



TRANSPARENCY
INTERNATIONAL

Delna

SABIEDRĪBA PAR ATKLĀTĪBU

SAP

Biznesa ētika: Baltijas un Ziemeļvalstu dialogs



Biznesa ētika: Baltijas un Ziemeļvalstu dialogs

2005. gada 21. - 22. novembris

Rīga, Latvija

Redaktore: Zanda Garanča

Literārais redaktors (latviešu un angļu valodā): Kārlis Streips

Literārā redaktore (latviešu valodā): Madara Mierīņa

Tulkojums: Kārlis Streips

Fotogrāfijas: Agnese Zeltiņa

Maketa dizains un datorsalikums: Modris Braslinš

Sagatavošanā piedalījās: Inese Voika, Līga Timša un Alexander von Freeden

Konference "Biznesa ētika: Baltijas un Ziemeļvalstu dialogs" tika rīkota, sadarbojoties Transparency International sekretariātam un Baltijas un Ziemeļvalstu nodalām ar uzņēmuma SAP finansiālu atbalstu. Šajā izdevumā Transparency International Latvijas nodaļa (*Sabiedrība par atklātību – Delna*) apkopojusi konferences materiālus un to izdošanu finansiāli atbalstījis uzņēmums SAP.



Saturs

IEVADS	3
KONFERENCES ATKLĀŠANA.....	5
Inese Voika, Miklos Marschall, Antra Zālīte	
TI PRETKORUPCIJAS INSTRUMENTI BIZNESA VIDEI	8
TI biznesa principi cīņā pret kukuļdošanu	
Jermyn Brooks.....	8
Integritātes līgums – instruments biznesa līdzdarbībai korupcijas apkarošanai	
Roberts Putnis	12
BIZNESA PRINCIPU ĪSTENOŠANA BALTIJAS VALSTĪS	16
Uzņēmuma <i>Latio nekustamie ipašumi</i> trīs ieroči cīņai pret korupciju	
Edgars Šīns.....	16
Nerakstītā ētikas programma uzņēmumā <i>Mažeikiu nafta</i>	
Valdas Laurinavičius.....	18
BIZNESA PRINCIPI UN PRAKSE ZIEMEĻVALSTĪS.....	20
Dzīve pēc <i>Enron</i> uzņēmumā <i>Ernst&Young</i>	
Monty Åkesson.....	20
Integritātes programma jeb uzticamības garants uzņēmumā <i>Norsk Hydro</i>	
Arvid Halvorsen	23
Atklātība atklātības sistēmās: uzņēmums <i>SAP</i>	
Gabriele Hartmann	26
<i>Ercsson</i> : Bez uzticības nav iespējama peļņa!	
Stefan Johansson	29
Jautājumi un atbildes.....	30
METODES BIZNESA ATKLĀTĪBAS NODROŠINĀŠANAI	34
Baiba Rubess	
Instrumenti godīga biznesa nodrošināšanai	
Jermyn Brooks.....	35
Riski godīga biznesa veikšanai	
Darba grupa <i>Aģenti un biznesa attiecības</i>	37
Darba grupu ziņojumi un diskusija.....	43
Biznesa ētika – modes lieta vai peļņu nesošs ieguldījums?	
Atis Zakatistovs.....	47
Jautājumi un atbildes.....	49
INTEGRITĀTES LĪGUMU PRAKSE LATVIJĀ (pieņemšana).....	51
Roberts Putnis	
Jaunie “Trīs brāļi” integritātes līgumu jaunatklājēji Latvijā	
Helēna Demakova.....	52
KOALĪCIJA BIZNESA ĒTIKAS VEICINĀŠANAI	54
Rytis Jouzapavičius	
Politiskā griba – būtisks elements korupcijas samazināšanai	
Ken Marti – Vaher	55
Neatkarīgas pretkorupcijas aģentūras darbs cīņā pret korupciju privātajā sektorā	
Alvis Vilks	58
Valsts pretkorupcijas centienus atbalstoša biznesa vide	
Ruta Skyrienė.....	60
Paneļdiskusija.....	62
KONFERENCES DALĪBΝIEKU SARAKSTS.....	68
TI BIZNESA PRINCIPI KUKUĻDOŠANAS NOVĒRŠANAI.....	70



Ideālā pasaulē cilvēki rīkotos ētiski tikai tāpēc, ka tas ir pareizi. Bet reālajā pasaulē ētiskas rīcības iezīmes nav tik viegli izprotamas. Eksistē milzīga plaisa starp to, kā uzņēmēji pieņem lēmumus un rīkojas ikdienā, un to, kā viņiem tas būtu jādara. Turklat parasti netiek doti praktiski ieteikumi, kā šo plaisu varētu samazināt. Apgalvojumi par to, ka uzņēmēju rīcība neatbilst dažadiem morāles kritērijiem vai arī vispārinātiem morāliem jēdzieniem nespēj ietekmēt ikdienas lēmumu pieņemšanu. Rezultātā vairums uzņēmēju Latvijā ir pārliecināti, ka uzņēmējdarbības ētika ir ideālistisks mērķis, kura sasniegšanai viņi nav ar mieru ziedot savu laiku.

Šāda uztvere ir postoša un aplama. Tā ir postoša, jo ļauj uzņēmējiem izvairīties no savas rīcības morālā vērtējuma. Šāda vērtējuma trūkums rada situāciju, kurā apzināta partneru maldināšana un to nesaudzīga izmantošana kļūst par vispārpieņemtu ikdienas sastāvdaļu. Šāda uztvere ir aplama, jo nezināšanas dēļ uzņēmējdarbības ētikas vieta un nozīme tiek pārprasta. Uzņēmējdarbības ētika nav jāsaista ar atsevišķu individuālu uzupurešanos svarīgos brīžos, bet gan ar savstarpejās uzticības veidošanu ikdienā.

Uzņēmējdarbības ētikas praktiskais pielietojums nevar balstīties tikai uz morālo standartu definējumu, jo morālie ideāli un apņemšanās nav noteicošie motivējošie faktori ikdienas lēmumu pieņemšanai. Rūpes par uzņēmuma attīstību, darbiniekiem, kreditu atmaksāšanu, jaunu tirgu apguvi, arī īpašnieku un vadītāju personīgo labklājību un labumu — šie visi un vēl arī citi ir būtiski motivējošie faktori ikdienas lēmumu pieņemšanā. Lai integrētu uzņēmējdarbības ētiku ikdienišķās norisēs, ir nepieciešams pievērsties dažādu līmeni motivācijas analizei un līdzsvarošanai. Ko praktisku ētiku var sniegt uzņēmējdarbības attīstīšanai? Ētikas praktiskais pielietojums ir rodams uzņēmējdarbībā iesaistīto pušu motivējošo faktoru analīze, veidošanā un līdzsvarošanā. Lēmumu pieņemšanai nozīmīgu faktoru vides veidošanu var saukt par reputācijas vai arī par savstarpejās uzticēšanās radīšanu. Savstarpeja uzticēšanās ir uzņēmējdarbības ētikas centrālais jēdziens.

Problēmas uzņēmējdarbībā rodas, kad attiecībās ar partneriem uzņēmēju uzticēšanās ir pārāk liela vai arī pārāk

maza. Ja uzņēmēju uzticēšanās ir pārāk liela, viņi dod saviem partneriem iemeslu un iespēju izmantot šo uzticību pret paša uzņēmēja interesēm. Ja uzticēšanās ir pārāk maza, tiek traucēta uzņēmējdarbības attīstība. Sadarbība, kas būtu bijusi abpusēji izdevīga, vienkārši netiek uzsākta.

Ir svarīgi apzināties, ka spektrā starp pārāk lielu un pārāk mazu uzticēšanos nav vienas noteiktas pareizas robežlinijas. Tā nav iespējama, jo pārrunās informācijas sadalījums vienmēr būs asimetrisks. Protī, sarunās iesaistītās puses par saviem mērķiem un iespējām vienmēr zinās vairāk nekā sarunu partneri. Partneriem abpusēji nozīmīgas informācijas atklāšana ir daļa no pārrunām par noteikta produkta vai pakalpojuma cenu vai arī par pienākumu, lomu un ieguvumu sadalījumu. Uzņēmējdarbības ētikas problēmas parādās brīdi, kad informācijas asimetrija tiek lietota partneru maldināšanai un izmantošanai.

Liela Latvijas uzņēmēju daļa uzskata, ka apzināta partneru maldināšana biznesa pārrunās un to nesaudzīga izmantošana ir neatņemama uzņēmējdarbības sastāvdaļa. Vairums ir arī pārliecināti, ka pamats veiksmīgai uzņēmējdarbībai ir māka sevi pasargāt no krāpšanas, kā arī spēja maksimāli izmantot izdevības, kas rodas partneru kļūdu vai to apzinātas maldināšanas rezultātā. Šādā kontekstā uzticēšanās jautājums ir ļoti pretrunīgs. Uzņēmēji uzskata, ka viņiem nav jāuzņemas papildu risks vai izdevumi, lai respektētu partneru intereses un morālās tiesības, ja viņiem nav pārliecības par to, ka partneri darīs to pašu attiecība uz viņiem. Uzņēmēji parasti uzstāj, ka, pieņemot lēmumus, viņu stratēģija ir šāda — "piesardzīgi uzticēties līdz brīdim, kad viņi tiek maldināti, un pēc tam neuzticēties nemaz."

Šāda uzskata rašanās iemesli ir dažādi. Pirmkārt, līdz šim uzņēmēju pieredze ir parādījusi, ka *minimālas uzticēšanās stratēģija ir visizdevīgākā* vidē, kur viņu intereses nav aizstāvētas ar likumu, tradīciju vai precedentu. Zaudējumi, kas rodas no potenciāli izdevīgiem, bet neuzsāktiem darījumiem, ir mazāki nekā zaudējumi, kas rodas, uzticoties 'nepārbauditam' partnerim. Atšķirība starp 'pārbauditu' un 'nepārbauditu' partneri, protams, ir grūti definējama, kas rada papildu problēmas

uzņēmējdarbības izaugsmei.

Otrkārt, *uzņēmēju reputāciju sabiedribā ir zema*. Tam ir gan vēsturiski, gan ekonomiski iemesli. No vienas puses, sabiedrības kolektīvajā atmiņā vēl arvien liels iespāids ir ideoloģiski definētam 'ekspluatācijas' jēdzienam, kas vispār nosoda uzņēmējdarbību. No otras puses, lielai sabiedrības daļai ir emocionāli grūti pieņemt nevienlīdzīgu mantas un kapitāla sadalījumu. Šī attieksme parādās gan ikdienas, gan politiskā, gan administratīvā līmenī. Līdz ar to uzņēmējdarbība tiek mākslīgi izolēta no citām sabiedrības dzīves norisēm (padomāsim par izteicienu "viņš aizgāja biznesā"). Šī mākslīgā izolācija, savukārt, veicina uzskatu, ka uzņēmējdarbībā ir atļauts tas, kas citās jomās būtu nosodāms, proti, krāpšana un izmantošana.

Treškārt, *uzņēmējiem trūkst ietekmes iespāidot noteiktas nozares un uzņēmējdarbību kopumā veicinošus administratīvus lēmumus*. Viņi ir pārliecināti, ka pēdējo gadu laikā oportūni ir spējuši ietekmēt administratīvos lēmumus privāta labuma iegūšanai. Šīs analīzes kontekstā mūs neinteresē fakti, bet gan pārliecība, kas nosaka uzņēmēju rīcību. Šī pārliecība rada izmisumu un tīcību tam, ka no uzņēmēju pašu rīcības nekas nav atkarīgs. Līdz ar to rīcības ētisks vērtējums tiek uzskatīts par farsu. Pārliecība par to, ka citi iedzīvojas uz viņu rēķina, motivē uzņēmējus, pat tādus, kuri saprot ētisko jautājumu nozīmi, savā darbībā pieņemt lēmumus, kurus citādi viņi nekad nebūtu pieņēmuši.

Visbeidzot, daudzu *uzņēmēju ieguldījums bieži netiek atzīts*. Uzņēmēji ir pārliecināti, ka valsts pārvaldes iestādes uzskata viņus par krāpniekiem neatkarīgi no viņu rīcības. Soda sankcijas nav pietiekami elastīgas, lai piemērotu pārkāpumam atbilstošu sodu. Līdz ar to uzņēmējiem trūkst motivējošu faktoru alternatīvu rīcības un lēmumu pieņemšanas mehānismu meklēšanai.

Nenoliedzami, šis cēloniskais apraksts ir vienkāršots. Tas palidz skaidrāk saskatīt nozīmīgākos faktorus, kas ikdienā traucē uzņēmējiem uzņemties atbildību par savu rīcību. Šis apraksts ir vienkāršots arī tādēļ, ka uzņēmējdarbības vide nav homogēna. Jautājums par to, kas ir uzņēmējs Latvijā, nav viegli atbildams. No vienas puses, uzņēmējdarbība ir

dažkārt saistīta ar politisko darbību gan valsts, gan pašvaldību līmeni. No otras puses, bieži netiek nodalītas uzņēmuma īpašnieku un uzņēmuma vadītāju intereses un pienākumi. Interesu konflikts Latvijas uzņēmējdarbībā ir bieži sastopama parādība.

Šādā situācijā ir svarīgi meklēt vienkāršotas kopsakarības, lai uz to pamata varētu rast vadlīnijas uzņēmējdarbības ētikas integrēšanai ikdienas lēmumu pieņemšanā. Situācijā, kur uzņēmēju pienākumi un saistības nav skaidri definējamas, ir nepieciešams rast atbilstošu klasifikāciju, kas demonstrētu uzņēmējdarbības ētikas pielietojumu.

Šāda klasifikācija varētu tikt rasta nevis uzņēmēju pienākumu vai darbības aprakstā, bet gan viņu lēmumu pieņemšanas stila atšķirībās. Mēs varam runāt, pirmkārt, par '*oportūnistiem*', kas lēmumu pieņemšanas brīdi rēķinās tikai un vienīgi ar savām interesēm; otrkārt, par '*ideālistiem*', kas vienmēr savu lēmumu pieņemšanā nēm vērā pašu izvirzītus morālos standartus, neskatoties uz to, ka tas viņiem nes zaudējumus; treškārt, par '*pragmatiķiem*', kas pieņem savus lēmumus, pamatojoties uz katras situācijas individuālu analīzi; un visbeidzot — par '*izmisušajiem*', kas pieņem savus lēmumus, lai tiktu līdz nākamajam lēmuma pieņemšanas solim.

Šobrīd nav pieejami kvantitatīvi dati par uzņēmēju lēmumu pieņemšanas stratēģiju izplatību Latvijas uzņēmējdarbības vidē. Dati būtu nepieciešami, lai vēlāk lietotu noteiktas uzņēmējdarbības ētikas uzlabošanas stratēģijas izvērtēšanai.

Kādi ir lēmumu pieņemšanas motivējošie faktori Latvijas uzņēmējdarbības vidē, kas veicina partneru maldināšanu un izmantošanu?

Pirmkārt, eksistē milzīga informācijas asimetrija. Pārrunās iesaistītajām pusēm bieži vien nav kopējas informācijas par abām pusēm svarīgiem jautājumiem. Pārrunās iesaistītajai pusei ar plašāku un patiesāku informāciju par nozīmīgiem jautājumiem ir ļoti viegli to izmantot partnera maldināšanai.

Otrkārt, *informācijas pārbaudišana ir apgrūtināta un dārga*. Trūkst publiski pieejamu datubāzu, kurās varētu pārbaudīt apgalvojumus un solijumus. Produktu un pakalpojumu kvalitāte un sadarbības uzturēšana bieži vien ir tikai aklas ticības jautājums. Ir grūti pārbaudīt partneru apņemšanās ticamību, jo nav pietiekami attīstīts neatkarīgu ekspertu un uzticamības personu izmantošanas tirgus.

Treškārt, *ir grūti pārbaudit partnera motivāciju*. Pārrunu veikšanas stils Latvijā

bieži vien nav pietiekami konkrēts, lai apgalvojumus varētu pārbaudīt. Nekonkrētu un vispārēju apgalvojumu īpatsvars pārrunās nodrošina to, ka apgalvojumi var tikt dažādi interpretēti. Šādas interpretācijas rada augsti partneru apzinātai maldināšanai.

Ceturkārt, *zaudējumu atgūšana ir dārga*. Reputācijas zaudēšanai nav pietiekami liels motivējošs spēks, lai atturētos no partneru maldināšanas. Bet, lai atgūtu zaudējumus juridiskā ceļā, ir nepieciešams izdot prāvus līdzekļus.

Piektekārt, *informācija par partneru reputāciju ir grūti pieejama un neuzticama*. Vairumā gadījumu savstarpejās uzticēšanās tikli ir neformāli. Uzņēmēju un nozaru asociācijām bieži ir tikai reprezentatīva funkcija, un dažkārt tās tiek izmantotas kā iekšējās konkurences mehānisms.

Sestkārt, *uzņēmējdarbības vide ir nestabila*. Ir grūti panākt atkārtotas vienošanās līdzīgos apstākļos. Apstākļi nepārtraukti mainās, un precedentiem līdz ar to ir maza ietekme.

Šādā vidē uzņēmējdarbības riski ir grūti prognozējami, kas, savukārt, mazina savstarpejās uzticēšanās iespējas. Pārrunās uzņēmēji neuzdrošinās uzņemties atbildību par savu lēmumu pieņemšanu un līdz ar to nonāk abpusēji neizdevīgā situācijā. Pircējs neuzticas pārdevēja apgalvojumiem par preces vai pakalpojuma kvalitāti un šo aizdomu iespaidā nav ar mieru maksāt augstāku cenu. Pārdevējs, savukārt, zinādams pircēja attieksmi un to, ka augstāka cena netiks maksāta pat tad, ja prece vai pakalpojums ir kvalitatīvi, piedāvā zemas kvalitātes preci vai pakalpojumu. Abas pārrunās iesaistītās puses līdz ar to atrodas sluktākā situācijā, nekā gadījumā, ja pārrunās būtu savstarpeja uzticēšanās. Šādā gadījumā pircējs būtu motivēts maksāt augstāku cenu par kvalitatīvu preci vai pakalpojumu, ko pārdevējs būtu motivēts piedāvāt.

Papildu grūtības rodas, jo šādā vidē ierodas jauni uzņēmēji. Apzināta maldināšana un izmantošana ir izdevīga stratēģija īstermiņā, ja attiecības netiek skatītas ilgtermiņā. Tādā veidā 'ideālisti' tiek izstumti no tirgus, bet 'pragmatiķi', lai aizstāvētu savas intereses, sāk rīkoties kā 'oportūnisti' pat tad, ja viņi tam netic. Šī dinamika ir uzņēmējdarbības videi postoša, jo tā pievilina un vairo 'oportūnistus', kuriem neinteresē ilgtermiņa attīstības plāni, kvalitāte un uzņēmējdarbības integrācija sabiedrībā.

Šajā publikācijā tiks runāts par Baltijas un Ziemeļvalstu uzņēmējdarbības vidēm. Tomēr ievadā ieskicēšu uzņēmējdarbības ētikas problemātiku Latvijā. Latvijā uzņēmējdarbības vide

dynamiski attīstās, un tās turpmākai izaugsmei būs nepieciešama savstarpejās uzticēšanās radīšana gan iekšējā, gan ārējā tirgū. Šobrīd uzņēmējdarbības ētikas ieviešanu traucē tas, ka daudzi uzņēmēji Latvijā pārprot uzņēmējdarbības ētikas jēgu un nozīmi.

Ir trīs galvenie uzskati par to, kāpēc uzņēmējdarbības ētika nav piemērojama Latvijas apstākļiem. Pirmkārt, daudzi uzņēmēji uzņēmējdarbības ētiku izprot kā Eiropas uzņēmēju iejaukšanos Latvijas uzņēmējdarbības vidē, lai negodigi konkurētu ar vietējiem. Apbrīnojamī daudzi Latvijas uzņēmēji tic, ka Eiropas uzņēmēji mēģina izlaupīt Latviju. Ir nepieciešams nopietns izskaidojošs darbs, lai pierādītu, ka šāda *sazvērestības* teorija ir nepamatota. Bet vēl vairāk ir nepieciešams sniegt plašu informāciju ar praktiskiem piemēriem, ka sadarbība ar Eiropas uzņēmējiem ir abpusēji izdevīga.

Otrkārt, daudzi uzņēmēji ir pārliecināti, ka uzņēmējdarbības ētikas jautājumi ir tikai un vienīgi sabiedrisko attiecību jautājumi. Uzņēmējdarbības ētika līdz ar to pārvēršas par zināma veida pievenoto vērtību produktiem vai pakalpojumiem. Šāds uzskats liek uzņēmējiem vērtēt ētiku un ētikas kodeksus kā 'saldus melus', ko viņi ir ar mieru paciest, ja tas palīdz tirgoties. Arī šāds uzskats ir nepieņemams, jo tas neskar lēmumu pieņemšanu un atstāj neatbildētu jautājumu par to, vai ikdienā ir pieņemama partneru apzināta maldināšana un izmantošana.

Treškārt, daudzi uzņēmēji ir pārliecināti, ka uzņēmējdarbības ētikas uzlabošana saistāma tikai un vienīgi ar valdības darbību un ar sakārtotas likumdošanas izveidošanu. Šis uzskats liedz uzņēmējiem morāli vērtēt savu rīcību, atliecot līdz nezināmai nākotnei to brīdi, kad 'likumdošana būs sakārtota' un būs pienācis laiks savstarpejās uzticēšanās un cieņas veidošanai. Arī šāds uzskats ir nepieņemams, jo tiek sajaukti cēloņi ar sekām. Ir ļoti ticams, ka likumdošanas vide nav sakārtota tieši tāpēc, ka trūkst savstarpejās uzticēšanās starp pašiem uzņēmējiem, kā arī starp uzņēmējiem un likumdevējiem.

Konferences materiāli parāda, kādā veidā un ko Baltijas un Ziemeļvalstu biznesa vides uzlabošanas nedaudzē entuziasti domā par uzņēmējdarbības ētikas uzlabošanu 2005. gada beigās. Es ceru, ka diskusijas atklātais raksturs arī citiem uzņēmējiem sniegs iemeslu pārdomām, veidojot kontekstu ilgtermiņa attīstībai un peļņai.

Atis Zakatistovs,

Ph. D.

Biznesa ētikas eksperts

Konferences atklāšana

**Inese Voika,
Sabiedrības
par atklātību - Delna
Padomes locekle**



Labrīt! Es esmu Inese Voika, esmu biedrības *Sabiedrības par atklātību - Delna Padomes locekle* un būšu šīs konferences vadītāja. Vēlos sveikt visus dalībniekus, runātājus un konferences organizētājus no organizācijas *Transparency International* (TI), kā arī žurnālistus, kuri šorit piedalās mūsu pasākumā.

Ti nodaļa Latvijā tika dibināta pirms septiņiem gadiem, es biju tās pirmā prezidente. Mūsu pirmais uzdevums bija nodrošināt, lai pilsoniskā sabiedrība sadarbotos ar valdību. Mēs centāmies valdību pārliecināt, ka jānodarbojas ar korupcijas jautājumiem. Drīz vien mums bija jāsaprot, ka pasaule nav uzbūvēta uz diviem valjiem, kas saucas pilsoniskā sabiedrība un valdība. Ir arī trešais valis, kas saucas uzņēmēdarbība, un tas jāiesaista, ja vēlamies nodrošināt labāku un godīgāku vidi.

Vakar runājam ar konferences organizētājiem, kas pārstāv TI nodaļas ap Baltijas jūru. Norvēģijas kolēgis teica, ka uzņēmēji aicina TI pateikt priekšā, kā uzņēmums var strādāt godīgi, nodrošinot ar to labu reputāciju. Dānijas kolēgis atzina, ka pirms 10 gadiem Skandināvijā nevarētu iedomāties, ka uzņēmumi būtu gatavi diskutēt par korupcijas jautājumiem, atzīt problēmas un piestrādāt pie tām. Vismaz Ziemeļvalstis tā tagad ir ikdienu. Baltijas valstis, it īpaši Latvija, mēs, manuprāt, atrodamies ceļa sākumā.

Mūsu situācija ir citāda, ja runājam par sabiedrības izpratni par korupciju. Latvijā cilvēki uzskata, ka korupcija nav būtiska, ja vien tā neietekmē viņus. Ja kāds piekuļo ceļu policistu, kas apturējis mašīnu par pārāk ātru braukšanu, tad to uztver par kukuli tikai tad, ja šo cilvēku pieķer. Ja nenoķer, tad tā ir bijusi problēma, bet tam nav nekāda sakara ar korupciju. Mēs censāmies veidot jaunu domāšanas veidu, mudināt cilvēkus uzņemties atbildību par savu rīcību un saskatīt savas rīcības sekas.

Āoti priečajos par šo pirmo starptautisko pasākumu Latvijā, kad notiek pilsoniskās sabiedrības dialogs ar biznesu par pretkorupcijas jautājumiem. Ceru, ka varēšu klausīties un uzzināt, vai var attīstīt dialogu un kā varam virzīties uz priekšu. No TI starptautiskās kustības putas konferencei piedāvājam biznesa standartus pretkorupcijas jomā un piemērus. Tie piedāvā uzņēmējiem ne tikai praktiskus padomos, kā tehniski mainīt savu darbību, bet arī runā par cita veida vērtībām, ja runa ir par to, kā rīkojas uzņēmumi un kā mēs šīs lietas saprotam.

Vērtību maiņa prasa daudz laika, un mums jāsāk tur, kur atrodamies. Es priečajos par šo dienu, jo uzzināsim, kur esam savstarpējā izpratnē un kurp varam doties tālāk.

Tagad vēlos dot vārdu Miklošam Maršalam. Viņš ir mans kolēgis no TI sekretariāta Berlīnē un ir bijis ļoti labs partneris šīs konferences organizēšanā un jūsu visu kopā savešanā.●

Miklos Marschall, *Transparency International* reģionālais direktors Eiropā un Vidusāzijā



Sirsniģi pateicos Inesei un visiem saku labrīt. Jūtos patiesi pagodināts par iespēju piedalīties šajā pasākumā un TI sekretariāta vārdā jūs visus sveikt Rīgā. Vēlos pateikties Latvijas nodaļai, kura organizēja šo sapulci, kā arī vēlos pateikties visām Ziemeļvalstu un Baltijas valstu nodaļām, kuras piedalījusās šajā darbā. Vēl gribu pateikt paldies uzņēmumam SAP, ar kuru esam sadarbojušies, – tas jau sen ir bijusi labs partneris uzņēmējdarbībā. Ceru, ka šis nebūs vienīgais šāda veida pasākums un tiks attīstītas jaunas partnerattiecības.

Kā būsiet sapratuši, šī pasākuma programma saistās ar dialogu par biznesa integritāti, kurā piedalās pilsoniskās sabiedrības organizācijas, biznesa pasaules pārstāvji, kā arī valsts amatpersonas no Ziemeļvalstīm un Baltijas valstīm. Šīs konferences dalībnieku struktūra ir interesanta. Ja esat iepazīnūsies ar TI katru gadu sastādīto Korupcijas uztveres indeksu, jūs sapratīsiet, ka šodien ir pārstāvētas valstis, kurās rezultāti ir Joti labi. Tās ir Joti "tīrās" Ziemeļvalstis– Somija, Zviedrija, Norvēģija, Dānija, kas atrodas indeksa augšgalā. Pie galda ir arī tādas valstis, kurās rezultāti ir sliktāki. Iespējams, ka izņēmums šajā ziņā ir Igaunija, kas 10 punktu skalā ir ieguvusi rezultātu "6", un tas ir labs rādītājs. Latvijā un Lietuvā rezultāti nav bijuši tik labi, bet nav šaubu, ka abās valstīs situācija ir uzlabojusies. Tomēr starptautiskā sabiedrība šīs valstis uzskata par tādām, kurās joprojām ir Joti nopietnas problēmas ar korupciju.

Ceru, ka šo valstu starpā notiks interesants dialogs. Varam mācīties no Ziemeļvalstu piemēra – kāpēc pastāv uzskats, ka tās ir tik Joti "tīras" valstis? Mēs runāsim par reālo situāciju Baltijas valstīs. Ceru, ka šis dialogs mūs mudinās padomāt par attiecīgajiem jautājumiem, jo mūsu galvenais mērķis ir veidot motivāciju, kas veicina kolektīvu rīcību. Ceru, ka varēsim izmantot TI piedāvātos mehānismus biznesa integrātās jomā.

Tā būtu milzīga klūda – uzskatīt, ka pie galda atrodas divas pilnīgi dažādas valstu grupas – viena ir godīgu, bet otra – korumpētu valstu grupa. Dejai vienmēr vajadzīgi divi partneri, un mēs ceram, ka šeit pārstāvētie Ziemeļvalstu uzņēmumi varēs pastāstīt par viņu ikdienas biznesa procesiem. Tad mēs varēsim padomāt par to, ko uzņēmumi privātajā sektorā spēj iesākt, lai šajā reģionā samazinātu korupcijas līmeni.

Protams, Baltijas valstis ir arī cits Joti interesants attīstības elements – tajās ir pārejas posma tautsaimniecība. Esmu ungārs un labi pārzinu tā dēvēto politisko pārejas ekonomiku. Pārejā ir arī socioloģiskās komponentes, tāpēc ceru, ka šajās divās dienās varēsim pārrunāt arī pārmaiņu sabiedrībā valdošo morāli.

Kā jau Inese norādīja, uzskatu, ka notiek sava veida rīcības deleģēšana valsts amatpersonām. Ceru, ka šīs konferences rezultātā mēs visi sapratīsim, ka mums jārīkojas, mēs nedrīkstam gaidīt, ka kāds cits rīkosies mūsu vietā. Jārīkojas pilsoniskajai sabiedrībai un arī privātuzņēmumiem. Mūsu kultūra saistās ar citu vainošanu, šī aizbildināšanās kultūra, iespējams, ir pats sarežģītākais padomju sistēmas mantojums. Padomju laikā mēs vienmēr varējām aizbildināties ar tiem, kuri nerīkojās, vienmēr vainojama bija "sasodītā sistēma".

Manuprāt, šīs vienkāršais aizbildinājums tagad ir pazudis, un tagad uzdevums ir meklēt veidus, kā varam izmantot savu spēku un ietekmi, lai mainītu sistēmu. Neviens cits mūsu vietā to nedarīs. Tā ir mūsu atbildība, un šie jautājumi jārisina visiem cilvēkiem, kas dzīvo pārejas posma valstīs.

Uzskatu, ka jūs visi daudz ko zināt par TI, tāpēc par to es nerunāšu. Tomēr gribu pieminēt mūsu darbību privātajā sektorā. Kādreiz organizācijā notika plašas debates par to, vai mums būtu jāsadarbojas ar privāto sektoru. Manuprāt, debates ir beigušās. Ja kāds nopietni vēlas mazināt korupciju, tad to nevar izdarīt bez partnerattiecībām ar privāto sektoru. Uzskatu, ka tā ir pilnīga patiesība, un TI aizvien biežāk veido partnerattiecības ar labi izglītotiem un nozīmīgiem kompānijiem – mēs kopā cīnāmies pret korupciju. Kā jau teicu sākumā, ceru, ka šī konference ļaus mums izprast jaunus darbības virzienus.

Ceru, ka varēsim izmantot sinerģiju ar citām starptautiskām iniciatīvām, kuru starpā ir arī ANO Globālais līgums. TI mērķis vienmēr ir bijis veidot koalīcijas, un ceru, ka šī sapulce būs svarīgs solis pastāvīgas koalīcijas izveidošanā.

Mūs uzmundrīna iespēja apmeklēt Latviju. Tā ir fascinējoša valsts, kurā pārejas posms patlaban ir būtiskā fāzē. Ceram, ka no Latvijas pārstāvjiem uzzināsim Joti daudz par privatizāciju un liela apjoma projektiem. Ľoti lepojamies ar to, ka mums ir laba un ievērojama TI nodaļa Latvijā. Tā ir redzama ne vien Latvijā, bet arī aiz tās robežām. Uzskatu, ka ir īstie nosacījumi, lai divu dienu laikā mēs varētu noorganizēt labas un nozīmīgas diskusijas. Sevišķi priecājos par to, ka sapulcē piedalās liels skaits biznesa pārstāvju. Tas ir labs signāls tam, ka princips par koalīciju ir reāls. Paldies, ka piedalāties šajā sapulcē, un mēs visi sagaidām Joti lietderīgas un nozīmīgas darba dienas. Sirsnīgs paldies! ●

**Antra Zālīte,
uzņēmuma SAP
pārstāve
Baltijas valstīs**



Labrīt jums visiem! Ľoti priecājos, ka te esmu sastapusi dažus mūsu klientus, dažus senus draugus, daudzus mūsu Baltijas sabiedrības biedrus, kā arī kolēgus no Ziemeļvalstīm. Esmu mazliet apjukusi par to, ka man jau pašā sākumā ir kaut kas jāsaka, jo uzņēmums SAP Baltijas valstīs ir ļoti mazs, un lielas uzņēmējdarbības iniciatīvas mūsu gadījumā ir reti sastopamas. Gribu pateikties Gabrielai Hartmanei un kolēgiem no SAP centrālā biroja, jo viņi mums palīdzēja sadarboties ar TI un nodrošināt šī pasākuma organizēšanu. Uzskatu, ka tā būs auglīga sadarbība, tā nodrošinās priekšrocības sabiedrībai Baltijas valstīs un palīdzēs mums ātrāk izveidot labāku, caurskatāmāku, apdomīgāku un ideālistiskāku sabiedrību.

Es jau gandrīz divus gadus pārstāvu SAP, pirms tam es pārstāvēju uzņēmumu, kas bija SAP partnere. Man nebija viegli izlemt, ka vēlos strādāt uzņēmumā SAP. Kāda bija galvenā motivācija, kas lika man izvēlēties tieši šo darba devēju? Uzņēmuma vērtības atbilst manām personīgajām vērtībām. Uzskatu, ka tā jebkuram no mums ir pati labākā izvēle. Esmu pilnīgi pārliecināta, ka tas man ir atmaksājies, jo tik tiešām runa ir par tiem principiem, kurus es vēlos pārstāvēt arī tad, kad reizēm tas ir ļoti, ļoti grūti.

Tas ir tāpēc, ka visās Baltijas valstīs – varbūt nedaudz mazāk Igaunijā – pastāv pārejas posma tautsaimniecība, vērtības ir mazliet sakropļotas. Baltijas valstīs esmu strādājusi septiņus astoņus gadus. Kā jau to atzina Miklošs Māršals, vienmēr varam atrast aizbildinājumu, taču pārmaiņas var sākties ar katru individuālu pieņemtu lēmumu. Uzņēmums SAP Jauj citiem uzņēmumiem ieviest tūrus, caurskatāmus un tiešus biznesa procesus, kuru pamatā ir labākā prakse. Tā ir pamatota ne vien attiecīgā uzņēmuma biznesa un pārvaldības principos, bet arī uzņēmuma produktā.

Ir vēl viens stāsts, kas jau paguvis kļūt par folkloru SAP gadījumā. Viens no cilvēkiem, kurš gribēja kļūt par SAP klientu, apmeklēja kādu esošu SAP klientu un teica: "Jā, mēs saprotam, ka viss ir labi organizēts, definēts un ļoti pārskatāms. Taču mūsu sabiedrībā bizness nemaz nav tik vienkāršs, nav viegli nodrošināt, ka viss ir tīrs un caurskatāms, ka var ziņot par visa veida izdevumiem. Vai SAP sistēmu var veidot tā, lai nodrošinātu gan parasto, gan arī "melno" grāmatvedību?" Man vislabāk patika SAP klienta sniegtā atbilde: "Jā, bet tad būs jāizmanto divas SAP sistēmas, un man gribētos teikt, ka to jūsu uzņēmums diezin vai varēs atlauties."

Caurskatāmības princips saistās ar labākās prakses, labas pārvaldes principu izmantošanu. Tā ir vērtība, kuru tik tiešām var nodrošināt SAP. Mums jādomā arī par citām vērtībām, mums katram jācenšas uzlabot apkārtējā sabiedrība. Ja sākam paši ar sevi, ar saviem uzņēmumiem un organizācijām, tad uzskatu, ka ļoti ātri varam izveidot daudz labāku dzīvi visiem cilvēkiem. Ceru, ka šajā konferencē runāsim par svarīgiem jautājumiem, par labām domām, par iekšējiem procesiem un par motivāciju, kas saistās ar dzīves uzlabošanu. Tieši to es arī vēlu šīs sapulces dalībniekiem. Pateicos!

TI pretkorupcijas instrumenti biznesa videi

TI biznesa principi cīņā pret kukuļdošanu

Jeremy Brooks,
Transparency International
**Direktori padomes loceklis
un TI Biznesa principu
vadības komitejas
priekšsēdētājs**



Labrit! Vispirms Jaujiet pateikties par to, ka esat mani uzaicinājuši piedalīties šajā konferencē. Vienmēr priečājos, kad rodas iespēja uzrunāt pēc iespējas lielāku uzņēmēju skaitu. Man šodien kāds pajautāja, kur esam runājuši par biznesa principiem un cik attīstīts bijis šis process. Man bija jādomā par Norvēģiju, Dienvidāfriku, Kolumbiju un Dienvidkoreju. Domāju, ka esam aptvēruši visu pasaulei, bet tajā pašā laikā ir arī tādas svarīgas valstis, ar kurām mēs vēl neesam runājuši, – tāda ir arī Latvija. Tāpēc liels paldies par šo iespēju un ielūgumu.

Otrkārt, tas ir lieliski, ka šeit ir tik liels skaits cilvēku, esmu pārliecināts, ka tas lielā mērā ir pateicoties grūtajam darbam, kādu Latvijā veikusi *Delha*. Apsveicu to par Joti profesionāli sagatavotajiem konferences dokumentiem. Mēs sadarbojamies ar SAP daudzās valstīs, un ir lieliski, ka SAP atbalsta šo

pasākumu un procesā iesaista arī Latvijas nodaļu.

Par ko es šodien vēlētos runāt? Jūs dzirdējāt Inesi sakām, ka sarunā par korupciju nepietiek ar publiskā sektora rīcību vien, nepietiek, ja vien sūdzamies par to, kā uzvedas valdība. Kukuļdošanā un citās korupcijas jomās nepieciešamas divas puses, un bieži vien ir runa par saikni starp publisko un privāto sektoru. TI mēs aplūkojam, t.s., piegādes pusī, jo vienmēr kāds ir gatavs maksāt, nav svarīgi, vai otrā pusē kāds ir pieprasījis maksāšanu. Iespējams, ka šis cilvēks ir gatavs pieņemt maksājumu, ja tas nācis no privātā sektora. Tātad mums jāaplūko tas, kā privātajā sektorā cilvēkiem būtu jāizturas pret kukuļdošanas un korupcijas problēmu.

Vispirms es gribētu parunāt par sabiedrisko situāciju, kādā darbojas bizness. Tādi cilvēki kā Inese nāk no žurnālistikas pasaules. Ja aplūkojam sabiedriskās aptaujas visā pasaulei, tad konstatējam, ka divas pašas nepopulārākās profesijas ir žurnālistika un politika. Uzņēmējiem sliktā ziņa ir tā, ka kopš 2000. gada arī bizness atrodas popularitātes saraksta beigās. Tas nav pārsteidzoši, jo galu galā esam piedzīvojuši tik Joti daudz biznesa skandālu. Tā nav tikai Ziemeļamerika, kurā bizness uzvedas nepiedienīgi, pietiekami bieži tas ir *noticias* arī Eiropā, Austrālijā, Singapūrā, Korejā un citur. Tas ir starptautisks process, un cilvēki vairs netic, ka uzņēmējiem var uzticēties. Tā ir milzīga problēma, un nav svarīgi, vai valsti ir mazāk infrastruktūras vai mazāk uzticības.

Noticias arī kas cits – arvien vairāk tiek runāts un domāts par reputāciju. Manuprāt, labs piemērs par to ir uzņēmums *Statoil*. Atcerēsimies, kas notika tad, kad tika atklāts līgums starp *Statoil* un kādu Irānas pārstāvi. *Statoil* rīkojās un no darba aizgāja uzņēmuma izpilddirektors, bet, tiklīdz šis fakts kļuva publiski zināms, uzņēmuma akciju vērtība samazinājās par 20 %. Tātad reputācija finanšu tirgū ir Joti svarīga. Šim stāstam ir laimīgas beigas, jo *Statoil* rīkojās, un mēs spējām nodrošināt, ka uzņēmums akceptē augstos standartus, par kuru ievērošanu tā vienmēr bija

apgalvojusi. Mēneša laikā akciju cena atkal sasniedza to līmeni, kāds tai bija pirms skandāla. Tā, protams, nenotiek daudzos citos gadījumos, ka, uzņēmumiem slikti rīkojoties, tie ir spiesti maksāt attiecīgo cenu finanšu tirgū.

Gribētu ātri parunāt vēl par trim jomām. Vispirms par likumiem un juridisko ietvaru, tad par to, ko saucam par uzņēmumu pārvaldīšanu, un beidzot – uzņēmumu atbildība tādās ētikas jomās kā godigums un atklātība.

Vispirms par juridisko ietvaru. Pie šī jautājuma es tikai pieskaršos. Pēcpusdienā mēs par to varēsim runāt detalizētākā veidā, varēsim par to runāt grupās, kur apsriedīsim šī jautājuma nianses. Tomēr gribētu atgādināt, ka 1999. gadā OECD dalībvalstis apstiprināja jaunu konvenciju pret kukuļdošanu, tika paziņots, ka kukuļdošana, ja to veic OECD dalībvalsts pārstāvis jebkurā pasaules malā, ir kriminālnoziegums. Vēl sešas valstis brīvprātīgi pievienojās šai konvencijai. Tagad tas ir kriminālnoziegums – maksāt kukuli citas valsts amatpersonai. Vācijas uzņēmums vai vācietis nevar samaksāt kukuli kādā Afrikas valstī un Vācijā uzņēmumu vai cilvēku var tiesāt par kukuļa maksāšanu citā valstī. Tas ir kaut kas jauns. Daudzās valstīs tas joprojām netiek izprasts. Tas prasīs laiku, un TI un tai līdzīgas organizācijas turpinās runāt par tām valstīm, kuras neizrāda gatavību saprast šīs konvencijas nozīmi.

Tā, piemēram, Amerikas Savienotajās Valstīs uzņēmuma *Enron* un citi līdzīgi skandāli prasīja Joti ātru politisku rīcību, un tika pieņemts tā dēvētais Sārbeina-Okslija likums¹. Tas bija Joti neparasts lēmums Republikānu partijai, taču skandāls bija tik nozīmīgs, ka bija nepieciešams rīkoties. Sārbeins ir Demokrātu, bet Okslijs – Republikānu partijas pārstāvis. Okslijs par to neko nezināja, bet Sārbeins jau sen bija piestrādājies pie uzņēmējdarbības

¹ Sarbanes-Oxley likums, tas nosaukts ASV Senadora Paul Sarbanes un Tautas Parstavju palatas deputata Michael Oxley varda.

reformu likumiem. Viņš principā paņēma jau gatavu likumprojektu un ieviesa to praksē. Tas bija Joti ietekmīgi, un varbūt esat dzirdējuši, ka uzņēmēju pasaulē ir daudz nūrdēšanas par Sārbeina-Okslijā likumu un ar to saistītajām izmaksām.

Eiropā darbojas gan Eiropas Savienība, gan arī Eiropas Padome, un tādējādi nosegtas visas Eiropas valstis, kuras ietilpst šajās organizācijās. Šajās organizācijās ir formālās rekomendācijas

paši cilvēki, no otras puses – tie ir darba ķēmēji, valdība, tādas organizācijas kā TI un citas pilsoniskās sabiedrības organizācijas. Runa ir par to, kā uzņēmuma vadība veido sakarus ar visām šīm instancēm, jo visos gadījumos pastāv zināma veida atbildība. Kā tas notiek, un kāda ir šī atbildība? Tieši ap šiem jautājumiem centrējas debates par uzņēmumu pārvaldīšanu. Kad izceļas skandāls, vienmēr ir plašas debates par to, vai

Ja uzņēmumam valsts parlaments ir devis tiesības darboties, tad visbiežāk tas saistās ar zināma veida privilēģijām, tajā skaitā ar to, ko pasaulei pazīst ar nosaukuma "ierobežotā atbildība". Citiem vārdiem sakot, ja uzņēmumā viss "saiet dēli", tā var pasludināt bankrotu un atteikties no lieliem parādiem. Taču par to visu ir jāmaksā zināma cena. Daudzās valstīs uzņēmumiem ir jāizdod auditoru pārbaudīti finanšu ziņojumi vai arī citas prasības. Tomēr plašākā kontekstā runa ir par darbības tiesībām, un uzņēmumos pietiekami bieži cilvēki domā šādi – ja sabiedrība man devusi tiesības nodarboties ar uzņēmējdarbību, tad kāda ir mana atbildība pret šo sabiedrību? Te mēs runājam par uzņēmuma sociālo atbildību – kāda ir mana atbildība attiecībās ar Joti daudzām instancēm Joti daudzās valstīs, ja mans uzņēmums ir starptautisks?

Lūk, vairāki virsraksti no laikrakstiem. ANO Globālais līgums saistās ar ANO Tūkstošgades attīstības mērķiem. Koncepciju izstrādāja Kofi Anans. Tas notika 1999. gadā, un 2000. gadā bija oficiāls paziņojums par šo līgumu, kā arī par Tūkstošgades attīstības mērķiem. Globālajā līgumā paredzēti noteikumi starp uzņēmumiem un ANO, kur uzņēmumi palīdz sasniegt Tūkstošgades attīstības mērķus.

Sākumā minētajā līgumā bija minēti deviņi principi, bet visai nesen – tas bija 2004. gada vasarā – tiem tika pievienots vēl desmitais – tas ir pretkorupcijas princips. Tātad patlaban līgumā minēti trīs principi, kas saistīti ar vides aizsardzību, trīs, kuros ir runa par darba attiecību standartiem, vēl trīs, kas saistīti ar cilvēka tiesībām, un tagad vēl viens – tas ir pretkorupcijas princips. Desmit – tas ir jauks un apalš skaitlis, un ANO Globālajā līgumā ir 10 principu.

Notiek arī citas pārmaiņas. Arvien vairāk uzņēmumiem jārēķinās ar spiedienu, kas liek tām nodrošināt publisku informāciju par to, ko tās dara. Te ir runa par, t.s., uzņēmumu informāciju, ko detalizētāk apspriedīsim pēcpusdienas sesijā.

Vēl gribu runāt par procesu, kas pagaidām ir visai neievērojams, bet ar katru gadu tas kļūst arvien svarīgāks, t.i., par investoriem, par atsevišķiem cilvēkiem, tādiem kā mēs visi, arī par pensiju fondiem un citiem institucionāla rakstura ieguldītājiem. Arvien vairāk viņi domā par to, ko pārstāv tie uzņēmumi, kuros veikti ieguldījumi. Šie cilvēki un šīs instances šajā jomā saskata zināma veida atbildību. Ja man ir Joti liels pensiju fonds, ja man ir simtiem miljoni dolāru, kurus investēt, tad mana pensiju



Ja sabiedrība man devusi tiesības nodarboties ar uzņēmējdarbību, tad kāda ir mana atbildība pret šo sabiedrību? Uzņēmumos bieži cilvēki domā šādi.

cīnai pret kukuļdošanu un par kriminālprocesu, kas saistās ar kukuļdošanu un korupciju. Reizēm šīs rekomendācijas ir iekļautas dalībvalstu likumos.

Vēl gribu pieminēt ANO, kas pārsteidzošā kārtā 2003. gadā beidzot apstiprināja konvenciju pret korupciju. Tā stāsies spēkā visās valstīs, kuras to ratificē. Runa nav tikai par ES, OECD vai Eiropas Padomes valstīm, tā ir vispasaules konvencija. Ja valsts to paraksta, tad tai tā obligāti jāratificē. Konvencijas prasības obligāti jāiestrādā attiecīgās valsts likumos. Šī ir daudz plašāka konvencija nekā citas tai līdzīgas, un, mūsuprāt, piecu vai 10 gadu laikā šī konvencija nudien kļūs Joti svarīga.

Uzņēmumu pārvaldīšana saistās ar attiecībām starp vadošo personālu un īpašniekiem. No vienas puses, īpaši publisko un Joti lielu uzņēmumu gadījumā – tie nav vienmēr vieni un tie

lielajās valstīs, kurās ir lieli finanšu tirgi, pastāv pietiekami stingri noteikumi par uzņēmumu pārvaldīšanu, cilvēki strīdas par to, vai šie noteikumi ir pietiekami efektīvi.

Kopš skandāliem 2000. gadā notikušas starptautiskas debates par šiem jautājumiem, un varu minēt dažus piemērus. Francijā, Vācijā un Lielbritānijā tika izveidotas komisijas vai izmeklēšanas komitejas, kuras apsvēra šos jautājumus un vīvos gadījumos ieteica daudz stingrākus noteikumus attiecībā uz tiem uzņēmumiem, kuri darbojas attiecīgajās valstīs. Arī ES ir aplūkojusi šos jautājumu. OECD ir starptautiskas vadlīnijas par uzņēmējdarbību. Amerikā ir Sārbeina-Okslijā likums, kā arī citas organizācijas, piemēram, uzņēmumu valdes un tirdzniecības palātas, kurās tiek debatēti šie jautājumi.

Tas viss saistās ar nākamo jautājumu, kas ir par uzņēmuma sociālo atbildību.

fonda reputācija tomēr ir daļēji atkarīga no tā, kādos uzņēmumos šī nauda tiek ieguldīta. Pie tam es gribu rikoties pareizi, vēlos, lai manas investīcijas būtu likumīgas un efektīvas. Tā rezultātā izveidojusies tā dēvētā Sociāli atbildīgo investīciju kustība. Summās, kādas tiek ieguldītas sociāli atbildīgos uzņēmumos, kā arī to starptautisko fondos, kuri veidotī ar mērķi ieguldītu naudu šādos uzņēmumos, manāma ātrāka izaugsme nekā iekšējos finanšu tirgos. Pagaidām runa tikai par kādiem četriem procentiem no investīcijām visā pasaulei. Tomēr kustība klūst plašāka, un uzņēmumi vēlas atbilst tiem principiem,

sabruka Berlīnes mūris. Daudz juristu ātri vien ieradās Maskavā un sarakstīja vienkārši lieliskus likumus, taču nekas daudz nemainījās, jo neviens šos likumus neņēma vērā. Likums ir patiesi efektīvs tikai tādā gadījumā, ja vismaz 95 % pilsoņu, uzņēmumu un citu instanču, uz kurām likums attiecas, voluntāri piekrīt to ņemt vērā un rikoties atbilstoši tam.

Citiem vārdiem sakot, likuma realizēšana var būt veiksmīga tikai tādā gadījumā, ja to neņem vērā tikai Joti maza minoritāte. Uzņēmējdarbībā mēdz teikt, ka voluntāro kodeksu loma ir nodrošināt, ka uzņēmums patiesām

attiecas ne tikai uz uzņēmuma rīcību savā valstī, bet arī uz tā rīcību citas valstis, kur tas darbojas. Tas palīdz nodrošināt standartus nu jau globālajā līmenī, un labā nozīmē tas izlidzina spēles laukumu dažādās valstīs.

Ti biznesa principi ir kodekss, kas Jauj uzņēmumam risināt jautājumu par kukuļdošanu, jo tieši kukuļdošana ir saistīta ar apmēram 90 % korupcijas gadījumu. Sākām 2000. gadā, izveidojot starptautisku vadības komiteju, kuras darbā bija iesaistīti uzņēmumi, jo mēs vēlējāmies pārliecināties, ka darba rezultātus biznesa pasaule akceptēs un sapratīs, ka tie attiecas uz uzņēmējdarbību un ne tikai. Darbā piedalījās pilsoniskās sabiedrības pārstāvji, universitātes un arodbiedrības, biznesa asociācijas, piemēram, Globāla inženieru asociācija. Piedalījās amerikānu grupa, kura nodarbojas ar lobēšanu, un ir akadēmiska grupa, kas regulāri publicē datus par tautsaimniecību. Darbā piedalījās plaši ieinteresētu personu loks, lai pārliecinātos, ka mūsu darba rezultāts pārstāv patiesām sabiedrības intereses.

Manuprāt, darbs bija veiksmīgs un dokuments jau ir tulkots 20 valodās, ieskaitot latviešu valodu. Atceros, ka es piedalījos kādā konferencē, kur uzstājās kāds arodbiedrības pārstāvis, un viņš teica: "Mēs Joti priecājamies par šiem biznesa principiem. Šis ir viens no tiem kodeksiem, kuros iekļauts pilnīgi viss, ko mēs no arodbiedrību pusēs esam vēlējušies." Šis viens cilvēks bija Joti laimīgs, un šis ir tas gadījums, kad principus arī pilnībā pieņem biznesa procesu vadītāji, kas ne vienmēr draudzējas ar arodbiedrībām.

