# 7. pielikums – Ieteikumi revidenta atlases procesa organizēšanai

1. **Iepirkuma procesa plānošana**

Revidentu maiņas procesu svarīgi plānot laicīgi jau dažus gadus pirms vēlamā vai obligātā revidenta rotācijas gada, izvēloties sabiedrībai visatbilstošāko laiku kalendārajā gadā revidenta atlases veikšanai.

*Projekta vadītājs un laiks*

Revīzijas komitejas uzdevums ir veikt revidentu kandidātu atlases procesu. Ieteicams, ka praktiski šī procesa koordinēšanu veic viens “projekta vadītājs”. Atkarībā no apstākļiem, par projekta vadītāju var izvirzīt revīzijas komitejas priekšsēdētāju, padomes vai padomes/valdes/ revīzijas komitejas sekretāru vai kādu no finanšu funkcijas.[[1]](#footnote-1) Visiem revīzijas komitejas locekļiem ir jāiesaistās atlases procesā, tomēr konkrēta “projekta vadītāja” iecelšana sniedz iespēju revīzijas komitejas locekļiem koncentrēties uz kandidātu vērtēšanu un pareizā lēmuma pieņemšanu pēc būtības, balstoties uz noteiktajiem vērtēšanas kritērijiem (nevis administratīvo koordinēšanas darbu).

|  |
| --- |
| **Revīzijas atlases laika izvēles faktori** |
| **Revīzijas laikā** | Šis ir neizdevīgs laiks, jo finanšu struktūrvienība būs ļoti aizņemta un tas var traucēt esošā revidenta pārskata gada revīzijas darbu, kā arī var ietekmēt revidenta objektivitāti. |
| **Pēc ikgadējās dalībnieku sapulces** | Šis visbiežāk ir labākais laiks iepirkuma procesam, bet sabiedrībām, kurām ir revidējams arī pusgada pārskats, jānodrošina pietiekami daudz laika starp jauna revidenta iecelšanu un starpposma pārskata izziņošanas.  |
| **Pēc revīzijas, pirms ikgadējās sapulces** | Iepirkuma procesam šajā gadījumā jābūt ļoti īsam (saspringtam), lai paspētu pirms ikgadējās kopsapulces termiņa. |

Atlasei nepieciešamais laiks būs atkarīgs no vairākiem faktoriem:

* izvēlētās atlases procedūras (piemēram, atklāts konkurss, slēgts konkurss, konkursa procedūra ar sarunām vai citas);
* uzaicināto kandidātu skaita (jo vairāk kandidātu sabiedrība uzaicina, jo ilgāku laiku var aizņemt process);
* atlasē iesaistītā personāla pieejamības;
* plānotās dalībnieku sapulces, padomes un revīzijas komitejas sēžu laikiem

Projekta vadītājam būs nepieciešamas skaidras norādes atlases procesa organizēšanai, tāpēc revīzijas komitejai būtu jānosaka precīzi procesa parametri. Šādi pasākumi varētu palīdzēt atvieglot šo procesu un uzlabot tā efektivitāti:

1. skaidra piedāvātā darba apjoma definēšana, t.sk.:
	* revidējamās (pārbaudāmās) sabiedrības, piemēram, sabiedrība un tās meitas sabiedrības;
	* revidējamos gada pārskatos ietvertie pārskata periodi un sagaidāmie nodevumi.
2. kandidātiem sniedzamās informācijas apkopošana (sabiedrību gada pārskati u.c. informācija) un tās ērtas pieejamības nodrošināšana, t.sk.:
	* darba apjoms;
	* revidējamos gada pārskatos ietvertie pārskata periodi un sagaidāmie nodevumi;
	* revīzijas vēlamais laika grafiks;
	* vērtēšanas kritēriji un skaidrojumi, kurus nepieciešams ietvert piedāvājumā;
	* piedāvājumu iesniegšanas termiņš, forma;
	* prezentācijas vēlamais formāts, saturs un laiks;
	* informācija par iespēju iegūt papildus informāciju un tikšanās ar sabiedrības pārstāvjiem;
	* kontaktinformācija;
	* informācija par sabiedrību (arī koncernu)

|  |
| --- |
| Informācija, ko revidenta kandidāts uzskata par lietderīgu, sagatavojot piedāvājumu revīzijas pakalpojuma iepirkumam.*Organizatoriskā** Sabiedrības misija un korporatīvā stratēģija, informācija par sabiedrības iekšējo kultūru.
* Sabiedrības juridiskā un organizatoriskā struktūra, kurā norādītas galvenās personas, to pienākumi un ziņošanas līnijas, saimnieciskās darbības procesi, struktūrvienības, funkcionālās struktūrvienības, iekļaujot galvenos objektus.
* Meitas sabiedrību un asociēto sabiedrību saraksts.
* Revīzijas komitejas locekļu un sabiedrības vadības personāla vārdi un uzvārdi.
* Vietējās un ārvalstu darbības vietas.
* Informācija par sabiedrībā izmantotajām informācijas sistēmām.

