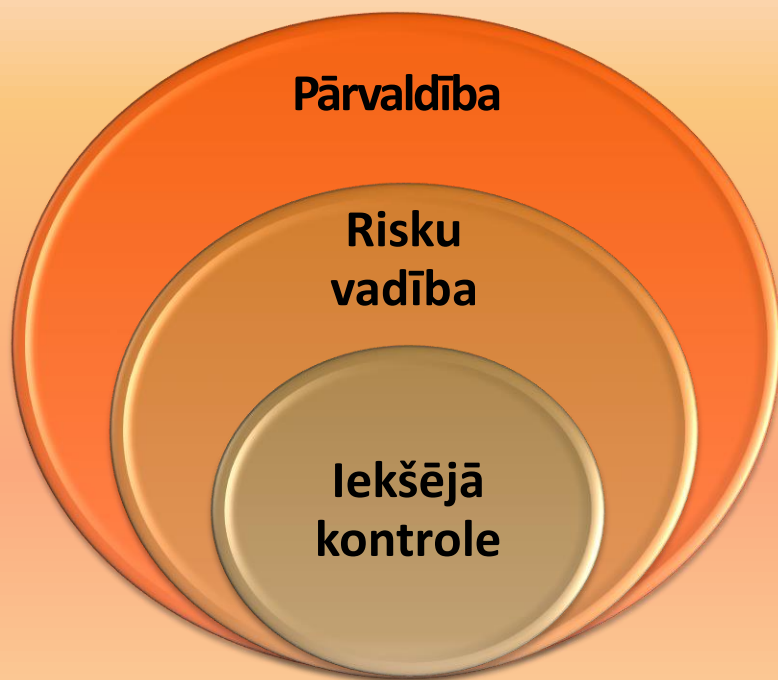


lekšējās kontroles pamatprincipi

Linda Sīle
Atvērtā lekcija pašvaldībām
2018. gada 28.martā

JĒDZIENU MIJIEDARBĪBA...

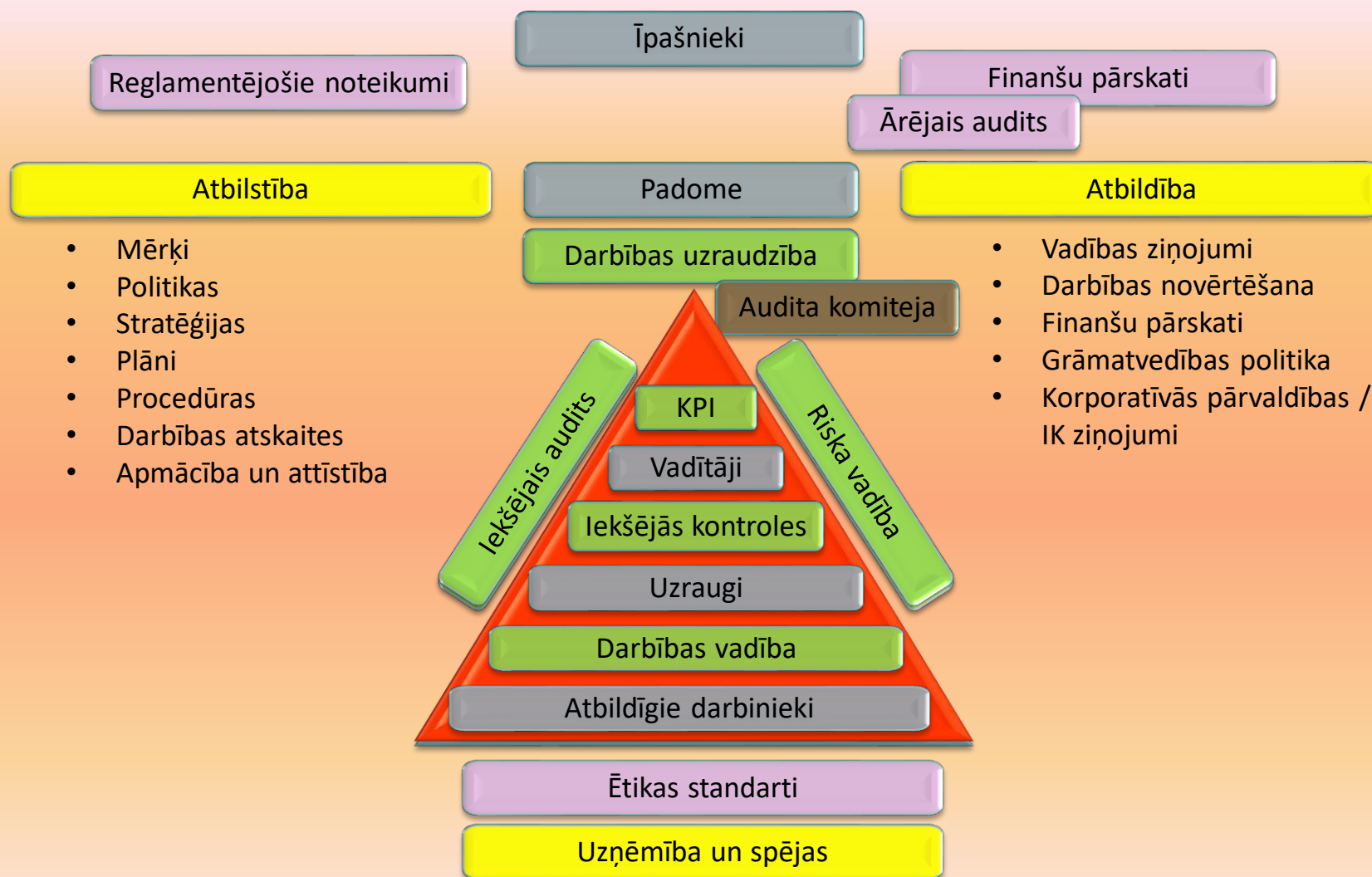


- Ārējā vide aizvien ātrāk kļūst aizvien sarežģītāka
- Trīs jēdzienu mijiedarbība, lai maksimāli stiprinātu institūcijas spēju reaģēt uz ārējās vides notikumiem un pielāgoties
- Vienmēr ir darīts, mūsdienās pieaug vajadzība to darīt organizētā, strukturētā un sistemātiskā veidā

PĀRVALDĪBAS DEFINĪCIJA

- Definīcijas ir daudz, katrs definē atbilstoši saviem mērķiem
- Iekšējo auditoru profesionālo standartu definīcija:
 - *Pārvaldība - tādu procesu un struktūru apvienojums, ko padome vai valde ieviesusi, lai informētu, vadītu, pārvaldītu un pārraudzītu organizācijas darbības tās mērķu sasniegšanā*
- Biznesa vārdnīcas definīcija:
 - *Pārvaldība – politiku un procedūru noteikšana un to pareizas piemērošanas pastāvīga uzraudzība, ko veic organizācijas vadības pārstāvji. Tas ietver vadītāju ietekmes un atbildības līdzsvarošanu ar galveno pienākumu - nodrošināt organizācijas vērtības vairošanu un dzīvotspēju.*

