



LATVIJAS REPUBLIKAS
FINANŠU MINISTRIJA

IEGULDĪJUMS TAVĀ NĀKOTNĒ

Pamatojoties uz
2019.gada 11.decembra
risku pārvaldības darba grupas lēmumu
protokola Nr.5.2-1/11/3145 1.punktu

APSTIPRINU
ES fondu vadošās iestādes vadītājs
A.Eberhards

17-12-2019

Eiropas Sociālā fonda, Eiropas Reģionālā attīstības fonda un Kohēzijas fonda
vadībā iesaistīto iestāžu

RISKU PĀRVALDĪBAS STRATĒGIJA 2014. – 2020.gada plānošanas periodā

Rīga, 2019

A. Petasovs
16.12.2019.

Z. Jansone
16.12.2019.

S. Ozola
16.12.2019.

SATURS

SATURS	2
TERMINOLOĢIJA	3
IEVADS	5
1. TIESISKAIS REGULĒJUMS UN ES FONDU RISKU PĀRVALDĪBAS INSTITUCIONĀLAIS IETVARŠ	5
2. VISPĀRĪGIE NOSACĪJUMI	7
2.1. Stratēģijas mērķis	7
2.2. Stratēģijas pārskatīšana un aktualizēšana	7
3. ES FONDU VADĪBAS KOPĪGIE MĒRĶI	7
4. RISKU VADĪBA	8
5. RISKU PĀRVALDĪBAS IETVARŠ	9
5.1. Pienākumi risku vadībā	9
5.2. Informācijas aprīte	10
5.3. Risku vadības principi	10
6. RISKU VADĪBAS BRIEDUMA PAKĀPES PAŠIZVĒRTĒJUMS	10
7. RISKU KLASIFIKĀCIJA UN TO VADĪBA	11
7.1. Stratēģiskie riski	12
7.2. Operacionālie (darbības) riski	12
7.3. Finanšu riski	14
7.4. Atbilstības riski	15

TERMINOLOĢIJA

Lai starp Eiropas Sociālā fonda, Eiropas Reģionālā attīstības fonda un Kohēzijas fonda (turpmāk visi kopā – ES fondi) vadībā iesaistītajām iestādēm¹ nodrošinātu konsekventu risku vadības interpretāciju par lietotajiem terminiem, turpmāk tabulā secīgi risku vadības procesa norisei uzskaitīti atsevišķi risku pārvaldības termini un sniegts to skaidrojums, kas pielāgots ES fondu vadībā iesaistīto iestāžu darbības specifikai. Saraksts aptver arī tādus risku vadības terminus, kas nav minēti šajā dokumentā un iestādes, pēc savas izvēles, var tos izmantot iekšējā komunikācijā.

Nr. p.k.	Termins	Skaidrojums
1.	Process	Noteiktā secībā (laikā un vietā) sakārtotu, savstarpēji saistītu ES fondu vadības darbību kopums, kas sniedz labumu (pievienoto vērtību) iestādei un tās klientiem. Procesam ir ierosinātie notikumi, informācijas avoti, rezultāts un rezultatīvais rādītājs.
2.	Procesa īpašnieks	Iestādes struktūrvienības vadītājs, kas pārzina un atbild par ES fondu vadības procesa izpildi, ir atbildīgs par procesā iegūto rezultātu un procesa pilnveidošanu. Procesa 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.	Apakšprocesi	ES fondu vadības procesa darbību kopums, kas uzskatāmības vai ērtības labad ir sadalīts grupās.
4.	Risks	Risks ir jebkāds notikums vai apstāklis, kas rada nenoteiktību par sagaidāmo mērķu sasniegšanu. Šāds notikums var izraisīt kā pozitīvu, tā arī negatīvu rezultātu. ES fondu vadībā riski tiks aplūkoti kā notikumu, apstākļu, darbības vai bezdarbības negatīvas ietekmes iespējamība uz iestādes izvirzīto ES fondu 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 vadības jomā nozīmīgo procesu vai to apakšprocesu būtiskāko risku profils un veikta šo risku vadība, lai nodrošinātu iestādes izvirzīto mērķu sasniegšanu.
6.	Risku reģistrs	Risku pārvaldības reģistrs, kur apkopoti ES fondu 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 vadībā iesaistīto iestāžu apakšprocesu īstenošanu.
8.	Riska īpašnieks	Par konkrēta riska analizēšanu, novērtēšanu, kontroles pasākumu un izpildes termiņu noteikšanu, kā arī riska mazināšo pasākumu īstenošanu atbildīgais darbinieks.
9.	Riska turētājs	ES fondu 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 vadībā.

¹ Eiropas Savienības struktūrfondu un Kohēzijas fonda 2014.-2020.gada plānošanas perioda vadības likuma (spēkā no 11.07.2014.) 9.panta 1.punkta 1., 2. un 3.apakšpunktā norādītās institūcijas

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 (risku tolerance)	Kvantitatīvi un/vai kvalitatīvi apgalvojumi par maksimālo risku apetītes atļauto vērtību, kas parāda pieņemamo novirzi no mērķu izpildes.
18.	Riska vadība	Darbību un procesu kopums, kas vērsts uz iespējamā ES fondu risku varbūtības un/vai negatīvās ietekmes samazināšanu līdz risku 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 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 novērtēšanas vai mazināšanas pasākumi ir ārpus iestādes kompetences vai tie tiek novērtēti kā ekonomiski neizdevīgi.
23.	Risku mazināšanas pasākumi	Pasākumu kopums, kuru ieviešana iedarbojas uz risku varbūtības un/vai ietekmes samazināšanu.
24.	Riska kontroles pasākumi	Izvēlētās risku 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 risku vērtība nepārsniedz pieļaujamo risku toleranci.
26.	Riska atlikusī vērtība	Riska vērtība pēc risku mazinošo pasākumu izpildes un uzraudzības kontroļu ieviešanas.
27.	Risku karte	Vizuāli atspoguļoti visu risku novērtēšanas procesa rezultāti saistībā ar iestādes pieļaujamo risku vērtību.

IEVADS

Sākot ar 2014.gada 1.janvāri Eiropas Savienības (turpmāk – ES) dalībvalstīs ir sācies jaunais ES fondu 2014. – 2020.gada plānošanas periods, kurā atbalsta piešķiršanai kohēzijas politikas jomā ir nozīmīga loma Stratēģijas „Eiropa 2020: stratēģija gudrai, ilgtspējīgai un iekļaujošai izaugsmei” (turpmāk – ES 2020 stratēģija) mērķu sasniegšanā.

Arī Latvijas Republikā ir iespēja izmantot ES investīciju politikas līdzekļus dažādu projektu īstenošanai, lai veicinātu ES ekonomisko, sociālo un teritoriālo kohēziju un sasniegtu ES 2020 stratēģijas ietvaros Latvijas izvirzītos piecus vērienīgos mērķus nodarbinātības, inovācijas, izglītības, nabadzības izskausanas, klimata un enerģētikas jomā².

Tā kā jebkuru mērķu sasniegšana ir saistīta ar zināmu nenoteiktību, kas var radīt risku veiksmīgam iznākumam, Eiropas Komisija (turpmāk – EK) ES fondu apguvei ir noteikusi dalībvalstīm prasības izveidot risku pārvaldību aptverošu ES fondu vadību.