*Finanšu** Visu svarīgāko koncerna sabiedrību jaunākie gada pārskati (par pēdējiem diviem gadiem).
* Koncerna struktūra, kā arī sagaidāmās izmaiņas koncerna struktūrā.
* Jaunākie faktiskie un budžeta dati.
* Pārskata gada beigu/ziņošanas/konsolidācijas process un laika grafiks.
 |

1. atlases procesa laika grafika sagatavošana, kurā ņemti vērā gan sabiedrības vadības, gan finanšu vadības komandas pienākumi, t.sk. dalībnieku sapulcei iesniedzamā piedāvājuma termiņš un sēdes datums;
2. saskaņot sākotnējās atlases lēmuma pieņemšanas procesu un kritērijus;
3. izlemt, kāda apjoma rakstiski piedāvājumi un kāda formāta klātienes prezentācijas tiks pieprasītas kandidātiem.

|  |
| --- |
| **Ilustratīvs revīzijas pakalpojuma iepirkuma procesa laika grafiks** |
| **Sagatavošanās process** | Iekšēja procesa plānošana un kritēriju noteikšana; varētu būt nepieciešamas vairākas nedēļas. |
| **1. diena** | Izsūtīts uzaicinājums piedalīties iepirkumā. |
| **1.-2. nedēļa** | Sabiedrības pārstāvju tikšanās ar kandidātiem. |
| **3. nedēļa** | Kandidāti iesniedz/ prezentē savus piedāvājumus. |
| **3.-4. nedēļa** | Revīzijas komiteja pārbauda iesniegtos piedāvājumus un atlasa kandidātus klātienes prezentācijām. |
| **4.-5. nedēļa** | Kandidātu klātienes prezentācijas. Revīzijas komiteja izlemj, kuram kandidātam dot priekšroku, un sagatavo rakstisku pamatotu ieteikumu padomei, kas sastāv vismaz no 2 kandidātiem. Padome izvērtē revīzijas komitejas priekšlikumu un prezentē to dalībnieku sapulcei. |
| **6. nedēļa** | Dalībnieku sapulce izvērtē un apstiprina revidentu. |
| **6. nedēļa** | Kandidātus informē par dalībnieku sapulces lēmumu. |

*Citas iesaistītās puses*

Ieteicams, ka kandidātu izvērtēšanas procesā piedalās pārstāvji no visām struktūrvienībām, kuras sadarbosies ar revidentu. Parasti tie būtu:

— atbildīgie par revīzijas jomu, t.i., revīzijas komiteja, finanšu direktors;

— citas funkcijas, kas sadarbosies ar konsultantiem, piemēram, uzņēmuma vadītājs, iekšējās revīzijas funkcijas vadītājs, citu struktūrvienību vadītāji, finanšu un grāmatvedības struktūrvienību darbinieki.

Galējo lēmumu par kandidāta izvēli pieņem sabiedrības dalībnieku sapulce, balstoties uz revīzijas komitejas pamatotu kandidāta atlases ieteikumu.

1. **Kandidātu uzaicinājums un atlases kritēriju noteikšana**

Saprātīgs solis ir aicināt tikai tādus kandidātus, kuriem, sagaidāms, ka, ir pakalpojuma izpildes veikšanai nepieciešamie resursi, infrastruktūra un ģeogrāfiskā klātbūtne.

*Izvērtēšanas kritēriju noteikšana*

**Revīzijas kvalitāte** ir pats būtiskākais faktors. Finanšu ministrija sadarbībā ar Latvijas Zvērinātu revidentu asociāciju nodrošina uz riska pieeju balstītu revīzijas pakalpojumu kvalitātes kontroli, lai tiktu ievērotas normatīvo aktu, Latvijā atzīto starptautisko revīzijas standartu un Latvijā atzīto starptautisko publiskā sektora revīzijas standartu prasības, profesionālās ētikas normas, neatkarība un objektivitāte revīzijas pakalpojumu sniegšanā. Finanšu ministrija nodrošina uz risku izvērtējumu balstītu revīzijas pakalpojumu kvalitātes kontroli (revīzijas pakalpojumu kvalitātes kontroles prasību ievērošanas pārbaudi) tām zvērinātu revidentu komercsabiedrībām un tiem zvērinātiem revidentiem, kuri ir snieguši revīzijas pakalpojumus sabiedriskas nozīmes struktūrām pēdējo triju gadu laikā kopš pēdējās tiem veiktās revīzijas pakalpojumu kvalitātes kontroles[[2]](#footnote-2). Lai pārliecinātos par revidenta kandidātu sniegto pakopojumu kvalitātes prasību ievērošanu, revīzijas komiteja ņem vērā Finanšu ministrijas veiktajā revīzijas pakalpojumu kvalitātes kontroles prasību ievērošanas pārbaudē izdarītos un Finanšu ministrijas mājaslapā internetā publicētos secinājumus par konkrēto kandidātu profesionālās darbības kvalitāti[[3]](#footnote-3).

