



Valsts kase

Iekšējās kontroles sistēmas vadlīnijas

Rīga, 2018
V.1.

SATURS

Lietotie saīsinājumi	3
Ievads.....	4
1. Iekšējās kontroles sistēmas skaidrojums	5
2. Iekšējās kontroles sistēmas elementi.....	6
2.1. Kontroles vide	6
2.2. Risku novērtējums.....	12
2.3. Informācija un saziņa	18
2.4. Kontroles pasākumu īstenošana	22
Izmantotā literatūra	29

Lietotie saīsinājumi

CERT – Informācijas tehnoloģiju drošības incidentu novēršanas institūcija (www.cert.lv);

COSO – Sponsorēto organizāciju Komiteja (*The Committee of Sponsoring Organizations*);

ERM – uzņēmējdarbības risku pārvaldība (*Enterprise risk management*);

IKS – iekšējās kontroles sistēma;

MK noteikumi Nr.326 – Ministru kabineta 08.05.2012. noteikumi Nr.326 „Noteikumi par iekšējās kontroles sistēmu tiešās pārvaldes iestādēs”

Ievads

Šo Vadlīniju mērķis ir:

1. informēt pašvaldības par IKS pamatprincipiem un veicamajām pārbaudēm gada pārskata sagatavošanā, lai sniegtu apliecinājumu par gada pārskatā sniegtās informācijas patiesumu;
2. nodrošināt vienotu izpratni par IKS;
3. uzlabot iekšējās kontroles vidi;
4. sniegt ieteikumus IKS novērtēšanai.

Vadlīnijas veidotas, pamatojoties uz COSO ERM iekšējās kontroles modeli, kas ietver šādus IKS elementus:

1. kontroles vide;
2. risku novērtējums;
3. informācija un saziņa;
4. kontroles pasākumu īstenošana.

Vadlīnijās ir skaidrota IKS elementu nozīme un loma kopējā iestādes kontroles vides nodrošināšanā, kā arī sniegti piemēri, kā novērtēt IKS elementu darbības efektivitāti. Aicinām iestādes veidot detalizētu IKS efektivitātes novērtējumu, pamatojoties uz Vadlīnijās sniegtajiem piemēriem.

Vadlīnijas veidotas, pamatojoties uz COSO ERM (*The Committee of Sponsoring Organizations Enterprise risk management*) iekšējās kontroles modeli. Vadlīnijās ir sniegti piemēri, kā novērtēt IKS elementu darbības efektivitāti, taču tie neaptver detalizētu IKS efektivitātes novērtējumu. Aicinām iestādes veidot detalizētu IKS efektivitātes novērtējumu, pamatojoties uz Vadlīnijās sniegtajiem piemēriem.

Šajās Vadlīnijās netiek apskatīti korupcijas novēršanas jomas jautājumi. Informācija par šo jomu pieejama KNAB tīmekļa vietnē: www.knab.gov.lv. Korupcijas novēršanas un apkarošanas birojs (KNAB) izstrādājis vadlīnijas par iekšējās kontroles sistēmas pamatprasībām korupcijas un interešu konflikta riska novēršanai publiskas personas institūcijā¹.

¹ https://www.knab.gov.lv/upload/2018/knab_vadlinijas_iekseja_kontrolle.docx

1. Iekšējās kontroles sistēmas skaidrojums

Kāds ir IKS mērķis?

IKS ir iestādes risku vadības, kontroles un pārvaldības pasākumu kopums, kura uzdevums ir nodrošināt iestādes:

- ✓ mērķu sasniegšanu;
- ✓ efektīvu darbību;
- ✓ pārskatu ticamību;
- ✓ darbības atbilstību tiesību aktiem.

Kas ir atbildīgs par IKS?

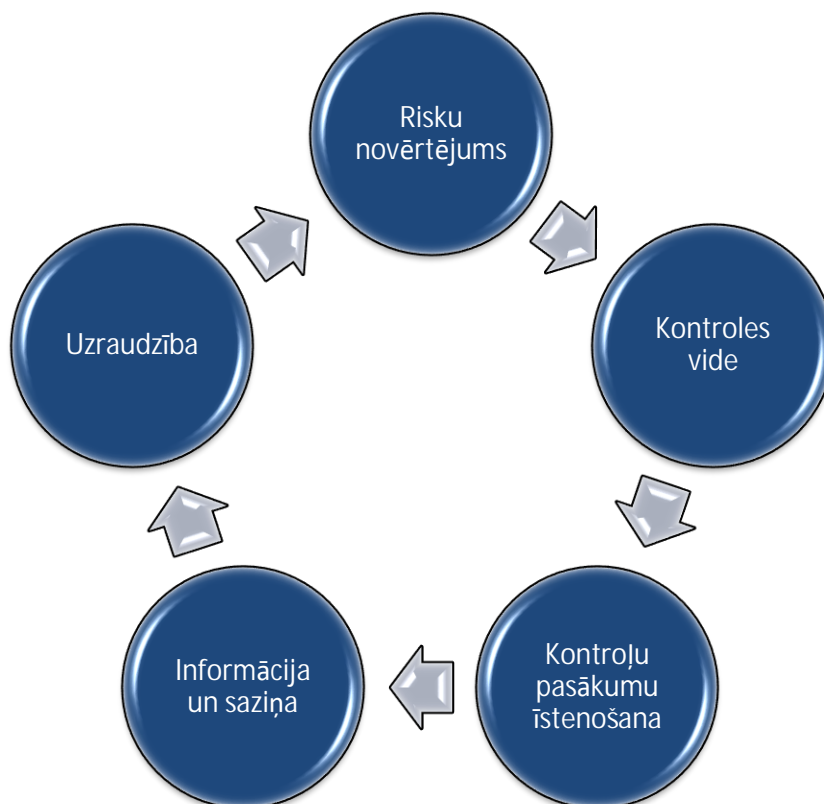
Iestādes vadītājs ir atbildīgs par IKS izveidi, uzraudzību un uzlabošanu, nodrošinot pastāvīgu, ekonomisku, efektīvu un lietderīgu iestādes darbību atbilstoši [Valsts pārvaldes iekārtas likumā](#) noteiktajiem valsts pārvaldes principiem un normatīvo aktu prasībām.

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 darbību uzlabojumu veikšana;
- ✓ savlaicīgas, ticamas finanšu vai vadības informācijas iegūšana un aizsardzība pret informācijas neatļautu izpaušanu.

Kādi ir IKS pamatelementi?

1.attēls
Iekšējās kontroles sistēmas elementi



2. Iekšējās kontroles sistēmas elementi

2.1. Kontroles vide

Kas ir kontroles vide?

Kontroles vide ir visas IKS pamats. Tā nodrošina disciplīnu un struktūru, kā arī iestādes mikroklimatu, kā arī labas pārvaldības principu ievērošanu. Kontroles vide atspoguļo vadības, struktūrvienības vadītāju nostāju, attieksmi, izpratni un veiktās darbības attiecībā uz iekšējās kontroles būtiskumu un kontroļu esamību iestādes organizatoriskajā struktūrā, kvalitātes vadības u.c. dokumentos un darba metodēs. Kontroles vide iekļauj tādas faktorus kā godīgums, ētiskās vērtības, darbinieku kompetence, vadības stils, atbildība, darbu organizācija, darbinieku attīstība u.c.

Kas veido kontroles vidi?

Iestādes struktūra

Iestādes struktūra tiek veidota atbilstoši iestādes darbībai un tās mērķiem. Iestādes struktūra tiek veidota, ņemot vērā iestādei noteiktās funkcijas un izvirzītos mērķus. Iestādes struktūrai jāatbalsta efektīvs lēmumu pieņemšanas process, ņemot vērā nepieciešamās pilnvaras, atbildību un skaidru pārskatu sniegšana

Struktūrvienību reglamenti

Iestādes struktūrvienību uzbūve un darba organizācija tiek noteikta iestādes reglamentā. Tiešās pārvaldes iestādes reglamentu izdod tās vadītājs. Reglamenta projektu saskaņo ar Ministru kabineta locekli. Struktūrvienības reglamentu pēc saskaņošanas ar iestādes vadītāju atbilstoši iestādes nolikumam un reglamentam izdod struktūrvienības vadītājs (Valsts pārvaldes iekārtas likums).

Amata apraksts

Amata apraksts ir svarīgs iekšējais dokuments, kas regulē darba attiecības starp darba devēju un darbinieku. Pareizi formulēts un noformēts amata apraksts būs pamats labām darba attiecībām starp darba devēju un darbinieku un turpmākā darbībā neradīs domstarpības. Amata apraksta mērķis ir skaidra pienākumu un atbildības sadale, kuru nosaka iestādes vadītājs. Skaidri noteikti darba pienākumi rada skaidrību, nodrošina darba nepārtrauktību un kontroli, rada vienmērīgu darba slodzi.

Amata aprakstā norāda iestādes nosaukumu, amata nosaukumu un statusu (ierēdņa vai darbinieka), struktūrvienības nosaukumu, profesijas kodu, amata klasifikāciju (saimi un līmeni)², amata vietu iestādes struktūrā – amata pakļautību (tieši, institucionāli, funkcionāli), amata aizvietošanu, ja ir nepieciešams, iekšējo un ārējo sadarbību, amata mērķi, amata pienākumus (prioritārā secībā), to nozīmību un izpildes standartus, ja tādi ir, amatam nepieciešamās kompetences, profesionālās kvalifikācijas prasības – izglītību, profesionālo pieredzi, profesionālās prasmes un zināšanas, vispārējās prasmes, amata pienākumu veicēja atbildību, amata pienākumu veicēja tiesības, citu informāciju par amatu. Mainoties apstākļiem, jāveic grozījumi arī amata aprakstā.

