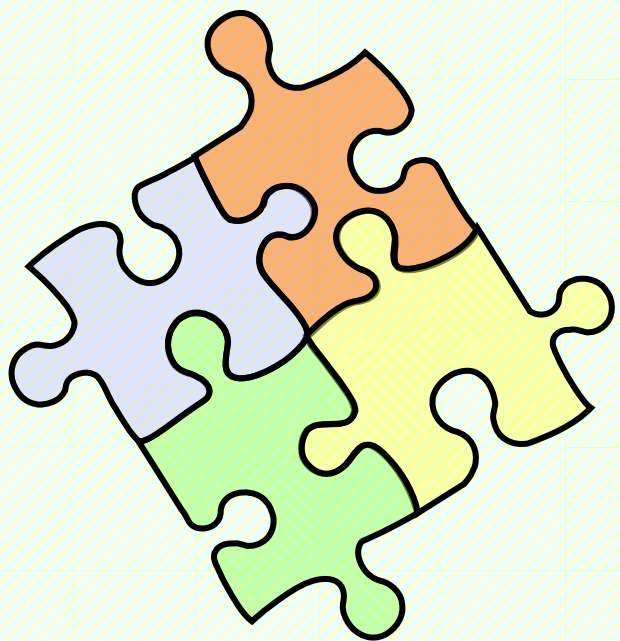


IEKŠĒJĀS KONTROLES STANDARTI

**pretkorupcijas organizatorisko
pasākumu kontekstā**



Informatīvais materiāls sagatavots
Korupcijas novēršanas un apkarošanas birojā
Rīgā, 2009



Avoti (izmantotā literatūra):

Gatavojot šo informatīvo materiālu, ir izmantoti Latvijas normatīvie akti, Eiropas Komisijas un starptautisko organizāciju rekomendācijas un standarti.

Plaši izmantoti ASV profesionālo auditoru asociāciju un institūtu apvienības – COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) standarti, principi un kritēriji, kā novērtēt kontroles sistēmas efektivitāti, kas apkopoti ziņojumā „Iekšējā kontrole – integrēta sistēma” (*Internal Control – Integrated Framework*).

Kāpēc ir svarīga iekšējā kontrole?	4
Kas ir iekšējā kontrole?	5
Iekšējās kontroles sistēmas mijiedarbība ar institūcijas vadības sistēmu	6
Iekšējās kontroles pamatelementi	6
Iekšējās kontroles pamatelementu mijiedarbība	7
Kontroles vide	8
Ētika un personāla godprātība	8
Amata apraksta, darbinieka funkciju un darba uzdevumu definēšana	10
Personāla vadības politika un prakse	10
Darbinieku novērtējums	11
Sensitīvie amati un funkcijas	12
Atbildības un pilnvaru deleģēšana	13
Iekšējie normatīvie akti un dokumenti	14
Darba izpildījuma un risku vadība	17
Mērķu noteikšana un ilgtermiņa plānošana	17
Ikgadējais vadības plāns	17
Darba izpildījuma pārraudzība un kontrole	18
Risku analīze un vadība	18
Maldi par riskiem	19
Situācijas novērtējums	20
Korupcijas risku noteikšana	21
Korupcijas risku novērtēšana	22
Informācija un komunikācija	23
Adekvāts pārskats par darbību	23
Lietvedība un dokumentu aprīte	23
Ziņošana par neatbilstībām	24
Procesu dokumentācija	26
Atbildības dalīšana	26
Uzraudzība	28
Izņēmumu reģistrēšana	28
Darbību nepārtrauktība	29
Uzraudzība un trūkumu novēršana	30
Iekšējās kontroles vājo vietu reģistrēšana un korekcija	30
Audita ziņojumi	30
Iekšējā audita kapacitāte	30
Pielikums nr.1	32
Pielikums nr.2	34

Kāpēc ir svarīga iekšējā kontrole?

Pat vismazākās aizdomas par neefektīvu valsts vai pašvaldības budžeta līdzekļu izmantošanu var negatīvi ietekmēt sabiedrības uzticēšanos institūcijai un valsts pārvaldei kopumā. Institūcijām ir jāspēj pierādīt, ka sabiedrības līdzekļi tiek tērēti paredzētajiem mērķiem un labi pārvaldīti. Tāpat institūcijām ir jābūt atklātām, ja šīs stingrās prasības dažkārt netiek izpildītas un jāsniedz detalizēta informācija, kā konstatētās nepilnības tiek novērstas.

Kontrole ļauj mazināt izmaksas, palielinot resursu izmantošanas lietderīgumu un produktivitāti, pilnveidot drošību, padarīt caurskatāmāku pārvaldību, novērst nesankcionētu mantas un finanšu līdzekļu izmantošanu.



Ja nav kontroles, tad nevar būt pārliecināts, ka izmaksas ir vismazākās iespējamās!

Lai stiprinātu iedzīvotāju pārliecību par institūcijās veikto darījumu likumību un pareizību un to, ka iestādes funkcijām piešķirtie finanšu līdzekļi tiek izmantoti tikai paredzētajam mērķim un saskaņā ar pareizas finanšu vadības principiem, ir nepieciešams ieviest stingras iekšējās kontroles procedūras.

Iekšējās kontroles prasības nosaka konkrētas rīcības vai darbības standartus dažādās jomās, tai skaitā:

- ▶ prasības veikt noteiktus kontroles pasākumus vai iedarboties uz nevēlamām parādībām;
- ▶ pretkorupcijas pasākumu un darba organizācijas veidu standartus.

Lielākoties kontroles pasākumi sakrīt ar institūciju vadītāju ikdienā veicamajām kontroles un uzraudzības darbībām, tomēr ir atsevišķi specifiski uzdevumi, kas jāīsteno papildus. Vadītāji ir atbildīgi par efektīvas kontroles vides izveidošanu iestādē, tādēļ nevar aprobežoties ar formālu pasākumu ieviešanu. Ir jāveic regulāra darbību un kontroles mehānismu ietekmes pārvērtēšana.

Latvijā jau kopš 2002. gada ir spēkā iekšējā audita likums. 2003. gadā ir pieņemti Ministru kabineta noteikumi Nr. 466 par iekšējās kontroles sistēmas izveidošanas pamatprasībām (turpmāk – MK noteikumi), bet KNAB pieredze rāda, ka bieži vien institūcijās nav skaidrības par to, tieši kādus pasākumus ir nepieciešams veikt, lai izveidotu pēc iespējas efektīvāku iekšējās kontroles sistēmu. Tāpēc šajā materiālā, balstoties uz starptautiskiem standartiem un rekomendācijām, ir sīkāk izklāstīta iekšējās kontroles pasākumu un principu būtība.

KNAB uzdevums ir sniegt metodisko palīdzību valsts amatpersonām korupcijas risku mazināšanai iestādēs, tādēļ šajā publikācijā primāri ir vērsta uzmanība uz pasākumiem, kuri mazina korupcijas risku.



Iekšējās kontroles efektīva ieviešana nav īstermiņa pasākums. Tādēļ, tiklīdz institūcijā ir apstiprināti iekšējās kontroles standarti, ir jāizstrādā pakāpenisks ieviešanas grafiks vai plāns, kas nosaka īstermiņa prioritātes un ilgtermiņa mērķus. Tomēr ir jāparedz, ka pilnīga standartu ieviešana nenotiek ilgāk kā 5 gadu laikā.

Kas ir iekšējā kontrole?

Iekšējā kontrole ir vadības īstenotās politikas un procedūru kopums, kas tiek ieviests visos pārvaldes līmeņos, lai radītu ekonomisku un efektīvu vidi institūcijas mērķu sasniegšanai, nodrošinot:

- ▶ darbības atbilstību tiesību aktu un vadības politikas prasībām, kā arī institūcijā noteiktajai kārtībai,
- ▶ aizsardzību pret mantas un finanšu līdzekļu zaudējumiem vai informācijas neatļautu izpaušanu,
- ▶ krāpšanas (korupcijas) iespēju vai pieļauto kļūmju savlaicīgu novēršanu un ātru konstatēšanu,
- ▶ kvalitatīvu grāmatvedības uzskaiti un savlaicīgas ticamas finanšu vai vadības informācijas iegūšanu.

NORMATĪVO AKTU PRASĪBAS

„4. Iekšējās kontroles sistēmu organizē tā, lai nodrošinātu institūcijas mērķu sasniegšanu, resursu aizsardzību, kontroles pasākumu izveidošanu un uzturēšanu, kā arī lai sniegtu attiecīgās ministrijas valsts sekretāram vai iestādes vadītājam pamatotu pārlicību, ka:

- 4.1. institūcija uzdevumus izpilda atbilstoši institūcijas darbības mērķiem un saskaņā ar institūcijā noteikto kārtību un plāniem;*
- 4.2. institūcija darbojas efektīvi, pilnībā ievērojot normatīvajos aktos noteiktās prasības;*
- 4.3. institūcijas darbības riskus pastāvīgi uzrauga un novērtē;*
- 4.4. institūcijas resursi ir nodrošināti pret zaudējumiem.”*

MK noteikumi nr. 466, 19.08.2003

Iekšējās kontroles sistēmai ir jābūt apvienotai ar pārējām darba aktivitātēm tā, lai varētu nekavējoties reaģēt uz situācijas izmaiņām un uzlabot lēmumu pieņemšanu vai pienākumu deleģēšanu.



Vadītāja atbildība ir aptvert visus menedžmenta procesus, sākot ar mērķu izvirzīšanu līdz pat darbības rezultātu sasniegšanai. Efektīva iekšējā kontrole ir vadītāja palīgs mērķu sasniegšanā, ievērojot attiecīgos noteikumus un procedūras.

Iekšējās kontroles sistēmas izveidošana ir vadības uzdevums, bet tās efektīva ieviešana ir **visu darbinieku atbildība**. Katrai amatpersonai vai darbiniekam būtu jāsekmē efektīvas kontroles sistēmas izveide, kas ļautu pilnvērtīgāk pildīt viņu pienākumus.

Iekšējā kontrole:

- ▶ tiek integrēta katras darbības jomas vadības sistēmā,
- ▶ attiecas uz visu līmeņu personālu,
- ▶ nodrošina saprātīgu (bet ne absolūtu) drošību.

Kontroles sistēmai ir jāpanāk saprātīgs līdzsvars starp apdraudējuma riskiem un risku samazināšanas pasākumu izmaksām. Tomēr ir jāapzinās, ka neviena sistēma nespēj garantēt absolūtu drošību, ka visas kļūmes tiks atklātas vai tīša krāpšana (korupcija) novērsta.

Iekšējās kontroles sistēmas mijiedarbība ar institūcijas vadības sistēmu

Iekšējās kontroles un korupcijas novēršanas pasākumi iekļaujas institūcijas vadības sistēmā, un papildina to. Dažādie pasākumi saistāmi ar dažādām vadības sistēmas sastāvdaļām, piemēram:

- ▶ **Iekšējās kontroles sistēmu**, ko organizē atbilstoši MK not. Nr.466. "Noteikumi par iekšējās kontroles sistēmas izveidošanas pamatprasībām" (2003.08.19.);
- ▶ **Stratēģiskās plānošanas sistēmu**, ko realizē, izstrādājot institūcijas darbības stratēģiju, atbilstoši MK Instr. Nr. 7 „Kārtība, kādā izstrādā, aktualizē un novērtē institūcijas darbības stratēģiju”(2008.06.30);
- ▶ **Cilvēkresursu vadību** un caurskatāmām personāla atlases, amatā paaugstināšanas, darba kvalitātes izvērtēšanas, personāla apmācības u.c. procedūrām;
- ▶ **Finanšu un materiāltehniskā nodrošinājuma plānošanas procedūrām** – izmaksu pārraudzību un caurskatāmības nodrošināšanu;
- ▶ **Kvalitātes vadības sistēmu**, ja tāda ieviesta
- ▶ **Risku vadības sistēmu**, ja tāda ieviesta
- ▶ **Iekšējās un ārējās komunikācijas sistēmu** un institūcijas darbības atklātuma nodrošināšanu

Iekšējās kontroles pamatelementi

Iekšējās kontroles standarti ir tas vadības noteikumu minimums, kas jāievēro visām struktūrvienībām, pārvaldot vai izmantojot resursus.