PĀRVALDĪBAS SISTĒMA – VISI ELEMENTI



PĀRSTĀVniecības PRINCIPS

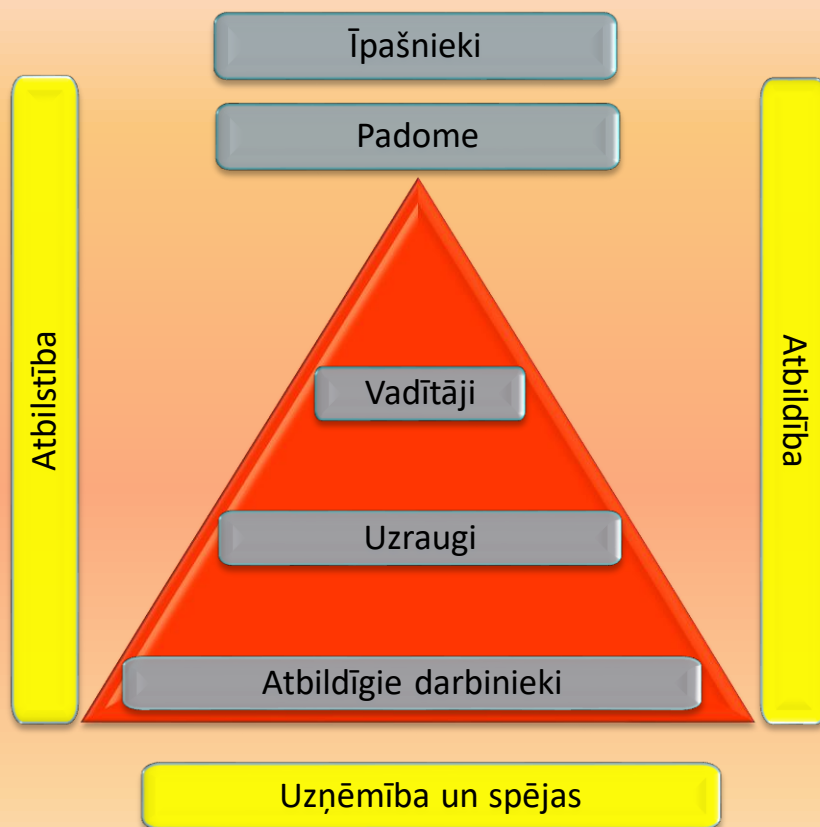


- **Īpašnieki** iegulda savu kapitālu un uzrauga padomi, analizējot finansiālos rezultātus un ieguldījumu drošību
- **Padome** pārstāv īpašniekus, nosakot stratēģiju un tirgus pozīciju, ieceļ un uzrauga vadītājus, nosaka tiem sasniedzamos mērķus, budžetu, kā arī izveido darbības uzraudzības sistēmu
- **Vadītāji** vada ikdienas darbu ar uzraugu un atbildīgo darbinieku starpniecību, uzskaita darbības rezultātus grāmatvedības sistēmā un sniedz finanšu pārskatus padomei un īpašniekiem

ATBILSTĪBA UN ATBILDĪBA

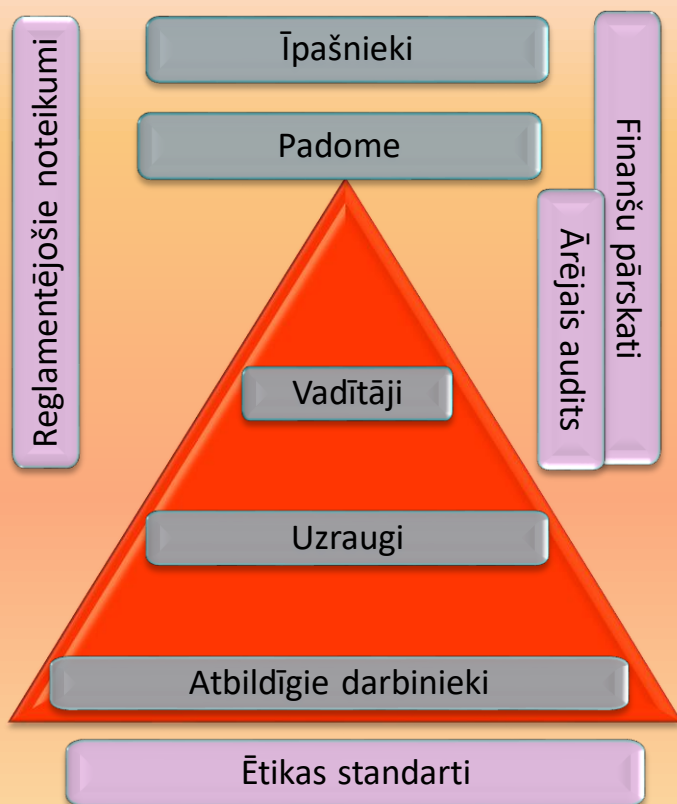


UZŅĒMĪBA UN SPĒJAS



- **Uzņēmība** – organizācijas pārvaldības vērtību iedzīvināšana iesaistīto pušu sirdīs un galvās
- **Spējas** – apmācība, budžets, laiks un izpratne par to, kas nepieciešams, lai jauninājumi darbotos praksē

PASTIPRINĀTĀ ATBILSTĪBA UN ATBILDĪBA



Reglamentējošie noteikumi:

- leinteresēto pušu aizsardzība - darba likumdošana, patērētāju aizsardzība, konkurences ierobežojumi, finanšu instrumentu tirgus, darba aizsardzība, pārvaldības kodeksi utt.

Finanšu pārskati:

- Korektas informācijas pieejamība - prasība publicēt finanšu pārskatus un ārēja revidenta atzinums par finanšu pārskatu ticamību un pareizību

Stingri ētikas standarti:

- Organizācijas darbības pamats, kas nosaka pieņemamu un nepieņemamu rīcību organizācijā
- **Pamatpieņēmums** – visi darbinieki ir kompetenti un godīgi, kā arī sociāla spiediena rezultātā personīgās intereses neliek augstāk par likumību