Lai novērtētu iekšējās kontroles sistēmas elementu darbības efektivitāti, Vadlīnijās ir iekļautas tabulas, kurās apgalvojumu formā ir norādītas IKS prasības sadalījumā pa IKS elementiem. Novērtējot elementa darbību, iestādes vadītājam, jārod atbildes uz šādiem jautājumiem:

- ✓ kā kontrole/process tiek īstenots?
- ✓ cik bieži?
- ✓ pierādījumi kontroles/procesa darbībai.

1.tabula
Iekšējās kontroles elementu novērtējums

Apgalvojums	Vērtējums par apgalvojuma īstenošanu			Skaidrojums
	Jā	Daļēji	Nē	Kā kontrole/process tiek īstenots? Cik bieži? Pierādījumi kontroles/procesa darbībai.
Ir apstiprināti iestādes struktūrvienību reglamenti				Reglaments ir izstrādāts katrai struktūrvienībai. Struktūrvienības reglamentā ir skaidri noteiktas struktūrvienības funkcijas un uzdevumi, tiesības, atbildība un struktūrvienības uzbūve.

² <https://likumi.lv/ta/id/222271>

Ir apstiprināti darbinieku amatu apraksti			Amatu apraksts ir izstrādāts katram darbiniekam. Amata aprakstā norāda iestādes nosaukumu; amata nosaukumu un statusu (ierēdņa vai darbinieka); struktūrvienības nosaukumu; profesijas kodu; amata klasifikāciju (saimi un līmeni); amata vietu iestādes struktūrā – amata pakļautību (tieši, institucionāli, funkcionāli); amata aizvietošanu, ja ir nepieciešams; iekšējo un ārējo sadarbību; amata mērķi; amata pienākumus (prioritārā secībā), to nozīmību un izpildes standartus, ja tādi ir; amatam nepieciešamās kompetences; profesionālās kvalifikācijas prasības – izglītību, profesionālo pieredzi, profesionālās prasmes un zināšanas, vispārējās prasmes; amata pienākumu veicēja atbildību; amata pienākumu veicēja tiesības; citu informāciju par amatu.
Grāmatvedības funkcija ir atdalīta no pārējām iestādes saimnieciskās darbības funkcijām.			

Atbildība

Iestādes iekšējos normatīvajos aktos noteikta loģiska, viegli pārskatāma un kontrolējama rīcības un atbildības deleģēšana (pilnvaras), nodrošinot lēmumu pieņemšanas efektivitāti.

Labas pārvaldība

Valsts pārvaldes iekārtas likums nosaka, ka Valsts pārvalde savā darbībā ievēro labas pārvaldības principu³.

Valsts pārvaldes iekārtas likums nosaka, ka Valsts pārvalde savā darbībā ievēro labas pārvaldības principu. Tas ietver atklātību pret privātpersonu un sabiedrību, datu aizsardzību, taisnīgu procedūru īstenošanu saprātīgā laikā un citus noteikumus, kuru mērķis ir panākt, lai valsts pārvalde ievērotu privātpersonas tiesības un tiesiskās intereses.

Ir pieejami dažādi skaidrojumi, ko nozīmē labas pārvaldības princips, piemēram, ANO Cilvēktiesību komisija ir norādījusi, ka laba pārvaldība („good governance”) ietver caurskatāmību, atbildīgumu, atskaitīšanos, līdzdalību un reaģēšanu uz iedzīvotāju vajadzībām. Visbiežāk ar labas pārvaldības principu saprot tieši principus, kas piemērojami valsts pārvaldei attiecībā ar privātpersonu, taču labas pārvaldības princips darbojas arī attiecībā uz valsts pārvaldes iekšējo organizāciju un norāda, ka valsts pārvalde jāorganizē tā, lai tā darbotos efektīvi. Tas ietver to, ka pārvalde nemitīgi jāuzlabo un jāseko līdzi resursiem un tēriņiem. Vislielākie draudi labai pārvaldībai rodas no korupcijas un likumpārkāpumiem.

ANO definīcija nosaka astoņas labu pārvaldību raksturojošas pazīmes⁴:

1. Līdzdalība;
2. Atbilstība likumam;
3. Orientēšanās uz vienprātību (*consensus*);
4. Efektivitāte;
5. Taisnīgums;
6. Atbildība;
7. Atsaucība;
8. Caurskatāmība.

³Valsts pārvaldes iekārtas likuma 10.pants

⁴<https://lvportals.lv/norises/257675-labas-parvaldibas-principi-2013>

Valsts kontrole norāda, ka laba pārvaldība ir uz vienprātību orientēta pārvaldība, kur lēmumu pieņemšanas process nav autoritārs, bet gan atvērts un draudzīgs plašākai līdzdalībai.⁵ Laba pārvaldība sevī ietver tiesiskuma principu ievērošanu, cieņu pret likumu un cilvēktiesībām, tāpat tā ir efektīva un tiecas pakalpojumu kvalitāti uzlabot, ir atsaucīga ierosinājumiem, kā to labāk paveikt. Varas nesēji ir gatavi par saviem lēmumiem atskaitīties un lēmumu pieņemšanas process ir caurskatāms un labi saprotams.

Latvijas Darba devēju konfederācija 2010.gadā izstrādāja Labas pārvaldības rokasgrāmatu⁶, kas var būt par labu ceļvedi arī pašvaldības un tās iestāžu vadītājiem iestādes darbības nodrošināšanai, piemērojot labās prakses piemērus.

2.tabula
Iekšējās kontroles elementu novērtējums

Apgalvojums	Vērtējums par apgalvojuma īstenošanu			Skaidrojums
	Jā	Daļēji	Nē	Kā kontrole/process tiek īstenots? Cik bieži? Pierādījumi kontroles/procesa darbībai.
Iestādes darbība tiek īstenota, ievērojot labas pārvaldības principus				<p>Labas pārvaldības piemēri:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ veidojot normatīvos aktus un jebkādu administratīvo regulējumu, tiek ņemts vērā paredzamais iegūstamais rezultāts, ko iegūst gala patērētājs, nevis citas pārvaldes institūcijas; ✓ no labas pārvaldības principa izriet prasība nodrošināt atklātumu un vienlīdzību iepirkuma procedūrā; ✓ pirms lēmuma pieņemšanas par ieguldījumu veikšanu tiek izvērtēta ieguldījuma efektivitāte un sabiedrības ieguvums, aptverot pēc iespējas plašāku sociālo grupu loku; ✓ problēmu tiek risinātas nevis ar birokrātiskām, rutīnas darba metodēm, bet meklējot jaunas pieejas un iestāžu sadarbības formas, vienlaikus domājot gan par problēmas risināšanas procesa racionalitāti, gan arī par sagaidāmā rezultāta noderību iedzīvotājiem; ✓ iestāde visas darbības cenšas izdarīt maksimāli ātri, nevajadzīgi nevilcinot, kā arī izmantojot tikai nepieciešamo laiku, nevis velkot laiku un gaidot maksimālo termiņu.

Personāla vadības politika

Personāla politika tiek veidota saskaņā ar iestādes stratēģiju. Tā atbalsta iestādes mērķu un uzdevumu sasniegšanu. Personāla politika raksturo iestādes darba kultūru, vērtības, kā arī personāla vadības principus. Personāla politiku apstiprina iestādes vadītājs. Taču personāla politika ir ne tikai iestādes vadītāja apstiprināts dokuments, tā ietver arī personāla plānošanu

⁵<http://www.lrvk.gov.lv/uploads/2015/05/pasvaldibu-parstavjiem-par-labu-parvaldibu-29.04.2015.pdf>

⁶ http://www.sif.gov.lv/nodevumi/nodevumi/3419/Labas_parvaldibas_rokasgramata.pdf

(personāla vadības stratēģijas analīze, plānošana, darba tirgus izpēte, personāla atlase, apmācības, personāla adoptācija, novērtēšana), motivēšanu (darba apmaksas morālā un materiālā stimulēšana, karjeras iespējas, izglītošana).

Iekšējās kārtības noteikumi

Iestādē tiek noteiktas arī darba kārtības prasības⁷, kas ietver darba laika sākumu un beigas, pārtraukumus darbā, kā arī darba nedēļas ilgumu, darba laika organizāciju iestādē, darba samaksas izmaksas laiku, vietu un veidu, atvaļinājumu piešķiršanas vispārējo kārtību, darba aizsardzības pasākumus uzņēmumā, darbinieku uzvedības noteikumus un citus noteikumus, kas attiecas uz darba kārtību uzņēmumā.

3.tabula
Iekšējās kontroles elementu novērtējums

Apgalvojums	Vērtējums par apgalvojuma īstenošanu			Skaidrojums
	Jā	Daļēji	Nē	Kā kontrole/process tiek īstenots? Cik bieži? Pierādījumi kontroles/procesa darbībai.
Apstiprināta un ieviesta iestādes personāla vadības politika, kas nodrošina atbilstošu personālu iestādes mērķu sasniegšanai.				Personāla vadības politiku apstiprina iestādes vadītājs. Personāla politikā ir lietderīgi noteikt personāla motivēšanas, novērtēšanas, attīstības u.c. jautājumus. Visiem iestādes darbiniekiem ir jābūt iepazīstinātiem ar personāla politiku.
Pastāv vienoti standarti un procedūras, kas ir piemērojamas visām darbības jomām attiecībā uz darbinieku: <ul style="list-style-type: none"> ✓ pieņemšanu darbā, ✓ apmācīšanu, ✓ motivēšanu, ✓ novērtēšanu, ✓ karjeras virzību, ✓ pārcelšanu amatā, ✓ atbrīvošanu no darba. 				
Darbiniekiem ir nepieciešamā kompetence, lai veiktu savus darba pienākumus saskaņā ar noteiktajiem amata pienākumiem un atbildību.				Kompetences pierādījums, pieņemot darbā. Ja nav, tad nepieciešams nozīmēt apmācības.
Darbiniekiem tiek nodrošinātas mācības, lai veiktu savus darba pienākumus saskaņā ar noteiktajiem amata pienākumiem un atbildību.				Mācību apstiprināšanas veidlapas – kurās tiek atzīmēts, vai mācības atbilst amata pienākumiem.
Darba izpilde periodiski tiek novērtēta un pārskatīta ar katru darbinieku.				Aizpildītas novērtēšanas anketas.