Saskaņā ar COSO standartiem (ASV profesionālo auditoru asociācijas un institūtu apvienības standarti), iekšējā kontrole sastāv no pieciem savstarpēji saistītiem elementiem, kas veido efektīvu shēmu, kā izveidot un analizēt iekšējās kontroles sistēmu institūcijās.

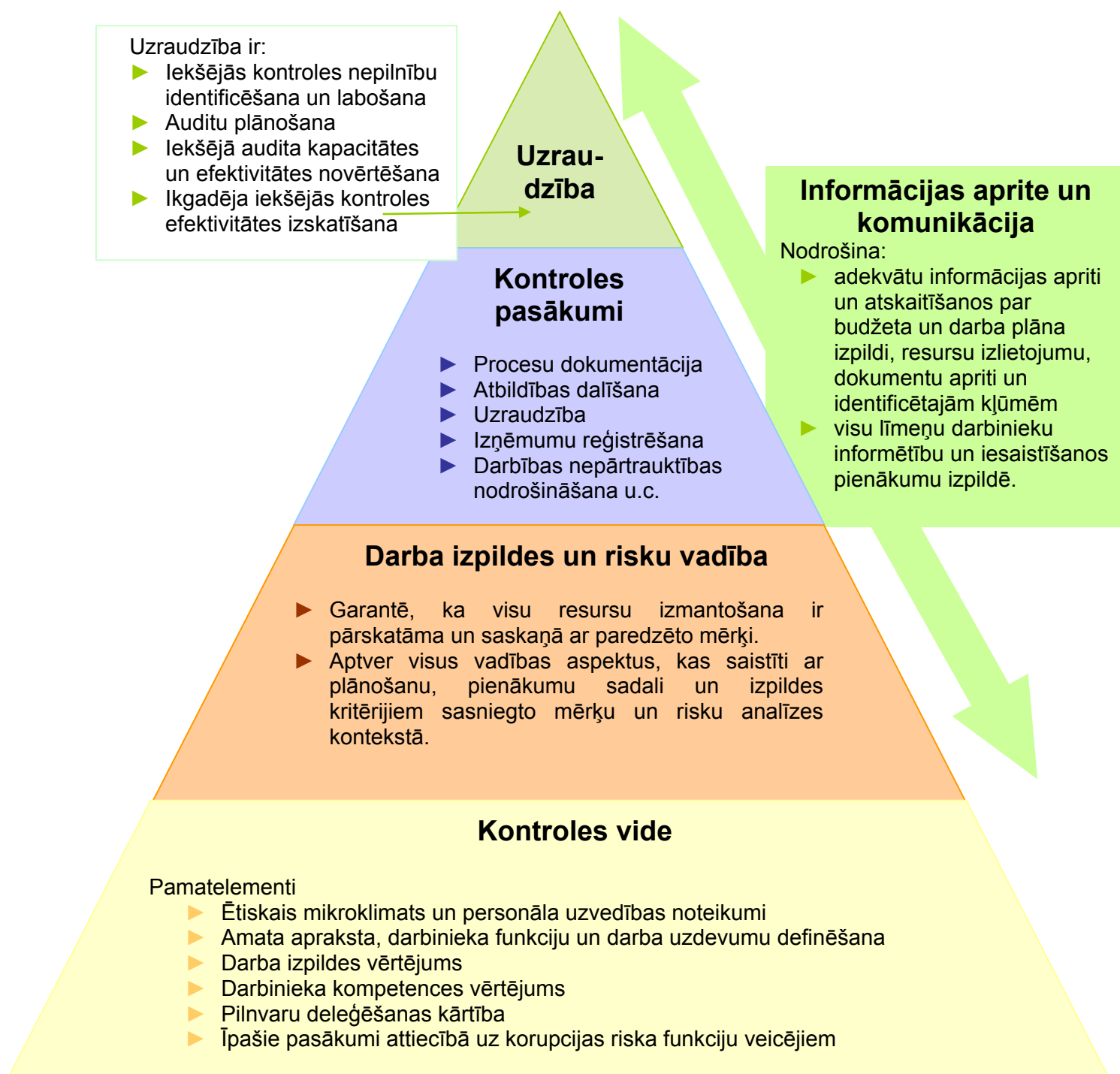
Arī MK noteikumos par iekšējās kontroles sistēmas izveidošanas pamatprasībām, ir uzskaitīti COSO standartiem identiski iekšējās kontroles sistēmas pamatelementi.

Iestādes vadītājam ir pienākums nodrošināt, ka visās pamata darbības jomās vadības sistēma atbilst **pieciem galvenajiem kontroles elementiem**:

- ▶ **Kontroles vide**
- ▶ **Darba izpilde un risku vadība**
- ▶ **Informācija un komunikācija**
- ▶ **Kontroles pasākumi**
- ▶ **Uzraudzība**

Iekšējās kontroles standarti pretkorupcijas pasākumu kontekstā šajā informatīvajā izdevumā tiek aplūkoti, balstoties uz iepriekšminētajiem pieciem pamatelementiem.

Iekšējās kontroles pamatelementu mijiedarbība



Attēls Nr. 1.

Kontroles vide

Kontroles vide nosaka organizācijā valdošo atmosfēru, ietekmējot darbinieku apziņu. Tā ir iekšējās kontroles pamats, kas veido disciplīnu un atskaitīšanās struktūru. Kontroles vide ietver godprātību, ētiskās vērtības, vadības darbības stilu, pilnvaru deleģēšanas kārtību, kā arī darbinieku vadības un attīstīšanas procesus organizācijā.

NORMATĪVO AKTU PRASĪBAS

Institūcijas kontroles vide:

- ▶ *institūcijas lielumam un darbībai atbilstošas institūcijas struktūras noteikšana;*
- ▶ *struktūrvienību uzdevumu sadalījums, ierēdņu un darbinieku pienākumu un atbildības sadalījums;*
- ▶ *ierēdņu iecelšanas amatā un atbrīvošanas no amata un darbinieku darbā pieņemšanas un atbrīvošanas no darba kārtības noteikšana;*
- ▶ *ierēdņu kvalifikācijas celšanas un darbinieku mācību plāna izstrāde;*
- ▶ *iekšējās kārtības un ētikas prasību noteikšana;*

MK noteikumi nr. 466, 19.08.2003



Piemēram, ja iestādes darbībā ir konstatēti pārkāpumi, kas radījuši sabiedrības neuzticību institūcijai, tad vadībai ir jāpievērš uzmanība reputācijas atjaunošanai. Kontroles vides sakārtošanas kontekstā tas nozīmē, nevis īpašus tēla veidošanas pasākumus, bet ieguldījumu organizācijas procesu un vides uzlabošanā, radot pamatotu pārliecību ikvienam (īpaši darbiniekiem), ka nav iespējams pieļaut jaunus pārkāpumus.

Ētika un personāla godprātība

Katrai institūcijai ir jānodrošina, ka tās darbinieki ir pilnībā informēti par korupcijas un interešu konfliktu novēršanas prasībām valsts amatpersonu darbībā un kārtību, kādā ir jāziņo par novērotajiem pārkāpumiem citu amatpersonu rīcībā.



Lai nodrošinātu visa personāla informētību, katrai institūcijai reizi gadā ir jāsasauca **informatīvās atgādinājuma sanāksmes** par valsts un pašvaldības iestādēs paredzētajiem pretkorupcijas pasākumiem. Paplašinātai zināšanu apguvei jaunajiem darbiniekiem vai tiem, kam nav pietiekošu zināšanu, jānodrošina speciāli **mācību semināri vai kursi**, lai panāktu, ka darbinieki pilnīgi un pareizi izprot ar viņu darbu saistītos nosacījumus.

Iespējams, ka nepieciešams sagatavot arī **skaidrojošu dokumentu**, kurā būtu norādīti tieši uz šīs iestādes darbiniekiem attiecināmie noteikumi un ierobežojumi, kas tiek uzskatīti par krāpšanu, korupciju vai jebkādiem citiem pārkāpumiem, ieskaitot ar amatu pildīšanu saistīto noteikumu pārkāpumus.

Pretkorupcijas kontekstā ir jānodrošina atbilstība šādiem normatīvajiem aktiem un dokumentiem:

- ▶ *likumam „Par interešu konflikta novēršanu valsts amatpersonu darbībā”*
- ▶ *Krimināllikuma XXIV nodaļai „Noziedzīgi nodarījumi valsts institūciju dienestā”*
- ▶ *Valsts amatpersonu profesionālās ētikas noteikumiem (Ētikas kodekss).*

Pārlicinieties, vai varat apstiprināti atbildēt uz šiem jautājumiem par ētiskuma nodrošināšanu iestādē!

	Jā	Nē
▶ Vai iestādes vadība un augstākā līmeņa amatpersonas ar savu rīcību rāda ētiskas uzvedības un godprātīgas rīcības piemēru?		
▶ Vai iestādē ir darbinieku uzvedības (ētikas) kodekss, kas tiek stiprināts ar apmācībām un vadītāju rosinātu komunikāciju ar padotajiem?		
▶ Vai darba atlīdzība, prēmēšana un stimulēšana ir saskaņā ar noteiktiem standartiem, saprātīga un reālistiska vai arī tā rada spiedienu sasniegt tikai īstermiņa rezultātus?		
▶ Vai ir pilnīgi skaidrs, ka no vadības puses nebūs ne mazākās iecietības pret jebkura veida krāpnieciskām darbībām jebkurā līmenī?		
▶ Vai ētiskas rīcības prasības ir iekļautas darba izpildījuma vērtēšanā?		
▶ Vai vadība atbilstoši reaģē, kad saņem informāciju no darbiniekiem un struktūrvienībām par iespējamiem ētikas pārkāpumiem?		
▶ Vai ir ieviestas procedūras, lai izskatītu ziņojumus par ētiskām problēmām un tās atrisinātu?		
▶ Vai tiek identificēti darbības riski un atklāti apspriesti ar vadošajām amatpersonām?		
▶ Vai iestādē ir ieviesti principi, kas nepieļauj nekādu labumu pieņemšanu no personām, attiecībā uz kurām tiek pieņemti lēmumi?		

Indivīdi var rīkoties negodprātīgi jau tādēļ vien, ka institūcijas, kurās viņi strādā, rada iespējas un vilinājumus pieļaut pārkāpumus.

Visbiežāk tiek minēti šādi **uz krāpšanu vai pārkāpumiem uzvedinoši apstākļi**:

- ▶ neesoša vai neefektīva kontrole, piemēram, neefektīva atbildības dalīšana korupcijas riska amatos,
- ▶ pārāk izteikta decentralizācija, tādējādi izvairoties no augstākās vadības kontroles un iespējas pārkāpumus novērst savlaicīgi,
- ▶ vāja iekšējā audita darbība,
- ▶ neefektīva augstākās koleģiālās vadības institūcijas veiktā uzraudzība,
- ▶ pārāk maznozīmīgas sankcijas par pārkāpumiem vai arī sankciju nepubliskošana, kas mazina to preventīvo lomu,
- ▶ vienaldzība par institūcijā notiekošo, ignorance.



Šajā kontekstā tiek identificētas un pārbaudītas organizācijas vērtības. Ir piecas vērtības, kuras ir visnozīmīgākās publisko institūciju darbā – **godīgums, atbildīgums, taisnīgums, cieņa pret citiem un tiesiskums**.



Piemēram, ir jāņem vērā, ka iedzīvotāji var nezināt par dāvanu pieņemšanas ierobežojumiem valsts amatpersonām, tāpēc iestādē jādomā, kā regulēt šos jautājumus, lai nepieļautu neētisku rīcību no amatpersonu puses. Valsts iestāžu darbiniekiem un amatpersonām ir jāizvairās no jebkādu materiālu labumu pieņemšanas no personām, attiecībā uz kurām tās pieņem lēmumus vai veic citas ar amata pienākumiem saistītas darbības.

