

**PRETKORUPCIJAS ROKASGRĀMATA UZŅĒMĒJIEM:  
ĒTISKAS UN TIESISKAS DARBĪBAS  
NODROŠINĀŠANA**



**Tulkojuma kvalitāte un tā atbilstība teksta oriģinālam ir tulkojuma autora (autoru) atbildība. Nesakrītību gadījumā starp teksta oriģinālu un tulkojumu, par noteicošo tiek uzskatīts teksta oriģināls.**

Daļējs ESAO, UNDOC un Pasaules bankas publikācijas tulkojums angļu valodā ar nosaukumu:

*Anti Corruption Ethics and Compliance Handbook for Business*

Visas tiesības aizsargātas.

© 2014 Korupcijas novēršanas un apkarošanas birojs šim izdevumam latviešu valodā

Šis dokuments ir izstrādāts, sadarbojoties ESAO, ANO Narkotiku un noziedzības birojam (UNODC) un Pasaules Bankai, kas uzņemas pilnu atbildību par tā saturu. Šajā dokumentā netiek atspoguļoti viedokļi, ko pārstāv kādas konkrētas valstis, biznesa asociācijas vai atsevišķi uzņēmumi, kas ir to institūciju dalībnieki, kuras ir līdzdarbojušās šī dokumenta izstrādē. Dokumenta oriģināls angļu valodā ir pieejams [ESAO mājaslapā](#).

Šis dokuments un tajā iekļautās kartes nekādā veidā neietekmē nevienas teritorijas statusu vai suverenitāti, neietekmē nevienas teritorijas starptautisko robežu un robežu noteikšanu, kā arī neietekmē nevienas teritorijas, pilsētas vai vietas nosaukumu.

## *ESAO, UNODC un Pasaules Bankas priekšvārds*

Ideja par šo rokasgrāmatu radās laikā, kad G20 valstis meklēja veidus, kā ieviest praksē 2010. gada G20 korupcijas apkarošanas rīcības plānu. Šajā plānā tiek atzīts, ka privātais sektors spēlē būtisku lomu cīņā pret korupciju un tiek uzsvērtā tuvākas sadarbības nepieciešamība starp valsts un privāto sektoru šīs problēmas risināšanā. Kopš šī plāna pieņemšanas G20 valstis un to privātā sektora pārstāvji ir vairakkārt tikušies, lai meklētu risinājumus, kā veidot šo partnerību.

Viens no atzinumiem, kas radās diskusiju rezultātā, bija uzņēmumu novērojums, ka neskaitāmie uzņēmējdarbībai noteiktie korupcijas apkarošanas principi ir mulsinoši, it īpaši maziem vai vidējiem uzņēmumiem ar ierobežotiem līdzekļiem, kuri meklē konkrētus veidus, kā pasargāt savu uzņēmējdarbību no korupcijas riskiem pārlieku sarežģītā un globalizētā uzņēmējdarbības vidē.

Lai risinātu šo problēmu, šo rokasgrāmatu uzņēmumiem ir izstrādājuši uzņēmumi ar Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācijas (ESAO), Apvienoto Nāciju Narkotiku un noziedzības biroja (UNODC) un Pasaules Bankas palīdzību. Mūsu trīs organizācijas tikai atviegloja privātā sektora organizāciju darbu, kuras brīvprātīgi ziedoja mums savu laiku un dalījās ar savām zināšanām. Šīs organizācijas pārstāvēja: grāmatvedības un revīzijas nozares pārstāvji, Bāzeles Pārvaldības institūts, ESAO Uzņēmējdarbības un rūpniecības konsultatīvā komiteja (BIAC), Starptautiskā advokātu kolēģija (IBA), Starptautiskā Tirdzniecības palāta (STP), Pasaules ekonomikas foruma korupcijas apkarošanas partnerības iniciatīva (PACI), „Transparency International” (TI) un ANO Globālais pakts.

Šī rokasgrāmata nav paredzēta, lai izveidotu jaunus standartus vai lai pārstāvētu kādas uzņēmumiem juridiski saistošas prasības. Šī rokasgrāmata ir izstrādāta, lai tā kalpotu kā noderīgs un praktisks palīgs uzņēmumiem, kuri meklē informāciju par ētiskas un tiesiskas darbības nodrošināšanu (turpmāk tekstā – atbilstība) vienā, viegli uztveramā publikācijā.

Rokasgrāmata ir iedalīta trīs daļās. Pirmā daļa sniedz pārskatu par starptautisko korupcijas apkarošanas regulējumu, kas ir jāievēro uzņēmumiem, kuri darbojas starptautiskajā uzņēmējdarbības vidē. Otrā daļa sniedz īsu ievadu par to, kā uzņēmumi var novērtēt riskus, lai varētu sākt izstrādāt efektīvu ētikas un atbilstības programmu cīņai pret korupciju. Trešajā nodaļā, kas ir vissvarīgākā nodaļa, ir apkopoti galvenie uzņēmējdarbības vadības instrumenti. Šo instrumentu salīdzināšanas rezultātā atklājas, ka tie visi pārsvarā iekļauj vienus un tos pašus pretkorupcijas ētikas un atbilstības pamatelementus. Šie elementi tiek sīkāk aprakstīti tālāk rokasgrāmatā, izmantojot reālu, anonīmu situāciju izpēti, kuru nodrošināja uzņēmumi.

ESAO, UNODC un Pasaules Banka cer, ka šī rokasgrāmata būs noderīgs informācijas avots ne tikai uzņēmumiem, kuru galvenās mītnes atrodas G20 valstīs, bet arī pārējiem uzņēmumiem, kuri vēlas izstrādāt un realizēt efektīvas ētikas un atbilstības programmas korupcijas apkarošanai.

## Saturs

<b>ESAO, UNODC un Pasaules Bankas priekšvārds</b> .....	3
<b>Pateicība</b> .....	5
<b>A. Starptautiskais tiesiskais regulējums korupcijas apkarošanai</b> .....	7
<b>B. Risku izvērtēšana</b> .....	8
<b>C. Ētikas un atbilstības nodrošināšanas programmas cīņai pret korupciju izstrādāšana un īstenošana</b> .....	13
C.1: Uzņēmuma augstākās vadības apņemšanās novērst korupciju un atbalsts šī procesa veikšanā.....	13
C.2: Korupcijas novēršanas programmas izstrādāšana.....	15
C.3: Korupcijas novēršanas programmas pārraudzība .....	20
C.4: Nepārprotama, skaidra un pieejama korupcijas novēršanas politika .....	24
C.5: Detalizēti izstrādāta politika konkrētām riskam pakļautām jomām.....	27
C.6: Korupcijas apkarošanas programmas piemērošana biznesa partneriem.....	35
C.7: Iekšējās kontroles mehānismi un uzskaitē .....	44
C.8: Komunikācija un apmācība .....	52
C.9: Ētikas un atbilstības veicināšana. ....	55
C.10: Pārkāpumu atklāšana un ziņošana. ....	58
C.11: Pārkāpumu novēršana.....	66
C.12: Korupcijas apkarošanas programmas periodiska pārskatīšana un izvērtēšana. ....	70

## *Pateicība*

ESAO, UNODC un Pasaules Banka pateicas zemāk minētajām personām un organizācijām<sup>1</sup> par sniegto ieguldījumu šī projekta realizācijā:

- „**ABB Asea Brown Boveri Ltd.**”, jurists Gemma Aiolfi
- „**Alpina Colombia**”, Korporatīvo lietu viceprezidents Jorge Eduardo Ramirez
- **Amerikas un Starptautisko tiesību centrs**, Alan Dunlop
- **ANO Globālā pakta darba grupas jautājumā par desmito principu pret korupciju Riska izvērtēšanas darba apakšgrupas dalībnieki** un Mohammed Ahmed no „Deloitte Financial Advisory Services LLP”
- **ANO Globālā pakta darba grupas jautājumā par desmito principu pret korupciju Riska izvērtēšanas darba apakšgrupas dalībnieki**
- „**Balfour Beatty plc**”, Atbilstības un ētikas nodaļas vadītājs Andrew Hayward
- **Bāzeles Pārvaldības institūts**, Pedro Gomes Pereira
- „**Care UK**”
- „**Coloplast**”, Korporatīvās atbildības nodaļas vadītājs, Atbilstības uzraudzības amatpersona Jeppe Kromann Haarsted
- „**Cuesta Campos y Asociados, S.C.**”, Elena Robles un Hugo Cuesta
- „**Deloitte Financial Advisory Services LLP**”, Mohammed Ahmed
- „**Ernst & Young Global Ltd.**”, Krāpšanas izmeklēšanas un strīdu risināšanas pakalpojumu nodaļas vadītājs Chris Costa un Konsultatīvā biroja Globālās korporatīvo advokātu padomes direktors Maaïke De Bie
- **ESAO Uzņēmējdarbības un rūpniecības konsultatīvā komiteja (BIAC)**
- „**Hughes, Hubbard and Reed**”, Michael Silverman (arī pirmā Pasaules Bankas grupas integritātes nodrošināšanas nodaļas atbildīgā amatpersona), Marc Henry un Michael DeBernardis
- „**Johnson Winter & Slattery**”, Robert R. Wyld
- „**KMPG LLP**”, Nicholas D’Ambrosio
- „**Macmillian Ltd**”, Grupas atbilstības nodaļas amatpersona Dinah Spence
- „**Nardello & Co.**”, valdes loceklis Daniel Nardello un IBA biedrs un „**Nardello & Co.**” vecākais rīkotājdirektors Michael Walsh, kurš piedalījās projekta realizācijā „**Nardello & Co.**” Vārdā

---

<sup>1</sup> Organizācijas un personas ir norādītas alfabēta secībā

- **„Organizacion Corona”**
- **Pasaules ekonomikas foruma korupcijas apkarošanas partnerības iniciatīva (PACI)**
- **„Peter Wilkinson Associates”, Peter Wilkinson**
- **„Public Concern at Work”**
- **„Sorin Group”,** Starptautiskās atbilstības nodaļas vadītāja Jamie Leitner, konsultants Brian Sheridan un ASV Atbilstības nodaļas vadītāja Michelle Bradbury
- **Starptautiskā advokātu kolēģija (IBA)**
- **Starptautiskā Tirdzniecības palāta (STP)**
- **„Telefonica Colombia”,** Korporatīvās atbilstības un sabiedrisko lietu nodaļas direktore Marcela Velasquez
- **„The World Bank Group Integrity Vice Presidency”,** vecākā izmeklētāja Lisa Bostwick, Integritātes nodrošināšanas izvērtēšanas biroja amatpersona Jonathan Shapiro
- **„TyssenKrupp AG”,** Atbilstības nodaļas vadītājs Dr. Sebastian Lochen un Atbilstības nodaļas amatpersona Dr. Christoph Klahold
- **„Vassalli Olivo e Associati Studio Legale”,** partneris Ernesto Gregorio Valenti

## **ATSAUKSMES UN PAPILDUS INFORMĀCIJA**

Lai iesniegtu atsauksmes par šīs rokasgrāmatas saturu, kā arī cita veida papildus informāciju attiecībā uz situāciju izpēti, kas atspoguļo pozitīvu pieredzi pretkorupcijas ētikas un atbilstības programmu un pasākumu ieviešanā, lūdzam sazināties ar zemāk norādītajām personām:

### **ESAO**

Mary Crane-Charef  
Mary.Crane\_Charef@oecd.org

### **UNODC**

Julia Pilgrim  
julia.pilgrim@UNODC.org

## A. STARPTAUTISKAIS TIESISKAIS REGULĒJUMS KORUPCIJAS APKAROŠANAI

Pēdējos desmit gados ir izstrādāts starptautiskais tiesiskais regulējums korupcijas apkarošanai. Šajā regulējuma ietīlpst ANO Pretkorupcijas konvencija (UNCAC), kas stājās spēkā 2005.gadā, un pašreiz tajā ir apvienojušās 168 dalībvalstis, un Konvencija par ārvalstu amatpersonu kukuļošanas apkarošanu starptautiskajos biznesa darījumos, kas stājās spēkā 1999.gadā un kuru ir parakstījušas 40 dalībvalstis.

Reģionālajā līmenī starptautiskais pretkorupcijas tiesiskais regulējums iekļauj arī:

- Amerikas konvenciju par cīņu pret korupciju, kas stājās spēkā 1997.gadā un kuru ir parakstījušas Amerikas Valstu organizācijas dalībvalstis;
- Āfrikas Savienības konvenciju par korupcijas novēršanu un apkarošanu, kas tika pieņemta 2003.gadā un kuru ir parakstījušas 33 Āfrikas Savienības dalībvalstis;
- Eiropas Padomes Krimināltiesību pretkorupcijas konvenciju (pieņemta 1998.gadā) un Civillikuma konvenciju par korupciju (pieņemta 1999.gadā);
- Eiropas Savienības pretkorupcijas politiku, kas ir izklāstīta Līguma par Eiropas Savienību 29.pantā, tiek realizēta ar divu galveno instrumentu palīdzību: Konvenciju par Eiropas Kopienas finanšu interešu aizsardzību (1995) un Konvenciju par cīņu pret korupciju, kurā iesaistītas Eiropas Kopienas amatpersonas vai Eiropas Savienības dalībvalstu amatpersonas (1997).

Šie instrumenti nodrošina to, ka dalībvalstis var kriminalizēt dažādas koruptīvas darbības un piemērot attiecīgus sodus. Jebkuras valsts likumdošana vistiešākajā veidā ietekmē uzņēmējdarbību, it īpaši attiecībā uz dalībvalstu instrumentiem, kas ir paredzēti, lai varētu saukt pie atbildības juridiskas personas par koruptīvu darbību veikšanu.

Dažas no augstākminētajām starptautiskajām konvencijām (piemēram, UNCAC un Eiropas Padomes Krimināltiesību pretkorupcijas konvencija) pieprasa saukt pie atbildības juridiskās personas par koruptīvu darbību veikšanu, līdzīgi kā ESAO Konvencija pret uzpirkšanu. Turklāt daži no šiem instrumentiem veicina to, ka uzņēmumu veido atbilstības programmas un pieņem rīcības kodeksus. ESAO Rekomendācija par ārvalstu amatpersonu kukuļošanas apkarošanu, kas tika pieņemta 2009.gadā, iesaka dalībvalstīm mudināt uzņēmumus izveidot un pieņemt attiecīgas iekšējās kontroles, ētikas un atbilstības programmas vai pasākumus, kuru mērķis būtu novērst vai atklāt ārvalstu amatpersonu kukuļošanu. Lai palīdzētu pildīt šo rekomendāciju, ESAO ir izdevis rokasgrāmatu *Labas prakses vadlīnijas par iekšējās kontroles, ētikas un atbilstības nodrošināšanu*. Arī AS Konvencija nosaka, ka dalībvalstu pienākums ir izstrādāt mehānismus, kas veicinātu privātā sektora dalību cīņā pret negodīgu konkurenci attiecībā uz konkursa procedūrām un īpašuma tiesībām.

Pasaules Bankas sankciju sistēma papildina šo starptautisko tiesisko pretkorupcijas regulējumu. Banka var izdot publisku rājienu personai, pret kuru tiek vērstas sankcijas, norīkot tās izslēgšanu vai pieprasīt atgriezt nelikumīgi iegūtos līdzekļus valdībai vai personai, kas ir cietusi koruptīvo darbību rezultātā. Papildus parastajam izslēgšanas procesam Pasaules Banka var piemērot nosacījumus, kuru izpildes gadījumā izslēgšana neseko, vai izslēgšanu, kura tiek atcelta, ja tiek izpildīti konkrētie nosacījumi.

## B. RISKU IZVĒRTĒŠANA<sup>2,3</sup>

### **B.1 Ievads**

Primārais korupcijas risku izvērtēšanas mērķis ir labāka risku iespējamības izpratne, lai varētu pieņemt atbilstošus lēmumus attiecībā uz riska pārvaldību. Strukturēta pretkorupcijas risku izvērtēšanu metode, ko uzņēmumi varētu izmantot, ir aprakstīta zemāk. Tomēr ir jāņem vērā fakts, ka katra uzņēmuma riska novērtēšanas uzdevums ir unikāls un tas ir atkarīgs no uzņēmuma darbības sfēras, izmēra, atrašanās vietas, u.c. aspektiem.

### **B.2: Riska novērtēšanas metode**

#### **1.solis: Procedūras izstrādāšana**

Efektīvas risku novērtēšanas priekšnoteikums ir izpratne par korupcijas riskiem, shēmām un potenciālajām juridiskajām sekām. Līdz ar to ir svarīgi, ka šī izpratne tiek veicināta galveno dalībfirmu ieinteresēto personu vidū, kas tiks iesaistītas šajā procesā. Pirmajā seminārā, ko sagatavo pretkorupcijas politikas/programmas (piem., juridiskie, riska pārvaldības, ētikas un atbilstības) sagatavotājs – un, ja iespējams, uzņēmuma augstākā vadība – tiek detalizēti apskatīti korupcijas riski. Mērķis ir apzināties (jutīgo) korupcijas tēmu, atzīt, ka uzņēmums varētu būt pakļauts korupcijas riskiem, un noteikt, kādi pasākumi ir veicami, lai izpētītu risku iespējamību uzņēmumā. Ja uzņēmums vēlas noteikt, cik lielā mērā tas ir pakļauts riskiem, un veic korupcijas risku novērtēšanu, būtu jāpārdomā atbildes uz šādiem jautājumiem:

- Kas ir šīs procedūras īpašnieks un kas ir galvenās ieinteresētās puses?
- Cik daudz laika tiks ieguldīts šajā procesā?
- Kādi dati ir jāapkopo un kādā veidā to var izdarīt?
- Kādi iekšējie un ārējie resursi ir nepieciešami?
- Kāda sistēma tiks izmantota, lai dokumentētu, mērītu un pārvaldītu korupcijas riskus?

#### **2.solis: Risku identificēšana**

Šī soļa ietvaros uzņēmums identificē riska faktorus (piem., kāpēc korupcija varētu notikt mūsu uzņēmumā?), riskus un shēmas (piem., kādā veidā korupcija varētu tikt realizēta mūsu uzņēmumā?). Šī soļa ietvaros uzņēmums uzdod šādus jautājumus: kādos gadījumos mūsu uzņēmuma darbība ir pakļauta korupcijas riskiem, kāda veida darījumi un vienošanās ar valsts pārvaldes iestāžu darbiniekiem un trešajām pusēm varētu radīt korupcijas riskus un kurās vietās, kur mēs veicam savu uzņēmējdarbību, mūsu uzņēmums ir pakļauts lielākiem korupcijas riskiem nekā citi?

---

<sup>2</sup> Var atsaukties arī uz UNODC publikācijas „Uzņēmuma pretkorupcijas ētikas un atbilstības programma: Praktiska rokasgrāmata” II nodaļu: [http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498\\_Ebook.pdf](http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf).

<sup>3</sup> Šo Pretkorupcijas ētikas un atbilstības rokasgrāmatas uzņēmumiem nodaļu sagatavoja ANO Globālā pakta darba grupas jautājumā par desmito principu pret korupciju Riska izvērtēšanas darba apakšgrupas dalībnieki.



Pastāv daudz dažādas iespējas, kā uzņēmums var iegūt attiecīgos datus un informāciju par to, kāpēc un kādā veidā korupcijas riski varētu skart uzņēmuma darbību, piemēram:

- Publiski pieejamas informācijas izpēte.
- Iekšējā audita atzinumi par atbilstības prasību neievērošanas riskiem, par iepriekšējiem gadījumiem, kad tika konstatēta atbilstības prasību neievērošana, un atzinumi par vispārējiem korupcijas riskiem.
- Ārējie informācijas avoti, piemēram, pētījumi par korupcijas gadījumiem vai apsūdzībām korupcijā konkrētās industrijas vai valsts ietvaros.
- Izpratne par konkrētām sfērām, par kurām varētu notikt tieša vai netieša komunikācija ar valsts pārvaldes iestāžu darbiniekiem.
- Intervijas ar personām, kuras darbojas tādās sfērās, kā juridiskās konsultācijas, riska pārvaldība, ētika un atbilstība, iekšējais audits vai iepirkumi, kā arī ar uzņēmuma/struktūrvienību augstāko vadību valsts, reģionālajā vai pašvaldības līmenī.
- Anketēšana, tajā skaitā arī darbinieku un ārējo pušu pašvērtējumi.
- Radošo darbnīcu un prāta vētras metodes izmantošana korupcijas risku pētīšanā.

### ***3.solis: Pastāvošo risku novērtēšana***

Lai efektīvi novirzītu resursus uz uzņēmuma identificētajiem korupcijas riskiem un ar tiem saistītajām shēmām, labs veids, kā to izdarīt, ir novērtēt gan iespējamību, ka katra shēma var tikt realizēta, gan to, kādas būs iespējamās sekas šīs shēmas realizēšanas gadījumā. Mērķis ir prioretizēt atbildes reakciju uz šiem korupcijas riskiem loģiskā formātā, balstoties uz iespējamo kombināciju, kādā tie varētu tik realizēti, un iespējamām sekām, kādas varētu rasties to iespējamās realizācijas gadījumā. Šajā novērtējumā gan pastāv subjektivitātes aspekts, un vērtējumu varētu ietekmēt tādi faktori kā novērtēšanā iesaistītās personas zināšanas un pieredze. Lai klasificētu katras shēmas iespējamību vai potenciālo ietekmi, var izmantot vienkāršu kvalitatīvo skalu ar atzīmēm: (i) augsts, vidējs vai zems, vai (ii) ļoti augsts, vidējs, zems un ļoti zems, vai arī kvantitatīvo skalu, izmantojot atbilstošus rādītājus katrai shēmai.

Varbūtības un iespējamās ietekmes novērtējumu apvienošana attiecībā uz katru korupcijas shēmu veido pastāvošā korupcijas riska novērtējumu. Pastāvošais risks atspoguļo katras shēmas kopējo risku, neņemot vērā eksistējošo kontroli. Līdz ar to, tieši šajās jomās ir nepieciešami visnopietnākie riska kontroles mehānismi, lai mazinātu korupcijas shēmu iespējamību.

### ***4.solis: Riska novēršanas kontroles mehānismu identificēšana un novērtēšana***

Kad korupcijas riski un shēmas ir identificēti, risku novērtēšanas komanda uzsāk jau pastāvošo kontroles mehānismu un risku mazināšanas darbību plānošanu attiecībā uz katru risku un shēmu. Tas ir svarīgi, jo kontrolei ir jābūt samērīgai ar pārkāpuma iespējamību un tā potenciālajām sekām. Dokumentējot kontroles mehānismus, uzņēmumam būtu jāizšķir **konkrētās shēmas** kontroli un **vispārīgo (struktūrvienības līmeņa)** kontroli, kā arī **preventīvo** un **izmeklēšanas** kontroli. Lielākā daļa identificēto kontroles mehānismu var tikt pieskaitīti pie preventīvajiem vai izmeklēšanas kontroles mehānismiem, bet, neskatoties uz to,

daži no šiem mehānismiem var kalpot divējādiem mērķiem. Pastāv dažādi veidi, kā iegūt informāciju par attiecīgajiem kontroles mehānismiem. Visbiežāk tiek realizēta kontroles mehānismu un procesu dokumentācijas pārskatīšana, bet ir iespējams identificēt atbilstošus kontroles mehānismus, intervējot un aptaujājot ieinteresētās puses, kuras var palīdzēt identificēt atbilstošus kontroles mehānismus. Turklāt šī soļa ietvaros komanda vai persona, kas veic šo pretkorupcijas risku izvērtēšanu, kopā ar uzņēmuma īpašniekiem var novērtēt, vai identificētie riska novēršanas kontroles mehānismi un programmas patiešām darbojas tā, kā plānots. Parasti katra riska un shēmas novēršanai tiek izvēlēti vairāki kontroles mehānismi. Pēc šī soļa veikšanas uzņēmums ir identificējis atbilstošus risku novēršanas kontroles mehānismus, ja tādi ir, attiecībā uz katru 2.soļa ietvaros identificēto risku un shēmu.

Pastāv vairāki veidi, kā vērtēt un darīt zināmu risku novēršanas kontroles mehānismu struktūru un efektivitāti. Lai klasificētu katru kontroles mehānismu, kurš ir paredzēts konkrēta riska vai shēmas novēršanai, var izmantot vienkāršu kvalitatīvo skalu ar atzīmēm (i) efektīvs/zems risks, daļēji efektīvs/vidējs risks vai neefektīvs/augsts risks vai (ii) ļoti efektīvs/ļoti zems risks, efektīvs/zems risks, daļēji efektīvs/ vidējs risks, gandrīz efektīvs/ augsts risks un neefektīvs/ ļoti zems risks, vai arī kvantitatīvo skalu ar skaitlisko vērtību rādītājiem, kas tiek pielietoti attiecībā uz katru shēmu.

### ***5.solis: Atlikušā riska aprēķināšana***

Atlikušais risks ir riska apjoms, kas ir atlicis pēc risku novēršanas kontroles mehānismu ietekmes izvērtēšanas. Neskatoties uz to, ka, lai novērstu koruptīvo shēmu atkārtotās risku, tiek izmantotas pretkorupcijas programmas un to ietvaros esošie iekšējās kontroles mehānismi, parasti pastāv iespēja, ka šie riski varētu rasties atkārtoti. Tā rezultātā katrai korupcijas shēmai parasti rodas atlikušais risks. Ir svarīgi novērtēt atlikušo risku, jo šis novērtējums var tikt izmantots, lai izvērtētu, vai esošie kontroles mehānismi ir efektīvi un samērīgi ar attiecīgā riska līmeni. Var izmantot vērtēšanas sistēmu līdzīgi kā raksturīgā riska gadījumā, lai novērtētu atlikušo risku attiecībā uz katru korupcijas risku/shēmu. Ja raksturīgā riska un kontroles riska vērtēšanai tika izmantota kvalitatīvā skala ar atzīmēm augsts/vidējs/zems/, šo pašu skalu var pielietot arī atlikušā riska novērtēšanai. Bet no otras puses, ja ir izveidots spēcīgs kontroles mehānisms raksturīgo risku/shēmu novēršanai, kontroles risks ir zems un arī atlikušais risks visticamāk būs zems. Ja raksturīgā riska un kontroles riska vērtēšanai tika izmantota kvantitatīvā skala, atlikušais risks tiek aprēķināts kā raksturīgā riska un kontroles riska funkcija. Ir jānosaka punktu diapazons, lai noteiktu, vai atlikušais risks ir augsts vai zems.

### ***6.solis: Rīcības plāna izstrādāšana***

Uzņēmums novērtē atlikušo risku attiecībā uz katru korupcijas shēmu, lai noteiktu, vai ir nepieciešams reaģēt uz šo korupcijas risku, un, ja ir, tad kādi faktori būtu jāiekļauj rīcības plānā. Galvenais faktors, kas nosaka rīcības plāna saturu, ir riska tolerance vai riska „apetītes” līmenis, kas katrā uzņēmuma var būt atšķirīgs. Ja korupcijas shēmas atlikušais risks iekļaujas riska tolerances līmenī, ko ir noteikusi uzņēmuma vadība un ko ir apstiprinājušas atbildīgās personas, tālāka riska novēršanas procedūra nav nepieciešama. Ja uzņēmuma vadība uzskata, ka izmaksu un ieguvumu attiecība ir pozitīva, tā var izlemt veikt papildus riska novēršanas pasākumus, bet tas nav obligāti. Attiecībā uz jebkuru korupcijas shēmu, kuras atlikušais risks pārsniedz tolerances riska līmeni, ko ir noteikusi uzņēmuma vadība un ko ir apstiprinājušas atbildīgās personas, ir jāveic attiecīgas darbības, lai mazinātu šo risku tiktāl, lai tas nepārsniedz noteikto tolerances riska līmeni. Lai šo mērķi realizētu, ir nepieciešams rīcības plāns.

### B.3: Rezultātu dokumentēšana

#### Risku reģistri

Visbiežāk pretkorupcijas riska novērtējums tiek dokumentēts, izmantojot detalizētu rēķintabulu vai datu bāzes veidnes, piemēram, risku reģistru. Katrs riska faktors, risks un shēma tiek dokumentēti atsevišķi risku reģistrā. Šo reģistru var izmantot, lai dokumentētu katra riska un shēmas novērtējumu, kā arī programmas un kontroles mehānismus, kas ir paredzēti konkrētā riska mazināšanai.

Zemāk attēlotā tabula ir risku reģistra veidnes paraugs:

Atrašanās vieta/Reģions: ABC								
Uzņēmuma struktūrvienība: XYZ								
Korupcijas riska faktors	Korupcijas risks	Korupcijas shēma	Iespējamība	Potenciālā ietekme	Pastāvošais risks	Pretkorupcijas kontroles mehānismi	Riska kontroles līmenis	Atlikušā riska līmenis
Vietējā uzņēmējdarbības vide	Valsts iestāžu darbinieku kukuļošana	Iespējami pretlikumīgi maksājumi valsts iestāžu amatpersonām, lai iegūtu atļaujas	Vidēja	Augsta	Augsts	-Globālā korupcijas novēršanas politika un procedūras, tajā skaitā noteikumi par maksājumiem valsts iestāžu amatpersonām  -Darbinieku apmācība pretkorupcijas jautājumos, kas ir izstrādāta izvēlētajiem reģioniem un galvenajam funkcijām  -Globālais pretkorupcijas ziņotāju uzticības tālrunis  -Ikgadējās pretkorupcijas revīzijas par maksājumiem valsts iestāžu amatpersonām	Efektīvs	Vidējs

#### Karstuma kartes

Karstuma kartes ir efektīvs veids, kā apkopot korupcijas riska novērtējuma rezultātus. Korupcijas riska karstuma karte attēlo riskus, kuri ir sagrupēti pēc to iespējamības un potenciālās ietekmes un ir attēloti uz dažādu krāsu foniem, kur katra krāsa apzīmē atsevišķu vispārējā riska līmeni. Parasti karstuma kartēs iedaļas ir sarkanā, dzeltenā vai zaļā krāsā, kas attiecīgi apzīmē augstu, vidēju vai zemu riska līmeni.

Karstuma kartes var izmantot, lai ilustrētu konsolidētu viedokli uzņēmuma mērogā un lai ilustrētu viedokļus pēc atrašanās vietas vai funkcijas. Karstuma kartes pēc to uzbūves ir elastīgas, un tās var piemērot atsevišķiem riskiem, kā arī var izmantot vairāku, dažāda veida risku kategoriju attēlošanai.

## Karstuma kartes piemērs –

Iespējama ietekme	Augsta		<b>B</b>	
	Vidēja	<b>A</b>		<b>D</b>
	Zema		<b>C</b>	
		Maznozīmīga	Iespējama	Ļoti iespējama
		Iespējamība		

- A: Nodokļu iestāžu amatpersonu kukuļošana
- B: Kukuļošana ar mērķi iegūt mazumtirdzniecības atļaujas
- C: Manipulēšana ar cenu
- D: Kukuļi par pārdošanas pasūtījumiem

### ***B.4: Saikne starp riska novērtējumu un citiem atbilstības programmas elementiem***

Labs pretkorupcijas riska novērtējums dod iespēju uzņēmumam izveidot un uzturēt adekvātu un uz attiecīgajiem riskiem balstītu atbilstības programmu. Riska novērtēšana ir saistīta ar izpratni par to, kā darbojas dažādas korupcijas novēršanas programmas un kontroles mehānismi uzņēmumā, kā arī par to, kāda ir to ietekme uz riskiem. Un tikai pēc tam uzņēmums var novirzīt attiecīgos resursus konkrētiem mērķiem ar pārliecību, ka tie tiks izmantoti efektīvi. Piemēram, darbinieku apmācība ir ļoti svarīga korupcijas novēršanas programmas daļa, bet tas nav ne loģiski, ne arī praktiski lielā uzņēmumā nodrošināt visiem darbiniekiem vienāda veida un intensitātes apmācību pretkorupcijas jomā. Viens no risinājumiem varētu būt, ka tiek nodrošināta attiecīgi pielāgota un mērķtiecīga apmācība darbiniekiem, kuru darba pienākumi ir saistīti ar lielākiem korupcijas riskiem. Apmācībai līdzīgi kā gandrīz visiem efektīvas korupcijas novēršanas programmas aspektiem ir jābūt mērķtiecīgai. Un viens no instrumentiem, kas padara apmācību mērķtiecīgāku, ir korupcijas risku novērtēšanas rezultātu analīze.

### ***B.5: Korupcijas risku novērtēšana kā pastāvīgs, dinamisks process***

Lai korupcijas risku novērtēšana būtu efektīva, tā ir jāveic regulāri, piem., reizi gadā. Tomēr pastāv arī citi gadījumi, kad korupcijas risku novērtējums ir jāveic atkārtoti, piemēram, tādi gadījumi, kā ieiešana jaunā tirgū, nozīmīga reorganizācija, apvienošanās vai uzņēmuma pārņemšana. Lai resursu novirzīšana konkrētajiem mērķiem būtu iespējas efektīvāka, tam ir nepieciešama adekvāta un precīza risku analīze.

Bez augsta līmeņa vadības atbalsta korupcijas riska novērtējums, visticamāk, būs tikai formalitāte, kas neradīs reālu ietekmi uz uzņēmumu. Uzņēmuma vadības iesaistīšanās šī riska mazināšanā ir ļoti svarīga. Uzņēmuma vadībai ir jāuzņemas atbildība par riska novērtēšanu un periodiski jāinformē atbildīgās personas par korupcijas risku novērtējuma rezultātiem, kā arī par no tā izrietošu korupcijas risku mazināšanas rīcības plānu ieviešanu. Labs risinājums lielākiem uzņēmumiem ir korupcijas risku novērtēšanas procedūras ieviešana to struktūrvienībās/reģionālajās vienībās. Izmantojot šo metodi, katra uzņēmuma struktūrvienība/reģionālā vienība ir atbildīga par korupcijas risku novērtēšanu, kas ir saistīti ar tās uzņēmējdarbības segmentu. Tas ļauj personām ar specifiskām zināšanām par vietējo vidi, uzņēmējdarbību un industriju sagatavot korupcijas risku novērtējumu katram atbilstošajam segmentam, balstoties uz centralizētā īpašnieka (piem., no uzņēmuma galvenās mītnes) noteiktajiem parametriem un vadlīnijām.

## C. ĒTIKAS UN ATBILSTĪBAS NODROŠINĀŠANAS PROGRAMMAS CĪNAI PRET KORUPCIJU IZSTRĀDĀŠANA UN ĪSTENOŠANA<sup>4,5</sup>

Šīs rokasgrāmatas sadaļas mērķis ir apvienot galvenos starptautiski atzītos uzņēmējdarbības instrumentus cīņai pret kukuļošanu. Šie instrumenti (sakārtoti alfabētiskā secībā) iekļauj:

- Integritātes nodrošināšanas pamatnostādnes (Pasaules Banka)
- Korupcijas novēršanas rīcības kodeksu uzņēmumiem (APEC: Āzijas un Klusā okeāna ekonomiskās sadarbības valstis)
- Kukuļošanas apkarošanas principus (PACI: Pasaules ekonomikas foruma korupcijas apkarošanas partnerības iniciatīva)
- Labas prakses vadlīnijas par iekšējās kontroles, ētikas un atbilstības nodrošināšanu (ESAO: Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācija)
- Noteikumus korupcijas apkarošanai (ICC: Starptautiskā tirdzniecības palāta)
- Uzņēmējdarbības principus kukuļošanas apkarošanai (TI: „Transparency International”)

Šajā sadaļā ir atspoguļoti 12 galvenie kukuļošanas apkarošanas elementi, kas ir iekļauti visos minētajos instrumentos. Katrā nodaļā ir iekļauti attiecīgie fragmenti no katra instrumenta ar situācijas izpēti, kas ir balstīta uz reālu pieredzi, lai parādītu, kā konkrētais atbilstības nodrošināšanas pasākums ir piemērojams praksē.

### C.1: Uzņēmuma augstākās vadības apņemšanās novērst korupciju un atbalsts šī procesa veikšanā<sup>6</sup>

#### a) *Atsauču uz starptautiskajiem uzņēmējdarbības principiem kompilācija*

#### **Āzijas un Klusā okeāna ekonomiskās sadarbības valstu Korupcijas novēršanas rīcības kodekss uzņēmumiem:**

4.c. Vadība: Valde (vai ekvivalenta struktūra) un uzņēmuma vadītājs piedalās Programmas ieviešanā un uzskatāmi parāda, ka ievēro Kodu un Programmu un rīkojas saskaņā ar tiem.

#### **Uzņēmējdarbības principi kukuļošanas apkarošanai:**

2. Uzņēmējdarbības principi:

(...) Šie uzņēmējdarbības principi ir balstīti uz valdes apņemšanos ievērot fundamentālās vērtības, tādas kā godīgums, caurspīdīgums un atbildība.

6.1.1. Valde vai ekvivalenta struktūra uzskatāmi parāda, ka ievēro un rīkojas saskaņā ar uzņēmumā ieviesto programmu.

<sup>4</sup> Atsauce (alfabētiskā secībā) uz kādu no principiem rokasgrāmatā nekādā veidā neietekmē to juridisko statusu un stāvokli.

<sup>5</sup> Var atsaukties arī uz UNODC publikācijas „Uzņēmuma pretkorupcijas ētikas un atbilstības programma: Praktiska rokasgrāmata” III nodaļu: [http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498\\_Ebook.pdf](http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf).

