



# UZ MĒRĶU, VEIKTSPĒJAS RĀDĪTĀJU SASNIEGŠANU UN EFEKTIVITĀTES PAAUGSTINĀŠANU VĒRSTA IESTĀDES DARBĪBAS UN FINANŠU VADĪBAS PILNVEIDE

DR.OEC. KĀRLIS KETNERS, FINANŠU MINISTRIJAS BUDŽETA POLITIKAS ATTĪSTĪBAS DEPARTAMENTA DIREKTORS

2022.gada 21.oktobrī

Konference “Attīstīta pārvaldība un iekšējais  
audits publiskajā sektorā”

REFORM/GA2020/028  
Further development of internal control  
system and internal audit in the public sector

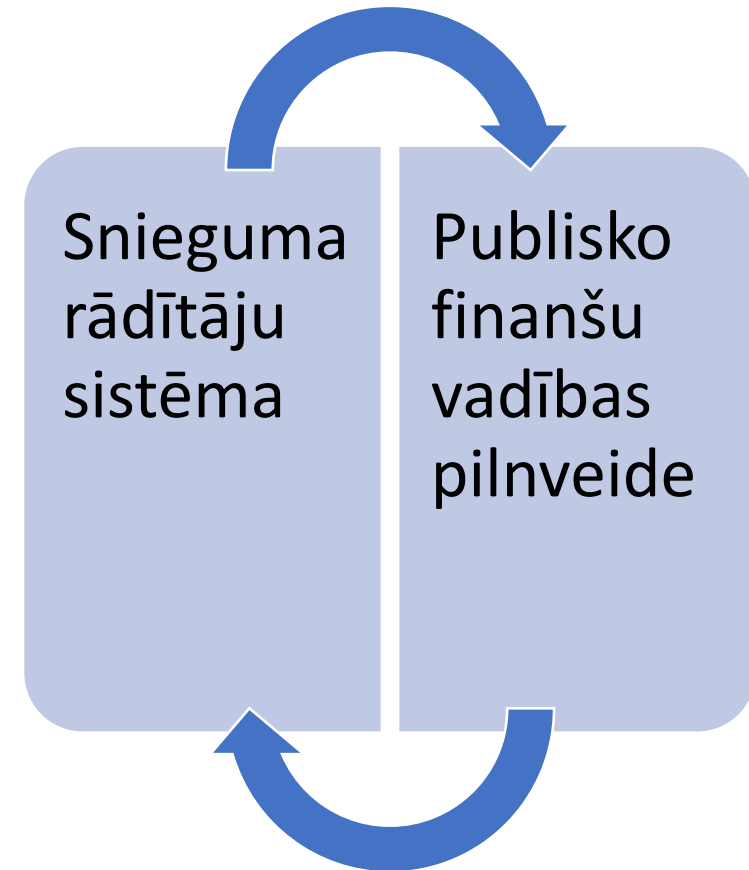


Finanšu ministrija

 The Institute of  
Internal Auditors  
Latvia

# Aktualitāte

- Nepieciešamība balstīt politikas un lēmumus uz kvalitatīviem, uzticamiem, ātri pieejamiem, pilnvērtīgiem datiem;
- Veidot sabiedrībai saprotamu un caurskatāmu publisko pārvaldi;
- Mērķis -
  - Sabiedrībai tiek nodrošināta saprotama un pilnvērtīga informācija par plānotajiem budžeta resursiem;
  - Tiek atklāta saikne starp stratēģiskās plānošanas dokumentiem un budžeta resursiem;



