



cutting through complexity™

Atskaite par apmācībām risku vadībā

Eiropas Savienības fondu 2014.–2020. gada
plānošanas perioda un Eiropas
Ekonomikas zonas finanšu instrumenta
un Norvēģijas finanšu instrumenta
2009.–2014. gada perioda ietvaros

LR Finanšu ministrija

2014. gada 27. novembrī





KPMG Baltics SIA
Vesetas iela 7
Rīga LV 1013
Latvija

Tālrunis +371 670 380 00
Fakss +371 670 380 02
kpmg.com/lv

Ieva Braunfelde
Administrācijas vadītāja
LR Finanšu ministrija
Smilšu iela 1
Rīga, LV – 1919

2014. gada 27. novembrī

Cien., Ieva Braunfelde!

Atskaite par apmācībām risku vadībā Eiropas Savienības fondu 2014.–2020.gada plānošanas perioda un Eiropas Ekonomikas zonas finanšu instrumenta un Norvēģijas finanšu instrumenta 2009.–2014.gada perioda ietvaros

Saskaņā ar 2014. gada 19. augustā noslēgtā līgumā starp KPMG Baltics SIA (turpmāk „KPMG” vai „mēs”) un LR Finanšu ministriju (turpmāk „Ministrija”) (turpmāk „Līgums”) ietvertu darba apjomu iesniedzam Jums atskaiti par semināriem risku vadībā Eiropas Savienības fondu 2014.–2020.gada plānošanas perioda (turpmāk “ES fondu”) un Eiropas Ekonomikas zonas finanšu instrumenta un Norvēģijas finanšu instrumenta 2009.–2014.gada perioda (turpmāk „EEZ/ Norvēģijas finanšu instrumenti”) kontekstā (turpmāk „Atskaite”).

Saskaņā ar Līguma tehnisko specifikāciju (turpmāk “Tehniskā specifikācija”) Atskaitē ir apkopotas semināru programmas, semināru sasniegtie rezultāti un galvenie secinājumi attiecībā uz ES fondu un EEZ/ Norvēģijas finanšu instrumentu risku vadību.

Mēs uzsākām darbu 2014. gada 19. augustā un pabeidzām semināru vadīšanu 2014. gada 5. novembrī. Mēs neapņemas atjaunot Atskaiti tādu notikumu vai apstākļu dēļ, kuri var rasties pēc šī datuma.

Šī Atskaite ir konfidenciāla un adresēta tikai LR Finanšu ministrijai. Bez mūsu iepriekšējas rakstiskas atļaujas to vai jebkuru tās daļu nedrīkst atklāt, citēt vai izdarīt atsauces uz to. Šī Atskaite ir paredzēta lietošanai no Finanšu ministrijas puses ES fondu 2014.–2020.gada plānošanas perioda risku vadības sistēmas izveidē un EEZ/ Norvēģijas finanšu instrumentu 2009.–2014.gadam risku vadības sistēmas pilnveidošanā. Tā nav izmantojama citiem mērķiem.

Mēs pateicamies par Jūsu sadarbību ar mums. Ja Jums rodas kādi jautājumi vai neskaidrības, droši sazinieties ar Andu Drožinu pa tālruni +371 67 038 050 vai e-pastu adrozina@kpmg.com.

Ar cieņu,
KPMG Baltics SIA

Armine Movsisjiana
Valdes locekle

Ziņojumā lietotie termini un apzīmējumi

AI	Atbildīgā iestāde ES fondu īstenošanas kontekstā
An	<i>n-tais</i> identificētais atbilstības mērķis
EEZ/ Norvēģijas finanšu instrumenti	Eiropas Ekonomikas zonas un Norvēģijas finanšu instrumenti
EK	Eiropas Komisija
FM Risku pārvaldības kārtība	LR Finanšu ministrijas Risku pārvaldības kārtība Nr.12-29/31
ES	Eiropas Savienība
ESFSD	Finanšu ministrijas ES fondu stratēģijas departaments
ESFUD	Finanšu ministrijas ES fondu uzraudzības departaments
ESFVSD	Finanšu ministrijas ES fondu vadības sistēmas departaments
Fn	<i>n-tais</i> identificētais finanšu mērķis
IT	Informācijas tehnoloģijas
IUB	Iepirkumu uzraudzības birojs
LR	Latvijas Republika
Ministrija vai FM	LR Finanšu ministrija
On	<i>n-tais</i> identificētais operacionālais mērķis
RI	Revīzijas iestāde ES fondu īstenošanas kontekstā
RĪ	Riska īpašnieks
RT	Riska turētājs
SAM	Specifiskais atbalsta mērķis/-i
SI	Sadarbības iestāde ES fondu īstenošanas kontekstā
Sn	<i>n-tais</i> identificētais stratēģiskais mērķis
UK	Uzraudzības komiteja
VI	Vadošā iestāde

6.11. Kārtība

Kārtība, kādā tiek veikta risku pārvaldība ES fondu, EEZ finanšu instrumenta, Norvēģijas finanšu instrumenta un Latvijas un Šveices sadarbības programmas administrēšanas un ES finanšu instrumentu PHARE programmas un Pārejas programmas uzraudzības sistēmā (6.11).

Esošais risku vadības ietvars vai sistēma

Mūsu pakalpojuma sniegšanas brīdī Ministrijā spēkā esošais risku vadības ietvars un sistēma attiecībā uz ES fondu 2007.–2013. gada plānošanas perioda un EEZ/Norvēģijas finanšu instrumentu risku vadību (saskaņā ar 6.11. Kārtību).

Saturs

Ievads	6
1 Risku vadības stratēģija, ietvars un mērķi	8
2 Risku identificēšana	18
3 Risku novērtēšana	28
4 Risku mazināšanas pasākumi un to vadība	34
Pielikumi	38

Ievads

Saskaņā ar Tehnisko specifikāciju Atskaitē ir apkopotas semināru programmas, semināru sasniegtie rezultāti un galvenie secinājumi attiecībā uz ES fondu un EEZ/ Norvēģijas finanšu instrumentu risku vadību.

Saskaņā ar Līgumu pirms katra semināra (teorētiskā, stratēģiskā un praktiskā) KPMG sagatavoja un saskaņoja semināra programmu saskaņā ar Tehnisko specifikāciju. Semināru programmas pievienotas Atskaites Pielikumā nr. 1. KPMG veica semināru programmu izstrādi un dalībnieku apmācību materiālu sagatavošanu, ņemot vērā Tehniskās specifikācijas prasības to izstrādē.

Galvenais informācijas avots semināru programmu un materiālu izstrādē bija Tehniskajā specifikācijā noteiktā izmantojamā literatūra, Ministrijas pārstāvju papildus elektroniski iesniegtie dokumenti, Ministrijas pārstāvju interviju laikā sniegtā informācija par esošo riska vadības sistēmas darbību. Semināru rezultāti šajā Atskaitē tika apkopoti, ņemot vērā KPMG sagatavotos apmācību materiālus un pamatojoties uz dalībnieku izvirzītajiem skaidrojumiem, komentāriem, jautājumiem un iebildumiem semināru laikā. Ministrija uzņemas atbildību par dalībnieku sniegtās informācijas pilnību, precizitāti un kvalitāti.

KPMG darba uzdevums nebija veikt esošās ES fondu un EEZ/ Norvēģijas finanšu instrumentu riska vadības sistēmas izvērstu analīzi un izvērtējumu ar mērķi sniegt detalizētus priekšlikumus tās pilnveidošanai.

Semināru dalībniekiem līdz ar šīs Atskaites iesniegšanu tiek nodoti sertifikāti par dalību semināros. Sertifikāta paraugu skatīt Pielikumā nr. 4.

Teorētiskais seminārs

Teorētiskā semināra rezultātā vadošās iestādes darbiniekiem tika nodrošināta risku vadības teorijas apguve un mācību materiāli saskaņā ar saskaņoto semināru programmu, t.sk.:

- apraksts par risku vadības sistēmas praktisko pielietojumu ES fondu 2014.–2020. plānošanas periodā un EEZ/ Norvēģijas finanšu instrumentu 2009.–2014. gada periodā (plānošanā, ieviešanā un uzraudzībā iesaistīto institūciju, finansējuma saņēmēju iesaiste risku vadībā, galvenie risku vadības procesi, fāzes u.c.);
- teorētiskais materiāls par IT rīkiem un risinājumiem ES fondu 2014.–2020. gada plānošanas perioda un EEZ/Norvēģijas finanšu instrumentu 2009.–2014. gadam kontekstā.

Stratēģiskais seminārs

Stratēģiskā semināra rezultātā vadošās iestādes darbiniekiem tika nodrošināta risku vadības teorijas apguve, diskusijas un praktisks pielietojums par risku vadības stratēģijas un ietvara formulēšanu un attiecīgi mācību materiāli saskaņā ar saskaņoto semināru programmu, t.sk.:

- atsevišķi ES fondu 2014.–2020. gada plānošanas periodam un EEZ/ Norvēģijas finanšu instrumentu 2009.–2014. gada periodam:
 - augstākā līmeņa vadītājiem izklāstīti priekšnosacījumi risku vadības politikas un stratēģijas dokumentu izstrādei;
 - semināra laikā definēti stratēģiskie mērķi, t.sk. vadības procesu mērķi un sasniedzamie rezultāti;
 - semināra laikā noformulēts risku vadības sistēmas ietvars;
 - apkopoti semināra laikā noteiktie riski, kas var apdraudēt izvirzīto mērķu sasniegšanu;
- semināra laikā organizētas diskusijas par ES fondu 2014.–2020. gada plānošanas perioda riskiem darbības programmas prioritārajiem virzieniem (kopīgi/ specifiskie riski).

Stratēģiskā semināra rezultātus skatīt Atskaites attiecīgi 1. līdz 4. nodaļās.

Praktiskais seminārs

Praktiskā semināra rezultātā vadošās iestādes darbiniekiem tika nodrošinātas praktiskas nodarbības risku vadības teorijas pielietošanā un mācību materiāli saskaņā ar saskaņoto semināru programmu, t.sk.:

- izvērstas stratēģiskā semināra ietvaros definētais risku vadības sistēmas ietvars ES fondu 2014.–2020. gada plānošanas periodam un EEZ/ Norvēģijas finanšu instrumentu 2009.–2014. gada periodam;
- apkopoti, dokumentēti un noformulēti praktiskā semināra uzdevumu rezultāti (semināra rezultātus skatīt Atskaites attiecīgi 1. līdz 4. nodaļās).
- apkopoti un definēti semināra laikā formulētie EEZ/ Norvēģijas finanšu instrumentu 2009.–2014. gadam līdzfinansēto programmu riski (kopīgie riski visām programmām un specifiskie riski trīs programmām: „Inovācijas „zaļās” ražošanas jomā”, „Nacionālā klimata programma” un „NVO fonds”).

Atskaite strukturēti atbilstoši risku vadības elementiem:

- risku vadības stratēģija/ ietvars;
- risku identificēšana;
- risku novērtēšana;
- risku mazināšanas pasākumi un to vadība.

Minētās daļās attiecināmas uz abām jomām (ES fondi un EEZ/ Norvēģijas finanšu instrumenti), papildu atsevišķās sadaļās ir aprakstīti EEZ/ Norvēģijas finanšu instrumentu specifiskie jautājumi.