Saistībā ar valsts amatpersonu profesionālo ētiku skatiet informatīvos materiālus [KNAB mājas lapā](#).

Amata apraksta, darbinieka funkciju un darba uzdevumu definēšana

Pretkorupcijas pasākumu kontekstā ir svarīgi, cik liela vara lēmumu pieņemšanas procesā ir piešķirta katram darbiniekam – vai viņš vienpersoniski var pieņemt lēmumus vai arī tie katru reizi ir jāaskaņo ar augstākstāvošu amatpersonu. Ja darbinieka pilnvaru apjoms ir neskaidri definēts, tas var izraisīt kaut netīšus, tomēr noteikumu un kārtības pārkāpumus.



Piemēram, ievērojot, ka amatpersonas rīcība ar finanšu resursiem un mantu ir augsta korupcijas riska funkcija, institūcijā ir jābūt ieviestai kārtībai, lai amatpersonas zinātu gan principus, kas nosaka resursu izlietojuma pamatotības izvērtēšanu, gan atskaitīšanās kārtību, gan atbildības līmeni par pieņemtajiem lēmumiem.

Personāla vadības politika un prakse

Personāla vadības politika un prakse dod signālu visiem darbiniekiem, kāds ir no viņiem sagaidāmais godprātības līmenis, cik ētiskai ir jābūt viņu uzvedībai un kādai jābūt kompetencei. Šī prakse attiecas uz tādām jomām kā pieņemšana darbā, apmācība, novērtēšana, konsultēšanās, paaugstināšana amatā, atalgojums un koriģējošās darbības.

Piemēram, vai personāla vadībā ir:

- ▶ izstrādāti **standarti, jaunu darbinieku atlasei un paaugstināšanai amatā**, kur īpaši tiek pievērsta uzmanība atbilstoši izglītībai, iepriekšējai pieredzei, kā arī liecībām par godprātīgumu un ētisku uzvedību;
- ▶ **apmācību politika**, kas vērsta uz darbinieku attīstību, iezīmējot viņu tālākās izaugsmes iespējas un atbildību, atbilstošu situāciju spēles un iejušanās lomās, lai ilustrētu, kādai ir jābūt sagaidāmajai rīcībai un darba izpildei;
- ▶ **personāla rotācija** un atbildīgāku darba uzdevumu uzdošana, balstoties uz novērtēšanas rezultātiem, demonstrējot vadības uzticēšanās paaugstināšanos;
- ▶ **disciplināras sankcijas**, kas dod signālu visiem un demonstrē neiecietību pret pārkāpumiem.



Ar izglītotu darbinieku pieņemšanu darbā un vienreizēju apmācību ir par maz, apmācību procesam ir jābūt nepārtrauktam.



Piemēram, Latvijas iedzīvotāju aptaujā viena desmitā daļa atzina, ka ir bijis nepieciešams izmantot sakarus, iekārtojoties darbā valsts vai pašvaldības iestādē. Lai novērstu interešu konflikta risku un neradītu šaubas par amatpersonu rīcības objektivitāti un neitralitāti, iestādēs jāizvērtē iespēja sludināt atklātus konkursus ne tikai uz tiem amatiem, kur to pieprasa likums. Darbinieku atlasei un paaugstināšanai amatā jāizvirza atklāti, skaidri un profesionāli kritēriji.

Darbinieku novērtējums

Ikvienai institūcijai vismaz reizi gadā ir jāveic darbinieku novērtējums. Tādā veidā darbiniekiem tiek dota iespēja apspriest savus darba rezultātus ar tiešo vadību. Svarīga darba novērtējuma daļa valsts un pašvaldības institūcijās ir amatpersonu ētiska rīcība un godprātība. Viens no korupcijas novēršanas priekšnosacījumiem ir darbinieka godprātīga attieksme pret ētiskajām vērtībām, iestādes misiju, kā arī pārliecība, ka jāstrādā sabiedrības interesēs.

Šī informatīvā materiāla pielikumā kā piemērs ir pievienota Somijas muitas amatpersonu ikgadējās novērtēšanas veidlapa.



Ja ir bijušas liecības vai pazīmes, ka darbinieka rīcība ir negodprātīga, tad tas ir jāņem vērā kā vērtējumu pasliktinošs rādītājs.

Par visām identificētajām negatīvajām izpausmēm, vadītājam nekavējoties ir jāveic pārrunas ar darbinieku, lai tās turpmāk netiktu pieļautas.



Piemērs. Valsts kancelejas Politikas koordinācijas departaments ir izstrādājis „Kompetenču vērtēšanas rokasgrāmatu valsts pārvaldē”, kurā kā vispārējā kompetence ir jānovērtē arī darbinieka „Ētiskums, tiesiskums un lojalitāte (attieksme pret valsti)”. Piemērs, amatu grupas „Rīcībpolitikas veidotāji” novērtēšanai:

Pozitīvās rīcības indikatori	Vērtējums (A – E)	Negatīvās rīcības indikatori
Pārzina un ievēro normatīvos aktus un noteiktās procedūras, ir piemērs citiem tiesiskuma ievērošanā	Indikatora svars	Ir bijuši gadījumi, kad pieļāvis procedūru vai normatīvo aktu pārkāpumi
Ievēro ētikas standartus, nepieļauj interešu konfliktus savā un citu darbā		Ir pieļāvis, interešu konflikta situāciju rašanos
Liek sabiedrības (valsts) intereses pirmajā vietā, aizstāv tās gan starptautiskajā vidē (piem., ES), gan attiecībās ar publiskām, gan privātām personām		Ir pieļāvis rīcību, kas var novest pie sekām, kas pretējas sabiedrības (valsts) interesēm
Pildot savus pienākumus, rīkojas saskaņā ar kopīgajiem (valsts un iestādes) mērķiem		Rīcība nonāk pretrunā ar mērķiem
Priekšlikumos valsts rīcībpolitikas veidošanas un attīstības iestrādēs nelobē partiju un atsevišķo grupu intereses		Ir pieļāvis politisko interešu lobēšanu, atsevišķu grupu interešu dominēšanu, nespēj panākt interešu sabalansēšanu

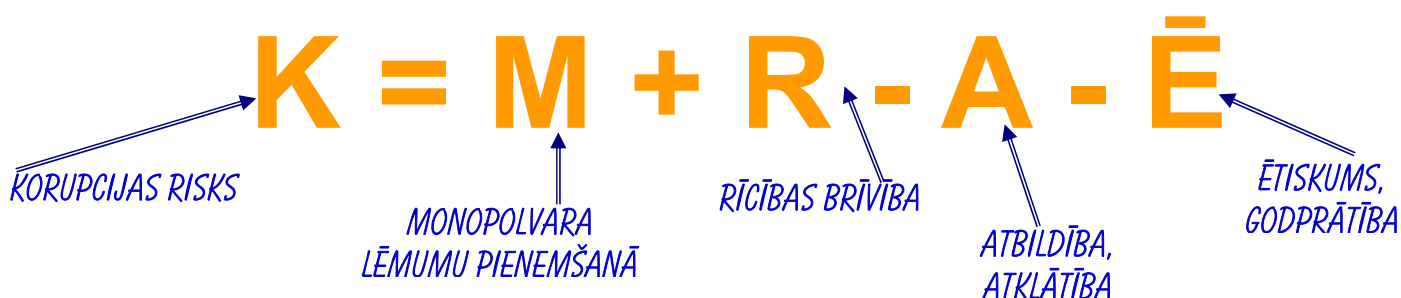
Sensitīvie amati un funkcijas

Korupcijas riskam visvairāk pakļauti, ir tie **amati**, kuros var pastāvēt iespēja, ka tiks piedāvāts vai pieprasīts kukulis, vai arī amatpersona var izmantot savu dienesta stāvokli savtīgos nolūkos. Lielāka varbūtība, ka var notikt koruptīvi noziedzīgi nodarījumi, ir apstākļos, kad personām, pildot savus pienākumus,

- 1) ir iespēja rīkoties vienpersoniski (M),
- 2) ir piešķirta plaša rīcības brīvība, ko neierobežo normatīvie akti (R),
- 3) nepastāv stingri rīcības kontroles un uzraudzības mehānismi un/vai lēmumu pieņemšana ir slepena, ir ierobežotas iespējas saukt amatpersonu pie atbildības (A)
- 4) nav ierobežojumu rīkoties neētiski (Ē)

Korupcijas riska formula

Attēls Nr.2



Funkcijas, kurās korupcijas riska iespēja ir vislielākā:

- ▶ uzraudzības vai kontroles funkcija;
- ▶ rīcība ar finanšu līdzekļiem un mantu;
- ▶ citām personām saistošu lēmumu pieņemšana (administratīvie akti, procesuālie lēmumi, personāla atlase un vadība u.c.);
- ▶ izmeklēšanas un sodīšanas pilnvaras;
- ▶ rīcība ar ierobežotas pieejamības informāciju;
- ▶ normatīvo aktu projektu izstrāde un pieņemšana.

Korupcijas riska funkciju izpildē risks vēl vairāk palielinās, kad amats ir saistīts ar šādām darbībām:

- ▶ tiešs kontakts ar privāto sektoru, it īpaši komercsabiedrību darbības uzraudzība un kontrole;
- ▶ tiesības pieņemt lēmumus tiesībsardzības iestādēs;
- ▶ lielu materiālu vērtību (piemēram, budžeta) kontrole;
- ▶ likumu un citu normatīvo aktu izstrāde attiecībā uz privāto sektoru;
- ▶ ar privatizāciju saistītu jautājumu risināšana;
- ▶ personāla vadība, atalgojuma jautājumi;
- ▶ konfidenciālas informācijas pieejamība;
- ▶ publisko iepirkumu sfēra;
- ▶ atļauju, licenču un citu priekšrocību administrēšana;
- ▶ finanšu sistēmas un procedūras, subsīdijas (skaidras naudas lietošana);
- ▶ nodokļu administrācija un muiža.



Institūcijai ir jāveic, **korupcijas riskam** visvairāk **pakļauto amatu vai funkciju identifikācija, novērtēšana un uzskaitē**. Jāsastāda saraksts, kurā norādītas personas, kas ieņem šos amatus un cik ilgi, lai varētu nodrošināt personu rotāciju. Šajā sarakstā ir jāiekļauj amati, kas ir uzskatāmi par sensitīviem arī pēc tam, kad ir ieviesti visi iespējamie kontroles mehānismi.

Uz korupcijas riskam pakļautajiem amatiem var attiecināt dažādus kontroles mehānismus un pārbaužu veidus. **Šķērspārbaude** korupcijas riska novēršanas kontekstā ir **pārbaude, kad darba rezultāti un darbību atbilstība tiek kontrolēta, iegūstot datus, kas tieši neattiecas uz konkrētā darba uzdevuma izpildi**. Piemēram, tie var būt dati par amatpersonas privātajiem darījumu partneriem, kas tiek salīdzināti ar institūcijas darījumu partneriem, kuru darbu uzrauga konkrētā amatpersona, pildot amata pienākumus.



Ar šķērspārbaudes palīdzību var konstatēt situācijas, kas būtiski atšķiras no normas, piemēram, ja institūcijā ir vairākas amatpersonas, kuras veic vienādus amata pienākumus (veic pārbaudes, izskata iesniegumus u.c.) tad, aprēķinot vidējo vienas darbības veikšanas ilgumu, ir iespējams identificēt situāciju, kad kādas konkrētas amatpersonas darbību veikšanas ilgums ievērojami atšķiras no vidējā. Ir ieteicams ieviest kārtību, kad par izņēmumiem vai būtiskām atkāpēm no ierastās procedūras un termiņiem tiek informēta augstākstāvoša vadība un novirzes tiek pamatotas.

Atbildības un pilnvaru deleģēšana

Atbildībai un pilnvarām ir jābūt rakstiskā veidā skaidri definētām, piešķirtām un izskaidrotām. Deleģēšanai ir jābūt noteiktai saskaņā ar pieņemamo lēmumu svarīgumu un iespējamajiem riskiem.