Konsultāciju process bija Joti visaptverošs. Svarīgi ir tas, ka pirmo principu variantu mēs pārbaudījām praksē. Tas saistījās ar kādu lielu uzņēmumu Indijā, kā arī ar Azerbaidžānu. Tas bija 2002. gadā un toreiz TI Korupcijas uztveres indeksā piedalījās 93 valstis, patlaban to jau ir 160. Azerbaidžāna sarakstā bija 88. vietā, tātad tā bija viena no tām valstīm, kurās korupcija ir vislielākā problēma. Mēs gribējām paskatīties, kā starptautisks uzņēmums British Petroleum darbojas ārkārtīgi korumpētā valstī.

Vēl mēs izvēlējāmies Šveici. Mūsu mērķis bija pārbaudit vidēja lieluma Šveices uzņēmumu, kurš darbojas vairāk nekā 100 valstīs visā pasaulei. Visur šim uzņēmumam bija Joti mazas filiāles, birojā lielākoties strādāja ne vairāk kā trīs cilvēki, un viņi nodarbojās ar produktu pārdošanu. Varat iedomāties, kādas bija šo cilvēku instrukcijas?



TI Biznesa principi kukuļdošana novēršanai:

- **pilnīga neiecietība jeb "nulles iecietība"**
- **pret kukuļdošanu**
- **apņemšanas ieviest pretkorupcijas programmu**

kuri raksturo uzņēmuma sociālo atbildību. Uzņēmumi jūt spiedienu piedalīties šajā procesā.

Cilvēki nereti mums uzbrūk: "Kāpēc gan jūs velti tērējat laiku, runājot ar uzņēmumiem par kodeksiem pret kukuļdošanu? Daudz labāk būtu, ja jūs domātu par likumu trūkumu šajā jomā, par to, kā likums tiek ievērots." Problēma šajā gadījumā ir šāda: mēs labi zinām, ka daudzās valstīs ir pietiekami labi likumi ne vien šajā, bet arī daudzās citās jomās. Problema nesaistās ar likuma kvalitāti, bet gan ar likuma ievērošanu un ar to saistītajiem procesiem. Klasiski piemērs par to ir lielā valsts, kas atrodas no mums uz austrumiem. Reiz

ievēro labus standartus, un tos vairumā gadījumu valstis iekļauj arī likuma ietvaros. Mēs savukārt cenšamies panākt to, ka uzņēmumos gan vadības, gan arī darbinieku līmenī pastāv voluntāra apņemšanās ņemt vērā labāko praksi. Tieši tāpēc mēs uzskatām, ka voluntārie kodeksi ir tik Joti svarīgi.

Šeit pastāv arī sprauga. Neviena valsts nespēj individuāli pieņemt starptautiski saistošus likumus. To izdarīt cenšas ANO. Mēs visi zinām, ka ANO pietiekami bieži tiek kritizēta. Nupat minētais globālais līgums ir piemērs tam, kā ANO cenšas aizpildīt kādu starptautisku nišu. Ja uzņēmums akceptē šo līgumu, tad šī apņemība

"Pārdodiet preci pēc iespējas lielākā vairumā, lūk, jūsu tirdzniecības mērķi. Kad būsiet sasnieguši budžeta rādītājus, pazīnojiet par to mums."

Šis bija uzņēmums, kas apgalvoja, ka ievēro Joti augstus biznesa integritātes standartus. Mēs vēlējāmies pārbaudīt, kā uzņēmums uztur sakarus ar darbiniekiem, kuriem liek pārdomāt pēc iespējas vairāk preces. Rezultātā mēs apkopojām Joti daudz informācijas par Indiju un Azerbaidžānu, kā arī par konkrētu situāciju Šveicē. Tas ļāva mums uzlabot biznesa principu kvalitāti, un tas ir atspoguļots pavadokumentā, par kuru runāsim šopēcpusdien.

Kas tad ir šie biznesa principi? Runa ir par ietvaru, kurā notiek ciņa pret kukuļošanu. Runa ir par labu biznesa praksi, varbūt ne par pašu labāko praksi. Pasaulē ir milzigi starptautiski uzņēmumi, kuru standarti šajā jomā ir neticami detalizēti, un mēs negribam kādu nobaidīt ar apgalvojumu, ka mēs esam izstrādājuši vienīgo iespējamo variantu par to, kā rikoties šajā jomā. Mēs cenšamies piedāvāt labu biznesa praksi. Biznesam kā tādam ir jāņem vērā darbības riski.

Mēs sev noteicām arī gluži neiespējamu mērķi. Tas bija – izstrādāt standartus, kuri ir piemēroti jebkuram uzņēmumam jebkurā sektorā. Mēs nenosedām visus korupcijas elementus – te nebija runas par interešu konfliktu, par negodīgu priekšrocību sniegšanu draugiem un pazījām u.tml. Runa ir par kukuļošanu jebkurā jomā – valsts sektorā, uzņēmumu starpā un ir gan starptautisks, gan vietēja rakstura jautājums. Šo pēdējo elementu es vienmēr demonstrēju tāpēc, ka mūsu draugi no Amerikas uzskata, ka kukuļošana un korupcija notiek kaut kur ārzemēs. Tā nav tikai problēma, kas notiek ārzemēs. Tā ir problēma arī jūsu valstī un visās valstīs, kurās jūs darbojaties.

Būtībā runa ir tikai par diviem Joti vienkāršiem principiem. Pirmais princips ir absoluēta neiecietība pret kukuļošanu. Otrs princips – uzņēmumam jāizstrādā detalizēta politika par to, kā šis princips tiks ieviests praksē. To mēs saucam par programmas attīstīšanu. Ko tas reāli nozīmēs – uzņēmumā ieviest politiku pret kukuļošanu? Biznesa pārstāvji un citi dalībnieki projekta vadības komitejā skaidri pateica, ka ar to vien nepietiek, ka uzņēmums pazīno, ka turpmāk tā nemaksās kukuļus, runa ir par ievērojamu skaitu diezgan sarežģītu problēmu, kas saistās ar attiecībām uzņēmēdarbības pasaulē, un ar konkrētiem kukuļošanas paveidiem.

Tl Biznesa principos aicinam uzņēmējus pilnībā izvairīties no politikas finansēšana un filantropiskiem jeb labdarības ziedojuumiem, kā kukuļošanas formu. Uzņēmums ziedo vietējai slimnīcai vai sporta klubam un viņš to neuzskata par kukuļošanu. Veicināšanas maksājumi – tās ir mazas naudas summas, reizēm tos sauc par "ātruma maksājumiem" vai "zaļajiem maksājumiem" un arī tie ir kukuļi. Kas par to sakāms? Uzņēmēji visbiežāk apgalvo, ka tā ir maza problēma, par to nav jāuztraucas, runa ir par mazām naudas summām. Mums nav pietiekami daudz laika, lai aizkavētu biznesu, mēs vienkārši samaksājam un rīkojamies tālāk. Vēl viena joma par ko ir jārunā ir dāvanas, viesmīliba un izdevumu segšana. Kurā brīdī tas ir pieņemami, un kad tā klūst par korupciju? Tl viedoklis atšķiras. Mēs uzskatām, ka tā ir sistēmiskas problēmas sastāvdaļa, it īpaši, ja runa ir par pašām korumpētākajām valstīm. Ja bizness nerisinās šo jautājumu, tad visa kampaņa pret kukuļošanu un korupciju būs bezjēdzīga.

Nozīmīgs jautājums ir arī biznesa attiecības. Ko nozīmē jēdziens "biznesa attiecības"? Šajā diapozitīvā tās sakārtotas atbilstoši tam, cik iespējams kontrolēt šīs attiecības. Vispirms jāmin filiāles. Visbiežāk tas ir uzņēmums, kurā citam uzņēmumam pieder vismaz 50,1 % kapitāldālu, tātad kuru var kontrolēt, jo var pārvaldit tā kapitālu un uzstāt, ka ir ievērojami īpašnieka standarti. Tl biznesa principi skaidri nosaka, ka nedrīkst teikt, ka tā ir atsevišķa juridiska struktūra, par kuru nav nekādas atbildības. Ja tu to kontrolē, tad tas ir tavs pienākums rūpēties, ka tur ievēro tieši tos pašus standartus, kādi tiek ievēroti mātes uzņēmumā.

Nākamais attiecību veids ir kopuzņēmumi. Iespējams, ka kopuzņēmumā tev piederēs pietiekami daudz daļu, lai to kontrolētu, bet tas ir neparasti. Ko darīt sarunu laikā ar kopuzņēmuma partneriem, ja runa ir par standartiem? Ir jauni kopuzņēmumi, ir pastāvoši kopuzņēmumi, kuriem pievienojas mūsu uzņēmumi, un katrā gadījumā pastāv citi risināmi jautājumi.

Tālāk seko aģenti. Daudzās valstīs, it īpaši tajās, kurās uzņēmums ieiet pirmo reizi, tiek izmantoti aģenti. Tas ir pavisam leģitīms process. Problema ir kā zināt, ka aģents ir godīgs? Kā var pārliecināties, ka viņš ievēros standartus arī tad, ja viņš tos ir parakstījis? Ir tādas valstis, kur aģentu izmantošanu pieprasī likums. Tad tā ir vēl lielāka problēma, jo Joti korumpētās valstīs

aģenti nereti ir sistēmas sastāvdaļa. Kā tādā gadījumā pasargāt sevi un savu labo vārdu? Te ir runa par daudziem biznesa principiem.

Beidzot jārunā par sarežģītāko biznesa jomu - piegādes ķēdi. Tā saistīs ne tikai ar kukuļošanu un korupciju, bet arī ar nodarbinātības standartiem. Uzņēmumi strādā ar apakšuzņēmējiem un preču un pakalpojumu piegādātājiem. Tie strādā arī ar saviem klientiem. Kāda ir uzņēmuma atbildība par standartiem, ko ievēro šī procesa dalībnieki? Ja tev piedēri liels uzņēmums, tad tu vari ietekmēt standartus, kādus izmanto uzņēmumi abos šīs ķēdes galos. Varu piedāvāt interesantus piemērus. Tā, piemēram, es pirms 10 gadiem biju Malaizijā. Tur bija sapulce, kuru vadīja šīs valsts naftas uzņēmums. Tas uzstāja, ka piegādātājiem jāievēro uzņēmuma ētikas standarti. Tas ir milzīgs uzņēmums, kam ir dominējošs stāvoklis Malaizijas tautsaimniecībā, un tas to var pieprasīt. Naftas uzņēmums uzstāja, ka visiem piegādātājiem ir jāievēro tā biznesa ētikas standarti, kas ir Joti tuvu mūsu principiem par kukuļošanas novēršanu. Tā ir jauna joma. Tas, kā naftas uzņēmums nonāca līdz minētajam lēnumam, nekādi nebija saistīts ar kukuļošanu un korupciju, bet, kā jau minēju, par nodarbinātības standartiem.

Nākamais piemērs ir par sporta preču ražošanas uzņēmumu *Nike*. Piepeši tā klients Amerikā un Eiropā paziņoja, ka *Nike* preci viņi vairs nepirkšot, jo tā darbinieki Āzijā strādā pilnīgi nepieņemamos apstākļos. Pēkšņi *Nike* daudz vairāk sāka interesēties par to, kas notiek piegādes ķēdē. Tas pats notika, kad naftas uzņēmums *BP* darbojās Azerbaidžānā, kur tā nodarbināja kādu tūkstotu cilvēku. Piegādātāji, kuri būvēja naftas platformas, nodarbināja piecus tūkstošus cilvēku, un, ja pret šiem cilvēkiem slikti izturējās, tad tas noteikti ietekmēja *BP* reputāciju minētajās valstīs. Šo jauno sabiedrisko viedokli reizēm uzņēmumi vēl neapzinās.

Biznesa principi ir izklāstīti Joti īsā dokumentā. Uzņēmumi mums ir pateikuši: "Labi, esam dokumentu izlasījuši. Ko tālāk? Lūdzu, palīdziet mums." Biznesa principa rīki ir izstrādāti tā, lai piedāvātu tieši šādu palīdzību.

Tieši tā mēs visbiežāk pabeidzam sarunu. Mēs aicinām uzņēmumus pret šo lietu izturēties Joti nopietni un runāt par to. Vēlreiz apsveicu *Delnu* par sagādāto iespēju jums visiem pastāstīt par šim lietām. Šis ir viens darba rīks, domāju, ka pēc tam mēs runāsim vēl par citu rīku. Sirsniņš paldies. ●

Integritātes līgums - instruments biznesa līdzdarbībai korupcijas apkarošanai

Roberts Putnis,

*Sabiedrības par
atkārtību - Delna
Padomes priekšsēdētājs*



Labīt visiem arī no manas puses. Laipni lūdzu Rīgā visus viesus no citām valstīm, kā arī Latvijas dalībniekus. Ar skatu no Latvijas, ar skatu par to, ko *Delna* Latvijā dara šobrīd sadarbībā ar valsts administrāciju un labas gribas politiķiem, lai mainītu Latvijas biznesa vidi.

Tas ir integratīves līgums saskaņā ar TI praksi, kuru mēs esam noslēguši Latvijā ar Kultūras ministriju un valsts aģentūru *Jaunie trīs brāļi*. Šis projekts skar trīs lielus būvniecības projektus kultūras jomā Latvijā, kuri tiks īstenoti šajā valstī nākamo gadu laikā. Tie ir Latvijas mērogam milzīgi projekti, politiskā valodā runājot – šī gadsimta zīmes būvniecībā. Tā ir Latvijas Nacionālā bibliotēka, kuras būvniecība tiek apspriesta Latvijā jau kopš 1926. gada. Latvija joprojām ir vienīgā ES dalībvalsts bez savas Nacionālās bibliotēkas ēkas. Tas ir ārkārtīgi liels būvniecības projekts, kuram ir plānots iztērēt 162 miljonus latu no publiskajiem līdzekļiem. Šo kultūras objektu pavada vēl divi citi kultūras objekti, kas ir Laikmetīgās mākslas muzejs un Nacionālā

koncertzāle, kuru būvniecības apjoms kopsummā veido 305 miljonus eiro. Šie trīs būvniecības projekti atrodas Kultūras ministrijas pārziņā. Tas ir arī iemesls, kāpēc šovakar ar mums runās un politisko skatu par šiem projektiem pieņemšanā sniegs mūsu kultūras ministre Helēna Demakova. Lai īstenotu šos projektus, ir izveidota valsts aģentūra *Jaunie trīs brāļi*. Nosaukuma skaidrojums Latvijas kontekstā nāk no trīs ēkām, kas Rīgas vecpilsētā ir vieni no viduslaiku apskates objektiem.

Šie trīs objekti mainīs vidi Rīgā, tie mainīs to, kā izskatās mūsu pilsēta, jo atradīsies pie Daugavas abpus Vanša tiltam vai pat Daugavā. Šo projektu sākotnējā izceļsmē ir ārkārtīgi emocionāli piesātināta, un tas ir viens no iemesliem kāpēc *Delna* tika politiski pieaicināta šo projektu uzraudzībā. Vienošanās starp *Delnu* un Kultūras ministriju ir tāda, ka, ja šie projekti būs korupcijas aptraipīti, tad tam būs ārkārtīgi lielas negatīvas sekas sabiedrības uzticībai Latvijas valsts varai un to, kādā veidā tiek tērēti Latvijas līdzekļi. Tāpēc šis ir viens no mēģinājumiem politiski darīt visu, lai neaptraipītu šos projektus, kuriem ir sabiedrības atbalsts un interese. Jau vairāk nekā 60% Latvijas iedzīvotāju saka, ka Latvijas Nacionālā bibliotēka ir atbalstāms projekts. Ja mēs paskatāmies Latvijas attīstību 15 gadu laikā, tad tas ir milzīgs atbalsts.

Otra lieta ir tā, kā mēs nonācām līdz šim integratīves līgumam. Šo projektu būvniecība ir saistīta ar ārkārtīgi korumpētu vidi. Būvniecība ir viena no jomām Latvijā, kurai ir jāsazīvo ar salīdzinoši ierobežotu izpratni par to, kas ir ētiska biznesa darbība un arī par to, ka gan ekspertu viedoklis, gan sabiedrības viedoklis ir ārkārtīgi kritisks par to, cik liels ir korupcijas līmenis šajā jomā. Nemot vērā projekta mērogu, mēs varam runāt par to, ka šie projekti ietekmēs ne tikai būvniecības nozarē, bet daudz plašāku Latvijas biznesa vidi, kas arī ir iemesls darīt īpaši daudz pretkorupcijas darbā, lai mazinātu riskus.

Ko nozīmē integratīves līgums? Kāpēc mēs varējam nonākt līdz tā parakstīšanai, raugoties arī no TI prakses? Šī ir spēle bez zaudētājiem. Ir

tikai milzīgs ieguvējs. Tā ir sabiedrība kopumā, kuras līdzekļi tiek iespējami efektīvi un taupīgi tērēti, bet arī visas līgumslēdzējpuses, šajā gadījumā: Kultūras ministrija, Valsts aģentūra un *Delna* ir ieguvēji. Lielis ieguvējs ir biznesa vide. Šeit runāju par biznesa vidi, kura vēlas mainīt biznesa standartus, ētikas standartus savā darbībā.

No kopējā sabiedrības labuma ieguvums ir iespējami efektīgi un taupīgi tērēti publiskie līdzekļi un vienlaikus arī ar papildinstrumentiem kāpināta publiskās administrācijas darbība. Ľoti skaidri politiskie ieguvumi ir arī kultūras ministrei, kura ir parakstījusi šo līgumu. No vienas puses, viņa padara efektīvāku viņas pašas politisko kontroli pār savu administrāciju. Tas palīdz viņai efektīvāk īstenot savus politiskos mērķus. Viņas un koalīcijas deklarētie politiskie mērķi šobrīd ir iespējami ātrāka šo projektu būvniecība un novešana līdz veiksmīgām beigām. Attiecīgi tas, ko *Delna* ar savu integratīves līguma konstruktu piedāvā, ir šīs politikas īstenošanas uzlabošanu. Ministre šajā situācijā mazina savus politiskos riskus. Ir izveidota plaša pretkorupcijas koalīcija, piesaistot pilsonisko sabiedrību un nodrošinot tās uzticību. Riski, kā arī atbildība tiek sadalīti starp administrāciju, ministriju, vienu nevalstisku organizāciju un biznesa vidi, kas šeit ir iesaistīta. Tieki pārbīdīta pienākumu pasta arī uz ciemtiem spēlētājiem, un šajā gadījumā ministrei ir daudz lielākas atkāpšanās un rīcības iespējas krizes situācijā, nekā tas būtu tad, ja visa atbildība gultos tikai uz ministrijas politisko vadību. Atruna līgumā, ka kritika aizdomu gadījumā no *Delnas* nenāks uzreiz, bet gan iepriekš informējot attiecīgās līguma slēdzējpuses, padara līgumu ārkārtīgi interesantu politiskajai vadībai. Tas nozīmē, ka ministrija iegūst laiku, pirmkārt, novērst klūdas, ja tā nav bijusi apzināta jaunprātība, pret kuru ir vērsta kritika, vai arī sagatavot savu pozīciju un skaidrojumu, kāpēc ir noticis viens vai otrs politisks lēmums, kas neizskatās pietiekami godīgi. No *Delnas* puses esam saskārušies ar pārmetumu, ka šeit politiskā tuvība ir ārkārtīgi liela, un kas ir tas iemesls, kāpēc *Delna* ir gatava



Šī ir spēle bez zaudētājiem. Ir tikai milzīgs ieguvējs. Tā ir sabiedrība kopumā, kuras līdzekļi tiek iespējami efektīvi un taupīgi tērēti.

parakstīt šādu līgumu. Tas ir vienīgais ceļš, kādā veidā šis līgums ir interesants vai padarāms reāls politiskajai gribai. Ja mēs kā kritisks sargsuns nepiedāvātu šo nelielo laika atstarpi starp iekšējo un publisko kritiku, tad mūs papildus informēt un padarīt visas norises caurskatāmas šo projektu ietvaros politiski nebūtu nekādas jēgas, jo *Delna* izteiktu savu kritiku jebkurā gadījumā. Attiecīgi tas ir tāds atslēgas elements, kāpēc vispār šī lieta ir bijusi iespējama.

Aģentūra *Jaunie trīs brāļi* ir liels ieguvējs šajā darbā, jo ar savu atbalstu, ar *Delnas* ekspertīzi ir iespējams kāpināt tās darbibas kvalitāti. Ir pieejama šī ekspertīze par to, ko sabiedrība varētu domāt par vienu vai otru aģentūras darbību. Tieks taupīti administratīvie līdzekļi aģentūras darbā. Tā ir arī efektīva personāla kontrole. Ľoti svarīgs elements, kāpēc līgums ir izdevīgs aģentūrai – ar *Delnas* līdzdalību šajos projektos tiek samazināta aģentūras politiskā atkarība. Aizpagājušajā gadā Latvijā bija trīs valdības viena gada laikā,

līdz ar to arī politiskā dienas kārtība strauji var mainīties. Nacionālās bibliotēkas projekts lielā mērā bija atkarīgs no politiskajām pārmaiņām un politiskās gribas gadu no gada, un tāda vienota konsekventa attīstība nebija vērojama. Šajā gadījumā aģentūras politiskā ietekmējamība no ministrijas politiskās vadības puses ar šo līgumu tiek jūtami samazināta.

Delna ir lepna par to, ka mēs esam piesaistīti šim līgumam. Ja mēs esam spējuši izveidot pretkorupcijas koalīciju, sadarbojoties cieši ar valsts institūcijām, ir atzīts tas, ka mēs esam spējīgi un pietiekami labi eksperti. Mēs esam lepni par *Delnas* reputāciju un vairākiem statistiskiem datiem. 60% Latvijas iedzīvotāju zina, kas ir mūsu organizācija, un 32% no visas Latvijas sabiedrības vērtē mūsu darbu pozitīvi. Tas ir reputācijas līmenis, kuru mēs varam piedāvāt politikai, lai kāpinātu politikas kvalitāti.

Tagad pievērsīsimies vairāk šīs dienas tematam. Tas, ko mēs ceram piedāvāt

biznesa videi ciešā sadarbībā ar valsts administrāciju un politiskajiem lēmumu pieņēmējiem, pirmkārt, ir tas, ka tiek ieviesta juridiski saistoša pretkorupcijas prakse un arī ētikas principi biznesa vidē tiek padarīti juridiski saistoši. Mūsu piedāvājums biznesam ir brīvprātīgā ekspertīze, uzlabojot vadības kvalitāti. Latvijā ļoti bieži esam saskārušies ar to, ka uzņēmēji īsti nesaprot, kas ir tā vizija, perspektīva, uz ko sabiedrība raugās, un tie kritēriji, pēc kuriem sabiedrība vērtē uzņēmumu darbību un reputāciju. Mēs no *Delnas* puses esam viens no viedokļiem organizētā pilsoniskā sabiedrībā Latvijā. Kā jūs redzējāt, pietiekami spēcīgs un vērā ņemamas viedoklis, raugoties no biznesa perspektīvas viedokļa, un šī līguma ietvaros mēs esam gribosi un, es ceru, arī varoši piedāvāt viedokli un skatījumu uz to, kādā veida sociālā atbildība reāli var izpausties uzņēmumu darbā.

Saskaņā ar šo līgumu uzņēmumiem ir pieejams neatkarīgais vērtējumu no *Delnas* puses. *Delna* piedāvā savu ziņošanas mehānismu – trauksmes cēlājmehānismu, ko godīga biznesa prakse noteiktī atbalsta. Latvijā faktiski tā ir ļoti izplatīta lieta, ka uzņēmēji bieži vien nonāk situācijās, kad valsts iepirkumu procedūrās ir negodīgi spēlētāji, par kuriem ir zināms, ka viņi



Ar Integrītātes līgumu pretkorupcijas prakse un ētikas principi biznesa vidē vairs nav uzpūsts burbulis, bet, veidojot koalīciju starp biznesa vidi, valsts administrāciju un nevalstisko sektoru, tiek padarīti juridiski saistoši un ikdienas darba procesā īstenojami.

spēlē negodīgi, bet īsti nav partnera, kuru uzrunāt, jo uzņēmums jebkurā gadījumā zaudēs, ja viņš cels trauksmi par vienu vai otru negodigu rīcību iepirkumu procedūru ietvaros. Par ziņošanas mehānismu konkrētāk arī nedaudz vēlāk.

Vai tiešām tie ir tikai burbuli? Līguma parakstīšanas brīdi Nacionālās akustikas koncertzāles vietā es, kultūras ministre un Valsts aģentūras vadītājs Zigmunds Magone pūtām burbulus, demonstrējot to, ka tas ir pēdējais brīdis, kad mēs pūšam burbulus, runājot par biznesa ētikas nozīmi Latvijas biznesā un par pretkorupcijas politiku kā burbuli, par kuru ir daudz runāts arī valsts iepirkumu jomā. Ministre un Valsts aģentūras vadītājs pateica preses konferencē par godu līguma parakstīšanai ar *Delnu*, ka tā ir pēdējā reize, kad šāda veida burbuli tiek pūsti. Tāpēc, runājot par elementiem, kurus es tikko vispārīgi izklāstīju, mēs varam runāt par to, ka ir

padarīti juridiski saistoši vispārēji principi un tie tiek padarīti par līguma daļu ar iepirkumu procedūru dalībniekiem. Līgumā izpaužas četri principi.

Tas ir atklātības princips, kas īstenojas caur to, ka *Delna* ir pieejama visām administrācijas un politiskajām darbībām – sēdēm, apsriedēm ar trešajām personām. Ir pastāvīga informācijas apmaiņa ar valsts pārvaldi. *Delna* tiks regulāri informēta no Valsts aģentūras puses par visām ar projekta norisi saistītajām darbībām. Mūsu līgums paredz aktīvas darbības no valsts administrācijas puses, kas vērstas pret slepenību, lieku birokrātiju, neērtām procedūrām. Ir konkrēti deklarēts tas, ja mēs norādīsim uz vienu vai otru iespējamu problēmu administrācijas darbībā, tad šī situācija tiks izvērtēta un sniegs vērtējums par to, kādā veidā ir iespējams kaut ko mainīt, vai kāds ir pamatojums tam, ka šāda veida ierobežojumi vai apgrūtinosašas

procedūras ir ieviestas. Administrācija un arī politika ir deklarējusi, ka informācijas atklātības normas šo projektu īstenošanā tiks interpretētas iespējami plaši. Tā ir viena lieta, ar kuru mēs regulāri no *Delnas* saskaramies valsts pārvaldes darbā. Šajā gadījumā mēs esam spējuši vienoties un panākt politisku garantiju no aģentūras un no Kultūras ministrijas puses, ka, cik vien iespējams plaši un par labu sabiedrības interesēm, tiks informēti. Vēl viens svarīga lieta šajā līgumā ir tas, ka *Delna* būs pieejama absolūti visa informācija, ieskaitot plānus, projektus, iekšējās lietošanas dokumentus un joti svarīgu iepirkumu konkursu specifikācijas vēl tikai projektu stadijā pirms to pieņemšanas. Tas ir joti svarīgs elements, kas ir nācis no aģentūras un ministrijas puses kā solis, lai novērstu aizdomas par to, ka varētu tikt manipulēts šo specifikāciju izstrādi pirms iepirkuma procedūras uzsākšanas, kad šo dokumentu mainīšanas iespējas ir daudz ierobežotākas.

Atbildiguma princips līdzīgi tiek īstenots caur to, ka ir politiskā deklarācija, ka interešu konflikta normas tiks interpretētas iespējami plaši. Tā ir viena lieta, ar kuru mēs Latvijā esam saskārušies vairākkārt. Piemēram, likuma norma, kas saka, ka personisks labums

vai personiska ieinteresētība nav pieļaujama valsts pārvaldes darbā. Vai personiskās attiecības ar cilvēku, ar kuru dzīvojat kopā neoficiālā laulībā, ir personiska ieinteresētība vai nav? No augstākās korupcijas apkarošanas iestādes Latvija esam dzirdējuši, ka tā nav, neskatoties uz to, ka ir reāla, liecinieku atzīta kopdzīve šo cilvēku starpā. Aģentūra un ministrija ir deklarējusi, ka viņi šo kopdzīvi uzskatīs par interešu konflikta situāciju. Ministrija un aģentūra garantē, ka jebkāda veida aizdomas par negodīgu līdzekļu izmantošanu tiks izmeklētas un tiks sniegti ziņojums attiecīgi pēc *Delnas* norādēm par to, kāds ir attaisnojums un pamatojums līdzekļu izmantošanai. Ľoti svarīgs elements ir tas, ka aģentūra un ministrija atsakās no sadarbības ar trešajām personām, ja ir radušās aizdomas par ētiskiem pārkāpumiem. Tā ir faktiski pilnīgi jauna norma, jauna lieta Latvijas praksē, ka valsts pārvalde saka, ka ar organizācijām, uzņēmējiem, cilvēkiem, par kuriem ir bijušas aizdomas par to, ka viņi ir iesaistīti koruptīvos darījumos, nevēlas sadarboties. Jūs jautāsiet, kā tas konkrēti var izpausties un kā to vērtēt? Šo līgumu pavada

atbildību, un kas tiek sagaidīts no uzņēmējiem? Pirmkārt, tā ir Pretkorupcijas deklarācija, kura paredz visu to pasākumu katalogu, kas ir ieviešams un īstenojams no uzņēmēju pusē. Valsts puse pieprasīja šīs deklarācijas parakstīšanu. Tas joprojām ir brīvprātīgs akts, bet līdzīgi kā tas bija saprātīgu aizdomu gadījumā vai līdzīgi kā tas ir ar pamatojuma sniegšanu par savu rīcību un ar šīs pienākumu nastas pāriešanu uzņēmēju pusē. Ar *Delnas* līdzdalību uzņēmēji, kas piedalīsies šajos projektos, nonāks ļoti lielās izskaidrošanās grūtībās, kāpēc viņi atsakās parakstīt šādu atklātību, godīgumu veicinošu dokumentu. Tas ir publiskās reputācijas risks, taču šeit nav juridisku instrumentu, kādā veidā uzņēmēju varētu piespiest parakstīt šo deklarāciju, bet katrā gadījumā valsts administrācija to pieprasīs. Šī brīvprātīgi parakstītā deklarācija klūst par iepirkuma līguma daļu un deklarācijas pārkāpšana ir pamats, lai valsts pārvalde varētu atkāpties no jau uzsāktā iepirkumu līguma.

Tā ir deklarācija par to, ka tiks darīts viss iespējamais, lai novērstu korupciju. Saturiski ar šo parakstīto deklarāciju mēs

parāda to, par ko tiek maksāta nauda. Regulāri tiek ziņots aģentūrai par veiktajiem maksājumiem un to atšķirību starp plānotajām norisēm. Izpildītājs atbild par to, kas notiek saistītajos uzņēmumos un apakšuzņēmumos un vai šī deklarācija tiek īstenota.

Tālāk ir ļoti svarīgs elements, ka uzņēmums ir pieņēmis un ieviesis reālu funkcionējošu pretkorupcijas programmu ar visiem elementiem pilnībā: ziņošanas mehānismu, sodīšanas un atbildības mehānismu. Devītais punkts runā par šīm "saprātīgajām šaubām" kā kritēriju. 3 gadu "pagātnes garantija" ir vēl viens svarīgs elements. Tas nozīmē, ka uzņēmējs deklarē, ka arī iepriekšējos 3 gados viņa prakse ir bijusi saskānīga ar šo Pretkorupcijas deklarāciju un līguma nosacījumiem.

Neatkarīgais novērotājs integritātes līguma ietvaros ir *Delna* ar brīvi izvēlētu ekspertu tīklu.

Kādā veidā notiek novērošanas darbs no *Delnas* pusēs?

Pēc nepieciešamības mēs piedāvājam ekspertiži un novērojam procedūras. Tas ir brīvprātīgo tīkls, ko mēs esam spējuši šobrīd izveidot Latvijā. Tā ir cieša sadarbība ar TI nodalām Vācijā un Lielbritānijā.

Tas, ko mēs no *Delnas* pusēs piedāvāsim uzņēmējiem ir "minimālais standarts", raugoties uz pretkorupcijas programmām uzņēmumiem, arī uz biznesa ētikas standartu. *Delna* nenodarbosis ar biznesa konsultācijām, bet dosim priekšstatu par to, kas ir tas, kas tiek sagaidīts. Ja uzņēmēji teiks, ka viņu izvēlētais variants ir veiksmīgāks par mūsu piedāvāto, tad, protams, ka katrs no uzņēmumiem ir brīvs to īstenot.

No *Delnas* pusēs piedāvājam trausmes cēlāju mehānismu. Mēs garantējam to, ka informācijas avots, kā arī informācija netiks tālāk izpausta līguma slēdzējpusēm. Un mēs ļoti ceram, ka šīs līgums atbrīvos konkurences spēkus, ar to saprotot to, ka godīgie uzņēmēji varēs izteikt savas kritiskas piezīmes par to, kas notiek šajos projektos, neriskējot ar savu biznesu.

Protams, tiks augsti celti reputācijas riski iesaistītajiem uzņēmumiem, kas noteiks jaunu standartu, kādā veidā strādāt šajos projektos.

No *Delnas* pusēs mēs ceram, un es domāju, apstiprinājumu jūs dzirdēsiet šovakar pieņemšanā no Helēnas Demakovas, mūsu kultūras ministres, pusē, ir tas, ka šie kultūras objekti ir tik nozīmīgi Latvijai un tik emocionāli piesātināti, ka mēs ar to palīdzību ceram kopīgi mainīt gan Latvijas kultūras vidi, gan Latvijas biznesa vidi.

Paldies jums par uzmanību! ●

Integritātes līguma principi:

- ➡ caurskatāmība
- ➡ atbildīgums
- ➡ sabiedrības līdzdalība
- ➡ sociālā atbildība

skaidrojums, ka tās ir saprātīgas aizdomas. Saprātīgu aizdomu jēdziens ir tas, pēc kura mēs vadāmies vērtējot to, kas ir un kas nav laba reputācija. Šajā gadījumā pozitīvais no valsts administrācijas pusēs ir tas, ka pienākumu nasta faktiski pāriet uzņēmēju pusē. Uzņēmējiem ir jāpierāda, ka viņu prakse tiešām ir bijusi atbilstoša vai nav bijusi tāda, kādas aizdomas ir cēlušās publiski par viņu darbību.

Ļoti svarīgs elements ir ceturkšņa ziņojums sabiedrībai.

Sabiedrības līdzdalība ir kā trešais punkts, kas tiek īstenots šajā līgumā. Pirmkārt, tam ir juridisks pamats – valsts pārvaldes likums. Svarīgi ir tas, ka caur *Delnu* organizētā formā līdzdarbojas sabiedrība visās projekta stadijās – arī projekta sākotnējās fāzēs ar konsultācijām, padomu, un izvēlas pati savu brīvu formu, lai uzraudzītu publisko administrāciju.

Svarīgākais šīs dienas temats – kādā veidā mēs īstenojam sociālo

padarām civiltiesiski nozīmīgu krimināltiesisku rīcību. Tas nozīmē, ka valsts pārvaldei šobrīd nav jāpierāda tiesas priekšā vai jāpānāk negatīvs lēmums par vienu vai otru negodīgu trešo personu, bet pietiek ar to, ka ir kaut kas darīts, kas ir ierakstīts krimināllikumā. Respektīvi, ir bijusi faktiskā rīcība. Pat tad, ja gala rezultātā šī rīcība nav bijusi krimināli sodāma, bet civiltiesiski šī rīcība, kas izpilda krimināllikuma nosacījumus, klūst nozīmīga, lai valsts pārvalde varētu tikt valā no šāda negodīga spēlētāja.

Ļoti svarīgi ir tas, ka visi starpnieki un aģenti tiek publiskoti. Tie tiek deklarēti no uzņēmēju pusēs, un pastāv aizliegums izmantot iepriekš nedeklarētu aģentu bez saskaņošanas ar valsts aģentūru. Izpildītājs atklāj visus maksājumus šiem starpniekiem, visiem aģentiem. Par biznesa principiem no TI pusē mēs dzirdējām, ka uzņēmējiem ir atbildība par visiem apakšuzņēmējiem un subuzņēmējiem. Visi aģentu pakalpojumi tiek publiskoti un reāli

Biznesa principu īstenošana Baltijas valstīs

Uzņēmuma *Latio nekustamie īpašumi* trīs ieroči cīņā pret korupciju

Edgars Šīns,
uzņēmuma
Latio nekustamie īpašumi
izpilddirektors



Labrīt, dāmas un kungi! Atzīstos, ka es tik Joti baidos runāt par korupciju, ka vakar gandrīz zaudēju balsi.

Ziniet, 15 gadus pavadīt šāda veida biznesa jomā – tas kaut ko nozīmē. Uzskatu, ka es sākotnēji biju pats korumpētākais biznesa cilvēks, bet esmu izaudzis un kļuvis par pašu atklātāko biznesa cilvēku. Zinu, ka jūs man neticat. Ľaujiet jūs mazliet izklaidēt ar informāciju par vidi, kurā mēs katru dienu strādājam. Mūsu darbs saistās ar konsultācijām, mēs palīdzam cilvēkiem, kuri piedalās nekustamā īpašuma tirgū, vienalga, vai runa ir par brokeru darbu vai par īpašuma novērtēšanu bankā. Īpašuma novērtēšanas tirgū mums pieder apmēram 40 % liela tirgus daļa. Mēs ceram, ka kļūsim par monopolu un tāpēc varēsim sagaidīt kukuljus un veicināšanas maksājumus. Protams, es jokoju.

Pasaules Banka veica brīnišķīgu pētījumu par barjerām, ar kādām dažādās valstīs ir jāsaskaras uzņēmējiem, un viena lieta, ko banka apsvēra, bija tas, cik sarežģīti Latvijā ir nodot kādas juridiskas instances īpašumtiesības citai personai. Tika konstatēts, ka jāsagatavo 24 dažādi dokumenti, un īpašumtiesības var nodot 60 dienu laikā. Domāju, ka šodien telpā ir kolēgi no Lietuvas. Es jūs apskaužu, jo jūsu valstī vajadzīgi vien divi dokumenti un divas nedēlas. Mūsu celjs ir Joti, Joti sarežģīts. Lūk, ikdienas korupcijas piemērs. Mani darbinieki risina jautājumus ar 50 dažādām organizācijām, iedomājieties vien – viņi saskaras ar cilvēkiem, kuri pelna maz naudas, bet kuriem jāuztur ģimene. Dzīve Latvijā kļūst arvien dārgāka un dārgāka. Rīgā ir Joti daudz lepnu automobiļu tirgotavu. Tadējādi veidojas savāda situācija, kurā cilvēku rīcība ir Joti pretrunīga. Kaut kā šo gadu laikā esam iemācījušies, kā izklūt no šīs bedres.

Kā jau teica citi runātāji, mums galvenais uzdevums nav nogaidīt, kamēr tā vai cita organizācija nonāk pie viena vai otra lēmuma. Galvenais ir tas, kurā brīdī lēmums tiks uzraksts uz

papīra. Piekrītu, ka maksāt naudu, lai šo procesu veicinātu – tā ir korupcija, taču šāds maksājums var nodrošināt, ka organizācija lēmumu pieņems nedēļas laikā, nevis mēneša laikā, kā tas paredzēts likumā.

Esam izstrādājuši savu politiku un procesus šajā jautājumā, mēs nenodarbojamies ar korupciju, nepiedāvājam veicināšanas maksājumus. To esam noteikuši paši sev. Viens no mūsu principiem – visi mūsu darbinieki ir Joti augsti specializēti. Sakaros ar dažādām organizācijām mēs izmantojam darbiniekus, kuri ir labi apmācīti, kuri pelna lielu naudu un kuru rīcībai mēs Joti rūpīgi sekojam līdzi.

Otrs ir tas, ka mums finanšu operācijas ir pilnīgi centralizētas. Nekādā gadījumā nauda netiek ielikta aploksnē, kura pēc tam nonāk kāda partnera kabatā.

Visgrūtāk mūsu kolējiem ir nodarboties ar mūsu pakalpojumu tirdzniecību, jo viņi nedrīkst klientiem solīt, ka mēs kaut ko paveiksim ātrāk par likumā paredzēto termiņu. Tas man rada nopietnas galvassāpes. Tas rada galvassāpes visiem uzņēmumiem, kuri darbojas mūsu biznesa nozarē. Pietiekami bieži tas nav efektīvi, uzskatām, ka bieži vien mēs nespējam konkurēt ar mazām organizācijām, kuras pat baidās izteikt vārdus "Transparency International".

Kā mēs uz to reāgējam? Pirms kādiem astoņiem gadiem mēs ieviesām jaunu procesu. Mēs aicinām šīs konkrētās organizācijas arī tad, ja tās ir valsts vai pašvaldības struktūras, parakstīt ar mums līgumu. Mēs saprotam, ka algas ir zemas, mēs saprotam, ka šo organizāciju priekšnieki meklē naudu, lai nopirktu vēl vienu datoru vai kaut ko citu savai organizācijai. Mēs parakstījām vairākus līgumus. Tas uzlaboja mūsu iekšējo klimatu, attiecības ar šīm organizācijām ir daudz labākas. Protams, šīs organizācijas rīkojas citādi. Ir organizācijas, kuras vēl vairāk ir iesaistījušās šajā naudas sistēmā, ir



Valsts noteiktās birokrātiskās procedūras ir lielākās barjeras nekustamo īpašumu biznesā Latvijā un tās izraisa negodīgu rīcību. Izmaiņas likumos mainīs biznesa vidi!

organizācijas, kuras ar laiku ir
mainījušās.

Ja runājam par pašvaldību
organizācijām, kuras izsniedz dažāda
veida atļaujas un citus tāda veida
dokumentus, tad gadījumā, ja mēs
neko ar kādu organizāciju nespējam
sarunāt, mēs izmantojam lobēšanas
iespējas, lai šo organizāciju mainītu.
Mēs nekustamā īpašuma tirgus nišā
darbojamies jau sen, mēs pazīstam visus
politikus un pārzinām viņu ambīcijas.
Ticiet vai ne, bet parādīt viņiem
Pasaules Bankas pētījumu –
tas nozīmē parādīt to, cik slikti mēs
izskatāmies šajā jomā. Pašreizējā
valdības koalīcijā itin visi politiķi mums
sola, ka viņi rīkosies tā, lai mēs šajā
kontekstā izskatītos labāk.

Ja arī tas nav efektīvi, tad mums
ir arī trešais ierocis – tas ir kodolierocis.
Esmu Latvijas Nekustamā īpašuma
asociācijas prezidents, esmu Latvijas
Vērtētāju asociācijas valdes loceklis.
Man ir zināma ietekme, un es varu
pajautāt, vai tā vai cita iestāde mums
vispār ir vajadzīga, ja tās vienīgais
mērķis ir saglabāt savu statusu. Konkrēti
varam runāt par Valsts Zemes dienestu.
Iedomājieties – mūsu mazajā valstī ir
organizācija ar 3000 darbiniekiem, un
viņi dara visu iespējamo, kas saistīs ar
zemes lietām – mērišanu, reģistrēšanu,
un pie tam viņi paši ir uzņēmēji.
Futbola terminoloģijā tas būtu tas pats,
kā, ja tiesnesis piepeši kļūtu
par kādas komandas spēlētāju. Mēs
tagad konsultējam varas partijas par to,

kā šo organizāciju mainīt. Vēlamies
redzēt, kādu likumu valsts izstrādās.
Ir ieteikts, ka tā vietā, lai īpašuma
statusa noteikšana prasītu trīs
procedūras un divus mēnešus,
vajadzīgas 28 procedūras un
75 dienas, lai noteiktu viena īpašuma
statusu. Tas ir kliedzošs piemērs par to,
ko stāstu, runa ir pat par tādu jauku
politisku spēku kā partija *Jaunais laiks*. Ja
šādas organizācijas tiek pārkārtotas bez
konsultācijām ar ekspertiem,
tā vietā izmantojot attiecīgās
organizācijas "savējos" – cilvēkus,
par kuru nepieciešamību un darbu
var daudz runāt, tad sekas var būt
patiesām bēdīgas.

Nobeidzot gribu teikt, ka situācija
joprojām nav laba, taču tā ātri vien
uzlabojas. Manuprāt, tautsaimniecībai
tas nāks Joti par labu, ja tādas
organizācijas kā *Transparency
International* un tās partneri šeit,
Latvijā, vienkārši pamudinās
politikus minētos procesus mainīt.
Paldies! ●

Nerakstītā ētikas programma uzņēmumā *Mažeikiu nafta*

**Valdas Laurinavičius,
AB Mažeikiu nafta lekšējā audita
departamenta vadītājs**



Labrīt! Es ilgi nerunāšu, bet sākšu īsu stāstiņu. Kad mūsu uzņēmuma ģenerāldirektors aicināja mani piedalīties šajā konferencē, es pret šo domu biju ļoti atturīgs. Es viņam teicu, ka mums nav rakstītu dokumentu, kas saistītos ar ētiku, mums nav ētikas programmas vai jebkā tamlīdzīga. Mēs sākām to pārrunāt un konstatējām, ka šo to esam paveikuši ētikas pārvaldes jomā. Beidzoties sarunai, ģenerāldirektors man pajautāja: "Tātad vai mūsu uzņēmumam ir vai nav ētikas programma?" Man bija jāatbild: "Jā." Mums nav rakstītas programmas, taču ētikas programma mums ir. Es viņam pateicu, ka būtiski ir nevis tas, ko esam sasnieguši, bet virziens, kādā dodamies. Uzskatu, ka šodien te ir cilvēki, kuri dodas tajā pašā virzienā, tāpēc dalīšos sava uzņēmuma pieredzē.

Pirmais dabiskais jautājums ir par to, kāpēc esam ieguldījuši savu enerģiju, savu naudu un laiku ētikas pārraudzīšanai. Skaidrs, ka tā rīkojamies, jo no tā visa sagaidām atdevi. Nezinu, vai šis ir politikorekts apgalvojumus, bet ir skaidrs, ka mēs rūpējamies par cenu, kāda mums,

iespējams, būtu jāmaksā, ja mūsu rīcība būtu neētiska, ja tā rīkotos mūsu darbinieki un biznesa partneri – klienti un līgumpartneri. Pats būtiskākais elements ir mūsu personīgās vērtības. Tās saistīs ar reliģiju, kultūru un ģimeni, un mēs nevēlamies konfliktu starp personīgām vērtībām un biznesa principiem. Skaidrs, ka mēs rūpējamies par sabiedrību un savu valsti.

Varbūt jūs zināt to, ka Amerikā ir statistika, kas parāda, ka kompānijas katru gadu zaudē apmēram sešus procentus kopējo ienākumu tāpēc, ka darbinieki rīkojas neētiski. Uzskatu, ka statistika ES dalībvalstīs varētu būt ļoti līdzīga. Kā savas kompānijas pārstāvis varu pateikt, ka man nav iemesla domāt, ka mūsu zaudējumi ir mazāki.

Ja pārkāpjams vides vai drošības prasības, varam ne tikai zaudēt ienākumus vai palielināt izdevumus, mēs varam arī zaudēt daļu sava biznesa vai visu biznesu. Attēlā skaidri redzams tas, par ko es runāju. Tā ir īsta fotogrāfija. Te jūs redzat vadus, kas pievienoti cauruļvadiem mūsu naftas apstrādes kompānijas teritorijā. To izdarīja mūsu darbinieki. Pats sluktākais, ka tas nav atsevišķs gadījums, runa ir par visu cauruļvadu sistēmu. Ticiet man, pastāvēja liels risks tam, ka visa rūpniča kādu dienu varētu uzsprāgt. Šie cilvēki nerūpējas par drošību un tamlīdzīgiem jautājumiem. Viņi zog produkciju. Skaidrs, ka tie nav lieli apjomī, taču risks vides piesārņošanas ziņā ir milzīgs. AB *Mažeikiu nafta* Drošības departamentā man pastāstīja, ka starp Mažeikiem, kur atrodas mūsu rūpniča, un Klaipēdu ir ciems, kurā visi iedzīvotāji darbojas ar mūsu produkciju.

Mūsu cauruļvadu sistēmu sākas Krievijā, nelielā tās daļa atrodas Lietuvas teritorijā, tad tā turpinās līdz Latvijai, līdz terminālim Ventspili. Daudzās vietās ir nelikumīgi pieslēgumi. Šajā gadījumā pieslēgums ir ļoti profesionāls, bet daudzviet tas tā nemaz nav.

Uzņēmumā ir arī apkopota statistika par nelikumīgiem pieslēgumiem. Situācija kopš 2000. gada ir ievelojami uzlabojusies – tad bija deviņi pieslēgumi, savukārt šogad – tikai viens nelikumīgs pieslēgums. Šos datus apkopojām nesen, tikai pagājušajā piektdienā.

Kāds interesants gadījums 2003. gadā bija patiešām starptautiska lieta. Atradām septiņus kilometrus garu caurumu, kas izrakts Lietuvā un Latvijā. Šajā nelikumībā bija iesaistītas 25 personas, tajā skaitā pieci policisti un viens muitnieks. Pagājuši jau vairāk kā divi gadi, cik man zināms, nekas nav mainījies – nav kriminālapsūdzību, neviens nav sodīts. Prokurori šados gadījumos darbojas ļoti lēni, sods ir minimāls vai arī soda nav vispār.

Uzņēmumā ir arī statistiku par pārkāpumiem, kādos iesaistīti mūsu kompānijas darbinieki. Biju ļoti pārsteigts par to, ka 2005. gadā nebija neviens incidenta, neviens mūsu darbinieks neko nezagā.

Mums jārēķinās ar divām galvenajām kategorijām – ar zagligiem darbiniekiem un ar piedzērušiem cilvēkiem mūsu teritorijā, kuri mūsu biznesā patiešām rada lielu risku.

Kāda ir mūsu pieeja biznesa ētikas pārvaldišanā? Vispirms esam apņēmušies ievērot augstākos biznesa ētikas standartus un no visiem biznesa partneriem, vai tie būtu klienti vai līgumpartneri, mēs sagaidām tieši to pašu. Mēs saprotam, ka ētiska biznesa vadība ir nepārtraukts process, nav runa tikai par kaut ko, kas jādara tikai vienreiz. Mēs cenšamies procesā iesaistīt pēc iespējas lielāku darbinieku skaitu. Šogad mums bija apmācību sesija, kur mūsu vadošos uzņēmuma pārvaldes pārstāvju apmācījām sadarbībā ar *Ernst & Young* konsultantiem. Patlaban esam saņēmuši Eiropas Savienības finansējumu, kas jauj apmācīt 320 darbiniekus, tajā skaitā arī zemākā ranga līdzstrādniekus.

Esam arī noteikuši tos cilvēkus, kuri ir atbildīgi par ētikas principu nodrošināšanu praksē. Ģenerāldirektors pilnībā atbalsta mūsu centienus. Es esmu tas cilvēks, kuram pieder pēdējais vārds par ētikas vadību. Cenšamies ētikas principus, kurus esam apstiprinājuši, attiecināt ne tikai uz individuāliem cilvēkiem, bet uz visām grupām. Esam izveidojuši komunikācijas sistēmu, caur kuru visi mūsu darbinieki var ziņot par neētisku rīcību. Tā nav klačošanās, bet gan paziņošana. Sistēma nav perfekta, taču tā darbojas.



Mazeliu foto arhīvs

Amerikā statistika rāda, ka kompānijas katru gadu zaudē apmēram 6% kopējo ienākumu darbinieku neētiskas rīcības dēļ.

Zināmos gadījumos mēs esam paziņojuši, ka pret konkrētu rīcību automātiski izturēsimies bargi. Tā ir absolūtas neiecietības programma. Par to mazliet vēlāk. Esam ieviesuši politiku par interešu konfliktu, mums ir arī iepirkuma politika, kas ievērojami samazina nelikumīgas komisijas naudas maksāšanas iespēju. Būtībā mēs izmantojam tā dēvēto integritātes trijstūri, lai samazinātu ar godīgumu saistīto risku. Uzskatu, ka par šo principu jūs visi zināt, nestāstišu par to detaļās, taču pateikšu, kā mēs to izmantojam.

Ja runa ir par absolūto neiecietības politiku, tad varu pateikt, ka tā attiecas ne vien uz darbiniekiem, bet arī uz mūsu apakšuzņēmējiem un līgumpartneriem. Pieprasām pilnīgu veselības un drošības noteikumu ievērošanu. Neviens nedrīkst ienākt mūsu teritorijā, ja viņš ir alkohola vai nelikumīga narkotiku reibumā, ja viņam tādas ir kabatā, ja viņš ir ienācis bez atlaujas vai arī ja viņš cenšas neatļauti iznest mūsu kompānijas īpašumu.