Nosakot izvērtēšanas kritērijus, vērā būtu jāņem arī šādi faktori:

1. **Kandidāta izpratne par sabiedrības darbību**. Cik labi piedāvāto speciālistu komanda izprot sabiedrības darbību, problēmas, ar kurām tā saskaras, un jaunākās nozares tendences? Ieteicams izvērtēt revidenta pieredzi revīzijas un pakalpojumu sniegšanā citiem uzņēmumiem, kas darbojas tajā pašā sektorā.
2. **Personāls**. Vai piedāvātās revīzijas komandas locekļi ir atpazīstami savā nozarē? Vai viņiem ir vēlamā pieredze? Vai sabiedrības vadība viņiem uzticas?
3. **Attiecības.** Vai piedāvātie speciālisti varētu sastrādāties ar sabiedrības komandas locekļiem? Vai vadošajiem partneriem un projektu vadītājiem piemīt īpašības, lai veidotu tāda veida attiecības, kurām priekšroku dotu revīzijas komiteja un vadība?
4. **Organizatoriskā saderība.** Vai kandidātam ir sabiedrībai nepieciešamā klātbūtne ārvalstīs? Vai kandidāta iekšējā kultūra sader ar sabiedrības iekšējo kultūru?
5. **Apņemšanās.** Cik ļoti kandidāts vēlas sniegt sabiedrībai vajadzīgos pakalpojumus? Cik tālu viņi ir gatavi iet? Iesaiste revidenta augstākās vadības līmenī var liecināt par to, kāda līmeņa darba attiecības kandidāts ir gatavs veidot ar sabiedrību.
6. **Pieeja.** Cik labi piedāvātā darba pieeja atbilst sabiedrības vajadzībām un nodrošina sabiedrībai sagaidīto pievienoto vērtību?
7. **Iniciatīva pieeja.** Kādā apmērā piedāvātās komandas ir demonstrējušas, ka tās spēs izrādīt iniciatīvu, ienest jaunas idejas un pastāvīgi uzlabot sniegtos pakalpojumus?
8. **Atlīdzība.** Vai sabiedrībai pastāvīgi tiks sniegti atlīdzībai atbilstoši pakalpojumi? Revīzijas komitejai būtu jāapzinās piedāvātās revīzijas pakalpojuma maksas (atlīdzības) atbilstība, nodrošinot, ka maksa ir pietiekami zema, lai revidents būtu motivēts celt revīzijas efektivitāti, bet arī pietiekami augsta, lai revidents varētu rūpīgi veikt revīziju saskaņā ar Latvijā atzītiem starptautiskajiem revīzijas standartiem.

Revīzijas efektivitāti zināmā mērā var nodrošināt pati sabiedrība, atbilstošā laikā sniedzot atbilstošu informāciju atbilstošā formātā, attiecīgi šādā veidā arī ietekmējot kopējo maksu par revīzijas pakalpojumu. Šādi pasākumi un jebkādi citi veidi, kādos sabiedrība var iesaistīties revīzijas efektivitātes uzlabošanā, atlases procesa ietvaros ieteicams apspriest ar kandidātiem.

1. **Tehnoloģijas**, ko kandidāti plāno izmantot revīzijas procesā.
2. **Kandidāta vispārējā reputācija** sniedz labu ieskatu tā spējās un profesionalitātē.
3. **Jebkāda iepriekšējā pieredze profesionālo pakalpojumu saņemšanā no šī kandidāta**, kā arī kandidāta pieredze pakalpojumu sniegšanā citām sabiedrībām, kas darbojas nozarē, kur saimniecisko darbību veic sabiedrība. Noderīgu informāciju par revidenta komercsabiedrības kultūru un revidenta spējām var iegūt, izvērtējot pieredzi, kas gūta sadarbojoties ar konkrēto komercsabiedrību un tās personālu iepriekšējos projektos vai no citu sabiedrību vadītājiem.
4. **Neatkarība un objektivitāte.** Revīzijas komitejai ir jāizvērtē jebkādi draudi objektivitātei saistībā ar katru kandidātu un interešu konflikta mazināšanas pasākumi, ko nepieciešams ieviest šo draudu novēršanai. Revīzijas komiteja izvērtē, kādā mērā katrs kandidāts tiek uzskatīts par neatkarīgu un objektīvu revidenta lomā.

