



IEGULDĪJUMS TAVĀ NĀKOTNĒ

**100% no Projekta finansē Eiropas Savienība ar Eiropas Sociālā
fonda starpniecību**

**Apakšaktivitāti administrē Valsts kanceleja sadarbībā ar Sabiedrības
integrācijas fondu**

Vienošanās nr. 1DP/1.2.2.3/11/APIA/SIF/022/42

***Kurzemes plānošanas reģiona
pašvaldību kapacitātes
paaugstināšana ES politiku
instrumentu un pārējās
ārvalstu finanšu palīdzības
līdzfinansēto projektu un
pasākumu īstenošanai***

Projektu ieviešanas iekšējās kontroles izveidošana

2012. gada 20. aprīlī
Sandijs Miķelsons

Ventspils Jaunrades nams, Maiznieku iela 11

DARBA KĀRTĪBA

<i>9:30 – 10:00</i>	<i>Reģistrācija</i>
<i>10.00 – 12.30</i>	<i>Ievads, Iekšējās kontroles izveidošana - COSO modelis</i>
<i>12.30 – 13:00</i>	<i>Kafijas pauze</i>
<i>13:00 – 13:30</i>	<i>Vadības kontroles sistēma ES fondu ieviešanā</i>
<i>13:30 – 14:30</i>	<i>Projektu galvenie procesi, iekšējā kontrole un riski</i>
<i>14:30 – 15:00</i>	<i>Kafijas pauze</i>
<i>15:00 – 16:00</i>	<i>Projektu galvenie procesi, iekšējā kontrole un riski</i>
<i>16:00 – 17:00</i>	<i>Praktisks uzdevums IK dokumentēšanā</i>

Saturs

Ievads

1. COSO integrētā iekšējās kontroles sistēmas modelis

1.1. Kontroles vide

1.2. Risku novērtējums

1.3. Kontroles aktivitātes

1.4. Informācija un komunikācija

1.5. Uzraudzība

2. Vadības kontroles sistēma ES fondu ieviešanā

3. Projektu iekšējās kontroles sistēma

3.1. Galvenie procesi,

3.2. Iekšējā kontrole, tās dokumentēšana un optimizācija

3.3. Riski un to novērtēšana

4. Praktisks uzdevums projektu iekšējās kontroles dokumentēšanā

Ievads

Grūtības ar ko saskaras projektu vadītāji iekšējās kontroles ieviešanā:

- Izpratne par iekšējās kontroles būtību un nozīmi (vadība, darbinieki)
- Izmaksas, kas saistītas ar strukturētas iekšējās kontroles ieviešanu un uzturēšanu
- Iekšējās kontroles minimālo prasību definēšana (Kas ir pietiekami?)
- Ierobežotie projekta resursi
- Izmaiņas projektā, pastāvīga risku un kontroļu uzraudzība

Kas ir iekšējā kontrole un iekšējās kontroles sistēma?

Iekšējā kontrole ir vienots process, kuru īsteno iestādes vadība un personāls un kura mērķis ir novērst riskus un nodrošināt saprātīgu pārlicību par to, ka, veicot iestādes misiju, tiek sasniegti šādi vispārējie mērķi:

- nodrošināts sakārtots, ētiskam normām atbilstošs, ekonomisks, produktīvs un efektīvs darba process;
- izpildītas pārskata atbildības saistības;
- nodrošināta atbilstība spēkā esošiem normatīvajiem aktiem;
- garantēta resursu aizsardzība pret zaudējumiem, ļaunprātīgu izmantošanu un kaitējumu.

(INTOSAI Iekšējās kontroles standartu vadlīnijas)

Iekšējās kontroles sistēma

Iekšējās kontroles sistēma ir risku vadības, kontroles un pārvaldības pasākumu kopums, par kura izveidošanu ir atbildīgs ministrijas valsts sekretārs vai iestādes vadītājs un kura uzdevums ir nodrošināt ministrijas vai iestādes ekonomisku, efektīvu darbību un mērķu sasniegšanu.

(Iekšējā audita likuma un arī likuma grozījumu projekts)

Iekšējās kontroles sistēmas izveidošana

Iekšējās kontroles sistēmas izveidošana, uzraudzība un uzlabošana tiek īstenota, paredzot nepieciešamo risku vadības, uzraudzības, kontroles un pārvaldības pasākumu kopumu, lai nodrošinātu pamatprasību izpildi:

(MK noteikumu projekts “Noteikumi par iekšējās kontroles sistēmu tiešās pārvaldes iestādēs” 19.04.2012. izskatīšanā MK sēdē)

IKS pamatprasības

- efektīva, lietderīga un ekonomiska iestādes darbība atbilstoši tās kompetencei, izvirzītajiem mērķiem, uzdevumiem un pieejamajiem resursiem;
- iestādes darbība sabiedrības interesēs, nodrošinot labu pārvaldību;
- iestādes darbība atbilstoši normatīvajos aktos noteiktajai kompetencei;
- iespējamo korupcijas un interešu konflikta izveidošanās risku novēršana;
- mantas un finanšu līdzekļu izšķērdēšanas, neefektīvas un nelietderīgas izmantošanas novēršana;
- pieļauto kļūdu savlaicīga identificēšana un novēršana un nepieciešamo uzlabojumu veikšana;
- savlaicīgas ticamas finanšu vai vadības informācijas iegūšana un aizsardzība pret informācijas neatļautu izpaušanu.

Iestāde – aizvietoams ar – organizācija vai projekts

1. COSO integrētā iekšējās kontroles sistēma modelis

COSO



The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

Globāli atzītās Iekšējās kontroles pieejas

GLOBALLY RECOGNIZED FRAMEWORKS

Internal Control Frameworks

Internal Control – Integrated Framework (COSO), Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, United States, 1992

Guidance on Control (CoCo), The Canadian Institute of Chartered Accountants, Canada, 1995

Internal Control: Revised Guide for Directors on the Combined Code (Turnbull), Financial Reporting Council, 2005

COBIT 4.1, IT Governance Institute, United States, 2007

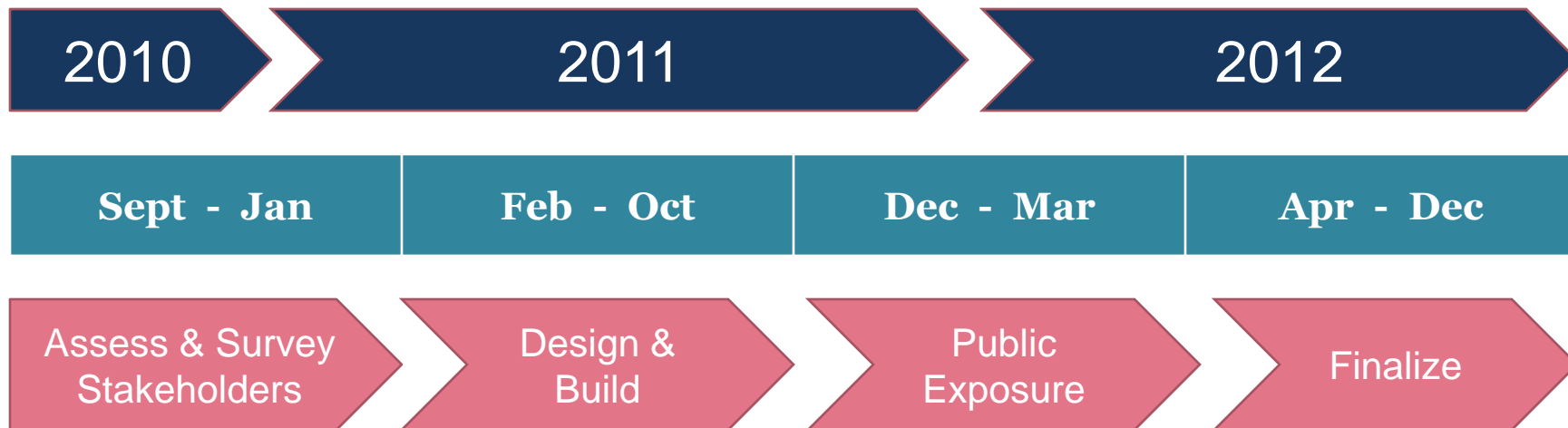
Other Globally Recognized Risk Mitigation Frameworks

International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards (Basel Accord), Basel Committee on Banking Supervision, 1988