Protams, nav tā, ka mēs uzturam ētikas principus tikai mūsu apstrādes rūpnīcā. Mēs sagaidām zināmu veida uzvedību arī no apakšuzņēmēju un klientu pusēs. Šos uzskatus mēs paužam arī ārpus uzņēmuma. Esam parakstījuši ANO Globālo līgumu ar 10 pamatprincipiem. Iespējams, daži no jums zina, ka mēs organizējām un sponsorējām konferenci Vilnā, kas saucās "Godigums un ētika Lietuvas uzņēmējdarbībā". Gribu teikt, ka konference bija Joti veiksmīga. Tajā piedalījās ievērojamu lietuviešu kompāniju pārstāvji. Palīdzējām dibināt Lietuvas Atbildīgā biznesa tīklu. Kolēgi no Lietuvas, iespējams, pamanījuši, ka konkursos, reklāmās un mūsu iekšējos laikrakstos mēs paziņojam, ka ievērosim iepirkuma

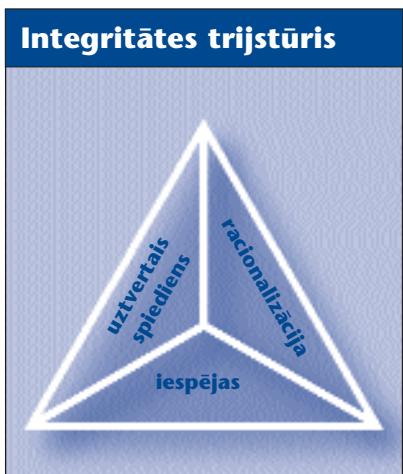
politiku un procedūras, kuras lielā mērā atbilst valsts politikai un procedūrām, ievērojami samazinot nelikumīgu maksājumu iespējamību.

Lūk, Joti interesanta statistika. Droši vien man būtu jāuzrāda informācijas avots – tas bija iekšējais auditors, dati ir vienu gadu veci. 83 % uzņēmumu ir oficiāls ētikas un uzvedības kodekss. Mums tāda vēl nav. 98 % atbildētāju piekrit, ka uzņēmumu pārvaldīšanā būtiskas ir ētikas un atbildības programmas. 32 % uzņēmumu nav apmācības par prasībām, taču mēs tādas nodrošinām. 45 % kompāniju nav ētikas menedžera, mums tāds ir. Statistika rāda, ka zināmā mērā nav atbilstības starp vārdiem un rīcību.

Kā jau teicu, esam šo to sasnieguši, bet darbam jāturpinās. Mums jāplāno un jākoordinē labāki un citādi ētikas pārvaldīšanas veidi. Jāuzlabo tas, kā mēs vienkāršos strādniekus informējam par šiem centieniem, jo mūsu organizācijas struktūra ir patiesām komplikēta. Mums ir 3500 darbinieku, un hierarhija ir Joti sarežģīta, ir Joti grūti nodrošināt, ka visi darbinieki kaut ko uzzina, vēl grūtāk ir uzzināt viņu reakciju. Jāuzlabo komunikācijas sistēma, jāievieš ziņošanas sistēma par ētikas pārkāpumiem. Jānodrošina, ka šādus ziņojumus mums var iesniegt anonīmi. Darāmas arī daudzas citas lietas.

Protams, mēs sagaidām sadarbību no mūsu partneru pusēs. Sagaidām labāku sadarbību ar arodbiedrību, sagaidām valdības apņēmību un sadarbību ar likuma sargiem. Atcerieties attēlu, kurā bija redzams cauruļvads, un padomājiet par nelikumīgu notikumu izmeklēšanu.

Beidzot Jaujiet piedāvāt mazliet filozofijas par ētikas vadību biznesā. Patiesām uzskatām, ka mums nav nepieciešams mainīt cilvēka vērtības vai dvēseles, mums vienkārši jāpārvalda šīs vērtības un konflikti, kas rodas to starpā. Tas nepieprasīta globālas pārmaiņas biznesa kultūrā, nav nepieciešams sagaidīt jaunu paaudzi. Runa ir par biznesa ētikas proaktīvu pārvaldīšanu. Mēs runājam par biznesa ētiku mūsu apstrādes rūpnīcā, un vairāki grupas darbinieki, it īpaši gados vecāki kolēgi, apgalvo, ka nav iespējams mainīt to, ko mums nodarīja padomju ēra, mums jāgaida jauna paaudze un tad varēsim par šīm lietām runāt. Taču es uzskatu, ka sasniegumi arī ar šiem pašiem cilvēkiem šajā pašā vietā var būt gan mazi, gan arī ievērojami. Pateicos par uzmanību. ●



Biznesa principi un prakse Ziemeļvalstīs

Dzīve pēc *Enron* uzņēmumā *Ernst & Young*

Monty Åkesson,
konsultants uzņēmumā
Ernst & Young



Cilvēki Latvijā mani lielākoties pazīst tāpēc, ka darbojos Latvijas Ārvalstu investoru padomē. Tā ir dibināta 1999. gadā un toreiz piedalījās starptautisko investoru grupa – 25 vadošie investori, kā arī ārvalstu tirdzniecības palātas. Kad es biju padomes priekšsēdētājs, mēs vairāku gadu garumā runājām ar valdību, un, sākot ar 2001. gadu, šis dialogs lielākoties saistījās ar pretkorupcijas jautājumiem. Mums bija daudz ieteikumu, kurus paudām valdībai, aicinot tos ieviest Latvijā, un tagad redzu, ka process norit pareizajā virzienā. Arī tagad dažas no mūsu idejām nav ieviestas, taču šodien es jums parādīšu to, kā uzņēmums *Ernst & Young* risina uzņēmējdarbības jautājumus, par kuriem mēs šodien runājam. Es to saucu par dzīvi pēc *Enron*. Jūs daudzi droši vien zināt, ka *Enron* bija uzņēmums ASV, kura pārvaldes struktūra sabruka. Tas lielā mērā ietekmēja citu uzņēmumu – *Arthur Andersen*, kas sabruka, daļēji vai lielākoties pateicoties notikumiem *Enron*. *Ernst & Young* pārņēma *Arthur*

Andersen biznesu 54 valstīs, tajā skaitā arī Baltijas valstīs. Mūsu uzņēmumi apvienoja 2002. gadā.

Mūsu organizācija darbojas visā pasaulē. Apvienošanās bija grūts process. Mēs nodarbojāmies ar grāmatvedības, nodokļu, auditēšanas un biznesa konsultācijas lietām. Mums bija jāapvieno divas organizācijas un jānodrošinā, lai cilvēki tām uzticas. Otrkārt, mums bija jāziņo par šo procesu 120 tūkstošiem darbinieku visā pasaulē, tajā skaitā arī Latvijā, Lietuvā, Igaunijā un Zviedrijā – tās ir tās valstis, kurās lielākoties esmu darbojies es. Pastāstišu nedaudz par to, kā šis stāsts attīstījās Zviedrijā un Latvijā.

Uzticība katrai organizācijai ir joti būtiska. Ja zaudējam uzticību, tad zaudējam biznesu. Šī ir vērtība, kuru nevar izmērīt. Kā mēs varam radīt un izveidot uzticamību? Mums likās, ka uzņēmumā *Ernst & Young* bija zināmas vērtības, kuras mums lielākoties visiem

rīcību, tajā ir vadlīnijas par ētiku un uzvedību, kas darbiniekiem jāievēro. Kā jau teicu, šī kodeksa pamatā ir iepriekš izstrādātie dokumenti par mūsu vērtībām. Mēs centāmies izpētīt, kas ir labi un kas ir slikti mūsu uzņēmējdarbības jomā.

Katrreizi, kad *Ernst & Young* kādu piņem darbā, šim cilvēkam ir jāparaksta līgums, kurā viņš apsola ievērot rīcības kodeksu. Kodeksā ir piecas daļas. Vienā ir runa par to, kā mēs strādājam cits ar citu, kādas ir kolēģu, partneru, dažādu menedžeru un dažādu organizāciju attiecības, kā mēs nodrošinām profesionālu integritāti. Jūs visi zināt, ka biznesā, un it īpaši auditoru biznesā, godaprāts un attiecības ar klientiem ir būtiskas. Mēs nekad nevaram zināt visu par to, kas notiek tajos uzņēmumos, kuri ir mūsu klienti. Nepieciešama uzticība, pārliecība, ka par to, ko mēs zinām, mēs nevienam nestāstišim. Esam redzējuši joti daudz sliktu paradumu. Cilvēki

Uzticība mūsu uzņēmumam ir joti būtiska. Ja zaudējam uzticību, tad zaudējam biznesu.

bija kopējas, it īpaši, ja runa ir par partneriem, kuri strādāja starptautiskā, nacionālā un reģionālā vidē. Laimīgā kārtā mēs šīs vērtības bijām ieviesuši jau pagājušā gadsimta 90. gadu beigās, un tās bija mūsu globālo procesu sastāvdaļa. Pēc apvienošanās mūsu ietvari kļuva vēl integrētāki, nekā tas bija pirms tam. Mūsu vērtību pamatā ir godīgums, cieņa pret citiem un savstarpējā sadarbība. Komanda nenozīmē, ka viens cilvēks strādā ar vienu klientu.

Vēl cita vērtība ir tajā apstāklī, ka visur pasaulē mūs pazīst kā vienu no veiksmīgākajiem uzņēmumiem. Mums ir daudz spēka, mēs esam gatavi uzņemties vadošo lomu un mēs cenšamies mainīt to, kas ir maināms. Mēs šīs vērtības esam izmantojuši, lai izstrādātu globālu rīcības kodeksu. Šis Globālais rīcības kodekss tiek lietots uzņēmumā *Ernst & Young*, bet jebkurš cilvēks to var aplūkot internetā. Tajā pausti skaidri standarti par biznesa

krāpjas, darbinieki apkārjp priekšniecību un tā tālāk. Ja vēlamies šos jautājumus risināt profesionālā veidā, mums vajadzīga konkrēta politika. Mums jāsaglabā objektivitāte un neatkarība. Neatkarība nozīmē, ka mēs neesam atkarīgi no klienta, mēs nekad nesadarbosimies ar klientu, no kura esam atkarīgi. Mums nedrīkst piederēt daļas tajās kompānijās, kuras auditējam, kā arī mēs nedrīkstam sniegt konsultācijas tiem uzņēmumiem, kurus auditējam. Tas pasaulē ir kaut kas visnotāl jauns.

Uzņēmums *Ernst & Young* strādā vairāk nekā 140 valstīs visā pasaulē. Iespējams, ka mums visvērtīgākais ir tieši mūsu vārds, mūsu reputācija. Esam tirgū redzējuši citus, kuru vārds zaudējis labo slavu, sie uzņēmumi bankrotē tāpēc, ka tie zaudējušas uzticību.

Ļaujiet pastāstīt par resursiem, kādus esam izmantojuši uzņēmumā



Vienalga, ko tu dari, esi vienmēr gatavs televīzijas kameras priekšā pastāstīt, kāpēc tu tā rīkojies un kādi bijuši rīcības iemesli.

Ernst & Young. Pirmkārt, mums pasaulē ir vairāki kolēgi, kas ir atbildīgi par rīcības kodeksu. Šī procesa monitorings – tas ir pilnas slodzes darbs. Mums ir rīcības kodeksa vadītāji arī dažādos reģionos, piemēram, Centrālajā un Austrumeiropā, tajā skaitā arī Baltijas valstīs. Atsevišķs kolēģis dara to pašu Ziemeļvalstīs. Citiem vārdiem sakot, mēs veltām ļoti daudz laika, ļoti daudz cilvēku, lai šos procesus uzraudzītu katru dienu. Arī katrā valstī ir rīcības kodeksa vadītājs. Latvijā tā ir mūsu cilvēkresursu vadītāja leva Alberte. Viņa kādreiz bija Ārvalstu Investoru padomes sekretāre, minētajā darbā viņa strādājusi jau četrus piecus gadus. Lietuvā tas ir mūsu Audita nodaļas vadītājs.

Šajā kontekstā mums organizācijā ir divi galvenie informācijas avoti. Pirmkārt, runa ir par cilvēkresursu, par mūsu darbinieku apmācīšanu. Kad cilvēki sāk strādāt mūsu uzņēmumā,

viņiem jāiziet ievada kurss, kurā jāapgūst rīcības kodekss. Viņi apņemas šī kodeksa prasības ievērot tad, kad ar mums paraksta līgumu. Kodekss ir mūsu personāla politikas un attiecīgo procesu sastāvdaļa.

Mums ir arī "karstais telefons" par ētikas jautājumiem, tāds, par kuru runāja arī viens no iepriekšējiem runātājiem. Šī sistēma darbojas dažādos uzņēmuma līmeņos.

Šķiet, man nav īpaši jārunā par to, kas īsti ir pateikts *Ernst & Young* Globālajā rīcības kodeksā, jo tas prasītu daudz laika. Ja būs laiks, es pie tā vēl atgriezīšos, bet vispirms gribu mazliet pastāstīt par to, kā mēs šo procesu ieviesām Baltijas valstīs. Kad sākām integrēt *Ernst & Young* uzņēmumu ar kādreizējiem *Arthur Andersen* uzņēumiem šajā teritorijā, mums nācās saskarties ar ievērojamām grūtībām. Mēs birojus apvienojām četru nedēļu laikā Latvijā, divu nedēļu

laikā Lietuvā un apmēram viena mēnesī laikā Igaunijā pēc tam, kad bija nolemts tā darīt. 2002. gada 1. jūlijā mēs jau bijām apvienojušies. Biznesā daudz cilvēku pret mums izturējās nedraudzīgi, jo viņi saistīja *Arthur Andersen* uzņēmumu ar *Enron* skandālu, par kuru Baltijas plašsaziņas līdzekļos bija ļoti daudz informācijas. Cilvēki jautāja, kas notiks ar tiem, kuri pāries darbā pie *Ernst & Young*. Vai viņi mainīsies?

Jāsaka, ar preses, mediju un sabiedrības palīdzību mēs šo situāciju varējām pārbaudīt ļoti ātri, un lielākoties mēs saglabājām to, kas mums piederēja. Neviens no mūsu organizācijas nebēga, lai arī daži atrada citu darbu. Mēs Lietuvā esam vadošā organizācija, šeit, Latvijā, esam tādā pašā līmenī kā *Price Waterhouse Cooper*, savukārt Igaunijā mums vēl drusku jāpiestrādā. *Ernst & Young* ir ļoti plaša atbildība, kas saistās ar sabiedrības attīstīšanu. Mēs auditejām un sadarbojamies ar daudziem valsts un privātajiem uzņēumiem, sabiedriskā sektora uzņēumiem, daudziem starptautiskiem uzņēumiem, kuri darbojas šajā valstī. Es ierados Latvijā

1996. gadā, un satiku daudz uzņēmēju no Zviedrijas, kuri sūdzējās par neētisku rīcību. Viņi nevarēja noslēgt labu līgumu, ja netika maksāti kukuļi un tā tālāk. Visi apmeklēja vēstnieku un pasūdzējās, savukārt mēs teicām – kāpēc mums visu laiku krenķeties, darīsim taču kaut ko, lai situācija uzlabotos. Mēs izveidojām Zviedrijas tirdzniecības palātu, pēc tam darbu sāka Ārvalstu investoru padome. Mums nepieciešams labs dialogs ar valdību, taču mums jāattīsta savi uzņēmumi tā, lai tie būtu atklātāki un ētiskāki.

Kā jau teicu, Globālais rīcības kodekss ir tikai divus gadus vecs, to ieviesa 2004. gada septembrī. Mūsu biznesā ir kaut kas tāds, ko saucam par kvalitātes kontroli. Ir Joti svarīgi rīkoties pareizi, nevis nepareizi. Industrijā esmu strādājis jau 25 gadus, un esmu to sapratis visu laiku. Tagad tas klūst iespējamāk, jo tiek ieviesta šī kvalitātes kontroles sistēma, tiek izmantots Globālais rīcības kodekss. Ja pārbaudes laikā nākas konstatēt, ka partneri vai mūsu pašu darbinieki kaut ko nav izdarījuši pareizi – ja, piemēram, ir bijuši darījumi, par kuriem nav maksāti nodokli (un tā šajā pusē ir liela problēma), tad mēs par to ziņojam. Pēc tam mēs darbojamies ar cilvēku, kurš nav sagatavojis precīzu ziņojumu,

"Vienalga, ko tu dari, esi gatavs televīzijas kameras priekšā pastāstīt, kāpēc tu tā rīkojies, paskaidrot, kādi bijuši tavas rīcības iemesli."

Atceros, ka tad, kad ierados Latvijā, jau pirmo divu mēnešu laikā es saskāros ar diviem kukuldošanās gadījumiem. Vienā gadījumā runa bija par ārvalstu uzņēmumu, kurš vēlējās Latvijā izvēlēties auditoru, un šī uzņēmuma direktors man teica: "Cik daudz naudas es saņemšu, ja ieteikšu tevi?" Tas lika man saprast to, ka šis ir sarežģīts bizness. Vai man tā jārikojas, lai attīstītu savu biznesu? Es tā nerīkojos, un šis uzņēmums nekļuva par maniem klientiem. Paldies Dievam, mani kolēģi mani pārbaudīja, es devu darbu daudziem Rīgas Ekonomikas augstskolas beidzējiem, kas ir lielākā biznesa augstskola Baltijas valstīs. Es viņiem kļuvu par skolotāju, es viņus iepazinu, taču arī viņiem bija problēmas. Reiz kāda kolēģa ģimene aizveda viņu uz slimnīcu, un viņiem pateica: "Jo vairāk maksāsi, jo labāka būs aprūpe." Tas ir ētiski vai nav?

Ja runa ir par studentiem, ar kuriem es strādāju, man bija jārikojas zināmā veidā. Rīgas Ekonomikas augstskolā viņi bija mācījušies par biznesu un ētiku, taču vienalga viņiem bija grūti noticēt, ka situācija varētu mainīties. Patlaban

nedrīkst pelnīt vairāk kā zināmu procentu kopējo ienākumu, jo tad tiek apdraudēta neatkarība. Mēs bieži izmantojam dažādas regulas. Kad ieradāmies Latvijā, situācija bija sarežģītā, mūsu industrijā nedarbojās efektīva auditoru institūcija. Starptautiskie noteikumi pat nebija pārtulkoti no angļu valodas, tas patlaban notiek. Pasaules Banka pamatīgi kritizēja mūs par to, ka industrija nebija pietiekami stipra, lai darbotos ar uzņēmumiem. Situācija tagad ir labāka, mēs daudz sadarbojamies ar regulatoriem.

Pilnīgi noteikti vajadzīgs "karstais telefons" ētikas jautājumiem. Vai tā ir efektīva lieta? Grūti spriest. Nesakām, ka *Ernst & Young* situācija ir lieliska, taču sistēma ir ieviesta, un cilvēki uz to reaģē.

Tas varbūt liekas mazliet mulķīgi, ka tādā organizācijā kā mūsējā, ir nepieciešama rakstiska politika, kuru paraksta darbinieki, kurā teikts, ka viņi nedrīkst rīkoties nelikumīgi vai neētiski. Tā ir vienkārša loģika. Taču reizēm cilvēki vēlas redzēt dokumentu, uz kura ir pateikts, ka uzņēmumā *Ernst & Young* mēs nedrīkstam rīkoties nelikumīgi.

Cenšamies attiecībās ar klientiem rīkoties Joti atklāti. Manas karjeras sākumā mēs reizi sešos mēnešos klientiem aizsūtījām rēkinu – pērn audits maksāja 50 tūkstošus dolāru. Nebija nekādu paskaidrojumu, nekā tamlidzīga. Mūsdienās rēkinos minēta katra stunda, kādu mūsu darbinieki nostrādājuši, pateikts, cik tas maksā un tā tālāk. Sarunās tātad cenšamies būt Joti atklāti.

No nepiemērota spiediena vienkārši jāatsakās. Pirms kādiem pieciem gadiem mēs atradām kāda Somijas uzņēmuma filiāli un konstatējām, ka viens no tās pārstāvjiem krāpj filiāles īpašnieku. Uzņēmums kļuva par mūsu klientu. Jautājums bija par to, vai tas būs viņš, vai tie būsim mēs. Viņš bija uzņēmuma direktors Latvijā. Tas bija Joti grūti, ārpus mana kabineta stāvēja viņa miesassargs, nezināju, kas viņam kabatā. Es biju Joti pārliecināts par sevi, viņš aizgāja, bet mēs nezaudējām klientu. Vadošajam personālam Somijā bijām ziņojuši par to, kas notiek. Ja mēs tā rīkojamies un darbinieki redz, ka mēs tā rīkojamies, tas organizācijā rada daudz ticamības un uzticības. Ir svarīgi noraidīt nepiemērotu spiedienu, kāds mūsu industrijā viegli var rasties.

Domāju, ka esmu pastāstījis par to, ko darām uzņēmumā *Ernst & Young*. Ceru, ka vēlāk varēšu piedalīties pārrunās. ●

Audita jomā ir noteikts, ka no viena klienta drīkst pelnīt konkrētu daļu kopējo ienākumu. Pretēja gadījumā tiek apdraudēta neatkarība.

Iai tādējādi attīstītu mūsu pašu uzņēmuma struktūru. Kvalitātes kontroli Latvijā veic cilvēki no Lielbritānijas un Austrālijas. Latvijas pārstāvījumi kvalitātes kontroli veic Zviedrijā. Ziemeļvalstīs tas, protams, ir bijis Joti sarežģīti. Kļūdas, par kurām šodien esam runājuši, ir bijušas kļūdas, kuras pieļāvuši *Ernst & Young* klienti. Reizēm mums ir bijis jārikojas Joti provokatīvā veidā, lai neciestu *Ernst & Young* labā slava, esam atteikušies no partneriem un arī no menedžeriem, kuri nav rīkojušies atbilstoši tam, kas paredzēts. Tas ir noticis tik bieži, ka to var sagaidīt atkal. Mūsu brošūrā ir jautājumi, kurus mēs kā auditori vai auditorfirmas personāla pārstāvji varētu uzdot paši sev. Esmu minējis dažus no šiem jautājumiem. Atceros, ka tad, kad es sāku strādāt šajā industrijā, man bija vecāks kolēģis, kurš mani atbalstīja. Viņš man pateica šādus vārdus:

situācija ir mainījusies. Runa bija par intelīgentiem kolēģiem, par kolēgiem, kuriem bija 19 un 20 gadu. Man likās, ka viņi būs jauni un nesamatīti, taču arī viņiem bija problēmas. Saprotu, ka šis process jāuzzmanā. *Ernst & Young* izaugsme bija lēnāka tāpēc, ka sākumā mēs atteicāmies no Joti daudziem iespējamiem klientiem. Patlaban es ar to esmu apmierināts. Līdz ar to ir tā vērts uzdot tos jautājumus, par kuriem šodien esmu runājis. Sistēma ir efektīva tāpēc, ka tā tiek pārbaudīta.

Daudzās jomās mēs pret klientiem izturamies Joti stingri. Iespējams, jūs to no malas neesat pamanījuši, taču esmu redzējis Joti daudz iekšējo dokumentu par attiecībām starp mums un klientiem, un tajos ir daudz kritikas par to, kas noticis. Šīs pozīcijas dēļ mēs zaudējam daudz klientu, taču tas ir jādara, lai saglabātu labo slavu.

Profesijā ir noteikts, ka no viena klienta

Integritātes programma jeb uzticamības garants uzņēmumā *Norsk Hydro*

Arvid Halvorsen,
uzņēmuma *Norsk Hydro* vecākais viceprezidents jautājumos par korporatīvo sociālo atbildību



Pastāstišu jums par darbu, kas uzņēmumā *Norsk Hydro* saistās ar integritāti, par tā saukto *Hydro* Integritātes programmu. Pastāstišu par tās vēsturi un saturu, taču vispirms atbildēšu uz jautājumu, kāpēc mums vispār ir šāda programma. Mums tāda ir tāpēc, ka mēs tai uzticamies.

Uzskatām, ka uzņēmumā pastāv augsti atklātības standarti, mēs uzticamies savam mantojumam. Tajā pašā laikā mums uz situāciju jālūkojas reāli, mēs nedrīkstam kļūt uzpūtīgi, jo mūsu uzņēmumā strādā 36 tūkstoši cilvēku, un tāpēc vienmēr ir ļoti iespējams, ka kāds rīkojas neatbilstoši. Mums ir nepārtraukti jastrādā, lai pārliecinātos, ka šāda iespējamība kļūst pēc iespējas mazāka un mazāka.

Diemžēl sliktā rīcība notiek ne tik daudz tāpēc, ka uzņēmumā nav noteikumu un ētikas programmas, bet biežāk tāpēc, ka tās tiek ignorētas. Uzņēmumā var būt lieliski noteikumi un kodeksi, taču ar to patiesībā nepietiek. Runa ir par ikdienas biznesu un par visiem, kas tajā piedalās. Tā mēs tagad cenšamies rīkoties. Daudzu gadu garumā mums bija lieliski kodeksi un dokumenti par korupcijas novēršanu un citām vērtībām. Norvēģijā ir arī daudz likumu, kuri palīdz mūsu darbā. Taču

tie ir pavisam vienkārši paziņojumi. Integritātes programmas kontekstā mēs cenšamies šos principus realizēt praksē, nodrošināt, ka tie mūsu organizācijai palīdz.

Vispirms mazliet par uzņēmumu *Norsk Hydro*, ja jūs par to neko nezināt. Šogad svinam savu simtgadi, esam tieši tikpat veci, cik modernā Norvēģijas valsts. Bijām pirmais uzņēmums pasaulē, kas rūpnieciskā līmenī ražoja slāpekļa mēslojumu. Tagad *Norsk Hydro* ir sadalīts vairākās daļās, lielākoties mēs darbojamies ar naftu, gāzi, elektrību un alumīniju. Uzņēmuma centrālais birojs atrodas Oslo. Mēs 60 valstis nodarbinām 36 tūkstošus cilvēku, uzņēmumam ir 43 tūkstoši akcionāru. Norvēģijas valstij pieder ievērojama uzņēmuma daļa – 43 %, taču tas vairs nav vairākums. Valsts nekad nav iejauskies uzņēmuma lietās.

Integritātes programmas pamatā ir pretkorupcijas centieni un cilvēktiesības. Tās stūrakmens ir uzņēmuma kultūra un nerakstītie noteikumi. Tieks attīstītas

garumā. Tai būs dažādi veidi un formas.

Sāksim ar pamatiem. Mums ir vadības dokumenti un mēs tos saucam par uzņēmuma instrukcijām, un tajās ir daudz ar pretkorupciju saistītu elementu. Ľaujiet piedāvāt pāris piemēru. *Hydro Sociālās atbildības instrukcijā* noteikts, ka mēs “nepielaujam un neciesām kukuldīšanu vai citus korupcijas veidus.” Otra ir *Rīcības kodeksa instrukcija*, kurā ir līdzīgs saturs.

Parunāsim arī par starptautisko likumdošanu, kas integratīvā programmā ir ļoti svarīga. Šie likumi nepārtraukti mainās, tāpat tas notiek ar starptautiskām konvencijām, un mums visu laiku jāseko notikumiem, mums šie likumi jārealizē praksē. Būtībā ir trīs veidi likumi, kuri mums ir jāanalizē un jāievēro. Pirmkārt, tie ir likumi visās tajās valstīs, kurās mēs darbojamies. Runa ir arī par Norvēģijas krimināllikumu, jo esam norvēģu uzņēmums. Un vēl jāmin Amerikas Savienoto Valstu likums par korupciju ārvalstīs. Mums jārīkojas

Uzņēmumā var būt lieliski noteikumi un kodeksi, taču ar to patiesībā nepietiek. Svarīgi šos noteikumus realizēt praksē, un nodrošināt, ka tie palīdz uzņēmumam.

instrukcijas, procesi un vadlīnijas, kādas ieviestas senāk, tiek pilnveidoti valsts likumi, starptautiskās konvencijas, kā arī tas, ko mēs saucam par brīvprātīgajiem solijumiem. Cenšamies šos principus iedzīvināt praksē, cenšamies organizācijai nodrošināt vadlīnijas un nepieciešamos darba rīkus.

Šis projekts attīstīts pēdējā gada garumā, tajā ir daudz dažādu elementu. Sagatavojām rokasgrāmatu un attīstījām daudz citu programmas elementu. Debates bija ļoti plašas, konsultējāmies gan iekšēji, gan arī ar arodbiedribām. Aicinājām ekspertus no malas pārbaudīt mūsu darbu. Pats galvenais – par programmu bija ļoti nopietnas diskusijas mūsu valdē un pārvaldes padomē. Programmas galvenais elements ir minētā rokasgrāmata, tā iznākusi pirms mēneša.

Patlaban organizācijā veicam kampaņu, kas turpināsies daudzu gadu

atbilstoši visiem šiem likumiem. Īpaši būtisks ir Norvēģijas krimināllikums, jo 2003. gadā tas tika ievērojami grozīts, lai iekļautu tajā plašākus noteikumus par korupciju. Tagad tajā iekļauti OECD konvencijas noteikumi, par ko runāja kolēģis no TI, kā arī Eiropas Padomes kriminālkodeksa noteikumi. Process turpinās. Gaidām, ka Norvēģijas kriminālkodeksā tiks ieviesti arī ANO Pretkorupcijas konvencijas noteikumi.

Mums ir arī vairāku veidu brīvprātīgi solijumi - dažādu nevalstisko organizāciju vai starpvalstu valdības organizāciju iniciatīvas, kuras esam izvēlējušies atbalstīt. Tās visas saistās ar pretkorupcijas centieniem. Vispirms ir runa par organizācijas TI principiem par cīnu pret kukuļdošanu, kas ir mūsu programmas stūrakmens. Pasaulē Ekonomiskais forums izstrādājis programmu, kas saucas *Partneri pret korupciju iniciatīva* (PACI). Runa ir par leģuves rūpniču atklātības iniciatīvu



Integritātes programmas stūrakmens ir uzņēmuma kultūra un nerakstītie noteikumi.

(EITI), iespējams, ka daudzi no jums par to ir kaut ko dzirdējuši. Vēl jārunā par ANO Globālo līgumu.

Kāpēc mēs to visu darām? Tas ir tāpēc, ka mēs konkurējam visā pasaule. Mēs darbojamies 60 valstīs, tajā skaitā tādās, kuras atrodas TI Korupcijas uztveres indeksa zemākajā galā. Mums tajās ir nopietna uzņēmējdarbība. Mēs darbojamies daudzās valstīs, par kurām TI indeksā sakāmas sliktas lietas, un tas nozīmē, ka tur pastāv ļoti nozīmīgs korupcijas risks. Mēs nodarbojamies gāzes, elektrības un alumīnija biznesā – tas ir vēl lielāks risks. Uzņēmējdarbībā vērā ļemams ir arī tas apstāklis, ka mums ir minētā *Hydro Integritātes programma*, mums jārīkojas kārtīgi arī tad, kad mēs darbojamies neētiskās sistēmās. Tas pasargā mūs no sliktas slavas, jo tā savukārt nozīmētu, ka samazinātos mūsu akciju vērtība. Mums nav jāizdod daudz naudas, lai risinātu radušos situāciju, un mūsu vadībai nav jānodarbojas ar ugunsdzēšanu skandālu laikā. Tā mēs varam nodarboties ar pamata biznesu. Mēs ticam, ka sistemātiskam darbam pretkorupcijas, cilvēka tiesību un ētikas jomā ir pozitīvs efekts. Tā, mūsuprāt, mēs palīdzam

izlīdzināt spēles noteikumus.

Konkurenčē nav runas par lielākā kukuļa piedāvāšanu, nav runas par ar darbiniekiem saistītu pēc iespējas lielāku izmaksu samazināšanu. Mums tic šiem principiem. Pie tam mēs ceram, ka sistemātisks darbs ētikas jomā ne vien novērš skandālus, bet arī nozīmē, ka mēs esam pievilcīgs biznesa partneris, pievilcīgs darba devējs un pievilcīgs uzņēmums investoru acīs.

Mēs esam veikuši aptauju uzņēmumā, un tās mērķis bija noteikt mūsu uzņēmumā visbiežāk sastaptās un nopietnākās problēmas un to, kurās vietās mūsu organizācijā tādas meklējamas. Aptaujā bija 74 apgalvojumi par instrukcijām, likumiem, korupciju un cilvēktiesībām. Nosedzām apmēram 90 % mūsu uzņēmuma. Piemēram, saistībā ar kukuļdošanu bija sekojoši apgalvojumi: "Mana nodala saskaras ar kukuļdošanu uzņēmuma darbības specifikas un norises vietas dēl", "Strīdus jautājumi saistībā ar kukuļdošanu manā nodaļā tiek atklāti apspriesti", "Es esmu pārliecināts/a, ka mana nodaļa nav iesaistīta kukuļošanā" u.c. Cilvēkiem bija jāpasaka, vai viņi piekīrt vai

nepiekīrt katram apgalvojumam, varēja sniegt atbildi, ka daļēji piekīrt, daļēji ne, kā arī, ka attiecīgais apgalvojums uz atbildētāju neattiecas. Konstatējām, ka mūsu uzņēmumā daudz ko var uzlabot. Vispirms gribu teikt, ka mēs konstatējām situācijas, kurās viegli varēja rasties skandāls. Citas problēmas bija pārvaldāmas, taču uzlabojumi ir iespējami vienmēr.

Visvairāk uzlabojumu bija vajadzīgs zināšanās par likumdošanu. Tas ir visai vienkāršs jēdziens. Daudzi mūsu kolēģi nezināja, ka Amerikā ir likums par korupciju ārvalstīs, kurš attiecas arī uz mūsu darbu Norvēģijā. Daudzi kolēģi, kas nestrādā Norvēģijā, nesaprata, ka kriminālkodekss attiecas arī uz viņiem. Trūka zināšanu par uzņēmuma instrukcijām, un nācās konstatēt, ka mums jārisina jautājumi par veicināšanas maksājumiem. Mums daudz kas jādara, lai veidotu noteikumus biznesa partneriem, piegādātājiem un līguma partneriem. Mums tas viss bija jāpārbauda. Mēs šo to darījām, taču tas nebija sistemātisks process. Citās būtiskās jomās reakcija nebija sliktā, taču bija nepieciešams izveidot prasības aģentiem un citiem starpniekiem, mums bija jādomā par kopuzņēmumiem un filiālēm, bija jādomā par dāvanām, viesmīlibu un izdevumiem. Tā bija ļoti lietderīga

aptauja, tā mums palīdzēja daudz labāk izprast mūsu programmu.

Kāda ir šī programma? Vispirms ir šī rokasgrāmata, tā ir centrālais elements, bet esam sākuši veidot daudz citu elementu. Patlaban mēs nodarbojamies ar ikgadēju biznesa plānošanu un budžeta izstrādāšanu, tāpēc šogad šī integritātes programma ļoti svarīgs elements biznesa plānošanā dažādās vienībās. Mēs katru gadu izvērtējam paši sevi, lai zinātu, cik labi integritātes programma mūsu organizācijā tiek ieviesta. Patlaban ieviešam ļoti plašu projektu, kas ir saistīts ar šīs integritātes programmas ieviešanu iepirkuma un līgumu slēgšanas procesos – tas sāksies 2006. gadā. Rīkojam seminārus par pretkorupcijas aktivitātēm. Nodarbojamies ar ļoti daudzām un dažādām lietām programmas pilnveidošanā.

Rokasgrāmata ir mūsu kopējās atbilstības programmas sastāvdaļa. Citi elementi ir Sārbeina-Okslija likums. Mums ir atbilstības rokasgrāmata, procesa pabeigšanas rokasgrāmata, kā arī citi elementi. Esam nodrošinājuši vadlīnijas un metodisko materiālu mūsu organizācijai, grāmatā ir minēti piemēri un problēmas. Patlaban grāmata tiek tulkota, drīz tā būs pieejama 10 dažādās valodās, 97 % mūsu darbinieku to saņems dzimtajā valodū. Kopš pirmā decembra šī rokasgrāmata pdf formātā atrodama arī mūsu interneta lapā. Tā, protams, domāta lielākoties mūsu darbiniekim, taču vēlamies būt atklāti

un parādīt visai pasaulei, ko mēs darām. Tas ir elements, par kuru mums padomu deva rokasgrāmatas autors, kurš nebija kompānijas darbinieks. Viņš pateica, ka rokasgrāmata nav pirmām kārtām domāta kompānijai un tās darbiniekiem, tā ir atbilde agresīviem prokuroriem Amerikas Savienotajās Valstīs gadījumā, ja rodas problēma. Pasargājiet sevi! Man labāk patik domāt, ka rokasgrāmata ir domāta mūsu darbiniekiem, lai viņi izvairītos no dažādām situācijām. Mazāk es domāju par to, ka tā mūs pasargās tiesas procesos.

Tālāk īsi pievērsīsimies rokasgrāmatas un programmas saturam. Tajā ir trīs galvenās nodaļas. Viena ir par korupcijas un nepiemērotu maksājumu novēršanu, kur runa ir par likumu, par korupcijas dažādajiem variantiem, par veicināšanas maksājumiem. Ir arī citi temati, kas nav korupcija tiešā veidā, bet saistīs ar jomām, kurās korupcija ir iespējama – tās ir sabiedriskās investīcijas, interešu konflikti, kā arī labdarības ziedoņumi.

Nākamā nodaļa ir par cilvēktiesību ievērošanu. Savukārt pēdējā nodaļa ir par to, kā veidojam attiecības ar sadarības partneriem. Rokasgrāmatā ir vadlīnijas un metodes to ieviešanai, bet mēs uzskatām, ka arī principi no citiem avotiem mūsu rokasgrāmatu ievērojami paplašina. Pirmie un būtiskākie ir TI Biznesa principi kukuļdošanas novēršanai, un šo principu vadlīnijas, kas publicētas internetā, ir saistītas arī ar

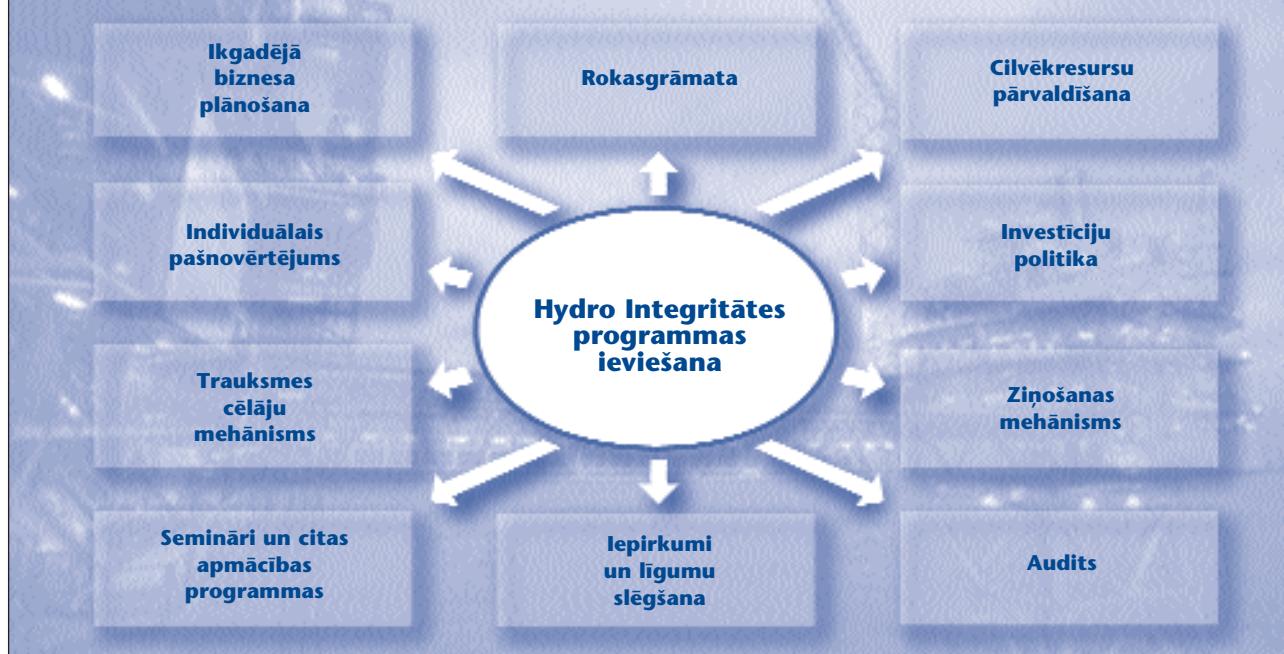
mūsu rokasgrāmatu. Otrs ir tāds TRACE standarts (atklāti aģenti un līgumslēdzējas puses - *Transparent Agents and Contracting Entities*) – tā ir bezpeļņas biedru organizācijas Amerikas Savienotajās Valstīs, kuras biedri esam arī mēs. Grupa piedāvā labu padomu par cīņu pret korupciju. Trešais avots mūsu paplašinātajā rokasgrāmatā ir vadlīnijas par rūpīgu reputācijas pasargāšanu, kuras izdevusi Naftas un gāzes ražotāju asociācija.

Rezumējot varu pateikt, ka *Hydro Integratītes programmas* mērķis ir nodrošināt sistematisku un konsekventu pieeju visos šajos jautājumos visos mūsu uzņēmumos. Uzskatām, ka tas nodrošina labus ētikas pamatus un labus ētikas procesus visā uzņēmumā, taču aptauja mums parādīja, ka dažādās nodaļās process attīstās citādi. Tagad mūsu rīcībā ir daudz vairāk informācijas par notiekošo. Pie tam uzskatām, ka tagad vieglāk varam izvairīties no negatīviem notikumiem, kas ilgākā laika posmā nodrošinās veseligu un ienesīgu biznesu.

Vēl jāsaka, ka mēs pārliecināsimies, ka šie principi tiek integrēti visā uzņēmuma vadības un darbības sistēmā, tas palīdzēs nodrošināt nepārtrauktu uzmanības pievēršanu tam, kā pasargāt mūsu darbinieku un uzņēmuma integritāti, lai uzņēmums un tā darbinieki netiktu iesaistīti skandālos un tiesas prāvās.

Tas ir galavārds – ētikas dilemmas nekur nepazudīs. Galvenais ir tas, kā mēs tās risinām. Pateicos!

Hydro Integratītes programmas ieviešana



Atklātība atklātības sistēmās: uzņēmums SAP

Gabriele Hartmann,
Uzņēmējdarbības pilsonības
vadītāja uzņēmumā SAP



Uzskatu, ka šorit esam baudījuši patiešām lieliskas prezentācijas, sevišķi priecājos par Baltijas kolēgu uzstāšanos. Vēlos jūs apsveikt no visas sirds par to, ko darāt, par to, ka godīgi esat mums pastāstījuši par savu pieredzi. Jūtos Joti gandarīta par iespēju to visu noklausīties. Pārdomājot to, ko šodien esam dzirdējuši, tad domāju, ka viens vārds, kas tika atkārtots atkal un atkal – tas ir vārds "uzticība". Šķiet, uzticība mūsdienu pasaulei patiešām ir būtisks biznesa elements. Ja tev neuzticas klienti un partneri, tad bizness nav iespējams. Ja man jautā, kāpēc uzņēmums SAP nodarbojas ar atklātību un labu uzņēmuma pārvaldes sistēmas nodrošināšanu, tad domāju, ka varu sniegt divas atbildes. Vispirms tas ir tāpēc, ka mēs pavism nopietni uzskatām, ka tā ir neatņemama sastāvdaļa mūsu uzņēmuma ģenētiskajā veidolā. Otrkārt, mēs piedalāmies uzņēmējdarbības pilsoniskās atbildības procesos tāpēc, ka tā ir mūsu produkta sastāvdaļa, tas ir

kodeksu. Treškārt, gribu pastāstīt par to, kāpēc pārvaldes sistēma ir daļa no tā, kā mēs saistāmies ar publiku, kāpēc mēs kā uzņēmējdarbības dalībnieks vispār rūpējamies par šo procesu. Beidzot pastāstīšu par to, ko esam iemācījušies laika gaitā, un par to, ko joprojām mācāmies.

Uzņēmumu SAP nodibināja 1972. gadā pieci kādreizējie uzņēmuma IBM darbinieki. 1972. gadā uzņēmumā strādāja pieci, bet šobrīd pasaule strādā jau 34 tūkstoši cilvēku, mums ir 60 filiāļes. Mēs darbojamies aptuveni 120 valstis. Tā jebkuram uzņēmumam ir Joti liela un ātra izaugsme. Sākumā runāšu par uzticību, tā ir Joti svarīga. Jūs zināt, ka šie uzņēmumi mums uztic savus biznesa procesus. Viņi uzticas tam, ka mūsu sistēma pilnīgi nodrošinās šos procesus, ka viņi uz tiem var paļauties. Mēs arvien vairāk atklājam, ka mūsu vadošās lomas pamatā ir uzticība. Tieši tāpēc mēs nolēmām šīs lietas pierakstīt uz papīra, jo līdzīgi jums visiem, mums rakstiska dokumenta nebija līdz pat

**Uzņēmējdarbības ētikas kodeksa mērkis
ir nodrošināt orientāciju, t.i., mūsu klients,
darbinieki un partneri apzinās kādu
attieksmi un rīcību var sagaidīt no
uzņēmuma un tā darbiniekiem.**

kaut kas tāds, ko mūsu produktam būtu jāveicina.
Varu pastāstīt par piemēru, kas mazliet līdzinās tam, ko stāstiņa Antra Zālīte. Mans kolēģis man ir teicis, ka ne jau visu laiku, bet reizēm viņš sastopas ar klientiem, kuri viņam saka šādu lietu: "Klau, mēs jau saprotam, ka jūsu produkti biznesa procesus padara atklātus, un tas ir Joti labi. Taču vai būtu iespējams dažās jomās nodrošināt mazāk atklātības? Vai jūs neverētu mazliet mainīt šo sistēmu?" Kolēga atbilde ir Joti skaidra un stingra: "Ja biznesa procesos pirmais cipars ir deviņi, tad arī beigās tam jābūt tam pašam ciparam, jo citādi kolēģi no Ernst & Young, kā arī citi cilvēki par to Joti uztrauksies."

Mana prezentācija sastāv no četrām daļām. Vispirms mazliet pastāstīšu par SAP, ja gadījumā te ir cilvēki, kas par mums neko nezina. Otrkārt, runāšu par to, kā esam ieviesuši biznesa rīcības

2003. gada 25. janvārim. Visi apgalvoja, ka SAP ir Joti jauns uzņēmums. Visi zina, kā mēs darbojamies un visi zina, ka mēs esam godīgi un mums var uzticēties. Mēs tomēr sapratām tieši to pašu, ko iepriekš minēja kolēgis no Norsk Hydro: "Nevar garantēt, ka 34 tūkstošu darbinieku starpā visiem ir viena un tā pati izpratne, un pie tam mēs vēlējāmies nodemonstrēt klientiem, piegādātājiem un partneriem, kādi ir mūsu uzskatu pamati." Tāpēc mēs uzskatījām, ka rakstisks dokuments ir Joti būtisks.

Tas, ko mēs darījām, nenotika bez strīdiem, jo kolēģi visā pasaulei jautāja, kāpēc tam jābūt rakstiskam dokumentam, kāpēc tas jāiekļauj līgumā: "Vai jūs mums vairs neuzticaties? Galu galā 30 gadu garumā viss bija kārtībā, un jūs to zināt, tātad jūs mums vairs neuzticaties." Varu apgalvot, ka sarunas reizēm bija Joti sarežģītas. To es stāstu, jo vēlos jūs pamudināt uzsākt šo procesu.



Nav būtiskas pretrunas starp konkurētspējas pilnveidošanu un nopietnu apņemšanos uzlabot sabiedrību.

(M. Porters, M. Krēmers)

Esmu pārliecināta, ka arī jūsu uzņēmumos būs interesantas pārrunas.

Uzņēmuma SAP Biznesa ētikas kodeksa mērķis ir nodrošināt orientāciju, t.i., mūsu klienti, darbinieki un partneri apzinās kādu attieksmi un rīcību var sagaidīt no uzņēmuma un tā darbiniekiem. Tas palidz mūsu darbiniekam brīžos, kad kāds ar viņiem runā neētiskā veidā. Viņi var norādīt uz rakstīto biznesa ētikas kodeksu un pateikt: "Piedodiet, tā es nevaru rīkoties, jo ir ierakstīts, ka tas nav atļauts". Biznesa rīcības kodekss iekļauts katrā ligumā, kuru darbinieks paraksta ar SAP. Kodekss

ir saistošs visai SAP grupai, un visām filiālēm tas ir jāapstiprina. Galvenais darba riks, kas mums palīdzēja to nodrošināt – mēs informāciju ievietojām internetā, mēs izveidojām tā saukto koordinatoru darba rīku kasti. Vietējie uzņēmumi vareja runāt ar mūsu darbiniekiem, ar kolēgiem. Mēs lāvām internetā uzdot jautājumus un atbildējām uz tiem. Mēs pastāstījām par labāko praksi, piedāvājām piemērus, lai kolēgi patiešām spētu izprast, ko mēs vēlamies sasniegt.

Biznesa rīcības kodekss mūsu gadījumā, tāpat kā Norsk Hydro gadījumā, ir meklējams internetā.

Aicinu jūs visus to lejupielādēt, jo tas ir pamats visam mūsu darbam, tajā skaitā darbam, kas saistīs ar uzņēmējdarbības pilsonību.

Šajā jomā mēs paziņojām, ka vēlamies nodrošināt trīs lietas. Pirmkārt, mēs patiešām ticam savām vērtībām, uzskatām, ka tās ir ļoti svarīgas, un mēs vēlamies atbilstoši šīm vērtībām būt patiesi atbildīga organizācija. Vēlamies mūsu ekspertiži un kompetenci nodrošināt tad, kad saskaramies ar apkārtejo sabiedrību. Ja katrs cilvēks piedāvā savu kompetenci, tad mēs visi varam mācīties un ar laiku situāciju varam mainīt. Mēs izvēlējāmies korporatīvās pilsonīkas atbildības jomā rīkoties ierobežoti, uzsvērt ļoti konkrētus jautājumus, nevis darboties ļoti plašā laikā. Tas ir tas pats, ko teica Maikls Porters un Marks Krēmers, man tas ļoti patīk: "Nav būtiskas pretrunas starp konkurētspējas pilnveidošanu un nopietnu apņemšanos uzlabot sabiedrību."

Tiktāl par procesa vēsturi uzņēmējdarbības pilsonības jomā. Uzskatu, ka ētikas kodeksā ļoti svarīgi ir tas, ka to vada kompānijas izpilddirektors, ka viņš ir personīgi ieinteresēts šajos jautājumos. Mūsu uzņēmums uzskata, ka labu un stabili sabiedrību veido ne tikai ar izglītību, bet arī ar labas pārvaldes nodrošināšanu. Mūsu rīcības pamatā ir mūsu vērtības – atklātība, atvērtība, godigums. Tas pilnveido mūsu rīcības stiprās puses – zinātni, tehnoloģiju un novatorismu.

Uzņēmējdarbības pilsonības sfērā ir divas jomas, kurās mēs it sevišķi uzsveram. Pirmais pilārs ir izglītība, taču plašāk es vēlos runāt par otru, t.i., par pārvaldību. Kā jau tika minēts, integritāte ir nopietna vērtība, taču tā ir arī SAP piedāvāto biznesa produkta risinājumu sastāvdaļa. Uzskatām, ka, ja šīs divas lietas nodrošinām savā starptautiskajā darbībā, tad mēs tās varam uzlikt uz galda un veidot attiecības ar partneriem. Tādā gadījumā mēs patiešām varam ietekmēt situāciju.

Atcerēsimies, ka pašā prezentācijas sākumā es runāju par spēles noteikumu izlīdzināšanu, domāju, ka tas mūsu rīcībā ir pats galvenais mērķis.

Taču pilnīgi droši var pateikt arī ko citu – lai nodrošinātu pārmaiņas un patiešām nodrošinātu vienādus spēles noteikumus kompānijām, politiķiem vai nevalstiskajām organizācijām, tu nekad nevari rīkoties viens pats. Tas nav iespējams, jo tādā gadījumā būs ļoti daudz pretestības. Arī biznesā mēs konstatējām, ka pārmaiņas vislabāk var notikt, ja partneri veido aliansi un nosprauž kopējus mērķus.



Lai nodrošinātu pārmaiņas un vienādus spēles noteikumus uzņēmumiem, politiķiem vai nevalstiskajām organizācijām, nekad nevar rīkoties viens pats. Pārmaiņas vislabāk var notikt, veidojot aliansi un nospraužot kopējus mērķus.