1 Risku vadības stratēģija, ietvars un mērķi

1.1 Risku vadības stratēģijas un ietvara pilnveidošana

Atbilstoši teorētiskā semināra ietvaros apskatītajiem risku vadības pamatprincipiem, stratēģiskajā un praktiskajā seminārā tika uzrādīti un precizēti KPMG ieteikumi esošā risku vadības ietvara pilnveidošanai. Par pamatu tika ņemta esošā risku vadība sistēma, kas atrunāta 6.11. Kārtībā. Zemāk apkopoti ar semināru dalībniekiem precizētie būtiskākie novērojumi:

Riska vadības teorija	Esošais risku vadības ietvars	Novērojumi	Ieteikumi pilnveidošanai
Risku stratēģija / politikas plānošana	Spēkā esoša 6.11. Kārtība, stratēģijas sadaļa nav izstrādāta.	Trūkst risku pārvaldības stratēģija. Trūkst skaidru mērķu definējums ES Fondu un EEZ/Norvēģijas finanšu instrumentu īstenošanai un to sasaiste ar esošā riska pārvaldības elementiem. Nav sasaiste ar FM Risku pārvaldības kārtību. Nav noteikts, kas un kā nosaka risku apetīti un toleranci.	Izstrādāt risku pārvaldības stratēģiju (skatīt sadaļu <i>Stratēģijas izstrāde</i>). Skaidri definēt ES fondu un EEZ/Norvēģijas finanšu instrumentu ieviešanas sasniedzamos mērķus (skatīt sadaļu <i>1.2 Identificētie mērķi</i>). Noteikt un formulēt esošās risku vadības sistēmas sasaisti ar FM Risku pārvaldības kārtību (skatīt turpmāko tekstu).
Risku identificēšana	Risku identificē ESFSD, ESFUD, ESFVSD un nodod šo informāciju sekretariātam (ESFVSD Ieviešanas sistēmas nodaļai). Riska identificēšana saskaņā ar 6.11. Kārtību veicama, izvērtējot pieejamos informācijas avotus. Katram riskam tiek noteikts riska īpašnieks. Uzskaita risku reģistrā, piemērojot četras grupas.	Trūkst risku identificēšanas sasaiste ar mērķiem (mērķi nav formulēti). Nav noteikts risku sadalījums līmeņos, kādā līmenī tiek identificēti riski, piemēram, valsts, programmu, SAM, projektu līmeņi. Noteikts ierobežots, vispārīgs risku identificēšanas veids. Nav skaidri noteikts risku identificēšanas virziens organizācijas struktūrā dažādiem risku veidiem.	Izvērtēt iespēju ieviest “risku turētāja” un “risku īpašnieka” terminus*. Papildināt un precizēt risku identificēšanas paņēmienus (piemēram, iepriekšējās pieredzes analīze, normatīvo aktu izpēte u.c. teorijas seminārā apskatītie paņēmieni). Formulēt mērķu/ risku līmeņus risku vadības ietvarā, īstenojot ES fondu un EEZ/ Norvēģijas finanšu instrumentu ieviešanu. Iesakām izvērtēt nepieciešamību papildināt

		<p>Nepārskatāms risku reģistrs, vienots abiem finanšu instrumentiem: ES fondi un EEZ/ Norvēģijas finanšu instrumenti.</p> <p>Risku reģistrs pieejams labošanai lielam skaitam darbinieku (augsts informācijas drošības risks).</p>	<p>risku grupu iedalījumu (piemēram, nosakot /izdalot korupcijas risku grupu, reputācijas risku grupu).</p> <p>Precizējama risku reģistrā uzkrājamā informācija un reģistra forma (skatīt turpmāko tekstu).</p> <p>Pilnveidojamas risku reģistra uzglābšanas un pieejas kontroles (skatīt turpmāko tekstu).</p>
Riska novērtēšana	<p>Risku novērtēšana tiek veikta saskaņā ar definētiem kritērijiem risku reģistrā.</p> <p>Tiek izmantots 5. pielikums, lai identificētu iesaistīto iestāžu risku novērtēšanai (pēc būtības risku identifikatori).</p>	<p>Minimāli attīstīta riska pārvaldības informatīvo ziņojumu (atskaišu) izmantošana, t.sk. riska karte pārskatāmai riska profila ilustrēšanai.</p> <p>Riski novērtēti divās dimensijās: ietekme un varbūtība. Nav uzskatāma kontroļu ietekme uz riska vērtības samazinājumu (sākotnējais risks var būt vienāds ar atlikušo risku).</p> <p>Identificēti būtiski trūkumi risku novērtēšanas kritēriju formulējumā.</p> <p>Neskaidra 5. un 3. pielikuma sasaiste.</p>	<p>Piemērot/ izmantot risku karti un citus pārskatāmus risku vadības ziņojumus pārskatāmai riska profila ilustrēšanai un ziņošanai.</p> <p>Precizēt risku līmeņu novērtēšanas kritēriju formulējumus (skatīt 3. nodaļu), kā arī noteikt kontroles novērtēšanas pieeju (kvantitatīvā/ kvalitatīvā).</p> <p>Precizēt 5. pielikuma lomu risku vadības sistēmā, formulējot to kā riska indikatoru pārskatu.</p>
Riska vadīšanas metodes noteikšana	<p>Riska vadīšanas metodes noteikšanu veic riska īpašnieki.</p>	<p>Paredz 5 risku mazināšanas metodes: izvairīšanās, mazināšana, pieņemšana, noturēšana, atdošana.</p> <p>Būtiskākai daļai risku tiek piemērota to mazināšanas metode, kas var liecināt par neefektīvu metožu izmantošanu identificētajiem riskiem.</p> <p>Netiek izmantots riska tolerances jēdziens, nav skaidra sasaiste starp riska apetīti un toleranci ar pieļaujamo riska vērtību un attiecīgās</p>	<p>Pārskatīt iespējamās izmantojamās metodes risku vadībā, nepiemērojot tikai risku mazināšanu (iespējama arī nodošana, paturēšana jeb akceptēšana, skatīt arī 4. nodaļu).</p>

		vadīšanas metodes izvēli.	
Risku vadības uzraudzība	Atsevišķu risku pārvaldību veic riska īpašnieks.	Nav paredzēts periodisks risku vadības sistēmas kvalitātes novērtējums. Ierobežota IT rīku izmantošana.	Izvērtēt iespēju izmantot efektīvākas programmas risku vadība sistēma (piemēram, Microsoft Office Access). Piemērot periodisku risku vadības sistēmas kvalitātes novērtējumu (neatkarīgu vai veikt pašnovērtējumu) ar mērķi identificēt sistēmas trūkumus, identificēt pilnveidošanas iespējas un tās realizēt praksē.

*Izvērtēt iespēju ieviest “risku turētāja” un “risku īpašnieka” terminus:

- risku turētājs (piemērojams gadījumos, kad VI nodod riskus citām iestādēm. Risku turētājs veic sākotnējā risku novērtējumu, nosaka pieļaujamo risku vērtību un deleģē risku mazināšanas pasākumu īstenošanu risku īpašniekam, nododot informāciju par risku, t.sk. risku aprakstu (cēlonis, notikums, ietekme).
- risku īpašnieks (nodrošina risku mazināšanas pasākumu īstenošanu, ja tādi ir nepieciešami risku pieļaujamās vērtības noturēšanai).

Būtiskākais ieguvums šo terminu piemērošanā ir skaidrs atbildību sadalījums, nododot risku citām pusēm (iestādēm). Savukārt nepieciešamās darbības šo terminu piemērošanai praksē ir:

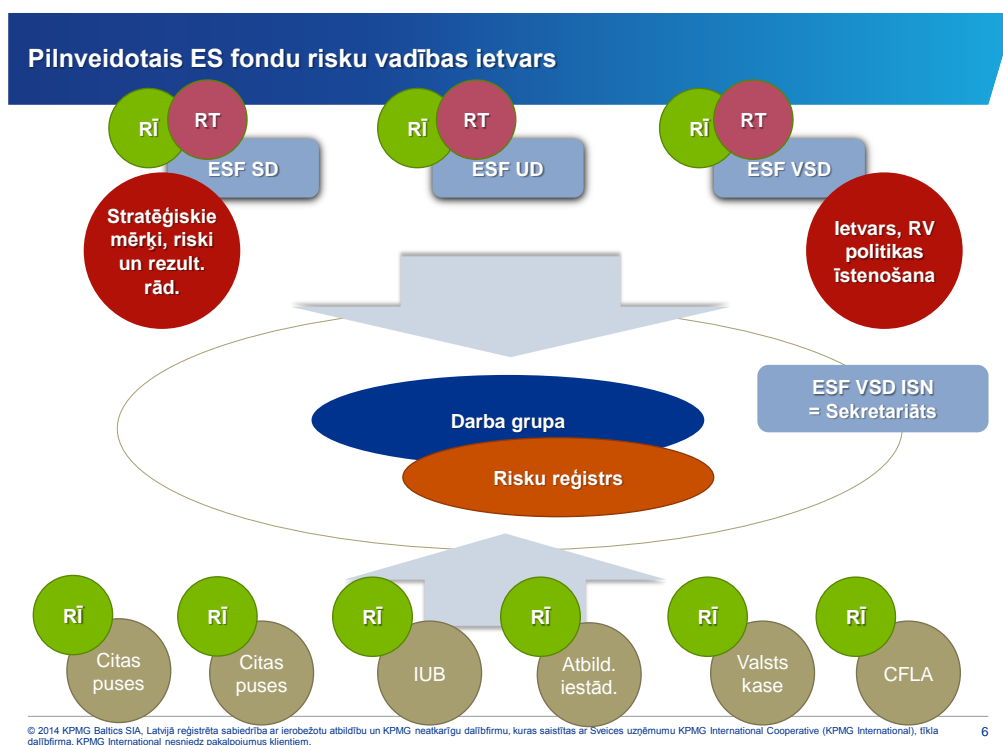
- 6.11. Kārtības precizēšana;
- risku reģistra papildināšana ar risku turētāja aili.

Stratēģijas izstrāde

Stratēģijas semināra laikā tika izvirzīta struktūra risku vadības sistēmai, t.sk. stratēģijas dokumenta izstrāde, kas uzskaitīta zemāk:

Saturs		Īss izklāsts
Ievads	Lietoto terminu skaidrojums	Risks, riska vērtība (sākotnējā, atlikusī, pieļaujamā), risku kategorijas, risku/ procesu īpašnieki utt.
Stratēģija	<ul style="list-style-type: none"> Organizācijas mērķu sasniegšanai noformulēts augsta līmeņa plāns 	<p>Augsta līmeņa plāns ietver:</p> <ul style="list-style-type: none"> organizācijas mērķu attiecināšana uz atbilstošajiem organizācijas līmeņiem (direktoru/ vadītāju un darbinieku lomas) risku politikas mērķu identificēšana (norādot paredzētās izmaksas un ieguvumus) riska vadības brieduma pakāpes izvēle riska apetītes apgalvojuma noformulēšana
Risku vadības politika	<ul style="list-style-type: none"> Risku identificēšana 	<ul style="list-style-type: none"> Risku identificēšana atbilstoši noteiktajiem organizācijas mērķiem (sasaiste ar stratēģisko lēmumu izstrādi un īstenošanu) Risku identificēšanas process (Kā? Kad? Cik bieži tiek veikta identificēšana/ pārskatīšana?) Identificēto risku kategorizēšana (Mērķu grupas/ organizācijas līmeņi un atbilstošie risku lielumi/ iekšējie un ārējie faktori/ kvantificējami un nekvantificējami/ kontrolējami un nekontrolējami) Svarīgu risku vadības zonu identificēšana (piemēram, korupcijas risks)
	<ul style="list-style-type: none"> Risku novērtēšana 	<p>Izmantoto risku novērtēšanas rīku detalizēts apraksts:</p> <ul style="list-style-type: none"> ietekme (sekas) varbūtība (iespējamība) kontroļu efektivitāte novērtēšanas risku skala (punkti: no 1 līdz 5)
	<ul style="list-style-type: none"> Risku vadības metodes noteikšana 	<ul style="list-style-type: none"> Metodes (pieņemšana/ mazināšana/ atdošana/ izvairīšanās/ noturēšana) un to pielietojums atbilstoši riska apetītes apgalvojumam Risku apetīte, tolerance un limiti, kapacitāte Risku rādītāju identificēšana (RPI) Prioritāro risku noteikšana Risku vadīšanā pielietotās kontroles
	<ul style="list-style-type: none"> Risku vadīšana un ziņošana (uzraudzība) 	<ul style="list-style-type: none"> Risku uzraudzības elementu pielietojums (ieguldījumi/ mehānismi/ ierobežojumi/ iznākums) Uzraudzības procedūru plānošana un izpilde (tai skaitā iekšējo kontroļu uzraudzība); Rezultātu novērtēšana un ziņošana (Risku reģistrs, risku karte, būtiskāko risku atskaites, incidentu reģistra izstrāde, riska rādītāju pārskats u.c.)

