

Korupcijas un interešu konfliktu novēršanas iekšējās kontroles sistēmas efektivitātes izvērtējums Latvijā

Šā ziņojuma mērķis galvenokārt ir palīdzēt Korupcijas novēršanas un apkarošanas birojam (KNAB) analizēt pašreizējās pieejas un ieguldījumu iekšējās kontroles sistēmu novērtēšanā Latvijā, īpašu uzmanību veltījot korupcijas un interešu konfliktu novēršanai. Ir sniegts arī metodoloģisks ieteikums korupcijas un interešu konfliktu novēršanas iekšējās kontroles sistēmu efektivitātes novērtēšanai Latvijā, iekļaujot galvenos kritērijus, kas nosaka sistēmas efektivitāti.

Ziņojuma tulkojumu latviešu valodā nodrošināja Eiropas Komisija un Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācija, un KNAB neatbild par tulkojuma precizitāti. KNAB aicina iespējamo neskaidrību gadījumā par ziņojumā iekļautajiem jautājumiem sazināties ar KNAB.

Tuzla.LATHIFF@oecd.org

Satura rādītājs

Kopsavilkums	4
1 Situācija Latvijā korupcijas novēršanas iekšējās kontroles jomā	5
1.1. Iekšējās kontroles nozīme korupcijas un interešu konfliktu novēršanā	5
1.2. Pašreizējā korupcijas novēršanas un interešu konfliktu iekšējās kontroles metodika Latvijā	6
1.3. Problēmas iekšējās kontroles sistēmu izveidē Latvijā	12
2 Iekšējās kontroles sistēmu efektivitātes novērtēšanas principi	14
2.1. Integritātes kultūras veicināšana	16
2.2. Korupcijas risku identificēšana un novēršana	20
2.3. Reaģēšana uz korupcijas riskiem	23
2.4. Skaidra un regulāra saziņa	25
2.5. Mērķtiecīga uzraudzība un izvērtēšana	27
3 Iekšējās kontroles sistēmu efektivitātes novērtēšanas metodika	30
3.1. Ievads	30
3.2. Brieduma satvars	32
3.3. Pierādījumu vākšanas metodes	33
3.4. Punktu sistēma	34
3.5. Īstenošana	35
3.6. Pārskatatbildība	35
A pielikums. Korupcijas un interešu konfliktu novēršanas iekšējās kontroles sistēmu efektivitātes novērtēšanas rīks	38
B pielikums. Norādījumu tabulas un aprēķināšanas rīks katra kritērija brieduma novērtēšanai	43
ATTĒLI	
1.1. attēls. Uzticēšanās valsts valdībai, 2023. gads	6
3.1. attēls. Kvīnslendas Audita biroja (QAO) iekšējās kontroles novērtējuma kopējo rezultātu piemērs	31
TABULAS	
1.1. tabula. Tiesiskais regulējums iekšējās kontroles rādītājā	7
3.1. tabula. Korupcijas novēršanas iekšējās kontroles sistēmu brieduma satvars	32

3.2. tabula. Iekšējās kontroles sistēmu korupcijas novēršanai efektivitātes līmeņa noteikšana

34

IZCĒLUMI

1.1. izcēlums. Latvijas MK noteikumi Nr. 630	9
1.2. izcēlums. "Maigā kontrole" kā nozīmīgs elements Singapūras Korupcijas apkarošanas rokasgrāmatā	11
1.3. izcēlums. COSO pamatizpratne par iekšējās kontroles efektivitāti	12
2.1. izcēlums. COSO iekšējās kontroles satvars: iekšējās kontroles daļas	14
2.2. izcēlums. IAI Vadlīnijas par korupcijas apkarošanas pasākumu auditu: korupcijas novēršanas elementi	15
2.3. izcēlums. INTOSAI Vadlīnijas korupcijas novēršanas auditam: korupcijas efektīvas novēršanas daļas	15
2.4. izcēlums. Ieteicamie principi novērtējumam par korupcijas un interešu konfliktu novēršanas iekšējās kontroles sistēmu efektivitāti	16
2.5. izcēlums. Lietuva: integritātes kultūras attīstīšana un uzturēšana	17
2.6. izcēlums. Būtiski politikas elementi efektīvas kontroles vides veicināšanai publiskās institūcijās	18
2.7. izcēlums. Pasaules Ekonomikas forums: galvenais integritātes speciālists	19
2.8. izcēlums. Korupcijas riska novērtēšanas pieeju apsvēršana	21
2.9. izcēlums. Risku novērtēšanas posms	22
2.10. izcēlums. Izplatītas iekšējās kontroles korupcijas novēršanai	24
2.11. izcēlums. Uzvedības atziņas riska saziņā	26
2.12. izcēlums. Iekšējā audita loma korupcijas novēršanas iekšējās kontroles sistēmu novērtēšanā	28
3.1. izcēlums. Integritātes uzraudzība un novērtēšana Korejā	37

Kopsavilkums

Latvijas Korupcijas novēršanas un apkarošanas birojs (KNAB) ir noteicis prioritātes pretkorupcijas sistēmas un prakses stiprināšanai Latvijā, lai uzlabotu sabiedrības integritātes veicināšanu un korupcijas novēršanu, un viena no šīm prioritātēm ir izstrādāt metodiku publiskajām struktūrām to iekšējās kontroles sistēmu kvalitātes novērtēšanai. Lai gan KNAB sniedz publiskajām institūcijām noteikumus un vadlīnijas par to, kā būtu jāīsteno korupcijas novēršanas iekšējās kontroles sistēmas, augstais korupcijas uztveres līmenis Latvijā liecina, ka joprojām pastāv izaicinājumi efektīvas iekšējās kontroles sistēmas ieviešanā un uzturēšanā, lai novērstu korupciju un interešu konfliktus. ESAO sabiedrības integritātes rādītāji un KNAB paziņojumi liecina, ka pastāv nepilnības šo noteikumu un pamatnostādņu īstenošanā un līdz ar to arī efektivitātē.

Šajā ESAO ziņojumā ir analizētas pašreizējās pieejas un ieguldījums iekšējās kontroles sistēmu novērtēšanā Latvijā, īpašu uzmanību veltījot korupcijas un interešu konfliktu novēršanai, kā arī ir sniegta metodiska pieeja Latvijas publiskajām institūcijām korupcijas novēršanas iekšējās kontroles sistēmu efektivitātes novērtēšanai. Metodikas pamatā ir starptautiskie standarti, galvenokārt ESAO Publiskās integritātes rokasgrāmata un Tredveja (*Treadway*) Komisijas Sponsorējošo organizāciju komitejas (COSO) iekšējās kontroles integrētā sistēma, kā arī citas saistītās vadlīnijas, ko ir izstrādājuši Starptautiskā Augstāko revīzijas iestāžu organizācija (*INTOSAI*) un Iekšējo auditoru institūts (IAI). Tā pamatojas arī uz citu valstu labās prakses piemēriem.

Ziņojuma 1. nodaļā ir sniegta pamatinformācija par efektīvas iekšējās kontroles sistēmas nozīmi un svarīgumu korupcijas un interešu konfliktu novēršanai, kā arī aprakstīta Latvijā pastāvošā sistēma un aplūkotas problēmas saistībā ar tās ieviešanu. Ziņojuma 2. nodaļā ir ierosināti pieci principi, kas publiskajām organizācijām¹ būtu jāizmanto, lai novērtētu to iekšējās kontroles sistēmas efektivitāti. Ziņojuma 3. nodaļā ir sniegta praktiska metodika, ko var izmantot, lai veiktu publiskās institūcijas iekšējās kontroles sistēmas novērtējumu. Metodiku, kas ir izklāstīta 3. nodaļā, papildina A pielikums, kas ir praktiskāks rīks, kuru var izmantot publiskās institūcijas.

¹ Šajā dokumentā termini “organizācija”, “institūcija” un “struktūra” attiecas uz vispārējām publiskā sektora struktūrām, kas ir piemērojamas Latvijas kontekstā.

1 Situācija Latvijā korupcijas novēršanas iekšējās kontroles jomā

1.1. Iekšējās kontroles nozīme korupcijas un interešu konfliktu novēršanā

Transparency International definē korupciju kā “*uzticētās varas ļaunprātīgu izmantošanu, lai gūtu personisku labumu*”. Korupcija grauj sabiedrības uzticību, vājina demokrātiju, kavē ekonomikas attīstību un vēl vairāk saasina nevienlīdzību, nabadzību, sociālo šķelšanos un vides krīzi (*Transparency International*, 2024^[1]). Tā novirza valsts resursus no valsts izdevumiem uz personisku labumu gūšanu (*INTOSAI*, 2019, p. 8^[2]). Uzticības valdībai trūkums bieži vien ir saistīts ar sabiedrības bažām par korupciju (*Wike and Holzward*, 2008^[3]). Uzticības un pašvērtības publiskajam sektoram zuduma dēļ valdībām ir grūtāk risināt un uzlabot tādas sabiedrībai svarīgas jomas kā sociālā labklājība, izglītība un sabiedrības veselība. Tas var izraisīt arī politisko atsvešinātību un iedzīvotāju polarizāciju. Uzticības valdībām atjaunošana, nodrošinot lielāku integritāti un pārskatatbildību, ir viens no galvenajiem principiem, kas ir noteikti ESAO iekļaujošās izaugsmes politikā (*OECD*, 2019, p. 67^[4]). Lai saglabātu sabiedrības uzticību, publiskajām institūcijām ir jāpierāda, ka tās ir uzticamas un rīkojas visu iedzīvotāju interesēs. Labākais veids, kā to panākt, ir ieviest un uzturēt efektīvu iekšējās kontroles sistēmu korupcijas un interešu konfliktu novēršanai.

Publiskā sektora organizācijās efektīvas iekšējās kontroles sistēmas ir ļoti svarīgas, lai novērstu korupciju un nodrošinātu sabiedrisko pakalpojumu sniegšanu iedzīvotājiem. Efektīva iekšējās kontroles un riska pārvaldības politika mazina publisko organizāciju neaizsargātību pret krāpšanu un korupciju, jo tā ļauj ierēdņiem pienācīgi novērtēt riskus saistībā ar viņu pienākumiem un izstrādāt stratēģijas to pārvaldībai (*OECD*, 2020, p. 152^[5]). Iekšējā kontrole ir ļoti svarīga korupcijas un interešu konfliktu novēršanā, jo tā nodrošina būtiskas procedūras un drošības pasākumus, kas attur no neētiskas rīcības un nodrošina pārskatatbildību publiskajās institūcijās. Īstenojot šīs attiecīgās kontroles, publiskās organizācijas var efektīvi mazināt riskus, aizsargāt publiskos resursus un saglabāt integritāti, kas ir nepieciešama, lai saglabātu sabiedrības uzticību un pašvērtību.

Nepareizi pārvaldīti interešu konflikti var izraisīt korupciju, un sabiedrības uzticība publiskās institūcijas integritātei var tikt nopietni iedragāta (*OECD*, 2005, p. 18^[6]). Tāpēc interešu konfliktu novēršanai, atklāšanai un pārvaldībai publiskajā sektorā ir izšķiroša nozīme korupcijas novēršanā un sabiedrības integritātes stiprināšanā. Runājot par korupcijas novēršanu, šajā ziņojumā tas iekļauj arī interešu konfliktu pārvaldību.

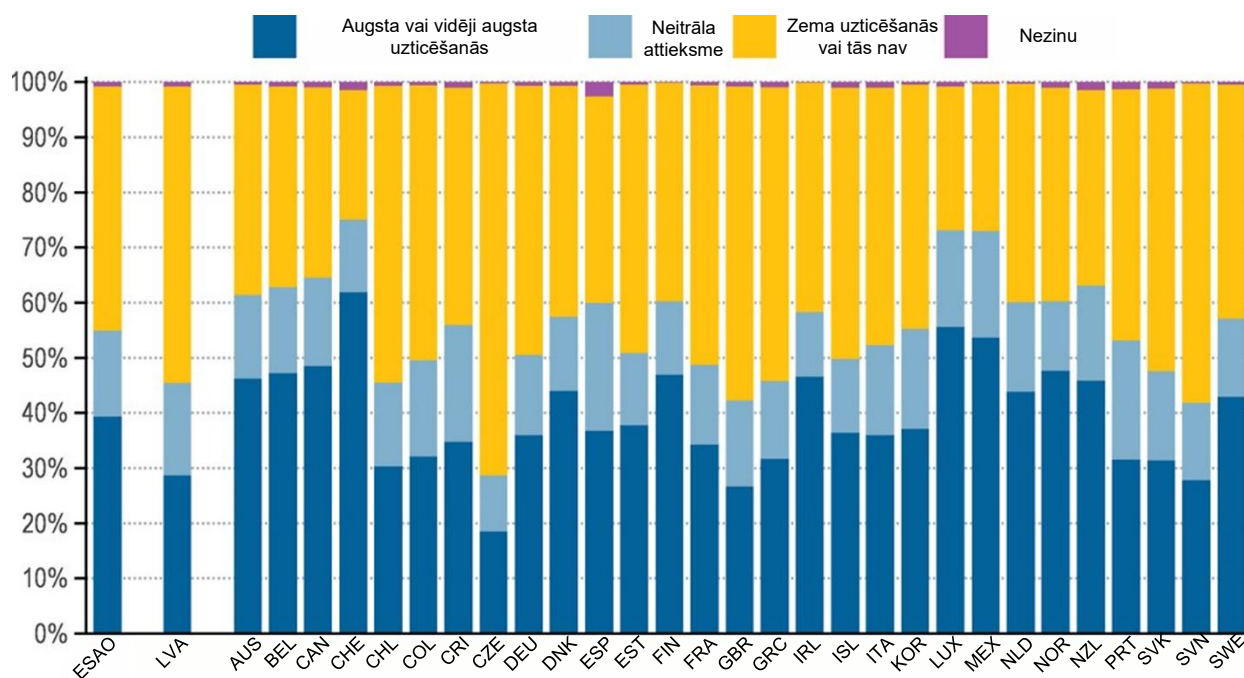
Iekšējās kontroles sistēma ir integrēta publiskā sektora organizācijas darbības daļa (*OECD*, 2020, p. 152^[5]). Iekšējās kontroles sistēma ir politikas, procedūru un prakses kopums, kas ir ieviests, lai novērstu, atklātu problēmas, kļūdas un pārkāpumus un reaģētu uz tiem. Sistēma ir visefektīvākā, ja tā ir iestrādāta struktūras infrastruktūrā un ir neatņemama institūcijas būtības daļa (*INTOSAI*, 2004, p. 6^[7]). Iekšējās kontroles sistēmas var risināt plašu problēmu loku organizācijā, piemēram, organizācijas mērķu sasniegšanu un darbinieku snieguma uzlabošanu (*Batts*, 2022, p. 1^[8]). Tomēr šajā ziņojumā galvenā uzmanība ir veltīta iekšējās kontroles sistēmām korupcijas, tostarp interešu konfliktu, novēršanai, jo Korupcijas novēršanas un apkarošanas biroja (KNAB) plašā funkcija ir novērst un apkarot korupciju un

uzraudzīt atbilstību. Turklāt vispārējā projekta, kura daļa ir šis ziņojums, sagaidāmā ilgtermiņa ietekme ir veicināt integritātes un korupcijas novēršanas uzlabošanos Latvijas publiskajā sektorā.

1.2. Pašreizējā korupcijas novēršanas un interešu konfliktu iekšējās kontroles metodika Latvijā

Saskaņā ar *Transparency International* 2023. gada Korupcijas uztveres indeksu (*Transparency International*, 2024^[9]) Latvija ieguva 60 no 100 punktiem, dalot 36. vietu (no 180 valstīm) ar Sentvinsentu un Grenadīnām, kā arī Spāniju. Tāpat Eiropabarometra 2023. gada aptauja liecina, ka 74% respondentu uzskata, ka korupcija Latvijā ir plaši izplatīta (ES vidēji: 70%), un 64% respondentu atbildēja, ka vietējā vai reģionālā līmeņa publiskajās institūcijās ir korupcija (ES vidēji: 71%). Turklāt 68% aptaujāto piekrīt, ka valsts publiskajās institūcijās pastāv korupcija (ES vidēji: 74%) (*European Commission*, 2023, p. 2^[10]). ESAO aptaujā par uzticību publiskajām institūcijām tika konstatēts, ka Latvijā tikai 29% respondentu norādīja, ka viņiem ir augsta vai vidēji augsta uzticība valsts valdībai, un tas ir mazāk nekā ESAO vidējais rādītājs (39%) (*OECD*, 2024^[11]). Šos datus kopā ar citu valstu salīdzinošajiem datiem sk. 1.1. attēlā.

1.1. attēls. Uzticēšanās valsts valdībai, 2023. gads



Piezīme. "Augsta vai vidēji augsta" atbilst 6.–10. atbilžu varianta kopējam rādītājam, atbildot uz jautājumu "Cik lielā mērā uzticaties valsts valdībai, vērtējot skalā no 0 līdz 10, kur 0 ir "neuzticos vispār", bet 10 ir "uzticos pilnībā?""; neitrāla attieksme – 5. varianta un "zema uzticēšanās vai tās nav" – 0.–4. atbilžu varianta kopējam rādītājam.

Avots: (OECD, 2024^[11])

ESAO integritātes rādītāji

ESAO Sabiedrības integritātes rādītāji nosaka jaunu kritēriju, pēc kura vērtē valdības noturību pret korupcijas risku un kā valdība stiprina sabiedrības integritāti (OECD, 2024^[12]). Pašlaik ir pieejami trīs rādītāju kopumi, no kuriem "iekšējās kontroles un riska pārvaldības efektivitāte" ir vissvarīgākais šā

ziņojuma kontekstā. No šā rādītāju kopuma īpaši svarīgs rādītājs ir “iekšējās kontroles tiesiskais regulējums”.

Latvija ieguva 7 no 10 punktiem attiecībā uz tiesisko regulējumu iekšējās kontroles rādītājā (1.1. tabula). Šis rādītājs iekļāva attiecīgo iekšējās kontroles (IK), tostarp riska pārvaldības un iekšējā audita (IA), noteikumu pārskatīšanu. Šā rādītāja kritēriji pamatojas uz COSO 2013. gada iekšējās kontroles integrēto satvaru, IAI Starptautiskās profesionālās prakses sistēmas (IPPF) 2017. gada standartiem un INTOSAI standartiem GOV 9100 un GOV 9130.

1.1. tabula. Tiesiskais regulējums iekšējās kontroles rādītājā

Kritēriji	Vai kritērijs ir izpildīts?
IK un IA definīcija politikas vai normatīvajos dokumentos ir noteikta saskaņā ar starptautiskajiem standartiem.	Jā
Noteikumos par IA ir noteikta vadības atbildība attiecībā uz IK un IA īstenošanu.	Jā
Noteikumos ir precizēti IK mērķi.	Jā
Noteikumi par IK nosaka ikgadējās IK un IA ziņošanas darbības.	Nē
Ir pieejamas krāpšanas un korupcijas novēršanas pamatnostādnes, un tās ir IK sistēmas daļa.	Jā
Noteikumi par iekšējās kontroles īstenošanu ir piemērojami visām centrālās valdības institūcijām, tostarp sociālās nodrošināšanas fondiem.	Jā
Rīcības un ētiskas uzvedības standarti ir publicēti un ir piemērojami ministriem.	Nē
Rīcības un ētiskas uzvedības standarti ir publicēti un ir piemērojami parlamenta deputātiem.	Jā
Rīcības un ētiskas uzvedības standarti ir publicēti un ir piemērojami citām ieceltām politiskām personām.	Nē
Rīcības un ētiskas uzvedības standarti ir publicēti un ir piemērojami civildienesta ierēdņiem.	Jā

ESAO Korupcijas apkarošanas un integritātes perspektīva 2024. gadam

2024. gada martā ESAO publicēja savu pirmo Pretkorupcijas un integritātes perspektīvas (turpmāk – “Perspektīva”) izdevumu. Šīs publikācijas mērķis ir atbalstīt valstu darbu korupcijas apkarošanā un integritātes veicināšanā. Pamatojoties uz ESAO Sabiedrības integritātes rādītāju datiem, tajā ir aplūkots, kā pašlaik tiek īstenoti galvenie valstu integritātes sistēmu aspekti, kā arī iespējamās uzlabojumu iespējas.

