

Eiropas Savienības fondu, Eiropas Ekonomikas zonas finanšu instrumenta, Norvēģijas finanšu instrumenta, Latvijas un Šveices sadarbības programmas risku pārvaldības darba grupas vadītāja

S.Ozola 

METODIKA

ES fondu un citu ārvalstu finanšu palīdzības instrumentu risku pārvaldībai vadošajā iestādē

Vadošā iestāde metodiku izmanto Eiropas Sociālā fonda, Eiropas Reģionālās attīstības fonda un Kohēzijas fonda 2014.-2020.gada plānošanas perioda (turpmāk kopā – ES fondi) un citu ārvalstu finanšu palīdzības instrumentu¹ risku pārvaldībai.

1. Risku pārvaldībā izmantotā terminoloģija

Lai nodrošinātu konsekventu risku vadības interpretāciju par lietotajiem terminiem, turpmāk 1.tabulā secīgi risku vadības procesa norisei uzskaitīti izmantojamie risku pārvaldības termini un sniegts to skaidrojums.

1.tabula

Nr. p.k.	Termins	Skaidrojums
1.	Process	Noteiktā secībā (laikā un vietā) sakārtotu, savstarpēji saistītu ES fondu un citu ārvalstu finanšu palīdzības instrumentu vadības darbību kopums, kas sniedz labumu (pievienoto vērtību) iestādei un tās klientiem. Procesam ir ierosinošie notikumi, informācijas avoti, rezultāts un rezultatīvais rādītājs.
2.	Procesa īpašnieks	Iestādes struktūrvienības vadītājs, kas pārzina un atbild par ES fondu un citu ārvalstu finanšu palīdzības instrumentu vadības procesa izpildi, ir atbildīgs par procesā iegūto rezultātu un procesa pilnveidošanu. Procesā īpašnieks var būt darbinieks, kas pārzina un atbild par procesa izpildi, ir atbildīgs par procesā iegūto rezultātu un procesa pilnveidošanu, bet nav pakļauts nevienai struktūrvienībai.
3.	Apakšprocesī	ES fondu un citu ārvalstu finanšu palīdzības instrumentu vadības procesa darbību kopums, kas uzskatāmības vai ērtības labad ir sadalīts grupās.
4.	Risks	Risks ir jebkāds notikums vai apstākļi, kas rada nenoteiktību par sagaidāmo mērķu sasniegšanu. Šāds notikums var izraisīt kā pozitīvu, tā arī negatīvu rezultātu. ES fondu un citu ārvalstu finanšu palīdzības instrumentu vadībā riski tiks aplūkoti kā notikumu, apstākļu, darbības vai bezdarbības negatīvas ietekmes iespējamība uz iestādes izvirzīto ES fondu un citas ārvalstu finanšu palīdzības mērķu sasniegšanu, kā arī funkciju un uzdevumu efektīvu izpildi.
5.	Risku pārvaldība	Pasākumu kopums, kurš nodrošina, ka regulāri (ne retāk kā reizi gadā) tiek pārskatīts iestādes ES fondu un citu ārvalstu finanšu palīdzības instrumentu vadības jomā nozīmīgo procesu vai to apakšprocesu būtiskāko risku profils un veikta šo risku vadība, lai nodrošinātu iestādes izvirzīto mērķu sasniegšanu.

¹ Eiropas Ekonomikas zonas finanšu instrumenta un Norvēģijas finanšu instrumenta 2009.-2014.gada perioda un 2014.-2021.gada perioda (turpmāk – EEZ/ Norvēģijas finanšu instrumenti), Latvijas un Šveices sadarbības programmas (turpmāk – Šveices programma)

Nr. p.k.	Termins	Skaidrojums
6.	Risku reģistrs	Risku pārvaldības reģistrs, kur apkopoti ES fondu un citu ārvalstu finanšu palīdzības instrumentu vadības apakšprocesos identificēti, iestājušies vai gandrīz iestājušies riska gadījumi, kā arī norādīti šo risku novērtējumi, esošās kontroles, risku īpašnieki/turētāji, turpmākie risku mazināšanas pasākumi un to izpildes termiņi.
7.	Riska identificēšana	Definēta metožu pielietošana ar mērķi identificēt tādus notikumus, kas negatīvi ietekmē ES fondu un citu ārvalstu finanšu palīdzības instrumentu vadībā iesaistīto iestāžu apakšprocesu īstenošanu.
8.	Riska īpašnieks	Par konkrēta riska analizēšanu, novērtēšanu, kontroles pasākumu un izpildes termiņu noteikšanu, kā arī riska mazinošo pasākumu īstenošanu atbildīgais darbinieks.
9.	Riska turētājs	ES fondu un citu ārvalstu finanšu palīdzības instrumentu vadībā iesaistītās iestādes darbinieks, kurš atbildīgs par noteiktas funkcijas vai uzdevuma (darbības procesa) izpildi, kurā ir identificēts risks, kam noteikta riska nodošanas pārvaldības pieeja un kurš koordinē šāda riska vadību.
10.	Riska cēloņi	Notikumi, apstākļi vai darbības, kuras palielina riska varbūtību un ietekmi.
11.	Riska novērtēšana	Pasākumu kopums, kura laikā identificētajam riskam tiek noteikta riska varbūtība un riska ietekme uz mērķu sasniegšanu vai iestādes veicamajiem pienākumiem ES fondu un citu ārvalstu finanšu palīdzības instrumentu vadībā.
12.	Riska varbūtība	Riska ar negatīvām sekām iestāšanās iespējamība, kas tiek izteikta noteiktās skaitliskās vienībās un ko novērtē noteiktā laika periodā.
13.	Riska ietekme (sekas)	Riska īstenošanās rezultāta ietekmes apjoma mērs, kas tiek izteikts noteiktās skaitliskās vienībās un norāda ietekmes lielumu uz iestādes izvirzīto mērķu sasniegšanu, kā arī funkciju un uzdevumu efektīvu izpildi.
14.	Riska vērtība	Riska kvantitatīvā vērtība, kas noteikta kā riska varbūtības un riska ietekmes kritēriju reizinājums.
15.	Riska sākotnējā vērtība	Riska vērtība pirms ņemta vērā jebkādu esošu vai plānotu riska mazināšanas pasākumu un uzraudzības kontroļu ietekme.
16.	Riska apetīte	Riska vērtība, kas sākotnēji vai pēc risku mazinošo pasākumu izpildes un uzraudzības kontroļu ieviešanas paliek un kuru iestāde var atļauties paturēt sev jeb akceptēt, jo mērķu sasniegšana netiek būtiski ietekmēta.
17.	Riska pieļaujamā vērtība (risk tolerance)	Kvantitatīvi un/vai kvalitatīvi apgalvojumi par maksimālo riska apetītes atļauto vērtību, kas parāda mērāmu un limitētu pieņemamo novirzi no mērķu izpildes.
18.	Riska vadība	Darbību un procesu kopums, kas vērsts uz iespējamā ES fondu un citu ārvalstu finanšu palīdzības instrumentu riska varbūtības un/vai negatīvās ietekmes samazināšanu līdz riska pieļaujamajai vērtībai.
19.	Izvairīšanās no riska	Riska pārvaldības metode, kuras ietvaros pieņemts lēmums par to, ka iestādē atsakās īstenot procesus vai darbības, kurās var rasties identificētais risks.
20.	Riska nodošana	Riska pārvaldības metode, kuras ietvaros pieņemts lēmums pilnībā vai daļēji novirzīt (deleģēt) risku citai iestādei, piemēram, kas darbojas kādā specifiskā jomā, kas saistīta ar ES fondu un citu ārvalstu finanšu

