A stack of papers on a table

Description automatically generatedA blue and black background

Description automatically generated

Publiskās pārvaldes politikas

iekšējā audita īstenošanas metodiskais materiāls

**APSTIPRINU:**

Finanšu ministrijas

Iekšējā audita departamenta direktore

A.Andreičika

(paraksts\*)

18.02.2025.

© Finanšu ministrija, 2025

*\*Dokuments ir parakstīts ar drošu elektronisko parakstu*

Saturs

[Ievads 4](#_Toc189657079)

[1. Iekšējo auditoru institūta metodiskie norādījumi valsts pārvaldes auditiem 5](#_Toc189657080)

[2. Latvijas attīstības plānošanas sistēmas apraksts 9](#_Toc189657081)

[3. Politikas iekšējo auditu veikšanas metodika 12](#_Toc189657082)

[3.1. Politikas audita plānošanas posms 16](#_Toc189657083)

[Priekšizpēte 16](#_Toc189657084)

[Iekšējās kontroles sistēmas sākotnējais novērtējums 17](#_Toc189657085)

[3.2. Politikas audita īstenošanas posms 18](#_Toc189657086)

[Politikas plānošana – audita apsvērumi 19](#_Toc189657087)

[Politikas ieviešana – audita apsvērumi 28](#_Toc189657088)

[Politikas uzraudzība – audita apsvērumi 30](#_Toc189657089)

[Politikas novērtēšana – audita apsvērumi 33](#_Toc189657090)

[3.3. Politikas audita ziņojuma posms 35](#_Toc189657091)

[4. Efektivitātes, ekonomiskuma un lietderības piemēri 36](#_Toc189657092)

[5. Izmantotie informācijas avoti 44](#_Toc189657093)

[Pielikums Nr.7 Citu valstu prakse 46](#_Toc189657094)

[Apvienotā Karaliste 46](#_Toc189657095)

[Austrija 47](#_Toc189657096)

[Lietuva 48](#_Toc189657097)

[Igaunija 49](#_Toc189657098)

[Čehija 49](#_Toc189657099)

[Turcija 50](#_Toc189657100)

[Kopsavilkums 51](#_Toc189657101)

# Ievads

Nozaru politiku veidošana un īstenošana ir ministriju un iestāžu pamatdarbība un pastāvēšanas mērķis, lai sekmētu valsts ilgtspējīgu, stabilu attīstību un iedzīvotāju dzīves kvalitātes uzlabošanos. Tāpēc dažādu politiku veidošana un īstenošana kā auditējamās sistēmas ir noteiktas ministriju un iestāžu iekšējā audita struktūrvienību darba apjomā.

Finanšu ministrija sadarbībā ar ārējiem ekspertiem un ministriju un iestāžu iekšējā audita struktūrvienībām ir izstrādājusi šo metodisko materiālu ar mērķi sniegt atbalstu valsts pārvaldes iekšējiem auditoriem politiku auditu īstenošanā.

Metodiskais materiāls sastāv no piecām sadaļām un septiņiem pielikumiem:

* 1.sadaļā ir sniegts īss kopsavilkums no starptautiskā Iekšējo auditoru institūta izstrādātajiem metodiskajiem materiāliem par būtiskākajiem aspektiem, kas jāņem vērā valsts pārvaldes iekšējiem auditoriem, kā arī sniegti ieteikumi politikas audita veikšanai.
* 2.sadaļā ir aprakstītas galvenās lietas, kas kopumā jāzina par Latvijas attīstības plānošanas sistēmu, tai skaitā ir atspoguļota attīstības plānošanas dokumentu hierarhija un politikas veidošanas cikls.
* 3.sadaļa ir visapjomīgākā un arī vispraktiskākā iekšējiem auditoriem, to tajā soli pa solim ir aprakstīts politikas audita veikšanas process, aptverot visu politikas veidošanas ciklu. Metodiskais materiāls ir papildināts arī ar detalizētiem politikas audita darba dokumentiem, kas pieejami MS Excel formātā šī materiāla pielikumos Nr.1. – 6.
* 4.sadaļā ir sniegti piemēri efektivitātes, ekonomiskuma un lietderības novērtējumam politikas audita ietvaros.
* 5.sadaļā ir norādīti izmantotie informācijas avoti metodiskā materiāla izstrādē.
* Šī materiāla pielikumā Nr.7 ir apkopota citu valstu prakse politikas auditu veikšanā.

# 1. Iekšējo auditoru institūta metodiskie norādījumi valsts pārvaldes auditiem

Starptautiskais Iekšējo auditoru institūts (turpmāk – IAI) savā 2. izdevumā par valsts pārvaldes īpašajiem norādījumiem (*Unique Aspects of Internal auditing in Public Sector, 2nd edition, Global Practice Guide*)[[1]](#footnote-2) norāda valsts pārvaldes specifiskos aspektus, kas jāņem vērā iekšējā audita funkcijas izpildē (skatīt 1. attēlu).

A blue circle with white text

Description automatically generated

*1. attēls.* **Valsts pārvaldes specifiskie aspekti iekšējā audita funkcijas izpildē**

Tālāk tekstā ir detalizētāk skaidroti šie aspekti, papildus sniedzot informāciju par attiecināmību uz attīstības plānošanas jomas iekšējiem auditiem:

* **Atbildība par budžeta līdzekļiem** – gulstas uz iestādes augstāko vadību un tās pakļautībā esošo finanšu un grāmatvedības struktūrvienību. Ārējo finanšu auditu valsts pārvaldē Latvijā veic Valsts kontrole. Iekšējā audita struktūrvienība var novērtēt kontroles, kas nodrošina efektīvu budžeta līdzekļu izmantošanu un finanšu informācijas ticamību un pareizību. **Politikas auditos** iekšējie auditori vērtēs budžeta piešķīrumu konkrētiem politiku mērķiem un uzdevumiem, t. sk. skatīsies iestādes ekonomiskuma principa esamību, izlietojot budžeta līdzekļus politikās noteikto mērķu sasniegšanai.
* **Politiskās intereses** – veidojot iekšējā audita struktūrvienību un ziņošanas kārtību, iekšējā audita struktūrvienībai jāņem vērā potenciālā politiskās varas ieinteresētība iestādes darbības jomās, it īpaši, ja struktūrvienība ziņo ievēlētām amatpersonām. Sava darba izpildē iekšējie auditori nevar vadīties no politiskām interesēm, bet jābalstās uz mērķi – uzlabot pārvaldības, riska vadības un kontroles procesus. Papildus jāņem vērā arī politiskās varas darbības ciklus, kas var nest izmaiņas vadībā, lēmumu pieņēmēju rindās un ieinteresēto pušu pārstāvībā. **Veicot politikas auditus,** iekšējiem auditoriem ir jāiekļauj ziņojumos konstatējumi par ilgtspējīgas attīstības trūkumu gadījumos, ja tiek konstatēta nozares politiku neatbilstība ar MK Deklarāciju jeb Deklarācijā tiek ieviesti jauni pasākumi, kas nav sasaistē ar vidēja termiņa attīstības plānošanas dokumentiem. Iekšējiem auditoriem jāievēro Ētikas principi veicot arī politiku auditus, nodrošinot neatkarību un objektīvu pārliecības sniegšanu, neietekmējoties no potenciālās politiskās varas spiediena.
* **Laba pārvaldība** – iekšējais audits ir neatņemama efektīvas iestādes pārvaldības sastāvdaļa un tā palīdz iestādei sasniegt tās mērķus un izmērīt rezultātus. Ja iestādē nav izveidoti stingri un ar augstu brieduma pakāpi pārvaldības procesi, tad iekšējā audita funkcijas efektīva izpilde var kļūt izaicinoša, jo iekšējam auditam jāatbalsta pārvaldības procesi. **Iekšējiem auditoriem** ir jāatturas no vadības vai kontroles funkcijas pienākumiem iestādē, lai nodrošinātu neatkarību un objektivitāti, veicot auditus.
* **Darbība sabiedrības interesēs** – iekšējā audita struktūrvienība parasti nesniedz pārskatus plašākai sabiedrībai, tomēr tai jādarbojas sabiedrības vārdā un interesēs. Iekšējam auditam jāizvērtē, ko iestāde dara, lai vairotu vērtību sabiedrībai. **Iekšējais audits**, veicot **politikas auditus**, gūst pārliecību, vai attiecīgie mērķi, uzdevumi un tiem pakārtotie rezultāti, rezultatīvie rādītāji mazina visefektīvākajā, lietderīgākajā un ekonomiskākajā veidā mērķa grupas definētās problēmas. Vēl iekšējie auditori gūst pārliecību par sabiedrības iesaisti, politikas veidotājiem izstrādājot, ieviešot un izvērtējot politikās definētos mērķus un uzdevumus. Auditori gūst pārliecību, vai iestāde pietiekami vieglā un pieejamā veidā nodrošina informācijas pieejamību par politiku ieviešanas statusu (gada pārskati, mājaslapas, rezultatīvie rādītāji atklātos datu portālos).
* **Atklātība, ētika un godprātība** – uz lielāko daļu iestāžu attiecas normatīvais regulējums, kas pieprasa atklāt informāciju plašākai sabiedrībai. Iekšējā audita struktūrvienībām jāiestrādā šādas prasības savos iekšējos normatīvajos dokumentos, nodrošinot to, ka veikto darba uzdevumu saturs ir atbilstoši dokumentēts, ziņots un uzglabāts, ļaujot pieejamību, bet arī sargājot privātumu. Iekšējiem auditoriem jādarbojas saskaņā ar augstākajiem ētikas un godprātības principiem, lai veidotu un uzturētu uzticēšanos iekšējam auditam gan iekšējām, gan ārējām pusēm. **Politikas auditos** iekšējie auditori gūst pārliecību, vai publiskotie dati par politikas ieviešanas progresu ir patiesi, nesagrozīti, aktuāli un publiskoti pēc iespējas plašāk.
* **Juridiska, tiesiska un fiskāla atbilstība** –iekšējā audita struktūrvienībai jāpārzina iestādes darbību reglamentējošie normatīvie akti un jāņem vērā dažādi juridiskie aspekti iekšējā audita darba izpildē. Iekšējā audita struktūrvienībai pilnībā jāievēro uz tās darbību attiecināmie normatīvie akti. **Iekšējā audita struktūrvienība** savā darbībā ievēro tiesību aktu un Iekšējo auditoru institūta Starptautiskos Iekšējā audita prakses standartus, tai skaitā veicot politikas auditus
* **Lietderība, efektivitāte un vienlīdzība pakalpojumu sniegšanā sabiedrībai** – valsts pārvaldes sniegto pakalpojumu saņēmējs ir sabiedrība, tādējādi iekšējā audita struktūrvienībai darbības plānošanā un izpildē jānodrošina, ka veiktie auditi un sniegtās konsultācijas vairo vērtību iestādei un arī sabiedrībai. Veiktajiem auditiem jābūt vērstiem uz darbības izpildes uzraudzību un rezultātu sasniegšanu. Iekšējā audita struktūrvienība **politikas auditos** vērtē, vai attiecīgie mērķi, uzdevumi un tiem pakārtotie rezultāti, rezultatīvie rādītāji mazina visefektīvākajā, lietderīgākajā un ekonomiskākajā veidā mērķa grupas definētās problēmas.

IAI metodiskajā materiālā par efektīvas iekšējā audita funkcijas izveidi publiskajā sektorā (*Building an Effective Internal Audit Function in the Public Sector, 2nd edition, Global Practice Guide*)[[2]](#footnote-3) ir norādīts, ka tieši valsts pārvaldes auditoriem primāri ir jāņem vērā valsts pārvaldes pamatmērķis – kalpot sabiedrības interesēm un nodrošināt labu pārvaldību, līdz ar to netieši tiek dotas norādes **par politikas auditu nepieciešamību, pārliecinoties, ka politikas ir veidotas mērķa grupu vajadzību nodrošināšanai.** Papildus tiek norādīts, ka likumi un noteikumi tiek veidoti valsts noteikto politiku ieviešanai, kas, savukārt, nozīmē, ka atbilstības pārbaudes ir svarīgs ikkatra valsts pārbaudes audita elements. Izstrādātajā audita metodikā ir iekļauti testi par mērķa grupas vajadzību apzināšanu.

Laba pārvaldība, saskaņā ar IAI metodisko norādījumu, ietver **sevī uzraudzību, vai politikas ir ieviestas efektīvi un ekonomiski, lai sasniegtu noteiktos mērķus**. **Cita starpā ir jāsniedz pārliecība, ka resursi tiek izmantoti ētiski,** **lietderīgi, ilgtspējīgi un solidāri.** Izstrādātajā audita metodikā ir iekļauti testi par 3E: lietderīgums, efektivitāte un ekonomiskums.

Efektīvs iekšējais audits valsts pārvaldē ir labas pārvaldības pamats. Gadījumos, kad iestādēs nav spēcīga (neatkarīgs, objektīvs, uz riskiem balstīts, profesionāls utt.) iekšējā audita, valsts sektorā palielinās neatbilstību, zaudējumu, krāpniecības un korupcijas riski.

Kā viens no riskiem tiek norādīts ­– iespējama dažāda izpildvaras un politiskās varas interpretācija par atkāpēm no likumdošanas ieviešanas. Iekšējie auditori politikas auditos pārliecinās par hierarhiski augstāk stāvošo attīstības plānošanas dokumentu sasaisti ar MK deklarāciju un iestādes darbības plānu. Gadījumos, kad tiek konstatētas atkāpes no vidējā termiņa plānošanas dokumentiem un jaunā MK deklarācija vai iestādes darba plāni apdraud politikas mērķu sasniegšanu, tas ir jāiekļauj audita ziņojumā.

Ievēlētās un ieceltās amatpersonas, kuras atbalsta publiskā sektora vadība, ir atbildīgas par virziena noteikšanu, mērķu definēšanu un politiku izstrādi, lai vadītu valsts sektora organizāciju darbības. Tā kā resursi ir ierobežoti un tie jāpiešķir konkrētām aktivitātēm, publiskā sektora organizācijām parasti jāpielāgojas un jāiekļauj kopējā valdības politika savos stratēģiskajos un operatīvajos plānos, un jāplāno budžets atbilstoši, neatkarīgi no valdošās administrācijas politiskās pārliecības. Neatkarīgi no tā, vai viņi piekrīt valdības politikai vai nē, publiskā sektora organizāciju vadība ir atbildīga par operatīvo politiku izveidi, lai nodrošinātu valdības politikas mērķu sasniegšanu un organizācijas mērķu izpildi, kā arī atbilstību saistītajiem likumiem un/vai noteikumiem.

Vadība ir atbildīga par risku novērtēšanu un pārvaldīšanu, kas var ietekmēt tās spēju sasniegt organizācijas un programmas mērķus. Otrās aizsardzības līnijas funkcijas, piemēram, atbilstības un riska pārvaldība, uzrauga, vai vadības iekšējās kontroles procesi ir efektīvi. Pārvaldes iestādei (piemēram, Valsts kanceleja ministrijām vai ministriju padotības iestādēm, kuras īsteno politiku), kas ir atbildīga par papildu uzraudzību, ir uzdevums nodrošināt, ka politika tiek īstenota kā paredzēts, stratēģijas tiek sasniegtas un valsts sektora organizācijas kopējā darbība atbilst cerībām, vienlaikus ievērojot likumus un/vai noteikumus. Uzraudzība ietver arī potenciālo krāpšanas, izšķērdēšanas vai ļaunprātīgas izmantošanas un citu valdības amatpersonu varas un resursu nepareizas izmantošanas indikatoru identificēšanu.

Iekšējie auditori politikas auditos pārliecinās, vai budžeta līdzekļi tiek izmantoti ekonomiski, lietderīgi un efektīvi politiku mērķu un rezultātu sasniegšanā.

Iekšējie auditori palīdz pārvaldes iestādei īstenot uzraudzību, novērtējot, vai valsts sektora organizācijas veic savus pienākumus, īsteno politiku kā paredzēts, izlieto līdzekļus paredzētajam mērķim un ievieš efektīvas kontroles, lai samazinātu riskus. Nodrošinot objektīvus un neitrālus novērtējumus par to, vai valsts resursi tiek pārvaldīti atbildīgi un efektīvi, lai sasniegtu paredzētos rezultātus, iekšējo auditoru secinājumi un ieteikumi ir būtisks ieguldījums iekšējās kontroles sistēmas pilnveidošanā un budžeta līdzekļu ekonomiskā izlietojumā.

Gadījumos, kad valsts pārvaldes iestāde nav sasniegusi darbības izpildes mērķus, iekšējam auditam ir jāpalīdz vadībai identificēt cēloņsakarība, lai šāds risks neatkārtotos.

IAI metodiskajos norādījumos ir minēta nepieciešamība koordinēt un paļauties uz citiem pārliecības sniedzējiem, ierobežoto resursu dēļ.

IAI norāda, ka nākotnē vērsti un proaktīvi auditi palīdz atbildēt uz jautājumu: “Kādas politikas izmaiņas vai ieviešana atbilstu nākotnes vajadzībām vai riskiem?” Iekšējie auditori valsts sektorā palīdz savām organizācijām paredzēt riskus un iespējas, kas **saistītas ar demogrāfijas, ekonomisko apstākļu, starptautisko notikumu, zinātnes un tehnoloģiju, drošības un citu izmaiņām un tendencēm**. Ņemot vērā visus riskus, kas konkurē par resursiem, ievēlētās vai ieceltās amatpersonas var prioritizēt riskus, kuriem var būt ilgtermiņa sekas vai ietekme ārpus viņu oficiālajiem termiņiem. Iekšējiem auditoriem būtu jāpievērš uzmanība šo risku būtiskajai ietekmei pirms krīzes iestāšanās. Kad iekšējie auditori valsts sektorā koncentrējas uz tendencēm un skatās uz priekšu, viņi atbalsta efektīvu stratēģisko lēmumu pieņemšanu un spēlē galveno lomu, palīdzot vadībai saprast un uzlabot viņu riska pārvaldības praksi. Tāpēc iekšējam auditam ieteicams veikt pēc iespējas plašākus politikas auditus, ja ir mainījusies ārējā vide (piemēram, horizontāli auditējot NAP 2027 četrus stratēģiskos mērķus – produktivitāte un ienākumi, reģionālā attīstība, sociālā uzticēšanās un vienlīdzīgas iespējas nodokļu maiņas, inflācijas, demogrāfijas, bezdarba izmaiņu gadījumos). Iekšējais audits varētu izvēlēties secīgi katru no minētajiem stratēģiskajiem mērķiem attiecīgajā gadā kā horizontālo auditu, t. sk. iekļaujot padotības iestāžu (vertikāli) īstenošanas auditus. Tas sniegtu proaktīvu pārliecību, vai noteiktie mērķi tiek/tiks sasniegti būtisku ārējo faktoru ietekmē. Ikkatram audita vadītājam, sagatavojot gada plānu un pārskatot stratēģisko auditu plānu, ir jāņem vērā ārējas vides ietekmes faktori un attiecīgi jāmaina audita plāni.