Eiropas fondu vadībā iesaistīto iestāžu risku pārvaldības stratēģijas 2014. – 2020.gada plānošanas periodā (turpmāk – Stratēģija) izstrādē ņemti vērā COSO³ un AS/NZS⁴ risku pārvaldības modeļi, Finanšu ministrijas darbinieku apmācību par riska vadības ieviešanu⁵ prezentācijas un vadošās iestādes darbinieku apmācību par riska vadību⁶ apkopojums un analīze⁷, kā arī iekļauta dažādos pētījumos un citos informācijas avotos pieejamā informācija par risku vadību.

1. TIESISKAIS REGULĒJUMS UN ES FONDU RISKU PĀRVALDĪBAS INSTITUCIONĀLAIS IETVARIS

Lai nodrošinātu pietiekamu garantiju tam, ka dalībvalstis izmanto attiecīgo ES fondu finanšu atbalstu saskaņā ar piemērojamiem noteikumiem un principiem ES finanšu interešu aizsardzībai, viens no ES fondu vadības un kontroles sistēmas atbilstības kritērijiem saskaņā ar Eiropas Parlamenta un Padomes regulu 1303/2013⁸ ir risku pārvaldība.

2014.gada 11.jūlijā spēkā stājās ES fondu vadības likums⁹, kurā noteikts institucionālais ietvars un pienākumi ES fondu vadībai 2014.–2020.gada plānošanas periodā.

ES fondu vadošās iestādes Latvijā pienākumus pilda Finanšu ministrija (turpmāk – vadošā iestāde), kas atbild par plānošanas dokumentu izstrādi un vispārēju darbības programmas „Izaugsme un nodarbinātība” vadību, kā arī efektīvas ES fondu vadības un kontroles sistēmas izveidošanu un uzturēšanu, lai nodrošinātu caurredzamu un finanšu vadības principiem atbilstošu ES fondu ieguldīšanu Latvijas tautsaimniecībā.

Atbildīgās iestādes ir 9 nozaru ministrijas¹⁰ un Valsts kanceleja, kuru galvenie pienākumi ir atbilstoši plānošanas dokumentiem izstrādāt specifisko atbalsta mērķu (turpmāk – SAM) īstenošanas

² https://ec.europa.eu/eurostat/documents/4411192/4411431/Europe_2020_Targets.pdf

³ Trīdveja komisijas sponsorējošās organizācijas komitejas (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*) standarti, principi un kritēriji, kā novērtēt kontroles sistēmas efektivitāti

⁴ Atbilstoši Austrālijas un Jaunzēlandes tehniskā standarta (*Australian and New Zealand Technical Standard*) prasībām izstrādāta risku pārvaldības sistēma, AS/NZS ISO 31000: 2009.gada novembris, un tā palīgstandarts ISO Guide 73 risku vadība - vārdnīca

⁵ Apmācības par risku vadības ieviešanu Finanšu ministrijā (iepirkums ar id. Nr. FM 2014/2 –SFTP);

⁶ Apmācības par risku vadību Eiropas Savienības fondu 2014.-2020.gada plānošanas perioda un Eiropas Ekonomikas zonas finanšu instrumenta un Norvēģijas finanšu instrumenta 2009.-2014.gada perioda ietvaros (iepirkums ar id. Nr.FM 2014/9-TP/VI, FM2014/5-EEZ/NOFI/N)

⁷ ES fondu tīmekļa vietnes www.esfondi.lv sadaļā: [Materiāli un ziņojumi / Sabiedrības informētības un citi izvērtējumi, <http://www.esfondi.lv/sabiedribas-informetiba>](http://www.esfondi.lv/sabiedribas-informetiba)

⁸ Eiropas Parlamenta un Padomes 2013.gada 17.decembra Regula (ES) Nr.1303/2013, ar ko paredz kopīgus noteikumus par Eiropas Reģionālās attīstības fondu, Eiropas Sociālo fondu, Kohēzijas fondu, Eiropas Lauksaimniecības fondu lauku attīstībai un Eiropas Jūrlietu un zivsaimniecības fondu un vispārīgus noteikumus par Eiropas Reģionālās attīstības fondu, Eiropas Sociālo fondu, Kohēzijas fondu un Eiropas Jūrlietu un zivsaimniecības fondu un atceļ Padomes Regulu (EK) Nr. 1083/2006

⁹ Eiropas Savienības struktūrfondu un Kohēzijas fonda 2014.-2020.gada plānošanas perioda vadības likums

¹⁰ Ekonomikas ministrija, Izglītības un zinātnes ministrija, Kultūras ministrija, Labklājības ministrija, Satiksmes ministrija, Tieslietu ministrija, Veselības ministrija, Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija, Zemkopības ministrija

nosacījumus, projektu iesniegumu vērtēšanas kritērijus un to piemērošanas metodiku, kā arī veikt SAM rādītāju sasniegšanas uzraudzību.

Starp vadošo iestādi un republikas pilsētu (Daugavpils, Jēkabpils, Jelgavas, Jūrmalas, Liepājas, Rēzeknes, Rīgas, Valmieras un Ventspils) pašvaldībām (turpmāk – republikas pilsētu pašvaldības) noslēgts deleģēšanas līgums¹¹ par integrētu teritoriālo investīciju projektu iesniegumu atlases nodrošināšanu, kas ietver vienošanos par projekta iesniegumu atlasī SAM vai to pasākumu ietvaros, kur paredzēts atbalsts integrētu teritoriālo investīciju īstenošanai nacionālās nozīmes attīstības centros. Vienošanās paredz kārtību, kādā republikas pilsētu pašvaldības nodrošina projektu iesniegumu atlasī ierobežotas projektu iesniegumu atlases veidā atbilstoši Ministru kabineta (turpmāk – MK) noteikumos par SAM īstenošanu noteiktajam, projektu iesniegumu vērtēšanas komisijā piesaistot atbildīgās iestādes, sadarbības iestādes un nozaru ministrijas pārstāvjus, kā arī novērotāja statusā piedalās vadošās iestādes pārstāvji.

Savukārt sadarbības iestādes pienākumus pilda Centrālā finanšu un līgumu aģentūra, kuras kompetencē ir darbs projektu iesniegumu līmenī, lai finansējuma saņēmējiem nodrošinātu normatīvajiem aktiem atbilstošu, maksimālu un savlaicīgu ES fondu līdzekļu ieguldīšanu.

Ņemot vērā augstāk norādīto iestāžu darbības jomu, Stratēģija ir attiecināma uz vadošo iestādi, atbildīgajām iestādēm, republikas pilsētu pašvaldībām un sadarbības iestādi.

Visu līmeņu vadītāji atbild par iestādei vai struktūrvienībai noteikto uzdevumu savlaicīgu un kvalitatīvu izpildi un mērķu sasniegšanu, efektīvi izmantojot esošos resursus. Lai vadītu iestādes darbu, nepiedaloties katrā notikumā personīgi, uzdevumi un pienākumi tiek deleģēti, tāpēc vadītājiem nepieciešams netieši kontrolēt darbu izpildi, t.i., izveidot iekšējās kontroles sistēmu¹².

Iekšējās kontroles sistēma ir iestādes iekšējo normatīvo dokumentu kopums, to kontroles un izvērtēšanas mehānisms, lai nodrošinātu sakārtotu, ekonomisku, efektīvu, normatīvajos aktos noteiktajai kompetencei un ētikas normām atbilstošu iestādes darbību.

Latvijā tiešajām pārvaldes iestādēm iekšējās kontroles sistēmas pamatprasības, t.sk. risku vadību, un tās izveidošanas, uzraudzības un uzlabošanas kārtību nosaka MK noteikumi Nr.326¹³.