Sadarbība ar ārējām pusēm

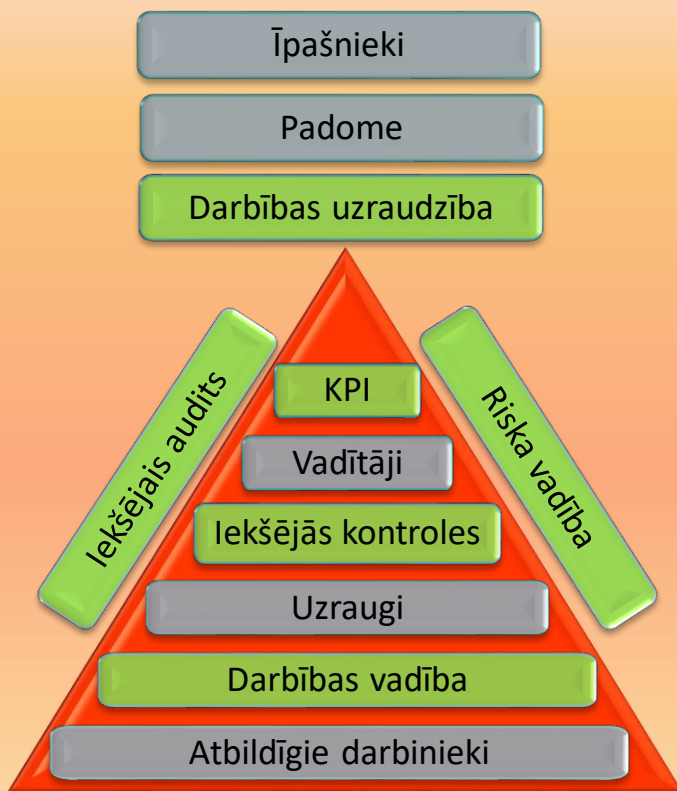
- Īpašnieki
- Klienti
- Partneri
- Finansētāji
- Darbinieki
- Regulējošās iestādes
- Politikā
- Mēdiji
- Konkurenti
- Valdība
- Pašvaldības
- Nozaru pārstāvji

AUDITA KOMITEJAS LOMA



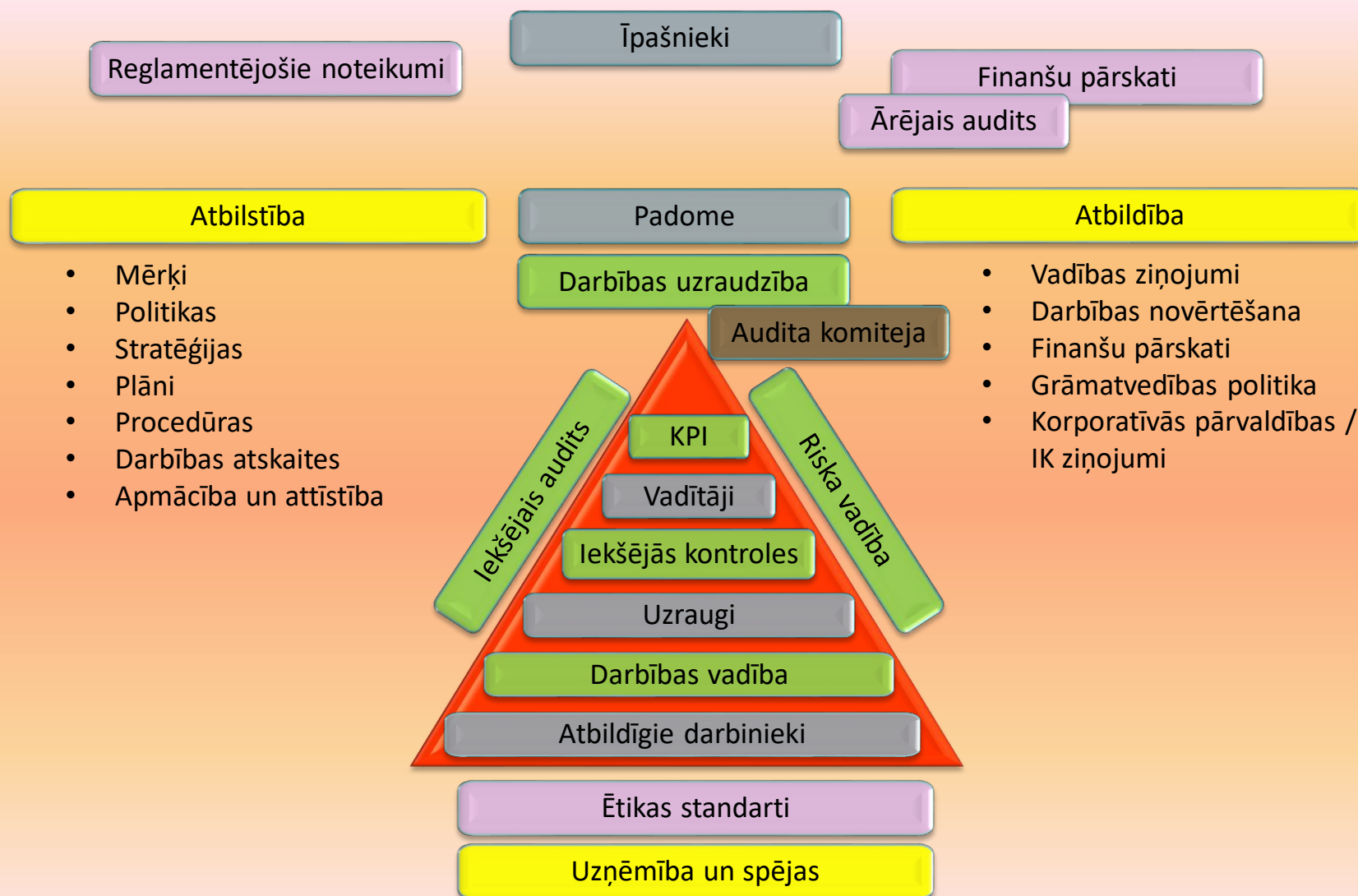
- Ārējā audita uzraudzība
- Finanšu pārskatu izskatīšana
- Iekšējās kontroles sistēmas uzraudzība
- Iekšējā audita metodiskā vadība
- Risku vadības uzraudzība
- Atbilstīgas rīcības uzraudzība
- Finanšu vadības uzraudzība
- Īpašas pārbaudes

VADĪBAS INSTRUMENTI



- **Darbības uzraudzība** - darbības rezultātu novērtēšana pret izvirzītajiem mērķiem
- **KPI** (*Key Performance Indicators*) - indikatori darbības uzraudzībai attiecībā uz mērķu sasniegšanu
- **Iekšējais audits** - pārlicības gūšana, ka riski tiek pietiekami pārvaldīti un mērķi tiks sasniegti
- **Risku vadība** - efektīvi procesi risku prognozēšanai un darbības izmaiņām, lai pielāgotos risku pārvaldībai
- **Iekšējās kontroles** - būtisko risku pārvaldībai pielāgotas kontroles, kuras uztur un aktualizē attiecīgajai darbībai pietuvinātie darbinieki
- **Darbības vadība** – ikdienas vadības darbības plānošanai, vadīšanai, kontrolei un uzraudzībai