Lai pieņemtu pareizāko un labāko lēmumu, noteiktos kritērijus var izmantot vairākos veidos. Piemēram:

— kā neformālu sarakstu vai atgādinājumu par to, ko sabiedrība vēlas sasniegt;

— lai novērtētu katru kandidātu atbilstoši kritērijiem un veiktu izvēli, balstoties uz augstāko sasniedzamo rezultātu;

— novērtēt kritērijus atkarībā no to svarīguma un rezultāta.

1. **Tikšanās ar sabiedrības pārstāvjiem**

Nodrošināt kandidātiem piekļuvi sabiedrības vadībai/ citiem pārstāvjiem ir svarīga atlases procesa sastāvdaļa, kas sniedz kandidātam izpratni par sabiedrības saimniecisko darbību, kā arī sniedz sabiedrībai iespēju izvērtēt revidenta revīzijas komandu.

Sabiedrībai būtu jānodrošina, ka visiem kandidātiem ir dota vienlīdzīga pieeja sabiedrības pārstāvjiem. Tāpat ieteicams, ka visi kandidāti tiekas ar vieniem un tiem pašiem sabiedrības pārstāvjiem, neskatoties uz to, ka kāds no kandidātiem nav lūdzis konkrēto tikšanos.[[4]](#footnote-4)

Būtiski ir pārliecināties, ka personas, kas tiekas ar kandidātiem, ir pienācīgi informētas par procesu, iepirkuma iemesliem un viņu lomu atlases procesā. Šo cilvēku vidū var būt:

* revīzijas komitejas priekšsēdētājs un komitejas locekļi;
* sabiedrības vadības pārstāvji;
* finanšu direktors (tas var būt arī galvenais grāmatvedis);
* citi valdes locekļi un pārējie darbinieki;
* Iekšējās revīzijas funkcijas/riska nodaļas vadītājs/iekšējais kontrolieris;
* IT vadītājs;
* meitas sabiedrību un galveno darbības vietu rīkotājdirektori un finanšu direktori un investīciju nodaļas vadītājs.

Pēc kandidātu tikšanās ar sabiedrības pārstāvjiem ieteicams apkopot sabiedrības darbinieku iespaidus par kandidātiem. Lai darbinieku vērtējums būtu konsekvents, lietderīgi būtu lūgt tiem aizpildīt, piemēram, šādu veidlapu:

|  |
| --- |
| **Izpratne par sabiedrības saimniecisko darbību** |
| **1. Vai kandidāts demonstrēja skaidru izpratni par:** |  |
| * **sabiedrības saimnieciskās darbības veidu**
 | 1 2 3 4 |
| * **nozari**
 | 1 2 3 4 |
| * **tirgu?**
 | 1 2 3 4 |
| **2. Vai viņi skaidri saprot sabiedrības saimnieciskās darbības apstākļus un ir ņēmuši tos vērā, izstrādājot pieeju revīzijas darba veikšanai?** | 1 2 3 4 |
| **Revīzijas komanda** |
| **1. Vai revīzijas komanda šķiet profesionāla?** | 1 2 3 4 |
| **2. Vai kandidātu darbinieku kultūra saskan ar sabiedrības kultūru?** | 1 2 3 4 |
| **3. Vai jums radās sajūta, ka jūs varētu labi sastrādāties ar šo revīzijas komandu?** | 1 2 3 4 |
| **4. Vai jums ir radušās bažas par kādu no piedāvātās revīzijas komandas locekļiem? Ja tā, tad par kuru un kādas?** | 1 2 3 4 |
| **Pieeja – revīzijas pakalpojuma iepirkumiem** |
| **1. Vai revīzijas komanda paskaidroja revīzijas pieeju un saskaņoja to ar jums?** | 1 2 3 4 |
| **2. Vai galvenās revīzijas jomas un jautājumi tiks apspriesti pirms starpposma un noslēguma revīzijas?** | 1 2 3 4 |
| **3. Vai problēmjautājumi tiks atbilstoši apspriesti un, kur iespējams, atrisināti pirms revidenta ziņojumu sagatavošanas?** | 1 2 3 4 |
| **4. Vai revīzijas pierādījumi tiks iegūti ar saprātīgām izmaksām?** | 1 2 3 4 |
| **5. Vai piedāvātā ziņošanas pieeja atbilst jūsu gaidītajai?** | 1 2 3 4 |
| **Iniciatīva, idejas un stratēģijas** |
| **1. Vai revīzijas komanda ir sasniegusi labus rezultātus jau iepriekš?** | 1 2 3 4 |
| **2. Vai revīzijas komanda sasniedza gaidīto?** | 1 2 3 4 |
| **3. Vai no revīzijas komandas saņemto ziņojumu un komentāru kvalitāte vienmēr ir bijusi augsta?** | 1 2 3 4 |
| **4. Vai, jūsuprāt, viņu pieeja darbā ar jums un jūsu komandu ir efektīva?** | 1 2 3 4 |
| **5. Vai revīzijas komanda ir izrādījusi iniciatīvu un piedāvājusi stratēģijas jautājumu risināšanai pirms tie ir kļuvuši par problēmām?** | 1 2 3 4 |
| **6. Vai jūs priecātos par iespēju turpināt strādāt ar šo revīzijas komandu?** | 1 2 3 4 |

