



Valsts kase

Iekšējās kontroles sistēma kā stratēģiskās vadības instruments

Atvērtā lekcija pašvaldībām

Imandra Galandere-Zīle
Kvalitātes un risku vadības departamenta direktore

Rīgā
28.03.2018.



Valsts kase

Saturs

Iekšējās kontroles sistēmas pamatprasības

Iekšējās kontroles nozīme stratēģiskā vadībā

Risku ietekme uz stratēģisko mērķu sasniegšanu

Iekšējās kontroles sistēmas piemēri

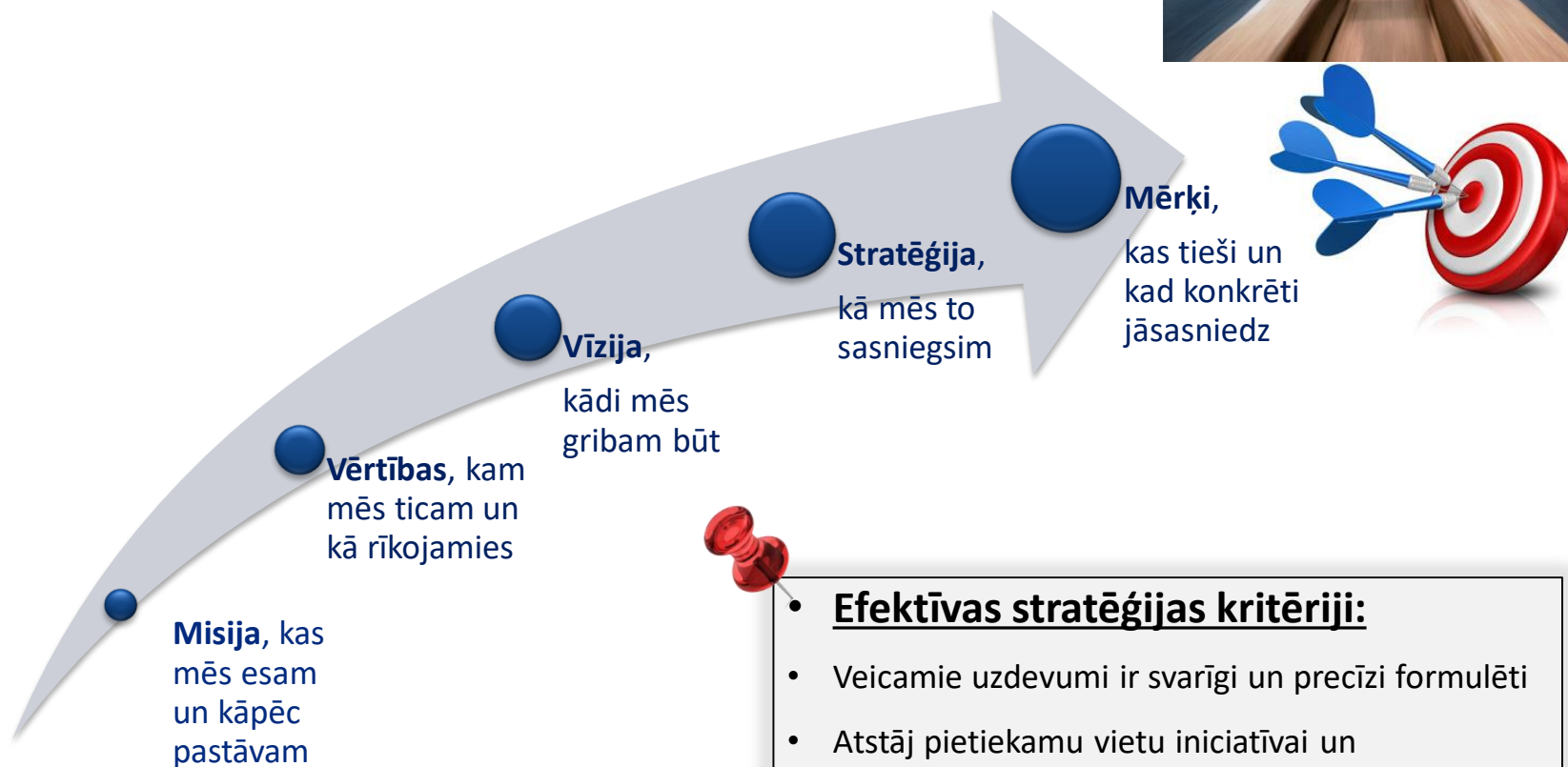






Valsts kase

Organizācijas pārvaldības stratēģiskais skatījums



Efektīvas stratēģijas kritēriji:

- Veicamie uzdevumi ir svarīgi un precīzi formulēti
- Atstāj pietiekamu vietu iniciatīvai un uzlabojumiem darba gaitā
- Koncentrēšanās uz tās īstenošanu (visā organizācijā tiek uzskatīta par prioritāru)
- Vadības atbalsts un atbildība
- Var būt negaidīta konkurentiem





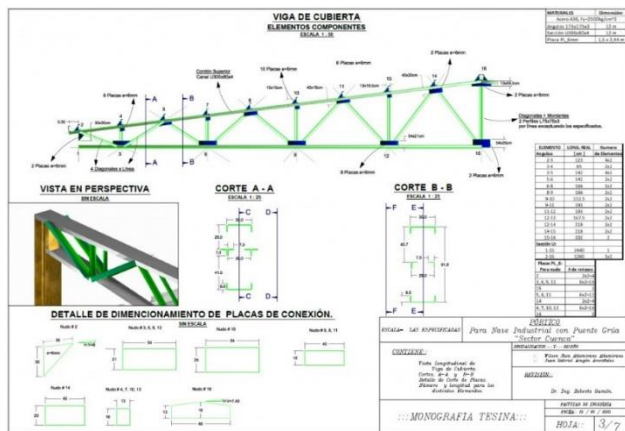
Valsts kase

Organizatoriskais ietvars un iekšējā kontroles sistēma

Vīzijas, stratēģijas un mērķu definēšana
Pienākumu un atbildības deleģēšana



Mērķu sasniegšana un uzdevumu izpildes uzraudzība



Savlaicīga un kvalitatīva darbu izpilde

Iestādes vadītājs ir atbildīgs par iekšējās kontroles sistēmas izveidi, uzraudzību un uzlabošanu