Vadības darbības organizācija

Kontroles vide atspoguļo vadības noteikto pārvaldības stilu, vispārējo attieksmi un izpratni par iekšējās kontroles būtiskumu.

⁷ Darba likuma 55.pants; Valsts pārvaldes iekārtas likuma 73.panta pirmās daļas 4.punkts

4.tabula
Iekšējās kontroles elementu novērtējums

Apgalvojums	Vērtējums par apgalvojuma īstenošanu			Skaidrojums
	Jā	Daļēji	Nē	Kā kontrole/process tiek īstenots? Cik bieži? Pierādījumi kontroles/procesa darbībai.
Iestādes budžets tiek plānots reāls, un tas ir pamatots.				Plānojot budžetu, tiek analizēta iepriekšējā plānotā budžeta izpilde pret faktisko.
Vadība laicīgi novērš trūkumus iekšējo kontroļu darbībā, par kuriem ziņojuši auditori.				Noteikta kārtība iekšējo kontroļu trūkumu identifikācijā un novēršanā. Pierādījumi – reālu korektīvo darbību pierādījumi.
Darba atlīdzība, prēmēšana un stimulēšana ir saskaņā ar normatīvajiem aktiem.				
Vadībai ir plaša darbības pieredze (piemēram, vadībai ir darba pieredze vairākos iestādes darbības virzienos).				Pierādījumi – uzskaitītas vadības prasmes un darba pieredze, kas attiecas uz iestādes darbību.
Iestādes budžets tiek plānots reāls, un tas ir pamatots.				Plānojot budžetu, tiek analizēta iepriekšējā plānotā budžeta izpilde pret faktisko.

Ētikas prasības

Ētikas prasību ievērošana ir viens no labas pārvaldības pamatprincipiem. Valsts pārvaldē ir noteiktas tādas pamatvērtības kā demokrātija, tiesiskums, godīgums, taisnīgums, atbildība un cieņa. Iestādē ētikas prasības tiek noteiktas atbilstoši iestādes vērtībām.

Nosakot ētikas prasības svarīgi pārskatīt ētikas normas šādās jomās:

Interesu konflikts un dāvanas – pildot amata pienākumus, nodarbinātais rīkojas sabiedrības interesēs. Nodarbinātais atstata sevi no tādu pienākumu veikšanas, kas varētu ietekmēt viņa paša personiskās intereses un ar nodarbināto saistītu personu intereses.

Attiecības ar sabiedrību – nodarbinātais ciena visu sabiedrības locekļu tiesības, pienākumus un intereses un nepieļauj diskriminējošu attieksmi neatkarīgi no viņu dzimuma, vecuma, rases, ādas krāsas, valodas, reliģiskās pārliecības, politiskajiem vai citiem uzskatiem, sociālās izcelsmes, tautības, izglītības, sociālā vai mantiskā stāvokļa, nodarbošanās veida, seksuālās orientācijas vai citiem apstākļiem. Nodarbinātais izmanto visas tiesiskās iespējas sabiedrības un iestādes klientu interešu aizsardzībai, ciktāl tas nenostāda citus klientus nepamatoti nelabvēlīgākā situācijā.

Attiecības ar lobētājiem – pieņemot lēmumus vai veicot citas amata darbības, nodarbinātais atbilstoši situācijai nodrošina sabiedrības līdzdalības iespējas un ņem vērā visas sabiedrības intereses, ne tikai tās, kuras aizstāv lobētājs.

Attiecības ar citiem nodarbinātajiem – nodarbinātajam jāveido labas attiecības ar kolēģiem, jāuzklausa un, profesionāli izvērtējot, jāņem vērā viņu viedokļi, jācenšas izprast viņu rīcības cēloņus. Nodarbināto savstarpējās attiecībās jāievēro cieņa. Nav pieņemama goda un cieņas aizskaršana un augstprātība.

5.tabula
Iekšējās kontroles elementu novērtējums

Apgalvojums	Vērtējums par apgalvojuma īstenošanu			Skaidrojums
	Jā	Daļēji	Nē	Kā kontrole/process tiek īstenots? Cik bieži? Pierādījumi kontroles/procesa darbībai.
Apstiprinātas iestādes ētikas prasības, kas ir saistošas iestādes vadībai un darbiniekiem un nosaka to uzvedību un rīcību lēmumu pieņemšanā.				Ētikas prasības apstiprina iestādes vadītājs. Visiem iestādes darbiniekiem ir jābūt iepazīstinātiem ar ētikas prasībām.
Iestādē ir ieviesti principi, kas nepieļauj nekādu labumu pieņemšanu no personām, attiecībā uz kurām tiek pieņemti lēmumi.				Darbinieki ir iepazīstināti un parakstījušies par iepazīšanos ar ētikas prasībām.
Iestādes darbiniekiem ir pietiekoši informācija par interešu konfliktu un informācijas drošības jautājumiem. Ir apzināti procesi/funkcijas, kurās pastāv korupcijas riski.				Veiktas apmācības. Korupcijas risku novēršanas plāns.

2.2. Risku novērtējums

Kas ir risks?

- ✓ risks ir varbūtība, ka notikums vai darbība nelabvēlīgi ietekmēs iestādi, kavēs tās mērķu sasniegšanu;
- ✓ risks ir negaidīta ārēja vai iekšēja izmaiņa, kas nav precīzi paredzama, bet var negatīvi ietekmēt iestādes darbību.

Kas ir risku novērtējums?

Risku novērtējums ir process, kura ietvaros identificē un analizē riskus, kas var kavēt iestādei sasniegt tās mērķus. Process ietver:

- ✓ riska identifikāciju;
- ✓ riska novērtējumu;
- ✓ riska pārvaldības stratēģijas izstrādāšanu.

Risku novērtējumam kā iekšējās kontroles sistēmas elementam ir būtiska nozīme, jo procesa ietvaros tiek identificēti un analizēti tie riski, kas kavē iestādei sasniegt noteiktus mērķus un noteikt piemērotu risku pārvaldības stratēģiju.

Iestādes darbības plānošana

Lai iestāde varētu identificēt riskus, ir jābūt skaidriem iestādes mērķiem, kas izriet no iestādes stratēģiskās vadības. Stratēģiskā vadība ir mērķtiecīga misijas, attīstības virzienu, mērķu un resursu noteikšana un ilgtermiņa vadības lēmumu pieņemšana stratēģijas īstenošanai. Stratēģiskās vadības process attiecas uz visām iestādes darbības jomām un ietver visus iestādes procesus t.sk. informācijas tehnoloģiju attīstību, personāla vadību u.c.

Stratēģiskās vadības procesa ietvaros jāgūst atbildes uz šādiem jautājumiem:

- ✓ ko iestāde īsteno šobrīd?
- ✓ kas notiek iekšējā un ārējā vidē?
- ✓ kurp iestādei ir jāvirzās?

Stratēģijas izstrādes process ir apkopots Ministru kabineta 28.04.2015. instrukcijā Nr.3 “Kārtība, kādā izstrādā un aktualizē institūcijas darbības stratēģiju un novērtē tās ieviešanu”^{8,9}

Pārresoru koordinācijas centrs ir izstrādājis Politikas veidošanas rokasgrāmatu¹⁰, kurā atrodama informācija par politikas veidošanas procesu un sniegti praktiski ierosinājumi, kā izveidot saziņu ar politikas veidotājiem un runāt par nozīmīgiem jautājumiem, kā arī dotas norādes, kur meklējama detalizēta informācija.

Lai atvieglotu un sekmētu pašvaldību darbu, Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija (turpmāk – VARAM) ir izstrādājusi metodisko materiālu „Vadlīnijas veiksmīgai pašvaldību saistošo noteikumu par budžetu sagatavošanai” pašvaldību saistošo noteikumu sagatavošanai, kas ir praktisks materiāls, kas paredzēts vietējo pašvaldību attīstības plānošanas speciālistiem, politiķiem un citām ieinteresētajām pusēm.

Šo vadlīniju mērķis ir:

- ✓ atgādināt pašvaldībām, saskaņā ar kādiem normatīvajiem aktiem jānotiek pašvaldības ikgadējā budžeta sastādīšana un apstiprināšana,
- ✓ sniegt ieteikumus vietējām pašvaldībām kvalitatīvi sagatavot saistošos noteikumus par budžetu.

6.tabula
Iekšējās kontroles elementu novērtējums

Apgalvojums	Vērtējums par apgalvojuma īstenošanu			Skaidrojums
	Jā	Daļēji	Nē	Kā kontrole/process tiek īstenots? Cik bieži? Pierādījumi kontroles/procesa darbībai.
<i>Iestādes darbības plānošana</i>				
Ir noteikti iestādes un darbības jomu mērķi.				Iestādes un darbības jomu mērķi ir noteikti iestādes iekšējos dokumentos, tos ir apstiprinājis iestādes vadītājs.
Tiek veikta informācijas sistēmu stratēģiskā plānošana.				Informācijas sistēmu stratēģiskajai plānošanai ir jābūt saskaņā ar iestādes stratēģiju, izvirzītajiem mērķiem un noteiktajiem rezultatīvajiem rādītājiem, pieejamo finansējumu.
Skaidra un saprotama budžeta plānošanas un vadības sistēma.				Ir izstrādāti iekšējie tiesību akti par budžeta plānošanu, apstiprināšanu un izpildi. Budžets tiek plānots, pamatojoties uz iestādes darbības un attīstības plānu. Pieņemtie lēmumi ir pamatoti un saprotami un tie tiek protokolēti.
Budžeta līdzekļu izmantošana ir pārskatāma un saskaņā ar paredzēto mērķi.				✓ Tiek nodrošināta pietiekama budžeta plānošanas un izlietojuma uzskaites detalizācija t.i. piešķirtā un izlietotā finansējuma sadale pa budžeta pasākumiem, piemēram, informācijas sistēmu iegāde, informācijas sistēmu uzturēšana, nomas līgumi, atalgojums, saimnieciskie izdevumi u.c.).

