

LATVIJAS UNIVERSITĀTE
EKONOMIKAS UN VADĪBAS FAKULTĀTE
GRĀMATVEDĪBAS UN AUDITA KATEDRA

**IEKŠĒJĀS KONTROLES SISTĒMAS NOVĒRTĒJUMS
SATIKSMES MINISTRIJAS NEKUSTAMO ĪPAŠUMU
NODAĻĀ**

MAĢISTRA DARBS

Autors: **Inese Birziņa**

Studenta apliecības Nr.: ib12180

Darba vadītāja: profesore. Inta Brūna

RĪGA 2013

ANOTĀCIJA

Lai organizācija varētu sekmīgi attīstīties, pastāvēt un veiksmīgi īstenot savus stratēģiskos mērķus, ir nepieciešama tās rīcībā esošo resursu profesionāla, efektīva un caurspīdīga pārvaldība. Racionāla pārvaldīšana nav īstenojama bez efektīvas iekšējās kontroles sistēmas.

Maģistra darbā tiek pētīta un novērtēta iekšējās kontroles sistēma Satiksmes ministrijas Nekustamo īpašumu nodaļā un izstrādāti priekšlikumi nodaļas iekšējās kontroles sistēmas pilnveidošanai.

Darba pirmajā nodaļā pētīta speciālajā literatūrā paustā teorija un atziņas par iekšējo kontroli, otrajā daļā analizēti iekšējās kontroles sistēmu veidojošie elementi, trešajā nodaļā vērtēta iekšējās kontroles sistēma Satiksmes ministrijas Nekustamo īpašumu nodaļā un sniegti ieteikumi tās uzlabošanai.

Atslēgas vārdi: iekšējā kontrole, iekšējās kontroles sistēmas elementi.

ANNOTATION

In order to effectively develop, persist and successfully implement its strategic objectives, it is necessary for the organization to administrate the available resources in a professional, efficient and transparent way. It is not possible to implement rational management without an effective internal control system.

Master's Thesis examines and assesses the internal control system of the Unit of real property of the Ministry of Transport, and there are proposals developed to improve the system of internal control of the Unit.

The theory and findings provided in the special literature on the internal control are examined in the first chapter of the Master's Thesis. The elements of the internal control system are analysed in the second chapter. The internal control system of the Unit of real property of the Ministry of Transport is evaluated and recommendations for the improvement of the system are provided in the third chapter.

Keywords: internal control, internal control system elements.

SATURS

Ievads	5
1. Iekšējā kontrole - vadības instruments:	8
1.1. Kontroles jēdziens un veidi	8
1.2. Iekšējās kontroles jēdziens	13
1.3. Iekšējās kontroles mērķi un uzdevumi	18
1.4. Iekšējās kontroles funkcijas.....	23
1.5. Iekšējās kontroles efektivitātes ierobežojumi.....	25
2. Iekšējās kontroles sistēmas elementi:	28
2.1. Iestādes darbības plānošana.....	28
2.2. Kontroles vide – iekšējās kontroles sistēmas pamats	38
2.3. Riska novērtējums un vadība	50
2.4. Kontroles pasākumi, to nozīme un veidi	59
2.5. Informācija un saziņa efektīvas kontroles sistēmas elements	68
2.6. Uzraudzība – efektīvas kontroles sistēmas priekšnoteikums	72
3. Iekšējās kontroles sistēma Satiksmes ministrijas Nekustamo īpašumu nodaļā	76
3.1. Kontroles vides, darbības plānošanas, informācijas aprites analīze un pilnveides iespējas;	76
3.2. Risku vadības, kontroles pasākumu un uzraudzības novērtējums.....	87
Secinājumi	93
Priekšlikumi.....	95
Izmantotā literatūra	96

IEVADS

Mūsdienu globalizācijas apstākļos, nemitīgi mainīgajos politiskajos un ekonomikas procesos, uzņēmumu un organizāciju vadībai ir nepieciešamas ne tikai zināšanas un iegūtā pieredze pārbaudīto vadības metožu pielietošanā, bet arī spēja radoši analizēt informāciju un pieņemt lēmumus, lai tādējādi nodrošinātu pastāvēšanu strauji mainīgajos apstākļos. Visiem ekonomiskajiem notikumiem un pavērsieniem, kas notiek valsts tautsaimniecībā, ir savi cēloņi, sakarības, sekas un skaidrojumi.

Vadītāji bieži vien saskaras ar situāciju, kad uzņēmuma darbības rezultāti neatbilst gaidītajiem, nereti par neveiksmes iemeslu uzskatot finanšu krīzi un ekonomisko situāciju valstī. Ekonomikas un finanšu krīze ir ietekmējusi ne tikai biznesa pasauli, bet arī publiskā sektora pārvaldi. Šādā situācijā ir būtiski izprast, ka ne vienmēr cēloņi ir meklējami krīzē, bet gan uzņēmuma iekšienē – uzņēmuma īstenoto procesu nepilnībās. Vadītāja uzdevums ir nemitīgajā skrējienā apstāties un atrast laiku, lai saprastu, kas ir efektīvs uzņēmumam un tā darbiniekiem, kā arī saprast, kādas sekas sagaida, ja šo svarīgo jautājumu risināšanai neatrodas laiks. Vadītāja pienākums ir pieņemt lēmumu par uzņēmuma procesu optimizēšanu, no jauna apzinot, modelējot un izvērtējot uzņēmuma procesus un ieviešot nepieciešamās pārmaiņas. Tas ir viens no ceļiem uz profesionālāku uzņēmuma pārvaldību, sekmīgāku operatīvo un stratēģisko mērķu pārraudzību un realizēšanu, labākiem finanšu rezultātiem.

Veicot revīzijas valsts un pašvaldību iestādēs, institūcijās un kapitālsabiedrībās Valsts kontrole regulāri konstatē pārkāpumus. Iepazīstoties ar atzinumos izklāstīto un secināto, nereti ir lasāms, ka iestāžu darbība nav bijusi atbilstoša labas pārvaldības principiem un tiesību aktu prasībām, kā rezultātā ir pieļauti nelikumīgi un nelietderīgi finanšu līdzekļu tēriņi.

Korupcijas novēršanas un apkarošanas birojs ik pa laikam sabiedrību informē par atsevišķu negodīgu personu vēlmi gūt labumu sev vai nodrošināt to citām personām, izmantojot dienesta stāvokli ļaunprātīgi. Arvien biežāk tiek konstatēts, ka personiska labuma gūšanā iesaistītās personas ir izveidojušas ciešas privātas saites, strādā konspiratīvi, dažādi interpretējamās tiesību aktu normas meistarīgi pielāgo nepieciešamajam risinājumam. Šādas parādības galvenokārt notiek sektoros, kur tiek pārvaldīti ievērojami finanšu līdzekļi, it īpaši publiskajos iepirkumos tādos sektoros kā sabiedrisko pakalpojumu sniedzēji, pašvaldības un publiskās kapitālsabiedrības, kā arī jomās, kur valsts veic uzņēmumu darbības likumības uzraudzību un ēnu ekonomikas apkarošanu.¹

¹ Korupcijas novēršanas un apkarošanas birojs 2011.gada publiskais pārskats
http://www.knab.gov.lv/uploads/free/parskati/knab_publicais_parskats_2011.pdf

Gan Valsts kontroles, gan tiesībsargājošo iestāžu paziņojumi, kā arī masu informācijas līdzekļos lasāmā informācija liecina par to, ka valsts un pašvaldību finanšu resursu pārvaldība bieži vien ir necaurspīdīga, kā arī ar to rīcību pieņemtie lēmumi bieži vien neatbilst labas pārvaldības principiem. Kā viens no iemesliem, ka iestādē vai uzņēmumā var rasties šāda labas pārvaldības principiem neatbilstoša situācija, ir iekšējās kontroles trūkums vai arī nepilnības tās sistēmā.

Lai uzņēmums varētu sekmīgi attīstīties un pastāvēt, lai valsts pārvalde varētu veiksmīgi īstenot savus stratēģiskos mērķus, ir nepieciešama uzņēmumu un iestāžu rīcībā esošo resursu profesionāla pārvaldība.

Deklarācijā par Valda Dombrovska vadītā Ministru kabineta iecerēto darbību IV sadaļā *Pārvaldība* valdība ir apņēmusies turpināt racionalizēt valsts iestāžu skaitu un struktūru, kā arī veidot nelielu, efektīvu, motivētu un uz rezultātu orientētu valsts pārvaldi, ieviešot motivējošu atlīdzības sistēmu sabiedriskajā sektorā nodarbinātajiem, pilnveidojot atlīdzības sistēmu un vērsot to uz konkrētu darba rezultātu sasniegšanu, lai panāktu *efektīvāku un caurspīdīgāku resursu izmantošanu* un mazinātu administratīvo slogu.¹

Autore maģistra darbam ir izvēlējusies šādu tēmu, jo ir būtiski, lai vadītājiem, pieņemot lēmumus, būtu iespēja operēt ar ticamu un izsmeļošu informāciju par organizācijā notiekošajiem pamatdarbības procesiem. Uzņēmuma vai iestādes racionāla pārvaldīšana nav īstenojama bez efektīvas iekšējās kontroles sistēmas. Šī tēma ir aktuāla gan privātajā sektorā, gan valsts pārvaldē.

Maģistra darba izstrādei tiek izvirzīta **hipotēze**: Zinātniskajos rakstos un literatūrā izteiktās atziņas ietver risinājumus iekšējās kontroles sistēmas pilnveidošanas iespējām Satiksmes ministrijas Nekustamo īpašumu nodaļā

Maģistra darba **mērķis** ir izpētīt un novērtēt iekšējās kontroles sistēmu Satiksmes ministrijas (turpmāk – ministrija) Nekustamo īpašumu nodaļā (turpmāk – nodaļa), kā arī izstrādāt priekšlikumus nodaļas iekšējās kontroles sistēmas pilnveidošanai.

Izvirzītā mērķa sasniegšanai izvirzīti sekojoši uzdevumi:

- noskaidrot kontroles būtības teorētiskos aspektus;
- izpētīt un analizēt literatūrā vai zinātniskajā teorijā izteiktās atziņas un secinājumus par iekšējo kontroli un tās sistēmu veidojošajiem elementiem;
- iepazīties ar iekšējo kontroles sistēmu regulējošajiem normatīvajiem aktiem Latvijā;

¹ Deklarācija par Valda Dombrovska vadītā Ministru kabineta iecerēto darbību <http://www.mk.gov.lv/lv/mk/darbibu-reglamentejosie-dokumenti/valdibasdek/>

- Izanalizēt un novērtēt Nekustamo īpašumu nodaļas iekšējās kontroles sistēmu un to veidojošos elementus;
- Izstrādāt priekšlikumus iekšējās kontroles sistēmā konstatēto trūkumu novēršanai.

Maģistra darbs sastāv no trīs daļām. Pirmajā daļā aplūkota speciālajā literatūrā un informācijas avotos pieejamā informācija par iekšējo kontroli, lai gūtu izpratni par kontroles būtību, kā arī lai definētu iekšējās kontroles jēdzienu, tās mērķus, uzdevumus un funkcijas. Darba otrajā daļā pētīti iekšējās kontroles sistēmu veidojošie elementi ar mērķi, lai izprastu katra atsevišķo ietekmi un nozīmi uz kontroles sistēmu kopumā. Lai gūtu priekšstatu par iekšējās kontroles sistēmas tiesisko regulējumu Latvijā, izpētīti šo jomu regulējošie normatīvie akti. Darba trešajā daļā, raksturoti un novērtēti iekšējās kontroles sistēmu veidojošie elementi, kā arī atklātas to nepilnības Satiksmes ministrijas Nekustamo īpašumu nodaļā, lai būtu iespējams sniegt priekšlikumus par iekšējās kontroles sistēmas uzlabošanas iespējām tajā. Pētījums veikts, analizējot darba izstrādes brīdī Satiksmes ministrijā un tās struktūrvienībās nodibināto kārtību, kā ņemot vērā aktuālos Satiksmes ministrijas darbību un organizāciju regulējošos iekšējos un ārējos tiesību aktus.

Maģistra darbā veiktā analīze un pētījums balstīts uz Latvijas zinātnieku darbiem, ārzemju zinātnieku un speciālistu veiktajiem pētījumiem un publikācijām, kā arī uz Latvijas Republikas normatīvo aktu analīzi. Autore izmantojusi internetā pieejamos materiālus un Satiksmes ministrijas iekšējos normatīvos aktus un npublicētos materiālus.

Izstrādājot maģistra darbu, autore ir pielietojuši analītisko metodi, pētījumu rezultātu apkopošanai tika izmantota aprakstošā metode.

Maģistra darbā pētāmie jautājumi koncentrēti uz valsts pārvaldi un iekšējās kontroles sistēmu publiskajā sektorā, jo autores ikdienas darbs norit šajā nozarē.

1.IEKŠĒJĀ KONTROLE - VADĪBAS INSTRUMENTS

1.1 Kontroles jēdziens un veidi

Katra mūsu zemes iedzīvotāja ikdienu vairāk vai mazāk ietekmē valstī, Eiropas Savienībā, kā arī pasaulē notiekošie gan ekonomiskie, gan sociālie procesi. Tie atstāj arī ietekmi uz organizāciju iekšējo un ārējo vidi, uz uzņēmējdarbības un Latvijas valsts pārvaldes attīstību. Nemitīgi mainīgajos apstākļos uzņēmuma vai iestādes galvgalī ir jābūt zinošiem, radošiem, prasmīgiem un uzņēmīgiem vadītājiem ar skaidriem mērķiem. Vadītājam ir jābūt personai, kas ir spējīga pieņemt atbildīgus lēmumus, apzinoties, ka tie ietekmēs uzņēmuma vai iestādes darbību un to mērķu īstenošanu, gan arī tās ilgtspējīgas darbības nodrošināšanu. Būtiski ir, lai vadītājiem būtu pietiekamas kompetences uzņēmuma vadīšanā un vadības instrumentu izvēlē.

Menedžments ir darbību komplekss, ieskaitot plānošanu, organizēšanu, motivēšanu un kontroli, kas ir vērsts uz organizācijas darbinieku, finanšu, materiālu un informācijas resursu pilnīgāku izmantošanu, lai organizācijas mērķus sasniegtu ar augstāku efektivitāti.¹

Kā secināms no definīcijas, tad viena no pārvaldīšanas funkcijām ir kontrole.

Terminoloģijā ir sastopami vairāki vārdi, kuru nozīme ir līdzīga: kontrole, audits, revīzija, pārbaude.

Vārds ‘kontrole’ cēlies no latīņu valodas vārdiem *contra rotulus*, no kuriem izveidots franču vārds *controle*, kas nozīmē novērošana, salīdzināšana vai pretnostatījums.²

Sinonīmu vārdnīcā³ vārdi *revīzija* un *audits* ir traktēti kā vardi, kam piemīt tāda pati vai gandrīz tāda pati nozīme un kas tādējādi var noteiktā kontekstā viens otru aizstāt.

Vārds *revīzija* svešvārdu vārdnīcā tiek skaidrots kā uzņēmuma vai iestādes darbības un darījumu pareizības un likumības pārbaude, un arī kā mācības vai principu izskatīšana no jauna, lai izdarītu ievērojamus grozījumus.⁴

Latvijas normatīvo aktu terminoloģija tiek lietoti visi četri vārdi - likumā par Zvērinātiem revidentiem tiek lietots termins *revīzija*, savukārt Iekšējā audita likumā tiek lietots termins *audits*, bet Valsts kontroles likumā tiek lietoti - gan *revīzija*, gan *kontrole*. Likumā Par Valsts ieņēmumu dienestu lietotā juridiskā tehnika pierāda to, ka patiešām nav

¹ Praude V., J.Beļčikovs J., *Menedžments* Vaidelote 1996,151pp.

² **Mālderis G.** *Grāmatvedība, revīzija, audits*, Biznesa augstskola Turība, Rīga, 2008, 5.lpp.

³ Sinonīmu vārdnīca <http://letonika.lv/groups/default.aspx?q=audits&s=0&g=5&r=1108>

⁴ Svešvārdu vārdnīca, Apgāds „Norden”, Rīga, 1996, 651.lpp

viennozīmīga skaidrība par terminoloģiju, jo aiz katra vārda revīzija lietojuma seko iekavās rakstīts vārds audits – *revīzija (audits)*, bet lietojot vārdu kontrole, iekavās tiek rakstīts pārbaudes, revīzijas - *kontroles (pārbaudes, revīzijas)*.¹

Vārds „kontrolē” parasti cilvēkam asociējas ar negatīvu pieskaņu – ar ierobežojumiem, ar salīdzināšanu, kompetento iestāžu uzraudzību pārbaudes nolūkos, kā rezultātā nereti top administratīvais akts par pārkāpumiem un soda sankcijas, kas parasti negatīvi ietekmē naudas līdzekļu atlikumu bankas kontā. Vārdam „kontrolē” var tikt piešķirta arī pozitīva nozīme un definēt to kā vienu no menedžmenta pamatfunkcijām.

Kontrole, kā viena no vadīšanas funkcijām, nozīmē darbības izpildes pārbaudi, rezultātu konstatēšanu atbilstoši noteiktajiem mērķiem, pieņemtajam plānam, izdotajiem rīkojumiem.²

Kontrole sevī ietver uz organizācijas darbības mērķiem orientētu standartu noteikšanu, darba izpildes vērtēšanu un salīdzināšanu ar izvēlētajiem standartiem un attiecīgu darbību noviržu novērtēšanai.³

Analizējot definīcijas, ir secināms, ka kontrole var tikt raksturota kā jebkura vadības aktivitāte, kas vērsta uz to, lai palielinātos varbūtība, ka organizācijas noteiktie mērķi tiks sasniegti.

Literatūrā nav atrodami viennozīmīgi šo terminu skaidrojumi un definīcijas. Saprotami, ka universāla definīcija neeksistē, jo kontroles jēdziens ir definējams, analizējot un piemērojot tiesiskai situācijai, kā arī kontroles mērķiem un uzdevumiem.

Autore kontroli definē sekojoši:

kontrolē ir vadības instruments, kuru pielieto, lai atbilstoši iestādes politikai, efektīvi pārvaldītu procesus un procedūras, tās rīcībā esošos resursus un gūtu saprātīgu pārlicību, ka iestādes mērķi tiks īstenoti.

Nepieciešamību pēc kontroles nosaka vairāki faktori:

- pārmaiņas;
- nenoteiktība;
- kļūdas;
- panākumu uzturēšana.

Pārmaiņas. Organizācijas iekšējā un ārējā vide nepārtraukti mainās un attīstās – politiskā, ekonomiskā situācija, tehnoloģijas, tirgi. Piemēram, mainoties politiskajai situācijai valstī, tiek ietekmēti arī likumdošanas procesi, kā rezultātā tiek pieņemti jauni normatīvie akti vai izmaiņas tajos, kas būtiski ietekmē uzņēmuma darbību. Uzņēmumam ir jāspēj adekvāti un

¹LR likums, *Par zvērinātiem revidentiem*, Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=20946>

² **Forands I.** *Biznesa vadība tehnoloģijas*, Latvijas izglītības fonds, Rīgā, 304.lpp

³ **Līdumnieks. A.**, *Vadīšana*, Rīga, 1996, 132.lpp

savlaicīgi reaģēt uz izmaiņām, veicot izmaiņas iekšējos procesos. Tas ir iespējams tikai pie nosacījuma, ja aktīvi tiek sekots līdzi izmaiņām. Pārmaiņas atstāj ietekmi arī uz uzņēmuma izmaksām, savlaicīgi plānojot darbības, ko nesīs pārmaiņas, iespējams uzņēmumu pasargāt no liekiem finanšu resursu tēriņiem, pretēji tam, ja izmaiņas piefiksētas novēloti. Kā piemēru var minēt izmaiņas likumā Par pievienotās vērtības nodokli, PVN likmes maiņa būtiski ietekmēja gan uzņēmumu iekšējo darbu – informācijas sistēmas, noliktavu darbību, norēķinu sistēmas, tirdzniecības un pakalpojumu sistēmu u.t.t.

Pārmaiņas ietekmē arī kontrolējošās iestādes, kurām jāspēj pielāgoties normatīvo aktu izmaiņām, un efektīvi reaģēt uz nelikumībām.

Nenoteiktība. Pārmaiņu rezultātā ļoti bieži rodas nenoteiktība. Nenoteiktība veicina organizācijas vadību pārskatīt tās plānus, tos pārskatīt, ievērojot piesardzības principu.

Pārmaiņas un nenoteiktība ietekmē savstarpēji saistītos uzņēmumus – piegādātājus, pircējus. Uzņēmuma turpmāko darbību ietekmē klientu reakcija un uz šiem notikumiem. Kā spilgts piemērs, daudzu uzņēmumu darbības paralīzei, bija nesenā banku krīze – Parex, Latvijas Krājbanka. Daudzi uzņēmumi, kas bija pircēju statusā, nespēja savlaicīgi norēķināties ar piegādātājiem, kuriem, savukārt radās problēmas naudas plūsmā un norēķinos ar darbiniekiem un klientiem.

Ir secināms, ka pārmaiņu rezultātā var iestāties situācija, kurā sāk darboties ” domino” efekts, un uzņēmums var kļūt darboties nespējīgs. Lai šādu situāciju pārvarēšana būtu pēc iespējas „ nesāpīgāka” , ir nepieciešams, lai uzņēmuma vadība būtu informēta un spējīga, atbilstoši situācijai, pieņemt lēmumus un vadīt procesus, tas nozīmē, ka efektīva iekšējā kontrole ir kā viens no priekšnosacījumiem uzņēmuma veiksmīgai darbībai.

Kļūdas. Veicot ikdienas darba procesus, nereti gadās, ka darbinieki kļūdās. Varbūtība, ka tiks pieļautas kļūdas, pastāv gan augsta līmeņa vadītājam, gan ierindas darbiniekam. Sprotami, ka nodrošināties pilnībā pret kļūdīšanos nav iespējams, jo pastāv gan cilvēciskais faktors, ar vien vairāk ikdienas darbs ir atkarīgs no dažādām informācijas tehnoloģiju sistēmām, mehānismiem un automatizētām darbībām. Radušās kļūdas un problēmas neeksistē pašas par sevi, tās redzējums un arī risinājums ir atkarīgs no darbinieka , kurš ar to sastopas. Svarīgi ir kļūdas atklāt un analizēt to cēloņus, jo tādējādi nepieļaut to rašanos turpmāk. Svarīgi ir apzināties, ka pakāpeniska kļūdu uzkrāšanās var radīt situāciju, ka process ir neatgriezenisks, ka pieļauto kļūdu apjoms var radīt organizācijai būtiskus zaudējumus. Efektīvas kontroles izveide ir priekšnosacījums tam, lai laikus tiktu atklātas radušās kļūdas un problēmas, un darbības procesi organizācijā tiktu koriģēti tā, lai kļūdu atkārtošanās tiktu samazināta līdz minimumam.

Panākumu uzturēšana. Ar kontroles, kā vienu no vadīšanas funkcijām, palīdzību ir iespējams noturēt organizācijai tās sasniegtos panākumus. Kontrolējot vadības plānu izpildi, analizējot sasniegtos rezultātus, iespējams ir veikt korekcijas attiecīgajos plānos, atbilstoši situācijai, kā arī noteikt tās turpmākos darbības virzienus, pielāgojot tos mainīgajai ārējai videi, vienlaikus stiprinot organizācijas iekšējo vidi.

Ņemot vērā kontrolieru tiesiskās attiecības ar uzņēmumu vai iestādi, atkarībā no tā, vai kontroles veicējs ietilpst kontrolējamās organizācijas sistēmā, kontrole tiek iedalīta **iekšējā** un **ārējā** kontrolē.

Ārējo kontroli mūsu valstī, pamatojoties uz normatīvajos aktos reglamentēto, **realizē:**

Valsts pārvaldes institūcijas un specializētās kontroles institūcijas – LR Valsts kontrole, Valsts ieņēmumu dienests, Valsts darba inspekcija, Pārtikas un veterinārais dienests u.c., piemēram:

Latvijas Republikas Valsts kontrole ir neatkarīga, koleģiāla augstākā revīzijas (audita) iestāde, būtiska finanšu sistēmas sastāvdaļa, kas darbojas sabiedrības interesēs, nodrošinot uzraudzību valsts un pašvaldības līdzekļu lietderīgai un efektīvai izmantošanai.¹

Saskaņā ar Valsts kontroles likumu, Valsts kontrole, veicot finanšu, likumības un lietderības revīzijas, kontrolē:

- valsts, pašvaldību un citu atvasināto publisko personu budžetu līdzekļu ieņēmumus un izdevumus, valsts un pašvaldību kapitālsabiedrību, publiski privāto, privāto kapitālsabiedrību finanšu līdzekļus likuma “Par valsts un pašvaldību kapitāla daļām un kapitālsabiedrībām” izpratnē, kā arī to kapitālsabiedrību finanšu līdzekļus, kuru kapitāla daļas vai akcijas pieder valsts vai pašvaldību kapitālsabiedrībām, publiski privātām vai privātām kapitālsabiedrībām.
- Eiropas Savienības un citu starptautisko organizāciju vai institūciju līdzekļu izlietošanu, kuri iekļauti valsts budžetā vai pašvaldību budžetos;
- rīcību ar valsts, pašvaldību un citu atvasināto publisko personu, valsts un pašvaldību kapitālsabiedrību, publiski privāto, privāto kapitālsabiedrību mantu vai tās daļu likuma “Par valsts un pašvaldību kapitāla daļām un kapitālsabiedrībām” izpratnē, kā arī to kapitālsabiedrību mantu vai tās daļu, kuru kapitāla daļas vai akcijas pieder valsts vai pašvaldību kapitālsabiedrībām, publiski privātām vai privātām.²

¹ LR Valsts kontroles mājas lapa, <http://lrvk.gov.lv/index.php?id=567>

² LR likums *Valsts kontroles likums*, 09.05.2002. Latvijas Vēstnesis, Nr.80 (2655), Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=62538>

Valsts kontroles darbības mērķis ir noskaidrot, vai rīcība ar iepriekš minētajiem līdzekļiem ir tiesiska, pareiza, ekonomiska un efektīva, kā arī sniegt rekomendācijas atklāto trūkumu novēršanai.¹

Valsts ieņēmumu dienests (VID) uzskaita un reģistrē nodokļu maksātājus un ar nodokļiem apliekamos objektus, piedzen VID administrētos nodokļu un nodevu parādus, uzskaita valstij piekritīgo mantu, nodrošina kontroli par tās novērtēšanu, realizāciju, nodošanu bez maksas, iznīcināšanu un ieņēmumu iemaksu valsts budžetā u.t.t.²

Pārtikas un veterinārā dienesta funkcijas, saskaņā ar normatīvajiem aktiem, ir pārtikas aprites kontrole, veterinārā uzraudzība un kontrole, robežkontrole, specifiskās pārtikas novērtēšana un atzīšana, veterināro zāļu reģistrācija.³

Valsts darba inspekcija uzrauga un kontrolē darba tiesisko attiecību un darba aizsardzības normatīvo aktu prasību ievērošanu, kontrolē, kā darba devēji un darbinieki savstarpēji pilda darba līgumos un darba koplīgumos noteiktos pienākumus, konsultē darba devējus un darbiniekus par darba tiesiskajām attiecībām un darba aizsardzību u.c.⁴

Aplūkojot tikai nedaudzos piemērus par kontrolējošām institūcijām pakļautajiem kontroles objektiem, secināms, ka ārējā kontrole aptver visas tautsaimniecības nozares, kā arī valsts pārvaldi.

Ministrija vai kāda cita institūcija veic *nozaru speciālo (resoru) kontroli* savā pakļautībā un pārraudzībā esošās iestādēs un uzņēmumos.⁵ Svešvārdu vārdnīcā vārds "resors" tiek skaidrots kā iestāde vai iestāžu sistēma, kam pakļauta kāda valsts pārvaldes nozare. Saskaņā ar Iekšējā audita likumu, iekšējā audita struktūrvienības pienākums ir nodrošināt neatkarīgu un objektīvu iekšējās kontroles sistēmas novērtēšanu Ministru prezidentam tieši padotajās institūcijās, ministrijās, ministram padotās institūcijās. Piemēram, Satiksmes ministrijas iekšējā audita struktūrvienība veic iekšējās kontroles sistēmas novērtējumu Transporta nelaiemes gadījumu un incidentu izmeklēšanas birojā, kas ir ministrijas padotībā esoša valsts pārvaldes iestāde.

Zvērināti revidenti un zvērinātu revidentu komercsabiedrības, kas atbilst likumā Par zvērinātiem revidentiem noteiktajām prasībām, veic uzņēmēj sabiedrību gada pārskatu pārbaudi saskaņā ar Gada pārskata likumu un likumu Par zvērinātiem revidentiem. Uzņēmumu vadība vai īpašnieki pēc savas iniciatīvas var uzaicināt neatkarīgos revidentus veikt dokumentālās un faktiskās revīzijas par konkrētiem jautājumiem vai tēmu.

¹ LR likums, *Valsts kontroles likums*, Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=62538>

² Valsts ieņēmumu dienests, <http://vid.gov.lv/default.aspx?tabid=4&id=451&hl=1>

³ Pārtikas un veterinārais dienests, http://www.pvd.gov.lv/lat/auj_izvlne/par_dienestu/

⁴ Valsts darba inspekcija, <http://www.vdi.gov.lv/lv/par-mums/valsts-darba-inspekcija/>

⁵ **Mālderis G.** *Grāmatvedība, revīzija, audits*, Biznesa augstskola Turība, Rīga, 2008, 71pp;

Visi zvērinātie revidenti un zvērinātu revidentu komercsabiedrības ir apvienoti Latvijas Zvērinātu revidentu asociācijā. Asociācijas kā neatkarīgas Latvijas zvērinātu revidentu profesionālās korporācijas mērķis ir īstenot zvērinātu revidentu profesionālo pašpārvaldi, lai veicinātu profesionālās kvalifikācijas paaugstināšanu, radošo spēju izkopšanu un pieredzes apgūšanu, kā arī rūpētos par savas profesijas prestižu un tiesisko aizsardzību. Asociācijas darbība ir vērsta uz to, lai nodrošinātu profesionālo standartu un ētikas normu, kā arī citu uz profesiju attiecināmo regulējošo normatīvo aktu ievērošanas un biedru profesionālās darbības uzraudzību.¹

Par organizācijas **iekšējās kontroles** izveidi un organizēšanu uzņēmumā ir atbildīgs iestādes vadītājs. Iekšējo kontroli veic uzņēmuma amatpersonas vai speciāli šim nolūkam veidota struktūrvienība, pamatojoties uz tās rīcībā esošo uzņēmuma informāciju.

Pretstatā iekšējai kontrolei, ārējo kontroli veic attiecībā pret uzņēmumu neitrāla un neatkarīga persona - revidents, līdz ar to tas nozīmē, ka veiktajai pārbaudei ir augstāka neatkarības un patiesuma pakāpe, jo revidentam pastāv mazāks risks paust subjektīvo nostāju nekā uzņēmuma iekšējam auditoram.

Padziļināti iekšējās kontroles jēdziens tiks pētīts nākamajās darba apakšnodaļās.

1.2. Iekšējās kontroles jēdziens

Saskaņā ar valsts 2002.gada 6.jūnija Valsts pārvaldes iestādes likuma 17.pantu, tiešās pārvaldes iestādes vadītājs organizē iestādes funkcijas pildīšanu un atbild par to, vada iestādes administratīvo darbu, nodrošinot tā nepārtrauktību, lietderību un tiesiskumu. Iestādes vadītājs:

- pārvalda iestādes finanšu, personāla un citus resursus,
- nosaka iestādes pārvaldes amatpersonu un darbinieku pienākumus;
- ieceļ amatā un atbrīvo no tā amatpersonas, pieņem darbā un atlaiž no tā darbiniekus;
- nodrošina iestādes gadskārtējā darbības plāna un budžeta pieprasījuma izstrādi;
- izveido *iestādes iekšējās kontroles sistēmu, kā arī uzrauga un uzlabo to;*
- nosaka pārvaldes lēmumu priekšpārbaudes un pēcparbaudes kārtību.

Vērtējot iestādes vadītājam likumā noteiktās funkcijas, ir secināms, ka to formulējumi jau vien nosaka to, ka tās nav iespējams realizēt, nepielietojot kādu no kontroles elementiem. Likumā ir skaidri formulēts iestādes vadītāja pienākums izveidot iestādes iekšējās kontroles

¹Latvijas Zvērinātu revidentu asociācija, <http://www.lzra.lv/par-mums.html>

sistēmu, uzraudzīt un uzlabo to. Likumdevējs, deleģējot šo uzdevumu iestādes vadītājam, liek saprast, ka iekšējās kontroles sistēmai ir būtiska loma iestādes pārvaldības nodrošināšanā.

Lai iestādes vadītājs varētu racionāli pārvaldīt organizācijas resursus, pieņemt lēmumus, viņam ir jābūt pārliecinātam, ka iestādē notiekošie procesi un procedūras ir organizācijas mērķiem un normatīvajos aktos noteiktajam atbilstošas. Iestādes visu līmeņu vadītāju profesionalitāte un efektīvi izveidota iekšējās kontroles sistēma ir viens no priekšnosacījumiem organizācijas efektīvai pārvaldīšanai.

Autores uzdevums ir noskaidrot, ko nozīmē arvien biežāk ikdienā lietotais termins „iekšējā kontrole”.

INTOSAI, kas ir neatkarīga augstāko revīzijas iestāžu starptautiska organizācija un kalpo kā forums publiskā sektora revīzijas jomas stiprināšanai, augstāko revīzijas iestāžu profesionālai attīstībai, kā arī zināšanu un labākās prakses savstarpējai apmaiņai, **iekšējās kontroles sistēmu** nodefinējusi kā:¹

Visa finanšu un citu kontroļu sistēma, ieskaitot organizatorisko struktūru, metodes, kārtību un iekšējo auditu, kuru izpildvara izveidojusi korporatīvo mērķu ietvaros, lai atbalstītu auditējamās vienības ekonomisko darbību veikšanu regulārā ekonomiskā, produktīvā un efektīvā veidā, nodrošinātu atbilstību pārvaldes politikai, aizsargātu kapitālu un resursus, nodrošinātu grāmatvedības reģistru precizitāti un pabeigtību, un lai izstrādātu laicīgu un uzticamu finanšu vadības informāciju.

Tredveja komisijas sponsorējošo organizāciju komiteja (COSO), kas ir brīvprātīgu privātpersonu veidota organizācija Amerikas Savienotajās Valstīs, ar mērķi pilnveidot finanšu deklarāciju kvalitāti, ņemot vērā tādus jautājumus, kā biznesa ētika, efektīva iekšējā kontrole un uzņēmumu pārvalde, iekšējās kontroles sistēmu ir nodefinējusi sekojoši:²

„ Tas ir process, kuru veic iestādes valde, vadošās amatpersonas un citi darbinieki, tās mērķis ir nodrošināt saprātīgu pārlicēību, ka sasniegti mērķi šādās kategorijās:

- *Darbības efektivitāte un operativitāte*
- *Finanšu ziņojumu uzticamība*
- *Atbilstība likumu un noteikumu prasībām.*”

Iekšējā audita likumā **iekšējās kontroles sistēma** ir definēta kā *risku vadības, kontroles un pārvaldības pasākumu kopums, kura uzdevums ir nodrošināt ministrijas un iestādes mērķu sasniegšanu, efektīvu darbību, aktīvu aizsardzību, pārskatu ticamību, darbības atbilstību*

¹ Latvijas Pašvaldību audita vienību rokasgrāmata, 43.lpp (6.lpp) Pieejams: www.rapl.gov.lv/uploads/filedir/Nozares/Pasvaldibas/.../audit.doc

² Korupcijas novēršanas un apkarošanas biroja institucionālās un profesionālās kapacitātes celšana” C daļa: Iekšējā pretkorupcijas kontrole, 1.ziņojums, 14.lpp. Pieejams: http://www.knab.gov.lv/uploads/free/iekseja_kontrols_lockeyear.pdf

tiesību aktiem un par kura izveidošanu ir atbildīgs attiecīgi ministrijas valsts sekretārs vai iestādes vadītājs.¹

Analizējot iekšējās kontroles sistēmas definīciju saturu, secināms ka iekšējās kontroles sistēma nav vērtējama kā statisks lielums, bet gan kā process, kurš tiek ietekmēts ārējās vides izmaiņu rezultātā, gan organizācijas iekšējo pārmaiņu rezultātā, tas savukārt norāda uz to, ka ir nepieciešama kontroles sistēmas pastāvīga uzraudzība, lai identificētu pārmaiņu rezultātā no jauna radušos riskus un spētu uz tiem savlaicīgi reaģēt, tādējādi novēršot uzņēmumam nelabvēlīgu seku iestāšanos.

Iekšējā kontrole nedrīkst tikt organizēta kā vienreizējs notikums, bet tam ir jābūt kā nepārtrauktam pasākumu kopumam, kuram ir ietekme uz visu iestādes darbību. Kontroles darbībām ir jābūt integrētām visos organizācijā notiekošajos darba procesos. Neskatoties uz to, ka atsevišķi normatīvie dokumenti nosaka iekšējās kontroles izveidošanu kā obligātu, iestādes vadībai būtu jāapzinās kontroles sistēmas nozīmīgumu un brīvprātīgi būtu veicamas darbības, lai pilnveidotu kontroles vidi uzņēmumā. Šīs sistēmas nepieciešamību būtu jāizprot kā neatņemamu, ļoti svarīgu organizācijas struktūrā integrētu mehānismu, ar kura palīdzību iespējams nodrošināt efektīvu organizācijas darbību. Veids, kā un kādas kontroles sistēmas tiks izveidota, ir atkarīgs no organizācijas tipa, tajā valdošās kultūras, kā arī no vadības stila.