Valsts kase

Vadības funkcijas



- Mērķu sasniegšanas uzraudzība
- Uzdevumu izpildes kontrole

Plānot

- Izmērāmu mērķu noteikšana
- Plānošanas dokumenti -> Institūciju plāni

Kontrolēt

- Skaidra un saprotama iestādes pārvaldība
- Snieguma rādītāju novērtēšana

Vadības funkcijas

Delegēt

- Pienākumu un atbildības deleģēšana
- Kompetences sadalījums

Motivēt

Organizēt

- Datu analīze
- Prioritāšu definēšana





Valsts kase

Normatīvo aktu prasības iekšējai kontroles sistēmai (IKS) un risku vadībai



Noteikumi par iekšējo kontroles sistēmu tiešās pārvaldes iestādēs

MK noteikumi
Nr.326/2012

Nosaka IKS pamatprasības, t.sk. **risku vadību**, un tās izveidošanas, uzraudzības un uzlabošanas kārtību

Tiešās pārvaldes iestādēs

Noteikumi par iekšējās kontroles sistēmas pamatprasībām korupcijas un interešu konflikta riska novēršanai publiskas personas institūcijā

MK noteikumi
Nr.630/2017

Nosaka IKS **korupcijas riska novēršanai** izveidi, pilnveidošanu un uzturēšanu

Publiskām personām t.sk. valsts un pašvaldību institūcijās, publiskas personas kapitālsabiedrībās

Risku pārvaldības stratēģija 2014.-2020. gada plānošanas periodā

ES fondu RV stratēģija /2014

Nosaka **risku pārvaldības pasākumu nepieciešamību**, lai nodrošinātu tiešu atbalstu ES un nacionālā līmenī attiecībā uz ES fondu vadībā izvirzīto mērķu sasniegšanu

ES fondu vadībā iesaistītajās iestādēs, t.sk. pašvaldībās, ar kurām noslēgts deleģēšanas līgums

Iestādes vadītājs



Valsts kase

Iekšējā kontroles sistēmas darbības pamatprasības



**Nepieciešamo
uzlabojumu
veikšana**

**Savlaicīgas
ticamas
finanšu vai
vadības
informācijas
iegūšana**

**Efektīva,
lietderīga un
ekonomiska
iestādes
darbība**

**Darbība
sabiedrības
interesēs**

**Labas
pārvaldības
nodrošināšana**

**Mantas un
finanšu līdzekļu
izšķērdēšanas,
neefektīvas un
nelietderīgas
izmantošanas
novēršana**

**Aizsardzība
pret
informācijas
neatļautu
izpaušanu**

**Darbība
atbilstoši
normatīvajos
aktos
noteiktajai
kompetencei**

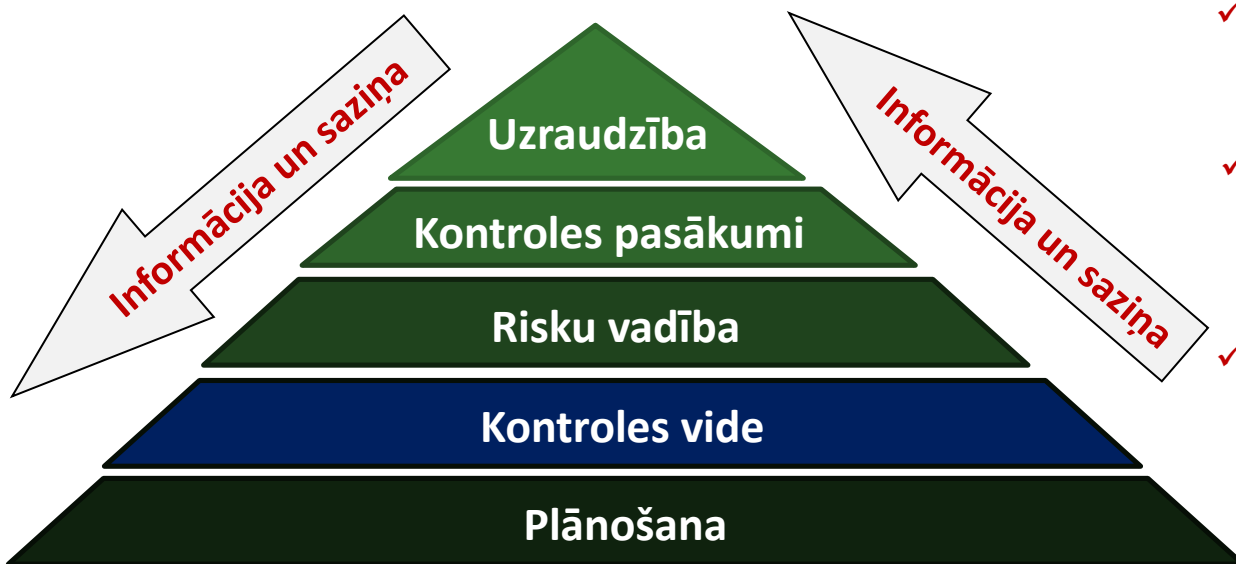
**Pieļauto kļūdu
savlaicīga
identificēšana
un novēršana**

**Iespējamo
korupcijas un
interesu
konflikta
izveidošanās
risku novēršana**



Valsts kase

Iekšējās kontroles elementi

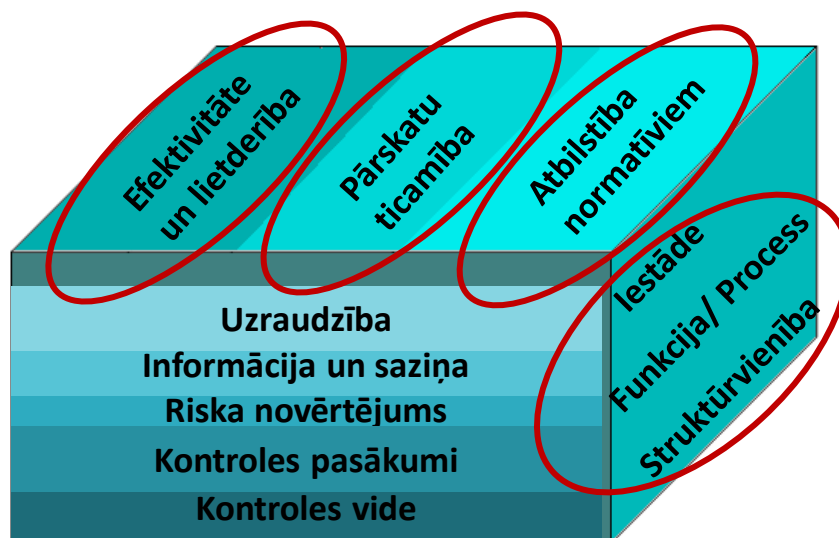


- ✓ **Informācija un komunikācija** – kas nepieciešama, lai iekšējā kontrole darbotos, sasniedzot izvirzītos mērķus
- ✓ **Uzraudzība** – nepārtraukti uzraudzības pasākumi un regulāri novērtējumi, lai gūtu pārliecību par iekšējās kontroles darbību
- ✓ **Kontroles pasākumi** – pasākumi, kas paredzēti riska ierobežošanai un iestādes mērķu sasniegšanai
- ✓ **Risku vadība** – process, kurā identificē un analizē riskus, kas var kavēt iestādei sasniegt tās mērķus, un nosaka piemērotu pārvaldību
- ✓ **Kontroles vide** – standarti, procesi, struktūra, kas nosaka pamatu tam, kā iekšējās kontroles darbosies iestādē (*ietver vadības nostājas par iekšējo kontroli, iestādes pārvaldes modeli, korporatīvo kultūru, ētiskās vērtības, atbilstoša un kompetenta personāla pieņemšanu un attīstību*)
- ✓ **Plānošana** – iestādes pārvaldība, mērķu definēšana, pienākumu un atbildības delegēšana



