

# Vadlīnijas iestādes pretkorupcijas pasākumu plāna izstrādei

---

## Saturs

Terminu skaidrojums .....	2
1. Pretkorupcijas pasākumu plāna mērķis un uzdevumi .....	3
2. Pamatnoteikumi .....	3
3. Riski institūciju darbībā .....	4
4. Pretkorupcijas pasākumu plāna izstrādes posmi .....	9
5. Pretkorupcijas plāna uzbūve un sastādīšana .....	9
1. solis. Lēmuma pieņemšana par pretkorupcijas plāna izstrādi .....	10
2. solis. Jānovērtē institūcijas darbības vide un tās radītie riski .....	10
3. solis. Korupcijas risku noteikšana .....	11
4. solis. Korupcijas risku novērtēšana .....	14
5. solis. Pretkorupcijas pasākumu plānošana .....	16
6. solis. Pretkorupcijas plāna ieviešana un komunikācija .....	19
7. solis. Uzraudzība, analīze .....	19
Pielikums .....	20
Institūcijas darbības stratēģija .....	20
PEST analīze. (politiskās, ekonomiskās, sociālās un tehnoloģiskās vides analīze) .....	21
SVID analīze (stipro, vājo pušu, iespēju un draudu analīze) .....	22

## Terminu skaidrojums

**Korupcija** – kukuļošana vai jebkura cita valsts amatpersonas rīcība, kas vērsta uz to, lai, izmantojot dienesta stāvokli, savas pilnvaras vai pārsniedzot tās, iegūtu nepelnītu labumu sev vai citām personām

**Korupcijas novēršana** – darbības, kas vērstas uz koruptīvas rīcības iespēju sašaurināšanu – pārbaudot un reformējot normatīvos aktus, procedūras un praksi, kā arī nodrošinot atbilstošu uzraudzību un kontroli un veicinot amatpersonu godprātīgu attieksmi pret darba pienākumiem, tādējādi samazinot esošo korupcijas līmeni vai arī izskaužot korupcijas rašanās iespējas nākotnē.

**Risks** – nevēlamu seku iespējama īstenošanās; varbūtība, ka notikums vai darbība nelabvēlīgi ietekmēs organizāciju un radīs šķēršļus mērķa sasniegšanai

**Korupcijas risks** – varbūtība, ka kāds no darbiniekiem ar nodomu vai bez nodoma rīkosies savu vai citas personas interešu labā, gūstot sev nepienākošos labumu un nodarot kaitējumu valsts pārvaldībai.

**Risku analīze** – ir risku identificēšana, novērtēšana un prioritizēšana, sadalot tos augsta, vidēja un zema līmeņa riskos.

**Risku vadība** – iestādes vadības iedibinātu noteiktu pasākumu kopums (risku faktoru noteikšana, kontrole un atbilstošu darbību veikšana), lai pasargātu personu vai institūciju no iespējamā kaitējuma organizācijas mērķu sasniegšanai. Risku analīzes pasākumi ir daļa no risku vadības sistēmas.

**Sensitīvs amats** – korupcijas riskam pakļauts amats, kur pastāv kukuļošanas iespēja vai arī amatpersona var izmantot savu dienesta stāvokli savtīgos nolūkos.

**Pretkorupcijas pasākumi** – iestādes vadības īstenotu pasākumu kopums, kuru mērķis ir novērst korupcijas iespējas institūcijā

**Riska iestāšanās** – notikums, kad iestājas riska negatīvās sekas .

**Korupcijas riska zona** – funkcijas un procedūras, kurās varbūtība, ka tiks realizētas koruptīvas darbības, ir vislielākā.

## 1. Pretkorupcijas pasākumu plāna mērķis un uzdevumi

Pretkorupcijas pasākumu organizatoriskā plāna mērķis ir nodrošināt korupcijas risku vadību un pretkorupcijas pasākumu plānošanu un izpildes uzraudzību.

Uzdevumi:

1. Identificēt un novērtēt pēc prioritātes negodprātīgas rīcības riskus institūcijas funkciju izpildē.
2. Precīzi formulēt nepieciešamos pasākumus korupcijas risku atklāšanai, ierobežošanai vai kompensēšanai.
3. Iesaistīt vadību un darbiniekus pretkorupcijas pasākumos.
4. Izglītot darbiniekus par problēmām, ar kādām var nākties saskarties, pildot savas funkcijas un vēlamajiem risinājumiem.
5. Uzraudzīt situāciju.

Lielākās institūcijās var izstrādāt vairākus pretkorupcijas pasākumu plānus - pa struktūrvienībām vai teritoriālajām nodaļām.

Vienlaikus, ja institūcijā jau ir izstrādāta sava kārtība vai vadlīnijas pretkorupcijas pasākumu plāna izstrādei, tad tās var turpināt izmantot, no šīm vadlīnijām pārņemot tikai atsevišķus punktus.

## 2. Pamatnoteikumi

1. Veidojot pretkorupcijas pasākumu plānu, ir jāapzina un jāizvērtē **korupcijas un negodprātīgas rīcības riski** un to samazināšanas iespējas iestādes darbībā, **balstoties uz plašu iestādes veicamo funkciju izvērtējumu**.
2. Korupcijas un negodprātīgas rīcības risku novēršana veicama **visos iestādes līmeņos** un struktūrvienībās saskaņā ar vienotu un strukturētu pretkorupcijas plānu.
3. Iestādes pretkorupcijas pasākumu plānu izstrādā, **saskaņā ar** katras institūcijas darbības **veidu, mērķiem, struktūru, funkcijām un procedūrām**, kā arī līdz šim **veiktajiem pasākumiem** iestādes darbības pilnveidošanā.
4. Pretkorupcijas plāna izstrādē jāiesaista **par funkciju izpildi atbildīgie darbinieki**.
5. Ar pretkorupcijas pasākumu plānu jāiepazīstina **visi institūcijas darbinieki**.
6. Pretkorupcijas pasākumus var plānot **1-3 gadu periodam**, tomēr to nepieciešams **aktualizēt** reorganizācijas gadījumā, vai tad, ja tiek būtiski mainītas institūcijas funkcijas.

7. Pretkorupcijas pasākumu plānu veido, ņemot vērā **Korupcijas novēršanas un apkarošanas politiku** (attīstības plānošanas dokumentos dotos uzdevumus, kas attiecas uz korupcijas novēršanu iestādē, t. sk. iekļauj tāda veida uzdevumus, kas nodrošina likuma „Par interešu konflikta novēršanu valsts amatpersonu darbībā” prasību ievērošanu iestādē), kā arī Korupcijas novēršanas un apkarošanas biroja izstrādāto materiālu „**Iekšējās kontroles standarti pretkorupcijas pasākumu kontekstā**”.

### 3. Korupcijas riski institūciju darbībā

Katrai institūcijai nākas saskarties ar dažādiem iekšējiem un ārējiem riskiem, kuru negatīvā ietekme ir jāņem vērā. Izplatītākie riski valsts institūciju darbībā ir finanšu, cilvēku kapitāla, politiskie, kā arī korupcijas riski.