Iekšējo kontroli būtu nepieciešams veidot kā neatņemamu kopējās struktūras daļu, nevis papildu elementu. Šādi veidotu iekšējo kontroli var vieglāk integrēt vadības plānošanas, izpildes un uzraudzības pamata procesos. Kopējā struktūrā ietverta iekšējā kontrole būtiski ietekmē arī izmaksas. Jaunu kontroles procedūru pievienošana jau esošām procedūrām rada papildu izdevumus. Bieži vien organizācija var izvairīties no nevajadzīgām procedūrām un izmaksām, ja tā mērķtiecīgi izpēta esošos darba procesus un iespējas tos izmantot efektīvas iekšējās kontroles nodrošināšanai, integrējot kontroles funkcijas savā pamatdarbā.²

Autore uzskata, ka galvenais faktors, kas nosaka iekšējās kontroles sistēmas darbību, ir iestādes personāls, jo procesā tiek iesaistīts ikviens - gan vadība, gan zemākā līmeņa darbinieks, kurš veic kontroles sistēmā ietvertās darbības. Īpaši tiek uzsvērtā iestādes vadītāja atbildība par iekšējās kontroles sistēmas izveidošanu un tās efektīvu funkcionēšanu. Vadībai ir nepieciešams uzņemties iniciatīvu un veikt izskaidrojošo darbu, lai ikviens darbinieks gūtu izpratni par iekšējās kontroles lomu organizācijas darbā. Iekšējo kontroļu izstrādātās procedūras zaudē savu nozīmi, ja personāls tās neievēro, vai tās tiek uztvertas formāli, vai tiek

¹ . LR likums *Iekšējā audita likums*, Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=253680>

² INTOSAI *Iekšējās kontroles standartu vadlīnijas valsts pārvaldes vajadzībām 10.lpp*
http://www.knab.gov.lv/uploads/free/intosai_ik_vadlinijas.pdf

meklēti veidi kā tās apiet, tādā veidā tiek apdraudēta mērķu sasniegšana, uzņēmuma efektīva darbība, uzņēmuma sniegtās informācijas ticamība un atbilstība normatīvajiem aktiem.

Uzņēmumā ieviestā iekšējās kontroles sistēma nav garants tam, ka uzņēmuma vadība tiks nodrošināta ar absolūtu pārliecību, ka tās izvirzītie mērķi tiks sasniegti, ir iespējama tikai *saprātīga* pārliecība.

Saprātīgu pārliecību var pielīdzināt apmierinošam uzticēšanās līmenim, ņemot vērā ieguldījumus, ieguvumus un risku. Tikai, izvērtējot situāciju, var noteikt, cik lielā mērā pārliecība ir uzskatāma par saprātīgu. Lai izvērtētu situāciju, vadībai jāidentificē tās darbam raksturīgie riski un pieņemamais riska līmenis dažādos apstākļos, ka arī jāizvērtē risks gan kvantitatīvi, gan kvalitatīvi.

Saprātīgas pārliecības pamatā ir izpratne, ka nenoteiktība un risks attiecas uz nākotni, ko neviens nevar skaidri paredzēt. Tāpat arī ārēji faktori, kurus organizācija nevar kontrolēt vai ietekmēt, var iespaidot tās spēju sasniegt mērķus.

Saprātīgas pārliecības pamatā ir fakts, ka ieguldījumi iekšējās kontroles sistēmā nedrīkst pārsniegt ieguvumus. Pieņemot lēmumu par risku vadību un kontroles procedūru izveidošanu, jāizvērtē relatīvie ieguldījumi un ieguvumi. Ieguldījumi var būt gan finansiāli, jo konkrēta mērķa izpildei ir nepieciešami finanšu līdzekļi, gan ekonomiski, kurus rada zaudētas iespējas, piemēram, novēloti paveikti darbi, pakalpojuma līmeņa vai produktivitātes samazināšanās vai zema darbinieku morāle. Ieguvuma apjomu nosaka tas, cik lielā mērā ir samazināts risks nesasnēgt noteikto mērķi. Piemēram, palielināta varbūtība, ka tiks atklāta krāpšana, izšķērdība, ļaunprātīga izmantošana vai kļūda.¹

Iekšējās kontroles eksperts Ēriks Lokjērs (Eric Lockyear) „Korupcijas novēršanas un apkarošanas biroja institucionālās un profesionālās kapacitātes celšana” pētījuma ietvaros, analizējot COSO izstrādātās rekomendācijas secina, ka:

- Iekšējā kontrole *ir process*, tā nekad nav pašmērķis;
- Iekšējo kontroli veic *cilvēki*, runa ir ne tikai par politikas brošūrām un veidlapām, bet arī par cilvēkiem jebkurā attiecīgās organizācijas līmenī;
- Iekšējā kontrole iestādes vadošajam personālam un valdei var nodrošināt tikai *saprātīgu pārliecību*, nevis pilnīgu pārliecību;
- Iekšējās kontroles būtība ir mērķu sasniegšana vienā vai vairākās atsevišķās, taču pārklātās kategorijās.²

¹ INTOSAI *Iekšējās kontroles standartu vadlīnijas valsts pārvaldes vajadzībām* 11 .lpp
http://www.knab.gov.lv/uploads/free/intosai_ik_vadlinijas.pdf

² „Korupcijas novēršanas un apkarošanas biroja institucionālās un profesionālās kapacitātes celšana” C daļa: Iekšējā pretkorupcijas kontrole, 1.ziņojums, 14.lpp.
http://www.knab.gov.lv/uploads/free/iekseja_kontrol_e_lockyear.pdf

Ričards I.G. Allens (Richard I.G. Allen) uzskata, ka iekšējā kontrole negarantē ne valdības programmu efektivitāti, ne arī nodrošinājumu pret izšķērdību, apmānu vai nepareizu vadību. Tomēr tā ir ar valdības programmām un pasākumiem saistītā riska regulēšanas līdzeklis. Kontrolei jābūt atbilstoši un rentabli, un pastiprinātai ar pareizu riska analīzi un novērtējumu. Lai šajās jomās valdības ministrijām un resoriem nodrošinātu profesionālu atbalstu, ir izstrādājamas komplikētas riska vadības tehnoloģijas.

Vadības kontrole aplūkojama divos aspektos:

- vadības informēšanas sistēma, kura vadībai nepieciešama organizācijas darba orientēšanai, operatīvo procesu gaitas un kvalitātes uzraudzīšanai, kā arī organizācijas rezultātu un darbības efektivitātes rādītāju novērtēšanai;
- metodes, sistēmas, procedūras, pilnvaru deleģējumi u. c., kas integrēti organizācijas procesos, lai garantētu pamatotu pārliecību, ka vadības mērķi tiek sasniegti.¹

G.M.Kirbijs (G.M. Kirby), sakarību starp šiem diviem aspektiem no augstākās amatpersonas skatījuma raksturo šādi:

Procesu vadīšanai nepieciešama informācija, kas iegūstama gan pašā organizācijā, gan ārpus tās. Šī informācija daļēji attiecas uz resursu izlietojumu, daļēji uz tādiem jautājumiem kā preču un pakalpojumu piegāde vai „klientu” vajadzību izmaiņas. Vadības informācija ir neatņemama vadības kontroles sastāvdaļa, bet ne vienmēr kontrolei nepieciešama informācija, lai tā būtu efektīva.²

Ņemot vērā to ka reālajā dzīvē pastāv dažādas tautsaimniecības nozares, kurās darbojas liels uzņēmumu skaits, saprotams, ka nepastāv viens universāls iekšējās kontroles sistēmas modelis, ko uzņēmējs kā etalonu varētu izmantot savā uzņēmumā. To, kāds būs šis izvēlētais modelis, ir uzņēmuma vadības izvēle.

Īpaša nozīme iekšējās kontroles sistēmas izveidei un tās modeļa izvēlē, ir valsts un pašvaldību pārvaldes sektorā, jo tā darbojas ar sabiedrības līdzekļiem. Institūcijām ir pienākums racionāli, atbilstoši paredzētiem mērķiem tos pārvaldīt.

Iekšējās kontroles sistēmai, kas ir izstrādāta, saskaņojot iespējas ar vajadzībām, ir efektīvi jāpalīdz sasniegt tai izvirzītos mērķus.

¹ Allen R. I.G. *Management control in modern government administration an introduction*, pp.9-24, **pp.13**

² Kirby G.M. *Management controls: a senior executive perspective* pp.43-58, pp.44

1.3. Iekšējās kontroles mērķi un uzdevumi

Iekšējās kontroles sistēmas mērķis ir nodrošināt pastāvīgu, ekonomisku, efektīvu un lietderīgu iestādes darbību, īstenojot risku vadības, kontroles un pārvaldības pasākumu kopumu.¹

Saskaņā ar Iekšējās kontroles standartu vadlīnijās valsts pārvaldes vajadzībām ieteikto, ar iekšējās kontroles procedūrām ir nepieciešams sasniegt organizācijā šādus vispārējus mērķus:

- *Sakārtots, ētiskām normām atbilstošs, ekonomisks, produktīvs un efektīvs darba process;*

Par to vai organizācijā darba procesi ir sakārtoti, labi organizēti, un sistemātiski, liecina organizācijas spēja sasniegt vadības nospraustos mērķus. Tas nozīmē, ka organizācijas vadībai, izmantojot savu darbinieku darbu, viņu kompetences, intelektu, motivāciju ir jāspēj izveidot efektīvu organizāciju, kura ar savām darbībām ir spējīga pielāgoties ārējās un iekšējās vides nosacījumiem.

Ir svarīgi ar kādām metodēm organizācija sasniedz savus mērķus, to izvēle ir atkarīga no organizācijā valdošās kultūras, morāles principiem, kas tajā dominē, principu atbilstībai ētikas normām. Ētikas normu ievērošana ir labas pārvaldības pamatprincips un sabiedrības uzticības radīšanas priekšnosacījums.

Ekonomisks darba process ir tāds, kas nav izšķērdīgs vai ekstravagants. Tas nozīmē, ka resursus nodrošina vajadzīgajā daudzumā, pienācīgajā kvalitātē, īstajā laikā un vietā un par viszemāko cenu.

Darba procesa produktivitāti raksturo attiecība starp mērķa sasniegšanai izmantotajiem resursiem un iegūtajiem rezultātiem. Proti, minimāls resursu ieguldījums, lai sasniegtu noteiktas kvantitātes un kvalitātes rezultātu, vai maksimāls rezultāts, izmantojot noteiktas kvantitātes un kvalitātes resursus.

Darba procesa efektivitāti nosaka tas, vai mērķi tiek sasniegti, vai tas, cik lielā mērā kādas darbības rezultāts atbilst mērķim vai šīs darbības paredzētajai ietekmei.

- *izpildītas pārskata atbildības saistības;*

Pārskata atbildība ir process, kurā valsts dienesti un to darbinieki ir atbildīgi par saviem lēmumiem un darbībām, tostarp valsts līdzekļu pārvaldīšanu, taisnīgu sadali un viesiem darba izpildes aspektiem.

¹ Noteikumi par iekšējās kontroles sistēmu tiešās pārvaldes iestādēs" sākotnējās ietekmes novērtējuma ziņojums

To īsteno, attīstot, uzturot un padarot pieejamu ticamu un būtisku finanšu un nefinanšu informāciju un laikus godīgi paziņojot šo informāciju iekšējām un ārējām ieinteresētām pusēm.

Ričards I.G. Allens uzsver, ka iekšējās kontroles sistēmas uzdevums ir palīdzēt gūt pārlicību, ka visi organizācijas vadītāji - gan augstākās stratēģiskās vadības posma, gan pamatdarbības organizatorisko struktūru lineāro vadītāju posteņos - ir snieguši savlaicīgu un precīzu informāciju par neveiksmēm, un ka viņi tiek saukti pie atbildības ar atbilstošas kontroles sistēmas palīdzību vai, ja nepieciešams, ar sankciju un sodu piemērošanu. Šāda veida aizsargprocedūras ir būtiski nepieciešamas visās sabiedriskā un privātā sektora organizācijās, jo sistēmu defektu sekas var būt dārgas un postošas.¹

- *atbilstība spēkā esošajiem normatīvajiem aktiem;*

Katrai organizācijai sava darbība ir jāorganizē tā, lai tā spētu nodrošināt tiesiskumu un juridiskā riska mazināšanu savā darbībā.

Viens no valsts pārvaldes principiem saskaņā ar Valsts pārvaldes iekārtas likumu nosaka, ka valsts pārvalde ir pakļauta likumam un tiesībām. Tā darbojas normatīvajos aktos noteiktās kompetences ietvaros. Valsts pārvalde savas pilnvaras var izmantot tikai atbilstoši pilnvarojuma jēgai un mērķim.² Tas nozīmē, ka publiskajā sektorā attiecībā uz normatīvo aktu piemērošanu ir strikts un nepārprotams princips – atļauts veikt tikai normatīvajos aktos paredzētas darbības.

Privātajā sektorā strādājošie uzņēmumi savukārt darbojas pēc cita principa - atļauts ir viss, kas nav aizliegts ar normatīvajiem aktiem, līdz ar to uzņēmuma vadītājiem ir iespēja elastīgāk vadīt un organizēt savus procesus, lai sasniegtu uzņēmuma mērķus, vienlaicīgi nodrošinot to darbību atbilstoši normatīvo aktu prasībām.

Salīdzinājumā ar publisko sektoru, privātām struktūrām ir realizējama absolūta patstāvība lēmumu pieņemšanas procesā, to ierobežo tikai vispārējas darbības normatīvie akti, kas nepieļauj valsts interešu ignorēšanu.³

Normatīvo aktu pārzināšanai un prasmei tos piemērot, interpretēt, ir ļoti būtiska nozīme organizācijas sekmīgai pārvaldīšanai, tas nozīmē, ka ir svarīgi, ka cilvēki, kas nodrošina attiecīgo procesu realizāciju, būtu izglītoti, spētu izprast likumā definētās prasības un tās izpildīt. Normatīvais regulējums ietekmē visus galvenos uzņēmuma procesus – personālvadību, grāmatvedības uzskaites organizēšanu un kārtošanu, darba aizsardzību, u.t.t.

¹ Allen R. I.G. *Management control in modern government administration an introduction*, pp.9-24(14)

² LR likums, *Valsts pārvaldes iekārtas likums*. Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=63545&from=off>

³ Ukalovs V., Mass A., Bistrjakovs A. *Vadības teorija*, Jumava, 2006, 235. lpp

- *Resursu aizsardzība pret zaudējumiem, ļaunprātīgu izmantošanu un kaitējumu, ko rada nesaimnieciska rīcība, kļūdas, krāpšana un pārkāpumi;*

Uzņēmējdarbības galvenais mērķis ir gūt peļņu no uzņēmumā ieguldītā kapitāla. Uzņēmuma īpašnieki no uzņēmuma vadības sagaida, ka tie spēs efektīvi, godprātīgi, saimnieciski pārvaldīt uzņēmumu resursus.

Komerclikumā ietvertais tiesiskais regulējums nosaka valdes un padomes atbildību :

- valdes un padomes loceklim savi pienākumi jāpilda kā krietnam un rūpīgam saimniekam;
- valdes un padomes locekļi solidāri atbild par zaudējumiem, ko tie nodarījuši sabiedrībai;
- valdes un padomes loceklis neatbild saskaņā ar šā panta otro daļu, ja pierāda, ka rīkojies kā krietns un rūpīgs saimnieks.¹

Analizējot Komerclikumā ietvertās normas, ir secināms, ka uzņēmuma vadībai ir jābūt ieinteresētai sakārtot uzņēmumā notiekošos procesus tā, lai tie izslēgtu jebkādu negodprātīgu, nelietderīgu rīcību ar uzņēmuma resursiem.

Īpaši ir uzsverama rīcība ar resursiem valsts pārvaldē.

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

Kontrole ļauj mazināt izmaksas, palielinot resursu izmantošanas lietderīgumu un produktivitāti, pilnveidot drošību, padarīt caurskatāmāku pārvaldību, novērst nesankcionētu mantas un finanšu līdzekļu izmantošanu.²

Materiālo vērtību vadībai ir jābūt balstītai uz regularitāti, ticamību, tai ir jābūt izaudītējamai un ir jānodrošina maksimāla efektivitāte un lietderība, kas atspoguļojas inventāra un pamatlīdzekļu uzskaitē.

Valsts pārvaldes rīcībā bieži vien ir informācija, dokumenti, kas nepieciešami lai nodrošinātu valdības lēmumu pieņemšanu, darbības pārskatāmību un pārskatu atbildību, un tie ir pienācīgi sargājami, jo pastāv risks, ka šos resursus var nozagt, izmantot negodprātīgiem mērķiem vai pat iznīcināt.

¹ LR likums *Komerclikums*, Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=5490>

² *Iekšējās kontroles standarti pretkorupcijas organizatorisko pasākumu kontekstā*, Korupcijas novēršanas un apkarošanas birojs, Rīga, 2009 Pieejams : http://www.knab.gov.lv/lv/prevention/internal_control/index.php

Informācijas tehnoloģiju izmantošana nenoliedzami sniedz būtiskus uzlabojumus daudzās dzīves jomās, tomēr līdz ar priekšrocībām parādās jauni riski. Lai tos varētu kontrolēt, ir nepieciešamība pievērst papildus uzmanību informācijas sistēmu drošībai. Nepieciešamība investēt informācijas sistēmu drošībā pieaug proporcionāli informācijas tehnoloģiju izmantošanas intensitātei.

Iekšējās kontroles sistēmas darbības pamatprasības ir:

- efektīva, lietderīga un ekonomiska iestādes darbība atbilstoši tās kompetencei, izvirzītajiem mērķiem, uzdevumiem un pieejamajiem resursiem;
- iestādes darbība sabiedrības interesēs, nodrošinot labu pārvaldību;
- iestādes darbība atbilstoši normatīvajos aktos noteiktajai kompetencei;
- iespējamo korupcijas un interešu konflikta izveidošanās risku novēršana;
- mantas un finanšu līdzekļu izšķērdēšanas, neefektīvas un nelietderīgas izmantošanas novēršana;
- pieļauto kļūdu savlaicīga identificēšana un novēršana un nepieciešamo uzlabojumu veikšana;
- savlaicīgas ticamas finanšu vai vadības informācijas iegūšana un aizsardzība pret informācijas neatļautu izpaušanu.¹

A. Līdumnieks uzskata, ka kontroles uzdevums nav noķert, sodīt darbiniekus, kas strādā slikti, bet nepieļaut nevēlamas novirzes darbā, dot iespēju vadītājam laikus reaģēt, lai novērstu kvalitātes pazemināšanos, izdevumu palielināšanos, darbu neizpildi paredzētajos termiņos vai citas novirzes no plānotajiem darbības procesiem.²

Organizācija, atrodoties mainīgās ārējās vides ietekmē, ir spiesta reaģēt uz šīm izmaiņām, kā rezultātā mainās organizācijas iekšējā vide, līdz ar to būtu jābūt savlaicīgi spējīgai mainīties arī iekšējās kontroles sistēmai un tās elementiem. Autore uzskata, ka galvenais iekšējās kontroles sistēmas uzdevums ir paaugstināt uzņēmuma vadīšanas efektivitāti.

INTOSAI norāda, ka efektīva iekšējā kontrole atbilst trim pamatkritērijiem:

- ✓ Tā ir atbilstoša, tas ir, pareizā kontrole ir pareizajā vietā un ir proporcionāla attiecīgā riskam;
- ✓ Tā nepārtraukti funkcionē visā laika periodā, kā paredzēts. Tas nozīmē, ka visi attiecīgie darbinieki to rūpīgi ievēro un neapiet to tad, ja kvalificētais personāls nav uz vietas vai ir pārāk liela darba slodze;

¹ LR MK noteikumi Nr.326, *Noteikumi par iekšējās kontroles sistēmu tiešās pārvaldes iestādēs*, Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=247746>

² Līdumnieks. A., *Vadīšana*, Rīga, 1996, 132.lpp

✓ Tā ir rentabla – kontroles īstenošanas izmaksas nepārsniedz iegūtos labumus.¹

Lai iekšējās kontroles sistēmu varētu raksturot kā efektīvu, tai būtu jāpiemīt šādām **īpašībām**:²

Vērstai uz stratēģiski svarīgiem procesiem organizācijā. Tas nozīmē, ka kontroles procedūrām jābūt tādām, kas uzrauga organizācijas stratēģisko mērķu realizāciju, šīm kontrolēm piemīt prioritārs raksturs attiecībā pret maznozīmīgāku procesu kontrolēm. Ja kādai no organizācijas darbības jomai ir stratēģiska nozīme, tad neraugoties uz grūtībām, obligāti jābūt stingrai un efektīvai kontrolei.

Kontroles cieša saistība ar pārējām menedžmenta funkcijām. Jo ciešāk savstarpēji ir saistītas visas vadīšanas funkcijas un tai pat laikā darbojas saskaņoti ar kontroles procedūrām, jo efektīvāka ir kontroles sistēma. Īpaši kontroles procedūrām ir jābūt saistītām ar plānošanas procesu, svarīgi ir kontrolēt plānu izpildes gaitu, uzraudzīt to atbilstību noteiktajiem mērķiem, kvantitatīvajiem un kvalitatīvajiem rādītājiem.

Orientācija uz rezultātiem. Kontroles mērķis nav informācijas vākšana un standartu noteikšana, bet gan organizācijas mērķu sasniegšana. Kontroles mērķu un uzdevumu pamatā ir organizācijas mērķi. Nav lietderīgi veidot dārgu kontroles sistēmu, kas var laikus signalizēt par novirzēm no standartiem, ja šo informāciju organizācija nevar izmantot, lai veiktu nepieciešamās korekcijas. Tas nozīmē, ka informācija pēc kontroles ir svarīga tikai tad, ja to saņem menedžeri ar pilnvarām risināt konkrēto problēmu. Ja sistēma nedarbojas, tad iemesls visbiežāk jāmeklē organizācijas sakārtojumā nevis kontroles procesā.

Saistība ar darbības veidiem. Kontroles sistēmai jāatbilst darbības veidam, kas tiek kontrolēts.

Savlaicīgums. Informācijai jābūt iegūtai un tās lietotāju sasniegšanai, novērtētai laicīgi, saskaņā ar organizācijas uzstādītajiem mērķiem. Tam ir būtiska nozīme, ja iegūtās informācijas rezultātā ir nepieciešams veikt koriģējošas darbības.

Svarīgi ir iegūt savlaicīgi informāciju par novirzēm no plāna, pirms tā sāk ietekmēt organizācijas darbību. Efektīvai kontrole vadītāju nodrošina ar informāciju par draudiem pirms krīzes situācijas iestāšanās. Par kontroles veikšanas ātrumu var spriest pēc sakarības starp darbības raksturu un ilgumu.

Elastīgums. Kontroles sistēmai ir būtiski spēt ātri reaģēt gan uz izmaiņām organizācijas ārējā vidē, gan uz izmaiņām tās iekšienē, spējīgai pielāgoties jaunajiem apstākļiem, nodrošinot kontroles nepārtrauktu funkcionēšanu.

¹ INTOSAI Guidelines for Internal Control Standards

² Praude V. Menedžments 2.grāmata, Burtene, Rīga, 2012, 258-260.lpp

Vienkāršība. Kontroles sistēmai ir jābūt saprotamai, ērti lietojamai, lai darbinieki tās pieņemtu un izprastu. Svarīgi lai darbiniekos nerastos pretreakcija veicamajām kontroles procedūrām, kuru realizēšana prasa ievērojamu laika patēriņu, vai tiek veikta izmantojot sarežģītas programmas sistēmas, kuru ieviešana ir prasījusi ievērojamus finanšu ieguldījumus, bet iznākumā nesniedz vēlamo rezultātu.

Vienkāršība nozīmē arī to, ka kontroles procedūrām nav raksturīgs lieks formālisms un nevajadzīga birokrātija.

Precizitāte. Informācijai jābūt precīzai, pamatotai, kā arī korektai, jo pretējā gadījumā organizācijai var rasties zaudējumi, ja lēmumu pieņemšanā izmantota informācija, kas ir neatbilstoši faktiskai situācijai.

Taupīgums. Ieviešot kontroles procedūras, būtiski ir izvērtēt tās ieviešanai nepieciešamās izmaksas attiecībā pret potenciāliem ieguvumiem. Ņemot vērā, ka uzņēmējdarbības mērķis ir gūt peļņu, tas nozīmē, ka arī pielietotām kontroles procedūrām ir jāsasniedz tās mērķi ar ierobežotiem resursiem, vienlaikus nodrošinot maksimālu labumu. Tas nozīmē, ja kontroles izmaksas pārsniedz ienākums, tad tādu kontroli labāk neievieš.

Kontroles sistēmas efektivitātes un lietderību raksturo organizācijas spēja funkcionēt ātri, vienkārši un droši.

1.4. Iekšējās kontroles funkcijas

Iekšējās kontroles sistēma uzņēmumā veidojama tā, lai netiktu pieļauta aktīvu izšķērdēšana, mantas zudumi, kā arī tiktu veikta precīza materiālo vērtību uzskaitē, tiktu pēc iespējas efektīvāk novērsta vadības procesu kļūdas.

Tiek uzskatīts, ka iekšējās kontrole pilda šādas pamatfunkcijas: **aizsardzības** jeb preventīvā funkcija un **atklāšanas** funkcija.

Aizsardzības funkcija jeb IKS preventīvais raksturs izpaužas kļūdu rašanās iespējamības novēršanā. Kontroles procedūra, kas ir iekļauta kādā uzņēmuma darbības posmā, vienkārši neļauj kļūdai ieviesties. Šāda pieeja nosaka, ka kontroles procedūru skaitam jābūt tik lielam, lai visās paaugstināta riska darbībās tiktu nodrošināta aizsardzība pret kļūdu ieviešanos un neatļautu darbību veikšanu.

Atklāšanas funkcija ir vērsta uz iepriekš radušos kļūdu atklāšanu. Šāda veida kontroles sistēma identificē kļūdas un krāpšanas gadījumus un dod signālu vadības sistēmai pēc iespējas ātrāk kļūdu un tās sekas likvidēt. Kontroles atklāšanas funkcijas iedarbības pakāpe ir atkarīga

no laika perioda, kas ir pagājis kopš kļūdas atklāšanas brīža līdz konkrētu tās likvidēšanas pasākumu realizēšanai. Jo vēlāk kontrolei izdodas kļūdu noteikt, jo rezultāts var būt nelabvēlīgāks.¹

Veidojot iekšējo kontroles sistēmu svarīgi ir izprast savstarpējās sakarības starp iepriekšminētajām funkcijām. Ja kontroles sistēma pārsvarā ir balstīta uz kļūdu atklāšanu, tas nozīmē, ka to ietekmē laika faktors, kļūdas var tikt atklātas pēc zināma laika perioda, un pastāv risks, ka uzņēmumam nodarītie zaudējumi kļūdas ietekmē būs ievērojami, kā arī kļūdas novēršanai būs nepieciešams ievērojams resursu patēriņš, jo būs veicama pārbaude par visiem iepriekš notikušajiem darījumiem. Savukārt, iestrādājot kontroles procedūras darījuma izpildes procesa ietvaros, kļūdu iespējamība tiks novērsta darījuma izpildes gaitā, līdz ar to pasargājot uzņēmumu no nelabvēlīgu seku iestāšanās vai to samazināšanu līdz minimumam nākotnē. Kļūdu rašanās novēršana prasa lielāku darba apjomu, kā arī palielina iekšējās kontroles izmaksas. Vadībai ir pienākums pieņemt lēmumu, izsverot potenciālos ieguvumus un zaudējumus un attiecīgi izvēlēties organizācijai piemērotāko, efektīvāko kontroles modeli.

V.Praude identificējis šādas kontroles funkcijas:²

- **Palīdz organizācijai piemēroties mainīgajiem tirgus apstākļiem.** Ja organizācija varētu noteikt mērķus un tos tūlīt sasniegt, tad kontrole acīmredzot vispār nebūtu vajadzīga. Taču laika periodā no mērķu noteikšanas līdz to sasniegšanai var notikt daudz izmaiņu organizācijas iekšējā un ārējā vidē. Tas var gan būtiski kavēt mērķu sasniegšanu, gan piespiest mainīt mērķi. Šajā gadījumā rūpīgi sakārtota kontrole palīdzēs menedžeriem paredzēt, vērot un reaģēt uz šīm izmaiņām, un līdz ar to pildīt savas funkcijas – palīdzēs organizācijai piemēroties mainīgajiem tirgus apstākļiem, situācijām, vidēm.
- **Ierobežo kļūdu, trūkumu rašanos.** Sīkas kļūdas un trūkumi nevar uzreiz būtiski ietekmēt organizācijas darbību. Taču ar laiku tās var pārvērsties par lielām, nopietnām kļūdām. Piemēram, ja uzņēmumā laikus netiek pievērsta uzmanība kvalitātes standartu pārkāpumiem, tad, palielinoties produkcijas apjomam, pieaug arī brāķa īpatsvars. Līdzīgi tas notiek arī valsts mērogā: ja gada sākumā nav veikti pasākumi pret budžeta deficīta palielināšanos, tad gada beigās tas var sasniegt milzīgus apmērus. Ja organizācijās būs nodrošināta efektīva kontroles sistēma, tad tā pildīs arī savu otro funkciju – ierobežos kļūdu pieaugumu.

¹ Brūna I. *Uzņēmuma iekšējā kontrole*, Latvijas Universitāte, Rīga, 2002, 12-13.lpp

² Praude V. *Menedžments 2.grāmata*, Burtene, Rīga, 2012, 244-246.lpp

- **Palīdz organizācijai atrisināt radušās problēmas.** Ja individuālais uzņēmums ražo tikai viena veida preci, tās ražošanā iegādājas ierobežoto izejvielu daudzumu un tām ir vienkārša struktūra, tad kontroli var veikt ar burtnīcas un pildspalvas palīdzību. Taču, palielinoties produkcijas apjomam, vienlaikus pieaug arī piegādes sortiments, tirgus skaits, sarežģītāka kļūst struktūra utt. Šajā gadījumā bez kontroles sistēmas būs grūti atrisināt radušās problēmas, ieskaitot nepieciešamo tehniku, tehnoloģiju un uzskaiti. Tieši kontrole palīdz organizācijām tikt galā ar sarežģījumiem, kas rodas attīstības procesā vai citu iemeslu dēļ.
- **Veicina izmaksu pazemināšanos.** Pieredze rāda, ka kontrole veicina arī izmaksu pazemināšanos, piemēram, sekmē darba ražīguma pieaugumu, atalgojuma samazināšanu (rēķinot uz vienas produkcijas vienību), iekārtu izmantošanas efektivitātes paaugstināšanu, optimālu menedžeru dienesta izveidošanu utt. Protams, bez atbilstošas kontroles sistēmas varētu nepamatoti palielināties izmaksas, kas neatbilst organizācijas interesēm.

Autore uzskata, ka ņemot vērā to, ka organizācijas mērķu sasniegšanu būtiski ietekmē laika faktors, dažādi ārēji procesi, organizācijas iekšējās vides maiņa, tad būtiski ir uzraudzīt mērķu īstenošanas gaitu. Atbilstoša kontrole kalpos vadītājam kā ikdienas darba rīks un prasmīgi to pielietojot, kā atbalsts organizācijas spējai pielāgoties mainīgajiem situācijai un videi.

1.5. Iekšējās kontroles efektivitātes ierobežojumi

Lai cik pilnīga un visaptveroša tiktu organizācijā izveidota iekšējās kontroles sistēma, tā pati par sevi nevar sniegt garantiju par uzņēmuma mērķu sasniegšanu. Efektīva iekšējās kontroles sistēma vadībai var sniegt tikai saprātīgu pārliecību par to, ka organizācijā īstenotie procesi tiek veikti atbilstoši izvirzītajiem mērķiem un nepastāv neidentificēti to neīstenošanas draudi. Tā nodrošina vadības informētību par organizācijas veikto darbību progresu un to ierobežojošiem faktoriem, lai vadība spētu pieņemt lēmumus un veikt korekcijas procesu vadībā.

Efektīva iekšējās kontroles sistēma samazina varbūtību, ka mērķi netiks sasniegti. Tomēr vienmēr pastāv risks, ka iekšējās kontroles sistēma būs vāji izstrādāta vai tā nedarbosies, kā bija paredzēts.

Ir būtiski pievērst uzmanību iekšējās kontroles efektivitātes ierobežojumiem, lai novērstu pārmērīgas cerības, ko rada nepareiza izpratne par iekšējās kontroles iespējām.

Būtiski ir samērot iekšējās kontroles sistēmas izveidošanai nepieciešamās izmaksas starp tās sniegtajiem ieguvumiem. Uzturēt tādu iekšējās kontroles sistēmu, kas pilnībā novērstu zudumu risku, nav reāli, tās izmaksas noteikti pārsniegtu ieguvumus. Tas nozīmē, ka izveidotajai iekšējās kontroles sistēmai ir jābūt rentablai.

Nepieciešamība pēc iekšējās kontroles sistēmas *rentabilitātes* uzskatāma par būtisku šīs sistēmas realizācijas ierobežojumu.¹

Iekšējā kontroles efektivitāte ir atkarīga no *cilvēkfaktora*.

Iekšējās kontroles sistēmas efektivitāte ir ierobežota ar realitāti, ka cilvēks pēc savas būtības nav perfekts. Kļūdas var rasties darbinieka neuzmanības, izklaidības, pārpratumu, paviršības, pārpūlēšanās vai noguruma rezultātā. Pieņemto lēmumu kvalitāti bieži vien ietekmē laika trūkums, kā arī ierobežota informācijas pieejamība, līdz ar to nereti tiek pieņemti lēmumi zināmā mērā paļaujoties uz cilvēka spriedumiem. Šādu apstākļu sakritības rezultātā vadībai var neizdoties paredzēt kādus noteiktus riskus un galu galā nespēj izstrādāt un ieviest atbilstīgu kontroli, lai mazinātu šos riskus.

Var rasties situācija, ka darbinieks pārkāpj ētikas normas attiecībā uz lojalitāti un neuzpērkamību, šīs kvalitātes var izmainīties spiediena rezultātā, kas īstenojas pašā organizācijā vai nāk no ārpuses. Bez tam neatkarīgi no darbinieku kompetences, kontrole, kuru īsteno, var kļūt neefektīva, ja viņi pareizi neizprot savu lomu kontroles procesā vai nolemj to ignorēt.

Par vienu no kontroles efektivitātes ierobežojošu faktoru ir uzskatāma *kontroles ignorēšana*. H.Henri uzskata, ka iekšējās kontroles sistēma ir tikai tik efektīva kā cilvēki, kuri ir atbildīgi par tās darbību. Konsekventa darba vadības ignorēšana ir signāls tam, ka standarta procedūras nav svarīgas. Kaut arī atkāpšanās no noteiktās kārtības dažreiz ir vajadzīga, lai veiktu konkrētu uzdevumu, šāds solis rada ievērojamu risku, ja netiek kā nākas uzraudzīts un ierobežots.²

Arī tāda iekšējā kontrole, kura ir atkarīga no *pienākumu nodalīšanas*, var kļūt neefektīva tad, ja vairākas personas iesaistās slepenā norunā. Uz sankcionēšanu pamatotu kontroli var savukārt ļaunprātīgi izmantot tā persona, kurai ir likumīgas tiesības dot atļauju, un vadības dienesta stāvoklis bieži vien nodrošina tai neievērot kontroli, kuru tā pati ir dibinājusi.

¹ **Brūna I.** *Uzņēmuma iekšējā kontrole*, Latvijas Universitāte, Rīga, 2002, 20.lpp

² **Henry H.** *Limits of an internal control system*, Minnesota Management & Budget, Volume.5, Issue 2, 26.02.2013

Pienākumu nošķiršanai vai dalīšanai starp dažādiem darbiniekiem ir izšķiroša nozīme, lai samazinātu kļūdu risku vai nepiemērotas darbības. Personāla daudzuma ierobežojumi var padarīt nepieciešamās pārbaudes un līdzsvarošanu sarežģītu pienākumiem, kas attiecas uz lietvedību, aizbildnību un pilnvarošānu. Ja ideāli sadalīt pienākumus nav iespējams, kompensācijas kontroles (piemēram, neatkarīgas pārbaudes un pārraudzības) izmantošana var nodrošināt nepieciešamo kontroli.¹

Organizācijas pārmaiņas un vadības attieksme var būtiski ietekmēt iekšējās kontroles efektivitāti, kā arī tā personāla attieksmi, kam uzticēts īstenot šo sistēmu. Tādēļ vadībai nepārtraukti jāpārskata un jāatjaunina kontroles procedūras, jāinformē personāls par pārmaiņām un jārāda piemērs, kā stingri ievērot šīs kontroles procedūras.²

Augstākminēto ierobežojumu dēļ vadība nevar pilnīgi pārliecinoši apgalvot, ka mērķi tiks sasniegti.

¹Henry H. *Limits of an internal control system*, Minnesota Management&Budget, Volume.5, Issue 2 – 26.02.2013

² INTOSAI *Iekšējās kontroles standartu vadlīnijas valsts pārvaldes vajadzībām* 14 .lpp
http://www.knab.gov.lv/uploads/free/intosai_ik_vadlinijas.pdf

2. IEKŠĒJĀS KONTROLES SISTĒMAS ELEMENTI

Saskaņā ar COSO standartiem, iekšējās kontroles sistēmu veido pieci savstarpēji saistīti elementi:

- kontroles vide;
- riska novērtējums;
- kontroles pasākumi;
- informācija un saziņa;
- uzraudzība.

Savukārt saskaņā ar 2012.gada 8.maija Ministru kabineta noteikumiem Nr.326 „Noteikumi par iekšējās kontroles sistēmu tiešās pārvaldes iestādēs”, noteikts, ka iekšējās kontroles sistēmu veido jau iepriekšminētie elementi un

- iestādes darbības plānošana.

Sīkāk analizēsim katru elementu

2.1. Iestādes darbības plānošana

Plānošana ir viena no galvenajām vadīšanas funkcijām.

Plānošana ir organizācijas mērķu noteikšana un to sasniegšanas stratēģiskās, taktiskās un operatīvās darbības izstrāde.¹

Iestādes darbības plānošanas process aptver iestādes vadības darbības attiecībā uz iestādes vīzijas, stratēģisko mērķu un sasniedzamo darbības rezultātu definēšanu.

Saskaņā ar Ministru kabineta noteikumiem Nr.326 "Noteikumi par iekšējās kontroles sistēmu tiešās pārvaldes iestādēs", iestādes darbības plānošanai ir:

- noteikts iestādes mērķis un vērtības;
- apstiprināti institūcijas vadības dokumenti;
- noteikti sasniedzamie darbības rezultāti;
- amatpersonām un darbiniekiem noteikti mērķi un uzdevumi atbilstoši institūcijas vadības dokumentiem.

