

GUID 5270

Korupcijas novēršanas revīzijas vadlīnijas



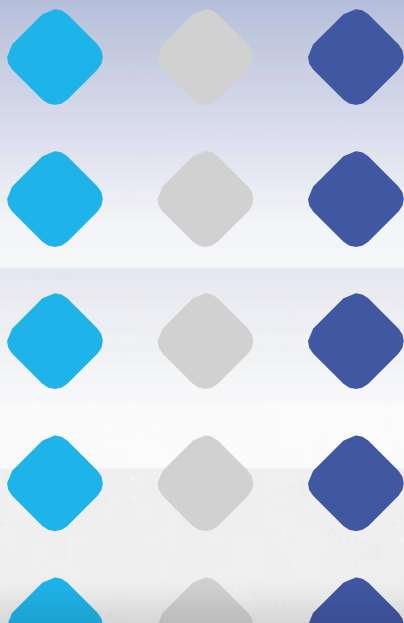
INTOSA
I

INTOSAI vadlīnijas izdod
Starptautiskā Augstāko revīzijas iestāžu
organizācija – *INTOSAI*, *INTOSAI*
Profesionālo paziņojumu sistēmas ietvarā.
Plašāku informāciju skatīt vietnē
www.issai.org

Dokuments, kas izstrādāts pirms *IFPP* – šis dokuments tika izstrādāts pirms *INTOSAI* Profesionālo standartu un vadlīniju ietvara (*IFPP*) 2016. gadā. Tādēļ tā oficiālais mērķis var atšķirties no jaunākajām *INTOSAI* revīziju vadlīnijām.



INTOSAI



INTOSAI, 2019

- 1) Apstiprinātas 2016. gadā kā *ISSAI 5700* - Vadlīnijas korupcijas novēršanas revīzijai valsts iestādēs
- 2) Profesionālo standartu un vadlīniju ietvarā (*IFPP*), 2019. gadā pārdēvētas un nosauktas par *GUID 5270* – Korupcijas novēršanas revīzijas vadlīnijas, ar redakcionālām izmaiņām.



SATURA RĀDĪTĀJS

IEVADS	5
1. KORUPCIJAS APKAROŠANAS NEPIECIEŠAMĪBA	7
1.1 Korupcijas jēdziens	7
1.2. Korupcijas cēloņi	12
1.3 Korupcijas cena	13
1.4 ARI loma korupcijas apkarošanā	15
1.5 Normatīvie akti	17
2. KORUPCIJAS NOVĒRŠANAS SISTĒMU KOMPONENTI	19
2.1 Pretkorupcijas organizācijas kultūra	20
2.2 Mērķi / stratēģija	21
2.3 Organizācijas atbildība par korupcijas novēršanu	22
2.4 Risku novērtējums un risku analīze (risku vadība)	24
2.5 Pretkorupcijas programma (korupcijas novēršanas moduļi)	29
2.5.1 Korupcijas novēršana	30
2.5.1.1 Atbilstoša standartu un noteikumu sistēma	30
2.5.1.2 Ētikas kodekss	32
2.5.1.3 Atbilstoša cilvēkresursu (CR) - vadība	34
Uz nopelniem balstīta cilvēkresursu vadība	34
Apmācība	35
Amatu rotācija	35
2.5.1.4 Iekšējā kontrole	39
2.5.1.5 E-pārvaldes izmantošana	43
2.5.2 Korupcijas atklāšana	43
2.5.2.1 Ziņošanas mehānisms	44

2.5.2.2 Iekšējā revīzija	45
2.5.3 Reaģēšana uz korupciju	46
2.6 Komunikācija – ziņošana	49
2.6.1 Ziņošana iestādēm ārpus revidējamās vienības (ARI, parlamentam, ig, prokuratūrai)	49
2.6.2 Informācijas vākšana un izplatīšana no iekšējiem un ārējiem avotiem	50
2.6.3 Komunikācija	51
2.6.4 Rakstisks iestāžu komunikācijas plāns	52
2.6.5 Efektīva iekšējā komunikācija	53
2.6.6 Efektīva ārējā komunikācija	55
2.6.7 Pārskata izdošana	56
2.7 Uzraudzība un modifikācija	57
2.7.1 Pastāvīgas uzraudzības process	57
2.7.2 Iegūtās pieredzes analīze	59
3. PAPILDU ASPEKTI	61
3.1 Sadarbība ar citām cīņā pret korupciju iesaistītajām iestādēm	61
3.2 Sadarbība starp augstākajām revīzijas iestādēm (ARI)	61
3.3 Valdības aģentūras iecelšana	62

IEVADS

Šīs vadlīnijas ir izstrādātas, lai palīdzētu ARI revidentiem sagatavot un veikt pretkorupcijas politikas un procedūru revīziju valdības organizācijās to pilnvaru ietvaros. Tās izceļ pretkorupcijas politiku, struktūras un procesus šajās organizācijās, un revidenti to var izmantot kā revīzijas instrumentu. Tomēr tās var izmantot arī revidējamās vienības (piemēram, valdības departamenti, valsts iestādes u. c.) kā vadlīnijas savu pretkorupcijas pasākumu īstenošanai un veikšanai. Tās ARI, kuras nav pilnvarotas veikt lietderības revīzijas, var izmantot šo pamatnostādni iekšējiem mērķiem.

Pamatnostādnēs tiek pieņemts, ka lasītājs ir informēts par vispārīgo un specifisko revīzijas metodoloģiju un procedūrām, kas piemērojamas šajā revīzijas jomā, kā izklāstīts Starptautiskajos augstāko revīzijas iestāžu standartos *ISSAI*, *ISA*, revīzijas rokasgrāmatās un citos attiecīgajos revīzijas standartos un vadlīnijās. Ņemot vērā milzīgo informācijas apjomu, kas par šo tematu ir plaši pieejams, šīs vadlīnijas nav paredzētas kā galīgās vai izsmeļošās, bet drīzāk kā skaidrojums un ilustrācija par attiecīgajām iezīmēm un praktisku risinājumu izklāsts ARI revidentiem.

Vadlīnijas aptver galvenās pretkorupcijas struktūru un procedūru jomas, kas var būt sastopamas valsts organizācijās. Tajās aprakstīta arī korupcijas apkarošanas struktūru izveide, risku novērtēšanas, risku analīzes un uzraudzības procesu pieejas. Galvenais uzsvars tiek likts uz efektīvas pretkorupcijas organizācijas moduļiem, piemēram, pienākumu sadalījumu, amatu rotāciju, iekšējās pārbaudes lomu, cilvēkkapitālu, tostarp darbinieku informētības paaugstināšanu un apmācību.

Šīs vadlīnijas neattiecas uz krāpšanas izmeklēšanu, lai gan dažās ARI ir izmeklēšanas nodaļas. Vairumā gadījumu ARI izmeklēšanu neveic, jo tai nav pietiekamu zināšanu vai resursu, lai to darītu. Izmeklēšanas iestādes var pat lūgt ARI pārtraukt revīzijas darbu attiecīgajā jomā, lai neapdraudētu izmeklēšanas grupas konstatējumus. Tomēr arī ARI var tikt lūgta sadarboties un pat strādāt kopā ar izmeklēšanas grupu. Krāpšanas un korupcijas izmeklēšanā aktīvi tiek meklēti krāpšanas un slēpto skaitļu gadījumi, un tā netiek pabeigta, pirms nav savākti pietiekami pierādījumi par problēmas apmēru un finansiālo ietekmi.

Viens no būtiskākajiem jautājumiem, kas jau gadiem ilgi ir zināms publiskās pārvaldības zinātniekiem un praktiķiem, ir nepieciešamība nodrošināt institucionālo līdzsvaru (darījumu izmaksu teorija). Nav iespējams efektīvi ieviest formālās institūcijas, piemēram, pretkorupcijas likumu, bez vienlaicīgām izmaiņām neformālajās institūcijās, kā arī pārliecināt iedzīvotājus par nepieciešamību veikt izmaiņas, lai efektīvi cīnītos pret korupciju.

Vadlīniju autori šo jēdzienu ir aplūkojuši vadlīniju pirmajā daļā, kurā sniegta vispārīga informācija par korupcijas fenomenu. Šīs vadlīnijas ir ne tikai sava veida pretkorupcijas metodoloģija, kurā aplūkoti uz risku balstīti principi un procedūras, bet arī paredzētas, lai palīdzētu lasītājiem izprast korupcijas apkarošanas nozīmi. Tāpēc vadlīniju pirmajā daļā, kas ir adresēta valsts iestāžu pārstāvjiem visā pasaulē, autori ir nolēmuši apkopot vispārīgu informāciju par korupcijas fenomenu, tās cēloņiem un sekām.

1

KORUPCIJAS APKAROŠANAS NEPIECIEŠAMĪBA

1.1. KORUPCIJAS JĒDZIENS

Pirms runāt par to, kā mazināt korupciju, ir vērts minēt, kāpēc korupcijas jautājums ir būtisks valsts pārvaldībā un kā korupcija ir saistīta ar valsts pārvaldi. Terminu "pārvaldība" parasti lieto, lai aptvertu visus aspektus, kas saistīti ar valsts, uzņēmuma vai citas struktūras pārvaldību. Laba pārvaldība ir priekšnoteikums sabiedrības un reģionu ilgtspējīgai attīstībai. Tas nozīmē valsts resursu un publisko uzdevumu kompetentu vadību tādā veidā, kas ir piemērots, caurskatāms, atbildīgs, objektīvs un atbilst cilvēku vajadzībām. Korupcija ir šaurākas nozīmes jēdziens nekā pārvaldība, jo to bieži definē kā valsts varas vai uzticēšanās ļaunprātīgu izmantošanu privātam labumam. Šie divi jēdzieni ir cieši saistīti, ja pastāv neapmierinoša pārvaldība, tad ir arī lielāki stimuli un lielāks korupcijas apjoms. Tādējādi labas pārvaldības veicināšana palīdz apkarot korupciju. Tāpat arī tā papildina centienus vērsties pret korupciju tiešāk, piemēram, informējot sabiedrību un stiprinot pretkorupcijas tiesību aktu izpildi. Pastāv arī pretēja saikne: korupcija grauj pārvaldību tādā mērā, ka izkropļo politiskos lēmumus un to īstenošanu.¹

Starptautiskā Valūtas fonda darbība un attiecības ar dalībvalstīm vienmēr ir bijušas saistītas ar labu pārvaldību. Taču 1996. gadā tās valdes politikas veidošanas komiteja pievienoja tiešu pilnvarojumu. Deklarācijā par partnerību ilgtspējīgai globālai izaugsmei Pagaidu komiteja cita starpā uzsvēra, ka ir svarīgi "veicināt labu pārvaldību pasaules mērogā" visos tās aspektos, tostarp nodrošinot

1 *SVF pieeja labas pārvaldības veicināšanai un korupcijas apkarošanai – vadlīnijas*, Starptautiskais Valūtas fonds, Vašingtona, D.C., 2005. g. Skatīts 2009. gada 2. novembrī.

tiesiskumu, uzlabojot publiskā sektora efektivitāti un pārskatatbildību un apkarojot korupciju, kas ir būtiski elementi sistēmā, kurā ekonomika var attīstīties"².

Pasaules Banka ir sagatavojusi arī pasaules mēroga pārvaldības rādītājus un uzskaitījusi šādas sešas galvenās pārvaldības dimensijas: atbildība, politiskā stabilitāte un vardarbības trūkums, valdības efektivitāte, regulējuma kvalitāte, tiesiskums un korupcijas kontrole³. Turklāt Finanšu darījumu darba grupa, atzīstot, ka korupcija un nelikumīgi iegūtu līdzekļu legalizēšana ir cieši saistītas, ir izstrādājusi rokasgrāmatu, lai palielinātu informētību par to, kā tās ieteikumus nelikumīgi iegūtu līdzekļu legalizācijas apkarošanai var izmantot arī cīņā pret korupciju.⁴

Nav šaubu, ka korupcija var būtiski negatīvi ietekmēt ekonomikas rādītājus. Korupcija var samazināt investīcijas un ekonomisko izaugsmi. Tā arī novirza publiskos resursus privātiem ieguvumiem un atņem vajadzīgos publiskos izdevumus izglītībai un veselības aprūpei. Tai ir tendence samazināt ekspluatācijas un uzturēšanas izdevumus, vienlaikus palielinot valsts investīcijas un aizsardzības izdevumus, kas abi ir ļoti pakļauti korupcijai. Samazinot nodokļu ieņēmumus, korupcija var apgrūtināt makroekonomisko pārvaldību, un, tā kā tā parasti ir regresīva, tā var palielināt ienākumu nevienlīdzību.⁵

Apvienoto Nāciju Organizācijas Pretkorupcijas konvencijā nav viena korupcijas definīcija, bet saraksti ar vairākiem konkrētiem korupcijas veidiem⁶. Tomēr ir vairākas "darba definīcijas". Piemēram, *Transparency International* korupciju definē kā "uzticētās varas ļaunprātīgu izmantošanu, lai gūtu personisku labumu"⁷. Pasaules Bankas grupas pieņemtā korupcijas darba definīcija ir vairāk orientēta uz publisko sektoru un ir šāda: "publisko līdzekļu un/vai biroja ļaunprātīga izmantošana privātam vai politiskam labumam"⁸.

2 *Starptautiskā Valūtas fonda Valdes Pagaidu komitejas komunikē*, Preses paziņojums Nr. 96/49, 1996. gada 29. septembris, Starptautiskais Valūtas fonds, Vašingtona, D.C.

3 Skatīt: <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.asp>.

4 *Finanšu darījumu darba grupa, Korupcija: Atsauces ceļvedis un informatīvais pieraksts par FATF ieteikumu izmantošanu korupcijas apkarošanas atbalstam*, 2010. gads.

5 *SVF pieeja labas pārvaldības veicināšanai un korupcijas apkarošanai - rokasgrāmata*, Starptautiskais Valūtas fonds, Vašingtona, D.C., 2005. g. Atjaunots 2009. gada 2. novembrī

6 UNODC, 2004. Apvienoto Nāciju Organizācijas Pretkorupcijas rīki, 3. redakcija. Pieejams tīmekļa vietnē https://www.un.org/ruleoflaw/files/UN_Anti_Corruption_Toolkit.pdf, 10. lpp.

7 *Transparency International, Biežāk uzdotie jautājumi par korupciju*. Pieejams vietnē www.transparency.org/news_room/faq/corruption_faq.

8 Pieejams vietnē <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/6848>

Eiropas Padomes Civiltiesību pretkorupcijas konvencijā korupcija ir definēta kā kukuļa pieprasīšana, piedāvāšana, došana vai pieņemšana, tieši vai netieši, vai jebkāda cita nepienācīga labuma vai tā izredzes, kas kropļo pienācīgu pienākumu izpildi vai uzvedību, kas tiek prasīta no kukuļa, nepienācīgā labuma vai tā izredzes saņēmēja.⁹

Korupcijas izplatības ziņā to var iedalīt individualizētā korupcijā, kurā iesaistīts noteikts cilvēku skaits, un kolektīvajā korupcijā, kas aptver veselas interešu grupas, radot atkarību, kurā devējs kļūst par saņēmēju un otrādi. Korupciju var iedalīt arī atkarībā no valsts un sabiedrības sfērām, kurās tā notiek: privātajā sektorā, privātā un publiskā sektora saskarē un publiskajā sektorā. Pieņemot "uz dalībnieku vērstu" pieeju attiecībā uz korumpētu priekšrocību piešķiršanu un pieņemšanu, var nošķirt pasīvo un aktīvo korupciju. Pasīvā korupcija ir apzināta amatpersonas rīcība, ja tā tieši vai ar starpnieka starpniecību pieprasa vai saņem jebkāda veida priekšrocības sev vai trešajai personai vai pieņem šādas priekšrocības solījumu, lai rīkotos vai atturētos no rīcības saskaņā ar saviem pienākumiem vai pildot savus pienākumus, pārkāpjot dienesta pienākumus. Aktīva korupcija ir apzināta rīcība, ko veic jebkura persona, kas tieši vai ar starpnieka palīdzību sola vai dod jebkāda veida labumu amatpersonai sev vai trešajai personai, lai tā rīkotos vai atturētos no rīcības saskaņā ar saviem pienākumiem vai pildītu savas funkcijas, pārkāpjot dienesta pienākumus.¹⁰

Saskaņā ar Eiropas Padomes Krimināltiesību pretkorupcijas konvenciju aktīva valsts amatpersonu kukuļošana ir definēta kā tīša darbība, ko veic, tieši vai netieši solot, piedāvājot vai dodot nepienācīgas priekšrocības jebkurai valsts amatpersonai, lai tā pati vai kāds cits rīkotos vai atturētos no rīcības, pildot savas funkcijas. Iekšzemes valsts amatpersonu pasīvā kukuļošana ir definēta kā tīša darbība, ko veic, jebkurai valsts amatpersonai tieši vai netieši pieprasot vai saņemot jebkādas nepamatotas priekšrocības sev vai kādai citai personai, vai pieņemot piedāvājumu vai solījumu par šādu priekšrocību, lai tā rīkotos vai atturētos no rīcības, pildot savas funkcijas.¹¹

9 Skatīt 2. pantu *Civiltiesību pretkorupcijas konvencijā*, kas noslēgta Strasbūrā 1999. gada 4. novembrī, <https://www.coe.int/en/web/conventions/full-list/-/conventions/rms/090000168007f3f6>

10 Z. Dobrowolski, Trust, Corruption and Fraud [in:] B. Kożuch, Z. Dobrowolski, *Creating Public Trust, An Organizational Perspective*, Peter Lang GmbH, Frankfurt Am Main 2014 132-136. lpp.