Nr. p.k.	Termins	Skaidrojums
		palīdzības instrumentu vadības funkciju īstenošanu vai iestādei/tās struktūrvienībai, kuru vistiešāk skar konkrētais risks un kurai ir labākas iespējas to kvalitatīvi pārvaldīt.
21.	Riska mazināšana	Riska pārvaldības metode, kad iestāde pilnveido esošās kontroles procedūras vai ievieš jaunu papildu risku mazināšanas pasākumu, lai novērstu risku vai mazinātu tā vērtību.
22.	Riska pieņemšana	Riska pārvaldības pieeja, kuras ietvaros pieņemts lēmums pieņemt zaudējumus, ko izraisījis risks, jo riska novēršanas vai mazināšanas pasākumi ir ārpus iestādes kompetences vai tie tiek novērtēti kā ekonomiski neizdevīgi.
23.	Risku mazināšanas pasākumi	Pasākumu kopums, kuru ieviešana iedarbojas uz riska varbūtības un/vai ietekmes samazināšanu.
24.	Riska kontroles pasākumi	Izvēlētās riska pārvaldības metodes ietvaros mērķtiecīga pasākumu īstenošana un darbības uzraudzība.
25.	Kontroļu efektivitāte	Riska kontroles pasākumu novērtējums (vai kontrole strādā kā iecerēts) ar mērķi pārliecināties vai riska vērtība nepārsniedz pieļaujamo riska toleranci.
26.	Riska atlikusī vērtība	Riska vērtība pēc riska mazinošo pasākumu izpildes un uzraudzības kontroļu ieviešanas.
27.	Risku karte	Vizuāli atspoguļoti visu risku novērtēšanas procesa rezultāti saistībā ar iestādes pieļaujamo riska vērtību.

2. Galvenās risku grupas un risku apetīte (tolerance) ES fondu vadošajā iestādē

2.tabula

Riska grupa	Apraksts	Riska apetīte un tolerance
Stratēģiskie riski	Riski, kas ietekmē vadošās iestādes noteikto ilgtermiņa vai vidēja termiņa mērķu sasniegšanu un ir saistīti, piemēram, ar kļūdainu stratēģisko darbību noteicošu lēmumu pieņemšanu vai nepietiekoši pamatotu darbības virzienu izvēli, būtiskām izmaiņām ārējā vidē u.c.	Nepieļaut stratēģisko mērķu neizpildi. ES fondu darbības programmā norādīto mērķu snieguma ietvara rādītāju neizpilde 2018.gadā un 2023.gadā ir līdz 15%.
Operacionālie (darbības) riski	Riski, kas saistīti ar darbību vai iekšējo kārtību un procedūru neatbilstību vai nepilnībām, pielietojamo informācijas tehnoloģiju sistēmu funkcionalitāti, ārēju apstākļu ietekmi, cilvēku faktora izraisītām kļūmēm vai darbības neatbilstību, neieskaitot juridisko risku, bet ieskaitot krāpšanas risku.	Vadības un kontroles izstrādē nepieļaut trūkumus ar būtisku ietekmi uz sistēmas darbību. Revīzijas iestādes novērtējums vadības un kontroles sistēmai nav lielāks par "2". Krāpšanas riska tolerance ir maksimāla tuvināšanās "0" līmenim.

Riska grupa	Apraksts	Riska apetīte un tolerance
Finanšu riski	Riski, kas var ietekmēt ES fondu finansējuma pilnīgu izmantošanu, piemēram, nepareizi saplānotas finansējuma apguves prognozes, finansējuma vai līdzfinansējuma trūkums darbību īstenošanai, kā arī inflācija, kā dēļ plānotā ES fondu finansējuma izmantošana var būtiski atšķirties no reālās u.c.	Pieejamā finansējuma ES fondiem, t.sk. uzņemto virsstaistību, izlietojums ir 95% līdz 100% apmērā līdz plānošanas perioda beigām. Virsstaistību apjoms nepārsniedz normatīvajos aktos noteiktos 5%.
Atbilstības riski	Riski, kas attiecas uz spēkā esošo normatīvo aktu prasību neievērošanu (bezdarbības/netīšas vai tīšas rīcības rezultātā), neatbilstošu interpretāciju un citiem juridiskiem aspektiem, piemēram, neatbilstošu iepirkuma procedūru veikšanu vai valsts atbalsta normu neatbilstošu piemērošanu.	Nepārsniegt Revīzijas iestādes kļūdas noviržu tolerances līmeni. Neatbilstību apjoms naudas izteiksmē pret Eiropas Komisijai deklarētajiem izdevumiem nav lielāks par 2%