Semināru gaitā tika izvirzīts un precizēts sekojošs sadarbības modelis starp iesaistītajām pusēm:

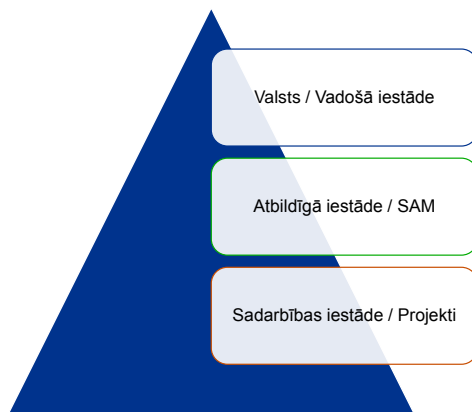


Būtiskākās izvirzītās izmaiņas praksē attiecas uz mērķu definēšanu un komunicēšanu no ESF SD puses un citu iesaistīto iestāžu lomu kā risku īpašniekiem tiem riskiem, ko VI nodod to valdībā, t.sk.:

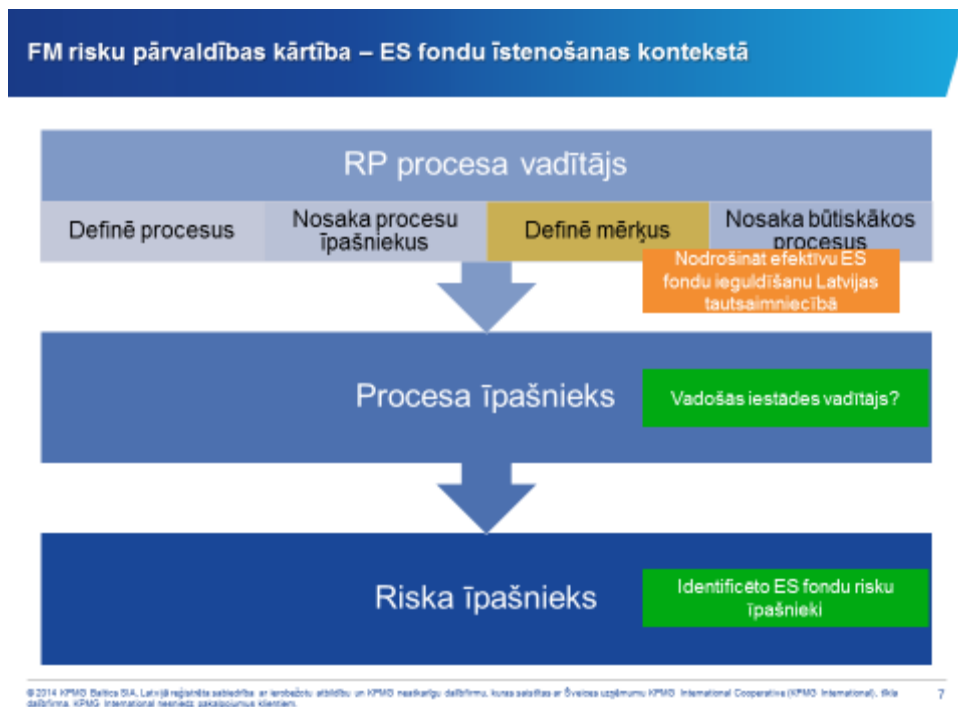
- ESF departamentu vadības pārstāvji (iespējams ESF SD) formulē ES fondu / EEZ/ Norvēģijas finanšu instrumentu īstenošanas mērķus, tālāk tos komunicē īstenošanā iesaistītām pusēm, kā arī identificē stratēģiskos riskus. Tika izvirzīts ieteikums skaidri noteikt risku identificēšanas plūsmu, nosakot, ka būtiskākie mērķi un to riski tiek izvirzīti no ESF departamentu vadības puses (virzot riskus “no augšas uz apakšu”). Savukārt, vadītāju padotajiem ir iespēja izvirzīt operacionālos riskus, kas identificēti ikdienas darbā, virzot tos “no apakšas uz augšu”. Tādā veidā nodrošinot, ka riska vadība tiek realizēta izvirzīto mērķu sasniegšanai, nodalot tos riskus, kuriem nav būtiskas ietekmes uz mērķu sasniegšanu.
- ESF departamentu vadības pārstāvji nosaka risku toleranci un apetīti identificētiem riskiem, kas līdzīgi kā riski tiek virzīti “no augšas uz apakšu” tālāk departamentu ierēdņiem.
- Risku vadībā tiek iesaistītas arī iestādes ārpus Ministrijas (sadarbības iestāde, atbildīgās iestādes u.c.), kuru loma ES fondu / EEZ/ Norvēģijas finanšu instrumentu risku vadības sistēmā ir deleģēto (nodoto) risku vadība kā to īpašniekiem, izvēloties risku mazināšanas pasākumus un attiecīgi uzraugot šo pasākumu faktisko darbību. Lai to veiksmīgi realizētu, VI, nododot riskus, nodrošina arī saistošo informāciju: riska aprakstu (notikums, cēlonis, ietekme), sākotnējo riska novērtējumu (t.sk. izmantotos novērtēšanas kritērijus), pieļaujamo riska vērtību (risku tolerance un apetīte), kā arī darba rezultāta ziņošanas mehānismu atgriezeniskās saites nodrošināšanai Ministrijā.

Mērķu, procesu, risku līmeņi

Semināru rezultātā tika precizēti izvirzītie iespējamie risku pārvaldības līmeņi attiecībā uz ES fondu ieviešanu, kā attēlots zemāk. Līmeņu izšķiršana palīdz nodalīt atbildības risku vadības sistēmas īstenošanā un uzturēšanā. Tāpat semināru gaitā tika izvirzīts un praktizēts risku formulējums, uzsverot, ka precīzs riska formulējums ir būtisks priekšnosacījums, lai veiktu to efektīvu vadību attiecīgajā līmenī.



Semināru gaitā tika apstiprināts izvirzītais priekšlikums, izveidot saikni starp esošo riska vadības ietvaru un FM Risku pārvaldības kārtību. Semināra laikā tika apstiprināta iespējamā sasaiste, nosakot, ka, piemēram, ES fondu ieviešana ir atsevišķs Ministrijas process, kura īpašnieks ir VI vadītājs, kā ilustrēts zemāk attēlā (pēc tāda paša principa sasaistot arī EEZ/ Norvēģijas finanšu instrumentu risku vadības sistēmu).



Tāpat, tika izvirzīts būtisks priekšnoteikums efektīvai risku vadības sistēmas darbībai: izmantot vienotu terminoloģiju saskaņā ar FM Risku pārvaldības kārtību (ietekme – sekas, varbūtība - iespējamība, riska sākotnējā vērtība – sākotnējais risks u.c.), zemāk uzrādīti citi pārrunātie ieteikumi abu sistēmu sasaistes kontekstā.

6.11 un FM risku pārvaldības kārtības sasaiste

FM pārvaldības kārtība	ES fondu riska vadība	Komentāri
Risku identificēšana <ul style="list-style-type: none"> Riskus identificē procesiem, kam ir formulēti mērķi Nodrošina struktūrvienību vadītāji, procesu īpašnieki sadarbībā ar RP procesa vadītāju <i>Riska kategorijas</i> <ul style="list-style-type: none"> Stratēģiskie Operacionālie Reputācijas riski 	Risku identificēšana <ul style="list-style-type: none"> Nav sasaiste ar mērķiem. <i>Riska kategorijas</i> <ul style="list-style-type: none"> Stratēģiskie Operacionālie Finanšu Atbilstības 	Saskaņojami izmantotie termini. Definēt skaidru sasaisti starp abām vadības sistēmām (vienojoties ar FM risku pārvaldības procesa vadītāju) FM noteiktā riska kapacitāte ietekmēs riska toleranci ES fondu risku vadībā.
Riska vērtēšana <ul style="list-style-type: none"> Struktūrvienību vadītāji, procesa īpašnieki nosaka varbūtību, ietekmi un izrēķina riska vērtību. Izmanto vērtību skalas. 	Riska vērtēšana <ul style="list-style-type: none"> Vērtē risku īpašnieks, nepieciešams darba grupas apstiprinājums 	Izmantot risku tolerances filtru risku ziņošanai FM risku pārvaldniekam. Ziņojot FM risku pārvaldniekam, veikt risku pārvērtēšanu pēc FM skalas.
Risku vadīšana <ul style="list-style-type: none"> Procesa īpašnieks, struktūrvienību vadītājs vidējas vai augstas prioritātes riskiem, izstrādā un sniedz priekšlikumus kontroles pasākumu ieviešanai 	Risku vadīšana <ul style="list-style-type: none"> Riska mazināšanas pasākumus nosaka un uzrauga risku īpašnieks 	

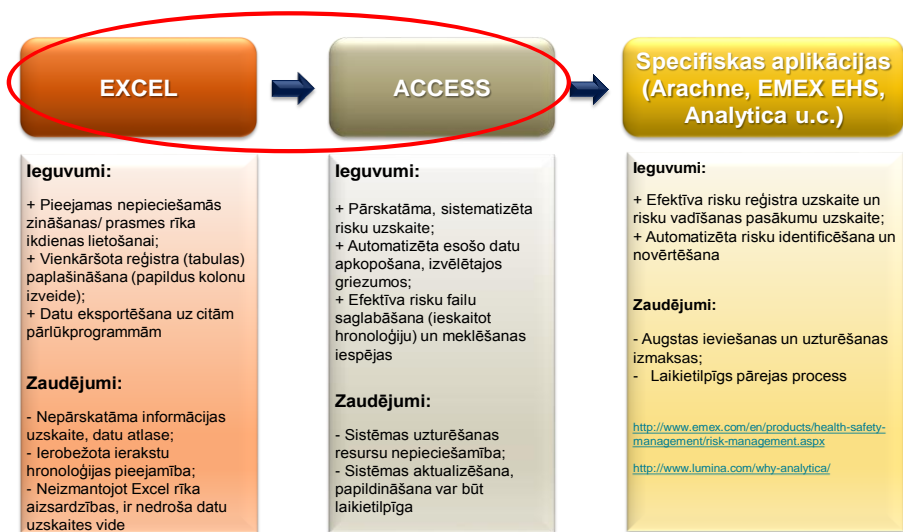
© 2014 KPMG Baltica SIA, Latvijā reģistrēta sabiedrība ar ierobežotu atbildību un KPMG neatkarīgu dalībnieku, kuras saistītas ar Šveices uzņēmumu KPMG International Cooperative (KPMG International), tika dalībnieks KPMG International nesniegt pakalpojumus klientiem.

Risku reģistra pilnveidošana

Semināru gaitā tika apstiprināts risku reģistra uzlabošanai izvirzīto priekšlikumu lietderība, t.sk.:

- izdalīt atsevišķu risku reģistru ES fondiem un EEZ/ Norvēģijas finanšu instrumentiem (ja tiek izmantots Microsoft Office Excel programmas fails). Mūsuprāt, ņemot vērā ievērojamas atšķirības ES fondu un EEZ/ Norvēģijas finanšu instrumentu vadībā un donorvalstu / ES prasībās, efektīvāk būtu izmantot atsevišķus risku reģistrus;
- izvērtēt iespēju izmantot efektīvākus IT rīkus kā Microsoft Office Access. Zemāk ilustrēti pārrunātie ieguvumi un iespējamie zaudējumi.