- ▶ Atbildīgā amatpersona drīkst deleģēt sev uzticētos pienākumus citai amatpersonai saskaņā ar institūcijā noteikto kārtību. Jāņem vērā, ka jābūt skaidri definētam, kādi pienākumi, kādā apjomā, uz kādu laiku tiek nodoti citām personām.
- ▶ Amatpersonas pakļautības līmenim, kam var tikt deleģēta vara, ir jābūt proporcionālam uzticētajiem pienākumiem un ar tiem saistītajiem riskiem.
- ▶ Persona, kam ir deleģētas noteiktas pilnvaras, nedrīkst bez rakstiskas piekrišanas no tās personas, kas viņai deleģējusi noteiktu pienākumu izpildi, deleģēt tālāk citai personai viņai uzticētos pienākumus, izņemot tos gadījumus, kad, piemēram, struktūrvienības vadītājam, ir dotas pilnvaras nodot uzdevumu izpildei citām tiešā padotībā esošām personām.
- ▶ Neviena amatpersona nevar deleģēt citai visas savas pilnvaras pilnā apjomā.



Piemērs. Situācijā, kad amatpersonai, pildot pienākumus, ir jāpieņem lēmums, kas ietekmē viņas pašas vai radnieku personiskās vai mantiskās intereses, ir jāziņo augstākstāvošam vadītājam, atstājot sevi no lēmuma pieņemšanas. Vadītājam rakstiskā formā ir jānodod konkrēto amata darbību veikšana citam darbiniekam. Svarīgi, lai pilnvaru deleģēšanas gadījumiem būtu noteikta kārtība un amatpersonas zinātu, kā paziņot par iespējamu interešu konfliktu.

Iekšējie normatīvie akti un dokumenti

Nenoliedzami korupcijas riska samazināšanā nozīmīga loma ir iekšējiem normatīvajiem aktiem, kas regulē amatpersonu darbību un ierobežo amatpersonas rīcības brīvību. Korupcijas risku novēršanas kontekstā ir jāizvērtē šādu iekšējo normatīvo aktu izstrādes iespējas un to darbības efektivitāte ikvienā valsts vai pašvaldības institūcijā:

- ▶ pretkorupcijas pasākumu plāns, kas sagatavots, balstoties uz institūcijas korupcijas risku identificēšanu, novērtēšanu un kas tiek regulāri (vismaz vienu reizi gadā) novērtēts un atjaunots;
- ▶ ētikas kodekss, kurā pretkorupcijas kontekstā ir iekļautas normas par amatpersonas rīcību interešu konfliktu novēršanā, dāvanu pieņemšanas ierobežojumi un valsts resursu izmantošanas aizliegums personiskām vajadzībām;
- ▶ amatu savienošanas atļauju saņemšanas kārtība;
- ▶ personāla politikas dokumenti, kas regulē darbinieku atlasi, paaugstināšanu amatā, apmācību procesu un kompetenču novērtēšanu;
- ▶ korupcijas riskam pakļauto amatu saraksts;
- ▶ kārtība, kādā amatpersona ziņo par citas amatpersonas iespējamo interešu konfliktu vai citiem koruptīviem nodarījumiem;
- ▶ kārtība, kādā notiek komunikācija ar klientiem/ apmeklētājiem, kas nodrošina atklātību par lēmuma pieņemšanas procedūrām un dod iespēju iedzīvotājiem, sekot savas lietas virzībai iestādē;
- ▶ kārtība, kādā valsts amatpersona rīkojas ar valsts vai pašvaldības institūcijas mantu;
- ▶ kārtība, kādā institūcijā tiek organizēti izņēmuma procedūru iepirkumi un iepirkumi, uz kuriem neattiecas publisko iepirkumu likuma noteikumi.

Pozitīva kontroles vide eksistē, ja ir ieviestas šādas prasības:

Godprātība un ētiskas vērtības

- ▶ tiek kontrolēta darbinieku rīcības atbilstība uzvedības un ētikas kodeksu prasībām, kā arī normatīvajiem aktiem saistībā ar interešu konfliktu novēršanu un ētiskajiem un morālajiem standartiem;
- ▶ tiek kontrolēta darbinieku iesaistīšanās institūcijas vajadzībām veikto darījumu norisē sadarbībā ar piegādātājiem, klientiem, konkurentiem, auditoriem u.t.t .

Kompetences pilnveidošana

- ▶ atbilstība formāliem un neformāliem darba aprakstiem un definētajiem uzdevumiem;
- ▶ adekvātai darba pienākumu izpildei nepieciešamo zināšanu un prasmju analīze.

Augstākā konsultatīvā pārvalde (padome, valde vai tml.) vai audita komiteja (darba grupa)

- ▶ spēj pieņemt no institūcijas vadības neatkarīgus lēmumus pat tad, kad jārisina grūti vai izaicinoši jautājumi;
- ▶ informācijas saņemšanas savlaicīgums un pietiekamība, lai varētu novērtēt par finansēm atbildīgo personu ziņojumus, darbības rezultātus vai ziņas par konstatētajiem pārkāpumiem (piemēram, augstāko amatpersonu komandējumu izmaksas un to lietderība, nozīmīgākie tiesvedības procesi, kontroles institūciju norādes, izšķērdēšana, piesavināšanās vai institūcijas mantas un finanšu līdzekļu ļaunprātīga izmantošana, iekšējās kārtības iepirkumu veikšanā pārkāpšana, prettiesiski maksājumi (kukuļošana)).

Personāla vadības politika un prakse

- ▶ vai institūcijā ir nodrošinātas pilnvērtīgas procedūras un vienota kārtība, kā personas tiek pieņemtas darbā, apmācītas, paaugstinātas amatā un atalgotas;
- ▶ personas, kas pretendē uz darbu institūcijā iepriekšējās darbības pārbaude, it īpaši saistībā ar rīcību, kas liktos nepieņemama potenciālajam darba devējam;
- ▶ darbinieka paturēšanas amatā vai paaugstināšanas kritēriji, informācijas apkopošanas metodes saistībā ar uzvedības noteikumu vai citu kārtības noteikumu ievērošanu.

Jānodrošina atbilstība šādiem normatīvajiem aktiem un dokumentiem:

- ▶ *likumam „Par interešu konflikta novēršanu valsts amatpersonu darbībā”*
- ▶ *Valsts pārvaldes iekārtas likumam*
- ▶ *Valsts amatpersonu profesionālās ētikas noteikumiem (Ētikas kodekss).*

Tomēr korupciju nevar izskaust pavisam. Saskaņā ar Vācijas Federālās Kriminālpolicijas izpēti par, iespējams, koruptīvu rīcību signalizē tipiskas novirzes uzvedībā.



Tas nav korupcijas pierādījums, bet signāls – pārbaudi!

Brīdinošie signāli, kas var būt par iemeslu vai liecināt par koruptīvu darbību:

- ▶ Noteikumu apiešana vai neievērošana (nepamanīšana), arvien biežāk parādās neprecizitātes vai kļūdas, lielas atšķirības starp dokumentētajām darbībām un faktisko rīcību.
- ▶ Neparasti lēmumi, kas netiek detalizēti pamatoti.
- ▶ Atšķirīgi lēmumi līdzīgās situācijās attiecībā uz dažādām personām.
- ▶ Atsevišķos gadījumos ļoti īsi jautājumu izskatīšanas periodi.
- ▶ Mērķtiecīga izvairīšanās no kontroles.
- ▶ Iecietība pret nepareizu rīcību, nereaģēšana uz pārkāpumiem vai aizdomīgām situācijām.
- ▶ Darbību veikšana pilnīgā slepenībā, nedokumentējot.
- ▶ Taupības jēdziena trivializēšana.
- ▶ Publiski pausts atbalsts vai klusējoša piekrišana pretlikumīgai rīcībai.
- ▶ Neadekvāta vai neeksistējoša darbību kontrole, kur tā ir īpaši nepieciešama.
- ▶ Pārāk liela darba slodze.
- ▶ Neziņošana par prettiesiskiem piedāvājumiem.
- ▶ Svarīgu dokumentu neizskaidrojama nozaudēšana un to atrašanās nepiederošu personu rokās.

Indikatori saistīti ar amatpersonu ārējiem kontaktiem:

- ▶ Amatpersonai ir nepamatoti atšķirīga attieksme pret dažādiem klientiem.
- ▶ Amatpersona dod priekšroku izņēmuma iepirkumu procedūrām un kontraktu sadalīšanai.
- ▶ Publisko iepirkumu līgumi acīmredzami pārsniedz vidējās tirgus cenas.
- ▶ Vēlme slēgt ilgtermiņa iepirkuma vai citus līgumus.
- ▶ Līgumu izpildes laikā tiek paaugstinātas līguma summas.
- ▶ Aizdomīgi bieži tiek piejautas aprēķinu kļūdas, kas vēlāk tiek labotas.
- ▶ Ģimenes locekļu business vai nodarbošanās sfērā, kas saistīta ar amata pienākumiem.
- ▶ Ienākumiem neatbilstošs dzīves veids.
- ▶ Vēlme veikt pārrunas vai līguma izpildes kontroli ārpus amata pienākumu pildīšanas vietas (objektā).
- ▶ Noteikts klientu loks vēlas jautājumus kārtot tikai ar konkrēto amatpersonu.
- ▶ Veicot darba pienākumus, netiek konstatēti parastie pārkāpumi uzraugāmo personu rīcībā.

Darba izpildījuma un risku vadība

Katrai institūcijai nākas saskarties ar daudziem un dažādiem iekšējiem un ārējiem riskiem, kuru negatīvā ietekme ir jāņem vērā. Viens no risku novērtēšanas priekšnosacījumiem ir institūcijas darbības mērķu izvirzīšana, balstoties uz kuriem ir iespējams identificēt riskus, kas varētu kavēt šo mērķu sasniegšanu. Savukārt risku nozīmīguma novērtēšana ir obligāts priekšnosacījums, lai noteiktu nepieciešamos riska novēršanas pasākumus.

NORMATĪVO AKTU PRASĪBAS

Darba izpildījuma un risku novērtējums:

- ▶ *dažādu termiņu un līmeņu darbības plānu izstrāde;*
- ▶ *plānu izpildes novērtējums, kā arī plānu precizēšana un saskaņošana atbilstoši institūcijas darbības mērķiem un uzdevumiem;*
- ▶ *ieredņu amata pienākumu izpildes un darbinieku darbības un tās rezultātu regulārs novērtējums;*
- ▶ *ar institūcijas darbību saistīto risku noteikšana un izvērtēšana;*

MK noteikumi nr. 466, 19.08.2003.

Mērķu noteikšana un ilgtermiņa plānošana

Ikvienai institūcijai ir jāinformē savi darbinieki par **institūcijas kopīgajiem mērķiem** un iecerētajiem **darbības rezultātiem**. Katrai struktūrvienībai, balstoties uz institūcijas vispārīgajiem mērķiem, ir jāizvirza savi specifiskie mērķi un sagaidāmie darbības rezultāti, kas attiecīgi jāizskaidro darbiniekiem.



Specifiskajiem darbības rezultātiem ir jābūt praktiski izmērāmiem, reāliem un ar noteiktiem izpildes termiņiem.

Ja funkcija tiek īstenota vairāku gadu garumā, tad ir jānosaka darbības mērķi un virzieni, kā arī sasniedzamie rezultāti katram atskaites periodam (piemēram, gadam).

Ikgadējais vadības plāns

Ikvienai institūcijai ir jāsaprot ikgadējais **vadības plāns**, kurā izvirzīti sasniedzamie mērķi, to **izpildes indikatori** un sasniegšanai nepieciešamie **finanšu un cilvēku resursi**.



Piemērs. Katrai institūcijai ir jābūt apstiprinātam darba plānam, ar konkrētiem uzdevumiem, atbildīgajiem un izpildes termiņiem. Darba plāns nedrīkst būt formāls, tam jābalstās uz iepriekšējā periodā sasniegto rezultātu izvērtējumu un darbinieku noslodzi.

Darba izpildījuma pārraudzība un kontrole

Katrā darbības jomā un virzienā jābūt noteiktiem **ekonomijas, efektivitātes un lietderīguma novērtēšanas indikatoriem** sasniegto mērķu un rezultātu kontekstā.