**Korupcijas risks ir varbūtība, ka kāds no valsts vai pašvaldības iestādes darbiniekiem ar nodomu vai bez nodoma rīkosies savu vai citas personas interešu labā, gūstot sev nepienākošos labumu un nodarot kaitējumu vai zaudējumus valsts pārvaldībai, citiem vārdiem sakot, tas ir koruptīvas rīcības drauds.**

Analizējot korupcijas riskus, jānovērtē, kāda veida koruptīva rīcība vai valsts amatpersonu pārkāpumi un kādās jomās var tikt veikti. Ņemot vērā, ka kopumā korupcijas riski institūcijās ir ļoti līdzīgi, un, atšķiras vien ar risku saistītās funkcijas (lēmumu pieņemšanas procedūras un rīcības brīvība tajās), vadlīnijās apkopotie tie draudi, ar kuriem institūcijām būtu jārēķinās, tie jāizvērtē un jāplāno preventīvie pasākumi.

Tomēr jāņem vērā, ka nosauktie riski pēc būtības iekļauj katrs daudz dažādu risku, citiem vārdiem sakot, piedāvāto risku izpausmes var būt ļoti dažādas – atsevišķi izplatīti piemēri minēti arī šajās vadlīnijās.

Kopumā koruptīvos riskus var nosacīti sadalīt 2 lielās grupās

- valsts amatpersonas darbības, kas vērstas uz **prettiesiska labuma pieņemšanu** (piemēram, kukuļņemšana, dāvanu pieņemšana, citu labumu gūšana)
- **dienesta stāvokļa ļaunprātīga izmantošana** savtīgos nolūkos (uzticētās varas vai pilnvaru izmantošana tādā veidā, lai no institūcijas resursiem gūtu neatļautu ekskluzīvu personisku labumu sev vai nodrošinātu to citām personām)

#### *1. Ar prettiesisku labumu pieņemšanu saistītie riski:*

##### *1.1. Kukuļa pieprasīšana, pieņemšana, starpniecība kukuļošanā.*

„Tradicionālie” korupcijas izpausmes veidi – kukuļa pieprasīšana un pieņemšana. Kukulis var tik pieprasīts gan par labvēlību lēmuma pieņemšanā, gan arī par lēmuma pieņemšanu vispār, gan arī par ātrāku jautājuma izskatīšanu, atkāpšanos no normatīvo aktu prasībām u.tml. Jāņem vērā, ka arī starpniecība

kukuļošanā ir pārkāpums, tādējādi korupcijas riskam ir pakļauti arī tie, kas tiešā veidā nepieņem lēmumu, bet kuriem ir cieša saskarsme ar lēmumu pieņēmējiem un iespējas ietekmēt to lēmumus.

- Labums tiek dots vai piedāvāts par kukuļdevēja labā veicamu dienesta darbību vai bezdarbību
- Ar kukuli tiek pirktā vēlamā v/a darbība

Dažādas riska izpausmes:

- Kukuļa pieņemšana/pieprasīšana / izspiešana
  - i. Lai iegūtu priekšrocības, salīdzinot ar citiem pretendentiem
  - ii. lai izsniegtu atļauju
  - iii. lai apzināti novilcinātu lēmumus
  - iv. par ātrāku (ārpus rindas) lēmuma pieņemšanu
  - v. par konkurentam nelabvēlīga lēmuma pieņemšanu
  - vi. par prettiesiska lēmuma pieņemšanu
  - vii. par atturēšanos no konkrēta lēmuma pieņemšanas
- Starptautība kukuļošanā apmaiņā pret kukuli solot „nokārtot lietas, izmantojot savus sakarus” un pēc tam iespaidojot lēmumu pieņēmēju
- amatpersonas uzpirkšana - nevis pakalpojuma, bet paša kalpotāja uzpirkšana. Tās mērķis - valsts amatpersonas nopirkšana, lai tā būdama valsts vai municipālo organizāciju dienestā un ārēji, ievērojot pilnīgu lojalitāti, rūpētos par kukuļdevēja interesēm. Šo kukuli dēvē arī par “totālo uzpirkšanu”.

### *1.2. Neatļauta dāvanu pieņemšana.*

Jāņem vērā, ka dāvanu pieņemšanas ierobežojumus nosaka ne tikai likums „Par interešu konflikta novēršanu valsts amatpersonu darbībā”, bet arī institūciju ētikas kodeksi un citi iekšējie normatīvie akti.

Dažādas riska izpausmes:

- Dāvanu pieņemšana no personām, kuru interesēs tiek pieņemti lēmumi
- Saldumu, dzērienu pieņemšana
- Viesmīlības piedāvājumu izmantošana (aicinājumi uz banketiem, izstāžu atklāšanām)
- Koncerta biļešu pieņemšana no mākslinieka attiecībā, uz kuru tiek pieņemts lēmums
- Starptautu vizišu laikā iegūto dāvanu izmantošana, neievērojot noteikumus paredzēto kārtību

### *1.3. Informācijas neatļauta izmantošana ar mērķi gūt personīgu labumu.*

Valsts pārvaldes rīcībā ir apjomīga informācija, tādējādi amatpersonas un darbinieki to var izmantot, lai gūtu sev labumu, piemēram, daloties ar šiem datiem un saņemot neatļautu atlīdzību. Ar šo risku saistāma arī neatbilstoša rīcība ar ierobežotas pieejamības informāciju un valsts noslēpumu. Šis risks iekļauj ne tikai rīcību ar informāciju tiešā veidā, bet arī tirgošanos ar to.

Dažādas riska izpausmes:

- Informācijas nopludināšana par gaidāmo konkursa izsludināšanu
- Informācijas izpaušana „savējiem” bez maksas, kur citiem ir jāmaksā
- Informācijas nodošana konkrētam uzņēmumam par tā konkurentiem
- Informācijas sistēmu piekļuves datu neatļauta izpaušana

#### *1.4. Prettiesiska rīcība iepirkumu procedūrā ar mērķi gūt labumu sev vai citai personai.*

Publisko iepirkumu joma ļoti bieži tiek saistīta ar paaugstinātiem korupcijas riskiem, tāpēc tiem jāpievērš pastiprināta uzmanība. Iepirkumu procedūrā var iejaukties ne tikai lēmuma pieņemšanas fāzē, bet arī, piemēram, nolikuma sastādīšanas fāzē vai uzraugot iepirkuma līguma izpildes procesu.

Dažādas riska izpausmes:

- Nolikumā vai iepirkuma līgumā izvirzīto prasību ievērošanas nenodrošināšana
- Vienāda veida iepirkumu sadalīšana daļās, lai varētu nepiemērot Publisko iepirkumu likumu
- Līguma izpildi uzrauga tā pati persona, kas piedalījies pretendentu atlasē (Visu procesu uzrauga tikai viena persona)
- Tehnisko specifikāciju tīšprātīga pielāgošana viena pretendenta vajadzībām
- Konfidenciāla rakstura informācijas izpaušana, piemēram, kādi ir citu pretendentu piedāvājumi
- Institūcija izlieto naudu tādu pasākumu finansēšanai, kas neatbilst tiesību aktā noteiktajam valsts budžeta līdzekļu piešķiruma mērķim
- Konkurences trūkums (vairāk nekā 50% no līgumiem tiek noslēgti ar vienām un tām pašām kompānijām vai dominējošu daļu (vairāk nekā 15% gadījumu) iepirkumiem piedāvājumu ir iesniedzis tikai viens pretendents, kas liecina par būtiski nepietiekamu konkurenci)
- pasūtītājs it kā netīšām „aizmirst” iekļaut kādu no būtiskām prasībām, bez kuras projektu nav iespējams īstenot. Uzvar lētākais piedāvātājs, bet tālāk, par katru papildus darbu pieprasa ļoti augstu papildus samaksu.
- Iepirkuma līgums ar nolūku, lai to nevarētu apstrīdēt, noslēgts izvirzot zemas prasības pretendentam (nav sankcijas par neizpildi, par grozījumiem), bet stingrus ierobežojumus par neizpildi pasūtītājam.