Risku vadībā pielietojamie informāciju tehnoloģiju (IT) rīki un risinājumi



© 2014 KPMG Baltics SIA, Latvijā reģistrēta sabiedrība ar ierobežotu atbildību un KPMG neatkarīgu daļiņfirmu, kuras saistītas ar Šveices uzņēmumu KPMG International Cooperative (KPMG International), tika daļiņfirma. KPMG International nesniedz pakalpojumus klientiem. 46

- papildināt risku reģistru ar papildus laukiem, kas uzrādīti zemāk attēlā:

EXCEL Kritēriji esošajā risku reģistru rīkā

ES struktūrfondu un KF, EEZ / Norvēģijas finanšu instrumentu programmas uzraudzības sistēmas **risku reģistrā esošā informācija**

■ Daļēji pieejama
 ■ Ir pieejama
 ■ Nav pieejama



© 2014 KPMG Baltics SIA, Latvijā reģistrēta sabiedrība ar ierobežotu atbildību un KPMG neatkarīgu daļiņfirmu, kuras saistītas ar Šveices uzņēmumu KPMG International Cooperative (KPMG International), tika daļiņfirma. KPMG International nesniedz pakalpojumus klientiem. 48

- izvērtēt riska reģistra papildināšanu atbilstoši seminārā apskatītajiem riska teorijas pamatprincipiem;
- pilnveidot risku reģistra informācijas drošības kontroles, piemēram:
 - paroles ieviešana faila (vai datu lapas «sheet») piekļuvei;
 - informācijas uzrādīšana izvēlētās kolonās bez iespējas veikt izmaiņas («read only» opcija);
 - informācijas izmaiņu hronoloģijas opcijas izmantošana («track changes» opcija);
 - uzskaites faila kopiju automātiska, regulāra saglabāšana («back up» izveide).

1.2 Identificētie mērķi

1.2.1 ES fondu identificētie mērķi

Stratēģiskajā un ES fondu praktiskajā seminārā tika izvērtēti un precizēti KPMG un semināru dalībnieku izvirzītie mērķi, rezultātu apkopojums uzrādīts tabulā zemāk:

Stratēģiskais mērķis	Finanšu mērķis	Operacionālais mērķis	Atbilstības mērķis
S1: Nodefinēta stratēģija un prioritārie virzieni	F1: Finansējums apgūts 100% apmērā ^(a)	O1: Ieviest un uzturēt vadības kontroles sistēmai atbilstošu un efektīvu ES fondu vadības ietvaru ^(d)	A1: Izpildīti akreditācijas nosacījumi
S2: Saskaņā ar nozares politiku nodefinēti un atbilstoši aktualizēti SAM (kā arī lielo projektu izvēle) un horizontālie mērķi	F2: Līdzfinansējums < noteiktie limiti un virsstaistības <5% ^(b)	O2: Efektīva komunikācija starp atbilstošajām iesaistītajām iestādēm (“iekšējā komunikācija”: SI, RI, AI, VI, IUB u.c.)	A2: SAM (kā arī lielo projektu īstenošana) atbilstoši izvirzītajiem normatīvajiem nosacījumiem (iepirkumi, valsts atbalsta nosacījumiem utt.)
S3: Informēta sabiedrības par fondu darbību (“ārējā komunikācija”)	F3: ES fondu kopējais kļūdu līmenis ^(c) <2%	O3: Atbilstošs/kompetents cilvēku resurss (nosakot kapacitāti un kvalitāti)	A3: Izpildīti programmas slēgšanas un EK ziņošanas nosacījumi
	F4: Nodefinēts snieguma ietvars (rezultatīvie rādītāji)	O4: Krāpšanās (korupcija) nav pieļaujama ^(e)	

Komentāri, kas izrunāti seminārā un var tikt ņemti vērā:

- (a) finanšu mērķis F1: “finansējums apgūts 100% apmērā” ietver divus apakšmērķus: 94% pamatfinansējums un 6% rezerve (pie noteiktu rādītāju sasniegšanas); līdz ar to VI var izvērtēt mērķa sadalīšanu divos apakšmērķos;
- (b) finanšu mērķis F2 izvirzīts saskaņā ar Eiropas Savienības struktūrfondu un Kohēzijas fonda 2014.—2020.gada plānošanas perioda vadības likumu;
- (c) izvirzot finanšu mērķi F3, nepieciešams precizēt terminu “kļūdas līmenis”; nosakot, kāda informācija izmantojama kļūdas līmeņa aprēķināšanai;

- (d) uzrādītais operacionālais mērķis O1 ir pārāk plašs; līdz ar to būtu nepieciešams izvērtēt tā sadalīšanu vairākos apakšmērķos;
- (e) operacionālais mērķis O4 par krāpšanos var tikt klasificēts zem operacionālās mērķu grupas, tādējādi akcentējot aktuālos riskus un to cēloņus; kā arī VI var izvērtēt krāpšanās mērķa atspoguļošanu kā atsevišķu mērķa grupu.

Diskusijās papildus tika atzīmēti sekojoši punkti:

- reputācijas mērķa noteikšana un tā iespējamā klasifikācija kā stratēģiskais mērķis; vai arī VI var izvērtēt reputācijas mērķa un atbilstošā riska atspoguļošanu kā atsevišķu grupu;
- ES fondu vienmērīga apguve kā papildus finanšu mērķis;
- papildus operacionālais mērķis: izveidota un ieviesta fondu vadības IT sistēma
- kā papildus atbilstības mērķi var tikt izvirzīt:
 - *Ex-ante* prasību izpilde;
 - nodrošināt efektīvu uzraudzības un kontroles mehānismu.

1.2.2 EEZ/ Norvēģijas finanšu instrumentu identificētie mērķi

EEZ/ Norvēģijas finanšu instrumentu praktiskajā seminārā tika precizēts, ka EEZ/ Norvēģijas finanšu instrumentu gadījumā izvirzītie mērķi ir iedalāmi divās pamatkategorijās atbilstoši mērķu rašanās avotam:

- (1) donorvalsts;
- (2) saņēmējvalsts.

Donorvalsts kā mērķu rašanās avots

Atbilstoši Risku vadības stratēģijai EEZ/ Norvēģijas finanšu instrumentu 2009.-2014.gadam (dokuments pieņemts Finanšu instrumenta komitejā 2013. gada 27. februārī), tiek izvirzīti divi sekojošie mērķi:

- mazināt ekonomiskās un sociālās atšķirības Eiropas Ekonomikas zonā;
- stiprināt divpusējās attiecības starp donorvalstīm un saņēmējvalstīm.

EEZ/ Norvēģijas finanšu instrumentu praktiskajā seminārā dalībnieki identificēja, ka abi augstākminētie mērķi atbilst VI stratēģisko mērķu grupai.

Tai pat laikā, pamatojoties uz donorvalsts sniegto informāciju 2014. gada septembrī (avots: Risk management and Good Governance for Results¹), tiek norādīts uz papildus mērķi: efektīva un atbilstoša instrumentu ieviešana, nepieļaujot korupciju.

Atsaucoties uz donorvalsts norādījumiem (avots: Risk management and Good Governance for Results), EEZ/ Norvēģijas finanšu instrumentu praktiskajā seminārā dalībnieki identificēja, ka papildus donorvalsts norādītais mērķis atbilst VI operacionālo mērķu grupai.

Saņēmējvalsts kā mērķu rašanās avots

Papildus augstāk minētajiem mērķiem, kuru rašanās avots ir donorvalsts norādījumi, EEZ/ Norvēģijas finanšu instrumentiem ir saistoši arī VI kā saņēmējvalsts izvirzītie mērķi.

Līdz ar to EEZ/ Norvēģijas finanšu instrumentu gadījumā jāizvērtē punktā 1.2.1. uzrādīto mērķu atbilstība, kā arī nepieciešamības gadījumā jāveic to precizējums.

¹ http://eeagrants.lv/files/Stine_Andresen_opening_presentation.pdf

2 Risku identificēšana

2.1 Identificētie riski

2.1.1 ES fondu identificētie riski

Praktisko semināru laikā tā dalībniekiem tika dots uzdevums, izmantojot vienkāršotu procesu izpēti un iepriekšējo darba pieredzi, identificēt riskus izvirzītajiem mērķiem (definēto mērķu aprakstu skatīt 1.2. nodaļā un zemāk uzrādītajā kopsavilkumā), t.sk. identificēt procesus, kas nodrošina mērķa sasniegšanu, analizēt iespējamus riskus šo procesu darbībā, formulējot to cēloni, notikumu un ietekmi, identificēt riska turētāju un īpašnieku.

Darba rezultātā tika identificēti riski sekojošajiem iekrāsotajiem mērķiem:

Stratēģiskais mērķis	Finanšu mērķis	Operacionālais mērķis	Atbilstības mērķis
S1: Nedefinēta stratēģija un prioritārie virzieni (saskaņā ar EK regulām utt.)	F1: Finansējums apgūts 100% apmērā	O1: Ieviest un uzturēt vadības kontroles sistēmai atbilstošu un efektīvu ES fondu vadības ietvaru	A1: Izpildīti akreditācijas nosacījumi
S2: Saskaņā ar nozares politiku nedefinēti un atbilstoši aktualizēti SAM (kā arī lielo projektu izvēle) un horizontālie mērķi	F2: Līdzfinansējums un virssaistības <5%	O2: Efektīva komunikācija starp atbilstošajām iesaistītajām iestādēm (“iekšējā komunikācija”: SI, RI, AI, VI, IUB u.c.)	A2: SAM (kā arī lielo projektu īstenošana) atbilstoši izvirzītajiem normatīvajiem nosacījumiem (iepirkumi, valsts atbalsta nosacījumiem utt.)
S3: Informēta sabiedrība par fondu darbību (“ārējā komunikācija”)	F3: ES fondu kopējais kļūdu līmenis <2%	O3: Atbilstošs/ kompetents cilvēku resurss (nosakot kapacitāti un kvalitāti)	A3: Izpildīti programmas slēgšanas un EK ziņošanas nosacījumi
	F4: Nedefinēts snieguma ietvars (rezultatīvie rādītāji)	O4: Krāpšanās (korupcija) nav pieļaujama	

Detalizēts semināru dalībnieku identificēto risku apkopojums (atbilstoši izvirzītajam mērķim):

Mērķis O1: ieviest un uzturēt vadības kontroles sistēmai atbilstošu un efektīvu ES fondu vadības ietvaru

Procesi mērķu sasniegšanai	Riski	Cēlonis
ES fondu normatīvo aktu izstrāde	<ul style="list-style-type: none"> • Politisko interešu lobījs • Neatbilst regulas prasībām (EK norm. reg.) 	-
ES fondu vadības un kontroles sistēmas apraksta izstrāde	<ul style="list-style-type: none"> • Kavēta apraksta izstrāde • Aprakstā definētie procesi neatbilst kritērijiem 	-
ES fondu vadības un kontroles sistēmas ieviešanas efektivitātes periodiska novērtēšana	<ul style="list-style-type: none"> • Pārbaudes precizitātes risks (pārbaudēs netiek atklātas būtiskas nepilnības) 	Kompetences trūkums (zināšanas/ pieredze) darbiniekiem kontroļu veikšanā

O2: Efektīva komunikācija starp atbilstošajām iesaistītajām iestādēm

Procesi mērķu sasniegšanai	Riski	Cēlonis
Funkciju un atbildību skaidra definēšana	Nekvalitatīvi (neskaidri) noteiktas funkcijas	<ul style="list-style-type: none"> Darbinieku pieredzes trūkums Neatbilstoša vadošo darbinieku iesaiste
Darbinieku izglītošana komunikācijas jautājumos	-	-
Komunikācijas procesa periodiska novērtēšana	-	-

O3: Atbilstošs/ kompetents cilvēku resurss

Procesi mērķu sasniegšanai	Riski	Cēlonis
Cilvēkresursu plānošana	Neatbilstoši saplānots darbinieku skaits (piemēram, darbinieku trūkums)	<ul style="list-style-type: none"> Nepietiekama plānotā darba apjoma apzināšana Ierobežoti resursi
Personāla vadība (atlase, vadīšana, motivācija u.c.)	Neatbilstoša darbinieku ikgadējā novērtēšanas sistēma (neatbilst faktiskai situācijai)	<ul style="list-style-type: none"> Neatbilstoši kritēriji Resursi noteikti budžetā, tie ir fiksēti (tam tiek pieskaņots novērtējums)
Mērķu sasniegšanas ziņošana	-	-

O4: Krāpšanās (korupcija) nav pieļaujama

Procesi mērķu sasniegšanai	Riski	Cēlonis
Izstrādāt krāpšanas politiku	<ul style="list-style-type: none"> Neprecīzi definēts rīcības virziens Neatbilstoši noteikti sasniedzamie rezultāti 	<ul style="list-style-type: none"> Politikas izstrādātāja pieredzes trūkums Sekas: neefektīva krāpšanas politika Darbinieku pieredzes/ kompetences trūkums un nekorekta vēsturiskā informācija Sekas: rezultāts nesasniedzams
Krāpšanas politikas integrēšana KNAB pamatnostādņēs 2014.-2020.gadam	<ul style="list-style-type: none"> Problēmas komunikācijā Plānoto darbu izpildes termiņu novirzes 	<ul style="list-style-type: none"> Darbinieku maiņa KNAB/ VI Sekas: paildzinās pamatnostādņu apstiprināšanas gala termiņš, kā rezultātā netiek izpildītas EK prasības Sekas: neiekļaušanās akreditācijas noteiktajos termiņos
Informācijas nodošana iesaistītajām pusēm	Nepietiekami skaidras un nepilnīgas informācijas nodošana	<ul style="list-style-type: none"> Darbinieku kompetences trūkums Sekas: nekorekti novērtēts risks kā rezultātā neatbilstoši noteiktas kontroles/ pasākumi riska mazināšanai

Papildus augstāk minētajam krāpšanās risks apskatīts sadaļā 4.2.