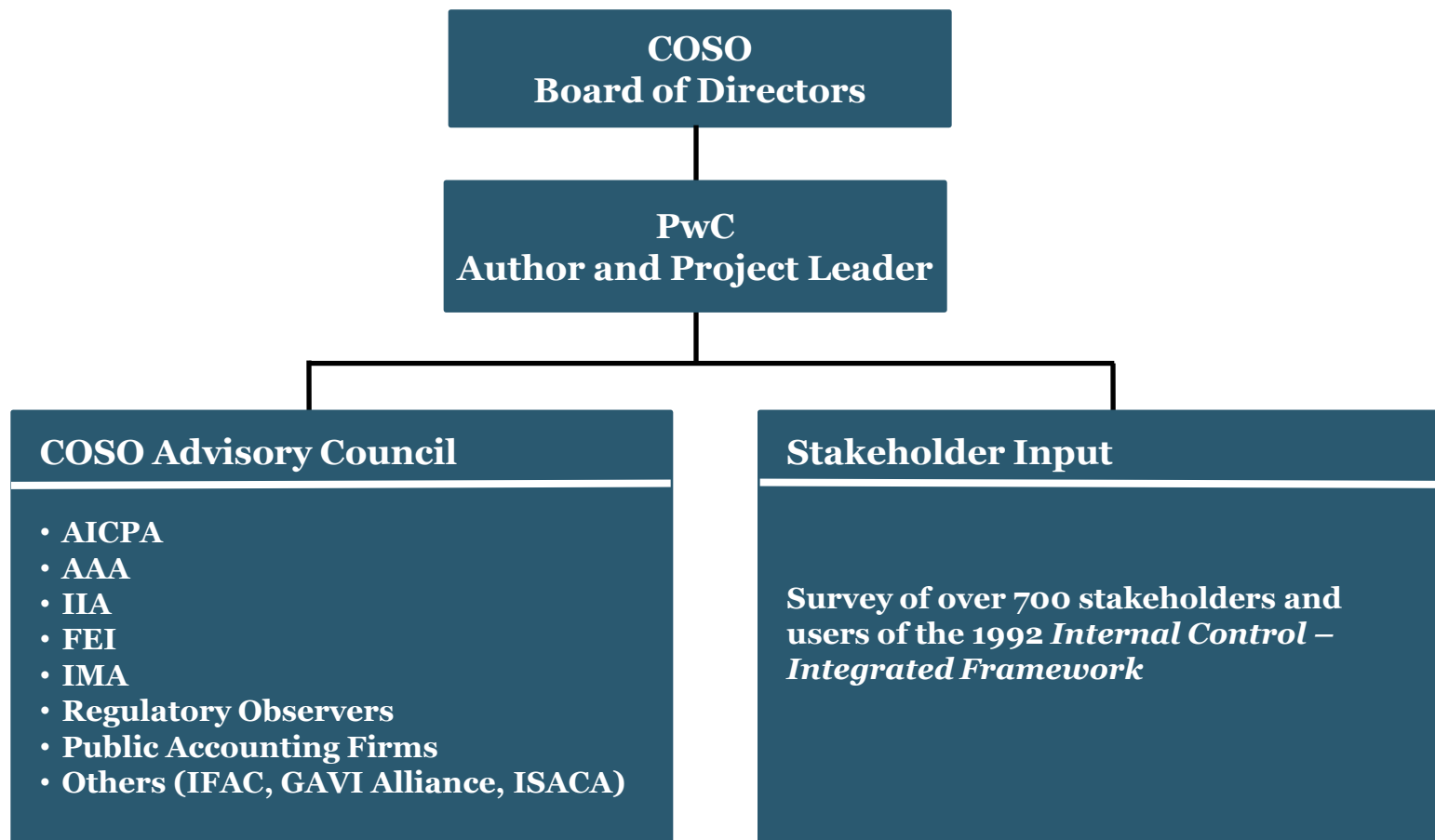
International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards A Revised Framework (Basel II or The New Accord), Basel Committee on Banking Supervision, 2005

COSO modeļa atjaunošanas projekts

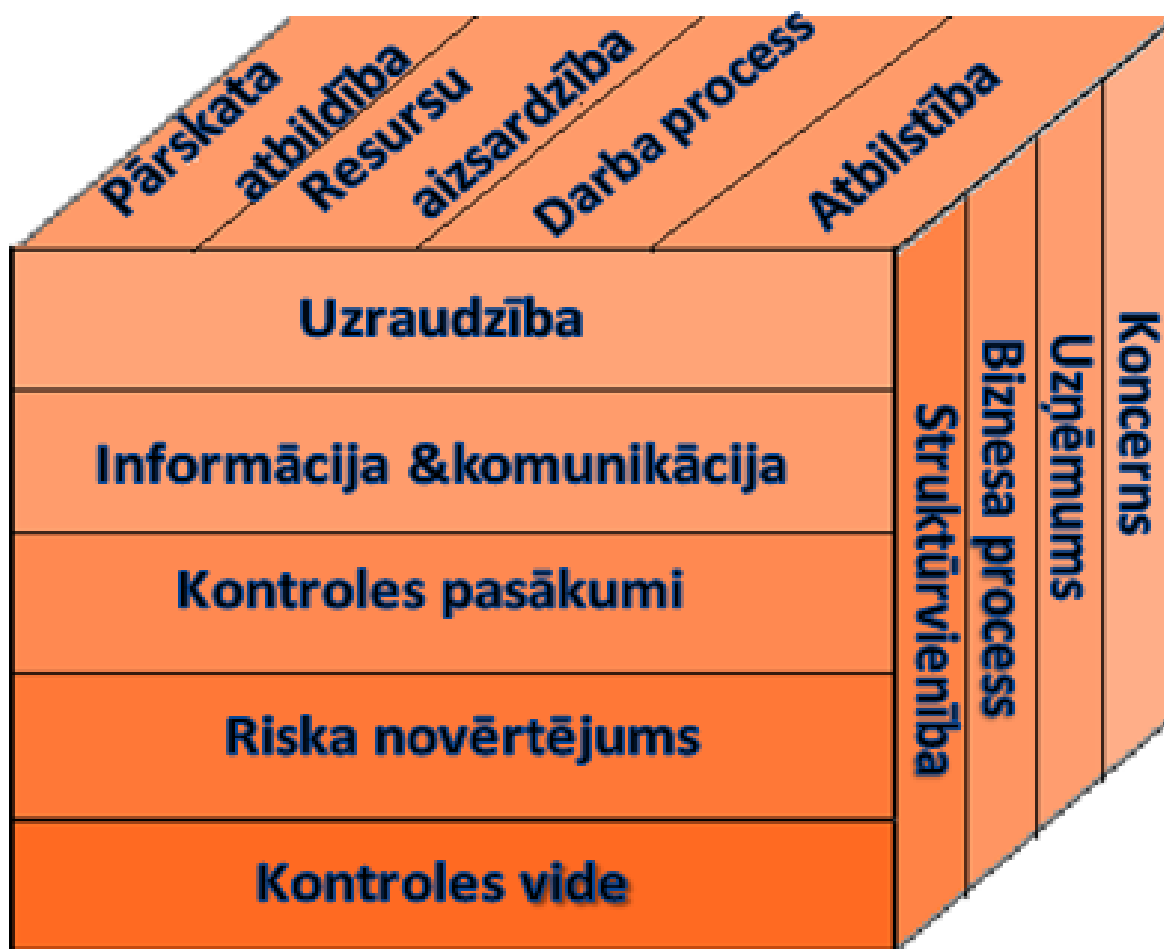
Laika grafiks un veicamie darbi



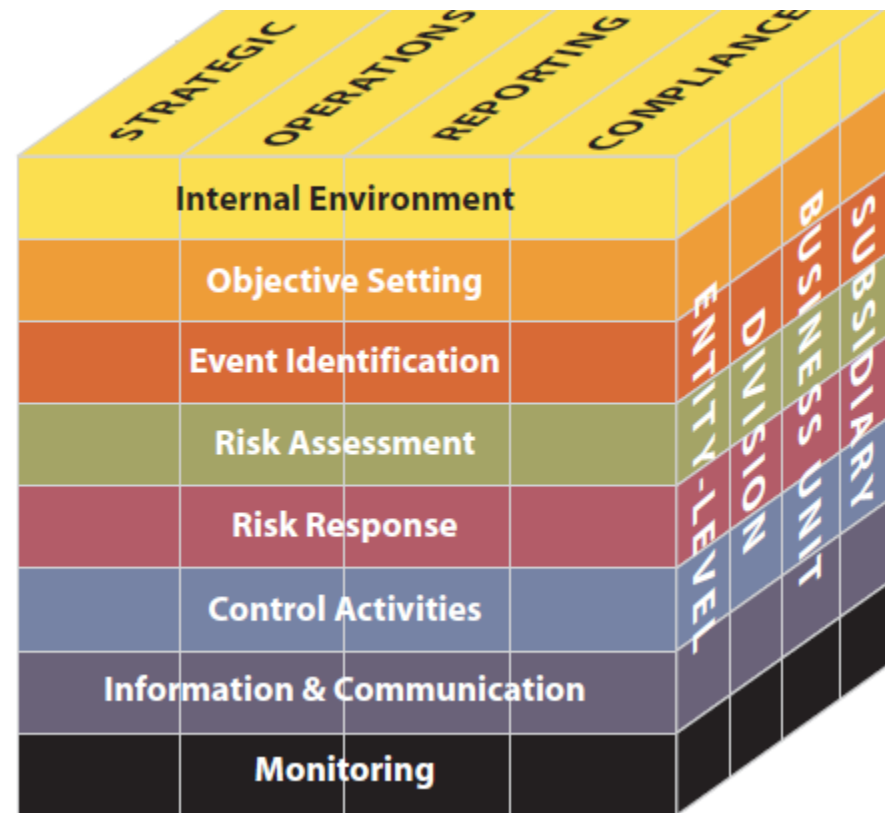
COSO atjaunošanā iesaistītās institūcijas



COSO integrētā iekšējās kontroles sistēma (1/2)

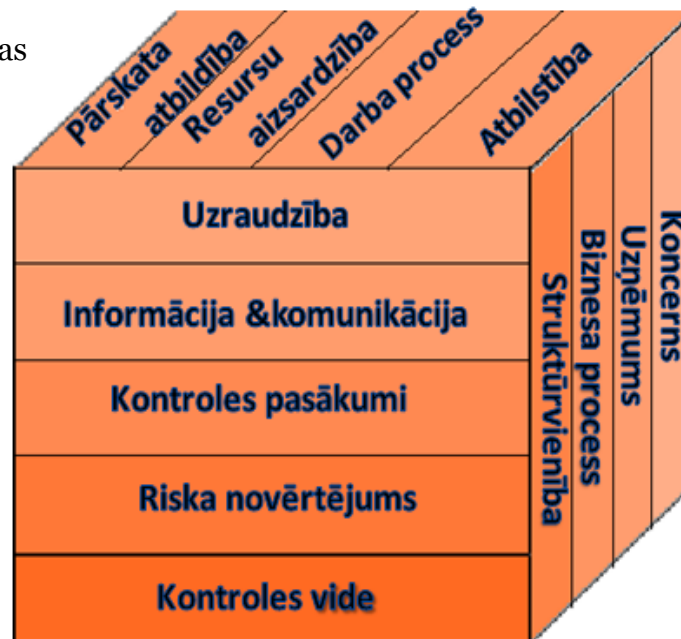


COSO integrētā iekšējās kontroles sistēma (2/2)