## *2.2. Ar dienesta stāvokļa ļaunprātīgu izmantošanu saistītie riski:*

### *2.1. Dienesta stāvokļa izmantošana savtīgos nolūkos*

No valsts amatpersonas sabiedrība sagaida, ka tā pildīs savus pienākumus pēc labākās sirdsapziņas, lai sasniegtu institūcijas darbības mērķi, piemēram, nodrošinās kārtību, rūpēsies par nodokļu iekasēšanu, veiks pārtikas aprites uzraudzību vai pildīs citas valsts pastāvēšanai nepieciešamas funkcijas. Tomēr nepietiekamie materiālie resursi vai personiskā alkatība un nekontrolējamības apziņa valsts amatpersonu var pamudināt meklēt iespējas iedzīvoties uz institūcijas rēķina.

**Dienesta stāvokļa ļaunprātīga izmantošana** savtīgos nolūkos ir saistīta ar uzticētās varas vai pilnvaru izmantošanu tādā veidā, lai no institūcijas resursiem gūtu nepienākošos ekskluzīvu personisku labumu sev vai nodrošinātu to citām personām.

Parasti šādas valsts amatpersonas izdarītas tīšas darbības, ļaunprātīgi izmantojot dienesta stāvokli, rada būtisku kaitējumu valsts varai vai pārvaldības kārtībai vai ar likumu aizsargātām personas tiesībām un interesēm vai arī izraisa materiālos zaudējumus. Piemēram,

- Lai varētu pārkāpt valsts noteikto algas limitu, tiek noformētas darbā institūcijā reāli nestrādājoši cilvēki, bet papildus ienākumus gūst personas, kas ir atbildīgas par kontroli.
- Iepirkumu nodrošināšana komersantiem, kas aizklāti pieder par iepirkumu atbildīgajai personai.
- Padoto darbinieku izmantošana privātām vajadzībām, piemēram, privātmājas būvniecībā.

## *2.2. Valsts amatpersonu funkciju izpilde interešu konflikta situācijā*

Interešu konflikts tiek definēts kā situācija, kurā valsts amatpersonai, pildot valsts amatpersonas amata pienākumus, jāpieņem lēmums vai jāpiedalās lēmuma pieņemšanā, vai jāveic citas ar valsts amatpersonas amatu saistītas darbības, kas ietekmē vai var ietekmēt šīs valsts amatpersonas, tās radnieku vai darījumu partneru personiskās vai mantiskās intereses. Tomēr plašākajā nozīmē tas aptver

arī tādu ar likumu „Par interešu konflikta novēršanu valsts amatpersonu darbībā” noteikto ierobežojumu pārkāpšanu, kā amata savienošanas aizliegumi un ierobežojumi, ienākumu gūšanas ierobežojumi un arī komercdarbības ierobežojumi.

Dažādas riska izpausmes:

- Radnieku pieņemšana darbā
- Darbs uzņēmumā, kas ir ieinteresēts institūcijas pieņemto lēmumu iznākumā
- Dāvanu pieņemšana no institūcijas klientiem

## *2.3. Neatļauta rīcība ar institūcijas vai tai lietošanā, glabāšanā nodotu mantu vai finanšu līdzekļiem.*

Lai arī šie pārkāpumi tradicionāli netiek uzskatīti par korupciju, tie ir iekļaujami risku reģistrā, jo tie ir saistāmi ar nepelnīta labuma gūšanu no sava amata un nes zaudējumus institūciju budžetam. Liela pārkāpumu grupa šajā sadaļā ir saistāma ar zaudējumu nodarīšanu, piemēram, iekārtu bojāšanu, pārslogošanu u.c.

Dažādas riska izpausmes:

- Dienesta automašīnas izmantošana personīgām vajadzībām
- Tālruņa izmantošana personīgām, ar darbu nesaistītām vajadzībām
- Neatļautas programmatūras instalācija, tīkla noslogošana ar darbu nesaistītu jautājumu kārtošanai
- Kancelejas, inventāra preču zagšana
- Darbiniekam uzticētās mantas izmantošana ar mērķi iegūt papildu ienākumus, piemēram, izīrējot tehniku, telpas.

## *2.4. Apzināta informācijas slēpšana savās vai citas personas interesēs.*

Līdzās riskam par informācijas neatbilstošu izmantošanu, pastāv arī risks, kas saistīts ar informācijas slēpšanu savās vai citas personas interesēs, un amatpersonu bezdarbību gadījumos, kad to rīcībā nonākusi informācija, piemēram, par dažādiem pārkāpumiem.

Dažādas riska izpausmes:

- Izmeklēšanas neuzsākšana, zinot, ka pārkāpumā iesaistīts „savējais”
- Kolēģu izdarīto pārkāpumu „piesegšana”

### *2.5. Darbiniekam noteikto pienākumu apzināta neveikšana vai nolaidīga veikšana savās vai citas personas interesēs.*

Amatpersonu pienākums ir godprātīgi izmantot tām uzticēto varu un realizēt to sabiedrības interesēs. Tomēr nenoliedzami pastāv risks, ka tas netiks darīts kādu interešu labā, tādēļ arī pienākumu neveikšana vai nolaidīga veikšana skatāma kā korupcijas risks.

Dažādas riska izpausmes:

- Nevēršanās pret sliktu darba rezultātu, gadījumos, kad darbinieks vai pakalpojumu sniedzējs nepilda savas saistības
- Acu „pievēršana” kontroles laikā par labu kāda interesēm
- Konkurenta iesnieguma izskatīšanas novilcināšana, dodot priekšroku sev zināmiem pretendentiem

### *2.6. Darbinieka ietekmēšana nolūkā panākt personai labvēlīga lēmuma pieņemšanu.*

Risks attiecināms uz dažādu līmeņu vadītājiem, kas paši nepiedalās lēmumu sagatavošanā vai pieņemšanā, tomēr tiem ir iespēja ietekmēt savus padotos.

Dažādas riska izpausmes:

- Padoto darbinieku lēmumu maiņa bez argumentācijas
- Pavēle izskatīt konkrētu iesniegumu ārpus rindas

### *2.7. Nevienlīdzīga attieksme lēmumu pieņemšanā attiecībā pret citiem darbiniekiem vai pretendentiem uz amata vietu institūcijā.*

Šis ir „iekšējs” risks, kur vara tiek realizēta nepiemērotā veidā, piemēram, bez konkursa ieceļot amatā „savējos” vai paužot dažādu attieksmi pret darbiniekiem, noniecinot tos, kas nepiekrīt vadības politikai.