S1: Nedefinēta stratēģija un prioritārie virzieni

Procesi mērķu sasniegšanai	Riski	Cēlonis
Informatīvā ziņojuma sagatavošana un apstiprināšana Ministru kabinetā	<ul style="list-style-type: none"> • Politiskās ietekmes risks • Izmaiņas sociālajā situācijā LV • Ministrijas nevar vienoties par prioritārajiem virzieniem (termiņu kavēšanās, nekvalitatīvi risinājumi) • EK nesaskaņo plānošanas dokumentus (termiņi, saturs u.c.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Politiskā situācija: vēlēšanas un politisko ‘spēlētāju’ maiņa • Sociālā situācija: (skatīt zemāk) • EK un LV valsts prioritāro vīziju nesakrītība (piemēram: LV: kultūras objekti; EK: kultūras objekts ar starptautisko nozīmi, kā rezultātā tiek ierobežots šādu projektu atbalsts EUR izteiksmē no EK puses)
Plānošanas dokumentu izstrāde un saskaņošana ar EK	Izmaiņas Latvijas sociālajā/ ekonomiskajā situācijā	-
Nacionālā līmeņa regulējuma izstrāde	Cilvēkresursu kapacitātes trūkums	Kapacitāte: nepietiekams finansējums

S2: Saskaņā ar nozares politiku nedefinēti un atbilstoši aktualizēti SAM un horizontālie mērķi

Procesi mērķu sasniegšanai	Riski	Cēlonis
Informācijas saņemšana no AI un apkopošana	Informācijas interpretācijas risks	Juridiskā un nozares kompetence/ zināšanas
Komunikācija ar AI un EK	Netiek ievēroti termiņi	Politiskais lobisjs
SAM un horizontālo mērķu precizēšana/ koordinēšana	-	-

S3: Informēta sabiedrība par ES fondu darbību

Procesi mērķu sasniegšanai	Riski	Cēlonis
Plāna izveide: mērķauditorijas noteikšana utt.	<ul style="list-style-type: none"> • Neobjektīvu problēmu identificēšana mērķauditorijām • Kļūdaina mērķauditorijas noteikšana 	<ul style="list-style-type: none"> • Vēsturiskās informācijas interpretācija neattiecināma konkrētai mērķauditorijai
Plāna realizācija	<ul style="list-style-type: none"> • Informācija nesasniedz noteikto mērķauditoriju • Informācija ir neskaidra, pretrunīga 	<ul style="list-style-type: none"> • Neatbilstoši rīki/ komunikācijas kanāli informēšanas procesā
Sasniegto rezultātu uzkrāšana, analīze, interpretācija	<ul style="list-style-type: none"> • Neprecīza informācijas interpretācija un attiecīgu lēmumu pieņemšana • Nepareiza pieeja rezultātu ieguvei 	-

A3: Izpildīti programmas slēgšanas un EK ziņošanas nosacījumi

Procesi mērķu sasniegšanai	Riski	Cēlonis
Gada ziņojuma un noslēguma ziņojuma sagatavošana	<ul style="list-style-type: none"> Nav saņemta/ pieejama nepieciešamā informācija, piemēram, ir slikts novērtējums Tehniskais risks par datu laicīgu/ korektu ievadi Nekorekti dati vadības informācijas sistēmā 	<ul style="list-style-type: none"> Nav veikts izvērtējums (izvērtēšanas plāns un atbilstošie iepirkumi), jo nav iekļauts plānā vai ir plānots, bet aizkavējies iepirkums (laika nobīde)
UK un ikgadējo sanāksmju nodrošināšana EK	<ul style="list-style-type: none"> Nav ievērotas UK sagatavošanas procedūras Iepirkuma aizkavēšanās, tehniskās problēmas ar UK ikgadējo sanāksmju organizēšanu 	-
Stratēģiskā ziņojuma sagatavošana	<ul style="list-style-type: none"> Nav saņemta/ pieejama nepieciešamā info Tehniskais risks par datu laicīgu/ precīzu ievadi Nekorekti dati vadības informācijas sistēmā 	-

F1: Finansējums apgūts 100% apmērā

Procesi mērķu sasniegšanai	Riski	Cēlonis
Maksājumu mērķu definēšana	Prognozēšanas risks (izmaksāts mazāk nekā plānots)	<ul style="list-style-type: none"> Nav vienotas metodikas kā veikt plānošanu
MK ceturkšņa ziņojumu un lēmuma protokola izstrāde	<ul style="list-style-type: none"> VI protokola lēmuma punktu AI interpretācijas risks Protokola lēmuma punkta neievērošana 	<ul style="list-style-type: none"> Neprecīza redakcija, kas pieļauj dažādu interpretāciju Kadru rotācija un komunikācija starp vairākām iestādēm, uzraudzības funkcijas neizpilde
Mērķa profila aktu aktualizēšana un uzraudzība	<ul style="list-style-type: none"> Datu kvalitātes risks Maksājuma pieprasījuma nesavlaicīga apstrāde 	<ul style="list-style-type: none"> Kadru rotācija, tehniskās kļūdas, datu transformēšana no sistēmas uz sistēmu, darbinieku pārslodze

F3: ES fondu kopējais kļūdu līmenis <2%

Procesi mērķu sasniegšanai	Riski	Cēlonis
Metodikas noteikšana - nodefinēšana	Nepilnīga, neskaidra vai pretrunīga metodika	<ul style="list-style-type: none"> • Nekompetence, neatbilstošu ekspertu piesaiste • Ārējie procesi (laika trūkums)
Finansējuma saņēmēju izglītošana (komunikācija) – plānošanas/ īstenošanas posmā	Vāja komunikācija, lai ierobežotu metodikas interpretācijas novirzes	-
Uzraudzība	<ul style="list-style-type: none"> • Nekvalitatīva uzraudzība - nepietiekama sākumposma izvērtēšana • Datu ievade • Krāpšana 	<ul style="list-style-type: none"> • Darbinieku kompetences trūkums • Datu ievade - tehniskās kļūdas, datu transformēšana no sistēmas uz sistēmu

2.1.2 EEZ/ Norvēģijas finanšu instrumentu identificētie riski

EEZ/ Norvēģijas finanšu instrumentu praktisko semināru laikā tās dalībniekiem tika uzdots uzdevums, izvērtēt donorvalstu norādīto iespējamo risku atbilstību Latvijas situācijai; pie tam gadījumā, ja risks novērtēts kā atbilstošs Latvijai, papildus bija jāprecizē strukturālā atbilstība (nacionālais līmenis un/ vai programmas līmenis: «Inovācijas «zaļās» ražošanas jomā», «Nacionālā klimata programma», «NVO fonds»).

Rezultāts apkopots sekojošā tabulā:

Donorvalsts noteiktie riski	Atbilstība Latvijai (jā/ nē)	Nacionālais līmenis (jā/ nē)	Programmu līmenis (jā/ nē)	Inovācijas “zaļās” ražošanas jomā	Nacionālā klimata programma	NVO fonds	Atbilstība esošajam risku reģistram
1. Lack of time to implement the programmes and achieve the initial targets set due to unrealistic planning or delays in start-up; focus on absorption rather than results	Jā	Nē (2009- 2014)	Jā	Jā	Jā	Nē	#14
2. Lack of capacity at the level of national administrations handling the Grants	Jā	Nē	Jā	Jā	Nē	Nē	#19
3. Cumbersome national legal frameworks hindering efficient programme management; proportionate procedures	Jā	Jā	Jā	Jā	Jā	Jā	#7, #18
4. Different administrative cultures in the beneficiary and donor states leading to misunderstandings and conflicts	Nē	-	-	-	-	-	-
5. Lack of drive to achieve the bilateral objective in the beneficiary countries coupled with lack of capacity and interest in the donors states (mobilization of stakeholders)	Jā	Nē	Jā	Jā	Nē	Jā	Nepieciešams precizējums
6. Lack of programme ownership as a result of frequent changes in staff	Nē	-	-	-	-	-	-
7. Lack of quality in the project applications	Jā	Nē	Jā	Jā	Nē	Nē	Nepieciešams precizējums
8. Lack of adequate reporting and communicating on results and achievements	Jā	Jā	Jā	Jā	Jā	Nē	Nepieciešams precizējums

Donorvalsts noteiktie riski	Atbilstība Latvijai (jā/ nē)	Nacionālais līmenis (jā/ nē)	Programmu līmenis (jā/ nē)	Inovācijas “zaļās” ražošanas jomā	Nacionālā klimata programma	NVO fonds	Atbilstība esošajam risku reģistram
9. Lack of capacity to prevent and detect corruption and fraud risks in project selection, procurement and implementation	Jā	Jā	Jā	Jā	Jā	Jā	#4
10. Inadequate handling of complaints and irregularities	Nē	-	-	-	-	-	-
11. Inadequate separation of functions	Nē	-	-	-	-	-	-
12. Lack of transparency in the grants – eg programme and project budgets, information on audits, institutional roles in decision making and implementation	Nē	-	-	-	-	-	-

Papildus augstākminētajiem donorvalsts norādītajiem riskiem un to atbilstībai Latvijas gadījumam, EEZ/ Norvēģijas finanšu instrumentu praktisko semināru laikā tās dalībnieki identificēja riskus, kas uzrādīti esošajā risku reģistrā, bet nav noteikti no donorvalsts puses; līdz ar to papildus analīze to nepieciešamībai tiks veikta VI:

- #5 (Pēc projekta/ programmu noslēguma noteikto kritēriju neizpilde – attiecas uz iepriekšējo 2004 -2009 periodu);
- #15 (Iepirkumu regulējuma pārkāpumi projektos, t.sk. nepietiekamā kvalitātē sagatavota iepirkuma dokumentācija);
- #12 (Neatbilstošo izdevumu rašanās); un
- #17 (Projekta apstiprināšana neatbilstoši projektu iesniegumu vērtēšanas kritērijiem).

EEZ/ Norvēģijas finanšu instrumentu risku vadībā, nosakot izmantojamās risku grupas, papildus jāņem vērā donorvalsts noteiktās risku veidu kategorijas (cohesion, bilateral, operational issues) pēc kurām VI jāsniedz ziņojumi donorvalstij.

