**APSTIPRINU:**

Finanšu ministrijas

Iekšējā audita departamenta direktore

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ L.Lazdāne

2018. gada 27.jūlija

Nr.1.6-24/15-1/2266

**Ieteicamie principi**

**starpresoru audita komandas izveidošanā un darbībā**

**Ievads**

**Metodiskā materiāla mērķis** ir veicināt starpresoru sadarbības attīstību[[1]](#footnote-1) – praktisku sadarbību starp valsts pārvaldes iekšējā audita struktūrvienībām, lai panāktu vienotu izpratni un pieeju starpresoru auditu veikšanā, identificētu kopīgas problēmas un rastu nepieciešamos risinājumus, kā arī dalītos un pārņemtu labāko praksi. Izstrādātais metodiskais materiāls tiks iekļauts kā daļa Valsts pārvaldes uzdevumu deleģēšanas iekšējā audita vadlīnijās[[2]](#footnote-2) un Politiku iekšējo auditu veikšanas vadlīnijās.

**Starpresoru audita komandas izveides mērķis** ir iekšējā audita struktūrvienību formalizēta sadarbība ar citu resoru iekšējā audita struktūrvienībām, lai starpresoru auditu rezultātā vienlaicīgi un pēc vienotiem kritērijiem noauditētu tādu politiku, kura tiek plānota, īstenota un uzraudzīta mijiedarbībā ar citiem resoriem, lai auditu rezultātā iegūtu vienotu kopainu, un nodrošinātu neatkarīgu un objektīvu iekšējās kontroles sistēmas darbības novērtējumu par attiecīgas sistēmas darbību. Starpresoru audita rezultātā ministriju valsts sekretāriem un iestāžu vadītājiem tiks sniegts argumentēts viedoklis par ministrijas vai iestādes iekšējās kontroles sistēmas darbību, kas aptver vairākas politikas nozares jomas.

Ar sadarbību šajā materiālā izprotam **Valsts pārvaldes iekārtas likumā** noteikto, kas paredz, ka:

* iestādes sadarbojas, lai veiktu savas funkcijas un uzdevumus (54.panta pirmā daļa);
* iestāde var ierosināt citai iestādei nodrošināt atsevišķu pārvaldes amatpersonu piedalīšanos konkrētu pārvaldes uzdevumu veikšanā (55.panta pirmā daļa);
* iestāde var atteikt sadarbību, atteikumu pamatojot rakstveidā (56.panta pirmā daļa);
* lai nodrošinātu pastāvīgu sadarbību, iestādes, kas atrodas dažādu Ministru kabineta locekļu padotībā (pieder pie dažādiem resoriem), rakstveidā var slēgt starpresoru vienošanos (58.panta pirmā daļa);
* publiskas personas[[3]](#footnote-3) sadarbības līgumu slēdz, lai panāktu vismaz vienas līdzējas — publiskas personas kompetencē ietilpstoša pārvaldes uzdevuma efektīvāku veikšanu (61.panta pirmā daļa).

1. **Iespējamo darbību secība, veidojot starpresoru audita komandas**

**1.1. Stratēģiskās plānošanas process un auditu gada plāns**

Ieteicamo soļu secība plānojot starpresoru auditu *(1.attēls):*

1. *attēls. Ieteicamo soļu secība plānojot starpresoru auditu*

**1. Vienošanās par kopējām sistēmām**

**Sadarbība ar iekšējā audita struktūrvienībām** *(neformāls sadarbības modelis),* sistēmā iesaistīto ārpus nozares iestāžu un procesu identificēšana ar mērķi saprast, kuru politiku auditējamās sistēmas savstarpēji mijiedarbojas starp resoriem, kā arī gūt pārliecību par iesaistīto resoru atbildības robežām **=> vienoti definēta iekšējā audita vide.**

**2. Vienošanās par kopīgu audita prioritāti**

**Iestāžu vadītāju**[[4]](#footnote-4)**, iekšējā audita struktūrvienību komunikācija**, lai vienotos par iespējamo sadarbību starpresoru audita veikšanā, un riska novērtējumu veikt ar vienotu pieeju.