Saskaņā ar Perspektīvu Latvija ir viena no ESAO valstīm ar labākajiem rādītājiem gan attiecībā uz interešu konflikta regulējumu, gan praktisko darbību. Latvija ir izpildījusi 100% kritēriju attiecībā uz regulējumu un 89% kritēriju attiecībā uz praksi. ESAO vidējais rādītājs ir attiecīgi 76% un 40% (OECD, 2024^[13]).

Viens no svarīgākajiem vispārējiem Perspektīvas secinājumiem bija tāds, ka, lai gan lielākā daļa ESAO valstu ir pieņēmušas stingrus noteikumus par iekšējo kontroli un riska pārvaldību, praksē šie noteikumi tiek piemēroti ievērojami retāk. Šis trūkums nozīmē, ka tiesību akti un tiesiskais regulējums netiek īstenoti, kā ir paredzēts, un tas kavē valstu spēju efektīvi mazināt korupcijas riskus. Tādējādi, neņemot vērā spēkā esošos noteikumus un vadlīnijas, Latvijas publiskās iestādes saskaras ar izaicinājumiem to efektīvā īstenošanā. Vērtējot saskaņā ar ESAO standartiem riska pārvaldības, tostarp iekšējās kontroles un iekšējā audita jomā, Latvija izpilda 80% kritēriju attiecībā uz noteikumiem un 49% kritēriju attiecībā uz praksi, savukārt ESAO vidējais rādītājs ir attiecīgi 67% un 33% (OECD, 2024^[13]).

Noteikumi Latvijā

KNAB ir vadošā korupcijas apkarošanas iestāde Latvijā. Tas tika izveidots pievienošanās ES un NATO procesā 2002. gadā, un kopš tā laika tā spējas un pilnvaras ir pieaugušas. KNAB ir daudzfunkcionāla iestāde, kuras plašās funkcijas ir korupcijas novēršana (tostarp ar izglītošanas un izpratnes veidošanas starpniecību), korupcijas apkarošana un atbilstības pārraudzība. KNAB misija ir *“vērsties pret korupciju ar likuma spēku un sabiedrības atbalstu, lai panāktu amatpersonām uzticētās varas godprātīgu izmantošanu valsts un sabiedrības interesēs”*(KNAB, 2023, p. 6^[14]).

2023. gada aprīlī Latvija ieviesa Korupcijas novēršanas un apkarošanas pasākumu plānu 2023.–2025. gadam (turpmāk – “Korupcijas apkarošanas pasākumu plāns”), kas pamatojas uz Korupcijas novēršanas un apkarošanas pamatnostādņiem 2015.–2020. gadam. Korupcijas apkarošanas pasākumu plāna galvenais mērķis ir izveidot un pilnveidot tādu autonomu un pastāvīgi darbojošos iekšējās kontroles sistēmu, kas maksimāli ierobežo korupcijas rašanās un finanšu līdzekļu izkrāpšanas iespējas. Tas iekļauj īpašu “rīcības virzienu”, kas ir vērst uz *“iekšējās kontroles sistēmas pilnveidi, uzturēšanu un uzraudzību valsts, pašvaldību institūcijās un kapitālsabiedrībās”* (KNAB, 2023, p. 27^[15]) un apliecina KNAB stingro apņemšanos attīstīt efektīvu iekšējās kontroles sistēmu korupcijas apkarošanai.

2017. gada oktobrī Latvijā tika pieņemti Ministru kabineta noteikumi Nr. 630 “Noteikumi par iekšējās kontroles sistēmas pamatprasībām korupcijas un interešu konflikta riska novēršanai publiskas personas institūcijā” (turpmāk – “Noteikumi”), lai nodrošinātu vienotu izpratni par pamatprasībām iekšējās kontroles sistēmas izveidei korupcijas un interešu konflikta risku novēršanai institūcijās. Noteikumu ievērošana ir obligāta prasība visām publiskajām institūcijām. Noteikumi ir augsta līmeņa dokuments, kurā ir izklāstītas gaidas attiecībā uz to, kā institūcijai būtu jāievieš korupcijas novēršanas iekšējās kontroles sistēma (Cabinet of Ministers, 2017^[16]). Plašāk Noteikumi ir aplūkoti 1.1. izcēlumā.

1.1. izcēlums. Latvijas MK noteikumi Nr. 630

Darbības joma un piemērojamība

Noteikumos Nr. 630 ir paredzētas pamatprasības iekšējās kontroles sistēmai korupcijas un interešu konfliktu novēršanai publiskā institūcijā. Noteikumi ir piemērojami visām publiskajām institūcijām, un tiesu varas institūcijas tos piemēro, ņemot vērā īpašajos likumos noteikto funkciju un darbību specifiku.

Institūciju vadītāju pienākumi

Institūcijas vadītājs vai viņa pilnvarota persona ir atbildīga par iekšējās kontroles sistēmas izveidi, pilnveidošanu un uzturēšanu korupcijas novēršanai. Viņš var izveidot īpašu iekšējās kontroles struktūrvienību vai uzticēt šos pienākumus esošajām struktūrvienībām vai darbiniekiem.

Darbības prasības

- Izveidot institūcijas kontroles vidi, kas ir vērsta uz korupcijas risku novēršanu;
- identificēt, analizēt un novērtēt korupcijas riskus;
- identificēt konkrētus amatus, kas ir pakļauti korupcijas riskam;
- noteikt, ieviest un īstenot pasākumus korupcijas riska novēršanai;
- īstenot informācijas apriti un saziņu par korupcijas risku novēršanu;
- nodrošināt darbinieku izglītošanu par korupcijas un interešu konflikta jautājumiem;
- nodrošināt iekšējās kontroles sistēmas uzraudzību.

Periodiska pārskatīšana un pielāgošana

Iestādes vadītājam vai pilnvarotajai personai vismaz reizi trijos gados ir jāpārskata sistēma un tās pasākumi. Šī pārskatīšana iekļauj novērtējumu par to, vai īstenotie pasākumi efektīvi mazina korupcijas riskus un vai tie ir ekonomiski izdevīgi.

Ētikas un procesuālie standarti

Iestādes vadītājam vai viņa pilnvarotajai personai:

- jāapstiprina visiem darbiniekiem saistoši ētikas principi;
- jāizstrādā procedūras ziņošanai par iespējamām pārkāpumiem, nodrošinot ziņotāju anonimitāti un aizsardzību;
- jānosaka kārtība, kādā valsts amatpersonām ir jādeklarē interešu konflikti un jānodod savi pienākumi citiem, ja rodas konflikts;
- jānosaka kārtība amatu savienošanas atļauju izsniegšanai un šo atļauju periodiskai pārskatīšanai.

Mācības

Institūciju vadītājiem ir jānodrošina, lai darbinieki būtu iepazinušies ar attiecīgajiem vadības dokumentiem, iekšējiem noteikumiem un ētikas principiem. Darbiniekiem, kuri strādā korupcijas riskam pakļautos amatos, ir jārīko mācības, uzsākot darbu, un papildu mācības vismaz reizi trijos gados.

Avots: (Cabinet of Ministers, 2017^[16])

2018. gada janvārī tika izstrādātas Vadlīnijas par iekšējās kontroles sistēmas pamatprasībām korupcijas un interešu konflikta riska novēršanai publiskas personas institūcijā (turpmāk – “Vadlīnijas”), lai sniegtu ieteikumus, metodisko palīdzību un piemērus publiskajām organizācijām, ieviešot tām noteiktās pamatprasības. Vadlīnijas ir sīkākas un nosaka konkrētāku metodiku, lai atbalstītu institūcijas korupcijas novēršanas iekšējās kontroles sistēmas ieviešanā.

Vadlīnijās ir sniegta svarīga informācija par efektīvas iekšējās kontroles vides izveidi, piemēram, prasība institūcijas vadītājam apstiprināt visiem darbiniekiem saistošus ētikas principus². Tomēr lielāku vērtību varētu pievērst spēcīgas integritātes kultūras veicināšanai un “maigās kontroles” nozīmei, kas ir ļoti svarīgi jebkuras iekšējās kontroles sistēmas panākumiem. “Maigā kontrole” attiecas uz nemateriālo kontroli, kas parasti ir subjektīva un atspoguļo netiešu attieksmi, piemēram, organizācijas kultūru, vadības toni, kopīgās vērtības, morāli, godprātību, uzticēšanos un pilnvarošanu (IIA, 2024, p. 2^[17]). Šie elementi ir ļoti svarīgi, lai veicinātu integritātes kultūru un izveidotu kontroles vidi, kas efektīvi novērš korupciju un interešu konfliktus. Lai gan ir nepieciešamas stingras formālās kontroles, bez labi iedibinātas integritātes kultūras pat vislabākie mehānismi var nespēt novērst koruptīvu praksi.

Integritāte publiskajā sektorā attiecas uz konsekventu kopīgo ētisko vērtību, principu un normu saskaņošanu un ievērošanu, lai aizsargātu sabiedrības intereses un piešķirtu prioritāti sabiedrības, nevis privātām interesēm (OECD, 2017^[18]). Tā ir kaut kas vairāk nekā tikai juridiskā atbilstība; runa ir par konsekventu pareizu rīcību un saistību un uzvedības saskaņošanu ar stingrām ētiskām vērtībām un principiem gan individuālā, gan institucionālā līmenī (Office of the Auditor-General, 2022, p. 7^[19]). Piemēram, “vadības tonis” ir kritiski svarīga “maigā kontrole”, kas ir apstiprināta dažādos regulējumos, tostarp IAI pretkorupcijas pasākumu audita un COSO satvarā, uzsverot tās nozīmi, lai nodrošinātu apņemšanos ievērot ētiskās vērtības visos vadības līmeņos. ESAO arī uzsver, ka integritātes veidošanā ir ļoti svarīgi pastiprināt vadības toni visos vadības līmeņos (OECD, 2020, p. 97^[5]).

Lai gan mācības var veicināt šo principu ieaudzinašanu, to iekļaušana rakstveida vadlīnijās līdztekus mācībām sniegtu spēcīgāku vēstījumu par to nozīmi. Piemēram, Singapūras pieeja, kas ir aprakstīta 1.2. izcēlumā, iekļauj “maigās kontroles” mehānismus savās oficiālajās pamatnostādnēs, sniedzot skaidru piemēru tam, kā šos elementus var institucionalizēt. Latvija varētu gūt labumu, ja savās Vadlīnijās tā pastiprinātu uzmanību pievērstu arī “maigajai kontrolei”. Integritātes kultūras veicināšanas princips plašāk ir aplūkots 2.1. iedaļā turpmāk.

² Šajā ESAO ziņojumā termini “personāls” un “darbinieki” tiek lietoti kā savstarpēji aizstājami, lai apzīmētu personas, kuras strādā institūcijā.

1.2. izcēlums. “Maigā kontrole” kā nozīmīgs elements Singapūras Korupcijas apkarošanas rokasgrāmatā

Singapūras Korupcijas prakses izmeklēšanas birojs (*CPIB*) ir izstrādājis praktisku korupcijas apkarošanas rokasgrāmatu (*PACT*) Singapūras uzņēmumiem. Tās mērķis ir skaidri un saprotami sniegt norādījumus uzņēmumu īpašniekiem par to, kā izstrādāt un ieviest korupcijas apkarošanas sistēmu. *PACT* rokasgrāmatas četri posmi ir šādi: apņemšanās, novērtēšana, kontrole/saziņa un uzraudzība.

Procesa pirmo posmu – apņemšanos – veido trīs galvenie “maigās kontroles” principi:

1. galvenais princips ir vadības tonis;
2. ieviest skaidru, pamanāmu un viegli saprotamu korupcijas apkarošanas politiku;
3. izstrādāt rīcības kodeksu.

Singapūra ar 83 punktiem ieņem 5. vietu *Transparency International* 2023. gada korupcijas indeksā (*Transparency International*, 2024^[20]). Singapūra ir valsts, kurā korupcijas līmenis ir viens no zemākajiem pasaulē, un *CPIB* atzīst, ka ir svarīgi noteikt stingru vadības toni un izveidot integritātes kultūru organizācijā, lai efektīvi novērstu korupciju.

Avots: (*Corrupt Practices Investigation Bureau*, 2017, p. 13^[21])

Lai gan Vadlīnijās lielākoties ir ievēroti *COSO* satvara un *INTOSAI* pamatkomponenti attiecībā uz kontroles vidi, riska novērtējumu un kontroles pasākumiem, tajās nav aplūkoti ne informācijas un saziņas, ne uzraudzības darbību komponenti. Šie komponenti ir svarīgi, lai nodrošinātu efektīvu un ilgtspējīgu iekšējās kontroles sistēmu. Šīs jomas ir īsi minētas Noteikumu attiecīgi 10. un 13. punktā. Atklāta saziņa ļauj radīt drošu un iedrošinošu vidi, kurā darbinieki jūtas ērti, brīvi paužot savu viedokli, apspriežot ētiskas dilemmas, iespējamās interešu konflikta situācijas un citas ar integritāti saistītas problēmas (*OECD*, 2020, p. 136^[5]). Uzraudzība un izvērtēšana ir iekšējās kontroles sistēmas būtiska daļa, kas ir paredzēta integritātes aizsardzībai (*OECD*, 2020, p. 153^[5]). Ja nav šo komponentu, palielinās risks, ka korupcijas novēršanas iekšējās kontroles sistēmas ieviešana kļūs vairāk par “uzdevumu ķeksīša pēc”. Noteikumos (8.2. punkts) arī ir noteikts, ka riska novērtējumi ir jāveic vismaz reizi trijos gados, taču biežāka un dinamiskāka atkārtota novērtēšana nodrošinātu proaktīvu risku pārvaldību.

Lai gan Noteikumi un Vadlīnijas ir visaptverošas, tajās trūkst sīku norādījumu par praktisko īstenošanu, jo īpaši attiecībā uz personāla uzdevumiem un pienākumiem saistībā ar iekšējo kontroli. Šī nepilnība var izraisīt nekonsekventu piemērošanu un iespējamus sistēmas trūkumus. KNAB skaidro, ka konkrēti norādījumi par uzdevumiem un pienākumiem nav sniegti apzināti, jo institūciju vajadzības var atšķirties atkarībā no tādiem faktoriem kā to lielums, resursu pieejamība un darbības joma. Tomēr KNAB varētu uzraudzīt šo aspektu īstenošanu Latvijas institūcijās un izvērtēt, vai ir nepieciešami papildu norādījumi, lai novērstu iespējamās neatbilstības.

Turklāt Noteikumu pieeja ziņošanai par interešu konfliktiem un to pārvaldībai ir neskaidra, un tajos nav sīki noteiktas kārtības, kas nodrošinātu konsekventu šādu jautājumu risināšanu. Vadlīniju 3.2. punktā ir izteiktas prasības institūcijas vadītājam noteikt kārtību, kādā valsts amatpersonas var ziņot par situācijām, kurās tās saskaras ar interešu konfliktu. Institūcijas vadītājs ir atbildīgs par to, lai noteiktu gan procesu, gan personu, kurai valsts amatpersonām būtu jāziņo par šādiem konfliktiem, kā arī kārtību, kādā amatpersona deleģē savas funkcijas citai valsts amatpersonai. Tā kā katrai institūcijai ir sniegta iespēja pašai noteikt savus procesus, tas var radīt neatbilstības šo procedūru izveidē un īstenošanā. Vadlīnijās arī nav minēta nepieciešamība risināt šķietamus interešu konfliktus, kas varētu līdzīgi kaitēt uzticībai publiskai institūcijai, tāpēc arī no tiem būtu jāizvairās, lai mazinātu risku institūcijas integritātes reputācijai (*OECD*,

2005, p. 8^[6]). Ja KNAB ir izstrādājis vai noteicis citus labas prakses materiālus saistībā ar interešu konfliktiem, uz tiem varētu pamatoties Vadlīnijās, un institūcijas varētu saskaņot savas interešu konfliktu novēršanas procedūras ar šo labo praksi.

Kopumā Vadlīnijas pietiekami atbalsta caurredzamību un pārskatatbildību, jo īpaši attiecībā uz pasākumiem, kas publiskajām institūcijām ir jāveic, lai novērstu korupciju. Tomēr, paplašinot šos pasākumus, lai pieprasītu plašāku publisko pārskatu sniegšanu un caurredzamību visām publiskajām struktūrām, ne tikai kapitālsabiedrībām, tiktu uzlabota sabiedrības uzticēšanās. Saskaņā ar KNAB sniegto informāciju Vadlīnijas tiks grozītas, iekļaujot tajās atsauci uz Ministru kabineta noteikumiem Nr. 413 (publiskie gada pārskati), kas nosaka, ka visām publiskajām institūcijām gada pārskatos ir jāziņo par īstenotajiem korupcijas apkarošanas pasākumiem. Lai gan Vadlīnijās ir aplūkota ētiska rīcība, ESAO paraugprakse iesaka neaprobežoties tikai ar atbilstības ievērošanu, bet veicināt plašāku ētikas kultūru, rīkojot regulāras mācības un ieviešot ētisku lēmumu pieņemšanas sistēmu (OECD, 2017^[18]).

Papildus Noteikumiem Nr. 630 Latvijā ir spēkā Noteikumi Nr. 326, kas attiecas uz plašākiem iekšējās kontroles sistēmu aspektiem. Šie noteikumi nosaka prasības tiešās pārvaldes institūciju iekšējās kontroles sistēmu izveidei, pārraudzībai un pilnveidošanai saskaņā ar Valsts pārvaldes iekārtas likuma 17. panta 6. punktu (Cabinet of Ministers, 2012^[22]). Tas iekļauj tādus iekšējās kontroles sistēmas elementus kā darbības plānošana, kontroles vide, riska pārvaldība, kontroles pasākumi, informācija un saziņa, kā arī uzraudzība. Lai gan šie noteikumi iekļauj informācijas un saziņas, kā arī uzraudzības un novērtēšanas (pārraudzības) komponentus, tiem ir daudz plašāks konteksts nekā Noteikumiem Nr. 630, kas ir īpaši saistīti ar korupcijas un interešu konfliktu novēršanu, turklāt tie attiecas tikai uz tiešās pārvaldes institūcijām un tādējādi neiekļauj visas publiskās struktūras, kā tas ir noteikts Noteikumos Nr. 630.

1.3. Problēmas iekšējās kontroles sistēmu izveidē Latvijā

Izveidot efektīvu iekšējās kontroles sistēmu var būt sarežģīti. 1.3. izcēlumā ir izskaidroti galvenie iemesli, kāpēc iekšējās kontroles sistēmas nav veiksmīgas.

1.3. izcēlums. COSO pamatizpratne par iekšējās kontroles efektivitāti

Iekšējās kontroles sistēmas ir neveiksmīgas šādu iemeslu dēļ:

- tās jau sākotnēji nav pareizi izstrādātas un ieviestas;
- tās ir pareizi izstrādātas un ieviestas, bet vide, kurā tās darbojas, mainās (piemēram, mainoties riskiem, cilvēkiem, procesiem vai tehnoloģijām), bet iekšējās kontroles sistēmas struktūra attiecīgi nemainās, un/vai
- tās ir pareizi izstrādātas un ieviestas, bet to darbība kaut kādā veidā mainās, padarot tās neefektīvas piemērojamo risku pārvaldībā vai mazināšanā.

Avots: (COSO, 2009^[23])

Lai gan Latvijas valdība un KNAB ir centušies pieņemt noteikumus korupcijas novēršanas iekšējās kontroles sistēmu ieviešanai, KNAB ziņojumi un ESAO Publiskās integritātes rādītāji liecina, ka to ieviešanas līmenis dažādās institūcijās ir ļoti atšķirīgs. Tas atbilst 1.3 izcēlumā minētajam pirmajam galvenajam iekšējās kontroles sistēmu neveiksmes iemeslam – nepareiza īstenošana jau pašā sākumā.