2.2 Risku analīze

Praktisko semināru laikā tās dalībniekiem tika uzdots papildus uzdevums, izvērtēt uzskaitītos iespējamus riskus (pieci riski no risku reģistra un pieci KPMG izvirzītie), nosakot to līmeni, iespējamo riska īpašnieku un riska turētāju, pievēršot uzmanību uzrādītājam riska formulējumam. Izdevuma mērķis: nostiprināt zināšanas risku analīzē, t.sk. līmeņu noteikšanā, risku formulēšanā, kā arī riska īpašnieka un riska turētāja noteikšanā.

Darba rezultātā dalībnieku vidū izdarīti šādi analīzes secinājumi:

#	Iespējamie riski	Dalībnieku komentāri	Valsts, PV (?)	SAM (?)	Projektu (?)	Iespējamais riskā īpašnieks	Iespējamais riskā turētājs
KPMG izvirzītie							
1	ES fondu kopējais kļūdu līmenis >2%	Projektu neattiecināmās izmaksas pārsniedz noteikto līmeni (RĪ: VI, jo šobrīd SI veic tikai konkrētu izdevumu izpildi (kontrolu testēšanu)). Kritēriju/ prasību noteikšana interpretēšana (RĪ: VI). Precizējams riska formulējums konkrētajam līmenim.	V	V	V	SI/VI	VI
2	Līdzfinansējuma un virs-saistību apmērs pārsniedz plānoto (5%)	Precizējams riska formulējums konkrētajam līmenim.	V	V		VI	VI
3	Dubultā finansējuma risks	Precizējams riska formulējums konkrētajam līmenim.	V VI izstrādā dubultā	V AI izstrādā SAM	V SI pārbauda finansējuma	AI /VI	VI

#	Iespējamie riski	Dalībnieku komentāri	Valsts, PV (?)	SAM (?)	Projektu (?)	Iespējamais riskā īpašnieks	Iespējamais riskā turētājs
			finansējuma matricu (precizējams riska formulējums konkrētajam līmenim)	atbilstoši dubultā finansējuma matricai (precizējams riska formulējums konkrētajam līmenim)	pārklāšanos (precizējams riska formulējums konkrētajam līmenim)		
4	SAM neatbilstoši projektu vērtēšanas kritēriji	Izšķirt: - horizontālie - specifiskie		V		VI AI	VI VI
5	Projekta apstiprināšana neatbilstoši projektu iesniegumu vērtēšanas kritērijiem	Precizējams kāda veida projekti.			V	SI	AI/VI
Riski no esošā risku reģistra							
6	Projekti netiek ieviesti saskaņā ar to īstenošanas laika grafiku (14)	Precizējams kāda veida projekti.			V	SI	AB/VI
7	Nepilnības ievadīto datu kvalitātē ES		V	V	V	VI	VI

#	Iespējamie riski	Dalībnieku komentāri	Valsts, PV (?)	SAM (?)	Projektu (?)	Iespējamais risku īpašnieks	Iespējamais risku turētājs
	fondu vadības informācijas sistēmā (20)						
8	Tiesību aktu nepareiza interpretācija (18)	Jāņem vērā identificētais apakšrīks (atbilstošais akts) RĪ: akta izstrādātājs. Precizējams riska formulējums, kādi tiesību akti tiek ņemti vērā.	V	V	V	VI	VI
9	Politikās ietekmes risks uz aktivitāšu ieviešanu (8)	Iespējams, tas ir risks, kas tiek pieņemts jeb akceptējams (netiek mazināts). Precizējams riska formulējums (aktivitātes pret SAM).	V	V		VI	VI
10	EK piemērotas finanšu korekcijas projektos (11)	Šis nav risks, nepieciešams to izslēgt no risku reģistra.					

3 Risku novērtēšana

3.1 Risku novērtēšanas kritēriju definēšana

Atbilstoši 6.11 Kārtībai, esošais riska vadības ietvars nosaka riska iestāšanās varbūtības novērtējuma skalu (punkti: no 1 līdz 5), riska ietekmes novērtējuma skalu (punkti: no 1 līdz 5), kā arī riska līmeņa raksturojumu.

Teorētiskajā, stratēģiskajā un praktiskajos semināros tika pārrunāts, vai esošais novērtējumu skalu modelis ir saistošs nodefinēto mērķu grupām identificēto risku novērtēšanai:



Diskusiju rezultātā ES fondu semināru dalībnieki noteiktajām mērķu grupām un tām atbilstoši identificētajiem riskiem noteica vēlamos precizējumus gan riska iestāšanās varbūtības novērtējuma skalai, gan riska ietekmes novērtējuma skalai. Galvenie konstatētie ieguvumi ir risku precīzāka novērtēšana. Komentāri, mūsaprāt, ir attiecināmi arī uz EEZ/ Norvēģijas finanšu instrumentu risku vadību.

3.1.1 Ieteikumi riska iestāšanās varbūtības novērtējuma skalai

Detalizēti izanalizējot pašreizējo 6.11. Kārtībā uzrādīto esošo riska vadības ietvaru riska iestāšanās varbūtības novērtējuma skalai, semināra dalībnieki vienojās, ka VI var saglabāt piecu punktu skalu (no 1 līdz 5) un esošo iestāšanās varbūtības aprakstu:

Punkti	Iestāšanās varbūtība
1	Visticamāk nenotiks
2	Maz ticams
3	Iespējams
4	Ļoti iespējams
5	Visticamāk notiks

Tai pat laikā, ņemot vērā teorētiskajā un stratēģiskajā seminārā iegūtās zināšanas un izpratni par riska vadību, semināru dalībnieki identificēja 6.11. Kārtībā uzrādītās riska iestāšanās varbūtības novērtējuma skalas skaidrojumiem vēlamos precizējumus: gan attiecībā uz skaidrojumā norādīto laika griezumam (to akcentējot individuāli katrai no noteiktajām mērķu un atbilstoši identificēto risku grupām), gan attiecībā uz skaidrojumā norādītajiem procentiem.

Riska iestāšanās varbūtības novērtējuma skalas skaidrojums – laiks

Atbilstoši 6.11 Kārtībai, esošais riska vadības ietvars riska iestāšanās varbūtības novērtējuma skalas skaidrojumā nosaka, ka riska iestāšanās varbūtība ir mērāma nākamo 2 gadu laikā, kas semināra dalībnieku skatījumā būtu precizējams sekojoši:

Riska iestāšanās varbūtības novērtējuma skalas skaidrojums - laiks			
Stratēģiskie riski	Finanšu riski	Operacionālie riski	Atbilstības riski
Nepieciešams precizēt periodu, piemēram, izvērtējot riska iestāšanās varbūtību fondu perioda griezumā (6 gadi).	Nepieciešams precizēt periodu, piemēram, izvērtējot riska iestāšanās varbūtību VI finanšu atskaišu perioda griezumā (1 gads).	Nepieciešams precizēt periodu, piemēram, izvērtējot riska iestāšanās varbūtību VI noteikto galveno darbības radītāju izvērtēšanas perioda griezumā (ceturksnis, 1 vai 2 gadi).	Nepieciešams precizēt periodu, piemēram, izvērtējot riska iestāšanās varbūtību atbilstoši VI noteiktajai vadības kontroles sistēmai (1, 2 vai 6 gadi).

Riska iestāšanās varbūtības novērtējuma skalas skaidrojums – procenti

Atbilstoši 6.11 Kārtībai, esošais riska vadības ietvars riska iestāšanās varbūtības novērtējuma skalas skaidrojumā nosaka, ka riska iestāšanās varbūtība ir mērāma ar sekojošiem soļiem: <10%, >10% līdz <30%, >30% līdz <60%, >60% līdz <90%, >90%, kas semināra dalībnieku skatījumā būtu precizējams sekojoši:

Riska iestāšanās varbūtības novērtējuma skalas skaidrojums - procenti		
Punkti	Iestāšanās varbūtība	Skaidrojums
1	Visticamāk nenotiks	Varbūtība, ka risks iestāsies nākamo n^* gadu laikā <10%
2	Maz ticams	Varbūtība, ka risks iestāsies nākamo n^* gadu laikā >10% līdz <45%
3	Iespējams	Varbūtība, ka risks iestāsies nākamo n^* gadu laikā >45% līdz <75%
4	Ļoti iespējams	Varbūtība, ka risks iestāsies nākamo n^* gadu laikā >75% līdz <90%
5	Visticamāk notiks	Varbūtība, ka risks iestāsies nākamo n^* gadu laikā >90%

*Piezīme**: n gadi atbilstoši augstāk minētajiem riska iestāšanās varbūtības novērtējuma skalas laika precizējumiem

3.1.2 Ieteikumi riska ietekmes novērtējuma skalai

Detalizēti izanalizējot pašreizējo 6.11 Kārtībā uzrādīto esošo riska vadības ietvaru riska ietekmes novērtējuma skalai, semināra dalībnieki vienojās, ka VI var saglabāt piecu punktu skalu (no 1 līdz 5) un esošo ietekmes apzīmējumu:

Punkti	Apzīmējums
1	Nenozīmīga
2	Maza
3	Vidēja
4	Būtiska
5	Katastrofāla

Tai pat laikā, ņemot vērā teorētiskajā un stratēģiskajā seminārā iegūtās zināšanas un izpratni par riska vadību, semināru dalībnieki identificēja 6.11 Kārtībā uzrādītās riska ietekmes novērtējuma skalas skaidrojumiem vēlamos precizējumus: gan attiecībā uz šobrīd norādīto mērķa aizkavēšanos, gan ietekmi uz reputāciju un finanšu instrumentu finansējuma apgūšanu.

Riska ietekmes novērtējuma skalas skaidrojumu precizējums – mērķa aizkavēšanās

Atbilstoši 6.11 Kārtībai, esošais riska vadības ietvars riska ietekmes novērtējuma skalas skaidrojumā nosaka, ka riska ietekme ir mērāma, izmantojot mērķa aizkavēšanās kritēriju: līdz 5 darba dienām, no 6 darba dienām līdz 1 mēnesim, no 1 līdz 3 mēnešiem, no 3 līdz 12 mēnešiem un vairāk par 12 mēnešiem, kas semināra dalībnieku skatījumā būtu precizējams sekojoši:

Riska ietekmes novērtējuma skalas skaidrojums - mērķa aizkavēšanās			
Stratēģiskie riski	Finanšu riski	Operacionālie riski	Atbilstības riski
Stratēģisko mērķu aizkavēšanās nav pieļaujama, tomēr gadījumā, ja mērķu aizkavēšanās tiek saglabāts kā viens no novērtējuma kritērijiem - tad nepieciešams norādīt ietekmi uz mērķu rezultātiem rādītājiem (pēc to būtiskuma)	Nepieciešams skaidrojums, par kura mērķa aizkavēšanos runāts (atbilstošais mērķis no punkta 1.2.1 vai to apakšmērķi). Izrietot no augstāk minētā punkta precizējuma, nepieciešams pārskatīt laika periodu atbilstoši mērķu grupai un apskatāmajam mērķim.		

Riska ietekmes novērtējuma skalas skaidrojumu precizējums – ietekme uz reputāciju

Atbilstoši 6.11 Kārtībai, esošais riska vadības ietvars riska ietekmes novērtējuma skalas skaidrojumā nosaka, ka riska ietekme ir mērāma, izvērtējot tā ietekmi uz reputāciju, kas semināra dalībnieku skatījumā būtu precizējams sekojoši:

Riska ietekmes novērtējuma skalas skaidrojums - ietekme uz reputāciju			
Stratēģiskie riski	Finanšu riski	Operacionālie riski	Atbilstības riski
Jāizvērtē, nosakot reputācijas kritērija ietekmi: - atbilstoši iesaistīto iestāžu līmenim; - nepieciešamais resursu līmenis riska seku mazināšanai.	Gadījumā, ja VI, atbilstoši punktā 1.2.1 uzrādītajam, reputācijas mērķi un tā atbilstošos riskus, iespējams, klasificētu zem stratēģiskās mērķu grupas, tad riska ietekme uz reputāciju nebūtu tieši attiecināma uz finanšu, operacionālo un atbilstības risku grupām. Savukārt, ja VI izvēlētos citu pieeju reputācijas mērķu klasificēšanai, tad VI būtu jāizvērtē izmaiņas riska ietekmes novērtējuma skalā analogiski stratēģisko risku uzrādītajai informācijai.		