SAP gadījumā kopējā platforma ir manis minētā globālā platforma – ANO Globālais līgums. To jau kāds minēja, nezinu, vai jūs visi zināt, kas īsti ir šis Globālais līgums. Īsi par to pastāstišu. Tā bija Kofi Anana iniciatīva 2000. gadā, mērķis bija radīt globālu platformu, lai nevalstiskās organizācijas, uzņēmēji un ANO instances varētu veidot dialogu un sadarboties cita ar citu. SAP bija viena no pirmajām 50 līguma parakstījājiem. Mēs Joti lepojamies ar to, ka piedalījāmies Globālā līguma platformas veidošanā, jo uzskatījām, ka pārvalde un atklātība ir tik Joti būtiski jautājumi. Mēs izmantojām iespēju piedalīties konsultāciju grupā, kura tika izveidota tad, kad deviņiem esošiem līguma principiem tika pievienots jauns, desmitais – pretkorupcijas - princips. Jūs droši vien zināt, ka tas nenotika bez strīdiem, jo daudzas kompānijas bija parakstījušās dokumentu, kurā bija deviņi principi, un nu pēkšņi uzradās vēl desmitais. Tas bija strīdīgs jautājums. Mēs cerējām, ka spēsim kaut kā palīdzēt desmitā principa apstiprināšanai.

Otrs globālais un zināmā mērā arī nacionālais SAP partneris ir organizācija TI. Mēs esam TI Vācijas nodalā kā korporatīvais biedrs jau kopš 2002. gada. Tas ir bijis Joti interesanti, jo

Vācijas nodalas uzņēmējdarbības pārstāvju sapulcēs mēs varam dalīties ar daudzām idejām un domām, varam pārrunāt izaicinājumus un problēmas. Citā kontekstā tas varbūt nebūtu iespējams. Tas ir bijis Joti vērtīgs process. SAP vienmēr interesē akadēmiskas apmaiņas iespējas, un tāpēc mēs atbalstījām zinātnisko simpoziju par korumpētiem darījumiem. Mēs Joti priecājamies, ka 2006. gadā tiks atjaunota metodikas maziem un vidējiem uzņēmumiem. Tas notiks sadarbībā ar TI pārstāvniecību ASV. Mēs Joti ceram, ka šajā metodikā varēsim piedāvāt arī savu pieredzi, to varēs lejupielādēt brīvi un bez maksas, un domāju, to varēs izmantot arī citos tirgos, kur pastāv attiecīgās problēmas.

Gribu pieminēt arī vienu vietēja rakstura iniciatīvu, kuru es uzskatu par mazu dārgakmeni. Iespējams, daudzi no jums zina, ka Nigērija nav tā pasaules valsts, kurā ir viegli nodarboties ar uzņēmējdarbību. Joti daudzi uzņēmumi vispār izvairās no sadarbības ar Nigēriju. Uzņēmēji Nigērija arvien biežāk konstatē, ka globālā sabiedrība viņus nepieņem. Man Nigērija ir kolēģis, kuru starptautiskās lidostās allaž pārmeklē īpaši rūpīgi tieši tāpēc, ka viņš ir

nigēriets. Kolēģim savas valsts sliktā slava patiešām ir apnikusi. Viņš kādreiz strādāja zviedru uzņēmumā Sanwick. Tas neverēja darboties Nigērijā, viņš zaudēja darbu. Viņam bija draugs, kas bija Zviedrijas vēstnieks Nigērijā. Vēstnieks bija satrauks un teica: "Ja tādi jauni cilvēki kā tu neko nedara, lai mainītu valsti, lai to pavērstu pareizajā virzienā, tad kas to darīs jūsu vietā? Kas nodrošinās jūsu bērnu nākotni?"

Šos vēstnieka vārdus kolēgi uztvēra kā lielu izaicinājumu, un kopā ar TI pārstāvniecību Nigērijā tika izstrādāta Konvencija par biznesa integritāti, kuras pamatā ir līdzīgu cilvēku un uzņēmumu sadarbība. Uzņēmumiem, biznesa skolām, valsts amatpersonām un publiskā sektora pārstāvjiem tika izsūtīts aicinājums piedalīties alianses veidošanā. Aicinājuma pamatauditorija bija cilvēki, kas ne tikai vēlas biznesā nodrošināt ētiku un atklātību, bet arī patiešām ir gatavi tam, ka līdzcilvēki viņus kritizēs, ja kāds tomēr šos principus neievēros. Gribu jūs visus mudināt aplūkot šīs organizācijas lapu internetā. Tas, kas notiek Nigērijā, ir Joti iedvesmojoši. Tas ir garš un ilgstošs process, darbs pie konvencijas turpinās jau 10 gadu garumā, tas ir lēns un garš process. Manuprāt, ja vien minētajā valstī ir cilvēki, kuri uzskata, ka savstarpēja iesaistīšanās var nodrošināt pārmaiņas un tas ir tā vērts, viņi turpina cīnīties.

Apkopojot iepriekš teikto, vēlreiz atgādināšu SAP gūto mācību biznesa ētikas iedzīvināšanai. Piekrītu tam, ko teica kolēgis – labu biznesa principu un labas biznesa prakses nodrošināšanai vajadzīgs augsts uzņēmuma vadības iesaistīšanās līmenis. Ja to neatbalsta valde vai vadošā uzņēmuma amatpersonas, ja nav patiesas intereses par atklātību un labu pārvaldi, tad nemainīsies nekas. Uzņēmuma vadības nostāja ir Joti, Joti svarīga.

Viss ir jāuzraksta uz papīra, ir nepieciešams veidols, kas redzams gan iekšēji, gan ārpus uzņēmuma, kurā ir atrunāts, kā uzņēmums rīkojas.

Ālaujiet atkārtot – ja vēlaties cīnīties pret korupciju, ja vēlaties mainīt to, kā notiek biznesa procesi, tad to vislabāk var izdarīt, veidojot ciešu aliansi ar partneriem. Sadarbojieties cits ar citu, un es ceru, ka šodienas konference var veidot platformu diskusijai un attiecīgo procesu pilnveidošanai šajā reģionā.

No otras puses, nedomājiet par globālo jautājumu vien, neaizmirstiet par vietēja rakstura aktivitātēm, kuras ir jau nodrošinātas un kuras ir iedarbīgas. Reizēm tieši tādā līmenī ir visvieglāk efektīvi izprast un risināt vietējā rakstura jautājumus. Pateicos! ●

Ericsson: Bez uzticības nav iespējama peļņa!

Stefan Johansson,
Uzņēmuma Ericson direktors
Lietuvā un Latvijā



Loti atvainojos par to, ka kavējos, jo varbūt esmu palaidis garām kaut ko nopielnu, kas tika pateikts laikā iepriekš, bet centīšos pēc iespējas ātrāk notvert to, ko esmu nokavējis. Man šodien jāpiedalās darba grupās un citos procesos, taču vēlos mazliet pastāstīt par to, ko Ericsson – tas ir starptautisks uzņēmums – dara biznesa ētikas un atklātības jomā. Jūs varbūt zināt, ka Ericsson ir Joti sens uzņēmums, kas pastāv jau 130 gadus. Jau 19. gadsimta deviņdesmitajos gados mēs strādājām Meksikā, Ķīnā, mēs strādājām visā pasaulē. Es to saku tādēļ, lai jūs visi varētu saprast problēmas, ar kādām mēs gadu gaitā esam saskārušies. Gadu gaitā laikrakstos bijuši dažādi virsraksti par mūsu uzņēmumu. Manuprāt, mūsdienās nav iespējams nodarboties ar biznesu un izvairīties no nokļūšanas mediju uzmanības lokā, bet šodien vēlos pastāstīt par to, kur mēs atrodamies, un ko mēs Joti aktīvi darām šīs konferences temata kontekstā.

Vispirms pastāstīšu par to, ko mēs saucam par "Biznesa ētikas un rīcības kodeksu". Šajā kotenktā svarīgākā vērtība Ericsson ir uzticība. Ericsson prezidents Karls Henrihs Svagers teicis:

"Katra darbinieka lojāla un ētiska rīcība ir nozīmīga mūsu biznesā. Tādējādi tiek atspoguļota mūsu lielākā vērtība – uzticība." Mēs ieviesām biznesa ētikas un rīcības kodeksu tāpēc, lai izveidotu un pilnveidotu uzticību, jo galu galā, ja uzņēmumam nav uzticības, bizness nav iespējams. Bez uzticības nav iespējama peļņa.

Kāpēc mēs to visu darām? Runa ir par kvalitāti, mēs pārliecināmies, ka visi tie cilvēki, ar kuriem mēs saistāmies, klienti, īpašnieki, piegādātāji vai darbinieki – saprot, ka mums ir zināma politika un mēs vēlamies, lai visiem par to būtu skaidra izpratne. Ētikas kodeksā paskaidrots viss tas, kas mums ir sakāms par

Gribu runāt par kaut ko konkrētu – par interešu konfliktiem. Mēs runājam par to, kā izmantot izdevību, kas rodas biznesā, bet neizmantot to savu mērķu apmierināšanai. Runājam par to, kā jārisina jautājumi par otru darba vietu, par vietu uzņēmumu valdēs, par darbu politikā, par dāvanām, par labumiem, par naudas atmaksāšanu, izklaidi, kukuljiem, komisijas naudu, par interešu konflikta atzīšanu. Mūsu principi ir Joti detalizēti. Jūs varbūt jautāsiet, kā mēs to visu ieviešam. Tas, protams, ir bijis grūts uzdevums. Visā pasaulē mēs rīkojam seminārus menedžeriem un visiem darbiniekiem. Visiem ir jāparaksta apliecinājums, ka dokumenti izlasīti un saprasti. To mēs,

Katra darbinieka lojāla un ētiska rīcība ir nozīmīga mūsu biznesā, jo tā vistiešāk atspoguļo mūsu lielāko vērtību – uzticību.
(K. H. Svanbergs, Ericsson prezidents)

attiecīgo politiku, par instrukcijām un visu pārējo. Protams, tas mūsu darbiniekiem jauj skaidri saprast, kādi ir noteikumi. Viņi visi zina, ka mums par to jājūtas lepniem. Es personīgi jūtos Joti lepns par to, ka mums ir šīs ētikas kodekss. Mēs ar to nepārtrauktī nodarbojamies.

Vienalga, kur pasaulē mēs darbojamies – un mēs darbojamies 140 valstīs, kurās mums ir biroji un pārstāvniecības – mēs visur ievērojam attiecīgos likumus, un esam pamanījuši, ka visur pasaulē mums jāievēro arī Zviedrijas likums par nodokļiem, kas ir viens no stingrākajiem šāda veida likumiem pasaulē. Man kāds teica, ka vēl stingrāks ir tikai Lielbritānijas likums.

Mūsu biznesa instrukcijās ir noteikts viss – kā rikoties individuāli, bet arī, kā veidot attiecības ar kolēģiem, klientiem, piegādātājiem, akcionāriem un tā tālāk. Tajās ir runa ne tikai par likumiem, informācijas aizsardzību un cieņas pilnu attieksmi pret darbiniekiem, bet arī – un par to jau runāja kāds cits – par to, kā mēs izturamies pret piegādātājiem un valdībām. Uzņēmuma vadība ir ar savu rīcību ir paraugs šo instrukciju ievērošanai.

protams, prasām tikai pēc tam, kad attiecīgais cilvēks ir piedalījies informatīvajā seminārā. Pasaulē mēs dodam darbu apmēram 52 tūkstošiem cilvēku, viņi visi ir piedalījušies semināros par šo ētikas kodeksu. Šos seminārus vada mūsu menedžeri, tajā skaitā pašas augstākā līmeņa amatpersonas.

Kāpēc mēs tā rīkojamies? Mēs vēlamies pārliecināties, ka visi mūsu darbinieki visu saprot. Mēs vēlamies nodrošināt pārlieciņu par to, ka katrs mūsu uzņēmuma darbinieks individuāli ir par to visu atbildīgs. Vienalga, kāds ir cilvēka darbs, vienalga, kādi uzdevumi, kāda vieta un līmenis mūsu uzņēmumā, ir jārikojas atbilstoši kodeksam. Reizi divos gados mums no jauna jāparaksta attiecīgais dokuments un no kompānijas puses tā ir nepārtraukta apņemšanās.

Labprāt atbildēšu uz dažiem jautājumiem. Gribētu vēl piebilst, ka manis tikko aprakstīto darbu mēs uzsākām 2003. gadā, savukārt mūsu prezidenta citāts ir no 2004. gada pavasara. Kopš tā laika mēs šo kodeksu esam ieviesuši Joti aktīvi visā pasaulē. Tas, protams, ir grūts uzdevums, jo situācija dažādās pasaules vietās ir dažāda.●

Jautājumi un atbildes



Inese Voika,

Sabiedriba par atklātību - Delna

Tagad laiks diskusijām. Atsvaidzinet atmiņu, ielūkojieties piezīmēs, padomājiet par galveno, ko šorīt teikuši mūsu runātāji. Es nevaru aizmirst kādu vienkāršu domu. Mums kādreiz visiem to stāstīja māmiņa, bet tomēr tas viss prasa tik ļoti daudz darba, ka pat tādās kompānijas, kas kādreiz globālajā tirgū bija īsti pionieri – tādi uzņēmumi kā *Norsk Hydro* – ētikas programmu pilnveidoja tikai pirms gada. Izmantošu to, ka manā rokā ir mikrofons un uzdošu jautājumu Arvidam Halvorsenam un Gabrielai Hartmanei. Jūs strādājat lielos uzņēmumos, kas dod darbu desmitiem tūkstošiem cilvēku visā pasaulē. Jūs saviem darbiniekiem piedāvājat gatavu sistēmu, balstītu uz jau gataviem principiem. Uz šī pamata jūs mēģināt radīt darbinieku izpratni par ētiku, kas pēc būtības ir ļoti personisks jautājums, kas dažādās pasaules malās tiek uztverts dažadi. Izplatot ētikas un integritātes kultūru, jūs procesu vienalga sākat kaut kur centrā. Vai jūs varat pastāsīt, kā praktiski tiekat galā ar šo pretrunu?

Arvid Halvorsen,
Norsk Hydro

Tas patiešām ir plašs, bet arī ļoti svarīgs jautājums. *Norsk Hydro* process

virzījies gan no augšas lejup, gan arī no lejas augšup. Konцепcija veidota pirms gada vai senāk. Mēs to pārrunājām ar uzņēmuma vadību. Tā bija konцепcija par to, kas būtu sakāms, cik detalizēti tas būtu sakāms. Mēs visi, kas darbojamies Uzņēmējdarbības sabiedriskās atbildības departamentā, pēc tam veicām attiecīgo darbu, taču tas bija tikai pēc tam, kad organizācijā bija notikušas pārrunas un pārbaudes, pēc tam, kad organizācija atklāja savu nostāju. Piemēram, kad sākām runāt par šīs rokasgrāmatas saturu, mēs trīs reizes tikāmies ar uzņēmuma vadību, pirms nonācām pie pēdējā varianta, teksts ļoti rūpīgi tika pārbaudīts. Mēs daudz ko uzzinājām par to, kā rīkojas mūsu uzņēmuma darbinieki, jo veicām aptauju, piedalījāmies diskusijās. Mēs bijām informēti par to, kas pasaulē notiek, mēs zinājām par visām variācijām, par visa veida rīcību. Lielā mērā šajā rokasgrāmatā ir principi, vadlīnijas un procesi, kas pastāvējuši vienmēr, taču tie nekad nebija pierakstīti uz papīra. Rokasgrāmata zināmā mērā atspoguļo *Norsk Hydro* labāko praksi. Mēs noteicām labāko praksi un centāmies nodrošināt tās ievērošanu visā uzņēmumā. Tas bija liels izaicinājums, jo pasaulē ir tik daudz kultūru, tik daudz dažāda veida izpratņu.

Gabriele Hartmann,

SAP

Man jāsaka, ka procesa ieviešana ir sarežģītākais un grūtākais uzdevums. Mūsu rīcības kodekss ir visai nesen izstrādāts, es gribētu teikt, ka tā ir platforma cita veida rīcībai. Zinu, ka Juridiskajā departamentā mani kolēgi jau pusotra gada garumā pārbauda šo procesu un to, kā tas tiek iedzīvināts. Viņi zināmā mērā šos principus ir pārrakstījuši. Mēs nosakām tās jomas, kurās briesmas ir vislielākās. Uzņēmumā, protams, ir departamenti, kas ir mazāk atklāti nekā citi, ja runa ir par kritiskām problēmām. Mēs rīkojamies, taču process vēl nav beidzies.

Örjan Berner,
Transparency International
Zviedrijas nodaļa

Ari es vēlos uzdot jautājumu, kas papildinās jau uzdotu jautājumu. Kādreiz mana karjera saistījās ar diplomātiju. Kopš tā laika esmu bijis valdes priekšsēdētājs mazā zviedru un krievu kopuzņēmumā, kas nodarbojās ar naftas biznesu Sibīrijā. Tas bija Tomskas apkārtne. Mums bija labi un nopietni iemesli, kāpēc mēs centāmies novērst korupciju, taču ātri vien man, protams, nācās konstatēt, ka tas ir gandīz neiespējami zināt visu par to, kas tur

notiek. Mūsu kompānijā nebija nekā līdzīga tam, par ko stāstīja *Norsk Hydro*, jo uzņēmums bija ļoti mazs. Ko tādā gadījumā var darīt?

Monty Åkesson, Ernst & Young

Kā uzzināt, kas pa īstam notiek? Vispirms, kā jūs risināt jautājumu, kas saucas veicināšanas maksājumi? Tas nav nekas neparasts, it īpaši tādā valstī kā Krievija. Šķiet, tas bija Džeremijs, kurš teica, ka veicināšanas maksājumu pamatā ir jābūt zināmiem noteikumiem, jo skaidrs, ka šāda veida maksājumi pastāv, reizēm tie ir pavisam likumīgi. Taču ir arī citas šāda veida problēmas, kas prasa visai detalizētu sarunu. Es vēlētos dzirdēt, kas sakāms naftas industrijas pārstāvjiem.

Arvid Halvorsen, Norsk Hydro

Varu atbildēt, bet tas ir plašs jautājums. Arī es pāris gadus strādāju Krievijā. Saprotu, ko jūs sakāt, un atzīstu, ka tā ir izaicinoša vide. Mums ļoti rūp tas, ka mēs nekad nevēlamies piedalīties korupcijā. Jau 16 gadu laikā mēs piestrādājam pie viena un tikai viena naftas projekta Krievijā. Pat šis viens projekts ir bijis ļoti izaicinošs. Mēs esam piedalījušies šīs vadības komitejas darbā. Tā izstrādā biznesa principus, un mēs atbalstām to, kas šajos principos teikts par veicināšanas maksājumiem. Esam apliecinājuši, ka darīsim visu iespējamo, lai no šāda veida maksājumiem atteiktos. Taču mūsu politika patlaban ir tāda – katrs cilvēks mūsu organizācijā, no kura tiek pieprasīts veicināšanas maksājums, ir atbildīgs par savu rīcību, par to, vai tas ir likumīgi vai nelikumīgi. Katrā valstī ir citi likumi par šo lietu, katra situācija ir atšķirīga. Nav iespējams aprakstīt visas situācijas. Katrs mūsu darbinieks uzņemas šāda veida atbildību, un tas, protams, ir sarežģīti, jo ne visi mūsu kolēģi ir juristi, pie tam arī juristi par šo lietu bieži šaubās.

Mēs pasakām skaidri, ka pirmajā vietā ir dzīvība un veselība, ja mūsu kolēģis uzskata, ka apdraudēta viņa dzīvība vai veselība, tad viņam nešauboties ir jāmaksā attiecīgais maksājums. Ja tiek pieprasīts veicināšanas maksājums, kolēģim, ja vien tas ir iespējams, jākonsultējas ar priekšniekiem vai kolēģiem. Ja tas nav iespējams vai arī ja tas neatrisina pastāvošo situāciju, tad jautājums par maksāšanu vai nemaksāšanu ir jārisina kolēģim, taču mūsu nostāja ir tāda, ka jāmaksā tikai tādā gadījumā, ja nav citas alternatīvas. Mēs vienmēr uzstājam, ka veicināšanas maksājumi jāpieregistrē grāmatvedībā,

tos nedrīkst slēpt, nedrīkst tos likt tādās kategorijās kā "sīknauda" vai "komandējuma izdevumi". Šādi maksājumi jāpieregistrē korekti, par tiem jāziņo attiecīgajām personām mūsu uzņēmumā, un katrs maksājums palīdz veidot plānu par to, kā šo problēmu samazināt un ar laiku izskaust pavisam. Beidzot gribu pateikt, ka uzņēmumā *Hydro* kolēģiem ir nepārprotami aizliegts izrādīt iniciātīvu veicināšanas maksājumu piedāvāšanā.

Inese Voika, Sabiedrība par atlātību – Delna

Paldies! Vēlos visiem atgādināt, ka mums būs darba grupa par veicināšanas maksājumiem, domāju, patlaban būtu ļoti labi parunāt par to, kādā veidā jūsu aktivitātes var atdarināt citi. Kas sakāms ir manam igauņu kolēģim.

Tarmu Tammerk, Transparency International

Igaunijas nodaļa

Inese Voika jautāja, kāpēc šodien ar savu klātbūtni nepagodina neviene igauņu kompānija, un laba atbilde varbūt ir tāda, ka visi palika mājās un cīnās pret korupciju. Taču, manuprāt, īstā atbilde ir tāda, ka Igaunijā biznesa integrītā cilvēki joprojām neuztver īpaši nopietni. Tl Igaunijā ir daudz darāma darba, tajā, protams, jāpielādās arī visiem pārējiem Igaunijas iedzīvotājiem, lai šis temats kļūtu aktuāls, lai uzņēmumi būtu ieinteresēti piedalīties šāda veida diskusijā.

Manuprāt, pašas saistošākās prezentācijas šorīt bija Latvijas un Lietuvas kolēģu piedāvātās, jo konteksts mums ir līdzīgs. Gribētu uzdot jautājumu Laurinaviča kungam. Jūs teicāt, ka jums darbs saistās ne tikai ar biznesa integrītā jūsu uzņēmumā, bet arī ar biznesa klimata uzlabošanu visā valstī. Jūs organizējāt konferenci "Godīgums un integrītā Lietuvas biznesā", kas piesaistīja daudz uzmanības, tur piedalījās daudz cilvēku. Kāpēc lietuviešu uzņēmumi tur piedalījās? Vai tās interesējas par godīgumu un integrītātī biznesā, vai arī tās vienkārši vēlējās nodrošināt savu labo slavu? Varbūt publīkā bija negodīgi cilvēki un noziedznieki, kuri vēlējās "atmazgāties"?

Valdas Laurinavičius, AB Mažeikiu nafta

Tas ir ārkārtīgi sarežģīts jautājums. Uzskatu, ka Lietuvā pēdējā laikā notikušas ļoti nopietnas pārmaiņas. Zinu, ka arvien biežāk uzņēmumos darbinieki runā par biznesa ētiku. Varbūt dažos gadījumos tā ir modes lieta, bet liekas, ka Lietuvā mēs drīz sasniegsim kritisko punktu, ja

runa ir par to uzņēmumu skaitu, kuros darbinieki interesējas par biznesa ētiku. Domāju, situācija Lietuvā ātri mainīsies, taču grūti pateikt, kāpēc cilvēki piedalījās konferencē. Iemesli droši vien bija dažādi.

Jens Berthelsen, Transparency International Dānijas nodaļa

Vēlos turpināt domu, kas pausta iepriekšējā jautājumā. Kopumā, 10 manuprāt, var teikt, ka pirms 10 gadiem Baltijas valstīs ieplūda jaunas investīcijas, tās nesaistījās ar konkrētām prasībām. Mūsdienās investori nodarbojas ar riska novērtēšanu. Tas notiek, pateicoties likumam. Tas notiek, pateicoties direktīvai, kura liek bankām izvērtēt risku. Vispārējā tendence, un vispirms tā ir manāma Lietuvā, ir tāda, ka investori vispirms veic auditēšanu, sabiedrisku auditēšanu par darba attiecībām, par korupciju. Tas pats notiek visā Skandināvijā, tās zināmā mērā ir biznesa savstarpejās attiecības, kurās iesaistās apdrošināšanas kompānijas, bankas, bet arī ļoti garās piegādes kēdes un to pārvaldītāji. Mēs šodien dzirdējām, ka uzņēmumos *SAP* un *Norsk Hydro* tiek domāts par šīm piegādes kēdēm, par risku, kāds ar tām ir saistīts. Ražošana Baltijas valstīs saistās ar jautājumiem par šo piegādes kēdi. Varbūt kāds vēlas sevi atmazgāt, kā jau jūs minējāt, taču nevajadzētu pārāk zemu novērtēt to, ka uzņēmumi piedalās arī tāpēc, ka tas atbilst viņu interesēm.

Atis Zaktistovs, Rīgas Biznesa skola

Vai varat parunāt par to, cik daudz šīs programmas jūsu uzņēmumos izmaksā, varbūt pastāstiet par budžetu? Vai jums pašiem ir attiecīgie eksperti vai arī jūs tos meklējat citur?

Arvid Halvorsen, Norsk Hydro

Mēs neesam izdalījuši integrītātēs programmas budžetu ārpus dažādajiem departamentiem mūsu uzņēmumā, bet tieši ar sociālo atbildību strādā salīdzinoši neliela nodaļa. 2005. gadā programmas attīstībai veltīti desmiti miljoni kronu, bet organizācijā tas viss saistās arī ar citiem izdevumiem, ar darba stundām. Domāju, summu varētu pareizināt ar pieci.

Ir arī cits cipars, par kuru neko nezinu, runa ir par paralēlo programmu, kas saistās ar atbilstību Sārbeina-Okslijai likuma prasībām. Likuma ieviešana mūsu uzņēmumam izmaksāja 20 miljonus. Rēķinu varētu piestādīt uzņēmumam

Enron, pēc kura sabrukšanas tika pieņemts likums.

Inese Voika,
Sabiedrība par atklātību - Delna

Jautājumā bija divas daļas. Vai šo darbu lielākoties dara jūsu pašu kolēģi?

Arvid Halvorsen,
Norsk Hydro

Lielākoties, jā. Mēs reizēm juridisku padomu meklējam arī citur, bet tas notiek Joti reti, darbs lielākoties notiek mūsu pašu uzņēmumā.

Gabriele Hartmann,
SAP

Ja runa ir par uzņēmumu *SAP*, tad varu ātri pateikt, ka izdevumus neesam aprēķinājuši, bet biznesa rīcības kodeksu un atbilstības principus izstrādāja mūsu pašu kolēģi. Runa ir par juristiem, par cilvēkiem, kuri veido attiecības ar valdībām, par cilvēkiem no Juridiskā departamenta, kuri izstrādāja un tagad pārrauga visu procesu.

Valdas Laurinavičius,
AB Mažeikiu nafta

Mēs to neesam aprēķinājuši. Mums ir visnotaļ neoficiāla pieeja, grūti teikt, cik daudz tur iesaistīta nauda. Runa ir par mūsu vadošā personāla darba laiku, par kolēģu apmācīšanu dažādos līmeņos. Kā jau minēts, mums ir finansējums no ES apmācību nodrošināšanai. Grūti spriest.

Uldis Cērps,
Latvijas Finanšu un kapitāla tirgus komisija

Ei pārstāvu finanšu tirgus uzraudzības institūciju. Vēlos uzdot jautājumu naftas uzņēmumu pārstāvjiem. Viens no svarīgākajiem faktoriem, kas jānodrošina, lai uzņēmumam būtu laba sabiedriskā slava, ir rūpes par piegādātājiem un liguma partneriem. Jautājums pavisam vienkāršs. Kā izvērtējat piegādātāju un liguma partneru reputāciju un darbu? Bieži vien tie ir mazi uzņēmumi, tiem nav jauku un elegantu interneta lapu, tie nav ieguldījuši naudu oficiālā uzņēmējdarbibas pilsonības programmā, tie nav izstrādājuši atbilstības dokumentus, tie nepiedalās tajās organizācijās, kuru darbā piedalāties jūs. Varbūt šie uzņēmumi piedalās tādā pašā konkurences kultūrā, varbūt arī ne. Savukārt, ja piegādātājs vai liguma partneris ir liels uzņēmums, tad vai varat garantēt, ka tā izpildīs solīto? Jūs taču zināt, ka Joti viegli ir kaut ko uzrakstīt interneta lapā, bet daudz grūtāk ir to ieviest dzīvē.

Kāds jau pieminēja uzņēmumu *Enron*, jūs droši vien zināt, ka Kenets Leiks bija

aktīvs lektors jautājumos par biznesa ētiku Amerikā. Jautājums ir par to, kas notiek īstajā dzīvē, kā jūs risināt jautājumus par piegādātājiem un liguma partneriem? Otrkārt, kā jūs viņus izvērtējat? Un vēl – ja liguma partneris ir āvalstu valdība, kura moka disidentus, apcietina žurnālistus un reizēm viņus nogalina – kā var izvērtēt risku attiecībās ar šādām valdībām?

Valdas Laurinavičius,
AB Mažeikiu nafta

Uz šo jautājumu man ir viegli atbildēt. Mūsu partneri lielākoties ir vietēji un reģionāli uzņēmumi, mēs tās vairāk vai mazāk pārzinām. Ligumos vienmēr ir iekļauts teksts par auditēšanu, mana nodaļa ar to reizēm nodarbojas. Būtībā jautājums ir par to, vai liguma partneris ir atklāts savā darbā. Mūsu auditiem ir bijis Joti labs rezultāts, ar to es gribu teikt, ka mūsu liguma partneri kādreiz saviem darbiniekiem maksāja "melno naudu" – nezinu, kā to pateikt – viņi nemaksāja nodokļus. Kopš tā laika esam analizējuši partneru finanšu ziņojumus, redzam, ka viņi sāk maksāt nodokļus. Tas ir Joti pozitīvs pavērsiens, mēs pārzinām šo uzņēmumu reputāciju.

Baiba Rubess,
Statoil Latvija

Labprāt pastāstišu arī par *Statoil*. Ľaujiet atbildēt divos līmeņos. Viens ir vietēja mēroga. Otrs saistīs ar to, kā rīkojas *Statoil* grupa. Nav šaubu par to, ka Sārbeina-Okslija likums ir Joti lielā mērā nodrošinājis atklātu atbilstību dažādiem procesiem attiecībās ar piegādātājiem, partneriem, darbiniekiem, meitas uzņēmumiem un tā tālāk. Runa ir par dažāda veida atbilstību, arī par to, kā tiek izvērtēti piegādātāji un biznesa partneri. Mēs izmantojam riska vērtēšanas procesu, kas paredzēts Sārbeina-Okslija likumā, tas ir globāls jautājums.

Otrs, ja jūs runājat par cilvēktiesībām un valsts institūcijām, tad jāsaka, ka uzņēmums *Statoil* darbojas arī tādās valstīs kā Nigērija un Irāna, citās valstīs, kurās situācija ir visnotālāk izaicinoša. Nepieciešams nodrošināt atbilstību ētikas jautājumos. *Statoil* grupu zināmās valstis un zināmās aprindās labi pazīst, pateicoties tam, ka uzņēmums reiz šķērsoja līniju, kas saistīs ar paša uzņēmuma vērtībām, runa ir par tā dēvēto "Hortona lietu". Runa bija par veicināšanas maksājumiem vai, pareizāk sakot, par veicināšanas maksājumu nepamatotu izmantošanu. Hortona lieta izcēlās pirms diviem gadiem, kopš tā laika uzņēmums *Statoil* pilnībā mainījusi

biznesa procedūras, sākot no augšas un turpinot līdz zemākajiem līmeņiem. Runa ir par Joti vienkāršām lietām, par dalīšanos pieredzē, par to, ka sarežģīti lēnumi par ētiku un biznesu jāpieņem koleģiāli.

Ja runa ir par šo pasaules malu, tad *Statoil Latvija* sadarbojas ar *Mažeikiu naftu*. Šis uzņēmums ir viens no galvenajām *Statoil* piegādātājiem. Ir arī citi uzņēmumi, piemēram, ir Baltkrievijā, arī tās piegādā naftas produktus, taču tās ir daudz mazākas vietējie uzņēmumi.

Kā rikoties? Pirmkārt, aplūkojet biznesa reģistrus un tad izmantojet veselo saprātu, lai uzzinātu, kādi ir jūsu partneri. Nedomāju, ka tā sevi var pasargāt simtprocentīgi, nevar vienmēr nodrošināt, ka jums ir paši labākie partneri. Mums, piemēram, ir pieredze ar starptautiski pazīstamu naftas uzņēmumu. Mēs konstatējām, ka Latvijā tā maksāja aplokšņu algas, tā nerīkojās godīgi darba attiecību jautājumos. Tāda ir dzīve. To laika gaitā nākas konstatēt. Varu pateikt vienīgi to, ka biznesa rīcības un procedūru ziņā mēs cenšamies sadarboties ar piegādātājiem. Runa ir lielākoties par maziem veikalniem, kas nepiedāvā degvielu. Tur pārdomi visu, sākot no cīšiem un beidzot ar sniega tīrīšanas pakalpojumiem un apdrošināšanu. Mēs pārliecināmies, ka šie uzņēmumi zina par mūsu noteikumiem, un ligumos ar šiem uzņēmumiem ir noteikts, ka mūsu piegādātāji zina, kāda ir mūsu biznesa prakse, ko mēs no viņiem pieprasām, ja runa ir par vērtībām. Parakstot ligumu viņi apstiprina, ka viņi ievēros šīs vērtības, gadījumā, ja mums nākas konstatēt, ka kāds no piegādātājiem ir pārkāpis noteikumus, līgums momentā tiek lauzts.

Arvid Halvorsen,
Norsk Hydro

Atbildot uz jūsu jautājumu, jārunā par divām lietām. Pirmkārt, mēs, protams, darbojamies valstīs, kur valdība ir korumpēta, kur valdība ir atbildīga par cilvēktiesību pārkāpumiem un tamēdīgām lietām. Mēs nekad neesam centušies to slēpt. Droši vien pasaulē ir tikai dažas valstis, kurās mēs nekādā gadījumā nevēlamies strādāt. Jūs droši vien zināt, kuras ir šīs valstis, tām noteiktas Joti stūngras starptautiskas sankcijas. Tajās valstīs, kurās mūsu vērtības tiek apstrīdētas, mums galvenais ir nodrošināt, ka nekad un nekur mēs netiekam iesaistīti cilvēktiesību pārkāpumos un korupcijā.

Otrkārt, mums jādara viss iespējamais attiecībās ar partneriem, piegādātājiem un citām instancēm, lai ietekmētu mūsu biznesa partneru rīcību, lai pārliecinātos,

ka mēs netieši nepiedalāmies dažādos pārkāpumos, pateicoties tam, kā šie cilvēki rīkojas. Šī, protams, nav joma, kurā varam nodrošināt simtprocēntīgu kontroli, taču mēs rīkojamies ar lielu apņēmību. Pie tam mēs arī uzskatām, ka, ja šajās valstīs darbojas mūsu uzņēmums un citas tai līdzīgas kompānijas, tad ilgākā laika posmā mēs ietekmējam to, kas šajās valstīs notiek. Nedomāju, ka pareizais risinājums būtu nodrošināt, ka tās valstis pasaulē, kurās pastāv labi standarti, atsakās no darbibas minētajās valstīs, laujot tajās darboties citiem uzņēmumiem, kuru standarti varbūt nav tik npielikti. Manuprāt, tas nebūtu pareizais risinājums.

Ja runa ir par mūsu piegādātājiem un līguma partneriem – prezentācijā es jau teicu, ka integrītātes programmas būtiska sastāvdaļa saistās ar to, ko mēs darām līgumu slēgšanas un iepirkumu jomā. Mēs patlaban gatavojam šos principus, darbs turpinās jau gandrīz vesela gada garumā, un jauno iepirkumu un līgumu slēgšanas sistēmu mēs paredzam ieviest 2006. gada pirmajā

process ir sācies, mēs tajā piedalāmies. Esam uzsākuši jaunu sistēmu, kas tiks ieviesta pusgada laikā.

Monty Åkesson, Ernst & Young

Man ir jautājums uzņēmuma Ericsson pārstāvim. Kāda ir jūsu pieredze par biznesa ētikas principu iedzīvināšanu praksē? Vai kādreiz esat zaudējuši biznesa iespējas tāpēc, ka jūsu attieksme pret attiecīgo biznesa jomu ir tik ļoti tīra? Varbūt pastāstiet par sekām, kādas radušās jūsu kompānijā, pastāstiet arī par to, vai jūsu konkurenti rīkojas tāpat vai citādi.

Stefan Johansson, Ericsson

Jā, par to es varu parunāt. Viens iemesls, kāpēc mēs aktīvi esam ieviesuši šādu kodeksu, ir tas, ka mums nācies saskarties ar dažādām problēmām. Tas nesaistās ar kompānijas kopējiem uzskatiem. Mums, protams, vienmēr bijusi politika, bijušas attiecīgās instrukcijas, taču mūsu klātbūtnē

Austrumeiropā un daudzviet Āzijā, kur jūs tomēr zaudējat biznesa iespējas tāpēc, ka rīkojaties tik stingri. Kā jūs to visu pārrunājat ar tiem kolēgiem, kuriem radušās attiecīgās iespējas un nu jālej, kā rīkoties?

Stefan Johansson, Ericsson

Pirmkārt, ja kolēģim ir tikai divas iespējas – vai nu maksāt kukuljus un komisijas naudu, vai arī atteikties no darījuma, tad Ericsson pārstāvim pašam jāpieņem attiecīgais lēmums, kompānija viņu nepasargās, ja viņš pārkāps kodeksa noteikumus. Nekad nav patīkami zaudēt biznesa iespēju, taču, manuprāt, tieši tā mums jārīkojas.

Teiktajam vēlos piebilst, ka vienmēr var atrast variantus tam, kā izveidot ilgtermiņa uzticību, kā piedalīties darījumos, bet nedarīt neko nelikumīgu tajās valstīs, kurās mēs darbojamies. Es jau pieminēju Meksiku, kur mēs darbojamies jau ļoti sen. Valdība un kompānijas mūs pazīst jau ilgu laiku. Tā ir uzticības veidošana. Šī lieta ir problemātiska tad, kad kompānija pirmo reizi iejet kādā jaunā valstī.

Gribētu teikt arī to, ka mēs ne vienmēr, bet tomēr lielākoties sadarbojamies ar lieliem uzņēmumiem. Telekomunikāciju pakalpojumu sniedzēju pasaulē pēdējā laikā ir manāma ļoti ievērojama biznesa attīstība. Varam runāt par konsolidāciju. Lielākie operatori kļūst vēl lielāki. Runa ir par tādiem uzņēmumiem kā Vodafone un Telefonica. Tie darbojas ļoti sarežģītos apstākļos un nepārtrauki ir spiesti cīnīties pret kukuļošanu un tamlīdzīgām lietām. Arī tas mums palīdz. Zināmā veidā mēs visi strādājam kopā.

[Nezināma sieviete]

Gribētos zināt, kas notiek tajos gadījumos, ja jūsu darbinieki nerīkojas atbilstoši rīcības kodeksam. Kādi ir sodi? Vai vispār pastāv kādas sekas? Manuprāt, daudzos uzņēmumos ir jaukas programmas un brošūras, bet nekas netiek darīts, lai ieviestu attiecīgās prasības. Kā jūs to paveicat?

Stefan Johansson, Ericsson

Ja kāds vadošais kompānijas Ericsson pārstāvī nopielikti pārkāpj ētikas kodeksu, piemēram, pieņemot vai piedāvājot kukuli, tad viņš bez jebkādas runas tiek atbrīvots no darba, un pēc tam seko tiesu darbi, ja ne no kompānijas, tad no citu instanču puses. Kompānija šādu cilvēku neaizsargās, tas ir skaidrs. Diemžēl mums šajā jomā jau ir sava veida pieredze.●

Daudzniecības uzņēmumos pastiprināti jāstrāda pie korporatīvo biznesa ētikas principu skaidrošanas, jo valstīs likumi ir ļoti atšķirīgi un katrs cilvēks, no kura tiek pieprasīts veicināšanas maksājums, ir individuāli atbildīgs par savu rīcību, par to, vai tas ir likumīgi vai nelikumīgi.

ceturksnī. Nezinu, cik pilnīgi tas sākumā būs iespējams, varbūt būt vajadzīga pakāpeniska pieeja, varbūt arī mēs radīsim lielu sprādzienu tā, lai pārbaudītu situāciju, taču tas sāksies gada pirmajā ceturksnī.

Viens elements šajā lietā ir sistemātiska pieeja, ar līguma partneriem mēs par šīm lietām runājam tad, kad tie tiek pārbaudīti, mēs turpinām runāt līdz preču vai pakalpojumu piegādāšanas brīdim. Būtisks elements būs tas, ko saucam par "piegādes deklarāciju", tādu izmanto uzņēmumi IKEA, General Electric un citi uzņēmumi. Naftas un gāzes industrija, arī alumīnija industrija nekas tamlīdzīgs nav noticis, taču mēs to šogad sākam, un mēs sadarbojamies ar citām naftas kompānijām, lai meklētu jaunus standartus. Mēs izmantojam kompāniju ACULUS, un tai pieder reģistrs, kurā atzīmētas piegādātāju kvalifikācijas. Šī sadarbība turpinās, lai arī lēnām, jo jādomā par dažādiem naftas uzņēmumiem un to apsvērumiem. Taču

140 valstīs nozīmē, ka mums ir arī 140 direktori, un droši vien mēs neesam varējuši viņus visus kontrolēt, visiem pateikt, ko no viņiem sagaidām. Tātad reizēm mums nav izdevies rīkoties pareizi. Atbildot uz jūsu jautājumu, varu teikt, ka droši vien mēs varam zaudēt biznesa iespējas – noteikti tas tā ir – bet mēs esam pārliecināti, ka nākotnē mums nav cita varianta, lai vai kur pasaulē mēs darbotos. Kad tas ir pateikts, vēl vēlos piebilst, ka, manuprāt, mēs, pateicoties plaši pazītajam ētikas kodeksam, tieši iegūsim biznesa iespējas, jo tas pierāda, ka mēs cienām visas puses, kas iesaistītas mūsu darbā, pie tam palielinās uzticība mūsu uzņēmumam. Ja kādā tirgū visi zina, ka kompānija darbojas ētiski un atbilstoši kodeksam, esmu pārliecināts, ka tad rodas jaunas biznesa iespējas.

[Nezināms virietis]

Nemot vērā to, ko esat nupat pateicis, jūs noteikti gūsit jaunas iespējas. Taču pastāstiet par to, kā šī lieta darbojas

Metodes biznesa atklātības nodrošināšanai

Baiba Rubess,
uzņēmuma *Statoil Latvija*
izpilddirektore



Dāmas un kungi, jaujiet ar sevi iepazīstināt vēlreiz. Esmu Baiba Rubessa uzņēmuma *Statoil Latvija* izpilddirektore. Vēl nesen biju arī Latvijas Ārvalstu investoru padomes priekšsēdētāja un tur runājam par korupcijas jautājumiem. Mēs cenšamies to izskaut, nevis veicināt, mēs runājam par sekām, kādas rodas sabiedrībā un it īpaši uzņēmējdarbības jomā, kurā nepastāv izpratne par biznesa ētiku.

Man uzdots vadīt šo konferenci nākamo pāris stundu laikā, un manas valdes locekļi zina, ka esmu stingra, bet godīga priekšsēdētāja. Centsimies ņemt vērā pulksteni, lai gan šāda veida programmās allaž notiek pārmaiņas.

Katrū reizi, kad man ir iespēja runāt par jautājumiem, kas ir tuvi *Transparency International* organizācijai, man vienmēr jārunā par diviem notikumiem šeit, Latvijā. Pirmkārt, katru reizi, kad es runāju par kādu valsts iestādi, agrāk vai vēlāk, bet vēlākais trīs nedēļu laikā tā man uzbrūk. Tas laikam bija Roberts, kuram es jautāju, vai man patiešām te jāpiedalās, jo man jau tagad ir lielas problēmas ar Valsts ieņēmumu dienestu, un manam uzņēmumam mana piedališanās neko labu nedos. Tas nav joks. Vienmēr ir vieglāk par šādām lietām runāt atklāti, nevis tās apslēpt.

Otrkārt, man ir kolēģis, kurš naftas biznesā strādājis jau sen, kopš padomju laikiem, un viņš man saka tā: "Baiba, vai zini, katru reizi, kad tu runā par atklātību biznesā un par biznesa ētiku, es izmantoju *Google* un meklēju to kompāniju, kurai ir vislielākās problēmas. Ko man nākas konstatēt? Es atrodju uzņēmumu *Statoil*. Tam ir Horton lieta Irānā. *Statoil* teorētiski vai vismaz pēc atsevišķu cilvēku domām Zviedrijā veido karteli, *Statoil* pārdomod kontrabandas degvielu, kaut vai dažus litrus šādas degvielas šeit, Latvijā. Kā tu uzdrīksties publiski runāt par biznesa ētiku, par atklātību un *glastnosti*?"

Es gribētu aicināt šeit pārstāvēto uzņēmumu un iestāžu pārstāvus šodien iesaistīties sarunā, darba grupu laikā būt līoti atklātiem, jo mana atbilde ir pavisam vienkārša: "Jo vairāk par to tiek runāts vai domāts, jo vairāk tas tiek izgaismots, un jo vairāk tu centies atrast risinājumu, jo labāka klūst biznesa vide un galu galā tu nopelnī vairāk naudas. Tas varbūt ir tikpat svarīgi kā rīkoties pareizi – tas atmaksājas". Darba grupas, kas tiek organizētas šodien, ir īstā vieta, kur par šīm lietām runāt.

Esmu piesaistījusi jūsu uzmanību. Darba grupas vadīs trīs kungi, un jūs varbūt esat programmā redzējuši, ka runa būs par trim tematiem. Viens būs par aģentu un biznesa attiecībām, otrs – par veicināšanās maksājumiem, bet trešais – par politiskajiem ziedojojumiem. Pirms grupu darba būs vēl viena prezentācija. ●

Instrumenti godīga biznesa nodrošināšanai

Jermyn Brooks,
Transparency International
Direktori padomes loceklis
un TI Biznesa principu vadības komitejas priekšsēdētājs



Vispirms varbūt dažas piezīmes par to, ko šodien esam dzirdējuši. Arī man tas ir bijis ārkārtīgi interesanti, un es vienmēr saku, ka es droši vien vairāk iemācos tad, kad mēģinu vadīt TI programmas, nevis otrādi, un tas noteikti ir Joti labi.

Jūs visi runājāt par uzticību. Tā darīja visi runātāji, un tas ir pilnīgi pareizi. Jau šorīt es teicu, ka lielākā problēma ir tāda, ka uzņēmējdarbības pasaulē uzticības līmenis ir ievērojami samazinājies. Jaunākais trieciens – un šorīt es par to neieminējos – ir programma *Nafta pret pārtiku* un tā dēvētais Volkera komisijas ziņojums par šo darījumu. Irākā humāno palīdzību, pārtiku un tamlīdzīgas lietas piegādāja vairāk nekā 4000 uzņēmumu, un vairāk kā 2200 no šiem uzņēmumiem piedalījās kukuļu došanā Irākā tādā vai citā veidā, izmantojot apstākli, ka finansējums nebija mūžīgs, un veicinot tā pazušanu. Diemžēl jau atkal ir iesaistīta naftas industrija, jo bija daudz naftas, kas bija paredzēta Sadama Huseina draugiem rietumos. Sabiedrībā tas jau atkal ir atstājis Joti sliku priekšstatu.

TI cer, ka redzamākie korupcijas piemēri dažādajās valstīs nonāks tiesas

priekšā. Pagājušajā nedēļā mūsu organizācija Berlīnē rikoja gada sapulci. Mums nācās konstatēt, ka to dokumentu kaudze, kuru savāca *Nafta pret pārtiku* skandāla izmeklētāji, ir liela. Sapulces laikā sapratām, ka ANO vairs nav finansējuma pat dažiem darbiniekiem Nujorkā, kas šo informāciju varētu izplatīt to valstu starpā, kuras, iespējams, gribētu uzsākt kriminālprocesus. Mēs sarīkojām preses konferenci, kuras laikā Kofi Ananu lūdzām tomēr nodrošināt darbiniekus ANO tā, lai veiktā izmeklēšana nebūtu veltīga.

Šorīt kāds teica, ka lielākoties tad, kad tiek pārdots kāds uzņēmums, 6% naudas pazūd, jo notiek krāpšanās un korupcija. Irākas gadījumā runa bija par diviem procentiem no kopējās palīdzības, tās vērtība bija 100 miljardi dolāru. Tātad mēs runājam par 1,8 miljardiem dolāru. Salīdzinot ar minētajiem 6%, tas var likties mērenā skaitlī, bet naudas izteiksmē cipari ir milzīgi. Izmeklēšana maksāja 35

manuprāt, mums visiem ir jāatceras, proti – sarežģitas birokrātijas gadījumā, vai, nepiekājīgāk sakot, neefektīvas birokrātijas gadījumā, kad runa ir par dažādām atļaujām un milzīgiem kavējumiem, durvis ir plaši atvērtas korupcijai. Tieši tā tas notiek Joti daudzās valstīs. Jādara viiss iespējamais, lai samazinātu nepieciešamo atļauju skaitu, lai samazinātu tam visam nepieciešamo laika daudzumu.

Mēs dzirdējām par pazaudēto naudu Lietuvā, mēs redzējām brīnišķīgos attēlus, kur lieliem cauruļvadiem bija pievienoti mazas caurules. Tas man atgādināja stāstu par uzņēmumu *Halliburton*, kas ir bēdīgi slavena ar izmeklēšanu saistībā ar šķidrās dabas gāzes ligumiem Nigērijā. Šķiet, ka aptuveni 170 miljonus ieguva kāds jurists manā dzimtajā pilsētā, Londonā. Tas bija kaut kur Londonas ziemeļos. Cilvēki uzskatīja, ka tas ir cienījams jurists, un par sniegtajiem pakalpojumiem viņš saņēma 170 miljonus dolāru. Viņš šo naudu izplatīja

- Transparency International instrumenti godīgas uzņēmējdarbības nodrošināšanai:***
- **TI Biznesa Principi kukuļdošanas novēršanai;**
 - **TI Biznesa Principu metodiskais līdzeklis ar skaidrojumiem un komentāriem katrai nodalai;**
 - **TI sešu soļu ieviešanas mehānisms;**
 - **Pašizvērtēšanas modelis.**

miljonus dolāru, salīdzināsim šo summu ar to naudu, kas būtu vajadzīga, lai vienam darbiniekam joprojām maksātu algu.

Taču te atkal ir runa par uzticēšanos. Kas notiks, ja sabiedrība sapratīs, ka izmeklētāji ir konstatējuši masīvu kukuļdošanu un korupciju, taču tam visam nebūs nekādas sekas? Baidos, ka sabruks jebkāda ticība likumiem un to uzturēšanai. Mums to ir svarīgi atcerēties. Šorīt pirmais runātājs būtībā stāstīja par nekustamā īpašuma pasauli, bet tā ir pasaule, kura, protams, ir cieši saistīta ar celtniecības industriju, un visos starptautiskajos pētījumos ir uzrādīts, ka tieši tā ir viskorumpētākais no industriālajiem sektoriem. Galvenais, ko viņš uzsvēra, ir kaut kas tāds, kas,

dažādiem cilvēkiem Francijā un citur. Patlaban šo situāciju izmeklē Amerikas Obligāciju tirdzniecības komisija, kurā *Halliburton* uzņēmums ir reģistrēts, kā arī Francijas varas iestādes, jo daja naudas nonāca arī Francijā. Diemžēl Lielbritānijā netiek darīts pilnīgi nekas. Tas ir tikai viens piemērs. Varu izstāstīt vēl vienu *Halliburton* stāstu, jo šis uzņēmums ir veicis Joti daudz darba Čādā, kur tai pieder celtniecības filiāle. Man nācās runāt ar sievieti, kura strādāja uzņēmumā *Halliburton*, lai pārbaudītu rīcības atbilstību likumam, un viņa man pateica šādus vārdus: "Vai zini, šī liguma kontekstā pazuda tik daudz naftas, ka tas manā valstī patiešām samazināja naftas cenu". To visu stāstu tāpēc, lai norādītu, ka



Lietuvas kompānijā jūs droši vien zaudējāt daudz mazāk naftas.

Taču tagad vēlos runāt par pašu galveno, par ko jau runāja Arvids no Norsk Hydro. Viņš to sauca par "rīcību," es to saukšu par "ieviešanu". Mūsu rīcībā var būt dažādi lieliski standarti, taču galvenais tomēr ir tas, kā tie tiek ieviesti praksē. Kad šorīt runāju, es nepievērsu pārāk daudz uzmanības rīcības instrumentiem, un tāpēc gribu teikt, ka mūsu rīcībā ir ne tikai biznesa principi kukuļdošanas apkarošanai, bet arī visnotaļ garš dokuments, kurā apkopotas zināšanas, kas iegūtas, konsultējoties ar citiem, darbojoties darba grupās un veicot dažādas pārbaudes.