Lai gan korupcijas riska pārvaldība un iekšējās kontroles sistēmas tiek praktiski īstenotas lielākajā daļā publisko organizāciju, ir iespējams uzlabot šo jomu īstenošanu. Kā liecina ESAO vidējais rādītājs, šī ir joma, kurā daudzas ESAO valstis saskaras ar grūtībām. Korupcija un krāpšana ir jutīgi un sarežģīti

temati (OECD, 2022^[24]), kas rada problēmas, cenšoties īstenot noteikumus praksē. Korupcijas riskus var mazināt un integritāti uzturēt tikai tad, ja noteikumi tiek īstenoti praksē (OECD, 2024^[25]). Nav jēgas no spēkā esošajiem noteikumiem, ja publiskās institūcijas tos neizprot un neiekļauj savā darbībā.

Iekšējās kontroles sistēmu integrēšana ikdienas darbībā ir izaicinājums, kas atspoguļo plašākas grūtības, ar kurām Latvija saskaras, efektīvi ieviešot noteikumus. Saskaņā ar 2021. gada ESAO Regulatīvās politikas novērtējumu valdības pārāk maz laika velta tam, lai pārbaudītu, vai noteikumi darbojas praksē, nevis tikai uz papīra. Mazāk nekā ceturtdaļa ESAO dalībvalstu sistemātiski novērtē, vai noteikumi un regulējums ir darbojies, kā paredzēts (OECD, 2021^[26]).

Lai iekšējās kontroles sistēma efektīvi novērstu korupciju un interešu konfliktus, publiskajām institūcijām būtu jāpārtrauc tradicionālā “noteikt un aizmirst” noteikumu izstrādes prakse un jāizstrādā “pielāgoties un mācīties” pieeja (OECD, 2021, p. 16^[26]). Tas sākas ar integritātes vides veicināšanu, kas sīkāk ir aplūkota 2. nodaļā.

Noteikumu un Vadlīniju nepielāgošana struktūras vajadzībām

2015.–2020. gada politikas plānošanas periodā 2015., 2017. un 2019. gadā KNAB veica trīs institūciju iekšējās pretkorupcijas kontroles sistēmas novērtējumus (KNAB, 2023, p. 27^[15]). Pamatojoties uz šiem novērtējumiem, tika konstatēts, ka 2019. gadā vismaz 80% ministriju un to padotības iestāžu bija ieviesušas iekšējās kontroles sistēmas atbilstoši Noteikumiem, tomēr plāni bieži vien tika izstrādāti formāli, izmantojot KNAB Vadlīnijās iekļauto paraugu, nevis pielāgojot to institūcijas konkrētajām vajadzībām.

Jaunu sistēmu ieviešana bieži vien notiek steigā, lai izpildītu atbilstības prasības, pilnībā neapsverot plašāku ietekmi vai noteikumu paredzētos mērķus. Lai gan var sniegt norādījumus un piemērus, efektīvas korupcijas novēršanas sistēmas ieviešana nav universāls modelis. Iekšējās kontroles sistēmas institūcijām ir jāiestrādā savā darbībā un kultūrā tām piemērotā veidā.

Korupcijas riska pārvaldības spēju trūkums

Lai saprastu, kā vajadzētu darboties efektīvai iekšējās kontroles sistēmai korupcijas novēršanas vajadzībām, institūcijām ir jāiegulda līdzekļi darbinieku mācībās šajā jomā. Tāpēc, cenšoties ieviest efektīvu iekšējās kontroles sistēmu, publiskajām iestādēm ir nepieciešama kapacitāte un spējas šajā jomā. Bieži vien korupcijas riska pārvaldība un iekšējās kontroles sistēmu ieviešana tiek uztverta kā pienākums “ķeksīša pēc”, apšaubot to nepieciešamību. Daudziem atbildīgajiem institūciju vadītājiem trūkst zināšanu un prasmju, lai veiktu jēgpilnus novērtējumus, un korupcijas risku paziņošanas un reģistrēšanas nozīme bieži netiek pienācīgi ņemta vērā. Šāda domāšanas veida rezultātā tiek panākta drīzāk virspusēja atbilstība, nevis būtiska rīcība. Lai to novērstu, ir svarīgi veidot īpašas zināšanas, jo īpaši vadības līmenī (OECD, 2024^[27]). Ja nav atbilstošu īpašo zināšanu, iekšējās kontroles sistēmas, kas ir ieviestas galvenokārt atbilstības nodrošināšanas nolūkā, visticamāk, nespēs efektīvi novērst korupciju.

KNAB pastāvīgi ir veltījis ievērojamus resursus, lai īstenotu savu uzdevumu, – ar dažādu mācību un izglītojošu pasākumu starpniecību informēt publiskās institūcijas par to, cik svarīgi ir ieguldīt līdzekļus iekšējās kontroles sistēmās. Tomēr joprojām pastāv problēma, ka institūcijām nav pietiekamu finanšu resursu un cilvēkresursu, ko ieguldīt šajā jomā.

2 Iekšējās kontroles sistēmu efektivitātes novērtēšanas principi

Šajā nodaļā ir izklāstīti principi, kas ir izmantojami, lai novērtētu korupcijas un interešu konfliktu novēršanas iekšējās kontroles sistēmu efektivitāti. Katram principam ir noteikts kritēriju kopums, lai institūcijām būtu vieglāk saprast, kā šos principus ievērot praksē. Šos kritērijus var izmantot, arī lai institūcijas varētu praktiski novērtēt to iekšējās kontroles sistēmu efektivitāti korupcijas novēršanai.

Saskaņā ar COSO iekšējās kontroles satvaru ir piecas iekšējās kontroles daļas, kas ļauj organizācijai sasniegt tās mērķus (COSO, 2013^[27]). Šīs daļas ir uzskaitītas 2.1. izcēlumā.

2.1. izcēlums. COSO iekšējās kontroles satvars: iekšējās kontroles daļas

1. Kontroles vide
2. Riska novērtēšana
3. Kontroles darbības
4. Informācija un saziņa
5. Uzraudzības darbības

Avots: (COSO, 2013^[27])

Īpaši saistībā ar korupcijas novēršanu IAI ir izstrādājis vadlīnijas par korupcijas apkarošanas pasākumu auditu (IIA, 2021^[28]). Lai gan šīs vadlīnijas ir paredzētas iekšējiem auditoriem, tās ir nozīmīgas, arī izstrādājot iekšējās kontroles sistēmu efektivitātes novērtēšanas principus korupcijas novēršanas jomā, jo viens no galvenajiem iekšējā audita funkcijas mērķiem ir novērtēt iekšējās kontroles sistēmu atbilstību un efektivitāti publiskās organizācijās (OECD, 2020, p. 165^[5]). Šajās vadlīnijās ir izklāstīti elementi, kas ir nepieciešami korupcijas apkarošanai un ir uzskaitīti 2.2. izcēlumā.

2.2. izcēlums. IAI Vadlīnijas par korupcijas apkarošanas pasākumu auditu: korupcijas novēršanas elementi

1. Vadības tonis
2. Politika un procedūras
3. Saziņa un mācības
4. Izmeklēšanas protokoli
5. Izpildes standarti
6. Uzraudzība un ziņošana

Avots: (IIA, 2021^[28])

INTOSAI Vadlīnijās par korupcijas novēršanas auditu ir noteiktas septiņas galvenās daļas efektīvai cīņai pret korupciju (un tās novēršanai) (*INTOSAI*, 2019^[2]). Lai gan vadlīnijas tika izstrādātas, lai palīdzētu augstākās revīzijas iestādes revidentiem sagatavot un veikt pretkorupcijas politikas un procedūru auditu, tās var izmantot arī pašas publiskās institūcijas kā vadlīnijas savu korupcijas apkarošanas pasākumu īstenošanai un veikšanai (*INTOSAI*, 2019, p. 5^[2]). Šīs daļas ir uzskaitītas 2.3. izcēlumā.

2.3. izcēlums. *INTOSAI* Vadlīnijas korupcijas novēršanas auditam: korupcijas efektīvas novēršanas daļas

1. Korupcijas apkarošanas organizatoriskā kultūra
2. Mērķi/stratēģija
3. Organizācijas atbildība par korupcijas novēršanu
4. Riska novērtēšana un analīze (risku pārvaldība)
5. Korupcijas apkarošanas programma (korupcijas novēršanas moduļi)
6. Saziņa – ziņošana
7. Uzraudzība un izmaiņas

Avots: (*INTOSAI*, 2019^[2])

Šiem dažādajiem standartiem ir līdzīgas daļas, kas pārklājas un kas varētu veidot efektīvu iekšējās kontroles sistēmu korupcijas un interešu konfliktu novēršanai. Pamatojoties uz šīm kopīgajām daļām, 2.4. izcēlumā ir izklāstīti iekšējās kontroles sistēmu efektivitātes novērtēšanas principi.

2.4. izcēlums. Ieteicamie principi novērtējumam par korupcijas un interešu konfliktu novēršanas iekšējās kontroles sistēmu efektivitāti

1. Integritātes kultūras veicināšana
2. Korupcijas risku identificēšana un novēršana
3. Reaģēšana uz korupcijas riskiem
4. Skaidra un regulāra saziņa
5. Mērķtiecīga uzraudzība un izvērtēšana

Avots: pielāgots no (COSO, 2013^[27]); (IIA, 2021^[28]); (INTOSAI, 2019^[29])

Katram principam ir jānosaka brieduma līmenis (tā piemērošana tiks aplūkota 3. nodaļā un arī turpmāk A pielikumā).

2.1. Integritātes kultūras veicināšana

Integritāte publiskajā sektorā attiecas uz konsekventu kopīgo ētisko vērtību, principu un normu saskaņošanu un ievērošanu, lai aizsargātu sabiedrības intereses un piešķirtu prioritāti sabiedrības, nevis privātām interesēm (OECD, 2017^[18]). Lai efektīvi pārvaldītu korupcijas riskus, būtiski ir izveidot tādu iekšējās kontroles vidi, kurā organizācija izrāda apņemšanos ievērot godprātību un kurā vadītāji un augstākā līmeņa valsts amatpersonas nosaka pareizo toni (OECD, 2017^[29]). Būtiska tādas iekšējās kontroles sistēmas daļa, kas ir paredzēta integritātes aizsardzībai un korupcijas novēršanai, ir nodrošināt, ka publiskās organizācijas uztur kontroles vidi ar skaidriem mērķiem, kas apliecina augstākās vadības apņemšanos ievērot sabiedrības integritāti un vērtības (OECD, 2020, p. 152^[5]).

Institūcija, kas izrāda apņemšanos veicināt integritātes kultūru un ētiskās vērtības, ir princips, kas attiecas uz COSO iekšējās kontroles integrētā satvara kontroles vides komponentu (COSO, 2013, p. 33^[27]). Šī principa pamatelementi ir vadības toņa noteikšana, ētikas standartu noteikšana, ētikas standartu ievērošanas novērtēšana un savlaicīga noviržu novēršana. Iekšējo auditoru institūta (IAI) ieskatā, lai cīnītos pret korupciju organizācijās, būtisks elements ir vadības tonis, jo tas būtiski veido visas organizācijas kultūru. IAI uzskata, ka tas ir potenciāli vissvarīgākais faktors, kas nosaka organizācijas noturību pret korupciju (IIA, 2021, p. 7^[28]).

Vadībai ir galvenā atbildība par tādas vides radīšanu un uzturēšanu, kas veicina godprātību un pozitīvu noskaņojumu (OECD, 2020^[30]). Integritātes un korupcijas apkarošanas pasākumu integrēšana organizācijas pamatdarbībā ir svarīga, lai mazinātu gan šķietamo, gan faktisko korupcijas gadījumu skaitu, kā arī vairotu sabiedrības uzticēšanos (OECD, 2020, p. 94^[30]). 2.5. izcēlumā ir aprakstīts, kā Lietuva ir centusies izveidot valsts mēroga integritātes kultūru.

2.5. izcēlums. Lietuva: integritātes kultūras attīstīšana un uzturēšana

Lietuvas Īpašās izmeklēšanas dienests (STT) ir pieņēmis visas valdības un visas sabiedrības pieeju integritātes un korupcijas apkarošanas jomā, galveno uzmanību pievēršot informētības un izpratnes par korupcijas novēršanu veicināšanai. Piemēram, sadarbībā ar citām publiskām institūcijām ir izstrādāta Rokasgrāmata par korupcijas apkarošanas vides izveidi un ieviešanu publiskajā sektorā ar mērķi izveidot ilgtspējīgu korupcijas apkarošanas vidi publiskajā sektorā.

Rokasgrāmatai ir vairāki mērķi:

- identificēt un pienācīgi pārvaldīt korupcijas risku publiskajā sektorā;
- stiprināt pilsoniskumu un neiecietību pret korupciju, mudināt publiskā sektora darbiniekus neveikt ar korupciju saistītus noziegumus;
- ieviest caurredzamus un taisnīgus uzvedības standartus;
- izplatīt labo praksi korupcijas apkarošanas vides veidošanā;
- attīstīt pret korupciju noturīgu vidi valsts un pašvaldību iestādēs.

Tās mērķis ir arī dot iespēju publiskajam sektoram novērtēt darbinieku neaizsargātību pret korupciju un noteikt korupcijas riska faktorus, jo īpaši šādos veidos:

- identificējot darbinieku (ne)iecietību pret korupciju un pakāpeniski panākot pilnīgu neiecietību;
- izglītojot darbiniekus par korupcijas apkarošanas jautājumiem;
- rīkojot pasākumus korupcijas apkarošanas komisijās un personām, kuras ir atbildīgas par korupcijas novēršanu;
- organizējot, koordinējot un īstenojot korupcijas apkarošanas programmas un plānus;
- nosakot korupcijas izpausmes varbūtības;
- veicot kvalitatīvus tiesību aktu novērtējumus korupcijas apkarošanas jomā;
- rīkojot mācību pasākumus vai sniedzot informāciju personām, kuras vēlas ieņemt vai ieņemt amatu valsts vai pašvaldības iestādē vai uzņēmumā;
- sagatavojot valsts civildienesta ierēdņu un darbinieku rīcības kodeksu;
- efektīvi organizējot privāto interešu deklarāciju un īpašuma un ienākuma deklarāciju iesniegšanu;
- nodrošinot darbinieku aizsardzību, kad viņi ziņo par korupcijas gadījumiem vai citiem institūcijā vai aģentūrā izdarītiem vai notiekošiem pārkāpumiem.

Avots: (OECD, 2019^[31]), (Special Investigation Service (STT), 2018^[32])

Viena no svarīgām integritātes kultūras iezīmēm ir tā, ka darbinieki jūtas ērti, ziņojot par jebkādiem krāpšanas vai korupcijas gadījumiem, nebaidoties, ka tiks kritizēti vai sodīti (ICAC NSW, 2023, p. 2^[33]). ESAO 2024. gada ziņojumā par korupcijas risku pārvaldības uzlabošanu Slovākijā galvenais novērojums ir tāds, ka cilvēki neapņemas drošību, ziņojot par riskiem. Šķiet, kultūrā dominē bailes un klusēšana, netiek atalgoti tie, kuri izsakās vai runā atklāti, un trūkst arī drošu kanālu ziņošanai par integritātes riskiem (OECD, 2024^[34]). Minētajā ziņojumā tika konstatēts, ka rīcība “ķeksīša pēc” ir šķērslis korupcijas riska pārvaldībā. Dažiem vadītājiem ir raksturīga tā sauktā rīcība “ķeksīša pēc”, tas nozīmē, ka viņi apgalvo, ka ievēro noteikumus un politiku, bet patiesībā viņi šos noteikumus neīsteno praksē. Šāda rīcība rada darbiniekiem neskaidrību par to, kā rīkoties, ja rodas risks (OECD, 2024^[34]).

Šie novērojumi izceļ to, cik svarīgi ir veicināt integritātes kultūru publiskajās institūcijās. Tā kā "kultūra" attīstās laika gaitā, institūcijām ir jāizvirza ilgtermiņa mērķi, lai veidotu un uzturētu integritātes kultūru. To nav iespējams īstenot īsā laikā (World Economic Forum, 2021^[35]).

Kā integritātes kultūras veicināšana izpaužas praksē?

Lai gan integritātes kultūras veicināšana ir "maigā kontrole", ko galvenokārt nosaka indivīdu attieksme un uzvedība, ir daži praktiski kritēriji, ko var aplūkot, lai novērtētu, kā institūcijai sokas šā principa īstenošanā.

Galvenā atbildība par tādas ilgtspējīgas kontroles vides veicināšanu, kas ir vērsta uz integritāti un nosaka pozitīvu toni, ir vadībai (OECD, 2020, p. 155^[5]). Lai parādītu, ka valde un augstākā vadība uzskata integritāti un ētisko kultūru organizācijā par ļoti svarīgu, tām būtu jāizstrādā rīcības kodekss (dažkārt dēvēts par "ētikas kodeksu"). Rīcības kodeksam ir jābūt skaidram un vienkāršam, loģiski strukturētam dokumentam, kas ir saistīts ar visiem citiem saistītajiem dokumentiem vai tiesību aktiem, kuri veido plašākas integritātes sistēmas daļu. Ieteicams arī iekļaut skaidru atsauci uz oficiālo atbildības ķēdi un norādīt, kāda aizsardzība ir pieejama atklāto pārkāpumu gadījumos (OECD, 2020, p. 68^[5]). Rīcības kodeksā būtu izklāstītas organizācijas vērtības un integritātes principi, kas tiek gaidīts no visiem darbiniekiem ētikas ziņā, sniegtas norādes, kā risināt iespējamās ētikas dilemmas, un atspoguļoti organizācijas darbību reglamentējošie likumi, noteikumi un normatīvie akti. 2.6. izcēlumā ir minēti daži būtiski elementi, kas būtu jāiekļauj rīcības kodeksā vai līdzīgā politikā.

2.6. izcēlums. Būtiski politikas elementi efektīvas kontroles vides veicināšanai publiskās institūcijās

- Pamatošanās uz vērtībām un integritātes principiem, kā arī personīgās uzvedības standartiem, kas ir organizācijas pamatā, un uz to, ko tie nozīmē praksē.
- Organizācijas krāpšanas un korupcijas apkarošanas mērķu izklāsts, skaidri norādot saikni ar to, kā iekšējās kontroles un riska pārvaldības darbības kalpo šiem mērķiem.
- Apraksts par integritātes mērķu un citu organizācijas politiku un instrumentu (piemēram, rīcības kodeksa) saskaņošanu.
- Krāpšanas un korupcijas definīcija ar uzskatāmiem piemēriem par darbībām, kas ir uzskatāmas par koruptīvām vai krāpnieciskām.
- To darbinieku noteikšana, uz kuriem attiecas šī politika, ņemot vērā pagaidu darbiniekus un brīvprātīgos.
- Lomu un pienākumu skaidra definēšana attiecībā uz iekšējo kontroli un riska pārvaldību saistībā ar krāpšanu, korupciju, izšķērdēšanu un ļaunprātīgu izmantošanu.

Avots: (OECD, 2020, p. 155^[5])

Papildus vispārējam rīcības kodeksam var ieviest konkrētākas politikas, piemēram, korupcijas apkarošanas vai interešu konfliktu novēršanas politiku (OECD, 2020, p. 68^[5]). Korupcijas apkarošanas politikai ir jābūt kodolīgai, tajā skaidri jādefinē krāpšana un korupcija, jāsniedz ilustratīvi piemēri un jāizklāsta institūcijas reakcija uz aizdomām par korupciju. Paraugprakses politikā būtu jāpievēršas arī uzvedībai ārpus darba (IIA, 2021, p. 8^[28]).

Institūcija veicina integritātes kultūru, regulāri izmantojot rīcības kodeksu un piemērojot to attiecīgajās situācijās. Piemēram, tā varētu norādīt uz rīcības kodeksu, pieņemot organizatoriskus lēmumus un uzdodot, piemēram, šādus jautājumus: vai tas būtu pretrunā institūcijas ētikas kodeksam; kā to uztvertu sabiedrība, mūsu darbinieki vai citas ieinteresētās personas? (COSO, 2013, p. 35^[27]).