# Budžets ir līdzeklis politikas realizācijai ar finansiālām metodēm



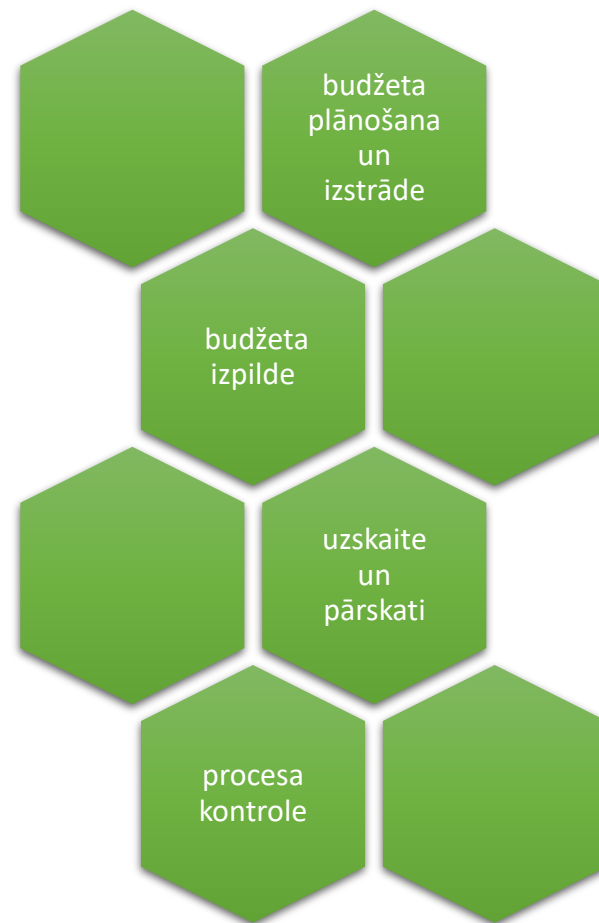
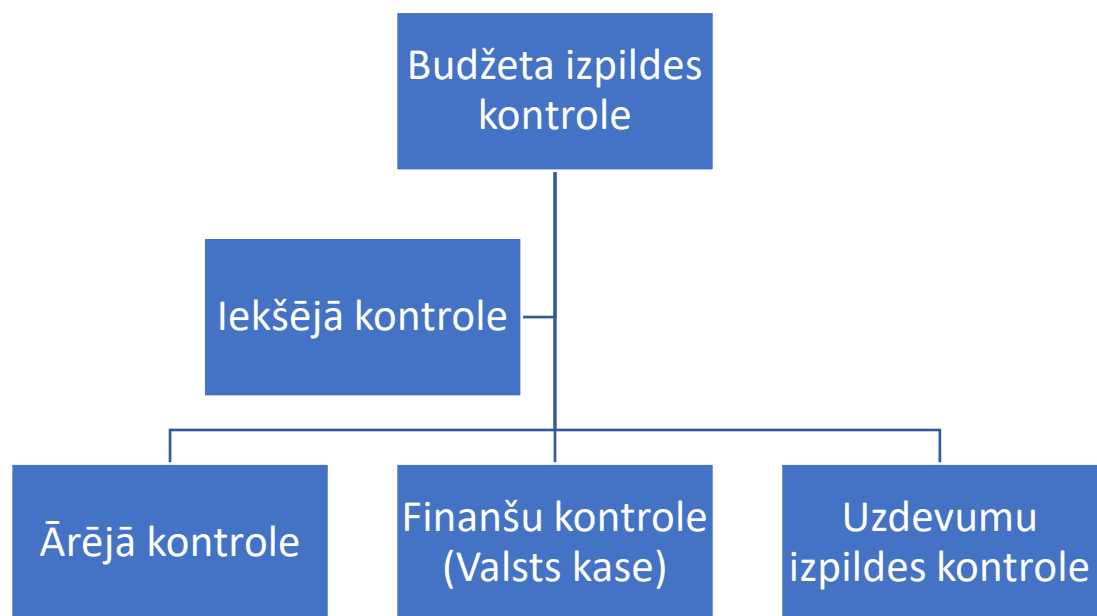
## Sabiedriskais līgums

- Kontrakts starp politiķiem un pilsoņiem, atspoguļo pilsoņu gaidas, nodrošina sabiedrības kontroli par publisko sektoru
- Demokrātijas instruments