Jūsu papīros ir izvilkumi no šiem dokumentiem tajās trīs jomās, par kurām mēs šodien vēlamies runāt. Pirmais ir no vadlīniju dokumenta, tas ir meklējams TI mājas lapā. Turpat atradisiet dokumentu, kas saucas "Sešu soļu ieviešanas vadlīnijas", kur vienkāršā valodā pastāstīts par to, kā rīkoties, ja pirmo reizi nākas saskarties ar problēmu – jāizstrādā un jāievieš politika pret kukuļdošanu. Varbūt vienkārši vēlaties pārbaudīt progresu savā uzņēmumā, lai zinātu, kur meklējami trūkumi. Vēl šajā metožu komplektā, kas saistīts ar biznesa principiem, jāmin tā sauktā un visnotaļ progresīvā SEM instrumentu. SEM ir pašizvērtēšanas modelis, kas lauj kompānijai spriest, vai principu

ieviešana notiek pareizā veidā. Vai nu to dara neatkarīga instance kompānijas iekšienē, vai arī neatkarīga instance no ārpuses, piemēram, auditoru firma. Pārbauditāji var izmantot šo instrumentu, lai pateiktu, vai kompānijas centni ieviest mūsu metodes pret kukuļdošanu ir bijuši efektīvi.

Mūsuprāt, arvien vairāk kompāniju tieši tā gribēs darīt, ja ne cita iemesla dēļ, tad vienkārši tāpēc, ka arvien biežāk bankas, kuras finansē infrastruktūras projektus – Pasaules Banka, eksporta kreditēšanas aģentūras – tās visas sāk pieprasīt tieši šādu pārbaudi, ja runa ir par infrastruktūras projektiem. Mēs cenšamies šo procesu veicināt.

Gabriela Härtmane mums šorīt aicināja, lai mēs arī piestrādājam pie SEM metodēm, kas piemērotas maziem un vidēja izmēra uzņēmumiem. Mēs saprotam, ka kompānijām – un šobrid es runāju nevis par pašām mazākajām firmām, bet par tādām, kurām ir no 50 līdz 500 darbiniekiem – šo firmu rīcībā nav nedz laika, nedz resursu, lai risinātu jautājumus par kukuļdošanu tā, kā to dara lielākas firmas, kuru rīcībā ir darbinieki un speciālisti, kas var palīdzēt ar jaunu projektu ieviešanu.

Vēl SAP pārstāvē minēja darbošanos alianses ietvaros un arī TI cenšas to darīt. Kā TI pārstāvis vēlos, lai šī konferences un arī Lietuvā notikušī līdzīgā konference attīstītu šādu ideju:

savā tirgus segmentā atrodiet tos uzņēmumus, kuri cīnās ar tām pašām problēmām, kādas radušas jums, un tad aiciniet šos uzņēmumus ik pa brīdim tikties ar jūsu uzņēmuma pārstāvjiem, lai jūs varētu pārrunāt to, kas rada grūtības, kā jūs tās risināt. Tādējādi varētu sākt veidot labāko praksi, kas piemērota tieši jūsu valstij. Uzņēmums var justies izolēts, var likties, ka nenovēršami ir korupcijas spēku uzbrukumi, un, sadarbojoties ar citiem, šo problēmu zināmā mērā var pārvarēt.

Tas ir sākums darbam grupām, kurās tiks runāts par trim tematiem – par darbu ar aģentiem un citām biznesa attiecībām, par veicināšanas maksājumiem – šiem mazajiem maksājumiem, kuri rada tik lielas problēmas, un vēl par politiskiem ziedojuumiem. Visos trīs gadījumos aicinu jūs uzdot divus jautājumus. Pirmkārt, kāpēc ir šī problēma, kāpēc mēs to šodien uzsveram? Padomājiet, kādi varētu būt risinājumi. Taču, otrkārt, jautājiet sev, ko tas nozīmēs, ja es savā uzņēmumā nolemšu, ka ieviešama jauna politika, kā es to ieviesīšu dzīvē. Te atkal ir divi jautājumi. Kāds ir jautājums, un kad esmu sapratis, ko darīt lietas labā, tad kā es savas idejas varu ieviest dzīvē. Mums nav daudz laika, jūs nespējet nonākt pie pilnīgām atbildēm uz šiem jautājumiem, taču paturiet tos prātā.●

Riski godīga biznesa veikšanai

Darba grupa *Agenti un biznesa attiecības*

Jermyn Brooks,
Transparency
International

Šādā situācijā vienmēr ir problēma, jo mums jāizvēlas kāds, kurš pēc tam plašakajā grupā pastāsti par to, ko esam domājuši un runājuši. Vai kāds vēlas pieteikties? Varbūt tas būs kāds, kas nav daudz runājis, bet gribētu runāt? Tā būs Nīna Kukuškina no Latvijas uzņēmuma AON.

Doma nav tāda, ka es lasīšu lekciju. Mēs gribam diskutēt pavism nopietni. Biznesa attiecības būtībā nosedz visu, ko mēs darām ar biznesa partneriem, vienalga, vai runa ir par filiālēm, kopuzņēmumiem, asociētām kompānijām vai arī par mūsu pašu organizācijas dažadiem atzariem. Šādos gadījumos problēma varbūt nav tik nopietna. Uzņēmumi nereti izmanto aģentus: atdosim naudu

aģentam, tad neskatīsimies, kas notiek tālāk, lai tik aģents visu nokarto tā, kā mēs to vēlamies. Te ir runa par piegādātājiem, līguma partneriem, apakšuzņēmējiem un arī par klientiem, ja vēlamies runāt par to visu un arī par mūsu atbildību šajā jomā. Varbūt pastāstīsim cits citam par pieredzi šajā jomā, būsim atklāti. Par to nekur netiks ziņots, bet, ja mums ir problēmas, ja zināt par kādu



Aktuālie jautājumi:

1. Kāpēc uzņēmēji runā par problēmām, ko izraisa neētiska rīcība?
2. Vai uzņēmumā nepieciešama politika, kas veicina ētisku uzņēmējdarbību? Kā to ieviest?

tipisku jautājumi šajā valstī vai citur, tad, laipni lūdzu, sāciet!

Monty Åkesson, Ernst & Young

Problēma saistās ar sekām, un runa ir ne tikai par kukuliem, bet arī par ētikas trūkumu biznesā. Zviedrijā un Dānijā bija milzīgs infrastruktūras projekts, kas bija kā tilts starp abām valstīm. Abas valdības bija norūpējušās, lai uzņēmējdarbība nekaitētu politikai. Abi vadošie uzņēmēji – runa ir par uzņēmumu *Skanska* un par vēl vienu uzņēmumu Dānijā - Joti rūpējās par apakšuzņēmēju darbības caurskatāmību. Tas lielākoties saistījās ar to, vai visi apakšuzņēmēji kārtīgi maksā nodokļus. Jūs runājāt par celtniecību. Vadošais uzņēmums darbojās Joti godprātīgi, bet citādi tam bija vienalga. Tas vēlējās izmantot lētu darbaspēku, un uzskatīja, ka, ja netiek maksāti nodokļi, tā nav viņa problēma.

Valdība un konsorcījs nolēma, ka šādu problēmu neviens nevēlas, un tāpēc Dānijas un Zviedrijas valdība tika aicināta piedāvāt vairākus cilvēkus, kuri visā celtniecības laikā apmeklētu visus darbiniekus, pajautātu, kur cilvēks strādā, kas ir viņa darba devējs. Tad šie pārbaudītāji devās uz tiem uzņēmumiem, kurus bija norādījuši darba devēji, viņi pārbaudīja, vai nodokļi maksāti Polijā, Dānijā, Zviedrijā vai citā valstī. Tas zināmā mērā paaugstināja celtniecības maksu, taču tagad mēs saprotam, ka iepirkuma līgumos var paredzēt noteikumus – ja jūs vēlaties parakstīt šo līgumu, tad jums jāpārliecinās, ka arī visi apakšuzņēmēji un viņu apakšuzņēmēji rīkojas atbilstoši līguma prasībām. Skaidri jāpaskaidro, kā tas tiks nodrošināts. Es varu pajautāt manam draugam no uzņēmuma *Ericsson* – kā tas būtu, ja *Ericsson* pārstāvis Latvijā pārdotu telefonu, savukārt uzņēmumam *Ericsson* būtu jāpārliecinās, ka visā darbībā nav iesaistīti kukuļi. Šāda atbildība ir Joti nozīmīgs pienākums. Kā jau teicu iepriekš, ir vieglāk, ja tev pieder 51% uzņēmuma akciju, bet kā rīkoties tajā biznesa vidē, kurā atrodamies mēs? Diemžēl es pats uz šo jautājumu nevaru atbildēt.

Sanita Bikseniece, Ramboll Latvija

Es pārstāvu uzņēmumu *Ramboll*, tas ir viena no lielākajiem konsultāciju uzņēmumiem Ziemeļvalstīs un darbojas celtniecības un inženierzinātņu jomā. Minētā tilta būvēšanā piedalījās arī mans uzņēmums, un es zinu, ka

kolēģiem bija tās pašas problēmas ar apakšuzņēmējiem, tika uzdoti tie paši jautājumi. Zinu, ka apakšuzņēmēju pārbaudišana ir sarežģīta lieta. Vēl gribu pateikt, ka *Ramboll Latvija* ir Joti augsti standarti biznesa kultūrai un atklātībai. Tāda ir mūsu politika, taču uzņēmums darbojas Joti daudzās valstīs lielākoties saistībā ar infrastruktūras projektiem un lieliem līgumiem. Ir Joti grūti šo ētikas un biznesa kultūru ieviest katrā pasaules valstī, tā, manuprāt, ir būtiskākā problēma.

Jermyn Brooks, Transparency International

Paldies. Jūs teicāt, ka tā lielākoties ir celtniecības uzņēmums?

Sanita Bikseniece, Ramboll Latvija

Nē, tas ir inženierzinātņu konsultāciju uzņēmums, viens no lielākajiem šāda veida uzņēmumiem Ziemeļvalstīs. Mēs piedāvājam konsultācijas par inženierzinātnēm, mēs pārraugām celtniecības procesus. Firma dod darbu aptuveni četriem tūkstošiem cilvēku.

Jermyn Brooks, Transparency International

Iemesls, kāpēc celtniecības industrija ir tāk lielas problēmas, ir tāds, ka visur pasaulē šī industrija dod darbu Joti daudziem vietējiem iedzīvotājiem. Plašākā ziņā var runāt par celtniecības inženierzinātnēm, lai gan, manuprāt, tas mazliet mazāk attiecas uz inženieriem. Būtība ir tāda, ka valstīs, kur darba process ir lētāks, nav iespējams darbā izmantot eiropiešus – tas ir pārāk dārgi. Smago tehniku nepārvadā pa visu pasaulli, ja darbs notiek Āfrikā vai Āzijā, tad smagā tehnika jāpērk turpat uz vietas, vai ne? Tāpēc neizbēgami nepieciešami ārpakalpojumi, kuros iesaistās vietējie uzņēmumi. Vai arī citiem uzņēmumiem ir šāda problēma? Uzskatu, ka tas, iespējams, attiecas arī uz uzņēmumu *Ericsson*.

Stefan Johansson, Ericsson

Jūs visi zināt, ka mūsu uzņēmums nenodarbojas ar celtniecību, taču mēs instalējam GSM vai fiksētos tīklus visā pasaulei. Instalācijas un celtniecības darbā mēs visbiežāk izmantojam apakšuzņēmējus, jo operatori vēlas, lai mēs visu izdarītu viņu vietā. Mēs izmantojam vietējos un reģionālos apakšuzņēmējus. Es neesmu eksperts šajā jomā, bet, ja runa ir par Sārbeina-Okslija likumu un Rīcības kodeksu, tad mēs Joti rūpīgi pārbaudām mūsu

apakšuzņēmējus un tos sertificejam. Mēs censāmies nodrošināt konkurenci, vēlamies, lai katrā valstī piedalās divi vai trīs apakšuzņēmēji. Tas, protams, uzlabo kvalitāti un novērš atsevišķas problēmas, bet varu apstiprināt, ka mūsu problēmas nav saistītas tikai ar klientiem. Mums ir bijušas nopietnas problēmas ar apakšuzņēmējiem, kuri rīkojas nelikumīgi. Šie cilvēki pasūta divas trīs reizes tornus, ģeneratorus un cita veida dārgu tehniku, un tad tehnika vienkārši pazūd. Tas maksā Joti dārgi. Tā ir liela problēma, bet mēs tomēr censāmies apakšuzņēmējus sertificēt, mēs liekam viņiem parakstīt nevis Rīcības kodeksu, bet gan līgumu, kurā ir minētas šīs dažādās prasības.

Örjan Berner, Transparency International Zviedrijas nodaļa

Bruksa kungs, jūs minējāt, ka celtniecības industrija ir pirmajā vai otrajā vietā, ja runa ir par korupcijas risku. Man ir pieredze ar ieroču eksportu, domāju, ka tā ir vēl viena joma, kurā var paredzēt Joti nopietnas problēmas. Es biju vēstnieks Indijā, kad tā devētā *Bofors* lieta bija galvenais temats politiskajās debatēs. Ir divas lietas, kuras vēlos uzsvērt. Pirmkārt, šajā gadījumā procesā Joti lielā mērā bija iesaistītas valdības. Zviedrijas valdība veicināja biznesu, un, lai gan manā rīcībā nav pilnīgas informācijas, man nav iemesla domāt, ka Zviedrijas valdība kaut kādā veidā bija iesaistīta nelikumībās. Taču ir arī citas valdības. Galvenie konkurenti bija franči un zviedri, un valdības centās atbalstīt savas valsts uzņēmumus. Tas kļuva par strīdu cēloni, jo tam pievērsa uzmanību prese un mediji. Tas būtībā ir labs veids, kā labot radušos situāciju, jo mediji ir labākais instruments, lai lietas nonāktu atklātībā un tiktu ietekmēts arī politiskais process.

Taču ir arī otrs jautājums – manā gadījumā un arī *Ericsson* gadījumā pamata jautājums ir par to, cik lielā mērā sektorā var iesaistīt dažādas kompānijas. Telekomunikāciju un arī ieroču tirdzniecības jomā strādā Joti maz spēlētāju, un es gribētu zināt, vai *Ericsson* gadījumā reizēm tika zaudēts bizness. Tas būtu tikai dabiski, ja salīdzinoši mazs skaits telekomunikāciju uzņēmumu nolemtu, ka tiek ieviesti jūsu minētie pamata standarti. Gribu jautāt, vai jūs tā rīkojaties? Zinu, ka Transparency International Joti aktīvi darbojas ieroču tirdzniecības jomā, un būtu interesanti uzzināt, vai šajā jomā sasniegts progress.

**Jermyn Brooks,
Transparency International**

Vispirms parunāsim par Ericsson, tad es varēšu runāt par ieroču tirdzniecību. Taču gribētos dzirdēt kaut ko par notikumiem Latvijā, par ko man ir jautājums. Tomēr sāksim ar Ericsson.

**Stefan Johansson,
Ericsson**

Ja runa ir par ieročiem, mēs ar tiem nenodarbojamies, bet, kas attiecas uz otru jautājumu, es gribētu teikt, ka patlaban mēs kompānijas procesos ieviešam Sārbeina-Okslijā likuma prasības, un tas ir Joti sarežģīts process. Domāju, ka mūsu konkurenti – *Siemens*, *Nortel*, *Nokia* un citi, rīkojas tāpat. Sārbeina-Okslijā likums zināmā mērā liek mums darīt vienu un to pašu, un domāju, ka likums situāciju ietekmē Joti pozitīvā veidā. Mēs nerunājam par visu telekomunikāciju industriju, par to, ka visur pastāv vieni un tie paši ētikas principi, taču domāju, ka nevis mazajiem, bet gan lielajiem konkurentiem, kuri ir nodrošinājuši savu vietu tirgū, jau tagad ir līdzīga veida ētikas kodekss. Droši nezinu, bet par to jūtos visnotaļ pārliecināts, ja runa ir par tiem uzņēmumiem, kurus es tikko minēju – piemēram, *Siemens* un *Nokia*.

**Jermyn Brooks,
Transparency International**

Negrību runāt par konkrētiem uzņēmumiem negatīvā nozīmē, bet piemīnesim pozitīvus piemērus. Uzņēmums *Motorola* absolūti aizliedz kukuļdošanu, tajā skaitā arī veicināšanas maksājumus, par kuriem šobrīd notiek saruna citā darba grupā. Tas ir amerikāņu uzņēmums, un tas ir Joti neierasti, jo viņi uzkata, ka viņu darbu nosedz likums par korupciju ārvalstī. Lielākoties amerikāņu uzņēmumi uzkata, ka tiem nav vajadzīga politika veicināšanas maksājumu jomā. *Nokia* un *Ericsson* darbojas valstīs, kur korupcijas līmenis ir Joti zems un pastāv Joti plaša izpratne par to, cik svarīgi ir ētikas standarti. Šie trīs manis minētie uzņēmumi pārstāv Joti lielu mobilo telefonu infrastruktūras tirgus daļu, kas ir Joti konkrēts tirgus. Pirms gada es runāju ar uzņēmuma *Motorola* pārstāvjiem, un viņi stāstīja par Indiju, sakot, ka es nevaru iedomāties, cik liela konkurence pastāv mobilo telefonu infrastruktūras tirgū tik lielā valstī kā Indija. Lielie projekti parādās – nepārzinu šo lietu vīsos sīkumos, bet teiksim tikai reizi piecos vai desmit gados. Tie ir milzīgi līgumi un tāpēc katram uzņēmumam ir Joti būtiski iegūt attiecīgās tiesības. Tā ir pati nopietnākā

pārbaude par to, vai uzņēmums ir gatavs ievērot ētikas standartus.

Mēs tā esam rīkojušies vairākās industrijas jomās. Esam sapulcīnājuši uzņēmumus tajās jomās, kur uzņēmumu nav daudz un kur runa ir par oligopolu. Daži uzņēmumi kontrole visu tirgu un cenšas izlīdzināt spēles noteikumus. Mēs to esam darijuši privāto banku sektorā, kur runa ir par naudas atmazgāšanu. Tas nav bijis īpaši veiksmīgs process. Palūkojieties, kas par to ir rakstīts presē, runa ir par ievērojamiem skandāliem. Padomājiet par tiem 1,8 miljardiem dolāru no Irākas, kas laikam lielākoties nonāca Šveices bankās.

Tajā pašā laikā rodas jaunas izdevības. Ja runājam tieši par aizsardzības jomu, tad pagājušajā nedēļā es piedalījos konferencē, kuras priekšsēdētājs bija kādreizējais NATO ģenerālsekreitārs lords Robertsons. Konferenci organizēja TI nodaļa Lielbritānijā, mēs panācām to, ka konferencē bija pārstāvēta lielākā daļa ievērojamāko spēlētāju šajā tirgū gan no Ziemeļamerikas, gan arī no Eiropas. Kustība ir sākusies un redzēsim, kas notiks tālāk. Liela problēma aizsardzības un ieroču jomā, protams, ir tāda, ka procesā iesaistās politiķi. Jebkurā brīdī, kad procesā iesaistās gan bizness, gan politika, kļūst arvien grūtāk nodrošināt atklātības un ētikas principu ievērošanu.

**Monty Åkesson,
Ernst & Young**

Te kāds jautāja par to, vai uzņēmumi var sanākt kopā un rīkoties. Pastāstišu par vienu piemēru no Latvijas, ja jūs to gribat dzirdēt. Latvijā vajadzēja degvielu. Problema bija tāda, ka 30 vai 40 % degvielas, kas tika pārdota, tika pārdota nelikumīgi. Acīmredzot tika viltotas muitas deklarācijas, iespējams, ka muitas darbiniekiem tika maksāti kukuļi. Sanāca kopā visi importētāji – *Lukoil*, *Statoil*, *Shell*. Viņi sanāca kopā Degvielas tirgotāju asociācijā un pārbaudīja savus degvielas iepirkumus. Viņi aplūkoja muitas deklarācijas un konstatēja nesakritību. Valsts iesniedza oficiālos dokumentus, industrija apkopoja dokumentus no tās dalībniekiem, un tika konstatēta šī nesakritība. Šķiet, tas tika darīts reizi mēnesi. Piedalījās visi spēlētāji, un problēma pēkšni samazinājās tāpēc, ka notika šīs pārbaudes. Tika iesaistīts Latvijas Muitas dienests, un tādējādi vesela industrija aplūkoja pati savas finanses. Neviens neieguvva peļņu. Tas bija viens no tiem gadījumiem, kad industrijas pārstāvji sanāca kopā un rīkojās.

Varu pastāstīt vēl kādu citu piemēru. Pirms kādiem pieciem gadiem somu un zviedru uzņēmumi aktīvi iepirkā papīrmalkas koksnī no Baltijas valstīm. Latvijā tika konstatēts, ka neviens necirta kokus, neviens negribēja būt iesaistīts šajā biznesā, jo kādam ir jāmaksā nauda zemniekam vai zemes īpašniekiem. Procesā bija Joti daudz vidutāju. Savukārt vidutāji nemaksāja ienākuma nodokli, kā arī nemaksāja sociālos maksājumus. Viņi sev paturēja pusī no atlukuma, zemnieki dabūja otru pusī. Valdība un industrija to saprata, bet toreiz somu un zviedru uzņēmumi pirmo reizi paziņoja, ka tā nav viņu darīšana. Viņi pateica: "Mēs balķus iepērkam uz ielas, mēs tos vedam uz depo." Pircēji Somijā un Zviedrijā teica: "Mēs nevaram būt atbildīgi par mūsu aģentu darbu." Viņi aicināja valdību grozīt likumu tā, lai labāk cīnītos pret šāda veida kukuļdošanu. Latvija atcēla PVN šajā tirdzniecības jomā. Latvijā joprojām ir Joti divains PVN likums. Piemēram, ja tiek pirkta jau nocirsta koksne, tad nav jāmaksā PVN. Arī šoreiz industrijas vadošie pārstāvji – *Storenso*, *Moda mežs* - sanāca kopā, jo visi saprot, ka problēma kaitē ienākumiem. Paldies!

**Jermyn Brooks,
Transparency International**

Tas ir Joti interesants piemērs. Varam runāt arī par tādu lietu kā "asiņu dimanti". Dimantu ražotāji tagad nāk kopā un cenšas kontrolēt produkcijas izmantošanu tirgū, lai diferencētu tos dimantus, kuri pārdoti, lai finansētu karu. Interesantākais jūsu pirmajā piemērā bija tas, ka ciparus piegādāja valsts. Tieši pretējais process notiek Izrakteņu industrijas atklātības iniciatīvas kontekstā. Tajā piedalās visi galvenie naftas uzņēmumi, kā arī vairākas valstis. Šajā gadījumā notiek pretējais – datus publiski piegādā naftas un gāzes uzņēmumi. Tie stāsta par nepieciešamajiem maksājumiem un cer, ka valdības nokaunēsies un kļūs atklātākas par to, kā tās izmanto milzīgo naudu, ko saņem no naftas un gāzes industrijas.

Savukārt mans jautājums kolēgiem no Latvijas un Lietuvas saistās ar informāciju par naftas pārstrādes rūpnīcu Lietuvā, proti – vai problēma tiešām ir ar korupciju, vai arī patiesībā mums jārunā par drošību? Citiem vārdiem sakot, vai jūs protat savu īpašumu pasargāt no zagšanas? Vai tā ir nopietnāka un lielāka problēma par korupciju?

Atceros sarunu ar sievieti, kura vadīja drošības un ētikas vērtību nodalju uzņēmumā *Escom*, kas ir Joti liels

elektrības uzņēmums Dienvidāfrikā. Nesapratu, kāpēc viņa ir apvienojuši šīs divas lomas, bet viņa man atbildēja šādi: "Mūsu galvenā problēma nav spredikošana par pretkorupcijas centieniem, kad atrodamies ārpus Dienvidāfrikas - Tanzānijā vai Nigērijā. Mūsu problēma saistās ar nepieciešamību pārliecināties, ka mūsu drošības struktūra ir tāda, ka neviens nevar nozagt mūsu īpašumus." Vai arī *Mazeiku Nafta* piemēros būtu jādomā arī par to?

[Nezināms vīrietis]

Mums lielākā problēma droši vien patiešām nav korupcija, runa ir par īpašuma pasargāšanu un par attiecībām ar līguma slēdzējiem. Līgumos ar šiem uzņēmumiem nereti iesaistīti nelikumīgi komisijas maksājumi. Tā mums ir liela problēma.

Jermyn Brooks, Transparency International

Te runa ir par ētikas vērtību ievērošanu, vai ne?

Nina Kukuškina, AON Latvia

Gribētu nepiekrist. Varbūt tā ir konkrēta problēma naftas ražotnēs, bet kopumā es vēlētos teikt, ka korupcijas termina dažādā interpretācija mūsu sabiedrībā ir liela problēma. Manuprāt, ja mēs runājam par korupciju, problēma ir šāda: ja es maksāju kukuli, tad tā ir korupcija, bet viss pārējais – gan veicināšanas maksājumi, gan dāvanas, gan viss cits – nav īsta problēma. Ja runājam plašākā kontekstā, tad būtiski ir sabiedrību informēt par to, ka nav tikai par aploksnes atdošanu kādam citam cilvēkam, bet gan par uzņēmējdarbību, par to, kā mēs rikojamies. Ja, piemēram, runājam par Latviju, tad es pārstāvu Joti konkrētu sektorū – tas ir apdrošināšanas sektors. Ja aplūkojam 50 lielākos uzņēmumus Latvijā, tad redzam, ka tikai 10 % šo uzņēmumu izmanto apdrošināšanas brokeru pakalpojumus. Visi pārējie tā vietā izmanto vietējās, nevis starptautiskās apdrošināšanas kompānijas. Ja aplūkojam, kas ir šie lielākie uzņēmumi, tad redzam, ka lielākoties tie ir vietējie komunālo pakalpojumu sniedzēji. Uzņēmumi lielākoties darbojas publiskajā sektorā, un tajos ir mazāk intereses par labākajiem pakalpojumiem, drīzāk par to, kā apmierināt šo uzņēmumu vajadzības.

Edgars Šīns, Latio nekustamie īpašumi

Varu pastāstīt anekdoti. Pirms trim gadiem es lidoju no Kopenhāgenas uz

Tallinu, man blakus sēdēja dāma, kas strādāja kādā nopietnā Eiropas Komisijas struktūrvienībā. Mēs mazliet parunājām, un tad viņa teica: "Ļaujiet runāt atklāti – mēs negribam, lai jūs iestātos Eiropas Savienībā." "Kāpēc?" "Tāpēc, ka mums nepietiek naudas, lai atbalstītu lauksaimniecību jūsu valstīs." Es teicu: "Jūs zināt, ka mums lauksaimniecība jau ir mirusi pirms pieciem gadiem, taču ja iestāšanās Eiropas Savienībā mainīs sabiedrības attieksmi un izcelis mūs no šī kukuļdošanas un korupcijas purva, glābs mūs no visiem maksājumiem, kādus saņem politiķi, tad jums noteikti tas ir jāpieejauj." Visā tālākā lidojuma laikā viņa vairs neko neteica.

Es strādāju nekustamā īpašuma biznesā, varu atzīt, ka ēkas kļūst dārgākas, ja tās atrodas tuvu cauruļvadam, jo kaut kādā mistiskā veidā šo ēku īpašnieki var ietaupīt naudu kurināšanas jomā. Bet tas nav galvenais jautājums. Cilvēki domā, ka galvenais ir runāt Joti augstā līmenī, tad tauta to pieņems. "Jā, ja pilsētā tiks celts tilts vai rakts tunelis zem upes, tad tas ir tikai normāli, ka 10 % naudas saņem politiķi, kas pieņem attiecīgo lēmumu. Ja mēs ceļam jaunu policijas ēku, un budžets ir 90 miljoni latu, tad 10 % saņem politiķi." Tāda ir problēma, un es domāju, ka te Joti lielā mērā var palīdzēt Transparency International. Politiķi un tie, kuri vēlas saglabāt pastāvošo situāciju, nodrošina, ka šis jautājums kļūst pavism nenopietns. Viņiem jāiemācās, ko darīt, viņiem vajadzīga pieredze un finansējums, lai sabiedrību izvestu no šī posma, kur šādas lietas tiek pieņemtas, pieciestas un veicinātas.

Sanita Bikseniece, Ramboll Latvija

Turpinot runu par Eiropas Savienību, tas ir fakti, ka iestāšanās Eiropas Savienībā nodrošina to, ka mēs saņemam Joti daudz atbalstu. Ja runa ir par Eiropas konkursiem un strukturālajiem fondiem, tad, manuprāt, tā ir vēl viena nopietna problēma. Runa ir par ievērojamu struktūru, par Joti lielu finansiālu atbalstu, par Joti lielu naudu, kas sastāda zināmu IKP daļu. Manuprāt, šis jautājums netiek pietiekami regulēts.

Jermyn Brooks, Transparency International

Šķiet, saruna pievērsusies korupcijai politikā un obligātajiem maksājumiem politiskajā līmenī. Es šodien runāju par to, ka jautājumu var risināt, ja tiek ieinteresēti plašsaziņas līdzekļi, ja žurnālisti atklāj nelikumības. Kāda bija

atbilde? "Mediji nav pietiekami gudri, žurnālistiem bieži vien nav pietiekami pieredzes, viņi mēdz būt gados jauni, viņi pelna maz, un tāpēc politiķiem un citiem ir Joti viegli viņus ieteikmēt." Varbūt Nina no AON var parunāt par to, ko viņai stāsta aģentūras un tādas instances. Ja mēs atceramies sarunu par inženierzinātnēm un celtniecību, ja atceramies problēmas, ar kādiem uzņēmumiem Ericsson saskārās, kad risināja jautājumu par apakšuzņēmējiem un ārpakalpojumiem, tad varbūt varam atgriezties pie tā jautājuma, kas ir mūsu sarunas pamatā.

Edgars Šīns, Latio nekustamie īpašumi

Atgriezīsimies pie jautājuma par biznesa procesiem. Ko iesākt ar uzņēmuma iekšējo informāciju? Latvijā tā ir Joti liela problēma. Varu runāt par savu cilvēku zemo līmeni informācijas konfidencialitātē Latvijas telekomunikāciju industrijā. Kad tiek būvēta infrastruktūra, tas jādara uz zināma zemes gabala. Iekšēja informācija nodrošina to, ka zemes gabals piepeši kļūst daudz dārgāks. Jautājums ir par to, kā sarunāt cenu, ja uz zemes tiks celta infrastruktūra. Tā ir savu cilvēku informācijas noplūde. Varam runāt arī par konkursiem – nebūt nav sarežģīti uzzināt, ko piedāvājuši konkurenti. Cik saprotu, jūs to izmantojat ētikas kodeksā. Kas tajā teikts par iekšējo informāciju?

Stefan Johansson, Ericsson

Laikam jūs runājat par savējo informāciju, ja runa ir par akciju cenu. Jūs runājat par savu cilvēku informāciju biznesa procesu jomā. Biznesa cilvēkam vienmēr ir jāiegūst pēc iespējas vairāk informācijas. Es nometīšos ceļos un lūgšu informāciju. Ja es varu iegūt informāciju likumīgā veidā ar biznesa informācijas apkopošanu, ar labiem kontaktiem, ar pusdienu apmaksāšanu, tad es vienmēr būšu Joti apmierināts. Taču nemūžam es nedarišu neko nelikumīgu, piemēram, es nemaksāšu par informāciju.

Edgars Šīns, Latio nekustamie īpašumi

Vai jūsu uzņēmumā tam ir politika?

Stefan Johansson, Ericsson

Jā, protams, pirms stundas es demonstrēju šo politiku – tas ir mūsu Biznesa ētikas un rīcības kodekss. Visi mūsu darbinieki to ir parakstījuši, arī es to esmu izdarījis.



Edgars Šins, *Latio nekustamie īpašumi*

Manuprāt, pastāv tā problēma, kuru mēs savā ziņā jau pārrunājam. Es cenšos šo jautājumu aplūkot Joti konkrētu gadījumu kontekstā un domāju, ka tas uzņēmumiem būs lietderīgi, ja varēsiet pateikt, kā šos jautājumus risināt, ja jau runājat par vispārēju ētikas kodeksu.

Stefan Johansson, *Ericsson*

Nevaru jums īsti atbildēt. *Ericsson* ir liels uzņēmums. Tas darbojas visā pasaule, un šis ir labākais variants, kādu mums izdevies atrast. Mums jārīkojas globāli, mums šie principi jāievieš visā pasaule. Šī ir pirmā reize, kad ir izstrādāts attiecīgais dokuments, kas ir mūsu Biznesa ētikas un rīcības kodekss. Pirma reizi mēs visi to esam parakstījuši un apliecinājuši, ka mēs visu saprotam. Mēs rīkojām seminārus, tajos piedalījās menedžeri un viņu padotie. Ja menedžeris kādu dienu kaut ko ierauga vai konstatē, tad viņam jārīkojas. Rīta sesijas laikā kāds jautāja par to, kas notiek, ja tiek pārkāpti noteikumi un cilvēks tiek pieķerts. Es skaidri pateicu, ka tādā gadījumā cilvēks tiek atbrīvots no darba. Tas, protams, ir atkarīgs no tā, kas ir izdarīts, jo ētikas kodeksā ir arī runa par mazāk svarīgiem jautājumiem.

Taču, ja ir noticis kaut kas pretlikumīgs, tad attiecīgais cilvēks mūsu uzņēmumā vairs nestrādā.

Jermyn Brooks, *Transparency International*

Gribētu aicināt Arvidu Halversenu pastāstīt par savu pieredzi. Zinu, ka *Norsk Hydro* vadība ir Joti rūpīgi apsvērusi jautājumus par interešu konfliktu. Kā var izvairīties no iekšējās informācijas noplūdes un nepamatotas izmantošanas tajos gadījumos, kad tiek piedāvāts līgums?

Arvid Halvorsen, *Norsk Hydro*

Pirmkārt, mēs neradām un nepieņemam nepamatotas priekšrocības uzņēmumam vai mūsu darbiniekiem un mēs neko tamlīdzīgu neradām arī citiem. Ja runa ir par iepirkumu un ar to saistītajām situācijām, tad mūs rīcībā ir Joti sīki izstrādātas procedūras par to, kā rīkoties, ja runa ir par jautājumiem, kuri nav atrunāti integritātes programmā, taču ir pastāvējuši jau daudzu gadu garumā. Procesu mērķis ir izlīdzināt spēles noteikumus tā, lai visiem dalībniekiem būtu viena un tā pati informāciju, lai attiecības ar visiem būtu vienādas. Reizēm tomēr rodas

problēmas. Nav vēl pagājis gads, kopš mēs vēlējāmies pirkst kuģu tvertnes. Tas bija par Joti liels ilgtermiņa līgumu, par daudziem kuģiem. Viens konkursa dalībnieks pasūdzējās, ka citam konkurentam bijuši labvēlīgāka situācija mūsu rīcības dēļ. Izpētījām situāciju, un izrādījās, ka *Norsk Hydro* pārstāvim, kas bija viena no galvenajām personā pirkuma veikšanā, bija personīgas attiecības ar vienu no pretendentiem un rezultātā vienam konkurentam bija dota plašāka informācija nekā citiem. Šis viens konkurents ieguva detalizētāku izpratni par kritērijiem, kādus mēs izmantojām uzvarētāja noteikšanai. Tā visa pamatā bija personīgas attiecības – divi cilvēki viens otru pazina. Nebija iesaistīta nauda, taču tas vienalga bija ārpuskārtas process. Mēs pātraucām konkursu, publiski atvainojāmies visiem dalībniekiem, un uzsākām jaunu konkursu. Cilvēku mēs nepadzinām no darba, jo nekas nelikumīgs nebija noticis, bet mēs viņu pārcēlām uz citu darba vietu, viņš ar konkursa rezultātu vērtēšanu vairs nenodarbojas.

Jermyn Brooks, *Transparency International*

Ceru, ka es nepasliktināšu situāciju un runāšu teorijas līmenī, bet gribētos pajautāt šādu lietu: ja jūsu uzņēmums

piedalās konkursā citā valstī, un nākas saprast, ka attiecīgajā valstī jums ir vairāk informācijas nekā konkurentiem, tad kā jūs rīkojaties?

Arvid Halvorsen, Norsk Hydro

Pirmkārt, mēs nedomājam par to, vai mūsu rīcībā ir vairāk informācijas nekā citiem, jo to kontrolē klients. Mūsu procedūrās noteikts, ka mēs nekad necenšamies ieteikt klientu vai valdību tā, lai konkursā mums sniegtu kaut kādas priekšrocības. Ja tas nav oficiāls konkurss, tad varam rīkoties bīrvāk, cenšoties sevi pasniegt pēc iespējas labāk. Ja runa ir par atklātu konkursu bez specifiskiem noteikumiem, tad uzņēmums cenšas būt viens no labākajiem, bet oficiāla konkursa gadījumos mums ir integritātes programmas noteikumi, kā arī citi noteikumi, lai pārliecinātos, ka mēs neiesaistāmies korupcijā.

Monty Åkesson, Ernst & Young

Pastāstišu par patiesu piemēru tepat Latvijā, par kuru rakstīts avīzēs – tas nav nekāds noslēpums. Rigā bija konkurss par atkritumu apstrādāšanu. Tajā piedalījās arī kāds zviedru uzņēmums. Atbilstoši Rīgas pilsētas noteikumiem, process bija Joti atklāts. Internetā bija detalizēta informācija par to, kas būs jādara. Zviedru uzņēmums konkursā zaudēja, ligumu parakstīja trīs uzņēmumi, kurus pārvaldīja latvieši un krievi. Zviedru uzņēmums to nesaprata un jautāja pilsētai, kāpēc tas bija zaudējis. Pamatojums bija, ka uzņēmuma pārstāvji neapmeklēja pilsētas mēru. "Kā, lūdzu? Noteikumos gan nebija teikts, ka mums būtu jāapciemo mērs." Atbilde: "Joti slikti, ka jūs tā nedarījāt."

Ko tādā gadījumā darīt? Norsk Hydro atsaucā konkursu. Latvijā ir nepieciešams doties uz tiesu, lai pierādītu, ka ir noticis kaut kas nelikumīgs. Zviedru uzņēmums uzskata, ka vide šajā procesā ir nepieņemama. Šo uzskatu arī atbalsta Zviedrijas Tirdzniecības kamera un Zviedrijas vēstniecība. Sabiedrība no šādām lietām daudz ko var mācīties.

Tajā pašā laikā es klausos, ko teica kolēģe no AON par to, kas ilgi notika Padomju Savienībā, par to, ka 10 gadu laikā pēc tam nekas daudz nenotika un tas radīja pārliecību, ka sabiedrībā nav nekādas kontroles. Pārdodam komunālo pakalpojumu uzņēmumu? Darām to ar starpnieku palīdzību! Kurš kontrolē starpnieku, kas strādā komunālo pakalpojumu uzņēmumā? Viens un tas

pats spēks. Nelikumīgā komisijas nauda darījumā ir 10 % no kopejās maksas. Mēs visi zinām, cik "drānķīga" ir darba apmaka komunālo pakalpojumu uzņēmumos un šī ir uzvaras situācija visiem. Komunālo pakalpojumu uzņēmuma darbiniekiem nav jāmaksā tikpat daudz, jo viņi saņem daļu no komisijas maksājuma. Latvijā ētika joprojām ir Joti liela problēma, un lielākoties tas ir pateicoties vadībai. Ja politiķi drīkst rikoties tvīsādi, tad ko var sagaidīt no pārējās sabiedrības? Attīstībai jābūt pareizai visos virzienos.

Jermyn Brooks, Transparency International

Ļaujiet mazliet piebilst, jo neesmu pavisam pārliecināts, ka tika atbildēts uz jautājumu! Noteikumi šajā jomā nav pavisam konkrēti. Jautājumu par zemes cenu var risināt, ja cena tiek noteikta Joti ātri, pirms sākas plānošana un pieņemti tālākie lēnumi. Ja nooplūst informācija par cenu, tad cena visbiežāk pieaug. Nepieciešams nevis maksāt vairāk, bet gan saglabāt iepriekš atrunāto līmeni. Neesmu eksperts zemes lietošanas jautājumos, bet dažādās valstis šiem jautājumiem ir dažāda pieeja, jo tā visur ir problēma.

Mani fascinē jautājums par starpnieku izmantošanu, par šo versiju nebiju dzirdējis. Tas varētu būt svarīgi tajās valstīs, kur daudzi uzņēmumi pieder valstij vai ir saistīti ar to. Tas saistīs ar politisku korupciju, ko rada biznesa vide. Spiediens jāliek uz privātā sektora pleciem, kas vēlas sadarboties ar komunālo pakalpojumu uzņēmumiem. Iespējams, ka galvenajiem uzņēmumiem jāsanāk kopā un jāpaziņo, ka preces un pakalpojumi tiks pārdoti bez vidutājiem, kas neko nedara un tikai iekasē 10 % komisijas maksu. Padomāsim par praktiskajiem risinājumiem šajā jomā!

Atis Zakatistovs, Rīgas Biznesa skola

Uzskatu, ka jāsāk ar starpniekiem, jo ir dažāda veida starpnieki. Reizēm runa ir par biznesa organizācijām. Lielākoties tās ir reaktīvas, jo makroekonomika un likumdošana mainās tik ātri un bieži. Būtībā starpnieku organizācijas savāc informāciju un tad izplata to organizācijas biedru starpā. Savukārt biedri nav uzņēmušies nekādas saistības, starpnieki nevar noteikt biedru darba kārtību.

Citi starpnieki ir institucionalizēti, un labākā prakse saistīs ar sertificēšanu. Šī ir joma, kur neko daudz nevar darīt, ja procesā neiesaistīs valdību. Citi starpnieki piedāvā biznesa pakalpojumus, piemēram, par to, kā

dabūt naudu no Eiropas Savienības. Esmu dzirdējis, ka izvēles procesa laikā lēnumu pieņēmēji zina, no kurienes nācis piedāvājums. Ir konkrēts teksts, ko var ierakstīt attiecīgajā budžeta ailitē, lai būtu zināms, kas ir iesnidzis pieteikumu. Ja ailitē nekas nav ierakstīts, finansējuma nebūs.

Jermyn Brooks, Transparency International

Centīsimies par šo tematu parunāt vispārinātākās kategorijās. Pasaulē ir dažādi aģenti, un mums visiem jāattīsta spēja šos aģentus pārbaudīt Joti rūpīgi pirms lemt, vai ar viņiem iesaistīties biznesā. Ja var izveidot aliansi, piemēram, apvienojot visus kāda komunālo pakalpojumu uzņēmuma piegādātājus, tad šī alianse var doties uz ministriju un paziņot, ka konkrētajā biznesā piegādātāji nepiedalās. Aģentus sadala kategorijās un viņu darbs tiek Joti rūpīgi izpētīts. Tad mēs zinām, ko viņi piedāvā un kādu kompensāciju viņi pieprasī. Tas ļauj izvērtēt, vai aģenti meklē kukuļus. Var nolemt ar viņiem sadarboties vai arī izvairīties.

Esam runājuši par piegādes kēdi, taču minēti tika ari Eiropas Savienības fondi. Ir runāts par sabiedriskajā īpašumā esošo uzņēmumu nelikumīgu izmantošanu, par to, ka nepieciešams mainīt domāšanu, jo pirmo 10 gadu laikā pēc neatkarības atjaunošanas nekas daudz netika darīts. Tas ir uzvedības jautājums – jāmaina domāšanas veids. Runa ir par pārmaiņu vadību. Tas nav viegli, bet gadījumā, ja uzņēmumu vada Joti apņēmīgs cilvēks, kuram ir laba darba komanda, tad divu vai trīs gadu laikā var ieviest visai fundamentālās pārmaiņas. Politiskajā līmenī tas ir daudz sarežģītāk, jo procesā iesaistīs arī partijas un politiķi. Man līdz šim nav radies iespāids, ka Latvijā politiskā vadība ir īpaši ieinteresēta nodrošināt attiecīgās pārmaiņas. Arī masu informācijas līdzekļos nav manāma interese atbalstīt šādas pārmaiņas.

Monty Åkesson, Ernst & Young

Atceros gadījumu Latvijā, kas saistījās ar kukuļšanu, un mediji Joti precīzi rakstīja par izmeklēšanu – tas nodrošināja spiedienu. Līdzīga situācija pirms 20 vai 30 gadiem pastāvēja Zviedrijas celtniecības un ierakstu industrijā, toties diskusija ir sākusies tikai tagad.

Nina Kukuškina, AON Latvia

Tikai vēlos atgādināt, ka neesam pārrunājuši nekādu rīcības plānu. ●

Darba grupu ziņojumi un diskusija



Darba grupas:

Aģenti un biznesa attiecības
Veicināšanas māksājumi
Politiskie ziedojumi

Baiba Rubess, *Statoil Latvia*

Dāmas un kungi, priecājos, ka visās darba grupās dalībnieki bija ļoti aktīvi. Tagad jausim katras grupas pārstāvjiem pastāstīt, ko katrā no grupām diskutēja. Tam veltīsim 10 minūtes, un pēc tam varēsim uzdot jautājumus un piedalīties diskusijā. Pirmā darba grupa runāja par veicināšanas maksājumiem.

Antra Zālīte, *SAP (ziņojums)*

Sākšu ar to, ka pusi laika veltījām jautājumam par to, vai ir velkama robeža starp veicināšanas maksājumiem un kukuļdošanu. No vienas pusēs, veicināšanas maksājumi nav īpaši jauns

kukuļdošanas piemērs, tā ir vieglāka kukuļšanas forma. Mēs pārrunājām dažadas iespējas un sapratām, ka patiesībā ir tikai viens variants – būt pilnīgi neiecietīgiem pret šāda veida procesiem, jo veicināšanas maksājumi tomēr ir sava veida kukuļdošana. Ľaujiet tagad pastāstīt par to, ko mēs pārrunājām, un par risinājumiem, kādi varētu būt saistīmi ar šiem tematiem.

Vispirms konstatējām, ka veicināšanas maksājumi ir sliktas sabiedriskās pārvaldes rezultāts. Amatpersonas pelna maz naudas, līdz ar to tiek prasīta naudu, lai lietas tiktu nokārtotas kārtīgi un laicīgi. To var mainīt, ja tiek domāts par kopējo politisko situāciju. Biznesā, ja runa ir par labu uzņēmuma

pārvaldīšanu un labāko praksi, ir būtiska augstāk stāvošo pārvaldes pārstāvju vadība. Tas pats sakāms par sabiedrisko jomu, jo tieši politiskā griba un tas, kā tiek pārvaldītas valsts un pašvaldības iestādes, ļoti lielā mērā nosaka situāciju ar veicināšanas maksājumiem.

Gribu pastāstīt par 10 gadus senu notikumu, kas saistīs ar pasu izsniegšanu Latvijā. Pirms 10 gadiem mana pase bija pilna ar vīzām, un pēc divām dienām man bija jādodas komandējumā. Jaunu pasi varēja iegūt 10 dienu laikā. Es vērsos pie augstāk stāvošas amatpersonas, kura varēja atrisināt radušos situāciju, un man nebija nekas jāmaksā. Pirms viena gada, kad atkal atjaunoju pasi, pasu birojā pie

sienas bija skaists cenu saraksts. Pasi var dabūt divu nedēļu laikā – tad maksa ir simboliska. To var dabūt arī tajā pašā dienā, attiecīgi par to samaksājot. Iespējams, ka tiesī maksa par pakalpojumiem, ja tā ir pareizi noteikta, var izskaut veicināšanas maksājumu nepieciešamību.

Monty Åkesson, Ernst & Young

Ar līdzīgiem apstākļiem nākas saskarties Latvijas Uzņēmumu reģistrā. Ja kaut kas jāizdara vienas dienas laikā, tad attiecīgi par to jāmaksā. Summa ir mazāka, ja darbu var paveikt nedēļas laikā. Manuprāt, tas ir labs piemērs par birokrātijas darbu un par atklātību Latvijā. Esmu kritizējis Zviedrijas Uzņēmumu reģistru, kurš tās pašas funkcijas izpilda četru līdz sešu nedēļu laikā. Kad Zviedrijā ieteicu līdzīga veida mehānismu, man pateica, ka tas ir neiespējami, jo zviedru sabiedrībā visiem jāmaksā viena un tā pati cena par pakalpojumiem. Mehānisms Latvijā ir attīstīts, man vienīgi ir jautājums par to, vai tas ilgāk laika posmā būs efektīvs, ja nēm vērā to, ka pilsoņi šajā valstī ir trūcīgi.

Antra Zālīte , SAP

Gribētu teikt, ka nemaz nav slikti, ja pasi var nomainīt divu nedēļu laikā. Man zināms, ka Lielbritānijā tas prasa sešas nedēļas. Trūcīgiem cilvēkiem visbiežāk šajā ziņā nav joti steidzamu situāciju. Ja ir arī tādi cilvēki, kuri minētos pakalpojumus vēlas saņemt ātrāk, tad kādēļ gan no viņiem neiekasēt papildu naudu?

Jermyn Brooks, Transparency International

Ja runa ir par mazām naudas summām, visi to saprot, visi šādos procesos ir iesaistīti. Ja runājam par kukuldošanu, tad 30 līdz 40 % gadījumu runa ir par veicināšanas maksājumiem. Ja runa ir par dažādām cenām, kas atkarīgas no tā, cik ātri tiek piedāvāti pakalpojumi, vienalga ir nepieciešams politisks process un mehānismi, kuri nodrošina šī birokrātiskā procesa efektivitāti. Ja tiek iekasētas dažādas samaksas, tad, pirmkārt, nepieciešams nodrošināt absolūtu atklātību (cenas uzrādītas attiecīgajā kabinetā vai internētā), otrkārt, nauda jāsaņem nevis tam cilvēkam, kurš piedāvā attiecīgo pakalpojumu, bet gan valdībai. Ja tas tā notiek un cenu saraksts saistīs ar politisku filozofiju, tad tas ir visai labs risinājums.

Baiba Rubess, Statoil Latvia

Atbalstu to, ko teica Antra Zālīte. Mēs runājam par veicināšanas maksājumiem, bet šoreiz runa tomēr ir par summu, kādu valdība iekasē tad, kad tā sniedz pakalpojumus. Baltijas valstis, Polijā un Īrijā cilvēkiem nereti ir jāstrīdas ar kolēgiem Skandināvijā, jo tur visi apgalvo, ka vēlas būt joti godīgi un bez aizsprendumiem, taču mūsu gadījumā, ja mēs vēlamies, lai kaut kas tiktu izdarīts ātri, mēs par to arī maksājam.

Nākamā diskusija ir par politiskajiem ziedojuumiem.

Daiga Rutka, Sabiedrība par atklātību – Delna (ziņojums)

Mūsu diskusijā uzvars bija uz to, ka pastāv tik daudz atšķirību. Lielākoties tas ir tāpēc, ka publiskais sektors Rietumeiropā ir joti stiprs, bet Austrumeiropā – salīdzinoši vājš. Instrumenti, kas tiek izmantoti Skandināvijā un Rietumeiropā, nav piemēroti Baltijas valstīm ar pārejas ekonomiku. Vismaz šīs lietas nevar pārņemt automātiski. Parunāšu par divām atšķirībām.

Vispirms par televizijas reklāmām, kas ir galvenais veids, kā Baltijas valstis politiskās partijas uzrunā vēlētājus. Šāda veida reklāmas Rietumeiropā ir liels returns, bet ne tāpēc, ka tās ir aizliegtas.

Ja Baltijas valstis mēs mēģinām ierobežot vai aizliegt reklāmu medijos, tad mediju ipašnieki reaģē joti asi.

Otra atšķirība saistīs ar vēlētām amatpersonām – padomju locekļi var būt brīvprātīgie vai arī viņiem ar attiecīgo iestādi var būt līguma attiecības. Rietumeiropā ievēlētas amatpersonas drīkst saglabāt iepriekšējo amatu un no attiecīgā darba gūt ienākumus. Baltijas valstīs ievēlētām amatpersonām darba devējs ir valsts. Šādas atšķirības tika konstatētas, ceru, ka kolēgiem būs kas piebilstams.