11 *Krimināltiesību pretkorupcijas konvencija*, sk. <http://conventions.coe.int/treaty/en/Treaties/Html/173.htm>

Korupcijas jēdzienu var iedalīt divos veidos – liela un maza mēroga korupcija. Lielā mēroga korupcija ir saistīta ar ievērojamu naudas summu un parasti ar augsta līmeņa amatpersonām. Maza mēroga korupcija ir korupcija, kas saistīta ar mazākām summām un parasti jaunāka ranga amatpersonām.

Korupcija cita starpā ir saistīta ar nepotismu vai favoritismu, klientelismu, kronivismu, patronāžu, kukuļošanu, kukuļdošanu, izspiešanu, piesavināšanos, zādzību un krāpšanu. Nepotisms tiek definēts kā labvēlības sniegšana, pamatojoties uz radniecību. Tā tiek definēta arī kā labvēlība, ko piešķir radniekiem neatkarīgi no nopelniem. Favoritisms ir labvēlības sniegšana, pamatojoties uz neformālām attiecībām, vai īpašas attieksmes izrādīšana kādai personai vai grupai¹². Termins "klientelisms" attiecas uz sarežģītu personisko saišu ķēdi starp politiskajiem patroniem vai bosiem un viņu individuālajiem klientiem vai sekotājiem. Šo saišu pamatā ir abpusēja materiālā izdevība: patrons nodrošina atkarīgajām personām un līdzgaitniekiem izslēdzamus resursus (naudu, darbu) apmaiņā pret viņu atbalstu un sadarbību (balsis, piedalīšanos mītiņos). Patronam ir nesamērīga vara, un tādējādi viņam ir plaša rīcības brīvība attiecībā uz to, kā sadalīt viņa kontrolē esošos aktīvus¹³.

Pēc definīcijas favoritisms, nepotisms un klientelisms ir saistīti ar rīcības brīvības ļauņprātīgu izmantošanu, lai gan vairākās valstīs šāda rīcība nav atzīta par krimināli sodāmu (piemēram, *ANO Pretkorupcijas konvencijas* 7. pants attiecas uz atļasi pēc nopelniem, pat neminot nepotismu). Šāda ļauņprātīga rīcība parasti ir saistīta ne tikai ar tiešu personisku labumu amatpersonai, bet arī ar to personu interešu veicināšanu, kuras ir saistītas ar amatpersonu, neatkarīgi no tā, vai tās saista ģimenes saites, politiskā partija, cilts vai reliģiskā grupa. Korumpēta amatpersona, kas pieņem darbā radnieku (nepotisms), rīkojas apmaiņā nevis pret kukuli, bet gan pret mazāk taustāmu labumu, kas saistīts ar citu ar amatpersonu saistītu personu interešu veicināšanu. Personu prettiesiska privileģēšana vai diskriminācija var būt balstīta uz dažādām grupu pazīmēm: rasi, reliģiju, ģeogrāfiskiem faktoriem, politisko vai citu piederību, kā arī uz personīgām vai organizatoriskām attiecībām, piemēram, draudzību vai dalību klubos vai asociācijās.¹⁴ Kronisms ir neobjektivitātes izrādīšana ilggadējiem draugiem, jo īpaši, ieceļot viņus vadošos amatos neatkarīgi no viņu kvalifikācijas. Patronāža ir atbalsts,

12 *The American Heritage New Dictionary of Cultural Literacy*, Trešais izdevums. Houghton Mifflin Company, 2005. 2009. gada 10. augusts, <http://www.thefreedictionary.com/favouritism>.

13 D.W. Brinkerhoff, A.A. Goldsmits, *Klientelisms, patrimonālisms un demokrātiska pārvaldība: Pārskats un novērtēšanas un plānošanas sistēma. Sagatavots ASV Starptautiskās attīstības aģentūras Demokrātijas un pārvaldības birojam, Stratēģiskās politikas un institucionālās reformas nodaļa*, Abt Associates Inc., Bethesda, 2002. gads, 2. lpp.

14 *Apvienoto Nāciju Organizācijas Rokasgrāmata par praktiskiem pretkorupcijas pasākumiem prokuroriem un izmeklētājiem*, op.cit., 28. lpp.

iedrošinājums, privilēģija vai finansiāls atbalsts, ko organizācija vai persona piešķir citai personai. Dažās valstīs šis termins tiek lietots, lai apzīmētu politisko patronāžu, kas ir valsts līdzekļu izmantošana, lai atalgo personu par atbalstu vēlēšanās. Lai gan dažās valstīs patronāžas sistēmas ir legālas, šis termins var attiekties uz korupcijas vai favorītisma veidu, kad pie varas esoša partija atalgo grupas, ģimenes, etniskās grupas par atbalstu vēlēšanās, izmantojot nelikumīgas dāvanas vai krāpnieciski piešķirtas amata vietas vai valsts pasūtījumus.

Kukulis ir politiskās korupcijas veids, ko var definēt kā politiķa pilnvaru negodprātīgu izmantošanu personiska labuma gūšanai. Lielākajā daļā valsts pārvaldes sistēmu ir likumi, lai novērstu kukuļošanu, lai gan tas ne vienmēr aptur politisko korupciju. Kukuļošana ir darbība, ar kuru tiek piešķirts labums, lai neatbilstoši ietekmētu kādu darbību vai lēmumu. To var ierosināt amatpersona, kas pieprasa kukuli, vai persona, kas piedāvā kukuli. Kukuļošana, iespējams, ir visizplatītākais korupcijas veids. Definīcijas vai apraksti atrodami vairākos starptautiskos dokumentos, vairuma valstu tiesību aktos, kā arī akadēmiskajās publikācijās. Parasti to lieto, lai aprakstītu maksājumu, ko valsts amatpersona iekasē no sabiedrības locekļa, kurš to nevēlas, pirms pilsonis var saņemt pakalpojumu, uz kuru viņam vai viņai ir tiesības. Stingri runājot, šāds darījums nav "kukuļa" došana, ko veic korupcijas līdzdalībnieks, bet gan "maksājuma izspiešana" no negribīga upura.¹⁵

"Kukuļa" "labums" var būt visdažādākā veidā: skaidra nauda, uzņēmuma akcijas, iekšējā informācija, seksuāla vai cita veida pakalpojumi, izklaide, darbs vai, protams, tikai solījums par kādu labumu nākotnē (piemēram, darbs pēc pensionēšanās).

Eiropas Padomes *Krimināltiesību pretkorupcijas konvencija* definē kukuļošanu, kas saistīta ar korupcijas fenomenu, proti: aktīva vai pasīva kukuļošana.¹⁶

Korupcijas kontekstā piesavināšanās, zādzība un krāpšana ir saistītas ar zādzību, ko veic persona, izmantojot savu dienesta stāvokli. Piesavināšanās gadījumā mantu piesavinās persona, kurai tā ir uzticēta (piemēram, ierēdnis, kurš izmaksā algas). Krāpšana ir saistīta ar nepatiesas vai maldinošas informācijas izmantošanu, lai piespiestu īpašnieku labprātīgi atteikties no īpašuma. "Zādzība" pati par sevi krietni pārsniedz jebkādas korupcijas definīcijas robežas. Tomēr "piesavināšanos" – būtībā mantas zādzību, ko veic persona, kurai tā ir uzticēta, – vispārēji uzskata par tādu,

15 Apvienoto Nāciju Organizācijas Rokasgrāmata par praktiskiem pretkorupcijas pasākumiem prokuroriem un izmeklētājiem, op.cit., 24. lpp.

16 *Krimināltiesību pretkorupcijas konvencija*, Strasbūra, 1999. gada 27. janvāris, panti: konvencijas 2., 3., 7., 8. pants.

korupcijas definīcijās neatkarīgi no tā, kur tas notiek, jo tas ir fiduciāra pienākuma pārkāpums.¹⁷

1.2.KORUPCIJAS CĒLOŅI

Starp korupcijas cēloņiem tiek minētas arī cilvēciskas nepilnības. Vēlme ātri iedzīvoties ar negodīgiem līdzekļiem padara šo parādību noturīgu jebkurā sabiedrībā neatkarīgi no politiskās sistēmas. Iecietībai pret koruptīvu uzvedību var būt ne tikai kultūras, bet arī vēsturisks fons. Piemēram, savas valsts neesamība var radīt tiesisko normu neievērošanu, kas tiek uztvertas kā okupācijas varas uzspiesti noteikumi. Tas savukārt var izpausties kā vispārēja tiesību normu un – plašākā nozīmē – ētikas standartu neievērošana. Turklāt dažas valsts ekonomiskās politikas kļūdas var veicināt korupciju. Piemēram, trūkuma ekonomikas apstākļos, kad piedāvājums un pieprasījums nav saskaņots, vēlme iegūt kādu patēriņa preci var izraisīt koruptīvu rīcību.¹⁸

Vairākos pētījumos ir konstatētas trīs kopīgas pazīmes (krāpšanas trīsstūra modelis), kas var ietekmēt korumpētas vai krāpnieciskas personas rīcību¹⁹:

- Stimuls/spiediens: Vajadzība, ko korumpēta persona cenšas apmierināt, izdarot negodīgu darbību.
- Iespēja: Korumpētas personas spēja rīkoties negodīgi sava amata dēļ.
- Racionalizācija: Korumpētās personas spēja attaisnot savu rīcību savā prātā.

Tirgus ekonomikā korupciju var veicināt pastāvošais tiesiskais un organizatoriskais režīms, kas var ierobežot uzņēmējdarbības brīvību, nosakot ierobežojumus uzņēmējdarbības darījumiem. Šie ierobežojumi var radīt slepenas vienošanās, dažādas neformālas grupas, kas var ietekmēt pastāvošo sabiedrības sistēmu²⁰. Šādas vienošanās var noslēgt dažādās sabiedrībās ar atšķirīgām kultūrām. Šajā brīdī ir vērts atzīmēt, ka darbība, kas vienā kopienā tiek uzskatīta par koruptīvu praksi,

17 Apvienoto Nāciju Organizācijas Rokasgrāmata par praktiskiem pretkorupcijas pasākumiem prokuroriem un izmeklētājiem, op.cit., 26. lpp.

18 Z. Dobrowolski, Trust, Corruption and Fraud [in:] B. Kozuch, Z. Dobrowolski, *Creating Public Trust. An Organizational Perspective*, Peter Lang GmbH, Frankfurt Am Main 2014 129-130. lpp.

19 Dr. Donald Cressay; *Criminal Organization: Its Elementary Forms*, 1972

20 Z. Dobrowolski, Trust, Corruption and Fraud [in:] B. Kozuch, Z. Dobrowolski, *Creating Public Trust. An*

ne vienmēr atbilst citur pieņemtajai klasifikācijai. Atalgojums, kas tiek piedāvāts amatpersonai pēc tam, kad tā ir izpildījusi kādu uzdevumu, dažiem var būt korupcijas izpausme (radot "klimatu" veiksmīgai citu lietu izpildei nākotnē), bet citiem - tikai kultūrā pieņemama pateicības izpausme.²¹

Apsverot iemeslus, kāpēc korumpējošā puse maksā kukuļus, var izdalīt šādus faktorus:

- piekļuve ierobežotas pieejamības precēm, piemēram, līgumiem, licencēm, atļaujām, nekustamajiem īpašumiem pievilcīgos pilsētas rajonos,
- piekļuve informācijai, piemēram, par līguma noteikumiem un nosacījumiem, par daudzumu un cenu sarakstu, par lēmumu pieņēmēju plānotajām darbībām,
- labvēlīga attieksme pret kādu jautājumu, kas ļauj izvairīties no kādām izmaksām vai samazināt tās, atņemot citiem subjektiem kādu labumu.²²

Ņemot vērā līdz šim aplūkoto, korupcija attīstās, ja ir ierobežota uzņēmējdarbības brīvība, pastāv pārmērīga rīcības brīvība lēmumu pieņemšanā, lēmumu pieņēmēju atbildība ir maza vai tās nav vispār, kontroles sistēma ir neefektīva, iestāžu, kas izmanto valsts līdzekļus vai īpašumu, darbība nav pārredzama.²³

1.3 KORUPCIJAS CENA

Korupcija rada izmaksas. Tomēr korupcijas problēma ir tā, ka atšķirībā no citiem noziegumiem korupcijas upuri bieži vien nav tieši saistīti ar koruptīvajām darbībām ne laikā, ne vietā. Tomēr ir dažas aplēses par kopējiem pasaulē samaksātajiem kukuļiem. Tiek lēsts, ka korupcija vien ES ekonomikā izmaksā 120 miljardus EUR gadā, kas ir tikai nedaudz mazāk nekā Eiropas Savienības gada budžets²⁴. Turklāt korupcijai ir daudz plašākas un postošākas nopietnas korupcijas problēmas, un divi no trim pasaules iedzīvotājiem cieš no korupcijas²⁵ sekām sabiedrībai un

Organisational Perspective, Peter Lang GmbH, Frankfurt am Main 2014, 129.-130. lpp.

21 *Turpat.*

22 *Turpat.*

23 *Anticorruption in Transition: A Contribution to the Policy Debate*, Pasaules Banka, Vašingtona, 2000 (reproducēts mašīnraksts), XV-XVII lpp.

24 *Komisijas ziņojums Padomei un Eiropas Parlamentam*, ES ziņojums par korupcijas apkarošanu, COM(2014) 38 final

25 *Korupcijas uztveres indekss 2015*; Transparency international.

ekonomikai kopumā, kā tas ir redzams, pamatojoties uz šādām aplēsēm. Piemēram, izlaupītā nauda parasti aizplūst no valsts un tādējādi vairs nav pieejama citiem ražošanas vai pārdales mērķiem. Turklāt iespēja izspiest kukuļus kropļo valsts ierēdņu motivāciju un nelabvēlīgi ietekmē vispārējo pārvaldību un tādējādi arī sabiedrisko pakalpojumu kvalitāti un pieejamību. Kukuļi un piesavināšanās ir tikai divi korupcijas aspekti. Jāpievieno arī favorītisma un nepotisma nemonetārā un monetārā ietekme, kā arī krāpšana (piemēram, manipulācijas ar informāciju vai tās viltošana).²⁶

Korupcija negatīvi ietekmē produktivitāti un kavē investīcijas. Viens no iemesliem ir tas, ka korupcijas ietekme ir salīdzināma ar ieguldījumu nodokli. Uzņēmumam, kas vēlas veikt investīcijas, ir jāņem vērā neprognozējamās kukuļošanas izmaksas, kas saistītas ar uzņēmuma izveidi un darbību.²⁷

Vides kvalitāte arī cieš no korupcijas, un korupcija mazina vides politikas efektivitāti. Patiesi, piesārņojums var palielināties, jo vides regulējums ir mazāk efektīvs, un to var apiet ar kukuļiem.²⁸

Korupcija var graut demokrātijas sistēmu. Pirmkārt, lielākajā daļā valstu ir panākta sociāla un politiska vienprātība, ka privātā bagātība ir pakļauta pārdales sistēmai, lai garantētu sabiedrisko preču un pakalpojumu nodrošināšanu un novērstu pārmērīgu sociālo nevienlīdzību, tāpēc ienākumi tiek aplikti ar nodokļiem. Korupcija, uzpērkot nodokļu ierēdņus vai izvairoties no nodokļu maksāšanas, mazina valsts spēju aplikt ar nodokļiem privāto bagātību un ieņēmumus. Otrkārt, par valsts izdevumiem vienojas budžetā, ko parasti apstiprina un nosaka parlaments, centrālās revīzijas iestādes, kā arī pilsoniskā sabiedrība un plašsaziņas līdzekļi. Taču, kā jau minēts, korupcija izkropļo budžetu, novirzot to uz izdevumiem, kas sniedz vislielākās korupcijas iespējas, apdraudot demokrātiski vēlamo resursu izlietojumu un dodot priekšroku šaurām interesēm, nevis sabiedrības interesēm. Visbeidzot, korupcijas mērķis var būt arī tieša ietekme uz politikas veidošanu un sabiedrības noteikumiem un regulējumu, tādējādi graujot demokrātiskos procesus un valsts lēģitimitāti.²⁹

26 Citāts no publikācijas: F. Boehm, J. Joerges, *Cost of Corruption: Everyone Pays – And the Poor More than Others*, Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH, nodaļa Valsts un demokrātija, kas atbalsta ANO Pretkorupcijas konvencijas īstenošanu, Federālā ekonomiskās sadarbības un attīstības ministrija, Ešborna, 2008, 2. lpp.

27 F. Boehm, J. Joerges, *Cost of Corruption*, op.cit., pp. 5-6.

28 H. Welsch, Corruption, Growth, and the Environment: A Cross-Country Analysis. *Environment and Development Economics*, 2004, 9. sēj.: 663-93 cited by F. Boehm, J. Joerges, *Cost of Corruption*, op.cit., p. 7.