Valsts kase

Iekšējās kontroles mērķu kategorijas



Iekšējās kontroles līmeņi

- ✓ Iestāde kopumā
- ✓ Funkcija/ Process
- ✓ Struktūrvienība

✓ **Darbību mērķi** – efektivitāte un lietderība, ietverot aktīvu aizsardzību pret zaudējumiem

✓ **Atskaitīšanās mērķi** – iekšējā un ārējā, finanšu un ne-finanšu atskaitīšanās, ietverot atskaišu ticamību, savlaicīgumu, saprotamību u.c. kritērijus, kurus izvirza normatīvi, standarti un iestādes politikas

✓ **Atbilstības mērķi** – normatīvo aktu, kas attiecas uz iestādes darbību, ievērošana



Valsts kase

Iekšējā kontrole

Kontrole

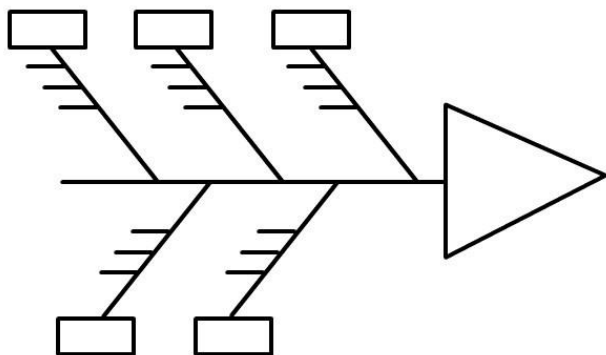


Darbība, kas sniedz pārliecību, ka tiek darīts, kas iecerēts, un tiks sasniegts, kas plānots

Iekšējā kontrole

Process, kuru īsteno iestādes vadība un personāls, un kas ieviests, lai nodrošinātu saprātīgu pārliecību par mērķu sasniegšanu attiecībā uz:

- ✓ iestādes darbību (efektivitāti un lietderību)
- ✓ atskaitīšanos (savlaicīgumu, pilnīgumu, precizitāti)
- ✓ un atbilstību (normatīvajiem aktiem un citiem saistošiem dokumentiem)

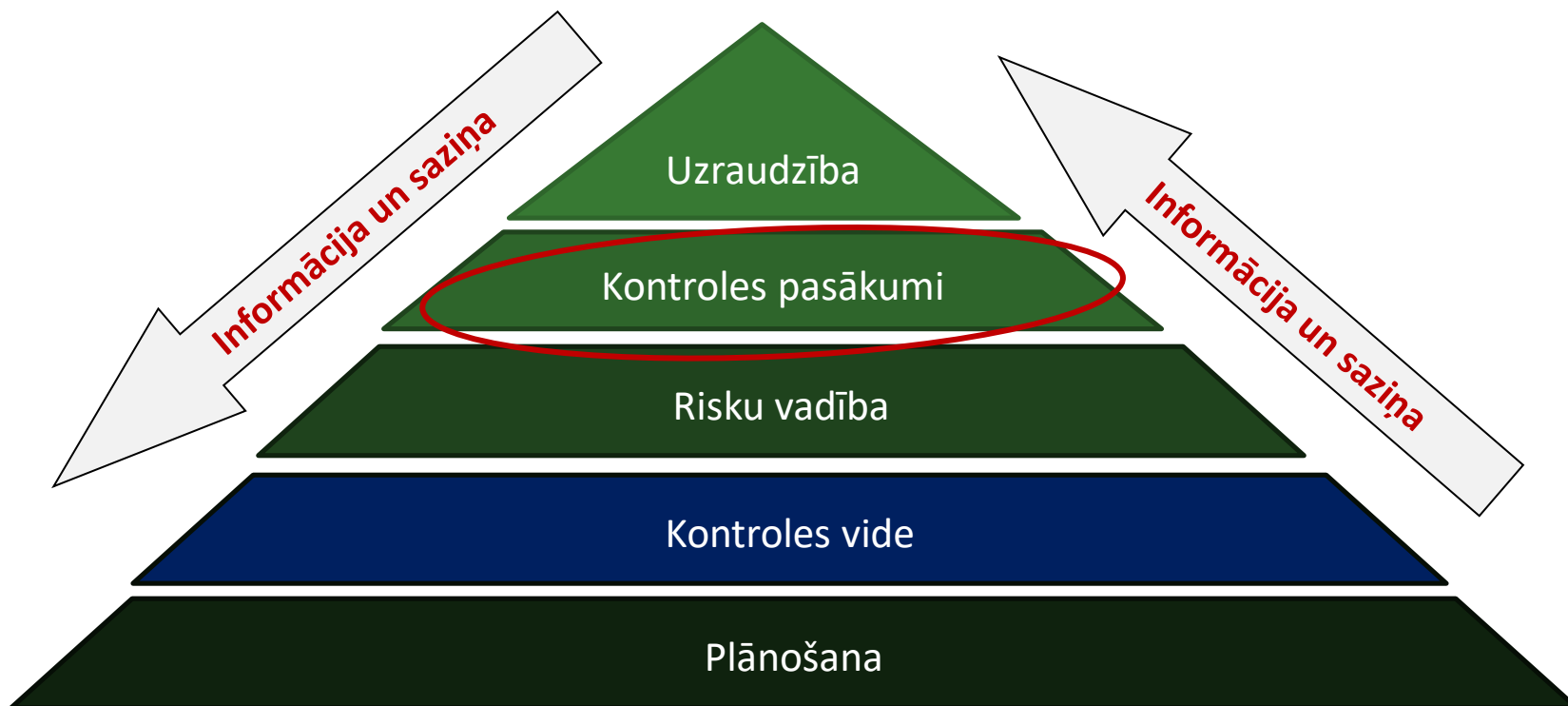


Iekšējā kontrole ir iestādes darbībā integrēts process un tas aptver visas organizācijas darbības jomas