**3. Vienošanās par komandas izveidi**

**Sadarbības piedāvājums** **=>** telefoniski, elektroniski *(e-pastā*), klātienē vai rakstiski,piemēram, iniciatīvas vēstule par starpresoru audita veikšanu:

1. audita tēma un potenciālās iesaistītās iestādes *(sistēmā, procesā iesaistīto iestāžu kompetences – funkcijas, uzdevumi, pienākumi, atbildība un tiesības sadalījums);*
2. audita nepieciešamības pamatojums, iesaistīto pušu iespējamie ieguvumi;
3. piedāvājums darba organizācijai:

* lūgums deleģēt personas dalībai audita komandā;
* provizoriskais audita darba uzdevums *(sākotnējais audita mērķis un audita uzdevumi, iespējamie sadarbības modeļi, indikatīvais sadarbības laiks).*

**4. Vienošanās par resursiem**

**Vienošanās par kopīgu darba apjomu** *(personāla, laika un finanšu resursu saskaņošana).*

* vienošanās par komandas vadītāju;
* vienošanās par komandas dalībniekiem un viņu aizvietotājiem;
* nepieciešamības gadījumā ekspertu piesaiste *(piemēram, ārpakalpojums).*

**5. Vienošanās par starpresoru auditu iekļaušanu stratēģiskajos un gada plānos**

Informāciju par starpresoru auditu un tam paredzētiem resursiem nepieciešams iekļaut iesaistīto resoru stratēģiskajos un gada plānos *(piemēram, starpresoru auditu paredzētais laiks - kalendārais mēnesis, dienu skaits, komandas vadītājs un atbildīgie iekšējie auditori).* Būtiskas izmaiņas plānos, kas ietekmē starpresoru audita veikšanu, nepieciešams saskaņot ar starpresoru auditā iesaistītajām pusēm. Gadījumos, kad vienošanās par starpresoru sadarbību ir panākta pēc stratēģisko un gada plānu izstrādes, ja nepieciešams, tiek veikta plānu aktualizēšana.

**6. Vienošanās par sadarbības juridiskās formas izvēli**

**Sadarbības piedāvājuma:**

* **akceptēšana** *(skatīt aprakstu);*
* **atlikšana** – vienošanās par nosacījumiem un par termiņu sadarbības piedāvājuma aktualizēšanai;
* **noraidīšana** – argumentēts atteikums rakstveidā.

**1.2. Starpresoru audita plānošana**

Starpresoru audita plānošanas raksturs, robežas un laika termiņi ir atšķirīgi atbilstoši auditējamā resora lielumam un sarežģītībai, pieredzei darbā ar šo resoru, un zināšanām par šī resora darbību un uzdevumiem. Procesa soļu identificēšanu starpresoru audita plānošanā skatīt 2.attēlā.

*2.attēls. Starpresoru audita plānošana*

1. **Iespējamā sadarbības modeļa un juridiskās formas izvēle** *(vēlams, tās darbības ieplānot stratēģiskās plānošanas laikā, bet neizslēdzot iespēju starpresoru auditu plānot arī ārpus stratēģiskās plānošanas)* atkarībā no darba apjoma un iesaistīto resoru īpatnībām, piemēram:

* vienkāršotā sadarbības alternatīva, kad viens resors plānoto auditu ietvaros iekļauj atsevišķas pārbaudes atbilstoši cita resora lūgumam un informē par rezultātiem;
* starpresoru vienošanās par sadarbību starp diviem vai vairākiem resoriem;
* sadarbības līgums starp diviem vai vairākiem resoriem;
* nodomu protokolspar turpmāko sadarbību starp diviem vai vairākiem resoriem;
* iekšējais resora rīkojums[[5]](#footnote-5) par starpresoru audita komandas izveidošanu;
* pilnvarojums par pārstāvju pilnvarošanu audita veikšanai *(piemēram, var noslēgt pilnvarojuma līgumu vai sagatavot pilnvarojuma vēstuli par pārstāvja deleģēšanu konkrēto darba uzdevuma izpildei);*
* starpresoru audita veikšanu paredzot kā MK auditējamo prioritāti nākamajam kalendārajam gadam;
* sagatavojot informatīvo ziņojumu MK un MK protokollēmumu par starpresoru audita veikšanu.

**Iespējamie starpresoru audita komandu modeļi:**

* katra resora auditors auditē sava resora darba apjomu un komandas ietvaros vienojas par kopējiem audita veikšanas pamatprincipiem, t.sk. vērtēšanas kritērijiem, par kopīgu rezultātu struktūru u.c.;
* viena resora auditors veic pārbaudes citā resorā, ja par to ir panākta vienošanās;
* iespējams, citi veidi.

1. **Starpresoru audita komandas komplektēšana**

**Starpresoru audita komandas darba mērķi un galvenie uzdevumi** - darboties vienoti atbilstoši katras komandas dalībnieka lomai. Neizpaust uzticēto informāciju, uzņemties atbildību savas profesionālās kompetences ietvaros.