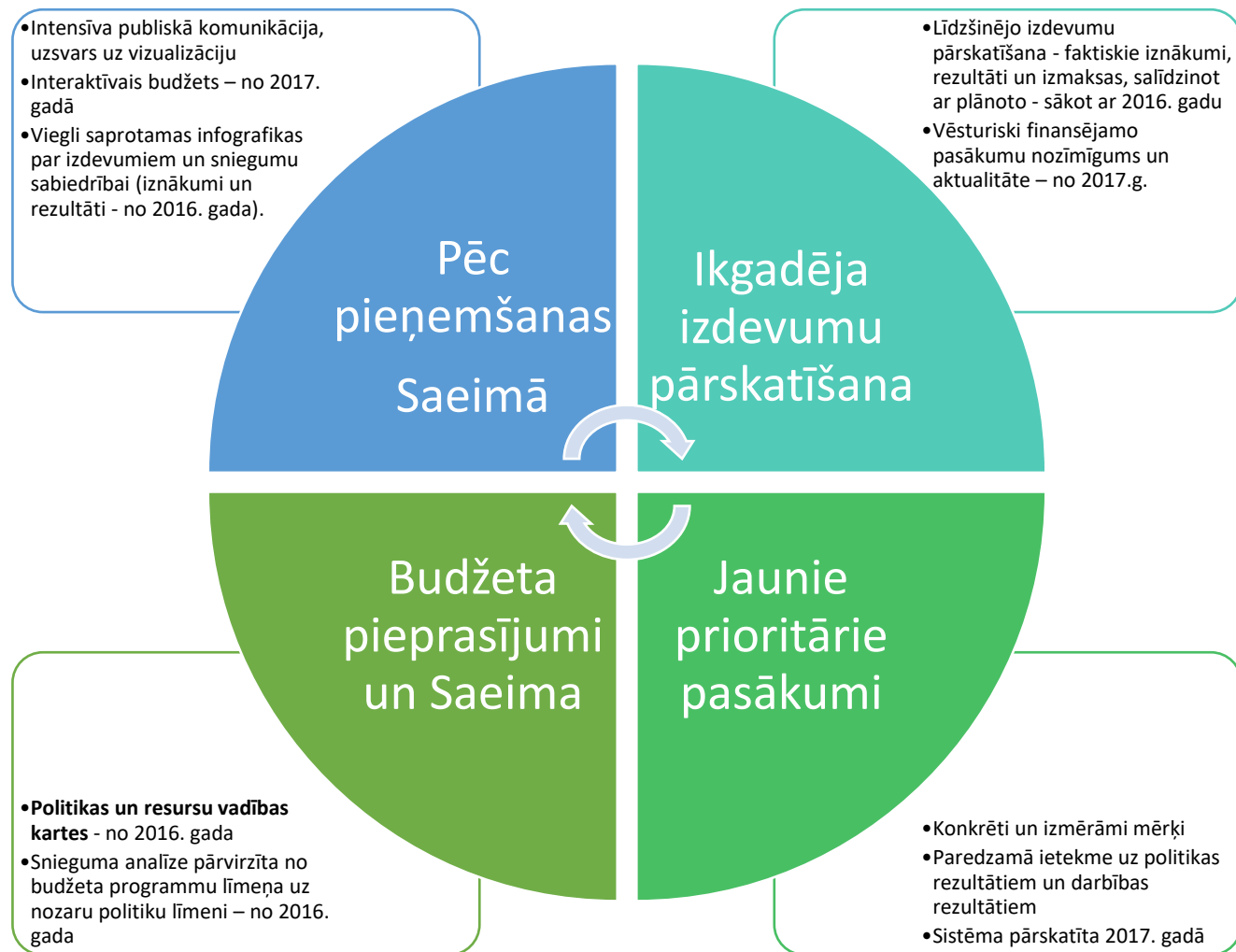
## Vadības instruments

- Lēmumi pārtop par programmām un rīcību
- Motivē noteikt reālistiskus mērķus
- Nodrošina atbildību par rezultātiem
- Investīciju plāns
- Operāciju vadība