⁸ <https://likumi.lv/ta/id/273909-kartiba-kada-izstrada-un-aktualize-institucijas-darbibas-strategiju-un-noverte-tas-ieviesanu>

⁹ Attīstības plānošanas sistēmas likums. Pieejams: <<https://likumi.lv/doc.php?id=175748>>

¹⁰ http://www.pkc.gov.lv/sites/default/files/images-legacy/pkc_rokasgramata_090316_web.pdf

Apgalvojums	Vērtējums par apgalvojuma īstenošanu			Skaidrojums
	Jā	Daļēji	Nē	Kā kontrole/process tiek īstenots? Cik bieži? Pierādījumi kontroles/procesa darbībai.
Ir noteikti sasniedzamie darbības rezultāti.				Darbības rezultātiem ir jābūt praktiski izmērāmiem, reāliem un ar noteiktiem izpildes termiņiem.
Darbības rezultāti tiek regulāri pārskatīti.				Iekšējos normatīvajos aktos ir noteikts periodiskums, kādā tiek novērtēti un pārskatīti darbības rezultāti. Regulāri tiek pārskatīta budžeta izpilde, tiek analizēti neizpildes iemesli un noteiktas korektīvās, preventīvās darbības. Lēmumi tiek protokolēti.

Darbiniekiem sasniedzamo mērķu noteikšana

Mērķu noteikšana ir priekšnoteikums, kas jāveic, lai identificētu riskus. Darbiniekiem ir jābūt informētiem par iestādes mērķiem un iecerētajiem darbības rezultātiem. Atbilstoši iestādes mērķiem katra struktūrvienība izvirza savus mērķus un atbilstošus rezultātus.

Mērķis var būt gan vispārīgs (darbības virzienā ietilpstošo funkciju nodrošināšana vai pakalpojumu sniegšana), gan specifisks (formulē vēlamo situāciju, pilnveidojot noteiktu politikas jomu vai risinot identificētās problēmas). Savukārt rezultatīvais rādītājs ir rezultāta būtiska pazīme vai mērvienība, kas nodrošina iespējami objektīvu tā sasniegšanas gaitas mērīšanu un kuru var izteikt kā skaitlisku vērtību.

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

7.tabula
Iekšējās kontroles elementu novērtējums

Apgalvojums	Vērtējums par apgalvojuma īstenošanu			Skaidrojums
	Jā	Daļēji	Nē	Kā kontrole/process tiek īstenots? Cik bieži? Pierādījumi kontroles/procesa darbībai.
Darbiniekiem noteikti sasniedzamie mērķi un darba uzdevumi				Sasniedzamie mērķi un darba uzdevumi tiek noteikti katram darbiniekam. Tie ir saskaņā ar iestādes, procesu mērķiem.

Risku identificēšana

Iestādes mērķu sasniegšanu var ietekmēt, gan iekšēji, gan ārēji faktori, tāpēc risku identificēšanas posmā lietderīgi ir izskatīt visus iespējamus riskus t.sk. krāpšanas un korupcijas riskus.

Kādas ir risku identificēšanas metodes?

- ✓ Prāta vētra (*Brainstorming*) - metode, kurā piedalās vairāki dalībnieki, kuri pēc iespējas vairāk izsaka savas idejas, no kurām vēlāk tiek izvēlētas tikai dažas. Ideju ģenerēšanas procesā ir būtiski nevis orientēties uz ideju novērtējumu, bet gan uz ideju ģenerēšanu. Kā arī ideju radīšanas posmā tiek aizliegta jebkāda kritika, tostarp pozitīvi vērtējumi.
- ✓ SVID analīze ir stratēģijas plānošanas instruments, kas ļauj noteikt iestādes vai projekta stiprās puses (*Strengths*), vājās puses (*Weaknesses*), iespējas (*Opportunities*) un draudus (*Threats*), kur attiecīgi pie vājajām pusēm un draudiem atklājas iespējamie riski.

- ✓ intervijas – ir saruna ar kādu personu, kurā tiek uzdoti jautājumi un saņemtas atbildes. Intervijas mērķis ir iegūt noteiktu informāciju un iepazīstināt ar to konkrētu auditoriju.

8. tabula
SVID analīzes piemērs

Iekšējie faktori	
Stiprās puses	Vājās puses
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Resursi, līdzekļi, cilvēki ✓ Pieredze, zināšanas, informācija ✓ Atrašanās vieta ✓ Akreditēšana, kvalifikācija, sertifikācija ✓ Procesi, sistēmas, IT, komunikācijas ✓ Kultūra, attieksme, viedoklis, uzvedība 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nespēja konkurēt ✓ Reputācija ✓ Finansiālās iespējas ✓ Laika grafiki, termiņi un spiediens ✓ Pamatlietu nepārdomātība, izklaidība ✓ Datu ticamība ✓ Iestādes kultūra, uzticēšanās, vadība
Ārējie faktori	
Iespējas	Draudi
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nozares vai dzīvesveida tendences ✓ Tehnoloģiju attīstība un jauninājumi ✓ Jauni tirgi, iespējas ✓ Ģeogrāfiska atrašanās vieta ✓ Jauninājumi un unikalitāte ✓ Informācija un pētījumi 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Politikas ietekme ✓ Likumdošanas ietekme ✓ Apkārtējās vides ietekme ✓ IT notikumi un jauninājumi

Būtiskākās kategorijas risku identifikācijai:

- ✓ veikto darbību efektivitāte un lietderība (operacionālie riski);
- ✓ atbilstība normatīvo aktu un citu tiesību aktu prasībām (atbilstības riski);
- ✓ iekšējās un ārējās finanšu vadības informācijas pareizība (finanšu riski);
- ✓ finanšu līdzekļu aizsardzība, krāpšanas un korupcijas novēršana (krāpšanas riski).

Būtiskākās kategorijas risku identifikācijai:

- ✓ veikto darbību efektivitāte un lietderība (operacionālie riski);
- ✓ atbilstība normatīvo aktu un citu tiesību aktu prasībām (atbilstības riski);
- ✓ iekšējās un ārējās finanšu vadības informācijas analīze (finanšu riski);
- ✓ finanšu līdzekļu aizsardzība, krāpšanas un korupcijas novēršana (krāpšanas riski).

Riska novērtēšana

Risku novērtēšanas mērķis – informēt iestādes vadību par riska jomām, kurās jāveic atbilstoši pasākumi un noteikt šo pasākumu prioritāti. Risku vērtē ietekmes un iespējamības jeb varbūtības izteiksmē.

Riska ietekmi vērtē atbildot uz jautājumu – Cik svarīgs ir riska notikums attiecībā uz iestādes spējām sasniegt mērķus? Risks iestādes darbību var ietekmēt dažādi:

- ✓ finansiāli;
- ✓ laikā;
- ✓ ar iestādes reputāciju un tēlu.

Riska iestāšanās varbūtības noteikšanas piemērs

Ietekmes līmenis	Ietekmes veids	Iestāšanās sekas
Augsts	Finanšu zaudējumi	Kļūdas, bezdarbības vai apzināti radītie finanšu zaudējumi vairāk kā 10% no iestādes budžeta
	Reputācijas ietekme	Negatīvas ziņas valsts vai ārvalstu centrālajos TV, laikrakstos un portālos Valsts kontroles negatīvs atzinums ar vairāk nekā 10 augsta līmeņa ieteikumiem, vai atteikšanās sniegt atzinumu par saimnieciskā gada pārskatu par valsts budžeta izpildi un pašvaldību budžetiem
	Ietekme uz iestādes mērķiem, procesiem, pakalpojumiem, klientiem vai sadarbības partneriem	Iestādes stratēģiskie mērķi un lielākā daļa darbības virzienu rezultatīvo rādītāju netiek sasniegti Nespēja veikt kādu no iestādes funkcijām Pakalpojumu kļūdas un kavējumi ilgāk par 5 darba dienām, vai ietekme uz kādu klientu grupu vai vismaz 50% klientu.
Vidējs	Finanšu zaudējumi	Kļūdas, bezdarbības vai apzināti radītie finanšu zaudējumi iestādei no 1 līdz 10% no iestādes gada budžeta
	Reputācijas ietekme	Negatīvas ziņas reģionālajos TV, laikrakstos un portālos Valsts kontroles negatīvs atzinums ar atzinums ar 1 līdz 10 augsta līmeņa ieteikumiem
	Ietekme uz iestādes mērķiem, procesiem, pakalpojumiem, klientiem vai sadarbības partneriem	Kavēta iestādes stratēģisko mērķu sasniegšana, darbības rezultatīvie rādītāji sasniegti ar kavējumu vai sasniegti nekvalitatīvi Kāda iestādes funkcijas darbība ir traucēta. Pakalpojumu kļūdas un kavējumi vai > 1 darba dienas ≤ 5 darba dienām, vai kas ietekmē daļu klientu (ne vairāk par 50%).
Zems	Finanšu zaudējumi	Kļūdas, bezdarbības vai apzināti radītie finanšu zaudējumi iestādei mazāk kā 1% no iestādes gada budžeta.
	Reputācijas ietekme	Atsevišķas negatīvas ziņas reģionālajos TV, laikrakstos un portālos Valsts kontroles atzinums bez augsta līmeņa ieteikumiem.
	Ietekme uz iestādes mērķiem, procesiem, pakalpojumiem, klientiem vai sadarbības partneriem	Iestādes stratēģiskie mērķi ir sasniegti, var tikt ietekmēta atsevišķu darbības virzienu rezultatīvo rādītāju sasniegšana un uzdevumu izpilde Nedaudz ietekmēts kāds process, nav būtiskas ietekmes uz cita procesa vai funkcijas izpildi Nebūtiski iestādes darbības traucējumi, kas neietekmē klientus.