Īstenojot Eiropas Parlamenta un Padomes regulas 1303/2013 124.panta 2.punkta prasību izpildi, katra ES fondu vadībā iesaistītā iestāde, ņemot vērā iestādes izvirzītos mērķus un sasniedzamos rezultātus kopīgo ES fondu vadības mērķu sasniegšanai, organizatorisko struktūru, nozares specifiku un sadarbības puses, var izvēlēties individuālu risku vadības pieeju, lai veiktu pienācīgus risku pārvaldības pasākumus saistībā ar ES fondu vadības funkciju izpildi, jo īpaši gadījumos, kad šajās darbībās vai organizatoriskajā struktūrā tiek plānots veikt būtiskas izmaiņas.

EK pienākums pret ES nodokļu maksātājiem ir pēc iespējas labāk izmantot ES budžetu, tāpēc tā ļoti aktīvi ir pastiprinājusi cīņu pret krāpniecību, t.sk. korupciju, lai novērstu ES budžeta līdzekļu izkrāpšanu.

Pastāv vairāki normatīvie akti, kas dalībvalstīm uzliek pienākumu nodrošināt ES finanšu interešu aizsardzību, t.sk. ES fondu finanšu līdzekļu apguvē:

- 1995.gada 26.jūlija Konvencijas par Eiropas Kopienų finanšu interešu aizsardzību 1.pants;
- Līguma par ES darbību 2.sadaļas Finanšu noteikumi 6.nodaļas „Krāpšanas apkarošana” 325.pants;
- Eiropas Parlamenta un Padomes regula Nr. 2018/1046¹⁴ 63.panta 2.punkta c) apakšpunkts;
- Eiropas Parlamenta un Padomes regula 1303/2013 125.panta 4.punkta c) apakšpunkts, kas vadošai iestādei uzliek pienākumu ieviest efektīvus un samērīgus krāpšanas apkarošanas pasākumus, ņemot vērā apzinātos riskus.

¹¹ Skatīt tīmekļa vietni <http://www.esfondi.lv/delegšanas-ligumi-ar-pasvaldibam>

¹² Iekšējās kontroles sistēmas izveidošanas, uzraudzības un uzlabošanas vadlīnijas, Valsts kanceleja 2012.gads

¹³ Ministru kabineta 2012.gada 8.maija noteikumi Nr.326 “Noteikumi par iekšējās kontroles sistēmu tiešās pārvaldes iestādēs”

¹⁴ Eiropas Parlamenta un Padomes regula (ES, EURATOM) Nr. 2018/1046 par finanšu noteikumiem, ko piemēro Savienības vispārējam budžetam, ar kuru groza Regulas (ES) Nr. 1296/2013, (ES) Nr. 1301/2013, (ES) Nr. 1303/2013, (ES) Nr. 1304/2013, (ES) Nr. 1309/2013, (ES) Nr. 1316/2013, (ES) Nr. 223/2014, (ES) Nr. 283/2014 un Lēmumu Nr. 541/2014/ES un atceļ Regulu (ES, Euratom) Nr. 966/2012

Nemot vērā augstāk norādītos pienākumus, 2014.gada 24.oktobra ES finanšu interešu aizsardzības koordinācijas padomes sēdē nolēma un 2014.gada 28.oktobra Korupcijas novēršanas un apkarošanas biroja (turpmāk – KNAB) starpministriju (starpinstitūciju) sanāsmē par pamatnostādņu projektu "Korupcijas novēršanas un apkarošanas pamatnostādnes 2014.-2020.gadam" (turpmāk – pamatnostādnes) konceptuāli vienojās atsevišķu Nacionālu krāpšanas apkarošanas stratēģiju ES finanšu interešu aizsardzībai neizstrādāt, bet paplašināt pamatnostādnes, ietverot tajās vispārīgu informāciju par krāpšanas apkarošanas politiku, stratēģiskiem mērķiem, sasniedzamajiem rezultātiem un veicamajiem uzdevumiem, kas aptver arī ES fondu un citu ārvalstu finanšu palīdzības instrumentu finanšu interešu aizsardzību.

Lai nodrošinātu, ka ES fondu finanšu līdzekļi nonāk īstajās rokās un tiek izlietoti nolūkiem, kam tie paredzēti, Stratēģijā krāpšanas un korupcijas risku mazināšanai tiek piekirta īpaša nozīme.

2. VISPĀRĪGIE NOSACĪJUMI

2.1. Stratēģijas mērķis

Stratēģijas mērķis ir noteikt riska pārvaldības pasākumu nepieciešamību ES fondu vadībā iesaistītajās iestādēs, lai nodrošinātu tiešu atbalstu ES un nacionālā līmenī attiecībā uz ES fondu vadībā izvirzīto mērķu sasniegšanu 2014.-2020.gada plānošanas periodā.

Stratēģijā ir norādīta vienota ES fondu risku pārvaldībā izmantojamā terminoloģija, noteikts risku pārvaldības institucionālais ietvars, aprakstīti riska pārvaldības sistēmas dalībnieku pienākumi un atbildības sadalījums, uzskaitīti piemērojamie riska pārvaldības principi, noteikti kopīgie ES fondu vadības mērķi, izvērtēta riska vadības brieduma pakāpe, kā arī noteiktas galvenās riska kategorijas un apzināta to vadības vispārīgā prakse.

Tā kā ES fondu vadībā iesaistītās iestādes riska novērtējumu veic individuāli, piemērotās risku vadības procedūras neietilpst šajā dokumentā, taču Stratēģija kalpo par norādēm ES fondu vadībā iesaistītajām iestādēm, kā vadīt iespējamus riskus.

Stratēģijas uzdevums ir nodrošināt, ka ES fondu vadībā iesaistītie darbinieki izprot un piemēro labas risku pārvaldības principus, lai:

- palielinātu katra darbinieka individuālo ieguldījumu iestādes darbības efektivitātes paaugstināšanā, veicot uz zināšanām par riskiem balstītu ikdienas darba pienākumu veikšanu;
- sekmētu vadības stratēģisko lēmumu pieņemšanu, nodrošinot nepieciešamās informācijas apriti iestādē;
- radītu pārliecību par iestādes izvirzīto mērķu sasniegšanu, kā arī valsts un ES budžeta finanšu interešu aizsardzību.

Stratēģija ir integrēta kopējā informācijas aprītē un tā visiem ES fondu vadībā iesaistīto iestāžu darbiniekiem, kā arī pārējiem interesentiem ir publiski pieejama tīmekļa vietnē www.esfondi.lv.

2.2. Stratēģijas pārskatīšana un aktualizēšana

Stratēģijā ietvertie principi atspoguļo risku vadību sākotnējā ES fondu 2014.-2020.gada plānošanas perioda posmā, tāpēc pēc Stratēģijas ieviešanas aktualizēšana šajā dokumentā ir nepieciešama vismaz vienu reizi plānošanas perioda laikā, lai nodrošinātu, ka pietiekami tiek sekmēta ES fondu kopīgo mērķu sasniegšana.

3. ES FONDU VADĪBAS KOPĪGIE MĒRĶI

ES fondu vadībā iesaistīto iestāžu kopējie mērķi ir cieši saistīti ar darbību regulējošo normatīvo aktu prasībām, kas vērstas uz pārliecības gūšanu, ka tiek veikta efektīva, mērķtiecīga un likumīga ES fondu izmantošana¹⁵.