Vadībai regulāri ir jāsaņem atskaites par katru darbību, salīdzinot ieguldītos resursus un sasniegtos rezultātus ar noteiktajiem mērķiem.

Risku analīze un vadība

Katrai institūcijai ir sistemātiski jāanalizē riski, kas ir saistīti ar visām tās darbības sfērām un vismaz vienu reizi gadā jāizstrādā atbilstoši rīcības plāni risku novēršanai un jānozīmē personas, kas ir atbildīgas par šo plānu ieviešanu.



Iekšējās kontroles sistēma var tikt uzskatīta par efektīvu, ja tā nodrošina, ka tiek sasniegti institūcijas izvirzītie mērķi.

Lai iedibinātu skaidru un efektīvu iekšējās kontroles sistēmu, vadībai ir:

- ▶ **Jāidentificē galvenie riski** šādās četrās kategorijās;
 - ▶ veikto darbību efektivitāte un lietderība,
 - ▶ atbilstība normatīvo aktu un citu tiesību aktu prasībām,
 - ▶ iekšējās un ārējās finanšu vadības informācijas pareizība,
 - ▶ uzticētās mantas un finanšu līdzekļu aizsardzība, krāpšanas un korupcijas novēršana.
- ▶ **Jādefinē līdz kādam līmenim risku pastāvēšana ir pieļaujama** un resursu taupības nolūkos nav lietderīgi veikt pasākumus to novēršanai.
- ▶ **Jānovērtē risku negatīvās ietekmes** sekas un riska iespējamības pakāpe.
- ▶ **Jākontrolē** un jānovērtē **riski** un regulāri **jāizvērtē** iekšējās kontroles **pasākumu atbilstība** pastāvošajiem riskiem.



<i>Darbības mērķis, funkcija</i>	<i>Korupcijas riski, kas kavētu mērķa sasniegšanu</i>	<i>Riska iespējamība (varbūtība)</i>	<i>Riska novēršanas prioritāte</i>	<i>Riska novēršanas pasākumi</i>
Tiesiskuma nodrošināšana valstī / Par likumpārkāpumiem atbildīgās personas saukšana pie administratīvās atbildības	Kukuļdošana amatpersonai ar mērķi atturēt no administratīvās sodīšanas	Vidēja	Augsta	<ul style="list-style-type: none">- Atbildības dalīšana- Pieņemto lēmumu pēcpārbaude- Uzraudzības veikšana divām personām vienlaicīgi

Lai sasniegtu izvirzītos iestādes mērķus un noteiktos uzdevumus, iestādes vadībai jāprot efektīvi noteikt riskus un to kontroles pasākumus. Risku novēršanas pasākumiem jābūt efektīviem un mērķtiecīgiem, tie nevar būt pārlieku apgrūtinājoši vai maznozīmīgi mērķa sasniegšanā.

Atšķirībā no dažādiem citiem risku veidiem, korupcijas risku nevar pilnībā novērst, to var tikai samazināt. Institūcijā var tikt ieviesti dažādi pasākumi, kas palīdz mazināt korupcijas riska iestāšanās varbūtību, tāpēc jāatzīst, ka korupcijas risks pastāv vienmēr visās organizācijās, jo ir saistīts ar cilvēku pieļautajām kļūdām un vājībām.



- ▶ **Risks** – varbūtība, ka notikums vai darbība nelabvēlīgi ietekmēs organizāciju, kavēs tās mērķu sasniegšanu.
- ▶ **Korupcijas risks** – varbūtība, ka kāds no darbiniekiem ar nodomu vai bez nodoma rīkosies savu vai citas personas materiālo interešu labā, gūstot sev nepienākošos labumu un nodarot kaitējumu valsts pārvaldībai.

Atbildību par savlaicīgu korupcijas risku novēršanu un pretkorupcijas pasākumu veikšanu iestādes vadītājam nosaka likums „Par interešu konflikta novēršanu valsts amatpersonas darbībā”.



Tieši iestādes iekšienē ir iegūstama informācija par valsts amatpersonu iespējamo pretlikumīgo darbību, kā arī pastāv iespēja veikt pasākumus, kas šāda veida pretlikumīgu darbību izskaustu vai ierobežotu.

Primārie faktori, kas var būt ikviena riska rašanās pamatā ir:

- ▶ kļūdas,
- ▶ nolaidība,
- ▶ nokavējums,
- ▶ korupcija un krāpšana.



Piemēram, jāņem vērā, ka iedibināta kārtība, kas balstīta tikai uz paļaušanos uz konkrēta darbinieka godaprātu, ir nepietiekama uzraudzības un kontroles nodrošināšanā un institūcijas vadībai var radīt vilšanos, jo pieredzējuša un uzticama darbinieka vietā var stāties nekompetenta vai negodīga persona, kas kontroles trūkumu var izmantot ļaunprātīgi.

Maldi par riskiem

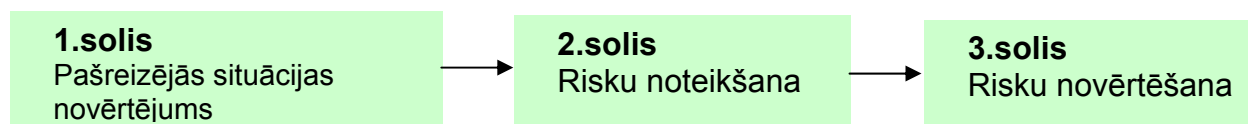
Bieži nākas sastapties ar maldīgiem uzskatiem par riskiem un to novēršanu. Tomēr aplams priekšstats par riska būtību var novest pie neatbilstošām darbībām to novēršanai. Lūk, pieci būtiski **maldi** par riskiem:

Maldi	Skaidrojums
Risks ir slikta parādība.	Risks nav ne slikts, ne labs – tas vienkārši pastāv. Iestājies risks – nevēlams, bet noticis notikums – ir slikta parādība. Rēķinoties ar risku pastāvēšanu, var veikt risku novēršanas pasākumus. Lielu daļu risku nevar pilnībā novērst, tos var tikai mazināt. Piemēram, rīcības brīvību pieņemot lēmumus, vienmēr nevar izslēgt pavisam, jo dzīves situācijas ir ļoti dažādas un nav iespējams visus scenārijus paredzēt normatīvajos aktos.

Risks ir jālikvidē par katru cenu.	Risks ir jāvērtē no varbūtības viedokļa, nevis raugoties vienīgi no seku maksimālā apjoma. Piemēram, bieži vien vienīgais vieds, kā likvidēt risku, ir atteikties no funkcijas izpildes, tāpēc ir jāizvērtē riska likvidēšanai vai mazināšanai nepieciešami ieguldījumi un potenciālie ieguvumi.
Risku var nodot citam jeb delegēt.	Risku nav iespējams nodot citam, to var vienīgi sadalīt. Risks rodas lēmumu pieņemšanas gaitā, tāpēc potenciālie ieguvumi un zaudējumi ir attiecināmi uz lēmumu pieņēmējiem. Tie arī ir atbildīgi par risku. Piemēram, korupcijas risku, kas saistīts ar prettiesisku darbību iepirkumu procedūrā, var sadalīt, sadalot atbildību par iepirkumu procedūras organizēšanu.
Riska analīze un vadība ir atsevišķu speciālistu atbildība.	Riska analīze un vadība ir katra darbinieka atbildība, tomēr risku vadības sistēma ir vadītāja atbildība. Vienota galveno risku izpratne palīdz ikdienā pieņemt pareizākos lēmumus visos institūcijas līmeņos.
Riska analīzes mērķis ir nodrošināt tūlītēju labumu.	Risku vadība ir ilgstošs process, kurš ne vienmēr rezultātā sniedz tiešus ieguvumus, bet gan tas novērš finansiālus, reputācijas, motivācijas u.tml. zaudējumus nākotnē.
<i>Sagatavots, balstoties uz - Riska vadības rokasgrāmata. Dienas bizness, Rīga, 2005</i>	

Identificējot un analizējot korupcijas riskus, nepieciešams izvērtēt institūcijas organizatorisko struktūru, vispārināti skatoties uz tajā notiekošajiem procesiem un nesaistot tos ar konkrētiem darbiniekiem. Korupcijas riska identificēšana un vērtēšana ir saistīta ar situāciju modelēšanu un vēl nenozīmē, ka korupcijas risks ir īstenojies vai, ka tas kādreiz īstenosies. Vismaz reizi gadā būtu vēlama korupcijas risku atkārtota pārskatīšana.

Korupcijas risku novēršanā var izšķirt 3 soļus:



Situācijas novērtējums

Pirms risku identificēšanas jānosaka iestādē pastāvošos procesus, piemēram, administratīvo aktu izdošana, personāla atlase, personāla vērtēšana, iepirkumu veikšana u.c.

Jānosaka procesu mērķi un apakšmērķi, kas ir risku noteikšanas priekšnosacījums.

Jānosaka tie procesi iestādē, kuri visvairāk pakļauti korupcijas riskam.



Piemēram, atbilstoši katram procesam jānorāda normatīvos aktus un kārtības, metodikas un instrukcijas, kas nosaka procesa norises kārtību un prasības, vienlaicīgi konstatējot, kādi pasākumi (piemēram, ieviesta datu bāze ar limitētām pieejas tiesībām, izstrādāta iekšējā kārtība noteiktos jautājumos, uzaicinājumu uz konkursiem publicēšana mājas lapā internetā) jau ir veikti, lai novērstu iespējamos riskus, t.sk. korupcijas riskus.

Korupcijas risku noteikšana

Korupcijas risku noteikšanu veic, ņemot vērā faktorus, kas var ietekmēt iestādē esošo procesu mērķu un apakšmērķu sasniegšanu.

Korupcijas risku noteikšanai katram procesam atsevišķi var izmantot, piemēram, šādus jautājumus:

- ▶ Vai tiek nodrošināta iestādes darba plānošana un atbilstošo darbību veikšana plāna izpildei?
- ▶ Vai darba procedūras un atbildība ir pietiekami precīzi definēta un aprakstīta (kārtības, instrukcijas, metodikas, rokasgrāmatas u.c.), lai nodrošinātu darbību izsekojamību (caurskatāmību) un to, ka paši darbinieki pārzina savas tiesības un pienākumus?
- ▶ Kādas ir nepilnības darba procedūrās, kas varētu veicināt korupcijas riska iestāšanos un pieļautu pilnvaru nelikumīgu, nekontrolētu izmantošanu?
- ▶ Kas un kādā veidā var ietekmēt mūsu darbību, kavēt procesus? Kuri procesi ir vissarežģītākie? Kādiem procesiem mēs tērējam visvairāk līdzekļu?
- ▶ Vai lēmumu pieņemšana notiek pēc tiešas saskarsmes ar iedzīvotājiem? Kādi lēmumi prasa visrūpīgāko izvērtējumu?
- ▶ Vai lēmumu pieņemšanas process tiek fiksēts pietiekoši skaidri, lai pēc tam to varētu pārbaudīt uzraugošā institūcija vai amatpersona?
- ▶ Vai darbinieka un tā darba rezultātu kontrole un lēmumu pieņemšanas savstarpējā uzraudzība ir pietiekama?
- ▶ Kam ir jāizdodas, lai mēs sasniegtu mērķi? Kā mēs zināsim, ka esam sasnieguši mērķus, kādi būs rezultāti? Vai ir pieejami dati par iestādes darba kvalitāti un rezultātiem?
- ▶ Vai darbinieku zināšanas par ētikas jautājumiem, interešu konfliktu, lēmumu pieņemšanas un amatu savienošanas ierobežojumiem, kā arī atbildību ir atbilstošas ieņemamajam amatam? Kā tiek nodrošināta personāla kompetence un informētība?
- ▶ Vai konkrētajā procesā ir jau bijuši korupcijas vai korupcijas mēģinājumu gadījumi? Kādi ir bijuši nozīmīgākie likumpārkāpumi? Kādi ir bijuši iemesli šiem gadījumiem?
- ▶ Kuri no iestādes rīcībās esošajiem finanšu līdzekļiem vai mantiskajiem resursiem netiek pietiekoši uzskaitīti vai uzraudzīti? Kādā veidā varētu rasties zaudējumi?
- ▶ Kā notiek iestādes finanšu resursu un mantas izmantošanas lietderības izvērtēšana?
- ▶ Kādi informācijas avoti tiek izmantoti lēmumu pieņemšanā?
- ▶ Kā tiek nodrošināts vienlīdzīgs kvalitātes līmenis iestādes sniegtajiem pakalpojumiem iedzīvotājiem?
- ▶ Kā tiek nodrošināta procesa izpildes uzraudzība un kontrole?