Riska iestāšanās varbūtību vērtē, nosakot riska iestāšanās iespējamību, piemēram:

Riska iestāšanās varbūtības noteikšanas piemērs

Varbūtības līmenis	Apraksts	Notikuma biežums	Notikuma iespējamība
Augsts	Visticamāk notiks	Notikums iestāsies reizi mēnesī vai biežāk	Iespējamība, ka gada laikā no vērtēšanas brīža, notiks vismaz viens notikums > 75%
Vidējs	Iespējams	Notikums iestāsies reizi gadā vai biežāk	Iespējamība, ka gada laikā no vērtēšanas brīža, notiks vismaz viens notikums > 25% ≤ 75%

Varbūtības līmenis	Apraksts	Notikuma biežums	Notikuma iespējamība
Zems	Maz ticams	Notikums iestāsies retāk nekā reizi gadā	Iespējamība, ka gada laikā no vērtēšanas brīža, notiks vismaz viens notikums < 25%

Piemērs riska novērtēšanai

Katrs risks tiek novērtēts pēc tā iespējamības un ietekmes pakāpes – augsta, vidēja vai zema. Risku novērtējums atbilstoši pakāpēm tiek noteikts ar eksperta metodes palīdzību. Eksperta metode nozīmē, ka katrs risku novērtēšanā iesaistītais eksperts sniedz savu viedokli, kas tiek apkopots.

11.tabula
Risku veidu piemēri

Risku grupa	Risks	Riska analīze un novēršanas pasākumi	Riska iespējamība (zema, vidēja, augsta)	Riska ietekme (zema, vidēja, augsta)
Finanšu riski	<i>Izmaksu pieaugums projekta īstenošanas laikā</i>	Projekta izmaksu plānošanā tiek izmantota iepriekšējā projektu pieredze. Projekta izmaksas sastāda darbinieks ar finanšu vadības kompetenci.	Vidēja	Vidēja
Operacionālie riski	<i>Kļūdas pārskatos</i>	IT sistēmā iebūvētas automātiskas kontroles. Nodrošināta otrreizējā kontrole.	Vidēja	Vidēja
Politiskie riski	<i>Pašvaldības politikas kursa maiņa</i>	Pašvaldības politika tiek veidota uz Latvijas kopējo attīstības politiku.	Zema	Zema
	<i>Izmaiņas normatīvajos aktos par ES fondu vadību</i>	Projekta īstenošanas komanda izvērtē izmaiņas normatīvajos aktos un sagatavo nepieciešamo dokumentāciju projekta turpmākai īstenošanai atbilstoši jaunajai kārtībai.	Vidēja	Vidēja
Atbilstības riski	<i>Normatīvo aktu neievērošana</i>	Ir noteikta atbildība sekot līdzi normatīvo aktu izmaiņām.	Zema	Zema

Pēc tam, kad ir zināma katra riska ietekme un riska iestāšanās iespējamība jeb varbūtība, tiek noteikts katra riska līmenis.

Riska līmenis būs **augsts**, ja:

- ✓ riska ietekme un riska iestāšanās varbūtība būs augsta;
- ✓ riska ietekme būs augsta un riska iestāšanās varbūtība būs vidēja;
- ✓ riska ietekme būs vidēja, bet riska iestāšanās varbūtība būs augsta.

Riska līmenis būs **vidējs**, ja:

- ✓ riska ietekme būs augsta un riska iestāšanās varbūtība būs zema;
- ✓ riska ietekme un iestāšanās varbūtība būs vidēja;
- ✓ riska ietekme būs zema, bet iestāšanās varbūtība augsta.

Riska līmenis būs **zems**, ja:

- ✓ riska ietekme būs vidēja, bet riska iestāšanās varbūtība būs zema;
- ✓ riska ietekme un iestāšanās varbūtība būs zema;
- ✓ riska ietekme būs zema un riska iestāšanās varbūtība būs vidēja.

Riska pārvaldība

Riska līmenis norāda nepieciešamo reakciju – cik detalizēti jāizstrādā pasākumu plāns attiecīgā riska novēršanai vai samazināšanai, kāda uzmanība jāpievērš riska iestāšanās gadījumā. Palīdz koncentrēt vadības uzmanību uz augsta līmeņa riskiem, ļauj noteikt, kad ir jārikojas nekavējoties un kad rīcības plāns vēl jāattīsta.

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

- ✓ ekonomiskiem, izmaksām ir jābūt mazākām nekā iespējamie zaudējumi;
- ✓ reāliem;
- ✓ koordinētiem visos līmeņos.

12.tabula
Plāna piemērs

Riska apraksts	Riska līmenis	Darbības riska novēršanai vai samazināšanai	Atbildīgā persona	Termiņš

Svarīgi ir noteikt atbildīgo personu par risku vadības uzraudzību, risku pārskatīšanu, ziņošanu vadībai utt.

13.tabula
Iekšējās kontroles elementu novērtējums

Apgalvojums	Vērtējums par apgalvojuma īstenošanu			Skaidrojums
	Jā	Daļēji	Nē	Kā kontrole/process tiek īstenots? Cik bieži? Pierādījumi kontroles/procesa darbībai.
<i>Risku novērtēšana</i>				
Tiek veikta gan iekšējo, gan ārējo risku identificēšana.				Iestādē ir apstiprināta risku vadības politika, kurā noteikta struktūrvienību atbildība un pienākumi risku vadības procesā.
Tiek veikta risku novērtēšana un vadība.				Risku vadības politikā ir noteikta risku novērtēšanas metodika un vadība. Novērtēto risku saraksts.
Apzināts iestādes pieņemamais risku līmenis, tos klasificējot no būtiskiem līdz maznozīmīgiem.				

2.3. Informācija un saziņa

Kas ir informācijas aprīte?

Lai iestāde sasniegtu izvirzītos mērķus, viens no svarīgiem priekšnosacījumiem ir efektīva informācijas un saziņas nodrošināšana jeb komunikācija. Efektīva komunikācija nodrošina informācijas plūsmu visos virzienos – horizontāli un vertikāli, kā arī starp darbiniekiem, vadību,

klientiem, sadarbības partneriem, sabiedrību u.c. Informācijas aprītei ir ļoti liela loma iekšējās kontroles sistēmas nodrošināšanā, tā veicina efektīvu atskaišu, pārskatu un ziņojumu sagatavošanu, kas savukārt nodrošina vadībai iespēju saņemt savlaicīgu, pareizu un pilnīgu informāciju, kas svarīga lēmumu pieņemšanai.

Kādi ir informācijas aprītes kanāli?

Horizontālie kanāli – tā ir savstarpējā saziņa un informācijas apmaiņa viena līmeņa darbinieku vidē. Grūti kontrolējama. Šajos kanālos cirkulē gan profesionālā informācija, gan sadzīviskā informācija. Horizontālās informācija kvalitāte ir atkarīga no vispārējās gaisotnes uzņēmumā, uzņēmuma kultūras, un ir tiešā saistība ir arī ar informācijas kvalitāti vertikālajā informācijas kanālā. Sadzīviska rakstura informācijas plūsma dzīvo savu, nekontrolēto dzīvi, tā var gan celt darbinieku lojalitāti uzņēmuma, gan gremdēt. Prasmīga uzņēmuma vadība šo kanālu var ietekmēt pēc aktualitātes.

Vertikālie kanāli – šos kanālus izmanto iestādes vadība, un tie atrodas vadības kontrolē. Vadītājs caur šiem kanāliem novada to informāciju, kas nepieciešama visai iestādei, lai tā būtu spējīga veiksmīgi sasniegt iestādes mērķus. Ar šo kanālu palīdzību tiek novadīta gan profesionālā, gan komandu motivējošā informācija.

Problēmas sākas tajā brīdī, kad sastrēgumi rodas vertikālajos komunikāciju kanālos. Iestādes darbinieki neziņu aizpilda ar savas fantāzijas radītu informāciju. Aktivizējas komunikācija horizontālajos kanālos, un tajos sāk vairāk cirkulēt negatīvā sadzīviskā informācija.

Vertikālā komunikāciju kanālā esošā informācija ir saistīta tikai ar uzņēmuma vadību, līdz ar to Pa šo kanālu tiek nodotas divas ļoti būtiskas informācijas plūsmas – profesionālā informācija un motivējošā. Uz profesionālo informāciju attiecas viss, kas saistīts ar darbinieka darba pienākumiem – uzdevumi, tehniskie dati, atskaites, plāni, instrukcijas utt.

Ko aptver informācija un saziņa?

Ārējā komunikācija

Tā ir komunikācija, ko iestāde sniedz sabiedrībai par iestādes darbību un darbības rezultātiem, piemēram, mājaslapa, komunikācija ar medijiem. Komunikācija ietver arī kultūru, kā tiek komunicēts pa telefonu un e-pastiem, attieksmi u.c.

Pie ārējās komunikācijas arī veids, kā iestāde iegūst informāciju no ārējiem informācijas avotiem, piemēram, klientu atsauksmes.