3. Citu ārvalstu finanšu palīdzības instrumentu risku grupas un risku apetīte (tolerance) vadošajā iestādē 3.tabula

Riska grupa	Apraksts	Riska apetīte un tolerance
Stratēģiskie riski	Riski, kas ietekmē vadošās iestādes noteikto vidēja termiņa mērķu sasniegšanu	Nepieļaut stratēģisko mērķu neizpildi. EEZ/Norvēģijas finanšu instrumentu Programmu līgumos norādīto rādītāju neizpilde 2017.gadā un 2024.gadā ir līdz 15%
Operacionālie² (darbības) riski	Riski, kas ietekmē labu pārvaldību³, piemēram, ārvalstu finanšu palīdzības instrumentu Latvijas un donorvalstu regulējošo normatīvo aktu pārkāpumi, nav izstrādātas vadlinijas, bezdarbības/netīšas vai tīšas rīcības rezultātā, to neatbilstoša interpretācija, piemēram, valsts atbalsta normu neatbilstoša piemērošana u.tml. Riski, kas saistīti ar korupciju (piemēram, interešu konflikts) un spēkā esošo publisko iepirkumu regulējošo normatīvo aktu prasību neievērošanu (bezdarbības/netīšas vai tīšas rīcības	Piešķirtā finansējuma izlietojums ir vismaz 90% apmērā. Neatbilstību apjoms naudas izteiksmē pret donorvalstīm deklarētajiem izdevumiem nav lielāks par 2%. Tolerance korupcijas riskam ir 0%.

² Atbilstoši donorvalstu norādījumiem ietver arī finanšu un atbilstības riskus.

³ Finanšu instrumentu ieviešanas procesam jābūt atklātam, caurspīdīgam un izsekojamam.

Riska grupa	Apraksts	Riska apetīte un tolerance
	<p>rezultātā), to neatbilstošu interpretāciju, piemēram, neatbilstošu iepirkuma procedūru veikšanu.</p> <p>Riski, kas saistīti ar finansējumu un var ietekmēt citu ārvalstu finanšu palīdzības instrumentu finansējuma izmantošanas apjomu, piemēram, nepareizi saplānotas finansējuma apguves prognozes, aktivitāšu neveikšana laikā, līdzfinansējuma trūkums, valūtas kursa svārstības, kā arī inflācija.</p>	

4. Risku identificēšana

1. Risku notikumu identificēšanu vadošās iestādes darbinieki veic, izvērtējot savā rīcībā pieejamos informācijas avotus, piemēram:
 - 1.1. saistošo normatīvo aktu prasības;
 - 1.2. iekšējo un ārējo faktoru izmaiņas;
 - 1.3. vēsturiskā informācija un pieredze;
 - 1.4. gada ziņojumus un stratēģiskos pārskatus;
 - 1.5. atbildīgo iestāžu ziņojumus un programmu uzraudzības pārskatus;
 - 1.6. audita ziņojumus;
 - 1.7. programmu sadarbības komiteju sanāksmes;
 - 1.8. informāciju par pārbaudēm projektu īstenošanas vietās, u.c.
2. Lai iegūtu gan padziļinātu, gan arī pietiekami plašu informāciju par konkrēto problēmu, ir nepieciešams izmantot dažādu metožu apvienojumu.

5. ES fondu un citu ārvalstu finanšu palīdzības instrumentu risku identificēšanas metodes

4.tabula

Obligāti izmantojamās metodes	
Iepriekš noteikto risku saraksta pārskatīšana	Šīs metodes ietvaros, balstoties uz ES fondu administrēšanas pieredzi 2007.-2013.gada plānošanas periodā un citu ārvalstu finanšu instrumentu iepriekšējo administrēšanas pieredzi, tiek veidots ES fondu un citu ārvalstu finanšu palīdzības instrumentu vadības procesa iespējamo risku saraksts.
Procesu plūsmas analīze	Salīdzina rezultātus, kas iegūti no informācijas par procesa veikšanu un procesa definētajām prasībām. Tādējādi, pamatojoties uz informāciju par procesa rezultātu analīzi, tiek identificēti riski, kas var ietekmēt konkrētu mērķu sasniegšanu. Analizējot procesu, ņem vērā: <ul style="list-style-type: none"> • Procesu nozīmīgumu, • Procesu raksturu (iepriekš konstatētas novirzes/ pārkāpumi), • Procesu sarežģītību (no vairākām iestādēm iesaistīti darbinieki, liela apjoma/sarežģīta informācija vai dati u.c.), • Procesu pilnību.
Datu un informācijas analīze	Analīzē pieejamu un uzkrātu informāciju.
Auditu ziņojumu analīze	Analīzē iekšējā audita un revīzijas iestādes pārbažu rezultātā sagatavotos ziņojumus par vadības un kontroles sistēmas efektivitāti

Obligāti izmantojamās metodes	
	un, atkarībā no ieteikuma kategorijas, identificē notikumus, kuru ietekmi un/vai iestāšanās varbūtību nepieciešams samazināt, ieviešot vai pilnveidojot iekšējās procedūras vai procesus.
Ieteicamās metodes	
Fokusa grupas	Grupu diskusijās un viedokļu apmaiņā padziļināti tiek attīstītas konkrētu procesu/problēmu tēmas.
Ekspertu intervijas	Izmanto, lai iegūtu informāciju par problēmām, ar kurām saskaras darbinieks noteikta procesa/tā posma vai uzdevuma īstenošanas laikā.

1. Identificēšanas virzieni:
 - 1.1. Cēlonis → Sekas – kas var notikt un kādas ir iespējamās sekas;
 - 1.2. Sekas → Cēlonis – no kādiem notikumiem ir jāizvairās un kādēļ šie notikumi var notikt.
2. Lai kvalitatīvāk varētu veikt risku analīzi un novērtēšanu, no visiem identificētajiem riskiem atlasa riskus, kas negatīvi varētu ietekmēt procesu norisi vai funkciju veikšanu.

6. Risku reģistra aizpildīšanas metodiskie norādījumi

1. Risku reģistrā riski jādokumentē atbilstoši klasifikācijai:
 - a. Stratēģiskie riski;
 - b. Operacionālie riski;
 - c. Finanšu riski;
 - d. Atbilstības riski
2. Citu ārvalstu finanšu palīdzības instrumentu riski jādokumentē atbilstoši donorvalstu noteiktajam risku kategorijām⁴:
 - a. Stratēģiskie riski⁵;
 - b. Operacionālie riski⁶.
3. Katra risku grupa iekrāsota atšķirīgā krāsā un sākas ar ievada darba lapu, kurā uzskaitīti visi tālākajās lapās analizētie un novērtētie individuālie riski.