Inese Voika, Sabiedrība par atklātību - Delna

Mēs nedaudz runājām par uzņēmumiem, jo pie galda nebija ipaši daudz biznesa pārstāvju. Juridiskas personas politisko ziedojuumu procesā var iesaistīties divējādi. Tās var ziedot naudu tieši politiskajai partijai, lai partija to izmantotu priekšvēlēšanu kampaņā. Taču uzņēmumi var arī nodarboties ar lobēšanu un runāt par konkrētiem politikas jautājumiem, kas tās interesē. Jautājums ir par to, kur šajā gadījumā ir

velkama robeža. Atkal jārunā par stipru un vāju valsti, jo Latvijā esam sastapušies ar situāciju, kad uzņēmums ir rīkojies godprātīgi, taču pēc tam norit cits process. Politiki reizēm astiprina likumprojektu, kuru piedāvājis uzņēmums, taču beigu beigās tiek kalpots pavisam konkrētam interesēm. Sarunu nobeidzām ar to, ka pārejas posma valstīs tiem uzņēmumiem, kuri vēlas labi rīkoties, ir jāstrādā divtik aktīvi. Tiem, pirmkārt, jāzina, ko tie vēlas panākt un, otrkārt, jāzina, kādi ir to resursi. Jāmeklē sabiedrotie, kuri darbojas tajā pašā jomā, un procesam jābūt atklātam, lai uzņēmumi spētu izvairīties no apsūdzības korupcijā.

Baiba Rubess, Statoil Latvia

Vai darba grupas viedoklis ir tāds, ka uzņēmumiem vispār nevajadzētu apmaksāt politisko procesu?

[Nezināms vīrietis]

Baltijas jūra šajā ziņā ir robeža. Vienā jūras krastā attieksme kopumā ir tāda, ka uzņēmumiem ar šādām lietām nav jānodarbojas. Vācijā un Skandināvijas valstis apstākli ir mazliet atšķirīgi. Ja konkrēts uzņēmums ziedo naudu politiskai partijai, tas nozīmē, ka tas atbalsta partijas idejas, un šajā ziņā nav nekā slikta, jo process ir atklāts.

Rytis Jouzapavičius, Transparency International Lietuvas nodaļa

Pats skumjākais šajā stāstā ir tas, ka Lietuvas gadījumā es pat neredzu gaismu tuneļa galā. Latvijas pieredze mani uzmundrināja. Lietuvā ir tikai 11 reģistrētu lobētāju, kā arī 141 iespējams lobētājs, kas vienlaikus ir arī parlamenta deputāts. Uzņēmumi nereti politiskās partijas izmanto nelikumīgas lobēšanas vajadzībām. Tas notiek bieži un plaši, un trūkst politiskās gribas, šo situāciju labot. Gribētu dzirdēt ieteikumus par to, kā rīkoties, kas būtu jādara biznesa sektoram, pilsoniskajai sabiedrībai un valdībai.

Arvid Halvorsen, Norsk Hydro

Ja runa ir par ziedojuumiem naudas izteiksmē un par to, kā privātā sektora pārstāvji finansē politikus, tad nozīmīga ir lojalitāte – jo vairāk naudas, jo lielāka lojalitāte. Ja uzņēmums politiskajai partijai ziedo naudu, tad, manuprāt, tā allaž sagaida attiecīgu lojalitāti. Ekstrēms gadījums redzams Krievijā, kur uzņēmējs sēž cietumā, jo finansēja vairākas partijas un tādējādi nopirkā tos likumus, kādi viņam bija vajadzīgi.



[Nezināms vīriņš]

Gribu īsi komentēt situāciju Zviedrijā, jo patlaban runājam par privātuzņēmumiem, kuri finansē politiskās partijas. Zviedrijā arodbiedrības saglabājušās plašu ietekmi tāpēc, ka tās finansējušas Sociāldemokrātu partiju, kura patiesībā ir arodbiedrību spoguļattēls. Nezinu, vai sabiedrībai tas ir labi vai slikti, ja ziedojuumi nāk no kompleksas instances, nevis no atsevišķa uzņēmuma.

Atis Zakatistovs, Rīgas Biznesa skola

No biznesa viedokļa, manuprāt, jāatzīst, ka gadījumā, ja biznesa pārstāvīs ir praktiski domājošs cilvēks, viņam šķiet, ka politiku nopirkšana ir Joti

lietderīga pieeja. Viņš pretī sanem lojalitāti un pakalpojumu. Toties, jo lielāks ir kādas politiskās partijas finansētāju skaits, jo mazāku lojalitāti katrs no tiem saņem. Latvijā patlaban politiķi saņem naudu no dažādiem finansētājiem, un faktiski šī nauda nenopērk politisku ietekmi. Uzņēmēji sāks šaubīties par politiku uzpirkšanas lietderību, ja viņu nauda nenesīs auglus. Ir iespējams, ka korumpēti politiķi ir sasolījuši neiespējami daudz pārāk daudziem biznesmeņiem.

Baiba Rubess, Statoil Latvija

Tālāk runāsim par to grupu, kurā norisinājās diskusijas par biznesa attiecībām un aģentiem.

Nina Kukuškina, AON Latvia

Mēs vispirms runājām par attiecībām ar apakšuzņēmējiem un piegādātājiem. Galvenais jautājums bija par to, kā biznesa vidē rīkoties sociāli atbildīgai organizācijai, kura apstiprinājusi rīcības un ētikas principus savā darbā. Mēs pārrunājām to, kā šie principi darbojas Skandināvijā, Latvijā un Lietuvā. Pirmais jautājums bija par to, kā mēs varam pārbaudīt biznesa partneru rīcību, cik lielā mērā mēs savus principus attiecinām uz piegādātājiem. Ericsson ir pieredze, ka apakšuzņēmējiem ir jāparaksta uzņēmuma Ericsson rīcības kodekss, kā arī nepieciešama sertificēšana. Ericsson patiešām apakšuzņēmējiem prasa pierādīt, ka viņu rīcība atbilst kodeksa prasībām.

Cita interesanta doma bija par to, ka Sārbeina-Okslija likums Joti lielā mērā mums visiem norāda, kādā virzienā mums būtu jādodas. Manuprāt, tas bija interesanti, lai gan mūsu pasaules malā Sārbeinza-Okslija likuma prasības patlaban nav ieviestas, un iespējams, ka nākamo gadu laikā tas tā arī paliks. Katrā ziņā daudz nacionālie uzņēmumi uzskata, ka tas ir pareizais rīcības variants.

Mēs runājām arī par starpniekiem. No vienas puses, kāds diskusijas dalībnieks teica, ka būtu Joti labi, ja mēs vispār neizmantotu starpniekus, tad, no otras puses, cits dalībnieks ierosināja – ir dažāda veida starpnieki, un reizēm tie ir Joti lietderīgi, jo piedāvā augsta līmena biznesa pakalpojumus. Nebūtu pareizi paziņot, ka starpniekus mēs vairs vispār neizmantosim. Secinājām, ka starpnieki jāsadala dažādās kategorijās. Vienmēr nepieciešams tos Joti rūpīgi pārbaudīt – jābūt stingri noteiktiem procesiem, strikti jāzina, ko starpnieks piedāvā un kā tas tiks kompensēts.

Pēc tam mēs runājām par plašākiem jautājumiem – par to, ka nepieciešams mainīt sabiedrības, biznesa un politisko organizāciju domāšanas veidu Baltijas valstis. Secinājām, ka tas ir liels izaicinājums – paziņot biznesam, ka tas nedrīkst iesaistīties apšaubāmos darījumos. Daudz vieglāk to var paveikt konkrēta asociācija, kura tad attiecīgajā industrijā nosaka pareizās rīcības modeli.

Secinājām arī to, ka TI veic Joti svarīgu darbu, taču organizācijai vajadzīgs daudz plašāks atbalsts finanšu un zināšanu kontekstā, lai organizācija uzņēmumiem uz vietas varetu pastāstīt, kā pareizi rīkoties.

Galvenais ir tas, ka pienācis pēdējais laiks mainīt gan biznesa, gan politisko vidi. Diemžēl mēs neizstrādājām rīcības plānu par to, kā tas būtu izdarāms. ●

Baiba Rubess,
uzņēmuma Statoil Latvija
izpilddirektore



Centīšos apvienot visu trīs diskusiju tematus, lai nonāktu pie Ata Zakatistova prezentācijas. Esmu klausījusies jūsu stātos par to, ko pārrunājāt, par secinājumiem, kādus veidojāt arī tad, ja Baltijas valstu uzņēmumu piedalīšanās šajā procesā bija Joti minimāla. Pāris lietas kļuvušas pavisam skaidras. Pirmkārt, nekas nav melns vai balts, lai arī tādas nevalstiskās organizācijas kā TI Joti bieži uzstāj, ka kaut kas ir pilnīgi melns vai balts. Tas nav labi. Mūsu rokās nav rīcības plāna. Pasaulē nav nekā, kas ir tīri melns vai balts. Kā privātā biznesa pārstāve varu apliecināt, ka katru dienu ir jāpieliek lēnumi, kas atrodas pelēkajā zonā. Ja problēma ir pavisam melna vai pavisam balta, tad tā ir viegli atrisināms. Grūtāk ir ar pelēkajiem jautājumiem. Organizācijām būtu jāmeklē pareizie vārdi, kurus pateikt, kā arī pareizā vide, kurā tos pateikt, jo patlaban jūsu risinājums nav perfekts.

Tālāk par rīcību. Beigās jūs pateicāt, ka kopumā nepieciešams mainīt to, kā sabiedrība domā. Pirms tam jūs runājāt par to, kā būtu jārikojas uzņēmumiem un arodbiedrībām saistībā ar to, ka veicināšanas maksājumi būtu pilnībā jāaizliedz. Te tomēr ir runa par vienu faktoru – tas ir cilvēka faktors. Pasaulē nav tādas lietas kā anonīma uzņēmuma vai anonīmas iestādes. Uzskatu, ka cita varianta nav kā vien nodrošināt rīcības kodeksu – vienalga, vai tādu izstrādā tāds uzņēmums kā *Norsk Hydro* vai *Ericsson*, vai arī to dara nevalstiskas organizācijas. Šādiem kodeksiem jābūt Joti skaidriem, nepieciešams par tiem pastāstīt arī citiem, vajag skaidri pateikt, kādas ir attiecīgās izmaksas. Esmu dzirdējusi jūs sakām, ka uzņēmumam ir jāpārbauda tā piegādātāji. Tas maksā naudu, jo arī tas saistās ar cilvēka faktoru.

Ja runājam par politiskajiem ziedojoumiem, tad es pilnībā nepiekrītu dajai no tā, ko jūs teicāt, jo arī Rietumos politisko kampaņu laikā manāmas reklāmas gan televīzijā, gan arī citos medijos. Varbūt tās ir Joti gudras reklāmas, varbūt tās ir īsākas, un varbūt tās var ierobežot. Taču, ja mēs skatāmies uz to, kas mūsdienās politiskajās kampaņās ir Joti ietekmīgs – tad tas ir internets. Internetā tiek izplatīts Joti daudz informācijas, tā ir pilnīgi nekontrolēta vide, un informāciju pietiekami bieži veido tieši politiskās partijas. Tas ir jauns darbības lauks komunikāciju ziņā, bet jājautā, vai tas ir godīgs biznesa darba rīks, vai tas ir darba rīks, kurā ir arī tādas atsevišķas komponentes, kuras atbilst integratīvām principiem.

Trešais secinājums, kāds izskanēja visās trīs diskusijās, bija par spēku apvienošanu un alianšu veidošanu. Ja aliansē stiprie apvienojas ar stiprājiem, tad attīstība klūst vienkāršāka. Latvijas gadījumā naftas industrijā darbojas tāds uzņēmums, kā *Statoil*. Ja lielie ziloni uzsāk ceļu, tad mazajiem ziloniem klūst vieglāk viņiem sekot. Lielo ziloni ir daudz grūtāk nošaut nekā kaut kādu mazu kaķīti. Jo stiprāks spēks, jo grūtāk ir to iznīcināt. Amerikānu dziedātājam Vudijam Gatrijam pagājušā gadsimta 60. gados bija lieliska dziesma, kas saucās "Alises restorāns". Tur viņš dzied par to, ka ir bijis pludmalē un dziedājis, un tad viņam ir pievienojies vēl viens cilvēks, un tad vēl viens, un piepeši tā ir bijusi kustība. Šodien visās trīs grupās dalībnieki teica, ka gadījumā, ja kopā apvienojas stipri spēki, ir iespējams izveidot kustību, tad klūst iespējams mainīt dažādas lietas.

Šodien kāds teica, ka mums būtu jāpadomā par to, kas šajā ziņā jau ir sasniegts, jo tad, kad bizness kaut ko sasniedz, tad attiecīgi mērķu latīņa tiek uzstādīta mazliet augstāk. Mūsdienās par korupcijas piemēru uzskata to, par ko pirms 10 gadiem neviens pat nedomāja. Biznesa pusdienas? Ja tu pārdod konjaku, vai drīksti cītus uzaicināt līdzi, kad dosies uz konjaka darītavu? Vai tas ir labi vai slīkti? Vai tas nozīmē, ka esi piekuļojis piegādātāju? Pirms 20 gadiem neviens par šādam lietām pat neiepīkstējās.

Rezumēsim! Rīcības kodekss – tā ir laba lieta. Pastāstīt par to saviem darbiniekiem, piegādātājiem, akcionāriem un pat ienaidniekiem – tā ir laba lieta, vienmēr ir labi runāt ar ienaidnieku, kas atrodas pretējā kaujas laukā. Runāt par savu nākotnes vīziju arī ir laba lieta. Nepieciešams atkal un atkal atgriezties pie rīcības kodeksa. Biznesa pasaulei būtu jāatbalsta tādas nevalstiskās organizācijas kā TI, bet atkārtošu to, ko es teicu jau sākumā – jo publiskāks klūst šis atbalsts Baltijas valstīs un Polijā, jo sarežģītāks klūst atklāts un peļņu nesoša uzņēmējdarbība šajās valstīs. Partnerattiecības mums ir vajadzīgas tam, lai darbs klūtu efektīvāks, lai veicināšanas maksājumu apjomu mēs spētu samazināt vai vispār no tiem atteikties, lai mēs varētu iesaistīties politikā, lai mēs varētu nodrošināt, ka aģenti un piegādātāji strādā godīgi, un kārtību, ka mēs visi gūstam peļņu un sabiedrība klūst veselīga.●

Biznesa ētika – modes lieta vai peļņu nesošs ieguldījums?

Āris Žakatistovs,
Ph. D.
Biznesa ētikas eksperts



Pirms sāku runāt par to, kas ir manas uzrunas temats, gribu pāris vārdu pateikt par šīs konferences nosaukumu – „Integritāte biznesā”. Tas ir kaut kas tāds, ko mēs vēlamies uzzināt, mēs attīstām izpratni par šo lietu. Tālāk – „Ziemeļvalstu un Baltijas valstu dialogs”. Manuprāt, tas nav nekas cits, kā sapnis. Es šīs konferences organizēšanā biju iesaistīts pašā sākumā. Šodien mēs neredzam Ziemeļvalstu un Baltijas valstu dialogu. Te ir sapulcējušies atsevišķi entuziasti. Mana runa ir domāta nevis Ziemeļvalstu un Baltijas valstu dialogam, bet gan tieši šiem dažiem entuziastiem. Pastāstišu par to, kā esmu centies Latvijā attīstīt jautājumu par biznesa ētiku, parunāšu par to, kā man tas ir izdevies. Rezultātā padomāsim par pastāvošajām problēmām, apspriedīsim, kāpēc mēs joprojām esam maza entuziastu grupa, padomāsim, kāpēc neesam Latvijā sasniegusi plašāku biznesa pasaulli.

kodekss ir iespējams. Otrkārt, cilvēki domāja par kādu sabiedrisku grupu, kurā visiem būtu labākie nodomi un kura azartspēļu asociācijai palīdzētu nodrošināt atklātību. Kad pienāca mana kārta ar viņiem aprunāties, saruna pakāpeniski attīstījās. Desmit minūšu laikā es viņiem pastāstīju, cik maksās nozīmīga un loģiska ētikas kodeksa izstrādāšana. Pirmais jautājums, kādu man uzdeva: „Vai tas ir ētiski – pieprasīt naudu par ētikas konsultācijām?”

Manuprāt, tāda ir problēma, kad Transparency International cenšas sevi pārdot uzņēmumiem. TI stiprā puse ir politikas principi. Kad jūs runājat par biznesa principiem, tas nav tikpat efektīvi, jo tad, kad uzņēmēji runā par principiem, viņi patiesībā jautā, vai ir ētiski pieprasīt naudu par ar ētiku saistītām konsultācijām. Ja mēs runājam par tālāku attīstību, tad TI jāatrod veids, kā organizācija var finansēt pati savu konsultāciju

Uzņemties atbildību par sīkiem jautājumiem – tai vajadzētu klūt par “mārketinga kampaņu” uzņēmumiem, kas grib veikt godīgu uzņēmējdarbību. Cilvēki parasti nesaprot sarunu par principiem un lielām lietām, jo tas neattiecas uz viņu ikdienas dzīvi.

Viens patiess notikums. Pirms divām nedēļām ar mani sazinājās Latvijas azartspēļu kompāniju asociācija. Uzņēmēji bija nolēmuši, ka viņiem vajadzīgs rīcības kodekss. Tas ir joti nozīmīgi, jo runa ir pirmā kārtā par atklātību. Šo cilvēku intereses ir skaidri redzamas, jo patlaban azartspēļu industriju joti cenšas apspiest politiķi, kas nākuši klajā ar ieteikumiem par joti nozīmīgu azartspēļu ierobežošanu. Tika nolemts, ka jautājumu var risināt arī ar rīcības kodeksu. Asociācijas pārstāvji aplūkoja sarakstu, kurā uzskaitīti eksperti šajā jomā, tika apspriesti kādi 15 cilvēki. Asociācijai bija jauns sabiedrisko attiecību konsultants, kura uzdevums bija darboties šajā jomā.

Pirmkārt, tie cilvēki, kuri bija minēti sarakstā, savstarpēji nav raduši vienošanos par to, kāda veida rīcības

procesu. Runa nedrīkst būt tikai par principiem.

Latvijas gadījumā padomāsim par vidējo biznesa cilvēku. Pēdējo piecu gadu laikā viņš ir apkrāpts, kā arī pats ir pies piedis citus cilvēkus to darīt. Ja ar tādu cilvēku runā par jēdzienu „uzticība”, tad jūs tikpat labi varat ar pirkstu parādīt uz mēnesi un pateikt, ka ir doma turp aizceļot. Biznesa cilvēkam jēdziens „uzticība” saistās ar pasauli, kurai nav pilnīgi nekāda sakara ar ikdienas biznesu. Biznesa ētika – Latvijas gadījumā tas ir žargons, jo vairums uzskata, ka viņi paši ir eksperti biznesa ētikas jomā. Cilvēku pieejā šādos jautājumos ir pārāk akadēmiska, viņi domā, ka ētika sākas no augšas. Labāk ir runāt par pārmaiņu vadīšanu – tas izklausās modernāk. Vēl labāk būtu runāt par zināšanu vadīšanu. Rīcības kodekss – tas ir labāks jēdziens nekā

ētikas kodekss, jo ētikas kodekss ir nelietderīgs, cilvēki par to vienkārši uztraucas.

Mana pieredze biznesa ētikas jomā Latvijā sākās pirms vairākiem gadiem, kad es piedalījos projektā, kas saucās "Betil projekts: labāka biznesa ētika Latvijā". Es centos darboties tā, lai pavisam izvairītos no sarunas par principiem. Mēs meklējām veidu, kā cilvēkus pārliecināt, ka viņi var runāt cits ar citu par savām problēmām. Es izveidoju 12 grupas. Katrā darbojās no 10 līdz 15 biznesa pārstāvjiem. Lai uzsāktu sarunu, es piedāvāju sešas īsfilmas, kurās aktieri pārrunāja tipiskus ikdienas biznesa jautājumus. Pēc tam grupu dalībnieki sākā raudzīties viens uz otru un jautāt – vai tas ir noticis arī viņu gadījumā. Biznesa ētikas koncepcija attīstījās tad, kad šie cilvēki runāja par savu ikdienas pierdzi. Tas ir Joti labs veids, kā veidot nozīmīgu biznesa sabiedrības iesaistīšanos jūsu darbā.

Pēdējā gada laikā esmu konsultējis uzņēmumus jautājumā par pārmaiņu vadīšanu. Esmu strādājis ar dažādiem uzņēmumiem un valsts iestādēm. Katru reizi man par to maksāja. Manuprāt, TI vajadzētu komerciāli piedāvāt savus pakalpojumus. Ja mēs runājam par plašām sabiedriskām pārmaiņām, tad jārunā par tūkstošiem sīkāku jautājumu. Nevar vienkārši pateikt, ka jāmaina sabiedrība – tas neko nenozīmē. Tas ir tukšs jēdziens, jo cilvēki to nespēj "sagremot". Ja vēlāties mainīt sabiedrību, tad jums jāsāk zemākajā līmenī, jārunā par mazākiem procesiem, jāpiedāvā risinājumi vai padoms.

Otrkārt, Latvijā biznesa pārstāvji reaģē uz to, ja kāds apgalvo, ka viņiem ir jāuzņemas atbildība par savu dzīvi, par saviem ikdienas pienākumiem un ikdienas notikumiem. Tā vietā ievērojams būtu cits princips. Ir labāks veids, kā iepazīstināt cilvēkus ar pārmaiņu un zināšanu vadīšanu.

Visbiežāk piedāvātie varianti ir tādi, par kuriem citi saka, ka tie uz viņiem neattiecas. Viens no šiem jautājumiem ir par sabiedrības mainīšanu. Kā gan man to izdarīt? Uzņemties atbildību par sīkiem jautājumiem – tai vajadzētu klūt par biznesa "marketinga kampaņu". Pirmkārt, man šķiet, ka tam būtu jāsaistās ar vietēja rakstura finansējumu. Latvijā pastāv uzskats, ka TI ir Joti bagāta organizācija, kuru sponsorē ārzemju kapitāls. *Delhai* nav īpaši liels budžets, ja to salīdzina ar organizācijas pienākumiem. Otrkārt, ja kapitāls nāk no ārvalstīm, cilvēki sāk attīstīt sazvērestības teorijas, sakot, ka "tas neattiecas uz mums, jo mums kāds cits cenšas to uzspiest." Mans ieteikums – iepakojiet šos jautājumus citādi un sāciet sarunu ar sabiedrību. Cilvēki nesaprot sarunu par principiem, jo tie neattiecas uz viņu ikdienas dzīvi. Viņi domā par sīkākiem jautājumiem, jo viņi neuzskata, ka lielie jautājumi uz viņiem attiecas. Man liekas, ka es patlaban esmu viens no nedaudziem, kurš saņem naudu par to, ka es piedāvāju konsultācijas par pārmaiņu vadīšanu, bet šis ir plašs tirgus, kurā var piedalīties arī citi eksperti.●

Ja runa ir par sabiedrības mainīšanu un pārmaiņu vadīšanu, tad Latvijā sabiedrība joprojām gaida gatavu recepti.



Jautājumi un atbildes



Monty Åkesson, Ernst & Young

Mans jautājums ir par tiem biznesa pārstāvjiem, kuri piedalījās Zakatistova kunga minētajās diskusiju grupās. Vai pēc tam, kad viņi atgriezās savā iekdienā, bija vērojamas kādas pārmaiņas?

Atis Zakatistovs, Rīgas Biznesa skola

Ja runa ir par pārmaiņu vadīšanu, tad Latvijā sabiedrība joprojām gaida gatavu recepti. Ja tas tā notiek, tad cilvēkam nav jāuzņemas atbildība, jo kāds cits rīkojas viņa vietā. Uzņēmējiem vajag kādu, kas viņiem palīdz ar procesu vadīšanu. Visi kursi, kādus esmu mācījis par pārmaiņu vadīšanu, ir bijuši ievadkursi par to, kā domāt par pārmaiņām. Cilvēki visbiežāk nolemj, ka jautājumu viņi risinās paši. Diemžēl viņi visi nodarbojas ar iekdienas pienākumiem, un viņiem nepietiek laika radīt procesu, kas ļauj

to visu ieviest. Vismaz viņi domā par to, ko esmu teicis, es ceru, ka viņi man piekrīt, bet durvis vēl nav atvērtas, ja runa ir par procesu vadīšanu. Lekcija ir tikai astoņas stundas gara. Tā ir par to, kā domāt par pārmaiņām. Rezultāts ir kopējas zināšanas. Uzņēmumi ir dažādi. Valsts uzņēmumos ir vadītāji gan augstākajā, gan vidējā līmenī, kas atrodas spēka pozīcijās. Viņi jūtas un principā ir neaizskarami, līdz kāds viņiem nepiespiedīs mainīties. Privātos uzņēmumos īpašnieki bieži uzskata, ka pārmaiņas attiecas tikai uz padotajiem un ne uz īpašniekiem, un pietrūkst tās lidera lomas, kas pārmaiņu gadījumā nepieciešama. Ir dažādi gadījumi, un ir arī tādi uzņēmumi Latvijā, kuros pārmaiņas saistās ar cilvēkiem, kuri uzņemas atbildību par saviem lēmumiem. Ģimenes uzņēmumos situācija ir citāda. Vadītājiem ir grūti deleģēt pienākumus un varu.

Baiba Rubess, Statoil Latvija

Esat runājis par procesu, bet vai varētu palūgt ūsu atbildi uz jautājumu, vai biznesa ētika ir modes lieta vai peļņu nesoša investīcija?

Atis Zakatistovs, Rīgas Biznesa skola

Mana atbilde būtu šāda: man tas ir gluži vienalga, ja vien notiek pārmaiņas. Ir bagāts uzņēmuma īpašnieks, kurš uzlabo biznesa ētiku, jo viņš vēlas būt labāks par savu kaimiņu. Lieliski. Politikā situācija ir mazliet atšķirīga. Politikā tas var būt modes kliedziens, tā var būt ilgtermiņa biznesa lieta vai arī kas cits, kas cilvēkiem liek uzņemties atbildību.

Baiba Rubess, Statoil Latvija

Gribētu palūgt TI pārstāvju no Lietuvas un Igaunijas pateikt to, vai viņi šo lietu uztver tāpat vai citādi.

Rytis Jouzapavičius,
Transparency International
Lietuvas nodaļa

Pirms gada es vadīju informācijas kampaņu, kas saistījās ar dažāda veida publiku, un cilvēkus aicināja nedot kukuļus. Atradu cienījamu biznesa pārstāvi un aicināju viņu piedalīties televīzijas reklāmā un pateikt vārdus: "Es nemaksāju kukuļus un iesaku tev man piebiedroties." Viņš atbildēja, ka tobrīd viņš to nevarēja darīt, jo tajā brīdī viņš maksāja kukuļus 15 pašvaldības pārstāvjiem. Bija vairāki lieli, ar biznesu saistīti skandāli. Nesen kādā Lietuvas biznesa avīzē bija materiāls, kurā tika apgalvots, ka šie skandāli nemaina to, kā valsts iedzīvotāji domā par attiecīgajiem uzņēmumiem. Man par to jāšaubās. Ja ilgākā laika posmā par kādu tiek stāstītas negatīvās lietas, tad es nevaru sadarboties ar šo cilvēku vai organizāciju. Šajās konferencēs piedalās lietuvišu uzņēmumi. Pērn vasarā bija konference, kurā piedalījās daudz uzņēmumu pārstāvji, viņi runāja par korupciju.

Iemesli ētiskas uzņēmējdarbības ieviešanai var būt Joti dažādi, bet rezultāts ir vienāds – cilvēki uzņemas atbildību par savu rīcību.

Mums nav gatavu recepšu, bet tas nozīmē, ka pārmainas tomēr notiek. Priecājos par sabiedriskajām aptaujām, kas ir veiktais. Varam salīdzināt datus no 2002. un 2004. gada, kad biznesa pārstāvjiem tika jautāts, vai viņi ir maksājuši kukuļus. 2002. gadā noliedzoši atbildēja 11 %, bet 2004. gadā – jau 29 %. Cenšos domāt par pozitīvo un cerēt, ka situācija uzlabosies.

Tarmu Tammerk,
Transparency International
Igaunijas nodaļa

Ja runa ir par sabiedrisko diskursu, par korupciju Igaunijā, tad lielākoties runa ir par korupciju politikā un ceļu satiksmes policijā. Ja runa ir par korupciju biznesa aprindās, tad uzņēmēji nekad neko nesaka. Pēdējā laikā ievērojami biznesa pārstāvji Igaunijā bijuši iesaistīti joti divānos un apšaubāmos darījumos, bet viņu kolēģi biznesa sabiedrībā vispār neko par to nekomentēja. Domāju, ka Igaunijā veicams liels darbs, lai pārliecīnātu uzņēmējus, ka viņiem pašiem par šim lietām ir jārunā. Viena lieta ir tas, kā šīs lietas tiek uztvertas, cita lieta ir – kas patiesībā notiek. Biznesa sabiedrībā turpinās klusēšana.

Monty Åkesson,
Ernst & Young

Es klausos un domāju par to, kā šīs lietas notiek Zviedrijā. Tur ir lielas problēmas. Varētu domāt, ka Zviedrijā cilvēkiem ir plašāka izpratne par to, kas notiek. Es nesen runāju ar Stokholmas Tirdzniecības palātas vadītāju. Tā ir organizācija, kurā ir apvienojušies daudzi Zviedrijas uzņēmumi. Es pajautāju, kāpēc palāta bija atteikusies no noteikuma, ka tajā drīkst iestāties tikai tie uzņēmumi, kuros ir noteikumi ētikas standartu nodrošināšanai. Atbilde – viņi nespējot šo lietu kontrolēt. Pagājušā gadsimta 20. vai 30. gados tika izveidota īpaša iestāde, kas cīnījās pret kukuļdošanu. Bija vajadzīga organizācija, kurai ļaudis var piezvanīt un pajautāt, vai paredzētā rīcība būs pareiza vai nepareiza. Organizāciju finansē tās biedri, tai ir joti laba slava un tā pastāv jau sen. Tuvojas Ziemassvētki. Rodas jautājums – cik daudz naudas uzņēmums var pasniegt klientiem Ziemassvētku dāvanu veidā. Tas ir nenozīmīgs jautājums, bet

Inese Voika,
Sabiedrība par atlātību - Delna

Noslēdzot dienu vēlos apkopot šodien dzirdēto. Šorīt dzirdējām, ka uzņēmumi izplata ētikas kodeksu, lai to pārņemtu zemākā līmeņa darbinieki. Tāds process attīstas lielākoties no augšas, vai atsevišķos gadījumos no uzņēmuma lejas pēc atsevišķu darbinieku iniciatīvas. Tajā pašā laikā mēs runājām par joti daudzām konvencijām un likumiem, kas palīdz uzņēmumiem to darbā. Kopējais secinājums, ja runājam par biznesa vidi, ir tāds, ka visas iniciatīvas ir laba lieta, taču biznesu visefektīvāk var piespiest ievērot noteikumus, ja pārkāpumu gadījumā uzņēmumam jārēķinās ar sodu.

Piemērs ir Integritātes līgumu, kas tiek izstrādāts Latvijā. *Delna* uzņēmumiem vēlas pateikt: "Lūk, jūs rīkosieties šādi, un ja sapratīsiet, ko darāt, tad jūs arī sapratīsiet, kādēl jūs to darāt." Tā nav maiga pieeja, jo cilvēki to visu sapratīs tikai pēc kāda laika. Es redzu, ka šie divi ietvari ir vienlīdz svarīgi – pirmkārt, plašākie jēdzieni un vērtības un, otrkārt, stipra minoritāte kas veido nerakstītos rīcības noteikumus, juridisko sistēmu un ietvarus. Runa lielā mērā ir par vistu un olu. Nav svarīgi, kura vide radās pirmā, mums jādomā par abām divām.

Kāda pārtraukuma laikā pie manis pienāca radiožurnālists un jautāja: "Te piedalās uzņēmumi, kas maksā kukuļus. Kāpēc te nav trešās puses – to, kuri nem kukuļus. Viņiem vajadzētu piedalīties un dzirdēt par šim problēmām." Es paskaidroju, kā esam sanākuši kopā un runājuši par to, ko var darīt uzņēmumi. Citādi Latvijā pārāk plaši izplatīts uzskats, ka visas problēmas rodas no valsts institūcijām, ka business ne par ko nav atbildīgs.

Rīt mēs apsprendīsim to, ko dara valsts iestādes, kas cenšas klūt par labiem biznesa partneriem. Nedomāju, ka mēs izstrādāsim skaidru atbildi par to, kā rīkoties tālāk, taču, manuprāt, pirmās sēklas ir iesaknojušās. Esmu gatava piestrādāt pie „neesošā Ziemeļvalstu un Baltijas valstu dialoga” kā teica Atis Zakatistovs. Tāpat kā viņš, arī es varu teikt, ka man ir vienalga, kādos vārdos lietas sauc, ja vien mēs varam runāt par vienām un tām pašām vērtībām, ja varam uzceļt tiltu no Mažeikiem uz Stokholmu un Helsinkiem. Mums jāizmanto katra iespēja veidot integratīvās salīņas, raugoties, lai tās celas no biznesa dubļiem. Esmu priecīga, ka vienlaikus varu būt reālistiska un ideālistiska. ●

Integritātes līgumu prakse Latvijā (pieņemšana)



Roberts Putnis,
*Sabiedrības par
atklātību - Delna
Padomes priekšsēdētājs*



Lai mēs šajā konferencē runātu par biznesa ētikas jautājumiem – un to mēs atkal darīsim arī rītdien – svarīga piedeva ir Baltijas un Ziemeļvalstu dialogs. Es gribu jums izteikt pateicību Ineses Voikas kundzes vārdā, kura arī bauda šo vakaru kopa ar mums. Viņa ir devusi pamatieguldījumu saturiskajai daļai, lai šis pasākums patiešām notiktu, un veidojusi Baltijas un Ziemeļvalstu TI nodaļu sadarbības tīklu, kas jau darbojas otro gadu. Šī ir tā vieta, lai izteiku pateicību kolēgiem no Zviedrijas, Dānijas, Somijas un Norvēģijas, kā arī no Lietuvas un Igaunijas, ka Jūs esat šeit. Paldies arī TI sekretariāta kolēgiem, kuri arī ir šeit un kas ir nodrošinājuši to, lai konference notiktu, un stiprinājuši sadarbību. Vislielākais paldies un patiesā iespēja sanākt kopā ir radusies, pateicoties vienam lielam globālai strādājošam uzņēmumam, t.i., Vācijas programmatūras uzņēmumam SAP. Mums ir milzīgs prieks *Delnas* vārdā izteikt pateicību šiem viesiem par to, ka viņi ir uzņēmušies no malas palīdzēt mums kā NVO atrasties viena līmeni ar biznesa pārstāvjiem no Baltijas un Ziemeļvalstīm un uzsākt sarunu par to, kā vidi, kurā mēs dzīvojam kopīgi, veidot labāku.

Iemesls mūsu šī vakara goda viešñas kultūras ministres Helēnas Demakovas uzrunai ir tas, ka *Delni* ir bijusi sadarbība, septiņu gadu garumā strādājot Latvijā, ne tikai ar citām NVO, bet arī ar valdības institūcijām, politiskajām partijām, politiskajiem spēkiem, kas arī ir vēlējušies nopietri strādāt, lai īstenotu pretkorupcijas programmas. Pamats sadarbībai ar Kultūras ministriju ir Joti nopietns un tālejošs līgums par to, kādā veidā mēs vēlamies paglābt no korupcijas trīs Joti nozīmīgus kultūras objektus un projektus, kuriem ir jāķūst par jaunās Latvijas simboliem, par centru nākamajai kultūras dzīvei Latvijā. Tie ir Latvijas Nacionālā bibliotēka, jaunā Latvijas Nacionālā koncertzāle un Latvijas Laikmetīgās mākslas muzejs – iestādes, kuru Latvijā šobrīd pietrūkst un kuru nepieciešamību valsts izaugsmei ir atzinusi Latvijas sabiedrība. Helēna Demakova ar savu administrāciju līguma ietvaros ir skaidri definējusi, ka korupcijai šajos projektos nebūs vietas, un tāpēc es lūdzu ministri izklāstīt to, kādēļ ir radusies šī pārliecība un uz kurieni mēs kopīgi iesim. Lai jums labs vakars!

Jaunie “Trīs brāļi” integratītes līgumu jaunatklājēji Latvijā

**Helēna Demakova,
Latvijas kultūras ministre**



Ekselences, dāmas un kungi, Putņa kungs un Voikas kundze! Mums ir joti nopietns vakars, bet sākumā es izmantošu iespēju, ka esmu kultūras ministre, un izteikšu pateicību lieliskajiem mūziķiem.

Otra atkāpe no manas uzrakstītās runas ir tikko īsziņā saņemtais sveiciens no valsts sekretāra Daniela Pavļuta, kurā viņš lūdz sveicināt Putņa kungu un Voikas kundzi. Diemžēl lielā noslogojuma dēļ puse ministrijas vēl strādā.

Atgriežoties pie mūsu nopietnā vakara, ir jāteic, ka uzaicinājums šeit sacīt dažus vārdus man radja ne tik daudz pārsteigumu, cik gandarījumu. Gandarījumu par to, ka nolūks ne vien darboties esosajā politiskajā vidē, bet arī mainīt to, nes sev līdzi ne tikai aizdomu pilnus skatienus, bet arī iespēju publiski izteikties šajā konferencē. Kāpēc tas viss? Tā man jautāja politiķi un draugi pēc tam, kad Kultūras ministrija, aģentūra *Jaunie trīs brāļi* parakstīja līdzdarbības līgumu ar *Sabiedrību par atklātību – Delna*. Vai tad nepietiek mediju visuredzošo acu, kas skrupulozi seklo līdzi bibliotēkas, koncertzāles un muzeja projekta īstenošanai un norāda uz trūkumiem gluži kā pretējā puse kādā tiesas prāvā? Man saka, ka *Delnas* pielaišana tik tuvu notikumu epicentram un pilnīgas atklātības iedibināšana var tikai palielināt publiskajā telpā kritizējamajās informācijas daudzumu. Es jūs ierobežota laika dēļ neuzjautrināšu ar daudzajām sazvērestības teorijām par tīkliem, zirnekļiem un mušām, kuras man šajā saistībā ir nācīes dzirdēt.

Man secinājums ir tikai viens – ka šie cilvēki nav sapratuši, ka šis līgums ir izdevīgs man. Politikis pie savas labākās gribas nevar uzraudzīt visu savu administrāciju un to, kādām zem tepiķa vai atklātām biznesa vai politisko grupu ietekmēm tā pakļaujas vai vismaz saskaras ar šādu ietekmju risku. Politiskā atšķirība, iespēja korupcijai vai tās šķietamībai gulstas uz politiku pleciem, jo ministrs ideālā pārvaldes situācijā izvēlas kādu no ierēdniecības piedāvātajiem risinājumiem izvirzītajām problēmām. Te parādās arī ministra pārstāvētā politiskā spēka iespējamā ekspertīze, un šādā situācijā ministram, nonākot dažādu informatīvu ietekmju zonā, ir jāpieliek lēmums, kas nekavējoties tiek uztverts kā ministra ierosināts un nepieciešami pakļauts kritiskam aplūkojumam no publikas puses.

Ar publiku es šeit saprotu medijus, nevalstiskās organizācijas un sabiedrību kopumā. Pie šādas lietu kārtības publīka saskaras ar informāciju par jau pieņemtu lēmumu un savus negatīvos apsvērumus attiecina uz ministra politiskās atbildības nastu. Līgums ar *Delnu* turpretim ļauj izjaukt šo secību. Publīka *Delnas* personā ir iesaistīta lēmumu tapšanas un pieņemšanas fāzēs, ļaujot man mazināt savas politiskās atbildības apjomu. Sargsuns atrodas viens pret vienu attiecībā ar sargājamo mantu. Iespējamie uzbrukumi sabiedrības īpašumam no politisko un biznesa interešu attiecībām var tikt laikus



identificēti, un es varu tikt brīdināta par apzinātās pakļaušanās sekām. Un tālākais jau ir vienīgi mana politiskā atbildība.

Ar savu politisko atbildību es saprotu pilnīgi visa iespējamā izdarīšanu, lai padarītu gan šo trīs projektu administrešanu, gan iepirkumu procedūras atklātas, kontrolējamas un pamatojas.

Likuma normās tulkojot, iespējami plaši labas pārvaldības principu virzienā. Kā *Delna* ir ieguvusi piekluvi līguma projektam ar starptautisku uzņēmumu *Hill International* par bibliotēkas ēkas tehniskā projekta izstrādi un autoruzraudzību.

Likums paredz, ka līguma projekts šajā sarunu fāzē ir konfidenciāls. Taču, sekojot līdzdarbībai ar *Delnu*, esam vienojušies ar *Hill International*, ka nododam piedāvājumu, un šodien man atrāca apstiprinājums, ka *Hill International* piekrīt *Delnas* uzraudzībai un nodot jau tagad piedāvājumu izvērtēšanai. Mēs gaidām šo eksperīzi. Tāpat Putņa kungs ir viesis projektu īstenotāja aģentūras *Jaurie trīs brāļi* iknedēļas plānošanas sapulcēs un, iedzīlinoties darbā, var sniegt savu vērtējumu publiskajā telpā, un funkcjonēt labākajā gadījumā kā šķirētiesnesis diemžēl mūsu valstī tik bieži sastopamo "dažādu" politisko diskusiju gadījumā.

Dāmas un kungi! Bibliotēka, koncertzāle un Laikmetīgās Mākslas muzejs ir Joti gaiši projekti. Gaišus projektus nedrīkst īstenot ar tumšiem līdzekļiem. Morāls mērķis neattaisno amorālas darbības, kas tikušas veiktas tā vārdā. Tādai vajadzētu būt mūsu vispārējai ētiskajai pozīcijai. *Delna* ir kā pludiņš, kas uzrāda, vai amatpersona ir uzķērusies uz āķa. Kad pludiņš ir virs ūdens un miera stāvoklī, tad darbība ir profilaktiska un novērojoša. Taču, kad pludiņš ienirst dzilēs, kērot ēsmai padevušos, tad nelieši dabū trūkties izsekoti savās darbībās, kuras tie labprāt paturētu tumšajās ūdens dzilēs starp ūdenszālēm, moluskiem un rījīgām zīvīm. Un *Delna* ir kā gaismas stars, kas iespīd dzelme. Tā jau nav tikai metafora. Metafora tūlit sekos. Interesanti, ka Nacionālajai bibliotēkai - mūsu gaismas pilī - un tā šo metaforu ir akceptējusi lielāka daļa Latvijas sabiedrības, un tie nav tikai latvieši. Ārzemju viesiem vēlos uzsvērt, ka runa nav tikai par latviešiem, bet arī nerlatviešiem, jo "gaismas pils" metaforu atbalsta 67% iedzīvotāju. Saskaņā ar latviešu folkloru, gaismas pilī ir jāceļas, jāiznirst no tumšiem ūdeniem pretim saules gaismai. Labi, lai metaforas paliek dzejniekiem. No savas puses, izmantojot gadījumu, es vēlētos apliecināt to, ko esmu uzsvērusi sabiedrībai, medijiem, politiķiem, vēstniekiem. Protī, mēs esam pilnībā gatavi pildīt līdzdarbības līgumu ar *Delnu*, ievērot visas procedūras, rekomendācijas un normas, lai nodrošinātu nepieredzētu atklātību Latvijā nepieredzēta kultūras projekta īstenošanā. Šie projekti ir celš uz labāku sabiedrību, gluži tāpat kā tiesiskums ir celš uz morāli. Esmu gandarīta, ka tieši bibliotēkai, koncertzālei un laikmetīgās mākslas muzejam šāds līdzdarbības līgums ir noslēgts un tiek pildīts pirmo reizi Latvijā. Paldies!

Roberts Putnis, Sabiedrība par atklātību - *Delna*

Paldies, dārgie draugi, paldies ministre. Arī no *Delnas* puses, parakstot šo līgumu, mēs esam solījuši darīt visu, lai šie projekti tiešām būtu pasargāti no jebkādām aizdomām par korupciju un kur no vēl no pašas korupcijas. ●



Koalīcija biznesa ētikas veicināšanai

Rytis Jouzapavičius,
Transparency International
Lietuvas nodaļas
izpilddirektors



Lūdzu, sāksim darbu! Saprotu, kāpēc dalībnieki šorīt pulcējas lēni, cīņa pret korupciju nav viegls uzdevums. Mums visiem vajadzīgs spēks, un domāju, ka šodien šo spēku gūsim no tiem, kas mūs uzrunā, kā arī no diskusijām, kas sekos.

Es jūs mazliet iesildīšu ar dažiem stāstiem par Lietuvu. Tl Lietuvas nodaļa veica pētījumu par korupciju Lietuvā un tajā tika atklāts, ka katru gadu kukuļos lietuviešu uzņēmumi maksā 1,3 miljardus litu. Lietuvas valsts no peļņas nodokļa gadā iekasē 1,17 miljonus litu. Tas nozīmē, ka mēs vairāk maksājam kukuļos nekā peļņas nodokļi. Taču man šodien ir jālabo šis apgalvojums, jo Giedrus Karsoks no milzīga uzņēmuma *Mažeikiu nafta* apgalvo, ka šī kompānija kukuļus nemaksā. Tas nozīmē, ka no cipara jāatskaita *Mažeikiu nafta*, un līdz ar to kopējā kukuļos maksātā summa būs mazāka.

Kad cilvēkiem stāstu par šiem cipariem, viņi visi saka, ka tā ir milzīga naudas summa, ka acīmredzot aprēķinos esam klūdījušies. Varbūt, taču jautājumā par korupciju ir arī citi pierādījumi. Nesen kāds liels farmācijas uzņēmums vērsās ar sūdzību pretkorupcijas NVO. Uzņēmuma pārstāvji teica, ka parlamentā, kad viņi vēlējās runāt par attiecīgās industrijas noteikumiem, viena no valdošajām partijām deva mājienu, ka uzņēmums varētu samaksāt summu, kas atbilst 10 līdz 30 % gada apgrozījuma, un tad noteikumi būs atbilstoši tā prasībām. Uzņēmuma pārstāvji atbildēja, ka tas ir pārāk liels kukulis.

Vēl cits piemērs. Pirms pāris nedēļām Tl Lietuva pārstāvji piedalījās Lietuvas Rūpnieku konfederācijas sēdē. Viens no dalībniekiem sēdes vadītājam uzdeva retorisku jautājumu par to, vai uzņēmumiem pietiekot naudas, lai maksātu kukuļus. Viņš atbildēja, ka nē, jo pieprasītās summas esot pārāk lielas. No sarunām ar daudziem lietuviešu uzņēmumiem esmu sapratis, ka tikai paši stiprākie un spēcīgākie uzņēmumi var atturēties no kārdinājuma piedalīties tajā spēlē, kuru spēlē visi pārējie. Lietuvā mēs meklējam veidus, kā pilnveidot šo kustību, kas mudina biznesa pārstāvju uzstāties pret korupciju un mudināt pilnveidot caurskatāmību uzņēmējdarbībā. Ceru, ka šodien diskusija palīdzēs mums visiem labāk saprast, kādas ir godīgas uzvedības sekas.●

Politiskā griba – būtisks elements korupcijas samazināšanai

Ken-Marti Väher,
Igaunijas parlamenta deputāts,
kādreizējais valsts tieslietu ministrs



Dāmas un kungi, esmu Joti pagodināts par iespēju šodien būt kopā ar jums šeit, Latvijā. Ceru, ka vakar dialogs bija Joti interesants. Es vēlos pastāstīt par to, ko Igaunijā esam darījuši, lai cīnītos pret korupciju un kādus mērus esam ieviesuši, lai panāktu kaut ko reālu. Esmu deputāts Igaunijas parlamentā un tā Juridiskās komitejas loceklis. Biju valsts tieslietu ministrs divus gadus no 2003. gada līdz 2005. gada martam. Politikā esmu jau četrus gadus.

Šodien mans ziņojums sastāv no trīs daļām. Vispirms runāšu par problēmu kā tādu, par korupcijas līmeni, kāds pastāv Igaunijā. Pēc tam es piedāvāšu personisko viedokli par nepieciešamību valsts līmenī un valstī vispār cīnīties pret korupciju. Beidzot īsi pastāstišu par mūsu pretkorupcijas stratēģiju, kas saucas "Godīga valsts". Runa ir par soliem, kādus spērām 2004. gada sākumā. Šis process turpinās.

Vispirms par TI Korupcijas uztveres indeksu un Igaunijas vietu tajā. Attēlā redzat pārskatu par sešiem gadiem – no

Skandināvijā, mūsu situācija nemaz nav apmierinoša. 2004. gada decembrī mēs veicām Joti plašu pētījumu par to, ko sabiedrība patiesībā domā par korupciju. Katrs ceturtais Igaunijas pilsonis apgalvo, ka publisko pakalpojumu jomā no viņa vai viņas pieprasīts kukulis. To pašu sakā katrs ceturtais biznesa pārstāvis. Katrs ceturtais publiskā sektora pārstāvis apgalvo, ka tieši viņam vai viņai piedāvāts kukulis.

Aplūkosim šo situāciju mazliet dzīlāk. Kādas ir iekšējas proporcijas, kāda veida korupcija bijusi pati populārākā? Kopumā 40 % cilvēku saka, ka populārākā korupcijas forma ir dāvanas pasniegšana kādai amatpersonai (medicīnas sektorā un tā tālāk). Tā ir Joti zema līmeņa korupcija, daudzos gadījumos to pat grūti nosaukt par korupciju. Vēl 40 % atbildētāju teica, ka paziņas amatpersonu starpā ir korupcijas veids. Pazīšanās var paātrināt birokrātiskas procedūras. Treškārt, ir runa par "labums pret labumu" jēdzienu – amatpersona tev

Katrs ceturtais Igaunijas pilsonis apgalvo, ka publisko pakalpojumu jomā no viņa vai viņas pieprasīts kukulis. To pašu sakā katrs ceturtais biznesa pārstāvis. Katrs ceturtais publiskā sektora pārstāvis apgalvo, ka tieši viņam vai viņai piedāvāts kukulis.

2000. līdz 2005. gadam. Šajā laikā mūsu vieta rangā nav īpaši mainījusies, lai gan jāatzīst, ka šo sešu gadu laikā ir papildinājies to valstu skaits, kurās šis pētījums tiek veikts. Igaunija vairāk vai mazāk sarakstā ir bijusi 30. vietā. No 2000. līdz 2003. gadam situācija pakāpeniski pasliktinājās, taču laikā pēc tam rezultāti bijuši nemainīgi.

Jaunais indekss ir izdots pirms mēneša. Igaunijas statuss ir uzlabojies. Jauno Eiropas dalībvalstu starpā Igaunija ir tā valsts, kurā korupcija ir viszemākajā līmenī. Mūsu stāvoklis pārspēj to, kas pastāv atsevišķās Eiropas Savienības vecajās dalībvalstīs, piemēram, Itālijā un Grieķijā.

Toties salīdzinājumā ar citām ES dalībvalstīm, tajā skaitā ar tām, kas ir

palīdz, ja tu viņam kaut ko piedāvā. Beidzot 25 % atbildētāju runāja par pakalpojumu vai produktu pasūtīšanu kompānijā, kurā kāds radinieks ir partneris vai īpašnieks.

Pētījumi rāda, ka 83 līdz 85 % Igaunijas iedzīvotāju nekad personīgi nav saskārušies ar korupciju. Tāda bija situācija 2001. gadā. Situācija laika gaitā ir Joti uzlabojusies, piemēram, 1998. gadā to pašu teica 64 % atbildētāju. Varam secināt, ka aptuveni 15 % igauņu ir saskārušies ar kāda veida korupciju, viņi apgalvo, ka ir maksājuši kukuli. Domāju, ka blakus TI Korupcijas uztveres indeksam, šis cipars Joti labi parāda stāvokli, kas saistās ar korupciju Igaunijas sabiedrībā. Uzskatu, ka daudz kas ir



paveikts, ja tā cilvēku daļa, kas saskārušies ar korupciju, ir samazinājies.

Mana pierede rāda, ka ir trīs galvenās lietas, kas vajadzīgas, lai nodrošinātu, ka publiskajos pakalpojumos nebūtu atrodama korupcija. Pirmkārt, vajadzīga politiskā griba, kas nereti saistīs ar finanšu resursiem. Specifiskiem tematiem jāpievērš nopietna uzmanība, šīs lietas ir jāuzsver. Otrkārt, runa ir par atbildību un pārvaldi. Treškārt, jārunā par organisku pieeju, jābūt izmērāmai stratēģijai, jo korupcija ir ļoti sarežģīts process, ko nevar risināt ar vienu paņēmienu. Ir nepieciešami daudzi procesi, lai kaut ko varētu sasniegt.