Dažādas riska izpausmes:

- „Savējo” paaugstināšana amatā bez iekšēja konkursa
- Radinieka, nevis labākā pretendenta atlase konkursā



- Netikamo darbinieku lēmumu pastiprināta kontrole, pārējos lēmumus atstājot to pieņēmēju ziņā

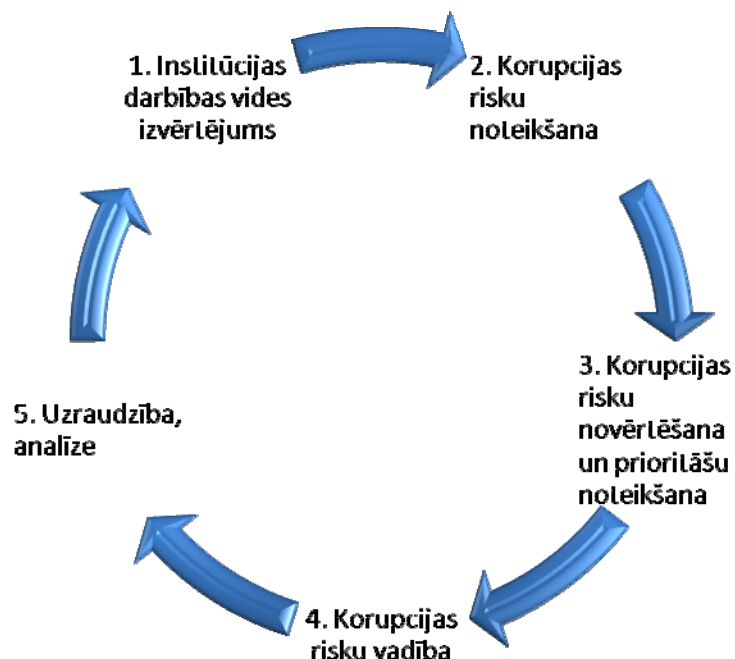
## 4. Pretkorupcijas pasākumu plāna izstrādes posmi

Pretkorupcijas pasākumu plāna izveidošanā var izdalīt 5 posmus:

1. Institūcijas darbības vides izvērtējums;
2. Korupcijas risku noteikšana institūcijā;
3. Korupcijas risku novērtēšana un prioritāšu noteikšana;
4. Pretkorupcijas pasākumu plānošana;
5. Uzraudzība, analīze.

Pretkorupcijas pasākumu plāna izstrādei līdzīgi kā jebkuram citam plānošanas procesam ir jābūt cikliskai – izvērtējuma un analīzes fāzei ir jānoved pie jauna cikla sākšanās. Ļoti būtiska šajā ciklā ir arī komunikācija starp institūcijas darbiniekiem, struktūrvienībām – gan horizontālā, gan vertikālā komunikācija.

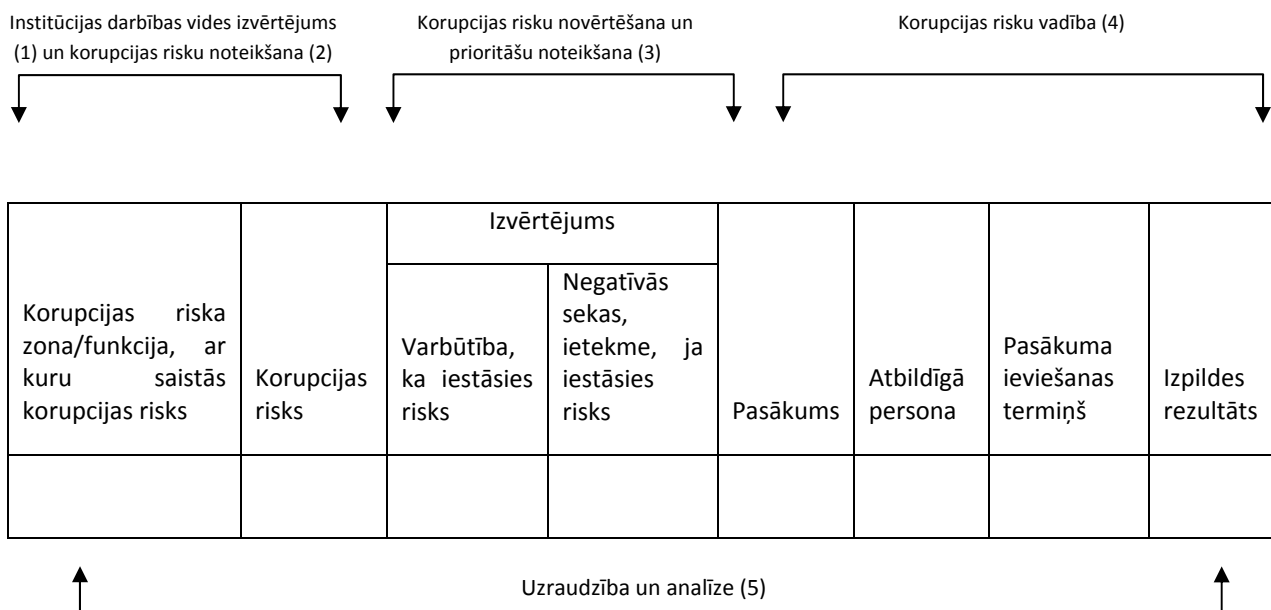
3.attēls. Pretkorupcijas pasākumu plānošanas cikls



## 5. Pretkorupcijas plāna uzbūve un sastādīšana

Ņemot vērā, ka korupcijas riski visās institūcijās ir līdzīgi, atšķiras funkcijas, kuras veicot riski var rasties, un to izvērtējums, KNAB ir sagatavojis pretkorupcijas pasākumu plāna matricu/tabulu, kuru var izmantot pretkorupcijas pasākumu plāna veidošanā. Šajā tabulā ir atspoguļoti visi pretkorupcijas pasākumu plānošanas posmi.

Šī dokumenta pielikumā atrodams dokuments, kurā pieejama šī tabula aizpildāmā formā, kā arī piemēri.



Tālāk soli pa solim skaidrots, kā aizpildīt šo tabulu.

### 1. solis. Lēmuma pieņemšana par pretkorupcijas plāna izstrādi.

Lai arī pretkorupcijas plāna izstrādē ir jāiesaista plašs darbinieku loks, ir būtiski nozīmēt vienu atbildīgo darbinieku, kas koordinēs pretkorupcijas plāna izstrādi. Vienlaikus ir būtiski informēt visus darbiniekus, aicināt tos būt atsaucīgiem un palīdzēt atbildīgajam darbiniekam izveidot efektīvu pretkorupcijas pasākumu plānu. Līdz ar to šajā posmā liela nozīme ir vadītājam.