Riska ietekmes novērtējuma skalas skaidrojumu precizējums – finanšu instrumentu apgūšana

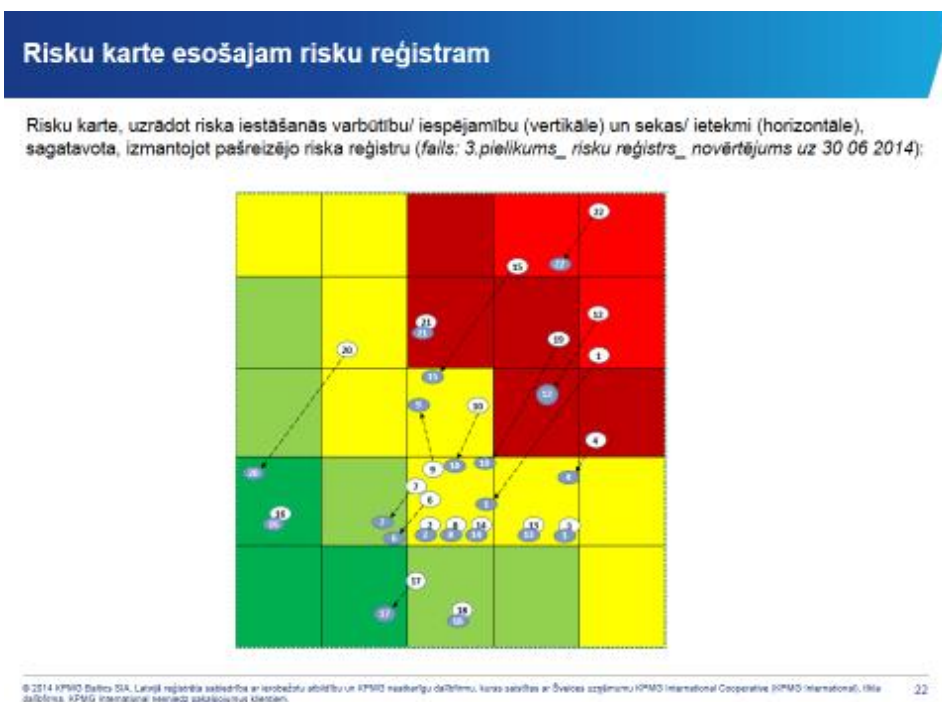
Atbilstoši 6.11 Kārtībai, esošais riska vadības ietvars riska ietekmes novērtējuma skalas skaidrojumā nosaka, ka riska ietekme ir mērāma, izvērtējot tā ietekmi uz finansējuma apgūšanas apjomu, kas semināra dalībnieku skatījumā būtu precizējams sekojoši:

Riska ietekmes novērtējuma skalas skaidrojums - finanšu instrumentu apgūšana			
Stratēģiskie riski	Finanšu riski	Operacionālie riski	Atbilstības riski
Nav saistošs	Kritērija soļi jāprecizē atbilstoši izvirzītajiem mērķiem	Nav saistošs	Nav saistošs

3.1.3 Papildus ieteikumi risku novērtēšanas kritēriju noteikšanā

Praktiskais pielietojums

Praktiskā semināra laikā tika apskatīta risku karte esošajam risku reģistram (kurā izmantota viena standartizēta pieeja riska novērtēšanas kritērijiem visiem riskiem):



Savukārt gadījumā, ja VI pieņemtu risku novērtējumu skalas precizēšanu, akcentējot atšķirīgus kritērijus noteiktajām mērķu grupām un to atbilstošajiem riskiem, tad, gatavojot risku karti, ir iespējami sekojoši praktiski risinājumi:

- atsevišķu risku karšu gatavošana katrai no mērķu/ atbilstošo risku grupām;
- viena risku karte, kurā katrai no mērķu/ atbilstošo risku grupām izmantota atšķirīga krāsa (piemēram, stratēģiskie mērķi/ riski uzrādīti ar zili iekrāsotu sākotnējo riska vērtību, bet finanšu riski: ar brūnu).

EEZ/ Norvēģijas finanšu instrumentu risku novērtēšanas kritēriji

EEZ/ Norvēģijas finanšu instrumentu praktiskajā seminārā tika precizēts, ka EEZ/ Norvēģijas finanšu instrumentu gadījumā tiek piemērotas dažādas risku novērtēšanas kritēriju skalas:

- (1) donoralsts ziņojumiem: skala no 1 līdz 4;
- (2) saņēmējvalsts ziņojumiem: skala no 1 līdz 5.

Līdz ar to EEZ/ Norvēģijas finanšu instrumentu gadījumā ir nepieciešams izveidot augstāk minēto skalu pārejas kritērijus. Kā viens no iespējamajiem risinājumiem skalu pārejas kritērijiem semināra diskusijās tika norādīts sekojošais:

Punktu skala (saņēmējvalsts)	Punktu skala (donoralsts)	Pāreja
1	1	Donoralsts ziņojumu sagatavošanai kā <i>pāreja</i> izmantota saņēmējvalsts 3 un 4 punktu apvienojums (apvienota varbūtība: iespējama un ļoti iespējama; ietekme: vidēja un būtiska)
2	2	
3	3	
4	4	
5	4	

Komunikācija starp atbilstoši iesaistītajām pusēm

Ņemot vērā teorētiskajā un stratēģiskajā seminārā iegūtās zināšanas un izpratni par riska vadību, semināru dalībnieki identificēja, ka nepieciešams izveidot kārtību (vai papildināt 6.11 Kārtību), kādā tiek veikta komunikācija starp atbilstoši iesaistītajām pusēm un attiecīgo risku vadīšanu, minimizējot iespēju, ka tiek izmantotas nesaskaņotas risku novērtēšanas kritēriju skalas, kas varētu apgrūtināt VI kā riska turētāja funkciju veikšanu.

Riska līmeņu raksturojums

Atbilstoši 6.11 Kārtībai, esošais riska vadības ietvars riska līmeņa raksturojumā nosaka riska līmeņa aprakstu, norādot, ka augsta līmeņa riskam riska kontrole ir ierobežota, jo ir ārpus vadības kontroles:

Pašreizējie risku novērtēšanas kritēriji

ITĒKME -- VARBŪTĪBA	Nesaskaņota	Maza	Vidēja	Būtiska	Katastrofāla
Virtuāli neskaidra	Z 5	V 10	A 15	AA 20	AA 25
Ļoti iespējams	ZZ 4	Z 8	V 12	A 16	AA 20
Iespējams	ZZ 3	Z 6	Z 9	V 12	A 15
Maz ticams	ZZ 2	ZZ 4	Z 6	Z 8	V 10
Virtuāli neskaidra	ZZ 1	ZZ 3	ZZ 3	ZZ 4	Z 5

Riska līmeņa raksturojums		Riska līmeņa apraksts
Novērtējums	Novērtējums	
1-2	Ļoti zems - ZZ	Riski ar ļoti zemu iestāšanās varbūtību un nenozīmīgu ietekmi uz ES fondu, EEZ/Norvēģijas finanšu instrumentu un Latvijas un Šveices sadarbības programmas administrēšanas un ES finanšu instrumentu PHARE programmas un Pārejas programmas uzraudzības sistēmā (6.11); Pieļauks Nr.2, 3.tabula un 4.tabula
3-4	Zems - Z	Riski ar iespējamu iestāšanās varbūtību un mazu ietekmi uz ES fondu, EEZ/Norvēģijas finanšu instrumentu un Šveices programmas administrēšanas un PHARE Pārejas programmas uzraudzības procesu un mēģņu sasniegšanu, tādēļ risku kontrole ir pasīvi izstrādāta.
5-10	Vidēja - V	Riski ar ticamu iestāšanās varbūtību un vidēju vai būtisku ietekmi uz ES fondu, EEZ/Norvēģijas finanšu instrumentu un Šveices programmas administrēšanas procesu un mēģņu sasniegšanu, tādēļ risku kontrole ir pasīvi izstrādāta.
12-16	Augsta - A	Riski ar lielu iestāšanās varbūtību un lielu ietekmi uz ES fondu, EEZ/Norvēģijas finanšu instrumentu un Šveices programmas administrēšanas procesu un mēģņu sasniegšanu. ES risku kontrole ir ierobežota, jo ir ārpus vadības kontroles.
20-25	Ļoti augsta - AA	Riski ar ļoti lielu iestāšanās varbūtību un katastrofālu ietekmi uz ES fondu, EEZ/Norvēģijas finanšu instrumentu un Šveices programmas administrēšanas procesu un mēģņu sasniegšanu, tādēļ nepieciešama tūlītēja rīcība risku mazināšanai vai novēršanai.

Avots: Kārtība, kādā tiek veikta risku pārvaldība ES fondu, EEZ finanšu instrumentu, Norvēģijas finanšu instrumentu un Latvijas un Šveices sadarbības programmas administrēšanas un ES finanšu instrumentu PHARE programmas un Pārejas programmas uzraudzības sistēmā (6.11); Pieļauks Nr.2, 3.tabula un 4.tabula

© 2014 IFMO Būvniecība SA. Luvā ir iekļauta atbilstoši ar varbūtību atbilstoši un IFMO starptautiskā dalībnieku, kas saturas ar Šveices uzņēmumu IFMO International Cooperative (IFMO International). Tika izstrādāta IFMO International starptautiskā pārvaldības sistēma.

Ņemot vērā teorētiskajā seminārā iegūtās zināšanas un izpratni par riska vadību, semināru dalībnieki identificēja, ka augstāk minētajā punktā 6.11 Kārtībā ir jāprecizē atsauce uz kontrolēm un to vadību.

3.2 Pieļaujamā riska līmeņa noteikšana

Ņemot vērā teorētiskajā un stratēģiskajā seminārā iegūtās zināšanas un izpratni par riska vadību, praktiskā semināra dalībnieki apkopoja sadaļā 1.2 noteiktajiem mērķiem atbilstošās riska mērvienības un to pieļaujamo riska līmeni (jeb toleranci):

Stratēģiskais mērķis	Finanšu mērķis	Operacionālais mērķis	Atbilstības mērķis
<p>S1: Riska mērvienība: ir/ nav sagatavota un saskaņota Plānošanas programma Tolerance: nulle (Plānošanas programmai jābūt sagatavotai un apstiprinātai)</p>	<p>F1: Riska mērvienība: atbilstošais rezultātīvais rādītājs Tolerance: nulle</p>	<p>O1: Riska mērvienība: atbilstošais efektivitātes novērtējums Tolerance: RI vērtējums 2 (skalā no 1 līdz 4)</p>	<p>A1: Riska mērvienība: ir/ nav atbilstība, piemēram, novērtējums 1 -3 skalā Tolerance: vērtējums 2</p>
<p>S2: Riska mērvienība: ir/ nav sagatavota un saskaņota Plānošanas programma Tolerance: nulle (Plānošanas programmai jābūt sagatavotai un apstiprinātai)</p>	<p>F2: Riska mērvienība: atbilstošais rezultātīvais rādītājs Tolerance: nulle</p>	<p>O2: Riska mērvienība: darbinieku aptauja Tolerance: pieļaujamais novērtējums procentos pa novērtējuma līmeņiem</p>	<p>A2: Riska mērvienība: ir/ nav atbilstība Tolerance: nulle</p>
<p>S3: Riska mērvienība un tolerance: saskaņā ar Komunikācijas departamenta izvirzīto vēlamu rezultātu (plānu) Piemēram, Riska mērvienība: ir/nav mājas lapa, sabiedrības aptauja Tolerance: pozitīvs novērtējums aptaujā (85% informētība)</p>	<p>F3: Riska mērvienība: atbilstošais rezultātīvais rādītājs Tolerance: nulle</p>	<p>O3: Riska mērvienība: personālvadības rādītāji (piemēram, darbinieku mainība) Tolerance: 75% darbinieku vērtējums C</p>	<p>A3: Riska mērvienība: ir/ nav atbilstība Tolerance: nulle</p>
	<p>F4: Riska mērvienība: atbilstošais rezultātīvais rādītājs Tolerance: nulle</p>	<p>O4: Tolerance: nulle</p>	

Diskusijās papildus tika atzīmēts, ka reputācijas mērķa un tā atbilstošo risku riska mērvienības, piemēram, negatīvo publikāciju skaits, negatīvu atsauksmju skaits, tiesu skaits un to rezultāti; atbilstoši izvirzītajam mērķim un tā riska mērvienībām VI jānosaka pieļaujamais riska līmenis.