¹ Praude V.Beļčikovs J. *Menedžments*, Vaidelote, Rīga,1997, 167.lpp

Lai varētu realizēt organizācijā plānošanas procesu, svarīgi ir noteikt mērķus. Pēc būtības mērķi ir:

- ✓ organizācijas darbības virzienu orientieri, jo palīdz darbiniekiem saprast to nozīmīgumu;
- ✓ organizācijas darbības plāna sastādīšanas un izpildīšanas kontroles pamats;
- ✓ cilvēku motivēšanas līdzeklis, jo mērķu sasniegšanu var saistīt ar atalgojumu;
- ✓ efektīva darba vērtēšana ir kontroles sistēmas izveidošanas pamats.¹

Mērķus iedala pēc to *līmeņa, apjoma vai perioda*.

Pēc līmeņa izšķir virsmērķus un apakšmērķus, bet pēc perioda – ilgtermiņa, vidēja termiņa vai īstermiņa mērķus. Mērķus atbilstoši apjomam iedala vispārīgajos mērķos, kas formulē vēlamo situāciju, kuru vadība ir apņēmusies sasniegt, pilnveidojot noteiktu politikas jomu, un specifiskajos mērķos, kas formulē vēlamo situāciju atbilstoši risināto problēmjaudājumu struktūrai.

Iestādes mērķiem jāatbilst šādiem *kritērijiem*:

- mērķa sasniegšana ir reāli ietekmējama ar iestādes rīcībā esošajiem instrumentiem - normatīvajiem aktiem un administratīvajiem resursiem, un līdzekļiem, kā arī ar ārējās vides apstākļiem;
- mērķis ir sasniedzams noteiktā laika periodā;
- mērķis ir sasniedzams iestādes pilnvarojuma ietvaros.

Valsts budžeta programmas (apakšprogrammas) mērķim jāparāda, ko iestāde plāno sasniegt, izmantojot valsts budžeta programmas (apakšprogrammas) līdzekļus.

Valsts budžeta programmas (apakšprogrammas) mērķim jāatbilst šādiem kritērijiem:

- orientēts uz konkrētu, mērāmu un sasniedzamu rezultātu;
- saskaņots ar politikas mērķi, ja tāds ir izvirzīts;
- sasniedzams noteiktā laika periodā.²

Autore norāda, ka darbību plānošanas process valsts pārvaldes iestādēm ir komplicētāks nekā privātajā sektorā strādājošiem uzņēmumiem. Šo procesu smagnējāku dara normatīvajos aktos noteiktās procedūras.

Valsts pārvalde ir izveidota noteiktā hierarhijā. Atbilstoši Valsts pārvaldes iekārtas likuma 7.panta noteikumiem Ministru kabinets īsteno padotību pār valsts pārvaldes organizāciju (institucionālā padotība) un pār valsts pārvaldes funkciju pildīšanu (funkcionālā

¹Praude V.Beļčikovs J. *Menedžments*, Vaidelote, Rīga,1997, 170.lpp

²MK instrukcija Nr.16,*Ministriju un citu centrālo valsts iestāžu rezultātu un to rezultatīvo rādītāju izstrādes un novērtēšanas metodika*, Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=200935>

padotība). Savukārt Ministru kabinets padotību īsteno ar atsevišķa Ministru kabineta locekļa starpniecību.

Ministru kabinets, uzsākot darbību, sagatavo Deklarāciju par Ministru kabineta iecerēto darbību, kurā nosaka politikas īstenošanas pamatprincipus un Valdības prioritātes, kā arī apstiprina Valdības rīcības plānu ar jau konkrēti sasniedzamiem mērķiem, uzdevumiem un termiņiem. Ņemot vērā deklarācijā un Rīcības plānā minēto, tiek izstrādāti attiecīgās ministrijas un nozares attīstības plānošanas dokumenti vai aktualizēti esošie, nodrošinot to atbilstību augstāk stāvošiem attīstības plānošanas dokumentiem.

Līdz ar to jebkurai valsts pārvaldes iestādei darbības plānošanā jāievēro un jāpagatavo ievērojams daudzums Ministru kabineta izdotu tiesību aktu.

2008.gada 8.maijā Saeima pieņēma *Attīstības plānošanas sistēmas likumu*, kura mērķis ir, nosakot attīstības plānošanas sistēmu, sekmēt valsts ilgtspējīgu un stabilu attīstību, kā arī iedzīvotāju dzīves kvalitātes uzlabošanu.

Likums attiecas uz attīstības plānošanu Saeimā, Ministru kabinetā, tiešās valsts pārvaldes iestādēs, plānošanas reģionos, pašvaldībās un valsts pārvaldes iestādēs, kas nav padotas Ministru kabinetam.

Likums nosaka Latvijā esošos politikas plānošanas dokumentu tipus, nosaka to hierarhiju, savstarpējās attiecības, pielietojumu, politikas plānošanas sasaisti ar valsts budžeta veidošanas procesu, reģionālās un vietējās pārvaldes līmeņa plānošanu un starptautisko organizāciju iniciētajām politikām.

Likums Latvijas tiesību sistēmā normatīvā līmenī nosaka attīstības plānošanas sistēmu un tās būtiskākos elementus, kā arī reglamentē Ministru kabineta un Saeimas sadarbības mehānismu valsts attīstības plānošanā, tostarp īpašu uzmanību veltot pēctecības un ietekmes novērtēšanas nodrošināšanai, kā arī akcentējot plānošanas un likumdošanas procesu savstarpējo sasaisti.

Valsts pārvaldes misija ir kalpot sabiedrībai, apmierināt tās vajadzības un nodrošināt valsts attīstību, īstenojot valsts politiku saskaņā ar likumu un demokrātiskās pārvaldes principiem, kā arī profesionāli nodrošināt Ministru kabineta darbu valsts politikas jomā.

Valsts pārvaldei ir jābūt spējīgai efektīvi un elastīgi reaģēt uz pārmaiņām sabiedrībā un pasaulē un pieskaņot savas struktūras, procedūras un darbības mērķus mainīgajiem apstākļiem.¹

¹ *Valsts pārvaldes reformas stratēģija no 2001.- 2006.gadam*, Pieejams: www.mk.gov.lv/.../valsts.../vk_290507_inf_zinoj_par_valsts_parv_r..

Iestādes darbības mērķim (virsmērķim) jeb misijai būtu jāatbilst iestādes nolikumam un citos ārējos tiesību aktos noteiktajām politikas jomām vai funkcijām. Ļoti būtiski ir iestādes vadībai noteikt arī vērtības, piemēram, godīgums, lojalitāte u.c., ko iestādes vadība atbalsta.

Izstrādājot ilgtermiņa plānošanas dokumentus ir svarīgi apzināties, ka ilgtermiņa plānošana ir nepieciešama valsts attīstībai.

G. Dāvidsone uzskata, ka misija ir organizācijas ilgtermiņa stratēģija, kas izteikta īsā kodolīgā organizācijas darbības nolūka formā. Misija savā būtībā ir organizācijas pastāvēšanas mērķu nodoma protokols, tā sniedz atbildi uz jautājumu „*kāpēc mēs esam šeit?*”.¹

Lai nodrošinātu sekmīgu izvirzītās misijas sasniegšanu un iestādē nodarbināto rīcības atbilstību noteiktajām vērtībām, tām jābūt:

- ✓ izskaidrotām visam iestādes personālam;
- ✓ viegli pieejamām ne tikai iestādes personālam, bet arī klientiem, sadarbības partneriem.

Ar vērtību šajā gadījumā būtu jāsaprot to, kādēļ mēs kaut ko darām, tādus jautājumus kā „ko mēs darām” un „kā mēs darām” atstājot pakārtotus šim „kādēļ”. Atbildot uz jautājumu „kādēļ”, daudz vieglāk un loģiskāk iespējams atbildēt uz jautājumiem „kā” un „ko”, jo atbildes uz šiem jautājumiem ir „kādēļ” instrumentārijs. Jautājumā „kādēļ” slēpjas un attiecīgi ir meklējama lietu būtība.²

Bieži vien organizācija formulē savu misiju un vīziju, lai sevi pozicionētu sabiedrībā, bet organizācijā strādājošie nemaz nezina kādi ir organizācijas ilgtermiņa darbības uzstādījumi, nereti valda uzskats, ka tie ir veidoti tikai PR (public relations - abiedrisko attiecību) mērķiem. Ir ļoti būtiski, lai organizācijā strādājošie tiktu iepazīstināti ar mērķiem, tie tiktu tiem izskaidroti, kā arī izskaidrota un uzsvērtā viņu loma šo mērķu sasniegšanā, jo tikai tā var veidot darbinieku lojalitāti organizācijai.

Vērtējot publikācijas masu informācijas līdzekļos, kā arī sabiedrisko aptauju rezultātus, secināms, ka lielā sabiedrības daļā valda uzskats, ka publiskā sektorā strādājošo organizāciju misiju formulējumi ir tikai skaļi saukļi un lozungi, ka organizāciju faktiskā darbība neatbilst uzstādītajiem mērķiem un sludinātajām vērtībām.

Branderburgers un Neilbufs uzsver - lai organizācija pretendētu uz vērtībām, tām vispirms ir jārada vērtība. Tas nozīmē, ka organizācijām ir jārada kaut kas jauns, kaut kas tāds, ko klienti vēlas un kas atšķiras no tā, ko piedāvā citi. Formulējot organizācijas

¹ Dāvidsone.G. *Organizāciju efektivitātes modelis*, Jelgavas tipogrāfija, 2008, 30.lpp

² Jankovskis J, autoru grupa. *Nacionālā attīstības plāna 2014.-2020.gadam prioritāšu pamatojuma ziņojums*, Pārresoru koordinācijas centrs, Rīga, 2012.gada marts, 5.lpp

ilgtermiņa darbības mērķus, kā arī misiju un vīziju, viņi iesaka pārdomāt atbildes uz trim jautājumiem:

- ✓ ja Jūsu organizācija tiktu slēgta, kas par to satrauktos un kāpēc?
- ✓ kuriem klientiem jūsu pietrūktu un kāpēc?
- ✓ cik ilgs laiks būtu nepieciešams, lai kāda cita organizācija ieņemtu jūsu nišu?¹

Vīzija un misija nosaka organizācijas darbības un līdz ar to stratēģijas virzienu. Tas palīdz formulēt organizācijas ilgtermiņa un īstermiņa mērķus.

Iestādes vadības dokumenti atbilstoši Ministru kabineta 2009.gada 13.oktobra noteikumiem Nr.1178 „Attīstības plānošanas dokumentu izstrādes un ieviešanas noteikumi” ir ***iestādes darbības stratēģija un gada darba plāns.***

Iestādes darbības stratēģiju izstrādā, lai noteiktu iestādes darbības prioritātes, pamatojoties uz attiecīgajā nozarē apstiprinātajiem politikas plānošanas dokumentiem, Valdības rīcības plānu, tiesību aktiem u.c. dokumentiem, piemēram, Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģiju 2030.gadam, Latvijas Nacionālo attīstības plānu.

G. Dāvidsone norāda, ka stratēģijas izstrāde pēc savas būtības ir pētniecisku darbību kopums, lai sagatavotu plānu, kas ietver mērķus, uz ko organizācija tieksies, paredzamās darbības lai šos mērķus sasniegtu, kā arī paredzētu īstenoto darbību radītās sekas ilgtermiņā. Stratēģijas formulēšanu parasti sauc par stratēģisko plānošanu, un tā ir viens no būtiskākajiem organizācijas augstākās vadības uzdevumiem.

Stratēģijas izstrādes procesa kvalitātes rādītājs ir stratēģijas kā rīcības plāna kvalitāte, t.i., tā atbilstība organizācijas attīstības mērķiem un šo mērķu sabalansētība ar organizācijas ārējo vidi.

Institūcijas darbības stratēģija nodrošina tiešās pārvaldes institūcijas darbības plānošanu tās kompetencē esošajās politikas nozarēs atbilstoši attiecīgajā nozarē apstiprinātiem attīstības plānošanas dokumentiem, tiesību aktiem un plānotajam institūcijas valsts budžeta izdevumu kopapjomam vidējam termiņam (trīs gadi).²

Saskaņā ar 1995.gada 28.martā pieņemto Latvijas valsts pārvaldes reformas koncepciju, lēmumu pieņemšana politiskajā līmenī notiek ministru kabinetā un ministrija ir galvenā nozaru vadītāja un politikas veidotāja, bet pakļautībā un pārraudzībā esošo institūciju galvenie uzdevumi ir nozares politikas administrēšanas vai kontroles funkciju pildīšana.³

Ņemot vērā to, ka valsts pārvaldes institucionālā sistēma balstās uz hierarhiskām attiecībām, saskaņā ar MK noteikumiem Nr.1178, institūcijas darbības stratēģiju ir

¹ Dāvidsone.G. *Organizāciju efektivitātes modelis*, Jelgavas tipogrāfija, 2008, 31.lpp

² MK noteikumi Nr.1178, *Attīstības plānošanas dokumentu izstrādes un ietekmes izvērtēšanas noteikumi*, Pieejams <http://www.likumi.lv/doc.php?id=200576>

³ Jansone D., Reinholde i., Ulničāne I. *Latvijas publiskā pārvalde*, Rīga, SIA” N.I.M.S.”,2002,74..lpp

nepieciešams apstiprināt, piemēram, ministriju darbības stratēģiju apstiprina Ministru kabinets, ministrijas padotības iestādes darbības stratēģiju apstiprina attiecīgais Ministru kabineta loceklis, citas institūcijas darbības stratēģiju apstiprina tās lēmējinstiūcija.

Gada darba plānu izstrādā attiecīgās institūcijas darbības stratēģijas īstenošanai, politisko vadlīniju dokumentu un citu uzdevumu izpildei. Tajā ietver konkrētajā gadā veicamos uzdevumus un pasākumus, to izpildes termiņus un atbildīgās struktūrvienības vai amatpersonas.

Institūcijas gada darba plānu un tā izpildes pārskatu apstiprina institūcijas vadītājs, ja normatīvajos aktos nav noteikts citādi.¹

Iestādes gada darba plāns ir iestādes vadības darba rīks, ar kura palīdzību iespējams sekot līdzi izvirzīto mērķu un uzdevumu izpildei. Vadītāja kompetencē ir izlemt kādā veidā tiek organizēta gada darba plāna izstrādes process iestādē. Efektīva plānošana nenoliedzami ir viens no galvenajiem priekšnosacījumiem vēlamu rezultātu un panākumu gūšanai.

Gada darba plānā tiek noteikti iestādes struktūrvienību mērķi, uzdevumi, sasniedzamie darbības rezultāti, atbildīgie par mērķu un uzdevumu izpildi.

Darba plānā iekļautie mērķi būtu jāformulē tā, lai varētu uzraudzīt, vai mērķi tiek sasniegti un, ja iespējams, atbilstoši SMART principam, kurš palīdz novērtēt, vai mērķis ir pareizi formulēts:

S → **specifisks** (konkrēts) un saprotams;

M → **mērāms** kvantitatīvi un/vai kvalitatīvi;

A → **atbilstošs** jūsu spējām;

R → uz **rezultātu** orientēts;

T → ar atbilstošu laika **termiņu**.²

Iestādes darba plāna izstrādes procesā ir svarīga vadības komunikācija ar visu līmeņu struktūrvienību vadītājiem, kuri plāno tās darbu. Vadībai ir jābūt pārliecinātai, ka visu līmeņa vadītāji, kā arī viņu padotībā esošie darbinieki ir informēti par iestādes mērķiem, kā arī viņiem ir saprotami sasniedzamie rezultatīvie rādītāji.

Lai rezultāti un rezultatīvie rādītāji sniegtu priekšstatu par valsts pārvaldes iestāžu resursu izlietojumiem, sniegto publisko pakalpojumu kvalitāti un apjomu, nepieciešams definēt precīzu rezultātu, kuru ir iespēja cikliski mērīt.

Ir nepieciešams noteikt kārtību, kā tiks kontrolēta iestādes darbības stratēģijas un darba plāna izpilde, paredzot atbildīgo struktūrvienību un atbildīgās amatpersonas kontroles procesa

¹ MK noteikumi Nr.1178, *Attīstības plānošanas dokumentu izstrādes un ietekmes izvērtēšanas noteikumi*, Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=200576>

² *Iekšējās kontroles sistēmas izveidošanas, uzraudzības un uzlabošanas vadlīnijas*, Valsts kanceleja, 2012, 7.lpp, Pieejams: www.mk.gov.lv/file/files/aktuali/vadlinijas.pdf

koordinācijai, uzraudzībai. Būtu jānosaka arī kārtība, ja darba plāna izpildes gaitā rodas nepieciešamība to precizēt un aktualizēt, ņemot vērā būtiskas izmaiņas iestādes darbības prioritātēs.

Valsts pārvaldes institūcijām ir pienākums sistemātiski un konsekventi īstenot plānošanas dokumentā paredzētos pasākumus izvirzīto mērķu un plānoto rezultātu sasniegšanai, kā arī pienākums sniegt pārskatu par minēto darbību izpildi.

Saskaņā ar atklātības, uzraudzības un novērtēšanas principiem, informāciju par stratēģijā plānotajiem darbības rezultātiem un to ieviešanu institūcija katru gadu iekļauj gada publiskajā pārskatā.

Lai sniegtu atbalstu valsts un pašvaldību plānotājiem pareizi un informatīvi kvalitatīvi formulēt rezultātus un to rezultatīvos rādītājus, plānot to vērtības, kā arī novērtēt un analizēt to izpildi, ir izstrādāta Ministru kabineta 2009.gada 17.novembra instrukcija Nr.16 „Mērķu noteikšanas, rezultātu un rezultatīvo rādītāju izstrādes, plānošanas, izmantošanas un analīzes metodika”.

Ministru kabinets 2012.gada 10.jūlijā pieņēma noteikumus "Noteikumi par valsts tiešās pārvaldes iestādēs nodarbināto darba izpildes novērtēšanu".

Noteikumi tika izstrādāti, lai nodrošinātu valsts pārvaldē nodarbināto darba izpildes novērtēšanas sistēmas pilnveidošanu, kas ir vērsta uz individuālā darba snieguma un kopējās darba efektivitātes paaugstināšanu valsts pārvaldē. Šāda nepieciešamība izriet ne tikai no valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības politikas mērķiem, bet arī ir viens no valdību veidojošo partiju uzdevumiem un starptautisko aizdevēju prasībām cilvēkresursu efektīvas pārvaldības valsts pārvaldē nodrošināšanai. Darba izpildes novērtēšanas sistēmas pilnveidošana ir balstīta uz privātajā sektorā izmantoto praksi, kā arī ārvalstu publiskā sektora pieredzi darba snieguma vadīšanā.¹

Noteikumi nosaka valsts tiešās pārvaldes iestādēs nodarbināto darba izpildes novērtēšanas kārtību. Kā viens no darba izpildes novērtēšanas sistēmas mērķiem ir: ***noteikt uz rezultātu sasniegšanu vērstus darbinieka individuālos mērķus un uzdevumus.***

Darba izpildes plānošanas un novērtēšanas sistēma ir nepieciešama, lai:

- izveidotu sasaisti starp iestādes mērķiem un rezultātiem un nodarbinātā mērķiem un rezultātiem, veidojot izpratni par katra nodarbinātā ieguldījumu kopējos iestādes rezultātos;
- radītu iespēju izprast grūtību cēloņus un palīdzētu koncentrēties uz to novēršanu

¹MK noteikumu Nr.494, *Noteikumi par valsts tiešās pārvaldes iestādēs nodarbināto darba izpildes novērtēšanu*, Pieejams:<https://eportfelis.mk.gov.lv/eportfelis/DesktopModules/NOpenDocument.aspx?tabindex=0&tabid=8&DocID=987281&SubjectID=40321435&mid=38&IsInfRep=0>

- veicinātu individuālo atbildību un motivāciju sasniegt labāku darba izpildes kvalitāti;
- veidotu konstruktīvu dialogu vadītāju un padoto starpā par mērķiem un to sasniegšanas iespējām, kā arī mērķu sasniegšanu veicinošajiem un kavējošajiem faktoriem;
- stimulētu vadītāju prasmju attīstību nodarbināto motivēšanā, atgriezeniskās saites sasniegšanā, mērķu noteikšanā, darba izpildes analīzē un vērtēšanā.¹

Individuālo mērķu noteikšana darbiniekiem ir jauns pavērsiens publiskā sektora cilvēkresursu vadībā.

Mērķiem ir tieša pozitīva ietekme uz darbinieku motivāciju:

- specifiski, izaicinoši mērķi prasa palielinātu piepūli no darbiniekiem un rezultātā veicina pozitīva pašnovērtējuma veidošanos darbiniekos
- sarežģītas procedūras, birokrātija un zema organizācijas mērķu skaidrība pazemina darbinieku motivāciju, jo darbinieki zaudē ticību savām spējām sasniegt mērķus
- mācību programmas var uzlabot darbinieku motivāciju, sniedzot pārlicību un atbalstu mērķu izpratnē, skaidrošanā un grūtību mazināšanā.²

Menedžmenta teorijas pamatlicēja P.Drukera ieteikums - „*Pirms jautājat, vai darāt lietas pareizi, vienmēr pārlicinieties, ka darāt pareizās lietas*”, raksturo mērķu noteikšanas nozīmīgumu, tā izpratnē, lai veikto darbību rezultātā sasniegtu plānoto rezultātu.

P.Drakers uzsver – lai organizācija gūtu panākumus, vadītājiem un padotajiem ir jāstrādā kopā kopīga mērķa sasniegšanai.

Tas nozīmē, ka vadītājam kopā ar padotajiem ir jādefinē un jāvienojas par mērķiem:

- ✓ mērķu kaskadēšana un specifiski mērķi katram;
- ✓ precīzi noteikts laika ietvars;
- ✓ mērķi/darba izpilde regulāri jānovērtē;
- ✓ jāsniedz atgriezeniskā saite.³

Nosakot darbinieka individuālos mērķus, vadītājam ir jāgūst pārlicība, ka darbinieks izprot viņam noteikto mērķi, struktūrvienības mērķi, kā arī izprot iestādes mērķus, kā arī saprot savu lomu iestādē.

¹ **K.Vintiša** *Darba izpildes plānošana: individuālo mērķu un sasniedzamo rezultātu definēšana NEVIS*, Mācību kurss sadarbībā ar Valsts kanceleju, 15.01.2013.

² turpat

³ turpat



2.1.att. Mērķu kaskāde¹

Attēlā uzskatāmi parādīts uz kādiem jautājumiem ir jāspēj atbildēt darbiniekiem, lai vadītājs gūtu pārlicību, ka darbiniekam ir izpratne par mērķiem, to hierarhiju, un darbinieka lomu šajā mērķu kaskādē. Analizējot attēlu ir izprotams, ka mērķu definēšana tiek veidota secībā no augstākā līmeņa uz zemāko, savukārt atskaitīšanās par mērķu izpildi notiek virzienā no zemākā līmeņa uz augstāko.

Pēc savas būtības darbinieka uzstādītajam mērķim ir jākalpo kā virzītājspēkam un tas izriet no iestādes mērķiem.

Darbinieka individuālajam mērķim, tāpat kā iestādes mērķim ir jābūt orientētam uz rezultātu, nevis ieguldījumu vai procesu, ir jāsaprot, kas mainīsies no manis veiktajām darbībām.

Mērķim būtu jābūt nosacīti unikālam un novatoriskam – tas varētu būt kā jauna prasība, jauns izaicinājums vai jauns pakalpojums.

Mērķim ir jāatrodas darbinieka ietekmes un atbildības zonā, kā arī tam ir jābūt ar būtisku nozīmi un ietekmi uz struktūrvienības mērķu sasniegšanu.

Mērķis nav amata apraksta pienākums, bet mērķi tiek sasniegti, veicot amata pienākumus.

¹ **K.Vintiša** Darba izpildes plānošana: individuālo mērķu un sasniedzamo rezultātu definēšana NEVIS, Mācību kurss sadarbībā ar Valsts kanceleju, 15.01.2013Turpat.

Mērķis nav uzdevums vai rūfīnas darbs: tas ir ilgstošāks laika ziņā un nozīmīgāks ietekmes ziņā. Ja mērķi nav iespējams sadalīt sīkākās darbībās, tas, visdrīzāk, nav mērķis, bet uzdevums.

Savukārt uzdevumi ir mērķa sasniegšanai pakārtotas darbības jeb soļi, kā nonākat līdz mērķim.¹

Mērķu izpildes kontrole veicama, izmantojot rezultātu rādītājus, kas noteikti mērķim, kā arī izmantojot atgriezeniskās saites sniedzējus, piemēram klientu vai darbinieku apmierinātības aptaujas. Lai būtu iespējams kontrolēt mērķu sasniegšanas gaitu, rezultātu mērījumiem ir jābūt definētiem kvantitatīvi - skaits, termiņš, apjoms, atbilstība rādītājiem, vai nu arī kvalitatīvi – atbilstība standartiem, paraugam, prasībām.

Kā pamatrādītāju kontrolē noteikti ieteicams ir vērtēt mērķa izpildi laikā un prasībām atbilstošā kvalitātē, ar nosacījumu, ka prasības ir definētas un izpildītājam zināmas iepriekš. Rādītājiem ir jāatspoguļo izdarītais darbs un sasniegtie rezultāti.

Mērījumu jāizvēlas piesardzīgi, izvērtējot to lietderību, darbietilpību, jo **ne vienmēr visu, ko var saskaitīt, ir vērts skaitīt.**²

Autore uzskata, ka valsts pārvaldē jaunā darbinieku vērtēšanas sistēma ilgākā laika periodā pozitīvi motivēs darbinieku. Pašlaik valda neziņa, kā šī sistēma darbosies praksē, jo lielākai daļai darbinieku nav pieredze mērķu definēšanā, tas ir attiecināms uz visu līmeņu vadītājiem. Ir ieteicams organizēt mācības, kurās tiktu apgūtas gan teorētiskās, gan praktiskās zināšanas pareizai mērķu formulēšanai.

Jaunā vērtēšanas sistēma veicinās arī darbinieku paškontroli, jo atšķirībā no iepriekšējās vērtēšanas sistēmas, kuras laikā tika noteikti uzdevumi nākamajiem periodiem, tika uztverts par diezgan formālu procesu. Jaunajā sistēmā ir cita pieeja – mērķi tiks ievadīti elektroniskajā sistēmā, ar kuras palīdzību tiks kontrolēta mērķu izpilde, tie būs operatīvi pieejami, kā arī to izpilde vai neizpilde ietekmēs vērtējamā atalgojuma apmēru. Autore uzskata, ka jaunā sistēma veicinās caurspīdīgāku darbinieku novērtēšanas sistēmu, kā arī pārskatāmāku iestādes mērķu kontroli, iespējams, ka operatīvāk varēs atklāt problemātiskos posmus, kas rada riskus mērķu realizācijā. Vērtējot vērtēšanas sistēmas ietekmi uz darbinieku tīri no cilvēka psiholoģijas viedokļa, autore uzskata, ka neviens no darbiniekiem negribētu būt iestādes vājais posms, līdz ar to viņš darīs visu, lai savu mērķi sasniegtu.

Lai iestāde varētu efektīvi realizēt savas funkcijas, vadībai ir jābūt skaidri definētiem un dokumentētiem mērķiem, tikai balstoties uz tiem, ir iespējams izstrādāt tālāko darbības

¹ **K.Vintiša** *Darba izpildes plānošana: individuālo mērķu un sasniedzamo rezultātu definēšana NEVIS*, Mācību kurss sadarbībā ar Valsts kanceleju, 15.01.2013

² Turpat.

stratēģiju un izvēlēties atbilstošākos vadības elementus tās realizācijai. Iestādes darbības plānošanai ir jānotiek sabalansēti visos līmeņos, tādējādi radot iespēju optimālai resursu pārdalei, atbilstoši izvirzītajiem prioritārajiem mērķiem un uzdevumiem, kā arī koncentrējot uz tiem rezultātīvos rādītājus .

2.2 Kontroles vide – iekšējās kontroles sistēmas pamats

Kontroles vide ir galvenais iekšējās kontroles sistēmas elements. Tā veido pamatu pārējiem kontroles sistēmas elementiem- risku noteikšanai, analīzei un novērtējumam, kontroles pasākumiem, informācijai un saziņai, uzraudzībai.

Kontroles vide ietver vadības un pārraudzības institūciju attieksmi, izpratni un darbību uzņēmuma iekšējās kontroles jautājumos un šo jautājumu svarīguma apzināšanos. Kontroles vide ietver arī uzraudzības un vadības funkcijas, kā arī nosaka uzņēmumā valdošo gaisotni, nosakot darbinieku attieksmi pret kontroles procedūrām. Tas veido efektīvas kontroles vides pamatu, nodrošina disciplīnu un darbības struktūru.¹

Normatīvie akti attiecībā uz kontroles vidi izvirza sekojošas prasības:

- noteikta iestādes mērķiem un darbībai atbilstoša iestādes struktūra;
- apstiprināti struktūrvienību reglamenti un darbinieku amatu apraksti (minētie dokumenti regulāri tiek pārskatīti un, ja nepieciešams, aktualizēti);
- iestādes iekšējos normatīvajos aktos noteikta loģiska, viegli pārskatāma un kontrolējama rīcības un atbildības deleģēšana, nodrošinot lēmumu pieņemšanas efektivitāti;
- apstiprināta un ieviesta iestādes personāla vadības politika, kas nodrošina atbilstošu personālu iestādes mērķu sasniegšanai;
- apstiprināti iekšējās kārtības noteikumi;
- apstiprinātas iestādes ētikas prasības, kas ir saistošas iestādes vadībai un darbiniekiem un nosaka to uzvedību un rīcību lēmumu pieņemšanā.²

Kontroles vide sevī ietver sekojošus **elementus**:³

¹Uzņēmuma un tā darbības vides izpratne un būtisku neatbilstību riska novērtēšana, 315 Starptautiskais revīzijas standarts.

²MK noteikumu Nr.326, Noteikumi par iekšējās kontroles sistēmu tiešās pārvaldes iestādēs, Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=247746>

³Uzņēmuma un tā darbības vides izpratne un būtisku neatbilstību riska novērtēšana, 315 Starptautiskais revīzijas standarts

Ētisko un godprātības vērtību komunikēšana un realizēšana. Kontroles efektivitāte nevar būt augstāka nekā šis kontroles procedūras izstrādājošo, administrējošo un uzraugošo cilvēku ētikas un godīguma līmenis. Godīgums un ētiskās vērtības ir būtiskas kontroles vides sastāvdaļas, kas ietekmē pārējo iekšējās kontroles procedūru izstrādāšanas, administrēšanas un uzraudzības efektivitāti. Godīgums un ētika ir atkarīga no organizācijas noteiktajiem ētikas standartiem, kā arī no tā, kā šie standarti tiek komunikēti un ieviesti praksē.

Ētikas principu un normu ievērošana valsts pārvaldē nav katras valsts amatpersonas personīga lieta. Rīkoties ētiski ir pienākums, kuru nosaka valsts amatpersonas profesionālā loma – izmantot tai uzticēto varu tikai sabiedrības interesēs.

Valsts amatpersonas apzinās, ka tām ir efektīvi jāpilda savas funkcijas, ievērojot likumus, noteikumus un iekšējo kārtību. Tomēr arī amatpersonām ikdienā ir jārisina savi sadzīves jautājumi un tām ir savas personīgās intereses. Tāpēc gan sabiedrībai, gan pašai amatpersonai ir svarīgi, ka tiek formulēti profesionālās ētikas principi un normas, kā arī noteikti specifiski profesionālās uzvedības standarti.¹

Uzticamu valsts pārvaldi veicina trīs profesionālās ētikas ieviešanas virzieni:

- ētikas kodeksu izstrāde un diskusijas par tajos ietvertajām ētiskajām vērtībām un īstenošana vērtējumiem;
- tādu iestāžu un organizāciju izveide, kas uzrauga valsts pārvaldes darbinieku darbību un ētikas principu ievērošanu;
- sabiedrības attieksme un rīcība ētiskas vai neētiskas rīcības gadījumos.²

Saskaņā ar *Valsts civildienesta likuma* 15.panta trešās daļas prasībām, ierēdņa pamatpienākums ir apzinīgi, izrādot personisko iniciatīvu un darbojoties sabiedrības interesēs, pildīt amata pienākumus, priekšniecības likumīgos rīkojumus, atbildēt par savu darbību normatīvajos aktos noteiktajā kārtībā un ievērot Ministru kabineta noteiktos ierēdņa uzvedības principus.³

Ētikas prasības, kas attiecas uz valsts amatpersonām, iekļautas likumā *Par interešu konflikta novēršanu valsts amatpersonu darbībā*. Šī likuma 22.pants nosaka valsts amatpersonu uzvedības (ētikas) noteikumus:

- ✓ Valsts amatpersonas darbojas atbilstoši attiecīgajā profesijā, jomā vai nozarē apstiprinātajiem uzvedības (ētikas) kodeksiem.

¹ *Ētika valsts amatpersonu darbībā*, Korupcijas novēršanas un apkarošanas birojs, Valsts administrācijas skola Rīga, 2008,20.lpp), Pieejams http://www.knab.gov.lv/uploads/free/knab_etika_amatpersonam_iekslapas.pdf

² **Zubkāne. L.** *Ētika valsts pārvaldē*, Rīga, 2001,84.lpp(6.lpp)

³ LR likums, *Valsts civildienesta likums*, Pieejams <http://www.likumi.lv/doc.php?id=10944>

- ✓ Valsts amatpersona atsakās no tās amata pienākumu veikšanas vai valsts amatpersonas amata savienošanas visos gadījumos, kad ētisku apsvērumu dēļ varētu tikt apšaubīta tās darbības objektivitāte un neitralitāte.¹

Savukārt Ministru kabineta instrukcija Nr.1 *Ierēdņa uzvedības principi* nosaka ierēdņa *uzvedības principus*, kas ierēdnim jāievēro, pildot amata pienākumus, kā arī citā laikā, pievēršoties:

- ✓ Vispārīgiem uzvedības principiem;
- ✓ Uzvedības principiem attiecībā ar citiem ierēdņiem un sabiedrību;
- ✓ Uzvedības principiem interešu konflikta situācijā;
- ✓ Uzvedības principu izpildei²

Sabiedrībai ir tiesības pieprasīt, lai valsts amatpersonas, pildot savus pienākumus, rīkotos ētiski un ieņemamā amata priekšrocības netiktu izmantotas savtīgi, ka tās savu pienākumus pildīs atbilstoši ētiskām vērtībām, ievērojot ētiskos principus.

Ētiskās vērtības norāda uz to, kādam ir jābūt cilvēkam, tās formulē ideālu, pēc kā tiekties. Ētiskās vērtības veido sabiedrības uzskatus par to, kas ir labi un pareizi.

Ētikas principi ir uz ētiskām vērtībām balstīti cilvēka rīcības standarti, uzskati par to, kā pareizi rīkoties vai atturēties no nevēlamas rīcības.

Ētikas normas ir obligātas prasības, kas jāievēro, lai cilvēki rīkotos ētiski. Ētikas normas balstās uz ētiskām vērtībām un ētikas principiem (skat. tab.2.1.).³

2.1. tabula

Ētiskās vērtības un principi

Ētiskā vērtība	Ētikas princips
godīgums	nemelot, būt godīgam
taisnīgums	būt taisnīgam
atbildība	rīkoties atbildīgi
Cieņa	izturēties ar cieņu
neatkarība	saglabāt neatkarību
neietekmējamība	nepakļauties ietekmei

Lai uzlabotu darba kultūru un vairotu sabiedrības uzticību iestādei, kā arī lai panāktu amatpersonu informētību par ētiskām normām, iestādēs parasti tiek izstrādāts iekšējais

¹ LR likums, *Par interešu konflikta novēršanu valsts amatpersonu darbībā*, Pieejams <http://www.likumi.lv/doc.php?id=61913>

² MK instrukcija Nr.1, *Ierēdņa uzvedības principi*, Pieejams http://www.likumi.lv/doc.php?id=1574#saist_2

³ *Ētika valsts amatpersonu darbībā*, Korupcijas novēršanas un apkarošanas birojs, Valsts administrācijas skola Rīga, 2008,20.lpp(8-9lpp), Pieejams: http://www.knab.gov.lv/uploads/free/knab_etika_amatpersonam_iekslapas.pdf

normatīvais akts – **ētikas kodekss**, kurā iekļautie profesionālās ētikas un uzvedības principi, normas un ieteikumi ir saistoši iestādes amatpersonām, ierēdņiem un darbiniekiem neatkarīgi no ieņemamā amata un darba attiecību ilguma.

Ētikas kodeksu nozīme nav pārspilējama, jo zināšanas vien ētisku uzvedību nenodrošina. Arī ētikas kodeksa pieņemšana nebūt negarantē ētisku darbību.

Lai ētikas kodekss nebūtu kārtējais dokuments, kurš noput plauktā, nepieciešams iepazīstināt ar tā saturu katru jauno iestādes darbinieku, kā arī laiku pa laikam atgādināt arī pārējiem darbiniekiem par tā eksistenci.

Autore uzskata, ka lietderīgi par ētiskām normām atgādināt netiešā veidā, piemēram, diskusiju laikā, apspriežot kādu masu informācijas līdzekļos izskanējušu gadījumu, kas saistīts ar amatpersonu neētisku rīcību, veidojot „prāta vētras”, tādējādi analizēt iespējamās neētiskās rīcības cēloņus, motivāciju, kā arī rīcības sekas un paredzamos sodus.

Ētikas prasību ievērošana iestādē ir viens no labas pārvaldības pamatprincipiem, to apstiprina arī fakts, ka, saskaņā ar 2012.gada 10.jūlija noteikumiem Nr.494 *Noteikumi par valsts tiešās pārvaldes iestādēs nodarbināto darba izpildes novērtēšanu*, 34.punktā īpaši tiek uzsvērts, ka „visām amatu grupām obligāti vērtējamā kompetence ir "ētiskums"”.

Autore uzskata, ka normatīvos aktos noteiktā prasība lielākajai daļai amatpersonu liks aizdomāties par sagaidāmajām sekām, pirms pieņemt kādu lēmumu, kas varētu tikt vērtēts kā neatbilstošs pastāvošajām ētikas normām, pie nosacījuma, ja vērtēšanas process netiek uztverts kā formāls pasākums.