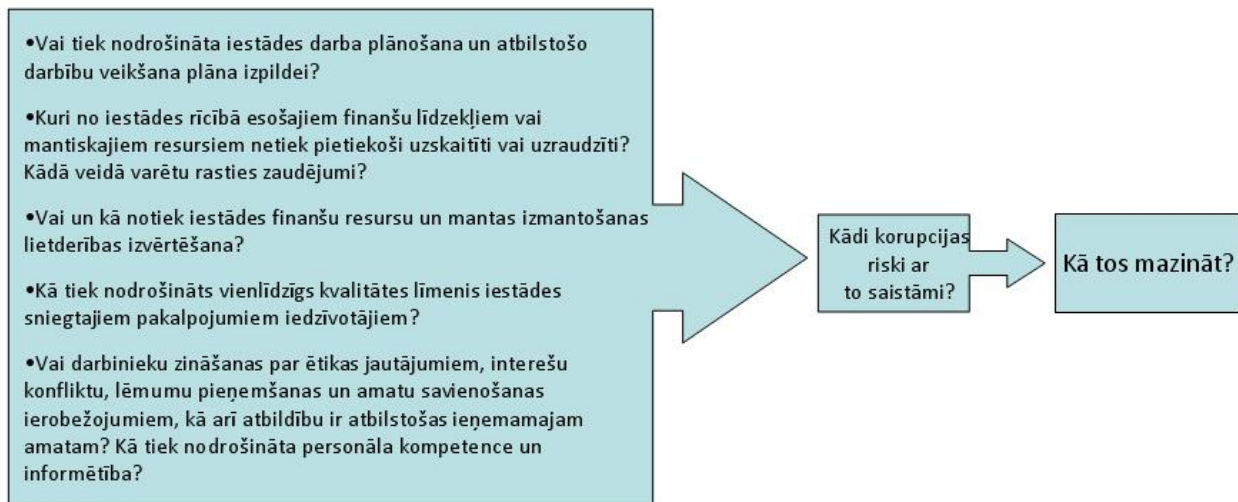
### 2. solis. Jānovērtē institūcijas darbības vide un tās radītie riski.

Korupcijas risku identificēšanu sāk ar plašāku darbības vides izvērtējumu. Tādējādi iespējams apzināt draudus institūcijas mērķu sasniegšanā. Arī korupcija ir nozīmīgs drauds institūcijas mērķu sasniegšanā.

Šajā posmā iespējams ieteicams izmantot dažādus materiālus, piemēram, [institūcijas darbības stratēģiju](#), vai metodes, piemēram, [PEST](#) vai [SVID](#) analīzi. (Paskaidrojumus par šīm metodēm, sk. pielikumā)

### Papildjautājumi institūcijas darbības vides izvērtējumam, kas var norādīt uz korupcijas riska zonām.

Atbildot uz šiem jautājumiem, jāmēģina izprast, kādi korupcijas riski attiecīgajā procesā varētu rasties, lai vēlāk plānotu rīcību, kā tos mazināt.



Kad apzināta vispārīgā informācija par draudiem institūcijas mērķu sasniegšanā, tālāk var pievērsties jau konkrētiem korupcijas riskiem.

### 3. solis. Korupcijas risku noteikšana.

Stratēģiskie dokumenti un PEST vai SVID analīze visticamāk neatklās ar funkciju izpildes procedūrām saistītās problēmas, tomēr riski pēc būtības rodas tieši saistībā ar funkciju izpildi. Tāpēc sīkāk jāanalizē korupcijas riska zonas – tās **funkcijas**, **procedūras** un **amatus**, kuros ir augstāks korupcijas un negodprātīgas rīcības risks.

Šo risku noteikšanai var izmantot dažādus informācijas avotus:

- iekšējā audita ziņojumos konstatētie trūkumi, pārkāpumi un neatbilstības,
- iedzīvotāju un darbinieku sūdzības,
- Valsts kontroles revīziju rezultāti,
- iepriekš pieļauto likumpārkāpumu analīze,
- gada pārskati, analītiskie pārskati un darbinieku ziņojumi par organizācijas trūkumiem,
- iekšējie un ārējie normatīvie akti,
- publikācijas plašsaziņas līdzekļos par iespējamiem pārkāpumiem iestādē,
- diskusijās un pārrunās ar darbiniekiem, fokusa grupu intervijās, u.tml.
- klientu, sadarbības organizāciju aptaujas,
- kvalitātes vadības dokumentācija, procesu apraksti.
- Valsts amatpersonu deklarācijās sniegtā informācija

Šajā plāna sastādīšanas posmā būtu jāiesaista struktūrvienību vadītāji, kuri sadarbībā ar saviem darbiniekiem varētu novērtēt korupcijas riskus savā ikdienā.

Secinājumus apkopo tabulas pirmajā ailē un aizpilda arī otru aili.

Korupcijas riskā zona/funkcija, ar kuru saistās korupcijas risks	Korupcijas risks	Izvērtējums		Pasākums	Atbildīgā persona	Pasākuma ieviešanas termiņš	Izpildes rezultāts
		Varbūtība, ka iestāsies risks	Negatīvās sekas, ietekme, ja iestāsies risks				

Sadaļā „Korupcijas riska zona/funkcija, ar kuru saistās korupcijas risks” nosauc funkciju, kurā korupcijas risks var parādīties. Par pamatu ir ieteicams ņemt veicamo funkciju sarakstu vai kvalitātes vadības sistēmas ietvaros izstrādāto procedūru sarakstu un izvērtēt, kuri no korupcijas riskiem ir iespējami. Atkarībā no funkciju definējuma, tās iespējams arī grupēt, lai saraksts nebūtu pārmērīgi garš. Jāņem vērā, ka zināma, lai arī bieži vienniecīga iespēja iestāties ir jebkuram riskam, tomēr nebūtu vēlams iekļaut plānā šādus ārkārtējus gadījumus, bet racionāli izvērtēt, kuras funkcijas, procedūras un amati institūcijā ir pakļauti lielākiem (reāliem) riskiem.

Piemēram:

- Lēmuma pieņemšana par zāļu reģistrāciju
- Kontrole pār darba devēju un darbinieku savstarpējām attiecībām un darba līgumos un darba koplīgumos noteikto pienākumu izpildi.
- Slepēnās lietvedības vešana
- Iepirkumu organizēšana

Vairāk informācijas par korupcijas riska funkcijām un pazīmēm, kas saistāmas ar korupcijas riskiem, kā arī par sensitīvajiem amatiem var lasīt KNAB izstrādātajā materiālā „**Iekšējās kontroles standarti pretkorupcijas pasākumu kontekstā**”.

Lai atvieglotu informācijas apstrādi un unificētu pieeju risku identificēšanai, matricā ir iekļauti 10 visbiežāk sastopamie draudi (sk.attēlu), un sadaļā „Korupcijas risks” jānorāda viens no piedāvātajiem, izvēloties no saraksta. Jāņem vērā, ka šie riski nosauc būtiskākos riskus, kuru izpausmes var būt ļoti dažādas.

Korupcijas riska/ amatpersonas pārkāpumu izvēlne.

1.Valsts amatpersonu funkciju izpilde interešu konflikta situācijā
2.Informācijas (t.sk.ierobežotas pieejamības informācijas un) izpilde
3.Neatļauta dāvanu pieņemšana.
4.Kukuļa pieprasīšana, pieņemšana, starpniecība kukuļošānā
5.Neatļauta rīcība ar institūcijas vai tai lietošanā, glabāšanā
6.Prettiesiska rīcība iepirkumu procedūrā ar mērķi gūt labumu
7.Darbiniekam noteikto pienākumu apzināta neveikšana vai
8.Darbinieka ietekmēšana nolūkā panākt personai labvēlīga lēmumu

Būtiski ņemt vērā, ka viena funkcija var saistīties arī ar vairākiem riskiem. Tādā gadījumā jāveido jauna rinda – katram riskam veltot vienu tabulas rindu.