Papildus vispārējā vadības toņa noteikšanai augstākā līmeņa vadītājiem ir jānodrošina, ka korupcijas novēršanas sistēmām tiek veltīts pietiekams organizatoriskais atbalsts un resursi un ka tās tiek ieviestas visā organizācijā. Korupcijas novēršanas sistēmām vajadzētu būt biežai diskusiju tēmai augstāko vadītāju sanāksmēs (ICAC NSW, 2023^[33]). Dažās organizācijās ir īpaši korupcijas novēršanas un integritātes veicināšanas speciālisti (OECD, 2020, p. 155^[5]). 2.7. izcēlumā ir sniegts Pasaules Ekonomikas foruma ziņojumā paustais ieskats par šo aspektu. Ja ir īpašs speciālists, kas atbild par šiem jautājumiem, tas ir skaidrs vēstījums iekšējām un ārējām ieinteresētajām personām, ka organizācijā tiek augstu vērtēta integritāte un korupcijas novēršana tiek uztverta nopietni.

2.7. izcēlums. Pasaules Ekonomikas forums: galvenais integritātes speciālists

2021. gada decembrī Pasaules Ekonomikas forums publicēja ziņojumu “The Rise and Role of the Chief Integrity Officer: Leadership Imperatives in an ESG-Driven World” (Galvenā integritātes speciālista amata izveide un loma: līderības prasības ESG virzītā pasaulē). Ziņojumā ir aplūkota galvenā integritātes speciālista (C/O) lomas palielināšanās un integritātes funkcija organizācijā kopumā.

Pašreizējā globālajā kontekstā īpaša integritātes speciālista loma kļūst arvien nozīmīgāka un vērtīgāka. Integritātes speciālista darbības joma un pilnvaras ir paplašinājušās, un tagad tās var iekļaut arī korupcijas novēršanu, integritātes uzticamības pārbaudi un projektu neaizsargātības paredzēšanu. Integritātes speciālista kompetencē tagad ir arī organizatorisko principu un vērtību izstrāde un ētiskas uzvedības veicināšana (World Economic Forum, 2021, p. 11^[35]).

Ziņojumā ir minēts, ka:

- organizācijas integritātes speciālistam ir jābūt neatkarīgam no darbības spiediena un stimuliem. Ja iespējams, šim speciālistam ir jābūt tieši pakļautam vadībai (t. i., valdei);
- integritātes speciālistam jābūt pārstāvētam lēmumu pieņemšanā, lai sniegtu ieskatu par visiem riskiem, palīdzētu noteikt organizācijas virzienu no integritātes viedokļa un liktu darbiniekiem saprast, ka integritāte un korupcijas novēršana ir organizācijas prioritāte.

Galvenā integritātes speciālista popularitātes pieaugums ir redzama izpausme pārejai uz stratēģiskāku un aptverošāku pieeju integritātes jautājumiem.

Avots: (World Economic Forum, 2021^[35])

Organizācijā ir skaidri jānosaka un jāpaziņo lomas un pienākumi (COSO, 2013, p. 44^[27]). Katram organizācijas darbiniekam ir svarīga loma efektīvas iekšējās kontroles sistēmas izveidē korupcijas novēršanai; visiem darbiniekiem tas ir jāsaprot un jāzina, kas no viņiem tiek gaidīts (OECD, 2020, p. 28^[5]). Lai gan dažiem darbiniekiem var būt konkrēti uzdevumi iekšējās kontroles sistēmas uzturēšanā, visi darbinieki ir atbildīgi par ziņošanu par koruptīvām darbībām, tostarp par identificētajiem riskiem vai kontroles nepilnībām. Lai izpildītu šo pienākumu, viņiem ir jāzina, kā un kam par šiem jautājumiem ziņot. Turklāt viņiem ir jājūtas droši, nebaidoties no soda vai naidīguma.

Integritātes kultūras veicināšanas pamatkritēriji

Viens no efektīvas korupcijas novēršanas iekšējās kontroles sistēmas principiem ir publiskās institūcijas stingra apņemšanās veicināt integritātes kultūru savā organizācijā. Pamatojoties uz šā principa aprakstu iepriekšējā iedaļā, tiek ierosināti turpmāk minētie pamatkritēriji, lai novērtētu, kā institūcijas veicina integritātes kultūru.

- Institūcijai ir rīcības kodekss vai līdzīga politika, kurā ir izklāstīti ētikas principi un vērtības, kas ir institūcijas pamatā, kā arī personīgās uzvedības standarti, kas ir jāievēro visiem iestādes darbiniekiem, un to nozīme praksē.
- Institūcijai ir skaidri definēti korupcijas apkarošanas mērķi, tostarp interešu konfliktu risināšana. Institūcija skaidri parāda, kā tās riska pārvaldības un iekšējās kontroles darbības ir saskaņotas ar šiem mērķiem un veicina to sasniegšanu.
- Ir ieviestas korupcijas un interešu konfliktu definīcijas, kā arī sniegti korupcijas un interešu konfliktu piemēri.
- Ir skaidri definēti darbinieku pienākumi un kas no viņiem tiek gaidīts saistībā ar korupcijas novēršanu, tostarp konkrēti korupcijas novēršanas uzdevumi, kā arī tas, kas vispārīgi tiek gaidīts no darbiniekiem.
- Institūcijai ir īpaši personāla resursi, kas pārtrauga un īsteno korupcijas apkarošanas un riska pārvaldības praksi, nodrošinot šo funkciju efektīvu pārvaldību.
- Ir jādokumentē kārtība, kas nosaka, kā darbiniekiem jāziņo par iespējamām koruptīvām darbībām vai interešu konfliktiem, tostarp pasākumi, kas ir veikti, lai nodrošinātu anonimitāti.
- Visu līmeņu darbiniekiem regulāri tiek rīkotas un aktīvi veicinātas mācības par korupciju, interešu konfliktiem un ētikas/rīcības kodeksu.

2.2. Korupcijas risku identificēšana un novēršana

Korupcijas riska identificēšana un novērtēšana ir diagnostisks rīks, kas ļauj institūcijām identificēt sistēmas jomas, kurās var rasties korupcijas iespējas (McDevitt, 2011, p. 1^[36]). Korupcijas risku novērtējumi (KRN) ir pamats, lai noteiktu, kā tiks pārvaldīti korupcijas riski. Institūcijām ir nepieciešama padziļināta izpratne par korupcijas riskiem savā organizācijā, to iespējamību un sekām to īstenošanās gadījumā. Korupcijas riska novērtējumus var veikt atsevišķi vai iekļaut iestādes esošajos riska pārvaldības procesos, atzīstot dažādu riska kategoriju, piemēram, stratēģiskā, operacionālā, finanšu, atbilstības un reputācijas riska, savstarpējo saistību (OECD, 2020, p. 158^[5]). Var izmantot arī hibrīdmodeli. Turpmāk 2.8. izcēlumā ir aplūkotas katras pieejas priekšrocības un trūkumi, kā arī tas, kāpēc Latvija varētu apsvērt hibrīdmodeļa izvēli. Publiskajām institūcijām KRN būtu jāveic regulāri un arī pēc vajadzības, ja atklājas korupcijas riski (INTOSAI, 2019, p. 24^[2]). Korupcijas riska novērtējumus var izmantot arī kā atskaites punktu, lai organizācijas varētu sekot līdzi izmaiņām laika gaitā un tās uzraudzīt (McDevitt, 2011, p. 1^[36]).

2.8. izcēlums. Korupcijas riska novērtēšanas pieeju apsvēšana

Atsevišķs korupcijas riska novērtējums (KRN) sniedz mērķtiecīgu un sīku korupcijas risku novērtējumu, nodrošinot, ka šos specifiskos apdraudējumus nevājina un neaizēno citas riska kategorijas. Šī pieeja var ļaut izstrādāt pielāgotus korupcijas apkarošanas plānus, kas atbilst korupcijas risku unikalitātei un nopietnībai.

Tomēr atsevišķs KRN var radīt sadrumstalotu riska pārvaldību un neefektivitāti, jo īpaši, ja līdzīgi procesi jau pastāv plašākās riska sistēmās. Tas var izraisīt riska pārvaldības nošķiršanu un kavēt visaptverošu skatījumu uz institūcijas kopējo riska profilu.

Turpretī korupcijas risku iekļaušana kopējā riska novērtējumā sniedz visaptverošu priekšstatu par institūcijas neaizsargātību un nodrošina saskaņotību ar citām riska kategorijām. Šāda integrācija var racionalizēt procesus un stiprināt institucionālo saskaņotību riska pārvaldībā. Tomēr tas rada arī problēmas, piemēram, iespējamu nepietiekamu korupcijas risku prioritāšu noteikšanu vai nekonsekventas metodikas piemērošanu, jo īpaši, ja tiek izmantotas dažādas riska novērtēšanas sistēmas.

Lai risinātu šīs problēmas, varētu apsvērt hibrīdpieeju. Tas iekļautu atsevišķa KRN veikšanu, lai saglabātu mērķtiecīgumu un integritāti, vienlaikus savstarpēji salīdzinot tā rezultātus ar plašāku riska reģistru. Piemēram, korupcijas riskus varētu atzīmēt plašākā reģistrā ar skaidru atsauci uz atsevišķo novērtējumu. KRN rezultāti tad tiktu izmantoti plašākos riska pārvaldības lēmumos un plānos.

Lai nodrošinātu efektīvu integrāciju, varētu apsvērt turpmāk minētos pasākumus.

- **Kartēšanas sistēma:** izstrādāt kartēšanas sistēmu, lai saskaņotu KNAB piecu līmeņu sistēmu ar triju vai četru līmeņu sistēmām, ko izmanto plašākā riska pārvaldībā. Tas varētu iekļaut tādas ekspertu darba grupas izveidi, kas nosaka līdzvērtības, nodrošinot konsekveni starp riska kategorijām.
- **Aizsargpasākumi:** ieviest minimālo sliekšni korupcijas riska novērtējumiem, lai novērstu riska prioritāšu pazemināšanu. Piemēram, korupcijas riskus nevar novērtēt par zemu un piešķirt zemāku novērtējumu par "vidēju" bez stingra pamatojuma, ņemot vērā esošās kontroles, kas nodrošina, ka riska mazināšanas pasākumi tiek apstiprināti korupcijas apkarošanas plānos, ja riska līmenis nav akceptēts.
- **Iekšējās kontroles sistēmas metodikas saskaņošana:** atjaunināt un saskaņot iekšējās kontroles sistēmas metodiku, lai skaidri ņemtu vērā korupcijas risku integrāciju, atspoguļojot to nozīmi plašākā riska sistēmā.
- **Mācības un norādes:** nodrošināt darbiniekiem mācības par integrācijas procesu, lai uzlabotu viņu spēju efektīvi identificēt un novērst korupcijas riskus.
- **Periodiska pārskatīšana:** veikt regulāru integrētās riska pārvaldības sistēmas pārskatīšanu, lai nodrošinātu, ka korupcijas riski tiek pienācīgi novērtēti un tiem tiek piešķirta prioritāte.
- **Audita integrācija:** izmantot audita rezultātus, lai nepārtraukti pilnveidotu gan atsevišķas, gan integrētas pieejas, nodrošinot to pastāvīgu uzlabošanu un efektivitāti.

Lai nepieļautu dublēšanos, vienlaikus saglabājot plašu aptvērumu, integrētajai sistēmai attiecīgā gadījumā ir jābūt saskaņotai ar plašākiem riska pārvaldības procesiem. Tas nodrošina korupcijas risku redzamību, neapdraudot institucionālās riska pārvaldības vispārējo saskaņotību.

Pirms integrācijas ir ieteicams izveidot saskaņotu vispārējo riska pārvaldības sistēmu un praksi, nodrošinot standartizētus principus, procesus un rīkus visā institūcijā. Kad šī sistēma ir ieviesta, var efektīvi integrēt specializētas pieejas, piemēram, korupcijas un krāpšanas apkarošanai. Šī pakāpeniskā

pieeja mazina iespējamus konfliktus, veicina konsekvenci un uzlabo institūcijas vispārējo riska pārvaldības spēju.

iesakām, lai KRN, ko izmanto iestādes, atbilstu Latvijas nacionālajam KRN, kas tiks izstrādāts, pamatojoties uz ESAO ieteikto metodiku³. Attiecībā uz šo principu būtu jāievēro *Korupcijas risku identificēšana un novērtēšana*, 2. posms: Riska novērtēšanas posms no ESAO ieteiktās metodikas. 2.9. izcēlumā ir aprakstīts, ko iekļauj šis posms.

2.9. izcēlums. Risku novērtēšanas posms

Šis posms iekļauj šādas darbības:

- (korupcijas) riska apzināšana, kas iekļauj to risku “apzināšanu, atzīšanu un raksturošanu, kuri varētu ietekmēt valsts, institūcijas vai organizācijas mērķu sasniegšanu”;
- (korupcijas) riska analīze (t. i., risku iestāšanās iespējamības un seku novērtēšana): process, kas ļauj “izprast apzināto risku būtību, cēloņus un līmeni”;
- (korupcijas) riska izvērtēšana: tās mērķis ir “analizēt iepriekš apzināto neaizsargātību un aplēsto risku ietekmi, lai noskaidrotu, vai noteiktais risku līmenis ir pieņemams vai pieļaujams”.

Avots: ESAO ieteikumi Latvijas nacionālajai korupcijas riska novērtēšanas metodoloģijai

Efektīvs korupcijas riska novērtējums institūcijās iekļauj konkrētu institucionālo risku ņemšanu vērā, korupcijas potenciālās iespējamības un ietekmes analīzi, šo risku prioritāšu noteikšanu, pamatojoties uz šo novērtējumu, un lēmuma dokumentēšanu (INTOSAI, 2019, p. 24^[2]). Publiskajām institūcijām ir ļoti svarīgi identificēt un analizēt tās darbības jomas, kas ir īpaši neaizsargātas pret korupciju. Lai gan riska novērtējuma dokumentēšana un paziņošana dažādās organizācijās var atšķirties, daži rīki var konsekventi palīdzēt šajā procesā.

Nav universālas pieejas korupcijas risku identificēšanai un novērtēšanai (OECD, 2020, p. 158^[5]). Krāpšanas un korupcijas riski var atšķirties atkarībā no nozares un institūcijas, tāpēc ir ļoti svarīgi, lai institūcijas pielāgotu savus riska pārvaldības pasākumus konkrētās organizācijas unikālajiem apstākļiem. Pielāgota pieeja riska pārvaldībai un integritātes risku novērtēšanai ir būtiska iekšējās kontroles sistēmas daļa, kas efektīvi aizsargā pret korupciju (OECD, 2020, p. 152^[5]).

Korupcijas riska novērtēšanas procesam ir jābūt atkārtotam un jāpielāgojas mainīgajai riska videi. Korupcijas un krāpšanas shēmas nepārtraukti attīstās, bieži vien reaģējot uz izmaiņām normatīvajā regulējumā, tehnoloģiju attīstību, ekonomisko vai politisko apstākļu izmaiņām utt. Tāpēc institūcijām būtu jānodrošina, ka to politikās un regulējumos ir paredzēts, ka riska novērtējumi tiks veikti regulāri, lai sniegtu aktuālu priekšstatu par organizācijas riska profilu (OECD, 2020^[30]).

³ Reformu ģenerāldirektorāta finansētajā Latvijas projektā “*Korupcijas novēršanas ietvara stiprināšana Latvijā*”, kura viens no rezultātiem ir šī metodika, nesen tika sagatavots ziņojums “*Ieteikumi nacionālajai korupcijas riska novērtēšanas metodoloģijai Latvijā*”. Šis materiāls pamatojas uz starptautiskajiem standartiem, labo praksi un Latvijas konteksta analīzi, un tajā ir aprakstīta Latvijai īpaši pielāgota ieteicamā pieeja korupcijas riska novērtēšanai.

Pamatkritēriji korupcijas risku identificēšanai un novērtēšanai

Korupcijas risku identificēšana un novērtēšana ir vēl viens efektīvas korupcijas novēršanas iekšējās kontroles sistēmas princips. Pamatojoties uz šā principa aprakstu iepriekšējā iedaļā, tiek ierosināti turpmāk minētie pamatkritēriji, lai novērtētu, kā institūcijas identificē un novērtē korupcijas riskus.

- Iestāde ir dokumentējusi un regulāri ievieš praksē visaptverošu un sistemātisku korupcijas risku identificēšanas procesu, tostarp risku, cēloņu un riskus ietekmējošo faktoru aprakstu.
- Institūcija ir dokumentējusi un regulāri ievieš praksē korupcijas risku analīzes procesu. Tas nozīmē, ka riski ir jāizsver un jānovērtē, pamatojoties uz riska kritērijiem, t. i., varbūtību un ietekmi.
- Korupcijas risku identificēšanas, analīzes un novērtēšanas process (turpmāk – “risku novērtējums”) ir pielāgots pašreizējiem unikālajiem institūcijas apstākļiem.
- Institūcija ir dokumentējusi un regulāri ievieš praksē korupcijas risku novērtēšanas procesu. Tas iekļauj arī vēlmes uzņemties risku jeb riska apetītes novērtēšanu.
- Korupcijas riska novērtējumi tiek veikti ne tikai regulāri, bet, arī reaģējot uz attiecīgām institucionālām izmaiņām, incidentiem, darbinieku vai ieinteresēto personu ziņojumiem vai negatīvu informāciju plašsaziņas līdzekļos.
- Korupcijas riska novērtējumi ir integrēti uzņēmuma darbības procesos un lēmumu pieņemšanā, nevis tiek veikti kā atsevišķas darbības.
- Riska pārvaldības un korupcijas risku pārvaldības lomas un pienākumi ir noteikti saskaņā ar politiku un procesiem.
- Personālam, kam ir konkrēti riska pārvaldības pienākumi, un visiem pārējiem attiecīgajiem darbiniekiem ir pietiekama izpratne par korupcijas riska pārvaldību, tostarp par to, kā izmaiņas ārējā/iekšējā vidē, stratēģijā, procesos un sistēmā ietekmē pakļautību riskam.

2.3. Reaģēšana uz korupcijas riskiem

Kad institūcija ir identificējusi, izanalizējusi un novērtējusi korupcijas riskus, tai ir jāizvērtē, vai ir nepieciešami konkrēti riska mazināšanas pasākumi. Šajā ziņā būtu jāņem vērā arī institūcijas izmaksas un iespējamie ieguvumi no riska uzņemšanās vai noraidīšanas. Saskaņā ar ESAO izstrādāto KRN rezultātu Latvijai tas tiek dēvēts par riska apstrādes fāzi (3. fāze). Aicinām ņemt vērā metodiku, kas ir izstrādāta šai fāzei.

Kad institūcija ir noteikusi, kuriem no tās identificētajiem korupcijas riskiem ir nepieciešami konkrēti mazināšanas pasākumi, tai ir jānosaka kontroles mehānismi un prakse, kas ir nepieciešama, lai novērstu šos riskus (INTOSAI, 2019, p. 29^[21]). Korupcijas kontroles ieviešana ir līdzeklis, kas ļauj institūcijai sasniegt tās korupcijas novēršanas mērķus. Tā ļauj organizācijai sasniegt labus finanšu un darbības rezultātus un aizsargāt tās iekšējo un ārējo reputāciju (ICAC NSW, 2023, p. 43^[33]).

Organizācijā ir jābūt izstrādātam riska mazināšanas plānam, pamatojoties uz KNAB sniegtajām vadlīnijām un attiecīgajiem starptautiskajiem standartiem, t. i., COSO 2017. gada Uzņēmumu riska pārvaldības (ERM) sistēmu⁴ un ISO 3100:2018⁵. Līdzīgi kā identificējot korupcijas riskus, organizācijām ir jānodrošina,

COSO Uzņēmumu risku pārvaldības sistēma”: integrācija stratēģijā un darbības rezultātos

⁵ ISO rokasgrāmata

kā tās ņem vērā ietekmi, ko rada iespējamās izmaiņas ārējā vidē un pašas institūcijas darbības modeli, kas var izraisīt iekšējo kontroles mehānismu neefektivitāti.

Kā reaģēšana uz korupcijas riskiem izpaužas praksē?