Politiskā griba ir tas, kas visbiežāk nodrošina procesu veiksmi, un resursi šajā jomā ir galvenais. Kad ienācu politikā, drīz vien sapratu, ka daudz tiek runāts, bet netiek piedāvāti resursi un centieni, un tāpēc nekas nemainās. Divu gadu laikā, kamēr biju Igaunijas tieslietu ministrs un atbildīgais par cīņu pret korupciju, mēs vispirms veicām reformas prokuratūrā, mēs divkāršojām tās budžetu. 95 % budžeta līdzekļu tiek izmantoti algām, un tas mudina jaunus juristus un viņu priekšniekus cīnīties pret noziedzību, tajā skaitā pret "balto apkaklīšu" noziegumiem, kas saistīs ar korupciju. Iecēlām vairākus prokurorus, kas nodarbojas tikai un vienīgi ar korupcijas lietām. Tomēr man jāatzīst, ka leķlietu ministrijā trūkst politiskās gribas.

Trīs elementi, lai izvairītos no korupcijas publiskajos iepirkumos:

- ➡ **politiskā griba;**
- ➡ **valsts pārvaldes atbildība;**
- ➡ **organiska pieeja - ieviešanas stratēģija un atbildīgā persona.**

Tā ir atbildīga par policistiem un par motivētiem un prasmīgiem izmeklētājiem. Situācija nākamajos gados uzlabosies, jo mēs ieviešsim manis iepriekš minētās pārmaiņas.

Esmu pārliecināts, ka mazā valstī ir grūti nodrošināt veiksni visos kriminālilletu aspektos, un mums noteikti jānosaka prioritātes. 2003. gadā uzsvars bija uz divām lietām – tiesnešiem un korupciju. Ja runa ir par atbildību un pārvaldes procesu, Tieslietu ministrijas vadītāju iecēla par priekšsēdētāju ministru komitejai pret korupciju, kā arī tika paziņots, ka viņš ir atbildīgs par attiecīgās stratēģijas izpildīšanu.

Tā ir organiska pieeja. Mēs ļoti rūpīgi sagatavojāmies, mūsu rīcībā bija zinātniski pētījumi, mēs pieaicinājām pašus labākos ekspertus no Igaunijas un citām valstīm. 2004. gada janvārī tika apstiprināta pretkorupcijas stratēģija, kas saucas "Godīga valsts". Tajā ir minēts 21 projekts, kas ieviešams laikā no 2004. līdz

2007. gadam. Pirmajā pusotrā gadā, kad es biju ministrs, izpildījām 55 līdz 60 % visu prasību. Process turpinās.

Mūsu stratēģija korupcijas novēšanai saistījās ar diviem mērķiem – samazināt korupcijas cēloņus un toleranci pret korupciju plašākajā sabiedrībā, kā arī palielināt soda iespēju tiem, kuri piedalās korupcijā. Izmantojām divus procesus – viens saistīs ar korupcijas novēšanu, otrs – ar korupcijas gadījumu izmeklēšanu. Baltijas valstis un Austrumeiropā tie var būt ļoti abstrakti jēdzieni, ikdienā nākas sastapties ar daudziem šķēršļiem.

Vēlos mazliet parunāt par otru no šiem procesiem – par korupcijas izmeklēšanu. Mēs ļoti nopietni pievēršāmies korupcijas atklāšanai. Korupcija atgādina sētu, kas nokrāsota baltā krāsā. Korumpēti cilvēki risku apsver daudz rūpīgāk nekā cita veida noziedznieki. Ja valsts spēj atklāt korupciju un sodit likuma pārkāpējus, tad tas ir preventīvs process. Svarīgi spriest par prokuroru un policijas izmeklētāju spēju atklāt daudzus korupcijas gadījumus.

Viens solis, ko esam spēruši cīņā pret korupciju, ir valsts izveidots birojs, kura funkcijas saistās ar auditēšanu un korupcijas novēršanu. Igaunijā pirms tam nebija valsts iestādes, kura auditē pašvaldības. Atzīstam, ka tieši tur meklējama viena no lielākajām problēmām. Valsts aģentūras Igaunijā visai veiksmīgi atklāj un novērš korupciju, taču pašvaldībās šajā zinā pastāvējis vakuum. Esam spēruši daudz soļu attiecīgajā virzienā. Daudzi eksperti uzskata, ka situācija pašvaldībās ir ļoti riskanta. Vispirms mēs valsts iestādei piešķirām tiesības auditēt vietējās pašvaldības un lemt par to, kā tas darāms. Tas ir konstitucionāli neatkarīga institūcija, kas audite iestādes, vienalga, vai tās ir pašvaldības vai valsts iestādes. Tas nodarbojas ar riska analizēšanu. Kopš 2005. gada iestādei ir bijušas tiesības tā rīkoties, ja riska analize norāda, ka pašvaldībā zināmās jomās pastāv ļoti augsta riska pakāpe.

Otrkārt, katrai valsts amatpersonai un politiķim Igaunijā ir jāaizpilda deklarācija par viņa ekonomiskajām interesēm, jādeklarē visi īpašumi un gada izdevumi. Tas ir ļoti birokrātisks, bet tomēr efektīvs process. Šobrīd pārbaudes saistījušās lielākoties ar formalitāšu neievērošanu, kas nav galvenais cīņā pret korupciju. Esam piedāvājuši vairākas konkrētas pārmaiņas. Sākot ar 2006. gadu, deklarācijas tiks iesniegtas elektroniskā formātā, tas atvieglos datu apstrādāšanu un analizēšanu, lai konstatētu tos gadījumus, kuros politiķiem gada laikā kaut kas ievērojami mainījies. Tiks nodrošināta centrāla iestāde, kura nodarbosies ar deklarāciju analizēšanu. Deklarācijas tiks modernizētas, tiks pilnveidots to datu klāsts, ko ceram iegūt. Mērķis ir konstatēt tos gadījumus, kuros notikušas lielas pārmaiņas.

Ir arī mazāk apjomīgi procesi. Nodrošinām apmācību par ētikas principiem. Tā ir praktiska apmācība – mēs analizējam situācijas, kādās amatpersona var noklūt, dodam padomu par to, kā rīkoties attiecīgajos apstākļos. Publiskajā sektorā tiks izveidota ētikas padome, kuras mērķis būs nodrošināt, ka amatpersonu ētikas kodekss tiek ieviests dzīvē. ļoti svarīgi ir pilnveidot izpratni. Korupcijas definīcija ir ļoti vāja, ja tā nesaistās ar zināšanām un skaidru informāciju. Kopā ar tieslietu ministru izveidojām interneta lapu, kurā ir konkrēta informācija par korupciju Igaunijā. Lapas saturs lasāms arī krievu valodā, jo 25 % valsts iedzīvotāju ir krievvalodigie. Lapas adrese: www.korruptsioon.ee. Mēs arī izplatām informatīvus materiālus un organizējam dažadas kampaņas, kas arī ir mūsu stratēģijas sastāvdaļa.

Atgriežoties pie jautājuma par to, kā pilnveidot korupcijas izmeklēšanu, esam iecēluši 50 policijas prokurorus un izmeklētājus, kuri darbojas tieši korupcijas jomā. Katrā rajonā nodibināta pretkorupcijas nodāļa. Mums ir "karstais telefons", kas ļauj cilvēkiem ziņot par korupciju. Esam labojuši likumu. Mums ir labi pazīstams likums, kas aizsargā ziņotājus. Ja cilvēks ziņo par korupciju, tad viņam ir nodrošināta pilna anonimitāte.

Ja runa ir par rezultātiem, tad uzskatu, ka nozīmīgāki rezultāti sagaidāmi nākotnē. Šogad ir tiesāti 20 muitas pārstāvji, kas visi nonāca cietumā. Tas notika sešu mēnešu laikā, kamēr tika atklāts ļoti plašs process uz Igaunijas dienvidu robežas. Pie tam šoruden celta apsūdzība pret 25 ceļu satiksmes policistiem, kas organizēja kukuldošanu. Ar to nodarbojās īpaša prokuroru un slepenpolicistu vienība. Daudzās

pašvaldībās izmeklēšana turpinās. Pirms diviem gadiem mums nebija neviena izmeklētāja, kurš varētu uzsākt attiecīgos procesus.

Pēdējie rezultāti saistīs ar TI Korupcijas uztveres indeksu. 2003. gadā Igaunija pasaules valstu starpā bija 33. vietā. Aplūkoto valstu skaits visu laiku pieaug, bet Igaunija 2004. gadā jau bija 27. vietā. Tas nozīmē, ka starptautiskie eksperti un mūsu pašu cilvēki saprot, ka mēs tik tiesām izmantojam ļoti specifiskus un organiskus mērus, lai cīnītos pret šo ļoti sarežģito parādību.

Pateicos par jūsu uzmanību.

Monty Åkesson, Ernst & Young

Vakar sapulcē piedalījās TI Igaunijas nodaļas priekšsēdētājs, bet šķiet, ka šodien viņš nepiedalās. Viņš pateica kaut ko ļoti pārsteidzošu. Viņš teica, ka notiek ļoti nopietna saruna par pilsoņiem un kompānijām un viņu attiecībām ar valsts un pašvaldību amatpersonām, taču netiek pārrunāta ētika uzņēmumu starpā. Kas par to ir atbildīgs, vai valdība? Vai arī atbildīga ir sabiedrība vai paši uzņēmumi? Varbūt Igaunijā ir kāda neapskatīta problēma, kas saistīs ar uzņēmumu globālo uzvedību?

Ken-Marti Vaher, Igaunijas parlaments

Uzskatu, ka Igaunijā mēs vēl ļoti daudz ko varam attīstīt tālāk. Rudenī Igaunijā notika ļoti liels skandāls, kas saistījās ar korupciju uzņēmējdarbībā. Lieta bija tāda, ka kādas bankas pārvaldnieks aizgāja no šī amata un sāka strādāt kādā Igaunijas kuģniecībā, kura daudzu gadu laikā no tās pašas bankas bija saņēmusi ievērojamus aizdevumus. Patiesībā viņš tur nestrādāja, taču viņš saņēma lielu īpašuma daļu uzņēmumā, kuras vērtība ir simtiem miljoni kronu. Šī situācija nodrošināja plašas debates par biznesa ētiku un par korupciju uzņēmējdarbībā. Tas, protams, ir arī jautājums valsts amatpersonām. Ja pastāv korupcija, tad to var atklāt izmeklētāji un prokurori, un tad jautājums ir jārisina.

Tas ir arī jautājums, kas risināms pašiem uzņēmumiem. Tas jārisina Igaunijas TI nodaļai, kā arī biznesa asociācijām. Esmu piedalījies daudzās konferencēs, kuras organizējuši paši uzņēmumi. Ir dažadas iespējas. Ir daudz grūtāk risināt jautājumus par korupciju biznesā nekā jautājumus par korupciju Igaunijas publiskajā sektorā. Igaunija ir jauna valsts, un tajā pastāv tās pašas ar korupciju saistītas problēmas, kādās konstatējamas arī vecajās ES dalībalstīs. Domāju, tas ir process, kurā jāsadarbojas ļoti daudzām iestādēm.●

Igaunijas vieta pasaule pēc Korupcijas uztveres indeksa



Neatkarīgas pretkorupcijas aģentūras darbs cīņā pret korupciju privātajā sektorā

Alvis Vilks,
**Korupcijas novēršanas
un apkarošanas biroja
vadītāja vietnieks**



Es pārstāvu Korupcijas novēršanas un apkarošanas biroju (KNAB). Latvijas iedzīvotājiem nav vairs jāskaidro, kas ir šī iestāde, bet klātesošajiem ārvalstu viesiem ūsi izstāstišu, kas tā ir. KNAB ir dibināts pirms trim gadiem un nodarbojas ar korupcijas apkarošanu un novēršanu tieši publiskajā sfērā. Mūsu sabiedrība jau ilgāku laiku pievērsusi uzmanību korupcijas problēmai un kā prioritāte tika noteikta korupcijas apkarošana publiskajā sfērā. Līdz ar to jautājums par korupcijas novēršanu privātajā sfērā ir palicis otrajā plānā. Tas ir Joti pozitīvi, ka šāda konference notiek Latvijā un es ceru, ka palīdzēs pievērst valsts institūciju lielāku uzmanību. Es, tāpat kā iepriekšējais runātājs, vairāk runāšu par korupciju publiskajā sfērā, tomēr mēgināšu ieziņēt saskarsmes jomas, kurās publiskais sektors saskaras ar privāto. Man šķiet, ka nevienam nebūs jāskaidro, ka šīs lauciņš ir Joti riskants no korupcijas viedokļa. Tie varētu būt valsts un pašvaldību iepirkumi, dažādu sertifikātu un licenču

gan publiskajā, gan privātajā sfērā, vajadzētu arī runāt par katru individuālo rīcību. Privātās sarunās ar uzņēmējiem nākas dzirdēt, ka viena vai otra joma Latvijā ir Joti korumpēta un mēs zinām, ka tur ir konkreti maksājumi, lai vispār varētu strādāt. Kāpēc jūs nedarāt kaut ko lai uzlabotu situāciju? Ja arī valsts institūcijas saņem kaut kādu operatīvo informāciju, to ne vienmēr var pārvērst objektīvos pierādījumos, lai personu sauktu pie atbildības. Atklātības nodrošināšana sabiedrībā, tās izglītošana par pretkorupcijas jautājumiem un uzticēšanās valsts institūcijām ir Joti svarīga.

Iepriekšējais runātājs arī pieminēja politisko gribu kā Joti svarīgu jautājumu cīņā ar korupciju, un es domāju, ka to var attiecināt gan uz publisko, gan privāto sektoru. Patiešām attiecīgas institūcijas ar attiecīgām pilnvarām un attiecīgu resursu nodrošinājumu ir Joti svarīgas. Tomēr tas ir Joti atkarīgs no katra

Runājot par korupciju gan publiskajā, gan privātajā sfērā, nepieciešams uzsvērt katra individuālo rīcību. Cik katrs ir gatavs nostāties preti savām vai sava "bosa" interesēm, lai pievērstu tiesību aizsardzības iestādes uzmanību problēmai.

saņemšana valsts institūcijās, kā arī no valsts un pašvaldības mantas iznomāšana, kas raksturīga tieši Latvijā.

Vispirms, kāpēc ir tik grūti atklājamas un izmeklējamas kukuldošanas lietas. Runājot arī ar speciālistiem, esam guvuši atbildi, ka kukuldošanā ir divas puses: kukuļa devējs un kukuļa ķēmējs. Ja šīs abas puses ir apmierinātas ar notikušo darījumu, tad reti ir kāda trešā puse, kas saņem informāciju par to. Tas attiecas gan uz valsts sektoru un saistītajām tiesībsargājošajām iestādēm, gan arī uz privāto sektoru. Jo cietušais šajās lietās ir valsts vai sabiedrība, vai arī kādas privātās kompānijas intereses, vai biznesa vide, un tie šo informāciju saņem Joti reti. Runājot par korupciju

sabiedrības locekla. Cik katrs ir gatavs nostāties preti savām vai sava "bosa" interesēm, lai pievērstu tiesību aizsardzības iestādes uzmanību problēmai, lai patiešām šo problēmu atrisinātu un būtu kāds rezultāts.

Ja mēs runājam par korupcijas novēršanu, tad ir vairākas paralēles starp privāto un publisko sektoru. Jebkurām no šīm jomām ir Joti svarīga valsts likumdevēja darbība. Tā ir likumprojektu izstrāde, apspriešana un to virzība. Lai arī Latvijā ir nodrošināta diezgan liela šīs jomas atklātība un tam seko līdzīgi masu mediji, gan nevalstiskās organizācijas, tomēr augstākā līmenī varētu būt pašu uzņēmēju līdzdarbība un savu interešu lobēšana šajā procesā. No savas puses



KNAB ir izveidojis Sabiedrisko padomi, kurā mēs regulāri stāstām par tām lietām, kuras mēs darām, un cenšamies ar viņiem konsultēties. Sabiedriskajā padomē ir pārstāvji no vairākām sabiedriskajām organizācijām, un tā ir viena no labākajām līdzsīnējām sadarbības formām, un šajās diskusijās mēs varām uzzināt, kas interesē viņus un kā viņiem varētu palīdzēt. Valsti ir izstrādāta Korupcijas novēšanas un apkarošanas programma, kurā uzmanība tikusi pievērsta korupcijas novēšanas jautājumam un specifiski tieši iekšējās kontrolei. Arī tā ir vēl viena sfēra, kurā varētu notikt publiskā un privātā sektora sadarbība, ieviešot kopīgus principus. Tas pats attiecas uz lielāku atklātības principu ievērošanu abos sektoros, jo šī principa ievērošana ir viens no nozīmīgākajiem ieročiem cīņā pret korupciju.

Nemot vērā, ka es vairāk pārstāvu valsts sektoru un korupcijas novēšanas un apkarošanas jautājumus publiskajā sektorā, es vairāk nerunāšu. Tikai vēlreiz vēlos uzsvērt to, ka būtu jāvairo sabiedrības uzticēšanās valsts institūcijām, jāpievērš uzmanība sabiedrības izglītošanai un atklātības

nodrošināšanai, lai ar novēšanas ne tik daudz kā apkarošanas metodēm cīnītos pret korupciju gan publiskajā, gan privātajā sektorā.

**Gintautas Dirgela,
JT International Baltics**

Mēs zinām, ka valsts iestādes Latvijā Joti nevēlas veidot dialogu ar privātuzņēmumiem, tiek apgalvots, ka dialogs jāveido starp valsts iestādēm un dažādām asociācijām. Tas nav vienmēr iespējams, jo uzņēmumiem un asociācijām, iespējams, ir citādas intereses un pieejas, ja runa ir par specifisku situāciju vai izaicinājumu. Pie tam Latvijā nav oficiālas lobēšanas iestādes. Privātuzņēmumiem jāsaskaras ar Joti sarežģītu izvēli – vai nu mēs nodarbojamies ar lobēšanu neoficiāli, vai arī mēs samierināmies ar domu, ka mūsu viedoklis valsts institūcijās netiek uzsklausīts. Kas jums par to būtu sakāms?

**Alvis Vilks,
Korupcijas novēšanas
un apkarošanas birojs**

Situācija Latvijā nav tik bēdīga, jo ir iedibināts samērā lielas atklātības

princips likumdošanas procesā attiecībā gan uz parlamentu, gan valdību. Latvijā gan vēl nav tikusi pievērsta pietiekoši liela uzmanība lobēšanas tiesiskajai regulācijai. Latvijā nav specifisku noteikumu, kādā veidā Latvijā uzņēmējs varētu izteikt savas intereses, izteikt un aizstāvēt publiski. KNAB pievērš šim jautājumam uzmanību un šobrīd pie mums darbojas darba grupa, kas izstrādā koncepciju, kādi normatīvie akti būtu jāpienem un kāds celš būtu ejams, lai legalizētu uzņēmēju ietekmi uz likumdevēju. Politisko partiju finanšu kontrole ir viena no KNAB funkcijām, un tās ietvaros mēs iepriekš Joti labi redzējām, ka uzņēmēji ir ieinteresēti ziedot tām, lai panāktu savus konkrētus mērķus. Tomēr pastāv Joti liels risks, jo uzņēmēji, kam ir vairāk naudas, spētu panākt sev labvēlīgākus lēmumus nekā tie, kam finansu līdzekļi ir ierobežotāki. Tādējādi būtu ierobežotas kādas sabiedrības daļas intereses. Kopš pagājušā gada Latvijā ir aizliegti juridisko personu ziedojumi politiskām partijām. Tas gan neatrisina šo problēmu pilnībā. ●

Valsts pretkorupcijas centienus atbalstoša biznesa vide

Ruta Skyrinė,
*Lietuvos Investoru forumo
izpildidirektore*



Labrit! lepriekšējie runātāji pierādīja, ka biznesam jāpiedalās procesā, kas saistās ar ētisku rīcību starp valsti un uzņēmumiem, kā arī uzņēmumu starpā. Uzskatu, ka aktīva biznesa sabiedrība var radīt ētiskāku un atklātāku vidi jebkurā valstī.

Mans mērķis šodien ir runāt par to, ko *Investoru forums* darījis, lai Lietuvā mainītu biznesa vidi. Mēs esam aktīvs valdības partneris sociālos un ekonomiskos jautājumus, un mēs atbalstām tādu jēdzienu kā uzņēmumu sociālā atbildība mūsu valstī.

Izmantošu izdevību mazliet pastāstīt par *Investoru forumu*, jo vēlos popularizēt mūsu iestādi, kā arī runāt par to, kāpēc mēs aktīvi runājam par uzņēmumu sociālo atbildību.

Investoru foruma darbā piedalās Lietuvas vadošie ārvalstu investori. Tas ir dibināts 1999. gada jūnijā. Mums ir 40 biedru, un mēs pārstāvam vairāk nekā 5,5 miljardus litu tiešu ārvalstu ieguldījumu Lietuvā. Prasības pret

Kādā veidā mēs pasniedzam savus ieteikumus?

Esam veidojuši Joti atklātu dialogu ar dažādām valsts instancēm, reizi nedēļā tiekamies ar parlamentāriešiem, iesniedzam mūsu uzskatus un ieteikumus valdībā. Šogad maijā mēs rīkojām pasākumu, kurā mēs pārrunājām pastāvošās problēmas, kā arī veidus, kā uzlabot Lietuvas konkurētspēju, kā pilnveidot biznesa vidi gan ārvalstu kompānijām, gan arī pašmāju uzņēmējiem. Mēs sadarbojāmies ar Pasaules Banku. Šopavasar tā izpētīja investīciju vidi un piedāvāja Joti daudz labu ieteikumu.

Galvenās rekomendācijas, kas saistās ar tiešu ārvalstu investīciju veicināšanu, ir šādas: uzņēmumiem jāmācās, kā sevi labāk prezentēt, kā pastāstīt, cik labs ir to darbs. Mums jāmācās no kaimiņiem Igaunijā. Konstatējām, ka tautsaimniecībā trūkst augsti specializētu strādnieku. Mēs piedāvājam izglītības jomā

Godīga konkurence uzlabo biznesa vidi un investīciju klimatu valstī, kas savukārt veicina tās konkurētspēju un valsts iedzīvotāju labklājību.

biedriem ir vairāk morālas nekā kvantitatīvas. Mūsu biedri akceptē un atbalsta korektus un brīvus ieguldījumus, viņi uzskata, ka pozitīva investīciju vide Lietuvā kalpos gan valsts, gan pilsoņu, gan uzņēmumu interesēm. Mēs aicinām ieviest globāli akceptētu labāko praksi. Mūsu biedri ir ieguldījuši naudu gan Lietuvā, gan arī cituvielē pasaulē.

Mūsu uzdevums ir uzlabot biznesa vidi un investīciju klimatu Lietuvā. Kā mēs to darām? Mēs neesam reģistrēti lobētāji, taču mēs tomēr lielākoties nodarbojamies ar lobēšanu. Mēs to darām loti atklāti, mūsu organizācijai nav nekādu politisku mērķu. Mūsu ieteikumu pamatā vienmēr ir konkurence – godīga konkurence Lietuvā, kā arī pašas Lietuvas konkurētspējas izaugsmē Eiropā un pasaulē.

virzieties no kvantitatīvā jēdziena kvalitatīvā jēdziena virzienā. Piedāvājam izstrādāt mūža izglītības jēdzienu, pilnveidot konkurenči universitāšu starpā, lai sasniegtu abus minētos mērķus. Esam aktīvi sadarbojušies ar valdību tās centienos izstrādāt Lietuvas variantu par Lisabonas stratēģiju. Mums bija daudz ieteikumu par to, kā valsts varētu klūt konkurētspējīgāka, kā varētu finansēt novatorismu. Ieteicām, ka ieejai un izejai jābūt pēc iespējas vienkāršākai un ātrākai. Mēs uzskatām, ka darba attiecību noteikumu maiņa būtu pozitīvs faktors, lai veicinātu investīciju ieplūšanu Lietuvā.

Uzskatām, ka jāvienkaršo noteikumi par zemes izmantošanu. Tas samazinās birokrātiju un palīdzēs cīņā pret korupciju, jo pašvaldību līmenī ir Joti nopietns risks, it īpaši, ja runa ir par komerciāla rakstura zemes attīstīšanu.



Mūsu galvenais ieteikums nodokļu jomā saistās ar griestu noteikšanu sociālā budžeta iemaksām. Tas ļaus samazināt ēnu ekonomikas apjomus. Sākot ar 2006. gada 1. jūliju, valdība samazinās individuālo ienākuma nodokli, arī tas ietekmēs ēnu ekonomiku. Mums ir jautājumi par regulatoru darbu, par to pārvaldišanu un par korupciju. Esam aktīvākā biznesa asociācija Lietuvā, ja runa ir par ANO Globālā līguma popularizēšanu. Sadarbības līgumu ar ANO parakstījām 2004. gada oktobrī, sadarbība turpinās joprojām. Piemēram, pagājušajā nedēļā mēs parakstījām līgumu par uzņēmumu sociālās atbildības principu ieviešanu

praksē. Mēs sadarbojamies ar mazumtirdzniecības veikalu ķēdi Lietuvā, palīdzam tai savā darbā ieviest tieši šos principus. Mēs veidojam interneta lapu par uzņēmumu sociālo atbildību.

Pērn novembrī mēs kopā ar ANO Attīstības padomi un Pasaules Banku Vilnā noorganizējām konferenci, kurā pirmoreiz runājām par uzņēmumu sociālo atbildību. Tas bija tāpēc, ka Lietuvas valsts iestādēs neviens par to nerunāja, un mēs konstatējām, ka par šo lietu ir atbildīga Sociālo un darba lietu ministrija. Konferences laikā tika izveidota darba grupa, un šī gada aprīlī Lietuvas nopietnie uzņēmumi izveidoja nacionālu sadarbības tīklu.

Sākotnēji tajā darbojās 12 kompānijas, un tīkls bija atbildīgs par Globālā līguma prasību ieviešanu praksē. Šobrīd Globālo līgumu ir parakstījuši 40 uzņēmumi, gan lieli, gan mazi. Mēs palīdzējām organizēt konferenci par godigumu un integratīti Lietuvas uzņēmējdarbībā.

Mēs savus ieteikumus sagatavojam Joti profesionāli, pirms tos iesniedzam valdībā. Mūsu biedru starpā ir Joti augta līmeņa speciālisti. Organizācijas darbs lielākoties notiek darba grupās. Viena nodarbojas ar *Investoru foruma* ētikas principu izstrādāšanu – tiek noteikts tas, kas būtu darāms. Šī darba grupa Joti daudz darījusi, lai veicinātu ētiska biznesa koncepcijas interpretēšanu Lietuvā. Cenšamies arī paši ievērot ētiska biznesa principus. Mēs respektējam mūsu darbiniekus, mēs izturamies godīgi pret biznesa partneriem, mēs uzņemamies sociālu atbildību tajā sabiedrībā, kurā darbojamies, uzņemamies ar vides aizsardzību saistītu atbildību, un beidzot mēs apstiprinām, ka darām visu iespējamo, lai novērstu korupciju. Tas viss attiecas gan uz attiecībām ar biznesu, gan arī uz attiecībām ar valsti.

Tagad pastāstišu par mūsu jaunākajiem plāniem. Pirmkārt, nodrošinām izpratni sabiedrībā, ka publiskajā sektorā pastāv korupcija lielos apjomos; uzņēmumi maksā kukuļus vai nodarbojas ar nereģistrētu lobēšanu, lai valsts iestādes pārliecinātu, ka jānodrošina negodīga konkurence. Otrkārt, mēs cenšamies samazināt problēmas ar darbinieku algu, kas saistās ar nodokļu un sociālo maksājumu nemaksāšanu. Treškārt, mēs cenšamies novērst līgumattiecību ignorēšanu, kuras rezultātā notiek negodīga izturēšanās pret biznesa partneriem. Šie ir ilgtermiņa procesi. Mēs nepārtraukti atbalstām programmas un iniciatīvu, kuras mērķis ir veicināt ētisku biznesa rīcību, kā arī piedāvāt attiecīgos jēdzienus izglītības sistēmā un citur. Šogad un nākamgad mēs rīkosim gada konferenci un sadarbīsimies ar organizāciju *Junior Achievement*. Uzskatām, ka universitātēs tiek piedāvāta nepietiekama izglītība ekonomikas jautājumos, piedāsīsimies skolotāju izglītošanā. Organizēsim konkursu vidusskolēniem, kura ietvaros viņi rakstīs esejas par biznesa ētiku. Mēs atbalstīsim pazīojumu par zonu, kurā nenotiek nekāda kukuļdošana, mēs sadarbīsimies ar studentiem, un beidzot mēs atbalstīsim projektu, kas saucas "ANO pretkorupcijas konvencijas ratifikācijas sagatavošana". ●

Paneļdiskusija: “Valsts un biznesa partnerattiecības tādas vides nodrošināšanai, kurā nepastāv kukuļdošana”



Jens Berthelsen,
Transparency International
Dānijas nodaļa

Sāksim šīs konferences pēdējo daļu. TI darbā vadošais princips vienmēr ir saistījies ar sadarbības ieteikšanu un pilneidošanu starp kompānijām un biznesu, kā arī starp pilsonisko sabiedrību un biznesu. Šī pēdējā sesija domāta, lai pārrunātu to, ko sauc par “organisko pieeju” sadarbībai starp biznesu un valdību. Neesam vēl runājuši par to, ka uzņēmumi Joti bieži zaudē pasūtījumus korupcijas dēļ, un nepieciešams daudz aktīvāk rikoties tieši valdībām, lai novērstu korupciju. Šorit pirmais runātājs būs Harijs Veiko Piela no Somijas.

Harry Veiko Piela,
Sybase Finland

Dāmas un kungi, es strādāju četrās dažādās firmās, kās visas atrodas Baltijas valstīs. Diemžēl šīs kompānijas man nemaksā algu. Biju viens no TI dibinātājiem Somijā. Mans mērķis nav

jums pateikt, kā jums būtu jādzīvo, pateikt, vai jums būtu jānodarbojas ar korupciju. Tāds nav mans uzdevums. Es labi zinu, ka es nedrīkstu igauniem stāstīt, kā viņiem būtu jādzīvo, taču mans mērķis ir nodarboties ar biznesu. Lai nodarbotos ar biznesu, tev jābūt konkurētspējīgam. Tam būtu jānozīmē, ka nepieciešams godīgs bizness. Ja konkurence ir godīga, tad ir skaidri redzams, ko katras puse iegūs. Visās trīs Baltijas valstīs esmu saskāries ar patiesu korupciju. Process dažādajās valstīs atšķiras, ja runa ir par dažāda veida kultūras un citiem aspektiem.

Pagājušā gadsimta 90. gadu sākumā Igaunija bija smilšu kaste somu kovbojiem. Latvijas tēls joprojām ir saistīts ar krieviem. Viena no būtiskākajām lietām, kas notikusi Joti “seksīgajās” biznesa jomās, kas ir telekomunikācijas un bankas – īpašumtiesības bieži vien pieder Ziemeļvalstu instancēm. Tā ir Joti nozīmīga pārmaiņa. Pastāv tādas pašas

idejas, kādas atrodamas publiskajā sektorā un tajos uzņēmumos, kuri pieder valstij.

Mani visvairāk mulsina tie projekti, kuros pastāv visstingrākās kontroles, taču vienalga tie, kas ar tiem nodarbojas, nereti ir paši korumpētākie cilvēki. Runāju par tiem projektiem, ko finansē Eiropas Savienība. Šo problēmu es vienkārši nespēju saprast. Ir Joti mazi tirgi, kuros lēmumus pieņem Joti šaurā lokā. Atšķirība starp labiem partneriem un slikiem partneriem ir Joti svarīga. Ir pavism vienkārši ierobežot to uzņēmumu skaitu, kas piedalās publiskos konkursos. Tā, piemēram, informācijas tehnoloģiju jomā ir Joti viegli noteikt uzvarētāju pirms pat tiek izstrādāti dokumenti. Ir Joti sarežģīti meklēt šīs situācijas saknes. Mūsu uzņēmumā mēs esam gatavi atteikties no biznesa, lai nepiedalītos šajās netirājās spēlēs.

Atkārtošos: es negribu jūs mācīt, kā dzīvot, bet es gribu piedalīties biznesā,

konkurēt un arī uzvarēt. Bet, lai tas notiktu kritērijiem jābūt godīgiem.

Monty Åkesson, Ernst & Young

Kad es piekrītu šodien uzstāties, mēs debatējām par to, kas man būtu jāsaka. Es teicu, ka es runāšu par to, kas ir darīts uzņēmumā *Ernst & Young*, vakar es tā arī darīju. Citi konferences dalībnieki mani aicināja palikt un turpināt šo sarunu, jo es esmu bijis iesaistīts plašā pretkorupcijas procesā Latvijā. Harijs Piela teica, ka jūs šodien šurp neesat nākuši, lai kāds jums stāstītu, kā dzīvot, – jūs vienkārši vēlaties nodarboties ar biznesu. Vai zināt, kad mēs 1999. gadā nodibinājām Ārvalstu Investoru padomi mēs, Joti ātri konstatējām, ka Latvijā ir daudz starptautisku investoru, kuri ir norūpējušies par atklātību un baidās, ka viņiem jāsakās no diezgan daudziem projektiem. Lai izveidotu pretkorupcijas kustību, mums Joti svarīgs bija dialogs ar valdību. Tas bija 1999. vai varbūt 2001. gadā, kad Latvijā divas dienas pavadīja cienījamais *Storaenso* uzņēmuma priekšsēdētājs. Viņš ar citiem investoriem runāja par to, kā viņi saskata nākotni. KNAB tika izveidots tikai pēc Joti plašām debatēm ar trim premjerministriem. Mums tas bija Joti svarīgi – Latvijā izveidot neatkarīgu iestādi, ko nekontrolē premjerministrs. Ceram, ka KNAB klūs par iestādi Latvijā, kas palīdzēs prokuroriem tā, lai tie, kuri rīkojas negodīgi, nonāktu cietumā.

Tas viss ir turpinājies jau piecus gadus. Ārvalstu Investoru padome joprojām nav izveidojusi komiteju par ētiku, toties mūsu cilvēki piedalās KNAB Sabiedriskās konstulatīvās padomes darbā. Uzskatu, ka šajā jomā esam izpildījuši savus pienākumus. Taču Latvijā joprojām ir daudz cilvēku, kuri uzskata, ka situācija neuzlabojas. Pirms četriem gadiem mēs sākām projektu, par kuru mēs stāstījām vakar – "Labāka biznesa ētika Latvijā". Savukārt Atis Zakatistovs vakar runāja Joti kritiski par lieliem vārdiem un plāniem, kas attiecas uz uzņēmējiem. Viņš teica, ka uzņēmumiem galvenais ir tas, vai rīt viņi vēl pastāvēs. Mēs organizējām diskusiju grupas un konstatējām, ka šis nav ārvalstu investoru projekts, bet gan Latvijas projekts, kura pamatā ir Latvijas Tirdzniecības un rūpniecības kamera. Tas bija piemērs par to, kā uzņēmumu asoliācija atpazīst kādu problēmu un uzņemas tās risināšanu. Projekts ir pabeigts.

Man rodas jautājums – ko šajā jomā dara plašākā sabiedrība un tās dažādās sastāvdaļas. Rīgas Ekonomikas

augstskolā rektors strādā jau septiņus gadus, kur pasniedz kursu par biznesa ētiku. Kad satiekam studentus, kuri pabeiguši pirmo mācību gadu, viņiem ir visnotal skaidras idejas par to, kā organizēt biznesu. Viņi ir pieredzējuši neētisku uzvedību savā ģimēnē. Kā var mainīt jauna studenta attieksmi, ja viņu ietekmē gan vecāki, gan draugi?

Rolf Jaeger, Vācijas vēstniecība Latvijā

Gribētu uzsvērt, ka es reiz vadīju projektu, kas bija saistīts ar sociālo dialogu. Parunāsim par mazajiem kukuliem, kādi tiek maksāti ārstiem. Daļēji runa ir par neētisku izglītības sistēmu. Pagājušā gadsimta 80. gadu sākumā es strādāju Grieķijā, kur pastāvēja gluži tā pati problēma – visi pacienti nēma līdzi aploksnī. Latvijā mana pieredze rāda, ka pirms nodrošināt to, ka cilvēki nepieņem kukuļus, viņiem ir jāpierāda, kāpēc tā būtu labāk. Par to vienmēr padomājiet, kad sāksiet ieviest nākamās idejas!

Miklos Marschall, Transparency International sekretariāts

Cīņai pret korupciju jābūt cieši saistītai ar ievērojamām sociālām un ekonomiskām reformām. Vienkāršs iemesls, kāpēc ārsti Ungārijā un citās pārejas valstīs ir korumpēti, ir tas, ka sistēma nav mainījusies. Nav skaidras finansēšanas sistēmas, nav veselības apdrošināšanas sistēmas. Te runa ir mazāk par ētiku, jo ārsti ienīst sistēmu, bet reformas šajā ziņā piedāvātu ievērojamu iedvesmu. Ārsti maz pelna, un nav trešās pušes piedāvātas apdrošināšanas. Manuprāt, Joti vienkārša atbilde uz šiem jautājumiem ir šāda – veiciet reformas, nāciet ar jaunām iniciatīvām.

Rytis Jouzapavičius, Transparency International Lietuvos nodaļa

Pērn divu nedēļu garumā mēs televīzijā rādījām reklāmas klipu par korupciju veselības sektorā. Mēs rādījām pacientu, kurš ieiet kirurga zālē. Ienāk cits cilvēks ar naudas summu. Pirmais pacients tiek nogrūsts no operācijas galda, un tur tiek nolikta nauda. Tad ierodas trešais cilvēks, viņam ir liels naudas maiss, situācija atkārtojas. Kad bija beigusies šī kampaņa, mēs izpētījām veselības sektoru un konstatējām, ka gandrīz vai katrs otrs ārsts Lietuvā saņem neoficiālus maksājumus.

Kad kampaņa bija beigusies, mums atrakstīja kāda mediķu asociācija ar

jautājumu, kā mēs uzdrīkstamies viņiem lasīt morāli. Mēs teicām, ka mēs nelasām morāli, mēs parādām to, kas notiek viņu sektorā. Ārsti mums teica, ka esot skaidri saprotams, ka šī nauda viņiem ir vajadzīga, jo bērniem taču jāpērkot kurpes. Pēc šīm sarunām, es sapratu, ka neoficiāli ienākumi sastāda vismaz vienu trešo daļu ārstu ienākumu, bet dažos gadījumos neoficiālie ienākumi ir trīs reizes lielāki par pašu algu. Tāda ir šī sistēma. Paši ārsti to ienīst, taču valdība nav gatava sistēmu pārmainīt. Parlaments varētu aizliegt neoficiālos maksājumus. Patlaban ir atļauts maksāt 125 litus. Tas ir likumīgs kukulis. Tāda pati sistēma pastāv Krievijā.

Inese Voika, Sabiedrība par atklātību - Delna

Intereses pēc, kur tas ir rakstīts? Kāds ir noteikumu teksts?

Rytis Jouzapavičius, Transparency International Lietuvos nodaļa

Civilkodeksa 170. pantā ir teikts, ka nedrīkst dot ziedojušus nevienam, izņemot ārstus.

"Ziedojuši" ir 125 litu – viena minimālā mēnešalga. Krievijā drīkst maksāt summu, kas ir ekvivalenta piecām mēnešalgām, bet summa ir apmēram tā pati. No rīta es "ziedoju" šo summu, pusdienas laikā daru tāpat, un tas viss ir likumīgi. Visi to zina, visi maksā. Ari vēža pacienti maksā. Valdība negrib atzīt, ka tā patiesībā ir nelikumīga nauda un ir nepieciešamas Joti nopietnas reformas. Tā nav morāles lasīšana, tas ir jautājums par reformām.

Monty Åkesson, Ernst & Young

Manuprāt, šīs problēmas pastāv, bet sociālās reformas prasa daudz laika. Ja mēs zinām, ka pastāv kukuļošana, tad kā mēs varam strādāt ar jauniem cilvēkiem, kuri biznesā kļūst par menedžeriem? Viņi taču zina, ka publiskajā sektorā ir mazliet jāpiemaksā, lai saņemtu papildu pakalpojumus. Ja tiek atzīta problēma, tad var pieņemt arī to faktu, ka patlaban notiek pārejas posms. Jaunas bibliotēkas celtniecība Latvijā ir Joti atklāta, neviens nebūs jāmaksā kukuļi, taču kā rīkoties tad, ja cilvēks uzsāk jaunu biznesu? Rīgas Ekonomikas augstskolā studenti teica, ka process prasa Joti daudz laika tāpēc, ka nav oficiāla cenu saraksta. Ja tiek samaksāts par maz, tad pakalpojumi ir slīkti. Man šķiet, mēs varam sadarboties ar valdību visās trīs Baltijas valstīs, jo visās trīs valstīs tiek zaudēti nodokļu

ienākumi. Šī ir joma, kurā var būt pozitīvas debates un pārmaiņas.

Inese Voika,
Sabiedrība par atklātību - Delna

Manuprāt, diskusija par veselības aprūpi pierāda, ka ir ļoti daudz problēmu, kuras noved pie korupcijas. Sistēma nav skaidra. Darbiniekiem medicīnās jomā ir zemas algas. Cilvēki domā, ka ārstam obligāti ir jāmaksā kukulis.

Ja pilsoniskajā sabiedrībā kāds vēlas mainīt situāciju ar korupciju, tad katrā sabiedrības sektorā ir vajadzīgi konkrēti procesi. Veselības aprūpes struktūras mainīšana, pārmaiņas tajā veidā, kā tiek vadītas un pārraudzītas slimnīcas – tā ir viena lieta. Priečajos, ka mēs kopā ar KNAB šogad esam izvirzījuši domu, ka ārsti ir uzskatāmi par amatpersonām un tāpēc var būt korumpēti. Šīs ir mazas lietas, taču sistēma pakāpeniski tiek mainīta, un cilvēki sāk baidīties no soda.

Jūs jautājāt, kā mainīt sabiedrību? Tas prasa daudz laika un daudz izglītības. Mēs mudinām KNAB izstrādāt papildu izglītības programmas. Lai radītu panākumus korupcijas apkarošanā KNAB būtu jāstrādā trijos virzienus – korupcijas apkarošana, korupcijas novēršana un izglītība. Par šo pēdējo jomu vienmēr tiek aizmirsts, taču patlaban tiek saprasts, ka korupcijas novēršana un izglītība ir cieši saistītas lietas.

Arī pilsoniskās sabiedrības organizācijas var nodrošināt pārmaiņas sabiedrības domāšanā. Mēs mainām viedokļus, jo nepārtraukti runājam par korupciju, mēs to neignorējam. Šodien es galvenokārt gribu pateikt, ka runa nav tikai par trūkumiem sistēmā, par arī to, ko cilvēki domā. Runa ir par to, ko lietas labā darīs uzņēmumi, ārsti un viņu profesionālās organizācijas. Sabiedrībā ir ļoti daudz problēmu, un katram jāspēlē sava loma. Es vēlos, lai arī uzņēmumi par šim lietām sāktu runāt.

Jens Berthelsen,
Transparency International
Dānijs nodaļa

Es tomēr gribētu atgriezties pie tēmas, jo ārsti nav uzņēmumi. Mēs šodien runājam par biznesa un valdības sadarbību šajā jomā.

Rytis Jouzapavičius,
Transparency International
Lietuvas nodaļa

TI Lietuvas nodaļa nesen satikās ar kādas ētiskas farmaceitisko uzņēmumu asociācijas pārstāvjiem, kas teica, ka daudzu gadu garumā viņi ir bijuši vairāk

vai mazāk korumpēti. Viņi ārstiem maksāja naudu un piedāvāja ceļa zīmes uz konferencēm tikai tādēļ, lai ārsti parakstītu attiecīgā uzņēmuma zāles. Viņi atzina, ka vēlas mainīties, un teica, ka ārstiem vairs šādus labumus neesot piedāvājuši, bet tad ārsti atklāti jautājuši, vai kompānijas vairs nevēloties, lai tiktu parakstītas viņu zāles. Uzņēmumu pārstāvji atzina, ka tas ir ļoti sarežģīti, bet arī tad, ja viņiem samazinās ienākumi, viņi vienalga cenšas rīkoties ētiski. Tāda ir saistība starp ārstiem un uzņēmumiem.

Jens Berthelsen,
Transparency International
Dānijs nodaļa

Ja runa ir par farmaceitisko industriju un to, ka Baltijas valstis ir iestājušās Eiropas Savienībā, tad jāņem vērā ES direktīva 2001/82, tā ir direktīva par farmaceitiskiem produktiem. Valstīm ir zināmi uzdevumi, kas saistīs ar mārketinga ierobežojumiem. Mani pārsteidz, ka nevienā no šīm trījām valstīm valdība nav ieviesusi šīs direktīvas prasības, un tas, ka jūs joprojām gaidāt, kas notiks tālāk. Direktīva ir ļoti skaidra, bet attiecīgās aģentūras un valdības acīmredzot gaida atklātu vēstuli no Eiropas Komisijas. Jūs neieviešat šīs direktīvas un to prasības. Palūkojieties uz Zviedrijas piederzi – farmaceitiskiem uzņēmumiem nav pat atļauts segt ārstu transporta izdevumus, to pārstāvjiem ir aizliegts vieniem tikties ar ārstiem. Tādas ir šīs direktīvas sekas. ES ir arī tādi darba rīki, kurus šajā jomā var izmantot pašvaldības.

Tas noved mani pie nākamā temata. Es veicu pētījumu par to, kā tiek ieviestas ES valsts iepirkuma direktīvas 44. un 45. panta prasības. 45. pantā ir noteikts, ka valdībai obligāti ir jāsakās no jebkura uzņēmuma piedalīšanās iepirkuma procesā, kurš ir notiesāta par korupciju. Tam ir liegts piedalīties publiskajos iepirkuma procesos visā ES. Ja kāds ārvalstu uzņēmums konkursā zaudē, tā var aicināt Eiropas Komisiju pārbaudit radušos situāciju. Savukārt 44. pantā ir noteikts, ka valstij ir jākontrolē uzņēmumi, kuri piedalās iepirkuma konkursā, ja to rīcībā ir pietiekami mehānismi, lai novērstu krāpšanos un korupciju. Šī ir lieta, kuru TI pārbauda. Par minēto direktīvu varu pateikt arī ko citu – biznesa asociācijas panāca prasību mīkstināšanu. Direktīvā bija noteikts, ka uzņēmums nedrīkst piedalīties konkursā, ja to ir notiesājusi pirmās instances tiesa. Tagad ir teikts, ka tas notiek tikai pēc tam, kad ir pabeigts viss tiesas process. Eiropas rīcībā ir instrumenti, kuri piespiedīs

valstis ieviest šo direktīvu prasības tā, lai izlīdzinātu spēles noteikumus visiem uzņēmumiem.

Virginijus Kundrotas,
ISM Menedžmenta un ekonomikas universitāte

Es gribētu parunāt par to, kas šajā jomā ir darāms. Pirmkārt, tai jābūt ļoti kompleksai pieejai, ES direktīvu ieviešanā vajadzīga sistemātiska pieejā. Jārada pozitīvs piemērs. Mūsu valstīs pietrūkst jaunu cilvēku izglītošanas, medijos viņi redz tikai negatīvus piemērus. Avīzēs mūsu uzmanību piesaista negatīvi skandāli, nav nekādu sistemātisku centēnu piedāvāt pozitīvus piemērus. Manuprāt, tas ir svarīgi, lai jaunākās paaudzes zinātu, kā rīkoties. Patlaban viņi redz, ka veiksmīgi cilvēki darbojas ēnu zonā, kuriem veicas tāpēc, ka viņi ignorē zināmus noteikumus. Šajā ziņā arī plašsaziņas līdzekļiem ir sava loma.

Örjan Berner,
Transparency International
Zviedrijas nodaļa

Vēlos atsaukties uz to, ko teica Harijs Pieļa. Viņš teica, ka ar ES projektiem saistītā vide ir sevišķi korumpēta. Gribētu dzirdēt vēl informāciju saistībā ar to, ko tikko esam dzirdējuši.

Harry Veiko Pieļa,
Sybase Finland

Pastātīšu īstu piemēru, kas ir saistīts ar informāciju tehnoloģiju jomu. Kā zināms, tie ir ievērojami projekti, kuros ir daudz naudas un daudz iespēju. Tie ir ilgtermiņa projekti. Sākumā kāda pašvaldība paziņo savas prasības. ES Baltijas valstīs ir izveidojusi vietējos birojus, kuri nodarbojas ar naudas lietām. To rokās ir daudz varas, ja runa ir par naudas piešķiršanas jautājumu. Ja mēs piedalāmies konkursā un uzdodam jautājumus, atbildi mēs saņemam tikai pēc septiņām dienām, un biroji pasaka, ka viņi nezina, kā mums atbildēt. Mēs pajautājam, kas par to visu ir atbildīgs. Mums atbildi sola septiņu dienu laikā, atbilde ir tā pati. Reizēm ir ļoti grūti iegūt informāciju pat par to, kā pareizi aizpildīt veidlapas. Mēs vienmēr uzskatām, ka konkurence ir negodīga. Problēma ir saistīta ar vietējiem ES birojiem.

Monty Åkesson,
Ernst & Young

Mazliet gribu apstrīdēt to, ko jūs teicāt. Uzņēmumā Ernst & Young mēs darbojamies uz atklātības principu pamata, nemam vērā Eiropas

strukturālo fondu prasības. Ja runa ir par ES pārstāvniecību, tad Rīgā pirms valsts pievienošanās ES bija ES birojs, bet šis birojs tagad ir slēgts. Ārvalstu Investoru padomē mēs jautājām, kādēl birojs tiek slēgts, ja jau pastāv dažādas problēmas. Tagad tā ir Briseles problēma, kur ir cilvēki, kas pārrauga šos procesus. Es ceru, ka integratīvās līgums, kuru parakstījusi Kultūras ministrija ar *Delnu* un aģentūru *Jaunie trīs brāļi* Latvijas sabiedrībā piedāvās labu piemēru par to, kā konkursu procedūra var klūt atklātāka. Esmu saskāries ar līdzīgu situāciju Zviedrijā, kur 20 gadus nodarbojos ar konkursiem. Es uzņēmušiem palīdzēju sagatavot pieteikumus publisko projektu konkursos. Prasībās bija noteikts, ka projektā jāizmanto iepriekš datorprogrammu formāts, un tāpēc, ka mums tādu nebija, konkurence beidzās, pirms tā sākās. Tas parāda, cik spēcīgs ir lobēšanas process, kad tiek sagatavotas prasības. Valsts iestādēm prasības būtu jāpārbauda Joti rūpīgi, lai projekts klūtu atklātāks.

Miklos Marschall,
Transparency International
sekretariāts

Publiskie iepirkumi *Transparency International* pārstāvjiem visā pasaulē ir ievērojama prioritāte. Esam publicējuši minimālus standartus, kuriem būtu jāseko ikviens iepirkumu procedūrā. Pēdējā ziņojumā par korupciju pasaulē mēs rakstījām par korupciju celtniecības industrijā un piedāvājām vairākus ieteikumus. Viens bija par to, ka konsultantiem, kas spēlē Joti būtisku lomu projektu pieteikumu sagatavošanā, būtu jāņem vērā daudz stingrāki standarti.

Arvid Halvorsen,
Norsk Hydro

Man gribētos zināt, cik svarīga jūsu darba kārtībā ir korupcija Baltijas valstis, kas pastāv attiecībā starp valdībām un ES instancēm. ES rīcībā ir daudz organizāciju un instrumentu ciņā pret korupciju – regulas par konkurenci, kā arī Eiropas Padomes konvencija par kriminālkodeksiem. Varbūt kāds no Baltijas valstīm spēj atbildēt uz šo jautājumu.

[Nezināms vīrietis]

Es varētu teikt, ka publisko konkursu gadījumā liela problēma ir tāda, ka tajā iesaistās dažādas instances. Kad jaunās dalībvalstis pievienojas ES, tika slēgti ES biroji, jo statuss bija mainījies. Eiropas Pretkorupcijas birojam (OLAF) būtu jābūt daudz aktīvākam šajā jomā.

Patlaban birojam nav īpašas lomas publisko konkursu jautājumā. Valsts ir jāievieš attiecīgās direktīvas. Ja tas nav ES finansēts projekts, tad par to ir atbildīgs nevis OLAF, bet gan attiecīgā uzņēmuma ģenerāldirektors. Tikai tādā gadījumā, ja nekas netiek izdarīts, OLAF var iejaukties attiecīgajā situācijā. Tā un biznesa asociācijas vairākkārt ir aizrādiķušas, ka Šī Eiropas Komisijas iekšējā organizācija patiesībā nemaz neveicina labāku standartu izstrādāšanu šajā jomā.

Harry Veiko Piela,
Sybase Finland

Es nepateicu, ka Igaunijā, Latvijā un Lietuvā pastāv kāda specifiska situācija. Es minētajās valstīs nodarbojos ar uzņēmējdarbību un nevaru salīdzināt situāciju šeit ar to, kas pastāv Zviedrijā vai citur. Ziemeļvalstis arī ir problēmas, bet te es ar minētajām grūtībām saskaros katru dienu. Es izteicu savu viedokli.