5. tabula

Risku reģistra ievada lapas apraksts	
Riska apraksta kolonnas nosaukums	Skaidrojums
Riska ID	Unikāls riska indentifikācijas numurs, kas sastāv no burtiem un skaitļa. Pirmais burts norāda uz <u>klasifikāciju</u> , kurā grupēts identificētais risks, otrais burts "R" apzīmē vārdu "Risks": SR = Stratēģiskais risks, OR = Operacionālais risks, FR = Finanšu risks; AR = Atbilstības risks. Riskiem numurs piešķirts secīgi.
Riska nosaukums	Pēc iespējas īsākā tekstā atspoguļota riska būtība.
Riska notikuma apraksts	Teksta satura izklāstā ietverta informācija par gadījumu, kura iestāšanās rezultātā tiek radīti zaudējumi (kvantitatīvi vai kvalitatīvi) vai negatīva ietekme uz funkciju veikšanu, kas var apdraudēt izvirzīto mērķu

⁴ Saskaņā ar EEZ/Norvēģijas finanšu instrumentu donorvalstu prasībām ir 3 risku kategorijas: stratēģiskie, bilaterālie, operacionālie.

⁵ Atbilstoši EEZ/Norvēģijas finanšu instrumentu risku vadības stratēģijā noteiktajam ietver arī bilaterālos riskus

⁶ Atbilstoši EEZ/Norvēģijas finanšu instrumentu risku vadības stratēģijā noteiktajam ietver arī finanšu un atbilstības riskus

Risku reģistra ievada lapas apraksts	
Riska apraksta kolonnas nosaukums	Skaidrojums
	sasniegšanu.
Riska cēloņi	Lai būtu vieglāk noteikt riska cēloni vai cēloņus, var uzdot sev šādus jautājumus: <ul style="list-style-type: none"> • Kas procesa ietvaros var izraisīt kavēšanos vai traucēt procesa norisi atbilstoši nosacījumiem? • Kāpēc tas var notikt (iemesls)? • Pie kādiem apstākļiem tas var notikt?
Riska sekas	Kādas sekas tas var izraisīt?
Mērķis, kuru apdraud risks	Finanšu ministrijas stratēģijā vai ES fondu risku pārvaldības stratēģijā izvirzītie mērķi, kas var būt arī detalizētāk definēti ikgadējā darbības plānā, kā arī donorvalstu ⁷ regulējošajos dokumentos ⁸ noteiktie mērķi.
Riska turētājs	Par konkrēta riska, kam noteikta riska nodošanas pārvaldības pieeja, vadības koordinēšanu atbildīgais darbinieks.
Riska īpašnieks	Par konkrēta riska novērtēšanu un vadību atbildīgais darbinieks.
Ārvalstu finansējums, kuru ietekmē risks	Risku reģistrā no <i>drop-down</i> izvēlnes jāizvēlas attiecīgais ārvalstu finansējums, ar kuru saistīts risks.

Risku novērtēšana

4. Risku reģistrā katrs identificētais risks tiek norādīts un analizēts individuālo risku novērtēšanas darba lapā, kurā ir trīs tabulas:
 - 4.1. 1.tabulā tiek atspoguļota ievada darba lapas tabulā norādītā informācija;
 - 4.2. 2.tabulā identificētiem riskiem tiek noteikta gan riska sākotnējā vērtība, gan riska atlikusī vērtība, izvērtējot trīs kritērijus:
 - 4.2.1. varbūtību, kas atspoguļo riska notikuma iestāšanās iespējamību;
 - 4.2.2. ietekmi, kas raksturo notikuma iespējamo negatīvo seku ietekmi;
 - 4.2.3.kontroļu efektivitāti, kas norāda risku mazināšanas pasākumu iedarbību uz risku;
 - 4.3. 3.tabulā riskiem, kuriem ar esošām kontrolēm nav izdevies samazināt riska vērtību noteiktās tolerances robežās, tiek plānoti papildu pasākumi un izvirzīti pieņēmumi par potenciālo kontroļu efektivitāti, sasniedzamās riska vērtības nodrošināšanai.

Piezīme: Lai nodrošinātu objektīvu un kvalitatīvu risku novērtēšanu, tiek rekomendēts risku novērtēšanu veikt struktūrvienības/nodaļas ekspertu lokā, kurā piedalās personas ar atbilstošu kompetenci. Tāpat jāveic risku novērtēšanas procesa dokumentēšana, lai nodrošinātu izsekojamību un procesa caurspīdīgumu.

Riska sākotnējā vērtība

5. Riska sākotnējā vērtība ir risku reģistra 2.tabulā norādītais riska kopējais vērtējums (BRUTO), kas ir riska vērtība pirms ņemta vērā jebkādu esošu vai plānotu riska mazināšanas pasākumu un uzraudzības kontroļu ietekme.
6. Riska sākotnējā vērtība ir riska kritēriju “Riskā varbūtība” un “Riskā ietekme” reizinājums.
7. Riska varbūtības novērtēšanai ir izveidota 1 līdz 4 punktu skala, kura katrai risku klasifikācijas grupai raksturo riska iestāšanās varbūtību (%) noteiktā laika intervālā, kas aptver ES fondu plānošanas periodu no 2014.–2020.gadam (6.tabula), EEZ/Norvēģijas finanšu instrumentu 2009.-2014.gada un 2014.-2021.gada periodu un Šveices programmu (7.tabula).