# Finanšu vadības cikls

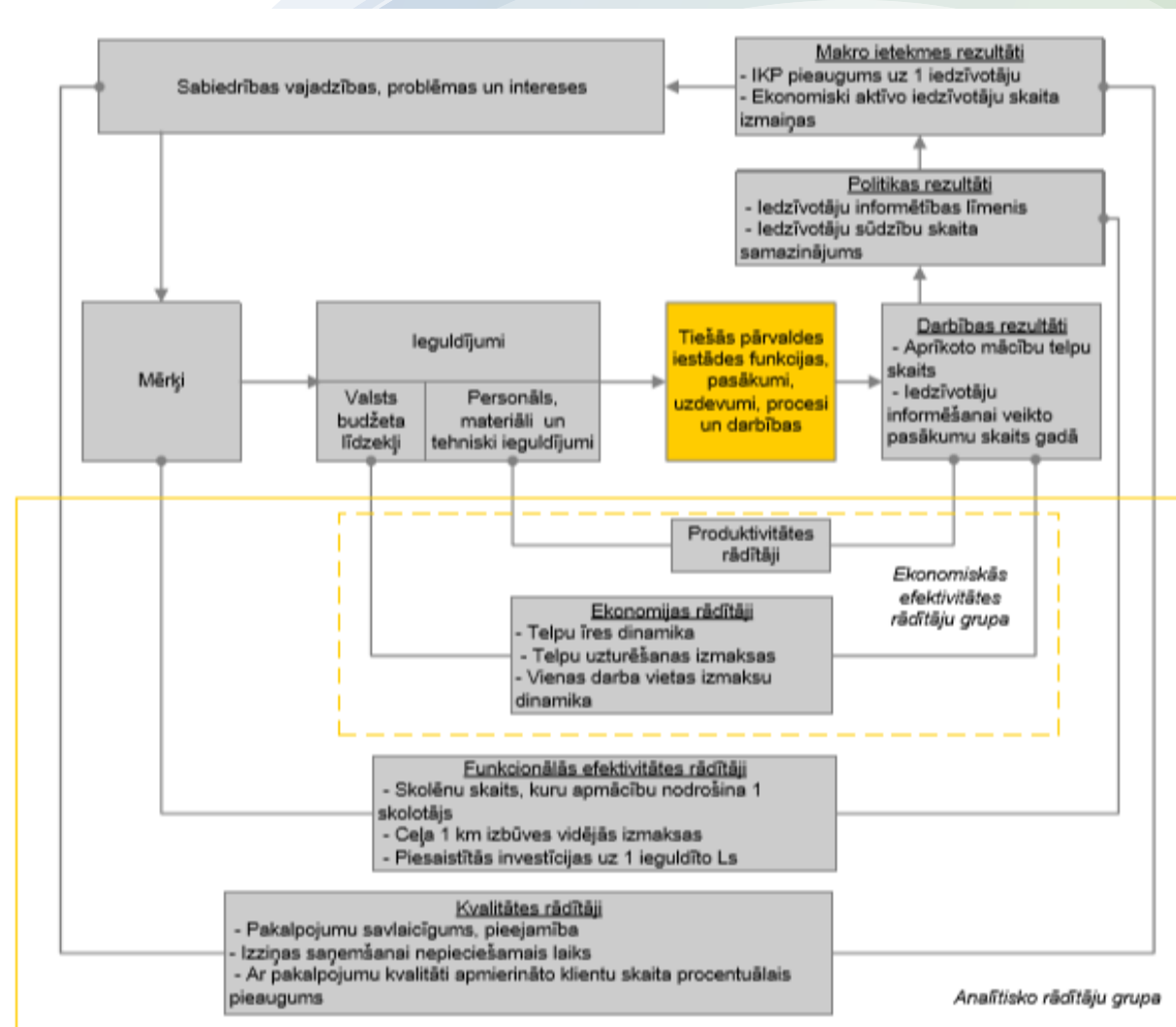


# Snieguma informācijas izmantošana visos budžeta posmos



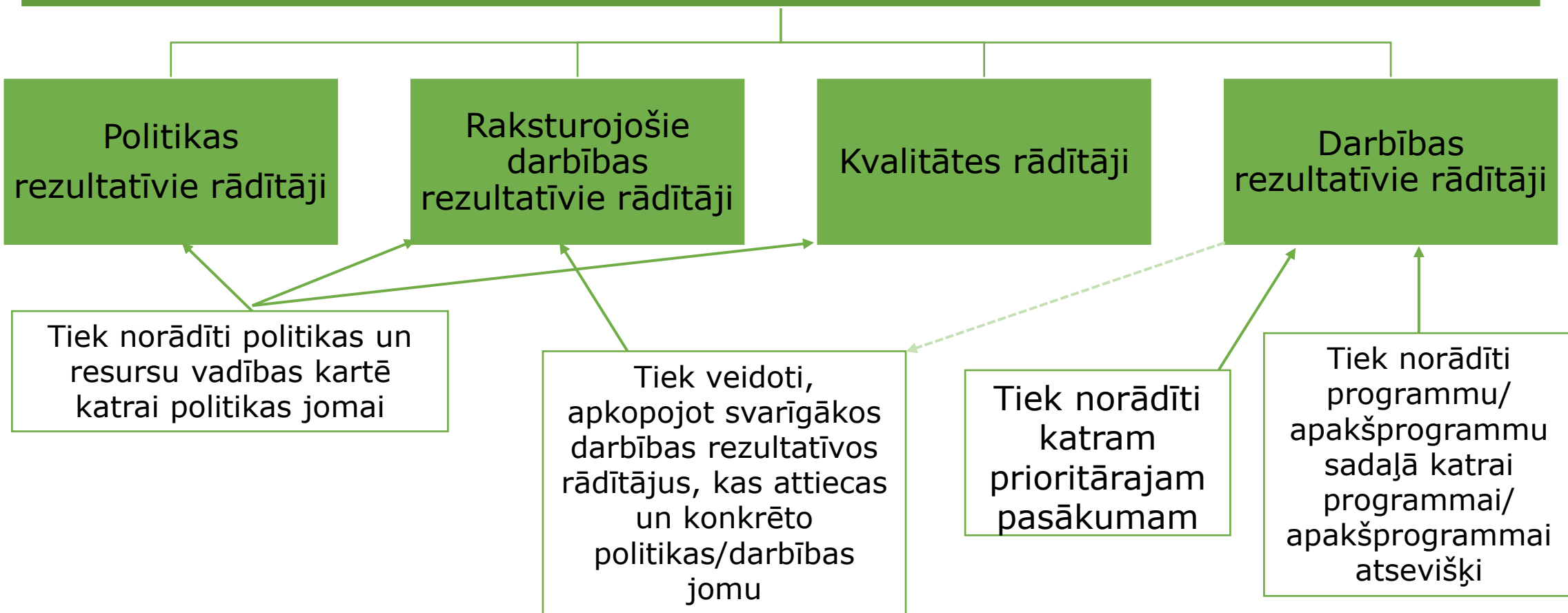
# Snieguma informācijas izmantošana visos budžeta posmos

- MK 2009. gada 1. septembra noteikumi Nr. 979 «Rezultātu un rezultatīvo rādītāju sistēmas darbības kārtība»
- Lai pamatotu vidēja termiņa budžeta pieprasījumu, **iestādes katru gadu plāno un iekļauj budžeta un budžeta grozījumu pieprasījumos** valsts budžeta programmu rezultātus, kurus plāno atbilstoši normatīvajiem aktiem par budžeta pieprasījumu izstrādāšanas un iesniegšanas pamatprincipiem
- Informāciju par valsts budžeta programmu rezultātu **izpildi iestāde katru gadu iesniedz Finanšu ministrijā** atbilstoši MK instrukcijai par kārtējā gada valsts budžeta izpildes analīzi
- **Rezultātu informāciju centralizēti uzkrāj un sistematizē Finanšu ministrija**
- Valsts budžeta programmu **izpildes rezultātu analīzi veic Finanšu ministrija** atbilstoši normatīvajiem aktiem par kārtējā gada valsts budžeta izpildes analīzi