Tomēr, lai funkciju un risku sarakstā neapjuku, piedāvājam vienkāršu izvērtēšanas algoritmu - atbildot uz tabulā redzamajiem jautājumiem, var noteikt, vai funkcija/procedūra ir pakļauta korupcijas riskam.

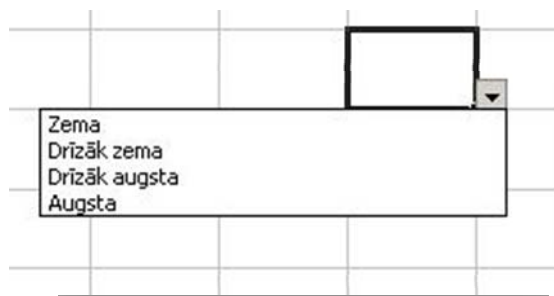
Korupcijas risku noteikšanai katrai funkcijai vai procesam atsevišķi var izmantot, piemēram, šādus jautājumus:

Tabulas kreisajā pusē esošie jautājumi norāda uz pazīmēm, kas rada korupcijas risku vai norāda uz tiem, savukārt labajā pusē tiek pārbaudīts, vai tiek veikti iekšējās kontroles pasākumi, kas šos riskus mazina. Ja tabulas kreisajā pusē uz jautājumiem ir tikpat vai vairāk apstiprinošu atbilžu, kā labajā pusē, tad konkrētā funkcija vai procedūra ir pakļauta korupcijas riskiem.

	JĀ	NĒ		JĀ	NĒ
Vai funkcija ir kāda no tradicionālām augsta korupcijas riska jomām?			Vai darba procedūras un atbildība ir pietiekami precīzi definēta un aprakstīta (kārtības, instrukcijas, metodikas, rokasgrāmatas u.c.), lai nodrošinātu darbību izsekojamību (caurskatāmību) un to, ka paši darbinieki pārzina savas tiesības un pienākumus?		
Vai saistībā ar funkcijas izpildi ir jau bijuši korupcijas vai korupcijas mēģinājumu gadījumi?			Vai darbiniekiem notiek mācības par ētikas jautājumiem, interešu konfliktu, lēmumu pieņemšanas un amatu savienošanas ierobežojumiem vismaz reizi gadā un viņu zināšanas šajā jomā ir uzskatāmas par pietiekamām?		
Vai lēmumu pieņemšana notiek pēc tiešas saskarsmes ar iedzīvotājiem?			Vai lēmumu pieņemšanas process tiek fiksēts pietiekoši skaidri, lai pēc tam to varētu pārbaudīt uzraugošā institūcija vai amatpersona?		
Vai lēmuma pieņemšana koncentrējas vienas personas rokās?			Vai lēmumi jebkad tiek atkārtoti pārbaudīti?		
Vai šīs funkcijas izpildē iesaistītajiem iestādē ir esošas šauras specializācijas joma?			Vai darbinieka un tā darba rezultātu kontrole un lēmumu pieņemšanas savstarpējā uzraudzība ir pietiekama?		
Vai ir bijušas sūdzības par minētā amatā pieņemtiem lēmumiem?			Vai tiek nodrošināta darbinieku rotācija?		



Vērtējumu var veikt brīvi izvēlētā skalā, tomēr jāņem vērā, ka nav lietderīgi izmantot plašu vērtību diapazonu, bet gan pietiek ar 3-5 vērtībām, piemēram, „augsts, vidējs, zems” vai „augsts, drīzāk augsts, drīzāk zems, zems”. Sagatavotajā matricā ir piedāvāts vērtējums ar 4 vērtībām, no kurām izvēlas vienu.



Izvērtējot riska iestāšanās varbūtību, jāņem vērā konkrētās funkcijas veikšanas plašāks konteksts – piemēram, paražas un tradīcijas, kas saistās ar šo pakalpojumu, konkrētu darbinieku līdzšinējās darbības kvalitāti, organizācijas kultūra, u.c.

Pēc tam, salīdzinot riska iestāšanās varbūtības vērtējumu ar potenciālo seku nozīmības līmeni, iegūst korupcijas riska vērtējumu. Pastāv dažādas metodes prioritāšu noteikšanai. Vienkāršākā no tām ir t.s. četru kvadrantu pieeja, kuras shematiskais attēlojums redzams attēlā.



Šī metode parāda risku prioritizēšanas loģiku – augstāko prioritāti piešķirot tiem, kuri visdrīzāk var iestāties un atstāt smagas sekas, būtisku ietekmi, un zemāko prioritāti tiem riskiem, kuriem ir zema iestāšanās varbūtība un zema seku ietekme.

Atkarībā no rezultāta, kas iegūts novērtēšanas posmā, tiek noteikti bīstamākie korupcijas riski iestādē un attiecīgi tiem tiek veltīta vislielākā vērība. Riski, kuriem ir maza iespēja iestāties, turklāt to sekas ir mazāk nozīmīgas, var prasīt ieguvumam nesamērīgus ieguldījumus, tāpēc prioritāri ir tie pasākumi, kam ir lielāka iespēja iestāties un lielākas negatīvās sekas.

Ja risku identificēšanā un izvērtēšanā iesaistīti struktūrvienību vadītāji, tad pēc risku izvērtēšanas struktūrvienības vadītājs nosūta par pretkorupcijas plāna izstrādi atbildīgajam darbiniekam apkopošanai jau vairs tikai tos riskus, ar kuriem ir paredzēts strādāt tālāk, atmetot tos, kuriem ir zema iestāšanās varbūtība un maza ietekme.

## 5. solis. Pretkorupcijas pasākumu plānošana

Tad, kad noteikti korupcijas riski un novērtēta to iespējamība un būtiskums, tiek meklētas un uzskaitītas korupcijas risku samazināšanas un novēršanas iespējas. Tiek noteikti konkrēti pasākumi katram riskam, to ceļoņu novēršanai vai seku mazināšanai.

Šajā pretkorupcijas plāna veidošanas posmā tiek noteikti pretkorupcijas pasākumu izpildes termiņi vai to biežums, sagaidāmais rezultāts un noteiktas atbildīgās personas iestādē par konkrēto pasākumu organizēšanu.

Korupcijas riska zona/funkcija, ar kuru saistās korupcijas risks	Korupcijas risks	Izvērtējums		Pasākums	Atbildīgā persona	Pasākuma ieviešanas termiņš	Izpildes rezultāts
		Varbūtība, ka iestāsies risks	Negatīvās sekas, ietekme, ja iestāsies risks				

Atbilstoši korupcijas risku formulai, risku var mazināt, samazinot monopolvaru lēmuma pieņemšanā, samazinot amatpersonas rīcības brīvību, kā arī veicinot atbildību, atklātību un godprātību, tāpēc atbilstoši tam plānojami arī pasākumi.



Sadaļā „Pasākums” raksta pasākumu, ar kuru mazināt identificēto risku attiecībā uz konkrēto funkciju.

Pretkorupcijas pasākumu plāna uzdevumus (pasākumus) var iedalīt vairākās grupās:

1. Izglītošanas pasākumi (**uzmanības saasināšanas fāze**);
2. Pasākumi, kas vērsti uz procedūru pilnveidi un korupcijas iespēju mazināšanu (**rīcības fāze**);
3. Pasākumi iekšējās kontroles sistēmas izveidei/stiprināšanai (**uzraudzības fāze**).