1. **Kandidātu prezentācijas**

Izplatīta prakse ir uzaicināt visus kandidātus sniegt sava piedāvājuma prezentāciju, paredzot laiku gan pašai prezentācijai, gan jautājumu uzdošanai. Lietderīgi būtu jau iepriekš paziņot, cik ilgs laiks tiks atvēlēts katrai prezentācijai un kā šis laika periods tiks iedalīts faktiskajā prezentācijā un jautājumu atbildēšanā.

Gatavojoties prezentācijām, sabiedrībai būs jāveic virkne praktisku pasākumu. Piemēram, būs nepieciešams izlemt, kurš no sabiedrības piedalīsies un kurš vadīs sapulci. Labākā prakse iesaka visiem revīzijas komitejas locekļiem piedalīties šajās prezentācijās.

Iepriekš ieteicams sagatavot jautājumu sarakstu, uz kuriem vajadzētu atbildēt visiem kandidātiem.

1. **Lēmumu pieņemšana**

Vienprātība par to, kuru kandidātu izvēlēties, nereti rodas pēc piedāvājumā un prezentācijā sniegtās informācijas apspriešanas. Ieteicams izmantot ieviesto lēmumu pieņemšanas procesu un plānotos vērtēšanas kritērijus.

Revīzijas komitejai iepriekš vajadzētu vienoties par labāko pieeju lēmuma pieņemšanā (piemēram, pa vienam balsojot, vai diskusiju veidā), kā arī vai lēmums jāpieņem uzreiz pēc prezentācijām vai atvēlot laiku pārdomām.

Lēmuma pamatā, visticamāk, būs divi elementi:

* **racionālais** – faktiskie kritēriji, pēc kuriem salīdzina kandidātus (vērtēšanas kritēriji);
* **emocionālais** – atlases procesā radītais priekšstats par kandidātiem un to piedāvātajām speciālistu komandām un tas, cik labi kandidātu uzņēmumu kultūra sader ar sabiedrības darbības stilu.

Lai kādu lēmumu pieņemšanas procesu sabiedrība izstrādātu, tajā būtu jāņem vērā gan “fakti”, gan “emocijas”. Paļaujoties tikai uz “faktisko” augstāko rezultātu, iespējams izvēlēties kandidātu, kas ir tehniski labākais, taču vēlāk var atklāties, ka sabiedrības atbildīgie darbinieki nevēlas ar viņiem sastrādāties.

1. **Pēc atlases procesa**

Gan atlases uzvarētāji, gan pārējie kandidāti, visticamāk, vēlēsies uzzināt, kādi ir bijuši viņu individuālie vērtēšanas rezultāti. Revidenta kandidātiem šāda informācija vienmēr būs noderīga, bet sabiedrībai tā ir iespēja darīt zināmu, kā sabiedrība vēlētos turpināt savas attiecības ar kandidātiem nākotnē. Revidenta kandidāti novērtēs atklātas un godīgas atsauksmes un to, ka sabiedrība ir veltījusi tam laiku.

1. Financial Reporting Council, “Audit tenders. Notes on best practice”, February 2017 [↑](#footnote-ref-1)
2. Revīzijas pakalpojumu likums 35.1 panta 1. punkts [↑](#footnote-ref-2)
3. FITL 55.3 panta trešā daļa [↑](#footnote-ref-3)
4. Financial Reporting Council, “Audit tenders. Notes on best practice”, February 2017 [↑](#footnote-ref-4)