Korupcijas risku noteikšanai izmantojami šādi **informācijas avoti**:

- ▶ iekšējā audita ziņojumos konstatētie trūkumi, pārkāpumi un neatbilstības,
- ▶ iedzīvotāju un darbinieku sūdzības,
- ▶ Valsts kontroles revīziju rezultāti,
- ▶ iepriekš pieļauto likumpārkāpumu analīze,
- ▶ gada pārskati, analītiskie pārskati un darbinieku ziņojumi par organizācijas trūkumiem,
- ▶ iekšējie un ārējie normatīvie akti,
- ▶ publikācijas plašsaziņas līdzekļos par iespējamiem pārkāpumiem iestādē.

Risku noteikšanu veic darba grupā vai konkrēts atbildīgais darbinieks saskaņā ar iestādē apstiprināto iekšējo kārtību vai aptaujājot ar anketu palīdzību darbiniekus un struktūrvienības.

Korupcijas risku novērtēšana

Korupcijas risku novērtēšanu veic, ņemot vērā korupcijas risku **cēloņu, risku faktoru un apstākļu savstarpējo mijiedarbību**. Novērtējot korupcijas riskus, tiek secināta to varbūtība (biežums, paredzamība), nozīmīgums un iespējamās sekas, t.sk. zaudējumu apmērs.

Jānosaka, kādi riski attieksies uz visiem darbiniekiem, kādi tikai uz atsevišķām struktūrvienībām – **jāidentificē riska īpašnieks**.

Korupcijas riskam valsts pārvaldē var būt šādas **nelabvēlīgas sekas**:

- ▶ neīstenoti darbības plāni un nesasniegti mērķi,
- ▶ finanšu zaudējumi,
- ▶ reputācijas zaudējums,
- ▶ iedzīvotāju uzticības zaudējums,
- ▶ pakalpojumu kvalitātes zudums,
- ▶ personāla resursu zaudējumi,
- ▶ starptautiskā finansējuma projektu samazināšanās.

Tiek noteikti tie korupcijas riski iestādē, kuru iestāšanās radītu vislielākos zaudējumus, un atbilstoši tiem tiek veltīta vislielākā vērība un pirmkārt veicamie pretkorupcijas pasākumi. Jāizvērtē, kādas varētu būt riska rezultātā radušās kaitējuma sekas (kādu likumpārkāpumu tas varētu izraisīt), kādi apstākļi un cēloņi varētu izraisīt korupcijas risku iestāšanos.

Korupcijas riska iestāšanās pārsvarā izraisa šādus **likumpārkāpumus**:

- ▶ finansiāli un materiāli zaudējumi institūcijai,
- ▶ interešu konflikta novēršanas normatīvo aktu prasību pārkāpumi,
- ▶ neatļauta ienākumu gūšana,
- ▶ lēmuma pieņemšana interešu konflikta situācijā,
- ▶ neziņošana par atrašanos interešu konflikta situācijā
- ▶ dienesta stāvokļa ļaunprātīga izmantošana,
- ▶ neatļauta informācijas izpaušana,
- ▶ kukuļņemšana,
- ▶ kukuļdošana,
- ▶ starpniecība kukuļošanā.

Informācija un komunikācija

Informēšanai un informācijas aprītei ir nozīmīga loma iekšējās kontroles sistēmā, jo tā nodrošina atskaišu un ziņojumu sagatavošanu, kas savukārt nodrošina iespēju vadīt un kontrolēt organizācijas darbību.

Plašākā nozīmē efektīva komunikācija nodrošina informācijas plūsmu visos virzienos – horizontāli un vertikāli, starp darbiniekiem un vadību. Ir nepieciešams nodrošināt arī efektīvu komunikāciju uz ārpusi – ar klientiem, piegādātājiem, uzraudzības iestādēm un sabiedrību.

NORMATĪVO AKTU PRASĪBAS

Informācija un saziņa:

- ▶ visu līmeņu vadītāju, ierēdņu un darbinieku savstarpējas saziņas nodrošināšana;
- ▶ patiesas, savlaicīgas un pilnīgas informācijas sniegšana vadītājiem;
- ▶ dokumentu aprītes un uzglabāšanas sistēmas nodrošināšana;

MK noteikumi nr. 466, 19.08.2003.

Adekvāts pārskats par darbību

Vadītājiem un darbiniekiem regulāri ir jāsaņem uzticama un viegli pieejama pārskata informācija par budžeta izpildi, resursu izmantošanu un vadības plāna izpildi.

Lietvedība un dokumentu aprīte

Ikvienai institūcijai ir sistemātiski jāreģistrē ienākošais un izejošais pasts, lai nodrošinātu izpildes termiņu uzraudzību un uzturētu vispusīgu un aktuālu uzskaites sistēmu, kas pieejama visiem darbiniekiem.

Pārliecinieties, vai varat apstiprinoši atbildēt uz šiem jautājumiem par risku vadību:

	Jā	Nē
▶ Vai atbilstoša un uzticama iekšēja un ārēja informācija ir savlaicīgi identificēta, apkopota un nodota tiem, kam jāveic ar šo informāciju saistītas darbības vai jāpieņem lēmumi?		
▶ Vai riski tiek identificēti un analizēti un vai ir ieviesti pasākumi negatīvo seku mazināšanai?		
▶ Vai ir ieviesta kontrole, kas nodrošina, ka vadības pieņemtie lēmumi tiek adekvāti izpildīti?		

Ziņošana par neatbilstībām

Institūcijai ir jāizstrādā **atbilstošas procedūras**, kā darbinieki un sabiedrība var **ziņot par iestādē novērotajiem pārkāpumiem**.

Valsts amatpersonām ir jānosaka obligāts pienākums ziņot tiešajam priekšniekam vai citai kompetentai personai vai institūcijai par novērotajām neatbilstībām normatīvo aktu prasībām vai aizdomām par likumpārkāpumiem.

Lai šāda prakse tiktu ieviesta sekmīgi, darbiniekiem ir jāizskaidro ziņošanas nepieciešamība un kādi aizsardzības pasākumi institūcijā ir paredzēti, lai ziņotāji netiktu diskriminēti vai arī nenotiktu citāda vērsšanās pret viņiem.

Institūciju vadītājiem ir pienākums nekavējoties informēt Korupcijas novēršanas un apkarošanas biroju par atklātajiem likuma „Par interešu konflikta novēršanu valsts amatpersonu darbībā” pārkāpumiem.

Tā kā kukuļņemšana ir smags noziegums, tad par neziņošanu, ja ir droši zināms, ka tiek gatavots vai izdarīts smags vai sevišķi smags noziegums, ir paredzēta kriminālatbildība.



Ikvienai personai vai darbiniekam, kas ir saskāries ar pierādījumiem, kas liecina vai varētu liecināt par iespējamām prettiesiskām aktivitātēm, ir jānodod šī informācija kompetentai amatpersonai vai institūcijai.

Tieši institūcijas iekšējā vidē ir visvairāk informācijas par iespējamiem darbinieku interešu konfliktiem vai prettiesisku rīcību. Kolēģi ir pirmie, kas var pamanīt negodprātīgas amatpersonas darbības savās, savu radnieku vai tuvu draugu interesēs. Nereti institūciju vadība neuzskata par nepieciešamu ar īpašiem pasākumiem vai kārtību veicināt šādas informācijas sniegšanu un nenodrošina atbilstošu rīcību, aizsargājot ziņotāju un vērsties pret pārkāpēju.



Piemēram, ir svarīgi nodrošināt, lai amatpersonas, kas uzrauga dažādu slēgtu informācijas datu bāžu un sistēmu lietošanu, būtu iepazīstinātas ar kārtību, kādā tām ir jāinformē augstākstāvoša amatpersona, gadījumos, kad tās novēro aizdomīgu vai prettiesisku kolēģu rīcību, izmantojot datu bāžu informāciju.



Lai veicinātu ziņošanu par neatbilstībām, vadībai ir jānodrošina vienlīdzīga, konfidenciāla un godprātīga pieeja šādas informācijas izskatīšanā un lēmumu pieņemšanā.

Kontroles pasākumi

Kontroles pasākumi ir vadības politika un procedūras, kas **palīdz nodrošināt** to, ka vadības rīkojumi un dotie **uzdevumi tiek izpildīti**. Tie palīdz nodrošināt nepieciešamo darbību veikšanu, lai mazinātu to risku iespējamību, kas kavē institūcijas mērķu sasniegšanu.

Kontroles pasākumi caurvij organizācijas darbību visos līmeņos un funkcijās. Tie ietver tik daudzveidīgas darbības kā **apstiprināšana, pilnvarošana, saskaņošana, pārbaude, darba kvalitātes izvērtēšana, materiālo un finanšu resursu aizsardzība un pienākumu (atbildības) dalīšana** u.c.

NORMATĪVO AKTU PRASĪBAS

Kontroles aktivitātes:

- ▶ *institūcijas un tās struktūrvienību funkciju vai uzdevumu izpildes kārtības noteikšana;*
- ▶ *nepieciešamo kontroles pasākumu noteikšana, lai samazinātu institūcijas darbības riskus un nodrošinātu finanšu resursu aizsardzību;*

MK noteikumi nr. 466, 19.08.2003

Pārliecinieties, vai varat apstiprinoši atbildēt uz šiem jautājumiem par kontroles nodrošināšanu institūcijā!

	Jā	Nē
▶ Vai vadītāji un attiecīgo jomu vadošās amatpersonas uzņemas veikt kontroles funkcijas vai arī tikai deleģē šos pienākumus juristiem, finanšu un audita personālam?		
▶ Vai vadība ikdienā pārrauga kontroles procesu organizācijā?		
▶ Vai vadība ir konkrētiem darbiniekiem ir uzticējusi pienākumu veikt apmācību un iekšējās kontroles uzraudzību?		
▶ Vai tiek veikta un dokumentēta periodiska un sistemātiska kontroles sistēmas pārvērtēšana?		
▶ Vai šādu pārvērtēšanu veic personāls, kam ir atbilstoša atbildība, pieredze un zināšanas par lietu kārtošānu organizācijā?		
▶ Vai kontroles novērtēšanai izvēlēti atbilstoši kritēriji?		
▶ Vai par kontroles sistēmas trūkumiem tiek paziņots augstākajai vadībai un trūkumi novērsti noteiktā laika periodā?		
▶ Vai tajos gadījumos, kad tiek ieviestas jaunas sistēmas vai procesi, tiek izveidoti tām atbilstoši kontroles pasākumi?		

Procesu dokumentācija

Visiem lēmumu pieņemšanas procesiem, kas ir saistīti ar institūcijas kompetencē esošo funkciju īstenošanu, ir jābūt atbilstoši tiesību aktu prasībām dokumentētiem un dokumentācijai pieejamai par kontroli atbildīgajām amatpersonām.



Piemēram, arī tajos gadījumos, kad tiek veikti zemas cenas iepirkumi, uz kuriem neattiecas Publisko iepirkumu likums, ir obligāti nepieciešams pamatojums par preces vai pakalpojuma nepieciešamību un atbilstību institūcijas vajadzībām un tirgus piedāvājuma izvērtējums, dokumentāli fiksējot vismaz divu pretendentu piedāvājuma salīdzinājumu.

Atbildības dalīšana

Visu funkciju izpildes operacionālie un finansiālie aspekti ir jāpārbauda divām savstarpēji neatkarīgām personām. Darbības uzsākšanas un darbības pareizuma pārbaudes funkcijas ir jānodala.