Kontroles pasākumu īstenošana ir viens no galvenajiem pasākumiem, ko institūcijas var veikt, lai novērstu korupciju. Kontrolēm jāatspoguļo vide un nozare, kurā organizācija darbojas, kā arī tām jābūt piemērotām organizācijas lielumam un sarežģītībai (COSO, 2013, p. 90^[27]). 2.10. izcēlumā ir sniegti dažu izplatītu preventīvo kontroļu piemēri.

2.10. izcēlums. Izplatītas iekšējās kontroles korupcijas novēršanai

- Pienākumu nodalīšana, lai nepieļautu, ka viena persona veic visaptverošu kontroli pār procesiem, kas varētu izraisīt krāpšanu.
- Deleģējumu un atļauju ieviešana un izpilde.
- Tādu augsta riska funkciju un sistēmu uzraudzība, kas paredz kopīgu lēmumu pieņemšanu.
- Fiziskās un informācijas tehnoloģiju drošības kontroles, lai nepieļautu piekļuvi vērtīgiem aktīviem/informācijai vai vismaz radītu audita izsekojamību atklāšanas vajadzībām.
- Pārskatatbildības mehānismi, kas nosaka pienākumu lēmumu pieņēmējiem paskaidrot savu lēmumu/darbību iemeslus.
- Jauno/esošo darbinieku izvērtēšanas process un uzticamības pārbaudes pasākumi attiecībā uz piegādātājiem un citām trešām personām.

Avots: (ICAC, n.d.^[38])

Kontroles darbības būtu jāveic visos organizācijas līmeņos. Piemēram, kontrolēm būtu jādabojas darījumu apstrādes līmenī, kā arī plašākā mērogā organizācijas augstākajos līmeņos, piemēram, veicot analītiskus pārskatus un datu salīdzinājumus (COSO, 2013, p. 94^[27]).

Kontroles darbības ir jāveic kompetentam personālam, kam ir pietiekamas pilnvaras un pabeigtas mācības, un tām ir jābūt konsekventi mērķorientētām. Kompetences līmenis, kas ir nepieciešams konkrētas kontroles veikšanai, ir atkarīgs no tās sarežģītības un rakstura. Turklāt kontroles speciālistam, veicot kontroli, ir jābūt pilnībā koncentrētam, lai nodrošinātu, ka riski, uz kuriem attiecas kontrole, tiek pienācīgi aptverti (COSO, 2013, p. 103^[27]).

Institūcijām būtu periodiski jāpārvērtē kontroles pasākumi, lai pārliecinātos, ka tie joprojām ir būtiski un darbojas efektīvi un kā paredzēts, lai mazinātu identificēto risku. Procesa, iekārtu, cilvēku vai vides izmaiņas var potenciāli mazināt kontroles pasākumu efektivitāti, tāpēc kontroles pasākumu atbilstība ir jāpārvērtē ikreiz, kad mainās kāds no šiem elementiem (COSO, 2013, p. 103^[27]). Kontroļu efektivitātes pārbaudes procesam ir jābūt skaidri dokumentētam, norādot atbildīgās nodaļas un lomas organizācijā (OECD, 2020^[30]).

Pamatkritēriji reaģēšanai uz korupcijas riskiem

Identificēto korupcijas risku mazināšanas pasākumi ir vēl viens korupcijas efektīvas novēršanas iekšējās kontroles sistēmas princips. Pamatojoties uz šā principa aprakstu iepriekšējā iedaļā, tiek ierosināti turpmāk minētie pamatkritēriji, lai novērtētu, kā institūcijas reaģē uz korupcijas riskiem.

- Institūcija ir dokumentējusi un regulāri ievieš praksē riska pārvaldības procesu, lai novērtētu, vai attiecībā uz tās iepriekš identificētajiem korupcijas riskiem ir nepieciešami konkrēti riska mazināšanas pasākumi.
- Institūcija ir dokumentējusi un regulāri ievieš praksē procesu identificēto korupcijas un interešu konflikta risku mazināšanai, piemēram, riska mazināšanas plānu (esošie kontroles mehānismi).
- Iekšējās kontroles pasākumi korupcijas novēršanai (tostarp interešu konfliktu pārvaldībai) ir īpaši pielāgoti institūcijas videi, nozarei, lielumam un sarežģītībai.
- Iekšējās kontroles pasākumi korupcijas novēršanai tiek īstenoti visos institūcijas līmeņos. Tas iekļautu pamata kontroles pasākumus, piemēram, tos, kas ir uzskaitīti 2.10. izcēlumā.
- Iekšējās kontroles pasākumus korupcijas novēršanai izstrādā un veic darbinieki, kuriem ir pietiekamas pilnvaras un kas beiguši mācības.
- Institūcijas periodiski (piemēram, vismaz reizi trijos gados) atkārtoti novērtē savus iekšējās kontroles pasākumus korupcijas novēršanai, lai nodrošinātu to atbilstību un darbības efektivitāti.
- Ir noteikti izpildes pasākumi un aprakstīts process, kas nosaka, kā tiks veikta izmeklēšana, ja būs aizdomas par korupciju (piemēram, no trauksmes cēlēju ziņojumiem, sūdzībām).

2.4. Skaidra un regulāra saziņa

Saziņa ir nepārtraukts, atkārtots nepieciešamās informācijas sniegšanas, apmaiņas un iegūšanas process (COSO, 2013, p. 105^[27]). Iekšējā saziņa ir veids, kā informācija tiek izplatīta visā organizācijā visos organizācijas virzienos. Efektīva iekšējā saziņa ļauj valsts amatpersonām saņemt skaidrus vēstījumus no augstākās vadības par integritātes un korupcijas novēršanas iekšējās kontroles sistēmas nozīmi (INTOSAI, 2019, p. 52^[2]). Tā arī ļauj darbiniekiem paziņot augstākajai vadībai par jebkādiem integritātes pārkāpumiem vai iespējamajiem korupcijas gadījumiem.

Lai korupcijas novēršanas iekšējās kontroles sistēma būtu efektīva, ir nepieciešama skaidra un regulāra saziņa visos organizācijas līmeņos.

Efektīvai saziņai organizācijā ir daudz priekšrocību, tostarp šādas:

- tiek nodrošināts, ka darbinieki saprot, kāda korupcijas novēršanas politika un procedūras ir ieviestas;
- tiek veicināta un demonstrēta integritātes kultūra, kurā par prioritāti ir izvirzīta korupcijas novēršana;
- darbinieki ziņo par jebkādiem iespējamajiem vai konstatētiem pārkāpumiem.

Saziņa no valsts amatpersonām uz augstāko vadību ir tikpat svarīga kā saziņa pretējā virzienā. Tas ir kanāls, pa kuru augstākā vadība var uzzināt par iespējamajiem korupcijas vai integritātes pārkāpumu gadījumiem, kā arī gūt reālu priekšstatu par organizācijas integritātes kultūru. Šī informācija var ļaut viņiem pieņemt labāk pārdomātus lēmumus saistībā ar organizācijas korupcijas apkarošanas procesiem. Ja informācija ir saistīta ar integritāti un korupcijas apkarošanu, saziņas plūsmas nodrošināšana augšup pa kanālu no amatpersonām līdz augstākajai vadībai var būt sarežģīta. Integritāte var būt delikāts temats,

tāpēc var būt grūti par to atklāti runāt, ja nav radīta droša vide. 2.11. izcēlumā ir aplūkotas dažas uzvedības atziņas no ESAO ziņojuma.

2.11. izcēlums. Uzvedības atziņas riska saziņā

Riska saziņai ir jābūt drošai un iedrošinošai

Rezultāti no 2023. gada eksperimenta par uzvedības atziņu izmantošanu publiskā sektora integritātes jomā; valsts ziņojumā tika identificēti šķēršļi. Daudzi no šiem šķēršļiem ir saistīti ar to, ka valsts amatpersonas riska saziņā nejūtas droši. Veiktais eksperiments apstiprināja, ka mazāk nekā 50% respondentu jūtas droši, ziņojot par riskiem. Eksperimentā arī atklājās, ka respondenti parasti nepaziņo par riskiem pat tad, ja ir identificējuši riskus.

Riska saziņas procesam ir jābūt vienkāršam un labi saprotamam

Ja darbiniekiem ir zināšanas par riska saziņas kanāliem, tas palielina iespējamību, ka viņi ziņos par korupcijas riskiem. Pētījums parādīja, ka darbinieki ne vienmēr zina, kā ziņot par iespējamajiem riskiem, jo bieži vien nav skaidrs, kā to darīt. Tāpēc skaidra riska saziņas procesa ieviešana un darbinieku informēšana par šo procesu varētu palielināt iespējamību, ka darbinieki informēs par korupcijas un interešu konfliktu riskiem.

Avots: Korupcijas riska pārvaldības uzlabošana Slovākijas Republikā (OECD, 2024^[34])

Papildus tam, ka pastāv atvērti saziņas kanāli, pa kuriem ierēdņi var ziņot augstākajai vadībai, ir nepieciešama arī vadības gatavība uzklaut. Darbiniekiem ir jābūt pārliecinātiem, ka viņu vadītāji patiešām vēlas zināt par iespējamām integritātes un korupcijas problēmām un, ja nepieciešams, uz tām reaģēs. Darbinieki var ātri izdarīt secinājumus, ja šķiet, ka vadībai nav laika, intereses vai resursu, lai efektīvi pārvaldītu radušās situācijas (COSO, 2013, p. 115^[27]).

Lai izprastu darbinieku ērtuma un drošības līmeni, ziņojot par pārkāpumiem, institūcija varētu regulāri veikt anonīmas aptaujas. Tas ne tikai ļaus vadībai un integritātes speciālistam gūt zināmu ieskatu par uzvedību, bet arī dos vēstījumu darbiniekiem, ka vadība korupcijas novēršanu un integritāti uztver nopietni un vēlas radīt integritātes kultūru.

Ārējā saziņa ir kanāls, pa kuru publiskā institūcija sniedz informāciju ārējām personām par tās īpašajām vajadzībām, gaidām attiecībā uz darbu un institucionālās integritātes kritērijiem (INTOSAI, 2019, p. 52^[2]). Ir svarīgi, lai efektīva saziņas notiktu ne tikai pašā struktūrā, bet arī ārpus tās. Ja ir nodrošināta atklāta divvirzienu saziņa ar ārējiem partneriem, sabiedrībai, citām valsts iestādēm, pakalpojumu sniedzējiem, kas ir trešās personas, un citām ārējām ieinteresētajām personām var sniegt svarīgu informāciju par institūcijas korupcijas apkarošanas politiku un integritātes kultūru. Svarīgai ienākošajai saziņai, piemēram, sabiedrības atsauksmēm un viedokļiem par institūcijas uzvedību integritātes jomā, svarīgām vides izmaiņām (tiesību aktiem, noteikumiem, standartiem u. c.) un jebkādām bažām par piegādātājiem – trešām personām – arī vajadzētu būt viegli saņemamai un apstrādājamai (COSO, 2013, p. 119^[27]).

Kā skaidra un regulāra – saziņa izpaužas praksē?

Par visām ieviestajām korupcijas apkarošanas un integritātes politikām un procedūrām ir jāinformē visa organizācija. Šādai saziņai būtu jānotiek ne tikai ar jaunajiem, tostarp pagaidu darbiniekiem, līgumdarbiniekiem un brīvprātīgajiem, bet arī vispārīgi un regulāri. Lai šīs politikas un procesi būtu efektīvi, par tiem ir jāinformē tādā veidā, kas nozīmē, ka organizācija tos uztver nopietni un nodrošina iespēju tos apspriest, tādējādi nostiprinot organizācijas vērtības (COSO, 2013, p. 114^[27]).

Šīs saziņas ietvaros darbinieki būtu jāinformē par to, kā un kam viņi var ziņot, ja ir aizdomas par pārkāpumiem, kā arī jāmudina dalīties novērojumos par iespējamām uzlabojumiem. Viņiem jāzina, kādi ziņošanas kanāli viņiem ir pieejami un ko viņi var sagaidīt, ja viņi ziņo par šiem jautājumiem. Lai nodrošinātu konfidencialu saziņu, kur ierēdņi jūtas droši un ērti, ziņojot par konstatētajām problēmām, būtu jāizveido atsevišķi saziņas kanāli, piemēram, trauksmes cēlēju uzticības tālruni (COSO, 2013, p. 113^[27]). Vajadzētu būt skaidri noteiktam procesam, kā ziņot par jebkādiem pārkāpumu gadījumiem, kā arī procesam, kā šos ziņojumus izskatīs augstākā vadība. Vadītājiem ir jārada vide, kas rada darbiniekiem pārlicību, ka vadītāji uzklausa viņu bažas un, ja nepieciešams, attiecīgi rīkosies.

Institūcijai būtu jāizstrādā un jāievieš kontroles mehānismi, kas veicina efektīvu saziņu ar ārējām personām. Tas iekļauj politikas un procedūru izstrādi informācijas iegūšanai un saņemšanai, ko vadība pēc tam var izmantot, lai pieņemtu pārdomātus lēmumus par korupcijas apkarošanas pasākumiem (COSO, 2013^[27]).

Skaidras un regulāras saziņas pamatkritēriji

Skaidra un regulāra saziņa saistībā ar korupcijas novēršanu un integritāti ir vēl viens korupcijas efektīvas novēršanas iekšējās kontroles sistēmas princips. Pamatojoties uz šā principa aprakstu iepriekšējā iedaļā, tiek ierosināti turpmāk minētie pamatkritēriji, pēc kuriem novērtē, kā institūcijas sazinās par korupcijas novēršanu, īpaši pievēršot uzmanību šīs saziņas skaidrībai un regularitātei.

- Par korupcijas novēršanas un integritātes politiku un procesiem regulāri tiek informēts viss personāls, kā arī jaunie darbinieki tiek iepazīstināti ar tiem, uzsākot darbu.
- Augstākā vadība atbalsta darbiniekus un tieši iesaistās saziņā ar darbiniekiem par korupcijas novēršanas un integritātes jautājumiem, un ir mehānisms, kas atvieglo diskusijas par izplatīto informāciju.
- Ir ieviesti saziņas kanāli, kas ļauj konfidenciali sazināties ar augstāko vadību, t. i., trauksmes cēlēju uzticības tālruni, trešo personu ziņošanas mehānismi utt.
- Darbinieki ir skaidri un saprotami informēti par to, kā ziņot par aizdomām par korupciju, un ziņošanas mehānismi ir viegli pieejami. Viņiem ir izpratne par pieejamajiem ziņošanas kanāliem un procedūrām, kas ir jāievēro.
- Process, kā deleģētajai amatpersonai ir jāsaņem un pēc tam jāapstrādā jebkurš ziņojums no saviem darbiniekiem, ir skaidri izklāstīts attiecīgajā politikā/procedūrā.
- Ir izstrādātas un ieviestas kontroles, lai veicinātu efektīvu ārējo saziņu, t. i., politikas un procedūras, kurā tas ir izklāstīts.

2.5. Mērķtiecīga uzraudzība un izvērtēšana

Uzraudzība ir būtisks ieguldījums organizācijas iekšējās kontroles efektivitātes novērtējumā (COSO, 2013, p. 124^[27]). Lai uzturētu efektīvu sistēmu, ir svarīgi pastāvīgi uzraudzīt un novērtēt iekšējās kontroles sistēmas korupcijas novēršanai un interešu konfliktu pārvaldībai. Tas ir svarīgi pat tad, ja korupcijas novēršanas sistēma tiek uzskatīta par atbilstošu un korupcijas gadījumi netiek atklāti. Korupcija pielāgojas dažādiem kontekstiem un mainīgajiem apstākļiem. Tā var mainīties, reaģējot uz noteikumu, tiesību aktu un tehnoloģiju izmaiņām (Transparency International, 2024^[1]). Struktūrām ir jā saglabā modrība un jāizveido nepārtrauktas uzraudzības pasākumi (INTOSAI, 2019, p. 57^[2]).

Institūcijas mērķi un vispārējā iekšējās kontroles sistēma laika gaitā mainās. Tādēļ politikas un procedūras, kas ir izstrādātas, lai pievērstos organizācijas iekšējās kontroles sistēmai korupcijas novēršanai, var kļūt

mazāk efektīvas vai novecojušas, var vairs nebūt ieviestas un nedarbotos vai var tikt uzskatītas par nepietiekamām, lai atbalstītu jaunu vai atjauninātu mērķu sasniegšanu (COSO, 2013, p. 124^[27]). Uzraudzības un izvērtēšanas process var ļaut organizācijām novērtēt politiku un praksi integritātes risku pārvaldībai un, ja nepieciešams, ieviest izmaiņas (OECD, 2020, p. 163^[5]). Tas ļaus organizācijām pastāvīgi uzlabot korupcijas riska pārvaldību un iekšējās kontroles procesus.

Veicamajai uzraudzībai un izvērtēšanai ir jābūt mērķtiecīgai, nevis īstenotai, tikai lai izpildītu atbilstības prasības.

Kā mērķtiecīga uzraudzība un izvērtēšana izpaužas praksē?

Institūcijās būtu jāievieš uzraudzības un izvērtēšanas politika, kas ir iekšējās kontroles politikas daļa. Tas ir visaptverošs plāns, kurā ir izklāstīts, kā organizācija regulāri sekos līdzi un novērtēs, vai korupcijas apkarošanas iekšējās kontroles komponents pastāv un darbojas (COSO, 2013, p. 126^[27]).

Institūcijām savā korupcijas apkarošanas (vai līdzīgā) politikā skaidri jādokumentē uzraudzības un izvērtēšanas darbības, tostarp šo darbību biežums, kā arī darbinieku uzdevumi un pienākumi. Pēc tam par to jāinformē darbinieki (OECD, 2020, p. 163^[5]).

Lai nodrošinātu, ka kopējā korupcijas novēršanas iekšējās kontroles sistēma darbojas pareizi un optimāli, uzraudzības un izvērtēšanas pasākumi ir jāveic regulāri. Izvērtējumi jāveic arī pēc jebkādam būtiskām izmaiņām organizācijā, t. i., stratēģiskā plāna, personāla un informācijas sistēmu izmaiņām (INTOSAI, 2019, p. 58^[2]). Mērķtiecīgi uzraudzības pasākumi būtu jāpiemēro, arī izmantojot riska novērtējumus iegūto informāciju par zināmo krāpšanu un korupciju, un augsta riska jomām (OECD, 2020, p. 163^[5]).

Efektīvai uzraudzībai un izvērtēšanai vajadzētu būt vērstai uz rezultātu un progresa novērtēšanu, lai sasniegtu vispārējās korupcijas novēršanas iekšējās kontroles sistēmas mērķus, nevis tikai uz rezultātu un kontroles pasākumu īstenošanas progresa pārskatīšanu (INTOSAI, 2019, p. 57^[2]).

Iekšējā audita komandas var palīdzēt organizācijām veikt mērķtiecīgu uzraudzību un izvērtēšanu. Sk. 2.12. izcēlumu, kurā ir sīkāk aplūkota iekšējā audita loma uzraudzībā un izvērtēšanā.

2.12. izcēlums. Iekšējā audita loma korupcijas novēršanas iekšējās kontroles sistēmu novērtēšanā

Iekšējā audita funkcija pārbauda publiskā sektora organizāciju iekšējās kontroles sistēmu, procedūru, pārvaldības pasākumu, riska pārvaldības procesu un darbības rezultātu atbilstību un efektivitāti.

Audita ieteikumi par to, kā uzlabot kontroles vidi augsta riska darbības jomās, var atbalstīt organizācijas centienus novērst un atklāt krāpšanu un korupciju. Iekšējiem auditoriem ir jāizvērtē arī organizācijas mērķu un darbību efektivitāte saistībā ar ētiku, kā arī ētikas principu un vērtību veicināšanas procesi. Tas varētu iekļaut pārvaldības struktūras efektivitātes novērtējumus integritātes kultūras veicināšanā vai auditu par to, kā tiek izskatīti ziņošanas gadījumi.

Iekšējiem auditoriem var būt izšķiroša nozīme, novērtējot, vai korupcijas novēršanas pārvaldības iekšējā kontrole darbojas efektīvi un lietderīgi, un nosakot jomas, kurās ir nepieciešami uzlabojumi.