Integrētās iekšējās kontroles sistēmas 3 dimensijas

Mērķu sasniegšanas kategorijas



Organizācijas struktūra

Kontroles elementi

COSO pieeja iekšējai kontrolei

Iekšēja kontrole ir process, ko ietekmē uzņēmuma valde, vadība un citi darbinieki, un kas izveidots ar mērķi sniegt pietiekamu pārlicību par uzņēmuma mērķu sasniegšanu trijās kategorijas:

- Darbību funkcionālā un ekonomiskā efektivitāte (effectiveness, efficiency)

funkcionālā efektivitāte – plānoto darbības rezultātu un izvēlēto alternatīvu atbilstība sasniegtajiem politikas rezultātiem un mērķiem.

ekonomiskā efektivitāte - darbības rezultātu kvalitātes un kvantitātes attiecība pret ieguldītajiem resursiem un darbībām;

- Uzticība finanšu atskaišu sagatavošanai
- Atbilstība likumiem un noteikumiem

Ekonomiskā efektivitāte -

Mērķis – nodrošināt labāko attiecību starp rezultātu un resursu ieguldījumu

Iespējamie riski:

- Resursu noplūde – izmantotie resursi nenoved pie vajadzīgajiem rezultātiem
- Nav optimāla ieguldīto resursu / rezultāta attiecība (piemēram, zems darbaspēka efektivitātes koeficients)
- Lēna darbību izpilde, patērējot papildu resursus
- Nespēja identificēt un kontrolēt ārējo ietekmi – izmaksas saistībā ar citām personām, uz kurām tieši neattiecas veiktās darbības

Funkcionālā efektivitāte -

Mērķis – novērtēt, cik lielā mērā ir sasniegti paredzētie labumi

Iespējamie riski:

- Kļūdas misijas, stratēģijas veidošanā – kļūdains vajadzību izvērtējums, neskaidri vai nesaistīti mērķi, nepareizi izvēlēti valsts darbības virzieni vai nepiemērots ieviešanas mehānisms;
- Vadības kļūdas – mērķi netiek sasniegti, vadībai nav noteikti prioritāri sasniedzamie mērķi

Piemēri

- Informācijas sistēmas iegāde un ieviešana
- Finanšu informācijas konsolidācija ministrijas gada pārskatam, koncernam
- Algu aprēķina process

Kontroles vide

Kontroles vides pamats:

- Disciplīna
- Struktūra
- Iestādes mikroklimats



Risku novērtējums

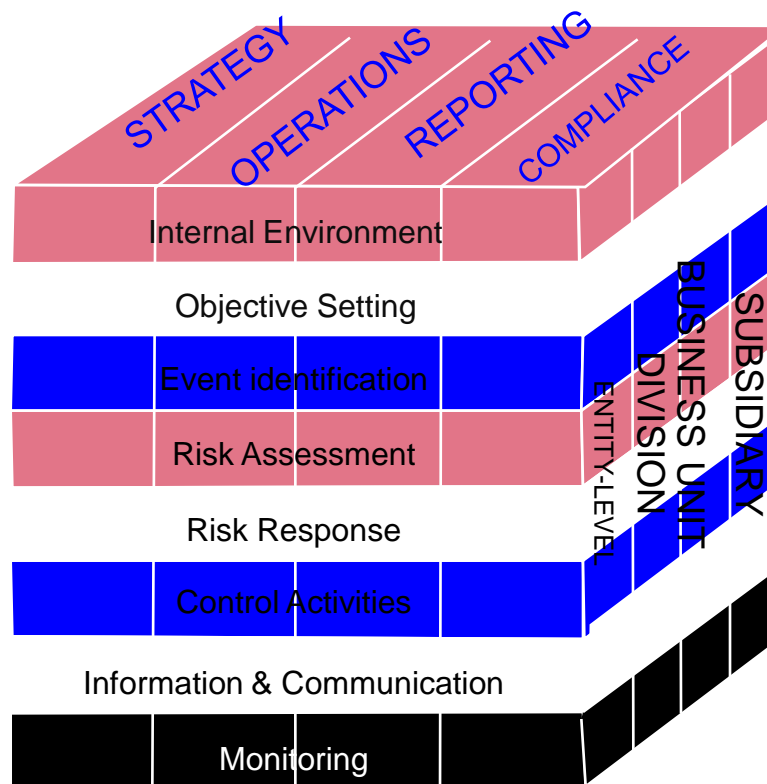
Risku, kas kavē
Iestādes mērķu
sasniegšanu
novērtējums

2

Atbilstoša
risku
pārvaldības
stratēģija

Uzņēmuma un projekta risku vadības kubs

Līdzīgs Iekšējās kontroles modelim, bet precīzāk definē risku vadības procesa soļus, kas atbilst kontroles elementiem.

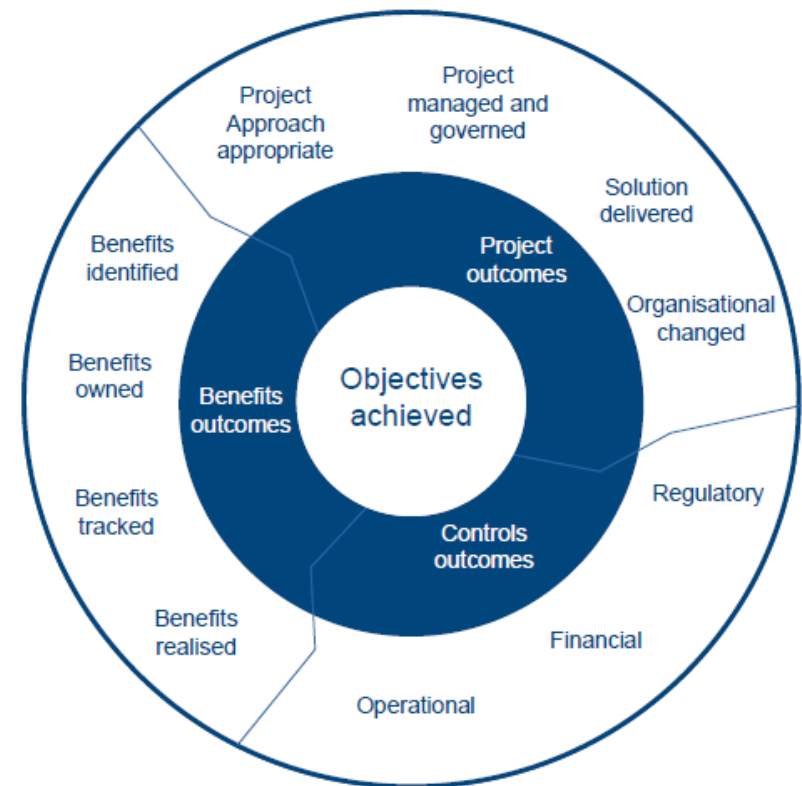


Projekta risku vadības modelis

Project Outcomes: the project should be completed on time, on budget and should satisfy the stated requirements.

Controls Outcomes: the design and implementation of controls should satisfy operational, regulatory and financial reporting requirements in an efficient and effective manner.

Business Outcomes: the expected business benefits should be clearly defined, communicated and monitored



Projekta risku novērtēšanas modeļa piemērs (PwC)

Project Outcomes - Environment						
Project Governance						
Project Management Processes						
Project Outcomes - Lifecycle	Define	Design	Build & Test	Deliver	Implementation Support	Maintain
Functional Readiness	Business Requirements	Process Design	Unit/Integration Testing	Process Cutover	Process Validation / Workaround Updates	Process Maintenance
Technical Readiness	Technical Requirements	Software/Hardware Design	Performance Testing	Hardware Cutover	Performance Refinement	Technical Upgrades / Maintenance
Organization Readiness	Organization Change Assessment	Organization Design	User Acceptance Testing (UAT) & Training	Training Deployment	User Support	Ongoing User Support and Training
Testing Considerations	Test Strategy	Test Plans	Test Scripts and Results	User Validation		
Implementation Considerations		Implementation Requirements	Cutover Plan	Cutover Results		
Controls Outcomes						
Business Processes	Business Process Control Requirements	Business Process Control Design	Control Testing	Control Migration	Transition Support / Workarounds	Process Monitoring and Maintenance
IT General Controls	ITGC Control Requirements	ITGC Control Design	Test / QA Environments	Production Environment	Temporary IT Transition Support	IT Monitoring and Maintenance
Data Quality	Data Requirements	Data Mapping	Data Conversion Test	Data Conversion Validation	Data Transition Support	Data Monitoring & Maintenance
Interfaces	Interface Requirements	Interface Design	Interface Testing	Interface Validation	Interface Transition Support	Interface Monitoring & Maintenance
Business Outcomes						
Business Case	Approved Business Case	Business Case Validation - Design	Business Case Validation - Build	Business Case Validation - Migrate		
Benefits Realization	Metrics Consideration	Metrics Defined	Metrics Validation	Metrics Mgt Processes Implemented	Collect Preliminary Metrics	Continuous Metrics Monitoring
Benefits Ownership	Owners Defined	Owners Committed	Owners Trained	Metrics Validated	Owners Accountable	Owners Accountable

Kontroles pasākumi

- Preventīvi
- Detektīvi
- Ieguldījumi nedrīkst
pārsniegt radītos
ieguvumus

3

Ekonomiski
izdevīgas
korektīvās
darbības

Informācija un saziņa

Efektīva informācija
un saziņa par
iekšējiem un ārējiem
notikumiem visā iestādē

4

Ticama,
pilnīga,
pareiza,
svarīga
informācija

Uzraudzība

Dinamisks process
atbilde uz jauniem riskiem
un pārmaiņām

Trīs veidi:

Nepārtraukta uzraudzība

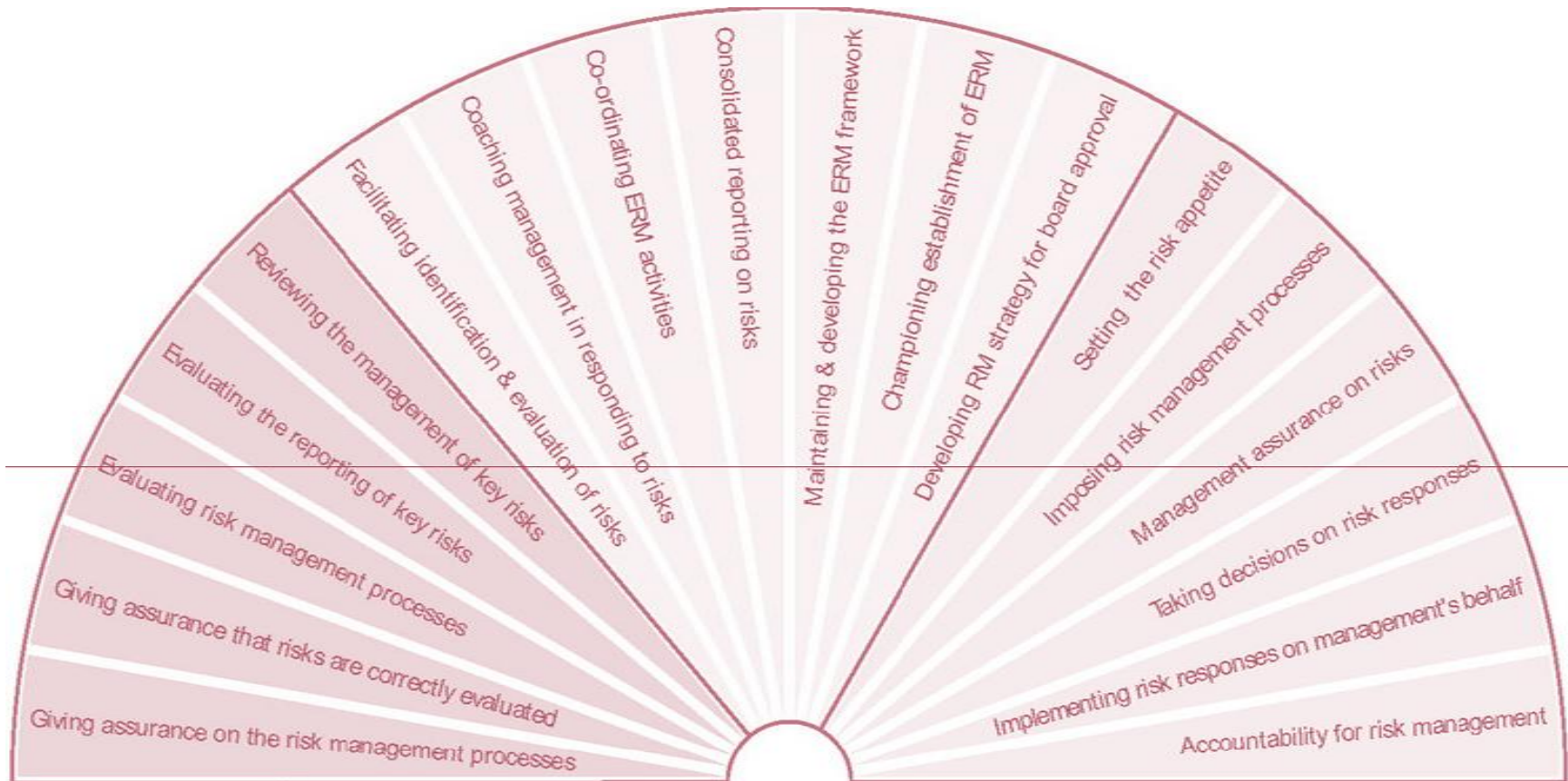
Periodiska uzraudzība

Atskaites par nepilnībām

5

Mainīga
iekšējā
kontroles
sistēma

Viens no IKS uzraudzības pamatelementiem – Iekšējais audits

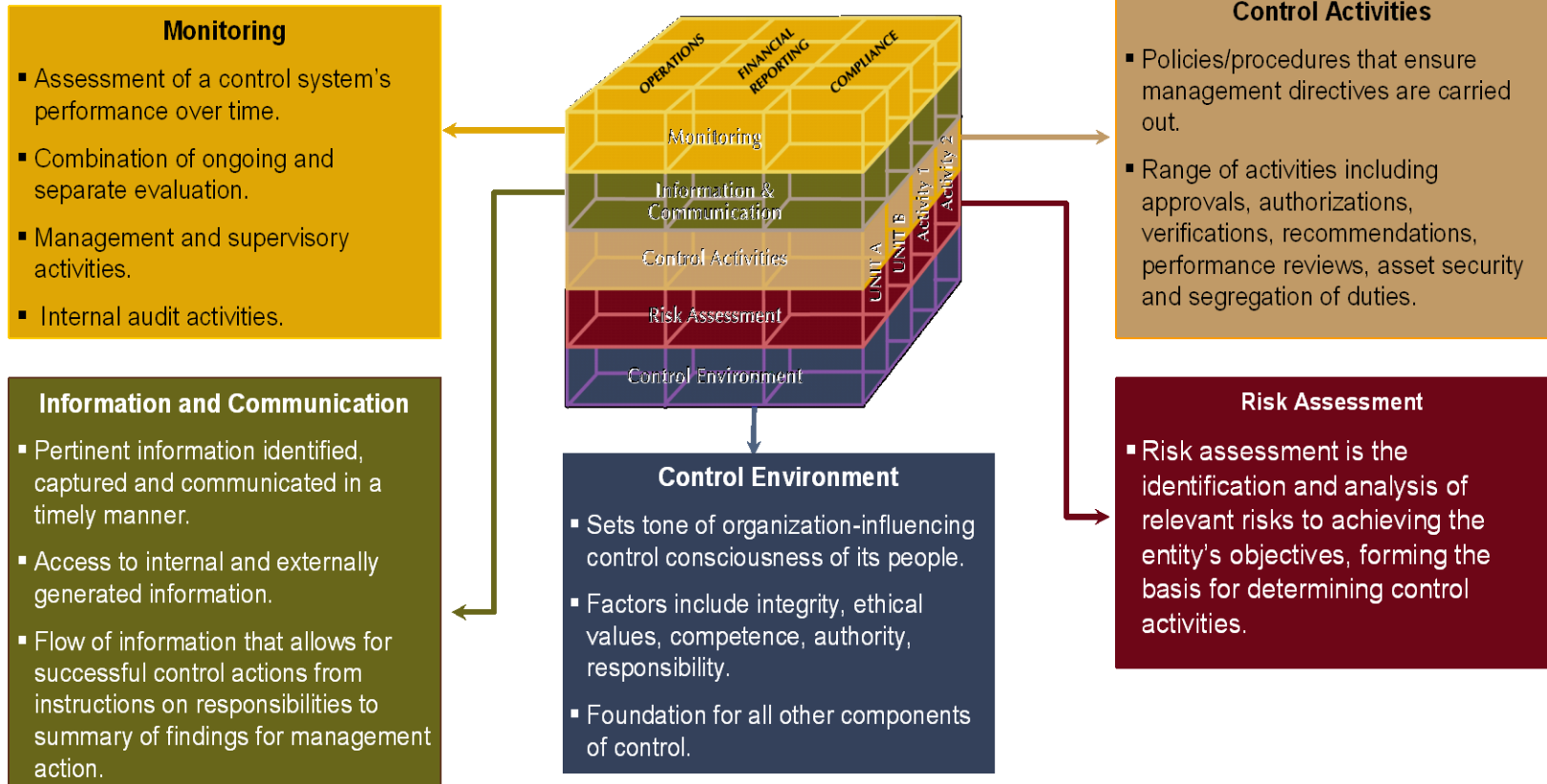


Core internal audit roles
in regard to ERM

Legitimate internal audit
roles with safeguards

Roles internal audit
should not undertake

Visām 5 komponentēm jābūt, lai kontrole būtu efektīva



All five components must be in place for a control to be effective.

Iekšējās kontroles ierobežojumi

- Cilvēkfaktors (spriedums, kļūda, paviršība, nogurums, izklaidība, slepenas norunas, apzināta ignorēšana),
- Nepietiekami resursi (ieguvumi un ieguldījumi pret risku),
- Vadības attieksme (piemērs),
- Funkcija ir nodota ārpakalpojumā

Iekšējā kontrole ir atkarīga no projekta:

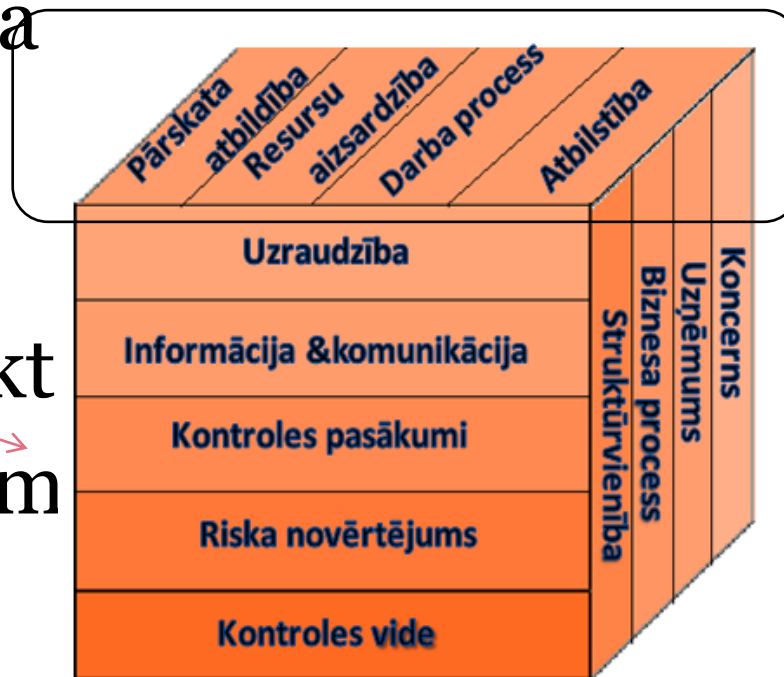
- Lieluma,
- Centralizācijas/decentralizācijas,
- Iekšējo tiesību aktu izstrādes un ieviešanas prasībām un apjoma,
- Ārpakalpojuma apmēra.

