

Risku vadības ieviešanas rokasgrāmata



Finanšu ministrija



Risku vadības ieviešanas rokasgrāmata

Latvijas valsts pārvaldes iestādēm

- › 12-10-2023
- › Ilvija Grūba, IAI Latvija nodaļas Rokasgrāmatas izstrādes projekta vadītāja

Prezentācijas saturs

1. Priekšvēsture
2. Rokasgrāmatas
 - 2.2. mērķis
 - 2.3. Izmantotā metodika
 - 2.4. Iesaistītie autori
 - 2.5. Iekšējo auditoru iespējas izmantot
 - 2.6. Praktiska pielietošana
 - 2.7. Saite uz rokasgrāmatu

2021.-2022.gadā horizontālu risku vadības iekšējo auditi vai konsultācijas

- **novērtēt risku vadības sistēmas brieduma līmeni un sniegt ieteikumus risku vadības sistēmas ieviešanai un attīstībai ministrijās un iestādēs**
- **Rezultāts: nepieciešama valsts pārvaldes specifikai atbilstoša, vienota, detalizēta un praktiski pielietojama risku vadības metodika**
- **Pēc Finanšu ministrijas iniciatīvas un pasūtījuma “Iekšējo Auditoru Institūts”, izstrādāja Risku vadības ieviešanas rokasgrāmatu**
- **Rokasgrāmatas izstrādē nozīmīgu atbalstu sniedza arī valsts pārvaldes iestāžu vadītāji, risku vadības speciālisti un iekšējie auditori**

2.1. Rokasgrāmatas mērķis

- **Palīdzēt:**
 - Latvijas publiskās pārvaldes iestādēm izvēlēties **vajadzībām un iespējām piemērotu un** visaptverošu risku vadības modeli nodrošināt izvēlēta modeļa ieviešanu
 - sistemātisku pilnveidošanu,
 - sekmējot vienotas izpratnes par risku vadības nepieciešamību un ieguvumiem rašanos iestādēs
- **Mērķauditorija**
- Rokasgrāmatas pielikumos ir iekļautas metodiskas veidlapas, kas iestādēm ir pieejamas arī digitālā veidā, lai tās būtu ērti un ātri ieviešamas un pielāgojamas **praktiskajā darbībā**

2.2. Izmantotā metodika

Sintēze starp:

- **Ekspertu praksi**
- MK Noteikumi par publiskas personas kapitālsabiedrībā un publiski privātā kapitālsabiedrībā piemērojamajiem **korporatīvās pārvaldības ieteikumiem** Nr. 175 (2022)
- Lielbritānijas Valsts kases izdotā **Oranžā grāmata** (The Orange Book) (2020)
- COSO **Uzņēmumu risku vadības ietvars – integrēšana ar stratēģiju un sniegumu** (COSO Enterprise Risk Management Framework - Integrating with Strategy and Performance) (2017)
- COSO **Iekšējā kontrole – Integrētais ietvars** (COSO Internal Control - Integrated Framework) (2013)
- ISO 31 000:2018 **standarts**

2.3. Iesaistītie autori



The Institute of
Internal Auditors
Latvia



Anda Krauze, LAI biedrs un LAI Valdes priekšsēdētāja
Kompetences: risku vadība, stratēģiskā vadība, procesu vadība, kvalitātes vadība, iekšējais audits, iekšējā kontroles sistēma



Ilvija Grūba, LAI biedrs, CIA sertifikāts
Kompetences: iekšējais audits, otrā aizsardzības līnija, datu aizsardzība, risku vadība



Evelina Filipoviča, ACCA sertifikāts
Kompetences: risku vadība



Linda Sīle, LAI biedrs, CIA sertifikāts un Prince 2 i Projektu vadības sertifikāts
Kompetences: iekšējais audits, iekšējās kontroles, risku vadība, projektu vadība