# MK 2012. gada 31. jūlija noteikumi Nr. 523 "Noteikumi par budžeta pieprasījumu izstrādāšanas un iesniegšanas pamatprincipiem"

Noteikumi nosaka, ka budžeta paskaidrojumos tiek ietverti šādi rezultatīvie rādītāji



# Politikas un resursu vadības kartes piemērs

## 3. Dzelzceļš

**Politikas mērķis:** nodrošināt integrētu, ilgtspējīgu transporta sistēmu, kas sniedz kvalitatīvas cilvēku un kravu mobilitātes iespējas visās valsts teritorijā, nodrošinot gan vietēju sasniedzamību, izmantojot dzelzceļu kā sabiedriskā transporta mugurkaulu, gan arī starptautisko savietojamību, pilnībā iekļaujoties ES pamattīklā (Rail Baltica) / Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2021. – 2027. gadam

| Politikas rezultatīvie rādītāji   | Attīstības plānošanas dokumenti vai normatīvie akti      | Faktiskā vērtība (2020) | Plānotā vērtība (2023) |
|---|--|-------------------------|------------------------|
| Elektrificēto dzelzceļa līniju garums no kopējā dzelzceļa līniju garuma (%) | Transporta attīstības pamatnostādnes 2021. – 2027. gadam | 13,4                    | 13,4                   |
| Nopietni dzelzceļa negadījumi uz milj. vkm (skaits)                         | Transporta attīstības pamatnostādnes 2021. – 2027. gadam | 1,58                    | 1,42                   |
| <b>Valdības rīcības plāns</b>   | 86; 87   |                         |                        |

|   | 2020. gads (izpilde) | 2021. gada plāns   | 2022. gada plāns   | 2023. gada plāns  | 2024. gada plāns |
|---|----------------------|--------------------|--------------------|-------------------|------------------|
| <b>Ieguldījumi</b>  |                      |                    |                    |                   |                  |
| <b>Izdevumi kopā, euro, t.sk.:</b>  | <b>38 519 455</b>    | <b>108 704 167</b> | <b>167 748 849</b> | <b>32 413 285</b> | -                |
| <b>Vidējais amata vietu skaits kopā, t.sk.:</b>   | <b>8</b>             | <b>9</b>           | <b>10</b>          | <b>10</b>         | -                |
| 60.07.00 Eiropas transporta infrastruktūras projekti (Rail Baltica)                                     | 38 519 455           | 108 704 167        | 167 748 849        | 32 413 285        | -                |
|   | 8                    | 9                  | 10                 | 10                | -                |
| <b>Raksturojošākie darbības rezultatīvie rādītāji</b>   |                      |                    |                    |                   |                  |
| Dzelzceļa kravu pārvadājumu īpatsvars no kopējā sauszemes pārvadājumu apjoma (%)                        | 24                   | 20,8               | 21,6               | 26,5              | 28,2             |
| <b>Kvalitātes rādītāji</b>  |                      |                    |                    |                   |                  |
| Vilcienu kustības ātruma ierobežojumi sliežu ceļu un inženierbūvju defektu dēļ I kategorijas ceļos (km) | 12                   | 12                 | 8                  | 8                 | 8                |

2021. gada budžeta paskaidrojumos kopumā bija:

- ✓ **87** politikas un resursu vadības kartes
- ✓ **222** politikas rezultatīvie rādītāji
- ✓ **384** raksturojošie darbības rezultatīvie rādītāji
- ✓ **121** kvalitātes rādītājs



# Prioritārajiem pasākumiem papildu piešķirtā finansējuma tabulas piemērs

| Nr.<br>p.k. | Pasākuma nosaukums<br><i>Darbības apraksts ar norādi uz līdzekļu izlietojumu</i><br>Darbības rezultāts<br><i>Rezultatīvais rādītājs</i><br>Programmas (apakšprogrammas) kods un nosaukums | Izdevumi, euro /<br>rādītāji, vērtība |                  |                  | Pamatojums   |
|-------------|---|---------------------------------------|------------------|------------------|--|
|             |   | 2022. gadā                            | 2023. gadā       | 2024. gadā       |  |
| 1.          | <b>Valsts probācijas dienesta nodarbināto, kuru darbs ir saistīts ar īpašu risku, aizsardzība</b>   | <b>514 534</b>                        | <b>514 534</b>   | <b>514 534</b>   | MK<br>24.09.2021.<br>sēdes<br>protokols<br>Nr.63 1.§<br>2.punkts |
|             | Nodrošināta sabiedrībā izciešamo sodu kvalitatīva izpilde   |                                       |                  |                  |  |
|             | <i>Valsts probācijas dienesta nodarbināto mainība (%)</i>   | <i>17,0</i>                           | <i>17,0</i>      | <i>17,0</i>      |  |
|             | 04.03.00 Probācijas īstenošana  |                                       |                  |                  |  |
| 2.          | <b>Valsts probācijas dienesta nodarbināto atlīdzības pieaugums</b>  | <b>1 397 425</b>                      | <b>1 397 425</b> | <b>1 397 425</b> | MK<br>24.09.2021.<br>sēdes<br>protokols<br>Nr.63 1.§<br>2.punkts |
|             | Nodrošināta sabiedrībā izciešamo sodu kvalitatīva izpilde   |                                       |                  |                  |  |
|             | <i>Valsts probācijas dienesta nodarbināto mainība (%)</i>   | <i>17,0</i>                           | <i>17,0</i>      | <i>17,0</i>      |  |
|             | 04.03.00 Probācijas īstenošana  |                                       |                  |                  |  |