Piemēri / uzdevumi

Piemēru jomas aptver šādas **mērķu sasniegšanas** kategorijas:

- Resursu aizsardzība
- Pārskata atbildība

Pamēģināsim noteikt elementus šajos piem



Resursu aizsardzība

Aizsardzības ministrijai pieder vairākas noliktavas, militārās glabātavas un degvielas noliktavas. Armijas vadība ir noteikusi, ka šie krājumi jāizmanto tikai profesionālās armijas vajadzībām, nevis personīgajām vajadzībām.

Kontroles vides piemērs?

Risku novērtējums?

Kontroles pasākumi?

Informācija un saziņa?

Uzraudzība?

Resursu aizsardzība

Kontroles vide	Riska novērtējums	Kontroles pasākumi	Informācija un saziņa	Uzraudzība
Pārdomāta personāla atlase				

Pārskata atbildība

Ministrijā, kas ir atbildīga par ūdens un jūras pārvadājumu drošību, ir vairākas atšķirīgas pakalpojumu nodaļas, kuras atbildīgas par loča pakalpojumiem, boju izlikšanu, ūdens kvalitātes pārbaudi, ūdensceļu izmantošanu, investīcijām infrastruktūrā (tiltos, dambjos, kanālos un slūžās) un tās uzturēšanu.

Kontroles vide?

Risku novērtējums?

Kontroles pasākumi?

Informācija un saziņa?

Uzraudzība?

Pārskata atbildība

Kontroles vide	Riska novērtējums	Kontroles pasākumi	Informācija un saziņa	Uzraudzība
Pārdomātas nodaļu struktūras un to atbildība.				

2. Iekšējās kontroles sistēma ES fondu projektu ieviešanā

- Tiesiskais regulējums
- ES Fondu Vadības un kontroles sistēmas apraksts
- Katras ES fondos iesaistītās ministrijas iekšējās kontroles sistēmas apraksts
- Pamata prasības Iekšējās kontroles sistēmai

Tiesiskais regulējums un pamats IKS apraksta izstrādāšanai

- Labojums Komisijas 2006. gada 8. decembra Regulā (EK) Nr. 1828/2006, kas paredz noteikumus par to, kā īstenot Padomes Regulu (EK) Nr. 1083/2006, ar ko paredz vispārīgus noteikumus par Eiropas Reģionālās attīstības fondu, Eiropas Sociālo fondu un Kohēzijas fondu, un Eiropas Parlamenta un Padomes Regulu (EK) Nr. 1080/2006 par Eiropas Reģionālās attīstības fondu;
- PADOMES REGULA (EK) Nr. 1083/2006 (2006. gada 11. jūlijs), ar ko paredz vispārīgus noteikumus par Eiropas Reģionālās attīstības fondu, Eiropas Sociālo fondu un Kohēzijas fondu un atceļ Regulu (EK) Nr. 1260/1999;
- Eiropas Savienības struktūrfondu un Kohēzijas fonda vadības likuma 15.panta 2.daļa;
- Civiltiesiskais līgums vai vienošanās par projekta īstenošanu.

ES Fondu Vadības un kontroles sistēmas (VKS) apraksts



ES fondos iesaistīto iestāžu iekšējās kontroles sistēmas apraksti

VKS ir apkopota informācija par iestāžu izstrādātajiem normatīvajiem aktiem, struktūras shēmām, komunikācijas un sadarbības modeļiem, kas aptver attiecīgo iestāžu veicamās funkcijas:

- Administrēšana
- Plānošana
- Maksājumu vadība, apstiprināšana
- Uzraudzība
- u.c. funkcijas

Prasības Kohēzijas un ERAF projektiem, ko var pielietot arī citu fondu un specifiskas projektiem

IKS izveido, ņemot vērā Projekta apmērus, Finansējuma saņēmēja lielumu, Finansējuma saņēmēja deleģēto funkciju apjomu, dažādību un sarežģītību, Finansējuma saņēmēja darbības risku lielumu saistībā ar katru funkciju un citus faktorus, kuri ir būtiski Projekta mērķu sasniegšanai.

Finansējuma saņēmējs izveido IKS aprakstu, vadoties no spēkā esošiem normatīviem aktiem un, atbilstoši izmaiņām normatīvajos aktos, veic nepieciešamās izmaiņas IKS aprakstā un to aktualizē.

Specifiski Kohēzijas un ERAF projektiem:

Finansējuma saņēmējs viena mēneša laikā, ja civiltiesiskajā līgumā vai vienošanās nav noteikts citādāk, no Līguma spēkā stāšanās dienas izveido iekšējās kontroles sistēmu un paraksta tiesīgā amatpersona apstiprina iekšējās kontroles sistēmas aprakstu.

Pamata prasības Iekšējās kontroles sistēmai 1/2

Piemēram, VARAM, kā viena no pirmajām ir noteikusi, kādi galvenie procesi un dokumenti jānovērtē un jāapraksta IKS ietvaros :

- IKS vadības sistēmas apraksts
- Vispārīgs Projekta apraksts, kurā jāietver pamatinformācija par Projektu
- Informācija par Projekta īstenošanā iesaistītajām struktūrvienībām un darbiniekiem
- Projekta lietvedības organizācijas kārtība
- Kārtība, kādā Finansējuma saņēmējs sagatavo un saskaņo iepirkuma dokumentāciju un par to atbildīgie darbinieki
- Iepirkuma līgumu administratīvā un tehniskā vadība
- Maksājumu pieprasījumu pārbaudes un aprites kārtība, kā arī līdzfinansējuma nodrošināšanas kārtība

Pamata prasības Iekšējās kontroles sistēmai 2/2

- Grāmatvedības kārtošanas organizācija
- Naudas plūsmas prognozes sagatavošanas/aktualizācijas kārtība
- Projekta pārskatu, atskaišu un ziņojumu sagatavošanas kārtība
- Kārtība, kādā tiek konstatētas neatbilstības Projekta īstenošanas gaitā, ziņots par tām un veiktas korektīvās darbības
- Projekta publicitātes pasākumu plānošanas un īstenošanas kārtība
- Cita informācija, ko Finansējuma saņēmējs uzskata par nepieciešamo iekļaut IKS aprakstā (procesiem, kuriem ir nepieciešams noteikt atbildīgās personas un izpildes termiņus).
- Papildus pielikumi, piemēram, organizatoriskās struktūras un citas shēmas.

Kas nepieciešams, lai šos dokumentus, aprakstus un shēmas izstrādātu kvalitatīvi?

1. Jāveic esošās situācijas novērtējums
2. Jāidentificē kontroles
3. Jānovērtē vai esošās kontroles ir efektīvas
4. Jāpilnveido process un tas jāapraksta kārtībā - procedūrā

Uzturēšana un pilnveidošana

IKS apraksts ir jāaktualizē pēc nepieciešamības, piemēram, sakarā ar normatīvo aktu izmaiņām, līgumu grozījumiem, pēc Projekta īstenošanā iesaistīto darbinieku ierosinājuma, lai pilnveidotu to, pēc auditu un pārbaužu ieteikumiem un prasībām, taču ne retāk kā 1 reizi gadā ir jāizvērtē IKS apraksta aktualizēšanas nepieciešamība.

3. Projektu iekšējās kontroles sistēma

- **Projekts un tā galvenie procesi,**
- Iekšējā kontrole un tās veidi
- Riski un to novērtēšana,
- Iekšējās kontroles dokumentēšana un optimizācija

Projekts un tā galvenie procesi

Projekta dalībnieki – personas, kas iesaistītas projektā vai kuras ietekmē projekta aktivitātes.

- Projekta sponsors
- Projekta vadītājs
- Projekta komanda
- Projekta atbalstītāji
- Klienti
- Piegādātāji
- Projekta pretinieki



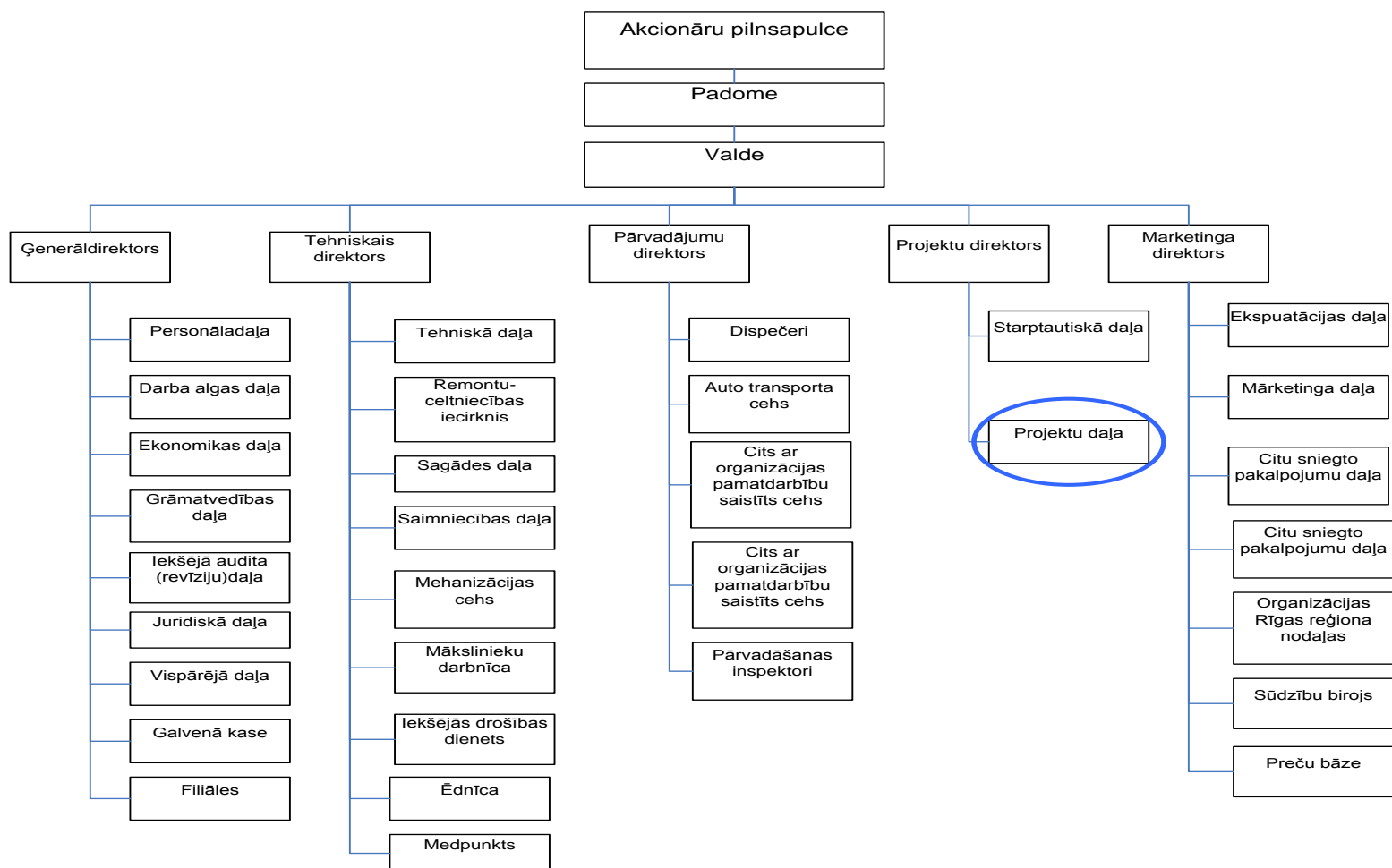
Projekta funkcionālā organizatoriskā struktūra