Gita Sirmā, LAI biedrs un LAI Valdes priekšsēdētājas vietniece, Valsts pārvaldes iekšējā auditora sertifikāts
Kompetences: iekšējais audits, iekšējā kontroles sistēma un risku vadība



Aija Butkāne, LAI biedrs, Valsts pārvaldes iekšējā auditora sertifikāts
Kompetences: iekšējais audits, risku vadība



Juris Uzulāns, LAI biedrs
Kompetences: risku vadība



Pēteris Strazdiņš, LAI biedrs, CIA sertifikāts
Kompetences: iekšējais audits, risku vadība

2.5. Iekšējo auditoru atļautais konsultāciju tvērumš

Konsultācijas apjoms risku vadībā būs atkarīgs no iekšējā audita struktūrvienībai pieejamiem resursiem un no iestādes vajadzībām.

Konsultācijas mērķis, piemēram, var būt:

- sniegt profesionālu atbalstu iestādei risku vadības sistēmas ietvara **izveidei un sagatavojojot “ceļa karti” tā elementu ieviešanai iestādē;**

Apmācības:

- veicināt izpratni iestādē par risku vadības mērķi un lomu iestādes pārvaldībā un mērķu sasniegšanā;
- apmācīt vadītājus un darbiniekus par risku vadības procesu, tā elementu savstarpējo saistību;
- sniegt atbalstu vadītājiem un darbiniekiem jautājumos par risku identificēšanu, analīzi, risku mazināšanas pasākumiem un iekšējām kontrolēm;

Dalīšanās:

- dalīties ar informācijas avotiem par riskiem un to vadību;

Pārliedības sniegšana

- apzināt galvenās un būtiskākās risku vadības sistēmas problēmas vai trūkumus, to cēloņus un sniegt ieteikumus konstatēto problēmu vai trūkumu novēršanai un to seku mazināšanai
- novērtēt iestādes risku vadības sistēmas briedumu

2.5. Nerekomendējamais apjoms iekšējiem auditoriem

- Iekšējais audits palīdz izveidot vai uzlabot risku vadības procesu, taču iekšējiem auditoriem ir jāatturas no risku faktiskās vadības, proti, iekšējiem auditoriem nevajadzētu:
 - veidot, uzturēt un attīstīt risku vadības sistēmu vai ietvaru;
 - izstrādāt risku vadības politiku/stratēģiju, tostarp noteikt riska apetīti un toleranci;
 - piemērot risku vadības procesus;
 - pieņemt lēmumus par reaģēšanas uz risku stratēģiju;
 - iestādes vietā ieviest risku mazināšanas vai novēršanas pasākumus;
 - sniegt konsolidētus pārskatus par riskiem;
 - uzņemt atbildību pār risku vadību.