Kompetences nodrošināšana. Kompetences ir organizācijas darbinieku zināšanas un spējas, kas nepieciešamas, lai veiktu darba uzdevumu. Kompetences nodrošināšana nozīmē to, ka vadība nosaka kompetences līmeņus katram konkrētajam pienākumam un definē, kādas zināšanas un prasmes šī darba veikšanai ir nepieciešamas.

Kompetenci pēc Sveibija (Sveiby) domām, **raksturo** pieci savstarpēji saistīti elementi:

- zināšanas, dažādu faktu brīva pārvaldīšana. zināšanas tiek iegūtas galvenokārt informācijas uztveres un izglītības iegūšanas ceļā;
- prasmes, ko apgūst galvenokārt izmēģinājumu un vingrināšanās ceļā. Darbinieka zinātība (know – how) par to, kā rīkoties noteiktos apstākļos;
- pieredze – tiek apgūta, galvenokārt mācoties no pagātnes veiksmēm un neveiksmēm;
- vērtības un attieksmes – individuālie paņēmieni par to, kas ir pareizi un kas – nepareizi. Tā ir kā savdabīgs visas informācijas filtrs, kas nonāk indivīda uzmanības lokā;

- sociālās saites – indivīda attiecības ar citiem cilvēkiem, kas veidojušās, pamatojoties uz ģimenes, darba attiecību un citām saitēm.¹

Kompetences ir ļoti cieši saistītas ar organizācijas kultūru. Individuālās kompetences raksturo atsevišķu darbinieku uzvedību, taču organizācijas kultūra faktiski ir organizācijā valdošais kompetenču kopums, kas raksturo darbinieku vairākuma uzvedību. Vienotas organizācijas kultūras veidošanās notiek, pateicoties mērķtiecīgi izvēlētu kompetenču attīstīšanai un nostiprināšanai organizācijā.²

Vadībai ir jābūt ieinteresētai motivēt darbiniekos apņemšanos saglabāt, pilnveidot zināšanas un prasmes, lai varētu nodrošināt sakārtotu, ētiskām normām atbilstošu, ekonomisku, produktīvu un efektīvu darba procesu, kā arī labu izpratni par individuālo atbildību attiecībā uz iekšējo kontroli.

Vadībai un darbiniekiem ir nepieciešams uzturēt tādu kompetences līmeni, kas ļauj tiem izprast nepieciešamību izveidot, ieviest un uzturēt labu iekšējās kontroles sistēmu un veikt savus pienākumus, lai īstenotu vispārējās iekšējās kontroles mērķus un organizācijas misiju.

Ikviens organizācijas darbinieks, pildot savus individuālos pienākumus, ir iesaistīts iekšējās kontroles sistēmā. Tāpēc vadībai un personālam jāuztur un uzskatāmi jāparāda tāds prasmju līmenis, kāds nepieciešams, lai novērtētu risku un īstenotu efektīvu un produktīvu darba procesu, kā arī pietiekama izpratne par iekšējās kontroles sistēmu, lai varētu efektīvi veikt savus pienākumus.³

Viens no darbinieka pienākumiem ir pastāvīgi papildināt savas zināšanas. Tas nozīmē, ka darbiniekam ir nepieciešams apzināt konkrētas mācību vajadzības, kas sekmēs viņam uzstādīto mērķu sasniegšanu. Būtiski šos jautājumus pārrunāt ar tiešo vadītāju, jo viņš ikdienas darbā vislabāk redz, kurā jomā zināšanas vai prasmes būtu pilnveidojamas. Savukārt vadītājs, sastādot apmācību plānu, vadībai varētu ierosināt organizēt nepieciešamās mācības. Apmācību plānā ar zināmu regularitāti būtu iekļaujamas apmācības par korupcijas apkarošanas jautājumiem, kā arī par iekšējās kontroles mērķiem, jo īpaši par mērķi nodrošināt ētiskām normām atbilstošu darba procesu, palīdzēt izprast iekšējās kontroles mērķus, kā arī attīstīt iemaņas ētikas problēmu risināšanā.

Lai organizācija sasniegtu mērķus un ar tiem saistītos uzdevumus, vadībai ir jāgūst pārlicība, ka darbinieku kompetences ir atbilstošas formāliem un neformāliem darba aprakstiem un definētajiem uzdevumiem, kā arī iestādē regulāri notiek atbilstošas darba pienākumu izpildei nepieciešamo zināšanu un prasmju analīze.

¹ **Dāvidsone G.** *Organizāciju efektivitātes modelis*; Jelgavas tipogrāfija, 2008, 154-155.lpp.

² **Dāvidsone G.** *Organizāciju efektivitātes modelis*; Jelgavas tipogrāfija, 2008, 176.lpp.

³ INTOSAI *Iekšējās kontroles standartu vadlīnijas valsts pārvaldes vajadzībām 19.lpp.*
http://www.knab.gov.lv/uploads/free/intosai_ik_vadlinijas.pdf

Vadības priekšzīme jeb vadības filozofija un darba stils ietver:

- Pastāvīgu atbalstu iekšējās kontroles sistēmai, neatkarību, kompetenci un priekšzīmīgu vadīšanu;
- Vadības izstrādātu rīcības kodeksu, padomdošanu un darba novērtējumu, kuros ņemti vērā iekšējās kontroles mērķi, jo īpaši darba procesa atbilstība ētiskām normām.¹

To, cik svarīga iestādes vadītājam ir iekšējā kontrole, liecina vadības faktiskā rīcība, ieviešot kontroles procedūras, kārtības, kas vērstas uz procesu sakārtošanu, to caurspīdīgumu un efektivitāti.

Atbalsts iekšējās audita struktūrvienības darbībai raksturo vadītāja attieksmi pret iekšējās kontroles sistēmu. Svarīgi, lai tā būtu darboties spējīga, kā arī tajā strādātu darbinieki ar atbilstošām kompetencēm, uzticami vadībai, bet tai pat laikā neatkarīgi un neietekmējami, kas spēj sniegt profesionālu vērtējumu par iekšējās kontroles sistēmas atbilstību iestādes funkciju un mērķu nodrošināšanai.

Ja augstākā vadība uzskata, ka iekšējā kontrole ir svarīga, tad arī darbinieki pārņems šo attieksmi un rūpīgi īstenos ieviestās kontroles procedūras, neatļausies tās ignorēt, jo pretējā gadījumā gaidāma asa reakcija no vadības puses. Gadījumos, kad no darbinieku puses ir bijuši pārkāpumi, kas nav atbilstoši organizācijas noteiktajām ētikas vērtībām un principiem, būtu jāseko atbilstošai vadības rīcībai, kas pauž neiecietību šādai rīcībai, jautājuma izskatīšanai iestādes ētikas komisijā, līdz pat darbinieka atbrīvošanai no amata. Tas uzskatāmi liecina par vadības attieksmi, par atbalstu ētikas normām, kā arī sava veida brīdinājums citiem darbiniekiem.

Būtiski, lai iekšējās kontroles noteiktās prasības ievērotu arī pati vadība, lai tās neizpaustos tikai kā obligāts prasījums padotajiem, lai vadītāja vārdi atspoguļotos arī darbos, pretējā gadījumā, darbiniekiem veidosies priekšstats, ka iekšējā kontrole ir formalitāte.

Iestādes vadītājiem ir ļoti plašs jautājumu loks, kuros ir pienākums pieņemt lēmumus. Svarīgi, ka vadītājs ar saviem darbiem demonstrē godprātīgu un ētisku rīcību, nav ietekmējams un rīkojas pareizi, nevis pieņemami vai izdevīgi. Tas nebūt nav viegli Latvijas politiskajā un ekonomiskajā situācijā, kad katru tautsaimniecības nozari uzrauga kāds politiskais spēks, kad ir liela un brīžiem pat neveselīga interese par publiskajiem iepirkumiem, celtniecības projektiem, vakantiem amatiem, u.t.t., kad situācija pati par sevi jau rada korupcijas riskus.

¹ INTOSAI *Iekšējās kontroles standartu vadlīnijas valsts pārvaldes vajadzībām 19.lpp*
http://www.knab.gov.lv/uploads/free/intosai_ik_vadlinijas.pdf

H. Heivenss norāda uz iekšējās kontroles sistēmas potenciālo nedrošumu. Šādas sistēmas paredzētas, lai augstākā līmeņa vadītāji gūtu pārliecību par to, ka visi organizācijas līmeņi ievēro vadības politiku un sargā organizācijas finansiālās intereses. Bet, kaut gan tās augstākā līmeņa vadītājiem ļauj kontrolēt organizāciju, tās nekontrolē pašus vadītājus. Ja augstākā līmeņa vadītājiem uz to ir nosliece, tad viņi relatīvi viegli var no iekšējās kontroles izvairīties vai apiet to.

„Vadības kontroles sistēma var vadītājiem tikai kalpot, tā nevar aizvietot viņu kompetenci un neuzpērkamību”.¹

Autore uzskata, ka ir būtiski, lai *ētisku uzvedību*, atbilstošu ētikas principiem, vērtībām un normām, ikdienā saviem darbiniekiem *godprātīgā darbībā īstenotu iestādes augstākā vadība*, lai tā kalpotu kā uzvedības etalons un padotajiem nerastos pat ne mazākās šaubas, ka varētu rīkoties arī savādāk.

Organizācijas struktūru veido atbilstoši iestādes mērķiem un normatīvajos aktos noteiktajām funkcijām un uzdevumiem, lai ekonomiski un funkcionāli efektīvi sasniegtu mērķus, kā arī nodrošinātu kvalitatīvu pakalpojumu sniegšanu iedzīvotājiem.²

Struktūra nosaka darba organizācijas, koordinēšanas, kontroles metodes, kā arī organizācijas formālās vadības darba pilnvaras un metodes. Struktūra sniedz atbildi uz jautājumu – „*kurš kuru vada*”.

Pēc Beneta (Benett) uzskatiem, organizācijas struktūras mērķis ir:

- nodrošināt to, ka pareizie cilvēki pieņem pareizos lēmumus pareizā laikā;
- noteikt, kurš par ko ir atbildīgs un kurš kuram atskaitās;
- nodrošināt brīvu informācijas plūsmu organizācijā;
- veidot tādu darba vidi, kas veicina darba efektivitāti un pārmaiņu pieņemšanu;
- integrēt un koordinēt dažādas organizācijas darbības.³

Iestādes vadītājs ir atbildīgs par iestādes struktūras izveidi. Atbilstoši Valsts pārvaldes iekārtas likuma 73.panta pirmajai un 75. panta pirmajai un otrajai daļai, iestādes vadītājs izdod iekšējo normatīvo aktu - **reglamentu**, kurā nosaka institūcijas uzbūvi un darba organizāciju. Iestādes reglamentā tiek noteikta iestādes struktūra, nodarbināto kompetence, lēmumu pieņemšanas tiesības, iekšējo normatīvo aktu izdošanas kārtība, nodarbināto aizvietošanas kārtība.

¹**Havens H.S.***The role of internal auditing in management control systems in Government: a united states perspective pp.118-138*

² MK ieteikumi Nr.2, *Valsts pārvaldes iestādes struktūras izveidošanas kārtība*, Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=222935>

³ **Dāvidsone G.***Organizāciju efektivitātes modelis*; Jelgavas tipogrāfija, 2008 71.lpp.

Saskaņā ar *Valsts civildienesta likuma* 20.pantu, ierēdņa amata pienākumi tiek noteikti **amata aprakstā**, savukārt ierēdņa amata apraksta izstrādāšanas kārtību nosaka Ministru kabinets.¹ Pamatojoties uz šī likuma deleģējumu, ir izstrādāta Ministru kabineta instrukcija Nr.5 *Ierēdņa amata apraksta izstrādāšanas kārtība, kura nosaka ierēdņa amata apraksta izstrādāšanas kārtību valsts pārvaldes iestādē*.

Amata apraksta mērķis ir noteikt amatā veicamā darba saturu.²

Amata apraksti tiek izstrādāti, veicot darba analīzi, kas ietver iestādes veicamo uzdevumu analīzi, lai nodrošinātu iestādes mērķu sasniegšanu un darbības atbilstību spēkā esošajiem tiesību aktiem.³

Amata aprakstam ir būtiska nozīme, jo pēc tā var spriest, kādu cilvēku vajag attiecīgajam darba devējam, kādai ir jābūt viņa profesionālajai kompetencei. Tāpat tas palīdz ieraudzīt to, vai amata aprakstā minēti visi pienākumi un vai visas struktūrvienības reglamentā uzskaitītās funkcijas, uzdevumi ir izpildīti. Vienlaikus skaidri saskatāms, vai nenotiek kādu pienākumu dublēšanās. Ja tas nav atspoguļots amata aprakstā, nevar pārlicināties, vai visas funkcijas un pienākumi tiek pildīti. Amata apraksts nepārprotami palīdz darba organizācijā un vadībā, darba novērtēšanā, personāla atlasē. Jebkurai lietai, kas ierakstīta amata aprakstā, ir jābūt mērāmai.

Pastāvot amata aprakstam, darba devējam ir iespējams salīdzināt, vai attiecīgais darbinieks strādā tikpat daudz kā cits darbinieks, kurš veic tādus pašus amata pienākumus. Pretējā gadījumā vienam ir vesela rinda pienākumu, ar kuriem viņš nespēj tikt galā, bet otram krietni mazāk. Līdz ar to amata apraksts palīdz noteikt samērīgumu, cik un kāda līmeņa darbi ir jāpaveic katram darbiniekam. Ja ir identificēts pienākumu kopums, ir ļoti viegli pateikt, kāda ir atbildība, jo atbildība un tiesības izriet no pienākumiem⁴

Iestādes struktūrai ir jāatbalsta efektīvs lēmumu pieņemšanas process, tai skaitā ietverot *pilnvaras, atbildību, un pārskatu* sniegšanas kārtību.⁵

Pilnvaru un atbildības noteikšana faktiski raksturo pakļautības attiecības, kas sasista vadītājus un viņiem padotos darbiniekus.

Pretkorupcijas pasākumu kontekstā ir svarīgi, cik liela vara lēmumu pieņemšanas procesā ir piešķirta katram darbiniekam – vai viņš vienpersoniski var pieņemt lēmumus vai arī

¹ LR likums, *Valsts civildienesta likums*, Pieejams <http://www.likumi.lv/doc.php?id=10944>

² MK instrukcija Nr.5, *Ierēdņa amata apraksta izstrādāšanas kārtība*, Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=200576>

³ *Iekšējās kontroles sistēmas izveidošanas, uzraudzības un uzlabošanas vadlīnijas*, Valsts kanceleja, 2012, 10.lpp. Pieejams: www.mk.gov.lv/file/files/aktuali/vadlinijas.pdf

⁴ **Putniņa R**, *Kā uzrakstīt labu amata aprakstu*, Pieejams: <http://www.lvportals.lv/skaidrojumi.php?id=229176>

⁵ *Iekšējās kontroles sistēmas izveidošanas, uzraudzības un uzlabošanas vadlīnijas*, Valsts kanceleja, 2012, 9.lpp. Pieejams: www.mk.gov.lv/file/files/aktuali/vadlinijas.pdf

tie katru reizi ir jāaskaņo ar augstākstāvošu amatpersonu. Ja darbinieka pilnvaru apjoms ir neskaidri definēts, tas var izraisīt kaut netīšus, tomēr noteikumu un kārtības pārkāpumus.

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

- ✓ atbildīgā amatpersona drīkst deleģēt sev uzticētos pienākumus citai amatpersonai saskaņā ar institūcijā noteikto kārtību. Jāņem vērā, ka jābūt skaidri definētam, kādi pienākumi, kādā apjomā, uz kādu laiku tiek nodoti citām personām;
- ✓ amatpersonas pakļautības līmenim, kam var tikt deleģēta vara, ir jābūt proporcionālam uzticētajiem pienākumiem un ar tiem saistītajiem riskiem;
- ✓ Persona, kam ir deleģētas noteiktas pilnvaras, nedrīkst bez rakstiskas piekrišanas no tās personas, kas viņai deleģējusi noteiktu pienākumu izpildi, deleģēt tālāk citai personai viņai uzticētos pienākumus, izņemot tos gadījumus, kad, piemēram, struktūrvienības vadītājam, ir dotas pilnvaras nodot uzdevumu izpildei citām tiešā padotībā esošām personām;
- ✓ Neviena amatpersona nevar deleģēt citai visas savas pilnvaras pilnā apjomā.¹

Organizācijas struktūra, kas veidota atbilstoši iestādes lielumam, funkcijām, tiek veidota hierarhiskos līmeņos. Tās sarežģītība un hierarhisko līmeņu skaits ir atkarīgi no tā, cik nozaru pārvaldība iestādei ir jānodrošina, tas kalpo arī kā viens no noteicošajiem faktoriem struktūrvienību skaitam, kā arī tajās nodarbināto optimālā skaita analīzei.

Struktūras hierarhijas līmeņi nosaka darbinieka vietu ne tikai attiecībā ar vadītājiem, kas izpaužas kā varas distance starp zemāko un augstāko organizācijas vadības līmeni, bet arī darbinieku hierarhisko vietu attiecībā ar darbiniekiem amatos citās struktūrvienībā – vai tas ir tajā pašā vai augstākā / zemākā hierarhijas līmenī.²

Nereti praksē ir konstatētas situācijas, ka ir apgrūtināta vertikālās komunikācijas darbība, jo organizācijas struktūrā ir vairāki hierarhijas līmeņi. Pastāv lielāks risks, ka augstākā līmeņa vadība var saņemt sagrozītu informāciju un tas nereti ir saistīts ar vidējo līmeņa posma vadītāju komunikāciju, jo viņi zināmā mērā darbojas kā informācijas filtri. Līdz ar to pastāv risks, ka augstākā vadība var pieņemt nekorektus lēmumus, jo līdz tiem nonākusi neprecīza vai sagrozīta informācija.

¹*Iekšējās kontroles standarti pretkorupcijas organizatorisko pasākumu kontekstā*, Korupcijas novēršanas un apkarošanas birojs, Rīga, 2009, 15.lpp, Pieejams : http://www.knab.gov.lv/lv/prevention/internal_control/index.php

² *Dāvidsone G. Organizāciju efektivitātes modelis*; Jelgavas tipogrāfija, 2008, 329.lpp(72.lpp)

Lai šādas situācijas pēc iespējas tiktu izskaustas, ir nepieciešams noteikt atbilstošu ziņošanas kārtības noteikumus.

Organizatoriskajā struktūrā īpaša nozīme ir *iekšējā audita struktūrvienībai*, kurai ir jābūt neatkarīgai no vadības un jāziņo tieši organizācijas augstākā līmeņa vadībai.

Herijs Heivenss (Harry S. Havens) uzskata, ka iekšējais audits ir vitāli svarīgs efektīvas iekšējās kontroles sistēmas komponents, daļēji tāpēc, ka tas spēj konstatēt un pasargāt no nelikumībām, un, kas ir daudz svarīgāk, tāpēc, ka tas spēj novērtēt citu kontroles sistēmu elementu efektivitāti.¹

Īpaša uzmanība ir pievēršama *iekšējo normatīvo aktu* kvalitātei, tai skaitā normatīvajiem aktiem, kuri organizē iekšējās kontroles sistēmas procedūras. Ir svarīgi, ka šādi normatīvie akti ir izstrādāti, bet vēl svarīgāk ir, ka tie veic savu funkciju – regulē amatpersonu pienākumu izpildi, ierobežo rīcības brīvību, tādējādi mazinot negodprātīgas rīcības riskus.

Personāla vadības politika un prakse ietver personāla pieņemšanu darbā un personāla komplektēšanu, virzīšanu, mācības un izglītību, novērtēšanu un padomdošanu, paaugstināšanu amatā un darba samaksas palielināšanu, kā arī koriģējošas darbības.

Iestādes personāla politika ir cieši saistīta ar iestādes misiju un darbības stratēģiju, Personāla vadības politikas mērķis ir atbalstīt iestādes izvirzītās misijas, darbības stratēģijas, tai skaitā mērķu un uzdevumu, sasniegšanu.

Personāla vadības politikai ir jānodrošina, ka īstais cilvēks, ar īstajām prasmēm ir pareizajā amatā pareizajā laikā.²

Plānojot organizācijā cilvēkresursu, svarīgi ir noteikt katra amata vietu organizācijas sistēmā, tā esamības jēgu, tāpēc ir nepieciešams veikt amata detalizētu analīzi, kuras mērķis ir iegūt šādu informāciju par amata vietu un nozīmību organizācijā:

mērķis – kāpēc amats eksistē un kāds ir tā ieguldījums organizācijas darbībā;

vieta organizācijā – amata pakļautība, kā arī, kādi amati atrodas tā pakļautībā;

svarīgākās rezultātu jomas un atbildība – kas amata veicējam ir jāasniedz katrā savas lomas elementā;

kompetenču prasības – specifiskās profesionālās prasības (tiek sauktas arī par tehniskajām kompetencēm), kas amata veicējam ir jāzina un jāprot, kā arī prasības darbinieka uzvedībai un rīcībai.¹

¹ **Havens H.S.** *The role of internal auditing in management control systems in Government: a united states perspective pp.118-138 , pp.136,*

² **Gallagher, P.** *Human Resource Planning. Scitech Educational, 2000. p. 128, pp. 14.,* Pieejams: Latvijas darba devēju konfederācija „Cilvēkresursu plānošanas un novērtēšanas metodes mazajam un vidējam uzņēmumam” 13.lpp <http://www.lddk.lv/index.php?c=225&p=1362>

Personāla stratēģija ir nozīmīgs iekšējās kontroles sistēmas aspekts. Kompetents, uzticams personāls ir īpaši svarīgs efektīvas kontroles nodrošināšanai. Tāpēc kontroles vidi būtiski ietekmē tas, kādas metodes izmanto, lai pieņemtu darbā, mācītu novērtētu, palielinātu darba samaksu un paaugstinātu amatā.²

Personāla vadības politika un prakse dod signālu visiem darbiniekiem, kāds ir no viņiem sagaidāmais godprātības līmenis, cik ētiskai ir jābūt viņu uzvedībai un kādai jābūt kompetencei.

Ētiskas vides izveidi īpaši veicina tāda cilvēkresursu pārvaldība, kas nodrošina profesionālo izaugsmi un ikdienas darba pārskatāmību. Par to liecina personāla darbā pieņemšanas process, kā arī darba novērtēšanas un paaugstināšanas amatā process, kurā pamatkritērijiem vajadzētu būt darbinieka nopelniem.³

Īpašu uzmanību nepieciešams vērēt uz darbinieku atlases, pieņemšanas darbā procesu. Ja iestādē ir izstrādāti standarti, kas nosaka jaunu darbinieku atlases kārtību, tad atbildīgajām amatpersonām tie ir jāievēro, tādējādi samazinās risks, ka atbildīgie darbinieki varētu rīkoties negodprātīgi, tiktu ietekmēti no malas, vai kā savādāk ieinteresēti.

Tādēļ ir svarīgi, ka darbinieku atlase notiktu īpaši pārdomāti, iepriekš nosakot amata pretendenta nepieciešamās prasības, ievērojot *Valsts civildienesta likuma* prasības, kurā noteikts, ka darbinieku atlase uz vakantajiem ierēdņu amatiem notiek atklātā konkursā.⁴

Darbinieku atlase, it sevišķi uz vadošajiem amatiem ir ļoti jūtīgs jautājums, kurš bieži vien ir apvīts ar aizdomu, negodprātīgas rīcības, neuzticēšanās, intrigu un politiskā tirgus šaubu ēnu. Tādēļ organizācijas vadībai ir jābūt ieinteresētai veikt visus nepieciešamos iekšējās kontroles pasākumus, kas tiktu vērsti uz to, lai darbinieku atlase notiktu atbilstoši normatīvajiem aktiem un sabiedrībā nerastos šaubas par organizācijas reputāciju. Īpaši pievēršama uzmanība pretendenta atbilstošai izglītībai, iepriekšējai darba pieredzei, kā arī liecībām par godprātīgumu un ētisku uzvedību, cik lielā mērā darbiniekam piemītošās kompetences atbilst tām kompetencēm, kas ir nepieciešamas, lai kvalitatīvu veiktu amata pienākumus.

Iestādes apmācību politikai ir jābūt tādai, kas vērsta uz darbinieku attīstību, iezīmējot viņu tālākās izaugsmes iespējas un atbildību.

¹ **Armstrong, M.** *Handbook of Human Resource Management Practice (10th Edition)*. Kogan Page, Limited, 2006. p. 1009, pp. 188. Pieejams: Latvijas darba devēju konfederācija „Cilvēkresursu plānošanas un novērtēšanas metodes mazajam un vidējam uzņēmumam” 16.lpp <http://www.ddd.lv/index.php?c=225&p=1362>

² INTOSAI *Iekšējās kontroles standartu vadlīnijas valsts pārvaldes vajadzībām* 20.lpp http://www.knab.gov.lv/uploads/free/intosai_ik_vadlinijas.pdf

³ INTOSAI *Iekšējās kontroles standartu vadlīnijas valsts pārvaldes vajadzībām* 21.lpp http://www.knab.gov.lv/uploads/free/intosai_ik_vadlinijas.pdf

⁴ LR likums, *Valsts civildienesta likums*, Pieejams <http://www.likumi.lv/doc.php?id=10944>

Personāla rotācijai iestādē ir sava loma iekšējās kontroles sistēmas uzlabošanā. Balstoties uz gada novērtēšanas rezultātiem, kā atzinīgs darba novērtējums un motivācija varētu būt darbinieka pārcelšana uz augstāku amatu, kas nereti nozīmē arī atalgojuma palielināšanu.

Rotācijas pasākumi ir atbalstāmi, ja tās mērķis ir nodrošināt labākās prakses pārņemšanu sistēmas ietvaros un jaunu risinājumu ieviešanu, kā arī, lai novērstu ikdienas rutīnas veidošanos.

Būtiska iestādē ir atalgojuma sistēmas politika. Tai ir jābūt vērīgai uz to, lai mazinātu nepamatotas atšķirības atalgojuma apmērā starp iestādes darbiniekiem, kuri veic vienādus amata pienākumus un nosakot vienkāršus un skaidrus piemaksu un prēmiju izmaksas noteikumus.

Pozitīva kontroles vide attiecībā uz personāla vadības politiku eksistē, ja:

- institūcijā ir nodrošinātas pilnvērtīgas procedūras un vienota kārtība, kā personas tiek pieņemtas darbā, apmācītas, paaugstinātas amatā un atalgotas;
- personas, kas pretendē uz darbu institūcijā, notiek iepriekšējās darbības pārbaude, it īpaši saistībā ar rīcību, kas liktos nepieņemama potenciālajam darba devējam;
- ir noteikti darbinieka paturēšanas amatā vai paaugstināšanas kritēriji, informācijas apkopošanas metodes saistībā ar uzvedības noteikumu vai citu kārtības noteikumu ievērošanu.¹

Iekšējās kontroles vides elementi ir vienlīdz svarīgi, tāpēc ir nepieciešams nodrošināt, ka notiek to savstarpējā mijiedarbība, ka tie viens otru papildina, nevis ierobežo.

Kontroles videi ir jāspēj būt elastīgai, spējīgai reaģēt uz izmaiņām, ko var izraisīt ārējās vides apstākļi, kā arī organizācijas iekšējie faktori. Tādēļ, atbilstoši situācijai, ir jāpārskata iekšējās kontroles vides elementi, to atbilstība faktiskajai situācijai, nepieciešamības gadījumā, veicot atbilstošas korekcijas, kas efektīvāk ļaus sasniegt iestādes mērķus un uzdevumus.

¹*Iekšējās kontroles standarti pretkorupcijas organizatorisko pasākumu kontekstā*, Korupcijas novēršanas un apkarošanas birojs, Rīga, 2009, 15.lpp, Pieejams : http://www.knab.gov.lv/lv/prevention/internal_control/index.php

2.3. Riska novērtējums un vadība

Katras organizācijas, tajā ietilpstošās struktūrvienības darbu ik dienu ietekmē dažādi apstākļi, tai skaitā pastāvīgi mainīgā gan iekšējā, gan ārējā vide, kas rada dažādus riskus organizācijas mērķu sasniegšanai.

Risks ir nevēlamu seku iespējama īstenošanās, varbūtība, ka notikums vai darbība nelabvēlīgi ietekmēs organizāciju un radīs šķēršļus mērķa sasniegšanai.¹

Riska jēdziens sastāv no četriem **komponentiem**:

- aktivitātei, kas citādāk tiek uzskatīta par izdevīgu, piemītošās **briesmas**, un potenciālais nevēlamais gadījums, kas izraisa briesmas;
- **varbūtība**, kas nosaka, vai nevēlamais gadījums notiks;
- nevēlamā gadījuma nelabvēlīgas **sekas**;
- nenoteiktība un augstāk minēto komponentu uztvere.²

Autore uzskata, ka risks ir šo komponentu galarezultāts, ka riska raksturīgākā iezīme ir nenoteiktība, kas negatīvi ietekmē pārlicību, ka sagaidāmais rezultāts neatšķirsies no iecerētā.

Riska rašanos visbiežāk ietekmē šādi faktori: *kļūdas, nolaidība, nokavējums, korupcija un krāpšana*.

Izprotot riska situāciju, ir nepieciešams meklēt risinājumu, veikt visas nepieciešamās darbības, lai risku novērstu vai maksimāli ierobežotu.

A.Vedļa uzskata, ka "...uzdevums nav izvairīties no riska vai meklēt drošākas, mazāk riskantas nodarbības. Jāprot .. paredzēt un izjust to, novērtēt riska pakāpi un censties samazināt to līdz iespējami zemākam līmenim".³

Dž. K. Makkrindells pauž uzskatu, ka garantijas un aizsargājošā kontrole neapšaubāmi ir riska funkcija. Politika attiecībā uz risku tiek izstrādāta, pamatojoties uz nevēlama gadījuma īstenošanās varbūtību (kāda ir iespēja, ka tas notiks?) un tā īstenošanās sekām (vai būs nopietni naudas līdzekļu zaudējumi vai arī apgrūtināša situācija, kas kaitēs valsts dienesta un valdības reputācijai?).⁴

¹ *Vadlīnijas iestādes pretkorupcijas pasākumu plāna izstrādei*, Korupcijas novēršanas un apkarošanas birojs, Rīga, 2009, 2. lpp. Pieejams: www.knab.gov.lv/uploads/free/ik_pasakumu_plans_vadlinijas.pdf

² *Pārbaudes, izpētes un riska vadīšanas īstenošana, izmantojot novērtēšanu un kontroli*, <http://www.riski.lv/public/25942.html>

³ **Kaktiņš J., Arhipova I.** *Riska vadīšanas teorētiskie pamati*, 2005, Pieejams: <http://www.riski.lv/public/25930.html>

⁴ **McCrandell J. Q.** *Management controls: the role of central agencies*, pp.59-74, pp.69

Iestādei būtu jāīsteno risku noteikšanas, analīzes un novērtēšanas process jeb risku pārvaldības process, kura mērķis ir samazināt nevēlamu notikumu jeb risku negatīvo ietekmi uz iestādes izvirzīto mērķu sasniegšanu. Risku novērtēšanas pasākumiem būtu jābūt efektīviem un mērķtiecīgiem, tie nevar būt pārlietu apgrūtinājoši vai maznozīmīgi mērķa sasniegšanā.

Normatīvie akti risku noteikšanai, analīzei un novērtēšanai izvirza sekojošas prasības – paredz, ka ir:

- apzināti iekšējie un ārējie riski, kas var traucēt iestādes mērķu sasniegšanu;
- novērtēta riska rašanās varbūtība (risku lielums) un ietekme uz mērķa sasniegšanu;
- apzināts iestādes pieņemamais risku līmenis, tos klasificējot no būtiskiem līdz maznozīmīgiem.¹

Riska vadība ir nepārtraukts pilnveides process, potenciālo briesmu un nevēlamo gadījumu identifikācijas process, minēto faktoru varbūtības un seku izpratne un nepieciešamības gadījumā riska kontroles pasākumu veikšana.

Riska vadība veicina riska iepriekšēju novērtēšanu, sekmē lēmumu pieņemšanu, palīdz noteikt prioritātes un sadalīt resursus, nodrošinot dziļāku izpratni par potenciālo risku un iespējamo nevēlamo rezultātu.²

Tā kā valdības, ekonomikas, nozares, tiesiskā regulējuma un darba procesa apstākļi nepārtraukti mainās, riska novērtējumam jābūt nepārtrauktam iteratīvam procesam. Tas nozīmē, ka jāidentificē un jāanalizē apstākļi, iespēju un risku pārmaiņas un jāpielāgo iekšējās kontroles sistēma atbilstoši mainīgajai riska situācijai.

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

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

¹ MK noteikumu Nr.326, *Noteikumi par iekšējās kontroles sistēmu tiešās pārvaldes iestādēs*, Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=247746>

² *Pārbaudes, izpētes un riska vadīšanas īstenošana, izmantojot novērtēšanu un kontroli*, Metodoloģija, Pieejams: <http://www.riski.lv/public/25942.html>

- Jākontrolē un jānovērtē riski un regulāri jāizvērtē iekšējās kontroles pasākumu atbilstība pastāvošajiem riskiem.¹

Riska novērtējumam kā iekšējās kontroles sistēmas elementam ir būtiska nozīme, kad ir jāizvēlas atbilstoši kontroles pasākumi. Tas ir process, kurā identificē un analizē tos riskus, kas var kavēt organizācijai sasniegt mērķus, un nosaka piemērotu riska pārvaldības stratēģiju.

Mērķu noteikšana ir riska novērtējuma priekšnoteikums. Vispirms ir jānosaka mērķi, lai vadība varētu identificēt tos riskus, kas kavētu mērķu sasniegšanu, un veiktu vajadzīgos riska pārvaldības pasākumus. Tas ir nepārtraukts process, kurā izvērtē riska ietekmi un novērš risku ekonomiski izdevīgā veidā un kurā iesaista darbiniekus ar atbilstošām zināšanām potenciālo risku identificēšanai un novēršanai. Iekšējās kontroles pasākumi ir paredzēti riska pārvaldībai, jo tie izstrādāti, lai mazinātu konstatētā rezultāta nenoteiktību.²

Neatkarīgi no tā, kā tiek organizēts risku vadības process organizācijā, strukturētam un efektīvam **risku vadības** procesam ir trīs galvenie **posmi**:

Risku identificēšana. Lai izvēlētos stratēģisko pieeju riska novērtējumam, ir jāidentificē tie riski, kuri saistīti ar organizācijas galvenajiem mērķiem. Pēc tam izskata un novērtē riskus, kas var ietekmēt šo mērķu sasniegšanu, un rezultātā iegūst nelielu skaitu būtiskāko risku.

Būtiskāko risku noteikšana ir svarīga ne tikai tādēļ, lai noteiktu galvenās jomas, kurās jāpiešķir līdzekļi riska novērtējumam, bet arī lai noteiktu vadības atbildību par šiem riskiem.³

Iestādē identificētos riskus ir nepieciešams aprakstīt. Vadībai ir iespēja izvēlēties un noteikt optimālāko risku noteikšanas veidu, kā arī veidu kā riskus formulēt un dokumentēt.

Par katru risku ir iespējams noteikt riska cēloni, avotu, izpausmes veidus, ietekmes veidus un apmērus, rādītājus riska mērīšanai un citu informāciju, kuru var izmantot risku vadībā un uzraudzībā.

Riski tiek aprakstīti un grupēti pēc konkrētām pazīmēm. Iekšējo auditoru institūta izstrādātais riska modelis piedāvā iegūtās riska informācijas apkopošanai un strukturēšanai noteikt galvenās 4 riska jomas un 19 riska kategorijas, kas sagrupē riskus pēc to rašanās cēloņiem. (skat. 2.2.attēlu)⁴

¹ [Iekšējās kontroles standarti pretkorupcijas organizatorisko pasākumu kontekstā](http://www.knab.gov.lv/lv/prevention/internal_control/index.php), Korupcijas novēršanas un apkarošanas birojs, Rīga, 2009, 18.lpp, Pieejams :

http://www.knab.gov.lv/lv/prevention/internal_control/index.php

² INTOSAI [Iekšējās kontroles standartu vadlīnijas valsts pārvaldes vajadzībām 23.lpp](http://www.knab.gov.lv/uploads/free/intosai_ik_vadlinijas.pdf)

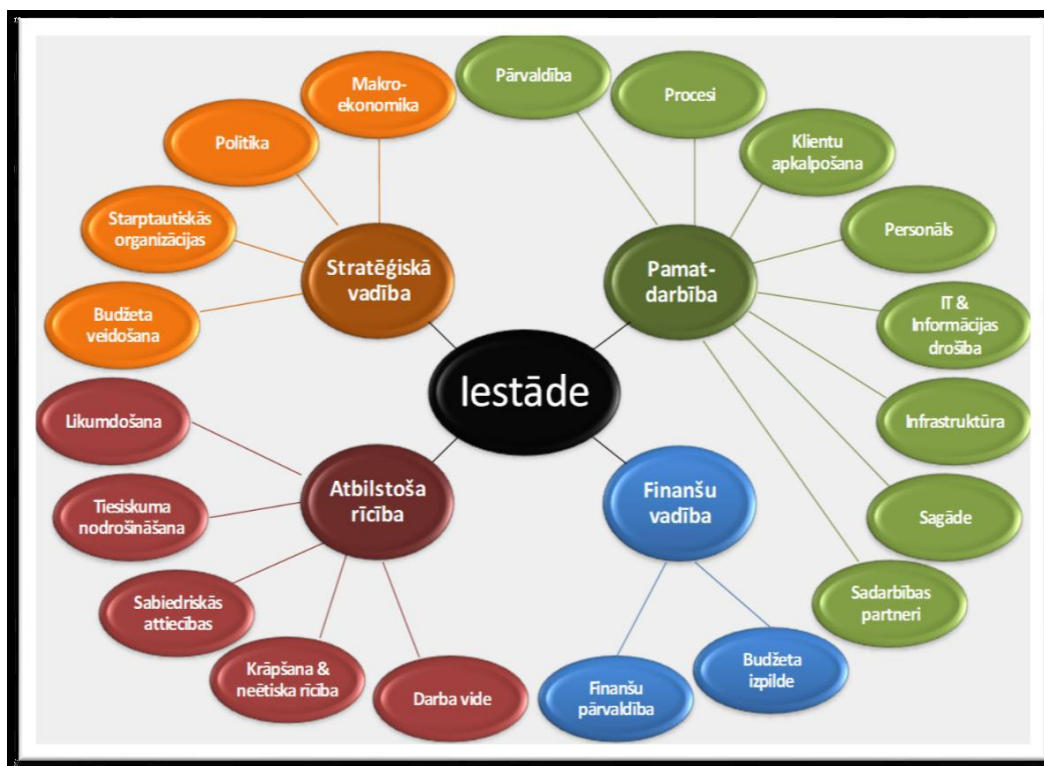
http://www.knab.gov.lv/uploads/free/intosai_ik_vadlinijas.pdf

³ INTOSAI [Iekšējās kontroles standartu vadlīnijas valsts pārvaldes vajadzībām 23.lpp](http://www.knab.gov.lv/uploads/free/intosai_ik_vadlinijas.pdf)

http://www.knab.gov.lv/uploads/free/intosai_ik_vadlinijas.pdf

⁴ [Riski valsts pārvaldes iestādē](http://www.iai.lv/files/.../vadlinijas_risku_modelis_valsts_prvaldei.pdf), Iekšējo auditoru institūts, 2012, 3.lpp Pieejams:

www.iai.lv/files/.../vadlinijas_risku_modelis_valsts_prvaldei.pdf



2.2.att. Risku grupēšanai izmantotās riska jomas un riska kategorijas)¹

2.2. attēlā minētās riska jomas un kategorijas ir pietiekami vispārīgi formulētas un ir piemērotas pielietojumam valsts pārvaldes iestādēs. Sadalījumu grupās un kategorijās ir iespējams koriģēt, atbilstoši iestādes darbības specifikai.