Iekšējais audits, veicot politikas auditus, identificē problēmas, cēloņsakarības un sniedz rekomendācijas to labākai ieviešanai. Tiek sniegtas atbildes uz jautājumiem par politiku rezultatīvo rādītāju un plašāku mērķu sasniegšanu.

# 2. Latvijas attīstības plānošanas sistēmas apraksts

Attīstības plānošanas mērķis ir sekmēt valsts ilgtspējīgu un stabilu attīstību, kā arī iedzīvotāju dzīves kvalitātes uzlabošanu.

Saskaņā ar Attīstības plānošanas sistēmas likuma 4. pantu, attīstības plānošanas dokumentā izvirza mērķus un sasniedzamos rezultātus attiecīgajā politikas jomā vai teritorijā, apraksta noskaidrotās problēmas un paredz to risinājumus, izvērtē šo risinājumu iespējamo ietekmi, kā arī plāno turpmāko rīcību. Attīstības plānošanas dokumenti tiek izstrādāti ilgtermiņam (līdz 25 gadiem), vidējam termiņam (līdz 7 gadiem) un īstermiņam (līdz 3 gadiem).

Attīstības plānošanas dokumenti iedalās:

* politikas plānošanas dokumenti,
* iestāžu vadības dokumenti,
* teritoriālās attīstības plānošanas dokumenti.

Politikas plānošanas dokumenti iedalās: pamatnostādnes, plāns un konceptuāls ziņojums.

Attīstības plānošanas dokumentu hierarhija ir atspoguļota 2. attēlā.

A diagram with text and words

Description automatically generated with medium confidence

*2. attēls.* **Attīstības plānošanas dokumentu hierarhija Latvijā[[3]](#footnote-4)**

2005. gadā izstrādātais konceptuālais dokuments “Latvijas izaugsmes modelis: cilvēks pirmajā vietā” identificēja problēmu – Latvijas dzīves līmenis atpaliek no ES valstu vidējā dzīves līmeņa. Dokuments nosaka, ka *Galvenais izaugsmes resurss ir iedzīvotāju zināšanas un gudrība, to prasmīga izmantošana; resursa attīstībai, vairošanai un modernizācijai nepieciešamas tūlītējas investīcijas*. Izstrādājot attīstības plānošanas dokumentus, tos savstarpēji saskaņo un ievēro ilgtermiņa konceptuālo dokumentu “Latvijas izaugsmes modelis: cilvēks pirmajā vietā”.

Politika jeb rīcībpolitika ir valdības noteikti principi, mērķi un rīcība noteiktās politikas jomās valsts attīstībai un iedzīvotāju dzīves kvalitātes uzlabošanai.

Politikas veidošana ir 4 savstarpēji saistītu posmu process, kura ietvaros identificē problēmu, nosaka mērķus un no sasniedzamajiem rezultātiem izvēlas un ievieš risinājumus politikas mērķu sasniegšanai, kā arī izvērtē īstenotās politikas ietekmi uz mērķu sasniegšanu. Politikas veidošanas cikls atspoguļots 3. attēlā.

A diagram of a circular diagram

Description automatically generated with medium confidence

*3. attēls*. **Politikas veidošanas cikls**

Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija ir ilgtermiņa plānošanas dokuments, kas nosaka valsts ilgtermiņa attīstības prioritātes un telpiskās attīstības perspektīvu.

Nacionālais attīstības plāns (NAP 2027) ir hierarhiski augstākais vidēja termiņa plānošanas dokuments, kas nosaka valsts attīstības mērķus, prioritātes un sasniedzamos rezultātus, kā arī rīcības virzienus un atbildīgās iestādes.

Politikas pamatnostādnēs nosaka jaunus vidēja termiņa attīstības virzienus nozaru politikās.

Plānu izstrādā politikas (pamatnostādņu) ieviešanai, pamatnostādņu vietā vai augstākas iestādes dotā uzdevuma izpildei. Plāns pamatā ir īstermiņa politikas plānošanas dokuments, taču atsevišķos gadījumos var izstrādāt arī vidēja termiņa plānu.

Konceptuālu ziņojumu izstrādā, ja nepieciešams izšķirties par rīcību iepriekš noteiktu nozaru politiku īstenošanā.

Deklarācija par Ministru kabineta iecerēto darbību ir politisko vadlīniju dokuments, kuru, izvērtējot hierarhiski augstākos ilgtermiņa un vidēja termiņa attīstības plānošanas dokumentus un nacionālās drošības politikas plānošanas dokumentus, izstrādā visam Ministru kabineta pilnvaru laikam un kurš ietver Ministru kabineta darbības prioritātes, sasniedzamos mērķus un rezultātus, kā arī Rīcības plānu, kurā iekļauti konkrēti uzdevumi Deklarācijā izvirzīto mērķu sasniegšanai. IAI metodiskajā materiālā par efektīvas iekšējā audita funkcijas izveidi publiskajā sektorā (*Building an Effective Internal Audit Function in the Public Sector, 2nd edition, Global Practice Guide*) norāda, ka auditoriem ir jānovērtē politisku interešu ietekme. Bieži vien Deklarācijā par Ministru kabineta iecerēto darbību parādās jauni pasākumi, kas nav iepriekš definēti vidējā attīstības plānošanas dokumentā, tomēr šie pasākumi ir ieviešami. Iekšējam auditoram, identificējot šādus gadījumus, ir jānorāda uz ilgtspējīgas attīstības risku, ja prioritizējot un piešķirot budžeta finansējumu jauniem, MK deklarācijām minētajiem pasākumiem, var rasties risks nesasniegt citus politikās definētos pasākumus, kas bijuši iekļauti pirms jaunās MK deklarācijas pasākumiem.

Iestādes darbības stratēģija, kuru izstrādā 4 līdz 7 gadiem, parāda, kā tiks sasniegti politikas plānošanas dokumentos un politiskajās vadlīnijās noteiktie mērķi un prioritātes ar iestādes cilvēkresursiem, finanšu un materiālajiem resursiem. Iestādes stratēģijai var būt pakārtoti jau detalizēti darba plāni, iepirkumu plāni un personāla mācību plānošana.

Saistošos tiesību aktus un metodoloģiju par attīstības plānošanas dokumentu un iestādes vadības dokumentu izstrādi skatīt 5. sadaļā.

# 3. Politikas iekšējo auditu veikšanas metodika

Metodikā izmantotais termins “politika” ietver pamatnostādnes, plānu un konceptuālo ziņojumu. Termins “ilgtspēja” minētajā materiālā izmantots kā budžeta, gada plānu, Rīcības plāna, MK deklarācijas sasaiste ar vidēja un ilgtermiņa plānošanas dokumentiem – Politikas pamatnostādnēm, plāniem, Latvijas ilgtspējas attīstības stratēģiju, caur izsekojamiem mērķiem, rīcības virzieniem, pasākumiem, uzdevumiem un rezultatīvajiem rādītājiem. Ja iekšējais auditors, veicot izsekojamības testu: budžetā definētie rādītāji ­­­­­– budžeta programmas mērķi ­­– MK rīcības plāns – MK deklarācija – politikas plāns – politikas pamatnostādnes – Latvijas ilgtspējas attīstības stratēģija, kādā no posmiem pazaudē sasaisti, pastāv risks, ka netiks sasniegta Latvijas ilgtspējas attīstības stratēģija.

Termins “mērķa grupa” tiek izmantots apzīmējot attiecīgajā politikā nodefinētās sabiedrības daļas vai publiskās pārvaldes subjektus, kuru identificētu problēmu mazināšanai ir izstrādāta attiecīgā politika.

Politikas iekšējo auditu veic saskaņā ar MK noteikumiem Nr. 385 “Iekšējā audita veikšanas kārtība un novērtēšana”[[4]](#footnote-5) un iestādes iekšējiem normatīviem aktiem iekšējā audita jomā.

**Politikas audita virsmērķis**: neatkarīga, objektīva pārliecības sniegšana par attīstības plānošanas dokumentos, Ministru prezidenta deklarācijā, iestādes vadības dokumentos (iestādes darbības stratēģija un gada darba plāns) un iestādes budžetā noteiktu mērķu, uzdevumu, rezultātu un rezultatīvo rādītāju atbilstību tiesību aktu prasībām un mērķa grupas problēmu mazināšanu lietderīgi, efektīvi, ekonomiski.

**Politikas audita apakšmērķi** (un ne tikai zemāk minētie) – gūt pārliecību, ka:

* politika ir izstrādāta saskaņā ar hierarhiski augstāk stāvošajos dokumentos definētajām attīstības prioritātēm;
* politika sniegs nepieciešamo intervenci mērķa grupas problēmu samazināšanā;
* ir izvērtēti politikas intervences sasniegšanas alternatīvi scenāriji, un izvēlēts lietderīgākais, efektīvākais un ekonomiskākais variants;
* konstatējot risku nesniegt definēto intervenci, iestāde veic korektīvas darbības;
* politikas ieviešana tiek uzraudzīta;
* visām politikas darbībām piešķirts nepieciešamais finansējums;
* politikas veidošanas, īstenošanas uzraudzības un politikas novērtēšanas procesam tiek piemērota risku pārvaldība;
* ir izslēgts vai mazināts korupcijas un interešu konflikta risks;
* rezultatīvie rādītāji ir definēti pēc SMART (konkrēti, pēc iespējas skaitliski definēti, sasniedzami laikā principiem un tiek mērīti);
* plānotie rezultāti un rezultatīvie rādītāji ir sasniegti;
* piešķirtais finansējums ir atbilstoši izlietots;
* politika atbilst tiesību aktos definētajām atbilstības prasībām;
* dati par politikas īstenošanas progresu ir objektīvi un pieejami;
* sabiedrība tiek informēta viegli pieejamā veidā par politikas progresu.

**Politikas audita apjoms**: Viena nozares politika, ietverot visu politikas veidošanas ciklu.

**Politikas audita tvērums**:

|  |  |
| --- | --- |
| Attīstības plānošanas dokumentu izstrādes tiesību akti | Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2030. gadam |
| Nacionālais attīstības plāns 2027 |
| Valdības deklarācija un valdības rīcības plāni  (politiskās vadlīnijas) |
|  |
| Nozares pamatnostādnes |
| Nozares plāni |
| Nozares konceptuālie ziņojumi |
| Informatīvie ziņojumi par politikas starpposma un gala ietekmes izvērtējumu |
| Tiesību akti, kas izstrādāti pamatojoties uz politikas plānošanas dokumentiem |
|  |  |
| Iestādes vadības dokumentu un budžeta izstrādes tiesību akti | Iestādes darbības stratēģija |
| Iestādes gada darba plāni |
| Iestādes budžets (gada un vidēja termiņa) |
| Iestādes gada publiskais pārskats |

Ar šo vizualizāciju tiek uzsvērta nepieciešamība politikas auditos skatīties plašāk – izvērtēt politiskās vadlīnijas, nozares politikas plānošanas dokumentus, izstrādātos tiesību aktus, iestādes darbības stratēģiju un visos šajos dokumentos skatīt norādīto sasniedzamo mērķu, detalizēto rādītāju un budžeta sasaisti.

**Izlases veidošana**: (1) vienas nozares politikas visi definētie mērķi, politikas rezultāti un rezultatīvie rādītāji, (2) ar būtisko ietekmi uz mērķa grupas definētās problēmas sasniegšanu izvirzītie 1–2 mērķi, (3) izvēlētais horizontālais mērķis, ja panākta starpresoru horizontāla audita īstenošana.

Iekšējiem auditoriem, kuru iestādes atbild par politiku izstrādi, rekomendējams iekļaut visus politikas posmus (izstrāde, ieviešana, uzraudzība un politikas novērtēšana), lai iegūtu pilnīgu un kvalitatīvu vērtējumu par plānotās politikas efektivitāti un lietderību. Šinī gadījumā audita pārbaudes būs jāveic ne tikai ministrijā, bet arī politikas ieviesējiestādēs, piemēram, padotības iestādēs. Ja audits tiek veikts politikas vidusposma periodā, tad iekšējais audits piemēro politikas novērtēšanas testus iepriekšējai politikai, pārliecinoties, ka tā tika izvērtēta un ņemta vērā, izstrādājot esošo politiku. Ja politikas veidošanā un īstenošanā līdzdarbojas vairākas iestādes, piemēram, vairākas ministrijas, tādā gadījumā ieteicams auditu gada plānu izstrādes posmā vienoties par horizontālu politikas auditēšanu.

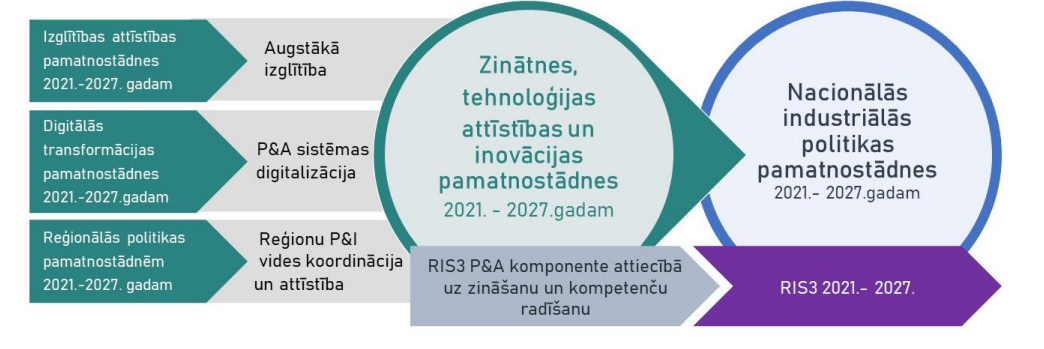
Politikas auditus var veikt 2 veidos:

* vertikāli:
  + ja nozares ministrija ir politikas veidotājs, tad audita pārbaudes veic gan nozares ministrijā, gan ministrijas padotības iestādēs (politikas īstenotāji). Ja politikas īstenotāji ir arī pašvaldību iestādes, tad audita pārbaudes veic pašvaldībās.
  + ja valsts iestāde, piemēram, Valsts kanceleja ir politikas veidotājs, tad audita pārbaudes veic gan šajā valsts iestādē, gan citās valsts iestādēs, piemēram, ministrijās, kas ir politikas īstenotāji. Piemēram, auditējot valsts pārvaldes atlīdzības sistēmu.
* horizontāli – ja politikas plānošanas dokumenta mērķa sasniegšanai noteiktie pasākumi un uzdevumi ir deleģēti vairākām valsts iestādēm (ministrijām), tad politikas auditu veic horizontāli iesaistītajās iestādēs.

Politikas auditu veikšana vertikāli vai horizontāli, to rezultāti sniedz noderīgu redzējumu/ieskatu par sistēmas darbību kopumā politikas veidotājiem, politikas īstenotājiem un mērķa grupām.

Horizontālai sadarbībai auditos esošajā valsts likumdošanā nav šķēršļu, un to paredz (iesaka) Finanšu ministrijas 2018. gadā izstrādātie “Ieteicamie principi starpresoru audita komandas izveidošanā un darbībā”.

Piemēriem kopīgu politiku auditiem ir Nacionālās industriālās politikas pamatnostādnes. Izglītības un zinātnes ministrijas, Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrijas, Ekonomikas ministrijas un Zemkopības ministrijas iekšējie auditori var vienoties par horizontālu politiku auditu, auditējot gan Zinātnes, tehnoloģijas attīstības un inovācijas pamatnostādnes, gan Nacionālās industriālās pamatnostādnes.[[5]](#footnote-6)



*4. attēls.* **Zinātniskās Tehnoloģijas Attīstības Inovācijas Pamatnostādnes 2027 loma *Research Innovation Strategy3* procesā 2021.–2027. gadā un saturiskā sasaiste ar citu nozaru rīcībpolitikām**

Nacionālās Industriālās politikas pamatnostādnes izstrādā Ekonomikas ministrija sadarbībā ar Izglītības un zinātnes ministriju. Ekonomikas ministrija nacionālās industriālās politikas ietvaros īsteno pasākumus uzņēmējdarbības atklājuma procesa virzīšanai un inovācijas attīstīšanai ar mērķi sekmēt uzņēmējdarbības produktivitāti un starptautisko konkurētspēju. Izglītības un zinātnes ministrija augstākās izglītības un zinātnes politikas ietvaros īsteno RIS3 ((*Research and Innovation Strategy for Smart Specialization*) – Viedās specializācijas stratēģija) –­ definēto pasākumu: vērtību ķēžu ekosistēmu attīstībai nepieciešamo zināšanu, P&A (pētniecība un attīstība) cilvēkkapitāla un pētniecības infrastruktūras attīstību. Papildus RIS3 īstenošanā ir iesaistīta Viedās attīstības un reģionālās attīstības ministrija gan attiecībā uz reģionu līdzsvarotas attīstības un reģionālās specializācijas veicināšanu reģionālo inovācijas un zināšanu platformu ietvaros, gan digitālās transformācijas īstenošanu un Zemkopības ministrija saistībā ar Bioekonomikas stratēģijas īstenošanu.

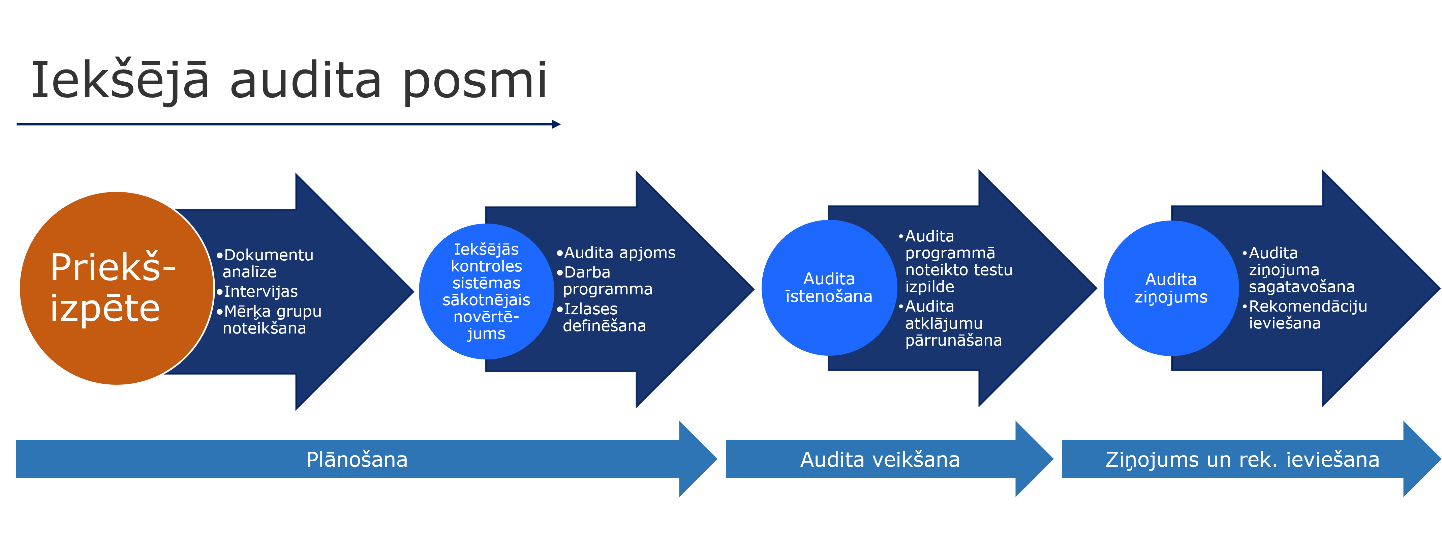
Kā atšķirīgs piemērs, iekšējais audits varētu izvēlēties auditēt NAP 2027 definētos stratēģiskos mērķus savu nozaru pamatnostādnēs. Piemēram, NAP 2027 ietvaru veido četri stratēģiskie mērķi – produktivitāte un ienākumi, reģionālā attīstība, sociālā uzticēšanās un vienlīdzīgas iespējas. Iekšējais audits varētu izvēlēties secīgi katru no minētajiem stratēģiskajiem mērķiem attiecīgajā gadā un veikt horizontālo auditu valsts pārvaldē, t. sk. auditējot padotības iestādes (vērtējot vertikāli), tādejādi redzot, kā NAP 2027 mērķu īstenošana kaskadējas arī vertikāli resorā.