Valsts kase

Iekšējās kontroles elements – kontroles pasākumi





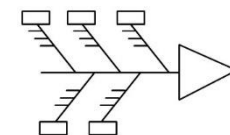
Valsts kase

Kontroles pasākumi



Kontroles pasākumi ir stratēģijas un procedūras, kas paredzētas riska ierobežošanai un iestādes mērķu sasniegšanai

- ✓ Pilnvarošanas un apstiprināšanas procedūras
- ✓ Pienākumu nošķiršana
- ✓ Kontrolēta piekļuve resursiem un uzskaites dokumentiem
- ✓ Pārbaude
- ✓ Salīdzināšana
- ✓ Darbu izpildes pārskatīšana
- ✓ Darba procesa un darbību pārskatīšana
- ✓ Vadīšana (pienākumu uzticēšana, pārskatīšana, apstiprināšana, praktiski padomi un mācīšana)





Valsts kase

Piemērs: Skaidras naudas darījumi/ iekasēšana

(D) Kontroles ir atspoguļotas procedūrās



Darbinieks 1

**Skaidras naudas iekasēšana
un kases uzskaite**

Skaidras
naudas
limits

S

(P)



Darbinieks 2

Grāmatvedības uzskaite

IT

S

Paraksta
darījumā
iesaistītās
personas

A

Kases
ieņēmumu
un
izdevumu
orderis

S

Inkasācija

Skaidras
naudas
limits

Centrālā
kase

Banka

S

Kases inventarizācija (periodiski + gada beigās)

Rezultātu salīdzināšana ar grāmatvedības uzskaites datiem

(P)

Pienākumu nošķiršana

A

Apstiprināšana

D

Pietiekama dokumentēšana

S

Darbību un datu pārskatīšana

IT

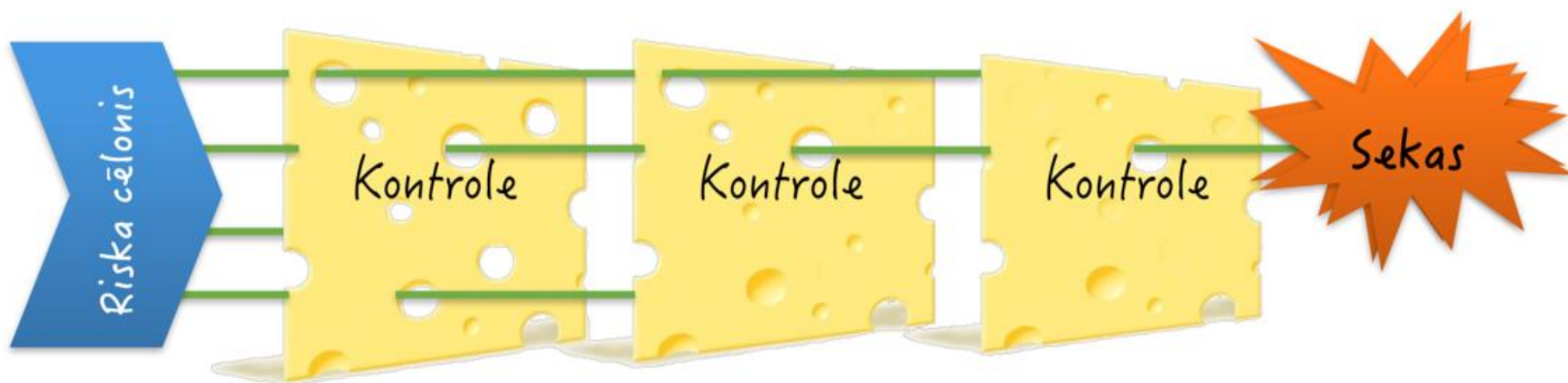
IT kontroles

Kontrolēta piekļuve resursiem un dokumentiem



Valsts kase

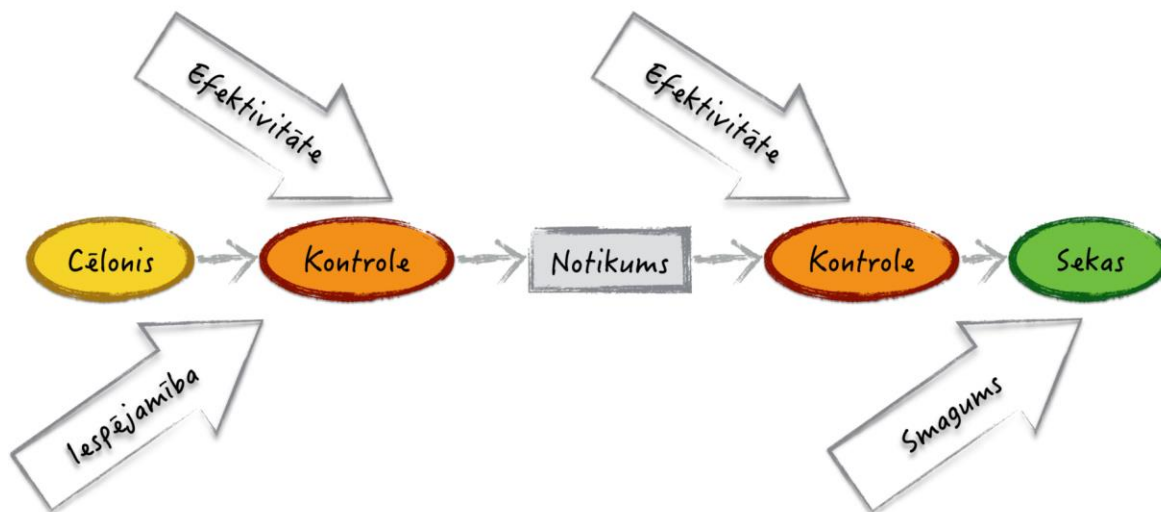
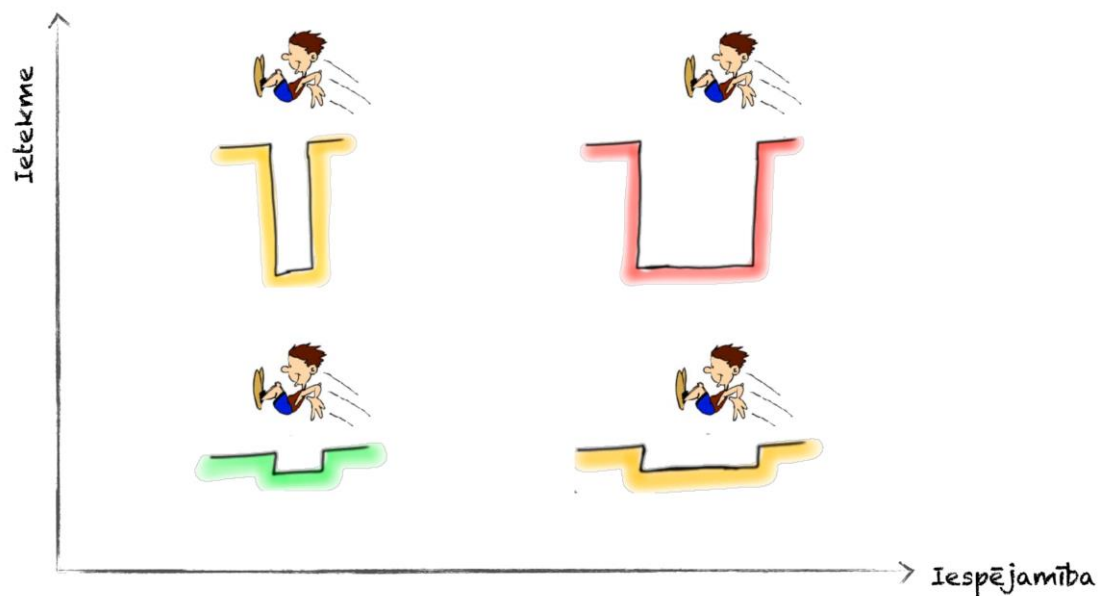
"Šveices siera" princips