<sup>6</sup> Attiecībā uz šo starptautiskās uzņēmējdarbības principu, var atsaukties arī uz Apvienoto Nāciju Organizācijas Pretkorupcijas konvencijas 34.punktu un UNODC publikācijas „Uzņēmuma pretkorupcijas ētikas un atbilstības programma: Praktiska rokasgrāmata” III nodaļas A sadaļu ([http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498\\_Ebook.pdf](http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf))

### **Starptautiskā tirdzniecības palātas (ICC) Noteikumi korupcijas apkarošanai:**

#### **III daļa: Efektīvas korporatīvās atbilstības programmas elementi:**

...

#### **10.pants (Korporatīvās atbilstības programmas elementi):**

...

Katrs uzņēmums nodrošina to, ka:

a) tā valde vai cita institūcija ar līdzvērtīgu atbildību uzņēmumā, kā arī uzņēmuma augstākā vadība pauž spēcīgu, nepārprotamu un acīmredzamu atbalstu Korporatīvajai atbilstības programmai un rīkojas saskaņā ar to (pozitīvs piemērs „no augšas”).

### **ESAO Labas prakses vadlīnijas iekšējās kontroles, ētikas un atbilstības nodrošināšanai:**

A.1. [Uzņēmumi nodrošina to, ka] ... augstākā vadība pauž spēcīgu, nepārprotamu un acīmredzamu atbalstu uzņēmuma iekšējiem kontroles mehānismiem, ētikas un atbilstības programmām vai pasākumiem ārvalstu amatpersonu kukuļošanas novēršanai un konstatēšanai un rīkojas saskaņā ar tiem.

### **Pasaules ekonomikas foruma korupcijas apkarošanas partnerības iniciatīvas (PACI) Kukuļošanas apkarošanas principi:**

Princips 5.1.3: valde (vai ekvivalenta struktūra), uzņēmuma vadītājs (vai valde) un augstākā vadība aktīvi piedalās PACI principu ieviešanā un uzskatāmi parāda, ka ievēro un rīkojas saskaņā ar šiem principiem.

### **Pasaules Bankas grupas Integritātes nodrošināšanas pamatnostādnes:**

2.1 Vadība: Augstākā vadība un Valde vai ekvivalentas struktūras pauž spēcīgu, nepārprotamu, acīmredzamu un aktīvu atbalstu Integritātes nodrošināšanas programmai (Programmai) un tās ieviešanai, vadoties pēc tās burtā un gara.

#### ***b) Situācijas izpēte***

#### **1.situācija: Starptautisks uzņēmums iesaista tā augstāko vadību uzņēmuma atbilstības nodrošināšanas programmas izstrādē**

Uzņēmums A ir vidēja lieluma starptautisks uzņēmums, kura galvenā mītne atrodas kādā Eiropas valstī. Pirms neilga laika uzņēmums A bija iesaistīts izmeklēšanas procesā par ārvalstu amatpersonu kukuļošanu, kuru izmeklēja Itālijas valsts varas iestādes. Prokuratūra apgalvoja, ka uzņēmuma A starpnieki bija vienojušies ar uzņēmuma vadību par kukuļa došanu, lai iegūtu labvēlīgus rezultātus konkursos ārvalstīs. Uzņēmums A kļuva par iesaistīto pusi izmeklēšanas procesā.

Tiklīdz izplatījās ziņas par to, ka uzņēmums ir iesaistīts izmeklēšanas procesā, uzņēmums A nekavējoties atcēla no amata augstāko vadību, kas bija iesaistīta šajā procesā. Tas bija valdes lēmums: valde pieņēma lēmumu par sevis atlaišanu un kontekstuāli iecēla jaunu uzņēmuma vadītāju un jaunu valdi. Turklāt pirmo reizi šī uzņēmuma vēsturē īpašumtiesības tika nodalītas no vadības.

Pirms izmeklēšanas uzņēmumam A nebija izstrādāts kukuļošanas novēršanas modelis. Līdz ar to uzņēmumam nebija iekšējo noteikumu, pēc kuriem tas varētu vadīties ārvalstu ierēdņu

kukuļošanas gadījumā. Paklausot uzņēmuma A jurista padomam, kā palīgu šajā procesā valde nolīga firmu, kas darbojas riska pārvaldības un atbilstības nodrošināšanas sfērā. Nolemjot akceptēt pārvaldības modeli, kas nosaka korporatīvo kriminālatbildību, jaunā valde sāka izstrādāt atbilstošu programmu ar mērķi novērst ārvalstu ierēdņu kukuļošanas iespēju. Neatkarīgā ekspertu firma sadarbībā ar uzņēmuma A juristu un uzņēmuma augstāko vadību veica detalizētu novērtējumu vairākās riskam pakļautās jomās. Šī procesa ietvaros neatkarīgā firma intervēja attiecīgos darbiniekus, kas darbojās katrā riskam pakļautajā jomā, sākot no uzņēmuma augstākās vadības līdz zemāka līmeņa darbiniekiem. Uzņēmuma vadītājs un valde bieži tika iesaistīti diskusijās ar konsultāciju firmu, kas ļāva izstrādāt visaptverošu politiku, kas tika pielāgota uzņēmuma darbības modelim un atspoguļoja tā darbību. Vadoties pēc riska novērtējuma rezultātiem, tika izstrādāts jauns rīcības modelis, iekļaujot tajā rīcības politiku un procedūras, lai tādējādi nodrošinātos pret iespējamiem korupcijas riskiem. Uzņēmuma A valde nekavējoties apstiprināja jauno modeli.

Intervijās, kas ilga vairākas stundas katra, augstākā vadība un visu uzņēmuma departamentu vadītāji skaidroja konsultāciju firmai savus pienākumus un ikdienā veicamās darbības. Pateicoties šādā veidā iegūtai informācijai, konsultāciju firma varēja izstrādāt atbilstošas detalizētas procedūras katram departamentam.

Uzņēmuma valdes atbalsts bija ļoti nozīmīgs šajā procesā, kuru citā gadījumā varētu uztvert kā kaut ko traucējošu, ļaujot ātri piekļūt informācijai, kā arī nodrošinot departamentu vadītāju atklātību. Valdes locekļi pat pārskatīja darbības plāna uzmetumus un aktīvi iesaistījās šajā procesā, kā arī tika iesaistīti departamentu vadītāji uz viņu jomu attiecināmo procedūru paskatīšanā kā rezultātā konsultantu firmai tika sniegts ļoti vērtīgs ieskats uzņēmuma darbībā.

Kā daļu no jaunā organizācijas rīcības modeļa uzņēmums A pieņēma ētikas kodeksu, ieviesa rīcības plānu un procedūras un izveidoja neatkarīgu uzraudzības departamentu, kas pārrauga uzņēmuma darbības plāna un procedūru ievērošanu. Ētikas kodekss, darbības plāns un procedūras tika publicētas uzņēmuma iekšējā, un šie dokumenti ir pieejami visiem darbiniekiem. Turklāt neatkarīgā ekspertu firma nodrošina apmācības - 20 stundu kursus par katru riskam pakļauto jomu - visiem ar to saistītajiem darbiniekiem. Uzņēmuma augstākā vadība pavadīja konsultāciju firmu apmācības programmas norises laikā, iepazīstinot firmas pārstāvjus ar uzņēmuma A darbiniekiem un konkrēti skaidrojot jauno „nulles tolerances” pieeju attiecībā uz ārvalstu amatpersonu kukuļošanu, un sniedzot vispārīgu informāciju par korporatīvo noziedzību.

## C.2: Korupcijas novēršanas programmas izstrādāšana<sup>7</sup>

### a) *Atsauču uz starptautiskajiem uzņēmējdarbības principiem kompilācija*

#### **Āzijas un Klusā okeāna ekonomiskās sadarbības valstu Korupcijas novēršanas rīcības kodekss uzņēmumiem:**

2. Uzņēmums, konsultējoties ar darbiniekiem, izstrādā programmu, atrunājot tā lielumu, uzņēmējdarbības jomu, potenciālos riskus un vietas, kurās noris uzņēmējdarbība. Šī programma skaidri un detalizēti formulē uzņēmuma vērtības, politiku un procedūras, kas tiks izmantotas, lai novērstu kukuļošanas iespējas visās uzņēmuma darbības jomās, nodrošinot efektīvus kontroles mehānismus. Šī programma nedrīkst būt pretrunā ar likumiem, kas ir attiecināmi uz kukuļošanas apkarošanu visās jurisdikcijās, kurās uzņēmums veic savu uzņēmējdarbību. Programmai ir jābūt attiecinātai uz visiem meitas uzņēmumiem - ārvalstu un vietējiem-, kuri atrodas konkrētā uzņēmuma kontrolē.

<sup>7</sup> Var atsaukties arī uz UNODC publikācijas „Uzņēmuma pretkorupcijas ētikas un atbilstības programma: Praktiska rokasgrāmata” III nodaļas B sadaļu: [http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498\\_Ebook.pdf](http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf).

4.e. Cilvēkresursi (2.punkts). Cilvēkresursu politika un ar Programmu saistītās darbības tiek izstrādātas un veiktas, konsultējoties ar darbiniekiem un pēc vajadzības ar darbinieku pārstāvju organizācijām.

#### **Uzņēmējdarbības principi kukuļošanas apkarošanai:**

2. Uzņēmējdarbības principi:

- Uzņēmums pilnībā aizliedz jebkāda veida kukuļošanu – gan tiešu, gan netiešu.
- Uzņēmums apņemas īstenot Programmu ar mērķi novērst kukuļošanu. Programma atspoguļo veicamos pasākumus kukuļošanas novēršanai uzņēmuma ietvaros, kā arī vērtības, rīcības kodeksu, detalizēti aprakstītu politiku un procedūras, riska pārvaldību, iekšējo un ārējo komunikāciju, apmācību un palīdzību, iekšējās kontroles mehānismus, pārraudzības mehānismus, uzraudzības un kārtības nodrošināšanas mehānismus.

3.1. Uzņēmums izstrādā Programmu, kura skaidri un detalizēti formulē tā vērtības, politiku un procedūras, kas tiks izmantotas, lai novērstu kukuļošanas iespējas visās uzņēmuma darbības jomās, nodrošinot efektīvu kontroles mehānismu.

3.3. Šī programma nedrīkst būt pretrunā ar likumiem, kas ir attiecināmi uz kukuļošanas apkarošanu visās jurisdikcijās, kurās uzņēmums veic savu uzņēmējdarbību.

3.4. Uzņēmums izstrādā Programmu, konsultējoties ar darbiniekiem, arodbiedrībām un citām darbinieku pārstāvju organizācijām vai citām ieinteresētajām personām.

3.5. Uzņēmums nodrošina, ka tas ir informēts par visiem ārējiem un iekšējiem jautājumiem, lai nodrošinātu efektīvu Programmas izstrādi un īstenošanu, it īpaši radot labas prakses piemērus, tajā skaitā sadarbību ar ieinteresētajām personām.

#### **Starptautiskā tirdzniecības palātas (ICC) Noteikumi korupcijas apkarošanai:**

**III daļa: Efektīvas korporatīvās atbildības programmas elementi:**

**10.pants (Korporatīvās atbildības programmas elementi):**

Katrs uzņēmums nodrošina to, ka...

d) Uzņēmuma visu līmeņu darbinieku pienākums ir rīkoties saskaņā ar Uzņēmuma politiku un piedalīties Korporatīvās atbildības programmā;

#### **ESAO Labas prakses vadlīnijas iekšējās kontroles, ētikas un atbildības nodrošināšanai:**

A.3 [Uzņēmumi nodrošina to, ka]... uzņēmuma visu līmeņu darbinieku pienākums ir rīkoties saskaņā ar šo aizliegumu un ar to saistītajiem iekšējiem kontroles mehānismiem, ētikas un atbildības programmām vai pasākumiem.

#### **Pasaules ekonomikas foruma korupcijas apkarošanas partnerības iniciatīvas (PACI) Kukuļošanas apkarošanas principi:**

2. Uzņēmums apņemas turpināt vai īstenot efektīvu kukuļošanas apkarošanas Programmu. Efektīva Programma ir uzņēmuma veikto pasākumu kopums kukuļošanas apkarošanai, it īpaši uzņēmuma ētikas kodekss, politika un procedūras, administratīvie procesi, apmācība, vadība un uzraudzība. Šīs apņemšanās ietvaros tiek izveidota un pildīta iekšējā atbildības Programma, kura nodrošina efektīvu uzņēmuma korupcijas apkarošanas politiku un ir



neatņemama uzņēmuma ikdienas darbības daļa.

3.1 Uzņēmums izstrādā Programmu, kura skaidri un detalizēti formulē tā vērtības, politiku un procedūras, kas tiks izmantotas, lai novērstu kukuļošanas iespējas visās uzņēmuma darbības jomās, nodrošinot efektīvu kontroles mehānismu.

3.2. Programma tiek izstrādāta tādā veidā, lai tā atspoguļotu konkrētos uzņēmuma darbības apstākļus un korporatīvo kultūru, ņemot vērā tādus faktorus, kā izmērs, uzņēmējdarbības veids, potenciālie riski un vietas, kurās noris uzņēmējdarbība.

3.3 Šī Programma nedrīkst būt pretrunā ar likumiem, kas ir attiecināmi uz kukuļošanas apkarošanu visās jurisdikcijās, kurās uzņēmums veic savu uzņēmējdarbību.

3.4 Uzņēmums iesaista darbiniekus Programmas īstenošanā.

3.5 Uzņēmums nodrošina to, ka tas ir informēts par visiem jautājumiem attiecībā uz efektīvas Programmas izstrādi un īstenošanu, tajā skaitā radot labas prakses piemērus, izmantojot atbilstošus uzraudzības pasākumus un komunicējot ar ieinteresētajām pusēm.

#### **Pasaules Bankas grupas Integritātes nodrošināšanas pamatnostādnes:**

2. Atbildība: Radīt un uzturēt uz uzticību balstītu, visaptverošu organizācijas kultūru, kas veicina ētisku rīcību, apņemšanos ievērot likumus un kultūras pamatnostādnes, kurās pārkāpumi netiek pieļauti. (...)

2.2. Individuālā atbildība: rīkošanās saskaņā ar Programmu ir obligāta, un tas ir jebkura uzņēmuma līmeņa darbinieka pienākums.

4. Iekšējā politika: Izstrādāt praktisku un efektīvu Programmu, kas skaidri formulē vērtības, politiku un procedūras, kas tiks izmantotas, lai novērstu, atklātu, izmeklētu un mazinātu jebkāda veida pārkāpumus jebkurā uzņēmuma darbības jomā, nodrošinot efektīvu kontroli, ko veic kāda puse/persona.

#### **ANO Pretkorupcijas konvencija (UNCAC):**

12.2.pants – Privātais sektors

Pasākumi šo uzdevumu īstenošanai cita starpā var būt:

(b) Standartu un procedūru, kas aizsargātu attiecīgo privāto struktūru godprātību, izstrādes sekmēšana, tai skaitā uzvedības kodeksu izstrādi, lai nodrošinātu pareizu, godīgu un piemērotu uzņēmējdarbības un visu ar to saistīto profesiju darbību veikšanu, novērstu interešu konfliktus, kā arī veicinātu labu komerciālo praksi uzņēmējdarbībā un uzņēmēju līgumattiecībās ar valsti;

(c) Privāto struktūru darbības atklātības veicināšana, tajā skaitā, kur tas ir piemēroti, sekmēt pasākumus, kas attiecas uz to juridisko un fizisko personu identitāti, kas ir iesaistītas korporatīvo uzņēmumu veidošanā un vadībā;

(d) Privāto struktūru darbības regulēšanas procedūru nepareizas piemērošanas novēršana, tai skaitā attiecībā uz publisko institūciju izsniegtajām subsīdijām vai licencēm komercdarbības veikšanai;

(e) Interešu konfliktu novēršana, adekvāti un uz saprātīgu laiku piemērojot ierobežojumus bijušo valsts amatpersonu profesionālai darbībai vai valsts amatpersonu nodarbinātībai privātajā sektorā pēc to aiziešanas no amata vai došanās pensijā, ja šāda darbība vai nodarbinātība ir tieši saistīta ar amatpienākumiem, kurus šis valsts amatpersonas veica vai uzraudzīja savu amata pienākumu izpildes laikā;

(f) Nodrošināt, ka privātajiem uzņēmumiem, ņemot vērā to struktūru un lielumu, ir pietiekama

iekšējā audita kontrole, kas palīdzētu novērst un atklāt korupcijas gadījumus, un ka šādu privāto struktūru grāmatvedības uzskaitē un nepieciešamie finanšu pārskati ir pakļauti atbilstīgām audita un sertifikācijas procedūrām.

## *b) Situācijas izpēte*

### **2.situācija: Starptautisks vidēja lieluma uzņēmums iesaista tā augstāko vadību uzņēmuma atbilstības nodrošināšanas programmas izstrādāšanā**

Uzņēmums B ir vidēja izmēra starptautisks uzņēmums kādā Eiropas valstī ar 7500 darbiniekiem, kurš darbojas medicīnas produktu jomā. Tā kā uzņēmums B darbojas visas pasaules mērogā, tam ir meitas uzņēmumi galvenajos tirgos un ražotnes Ungārijā, Ķīnā, Francijā, ASV un Dānijā. Pašlaik uzņēmums pārdod 70 procentus no savas produkcijas Eiropā, bet uzņēmums B saredz lielu pārdošanas apjoma pieaugumu jaunajos tirgos.

2010.gadā uzņēmums B nolēma pārskatīt un stiprināt tā rīcības kodeksu un atbilstības nodrošināšanas sistēmu trīs iemeslu dēļ: pirmkārt, tas bija nepieciešams, lai ievērotu jauno Lielbritānijas kukuļdošanas apkarošanas likumu, kas nosaka jauno starptautisko standartu attiecībā uz maksājumiem amatpersonām, dāvanām un viesmīlību, ko uzņēmums B uzskatīja par steidzīgi risinājumiem; otrkārt, valdīja uzskats, ka darbinieki ne vienmēr bija pietiekami informēti par uzņēmuma ētiskas uzvedības politiku; un treškārt, jaunajam uzņēmuma B rīcības kodeksam bija jāpalīdz risināt dažas problēmas citādāk, kā, piemēram, interešu konfliktu pārraudzību.

Uzņēmuma B galvenais mērķis bija radīt globālu rīcības kodeksu, kas būtu spēkā neatkarīgi no atrašanās vietas, ņemot vērā visu iespējamo informāciju jaunā rīcības kodeksa izstrādē, bet nenonākot pretrunā ar uzņēmuma standartiem.

Uzņēmuma B jaunā rīcības kodeksa un atbilstības nodrošināšanas sistēmas izstrāde un ieviešana balstījās uz šādiem jautājumiem:

Kādā veidā mēs varam izstrādāt tādu globālu rīcības kodeksu, kuru varētu pielietot praksē jebkurā valstī, kurā mēs veicam savu uzņēmējdarbību? (Piemēram, attiecībā uz biznesa ētiku- dāvanu došanas tradīcijas, kas var atšķirties atkarībā no valsts.)

Kādā veidā mēs varam izstrādāt tādu globālo rīcības kodeksu, kas būtu viegli saprotams visiem darbiniekiem visās filiālēs? (Lai gūtu atbildi uz šo jautājumu, svarīgākais bija veikt „realitātes pārbaudi” par to, kas notiek dažādās valstīs, un iekļaut reālus atbilstības piemērus jaunajā rīcības kodeksā.)

Lai rastu risinājumu šiem izaicinājumiem, Korporatīvās atbildības un atbilstības nodrošināšanas nodaļas komanda sāka intervēt filiāļu vadītājus un mārketinga vadītājus gandrīz visās valstīs, kurās uzņēmums B veic savu uzņēmējdarbību. Vispirms Korporatīvās atbildības un atbilstības nodrošināšanas nodaļas komanda izsūtīja detalizētu aptauju, kas skāra visas atbilstošās tēmas (kukuļdošana, dāvanu došana un viesmīlība, apmācība, kas tiek nodrošināta veselības aprūpes speciālistiem utt.)

Pēc tam tika veiktas visaptverošas intervijas ar katru filiāles vadītāju, kuram bija jākonsultējas ar attiecīgajiem darbiniekiem viņa komandā, lai varētu sniegt pēc iespējas detalizētāku informāciju un komentāru. Pateicoties šīm intervijām, Korporatīvās atbildības un atbilstības nodrošināšanas nodaļas komanda varēja savākt reālus piemērus par situācijām attiecībā uz atbilstību.

Šī procesa laikā Korporatīvās atbildības un atbilstības nodrošināšanas nodaļas komanda skaidroja priekšrocības, ko dod piedalīšanās konsultācijās. Uzņēmums B skaidroja filiāļu vadītājiem, ka šis process ir devis viņiem iespēju informēt uzņēmumu par jebkuru problēmu vai izaicinājumu attiecībā uz jauno rīcības kodeksu.

Atjauninātais uzņēmuma B rīcības kodekss attiecas uz visām valstīm, kurās uzņēmums B

darbojas, un tas ietver trīs daļas:

- Korupcija un kukuļošana (tajā skaitā aizliegums veikt maksājumus amatpersonām);
- Krāpšana un interešu konflikti;
- Saksarsme ar veselības aprūpes speciālistiem (piem., pusdienas, izklaide, dāvanas, kongresi, apmācības, līgumi, ziedojumi).

Situāciju piemēri, kas tika iegūti konsultāciju procesa laikā, tika iekļauti rīcības kodeksa pamatnostādņēs, līdz ar to tas palīdz nodrošināt to, ka katrs darbinieks un visas uzņēmuma B ieinteresētās personas - tajā skaitā arī veselības aprūpes speciālisti, ar kuriem uzņēmums B sadarbojas – zina, ko sagaidīt.

Rīcības kodekss ir sarakstīts vienkāršā valodā. Uzņēmums B ir izstrādājis arī e-apmācības kursu ar gala eksāmenu par rīcības kodeksu un pamatnostādņēm, kas ir jānokārto visiem vadošajiem biroja darbiniekiem. Kopumā saņemtās atsauksmes no uzņēmuma B darbiniekiem bija pozitīvas.

### **3.situācija: Starptautisks uzņēmums uzaicina vietējās uzņēmuma struktūrvienības un komisijas, lai palīdzētu nodrošināt tā kukuļošanas aizlieguma ievērošanu**

Uzņēmums C ir starptautisks uzņēmums, kura galvenā mītne atrodas kādā Dienvidamerikas valstī. Uzņēmums darbojas ražošanas, mājokļa labiekārtošanas un būvniecības nozarēs un veic savu uzņēmējdarbību Kolumbijā, Ķīnā, Meksikā un ASV, kā arī pārdod savu produkciju Dienvidamerikā, Eiropā un Vidējos Austrumos.

2011. gadā uzņēmums C pārskatīja savu 1998. gada rīcības kodeksu, lai piemērotu to mūsdienu sarežģītajai uzņēmējdarbības videi tā, lai kodekss vienlīdz attiektos gan uz darbiniekiem, gan uz piegādātājiem, gan uz izplatītājiem, gan arī uz klientiem. Jaunais rīcības kodekss ir sadalīts sešās nodaļās:

- Godprātīga rīcība
- Integritāte uzņēmuma ietvaros
- Sarunu vešana ar ārējām pusēm
- Interešu konflikti
- Kodeksa administrēšana
- Resursi

Kodeksā ir iekļauti īpaši noteikumi attiecībā uz kukuļošanas novēršanu. Piemēram, 3.1. pants nosaka: „Ir aizliegti jebkādi maksājumi, lai gūtu priekšrocību, ietekmētu lēmumus vai paātrinātu procesu norisi.” Kas attiecas uz attiecībām ar valsts amatpersonām, kodeksā ir noteikts, ka darbinieki „nedrīkst ne piedāvāt, ne saņemt naudu, dāvanas, labumus, atlaides, darba iespējas vai cita veida atlīdzību, kas varētu tikt uzskatīta par kukuli.”

Līdz ar jaunā rīcības kodeksa izlaidšanu 2011. gadā, lai nodrošinātu šī kodeksa ievērošanu, tika veiktas šādas darbības:

- Ētikas kodeksu saņēma valdes locekļi.
- Ētikas kodeksu saņēma katrs darbinieks un parakstījās par tā ievērošanu.
- Ētikas kodeksu saņēma piegādātāji.
- Uzņēmuma iekšējā tīklā tika ievietotas atsauces uz ētikas jautājumiem un situāciju izpēti.
- Uzņēmuma mājas lapā tika ievietots atbalsta tālrunis ētikas jautājumos, lai atvieglotu informācijas sniegšanu par situācijām, kurās tiek pārkāpts ētikas kodekss.

Tiek nodrošinātas periodiskas plānveida pārbaudes, izmantojot dažādus kanālus. Katra uzņēmuma struktūrvienības komisija un Korporatīvā ētikas komisija ir atbildīga par šī kodeksa ievērošanu un veic nepieciešamās darbības, lai novērstu jebkāda veida pārkāpumus, kas varētu rasties viņu atbildības jomā. Daži padomes locekļi tika uzaicināti piedalīties Korporatīvajā ētikas komisijā. Turklāt uzņēmums C nodrošina saviem darbiniekiem ar ētikas jautājumiem saistītas publikācijas, kā arī ir noorganizējis divas diskusiju grupas ar piegādātājiem.

Uzņēmuma C ētikas pārvaldības sistēmā ir ietverti šādi elementi:

- Komandas sapulce: šis ir veids, kā veicināt ētisku uzvedību.
- Tieša komunikācija ar vadītāju: balstoties uz uzticēšanos un godprātību, vadītājs piedāvā iespējas, lai darbinieki varētu paust savas šaubas vai satraukumu.
- Pastāvīgs dialogs ar Cilvēkresursu nodaļas vadītāju/citu struktūrvienību vadītājiem: kā uzņēmuma C pārstāvji, Cilvēkresursu nodaļas vadītāji un struktūrvienību vadītāji kalpo kā informācijas avoti un var sniegt padomus, tādējādi palīdzot lēmumu pieņemšanas procesā, saskaņā ar uzņēmuma C ētikas pamatnostādņēm.
- Korporatīvā ētikas komisija: šī komisija pieņem lēmumus, kā rīkoties gadījumos, kad tiek saņemta informācija par kodeksa pārkāpumiem. Komisijas sastāvā darbojas uzņēmuma C prezidents, korporācijas viceprezidents un korporācijas darba attiecību vadītājs. Komisija parasti tiekas vismaz reizi ceturksnī un ārkārtas gadījumos pēc vajadzības.
- Katra uzņēmuma struktūrvienības Ētikas komisija: šī komisija ir atbildīga par bažu, satraukuma iemeslu un sūdzību izskatīšanu attiecībā uz iespējamiem kodeksa neievērošanas gadījumiem, kā arī veic attiecīgu analīzi un adekvātus pasākumus. Komisijas sastāvā darbojas vismaz trīs locekļi, tajā skaitā struktūrvienības vadītājs un cilvēkresursu vadītājs. Komisija tiekas reizi ceturksnī.
- Korporācijas padomes revīzijas komisija: šī komisija seko līdzi vispārīgo uzņēmuma politikas un ētikas kritēriju izpildei.

### C.3: Korupcijas novēršanas programmas pārraudzība<sup>8</sup>

#### *a) Atsauču uz starptautiskajiem uzņēmējdarbības principiem kompilācija*

#### **Āzijas un Klusā okeāna ekonomiskās sadarbības valstu Korupcijas novēršanas rīcības kodekss uzņēmumiem:**

4.i. Organizācija un atbildība: Valde (vai ekvivalenta struktūra) pārliecinās, ka ir izstrādāta un ieviesta efektīva programma.

Valde (vai ekvivalenta struktūra) pārliecinās, ka tiek pārbaudīta Programmas efektivitāte, un, ja tiek konstatētas nepilnības, tiek veiktas attiecīgas darbības, lai šīs nepilnības novērstu.

Uzņēmuma vadītāja (vai ekvivalentas struktūras) atbildība ir uzraudzīt, lai Programma tiktu efektīvi īstenota visu līmeņu darbinieku pilnvaru ietvaros. Atkarībā no uzņēmuma lieluma ir jāpārdomā, vai uzticēt ikdienas darbības un kodeksa pārkāpumu monitoringu kādai augsti

<sup>8</sup> Attiecībā uz šo starptautiskās uzņēmējdarbības principu, var atsaukties arī uz Apvienoto Nāciju Organizācijas Pretkorupcijas konvencijas 34.pantu un UNODC publikācijas „Uzņēmuma pretkorupcijas ētikas un atbildības programma: Praktiska rokasgrāmata” un III nodaļas C sadaļu: [http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498\\_Ebook.pdf](http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf).

stāvošai uzņēmuma amatpersonai.

### **Uzņēmējdarbības principi kukuļošanas apkarošanai**

6.1.1 Valde vai ekvivalenta struktūra pauž acīmredzamu un aktīvu atbalstu uzņēmuma Programmas īstenošanā.

6.1.2 Uzņēmuma vadītājs ir atbildīgs par to, lai programma tiek pildīta konsekventi uzņēmuma darbinieku pilnvaru ietvaros.

### **Starptautiskā tirdzniecības palātas (ICC) Noteikumi korupcijas apkarošanai:**

#### **III daļa: Efektīvas korporatīvās atbilstības programmas elementi:**

##### **10.pants (Korporatīvās atbilstības programmas elementi):**

Katrs uzņēmums nodrošina to, ka...

e) tiek norīkota viena vai vairākas augsta līmeņa amatpersonas (uz pilnu vai pusslodzes darba laiku), lai pārskatītu un koordinētu Korporatīvo atbilstības programmu, kam tiek piešķirts pietiekams resursu apjoms, pilnvaras un neatkarība un kas periodiski atskaitās padomei vai citai augstākā līmeņa uzņēmuma struktūrai, vai atbildīgajai uzņēmuma komisijai;

### **ESAO Labas prakses vadlīnijas iekšējās kontroles, ētikas un atbilstības nodrošināšanai:**

A.4 [Uzņēmumi nodrošina to, ka]... ētikas un atbilstības nodrošināšanas programmu un pasākumu uzraudzība attiecībā uz ārvalstu amatpersonu kukuļošanu, tai skaitā tiesības tiešā veidā ziņot par notikušo neatkarīgajām uzraudzības struktūrām, kā, piemēram, iekšējās valdes audita komisijām vai uzraudzības padomēm, ir viena vai vairāku augsta līmeņa korporatīvo amatpersonu pienākums, kam ir nodrošināta pietiekama neatkarība no vadības, atbilstoši resursi un pilnvaras;

### **Pasaules ekonomikas foruma korupcijas apkarošanas partnerības iniciatīvas (PACI) Kukuļošanas apkarošanas principi:**

5.1.1 Valde (vai ekvivalenta struktūra) ir atbildīga par efektīvas Programmas izstrādi un īstenošanu.

5.1.1.1 Programmai ir jābūt balstītai uz PACI principiem, un valdes (vai ekvivalentas struktūras) pienākums ir nodrošināt Programmas vadību, resursus un aktīvu atbalstu programmas īstenošanā.

5.1.1.2 Valde (vai ekvivalenta struktūra) nodrošina to, ka tiek pārbaudīta Programmas efektivitāte, un, ja tiek konstatētas nepilnības, tiek veiktas attiecīgas darbības, lai šīs nepilnības tiktu novērstas.

5.1.2 Uzņēmuma vadītājs (vai valde) uzrauga, lai Programma tiktu konsekventi pildīta visu līmeņu darbinieku pilnvaru ietvaros. Programmas īstenošanas pilnvaras tiek piešķirtas uzņēmuma augstākajai vadībai, kura tiešā veidā informē uzņēmuma vadītāju vai līdzvērtīgu amatpersonu.

5.1.2.1 Programmas īstenošanas pilnvaras tiek piešķirtas uzņēmuma augstākajai vadībai, kura tiešā veidā informē uzņēmuma vadītāju vai līdzvērtīgu amatpersonu.

### **Pasaules Bankas grupas Integritātes nodrošināšanas pamatnostādnes:**

2.3. Atbilstības nodrošināšana: Programmas īstenošanas uzraudzība un vadība ir vienas vai vairāku augstākā līmeņa amatpersonu pienākums, kurām ir pietiekama autonomija un atbilstoši resursi un pilnvaras, lai nodrošinātu efektīvu programmas īstenošanu.

#### ***b) Situācijas izpēte***

#### **4.situācija: Eiropas inženierijas uzņēmums izveido uzraudzības padomi, lai pārraudzītu atbilstības jautājumus<sup>9</sup>**

Šis vadošais Itālijas inženierijas uzņēmums darbojas vairāk kā 50 gadus hidraulisko darbu, transporta infrastruktūras, celtniecības un pilsētplānošanas atļauju un vides jautājumu jomā. Uzņēmums veic savu uzņēmējdarbību vairākās jaunattīstības valstīs visā pasaulē un darbojas lielāko starptautisko aģentūru vārdā.

2010. gada decembrī viena no šīm aģentūrām – Pasaules Banka – konstatēja, ka uzņēmumam ir jāuzņemas atbildība par nespēju kontrolēt tā Indonēzijas filiāles darbību un noteica uzņēmumam sankcijas par šo neizdarību. Tā rezultātā uzņēmums sadarbībā ar Pasaules Banku strādāja pie tā, lai mazinātu un novērstu risku piedzīvot līdzīgas neveiksmes nākotnē un pieņēma Organizācijas vadības kontroles modeli (turpmāk tekstā saukts „Modelis”). Modelis ir izstrādāts balstoties uz šādām fundamentālām prasībām: darbību izsekojamība, darbību adekvāta formalizēšana un atbilstoša kontrole, funkciju un pienākumu nodalīšana. Šis modelis papildina jau esošo uzņēmuma ētikas kodeksu.

Tika nodrošināta Modeļa atbilstība tiesību aktos noteiktajām prasībām, Pasaules Bankas grupas Integritātes pamatnostādnēm un citām kvalitātes nodrošināšanas procedūrām. Modeļa izveidošanas process ietver:

- Uzņēmuma pastāvošās kvalitātes vadības sistēmas analīzi un analīzi par to, kā šī sistēma varētu tikt uzlabota;
- Kvalitātes vadības sistēmas un procedūru auditu, ko veic sertificēts uzņēmums;
- Valdes apstiprinājumu un Modeļa akceptēšanu;
- Uzraudzības padomes iecelšanu, lai nodrošinātu atbilstību Modeļa protokoliem un procedūrām.

Uzraudzības padome, kas tika izveidota 2011. gada jūlijā, ir neatkarīga struktūra un tās sastāvā darbojas trīs locekļi, kas tika izvēlēti, ņemot vērā viņu pieredzi līdzīgu uzņēmumu valdēs un to, ka viņiem piemita nepieciešamās īpašības. Saskaņā ar valsts tiesību aktiem, kas ir spēkā valstī, kurā atrodas uzņēmuma galvenā mītne, padome ir pilnībā neatkarīga attiecībā uz tās iniciatīvām un kontroli. Veicot savas funkcijas, uzraudzības padome nepieciešamības gadījumā var lūgt neatkarīgu ārējo ekspertu un konsultantu atbalstu, maksājot no budžeta, ko šim nolūkam ir piešķīris uzņēmums. Viens no trim uzraudzības padomes locekļiem ir neatkarīga trešā puse (saskaņā ar Pasaules Bankas grupas noteikumiem), kas ziņo bankai par uzņēmuma rīcības atbilstību šim Modelim.

Viens no uzņēmuma vecākajiem inženieriem ir pilnvarots sadarboties ar uzraudzības padomi, tādā veidā atvieglojot tās darbu, un koordinēt attiecības starp uzraudzības padomi un uzņēmuma iekšējo struktūru. Šis inženieris apmeklē visas padomes sapulces, un viņa pienākums ir nodrošināt padomes locekļu pieprasīto informāciju vai dokumentus, kā arī sniegt

<sup>9</sup> Šī uzņēmuma pienākums ir akceptēt un īstenot integritātes nodrošināšanas programmu, ar ko ir apmierināta Pasaules Banka, kuru pārstāv Pasaules Bankas grupas Integritātes nodrošināšanas nodaļa, saistībā ar PBG izslēgšanu. Atbilstības programmai ir jāatspoguļo Pasaules Bankas grupas Integritātes nodrošināšanas nodaļas noteiktās pamatnostādnes, kas atbilst uzņēmuma stāvoklim un situācijai. Uzņēmums var piekrist sava nosaukuma minēšanai rokasgrāmatas galīgajā, recenzētajā un publicētajā versijā.

palīdzību uzņēmuma personālam konkrētos jautājumos attiecībā uz Modeļa īstenošanu.

Ja Modelis vai ētikas kodekss netiek ievērots, uzraudzības padome iesaka pieņemt disciplināros mērus, kā tas ir noteikts Modelī. Saskaņā ar organizācijas modeli uzņēmuma vadības pienākums ir informēt uzraudzības padomi par svarīgiem lēmumiem un nodrošināt jebkādu dokumentus, kas attiecas uz pierādītiem Modeļa pārkāpumiem (piemēram, dokumentus, kas attiecas uz kriminālprocesu vai darbaspēka tiesvedību). Turklāt visiem darbiniekiem ir padomes locekļu e-pasta adreses, un viņi ir apmācīti un informēti par to, ka jebkurā laikā var ziņot par jebkāda veida neatbilstībām (pat anonīmi).

Uzņēmums uzskata, ka Modeļa pieņemšana, neskatoties uz sarežģījumiem, kas neizbēgami ietekmē personāla darbības procedūras, kas bija nostiprinājušās daudzu gadu laikā, ir svarīgs pārvaldības instruments jebkuram uzņēmumam, kas plāno darboties globālajā tirgū. Kopš Modeļa pieņemšanas un uzraudzības padomes izveidošanas uzņēmums ir strādājis pie tā, lai apmācītu personālu un veidotu sapratni par Modeli gan uzņēmuma augstākajai vadībai, gan visiem pārējiem darbiniekiem, gan arī biznesa partneriem un konsultantiem.