Metodiskais materiāls ietver šādus detalizētus politikas audita darba dokumentus (pieejami MS Excel formātā):

* Priekšizpētes dokuments (Pielikums Nr.1).
* Tiesību aktu un iekšējās dokumentācijas saraksts, kas jāanalizē priekšizpētes laikā (Pielikums Nr.2).
* Audita programma (Pielikums Nr.3).
* Pārbaudes lapa Nr.1 – visaptverošs tests (Pielikums Nr.4).
* Pārbaudes lapa Nr.2 – detalizēts tests (budžeta sasaiste) (Pielikums Nr.5).
* Intervijas jautājumi (Pielikums Nr.6).

## 3.1. Politikas audita plānošanas posms

### **Priekšizpēte**



*5. attēls.***Pamata iekšējā audita posmi**

Priekšizpētes mērķis ir iegūt padziļinātas zināšanas par auditējamo sistēmu, tai piemītošajiem riskiem un izstrādāto kontroles un risku vadības sistēmas ietvaru (piemēram, identificēt sagaidāmās kontroles no ārējiem tiesību aktiem un no iestādes iekšējiem normatīvajiem aktiem, izskatīt iepriekšējo auditu rezultātus un citu pārliecības sniedzēju veikto pārbaužu rezultātus politikas jomās, iepazīties ar jaunākajiem t. sk. ārvalstu (Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācija (OECD), Eiropas Komisija) pētījumiem un rekomendācijām.

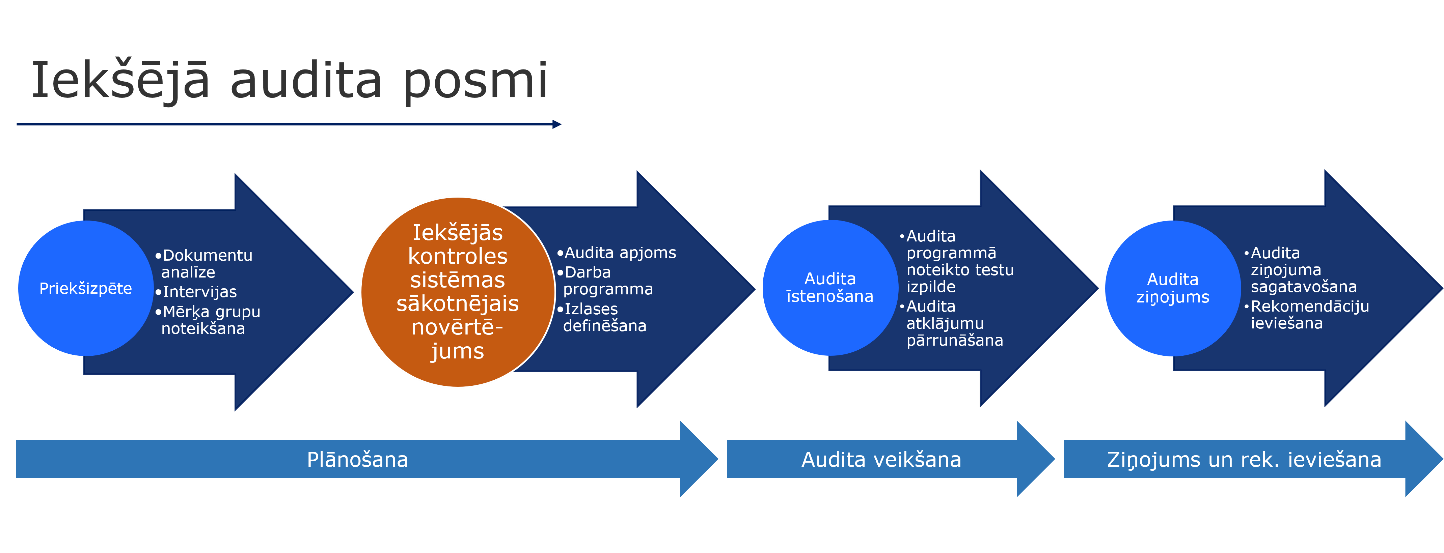
Priekšizpēte ietver:

* dokumentu analīzi, kas šajā procesā būs laikietilpīga. Ieteicamais normatīvo dokumentu uzskaitījums iekļauts lapā “Informācijas pieprasījums”.
* sākotnējās intervijas ar:
  + iestādes vadību, t. sk. politisko, noskaidrojot vadības bažas un piedāvāto tvērumu. Pēc tam ir jāpiemēro auditora profesionālais skepticisms, nodefinējot gala audita programmu un izlasi;
  + politikas plānošanas (un uzraudzības) struktūrvienību;
  + politikas ieviešanas struktūrvienībām un citām ieviešanas iestādēm.

Interviju tvērums un detalizēti jautājumi pieejami darba dokumentā “Intervijas”. Priekšizpētes darba dokumenta tabulā auditors aizpilda aili: “Iegūtais rezultāts”. Darba dokumentā “Intervijas” politikas izstrādei un politikas uzraudzībai jautājumi sadalīti, jo var būt iestādes, kur šīs funkcijas ir nodalītas.

* mērķa grupu identificēšanu. Priekšizpētē mērķa grupu noteikšana ir svarīga, jo politikas auditos pamata uzdevums ir noskaidrot mērķa grupas identificēto problēmu mazināšanu ar attīstības plānošanas dokumentos un iestādes darbības plānos noteiktajiem pasākumiem. Tāpat ir būtiski identificēt mērķa grupas, lai audita laikā izveidotu reprezentatīvu izlasi mērķa grupas atgriezeniskās saites iegūšanai un laicīgi izlemtu par mērķa grupas viedokļa iegūšanas veidu, kas var būt laikietilpīgs (klātienes intervijas reģionos, citu iestāžu iesaiste atbilžu saņemšanā un mērķa grupas apzināšanā).

### **Iekšējās kontroles sistēmas sākotnējais novērtējums**

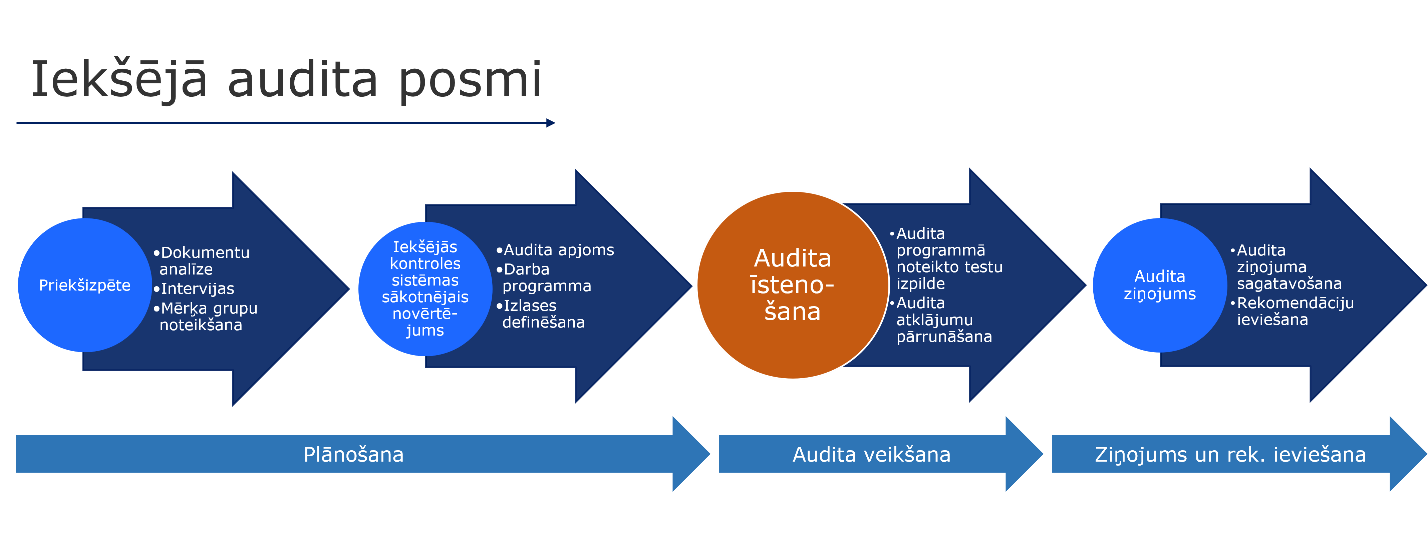


*6. attēls.***Pamata iekšējā audita posmi**

Priekšizpēte noslēdzas ar audita programmas izstrādi un audita izlases definēšanu, aizpildot darba dokumentā “Priekšizpēte” (1) aili “Secinājums” un (2) aili “Iekšējās kontroles sistēmas sākotnējais novērtējums”. Pamatojoties uz iekšējās kontroles sistēmas sākotnējo izvērtējumu, auditoram ir jāpielāgo piedāvātais darba dokuments “Audita programma” un jāpārskata, kurš no testiem (Pārbaudes lapa Nr.1 un Pārbaudes lapa Nr.2) tiek iekļauts konkrētajā politikas auditā. Audita programmu apstiprina struktūrvienības vadītājs vai deleģēts auditoru komandas vadītājs.

Plānojot un īstenojot politikas auditu, kā izaicinājums veiksmīgam politikas auditam varētu būt datu nepieejamība vai nepilnīgi dati (rezultatīvie rādītāji), kā arī nepietiekami skaidri, mērāmi noteiktie rezultatīvie rādītāji.

## 3.2. Politikas audita īstenošanas posms



*7. attēls.***Pamata iekšējā audita posmi**

Audita īstenošanas posmā gūst pierādījumus par iekšējās kontroles sistēmas darbības efektivitāti un atbilstību, aizpildot **detalizētās pārbaudes lapas,** un dokumentējot secinājumus **audita programmas** sadaļās: (1) Audita procedūru rezultāti, (2) Iekšējās kontroles sistēmas novērtējums, (3) Cēlonis novirzei no sagaidāmās kontroles, (4) Rekomendācijas.

Metodikā ir ietvertas **divas pārbaudes lapas**:

* pārbaudes lapa Nr. 1 attiecināma uz visu audita apjomu – tajā ir aptverts viss politikas plānošanas dokumentu cikls – izstrāde, t. sk. detalizētas prasības par katru no veidiem (politika, pamatnostādnes, plāns, koncepcija, deklarācija), īstenošana, uzraudzība un novērtēšana. Auditori paši atlasa nepieciešamās pārbaudes kritērijus no šīs pārbaudes lapas, jo, iespējams, audita laikā nav attiecināma attiecīgās politikas uzraudzība vai novērtēšana (tikko ieviesta).

Pārbaudes lapā iekšējais auditors fiksē darba rezultātu par katru pārbaudes kritēriju.

* pārbaudes lapa Nr. 2 – budžets – detalizēti izmantojama budžeta sasaistei ar iestādes stratēģiju, darba plānu un noteiktajiem rādītājiem. Auditors veic neatkarīgu rezultatīvo rādītāju snieguma aprēķinu pēc pieejamajiem datiem uz audita brīdi. Pārbaudes lapā auditos sniedz secinājumus par sasaisti starp budžetu un iestādes stratēģiju, un politikas plānošanas dokumentiem, Valdības deklarāciju, Valdības rīcības plānu, rezultatīvo rādītāju mērījumiem.

Audita programmā ir paredzēts arī dokumentēt audita procedūru rezultātus, identificēto cēloni konstatētajai novirzei no sagaidāmās kontroles, iekšējās kontroles sistēmas novērtējumu, auditora piedāvātās rekomendācijas, rekomendācijas akceptēšanu no auditējamo puses un izpildes termiņu. Ja iekšējiem auditoriem ir jau izstrādāta cita iekšējā metodika un tajā daļa no piedāvātas informācijas dokumentēšanas atšķiras, auditori var izmantot iekšējo iestādes iekšējā audita dokumentēšanas metodiku.

Katras iestādes iekšējie auditori no piedāvātās metodikas savā darbā var izmantot visu vai daļu no audita programmas vai pārbaudes lapu tvēruma, piemērojot to sava audita uzdevuma vajadzībām.

Tālāk šajā metodiskajā materiālā ir aprakstīti apsvērumi, kas auditoriem ir jāņem vērā, auditējot katru posmu no politikas veidošanas cikla.

### **Politikas plānošana – audita apsvērumi**

**Zemāk norādīti galvenie politikas plānošanas un īstenošanas riski**, kā arī to iespējamie cēloņi un sekas, kurus apsvērt, veicot politikas plānošanas posma auditus, un kas ir iekļauti izstrādātajā audita programmā ciktāl piemērojams:

1. **Neprecīza vajadzību analīze**
   * **Cēloņi:** Nepilnīgi vai novecojuši dati, neiesaistītas nozīmīgas ieinteresētās puses, ierobežota piekļuve informācijai.
   * **Sekas:** Politikas mērķi neatbilst reālajām sabiedrības vajadzībām, radot neatbilstošu resursu izlietojumu un neefektīvus rezultātus.
2. **Politikas prioritāšu izkropļošana**
   * **Cēloņi:** Privātu interešu ietekme, politiskais spiediens, lobēšana.
   * **Sekas:** Līdzekļi un resursi tiek novirzīti prioritātēm, kas neatbilst sabiedrības interesēm, mazinot valsts pārvaldes leģitimitāti un efektivitāti.
3. **Nepietiekams resursu nodrošinājums**
   * **Cēloņi:** Neplānots budžets, slikta resursu prognozēšana, nepilnīgs resursu pieprasījums.
   * **Sekas:** Politikas mērķi netiek sasniegti pilnībā vai laikus, radot nepilnīgu ietekmi un potenciāli izniekotus līdzekļus.
4. **Nepareiza vai neskaidra politikas mērķu definēšana**
   * **Cēloņi:** Nepilnīga plānošanas analīze, slikta komunikācija starp lēmumu pieņēmējiem un izpildītājiem.
   * **Sekas:** Politikas mērķi ir neskaidri vai pārāk plaši, kas apgrūtina to mērīšanu un pārbaudi, radot izpildes sarežģījumus un grūti pārvaldāmu īstenošanas procesu.
5. **Datu kvalitātes trūkums un neprecīza informācija**
   * **Cēloņi:** Nepilnīga datu apkopošana, novecojuši vai neprecīzi dati, nepareizas datu analīzes metodes.
   * **Sekas:** Neuzticami dati var novest pie neprecīzas politikas plānošanas un lēmumiem, kas nav balstīti uz reālām situācijām.
6. **Nepilnīga risku analīze un vadība**
   * **Cēloņi:** Risku vadības procedūru trūkums, ierobežota pieredze risku vadībā, nepietiekama risku identificēšana.
   * **Sekas:** Politikas īstenošanas laikā var rasties neparedzēti šķēršļi un problēmas, kas ietekmē gala rezultātu un izraisa laika un resursu pārtēriņu.
7. **Nepietiekama uzraudzība un novērtēšana**
   * **Cēloņi:** Kontroles mehānismu trūkums, resursu trūkums, nepilnīga uzraudzības un novērtēšanas metodoloģija.
   * **Sekas:** Politikas izpildes gaitā netiek savlaicīgi konstatētas problēmas, kas neļauj veikt nepieciešamos pielāgojumus, un var rasties novirzes no sākotnējiem mērķiem.
8. **Lēna lēmumu pieņemšana un administratīvā aizkavēšanās**
   * **Cēloņi:** Sarežģītas birokrātiskas procedūras, pārāk daudz iesaistīto struktūru un lēmumu pieņēmēju.
   * **Sekas:** Aizkavēta politikas ieviešana, kas var novest pie izmaksu pieauguma un nepietiekamas reakcijas uz aktuālām problēmām.
9. **Resursu neefektīva izmantošana**
   * **Cēloņi:** Neefektīvi procesi, pārmērīgs administratīvais slogs, nepietiekami pārdomāti izdevumi.
   * **Sekas:** Valsts resursi netiek izlietoti optimāli, radot liekas izmaksas un pazeminot kopējo politikas ietekmi.
10. **Interešu konflikta ignorēšana**

* **Cēloņi:** Nepietiekami ieviesti interešu konfliktu kontroles mehānismi, pārredzamības trūkums.
* **Sekas:** Politikas plānošanā un īstenošanā var rasties korupcijas riski, samazinot sabiedrības uzticību un veicinot netaisnīgus rezultātus.

1. **Neuzticami ārpakalpojumu sniedzēji vai partneri**

* **Cēloņi:** Nepietiekama partneru izvērtēšana, sliktas kvalitātes iepirkumu un līgumu vadība.
* **Sekas:** Politikas īstenošana var būt apdraudēta, ja ārpakalpojumu sniedzēji vai partneri nespēj nodrošināt nepieciešamo kvalitāti un rezultātus.

1. **Slikta komunikācija un informācijas pieejamība**

* **Cēloņi:** Nepietiekama komunikācijas stratēģija, ierobežota informācijas plūsma starp iesaistītajām pusēm.
* **Sekas:** Nepilnīga vai neprecīza informācija var veicināt nesaskaņas un neizpratni par politikas mērķiem un īstenošanas metodēm.

Šie riski politikas plānošanā un īstenošanā apdraud resursu efektīvu izmantošanu, politikas kvalitāti un sabiedrības uzticību. Iekšējā audita uzdevums ir identificēt un novērtēt šos riskus, kā arī izstrādāt ieteikumus, lai uzlabotu politikas plānošanas un ieviešanas procesu efektivitāti un uzticamību.

**Politikas plānošanā pastāv arī krāpniecības riski,** un tie var būtiski ietekmēt gan politikas kvalitāti, gan sabiedrības uzticību valdības darbam. Krāpniecība var izpausties dažādos veidos, īpaši procesā, kas saistīts ar finanšu resursu piešķiršanu, līgumu slēgšanu un politikas īstenošanas uzraudzību.