Valsts kase

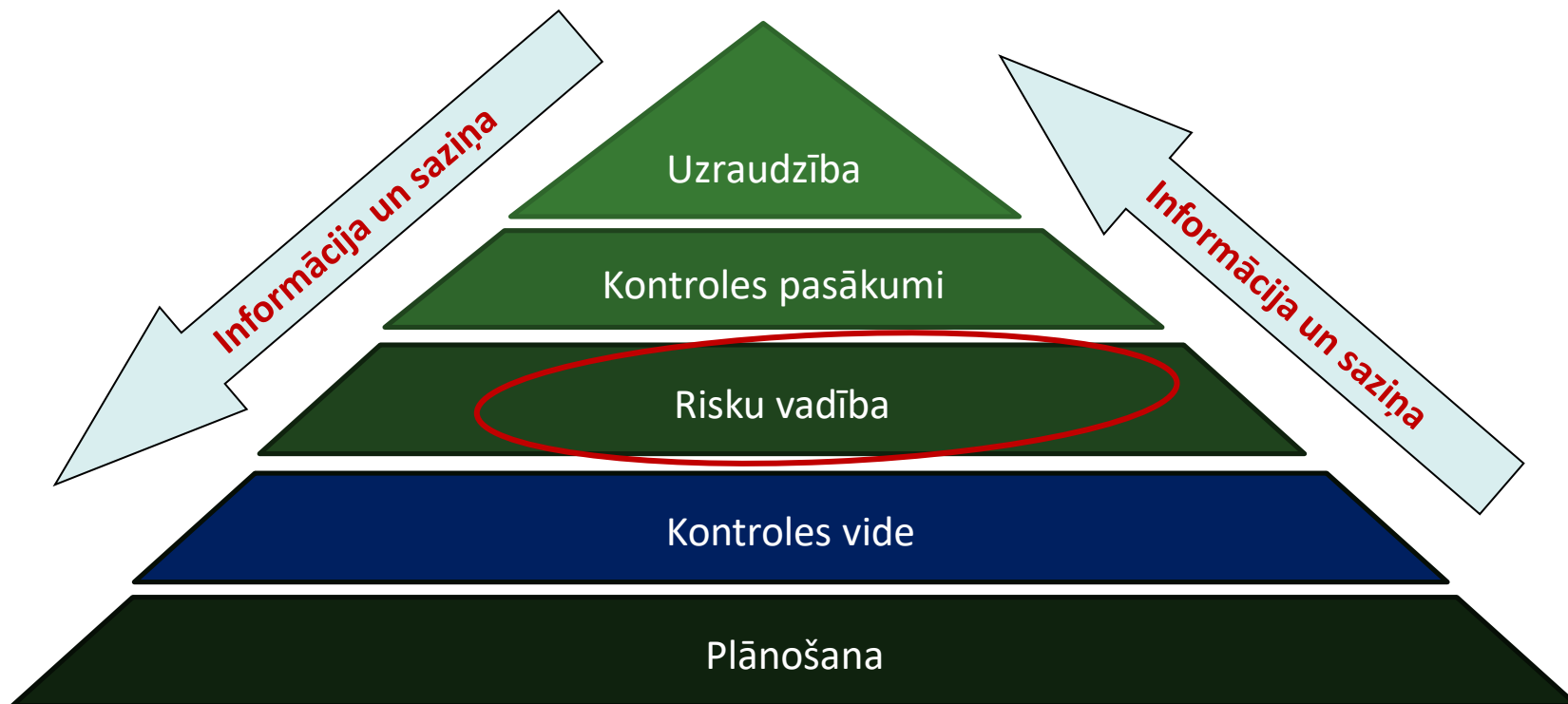
Risku kontroles





Valsts kase

Iekšējās kontroles elements – **risku vadība**





Valsts kase

Kas ir risks?