⁷ Norvēģijas Ārlietu ministrija un Eiropas Ekonomikas zonas finanšu instrumenta komiteja;

⁸ Eiropas Ekonomikas zonas finanšu instrumenta komitejas 2011.gada 13.janvārī apstiprinātie noteikumi par Eiropas Ekonomikas zonas finanšu instrumenta ieviešanu 2009.-2014.gadā un Norvēģijas Ārlietu ministrijas 2011.gada 11.februārī apstiprinātie noteikumi par Norvēģijas finanšu instrumenta ieviešanu 2009.-2014.gadā;

ES fondu riska iestāšanās varbūtības novērtējuma skala 6. tabula

Punkti	Iestāšanās varbūtības apraksts	Skaidrojums			
		Stratēģiskie riski	Operacionālie riski	Finanšu riski	Atbilstības riski
1	Visticamāk nenotiks	Varbūtība, ka risks iestāsies nākamo 5 gadu laikā ≤10%	Varbūtība, ka risks iestāsies nākamā gada laikā ≤10%		
2	Maz ticams	Varbūtība, ka risks iestāsies nākamo 5 gadu laikā >10% līdz ≤45%	Varbūtība, ka risks iestāsies nākamā gada laikā >10% līdz ≤45%		
3	Ļoti iespējams	Varbūtība, ka risks iestāsies nākamo 5 gadu laikā > 45% līdz ≤ 80%	Varbūtība, ka risks iestāsies nākamā gada laikā > 45% līdz ≤ 80%		
4	Visticamāk notiks	Varbūtība, ka risks iestāsies nākamo 5 gadu laikā > 80%	Varbūtība, ka risks iestāsies nākamā gada laikā > 80%		

Citu ārvalstu finanšu palīdzības instrumentu riska iestāšanās varbūtības novērtējuma skala⁹ 7. tabula

Punkti	Iestāšanās varbūtības apraksts	Skaidrojums	
		Stratēģiskie riski	Operacionālie riski
1	Visticamāk nenotiks	Varbūtība, ka risks iestāsies nākamo 5 gadu laikā 1-24 %	Varbūtība, ka risks iestāsies nākamā gada laikā 1-24 %
2	Maz ticams	Varbūtība, ka risks iestāsies nākamo 5 gadu laikā 25-49%	Varbūtība, ka risks iestāsies nākamā gada laikā 25-49%
3	Ļoti iespējams	Varbūtība, ka risks iestāsies nākamo 5 gadu laikā 50-74%	Varbūtība, ka risks iestāsies nākamā gada laikā 50-74%
4	Visticamāk notiks	Varbūtība, ka risks iestāsies nākamo 5 gadu laikā 75-99%	Varbūtība, ka risks iestāsies nākamā gada laikā 75-99%

Piezīme: Katram individuālajam riskam jānovērtē Riska varbūtība (BRUTO), atbilstoši risku reģistra šūnā no *drop-down* izvēlnes izvēloties novērtējumu skalā no 1 līdz 4, kas visprecīzāk raksturo konkrētā riska iestāšanās varbūtību.

8. Katrā kategorijā riska negatīvās ietekmes relatīvais svarīgums ir jānovērtē attiecībā pret stratēģisko mērķu sasniegšanu, procesu norisi, finansējumu un reputāciju.

⁹ Citu ārvalstu finanšu palīdzības instrumentu risku vērtēšanā tiek piemērota EEZ/Norvēģijas finanšu instrumentu risku vadības stratēģijā noteiktā riska iestāšanās varbūtības novērtējuma skala.

Riska ietekmes novērtējuma skala

8. tabula

Punkti	Ietekmes apraksts	Skaidrojums
1	Maza	<ul style="list-style-type: none"> - Netiek ietekmēta stratēģisko mērķu sasniegšana; - Nelieli procesa vai darbības traucējumi, kuri ietekmē tikai vadošo iestādi un kas novēršami bez papildu cilvēkresursu piesaistes; - Finansiāla ietekme uz budžetu līdz 100 tūkst. EUR; - Ietekme uz reputāciju vadošās iestādes vai Finanšu ministrijas līmenī.
2	Vidēja	<ul style="list-style-type: none"> - Aprūtināta stratēģisko mērķu sasniegšana; - Procesā vai darbības traucējumi, kuri ietekmē ES fondu un citu ārvalstu finanšu palīdzības instrumentu vadībā iesaistītās iestādes un ko var novērst bez papildu cilvēkresursu piesaistes; - Finansiāla ietekme uz budžetu ir no 100 tūkst. līdz 350 tūkst. EUR vai var radīt nobīdi sākotnēji plānotā finansējuma apjoma apgūvē; - Ietekme uz reputāciju ES fondu un citu ārvalstu finanšu palīdzības instrumentu vadībā iesaistītajās iestādēs.
3	Būtiska	<ul style="list-style-type: none"> - Kavēta stratēģisko mērķu sasniegšana; - Procesā vai darbības atbilstoši norisei nepieciešama papildu resursu (cilvēkresursu un laika un/vai finanšu) piesaiste vai negatīvi tiek ietekmēti citi vadošās iestādes procesi; - Sākotnēji plānotā finansējuma neapguve vai toleranču līmeņa pārsniegšana, kas rada zaudējumus Latvijas valsts budžetam; - Ietekme uz reputāciju Latvijas medijos, Eiropas Komisijā vai donorvalstu institūcijās¹⁰.
4	Katastrofāla	<ul style="list-style-type: none"> - Apdraudēta stratēģisko mērķu sasniegšana; - Procesā darbības pārtraukšana; - Akreditācijas apturēšana un ES pārkāpuma procedūru uzsākšana; - Ietekme uz reputāciju starptautiskajos medijos. - Iespēja zaudēt ES fondu vai citas ārvalstu finanšu palīdzības piešķirumu (piemēram, neto EK vai donorvalstu korekcija piešķirumam par sistēmiskām kļūdām, mērķu nesasniegšanu u.c.)

Piezīme: Katram individuālajam riskam jānovērtē Riska ietekme (BRUTO), atbilstoši risku reģistra šūnā no *drop-down* izvēlnes izvēloties novērtējumu skalā no 1 līdz 4, kas visprecīzāk raksturo konkrētā riska ietekmi.