- Funkcionālā organizatoriskā struktūrā ir izdalīta atsevišķa struktūrvienība, kas nodarbojas ar dažādu projektu vadību un realizēšanu (stiprā matrica vai kompleksā organizācija)
- Funkcionālā organizatoriskā struktūrā katra atsevišķa projekta realizācijai tiek izveidota atsevišķa projekta grupa (vājā matrica vai balansētā matrica)

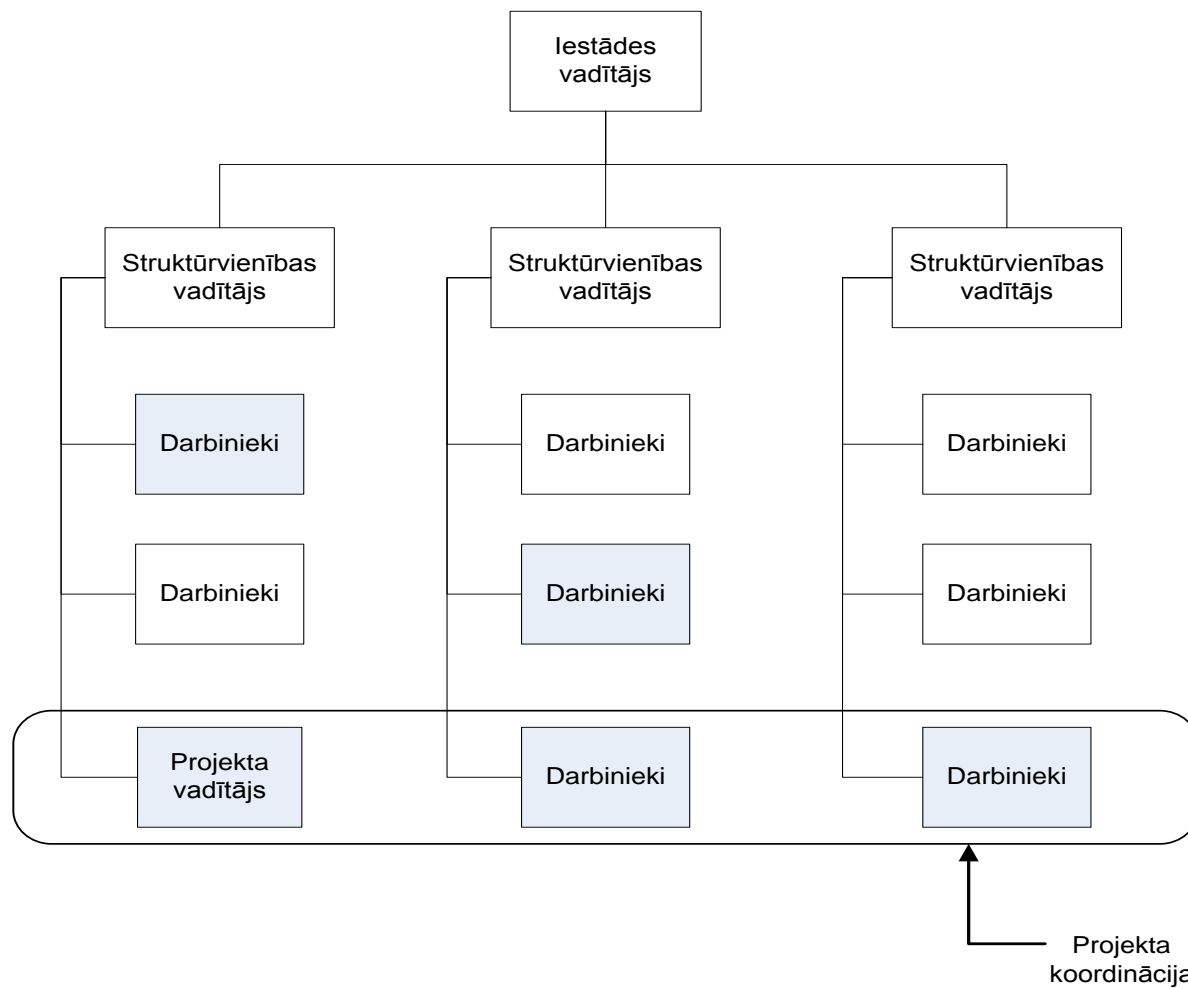
Organizācija A

Projektu daļa kā atsevišķa struktūrvienība



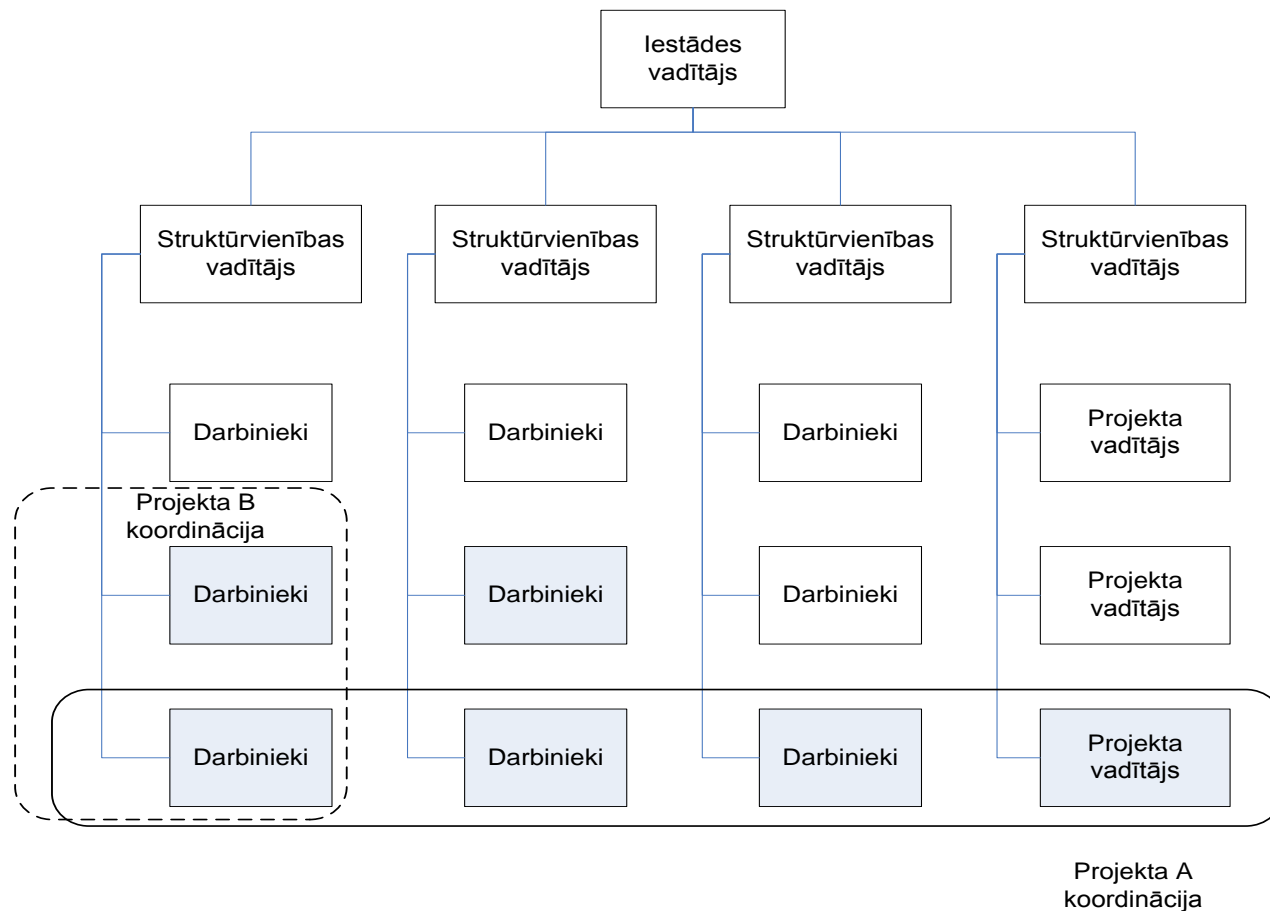
Organizācija B

Projekta darba grupa (vājā matrica)