Riska kategorijas ietvaros identificējami iestādes specifiskie riski, piemēram²:

Stratēģiskais risks – varbūtība nenasniegt stratēģiskos mērķus un ciest zaudējumus, kas rodas, pieļaujot kļūdas iestādes stratēģisko darbību un noteicošu lēmumu pieņemšanā.

Šāda riska pastāvēšanu nosaka tas, ka netiek ņemtas vērā vai ir nepilnīgi apzinātas iespējamās iestādes darbībai draudošās briesmas, kā arī tiek nepareizi vai nepietiekoši pamatoti noteikti darbības perspektīvie virzieni, kā arī resursu nepietiekamība – finansu, cilvēkresursu, materiāli tehnisko.

Procesa efektīvas vadības risks - projektu vadība notiek haotiski, nestrukturēti, pārāk neformāli, bez konkrētu mērķu uzstādīšanas, ar nepietiekamu informācijas apmaiņu un elastību sadarbībā un sadarbības koordinācijā, bez skaidri noteiktām atbildības un prioritāšu sfērām. Procesa vadības komanda nav optimāla un/vai lemt spējīga, kā arī nav skaidri noteikta procesa vadības komandas komunikācija ar pārējo iestādes personālu un vadību, ja tas nepieciešams rezultāta sasniegšanai un lēmumu pieņemšanai. Projektu realizācijas jauda ir

¹ Riski valsts pārvaldes iestādē, Iekšējo auditoru institūts, 2012, 3.lpp Pieejams: www.iai.lv/files/.../vadlinijas_risku_modelis_valsts_prvaldei.pdf

² Riski valsts pārvaldes iestādē, Iekšējo auditoru institūts, 2012, 15-16.lpp Pieejams: www.iai.lv/files/.../vadlinijas_risku_modelis_valsts_prvaldei.pdf

pārāk maza pieņemto lēmumu īstenošanai. Procesa ietvaros var rasties interešu sadursmes, kuras neizdodas sabalansēt rezultāta sasniegšanai.

Cilvēciskā faktora risks - varbūtība, ka konkrēta cilvēka ietekmē, ir apdraudēta iestādes vai sistēmas mērķa sasniegšana. To var izraisīt darbinieka bezatbildība, nolaidība, speciālistu darba attiecību pārtraukšana ar iestādi, darbinieka rakstura, uzvedības, veselības izmaiņas, iestādes vadošo darbinieku pēkšņa slimība.

Reputācijas risks - varbūtība, ka sabiedrības negatīvais viedoklis apdraudēs iestādes vai sistēmas mērķa sasniegšanu. Nepietiekamas informācijas sniegšana var radīt pret iestādi vērstu negatīvu komunikāciju, neizpratni sabiedrībā. Risks, ka valsts pārvaldes un ierēdniecības negatīvais tēls tiek apzināti popularizēts, tādējādi mazinot darbinieku motivāciju strādāt valsts pārvaldē un apgrūtinot valsts iestāžu sadarbību ar sabiedrību.

Korupcijas risks ir varbūtība, ka kāds no valsts vai pašvaldības iestādes darbiniekiem ar nodomu vai bez nodoma rīkosies savu vai citas personas interešu labā, gūstot sev nepienākošos labumu un nodarot kaitējumu vai zaudējumus valsts pārvaldībai.

Iekšējās kontroles sistēmas pilnveidošana pretkorupcijas jomā ir viens no efektīvākajiem veidiem, kā samazināt korupcijas riskus valsts un pašvaldību institūcijās.

Pasaules Banka ir secinājusi, ka korupcija ir pats nopietnākais valsts ekonomiskās un sociālās attīstības šķērslis, jo, izkropļojot likuma varu un vājinot institūciju darbību, tiek apturēta arī no tām atkarīgā valsts ekonomiskā izaugsme.¹

Korupcijas risks ir viens no specifiskākajiem riskiem, kuru nav iespējams pilnībā novērst, to var tikai samazināt, jo ir saistīts ar cilvēku pieļautajām kļūdām un vājībām.

Riska identificēšanu parasti veic izmantojot riska pārbaudi un riska pašnovērtējumu.² Tā ir lejupejoša procedūra, izveidojot komandu, kurai ir uzdevums izvērtēt visus organizācijas darba procesus un darbības, kas attiecas uz tās mērķiem, un jāidentificē attiecīgie riski. Šajā procesā būtiski ir iesaistīt pēc iespējas plašāku loku organizācijas darbinieku visos vadības līmeņos, lai būtu iespējams noteikt un izveidot riska profilu visam darbību spektram, tādējādi identificējot politikas jomas, darbības un pienākumus, kuri jo īpaši pakļauti riskam.

Veicot risku identificēšanu, aprakstīšanu un grupēšanu nepieciešams katram riskam noteikt riska īpašnieku, kā arī noteikt, kādi riski attieksies uz visiem darbiniekiem, kādi tikai uz atsevišķām struktūrvienībām, kā arī atbildīgo darbinieku, kuram ir iespēja risku novērst.

Riska analīze un novērtējums

¹ MK rīkojums Nr.72, *Koncepcija par korupcijas risku samazināšanu valsts pārvaldes iestādēs un pašvaldībās*, Pieejams: <http://polsis.mk.gov.lv/view.do?id=3891>

²INTOSAI *Iekšējās kontroles standartu vadlīnijas valsts pārvaldes vajadzībām 23.lpp*
http://www.knab.gov.lv/uploads/free/intosai_ik_vadlinijas.pdf

Lai izlemtu, kā pārvaldīt risku, ir būtiski ne tikai identificēt, ka pastāv noteikta veida risks. Katram riskam nepieciešams izvērtēt tā nozīmi uz organizācijas darbības ierobežošanu, piešķirot vērtību, kas raksturo riska iestāšanās varbūtību un ietekmes apmēru.

Risku analīze un novērtēšana sniedz iespēju katram no riskiem piešķirt prioritātes novērtējumu, ņemot vērā esošās darbības, procesus vai plānus, kas tiks izmantoti, lai mazinātu risku.

Lai novērtētu iestādes audita vidē iekļauto sistēmu riskus, nepieciešams novērtējumā ietvert šādus darbību ietekmējošus riska faktoros:

- ✓ iespējamie zaudējumi;
- ✓ problēmas, par kurām ziņots iepriekšējos ārējos un iekšējos auditos; sistēmas nozīme iestādes mērķu sasniegšanā;
- ✓ izmaiņas vai reorganizācija;
- ✓ krāpšanas iespējamība;
- ✓ nepieciešamā darbinieku kompetence;
- ✓ iestādes reputācijas pasliktināšanās;
- ✓ sistēmas sarežģītība.¹

Nepieciešams *analizēt riska rašanās iemeslus*, jo pastāv iespēja, ka riski var būt viens ar otru cieši saistīti. Tāpēc, identificējot riskus, izvērtē to cēloņus un analizē, vai attiecīgo risku sekas nebūs saistītas ar citu risku iestāšanos.

Analizējot riskus, būtiski ir novērtēt *riska iestāšanās varbūtību un sekas*.

Riska analīze ļauj katram riskam piešķirt riska līmeni, ņemot vērā riska iestāšanās varbūtību un sekas riska iestāšanās gadījumā.²

Varbūtība – iespējamais riska iestāšanās biežums noteiktā laika periodā;

Sekas – riska seku ietekme uz iestādes mērķu sasniegšanu kopumā, finanšu un cilvēku resursiem, plānotajām aktivitātēm un citiem faktoriem. Novērtējot sekas, ir jādomā par kopējo mērķu sasniegšanu kopumā, jo sekas, kuras sākotnēji novērtētas kā nenozīmīgas, dažādu ārēju vai iekšēju apstākļu dēļ var kļūt lielas.

Riska novērtējums aptver „nevēlama gadījuma” varbūtības un seku apkopšanu tā, ka apkopojums parāda konkrētā gadījuma relatīvas attiecināšanas pret citiem (riska līmeņa, kas piemīt konkrētajam gadījumam attiecībā pret riska saņēmējiem, izteiksmē) nozīmīgumu.³

¹ MK noteikumi Nr.918, *Iekšējā audita veikšanas kārtība*, Pieejams: <http://polsis.mk.gov.lv/view.do?id=3891>

² *Vadlīnijas projekta risku pārvaldībai*, Pieejams: http://www.viaa.gov.lv/files/free/99/799/vadlinijas_riski_12242.doc

³ Pārbaudes, izpētes un riska vadīšanas īstenošana, izmantojot novērtēšanu un kontroli „Metodoloģija,12.lpp” Pieejams: <http://www.riski.lv/public/25942.html>

Risku novērtēšanu veic, ņemot vērā risku *cēloņu, risku faktoru un apstākļu savstarpējo mijiedarbību*. Novērtējot riskus, tiek secināta to varbūtība, nozīmīgums un iespējamās sekas, t.sk. zaudējumu apmērs.¹

Riska novērtējums ir prognozējoša tehnika, kas parasti izmanto vēsturiskus datus, modelēšanu, pieņēmumus un ekspertu spriedumus, līdz ar to riska novērtējumā vienmēr pastāv nenoteiktības pakāpe. Ja trūkst būtiskas informācijas, riska novērtējuma un riska vadības lēmumi parasti ir atbilstoši piesardzīgi, nodrošinot augstāku aizsardzības līmeni, jo tiek paaugstināta riska nozīme un nenoteiktības līmenis.²

Risku ir nepieciešams vērtēt no varbūtības viedokļa, nevis raugoties vienīgi no seku maksimālā apjoma. Bieži vien vienīgais vieds, kā likvidēt risku, ir atteikties no funkcijas izpildes, tāpēc ir jāizvērtē riska likvidēšanai vai mazināšanai nepieciešamie ieguldījumi un potenciālie ieguvumi.

Risku ir iespējams izteikt formulā: $RISKS = VARBŪTĪBA \times SEKAS$.³

Risku analīzes metodes var atšķirties, un tas galvenokārt saistīts ar grūtībām noteikt dažādu risku apmēru, piemēram, reputācijas risku, savukārt citu risku apmēru ir viegli noteikt, piemēram finanšu riskiem. Pirmajai risku grupai iespējams tikai subjektīvs vērtējums. Šāds riska novērtējums ir drīzāk māksla, nevis zinātne. Tomēr sistemātisku riska novērtējuma kritēriju izmantošana mazinās procesa subjektivitāti, nodrošinot konsekventu sistēmu lēmumu pieņemšanai.

Viens no galvenajiem riska novērtējuma mērķiem ir informēt vadību par riska jomām, kurās jāveic atbilstoši pasākumi, un noteikt šo pasākumu relatīvo prioritāti. Tāpēc parasti ir jāizstrādā sistēma visu risku klasificēšanai, piemēram, lai noteiktu, vai risks ir augsts, vidējs vai zems. Ieteicams samazināt kategoriju skaitu, jo pārāk sīka iedalījuma dēļ risku iespējams kļūdaini sadalīt līmeņos, kas praksē nemaz nav iespējami.⁴

Riska analīze ļauj katram riskam piešķirt riska līmeni, ņemot vērā riska iestāšanās varbūtību un sekas riska iestāšanās gadījumā.

Riska līmenis norāda nepieciešamo reakciju – cik detalizēti jāizstrādā pasākumu plāns attiecīgā riska novēršanai vai samazināšanai, kāda uzmanība jāpievērš riska iestāšanās gadījumā, kāds ir riska raksturs attiecībā uz projektu. Palīdz koncentrēt vadības uzmanību uz

¹ *Iekšējās kontroles standarti pretkorupcijas organizatorisko pasākumu kontekstā*, Korupcijas novēršanas un apkarošanas birojs, Rīga, 2009, 22.lpp, Pieejams :

http://www.knab.gov.lv/lv/prevention/internal_control/index.php

² *Nord Stream Espo pārskats*, 5.nodaļa, Riska novērtējums, 2009, Pieejams: www.nord-stream.com/download/document/75/?language=lv

³ *Pārbaudes, izpētes un riska vadīšanas īstenošana, izmantojot novērtēšanu un kontroli*, Metodoloģija, 13.lpp Pieejams: <http://www.riski.lv/public/25942.html>

⁴ *INTOSAI Iekšējās kontroles standartu vadlīnijas valsts pārvaldes vajadzībām 24.lpp* http://www.knab.gov.lv/uploads/free/intosai_ik_vadlinijas.pdf

augsta līmeņa riskiem, ļauj noteikt, kad ir jārīkojas nekavējoties un kad rīcības plāns vēl jāattīsta.¹

Riska novērtējums var būt *kvalitatīvs un kvantitatīvs*:

Kvalitatīvs - iespējamība un sekas tiek novērtētas, izmantojot skalu no “zems” līdz “augsts”.

2.2. tabula

Risku līmeņa noteikšana, izmantojot kvalitatīvu vērtēšanu²

Risku rašanās varbūtība	Sekas			
		<i>Nenožīmīgas</i>	<i>Viduvējas</i>	<i>Lielas</i>
Gandrīz droši	Risku līmenis	Viduvējs	Augsts	Augsts
Iespējams		Zems	Viduvējs	Augsts
Reti		Zems	Viduvējs	Viduvējs

2.2. tabulā uzskatāmi ir attēlotas sakarības starp risku rašanās varbūtību un sekām. Analizējot riska rašanās varbūtību un sagaidāmo seku savstarpējo mijiedarbību, ir iespējams novērtēt riska līmeni. Piemēram, ja paredzam, ka riska iestāšanās varbūtība vērtējama kā droša un sagaidāmās sekas lielas, tad riska līmenis vērtējams kā augsts.

Kvantitatīvs - iespējamība tiek novērtēta, apskatot gadījumu biežumu gadā un novērtējot sekas pēc riska iestāšanās gadījuma skaita.

Izvērtējot riska pārvaldības iespējas, ir būtiski noteikt iestādes spēju riskēt. Spēju riskēt raksturo tas riska apmērs, kādu iestāde ir gatava uzņemties, pirms tā pieņem lēmumu veikt attiecīgas pret darbības. Lēmums par riska pārvaldību jāpieņem, vienlaicīgi nosakot pieļaujamā riska apmēru.

Lai noteiktu spēju riskēt, jāizvērtē gan raksturīgie, gan nenovērstie riski. Raksturīgais risks ir tāds risks, ar ko saskaras iestāde, ja vadība neveic darbības, lai mainītu riska iespējamību vai ietekmi. Nenovērsts risks ir tāds risks, kas saglabājas pēc tam, kad vadība ir veikusi pret risku vērstus pasākumus.³

Autore uzskata, ka spējas riskēt noteikšana jeb riska apetīte augstā mērā ir subjektīvs vērtējums, kuru būtiski ietekmē vadības rīcībā esošā informācija, tās patiesums un atbilstība reālajai situācijai. Riska līmenis, ko vadība ir gatava uzņemties ir vērtējams kā kompromiss

¹ *Vadlīnijas projekta risku pārvaldībai*, Pieejams:

http://www.viaa.gov.lv/files/free/99/799/vadlinijas_riski_12242.doc

² *Iekšējās kontroles sistēmas izveidošanas, uzraudzības un uzlabošanas vadlīnijas*, Valsts kanceleja, 2012, 17.lpp
Pieejams: www.mk.gov.lv/file/files/aktuali/vadlinijas.pdf

³ *INTOSAI Iekšējās kontroles standartu vadlīnijas valsts pārvaldes vajadzībām 24.lpp*
http://www.knab.gov.lv/uploads/free/intosai_ik_vadlinijas.pdf

starp riska apetītes sniegtajiem labumiem un pasākumiem, kas veicami, lai mazinātu nevēlamo riska ietekmi.

Amatpersonām, nosakot riska apetīti, jāņem vērā, ka pieņemot lēmumus ir jāievēro *Publiskas personas finanšu līdzekļu un mantas izšķērdēšanas novēršanas likumā* noteiktās prasības.

Autore uzskata, ka veicot riska novērtēšanu, vadībai būtiski ir rast priekšstatu par darbinieku risku uztveri un to izpratni. Vadītājam būtu jāņem vērā darbinieku risku izpratnes analīze izvēloties kontroles procedūras, tās būtu jāizvēlas, lai maksimāli novērstu riska iestāšanās varbūtību, nepieciešamības gadījumā pastiprinot, ņemot vērā iegūto informāciju par darbinieku attieksmi pret riskiem. Piesardzības nolūkos vadībai šie jautājumi būtu jāvērtē ar profesionālu skepticismu, jo nereti darbiniekiem ir pārāk optimistiska pieeja attiecībā uz mērķu sasniegšanu.

Riska vadības pasākumu noteikšana un uzraudzīšana

Risku novēršana vai samazināšana ietver organizatoriskus un tehniskus pasākumus, kuri jāveic ar mērķi minimizēt zaudējumu apjomu, kas rastos nelabvēlīgu notikumu attīstības dēļ.

Risku vadības procesā ir būtiski, lai visas iesaistītās personas būtu informētas un laikus saņemtu informāciju par notiekošajām darbībām un plānotajām izmaiņām.

Riska ierobežošanas galvenais mērķis ir to apturēt, nevis to novērst. Organizācijas izveidotās procedūras riska ierobežošanai sauc par iekšējās kontroles pasākumiem. Izvēloties piemērotus kontroles pasākumus, galvenā uzmanība būtu jāpievērš riska novērtējumam. Iestādes, kas aktīvi identificē un pārvalda riskus, būs labāk sagatavotas ātrai rīcībai riska iestāšanās un vispārēju pārmaiņu gadījumā.¹

Kontroles pasākumiem, kas paredzēti risku samazināšanai ir jābūt ekonomiskiem, lai to izmaksas nepārsniedz iespējamus zaudējumus, kā arī reāliem un koordinētiem visos līmeņos.

Kopumā risku mazināšanai un novēršanai var pielietot trīs veida pasākumus:

Profīlaktiskie jeb preventīvie pasākumi, kas saistīti ar riska iestāšanās iespēju samazināšanu, kas novērš potenciālas neatbilstības vai kādas citas potenciāli nevēlamas situācijas cēloni.

Ierobežojošie jeb korektīvie pasākumi, kas vērsti uz savlaicīgu nodrošināšanos pret riska faktoru izraisītām negatīvām sekām, rīcības, kas laicīgi novērš atklātās neatbilstības vai kādas citas nevēlamas situācijas cēloni.

¹ INTOSAI *Iekšējās kontroles standartu vadlīnijas valsts pārvaldes vajadzībām 25.lpp*
http://www.knab.gov.lv/uploads/free/intosai_ik_vadlinijas.pdf

Kompensējošie pasākumi, kas saistīti ar riska izpildes rezultātā nodarīto zaudējumu daļēju atlīdzināšanu.¹

Tā kā valdības, ekonomikas, nozares, tiesiskā regulējuma un darbības situācija nepārtraukti mainās, pastāvīgi mainās arī ikvienas organizācijas riska vide, prioritārie mērķi un ar tiem saistīto risku nozīme. Ir ļoti svarīgi, lai riska novērtējums būtu nepārtraukts, iteratīvs process, kurā identificē apstākļu maiņu un veic vajadzīgās darbības. Riska profili un attiecīgie kontroles pasākumi regulāri jāpārskata un jāizvērtē, lai nodrošinātu, ka riska profili joprojām ir derīgi, riska pārvaldība ir mērķtiecīga un proporcionāla un riska pārvaldības pasākumi joprojām ir efektīvi neatkarīgi no riska pārmaiņas laika gaitā.²

Riska vadības process ir uzskatāms par *efektīvu*, ja:

- organizācijas mērķi atbilst organizācijas misijai un veicina tās īstenošanu;
- ir identificēti un novērtēti būtiski riska veidi;
- ir izraudzīti piemēroti riska novēršanas pasākumi, kas atbilst organizācijas riska apetītei,
- visā organizācijā ir nodrošināts tas, ka laikus tiek iegūta un izplatīta būtiska informācija par risku, tādējādi dodot iespēju darbiniekiem, vadībai un valdei (padomei) veikt savus pienākumus.³

Autore secina, ka risku vadība ir iestādes plānots, sistemātisks, vadības uzraudzīts process, kas vērsts uz to, lai noteiktu galvenos riskus, to faktorus, cēloņus un sekas, kā arī izvērtēt to potenciālo ietekmi uz iestādes plānoto mērķu realizāciju, un kuru atbalsta likumīgs, efektīvs pasākumu kopums risku ierobežošanai un novēršanai.

2.4.Kontroles pasākumi, to nozīme un veidi

Kontroles pasākumi ir vadības politika un procedūras, kas palīdz nodrošināt to, ka vadības rīkojumi un dotie uzdevumi, kas ir noteikti, lai nodrošinātu iestādes darbības atbilstību tiesību aktu prasībām, tiek izpildīti. Tie palīdz nodrošināt nepieciešamo darbību veikšanu, lai mazinātu to risku iespējamību, kas kavē institūcijas mērķu sasniegšanu.⁴

¹ *Rokasgrāmata pašvaldībām darbam ar ES fondiem*, 2012, 118.lpp, Pieejams: www.vraa.gov.lv/.../rokasgramata_pasvaldibam_darbamar_esfondie...

² *INTOSAI Iekšējās kontroles standartu vadlīnijas valsts pārvaldes vajadzībām 25.lpp* http://www.knab.gov.lv/uploads/free/intosai_ik_vadlinijas.pdf

³ *Iekšējā audita profesionālās prakses starptautiskie standarti*, Nr. 2120

⁴ *Iekšējās kontroles standarti pretkorupcijas organizatorisko pasākumu kontekstā*, Korupcijas novēršanas un apkarošanas birojs, Rīga, 2009, 25.lpp, Pieejams: http://www.knab.gov.lv/lv/prevention/internal_control/index.php

Kontroles pasākumi caurvij organizācijas darbību visos līmeņos un funkcijās, un tiem ir būtiska nozīme iestādes mērķu sasniegšanā. Analizējot definīciju, secināms, ka kontroles pasākumi ietver sevī divus pamatelementus: vadības politiku un kontroles procedūras.

Vadības politikai ir jābūt skaidri definētai, t.sk. arī vadības kontroles politikai, kā arī dokumentētai. Visu līmeņu vadītājiem pienākums ir veidot un uzturēt tādu iekšējās kontroles vidi, kas nodrošina skaidru nākotnes attīstības vīziju un nodrošina mērķu sasniegšanu.

Kontroles procedūras ir noteiktas darbības, ar kuru palīdzību nodrošina kontroles politikas īstenošanu.

Normatīvie akti attiecībā uz kontroles pasākumu īstenošanu paredz, ka ir:

- noteiktas un ieviestas tiesību deleģēšanas, pārvaldes lēmumu pārbaudes, saskaņošanas un apstiprināšanas procedūras;
- nodrošināta materiālo un finanšu resursu aizsardzība;
- noteiktas un ieviestas pienākumu (atbildības) nošķiršanas, korupcijas un interešu konflikta novēršanas procedūras;
- izveidota sistēma (kārtība) pārskatu sniegšanai par sasniegtajiem rezultātiem atbilstoši institūcijas vadības dokumentiem;
- veikta regulāra darbinieku darba izpildes novērtēšana;
- noteikti un regulāri pārskatīti iestādes galvenie procesi un jomas, kurās nepieciešama vienveidīga rīcība vienādos gadījumos, un noteikta iekšējā kārtība to īstenošanā;
- īstenoti risku vadības pasākumi, lai samazinātu iestādes būtiskākos riskus un nodrošinātu iestādes mērķa sasniegšanu;
- izstrādātās un ieviestās procedūras nodrošina, ka grāmatvedības uzskaitē un citā informācija ir patiesa, salīdzināma, savlaicīga, nozīmīga, saprotama un pilnīga;
- veikti citi kontroles pasākumi, lai nodrošinātu finanšu un citu resursu efektīvu un lietderīgu izmantošanu, ievērojot labas pārvaldības principus.¹

Lai kontroles pasākumi būtu efektīvi, tiem jābūt atbilstošiem, plānotiem, jānotiek pastāvīgi, saskaņā ar plānu visā periodā, tiem jābūt visaptverošiem, saprātīgiem un tieši saistītiem ar kontroles mērķiem.

Kontroles pasākumiem jānotiek visā organizācijā, visos līmeņos un attiecināmi uz visiem pienākumiem. Tie ietver dažādus atklājošus un preventīvus kontroles pasākumus.

Ir nepieciešams nodrošināt atbilstošu līdzsvaru starp atklājošiem un preventīviem kontroles pasākumiem. Lai sasniegtu mērķus, iekšējās kontroles pasākumi jāpapildina ar

¹, MK noteikumu Nr.326, *Noteikumi par iekšējās kontroles sistēmu tiešās pārvaldes iestādēs*, Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=247746>

koriģējošiem pasākumiem,¹ ar mērķi pārliecināties, ka nelabvēlīgie notikumi un kļūdas tiek labotas.

Autore uzskata, ka koriģējošie pasākumi veicami tikai pēc tam, kad ir veikta pieļauto kļūdu analizē un vadība ir skaidri definējusi darbības, kas veicamas, lai nepieļautu atkārtotu nepieņemamu notikumu esamību.

Izvēloties katru konkrēto kontroles pasākumu, ir nepieciešams definēt tā mērķi.

Specifiskie kontroles mērķi ir identificējami vai izstrādājami uz ikkatru organizācijas aktivitāti, un tiem ir jābūt *atbilstošiem, visaptverošiem, saprātīgiem*, kā arī *integrētiem* vispārīgos *organizācijas mērķos*.²

Kontroles pasākumi caurvij organizācijas darbību visos līmeņos un funkcijās. Tie ietver daudzveidīgas darbības un procedūras, lai samazinātu institūcijas darbības riskus un nodrošinātu finanšu resursu aizsardzību.

Iekšējās kontroles sistēmas īstenošanai tiek izmantotas šādas **procedūras**:

Procesu dokumentācija. Lai nodrošinātu vienveidīgu rīcību vienādos gadījumos iestādes galveno procesu jeb pamatfunkciju veikšanai, kā arī svarīgāko atbalsta funkciju nodrošināšanai, iestādē nepieciešams izstrādāt procedūru aprakstus, standartus, vadlīnijas, metodoloģijas vai kārtības, ar kuru palīdzību tiktu nodrošināta tiesību aktu prasību ievērošan, gan efektīvu dažādu procesu īstenošana.

Galvenie principi, kas būti jāievēro izstrādājot iestādes procesu un procedūru aprakstus:

- ✓ tie tiek izstrādāti svarīgākajiem iestādes darbības procesiem, kuriem ir identificēti augstākie darbības riski
- ✓ tie tiek veidoti iespējami „draudzīgi” lietotājam;
- ✓ apraksts nodrošina atbilstošu pienākuma dalīšanu, procesa izsekojamību;
- ✓ apraksts atbilst spēkā esošo normatīvo aktu prasībām, un ietver kontroles elementus, kas nodrošina iespēju izsekot vai identificēt novirzes vai kļūdas procesa/ procedūras īstenošanas laikā.³

Dokumentācijai iekšējās kontroles sistēmā kalpo arī kā apliecinājums izpildītai kontroles procedūrā. Jebkura kontrole tikai tad ir iedarbīga un dod rezultātus, ja tiek pārbaudīts, kas un kā to veic. Šim nolūkam katrai kontroles procedūrai ir jāparedz sava noteikta izpildes dokumentēšanas kārtība. Dokumentācija šeit nozīmē to, ka darbinieks vai

¹ INTOSAI *Iekšējās kontroles standartu vadlīnijas valsts pārvaldes vajadzībām* 26.lpp
http://www.knab.gov.lv/uploads/free/intosai_ik_vadlinijas.pdf

² INTOSAI *Guidelines for Internal Control Standards*,

³ *Iekšējās kontroles sistēmas izveidošanas, uzraudzības un uzlabošanas vadlīnijas*, Valsts kanceleja, 2012, 20.lpp.
Pieejams: www.mk.gov.lv/file/files/aktuali/vadlinijas.pdf

dators, kas veic attiecīgo kontroles procedūru, sastāda rakstisku apliecinājumu, ka savu uzdevumu lokā viņš ir izpildījis arī paredzēto faktiskā stāvokļa un standartu salīdzināšanu¹.

Praksē šī darbība izpaužas atzīmes jeb vīzas veidā, kur izpildītājs vizē, norādot konkrētās dienas datumu, parakstu un tā atšifrējumu, nodod tālāk kontrolei un saskaņošanai savai vadībai un uzdevuma līdzizpildītājiem. Katrs nākamais kontrolētājs pārņem atbildību par veiktajām kontroles darbībām. Ideālā gadījumā katra nākamā pārbaude pastiprina pārliecību vadītājam, ka viņam sniegtā informācija ir atbilstoša un precīza. Bet, nereti praksē vērojamas situācijas, kad dokuments ir daudzu amatpersonu vizēts, vadības apstiprināts, bet gala rezultātā izrādās, ka ir neatbilstošs, zaudējumus nesošs. Tādā gadījumā aktuāls ir jautājums par atbildību. Lai pasargātos no situācijas, ka atbild „visi un beigās neviens”, ir būtiski, ka dodot dokumentu uz rezolūciju, vadītājs nosaka atbildīgās personas par izpildi un viņu kompetences robežas.

Pilnvarošanas un apstiprināšanas procedūras. Tas nozīmē, ka darījumus un pasākumus atļauj un veic tikai tās personas, kuras darbojas saskaņā ar savām pilnvarām. Pilnvarošana ir galvenais veids, kā nodrošināt, lai tiktu veikti tikai pamatoti darījumi un pasākumi, kurus paredzējusi vadība. Tādu pilnvarošanas procedūru dokumentos, par kurām skaidri jāpaziņo vadītājiem un darbiniekiem, jāietver informācija par konkrētiem apstākļiem un nosacījumiem, saskaņā ar kuriem piešķir pilnvaras. Atbilstība pilnvarojumam nosacījumiem nozīmē to, ka darbinieki darbojas saskaņā ar vadības un tiesību aktos ietvertajām norādēm un ierobežojumiem.²

Administratīvajās tiesībās ar vārdu pilnvarojums parasti saprot iestādes vai amatpersonas kompetenci un rīcības brīvības apjomu, kas tai piešķirts saskaņā ar ārējiem normatīvajiem aktiem. Īpaša uzmanība pievēršama nosakot pilnvaras amatpersonām konkrētu pienākumu izpildei, kā obligāts nosacījums ir jāparedz atskaitīšanās par pilnvarotā uzdevuma izpildi.

Izmantojamo pilnvaru apjomu praksē ļoti bieži paredz struktūrvienību reglamentos, kuros arī paredz struktūrvienības amatpersonas pilnvarošanas kārtību. Piemēram, „administratīvā un civilprocesa ietvaros pārstāv ministrijas intereses tiesā valsts kapitāla daļu pārvaldes un publisko līgumu jautājumos...”³ Analizējot konkrēto pilnvarojumu, secināms, ka tas ietver skaidri noteiktas robežas, kurās amatpersonai ir tiesības pārstāvēt iestādi.

¹ Brūna I. *Uzņēmuma iekšējā kontrole*, Latvijas Universitāte, Rīga, 2002, 19.lpp

² INTOSAI *Iekšējās kontroles standartu vadlīnijas valsts pārvaldes vajadzībām 27.lpp*
http://www.knab.gov.lv/uploads/free/intosai_ik_vadlinijas.pdf

³ LR satiksmes ministrijas *Juridiskā departamenta reglaments, 09.03.2011. Nr. 01-01/5*

Par amatpersonu pilnvaru reglamentējošo dokumentu kalpo amata apraksti, tāpēc ir jāpievērš īpaša uzmanība to izstrādei, nosakot pienākumus un deleģējot attiecīgās pilnvaras amatam, īpaši izvērtējot pilnvarojumu korupcijas novēršanas kontekstā.

Amatpersonu darbību stingri reglamentē 2002.gada 25.aprīļa likums *Par interešu konflikta novēršanu valsts amatpersonu darbībā*, kura mērķis ir nodrošināt valsts amatpersonu darbību sabiedrības interesēs, novēršot jebkuras valsts amatpersonas, tās radnieku vai darījumu partneru personiskās vai mantiskās ieinteresētības ietekmi uz valsts amatpersonas darbību, veicināt valsts amatpersonu darbības atklātumu un atbildību sabiedrības priekšā, kā arī sabiedrības uzticēšanos valsts amatpersonu darbībai.¹

Autore uzskata, ka likumā noteiktie ierobežojumus ir nepieciešams izvērtēt, pilnvarojot amatpersonu veikt kādas darbības, pieņemt lēmumus. Gadījumos, ka nav skaidras pārlicības vai paredzamās darbības nav pretrunā ar šo likumu, piesardzības nolūkos ir labāk pilnvarot personu, kurai nepastāv risks iesaistīties interešu konfliktā.

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

Piemēram, kad vienas amatpersonas pienākumi tiek nodoti citai amatpersonai un viņa saņem visu informāciju, kas saistīta ar aizvietojamās amatpersonas darbu, ir jāparedz kārtība, kādā amatpersona tiek iepazīstināta ar tās aizvietošanas pienākumiem un ierobežojumiem. Jo uz amatpersonu, kas aizvieto savu kolēģi ir attiecināmi tie ierobežojumi, kas ir amatpersonai, kuru aizvieto, piemēram, informācijas neizpaušanas nosacījumi.²

Pienākumu nošķiršana un atbildības dalīšana. Lai samazinātu kļūdas, izšķērdību un nesankcionētas darbības un risku, ka šādas problēmas netiek atklātas, nedrīkst pieļaut, ka viena persona vai komanda kontrolē visus darījuma vai pasākuma svarīgākos posmus. Tā vietā pienākumi un atbildība sistemātisku jāuztic vairākām personām, lai nodrošinātu efektīvas savstarpējās pārbaudes. Tomēr iekšējās kontroles pasākumu efektivitāti var mazināt vai sagraut slepena vienošanās.³

Pienākumu nošķiršana samazina apzinātas manipulācijas vai kļūdas iespējamību un palielina pārbaudes elementa klātbūtni. Piemēram, lai izslēgtu to, ka viena un tā pati persona veic tādus pienākumus, kas, ja sakombinēti kopā, ļautu tai pilnībā grāmatot veselu darījumu,

¹ LR Likums, *Par interešu konflikta novēršanu valsts amatpersonu darbībā*, Pieejams : http://www.likumi.lv/doc.php?id=61913#saist_18

²² *Iekšējās kontroles standarti pretkorupcijas organizatorisko pasākumu kontekstā*, Korupcijas novēršanas un apkarošanas birojs, Rīga, 2009, 29.lpp, Pieejams :

http://www.knab.gov.lv/lv/prevention/internal_control/index.php

³INTOSAI *Iekšējās kontroles standartu vadlīnijas valsts pārvaldes vajadzībām 27.lpp* http://www.knab.gov.lv/uploads/free/intosai_ik_vadlinijas.pdf

būtu jānošķir: apstiprināšana, tiešā izpildīšana, uzglabāšana un materiālā atbildība, grāmatošana.

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

Atbildības nošķiršana sniedz divas priekšrocības:

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

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

Ja viena persona, veicot savus ikdienas pienākumus, var pati gan pieļaut kļūdas un/vai neprecizitātes, gan arī tās noslēpt, tad tas nozīmē, ka personai vai nu kopumā uzticētie pienākumi vai arī piešķirtā atbildība ir nesavienojama ¹

Atbildības dalīšana noteikti piemērojama, lai izslēgtu iespēju amatpersonām, kas realizē funkcijas, kuru pildīšanai ir nepieciešamas noteiktas pilnvaras, vienpersoniski pieņemt lēmumus. Kā efektīvs risinājums būtu darbinieku rotācija, kā arī pēc nejaušības principa izvēlēta atbildīgā amatpersona, kurai deleģēta uzdevuma izpilde.