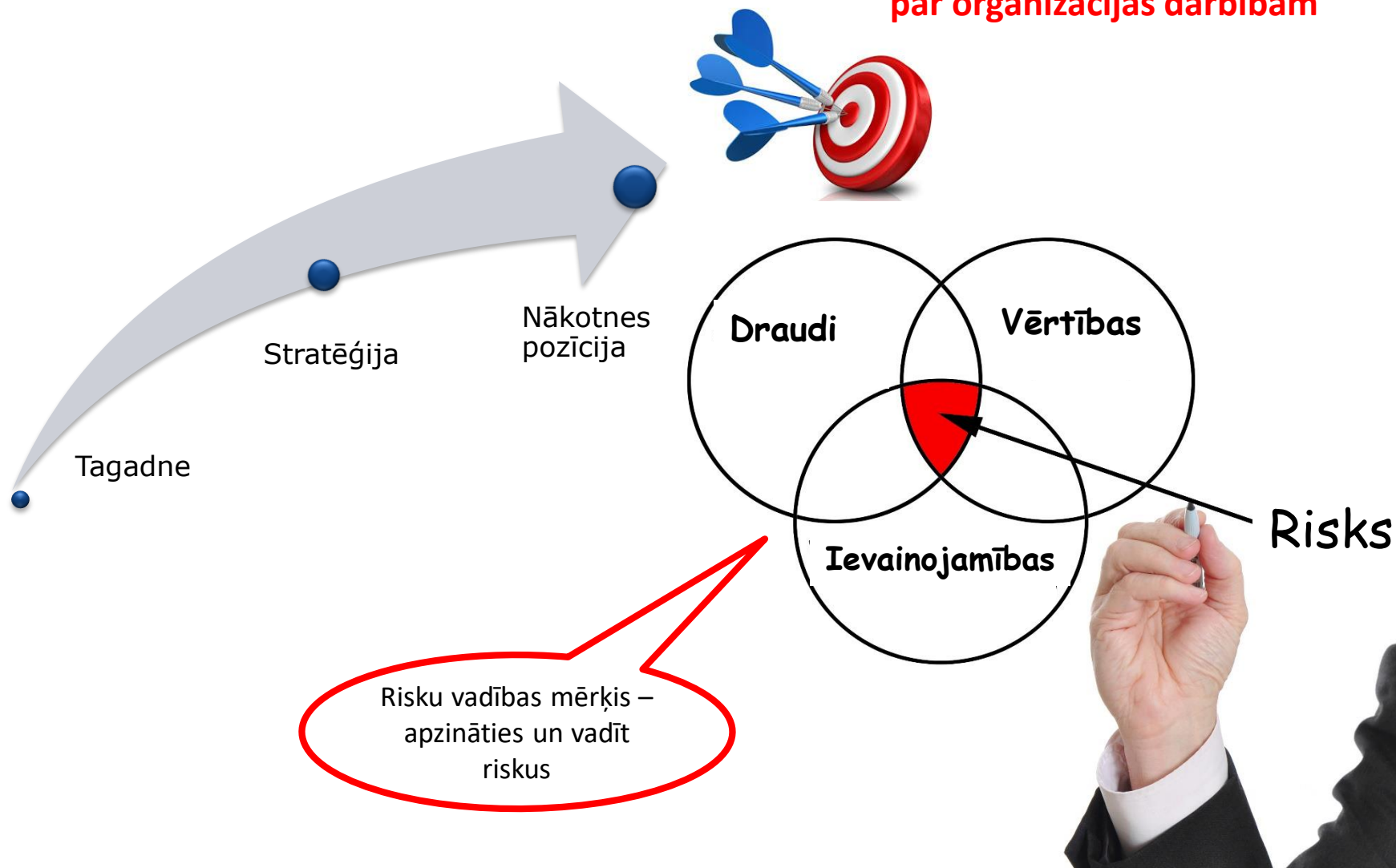




Valsts kase

Organizācijas pārvaldība un riski

**Risku vadības ietvars
ir organizācijas vadības uzraudzība
pār organizācijas darbībām**





Valsts kase

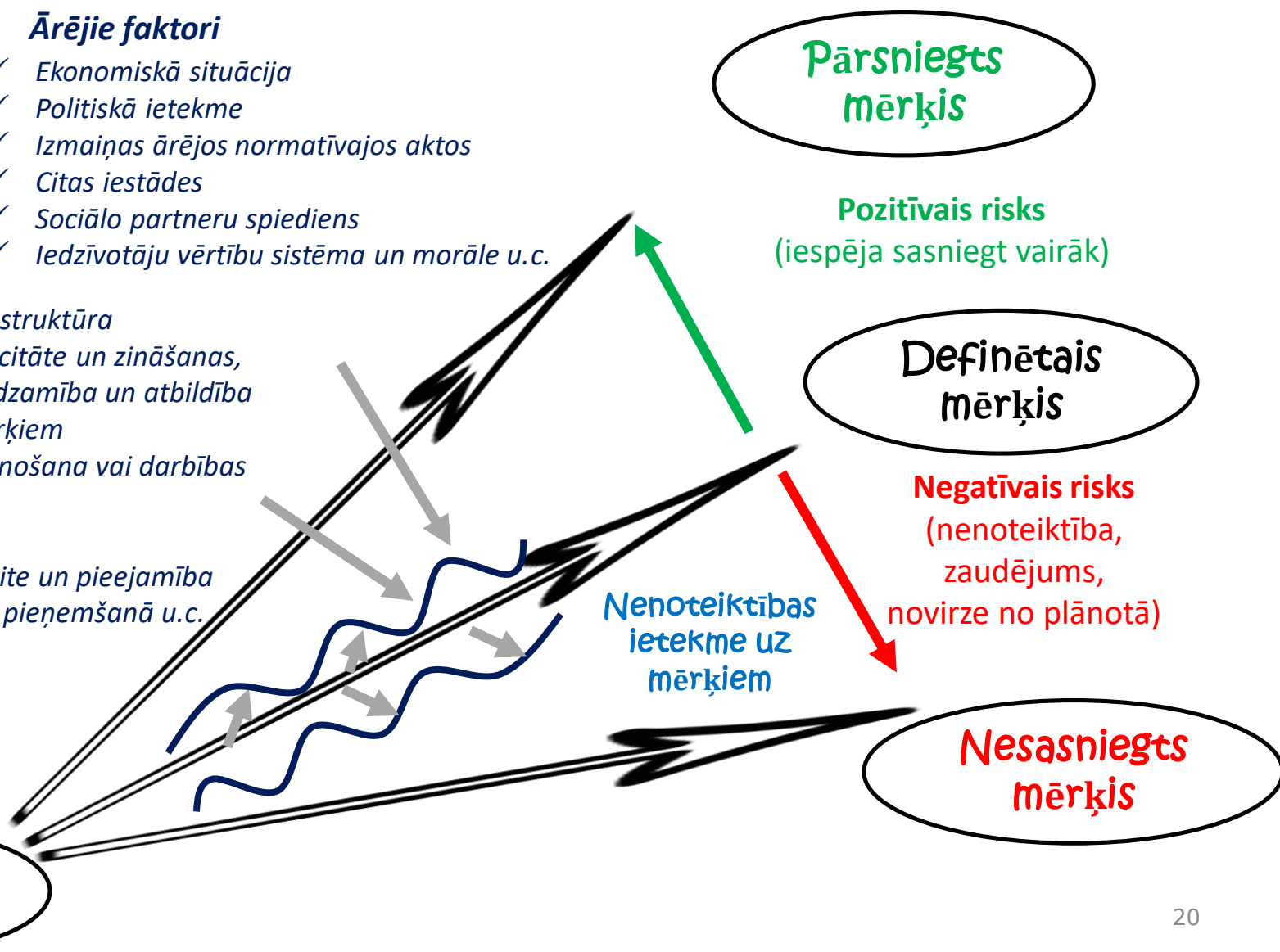
Organizācijas pārvaldība - mērķu noteikšana un risku ietekme

Ārējie faktori

- ✓ Ekonomiskā situācija
- ✓ Politiskā ietekme
- ✓ Izmaiņas ārējos normatīvajos aktos
- ✓ Citas iestādes
- ✓ Sociālo partneru spiediens
- ✓ Iedzīvotāju vērtību sistēma un morāle u.c.

Iekšējie faktori

- ✓ Organizatoriskā struktūra
- ✓ Darbinieku kapacitāte un zināšanas, darbības caurredzamība un atbildība
- ✓ Izpratne par mērķiem
- ✓ Neatbilstoša plānošana vai darbības virziena izvēle
- ✓ Tehnoloģijas/IS
- ✓ Informācijas aprite un pieejamība svarīgu lēmumu pieņemšanā u.c.