### **5.situācija: Starptautisks telekomunikāciju uzņēmums izveido Uzņēmējdarbības principu nodaļu un komisiju atbilstības nodrošināšanai**

Uzņēmums D, kura galvenā mītne atrodas kādā Eiropas valstī, ir globāls līderis telekomunikāciju jomā ar 306.6 miljoniem klientu. Tas ir uzņēmums, kura akcijas ir laistas publiskajā apgrozījumā (kotēts biržās divās Eiropas valstīs, Argentīnā, Peru un ASV), kam ir vairāk kā 1.5 miljoni tiešo akcionāru. Uzņēmums darbojas vairāk kā 25 valstīs Āzijā, Eiropā un Latīņamerikā; Latīņamerika ir uzņēmuma D lielākais noieta tirgus.

Laikā, kad uzņēmums D ātri paplašināja savu darbību starptautiskajos tirgos, uzņēmuma D grupa nolēma izveidot jaunus uzņēmuma D uzņēmējdarbības principus, kas apvienoja esošos uzņēmējdarbības principus un ētikas kodeksu ar iepriekš pastāvošajiem principiem, kuri reglamentēja uzņēmuma E darbību, kuru vēlāk pārņēma uzņēmums D. Principi tika izstrādāti, konsultējoties gan ar iekšējiem, gan ārējiem ekspertiem, un 2006. gada decembrī tos apstiprināja valde. Šie principi attiecas uz visiem uzņēmuma D darbiniekiem visās valstīs, kurās uzņēmums D veic savu uzņēmējdarbību, un tie balstās uz godīgumu, uzticēšanos un godprātību, likumu ievērošanu un cilvēktiesībām.

Lai garantētu atbilstību jaunizstrādātajiem uzņēmējdarbības principiem, uzņēmums D izveidoja globālu uzņēmējdarbības principu nodaļu, kuras sastāvā darbojas šādas uzņēmuma nodaļas: Cilvēkresursu nodaļa, Iekšējā audita nodaļa, Ģenerālsekretāra un juridiskā nodaļa un valdes priekšsēdētāja sekretariāts.

Globālā uzņēmējdarbības principu nodaļa un komisija atrodas uzņēmuma mītnes valstī. Šī nodaļa ir atbildīga par stratēģiju, principiem, normām un atbilstošas ētikas vadības nodrošināšanas mehānismiem attiecībā uz uzņēmuma darbību. Katra lokālā struktūrvienība izveido atbilstošu komisiju „Principu komisija”. Parasti komisijas (globālās un lokālās) tiekas reizi ceturksnī, lai uzraudzītu stratēģijas un rīcības plāna īstenošanu, bet komisijas var tikties arī ārkārtas gadījumos, kad ir radušās problēmas saistībā ar ētikas jautājumiem. Reģionālās komisijas regulāri atskaitās Globālajai uzņēmējdarbības principu nodaļai.

Uzņēmējdarbības principu nodaļa ir atbildīga par visas uzņēmuma D grupas informēšanu par uzņēmējdarbības principiem.

Šīs nodaļas funkcijas ietver arī risku identificēšanu un novērtēšanu, kas ir saistīti ar uzņēmējdarbības principiem, un darbības jomu definēšanu, kurām ir nepieciešama uzņēmuma grupas globāla nostāja. Tas ietver atbilstības procesu un kontroles mehānismu pārskatīšanu, nodrošinot, ka tie ir piemēroti un atbilst likuma prasībām un labai uzņēmējdarbības praksei. Uzņēmums D novērtē un konstatē riskus, kas ir saistīti ar principiem, veicot detalizētu izpēti (uzņēmuma ieinteresēto personu aptaujas, kas atļauj veidot daudzpakāpju riska novērtējumu, balstoties uz svarīguma līmeni), no kura tā galvenais birojs iegūst riska novērtējuma matricu.

Turklāt Globālā uzņēmējdarbības principu nodaļa iepazīstas ar un atbild uz darbinieku, piegādātāju vai partneru jautājumiem, sūdzībām vai apgalvojumiem attiecībā uz atbilstību uzņēmējdarbības principiem. Ir iespējams konfidenciāli vai anonīmi ziņot par uzņēmējdarbības principu pārkāpumiem un par problēmām, kas ir saistītas ar principiem, izmantojot konfidenciālu palīdzības līniju. Arī uzņēmuma D piegādātāji un citas ieinteresētās personas var konfidenciāli vai anonīmi ziņot un uzdot jautājumus Uzņēmējdarbības principu nodaļai.

Uzņēmējdarbības principu nodaļa reaģē uz visām saņemtajām sūdzībām un pēc tam, kad ir veikusi sūdzības analīzi un pārbaudi, sagatavo ziņojumu par to, ka attiecīgajam vadītājam, cilvēkresursu un juridiskajam departamentam ir jāņem vērā attiecīgais vadītājs, lai novērstu līdzīgu situāciju rašanos. Ja tiek konstatēti pārkāpumi, tiek piemēroti dažādi sodi; atkarībā no pārkāpuma, var tikt piemērots administratīvais sods, disciplinārais sods vai/un kriminālsods.

Pēdējais, bet ne mazāk svarīgs aspekts ir tas, ka Uzņēmējdarbības principu nodaļa ir izveidojusi rīku interneta vidē, lai uzņēmuma D darbinieki varētu saņemt attiecīgu apmācību par principiem. Šis apmācības kurss ir obligāts un tā galvenais mērķis ir informēt darbiniekus par ētikas kodeksu un nodrošināt darbiniekiem iespēju pārdomāt par to, cik svarīgi ir šie standarti ikdienas darbā.

#### **C.4: Nepārprotama, skaidra, un pieejama korupcijas novēršanas politika<sup>10</sup>**

##### ***a) Atsauču uz starptautiskajiem uzņēmējdarbības principiem kompilācija***

###### **Āzijas un Klusā okeāna ekonomiskās sadarbības valstu Korupcijas novēršanas rīcības kodekss uzņēmumiem:**

1. Kukuļošanas aizliegšana: Uzņēmums aizliedz kukuļošanu jebkādā formā. Kukuļošana ir jebkādu naudas līdzekļu vai labumu tieša vai netieša piedāvāšana, apsolīšana vai došana, kā arī pieprasīšana vai pieņemšana, lai iegūtu, saglabātu vai nodotu darījumu kādam konkrētam uzņēmumam vai lai nodrošinātu jebkāda cita veida nelikumīgas priekšrocības uzņēmējdarbībā.

Kukuļošanas gadījumi, kas ir pakļauti šiem principiem, ietver darījumus, kas tiek veikti saistībā ar vai ko veic filiāles, kopuzņēmumi, aģenti, pārstāvji, konsultanti, brokeri uzņēmēji, piegādātāji ar (tajā skaitā, bet neaprobežojoties ar) valsts amatpersonu, ģimenes locekļiem un personām, kas ir cieši saistītas ar kādu valsts amatpersonu, politisku kandidātu, partiju vai partijas pārstāvi, jebkādu privātā sektora darbinieku (tajā skaitā jebkādā statusā esošu personu, kura vada privātā sektora uzņēmumu vai strādā tajā) vai kādu trešo pusi.

###### **Uzņēmējdarbības principi kukuļošanas apkarošanai**

6.1.1 Valde vai ekvivalenta struktūra pauž acīmredzamu un aktīvu atbalstu uzņēmuma programmas īstenošanā.

6.1.2 Uzņēmuma vadītājs ir atbildīgs par to, lai programma tiek pildīta konsekventi visu līmeņu darbinieku pilnvaru ietvaros.

<sup>10</sup> Var atsaukties uz UNODC publikācijas „Uzņēmuma pretkorupcijas ētikas un atbilstības programma: Praktiska rokasgrāmata” un III nodaļas D sadaļu: [http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498\\_Ebook.pdf](http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf).



## **Starptautiskā tirdzniecības palātas (ICC) Noteikumi korupcijas apkarošanai:**

### **I daļa: Noteikumi korupcijas apkarošanai:**

**1.pants:** Uzņēmumi aizliedz šādas darbības jebkurā laikā un jebkādā veidā, kas ir saistītas ar:

Valsts amatpersonu starptautiskā, nacionālā vai reģionālā līmenī;

Politisku partiju, partijas amatpersonu vai personu, kas kandidē uz politisku amatu; un

Uzņēmuma direktoru, amatpersonu vai darbinieku,

neatkarīgi no tā, vai iesaistīšanās šajās darbībās ir notikusi tiešā vai netiešā veidā, tajā skaitā ar trešo pušu līdzdalību:

a) Kukuļošana ir nepamatota naudas vai cita veida labuma piedāvāšana, solīšana, došana, atļaušana vai pieņemšana no augstākminēto personu puses vai augstākminētajām personām, vai jebkurai citai personai, lai iegūtu vai saglabātu darījumu vai cita veida neatbilstošas priekšrocības, piem., attiecībā uz valsts vai privātā sektora iepirkuma līguma slēgšanas tiesību piešķiršanu, normatīvajām atļaujām, aplikšanu ar nodokļiem, muitas, tiesu un likumdošanas procesiem.

Kukuļošana bieži ietver (i) daļas no līgumsummas atmaksāšanu valsts vai partiju amatpersonām, vai otras līgumslēdzēja puses darbiniekiem, viņu radniekiem, draugiem vai biznesa partneriem, vai (ii) starpnieku, piem., aģentu, apakšuzņēmēju, konsultantu vai citas trešās puses izmantošanu, lai novirzītu maksājumus valsts vai partijas amatpersonām, vai otras līgumslēdzēja puses darbiniekiem, viņu radniekiem, draugiem vai biznesa partneriem.

### **III daļa: Efektīvas korporatīvās atbilstības programmas elementi:**

#### **...10.pants (Korporatīvās atbilstības programmas elementi):**

Katrs uzņēmums nodrošina to, ka...

b) tiek izveidota skaidri definēta un pārskatāma politika, kas atspoguļo šos noteikumus un kas ir saistoša visiem direktoriem, amatpersonām, darbiniekiem un trešajām pusēm, un kas tiek piemērota visos kontrolētajos ārvalstu un vietējā mēroga meitas uzņēmumos;

## **ESAO Labas prakses vadlīnijas iekšējās kontroles, ētikas un atbilstības nodrošināšanai:**

A.2 [Uzņēmumi nodrošina to, ka]... tiek izveidota skaidri definēta un pārskatāma politika, kas aizliedz ārvalstu amatpersonu kukuļošanu;

## **Pasaules ekonomikas foruma korupcijas apkarošanas partnerības iniciatīvas (PACI) Kukuļošanas apkarošanas principi:**

2: Uzņēmumi aizliedz jebkāda veida kukuļošanu. Kukuļošana („Kukuļošana”) ir nepamatotu priekšrocību piedāvāšana, solīšana, došana, kā arī pieprasīšana vai pieņemšana tiešā vai netiešā veidā no zemāk minētajām personām vai zemāk minētajām personām:

- valsts amatpersona,
- politisks kandidāts, partija vai amatpersona, vai
- jebkāds privātā sektora darbinieks (tajā skaitā persona, kura vada privātā sektora uzņēmumu vai strādā tajā jebkādā statusā),
- lai iegūtu, saglabātu, veicinātu uzņēmējdarbību vai lai nodrošinātu cita veida nepamatotas priekšrocības uzņēmējdarbības veikšanā.(...)

4.1.1: Uzņēmumi aizliedz kukuļošanu visos biznesa darījumos, kas tiek veikti tiešā veidā vai ar trešo personu starpniecību, it īpaši ieskaitot filiāles, kopuzņēmumus, aģentus, pārstāvjus,

konsultantus, brokerus, darbuņēmējus, piegādātājus vai jebkuru citu starpnieku, nodrošinot efektīvu procesu kontroli.

4.1.2: Uzņēmumi aizliedz jebkāda veida kukuļošanu, tajā skaitā jebkāda veida līguma summas maksājumus vai daļas no līguma summas maksājumus, vai jebkādiem citiem līdzekļiem vai jebkādā citā veidā panākt to, lai tiktu nodrošinātas nepamatotas priekšrocības klientiem, aģentiem, darbuņēmējiem, piegādātājiem vai to darbiniekiem.

4.1.3: Programmā ir jāiekļauj norādījumi par šī aizlieguma nozīmi un apmēriem, pievēršot īpašu uzmanību jomām, kuras ir pakļautas augstam riskam uzņēmuma pārstāvētajā uzņēmējdarbības nozarē.

#### **Pasaules Bankas grupas Integritātes nodrošināšanas pamatnostādnes:**

1. Aizliegums veikt pretlikumīgas darbības: Skaidri formulētam un saprotamam aizliegumam veikt pretlikumīgas darbības (krāpšana, korupcija, slepenas norunas un piespiedu līdzekļu izmantošana) ir jābūt noteiktam rīcības kodeksā vai līdzvērtīgā dokumentā vai paziņojumā.

#### **ANO Pretkorupcijas konvencija (UNCAC):**

12.1. pants – Privātais sektors

1. Katrai Dalībvalstij saskaņā ar tās nacionālo normatīvo aktu pamatprincipiem ir jāveic pasākumi, lai novērstu korupciju privātajā sektorā, veicinātu grāmatvedības uzskaites un audita standartu ieviešanu un, kur tas ir piemēroti, jāparedz efektīvi, proporcionāli un atrunājami civilie, administratīvie vai kriminālsodi, ja netiek ievēroti minētie pasākumi.

#### **b) Situācijas izpēte**

##### **6.situācija: Ar transporta nozari saistītu produktu piegādātājs un pakalpojumu sniedzējs ievieš uzņēmuma politiku, kas aizliedz kukuļošanu**

Uzņēmums F ir starptautisks ar transporta nozari saistītu produktu piegādātājs un pakalpojumu sniedzējs, kam ir filiāles un kas darbojas visā pasaulē. 2011. gadā uzņēmums F veica sarunas ar trešās puses uzņēmumu, lai piedalītos un iegūtu publiskā iepirkuma līguma slēgšanas tiesības ar Meksikas valsts aģentūru par iekārtu uzstādīšanu uz valsts ceļiem. Trešajai pusei bija jāveic solīšanas process ar valdību uzņēmuma vārdā. Pēc līguma slēgšanas tiesību iegūšanas trešajai pusei bija jānolīgst uzņēmums kā apakšuzņēmējs, lai tas veiktu visus darbus, kas ir saistīti ar solīšanu.

Sarunu laikā ar trešo pusi Uzņēmums F uzzināja, ka trešā puse netieši piederēja bijušajiem un pašreizējiem politiķiem. Uzņēmums uzzināja, ka, lai iegūtu līguma slēgšanas tiesības, trešā puse bija nolēmusi izmantot savus sakarus ar valsts amatpersonām un prasīt „ieguldījumu” no uzņēmuma neskaidriem mērķiem. Tas radīja risku, ka varētu tikt maksāti kukuļi Meksikas valsts amatpersonām, lai iegūtu līguma slēgšanas tiesības, un ka uzņēmums F varētu tikt pakļauts riskam vai pret to varētu tikt vērstas sankcijas saskaņā ar ASV Likumu par korupciju saistībā ar ārvalstīm un Meksikas krimināllikumu.

Pēc šīs informācijas saņemšanas, uzņēmums F nekavējoties pārtrauca sarunas par projektu un nolīga firmu, lai veiktu atbilstības analīzi ar Likumu par korupciju saistībā ar ārvalstīm. Turklāt uzņēmums F sāka īstenot stingru procedūru, lai identificētu un izpētītu tā līgumslēdzēja puses, potenciālos biznesa partnerus, darbiniekus un amatpersonas, lai iegūtu informāciju un lai izvairītos no iespējamās kukuļošanas un koruptīvām darbībām, kurās varētu būt iesaistīti uzņēmuma F potenciālie darījumu partneri.

Konkrēti, uzņēmums F izstrādāja politiku, kura pilnībā aizliedz piedāvāt, apsolīt vai dot naudu vai citas vērtīgas lietas valsts amatpersonām apmaiņā pret priekšrocībām uzņēmējdarbībā. Šī

politika ir iekļauta uzņēmuma F rīcības kodeksā, kurš ir jāievēro visām uzņēmuma F amatpersonām un darbiniekiem.

Turklāt uzņēmums F sagatavoja iekšēju pretkorupcijas rokasgrāmatu, kas ir saistoša visām tā amatpersonām un darbiniekiem. Rokasgrāmata īsteno rīcības kodeksa politiku un tajā ir iekļautas vadlīnijas attiecībā uz konkrētām riskam pakļautām jomām, kā arī konkrēti pasākumi, kas ir jāveic visām amatpersonām un darbiniekiem, lai nodrošinātu atbilstību uzņēmuma politikai, tajā skaitā obligātās procedūras, kas ir jāveic pirms sarunu vešanas vai pirms līguma slēgšanas ar trešo personu, kā, piemēram, privātu firmu nolīgšana, lai veiktu izpēti par konkrēto trešo pusi, lai atklātu iespējamus brīdinājuma signālus, kā rezultātā trešajai pusei tiek prasīts nodrošināt konkrētu informāciju un dokumentus par tās uzņēmējdarbību un apliecinājumu, ka tā ir rīkojusies saskaņā ar vai rīkosies saskaņā ar pretkorupcijas politiku, kas ir līdzīga uzņēmuma F pretkorupcijas politikai.

Rokasgrāmatā un kodeksā ir iekļautas arī sankcijas un sodi, kas tiek piemēroti gadījumos, ja tiek konstatēts pārkāpums. Katrai amatpersonai un darbiniekam ir jāapliecina, ka viņš/ viņa saprot un piekrīt ievērot rīcības kodeksā noteikto politiku, kā arī procedūras, kas ir iekļautas pretkorupcijas atbilstības rokasgrāmatā.

### C.5: Detalizēti izstrādāta politika konkrētām riskam pakļautām jomām<sup>11</sup>

- Veicināšanas maksājumi;<sup>12</sup>
- Īpašus izdevumu veidi, tajā skaitā: dāvanas, viesmīlība, ceļojumi un izklaide, politiski ziedojumi, ziedojumi labdarībai un sponsorēšana;
- Interesu konflikti; un
- Uzmākšanās un izspiešana.

#### a) *Atsauču uz starptautiskajiem uzņēmējdarbības principiem kompilācija*

#### **Āzijas un Klusā okeāna ekonomiskās sadarbības valstu Korupcijas novēršanas rīcības kodekss uzņēmumiem:**

##### 3. Darbības joma un vadlīnijas:

A. Ziedojumi labdarībai: Uzņēmums nodrošina to, ka ziedojumi labdarībai un sponsorēšana netiek izmantoti kā aizsegs kukuļošanai un ka visi ziedojumi labdarībai un sponsorēšana ir caurspīdīga un tiek veikta saskaņā ar piemērojamiem konkrētās valsts normatīvajiem aktiem.

B. Dāvanas, viesmīlība un izdevumi: Uzņēmums aizliedz dāvanu, viesmīlības vai izdevumu piedāvāšanu vai saņemšanu, ja šāda rīcība ir pretrunā ar konkrētās valsts normatīvajiem

<sup>11</sup> Var atsaukties uz UNODC publikācijas „Uzņēmuma pretkorupcijas ētikas un atbilstības programma: Praktiska rokasgrāmata” un III nodaļas E sadaļu:

[http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498\\_Ebook.pdf](http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf).

<sup>12</sup> Atsauci uz veicināšanas maksājumiem var atrast ESAO Konvencijas pret kukuļošanu 9. komentārā un 2009. gada Rekomendācijas par ārvalstu amatpersonu kukuļošanas apkarošanu VI nodaļā. Attiecīgās atsauces ANO Pretkorupcijas konvencijā (UNCAC) ietver 15., 16., 21. un 30(9) punktu. Atsauces ietver arī ANO Narkotiku kontroles un noziedzīgu nodarījumu novēršanas biroja Rokasgrāmatas par ANO pretkorupcijas konvencijas īstenošanu 20.punktu un 2.zemteksta piezīmi, un UNODC publikācijas „Uzņēmuma pretkorupcijas ētikas un atbilstības programma: Praktiska rokasgrāmata” un III nodaļas E.1 sadaļu:

[http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498\\_Ebook.pdf](http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf).

aktiem.

C. Veicināšanas maksājumi: Ņemot vērā to, ka veicināšanas maksājumi ir aizliegti lielākajā daļā valstu, saskaņā ar šo valstu kukuļošanas apkarošanas likumiem uzņēmuma pienākums ir nepieļaut šo maksājumu veikšanu. Veicināšanas maksājumi, kas tiek dēvēti par „paātrināšanas” vai „ieelļošanas” maksājumiem, ir nelieli maksājumi, kas tiek veikti, lai veicinātu vai paātrinātu kārtējā procesa nokārtošanu, ja uzņēmums ir tiesīgs šo procesu kārtot.

D. Politiski ziedojumi: Uzņēmums, tā darbinieki un starpnieki nedrīkst veikt tiešus vai netiešus ziedojumus politiskām partijām, partiju amatpersonām, organizācijām vai politikā iesaistītām personām, izmantojot tos kā aizsegu kukuļošanai. Visiem politiskajiem ziedojumiem ir jābūt caurspīdīgiem un veiktiem saskaņā ar piemērojamiem normatīvajiem aktiem. Programmā ir jāiekļauj kontroles mehānismi un procedūras, lai tādā veidā nodrošinātu to, ka netiek veikti pretlikumīgi ziedojumi.

### **Uzņēmējdarbības principi kukuļošanas apkarošanai:**

**5. Programmas darbības joma:** Programma attiecas uz visizplatītākajām kukuļošanas jomām, kam uzņēmums ir pakļauts, bet kā minimums tajā ir jābūt iekļautām šādām jomām:

#### **5.1. Interesu konflikts**

5.1.1. Uzņēmums izstrādā politiku un procedūras, lai identificētu, uzraudzītu un apkarotu interešu konfliktus, kuri rada reālu, potenciālu vai redzamu kukuļošanas risku, tajā skaitā konfliktus saistībā ar uzņēmuma direktoriem, amatpersonām, darbiniekiem, līgumslēdzēja pusēm, kā, piemēram, aģentiem, lobijiem un citiem starpniekiem.

#### **5.2 Kukuļi**

5.2.1. Uzņēmums aizliedz jebkāda veida kukuļošanu, neatkarīgi no tā, vai kukuļošana tiek veikta tiešā veidā vai ar trešo personu starpniecību.

5.2.2. Uzņēmums aizliedz tā darbiniekiem prasīt, organizēt vai pieņemt kukuļus, no kuriem gūst labumu darbinieks vai darbinieka ģimene, draugi, partneri vai paziņas.

#### **5.3 Politiskie ziedojumi**

5.3.1. Uzņēmums, tā darbinieki, aģenti, lobiji un citi starpnieki neveic ne tiešus, ne netiešus ziedojumus politiskajām partijām, organizācijām vai politikā iesaistītām personām ar mērķi iegūt priekšrocību uzņēmējdarbības darījumos.

5.3.2. Uzņēmums publiski atklāj visus tā veiktos politiskos ziedojumus.

#### **5.4. Ziedojumi labdarībai un sponsorēšana**

5.4.1. Uzņēmums nodrošina to, ka ziedojumi labdarībai un sponsorēšana netiek izmantoti kā aizsegs kukuļošanai.

5.4.2. Uzņēmums publiski atklāj visus tā veiktos ziedojumus labdarībai un sponsorēšanai.

#### **5.5 Veicināšanas maksājumi**

5.5.1. Ņemot vērā to, ka veicināšanas maksājumi ir uzskatāmi par kukuļiem, uzņēmums tos identificē un novērš.

#### **5.6 Dāvanas, viesmīlība un izmaksas**

5.6.1. Uzņēmums izstrādā politiku un procedūras, lai nodrošinātu to, ka visas dāvanas, viesmīlība un izdevumi tiek balstīti uz godīguma principiem. Uzņēmums aizliedz piedāvāt, dot

vai saņemt dāvanas, viesmīlību vai izdevumus, ja tie varētu ietekmēt vai ja tiek pamatoti uzskatīts, ka tie varētu ietekmēt uzņēmējdarbības darījumus.

### **Starptautiskā tirdzniecības palātas (ICC) Noteikumi korupcijas apkarošanai:**

**II daļa: Korporatīvā politika, lai nodrošinātu atbilstību korupcijas apkarošanas noteikumiem:**

...

#### **4.pants: Politiskie ziedojumi un ziedojumi labdarībai un sponsorēšana**

- a) Uzņēmums var ziedot politiskajām partijām, partiju amatpersonām un kandidātiem saskaņā ar piemērojamajiem normatīvajiem aktiem un prasībām par informācijas publisku atklāšanu. Politisko ziedojumu iemaksu apmērs tiek pārskatīts, lai nodrošinātu to, ka šie ziedojumi netiek izmantoti kā aizsegs korupcijai.
- b) Uzņēmumi veic pasākumus savu iespēju robežās, lai nodrošinātu, ka ziedojumi labdarībai netiek izmantoti kā aizsegs korupcijai. Ziedojumi labdarībai un sponsorēšana ir caurspīdīgi un tiek veikti saskaņā ar piemērojamajiem normatīvajiem aktiem.
- c) Uzņēmumi nodrošina atbilstošus kontroles mehānismus un procedūras, tādā veidā nodrošinot to, ka netiek veikti pretlikumīgi ziedojumi vai pretlikumīga sponsorēšana. Īpaša piesardzība ir jāievēro, pārskatot ziedojumus organizācijām, kuru darbībā ir iesaistītas prominentas politiskas personas vai šo personu tuvi radnieki, draugi un biznesa partneri.

**5.pants: Dāvanas un viesmīlība:** Uzņēmumi izstrādā procedūru, kas attiecas uz dāvanu un viesmīlības pieņemšanu un piedāvāšanu, lai nodrošinātu, ka šādi pasākumi (a) nav pretrunā ar valsts normatīvajiem aktiem un piemērojamajiem starptautiskajiem instrumentiem; (b) tiek attiecināti tikai uz pamatotiem un godīgiem izdevumiem; (c) neatstāj negatīvu ietekmi vai nerada aizdomas par to, ka varētu atstāt negatīvu ietekmi uz saņēmēja lēmumu attiecībā uz devēju; (d) nav pretrunā ar saņēmēja rīcības kodeksa noteikumiem un (e) netiek piedāvāti vai saņemti pārāk bieži, kā arī nepiemērotā laikā.

**6.pants: Veicināšanas maksājumi:** Veicināšanas maksājumi ir neoficiāli, neatbilstoši un nelieli maksājumi, kas tiek veikti zema līmeņa amatpersonai, lai veicinātu vai paātrinātu kārtējā procesa vai nepieciešamās darbības nokārtošanu, ja veicināšanas maksājuma maksātājs ir tiesīgs šo procesu vai darbību kārtot.

Lielākajā daļā jurisdikciju veicināšanas maksājumi ir aizliegti.

Līdz ar to uzņēmumi šādus veicināšanas maksājumus nedrīkst veikt, bet, neskatoties uz to, tiek atzīts, ka uzņēmumi varētu saskarties ar ārkārtas apstākļiem, kuros no veicināšanas maksājuma veikšanas izvairīties praktiski nav iespējams, kā, piemēram, ja tas ir jādara piespiedu kārtā vai arī situācijā, kad tiek pakļauta riskam uzņēmuma darbinieku veselība vai drošība.

Ja veicināšanas maksājums tiek veikts šādu apstākļu dēļ, tas ir precīzi jāuzrāda uzņēmuma grāmatvedības un uzskaites dokumentos.

**7.pants: Interesu konflikti:** Interesu konflikti var rasties, ja personas vai tās tuvu radnieku, draugu vai biznesa kontaktu privātās intereses atšķiras no uzņēmuma vai organizācijas, kurai konkrētā persona ir piederīga, interesēm.

Šādas situācijas ir jāatklāj un, ja iespējams, jāizvairās no tām, jo tās var ietekmēt konkrētās personas lēmumus, kas tai ir jāpieņem, pildot savus pienākumus. Uzņēmumiem ir stingri jāuzrauga un jāregulē reālus vai potenciālus interešu konfliktus vai to rašanos, kam ir pakļauti uzņēmumu direktori, amatpersonas, darbinieki un aģenti, kā arī to, lai uzņēmums negūtu labumu no citu personu interešu konfliktiem.

Ja šo personu turpmākā darbība vai nodarbinātība ir tiešā veidā saistīta ar amata pienākumu

izpildes laikā veiktajām vai pārraudzītajām funkcijām, bijušās valsts amatpersonas nevar tikt nolīgtas vai nodarbinātas nekādā statusā, pirms nav pagājis atbilstošs periods, kopš tās ir atstājušas savus amatus. Vajadzības gadījumā tiek piemēroti valsts normatīvajos aktos noteiktie ierobežojumi.

#### **ESAO Labas prakses vadlīnijas iekšējās kontroles, ētikas un atbilstības nodrošināšanai:**

A.5 [Uzņēmumi nodrošina to, ka]... tiek izstrādāti ētikas un atbilstības programmas vai pasākumi, kas ir paredzēti ārvalstu amatpersonu kukuļošanas novēršanai un atklāšanai un kas ir piemērojami visiem direktoriem, amatpersonām un darbiniekiem, kā arī, kas ir piemērojami visām struktūrvienībām, kuras atrodas uzņēmuma kontrolē, tajā skaitā, filiālēm, turklāt attiecinot tos uz šādām jomām: i) dāvanas; ii) viesmīlība; iii) klientu ceļojumi; iv) politiskie ziedojumi; v) ziedojumi labdarībai un sponsorēšana; vi) veicināšanas maksājumi; un vii) uzmākšanās un izspiešana;

#### **Pasaules ekonomikas foruma korupcijas apkarošanas partnerības iniciatīvas (PACI) Kukuļošanas apkarošanas principi:**

##### **4.2 Politiskie ziedojumi**

4.2.1 Uzņēmums, tā darbinieki vai starpnieki neveic ne tiešus, ne netiešus ziedojumus politiskajām partijām, partiju amatpersonām, kandidātiem vai organizācijām, vai politikā iesaistītām personām, izmantojot tos kā aizsegu kukuļošanai.

4.2.2 Visi politiskie ziedojumi ir caurspīdīgi un tiek veikti saskaņā ar piemērojamajiem normatīvajiem aktiem.

##### **4.3 Ziedojumi labdarībai un sponsorēšana**

4.3.1 Uzņēmums nodrošina to, ka ziedojumi labdarībai un sponsorēšana netiek izmantoti kā aizsegs kukuļošanai.

4.3.2 Visi ziedojumi labdarībai un sponsorēšana ir caurspīdīgi un tiek veikti saskaņā ar piemērojamajiem normatīvajiem aktiem.

4.3.3 Programmā tiek iekļauti kontroles mehānismi un procedūras, lai nodrošinātu to, ka netiek veikti pretlikumīgi ziedojumi labdarībai un pretlikumīga sponsorēšana.

##### **4.4 Veicināšanas maksājumi**

4.4.1 Ņemot vērā to, ka saskaņā ar kukuļošanas apkarošanas normatīvajiem aktiem lielākajā daļā valstu veicināšanas maksājumi\* ir aizliegti, uzņēmumiem, kuri vēl nav pilnībā novērsuši šos maksājumus, ir jāatbalsta to identificēšana un novēršana, a) skaidrojot izstrādātajā programmā, ka veicināšanas maksājumi pamatā ir nelegāli attiecīgajā valstī, b) izstrādātajā programmā uzsverot to, ka šie ir ierobežota rakstura un apmēra maksājumi un par to veikšanu ir attiecīgi jāatskaitās un c) iekļaujot programmā attiecīgus kontroles mehānismus un procedūras, lai uzraudzītu un kontrolētu uzņēmuma vai tā darbinieku veicināšanas maksājumus.

##### **4.5 Dāvanas, viesmīlība un izdevumi**

4.5.1 Uzņēmums aizliedz piedāvāt vai saņemt dāvanas, viesmīlību vai izdevumus, ja tie varētu ietekmēt vai ja tiek pamatoti uzskatīts, ka tie varētu ietekmēt iepirkumu rezultātus vai citus uzņēmējdarbības darījumus, un ja tie nav pamatoti un godprātīgi izdevumi.

4.5.2 Programmā tiek iekļauti attiecīgi kontroles mehānismi un procedūras, tajā skaitā robežlielumi un ziņošanas kārtība, lai nodrošinātu to, ka uzņēmuma politika attiecībā uz dāvanām, viesmīlību un izdevumiem tiek ievērota un pildīta.

*\*Veicināšanas maksājumi: nelieli maksājumi, kas tiek veikti, lai veicinātu vai paātrinātu kārtējā procesa nokārtošanu, ja uzņēmums ir tiesīgs šo procesu kārtot.*

#### **Pasaules Bankas grupas Integritātes nodrošināšanas pamatnostādnes:**

4.3. Dāvanas, viesmīlība, izklaide, ceļojumi un izdevumi: Izstrādāt un ieviest kontroles mehānismus un procedūras attiecībā uz dāvanām, viesmīlību, izklaidi, ceļojumiem un citiem izdevumiem, lai nodrošinātu to, ka tie ir pamatoti, neietekmē uzņēmējdarbības darījumu rezultātu vai kādā citā veidā nenodrošina nepamatotas priekšrocības.

4.4. Politiskie ziedojumi: Ziedojumi partijām, partiju amatpersonām un kandidātiem tiek veikti saskaņā ar piemērojamajiem normatīvajiem aktiem, un tiek veiktas attiecīgas darbības, lai publiski atklātu visus politiskos ziedojumus (ja vien uz to nav attiecināmas slepenības vai konfidencialitātes prasības).

4.5. Labdarības ziedojumi un sponsorēšana: Tiek veikti visi iespējamie pasākumi, kas ir konkrētās puses rīcībā, lai nodrošinātu, ka veiktie ziedojumi netiek izmantoti kā aizsargs pretlikumīgām darbībām. Ja vien uz to nav attiecināmas slepenības vai konfidencialitātes prasības, visi labdarības ziedojumi un sponsorēšana tiek publiski atklāti.

4.6. Veicināšanas maksājumi: Puse veicināšanas maksājumus neveic.

#### **b) Situācijas izpēte**

##### **7.situācija: ASV bāzēts starptautisks uzņēmums izmanto elektroniskas apstiprinājuma veidlapas dāvanām un maksājumiem valsts amatpersonām<sup>13</sup>**

Uzņēmums G ir ASV bāzēts starptautisks uzņēmums, kurš darbojas apmēram 30 valstīs visā pasaulē. Daudzās valstīs, kurās tas veic uzņēmējdarbību, nelielu dāvanu došana noteiktos gadījumos tiek uzskatīta par normālu uzņēmējdarbības praksi. Neskatoties uz to, ka šāda veida dāvanas nav pretlikumīgas, ja vien tās netiek dotas koruptīvos nolūkos, tās var pievērst ASV atbildīgo iestāžu interesi un var tikt uzskatītas par nelikumīgām citās jurisdikcijās. Citās valstīs uzņēmuma darbinieki var izjust spiedienu attiecībā uz veicināšanas maksājumu veikšanu valsts amatpersonai.

Kaut arī uzņēmuma G politika noteica to, ka visas dāvanas, viesmīlība un veicināšanas maksājumus valsts amatpersonām ir jāiesniedz apstiprināšanai attiecīga līmeņa augstākajai vadībai un ir jākonsultējas ar uzņēmuma juristu, gadījumā, ja rodas šaubas par dāvanas, viesmīlības vai veicināšanas maksājuma likumību, revīzijas vai izmeklēšanas veikšana, lai pārliecinātos par atbilstību šīm prasībām, bieži vien bija atkarīga no tā, vai vietējais vadītājs vai jurists bija ieguvuši dokumentus, kas apliecina šāda apstiprinājuma esamību. Tā kā ikdienišķa attieksme pret dāvanām, viesmīlību un veicināšanas maksājumiem var izveidoties ļoti ātri, jurists un par atbilstības jautājumiem atbildīgie darbinieki uzskatīja, ka, veicot šos maksājumus, uzņēmums pakļauj sevi nevajadzīgam riskam.

Lai novērstu šo risku, uzņēmums G ieviesa elektronisku apstiprinājuma veidlapu (e-veidlapu) dāvanām, viesmīlībai un veicināšanas maksājumiem, kas nodrošināja atbilstošu vadības iesaistīšanos dāvanu, viesmīlības un veicināšanas maksājumu apstiprināšanā un attiecīgi

<sup>13</sup> Atsauci uz veicināšanas maksājumiem var atrast ESAO Konvencijas pret kukuļošanu 9.komentārā un 2009.gada Rekomendācijas par ārvalstu amatpersonu kukuļošanas apkarošanu starptautiskos uzņēmējdarbības darījumos VI nodaļā. Attiecīgās atsauces ANO Pretkorupcijas konvencijā (UNCAC) ietver 15., 16., 21. un 30(9) punktu. Atsauces ietver arī ANO Narkotiku kontroles un noziedzīgu nodarījumu novēršanas biroja Rokasgrāmatas par ANO pretkorupcijas konvencijas īstenošanu 20.punktu un 2.zemteksta piezīmi, un UNODC publikācijas „Uzņēmuma pretkorupcijas ētikas un atbilstības programma: Praktiska rokasgrāmata” un III nodaļas E.1 sadaļu: [http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498\\_Ebook.pdf](http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf).

nodrošinātu revīzijas veikšanu.