Šeit ir galvenie krāpniecības riski politikas plānošanas un īstenošanas procesā:

**1. Korupcija un interešu konflikti:**

* + *Nepamatotas priekšrocības noteiktiem uzņēmumiem vai personām*: Politikas plānošanā var rasties situācijas, kad konkrētas personas vai uzņēmumi saņem priekšrocības, kas nav pamatotas ar objektīviem kritērijiem. Tas var izpausties kā konkursu manipulācija vai finansējuma piešķiršana bez pienācīgas pārbaudes.
  + *Interešu konflikti politikas veidotāju vidū*: Ja politikas veidotāji vai īstenotāji ir saistīti ar ieinteresētām pusēm (piemēram, uzņēmumiem, kas ieinteresēti noteiktu lēmumu pieņemšanā), viņi var mēģināt ietekmēt politiku savās interesēs, nevis sabiedrības labā.

**2. Nepareiza līdzekļu izlietojuma pārvaldība**

* + *Nepamatoti vai viltoti izdevumi*: Finanšu līdzekļus var izmantot nelikumīgi, piemēram, viltus izdevumu atskaitēm vai maksājumiem par nesniegtiem pakalpojumiem. Tas bieži rodas nepietiekamas uzraudzības vai nepārredzamības rezultātā.
  + *Nepamatoti augstas izmaksas vai pārpūsti līgumi*: Dažreiz politikas īstenošanai tiek slēgti līgumi ar augstākām izmaksām nekā tirgus cena, ļaujot noteiktām personām vai uzņēmumiem gūt peļņu uz valsts līdzekļu rēķina.

**3. Nepārredzami iepirkumu procesi**

* + *Nepārredzama konkursa organizēšana*: Ja politikas īstenošanas iepirkumu procesi ir neskaidri vai nepārredzami, var vieglāk manipulēt ar konkursa noteikumiem, lai priekšrocības saņemtu konkrētas personas vai uzņēmumi.
  + *Fiktīvu vai iepriekš izraudzītu piegādātāju izvēle*: Pastāv risks, ka konkursā uzvar jau iepriekš izraudzīti piegādātāji, kas nav izvēlēti objektīvu kritēriju dēļ. Tas var novest pie līgumu slēgšanas ar uzņēmumiem, kas patiesībā nespēj sniegt nepieciešamo kvalitāti.

**4. Politiskā ietekme un lobēšana**

* + *Politikas ietekmēšana lobēšanas rezultātā*: Ja noteiktas interešu grupas lobē politikas veidotājus, var rasties situācija, kurā pieņemtie lēmumi un politikas ir labvēlīgas šīm grupām, bet ne vienmēr sabiedrības interesēm.
  + *Nelegāla vai nereģistrēta lobēšana*: Dažkārt lobēšanas darbības tiek veiktas bez pienācīgas pārskatatbildības vai nereģistrējot tās likumīgā veidā, kas var radīt būtiskus politikas caurredzamības riskus.

**5. Datu un informācijas manipulācija**

* + *Nepatiesas vai manipulētas atskaites un pārskati*: Ja politikas īstenošanas gaitā dati tiek viltoti vai interpretēti nepareizi, lai izskatītos veiksmīgāk, tas var radīt maldīgu priekšstatu par politikas efektivitāti. Tas var radīt nepareizus secinājumus un ietekmēt nākotnes lēmumus.
  + *Nepatiesa informācija par rezultātiem*: Manipulācija ar statistiku vai rezultātiem, lai parādītu politiku labākā gaismā, var maldināt gan sabiedrību, gan lēmumu pieņēmējus.

**6. Nepietiekama uzraudzība un pārskatatbildība**

* + *Kontroles mehānismu trūkums*: Ja nav pietiekamas pārraudzības un pārskatatbildības sistēmas, ir lielāka iespēja, ka līdzekļi var tikt izmantoti krāpnieciskos nolūkos, un par pārkāpumiem netiek ziņots.
  + *Vāja audita sistēma*: Ja politikas īstenošanas rezultāti netiek regulāri pārbaudīti un auditēti, var būt grūti identificēt un novērst krāpniecības riskus.

**7. Fiktīvu projektu veidošana vai līdzekļu pārvirzīšana**

* + *Fiktīvi projekti*: Dažkārt var veidoties fiktīvi projekti, kuru galvenais mērķis ir piesaistīt līdzekļus, nevis sasniegt konkrētus rezultātus. Šādi projekti var pastāvēt tikai uz papīra, bet piešķirtie līdzekļi tiek izmantoti citām vajadzībām.
  + *Līdzekļu novirzīšana citiem mērķiem*: Politikas īstenošanai piešķirtos līdzekļus var nelegāli novirzīt citām vajadzībām, ja nepastāv stingra uzraudzība un pārskatatbildība.

**8. Nepārredzama komunikācija ar sabiedrību**

* + *Informācijas trūkums par politikas plāniem un īstenošanu*: Ja politika tiek izstrādāta un īstenota bez skaidras un pārredzamas informācijas sniegšanas sabiedrībai, pastāv risks, ka sabiedrība netiks pienācīgi informēta par politikas mērķiem un īstenošanas rezultātiem.
  + *Sabiedrības maldināšana*: Ja politikas veidotāji slēpj problēmas vai izplata maldinošu informāciju par politikas īstenošanas panākumiem, tas grauj sabiedrības uzticību.[[6]](#footnote-7)

Tāpat ir būtiski analizēt piemēroto metodoloģiju un izvēlētos politikas attīstības scenārijus. Iekšējais auditors var novērtēt vairākus būtiskus aspektus par izmantotajiem attīstības scenārijiem politikas plānošanā, lai pārliecinātos, ka šie scenāriji ir uzticami, efektīvi un atbilst politikas mērķiem. **Politikā iekļauto attīstības jeb intervences scenāriju risks** – scenāriji, kuri tiek izmantoti politikas plānošanā un īstenošanā var būtiski ietekmēt politikas kvalitāti un lēmumu pieņemšanas procesu. Politikas plānošanā scenāriji tiek izmantoti, lai prognozētu dažādu lēmumu ietekmi, analizētu iespējamās sekas un novērtētu politikas efektivitāti. Ja šie scenāriji jeb modeļi nav pietiekami precīzi, vai balstās uz kļūdainiem pieņēmumiem, tie var novest pie nepareiziem lēmumiem un negatīvām sekām sabiedrībai.

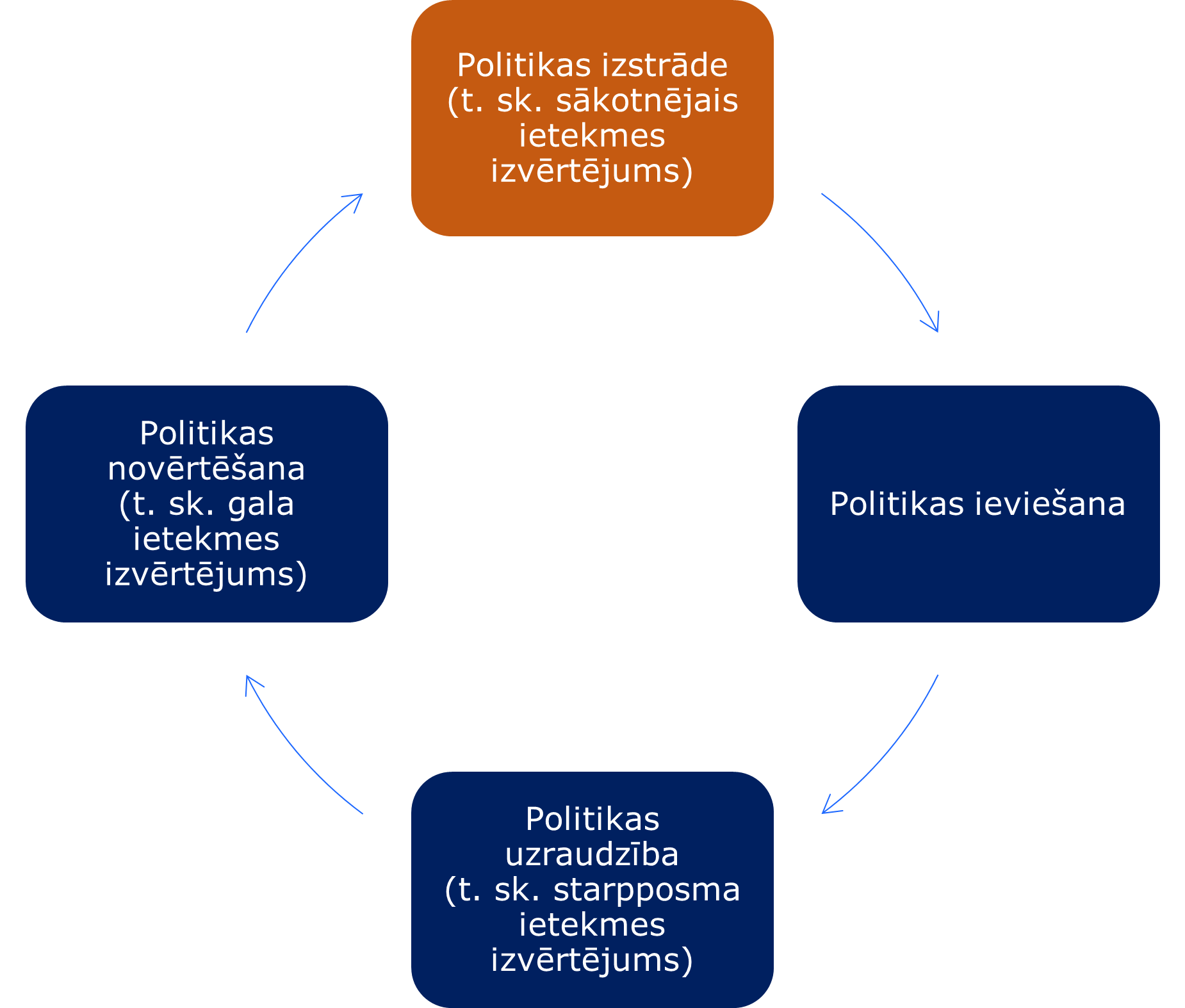
Galvenie vērtēšanas aspekti ietver:

1. **Politikas intervences scenāriju (modeļu) piemērotība un atbilstība politikas mērķiem**
   * Vai izmantotie modeļi ir atbilstoši konkrētajai politikai un tās mērķiem? Vai tie ir izstrādāti, lai sniegtu vajadzīgo informāciju un prognozes?
2. **Datu kvalitāte un avoti**
   * Vai modeļos izmantotie dati ir precīzi, ticami un atbilstīgā kvalitātē? Vai dati ir iegūti no uzticamiem un pārbaudāmiem avotiem?
3. **Modeļu metodoloģiskā pamatotība**
   * Vai modeļiem ir skaidrs un loģisks metodoloģiskais pamats? Vai modelēšanā izmantotās metodes ir zinātniski pamatotas un starptautiski atzītas?
4. **Pieņēmumu un parametru ticamība**
   * Vai modeļu pieņēmumi un izmantotie parametri ir saprātīgi un pamatoti? Vai pieņēmumi ir pārskatīti un aktualizēti atbilstoši jaunākajai informācijai?
5. **Modeļu pārbaudāmība un atkārtojamība**
   * Vai modeļus iespējams atkārtoti pārbaudīt, lai pārliecinātos par to precizitāti? Vai dokumentācija ir pietiekami detalizēta, lai citi eksperti varētu pārbaudīt rezultātus?
6. **Riska novērtēšana un ietekmes analīze**
   * Vai ir novērtēti riski, kas saistīti ar modeļu izmantošanu? Vai tiek veikta ietekmes analīze, lai prognozētu dažādu faktoru ietekmi uz politikas iznākumiem?
7. **Modeļa rezultātu interpretācija un atbilstība lēmumu pieņemšanai**
   * Vai rezultāti tiek interpretēti skaidri un saprotami? Vai politikas veidotāji izmanto modeļa rezultātus apzināti, balstoties uz pilnīgu izpratni? Vai rezultāti tik tiešām tiek izmantoti politiku plānošanā?
8. **Modelēšanas kļūdu un ierobežojumu atklāšana**
   * Vai modeļi norāda uz iespējamiem ierobežojumiem vai kļūdām? Vai šie ierobežojumi tiek skaidri dokumentēti un ņemti vērā lēmumu pieņemšanā?
9. **Modeļa pielāgojamība mainīgajiem apstākļiem**
   * Vai modelis ir pietiekami elastīgs, lai to pielāgotu jauniem datiem vai mainīgajiem apstākļiem? Vai modelis ir viegli pārveidojams, ja politikas apstākļi mainās?
10. **Nepārtrauktā uzraudzība un pārskatīšana**
    * Vai ir izveidota nepārtraukta uzraudzības sistēma modeļa precizitātes un aktualitātes novērtēšanai? Vai modeļi tiek regulāri pārskatīti un uzlaboti, pamatojoties uz atjauninātiem datiem un novērtējumiem?[[7]](#footnote-8)

Šādi vērtēšanas aspekti palīdz iekšējam auditoram nodrošināt, ka politikas plānošanā izmantotie modeļi ir atbilstīgi un uzticami, un tie palīdz pieņemt informētus un efektīvus politikas lēmumus.

Politikas plānošana (izstrāde) ietver:

* problēmas (problēmu) identificēšanu;
* politikas mērķu, rezultātu un rīcības plānošanu;
* sākotnējo ietekmes izvērtējumu.



*8. attēls.***Attīstības plānošanas dokumentu, t. sk. politiku cikli**

Politikas plānošanas posma auditā iekšējais auditors pārliecinās:

1. vai politikas plānošanas dokumenti atbilst likumdošanas prasībām un vai prasības tiek piemērotas pilnā apjomā. Piemēram, saskaņā ar Attīstības plānošanas sistēmas likuma 5. punktu, attīstības plānošanā, izstrādājot ilgtermiņa un vidēja termiņa dokumentus, ievēro šādus pamatprincipus, kuri iekļauti kā pārbaudes procedūra gan audita programmā, gan pārbaudes lapā (politikas izstrādes atbilstība tiesību aktu prasībām):

* **Ilgtspējīgas attīstības princips** ­– tagadējām un nākamajām paaudzēm nodrošina kvalitatīvu vidi un līdzsvarotu ekonomisko attīstību, racionāli izmanto dabas, cilvēku un materiālos resursus, saglabā un attīsta dabas un kultūras mantojumu;
* **Interešu saskaņotības princips** – saskaņo dažādas intereses un ievēro attīstības plānošanas dokumentu pēctecību, nodrošina, lai tie nedublētos;
* **Līdzdalības princips** – visām ieinteresētajām personām ir iespēja līdzdarboties attīstības plānošanas dokumenta izstrādē, īpaši mērķa grupām;
* **Sadarbības princips** – valsts un pašvaldību iestādes sadarbojas, tai skaitā izpildot attīstības plānošanas dokumentos izvirzītos uzdevumus un informējot cita citu par nosprausto mērķu un paredzēto rezultātu sasniegšanu;
* **Finansiālo iespēju princips** – izvērtē esošos un vidējā termiņā prognozētos resursus un piedāvā efektīvākos risinājumus attiecībā uz nosprausto mērķu sasniegšanai nepieciešamajām izmaksām;
* **Atklātības princips** – attīstības plānošanas process ir atklāts un sabiedrība tiek informēta par attīstības plānošanas un atbalsta pasākumiem un to rezultātiem, ievērojot likumā noteiktos informācijas pieejamības ierobežojumus;
* **Uzraudzības un novērtēšanas princips** – attīstības plānošanā un attīstības plānošanas dokumentu īstenošanā visos pārvaldes līmeņos tiek nodrošināts to ietekmes (sākotnējais, starpposma, noslēguma) izvērtējums, kā arī uzraudzība un pārskatu sniegšana par sasniegtajiem rezultātiem;
* **Subsidiaritātes princips** – politiku īsteno tā valsts vai pašvaldības iestāde, kura atrodas pēc iespējas tuvāk pakalpojuma saņēmējiem un attiecīgie pasākumi tiek efektīvi īstenoti pēc iespējas zemākā pārvaldes līmenī;
* **Attīstības plānošanas un normatīvo aktu izstrādes sasaistes princips** – politiku plāno pirms normatīvā akta izdošanas un, izstrādājot normatīvos aktus, ņem vērā attīstības plānošanas dokumentus; Nozares plānošanas dokumentam ir sasaiste ar Ilgtermiņa konceptuālo dokumentu "Latvijas izaugsmes modelis: Cilvēks pirmajā vietā", Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģiju un Nacionālo Attīstības Plānu;
* **Līdzsvarotas attīstības princips** – politiku plāno, sabalansējot atsevišķu valsts teritoriju attīstības līmeņus un tempus;
* **Aktualitātes princips** – attīstības plānošanas dokumentus aktualizē atbilstoši situācijai;
* **Dokumentu saskaņotības princips** – pieņemot attīstības plānošanas dokumentu vai izdarot grozījumus šādā dokumentā, nodrošina izmaiņu veikšanu arī citos saistītajos dokumentos un normatīvajos aktos, ievērojot tiesiskās paļāvības principu.

1. vaipolitikas plānošanas dokumentā ietvertie **mērķi** ir:
   * reāli sasniedzami noteiktajā laika posmā;
   * atbilstoši sabiedrības interesēm un nosaka sabiedrības labumu;
   * atbilstoši labas pārvaldības nosacījumiem;
   * atbildīgā iestāde vai līdzatbildīgā iestāde ar tās rīcībā esošajiem instrumentiem (normatīvie akti, administratīvie resursi) var reāli ietekmēt mērķa sasniegšanu.
2. vai **rezultātu un rezultatīvo rādītāju** **sistēma** nodrošina iespēju izmērīt mērķu sasniegšanas pakāpi; atspoguļo labumu, ko sabiedrība iegūs, ja tiks ieguldīti resursi konkrētas politikas ieviešanā.

Politikas plānošanas dokumentā (un iestādes stratēģijā vai darba plānā) ietvertie rezultatīvie rādītāji ir noteikti pēc iespējas skaitliskās vērtībās, tie ir konkrēti, reāli, izaicinoši, izmērāmi un tie regulāri tiek mērīti, tie atspoguļo sabiedrības (mērķa grupas) labumu, ir sasaistīti ar politikas mērķiem (katram politikas rezultātam noteikti vismaz 2 rezultatīvie rādītāji), ir ievērots pēctecības princips (izmanto jau noteiktos hierarhiski augstākos dokumentos), rezultatīvie rādītāji nav subjektīvi un izteikti ieguldījuma, ieguvuma, makroietekmes vai analītiskajos rādītājos.

Rezultātu un rezultatīvo rādītāju izstrādē ir šādi galvenie posmi:

* Politikas un makroietekmes rezultātu noteikšana atbilstoši izvirzītajam mērķim;
* Darbības rezultātu noteikšana atbilstoši izvirzītajam politikas rezultātam;
* Rezultatīvo rādītāju noteikšana atbilstoši noteiktajam rezultātam;
* Rezultatīvā rādītāja vērtības aprēķināšana un prognozes izstrāde plānošanas periodam;
* Ieguldījumu nepieciešamības aprēķins un precizēšana.

Rezultatīvos rādītājus iedala atbilstoši to saturam: ieguldījuma, ieguvuma, makroietekmes un analītiskajos rādītājos. Informāciju par darbības stratēģijā plānoto rezultātu izpildi iekļauj gada publiskajā pārskatā.