¹⁵ Eiropas Parlamenta un Padomes regulas (ES, EURATOM) Nr. 2018/1046 par finanšu noteikumiem, ko piemēro Savienības vispārējam budžetam, ar kuru groza Regulas (ES) Nr. 1296/2013, (ES) Nr. 1301/2013, (ES) Nr. 1303/2013, (ES) Nr. 1304/2013, (ES) Nr. 1309/2013, (ES) Nr. 1316/2013, (ES) Nr. 223/2014, (ES) Nr. 283/2014 un Lēmumu Nr. 541/2014/ES un atceļ Regulu (ES, Euratom) Nr. 966/2012 63.pants

ES fondu vadības kopīgie mērķi	
Stratēģiskais mērķis	Kvalitatīvi izstrādāti ES fondu plānošanas un īstenošanas dokumenti investīciju ieguldīšanai Latvijas tautsaimniecībā. Rezultāts: Darbības programmā “Izaugsme un nodarbinātība” noteikti sasniedzami mērķi, iznākuma un rezultāta rādītāji. Rezultatīvais rādītājs: Sasniegtais progress iznākuma un Eiropas Sociālā fonda īstermiņa rezultāta rādītājiem 2023.gadā nav mazāks par 85% no izvirzītās mērķa vērtības.
Operacionālie mērķi	1) Izveidot un uzturēt vadības un kontroles sistēmu, kas nodrošina efektīvu un mērķtiecīgu ES fondu līdzekļu ieguldīšanu. Rezultāts: Revīzijas iestādes novērtējumā par vadības un kontroles sistēmu nav konstatēti trūkumi, kuriem ir būtiska ietekme uz sistēmas darbību. Rezultatīvais rādītājs: Vadības un kontroles sistēmas novērtējums nav lielāks par “2”. 2) Izveidota tāda patstāvīgi darbojošās iekšējās kontroles sistēma, kas maksimāli ierobežo korupcijas rašanās un finanšu līdzekļu, tai skaitā ES un citu ārvalstu finanšu līdzekļu, izkrāpšanas iespējas valsts, pašvaldību vai privātajā sektorā. Rezultāts: Izveidota efektīva iekšējās kontroles sistēma ES fondu vadībā un citu ārvalstu finanšu palīdzības instrumentu vadībā iesaistītajās iestādēs. Rezultatīvais rādītājs: Palielinās to respondentu skaits, kas publiskās pārvaldes institūcijas novērtē par ļoti un diezgan godīgām, ja runā par korupciju: ES fondu un citu ārvalstu finanšu palīdzības instrumentu administrējošās iestādes (5 punktu skalā, kur no -2 minimālais līdz +2 maksimālais līmenis)
Finanšu mērķi	Savlaicīgi nodrošināt darbības programmā paredzētā ES fondu finansējuma 100% izmantošanu, nepārsniedzot normatīvajos aktos noteikto virrīcības tolerances līmeni. Rezultāts: ES fondu investīciju progress notiek saskaņā ar plānoto. Rezultatīvais rādītājs: 2023.gadā finansējuma ieguldījums tautsaimniecībā naudas izteiksmē ir vismaz 4 418 233 214 EUR.
Atbilstības mērķi	Nodrošināta tiesību aktu prasībām atbilstoša darbība. Rezultāts: Darbību revīzijās atklātais kļūdas līmenis ir zemāks par Eiropas Komisijas noteikto būtiskuma sliekšni. Rezultatīvais rādītājs: Neatbilstību apjoms naudas izteiksmē pret Eiropas Komisijai deklarētajiem izdevumiem nav lielāks par 2%.

4. RISKU VADĪBA

Darbības, kas vērstas uz mērķu sasniegšanu, nākas saskarties ar daudziem un dažādiem iekšējiem un ārējiem riskiem, kuru negatīvā ietekme ir jāņem vērā.

Risku vadība ir viens no iekšējās kontroles sistēmas pamatelementiem, kas ļauj identificēt riskus, apzināt risku notikumu cēloņus un novērtēt riskus, lai izstrādātu rīcības plānu, kas preventīvi vai korektīvi samazinātu riska pakāpi līdz pieļaujami zemākajam līmenim.

Risku vadības mērķis – nodrošināt efektīvu un normatīvo aktu prasībām atbilstošu ES fondu ieviešanu, lai nepieļautu paredzamo ES fondu vadības risku radītās negatīvās sekas, kas var apgrūtināt vai kavēt spēju īstenot ES fondu vadības likuma 10.panta otrajā daļā, 11.panta trešajā daļā un 12.panta trešajā daļā noteiktos vadošās iestādes, atbildīgās iestādes un sadarbības iestādes pienākumus, kā arī apdraudēt izvirzīto ES fondu mērķu sasniegšanu.

Vispārīgi ieguvumi no risku vadības:

- uzlabo plānošanu, darba izpildi un paaugstina ES fondu vadības un kontroles sistēmas efektivitāti;
- uzlabo resursu lietderīgu un ekonomisku izmantošanu;

- aizsargā vadību – risku vadība paaugstina izpratni par riskiem, un tas ļauj vadītājiem demonstrēt atbilstošu līmeni attiecībā uz rūpību, kā tiek pieņemti un īstenoti lēmumi. Risku vadība nodrošina izsvērtākas informācijas un analīzes izmantošanu pamatotu stratēģisko lēmumu pieņemšanā;
- palīdz uzturēt augstu reputāciju un iestādes tēlu;
- uzlabo ES fondu pārvaldību un dod pašāvību, ka pieņemtie lēmumi ir pareizi un likumīgi;
- stiprina pārraudzības funkciju.

5. RISKU PĀRVALDĪBAS IETVARŠ

ES fondu vadība tiek īstenota, pielietojot pienākumu deleģēšanas metodi, līdz ar to tiesiskais ietvars institūcijām uzliek ievērojamus pienākumus, ieskaitot risku vadību.

ES fondu risku pārvaldība 2014. – 2020.gada plānošanas periodā tiek īstenota trīs līmeņos:

- Vadošā iestāde veic augstākā līmeņa ES fondu vadības risku pārvaldību, kas pamatā aptver plānošanas dokumentu līmeni un vadības un kontroles sistēmas darbību, t.sk. tās efektivitāti, pamatprasības un vienotu principu noteikšanu.
- Atbildīgās iestādes veic vidējā līmeņa risku pārvaldību, kas kopumā aptver SAM īstenošanas darbības, piemēram, atbilstoši darbības programmai izstrādāt SAM īstenošanas nosacījumus un definēt objektīvus projektu iesniegumu vērtēšanas kritērijus, kā arī SAM rezultātu sasniegšanu, tai skaitā iznākuma un rezultāta rādītāju sasniegšanas uzraudzību.
- Sadarbības iestāde nodrošina, lai tiktu noteikti un mazināti ar projektu iesniegumu atlasī un projektu īstenošanu saistītie riski, jo īpaši, nelikumīgas vai korumpētas darbības riski, kā arī nelietderīga un neefektīva projektu finansējuma izlietošana.
- Republikas pilsētu pašvaldības attiecībā uz projektu iesniegumu atlasī nodrošina ar krāpšanu, korupciju un interešu konfliktu saistīto risku vadību.

Nepieciešamības gadījumā gan vadošā iestāde, gan atbildīgās iestādes var ņemt vērā arī zemāka līmeņa risku pārvaldības procesā apzinātos draudus kopīgo ES fondu mērķu sasniegšanai.