**Starpresoru audita komandas sastāvs:**

* audita komandas vadītājs;
* audita komandas dalībnieki *(ministriju auditori, padotības iestāžu auditori);*
* ja nepieciešams, pieaicināti eksperti.

**Starpresoru audita komandas vadītāja darbs**

Komandas vadītājs atbild par kopēju rezultātu un mērķu sasniegšanu, koordinē sadarbību starp komandas dalībniekiem. Institūciju deleģēto auditoru darba kvalitāti attiecīga starpresoru audita ietvaros uzrauga audita komandas vadītājs. Ir svarīgi ievērot noteikto laika grafiku un saskaņot laika resursus gan ar tiešo vadītāju, gan starpresoru audita komandas vadītāju. Veidojot komandu, nepieciešams vienoties par starpresoru komandas auditoru kompetencēm.

**Starpresoru audita komandas vadītāja pienākumi:**

* iespējamo starpresoru audita procesa risku identificēšana un vadīšana;
* darba uzdevumu izpildes kvalitātes novērtēšana;
* darba uzdevumu izpildes progresa novērtēšana;
* darba izpildes progresa posmu prezentēšana;
* saziņas un informācijas apmaiņas veidu noteikšana;
* audita komandas dalībnieku informēšanas nodrošināšana.

**Vēlamās starpresoru audita komandas vadītāja prasmes un kompetences, lai veiksmīgi un rezultatīvi vadītu** **starpresoru audita komandu:**

* līderība;
* projektu vadības prasme;
* harizma;
* ambīcijas;
* ieinteresētība un motivācija;
* spēja pārliecināt;
* drosme;
* teicamas komunikācijas prasmes;
* diplomātija;
* orientācija uz rezultātu;
* psiholoģiskā noturība/paškontrole;
* radošums;
* iekšējā auditora profesionalitātes apliecinošs sertifikāts;
* zināšanas par auditējamo jomu.

**Iespējamie veidi, kā paļauties uz starpresoru audita komandas dalībnieku darbu:**

Katra iekšējā audita struktūrvienība darbā izmanto savus darba dokumentus, tādēļ komandā jāvienojas par audita metodiku un darba dokumentu struktūru, lai pēc vienotiem principiem veiktu pārbaudes.

Iekšējā audita struktūrvienība izvērtē, vai var pilnīgi vai daļēji paļauties uz iepriekšējo iekšējo un ārējo auditu rezultātiem, attiecīgi:

* vai ir ievērots auditēšanas biežums;
* vai sakrīt iepriekšējā audita darba apjoms;
* veikta ieteikumu ieviešanas pēcpārbaude *(kontroļu darbības testi);*
* citi iespējamie kritēriji.

Lēmums par iespējamo audita apjoma samazināšanu tiek dokumentēts.

**3. Vienošanās par kopīgu darba apjomu** - personāla, laika un finanšu resursu saskaņošana*,* **pienākumu un atbildības sadalījums** - uzdevumu atbildības sadalījums, starpposmu termiņi, gala termiņi, audita komandas pārstāvju tiesības un pilnvaras, vienošanās par audita uzraudzības nodrošināšanu.

1. **Vienošanās par iekšējā audita veikšanas un darba dokumentu izstrādes metodiku un darba dokumentiem** – iepazīšanās ar iesaistīto iekšējā audita struktūrvienību metodiku, esošās iekšējā audita struktūrvienības metodikas piemērošana starpresoru audita vajadzībām.
2. **Vienošanās par savstarpēju komunikāciju, informācijas apriti, saziņu** - vienošanās par audita lietas uzglabāšanas vietu, piemēram, kopējā foldera/mapes izmantošana, saziņas un informācijas apmaiņas veidu noteikšana, piemēram, formālā vai neformālā komunikācija.