Viena no metodēm, ko ieteicams iekļaut iekšējos auditos, ir **intervences loģika**[[8]](#footnote-9). Savstarpēji analizējot politikas mērķus, rezultātus, to rādītājus, uzdevumus, pasākumus, resursus un apsvērumus par riskiem, auditori var gūt pierādījumus par to loģisko sasaisti. Šie testi ir iekļauti audita programmā un detalizētajā pārbaudes lapā, novērtējot politikas izstrādes posmu. Piemēram:

* Vai politikas mērķis rada labumu sabiedrībai, sabiedrības noteiktajai daļai vai specifiskai mērķa grupai lietderīgākajā, efektīvākajā un ekonomiskākajā veidā?
* Vai uzdevumu kopums ļauj sasniegt politikas rezultātu?
* Vai nodrošināta cēloņsakarība starp politikas mērķiem un rezultātiem?
* Vai visu darbības rezultātu rādītāju sasniegšana nodrošinās politikas apakšmērķa rezultātu rādītāja sasniegšanu?
* Vai pietiks resursu, lai sasniegtu darbības rezultātu rādītājus?
* Vai ir piešķirts budžets visiem attīstības plānošanas dokumentos definētajiem rezultatīvajiem rādītājiem?
* Vai sabiedrība tika iesaistīta politikas izstrādē, tam sekojot konkrētai rīcībai par sabiedrības priekšlikumiem?

4) vai plānotie pasākumi, izvirzītie rādītāji ir lietderīgi, ekonomiski un efektivitāti sasniedz mērķa grupas definētās problēmas samazinājumu.

* **Lietderība**: Novērtē, vai sasniegtie rezultāti atbilst izvirzītajiem mērķiem un vai tie sniedz paredzēto labumu sabiedrībai. Tas ietver rezultātu un ietekmes analīzi, kā arī atbilstības pārbaudi ar noteiktajiem politikas mērķiem.
* **Ekonomiskums**: Novērtē, vai pasākumu sasniegšanā izmantotas minimālās izmaksas. Parasti ekonomiskumu var vērtēt 1) ja ir pakalpojums, tad izmantojot pašizmaksu pieeju un salīdzināšanu pret alternatīvām metodēm un risinājumiem, 2) ja ir “public benefit”, tad attiecīgi izmaksu – ieguvumu analīze. Izmaksas ir mazākas par sabiedrības iegūto labumu, ieviešot politiku. Praktiski auditors var skatīties izmaksu analīzi dinamikā, ja rezultatīvie rādītāji atspoguļo visu attiecīgās programmas/apakšprogrammas finansējumu.
* **Efektivitāte**: Pārbauda, vai procesi un darbības tiek veikti tā, lai maksimāli izmantotu pieejamos resursus mērķu sasniegšanā. Tas var ietvert laika, darbaspēka un materiālu izmantošanas efektivitātes analīzi.

5) vai iestādes darbības rezultāti – pakalpojumi tiek sniegti ar mērķi sasniegt politikas definētos rezultātus.

6) vai budžeta piešķiršana un izlietojums ir atbilstošs politikas plānošanas dokumentos noteikto pasākumu realizācijai. Šim mērķim ir izstrādāta “Pārbaudes lapa Nr. 2 – budžets”, kā arī detalizētie jautājumi zemāk iekļauti audita programmā.

Piemēram:

* Vai budžeta pamatojums atbilst attīstības plānošanas dokumentos izvirzītajiem mērķiem, plānotajiem rezultātiem un rādītājiem?
* Vai budžeta piešķīrums pamatots analīzē?
* Vai budžeta programmas (apakšprogrammas) mērķis ir konkrēts, mērāms un sasniedzams noteiktā termiņā?
* Vai budžeta pieprasījumā iekļauti analītiskie rādītāji, kas ļauj noteikt līdzekļu izlietošanas un izmaksu efektivitāti?
* Vai visiem rādītājiem ir piesaistes budžeta finansējumam, visi rādītāji ir noteikti budžeta rezultatīvajos rādītājos un politikas dokumentu rādītājos? Ja kādā no pārbaudes jautājumiem iekšējais auditors veido negatīvu secinājumu, tas ir jāiekļauj kā konstatētā nepilnība, kam jāseko iestādes rīcībai ar korektīvu darbību, jo pastāv risks, ka politika nesasniegs nodefinēto mērķi.

Iekšējam auditoram, veicot auditu par sākotnējo izvērtējumu, ir jāpārliecinās vai sākotnējā izvērtējumā ir iekļauti:

* prognozējamie sasniedzamie rādītāji, rādītāju vērtības,
* salīdzinošā analīze ar citu jomu tendencēm,
* alternatīvi risinājumi,
* ticami dati,
* sasaiste ar budžeta izlietojuma pamatojumu un efektivitāti.

Iekšējais auditors gūst pārliecību, ka sākotnējais izvērtējums ir veikts ar mērķi salīdzināt alternatīvus risinājumus un identificēt risinājumu, kas sniegs lielāku ieguldījumu politikas mērķa sasniegšanā ar mazāku resursu patēriņu.

### **Politikas ieviešana – audita apsvērumi**

A diagram of a company

Description automatically generated with medium confidence

*9. attēls.***Attīstības plānošanas dokumentu, t. sk. politiku cikli**

Politikas ieviešanas posmā par politikas izstrādi atbildīgā iestāde (visbiežāk ministrija) nodrošina pasākumu kopumu plānoto mērķu, pasākumu, uzdevumu, rezultātu sasniegšanai. Visbiežāk ieviešanā tiek iesaistītas padotības un citas iestādes. Var būt gadījumi, ka politiku ievieš vairākas iestādes. Šādos gadījumos ir svarīgi apmainīties ar datiem par ieviešanas progresu, identificētajām problēmām nesasniegšanas gadījumos.

Lai zinātu, vai politikas ieviešanas laikā veiktās aktivitātes atbilst plānotajām – gan pēc izvēles kritērijiem, gan iecerētā mērķa – un vai tās atrisina problēmu, kuras novēršanai konkrētā politika tika izstrādāta, ir nepieciešama regulāra politikas plānošanas dokumentu izvērtēšana, kurā tiek ņemts vērā arī mērķa grupas (iestādes, nevalstiskas organizācijas, iedzīvotāju grupas) viedoklis par ieviešamās politikas reālo ietekmi uz dzīves apstākļu / intervences kvalitāti.

Politikas ieviešanas posma auditā auditoram ir jāgūst pārliecība (jautājumi iekļauti audita programmā un pārbaudes lapā):

* Vai ieviesējiestādē ir izveidota efektīva risku vadības, pārvaldības un iekšējās kontroles sistēma attiecībā uz politikas ieviešanu, efektīvu budžeta līdzekļu izmantošanu un finanšu informācijas ticamību un pareizību?
* Vai ieviesējiestāde regulāri saņem datus par ieviešanas progresu no padotības iestādēm un citu nozaru ieviesējiestādēm?
* Vai ir pietiekama sadarbība un darbību saskaņotība starp iestādes darbiniekiem, ar padotības iestādēm (vertikāla sadarbība), citām ministrijām, kas atbild par to pašu politiku (horizontāla sadarbība)?
* Vai tiek iniciētas korektīvas darbības attīstības plānošanas dokumentos gadījumos, ja ir mainījusies iekšējā vai ārējā vide un sākotnēji definētie mērķi ir kļuvuši neaktuāli mērķa grupai, ir veikta nesasniegšanas cēloņu analīze?
* Vai tiek konstatēts rādītāju nesasniegšanas risks un vai ir jāpārdefinē politikas mērķu uzdevumu sasniegšana? Vai par politikas ieviešanas pārraudzību atbildīgā iestādē pārrunā ar ieviesējiestādēm nepieciešamību mainīt rīcības plānu, ja ir mainījusies ārējā vide, vai sākotnēji izvirzītais pasākums problēmas risināšanai nesasniegs politikas mērķi (mērķi, uzdevumi, pasākumi, rādītāji ir kļuvuši neaktuāli mērķa grupas problēmas mazināšanai).
* Papildus ir jāpārliecinās, vai iestādes vadība saņem nesagrozītus datus par politikas ieviešanas progresu?
* Vai ir definēti un noteikti informācijas un komunikācijas pasākumi par politikas/pamatnostādņu īstenošanu, t. sk. tikšanās ar sadarbības partneriem, t. sk. gada pārskatā un iestādes mājaslapā, u. c. MK noteikumu Nr. 639 prasības par sabiedrības līdzdalību. Audita laikā jāgūst pierādījumi, vai:
  + sabiedrībai ir viegli pieejama informācija par politikas īstenošanu statusu visā tās īstenošanas laikā, kā arī vai ir pieejams izvērtējums pēc tās ieviešanas (gada pārskati, mājaslapas, rezultatīvie rādītāji atklātos datu portālos)?
  + publiskotie dati atbilst patiesībai, tie nav sagrozīti?
  + informācija/dati ir publiskoti pietiekami plašā apjomā (netiek noklusēti, slēpti no sabiedrības)?
* Ko iestāde dara, lai vairotu vērtību sabiedrībai?
* Vai attiecīgie mērķi, uzdevumi un tiem pakārtotie rezultāti, rezultatīvie rādītāji mazina visefektīvākajā, lietderīgākajā un ekonomiskākajā veidā mērķa grupas definētās problēmas?

Iekšējie auditori gūst pārliecību, vai publiskotie dati par politikas ieviešanas progresu ir patiesi, nesagrozīti, aktuāli un publiskoti pēc iespējas plašāk.

Auditējot politikas ieviešanu, iekšējie auditori apzina mērķa grupu un, veidojot pēc iespējas reprezentatīvāku izlases kopu, vēršas pie mērķa grupas, noskaidrojot līdz šim ieviestās politikas intervences ieguvumus. Cita starpā iekšējie auditori pārliecinās par mērķa grupas iesaisti politikas izstrādes procesā. **Ja audita laikā mērķa grupa sniedz informāciju, ka īstenotā politika nesasniegs definētās problēmas samazināšanu, iekšējiem auditoriem ir jāinformē augstākā vadība, norādot uz nepieciešamību izstrādāt rīcības plānu ar korektīvām darbībām uz mērķu sasniegšanas rīcības virzieniem.**

### **Politikas uzraudzība – audita apsvērumi**

**A diagram of a political process

Description automatically generated with medium confidence**

*10. attēls.***Attīstības plānošanas dokumentu, t. sk. politiku cikli**

Iekšējam auditoram, veicot politikas uzraudzības posma auditu, ir jāgūst pierādījumi:

* Vai iestādē ir izveidota un ieviesta iekšējās kontroles sistēma, kas nodrošina politikas rezultātu novērtējumu un uzraudzību?
* Vai iestādē ir pierādījumi par visu četru soļu izpildi:

1. Noteikti sasniedzamie mērķi, prioritārie virzieni, rezultāti un to rādītāji (standarti);
2. Tiek veikti mērījumi (dati par definētajiem rādītājiem);
3. Tiek salīdzināti faktiskie mērījumi pret standartos noteikto, tiek veikta novirzes analīze;
4. Tiek veiktas korekcijas (kā uzlabot sniegumu).

* Vai politikas veidotāja (ministrija) uzkrāj datus par politikas mērķu, rezultātu un rezultatīvo rādītāju izpildi padotības iestādēs (un vēlamā prakse būtu uzkrāt datus par līdzatbildīgo ieviesējiestāžu un to padotības iestāžu progresu)?
* Vai politikas veidotāja (ministrija) piedāvā korektīvās darbības to nesasniegšanas gadījumos? Piemēram, vienu reizi gadā (var sasaistīt ar budžeta sagatavošanu un izvērtēšanu) ministrijas apmainās ar informāciju par kopīgi īstenotās politikas/pamatnostādņu mērķu, uzdevumu, rādītāju sasniegšanu, dalās informācijā par nepieciešamajām korektīvajām darbībām, kas tiks veiktas, lai sasniegtu mērķu grupu vajadzības. Šāds dialogs veicinās politikas izstrādātāju nepieciešamo pamatnostādņu plānu izmaiņas, lai plānošanas perioda beigās sasniegtu pamatnostādnēs definētos mērķus.

Ja par auditā iekļautās politikas ieviešanu atbild vairākas ministrijas, iekšējam auditoram vēlams savā izlasē iekļaut visu politikas ieviesējiestāžu uzraudzību, nodrošinot vertikālu auditu apjomu, un iespēju pārliecināties par politikas intervenci kopumā visos rezultatīvajos rādītājos.

* Vai vidēja termiņa plānošanas dokumentiem (4–7 gadi) ir veikts sākotnējais, vidusposma un noslēguma izvērtējums? Atkarībā no iekšējā audita veikšanas laika pret politikas ciklu, auditors iekļauj savā apjomā šos politikas izvērtēšanas dokumentus.
* Vai starpposma izvērtējums ir balstīts uz patiesiem un ticamiem datiem? Datu pieejamība var būt viens no visbiežāk konstatētajiem trūkumiem, veicot politiku auditus.

Starpposma izvērtējumam piemēro tos pašus audita testus, ko gala (*ex post)* vērtējumiem. Starpposma vērtējumam jābūt veiktam ne vēlāk kā 2 gadi pirms politikas dokumenta darbības termiņa beigām, un tam ir jāiekļauj mērķa grupas viedokļa apzināšana.

* Ja starpposma izvērtējums norāda par politikas mērķu nesasniegšanu, vai politikas īstenotājs ir apsvēris nepieciešamās korektīvās darbības pasākumos, kas vēl tiek īstenoti un kurus var ietekmēt? Izvērtējumos jāfokusējas uz tiem pasākumiem, kuriem ir lielāka ietekme uz sabiedrību vai kas risina būtiskākās problēmas, vai kas ir finansiāli laikietilpīgāki.

Valsts pārvaldē īstenoto iekšējo auditu rezultāti liecina, ka šobrīd ne visās politikas īstenošanas iestādēs ir iespējams iegūt pilnus datus par politiku izdevumiem nodefinēto rezultātu un rezultatīvo rādītāju griezumā, jo tie tiek uzkrāti iestādes griezumā, nevis īstenoto politiku griezumā (izdevumi). Papildus jāņem vērā, ka Deklarācija par Evikas Siliņas vadītā Ministru kabineta (MK) iecerēto darbību paredz mainīt valsts budžeta veidošanas principus, izvirzot skaidrus sasniedzamos mērķus valsts budžeta programmām, un regulāri vērtēt rezultātus. Viens no publiskās pārvaldības pilnveides aspektiem ir uz rezultātu vērsts budžets, kas pēc būtības ir virzība uz sabiedriskā labuma (*public benefit*) mērķu sasniegšanu, nodrošinot publiskos pakalpojumus un labumus (*public goods and services*) visās publiskā sektora darbības jomās. Viena no Valsts kancelejas kā valdības centra funkcijām ir nodrošināt valsts pārvaldes snieguma monitoringu un pilnveidi. Tas nozīmē sistēmisku un regulāru snieguma informācijas, t. sk. publisko finanšu vadības informācijas sistēmas datu, uzkrāšanu, analīzi un izmantošanu lēmumu pieņemšanā. **Šīs funkcijas īstenošanai ir paredzēts izveidot valsts pārvaldes snieguma monitoringa sistēmu un ar to saistīto valsts pārvaldes darbības un politiku rezultātu vienoto informatīvo portālu, sākot ar 2027. gadu.[[9]](#footnote-10)** Šī monitoringa sistēma ļaus iekšējiem auditoriem saņemt pilnīgāku informāciju vienotā datubāzē par politikās definēto rezultatīvo rādītāju sniegumiem.

A screenshot of a computer

Description automatically generated

*11. attēls.* **Snieguma indikatoru tvērums, ko apsvērt iekšējos auditos**   
Informatīvs ziņojums “Par uz rezultātu vērsta budžeta veidošanas attīstības virzieniem”[[10]](#footnote-11)

Veidojot valsts pārvaldes snieguma monitoringa sistēmu, tiek izstrādāts iestāžu snieguma rādītāju ietvars, lai ar 2025. gadu pakāpeniski uzsāktu sistēmiski uzkrāt un analizēt iestāžu snieguma rādītājus tādās jomās kā cilvēkresursi, izdevumi, datos balstītas politikas veidošana, pakalpojumu sniegšana u. c.[[11]](#footnote-12) Vienlaikus snieguma monitoringa sistēmā paredzēts integrēt informāciju par rīcībpolitiku un ilgtermiņa plānošanas dokumentos iekļauto mērķu izpildes rādītājus, tostarp arī budžeta snieguma rādītājus, kas pašreiz netiek uzkrāti vienuviet. Rīcībpolitiku un attīstības plānošanā, mērķu izvirzīšanā un snieguma izvērtēšanā ir būtiski ņemt vērā arī starptautiskos salīdzinošos rādītājus. Monitoringa sistēma nodrošina arī progresa izsekojamību valdības noteikto prioritāšu sasniegšanā.

Pēc šīs sistēmas ieviešanas iekšējiem auditoriem būs vienuviet pieejami nozaru politiku rādītāji, kas tiks sasaistīti ar budžeta sniegumu. Budžeta sasaisti ar attīstības plānošanas dokumentos noteiktajiem mērķiem jau tagad nosaka MK Instrukcija Nr. 4.[[12]](#footnote-13), kuras 7.2. punkts nosaka: “budžeta programmām jānodrošina attīstības plānošanas dokumentos izvirzīto mērķu, plānoto rezultātu un to rezultatīvo rādītāju sasniegšana”.

### **Politikas novērtēšana – audita apsvērumi**

A diagram of a circle with blue and orange squares

Description automatically generated

*12. attēls.***Attīstības plānošanas dokumentu, t. sk. politiku cikli**

Politiku realizācijas ieguvumus var vērtēt, izmantojot vairākus aspektus un pieejas, lai noteiktu kā politikas mērķi atbilst reālajiem rezultātiem:

1. Ietekmes novērtējums: Nosaka, kādas izmaiņas politikas īstenošana radījusi sabiedrībā, ekonomikā vai vidē, balstoties uz kvantitatīviem (piemēram, ienākumu pieaugums, bezdarba samazināšanās) un kvalitatīviem rādītājiem (apmierinātības līmenis, piekļuve pakalpojumiem).
2. Izmaksu-efektivitātes analīze: Izvērtē, vai politikas izdevumi attaisno sasniegtos rezultātus, nosakot ekonomisko izdevīgumu.
3. Ilgtermiņa ietekme: Analizē ilgtermiņa rezultātus un ilgtspējību, piemēram, vai sasniegtie uzlabojumi ir noturīgi.
4. Sociālekonomiskais ieguvums: Pēta ietekmi uz dzīves kvalitāti, vienlīdzības veicināšanu un iedzīvotāju labsajūtu.
5. Indikatori un mērķi: Izmanto iepriekš noteiktus indikatorus un mērķus, lai novērtētu, cik lielā mērā tie ir sasniegti.[[13]](#footnote-14)

Veicot noslēguma/gala ietekmes izvērtējumu, iekšējam auditoram ir jāgūst pārliecība, vai *ex-post* izvērtējumā ir iekļauti analītiskie rādītāji par izlietotajiem resursiem, izlietojuma efektivitāti, definētiem iemesliem rezultātu un rezultatīvo rādītāju neizpildei vai pārpildei. Auditoram ir jāpārliecinās, ka gala posma ietekmes izvērtējumā ir apzināts politikas mērķa grupas viedoklis par īstenotās politikas ietekmi. Auditoram arī jāpārliecinās, ka izvērtējumos iekļauti pasākumi, kuriem ir lielāka ietekme uz sabiedrību vai kas risina būtiskākās problēmas, vai kas ir finansiāli laikietilpīgāki.