29 Citāts no publikācijas: F. Boehm, J. Joerges, *Cost of Corruption*., op.cit., pp. 9-10.

1.4 ARI LOMA KORUPCIJAS APKAROŠANĀ

Viens no svarīgākajiem ARI korupcijas apkarošanas darba elementiem ir darbs, ko tā veic valsts iestāžu stiprināšanā, kas ir valsts integritātes sistēmas elementi. Valsts iestāde ar savām likumā noteiktajām pilnvarām stiprina šo valsts integritātes sistēmu līdzīgi kā pilārs, kas balsta ēkas jumtu. Pārdomāta pārvaldība šādā sistēmā ir pamatota godīgumā, caurskatāmībā un atbildībā. Ņemot vērā, ka korupciju ir daudz labāk novērst, nevis atklāt, ARI cīņai pret korupciju jābūt daudzpusīgai. Šeit ietilpst, bet ne tikai: (1) korupcijas un pārkāpumu jautājumu iekļaušana ARI ikdienas revīzijas darbā; (2) sabiedrības informētības palielināšana par korupciju un citiem pārkāpumiem, savlaicīgi un publiski publiskojošot ARI revīzijas konstatējumus; (3) korupcijas un citu pārkāpumu apkarošanas metožu un instrumentu uzlabošana; (4) informācijas sniedzēju nodrošināšana, lai tie varētu ziņot par pārkāpumiem; un (5) sadarbība ar citām iestādēm cīņā pret korupciju.³⁰

Katras revīzijas laikā ARI būtu jāanalizē korupcijas parādības (tās rašanās, cēloņi, jomas un mehānismi), un, veicot revīzijas, ARI būtu jācenšas noteikt veidus, kā mazināt patvaļu noteikumu un noteikumu piemērošanā, vienkāršot administratīvās procedūras un novērst nevienlīdzīgu piekļuvi informācijai. Veicot revīzijās konstatēto pārkāpumu ikdienas analīzi un tiesību aktu analīzi, ARI jācenšas identificēt mehānismus, kas var veicināt korupciju. Ar savu darbu ARI jācenšas ietekmēt normatīvos aktus, lai tie paši par sevi neveicinātu korupciju. Ja ARI pieņem lēmumu, ka likums vai normatīvais akts rada situāciju, kas pieļauj vai veicina korupciju, tā iesniedz priekšlikumus izmaiņām. Jāatzīmē, ka gadījumos, kad revīzijā tiek konstatēti pārkāpumi, ARI ir jāiesaka korektīvi pasākumi, lai gan lielākajai daļai ARI nav izpildvaras pilnvaru un tās neizdod juridiskus spriedumus.

Īstenojot šo visaptverošo stratēģiju, kuras mērķis ir apkarot korupciju un cita veida pārkāpumus, ARI palīdz stiprināt valsts iestāžu finanšu pārvaldības sistēmas, apzinoties, ka pastāvīga atbildība valdībā radīs preventīvu vidi, kas nav labvēlīga korupcijai un neveicina korupciju un cita veida pārkāpumus. Spēcīga finanšu

30 Z. Dobrowolski, Corruption and Fraud Prevention [in:] B. Kozuch, Z. Dobrowolski, *Creating Public Trust. An Organizational Perspective*, Peter Lang GmbH, Frankfurt Am Main 2014 181-185. lpp.

pārvaldības sistēma ietver šādus elementus: precīzus, pilnīgus un savlaicīgus finanšu pārskatus, tostarp finanšu pārskatus, ko revidē ARI vai neatkarīgi revidenti, un ziņojumus par iekšējo kontroli un atbilstību normatīvajiem aktiem; uzticamu iekšējās kontroles sistēmu un izmaksu uzskaites iespējas. Spēcīga finanšu pārvaldības sistēma arī veicina un nodrošina pamatu efektīvai darbības rezultātu novērtēšanai. Vienlaikus ARI ir jāizvērtē iekšējās kontroles mehānismi (svarīga aizsardzības līnija pārkāpumu novēršanā) un jāsniedz ieteikumi, lai stiprinātu konstatētos trūkumus.³¹

ARI būtu jāpievērš liela nozīme tās informatīvai lomai un jāpalielina sabiedrības informētība par korupciju un citiem pārkāpumiem, savlaicīgi un publiski publicējot savus revīzijas konstatējumus. Lielāka sabiedrības informētība par korupciju palīdz veicināt atbildību. Tomēr jāatzīmē, ka daudzās valstīs augstākajām revīzijas iestādēm ir noteikti informācijas vākšanas rīki, lai apkarotu pārkāpumus, un tās var ziņot par korupciju publiskajā sektorā. Dažās valstīs ARI nav policijas aģentūras vai prokuratūras kompetences. Ja ir pamatotas aizdomas par noziedzīgu nodarījumu vai likumpārkāpumu, ARI ir jāinformē iestāde, kas ir aicināta izmeklēt noziegumus un likumpārkāpumus (Krimināllikumā noteiktajos gadījumos). Dažos gadījumos revidentiem var būt nozīmīga loma kriminālvajāšanas laikā, jo viņi ir apsūdzības liecinieki.³²

ARI efektivitāte un lietderība pārkāpumu atklāšanas jomā ir tās stratēģijas rezultāts. Tāpēc ARI pastāvīgi sistemātiski jāstrādā, lai uzlabotu savu metodoloģiju pārkāpumu identificēšanai un apkarošanai. ARI arvien vairāk jākoncentrējas uz savu darbinieku apmācību, zinot, ka panākumi cīņā pret pārkāpumiem ir atkarīgi ne tikai no revīzijas procedūrām un rīkiem, bet arī no darbiniekiem ar atbilstošām prasmēm, zināšanām un spējām konstatēt un novērtēt iespējamus pārkāpumus.³³

ARI būtu jārada apņemšanās ievērot individuālo integritāti ne tikai ar savu darbinieku starpniecību. Turklāt ARI ir jābūt iestādei, kurai ziņotāji no citām iestādēm var sniegt informāciju par aizdomām vai par faktiskiem pārkāpumiem darba vietā. Daudzās ARI ir izveidota sūdzību apkopošanas sistēma. Parasti izmantotie trauksmes celšanas mehānismi ir telefona karstās līnijas un interneta tehnoloģijas. Efektivitāte jebkurā ziņošanas sistēmā tomēr ir atkarīga ne tikai no

31 Turpat.

32 Turpat.

33 Turpat.

tā, vai iedzīvotājiem ir pieejams šāds risinājums, bet arī no tā, kā sistēma nodrošina trauksmes cēlēju anonimitāti un iedzīvotāju pārliecību, ka informāciju par pārkāpumiem sabiedriskajā dzīvē, ko personas sniedz valsts iestādēm, tās izmanto pareizi. Visa informācija, ko ARI apkopo savā sūdzību sistēmā no šādām personām, ir jānodod pa drošu savienojumu, un ARI ir jāsargā visa ziņotāju sniegtā informācija no neatļautas izpaušanas.³⁴

Centienos apkarot korupciju ARI būtu jānodrošina publiskās organizācijas ieviest efektīvas pirmsnodarbinātības pārbaudes procedūras. Ar šādām procedūrām būtu jāpārbauda potenciālo kandidātu kvalifikācija, piemērotība un pieredze. Īpaši izmantojamie paņēmieni ietver izglītības un profesionālās kvalifikācijas apstiprināšanu, darba pieredzes pārbaudi, kriminālistikas un kredītu pārbaudes. Tomēr šādas pirmsnodarbinātības pārbaudes metodes ir jāveic saskaņā ar attiecīgajiem likumiem un noteikumiem. Pretendentu pārbaude var samazināt iespēju, ka amatus organizācijā varētu iegūt personas, kas iepriekš ir veikušas negodīgu vai krāpniecisku darbību, un tāpēc tā ir svarīga korupcijas novēršanas procedūra.³⁵

1.5 NORMATĪVIE AKTI

Likumiem un noteikumiem par korupcijas, krāpšanas un nelikumīgi iegūtu līdzekļu legalizācijas novēršanu un apkarošanu ir jābūt katras valsts tiesību sistēmas sastāvdaļai. Ņemot vērā valstu un ARI skaitu, attiecīgie normatīvie akti šajās vadlīnijās nav iekļauti vai uz tiem nav atsauces.

Dažas valstis ir individuāli izstrādājušas iniciatīvas cīņai pret starptautisko korupciju. Tomēr tikai kopš 20. gadsimta 90. gadu otrās puses starptautiskā sabiedrība ir izveidojusi tiesisko regulējumu, lai, sadarbojoties stiprinātu tiesību aktu izpildi. Galvenie instrumenti ir šādi:

- Apvienoto Nāciju Organizācijas Pretkorupcijas konvencija.
- Amerikas štatu organizācijas (OAS) Amerikas konvencija pret korupciju, ICAC.

³⁴ Turpat.

³⁵ *Fraud risk management. A guide to good practice*, Chartered Institute of Management Accountants, 2008, 35. lpp.

- Eiropas Padomes Civiltiesību un krimināltiesību konvencijas par korupciju.
- Sadarbības un ekonomiskās attīstības organizācijas (ESAO) Starptautiskā konvencija par kukuļošanas apkarošanu.
- Āfrikas Savienības Konvencija par korupcijas novēršanu un apkarošanu.

Jāatzīmē, ka minētajās konvencijās ir iekļauta lielākā daļa dažādos valstu un starptautiskos forumos sniegto ieteikumu cīņai pret starptautisko korupciju, piemēram, savstarpēja juridiskā palīdzība, kopīga izmeklēšana, nelikumīgi iegūtu līdzekļu nodošanas novēršana un atklāšana, pasākumi līdzekļu tiešai atgūšanai, informācijas apmaiņa un citi.³⁶

36 Kartahenas de Indiasas pilsētas paziņojums "Pārredzamība pret korupciju".

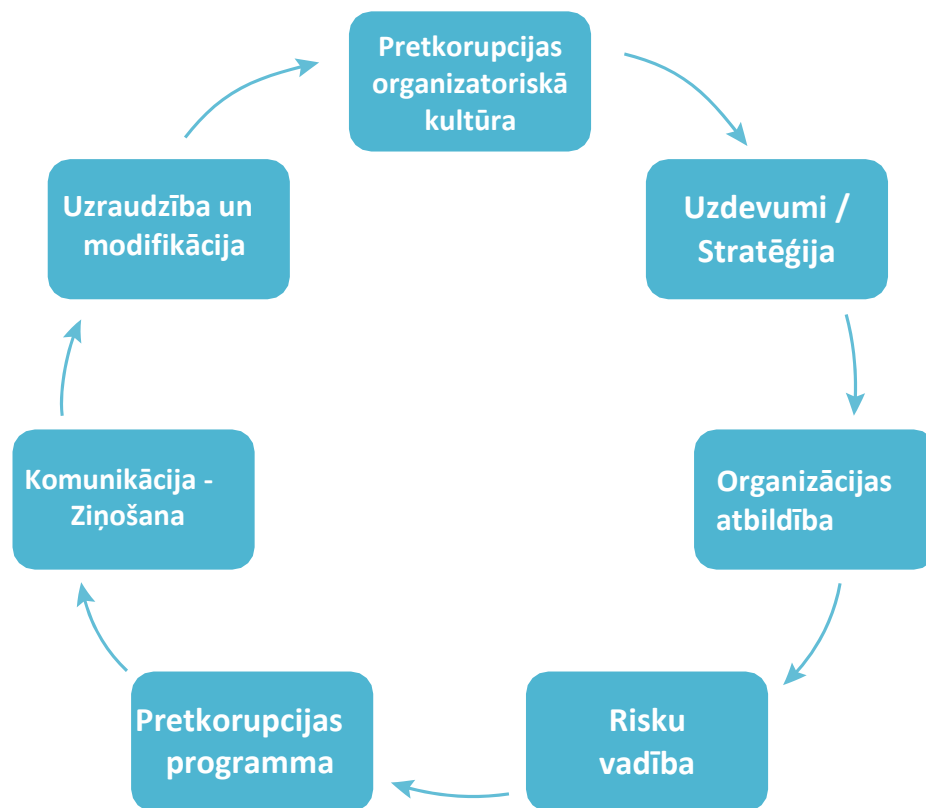
2

KORUPCIJAS NOVĒRŠANAS SISTĒMU KOMPONENTI

Saskaņā ar Pasaules Bankas pretkorupcijas pieeju, kā arī Roberta Klitgārda korupcijas modeli efektīvai cīņai pret korupciju nepieciešama monopola likvidēšana, rīcības brīvības mazināšana un caurskatāmības un tiesiskuma veicināšana.

Efektīvai cīņai pret korupciju (un tās novēršanai) ir noteikti septiņi galvenie komponenti:

Korupcijas novēršanas organizatoriskā kultūra, mērķi/stratēģija, organizatoriskā atbildība, risku pārvaldība, korupcijas novēršanas moduļi (pretkorupcijas programma), komunikācija un informācija, uzraudzība un modifikācija. Šī nodaļa ir sagatavota, lai sniegtu visaptverošu skaidrojumu par tās nozīmi un ietekmi korupcijas mazināšanā un novēršanā valsts organizācijās, kā arī par ARI lomu, sniedzot norādījumus par to, kā augstākā līmeņa revīzija veicina korupcijas novēršanu.



1. attēls. Korupcijas novēršanas sistēmu komponenti, Austrijas ARI birojs

2.1 PRETKORUPCIJAS ORGANIZĀCIJAS KULTŪRA

Jānorāda, ka efektīvas korupcijas novēršanas sistēmas izveide un ieviešana ir izaicinājums katrai iestādei, un tā prasa visu valsts amatpersonu aktīvu līdzdalību un profesionālu vērtējumu, lai tā būtu vairāk nekā inerciāls pasākumu kopums, kas paredzēts, lai ievērotu konkrētas politikas un procedūras.

Šajā kontekstā visu hierarhisko līmeņu vadības parauga funkcija ir būtiska efektīvai korupcijas novēršanas sistēmai. Bez "toņa no

augšas" un vadības pilnīgas apņemšanās īstenot visaptverošu pieeju cīņai pret korupciju preventīvie pasākumi ir neefektīvi.

Vadošās struktūras un augstākā vadība izmanto savas speciālās zināšanas un profesionālo vērtējumu, lai novērtētu nepieciešamo integritātes kontroles pakāpi. Vidējā līmeņa vadības un administratīvais personāls, kā arī citas valsts amatpersonas ikdienā izmanto savas zināšanas un profesionālo vērtējumu, lai izvēlētos, izstrādātu un īstenotu pretkorupcijas kontroles pasākumus savās atbildības jomās.

Tāpat revidenti un citas par institucionālo kontroli atbildīgās iestādes izmanto savu profesionālo vērtējumu, lai uzraudzītu un novērtētu pretkorupcijas sistēmas efektivitāti un lietderību. Iespējamie vēlamā pretkorupcijas organizatoriskā klimata rādītāji var būt šādi:

- 1) Organizācija apliecina apņemšanos ievērot integritāti un ētiskās vērtības.
- 2) Uzraudzības struktūrai jāuzrauga vienības iekšējās kontroles sistēma.
- 3) Vadība ar valdes pārraudzību izveido struktūras, pārskatu sniegšanas kārtību, kā arī atbilstošas pilnvaras un pienākumus mērķu sasniegšanai.
- 4) Organizācija demonstrē apņemšanos piesaistīt, attīstīt un noturēt kompetentus darbiniekus atbilstoši mērķiem.
- 5) Organizācija uzliek indivīdiem atbildību par viņu iekšējās kontroles pienākumiem mērķu sasniegšanā.

2.2 MĒRĶI / STRATĒGIJA

Pirmais veiksmīgas cīņas pret korupciju pamatelements ir saistīto stratēģisko uzdevumu vai prioritāšu noteikšana. No korupcijas brīvas vides radīšana organizācijā ir vēlams mērķis, taču ne vienmēr tas ir reāls, jo dažos gadījumos korupciju var tikai ierobežot līdz pieņemamam līmenim, bet ne pilnībā izskaust.

Pamatojoties uz misiju vai vīziju, organizācijas vadībai ir jādefinē ilgtermiņa organizācijas uzdevumi vai prioritātes. Šiem uzdevumiem ir

jāatbilst organizācijas vispārējai stratēģijai, un tai jāatbilst tiesiskajam un budžeta regulējumam. Parasti šādi uzdevumi ir saistīti ar organizācijas integritātes uzlabošanu, korupcijas novēršanas sistēmu stiprināšanu vai šādu sistēmu efektivitātes un lietderības uzlabošanu. Noteikti un visaptveroši pretkorupcijas mērķi uzsvēr vadības apņemšanos ierobežot korupciju organizācijā.

Pamatojoties uz šo mērķi vai prioritātēm, ir jānosaka darbības mērķi, kas uzsvēr, kāda ietekme būtu jāsasniedz, īstenojot visaptverošu pretkorupcijas programmu.

Šiem mērķiem jābūt vēršot uz korupcijas novēršanu, reāliem, atbilstošiem, noteiktiem laikā un izmērāmiem.