2.5. Iekšējo auditoru iespējas izmantot Rokasgrāmatu

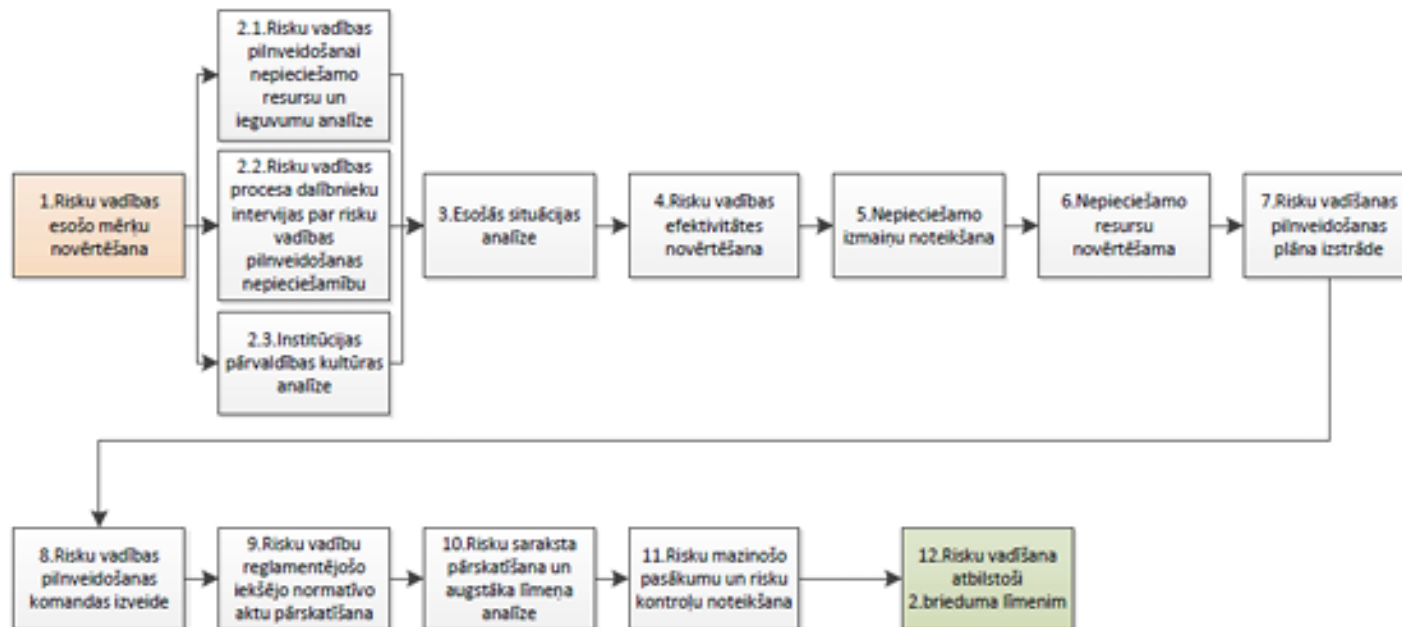
- Metodisks materiāls veicot auditus un sniedzot konsultācijas
- Materiālā iestrādāti piemēri:

1. Iestādes risku vadības sistēmas brieduma līmeņa novērtējums
2. Pārbaudes jautājumu lapa par esošās risku vadības situācijas novērtējumu..
3. Ceļa kartes
4. Risku vadības standarti
5. Iestādes iekšējo un ārējo vidi ietekmējošie elementi (veidlapas piemērs

6. Iestādes Risku klasifikācija (piemērs)
7. Publiskajam sektoram raksturīgākie/ tipiskākie riski
8. Incidentu reģistrs (piemērs - veidlapa)
9. Risku varbūtības skala (veidlapa aizpildīšanai).....
10. Risku ietekmes skala (veidlapa aizpildīšanai).....
11. Sākotnējais un atlikušais riska līmenis (piemērs - veidlapa)
- 12.1. Risku reģistrs (1. variants - vienkāršotais risku reģistra piemērs - veidlapa)
- 12.2. Risku reģistrs (2. variants - analītisks risku reģistra piemērs - veidlapa)
13. Risku mazinošo pasākumu plāns (piemērs - veidlapa)
14. Risku karte (piemērs, automatizēts risinājums)
15. Risku karte (veidlapas aizpildīšanai, manuāls risinājums).....
- 16.1. Risku matrica (1. variants)
- 16.2. Risku matrica (2. variants)
17. Riska profils (Veidlapa aizpildīšanai).....
18. Apkopotā rezultātu karte (veidlapa aizpildīšanai).....

2.6. Praktiska pielietošana

Risku vadības pilnveidošana no pirmā brieduma līmeņa līdz otrajam brieduma līmenim