*Ex-post* vērtējumā jābūt salīdzinātiem sākotnēji nodefinētajiem rezultātiem un rādītājiem ar sasniegtajiem rezultātiem un rādītājiem programmas/politikas beigās.

*Ex-post* izvērtējumā ir jābūt izvērtētiem arī izlietotajiem resursiem, izlietojuma efektivitātei, definētiem iemesliem rezultātu un rezultatīvo rādītāju neizpildei vai pārpildei.

Audita jautājumi attiecībā uz politikas uzraudzības posma novērtēšanu ir iekļauti audita programmā un attiecīgajās pārbaudes lapās.

Audita laikā konstatētās nepilnības un izvirzītās rekomendācijas tiek pārrunātas ar auditējamajiem. Pēc audita procedūru pabeigšanas tiek sagatavots ziņojuma projekts, ar auditējamiem tiek saskaņotas rekomendācijas, rekomendāciju ieviešanas termiņš un atbildīgie. Rekomendācijas tiek norādītas darba dokumentā “Audita programma”, aizpildot attiecīgās ailes: (1) Rekomendācija, (2) Rekomendācija akceptēta?, (3) Atbildīgais par rekomendācijām, (4) Termiņš izpildei.

## 3.3. Politikas audita ziņojuma posms

A screenshot of a computer screen

Description automatically generated

*13. attēls.***Pamata iekšējā audita posmi**

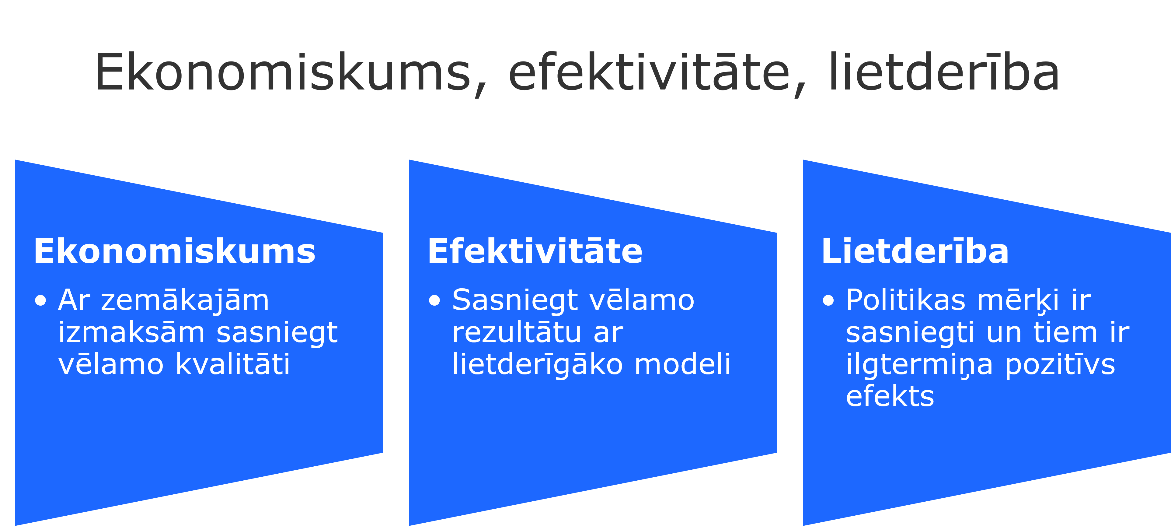
Audita ziņojuma jeb noslēguma posmā iekšējais auditors sagatavo audita ziņojuma projektu, norādot (1) audita metodoloģiju: audita periodu, tvērumu, piemērotās audita procedūras un izlases apjomu; (2) iekšējās kontroles sistēmas novērtējumu, vizuālu informāciju par auditējamo jomu novērtējumu; (3) audita pozitīvos konstatējumus; (4) konstatētās nepilnības un auditējamo rīcības plānu.

Pēc ziņojuma projekta un jo īpaši rekomendāciju saskaņošanas, tiek parakstīts gala audita ziņojums un tiek gatavots iekšējais normatīvais akts par rekomendāciju izpildi (ja attiecināms).

Iekšējā audita struktūrvienība veic rekomendāciju ieviešanas uzraudzību, saskaņā ar iekšējo iekšējā audita normatīvo kārtību.

# 4. Efektivitātes, ekonomiskuma un lietderības piemēri

Šajā sadaļā ir sniegti piemēri efektivitātes, ekonomiskuma un lietderības novērtējumam. Metodika aicina šos trīs rādītājus analizēt kopēji, nevis tikai kādu no tiem, jo tie ir savstarpēji saistīti, un tikai viena rādītāja aprēķins nesniegs pilnīgu informāciju par politikas ieviešanas ietekmi.



*14. attēls.* **3E jēdziens un valsts pārvaldes darbība**[[14]](#footnote-15)

* **Ekonomiskums**

Ekonomiskums nozīmē resursu izmantošanu, sasniedzot mērķus ar minimālām izmaksām **vēlamajā kvalitātē**. Praktiski auditors var skatīties izmaksu analīzi dinamikā, ja rezultatīvie rādītāji atspoguļo visu attiecīgās programmas/apakšprogrammas finansējumu.

Lai gūtu pierādījumus, vai ekonomiskie uzlabojumi pārsniedz politikas ieviešanas izmaksas, jāveic izmaksu – ieguvuma analīze, un tas ir gan ekonomiskuma, gan efektivitātes mērījums.

Šīs audita procedūras priekšnocījums ir detalizēta vadības grāmatvedība, kurā ir nodalītas ieviesējiestādes izmaksas par auditējamo politiku. Ja iestāde īsteno politiku ar citu ieviesējiestāžu sadarbību, tad aprēķinos ir jāiekļauj arī šīs izmaksu pozīcijas. Izmaksās jāiekļauj ārpakalpojuma sniedzēju izmaksas, ja politika tiek īstenota ar trešo pušu piesaisti, piemēram, transporta pamanostādnēs politikas ieviešanu īsteno komercuzņēmumi.

Kopējā izmaksu aprēķinātā summa tiek dalīta pret politikā noteikto sasniedzamo rezultātu, kas ir definēts politikā kā sasniedzamais mērķis (tas var būt makroeknomisks rezultāts vai konkrēts mērķa grupas finansiāls ieguvums). Finansiāli izteiktie mērķi ir definēti politikas sākotnējā izvērtējumā.

**Ekonomiskuma piemēri**

Metodikas izstrādātāja uzskata, ka Latvijas valsts pārvaldes izveidotā e-pārvaldes sistēma ļauj iedzīvotājiem veikt daudzas darbības tiešsaistē, tādejādi samazinot valsts pārvaldes administratīvās izmaksas, kā arī iedzīvotāju izmaksas (transports, laika patēriņš).

*Dānijas energoefektivitātes politika:*

Dānija ir ieviesusi stingrus energoefektivitātes standartus un atbalsta programmas, kas veicina enerģijas taupīšanu un atjaunojamo energoresursu izmantošanu. Tas ir samazinājis enerģijas patēriņu un izmaksas, vienlaikus veicinot ilgtspējīgu attīstību.[[15]](#footnote-16)

* **Efektivitāte**

Politikas efektivitātes mērīšana ir būtiska, lai novērtētu, cik labi politika sasniedz izvirzītos mērķus un kādi ir tās rezultāti. Efektivitāte – gūt pārliecību, vai procesi un darbības tiek veikti tā, lai maksimāli izmantotu pieejamos resursus un ir izvēlēts labākais risinājums, salīdzinot ar alternatīviem modeļiem, kas analizēti un aprēķināti politikas izstrādes posmā un pieejami sākotnējā politikas novērtējumā. [Tas var ietvert laika, darbaspēka un materiālu izmantošanas efektivitātes analīz](https://www.fm.gov.lv/lv/iekseja-audita-politika)i pret sniegto labumu mērķa grupai.

Pastāv vairākas pieejas kā vērtēt efektivitāti (un tās daļēji pārklājas ar lietderības izvērtēšanu):

* To veic ar izmaksu efektivitātes analīzi: salīdzina dažādu politikas pasākumu izmaksas pret alternatīvajiem piedāvātajiem risinājumiem (kas norādīti sākotnējā politikas izvērtējumā) un to sasniegtos rezultātus. Tas palīdz noteikt, vai resursi tiek izmantoti efektīvi un vai izdevumi ir bijuši mazāki par sagaidāmo uzlabojumu mērķa grupai vai sabiedrībai.
* Politika ir efektīva, ja veiktās darbības sasniedz politikas mērķus un ir ilgtermiņa efekts. Auditoram ir jāanalizē ilgtermiņa rezultāti un to ilgtspējība, piemēram, vai sasniegtie uzlabojumi ir noturīgi. *Šis rādītājs ir piemērojams arī lietderības aprēķinam.*
* Politikas ietekmes novērtējums nosaka, kādas izmaiņas politikas īstenošana ir radījusi sabiedrībā, ekonomikā vai vidē, balstoties uz kvantitatīviem (piemēram, ienākumu pieaugums, bezdarba samazināšanās) un kvalitatīviem rādītājiem (apmierinātības līmenis, piekļuve pakalpojumiem). *Šis rādītājs ir piemērojams arī lietderības aprēķinam.*
* Var mērīt sociālekonomisko ieguvumu jeb dzīves kvalitātes, vienlīdzības veicināšanu un iedzīvotāju labsajūtu, piemēram, analizējot reģionālo un teritoriālās vienlīdzības izlīdzināšanu, kas ir vairāku Latvijas politiku apakšmērķis. *Šis rādītājs ir piemērojams arī lietderības aprēķinam.*
* Pārliecinās, vai iepriekš noteiktie rezultāti un rezultatīvie rādītāji ir sasniegti. *Šis rādītājs ir piemērojams arī lietderības aprēķinam.*

**Piemērs: Turcijas Labklājības ministrijas auditoru pieredze**

*Kā mērīt valsts politikas panākumus attiecībā uz efektivitāti?*

Mēs vērtējam valsts politiku efektivitāti, izvērtējot šo politiku ietvaros veikto programmu un aktivitāšu efektivitāti. Tas ir tāpēc, ka valsts politikas īstenošana notiek, izmantojot programmas un pakalpojumu procesus, aktivitātes, projektus, rīcības plānus un līdzīgus centienus šajās programmās.

Lietderības revīzijas kontekstā efektivitāte attiecas uz maksimālo rezultātu sasniegšanu ar minimālu ieguldījumu projektos, programmās, procesos un darbībās. Mēs novērtējam efektivitāti, salīdzinot patērētos resursus pret ieguvumu proporciju.

Piemēram; Rezultatīvais rādītājs, piemēram, sniegto pakalpojumu skaits vai veikto darījumu skaits, tiek dalītas ar tādiem izdevumu pozīcijām kā personālstundas, materiāli un aprīkojums, izmaksas, kvalitāte un laiks, lai aprēķinātu sniegto pakalpojumu vienības izmaksas.

Mēs izmantojam dažādus darbības rādītāju kritēriju avotus:

* + - Mērījumu rezultātus var salīdzināt ar vadības vai normatīvajos aktos noteiktajiem standartiem.
    - Esošo situāciju var salīdzināt ar iepriekšējo periodu sniegumu, ļaujot vēsturiski izprast snieguma attīstības tendenci.
    - Vienas struktūrvienības sniegumu var salīdzināt ar līdzīgām struktūrvienībām vai funkcijām organizācijā vai ar citām organizācijām (tā pati struktūrvienības funkcija no citas ministrijas/ padotības iestādes struktūras vai iestādes kā salīdzinošais etalons).

Efektivitātes novērtējumos mēs uzdodam vairākus galvenos jautājumus, kas pamatos analīzi:

* Vai resursi ir izmantoti rentabli?
* Vai rezultātus varēja sasniegt ar mazākiem resursiem, vienlaikus saglabājot atbilstošus kvalitātes līmeņus?
* Vai var samazināt vienības izmaksas un patērēto laiku?
* Vai tiek izmantots resurss, kas neveicina politikas mērķa sasniegšanu vai nenovedīs pie mērķa rezultāta?
* Vai izmantotie resursi ļaus sasniegt izvirzīto rezultātu?
* Vai programma ir sasniegusi savu mērķi ar efektīvām izmaksām?
* Vai ir jomas darbinieku produktivitātes uzlabošanai?
* Vai tiek efektīvi uzraudzīti ārējie faktori, kas varētu ietekmēt efektivitāti (piemēram, preču/ pakalpojumu tirgus cenas – celtniecība, IT darbaspēks)?

Efektivitātes auditos izmantojam dažādas metodes; piemēram, salīdzinošā novērtēšana, tendenču analīze, veiktspējas mērīšana un ziņošana, kā arī produktivitātes analīze.

Trīs piemēri atsaucei.

**1. piemērs.** Var būt vairāki pakalpojumu modeļi, lai īstenotu valsts politiku, kuras mērķis ir aizsargāt, atbalstīt un nodrošināt vecāka gadagājuma cilvēku aktīvu līdzdalību sabiedrībā (tas attiecas uz Veselības un sociālās politikas ministriju):

* + - Pakalpojumu sniegšana valsts aprūpes iestādēs;
    - Pakalpojumu sniegšana privātajās aprūpes iestādēs;
    - Atbalstīt vecāka gadagājuma cilvēkus, sniedzot sociālo palīdzību, uzkopšanu, kopšanu utt. viņu pašu mājās.

Piemēram, lietderības auditā mēs varam noteikt, kurš no pakalpojumu sniegšanas modeļiem ir efektīvāks, ja pakalpojuma kvalitāte/lietderība ir vienāda. Šī procesa laikā mēs apkopojam datus par visiem pakalpojumā izmantotajiem ievades datiem no budžeta un vadības informācijas sistēmām (piemēram, vecāka gadagājuma cilvēku skaits uz vienu aprūpētāju/sociālo darbinieku, vecāka gadagājuma cilvēku skaits uz vienu administratīvo darbinieku, darbības izmaksas uz vienu vecāka gadagājuma cilvēku un laiks, kas nepieciešams, lai apmierinātu vecāka gadagājuma cilvēku prasības). Rezultātā mēs varam atklāt, ka daži pakalpojumu modeļi ir efektīvāki, neskatoties uz to, ka tiem ir tāda pati lietderība. Šie atklājumi var novest pie valsts politikas pārvērtēšanas. Pēdējā laikā, pateicoties lielākai lietderībai un efektivitātei, ir uzsākta veco ļaužu atbalsta politika, sniedzot sociālo palīdzību, uzkopšanu, kopšanu utt. viņu pašu mājās.

**2. piemērs.** Mūsu valstī kā valsts politika ir izstrādāta uz piedāvājumu balstīta sociālo pakalpojumu sniegšana. Šīs politikas mērķis ir sniegt pakalpojumus nelabvēlīgā situācijā esošām grupām, negaidot, kamēr tās pieteiksies pēc palīdzības. Tā ietvaros sociālie darbinieki apmeklē ģimenes, lai apzinātu viņu pakalpojumu vajadzības un novirzītu uz atbilstošām pakalpojumu iestādēm. Katras ģimenes apmeklējuma efektivitāte noteiktā apvidū bija zema, tāpēc pēdējā laikā apmeklējumi tiek veikti, izmantojot uz risku balstītu pieeju, mērķējot uz ģimenēm, kuras identificētas kā pakļautas lielākam riskam. Turklāt iedzīvotāju pieprasījumi tagad tiek apkopoti, izmantojot e-pārvaldes sistēmu, lai uzlabotu pakalpojumu pieejamību. Šīs politikas izmaiņas radās īstenošanas efektivitātes novērtējuma rezultātā.

Šīs politikas mērījumiem var izmantot patērēto izdevumu un rezultātu jeb sasniegto ieguvumu indikatorus.

*Izdevumi*: darbinieku skaits, transportlīdzekļi, pavadītais laiks ģimenes apmeklējumam.

*Rezultāts jeb ieguvumi*: apmeklēto mājsaimniecību skaits dienā.

**3. piemērs:** Kā daļa no politikas nulles tolerances pret vardarbību pret sievietēm, ministrijas, pašvaldības, universitātes, NVO un pētniecības institūti sadarbojas, lai sagatavotu ilgtermiņa vairāku ieinteresēto institūciju rīcības plānus. Šajos rīcības plānos var ietvert simtiem mērķu, katram no kuriem ir savi iznākuma un/vai iznākuma rādītāji. Finansējums tiek piešķirts, pamatojoties uz šiem rādītājiem.

Tiek mērīts:

*Rezultāts jeb sasniedzamais rādītājs*: to sieviešu skaits, kuras saņem konsultāciju pakalpojumus.

*Izmaksas*: Profesionālā personāla skaits, kas sniedz konsultāciju pakalpojumus, citas ieguldījumu izmaksas.

* **Lietderība**

Novērtē, vai sasniegtie rezultāti atbilst izvirzītajiem mērķiem un vai tie sniedz paredzēto labumu sabiedrībai vai mērķa grupai (iedzīvotāju grupas, iestādes) un tam ir ilgtermiņa efekts. [Tas ietver rezultātu un ietekmes analīzi](https://www.vestnesis.lv/ta/id/350628-par-kopejam-valsts-parvalde-auditejamam-prioritatem-2024-un-2025-gadam).

Politikas mērķu lietderības novērtējums iekšējiem auditoriem varētu būt izaicinošs, jo ir nepieciešama padziļināta mērķa grupas problēmas izzināšana, lai spētu novērtēt, vai attīstības plānošanas dokumentos iekļautie mērķi, pasākumi un izvirzītie rādītāji vislietderīgākajā veidā samazina identificēto problēmu, kā arī jāpārliecinās par izvēlēto risinājumu ekonomiskumu un efektivitāti. Salīdzinoši vieglāk iekšējiem auditoriem ir novērtēt izvirzīto rezultātu spēju lietderīgi sasniegt politikas definētos mērķus, novērtējot to ietekmi uz esošo audita brīdi, ja ir pieejami dati par rādītāju sasniegšanu (piemēram, par zinātni mērāmie rādītāji <https://www.fm.gov.lv/lv/zinatne-3>) un starpposma novērtējumi.

Papildu auditora veiktajām analītiskajām audita procedūrām gūt pārliecību, vai izvirzītie pasākumi, definētie rādītāji lietderīgi sasniegs politikas mērķus, iekšējiem auditoriem ieteicams noskaidrot mērķa grupas viedokli, kas sniegs papildu informāciju par lietderību jeb ietekmi uz mērķa grupu audita veikšanas brīdī.