Jo lielākas iespējas amatpersonai brīvi izvēlēties, kā rīkoties ar mantu vai finanšu resursiem, jo lielāka nepieciešamība nodrošināt atbildības dalīšanu – it īpaši, kad personas rīkojas ar skaidru naudu, mantu vai finanšu līdzekļiem.²

Kontrolēta piekļuve resursiem un uzskaites dokumentiem. Resursi un uzskaites dokumenti ir pieejami tikai pilnvarotām personām, kuras ir atbildīgas par resursu uzraudzību un/vai izmantošanu. Ierobežojot piekļuvi resursiem, var samazināt iespēju, ka resursus izmantos nesankcionēti un tiks nodarīti zaudējumi. Ierobežošanas pakāpe ir atkarīga no resursu apdraudētības un paredzamā riska, ka tos sabojās vai neatbilstoši izmantos, un šie aspekti ir periodiski jāizvērtē.³

Pēdējo gadu laikā mēs ikdienas dzīvē arvien vairāk izmantojam elektronisko datu apstrādi. Informācijas tehnoloģiju izmantošana nenoliedzami sniedz būtiskus uzlabojumus

¹ [Iekšējās kontroles standarti pretkorupcijas organizatorisko pasākumu kontekstā](http://www.knab.gov.lv/lv/prevention/internal_control/index.php), Korupcijas novēršanas un apkarošanas birojs, Rīga, 2009, 26.lpp, Pieejams :

² [Iekšējās kontroles standarti pretkorupcijas organizatorisko pasākumu kontekstā](http://www.knab.gov.lv/lv/prevention/internal_control/index.php), Korupcijas novēršanas un apkarošanas birojs, Rīga, 2009, 26.lpp, Pieejams :

³ INTOSAI [Iekšējās kontroles standartu vadlīnijas valsts pārvaldes vajadzībām 27.lpp](http://www.knab.gov.lv/uploads/free/intosai_ik_vadlinijas.pdf)

daudzās dzīves jomās, tomēr līdz ar priekšrocībām parādās jauni riski. Atbildība par informācijas sistēmu drošības nodrošināšanu jāuzņemas ikvienai publiskās pārvaldes organizācijai, neatkarīgi no tā vai tās pārziņā ir vai nav kāda valsts informācijas sistēma.

Organizācijas primārais uzdevums ir pienākumu sadale, definējot atbildības, kuras tiek fiksētas darbinieku amatu aprakstos.

Atbilstoši 2005. gada 11.oktobra MK noteikumiem Nr.765 *Valsts informācijas sistēmu vispārējās drošības prasības* politiku, iekšējo sistēmas drošības noteikumus, sistēmas lietošanas noteikumu, sistēmas drošības riska pārvaldības plānu un sistēmas atjaunošanas plānu apstiprina Valsts informācijas sistēmas pārzinis.¹ Tātad, minētie dokumenti ir jāizdod iekšējo normatīvo aktu veidā. Organizācijai savos normatīvos balstoties uz risku analīzi nosaka arī klasificētas informācijas lietošanas noteikumus, kā arī obligātās fiziskās un loģiskās aizsardzības prasības, kuras tiek piemērotas atbilstoši informācijas klasifikācijas līmenim.

Faktiskās kontroles, kas ietver šādus pasākumus:

Materiālo vērtību inventarizācijas, kas nozīmē materiālo vērtību pārbaudi dabā, nosakot to fizisko apjomu;

Apskati un izpēti, kas ļauj ar vizuāliem paņēmieniem iegūt vispārēju priekšstatu par atsevišķām norisēm, darba organizāciju un paņēmieniem;

Ekspertpārbaudes un laboratoriskās analīzes kontroles procesā lieto, ja radušās šaubas par izlietoto resursu daudzumu vai uzrādīto kvalitāti.

Eksperimentus, kad speciālistu klātbūtnē, ievērojot normas, noteikumus un tehnoloģiskās prasības, pētāmā operācija tiek atkārtota ikdienas ražošanas apstākļos;

Tiešās iztaujas, kad objekta kontroles nolūkā, iztaujā attiecīgas personas, kuru rīcībā ir attiecīgā informācija.

Fiziskas piekļuves ierobežošana telpām, kurās glabājas vērtīgi aktīvi un dokumenti. Fiziskās kontroles radītā aizsardzība pret zādzību ir faktors, kas liecina par finanšu pārskatos ietvertās informācijas ticamību.

Dokumentālās kontroles, kas paredz šādus pasākumus:

Dokumentu apskati un lasīšanu, kas ļauj novērtēt, cik pilnīgi un pareizi dokumenti aizpildīti, vai tajos ir visi nepieciešamie rekvizīti

Dokumentu matemātisko pārbaudi, nosakot dokumentā ierakstīto rezultātu atbilstību aritmētiskajām darbībām

¹MK noteikumu Nr.765, *Valsts informācijas sistēmu vispārējās drošības prasības*, 11.10.2005., Latvijas Vēstnesis, Nr.164 (3322), Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=118990>

Dokumentu pretstatījumu, ar kura palīdzību pārbauda dokumentu ierakstu savstarpējo saistību, līdzīgi kā veicot pretpārbaudes. To panāk, izsekojot visai darījuma plūsmai gan uzņēmuma iekšienē, gan arī citās organizācijās, uzrakstot salīdzināšanas aktus.

Ekonomisko analīzi, kas paredz noskaidrot dažādu faktoru ietekmi uz kontrolējamo objektu

Rakstisku paskaidrojumu, kas var sniegt nepieciešamās ziņas par kontrolei pakļauto objektu vai norisi.¹

Darbu izpildes pārskatīšana.

Tas nozīmē, ka regulāri izvērtē, vai darbu izpildes produktivitāte un efektivitāte atbilst noteiktajiem standartiem. Ja darba izpildes pārskatos konstatē, ka paveiktais darbs neatbilst noteiktajiem mērķiem vai standartiem, ir jāpārskata mērķu sasniegšanai paredzētie resursi vai darbības, lai noteiktu nepieciešamos uzlabojumus.

Darba procesu un darbības pārskatīšana.

Darba procesi un darbības regulāri jāpārskata, lai nodrošinātu to atbilstību spēkā esošajiem noteikumiem, stratēģijām, procedūrām vai citām prasībām. Šis organizācijas faktiskā darba procesa pārskats ir skaidri jānošķir no iekšējās kontroles sistēmas uzraudzības.

Vadīšana

Kompetenta uzraudzība palīdz sasniegt iekšējās kontroles sistēmas mērķus. Uzticot darbiniekiem pienākumus, pārskatot un apstiprinot to, ir jānodrošina, ka:

- ✓ katrs personāla loceklis ir nepārprotami informēts par viņam uzticētiem pienākumiem, atbildību un pārskatatbildību;
- ✓ katra darbinieka darbs tiek regulāri pienācīgi pārskatīts;
- ✓ kritiskos brīžos apstiprina darba turpināšanu, lai nodrošinātu tā norisi, kā iepriekš paredzēts.

Vadītāja darbu deleģēšana nemazina vadītāja pārskatatbildību par uzticēto atbildību un pienākumiem.²Tas nozīmē, ka vadītājam ir jābūt pietiekoši kompetentiem, lai spētu sniegt darbiniekiem nepieciešamos praktiskos padomus darba veikšanai, spējīgam nestandarta situācijās pieņemt lēmumus un veikt norādes, lai atbilstoši uzstādītajam mērķim nodrošinātu darbu veikšanu, vienlaicīgi nodrošinot to tiesiskumu. Vadītājs ir atbildīgs arī par savu darbinieku mācību vajadzību apzināšanu, iespēju robežās to nodrošināšanu, kas ļautu samazināt kļūdainu, nesaimniecisku un nesankcionētu darbību skaitu, kā arī veicinātu izpratni par vadības norādījumiem un to ievērošanu.

¹ I.Slavinska, Uzņēmējdarbības plānošana un kontrole, Biznesa augstskola Turība, Rīga, 2003, 139-140.lpp

²INTOSAI *Iekšējās kontroles standartu vadlīnijas valsts pārvaldes vajadzībām 27.lpp*
http://www.knab.gov.lv/uploads/free/intosai_ik_vadlinijas.pdf

Informācijas tehnoloģiju kontrole

Veiksmīgai informācijas sistēmu drošības pārvaldības modeļa ieviešanai ir jābūt organizācijas vadības līmenī. Informācijas sistēmu drošības nodrošināšanu jāuztver kā tehnoloģisku un organizatorisku procesu mijiedarbība.

Var izdalīt trīs nozīmīgus argumentus informācijas sistēmu drošības politikas nepieciešamībai katrā publiskās pārvaldes organizācijā¹:

- ✓ veselais saprāts – instinktīvas rūpes par savu drošību;
- ✓ normatīvo aktu bāze – Valsts informāciju sistēmu likums, Fizisko personu datu aizsardzības likums, Informācijas atklātības likums un no tiem izrietošie noteikumi;
- ✓ reāla atbildība drošības incidenta gadījumā – saistoša ne tikai organizācijai, bet arī tās vadītājam. Sekas var skart arī citas informācijas sistēmas un sadarbības partnerus. Ļoti bieži drošības incidenta rezultātā tiek nodarīts ne tikai morālais, bet arī finansiālais kaitējums.

Informācijas tehnoloģiju kontroli veido *vispārējā kontrole un programmatūras kontrole*.

Vispārējā kontrole ietver struktūru, stratēģijas un procedūras, kas attiecas uz visu iestādes informācijas sistēmu vai lielu tās daļu, un palīdz nodrošināt tās pareizu darbību. Tā rada vidi programmatūras sistēmu un kontroles procedūru darbībai

Vispārējo kontroli veido šādas galvenās darbības:

- *Iestādes drošības programmas plānošana un vadība* nodrošina struktūru riska pārvaldībai, drošības stratēģijas izstrādei, atbildības uzticēšanai un šo procesu nepārtrauktību, kā arī iestādes informācijas tehnoloģiju kontroles sistēmas atbilstības uzraudzību;
- *Piekļuves kontrole* ierobežo vai atklāj piekļuvi datora resursiem, tādējādi aizsargājot šos resursus no neatļautas pārveidošanas, zaudējuma un izpaušanas. Piekļuves kontrole ietver gan fizisku, gan loģisku kontroli;
- *Lietojumprogrammu izstrādāšanas, uzturēšanas un pārmaiņu kontrole* novērš neatļautu programmu lietojumu vai esošo programmu pārveidošanu;
- *Sistēmas programmatūras kontrole* ierobežo un uzrauga piekļuvi jaudīgām programmām un slepenām datnēm, kas kontrolē datortehniku un sargā sistēmas atbalstītās lietojumprogrammas
- *Pienākumu nošķiršana* nozīmē, ka stratēģijas, procedūras un organizācijas struktūra ir izveidotas tā, lai novērstu, ka viena persona kontrolē visas būtiskās

¹Informācijas sistēmu drošības pārvaldības ieviešanas vadlīnijas, Pieejams: http://www.varam.gov.lv/lat/darbibas_veidi/e_parv/vis/

darbības, kas saistītas ar informācijas tehnoloģijām, un tādējādi veic neatļautas darbības vai neatļauti piekļūš īpašumam vai uzskaites datiem

- *Pakalpojumu nepārtrauktības kontrole* palīdz nodrošināt, ka negaidītu notikumu gadījumā kritiskās darbības turpinās bez pārtraukuma vai tiek nekavējoties sāktas no jauna un ka kritiskie un slepenie dati ir aizsargāti.

Programmatūras kontrole

Programmatūras kontrole ietver struktūru, stratēģijas un procedūras, kas attiecas atsevišķām un individuālām programmatūras sistēmām, piemēram norēķiniem, algu sarakstiem, un tā ir paredzēta, lai kontrolētu konkrētas lietotājprogrammas veikto datu apstrādi.

Šīs kontroles mērķis ir novērst, atklāt un izlabot kļūdas un neatbilstības informācijas tehnoloģiju sistēmu informācijas plūsmā.

Autore secina, ka informācijas tehnoloģiju darbību efektīva nodrošināšana ir viens no būtiskākajiem vadības uzdevumiem, jo mūsdienīga organizācija bez tām nav iedomājama, faktiski tā kļūst darboties nespējīga vai pat bīstama sabiedrībai. Par to liecina publiski izskanējušie skandāli, kas akcentē informācijas sistēmas drošības nozīmi. Informāciju sistēmas drošības būtisks garants ir ne tikai modernas, drošas iekārtas, bet arī izglītots, godprātīgs, uz attīstību orientēts personāls. Tāpēc vadībai ir jāpievērš īpaša uzmanība šī personāla apmācības programmai, jo tehnoloģiju attīstība ir strauja, bez pastāvīgas izglītošanās nav iespējams produktīvs darbs.

Kontroles pasākumiem ir būtiska nozīme iestādes efektīvā pārraudzībā un vadīšanā. Tiem ir jābūt organizētiem tā, lai tie aptvertu visas iestādes veicamās funkcijas un ar tām saistītās darbības un procesus, nodrošinot to kontroli, atbilstoši to risku līmenim. Kontroles procedūras nav īstenojamas autonomi, bet gan tām jābūt mijiedarbībā ar pārējiem iekšējās kontroles sistēmas elementiem, vienam otru papildinot, tādējādi nodrošinot iestādes mērķu sasniegšanu.

2.5. Informācija un saziņa – efektīvas kontroles sistēmas elements

Efektīvai komunikācijai ir tieša un pozitīva nozīme iestādes mērķu sasniegšanā, informācijai un saziņai ir būtiski priekšnoteikumi, lai organizācija īstenotu visus iekšējās kontroles mērķus.

Normatīvie akti attiecībā uz informācijas un saziņas nodrošināšanu nosaka sekojošas prasības:

- iestādes darbinieki ir informēti par iestādes mērķi, institūcijas vadības dokumentiem, iekšējiem normatīvajiem aktiem un ētikas principiem;
- iekšējās informācijas aprites un saziņas sistēma nodrošina visu līmeņu vadītājiem un darbiniekiem nepieciešamo informāciju, lai būtu iespējams efektīvi veikt uzdevumus un tikt sasniegti iestādes mērķi;
- ja nepieciešams, izstrādātas procedūras, lai sniegtu informāciju sabiedrībai un nodrošinātu sabiedrības pārstāvju līdzdalību;
- izveidota dokumentu aprites un uzglabāšanas sistēma, lai iestādē nodrošinātu atbilstošu, aktuālu, precīzu un pieejamu informāciju;
- izstrādāta informācijas sistēmu drošības politika, un darbinieki ar to ir iepazīstināti.

Pēc savas būtības komunikācija ir informācijas apmaiņa un saprašanās process.

Komunikācija ir divu virzienu process, tas nozīmē, ka iespēja saņemt informāciju ir tik pat nozīmīga kā nosūtīt to. Veiksmīgai komunikācijai svarīga ir atgriezeniskā saite, tā parāda vai un kā ziņojums ir saprasts.¹

Informācijai un saziņai ir būtiska nozīme, lai vadība sekmīgi vārētu vadīt iestādi, tās rīcībā ir jābūt kvalitatīvai informācijai, ar kuras palīdzību tā kontrolē procesus, mērķu un uzdevumu izpildi, resursu izmantošanu.

Informācija ir nepieciešama visos organizācijas līmeņos, līdz ar to arī komunikācija notiek vairākos līmeņos:

- ↓ uz leju - no vadības uz padotajiem, hierarhiska rakstura komunikācija;
- ↑ uz augšu - no padotajiem uz vadību;
- ↔ horizontāla - viena līmeņa darbinieku starpā;
- ≡ paralēla - apvienojums no iepriekšējiem.

Lai informācija būtu uzticama un atbilstoša, ir svarīgi precīzi reģistrēt un pareizi klasificēt darījumus un notikumus. Tas nozīmē, ka dati ir jāreģistrē savlaicīgi, pēc iespējas uzreiz pēc darījuma notikšanas, nodrošinot, ka informācija ir pilnīga un pareiza, jo pretējā gadījumā informācijas saturs zaudē savu jēgu, jo nav iespējams sasniegt paredzēto mērķi, kam informācija bija nepieciešama.

¹ **Lukjanska R.** *Sekmīga komunikācija ES fondu sadarbības partneru meklēšanas metodēs un sabiedrības informēšanā*, Pieejams: http://www.roja.lv/upload/docs/01%20Roja_apmacibas_nodevumi/13%20lekcija/13_lekcija_prezentacija.pdf

Piemērotie dati ir jāidentificē, jāiegūst un jāpaziņo tādā veidā un laikā, lai personāls varētu īstenot iekšējās kontroles pasākumus un laikus sniegt informāciju attiecīgiem darbiniekiem. Lai nodrošinātu informācijas un ziņojumu kvalitāti, īstenotu ar iekšējo kontroli saistītus pasākumus un pienākumus, nodrošinātu efektīvāku un produktīvāku uzraudzību, iekšējās kontroles sistēma, kā arī visi darījumi un būtiskie notikumi ir pilnīgi un skaidri jādokumentē, un šiem dokumentiem jābūt jebkurā laikā pieejamiem pārbaudes vajadzībām.

Informācijas sistēmas ģenerē pārskatus, kas ietver finanšu un nefinanšu informāciju, kā arī informāciju, kas saistīta ar darba procesu izpildi, un tādējādi ir iespējams veikt un kontrolēt darbības. Šīs sistēmas apkopo ne tikai iestādē radītus datus, bet arī informāciju par ārējiem notikumiem, darbībām un apstākļiem, kas nepieciešami lēmuma pieņemšanai un ziņošanai.¹

Lai nodrošinātu informācijas kvalitāti, ir nepieciešama efektīva kontroles sistēma, īpaši ņemot vērā mūsdienu informācijas lielos apjomus. Spēja ģenerēt kvalitatīvu informāciju ir saistīta ar sākotnējo datu kvalitāti. Nepilnīgi vai neakurāti dati nenodrošinās atbilstošu, aktuālu un precīzu informāciju.

Vadības spēju pieņemt atbilstošus lēmumus ietekmē informācijas kvalitāte, tāpēc informācijai jābūt:

pietiekamā daudzumā – pietiekamas detalizācijas pakāpes un apjoma informācija, lai izvairītos no neefektīvas, nepareizas informācijas interpretācijas;

pareizā laikā – informācija ir pieejama no informācijas sistēmas vienmēr, kad nepieciešams;

aktuālai – dati tiek apkopoti atbilstošā regularitātē un izmantojot aktuālus informācijas avotus

pareizai – dati ir patiesi un pilnīgi. Informācijas sistēmās ir iekļauti kontroles elementi, kas pārbauda informācijas pareizumu un pilnīgumu

pieejamai – informācija ir viegli pieejama tiem, kam tā ir nepieciešama darba vajadzībām;

aizsargātai - pieeja ierobežotas pieejamības vai slepenai informācijai ir noteikta tikai konkrētam personu lokam. Dati tiek nodoti tikai tām personām, kuras ir pilnvarotas to saņemt;

pārbaudāmai - informācijai tiek norādīti datu avoti – pierādījumi;

saglabājamai – informācija tiks glabāta noteiktu laika periodu, lai nodrošinātu iespēju atbalstīt dažādus informācijas pieprasījumus vai pārbaudes no ārpuses.²

¹INTOSAI *Iekšējās kontroles standartu vadlīnijas valsts pārvaldes vajadzībām 33.lpp*
http://www.knab.gov.lv/uploads/free/intosai_ik_vadlinijas.pdf

² *Iekšējās kontroles sistēmas izveidošanas, uzraudzības un uzlabošanas vadlīnijas*, Valsts kanceleja, 2012, 26.lpp. Pieejams: www.mk.gov.lv/file/files/aktuali/vadlinijas.pdf

Tādējādi ir būtiski iestādei izstrādāt informācijas vadības un informācijas sistēmu drošības politiku, kurā iekļauta risku analīze un atbilstošas drošības prasības attiecībā uz datu pārvaldību.

Informācija ir pamats saziņai, kuru jāpiemēro grupu un personu prasībām, lai ļautu tām efektīvi īstenot savus pienākumus. Efektīvai saziņai jānotiek visos virzienos, visos organizācijas līmeņos, starp visiem līmeņiem, ietverot visus elementus un struktūru.

Ir īpaši svarīgi, lai informācijas apmaiņa un saziņa notiktu starp vadību un personālu. Vadībai pastāvīgi jāsaņem jaunākā informācija par iekšējās kontroles izpildi, attīstību, riskiem un darbību. Savukārt vadības pienākums ir attiecīgi skaidrot personālam, kāda informācija ir nepieciešama, jānodrošina atgriezeniskā saite un norādījumi. Vadības uzdevums ir konkrēti un tieši paziņot, kādai vajadzētu būt personāla rīcībai, skaidri izklāstot iestādes iekšējās kontroles filozofiju un pieeju, kā arī pilnvaru deleģēšanas principus.

Saziņai jāpalielina izpratne par efektīvas iekšējās kontroles sistēmas nozīmi un svarīgumu, jānodrošina informācija par iestādes spēju riskēt un riska pieļaušanu un jāpalīdz personālam saprast tā pienākumus un atbildību iekšējās kontroles uzdevumu īstenošanā un atbalstīšanā.¹

Papildus iekšējā saziņai vadībai jānodrošina piemēroti līdzekļi, lai garantētu saziņu ārējām ieinteresētām pusēm un iegūtu no tām informāciju, jo ārējā saziņa var būtiski ietekmēt to, cik lielā mērā organizācija sasniedz savus mērķus.

Autore uzskata, ka ārējai saziņai un tās kvalitātes līmenim ir būtiska nozīme valsts pārvaldē, it sevišķi kā saziņa un informācija tiek organizēta starp ministriju un tās padotībā un pakļautībā esošām iestādēm un kapitālsabiedrībām. Būtiski ir izstrādāt kārtību, kas reglamentētu savstarpējo saziņu un tādējādi atvieglotu un uzlabotu valsts kapitāla daļu pārvaldi valsts kapitālsabiedrībās un uzraudzību padotības iestādēs.

Ņemot vērā to, ka valsts pārvaldei ekonomikā ir būtiska loma pieņemot lēmumus un sabiedrības labklājības līmenis ir atkarīgs no ekonomikas darbības spējas, ļoti būtiska loma valsts darbībā ir atklātai, caurredzamai un sadarboties gribošai attieksmei un tādai pat komunikācijai ar sabiedrību.

Bieži vien informācijas trūkums un nekorekta saziņa būtiski ietekmē iestādes reputāciju, atsevišķu amatpersonu nekorekti izteikumi rada aplamu priekšstatu par iestādi kopumā. Bieži vien amatpersonas komunicē sociālajos medijos, nenodalot savu privāto komunikāciju no profesionālās. Privātās informācijas un viedokļa nenodalīšana no iestādes

¹INTOSAI *Iekšējās kontroles standartu vadlīnijas valsts pārvaldes vajadzībām 35.lpp*
http://www.knab.gov.lv/uploads/free/intosai_ik_vadlinijas.pdf

viedokļa bieži vien rada pārpratumus un nepareizus priekšstatus, tāpēc darbiniekiem vajadzētu skaidri sabiedrībai darīt zināmu vai tie runā savā vārdā vai pārstāv iestādi.

Lai to novērstu, īpaši iestādē pievēršama uzmanība komunikācijai ar masu saziņas līdzekļiem, nosakot skaidru kārtību, kādā veidā tiek organizēta un kontrolēta komunikācija ar presi, vienlaikus ievērojot *Informācijas atklātības likuma* prasības.

Autore secina, ka informēšanai un informācijas aprītei ir nozīmīga loma iestādes mērķu sasniegšanā, tai skaitā iekšējās kontroles sistēmas izveidošanā un efektīvā tās funkcionēšanā. Ar kvalitatīvas informācijas un saziņas atbalstu ir iespējams sekmīgi pārvaldīt iestādes darbu, t.sk. plānot, kontrolēt un uzraudzīt tās mērķu un uzdevumu izpildes progresu. Komunikācijas kvalitāte būtiski ietekmē iestādes tēlu un reputāciju.

2.6. Uzraudzība – efektīvas kontroles sistēmas priekšnoteikums

Iekšējās kontroles sistēmas uzraudzība tiek īstenota, lai nodrošinātu iestādes vadībai pārliedību, ka iekšējās kontroles sistēma darbojas atbilstoši noteiktajai kārtībai, ka tā tiek koriģēta un pielāgota reālajai kontroles videi, mainoties iekšējiem vai ārējiem apstākļiem.

Atbilstoši normatīvo aktu prasībām, iekšējās kontroles sistēmas uzraudzība tiek īstenota kā:

- iekšējā audita veikta periodiska iekšējo kontroļu novērtēšana;
- kontroļu darbības regulāras pārbaudes;
- informācijas sistēmās iestrādāti nepārtrauktās uzraudzības elementi;
- to iestādes darbības pārskatu vai rādītāju analīze, kas identificē iekšējās kontroles trūkumus, un trūkumu novēršana;
- iestādes vides un pārraudzības funkciju efektivitātes pašnovērtējumi;
- iekšējo un ārējo auditu rezultātu izvērtējumi;
- iekšējā audita struktūrvienības kvalitātes novērtējumi, ja iestādē ir izveidota šāda struktūrvienība.¹

Iekšējās kontroles sistēmas uzraudzība ir process, kura rezultātā var novērtēt iekšējo kontroles procedūru darbības efektivitāti ilgākā laika periodā. Tas ietver kontroles procedūru izveides un ieviešanas procesa savlaicīgu novērtēšanu un korektīvu pasākumu veikšanu

¹, MK noteikumu Nr.326, *Noteikumi par iekšējās kontroles sistēmu tiešās pārvaldes iestādēs*, Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=247746>

nepieciešamības gadījumā. Uzraudzība nepieciešama, lai pārliecinātos, ka kontroles turpina efektīvi darboties.¹

Iekšējās kontroles sistēmas uzraudzība tiek īstenota, veicot regulārus uzraudzības pasākumu, atsevišķus novērtējumus vai arī tos savstarpēji kombinējot.

Regulāro uzraudzību jeb vadības kontroli nodrošina visu līmeņu vadītāji veicot savus ikdienas darbus, kontrole ir viena no tā sastāvdaļām. Vadītāja pienākums ir nodrošināt, ka viņa kompetencē un pārraudzībā esošie procesi tiek īstenoti, ievērojot attiecīgās kārtības un instrukcijas, kā arī tiek ievērotas iestādē noteiktās prasības attiecībā uz kontroli, kā arī uzrauga kā šīs prasības ievēro viņa pakļautībā esošie darbinieki.

Pēc autores domām, procesa tiešajam vadītājam būtu jābūt tam, kurš pirmais identificē kontroles nepilnības viņa kompetencē esošajos procesos, kā arī izvērtē riskus, kas pastāv, nepilnveidojot kontroles mehānismus. Tiešais vadītājs arī ir tas, kas darbībā novērtē, vai kontroles procedūras nav pārāk smagnējas un birokrātiskas, kas būtībā kontroles mehānismu padara mazāk efektīvu, jo tiek patērēti nelietderīgi laika un cilvēkresursi, kā arī sniedz priekšlikumus kontroles vienkāršošanai, bet tai pat laikā nodrošinot atbilstību kontroles mērķim. Viņa pienākums ir rīkoties atbildīgi un padarīt kontroles mehānismus atbilstošus, tādējādi paaugstinot kontroles efektivitāti.

Dr. Detlefs Špārbergs (Dr. Detlev Sparberg) uzskata, ka administrācijai pašai ir pienākums uzraudzīt savu darbību pašai savās interesēs. Tas pirmām kārtām tiek īstenots ar vadības kontroles palīdzību. Galvenais vadības kontroles uzdevums ir uzraudzīt administratīvo regularitāti un likumīgumu. To panāk, izmantojot:

Pirmsauditu jeb *a priori* auditu, pārbaudot administratīvās darbības vēl pirms to īstenošanas. Tas nozīmē, ka visu nopietno darījumu sankcionējumus papildus apliecina administrācijas priekšnieka vai viņa paraksts.

Sinhrono auditu, kas ir administratīvās vadības parastā vadības kontrole, ar kuras palīdzību administrācija uzrauga pati sevi. Tā aptver finansiālos aspektus un administratīvos vai vadības aspektus (kalendāro plānu izpilde).

Pēcauditu jeb sekojošo auditu, ko izdara pēc notikušā fakta. Galvenokārt tas iz[aužas kā rezultativitātes auditēšana, gūto sasniegumu kontrole jeb rezultātu pārbaude. Administrācijai ir ārkārtīgi svarīgi zināt, vai gūtie rezultāti neatpaliek no sākotnējā plānā vai koriģētajā plānā paredzētajiem rezultātiem, vai aktivitātes dotajā punktā nevajadzētu modificēt.²

¹ *Uzņēmuma un tā darbības vides izpratne un būtisku neatbilstību riska novērtēšana*, 315 Starptautiskais revīzijas standarts.

² **Sparberg D.** *Cases in the road building programme*, pp. 88-103. pp.92

Autore piekrīt dr. D. Špārberga uzskatam, ka vadībai ir pienākums uzraudzīt savu darbību. Tas ir vadības interesēs, jo precīza, pienācīgi īstenota kontroles sistēma ir vienīgā administrācijas bezrūpīgas funkcionēšanas garantija.

Papildus ikdienas vadības kontrolei iekšējās kontroles sistēmas uzraudzību veic arī iestādes *iekšējais audits*.

Iekšējais audits ir iekšējā auditora neatkarīga un objektīva darbība, kuras rezultātā tiek sniegts iekšējās kontroles sistēmas darbības novērtējums, lai pilnveidotu iekšējās kontroles sistēmas darbību ministrijā un iestādē un tā savu uzdevumu veikšanā ir neatkarīga no pārējām ministrijas vai iestādes struktūrvienībām.¹

Iestādes iekšējie auditori pārbauda un sekmē iekšējās kontroles sistēmas nepārtrauktu efektivitāti, izstrādājot novērtējumus un ieteikumus, tādēļ viņi ir būtiski nozīmīgi, lai iekšējās kontroles sistēma būtu efektīva. Tomēr auditori nav atbildīgi par vadības pamatuzdevumu – izstrādāt, uzturēt un dokumentēt iekšējās kontroles sistēmu.²

Neatkarīgai, kvalificētai un profesionālai iekšējās audita struktūrvienībai, kura darbojas saskaņā ar savu gada darba plānu, ir jābūt tik kompetentai, lai tās speciālisti spētu regulāri auditēt institūcijas pamatprocesus un novērtēt kontroles darbības efektivitāti. Auditoram ir jānosaka vai kontrole darbojas kā to nosaka kontroles procedūras, vai to darbība tiek organizēta un notiek visā pārbaudāmā periodā un savlaicīgi. Auditoram ir jānovērtē vai kontroles tiek balstītas uz ticamu informāciju un vai tā ir visaptveroša, kā arī vai tiek nodrošināta ziņošana gadījumos, ja tie konstatēti trūkumi un vai tiek veiktas koriģējošas darbības.

Ir ļoti būtiski, lai ar informāciju par auditu gaitā konstatētajiem trūkumiem tiktu nodrošināti ne tikai augstākā līmeņa vadītāji, bet arī vadītāji, kas īsteno attiecīgo funkciju.

Ņemot vērā auditoru secinājumus un ieteikumus kontroles sistēmas pilnveidi, kurus apstiprinājusi iestādes augstā vadība, iekšējā audita struktūrvienībai ir regulāri jāseko līdzi šo ieteikumu ieviešanas gaitai.

Iekšējās kontroles uzraudzībai jāaptver stratēģijas un procedūras, lai nodrošinātu, ka revīzijas un citu pārbažu slēdzienus atbilstoši un nekavējoties izskata. Vadītāju pienākumos ietilpst: nekavējoties novērtēt revīzijas un citu pārbažu slēdzienus, tostarp tos, kuros norādīti trūkumi, kā arī ieteikumus, ko paziņojuši revidenti un citas personas, kuras vērtē iestādes darbību; noteikt attiecīgus pasākumus saskaņā ar pārbažu un revīziju slēdzieniem un

¹ *Iekšējā audita likums*. LR likums, 13.12.2012. Latvijas Vēstnesis, Nr.203 (4806), Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=253680>

² INTOSAI *Iekšējās kontroles standartu vadlīnijas valsts pārvaldes vajadzībām 38.lpp* http://www.knab.gov.lv/uploads/free/intosai_ik_vadlinijas.pdf

ieteikumiem uzlabojumiem, kā arī paredzētajā laikā pabeigt visas korigējošās vai citas darbības, kuras veic norādīto problēmu atrisināšanai.¹

Herijs Heivenss (Harry S. Havens) uzskata - jo sarežģītāka ir organizācijas struktūra, jo sarežģītāka un izvērstāka ir nepieciešama vadības kontrole, un jo grūtāk iekšējam auditoram ir izlemt, kā labāk pielietot ierobežotos audita resursus.

Lai cik dzīvotspējīgas nebūtu iekšējās kontroles sistēmas, tajā skaitā stipra iekšējā audita struktūrvienība, nekad nevar garantēt absolūtu aizsardzību. Lai vadības kontrole būtu efektīva, tā nelokāmi un konsekventi ir ieviešama piespiedu kārtā, pat ja kritisks laika trūkums uzvedinātu uz domām rīkoties savādāk. Tā ir pastāvīgi pilnveidojama, lai nodrošinātu tās efektivitāti mainīgajā operatīvajā situācijā.²

Autore piekrīt H.Heivensa atziņai, ka iekšējā kontroles sistēma ieviešama piespiedu kārtā, ja jautājums ir par valsts pārvaldes institūcijām, vai arī par organizācijām, kuras rīkojas ar valsts un pašvaldību budžeta līdzekļiem, jo ir būtiski gūt pārlicību, ka tie tiek izlietoti efektīvi, ekonomiski, atbilstoši paredzētajiem mērķiem sabiedrības interesēs.

Autore uzskata, ka iekšējās audits ir vadības kontroles sistēmas elements un vadības instruments, ar kura efektīvu darbību ir iespējams gūt saprātīgu pārlicību, ka iestādē funkcionējušie procesi ir atbilstoši tam, lai būtu iespējams sasniegt izvirzītos mērķus.

Apkopojot šajā nodaļā iztirzāto, autore secina, ka iekšējās kontroles sistēma ir vadības plānota, organizēta un realizēta politika un procedūras, kas ir ieviestas iestādes visos pārvaldes līmeņos, lai nodrošinātu pastāvīgu, ekonomisku, efektīvu un lietderīgu iestādes darbību un tās mērķu sasniegšanu. Iekšējās kontroles sistēma var darboties efektīvi pie nosacījuma, ja tās veidojošie elementi atrodas savstarpējā mijiedarbībā, papildinot viens otru, kā arī pastāvīgi tiek uzraudzīti, novērtēti un pilnveidoti, lai būtu atbilstoši iestādes iekšējās un ārējās vides radītajām izmaiņām.

¹INTOSAI *Iekšējās kontroles standartu vadlīnijas valsts pārvaldes vajadzībām* 37. lpp
http://www.knab.gov.lv/uploads/free/intosai_ik_vadlinijas.pdf

² **Havens H.S.** *The role of internal auditing in management control systems in Government: a united states perspective* pp.118-138, pp.136-137

3. IEKŠĒJĀS KONTROLES SISTĒMA SATIKSMES MINISTRIJAS NEKUSTAMO ĪPAŠUMU NODAĻĀ.

3.1. Kontroles vides, darbības plānošanas un informācijas aprites analīze un pilnveides iespējas

Šajā nodaļā autore, balstoties uz iepriekšējās nodaļās aplūkoto teorētisko bāzi par iekšējās kontroles sistēmu un tās elementiem, raksturo un analizēs iekšējās kontroles sistēmas ietvaru Satiksmes ministrijas (turpmāk – Ministrija) Nekustamo īpašumu nodaļā (turpmāk – Nodaļa)

Objektīvi raksturot Nodaļas kontroles vidi nav iespējams, ja to neapskata kopsakarā ar Ministrijas kontroles vidi raksturojošiem elementiem, jo Nodaļa ir Ministrijas struktūrā integrēta struktūrvienība, uz kuru attiecas Ministrijas vispārējo darbību reglamentējošie normatīvie akti, reglamenti, kārtības, instrukcijas un citi saistošie dokumenti.

Saskaņā ar likumos, Ministru kabineta noteikumos un Satiksmes ministrijas nolikumā noteikto, Satiksmes ministrija ir vadošā valsts pārvaldes iestāde transporta un sakaru nozarē, kas izstrādā nozari reglamentējošo tiesību aktu un politikas plānošanas dokumentu projektus, nodrošina politikas īstenošanu ministrijas padotībā esošajās valsts pārvaldes iestādēs un kapitālsabiedrībās, kurās tā ir kapitāla daļu turētāja.

Satiksmes ministrijas kā institūcijas darbības *virsmērķis* ir savas kompetences ietvaros izstrādāt un īstenot Latvijas valsts politiku transporta un sakaru nozarē:

- ✓ uzturēt un attīstīt Latvijā efektīvu, drošu, konkurētspējīgu, videi draudzīgu, elastīgu transporta sistēmu, kas piedāvā plašas izvēles iespējas šīs sistēmas lietotājiem,
- ✓ izveidot liberalizētu un harmonizētu atbilstoši ES prasībām sakaru nozares tiesisko un ekonomisko vidi, kas nodrošina efektīvu un racionālu ierobežoto nacionālo resursu izmantošanu, veicina konkurenci un piesaista investīcijas.¹

Ministrijas struktūru nosaka Ministrijas reglamentā, ministrijas departamentu un patstāvīgo nodaļu reglamentos un ministrijas amatu sarakstā.²

¹ *Satiksmes ministrijas vispārējs apraksts*, Pieejams: <http://www.sam.gov.lv/satmin/content/?cat=134>

² *Satiksmes ministrijas reglaments*, 21.03.2013 Nr.01-01/4, Pieejams: <http://www.sam.gov.lv/satmin/content/?cat=134>

Pētījuma brīdī Ministrijas darbs tiek organizēts, balstoties uz struktūru, kurā valsts sekretāram ir tieši pakļauta Iekšējā audita nodaļa, Komunikācijas nodaļa, Transporta un sakaru drošības nodaļa, kā arī iestādes vadītājam ir pakļauti četri valsts sekretāra vietnieki – vietnieks juridiskajos un administratīvajos jautājumos, vietnieks Eiropas savienības un attīstības jautājumos, vietnieks nozaru jautājumos un vietnieks tranzīta politikas un jūrniecības jautājumos. Atbilstoši kompetencēm valsts sekretāra vietniekiem ir pakļauti attiecīgi departamenti un patstāvīgās nodaļas.

Nekustamā īpašuma nodaļa ir Juridiskā departamenta sastāvā iekļauta viena no trīs nodaļām, kuras darbu, saskaņā ar Juridiskā departamenta reglamentu (turpmāk – Reglaments) plāno un vada nodaļas vadītājs, kurš ir pakļauts departamenta direktoram, kurš savukārt ir pakļautībā valsts sekretāra vietniekam juridiskajos un administratīvajos jautājumos.