Valsts kase

Risku novērtēšanas praktiskā pieeja





Valsts kase

Piemērs no inventarizācijas procesa

Mantas un finanšu līdzekļu izšķērdēšanas, neefektīvas un nelietderīgas izmantošanas novēršana

- ✓ Iestādē **nav definēts** inventarizācijas process
- ✓ Inventarizācijas instrukcijas ir **vispārīgas**
- ✓ **Nav noteikta kārtība** par personisko vērtību izmantošanu iestādē
- ✓ Darbiniekiem **nav skaidrs** materiālo vērtību pārvietošanas process
- ✓ Atbildīgie darbinieki **nav iepazīstināti** ar inventarizācijas instrukciju
- ✓ **Kļūdaina** datu ievade
- ✓ Līdz inventarizācijas dienai **nav iesniegti attaisnojošie dokumenti**
- ✓ Līdz inventarizācijas dienai **nav pabeigta attaisnojamo dokumentu apstrāde**
- ✓ Materiālajām vērtībām **nav norādīti inventarizācijas Nr.**
- ✓ **Krāpnieciskas** darbības



- ✓ **Nav ticamas** finanšu un vadības informācijas
- ✓ **Nav lietderīga** līdzekļu izmantošana
- ✓ **Nav likumīga** līdzekļu izmantošana
- ✓ Finanšu **zaudējumi**
- ✓ **Tiesiskas sekas**
- ✓ **Cietusi iestādes reputācija**



Valsts kase

Inventarizācijas noslēguma darbības



Salīdzināšanās
saraksti

Komisijas
priekšlikumi

Vadītāja
lēmums

Veic ierakstus
grāmatvedības
reģistros



Valsts kase

Piemērs darbam ar informācijas sistēmām

Aizsardzība
pret
informācijas
neatļautu
izpaušanu

Iespējamo
korupcijas un
interesu
konflikta
izveidošanās
risku
novēršana

- ✓ **Kļūdaina** informācijas ievade
- ✓ **Nav** otrreizējās datu ievades kontroles
- ✓ **Nav** automātiskas datu pārnese starp IS
- ✓ **Netiek veikta** informācijas salīdzināšana starp IS
- ✓ Informācijas drošības prasību neievērošana
- ✓ **Bezdarbība/** nolaidība



Notikuma
varbūtība

Ietekme uz
mērķiem

- ✓ **Krāpnieciskas** darbības
- ✓ **Nav** palāvības uz finanšu un vadības informāciju
- ✓ **Neatbilstoša** lēmuma pieņemšana
- ✓ **Finanšu** zaudējumi
- ✓ **Cietusi** iestādes reputācija
- ✓ **Tiesiskas** sekas

Pielauto kļūdu
savlaicīga
identificēšana
un novēršana



Valsts kase

Drošības kontroles

Sistēmas īpašnieks definē
sistēmas prasības, lai tā
atbilstu IKS, normatīvo aktu
prasībām



Darbinieks ir atbildīgs
par visām darbībām, kas
veiktas, autentificējoties
ar viņa lietotājvārdu



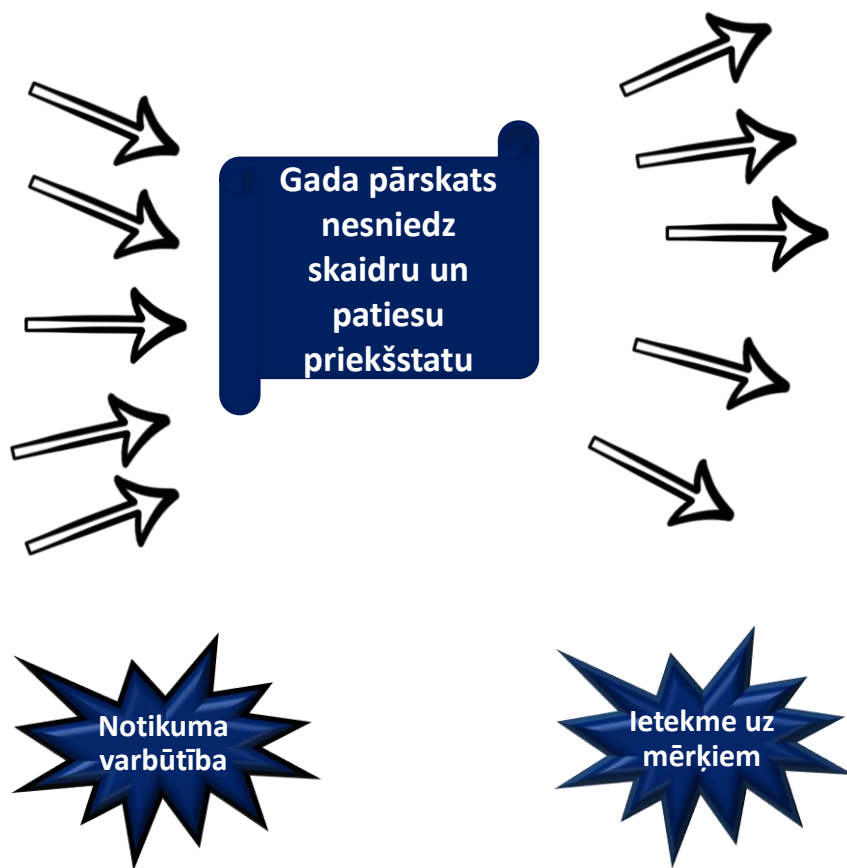


Valsts kase

Piemērs no gada pārskata

Savlaicīgas
ticamas
finanšu vai
vadības
informācijas
iegūšana

- ✓ Nav skaidra uzskaites metodika
- ✓ Nav veiktas izmaiņas iekšējos normatīvos aktos, ja radies jauns darījums
- ✓ Grāmatvedības **uzskaite** nav pareiza un pilnīga
- ✓ Noteikto **prasību neieviešana**
- ✓ **Kļūdaina** informācijas ievade
- ✓ **Bezdarbība/ nolaidība**
- ✓ **Krāpnieciskas** darbības