Metodikā jau tika minēts, ka efektivitātes un lietderības aprēķini pārklājās:

* + 1. Politika ir efektīva, ja veiktās darbības sasniedz politikas mērķus un ir ilgtermiņa efekts. Auditoram ir jāanalizē ilgtermiņa rezultāti un to ilgtspējība, piemēram, vai sasniegtie uzlabojumi ir noturīgi. *Šis rādītājs ir piemērojams arī lietderības aprēķinam.*
    2. Politikas ietekmes novērtējums nosaka, kādas izmaiņas politikas īstenošana ir radījusi sabiedrībā, ekonomikā vai vidē, balstoties uz kvantitatīviem (piemēram, ienākumu pieaugums, bezdarba samazināšanās) un kvalitatīviem rādītājiem (apmierinātības līmenis, piekļuve pakalpojumiem). *Šis rādītājs ir piemērojams arī lietderības aprēķinam.*
    3. Var mērīt sociālekonomisko ieguvumu jeb dzīves kvalitātes, vienlīdzības veicināšanu un iedzīvotāju labsajūtu, piemēram, analizējot reģionālo un teritoriālās vienlīdzības izlīdzināšanu, kas ir vairāku Latvijas politiku apakšmērķis. *Šis rādītājs ir piemērojams arī lietderības aprēķinam.*
    4. Pārliecinās, vai iepriekš noteiktie rezultāti un rezultatīvie rādītāji ir sasniegti. *Šis rādītājs ir piemērojams arī lietderības aprēķinam.*

**Lietderības analīzes piemērs**

Zinātnes, tehnoloģijas attīstības un inovācijas pamatnostādnēs 2021.-2027. gadam[[16]](#footnote-17) 2.3. Rīcības virziens paredz Sadarbību starp pētniecību un publisko sektoru, paredzot valsts un pašvaldību kapitālsabiedrībām novirzīt līdz 8 % no finansējuma valsts pētījumiem (RR11).

A screenshot of a computer

Description automatically generated

*15. attēls.* **2.3. Rīcības virziens “Sadarbība starp pētniecības un publisko sektoru”**[[17]](#footnote-18)

Tā mērīšanai ir noteikti rezultatīvie rādītāji: RR2, RR3, RR5 un RR10.

A screenshot of a computer

Description automatically generated

*16. attēls.* **2.3. Rīcības virziena “Sadarbība starp pētniecības un publisko sektoru” rezultatīvie rādītāji[[18]](#footnote-19)**

|  |  |
| --- | --- |
|  | Izolēti skatoties 2.3. Rīcības virzienu un saistītos rezultatīvos rādītājus (RR2, RR3, RR5 un RR10), nav iespējams iegūt pierādījumus par lietderīgi definētiem rezultatīvajiem rādītājiem, jo doktorantu skaita palielinājums (RR5) un Latvijas pozīcija Eiropas inovāciju rādītājā (RR10) nesniedz sasaisti par publiskā sektora un pētniecības sadarbību un tās veicināšanu.  Lai iekšējais auditors novērtētu rīcības virziena pasākumu lietderību, auditoram ir jāizstrādā jauni rādītāji, kas iekļautu pētījumos iekļauto nozaru valsts un pašvaldības kapitālsabiedrību: stratēģiju maiņu, konkurētspējas uzlabošanu, peļņas rādītājus, labāku pakalpojumu nodrošinājumu sabiedrībai. |
|  | Kā labs piemērs rezultatīvajiem rādītājiem minami RR6.1., RR6.2., jo ir norādīti konkrēti kvalitātes rādītāji, kas ir mērāmi un sasniedzami konkrētā periodā. |

**Daži veiksmīgi definētu rezultatīvie rādītāju nodefinēšanas piemēri**

*Izglītības jomā:*

**Skolēnu sekmju uzlabošanās**: Mērķis ir palielināt skolēnu sekmju līmeni matemātikā un dabaszinātnēs par 10 % trīs gadu laikā.

**Skolēnu skaita pieaugums**: Mērķis ir palielināt skolēnu skaitu, kas pabeidz vidusskolu, par 5 % katru gadu.

*Veselības aprūpes jomā:*

**Pacientu apmierinātība**: Mērķis ir palielināt pacientu apmierinātības līmeni ar veselības aprūpes pakalpojumiem par 15 % divu gadu laikā.

**Slimību profilakse**: Mērķis ir samazināt sirds un asinsvadu slimību izplatību par 20 % piecu gadu laikā.

*Ekonomikas attīstības jomā:*

**Bezdarba līmeņa samazināšana**: Mērķis ir samazināt bezdarba līmeni par 2 % katru gadu.

**Investīciju piesaiste**: Mērķis ir palielināt ārvalstu investīcijas par 10 % nākamo trīs gadu laikā.

*Vides aizsardzības jomā:*

**Gaisa kvalitātes uzlabošana**: Mērķis ir samazināt gaisa piesārņojuma līmeni par 25 % piecu gadu laikā.

**Atkritumu pārstrāde**: Mērķis ir palielināt pārstrādāto atkritumu apjomu par 15 % katru gadu.

Šie rādītāji ir konkrēti, izmērāmi, sasniedzami, reālistiski un laika ierobežoti (SMART), kas palīdz nodrošināt to efektīvu ieviešanu un uzraudzību.

Citu valstu atgriezeniskā saite par politiku lietderību pēc to ieviešanas:

1. **ASV piemērs – budžeta līdzekļu efektīvāka izmantošana.** Valsts iepirkuma reformas: ASV Pārvaldības un budžeta birojs uzlaboja veidu, kā federālās aģentūras pērk preces un pakalpojumus, piemēram, medicīnas preces un datorus. Risinot datu pārvaldības problēmas un izveidojot veiktspējas rādītājus, viņi piecu gadu laikā ietaupīja miljardus dolāru.[[19]](#footnote-20)
2. **ASV piemērs – budžeta līdzekļu efektīvāka izmantošana**. Nacionālā kodoldrošības administrācija: Izmaksu taupīšanas programmu īstenošana kodollaboratorijās un ražošanas vietās palīdzēja administrācijai darboties efektīvāk, potenciāli ietaupot simtiem miljonu dolāru aptuveni piecu gadu laikā.[[20]](#footnote-21)
3. **Zviedrijas atkritumu pārstrādes politika.** Zviedrija ir izveidojusi efektīvu atkritumu pārstrādes sistēmu, kurā vairāk nekā 99 % no sadzīves atkritumiem tiek pārstrādāti vai izmantoti enerģijas ražošanai. [Šī politika ir samazinājusi atkritumu daudzumu poligonos un veicinājusi ilgtspējīgu resursu izmantošanu](https://providus.lv/raksti/ka-jus-izprotat-jedzienu-pilsoniska-sabiedriba/).
4. **Singapūras sabiedriskā transporta sistēma**. Singapūra ir izveidojusi vienu no pasaulē efektīvākajām sabiedriskā transporta sistēmām, kas ir ātra, uzticama un pieejama. [Šī politika ir samazinājusi satiksmes sastrēgumus un gaisa piesārņojumu, kā arī uzlabojusi iedzīvotāju dzīves kvalitāti](https://www.tiesibsargs.lv/tiesibu-jomas/labas-parvaldibas-princips/).[[21]](#footnote-22)
5. **Norvēģijas naftas fonds**. Norvēģija ir izveidojusi valsts naftas fondu, kurā tiek uzkrāti ieņēmumi no naftas un gāzes eksporta. Šis fonds nodrošina ilgtermiņa finansiālo stabilitāti un atbalsta valsts labklājības programmas, nodrošinot resursus nākotnes paaudzēm.[[22]](#footnote-23)
6. **Jaunzēlandes veselības aprūpes reforma**. Jaunzēlande ir veikusi veselības aprūpes reformas, kas uzlabojušas pieejamību un kvalitāti veselības aprūpes pakalpojumiem. Šīs reformas ir samazinājušas gaidīšanas laiku un uzlabojušas pacientu apmierinātību.[[23]](#footnote-24)

# 5. Izmantotie informācijas avoti

1. Ilgtermiņa konceptuālais dokuments “Latvijas izaugsmes modelis: Cilvēks pirmajā vietā”. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/217923-par-konceptuala-dokumenta-apstiprinasanu>
2. Deklarācija par Evijas Siliņas vadītā Ministru kabineta iecerēto darbību, 15.09.2023. Pieejams: <https://www.mk.gov.lv/lv/ministru-kabineta-evikas-silinas-valdibas-deklaracija>
3. Attīstības plānošanas sistēmas likums. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/175748-attistibas-planosanas-sistemas-likums>
4. Ministru kabineta 01.09.2009. noteikumi Nr. 979. Rezultātu un rezultatīvo rādītāju sistēmas darbības kārtība. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/197035-rezultatu-un-rezultativo-raditaju-sistemas-darbibas-kartiba>
5. Ministru kabineta 09.07.2013. noteikumi Nr. 385. Iekšējā audita veikšanas un novērtēšanas kārtība. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/258270-iekseja-audita-veiksanas-un-novertesanas-kartiba>
6. Ministru kabineta 02.12.2014. noteikumi Nr. 737. Attīstības plānošanas dokumentu izstrādes un ietekmes izvērtēšanas noteikumi. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/270934-attistibas-planosanas-dokumentu-izstrades-un-ietekmes-izvertesanas-noteikumi>
7. Ministru kabineta 07.09.2021. noteikumi Nr. 617. Tiesību akta projekta sākotnējās ietekmes izvērtēšanas kārtība. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/325945-tiesibu-akta-projekta-sakotnejas-ietekmes-izvertesanas-kartiba>
8. Ministru kabineta 17.11.2009. instrukcija Nr. 16. Ministriju un citu centrālo valsts iestāžu rezultātu un to rezultatīvo rādītāju izstrādes un novērtēšanas metodika. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/200935-ministriju-un-citu-centralo-valsts-iestazu-rezultatu-un-to-rezultativo-raditaju-izstrades-un-novertesanas-metodika>
9. Ministru kabineta 01.02.2022. instrukcija Nr. 1. Kārtība, kādā izstrādā un aktualizē institūcijas darbības stratēģiju un novērtē tās ieviešanu. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/329647-kartiba-kada-izstrada-un-aktualize-institucijas-darbibas-strategiju-un-noverte-tas-ieviesanu>
10. Ministru kabineta 22.08.2023. instrukcija Nr. 4 “Instrukcija par budžeta pieprasījumu izstrādāšanas un iesniegšanas pamatprincipiem”. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/344817-instrukcija-par-budzeta-pieprasijumu-izstradasanas-un-iesniegsanas-pamatprincipiem>
11. Politikas plānošanas rokasgrāmata. Pārresoru koordinācijas centrs, 2016. <https://nvo.lv/uploads/201910251733222226.pdf>
12. Stratēģiskās plānošanas vadlīnijas valsts pārvaldes iestādēm. Valsts Kanceleja, 2022. Pieejams: <https://www.mk.gov.lv/lv/media/12837/download>
13. Finanšu ministrijas informatīvais ziņojums “Par uz rezultātu vērsta budžeta veidošanas attīstības virzieniem”. 23.07.2024. Pieejams: <https://tapportals.mk.gov.lv/legal_acts/7508ad2c-da26-4508-83c6-0798059cbc38>
14. Finanšu ministrijas mērķu karte 2020.–2024. gadam. Pieejams: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.fm.gov.lv/lv/media/756/download&ved=2ahUKEwi79Za5g72IAxWuPxAIHX0AAS0QFnoECBQQAQ&usg=AOvVaw0K5Lr_gUysEFyAIbPVIpUk>
15. Zinātnes, tehnoloģijas attīstības un inovācijas pamatnostādnes 2021.–2027. gadam. Pieejams: <https://www.izm.gov.lv/lv/media/11501/download?attachment>
16. *Building an Effective Internal Audit Function in the Public Sector*. 2nd Edition, Global Practice Guide. The Institute of Internal Auditors, 2024. Pieejams: <https://www.theiia.org/globalassets/site/content/guidance/recommended/supplemental/practice-guides/global-practice-guide-building-an-effective-internal-audit-function-in-the-public-sector/gpg-building-an-effective-internal-audit-function-in-the-ps.pdf>
17. *Unique aspects of Internal auditing in Public Sector*. 2nd edition, Global Practice Guide. The Institute of Internal Auditors, 2024. Pieejams: <https://www.theiia.org/globalassets/site/content/guidance/recommended/supplemental/practice-guides/global-practice-guide-unique-aspects-of-internal-auditing-in-the-public-sector/gpg_unique_aspects_of_ia_in_the_ps_2nd_ed.pdf>
18. *Concept of 3 E’s and Public Administration Performance*. International journal of systems applications, engineering & development Issue 2, Volume 6, 2012. Pieejams: <https://naun.org/main/UPress/saed/16-119.pdf>

# Pielikums Nr.7

**Citu valstu prakse**

Citu valstu prakse tika iegūta aptaujas veidā, veicot anketēšanu ar iepriekš sagatavotiem jautājumiem.

## Apvienotā Karaliste

Apvienotājā Karalistē ir izveidota viena valsts sektora iekšējā audita aģentūra (*The Government Internal Audit Agency* (GIAA)), kura sniedz iekšējā audita pakalpojumus valsts ministrijās, novērtējot un sniedzot rekomendācijas pārvaldības, risku vadības un iekšējās kontroles uzlabošanai. Katrai ministrijai šajā vienotajā aģentūrā ir sava iekšējā audita struktūrvienība, kura var izvēlēties veikt politikas auditus. Šie auditi kopumā netiek centralizēti koordinēti.

Visai valsts pārvaldei ir vienots Risku Kontroles ietvars jeb Oranžā grāmata (*HM Treasury’s Orange Book:* [*Management of Risk – Principles and Concepts*)](https://www.gov.uk/government/publications/orange-book)un tiek sagaidīts, ka valsts pārvaldes iestādes un iekšējie auditori izmantos šo ietvaru gan izstrādājot uz risku balstītus iekšējo auditu plānus, kā arī gatavojot savus pārvaldības ziņojumus.

Ikgadējais pārvaldības ziņojums Apvienotajā Karalistē ietver pārvaldības, risku vadības un iekšējās kontroles sistēmas aprakstu finanšu gada ietvaros. Parasti tas ietver informāciju, kā iestāde tiek vadīta un kontrolēta, vadības pienākumus un atbildību, kā arī informāciju par risku identificēšanu un pārvaldību.

Tomēr katru gadu tiek izvēlēti 10 vienoti auditi, kas tiek veikti vairākās, bet ne visās ministrijās. Šādi auditi var ietvert politikas auditus, gan arī ministriju atbildības jomu maiņu, mākslīgā intelekta pārvaldību. Šādos tematiskajos auditos tiek veidots vienots ziņojums jeb “Insights”. Šos auditus veic katra ministrijas iekšējā audita komanda atsevišķi.

Politikas auditus veic katru gadu katrā ministrijā. Neviens no auditiem nav ilgāks par 12 mēnešiem. Daži no politikas auditiem sākas no politikas izstrādes kā izejas punkta, bet ne visi politiku ietverošie auditi, jo citi tiek skatīti šaurākā griezumā jeb mazākā apjomā, piemēram, ieviešana tikai konkrētā iestādē vai arī viens no politikas mērķiem, nevis visi.

“Politika – izpildes rādītāji – budžets” princips netiek piemērots, veicot politikas iekšējos auditus. Apvienotajā Karalistē nav politikās iestrādāti izmērāmi izpildes rādītāji, tāpēc tos neizmanto auditos.

Politikas auditos piemēro tādu pašu pieeju kā jebkurā citā iekšējā auditā un tas ietver:

* audita mērķa un apjoma noteikšanu;
* riskus, kas varētu kavēt mērķu sasniegšanu;
* sagaidāmās kontroles, lai mazinātu identificētos riskus;
* esošās kontroles – tās identificējot un novērtējot, vai kontroles uzbūve ir pietiekama;
* kontroļu testus, lai pārliecinātos, ka esošās kontroles ir ieviestas, un veiktu secinājumu, vai to uzbūve ir pietiekama un vai tās strādā kā paredzēts.

Politikas auditiem nav vienas jeb vienotas audita programmas, to veido katra ministrija pēc sava redzējuma. Audita struktūrvienības savstarpēji dalās ar labo praksi par konkrēto auditu.

Dalīšanās ar labo praksi notiek, cik iespējams. Piemēram, GIAA ir izstrādājis mākslīgā intelekta rīkus (*Insights Engine*), lai dalītos audita pieejās un labajās praksēs starp ministriju audita struktūrvienībām. Vēl GIAA šobrīd strādā pie vienotas rekomendāciju metodikas izstrādes, lai nodrošinātu plašāku redzējumu par valsts pārvaldes riskiem un nodrošinātu pieredzes apmaiņu.

Iekšējā audita vadītāji dalās ar ikgadējiem viedokļiem, kas veido pamatu iekšējā audita kopējam ziņojumam (*Insights Report*), kas ir pieejams plašākam valsts sektora lokam.

Sadarbība ar Valsts kontroli nenotiek, jo Valsts kontrole sniedz viedokli par valsts finanšu pārskatu.

## Austrija

Sadarbība starp Valsts kontroli un iekšējo auditu oficiāli nepastāv, lai gan tas ir pretrunā ar INTOSAI (*The International Organization of Supreme Audit Institutions*) ISSAI (*The International Standards of Supreme Audit Institutions*) Nr. 9150, kas nosaka nepieciešamību koordinēt savus auditus, īpaši ikgadējo audita plānu izstrādē un nosakot auditējamās iestādes. Tomēr pastāv neformāla sadarbība individuālos gadījumos pēc audita vadītāju iniciatīvas. Austrijas Revīzijas palāta balstās uz iekšējā audita ziņojumiem pēc nepieciešamības.

Austrijā politikas auditi tiek veikti tikai ministriju ietvaros. Ja Koalīcijas līgums tiek slēgts starp vairākām iestādēm, tad, auditējot attiecīgo departamentu stratēģijas, tiek auditēts Koalīcijas līgums attiecīgajās ministrijās.

Austrijā ir izstrādāta rezultatīvo rādītāju sistēma kā daļa no uz ietekmes mērījumiem vērsta budžeta pārvaldības procesa un dati ir publiski pieejami diezgan zemas detalizācijas līmenī par visu budžetu. Iekšējiem auditoriem ir pieeja daudz detalizētākai informācijai (piemēram, resursi, mērķa rādījums, izpildes plāni) atsevišķu struktūrvienību līmenī. Politikas auditi ietver rezultatīvo rādītāju un stratēģiju auditēšanu.

Politikas auditiem netiek veidotas vienotas audita komandas. Izņēmums ir reģionālās politikas, šajos gadījumos auditus veic gan ministrijas, gan pašvaldību audita komandas. Tiek veidota vienota audita komanda un tiek sagatavots kopējs iekšējā audita ziņojums. Ziņojums ir pieejams ministrijai un pašvaldību komitejām.

Politiku auditu biežums ir atkarīgs no katras ministrijas iekšējā audita stratēģijas. Austrijas Finanšu ministrija un Izglītības ministrija iekšējos politikas auditos koncentrējas uz izpildes rādītāju auditēšanu, tāpēc rekomendācijas tiek sniegtas par efektivitāti, lietderību un ekonomiskumu.