9. Risku reģistrā šūnā „**Riska kopējais vērtējums (BRUTO)**” aizpildās automātiski (šūnā ievietota formula).

¹⁰ Eiropas Ekonomikas zonas finanšu instrumenta komiteja, Norvēģijas Ārlietu ministrija, Norvēģijas vēstniecība Latvijā, Finanšu instrumenta birojs, Šveices kompetentās iestādes

10. Reizinājuma vērtības novērtētas atbilstoši kopējā riska vērtējumam. Katra riska kopējo novērtējumu var attēlot šādā risku novērtēšanas grafiskajā matricā jeb risku kartē:

Risku karte

9. tabula

IETEKME→		Maza	Vidēja	Būtiska	Katastrofāla
VARBŪTĪBA↑		1	2	3	4
Visticamāk notiks	4	V 4	V 8	A 12	A 16
Ļoti iespējams	3	Z 3	V 6	A 9	A 12
Maz ticams	2	Z 2	V 4	V 6	V 8
Visticamāk nenotiks	1	Z 1	Z 2	Z 3	V 4

11. Riska vērtību salīdzina ar pieļaujamo riska vērtību.

Pieļaujamās riska vērtības

10.tabula

Vērtība	Skaidrojums	Raksturojums	Rīcība
1 - 3	Zems (Zaļš)	Riski ar nelielu iestāšanās varbūtību un mazu ietekmi. Risks ir pieņemams	Nav nepieciešams definēt riska mazināšanas pasākumus un kontroles.
4 - 8	Vidējs (Dzeltenš)	Iespējamās kombinācijas ar visu punktu riska varbūtības un ietekmes vērtībām. Risks ir gandrīz pieņemams.	Risku kontrole ir pastiprināti jāuzrauga. Nepieciešama risku mazināšanas pasākumu un kontroļu pilnveidošana.
9 - 16	Augsts (Sarkans)	Risks ar ļoti lielu iestāšanās varbūtību un būtisku vai pat katastrofālu ietekmi. Risks nav pieņemams.	Nepieciešama steidzama rīcība riska mazināšanas pasākumu un kontroļu ieviešanai. Šie ir prioritāri riski, kuru mazināšanai jāatvēr nepieciešamie resursi un jāizstrādā pasākumu plāns.

Esošās kontroles riska mazināšanai izvērtēšana

12. Procesā, kas darbojas, riski parasti tiek vērtēti ņemot vērā esošās kontroles, kuras ir noteiktas un tiek ievērotas, un mazina risku, uz ko tās attiecinātas.

13. Kontroļu veidi:

13.3. Preventīvās – tās ir profilaktiskas un aizsargā, jo tiek veiktas pirms riska notikuma iestāšanās;

13.4. Atklājošās – identificē kļūdu, neatbilstību, izņēmumus u.c.;

13.5. Korektīvās – pēc riska notikuma iestāšanās tiek veikti labojumi.

Kolonnas nosaukums	Skaidrojums
Kontroles ID	<p>Unikāls kontroles identifikācijas numurs, kas sastāv no burtiem un skaitļiem.</p> <p>Pirmais burts norāda uz <u>klasifikāciju</u>, kurā grupēts identificētais risks, otrais burts “K” apzīmē vārdu “Kontrole”:</p> <p>SK = Stratēģiskā riska kontrole, OK = Operacionālā riska kontrole, FK = Finanšu riska kontrole; AK = Atbilstības riska kontrole.</p> <p>Numurs sastāv no diviem cipariem, kur:</p> <p>Pirmais cipars apzīmē katras klasifikācijas riska numuru, savukārt otrais cipars ir kontroles numurs, kas tiek piešķirts secīgi.</p> <p>Piemēram, riskam SR1 kontroles ID ir SK 1.1., bet riskam OR2 trešās kontroles ID ir OK 2.3.</p>
Kontroles apraksts	<p>Nodrošina vispārīgu informāciju par kontroli, metodi vai apraksta galvenās veicamās darbības un principus.</p> <p>Riska kontroles pasākumi var būt vispārīgi (ietekmē vairākus riskus), specifiski (ietekmē tikai konkrētu risku).</p> <p>Ja esoša kontrole, kas noteikta pie kāda no riskiem, attiecas arī uz citiem identificētajiem riskiem, tad kontrole jāatspoguļo risku reģistrā pie visiem riskiem, uz kuriem tā attiecas. Uzdevumu var atvieglot, veidojot atsauces uz esošām kontrolēm, kas tiek aprakstītas un/vai uzskaitītas, piemēram, vadības un kontroles sistēmas aprakstā un rokasgrāmatās.</p>
Vai jūs varat pierādīt šīs kontroles veikšanu?	<p>Risku reģistra šūnā no <i>drop-down</i> izvēlnes jāizvēlas „Jā” vai „Nē”. “Jā” norāda, ja ir dokumentēti pierādījumi kontroļu veikšanā, piemēram, ar parakstu ir apstiprināta kontrole, kas apstiprina pārbaudi par datu salabošanu (datu salīdzināšanā tika konstatētas kļūdas un tiem tika pieprasīta labošana).</p>
Vai jūs regulāri pārbaudiet šo kontroli?	<p>Risku reģistrā no <i>drop-down</i> izvēlnes jāizvēlas „Jā” vai „Nē”, lai norādītu, vai kontroles regulāri tiek pārbaudītas.</p> <p>Attiecībā uz pārbaudēm, tie var būt iekšēji vai ārēji auditi, vai arī kāda cita uzraudzības forma.</p>
Kāda ir jūsu pārlicība par šīs kontroles efektivitāti?	<p>Daļēji balstoties uz jautājumiem iepriekšējās divās kolonnās, risku īpašniekam jānosaka, cik liela pārlicība tam ir attiecībā uz konkrētās kontroles efektivitāti identificētā riska mazināšanā un atbilstoši risku reģistra šūnā no <i>drop-down</i> izvēlnes jāizvēlas pārlicības līmenis (Augsta, Vidēja vai Zema).</p> <p>Esošās kontroles līmenis uzskatāms par zemu vai vidēju, ja tas nenodrošina riska līmeņa samazināšanu zem riska tolerances līmeņa, par augstu – ja esošās kontroles samazina riska novērtējumu vairāk kā būtu nepieciešams.</p> <p>Ja kontrole nav pierādāma vai netiek pārbaudīta (uzraudzīta), tad pārlicības līmenis būs Zems.</p>