Izvērtējot Reglamenta saturu, secināms, ka tajā dokumentāli ir noteikta departamenta un nodaļu struktūra, amatpersonu pakļautība, kā arī departamenta, nodaļu funkcijas un uzdevumi. Dokumentā detalizēti reglamentētas ierēdņu tiesības un pienākumi, kā arī ierēdņu aizvietošanas kārtība.

Saskaņā ar Reglamentu Nodaļas kompetencē ir Valstij Satiksmes ministrijas personā piekrītošā un piederošā nekustamā īpašuma uzskaites uz izmantošanas uzraudzības jautājumi.

Faktiski Nodaļas darbību var iedalīt četros lielos blokos:

- Valstij Satiksmes ministrijas personā piekrītošā un piederošā nekustamā īpašuma izmantošanas un uzraudzības jautājumi, tai skaitā, valsts zemes nomas līgumu slēgšana.
- Nekustamā īpašuma atsavināšana valsts un sabiedrības vajadzībām transporta infrastruktūras būvniecības un rekonstrukcijas vajadzībām;
- Valsts nekustamā īpašuma reģistrācija zemesgrāmatā
- Jautājumi, kas saistīti ar valsts politikas izstrādi rīcībai ar valsts nekustamo īpašumu, kā arī citu valsts pārvaldes institūciju izstrādāto tiesību aktu vērtēšanu Nodaļas kompetences ietvaros.

Autore secina, ka Reglamentā noteiktie uzdevumi nav strukturēti un ir definēti samērā vispārīgi, šaurāk nekā faktiski Nodaļai deleģēto uzdevumu loks. Autore uzskata, ka Reglamentu ieteicams pārskatīt un precizēt atbilstoši faktiski veicamajiem pienākumiem.

Uzsākot darbu ministrijā visi tās darbinieki tiek iepazīstināti ar Ministrijas darba kārtības noteikumiem, kuros ir noteikta iestādes iekšējā darba organizācija, darba kārtība, nodarbināto pienākumi, lai nodrošinātu ministrijas funkciju un uzdevumu kvalitatīvu izpildi un saskaņotu rīcību darbā ar valsts institūcijām, nevalstiskajām organizācijām, plašsaziņas līdzekļiem un sabiedrību.

Ministrijas darbiniekiem, pildot amata pienākumus, saistošs ir Ministrijas ētikas kodekss.

Uzsākot darba attiecības nodarbinātie iepazīstas ar iestādes darba kārtības noteikumiem un ētikas kodeksu, ko ar savu parakstu apliecina attiecīgā žurnālā.

Katram nodarbinātajam amata aprakstā ir noteikta ierēdņa amata pakļautība, detalizēti aprakstīti amata pienākumi, amata tiesības, amata pildīšanai nepieciešamā izglītība, pieredze un prasmes, amata pildīšanai nepieciešamā sadarbība, kā arī noteikta atbildība par darba norisi un rezultātiem. Visi nodaļā nodarbinātie, uzsākot civildienestu, ir iepazīnušies ar saviem amata aprakstiem, apliecinot to ar parakstu.

Analizējot amata aprakstu saturu, secināms, ka tajā ir būtiskas nepilnības sadaļā par ierēdņa amata pienākumiem, tajā trūkst loģiskās secības, ir haotisks. Autore uzskata, ka tas būtu koriģējams, strukturējot pienākumus attiecīgi pa nodaļas funkciju blokiem, kā arī tos papildināt, uzskaitot kādus kontroles un uzraudzības pienākumus nepieciešams veikt. Tādējādi darbiniekam būtu skaidrāks pienākumu izklāsts, tāpat tas palīdzētu ieraudzīt to, vai amata aprakstā minēti visi pienākumi un vai visas struktūrvienības reglamentā uzskaitītās funkcijas, uzdevumi ir izpildīti, tas kalpotu kā palīgs darba organizācijā un vadībā, darba novērtēšanā un personāla atlasē.

Amata aprakstā izvirzītās prasības attiecībā un ierēdņa prasmēm ir vispārinātas un nepilnīgas - „spējas orientēties tiesību aktos, kas reglamentē valsts nekustamā īpašuma nostiprināšanu zemesgrāmatās, nekustamā īpašuma nodokļu jautājumus, nekustamā īpašuma iznomāšanu, nekustamo īpašumu datu aktualizāciju VZD kadastra reģistrā un citus ar nekustamo īpašumu saistītus jautājumus”.

Autore uzskata, ka amata apraksta attiecīgo sadaļu ir nepieciešams koriģēt atbilstoši nodarbinātā darba veikšanai faktiski nepieciešamo prasmju uzskaitījumam - kā piemēram, ne tikai „ spēja orientēties tiesību aktos”, bet arī *spēja tos praktiski pielietot*, veicot amata pienākumus. Nepieciešams aprakstīt arī vispārējās prasmes, kas nepieciešamas darbiniekam, lai kvalitatīvi varētu veikt amata pienākumus, kā piemēram, labas komunikācijas un sadarbības prasmes, spējas identificēt problēmas un piedāvāt risinājumus, analītiska domāšana, orientācija uz rezultātu, prasmes patstāvīgi organizēt darbu , atbilstoši izvirzītajām prioritātēm.

Atbilstoši iestādes struktūrai un amatu sarakstam, Nodaļā ir nodarbināti pieci darbinieki – nodaļas vadītāja, kas pilda arī departamenta direktores vietnieces pienākumus un četri ierēdņi.

Visiem nodaļas vadītājam pakļautībā esošajiem nodarbinātajiem amata aprakstos ir noteikti vienādi amata pienākumi, tas vērtējams pozitīvi, jo deleģējot uzdevumus, iespējams pielietot darba dalīšanas nejaušības principu, tādējādi mazināt korupcijas risku, kā arī pozitīvi vērtējams apstāklis, ka darbinieki viens otru var aizvietot. Vienam darbiniekam amata apraksts ir papildināts ar pienākumu aizvietot nodaļas vadītāju viņas prombūtnes laikā.

Veicot darbinieka gada novērtēšanu, izkristalizējās situācija, ka viena darbiniece amata pienākumu ietvaros patstāvīgi veica darbības, kas saistītas ar materiālo un procesuālo tiesību normu piemērošanu, tiesu prakses izmantošanu, kā arī izstrādāja juridiskos dokumentus un nodrošināja pārstāvību tiesās, tādējādi pārsniedzot viņas amata aprakstā minētos pienākumus. Šādu pienākumu veikšanai amata kvalifikācija faktiski atbilst juriskonsulta profesijai noteiktajām prasībām. Nodaļā līdz šim nav paredzēts darbinieks ar šādu kvalifikāciju, bet reālā situācija parāda, ka tas ir nepieciešams. Šāda situācija ir izveidojusies iepriekšējo reorganizāciju rezultātā, kad tika samazinātas amata vietas juridiskajā departamentā, bet funkcijas palika iepriekšējā līmenī un visi jautājumi, kas saistīti ar nekustamo īpašumu tika novirzīti uz Nodaļu, neskatoties uz to, ka pēc būtības tiesvedības jautājumi ir Tiesību aktu nodaļas kompetence, kā arī to, ka Nodaļā arī tika likvidēta viena amata vieta. Ņemot vērā iepriekšminēto, attiecīgi būtu nepieciešams vecākā referenta amata vietu aizstāt ar juriskonsulta amatu un precizēt ierēdņa amata aprakstu, kas iespējams atspoguļosies arī kā pozitīvas izmaiņas atalgojuma apmērā.

Visiem darbiniekiem ir amata apraksta prasībām atbilstoša augstākā izglītība - augstākā akadēmiskā vai otrā līmeņa profesionālā izglītība. Secināms, ka nav izvirzītas konkrētas prasības, kurā zinātņu jomā jābūt iegūtai izglītībai, pirmajā momentā varētu likties, ka tai būtu jābūt tiesību zinātņu jomā, autore uzskata, ka tā ir vērtējama kā priekšrocība, bet praksē nereti ir situācijas, ka noteicošā, neatkarīgi no izglītības specifikas, ir pieredze darbā ar nekustamajiem īpašumiem, un, jo tā ir plašāka, jo tas vērtējams pozitīvāk, jo nekustamo īpašumu jautājumi ir ļoti specifiski, niansēti un viens cilvēks pārzināt visu, vēl jo vairāk bez praktiskām darba iemaņām, nevar.

Gadījumos, kad tiek veiktas izmaiņas iestādes struktūrā, tiek pārskatīti arī departamenta reglaments un nepieciešamības gadījumā arī darbinieka amata apraksti, tādējādi nodrošinot to atbilstību faktiskajai formālajai situācijai iestādē.

Ministrijas darba plānošana notiek atbilstoši politikas plānošanas dokumentiem - Valdības rīcības plānam, Transporta attīstības pamatnostādņem 2007.-2013. gadam, iestādes izstrādātajai transporta un sakaru nozares stratēģijai un tajos izvirzītajiem uzdevumiem. Atbilstoši šiem dokumentiem tiek izstrādāts iestādes gada darba plāns, kurā ir noteikti

konkrēti struktūrvienību veicamie uzdevumi un sasniedzamie darbības rezultāti, kā arī atbildīgie darbinieki par mērķu un uzdevumu izpildi.

Juridiskais departaments, tāpat kā tajā esošā Nodaļa pilda iestādes atbalsta funkcijas, tādējādi darba plānošana tiek organizēta viena gada ietvaros un tā ir netieši saistīta ar nozares politiku un tās plānošanu, bet tieši pakļauta politikas īstenošanas gaitā realizējamo uzdevumu izpildei. Faktiski iestādes darba plānā ietvertie nodaļas uzdevumi 2013. gadam¹ :

3.1.tabula

Nekustamo īpašumu nodaļas darba plāns 2013.gadam

Nr.p/k/	Pasākuma nosaukums	Izpildes termiņš
1.	Reģistrēt 100 valsts nekustamos īpašumus zemesgrāmatā	30.12.2013.
2.	Noslēgt 15 Valsts zemes nomas līgumus	30.12.2013.
3.	Sagatavot un iesniegt MK rīkojumu projektus 98 zemju īpašumu atsavināšanai transporta infrastruktūras būvniecības vajadzībām	Saskaņā ar VAS „Latvijas Valsts ceļi” apstiprināto zemju atsavināšanas grafiku
4.	Sagatavot un iesniegt MK rīkojumu projektus par valsts nekustamo īpašumu ieguldīšanu sabiedrību pamatkapitālā	Pēc nepieciešamības
5.	Sagatavot un iesniegt MK rīkojumu projektus par Pašvaldībām nododamo ceļu posmiem(*pašvaldību iniciatīva)	Pēc nepieciešamības
6.	Sagatavot un iesniegt MK rīkojumu projektus par nekustamo īpašumu pārņemšanu no Pašvaldībām (11 īpašumi)	Saskaņā ar VAS „Latvijas Valsts ceļi” īpašumu uzskaites darbības plānu
7.	Veikt pārbaudes par SM īpašumā un tiesiskajā valdījumā esošo nekustamā īpašuma objektu izmantošanu, lai identificētu nekustamos īpašumus, kurus apsaimnieko citas juridiskās vai fiziskās personas, un noslēgtu nomas līgumus.	Pastāvīgi
8.	Sagatavot aktus par nekustamo īpašumu nodošanu sabiedrību valdījumā	Pēc nepieciešamības

Vērtējot 3.1tabulā attēloto Nodaļas darba plāna saturu, iespējams secināt, ka nodaļas darbība ir atkarīga no citu iestāžu un organizāciju darba plāniem un to realizācijas. Vienīgais no plānotajiem uzdevumiem, kur nodaļai pašai pieder noteikšanas tiesības, ir sadaļā par nomas līgumiem, šis plāns ir sastādīts iepriekš identificējot valsts īpašumus uz kuriem atrodas citai personai piederošs būvju īpašums un par kuriem nav noslēgts zemju nomas līgums, to nepieciešams realizēt, tādējādi nodrošinot, ka netiek bez samaksas lietoti valsts resursi.

Darba plānu var vērtēt kā saprotamu, atbilstošu un sasniedzamu iestādes darba plānā izvirzītajam mērķim „labi plānota un regulēta transporta un sakaru nozare”. Kā nepilnība darba plānā ir uzskatāma situācija, ka visiem uzdevumiem nav noteikti mērāmi sasniedzamie

¹ Satiksmes ministrijas 2013.gada darba plāns, nepublicētie materiāli.

rezultāti, šāda situācija ir radusies tādēļ, ka nav informācija no Satiksmes ministrijas pārraudzībā esošajām kapitālsabiedrībām, līdz ar to, darba plāns tiks koriģēts atbilstoši izmaiņām.

Saskaņā ar iestādes vadītāja rīkojumu, Ministrijas patstāvīgajām struktūrvienībām, atbilstoši kompetencei, reizi ceturksnī elektroniski jāiesniedz Finanšu un attīstības plānošanas departamentā ceturkšņa atskaiti par tiem darba plānā iekļautajiem pasākumiem, kuru izpildes termiņš ir beidzies, informāciju par papildus paveiktajiem pasākumiem, kas nav iekļauti darba plānā, kā arī informāciju par nepieciešamajiem grozījumiem darba plānā, papildinot tā elektronisko formu ar jauniem ierakstiem vai veicot labojumus.

Finanšu un attīstības plānošanas departaments pēc darba plāna vai tā aktualizētās versijas apstiprināšanas, ievieto darba plāna elektronisko formu Satiksmes ministrijas intraneta mājas lapā, tādējādi nodrošinot aktuālas informācijas nepārtrauktu pieejamību visiem iestādes darbiniekiem.

Sākot ar 2013. gadu saskaņā ar ministru kabineta noteikumiem Nr.494 Noteikumi par valsts tiešās pārvaldes iestādēs nodarbināto darba izpildes novērtēšanu, visiem nodaļas darbiniekam ir noteikti individuālie mērķi un uzdevumi nākamajam novērtēšanas periodam. Iestādes nodarbinātajiem tas bija sava veida izaicinājums un eksperiments vienlaicīgi, jo ar individuālo mērķu formulēšanu nebija saskārušies. Sarežģītāku šo procesu padarīja tas, ka augstākā vadība nebija skaidri definējusi departamenta mērķi. Nekustamo īpašumu nodaļā individuālie mērķi tika noteikti iepriekš analizējot galvenos Nodaļas darbības procesus, identificējot problemātiskās vietas, un izvēloties piemērotākos risinājumus to novēršanai. Nodaļas vadītājs kopā ar nodarbināto noteica katra darbinieka individuālo mērķi, paredzot, ja izdosies tos realizēt, tad tiks uzlaboti Nodaļā notiekošo procesu kvalitāte, līdz ar to nodaļas darba plānā noteikto uzdevumu izpilde.

Nodaļas vadītājam nākošajam plānošanas periodam tika noteikti šādi individuālie mērķi:

- Nodrošināt informācijas aktualizāciju nekustamā īpašuma pārvaldības modulī HORIZON;
- Nodrošināt ieteikumu izstrādāšanu, lai veicinātu patiesas informācijas sniegšanu un operatīvu valsts nekustamo īpašumu nostiprināšanu zemesgrāmatā;
- Pilnveidot ministru kabineta rīkojuma virzību par nekustamā īpašuma pārvaldības jautājumiem Satiksmes ministrijā.

Attiecībā uz pirmā mērķa realizāciju paredzēts izstrādāt iekšējo normatīvo aktu, kurā tiks detalizēti izklāstīta kārtība, kādā veicama datu ievade, aktualizācija, salīdzināšana, apstrāde, pārbaude nekustamā īpašuma pārvaldības modulī HORIZON, lai tiktu nodrošināta

nepārtraukta aktuālas informācijas pieejamība par valstij Satiksmes ministrijas personā piederošiem un piekrītošiem nekustamajiem īpašumiem.

Darbinieku individuālie mērķi ir noteikti, lai *veicinātu kvalitatīvāku, operatīvāku Ministru kabineta rīkojumu izstrādi* Nodaļas kompetencē esošajos jautājumos :

- Veikt izstrādāto MK rīkojumu projektu saistītu ar nekustamo īpašumu nodošanu citu institūciju valdījumā, ieguldīšanu uzņēmējdarbību pamatkapitālā, nekustamās mantas maiņu, nekustamā īpašuma ierakstīšanu zemesgrāmatā saņemto atzinumu analīzi par izteiktajiem iebildumiem un priekšlikumiem, lai veicinātu un uzlabotu to ātrāku un kvalitatīvāku virzību lēmumu pieņemšanai.

- Veikt analīzi par iepriekš saņemtajiem saskaņošanas dalībnieku sniegtajiem iebildumiem un pilnveidot tipveida Ministru kabineta rīkojumu un saistīto dokumentu formu par nekustamo īpašumu atsavināšanu valsts un sabiedrības vajadzībām transporta infrastruktūras būvniecībai un rekonstrukcijai.

- Veikt analīzi par iepriekš saņemtajiem saskaņošanas dalībnieku sniegtajiem iebildumiem un pilnveidot tipveida Ministru kabineta rīkojumu un saistīto dokumentu formu par nekustamo īpašumu nodošanu/ pārņemšanu no pašvaldībām.

Lai uzlabotu *operatīvu valsts īpašumu reģistrāciju zemesgrāmatā*, darbinieka individuālais mērķis noteikts:

- Veikt analīzi, apkopojot standartizētās kļūdas un nepilnības, valsts kapitālsabiedrību iesniegtajos dokumentos nekustamo īpašumu ierakstīšanai zemesgrāmatā un izstrādāt ieteikumus atbilstoši normatīvajos aktos noteiktajam par iesniedzamo dokumentu saturu un tajos ietvertu informāciju.

Saistībā ar *nomas līgumu slēgšanu* individuālais mērķis paredz:

- Nodrošināt ārējo un iekšējo normatīvo aktu prasībām atbilstošu nomas līgumu noslēgšanu par valstij Satiksmes ministrijas personā piederošu nekustamo īpašumu iznomāšanu.

- Darba grupā Finanšu ministrijā, tiesā un attiecībās ar Rīgas domi pārstāvēt un aizstāvēt Satiksmes ministrijas līdz šim pausto viedokli un intereses jautājumā par nekustamā īpašuma nodokļa aprēķinu valstij Satiksmes ministrijas personā piederošajiem nekustamajiem īpašumiem.

Vērtējot individuālo mērķu saturu, autore secina, ka darbiniekiem izvirzītie mērķi skar visas galvenās Nodaļas kompetencē esošās funkcijas, tie ir savstarpēji saistīti, tos sasniedzot tiks identificēti procesus kavējošie faktori, veiktas nepieciešamās darbības, lai mazinātu to ietekmi uz nodaļas sasniedzamo mērķu realizāciju.

Autore uzskata, ka konkrēto individuālo mērķu noteikšana savā veidā piespiedu kārtā veicinās darbinieku lielāku iedziļināšanos ikdienas darba procesu pilnveidošanā, jo no darbinieka tiks sagaidīts individuāls ieguldījums tā uzlabošanā, vēl jo vairāk, ka tas, cik kvalitatīvi mērķis tiks realizēts, ietekmēs gada novērtējuma rezultātu ar visām no tā izrietošajām sekām, kā piemēram, atvaļinājuma pabalsta apmēru, papildus atvaļinājuma dienu skaitu, kā arī tas var ietekmēt pamatalgas apmēru.

Veicot ikgadējo darba izpildes novērtēšanu tiek pārrunātas un apzinātas darbiniekam nepieciešamās mācību vajadzības. Pamatojoties uz vērtējumos aprakstītajām mācību vajadzībām, administratīvais departaments tiek sastādīta apmācību programma nākošajam novērtēšanas periodam, paredzētā budžeta ietvaros darbiniekiem ir iespējas attiecīgi papildināt savas zināšanas.

Ikdienas operatīvā darbu plānošana nodaļā notiek atbilstoši Nodaļas kompetencē deleģēto uzdevumu ietvaram. 2012. gadā Nodaļā tika saņemti 1221 dokumenti un uzdevumi tālākai rīcībai, atbildes sniegšanai un informācijai. Nodaļas vadītāja saņemtos dokumentu vērtēja un pieņēma lēmumu par turpmāko rīcību, nosakot tā izpildes prioritātes pakāpi, ņemot vērā tajos ietvertu informāciju. Deleģējot uzdevumus darbiniekiem, to apjomu, tiek ņemta vērā darbinieku noslodze.

Autore, pārzinot Nodaļas ikdienas darbu un deleģēto uzdevumu sadali starp darbiniekiem, secina, ka uzdevumi tiek dalīti darbiniekiem, ņemot vērā konkrētā uzdevuma specifiku. Katram darbiniekam laika gaitā ir izstrādājušās to stiprās puses, kā arī attīstītas prasmes konkrētu uzdevumu veikšanai, līdz ar to attiecīgi tiek deleģēti veicamie uzdevumi. Autore uzskata, ka tas vērtējams neviennozīmīgi, pozitīvi ir tas, ka darbinieks, pārzinot attiecīgo jomu, operatīvāk veic uzdevumu, kā arī tiek nodrošināta konsekvence attiecīgo jautājuma risināšanā. Turpretī, specializējoties konkrētā jomā, netiek attīstītas prasmes citās jomās, kā arī pastāv iespēja, ka darbiniekam iestājas sava veida rutīna, kas galarezultātā mazina interesi par darbu.

Nodaļas efektīvāku darba plānošanu veicina Ministrijā ieviestā dokumentu elektroniskās pārvaldes sistēma „Doclogix”. Programma nodrošina operatīvu pārskatu par katra darbinieka deleģēto uzdevumu apjomu, tā izpildes stadiju un termiņiem.

Autore uzskata, ka darbības plānošana Nodaļā vērtējama kā atbilstoša iestādes mērķiem, Nodaļas operatīvā plānošana ir organizēta labi, tiek pielietota individuāla pieeja katram veicamajam uzdevumam, tādējādi jau pirms uzdevuma tālāk deleģēšanas darbiniekam, iespēju robežās tiek noteikti ar uzdevuma izpildi iespējamie riski, tādējādi nosakot arī izpildāmā uzdevuma prioritātes pakāpi un operativitāti attiecībā pret citiem uzdevumiem.

Nodaļas darba kvalitāti un efektivitāti būtiski ietekmē tās rīcībā esošā informācija. Tādēļ šim jautājumam tiek pievērsta īpaša uzmanība. Lēmumu pieņemšanas kvalitāte ir atkarīga no tā, vai lēmuma pieņēmēja rīcībā ir aktuāla, pilnīga, patiesa informācija.

Informācijas aprīte Ministrijā tiek organizēta saskaņā ar *Satiksmes ministrijas dokumentu pārvaldības iekšējiem noteikumiem*, kuru mērķis ir noteikt ministrijā vienotu dokumentu pārvaldību un vienotas prasības dokumentu noformēšanai. Minētie noteikumi reglamentē saņemtās korespondences aprītes organizēšanu un kārtību, nosūtāmo dokumentu sagatavošanas un aprītes kārtību, iekšējo dokumentu aprīti, kā arī dokumentu izvērtēšanas un glabāšanas nosacījumus.

Ministrs, valsts sekretārs un valsts sekretāra vietnieki, izskatot dokumentus, raksta rezolūciju un nosūta izpildītājam sistēmā Doclogix, norādot dokumentā minētā uzdevuma atbildīgo izpildītāju un citus izpildītājus, ja tādi nepieciešami, veicamo uzdevumu, ja tas neizriet no dokumenta teksta, kā arī uzdevuma izpildes termiņu.

Nodaļas vadītāju informācija, kā arī deleģētie uzdevumi sasniedz izejot šādu ķēdīti:

Valsts sekretārs → valsts sekretāra vietnieks → juridiskā departamenta direktors → Nekustamo īpašumu nodaļas vadītājs → nodaļas vecākais referents.

Šāda informācijas plūsma „no augšas uz leju” veicina augstākās vadības informētību par iestādē notiekošajiem procesiem, nepieciešamības gadījumā, arī operatīvu rīcību un norādījumu sniegšanu izpildītājiem.

Ieviešot iestādē dokumentu elektroniskās pārvaldes sistēmu „Doclogix”, ir samazinājušies dokumentu pazušanas gadījumi, jo dokumenta oriģināls lietvedībā tiek ieskanēts un ievietots sistēmā, līdz ar to informācija izpildītājam ir pieejama ātrāk nekā dokumenta oriģināls.

Pēc dokumenta saņemšanas Nodaļā, tās vadītājs, iepazīstoties ar tā saturu, organizē dotā uzdevuma izpildi. Nodaļas darbinieki savas kompetences ietvaros apstrādā iegūto informāciju, dokumentē to, veic atzīmes un ierakstus datubāzēs, nosūta nepieciešamo informāciju Ministrijas struktūrvienībām tālākai rīcībai.

Izpildot Valsts kontroles Revīzijas ziņojumā Nr. 5.1. – 2 - 40/2009 „Par Satiksmes ministrijas 2009.gada finanšu pārskata sagatavošanas pareizību” ieteikumu – „ Satiksmes ministrijai izstrādāt vienotu nekustamā īpašuma uzskaites sistēmu, lai nodrošinātu dažādu ministrijas struktūrvienību uzkrāto datu savstarpēju salīdzināmību, kā arī ministrijas un Valsts zemes dienesta datu salīdzināmību un analīzi”¹, Nodaļā 2012.gadā tika ieviesta resursu vadības sistēmas Horizon nekustamo īpašumu pārvaldības modulis, ar kura palīdzību tiek

¹ Revīzijas ziņojums Nr. 5.1. – 2 - 40/2009 „Par Satiksmes ministrijas 2009.gada finanšu pārskata sagatavošanas pareizību” ieteikumu ieviešanas grafiks, nepublicētie materiāli

nodrošināta ar nekustamo īpašumu uzskaiti saistīto funkciju izpilde. Sistēma nodrošina vienotu nekustamo īpašumu uzskaiti, iespēju uzskaites sistēmā esošos datus eksportēt uz Excel tabulām un sistēmā ievadītos datus salīdzināt ar Nekustamā īpašuma valsts kadastra informācijas sistēmas datiem. Sistēma ir sasaistīta ar Ministrijas grāmatvedības uzskaites sistēmu, kas atvieglo savstarpējo informācijas apriti ar grāmatvedības nodaļu, kā arī optimizē tās darbību, padarot procesus automatizētus, tiek atvieglota datu savstarpējā salīdzināšana, kā arī pilnveidota nomas līgumu slēgšanas process, jo uzskaites sistēmas moduļa bloks, kas nodrošina nomas līgumu uzskaiti, ir sasaistīts ar nomniekiem izrakstīto un apmaksāto rēķinu reģistru.

Lai Nodaļas rīcībā būtu aktuāla informācija un iespēja to salīdzināt ar iesniegtajiem dokumentu, darbiniekiem ir nodrošināta autorizēta pieeja Nekustamā īpašuma valsts kadastra informācijas sistēmas datiem un Valsts vienotās datorizētās zemesgrāmatas datiem.

Lielāko īpatsvaru nodaļas informācijas apritē ministrijas ietvaros ieņem tās nosūtīšana Grāmatvedības nodaļai, lai tā savlaicīgi, atbilstoši faktiskajai situācijai varētu nodrošināt nekustamo īpašumu uzskaiti grāmatvedības reģistros. Izstrādātā Satiksmes ministrijas ar saimniecisko darījumu saistīto attaisnojuma dokumentu apgrozības shēma ietver kārtību kādā informācija tiek nosūtīta.

Grāmatvedības nodaļa tiek nodrošināta ar informāciju un to pamatojošiem dokumentiem - zemesgrāmatu aktiem, robežu plāniem, izziņu par īpašuma kadastrālo vērtību, valdījuma aktiem, pēc tam, kad veikta attiecīgā īpašuma reģistrācija zemesgrāmatā.

Savukārt informācija par noslēgtiem nomas līgumiem tiek sūtīta gan grāmatvedības nodaļai uzskaites veikšanai, gan finanšu un attīstības plānošanas departamentiem, kas iesniegto informāciju izmanto iestādes budžeta plānošanā.

Autore uzskata, ka informācijas aprite Ministrijas iekšienē ir apmierinoša, dokumentēta un notiek savlaicīgi, to veicina arī fakts, ka informācijas aprite nav tikai formāla, jo notiek savstarpēja koleģiāla komunikācija starp nodaļu amatpersonām. Autore uzskata, ka ir ieguldīts būtisks skaidrošanas darbs, lai nodaļas darbinieki izprastu faktisko savlaicīgas informācijas aprites nozīmi savstarpēji saistītos procesos, piemēram, kā informācijas neesamība vai tās neatbilstība patiesai situācijai iespaido Ministrijas gada pārskata sastādīšanu un tajā sniegtās ziņas. Kā uzskates līdzeklis tam kalpoja Valsts kontroles revīzijas ziņojumi par Satiksmes ministrijas finanšu pārskata sagatavošanas pareizību 2008, 2009.gados.

Būtiski ir savlaicīgas un patiesas informācijas iegūšana no Ministrijas pārraudzībā esošajām kapitālsabiedrībām, kuras saskaņā ar likumiem vai deleģētām funkcijām veic atsevišķu nekustamo īpašumu pārraudzību vai apsaimniekošanu.

Savlaicīgu informācijas iegūšanu apgrūtina tas, ka kapitālsabiedrībām nav saistoši Ministrijas iekšējie normatīvie akti. Attiecības šajā jomā tiek regulētas dažādos veidos, piemēram caur deleģēšanas līgumu, kas noslēgts starp VAS „Latvijas Valsts ceļi” un Satiksmes ministriju, kurā arī cita starpā ir paredzēts pienākums sniegt ministrijā informāciju par veiktajām darbībām. Sadarbība ar VAS „Latvijas dzelzceļu” tiek organizēta, informāciju iesūtot vēstuļu formā ministrijas noteiktos termiņos.

Lai informācijas aprīte būtu efektīva, būtiska nozīme ir savstarpējai konstruktīvai sadarbībai starp Nodaļas darbiniekiem un atbildīgajiem darbiniekiem kapitālsabiedrībās, tās ietvaros tiek organizētas sanāksmes, kurās tiek izrunāti problemātiskie jautājumi un pieņemti lēmumi to risināšanai.

Autore uzskata, ka jautājumos, kas saistīti ar īpašumu reģistrēšanu zemesgrāmatās, informācijas savstarpējā apmaiņa ir vērtējama kā ļoti laba, jo kapitālsabiedrības ir ieinteresētas šos procesus sakārtot tā, lai pēc iespējas īsākā laikā īpašumi, kuri ir viņu pārvaldībā, tiktu juridiski korekti sakārtoti, jo tas nepieciešams kapitālsabiedrību deleģēto uzdevumu realizācijai, piemēram, būvniecības procesa uzsākšanai.

Ministrijā regulāri, katru piektdienu, tiek organizētas plānošanas sanāksmes, kurās piedalās iestādes pārraudzībā esošo kapitālsabiedrību un iestāžu vadītāji, ministrs un ministrijas vadība, nodaļu un departamentu vadītāji. Tajās tiek informēts par katras iestādes aktualitātēm un problemātiskajiem jautājumiem, kā arī apspriestas plānotās darbības nākošajā nedēļā. Pozitīvi vērtējams tas, ka sanāksmēs tiek pieaicināti ministrijas darbinieki, kuri saņem informāciju tieši, nepieciešamības gadījumā uzdodot precizējošus jautājumus, lai izprastu tālāko rīcību no ministrijas puses. Uzreiz pēc šīs sanāksmes tiek organizēta ministrijas vadības sanāksme, kuru vada valsts sekretārs un par paveikto un nākošās nedēļas darbības plānu viņu informē katras struktūrvienības vadītājs. Sanāksmē tiek analizēta kontrolē esošo uzdevumu izpildes gaita, kā arī tiek sniegti paskaidrojumi vadībai par to kavēšanas iemesliem. Abas šīs sanāksmes tiek protokolētas.

Pēc vadības sanāksmes nodaļas vadītāja organizē plānošanas sanāksmes Nodaļā, kurā darbinieki tiek informēti par aktualitātēm ministrijā, kā arī tiek iztirzātas aktuālās problēmas nodaļā, kā arī plānots nākošās nedēļas darbs. Ņemot vērā to, ka Nodaļas darbinieku skaits ir neliels, šīs sapulces netiek protokolētas, jo autore uzskata, ka tā esošajā situācijā būtu tikai lieka formalitāte.

Autore uzskata, ka pozitīvi vērtējams fakts, ka iestādes vadība, neskatoties uz noslogoto darba grafiku, ir pieejama, vērsta uz sadarbību, gatava iedziļināties konkrētās problēmās, lai spētu rast labāko risinājumu.

Iestādē ir noteikta kārtība, kas reglamentē komunikāciju ar sabiedriskiem medijiem, Nodaļas darbiniekiem nav atļauts sniegt tiem informāciju, iepriekš nesaskaņojot to ar vadību.

Nodaļas rīcībā un glabāšanā ir īpašuma tiesības apliecinošie dokumenti, kas tiek glabāti Nodaļas arhīvā, atbilstoši izstrādātajai nomenklatūrai, arhīvā piekļuve ir nodrošināta tikai nodaļas darbiniekiem.

Nodaļā ir izveidots īpašumu tiesību apliecinošo dokumentu reģistrs exel formātā, neskatoties uz to, ka ir ieviests nekustamo īpašumu pārvaldības modulis Horizon, kurā pakāpeniski tiek ierakstīta informācija par īpašumiem, reģistrs tiek uzturēts, jo tā ir iespēja operatīvi iegūt informāciju par nodaļas rīcībā esošiem īpašumtiesību dokumentiem.

Nodaļas darbiniekiem ir nodrošināta iespēja ministrijas intranetā iepazīties ar ministrijas aktuālo informāciju, kā arī tajā pieejami visi plānošanas dokumenti, informācija par gada plānu un tā izpildes gaitu, kā arī visi iekšējie normatīvie akti, kas reglamentē iestādes darbību. Darbiniekiem ir pienākums ar tiem regulāri iepazīties.

3.2.Risku vadības, kontroles pasākumu un uzraudzības novērtējums

Nodaļas ikdienas darbu var ietekmēt gan iekšēji, gan ārēji riski, tāpēc ir nepieciešams modelēt situāciju un iespējamo rīcību, ja risks iestājas.

Autore uzskata, ka Ministrijā nav efektīvi organizēts darbs, lai īstenots risku noteikšanas, analīzes un novērtēšanas procesu, kura mērķis ir samazināt risku negatīvo ietekmi uz iestādes izvirzīto mērķu sasniegšanu. Ir izstrādāta korupcijas novēršanas un apkarošanas programmas uzdevumu plāns, kurā kā viens no plānotajiem pasākumiem ir Satiksmes ministrijas īpašumā un tiesiskajā valdījumā esošo nekustamā īpašuma objektu izmantošanas pārbaude un attiecīgu ziņu iekļaušana nekustamo īpašumu uzskaites sistēmā, lai identificētu nekustamos īpašumus, kurus izmanto citas juridiskās vai fiziskās personas, un noslēgtu nomas līgumus. Pasākuma īstenošanas sagaidāmais rezultāts ir noslēgtie līgumi par citu juridisku un fizisku personu lietošanā esošu nekustamā īpašuma objektu izmantošanu. Atbildīgais par uzdevuma izpildi ir Nodaļas vadītājs.

Autore, izanalizējot maģistra darba izstrādes laikā iegūto informāciju par risku vadību, secina, ka Nodaļā nenotiek atbilstoša Nodaļas mērķiem organizēta un plānota risku pārvaldība.

Autore secina, ka ikdienas darbā netieši tiek identificēti riski, bet tie netiek dokumentēti un nav izstrādātas to vadīšanas procedūras.

Autore uzskata, ka Nodaļā faktiski pastāv būtiski riski, kas apdraud nodaļas mērķu sasniegšanu. Tie būtu grupējami atbilstoši darbības blokiem un identificējami atsevišķos procesos, nosakot riska līmeni, veicamos pasākumus riska mazināšanai.

Ministrijā 2011.gadā tika ieviesta kvalitātes vadības sistēma, kuras pamatmērķis ir ministrijas ieinteresēto pušu apmierinātība ar ministrijas īstenoto procesu norisi un ministrijas sniegto pakalpojumu norisi. Ministrijā ir izveidota un intranetā pieejama kvalitātes vadības rokasgrāmata, kā arī procesu apraksti.

Autore secina, ka ieviestā kvalitātes vadības sistēma netiek uzraudzīta un kontrolēta, kā arī ministrijā nav kvalitātes vadītājs, netiek veikti kvalitātes auditi. Procesu apraksti netiek aktualizēti atbilstoši faktiskajām izmaiņām.

Autore uzskata, ka ministrijas vadībai būtu jāaktualizē jautājums par kvalitātes vadības sistēmas „atdzīvināšanu”, jo sistēma ir atbalsts vadībai, kas atvieglo iekšējo darbību kontroli. Šo jautājumu būtu lietderīgi izskatīt vienlaikus ar jautājumu par risku vadību ministrijā, jo faktiski kvalitāte un riski atrodas nepārtrauktā mijiedarbībā.

Ja kvalitātes vadības mērķis ir veicināt procesa mērķu sasniegšanu caur procesa mērķu noteikšanu, rezultātu vai rādītāju noteikšanu, mērīšanu un procesu efektivitātes pilnveidošanu, tad risku vadības mērķis ir veicināt procesa mērķu sasniegšanu caur savlaicīgu risku, kas traucē mērķu sasniegšanai, apzināšanu un atbilstošu risku mazinošo pasākumu ieviešanu. Autore uzskata, ka, integrējot abas vadības sistēmas, iestādes, t.sk. struktūrvienību mērķu sasniegšana tiktu realizēta efektīvāk, kā arī tas neprasītu lielus finanšu ieguldījumus.

Nodaļā kvalitātes vadības sistēmas ietvaros ir aprakstīti divi procesi – 1) apbūvēta valsts zemes nomas tipveida līguma sagatavošana, reģistrēšana, uzglabāšana un aktualizēšana, 2) valsts nekustamā īpašuma ierakstīšana zemesgrāmatā. Darbinieki, veicot amata pienākumus, neizmanto procesu aprakstus, jo tie ir neatbilstoši iekšējiem normatīviem aktiem, kas nosaka kādā veidā notiek procesa īstenošana.