PĀRVALDĪBAS SISTĒMA

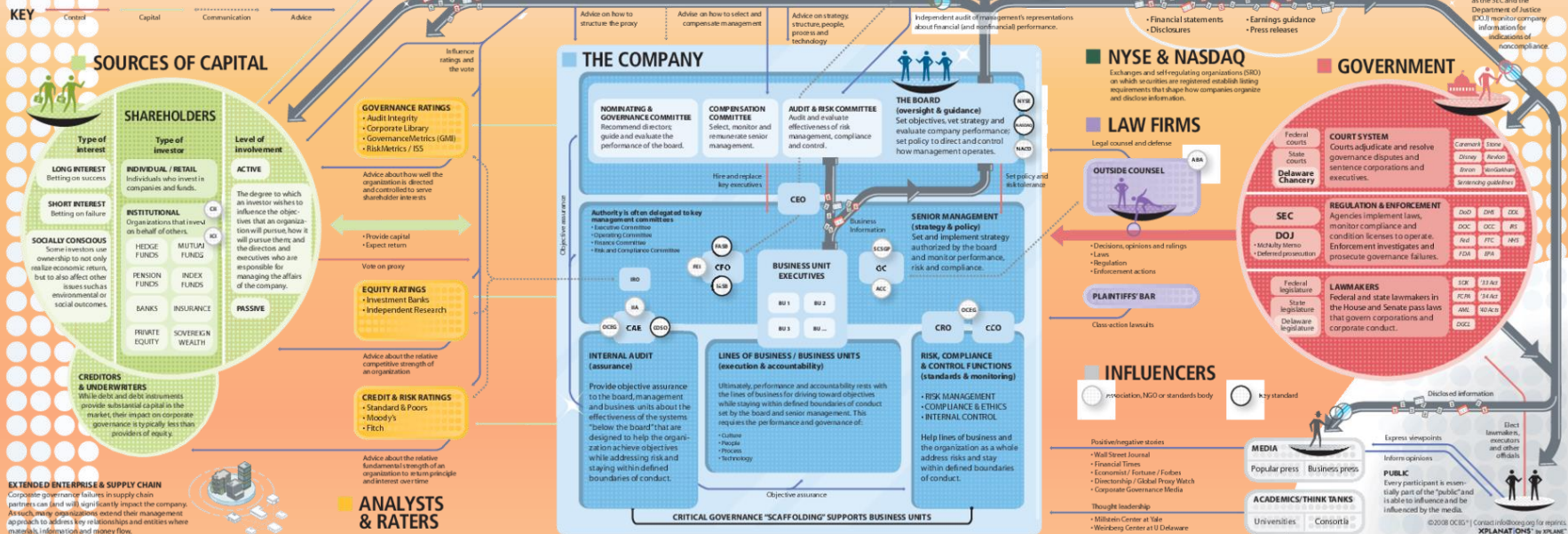


KOPĒJĀ BILDE REALITĀTĒ...

Corporate Governance Ecosystem

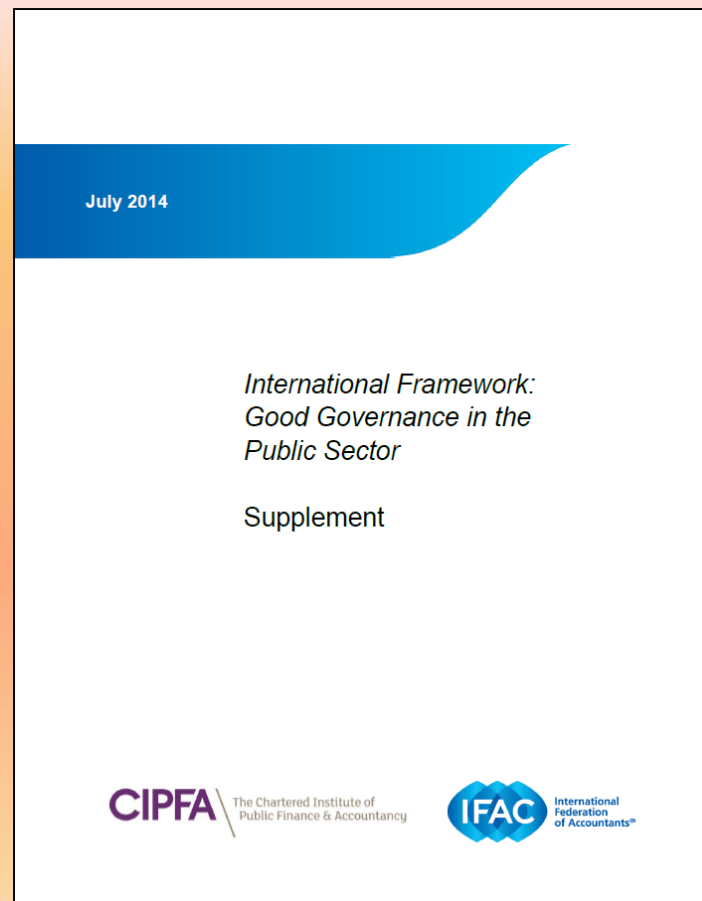
Corporate Governance enhances value and performance through balanced relationships and improved decision-making. There are many participants in the Corporate Governance Ecosystem. Each one plays an important role in directing and controlling an organization so that long term value is generated.

Contact smith@oceg.org for comments / feedback on this illustration.

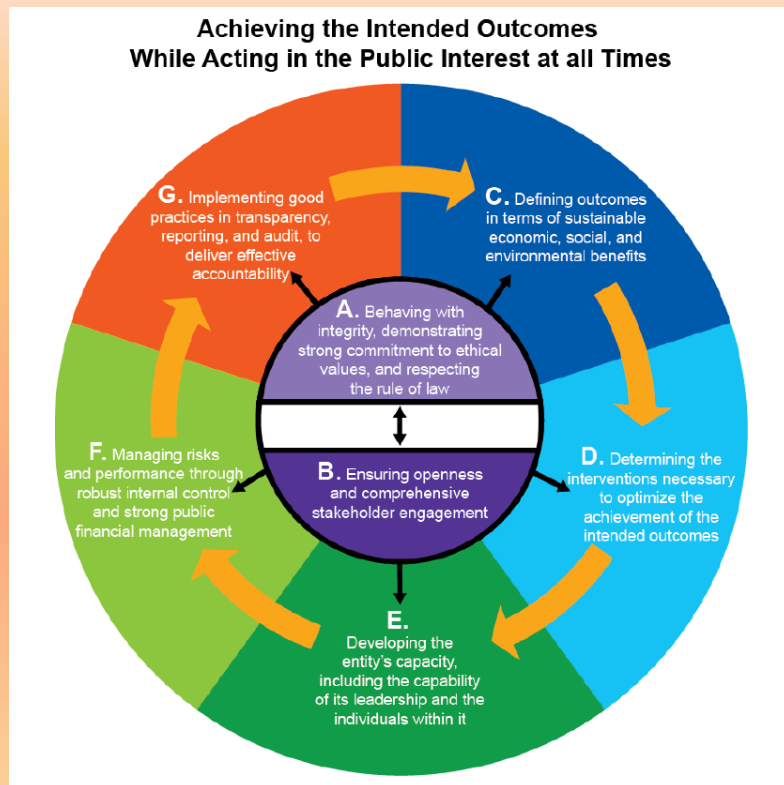


IFAC VADLĪNIJAS

- IFAC izstrādātā starptautiskā ietvara mērķis ir nodrošināt labāku apkalpošanu un atbildības pastiprināšanu publiskajā sektorā
- Neaizvieto nacionālo likumdošanu un pieņemtos kodeksus, bet kalpo par atskaites punktu pilnvērtīgai pārvaldībai
- 2 attieksmes pamatprincipi un 5 darbības principi
- www.ifac.org