Kā izaicinājumi, veicot politikas auditus Austrijā, tiek minēti:

* politiku un programmu sarežģītība (vairākas iesaistītās puses un daudz mērķu, grūtības analizēt un izvērtēt);
* datu pieejamība un datu kvalitāte (tā atšķiras; bieži vien dati ir nepilnīgi, novecojuši vai tiem nav pieejas);
* politiķu ietekme un intereses (politiskās un administratīvās intereses var ietekmēt iekšējā audita neatkarību un objektivitāti. Var būt ietekme neauditēt konkrētu politikas jomu);
* juridiskais un regulējošais ietvars (sarežģīts juridiskais un regulējošais ietvars, ar biežām izmaiņām);
* resursu nepietiekamība (cilvēkresursu un finanšu resursu ierobežotība veikt šādus auditus bieži. Tas var ietekmēt audita “dziļumu” un apjomu);
* politiskā jūtība (politikas audits bieži vien ir sociāli jūtīga tēma un tas var veicināt pretrunīgu politisku darbību, tāpēc jāveic ar profesionālu rūpību, ievērojot politisko neitralitāti. Ir īpaši grūti iegūt vai noturēt uzticību politiskā līmenī);
* lietvedības un efektivitātes mērījumi (iegūt valsts politiku lietderības un efektivitātes mērījumus var būt apgrūtinoši. Var būt izaicinoši noteikt konkrētus rādītājus un pierādīt cēloņsakarības ar darbībām);
* ieinteresēto pušu pārvaldība (daudzām iesaistītajām pusēm ir dažādas gaidas un intereses. Visu iesaistīto pušu (ministrijas, uzraudzības iestādes, sabiedrība, mediji) gaidu pārvaldība ir sarežģīta);
* audita standartu izmaiņas (audita standarti un metodes nepārtraukti pilnveidojās. Ir nepieciešama jaunu standartu ieviešana un iekšējo auditoru apmācību organizēšana);
* komunikācija un ziņošana (audita rezultāti ir jākomunicē skaidri, precīzi un pietiekamā detalizācijas apjomā. Ziņojumam jābūt faktos balstītam un neitrālam, lai nodrošinātu ticamību un akceptēšanu).

Starp Austrijas ministriju iekšējā audita struktūrvienībām nav pieredzes apmaiņas par auditos konstatētajiem trūkumiem vai labo praksi, tomēr pastāv neformālas sarunas iekšējo audita vadītāju starpā.

## Lietuva

Lietuvā horizontālos, vairākas ministrijas aptverošus politikas auditus veic Valsts kontrole. Ministriju iekšējie auditi tajos nav iesaistīti. Valsts kontrole pieprasa ministriju iekšējo auditu ziņojumus, taču netiek sniegta atgriezeniskā saite, cik un vai šie ziņojumi tiek izmantoti.

Nozares politikas auditus veic attiecīgās ministrijas iekšējie auditori, veicot sākotnēju risku izvērtējumu. Lietuvā nav pieredzes ar kopīgu iekšējo auditu veikšanu gadījumos, kad vairākas ministrijas horizontāli ir atbildīgas par politikas izstrādi vai ieviešanu, ne arī reģionālā griezumā. Vienas visaptverošas nozares politikas auditēšana ministrijās nav bieža, biežāk tiek auditēta kāda daļa no politikas procesa.

Iekšējiem auditoriem ir pieeja gan publiski pieejamajai informācijai par politiku rezultatīvajiem rādītājiem no Stratēģiskās Vadības sistēmas, kā arī no vairākām informācijas sistēmām, kas monitorē stratēģisko mērķu un politiku ieviešanu dažādos līmeņos, un ir pieejama pēc pieprasījuma.

Iekšējie auditori Lietuvā var izmantot vairākus rezultatīvos rādītājus politiku iekšējos auditos, sākot no Stratēģiskās Vadības sistēmas, Valdības programmas un noslēdzot ar zemāka līmeņa indikatoriem. Piemēram, Ekonomikas un Inovāciju ministrija lieto atbilstošus rādītājus uzņēmējdarbības politikas mērījumos.

Nav vienotas iekšējā audita programmas nozares politiku iekšējiem auditiem, katra ministrija izmanto savu pieeju.

Lietuvā arī nepastāv kāds īpašs regulējums, kas noteiktu politiku auditus, tāpēc iekšējie ministriju auditori paši izvēlās, vai sekot visam ciklam: *Politika – rezultatīvie rādītāji – budžets* vai tikai rezultatīvajiem rādītājiem, vai tikai budžeta izmantojumam, vai arī politikas ieviešanai. Lietuvā nav pieredzes sekot rezultatīvo radītāju sniegumam katru gadu. Drīzāk šādi auditi tiek iekļauti nākamā gada plāna, ja tiek identificēti riski vai cita negatīvā informācija par trūkumiem, pārkāpumiem vai neatbilstībām.

Tikai nesen ir ieviesta prakse dalīties pieredzē formāli un neformāli, kā arī piedalīties Lietuvas Iekšējo auditoru institūta organizētajās diskusijās.

## Igaunija

Igaunijā šobrīd nepastāv koordinācija vai kopīgi politikas auditi starp Valsts kontroli un ministriju iekšējām audita struktūrvienībām.

Kopējas iekšējā audita komandas var tikt veidotas veicot reģionālos izpildes auditus, tomēr tas notiek reti. Katra ministrija iekšējo auditu veic pēc pašu veidotas neatkarīgas audita programmas, kas balstīta uz saviem risku novērtējumiem.

## Čehija

Čehijas Valsts kontroles pārstāvji tiekas vismaz vienu reizi gadā ar Čehijas Iekšējo auditoru institūta pārstāvjiem un viena no tēmām, kas tiek pārrunāta cita starpā, ir diskusija par audita procedūrām publiskajā sektorā. Čehijā lielākoties politikas auditē Valsts kontrole, ministriju iekšējiem auditoriem vairāk fokusējoties uz darbības auditiem. Ministrijās politikas auditi ir drīzāk izņēmums. Valsts kontrole koordinē vairāk savus auditus ar citiem auditoriem, ne ar iekšējo auditu, lai nodrošinātu neatkarību.

Čehijā ministrijas politikas auditus sāk ar savas nozares politikas dokumentiem un neietver augstākas hierarhijas dokumentu pārbaudes savos auditos. Ja kāda no kontrolēm tiek īstenota horizontāli, tā tiek iekļauta Finanšu ministrijas vadības kontroles audita apjomā, piemēram, Nacionālais Atveseļošanās plāns. Veicot iekšējos auditus ministrijās, ministriju iekšējais audits var vērtēt finansiāli subordinētas iestādes savā nozarē, tomēr likumdošana to tieši neparedz, tāpēc ir plāns to nostiprināt likumdošanā.

Rezultatīvie rādītāji nav visaptveroši, tie ir tikai daļai no politikām. Gadījumos, kad rezultatīvie rādītāji pastāv, tie ir pieejami gan Valsts kontrolei, gan iekšējam auditam, gan arī atbildīgajiem par vadības kontroļu ietvaru un budžeta kontroli. Tieši vadības kontroļu darbinieki bieži vien pilda audita funkcijas.

Papildu Valsts kontrolei, ES fondu Revīzijas iestādei, Finanšu ministrija arī veic izdevumu pārbaudes (*Spending review*), kas arī ir daļa no publiskās pārvaldes politikas pārbaudēm horizontālā līmenī. Pārbaužu rezultātā tiek pārskatīts finansējums nozarēm un tiek sniegtas rekomendācijas politikas izmaiņām. Ministrijām ir pienākums sadarboties ar Finanšu ministriju šo pārbaužu ietvaros.

Čehijā netiek veidotas vienotas audita komandas politiku auditiem. Valsts kontrole visbiežāk sniedz rekomendācijas par trūkumiem, kas konstatēti 3E (ekonomiskums, efektivitāte un lietderība) principu ieviešanā, bieži vien politikām nav definēti rezultatīvie rādītāji, mērķa grupu vajadzības nav pietiekami aptvertas.

Visas publiskā sektorā iestādes, kurās ir izveidota iekšējā audita funkcija, vienu reizi gadā iesniedz gada ziņojumu Finanšu ministrijai par savu darbību, kā arī daļa no informācijas tiek ietverta ministriju gada pārskatā.

## Turcija

Lai arī Iekšējā audita profesionālās prakses standarts Nr. [2050](https://www.theiia.org/globalassets/site/standards/mandatory-guidance/ippf/2017/ippf-standards-2017-latvian.pdf)[[24]](#footnote-25) nosaka koordināciju starp Valsts kontroli un ministriju iekšējiem auditiem, praksē nav ieviesta kopēja paļaušanās (*joint assurance*).

Iekšējie auditori Turcijā veido uz risku balstītas audita programmas, sākot ar pēc hierarhijas augstākajiem plānošanas dokumentiem (5 gadu attīstības plāns, vidus termiņa programma, vidus termiņa finanšu plāns, drošības, enerģijas, ilgtspējas, u. c. nozaru politikām), stratēģiskajiem plāniem un izpildes programmām. Ir atsevišķas politikas, kuras iekšējam auditam ir jāauditē pēc Prezidenta rīkojuma katru gadu visās valsts iestādēs, piemēram, informācijas drošības politika.

Ministrijas definē un ievada digitālā platformā darbības rezultatīvos rādītājus, kurus plāno sasniegt saskaņā ar politikām. Šo rādītāju izpilde tiek periodiski uzraudzīta. Iekšējiem auditoriem ir pieeja datiem.

Turcijas iekšējo auditu reglamentējošie tiesību akti paredz iespējas veidot kopējas audita komandas un izdot kopējus audita ziņojumus, tomēr praksē tas notiek reti. Labs sadarbības piemērs ir IT auditori, kuri piedalās citu ministriju IT iekšējos auditos, tādejādi atbalstot ar nepieciešamajām zināšanām un tehnisko ekspertīzi.

Princips: *Politika – rezultatīvie rādītāji – budžets* ir pamatpieeja visās valsts pārvaldes iekšējā audita struktūrvienībās. Iekšējā audita struktūrvienības veic vispārēju *Politika – rezultatīvie rādītāji – budžeta* *izlietojums* efektivitātes izvērtējumu (sistēmas auditi, lietderības auditi). Kopumā rezultatīvie rādītāji izlases kārtā tiek auditēti noteiktos laika intervālos.

Visbiežāk sastopamie izaicinājumi iekšējos auditos ir:

* nepietiekami specifiski (*non* SMART) nodefinēti rezultatīvie rādītāji;
* informācijas pieejamības un iespējas pārbaudīt izaicinājums;
* laikietilpīgi iegūt un apkopot datus;
* grūtības piekļūt atbildīgajiem procesa īpašniekiem.

Turcijā iekšējiem auditoriem ir jāizmanto metodiskie norādījumi: Sabiedriskā sektora Iekšējā audita rokasgrāmata, Lietderības auditu rokasgrāmata, Informācijas Drošības audita rokasgrāmata un Informācijas tehnoloģiju iekšējā audita rokasgrāmata. Tie sniedz pietiekamu metodoloģisko ietvaru veikt iekšējos auditus publiskajā sektorā.

Visbiežāk veicot politikas auditus tiek sniegtas rekomendācijas par:

* konkrētu un mērāmu rādītāju un mērķu nodefinēšanu (SMART KPIs);
* personālvadības kompetences plānošanu;
* datu integritāti un ticamību;
* informācijas drošību;
* nepieciešamību stiprināt koordināciju starp struktūrvienībām un iestādēm;
* izveidot tehnoloģisko infrastruktūru, kas nodrošinātu iestāžu savstarpējo dalīšanos ar datiem;
* personas datu aizsardzību;
* efektīvu uzraudzību.

Turcijā visas sabiedriskā sektora iekšējā audita struktūrvienības izmanto vienotu audita programmu – ICDEN. Papildu ikgadējais ministrijas iekšējā audita ziņojums tiek iesniegts Iekšējā audita koordinācijas padomei. Labā prakse un diskusijas par atklājumiem tiek izrunātas minētajā Iekšējā audita koordinācijas padomē, piemēram, kā sasniegt vēl efektīvākus audita posmus.

Papildu iekšējiem auditiem ik gadu norisinās 5 dienu apmācības un dalīšanās ar pieredzi, tas veicina sadarbību starp iekšējā audita struktūrvienībām. Publiskajai Iekšējo auditoru asociācijai (KIDDER) ir nozīmīga loma zināšanu un pieredzes apmaiņā un tā ir pieejama visiem sabiedriskā sektora auditiem.

## Kopsavilkums

Apkopojot citu valstu praksi, jāsecina, ka katrā valstī ir izaicinājumi veikt politiku auditus, tomēr ir arī labās prakses piemēri. Piemēram, Apvienotājā Karalistē tiek izvēlētas 10 ikgadējas audita jomas un tās var būt arī konkrēta politika, kas tiek auditēta horizontāli vairākās ministrijās. Austrijā un Lietuvā iekšējiem auditoriem ir pieejami plaši dati par politiku izpildes rādītājiem. Austrijā tiek veikti vertikāli politikas auditi, ja tas skar reģionālo politiku, iesaistoties ministrijas un pašvaldību auditoriem. Turcijā tiek izmantota uz risku balstīta auditu pieeja un tā vienmēr ietver visu politikas ciklu: *Politika – izpildes rādītāji – budžets*. Apvienotājā Karalistē un Turcijā auditori dalās praksē par politiku auditu veikšanu.

1. Unique Aspects of Internal auditing in Public Sector*.* 2nd edition, Global Practice Guide,

   Pieejams: <https://www.theiia.org/globalassets/site/content/guidance/recommended/supplemental/practice-guides/global-practice-guide-unique-aspects-of-internal-auditing-in-the-public-sector/gpg_unique_aspects_of_ia_in_the_ps_2nd_ed.pdf> [↑](#footnote-ref-2)
2. Building an Effective Internal Audit Function in the Public Sector. 2nd edition, Global Practice Guide,

   Pieejams: <https://www.theiia.org/globalassets/site/content/guidance/recommended/supplemental/practice-guides/global-practice-guide-building-an-effective-internal-audit-function-in-the-public-sector/gpg-building-an-effective-internal-audit-function-in-the-ps.pdf> [↑](#footnote-ref-3)
3. Pārresoru koordinācijas centrs. Politikas plānošanas rokasgrāmata. 2016.

   Pieejams: <https://nvo.lv/uploads/201910251733222226.pdf> [↑](#footnote-ref-4)
4. MK 09.07.2013. noteikumi Nr. 385 “Iekšējā audita veikšanas un novērtēšanas kārtība”.

   Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/258270-iekseja-audita-veiksanas-un-novertesanas-kartiba> [↑](#footnote-ref-5)
5. Izglītības ministrija. *TAP-709 Zinātnes, tehnoloģijas attīstības un inovācijas pamatnostādnes 2021.****–****2027. gadam*. Pieejams: <https://www.izm.gov.lv/lv/media/11501/download?attachment> [↑](#footnote-ref-6)
6. OpenAI, ChatGPT (2024). Pieejams: <https://chat.openai.com/> [↑](#footnote-ref-7)
7. OpenAI, ChatGPT (2024). Pieejams: <https://chat.openai.com/> [↑](#footnote-ref-8)
8. Pārresoru koordinācijas centrs. *Politikas plānošanas rokasgrāmata*. Rīga, 2016. Pieejams: <https://nvo.lv/uploads/201910251733222226.pdf> [↑](#footnote-ref-9)
9. Finanšu ministrijas Informatīvais ziņojums *Par uz rezultātu vērsta budžeta veidošanas attīstības virzieniem*. 2024. Pieejams: <https://tapportals.mk.gov.lv/legal_acts/7508ad2c-da26-4508-83c6-0798059cbc38> [↑](#footnote-ref-10)
10. Finanšu ministrijas Informatīvais ziņojums *Par uz rezultātu vērsta budžeta veidošanas attīstības virzieniem*. 2024. [↑](#footnote-ref-11)
11. Finanšu ministrijas Informatīvais ziņojums *Par uz rezultātu vērsta budžeta veidošanas attīstības virzieniem*. 2024. [↑](#footnote-ref-12)
12. MK 22.08.2023. instrukcija Nr. 4. “Instrukcija par budžeta pieprasījumu izstrādāšanas un iesniegšanas pamatprincipiem”. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/344817-instrukcija-par-budzeta-pieprasijumu-izstradasanas-un-iesniegsanas-pamatprincipiem> [↑](#footnote-ref-13)
13. OpenAI, ChatGPT (2024). Pieejams: <https://chat.openai.com/> [↑](#footnote-ref-14)
14. *Concept of 3 E’s and Public Administration Performance*. International journal of systems applications, engineering & development. Issue 2, Volume 6, 2012. Pieejams: <https://naun.org/main/UPress/saed/16-119.pdf> [↑](#footnote-ref-15)
15. Ekonomikas ministrija. *Latvijas Makroekonomiskais apskats*. 2024. Pieejams: <https://www.em.gov.lv/lv/latvijas-makroekonomiskais-apskats> [↑](#footnote-ref-16)
16. MK 14.04.2021. rīkojums Nr. 246. *Par Zinātnes, tehnoloģijas attīstības un inovācijas pamatnostādnēm 2021.-2027. gadam*. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/322468-par-zinatnes-tehnologijas-attistibas-un-inovacijas-pamatnostadnem-20212027-gadam> [↑](#footnote-ref-17)
17. Avots: Zinātnes, tehnoloģijas attīstības un inovācijas pamatnostādnes 2021.–2027. gadam. [↑](#footnote-ref-18)
18. Avots: Zinātnes, tehnoloģijas attīstības un inovācijas pamatnostādnes 2021.–2027. gadam. [↑](#footnote-ref-19)
19. U.S. Government Accountability Office. *Government Efficiency and Effectiveness: Opportunities to Reduce Fragmentation, Overlap, and Duplication and Achieve Billions in Financial Benefits.* 2021. Pieejams: <https://www.gao.gov/products/gao-21-544t> [↑](#footnote-ref-20)
20. Hartnett Michael. *Effectiveness, Efficiency, and Equity: the Three "E"s of Policy Analysis*. 2023. Pieejams: <https://www.sciotoanalysis.com/news/2023/1/11/effectiveness-efficiency-and-equity-the-three-es-of-policy-analysis> [↑](#footnote-ref-21)
21. Latvijas Republikas tiesībsargs. *Labas pārvaldības princips*. (b.g.) Pieejams: <https://www.tiesibsargs.lv/tiesibu-jomas/labas-parvaldibas-princips/> [↑](#footnote-ref-22)
22. Latvijas Republikas tiesībsargs. *Labas pārvaldības princips*. (b.g.) Pieejams: <https://www.tiesibsargs.lv/tiesibu-jomas/labas-parvaldibas-princips/> [↑](#footnote-ref-23)
23. Latvijas Republikas tiesībsargs. *Labas pārvaldības princips*. (b.g.) Pieejams: <https://www.tiesibsargs.lv/tiesibu-jomas/labas-parvaldibas-princips/> [↑](#footnote-ref-24)
24. Iekšējā auditoru institūts. *Profesionālās prakses starptautiskie standarti*. 2017. Pieejams: <https://www.theiia.org/globalassets/site/standards/mandatory-guidance/ippf/2017/ippf-standards-2017-latvian.pdf> [↑](#footnote-ref-25)