Tā kā ne visās uzņēmuma G atrašanās vietās bija pieeja e-veidlapas sistēmai, uzņēmuma G par programmatūru izstrādi atbildīgie speciālisti izveidoja apstiprinājuma tīmekļa veidlapu. Šīs veidlapas veidošanas laikā viņi sastapās ar pāris problēmām. Piemēram, katra uzņēmuma G struktūrvienība bija būvēta nedaudz atšķirīgi, līdz ar to apstiprinājuma iegūšanas soļi bija dažādi, atkarībā no iesaistītās struktūrvienības. Kad tika izveidota vienkārša veidlapa un nepieciešamās datu bāzes tās atbalstam, veidlapa tika izmēģināta kādā no valstīm, kurā dāvanu došana, viesmīlība un veicināšanas maksājumi bija ierasta prakse. Šis process atklāja, ka bija nepieciešams veikt vairākas prototipa modifikācijas, un ļāva projektu vadītājiem novērst maksimāli daudz nepilnību pirms veidlapas ieviešanas visā uzņēmumā.

Elektroniskā veidlapa tika ieviesta pakāpeniski pa valstīm, un pašreiz tā ir vispārpieņemta metode, kā iegūt atļauju attiecībā uz dāvanām, viesmīlību un veicināšanas maksājumiem visā uzņēmumā G mērogā. Apstiprināšanas sistēma iekļauj vairākus kontroles mehānismus, lai novērstu šo prasību pārkāpumus.

Apstiprinājuma veidlapa tiek datēta automātiski, un to dara datorsistēma nevis pieprasītājs, tādā veidā novēršot to, ka apstiprinājums varētu parādīties vēlāk, nekā laikā, kad tas ir dots.

Secība, kādā notiek apstiprināšana, ir nemainīga, un tā tiek noteikta centralizēti, lai novērstu iespēju, ka prasītāji varētu izvēlēties visvieglāko apstiprinājuma iegūšanas ceļu.

Pat nelielām dāvanām, neliela apmēra viesmīlībai un veicināšanas maksājumiem un cita veida labumiem ir nepieciešams apstiprinājums no augstākās vadības, kas atrodas ārpus tās valsts, no kuras šis lūgums tika iesniegts. Tas ļauj vadītājiem atbildēt, ka viņi nav pilnvaroti veikt prasīto maksājumu, un tādējādi nav iespējams „vainot” kādu no tuvākajām amatpersonām par atteikumu dot apstiprinājumu šādām darbībām.

Katra apstiprinātāja elektroniskais paraksts tiek reģistrēts datu bāzē atsevišķi no veidlapas. Šī datu bāze ir pieejama tikai par revīziju un izmeklēšanu atbildīgajam personālam.

Šī apstiprināšanas sistēma attiecas uz lielāko daļu dāvanu, viesmīlības, veicināšanas maksājumiem un citiem labumiem, kas tiek piedāvāti valsts amatpersonām. Tiek atsevišķi apspriesti un apstiprināti tikai atsevišķi, ļoti sarežģīti piedāvājumi, piemēram, ja uzņēmumu G apmeklē valsts augstākā amatpersona, lai pārbaudītu uzņēmuma G darbību citā valstī, jo parasti tie ir plašāki, nekā to pieļauj elektroniskā veidlapa. Turklāt veidlapas ieviešana un ar to saistītā apmācība ir parādījusi darbiniekiem to, cik tas ir svarīgi pārskatīt dāvanu, viesmīlības, veicināšanas maksājumu un citu maksājumu piedāvāšanu, apsolišanu vai došanu amatpersonām, un tas ir palīdzējis novērst to, ka šādi maksājumi kļūst par ierastu praksi.

Visbeidzot, šī tehnoloģija ļauj uzņēmumam G ātri un nekļūdīgi kontrolēt procedūras un maksājumus, un tiek novērsta nepieciešamība saglabāt elektroniskās vēstules. Ja nepieciešams, uzņēmums G var demonstrēt valsts iestādēm stabilu un atbilstošu sistēmu un nopietnību, ar kādu tā risina korupcijas apkarošanas jautājumus.

### **8.situācija: Starptautisks Vācijas uzņēmums izstrādā politiku delegāciju braucieniem**

2008. gada sākumā, ņemot vērā nesenās piespiedu darbības pret citiem uzņēmumiem, kuru ietvaros tika apgalvots, ka klientiem ir piedāvāti neatbilstoši ceļojumi un izklaides, uzņēmums H nolēma izvērtēt tā atbilstības programmu attiecībā uz to, kā šī programma regulē klientu un delegāciju braucienus, ko organizēja uzņēmuma H struktūrvienības, un kā šo programmu pielāgot un vai šāda programmas pielāgošana vispār ir nepieciešama.

Uzņēmums H jau no pašā sākuma atzīst to, ka delegāciju braucieni ir nozīmīgs un likumīgs mārketinga instruments uzņēmuma H struktūrvienībās un tas sniedz uzņēmumam iespēju prezentēt tā produktus un iekārtas klātienē, kā arī tehniskās prasmes, kvalitātes standartus un pakalpojumu iespējas. Kas attiecas uz delegāciju braucieniem, klienti var lūgt vai uzskatīt par pašsaprotamu, ka uzņēmums, kurš viņus ir ielūdzis, uzņems viesus un segs vai atlīdzinās konkrētas izmaksas, piem., par viesnīcu, transportu, izklaidi vai dzīvošanas izdevumus. Šāda



veida labumu nodrošināšanu dalībniekiem regulē uzņēmuma H Korupcijas apkarošanas atbilstības politika. Uzņēmums H uzskata, ka uzņēmuma atbilstības programmā formulētie instrumenti ir visā visumā pietiekami, lai sniegtu nepārprotamas vadlīnijas uzņēmuma H struktūrvienībām delegāciju braucienu organizēšanā, jo vairumā gadījumu brauciena iespējamās atpūtas pasākumus var viegli izšķirt un atsevišķi novērtēt saskaņā ar uzņēmuma H atbilstības noteikumiem.

Neskatoties uz to, ir uzņēmējdarbības jomas, kurās ne vienmēr ir viegli izšķirt atpūtas pasākumus no biznesa vizītes pamatsatura. Piemēram, vietas, kur iegūt informāciju par uzņēmuma H liftu biznesu, ir atrodamas jaunuzceltās ēkās interesantās pilsētās visā pasaulē. Uzņēmums H secināja, ka svarīgāk ir šādus delegāciju braucienus uzmanīgi pārskatīt no atbilstības perspektīvas, lai izvairītos no jebkādiem likumpārkāpumiem saistībā ar šādiem braucieniem, un nodrošināt, ka visa informācija par šiem braucieniem tiek detalizēti atspoguļota uzņēmuma H grāmatvedības un uzskaites dokumentos.

Lai sniegtu detalizētākas vadlīnijas uzņēmuma H uzņēmumiem un lai īstenotu konsekventu apstiprināšanas procesu un ierakstus grāmatvedības reģistros un uzskaites sistēmā, uzņēmums H nolēma izdot uzņēmuma H Noteikumus par delegāciju braucieniem. Šie noteikumi attiecas uz visa veida gan vietēja, gan starptautiska mērogā ražotņu apmeklējumiem, informācijas sniegšanas vietu apmeklējumiem, produkcijas un iekārtu pārbaudes vizītēm, ceļu parādēm vai tamlīdzīgiem pasākumiem, kurus organizē un vada uzņēmuma H uzņēmumi valsts vai privātiem klientiem vai citiem biznesa partneriem.

Noteikumi par delegāciju braucieniem nodrošina, piemēram, to, ka jebkuram delegācijas braucienam ir jābūt likumīgi pamatotam un ar konkrētu mērķi (piemēram, brauciens uz liftu ražotni vai informācijas sniegšanas vietu, lai prezentētu produktus vai lai dalītos ar tehniskām zināšanām, informētu par servisa iespējām vai konsultētu par profesionālu darba organizāciju, vadību/ darbaspēku vai citiem ar to saistītiem jautājumiem). Salīdzinot to ar profesionālo vizītes daļu, viesu uzņemšanas un izklaidēšanas daļai, ja tāda ir, ir jābūt maznozīmīgai laika un vērtības ziņā. Viesu uzņemšanas un izklaides izmaksām, dāvanām un citiem labumiem, kas rodas uzņēmumam, kurš uzņem viesus, ir jābūt pamatotiem un saprātīgiem un tiem ir jākalpo likumīgajam biznesa mērķim. Turpmāk jebkādu transporta izmaksu atlīdzināšana, lai nodrošinātu dalību braucienā, un viesnīcu apmaksu, nav pieļaujama (izņemot pamatotus vietējā transporta izdevumus, kas ir radušies delegācijas brauciena laikā); izmaksu atlīdzināšana ir iespējama tikai tad, ja to lūdz klients rakstveidā (piem., piedāvājuma dokumentos) vai izņēmuma gadījumos. Izmaksu atlīdzināšana skaidrā naudā ir aizliegta.

Noteikumos ir detalizēti formulēti nosacījumi, saskaņā ar kuriem var vienoties par delegācijas braucienu uzņemšanas izmaksu atlīdzināšanu/kompensēšanu, un kā šīs izmaksas ir jādokumentē. Pirmkārt, delegācijas braucienam ir jāsaņem piekrišana no uzņēmuma atbildīgā izpilddirektora un konkrētos gadījumos ir nepieciešama kompetentas juridiskā departamenta vai atbilstības amatpersonas vīza. Otrkārt, ir jāiesniedz visi nepieciešamie dokumenti, tajā skaitā dokumentācija par uzaicināšanas procesu, dienas kārtība un plānotie viesu uzņemšanas un izklaides pasākumi (norādot nodrošināto labumu apmēru un vērtību). Jebkuram delegācijas braucienam ir jānotiek saskaņā ar vietējiem un citiem piemērojamajiem normatīvajiem aktiem, kā arī saskaņā ar uzņēmuma H iekšējiem noteikumiem. Visā visumā šī delegāciju braucienu organizēšanas politika ir kļuvusi par praktisku instrumentu, kas palīdz uzņēmuma H uzņēmumiem organizēt delegāciju braucienus saskaņā ar noteikumiem.

### **9.situācija: Austrālijā bāzēts veselības aprūpes uzņēmums nostiprina tā procedūras apmeklējumiem klātienē<sup>14</sup>**

Uzņēmums I ir Austrālijā bāzēts veselības aprūpes uzņēmums, kurš ražo un izplata personīgās higiēnas produktus Austrālijā un Āzijas- Klusā okeāna reģionā. Pirms produkcijas pārdošanas klientiem, uzņēmuma I produkcija saņem regulatoru apstiprinājumu. Līdz 2010.gadam uzņēmuma I rīcības kodekss nepārprotami aizliedza maksāt kukuļus, bet pieļāva veicināšanas maksājumus, ja bija nepieciešams pasteidzināt kārtējos valsts iestāžu procesus. Šo maksājumu apstiprināšanas process nebija skaidri formulēts, kaut arī uzņēmuma I uzņēmējdarbības politikas rokasgrāmatā bija norādīts, ka, ja darbiniekam rodas šaubas par to, vai šāds maksājums ir jāveic, ar konkrēto jautājumu ir jāvērsas uzņēmuma I sekretariātā.

2003. gadā uzņēmuma I valde apstiprināja plānus par jaunām ražotnēm Filipīnās. Lai uzbūvētu jaunas ražotnes, uzņēmumam I bija nepieciešams iegūt atļauju no Filipīnu Veselības departamenta (FVD). Sešu mēnešu laikā uzņēmuma I amatpersonām bija vairākas tikšanās ar nacionālajiem regulatoriem un tas samaksāja apmēram 19.84 miljonus peso (455000 AUD) par apstiprināšanu, apmeklējumiem uz vietas un pārbaudēm (dažas no kurām tika veiktas jau esošajās uzņēmuma I ražotnēs Austrālijā un Indijā, jo plānotā ražotne Filipīnās bija identiska minētajām ražotnēm). Plāni tika apstiprināti 2004. gadā, un jaunās ražotnes tika uzbūvētas, pabeigtas un nodotas ekspluatācijā 2008. gadā.

Dažus gadus pēc jauno ražotņu uzcelšanas, 2010. gadā Filipīnās parādījās informācija, ka ārvalstu uzņēmumi bija maksājuši kukuļus pašvaldības amatpersonām, lai nodrošinātu valsts apstiprinājumu saņemšanu. Kaut arī uzņēmums I nebija nosaukto vidū, tika nosaukts FVD, kopā ar trim augstākajām amatpersonām, tajā skaitā arī uzņēmuma I jauno ražotņu Filipīnās apstiprināšanas komisijas priekšsēdētājs. Uzņēmuma I valdes riska apakškomisijas priekšsēdētājs uzzināja par šo gadījumu no uzņēmuma I kopuzņēmuma partnera Filipīnās. Viņš nekavējoties informēja uzņēmuma I galveno juristu, kurš uzraudzīja iekšējo izmeklēšanu, kuru veica uzņēmuma jurists un ārējais jurists.

Šie izmeklēšanas fakti tiešā veidā nenorādīja uz to, ka būtu pārkāpti Filipīnu vai Austrālijas kukuļošanas apkarošanas normatīvie akti, kas bija spēkā laikā, kad tika veikti maksājumi. Visi maksājumi FVD tika veikti, balstoties uz FVD rēķinu pamata, un visi maksājumi tika veikti tieši FVD, nevis atsevišķām amatpersonām. Kaut gan nepieciešamība maksāt par apstiprinājumiem, vizītēm uz vietas un pārbaudēm nebija pamatota ar oficiālām prasībām, šie maksājumi tika uzskatīti par parastām nodevām, kas bija jāmaksā par šāda veida būvniecības projektiem. Maksājumi tika reģistrēti kā „līgumsaistību izdevumi”, nenorādot detalizētu informāciju un iemeslus katram izdevumu postenim. Lai arī valsts amatpersonas, kuras piedalījās trīs dienu ilgās vizītēs uz vietas uzņēmuma I ražotnēs Austrālijā un Indijā, pagarināja vizītes laiku, fakti liecināja, ka amatpersonas vizīšu laikā par izklaidi maksāja pašas, kā arī pašas apmaksāja izdevumus, kas radās vizīšu pagarināšanas rezultātā.

Tomēr, balstoties uz izmeklēšanas rezultātiem, uzņēmums I spēra soļus, lai ieviestu īpašus pasākumus konstatēto problēmu risināšanā:

- Uzņēmums I izdeva papildinātu rīcības kodeksu, kas attiecas uz visiem tā uzņēmumiem un kopuzņēmuma struktūrvienībām visās valstīs un atspoguļo pašreizējās korupcijas apkarošanas attīstības tendences ASV, Lielbritānijā un citās valstīs.
- Uzņēmums I ieviesa obligātas atbilstības apmācības programmas visiem tā darbiniekiem visās valstīs. Apmācības procesu koordinēja ārējie juristi, pieaicinot

<sup>14</sup> Atsauci uz veicināšanas maksājumiem var atrast ESAO Konvencijas pret kukuļošanu 9.komentārā un 2009.gada Rekomendācijas par ārvalstu amatpersonu kukuļošanas apkarošanu starptautiskos uzņēmējdarbības darījumos VI nodaļā. Attiecīgās atsaucis ANO Pretkorupcijas konvencijā (UNCAC) ietver 15., 16., 21. un 30(9) punktu. Atsaucis ietver arī ANO Narkotiku kontroles un noziedzīgu nodarījumu novēršanas biroja Rokasgrāmatas par ANO pretkorupcijas konvencijas īstenošanu 20.punktu un 2.zemteksta piezīmi, un UNODC publikācijas „Uzņēmuma pretkorupcijas ētikas un atbilstības programma: Praktiska rokasgrāmata” un III nodaļas E.1 sadaļu: [http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498\\_Ebook.pdf](http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf).

lektorus, kas pārstāv gan juridisko sfēru, gan citas jomas. Turklāt visās sesijās piedalījās galvenais izpilddirektors, lai parādītu, cik liela nozīme uzņēmumā I ir tam, ka visi darbinieki rīkojas saskaņā ar augstākajiem ētikas standartiem.

- Uzņēmums I ieviesa stingrus kontroles mehānismus attiecībā uz ceļojumu rezervācijām. Tika iecelts centralizēts aģents, kas nodrošina rezervāciju konsekvenci. Par visām ārvalstu vizītēm bija jāsaņem atļauja valdes līmenī.
- Uzņēmums I ieviesa pārskatītās procedūras izdevumu reģistrēšanā, kas ir radušies visu projektu ietvaros. Vietējais vadītājs katrā valstī tika pilnvarots sadarboties ar valsts pārvaldes iestādēm un, kur nepieciešams, izmantot vietējo juristu palīdzību, kas sniegtu konsultācijas par vietējo praksi.
- Uzņēmuma I galvenais jurists tika pilnvarots veikt periodiskas pārbaudes visām darbībām un procedūrām valstīs, kuras ir pakļautas augstam riskam, lai identificētu potenciālās korupcijas problēmas un, ja nepieciešams, iesaistīt neatkarīgus kriminālistikas ekspertus, lai palīdzētu izvērtēt šīs problēmas. Galvenais jurists izmantoja šo informāciju, lai sagatavotu ceturkšņa ziņojumus valdei par uzņēmuma I darbības atbilstību tā iekšējām procedūrām.
- Uzņēmums I norīkoja neatkarīgus un pieredzējušus korupcijas apkarošanas revidentus, kuru pienākums bija veikt pārbaudes izlases veidā, lai pārbaudītu visas uzņēmuma I darbības.

Veicot šīs darbības, uzņēmums I un tā valde atrisināja problēmas, kas radās Filipīnās un nodrošināja, ka šādas problēmas neradīsies citās pasaules valstīs, bet, ja gadījumā šādas problēmas radīsies, tās notiks tikai tādos apstākļos, kas ir zināmi uzņēmumam I un kurus tas ir apstiprinājis.

## C.6: Korupcijas apkarošanas programmas piemērošana biznesa partneriem<sup>15</sup>

### a) *Atsauču uz starptautiskajiem uzņēmējdarbības principiem kompilācija*

#### **Āzijas un Klusā okeāna ekonomiskās sadarbības valstu Korupcijas novēršanas rīcības kodekss uzņēmumiem:**

4.a. Biznesa attiecības: Uzņēmums aizliedz kukuļošanu visos biznesa darījumos, kas tiek veikti tiešā veidā vai ar trešo personu starpniecību, tajā skaitā filiālēm, kopuzņēmumiem, aģentiem, pārstāvjiem, konsultantiem, brokeriem, darbuuzņēmējiem, piegādātājiem vai jebkuru citu starpnieku, nodrošinot efektīvu procesu kontroli.

#### **Uzņēmējdarbības principi kukuļošanas apkarošanai:**

### **6.2 Biznesa attiecības**

#### **6.2.1 Vispārīgi**

##### ***Zemākesošā „Vispārīgi” sadaļa attiecas uz visiem komersantiem***

6.2.1.1 Uzņēmums īsteno savu Programmu visās uzņēmējdarbības vienībās, kuras atrodas uzņēmuma kontrolē.

6.2.1.2 Gadījumos, kad objekts neatrodas uzņēmuma kontrolē, uzņēmums izmanto savu ietekmi, lai veicinātu līdzvērtīgas Programmas ieviešanu uzņēmējdarbības vienībās, kurās tas

<sup>15</sup> Attiecībā uz šo starptautiskās uzņēmējdarbības principu, var atsaukties arī uz Apvienoto Nāciju Organizācijas Pretkorupcijas konvencijas 34.pantu un UNODC publikācijas „Uzņēmuma pretkorupcijas ētikas un atbilstības programma: Praktiska rokasgrāmata” un III nodaļas F sadaļu: [http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498\\_Ebook.pdf](http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf).

ir veicis nozīmīgas investīcijas vai ar kurām tam ir būtiskas biznesa attiecības.

6.2.1.3 Neatkarīgi no tā, vai uzņēmējdarbības vienība atrodas vai neatrodas uzņēmuma kontrolē, uzsākot sadarbību, piemēram, apvienojot vai pārņemot konkrēto vienību vai veicot nozīmīga apjoma investīcijas, uzņēmums apņemas veikt saprātīgu un proporcionālu partnera pārbaudi attiecībā uz kukuļošanu, to attiecīgi dokumentējot.

6.2.1.4 Uzņēmums izvairās no sadarbības ar uzņēmējdarbības vienībām, kuras maksā vai saņem kukuļus, vai par kurām pastāv pamatotas aizdomas, ka tās maksā vai saņem kukuļus.

6.2.1.5 Uzņēmums veic saprātīgu un samērīgu savu biznesa partneru uzraudzību. Tas ietver tiesības pārbaudīt grāmatvedības un uzskaites dokumentus.

6.2.1.6 Uzņēmums dokumentē attiecīgos programmas vai līdzvērtīga plāna īstenošanas aspektus, ko veic saistītā uzņēmējdarbības vienība.

6.2.1.7 Gadījumos, kad saistītās uzņēmējdarbības vienības politika un prakse ir pretrunā ar tās Programmas principiem, uzņēmums veic attiecīgas darbības. Šīs darbības iekļauj prasību novērst trūkumus programmas īstenošanā un sankciju piemērošanu.

6.2.1.8 Uzņēmumam ir jānodrošina tiesības lauzt līgumu gadījumā, ja saistītā uzņēmējdarbības vienība iesaistās kukuļošanā vai rīkojas pretrunā ar uzņēmuma Programmu.

## **6.2.2 Kopuzņēmumi un konsorciji**

Ja uzņēmums nespēj nodrošināt to, ka kopuzņēmumam vai konsorcijam ir programma, kas atbilst paša uzņēmuma programmai, uzņēmums izveido rīcības plānu, kurā tiek formulēts, kā rīkoties, ja ir notikusi kukuļošana vai ja pastāv pamatotas aizdomas par kukuļošanu. Tas ietver: prasību novērst trūkumus kopuzņēmuma vai konsorcija programmas īstenošanā, sankciju piemērošanu vai atkāpšanos no vienošanās.

## **6.2.3 Aģenti, lobētāji un citi starpnieki**

6.2.3.1 Uzņēmums neveic nepamatotus maksājumus ar aģentu, lobētāju vai citu starpnieku starpniecību.

6.2.3.2 Uzņēmums apņemas veikt attiecīgi dokumentētu, padziļinātu pārbaudi pirms aģentu vai citu starpnieku nolīgšanas.

6.2.3.3 Visus līgumus un vienošanās ar aģentiem, lobētājiem un citiem starpniekiem apstiprina uzņēmuma vadība pirms līgumu parakstīšanas.

6.2.3.4 Aģentiem, lobētājiem un citiem starpniekiem izmaksātās kompensācijas ir atbilstoša un pamatota atlīdzība par likumīgi sniegtajiem pakalpojumiem.

6.2.3.5 Aģenti, lobētāji un citi starpnieki līgumiski vienojas rīkoties saskaņā ar uzņēmuma programmu un tiek nodrošināti ar nepieciešamajiem dokumentiem un konsultācijām, kuros tiek skaidrots viņu pienākums.

6.2.3.6 Uzņēmums, balstoties uz līgumu, pieprasa tā aģentiem, lobētājiem un citiem starpniekiem nodrošināt uzņēmumam, revidentiem vai izmeklēšanas iestādēm pieeju viņu grāmatvedības un uzskaites dokumentiem.

## **6.2.4 Darbuzņēmēji un piegādātāji**

6.2.4.1 Uzņēmums nodrošina godīgu un caurspīdīgu iepirkumu procedūru norisi.

6.2.4.2 Uzņēmums veic attiecīgus pasākumus, lai identificētu savus darbuzņēmējus un piegādātājus.

6.2.4.3 Uzņēmums izvērtē kukuļošanas riskus tā darbuzņēmēju un piegādātāju darbībā un veic regulāru uzraudzību.

6.2.4.4 Uzņēmums dara zināmu savu kukuļošanas apkarošanas politiku darbuzņēmējiem un piegādātājiem un sadarbojas ar galvenajiem darbuzņēmējiem un piegādātājiem, lai palīdzētu tiem izstrādāt savus kukuļošanas apkarošanas pasākumus.

### Starptautiskā tirdzniecības palātas (ICC) Noteikumi korupcijas apkarošanai:

#### I daļa: Noteikumi korupcijas apkarošanai:

...

**2.pants: Trešās puses:** Attiecībā uz trešajām pusēm, kuras darbojas uzņēmuma pakļautībā vai kuras nosaka uzņēmuma ietekmi, tajā skaitā, bet ne tikai ar aģentiem, uzņēmējdarbības attīstības konsultantiem, pārdošanas pārstāvjiem, muitas aģentiem, konsultantiem, pārdevējiem, apakšuzņēmējiem, franšīzes ņēmējiem, juristiem, grāmatvežiem un citiem starpniekiem, kas rīkojas uzņēmuma vārdā jomās, kas ir saistītas ar mārketingu vai pārdošanu, sarunām par līgumu, licenču, atļauju vai citu pilnvaru iegūšanu vai kas ir saistītas ar citām darbībām, no kurām uzņēmums gūst labumu, vai kas rīkojas kā apakšuzņēmēji piegādes ķēdē, uzņēmums apņemas:

a) dot tām norādījumus par to, ka tās nedrīkst ne iesaistīties, ne arī pieļaut, ka tiek iesaistītas koruptīvās darbībās;

b) neizmantot tās kā starpniekus koruptīvās darbībās;

c) nolīgt tās tikai tad, ja tas ir nepieciešams uzņēmuma uzņēmējdarbības regulārai nodrošināšanai;

d) maksāt atbilstošu atlīdzību par to likumīgi sniegtajiem pakalpojumiem, nepārmaksājot tām.

...

#### II daļa: Korporatīvā politika, lai nodrošinātu atbilstību korupcijas apkarošanas noteikumiem:

**3.pants: Biznesa partneri:** Biznesa partneri ir (i) trešās puses un (ii) kopuzņēmuma un konsorcijs partneri, kā arī darbuzņēmēji un piegādātāji.

A. Attiecībā uz trešo pusi un tiktāl, cik sniedzas tā pilnvaras, Uzņēmums apņemas:

a) skaidrot, ka tas sagaida, ka visas uzņēmuma vārdā veiktās darbības notiek saskaņā ar uzņēmuma politiku; un

b) noslēgt rakstisku līgumu ar trešo pusi:

- informējot trešo pusi par uzņēmuma pretkorupcijas politiku un liekot tai apņemties, ka tā neiesaistīties koruptīvās darbībās;
- ļaujot uzņēmumam pieprasīt trešās puses grāmatvedības un uzskaites dokumentu auditu, ko veic neatkarīgs auditors, lai pārbaudītu atbilstību šiem noteikumiem; un
- nodrošinot, ka atlīdzība trešajai pusei netiek izmaksāta skaidrā naudā un tiek izmaksāta (i) valstī, kurā trešā puse ir iesaistīta, (ii) valstī, kurā atrodas tās galvenā mītne, (iii) valstī, kura ir tās dzīvesvieta vai (iv) valstī, kurā tiek veikts uzdevums.

B. Tāpat uzņēmums nodrošina, ka tā augstākā vadība var pietiekamā līmenī kontrolēt attiecības ar trešajām pusēm, un it īpaši uztur reģistru ar trešo pušu vārdiem vai nosaukumiem, nolīgšanas nosacījumiem un par maksājumiem trešajām pusēm, ko uzņēmums ir veicis saistībā ar darījumiem ar valsts iestādēm un valsts vai privātiem uzņēmumiem.

C. Attiecībā uz kopuzņēmumu un konsorciju, uzņēmums veic pasākumus savu pilnvaru ietvaros, lai nodrošinātu, ka tā kopuzņēmuma un/ vai konsorcijs partneri pieņem šo politiku, kas ir balstīta uz šiem noteikumiem, kā piemērojamu kopuzņēmumam vai konsorcijam.

D. Attiecībā uz darbuzņēmējiem un piegādātājiem, uzņēmums veic pasākumus savu pilnvaru ietvaros un ciktāl tas ir juridiski iespējams, lai nodrošinātu, ka tie, veicot darījumus uzņēmuma vārdā vai ar uzņēmumu, rīkojas saskaņā ar šiem noteikumiem un izvairās no sadarbības ar darbuzņēmējiem un piegādātājiem, kas maksā kukuļus vai par kuriem pastāv pamatotas aizdomas, ka tie maksā kukuļus.

E. Uzņēmums iekļauj tā līgumos ar biznesa partneriem noteikumu, kas tam ļauj uz laiku apturēt vai izbeigt sadarbību, ja uzņēmumam ir pamatotas un neviltotas bažas par to, ka biznesa partneris ir pārkāpis piemērojamos normatīvos aktus attiecībā uz korupcijas apkarošanu vai šo noteikumu I daļu.

F. Uzņēmums apņemas veikt attiecīgu padziļinātu pārbaudi attiecībā uz savu biznesa partneru reputāciju un stāvokli, kas ir pakļauti korupcijas riskiem, lai tie, veicot darījumus ar uzņēmumu vai tā vārdā, rīkotos saskaņā ar normatīvajiem aktiem par korupcijas apkarošanu.

G. Uzņēmums nodrošina, lai iepirkumu procedūras tiktu veiktas saskaņā ar pieņemtajiem uzņēmējdarbības standartiem un caurspīdīgā veidā, ciktāl tas ir iespējams.

#### **ESAO Labas prakses vadlīnijas iekšējās kontroles, ētikas un atbilstības nodrošināšanai:**

A.6 [Uzņēmumi nodrošina to, ka]... tiek izveidotas ētikas un atbilstības programmas vai tiek veikti pasākumi, kas ir paredzēti, lai novērstu un atklātu ārvalstu amatpersonu kukuļošanas gadījumus, ja tas ir nepieciešams un saskaņā ar līguma noteikumiem, trešajām pusēm, piemēram, aģentiem un citiem starpniekiem, konsultantiem, pārstāvjiem, izplatītājiem, darbuzņēmējiem, konsorciju un kopuzņēmuma partneriem (turpmāk tekstā saukti „biznesa partneri”), iekļaujot šādus galvenos elementus:

- i. attiecīgi dokumentētu padziļinātu risku izpēti attiecībā uz nolīgšanu, kā arī atbilstošu un regulāru biznesa partneru uzraudzību;
- ii. biznesa partneru informēšanu par uzņēmuma apņemšanos ievērot normatīvo aktu prasības attiecībā uz aizliegumiem kukuļot ārvalstu amatpersonas, kā arī par uzņēmuma ētikas un atbilstības programmu vai pasākumiem kukuļošanas novēršanai un atklāšanai; un (iii) biznesa partneru apņemšanos ievērot iepriekšminēto.

#### **Pasaules ekonomikas foruma korupcijas apkarošanas partnerības iniciatīvas (PACI) Kukuļošanas apkarošanas principi:**

5.2: Biznesa attiecības: Uzņēmums pielieto savu Programmu darījumos ar filiālēm, kopuzņēmuma partneriem, aģentiem, darbuzņēmējiem un citām trešajām pusēm, ar kurām tam ir biznesa attiecības.

##### **5.2.1. Filiāles**

5.2.1.1 Programma tiek izveidota un īstenota visa uzņēmuma mērogā, un tā tiek piemērota attiecībā uz visiem būtiskajiem aspektiem uzņēmuma kontrolētajās filiāļu struktūrās.

5.2.1.2 Uzņēmums veic kontroles pasākumus, lai pārliecinātos, ka filiāļu struktūrvienības rīkojas saskaņā ar PACI principiem.

5.2.2 Kopuzņēmumi (5.2.2 punkta noteikumi attiecas arī uz filiālēm, konsorcijs partneriem, sadarbības līgumiem un izvēlētajiem apakšuzņēmējiem, kas neatrodas pilnīgā uzņēmuma kontrolē).

5.2.2.1 Tiek veikta padziļināta izpēte pirms kopuzņēmuma veidošanas vai regulāri, atkarībā no apstākļiem. Programmā ir jābūt iekļautām padziļinātas izpētes veikšanas vadlīnijām.

5.2.2.2 Uzņēmums veic attiecīgu pasākumus, tajā skaitā arī līgumu aizsardzību, lai nodrošinātu kopuzņēmuma darbības norisi saskaņā ar PACI principiem.

5.2.3 Aģenti, konsultanti un citi starpnieki.

5.2.3.1 Uzņēmums veic padziļinātu izpēti pirms aģenta, konsultanta vai cita starpnieka nolīgšanas vai regulāri, atkarībā no apstākļiem.

5.2.3.2 Programmā ir jābūt iekļautām vadlīnijām par padziļinātas izpētes veikšanu, līgumu slēgšanu, un aģentu, konsultantu vai citu starpnieku darbības kontrolēšanu.

5.2.3.2.1 Atskaite par padziļinātas izpētes rezultātiem un citi būtiski aspekti, kas attiecas uz aģentu, konsultantu vai citiem starpniekiem, tiek attiecīgi dokumentēti.

5.2.3.2.2 Pirms tiek slēgtas vienošanās un līgumi ar aģentiem, konsultantiem un citiem starpniekiem, tie ir nododami augstākajai vadībai apstiprināšanai.

5.2.3.2.3 Aģents, konsultants vai cits starpnieks rakstveidā līgumiski apliecina, ka rīkosies saskaņā ar uzņēmuma Programmu, kā arī saņem materiālus, kuros tiek izskaidrots šis pienākums.

5.2.3.2.4 Šim noteikumam ir jābūt iekļautam visos līgumos, kas tiek slēgti ar aģentiem, konsultantiem vai citiem starpniekiem, attiecībā uz pieeju grāmatvedības datiem, sadarbību izmeklēšanas veikšanā un tamlīdzīgiem uz līgumu attiecināmiem jautājumiem.

5.2.3.2.5 Aģentiem, konsultantiem un citiem starpniekiem izmaksātā kompensācija ir atbilstoša un pamatota atlīdzība par likumīgi sniegtajiem pakalpojumiem un tiek izmaksāta godīgā veidā.

5.2.3.2.6 Uzņēmums uzrauga tā aģentu, konsultantu un citu starpnieku darbību, un uzņēmumam ir jābūt līgumiskām tiesībām izbeigta sadarbību, ja tiek konstatēta rīcība, kas ir pretrunā ar Programmu.

5.2.4 Darbuzņēmēji, apakšuzņēmēji un piegādātāji.

5.2.4.1 Uzņēmums veic iepirkumu procesus godīgā un caurspīdīgā veidā.

5.2.4.2 Uzņēmums, pēc nepieciešamības, veic padziļinātu izpēti ar mērķi izvērtēt darbuzņēmējus, apakšuzņēmējus un piegādātājus, lai pārliecinātos, ka viņiem ir efektīva kukuļošanas apkarošanas politika.

5.2.4.3 Uzņēmums dara zināmu tā kukuļošanas apkarošanas politiku darbuzņēmējiem, apakšuzņēmējiem un piegādātājiem. Uzņēmums uzrauga to darbību, un uzņēmumam ir jābūt līgumiskām tiesībām izbeigt sadarbību, ja tiek konstatēta rīcība, kas ir pretrunā ar Programmu.

#### **Pasaules Bankas grupas Integritātes nodrošināšanas pamatnostādnes:**

5. Politika attiecībā uz biznesa partneriem: Puse pieliek visas pūles, lai iedrošinātu biznesa partnerus, ar kuriem tai ir nozīmīgas biznesa attiecības vai kuri atrodas tās ietekmē, uzņemties līdzvērtīgas saistības, lai novērstu, atklātu, izmeklētu un mazinātu pārkāpumus (gadījumos, kad biznesa partneri ir no uzņēmuma puses kontrolētas filiāles, kopuzņēmumi, neregistrētas biedrības vai tamlīdzīgas struktūrvienības, uzlikt tām par pienākumu uzņemties šādas saistības). Tas ietver aģentus, konsultantus, pārstāvjus, izplatītājus, darbuzņēmējus, apakšuzņēmējus, kopuzņēmuma partnerus un citas trešās puses.

5.1. Biznesa partneru padziļināta izpēte: Regulāri un pirms biznesa attiecību uzsākšanas ar

biznesa partneri veikt attiecīgi dokumentētu padziļinātu risku izpēti (tajā skaitā identificēt īsto īpašnieku vai citus neregistrētus labuma guvējus). Izvairīties no sadarbības ar darbuuzņēmējiem, piegādātājiem un citiem biznesa partneriem, kuri ir iesaistīti vai (izņemot ārkārtas gadījumos un kad tiek ieviesti risku mazināšanas pasākumi) par kuriem pastāv pamatotas aizdomas par iesaistīšanos pretlikumīgās darbībās.

5.2. Partnera informēšana par integritātes nodrošināšanas programmu: Darīt zināmu puses programmu visiem biznesa partneriem un skaidrot, ka puse sagaida, ka visas tās vārdā veiktās darbības tiek veiktas saskaņā ar tās Programmu.

5.3. Abpusēja vienošanās: Ir jāpanāk savstarpēja vienošanās ar biznesa partneriem par atbilstības ievērošanu. Ja biznesa partneriem nav integritātes nodrošināšanas programmas, puse mudina tos ieviest efektīvu un stabilu programmu, atsaucoties uz partneru darbību un situāciju.

5.4. Atbilstoša dokumentācija: Pilnībā dokumentēt sadarbību ar biznesa partneriem.

5.5. Atbilstoša atlīdzība: Nodrošināt, ka visi maksājumi, kas tiek veikti biznesa partnerim, ir atbilstoši un pamatota atlīdzība par biznesa partnera likumīgi sniegtajiem pakalpojumiem vai piegādātājam precēm un tiek izmaksāti godīgā veidā.

5.6. Uzraudzība/ pārraudzība: Uzraudzīt visu līgumu izpildi, kuros puse ir līgumslēdzēja puse, lai nodrošinātu, ciktāl tas ir iespējams, ka līgumu izpildē netiktu pieļauti pārkāpumi. Puse uzrauga biznesa partneru programmas un darbību kā daļu no regulārās pārbaudes par sadarbību ar biznesa partneriem.