2.3 ORGANIZĀCIJAS ATBILDĪBA PAR KORUPCIJAS NOVĒRŠANU

Dažās valstīs iekšējās kontroles standarti paredz, ka vadītājiem, lai sasniegtu programmas mērķus, cita starpā ir jāizveido organizatoriskā struktūra. Šajā kontekstā vadošā prakse ir struktūrā iecelt vienību, kas izstrādā un pārbauda šīs darbības. Tad, ja risku analīzes vai citu apstākļu rezultāti to prasa, ir skaidri jānosaka organizācijas atbildība par korupcijas novēršanu institūcijā. To var organizēt iestādes iekšienē kā konkrētu pretkorupcijas vienību, iecelt vecāku pretkorupcijas speciālistu vai arī piesaistīt citas ārējās iestādes. Viņi izprot programmu un tās darbību, kā arī pretkorupcijas riskus un kontroles mehānismus visā programmā; viņiem ir noteikti pienākumi; viņi ir neatkarīgi un viņiem ir tiesības atskaitīties tieši organizācijas vadītājam.

Korupcijas novēršanas struktūrvienību/personu izveido, ņemot vērā organizācijas uzdevumus un lielumu, un tā var būt atbildīga par vairāk nekā vienu organizāciju.

Šai struktūrvienībai/personai var uzticēt šādus uzdevumus, kas aptver visas organizatoriskās darbības:

- nepieciešamības gadījumā kalpo kā kontaktpersona organizācijas personālam un vadībai, neizmantojot oficiālos kanālus, kā arī privātpersonām (vienībai/personai ir tieša piekļuve un tā var ziņot

augstākā līmeņa vadībai (piemēram, organizācijas vadītājam));

- būt zināšanu krātuve par korupcijas novēršanas riskiem un konsultēt organizācijas vadību;
- regulāri informēt darbiniekus (piemēram, ar semināru, e-mācību rīku un prezentāciju palīdzību);
- palīdzība apmācībās un piekļuve visām ar korupcijas apkarošanu saistītajām apmācībām;
- riska novērtēšanas procesa pārvaldība;
- uzraudzīt un novērtēt jebkādas korupcijas pazīmes;
- palīdzēt informēt sabiedrību par sodiem saskaņā ar valsts dienesta tiesībām un krimināltiesībām (preventīvais efekts), vienlaikus ievērojot attiecīgo personu tiesības uz privātumu.

Ja struktūrvienībai/personai kļūst zināmi fakti, kas rada pamatotas aizdomas par koruptīva nodarījuma izdarīšanu, nekavējoties jāinformē organizācijas vadība un jāsniedz ieteikumi par:

- iekšējās pārbaudes veikšanu,
- pasākumu veikšanu pārredzamības uzlabošanai,
- tiesībaizsardzības iestāžu informēšanu (organizācijas vadība veic nepieciešamos pasākumus, lai risinātu šo jautājumu) un
- ziņošanu par trūkumiem esošajās korupcijas novēršanas sistēmās.

Šai struktūrvienībai/personai netiek deleģētas pilnvaras piemērot disciplinārsodus un tā nedrīkst vadīt izmeklēšanu disciplinārlietās par korupcijas gadījumiem.

Organizācijas nekavējoties un izsmeljoši sniedz šai struktūrvienībai/personai visu informāciju, kas nepieciešama tās pienākumu veikšanai, jo īpaši attiecībā uz gadījumiem, kad ir aizdomas par korupciju. Organizācijas uzdevums ir atbalstīt korupcijas novēršanas struktūrvienību/personu tās pienākumu veikšanā (piemēram, izveidojot īpašas e-pasta adreses vai nodrošinot atbilstošus resursus).

Pat pēc pilnvaru termiņa beigām viņi nedrīkst izpaust informāciju, ko ieguvuši par darbinieku personīgajiem apstākļiem. Tomēr viņi var sniegt šādu informāciju organizācijas vadībai vai personāla vadībai, ja viņiem ir pamatotas aizdomas, ka ir izdarīts korupcijas noziegums. Personas datus apstrādā saskaņā ar personāla datu pārvaldības principiem.

Oficiāli jāieceļ korupcijas novēršanas struktūrvienība/persona. Par šo iecelšanu amatā ir jāpaziņo personas atbildības jomā. Ja korupcijas novēršanas struktūrvienībai/personai ir jābūt atbildīgai arī par organizācijas pretkorupcijas direktīvas īstenošanu, jo īpaši par neatkarīgas organizatoriskās struktūrvienības vadīšanu, attiecīgā organizācija var oficiāli iecelt struktūrvienību/personu par tās amatpersonu.

Darbinieki, kas ir atbildīgi par personāla drošības pārbaūžu veikšanu, nevar būt korupcijas novēršanas struktūrvienība/persona.

Turpinot pildīt savus pienākumus, šai struktūrvienībai/personai ir jāsadarbojas ar iekšējās revīzijas struktūrvienības darbiniekiem un ar tiem, kas atbild par korupcijas novēršanas politikas īstenošanu.

2.4 RISKU NOVĒRTĒJUMS UN RISKU ANALĪZE (RISKU VADĪBA)

Visās valdības organizācijās regulāri veic pasākumus, lai noteiktu darbības jomas, kas ir īpaši neaizsargātas pret korupciju, kā arī atkarībā no apstākļiem. Šo uzdevumu var veikt vai nu ārēja, vai iekšēja organizācija. Šim nolūkam jāapsver riska analīzes izmantošana.

Riska analīze valsts pārvaldes organizācijām jāveic regulāri un *ad hoc*, ja rodas reāli draudi, lai identificētu un analizētu organizācijas elementus vai procesus, kas ir neaizsargāti pret korupciju. Organizācijas, kas efektīvi novērtē riskus, cenšas ņemt vērā konkrētus riskus, ar kuriem saskaras organizācija vai programma; analizē iespējamo korupcijas varbūtību un ietekmi; un galu galā nosaka risku prioritātes un dokumentē šos lēmumus. Turklāt riska novērtēšanas procesu var izmantot, lai noteiktu, cik lielā mērā kontroles pasākumi vairs nav lietderīgi vai rentabli. Nav vispārpieņemtas pieejas

riska novērtēšanai, tomēr parasti tā ietver šādas piecas darbības: (1) identificēt riskus, kas ietekmē programmu, (2) novērtēt raksturīgo risku iespējamību un ietekmi³⁸, (3) noteikt organizācijas riska toleranci (piemēram, gatavību pieņemt noteiktu korupcijas riska līmeni, pamatojoties uz atsevišķu programmu apstākļiem un citiem uzdevumiem); (4) pārbaudīt esošo kontroles mehānismu piemērotību un noteikt risku prioritātes; un (5) dokumentēt programmas riska profilu (piemēram, apkopot un dokumentēt galvenos iepriekšējos posmos konstatētos faktus un secinājumus).

Konkrēti riska novērtējuma posmi var ietvert šādus pasākumus

- atsevišķas organizatoriskās struktūras, procesu un procedūru novērtēšanu attiecībā uz korupcijas risku;
- revīzijas ierakstu novērtēšanu;
- pamatojoties uz to, identificēt iespējamus riskus (jo īpaši attiecībā uz krāpšanu finanšu jomā, piemēram, finanšu pārskatos);
- iespējamo finansiālo zaudējumu un reputācijas kaitējuma novērtēšanu;
- pārbaudīt risku iespējamību un to sekas;
- iekšējās kontroles sistēmu (piemēram, drošības sistēmu) novērtēšanu.

Riska novērtējuma rezultātus izmanto, lai noteiktu jebkādas izmaiņas struktūrās, procedūrās vai personāla sadalījumā, lai novērstu konstatētos trūkumus.

Tādu darbības jomu identificēšana un analīze, kuras ir īpaši neaizsargātas pret korupciju, ir svarīgs uzdevums, kas jāveic valsts organizācijām.

Pret korupciju neaizsargāta darbības joma ir tāda, kurā notiek (ar darbinieku, ieradumu vai lēmumu):

- trešās personas (privātpersonas, uzņēmumi, apvienības, sabiedrības, citas iestādes) saņem materiālas vai nemateriālas priekšrocības vai tiek pasargātas no zaudējumiem, un
- trešās personas var nodrošināt darbiniekiem priekšrocības, uz kurām viņiem nav tiesību saskaņā ar likumu vai darba koplīgumu.

38 Tas varētu ietvert arī pašu risku rakstura apsvēršanu analīzē. Lai gan riska ietekme vai iestāšanās varbūtība var būt neliela, pēc savas būtības tas var būt nozīmīgs organizācijai, un ir jāapsver un jānosaka, kā uz to reaģēt.

Turklāt darbības joma, kas ir saistīta ar kādu no turpmāk minētajām jomām, ir īpaši neaizsargāta pret korupciju:

- bieži ārēji kontakti – arī pārbaužu un uzraudzības darbību laikā;
- lielu budžetu pārvaldība;
- valsts līgumu vai subsīdiju piešķiršana, tostarp dotāciju vai cita finansējuma piešķiršana;
- nosacījumu izvirzīšana, koncesiju, apstiprinājumu, atļauju un tamlīdzīgu atļauju piešķiršana, nodevu noteikšana un iekasēšana;
- darījumu un operāciju apstrāde, izmantojot iekšējo informāciju, kas nav paredzēta trešajām personām.

Tas attiecas tikai uz šādiem gadījumiem:

- potenciālajai priekšrocībai ir būtiska materiāla vai nemateriāla vērtība trešajām personām vai
- potenciāli neizdevīga situācija trešajām personām radītu sodus, apdraudētu to uzņēmējdarbību vai ietekmētās iestādes pastāvēšanu.

Vajadzība veikt riska analīzi darbības jomās, kuras tiek uzskatītas par īpaši neaizsargātām pret korupciju, principā būtu jāizvērtē bieži un regulāri, ja to prasa būtiski apstākļi (piemēram, ik pēc viena līdz pieciem gadiem vai pēc organizatoriskām vai procesuālām izmaiņām vai izmaiņām uzticēto uzdevumu būtībā). Lai identificētu atsevišķas jomas, kas ir pakļautas korupcijas riskam, valdības organizācijai ir jāveic šāda divpakāpju procedūra:

- īss korupcijas neaizsargātības un esošo drošības pasākumu un iekšējās kontroles efektivitātes novērtējums (piemēram, pārbaudot organizatoriskās struktūras shēmas).
- vai ir nepieciešama riska analīze: Apzināt darbības, kas ir īpaši neaizsargātas pret korupciju, kā arī esošos drošības pasākumus un iekšējās kontroles mehānismus (piemēram, izmantojot anketas un papildu intervijas).

Ja tiek konstatēta nepieciešamība rīkoties, riska analīzei jānoslēdzas ar ieteikumu un/vai rīkojumu veikt papildu preventīvos pasākumus, kā arī konstatēšanas un korektīvos pasākumus.

Papildus iepriekš minētajiem punktiem šādus jautājumus var uzdot organizācijas vadība, pretkorupcijas struktūrvienība/persona un atsevišķi darbinieki, veicot pašnovērtējumu, kā arī ARI revidenti, veicot revīziju par to, vai kāda darbība ir pakļauta korupcijas riskam:

- Vai darbības jomā ir vai ir bijuši korupcijas gadījumi?
- Vai trešās personas ir mēģinājušas ietekmēt darbinieka lēmumus šajā jomā?
- Vai šī joma pārvalda budžeta līdzekļus vai resursus?
- Vai šī joma ir atbildīga par līgumiem, subsīdijām, finansējumu?
- Vai šajā jomā tiek piemēroti nosacījumi, piešķirtas koncesijas vai atļaujas?
- Vai šajā jomā tiek iekasēta maksa?
- Vai ir bijuši zināmi korupcijas gadījumi salīdzināmās darbības jomās citās organizācijās?
- Vai darbības jomā tiek ievēroti īpaši definēti darba procesi?
- Vai amats ir saistīts ar īpašu rīcības apjomu un rīcības brīvību?
- Vai lēmumu pieņemšanas pilnvaras atšķiras atkarībā no līgumu apjoma vai citiem kritērijiem?
- Vai darbības jomai ir galavārds attiecībā uz apstrādi un lēmumu pieņemšanu?
- Vai tiek nodrošināta atbilstoša administratīvā un ar uzdevumiem saistītā uzraudzība?
- Vai vienīgais šķērslis korupcijai darbības jomā ir personiskā integritāte?
- Kādi ir iekšējie kontroles mehānismi?
- Vai lēmumu pieņemšanas process nodrošina dubultu kontroli, iesaistot vairāk nekā vienu atbildīgo amatpersonu?
- Vai lēmumi ir jāapstiprina arī citām organizatoriskajām struktūrvienībām?
- Vai lēmumu pieņemšana nodrošina caurskatāmību, piemēram, pārbaudot darbības, sniedzot ziņojumus, skaidri nosakot pienākumus vai nodrošinot precīzu un pilnīgu dokumentāciju (protokoli, piezīmes, ziņojumi, atbilstoša lietvedība)?

- Vai lēmumu pieņemšanas procesam ir jābūt caurskatāmam pat tad, ja nav nepieciešama augstākstāvoša darbinieka vai citas organizatoriskās struktūrvienības, kurai ir tiesības piedalīties, piekrišana?
- Vai pastāv prasība, ka par lēmumu pieņemšanas procesu ir jāveic caurskatāms, rakstisks ieraksts, pēc kura revīzijas iestāde var veikt revīziju?
- Vai ir zināmi kādi normatīvo aktu (piemēram, budžeta likuma, publiskā iepirkuma likuma) pārkāpumi?
- Vai ir sūdzības no ARI vai citas uzraudzības iestādes, piemēram, neatkarīgās korupcijas novēršanas uzraudzības struktūrvienības?

Valdības organizācijām, kā arī augstākajām revīzijas iestādēm jāapzinās faktori, kas saistīti ar paaugstinātu neaizsargātību, piemēram, sarežģītība, organizatoriskās pārmaiņas/dinamika, vadības stils, darba vide un iepriekšēji integritātes incidenti.³⁹

Tāpat varētu izveidot saskaņotu darbības rādītāju sistēmu, lai novērtētu korupcijas līmeni valstī, pamatojoties uz caurskatāmību, informācijas izpaušanu un efektīvu ziņošanu.

Publiskās iestādes varētu periodiski veikt pašnovērtējumus, lai identificētu neaizsargātību.

Piemēram, *IntoSAINT* ir rīks, ko izmanto ARI, bet to var izmantot arī citas publiskās organizācijas, lai pašas novērtētu savu neaizsargātību pret iespējamām integritātes pārkāpumiem.

IntoSAINT ir vērsts uz korupcijas novēršanu, un tā rezultātā tiek sniegti vadības ieteikumi, lai atbalstītu organizācijas integritāti. Tas ir "kvalitatīvs rīks", kas ļauj lietotājam izstrādāt īpaši pielāgotu integritātes politiku un vienlaikus palielina darbinieku izpratni par integritāti.

IntoSAINT pamatprincipi ir pašnovērtējums, kas vērsts uz profilaksi, vispārējās integritātes izpratnes veicināšana, mācīšanās domāt par neaizsargātību un risku, kā arī konkrēti vadības ziņojumi/rīcības plāni.

39

Rokasgrāmata pašnovērtējuma integritātes novērtēšanai *IntoSAINT*, 2011. gads. Nīderlandes ARI.

2.5 PRETKORUPCIJAS PROGRAMMA (KORUPCIJAS NOVĒRŠANAS MODUĻI)

Pamatojoties uz organizācijas riska novērtējuma rezultātiem, tostarp tās riska profilu (ja šis solis ir veikts), organizācijai jāizstrādā un jādokumentē korupcijas apkarošanas stratēģija, tostarp jānosaka konkrēti kontroles mērķi un jāizstrādā un jāīsteno atbilstoši pasākumi un konkrētas kontroles darbības, lai novērstu korupciju.

Visaptveroša un saprātīga pretkorupcijas programma ir jāintegrē kopējā organizatoriskajā struktūrā. Šai programmai jākoncentrējas uz trim elementiem: Novēršana - atklāšana - reaģēšana.



2. attēls: Korupcijas novēršanas moduļi, Austrijas ARI

2.5.1 KORUPCIJAS NOVĒRŠANA

Valdības galvenais mērķis ir novērst korupcijas vai citu pārkāpumu izraisītas kļūdas vai pārkāpumus organizācijā.

Korupcijas novēršanai būtu jāņem vērā šādi programmas elementi:

- Atbilstoša standartu un noteikumu sistēma
- Ētikas kodekss
- Atbilstoša cilvēkresursu vadība
- Atbilstoša iekšējās kontroles sistēma
- E-pārvaldes izmantošana

2.5.1.1 ATBILSTOŠA STANDARTU UN NOTEIKUMU SISTĒMA

Pēdējās divās desmitgadēs publiskā sektora pārvaldībā ir notikušas radikālas pārmaiņas. Lai gan attīstīto un jaunattīstības valstu problēmas ir atšķirīgas, viens kopīgs jautājums ir par to, kā stiprināt publiskās pārvaldības pārskatatbildību. Galvenās ieinteresētās puses, piemēram, sabiedrība un likumdevējs, arvien vairāk interesējas par to, kā tiek piešķirti un tērēti publiskie līdzekļi, kā arī par to, kā samazināt publiskos izdevumus, ierobežojot izmaksas, kas saistītas ar morālo kaitējumu (risks, ka darbības veikšana ietekmēs citas puses) un nelabvēlīgo izvēli (situācija, kad asimetriskas informācijas rezultātā tiek nodarīts kaitējums citām pusēm).

Uz rezultātiem balstīta pārvaldība mēģina risināt šos jautājumus. Valdībām visā pasaulē būtu jāveic papildu pasākumi, lai nodrošinātu, ka publiskie pakalpojumi tiek sniegti efektīvi, un tas arī palīdzēs turpināt pretkorupcijas centienus. Uz rezultātiem balstīta pārvaldība ir atzīta par veiksmīgu reformu tādās attīstītajās valstīs kā Amerikas Savienotās Valstis, Jaunzēlande, Zviedrija un Apvienotā Karaliste.