5.1. Pienākumi risku vadībā

Ņemot vērā ES fondu risku vadībā iesaistīto iestāžu lomu un pienākumus, nepieciešams nodrošināt, lai pienākumi par risku vadību visās iestādēs un visu līmeņu darbiniekiem būtu skaidri, labi izprasti un ievēroti, nodrošinot būtisko risku identificēšanu, dokumentēšanu, uzkrāšanu, analizēšanu un kontroli, kas skar pagātnes, tagadnes un, visvarīgāk – iestādes nākotnes darbības, kas saistītas ar ES fondu vadības funkciju izpildi.

Risku identificēšana un vērtēšana vai pārvērtēšana jāveic:

- **ne retāk kā reizi gadā** un
- **pēc vajadzības**, jo, pārvērtējot riskus, darbība kļūst vēl mērķtiecīgāka, piemēram, pirms:
 - būtiskām izmaiņām normatīvajos aktos;
 - vadošo darbinieku maiņas;
 - pieņemot lēmumus, kas saistīti ar nepieciešamību ieviest jaunus procesus vai veikt izmaiņas esošajās darbībās. Šajā gadījumā jo īpaši svarīgi ir izvērtēt, kas var traucēt vai kavēt iestādei sasniegt vēlamos izmaiņu rezultātus, kā arī to, vai jaunievedumi/papildinājumi/uzlabojumi ES fondu vadības un kontroles sistēmas ietvaros var radīt negatīvas blakusietekmes.

ES fondu vadībā iesaistītās iestādes var izvēlēties piemērotāko risku vadības pieeju, ņemot vērā iestāžu organizatorisko struktūru, atbildības jomas un citus apstākļus, nodrošinot, ka periodiski tiek novērtēta izvēlētais risku vadības metodes efektivitāte un atbilstība izvirzīto iestādes mērķu, t.sk. ES fondu mērķu, sasniegšanai.

Likums „Par interešu konflikta novēršanu valsts amatpersonas darbībā” nosaka iestādes vadītājam atbildību par savlaicīgu korupcijas risku novēršanu un pretkorupcijas pasākumu veikšanu. Augstākā līmeņa vadītājiem, kas iesaistīti ES fondu vadībā ir jāizvērtē, vai iedibinātā kārtība un iestādes iekšējās

procedūras ir pietiekamas un nepieļauj gadījumus, kad nepietiekamu uzraudzību un kontroles trūkumu kāds darbinieks var izmantot negodprātīgi.

5.2. Informācijas aprīte

ES fondu vadībā iesaistītās iestādes darbojas vienā ES fondu ieviešanas procesā, tāpēc efektīvi izvēlēta komunikācija ir atbalsts kopējo ES fondu mērķu sasniegšanai un pieder pie labas pārvaldības prakses.

Lai tiktu novērsta neinformētība risku vadības jomā, ES fondu vadībā iesaistītās iestādes par nepietiekami pārvaldītiem riskiem un to kontroļu efektivitātes uzlabošanas iniciatīvām komunicē iestādes iekšienē un nodrošina informācijas apriti arī ar ES fondu vadošo iestādi dažāda līmeņa vadības sanāksmju laikā, kā arī regulārajos informatīvajos ziņojumos.

5.3. Risku vadības principi

Pārvaldot, kontrolējot un uzraugot ES fondu vadības riskus, piemēro šādus pamatprincipus:

- **Visaptverošas risku pārvaldības princips** – visās ES fondu vadībā iesaistītajās iestādēs un visos darbības līmeņos īsteno risku pārvaldību, nodrošinot strukturētu, nepārtrauktu un saskaņotu risku mazinošu pasākumu īstenošanu.
- **Indivīdualitātes princips** – atbilstoši savai darbības kompetencei un izvirzītajiem mērķiem ES fondu vadībā iesaistītā iestāde nosaka pieņemamā riska līmeni un veic būtisko risku pārvaldību tajā iestādes struktūrvienībā, kura lielākā mērā ir atbildīga par darbībām, kas ir pakļautas attiecīgajam riskam.
- **Piesardzības princips** – ievēro piesardzību un nepieļauj pārmērīgu risku nevienā no darbības jomām.
- **Regulāritātes princips** – risku identificēšanas, novērtēšanas, dokumentēšanas, kontroles un pārskatu sniegšanas periodiskuma ievērošana.
- **Monolītuma princips** – kompleksi novērtē darbības jomu pakļautību riskiem un analizē risku savstarpēju mijiedarbību.

6. RISKU VADĪBAS BRIEDUMA PAKĀPES PAŠIZVĒRTĒJUMS

ES fondu risku vadība tiek veikta dažādās iestādēs, kurām var būt izvirzīti dažādi mērķi un atšķirīgi sasniedzamie rezultātīvie rādītāji, kas kopumā vērsti uz efektīvu, pareizu un likumīgu ES fondu apguvi 2014.-2020.gada plānošanas periodā.

Plānošanas perioda sākumā risku vadības brieduma pakāpes pašizvērtējums ir balstīts uz ES fondu 2007.-2013.gada plānošanas periodā gūto risku vadības pieredzi, kad iestādēs pastāv dažādas risku vadības brieduma pakāpes.

Iestādēs ir izvirzīti sasniedzamie mērķi un sagatavoti darba plāni. Darbinieki labi saprot un konsekventi piemēro ētikas un vērtību principus/ vadlīnijas un juridiskos/ politiskos apsvērumus.

Atsevišķās iestādēs ir izveidota atbilstoša iekšējā vide, kas nodrošina proaktīvu rīcību, lai riskus paredzētu savlaicīgi un izstrādātu pasākumus risku seku ierobežošanai.

Daļā iestāžu trūkst darbinieku sagatavotība risku vadības jautājumos, līdz ar to risku vadības koncepcija drīzāk balstās uz intuitīvu izpratni.

Efektīva risku vadība, kur tiek piemērota labā prakse, tiek ieviesta ilgākā laika posmā, un tas var prasīt attieksmes un kultūras maiņu iestādēs. Iestādes kultūra ir valdošo vērtību, paradumu normu utt. kopums, kur tā darbojas. Izpratne par mērķiem nosaka iestādes darbinieku uztveri, domāšanu un izjūtas saistībā ar iekšējiem un ārējiem apstākļiem, un parādās cilvēku darbībā un pašas iestādes vides veidošanā.

ES fondu 2014.-2020.gada plānošanas periodā iestāžu augstākajai vadībai nepieciešams uzsvērt risku vadības nozīmīgumu un rādīt piemēru pārējiem.

Lai kopumā nodrošinātu apmierinošu/standartizētu risku vadības līmeni, katrai iestādei nepieciešams:

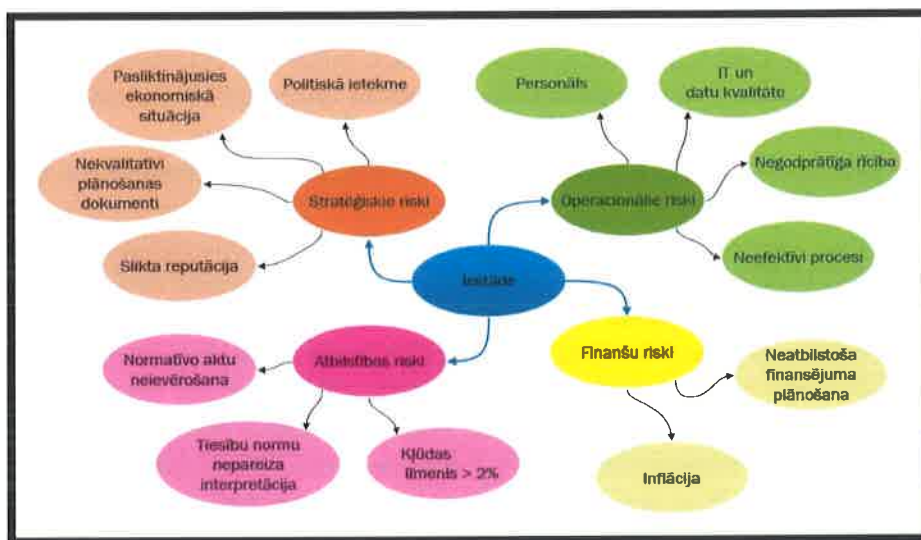
- visaptverošos risku vadības pamatnoteikumos skaidri noteikt vadības un darbinieku lomas, pienākumus un atbildību risku vadībā;

- nodrošināt darbiniekiem iespēju apmeklēt apmācības par risku vadību un veicināt nepārtrauktu kopējo zināšanu par risku vadību ieguvu;
- mudināt darbiniekus vadīt riskus;
- visu galveno lēmumu pieņemšanā apsvērt risku ietekmi un nodrošināt labu informācijas apriti risku vadības jomā.