14.tabula
Iekšējās kontroles elementu novērtējums

Apgalvojums	Vērtējums par apgalvojuma īstenošanu			Skaidrojums Kā kontrole/process tiek īstenots? Cik bieži? Pierādījumi kontroles/procesa darbībai.
	Jā	Daļēji	Nē	
Kārtība, kā tiek nodrošināta komunikācija ar klientiem, sadarbības partneriem, sabiedrību ir skaidra un saprotama.				Izveidots klientu apkalpošanas standarts ¹¹
Komunikācija ar klientiem, sadarbības partneriem, sabiedrību ir savlaicīga.				(sk. Labas pārvaldības piemērus)

¹¹ <https://www.kase.gov.lv/sites/default/files/public/Birojs/Valsts%20kase/KRVD/Klientu-apkalposanas-standarts.pdf>

Iekšējā komunikācija

Iekšējās komunikācijas mērķis ir atvieglot un optimizēt iestādes procesus. Iekšējā komunikācija ļauj darbiniekiem saņemt skaidru vēstījumu no vadības. Komunikācija nodrošina visiem iestādes darbiniekiem būt informētiem, gan par lēmumiem, projektiem u.c. informāciju, kas nepieciešama, lai efektīvi virzītos uz iestādes mērķu sasniegšanu. Ar iekšējās komunikācijas palīdzību var noteikt, piemēram, cik ilgā laikā jāatbild uz e-pastiem, kā tiek noteikta to prioritāte, kurš no kura saņem informāciju, kas organizācijā ir lēmumu izstrādātājs, bet kurš ir lēmumu pieņēmējs.

Kādas pamatlīetas ir jānodrošina, lai veicinātu efektīvu informācijas un saziņas apriti?

- ✓ iestādes darbinieki ir informēti par iestādes mērķi, iestādes 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.

15.tabula
Iekšējās kontroles elementu novērtējums

Apgalvojums	Vērtējums par apgalvojuma īstenošanu			Skaidrojums Kā kontrole/process tiek īstenots? Cik bieži? Pierādījumi kontroles/procesa darbībai.
	Jā	Daļēji	Nē	
Iekšējās informācijas aprites un saziņas process nodrošina visu līmeņu vadītājiem un darbiniekiem nepieciešamo informāciju, lai būtu iespējams efektīvi veikt uzdevumus un tikt sasniegti iestādes mērķi.				Izveidota kārtība iekšējo dokumentu komunikācijai visam personālam. Izveidota iekšējā interneta vietne informācijas apmaiņai.
Darbinieki ir informēti par iestādes mērķi, vadības dokumentiem, ētikas principiem.				Darbinieku apmācības. Izstrādāts normatīvais akts par darbībām ētikas principu neievērošanas gadījumos.
Jaunajiem darbiniekiem, uzsākot darbu jaunā amatā, tiek nodrošināta nepieciešamā apmācība. Tiek pārrunāti amata pienākumi un atbildība.				Jauno darbinieku darbā ievadīšanas plāns (apmācības, darbi, termiņi, novērtējums).
Izveidota dokumentu aprites un uzglabāšanas sistēma, lai iestādē nodrošinātu atbilstošu, aktuālu, precīzu un pieejamu informāciju.				Lietvedības sistēma.

Informācijas apstrāde, izmantojot informācijas sistēmas

Katra informācijas sistēma tiek ieviesta ar noteiktu mērķi. Grāmatvedības uzskaites un finanšu vadības sistēmai būtu jānodrošina pareiza un pilnīga atskaišu un pārskatu sagatavošana, iespēja efektīvi apkopot un analizēt liela apjoma informāciju. Lai nodrošinātu pilnīgu un pareizu pārskatu sagatavošanu, ir jānodrošina atbilstoša informācijas kvalitāte. Spēja ģenerēt kvalitatīvu informāciju ir saistīta ar sākotnējo datu kvalitāti, jo nepilnīgi dati nevar nodrošināt atbilstošu informāciju.

Par kvalitatīvu informāciju ir uzskatāma informācija, kura ir:

- ✓ pareiza – dati ir patiesi un pilnīgi. Informācijas sistēmā ir iekļautas automātiskas kontroles, kas pārbauda datu pareizību un pilnīgumu;
- ✓ savlaicīga – informācija ir pieejama, kad nepieciešams;
- ✓ aizsargāta – dati tiek klasificēti atbilstoši informācijas drošības politikas prasībām. Atbilstoši informācijas klasifikācijai tiek nodrošināta pieeja;
- ✓ pārbaudāma – informācija (dati) ir pamatoti ar pamatojošiem dokumentiem;
- ✓ aktuāla – dati tiek apkopoti, izmantojot aktuālus datu avotus;
- ✓ pietiekama – dati tiek sagatavoti pietiekamā daudzumā un detalizācijas pakāpē, lai izvairītos no nepareizas datu interpretācijas.

Informācijas sistēmu drošības politika

Ņemot vērā, ka iestādes savā darbībā arvien vairāk izmanto informācijas sistēmas, svarīgi ir noteikt informācijas drošības pārvaldības prasības, kā arī pienākumus un atbildību informācijas drošības nodrošināšanā.

Kāpēc nepieciešama informācijas drošības pārvaldība?

- ✓ normatīvo aktu prasības – Valsts informācijas sistēmu likums, Fizisko personas datu aizsardzības likums, Informācijas atklātības likums un atbilstoši Ministru kabineta noteikumi;
- ✓ informācijas drošības risku vadība, kas nodrošina drošu informācijas sistēmu vidi.

Papildus informācija informācijas drošības jomā:

CERT interneta vietnē pieejama informācija IT drošības pārvaldības jomā¹².

CERT izstrādājis “Pašvaldību un valsts iestāžu Informācijas tehnoloģiju drošības noteikumu Vadlīnijas¹³, kas palīdzēs iestādē ieviest informācijas drošības pārvaldību.

16.tabula
Iekšējās kontroles elementu novērtējums

Apgalvojums	Vērtējums par apgalvojuma īstenošanu			Skaidrojums Kā kontrole/process tiek īstenots? Cik bieži? Pierādījumi kontroles/procesa darbībai.
	Jā	Daļēji	Nē	
Ir izstrādāta informācijas sistēmu drošības politika, un darbinieki ir iepazīstināti ar to.				
Tiek veiktas periodiskas IT drošības pārbaudes/auditi.				

¹² <https://www.cert.lv/lv/valsts-un-pasvaldibu-iestadem/it-drosibas-parvaldiba>

¹³ <https://www.cert.lv/uploads/iestadem/noteikumi20111011web.pdf>

Apgalvojums	Vērtējums par apgalvojuma īstenošanu			Skaidrojums
	Jā	Daļēji	Nē	Kā kontrole/process tiek īstenots? Cik bieži? Pierādījumi kontroles/procesa darbībai.
Iestāde spēj sagatavot pareizus un savlaicīgus finanšu pārskatus, t.sk. starpposma jeb operatīvos pārskatus.				Ieviešot finanšu uzskaites un grāmatvedības sistēmas, tiek veikti datu integrācijas testi, novērtēta iebūvēto kontroļu darbība.
Ir noteikti skaidri atbildīgo pienākumi par datorprogrammu vai sistēmu, kuras tiek iegādātas vai attīstītas, izmaiņu ieviešanu, dokumentēšanu, testēšanu un izmaiņu apstiprināšanu.				
Ir skaidra kārtība, kā un kam tiek ziņots par konstatētām neatbilstībām, kļūdām, t.sk. informācijas sistēmu darbības traucējumiem. Ir pieejama informācija par neatbilstību/problēmu novēršanas gaitu.				
Informācijas drošības pārkāpumi un citi incidenti tiek reģistrēti un tiek izskatīti.				

2.4. Kontroles pasākumu īstenošana

Kas ir kontroles pasākumi?

Kontroles pasākumi ir darbības, kas palīdz nodrošināt to, ka vadības rīkojumi un dotie uzdevumi tiek izpildīti, atbilstība normatīvo aktu prasībām tiek nodrošināta, kā arī tiek samazināta risku iestāšanās iespēja iestādes mērķu sasniegšanas procesā. Kontroles pasākumi ir saistīti ar visiem iepriekš minētajiem iekšējās kontroles sistēmas elementiem. Kontroles pasākumi tiek īstenoti visos iestādes līmeņos un funkcijās.

Kādi ir kontroļu pasākumu piemēri?

Kontroles pasākumi var būt:

- ✓ rakstiska pilnvaru piešķiršana;
- ✓ saskaņošana;
- ✓ dokumentu apstiprināšana;
- ✓ dažāda veida pārbaudes t.sk. otrreizējā pārbaude jeb “četrus acu princips”, kas darbiniekiem dod iespēju pašiem atklāt pieļautās kļūdas;
- ✓ darba kvalitātes novērtējums;
- ✓ skaidra pienākumu un atbildības sadalīšana;
- ✓ materiālo un finanšu resursu aizsardzība;
- ✓ iekšējo noteikumu, kārtību izstrāde un apstiprināšana;
- ✓ sanāksmju rīkošana, kurās tiek pārrunāti aktuālie jautājumi un tās tiek protokolētas;
- ✓ risku izvērtējums un atbilstošu risku mazinošu kontroļu ieviešana;
- ✓ darba izpildes novērtējums, kas dod iespēju identificēt jomas, kuras būtu jāpildinveido, lai nodrošinātu efektīvāku iestādes darbības rezultātu sasniegšanu u.c.

Ko nosaka MK noteikumi Nr.326?

Kontroles pasākumu īstenošana svarīga šādās jomās:

- ✓ 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 cita 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.

17.tabula
Iekšējās kontroles elementu novērtējums

Apgalvojums	Vērtējums par apgalvojuma īstenošanu			Skaidrojums Kā kontrole/process tiek īstenots? Cik bieži? Pierādījumi kontroles/procesa darbībai.
	Jā	Daļēji	Nē	
Kontroles aktivitātes ir noteiktas visās jomās, kur pastāv būtiski riski.				Novērtēto risku sarakstā ir ietvertas arī kontroles šo risku mazināšanai.
Ir ievēroti labas pārvaldības principi.				
Kontroles aktivitātes tiek izvēlētas un attīstītas, ņemot vērā to izmaksas un to potenciālo efektivitāti attiecībā uz mērķu sasniegšanu un risku mazināšanu.				
Ir iedibinātas procedūras, lai nodrošinātos pret neautorizētu piekļuvi informācijas sistēmām, dokumentiem, ierakstiem un līdzekļiem.				
Lēmumi, kas ir saistīti ar iestādes kompetencē esošo funkciju īstenošanu, ir atbilstoši dokumentēti.				
Funkciju/ procesu izpildes operacionālos un finansiālos aspektus pārbauda divas savstarpēji neatkarīgas personas. Darbības uzsākšanas un darbības pareizuma pārbaudes funkcijas tiek nodalītas (4 acu princips)				
Katra darbinieka pienākumi, atbildība un tiesības ir skaidri noteiktas un saprotamas.				