Arī Apvienoto Nāciju Organizācijas 2003. gada Rokasgrāmatā par pretkorupcijas politiku Apvienoto Nāciju Organizācija piemin uz rezultātiem balstītas pārvaldības nozīmi.⁴⁰ Lai nodrošinātu saskaņotu pārskatatbildības sistēmu, daudzas valdības un organizācijas ir ieviesušas uz rezultātiem balstītu pārvaldību, ko dēvē arī par uz faktiem balstītu pārvaldību un darbības rezultātu pārvaldību.

Vadītāji, kas efektīvi pārvalda korupcijas un citus riskus, izstrādā un dokumentē stratēģijas, kurās aprakstīta organizācijas pieeja riska novērtējumā identificēto risku novēršanai. Dokumentu, vadlīniju, noteikumu un citu instrumentu apkopojums ir būtisks korupcijas novēršanas sistēmu elements. Šo dokumentu darbības jomai ir jāaptver visas korupcijas riskam neaizsargātās jomas organizācijā, kuras ideālā gadījumā tiek identificētas riska analīzes rezultātā. Turklāt šādos dokumentos ir jāuzsver organizācijas vērtības.

Šādu noteikumu tēmas varētu būt:

- Sekundārā nodarbinātība
- Interesu konflikts
- Dāvanu vai ielūgumu pieņemšana
- Darbs ar ziņotājiem
- Rīcība ar ierobežotas pieejamības informāciju
- Nodarbinātība pēc darba valsts iestādē

Turklāt jautājums par atklātu valdību, kurā iedzīvotājiem ir tiesības piekļūt valdības dokumentiem un procedūrām, ļauj vēl efektīvāk īstenot publisko uzraudzību un tādējādi mazina korupciju. Vairākās valstīs informācijas pieprasījumi no iedzīvotājiem ir iestrādāti tiesību aktos, jo ir pieņemts un stājies spēkā Informācijas brīvības likums.

40

Apvienoto Nāciju Organizācijas Pretkorupcijas politikas rokasgrāmata.
www.unodc.org/pdf/crime/corruption/UN_Guide.pdf

2.5.1.2 ĒTIKAS KODEKSS

Katrā valsts iestādē ir jābūt ētikas kodeksam.

Ētikas kodekss ir vispārpieņemtu principu kopums, kas ir saistošs jebkurai personai, sākot no vadītāja līdz amatpersonai, pareizi rīkoties saskaņā ar ieinteresēto pušu gaidām.⁴¹

Ētikas kodekss ir morālas vadlīnijas, kas jāievēro visiem organizācijas vadītājiem un darbiniekiem, lai saglabātu individuālo un organizācijas uzticamību. Ētikas kodeksā būtu jānosaka vismaz:

- iestādes pamatvērtības, kas ietver integritāti, neatkarību, objektivitāti, taisnīgumu, konfidencialitāti un kompetenci.
- iestādes vadības un darbinieku pienākums ir izpildīt pamatvērtības.

Ikvienai valsts iestādei ir jāizplata ētikas kodekss kā korupcijas novēršanas neatņemama sastāvdaļa.

Efektīva korupcijas novēršana būtu iespējama, ja visi vadītāji un darbinieki pienācīgi izprastu iestādes rīcības kodeksu. Labu izpratni par iestādes ētikas kodeksu var panākt, regulāri un efektīvi izplatot kodeksu visos organizācijas līmeņos.

Parasti jaunais darbinieks tiek iepazīstināts ar pilnu uzņēmuma vadlīniju kopumu, tostarp ētikas kodeksu. Tomēr bez pienācīga paskaidrojuma par ētikas kodeksa būtību jaunais darbinieks nesaņems vispusīgu izpratni un, iespējams, to pienācīgi nepraktizēs ikdienas darbā.

Katrai valsts iestādei būtu jāizveido atbilstošs veids, kā uzraudzīt ētikas kodeksa īstenošanu.

Tiek izveidota īpaša struktūrvienība vai komiteja, lai nodrošinātu, ka ētikas kodekss tiek pareizi izmantots, un lai piemērotu sodu par ētikas kodeksa pārkāpumiem, piemēram, Ētikas komiteja.

41 ISSAI 130 Ētikas kodekss

Ja valsts iestāde un/vai ARI izveido komiteju, tās sastāvā jābūt pārstāvjiem no augstākās vadības, juridiskās nodaļas, iekšējā revidenta nodaļas un neatkarīgās puses.

Katrai valsts iestādei periodiski jāpārskata savs ētikas kodekss.

Ētikas kodekss ir stingrs pēc būtības, taču tam jābūt dinamiskam un jāseko visām izmaiņām uzņēmējdarbības praksē un saistītajos noteikumos. Ētikas kodekss ir jāpārskata bieži un regulāri (piemēram, reizi piecos gados) vai pēc būtiskiem apstākļiem, atkarībā no augstākā līmeņa vadības amata pilnvaru termiņa.

Ir daži jautājumi saistībā ar ētikas kodeksu, kas revidentam būtu jāuzdod, tostarp:

- Vai organizācijai ir ētikas kodekss?
- Kas ir noteikts ētikas kodeksā?
- Vai ētikas kodeksā ir noteiktas organizācijas pamatvērtības, piemēram, integritāte, neatkarība, objektivitāte, godīgums, konfidencialitāte un kompetence?
- Vai ētikas kodeksā ir noteikti organizācijas vadības un personāla pienākumi ievērot pamatvērtības?

Organizācijas pamatvērtību piemēri ir objektivitāte, integritāte un profesionalitāte. Tādējādi ētikas kodekss atspoguļo:

- profesionālā zvēresta un solījuma ievērošanu;
- neitrālu un objektīvu darbību;
- izvairīšanos no interešu konflikta;
- stingru rīcību, īstenojot principus, normas un lēmumus;
- stingru rīcību, paužot un/vai veicot visu, kas tiek prasīts, pamatojoties uz viņu apsvērumiem un pārliecību;
- godprātīgu rīcību, saglabājot konfidencialitāti;
- izvairīšanos no nepamatotu priekšrocību saņemšanas;
- izvairīšanos no valsts konfidenciālas informācijas izmantošanas, kas kļūst

atklāta, ņemot vērā to amatu vai funkciju personīgo, grupas vai citas puses interesēs; intereses;

- izvairīšanos veikt darbības, kas pārsniedz viņu pienākumus un pilnvaras.

2.5.1.3 ATBILSTOŠA CILVĒKRESURSU (CR) - VADĪBA

Papildus atbilstošai standartu un noteikumu sistēmai svarīgs korupcijas novēršanas aspekts ir arī cilvēkresursu pārvaldība.

Šajā kontekstā jāņem vērā šādi elementi:

- uz nopelniem balstīta cilvēkresursu vadība;
- apmācība;
- darba rotācija.

" UZ NOPELNIEM BALSTĪTA CILVĒKRESURSU VADĪBA

Uz nopelniem balstīta cilvēkresursu vadība ir svarīgs elements cīņā pret korupciju. Lai novērstu nepienācīgu ietekmi publiskajā sektorā, cilvēkresursu vadības procesu, atlases un paaugstināšanas amatā kritērijus un procedūras nepieciešams sagatavot godīgi, noteikt iepriekš un skaidri dokumentēt, lai ierobežotu rīcības brīvības līmeni un neobjektivitāti. Efektīvas korigēšanas nodrošināšanai ir jābūt arī apelācijas struktūrām un mehānismiem. Efektīva cilvēkresursu vadība var samazināt iespējamus riskus un kontroles nepilnības, ieceļot kompetentus darbiniekus procedūru un kontroļu ieviešanai. Tas ietver arī atbilstoša un taisnīga atalgojuma maksāšanu visiem ierēdņiem, lai viņi nevarētu iesaistīties korupcijā.

Personāls korupcijas īpaši apdraudētām jomām ir jāpieņem darbā ar īpašu rūpību. Attiecībā uz izpildvaras vai vadības amatiem nepieciešamībai pabeigt pretkorupcijas apmācības vajadzētu būt priekšnoteikumam iecelšanai amatā, paaugstināšanai amatā un amata maiņai.

" APMĀCĪBA

Katrai valsts iestādei būtu jāorganizē apmācību programma, lai uzlabotu darbinieku izpratni par korupcijas bīstamību. Apmācību programma ir nepieciešama, lai paātrinātu izpratni par korupcijas bīstamību, tādējādi veicinot korupcijas novēršanas pasākumus. Apmācība periodiski jāatkārto, un tai jāaptver konkrētā amata nepieciešamība un rangs. Jaunpieņemtie darbinieki iziet īpašu pretkorupcijas apmācību, kas jādokumentē personas lietā. Organizācijai jācenšas nodrošināt, lai pēc apmācības darbinieki skaidri izprastu kodeksu un tā principus.

» AMATU ROTĀCIJA

Amatu rotācija ir darba vietu plānošanas metode, ar kuras palīdzību darbiniekus sistemātiski norīko darbā dažādās darba vietās un nodaļās vairāku gadu laikā. Mērķis ir iepazīstināt darbiniekus ar dažādu pieredzi un daudzveidīgākām prasmēm, lai palielinātu viņu apmierinātību ar darbu un nodrošinātu savstarpēju apmācību. Darba vietu rotāciju var izmantot ne tikai kā mācību mehānismu, bet arī kā līdzekli korupcijas novēršanai. Tomēr, pieņemot lēmumu izmantot šo metodi, ir gan pozitīva, gan negatīva ietekme, kas saistīta ar darba vietu rotāciju, un tā ir pienācīgi jāņem vērā.

Darba rotācijas pozitīvā ietekme

Darba rotācija ir veiksmīgas darba vides aspekts, ko darba devēji bieži ignorē. Darba rotācija var sniegt milzīgas priekšrocības gan darbiniekiem, gan darba devējiem, tostarp šādās jomās:

Palielināt darbinieku zināšanas: Amatu rotācija ļauj darbiniekiem apgūt dažādus darba aspektus, iegūt plašāku mācību spektru un pieredzi, kā vislabāk veikt savu darbu. Tādējādi viņiem ir iespēja apgūt nepieciešamās prasmes, kas var palīdzēt viņiem virzīties uz priekšu organizācijā. Tas var arī uzlabot viņu morāli un pašvērtējumu. Turklāt vairāku darbinieku, kuri pārzina dažādus uzdevumus, esamība var būt noderīga, jo, ja viens darbinieks nolemj aiziet, otrs var ieņemt viņa vietu bez lielām pūlēm.

Galvenie darbinieki: Darba devējiem bieži vien ir grūtības atrast darbiniekus, kas ieņem svarīgus amatus, vai ir grūti atrast nepieciešamās prasmes. Amatu rotācija atrisina šo problēmu, piedāvājot iekšēju darbinieku prasmju kopumu, kas bieži var noderēt ne tikai darbinieka pašreizējā amatā, bet arī citos amatos. Tādējādi organizācija var darboties efektīvāk un tādējādi kļūt produktīvāka un rentablāka.

Izmaksu ietaupījums: Amatu rotācija šķiet dārga, taču patiesībā, pieņemot darbā kādu, kas ir pilnīgi jauns darbinieks, būs nepieciešama papildu apmācība.

Attīstīt karjeru: Amatu rotāciju var uzskatīt par līdzekli darbinieka karjeras attīstībai un virzībai uz priekšu. Neatkarīgi no tā, kāda ir rotācija, to var ieteikt kā paaugstinājumu amatā vai virzību pa karjeras ceļu uz jaunu amatu, kurā nepieciešamas papildu zināšanas dažādos departamentos vai organizācijas darbībā.

Samazināt korupciju: Tā vietā, lai tikai daži darbinieki veiktu darbības, kas saistītas ar augstu korupcijas risku, vairāk darbinieku var apmācīt veikt arī šīs darbības, tādējādi samazinot korupcijas risku, jo īpaši, ja to apvieno ar pienākumu sadali rotācijas kārtībā.

Amatu rotācijas negatīvā ietekme:

Ir dažas negatīvas iezīmes, kas saistītas ar amatu rotāciju. Dažiem amatiem organizācijā var nepiemērot rotāciju, jo ir nepieciešamas īpašas zināšanas. Šie amati var neatbilst rotācijas iespēju profilam, jo ir spēkā noteikumi un reglamenti par kompetenci, kā arī ar darbinieku apmācību saistītās izmaksas. Vēl viena problēma, ar ko saskaras organizācijas, ir iespēja, ka darbiniekiem par sadarbību, īstenojot rotāciju, būs jāmaksā kompensācija, jo tas var radīt algu nevienlīdzību. Amatu rotācijas izmantošana var samazināt darbaspēka skaitu, jo tiek veikta savstarpēja apmācība; organizācijai var nebūt nepieciešams pieņemt darbā papildu darbiniekus, lai aizpildītu amata vietas, un, iespējams, tā var atlaist pašreizējos darbiniekus, kas vairs netiek uzskatīti par nepieciešamiem. Visbeidzot, amatu rotācija var izraisīt nepareizu uzvedību, tostarp korupciju, jo īpaši, ja darbinieks vēlas izvairīties no šādas rotācijas.

Amatu rotācija kā līdzeklis korupcijas apkarošanai:

Lēmums par rotācijas izmantošanu ir rūpīgi jāizvērtē, pamatojoties ne tikai uz pozitīvajiem, bet arī negatīvajiem aspektiem, ar kuriem organizācija var saskarties. Vēl svarīgāk organizācijai būtu arī jānovērtē korupcijas risks, kas saistīts

ar uzdevumu. Lai gan augstākajai vadībai var būt priekšstats par to, kas ir korupcija, šis priekšstats var atšķirties atkarībā no vadītājiem un var būt ļoti atšķirīgs attiecībā uz korupcijas patieso būtību. Lai pieņemtu amatu rotācijas politiku korupcijas apkarošanai organizācijā, ir nepieciešams veikt pilnīgu korupcijas riska novērtējumu, lai noteiktu konkrētās darbības iespējas. Tikai tad var izstrādāt iekšējās kontroles sistēmu, kas saistīta ar amatu rotāciju, lai novērstu šos konkrētos riskus. Pat tad korupciju nekad nevar pilnībā izskaust, taču tā var sniegt pamatotu pārlicību, ka var samazināt ne tikai korupcijas gadījumus, bet arī resursu izšķērdēšanu un vispārēju ļaunprātīgu izmantošanu.

Sarkanie karodziņi ir agrīni brīdinājuma rādītāji, kas liecina, ka korupcijas risks konkrētā jomā ir vai nu augstāks nekā parasti ir pieļaujams, vai arī laika gaitā ir pieaudzis. Svarīgi ir noteikt darbības un darbavietas, kas ir īpaši pakļautas korupcijas riskam. Amatu rotācijas nepieciešamība jāapsver, ja tiek novērota noteikta darbinieku uzvedība, tostarp šāda:

- darbinieks uztur ļoti ciešas attiecības ar pārdevējiem vai klientiem;
- darbinieks pieejamā veidā dominē un kontrolē konkrētu procesu;
- darbinieks atsakās no paaugstinājuma amatā;
- darbinieks atsakās izmantot atvaļinājumu;
- darbinieks strādā nevajadzīgas virsstundas;
- samazinās produktivitāte un pieaug neapmierinātības pazīmes darbā;
- paaugstinās garastāvokļa izmaiņas un aizkaitināmība;
- naudas aizņemšanās no kolēģiem;
- ierakstu pārrakstīšana, lai tie būtu glīti;
- pēkšņs materiālo īpašumu redzamības pieaugums bez pamatota iemesla;
- acīmredzams darba kavējumu skaita pieaugums;
- nepatika pret pārraudzību;
- ar darbu saistītas informācijas iznīcināšana.

Amatu rotācijas ieviešana:

Dažādās struktūrvienībās tiek īstenota atšķirīga rotācijas politika. Piemēram, vienā *INTOSAI* dalībvalstī federālo iestāžu reģionālo departamentu vadītājiem un viņu vietniekiem, kas atbildīgi par kontroles un pārraudzības funkcijām, tiks piemērota amatu rotācija. 2010. gada aprīlī valdība pieņēma pasākumus, kuru mērķis bija ieviest ierēdņu rotācijas mehānismu. Rotācijas kā pretkorupcijas pasākuma nepieciešamība ir noteikta arī ar likumu attiecībā uz federālo valsts dienestu šajā valstī. Reģionālo departamentu vadītāju un viņu vietnieku amata pilnvaru termiņš būs no trim līdz pieciem gadiem. Visus lēmumus par viņu amatu rotāciju pieņems prezidents vai valdība. Valsts ierēdņu rotācija ir minēta arī 2003. gadā pieņemtajā Apvienoto Nāciju Organizācijas Pretkorupcijas konvencijā (UNCAC). Šī dalībvalsts jau iepriekš bija ratificējusi šo juridiski saistošo starptautisko pretkorupcijas instrumentu, kas parakstītājām valstīm uzliek par pienākumu īstenot virkni pretkorupcijas pasākumu, kuri ietekmē to tiesību aktus, iestādes un praksi.

Lai nodrošinātu, ka amatu rotācija ir pietiekama un efektīva, revidentam būtu jāveic nepieciešamie pasākumi, lai pārliecinātos par kontroles mehānismu esamību.