Atbildības dalīšana ir viens no centrālajiem **iekšējās kontroles pamatprincipiem**, bieži vien saukts arī par četru acu principu. Tas tiek izmantots, lai nodrošinātu, ka darbinieki paši savlaicīgi atklāj un novērš radušās kļūdas vai noteikumu pārkāpumus.

Atbildības nošķiršana sniedz divas priekšrocības:

- ▶ ir samazinātas apzinātas krāpniecības vai korupcijas iespējas, jo tādā gadījumā ir nepieciešama divu vai vairāk personu vienošanās, un
- ▶ ir daudz lielākas iespējas, ka tiks identificētas un novērstas neuzmanības kļūdas.

Pašos pamatos tas nozīmē, ka nevienai atsevišķai personai nav jābūt iespējai kontrolēt darbības vai lēmumu pieņemšanu divos vai vairāk posmos. Vadībai ir jānosaka tāda pienākumu sadale, lai tiktu nodrošināta veikto darbību šķērspārbaude.



Ja viena persona, veicot savus ikdienas pienākumus, var pati gan pieļaut kļūdas un/vai neprecizitātes, gan arī tās noslēpt, tad tas nozīmē, ka personai vai nu kopumā uzticētie pienākumi vai arī piešķirtā atbildība ir nesavienojama.



Daži nesavienojamu pienākumu piemēri:

- ▶ Neierobežota pieeja tīpašumam un aktīviem, grāmatvedības dokumentiem, datu bāzēm un programmām.
- ▶ Kases izdevumu (izmaksu) orderu vai čeku pieņemšana un maksājuma veikšanas apstiprināšana.
- ▶ Darījumu vai rīcības ar mantu vai finanšu līdzekļiem autorizācija un atbildība par mantas un finanšu līdzekļu pieņemšanu glabāšanā un saglabāšana.
- ▶ Skaidras naudas deponēšana (noguldīšana bankā vai citur glabāšanā) un bankas konta stāvokļa saskaņošana.
- ▶ Darba laika uzskaites veikšana un atalgojuma izmaksu apstiprināšana.

Atbildības dalīšanas piemērošana praksē

Atbildības dalīšana tiek piemērota funkcijām, kuru pildīšanai ir nepieciešama vara (noteiktas pilnvaras) un kur var pastāvēt amata ļaunprātīgas izmantošanas risks. Praksē tas tiek piemērots šādi:

1. Vispirms ir **jāidentificē** tās **funkcijas**, kas ir neaizstājamas un nepieciešamas, bet kuras ir iespējams izmantot arī ļaunprātīgi.
2. **Sadaliet funkciju pa atsevišķiem soļiem**, kuri katrs ir nepieciešams, lai izpildītu šo funkciju vai kur varētu būt iespējama ļaunprātīga piešķirtās varas izmantošana.
3. **Katra funkcijas soļa īstenošanu uzticiet citai personai** organizācijā.

Izvērtējot atbildības dalīšanas nepieciešamību, tiek analizētas četras pienākumu un atbildības jomas: autorizācija, uzraudzība, uzskaites vešana un saskaņošana. Ideālā sistēmā katru no šīm funkcijām īstenotu citi cilvēki. Tas nozīmē neviena no šīm personām nedrīkst kontrolēt divu vai vairāk šo funkciju īstenošanu.



Jo lielākas iespējas amatpersonai brīvi izvēlēties, kā rīkoties ar mantu vai finanšu resursiem, jo lielāka nepieciešamība nodrošināt atbildības dalīšanu – it īpaši, kad personas rīkojas ar skaidru naudu, mantu vai finanšu līdzekļiem.

Tajos amatos, kur atbildības dalīšana pilnībā nav iespējama (augstākās amatpersonas, resursu trūkuma dēļ nav iespējams piemērot atbildības dalīšanu), ir jāiedibina atviegloti vai kompensējošie kontroles mehānismi. Tās ir papildus procedūras, kas ir izstrādātas, lai samazinātu kļūdīšanās vai nepareizu lēmumu pieņemšanas risku, piemēram, obligāta saskaņošana ar citiem speciālistiem.



Piemēram, iepirkumu veikšanā ir jānodrošina atbildības dalīšana starp iepirkuma plānošanu, iepirkuma pretendenta izvēli, līguma izpildes pieņemšanu un apmaksas veikšanu. Plānošana un iepirkuma prasību izstrāde organizatoriski ir jānošķir gan no līguma pretendenta atlases un izvēles procesa, gan arī, cik vien tas ir iespējams, no pakalpojuma pieņemšanas un maksājumu veikšanas.

4 ACU PRINCIPS

4 acu princips paredz, ka vienu un to pašu darbību veic divi dažādi cilvēki. Princips nodrošina, ka ir iespējams ne tikai izvairīties no nejaušu kļūdu pieļaušanas, bet arī no tā, ka atbildīgā persona krāpjas vai tās darbības rezultātā var rasties postošas sekas.

Viena no vispazīstamākajām sistēmām, kur ir ietverts 4 acu princips, ir kodolieroču iedarbināšanas procedūra. Tā paredz, ka ir divi palaišanas slēdži, kas atrodas noteiktā attālumā viens no otra un kurus vienlaikus ir jāiedarbina diviem dažādiem cilvēkiem. Svarīgi ir tas, ka šīs darbības nevar tikt veiktas atsevišķi vai viena pēc otras, jo tad abas personas neuzņemsies pilnu atbildību par visu procesu kopumā.

Uzraudzība

Ikvienā institūcijā ir jābūt iedibinātiem tādiem **uzraudzības mehānismiem**, kas **nodrošina**, ka vadības dotie **uzdevumi tiek veikti efektīvi un nepārtraukti**. Šim procesam ir jābūt saskaņotam ar procedūru aprakstiem, konkrēti definējot vadības lomu lēmumu pieņemšanas procesā.

Uzraudzības pasākumi sastāv no šādiem **elementiem**:

- ▶ procedūru aprakstu izveide un pilnveidošana;
- ▶ par kontroli atbildīgās amatpersonas nozīmēšana;
- ▶ par kontroli atbildīgās struktūrvienības izveide tajos gadījumos, kad
 - ▶ darbiniekiem ir regulārs personisks kontakts ar klientiem,
 - ▶ pienākumu izpilde ir jāveic ārpus institūcijas telpām,
- ▶ veikto darbību pārbaude, kas ietver
 - ▶ regulāru sektoru vadītāju pārskatu sniegšanu par viņu padotībā esošo personu darba izpildi. Pārskati tiek veidoti no darbinieku atskaitēm saskaņā ar noteikta parauga pārbaudžu lapām, ziņojumiem par izņēmumiem, atsevišķu izpildīto darbu pēcpārbaudēm u.tml..
 - ▶ darbu izpildes kvalitātes vērtēšanu pēc iepriekš izstrādātiem vērtēšanas kritērijiem vai ar jebkādiem citiem paņēmieniem, kas sniedz reālu pārskatu par darbu.



Piemēram, ja inspekcijas amatpersona dodas veikt pārbaudi uz vietas objektā, iestādē ir jābūt izstrādātai pārbaudžu veikšanas metodikai un procedūru aprakstiem, kas nosaka atbilstošu pārbaudes gaitas un rezultātu dokumentāciju, lai tiešajam vadītājam vai par kontroli atbildīgajai personai būtu iespējams veikt pēcpārbaudi un pārliecināties par darba izpildes atbilstību un kvalitāti.

Izņēmumu reģistrēšana

Katrai institūcijai ir jānodrošina, ka **izņēmumu gadījumi vai novirzes** no noteiktajām procedūrām **tiek dokumentētas, pamatotas** un tām ir saņemts **augstākstāvošas amatpersonas saskaņojums** pirms izņēmuma darbības veikšanas.

Potenciālas novirzes no noteiktās kārtības vai procedūrām var rasties tad, kad ir jāsaskaras ar izņēmumu apstākļiem vai ārkārtas situācijām.



Jebkurā iekšējās kontroles sistēmā ir jābūt norādēm, kā rīkoties izņēmuma situācijās, jo neviena sistēma nevar būt izstrādāta tā, ka paredz pilnīgi visus gadījumus.



Piemēram, ja kādu iemeslu dēļ, veicot iepirkumu, tiek izmantotas izņēmuma iepirkuma procedūras, kas pieļauj iepirkumu veikt slepeni, tad ir jābūt dokumentētam pamatojumam šādas procedūras izmantošanas nepieciešamībai un augstākstāvošas amatpersonas saskaņojumam, kas akceptē izņēmuma procedūras pielietošanu.

Darbību nepārtrauktība

Katrai institūcijai ir jānodrošina savu **funkciju izpildes nepārtrauktību** jebkurā situācijā, tas ir arī tad, kad atbildīgās amatpersonas nav darbā, tā ir saslimusi, devusies atvaļinājumā vai pensionējusies. Darbību nepārtrauktības nodrošināšana ir cieši saistīta ar deleģēšanas kārtību.



Piemēram, kad vienas amatpersonas pienākumi tiek nodoti citai amatpersonai un viņa saņem visu informāciju, kas saistīta ar aizvietojamās amatpersonas darbu, ir jāparedz kārtība, kādā amatpersona tiek iepazīstināta ar tās aizvietošanas pienākumiem un ierobežojumiem. Jo uz amatpersonu, kas aizvieto savu kolēģi ir attiecināmi tie ierobežojumi, kas ir amatpersonai, kuru aizvieto, piemēram, informācijas neizpaušanas nosacījumi u.c.

Uzraudzība un trūkumu novēršana

Iekšējās kontroles sistēma ir jāuzrauga – jāievieš process, kas novērtē sistēmas darbības kvalitāti noteiktā laika periodā. To var panākt, vai nu veicot regulāru aktivitāšu monitoringu vai arī periodiski īstenojot atsevišķas novērtēšanas. Par monitoringa ietvaros konstatētajiem iekšējās kontroles trūkumiem ir jāziņo augstākajai vadībai un jārealizē trūkumu novēršanas pasākumi, kas nodrošina pastāvīgu sistēmas uzlabošanu.

NORMATĪVO AKTU PRASĪBAS

Uzraudzība:

- ▶ *izveidotās iekšējās kontroles sistēmas regulāras uzraudzības nodrošināšana;*
- ▶ *iekšējās kontroles sistēmas trūkumu savlaicīgas novēršanas nodrošināšana;*
- ▶ *institūcijas darbības risku uzraudzības nodrošināšana.*

MK noteikumi. nr. 466, 19.08.2003

Iekšējās kontroles vājo vietu reģistrēšana un korekcija

Ir jāiedibina skaidra **procedūra, kādā tiek saņemti ziņojumi par iekšējās kontroles sistēmas trūkumiem** un vēlāk, kā tiek identificētas sistēmas vājās vietas un procedūras atjauninātas. Līdz ar to visos procedūru aprakstos ir jābūt norādītai **kontaktpersonai**, kas ir atbildīga par informācijas saņemšanu un nepieciešamo grozījumu veikšanas ierosināšanu.

Audita ziņojumi

Katrai institūcijas struktūrvienībai reizi gadā ir **jāizvērtē**, vai un kādā veidā ir ieviestas iepriekš saņemtās iekšējā audita **rekomendācijas**, ārējo auditoru vai kontroles institūciju **ieteikumi** un **jāizstrādā noteikti plāni**, lai novērstu trūkumus un uzraudzītu plānu īstenošanu.

Institūcijas vadībai ir jānodrošina, ka reizi gadā struktūrvienību īstenojie pasākumi tiek novērtēti un izstrādātie plāni pēc vajadzības atbilstoši koriģēti.

Iekšējā audita kapacitāte

Katrā institūcijā atbilstoši tās lielumam ir jābūt savai **kvalificētai un profesionālai iekšējā audita struktūrvienībai**, kam ir savs gada darba plāns, kurš ir veidots, pamatojoties uz risku izvērtējumu. Iekšējā audita struktūrvienības sastāvā ir jābūt tik daudz speciālistiem, lai tie spētu regulāri auditēt institūcijas pamatprocesus un sekot auditos konstatēto trūkumu novēršanai.