Kolonnas nosaukums	Skaidrojums										
Apvienoto kontroļu iedarbība uz riska varbūtību (BRUTO), ņemot vērā ticamības līmeni	<p>Risku reģistra šūnā no <i>drop-down</i> izvēlnes jāizvēlas ticamības līmenis, kas visprecīzāk raksturo esošās kontroles iedarbību uz riska varbūtības samazināšanu:</p> <table border="1"> <tr> <td>0</td> <td>Kontrolēm nav iedarbība uz riska varbūtības mazināšanu.</td> </tr> <tr> <td>- 1</td> <td>Esošās kontroles niecīgi samazina riska varbūtību un tās nepieciešams stiprināt vai pilnveidot.</td> </tr> <tr> <td>- 2</td> <td>Esošās procedūras sniedz pārliecību, ka kontroles samazina riska varbūtību.</td> </tr> <tr> <td>- 3</td> <td>Efektīvas kontroles, kas lielā mērā novērš riska iestāšanās varbūtību.</td> </tr> <tr> <td>- 4</td> <td>Ļoti efektīvas kontroles, kas pilnībā novērš riska iestāšanās varbūtību.</td> </tr> </table>	0	Kontrolēm nav iedarbība uz riska varbūtības mazināšanu.	- 1	Esošās kontroles niecīgi samazina riska varbūtību un tās nepieciešams stiprināt vai pilnveidot.	- 2	Esošās procedūras sniedz pārliecību, ka kontroles samazina riska varbūtību.	- 3	Efektīvas kontroles, kas lielā mērā novērš riska iestāšanās varbūtību.	- 4	Ļoti efektīvas kontroles, kas pilnībā novērš riska iestāšanās varbūtību.
0	Kontrolēm nav iedarbība uz riska varbūtības mazināšanu.										
- 1	Esošās kontroles niecīgi samazina riska varbūtību un tās nepieciešams stiprināt vai pilnveidot.										
- 2	Esošās procedūras sniedz pārliecību, ka kontroles samazina riska varbūtību.										
- 3	Efektīvas kontroles, kas lielā mērā novērš riska iestāšanās varbūtību.										
- 4	Ļoti efektīvas kontroles, kas pilnībā novērš riska iestāšanās varbūtību.										
Apvienoto kontroļu iedarbība uz riska ietekmi (BRUTO), ņemot vērā ticamības līmeni	<p>Risku reģistra šūnā no <i>drop-down</i> izvēlnes jāizvēlas ticamības līmenis, kas visprecīzāk raksturo esošās kontroles iedarbību uz riska ietekmes samazināšanu:</p> <table border="1"> <tr> <td>0</td> <td>Kontrolēm nav iedarbības uz riska ietekmes mazināšanu.</td> </tr> <tr> <td>- 1</td> <td>Esošās kontroles niecīgi samazina riska ietekmi un tās nepieciešams stiprināt vai pilnveidot.</td> </tr> <tr> <td>- 2</td> <td>Esošās procedūras sniedz pārliecību, ka kontroles samazina riska ietekmi.</td> </tr> <tr> <td>- 3</td> <td>Efektīvas kontroles, kas lielā mērā novērš riska ietekmi.</td> </tr> <tr> <td>- 4</td> <td>Ļoti efektīvas kontroles, kas pilnībā novērš riska ietekmi.</td> </tr> </table>	0	Kontrolēm nav iedarbības uz riska ietekmes mazināšanu.	- 1	Esošās kontroles niecīgi samazina riska ietekmi un tās nepieciešams stiprināt vai pilnveidot.	- 2	Esošās procedūras sniedz pārliecību, ka kontroles samazina riska ietekmi.	- 3	Efektīvas kontroles, kas lielā mērā novērš riska ietekmi.	- 4	Ļoti efektīvas kontroles, kas pilnībā novērš riska ietekmi.
0	Kontrolēm nav iedarbības uz riska ietekmes mazināšanu.										
- 1	Esošās kontroles niecīgi samazina riska ietekmi un tās nepieciešams stiprināt vai pilnveidot.										
- 2	Esošās procedūras sniedz pārliecību, ka kontroles samazina riska ietekmi.										
- 3	Efektīvas kontroles, kas lielā mērā novērš riska ietekmi.										
- 4	Ļoti efektīvas kontroles, kas pilnībā novērš riska ietekmi.										

Riska atlikusī vērtība

14. Riska atlikusī vērtība ir riska kopējais vērtējums (NETO), ko iegūst **pēc esošo kontroļu** un riska mazināšanas pasākumu ietekmes vērā ņemšanas.
15. Rezultāts šajā šūnā aprēķināsies automātiski no “Riska ietekme (BRUTO)” atņemot “Apvienoto kontroļu iedarbība uz riska ietekmi (BRUTO), ņemot vērā ticamības līmeni”.
16. Tiem riskiem, kuru “Riska kopējais vērtējums (NETO)” ir “Vidējs” (**Dzeltens**) vai “Augsts” (**Sarkans**), ir jāizstrādā papildu pasākumi vai kontroles, kuru ieviešana nodrošinātu riska vērtības samazināšanu līdz vēlamajam sasniedzamajam līmenim.
Pasākumu plāns papildu pasākumu vai kontroļu ieviešanai
17. Risku reģistrā tiek pildīta tabula Nr.3, kur tiek atspoguļots PASĀKUMU PLĀNS, lai samazinātu otrajā tabulā iegūto “Riska atlikušo vērtību” līdz RISKĀ SANIEDZAMAJAI VĒRTĪBAI.
18. Tabulas sākumā automātiski tiek attēlota Riska atlikusī vērtība, kuras kritēriji “Riska varbūtība (NETO)” un “Riska ietekme (NETO)” šīs tabulas aizpildīšanas nozīmē tiks apzīmēti kā “**jaunā riska varbūtība (NETO)**” un “**jaunā riska ietekme (NETO)**”.