7. RISKU KLASIFIKĀCIJA UN TO VADĪBA

Nemot vērā ES fondu vadībā iesaistīto iestāžu darbības specifiku, iespējams identificēt iekšējus/ārējus, izmērāmus/neizmērāmus, īstermiņa/ilgtermiņa u.c. riskus. Tāpēc, lai būtu vieglāk sniegt norādes par iespējamiem risku mazināšanas pasākumiem, Stratēģijā risku piemēri tiek strukturēti, apkopojot un klasificējot četrās galvenajās kategorijās, ņemot vērā noteiktos kopīgos ES fondu mērķus (skat. attēlu):

- Stratēģiskie riski;
- Operacionālie (darbības) riski;
- Finanšu riski;
- Atbilstības riski.



attēls. Risku grupēšanai izmantotās riska kategorijas un risku piemēri.

Minētās risku jomas un kategorijas ir vispārīgi formulētas, lai būtu piemērojamas praktiski visās ES fondu vadībā iesaistītajās iestādēs, un tās var tikt papildinātas.

Riska kategorijas palīdz arī tālākā risku vadības procesā optimālāk izvēlēties risku vadības pasākumus un uzraudzības rīkus, kā arī sadalīt atbildību un pienākumus.

Iekšējie riska faktori	Ārējie riska faktori
• organizatoriskā struktūra (struktūrvienības, funkciju sadale un izpilde); • darbinieku kapacitāte un zināšanas, darbības caurredzamība un atbildība; • izpratne par mērķiem; • neatbilstoša plānošana vai darbības virziena izvēle (t.sk. darba plānā sagaidāmie rezultāti nav sasniedzami); • tehnoloģijas (informācijas sistēmas); • informācijas aprīte un pieejamība svarīgu lēmumu pieņemšanā u.c.	• ekonomiskā situācija; • politiskā ietekme; • izmaiņas ārējos normatīvajos aktos; • citas valsts pārvaldes iestādes; • sociālo partneru spiediens; • iedzīvotāju vērtību sistēma un morāle u.c.

7.1. Stratēģiskie riski

Riski, kas ietekmē iestādes darbības stratēģijā 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.

Lai iestāde nodrošinātu labākus rezultātus vispārējo ES fondu mērķu sasniegšanā, tos nepieciešams nodefinēt zemākā iestādes līmenī, lai ES fondu vadībā iesaistīto iestāžu darbinieki labāk izprastu, kādu ieguldījumu viņi sniegs un kā spēs ietekmēt gan iestādes, gan kopējo ES fondu mērķu sasniegšanu. Ikvienai institūcijai ir jāinformē savi darbinieki par institūcijas kopīgajiem mērķiem un iecerētajiem darbības rezultātiem. Katrai struktūrvienībai, balstoties uz institūcijas vispārīgajiem mērķiem, ir jāizvirza savi specifiskie mērķi un sagaidāmie darbības rezultāti, kas attiecīgi jāizskaidro darbiniekiem.

Darbu izpildes plānošana ES fondu vadībā nevar būt formāla, tai jābūt sasaistītai ar iestādes darbības mērķiem (mērķu kaskadēšana), jānosaka atbildīgās personas darbu izpildei, lai darbu izpilde notiktu strukturēti, lietderīgi izmantojot pieejamos iestādes resursus, neradot darbinieku pārslodzes.

Lēmumu pieņemšanai jānotiek atbilstošā atbildības/pilnvaru līmenī, tāpēc, lai ES fondu vadībā iesaistīto iestāžu augstākā līmeņa vadība varētu pieņemt pārdomātus lēmumus, jānodrošina pietiekama, ticama un savlaicīga informācija par risināmo jautājumu/problēmu cēloņiem.

Mainoties pie varas esošajiem politiskajiem spēkiem un veicot izmaiņas nozaru attīstības prioritātēs, iestādēm nepieciešams sagatavot savlaicīgu un pietiekamu analīzi un pamatojumu lēmumu pieņemšanai, lai nerastos pretrunas starp dažādu nozaru politiskajiem uzstādījumiem/mērķiem, kas var radīt, piemēram, neizpildītas uzņemtās saistības, iesākto darbu atlikšanu un vēlāk nelietderīgi tērētus iestādes resursus trūkumu novēršanai vai skaidrojošā darba veikšanai.

Nemot vērā, ka ES fondu sektorā Eiropas līmeņa lēmumu pieņemšana mēdz būt attālināta un grūtāk kontrolējama, kā arī aptver daudz plašākas nozaru mērķauditoriju grupas vai valstis, starp kurām nevalda vienlīdzība, nacionālo interešu lobija veidošanai un līdzvērtīgas ietekmes nodrošināšanai nepieciešams atvēlēt pietiekami spēcīgus darbiniekus, lai iegūtu valstij labvēlīgu lēmumu pieņemšanu.

Reputācija ir svarīga ikvienai valsts pārvaldes iestādei un par svarīgāko reputācijas veidošanā uzskata informāciju plašsaziņas līdzekļos. Nepietiekamas vai nepatiesas informācijas sniegšana var radīt pret iestādi vērstu negatīvu komunikāciju, neizpratni sabiedrībā un mazināt darbinieku motivāciju strādāt valsts pārvaldē. Tā kā arī ES līmeņa uzraugošās iestādes savā darbā izmanto informāciju, kas pieejama publiskajā telpā, nepieciešams sekot līdzi, vai ziņās, intervijās, preses relīzēs, radio pārraidēs u.c. paustā informācija balstās uz patiesiem faktiem un vai masu mediju pārstāvji nepārkāpj nevainīguma prezumpcijas principu, provocējot sensācijas/ažiotāžas. Tāpat svarīgi iestādē noteikt tās ES fondu vadībā iesaistītās personas, kuras drīkst komunicēt ar medijiem un sniegt pārbaudītu, pareizu un pietiekamu informāciju publicēšanai.

7.2. 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.

Iestādes operacionālā riska līmeņa noteikšanai var lietot riska rādītājus, kas var būt statistiskie, finanšu vai citi rādītāji. Operacionālo risku ne vienmēr var novērtēt tieši kvantitatīvi, tas var tikt novērtēts kvantitatīvi netieši vai ar kavēšanos. Šādos rādītājos var iekļaut, piemēram, savlaicīgi neizvērtēto projektu skaitu, darbinieku mainības koeficientus, kļūdu skaitu vai to radīto zaudējumu apmēru.