Prioritāro pasākumu darbības rezultatīvo rādītāju skaits ir atkarīgs no atbalstīto prioritāro pasākumu skaita konkrētajā gadā

Rezultatīvo rādītāju datu bāzē tiek ietverta informācija arī par **prioritāro pasākumu izdevumiem**

# Darbības rezultatīvo rādītāju tabulas piemērs

Darbības rezultāti un to rezultatīvie rādītāji no 2020. līdz 2024. gadam

|   | 2020. gads<br>(izpilde) | 2021. gada<br>plāns | 2022. gada<br>plāns | 2023. gada<br>prognoze | 2024. gada<br>prognoze |
|---|-------------------------|---------------------|---------------------|------------------------|------------------------|
| Meža ugunsapsardzība  |                         |                     |                     |                        |                        |
| Nodzēsto meža ugunsgrēku platība (ha)   | 309,3                   | 582                 | 582                 | 582                    | 582                    |
| Nodzēsti ugunsgrēki (skaits)  | 581                     | 706                 | 706                 | 706                    | 706                    |
| Meža valsts reģistra uzturēšana un meža apsaimniekošanas uzraudzība   |                         |                     |                     |                        |                        |
| Inventarizēta un Valsts meža diensta ģeogrāfiskās informācijas sistēmā (VMDĢIS) uzturētā meža zemes platība (tūkst. ha) | 3 486                   | 3 400               | 3 400               | 3 400                  | 3 400                  |
| Apsēkoti objekti (skaits tūkst.)  | 112                     | 112                 | 112                 | 112                    | 112                    |

2021. gada budžeta paskaidrojumos kopumā bija:

✓ **1 585** darbības rezultatīvie rādītāji

Rezultatīvo rādītāju datu bāzē tiek ietverts arī **darbības rezultāts**

# MK 2018. gada 10. aprīļa instrukcija Nr. 2 «Instrukcija par valsts budžeta izpildes analīzi»



**Ministrija iesniedz Finanšu ministrijā** aizpildītu veidlapu «Rezultātu un to rezultatīvo rādītāju izpildes analīze 20\_\_ . gadā» **līdz pārskata periodam sekojošā gada 25. februārim**

| Resors                    | Politikas un resursu vadības kartes numurs un nosaukums | Prioritārā pasākuma numurs un nosaukums | Programmas (apakšprogrammas) numurs un nosaukums | Darbības rezultāts  | Rādītāja veids | Rādītāja nosaukums       | Mērvienība | Gads | Plānotā vērtība | Izpilde/novērtējums | Izpilde: sievietes | Izpilde: vīrieši | Izpildes/novērtējuma novirze no plānotās vērtības, % | Iemesli/faktori, kas ir noteikuši izpildi/neizpildi | Izdarītais, lai sasniegtu plānoto vērtību                            | Priekšlikumi rādītāja neizpildes novēršanai | Ārējie faktori, kas radījuši ietekmi uz rādītāja izpildi/novērtējumu                                       |
|---------------------------|---|---|--|---|----------------|--------------------------|------------|------|-----------------|---------------------|--------------------|------------------|--|---|--|---|--|
| 12. Ekonomikas ministrija | 2. Uzņēmējdarbības konkurētspējas atbalsts              | ×                                       | 28.00.00 Ārējās ekonomiskās politikas ieviešana  | Arvalstu tiešo investīciju piesaistes stratēģijas (POLARIS process) ieviešana - investīciju piesaistes pasākumi | DRR            | Pēcapkalpošanas projekti | skaits     | 2021 | 120             | 97                  | ×                  | ×                | -19,2  | -   | Pārskata periodā nodrošināta 97 investīciju projektu pēcapkalpošana. | -   | Covid-19 pandēmija un ārkārtas situācija Latvijā un ārvalstīs ietekmēja īstenojamus investīciju projektus. |

Informācija jau ir ievadīta no paskaidrojumiem

Vadot datus rezultatīvo rādītāju datubāzē, **bieži tiek konstatēts, ka ministrijas nav iekļāvušas visus rezultatīvos rādītājus, par kuriem jāsniedz izpildes informācija**