**1.3. Vienošanās par darba organizācijas principiem un kārtību**

**Detalizēts veicamo aktivitāšu saraksta piemērs:**

| **Nr.** | **Veicamie darbi** | **Prioritāte** | **Termiņi** | **Atbildīgie, līdzatbildīgie** | **Izpildes gaita** *(starpposmu uzraudzība)* |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. | **Vienošanās par kopīgu darba apjomu***,* **pienākumu un atbildības sadalījums** *(uzdevumu atbildības sadalījums, starpposmu termiņi, gala termiņi,* *audita komandas pārstāvju tiesības un pilnvaras, vienošanās par audita uzraudzības nodrošināšanu)* |  |  |  |  |
| 2. | **Apliecinājumu parakstīšana** par informācijas neizpaušanu un interešu konfliktu neesamību *(konfidencialitātes pienākumi attiecībā pret trešo personu, jo ir iesaistīti divi vai vairāki resori un katra resora ziņojumi satur ierobežotas pieejamības informāciju)* |  |  |  |  |
| 3. | **Vienošanās par iekšējā audita veikšanas un darba dokumentu izstrādes metodiku un darba dokumentiem** |  |  |  |  |
| 4. | **Vienošanās par komunikācijas platformu, par audita lietas uzglabāšanas vietu** *(piemēram, kopējā foldera/mapes izmantošana),* **saziņas un informācijas apmaiņas veidu noteikšana** *(piemēram, formālā vai neformālā komunikācija)* |  |  |  |  |
| 7. | **Vienošanās par domstarpību izskatīšanas kārtību** |  |  |  |  |
| 8. | **Auditējamo informēšana:**   * Vēstule par audita uzsākšanu nosūtīšana auditējamajiem; * Starpresoru audita prezentācija auditā iesaistītājām iestādēm*(piemēram, uzsākot auditu, starpposmos un noslēdzot auditu)* |  |  | Komandas vadītājs |  |
| 9. | **Sistēmas izpēte** *(t.sk. citu pārliecības sniedzēju rezultātu izvērtējums, lai gūtu pārliecību, vai ir iespējams un cik lielā mērā ir iespējams samazināt savu darba apjomu).* **Vienošanās par terminoloģiju.** |  |  |  |  |
| 10. | **Vienošanās par sistēmas mērķi** *(jo ir iesaistīti divi vai vairāki resori)***, iekšējā audita apjomu, kontroļu novērtēšanas kritērijiem, pārbaužu uzsākšanas plānoto termiņu, ziņojuma projekta sagatavošanas plānoto termiņu un ziņojuma adresātiem** *(piemēram:*  *audita darba uzdevums komandas ietvaros)* **un auditējamo informēšana** |  |  |  |  |
| 11. | **Sistēmas risku un esošo kontroļu identificēšana, kontroles uzbūves novērtēšana un sistēmas vājāko posmu identificēšana, pārbaudāmo un novērtējamo kontroļu noteikšana. Kontroļu pārbaudē izmantojamās informācijas iegūšanas veidu, analizēšanas un novērtēšanas metožu noteikšana** *(piemēram, Audita programmas un darba dokumentu izstrāde).*  **Darba apjomu sadalīšana komandas ietvaros.** |  |  |  |  |
| 12. | **Pārbaudes un rezultātu novērtējums** |  |  |  |  |
| 13. | **Vienošanās par ziņošanas kārtību, t.sk. ieteikumu ieviešanas grafiku izstrādi** *(ziņojuma struktūru un skaitu, informācijas atspoguļošanas detalizācijas pakāpi, kopsavilkuma izstrādi, ieteikumu ieviešanas grafiku skaitu, saskaņošanu, apstiprināšanu, adresātiem)* |  |  |  |  |
| 14. | **Ziņojuma projekta sagatavošana**[[6]](#footnote-6)**, saskaņošana** |  |  |  |  |
| 15. | **Ziņojuma sagatavošana un ieteikumu ieviešanas grafika apstiprināšana** |  |  |  |  |
| 16. | **Ieteikumu ieviešanas uzraudzība un informācijas apmaiņa par ieteikumu izpildi** |  |  |  |  |