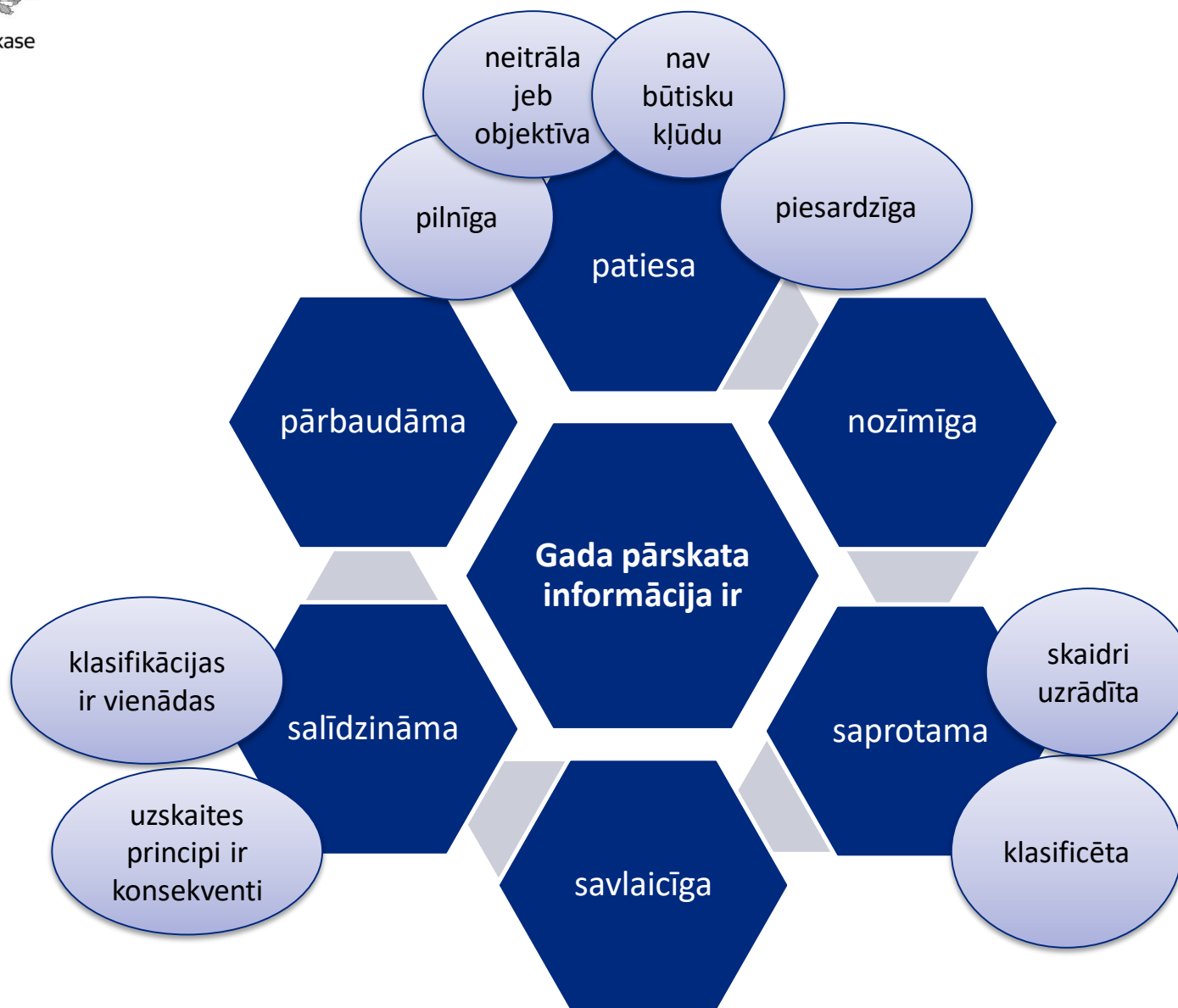


- ✓ Nav ticamas finanšu un vadības informācijas
- ✓ Tiesiskas sekas
- ✓ Finanšu zaudējumi
- ✓ Cietusi iestādes reputācija
- ✓ Zaudēta sabiedrības un investoru uzticība valstij



Valsts kase

Gada pārskata informācija





Valsts kase

Problēmu vadība / Risku vadība



Informācija



Informācija



- Problēmu vadība
- Risinām esošās problēmas
- Ar to nodarbojamies ikdienā

- Risku vadība
- Risinām nākotnes problēmas

- **Problēmu vadības galvenie soļi:**
 - saprast un novērtēt problēmu
 - atrast problēmas risinājumus
 - izvēlēties piemērotāko risinājumu
 - ieviest risinājumu un pārbaudīt, ka problēma novērsta
 - laba komunikācija ar iesaistītajām pusēm

- Darbības risku vadībā ir ļoti līdzīgas, tikai raugāties uz nākotnes problēmām
- Ja sekmīgi vadām riskus, tas samazinām problēmas nākotnē



Valsts kase

Organizācijas pilnveidošana

«Ir smieklīgi, ka mums nav laika uzlaboties, bet mums ir ļoti daudz laika, lai strādātu neefektīvi un atkārtoti risinātu tās pašas vecās problēmas».

Dr. W. Edwards Deming





Valsts kase

Risku pārvaldības stratēģijas uzdevums



Nodrošināt, ka iesaistītie darbinieki izprot un piemēro labas risku pārvaldības principus, lai

Palielinātu **katra darbinieka individuālo ieguldījumu** iestādes darbības efektivitātes paugustināšanā, veicot uz zināšanām par riskiem balstītu ikdienas darba pienākumu izpildi

Sekmētu **vadības stratēģisko lēmumu pieņemšanu**, nodrošinot nepieciešamās informācijas apriti iestādē

Radītu pārliecību par **iestādes izvirzīto mērķu sasniegšanu**, kā arī valsts un budžeta **finanšu interešu aizsardzību**



Valsts kase

Risku vadības briedums

Efektīva risku vadība, kur tiek piemērota labā prakse, tiek **ieviesta ilgākā laika posmā** un tas var prasīt **attieksmes un kultūras maiņu iestādē**

Izpratne par mērķiem nosaka iestādes darbinieku uztveri, domāšanu un izjūtas saistībā ar iekšējiem un ārējiem apstākļiem, un **parādās cilvēku darbībā** un pašas **iestādes vides veidošanā**

Iestāžu augstākajai vadībai nepieciešams uzsvērt risku vadības nozīmīgumu un **rādīt piemēru pārējiem**





Valsts kase

Organizācijas ieguvumi



Sniedz pārlicību, ka mērķi ir reāli un sasniedzami

Savlaicīgu risku identifikācija un būtiskāko risku vadību

Nodrošina pamatotāku un izsvērtāku lēmumu pieņemšanu

Darbiniekiem vieglāk saprast ieviesto pasākumu nozīmi un justies drošāk

Efektīva komunikācija un pastāvīga pilnveidošanās

Efektīvāk pārvaldītas deleģētās funkcijas un sniegti savlaicīgi un kvalitatīvi pakalpojumi



Valsts kase

Paldies par uzmanību!



Valsts kases

Kvalitātes un risku vadības departamenta direktore

Imandra Galandere-Zīle

Tālr. 67094203

Imandra.Galandere-Zile@kase.gov.lv

www.kase.gov.lv