Datu bāzē aprēķinās automātiski, ievadot izpildes vērtību

Informācija, kas no izpildes veidlapas tiek ievadīta rezultatīvo rādītāju datubāzē

# Rādītāju kvalitāte un izpilde

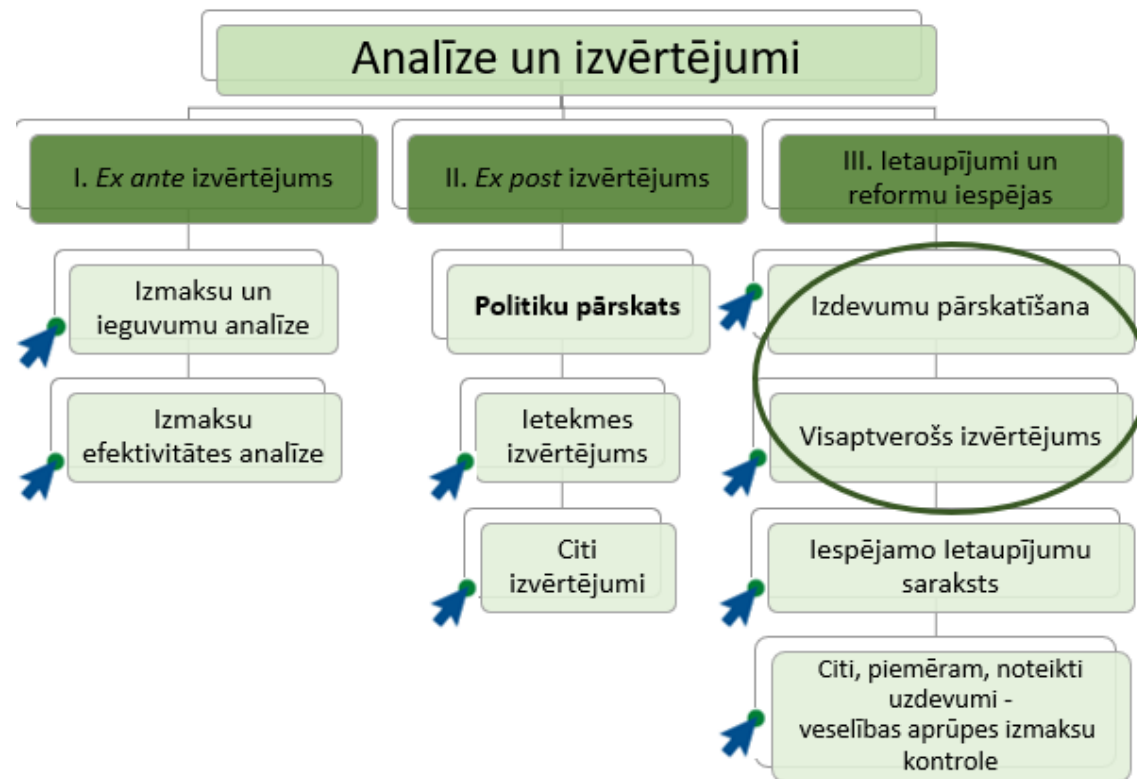
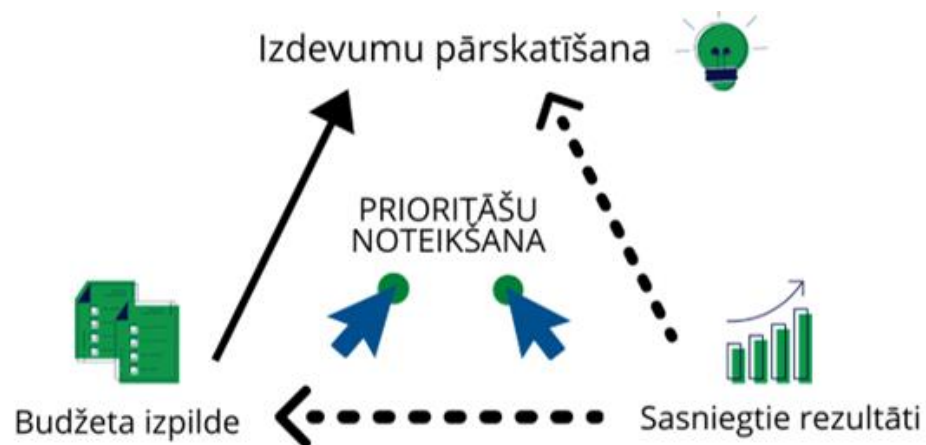
- 2022. gada izdevumu pārskatīšanas ietvaros tika veikta pamatbudžeta pamatfunkciju darbības rezultātīvo rādītāju finansējuma aptveres 2022. gadam analīze, kuras ietvaros tika konstatēts, ka vidējais šo rādītāju finansējuma aptveres līmenis ir 92,5%, tomēr atsevišķu rādītāju finansējuma aptvere ir nepietiekama, un šādi rādītāji budžeta paskaidrojumos nebūtu norādāmi.
- Vienlaikus tika vērtēta pamatbudžeta pamatfunkciju darbības rezultātīvo rādītāju 2021. gada izpilde, secinot, ka vidējā rādītāju izpilde resoros 2021. gadā bija 87,6%, kas būtu uzlabojama, jo izdevumu izpildes līmenis iepriekšējos gados bijis ievērojami virs 90%.