7 PĀRVALDĪBAS PRINCIPI



- Darboties sabiedrības interesēs nozīmē:
 - A. uzvesties godīgi, demonstrējot stingru apņemšanos ētiskajām vērtībām un ievērojot tiesiskumu.
 - B. nodrošināt atklātību un plašu ieinteresēto personu iesaistīšanu.
- Papildus A un B valsts sektorā ir nepieciešama arī efektīva kārtība:
 - C. Nosakot sasniedzamos rezultātus ilgtspējīgai ekonomiskai, sociālai un vides attīstībai.
 - D. Nosakot iejaukšanos tikai tādā apmērā, kāda nepieciešama optimālai plānoto rezultātu sasniegšanai.
 - E. Attīstīt organizācijas spējas, ieskaitot savas līderpozīcijas un cilvēkus organizācijā.
 - F. Pārvaldīt riskus un darbības izpildi ar efektīvu iekšējo kontroli un stingru valsts finanšu pārvaldību.
 - G. Īstenot labāko praksi caurskatāmības, ziņošanas un auditēšanas jomā, lai nodrošinātu efektīvu atbildības uzņemšanos.

OECD VADLĪNIJAS

- Palīgs politikas veidotājiem novērtēt un uzlabot tiesisko, normatīvo un institucionālo ietvaru korporatīvajai pārvaldībai, lai nodrošinātu ekonomikas efektivitāti, ilgtspējīgu attīstību un finanšu stabilitāti
- Principi jāadaptē reālajā nacionālajā vidē
- 6 darbības principi
- www.oecd.org

G20/OECD Principles of Corporate Governance

6 PĀRVALDĪBAS PRINCIPI



Korporatīvās pārvaldības sistēmai:

- Jāveicina pārredzama un godīga tirgus funkcionēšana un efektīva resursu sadale. Tam jābūt saskaņotam ar tiesisko ietvaru un jāatbalsta efektīvu uzraudzību un izpildes nodrošināšanu
- Jāaizsargā un jānodrošina īpašnieku tiesību aizsardzība un visu īpašnieku vienlīdzīgas tiesības, ieskaitot mazākuma un ārzemju akcionārus. Visiem īpašniekiem jābūt tiesībām uz pienācīgu atbildību tiesību neievērošanas gadījumā
- Jāsniedz pietiekama motivācija visā investīciju ķēdē un jānodrošina finanšu tirgus darbība labas pārvaldības veicināšanai
- Jāatzīst ieinteresēto pušu likumiskās vai līgumiskās tiesības un jāveicina aktīva sadarbība, lai vairotu labklājību, darbavietas un finansiāli stipru organizāciju ilgtspēja
- Jānodrošina savlaicīga un pareiza informācijas sniegšana par visiem būtiskajiem jautājumiem, t.sk., finansiālo stāvokli, darbības rezultātiem, īpašniekiem un organizācijas pārvaldību
- Jānodrošina organizācijas stratēģiskā virzība, padomes realizētā vadības uzraudzība un padomes atbildība organizācijas un īpašnieku priekšā

BICG VADLĪNIJAS

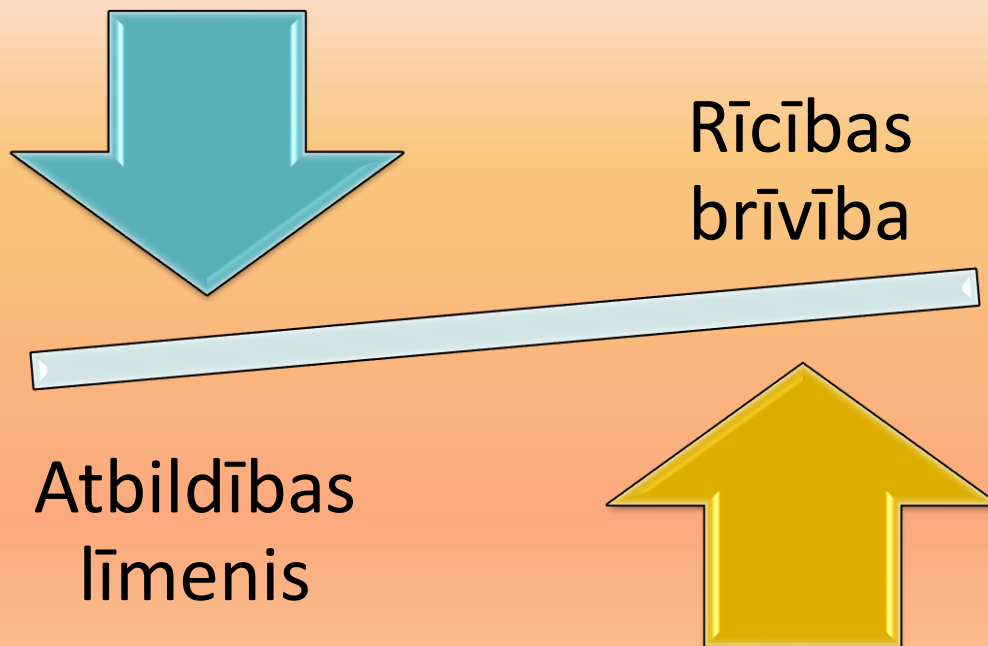
- Vadlīniju pamatmērķis ir profesionālāka pārvaldība, sekmīgāka stratēģiskā un operatīvā pārraudzība un labāki finanšu un sociālās darbības rezultāti, īstenojot valsts stratēģiskos mērķus.
- Vadlīniju papildu mērķis ir palīdzēt Baltijas valstīm sasniegt OECD izstrādātos labākās prakses standartus.
- Vadlīnijas attiecināmas gan uz valsts, gan pašvaldību uzņēmumiem



LABAS PĀRVALDĪBAS IEGUVUMI

- Labāki darbības rezultāti ilgtermiņā
- Lielāka organizācijas vērtība
- Labāka risku pārvaldība – mazāki zaudējumi
- Labāka reputācija - mazāk iespējama korporatīvā krīze un skandāli
- Produktivitātes pieaugums – ietaupīta nauda un laiks
- Pieejamāks ārējais finansējums – zemākas likmes
- Motivētāks darbspēks
- Var kompensēt trūkumus likumdošanā

INTELIĢENTĀ ATBILDĪBA



Jo augstāks atbildības līmenis, jo lielāku rīcības brīvību ir iespējams pieļaut → zemāks kontroļu formalizācijas līmenis

KONTROLES SISTĒMAS IETVARS (COSO)

- Iekšējās kontroles vide
 - *Kāda ir pārvaldības un atbildības vide organizācijā?*
- Riska novērtēšana
 - *Vai organizācijas darbība tiek asociēta ar augstu risku vai zemu risku?*
- Kontroles darbības
 - *Kādas darbības nodrošina kontroli organizācijas ietvaros?*
- Informācija & komunikācija
 - *Vai informācija darbiniekiem tiek nodota pietiekami un skaidri un ir atgriezeniskā saite?*
- Uzraudzība
 - *Vai kontroles tiek uzraudzītas un pielāgotas mainīgajai organizācijas darba videi un mērķiem?*