6.2. Līgumsaistības: Darba un biznesa partneru līgumos ir jāiekļauj skaidri formulētas līgumsaistības, aizsardzības līdzekļi un/vai sodi attiecībā uz pārkāpumiem (biznesa partneru gadījumā- plāns par atkāpšanos no vienošanās, piemēram, līgumā noteiktas tiesības par līguma izbeigšanu gadījumā, ja biznesa partneris ir pieļāvis pārkāpumus).

11. Kolektīvā rīcība: Vajadzības gadījumā – īpaši attiecībā uz maziem un vidējiem uzņēmumiem un citām vienībām, kuras nav ieviesušas programmas, un lielākām juridiskām personām, kuras ir ieviesušas programmas, tirdzniecības asociācijām un tamlīdzīgām organizācijām, kas darbojas pēc brīvprātības principa – cenšas sadarboties ar biznesa organizācijām, nozaru grupām, profesionālām asociācijām un pilsoniskās sabiedrības organizācijām, lai iedrošinātu un palīdzētu citām struktūrām izstrādāt programmas, kuru mērķis ir novērst pārkāpumus.

## *b) Situācijas izpēte*

### **10.situācija: Uzņēmums K veic trešo pušu padziļinātu pārbaudi**

Uzņēmums K ir globāls uzņēmums, kas darbojas infrastruktūras un inženierijas sfērā un ir vadošais šajā nozarē. Tajā strādā vairāk kā 50000 darbinieku un tas veic uzņēmējdarbību vairāk kā 80 valstīs. Uzņēmums K darbojas nozarē, kurā pastāv augsti korupcijas riski, un tā uzņēmējdarbība ietver piedalīšanos konkursos par liela mēroga valsts un privātā sektora projektiem, kā arī lielu, sarežģītu piegādes ķēžu pārvaldīšanu, aptverot jaunus tirgus.

Tāpat kā jebkurā citā nozarē, korupcijas riski palielinās un tos ir grūtāk novērst, ja trešās puses ir iesaistītas darbībās, kuru rezultātā iestājas kriminālatbildība vai arī cieš uzņēmuma reputācija. Uzņēmuma K būvniecības līgumi ir ļoti atkarīgi no trešajām pusēm, kas ir apakšuzņēmēji, piegādātāji, kopuzņēmumu vai konsorciju partneri. Uzņēmums K atzīst, ka tas var tikt pakļauts juridiskiem riskiem, kā arī var ciest tā reputācija, ja kāda no trešajām pusēm veic nelegālas, bīstamas vai neētiskas darbības, piemēram, piedāvā vai maksā kukuļus, lai iegūtu apliecinājumu vai apstiprinājumu.

#### **Padziļināta izpēte**

Daudz kas no tā, kas ir teikts un rakstīts par trešajām pusēm, balstās uz padziļinātu izpēti. Tā



ir nozīmīga uzņēmuma K procedūru daļa, jo uzņēmuma vadītājiem ir svarīgi iegūt visu iespējamo informāciju par trešās puses darbību un reputāciju, tādā veidā cenšoties izvairīties no korumpētām trešajām pusēm un slēgt līgumus, labi pārzinot situāciju. Tomēr viņi pārlietu nepaļaujas uz nepilnīgiem apgalvojumiem, ko viņi spēj iegūt par trešās puses ētikas un korupcijas apkarošanas procedūrām. Viņu procedūras ir paredzētas, lai mazinātu savu paļaušanos uz šādiem apgalvojumiem tā, lai gadījumā, ja viņiem nav bijusi taisnība attiecībā uz trešo pusi, viņiem vēl arvien būtu ļoti labas iespējas identificēt un pārvaldīt korupcijas riskus.

Papildus trešās puses aptaujai, uzņēmums K izmanto risku novērtēšanas veidlapu, kas ir izveidota ar mērķi identificēt iespējas un stimulus veikt koruptīvas darbības attiecībā uz konkrētu projektu, kas tiek konkrētā brīdī izskatīts. Risku novērtēšanas veidlapā ir iekļauti šādi jautājumi:

- Ar kādiem klientiem mēs strādājam? Vai tie ir valsts vai privātas institūcijas, „blue chip”<sup>16</sup> uzņēmumi vai cita vieda klienti? Vai mums ir iemesls uzskatīt, ka tie varētu prasīt veikt koruptīvas darbības konkrētā konkursa vai projekta ietvaros?
- Vai klients šī projekta ietvaros organizēs īstu, caurspīdīgu, stabilu un konkurētspējīgu konkursa procesu? Vai klients rūpīgi kontrolē informācijas izpaušanu un vai rūpīgi tiek ievēroti konkursa termiņi?
- Vai pastāv kādas aizdomas par konkursa specifiku, piem., ka tā ir neobjektīvi sagatavota par labu konkrētai tehnoloģijai, pretendētājam, apakšuzņēmējam vai piegādātājam?
- Vai konkursa process varētu tikt apdraudēts?
- Vai godīgs pretendents var uzvarēt? Vai godīgs pretendents nenovēršami zaudēs korumpētājam pretendētājam šajā procesā?
- Ko mēs zinām par pārējiem pretendentiem?
- Kura persona būtu jāietekmē, lai korumpēts pretendents uzvarētu konkursā?
- Vai mēs zinātu to, ka mēs vai mūsu kopuzņēmums (ja mēs esam kopuzņēmuma daļa) ir uzvarējis konkursā negodīgā veidā?
- Ja tas ir noticis, kādas atkāpšanās tiesības vai citi resursi būtu mūsu rīcībā?

Process turpinās ar projekta izpildes izskatīšanu, iepirkumu risku un pielietojamo kontroles mehānismu izskatīšanu:

- Ja mēs uzvaram konkursā, vai mums ir procedūras, lai nodrošinātu to, ka:
  - darbs noris droši, atbilstošā kvalitātē un saskaņā ar specifiku;
  - apstiprinājumi konkursa ietvaros tiek panākti, nepiedāvājot un neizspiežot kukuļus; un
  - pieteikumi par maksājumiem, izmaiņām un termiņu pagarinājumiem nav apjomīgāki, nekā tas būtu nepieciešams vai kā citādi maldīgi?
- Kādā veidā materiāli tiks importēti un transportēti?
- Vai mēs kontrolēsim iepirkumu? Pastāv reāls risks, ka apakšuzņēmēji maksā kukuļus kādai personai vai pieder kādai personai, kura var ietekmēt konkursa norises procesu mūsu vai apakšuzņēmēju labā.
- Vai visi apakšuzņēmēji un piegādātāji tiek apstiprināti konkursa noteiktajā kārtībā? Ja nē, uz kāda pamata viņi tiks izvēlēti?
- Vai tos ieteica kāda valsts amatpersona vai cits klienta pārstāvis, vai viņi ir saistīti ar kādu valsts amatpersonu vai klienta pārstāvi?
- Vai projektā tiks iesaistīti konsultanti vai kāda cita trešā puse:
  - kuru sniegto pakalpojumu nepieciešamība nav skaidra;
  - kuru kompetence un pieredze liekas neatbilstoša?

### **Brīdinājuma signāli un trešās puses iesaistīšanas pamatojums**

Izejot augstākminēto procesu, viņi izmanto trešās puses iesaistīšanas pamatojuma un brīdinājuma signālu veidlapu, lai identificētu un mazinātu ar attiecīgo trešo pusi saistītos

<sup>16</sup> Apzīmējumam „blue chip” nav tieša tulkojuma latviešu valodā. Ar „blue chip” Amerikā saprot uzņēmumus ar labu reputāciju nacionālā līmenī par kvalitāti, uzticamību un spēju darboties rentabli labos un sliktos laikos.

riskus. Atbildīgie vadītāji pilda atskaites, lai pierādītu, ka pastāv skaidrs, likumīgs pamats trešās puses iesaistīšanai un, ka viņi godīgi un pamatoti uzskata, ka korupcija nav iespējama. Galvenie jautājumi ir šādi:

- Kādas ir iespējas un pamudinājums trešajai pusei iesaistīties koruptīvās darbībās, lai, piemēram, pretendētu uz konkursu priekšlaicīgi, uzvarētu konkursā vai izpildītu darbus, iegūtu apliecinājumus vai atļaujas, iegūtu priekšrocības uzņēmējdarbības veikšanā vai iegūtu atļaujas un apstiprinājumus?
- Vai mēs sadarbojamies ar jebkuru partneri un vai tas ir „blue chip” uzņēmums, t.i., vai tam ir laba reputācija un vai tam ir stingra regulatīvā kontrole (piem., uzņēmums kas ir iekļauts NYSE sarakstā vai uzņēmums, kurš darbojas saskaņā ar Lielbritānijas kukuļošanas apkarošanas likumu)?
- Kādas citas trešās puses tiks iesaistītas?
- Vai kādu no trešajām pusēm rekomendē klients vai valsts amatpersona?
- Vai trešā puse ir attiecīgi kvalificēta konkrēto darbu veikšanai?
- Vai tā ir atzīts piegādātājs? Ja nē, kāpēc?
- Vai mēs tām nemaksājam vairāk, kā pienākas, balstoties uz patieso tirgus vērtību, par pakalpojumiem, kuri mums reāli ir vajadzīgi?
- Kādi ir rezultāti? Kādā veidā tie tiks parādīti?

### **Aģenti un atbildība**

Uzņēmums K neizmanto daudz aģentu, daļēji tas ir tāpēc, ka tā uzņēmējdarbības modelim tas bieži nav nepieciešams, un daļēji arī tāpēc, ka pastāv iespējas un stimuli veikt koruptīvas darbības, kas ir raksturīgas darījumiem ar atbildību. Ja uzņēmumam patiešām vajag izmantot trešās puses pakalpojumus, maksājot atbildību vai atbildību atkarībā no rezultāta, uzņēmums K veic riska pārvaldību, izmantojot procedūru visas grupas mērogā, kuras ietvaros tiek veikta padziļināta izpēte, skaidrs un likumīgs pamats atbildības maksāšanai un tiek dota formāla rakstiska Ētikas un atbildības grupas vadītāja un galvenā izpilddirektora piekrišana.

### **Līgumsaistību aizsardzība**

Uzņēmums K novērš korupcijas riskus, izmantojot līgumus ar trešajām pusēm, kurus noslēdzot, trešās puses uzņemas līgumisku pārstāvniecību, garantijas un pienākumu (i) ievērot piemērojamos normatīvos aktus un neiesaistīties korupcijā un (ii) ievērot uzņēmuma K rīcības kodeksu partneriem, apakšuzņēmējiem un piegādātājiem, vai ideālā gadījumā trešajām pusēm ir izstrādāts pašām savs korupcijas apkarošanas kodekss. Augstākam riskam pakļautās situācijās ir neapdomīgi jāpauļauties tikai uz līgumsaistībām, kurām korumpēta trešā puse varētu labprāt piekrist un pēc tam tās neievērot. Uzņēmums K labprātāk sadarbojas ar trešo pusi, kura var pierādīt, ka tā darbojas saskaņā ar savām iedibinātajām korupcijas apkarošanas un ētikas procedūrām.

Visbeidzot uzņēmums K vienojas par tiesībām veikt trešo pušu auditu, kas ir pakļautas augstam riskam.

### **11.situācija: Austrālijā bāzēta būvniecības un inženierijas firma informē tās darbuuzņēmējus par savām prasībām**

Uzņēmums L, kas ir Austrālijā bāzēta būvniecības un inženierijas firma, ir ASV inženierijas korporācijas filiāle. 2008. gadā Uzņēmums L ieguva tiesības slēgt līgumu, kura vērtība bija 13000000 USD, par spēkstacijas paplašināšanu un modernizāciju ārpus Manilas Filipīnās. Lai palīdzētu projekta realizācijā, Uzņēmums L nolīga piecus vietējos Filipīnu apakšuzņēmējus. Visi šie apakšuzņēmēji bija veiksmīgi ģimenes uzņēmumi, un tos ieteica uzņēmuma L būvlaukuma vadītājs, pieredzējis vietējais inženieris, kurš uzņēmumā L bija nostrādājis 10 gadus. Bet nevienam no šiem apakšuzņēmējiem nebija izstrādāts rīcības kodekss vai jebkāda cita veida politika. Katra apakšuzņēmēja vadītājs bija ģimenes tēvs, kurš varēja runāt angļu valodā, bet angļu valodas rakstīšanas un lasīšanas prasmes bija ierobežotas.

Konsultējoties ar uzņēmuma juristu un ārējo juristu, uzņēmums L spēra vairākus soļus, lai nodrošinātu to, ka katrs apakšuzņēmējs saprot apakšlīgumā noteiktās saistības, kā arī saprot

to, ka viņš nedrīkst piedāvāt, solīt vai dot kukuļus un cita veida neatbilstošus labumus valsts amatpersonām. Tāpēc uzņēmums L ielūdza visus apakšuzņēmējus uz 2 informatīvām sapulcēm Manilā. Sapulces vadīja uzņēmuma L ģenerāldirektors un būvlaukuma vadītājs (kurš tekoši runāja vietējā Filipīnu spāņu valodā), un tajās piedalījās arī uzņēmuma L ārējais jurists, lai palīdzētu skaidrot līgumā noteiktos pienākumus un saistības. Sapulces notika angļu valodā un tika tulkotas spāņu valodā. Turklāt visi dokumenti tik nodrošināti angļu un spāņu valodās.

**Pirmā informatīvā sapulce.** Pirmajā informatīvajā sapulcē uzņēmuma L pārstāvji runāja par (i) uzņēmuma L vispārīgo ētikas filozofiju un kultūru; (ii) tā sadarbības metodi, kas tiek pielietota darbu realizēšanā, un attieksmi pret darbiniekiem kā komandas daļu; (iii) uzņēmuma L absolūtās neiecietības politiku attiecībā uz jebkāda veida pretlikumīgām vai neatbilstošām darbībām, tajā skaitā jebkāda apmēra maksājumiem vai vērtīgu lietu došanu valsts amatpersonām; un (iv) par to, ka ir svarīgi informēt būvlaukuma vadītāju vai uzņēmuma L ārējo juristu par potenciāli neatbilstošām vai pretlikumīgām darbībām. Uzņēmuma L ārējais jurists informēja arī par juridiskajām sekām, kas varētu rasties uzņēmumam L, tā apakšuzņēmējiem vai pārstāvjiem kukuļošanas vai koruptīvu darbību rezultātā, un ka iespējamās sekas varētu būt soda nauda vai apcietinājums.

Turklāt apakšuzņēmējiem augstā līmenī tika skaidrotas viņu galvenās līgumsaistības:

- prasība katram no viņiem iemaksāt saistību garantijas maksu 50000 USD apmērā (kura, kaut arī relatīvi maza summa, salīdzinājumā ar veicamo darbu vērtību, ir stimulē apakšuzņēmējiem būt godīgiem un rīkoties saskaņā ar noteikumiem);
- reāli veicamais darbs;
- nepieciešamība informēt par visa vieda sūdzībām attiecībā uz neatbilstošām vai nelikumīgām darbībām un jebkāda veida kriminālprocesiem vai civilprocesiem pret uzņēmumu vai jebkuru citu personu, kas ir saistīta ar šo uzņēmumu, kas ir notikuši pēdējo piecu gadu laikā;
- nepieciešamība sniegt informāciju par visiem ģimenes locekļiem vai radniekiem (uzņēmuma īpašnieku un ģimenes locekļu), kuri strādā kādā no vietējām, valsts vai valdības iestādē vai tās filiālē, kā arī par to, kādu amatu tie ieņem;
- apņemšanās (vai garantija) neveikt pretlikumīgas darbības, tajā skaitā neveikt maksājumus trešajām pusēm vai valsts amatpersonām, lai kāds arī būtu iemesls, un nekavējoties informēt uzņēmumu L, ja tiek izvirzītas šādas prasības;
- prasība atlīdzināt uzņēmumam L, ja apakšuzņēmēju darbības ir radījušas tam jebkāda veida zaudējumus;
- uzņēmuma L tiesības izlases kārtībā pārbaudīt apakšuzņēmēju grāmatvedības un uzskaites dokumentus;
- uzņēmuma L tiesības izbeigt līgumus ar apakšuzņēmējiem, tajā skaitā pēc uzņēmuma L ieskatiem tiesības vienpusēji izbeigt līgumu, ja tam ir pamatots iemels, ka apakšuzņēmēja rīcība ir bijusi pretlikumīga un neatbilstoša, pārkāpjot apakšlīguma noteikumus, vai apakšuzņēmējs ir rīkojies pretrunā ar piemērojamajiem normatīvajiem aktiem.

Informatīvās sapulces noslēgumā tika dota iespēja uzdot jautājumus un saņemt atbildes. Sapulces noslēgumā apakšuzņēmēji tiek lūgti iepazīties ar apakšlīguma noteikumiem un tos uzmanīgi pārdomāt. Apakšuzņēmējiem tika ieteikts veikt atsevišķas juridiskas konsultācijas, ja nepieciešams, un uzņēmums L bija gatavs apmaksāt konsultāciju izmaksas līdz 5000 USD katram apakšuzņēmējam. Ja juridiskās konsultācijas bija notikušas, uzņēmums L prasīja iesniegt apliecinājumu no konkrētā neatkarīgā jurista, ka viņa klients ir izlasījis un sapratis līgumu. Ja nē, apakšuzņēmējam bija jāparaksta apliecinājums, ka viņš ir sapratis apakšlīguma noteikumus, ka viņam ir tikusi piedāvāta iespēja veikt atsevišķas juridiskās konsultācijas, no kurām viņš ir atteicies.

**Otrā informatīvā sapulce.** Otrā informatīvā sapulce notika divas nedēļas vēlāk un tās ietvaros apakšuzņēmējiem tika nodrošināta iespēja uzdot jautājumus, kas viņiem vai viņu juristiem bija radušies pēc dokumentu izskatīšanas. Trīs apakšuzņēmēji bija veikuši juridiskās konsultācijas, un viņu juristi uzdeva jautājumus par apņemšanos neveikt maksājumus trešajām pusēm un par līguma izbeigšanu, un tiesībām veikt auditu. Uz visiem jautājumiem atbildēja angļu un Filipīnu spāņu valodā, un neatkarīgie juristi tekoši runāja abās valodās.

Otrās sapulces noslēgumā visi apakšuzņēmēji piekrita parakstīt apakšlīgumus. Turklāt tika iesniegti neatkarīgo juristu apliecinājumi, kā arī to apakšuzņēmēju apliecinājumi, kuri neizmantoja iespēju konsultēties. Uzņēmums L apliecināja apakšuzņēmējiem, ka būvlaukuma vadītājs ar viņiem kontaktēsies gadījumā, ja viņiem rodas kādas problēmas saistībā ar līgumu, un ka ir nekavējoties jāinformē būvlaukuma vadītājs, ja viņiem tiktu izteiktas prasības veikt maksājumus.

**Apakšlīgumu pildīšana.** Būvniecības projekta laikā uzņēmums L veica izlases veida auditus attiecībā uz apakšuzņēmēju grāmatvedības dokumentiem. Netika atrasti nekādi pierādījumi, kā arī netika izvirzītas apsūdzības par to, ka būtu veikti neatbilstoši maksājumi vai neatbilstošas darbības. Divi darbuzņēmēji ziņoja būvlaukuma vadītājam par valsts amatpersonu prasībām veikt maksājumus, kuras tālāk tika risinātas uzņēmuma L ietvaros (viena no tām bija likumīga, bet otra tika nodota vietējai policijai izskatīšanai). Projekta izpildes beigās saistību garantijas maksa tika atmaksāta un līgumiskās attiecības beidzās, izņemot ilglaicīgās kompensācijas gadījumā, ja kaut kas notiek nākotnē.

Uzņēmuma L realizētās proaktīvās pieejas rezultātā, lai informētu apakšuzņēmējus par rīcību un procesu vadību, ko uzņēmums no tiem sagaida, uzņēmuma L vadība bija spējīga nodrošināt to, ka apakšuzņēmēju rīcība bija atbilstoša uzņēmuma L ētikas standartiem, ka tika samazināti neatbilstošu vai nelegālu darbību riski, kā arī būvniecības projekts tika realizēts saskaņā ar noteiktajiem standartiem.

## C.7: Iekšējās kontroles mehānismi un uzskaitē<sup>17</sup>

### a) *Atsauču uz starptautiskajiem uzņēmējdarbības principiem kompilācija*

#### **Āzijas un Klusā okeāna ekonomiskās sadarbības valstu Korupcijas novēršanas rīcības kodekss uzņēmumiem:**

4.d. Finanšu uzskaitē un audits: Uzņēmums izstrādā un uztur kārtībā atbilstošus finanšu uzskaites mehānismus, kas ir precīzi un viegli pārskatāmi, kā arī starptautiskus finanšu uzskaites sistēmas uzraudzības un kontroles mehānismus saskaņā ar starptautiski atzītiem grāmatvedības standartiem.

#### **Uzņēmējdarbības principi kukuļošanas apkarošanai:**

6.7.1. Uzņēmums izstrādā un uztur kārtībā iekšējo kontroles sistēmu, lai novērstu kukuļošanu, kuras ietvaros tiek veiktas finanšu un organizācijas atbilstības pārbaudes, ietverot uzņēmuma grāmatvedības un uzskaites procesu norisi un citus ar programmu saistītos uzņēmējdarbības procesus.

6.7.2. Uzņēmums uztur kārtībā un nodrošina precīzu grāmatvedības un uzskaites dokumentāciju, kurā tiek atbilstoši un godīgi uzrādīti visi finanšu darījumi un kura ir pieejama pārbaudei.

6.7.3. Uzņēmums izmanto iekšējās kontroles sistēmas, jo īpaši attiecībā uz grāmatvedības un

<sup>17</sup> Var atsaukties arī uz UNODC publikācijas „Uzņēmuma pretkorupcijas ētikas un atbilstības programma: Praktiska rokasgrāmata” III nodaļas G sadaļu: [http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498\\_Ebook.pdf](http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf).

uzskaites dokumentiem, lai veiktu regulārus pārskatus un pārbaudes, lai tādējādi nodrošinātu to efektivitāti, kā arī izstrādes un pielietojuma pareizību.

### **Starptautiskā tirdzniecības palātas (ICC) Noteikumi korupcijas apkarošanai:**

#### **II daļa: Korporatīvā politika, lai nodrošinātu atbilstību korupcijas apkarošanas noteikumiem:**

...

#### **9.pants: Finanšu un grāmatvedības uzskaitē: Uzņēmums nodrošina to, ka:**

- visi finanšu darījumi tiek attiecīgi identificēti un precīzi un godīgi reģistrēti attiecīgajos grāmatvedības un uzskaites dokumentos, kas ir pieejami valdes vai citas atbildīgās uzņēmuma struktūras, kā arī auditoru pārbaudēm;
- netiek pieļauti ārpusuzskaites darījumi vai slepena uzskaitē, un netiek izdots neviens dokuments, kurā netiek precīzi un godīgi reģistrēti darījumi, uz kuru tas attiecas;
- netiek veikta ārpusuzskaites izdevumu vai saistību reģistrēšana, norādot nepareizi identificētu saistību objektu vai savādu darījumu reģistrēšana, kuriem nav pamatots, likumīgs mērķis;
- skaidras naudas maksājumi vai maksājumi natūrā tiek uzraudzīti, lai nodrošinātu to, ka tie netiek izmantoti kā kukuļi; ir pieļaujami tikai nelieli maksājumi no skaidras naudas līdzekļiem sīkiem izdevumiem valstīs vai vietās, kurās nav pieejami banku pakalpojumi;
- neviens no grāmatvedības vai tamlīdzīgiem uzskaites dokumentiem netiek ar nolūku iznīcināts agrāk, nekā tas ir atļauts saskaņā ar likumu;
- neatkarīgas audita procedūras tiek realizētas, izmantojot vai nu iekšējos vai ārējos auditorus, un tās ir paredzētas, lai atklātu jebkādas darījumus, kuri ir pretrunā ar šiem Noteikumiem vai pretrunā ar piemērojamajiem grāmatvedības uzskaites noteikumiem, un, ja nepieciešams, tās nodrošina attiecīgus koriģējošus pasākumus;
- ir jāievēro visi valsts nodokļu normatīvie akti un noteikumi, tajā skaitā arī tie, kuri aizliedz atskaitīt no apliekamā ienākuma jebkāda veida kukuļu maksājumus.

#### **III daļa: Efektīvas korporatīvās atbilstības programmas elementi:**

...

#### **10.pants (Korporatīvās atbilstības programmas elementi):**

h) izveidot finanšu un grāmatvedības uzskaites procedūras, lai uzturētu godīgus un precīzus grāmatvedības un uzskaites datus, tādējādi nodrošinot, ka tie netiek izmantoti ar mērķi iesaistīties koruptīvās darbībās vai slēpt šādas darbības;

i) izstrādāt un uzturēt atbilstošu kontroles mehānismu sistēmas un atskaitīšanās procedūras, tajā skaitā neatkarīga audita veikšanu;

### **ESAO Labas prakses vadlīnijas iekšējās kontroles, ētikas un atbilstības nodrošināšanai:**

A.7 [Uzņēmumi nodrošina to, ka]... tiek pamatoti izstrādāta finanšu un grāmatvedības uzskaites sistēma, tajā skaitā iekšējo kontroles mehānismu sistēma, lai nodrošinātu godīgu un precīzu grāmatvedības uzskaiti, dokumentāciju un pārskatu izveidi, lai tie netiktu izmantoti ar mērķi kukuļot ārvalstu amatpersonas vai slēpt šādus kukuļošanas faktus;

### **Pasaules ekonomikas foruma korupcijas apkarošanas partnerības iniciatīvas (PACI) Kukuļošanas apkarošanas principi:**

5.7 Iekšējie kontroles mehānismi un audits.

5.7.1 Uzņēmums uztur precīzus grāmatvedības un uzskaites datus, kuros atbilstoši un godīgi tiek uzrādīti visi finanšu darījumi. Uzņēmums neveic ārpusuzskaites grāmatvedību.

5.7.2 Uzņēmums izstrādā un uztur kārtībā efektīvu iekšējo kontroles mehānismu sistēmu, kuras ietvaros tiek veiktas finanšu un organizācijas pārbaudes un tiek pārbaudīta uzņēmuma grāmatvedības un uzskaites procesu norise un citi ar Programmu saistītie uzņēmējdarbības procesi.

5.7.3 Uzņēmums ievieš atgriezeniskās saites mehānismus un citas iekšējās procedūras, kuru mērķis ir nodrošināt pastāvīgu Programmas pilnveidošanu.

5.7.4 Uzņēmums izmanto iekšējo kontroles mehānismu sistēmas, lai veiktu regulāras pārbaudes, it sevišķi attiecībā uz grāmatvedības un uzskaites procesu norisi, lai pārliecinātos par procesu atbilstību Programmai.

#### **Pasaules Bankas grupas Integritātes nodrošināšanas pamatnostādnes:**

4.1. Padziļināta darbinieku izpēte: Veikt padziļinātu pārbaudi par esošajiem un potenciālajiem darbiniekiem, kuriem tiek piešķirtas lēmumu pieņemšanas pilnvaras vai kuri atrodas tādā amatā, kas var ietekmēt uzņēmējdarbības rezultātu, tajā skaitā vadītājus un valdes locekļus, lai noteiktu, vai viņi ir veikuši likumpārkāpumus vai citas darbības, kuras ir pretrunā ar efektīvu integritātes nodrošināšanas programmu.

4.2. Ierobežojumi darījumos ar bijušajām valsts amatpersonām: noteikt ierobežojumus attiecībā uz bijušo valsts amatpersonu nolīgšanu vai citiem ienesīgiem darījumiem ar bijušajām valsts amatpersonām un ar struktūrām un personām, kuras ir saistītas ar vai radniecīgas tām, pēc to aiziešanas no amata vai došanās pensijā, ja šāda darbība vai nodarbinātība ir tiešā veidā saistīta ar amatpienākumiem, kurus šīs valsts amatpersonas veica vai uzraudzīja savu amata pienākumu izpildes laikā, vai tiem amatpienākumiem, uz kuriem tām bija vai vēl arvien ir būtiska ietekme.

4.7. Lietvedība: Grāmatvedības un lietvedības dokumenti, uz kuriem attiecas Programma, tiek saglabāti arī tad, kad tiek veikti maksājumi par lietām vai pakalpojumiem, kas ir minēti no 4.3.punkta līdz 4.6.punktam.

4.8. Krāpnieciskas darbības, slepenas darbības un piespiešana: ir jāpieņem īpaši drošības pasākumi, līdzekļi un procedūras, lai atklātu un novērstu ne tikai korupciju, bet arī krāpšanu, slepenas darbības un piespiešanu.

6.1. Finanšu kontrole (iekšējie kontroles mehānismi): Izveidot un uzturēt efektīvus iekšējos kontroles mehānismus, kuru ietvaros tiek veiktas finanšu un organizācijas atbilstības pārbaudes, ietverot finanšu, grāmatvedības un uzskaites procesu norisi un citus uzņēmējdarbības procesus. Puse izmanto iekšējos kontroles mehānismus, jo īpaši attiecībā uz grāmatvedības un uzskaites dokumentiem, lai veiktu regulārus, neatkarīgus un ārējus auditus, lai tādējādi nodrošinātu objektīvu pārlicību par to efektivitāti, izstrādes un pielietojuma pareizību un lai atklātu jebkādus darījumus, kuri ir veikti pretrunā ar Programmu.

6.2. Līgumsaistības: Darba un biznesa partneru līgumos ir jāiekļauj skaidri formulētas līgumsaistības, aizsardzības līdzekļi un/vai sodi attiecībā uz pārkāpumiem (biznesa partneru gadījumā- plāns par atkāpšanos no vienošanās, piemēram, līgumā noteiktas tiesības par līguma izbeigšanu gadījumā, ja biznesa partneris ir pieļāvis pārkāpumus).

6.3. Lēmumu pieņemšanas kārtība: Izstrādāt lēmumu pieņemšanas kārtību, kurā lēmuma pieņemšanas kārtība un lēmuma pieņēmēja amata pakāpe ir atbilstoša darījuma vērtībai un potenciālajam riskam, ko varētu radīt katrs likuma pārkāpums.

## ANO Pretkorupcijas konvencija (UNCAC):

### 12.3. pants – Privātais sektors

3. Lai novērstu korupciju, katrai Dalībvalstij jāveic tādi pasākumi, kādi var būt nepieciešami saskaņā ar nacionālajiem normatīvajiem aktiem, kas attiecas uz grāmatvedības uzskaites un ierakstu saglabāšanu, finanšu pārskatu atklāšanu un grāmatvedības un audita standartiem, lai aizliegtu tādas darbības, kuru mērķis ir izdarīt šajā Konvencijā paredzētu noziedzīgu nodarījumu realizēšanu:

- (a) grāmatvedības ārpusuzskaites izveidošana;
- (b) grāmatvedības ārpusuzskaites vai neatbilstīgi identificētu darījumu veikšana;
- (c) neesošu izdevumu reģistrēšana;
- (d) nepareizi identificētu saistību objektu reģistrācija;
- (e) viltotu dokumentu lietošana; un
- (f) tīša grāmatvedības dokumentu iznīcināšana pirms laika, kādu nosaka normatīvie akti.

### *b) Situācijas izpēte*

#### **12.situācija: Starptautisks uzņēmums, kas darbojas infrastruktūras nozarē, ievieš kontroles mehānismus, lai uzraudzītu un pārbaudītu aģentu darījumus un maksājumus**

Uzņēmums M ir starptautisks uzņēmums, kas darbojas infrastruktūras nozarē, kura galvenā mītne atrodas Eiropā. Uzņēmuma galvenie darbības centri ir Austrumeiropā, Rietumeiropā un Vidējos Austrumos, un uzņēmums plāno paplašināt savu darbību Āzijas un Klusā okeāna valstu reģionā un Subsahāras Āfrikā. Pēdējie no tirgiem jau vēsturiski ir radījuši uzņēmumam M grūtības gan zemo cenu konkurentu dēļ, gan problēmu dēļ, ar ko uzņēmums sastopas vietējā tirgus apstākļos.

Uzņēmums M ir izveidojis pastāvīgu atbilstības nodrošināšanas nodaļu, kurā darbojas galvenais atbilstības nodaļas vadītājs un sektora atbilstības vadītājs katram no četriem uzņēmuma biznesa sektoriem, kā arī atbilstības nodrošināšanas personāls, kura pienākums ir konsultēt un palīdzēt uzņēmējdarbības struktūrām konkrētajā jomā. Sektora atbilstības vadītājs ziņo tieši atbilstības nodaļas vadītājam, kurš tiešā un netiešā veidā ziņo augstākajai vadībai un valdei.

Ņemot vērā to, ka uzņēmums M nepazīna šos jaunus tirgus un to, ka šie tirgi atrodas tālu no daudziem tā jaunākajiem un topošajiem projektiem, uzņēmums M arvien vairāk saskata nepieciešamību nolīgt vietējos un/vai reģionālos trešās puses pārdošanas aģentus un konsultantus („Aģenti”).<sup>18</sup> Dažos jaunajos tirgos, kuros uzņēmums M plāno darboties, Aģentu iesaistīšana ir obligāta, lai veiktu biznesa darījumus vietējā tirgū. Parasti šiem aģentiem maksā komisijas atlīdzību, balstoties uz projektiem, kurus tie ir sekmīgi palīdzējuši realizēt uzņēmumam M. Papildus šiem komisijas maksājumiem uzņēmums M atlīdzina Aģentiem saistītos izdevumus, tajā skaitā ēdināšanas, izklaides un viesmīlības izdevumus, kas ir attiecināmi uz uzņēmuma uzņēmējdarbību.

Uzņēmums M zina to, ka saskaņā ar tā valstī spēkā esošajiem kukuļošanas un korupcijas apkarošanas normatīvajiem aktiem uzņēmumu var saukt pie atbildības par to, ka uzņēmuma Aģenti ir piedāvājuši, solījuši vai maksājuši kukuļus valsts amatpersonām uzņēmuma M vārdā pat tad, ja šie Aģenti ir nolīgti citā jurisdikcijā un ir citas valsts pilsoņi. Šī iemesla dēļ uzņēmums M izstrādāja detalizētu padziļinātas izpētes veikšanas kārtību, lai pārbaudītu visus

<sup>18</sup> Sīkāku informāciju par starpnieku lomu starptautiskos biznesa darījumos, skatiet „Tipoloģijas par starpnieku lomu starptautiskos biznesa darījumos” (*Typologies on the Role of Intermediaries in International Business Transactions*), ESAO Kukuļošanas apkarošanas starptautiskajos biznesa darījumos darba grupa (2009. gada oktobris): <http://www.oecd.org/daf/anti-bribery/anti-briberytypologyreports.htm>.

Aģentus pirms to nolīgšanas. Turklāt, apzinoties riskus, ko rada šīs trešās puses – it īpaši mazpazīstamos un augstam riskam pakļautos tirgos – uzņēmums M ievieša vairākas iekšējās procedūras un finanšu kontroles mehānismus, lai nodrošinātu Aģentu darbības pārbaudes un uzraudzību.

#### **A. Uzraudzība**

Kas attiecas uz uzraudzību, uzņēmums M ir ieviesis trīs būtiskas iniciatīvas, lai izsekotu savu Aģentu darbībām.

1. Ikmēneša atskaites – visos savos rakstiskajos līgumos ar Aģentiem uzņēmums M iekļauj prasību, ka Aģenta pienākums ir iesniegt ikmēneša darbības atskaiti, kurā tas atskaitās par darbībām, ko ir veicis iepriekšējā mēnesī uzņēmuma vārdā. Darbības atskaišu saturs mainās atkarībā no situācijas, bet pamatā atskaitēs tiek iekļauta šāda informācija: (i) detalizēta informācija par sapulcēm, kuras Aģents ir organizējis, (ii) tirgus izpēti un informācijas analīzi, (iii) ar klientu vai potenciālo klientu veikto sarunu statuss, (iv) jaunas aktivitātes, ko Aģents ir veicis vai ko plāno veikt, (v) aptuvenais laiks stundās, ko Aģents ir pavadījis, darbojoties uzņēmuma M uzdevumā, un (vi) kopsavilkums par visiem veiktajiem komisijas maksājumiem un cita veida maksājumiem saskaņā ar vai, ko ir paredzēts veikt, balstoties uz spēkā esošo līgumu ar uzņēmumu M. Darbības atskaites tiek iesniegtas katrā mēneša 15.datumā uzņēmuma vadītājam (prasti tas ir augstākā līmeņa reģionālais vadītājs), kurš ir atbildīgs par sadarbību ar Aģentu. Pēc uzņēmuma vadītāja veiktās pārbaudes atskaites tiek iesniegtas Atbilstības nodaļai un ievietotas Aģentu izpētes failā.
2. Ikgadējais apliecinājums – uzņēmums M iekļauj visos tā līgumos ar Aģentiem prasību, ka Aģentam ir jāparaksta ikgadējais (un dažreiz arī divas reizes gadā) atbilstības apliecinājums. Ar šo procesu Aģents periodiski un atkārtoti apliecina, ka nav veicis nelikumīgus maksājumus uzņēmuma M vārdā vai kā citādi nav pārkāpis starptautiskos korupcijas apkarošanas, pretkonkurences un tamlīdzīgus likumus (vai uzņēmuma rīcības kodeksu un līdzvērtīgus noteikumus) savā pārstāvniecības laikā. Ikgadējais apliecinājums ietver paziņojumu, ka kopš pēdējās padziļinātās izpētes veikšanas nav notikušas izmaiņas Aģenta līdzdalībā.
3. Regulārs audits – Saskaņā ar uzņēmuma M aģentu līgumiem uzņēmums M regulāri veic uzņēmuma Aģentu grāmatvedības un uzskaites dokumentu auditu. Iekšējā audita nodaļa, konsultējoties ar atbilstības nodaļas vadītāju un uzņēmuma ārējiem auditoriem (atsevišķi), sagatavo audita plānu, kura ietvaros tiek pārbaudīti četri līdz astoņi Aģenti gadā – tie var būt citi vai tie paši Aģenti, kurus pārbaudīja uzņēmuma ārējie auditori. Šī audita ietvaros iekšēja audita nodaļa detalizēti pārbauda Aģenta grāmatvedības uzskaites datus un pievērš uzmanību augstam riskam pakļautiem izdevumiem, piemēram, ierakstiem „izklaides izdevumi”, „mārketinga izdevumi”, „dāvanas” un „komisijas maksājumi”. Turklāt, ja nepieciešams, iekšējā audita nodaļa seko līdzi Aģentam izmaksāto līdzekļu kustībai (komisijas maksājumiem un/vai atlīdzībām), lai apstiprinātu līdzekļu izmantošanu un, ja norādīts, jebkuru citu naudas saņēmēju. Pēc audita pabeigšanas tiek sagatavots ziņojums, kas tiek iesniegts atbilstības nodaļas vadītājam un finanšu direktoram. Par aizdomīgiem vai pretlikumīgiem maksājumiem un darbībām tiek ziņots uzņēmuma izpilddirektoram un galvenajam juristam (kura primārais pienākums ir izvērtēt par nepieciešamību ziņot valsts amatpersonām).