Tie nereti papildina viens otru un ir efektīvāki dažādās kombinācijās. Jāņem vērā arī, ka uz vienu risku var iedarboties ar vairākiem pasākumiem, kā arī vairāki riski var tikt mazināti, izmantojot vienu pasākumu.

Papildu idejām apkopoti pasākumi, kurus var izmantot korupcijas risku mazināšanai.

**Uzmanības saasināšanai un izglītošanai:**

- Rakstisku instrukciju izstrāde par korupcijas profilaksi, piemēram, dāvanu pieņemšanas kārtības izstrāde, vai apmeklētāju pieņemšanas kārtība u.tml.;
- Informācija personālam par korupcijas riskiem un sekām, (minot darbinieku grupas vai precizējot tematiku);
- Regulāras informatīvas sanāksmes;
- Dažādi sabiedrības informēšanas pasākumi par institūcijas darbību, tādējādi veicinot atklātību.

**Rīcībai, lai mazinātu risku iespējamību:**

- Informēšana, pieņemot darbā, un atkārtota informēšana pārcelšanas gadījumos – piemēram, informācijas, ar ko jāiepazīstina visi jaunie darbinieki sagatavošana, regulāra atjaunošana;
- Darba instrukciju precizēšana (norādot konkrētās instrukcijas, kurās konstatēti trūkumi);
- Dažādas struktūras un procedūru pārmaiņas (norādot mērķi un izmaiņu būtību, piemēram, mazinot gadījumus, kad amatpersona dodas uz kontrolējamo objektu vienatnē);
- Skaidri noteiktu atbildības jomu, uzdevumu noteikšana, lai mazinātu amatpersonu iespējas ietekmēt savus kolēģus;
- Atklātas publiskas darba vides radīšana (norādot mērķi un izmaiņu būtību);
- Rotācijas ieviešana sensitīvajiem amatiem;
- Darbību dokumentēšana (nosauc dokumentējamās darbības un instrukciju, uz kuru balstoties veicama dokumentēšana).

**Uzraudzības nodrošināšanai:**

- Neizziņotas pārbaudes;
- Korupcijas vai iespējamās korupcijas gadījumu uzskaitē;

- Amatpersonu deklarācijās paustās informācijas salīdzināšana ar institūcijas rīcībā esošo informāciju
- IS ar novērošanas mehānismu;
- Atbilstošas iekšējās kontroles struktūrvienības izveide
- Pastiprināta vadītāju un darbinieku novērošana

Domājot par plānošanas nepārtrauktību un iesākto pasākumu turpināšanu, var noteikt pretkorupcijas plāna ieviešanas novērtēšanu kā atsevišķu uzdevumu.

Visiem plānotajiem uzdevumiem būtu jābūt izpildāmiem (t.i. jābūt iespējai noteikt izpildes pakāpi), konkrētiem un saprotamiem.

**Atbalstāmie pasākumi, kas ir būtiski korupcijas novēršanas pasākumi, bet līdz šim atspoguļoti tikai dažu institūciju pretkorupcijas pasākumu plānos:**

- Korupcijas riskam visvairāk pakļauto amatu jeb sensitīvo amatu noteikšana, ja tas nav ticis darīts.
- Ārpus iepirkumu procedūras veikto iepirkumu uzraudzība – uzskaitot šos iepirkumus, analizējot tos, u.tml.
- Amatpersonām uzlikto ierobežojumu ievērošanas uzraudzība un informēšana par šiem ierobežojumiem (amatu savienošana, interešu konflikta novēršana, dāvanu pieņemšana) – plānojot konkrētus informatīvus pasākumus, konkrētām mērķauditorijām.
- Vienpersoniskas uzraudzības un kontroles funkcijas īstenošanas mazināšana, piemēram, nosakot, ka pārbaudēs ārpus institūcijas telpās darbinieki dodas pa divi.
- Dāvanu saņemšanas kārtības noteikšana.
- Amatpersonu saraksta aktualizēšana

Apdomīgi jāplāno arī sadaļas „Atbildīgā persona” par uzdevumiem un to izpildes „Pasākuma izpildes termiņš”:

1. Atbildību var noteikt dažādi – nosaukt struktūrvienību, konkrētu amatu vai konkrētu personu, minot uzvārdu.
2. Atbildība par pasākumiem būtu jāsadala starp institūcijas darbiniekiem. Nav ieteicams, ka par lielāko daļu uzdevumu ir atbildīgi vien pāris darbinieki vai tikai vadītājs. Kā arī par riska novēršanu nevar atbildēt riska īpašnieks.
3. Kā arī vajadzētu izvairīties lielāko daļu uzdevumu noteikt kā pastāvīgi veicamus.

## 6. solis. Pretkorupcijas plāna ieviešana un komunikācija.

Pēc plāna sastādīšanas jānorit tā ieviešanai – plānoto pasākumu realizācijai. Arī šajā posmā ļoti būtiska ir komunikācija – plāna izstrādātājam un institūcijas vadībai būtu jāiepazīstina ar to visi institūcijas darbinieki. To var apvienot ar kādu izglītojošu pasākumu. Pretkorupcijas pasākumu plānu var publicēt institūcijas iekštīklā.

## 7. solis. Uzraudzība, analīze

Visbeidzot ir nepieciešams nodrošināt korupcijas risku vadības nepārtrauktību, tāpēc, tuvojoties plāna darbības beigām vai pēc tam, nepieciešams izvērtēt paveikto un nospraust jaunus mērķus un uzdevumus.

Šajā posmā būtu jāveic sekojošais:

1. Jāapzina uzdevumu izpildes rādītāji – vai plānotais ir paveikts, vai paveikts pilnībā, ar kādām problēmām bijis jāsaskaras. Ar šo informāciju var papildināt pretkorupcijas plāna pasākumu sarakstu – papildinot to ar ailīti par katra pasākuma izpildi, vai arī aprakstošā formā analizēt visa plāna realizāciju kopumā.
2. Jānosaka, kurus riskus nepieciešams vadīt arī turpmāk un kādi pasākumi turpināmi.
3. Ar izvērtējumu jāiepazīstina visi darbinieki.
4. Jāveido nākamais pretkorupcijas pasākumu plāns.

## Pielikums

### Institūcijas darbības vides izvērtēšanas metodes

#### Institūcijas darbības stratēģija

Ja stratēģija izstrādāta kvalitatīvi, tad tā atklās būtiskas riska zonas, jo atbilstoši MK Instr. Nr.7 „Kārtība, kādā izstrādā, aktualizē un novērtē institūcijas darbības stratēģiju” (2008.06.30) stratēģijas attīstības daļā ir jāiekļauj:

- institūcijas ārējās darbības vides izvērtējums;
- institūcijas ārējās vides politisko, ekonomisko, sociālo, tehnoloģisko, juridisko un ekoloģisko faktoru analīze;
- institūcijas kompetencē esošajā jomā iesaistītās puses, to intereses un vajadzības, esošā un iespējamā sadarbība, līdzdalības iespējas un to veicinošie un kavējošie faktori;
- institūcijas darbības spēju izvērtējums;
- institūcijas struktūras atbilstība veicamajām funkcijām, ņemot vērā iekšējo un ārējo auditu ieteikumus;
- to sistēmu kontrole un pārraudzība, kuras izmantojot tiek nodrošināta institūcijas funkciju un darbības vadība, kā arī sistēmu uzturēšanai nepieciešamie resursi;
- institūcijas personāla vadības principi, tai skaitā informācija par cilvēkresursu pietiekamību un atbilstību veicamajām funkcijām, profesionālās kvalifikācijas celšanu;
- institūcijas materiāltehniskais nodrošinājums, tai skaitā informācijas tehnoloģiju ieviešana funkciju izpildē un pakalpojumu sniegšanā;
- institūcijas ārējā komunikācija un uzdevumi šajā jomā.