**1.4. Būtisko risku veidi un to vadība**

**Iespējamie riski, kuriem jāpievērš uzmanība starpresoru audita veikšanā:**

| **Iespējamie riski:** | **Iespējamās kontroles:** |
| --- | --- |
| neskaidrs pienākumu un atbildības sadalījums | * dokumentēta vienošanās par katra komandas dalībnieka veicamo darbu un apjomu, t.sk. tiesībām un pilnvarām; * vienošanās kopējo sagaidāmo rezultātu. |
| informācijas izpaušanas risks | * apliecinājums par informācijas neizpaušanu; * starpresoru vienošanās par informācijas pieejamības nosacījumiem, t.sk. piekļuves tiesībām; * vienošanās par nosacījumiem, ka ziņojumā tiek atspoguļota informācija, kas attiecas uz citu resoru; * informācijas sistēmas lietotāja tiesību piešķiršana. |
| atklātuma trūkums, neuzticēšanās | * apliecinājums par interešu konflikta neesamību un par informācijas neizpaušanu; * audita mērķu izskaidrošana auditējamiem; * augstākās vadības iesaiste komunikācijā; * audita starpposmu ziņošana auditējamajiem, augstākai vadībai. |
| termiņu neievērošana | * konkrēta laika grafika noteikšana; * starpposmu uzraudzība; * vienošanās par uzdevumu prioritāti. |
| kompetences trūkums | * audita uzdevumu izpildei nepieciešamo kompetenču izvērtēšana; * nepieciešamo ekspertu/konsultantu piesaiste. |
| citas prioritātes audita laikā | * starpresoru vienošanās par audita prioritāti; * prombūtnē esošu auditoru aizvietošana; * laika rezerves ieplānošana. |
| Atsevišķu dalībnieku motivācijas trūkums darboties komandā | * komandas vadītāja individuālas pārrunas; * komandas saliedēšanas pasākumi; * koučings. |
| neefektīva informācijas aprite | * skaidrs pienākumu un atbildības sadalījums; * vienošanās par komunikācijas platformu; * saziņas un informācijas apmaiņas veidu noteikšana. |
| ilga saskaņošana, nespēja vienoties | * starpposmu informēšana par audita gaitu un rezultātiem; * savlaicīga vadības iesaiste; * vienošanās par domstarpību izskatīšanas kārtību. |
| darbu dublēšana | * dokumentēta vienošanās par katra komandas dalībnieka veicamo darbu un apjomu; * starpposmu uzraudzība; * vienošanās par komunikācijas platformu; * saziņas un informācijas apmaiņas veidu noteikšana. |
| grūti prognozējams starpresoru audita plānošanas posma darba apjoms | * vienošanās par termiņiem un to pagarināšanas kārtību; * IAS vadītāju komunikācija. |

1. MK 25.10.2017. rīkojuma Nr.605 “Par kopējām valsts pārvaldē auditējamām prioritātēm 2018. gadam” 2.3.apakšpunkts nosaka, ka ministriju un iestāžu iekšējā audita struktūrvienībām plānoto iekšējo auditu ietvaros jānodrošina savstarpēja sadarbība un pēc iespējas jāveido starpresoru iekšējā audita komandas, auditējot tādu politiku, kura tiek plānota, īstenota un uzraudzīta mijiedarbībā ar citiem resoriem. [↑](#footnote-ref-1)
2. MK 25.10.2017. rīkojuma Nr.605 “Par kopējām valsts pārvaldē auditējamām prioritātēm 2018. gadam”. [↑](#footnote-ref-2)
3. publiska persona — Latvijas Republika kā sākotnējā publisko tiesību juridiskā persona un atvasinātas publiskas personas. Tās darbojas saskaņā ar publisko tiesību principiem (Valsts pārvaldes iekārtas likuma 1. panta 1.punkts). [↑](#footnote-ref-3)
4. Komunikācijas līmeni (ministrs, valsts sekretārs, iestādes vadītājs, pilnvarotā persona, ja valsts pārvaldes uzdevums deleģēts privātpersonai vai citai publiskai personai) nosaka atkarībā no nozares reglamentējošajos normatīvajos aktos noteiktā padotības (institucionālā vai funkcionālā padotība) veida. [↑](#footnote-ref-4)
5. Rīkojumā var būt noteikts:

   * darba uzdevums (audita nosaukums vai veicamais audits)
   * komandas pienākumu un atbildības sadalījums;
   * pilnvaras;
   * termiņi;
   * ziņošanas kārtība.

   [↑](#footnote-ref-5)
6. Ņemot vērā ziņojuma adresātus *(piemēram, ministrs, valsts sekretārs, iestādes vadītājs),* tiek izvērtēta ziņošanas kārtība, piemēram, tiek sagatavots viens kopīgs starpresoru audita ziņojums vai katram resoram tiek sagatavots atsevišķs ziņojums. Neatkarīgi no ziņošanas formāta, svarīgi, lai iesaistīto resoru augstākā vadība *(ziņojuma saņēmēji)* saņemtu kopsavilkumu, tādejādi, iegūstot kopainu par auditēto politiku. Starpresoru audita rezultātā var būt sagatavoti vairāki ieteikumu ieviešanas grafiki. Svarīgi, lai rīcības un ieteikumu ieviešanas termiņi, būtu saskaņoti starp resoriem. [↑](#footnote-ref-6)