Operacionālā riska rādītājus apkopo un izvērtē periodiski (piemēram, katru ceturksni), lai savlaicīgi identificētu pārmaiņas operacionālā riska līmenī;

Operacionālā riska kontrolei un samazināšanai tiek paredzēts veikt šādus pasākumus:

- iestādes iekšējo noteikumu un procedūru izstrāde, kas nosaka funkcionālo pienākumu sadalījumu un deleģēšanu, struktūrvienību un darbinieku savstarpējās sadarbības un informācijas apmaiņas kārtību, atskaišu un citas informācijas izstrādes un sniegšanas kārtību u.c.;

- procedūru ievērošanas un atbilstības novērtēšana;
- rutīnas darbību atkārtota izpilde;
- piekļuves tiesību informācijai nodalīšana;
- automātiskas pārbaudes procedūras kļūdainu darbību diagnosticēšanai;
- darbinieku pastāvīga apmācība un to kvalifikācijas celšana, ņemot vērā viņu zināšanas, prasmes, iemaņas un nepieciešamās vajadzības. Īpaša uzmanība jāpievērš vidējā līmeņa vadītāju zināšanām un prasmēm, tajā skaitā vadītāju komunikācijai ar darbiniekiem un atgriezeniskās saiknes veidošanai.

Personāla vadības jomā prioritāte ir esošo profesionāļu noturēšana un motivēšana, kā arī jaunu talantu piesaiste uz vakancēm, kuras izveidojas laika gaitā.

Svarīgi ir vadīt arī riskus, ko izraisījuši psihoemocionālie darba vides riska faktori (stress, darba laika deficīts, informācijas trūkums, atbildīgu lēmumu pieņemšana, kolēģu atbalsta trūkums u.c.), jo tie var radīt tādas pārmaiņas attieksmē pret darbu un darba attiecībās kā:

- darba kavējumu skaita pieaugums vai citi notikumi, kas var liecināt, ka zudusi vēlēšanās turpināt darbu iestādē (palielināta personāla mainība);
- pazemināta koncentrēšanās spēja, kas negatīvi ietekmē darba kvalitāti, piemēram, pavājinātas spējas pieņemt pareizus un pārdomātus lēmumus.

Galvenie preventīvo pasākumu virzieni ir saistīti ar to, lai novērstu vai samazinātu tās situācijas, kuras var radīt stresu darba vietās vai arī lai pilnveidotu nodarbināto iemaņas, kuras var palīdzēt tikt galā ar stresu. Preventīvie pasākumi, kuri var būt paredzēti gan iestādei kopumā, gan skart katru konkrēto nodarbināto, ir, piemēram:

- iekšējās komunikācijas attīstīšana un nodarbināto iesaistīšana (konkrētu mehānismu noteikšana iekšējās komunikācijas nodrošināšanai, piemēram, regulāras darbinieku sapulces, aptaujas u.c.);
- darba slodzes (kvantitatīvās un kvalitatīvās) plānošana un pielāgošana nodarbināto iespējām (piemēram, darbinieku darba spēju un īpatnību apzināšanās un atbilstoša darbu plānošana – rutīnas darbus uzticot darbiniekiem, kuriem tie patīk, savukārt dinamiskāko darbu uzticot tam piemērotākajiem kolēģiem).

ES fondu vadība tiek realizēta vairākos līmeņos, kas lēmumu pieņemšanā, finansējuma plānošanā, piešķiršanā vai kontrolē var radīt atšķirīgas iespējas veikt tādas negodprātīgas darbības kā interešu konfliktus, korupciju, slepenas norunas u.c. Tas, cik lielā mērā valsts pārvalde iemieso ētikas kodeksu vai valsts ierēdņi – pilsoniskās atbildības, pienākuma vai pat goda jūtas, būs atkarīgs ne tikai no tradīcijām vai sociālajām normām, bet no plaša diapazona ietekmes faktoriem.

ES fondu vadību caurvij ārējās politiskas ietekme un finansējuma saņēmēju spiediens. Atsevišķu ierēdņu uzvedība būs atkarīga gan no birokrātijas iekšējās stimulu sistēmas (kāpēc publiskajā sektorā strādājošie sniegs korumpētas darbības), gan ārējās stimulu struktūras, kura noteiks pieprasījumu pēc korumpētas rīcības no finansējuma saņēmēju puses. Šī stimulu struktūra noteiks abpusēju „pašlabuma meklēšanas” darbības apjomu – proti, to pakāpi, kādā abas puses iesaistīsies tajā, ko varētu dēvēt par „nelikumīgu apmaiņu”, maksājot un pieņemot kukuļus un iesaistoties vienošanās izkrāpt ES fondu finansējumu abpusēja labuma gūšanas nolūkā.

Atšķirībā no dažādiem citiem risku veidiem, korupcijas risku nevar pilnībā novērst, to var tikai samazināt. Institūcijā var tikt ieviesti dažādi pasākumi, kas palīdz mazināt korupcijas riska iestāšanās varbūtību. Šo risku iespējams samazināt ar labas pārvaldības principiem un efektīva ES fondu regulējuma izstrādāšanu un ieviešanu, kā arī tā konsekvētu interpretāciju un atbilstošu iestāžu darbinieku apmācību.

Darbības programmas “Izaugsme un nodarbinātība” īstenošanā tiek sagaidīta visu darbinieku apņemšanās ievērot ētikas normas, objektivitātes un godīguma principus, lai veicinātu kultūru, kas attur no krāpnieciskām darbībām savu funkciju īstenošanā, atviegloju krāpšanas novēršanu un atklāšanu, kā arī attīstītu pasākumus, kas palīdzētu krāpšanas un saistītu nodarījumu savlaicīgā un pienācīgā izmeklēšanā.

Tieši institūcijas iekšējā vidē ir visvairāk informācijas par iespējamiem darbinieku interešu konfliktiem vai prettiesisku rīcību. Kolēģi ir pirmie, kas var pamanīt negodprātīgas amatpersonas darbības savās, savu radnieku vai tuvu draugu, kā arī atsevišķu finansējuma saņēmēju interesēs.

Lai veicinātu ziņošanu par neatbilstībām, ir jānodrošina īpaši pasākumi vai kārtība ziņotāju aizsardzībai, savukārt ētikas komisijas izveide nodrošinātu konfidencialu un godprātīgu pieeju šādas informācijas izskatīšanā un lēmumu pieņemšanā vēršoties pret pārkāpēju.

Tieši sadarbības iestādei ir visnozīmīgākā loma negodprātīgas rīcības risku novēršanā, jo īpaši, kas saistīti ar krāpšanu, kā arī nelietderīga un neefektīva projektu finansējuma izlietošanu.

Nemot vērā EK prasības vadīt identificētos krāpšanas riskus, vadošā iestāde ir izstrādājusi efektīvu un samērīgu krāpšanas, korupcijas un interešu konflikta risku novēršanas pasākumu plānu.

ES fondu vadībā iesaistīto iestāžu pienākums ir nodrošināt efektīvus un proporcionālus risku mazināšanas pasākumus un regulāri veikt krāpšanas risku apzināšanu un novērtēšanu.

7.3. Finanšu riski

Riski, kas var ietekmēt pilnīgu ES fondu piešķiruma novirzīšanu tautsaimniecībā, kā arī radīt korekcijas šī piešķiruma samazināšanai.