Iestādē ir ieviests tāds uzraudzības mehānisms, kas nodrošina, ka vadības dotie uzdevumi tiek veikti efektīvi un nepārtraukti.				
Tiek nodrošināts, ka izņēmumu gadījumi vai novirzes no noteiktajām procedūrām tiek dokumentētas, pamatotas un tām ir saņemts augstākstāvošas amatpersonas saskaņojums.				
Tiek nodrošināta funkciju izpildes nepārtrauktība jebkurā situācijā, arī tad, kad atbildīgās personas nav darbā.				
Izstrādātās un ieviestās procedūras un iekšējie normatīvie akti nodrošina, ka grāmatvedības uzskaites informācija ir patiesa, salīdzināma, savlaicīga, nozīmīga, saprotama un pilnīga.				

Kādi ir ieteikumi kontroles pasākumiem finanšu vadības un grāmatvedības jomā?

Iestādes vadītājs ir atbildīgs par tādas iekšējās kontroles sistēmas izveidošanu, lai nodrošinātu apliecinājuma Valsts kasei (Finanšu ministrijai) par gada pārskata sniegtās informācijas patiesumu sniegšanu. 16.tabulā sniegti piemēri kontrolēm, kādas ieteicams ieviest, lai nodrošinātu iekšējās kontroles sistēmas prasību ievērošanu, ņemot vērā jomas, par kurām sniedzams apliecinājums.

18.tabula
Apliecinājuma prasības

Apgalvojums	Vērtējums par apgalvojuma īstenošanu			Skaidrojums Kā kontrole/process tiek īstenots? Cik bieži? Pierādījumi kontroles/procesa darbībai.
	Jā	Daļēji	Nē	
Gada pārskatā sniegtā informācija atbilst grāmatvedības uzskaites datiem.				<ul style="list-style-type: none"> ✓ Grāmatvedības uzskaites funkcija ir veidota tā, ka tiek nodrošināta visu iestādes saimniecisko darījumu un notikumu reģistrācija, nodrošinot pareizu klasifikāciju un ekonomiskās klasifikācijas kodus un visu pārskata perioda darījumu un notikumu atspoguļošana finanšu pārskatos. ✓ Katram darījumam ir pamatojošais dokuments, piemēram, aizņēmuma, nomas līgumi, rakstiskas vienošanās, pavadzīmes, valūtas konvertācijas u.c.).
Finanšu pārskatā ir izmantota normatīvajiem aktiem atbilstoša un konsekventa grāmatvedības uzskaites kārtība un pamatotas aplēses.				<ul style="list-style-type: none"> ✓ Visas grāmatvedības aplēses ir pamatotas, piemēram, uzkrājumi tiek veidoti, izmantojot iestādes vadības apstiprinātus aprēķinus t.sk. uzkrāto saistību aprēķini, ieņēmumu atzīšana, pašu kapitāla rezerves, uzkrājumi nedrošiem debitoriem, pamatlīdzekļu nolietojums. ✓ Iestāde spēj pamatot, tās ir dokumentētas, visas grāmatvedības

Apgalvojums	Vērtējums par apgalvojuma īstenošanu			Skaidrojums
	Jā	Daļēji	Nē	Kā kontrole/process tiek īstenots? Cik bieži? Pierādījumi kontroles/procesa darbībai.
				aplēses.
Visas konsolidācijā iesaistītās iestādes nodrošina vienotu principu piemērošanu grāmatvedības uzskaitē un pārskatu sagatavošanā.				Ieviestas kontroles procedūras, kas nodrošina pārlicību par padotības iestāžu pielieto grāmatvedības uzskaites kārtību un informācijas uzrādīšanu pārskatā.
Grāmatvedības reģistros un finanšu pārskatā ir norādīti visi uz pārskata periodu attiecināmie darījumi, notikumi, ieņēmumi un izdevumi.				<ul style="list-style-type: none"> ✓ Grāmatvedības uzskaites funkcija ir veidota tā, ka tiek nodrošināta visu iestādes saimniecisko darījumu un notikumu reģistrācija, nodrošinot pareizu klasifikāciju un ekonomiskās klasifikācijas kodus un visu pārskata perioda darījumu un notikumu atspoguļošana finanšu pārskatos. ✓ Maksājuma ievades un apstiprināšanas pienākumi ir nodalīti, nodrošinot "četrus acu principu". ✓ Tiek uzraudzīta līgumu izpilde, un notiek datu salīdzināšana ar debitoriem.
Finanšu pārskatā visi aktīvi un saistības norādītas piesardzīgi.				Pieņemot lēmumus par novērtējumu, ievēro piesardzības principu, lai aktīvus un ieņēmumus nenovērtētu par augstu, bet saistības un izdevumus – par zemu.
Ir veikta visu aktīvu un pasīvu inventarizācija.				<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tiek veikta inventarizācija (pamatlīdzekļi, krājumi, ilgtermiņa nemateriālie ieguldījumi, atbilstoši iekšējos tiesību aktos noteiktajam). ✓ Tiek veikta salīdzināšanās par valdījumā esošajiem īpašumiem (Valsts zemes dienests, Zemesgrāmata u.c.).
Naudas līdzekļu atlikumi sakrīt ar pārskatā norādīto informāciju.				<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kasiera un grāmatveža pienākumi ir nodalīti. ✓ Apstiprināta skaidras naudas inkasācijas kārtība. ✓ Apzināti visi iestādes norēķinu konti. ✓ Veikta skaidras naudas un naudas ceļā inventarizācija pārskata perioda beigās.
Finanšu pārskatā ir norādītas iespējamās saistības un apgrūtinājumi, tai skaitā:				<ul style="list-style-type: none"> ✓ Izveidots līgumu reģistrs, kurā analītiski nodrošina informācijas apkopošanu par saņemtajām/ sniegtajām ķīlām un garantijām. ✓ Organizēts process, lai grāmatvedības uzskaites nolūkiem tiktu savlaicīgi iesniegta informācija.
✓ ķīlas				
✓ garantijas, tai skaitā galvojumi				
✓ tiesvedības procesu iespējamās saistības				<ul style="list-style-type: none"> ✓ Izveidots reģistrs par tiesvedības procesiem. ✓ Noteiktas atbildīgās personas par

Apgalvojums	Vērtējums par apgalvojuma īstenošanu			Skaidrojums
	Jā	Daļēji	Nē	Kā kontrole/process tiek īstenots? Cik bieži? Pierādījumi kontroles/procesa darbībai.
				tiesvedību informācijas nodrošināšanu gada pārskata sagatavošanai. ✓ Organizēts process, lai grāmatvedības uzskaites nolūkiem tiktu savlaicīgi iesniegta informācija.
Grāmatvedības kārtošanu veic grāmatvedības jautājumos kompetenta persona.				Darbiniekiem ir atbilstoša kvalifikācija, zināšanas un prasmes. Atbilstoša kvalifikācija un zināšanas nodrošinās finanšu plānošanas un grāmatvedības funkcijas darbību atbilstoši normatīvo aktu prasībām un grāmatvedības standartiem.
Finanšu pārskatā sniegta informācija par visiem iestādes plāniem, kas varētu būtiski mainīt aktīvu un pasīvu uzskaites vērtību vai klasifikāciju finanšu pārskatos.				Pieņemtie lēmumi ir dokumentēti, skaidri un nepārprotami saprotami trešajai pusei.
Ir ievēroti visi noslēgto līgumu nosacījumi, kas varētu ietekmēt finanšu pārskatu				✓ Izveidots līgumu reģistrs. ✓ Regulāri tiek uzraudzīta līgumu izpilde.
Ir ievērotas uzraudzības institūciju prasības, kas varētu ietekmēt finanšu pārskatu.				✓ Izveidots līgumu reģistrs. ✓ Uzraudzības institūciju prasības izvērtē, uzsākot projektu un apstiprinot projekta riskus.
Iestādes darbinieki ir informēti par interešu konflikta novēršanu.				Iestāde ievēro MK noteikumus Nr. 326 un KNAB izstrādātās Vadlīnijas par iekšējās kontroles sistēmas pamatprasībām korupcijas un interešu konflikta riska novēršanai publiskas personas institūcijā ¹⁴ .
Ir apzināti procesi un funkcijas, kurās pastāv krāpšanas riski. Tiek veikta risku novērtēšana.				
Ir īstenoti pasākumi krāpšanas risku novēršanai.				
Ir ievērotas tādu tiesību aktu prasības, kuras ietekmē finanšu pārskatu.				Iestādē ir izveidota dokumentu aprites sistēma, kas nodrošina atbilstošu un aktuālu informāciju.
Nav notikuši tiesību aktu pārkāpumi, kuros iesaistīta vadība vai darbinieki un kam ir būtiska ietekme uz gada pārskatu.				Iestādē ir skaidra kārtība, kā un kam tiek ziņots par konstatētām neatbilstībām, kļūdām. Ir pieejama informācija par neatbilstību/problēmu novēršanas gaitu.
Iestādes darbinieki ir informēti par informācijas drošību.				✓ Ir izstrādāta informācijas drošības politika, un darbinieki ir ar to iepazīstināti. ✓ Darbinieki ar parakstu ir apliecinājuši to ievērot.
Ir noteiktas procedūras, lai novērstu neautorizētu piekļuvi dokumentiem, ierakstiem un līdzekļiem.				✓ Ir izstrādāta informācijas drošības politika, un darbinieki ir ar to iepazīstināti. ✓ Darbinieki ar parakstu ir

¹⁴ https://www.knab.gov.lv/upload/2018/knab_vadlinijas_iekseja_kontrole.docx

Apgalvojums	Vērtējums par apgalvojuma īstenošanu			Skaidrojums
	Jā	Daļēji	Nē	Kā kontrole/process tiek īstenots? Cik bieži? Pierādījumi kontroles/procesa darbībai.
				apliecinājuši to ievērot.