Ir daži jautājumi saistībā ar darba rotācijas plānošanu un īstenošanu, kas revidentam būtu jāuzdod, tostarp:

- Vai struktūrvienībai ir kāda politika attiecībā uz amatu rotāciju?
- Vai tās plānojums ir balstīts uz riska analīzi?
- Vai politika tiek īstenota? Ja nē, tad kāpēc?
- Kas pieņem lēmumus par amatu rotāciju?
- Vai viņam/viņai ir pilnvaras?
- Kam ir tiesības uz rotāciju? Kāpēc?
- Kādi pasākumi ir veikti, lai nodrošinātu politikas ievērošanu nākotnē?
- Vai politika tiek pārskatīta?
- Kā, kad un kāpēc notiks rotācija?

- Cik daudz laika ir nepieciešams, lai izvēlētos pareizo kandidātu?
- Vai tiek informēti pareizie cilvēki?

2.5.1.4 IEKŠĒJĀ KONTROLE

Iekšējā kontrole ir plaši definēta kā process, ko ietekmē organizācijas valde, vadība un citi darbinieki un kas ir paredzēts, lai sniegtu pietiekamu pārliecību par mērķu sasniegšanu šādās kategorijās: darbības efektivitāte un lietderība, finanšu un nefinanšu pārskatu ticamība un atbilstība piemērojamiem tiesību aktiem un noteikumiem.

Iekšējā kontrole ir arī process, kas paredzēts, lai nodrošinātu ticamu finanšu pārskatu sniegšanu, efektīvu un lietderīgu darbību un atbilstību piemērojamiem tiesību aktiem, lai aizsargātu organizācijas aktīvus pret zādzībām un neatļautu izmantošanu, iegūšanu vai atsavināšanu.⁴²

Turklāt iekšējā kontrole ietver arī mācību programmu par pārskatu analīzi un sagatavošanu dažādiem administratīvajiem līmeņiem, kas ļauj vadītājiem veikt iekšējo kontroli dažādās darbībās, jo īpaši lielās organizācijās.

Iekšējās kontroles piemēri:

- pienākumu sadale;
- vairāku acu princips;
- uzraudzība;
- caurskatāmi lēmumu pieņemšanas procesi;
- zināšanu nepieciešamības princips;
- informācijas tehnoloģiju kontroles pasākumi;

"Efektīvai korupcijas novēršanai ir vairākas atslēgas, bet daži no svarīgākajiem instrumentiem iestādes vai organizācijas instrumentu komplektā ir spēcīga iekšējā kontrole"⁴³. Šajā daļā galvenā uzmanība ir pievērsta iekšējās kontroles lomas stiprināšanai korupcijas novēršanā.

⁴² Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) 2013.

⁴³ *Fraud prevention: Improving internal controls*, By Daniel Draz, M.S., CFE, 2011. gada martā.
<http://www.csoonline.com/article/678375/fraud-prevention-improving-internal-controls->

Turpmāk minētie piemēri ilustrē dažus iekšējās kontroles trūkumus:

» 1. GADĪJUMA IZPĒTE

2010. gadā kāds darbuzņēmējs piedalījās federālās valdības ministrijas izsludinātajā konkursā par automaģistrāles būvniecību. Dienu pirms konkursa rezultātu paziņošanas darbuzņēmējs saņēma e-pasta vēstuli, kas tika nosūtīta no nezināma tīmekļa e-pasta konta, kurā tika pieprasīts kukulis procentuālā apmērā no projekta vērtības, lai garantētu, ka darbuzņēmējs uzvarēs projektā. Būvuzņēmējs neatbildēja, un konkurss tika piešķirts citam pretendenta.

Sākotnējā līgumslēdzēja sūdzība tika izmeklēta, lai noskaidrotu, kādus pierādījumus var iegūt, un rezultāti tika nosūtīti ministrijai. Izmeklēšanas rezultātā tika atklāti vairāki faktori, kas veicināja to, ka ministrijas darbinieks, kurš galu galā tika notiesāts tiesā par noziedzīgu nodarījumu, veica konkursa rezultātu viltošanu, kas būtu liecinājusi par iespējamu korupciju. Likumpārkāpējs bija atbildīgs par vairākām funkcijām ministrijā, un tas notika tāpēc, ka nebija nošķirti pienākumi.

» 2. GADĪJUMA IZPĒTE

Informācijas sniedzējs informēja izpilddirektoru par to, ka divi darbinieki, kas atbildīgi par darbnīcu, saņem kukuļus no kāda transporta darbuzņēmēja. Izmeklēšanā tika atklāta informācija, kas liecināja, ka darbuzņēmējs ir veicis maksājumus darbnīcas darbiniekiem. Turklāt tika konstatēts, ka līgumslēdzējs bija pārmaksājis organizācijai, un tika atklātas daudzas citas aizdomas par krāpšanu, ko organizācijā bija veikuši abi darbinieki. Tika atklāts, ka viena no divām iesaistītajām personām bija atbildīga par darbu pasūtīšanu no darbuzņēmēja, materiālu pasūtījumu sagatavošanu, ko parakstīja par budžetu atbildīgie projektu vadītāji, un bieži parakstīja arī rēķinus. Tas liecina par to, ka šajā organizācijā nebija pienākumu norobežojuma.

» 3. GADĪJUMA IZPĒTE

Organizācija bieži saņem sūdzības par piegādātāja pārlietu augstām cenām. Tika veikta izmeklēšana saistībā ar aizdomām par pārmaksu, ko, iespējams, iekasē pakalpojumu sniedzējs, kurš sniedz pakalpojumus saskaņā ar līgumu. Izmeklēšana sākās kā datu pārbaude par dubultiem maksājumiem, un, kad tika atklāti vairāki gadījumi, izmeklēšana tika paplašināta. Tika konstatētas arī citas neatbilstības, tostarp progresa maksājumi, kas apstrādāti bez atbilstoša pamatojuma vai ar maksājumu saistītais starposma punkts nav sasniegts. Tika konstatēti arī maksājumi vai rēķini, kurus nevarēja saistīt ar kādu konkrētu darbu. Pārskats par attiecībām ar pārdevēju liecināja par pēkšņu darba apjoma pieaugumu pirms trim gadiem. Tika konstatēts, ka personas, kas ieteica piegādātāju, konkursa dokumentus rakstīja tā, lai tie būtu izdevīgi piegādātājam. Tas notika šajā organizācijā, jo nebija nošķirti pienākumi.

Svarīgs sākumpunkts korupcijas risku pārvaldībā ir zināšanas par to, kur meklēt korupcijas riskam pakļautās jomas un kādas konkrētas pazīmes vai sarkanie karogi ir meklējami. Pēc to apzināšanas var izstrādāt un īstenot korupcijas novēršanas politiku. Šādai politikai būtu jāparedz precīzs organizācijas riska profils, kā arī jāparedz apmācības un izpratnes veicināšanas programmas, kas vērstas uz riska punktiem, jāveicina efektīvs pienākumu sadalījums un jāiekļauj mērķtiecīgas negaidītas revīzijas, lai atklātu korupcijas gadījumus.

Turpmāk minētie piemēri ilustrē dažas uzraudzības kontroles nepilnību pazīmes:

» 1. GADĪJUMA IZPĒTE

Kādā valsts organizācijā tika ziņots, ka reģionālās attīstības padomes izpilddirektors ir iesaistījies koruptīvā darbībā. Viņš bija nelikumīgi ieguvis valsts līdzekļus un izmantojis tos savā un savas ģimenes labā.

Šis vīrietis bija vidēja ranga valsts ierēdnis ar pieticīgu atalgojumu, kurš strādāja ārpus savas organizācijas galvenā biroja. Attiecīgie vadītāji neskaidri saprata vai neprecīzi piemēroja pakļautības robežas. Viņš ziņoja reģionālajam birojam, bet *ad hoc* un galvenokārt pa tālruni, kas nebija pienācīgi reģistrēts dokumentācijā. Tas, ka viņam trūka uzraudzības, nozīmēja, ka viņš varēja rīkoties ļoti diskrēti.

Vēl viens izmeklēšanā konstatētais riska faktors bija acīmredzams augstākā līmeņa vadības virzības trūkums un darba izpildes pārvaldības trūkums. No attālinātajiem ierēdņiem tika sagaidīts, ka viņi paši noteiks, izveidos un vadīs savu darba programmu, minimāli atsaucoties uz galveno biroju un strādās gandrīz bez uzraudzības.

Tika ieteikts:

- maziem, attālinātiem birojiem tiktu nodrošināta atbilstoša vadība, darbības pārvaldība, pārskatatbildība un atskaišu sniegšanas kontrole un lai iekšējās revīzijas programmās īpaša uzmanība tiktu pievērsta to programmu pārvaldībai un izdevumiem, un
- reģionālo un attālināto biroju darbiniekiem būtu nodrošināta atbilstoša piekļuve apmācībai, tostarp ētikas standartu un rīcības kodeksa apmācībai.

» 2. GADĪJUMA IZPĒTE

Jaunatnes un sporta ministrijas pakļautībā esošajā mācību iestādē tika noslēgts iepirkuma līgums ar līgumslēdzēju par konkrētu instrumentu piegādi konkrētām mācību iestādē īstenotajām programmām. Tomēr revidents konstatēja, ka piegādātāja līgumos norādītās cenas ievērojami atšķīrās, salīdzinot tās ar to pašu rīku cenām, kurus tai pašai iestādei piegādāja citi piegādātāji. Šajā gadījumā par rīkiem, digitālajām kamerām un citām precēm tika pieprasītas pārmērīgi augstas cenas.

Pamatcēlonis tika saistīts ar mācību iestādes vadītāja uzraudzības trūkumu. Ar līgumiem saistītās darbībās būtiska ir pienācīga uzraudzība. Tika konstatēts, ka līguma darbības uzraudzība ir galvenais, lai nodrošinātu, ka piegādātāji ievēro līguma noteikumus un nosacījumus attiecībā uz cenu, standartiem un piegādi.

» 3. GADĪJUMA IZPĒTE

Korupcijas apkarošanas aģentūra ir arestējusi pašvaldības padomes inženieri un darbuzņēmēju par iespējamu kukuļdošanu 47 100 ASV dolāru apmērā. Darbuzņēmējs tika arestēts par iespējamu pārkāpumu, ka, iesniedzot prasību par

atbalsta sienas būvniecību, viņš sniedzis nepatiesu informāciju. Inženieris tika arestēts, jo tika apgalvots, ka viņš ir atbalstījis darbuzņēmēju. Tika konstatēts, ka būvuzņēmējs bija iesniedzis prasību par 88 100 ASV dolāriem kā atbalsta sienas būvniecības izmaksām, lai gan patiesībā izmaksas bija tikai 41 000 ASV dolāru. Pret abiem tika uzsākta izmeklēšana un izvirzītas apsūdzības tiesā.

Pārbaudes laikā revidenti konstatēja, ka līgumslēdzējs ir pieļāvis nekontrolētu modifikāciju bez dokumentāra pamatojuma un bez augstākstāvošo iestāžu pārbaudes. Revidenti kā iekšējās kontroles trūkumu konstatēja arī pārraudzības, kā arī apmācības trūkumu.

2.5.1.5 E-PĀRVALDĪBA

E-pārvaldību var izmantot arī kā īpašu korupcijas apkarošanas līdzekli, jo IT izmantošana depersonalizē un standartizē pakalpojumu sniegšanu, prasa, lai noteikumi un procedūras būtu standartizētas un skaidri formulētas, lai IT sistēmas varētu efektīvi darboties, un ļauj izsekot lēmumu un darbību pieņemšanai. Tas viss kalpo kā preventīvs līdzeklis pret korupciju.

2.5.2 KORUPCIJAS ATKLĀŠANA

Vadītāju uzdevums ir nepārtraukti uzraudzīt savu darbību un ātri reaģēt uz visiem konstatētajiem pārkāpumiem, neekonomiskām, neproduktīvām un neefektīvām darbībām. Darbības uzraudzība ir ļoti svarīga, lai nodrošinātu, ka kontroles pasākumi sasniedz vēlamos rezultātus. Bieži vien tika konstatēts, ka bez nepieciešamās izpratnes un uzraudzības cilvēkiem ir ērtāk neievērot noteikto kontroles praksi. Dažos gadījumos tiek konstatēti un paziņoti vājas iekšējās kontroles gadījumi, vadība reaģē uz izvirzītajiem jautājumiem un parasti tiek veikti savlaicīgi korigējoši pasākumi.

Var aplūkot šādus korupcijas atklāšanas instrumentu piemērus:

2.5.2.1 ZIŅOŠANAS MEHĀNISMS

Ziņošanas par pārkāpumiem mehānisms ir oficiāls saziņas līdzeklis, ko iestāde izveidojusi, lai valsts amatpersonas un jebkura ieinteresētā trešā persona varētu sniegt informāciju par iespējamām koruptīvām darbībām vai pārkāpumiem, kas notikuši pagātnē vai notiek pašlaik.

Šo mehānismu var veidot pastkastītes, tālruņa līnijas, e-pasti vai tīmekļa vietnes, kas paredzētas iepriekš minēto paziņojumu saņemšanai.

Ziņošanas par pārkāpumiem mehānismi ir būtisks līdzeklis koruptīvu darbību, integritātes pārkāpumu un neatbilstošas rīcības novēršanai, atklāšanai un novēršanai.

Specializētos pētījumos ir norādīts, ka ziņošanas mehānismi tradicionāli ir visefektīvākais veids, kā atklāt koruptīvas darbības, krāpšanu un citu nelikumīgu rīcību, krietni pārspējot citas korupcijas kontroles metodes, piemēram, ārējo un iekšējo revīziju un vadības pārbaudes.

Šie mehānismi ir arī svarīgi preventīvi elementi, jo tie sniedz vēstījumu, ka par darbībām, kas ir pretrunā ar integritātes politiku, var viegli ziņot un par tām var tikt pieņemts lēmums.

Tāpat, ja šāds mehānisms ir atbilstoši pielāgots iestādes vajadzībām un ieviests, tas ievērojami samazina faktiskās korupcijas apjomu un zaudējumu apmēru, kas iestādei rodas, jo korupcija tiek atklāta agrāk.

Lai pareizi īstenotu ziņošanas mehānismu, cita starpā ir nepieciešams, lai par šo politiku tiktu pienācīgi informēta iestāde visos līmeņos un ieinteresētās trešās personas. Politikai arī jānodrošina, ka ziņotāji par pārkāpumiem var informēt anonīmi, konfidenciali un bez sekām.

Mehānismam jāietver izsekošanas sistēma, kas reģistrē ziņojumus un nodrošina, ka ziņojumi tiek pienācīgi pārbaudīti. Iestādes pretkorupcijas nodaļai vai līdzvērtīgai struktūrvienībai jāuzrauga, cik efektīvi tiek ievērots mehānisms.

Augstākā līmeņa vadībai periodiski jāveicina, lai par visām aizdomīgām darbībām tiktu ziņots savlaicīgi, un jāuzsver ziņotāju anonimitāte un tas, ka pret viņiem netiek vērstas represijas.

Iekšējo revidentu institūts sniedz pasaules mēroga profesionālās prakses pamatnostādnes, kuras var ņemt vērā arī revidenti, novērtējot korupcijas novēršanas sistēmu.⁴⁴

2.5.2.2 IEKŠĒJĀ REVĪZIJA

Iekšējā revīzija ir svarīgs instruments koruptīvas prakses atklāšanai, un to parasti var iedalīt šādos veidos:

- a) administratīvā (darbības) revīzija, kas ietver:
 - administratīvo darbību un pārvaldības rezultātu novērtēšanu un testēšanu;
 - uzņēmuma procesu novērtēšanu un pārbaudi un
 - cilvēkresursu un materiālo resursu izmantošanas efektivitātes novērtēšanu un ieteikumu izstrādi uzlabojumiem.
- b) Finanšu revīzijā nosaka to, vai iestādes finanšu informācija ir atklāta saskaņā ar piemērojamām finanšu ziņošanas un reglamentējošo pamatnostādņu prasībām⁴⁵, tostarp:
 - grāmatvedības ierakstu izsekošana, veicot dokumentu un aritmētiskās pārbaudes;
 - pārliecināšanās par sistēmu, noteikumu un vispārpieņemto grāmatvedības principu integritāti un savietojamību;
 - aktīvas aizsardzības nodrošināšana pret piesavināšanos, krāpšanu un ļaunprātīgu izmantošanu un
 - iekšējās sistēmas izturības, uzticamības un efektivitātes testēšana un novērtēšana.

⁴⁴ <https://na.theiaa.org/Pages/IIAHome.aspx>

⁴⁵ ISSAI 200 finanšu revīzijas principi.

No ARI revidentiem tiek sagaidīts, lai tie uzdotu vismaz šādus jautājumus par iekšējām revīzijām, tostarp par to, vai iekšējie revidenti:

- godprātīgi, rūpīgi un atbildīgi veic savus pienākumus?
- novēro finanšu tiesību aktu īstenošanu un cer, ka tādējādi atklās pārkāpumus?
- ievēro un veicina savas iestādes juridiskos un ētiskos mērķus?
- piedalās jebkādas darbībās, kas var apdraudēt viņu objektīvos spriedumus?
- pieņem jebkādas materiālus labumus, kas var apdraudēt viņu profesionālo vērtējumu?
- atklāj visus būtiskos konstatējumus, kas atklāti darba gaitā?
- aizsargā informāciju, kas iegūta darba gaitā, ievērojot konfidencialitātes principu?
- veic savus pienākumus ar pienācīgu rūpību saskaņā ar profesijas standartiem?
- pastāvīgi uzlabo un pilnveido savu pienākumu izpildes efektivitāti un lietderību?