Avots: (OECD, 2020, p. 165^[5])

Par kontroles trūkumiem, kas ir konstatēti uzraudzības un izvērtēšanas pasākumu laikā, ir laikus jāinformē augstākā vadība un par korektīvo pasākumu veikšanu atbildīgās personas (COSO, 2013, p. 123^[27]). Pēc tam augstākajai vadībai ir jākoordinē šo trūkumu savlaicīga novēršana. (OECD, 2020^[30]).

Uzraudzības un izvērtēšanas rezultāti ir jāizmanto, lai uzlabotu korupcijas risku novēršanas kontroles pasākumu izstrādi un īstenošanu. Institūcijas vadītājam, augstākajai vadībai, kā arī attiecīgajiem korupcijas apkarošanas jomas darbiniekiem un iekšējā audita funkcijai ir jāsažinās un jāsadarbojas, lai risinātu konkrētas problēmas un gūtu atziņas. Iesaistoties diskusijās starp šīm pusēm, organizācija var atklāt vispārējas strukturālas problēmas korupcijas novēršanas iekšējās kontroles sistēmā, kuras var izraisīt korupcijas rašanos. Pēc tam var veikt uzlabotus pasākumus, lai nepieļautu šo problēmu atkārtēšanos turpmāk (INTOSAI, 2019, p. 59^[2]).

Mērķtiecīgas uzraudzības un izvērtēšanas pamatkritēriji

Korupcijas novēršanas iekšējās kontroles sistēmas mērķtiecīga uzraudzība un izvērtēšana ir vēl viens rādītājs, kas liecina, ka sistēma darbojas efektīvi. Pamatojoties uz šā principa aprakstu iepriekšējā iedaļā, tiek ierosināti turpmāk minētie pamatkritēriji, lai novērtētu, kā institūcijas uzrauga un identificē to korupcijas novēršanas iekšējās kontroles sistēmu.

- Uzraudzības un izvērtēšanas politika attiecībā uz iekšējās kontroles sistēmām ir skaidri izklāstīta korupcijas apkarošanas (vai līdzīgā) politikā/procedūrās, un tajā ir norādītas lomas un pienākumi.
- Dokumentētā iekšējās kontroles sistēmu uzraudzības un izvērtēšanas politika tiek skaidri un regulāri paziņota darbiniekiem, pamatojoties uz vajadzību pēc informācijas.
- Saskaņā ar dokumentēto politiku tiek veiktas regulāras uzraudzības un izvērtēšanas darbības.
- Papildus regulārām uzraudzības un izvērtēšanas darbībām izvērtēšana notiek pēc vajadzības, t. i., kad notiek attiecīgas organizatoriskas izmaiņas, identificētās augsta riska jomās utt., un tas ir skaidri dokumentēts uzraudzības un izvērtēšanas politikā.
- Uzraudzības un izvērtēšanas pasākumu rezultātus apspriež visas iesaistītās puses, un visās jomās, kurās ir nepieciešami uzlabojumi, tiek laikus rasti risinājumi.
- Regulāri tiek sagatavoti un institūcijas vadītājam iesniegti ziņojumi par korupcijas apkarošanas pasākumu izpildes gaitu.

3 Iekšējās kontroles sistēmu efektivitātes novērtēšanas metodika

3.1. Ievads

Šajā nodaļā ir izklāstīta Latvijas publiskajām institūcijām ieteicamā metodiskā pieeja, lai novērtētu to iekšējās kontroles sistēmu efektivitāti korupcijas un interešu konflikta novēršanas jomā.

1. nodaļā ir norādīts, ka Latvijā ir spēkā normatīvie akti un atbalsta vadlīnijas, kas nosaka pamatprasības attiecībā uz iekšējās kontroles sistēmu korupcijas un interešu konflikta novēršanai publiskā institūcijā. Tomēr no ESAO publiskās integritātes rādītājiem un KNAB ziņojumiem ir redzams, ka šo noteikumu faktiskajā īstenošanā ir nepilnības.

2. nodaļā ir izklāstīti galvenie principi, kas veido efektīvu iekšējās kontroles sistēmu korupcijas novēršanai. Šī metodika ir izstrādāta tā, lai to varētu piemērot kopā ar iepriekš 2. nodaļā minētajiem principiem. Tāpēc ir svarīgi vispirms labi izprast šos principus.

Šīs metodikas piemērošanai nevajadzētu būt tikai vēl vienam atbilstības nodrošināšanas pasākumam, bet gan instrumentam, kas ļautu publisko organizāciju vadītājiem pārdomāt un novērtēt savu iekšējās kontroles sistēmu efektivitāti korupcijas novēršanā, tostarp interešu konflikta pārvaldībā. Šim nolūkam metodika ir mērķtiecīgi veidota tā, lai to varētu izmantot pēc iespējas vienkāršāk, vienlaikus sniedzot noderīgu ieskatu par institūcijas korupcijas novēršanas iekšējās kontroles sistēmu efektivitāti.

Esošās metodikas

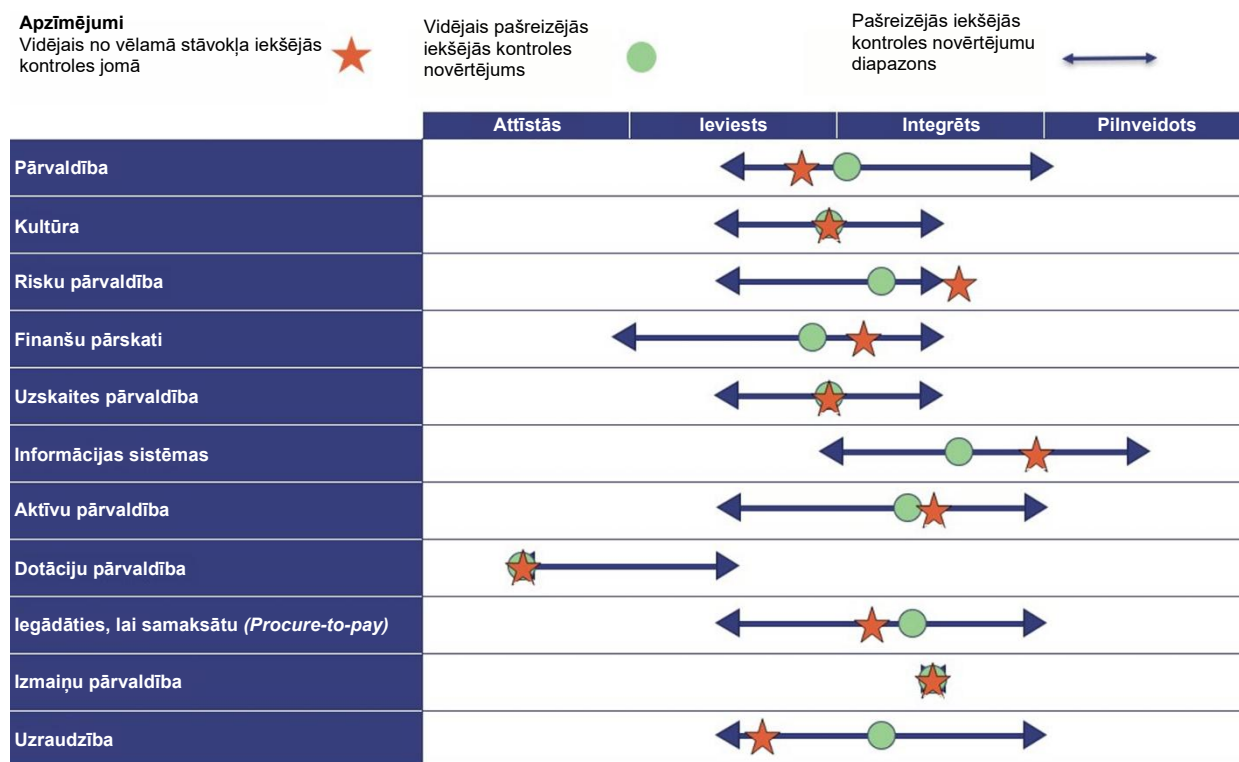
Viena no esošajām metodikām iekšējās kontroles sistēmu efektivitātes novērtēšanai ir Eiropas Banku iestādes (EBI) metodika (EBA, 2023^[39]). EBI novērtē savu iekšējās kontroles sistēmas efektivitāti, izvērtējot izveidotās iekšējās kontroles sistēmas īstenošanu un galvenos trūkumus, kurus ir konstatējusi pati EBI vai par kuriem ziņojuši citi, tostarp iekšējās revīzijas dienesti un Eiropas Revīzijas palāta. EBI ieviestā iekšējās kontroles sistēma atbilst Eiropas Komisijas izstrādātajam modelim, kā arī COSO satvaram. Šī metodika nav specifiska korupcijas un interešu konflikta novēršanai, bet gan attiecas uz plašākām EBI iekšējās kontroles sistēmām.

2021. gadā Kvīnslendas (*Queensland*) Audita birojs (QAO) Austrālijā izstrādāja rīku, kas ir paredzēts publiskā sektora organizācijām, lai novērtētu to iekšējo kontroli (QAO, 2021^[40]). Šis rīks ir paredzēts klientiem pašnovērtējuma veikšanai, lai palīdzētu viņiem izprast savas kontroles sistēmas priekšrocības un apzināt jomas, kurās ir nepieciešami uzlabojumi. Novērtēšanas rīks ir piesaistīts brieduma skalai, ko QAO ir sagatavojis, izmantojot matricas pieeju. To veido 11 iekšējās kontroles jomas, kurām ir četri brieduma līmeņi. Četri brieduma līmeņi ir šādi: attīstās, ieviests, integrēts un pilnveidots.

QAO novērtēšanas rīks ir vērsts uz to, lai pārbaudītu, vai ir izstrādātas un ieviestas piemērotas kontroles, nevis uz kontroles un vispārējās kontroles sistēmas efektivitātes pārbaudi. Lai gan ar šo rīku netiek

novērtēta korupcijas novēršanas iekšējās kontroles sistēmas efektivitāte, tas ir noderīgs pašnovērtējuma rīka un brieduma satvara funkcionalitātes piemērs. 3.1. attēlā ir parādīts, kā varētu attēlot rezultātus.

3.1. attēls. Kvinslendā Audita biroja (QAO) iekšējās kontroles novērtējuma kopējo rezultātu piemērs



Avots: (QAO, 2021^[40])

Jaunās Dienvidvēlsas (*New South Wales*) Neatkarīgā korupcijas apkarošanas komisija (*ICAC*) Austrālijā sagatavoja publikāciju *Assessing Corruption Control Maturity* (Korupcijas kontroles brieduma novērtēšana). Šī publikācija ir veltīta korupcijas kontroles uzlabošanai Jaunajā Dienvidvēlsā, Austrālijā. Tā tika izstrādāta ar nolūku, lai publiskās iestādes to izmantotu savu korupcijas kontroles sistēmu un procesu novērtēšanai un pēc tam noskaidrotu to stiprās un vājās puses. Tajā ir aprakstītas efektīvas korupcijas kontroles galvenās iezīmes un sniegti katras iezīmes dažādu brieduma līmeņu apraksti. Brieduma līmeņi norāda, cik lielā mērā aģentūra ir pārvaldījusi savas ievainojamības korupcijas jomā, un tie ir iedalīti kategorijās “zems”, “vidējs” un “augsts” (ICAC NSW, 2023, p. 6^[33]).

Arī Austrālijas Nacionālā korupcijas apkarošanas komisija (*NACC*) ir izstrādājusi integritātes brieduma satvaru, kas ļauj Austrālijas aģentūrām izstrādāt, ieviest un pārskatīt to integritātes sistēmu efektivitāti, lai tās būtu pielāgotas to riska profilam, lielumam un kontekstam. Satvarā ir izklāstīti astoņi integritātes

principi, kas izriet no galvenajiem tiesību aktiem, politikām un procedūrām integritātes jomā. Katru principu papildina četru līmeņu brieduma skala (NACC, 2024, p. 2^[41]).

Šīs citu valstu metodikas sniedz vērtīgus piemērus plašākas iekšējās kontroles novērtēšanai un brieduma satvaru piemērošanai. Pamatojoties uz šīm pieejām, šajā ziņojumā ir aprakstīta metodika, kas ir īpaši vērsta uz korupcijas novēršanas iekšējās kontroles sistēmas efektivitātes novērtēšanu.

3.2. Brieduma satvars

Brieduma satvars ļauj organizācijām noteikt savu pašreizējo brieduma līmeni dažādās jomās un pēc tam saprast, kurās jomās tās var veikt uzlabojumus. Tas ir rīks, kas atbalsta augstākās vadības diskusiju un veicina lielāku atbildību par novērtējuma rezultātiem, tādējādi uzlabojot un veicinot organizatorisko mācīšanos (Bititci et al., 2014^[42]). Brieduma modeļi ir vispāratzīti rīki, un tie ir izmantoti dažādās sistēmās un darbības jomās. Tie parasti ir aprakstoši, vērsti uz procesiem un šo procesu vispārējiem rezultātiem, nevis lielā mērā pamatoti ar rādītājiem. (OECD, 2021, p. 7^[43]).

Kā redzams 3.1. iedaļā minētajos piemēros, brieduma satvari ir izmantoti, lai novērtētu iekšējās kontroles sistēmu (QAO), korupcijas kontroles (ICAC) un integritātes sistēmu (NACC) efektivitāti. Brieduma satvars ir noderīgs instruments, lai novērtētu korupcijas un interešu konfliktu novēršanas iekšējās kontroles sistēmas efektivitāti Latvijas publiskajās institūcijās, jo tas var nodrošināt strukturētu, progresīvu modeli, kas ļauj organizācijām noteikt pašreizējās spējas, salīdzināt tās ar paraugpraksi un noteikt prioritāri uzlabojamās jomas, kā arī sekot līdzi progresam laika gaitā, lai nodrošinātu pastāvīgu pilnveidi. Sistēmām un procesiem attīstoties, tie, protams, kļūst efektīvāki un iedarbīgāki.

Šai metodikai ierosinātajam satvaram ir noteikti četri brieduma līmeņi. Katrs brieduma līmenis raksturo atšķirīgu novērtējamo procesu vai kontroļu spēju, efektivitātes vai sarežģītības līmeni. Tie sniedz augsta līmeņa pārskatu par to, kāds ir institūcijas iekšējās kontroles sistēmas briedums un kuras jomas var attīstīt. Tas ir noderīgs rādītājs, uz kura pamata organizācijas var pilnveidot un uzlabot savu darbību, jo tas piedāvā strukturētu pieeju, lai izprastu pašreizējās stiprās puses un identificētu trūkumus. Iedalot iekšējo kontroļu briedumu kategorijās, organizācijas var noteikt prioritātes, koncentrējot resursus uz jomām, kuras ir jāattīsta visvairāk. Satvars ļauj veikt salīdzinošo novērtēšanu ar līdzīgām institūcijām, atvieglojot paraugprakses apmaiņu un nodrošinot nepārtrauktu uzlabošanu. Brieduma līmeņi kalpo arī kā ceļvedis, kas virza organizācijas pa skaidru progresa ceļu uz attīstītākām un efektīvākām iekšējās kontroles sistēmām.

3.1. tabula. Korupcijas novēršanas iekšējās kontroles sistēmu brieduma satvars

Brieduma līmenis	Galvenais apsvērums
0 – nepastāv	Nepastāv: institūcijā nav ieviestas nepieciešamās politikas un/vai procedūras vai arī tās netiek īstenotas.
1 – attīstās	Pastāv: institūcija izrāda pamata kompetenci, tomēr šajā jomā ir nepieciešama pilnveide (t. i., netiek regulāri veikti vai trūkst dažu elementu).
2 – ieviests	Pastāv ar labas prakses elementiem: struktūra ir attīstīta šajā jomā vai regulāri to demonstrē, tomēr ir iespējami uzlabojumi.
3 – integrēts	Demonstrē labu praksi: struktūra to konsekventi demonstrē.

4 – pilnveidots

Demonstrē labu praksi: struktūra to pastāvīgi demonstrē un ir paraugprakses līdere šajā jomā.

Avots: ESAO, pielāgots no Kvīnslendas Audita biroja iekšējās kontroles novērtējuma un Austrālijas valdības Nacionālās korupcijas apkarošanas komisijas Integritātes brieduma satvara.

Visas publiskās institūcijas būs dažādos “novērtēšanas ceļojuma” posmos (ICAC NSW, 2023^[33]). Nevar gaidīt, ka struktūras ir sasniegušas brieduma līmeni “pilnveidots”, ja tās tikai nesen ir ieviesušas korupcijas novēršanas iekšējās kontroles sistēmu. Lai organizācijā ieviestos iekšējās kontroles prakse, ir nepieciešams laiks. Viens no kritērijiem, lai sasniegtu augstākus riska matricas līmeņus, ir standartizēt praksi un, ja iespējams, automatizēt to.

Lai novērtētu 2.4. izcēlumā minētos principus (integritātes kultūras veicināšana, korupcijas risku identificēšana un novērtēšana, reaģēšana uz korupciju, skaidra un regulāra saziņa un mērķtiecīga uzraudzība un izvērtēšana), tiks izmantots 3.1. tabulā norādītais brieduma satvars. Institūcijām ir jāizraugās novērtētāji, kuriem ir pietiekamas zināšanas par riska pārvaldību un kuri labi pārzina organizācijas darbību. Tie varētu būt iekšējie auditori, riska un atbilstības komandas locekļi vai tamlīdzīgi. Lai nepieļautu aizspriedumus un nodrošinātu pēc iespējas lielāku neatkarību, ieteicams, lai būtu vairāki novērtētāji. Novērtētāji katram principam piešķirs brieduma līmeni. Tabula šā novērtējuma veikšanai ir sniegta A pielikumā.

3.3. Pierādījumu vākšanas metodes

Lai novērtētu katru no principiem, izmantojot brieduma satvaru, novērtētājiem būs jāvāc pierādījumi. Šie pierādījumi veidos pamatu viņu novērtējumam un tiks izmantoti, lai noteiktu organizācijas brieduma līmeni katram principam. Lai novērtējums būtu precīzs, informācija ir jāiegūst no dažādiem avotiem (IIA, 2024, p. 105^[44]); tas mazinās iespējamās kļūdas vai neobjektivitāti.

Ir dažādas metodes, ko novērtētāji var izmantot pierādījumu vākšanai. Turpmāk ir uzskaitītas galvenās metodes, taču šis saraksts nav izsmelošs. Atkarībā no vērtējamajiem kritērijiem un ieviestajiem procesiem novērtētājiem pēc vajadzības ir jāpiemēro attiecīgā(-ās) metode(-es) un nav jāizmanto visas metodes.

Dokumentu izskatīšana

Dokumentu izskatīšana iekļauj korupcijas apkarošanas un integritātes politikas, procedūru, vadlīniju un citu attiecīgo dokumentu pārbaudi, lai saprastu, kas institūcijā ir ieviests un cik lielā mērā tas ir nostiprinājies organizācijā. Tas nodrošina pamatinformāciju turpmākajām novērtēšanas darbībām un kalpo kā labs pamats.

Intervijas

Intervijas ir strukturētas sarunas ar galvenajiem darbiniekiem dažādos organizācijas līmeņos un funkcijās. Lai novērtētu iekšējās kontroles sistēmu efektivitāti, intervijās ir jānodrošina, ka tiek intervēts plašs darbinieku loks, lai iegūtu precīzu, visaptverošu priekšstatu par to, kā sistēmas faktiski darbojas (Arens et al., 2017^[45]).

Aptaujas un anketas

Aptaujas un anketas ir strukturēti rīki, ko izmanto, lai iegūtu kvantitatīvus un kvalitatīvus datus no plašākas organizācijas darbinieku grupas. Šīs metodes var izstrādāt tā, lai novērtētu dažādus darbinieku viedokļus, piemēram, par organizācijas integritātes kultūru, par to, kāda ir viņu vispārējā izpratne par kontroles sistēmām un riska pārvaldības procedūrām, vai viņi zina, kā ziņot par koruptīviem pārkāpumiem, un vai

viņi justos ērti, to darot. Aptaujas un anketas sniedz noderīgu ieskatu par kultūras aspektiem un praktisko situāciju. Tās arī ļauj novērtētājiem novērtēt dažus uzvedības aspektus.

