montāžas darbu)
 - Iepirkumi,
 - Aktīvu pārvaldīšana un pasargāšana un
 - Personāla administrēšana (darbības izvērtēšana, paaugstināšana un pienākumu sadale).

4.19. Ieviešanas uzraudzība

Lai arī ziņojuma sagatavošana ir ievērojams un būtisks elements KNV darbā, ziņojums patiesībā nav nekas vairāk, kā metode, ar kuru var piedāvāt rekomendācijas par ieteicamajām pārmaiņām. Darbs ir veiksmīgs tikai tad, ja rekomendētās pārmaiņas vai apstiprinātas alternatīvas ir pilnībā ieviestas.

Tas nozīmē, ka rekomendāciju ieviešanas uzraudzība ir būtiska KNV Darba sastāvdaļa. Te ir divi mērķi -- pārliecināties, ka rekomendācijas tiek ieviestas, kā arī pēc tam ik pa laikam pārbaudīt jauno mēru veiksmi, korupcijas iespēju izskaušanā vai ievērojamā samazināšanā. Pie tam jāpārbauda arī pārmaiņas procedūrās, lai pārliecinātos par to, kā tās ietekmē jaunus mērus un korupcijas iespējas.

Uzraudzības biežums un apjoms var būt dažāds. Tā var turpināties sešu mēnešu līdz pat divu gadu garumā pēc tam, kad oficiāli iesniegtas rekomendācijas. Vērts ieteikt uzraudzības pētījumu, lai kļūtu iespējama progresa un efektivitātes izvērtēšana rekomendāciju ieviešanā. Lemjot par uzraudzības apjomu, jādomā par šādiem faktoriem:

- Sākotnējo rekomendāciju ieviešanas sarežģītība
- Institūcijas apņēmtība rekomendāciju ieviešanā
- Rekomendāciju nozīmīgums korupcijas iespēju samazināšanā
- Jautājums par to, vai KNAB vai institūcija ir atradusi iemeslu, veikt izmeklēšanu, lai atklātu jaunas korupcijas iespējas attiecīgajā vienībā

Tas nav izsmelošs faktoru saraksts, taču par to visu jādomā, lai nolemtu, vai pētījuma subjekts būtu jāpēta vēlreiz, cik drīz tas būtu jādara, un cik iedziļinātam būtu jābūt attiecīgajam pētījumam.

Uzraudzības pārbaudei visumā būtu jābūt svaigam faktu noteikšanas procesam, domājot par katru no sākotnējām rekomendācijām. Jācenšas nodrošināt šo rekomendāciju pieņemšanu, efektivitāti un nepārtraukto pamatojumu.

Jauns ziņojums pēc uzraudzības pētījuma ir būtisks, lai nodrošinātu permanentu informāciju par to, kas ir sasniegts.

5. Dokumentu pārvaldīšana

Nepieciešams saglabāt visaptverošu informāciju par KNV darbu, un šī informācija ir jāapstrādā drošā un efektīvā veidā.

6. Lietvedības sistēma

KNV reģistrs ir atbildīgs par biroja korespondences un dokumentu atvēršanu, saglabāšanu un pasargāšanu. Jāveido šādas lietvedības sadaļas:

- Darba dokumentu lietvedība. Tā jāizveido attiecībā uz to jomu, kura ir interesanta, saglabājot visu informāciju, tajā skaitā ziņojumus, korespondenci, preses materiālus u.c. Tas jādara pirms oficiāla uzdevuma noteikšanas. Šie materiāli vēlāk būs vērtīgi.
- Uzdevumu lietvedība, atsevišķa lieta par katru uzdevumu, nodrošinot informāciju par visām sapulcēm, par uzdevuma definēšanu, par tikšanās reizēm un intervijām, par ziņojuma projektu un par galīgo ziņojumu.
- Uzraudzības lietvedība -- tādi paši dokumenti, kā uzdevuma kartotēkas gadījumā, taču saistībā ar uzraudzības pētījumiem.
- Vadības un citu dokumentu lietvedība, ietverot visus pārējos tematus (iekšējā un ārējā korespondence, personāla jautājumi. u.c.). Šie dokumenti jā saglabā atsevišķi no tiem, kuros ir informācija par uzdevumu un uzraudzības pētījumiem.

7. Uzdevumu un uzraudzības ziņojumu izplatīšana

Darba laikā starp KNV un pētīto institūciju jānodrošina konfidencialitāte līdz tam brīdim, kad abas puses ir gatavas publicēt darba rezultātus (skat. šī ziņojuma 9. sadaļu). Ar ziņojumu saistītie dokumenti un to saturs stingri jākontrolē, ja runa ir par to pavairošanu un izplatīšanu.