Autore uzskata, ka, ja eksistē procesu apraksti, ir vieglāk nodrošināt vienveidīgu rīcību vienādās situācijās, ir būtiski, lai procesu apraksti ir *aktuāli*, jo tikai tad tie var kalpot kā kontroles procesa sastāvdaļa, tad ir mazāk iespēju darbiniekam interpretēt vienas vai otras darbības nepieciešamību, kā arī izvairīties no atbildības.

Nodaļā papildus augstākminētajiem kvalitātes vadības procesu aprakstiem ir izstrādāta *Apbūvētas valsts zemes nomas līgumu slēgšanas kārtība*. Autore uzskata, ka kārtība ir saprotama, tajā skaidri izklāstītas veicamās darbības, līguma izpildes kontrole, līdz ar to, kontrolējot līguma sastādīšanas pareizību, var vadīties no šī dokumenta.

Nekustamā īpašuma atsavināšana valsts un sabiedrības vajadzībām ir viskomplicētākais process par kura realizāciju ir atbildīga Nodaļa. Šī procesa realizācija ir sarežģīta ar to, ka realizācijā ir iesaistītas vairākas institūcijas, kā arī privātpersonas – zemju īpašnieki.

Procesa sagatavošanas posmu un sākotnējo komunikāciju ar zemju īpašniekiem saskaņā ar deleģēšanas līgumu, veic VAS „Latvijas Valsts ceļi” zemju daļa. No tā, cik kvalitatīvi tiek veikti sagatavošanas darbi un ievērotas atsavināšanas procesu reglamentējošajos normatīvajos aktos noteiktās procedūras, ir atkarīga procesa tālākā virzība Ministrijas atlīdzības noteikšanas komisijā un lēmuma pieņemšana Ministru kabinetā.

Nodaļā nav izstrādāts nekustamā īpašuma atsavināšanas procedūru apraksts, ir izstrādāts tikai Ministrijas atlīdzības noteikšanas komisijas nolikums. Autore uzskata, ka ir nepieciešams izstrādāt ļoti detalizētu nekustamā īpašuma atsavināšanas kārtību, īpašu uzmanību pievēršot risku vadībai un kontroles procedūrām, pašlaik process tiek vadīts, ievērojot Sabiedrības vajadzībām nepieciešamā nekustamā īpašuma atsavināšanas likumu un MK noteikumus nr.204 Kārtība, kādā nosaka taisnīgu atlīdzību par sabiedrības vajadzībām atsavināmo nekustamo īpašumu.

Kontrole šajā procesā tiek īstenota vairākās pakāpēs :

1. Ministrijas atlīdzības noteikšanas komisijā – tiek vērtēti dokumentu pietiekamība un to atbilstība normatīvajos aktos noteiktām prasībām, kā arī tiek apstiprināts atlīdzības apmērs atsavināmajam nekustamajam īpašumam;

2. Nodaļā un juridiskā departamenta Tiesību aktu nodaļā – sagatavojot institūcijas lēmumu par atlīdzības apmēru konkrētajam īpašumam, kā arī izstrādājot MK rīkojuma projektu izsludināšanai Valsts sekretāru sanāksmē.

3. Tieslietu, Finanšu, Ekonomikas ministrijās – MK rīkojuma projekta saskaņošanas stadijā. Šo kontroles posmu var uzskatīt par ārējo kontroli, kurā katra ministrija savas kompetences ietvaros vērtē dokumentu pietiekamību, atbilstību, kā arī veikto procedūru tiesiskumu.

4. Ministru kabinets – pieņem galīgo lēmumu par atlīdzības apmēru.

Pirms jautājumu izskatīšanas Ministrijas atlīdzības noteikšanas komisijā, Nodaļas atbildīgie darbinieki, kas vienlaikus ir arī komisijas locekļi, veic katrs neatkarīgu dokumentu pārbaudi par katru atsavināmo īpašumu, t.sk. salīdzinot iesniegtos dokumentus ar Nekustamā īpašuma Valsts kadastra informācijas sistēmas un vienotās datorizētās zemesgrāmatas aktuālajiem datiem. Ņemot vērā dokumentu lielo apjomu, pastāv liela varbūtība nepamanīt kādas būtiskas nianšes, tādēļ būtiski vērtēt dokumentus komisijas locekļiem neatkarīgi un komisijas sēdē par kļūdām ziņot, tādējādi jautājuma izskatīšana tiek turpināta tikai pēc nepilnību novēršanas. Visas Atlīdzības noteikšanas komisijas sēdes tiek protokolētas.

Šajā procesā atbilstoši un stingrai kontrolei ir būtiska loma, jo atsavināšanas process ietekmē privātpersonas mantisko stāvokli, kā arī valsts budžeta līdzekļu izlietojumu.

Nodaļas darbinieki, atbilstoši deleģētā uzdevuma saturam veic nepieciešamās kontroles, pārsvarā tās ir: dokumentu atbilstības un pietiekamības vērtējums, matemātiskās kontroles, dokumentu salīdzināšana ar aktuālo informāciju Nodaļā pieejamās datu bāzēs. Kā apliecinājumu, ka veiktais uzdevums ir viņa sagatavots un pārbaudīts, tas tiek parakstīts. Pēc tam tas tiek virzīts kontrolei Nodaļas vadītājam, kurš vērtē sagatavotā dokumenta saturu pēc būtības, tā atbilstību normatīvajiem aktiem, ierakstu pareizību, t.sk. nomas maksas aprēķina pareizību, izlases veidā veic salīdzināšanu ar informāciju datu bāzēs, kā arī to vai par attiecīgo īpašumu ir ievadīta informācija nekustamā īpašuma pārvaldības moduli HORIZON. Pēc attiecīgo kontroļu veikšanas, Nodaļas vadītājs dokumentus vizē un nodod izskatīšanai Juridiskā departamenta direktorei. Faktiski Ministrijas dokumentu sagatavošanas un kontroles ķēdīte attēlojama šādi:

Izpildītājs → Nodaļas vadītājs → Juridiskā departamenta direktore → Valsts sekretāra vietnieks → Valsts sekretārs.

Dokumentu elektroniskās pārvaldes sistēma „Doclogix” paredz iespēju sagatavoto dokumentu kontrolei nosūtīt elektroniski. Nodaļas darbības specifikas dēļ šī iespēja netiek izmantota, jo sagatavotajam dokumentam tiek pievienoti paskaidrojošie materiāli, kas nav elektroniski pieejami, un to skanēšana ir nelietderīga, laikietilpīga, kā arī zūd dokumentu pārskatāmība.

Strādājot ar dokumentiem, īpaša uzmanība pievēršama personu datu aizsardzībai, tā ir katra darbinieka atbildība, tāpēc būtiski ievērot dokumentu pārvaldības iekšējos noteikumus. Nodaļā nav konstatēti pārkāpumi, kas liecinātu par nelikumīgu informācijas un dokumentu apriti un noplūdi.

Jebkuri jautājumi ar komersantiem un privātpersonām tiek risināti tikai saskaņā ar procedūrām, izmantojot oficiālo saraksti, tiek nodrošināta dokumentu elektroniskā veidā iesniegšana un sarakstes korespondences reģistrācija elektroniskajā dokumentu pārvaldības sistēmā DocLogix, pēc iespējas novēršot tiešu saskarsmi ar klientu un amatpersonu.

Gadījumos, kad nodaļas darbiniekiem jautājumu risināšanā ir nepieciešamība klātienē tikt ar komersantiem vai privātpersonām, klientiem nav iespēju iekļūt ministrijas ēkā bez iepriekšēja saskaņojuma un caurlaides izrakstīšanas, kā arī sarunas ar klientu nenotiek divatā, bet Nodaļas vadītāja vai kāda cita ierēdņa klātbūtnē, tādējādi samazinot korupcijas risku iespējamību līdz minimumam.

Nodaļā regulāri, vismaz reizi gadā tiek veikta visaptveroša dokumentāla nekustamo īpašumu uzskaites inventarizācija, tiek pieprasīti dati no Nekustamo īpašumu valsts kadastra

informācijas sistēmas un Tiesu administrācijas Zemesgrāmatu nodaļas un salīdzināti ar Nodaļas reģistros veiktajiem uzskaites datiem, nesakritību gadījumos tiek analizēts to cēlonis un veiktas korektīvas darbības, nepieciešamības gadījumā iesaistot atbildīgās kapitālsabiedrības, lai novērstu nepilnības. Pēc datu salīdzināšanas un kontroles no ārējiem informācijas avotiem, šī informācijas tiek nosūtīta grāmatvedības nodaļai salīdzināšanai ar uzskaites reģistriem, parasti šī salīdzināšana notiek gada noslēguma inventarizācijas ietvaros.

Nodaļas vadītājs ir atbildīgs par Nodaļai doto uzdevumu savlaicīgu, kvalitatīvu izpildi, tas nozīmē, ka ir atbildīgs par veiktajām kontroles darbībām, lai gūtu pārliecību, ka vadībai sniegtā informācija ir aktuāla, precīza, pilnīga gala lēmuma pieņemšanai. Tas nozīmē, ka nodaļas vadītājs nodrošina uzraudzību, ka viņa kompetencē esošie procesi norit ievērojot noteiktās prasības attiecībā uz kontroli, kā arī, ja ir konstatētas kļūdas vai nepilnības, organizē to novēršanu.

Kā atbalsts Nodaļas darbinieku uzraudzībai ir dokumentu pārvaldības sistēma DocLogix, kurā ir iespējams ģenerēt atskaites par darbiniekam deleģēto uzdevumu izpildes statusu.

Nodaļā pēc nodaļas vadītāja iniciatīvas ir izveidots reģistrs, kurā detalizēti tiek ierakstīta informācija, kādā izpildes stadijā atrodas Nodaļas izstrādātie un valsts sekretāru sanāksmē izsludinātie tiesību aktu projekti, tas nozīmē, ka visu līmeņu vadītāji pēc pieprasījuma var saņemt aktuālu informāciju par projektu virzību un ar to saistītām problēmām, kā arī paredzamo galīgo izpildes termiņu. Par projekta izstrādi atbildīgā amatpersonai ir pienākums attiecīgo informāciju ievadīt reģistrēt un uzturēt to aktuālu.

Iestādes augstākā vadība nepārtraukti uzrauga visu departamentu un nodaļu darbu, izmantojot iknedēļas sagatavoto atskaiti par kontrolē esošajiem jautājumiem un to izpildes progresu.

Pēdējo piecu gadu laikā nav veikts Nodaļas iekšējās kontroles sistēmas novērtēšanas audits. Tas daļēji izskaidrojams ar to, ka Ministrijā 2012.gadā tika pārtraukta iekšējās audita struktūrvienības darbība, līdz ar to iestādes vadībai netika sniegts neatkarīgs viedoklis par Nodaļas iekšējās kontroles sistēmas atbilstību tiesību aktu prasībām, efektivitāti, līdz ar to netika sniegti ieteikumi tās pilnveidei un Nodaļas darbības uzlabošanai.

Ārējo uzraudzību veic Valsts kontrole, veicot ikgadējās revīzijas pārbaudes par Satiksmes ministrijas finanšu pārskata sagatavošanas pareizību un, pamatojoties uz revīzijā pārbaudītajiem dokumentiem un iegūtajiem revīzijas pierādījumiem, izsaka priekšlikumus iekšējās kontroles sistēmas uzlabošanai. Ja ieteikumi ir saistīti ar Nodaļas kompetencē esošajiem jautājumiem, tie tiek izvērtēti un meklēti risinājumi to ieviešanai.

Autore uzskata, ka netieši par iekšējās kontroles sistēmas efektivitāti Ministrijā, līdz ar to arī Nodaļā, var spriest pēc ārējo institūciju atzinumu saņemšanas. Kā piemēru var minēt Zemesgrāmatas tiesneša lēmumus par nekustamā īpašuma reģistrāciju zemesgrāmatā. Tas ir pozitīvs tikai tajos gadījumos, ja iesniedzot zemesgrāmatā dokumentus, tie atbilst visām normatīvo aktu prasībām, kā arī Uzziņai un Nostiprinājuma lūgumam ir pievienoti visi paskaidrojošie materiāli, ka apliecina Uzziņā minētos apstākļus, un kas ir par pamatu īpašuma reģistrācijai zemesgrāmatā uz Valsts vārda Satiksmes ministrijas personā. 2012.gadā Nodaļa sagatavoja dokumentus par 248¹ īpašumu reģistrāciju zemesgrāmatā un nevienā gadījumā netika saņemts zemesgrāmatu tiesneša atteikums reģistrācijai. Tas liecina, ka Nodaļā veiktās darbības un kontroles procedūras šī procesa realizācijas ietvaros ir atbilstošas izvirzītajam mērķim - nekustamā īpašuma reģistrācija zemesgrāmatā.

Vērtējot Nodaļā esošo iekšējās kontroles sistēmas ietvaru ir secināms, ka darbojas atsevišķi kontroles sistēmas elementi, bet ir nepieciešami būtiski uzlabojumi, lai varētu uzskatīt, ka Nodaļas iekšējās kontroles sistēmu veidojošie elementi funkcionē kā vienots risku vadības, kontroles un pārvaldības pasākumu kopums, kas spēj nodrošināt Nodaļas mērķu sasniegšanu, efektīvu darbību, aktīvu aizsardzību, pārskatu ticamību un darbības atbilstību normatīvajiem aktiem.

Pētījuma rezultātā autore ir ieguvusi pārlicību, ka ļoti liela nozīme ir teorētisko zināšanu apgūšanai par lietām, kuras pielāgojot konkrētiem apstākļiem un praktiski pielietojot var būtiski uzlabot Nodaļas darbu. Ir iespējams sakārtot un palielināt tās efektivitāti, sakārtojot iekšējās kontroles sistēmu veidojošos elementus tādā veidā, ka tie viens otru papildina un atrodas vienotā savstarpēji saistītā procesā, kas tiek plānots un saprātīgi vadīts.

Autore uzskata ka Nodaļas darbību ir iespējams uzlabot bez papildus finansu ieguldījuma, bet šinī gadījumā būtiska ir Nodaļas vadītāja vēlme to darīt un izrādīt iniciatīvu nepieciešamībai to veikt, izskaidrojot to nodaļas darbiniekiem. Autore uzskata, ka šis pētījums kalpos kā atspēriena punkts ideju realizācijai praksē, lai uzlabotu Nodaļas darbību, līdz ar to arī Nodaļas un iestādes mērķu sasniegšanai.

¹ Atskaite par Satiksmes ministrijas 2012.gada darba plāna izpildi, nepublicētie materiāli

Secinājumi

1. Autores maģistra darba izstrādei izvirzītā hipotēze „Zinātniskajos rakstos un literatūrā izteiktās atziņas ietver risinājumus iekšējās kontroles sistēmas pilnveidošanas iespējām Satiksmes ministrijas Nekustamo īpašumu nodaļā” ir apstiprinājusies un, pamatojoties uz pētījuma rezultātā izdarītajiem secinājumiem, tiks izvirzīti attiecīgi priekšlikumi Nekustamo īpašumu nodaļas iekšējās kontroles sistēmas uzlabošanai.
2. Iekšējās kontroles sistēma nav vērtējama kā statisks lielums, bet kā process, kurš tiek ietekmēts gan ārējās vides izmaiņu rezultātā, gan organizācijas iekšējo pārmaiņu rezultātā. Tas, savukārt, norāda uz to, ka ir nepieciešama kontroles sistēmas pastāvīga uzraudzība, lai identificētu pārmaiņu rezultātā no jauna radušos riskus un spētu uz tiem savlaicīgi reaģēt, pielietojot atbilstošas kontroles metodes, tādējādi novēršot organizācijai nelabvēlīgu seku iestāšanos.
3. Visām publiskās pārvaldes iestādēm normatīvajos aktos ir noteiktas minimālās prasības iekšējās kontroles sistēmas veidošanai, un tās ietver COSO modelī noteiktos piecus galvenos kontroles elementus: kontroles vide, riska novērtējums, kontroles pasākumi, informācija un saziņa, uzraudzība, atsevišķi nodalot iestādes darbības plānošanu.
4. Organizācijas vadītājs ir iekšējās kontroles sistēmas atslēgas figūra, un viņš ir atbildīgs par iekšējās kontroles sistēmas izveidošanu iestādē, kā arī viņa pienākums ir godprātīgā darbībā ar ētisku uzvedību rādīt priekšzīmi un kalpot kā uzvedības etalonam, lai padotajiem nerastos pat ne mazākās šaubas, ka varētu rīkoties savādāk.
5. Iekšējās kontroles sistēma organizācijā jāveido tā, lai kontroles procedūras būtu atbilstīgas darbības procesiem un samērīgas ar kontrolē ieguldītajiem resursiem attiecībā pret riskiem.
6. Informācijas kvalitātei un tās aprītei ir nozīmīga loma iestādes mērķu sasniegšanā, t.sk. skaitā iekšējās kontroles sistēmas izveidošanā un efektīvā tās funkcionēšanā. Ar kvalitatīvas informācijas un saziņas atbalstu ir iespējams sekmīgi pārvaldīt iestādes darbu, t.sk. plānot, kontrolēt un uzraudzīt iestādes mērķu un uzdevumu izpildes progresu. Komunikācijas kvalitāte būtiski ietekmē iestādes tēlu un reputāciju.
7. Ministrijā, saskaņā ar normatīvajiem aktiem, atbilstoši iestādes funkcijām un mērķiem ir dokumentāri noteikta un izveidota iestādes struktūra, kurā skaidri noteikta pakļautība, kā arī definēts iestādes virsmērķis un sasniedzamie uzdevumi.

8. Ministrijā ir izstrādāti iekšējie darba kārtības noteikumi, iestādes ētikas kodekss, tiek nodrošināts, ka ar tiem, uzsākot darba attiecības, tiek iepazīstināti nodarbinātie.
9. Juridiskā departamenta reglamentā Nekustamā īpašumu nodaļai noteiktie uzdevumi nav strukturēti un ir definēti pārāk vispārīgi.
10. Nodaļas nodarbinātajiem ir izstrādāti amata apraksti, bet tie ir vērtējami kā formāli un nesniedz patiesu pārskatu par veicamajiem amata pienākumiem. Amata apraksti regulāri tiek koriģēti, atbilstoši izmaiņām ministrijas struktūrā, kā arī ir nodrošināts, ka darbinieki ir iepazīstināti ar tiem.
11. Nodaļā darbs tiek plānots īstermiņa periodā – uz kalendāro gadu, atbilstoši Satiksmes ministrijas darba plānā izvirzītajam mērķim „*labi plānota un regulēta transporta un sakaru nozare*”. Nodaļas darba plānā ietvertie Nodaļas uzdevumi vērtējami kā saprotami, atbilstoši un sasniedzami, par nepilnību darba plānā ir uzskatāma situācija, ka uzdevumiem nav noteikti mērāmi sasniedzamie rezultāti.
12. Nodaļas darbiniekiem ir noteikti individuālie mērķi, to realizācija veicina Nodaļas procesu kvalitatīvāku īstenošanu, kā arī Nodaļas darba plānā noteikto mērķu sasniegšanu.
13. Ministrijā ir labi organizēta iekšējā informācijas aprīte, kura ir noteikta Satiksmes ministrijas dokumentu pārvaldības iekšējos noteikumos. Regulāri notiek ministrijas vadības sanāksmes, tajās departamentu un nodaļu vadītāji tiek informēti par iestādes aktualitātēm un problemātiskajiem jautājumiem, kā arī tiek apspriestas, plānotas, koriģētas aktivitātes tuvākajam periodam.
14. Nodaļā regulāri tiek organizētas plānošanas sanāksmes, kurās darbinieki tiek informēti par ministrijas aktualitātēm, kā arī vadība tiek informēta par problēmām, kas skar nodaļas kompetences jautājumus.
15. Nodaļas informācijas aprīti uzlabo ministrijā ieviestā dokumentu elektroniskās pārvaldes sistēma „Doclogix”, informācijas sistēmas HORIZON nekustamā īpašuma pārvaldības modulis, kā arī Nodaļas darbiniekiem nodrošinātā piekļuve Nekustamā īpašuma valsts kadastra informācijas sistēmā un Valsts vienotajā datorizētajā zemesgrāmatā
16. Nekustamo īpašumu nodaļā nenotiek atbilstoša nodaļas mērķiem organizēta un plānota risku pārvaldība.
17. Kvalitātes vadības sistēma ministrijā ir formāla, Nekustamo īpašumu nodaļas kompetencē esošo procesu apraksti nav aktuāli, atjaunojot kvalitātes vadības sistēmas organizētu pārvaldību, tiktu atvieglota iekšējo darbību kontrole.

18. Jebkuri jautājumi ar privātpersonām tiek risināti, izmantojot oficiālo saraksti, pēc iespējas novēršot tiešu klientu un amatpersonu saskarsmi, ir noteikta kārtība un kontroles mehānismi klientu iekļūšanai ministrijas telpās.
19. Nekustamo īpašumu nodaļā regulāri, vismaz reizi gadā tiek veikta visaptveroša dokumentāla nekustamo īpašumu uzskaites inventarizācija, kā arī datu salīdzināšana ar ierakstiem grāmatvedības uzskaites reģistros.
20. Vērtējot Nekustamo īpašumu nodaļā esošo iekšējās kontroles sistēmas ietvaru ir secināms, ka darbojas atsevišķi kontroles sistēmas elementi, bet ir nepieciešami būtiski uzlabojumi, lai varētu uzskatīt, ka Nodaļas iekšējās kontroles sistēmu veidojošie elementi funkcionē kā vienots risku vadības, kontroles un pārvaldības pasākumu kopums.

Priekšlikumi

1. Nekustamo īpašumu nodaļas vadītājam ir jārosina veikt izmaiņas Juridiskā departamenta reglamentā precizējot Nekustamā īpašumu nodaļai veicamo uzdevumu sarakstu, strukturējot to atbilstoši faktiski veicamajiem pienākumiem.
2. Nekustamo īpašumu nodaļas vadītājam nepieciešams pilnveidot nodaļas darbinieku amata aprakstus, amata pienākumu sadaļu koriģējot atbilstoši struktūrvienības reglamentā uzskaitītajām funkcijām un uzdevumiem, sadalot tos loģiskā secībā pa blokiem, kā arī papildināt amata aprakstus ar kontroles un uzraudzības veicamo pienākumu aprakstu un ierēdņa amata pildīšanai nepieciešamajām prasmēm.
3. Ņemot vērā to, ka viena vecākā referenta amata pienākumu ietvaros patstāvīgi tiek veiktas darbības, kuru amata kvalifikācija atbilst juriskonsulta profesijai noteiktajām prasībām, Nekustamo īpašumu nodaļas vadītājam nepieciešams attiecīgi precizēt amata aprakstu, kā arī rosināt veikt izmaiņas ministrijas amata sarakstos, viena vecākā referenta amata vietu aizstājot ar juriskonsulta amata vietu.
4. Nekustamo īpašumu nodaļas vadītājam izvērtēt nepieciešamību rosināt ministrijas vadībai aktualizēt jautājumu par kvalitātes vadības sistēmas darbību, kā arī izskatīt iespēju tajā integrēt risku vadības procesu, tādējādi ieviešot ministrijā vienotu kvalitātes un risku vadību.
5. Nekustamo īpašumu nodaļas vadītājam nepieciešams veikt risku apzināšanu un detalizētu analīzi, t.sk. veikt to detalizēti procesu ietveros, kā arī ieviest risku uzskaites

reģistru un noteikt atbildīgās personas par pasākumu realizāciju riska mazināšanai, tādējādi izveidojot organizētu, uzraudzītu risku pārvaldību Nekustamo īpašumu nodaļā, nepārvēršot to par formalitāti, bet gan kā palīglīdzekli mērķu sasniegšanā.

6. Nekustamo īpašumu nodaļas vadītājam ir nepieciešams organizēt nodaļas kompetencē esošo procedūru aprakstu aktualizēšanu, kā arī organizēt detalizētas kārtības izstrādāšanu, kādā veicama nekustamā īpašuma atsavināšana transporta infrastruktūras būvniecības vajadzībām, obligāti apzinot un analizējot riskus, paredzot veicamos pasākumus to novēršanai, kā arī izstrādājot kontroles mehānismus, kas aptver visus procesa posmus, tai skaitā darbību koordinēšanu ar VAS „Latvijas valsts ceļi”.
7. Nekustamo īpašumu nodaļas vadītājam jāsniegt ierosinājumu ministrijas vadībai organizēt informācijas aprites nodrošināšanas ieteikumu rokasgrāmatas izstrādi, ar mērķi definēt principus un darbības, kas uzlabotu sadarbību starp ministriju un tās pārraudzībā esošajām kapitālsabiedrībām un iestādēm kopīgo mērķu sasniegšanā.

IZMANTOTĀ LITERATŪRA

1. LR likums, *Attīstības plānošanas sistēmas likums*, Pieejams: http://www.likumi.lv/doc.php?id=175748&from=off#saist_18, (skatīts 20.03.2013)
2. LR likums, *Iekšējā audita likums*, Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=253680>, (skatīts 25.03.2013)
3. LR likums, *Komerclikums*, Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=5490>, (skatīts 19.03.2013)
4. LR likums, *Par interešu konflikta novēršanu valsts amatpersonu darbībā*, Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=61913> (skatīts 20.04.2013)
5. LR likums, *Par zvērinātiem revidentiem*, Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=20946>, (skatīts 20.03.2013)
6. LR likums, *Valsts civildienesta likums*, Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=10944> (skatīts 120.04.2013)
7. LR likums, *Valsts kontroles likums*, Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=62538>, (skatīts 13.03.2013)
8. LR likums, *Valsts pārvaldes iekārtas likums*, Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=63545&from=off>, (skatīts 18.03.2013)
9. MK noteikumi Nr.1178, *Attīstības plānošanas dokumentu izstrādes un ietekmes izvērtēšanas noteikumi*, Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=200576>, (skatīts 05.04.2013)
10. MK noteikumi Nr.918, *Iekšējā audita veikšanas kārtība*, Pieejams: <http://polsis.mk.gov.lv/view.do?id=3891> (skatīts 29.04.2013)
11. MK noteikumu Nr.326, *Noteikumi par iekšējās kontroles sistēmu tiešās pārvaldes iestādēs*, Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=247746>(skatīts 29.04.2013)
12. MK noteikumi Nr.494, *Noteikumi par valsts tiešās pārvaldes iestādēs nodarbināto darba izpildes novērtēšanu anotācija*, Pieejams: <https://eportfelis.mk.gov.lv/eportfelis/DesktopModules/NOpenDocument.aspx?tabindex=0&tabid=8&DocID=987281&SubjectID=40321435&mid=38&IsInfRep=0> (skatīts 06.04.2013)
13. MK noteikumi Nr.765, *Valsts informācijas sistēmu vispārējās drošības prasības*, Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=118990>(skatīts 30.03.2013)
14. MK ieteikumi Nr.2, *Valsts pārvaldes iestādes struktūras izveidošanas kārtība*, Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=222935>(skatīts 29.03.2013)
15. *Valsts pārvaldes reformas stratēģija no 2001.- 2006.gadam*, Pieejams: www.mk.gov.lv/.../valsts.../vk_290507_inf_zinoj_par_valsts_parv_r.. (skatīts 9.04.2013)

16. MK instrukcija Nr.5, *Ierēdņa amata apraksta izstrādāšanas kārtība*, Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=200576> (skatīts 14.04.2013)
17. MK instrukcija Nr.1, *Ierēdņa uzvedības principi*, Pieejams: http://www.likumi.lv/doc.php?id=1574#saist_2(skatīts 29.04.2013)
18. MK instrukcija Nr.16, *Ministriju un citu centrālo valsts iestāžu rezultātu un to rezultatīvo rādītāju izstrādes un novērtēšanas metodika*, Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=200935>(skatīts 20.04.2013)
19. MK rīkojums Nr.72, *Koncepcija par korupcijas risku samazināšanu valsts pārvaldes iestādēs un pašvaldībās*, Pieejams: <http://polsis.mk.gov.lv/view.do?id=3891>(skatīts 16.04.2013)
20. **Allen R. I.G** Management control in modern government administration an introduction, pp.9-24, Pieejams: http://www.oecd-ilibrary.org/governance/management-control-in-modern-government-administration_5kml6gb4gn32-en
21. **Armstrong, M.** *Handbook of Human Resource Management Practice (10th Edition)*. Kogan ,Page, Limited, 2006. p. 1009, pp. 188. Pieejams: Latvijas darba devēju konfederācija „, Cilvēkresursu plānošanas un novērtēšanas metodes mazajam un vidējam uzņēmumam” 16.lpp <http://www.lddk.lv/index.php?c=225&p=1362>
22. **Brūna I.** *Uzņēmuma iekšējā kontrole*, Latvijas Universitāte, Rīga, 2002, 82.lpp
23. **Dāvidsone G.***Organizāciju efektivitātes modelis*; Jelgavas tipogrāfija, 2008, 329.lpp
24. **Forands I.** *Biznesa vadība tehnoloģijas*, Latvijas izglītības fonds, Rīgā, 304.lpp
25. **Gallagher, P.** *Human Resource Planning. Scitech Educational*, 2000. p. 128, pp. 14., Pieejams: <http://www.lddk.lv/index.php?c=225&p=1362>
26. **Havens H.S.***The role of internal auditing in management control systems in Government: a united states perspective* pp.118-138, Pieejams: http://www.oecd-ilibrary.org/governance/management-control-in-modern-government-administration_5kml6gb4gn32-en
27. **Henry H.***Limits of an internal control system*,, Minnesota Management&Budget,Volume.5, Issue 2, 26.02.2013 , **Pieejams:** <http://www.beta.mmb.state.mn.us/ic-bulletins>
28. **Jankovskis J , autoru grupa.***Nacionālā attīstības plāna 2014.-2020.gadam prioritāšu pamatojuma ziņojums*, Pārresoru koordinācijas centrs, Rīga, 2012.gada marts., 279.lpp
29. **Jansone D., Reinholde i., Ulničāne I.** *Latvijas publiskā pārvalde*, Rīga, SIA” N.I.M.S.”,2002, 291.lpp
30. **Kaktiņš J., Arhipova I.** *Riska vadīšanas teorētiskie pamati*,2005, **Pieejams:** <http://www.riski.lv/public/25930.html>

31. **Kirby G.M.** *Management controls: a senior executive perspective* pp.43-58, Pieejams: http://www.oecd-ilibrary.org/governance/management-control-in-modern-government-administration_5kml6gb4gn32-en
32. **Līdumnieks. A.** ,Vadīšana, Rīga, 1996, 132.lpp
33. **Lukjanska R.** *Sekmīga komunikācija ES fondu sadarbības partneru meklēšanas metodēs un sabiedrības informēšanā*, Pieejams: http://www.roja.lv/upload/docs/01%20Roja_apmacibas_nodevumi/13%20lekciija/13_lekcija_prezentacija.pdf
34. **Mālderis G.** *Grāmatvedība, revīzija, audits*, Biznesa augstskola Turība, Rīga, 2008, 144.lpp
35. **McC Crindell J. Q.** *Management controls: the role of central agencies*, pp.59-74, Pieejams: http://www.oecd-ilibrary.org/governance/management-control-in-modern-government-administration_5kml6gb4gn32-en
36. **Praude V.** *Menedžments 2.grāmata*, Burtene, Rīga, 2012, 306.lpp
37. **Praude V. Beļčikovs J.** *Menedžments*, Vaidelote, Rīga, 1997, 416.lpp
38. **Putniņa R.** *Kā uzrakstīt labu amata aprakstu*,
Pieejams: <http://www.lvportals.lv/skaidrojumi.php?id=229176>
39. **Slavinska I.** *Uzņēmējdarbības plānošana un kontrole*, Biznesa augstskola Turība, Rīga, 2003, 168.lpp
40. **Sparberg D.** *Cases in the road building programme*, pp. 88-103, Pieejams: http://www.oecd-ilibrary.org/governance/management-control-in-modern-government-administration_5kml6gb4gn32-en
41. **Ukalovs V., Mass A., Bistrjakovs A.** *Vadības teorija*, Jumava, 2006, 246. lpp
42. **Vintiša K.** *Darba izpildes plānošana: individuālo mērķu un sasniedzamo rezultātu definēšana NEVIS*, Mācību kurss sadarbībā ar Valsts kanceleju, 15.01.2013.
43. **Zubkāne. L.** *Ētika valsts pārvaldē*, Rīga, 2001, 84.lpp
44. *Svešvārdu vārdnīca*, Apgāds „Norden”, Rīga, 1996, 651.lpp
45. *Uzņēmuma un tā darbības vides izpratne un būtisku neatbilstību riska novērtēšana*, 315. Starptautiskais revīzijas standarts
46. *Ētika valsts amatpersonu darbībā*, Korupcijas novēršanas un apkarošanas birojs, Valsts administrācijas skola Rīga, 2008, 20.lpp, Pieejams http://www.knab.gov.lv/uploads/free/knab_etika_amatpersonam_iekslapas.pdf
47. *Iekšējā audita profesionālās prakses starptautiskie standarti*, Nr. 2120
48. *Iekšējās kontroles sistēmas izveidošanas, uzraudzības un uzlabošanas vadlīnijas*, Valsts kanceleja, 2012, Pieejams: www.mk.gov.lv/file/files/aktuali/vadlinijas.pdf

49. *Iekšējās kontroles standarti pretkorupcijas organizatorisko pasākumu kontekstā* , Korupcijas novēršanas un apkarošanas birojs, Rīga, 2009, 29.lpp, Pieejams : http://www.knab.gov.lv/lv/prevention/internal_control/index.php
50. *Informācijas sistēmu drošības pārvaldības ieviešanas vadlīnijas*, Pieejams: http://www.varam.gov.lv/lat/darbibas_veidi/e_parv/vis/
51. INTOSAI *Guidelines for Internal Control Standards*,Pieejams: http://www.oecd-ilibrary.org/governance/management-control-in-modern-government-administration_5kml6gb4gn32-en
52. INTOSAI *Iekšējās kontroles standartu vadlīnijas valsts pārvaldes vajadzībām*, Pieejams: http://www.knab.gov.lv/uploads/free/intosai_ik_vadlinijas.pdf
53. *Korupcijas novēršanas un apkarošanas biroja institucionālās un profesionālās kapacitātes celšana C daļa: Iekšējā pretkorupcijas kontrole, 1.ziņojums* , http://www.knab.gov.lv/uploads/free/iekseja_kontrole_lockeyear.pdf
54. *Korupcijas novēršanas un apkarošanas birojs 2011.gada publiskais pārskats* , Pieejams:http://www.knab.gov.lv/uploads/free/parskati/knab_publicais_parskats_2011.p
55. *Latvijas Pašvaldību audita vienību rokasgrāmata* ,Pieejams: www.rapl.gov.lv/uploads/filedir/Nozares/Pasvaldibas/.../audit.doc
56. *Nord Stream Espo pārskats* , 5.nodaļa, Riska novērtējums, 2009, Pieejams: www.nord-stream.com/download/document/75/?language=lv
57. *Pārbaudes, izpētes un riska vadīšanas īstenošana, izmantojot novērtēšanu un kontroli* ,Metodoloģija, Pieejams: <http://www.riski.lv/public/25942.html>
58. *Riski valsts pārvaldes iestādē*, Iekšējo auditoru institūts, 2012, Pieejams: www.iai.lv/files/.../vadlinijas_risku_modelis_valsts_prvaldei.pdf
59. *Rokasgrāmata pašvaldībām darbam ar ES fondiem, 2012, 209.lpp*, Pieejams: www.vraa.gov.lv/.../rokasgramata_pasvaldibam_darbamar_esfondie...
60. *Satiksmes ministrijas reglaments*, 21.03.2013 Nr.01-01/4, Pieejams: <http://www.sam.gov.lv/satmin/content/?cat=134>
61. *Satiksmes ministrijas vispārējs apraksts*, Pieejams: <http://www.sam.gov.lv/satmin/content/?cat=134>
62. *Vadlīnijas iestādes pretkorupcijas pasākumu plāna izstrādei* , Korupcijas novēršanas un apkarošanas birojs, Rīga,2009, Pieejams: www.knab.gov.lv/uploads/free/ik_pasakumu_plans_vadlinijas.pdf
63. *Vadlīnijas projekta risku pārvaldībai*, Pieejams: http://www.viaa.gov.lv/files/free/99/799/vadlinijas_riski_12242.doc
64. *Atskaite par Satiksmes ministrijas 2012.gada darba plāna izpildi*, npublicētie materiāli

65. LR satiksmes ministrijas Juridiskā departamenta reglaments, 09.03.2011. Nr. 01-01/5
66. Revīzijas ziņojums Nr. 5.1. – 2 - 40/2009 „Par Satiksmes ministrijas 2009.gada finanšu pārskata sagatavošanas pareizību” ieteikumu ieviešanas grafiks, npublicētie materiāli
67. Satiksmes ministrijas 2013.gada darba plāns, npublicētie materiāli.
68. LR Valsts kontrole: <http://lrvk.gov.lv/index.php?id=567>
69. Valsts ieņēmuma dienests: <http://vid.gov.lv/default.aspx?tabid=4&id=451&hl=1>
70. Latvijas zvērinātu revidentu asociācija: <http://www.lzra.lv/par-mums.html>
71. Pārtikas un veterinārais dienests:
http://www.pvd.gov.lv/lat/augj_izvlne/par_dienestu/http://www.vdi.gov.lv/lv/par-mums/valsts-darba-inspekcija/

Darbs „IEKŠĒJĀS KONTROLES SISTĒMAS NOVĒRTĒJUMS SATIKSMES
MINISTRIJAS NEKUSTAMO ĪPAŠUMU NODAĻĀ” izstrādāts LU Ekonomikas un vadības
fakultātē.

Ar savu parakstu apliecinu, ka pētījums veikts patstāvīgi, izmantoti tikai tajā norādītie
informācijas avoti un iesniegtā darba elektroniskā kopija atbilst izdrukai.

Autore: **Inese Birziņa**

Rekomendēju / nerekomendēju darbu aizstāvēšanai

Vadītāja: **Dr.ekon., profesore Inta Brūna**

Recenzents: Dr.ekon.docente *Dagnija Daņēviča*

Darbs iesniegts Grāmatvedības un audita katedrā

Metodiķe: *Dagmāra Briede*

Darbs aizstāvēts valsts pārbaudījuma komisijas sēdē:

(datums, protokola Nr., vērtējums)

Komisijas sekretāre: Mg.ekon., lekt. *Ilze Āboliņa*