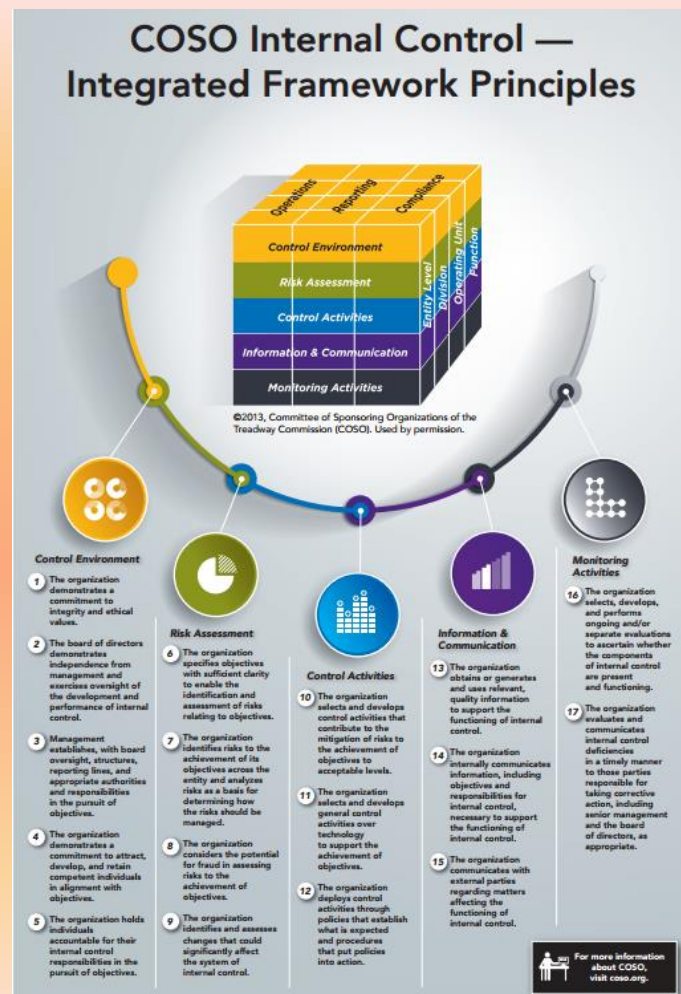
KONTROLES SISTĒMAS ELEMENTI

Kontroles vide	Riska novērtēšana	Kontroles darbības	Informācija un komunikācija	Uzraudzība
• Stratēģija – mērķi, attīstības virzieni • Funkciju izpildes plāni, budžeti • Organizācijas pārvaldība – reglamentēta vide • Organizatoriskā struktūra – pilnvaras un atbildība • Personāla vadība – atlase, motivēšana, novērtēšana • Uzvedības noteikumi	• Riska apetīte – pieļautā novirze • Riska identificēšana • Riska novērtēšana un prioritizēšana • Riska pārvaldības pasākumi • Krāpšanas gadījumu vadība	• Noteikumi, instrukcijas, procedūras • Operacionālās pārbaudes • Konfliktējošo funkciju nošķiršana • IT vispārējās kontroles (pieejas tiesības, izmaiņu vadība) • Krāpšanas kontroles	• Informācijas plūsmas • Datu kvalitāte – pilnīgi, savlaicīgi, precīzi dati • Informācijas uzkrāšanas formāts un saturs • Konfidencialās informācijas aizsardzība • Personas datu aizsardzība	• Regulāra ziņošana par rezultātiem un mērķu sasniegšanu • Procesu darbības novērtējumi • Iekšējā audita un citu novērtētāju ziņojumi • Ārējo partneru uzraudzība

COSO IEKŠĒJĀS KONTROLES INTEGRĒRTAIS IETVARS

Mērķis

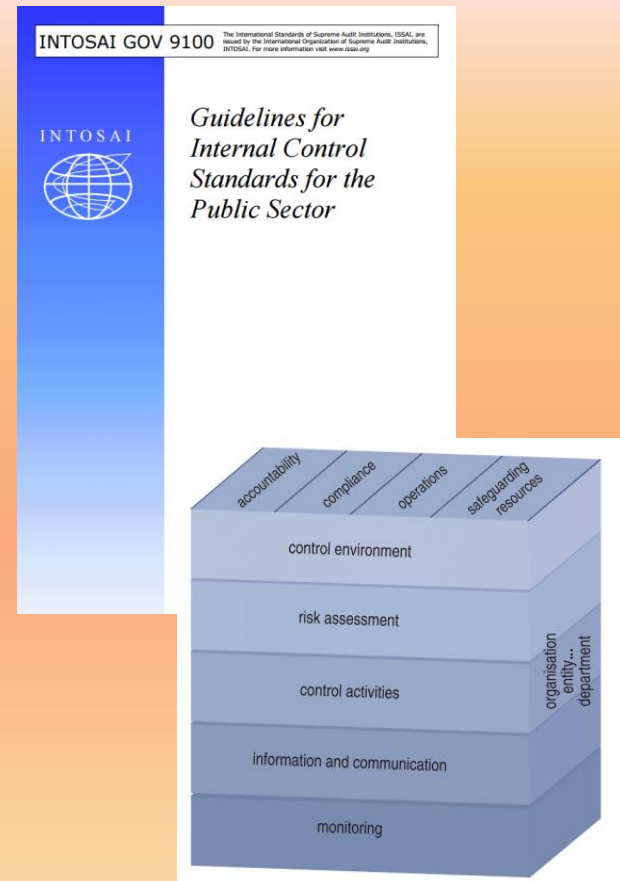
- Vienota iekšējās kontroles definīcija visām ieinteresētām pusēm
- Piedāvā standartu, pret kuru salīdzināt organizāciju iekšējas kontroles sistēmas un rast idejas, kā tās uzlabot
- Visplašāk pielietotais iekšējās kontroles ietvars
- 5 elementi, 17 principi
- www.coso.org



INTOSAI GOV 9100 VADLĪNIJAS

Mērķis

- Vadlīnijas paredzētas vadītājiem valsts pārvaldē iekšējās kontroles izvērtēšanai
- Vadlīnijas balstās uz COSO iekšējās kontroles ietvara, bet ar uzsvaram, kas specifiski valsts pārvaldei (budžeta līdzekļi, svarīgas IT sistēmas utt.)
- Vadlīnijām ir ieteikuma raksturs
- www.issai.org