# Budžeta izdevumu pārskatīšana kā finanšu vadības pilnveide

Programmas  
(politikas  
vērtējums)

Efektivitātes  
pārskatīšana

Stratēģiskā  
pārskatīšana



## Budžeta izdevumu pārskatīšana kā finanšu vadības pilnveide

Programmas  
(politikas  
vērtējums)

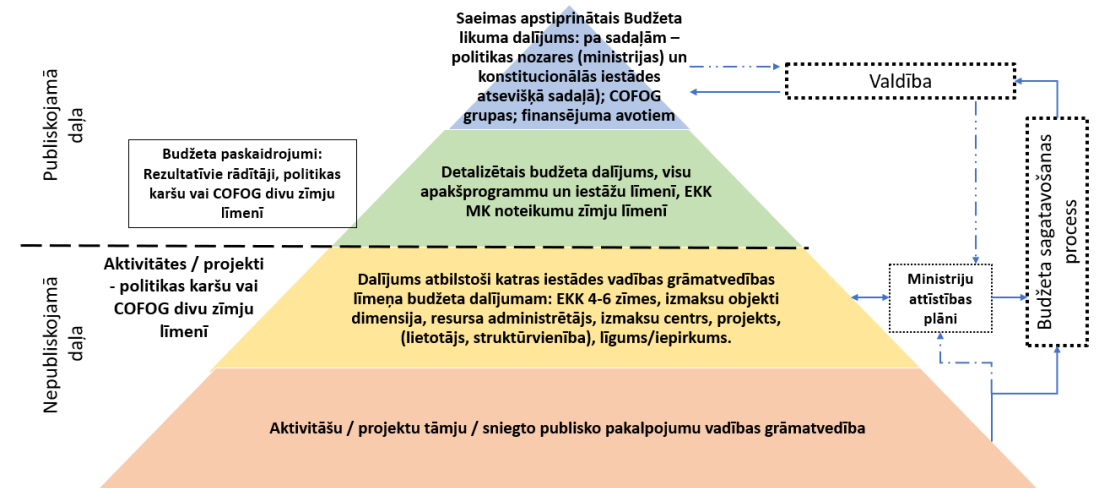
Efektivitātes  
pārskatīšana

Stratēģiskā  
pārskatīšana

|                              | Stratēģiskā pārskatīšana   | Taktiskā pārskatīšana   | Vidēja- termiņa pārskatīšana  |
|------------------------------|--|---|---|
| Izdevumu pārskatīšana        | Centralizēta/ salīdzināmu nodaļu/programmu pārskats                              | Decentralizēta, vienas darbības/programmas iekšējā/ārējā pārskatīšana | Centralizēta konkrētas funkcijas pārskatīšana ministrijās, piemēram, nekustamajā īpašumā, IKT risinājumos |
| Vajadzība                    | Efektivitāte un lietderība   | Efektivitāte  | Efektivitāte un darbības novērtējums  |
| Novērtēšanas jautājumi       | Vairāki jautājumi — darbība/ietekme/saistība ar pašreizējo politiku              | Viens jautājums: darbība  | Viens jautājums: darbība  |
| Pārskatīšanas procesa plūsma | No apakšas uz augšu ( <i>Bottom-up</i> )   | No augšas uz leju ( <i>Top-down</i> )                                 | No augšas uz leju ( <i>Top-down</i> )   |
| Iespējamie rezultāti         | Efektivitātes pieaugums un centralizēti/vienoti prioritāšu ieviešanas nosacījumi | Efektivitātes pieaugums un lineāri griezumi                           | Vidēja termiņa ieguvumi un ieguldījumi  |

# Resoru un iestāžu budžeta iespēju un atbildības stiprināšana kā finanšu vadības pilnveide

- Budžeta finansētu institūciju, budžeta nefinansētu iestāžu un pašvaldību, kā arī kapitālsabiedrību, kurās ieguldīta valsts vai pašvaldību kapitāla daļa, **vadītāji ir atbildīgi par LBFV noteiktās kārtības un prasību ievērošanu, izpildi un kontroli, kā arī par budžeta līdzekļu efektīvu un ekonomisku izlietošanu atbilstoši paredzētajiem mērķiem.**
- Ministrijas un citas centrālās valsts iestādes ir **atbildīgas par gadskārtējā valsts budžeta likumā noteiktās apropriācijas izpildes kontroles sistēmas izveidi** un par valsts budžeta līdzekļu izlietojuma kontroli atbilstoši paredzētajiem mērķiem.



# Finanšu vadības pilnveides izaicinājums

---

*“Jūs nevarat vadīt to, ko jūs nevarat izmērīt.”*

---

*«You can't manage what you can't measure»*

---

**Drucker P.**