STRATĒGISKIE RISKI



DARBĪBAS RISKI



FINANŠU RISKI



ATBILSTĪBAS RISKI

2.6. Praktiska pielietošana

STRATĒGISKIE RISKI	DARBĪBAS RISKI	FINANŠU RISKI	ATBILSTĪBAS RISKI
<p>Politiskie riski:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Politisko lēmumu ietekmes risks • Attīstības prioritāšu svārstību/ izmaiņu risks <p>Stratēģisko mērķu noteikšanas un īstenošanas riski:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stratēģiskās plānošanas dokumentu kvalitātes risks • Stratēģijas īstenošanas risks <p>Reputācijas riski:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plašsaziņas līdzekļu neprognozējamās rīcības risks • Sabiedrības informētības risks <p>Makroekonomiskie riski:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demogrāfiskās situācijas izmaiņu risks 	<p>Pārvaldības riski:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizatoriskās struktūras risks • Darba plānošanas un uzraudzības risks <p>Personāla riski:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Darbinieku pietiekamības risks • Darbinieku zināšanu risks • Darbinieku motivācijas risks <p>Procesu riski:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Birokrātijas/ administratīvā sloga risks • Priekšizpētes risks <p>Projektu riski:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projekta vadības risks • Saistību izpildes risks <p>Pakalpojumu riski:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Klientu apkalpošanas kvalitātes risks • Informācijas pieejamības risks <p>Infrastrukturā riski:</p>	<p>Budžeta plānošanas un finanšu pārvaldība riski:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Budžeta izdevumu risks • Finansējuma avotu pieejamības risks • Finanšu resursu pārvaldības risks <p>Budžeta izpildes riski:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Budžeta izpildes disciplīnas risks • Budžeta struktūras un uzskaites sarežģītības risks • Finanšu pārskatu risks 	<p>Informācijas tehnoloģiju riski:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nesankcionētas piekļuves risks • Jaunu tehnoloģiju risks • Datu kvalitātes risks <p>Korupcijas, krāpšanas riski:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interesu konflikta risks • Krāpšanas risks <p>Specifiskie atbalsta riski:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personas datu aizsardzības risks • Sankciju risks • Iepirkuma risks • Darba vides risks

2.6. Praktiska pielietošana

2. pielikums

2. Pārbaudes jautājumu lapa par esošās risku vadības situācijas novērtējumu

Iestādes nosaukums: Lai ievadītu tekstu, noklikšķiniet vai pieskarieties šeit.

Novērtējuma datums: Noklikšķiniet vai pieskarieties, lai ievadītu datumu.

Nr.	Jautājums	Jā	Nē	Daļēji	Piezīmes
1.	2 (Šajā kolonnā iekļauti jautājumi par risku vadības brīdina pamatelementiem)	3.	4.	5.	6. (Šajā kolonnā iekļauj piezīmes, ja daļēji atbilst kādam no apgalvojumiem, norādot, kas konkrēti atbilst un kas būtu uzlabojams), atsaucēs uz dokumentu, saites, u.tml.)
1	Noteiktas risku vadības lomas, atbildības un pienākumu sadalījums (rikojums, nolikums, amata apraksts, struktūra)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	Noteikts atbildīgais par risku vadību (rikojums, amata apraksts)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	Izveidota risku vadības ieviešanas darba grupa (rikojums, nolikums)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	Iestādes augstākā vadība izdevusi rīkojumu par risku vadības ieviešanu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5	Izstrādāts un apstiprināts risku vadības ieviešanas plāns	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6	Iestādē ieviests ISO 9001	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7	Iestādē ieviests ISO 31 000:2018	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8	Iestādē ieviests COSO ERM	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9	Iestādē ieviesti citi standarti vai vadlīnijas, kuru prasības paredz risku vadību vai tās elementus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10	Iestādē tiek vērtēti stratēģiskie riski, darbības riski, finanšu riski, atbilstības riski un/ vai citi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

2.7. Saite uz rokasgrāmatu internetā

<https://www.fm.gov.lv/lv/risku-vadibas-ieviesanas-rokasgramata>

fm.gov.lv/lv/risku-vadibas-ieviesanas-rokasgramata

Risku vadības ieviešanas rokasgrāmata

▶ Atskaņot tekstu

Publicēts: 28.09.2023.

Paldies par
uzmanību!



The Institute of
Internal Auditors

Latvia