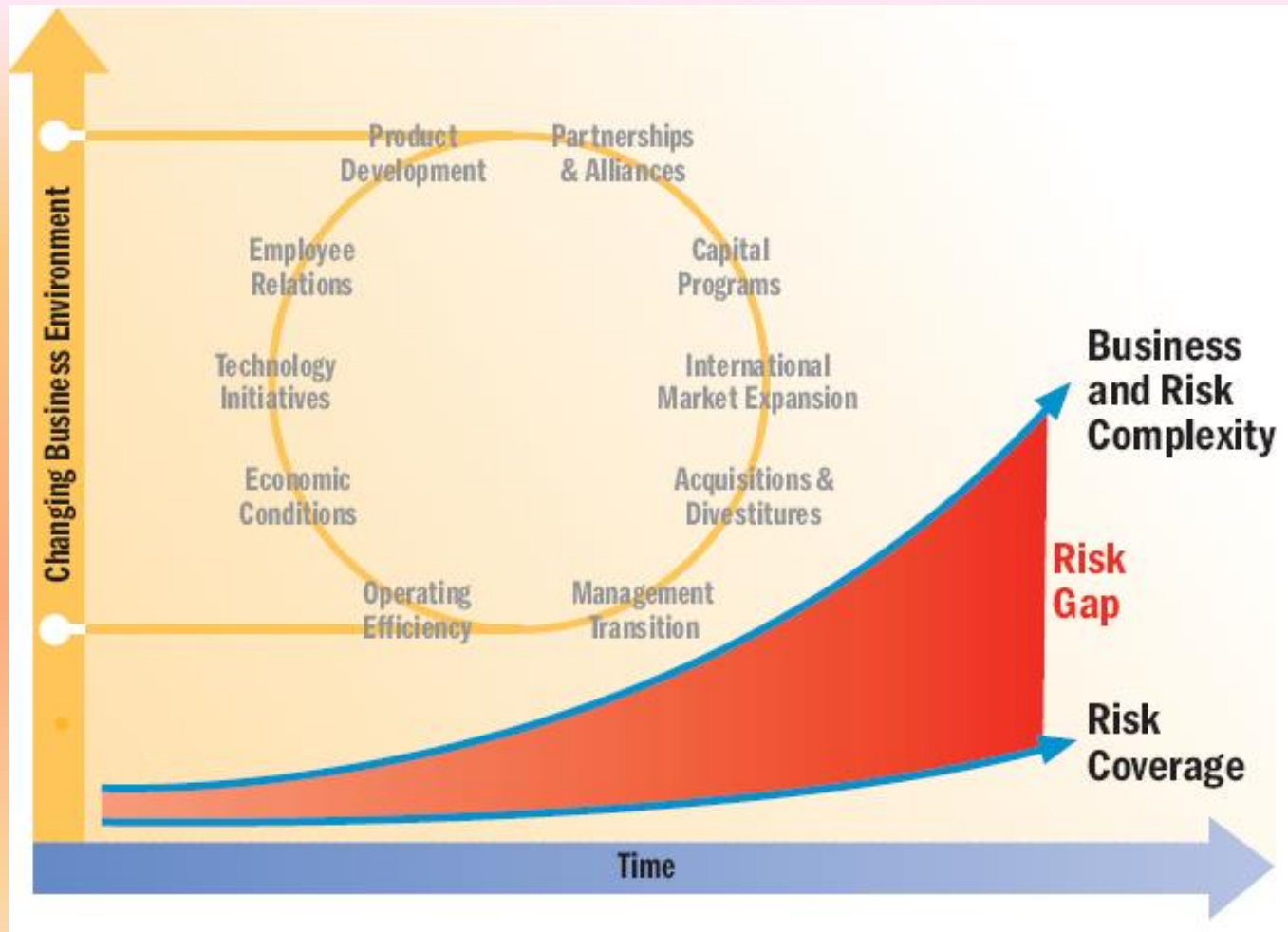


KĀPĒC NEPIECIEŠAMAS KONTROLES?

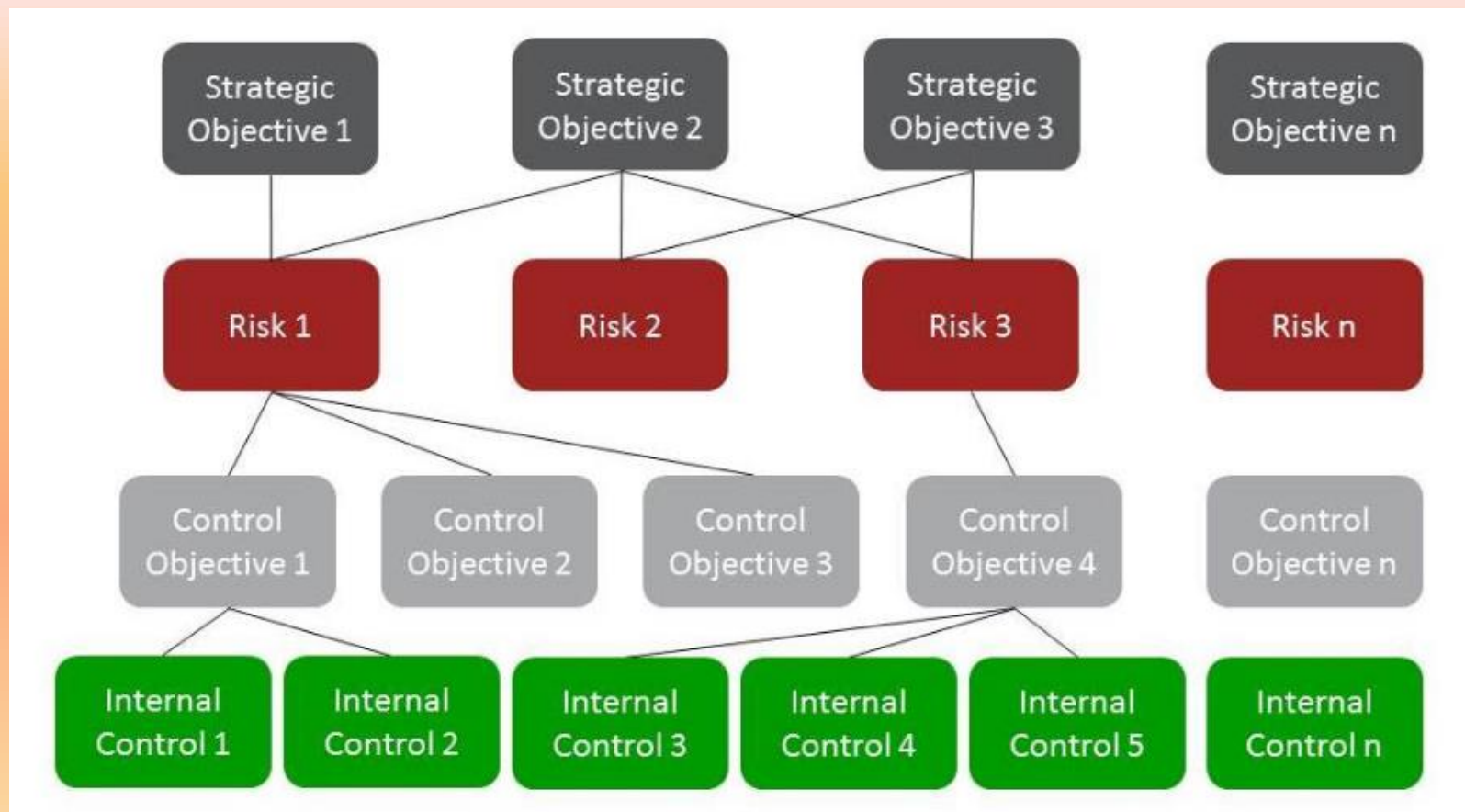
- Nodrošināt likumiem un noteikumiem atbilstošu darbību
- Sasniegt izvirzītos mērķus
- Sniegt būtisku un ticamu informāciju
- Ekonomiski un efektīvi izmantot resursus
- Aizsargāt organizācijas aktīvus

Labāks rezultāts... Lielāka pārlicība... Lielāka uzticība...
Bet nepieciešams pastāvīgi pielāgoties...