Reiz iesniegts galīgais ziņojums un to apstiprinājis attiecīgās institūcijas vadītājs, ziņojuma kopija jāiesniedz attiecīgās vienības kontaktpersonai, bet nevienam citam, ja to neatļauj institūcijas vai KNV vadītājs. KNV jā saglabā informācija par to, kur nosūtītas ziņojuma kopijas.

8. Publicitāte

Par drošības līmeņa samazināšanu jādomā tad, kad pabeigts pētījums un apstiprinātas vai ieviestas attiecīgās rekomendācijas. Iespējams, ka būs vērts nodrošināt publicitāti par to, ka noticis pētījums, kā arī par dažām vai visām rekomendācijām. It sevišķi būtiski tas ir tādā gadījumā, ja identificētās korupcijas iespējas saistās ar procedūru vai tiesību nezināšanu vai arī ar amata tiesību ļaunprātīgu izmantošanu (skat. 7. un 8. sadaļu iepriekšējā tabulā). Tādā gadījumā nepieciešama aktīva publicitāte. To var nodrošināt attiecīgās institūcijas sabiedrisko attiecību nodaļa viena pati vai arī sadarbībā ar KNAB.

9. Darbs ar mēdijiem

Paredzams, ka mēdiji reizēm uzzinās par KNV pētījumiem un to apjomu, un reizēm neizbēgama būs ievērojama sabiedriska interese par to. Tomēr labām attiecībām starp KNV un pētāmo instanci nepieciešama konfidencialitāte par attiecīgās instances darbu. KNV personālam visbiežāk būtu jāievēro šādi principi, ja runa ir par attiecībām ar mēdijiem darba laikā:

- KNV personāls nedrīkst mēdijiem sniegt informāciju par darba uzdevumu;
- Gadījumā, ja mēdiju pārstāvji sazinās ar KNV pārstāvjiem, visi jautājumi jānovirza institūcijas sabiedrisko attiecību nodaļai;
- Ja pastāv ievērojama un plaša mēdiju interese, tad KNV vadītājam un institūcijas sabiedrisko attiecību nodaļai jālemj par to, kā mēdijus informēt. Tādā gadījumā KNV personāls var atbildēt uz mēdiju jautājumiem, bet tikai atbilstoši minētajai norunai;
- Izplatāmā informācija drīkst saistīties tikai ar procesa veikšanu -- var apstiprināt to, ka notiek pētījums, cik daudz laika tas prasīs, cik tas ir apjomīgs, kādi ir uzdevuma noteikumi u.c. Nekādā gadījumā ar mēdijiem nedrīkst pārrunāt secinājumus vai pagaidu fakta konstatējumus. Nedrīkst paust minējumus vai pārdomas par to, kas notiks tālāk, kas tiks rekomendēts u.tml. Informācijas pamatā jābūt pārbaudītiem un apstiprinātiem faktiem.

Kad pabeigts un apstiprināts darba ziņojums, var padomāt par papildu informācijas sniegšanu mēdijiem, runājot par tiem secinājumiem un rekomendācijām, kuras atbilst sabiedrības interesēm. Kā jau minēts, tas jā dara institūcijas sabiedrisko attiecību nodaļai vienai pašai vai sadarbībā ar KNAB.

Pielikums I: Darba rezultātu noteikšana

Cīņai pret korupciju baidāms turpinošs atbalsts tikai tādā gadījumā, ja konstatējams mērāms progress. Nepieciešami rezultātu vērtēšanas indikatori, gan kvantitatīvi, gan arī kvalitatīvi. Pats būtiskākais indikators ir personāla attieksmes maiņa pret korupciju attiecīgajā institūcijā, kā arī plašākā sabiedrībā.