#### **B. Pārbažu veikšana**

Uzņēmums M izmanto pārbažu un kontroles sistēmu attiecībā uz maksājumiem, ieskaitot izmaksu kompensācijas, kas tiek maksāti Aģentiem. Ir nepieciešami vismaz trīs (dažos gadījumos četri) paraksti no dažāda līmeņa uzņēmuma atbildīgajām personām pirms komisijas maksājuma veikšanas Aģentam (vai atlīdzību virs dažādiem sliekšņiem, atkarībā no pieprasīto izmaksu kategorijas). Kad Aģents iesniedz rēķinu, to pieņem grāmatvedības nodaļas administrators. Rēķins tiek nokopēts un reģistrēts uzņēmuma grāmatvedības sistēmā, un pēc tam tas tiek nosūtīts uzņēmuma vadītājam. Nākamajā posmā uzņēmuma vadītājs pārbauda rēķinu, apstiprina tā pareizību un sniedz piekrišanu maksājuma veikšanai.



pēc tam rēķins tiek nosūtīts apstiprināšanai sektora atbilstības vadītājam. Arī sektora atbilstības vadītājs pārbauda rēķinu un veic divas pārbaudes:

1. Ka maksājamā summa atbilst aģenta līgumā noteiktajai (piem., komisijas maksa tika aprēķināta pareizi, maksājums tiek pārskaitīts uz norādīto bankas kontu, un pakalpojumi atbilst līgumā noteiktajam); un
2. Ka pierādījumi par sniegtajiem pakalpojumiem (un pierādījumi par atbildības prasību) ir adekvāti. Ja pierādījuma izrādās neadekvāti (piem., nav norādīta pietiekami detalizēta informācija vai ir manāmas būtiskas neatbilstības), rēķins tiek atdots uzņēmuma vadītājam ar norādījumiem iesniegt detalizētākus un precīzākus pierādījumus par sniegtajiem pakalpojumiem un/vai pierādījumus par atbildzināmajām summām.

Kad sektora atbilstības vadītājs ir apstiprinājis rēķinu, rēķins tiek iesniegts sektora prezidentam, lai saņemtu galīgo apstiprinājumu, pēc kura rēķins tiek nodots atpakaļ grāmatvedībā apmaksāšanai. Izmantojot standarta pārbaudes veidlapu, grāmatvedības nodaļa pārliecinās, ka ir iegūti visi nepieciešamie paraksti un ir veiktas vajadzīgās pārbaudes pirms maksājuma veikšanas.

Kā papildus pārbaude komisijas maksājumiem ir tas, ka grāmatvedības sistēma automātiski pamana un aptur komisijas maksājumus (atsevišķus vai to kopumu), kas pārsniedz 1 miljonu dolāru, jo šādu maksājumu veikšanai ir nepieciešams uzņēmuma atbilstības nodaļas vadītāja akcepts. Būtībā uzņēmumā M darbojas vairāki automātiski kontroles mehānismi, kas ir iekļauti tā grāmatvedības sistēmā, lai pamanītu un apturētu neparastus vai augstam riskam pakļautus darījumus, prasot papildus apstiprinājumu. Piemēram, kaut arī daudzus Aģentu iesniegtos izdevumus jau iepriekš apstiprina uzņēmuma vadītājs un uzņēmuma M atbilstības nodaļa, atbildību izmaksāšanai, kuras pārsniedz konkrētās kategorijas robežlielumu, tiek prasīts papildus akcepts no atbilstības nodaļas vadītāja pirms konkrētā maksājuma veikšanas.

Iekšējie kontroles mehānismi, kurus, piemēram, izmanto uzņēmums M, lai uzraudzītu Aģentu darbību, prasa apņemšanos tos veikt un koordinēšanu visas organizācijas mērogā. Lai gan pārbaudīšanas un uzraudzības procesi ir laiktietilpīgi un dažreiz traucējoši, atsauksmes, ko uzņēmums M ir saņēmis no uzņēmuma vadītājiem un Aģentiem, pārsvarā ir bijušas pozitīvas, it īpaši pēc apmācības.

### **13.situācija: Šveicē bāzēta luksus viesnīca ievieš iekšējos finanšu kontroles mehānismus korupcijas novēršanai un uzskaites sistēmu maksājumiem no skaidras naudas līdzekļiem sīkiem izdevumiem starptautiskās operācijās**

Uzņēmums N ir viens no izsmalcinātākajiem Eiropas viesnīcu uzņēmumiem ar ikoniskiem tīpašumiem un tīpašu klientu apkalpošanu. Uzņēmuma dibinātāji nodeva savu kontrolpaketi Lielbritānijā bāzētam privātā kapitāla fondam. Fonda vadītāju mudināts, uzņēmums N ieguva citus ekskluzīvus viesnīcu operatorus un lieliskus tīpašumus pasaules lielākajās galvaspilsētās, tajā skaitā Pekinā, Buenosairesā, Dubajā, Johannesburgā, Londonā, Mumbajā un Ņujorkā. Lai saglabātu tirgus un kultūras unikālītāti katrā iegūtajā objektā, uzņēmums N atļāva vietējai vadībai saglabāt ievērojamu „viesnīcas apsaimniekotāju neatkarību” vai „panākumus sistēmas ietvaros” saskaņā ar uzņēmuma korporatīvo standartu.

Kā daļa no pārņemšanas procesa tika rūpīgi novērtēti korupcijas riski, ko veica uzņēmuma N Galvenais atbilstības vadītājs. Šī novērtējuma rezultātā tika konstatēts, ka vairākās pārņemtajās struktūrās iekšējās kontroles mehānismi attiecībā uz konkrētiem augstam riskam pakļautiem procesiem ir neatbilstoši vai to nav vispār un tie neatbilst uzņēmuma korporatīvajai kukuļošanas un korupcijas apkarošanas (KKA) politikai. Starp konstatētajiem augstam riskam pakļautajiem uzņēmējdarbības procesiem, kam bija nepieciešami uzlabojumi, bija finanšu kontrole attiecībā uz maksājumiem no skaidras naudas līdzekļiem sīkiem izdevumiem.

Standarta iekšējie kontroles mehānismi tiek ieviesti, lai nodrošinātu finanšu pārskatu precizitāti un uzticamību, līdz ar to tie ir efektīvi, ja tiek pārsniegts būtiskuma sliekšnis.

Maksājumi no skaidras naudas līdzekļiem sīkiem izdevumiem ir tik mazi, ka bieži vien tie netiek uzskatīti par tik nozīmīgiem, lai tos uzrādītu finanšu pārskatos. Uzņēmuma N galvenais atbilstības vadītājs bija informēts, ka konkrēti korupcijas apkarošanas likumi, kā piemēram, Lielbritānijas kukuļošanas apkarošanas likums un ASV Likums par korupciju saistībā ar ārvalstīm nenosaka būtiskuma sliekšņa standartu attiecībā uz neatļautu maksājumu vērtību. Turklāt šajos likumos ir iekļautas prasības attiecībā uz grāmatvedības un uzskaites dokumentiem, kas uzņēmumiem uzliek par pienākumu uzturēt precīzus grāmatvedības un uzskaites dokumentus un atbilstošu iekšējās kontroles sistēmu, aizliedzot uzņēmumiem neuzrādīt grāmatvedības dokumentos vai slēpt kukuļošanu vai citas pretlikumīgas darbības.

Uzņēmuma N galvenais atbilstības vadītājs zināja, ka viens no drošākajiem veidiem, kā pasargāt uzņēmumu N no šo likumu normu pārkāpšanas, bija ieviest uzņēmuma N pārņemtajās struktūrās īpašus finanšu kontroles mehānismus, lai kontrolētu maksājumus no skaidras naudas līdzekļiem sīkiem izdevumiem. Neskatoties uz uzņēmuma N pieeju attiecībā uz „viesnīcas apsaimniekotāju neatkarību” un viņu iekļaušanu uzņēmuma viesnīcu operatoru globālajā tīklā, uzņēmums N izstrādāja un ieviesa uzlabotu finanšu kontroles mehānismu tieši maksājumiem no skaidras naudas līdzekļiem sīkiem izdevumiem. Šie iekšējās kontroles uzlabotie mehānismi tika izveidoti uz jau esošo kontroles mehānismu pamata, tajos ietverot:

- Darījumu apstiprināšanu;
- Fiziskos un informācijas tehnoloģiju drošības pasākumus;
- Darījumu detaļu un atbalsta pasākumu reģistrēšanu un saglabāšanu;
- Pienākumu sadali (starp pilnvarotāju, kontrolētāju un reģistra uzturētāju); un
- Darbību uzraudzības mehānismus (pārskati, uzraudzība un datu saskaņošana).

Ierosinot izstrādāt uzlaboto kontroles mehānismu, uzņēmuma N galvenais atbilstības vadītājs atzina, ka maksājumi no skaidras naudas līdzekļiem sīkiem izdevumiem ir grūti pierādāmi, līdz ar to, izmantojot šo nepilnību, var notikt kukuļošana un citi pretlikumīgi maksājumi.

Iekšējās kontroles mehānismu uzlabošanas rezultātā visi darījumi ar skaidras naudas līdzekļiem sīkiem izdevumiem tiek kontrolēti, izmantojot šādus mehānismus:

- Noteikts skaidras naudas līdzekļiem sīkiem izdevumiem reģistru īpašnieks un atsevišķs reģistru uzraugs;
- Pieprasītāja un apstiprinātāja apliecinājumi, ka plānotais skaidras naudas līdzekļu sīkiem izdevumiem izlietojums atbilst uzņēmuma KKA un citiem noteikumiem un procedūrām;
- Darījumi tiek apstiprināt atbilstošā līmenī (līmeņos), ievērojot risku atbildības hierarhiju;
- Atļaujas došana, balstoties uz KKA noteiktajiem brīdinājuma signāliem, kas ir ietverti darba vadlīnijās „Skaidras naudas līdzekļu sīkiem izdevumiem izmantošanas ABC”;
- Skaidri formulēti mērķi, kuriem ir pieļaujama skaidras naudas līdzekļu sīkiem izdevumiem izmantošana;
- Skaidras naudas līdzekļu sīkiem izdevumiem ierobežošana līdz minimumam;
- Skaidras naudas līdzekļu sīkiem izdevumiem drošības pasākumi;
- Naudas līdzekļu administrēšana, izmantojot kuponu sistēmu (secīgi numurēti) un reģistrācijas žurnālu;
- Darījumi ar naudas līdzekļiem tiek pietiekami detalizēti reģistrēti:
  - Naudas līdzekļu pieprasījumā tiek norādīta nepieciešamā naudas summa, izlietojuma mērķis, saņēmējs;
  - Izsniegto, neizlietoto un slēgto kuponu reģistrēšana skaidras naudas līdzekļu sīkiem izdevumiem reģistrācijas žurnālā;
  - Par naudas saņemšanu parakstās darbinieks, kurš ir saņēmis naudu;
  - Darījumu apliecināšana kvīts no pārdevēja/ pakalpojumu sniedzēja, ko naudas prasītājs saņem un iesniedz, pamatojot naudas izmantošanu, norādot maksājuma saņēmēju, maksājuma veikšanas datumu un saņemtās preces/sniegto pakalpojumu;

- Izņēmuma gadījumi, ja tādi ir, kad darījumu apliecināšana kvīts tiek noformēta un iesniegta tādā veidā, kā tas ir noteikts, balstoties uz potenciālo risku; un
- Skaidras naudas līdzekļu sīkiem izdevumiem reģistri un darījumus apliecināšie dokumenti tiek glabāti saskaņā ar normatīvajos aktos noteikto termiņu;
- Darījumi ar skaidras naudas līdzekļiem sīkiem izdevumiem tiek precīzi reģistrēti virsgrāmatā;
- Neizlietotie kuponi tiek laicīgi atklāti un to pieprasītājiem nav ļauts saņemt naudas līdzekļus no šī fonda, kamēr neizlietotie kuponi netiek slēgti.
- Skaidras naudas līdzekļu sīkiem izdevumiem fonds tiek periodiski saskaņots;
- Skaidras naudas līdzekļu sīkiem izdevumiem pārskaitīšanu un pārbaudi veic neatkarīgs darbinieks, kurš nav pakļauts reģistra īpašniekam un uzraudzam.

Līdz ar elektroniskās veidlapas izveidošanu naudas pieprasījumiem no skaidras naudas līdzekļu sīkiem izdevumiem fonda, kas aizvieto uzņēmuma N iepriekš izmantotos papīra formāta dokumentus, liela daļa no iepriekš uzskaitītajiem iekšējās kontroles mehānismiem tika automatizēti. Kad darbinieki tika apmācīti darbam ar jauno elektronisko sistēmu, papildus dokumentācija tika uzskatīta par pieņemamu, ņemot vērā pastiprināto risku mazināšanas politiku, ko realizē uzņēmums N.

Jauno, automatizēto naudas pieprasījuma no skaidras naudas līdzekļu sīkiem izdevumiem fonda procesu uzsāk naudas prasītājs, kuram tiek piešķirts naudas pieprasījuma kupons ar automātiski piešķirtu sistēmas numuru. Aizpildot kuponu, pieprasītājam tiek piedāvāta izvēlne, kurā ir iekļauti visi apstiprinātie skaidras naudas līdzekļu sīkiem izdevumiem izmantošanas veidi un darījumu summu limiti saskaņā ar uzņēmuma N vietējā tirgus politiku. Tikai pēc tam, kad prasītājs elektroniski ir parakstījis apliecinājumu par atbilstības ievērošanu, prasība tiek nosūtīta attiecīgajai personai, kura to apstiprina, izmantojot tam paredzētu apstiprinājuma formu. Prasības apstiprinātājam ir nodrošināta elektroniska pieeja darba vadlīnijām „Skaidras naudas līdzekļu sīkiem izdevumiem izmantošanas ABC”, ja ir nepieciešams padoms pirms atbilstības apliecinājuma elektroniskas parakstīšanas un naudas pieprasījuma apstiprināšanas. Tikai apstiprinātie pieprasījumi, kas ir pilnībā aizpildīti, tiek nosūtīti skaidras naudas līdzekļu sīkiem izdevumiem administratoram apstiprināšanai.

Skaidras naudas izmaksu no skaidras naudas līdzekļiem sīkiem izdevumiem reģistrē pieprasītājs, elektroniski parakstot apliecinājumu par naudas saņemšanu. Naudas elektroniskās saņemšanas brīdī tiek automātiski uzsākta laika skaitīšana – trīs dienu periods, kurā prasītājam ir jāiesniedz darījumu apliecināšana kvīts no pārdevēja/pakalpojumu sniedzēja, kas pamato naudas izlietojumu, norādot naudas saņēmēju, maksājuma veikšanas datumu un saņemtās preces/sniegto pakalpojumu. Skaidras naudas līdzekļu sīkiem izdevumiem administrators ieskenē šos darījumu apliecināšanas dokumentus un digitāli nosūta ar atbilstošu kuponu, kurš ir piesaistīts virsgrāmatas izdevumu ierakstiem.

Lai izvairītos no kļūdām darījumu reģistrēšanā virsgrāmatā, katrs no apstiprinātajiem naudas izmantošanas veidiem, kas ir norādīti izvēlnē, ir sasaistīts ar atbilstošu virsgrāmatas kontu (piem., „Transporta izmaksas, kas nepārsniedz 25€”, tiks automātiski reģistrētas kā „Ceļojumu izmaksas”). Sistēma automātiski bloķē iespēju darbiniekam, kura skaidras naudas izmaksas no skaidras naudas līdzekļiem pieprasījuma kupons nav ticis izmantots noteikto trīs dienu laikā no kupona izsniegšanas brīža, saņemt jaunu kuponu, kamēr pārkāpums nav novērsts. Skaidras naudas līdzekļu sīkiem izdevumiem fonda papildināšana tiek ģenerēta automātiski, kad aizvērtu kuponu bilance (piem., kuponi, par kuriem skaidras naudas līdzekļu sīkiem izdevumiem fonda administrators ir saņēmis visus darījumu apliecināšanas dokumentus) sasniedz noteikto līmeni un papildināšanas summa nepārsniedz slēgto kuponu kopējo summu. Visiem ierakstiem par skaidras naudas līdzekļiem sīkiem izdevumiem tiek regulāri izveidota rezerves kopija, un tie tiek iekļauti uzņēmuma elektroniskajā datu glabāšanas sistēmā.

Iekšējās kontroles vide un uzskaites sistēma, kādu uzņēmums N ievieša attiecībā uz skaidras naudas līdzekļiem sīkiem izdevumiem visos uzņēmuma darījumos, uzskatāmi parāda to, kā uz KKA balstīti kontroles mehānismi ir apvienoti ar standarta iekšējiem kontroles mehānismiem, lai efektīvi novērstu un atklātu kukuļošanas un citu pretlikumīgu maksājumu veikšanas gadījumus.

## C.8: Komunikācija un apmācība<sup>19</sup>

### *a) Atsauču uz starptautiskajiem uzņēmējdarbības principiem kompilācija*

#### **Āzijas un Klusā okeāna ekonomiskās sadarbības valstu Korupcijas novēršanas rīcības kodekss uzņēmumiem:**

4.b. Komunikācija: Uzņēmums nodrošina efektīvu Programmas komunikāciju gan uzņēmuma iekšienē, gan ārpus tā. Uzņēmums publiski dara zināmu tā kukuļošanas apkarošanas programmu. Uzņēmums atklāti skaidro savu Programmu ieinteresētajām pusēm.

4.h. Apmācība: Uzņēmums cenšas izveidot un uzturēt uz uzticību balstītu un visaptverošu iekšējo kultūru, kurā kukuļošana netiek pieļauta. Vadītājiem, darbiniekiem un aģentiem tiek nodrošināta īpaša apmācība par Programmu, kas ir izstrādāta, ņemot vērā attiecīgās vajadzības un apstākļus. Ja nepieciešams, arī darbuzņēmējiem un piegādātājiem tiek nodrošināta apmācība par Programmu. Apmācības efektivitāte tiek periodiski izvērtēta.

#### **Uzņēmējdarbības principi kukuļošanas apkarošanai:**

##### **6.4 Apmācība.**

6.4.1. Direktoriem, vadītājiem, darbiniekiem un aģentiem tiek nodrošināta atbilstoša apmācība par Programmu.

6.4.2. Ja nepieciešams, arī darbuzņēmējiem un piegādātājiem tiek nodrošināta apmācība par Programmu.

##### **6.6. Komunikācija un informācijas nodošana.**

6.6.1. Uzņēmums nodrošina efektīvu Programmas komunikāciju gan uzņēmuma iekšienē, gan ārpus tā.

6.6.2. Uzņēmums publiski dara zināmu tā kukuļošanas apkarošanas programmu, tajā skaitā vadības sistēmas, kas tiek izmantotas, lai nodrošinātu tās ieviešanu.

6.6.3. Uzņēmums atklāti skaidro savu Programmu ieinteresētajām pusēm un sadarbojas ar tām.

6.6.4. Uzņēmumam ir jāapsver papildus informācijas atklāšana par maksājumiem valdībām visās valstīs, kurās tas darbojas.

6.6.5. Lai nodrošinātu lielāku organizācijas caurspīdīgumu un atbildību pret iesaistītajām pusēm, uzņēmumam vajadzētu atklāt tā galvenos meitasuzņēmumus, filiāles, kopuzņēmumus un citas saistītās struktūras.

#### **Starptautiskā tirdzniecības palātas (ICC) Noteikumi korupcijas apkarošanai:**

##### **III daļa: Efektīvas korporatīvās atbilstības programmas elementi:**

##### **10.pants (Korporatīvās atbilstības programmas elementi):**

j) tiek nodrošināta periodiska uzņēmuma korupcijas apkarošanas politikas komunikācija gan uzņēmuma iekšienē, gan ārpus tā;

<sup>19</sup> Attiecībā uz šo starptautiskās uzņēmējdarbības principu, var atsaukties arī uz Apvienoto Nāciju Organizācijas Pretkorupcijas konvencijas 34.punktu un UNODC publikācijas „Uzņēmuma pretkorupcijas ētikas un atbilstības programma: Praktiska rokasgrāmata” III nodaļas H sadaļu: [http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498\\_Ebook.pdf](http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf).

k) tā direktoriem, amatpersonām, darbiniekiem un biznesa partneriem, ja nepieciešams, tiek doti norādījumi un nodrošināta dokumentēta apmācība korupcijas risku identificēšanā uzņēmuma ikdienas darījumos, kā arī tiek veikta vadības apmācība;

**ESAO Labas prakses vadlīnijas iekšējās kontroles, ētikas un atbilstības nodrošināšanai:**

A.6 [Uzņēmumi nodrošina to, ka]... tiek veikti pasākumi, lai nodrošinātu periodisku komunikāciju un dokumentētu apmācību visos uzņēmuma līmeņos par uzņēmuma ētikas un atbilstības programmu vai pasākumiem attiecībā uz ārvalstu amatpersonu kukuļošanu un, ja nepieciešams, arī filiālēs.

**Pasaules ekonomikas foruma korupcijas apkarošanas partnerības iniciatīvas (PACI) Kukuļošanas apkarošanas principi:**

5.6. Komunikācija.

5.6.1. Uzņēmums izstrādā un ievieš efektīvus mehānismus Programmas komunikācijai uzņēmuma iekšienē.

5.6.2. Uzņēmums publiski atklāj tā kukuļošanas apkarošanas politiku.

5.6.3. Uzņēmums atklāti skaidro savu kukuļošanas apkarošanas Programmu attiecīgajām ieinteresētajām pusēm.

5.4. Apmācība.

5.4.1. Vadītājiem, darbiniekiem un aģentiem tiek nodrošināta īpaša apmācība par Programmu, kas ir izstrādāta, ņemto vērā attiecīgās vajadzības un apstākļus.

5.4.2. Ja nepieciešams, arī darbuzņēmējiem un piegādātājiem tiek nodrošināta apmācība par Programmu.

5.4.3. Apmācības procesa efektivitāte tiek periodiski izvērtēta.

**Pasaules Bankas grupas Integritātes nodrošināšanas pamatnostādnes:**

7. Apmācība un komunikācija: Veikt pamatotus un praktiskus pasākumus, lai regulāri informētu par savu Programmu, un nodrošināt un dokumentēt efektīvu apmācību par Programmu, kas ir pielāgota attiecīgām vajadzībām, apstākļiem, pienākumiem un atbildības līmeņiem visos puses līmeņos (it īpaši tajos, kas ir iesaistīti darbībās, kas ir pakļautas augstam riskam) un, ja nepieciešams, arī biznesa partneriem. Puses vadība iekļauj savos gada pārskatos vai kā citādi publiski atklāj vai izplata informāciju par tās Programmu.

**b) Situācijas izpēte**

**14.situācija: Starptautisks elektronikas uzņēmums veic personāla apmācību**

Uzņēmums O, kas ir dibināts 1969. gadā, ir kļuvis par 30 miljardu USD vērtu uzņēmumu un ir vadošais elektronikas ražošanas pakalpojumu nodrošinātājs, kas piedāvā projektēšanas, inženierijas un ražošanas pakalpojumus klientiem, kas darbojas aviācijas, automobiļu, skaitļošanas tehnikas, digitālās, industriālās, infrastruktūras, medicīnas un mobilo iekārtu nozarēs un ir oriģinālā aprīkojuma ražotāji. Uzņēmums ir izveidojis tīklu, kas darbojas 30 pasaules valstīs, un uzņēmums O palīdz klientiem projektēt, būvēt, piegādāt un apkalpot elektronikas produktus visā pasaulē.

Uzņēmumā strādā vairāk kā 200000 darbinieku, no kuriem 60 procenti dzīvo ārpus uzņēmuma O mītnes valsts (daudzi no tiem Ķīnā), līdz ar to uzņēmums nolēma veikt vairākus

padziļinātus apmācības kursus Āzijā. Apmācības tika veiktas četrās Āzijas valstīs, ieskaitot Ķīnu, un tika izstrādāts, lai stiprinātu uzņēmuma apņemšanos darboties legāli un ētiski visās valstīs, kur tas veic savu uzņēmējdarbību. Mācības tika nodrošinātas būvlaukuma augstākajai vadībai, kontrolieriem un citiem darbiniekiem.

Darbinieku apmācība atbilstības un korupcijas apkarošanas jomā tika balstīta uz uzņēmuma O darbinieku skaitu un globālajiem notikumiem, 2011. gada grozījumiem Ķīnas krimināllikumā attiecībā uz kukuļošanu, 2010.gada Lielbritānijas kukuļošanas apkarošanas likumu un ASV Likuma par korupciju saistībā ar ārvalstīm pastiprinātu piemērošanu, ko veic ASV Tieslietu departaments un ASV Vērtspapīru un biržas komisija. Lai sagatavotu apmācību, uzņēmums saskārās ar šādām problēmām:

- kā formulēt korupcijas apkarošanas politikas nozīmi, piemērojamību un atbilstību tādā veidā, lai tas būtu saprotams visiem uzņēmuma darbiniekiem, neatkarīgi no tautības;
- kādā veidā efektīvi formulēt, cik nopietnas sekas ir tad, ja netiek ievērota uzņēmuma korupcijas apkarošanas politika un procedūras, tajā skaitā uzņēmuma uzņēmējdarbības veikšanas un ētikas kodekss;
- kādā veidā veicināt interaktīvu dialogu ar dažādām auditorijām.

Lai risinātu šos izaicinājumus, uzņēmums O izmantoja vietēja un valsts mēroga piemērus, lai uzsvēru nepieciešamību novērtēt riskus, identificēt brīdinājuma signālus un pēc iespējas drīzākā laikā ziņot par riskiem. Uzņēmums arī uzsvēra daudzās sekas, kas varētu rasties personai vai uzņēmumam, kas ir iesaistījies neatļautu darbību veikšanā vai kura trešās puses biznesa partneris ir iesaistīts šādās darbībās, rīkojoties konkrētās personas vai uzņēmuma vārdā. Apmācība tika veikta angļu valodā un vietējā valodā, kas ļāva darbiniekiem uzdot jautājumus un iegūt atbildes viņiem saprotamā valodā. Turklāt katrā mācību sesijā tika iekļautas vairākas viktorīnas un hipotētiski jautājumi, lai veicinātu komunikāciju ar mācību dalībniekiem.

Apmācības kursā, kuru vadīja uzņēmuma O galvenais atbilstības vadītājs un Globālās atbilstības un izpētes nodaļas viceprezidents, tika iekļautas šādas tēmas:

- izpratne par to, ka uzņēmuma apņemšanās rīkoties ētiski un likuma normu ietvaros sākas no uzņēmuma vadības;
- veidi, kādos uzņēmuma O darbinieki var veicināt ētikas kultūru;
- atbilstošie korupcijas apkarošanas likumi, tajā skaitā ASV Likums par korupciju saistībā ar ārvalstīm, Lielbritānijas kukuļošanas apkarošanas likums, Ķīnas krimināllikums, kā arī korupcijas/ kukuļošanas apkarošanas likumi Singapūrā, Honkongā, Ķīnā un Malaizijā;
- uzņēmuma politika, kas aizliedz jebkāda veida komerciālo un valsts amatpersonu korupciju;
- uzņēmuma pamatnostādnes attiecībā uz izklaižu un dāvanu piedāvāšanu, došanu un saņemšanu no valsts amatpersonām;
- precīzas grāmatvedības uzskaites sistēmas nozīmīgums;
- cik svarīgi ir aizsargāt un neizpaust konfidenciālu informāciju, kas nav paredzēta publiskošanai.

Mācības bija labi apmeklētas, tika uztvertas pozitīvi, un daudzi vadītāji lūdza prezentācijas materiālus turpmākai izmantošanai. Mācību noslēgumā notika aktīvas diskusijas par reālajiem izaicinājumiem, ar kuriem sastapsies darbinieki, un tika izteikti lūgumi veikt „train-the-trainer” mācību sesijas, kas tiktu nodrošinātas personām, kuras ietilpst uzņēmuma funkcionālo grupu sastāvā Āzijā un citās valstīs.

## C.9: Ētikas un atbilstības veicināšana<sup>20</sup>

### a) *Atsauču uz starptautiskajiem uzņēmējdarbības principiem kompilācija*

#### **Āzijas un Klusā okeāna ekonomiskās sadarbības valstu Korupcijas novēršanas rīcības kodekss uzņēmumiem:**

4.e. Cilvēkresursi (1.punkts): Darbinieku pieņemšana darbā, paaugstināšana, apmācība, snieguma novērtēšana un atzinības izteikšana atspoguļo uzņēmuma apņemšanos rīkoties saskaņā ar Programmu.

#### **Uzņēmējdarbības principi kukuļošanas apkarošanai:**

##### **2. Uzņēmējdarbības principi.**

(...) Uzņēmuma mērķis ir izveidot un uzturēt uz uzticību balstītu un visaptverošu iekšējo kultūru, kurā kukuļošana ir aizliegta.

**6.3.1.** Ar cilvēkresursiem saistītās procedūras, tajā skaitā darbinieku pieņemšana darbā, paaugstināšana, apmācība un atzinības izteikšana, atspoguļo uzņēmuma apņemšanos rīkoties saskaņā ar Programmu.

**6.3.3.** Uzņēmums skaidri formulē to, ka neviens no darbiniekiem netiks pazemināts amatā, netiks sodīts un necietīs cita veida nevēlamas sekas, ja ir atteicies maksāt kukuļus, pat tad, ja šīs atteikšanās rezultātā uzņēmums ir zaudējis darījumus.

#### **Starptautiskā tirdzniecības palātas (ICC) Noteikumi korupcijas apkarošanai:**

##### **II daļa: Korporatīvā politika, lai nodrošinātu atbilstību korupcijas apkarošanas noteikumiem:**

##### **8.pants: Cilvēkresursi:** Uzņēmums nodrošina to, ka:

- ar cilvēkresursiem saistītās procedūras, tajā skaitā darbinieku pieņemšana darbā, paaugstināšana, apmācība, snieguma novērtēšana, atalgojums, atzinība izteikšana un biznesa ētika, tiek realizētas saskaņā ar šiem Noteikumiem;
- neviens no darbiniekiem netiks pazemots vai diskriminēts vai disciplināri sodīts, ja no labas gribas ir ziņojis par uzņēmuma korupcijas apkarošanas Programmas pārkāpumiem vai par pamatotām aizdomām attiecībā uz šādiem pārkāpumiem vai ja ir atteicies maksāt kukuļus, pat tad, ja šīs atteikšanās rezultātā uzņēmums ir zaudējis darījumus;
- vadošie darbinieki, kas darbojas jomās, kuras ir pakļautas augstam korupcijas riskam, tiek apmācīti un regulāri novērtēti; ir jānodrošina šāda personāla rotācija.

##### **III daļa: Efektīvas korporatīvās atbilstības programmas elementi:**

##### **10.pants (Korporatīvās atbilstības programmas elementi):**

l) tajā skaitā tiek izveidots pārskats par biznesa ētikas kompetencēm attiecībā uz vadības novērtējumu un paaugstinājuma piešķiršanu un tiek veikta mērķu sasniegšanas novērtēšana

<sup>20</sup> Attiecībā uz šo starptautiskās uzņēmējdarbības principu, var atsaukties arī uz Apvienoto Nāciju Organizācijas Pretkorupcijas konvencijas 34.punktu un UNODC publikācijas „Uzņēmuma pretkorupcijas ētikas un atbilstības programma: Praktiska rokasgrāmata” III nodaļas I sadaļu: [http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498\\_Ebook.pdf](http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf).

ne tikai attiecībā pret finanšu rādītājiem, bet arī attiecībā pret veidu, kādā šie mērķi ir sasniegti, un it īpaši attiecībā uz atbilstību uzņēmuma korupcijas apkarošanas politikai;

**Pasaules ekonomikas foruma korupcijas apkarošanas partnerības iniciatīvas (PACI)  
Kukuļošanas apkarošanas principi:**

5.3.1 Ar cilvēkresursiem saistītās procedūras atspoguļo uzņēmuma apņemšanos pildīt Programmu.

5.3.2. Uzņēmums skaidri formulē, ka Programmas ievērošana ir obligāta un ka darbinieks netiks pazemināts amatā, netiks sodīts un necietīs cita veida nevēlamas sekas, ja ir atteicies maksāt kukuļus, pat tad, ja šīs atteikšanās rezultātā uzņēmums ir zaudējis darījumus.

**Pasaules Bankas grupas Integritātes nodrošināšanas pamatnostādnes:**

8.1. Pozitīvs atbalsts: Popularizēt Programmu visas puses mērogā, pieņemot atbilstošus stimulējošus pasākumus, lai veicinātu un nodrošinātu pozitīvu atbalstu Programmas ievērošanā visos puses līmeņos.

**b) Situācijas izpēte**

**15.situācija: Uzņēmums P apkopo atbilstības un cilvēkresursu nodaļu idejas, lai izveidotu strukturētus finansiālus stimulus ētikas un atbilstības nodrošināšanai veselības aprūpes nozarē**

Uzņēmums P ir 1 miljardu USD vērts uzņēmums, kas darbojas veselības aprūpes nozarē. Tas ir uzņēmums, kas ir reģistrēts biržā un veic savu uzņēmējdarbību un pārdošanu visā pasaulē. Uzņēmums tika izveidots 2004. gadā kā lielāka konglomerāta atzars. Pēc trīs gadiem, darbojoties kā patstāvīga kapitālsabiedrība, tika iecelta jauna uzņēmuma vadības komanda, kuras misija bija izveidot tādu uzņēmuma kultūru, kas atbilstu pieaugošajām reglamentējošajām prasībām un ekonomikas izaicinājumiem. Šos visaptverošos uzņēmuma atbilstības principus dēvēja par „nepalaid garām iespēju” principiem, kurus apstiprināja jaunais uzņēmuma vadītājs. Šis princips uzliek par pienākumu iekļaut atbilstības tēmu ikvienā darba kārtībā, katra mērķa sasniegšanā un komandas struktūrā. Tās uzdevums ir nodrošināt, ka vienmēr tiek runāts par atbilstību, arī neatbilstības kontekstā.

Uzņēmuma P jaunā vadības komanda nekavējoties paziņoja, ka ētika un atbilstības nodrošināšana būs daļa no uzņēmuma stratēģiskā plāna un tiks izmantotas, lai panāktu konkurences priekšrocības. Kā daļu no šiem centieniem, Cilvēkresursu nodaļa un Juridiskā un atbilstības nodrošināšanas nodaļa nolēma apvienot uzņēmuma P atbilstības un kompensācijas mehānismus.

Komandas misija bija izveidot tādu sistēmu, kuras ietvaros ne tikai atbilstības vadītāji, bet arī pārējie struktūrvienību vadītāji, runātu par ētikas un atbilstības jautājumiem ar pozitīvu attieksmi un rīkotos saskaņā ar tiem. Galvenais jaunās sistēmas izaicinājums bija izveidot un izmantot pozitīvu vārdu krājumu, runājot par ētikas un atbilstības jautājumiem, ko izmantotu tās personas, kuras darbojas lielākam riskam pakļautās jomās, kas ir pārdošana un mārketingi.

Līdzīgi kā citiem šajā nozarē strādājošajiem uzņēmumiem, arī uzņēmumam P bija kompensāciju sistēmas, kas balstījās uz trim pīlāriem: pamatalga, mainīga apmēra kompensācija un ilgtermiņa stimulējoši pasākumi (piem., akciju piešķiršana, akciju iegādes iespējas). Trīs gadu laikā uzņēmums P uzlaboja tā kompensāciju modeli, tādējādi radot unikālu sasaisti starp atbilstības programmu un trim elementiem no visām tās kompensāciju sistēmām, lai veicinātu uzvedības un vadības stila atbilstību ētikas un atbilstības standartiem. Jaunais modelis ietver šādus soļus:

- Jauns darba izpildes vadības mērķis (DIVM) tika pievienots jau pastāvošajiem sešiem DIVM attiecībā uz visiem „galvenajiem vadītājiem” (galvenie 150 vadītāji uzņēmumā no 4000 darbiniekiem). DIVM nosaka šo vadītāju mainīgo atalgojuma apmēru katra finanšu



gada beigās. Atbilstību DIVM mēra, vērtējot konkrētās personas darbu izpildi no ētikas un atbilstības viedokļa.