Novērojumi

Novērojumi ir vērojumi par politikas, procesu un darbību īstenošanu institūcijā. Šī metode ļauj novērtētājiem pārbaudīt kontroles sistēmas efektivitāti, novērojot lietojumu reāllaikā. Novērojumi var atklāt neatbilstības starp oficiālajām, rakstveida politikām un procesiem un faktisko praksi. Tas ir noderīgi, lai novērtētu sistēmu uzticamību un praktiskumu.

Gadījumu izpēte

Var būt gadījumi, kad vienas vai vairāku konkrētu situāciju izpēte būtu lietderīgs veids, kā novērtēt sistēmas efektivitāti. Šādos gadījumos novērtētājs kā pierādījumus var izmantot gadījumu izpēti. Gadījumu izpēte parasti papildinās citus pierādījumus. Tā var būt efektīvs veids, kā dalīties labā praksē ar attiecīgajām ieinteresētajām personām.

3.4. Punktu sistēma

Lai novērtētu, cik lielā mērā principi atbilst katra brieduma līmeņa kritērijiem, tiek izmantota punktu sistēma. Punktu sistēma sniedz strukturētu pieeju, lai novērtētu un attiecīgi uzlabotu korupcijas novēršanas iekšējās kontroles sistēmas efektivitāti. Izprotot institūcijas stāvokli attiecībā uz katru no principiem, ir iespējams mērķtiecīgāk uzlabot vājākos darbības virzienus un noteikt organizācijas stiprās puses.

Novērtētāji katram principam piešķirs brieduma līmeni. Savāktie dati/iegūtie pierādījumi tiks izmantoti, lai noteiktu katra kritērija un, visbeidzot, katra principa brieduma līmeni.

Punktu sistēma var būt sarežģīts posms, jo tas prasa ievērojamu spriešanas un objektivitātes pakāpi. Veicot novērtēšanu, novērtētājiem ir jāvairās no neapzinātiem aizspriedumiem. Tāpēc institūcijām ir ieteicams izmantot vairākus novērtētājus, lai mazinātu kļūdu un neobjektivitātes risku.

Efektivitātes līmeņa noteikšana

Iekšējās kontroles daļas ir savstarpēji atkarīgas, un vienas daļas neefektivitāte var apdraudēt pārējo daļu efektivitāti. Piemēram, ja kontroles vide (kas nosaka organizācijas toni) ir vāja, pat labi izstrādātas kontroles darbības var netikt pienācīgi īstenotas vai ieviestas (COSO, 2013, p. 6^[27]). Bieži vien tiek uzskatīts, ka iekšējā kontrole ir tik spēcīga, cik spēcīga ir tās vājākā daļa. Starptautiskais audita standarts "Būtisku neatbilstību risku identificēšana un izvērtēšana, gūstot izpratni par uzņēmumu un tā vidi paredz, ka revidentiem ir jāizprot un jānovērtē iekšējās kontroles struktūra un īstenošana, tostarp visas piecas COSO norādītās daļas. Ja auditors konstatē trūkumu kādā no šīm daļām, kas ir pietiekami nopietns, lai liecinātu, ka būtiskas neatbilstības nevar novērst, atklāt vai laikus labot, auditors var secināt, ka uzņēmuma iekšējās kontroles sistēma kopumā nav efektīva (IAASB, 2022, p. 31^[46]) (IAASB, 2009, p. 337^[47]).

Tāpēc, lai noteiktu institūcijas korupcijas un interešu konfliktu novēršanas iekšējās kontroles sistēmas vispārējo efektivitātes rādītāju, vispirms ir jānosaka zemākais noteiktais brieduma līmenis no visiem principiem, t. i., ja četriem principiem līmenis ir "ieviests", bet vienam – "attīstās", kopējais brieduma līmenis būs "attīstās". Pēc tam vispārējo noteikto brieduma līmeni var pārvērst efektivitātes līmenī. Pārvēršot brieduma līmeņus, lai noteiktu, vai institūcijas iekšējās kontroles sistēma korupcijas novēršanai ir efektīva vai ne, mēs uzskatītu, ka līmenis "pilnveidots" nozīmē, ka sistēma ir ļoti efektīva, līmenis "integrēts" – efektīva, līmenis "ieviests" – daļēji efektīva, bet līmenis "attīstās" – neefektīva. Sk. 3.2. tabulu turpmāk.

3.2. tabula. Iekšējās kontroles sistēmu korupcijas novēršanai efektivitātes līmeņa noteikšana

Efektivitātes līmenis	Brieduma līmenis	Apraksts
-----------------------	------------------	----------

Ļoti efektīva	4 – pilnveidots	Iekšējās kontroles sistēma ir pilnībā integrēta un nepārtraukti uzlabojas, apliecinot augstu efektivitāti korupcijas un interešu konfliktu novēršanā.
Efektīva	3 – integrēts	Iekšējās kontroles sistēma ir labi izveidota un saskaņota ar organizācijas mērķiem, efektīvi pārvaldot korupciju un interešu konfliktus.
Daļēji efektīva	2 – ieviests	Iekšējās kontroles sistēma darbojas, bet tajā var būt dažas nepilnības vai neatbilstības, kas ierobežo tās vispārējo efektivitāti korupcijas un interešu konfliktu novēršanā.
Neefektīva	0 – nepastāv, 1 – attīstās	Iekšējās kontroles sistēma ir īstenošanas sākumposmā, un tās spēja novērst korupciju un interešu konfliktus ir ierobežota vai neefektīva.

3.5. Īstenošana

Lai nodrošinātu ietekmi un izaugsmi, struktūrām ir jāanalizē savu novērtējumu rezultāti un visi attiecīgie secinājumi jāiekļauj organizācijas stratēģiskajos lēmumos (OECD, 2005^[48]). Šajā procesā būtu skaidri jādefinē to personu vai komandu lomas un pienākumi, kuru uzdevums ir īstenot šīs stratēģiskās pārmaiņas. Šīs lomas būtu jāatbalsta ar skaidriem ziņošanas un atbildības mehānismiem, nodrošinot, ka tiek konsekventi uzraudzīts progress un ātri novērsti visi šķēršļi, kas kavē īstenošanu.

Identificētie trūkumi un uzlabojumu jomas būtu jārisina ar uzlabojumu pasākumiem. Lai nodrošinātu šo pasākumu īstenošanu, institūcijai būtu jānorīko persona(-as), kura(-as) organizācijā ir atbildīga(-as) par uzlabojumu pasākumu īstenošanu. Šīm norīkotajām personām arī regulāri jāinformē augstākā vadība par savu progresu (OECD, 2020, p. 196^[5]).

Augstākajai vadībai ir jābūt atklātai un caurredzamai attiecībā uz novērtējuma rezultātiem un secinājumiem. Uz konstatētajiem trūkumiem un uzlabojumu jomām nevajadzētu reaģēt ar aizbildināšanos un attaisnojumiem. Tie būtu jāizmanto kā sākumpunkts turpmākai sīkākai izpētei un/vai kā pamats jaunas politikas, procedūru un iniciatīvu īstenošanai. Augstākajai vadībai ir aktīvi jāveicina nepārtrauktu uzlabojumu kultūra, apliecinot savu apņemšanos ne tikai atbalstīt, bet arī piedalīties īstenošanas procesā.

Institūcijas korupcijas novēršanas iekšējās kontroles sistēmas efektivitātes novērtējumam ir jābūt atkārtotam procesam. Valdībām bieži vien ir tendence “noteikt un aizmirst”, bet tā vietā tām ir jāizstrādā “pielāgošanās un mācīšanās” pieeja (OECD, 2021, p. 16^[26]).

Ja visām publiskajām struktūrām ir izpratne par to brieduma līmeņiem, tas ļauj organizācijām mācīties citai no citas. Institūcijas, kas darbojas līdzīgās nozarēs vai kam ir līdzīgas strukturālās iezīmes, var sadarboties, lai dalītos labajā praksē un veidos, kā uzlabot savas korupcijas novēršanas iekšējās kontroles sistēmas. Par īstenošanas pārraudzību atbildīgo personu galvenajam uzdevumam vajadzētu būt veicināt šādu apmaiņu, nodrošinot, ka gūtā pieredze tiek efektīvi integrēta pašreizējos centienos.

3.6. Pārskatbildība

Valdības iekšējās kontroles standartu, politikas un procedūru novērtēšana ir ļoti svarīga funkcija organizācijām, kurām ir valdības mēroga pienākumi. Tās ir audita iestādes (iekšējās un ārējās), korupcijas apkarošanas iestādes un regulatīvās iestādes. Institūcija, kas vada valdības mēroga pārskatīšanu, katrā valstī ir atšķirīga. Piemēram, kā ir norādīts ESAO Sabiedrības integritātes rokasgrāmatā, Austrijas Revīzijas palāta (ACA) veic struktūru korupcijas novēršanas sistēmu auditu, cita starpā novērtējot, vai struktūrai ir pietiekami noteikumi integritātes risku mazināšanai. Šāda pārskatīšana atklāj trūkumus visas sistēmas mērogā, kas ļauj valdībai uzlabot iekšējās kontroles un riska pārvaldības sistēmas, izmantojot koordinētu visas valdības pieeju (OECD, 2020, p. 163^[5]).

Stabilas iekšējās kontroles sistēmas vislabāk ir iespējams izveidot, ja tās ir iestrādātas institūcijas darbībā un regulāri tiek novērtētas kvalitātes ziņā (Boryczka, Bochnar and Larin, 2019, p. 8^[49]). Iekšējās kontroles sistēmu ārējais kvalitātes novērtējums sniedz vērtīgu atgriezenisko saiti par iespējamām sistēmas trūkumiem un riskiem. Tas jo īpaši attiecas uz gadījumiem, kad publiskās organizācijas ievieš vai nesēn ir ieviesušas savas iekšējās kontroles sistēmas (Boryczka, Bochnar and Larin, 2019, p. 6^[49]).

Pamatojoties uz nozaru ministriju un padotības institūciju gada iekšējā audita pārskatiem, Finanšu ministrija iesniedz Ministru kabinetam un Valsts kontrolei apkopotu gada pārskatu par iekšējā audita struktūrvienību darbību, tostarp atzinumu par iekšējās kontroles sistēmu (Ministry of Finance Republic of Latvia, 2020^[50]). Pagaidām vēl nav ierasta prakse, ka šo iekšējās kontroles sistēmu novērtējumos būtu īpaši jāiekļauj korupcijas un interešu konfliktu novēršana. 2022. gada pārskatā par iekšējā audita sistēmas darbību valsts pārvaldē nebija sistemātiskas vai strukturētas pieejas korupcijas un interešu konflikta risku novēršanas iekšējās kontroles sistēmas novērtēšanai (Ministry of Finance Republic of Latvia, 2023, p. 24^[51]). Tomēr 2022. gada 23. martā Ministru kabinets izdeva rīkojumu Nr. 194 "Par kopējām valsts pārvaldē auditējamām prioritātēm 2022. un 2023. gadam". Ar minēto rīkojumu tika uzdots veikt institūciju iekšējās kontroles sistēmas iekšējo auditu, īpaši pievēršoties interešu konfliktu un korupcijas risku novēršanai un pārvaldībai.

Lai nodrošinātu augstas kvalitātes kontroles sistēmas, valdībām ir nepieciešami efektīvi atgriezeniskās saites un pārskatatbildības mehānismi (Boryczka, Bochnar and Larin, 2019, p. 6^[49]). Tāpēc Latvijai ir svarīgi nodrošināt, lai tās centrālā saskaņošanas funkcija (Finanšu ministrijā) un korupcijas apkarošanas iestāde (KNAB) būtu labi koordinētas un lai korupcijas novēršanas iekšējās kontroles sistēma tiktu iekļauta visas valdības novērtējumā. Līdztekus iepriekšminētajam Austrijas piemēram 3.1. izcēlumā ir sniegts vēl viens piemērs par Korejas pieeju visas valdības novērtējumam par korupcijas apkarošanu.

3.1. izcēlums. Integritātes uzraudzība un novērtēšana Korejā

Korejas Korupcijas apkarošanas un pilsonisko tiesību komisija (ACRC) izmanto divas savstarpēji papildinošas novērtēšanas sistēmas, lai uzraudzītu un novērtētu korupcijas apkarošanas pasākumu īstenošanas kvalitāti, kā arī to rezultātus: integritātes novērtējumu un korupcijas apkarošanas iniciatīvas novērtējumu.

Integritātes novērtējums

Koreja katru gadu novērtē integritāti visās valdības aģentūrās, veicot standartizētas aptaujas. 617 organizāciju darbiniekiem tiek uzdoti jautājumi par viņu pieredzi un viedokli saistībā ar korupciju. Turklāt tiek aptaujāti iedzīvotāji, kuri ir bijuši saskarē ar attiecīgajām organizācijām, kā arī ieinteresētās personas un eksperti, kuri ir ieinteresēti šo organizāciju darbā. Atbildes kopā ar citu informāciju tiek apkopotas, nosakot salikto rādītāju, – vispārējo integritātes indeksu.

Korupcijas apkarošanas iniciatīvas novērtējums

Korupcijas apkarošanas iniciatīvas novērtējums ir integritātes politikas salīdzinošs novērtējums Korejas valdības struktūrās. Novērtēšanai izraudzītās struktūras iesniedz darbības pārskatu par to, kā tās īsteno integritātes politiku. Apmeklējumos uz vietas pārbauda informāciju, ko pēc tam novērtē ārējā novērtēšanas grupa. Tas ļauj ACRC novērot vēlmi un centienus integritātes jomā visā publiskajā sektorā.

Salīdzinošā novērtēšana un konkurence

Par nepietiekamiem rezultātiem integritātes novērtējumā vai korupcijas apkarošanas iniciatīvas novērtējumā sankcijas netiek piemērotas. Tomēr rezultāti tiek publiskoti, un tiešais valdības struktūru salīdzinājums, pamatojoties uz integritātes rādītājiem, veicina konkurenci starp tām. Rezultāti tiek iekļauti arī valdības darbības rezultātu novērtējumā. Turklāt ir paredzētas institucionālas un individuālas atlīdzības par augstiem darba rezultātiem, piemēram, ārzemju studiju programma ierēdņiem, kuru nopelns ir izcili integritātes rādītāji. Pastāvīgi uzlabojot darbības rezultātus, ir konstatēts, ka šie stimuli varētu būt efektīvi.

Avots: (OECD, 2020, p. 54^[5])

Ir ieteicams korupcijas un interešu konfliktu novēršanas iekšējās kontroles sistēmas ārēji novērtēt visas valdības līmenī, nevis palauties tikai uz atsevišķu institūciju novērtējumu. Tādēļ Latvijas centrālajām iestādēm būtu nepieciešama koordinēta pieeja šo sistēmu efektivitātes novērtēšanai.

A pielikums. Korupcijas un interešu konfliktu novēršanas iekšējās kontroles sistēmu efektivitātes novērtēšanas rīks

Šī novērtējuma mērķis ir novērtēt publiskas institūcijas korupcijas un interešu konfliktu novēršanas iekšējās kontroles sistēmu. Novērtētāji noteiks brieduma līmeņus attiecībā uz konkrētiem kritērijiem, ievadīs tos *Excel* rīkā (B pielikums), un *Excel* rīks pēc tam ģenerēs galīgo novērtējumu – “ļoti efektīva”, “efektīva”, “daļēji efektīva” vai “neefektīva”.

Publiskas institūcijas efektivitātes novērtēšanas metodika

1. Pārskata principus un kritērijus

- Lai saprastu izvērtējamos principus, sk. ESAO ziņojuma *Novērtējums par korupcijas un interešu konfliktu novēršanas iekšējās kontroles sistēmu efektivitāti Latvijā* 2. nodaļu.
- Izmantojiet *Excel* rīkā iekļautās norādījumu tabulas (attiecīgajās cilnēs), lai pārskatītu gaidīto attiecībā uz katru brieduma līmeni un katru kritēriju.

2. Nosaka brieduma līmeņus

- Attiecībā uz katru kritēriju atbilstīgi katram principam:
 - skatiet norādījumu tabulas, lai novērtētu, kurš brieduma līmenis (piemēram, “attīstās”, “ieviests”, “integrēts” vai “pilnveidots”) vislabāk atbilst jūsu institūcijas pašreizējam stāvoklim;
 - pamatojiet savu vērtējumu ar pierādījumiem un apkopotajiem datiem;
- ierakstiet novērtēto brieduma līmeni tieši tabulā, kas atrodas B pielikumā iekļautā *Excel* rīka cīlnē “Aprēķināšanas rīks”.

Svarīga piezīme

Kā ir minēts ziņojuma pamatdaļā, katra kritērija brieduma līmeņu novērtēšanai ir nepieciešama ievērojama spriestspēja un objektivitāte. Tāpēc institūcijām ir ieteicams izmantot vairākus novērtētājus, lai mazinātu kļūdu un neobjektivitātes risku.

Kā Excel rīks automatizē procesu

Kad būs ierakstīti brieduma līmeņi, Excel lapa tiks atvērta automātiski.

- **Brieduma līmeņus pārrēķina punktos:** brieduma līmeņi tiek pārrēķināti punktos, izmantojot iepriekš noteiktu sistēmu (A.1. tabula).
- **Aprēķina kopējo punktu skaitu katram principam:** šajā lapā tiek saskaitīti visu kritēriju punkti par katru principu.
- **Nosaka vispārējos brieduma līmeņus:** pamatojoties uz kopējiem punktiem, lapā tiek noteikts vispārējais brieduma līmenis katram principam, izmantojot iepriekš noteiktu punktu tabulu (A.2. tabula).
- **Ģenerē galīgo efektivitātes rādītāju:** lapa atlasa zemāko brieduma līmeni attiecībā uz visiem principiem un automātiski pārrēķina to galīgajā efektivitātes rādītājā ("ļoti efektīvs", "efektīvs", "daļēji efektīvs", "neefektīvs"), izmantojot iepriekš noteiktu pārrēķina tabulu (A.3. tabula).

A.1. tabula. Brieduma satvars

Brieduma līmenis	Galvenais apsvēruma
0 – nepastāv	Nepastāv: institūcijā nav ieviestas nepieciešamās politikas un/vai procedūras vai arī tās netiek īstenotas.
1 – attīstās	Pastāv: institūcija izrāda pamata kompetenci, tomēr šajā jomā ir nepieciešama pilnveide (t. i., netiek regulāri veikti vai trūkst dažu elementu).
2 – ieviests	Pastāv ar labas prakses elementiem: struktūra ir attīstīta šajā jomā vai regulāri to demonstrē, tomēr ir iespējami uzlabojumi.
3 – integrēts	Demonstrē labu praksi: struktūra to konsekventi demonstrē.
4 – pilnveidots	Demonstrē labu praksi: struktūra to pastāvīgi demonstrē un ir paraugprakses līdere šajā jomā.