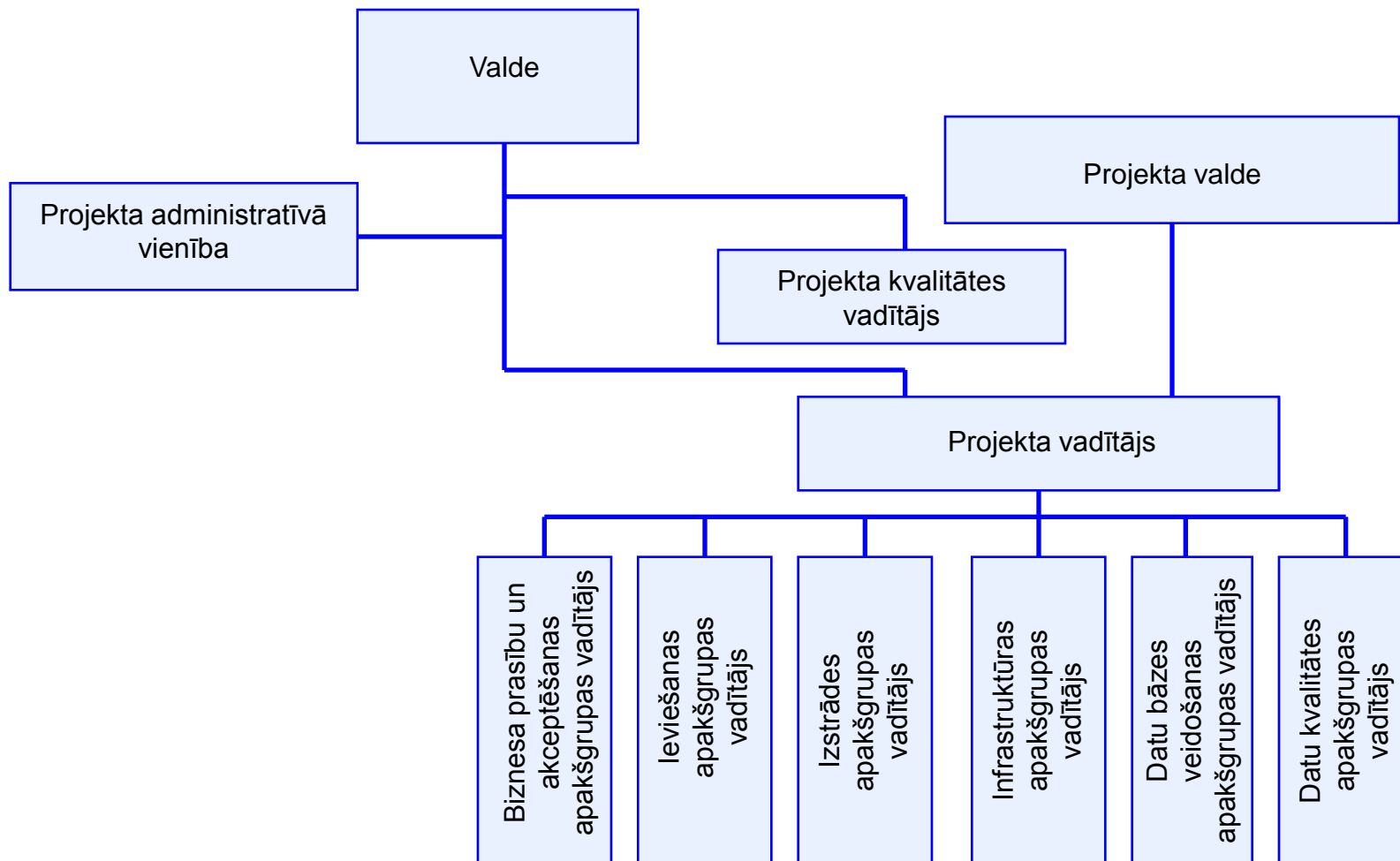
Organizācija B

Projekta darba grupa (balansētā matrica)



Organizācija B

Balansētās matricas piemērs



Projektu vadītājam nepieciešamās iemaņas

- Spēja pielāgoties pārmaiņām
- Spēja izprast organizāciju, kurā tas strādā vai ar kuru sadarbojas
- Spēja vadīt komandu, lai sasniegtu projekta mērķus
- Zināšanas par nepieciešamo gala produktu un zināšanas par to, kā izmantot dažādus projekta vadības instrumentus
- Spēja strādāt komandā ar dažādiem cilvēkiem

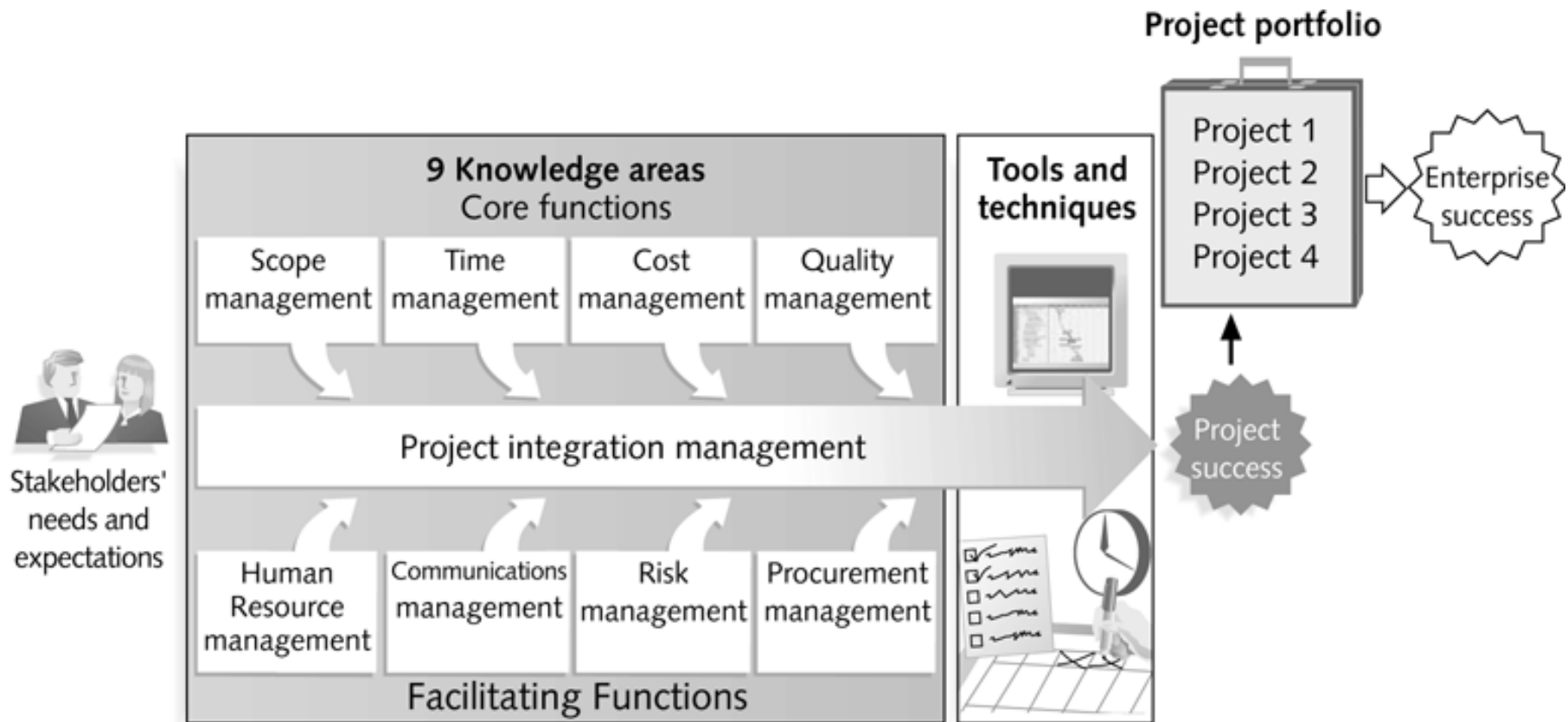
Projektu vadītājam nepieciešamās iemaņas (II)

- **Komunikācijas spējas**
 - Klausās
 - Pārlicina
- **Organizatoriskās spējas**
 - Plāno
 - Izvirza mērķus
 - Analizē
- **Komandas veidošanas spējas**
 - Izrāda iejūtību
 - Motivē
- **Vadības spējas**
 - Rāda piemēru
 - Izvirza vīziju (lielo bildi)
 - Deleģē
 - Pozitīvs un enerģisks
 - Elastīgs
 - Radošs
 - Pacietīgs
 - Pastāvīgs
- **Tehnoloģiskās spējas**
 - Pieredze
 - Zināšanas par projekta rezultātu

Nozīmīgākās efektīva un neefektīva projekta vadītāja īpašības

Efektīvs projekta vadītājs	Neefektīvs projekta vadītājs
Rāda labu piemēru	Rāda sliktu piemēru
Ar konkrētu vīziju	Nepārliecināts par sevi
Kompetents	Pieredzes trūkums
Izlēmīgs	Izvairās vai kavējas lēmumu pieņemšanā
Labas komunikācijas spējas	Vājas komunikācijas spējas
Labas motivēšanas spējas	Vājas motivēšanas spējas

Projektu vadības institūta (PMI) projektu vadības sfēras



Schwalbe K. Ph.D., *Information Technology Project Management. Third Edition.* Canada: Course Technology, 2004.