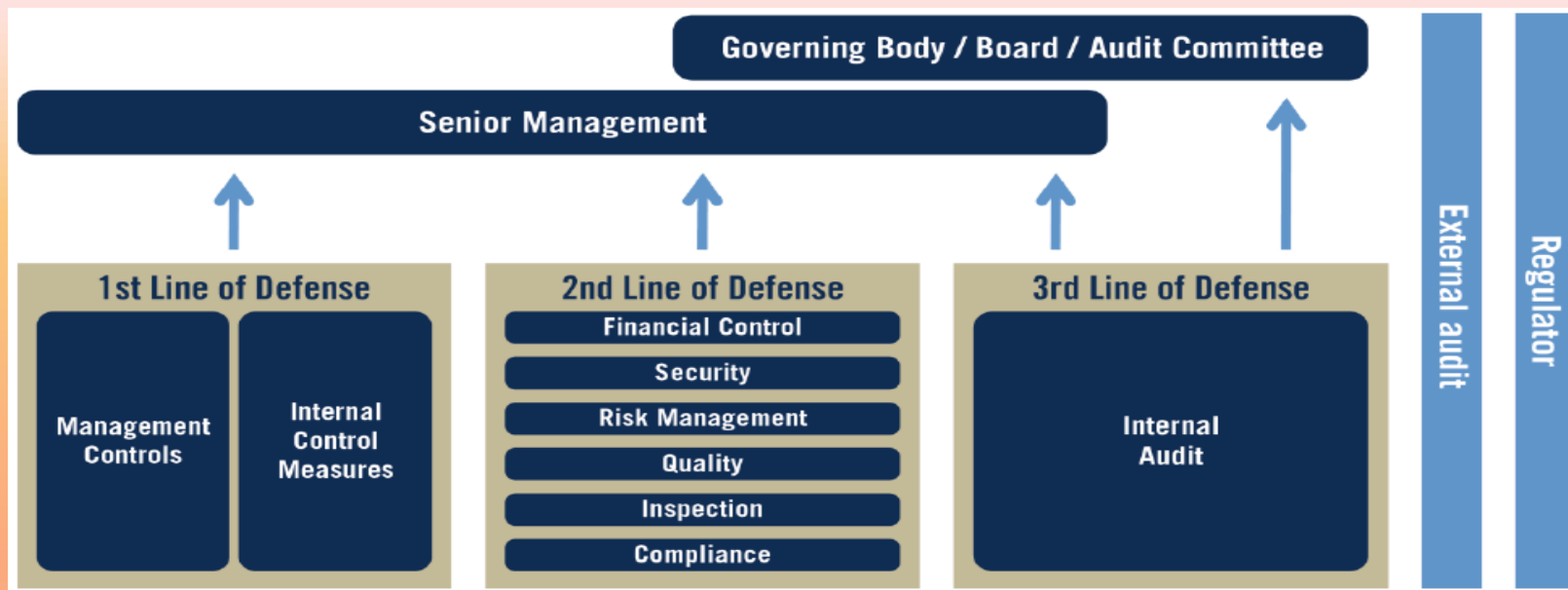
KĀPĒC RISKI?



RISKU – KONTROLES STRUKTŪRA ORGANIZĀCIJĀ

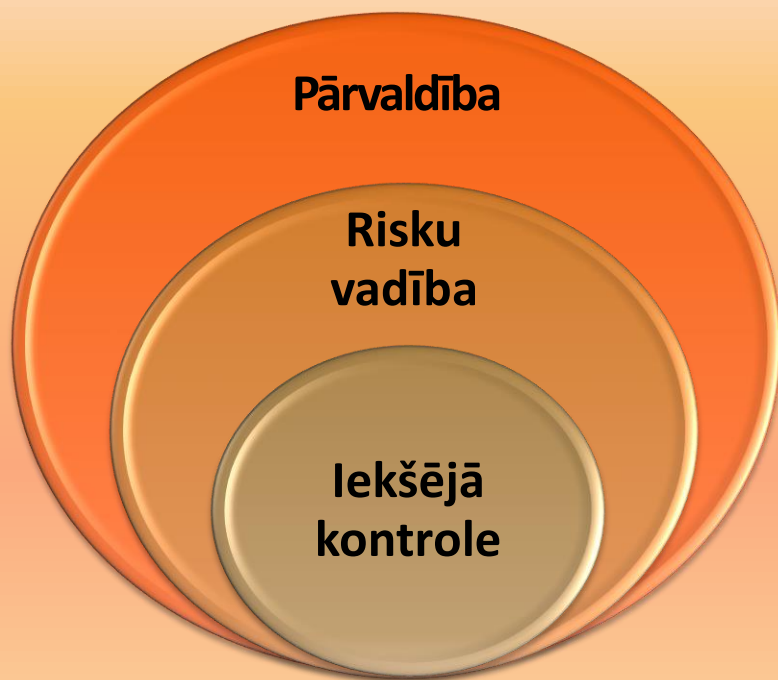


TRĪS KONTROLES LĪNIJU MODELIS



- 1.kontroles līnija - operacionālās vadības īstenotās funkcijas, kas atbild par risku pārvaldīšanu
- 2.kontroles līnija - atsevišķas riska, kontroles un atbilstības uzraudzības funkcijas, kas nodrošina piemērotu procesu un kontroļu izveidi un uzrauga to darbību.
- 3.kontroles līnija - funkcijas, kā iekšējais audits, kas nodrošina neatkarīgu pārlicības sniegšanu par procesiem un kontrolēm

IEKŠĒJĀ KONTROLE...



- Iekšējā kontrole tiek būvēta tikai mijiedarbībā ar organizācijas pārvaldības struktūru un risku vadības procesa rezultātiem, lai noteiktu optimālāko kontroles modeli

The image features a collection of silhouettes of business professionals in a modern office environment. The scene is set against a large window that looks out onto a bright, hazy sky, suggesting a sunrise or sunset. The office floor is highly reflective, creating clear mirror images of the people and the window frame. The silhouettes show various groups of people: some are standing and talking, others are walking with briefcases, and a few are looking at documents. The overall atmosphere is professional and dynamic. The word "PALDIES!" is superimposed in the center of the image in a bold, black, sans-serif font.

PALDIES!