ES fondu piešķiruma pilnīgu izmantošanu, galvenokārt, var ietekmēt riski, kas izriet no normatīvo aktu nosacījumiem, t.i.:

- 1) saistību atcelšana saskaņā ar Eiropas Parlamenta un Padomes regulas Nr.1303/2013 136.pantu, kas nozīmē n+3 principa¹⁶ neizpildi un slēgšanas dokumentu neiesniegšanu, kā rezultātā EK var samazināt pieejamo ES fonda finansējuma apmēru;
- 2) EK finanšu korekciju piemērošana, atceļot visu vai daļu no ES ieguldījuma saskaņā ar Eiropas Parlamenta un Padomes regulas Nr.1303/2013 144.pantu par vadības un kontroles sistēmas darbības trūkumiem, maksājuma pieteikumā neprecīzu datu iekļaušanu, kas nav izlabots pirms korekcijas procedūras sākuma, prioritārā virziena snieguma ietvara būtiskām novirzēm 2023.gadā.

Finanšu riska kontrolei un samazināšanai tiek paredzēts veikt vismaz šādus pasākumus:

- 1) Reizi gadā vadošā iestāde sadarbībā ar sadarbības iestādi sagatavo ES fondu investīciju prognozi un sekmē to izpildi, jo īpaši, lai nodrošinātu ES fondu ikgadējo saistību izpildi atbilstoši EK prasībām, regulāri (reizi pusgadā) sniedzot MK ziņojumus ar novērtējumu par riskiem un priekšlikumiem rīcībai ar mērķi Latvijā pilnvērtīgi izmantot ES atbalsta finansējuma sniegtās investīciju iespējas. Ja vadošā iestāde konstatē būtiskas novirzes no MK izskatītas ikgadējas ES fondu investīciju prognozes vai vadošās iestādes rīcībā ir informācija, kas liecina par augstu risku un apdraudējumu efektīvai darbības programmā noteikto rādītāju izpildei, vadošā iestāde ierosina nepieciešamo rīcību, tai skaitā grozījumus darbības programmā, saskaņojot minēto rīcību uzraudzības komitejā;
- 2) Sākot no 2018.gada 1.septembra ir ieviesta stingrāka disciplīna attiecībā uz sākotnēji plānoto ES fondu projektu īstenošanas termiņu un plānoto maksājumu pieprasījumu iesniegšanas termiņu un apjoma ievērošanu, kas disciplinē projektu īstenošanu, novērš ES fondu finansējuma ieviešanas riskus un ļauj objektīvi saplānot valsts budžeta plūsmu ES fondu projektos kopumā;
- 3) Regulāru pārskatu jeb progresa tabulu sagatavošana, ES fondu ieviešanas progresa analīze augstāk minēto tabulu ietvaros un vadības informēšana par rezultātiem, nobīdēm no plāniem, to iemesliem un investīciju tempa uzlabošanas iespējām. Dati par neizpildēm, kā arī aktuālā informācija par ES fondu ieviešanas progresu, sniedzot novērtējumu par riskiem un priekšlikumus rīcībai ar mērķi Latvijā pilnvērtīgi izmantot ES atbalsta finansējuma sniegtās investīciju iespējas, tiek iekļauta regulārajiem ikmēneša ziņojumos MK un tiek publicēta ES fondu tīmekļa vietnē;

¹⁶ Komisija atceļ jebkurai darbības programmas summas daļai, kas nav izmantota avansa un starpposma maksājumiem vai par kuru līdz 31.decembrim trešajā gadā pēc programmas budžeta saistību gada nav sagatavots un iesniegts maksājuma pieteikums saskaņā ar Regulas prasībām.

- 4) Pastiprināta lielo projektu uzraudzība to sagatavošanas un ieviešanas posmos, regulāri sekojot līdzi finansējuma saņēmēju sniegtajām atskaitēm par projektu ietvaros izstrādāto rīcības plānu izpildes statusu, piedaloties visu iesaistīto pušu rīcības sanāksmēs, uzraugot maksājumu mērķus un rādītājus, regulāri informējot par izpildi MK reizi mēnesī un pusgadā vai pēc nepieciešamības biežāk, ja konstatēti riski;
- 5) Pastāvīga komunikācija, t.i., sanāksmes ar sadarbības iestādi, atbildīgajām iestādēm, vadošo iestādi un citiem iesaistītajiem, t.sk. finansējuma saņēmējiem, ja nepieciešams, par investīciju progresu, riskiem un izaicinājumiem u.c. aktuālo jautājumu risināšanu, apakškomiteju un uzraudzības komitejas sanāksmes par uzraudzības jautājumiem. Operatīvi tiek lemts par saskaņotu nepieciešamo rīcību risku vadībai un tiek nodrošināta efektīva informācijas apmaiņa starp iesaistītajām pusēm, nepieciešamības gadījumā nekavējoties informējot MK, sniedzot priekšlikumus atbilstošai rīcībai;
- 6) Regulāri vadības un kontroles sistēmas darbības auditi, deleģēto funkciju pārbaudes, apliecinājuma un maksājumu pieteikumu sagatavošanas process ar mērķi atklāt sistēmas nepilnības un veikt nepieciešamās proaktīvas darbības to atkārtotai nepieļaušanai, t.sk. pilnveidojot iekšējās procedūras.

Finanšu risku vadību ir būtiski ievērot visos posmos – plānošanas, īstenošanas un izvērtēšanas posmā, nodrošinot atgriezenisko saiti un nepieciešamības gadījumā veicot izmaiņas. Plānošanas posmā ir ārkārtīgi būtiski prognozēt iespējamās problēmas, t.sk. ņemot vērā 2007.-2013.gada plānošanas perioda pieredzi, izstrādājot SAM finansējuma saņemšanas nosacījumus, maksimāli tos vienkāršojot. Savukārt ieviešanas posmā ir svarīga ES fondu vadībā iesaistīto insitūciju operatīva komunikācija, lai konstatētu problēmas un nodrošinātu to atbilstošāko risinājumu konstatētajai problēmai, bet izvērtēšanā svarīga atgriezeniskā saite, lai saprastu investīciju efektivitāti un pieņemtu lēmumu par izmaiņām, ja nepieciešams.

7.4. 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.

Lai kvalitatīvi vadītu šos riskus, nepieciešams veidot vienotu izpratni par to normatīvo aktu prasību piemērošanu, kuras sarežģī iestādes lēmumu pieņemšanu un var radīt finansiālus zaudējumus (piemēram, EK uzlikusi sodu, jo bijušas nepareizi piemērotas ES regulu prasības) vai var tikt neatbilstoši interpretētas, tādējādi radot nepamatotu administratīvo slogu saviem klientiem (piemēram nacionālā līmenī noteiktās prasības ir stingrākas nekā to prasa ES tiesību akti).

Ņemot vērā vēsturisko pieredzi, nenoliedzami pastāv risks, ka iestādes vai sociālie partneri, ar kuriem jāsaskaņo normatīvie akti un plānošanas dokumenti, var radīt nepamatotus šķēršļus dokumentu virzībai. Tāpēc savlaicīgai saskaņošanas procesa norisei nepieciešams izvērtēt un paredzēt nepieciešamo laiku. Pastāv arī risks, ka normatīvajā aktā tiek iestrādātas normas (ņemot vērā gan iestāžu, gan partneru priekšlikumus), kas var radīt daudz neskaidrību. Ņemot vērā nepieciešamos precizējumus, iestādei jau sākotnēji būtu jānovērš piemērojamo normu interpretēšanas iespējas, lai vēlāk nebūtu jātērē laiks un cilvēku resursi normatīvo aktu izskaidrošanai.