Pretkorupcijas pasākumu plānā nav jāatkārto stratēģijā apkopotā informācija, tomēr to var izmantot, identificējot riska zonas.

Piemēram, jomās, kur bieži mainās normatīvais regulējums ir augstāki korupcijas riski, jo amatpersonu rīcībā ir aktuālākā informācija un iespējas manipulēt ar to. Arī jomās, kur ir vairāki spēcīgi lobiji, kas cenšas panākt katrs savu interešu ieviešanu. Institūcijās, kur ir cilvēkresursu trūkums, ir grūtāk nodrošināt darba kvalitāti, lai veidojas garas rindas pie speciālistiem, u.tml.

**PEST analīze. (politiskās, ekonomiskās, sociālās un tehnoloģiskās vides analīze).**

PEST analīze – izmēra jomas vidi un potenciālu pret ārējiem faktoriem – politiskajiem, ekonomiskajiem, sociālajiem un tehnoloģiju. PEST analīzi mēdz lietot pirms SVID analīzes. Tas ir samērā vienkāršs, tomēr būtisks rīks lēmumu pieņemšanā.<sup>1</sup>

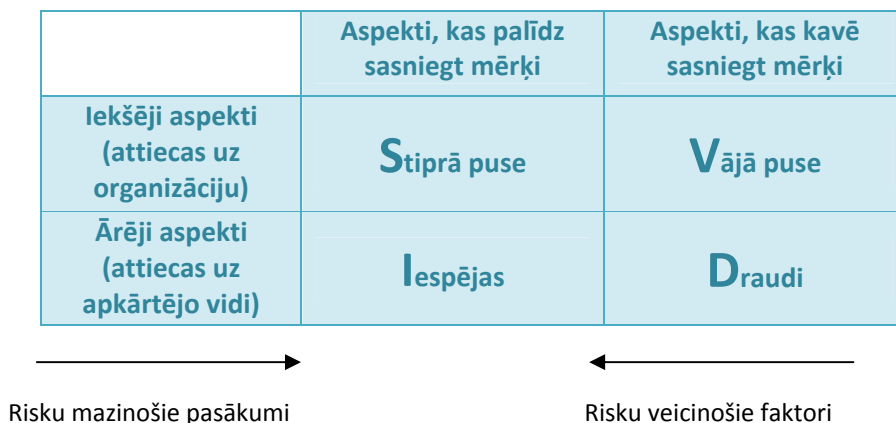
<b>Politiskie faktori</b> Kādi politiskie faktori ietekmē situāciju?	<b>Ekonomiskie faktori</b> Kādi ekonomiskie faktori ietekmē situāciju?
<b>Sociālie faktori</b> Kādi sociālie faktori ietekmē situāciju?	<b>Tehnoloģiskie faktori</b> Kādi tehnoloģiju attīstības faktori ietekmē situāciju?

Veicot šo analīzi var noskaidrot apstākļus, kas rada papildus risku, piemēram, ja institūcijas darbība un pieņemtie lēmumi saistāmi ar valsts īpašumu privatizāciju, tad tas rada lielāku iespēju korupcijas riskiem un ir nepieciešami stingrāki iekšējās kontroles pasākumi. Bet, piemēram, elektroniska dokumentu aprites sistēma, kas dod iespēju klientam sekot līdzi sava iesnieguma virzībai, var mazināt korupcijas risku, jo veicina atklātību.

<sup>1</sup> Redzams, ka būtībā šī analīze jāveic jau stratēģijas izstrādes posmā, jo Ministru kabinets ir lēmis stratēģijas attīstības daļā iekļaut arī institūcijas ārējās vides politisko, ekonomisko, sociālo, tehnoloģisko, juridisko un ekoloģisko faktoru analīzi, kas būtībā ir paplašinātā PEST analīze. Proti, atbilstoši situācijai praksē var rasties nepieciešamība izvērst detalizētāku analīzi kādā no jomām. Dažādi šīs analīzes paveidi iekļauj papildu aspektus, piemēram, **PESTLE/PESTEL** – līdzās politiskajiem, ekonomiskajiem, sociālajiem un tehnoloģiskajiem vēl skata vides un normatīvos aspektus, **PESTLIED** – līdzās iepriekšminētajiem iekļauj arī starptautiskos un demogrāfiskos aspektus, **SEEPLE** – skata sociālos, tehnoloģiskos, ekonomiskos, vides, politiskos, normatīvos un ētikas faktorus, **SLEPT** – skata sociālos, normatīvos, ekonomiskos, politiskos un tehnoloģiskos faktorus. (Visi šie nosaukumi tiek atvasināti no atbilstošo vārdu pirmajiem burtiem angļu valodā.)

### SVID analīze (stipro, vājo pušu, iespēju un draudu analīze)

SVID analīze kalpo, lai izvērtētu kādas organizācijas stratēģiju vai analizētu kādu konkrētu ideju.



Pretkorupcijas pasākumu plāna sastādīšanas kontekstā būtu jāizvērtē, vai apzinātie aspekti, kas kavē sasniegt mērķi (sadaļas „vājā puse” un „draudi”) rada labvēlīgus apstākļus korupcijas riskiem. Vienlaikus var novērtēt, kā konstatētie aspekti, kas palīdz sasniegt mērķi (sadaļas „stiprā puse” un „iespējas”) iedarbojas, lai mazinātu korupcijas risku iestāšanās varbūtību. Citiem vārdiem sakot no vienas puses tiek radīta korupcijas riskiem „labvēlīga augsne”, no otras, potenciālie riski tiek mazināti ar dažādiem pasākumiem.

Piemēram, institūcijā, kuras pamatfunkcija ir realizēt kultūras mantojuma saglabāšanu, iekšēji apzina, ka darbinieki ir ļoti entuziastiski savu funkciju veikšanā, bet vienlaikus darbiniekiem ir noteikts zems atalgojums, kas var veicināt korupcijas risku izplatību. Institūcija var izvērtēt, vai entuziasms, motivācija un profesijas prestižs ir pietiekams atsvars korupcijas riska faktoram (zems atalgojums), vai nepieciešami papildu pasākumi, kas mazinātu pārkāpumu iespējas.

Ja vēlaties saņemt tuvākus skaidrojumus, tad palīdzību varat meklēt Korupcijas novēršanas un apkarošanas biroja Korupcijas novēršanas nodaļā pa tālruni 67356168 vai 67356165 signāls 334 vai pa e-pastu [dace.aizstrauta@knab.gov.lv](mailto:dace.aizstrauta@knab.gov.lv).