A.2. tabula. Brieduma līmeņa noteikšana

	Integritātes kultūras veicināšana	Korupcijas risku identificēšana un novēršana	Reaģēšana uz korupcijas riskiem	Skaidra un regulāra saziņa	Mērķtiecīga uzraudzība un izvērtēšana
0 – nepastāv	0	0	0	0	0
1 – attīstās	1–9	1–11	1–9	1–8	1–8
2 – ieviests	10–14	12–17	10–14	9–13	9–13
3 – integrēts	15–23	18–27	15–23	14–19	14–19
4 – pilnveidots	24–28	28–32	24–28	20–24	20–24

A.3. tabula. Efektivitātes punktu līmenis

Efektivitātes līmenis	Brieduma līmenis
Ļoti efektīva	4 – pilnveidots
Efektīva	3 – integrēts
Dalēji efektīva	2 – ieviests
Neefektīva	0 – nepastāv, 1 – attīstās

A.4. tabula. Pašnovērtējuma rīks korupcijas un interešu konfliktu novēršanas iekšējās kontroles sistēmu efektivitātes novērtēšanai⁶

	0	1	2	3	4	Pamatojums
Integritātes kultūras veicināšana						
Institūcijai ir rīcības kodekss vai līdzīga politika, kurā ir izklāstīti ētikas principi un vērtības, kas ir institūcijas pamatā, kā arī personīgās uzvedības standarti, kas ir jāievēro visiem iestādes darbiniekiem, un to nozīme praksē.						
Institūcijai ir skaidri definēti korupcijas apkarošanas mērķi, tostarp interešu konfliktu risināšana. Institūcija skaidri parāda, kā tās riska pārvaldības un iekšējās kontroles darbības ir saskaņotas ar šiem mērķiem un veicina to sasniegšanu.						
Ir ieviestas korupcijas un interešu konfliktu definīcijas, kā arī sniegti korupcijas un interešu konfliktu piemēri.						
Ir skaidri definēti darbinieku pienākumi un kas no viņiem tiek gaidīts saistībā ar korupcijas novēršanu, tostarp konkrēti korupcijas novēršanas uzdevumi, kā arī tas, kas vispārīgi tiek gaidīts no darbiniekiem.						
Institūcijai ir īpaši personāla resursi, kas pārbauda un īsteno korupcijas apkarošanas un riska pārvaldības praksi, nodrošinot šo funkciju efektīvu pārvaldību.						
Ir jādokumentē kārtība, kas nosaka, kā darbiniekiem jāziņo par iespējamām koruptīvām darbībām vai interešu konfliktiem, tostarp pasākumi, kas ir veikti, lai nodrošinātu anonimitāti.						
Visu līmeņu darbiniekiem regulāri tiek rīkotas un aktīvi veicinātas mācības par korupciju, interešu konfliktiem un ētikas/rīcības kodeksu.						
KOPĒJAIS PUNKTU SKAITS = _____						
Korupcijas risku identificēšana un novēršana						
Iestāde ir dokumentējusi un regulāri ievieš praksē visaptverošu un sistemātisku korupcijas risku identificēšanas procesu, tostarp risku, cēloņu un riskus ietekmējošo faktoru aprakstu.						

⁶ Šī tabula ir iekļauta *Excel* rīkā (B pielikums), kurā novērtētāji var ievadīt savus noteiktos brieduma līmeņus tieši *Excel* lapā, pamatojoties uz attiecīgajām norādījumu tabulām (arī tajā pašā *Excel* dokumentā).

Institūcija ir dokumentējusi un regulāri ievieš praksē korupcijas risku analīzes procesu. Tas nozīmē, ka riski ir jāizsver un jānovērtē, pamatojoties uz riska kritērijiem, t. i., varbūtību un ietekmi.					
Korupcijas risku identificēšanas, analīzes un novērtēšanas process (turpmāk – “risku novērtējums”) ir pielāgots pašreizējiem unikālajiem institūcijas apstākļiem.					
Institūcija ir dokumentējusi un regulāri ievieš praksē korupcijas risku novērtēšanas procesu. Tas iekļauj arī vēlmes uzņemties risku jeb riska apetītes novērtēšanu.					
Korupcijas riska novērtējumi tiek veikti ne tikai regulāri, bet, arī reaģējot uz attiecīgām institucionālām izmaiņām, incidentiem, darbinieku vai ieinteresēto personu ziņojumiem vai negatīvu informāciju plašsaziņas līdzekļos.					
Korupcijas riska novērtējumi ir integrēti uzņēmuma darbības procesos un lēmumu pieņemšanā, nevis tiek veikti kā atsevišķas darbības.					
Riska pārvaldības un korupcijas risku pārvaldības lomas un pienākumi ir noteikti saskaņā ar politiku un procesiem.					
Personālam, kam ir konkrēti riska pārvaldības pienākumi, un visiem pārējiem attiecīgajiem darbiniekiem ir bijušas pietiekamas mācības un ir izpratne par korupcijas riska pārvaldību, tostarp par to, kā izmaiņas ārējā/iekšējā vidē, stratēģijā, procesos un sistēmā ietekmē pakļautību riskam.					
KOPĒJAIS PUNKTU SKAITS = _____					
Reaģēšana uz korupcijas riskiem					
Institūcija ir dokumentējusi un regulāri ievieš praksē procesu, lai novērtētu, vai attiecībā uz tās iepriekš identificētajiem korupcijas riskiem ir nepieciešami konkrēti riska mazināšanas pasākumi.					
Institūcija ir dokumentējusi un regulāri ievieš praksē procesu identificēto korupcijas un interešu konflikta risku mazināšanai, t. i., riska mazināšanas plānu (esošie kontroles mehānismi).					
Iekšējās kontroles pasākumi korupcijas novēršanai (tostarp interešu konfliktu pārvaldībai) ir īpaši pielāgoti institūcijas videi, nozarei, lielumam un sarežģītībai.					
Iekšējās kontroles pasākumi korupcijas novēršanai tiek īstenoti visos institūcijas līmeņos. Tas iekļautu pamata kontroles pasākumus, piemēram, tos, kas ir uzskaitīti 2.10. izcēlumā.					
Iekšējās kontroles pasākumus korupcijas novēršanai izstrādā un veic darbinieki, kuriem ir pietiekamas pilnvaras un kas pabeiguši mācības.					
Institūcijas periodiski (piemēram, vismaz reizi trijos gados) atkārtoti novērtē savus iekšējās kontroles pasākumus korupcijas novēršanai, lai nodrošinātu to atbilstību un darbības efektivitāti.					
Ir noteikti izpildes pasākumi un aprakstīts process, kas nosaka, kā tiks veikta izmeklēšana, ja būs aizdomas par korupciju (piemēram, no trauksmes cēlēju ziņojumiem, sūdzībām).					
KOPĒJAIS PUNKTU SKAITS = _____					
Skaidra un regulāra saziņa					

Par korupcijas novēršanas un integritātes politiku un procesiem regulāri tiek informēts viss personāls, kā arī jaunie darbinieki tiek iepazīstināti ar tiem, uzsākot darbu.						
Augstākā vadība atbalsta darbiniekus un tieši iesaistās saziņā ar darbiniekiem par korupcijas novēršanas un integritātes jautājumiem, un ir mehānisms, kas atvieglo diskusijas par izplatīto informāciju.						
Ir ieviesti saziņas kanāli, kas ļauj konfidenciāli sazināties ar augstāko vadību, t. i., trauksmes cēlēju uzticības tālruni, trešo personu ziņošanas mehānismi utt.						
Darbinieki ir skaidri un saprotami informēti par to, kā ziņot par aizdomām par korupciju, un ziņošanas mehānismi ir viegli pieejami. Viņiem ir izpratne par pieejamajiem ziņošanas kanāliem un procedūrām, kas ir jāievēro.						
Process, kā deleģētajai amatpersonai ir jāsaņem un pēc tam jāapstrādā jebkurš ziņojums no saviem darbiniekiem, ir skaidri izklāstīts attiecīgajā politikā/procedūrā.						
Ir izstrādātas un ieviestas kontroles, lai veicinātu efektīvu ārējo saziņu, t. i., politikas un procedūras, kurā tas ir izklāstīts.						
KOPĒJAIS PUNKTU SKAITS = _____						
Mērķtiecīga uzraudzība un izvērtēšana						
Uzraudzības un izvērtēšanas politika attiecībā uz iekšējās kontroles sistēmām ir skaidri izklāstīta korupcijas apkarošanas (vai līdzīgā) politikā/procedūrās, un tajā ir norādītas lomas un pienākumi.						
Dokumentētā iekšējās kontroles sistēmu uzraudzības un izvērtēšanas politika tiek skaidri un regulāri paziņota darbiniekiem, pamatojoties uz vajadzību pēc informācijas.						
Saskaņā ar dokumentēto politiku tiek veiktas regulāras uzraudzības un izvērtēšanas darbības.						
Papildus regulārām uzraudzības un izvērtēšanas darbībām izvērtēšana notiek pēc vajadzības, t. i., kad notiek attiecīgas organizatoriskas izmaiņas, identificētās augsta riska jomās utt., un tas ir skaidri dokumentēts uzraudzības un izvērtēšanas politikā.						
Uzraudzības un izvērtēšanas pasākumu rezultātus apspriež visas iesaistītās puses, un visās jomās, kurās ir nepieciešami uzlabojumi, tiek laikus rasti risinājumi.						
Regulāri tiek sagatavoti un institūcijas vadītājam iesniegti ziņojumi par korupcijas apkarošanas pasākumu izpildes gaitu.						
KOPĒJAIS PUNKTU SKAITS = _____						

B pielikums. Norādījumu tabulas un aprēķināšanas rīks katra kritērija brieduma novērtēšanai

Pielikums ir pievienots kā atsevišķs *Excel* pielikums, kurā ir iekļauts:

1. aprēķināšanas rīks;
2. piecas norādījumu tabulas, lai novērtētu katra kritērija briedumu par katru principu.

Atsauces

- Batts, R. (2022), *Internal Controls and Anti-Corruption*, Basel Institute on Governance, Basel. [8]
- Bititci, U. et al. (2014), "Value of maturity models in performance measurement", *International Journal of Production Research*, Vol. 53/10, pp. 3062-3085, [42]
<https://doi.org/10.1080/00207543.2014.970709>.
- Boryczka, M., D. Bochnar and A. Larin (2019), "Guidelines for assessing the quality of internal control systems", *SIGMA Papers*, No. 59, OECD Publishing, Paris, [49]
<https://doi.org/10.1787/2a38a1d9-en>.
- Cabinet of Ministers (2017), *Regulations Regarding the Basic Requirements for an Internal Control System for the Prevention of Corruption and Conflict of Interest in an Institution of a Public Person*, Republic of Latvia, <https://www.vvc.gov.lv/en/laws-and-regulations-republic-latvia-english/cab-reg-no-630-regulations-regarding-basic-requirements-internal-control-system-prevention-corruption-and-conflict-interest-institution-public-person> (skatīts 2024. gada 5. augustā). [16]
- Cabinet of Ministers (2012), *Regulations Regarding the Internal Control System in Institutions of Direct Administration*, Republic of Latvia. [22]
- Corrupt Practices Investigation Bureau (2017), *A Practical Anti-Corruption Guide for Business in Singapore*, Corrupt Practices Investigation Bureau, Singapore, [21]
https://www.cpiib.gov.sg/files/pact_2018.pdf (skatīts 2024. gada 5. augustā).
- COSO (2013), *Internal Control - Integrated Framework*, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). [27]
- COSO (2009), *Guidance on Monitoring Internal Control Systems - Volume I: Guidance*, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). [23]
- D'Ambrosio, A. (ed.) (2017), *Auditing and Assurance Services*, Pearson Education Limited, London, [45]
https://digilib.stekom.ac.id/assets/dokumen/ebook/feb_44bac1dd499213de626e2f232c01e8542ffef3bc_1652001111.pdf (skatīts 2024. gada 5. jūlijā).
- EBA (2023), *Part III – Assessment of the effectiveness of the internal control systems*, European Banking Authority, <https://www.eba.europa.eu/publications-and-media/publications/part-iii-assessment-effectiveness-internal-control-systems#ipn-0-12643518357088435> (skatīts 2024. gada 5. augustā). [39]
- EUACI and UNDP (2024), *Methodology for Corruption Risks Assessment in the Activities of Local Self-Government Bodies*, EU Anti-Corruption Initiative (EUACI) and United Nations Development Programme (UNDP), Kyiv. [37]

- European Commission (2023), *Citizens' attitude towards corruption in the EU in 2023, Latvia*, European Commission, <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2968> (skatīts 2024. gada 5. augustā). [10]
- IAASB (2022), *ISA 315 (Revised 2019) Identifying and Assessing the Risks of Material Misstatement*, International Auditing Standards and Assurance Board (IAASB), <https://www.iaasb.org/flysystem/azure-private/publications/files/IAASB-ISA-135-first-time-implementation-guidance.pdf> (skatīts 2024. gada 23. augustā). [46]
- IAASB (2009), *International Standards on Auditing 330 The Auditor's Responses to Assessed Risks*, International Auditing Standards and Assurance Board (IAASB), <https://www.ifac.org/flysystem/azure-private/publications/files/A019%202013%20IAASB%20Handbook%20ISA%20330.pdf> (skatīts 2024. gada 23. augustā). [47]
- ICAC (n.d.), *Internal controls and risk management*, <https://www.icac.nsw.gov.au/prevention/foundations-for-corruption-prevention/internal-controls-and-risk-management> (skatīts 2024. gada 23. augustā). [38]
- ICAC NSW (2023), *Assessing Corruption Control Maturity*, Independent Commission Against Corruption, New South Wales (ICAC). [33]
- IIA (2024), *Conflict of Interest Validation*, The Institute of Internal Auditors (IIA), Sydney. [17]
- IIA (2024), *Global Internal Audit Standards*, The Institute of Internal Auditors (IIA), https://www.theiia.org/globalassets/site/standards/editable-versions/globalinternalauditstandards_2024january9_editable.pdf (skatīts 2024. gada 23. augustā). [44]
- IIA (2021), *Auditing Anti-Corruption Activities, 2nd Edition*, The Institute of Internal Auditors (IIA), Lake Mary. [28]
- INTOSAI (2019), *Guideline for the Audit of Corruption Prevention*, International Organisation of Supreme Audit Institutions (INTOSAI), <https://www.issai.org/wp-content/uploads/2019/08/GUID-5270-Guideline-for-the-Audit-of-Corruption-Prevention.pdf> (skatīts 2024. gada 5. jūlijā). [2]
- INTOSAI (2004), *Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector*, International Organisation of Supreme Audit Institutions (INTOSAI), Budapest. [7]
- KNAB (2023), *KNAB Annual Report 2023*, Corruption Prevention and Combating Bureau (KNAB), Riga, <https://www.knab.gov.lv/en/media/4890/download?attachment> (skatīts 2024. gada 14. jūnijā). [14]
- KNAB (2023), *The Corruption Prevention and Combating Action Plan 2023 - 2025*, Corruption Prevention and Combating Bureau (KNAB), Riga, <https://www.knab.gov.lv/en/media/3900/download?attachment> (skatīts 2024. gada 5. jūlijā). [15]
- KNAB (2018), *Guidelines on Basic Requirements for Internal Control System for the Prevention of the Risk of Corruption and Conflict of Interest in Institutions of a Public Person*, Corruption Preventing and Combating Bureau (KNAB), Riga. [53]
- KPMG (2016), *Assessing the system of internal control*, KPMH, <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/07/2-aci-assessing-system-internal-> [57]

[control-fs-uk-v4-lr.pdf](#) (skatīts 2024. gada 5. augustā).

- McDevitt, A. (2011), *Corruption Risk Assessment Topic Guide*, Transparency International. [36]
- Ministry of Finance Republic of Latvia (2023), *Informative report on the operation of internal audit in ministries and institutions in 2022 and internal audit development directions in the first half of 2023*, Ministry of Finance Republic of Latvia, Riga, <https://www.fm.gov.lv/lv/media/15579/download?attachment> (skatīts 2024. gada 5. augustā). [51]
- Ministry of Finance Republic of Latvia (2020), *Internal Audit Policy*, <https://www.fm.gov.lv/en/internal-audit-policy> (skatīts 2024. gada 5. augustā). [50]
- NACC (2024), *8 Integrity Principles and Maturity Indicators - Commonwealth Integrity Maturity Framework*, National Anti-Corruption Commission (NACC), Australian Government, <https://www.nacc.gov.au/sites/default/files/documents/2023-08/CIMF-8-integrity-principles-and-maturity-indicators.pdf> (skatīts 2024. gada 5. augustā). [41]
- OECD (2024), *Anti-Corruption and Integrity Outlook 2024*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/968587cd-en>. [25]
- OECD (2024), *Anti-Corruption and Integrity Outlook 2024 – Country Notes (Latvia)*, https://www.oecd.org/en/publications/anti-corruption-and-integrity-outlook-2024-country-notes_684a5510-en/latvia_81bdbff1-en.html. [13]
- OECD (2024), *Improving Corruption Risk Management in the Slovak Republic: Results from a 2023 Experiment in Applying Behavioural Insights to Public Integrity*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/45f8d2e0-en>. [34]
- OECD (2024), *OECD Public Integrity Indicators*, <https://oecd-public-integrity-indicators.org/> (skatīts 2024. gada 23. augustā). [12]
- OECD (2024), *OECD Survey on Drivers of Trust in Public Institutions 2024 Results - Country Notes: Latvia*, https://www.oecd.org/en/publications/2024/06/oecd-survey-on-drivers-of-trust-in-public-institutions-2024-results-country-notes_33192204/latvia_e1b21b19.html (skatīts 2024. gada 5. augustā). [11]
- OECD (2022), *Building Trust and Reinforcing Democracy: Preparing the Ground for Government Action*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/76972a4a-en>. [56]
- OECD (2022), *Modernising Integrity Risk Assessments in Brazil: Towards a Behavioural-sensitive and Data-driven Approach*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/ad3804f0-en>. [24]
- OECD (2021), *Enterprise Risk Management Maturity Model Maturity Model*, OECD Tax Administration Maturity Model Series, Paris. [43]
- OECD (2021), *OECD Regulatory Policy Outlook 2021*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/38b0fdb1-en>. [26]
- OECD (2020), *OECD Public Integrity Handbook*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/ac8ed8e8-en>. [5]
- OECD (2020), “Risk management”, in *OECD Public Integrity Handbook*, OECD Publishing, Paris, [30]

- <https://doi.org/10.1787/ebbed075-en>.
- OECD (2019), "Fostering a culture of integrity and fighting corruption", in *Governance as an SDG Accelerator : Country Experiences and Tools*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/3b0bc689-en>. [4]
- OECD (2019), *Governance as an SDG Accelerator : Country Experiences and Tools*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/0666b085-en>. [31]
- OECD (2017), *Internal Control and Risk Management for Public Integrity in the Middle East and North Africa*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/cedc5eca-en>. [55]
- OECD (2017), *OECD Integrity Review of Coahuila, Mexico: Restoring Trust through an Integrity System*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264283091-en>. [29]
- OECD (2017), *OECD Recommendation of the Council on Public Integrity*, OEC, Paris, <https://www.oecd.org/gov/ethics/recommendation-public-integrity/#:~:text=Public%20integrity%20refers%20to%20the,interests%20in%20the%20public%20sector>. (skatīts 2024. gada 25. jūnijā). [18]
- OECD (2005), *Managing Conflict of Interest in the Public Sector: A Toolkit*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264018242-en>. [6]
- OECD (2005), *Public Sector Integrity, A Framework for Assessment*, OECD, Paris. [48]
- OECD (2004), *Managing Conflict of Interest in the Public Service: OECD Guidelines and Country Experiences*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264104938-en>. [52]
- Office of the Auditor-General, N. (2022), *Putting integrity at the core of how public organisations operate*, Office of the Auditor-General, New Zealand. [19]
- QAO (2021), *Annual internal control assessment*, Queensland Audit Office. [40]
- Special Investigation Service (STT) (2018), *A Guide of Development and Implementation of an Anti-Corruption Environment in the Public Sector*, Special Investigation Service (STT), Vilnius. [32]
- Transparency International (2024), *Our Work In Latvia*, <https://www.transparency.org/en/countries/latvia> (skatīts 2024. gada 5. augustā). [9]
- Transparency International (2024), *Our Work In Singapore*, Transparency International, <https://www.transparency.org/en/countries/singapore> (skatīts 2024. gada 5. augustā). [20]
- Transparency International (2024), *What is corruption?*. [1]
- United National Office on Drugs and Crime (UNODC) (n.d.), *Chapter II Assessment of Corruption Levels*, https://www.unodc.org/documents/treaties/toolkit/AC_Toolkit_chap2.pdf (skatīts 2024. gada 4. jūlijā). [54]
- Wike, R. and K. Holzwart (2008), *Where Trust is High, Crime and Corruption are Low*, Pew Research Centre, <https://www.pewresearch.org/global/2008/04/15/where-trust-is-high-crime-and-corruption-are-low/> (skatīts 2024. gada 5. jūlijā). [3]
- World Economic Forum (2021), *The Rise and Role of the Chief Integrity Officer: Leadership* [35]

Imperatives in an ESG-Driven World,

https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Rise_and_Role_of_the_Chief_Integrity_Officer_2021.pdf (skatīts 2024. gada 4. jūlijā).