[Nezināms vīrietis]

Maza replika par to, ko teica Miklošs. Manuprāt, šeit pastāv ievērojamas neskaidrības. Valdības, tajā skaitā arī Zviedrijas valdība, maksā konsultantiem, kuri pēta ES finansētus projektus. Reizēm šie konsultanti pārstāv uzņēmumus, kuri glūži dabīgi attiecīgajām valsts iestādēm ir pazīstami. Tādā gadījumā rekomendācijas Joti labi atbilst tām specifikācijām, kuras Zviedrijas uzņēmumiem ir piemērotas. Tas ir visai likumīgs veids, kā nodrošināt situāciju, kura ir visai nelikumīga.

Jens Berthelsen,
Transparency International
Dānijas nodaļa

Dānija droši vien ir vienīgā valsts ES, kurā minētā direktīva ir ieviesta ar visstingrākajām prasībām. Tas notika tikai tāpēc, ka bija skandāls ar lielā tilta celtniecību, un projektā bija noteikts, ka tērauds jāpērk Dānijā. To noteica Dānijas tērauda lietuve, kāds uzņēmējs, valdība un arodbiedrības. Neviena nebija pietiekami dumjā, lai līgumu piedāvātu kādai ārvalstu uzņēmumam. Francijā kāds to pamanija, un Dānija tika sodīta. Eiropas Komisija sāka domāt par to, kā ieviest iepirkuma direktīvas. Ne vienmēr tās tiek ieviestas likumīgā veidā, un tāpēc Dānijā par iepirkumu daudz tiek debatēts.

Kate Sturgess,
Transparency International
sekretariāts

Gribētu kaut ko pateikt par strukturālajiem fondiem. Mūsu nodaļas

visās trīs Baltijas valstīs veido konkrētu projektu, kura mērķis ir strukturālo fondu projektus padarīt atklātākus. Runa ir par ievēojamām naudas summām. ES strukturālie fondi patiesi palīdz šo valstu attīstībai, un, ja tas netiek darīts atklāti, tad process nav godīgs. Vēlos uzsvērt, ka Tā saprot, ka tas ir būtisks jautājums, kas daudzējādā ziņā ir saistīts arī ar iepirkumu. Mūsu nodaļas šo lietu ir izpētiķušas, izrādās, ka valsts ir daudz dažādo sistēmu, process ir Joti decentralizēts. Komisija neauditē katras valsts apstākļus, valdībām tiek uzticēta procedūru ievērošana, naudas plūsmas organizēšana un tā tālāk.

Rytis Jouzapavičius,
Transparency International
Lietuvas nodaļa

Varu pastāstīt par mūsu pieredzi Lietuvā. Tā nodaļa Lietuvā nēm vērā *Delnas* pieredzi Latvijā, jo tai ir tiesības piedalīties projektu vērtēšanas komisiju darbā ar novērotāju tiesībām. Mēs cenšamies panākt tiesības, piedalīties tajos procesos, kad ministrs ar kolējiem runā par dažādiem projektiem. Esam lūguši atļauju, piedalīties vērtēšanas procesā, jo ir skaidrs, ka sabiedrībā par šo jautājumu valda neuzticība. Politiki mums atbildēja, ka viņi neuzticas ekonomiskiem un sociāliem partneriem, jo arī tie varētu būt korumpēti. Kolējiem Latvijā šajā ziņā ir veicies labāk.

Mēs nesen tikāmies ar koalīcijas partneriem, un viņi jautāja par ES fondu piešķiršanu laikā no 2007. līdz 2013. gadam. Mēs uzzinājām no saviem informācijas avotiem, ka milzīgas naudas summas tiks ieguldītas infrastruktūrā – celu būvēšanā, nevis tehnoloģiju un zinātnes attīstīšanā. Mūsu sociālie un ekonomiskie partneri pateica, ka tas nav godīgi, mēs pat nepiedālāmies diskusijā par to, kas būtu darāms ar šo naudu. Valdība mūsu protestus ir ignorējusi.

Atbildot uz jautājumu par to, cik nozīmīga ir pretkorupcijas cīņa, ja runa ir par politiķiem, man jāsaka, ka pastāv divas atsevišķas situācijas. Pasaulē tā ir galvenā prioritāte vai otrs svarīgākā prioritāte, bet pie mums politiķi atzīst, ka partijas izdevušas divreiz vai trīsreiz vairāk naudas, nekā oficiāli deklarēts. Politikā cirkulē milzīgas naudas summas, un varētu teikt, ka vairumam partiju, kuras piedalās valdības koalīcijā, tā ir problēma. Konservatīvās partijas apgalvo, ka medijiem tās vairs nemaksājot neoficiālu naudu, tās it kā esot attiekušas no šī procesa. Tas ir sarežģīts jautājums, jo pēdējā laikā mums ir bijis jārēķinās arī ar korupciju

medijos. Tiek apgalvots, ka TI nodajas Latvijā un Lietuvā ir Sorosa mafijas sastāvdalas, šajā spēlē piedalās arī mediji. Es tikos ar laikraksta *Respublika* pārstāvi. Es teicu, ka mēs ar korupciju nenodarbojamies, mums neviens cits nediktē noteikumus. Viņa gribēja, lai es pasaku kaut ko atbilstoši viņas uzskatiem, viņa runāja pozitīvi par visiem jautājumiem, kādus laikraksts bija uzdevis. Tāda ir mediju domāšana. Giedriuss Karsoks no *Mažeikiu naftas* jau teica, ka situācija šķiet Joti sarežģīta, jo korumpēti ir gan mediji, gan arī politiskā elite. Mēs cēnšamies apkopot spēkus, kas atbalsta integritāti.

[Nezināms vīrietis]

Gribētu uzzināt par to, kas Latvijas pārstāvjiem ir sakāms par šiem dažādajiem jautājumiem. Varu iedomāties vienu iespēju, kas saistās ar Integratīvās ligumu. Ja reiz esat apstiprinājuši vienu konkrētu risinājumu, tad jums rokas ir sasaistītas. Risinājumu apstrīd cita kompānija, kas apgalvo, ka process nav bijis pareizi pārvaldīts. Jūs esat saistīti ar valdību vai valsts iestādi, kura ir pieņēmusi attiecīgo lēmumu, un jūs visi kopā tiekat apsūdzēti par to, ka projektu esat organizējuši ne tā. Vai esat par to padomājuši?

Inese Voika,

Sabiedrība par atklātību - Delna

Pilnīgi noteikti, tas ir noticis Joti bieži. Kā jau teica Rītis, no tā nav iespējams izvairīties. Ja kāds vēlas mums uzbrukt, tad mēs lietas labā neko nevaram darīt. Mūsu darbā lozungs ir tāds, ka mēs neraizējamies, ja mūs kritizē nepamatoti, bet mums jādara viss iespējamais, lai pret mums nevarētu vērsties pamatotu iemeslu dēļ. Šajā ziņā pārāk ciešas saites ar valdību varētu būt bīstamas. Arī Integratīvās liguma kontekstā mēs cēnšamies saglabāt zināmu distanci. Mēs vienmēr paziņojam, ko darām, ko nedarām. Mēs nedarām parlamenta darbu. Ministre cēnšas veidot Joti ciešas saites ar mums, lai viņa varētu pasargāt sevi, savukārt mēs mēģinām saglabāt attiecīgo distanci. Ja uzņēmumiem ir problēmas, tad mēs par to runāsim ar attiecīgajām institūcijām, bet mēs neesam izmeklētāji. Mēs esam bāka, kura parāda pareizo virzienu. Mums visiem būs Joti lielas problēmas, ja kāds gribēs radīt skaļu skandālu par iepirkumu. Situācija ar jauno bibliotēku ir mazliet atšķirīga, jo ministre un citas augstas amatpersonas nudien vēlas, lai šis projekts būtu veiksmīgs. Pirms kāda laika bija līdzīgs projekts, bet toreiz

nebijā nepieciešamās politiskās gribas. Bez politiskās gribas nav nekā cita, kā tukši vārdi. Tu nekad neesi aizsargāts un neizbēgami nonāc pelķē. Taču, kas neriskē, tas neko neiemācās. Mums ir bijušas krizes situācijas, bet tās mēs risinām ar nākamajiem darbiem. Mēs pierādām, ka esam uzticami, jo nodarbojamies ar nākamo lietu, nevis ar to, par ko ir bijušas apsūdzības.

Rytis Jouzapavičius, Transparency International Lietuvas nodaļa

Vēlos jums visiem pavaicāt, vai kāds spēj saskatīt gaismu šī tuneļa galā? Kas būtu darāms, kāds būtu padoms par biznesa integratīvās pilnveidošanu? Pirms šīs konferences es runāju ar daudziem biznesa cilvēkiem un jautāju, vai viņi tiešām tic biznesa ētikai un integratīvai. Viņi atbildēja, ka kukuļus viņi maksā tad, kad tas ir nepieciešams, bet viņi uzskata, ka tā tam nevajadzētu būt. Ja viņi vēlas šos apstākļus pārtraukt, tad viņi to izdara Joti vienkāršā veidā – viņi iesūdz tiesātos, kas cēnšas nodarboties ar reketu vai pieprasīt kukuļus. Tad es aicināju viņus pievienoties tai biznesa savienībai, kura veicina biznesa ētiku, un atbilde bija tāda, ka tas izklausās pēc sabiedrisko attiecību trika. Citi uzņēmumi ir Joti korumpēti, bet tie nopērk avīzi, kurā pēc tam par viņu darbu tiek rakstītas tikai pozitīvas lietas. Tā, piemēram, tabakas izstrādājumu industrija ir Joti nopietnas problēmas ar muitu uz valsts robežas. Katra otrā cigarešu paciņa, kas tiek pārdota Lietuvā, ir kontrabanda. Celtniecības industrija uzņēmumi raizējas par korumpētību valsts iepirkumā. Man stāsta – ja nav radu vai draugu valdībā, tad konkursā ir Joti grūti gūt uzvaru. Katrā biznesa jomā Jaudis domā par savām problēmām, nevis par plašāko situāciju.

Mēs aptaujājām tūkstoti vidusskolēnu. 60 vai 70 % teica, ka kukuļu maksāšana ir labs veids, kā risināt problēmas. Ja mēs neaplūkosim visus sektorus un kopējo ainu, mēs nekad nesapratisim, kā rīkoties katrā sektorā atsevišķi.

Šī ir otra reize, kad piedalos konferencē, kurā uzstājas biznesa pārstāvji, kuriem rūp jautājums par korupciju. Pirmo konferenci rīkoja *Investoru forums* un *Mažeikiu nafta*. Tajā piedalījās kādi 80 Lietuvas uzņēmumi. Diemžēl prese par konferenci bija tikai viens vienīgs raksts. Sanāca kopā Lietuvas Rūpnieku konfederācija, kur tika runāts par šo pašu jautājumu. Šo informāciju ir grūti izplatīt, jo biznesa cilvēki

baidās, ka pēc tam parādīsies apgalvojumi par to, ka viņi paši rīkojas neētiski. Mēs patlaban apostām cits citu, mēs satiekamies, un es ticu, ka ar laiku mēs nonāksim pie sapratnes un izveidosim attiecīgo cilvēku tīklu. Kāda ir jūsu izpratne, ko esat secinājuši pēc šīs konferences?

[Nezināms vīrietis]

Šajās dienās esmu sapratis, ka cīņa pret korupciju ir Joti sarežģīta. Ir jādomā par Joti fundamentāliem jautājumiem tādās jomās, kā sociālā un ekonomiskā attīstība, kā arī jaunu cilvēku attieksme. Piekrītu, ka par šīm lietām jārunā izglītības sistēmā. Taču es saskatu ar lielas briesmas – ja runājam par fundamentālājiem jautājumiem, tad nerunājam par to, kas notiek tieši tagad. Domāju, ka vakar prezentētais Integratīvās ligums veido labu piemēru. Es tiešām ceru, ka par to būs daudz informācijas masu informācijas līdzekļos, un tā tiks izplatīta atbilstošā veidā. Būtu interesanti dzirdēt no biznesa vadītājiem – cik lielā mērā viņus šī lieta interesē?

Monty Åkesson,

Ernst & Young

Varu ieteikt vienu ideju, kas būtu izmantojama nākotnē, jo man gribētos zināt, kas notiks ar Ziemeļvalstu un Baltijas valstu dialogu jautājumos par korupciju. Manuprāt, šī ir bijusi veiksmīga konference, rezultātus mēs redzēsim pēc diviem, trim gadiem. Ir svarīgi turpināt šo darbu. Es uzskatu, ka vadošie investori Baltijas valstīs ir nozīmīgs elements kompetences nodrošināšanai visās trīs Baltijas valstīs. Lielu uzņēmumu pārstāvji mums stāsti, ka viņiem jāizstrādā pašiem sava sistēma, lai izvairītos no kukuļošanas riska. Cik saprotu, *Delna* un TI nodala Lietuvā sadarbojas un dalās pieredzē. Vai jums ir cieša sadarbība ar TI nodalām Ziemeļvalstīs, ar lieliem uzņēmumiem? Mans ieteikums būtu tāds: iesaistiet lielos investorus jūsu darbā, atrodiet tos kompāniju direktorus, kuri ir entuziasti un vēlas ar jums sadarboties. Iespējams, ka būtu atrodami labi piemēri, kurus vēl neesam pamanijuši.

Jens Berthelsen,

Transparency International

Dānijas nodaļa

Ja paskatāmies kartē, tad redzam, ka uzņēmumi par korupciju lielākoties runā politiskās attīstības forumā. Neviens nezina, kas notiks uzņēmējdarbības jomā Baltijas valstīs, ja politiskās attīstības forumu apmaksā

paši uzņēmumi. Manuprāt, tā ir problēma, ka Baltijas reģiona valdības nerunā citu par korupciju. Tl nodaļa Dānijā apsver šī jautājuma ierosināšanu Ziemeļvalstu padomē, it sevišķi tāpēc, ka Baltijas padomē tagad darbojas arī Baltijas valstis.

Patlaban Ziemeļvalstu padomē notiek reorganizācija. Šķiet, būs divi forumi, kuros varēs runāt par šīm lietām. Vienā piedalīsies tie ministri, kuru pārraudzībā ir bizness, otrā piedalīsies tieslietu ministri. Korupcija nekad nav bijusi Ziemeļvalstu Padomes darba kārtībā. Domāju, ka Skandināvijas valstis nedomās, ka šī jautājuma apskatīšana ir problēma. Ceram, ka diskusiju uzsāks Zviedrijas un Norvēģijas valdība. Ziemeļvalstu Padome patlaban meklē jaunas tematas, par kuriem debatēt, domāju, ka korupcija būtu labs šāda veida jautājums.

Ja ministri par šo lietu runās Ziemeļvalstu padomē, tad viņi konstatēs, ka padomes rīcībā ir Joti daudz instanču, kas var ar to nodarboties. Te varētu piedalīties arī pilsoniskā sabiedrība tāpat, kā tā piedalīsies jautājumos par patērtējiem. Ceru, ka Ziemeļvalstu Padome mūs atbalstīs.

[Nezināms virietis]

Gribētu papildināt to, ko nupat teica Jenss Berthelsen. Manuprāt, tas ir Joti interesants temats, par ko var runāt Ziemeļvalstu un Baltijas valstu kontekstā. Problemas, manuprāt, ir acīmredzamas, jūs visi par tām esat domājuši, un tās ir lietas, par kurām Skandināvijas valstis varētu spriest attiecībā uz Baltijas valstīm.

Mēs runājām par ES strukturālajiem fondiem, kas varētu būt labs sākums, it īpaši, ja var pierādīt, ka šie fondi netiek izmantoti atbilstoši. Galu galā, finansējums nāk no visām ES dalībvalstīm. Tas būtu tikai dabiski, ja uzņēmēji sāktu runāt par to, cik liela ir korupcijas problēma tajās valstīs, kas atrodas ap Baltijas jūru. Par to varētu runāt, varētu sarikot kādu projektu.

Jens Berthelsen, Transparency International Dānijas nodaļa

Ja runa ir par investīcijām un biznesa attiecībām, šķiet, šajā jomā notiek darba dalīšana. Igaunijai ir visai ciešas saites ar Somiju, Latvijai – ar Zviedriju, bet Lietuvai – ar Dāniju. Manuprāt, divpusējais forums ir pareizā vieta, kur runāt par šiem jautājumiem. Latvijā varētu būt sadarbība ar Zviedrijas

vēstniecību. Zviedru uzņēmēji varētu apspriest to, ko varam darīt kopā. Lietuvā un Igaunijā varētu notikt tas pats. Mana pieredze ir tāda, ka Ziemeļvalstu vēstniecības attiecībās ar Tl nodaļām ir bijušas visai dāsnas, taču tas nenozīmē, ka tās nevarētu darīt vēl vairāk.

Inese Voika, Sabiedrība par atklātību - Delna

Gribētu uzdot jautājumu tiem biznesa pārstāvjiem, kuri šodien šeit piedalās. Vai jūs gribētu turpināt piedalīties biznesa integrītās procesos Baltijas valstīs?

Harry Veiko Piela, Sybase Finland

Varbūt.

Arvid Halvorsen, Norsk Hydro

Mūsu uzņēmumam nav Baltijas valstīs nozīmīga biznesa. Es te piedalos, lai pastāstītu par pieredzi un labu praksi. Es atbalstu Tl, mēs šai organizācijai uzticamies. Man jāatzīst, ka mums joprojām nepieciešams izstrādāt jaunas prioritātes, kas saistās ar korupciju atsevišķās valstīs, kurās mēs darbojamies.

Valdas Laurinavičius, AB Mažeikiu Nafta

Mums tas būtu interesanti, mēs atbalstām domu, ka jādalās zināšanās un pieredzē. Mums visiem jāmācās, un šis tiks ir jāpaplāsina. Savā uzņēmumā mēs vēlamies veidot vidi, kurā visi jūtas ērti.

Stefan Johansson, Ericsson

Viens iemesls, kāpēc izvairīties no kukuļdošanas ir tāds, ka tu nekad nevēlies, lai kāds tevi iespiež stūrī. Jūs patlaban mani cenšaties iespiest stūrī, bet tas vien, ka es te atrodos, norāda uz to, ka šis jautājums man ir interesants.

Miklos Marschall, Transparency International sekretariāts

Es Joti priečājos par to, ka Inese Voika uzdeva šo jautājumu, jo, manuprāt, mērķis šajā konferencē bija veidot ciešākas saites starp Tl un uzņēmumiem. Konferences rezultātus var viegli pārbaudīt, aplūkojot jautājumu par to, vai to rezultātā veidojusies kāda kolektīva rīcība. Saprotu, ka rezultātus varam sagaidīt tikai pēc kāda laika, taču esam prezentējuši jaunas idejas, manuprāt,

mēs esam nonākuši tuvāk tai pārliecībai, ka mēs viens otram esam vajadzīgi. Tl izmisīgi vajag dzirdēt par jūsu pieredzi. Jūs situāciju pārzināt daudz labāk nekā mēs. Tl var jums palīdzēt. Jums nepatīk maksāt kukuļus, jūs labprātāk maksātu nodoklus.

Tl prot mobilizēt sabiedrības viedokli, mums ir pieejami globālie un reģionālie mediji, mēs varam par to runāt. Ceru, ka šī konference palīdzēs izveidot jaunu aliansi. Mums jāsadarbojas ar lieliem uzņēmumiem, ar uzņēmumu vadošajām organizācijām. Ir maz tādu jautājumu, kuri mums visiem ir kopēji, taču ES finansējums ir viens no šādiem jautājumiem. Es gribētu pieminēt bijušā Igaunijas premjerministra iniciatīvu par plašiem centieniem attiecībās ar ES nodrošināt lielāku atklātību, un tas saistījās arī ar ES finansējumu. Tl ir neatkarīga NVO, mēs varam palīdzēt šāda veida iniciatīvas realizēšanā.

Mēs varam appņemties stingrāk cīnīties pret korumpētiem un populistiskiem politiķiem. Manuprāt, pārejas valstu politikā joprojām ir daudz populisma. Dīvainā kārtā pat korupcijas jautājums ir palīdzējis degradēt politisko procesu. Labi pilsoņi, uzņēmēji un pilsoniskās sabiedrības pārstāvji var sadarboties un politiķiem skaidri pateikt, kas nav kārtībā. Jāreformē veselības sektors, jāreformē laukaimniecības subsīdijas, jo šajās jomās tomēr nav ilgtspējas.

Pateicos par to, ka jūs te piedalījāties. Uzskatu, ka sadarbība vienmēr sākas ar sarunu un iepazīšanos. Daudzi cilvēki šajās divās dienās ir runājuši par uzticības veidošanu. Manuprāt, jo vairāk sarunājamies, jo labāk mēs viens otru iepazīstam un jo lielāka ir mūsu savstarpēja uzticība.

Antra Zālīte, SAP

Arī mēs esam gatavi piedalīties šajā sadarbībā, ciešāk aplūkojot konkrētus industrijas sektorus, konkrētas valstis. Mēs esam gatavi turpināt dialogu starp uzņēmumiem un Tl. Virzīsimies uz priekšu soli pa solim no vienas valsts uz nākamo. Spersim mazus, bet reālus soļus, lai sasniegtu redzamus rezultātus.

Jens Berthelsen, Transparency International Dānijas nodaļa

Paldies *Delnai*, kura Joti īsā laika spridī noorganizēja šo konferenci. Tā ir bijusi Joti veiksmīga, ja įemam vērā to, cik daudz mums bija dalībnieku. Diskusijas ir bijušas patiesām auglīgas. ●

Konferences dalībnieku saraksts

Nr.	Vārds	Uzvārds	Ieņemamais amats	Organizācija / uzņēmums
1	Monty	Åkesson	Konsultants, bijušais Ārvalstu investoru padomes Latvijā priekšsēdētājs	<i>Ernst&Young</i>
2	Douglas	Balchin	Priekšsēdētāja vietnieks	Ārvalstu Investoru Padome Latvijā
3	Örjan	Berner	Priekšsēdētājs	TI Sweden
4	Jens	Berthelsen	Priekšsēdētāja vietnieks	TI Denmark
5	Sanita	Biksiniece	Sabiedrisko attiecību un mārketinga vadītāja	<i>Ramboll Latvia</i>
6	Gerd	Bommer	Komercatašejs	Austrijas vēstniecības Rīgā
7	Jeremyn	Brooks	Direktors	Transparency International
8	Uldis	Cērps	Priekšsēdētājs	Finanšu un kapitāla uzraudzības komiteja
9	Gintautas	Dirgela	Korporatīvo lietu direktors	JT Internatonal Baltics
10	James	Farrar	<i>Corporate Citizenship</i> viceprezidents	<i>SAP</i>
11	Arvid	Halvorsen	Korporatīvās socialās atbildības departamenta vecākais viceprezidents	Norsk HYDRO
12	Gabriele	Hartmann	<i>Corporate Citizenship</i> vadītāja	<i>SAP</i>
13	Rolf	Jaeger	Darba un sociālo lietu nodaļas vadītājs	Vācijas vēstniecība Rīgā
14	Stefan	Johansson	Viceprezidents, Baltijas un Ziemeļvalstu reģions	Ericsson
15	Rytis	Juozapavičius	Izpilddirektore	TI Lithuania
16	Jovita	Kačerauskienė	Biroja vadītāja	AB Mažeikiū Nafta
17	Tatu	Karkkila	Iekšējā Audita Direktors	<i>Rimi Baltic Group</i>
18	Gunilla	Karlsson	Padomnieks	Embassy of Sweden Rīgā
19	Giedrius	Karsokas	Komunikāciju departamenta vadītājs	AB Mažeikiū Nafta
20	Theis	Klauberg	Advokāts	<i>BNT legal</i>
21	Ņina	Kukuškina	Valdes locekle	<i>Aon Latvia</i>
22	Virginijus	Kundrotas	Prezidents	ISM University of Management and Economics
23	Ingrīda	Lāce	Korporatīvo komunikāciju departamenta direktore	<i>Latvenergo</i>

24	Agu	Laius	Izpilddirektors	TI Estonia
25	Valdas	Laurinavičius	Iekšējā auditā departamenta vadītājs	AB Mažeikiu Nafta
26	Solvita	Masule	Advokāts	Ventspils nafta
27	Miklos	Marschall	Eiropas un Centrālāzijas reģiona direktors	TI Secretariat
28	Andres	Paalzow	Rektors	Rīgas Ekonomikas augstskola
29	Harry Veikko	Piela	Izpilddirektors	Sybase Finland
30	Jolanta	Piliponyte	Projektu direktore	TI Lithuania
31	Roberts	Putnis	Priekšsēdētājs	Sabiedrība par atklātību - Delna
32	Baiba	Rubess	Izpilddirektors	Statoil Latvija
33	Holger	Ruthe	Ekonomikas nodajas vadītājs	Vācijas vēstniecība Rīgā
34	Daiga	Rutka	Projektu direktore	Sabiedrība par atklātību - Delna
35	Viktorija	Sakalauskienė	Iekšējās izmeklēšanas nodajas vadītāja vietniece	Muitas departaments Lietuvas Republikas Finansu ministrijā
36	Inta	Saprovska	Direktors	Berlin-Chemie/Mencirini Baltic
37	Dagmar	Schröder	Izpilddirektore	TI Germany
38	Edgars	Šīns	Izpilddirektore	Latvian Nekustamie īpašumi
39	Gro	Skaaren-Fystro	Padomniece	TI Norway
40	Alexander	Skurla	Ekonomikas un tirdzniecības nodajas vadītājs	Slovākijas Republikas vēstniecība
41	Rūta	Skyrienė	Izpilddirektore	Investors Forum
42	Andris	Spūlis	Izpilddirektore	Komin
43	Kate	Sturgess	Programmu koordinatore	TI Secretariat
44	Tarmu	Tammerk	Priekšsēdētāja vietnieks	TI Estonia
45	Uldis	Upenieks	Klientu pārraudzības nodajas vadītājs	Parex Banka
46	Ken-Marti	Vaher	Parlamenta deputāts, bijušais Tieslietu ministrs	Igaunijas Republikas parlaments
47	Krista	Vainola	Tallinas iekšējā kontroliere	Tallinas pilsētas dome
48	Agris	Vārpīņš	Attīstības direktors	Sabiedrība par atklātību - Delna
49	Jānis	Vēvers	Stratēģiskās attīstības direktors	Latvijas Dzelceļš
50	Alvis	Vilks	Priekšsēdētāja vietnieks	Korupcijas novēršanas un apkarošanas birojs
51	Inese	Voika	Valdes locekle	Sabiedrība par atklātību - Delna
52	Atis	Zakatistovs	Filosofijas doktors, biznesa ētikas eksperts	Rīgas biznesa skola
53	Antra	Zālīte	Baltijas valstu filiāles vadītāja	SAP

TI Biznesa principi kukuļdošanas novēršanai

Organizāciju *Transparency International* un *Social Accountability International* iniciatīva

Kopsavilkums

Arvien stingrāki valstiski un starptautiski noteikumi liek firmām izstrādāt jaunu politiku vai arī pārskatīt esošo politiku, kas saistās ar kukuļdošanas un korupcijas novēršanu. Paplašinās izpratne par riskiem, kādi var rasties uzņēmuma slavai un ilgtspējai, ja tā nodarbojas ar kukuļdošanu. Visā pasaulē cilvēki arvien vairāk sagaida atbildību un godīgumu uzņēmējdarbibas sektorā. Tas viss stimulējis attiecīgās tendences.

Transparency International sadarbojas ar *Social Accountability International*, lai palīdzētu firmām risināt sarežģito jautājumu par kukuļdošanu. Abas organizācijas izstrādājušas jaunus biznesa principus kukuļdošanas novēršanā, tā ir visaptveroša programma pret kukuļdošanu.

Biznesa principi izstrādāti 2002. gadā. Tos izstrādāja starptautiska komiteja, kuras darbā piedalījās uzņēmējdarbības, izglītības, arodbiedrību un nevalstisko organizāciju pārstāvji. Jaunie noteikumi saistās konkrēti ar kukuļdošanu un nav domāti uzņēmuma uzvedības kodeksa aizvietošanai. To mērķis ir detalizēti izpētīt vienu uzvedības aspektu.

Biznesa principos kukuļdošanas novēršanā ir divi galvenie elementi:

- **Uzņēmums aizliedz jebkāda veida tiešu vai netiešu kukuļdošanu;**
- **Uzņēmums apņemas ieviest programmu pret kukuļdošanu.**

Biznesa principi saistās tikai ar kukuļdošanu, nevis ar plašākiem korupcijas piemēriem. Biznesa principos ietvertā kukuļdošanas definīcija saistās ar amata nelietigu izmantošanu, uzticības pārkāpšanu, kā arī darbinieka vai trešās puses nelikumīga rīcība uzņēmuma labā. Stingri aizliezama kukuļdošana, taču biznesa principos arī pieprasīta programmas ieviešana pret kukuļdošanu.

Biznesa principi paredz, ka šo programmu var adaptēt katras kompānijas īpašajām vajadzībām un problēmām, taču tai jāapraksta tādas jomas, kā kukuļdošana, politiskie ziedoņumi, labdarības ziedoņumi, sponsoru attiecības, veicināšanas maksājumi, dāvanas un viesmīlība. Biznesa principos paskaidrots, kā programma attiecināma uz biznesa attiecībām un kā tā ieviešama. Īpaši uzsvērta valdes un vadošā personāla loma programmas vadīšanā, lai nodrošinātu pretkorupcijas kultūru personāla vidū. Nepieciešams efektīvi izskaidrot programmas prasības, jānodrošina apmācība, kā arī iekšējās kontroles esamība, uzturēšana, auditēšana un nepārtraukta pārbaudišana.

Biznesa principos izstrādāts līdzvars starp pieeju, kas saistās ar detalizētu noteikumu ievērošanu, un pieeju, kas saistās ar skaidri izteiktām vērtībām, bez kurām uzņēmumam visticamāk būs sarežģīti ieviest politiku un ieviešanas sistēmas pret kukuļdošanu.

TI izstrādājusi Vadlīniņu dokumentu, kas atbalsta Biznesa principus un sniedz praktisku informāciju tiem, kuri vēlas ieviest principus vai arī pārbaudit sava uzņēmuma rīcību.

Biznesa principus papildina *sešu soļu ieviešanas process*, tas attīstīts to uzņēmumu vajadzībām, kuriem nav sistemātiskas programmas vai procesu, lai cīnītos pret kukuļdošanu. TI sešu soļu leviešanas process ir elastīgs, to var pārveidot atbilstoši uzņēmuma lielumam un spējām darīt nepieciešamo ieteiktajā laika posmā.

Nākotnē tiks izstrādāti arī citi darba rīki, tajā skaitā metodes iekšējai un ārējai kompānijas izvērtēšanai kukuļdošanas novēršanas jomā.

Biznesa principu tekstu un atbalsta dokumentus var aplūkot TI Interneta lapā,
<http://www.transparency.org>. ●

Sekretariāts:

Susan Côté-Freeman: scotefreeman@transparency-usa.org
Peter Wilkinson: busprinciples@aol.com

Transparency International

Alt Moabit 96

10559 Berlīne

Vācija

Tālrunis: +49-30-343-8200

Fakss: +49-39-347-0391-20



**Transparency International
un Social Accountability
International iniciatīva**
2003. gada jūnijā

1. Ievads

Biznesa principus kukuļdošanas novēšanai ("Biznesa principi") izstrādājusi privātās uzņēmējdarbības, nevalstisko organizāciju un arodbiedrību pārstāvju grupa. Tas ir darba rīks uzņēmumiem, lai tie spētu izstrādāt efektīvus procesus, kas visās darbības jomās novērš kukuļdošanu.1

Biznesa principi praktiskā veidā atbalsta tādas nesen apstiprinātās iniciatīvas, kā OECD Konvenciju pret ārvalstu publisko amatpersonu piekukuļšanu starptautiskos biznesa procesos, ICC Noteikumi pret izspiešanu un kukuļdošanu, kā arī OECD Starptautisko uzņēmumu vadlīniju jaunie principi pret kukuļdošanu.

Biznesa principi domāti gan lieliem, gan vidējiem, gan arī maziem uzņēmumiem. Tie saistās ar publisko amatpersonu kukuļšanu, kā arī ar privātiem darījumiem. Dokumentā

iekļauti praktiski padomi par to, kā cīnīties pret kukuļdošanu, radot vienādus spēles apstākļus un nodrošinot ilgtermiņa priekšrocības attiecīgajam uzņēmumam.

2. Biznesa principi

- **Uzņēmums aizliedz jebkāda veida kukuļdošanu, gan tiešu, gan netiešu.**
- **Uzņēmums appēmas ieviest programmu pret kukuļdošanu.**

Šo biznesa principu pamatā ir fundamentālas godiguma, atklātības un atbildības vērtības. Uzņēmumi darīs visu iespējamo, lai veidotu un saglabātu iekšēju kultūru, kuras pamatā ir uzticība un absolūta neiecietība pret kukuļdošanu.

Programmā iekļaujami visi uzņēmuma centni pret kukuļdošanu, ņemot vērā vērtības, politiku, procesus, apmācību un vadību.

3. Mērķi

Biznesa principu mērķi:

Veidot ietvarus labai biznesa praksei un riska pārvaldīšanas

stratēģijām, kas saistās ar kukuļdošanas novēšanu.

Palīdzēt uzņēmumiem, lai tie spētu:

- novērst kukuļdošanu;
- pierādīt savu apņēmību cīņā pret kukuļdošanu;
- pozitīvi veicināt biznesa standartu pilnveidošanu tādās jomās, kā integritāte, atklātība un atbildība, vienalga, kur uzņēmums darbojas.

4. Programmas izstrādāšana pret kukuļdošanu

4.1. Uzņēmumam jāizstrādā tāda Programma, kurā atspoguļots firmas lielums, biznesa sektors, kurā uzņēmums darbojas, iespējamie ar uzņēmējdarbību saistītie riski, kā arī vietas pasaule, kur firma darbojas. Programmā skaidri un pietiekami detalizēti jāpaskaidro tās vērtības, politika un procedūras, kas nodrošinās atteikšanos no kukuļdošanas visās jomās, kuras uzņēmums spēj kontrolēt.

4.2. Programmai jāatbilst visiem likumiem, kas saistās ar kukuļdošanas novēšanu tajās teritorijās, kurās uzņēmums darbojas. Īpaši ņemami

vērā tie likumi, kas saistās ar uzņēmuma konkrēto biznesa sfēru.

4.3. Uzņēmumam Programmas izstrādāšanas laikā būtu jākonsultējas ar darbiniekiem, arodbiedrībām vai citām darbiniekus pārstāvošām iestādēm.

4.4. Nepieciešams nodrošināt, ka uzņēmums ir pilnīgi informēts par Programmas efektīvu ieviešanu un attīstīšanu, to nodrošina komunikācijas ar ieinteresētajām instancēm.

5. Programmas apjoms

Uzņēmumam, veidojot savu Programmu cīņai pret kukuļdošanu, ir jāanalizē tās konkrētās darbības jomas, kurās pastāv lielākais kukuļdošanas risks.

Programmā jāappraksta izplatītākās kukuļdošanas formas, kas saistās ar uzņēmuma darbību; tajā noteiktī jāapskata šādi jautājumi:

5.1. Kukuli

5.1.1. Uzņēmumam jāaizliedz kukuļa piedāvāšana, došana un pieņemšana jebkurā veidā. Tas saistās arī ar naudas atmaksāšanu par līguma noslēgšanu, vai arī jebkādu citu procesu vai metožu izmantošanu, kas sniedz nepienemamas priekšrocības jebkuras attiecīgās instances klientiem, aģentiem, apakšuzņēmējiem, piegādātājiem vai darbiniekiem, kā arī valsts amatpersonām.

5.1.2. Uzņēmumam jāaizliedz tā darbiniekiem pieprasīt vai saņemt kukuļi vai citu kompensāciju no attiecīgās instances klientiem, aģentiem, apakšuzņēmējiem, piegādātājiem vai darbiniekiem, kā arī no valsts amatpersonām, kas domāti darbiniekam, viņa ģimenes locekļiem, draugiem, kolēģiem vai paziņām.

5.2. Politiski ziedoņumi

5.2.1 Uzņēmums, tā darbinieki un aģenti nedrīkst veikti tiešus vai netiešus ziedoņumus politiskām partijām, organizācijām vai politikā iesaistītām personām, ja mērķis ir iegūt priekšrocības uzņēmējdarbības darījumos.

5.2.2. Uzņēmumam publiski jāatklāj visi politiskie ziedoņumi.

5.3. Labdarības ziedoņumi un sponsorēšana

5.3.1. Uzņēmumam jāpārliecinās, ka labdarības ziedoņumi un sponsorēšana netiek veikti, lai piesegtu kukuļdošanu.

5.3.2. Uzņēmumam publiski jāatklāj visi labdarības ziedoņumi un sponsorēšana.

5.4. Veicināšanas maksājumi

5.4.1 Jāatzīst, ka veicināšanas maksājumi² ir kukuļdošana,

uzņēmumam jādara viss iespējamais, lai šādus maksājumus atklātu un novērstu.

5.5. Dāvanas, viesmīlība un izdevumi

5.5.1. Uzņēmumam jāaizliedz dāvanu, viesmīlības un izdevumu piedāvāšana vai saņemšana, ja process varētu ietekmēt biznesa darījumu rezultātus un nesaistās ar pamatošiem un reāliem izdevumiem.

6. Prasības programmas ieviešanā

6.1. Struktūra un atbildība

Šajā sadaļā minētas minimālās prasības, kādas uzņēmumam būtu jāievēro programmas ieviešanas laikā.

6.1.1. Uzņēmuma valdei vai līdzvērtīgai instancei jāizstrādā Biznesa principa pamatota politika, jānodrošina resursus un aktīvu atbalstu uzņēmuma vadības centriem ieviest Programmas prasības.

6.1.2. Uzņēmuma izpilddirektors ir atbildīgs par Programmas konsekventu ieviešanu, nodrošinot pilnu procesa pārvaldišanu.

6.1.3. Uzņēmuma valdei, izpilddirektoram un vadošajam personālam jādemonstrē redzama un aktīva apņēmība Biznesa principu ieviešanā.

6.2. Biznesa attiecības

Programma ieviešama visos uzņēmuma darījumos, kas saistās ar meitas uzņēmumiem, kopuzņēmuma partneriem, aģentiem, piegādātājiem un citām instancēm, ar kurām uzņēmumam ir darīšanas.

6.2.1. Meitas uzņēmumi un kopuzņēmumi

6.2.1.1. Pirms kopuzņēmuma līguma noslēgšanas uzņēmumam Joti rūpīgi jāizpēta partneruzņēmuma situācija.

6.2.1.2. Uzņēmumam jānodrošina, ka Programmu ievieš tie meitas uzņēmumi un kopuzņēmumi, kurus uzņēmums kontrolē. Gadījumā, ja nepastāv efektīva kontrole, jānodrošina visplašākā informācija par Programmu un jādara viiss iespējamais, lai pārliecinātos, ka meitas uzņēmumi un kopuzņēmumi rīkojas atbilstoši Biznesa principiem.

6.2.2. Aģenti

6.2.2.1. Uzņēmums nedrīkst izmantot aģentus nelikumīgu maksājumu veikšanā.

6.2.2.2. Pirms apstiprināt aģantu, uzņēmumam aģents Joti rūpīgi jāizpēta.

6.2.2.3. Kompensācijai, kas maksāta aģentam, jābūt piemērotai un pierādāmai samaksai par leģitimi sniegtajiem pakalpojumiem.

6.2.2.4. Attiecības jādokumentē.

6.2.2.5. Aģentam jāparaksta līgums, kurā tiek apliecināta gatavība, ievērot uzņēmuma Programmas prasības.

6.2.2.6. Uzņēmumam jāpārbaudā aģentu rīcība un jāsaglabā tiesības atteikties no viņu pakalpojumiem, ja viņi maksā kukuļus.

6.2.3. Darba uzņēmēji un piegādātāji

6.2.3.1. Uzņēmumam jānodrošina, ka iepirkuma procedūras ir godīgas un atklātas.

6.2.3.2. Uzņēmumam rūpīgi jāizvērtē iespējamie darba uzņēmēji un piegādātāji, lai pārliecinātos, ka tie ieviesuši efektīvas procedūras pret kukuļdošanu.

6.2.3.3. Uzņēmumam jānodrošina, ka darba uzņēmēji un piegādātāji pārzina firmas politiku kukuļdošanas jomā. Jāpārbauda darba uzņēmēju un piegādātāju rīcība un jāsaglabā tiesības, atteikties no viņu pakalpojumiem, ja viņi maksā kukuļus.

6.2.3.4. Uzņēmumam jāizvairās no attiecībām ar darba uzņēmējiem un piegādātājiem, par kuriem zināms, ka tie maksā kukuļus.

6.3. Cilvēka resursi

6.3.1. Darbinieku meklēšanā, paaugstināšanā amatā, apmācīšanā, izvērtēšanā un atbalstīšanā jāatspoguļo uzņēmuma apņēmība ieviest šo Programmu.

6.3.2. Jāizstrādā ar Programmu saistīta cilvēka resursu politika un prakse, nepieciešamības gadījumā konsultējoties ar darbiniekiem, arodbiedrībām un citām darbiniekus pārstāvošām instancēm.

6.3.3. Uzņēmumam skaidri jāpasaka, ka darbinieks netiks pazemināts amatā vai sodīts, viņš necietis jebkādas citas negatīvas sekas, ja atteikšies maksāt kukuļus, arī tādā gadījumā, ja šīs atteikšanās rezultātā uzņēmums zaudē biznesa iespējas.

6.3.4. Programmas noteikumu pārkāpējiem jāsaņem pienācīgs sods.

6.4. Apmācība

6.4.1. Uzņēmuma vadītājiem, darbiniekiem un aģentiem jānodrošina apmācība par Programmas noteikumiem.

6.4.2. Nepieciešamības un iespēju gadījumā apmācība jānodrošina arī darba uzņēmējiem un piegādātājiem.

6.5. Izpratnes veicināšana un konsultāciju meklēšana

6.5.1. Programma būs efektīva tikai tad, ja uzņēmums var palauties, ka darbinieki un citas personas nekavējoties paziņos par noteikumu pārkāpumiem. Jānodrošina droši un pieejami kanāli, kurus darbinieki un citi var izmantot, lai runātu par aizdomām un pārkāpumiem. Šim jābūt konfidenciālam procesam, darbinieks nedrīkst baidīties no negatīvām sekām, ja viņš ziņo par aizdomām vai pārkāpumiem.

6.5.2. Šie paši kanāli nepieciešami, lai darbinieki varētu lūgt padomu par Programmu vai ieteikt tās pilnveidošanas iespējas. Atbalstot šo procesu, uzņēmumam jānodrošina padoms darbiniekim un citiem Programmas interpretēšanā gadījumā noteiktā situācijā.

6.6. Komunikācijas

6.6.1. Uzņēmumam jānodrošina efektīva Programmas prasību izskaidrošana, gan iekšēji, gan arī āreji.

6.6.2. Informācijas pieprasīšanas gadījumā uzņēmumam publiski jāatklāj pārvaldes sistēmas, kuras rūpējas par cīņu pret kukuļdošanu.

6.6.3. Uzņēmumam jābūt atvērtam sarunām ar visām ieinteresētajām pusēm, par Programmu.

6.7. Iekšējā kontrole un audits

6.7.1. Uzņēmumam jānodrošina precīza un pārbaudāma grāmatvedība un dokumentācija, lai visi finanšu darījumi tiktu iegrāmatoti korekti un godīgi. Uzņēmumā nedrīkst būt ārpusbilances grāmatvedība.

6.7.2. Uzņēmumam jānodrošina reakcijas mehānisms un citi procesi, kas ļauj nepārtrauktīti pilnveidot Programmu.

6.7.3. Uzņēmumam atkārtoti jāveic iekšējo kontroles sistēmu un it īpaši grāmatvedības un dokumentēšanas prakšu audits, lai nodrošinātu, ka tie ir efektīvi cīņā pret kukuļdošanu.

6.8. Uzraudzība un pārbaude

6.8.1. Uzņēmuma vadībai jāuzrauga Programma, periodiski pārbaudot tās piemērotību, adekvātumu un efektivitāti, nepieciešamības gadījumā pilnveidojot to. Audita Komitejai un uzņēmuma valdei no uzņēmuma vadības jāsaņem informācija par Programmas pārbaudes rezultātiem.

6.8.2. Uzņēmuma Audita Komitejai vai valdei jāveic neatkarīgs vērtējums par Programmas adekvātumu,

šī procesa secinājumi jāpaziņo akcionāru gada ziņojumā.

Transparency International

Transparency International ir pasaules vadošā starptautiskā organizācija cīņā pret korupciju. Tā dibināta 1993. gadā ar mērķi, veidot koalīcijas pilsoniskās sabiedrības, valdību un privātā sektora starpā, lai veicinātu cīņu pret korupciju. TI darba pamatā ir pārliecība par to, ka korupcija ievērojamī apdraud cilvēka tiesības, valsts attīstību un starptautisko tirdzniecību. Korupcijas iegrožošanai nepieciešama plaša koalīcija. TI uzskata, ka privātā sektora iesaistīšana tās darbā ir būtiska.

Transparency International

Otto-Suhr-Allee 97/99
10585 Berlin
Vācija
Tālrunis: +49-30-343-8200
www.transparency.org

Social Accountability (Sociālā Atbildība) International

Social Accountability International ir nevalstiska bezpelēnas organizācija, kas dibināta 1997. gadā. Tā cenšas uzlabot apstākļus darba vietās un kopienās visā pasaulē. Organizācija izstrādā voluntārus standartus, kuru ieviešanu iespējams pārbaudit, pārbaudes rezultātus paziņojot publiski. Sociālas atbildības sistēmu nodrošināšanā SAL izmanto starptautisku un vienprātību pamatoju pieejumu, kas aktīvi iesaista uzņēmumus, darbiniekus, arodbiedrības, valdības, sociāli atbildīgus investorus, kā arī nevalstiskas organizācijas.

Social Accountability International
220 East 23rd Street, Suite 605
New York, NY 10010
ASV
Tālrunis: +1-212-684-1414
www.sa-intl.org

Pateicība

Uzņēmumi un organizācijas, kas piedalījās Vadības komitejas darbā, kura izstrādājusi šo dokumentu:

- *Accountability*
- *Conference Board*
- *Ethos*
- European Bank for Reconstruction and Development
- *General Electric Company*
- Institute for Business Ethics, Universiteit Nyenrode
- *Norsk Hydro ASA*
- *Pricewaterhouse Coopers*
- *Responsible Business Initiative*

- *Rio Tinto plc*
- *Shell International, Ltd.*
- *SGS Société Générale de Surveillance S.A.*
- *Social Accountability International*
- *Tata Sons, Ltd.*
- Trade Union Advisory Committee to the OECD
- *Transparency International*

Vadības komitejas vadītājs:

Laurence Cockcroft,
Transparency International

Novērotājs:

Starptautiskā Tirdzniecības palāta

Vadības komiteja pateicas uzņēmumiem un organizācijām, kuras iesniedza komentārus par dokumenta projektu:

- *BP plc*
- Keimbridžas universitātes izdevniecība
- *Caux apaļais galds*
- *Crédit Mutuel*
- *Economiesuisse – Šveices uzņēmējdarbības federācija*
- *Ford of Europe GMBH*
- *France Télécom*
- *ISIS Asset Management plc* (kādreiz *Friends Ivory & Sime*)
- *General Motors Corp.*
- *GlaxoSmithKline plc*
- Starptautiskā Konsultējošo Inženieru federācija (FIDIC)
- *Groupe Renault*
- *Société Générale*
- *Suez*
- *UBS AG*
- Christine Parker, jurisprudences profesore, New South Wales universitātē

Šādas firmas ļāva Vadības komitejai pārbaudīt Biznesa principus praksē:

- *BP Exploration (Caspian Sea), Ltd.* (Azerbaidžāna)
- *Sika AG* (Šveice)
- *Tata Iron and Steel Company, Ltd.* (Indija)

© 2003, *Transparency International* un *Social Accountability International*

¹ Kukuldošana: jebkuras dāvanas, aizdevuma, samaksas, atlīdzības vai jebkāda cita veida priekšrocību piedavāšana vai saņemšana, lai veicinātu kaut kā tāda izdarīšanu, kas ir negodīgs, nelikumīgs, vai pārkāpj uzticības robežas uzņēmuma darbība.

² Veicināšanas maksājumi, tos sauc arī par "paātrināšanas" vai "ieziepēšanas" maksājumiem. Runa ir par mazām summām, kas maksātas, lai veicinātu kārtējā vai vajadzīgā procesa atrāku nokārtošanu, ja maksātājam ir juridisks vai cita veida tiesības, šo procesu saņemt.

Sabiedrība par atklātību - Delna ir biedrība, kuras darbības mērķis ir veicināt demokrātiskas sabiedrības veidošanos, sekmējot informācijas atklātību un korupcijas novēršanu. Tā ir dibināta 1998. gada 27. augustā, kā starptautiskās pretkorupcijas organizācijas *Transparency International* Latvijas nodaļa. *Delna* īsteno ilglīcīgus projektus, sniedz konsultācijas, veic pētījumus un organizē apmācības.

Delnas ekspertīzes jomas:

- informācijas atklātība;
- politisko partiju finansēšana;
- administratīvo resursu izmantošana;
- ES struktūrfondu ieviešana;
- kāpu aizsargjoslu apbūve;
- teritoriālā plānošana;
- amatpersonu interešu konflikti;
- valsts un pašvaldību iepirkumi;
- sabiedrības interešu aizstāvība.

Sadarbībā ar citām nevalstiskajām organizācijām, uzņēmumiem un valsts un pašvaldības iestādēm *Delna* veido pilsonisko koalīciju, kas ievieš pārmaiņas.

Kontaktinformācija:

Sabiedrība par atklātību – Delna
Bruņinieku iela 27 – 38
Rīga, LV – 1001
Latvija
Tālrunis: +371 7285585
E-pasts: ti@delna.lv
Mājaslapa: www.delna.lv

Transparency International Latvia

Transparency International Latvia (TI Latvia) is Latvia's leading non-governmental organization that promotes an open and democratic society, free from corruption in politics, business and interpersonal relations. TI Latvia was established on August 28, 1998 as a national chapter of global anti-corruption network Transparency International.

The fields of TI Latvia's expertises:

- the access to information;
- political party financing;
- the usage of administrative resources;
- implementation of EU structural funds;
- construction in dunes;
- territory planning;
- conflicts of interests of officials;
- public procurements;
- advocacy.

In a cooperation with other non-governmental organisations, businesses and public institutions TI Latvia forms a coalition to promote values of open and democratic society.

Contacts:

Transparency International Latvia
Bruņinieku street 27 – 38
LV – 1001
Riga
Latvia
Telephone: +371 7285585
E-mail: ti@delna.lv
Web page: www.delna.lv

Delnai nav pastāvīga finansējuma un līdz šim to veidojuši atsevišķu projektu resursi. Finansiālā stabilitātē nodrošinātu rīcības brīvību, realizējot sabiedrības sargsuņa funkcijas. Delnas komanda aicina visus labas gribas cilvēkus un uzņēmumus atbalstīt Delnas darbu ar ziedojumu. Svarīgs ir katrs ziedojuums! Delnai ir sabiedriskā labuma organizācijas statuss, kas ļauj ziedotājiem saņemt nodokļu atlaides. Ziedot ir iespējams elektroniski www.delna.lv/ziedot ar kreditkarti, Latvijā izdotu debetkarti vai ar pārskaitījumu.

Biedrība "Sabiedrība par atklātību – Delna"

Reģistrācijas nr.: 40008037054
A/S Hansabanka
HABALV22
Konta nr.: LV63HABA000140JO35842

TI Latvia does not have a permanent and regular source of financing. Income is based largely on a specific project work. Stable financing will guarantee the freedom of TI Latvia and ability to react on behalf of the public good. TI Latvia invites each individual or a private company to support its activities with a donation. Each donation matters! TI Latvia is an organisation which serves the public interest, and donors to it receive personal and corporate income tax deduction. It is possible to donate electronically with an international credit card or a debit card issued in Latvia via www.delna.lv/ziedot or in a form of bank transfer.

TI Latvia data

Transparency International Latvia
Registration No. 40008037054
Hansabanka
HABALV22
Account No. LV63HABA000140JO35842



INOREK &
GREY

Blēži no mums baidās.
**Draugi mūs sauc
par sargsuņiem.**

Delna
Sabiedrība par atklātību

Reklāma brīvai pārpublicēšanai pieejama www.delna.lv. Mūs atbalsta Diena. Arī citi draugi var – www.delna.lv/ziedot