2.5.3 REAĢĒŠANA UZ KORUPCIJU

Katrai organizācijai ir jānodrošina, ka uz koruptīviem vai krāpnieciskiem pārkāpumiem attiecīgi reaģē vadība. Tas ietver pasākumus, kas noteikti krimināltiesībās, disciplinārajās tiesībās, darba tiesībās vai privāttiesībās. Korupcijas gadījumi ir jāanalizē un, ja nepieciešams, tiem ir jāklūst par iemeslu korupcijas novēršanas pasākumu pārskatīšanai.

Reaģēšana uz korupciju ir rīcības plāns, kas tiek īstenots, kad tiek atklātas aizdomas par koruptīvu rīcību vai tiek ziņots par to. Šā plāna mērķis ir noteikt atbildību par šādām darbībām:

- Korupcijas gadījumu izskatīšana un attiecīgu pasākumu veikšana,
- Pierādījumu nodrošināšana disciplinārlietas un/vai krimināllietas ierosināšanai,

- Turpmāku zaudējumu novēršana,
- zaudējumu atgūšana,
- saziņas līniju izveide ar attiecīgajām tiesībaizsardzības organizācijām,
- iekšējās kontroles pārskatīšana pēc korupcijas gadījuma un
- korupcijas ziņošanas kārtība.

Tiklīdz ir ziņots par iespējamu korupcijas gadījumu vai ir konstatēts korupcijas gadījums, ir jāveic situācijas novērtējums. Jāņem vērā šādi faktori:

- iespējamās korupcijas atklāšanas avots,
- sākotnēji saņemtās informācijas autentiskums; un
- tiešās vadības sākotnējais attiecīgo apstākļu novērtējums.

Novērtējuma mērķis ir ļaut pieņemt lēmumu par atbilstošu rīcību. Tas varētu ietvert:

- vai par šo jautājumu jāziņo attiecīgajām tiesībaizsardzības iestādēm,
- vai par šo jautājumu ir vai nav jāziņo Valsts revīzijas iestādei vai citai ārējai organizācijai,
- vai ir vai nav nepieciešama oficiāla iekšējā izmeklēšana,
- kam jāveic iekšējā izmeklēšana,
- vai ir vai nav jāveic pasākumi, lai aizsargātu organizācijas aktīvus, resursus vai informāciju.

Par aizdomām par korupciju jāziņo attiecīgajām tiesībaizsardzības iestādēm, ja pastāv varbūtība, ka ir notikusi noziedzīga darbība. Ja pastāv aizdomas par koruptīvām vai krāpnieciskām darbībām un tās tiek uzskatītas par šāda veida darbībām un par šo jautājumu tiek ziņots attiecīgajām tiesībaizsardzības organizācijām, organizācijas personāls nedrīkst mēģināt nopratināt iesaistīto(-os) darbinieku(-us) vai trešās personas, jo tas varētu kaitēt turpmākai izmeklēšanai un turpmākai attiecīgo tiesībaizsardzības organizāciju veiktai kriminālvajāšanai.

Izmeklēšanā var iesaistīt cilvēkus no pašas organizācijas, piemēram, iekšējos revidentus vai finanšu vadītājus, vai arī piesaistīt ārējās puses, kurām ir īpašas prasmes un kuras tiek īpaši piesaistītas, lai palīdzētu izmeklēšanā.

Lēmums būs atkarīgs no apstākļiem un nepieciešamajām speciālajām zināšanām. Jebkurā gadījumā izraudzītajai personai ir jābūt atbilstošai kvalifikācijai un pieredzei, lai veiktu izmeklēšanu. Dažos gadījumos var būt nepieciešams veikt pasākumus, lai aizsargātu aktīvus un saglabātu informāciju. Šādas darbības varētu būt:

- rīkojuma došana Personāla nodaļas vadītājam atstādināt vai apturēt no darba aizdomās turēto(-os) darbinieku(-us), kamēr nav zināmi izmeklēšanas rezultāti,
- aizdomās turētā darba vietas un dokumentācijas apsargāšana, padarot to nepieejamu aizdomās turētajam un citiem nepiederošiem darbiniekiem,
- uzdot Informācijas tehnoloģiju nodaļas vadītājam nodrošināt, lai informācijai, kas atrodas personālajos un klēpj datoros vai organizācijas tīklā un ir saistīta ar korupciju, nevarētu piekļūt, to iznīcināt vai sabojāt,
- ja ir aizdomas par ārējo darbuzņēmēju/piegādātāju/konsultantu, uzdot Finanšu nodaļas vadītājam nekavējoties apturēt visus maksājumus, kas pienākas, un
- fiziski nodrošināt skaidras naudas, aktīvu vai citu materiālu, kas var būt apdraudēti, drošību.

Pārbaudes laikā, ciktāl iespējams, tiks noteikta zaudējumu faktiskā summa. Jebkurā gadījumā ir jāprasa atlīdzināt zaudējumus, kas radušies jebkādas koruptīvas, krāpnieciskas vai neētiskas darbības rezultātā. Tas ietver izmaksu un ieguvumu attiecību novērtējumu. Ja zaudējumi ir ievērojami, būtu jāsaņem juridiska konsultācija par iespēju ar tiesas starpniecību iesaldēt aizdomās turētā aktīvus līdz izmeklēšanas pabeigšanai. Var saņemt arī juridisku konsultāciju par zaudējumu atgūšanas iespējām civiltiesiskā ceļā, ja iesaistītā persona atsakās veikt atmaksu.

Korupcijas izmeklēšanas izšķirošs rezultāts ir kontroles kļūdu identificēšana, kas ļāva korupcijai notikt. Katrā gadījumā, kad tiek konstatēta koruptīva darbība, jāveic pārbaude, lai novērtētu organizācijas iekšējās kontroles mehānismu atbilstību un noteiktu, kādi pasākumi ir jāveic.

Neatkarīgi no tā, vai izmeklēšana ir iekšēja vai ārēja, par visām izmeklēšanām ir jāveic pienācīga uzskaite. Tas attiecas gan uz pašu izmeklēšanu, gan uz disciplinārlietām un izmaiņām iekšējās kontroles pasākumos.

Kad izmeklēšana ir pabeigta, par tās rezultātiem jāziņo valdei vai revīzijas komitejai un iekšējās revīzijas vadītājam. Var iesniegt arī gada ziņojumu par korupciju, kurā detalizēti aprakstīti:

- visi korupcijas gadījumi, par kuriem ziņots attiecībā uz organizāciju,
- iekšējās korupcijas izmeklēšanas rezultāti,
- ārējām organizācijām izmeklēšanai nodoto korupcijas gadījumu statuss,
- visu pabeigto kriminālvajāšanu vai administratīvo pasākumu rezultāti un
- iekšējās kontroles izmaiņas, kas veiktas pēc jebkādas korupcijas.

2.6 KOMUNIKĀCIJA - ZIŅOŠANA

2.6.1 ZIŅOŠANA IESTĀDĒM, KAS NAV REVIDĒJAMĀS VIENĪBAS IESTĀDES (ARI, PARLAMENTS, IG, PROKURATŪRA)

Informācija ir nepieciešama, lai iestāde varētu pildīt savus korupcijas novēršanas pienākumus un veikt savas darbības tā, lai veicinātu mērķu un uzdevumu sasniegšanu, kā arī efektīvā un pārredzamā vidē.

Tāpat, ja komunikācija notiek gan iekšēji, gan ārēji, tā sniedz valsts amatpersonām nepieciešamo informāciju, lai ikdienā īstenotu pretkorupcijas pasākumus, un ļauj viņiem izprast individuālo atbildības daļu par iestādes integritātes mērķu un uzdevumu sasniegšanu, juridisko pienākumu izpildi un izvairīšanos no ļaunprātīgas resursu izmantošanas vai izšķērdēšanas.



3. attēls: Iekšējās un ārējās saziņas plūsmas, Meksikas ARI

2.6.2 INFORMĀCIJAS VĀKŠANA UN IZPLATĪŠANA NO IEKŠĒJIEM UN ĀRĒJIEM AVOTIEM

No iekšējām un ārējām struktūrvienībām ienākošā informācija tiek apkopota un analizēta nepārtraukti, kamēr iestādes veic savus pienākumus un pieņem lēmumus par iestādes vispārējo darbību un katras jomas specifiskajām aktivitātēm.

Ir svarīgi, lai iestāde visā šajā procesā ieviestu atbilstošus mehānismus, kas ļautu organizatoriskajā struktūrā identificēt un paziņot informāciju, kura attiecas uz integritātes nodrošināšanu.

Korupcijas apkarošanas struktūrvienībai vai tās iestādes ekvivalentam ir jānodrošina, lai iekšējā līmenī sagatavotā būtiskā un atbilstošā informācija savlaicīgi nonāktu pie augstākās vadības un iestādes vadītāja.

Kā palīgfunkcija šai struktūrvienībai būtu arī jāuzrauga visa ārējā informācija, kas var būt svarīga iestādes integritātes mērķu un uzdevumu sasniegšanai, un jādalās ar šo informāciju ar augstāko vadību un iestādes vadītāju. Šāda informācija var ietvert: revīzijas konstatējumus, juridiskas izmaiņas, kas ietekmē iestādes darbību, vai jaunu vadlīniju, darbības noteikumu vai vispārīgu programmu izdošanu saistībā ar iestādi.

Iestādei būs lielākas izredzes efektīvi un lietderīgi pildīt savus integritātes uzdevumus un pienākumus, ja tā spēs efektīvi apzināt, apkopot un sniegt attiecīgo informāciju atbilstošām valsts amatpersonām pareizā veidā un pareizajā laikā.

Attiecībā uz vidējā līmeņa vadību viņiem būtu jāsaņem analītiska informācija, kas palīdzētu viņiem noteikt konkrētas darbības, kas jāveic, lai veicinātu godprātību un novērstu korupciju viņu atbildības jomās. Šīs informācijas detalizācijas pakāpe ir atkarīga no direktīvas līmeņa.

Sniegtajai informācijai jābūt skaidrai, vienkāršai, sintezētai un pieejamai, lai varētu efektīvi sekot līdzi neaizsargātiem notikumiem, darbībām un operācijām, kas veicina ātru reaģēšanu.

Apkopojot iepriekš minēto, visām valsts amatpersonām atbilstoši to pilnvaru līmenim un atbildības pakāpei par iestādes integritāti jāsaņem informācija, kas palīdz noteikt, vai tiek sasniegti pretkorupcijas stratēģiskie mērķi, vai tiek ievēroti ikgadējie attīstības plāni šajā jomā un vai tiek sasniegti iestādes mērķi attiecībā uz pārredzamību, likumību un pārskatatbildību.

2.6.3 KOMUNIKĀCIJA

Komunikācija ir nepārtraukts informācijas sniegšanas, apmaiņas un iegūšanas process, ko iestāde veic, lai atbalstītu būtiskas informācijas vākšanu un izplatīšanu, kas aizsargā to pret korupciju un palīdz aizsargāt tās darbības

integritāti. Iekšējā komunikācija ir līdzeklis, ar kura palīdzību informācija tiek nodota un izplatīta visā iestādē.

Šāda informācija ļauj valsts ierēdņiem no iestādes vadītāja un augstākās vadības saņemt skaidru vēstījumu par to, ka pretkorupcijas, iekšējās kontroles un integritātes veicināšanas pienākumi ir jāuztver nopietni.

Ārējā komunikācija notiek abos virzienos: no vienas puses, tā sniedz iestādēm ārējo informāciju, kas saistīta ar tās vērtībām un principiem, un vienlaikus tā ir kanāls, pa kuru iestāde sniedz informāciju ārējām personām, reaģējot uz tās vajadzībām, gaidām un iestādes integritātes kritērijiem.

Tādējādi saziņa ar citām valsts iestādēm, pakalpojumu sniedzējiem, plašsaziņas līdzekļiem, iedzīvotājiem un citām ieinteresētajām personām ļauj iestādei apkopot un sniegt informāciju, lai izstrādātu un labāk risinātu iestādes misiju, mērķus, uzdevumus un integritātes riskus.

Lai gan iestādēm ir pieejami dažādi veidi un līdzekļi, katrai organizācijai ir jāizveido tie, kas ir vispiemērotākie atbilstoši tās pilnvarām un pienākumiem.

2.6.4 RAKSTISKS IESTĀŽU KOMUNIKĀCIJAS PLĀNS

Saziņas metodes iestādēs cita starpā ir rokasgrāmatas, vadlīnijas, direktīvas, politikas, procedūras, ziņojumi, piezīmes, statistikas pārskati, paziņojumi, ziņojumu dēļi, tīmekļa vietnes, intranets, ierakstīti ziņojumi un videomateriāli, e-pasts un uzrunas.

Šīm metodēm jānodrošina informācijas kvalitāte integritātes, ticamības, pilnīguma, precizitātes un būtiskuma ziņā; neuzticamas vai kļūdainas informācijas izplatīšana ietekmē iestādes tēlu un palielina korupcijas materializēšanās iespēju.

Tādējādi iestādēm ir jāizstrādā, jāadministrē un jāpārbauda savas informācijas sistēmas un jāizstrādā nepārtrauktu uzlabojumu plāns, lai garantētu to sniegtās informācijas efektivitāti un uzticamību.

Informācijas un komunikācijas sistēmu darbības pamatā ir jābūt plānam, kura mērķi un uzdevumi ir saistīti ar iestādes stratēģisko plānu, nodrošinot mehānismu esamību, lai noteiktu gaidāmās informācijas vajadzības.

Informācijas pārvaldības procesa ietvaros iestādei arī jākontrolē, jāanalizē, jānovērtē un jāuzlabo tehnoloģiskā infrastruktūra, lai palielinātu tās reaģēšanas spēju lietotājiem.

Iestādes vadītājam un augstākajai vadībai periodiski, izmantojot atbilstošus mehānismus, jāuzrauga sagatavotās un nodotās informācijas kvalitāte saskaņā ar informācijas sistēmu nepārtrauktas uzlabošanas plānā ietvertajiem norādījumiem. Veicot šīs darbības, jāņem vērā tādi faktori kā satura precizitāte un pareizība, kā arī datu atbilstība un pieejamība.

Jānorāda, ka informāciju, ko iestādes nodod ārējām personām, parasti reglamentē juridiskie pienākumi attiecībā uz pārredzamību, pārskatatbildību un informācijas pieejamību. Līdz ar to valsts iestāžu apkopotie dati ir publiski, valsts amatpersonām nav ekskluzīvo tiesību uz tiem, un tiem jābūt pieejamiem lūgumrakstu iesniedzējiem.

Katrai iestādei ir jāanalizē savi informācijas piekļuves pienākumi un jāizveido saziņas mehānismi, ko tā izmantos datu izplatīšanai un piegādei saskaņā ar piemērojamām tiesību normām.

2.6.5 EFEKTĪVA IEKŠĒJĀ KOMUNIKĀCIJA

Efektīva iekšējā komunikācija ir galvenais elements, lai nodrošinātu savlaicīgu un atbilstošu integritātes noteikumu un direktīvu piemērošanu, jo ir nepieciešams izplatīt iepriekš minēto iestādes vadītāja vēstījumu par pretkorupcijas pienākumu nopietnību. Tādēļ valsts iestādēm ir jāizveido mehānismi, kas veicina vertikālu, horizontālu un transversālu informācijas plūsmu struktūrvienībā, lai veicinātu dinamisku, vienkāršu un ātru saziņu starp dažādiem vadības līmeņiem.

Valsts ierēdņi ir skaidri jāinformē par saviem konkrētajiem uzdevumiem, izmantojot oficiālus mehānismus, lai viņi apzinātos savus pienākumus attiecībā uz integritātes aizsardzību un to, kā viņu darbs ir savstarpēji saistīts ar citu valsts ierēdņu un trešo personu darbu. Tas palīdz novērst un atturēt no iespējamām koruptīvām darbībām.

Turklāt saziņā par integritātes jautājumiem jāiekļauj valsts amatpersonu informēšana par to, ka gadījumā, ja viņi atklāj, ka netiek nodrošināta esošas kontroles īstenošana, viņiem ne tikai jāanalizē un jāreģistrē incidents, bet arī tā cēloņi, kas to izraisījuši, lai varētu novērst korupcijas apkarošanas kontroles strukturālos trūkumus.

Ir gadījumi, kad dažas iestādes jomas uz laiku vai periodiski atrodas attālākās ģeogrāfiskās vietās. Šādā gadījumā iestādei ir jāpieliek īpašas pūles, lai nodrošinātu pastāvīgu saziņu starp augstāko vadību un visiem operatīvajiem vadītājiem un reģionālajām programmām.

Šādai mijiedarbībai būtu jārada sinerģija, kas veicina to, ka visas valsts amatpersonas neatkarīgi no to atrašanās vietas strādā, lai sasniegtu vienus un tos pašus mērķus un uzdevumus, un ka visas jomas ir informētas par otras jomas integritātes rādītājiem un pretkorupcijas direktīvām.