Iespējams izmantot šādus indikatorus:

- Paveiktie riska vērtējumi
- Paveiktie tematiskie pētījumi
- Izstrādātās rekomendācijas par procedūru
- Akceptētās rekomendācijas par procedūru
- Rekomendācijas par likumu vai noteikumu grozīšanu
- Ieviestās rekomendācijas par likumu vai noteikumu grozīšanu
- Izvērtētās pārmaiņas sistēmā
- Institūcijas uzskati par to, cik vērtīgas ir šīs pārmaiņas
- Padoms par politikas, likuma vai procedūru mainīšanu
- Akceptētais padoms par politikas, likuma vai procedūras mainīšanu
- Preses vai sabiedriskie paziņojumi, kas saistās ar pētījumu
- Uzskati par pakalpojumu sniegšanas kvalitāti pārbaudītajās sistēmās

Pielikums J: Apmācību programma

[1. MODULIS PERSONĀLAM, KAS NESEN SĀCIS DARBU ATTIECĪGAJĀ INSTITŪCIJĀ]

Mērķi

Informēt dalībniekus par institūcijas uzdevumiem, mērķiem, kultūru un vērtībām
Nodrošināt, ka dalībnieki jūtas institūcijai piederīgi

Ieguvumi

Palīdzība personālam
Rīcība un disciplīna
Stresa pārvaldīšana

Organizācija

Likumi un tiesības
Vīzija, misija, vērtības
Loma valdībā
Loma sabiedrībā

[2. MODULIS VISAM PERSONĀLAM JAUTĀJUMĀ PAR PIEVIENOŠANOS INSTITŪCIJAS PRETKORUPCIJAS VIENĪBAI]

Institūcijas pašreizējā un nākotnes stratēģija

Valsts pretkorupcijas programma

Novēršana
Apkarošana
Izglītība un informācija

Ētika

Visiem dalībniekiem nepieciešama stingra izpratne par to, ka nepārtraukti nepieciešama ētiska un profesionāla attieksme pret darbu.
(Institūcijas) identitāte un lojalitāte

Atbildība un paņēmieni korupcijas novēršanā

Komandas veidošana
Novēršanas politika un filozofija
Korupcijas novēršanas principi un mērķi
Attiecīgie likumi
Uzdevumu, pētījumu jomu un prioritāšu noteikšana
Pētītās vienības kontaktpersona
Korupcijas iespēju identificēšana
Uzdevumu, protokolu, darāmā un nedarāmā identificēšana
Uzdevuma pārvaldīšana
Pētījuma principi
Faktu konstatēšana

Intervēšana
Rīcība, kad tiek atklāta korupcija
Atbildības principi
Interesu konflikts
Ziņojumu rakstīšana
Rekomendāciju formulēšana
Drošība un konfidencialitāte
Lietvedības sistēmas un procedūras
Rekomendāciju ieviešanas uzraudzība
Kopējās pretkorupcijas grupas kontaktpersona

Pielikums K: Rīcības kodeksi – ieteicamais saturs

Ievads

- Institūcijas vadītājs paskaidro kodeksa pamatojumu, nozīmīgumu un izmantošanu;
- Kodeksā noteikti tie standarti, kuri ievērojami institūcijas darba kontekstā.

Personiskā uzvedība

Jārunā par šādām lietām, paskaidrojot likumu, civildienesta vai institūcijas politiku, kā arī iekšējos noteikumus:

- Kukuļdošana un kukuļņemšana
- Nelikumīgu dāvanu vai priekšrocību pieņemšana
- Komisijas maksa
- Izklaides akceptēšana
- Citam piederošas informācijas izmantošana
- Interesu konfliktu risināšana
- Institūcijas īpašumu un resursu ļaunprātīga izmantošana
- Aizdevumi un rūpīga finanšu pārvaldīšana
- Personiskā uzvedība ārpus darba
- Nodarbinātība ārpus institūcijas.

Attiecības ar piegādātājiem un līguma partneriem

- Godīgas un atklātas konkurences principi
- Sabiedriskās atbildības standartu apmierināšana
- Iepirkums, paskaidrojot attiecīgos principus un procesuālās prasības
- Samaksas procedūras
- Kukuļdošana, kādu veic piegādātāji vai klienti

Attiecības ar klientiem un patērētājiem

- Nepieciešamie apkalpošanas standarti

Nodarbinātības politika

- Darba drošība un veselība
- Vienādas nodarbinātības tiesības tādās jomās, kā darbā pieņemšana, apmācības, paaugstināšana amatā, pārcelšana uz citu darbu, samaksa, padzīšana no darba u.tml., ņemot vērā visas ES prasības attiecībā uz rasi, ādas krāsu, reliģiju, dzimumu, vecumu, nacionalitāti un invaliditāti
 - Personas privātās tiesības un pašcieņa
 - Komunikācijas, visus darbiniekus informējot par jebkuru jautājumu, kāds ar attiecīgo darbinieku ir saistīts profesionālā vai personīgā nozīmē
 - Apņēmība personālā attīstībā