4 Risku mazināšanas pasākumi un to vadība

4.1 Riska mazināšanas pasākumu izvēle

Praktiskā semināra gaitā tika izvērtēti risku mazināšanas pasākumu veidi un to nepieciešamais apmērs. Atsaucoties uz 3.2 sadaļu par pieļaujamā riska vērtības noteikšanu, dalībnieki piedalījās diskusijā par tādu risku mazināšanas pasākumu izvēli, kas samazina risku līdz tā optimālajam līmenim, attiecīgi izvēloties pietiekamas kontroles, lai spētu samazināt risku līdz pieļaujamajam līmenim no vienas puses un no otras puses, neieguldot pārāk daudz resursu, samazinot risku par daudz (nelietderīgi izmantoti resursi).

Semināru dalībniekiem tika dots uzdevums izvērtēt uzrādīto risku esošās kontroles no risku reģistra ar mērķi praktizēt kontroļu izvēli un to formulēšanu, kas darbojas uz identificēto risku cēloņiem, atšķirot tās no pasākumiem, kas darbojas uz risku seku mazināšanu risku iestāšanās gadījumos, kā arī pašu pasākumu efektivitātes novērtējumu.

Risks risku reģistrā	Pasākumi / kontroles risku reģistrā	Semināra rezultāti
Nepilnības ievadīto datu kvalitātē ES fondu vadības informācijas sistēmā Kļūdaini, nepilnīgi vai novēloti savādīta informācija	Regulāri tiek: <ul style="list-style-type: none"> nodrošināta ES fondu vadībā iesaistīto iestāžu ikmēneša datu kvalitātes pārbaudes lapu izskatīšana 	Precizējams pasākuma paraksts (kas, ko un kā izpilda).
	<ul style="list-style-type: none"> nodrošinātas ikmēneša datu kvalitātes un loģikas kļūdu pārbaudes 	Precizējams pasākuma paraksts (kas, ko un kā izpilda). Nepieciešams izvērtēt apkopošanu ar pirmo pasākumu.
	<ul style="list-style-type: none"> nodrošināta līdzdalība RI auditā par VIS darbību 	Nav riska cēloņa mazināšanas pasākums. Darbojas uz sekām.
	<ul style="list-style-type: none"> veiktas VI deleģēto funkciju pārbaudes, pārbaudes projektu īstenošanas vietās, lai gūtu pārliecību par VIS ievadītās informācijas atbilstību faktiskajai situācijai un oriģinālajai dokumentācijai 	Precizējams formulējums, vai mērķis ir pārliecināties par sistēmas darbības efektivitāti (iespējams, ietekmē cēloni) vai reprezentatīvas izlases veidā veikt datu pārbaudi ar mērķi novērst datu neprecizitāti (novērš sekas).
N + 2 neapguves risks KF un 2 DP: Finansējuma apguves novirzes projektu īstenošanā, t.sk. lielajos projektos	Ikmēneša iesniegto maksājumu EK monitorings, ikmēneša uzraudzības sanāksmes ar iestādēm par apguvi.	Precizējams formulējums, kāds ir šo sanāksmju rezultāts. Sanāksmes pašas par sevi nav mazināšanas pasākums šajā gadījumā. Ja monitorings ietver uzraudzību gan par pagātnes, gan par nākotnes pasākumiem un korektīvu darbību veikšanu, tas uzskatāms par riska mazināšanas pasākumu.
	Iestāžu iesniegto un MK apstiprināto maksājumu mērķu izpildes uzraudzība, t.sk. ziņošana MK.	Akceptēts kā riska mazināšanas pasākums.

	2014. gada 28. augusta KDG, kurā tiks skatīts jautājums par rīcības plānu ERAF pilnīgai izmantošanai, 2DP ietvaros, īstenošanas gaita - informācija par statusu, veiktajiem pasākumiem un prognozēm attiecībā uz deklarējamiem izdevumiem.	Pagātnes pasākums.
--	--	--------------------

4.2 Risku mazināšanas pasākumi krāpšanās/ korupcijas riska gadījumā

Praktiskā semināra laikā tika apskatīta risku karte esošajam risku reģistram un identificētajam riskam (Nr.4): ES fondu sistēmā iespējams interešu konflikts/ korupcija/ krāpšana:

Korupcijas risks
Pašreizējais novērtējums

Korupcijas risks attēlots risku kartē, uzrādot riska iestāšanās varbūtību/ iespējamību (vertikāle) un sekas/ ietekmi (horizontāle), sagatavota, izmantojot pašreizējo riska reģistru (*fail/s: 3.pielikums_ risku reģistrs_ novērtējums uz 30 06 2014*):

		Sākotējais riska līmenis		Atliktais riska līmenis		Riska pārvaldības stratēģija
		Varbūtība/Ietekme	Varbūtība/Ietekme	Varbūtība/Ietekme	Varbūtība/Ietekme	
4	Atbilstošs risks	3	5	2	4	Riska mazināšana

Darbs grupās – jautājums

Vai esošā korupcijas riska vadība ir atbilstoša norādījumam, ka tolerance korupcijas riskam nav pieļaujama (jābūt nullei)?

Jūsaprāt, iespējamie risinājumi?

© 2014 KPMG Baltica SIA. Lurijā reģistrēta sabiedrība ar ierobežotu atbildību un KPMG neskatīgu dalībnieku, kuras sabiedrība ir šķērsam uzņēmumu KPMG International Cooperative (KPMG International), šīs dalībnieka. KPMG International vienādi pakalpojumus klientiem. 36

Semināra dalībnieki izprata, ka nepieciešams pārskatīt iespējamā interešu konflikta/ korupcijas/ krāpšanas riska mazināšanas pasākumus un tā vadību. Līdz ar to turpmākās diskusijas tika akcentētas 2 virzienos:

- iespējamā interešu konflikta/ korupcijas/ krāpšanas riska cēloņa identificēšana;
- iespējamā interešu konflikta/ korupcijas/ krāpšanas riska mazināšanas kontroļu identificēšana.

Korupcijas risks (turpinājums) Iespējamie risinājumi



Esošais risku reģistrs: Cēlonis: Paredzētais kontroles mehānisms ne visos gadījumos novērš negodprātīgu darbinieku rīcību, kas izraisa riska rašanos

Darbs grupās – 1.jautājums

Identificēt ES Fondu kontekstā atbilstošos cēloņus korupcijas riskam

Darbs grupās – 2.jautājums

Vai zemāk minētās, šobrīd risku reģistrā uzrādītās kontroles ir efektīvas sākotnēji noteiktā riska līmeņa mazināšanai?

- 1) VI tiek nodrošināta četru acu principa ieviešana lēmuma pieņemšanas procesā, kā arī veicot AI/SI procedūru izvērtējumu tiek pievērsta uzmanība, vai iestāžu iekšējās procedūras paredz četru acu principa ieviešanu, lai nodrošinātu procesa caurspīdīgumu un mazinātu cilvēciskā faktora kļūdas.
- 2) ES fondu vadības procesos tiek izmantoti apliecinājumi par neieinteresētību.
- 3) Darbinieku informēšana par nepieciešamo rīcību interešu konflikta vai aizdomām par krāpšanu gadījumos.
- 4) Skaidrojumu sniegšana ES fondu un ĀFP administrēšanā iesaistītajām iestādēm par nepieciešamo rīcību interešu konflikta un korupcijas gadījumos.
- 5) Tiesībsargājošo iestāžu pārstāvju apmācības par ES fondu sistēmu un problēmgadījumu izskatīšana vienotas izpratnes veicināšanai.
- 6) MK 10.08.2010. noteikumi Nr.740 (ES fondiem) un MK 29.01.2013. noteikumi Nr.67 (EEZ/Norvēģijas finanšu instrumenti) paredz disciplinārlietu ierosināšanu un VI kārtība Nr.4.5. 12.6 punkts nosaka, ka reizi gadā jāveic analīzi par dienesta pārbaužu un disciplinārlietu ierosināšanu iepriekšējā gadā.

© 2014 KPMG Baltics DA, Latvijā reģistrēta sabiedrība ar ierobežotu atbildību un KPMG neatkarīga dalībnie, kas saistīta ar Šveices uzņēmumu KPMG International Cooperative (KPMG International), tās dalībnie. KPMG International veic dažus pakalpojumus klientiem.

Iespējamā interešu konflikta/ korupcijas/ krāpšanas riska cēloņa identificēšana

Atbilstoši EK regulu prasībām par krāpšanas riska vadīšanu un EEZ/ Norvēģijas finanšu instrumentu donorvalstu prasībām, krāpšanas risks (ES fondu kontekstā) un korupcijas risks (EEZ/ Norvēģijas finanšu instrumentu kontekstā) ir saistošs sekojošiem 3 līmeņiem: valsts (jeb VI/ saņēmējvalsts), atbildīgā iestāde/ programmas apsaimniekotājs (jeb SAM/ programma) un sadarbības iestāde/ projekti. Tādējādi svarīgi izšķirt iespējamos riska cēloņus katrā no līmeņiem un tos nepieciešams precizēt esošajā risku reģistrā.

Praktiskā semināra laikā tika pārrunāti un apkopoti sekojoši korupcijas/ krāpšanās riska cēloņi atbilstošajiem līmeņiem:

Valsts līmenis	Atbildīgā iestāde	Sadarbības iestāde
Negodprātīga rīcība	Negodprātīga rīcība	Negodprātīga rīcība
Lobēšana/ politiskais aspekts (programmu lobēšana)	Lobēšana (projektu lobēšana caur programmu izvēli)	Lobēšana (apsaimniekotāja iecelšana)
Nekompetenta plānošana		

Papildus augstāk norādītajiem iespējamajiem riska cēloņiem, semināra dalībnieki izprata nepieciešamību izvērtēt krāpšanās 3 pamatelementus:

- vēlme/ nepieciešamība (negodprātīga rīcība);
- iespējamība/ sistēma (lobēšana);
- sankcijas/ atbildība (neatbilstoši normatīvie akti/ sodi)

Iespējamā interešu konflikta/ korupcijas/ krāpšanas riska mazināšanas kontroļu identificēšana

Atbilstoši identificētajiem korupcijas/ krāpšanās riska cēloņiem, praktiskā semināra laikā tika pārrunātas un apkopotas sekojošas korupcijas/ krāpšanās riska mazināšanas kontroles un riska vadīšanas metodes:

Riska mazināšana	Valsts līmenis	Atbildīgā iestāde	Sadarbības iestāde
Riska vadības metode	Nodošana (RĪ: KNAB)	Samazināšana	Samazināšana
Identificētās	Ierobežota iespēja riska	Vadības kontroļu	Izmaksu pamatoības

kontroles	mazināšanai, tai pat laikā nepieciešama krāpšanās signālu izpratne (apmācības)	sistēmas kritēriju izvērtēšana; Ekspertu atlase; Korupcijas signālu izpratne (apmācības).	pārbaudes; 4 acu princips.
------------------	--	---	----------------------------

Papildus augstāk norādītajām iespējamajām korupcijas/ krāpšanās riska mazināšanas kontrolēm, semināra dalībnieki izprata nepieciešamību identificēt kontroles gan riska varbūtības mazināšanai, gan riska ietekmes mazināšanai; rezultātā sasniedzot maksimāli tuvu atlikušā riska novērtējumu noteiktajām prasībām attiecībā uz nulles toleranci.