Risku reģistrā norādāmā informācija

12. tabula

Kolonnas nosaukums	Skaidrojums
Riska pārvaldības stratēģija	<p>Risku reģistra šūnā no <i>drop-down</i> izvēlnes jāizvēlas riska pārvaldības stratēģija: Riska mazināšana - pilnveido esošās kontroles procedūras vai ievieš jaunu papildu risku mazināšanas pasākumu, lai novērstu risku vai</p>

Kolonnas nosaukums	Skaidrojums
	<p>mazinātu tā vērtību.</p> <p>Riska nodošana - lēmums pilnībā vai daļēji novirzīt (deleģēt) risku citai iestādei, piemēram, kas darbojas kādā specifiskā jomā, kas saistīta ar ES fondu vadības un citu ārvalstu finanšu palīdzības instrumentu funkciju īstenošanu vai iestādei/tās struktūrvienībai, kuru vistiešāk skar konkrētais risks un kurai ir labākas iespējas to kvalitatīvi pārvaldīt.</p> <p><i>Nemot vērā iepriekšējā plānošanas perioda pieredzi, ES fondu plānošanas periodā no 2014.-2020.gadam vadošā iestāde ir riska turētājs vismaz riskam, kas nodots IUB.</i></p> <p><i>Citu iestāžu loma ES fondu risku vadības sistēmā ir deleģēto (nodoto) risku vadība kā to īpašniekiem, veicot risku novērtēšanu un risku reģistra aizpildīšanu saskaņā ar risku darba grupas apstiprinātajiem metodiskajiem norādījumiem, izvēloties risku mazināšanas pasākumus un attiecīgi uzraugot šo pasākumu faktisko ieviešanu. Piemēram, krāpšanas riska novērtēšana dažādos projekta dzīves cikla posmos (pretendentu atlase, projektu īstenošana, maksājumu veikšana, iepirkumu veikšana), ka arī šī riska mazināšanas pasākumu plānošana un ieviešana.</i></p> <p><i>Lai to veiksmīgi realizētu, risku turētājs, nododot riskus, nodrošina arī saistošo rīcībā esošo informāciju (cik iespējams): piemēram, riska aprakstu (notikums, cēlonis, sekas), sākotnējo riska novērtējumu (t.sk. izmantotos novērtēšanas kritērijus), pieļaujamo riska vērtību (risku tolerance un apetīte), kā arī darba rezultāta ziņošanu risku pārvaldības darba grupas ietvaros vai citā veidā, atgriezeniskās saites nodrošināšanai.</i></p> <p>Riska pieņemšana - pieņemts lēmums pieņemt zaudējumus, ko izraisījis risks, jo riska novērtēšanas vai mazināšanas pasākumi nav iestādes kompetencē vai tie tiek novērtēti kā ekonomiski neizdevīgi.</p> <p>Izvairīšanās no riska - pieņemts lēmums par to, ka iestādē atsakās īstenot procesus vai darbības, kurās var rasties identificētais risks.</p>
Plānotās papildu kontroles	<p>Jānorāda risku mazināšanas pasākumu/ kontroļu apraksts.</p> <p>Kontrolēm jābūt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • efektīvām – skaidram kontroles mērķim, kurš novērš negatīvā notikuma rašanās cēloni; • izvērtētām no izmaksu-ieguvuma aspekta – kontrole nevar izmaksāt dārgāk, nekā riska radītie zaudējumi; • mērķtiecīgi vērstām uz ietekmes vai varbūtības mazināšanu.
Atbildīgais (riska īpašnieks/turētājs)	<p>Šeit jānorāda konkrēta atbildīgā persona/iestāde par plānoto kontroli, kura uzņemas atbildību par kontroli un nodrošina kontroles ieviešanu noteiktajā termiņā.</p>
Ieviešanas termiņš	<p>Šeit jānorāda galējais plānotās kontroles ieviešanas termiņš.</p>

Riska sasniedzamā vērtība

19. Riska sasniedzamā vērtība ir “Riska kopējais vērtējums (SASNIEDZAMAIS)”, ko iegūst pēc jebkuru esošo un plānoto kontroļu un riska mazināšanas pasākumu ietekmes vērā ņemšanas.

Piezīme: RISKĀ SANIEDZAMĀ VĒRTĪBA nevar būt vienāda ar ATLIKUŠO RISKĀ VĒRTĪBU!

PIELIKUMS

EIROPAS SAVIENĪBAS STRUKTŪRFONDU UN KOHĒZĪJAS FONDA 2014.-2020.GADA PLĀNOŠANAS PERIODA UN CITU ĀRVALSTU FINANŠU PALĪDZĪBAS INSTRUMENTU RISKU REĢISTRS

Individuālā riska novērtēšanas tabulas

1. tabula

Riska ID	RISKA APRAKSTS					Riska turētājs	Riska īpašnieks	Ārvalstu finanšējums, kuru ietekmē risks
	Riska nosaukums	Riska notikuma apraksts	Riska cēlonis	Sekas	Mērķis, kuru apdraud risks			

2. tabula

RISKA SĀKOTNĒJĀ VĒRTĪBA				ESOŠĀS KONTROLES				RISKA ATLIKUSĪ VĒRTĪBA				
Riska ietekme (BRUTO)	Riska varbūtība (BRUTO)	Riska kopējais vērtējums (BRUTO)	Kontroles ID	Kontroles apraksts	Vai jūs pierādīt šīs kontroles veikšanu?	Vai jūs regulāri pārbaudiet šo kontroli?	Vai jūs esiet par šīs kontroles efektivitāti?	Apvienoto kontroļu iedarbība uz riska ietekmi (BRUTO), ņemot vērā ticamības līmeni	Apvienoto kontroļu iedarbība uz riska varbūtību (BRUTO), ņemot vērā ticamības līmeni	Riska ietekme (NETO)	Riska varbūtība (NETO)	Riska kopējais vērtējums (NETO)

3. tabula

RISKA ATLIKUSĪ VĒRTĪBA				RĪCĪBAS PLĀNS				RISKA SASNIEDZAMĀ VĒRTĪBA			
Riska ietekme (NETO)	Riska varbūtība (NETO)	Kopējais vērtējums (NETO)	Riska pārvaldības stratēģija	Plānotās papildu kontroles	Atbildīgais (risika īpašnieks)	Izpildes termiņš	Plānoto apvienoto kontroļu iedarbība uz jauno riska ietekmi (NETO)	Plānoto apvienoto kontroļu iedarbība uz jauno riska varbūtību (NETO)	Riska ietekme (SASNIEDZAMĀ)	Riska varbūtība (SASNIEDZAMĀ)	Riska kopējais vērtējums (SASNIEDZAMĀIS)

B. Martinsone
 ES fondu vadības un kontroles departaments
 ES fondu ieviešanas vadības nodaļa
 Vecākā eksperte
 Tālrunis: (+371) 67083829
 E-pasts: baiba.martinsone@fm.gov.lv