- Atalgojums, gan alga, gan paaugstināšana amatā, kas saistīta ar darbinieka spējām un darba rezultātiem
- Politika par alkoholismu un narkomāniju

Atbildība sabiedrības priekšā

- Vides politika
- Atbalsts sabiedriskām aktivitātēm
- Politika un prakse ziedojumu jomā

Noteikumu ievērošana

- Katrs darbinieks ir personīgi atbildīgs par to, ka viņš vai viņa saprot kodeksa noteikumus un vienmēr tos ievēro
- Katrs vadītājs ir atbildīgs par to, ka visi padotie saprot kodeksa noteikumus un vienmēr tos ievēro
- Kodeksa noteikumu pārkāpšana uzskatāma par disciplināru pārkāpumu, ja pārkāpums rada aizdomas par korupciju, tad nekavējoties par to tiks ziņots KNAB

Pielikums L: Vadlīnijas civildienesta vadošajam personālam

Saturs

Piemērotas augstākās amatpersonas ievads (tas var būt attiecīgā dienesta vadītājs, Valsts kancelejas vadītājs, Valsts civildienesta vadītājs)

Īss paziņojums, lai vadlīnijas rekomendētu visām valsts amatpersonām

KNAB direktora ievads

Skaidrojums par vadlīniju pamatojumu – nepieciešamība nodrošināt kārtību civildienestā:

- Vērtība, kas saistās ar korupcijas novēršanu
- Vadlīniju izstrādāšana, lai to veicinātu
- Papildu informācija pieejama no KNAB

Informācija par likumu, kāda jāzina katram vadītājam un civildienesta ierēdnim

Jārunā par likumu, kas saistās ar kukuļdošanu, priekšrocību akceptēšanu, interešu konfliktu u.tml. Sarunai jābūt valodā, kuru var saprast jebkurš vidējā līmeņa vai augstāk stāvošs vadītājs arī tad, ja viņš nav jurists. Jārunā par pierādījumiem un pārkāpumu saturu. Par katru noziegumu jārunā atsevišķi, nevis vispārīgi. Jāpiedāvā teksts no paša likuma, vai nu šajā daļā vai pielikumā.

Visbiežāk sastaptie jautājumi

Jāpadomā par tiem jautājumiem, kurus ir grūti izprast, kuri prasa detalizētu paskaidrojumu, vai arī, kuri iepriekš radījuši problēmas valsts amatpersonām. Jānodrošina iespēja, par tiem uzdot jautājumus. Atbildes laikā jāsniedz detalizēts padoms par valsts amatpersonas pareizo reakciju.

Kā rīkoties, ja tiek piedāvāts kukulis

Nepieciešams konkrēts padoms, soli pa solim, runājot par to, kā rīkoties dažādos apstākļos. Jārunā par bīstamību, pieņemot kukuli pierādījumu labad, par to, kā izvairīties no aizdomām, kad attiecīgajām instancēm tiek sniegta informācija par kukuli, šādu ziņojumu procedūra, un iemesli, kāpēc nav ieteicams uzsākt izmeklēšanu.

Kā ziņot par korupciju

- Attiecīgajām instancēm jāziņo par korupcijas elementiem
- Ziņošanas procedūra un process
- Ko darīt un nedarīt (izmeklēt, meklēt pierādījumus u.tml.)

Interešu konflikts

- Kas tas ir? Jārunā saprotamā valodā

- Likums
- Piemēri par to, kas varētu būt valsts amatpersonas interešu konfliktu
- Deklarēšanas prasības
- Kas jādeklarē

Noslēpumu un vērtīgas informācijas pasargāšana

- Kas ir noslēpumi un vērtīga informācija? Jārunā saprotamā valodā
- Likums
- Piemēri
- Veidi, kā pasargāt noslēpumus un vērtīgu informāciju

Personāla integritātes pārvaldīšana – vadītāja atbildība

Korupcijas simptomi

Korupcija vai cita veida ļaunprātība darba vietā iespējams konstatējama tad, kad civildienesta darbinieks rīkojas vienā vai vairākos veidos:

- Viņš negrib citu darbu, paaugstinājumu amatā, darba apstākļu maiņu un atvaļinājumu
- Viņš ir pārāk gatavs strādāt papildu stundas, vai arī neierastā darba laikā
- Viņam ir pārāk draudzīgas attiecības ar padotajiem, klientiem vai citiem
- Darba rezultāti nav konsekventi
- Viņš neregulāri iesaistās citu valdības institūciju darbā
- Viņa sarunas pa telefonu ir garas, neizskaidrojamas vai apklusinātas
- Viņš ir parādā daudz naudas – ievērojams hipotekārais parāds, piedalīšanās azartspēlēs, ekstravagants dzīves veids
- Ekstravagants vai pārmērīgs dzīves veids
- Personāla starpā bieži notiek skaidras naudas darījumi
- Neregulāra dokumentu sagatavošana apstiprināšanai, sevišķi tādā gadījumā, ja tiek sagatavota liela kaudze dokumentu, vai arī tas notiek aizņemtības brīdī
- Dokumenti tiek pazaudēti, oriģinālu vietā tiek iesniegtas fotokopijas
- Viedoklis nesaskan ar vadības rīcībā esošu informāciju

Aizsardzība pret korupciju

- Darba uzdevumi un prasības ir skaidri saprotamas
- Pastāv laba atbildības sistēma
- Augstāk stāvošais personāls regulāri pārbauda zemāk stāvošā personāla darbu
- Sistēma tiek pārbaudīta regulāri un atkārtoti*

* Vadlīnijas par šādu pārbaudi atrodamas šī ziņojuma beigās.

Pārvaldes atbildība

Visām valsts amatpersonām, kurām ir tiesības vadīt vai kontrolēt personālu ir divu veidu atbildība – par savu darbu un par pārraudzības pienākumiem. Vadītājs ir atbildīgs par padoto rīcību vai rīcības trūkumu, ja situācija ir tik nopietna, atkārtota vai

izplatīta, ka saprātīgi uzmanīgs vadītājs par to būtu zinājis, jo viņš būtu nodrošinājis līderību, vadību un pārraudzību, kāda ir piemērota attiecīgajā situācijā.

Pārvaldes atbildība dažādos veidos palīdz novērst korupciju:

- Problēmas tiek identificētas un labotas pie pašas saknes
- Resursi tiek kontrolēti piemērotā veidā
- Atbildes uz jautājumiem tiek sniegtas ātri un piemērotā veidā
- Tiek izstrādāti saprātīgi mērķi, tiek vērtēts progress
- Pašdisciplīna tiek ievērota visos līmeņos

KNAB pakalpojumi

Jāuzskaita KNAB darba iespējas, lai veidotu atklātību un novērstu kļūdainu pārliecību. KNAB jāizveido un jāpublicē savi pakalpojumi, lai sniegtu padomu. Jānodrošina informācija par apmācībām.

Vadlīniju pielikums – par ko vadītājam jādomā tad, kad tiek pārbaudīta sistēma?

Instrukcijas

- Politika
 - Pastāv politika
 - Tā nepārtraukti tiek pārbaudīta, lai tā atbilstu mainīgiem apstākļiem
 - Politika ir skaidri definēta
 - Par politiku zina gan personāls, gan arī klienti un sabiedrība
- Likums
 - Likumā atspoguļota pastāvošā politika
 - Var nodrošināt likuma ievērošanu
 - Likuma ievērošana nav selektīvs process
- Departamenta noteikumi, instrukcijas, oficiālās procedūras
 - Tie atbilst pastāvošajai politikai un likumiem
 - Tie atbilst apkārtējiem apstākļiem
 - Tie ir konsekventi, vienkārši un skaidri
 - Tie ir pieejami visiem attiecīgajiem vadītājiem
 - Jaunākajam personālam tie pilnībā paskaidroti

Darba veikšana

- Darba prasības
 - Personāls, tiešie priekšnieki un augstākie priekšnieki tās pārziņa
 - Tās apstiprinājusi pareizā persona
 - Tās atbilst pastāvošajām instrukcijām un politikai
 - Regulāri tiek pārbaudīti darba rezultāti
 - Iespējams nodrošināt nepieciešamo disciplīnu
- Darba iespējamība
 - Darba prasības ir objektīvas, saprātīgas un sasniedzamas
 - Darbs saistās ar pastāvošajām vajadzībām
 - Pietiekams darbinieku skaits
 - Adekvāta tehnika

- Diskrētums
 - Tiek ievērots atbilstoši politikai
 - Tiek izmantots pareizā veidā
 - Tiek izmantots piemērotā līmenī
 - Tiek atzīmēts
 - Tiek pārbaudīts