Pārliecinieties, vai varat apstiprinoši atbildēt uz šiem jautājumiem par iekšējo auditu!

	Jā	Nē
▶ Vai iekšējam auditam ir augstākās vadības, augstākās koleģiālās pārvaldes (valdes, padomes, komitejas) un struktūrvienību vadītāju atbalsts?		
▶ Vai institūcijas augstākā vadība ir izvērtējusi un sniegusi rakstiskus ieteikumus par iekšējā audita pienākumiem un atbildību?		
▶ Vai hierarhiskās attiecībās starp iekšējo auditu un augstāko vadību ir atbilstošas iekšējā audita neatkarības nodrošināšanai?		
▶ Vai iekšējā audita veicējiem ir brīvi personiski sasniedzamas visas institūcijas amatpersonas un augstākās koleģiālās pārvaldes amatpersonas un ikdienā norit savstarpēja komunikācija?		
▶ Vai audita ziņojumi skar nepieciešamās jomas un ir iesniegti atbildīgajām personām un rekomendācijas ieviestas noteiktajā laika posmā?		
▶ Vai audita veicējiem ir atbilstošas zināšanas un pieredze?		

Katrā institūcijā, izmantojot attiecīgajā jomā kvalificētus speciālistus no savu darbinieku vidus vai pieaicinot ekspertus no specializētām organizācijām ārpus iestādes, ir jāveic visu institūcijā īstenoto procesu novērtēšanu. Rezultātā ir jā sagatavo konstatēto trūkumu novēršanas plāns, kur ir norādīts novērtējuma veikšanas laiks un konstatēto trūkumu novēršanas termiņš. Regulāri (vismaz reizi ceturksnī) ir jāseko, kā tiek novērsti identificētie trūkumi. Audita rekomendāciju ieviešanas plāns ir jāaktualizē, izdarot atzīmes par veiktajiem pasākumiem un to izpildi vismaz reizi divos mēnešos.

Novērtēšanai ir trīs savstarpēji saistīti posmi – novērtēšanas funkcijas izveide iestādē, ikgadējā novērtēšanas plāna izstrāde un novērtēšanas ziņojumos norādīto rekomendāciju izpilde.

Reizi gadā institūcijām ir jāveic iekšējās kontroles sistēmas novērtējums, pārbaudot, vai tajā iekļautie pasākumi ir izpildīti un sasnieguši savu mērķi.

	Jā	Nē
▶ Vai iestādes augstākā koleģiālā pārvalde (valde, padome, komiteja) vai augstākā vadība pēdējā laikā ir pārvērtējusi audita struktūrvienības rakstiskā pārskata pareizību?		
▶ Vai iestādes augstākajai vadībai ir atbilstoša darbības un finanšu kontroles pieredze?		
▶ Vai iestādes koleģiālā pārvalde vai augstākā vadība izprot un uzrauga vispārējo organizatorisko kontroles vidi?		
▶ Vai iestādes koleģiālā pārvalde vai vadība pārrauga darbības un finanšu atskaitīšanās atbilstību, piemērotību un uzticamību?		
▶ Vai iestādes koleģiālā pārvalde un vadība pārrauga ētikas standartu eksistenci un atbilstību?		
▶ Vai iestādes vadībai ir saturiskas un vienlaikus stimulējošas attiecības ar neatkarīgajiem auditoriem, iekšējiem auditoriem, augstākajām finanšu kontroles amatpersonām un galvenajām darbības nodrošinājuma vadības amatpersonām?		

Pielikums nr.1

Ministru kabineta noteikumi par iekšējās kontroles sistēmas izveidošanas pamatprasībām (nr. 466, 19.08.2003)

1. Noteikumi nosaka pamatprasības, kuras jāievēro, izveidojot iekšējās kontroles sistēmu Ministru kabinetam padotajās institūcijās, kas tiek pilnīgi vai daļēji finansētas no valsts budžeta.

2. Iekšējās kontroles sistēma ietver šādus pamatelementus:

2.1. institūcijas kontroles vide:

2.1.1. institūcijas lielumam un darbībai atbilstošas institūcijas struktūras noteikšana;

2.1.2. struktūrvienību uzdevumu sadalījums, ierēdņu un darbinieku pienākumu un atbildības sadalījums;

2.1.3. ierēdņu iecelšanas amatā un atbrīvošanas no amata un darbinieku darbā pieņemšanas un atbrīvošanas no darba kārtības noteikšana;

2.1.4. ierēdņu kvalifikācijas celšanas un darbinieku mācību plāna izstrāde;

2.1.5. iekšējās kārtības un ētikas prasību noteikšana;

2.2. darba izpildījuma un risku novērtējums:

2.2.1. dažādu termiņu un līmeņu darbības plānu izstrāde;

2.2.2. plānu izpildes novērtējums, kā arī plānu precizēšana un saskaņošana atbilstoši institūcijas darbības mērķiem un uzdevumiem;

2.2.3. ierēdņu amata pienākumu izpildes un darbinieku darbības un tās rezultātu regulārs novērtējums;

2.2.4. ar institūcijas darbību saistīto risku noteikšana un izvērtēšana;

2.3. informācija un saziņa:

2.3.1. visu līmeņu vadītāju, ierēdņu un darbinieku savstarpējas saziņas nodrošināšana;

2.3.2. patiesas, savlaicīgas un pilnīgas informācijas sniegšana vadītājiem;

2.3.3. dokumentu aprites un uzglabāšanas sistēmas nodrošināšana;

2.4. kontroles aktivitātes:

2.4.1. institūcijas un tās struktūrvienību funkciju vai uzdevumu izpildes kārtības noteikšana;

2.4.2. nepieciešamo kontroles pasākumu noteikšana, lai samazinātu institūcijas darbības riskus un nodrošinātu finanšu resursu aizsardzību;

2.5. uzraudzība:

2.5.1. izveidotās iekšējās kontroles sistēmas regulāras uzraudzības nodrošināšana;

2.5.2. iekšējās kontroles sistēmas trūkumu savlaicīgas novēršanas nodrošināšana;

2.5.3. institūcijas darbības risku uzraudzības nodrošināšana.

3. Iekšējās kontroles sistēmu veido, ņemot vērā institūcijas lielumu, institūcijai deleģēto funkciju apjomu, dažādību un sarežģītību, institūcijas darbības risku lielumu

saistībā ar katru funkciju un citus faktorus, kuri ir būtiski konkrētās institūcijas darbības mērķu sasniegšanai.

4. Iekšējās kontroles sistēmu organizē tā, lai nodrošinātu institūcijas mērķu sasniegšanu, resursu aizsardzību, kontroles pasākumu izveidošanu un uzturēšanu, kā arī lai sniegtu attiecīgās ministrijas valsts sekretāram vai iestādes vadītājam pamatotu pārlicību, ka:

4.1. institūcija uzdevumus izpilda atbilstoši institūcijas darbības mērķiem un saskaņā ar institūcijā noteikto kārtību un plāniem;

4.2. institūcija darbojas efektīvi, pilnībā ievērojot normatīvajos aktos noteiktās prasības;

4.3. institūcijas darbības riskus pastāvīgi uzrauga un novērtē;

4.4. institūcijas resursi ir nodrošināti pret zaudējumiem.

5. Ministrijas valsts sekretārs vai iestādes vadītājs, pieņemot lēmumu par iekšējās kontroles sistēmas izveidošanu, izvairās no formālu un darbību traucējošu prasību noteikšanas, kā arī no tādu prasību noteikšanas, kuru ieviešanai nepieciešamie izdevumi pārsniedz finanšu ieguvumus un citus ieguvumus no tām.

6. Ministrijas valsts sekretārs vai iestādes vadītājs veicina institūcijas ierēdņu un darbinieku izpratni par iekšējās kontroles sistēmu.

Pielikums nr.2

Somijas muitas amatpersonu darba rezultātu novērtēšanas un personāla attīstības diskusiju veidlapa

Vārds, uzvārds _____
Struktūrvienība _____
Novērtējumu veic _____
Novērtējumu apstiprina _____
Novērtējuma veikšanas datums _____
Iepriekšējā novērtējuma datums _____

MUITAS VĒRTĪBAS UN KĀ TĀS IZPAUŽAS STRUKTŪRVIENĪBAS DARBĀ

Apdomājiet kopā, kā zemāk aprakstītās Muitas vērtības tiek demonstrētas praksē. Kā šīs vērtības parādās individuālu darbinieku darbā, priekšnieku vai darba grupu darbā? Diskusijas rezultātā var tikt sagatavoti vienoti, skaidri un konkrēti priekšlikumi darba vides pilnveidošanai.

AMATAM NEPIECIEŠAMĀ KOMPETENCE

- mēs pārzinām mūsu darbības jomu un apzināties, kāda ir tās loma visas institūcijas kontekstā
- mēs lepojamies ar savu darbu un kompetenci
- mēs piemērojam normatīvos aktus pareizi un konsekventi
- mēs rīkojamies paši pēc savas iniciatīvas, spējam sadarboties un vēlamies uzlabot savas amata prasmes un profesionālās zināšanas

Piemēri, kā šīs vērtības izpaužas praksē un priekšlikumi darba vides pilnveidošanai:

UZTICAMĪBA

- mēs izturamies pret kolēģiem, klientiem un visām interešu grupām taisnīgi
- savā darbā un rīcībā mēs esam uzticami
- mūs nevar piekukuļot
- mēs uzreiz nekļūdīgi sasniedzam pareizu rezultātu

Piemēri, kā šīs vērtības izpaužas praksē un priekšlikumi darba vides pilnveidošanai:

ORIENTĀCIJA UZ SERVISU

- mēs piedāvājam kompetentu un labu servisu citiem kolēģiem un klientiem un visām ieinteresētajām grupām
- mēs dodam ieguldījumu klientu apmierinātības veicināšanai visos pakalpojuma sniegšanas posmos
- mēs sniedzam pakalpojumu, kas ir taisnīgs, kompetents un paredzams

- mēs esam gatavi sniegt un izplatīt informāciju

Piemēri, kā šīs vērtības izpaužas praksē un priekšlikumi darba vides pilnveidošanai:

CIENA PRET INDIVĪDU

- mēs izturamies pret citiem tā, kā mēs vēlētos, lai izturas pret mums
- mēs rūpējamies viens par otru, sniedzot gan atbalstu, gan iedrošinot
- mēs esam atklāti, iejūtīgi un atsaucīgi

Piemēri, kā šīs vērtības izpaužas praksē un priekšlikumi darba vides pilnveidošanai:

Citas sadaļas:

1. PIENĀKUMI

- Kādi ir jūsu galvenie pienākumi? Kādus papildpienākumus jūs veicat?
- Vai jūsu amata apraksts atbilst jūsu pašreizējiem amata pienākumiem? (Jā / Nē)
- Amata pienākumu pildīšanai nepieciešamais prasību līmenis: _____

2. DARBA JOMAS PĀRZINĀŠANA

3. DARBA IZPILDE (Darba kvalitāte, uzdevumu izpilde)

4. SADARBĪBA (darbs komandā un grupā)

5. VADĪTĀJA DARBS (atšķirīgais no 4.punkta)

6. PAPILDUS APSTĀKĻI

7. NOSLĒGUMA KOMENTĀRI

IEKŠĒJĀS KONTROLES STANDARTI

**pretkorupcijas organizatorisko
pasākumu kontekstā:**

- ▶ iekšējās kontroles pamatelementu apraksts,
- ▶ normatīvo aktu prasības,
- ▶ vairāk nekā 40 jautājumi, lai novērtētu situāciju organizācijā,
- ▶ palīgs korupcijas risku noteikšanā,
- ▶ pretkorupcijas pasākumu piemēri.

Jautājiet KNAB - www.knab.gov.lv

Par valsts amatpersonu apmācību pretkorupcijas jautājumos zvaniet – 67356168 vai rakstiet Diana.Kurpniece@knab.gov.lv

Lai pārbaudītu zināšanas par iekšējās kontroles prasībām, kā arī par korupcijas un interešu konflikta novēršanu, aizpildiet testus KNAB mājas lapā.