- Izmantojot uzņēmuma P risku vadības sistēmu, katras personas atbilstība DIVM tiek piemērota noteiktām funkcionālajām lomām un darba stāžam, lai nodrošinātu galveno risku efektīvu novēršanu un attiecinātu mērķus tieši uz tiem, uz kuriem tie attiecas. Līdz ar to, izvērtējot ētikas jautājumus, „krustiņu vilkšanas” sistēma nav nepieciešama. Augstākā līmeņa vadītāju DIVM atšķiras no reģionālo pārdošanas vadītāju DIVM; klīniku vadītāju un citu ar klientu apkalpošanu saistītu darbinieku DIVM atšķiras no IT darbinieku DIVM, utt.
- Ētikas un atbilstības DIVM veido vismaz 10 procentus no attiecināmās darbinieku mainīgās mērķa atbildības, bet parasti procents ir augstāks.
- Individuāla darba izpilde tiek vērtēta divas reizes gadā, un to veic vidējā līmeņa vadītāji, iesniedzot darba novērtēšanas pārskatus. Atbilstības nodrošināšanas komanda piedalās pārskatu veidošanā un nodrošina saskaņotas prasības attiecībā uz darba izpildes vērtēšanu visas organizācijas ietvaros.
- Darbinieki var pārsniegt viņu atbilstības DIVM, saņemot līdz pat 200 procentiem no vidējās svērtās mērķa summas par konkrēto mērķi.
- Augstākajai vadībai ir iespēja izsniegt īpašas, pamatotas mainīga apmēra naudas balvas par izcilu vadību ētikas un atbilstības jomā.

Sakarā ar to, ka ir nepieciešams iesaistīt „balsi no augšas”, šajā sistēmā ir iekļauta visa uzņēmuma P vadības komanda, kā arī izpilddirektors. Izpilddirektora darba izpildi attiecībā pret mērķiem vērtē direktoru padomes atalgojuma izvērtēšanas komisija un iekšējā audita komisija, pamatojoties uz slēgtām intervijām ar uzņēmuma juristu un galveno atbilstības vadītāju. Komisijas ir tiesīgas intervēt arī ārējos konsultantus/ advokātu birojus, ja tas ir nepieciešams.

Ja vadītāji nerīkojas saskaņā ar atbilstības DIVM, tiek veikti atbilstoši pasākumi:

- Ja darba izpilde tiek novērtēta ar „Mērķis nav sasniegts”, tiek zaudēta *visa* atalgojuma mainīgā daļa (tajā skaitā, tā, kas attiecas uz pārdošanu, mārketingu, ienākumiem, peļņu un citiem vadītāja sasniegumiem viņa/viņas pārstāvētajā jomā).
- Sniegums, kas tiek novērtēts zem noteiktā mērķa, bet nesasniedz līmeni „Mērķis nav sasniegts”, tiek atalgots ar mainīgu samaksas koeficientu, kas ir zemāks par 100 procentiem;
- pārdošanas konsultantiem un pārdošanas un mārketinga vadītājiem nepieciešamais minimālais sasniegums ir „Mērķis sasniegts”, lai varētu pretendēt uz „Prezidenta kluba” darbinieka statusu (neatkarīgi no faktiskajiem pārdošanas rezultātiem), un līdz ar to arī uz papildus piemaksām, ko nodrošina biedra statuss šajā elites organizācijā.

Vadītājiem tiek sniegtas ikdienas konsultācijas par to, (a) kā piemērot mainīgo atalgojuma daļu praksē un (b) kā ētikas un atbilstības mērķi var saņemt atbilstības nodaļas novērtējumu „Mērķis pārsniegts” vai „Izcili”. Ja tiek iegūts jebkurš no šiem diviem vērtējumiem, darbinieks saņem papildus mainīgās piemaksas līdz pat 200 procentiem.

Turklāt „Rokasgrāmata uzņēmuma P vadītājiem”, kas ir cilvēkresursu, atbilstības un uzņēmuma struktūrvienību komandu kopdarbs, sniedz gan kvantitatīvas, gan kvalitatīvas vadlīnijas un rīcības piemērus attiecībā uz katru sasniegumu līmeni.

Rokasgrāmata sasaista ētikas un atbilstības DIVM ar uzņēmuma P globālās atbilstības programmas mērķiem ļoti konkrētā un saprotamā veidā. Rīcības piemēri, kuri darbiniekam nodrošina papildus mainīgās piemaksas, ir:

- Vadītājs rīkojas saskaņā ar „nepalaid garām iespēju” principu un sapulču dienas kārtībā

atbilstības jautājumi ir iekļauti 100% apmērā;

- Vadītājs un viņa komanda visu laiku nēsā līdzī savas personīgās „Uzņēmuma P atbilstības kartes”. Kartes tiek reizi gadā atjaunotas un izdotas par jaunu visiem darbiniekiem, kuri ir veiksmīgi izpildījuši personalizēto mācību prasības. Uz kartes ir norādīts Atbilstības nodrošināšanas nodaļas kontaktinformācija, gada galvenās ētikas atziņas, un šī karte ir reāls un pārbaudāms uzņēmuma P ētikas un atbilstības vīzijas realizēšanas simbols.
- Vadītājs pārbauda atbilstību ar komandas izstrādātajām kvalifikācijas celšanas prasībām, lai tas notiktu 100% laicīgi vai pirms noteiktā laika.
- Vadītājs izmanto radošu pieeju, runājot par atbilstības jautājumiem. Piemēram, iniciatīvas, kuras tiek atalgotas papildus, ietver cietuma kameru apskati, ko organizē komanda, konkrēto industriju pārstāvoša vieslektora uzaicināšana, kurš ir bijis apcietināts par ētikas pārkāpumiem, līdzvērtīgu jomu pārstāvju vai pat konkurentu uzaicināšana, kas stāsta komandām par atbilstības jautājumiem un to, kā tas tiek uzverts ārpus uzņēmuma, utt.
- Ja tiek pieļautas kļūdas, vadītājs ņem vērā uzņēmuma P „Nebaidies runāt” politiku un iesaistās diskusijā par atbilstības problēmām un par to, kā kļūdas var tikt labotas.

### C.10: Pārkāpumu atklāšana un ziņošana<sup>21</sup>

#### a) *Atsauču uz starptautiskajiem uzņēmējdarbības principiem kompilācija*

#### **Āzijas un Klusā okeāna ekonomiskās sadarbības valstu Korupcijas novēršanas rīcības kodekss uzņēmumiem:**

4.g. Bažu izteikšana un atbalsta meklēšana: Programma iedrošina darbiniekus un citas personas izteikt bažas un, cik ātri iespējams, ziņot par aizdomīgiem gadījumiem atbildīgajām uzņēmuma amatpersonām. Šajā nolūkā uzņēmums nodrošina drošus un pieejamus informācijas nodošanas kanālus, kurus darbinieki un citas personas var izmantot, lai konfidenciāli un, nebaidoties no represijām, paustu bažas un ziņotu par aizdomīgiem gadījumiem.

Šie informācijas sniegšanas kanāli ir pieejami arī darbiniekiem un citām personām, kam ir nepieciešams padoms vai kas vēlas ieteikt programmas uzlabojumus. Kā daļu no šī procesa uzņēmums sniedz norādes darbiniekiem un citām personām par Programmas noteikumu un prasību piemērošanu atsevišķos gadījumos.

#### **Uzņēmējdarbības principi kukuļošanas apkarošanai:**

6.3.4. Uzņēmums nosaka to, ka Programmas ievērošana ir obligāta darbiniekiem un direktoriem, un piemēro attiecīgas sankcijas Programmas pārkāpšanas gadījumā.

6.5.1. Lai tā būtu efektīva, Programma ļauj uz darbiniekiem un citām personām, kuras izsaka bažas un ziņo par pārkāpumiem, cik vien ātri iespējams. Šajā nolūkā uzņēmums nodrošina drošus un pieejamus informācijas nodošanas kanālus, kurus darbinieki un citas personas var izmantot, lai konfidenciāli un, nebaidoties no represijām, paustu bažas un ziņotu par aizdomīgiem gadījumiem.

6.5.2. Šiem un citiem kanāliem ir jābūt pieejamiem darbiniekiem, kam ir nepieciešams

<sup>21</sup> Attiecībā uz šo starptautiskās uzņēmējdarbības principu, var atsaukties arī uz Apvienoto Nāciju Organizācijas Pretkorupcijas konvencijas 34.punktu un UNODC publikācijas „Uzņēmuma pretkorupcijas ētikas un atbilstības programma: Praktiska rokasgrāmata” III nodaļas J sadaļu: [http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498\\_Ebook.pdf](http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf).

padoms par Programmas pielietošanu.

### **Starptautiskā tirdzniecības palātas (ICC) Noteikumi korupcijas apkarošanai:**

#### **III daļa: Efektīvas korporatīvās atbilstības programmas elementi:**

##### **10.pants (Korporatīvās atbilstības programmas elementi):**

m) tiek piedāvāti kanāli, lai pilnīgi konfidenciāli izteiktu bažas, meklētu padomu vai labticīgi ziņotu par reāliem pārkāpumiem vai par pamatotām aizdomām par pārkāpumiem, nebaudoties no represijām, diskriminācijas vai disciplinārsodiem. Ziņošana var būt obligāta vai brīvprātīga; tā var būt anonīma vai atklāta. Visi ar labiem nodomiem veiktie ziņojumi ir jāpārbauda.

### **ESAO Labas prakses vadlīnijas iekšējās kontroles, ētikas un atbilstības nodrošināšanai:**

A.11 [Uzņēmumi nodrošina to, ka]... tiek pieņemti efektīvi pasākumi, lai:

- i. sniegtu norādes un padomu direktoriem, amatpersonām, darbiniekiem un, ja nepieciešamas, biznesa partneriem par rīcību saskaņā ar uzņēmuma ētikas un atbilstības nodrošināšanas programmu vai pasākumiem, tajā skaitā, ja viņiem ir steidzami nepieciešams padoms sarežģītās situācijās ārvalstu jurisdikcijās;
- ii. direktori, amatpersonas, darbinieki un, ja nepieciešams, biznesa partneri, varētu ziņot, ja iespējams arī konfidenciāli, nebaudoties, ka varētu tikt pārkāpti profesionālie vai noteiktās ētikas standarti norādījumu vai ka varētu tikt izdarīts spiediens no priekšnieku puses; kā arī direktori, amatpersonas, darbinieki un, ja nepieciešams, biznesa partneri, labticīgi un balstoties uz pamatotiem iemesliem, varētu ziņot par uzņēmumā notikušiem likuma, profesionālo standartu vai ētikas pārkāpumiem;
- iii. sekotu attiecīga atbildes reakcija uz šādiem ziņojumiem;

### **Pasaules ekonomikas foruma korupcijas apkarošanas partnerības iniciatīvas (PACI) Kukuļošanas apkarošanas principi:**

5.5 Bažu izteikšana un atbalsta meklēšana.

5.5.1 Programma iedrošina darbiniekus un citas personas izteikt bažas un, cik ātri iespējams, ziņot par aizdomīgiem gadījumiem atbildīgajām uzņēmuma amatpersonām.

5.5.2 Šajā nolūkā uzņēmums nodrošina drošus un pieejamus informācijas nodošanas kanālus, kurus darbinieki un citas personas var izmantot, lai konfidenciāli un nebaudoties no represijām, paustu bažas un ziņotu par aizdomīgiem gadījumiem.

5.5.3 Šie informācijas sniegšanas kanāli ir pieejami arī darbiniekiem un citām personām, kam ir nepieciešams padoms vai kas vēlas ieteikt programmas uzlabojumus. Kā daļu no šī procesa uzņēmums sniedz norādes darbiniekiem un citām personām par Programmas noteikumu un prasību piemērošanu atsevišķos gadījumos.

### **Pasaules Bankas grupas Integritātes nodrošināšanas pamatnostādnes:**

9. Ziņošana:

9.1. Pienākums ziņot: Darīt zināmu visam personālam, ka viņu pienākums ir nekavējoties ziņot par jebkādam bažām, kas viņiem varētu rasties attiecībā uz Programmu, neatkarīgi no tā, vai tas attiecas uz viņu darbībām vai uz citu personu darbībām.

9.2. Padoms: leviest efektīvus pasākumus un mehānismus, lai sniegtu norādes un padomus

vadībai, darbiniekiem un (ja nepieciešams) biznesa partneriem par rīcību saskaņā ar puses Programmu, tajā skaitā, ja viņiem ir steidzami nepieciešams padoms sarežģītās situācijās ārvalstu jurisdikcijās.

9.3. Ziņošana: Nodrošināt informācijas sniegšanas kanālus (tajā skaitā konfidencialus kanālus) personām un personu aizsardzībai, kuras nevēlas pārkāpt Programmu no priekšnieku puses doto norādījumu vai spiediena dēļ, kā arī personām, kuras vēlas ziņot par Programmas pārkāpumiem puses iekšienē. Uz šāda ziņojuma pamata puse veic attiecīgus koriģējošus pasākumus.

#### **ANO Pretkorupcijas konvencija (UNCAC):**

*Arī UNCAC uzsver nepieciešamību aizsargāt informācijas sniedzējus.*

33. pants – Personu - informācijas sniedzēju, aizsardzība.

Katrai Dalībvalstij jāizvērtē atbilstošu līdzekļu iekļaušana tās nacionālajā tiesību sistēmā, kas nodrošinātu aizsardzību pret jebkādu neattaisnotu rīcību pret personām, kas labticīgi un pamatoti ziņo kompetentām varas iestādēm par jebkuriem faktiem, kas attiecas uz noziedzīgiem nodarījumiem, kas par tādiem atzīti saskaņā ar šo Konvenciju.

#### **b) Situācijas izpēte**

##### **16.situācija: Uzņēmums Q ievieš uzticības tālrūni**

Uzticības tālrūņa ieviešanu uzņēmumā Q veicināja vairāki faktori. Šie faktori ir kulturāla attieksme, kas uzskata ziņošanu par svarīgu un pieņemamu elementu, uzņēmuma Q uzņēmējdarbības modeļa decentralizētā struktūra, noteikumu par ziņotāju aizsardzību pieņemšana (piem., ASV 2002. gada Sarbeina-Okslija likums, kurš paredz ziņotāju aizsardzību pret represijām) un iekšējās lietas un izmeklēšana, kuru rezultātā tika veiktas pārbaudes un stiprināta uzņēmuma Q integritātes programma, kurā uzticības tālrūnis ir būtisks elements.

Gadījums, kas notika 1990-to gadu sākumā, kalpoja kā katalizators uzticības tālrūņa ieviešanai. Uzņēmums Q ASV tika apsūdzēts par to, ka ārējā ieinteresētā puse bija iesaistīta interešu konfliktā un kukuļošanā. Šī apsūdzība tika nodota iekšējai audīta nodaļai izmeklēšanai, kuru vadīja ārējs izmeklētājs. Izmeklēšanas rezultātā tika izbeigti līgumi ar vairākiem uzņēmuma Q ASV darbiniekiem. Tā rezultātā tika nolemts ieviest formalizētāku uzticības tālrūņa sistēmu, lai darbinieki varētu ziņot par bažām; bet sākumā šī bija pieticīga iniciatīva ar ierobežotu pielietojumu.

Pirmā uzticības tālrūņa līnija Cīrihē (uzņēmuma Q galvenā mītne) sastāvēja no viena vietējā numura un sākumā tā netika plaši izmantota. Bet uzņēmums Q ASV pieņēma lēmumu formalizēt tā uzticības tālrūņa līniju, iekļaujot to savā rīcības kodeksā, kura atjauninātā versija tika izdota 1996. gadā. Šī jaunā uzticības tālrūņa līnija ASV bija bezmaksas, un uz šo numuru varēja zvanīt 24 stundas diennaktī katru dienu. Šie zvani tika novirzīti ētikas birojam ASV. Jau no paša sākuma tika nolemts, ka zvanītājs var palikt anonīms, bet paralēli tam zvanītāji tika iedrošināti atklāt savu personību, jo tas atvieglo komunikāciju izmeklēšanas laikā, kura varētu ilgt nedēļām vai pat mēnešiem ilgi. Tajā laikā izmeklēšanu vēl arvien vadīja ārējais konsultants.

2004. gadā, pildot vienošanos ar ASV vērtspapīru un biržas komisiju, uzņēmums Q nolīga neatkarīgu konsultantu, lai pārbaudītu atbilstības programmu. Konsultants savā galīgajā atskaitē piedāvāja vairākas rekomendācijas, tajā skaitā attiecībā uz turpmāku uzticības tālrūņa līnijas paplašināšanu. Tas bija stimuls uzlabot uzticības tālrūņa pieejamību visa uzņēmuma mērogā, izstrādāt visaptverošu metodi tā pielietošanai, uzlabot izmeklēšanu un reaģēšanu uz darbinieku un ārējo ieinteresēto personu apgalvojumiem un bažām. Uzņēmuma Q Atbilstības nodaļai (tagad Integritātes nodaļa) tika dots uzdevums izveidot un realizēt

globāla mēroga uzticības tālrūņa līniju, kā arī iesaistīties izglītības un informācijas nodrošināšanas programmā, lai nodrošinātu uzticības tālrūņa ieviešanu un veicinātu tā atpazīstamību uzņēmumā. Turpmāk pa uzticības tālrūni iegūtās informācijas izmeklēšana tika uzticēta iekšējai izmeklētāju komandai. Līdz ar iekšējās izmeklēšanas ieviešanu, mērķis bija nodrošināt, lai tiktu izmantota konsekventa un stabila metodika ne tikai brīdī, kad tiek veikta izmeklēšana par ziņotāja sniegto informāciju pa uzticības tālrūni, bet arī brīdī, kad tiek piemēroti disciplināri vai koriģējoši pasākumi, tādējādi nodrošinot konsekveni visa uzņēmuma mērogā. Turklāt centralizētas izmeklētāju komandas izmantošana atvieglo darbību saskaņošanu, lai veiktu izmeklēšanu par jautājumiem, par kuriem ir informējuši ziņotāji pa uzticības tālrūni, kā arī atvieglo datu iegūšanu statistikas un analītiskiem mērķiem.

Bija skaidrs, ka uzņēmumam vajadzētu izmantot ārēju pakalpojuma sniedzēju, kas varētu profesionāli nodrošināt uzticības tālrūņa līnijas vispusīgu un konsekventu globālu pārklājumu. Atlases kritēriji attiecībā uz potenciālajiem tālrūņa līnijas pakalpojumu nodrošinātājiem iekļāva ne tikai cenu, pakalpojuma nodrošinātāja reputāciju, piedāvāto pakalpojumu un valodu apjomu, bet arī (un tas ir ļoti svarīgi) darbinieku darba kvalitāti, atbildot uz zvaniem. Tāpēc visi izraudzītie pakalpojumu sniedzēji tika uzaicināti uz sapulci uzņēmumā un pēc nejaušības principa tika intervēti zvanu centru darbinieki, lai novērtētu viņu attieksmi, profesionālismu un pieredzi. Atbilstoša pakalpojuma sniedzēja izvēlēšanās bija tikai pirmais solis šajā procesā, bet pirms šī procesa sākšanas uzņēmumam Q bija jāatrisina citi praktiski jautājumi, piemēram, vai visas valstis reāli var piedāvāt bezmaksas tālrūņa pakalpojumus. Bijā jārisina arī datu aizsardzības jautājumi, jo dažās valstīs tas nozīmēja ierobežotu pakalpojumu, kuru var piedāvāt tikai saskaņā ar piemērojamiem normatīvajiem aktiem.

Piemēram, laicīga cilvēkresursu, audita, juridiskās un atbilstības nodaļu iesaistīšana visas organizācijas mērogā, lai saņemtu atbilstošu vietējo informāciju un saprastu vietējos likumus un noteikumus, ir būtisks nosacījums, lai nodrošinātu netraucētu un ātru globālās uzticības tālrūņa līnijas ieviešanu. Tika izvērstas attiecīgo nodaļu anketēšana visā pasaulē, lai noskaidrotu noderīgu informāciju par konkrētās valsts normatīvajiem aktiem (piemēram, datu konfidencialitātes prasības un darba likumi), jo tam ir svarīga loma šī procesa efektivitātes vērtēšanā un lēmuma pieņemšanā par to, kā veikt izmeklēšanu, kad uzticības tālrūnis ir ieviests un darbojas.

Gatavojoties globālās uzticības tālrūņa līnijas ieviešanai, darbiniekiem tika sniegta informācija par procesa norisi, lai darbinieki būtu informēti par procesa virzību un lai laicīgi radītu izpratni par šo procesu. Tika izmantota arī globāla afišu kampaņa, lai veicinātu izpratni par uzticības tālrūni, afišas tika sagatavotas 25 valodās. Nedrīkst novērtēt par zemu šo papildus pasākumu svarīgumu izpratnes veicināšanā, ne arī izmaksas vai laiku, kas tiek tērēts, lai koordinētu stabilu un visaptverošu izglītošanas kampaņu vairākās valodās.

Ārējais pakalpojumu nodrošinātājs varēja sniegt padomus arī attiecībā uz ziņojumu skaitu pa uzticības tālrūņiem, kas attiecās ne tikai uz darbiniekiem, bet arī uz 2008 ieinteresētajām personām (izmantojot atsevišķu tālrūņa līniju), un abas šīs grupas varēja ziņot pa e-pastu, pastu vai zvanot pa tālrūni. Lai arī pakalpojuma nodrošinātāja prognozes bija tikai orientējošas, tās palīdzēja nodrošināt attiecīgu personāla skaitu uzņēmumā Q, kas strādātu ar ienākošajiem ziņojumiem. Jau no paša sākuma uzņēmums Q nolēma visus pa uzticības tālrūni saņemtos ziņojumus centralizēti novirzīt Atbilstības (tagad Integritātes) nodaļai, bet šī metode ir viena no vairākām alternatīvām; citi uzņēmumi var novirzīt ienākošos ziņojumus citām nodaļām, piemēram, juridiskajai, iekšējā audita, cilvēkresursu un atbilstības nodaļai. Nav noteikta vai labāka risinājuma šādas uzticības tālrūņa līnijas darbības nodrošināšanai, ja problēmas tiek risinātas laicīgi un godīgā ceļā, izmantojot pēc iespējas pārredzamākas procedūras.

Pamatā iemesli, kādēļ uzticības tālrūņa līnija netiek pietiekami izmantota, ir bailes, ka darbinieks varētu zaudēt darbu vai pret viņu varētu tikt vērstas cita veida sankcijas, vai arī valda uzskats, ka ziņojuma saņēmēji problēmu nespēs atrisināt pietiekami veiksmīgi vai arī nerisinās to vispār. Lai kļiedētu šīs bailes un nodrošinātu uzticības tālrūņa līnijas efektivitāti, ir nepieciešams skaidrot darbiniekiem, kā un kad ziņot, kā arī skaidrot uzņēmuma pret sankciju pielietošanu vērsto politiku. Šie jautājumi ir regulāri jāskaidro, kā arī ir jāorganizē papildu informatīvas kampaņas. Ir svarīgi paaugstināt ziņošanas kvalitāti un iegūt uzticību, ka konkrētie jautājumi tiks risināti, no ziņotāja viedokļa, drošā vidē; tikpat svarīga ir izmeklēšanas

procedūru kvalitāte un caurspīdīgums, kā arī tas, ka rezolūcijai par izmeklēšanas uzsākšanu ir acīmredzams rezultāts (ja nepieciešams un ja ir juridiski atļauts).

Pēdējā laikā ziņošanas kvalitāte uzlabojās (tas ir, ziņošana par nopietniem pārkāpumiem un agrākā stadijā vai pat pirms potenciālā pārkāpuma izdarīšanas), pateicoties vairākiem faktoriem, piemēram, atkāpšanās no pārmērīgi augstas konfidencialitātes, kuras dēļ tika izslēgtas personas, kuras būtu palīdzējušas novērst atkārtotas pretlikumīgas darbības, ja tām būtu bijis zināms izmeklēšanas rezultāts, līdz tādai pozīcijai, ka atbilstošas informācijas sniegšana par izmeklēšanas rezultātiem no augstākas vadības puses var veicināt efektīvāku un mērķtiecīgāku apmācības programmu un koriģējošu darbību norisi, kas varētu veicināt reālas pārmaiņas. Līdz ar ziņošanas sistēmas nostiprināšanos pēdējos gados notiek aktīva mācīšanās no šādiem gadījumiem, tādējādi veicinot caurspīdīgumu un informētību ne tikai pašā Integritātes nodaļā, bet arī uzņēmuma struktūrvienību augstākās vadības mērogā. Šie vadītāji skaidro šādu izmeklēšanas lietu rezultātus arī plašākam darbinieku lokam, organizējot apmācības moduļus, kuros šīs lietas tiek diskutētas „attīrītā” versijā, kā arī Integritātes nodaļa noformē šos pārkāpumu izmeklēšanas lietu rezultātus rakstveidā un ievieto uzņēmuma iekšējā tīklā, kas ir pieejams visiem darbiniekiem.

Uzņēmuma Q darbinieki un ieinteresētās personas var būt pārliecinātas, ka viņu ziņojumi tiks uztverti nopietni un tiks profesionāli apstrādāti, ievērojot konfidencialitātes principus, un šie rezultāti var ietekmēt uzņēmuma darbību un to, kā tas risina jautājumus, kas ir ziņoti pa uzticības tālruni. Līdz ar to ir skaidrs, ka uzticības tālrunis turpinās spēlēt nozīmīgu lomu Integritātes programmā un arī turpmāk būs svarīgs procedūru uzlabošanas, risku mazināšanas un pretlikumīgu darbību novēršanas un mazināšanas instruments.

### **17.situācija: Pārtikas ražošanas uzņēmums ievieš uzticības tālruņa līniju**

Uzņēmums R jau vairāk kā 67 gadus darbojas pārtikas nozarē. Uzņēmums ražo tādus produktus, kā piens, jogurts, siers, sula un kokteiļi. Uzņēmums R darbojas Kolumbijas, Venecuēlas, Ekvadoras, Peru un ASV tirgos. Tajā strādā vairāk kā 6200 darbinieku.

Nemot vērā uzņēmuma apņemšanos ievērot ētikas un caurspīdīguma principus, uzņēmums R ir izstrādājis ētikas pamatnostādnes visiem darbiniekiem, tajā skaitā arī Rīcības kodeksu un Korporatīvās pārvaldības un iekšējo darba kodeksu. Lai stiprinātu šo kodeksu ievērošanu un lai uzraudzītu atbilstības pārkāpumus, uzņēmums R ir ieviesis uzticības tālruņa līniju. Uzticības tālrunis ir konfidenciāls un anonīms ziņošanas mehānisms, kuru darbinieki, klienti, izplatītāji un/vai piegādātāji var izmantot, lai ziņotu par vai konsultētos par potenciāli neētisku rīcību vai citām situācijām, kas varētu ietekmēt uzņēmuma R intereses.

Uzticības tālrunis ir vietējs tālruņa numurs katrā valstī, kurā uzņēmums R veic uzņēmējdarbību (tas ir, Kolumbijā, Ekvadorā, Venecuēlā un ASV). Uzticības tālrunis darbojas 24 stundas diennaktī. Sestdienās, svētdienās un valsts svētku brīvdienās ziņojumus ieraksta automātiskais atbildētājs.

Jebkurš ziņojums, kas ir saņemts pa uzticības tālruni, tiek izmeklēts. Vispirms ziņojums tiek ierakstīts ierobežotas pieejamības datu bāzē. Ziņojumi datu bāzē tiek sašķiroti, balstoties uz ietekmes kritērijiem – kādā mērā tie ietekmē uzņēmumu. To dara pilnvarots Korporatīvās kontroles direkcijas pārstāvis. Ziņojumi tiek izskatīti un analizēti, tiek izveidots un izpildīts rīcības plāns un rezultāti tiek iesniegti Ētikas komisijai.

Uzņēmuma Ētikas komisija pilda divas galvenās funkcijas. Pirmkārt, tā izvērtē pa uzticības tālruni saņemtos ziņojumus un pēta risinājumus šīm problēmām. Otrkārt, tā izstrādā rakstiskas vadlīnijas attiecībā uz iespējamām krāpšanās sekām, saskaņā ar Rīcības kodeksa un Korporatīvās pārvaldības un iekšējā darba kodeksa noteikumiem, lai nodrošinātu vienlīdzīgu attieksmi pret iesaistītajām personām.

Uzņēmums R organizē arī informatīvo kampaņu, kuras ietvaros tas informē par uzticības tālruņa esamību savus darbiniekus un ieinteresētās personas, piemēram, izplatītājus un nozares piegādātājus. Informatīvā kampaņa tiek organizēta, lai veicinātu izpratni par jautājumiem attiecībā uz uzņēmuma R ētikas pamatnostādņēm, tajā skaitā attiecībā uz

zādzībām, kukuļošanu, interešu konfliktiem un pretlikumīgiem maksājumiem. Kampanjas tiek vadītas, izmantojot iekšējos komunikācijas instrumentus, piemēram, žurnālus, reklāmas un informatīvos izdevumus.

Uzticības tālrūņa ieviešanas priekšrocības ir šādas:

- a) Iespējamās krāpšanās un neētiskas rīcības mazināšana;
- b) Stabils uzņēmuma kultūras veidošana, kas ir neiecietīga pret krāpšanos un neētisku rīcību;
- c) Iespēja apkopot un sniegt informāciju augstākajai vadībai par Rīcības kodeksa un Korporatīvās pārvaldības un iekšējā darba kodeksa darbību un ieviešanu praksē;
- d) Uzticības un caurspīdīguma nodrošināšana attiecībā uz uzņēmuma ieinteresētajām personām;
- e) Labāka uzņēmuma reputācija.

Personas, kuras ziņo pa uzticības tālrūni, var saņemt atbalstu no uzņēmuma R „Aizsardzības un novēršanas” komandas, kura ir atbildīga par ziņotāju drošību, kuri ziņo par uzņēmuma R uzticības tālrūni.

### **18.situācija: ASV bāzēts starptautisks uzņēmums ievieš uzticības tālrūņa līniju ziņošanai par korupcijas gadījumiem**

Uzņēmums S ir ASV bāzēts starptautisks uzņēmums, kas darbojas ogļūdeņražu izpētes uz ražošanas nozarē un veic uzņēmējdarbību 30 valstīs visā pasaulē. ASV uzņēmums darbojas arī mazumtirdzniecības nozarē – tas ir degvielas un saistītu produktu mazumtirgotājs, un tam pieder degvielas uzpildes staciju kioski. Uzņēmumā strādā vairāki tūkstoši dažādu tautību darbinieki.

Daudzus gadus uzņēmumā darbojās konfidenciāls uzticības tālrūnis uzņēmuma darbiniekiem. Sākotnēji tas tika izveidots, lai darbinieki varētu informēt (ja vēlējās - anonīmi) par kukuļošanas vai korupcijas gadījumiem iepirkumu procesos. Uzticības tālrūnis tika veiksmīgi ieviests lielākajās valstīs, kurās uzņēmums darbojas, it īpaši valstīs ar lielu ekonomiku. Tā nebija apzināta uzņēmuma politika; drīzāk tas norādīja uz tehniskām problēmām nodrošināt bezmaksas un plaši pieejamu tālrūņa līniju mazāk attīstītās valstīs, kā arī daudzi darbinieki – it īpaši zemāka līmeņa darbinieki - nevarēja veikt starptautiskus zvanus šajās valstīs.

Neskatoties uz to, tā kā uzticības tālrūņa numurs bija novietots visās uzņēmuma S telpās, to sāka izmantot citiem mērķiem, piem., darbinieki sūdzējās par vadītājiem, degvielas uzpildes staciju klienti sūdzējās par apstākļiem tualetēs un par citiem ar korupciju nesaistītiem jautājumiem. Tā kā uzņēmums savu darbību izvērsa attālākās valstīs, kurās bija vairāk izaicinājumu, un ASV Likuma par korupciju saistībā ar ārvalstīm piemērošana kļuva ļoti aktuāla, bija skaidrs, ka sistēmai bija nepieciešamas reformas, lai to piemērotu korupcijas problēmu risināšanai.

Kad uzņēmums S sāka meklēt veidus, kā izveidot globālu uzticības tālrūņa līniju ziņošanai par aizdomām par korupciju, drīz vien kļuva skaidrs, ka šāda globāla uzticības tālrūņa līnijas izveidošana būs liels izaicinājums tehniskajā ziņā. Kaut arī lielākajā daļā valstu bija pieejama kaut kāda veida bezmaksas numuru sistēma, daudzās valstīs vietēja bezmaksas tālrūņa numura izmantošana nebija atļauta, lai veidotu starptautisku savienojumu. Lai risinātu šo izaicinājumu, uzņēmums S nolīga speciālistu – pakalpojuma sniedzēju, kas izveidoja sistēmu, kas atbilda uzņēmuma vajadzībām. Vietējie bezmaksas numuri tagad ir nodrošināti katrā valstī, kurā uzņēmums darbojas, un ir novietoti labi redzamā vietā visos uzņēmuma S birojos un ražotnēs, kā arī tā biznesa vadības prakses rokasgrāmatās un tiek nodrošinātas mācībās par korupcijas apkarošanu. Kad vien iespējams, vietējais bezmaksas numurs tiek savienots ar pakalpojuma sniedzēja sistēmu ASV. Ja tas nav iespējams, numurs tiek savienots ar zvanītāja valstī pieejamo sistēmu. Lai nodrošinātu anonimitāti, zvanu centrā uzņēmuma darbinieki netiek nodarbināti.

Vēl viens izaicinājums, ar ko sastapās uzņēmums S, bija nodrošināt ātru ziņojumu, kas tika nodoti pa uzticības tālruni, nodošanu attiecīgajam uzņēmuma departamentam. Lai neradītu sajukumu, uzņēmums S izlēma ieviest vienotu uzticības tālruņa numuru pat tajās valstīs, kurās tas darbojas vairākās uzņēmējdarbības jomās. Bet zvani tiek novirzīti atbilstošajai operatoru komandai, izmantojot izvēlnes sistēmu (piemēram, izmantojot balss komandas: „Ja Jūs zvanāt par cilvēkresursu jautājumu, spiediet 4...”, „Ja Jūs zvanāt par korupcijas jautājumiem, nospiediet 5...” un tā tālāk). Šādā veidā ziņojumi, kas tiek saņemti ar sistēmas starpniecību, tiek novirzīti atbilstošajam uzņēmuma departamentam. Visi ziņojumi, kuri satur informāciju par koruptīvām darbībām, tiek nekavējoties nodoti atbilstības nodrošināšanas grupai, kura savukārt nepieciešamības gadījumā iesaista juristu. Izvēlnes sistēma ļauj izvēlēties arī tās valsts valodu, no kuras zvanītājs zvana, kā arī angļu valodu.

Personai, kura zvana pa uzticības tālruni, tiek piedāvāta iespēja saņemt atsauci par izmeklēšanas procesa virzību, kurš ir ticis ierosināts uz šīs personas sniegtās informācijas pamata. Bet zvanītājs saņem skaidrojumu, ka sniedzot šādu atsauci, zvanītāja anonimitāte tiks zaudēta, vismaz sarunas ar zvanītāju un pakalpojuma sniedzēju ietvaros.

Lai arī jaunā uzticības tālruņa līnijas uzstādīšana un uzturēšana ir dārga, tās izveide tika uztverta ļoti pozitīvi. Vietējie darbinieki valstīs, kurās uzņēmums darbojas, jūt, ka uzņēmums S ir ieinteresēts saņemt informāciju no viņiem, kā no uzņēmuma darbiniekiem ASV un Eiropā. Turklāt atbilstības un apmācības nodrošināšanas komanda izjūt to, ka uzņēmums S uztver savas saistības nopietni un ka viņi var to norādīt amatpersonām, ja nepieciešams.

### **19.situācija: Lielbritānijas bāzēts veselības un sociālās aprūpes uzņēmums ievieš uzticības tālruni kā daļu no risku vadības stratēģijas**

2008. gadā uzņēmums T sāka sadarboties ar „Public Concern at Work” (PCaW), kas ir neatkarīgs labdarības ziņošanas un juridisko konsultāciju centrs, lai īstenotu visaptverošu ziņošanas sistēmu visas organizācijas mērogā kā daļu no uzņēmuma vispārīgās riska vadības stratēģijas. Galvenie izaicinājumi bija nodrošināt informāciju liela apmēra un daudzveidīgam darbaspēkam, kas strādā dažādās vietās, un noteikt, kā vislabāk darīt zināmu jauno ziņošanas kārtību visam personālam.

Lai ieviestu šo kārtību, ir jāveic šādas darbības:

- Uzņēmuma ziņošanas politikas pārskatīšana/ pārstrādāšana;
- Politikas ieviešana, komunikācija un veicināšana;
- Atbildīgo amatpersonu/ noteikto personu apmācīšana par ziņošanas politiku;
- Regulāra informācijas atjaunināšana;
- Ziņošana pārvaldes struktūrām par politikas izpratni un pielietošanu.

#### Ziņošanas politikas pārskatīšana/ pārstrādāšana

Pašā sākumā PCaW pārskatīja pastāvošo uzņēmuma T politiku, lai to saskaņotu ar PCaW paraugpolitiku, nodrošinot, lai tā atbilst labai praksei, saskaņā ar BSI 2008 Prakses kodeksu.<sup>22</sup> Šī procesa ietvaros tika pārskatīta uzņēmuma politika, pievēršot uzmanību tam, lai tajā lietotā valodā un tonis būtu tāds, kas iedrošina un pārliecina darbinieku, kurš to izmanto. Pārskatīšanas procesā tiek nodrošināts, ka izstrādātā politika ir visaptveroša un ka tiek pārskatīti arī citi tajā minētie aspekti (piemēram, sūdzības un korupcijas novēršanas/krāpšanas novēršanas politika), lai nodrošinātu, ka šī informācija ir skaidra un saprotama.