Kontrole

- Pārraudzība
 - Ir pietiekami daudz priekšnieku
 - Viņu uzdevumi ir labi definēti
 - Pietiek laika adekvātai pārraudzībai
 - Pārraugi sper disciplinārus soļus
 - Šie soļi tiek sperti nekavējoties
 - Ziņojumos atrodama statistika ir akurāta, reāla un vērtīga
 - Ir pietiekami daudz vadītāju
 - Vecākās amatpersonas pārbauda situāciju
- Publicitāte
 - Tiek izmantota visa veida publicitāte (paziņojumi, reklāmas, brošūras u.c.)
 - Sabiedrība zina par tās tiesībām un sniegtajiem pakalpojumiem
 - Vadība zina par organizācijas trūkumiem, jo par tiem saņemtas sūdzības
- Atbildība
 - Tieša un netieša atbildība tiek deleģēta piemērotā veidā
 - Pastāv adekvāta atalgojuma sistēma
- Kavēšanās
 - Tiek izstrādāti un publicēti normāli laika grafiki
 - Tiek pārbaudītas darba apjoma tendences, tās labojot tā, lai novērstu nevajadzīgu kavēšanos
 - Tiek identificēti un izskausti kavēšanās iemesli (slikta procedūra, nepietiekama pārraudzība, slinkums, neefektivitāte)
 - Tiek izmeklēti ārpuskārtas gadījumi
 - Regulāri tiek pārbaudīta procedūra
 - Pastāv pietiekami apjomīga publicitāte
- Informācijas drošība
 - Visa informācija pārbaudīta un klasificēta piemērotā līmenī
 - Klasifikācija regulāri tiek pārbaudīta
 - Tiek uzturēti drošības standarti
 - Informācija izplatīta tikai tiem, kuriem tā ir nepieciešama

Pielikums M: Atbildības jomas ierosinājumu ieviešanā

Punkts	Ierosinājums	Aktivitāte	Ieviešanu veic:	
			KNAB	Iestādes
6.1.2	Likuma par nepaskaidrotu ienākumu ieviešana	Izstrādāt un ierosināt likumu; lobēt tā pieņemšanu	√	
9.2.2	Riska izvērtēšanas procedūras pārskatīšana	Izstrādāt un publicēt pārskatīto procedūru	√	
		Noteikt iestādes un izdot riska izvērtēšanas veidlapas	√	
		Aizpildīt un atgriezt veidlapas		√
		Veikt riska izvērtēšanu	√	
		Atkārtot, ar progresējoši izvēlētām vienībām	√	√
9.2.3	Riska izvērtēšanas vadlīnijas	Izstrādāt, publicēt un izplatīt vadlīnijas	√	
9.3	Iekšējās kontroles/korupcijas novēršanas vienības	Izstrādāt pilotprojekta shēmas struktūru	√	
		Iestāžu izvēle dalībai pilotprojektā	√	√
		Darbinieku atlase, vienības izveide		√
		Pilotpētījuma progresu uzraudzība	√	
		Shēmas ieviešana visā civildienestā	√	√
9.4	Tematisko uzdevumu pētījumi	Uzdevumu jomas identificēšana	√	√
		Uzdevumu veikšana		√
		Izpildes uzraudzība	√	√
		Ieviešanas ieteikumi		√
		Ieviešanas uzraudzība	√	√
9.5	Kopīgas korupcijas novēršanas grupas	Kārtību izstrāde	√	
		Grupu izveide un personāla norīkošana	√	√
9.6	Vadlīnijas uzvedības kodeksiem	Noteikt atbildīgo iestādi izplatīšanai un ievērošanai	√	
		Izstrādāt un izplatīt iestādēm kodeksa vadlīnijas	√	

		Iekļaušana iestāžu esošajos kodeksos		√
		Izplatīšana un ievērošana pašās iestādēs		√
		Uzraudzība	√	
9.7	Godīguma paraugi	Izstrādāt pilotprojekta shēmas struktūru	√	
		Paraugu pilotjomu izvēle	√	√
		Personāla atlase, vienību kā paraugu izveide		√
		Uzraudzība	√	
		Shēmas plašāka ieviešana	√	√
9.8	Pārvaldes atbildība	Izstrādāt politikas aprakstu	√	
		Meklēt iespējas ieviešanai civildienestā	√	
9.9	Vadlīnijas vadītājiem	Noteikt atbildīgo iestādi izplatīšanai un ievērošanai	√	
		Izstrādāt un izplatīt vadlīnijas iestādēm	√	
		Izplatīšana iestāžu iekšienē		√
		Uzraudzība	√	
9.10	Ieviešana	Iniciatīvu koordinēšana	√	
9.11	Resursu meklēšana	Atbalsta loma	√	