Iestādei jāizveido atbilstoši mehānismi, lai ierēdņi varētu paziņot būtisku un atbilstošu integritātes informāciju augstākiem hierarhijas līmeņiem, nebūdami atkarīgi no sava tiešā priekšnieka. Savukārt iestādes vadītājam un augstākā līmeņa vadībai ir jāizrāda patiesa vēlme uz klausīt.

Lai sasniegtu šo mērķi, parasti tiek izmantotas tīmekļa vietnes vai e-pasti, tālruni vai pastkastītes. Visi saņemtie gadījumi ir jāreģistrē un pienācīgi un nekavējoties jāizskata saskaņā ar skaidri noteiktām pilnvarām.

Kā minēts iepriekš, personālam jābūt pārliecinātam, ka par informēšanu par iespējamām koruptīvām darbībām vai integritātes politikas pārkāpumiem pret darbiniekiem netiks vērstas represijas. Pretējā gadījumā ziņošanas mehānisma efektivitāte būtiski samazināsies.

Papildus paziņošanas kanāliem par pārkāpumiem iestādes izstrādā mehānismus, kas ļauj valsts amatpersonām un trešajām ieinteresētajām personām

ieteikt uzlabojumus iestādes darbībā, piemēram, pastkastītes, e-pasta vēstules vai karstās līnijas. Visbeidzot, ētikas un rīcības kodeksi ir svarīga loma kā iekšējās komunikācijas metodēm, kas izplata zināšanas par pieņemamu un nepieņemamu rīcību, kā arī par neatbilstošas rīcības sekām.

2.6.6 EFEKTĪVA ĀRĒJĀ KOMUNIKĀCIJA

Lai mazinātu iespējamo korupciju no ārējām personām, ir svarīgi, lai iestādes izveidotu efektīvu saziņu ar visām struktūrām, kas varētu ietekmēt to darbību, programmu, projektu, operāciju un citu iestāžu darbību integritāti.

Tāpēc iestādēm ir jāīsteno oficiāli saziņas kanāli ar citām valsts iestādēm, pakalpojumu sniedzējiem, līgumslēdzējiem, konsultantiem, iedzīvotājiem un citām interešu grupām, kas varētu sniegt savu ieguldījumu attiecībā uz iestādes piedāvāto funkciju, produktu un pakalpojumu kvalitāti un dizainu atbilstoši tās pilnvarām un pienākumiem.

Plašāka sociālo tīklu izmantošana un tehnoloģiju attīstība veicina šāda veida prakses īstenošanu. Neatkarīgi no tā, kādā veidā informācija tiek iegūta no ārējiem avotiem, tā ir oficiāli jāapstrādā un jādokumentē, un tā nepārtraukti jāuzrauga tā, lai nodrošinātu tās efektivitāti un lietderību.

Tāpat ir svarīgi, lai iestāde garantētu, ka ikviena ārējā puse, ar kuru tā sazinās, ir informēta par ētikas noteikumiem, kas reglamentē iestādes darbību, un lai tā sniegtu informāciju par to, ka nepareiza rīcība, piemēram, neprecīzu rēķinu iesniegšana vai mēģinājums uzpirkt valsts amatpersonu, tiks atklāta un sodīta.

Infrastruktūra, kas nodrošina saziņu, dažādās struktūrās atšķiras atkarībā no to rakstura, lieluma un pilnvarām. Tomēr katrai valsts iestādei būtu jānodrošina, lai tās komunikācija atbilstu labākajai praksei, izmantojot skaidru politiku un programmas, kas ir adekvātas izmaksu un ieguvumu novērtējuma ziņā.

2.6.7 PĀRSKATA IZDOŠANA

Komunikācijas darbības ietver iestādes ziņojumu (piemēram, budžeta, finanšu, darbības un programmu ziņojumu) izdošanu pienācīgā kvalitātē, saturā un apjomā un ko sagatavo iestādes vadītāja, augstākās vadības un citu ar šo pienākumu saistīto darbinieku uzraudzībā.

Lai ziņojumi atbalstītu iestādes vērtības, iestādes vadītājam un augstākajai vadībai jāizveido atbilstoši mehānismi, ar kuru palīdzību iekļaut galvenos principus, piemēram, datu ticamību, lai novērstu iespēju, ka tiek sniegti neprecīzi dati un izdoti nekvalitatīvi ziņojumi (piemēram, ar nepietiekamu apjomu vai pārāk sarežģītu izklāstu).

Tāpat arī ziņojumos nevajadzētu pārvērtēt vai nenovērtēt notikumus un skaitļus, kas ietekmē zināšanas par uzņēmuma stāvokli. Tādējādi iestādei ir oficiāli jāizstrādā un jādokumentē ziņojumu izdošanas politika, kurā jāiekļauj īpašas procedūras katram no dažādajiem posmiem: informācijas vākšanai, datu pārbaudei, informācijas atbilstības un integritātes pārbaudei, galīgajai apstiprināšanai, ko veic kompetentās iestādes, un galīgajai dokumenta izdošanai.

Tā kā ir jābūt loģikai un atbilstošiem mehānismiem pārskatu sagatavošanai, iestādes vadītājam un augstākajai vadībai savā atbildības jomā ir jāatklāj visi dati par resursu izmantošanu, budžetiem un finanšu pārskatiem, kas nepieciešami, lai pareizi izprastu iestādes stāvokli. Veicot šīs darbības, iestāde uzlabo pārredzamību un pārskatatbildību saskaņā ar attiecīgajām tiesību normām.

Sakarā ar to, cik svarīgi ir sagatavot pārskatus, kas precīzi atspoguļo iestādes darbības statusu un progresu mērķu sasniegšanā, ir svarīgi, lai iestādes vadītājs un augstākā vadība pareizi un skaidri noteiktu iekšējo atbildību. Šādā veidā informāciju un atļauju piešķiršanas procedūras var efektīvi sadalīt starp valsts ierēdņiem dažādos atbildības līmeņos.

Līdzīgi arī ziņojumu sagatavošanas politikai ir jānosaka, ka informācija ir pieejama augstākajai vadībai; tai ir jāprecizē informācijas prasības, lai nodrošinātu pienācīgu izpildi, un tai ir precīzi jānosaka pienākumu izpildes pakāpe.

Ziņojumu izstrādē un sagatavošanā iesaistītajam personālam ir skaidri jāizprot ziņojumu sagatavošanas process, tostarp pienākumu deleģēšana un pārbaudes līmeņi, lai izvairītos no dubulta darba, pretrunīgiem norādījumiem un neskaidrībām iestādes darbinieku vidū.

Pārskatu izveides procesā parasti pastāv riski, kas saistīti ar to, ka operatīvās un vadības darbības nav savstarpēji saistītas. Tomēr ziņojumu izsniegšanas politikai būtu jāizveido attiecību struktūra, kas veicina efektīvu saziņu starp augstāko, vidējo un operatīvo vadību.

2.7 UZRAUDZĪBA UN MODIFIKĀCIJA

2.7.1 PASTĀVĪGAS UZRAUDZĪBAS PROCESS

Pat ja korupcijas novēršanas sistēma ir atbilstoša un nav nopietnu korupcijas vai negodprātības gadījumu, struktūrām ir jā saglabā modrība un jāveic nepārtraukta uzraudzība.

Organizācijas vadītājam un augstākajai vadībai ir jāizstrādā stratēģija, lai garantētu, ka pastāv nepārtrauktas uzraudzības process un ka tas ir efektīvs un ka tas ļauj veikt neatkarīgus novērtējumus, ja tiek atklāti trūkumi. Efektīvai uzraudzībai un novērtēšanai jākoncentrējas uz rezultātu un mērķu sasniegšanas progresa mērīšanu, nevis tikai uz rezultātu un kontroles pasākumu īstenošanas progresa pārskatīšanu.

Pastāv dažādi novērtēšanas veidi, ko iestāde var veikt attiecībā uz konkrētiem aspektiem, piemēram, projektēšanas, īstenošanas un ietekmes novērtējumi.

Projekta novērtējums palīdz noteikt korupcijas novēršanas sistēmas dzīvotspēju un novērtēt tās panākumu iespējas. Tas tiek darīts pirms

kontroles īstenošanas, un tā ietver novērtēšanas metožu analīzi atkarībā no konkrētās risināmās problēmas un uzņēmuma rīcībā esošajiem resursiem.

Īstenošanas novērtējums ir svarīgs, lai noteiktu, vai programma tiek īstenota vislabākajā iespējamajā veidā. Šis novērtējums tiek veikts, kad tiek ieviesta pretkorupcijas kontrole, un tā mērķis ir pārbaudīt, vai valsts ierēdņi veic atbilstošas darbības.

Ietekmes novērtējuma mērķis ir novērtēt sistēmas ietekmi, kas saistīta ar tās kvalitāti un darbības jomu. Šo novērtējumu veic pēc programmas īstenošanas, un tas ietver pārbaudi, vai konkrētā situācija ir uzlabojusies pēc programmas piemērošanas salīdzinājumā ar situāciju, kad programma netika piemērota.

Neatkarīga periodiska pārskatīšana ir saistīta ar konkrētām iekšējās informācijas sadaļām iekšējā kontroles sistēmā.

Lai noteiktu neatkarīgo novērtējumu apjomu un biežumu, iestādei jāņem vērā korupcijas risku novērtējuma rezultāti. Šis novērtējums parasti tiek veikts iestādes iekšienē, un tas palīdz noteikt iestādes neaizsargātās jomas.

Iestādei jāveic neatkarīgs novērtējums arī pēc attiecīgām izmaiņām stratēģiskajos plānos, kad ir palielinājies vai samazinājies personāls vai iestādes kapacitāte vai kad ir būtiski mainījušās informācijas sistēmas, kas saistītas ar publisko resursu izmantošanu.

Pat tad, ja nav būtisku izmaiņu ar valsts resursiem saistītajās darbībās, ir lietderīgi bieži veikt šo darbību un citu korupcijas riskam pakļauto darbību neatkarīgu novērtējumu.

Turklāt nepārtrauktas uzraudzības un neatkarīgu novērtējumu stratēģija ir skaidri jādokumentē un jāpaziņo iestādes personālam. Iestādei ir jāgarantē, ka šīs uzraudzības darbības veic personāls ar atbilstošu profesionālo un ētisko kompetenci.

Novērtējuma secinājumiem un rezultātiem jābūt pieejamiem attiecīgajiem ierēdņiem, lai viņi varētu uzlabot savu darbību un veicināt integritātes aizsardzību.

2.7.2 IEGŪTĀS PIEREDZES ANALĪZE

Uzraudzības un novērtēšanas rezultāti jāizmanto, lai uzlabotu korupcijas riska pārvaldības pasākumu izstrādi un īstenošanu. Korupcijas novēršanas sistēmas ieviešana nenovērš korupcijas gadījumus. Tā kā neviena sistēma nav perfekta, dažkārt var izvairīties no kontroles, un strukturālie trūkumi var netikt savlaicīgi identificēti.

Tāpēc programmas uzraudzības pasākumu ietvaros ir detalizēti jāanalizē jau notikušās koruptīvās darbības un rezultāti jāizmanto, lai pastāvīgi uzlabotu sistēmu.

Iestādes vadītājam un augstākajai vadībai, koordinējot savu darbību ar pretkorupcijas departamentu un iekšējiem revidentiem, ir jāsažinās, lai risinātu konkrētas problēmas un gūto pieredzi. Izmantojot šo paziņojumu dinamisko atgriezenisko saiti, iestāde var atklāt strukturālās problēmas, kas padara iespējamu korupciju, un līdz ar to tā var uzlabot iestāžu integritātes programmu, pieņemt labākus pasākumus un novērst šo problēmu atkārtošanos nākotnē.

Piemēram, būtu jāuzdod nākamie jautājumi, lai atbildes uz tiem veicinātu pretkorupcijas centienus un palīdzētu efektīvāk, lietderīgāk un ekonomiskāk koncentrēt iestāžu resursus:⁴⁶

- Kā notika korupcija vai pret integritāti vērsts akts?
- Kādi kontroles mehānismi neizdevās? Kāpēc?
- No kādām kontrolēm izvairījās? Kas to ir izdarījis?
- Kāpēc pārkāpums netika atklāts agrāk?
- Kādus rādītājus (sarkanos karodziņus) nav pamanījušas vadības struktūras, iestādes vadītājs, augstākā vadība un kontroles struktūrvienības? Kāpēc?

46 Iekšējo auditoru institūts, Prakses rokasgrāmata "Iekšējā revīzija un krāpšana"

- Kā novērst turpmākus pārkāpumus vai kā tos viegli atklāt?
- Kādas kontroles mehānismi ir jāreformē?
- Kādi integritātes aizsardzības procesi ir jāuzlabo?
- Kāda veida papildu apmācība ir nepieciešama?

3.1 SADARBĪBA AR CITĀM CĪŅĀ PRET KORUPCIJU IESAISTĪTAJĀM IESTĀDĒM

Lai cīnītos pret korupciju, ir jāizveido iestādes ar īpašām spējām veikt korupcijas novēršanas un apkarošanas pasākumus.⁴⁷ Tāpēc sadarbība starp korupcijas apkarošanā iesaistītajām iestādēm, piemēram, augstākajām revīzijas iestādēm, organizācijām vai komisijām, kuru uzdevums ir korupcijas novēršana, kā arī citām struktūrām, ir būtiska.⁴⁸ Šajā ziņā ir svarīgi, lai šādas organizācijas stiprinātu savstarpējo sadarbību, lai sasniegtu labākus rezultātus.

3.2 SADARBĪBA STARP AUGSTĀKAJĀM REVĪZIJAS IESTĀDĒM (ARI)

Tā kā korupcija ir izplatīta parādība dažādās sabiedrībās neatkarīgi no to pārvaldes veida, cīņai pret korupciju ir nepieciešama visaptveroša katras valsts iestāžu iesaistīšanās, lai veidotu sabiedrības ētikas kultūru, aktīvi iesaistoties visiem iedzīvotājiem.

⁴⁷ Skatīt *Apvienoto Nāciju Organizācijas Pretkorupcijas konvenciju* un

⁴⁸ Apvienoto Nāciju Organizācijas Pretkorupcijas konvencijas 38. pantā noteikts, ka valstis, kas ir konvencijas puses, veic nepieciešamos pasākumus, lai veicinātu sadarbību starp valsts iestādēm, kā arī valsts amatpersonām un iestādēm, kas atbildīgas par noziedzīgu nodarījumu izmeklēšanu un kriminālvajāšanu.

Šajā ziņā ARI ir nozīmīga loma cīņā pret korupciju, un šo pienākumu izpildei var noderēt zināšanu un pieredzes apmaiņa, kā norādīts *INTOSAI P-1* Limas deklarācijā.⁴⁹ Pamatojoties uz savu pieredzi koruptīvu darbību novēršanā, atklāšanā un sankciju piemērošanā saskaņā ar attiecīgo tiesisko regulējumu, ARI var izstrādāt kopīgas pieejas korupcijas apkarošanai, apmainīties ar labu praksi un veikt kopīgus pasākumus.⁵⁰

Šim nolūkam katra ARI var, piemēram, noslēgt sadarbības līgumus, lai atklātu korupcijas gadījumus starptautiskajā publiskajā iepirkumā vai informācijas apmaiņā. Turklāt, ja to pieļauj tiesiskais regulējums, ARI var veikt kopīgas intervences, piemēram, kopīgas revīzijas par šiem jautājumiem.⁵¹

3.3 VALDĪBAS AĢENTŪRAS IECELŠANA

Varētu izveidot arī valdības aģentūru, kas veicinātu labu pārvaldību un korupcijas apkarošanu un izskatītu iespējamus korupcijas gadījumus. Tā varētu būt atbildīga arī par uzņēmējdarbības sektora un finanšu iestāžu apmācību pārredzamības, integritātes un citu labas pārvaldības principu jomā. Tā varētu arī sadarboties ar starptautiskām iestādēm starptautiskās korupcijas gadījumos.

Tulkojums no angļu valodas: SIA Amado Translations, 2022.

⁴⁹ *Limas deklarācijas 15. pants*

⁵⁰ *Apvienoto Nāciju Organizācijas Pretkorupcijas konvencijas 43. pantā noteikts, ka valstis, kas ir konvencijas puses, apsver iespēju palīdzēt viena otrai ar korupciju saistītu civillietu un administratīvo lietu izmeklēšanā un tiesvedībā, ja tas ir lietderīgi un atbilst to iekšējai tiesību sistēmai.*

⁵¹ 2011. gada janvārī Čehijas Republikas Augstākā revīzijas iestāde (Čehijas ARI - NKÚ) un Vācijas Federālā revīzijas iestāde (Bundesrechnungshof - BRH) vienojās veikt paralēlas revīzijas gan par ES mēroga būvniecības līgumu piešķiršanu, gan par korupcijas novēršanu. Revīzijā galvenā uzmanība tika pievērsta ES iepirkuma tiesību aktu piemērošanai, kas transponēti valsts tiesību aktos, un korupcijas novēršanai ēku būvniecības un ceļu būves un/vai transporta līgumu jomā. Lai novērstu korupciju, revīzijā tika pārbaudīti arī līgumi, kuru vērtība ir zemāka par ES robežvērtībām. Vairāk atsauču skatiet http://www.nku.cz/assets/publikace/spolecna-zprava-nku-a-brh-2013_1.pdf