<sup>22</sup> BSI 2008 Prakses kodekss par ziņošanas kārtību ir pieejams internetā: <http://shop.bsigroup.com/forms/PASs/PAS-1998/>



Politikai bija jābūt formulētai vienkāršā, lasītājam saprotamā valodā, izvairoties no pārāk juridiskas leksikas, un tajā bija jābūt ietvertiem šādiem galvenajiem punktiem:

- Uz ko šī politika attiecas;
- Personālam piedāvātie nodrošinājumi saskaņā ar politiku ir skaidri formulēti un nepārprotami, un tie ir:
  - ka darbinieki necietīs, kā arī netiek apdraudēti viņu ieņemamais amats, rīkojoties saskaņā ar uzņēmuma politiku;
  - ka viņu identitāte netiks atklāta bez viņu piekrišanas, ja vien likumā nav noteikts citādi;
  - ka jebkāda veida sankcijas pret darbiniekiem, kuri rīkojas saskaņā ar uzņēmuma politiku, ir uzskatāmas par disciplināru pārkāpumu un tiks ņemtas nopietni;
- Kādā veidā var ziņot par savām bažām, kā arī kam to ziņot un pilna kontaktinformācija;
- Kas seko pēc tam, kad ir notikusi ziņošana;
- PCaW e-pastas un bezmaksas tālruņa numurs;
- Sīkāka informācija par galvenajiem regulatoriem.

#### Politikas ieviešana, komunikācija un informācijas izplatīšana

Kad uzņēmums T un PCaW bija pārliecināti, ka politika atbilst labas prakses priekšnosacījumiem, nākamais solis bija sagatavot politikas ieviešanas grafiku un darīt to zināmu visiem darbiniekiem. Tā kā uzņēmumam T ir daudz darbinieku, tika izstrādāta komunikācijas stratēģija, lai pēc iespējas labāk tiktu galā ar šo uzdevumu. Tika izgatavoti kopīgi firmas plakāti un atklātnes, kurās tika minēta konkrētā politika un norādīts tālruņa numurs un e-pasts, kas tika izveidots kopā ar PCaW, lai uzņēmuma T darbinieki varētu saņemt konfidenciālu un neatkarīgu padomu. Informācijas izplatīšana ir svarīgs ziņošanas sistēmas ieviešanas elements; tādā veidā darbinieki tiek informēti par šādas politikas esamību un par to, kam tā ir domāta, un tai seko nepārprotama ziņa no uzņēmuma vadītājiem, ka tā ir droša un ir pieņemta, lai varētu ziņot par pārkāpumiem, riskiem vai potenciālām pretlikumīgām darbībām uzņēmumā (un nepieciešamības gadījumā regulatoriem).

Politikas ieviešanas brīdī visiem darbiniekiem tika nosūtīta vēstule un e-pasts, kas informēja par jauno politiku, un uzņēmums T izmantoja iekšējo tīklu un uzņēmuma informatīvo izdevumu, lai darītu zināmu grupas finanšu direktora paziņojumu par politikas ieviešanu.

#### Atbildīgo amatpersonu/ noteikto personu apmācīšana par ziņošanas politiku

Ziņošanas politikas ieviešanas gadījumā ir labi, ja tiek nodrošināti konkrēti kontaktpersonu vārdi, pie kurām darbinieki var vērsties, ja tiem ir radušās bažas; šīs personas ir atbildīgās kontaktpersonas vai ziņošanas nodaļas amatpersonas. Lai ieviestu visaptverošu ziņošanas sistēmu, ir svarīgi ne tikai norādīt konkrētās personas kā kontaktpersonas šīs politikas ietvaros, bet arī apmācīt šīs personas, kā rīkoties saistībā ar izteiktajām bažām un kā izturēties pret ziņotāju.

Pēc tam, kad uzņēmums T pārskatīja un ieviesa ziņošanas politiku, PCaW veica nodaļu un grupu atbildīgo amatpersonu apmācību. Apmācība bija interaktīva, ar uzdevumiem grupās un situāciju izpēti, lai dalībnieki varētu pilnvērtīgi saprast un darboties ar šo tēmu. Apmācībā tika iekļautas vairākas tēmas, tajā skaitā:

- Cik daudz uzņēmumam izmaksā darbinieku klusēšana,

- Iemesli, kāpēc darbinieki nerunā,
- Dilemmas, ar kurām personāls var saskarties,
- Lielbritānijas normatīvie akti (Publisko interešu atklātības likums),<sup>23</sup>
- Kā izturēties pret darbinieku, kuram ir radušās bažas,
- Galvenie politikas uzdevumi,
- Prakse un audits.

#### Regulāra informācijas atjaunināšana

Ir svarīgi nodrošināt, ka sistēma pēc tās ieviešanas nekļūtu neaktīva un darbinieki par to neaizmirstu. To vislabāk ir darīt, regulāri atgādinot par šo politiku. Uzņēmums T to dara, periodiski izgatavojot kopīgus firmas plakātus un atklātnes. Uzņēmuma konferences tiek izmantotas kā iespēja, lai izplatītu literatūru par ziņošanu, un periodiski tiek veiktas vadītāju aptaujas par jautājumiem saistībā ar ziņošanu. Šo procesu rezultāti tiek paziņoti darbiniekiem.

#### Pašreizējais darbs

Ziņošana ir pastāvīgs punkts uzņēmuma ceturkšņa pārvaldības komisijas sapulču dienas kārtībā, kur šis jautājums un citu pārkāpumu ziņošanas procesi tiek detalizēti izskatīti un tiek plānoti tālākie darbības virzieni. Reizi gadā tiek aicināts PCaW, kas atskaitās šai komisijai. Ziņojumā papildus vispārējām tendencēm, ko ir pamanījis PCaW, un turpmāk veicamajam informēšanas un izpētes darbam tiek iekļauta uzņēmuma informācija par zvanu, kas ir saņemti no uzņēmuma T, apjomu un raksturu.

### **C.11: Pārkāpumu novēršana<sup>24</sup>**

- iekšējā mērogā; un
- ārējā mērogā ar amatpersonām

#### *a) Atsauču uz starptautiskajiem uzņēmējdarbības principiem kompilācija*

#### **Āzijas un Klusā okeāna ekonomiskās sadarbības valstu Korupcijas novēršanas rīcības kodekss uzņēmumiem:**

4.e. Cilvēkresursi (3.punkts). Uzņēmums skaidri formulē, ka Programmas ievērošana ir obligāta un ka neviens darbinieks netiks pazemināts amatā, netiks sodīts un necietīs cita veida nevēlamas sekas, ja ir atteicies maksāt kukuļus, pat tad, ja šīs atteikšanās rezultātā uzņēmums ir zaudējis darījumus.

#### **Uzņēmējdarbības principi kukuļošanas apkarošanai:**

6.9.1. Uzņēmums attiecīgi sadarbojas ar kompetentajām valsts iestādēm saistībā ar kukuļošanas un korupcijas izmeklēšanu un lietu ierosināšanu.

#### **Starptautiskā tirdzniecības palātas (ICC) Noteikumi korupcijas apkarošanai:**

#### **III daļa: Efektīvas korporatīvās atbilstības programmas elementi**

<sup>23</sup> Likuma teksts ir pieejams internetā: <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/1998/23/contents>

<sup>24</sup> Var atsaukties arī uz UNODC publikācijas „Uzņēmuma pretkorupcijas ētikas un atbilstības programma: Praktiska rokasgrāmata” III nodaļas K sadaļu: [http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498\\_Ebook.pdf](http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf).

**10.pants (Korporatīvās atbilstības programmas elementi):**

n) rīkošanās, ja tiek saņemta informācija par pārkāpumiem vai ja tiek atklāti pārkāpumi, veicot attiecīgas koriģējošus pasākumus un disciplinārus pasākumus, un uzņēmuma politikas piemērošanas publiska izpaušana atbilstošā veidā;

**ESAO Labas prakses vadlīnijas iekšējās kontroles, ētikas un atbilstības nodrošināšanai:**

A.10 [Uzņēmumi nodrošina to, ka]... tiek piemēroti atbilstoši disciplināri pasākumi, lai visos uzņēmuma līmeņos risinātu tajā skaitā normatīvo aktu pārkāpumus attiecībā uz kukuļošanu un uzņēmuma ētikas un atbilstības programmu vai noteikumus attiecībā uz ārvalstu amatpersonu kukuļošanu;

**Pasaules ekonomikas foruma korupcijas apkarošanas partnerības iniciatīvas (PACI) Kukuļošanas apkarošanas principi:****5.3 Cilvēkresursi**

5.3.1 Uzņēmuma apņemšanās pildīt Programmu tiek atspoguļota tā cilvēkresursu nodaļas rīcībā.

5.3.3 Uzņēmums piemēro atbilstošas sankcijas par Programmas noteikumu pārkāpumiem, līdz pat un ieskaitot līguma izbeigšanu atbilstošos apstākļos.

**Pasaules Bankas grupas Integritātes nodrošināšanas pamatnostādnes:**

8.2. Disciplināri pasākumi: Attiecināt atbilstošus disciplinārus pasākumus (tajā skaitā līguma izbeigšanu) uz visām personām, kuras ir iesaistītas likumpārkāpumā vai citu Programmas noteikumu pārkāpšanā, visos puses līmeņos, tajā skaitā arī amatpersonām un direktoriem.

**10. Pārkāpumu novēršana.**

10.2 Atbildes reakcija: Kad pārkāpums ir identificēts, puse veic atbilstošus atbildes pasākumus, lai reaģētu ar atbilstošiem koriģējošiem pasākumiem un novērstu turpmākus vai līdzīgus pārkāpumus un citu Programmas noteikumu pārkāpumus.

**ANO Pretkorupcijas konvencija (UNCAC):**

*UNCAC uzsver, cik svarīga ir sadarbība starp privāto sektoru un valsts tiesību aizsardzības iestādēm.*

39.1. pants – Sadarbība starp nacionālajām iestādēm un privāto sektoru.

Katrai Dalībvalstij jāveic nepieciešamie pasākumi, lai saskaņā ar tās nacionālajiem normatīvajiem aktiem veicinātu sadarbību starp nacionālajām izmeklēšanas un kriminālvajāšanas institūcijām un privātā sektora organizācijām, īpaši finanšu institūcijām, saistībā ar jautājumiem, kas attiecas uz noziedzīgu nodarījumu izdarīšanu, kas par tādiem atzīti saskaņā ar šo Konvenciju.

37.1. pants un 37.2. pants - Sadarbība ar tiesību aizsardzības iestādēm.

1. Katrai Dalībvalstij jāveic piemēroti pasākumi, lai pamudinātu tās personas, kas piedalās vai kas ir piedalījušās noziedzīgā nodarījumā, kas par tādu atzīts saskaņā ar šo Konvenciju, sniegt kompetentajām institūcijām lietas izmeklēšanai un pierādījumu vākšanai noderīgu informāciju, kā arī sniegt kompetentajām institūcijām uz faktiem balstītu, konkrētu palīdzību, kas var palīdzēt atņemt noziedzniekiem noziedzīgi iegūtos līdzekļus un atgūt šādus līdzekļus.

2. Katrai Dalībvalstij atbilstošos gadījumos jāapsver iespējas piespriet vieglāku sodu apsūdzētajām personām, kas sniedz būtisku palīdzību kāda noziedzīga nodarījuma, kas par tādu atzīts saskaņā ar šo Konvenciju, izmeklēšanā vai kriminālvajāšanā.

### **b) Situācijas izpēte**

#### **20.situācija: Firma, kas nodrošina finanšu pakalpojumus, risina situāciju, kad viens no tās darbiniekiem ir apsūdzēts kukuļošanā**

Uzņēmums ir bāzēts ASV, tas sniedz finanšu pakalpojumus un investē finanšu un patēriņa produktu uzņēmumos visā pasaulē. 1998. gadā firmas rīkotājdirektors investēja daļu viņa pārvaldībā esošo līdzekļu naftas darījumā kādā bijušajā Padomju Savienības republikā. ASV bāzētā uzņēmuma vadītājs paredzēja, ka gūs lielu peļņu, ja valsts, kā viņš prognozēja, privatizētu daļu no tās grimstošās naftas industrijas.

Ņujorkas riska ieguldījumu fonds (hedge fund), kurš bija iesaistīts arī iepriekšējā investīciju darījumā, kuru veica šī finanšu pakalpojumu firma, iedrošināja finanšu pakalpojumu firmu piedalīties ar savu piedāvājumu, lai iegādātos valsts aktīvus bijušajā Padomju Savienības republikā, un šī darījuma ietvaros bija jāsadarbojas ar vietējo starpnieku. Investīciju riski bija lieli šādu iemeslu dēļ: valstij bija korumpētas valsts reputācija, republikas valdība varētu nolemt, ka nepārdos uzņēmumu, un plašsaziņas līdzekļi ziņoja, ka darījuma īstenotājs šajā valstī bija piesavinājies aktīvus no citiem valsts uzņēmumiem. Nākamajā gadā, kad valsts vadītāji izlēma nepārdot valsts aktīvus, darījums izjuka.

Pēc ieguldījumu zaudēšanas, ASV investīciju firmas iesūdzēja tiesā vietējo darījuma īstenotāju, apgalvojot, ka viņš nelikumīgi bija piesavinājies investīciju fondus. Darījuma īstenotājs apgalvoja, ka pret viņu celtās apsūdzības būtu jāatsauc, jo viņš un šīs firmas kopīgi bija uzpirkuši bijušās Padomju Savienības republikas valsts amatpersonas, tādējādi pārkāpjot ASV Likumu par korupciju saistībā ar ārvalstīm (FCPA), kas paredz kriminālatbildību par ārvalstu amatpersonu kukuļošanu starptautiskos darījumos. Ņujorkas riska ieguldījuma fonda pārstāvis tika atzīts par vainīgu investīciju veikšanā ar darījuma īstenotāja starpniecību pēc tam, kad bija uzzinājis par kukuļošanas shēmu. Viņš apgalvoja, ka kukuļošanā bija iesaistīts arī finanšu pakalpojumu firmas rīkotājdirektors.

2005. gadā finanšu pakalpojumu firmas rīkotājdirektors tika apsūdzēts FCPA pārkāpšanā, izvirzot 27 apsūdzības punktus saistībā ar uzpirkt bijušās Padomju Savienības republikas augstākās valsts amatpersonas, lai iegūtu kontroli pār valsts naftas uzņēmumu.

#### **Problēmas, kas uzņēmumam radās korupcijas dēļ**

1) ASV Likums par korupciju saistībā ar ārvalstīm nosaka, ka ASV uzņēmumam ir jāievēro stingras pretkorupcijas un grāmatvedības prasības. Gan uzņēmums, gan atsevišķi tā darbinieki var tikt apsūdzēti par likuma pārkāpumiem.

2) Īstenojot naftas darījumu bijušajā Padomju Savienības valstī, ASV finanšu pakalpojumu firma saskārās ar grūtībām, kas radās līguma apspriešanas procesā krasi atšķirīgās biznesa kultūras dēļ. Šī republika bija ierindota „Transparency International” 2011. gada korupcijas uztveres indeksa zemākajā kvartilē. 1998. gadā korupcijas indekss novērtēja tikai 85 valstis, un konkrētā valsts, kurā darījuma notika, nebija starp tām.

3) Uzņēmums investēja valstij piederošā uzņēmumā, līdz ar to tam bija jāslēdz darījumi ar attiecīgās jurisdikcijas valdību, lai šo darījumu realizētu.

#### **Uzņēmuma reakcija**

2005. gada decembrī finanšu pakalpojumu uzņēmums nosūtīja rīkotājdirektoru bezalgas atvaļinājumā uz izmeklēšanas laiku. Direktoram jebkura prasība uzņēmumam bija jāveic ar advokāta starpniecību. Viņa darba atlīdzība tika novirzīta Ņujorkas advokātu firmas

nolīgšanas izmaksu segšanai, kura savukārt nolīga izmeklētāju firmu, kura nodrošināja atbalstu tiesvedības procesā. Vairāku mēnešu periodā, aptaujājot daudzas personas vairākās jurisdikcijās, kam bija informācija par republikas darījumu īstenotāju un viņa biznesa darījumiem, kā arī meklējot, apkopojot un analizējot publiski pieejamos datus, izmeklētāju firma atrada pierādījumus, ka darījuma pārstāvis no Ņujorkas riska ieguldījumu fonda bija daudz vairāk iesaistīts kukuļošanā, nekā viņš apgalvoja. Izmeklētāju firmas rīcībā nonāca arī dokumenti, kas norādīja uz neētiskiem darījumiem, kurus veica valdības galvenais liecinieks attiecībā uz iepriekšēju uzņēmuma iegādi, kā rezultātā tika apšaubītas viņa prasības.

Rezultātā tika atklāts, ka Ņujorkas riska ieguldījumu fonds pārliecināja finanšu pakalpojumu firmas rīkotājdirektoru, ka tas bija izmeklējis darījuma īstenotāja vienošanos ar valsts amatpersonām un ka tā nerada pretkorupcijas normatīvo aktu pārkāpšanas draudus. 2008.gada jūlijā pēc vairāk kā gadu ilgušās izmeklēšanas ASV valdība atsauca apsūdzības pret finanšu pakalpojumu uzņēmuma rīkotājdirektoru par ASV Likuma par korupciju saistībā ar ārvalstīm pārkāpšanu, nospriežot, ka turpmāka apsūdzības uzturēšana „šajā gadījumā nebūtu taisnīguma interesēs”. Kad apsūdzības tika atsauktas, rīkotājdirektors tika atjaunots amatā uzņēmumā.

### **21.situācija: Telekomunikāciju uzņēmums risina kukuļošanas gadījumu, kurā ir iesaistīta trešā persona**

Šis ir starptautisks uzņēmums, kas ir reģistrēts ASV biržā, darbojas telekomunikāciju sektorā, un tas ir galvenais īpašnieks vairākiem Austrumeiropā bāzētiem telekomunikāciju uzņēmumiem. Uzņēmuma filiālē tika saņemts ziņojums, ka vietējais vadītājs uzpirka pašvaldības amatpersonas, lai iegūtu pašvaldības telekomunikāciju kabeļu likšanas un būvniecības līgumus. Kukuļi tika maksāti ar trešās puses - konsultanta starpniecību. Respektīvi, tika apgalvots, ka uzņēmuma vadītājam, trešajai pusei un pašvaldības amatpersonai bija kopīgas biznesa intereses, iespējams, viņi bija kādas sabiedrības ar ierobežotu atbildību kapitāldaļu īpašnieki vai slēptu aktīvu kopīpašnieki.

#### **Problēmas, ar ko uzņēmums sastopas attiecībā uz korupciju**

Dažu uzņēmuma problēmu cēlonis ir konkrētajā jurisdikcijā, kurā darbojas uzņēmuma filiāle, pastāvošā biznesa kultūra. Pēdējā „Transparency International” uztveres indeksa mērījumā valsts ieguva sliktus rezultātus. Turklāt pie vainas ir arī uzņēmuma uzņēmējdarbības specifika, jo tam ir jāslēdz līgumi ar pašvaldībām un ar valsts sektoru, tostarp ar valstij piederošiem uzņēmumiem.

#### **Uzņēmuma izaicinājumi un apsvērumi, saskaroties ar šo problēmu praksē**

Galvenais izaicinājums, ar ko uzņēmums saskārās, bija noskaidrot, vai apgalvojumi ir patiesi un saprast, vai bija pārkāpts ASV likums par korupciju saistībā ar ārvalstīm. Uzņēmumam bija jāpārbauda ātri, bet tai pašā laikā uzmanīgi, lai neradītu aizdomas potenciālajiem likuma pārkāpējiem par to, ka viņu darbības tiek izmeklētas. Informācija tika iegūta, veicot intervijas un pārbaudot uzņēmuma dokumentus un citus avotus, vienlaikus aizsargājot juridiskās privilēģijas. Veicot šāda veida iekšēju izmeklēšanu, uzņēmumiem ir jāprot līdzsvarot iespējamās akcionāru bažas ar nepieciešamību izvairīties no ilgstošām, dārgām un, iespējams, traucējošām iekšējām izmeklēšanām pretēji ASV valdības uz faktiem balstītai pārbaudei.

#### **Problēmas, ar ko uzņēmums sastopas piespiedu izpildes gadījumā pret uzņēmumu**

Galvenā problēma ASV bāzētajam mātes uzņēmumam bija iegūt zināšanas par specifiskiem faktiem, uz kuru pamata mātes uzņēmuma valde varētu izlemt, vai pašiem ziņot ASV Tieslietu departamentam par jebkāda veida ASV Likuma par korupciju saistībā ar ārvalstīm pārkāpumiem.

#### **Uzņēmuma reakcija**

Lai veiktu iekšēju izmeklēšanu, mātes uzņēmums nolīga ārēju juristu, kurš savukārt nolīga profesionālu izmeklētāju firmu, tādējādi nodrošinot privilēģiju aizsardzību izmeklēšanas laikā.

Izmeklētāju firma pievienojās juristiem biznesa braucienā uz Austrumeiropu un veica šādus uzdevumus:

- nodrošināja uzņēmuma servera drošību,
- intervēja darbiniekus,
- veica IT tiesu izmeklēšanu, lai iegūtu un saglabātu visus elektroniskos pierādījumus,
- veica papildus izmeklēšanas un aktīvu izsekošanu attiecībā uz mērķa objektiem.

Iekšējās izmeklēšanas rezultātā tika iegūti pierādījumi par saikni starp vadītāju un trešo pusi. Gan vadītāja, gan uzņēmuma konsultanta radnieki bija kāda vietējā IT uzņēmuma akcionāri. Turklāt konsultantam piederēja īpašums, kas tika iznomāts vadītāja radniekam, un nebija skaidrs, vai tika maksāta īres maksa. Bet saistība ar politiķi netika pierādīta. Izrādījās, ka šis bija komerciālās kukuļošanas gadījums, kas nav pieļaujams saskaņā ar ASV Likumu par korupciju saistībā ar ārvalstīm.

Juristi secināja, ka nav nepieciešams par to ziņot ASV valsts institūcijām. Izmeklēšanas un atbilstības programmu pārskatīšanas vai to neesamības rezultātā ASV bāzētais mātes uzņēmums atļaida vadītāju un pārstrādāja savu korupcijas novēršanas politiku, padarot to stingrāku un atbilstošu ASV un ārvalstu normatīvo aktu prasībām.

## **C.12: Korupcijas apkarošanas programmas periodiska pārskatīšana un izvērtēšana<sup>25</sup>**

### ***a) Atsauču uz starptautiskajiem uzņēmējdarbības principiem kompilācija***

#### **Āzijas un Klusā okeāna ekonomiskās sadarbības valstu Korupcijas novēršanas rīcības kodekss uzņēmumiem:**

4.f. Uzraudzība un pārskatīšana: Uzņēmuma augstākā vadība uzrauga Programmas izpildi un periodiski pārskata Programmas piemērotību, atbilstību un efektivitāti, un veic nepieciešamos uzlabojumus. Par Programmas pārskatīšanas rezultātiem tiek regulāri informēta Audita komisija un Valde.

Audita komisija un Valde veic neatkarīgu Programmas atbilstības novērtēšanu un informē par rezultātiem ikgadējā ziņojumā akcionāriem.

#### **Uzņēmējdarbības principi kukuļošanas apkarošanai:**

##### **6.8. Uzraudzība un pārskatīšana.**

6.8.1. Uzņēmums izstrādā un ievieš atsaucē mehānismus un citās iekšējās procedūras, kas nodrošina pastāvīgu Programmas uzlabošanu. Uzņēmuma augstākā vadība uzrauga Programmas izpildi un periodiski pārskata Programmas piemērotību, atbilstību un efektivitāti, un veic nepieciešamos uzlabojumus.

6.8.2. Augstākā vadība periodiski informē Audita komisiju, valdi vai līdzvērtīgu struktūru par Programmas pārskatīšanas rezultātiem.

6.8.3. Audita komisija, valde vai līdzvērtīga struktūra veic neatkarīgu Programmas atbilstības novērtēšanu un iesniedz akcionāriem ikgadējo ziņojumu par novērtēšanas rezultātiem.

<sup>25</sup> Attiecībā uz šo starptautiskās uzņēmējdarbības principu, var atsaukties arī uz Apvienoto Nāciju Organizācijas Pretkorupcijas konvencijas 34.punktu un UNODC publikācijas „Uzņēmuma pretkorupcijas ētikas un atbilstības programma: Praktiska rokasgrāmata” III nodaļas L sadaļu [http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498\\_Ebook.pdf](http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf).

## **6.10. Ārējā pārbaude un atzinums.**

6.10.1. Ja nepieciešams, uzņēmums brīvprātīgi veic neatkarīgu Programmas satura, ieviešanas un/vai efektivitātes pārbaudi.

6.10.2. Ja šāda neatkarīga pārbaude tiek veikta, uzņēmums apsver publiski atklāt to, ka šāda ārējā pārbaude ir veikta, kā arī publiski atklāt atzinumu par attiecīgo pārbaudi.

## **Starptautiskā tirdzniecības palātas (ICC) Noteikumi korupcijas apkarošanai:**

### **III daļa: Efektīvas korporatīvās atbilstības programmas elementi:**

...

#### **10.pants (Korporatīvās atbilstības programmas elementi):**

...

c) pilnvarot valdi vai citu struktūru ar līdzvērtīgu atbildību uzņēmumā, vai atbildīgo komisiju veikt periodiskus risku novērtējumus un neatkarīgas pārbaudes par atbilstību šiem Noteikumiem un ieteikt koriģējošus pasākumus vai politiku, ja nepieciešams. To var veikt kā daļu no plašākas uzņēmuma atbilstības pārskatu un/vai risku novērtēšanas sistēmas;

...

f) izstrādāt vadlīnijas, ja nepieciešams, lai veicinātu ētisku rīcību un novērstu rīcību, kas ir pretrunā ar Uzņēmuma politiku un programmu;

## **ESAO Labas prakses vadlīnijas iekšējās kontroles, ētikas un atbilstības nodrošināšanai:**

A.12 [Uzņēmumi nodrošina to, ka]... tiek veikta periodiska ētikas un atbilstības programmu vai pasākumu pārskatīšana, lai novērtētu un uzlabotu to efektivitāti ārvalstu amatpersonu kukuļošanas novēršanā un atklāšanā, ņemot vērā attiecīgo attīstību šajā jomā un iekļaujot starptautiskos un nozares standartus.

## **Pasaules ekonomikas foruma korupcijas apkarošanas partnerības iniciatīvas (PACI) Kukuļošanas apkarošanas principi:**

5.8 Uzraudzība un pārskatīšana.

5.8.1 Uzņēmuma augstākā vadība uzrauga Programmas izpildi un periodiski pārskata Programmas piemērotību, atbilstību un efektivitāti un veic nepieciešamos uzlabojumus, ja nepieciešams. Par Programmas pārskatīšanas rezultātiem tiek regulāri informēta Valde, Audita komisija vai līdzvērtīga struktūra.

5.8.2 Valde, Audita komisija vai līdzvērtīga struktūra regulāri saņem un novērtē Programmas atbilstības novērtējumu.

## **Pasaules Bankas grupas Integritātes nodrošināšanas pamatnostādnes:**

3. Programmas uzsākšana, risku novērtēšana un pārskatīšana: Kad tiek ieviesta atbilstoša programma, tiek veikta sākotnēja (vai atkārtota) visaptveroša risku novērtēšana attiecībā uz iespējamu krāpšanu, korupciju vai cita veida pārkāpumiem puses uzņēmējdarbībā un darījumos, ņemot vērā riska apmēru, uzņēmējdarbības jomu, darbību veikšanas vietu (vietas) un citus pusei svarīgus apstākļus; un tiek veikta regulāra risku novērtēšanas mehānismu pārskatīšana un uzlabošana, lai nodrošinātu to piemērotību konkrētajiem apstākļiem. Augstākā vadība sistemātiski uzrauga Programmas izpildi, periodiski pārskata Programmas piemērotību, atbilstību un efektivitāti visa veida pārkāpumu novēršanā, atklāšanā, izmeklēšanā un reaģēšanā uz šiem pārkāpumiem. Tiek ņemti vērā arī notikumi atbilstības jomā un izstrādātie starptautiskie un nozares standarti. Ja tiek konstatētas kādas nepilnības, puse veic atbilstošus pasākumus, lai novērstu līdzīgas nepilnības, tajā skaitā tiek veikti nepieciešamie Programmas grozījumi.

9.4. Regulāra apliecināšana: Visi atbildīgie darbinieki ar lēmumu pieņemšanas pilnvarām vai, kuru ieņemamais amats ietekmē uzņēmējdarbības rezultātus, regulāri (vismaz reizi gadā)

rakstveidā apliecinā, ka viņi ir pārskatījuši puses rīcības kodeksu, ir rīkojušies saskaņā ar Programmu un ir darījuši zināmu noteiktajai korporatīvajai amatpersonai, kas ir atbildīga par integritātes nodrošināšanas jautājumiem, jebkādu viņu rīcībā esošu informāciju, kas varētu būt saistīta ar iespējamām Programmas pārkāpumiem, ko ir veikuši citi uzņēmuma darbinieki vai biznesa partneri.

## *b) Situācijas izpēte*

### **22.situācija: Lielbritānijā bāzēts starptautisks uzņēmums uzrauga grupas atbilstības nodrošināšanas programmas realizēšanu**

Uzņēmuma vadība atrodas Lielbritānijā, un uzņēmums darbojas vairāk kā 80 valstīs, tajā skaitā Āfrikā, Vidējos Austrumos, Āzijā, Latīņamerikā un Austrumeiropā. Tas nodarbojas ar vairākiem uzņēmējdarbības veidiem, tajā skaitā pārdošanu pašvaldībām, kā arī piesaista valsts un nevalstisko organizāciju līdzekļus.

Uzņēmuma uzmanības centrā nonāca fakts par kukuļošanas risku saistībā ar tā uzņēmējdarbību. Uzņēmums veica savu izmeklēšanu, kuras rezultātā uzņēmums ziņoja Lielbritānijas krāpšanas apkarošanas birojam (UK Serious Fraud Office) un tika izslēgts no dalības Pasaules Bankas darījumos. Pasaules Banka piedāvāja atcelt izslēgšanu, ja uzņēmums realizē atbilstošu atbilstības programmu.

Uzņēmumam šādas atbilstības programmas nebija; līdz ar to, pirmais solis bija iecelt Grupas atbilstības amatpersonu, lai varētu veikt riska novērtēšanu un ieviest atbilstošu politiku un procedūras, un izglītēt darbiniekus. Pēc tam uzņēmums izstrādāja uzraudzības programmu, lai nodrošinātu, ka šī politika un procedūras ir saprastas un tās tiek ievērotas visas grupas mērogā.

Uzņēmuma uzraudzības programmas pamatā ir trīs pamatelementi:

- Audits,
- Pārskatīšana,
- Pašnovērtējums.

Balstoties uz šiem elementiem, ir izstrādāta uzraudzības programma, lai sniegtu priekšstatu par atbilstības programmas pašreizējo īstenošanas stāvokli visās nodaļās un starptautiskā mērogā. Rezultāti tiek izmantoti, lai noteiktu jomas, kurās nepieciešams lielāks atbalsts, un lai apmainītos ar labas prakses piemēriem grupas ietvaros.

Audita un pārskatīšanas elementi tiek izstrādāti, lai pārbaudītu samērā līdzīgas jomas. Galvenā atšķirība starp šiem diviem elementiem ir tā, ka audita laikā tiek pārbaudīti finanšu dati. Ar šo nav paredzēts aizstāt finanšu auditu, tomēr abu procesu rezultātā tiek iegūts kvalitatīvs vērtējums, balstoties uz interviju ar atbilstošo darbinieku.

Katru gadu tiek veikti pieci auditi un pieci pārskati. Pārskata mērķis var būt nodaļa, uzņēmuma struktūrvienība, ārzemju birojs vai uzņēmējdarbības process. Auditā veic ārpalpojuma sniedzējs – starptautiska grāmatvedības un konsultāciju firma. Uzņēmuma atbilstības nodaļas pārstāvis piedalās katrā auditā kopā ar auditoriem, lai nodrošinātu, ka uzņēmums iegūst padziļinātu izpratni par konkrētajiem jautājumiem. Pārskatīšanas procesu vada grupas atbilstības nodrošināšanas nodaļas valdītājs.

Auditā vai pārskatā tiek novērtētas septiņas tēmas. Kā piemērs zemāk ir uzskaitīti daži pašreizējie punkti. Šie punkti mainīsies līdz ar atbilstības programmas attīstību.

**Pārvaldība** – Tiek vērtēta komunikācija starp uzņēmuma augstāko un vidējo līmeni. Vai vadība aktīvi iesaistās un nodrošina jūtamu atbalstu? Vai ir notikusi skaidra, praktiska un pieejama programmas standartu komunikācija darbiniekiem? Vai vadība ir izveidojusi uz uzticību balstītu organizācijas kultūru, pieņemot atklātības un caurspīdīguma principus?



**Risku novērtēšana** – Vērtē vadības iesaistīšanos atbilstības risku novērtēšanā. Vai ir kādas jaunas uzņēmējdarbības jomas, kuras vajadzētu vērtēt? Vai vadība iesaistās formālā risku novērtēšanas procesā? Ja nē, kādā veidā tā novērtē krāpšanas riskus, korupcijas vai citus juridiskus vai ar likumu pārkāpumiem saistītus riskus?

**Padziļināta pārbaude/ biznesa partneru vadība** – Vai biznesa partneri ir identificēti? Kādas procedūras tiek izmantotas, lai izvēlētos un apstiprinātu biznesa partnerus? Vai tiek veiktas uz risku balstītas papildus pārbaudes? Vai tās attiecas arī uz kopuzņēmumiem? Vai tiek efektīvi sniegta informācija par to, ka uzņēmumiem ir jāpieņem uzņēmuma rīcības kodekss vai līdzvērtīgi standarti? Kā riski tiek novērtēti un regulāri pārskatīti?

**Apmācība un izglītošana** – Noteikt informētības un izpratnes līmeni par uzņēmuma standartiem, politiku un procedūrām attiecībā uz darbiniekiem (ieskaitot pagaidu darbiniekus), kuri strādā uzņēmumā ilgāk kā trīs mēnešus. Vai visi attiecīgie darbinieki ir piedalījušies obligātajās apmācībās? Vai vadība ir identificējusi augstam riskam pakļautos darbiniekus, piemēram, augstākā līmeņa vadītājus un uzņēmējdarbības struktūrvienības vadītājus? Vai ir pieprasīta speciāli izstrādāta apmācība? Ja ir, vai tā tiek nodrošināta?

**Kukuļošanas un korupcijas novēršanas kontrole un procedūras** – Vai cilvēkresursu nodaļas darbība atspoguļo uzņēmuma apņemšanos rīkoties saskaņā ar programmu? Novērtēt darbinieku datu integritāti: Vai ir kādi darbinieku dublēšanās gadījumi vai gadījumi, kad tiek veikti maksājumi dzīvesbiedriem, saistītām personām/vienībām u.c.. Novērtēt uzņēmuma struktūrvienības procedūras attiecībā uz ziņošanu par veicināšanas maksājumiem. Novērtēt uzņēmuma struktūrvienības procedūras attiecībā uz dāvanām, izklaidi, viesmīlību, lobēšanu, sponsorēšanu, ziedojumiem/ politiskiem maksājumiem, komisijas maksājumu atmaksāšanu, skaidras naudas līdzekļiem sīkiem izdevumiem, priekšapmaksu veikšanu skaidrā naudā u.c..

**Iespējas uzdot jautājumus, izteikt bažas un saņemt padomu** – Vai vadība ir izveidojusi tādu uzņēmuma kultūru, kurā var uzdot jautājumus? Vai vadītāji regulāri informē par prasībām attiecībā uz ziņošanu par bažām? Vai uzņēmuma struktūrvienībai ir skaidri definēts plāns, kā atbildēt uz izteiktajām bažām? Vai ir izstrādātas procedūras, lai nodrošinātu to, ka konkrēta darbinieku grupa tiek informēta par konkrēto jautājumu?

**Uzraudzīšanas un pārskatīšanas procedūras** – Nodrošināt to, ka tiek identificētas atbilstības risku izmaiņas un ka procedūras ir atbilstošas pastāvošajiem riskiem. Vai ir pārskatīta vietējā politika/ procedūras saskaņā ar iepriekšējām rekomendācijām? Vai uzraudzības plānā ir nepieciešamas kādas izmaiņas, lai atspoguļotu šajā pārskatā norādītos jautājumus?

Veicot pašvērtējumu, biroja vai uzņēmuma struktūrvienības vadītājs tiek aicināts analizēt konkrētās struktūrvienības izpratni par galvenajiem jautājumiem (kas katru gadu varētu mainīties), lai secinātu, vai viņaprāt šī struktūrvienība ir sapratusi un ir pielietojuši norādītos kontroles mehānismus, kā arī apliecinātu viņa personīgo apņemšanos rīkoties saskaņā ar noteiktajiem standartiem.

Biroja vai uzņēmuma struktūrvienības vadītājs tiek mudināts iegūt skaidrojumus no saviem darbiniekiem par jebkuru jautājumu, par kuru viņam nav pietiekami informācijas, un šī forma tiek iesniegta izskatīšanai grupas atbilstības nodaļas vadītājam. Rezultāti tiek izmantoti, lai koncentrētos uz un noteiktu prioritātes turpmākai apmācībai un lai sniegtu skaidrojumus par aktuālajiem jautājumiem.