Kas ir uzraudzība?

Uzraudzība ir darbības, kuras īsteno visu līmeņu vadītāji, ar mērķi nodrošināt, ka atbildībā esošajos procesos tiek ievērotas prasības attiecībā uz kontroļu īstenošanu un gadījumos, ja rodas kļūdas, tiek veiktas atbilstošas korektīvās un preventīvās darbības.

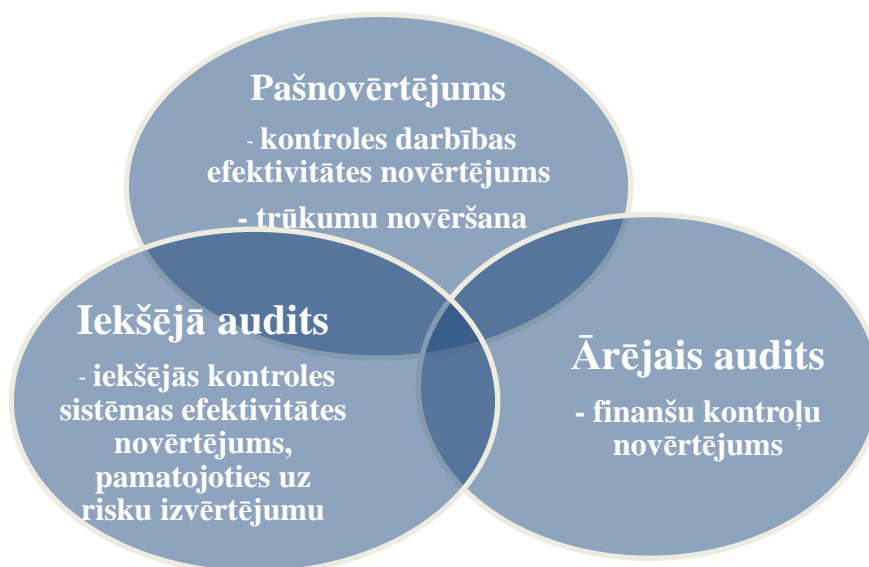
Ja kādi kontroles pasākumi nav ieviesti vai ir ieviesti daļēji, tad pretī nepieciešams noteikt korektīvās darbības un to ieviešanas termiņu.

Kādi ir uzraudzības veidi?

- ✓ iekšējais un ārējais audits, kas veic periodisku iekšējās kontroles vides novērtēšanu;
- ✓ pašnovērtējums;
- ✓ nepārtraukts uzraudzības mehānisms informācijas sistēmās.

2.attēls

Iekšējās kontroles sistēmas uzraudzības veidi



Lai nodrošinātu efektīvu uzraudzības sistēmu, lietderīgi ir rast atbildes uz šādiem jautājumiem:

- ✓ vai ir identificēti būtiskākie riski, kas var kavēt mērķu sasniegšanu, piemēram, riski, kas var kavēt pareizu un pilnīgu pārskatu sagatavošanu?
- ✓ kuras ir būtiskākās kontroles, kas mazina identificēto risku iestāšanos?
- ✓ kāda informācija ir nepieciešama, lai gūtu pārliecību, ka ieviestās kontroles darbojas efektīvi vai kas liecina, ka ieviestās kontroles darbojas efektīvi?
- ✓ vai uzraudzībā patērētie resursi ir samērīgi?

19.tabula
Iekšējās kontroles elementu novērtējums

Apgalvojums	Vērtējums par apgalvojuma īstenošanu			Skaidrojums
	Jā	Daļēji	Nē	Kā kontrole/process tiek īstenots? Cik bieži? Pierādījumi kontroles/procesa darbībai.
Informācijas sistēmās ir iestrādāti nepārtrauktas uzraudzības elementi.				Iestrādāti auditācijas pieraksti.
Tiek veikta iestādes darbības pārskatu vai rādītāju analīze, lai identificētu iekšējās kontroles trūkumus un veiktu trūkumu novēršanu.				Ir atrunāts, kādi pārskati iestādē tiek gatavoti, kādiem mērķiem, un kādi rādītāji tiek analizēti.
Tiek veikts iestādes funkciju efektivitātes pašnovērtējums.				Iestādē ir izveidota iekšējā audita funkcija vai izveidots process kontroļu darbības un efektivitātes novērtēšanai.
Tiek veiktas kontroļu darbības regulāras pārbaudes.				Iestādē ir izveidota iekšējā audita funkcija vai izveidots process kontroļu darbības un efektivitātes novērtēšanai.
Tiek veikts ārējo auditu rezultātu izvērtējums.				Sanāksmes protokoli un apstiprinātas darbības kontroles trūkumu novēršanai.
Tiek nodrošināta savlaicīga iekšējās kontroles sistēmas trūkumu novēršana.				Iekšējās kontroles trūkumu novēršanas termiņi tiek ievēroti.
<u>Ja iestādē ir iekšējā audita struktūrvienība:</u>				
Tiek nodrošināta iekšējā audita struktūrvienības neatkarība.				
Iekšējais audits par iekšējās kontroles sistēmas novērtējumu ziņo vadībai un/vai padomei.				
Tiek veikti iekšējā audita struktūrvienības kvalitātes novērtējumi.				

Izmantotā literatūra

1. Valsts pārvaldes iekārtas likums. Pieejams: < <https://likumi.lv/doc.php?id=63545>>.
2. Informācijas atklātības likums. Pieejams: < <https://likumi.lv/doc.php?id=50601>>.
3. Informācijas tehnoloģiju drošības likums. Pieejams: < www.likumi.lv/doc.php?id=220962> .
4. Valsts informācijas sistēmu likums. Pieejams: < www.likumi.lv/doc.php?id=62324>.
5. Likums „Par interešu konflikta novēršanu valsts amatpersonu darbībā”. Pieejams: < www.likumi.lv/doc.php?id=61913>.
6. 14.12.2010. Ministru kabineta noteikumi Nr.2 “Valsts pārvaldes iestādes struktūras izveidošanas kārtība”. Pieejams: < www.likumi.lv/doc.php?id=222935&search=on>.
7. 08.05.2012. Ministru kabineta noteikumi Nr.326 „Noteikumi par iekšējās kontroles sistēmu tiešās pārvaldes iestādēs”. Pieejams: < www.likumi.lv/doc.php?id=247746>.
8. Ministru kabineta 30.11.2010. noteikumi Nr.1075 “Valsts un pašvaldību institūciju amatu katalogs”. Pieejams: < www.likumi.lv/doc.php?id=222271>.
9. Ministru kabineta 28.04.2015. instrukcija Nr.3 “Kārtība, kādā izstrādā un aktualizē institūcijas darbības stratēģiju un novērtē tās ieviešanu”. Pieejams: < www.likumi.lv/ta/id/273909-kartiba-kada-izstrada-un-aktualize-institucijas-darbibas-strategiju-un-noverte-tas-ieviesanu>.
10. Ministru kabineta 19.06.2018. noteikumi Nr. 344 “Gada pārskata sagatavošanas kārtība”. Pieejams: < www.likumi.lv/ta/id/300000-gada-parskata-sagatavosanas-kartiba>.
11. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) Framework, 2013.gads. Pieejams: <https://www.coso.org/Pages/ic.aspx>
12. COSO Internal control Self – Assesment checklist. Pieejams: <www2.ed.gov/policy/fund/guid/uniform-guidance/selfassessment.docx>.
13. Sarbanes-Oxley section 404: A guide for Management by Internal Controls Practitioners. Pieejams: < https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/Sarbanes-Oxley_Section_404_-_A_Guide_for_Management_2nd_edition_1_08.pdf>.
14. INTOSAI GOV 9100 – Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector. Pieejams: < <http://www.intosai.org/issai-executive-summaries/view/article/intosai-gov-9100-guidelines-for-internal-control-standards-for-the-public-sector.html>>.
15. Valsts kontroles prezentācija „Laba pārvaldība – teorija, vērtēšanas pieeja un Valsts kontroles loma”, 2015.gada 29.aprīlis. Pieejams: <www.lrvk.gov.lv/uploads/2015/05/pasvaldibu-parstavjiem-par-labu-parvaldibu-29.04.2015.pdf>.

16. Korupcijas novēršanas un apkarošanas prezentācija „Iekšējās kontroles standarti pretkorupcijas organizatorisko pasākumu kontekstā”, 2009.gads. Pieejams: https://www.knab.gov.lv/upload/free/ik_standarti_vadlinijas.pdf
17. Iekšējā audita profesionālās prakses starptautiskie standarti. Pieejams: <https://iai.lv/lv/standarti>
18. Korupcijas novēršanas un apkarošanas birojs, 2018. Vadlīnijas par iekšējās kontroles sistēmas pamatprasībām korupcijas un interešu konflikta riska novēršanai publiskas personas institūcijā. Pieejams: https://www.knab.gov.lv/lv/press/532749-izstradatas_vadlinijas_par_ieksejas_kontroles_sistemas_pamatprasibam_korupcijas_riska_noversanai.html
19. Latvijas Darba devēju konfederācija, 2010. Labas pārvaldības rokasgrāmata. Pieejams: http://www.sif.gov.lv/nodevumi/nodevumi/3419/Labas_parvaldibas_rokasgramata.pdf.
20. Pārresoru koordinācijas centrs, 2016. Politikas veidošanas rokasgrāmata. Pieejams: < www.pkc.gov.lv/sites/default/files/images-legacy/pkc_rokasgramata_090316_web.pdf >.
21. Labu pārvaldību raksturojošas pazīmes. Pieejams: <https://lvportals.lv/norises/257675-labas-parvaldibas-principi-2013>