Organizatoriskās struktūras ietekme uz projekta struktūru

Ietekmētās projekta sfēras	Organizatoriskās struktūras veids				
	Funkcionālā struktūra	Matricas struktūra			Projektorientēta struktūra
		Vājā matrica	Sabalansēta matrica	Stipra matrica	
Projekta vadītāja autoritāte	Nav vai ir maza	Ierobežota	Zema līdz vidēja	Vidēja līdz liela	Liela līdz pilnīga
Darbinieku slodze projekta uzdevumu veikšanai (% no pilna laika)	Faktiski nekāda	0–25%	15–60%	50–95%	85–100%
Projekta budžeta pārvaldītājs	Funkcionālais vadītājs	Funkcionālais vadītājs	Dažādi	Projekta vadītājs	Projekta vadītājs
Projekta vadītāja slodze	Pusslodze	Pusslodze	Pilna laika	Pilna laika	Pilna laika
Projekta vadītāja loma	Projekta koordinators/ projekta līderis	Projekta koordinators/ projekta līderis	Projekta vadītājs/ projekta darbinieks	Projekta vadītājs	Projekta vadītājs

Projekta vadības sfēru saistība ar projekta dzīves ciklu

Zināšanu joma	Projekta vadības procesu grupas				
	Ieviešana	Plānošana	Izpilde	Pārraudzība un kontrole	Noslēgums
Projekta integrācijas vadība	Sākotnējais projekta sfēras izklāsts	Izstrādāt projekta vadības plānu	Pārvaldīt projekta izpildi	Pārraudzīt un vadīt projekta darbu, ieviest izmaiņu kontroli	Noslēgt projektu
Projekta sfēras vadība		Plānot un definēt projekta sfēru, izveidot WBS		Apstiprināt un kontrolēt projekta sfēru	
Projekta laika vadība		Definēt aktivitātes, noteikt to secību, nepieciešamo resursu novērtējums, aktivitāšu ilguma noteikšana, grafika izveide		Kontroles grafiks	
Projekta izmaksu vadība		Izmaksu kalkulācija, izmaksu budžeta plānošana		Kontroles izmaksas	
Projekta kvalitātes vadība		Kvalitātes garantiju plānošana	Kvalitātes garantiju ieviešana	Veikt kvalitātes kontroli	
Projekta cilvēkresursu vadība		Cilvēkresursu plāna izveide	Izveidot projekta komandu	Vadīt projekta komandu	
Projekta komunikācijas vadība		Komunikāciju plānošana	Informācijas izplatīšana	Ziņot par sniegumu, dalībnieku vadība	

Parasta projekta un ES projekta galveno procesu un riska jomu salīdzināšana

Projekta galvenie procesi

Projekta integrācijas vadība

Projekta sfēras vadība

Projekta laika vadība

Projekta izmaksu vadība

Projekta kvalitātes vadība

Projekta cilvēkresursu vadība

Projekta komunikācijas vadība

ES projekta galvenie procesi

Kas neatbilst ?

3. Projektu iekšējās kontroles sistēma

- Projekts un tā galvenie procesi,
- **Iekšējā kontrole un tās veidi**
- Riski un to novērtēšana,
- Iekšējās kontroles dokumentēšana un optimizācija

Iekšējo kontroļu veidi



Kontroles dažādos līmeņos

Koncerna līmeni

Uzņēmuma līmenī

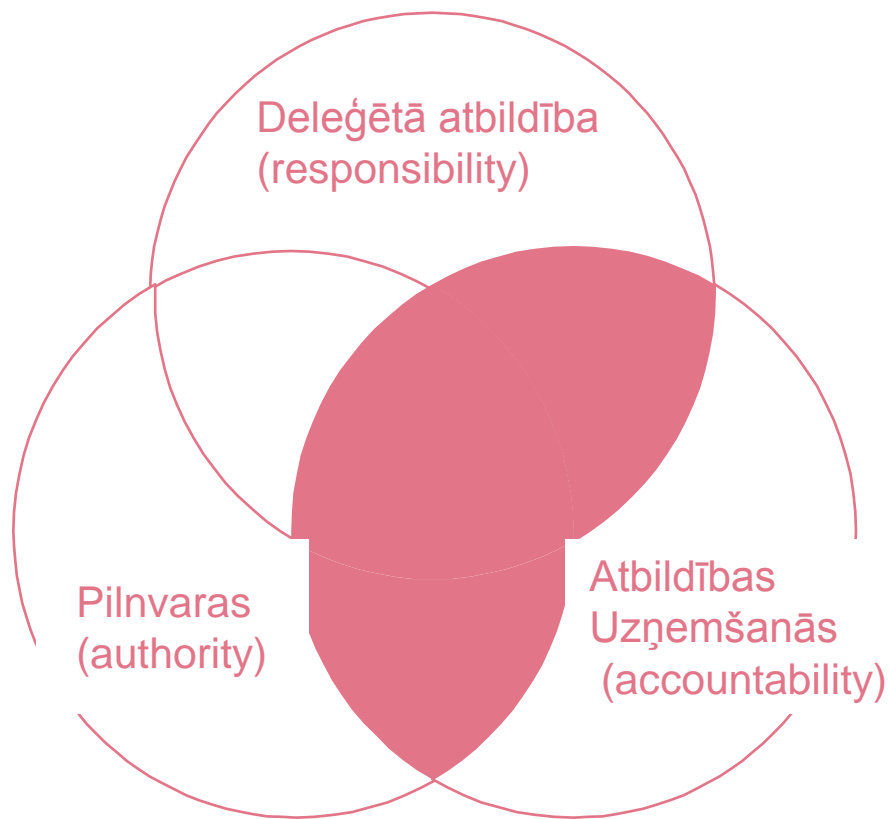
Biznesa procesu līmenī

Struktūrvienības līmenī

Darījuma līmenī

- Kontrole, kas vērsta uz uzņēmuma vadītāju ļaunprātīgu pilnvaru izmantošanu
- Risku novērtējuma process
- Operacionālo rezultātu uzraudzība
- Politikas/procedūras
- Galveno kontu rekoncilācija
- Aktīvu fiziska pārbaude
- Specifisku procesu pārraudzība
- Autorizācija
- Darījumu/lēmumu dokumentēšana
- Pienākumu nodale
- IT aplikāciju kontroles

Trīs iekšējās kontroles sastāvdaļas efektīvai risku vadībai



Labprātīga ziņošana par savām kļūdām

Kļūdas - deleģēt atbildību bez pilnvarām, deleģēt atbildību bet nepieprasīt atbildības uzņemšanos

Kontroļu veidi

- Preventīva - izslēdz nevēlamo notikumu iestāšanos (Aizslēgt durvis)
- Detektīva – konstatē nevēlamo notikumu, kas ir iestājies (Drošības Kameras)

un

- Automātiska – veic automātiski procesi
- Manuāla – Veic manuāli persona procesa ietvaros

Kontroļu veidi

Autorizācija

- Apstiprinājums, paraksts
- Dokumentu salīdzināšana

Aktīvu drošība/Pieeja

- Inventarizācijas
- Nepieejamas telpas, vietas
- Pienākumu sadale

Pilnīgums un Autorizācija

- Apstiprināšana
- Apjomu salīdzināšana

- Novērtēšana
 - Vadības apstiprinājums
 - Vairākkārtēja izpilde
- Salīdzināšana
 - Pēc termiņiem, laikiem
 - Vadības apstiprinājums
 - Pienākumu sadale
- Pienākumu sadale
 - Rotācija
 - Apmācības
- Caurskatīšana
 - Apstiprināšana

Uzdevums auditorijai

Vai Jūs samazinātu, pārnestu vai likvidētu risku, ka **pakalpojumu un preču iegādes līgumi satur iestādei nelabvēlīgus nosacījumus?**

Kādā līmenī liktu kādas kontroles? Kāda veida kontrole būtu pārmērīga?

Pieeja?

Samazināt / Pārnestu citai organizācijai (pārdot) /Likvidēt

Līmenis un kontrole?

Uzņēmuma līmenī

Biznesa procesu līmenī

Struktūrvienības līmenī

3. Projektu iekšējās kontroles sistēma

- Projekts un tā galvenie procesi,
- Iekšējā kontrole un tās veidi
- **Riski un to novērtēšana,**
- Iekšējās kontroles dokumentēšana un optimizācija

Risku novērtēšana



Risku novērtēšanas matrica

		<i>Riska iestāšanās iespējamība</i>		
		<i>Maz ticama</i>	<i>Iespējama</i>	<i>Augsta</i>
<i>Riska iestāšanās potenciālā ietekme</i>	<i>Augsta</i>	Būtisks	Būtisks	Kritisks
	<i>Vidēja</i>	Nozīmīgs	Nozīmīgs	Būtisks
	<i>Zema</i>	Nav riska	Maznozīmīgs	Maznozīmīgs

Risku mērījumu nozīme

Kritiski riski - pastāv ļoti augsta riska kontroles trūkumi procesā un nepieciešama tūlītēja rīcība.

Būtiski riski - pastāv augsta riska kontroles trūkumi procesā un nepieciešama vadības iesaiste trūkumu novēršanā.

Nozīmīgi riski - pastāv vidēja riska kontroles trūkumi procesā un nepieciešami daži procesa uzlabojumi.

Maznozīmīgi riski – pastāv kontrole, kas kompensē riska iestāšanās varbūtību, tomēr pastāv uzlabojumu iespējas procesā

Parasta projekta un ES projekta galveno riska jomu salīdzināšana

Projekta galvenie riski

Vāja procesu vadība

Nepieredzējis projektu vadītājs

Vāja komunikācija

Netiek risinātas problēmas

Netiek sekots līdz:

- Resursu izlietojumam
- Naudas izlietojumam
- Termiņiem
- Posmu progresam

u.c.

ES projekta galvenie riski

Vai atšķiras?

3. Projektu iekšējās kontroles sistēma

- Projekts un tā galvenie procesi,
- Iekšējā kontrole un tās veidi
- Riski un to novērtēšana,
- **Iekšējās kontroles dokumentēšana un optimizācija**

3. Projektu iekšējās kontroles sistēma

- Projekts un tā galvenie procesi,
- Iekšējā kontrole un tās veidi
- Riski un to novērtēšana,
- **Iekšējās kontroles dokumentēšana un optimizācija**

Procesa kontroļu un risku aprakstīšana nav tikai nav tikai shēmu zīmēšana!

Kas jāatceras Pirms un Pēc dokumentēšanas!

Pirms:

- Jānedefinē procesa, kontroles mērķis
- Informācijas saņēmējs
- Jāsavāc informācija par esošajām procedūrām un likumdošanas bāzi
- Jāvienojas par detalizācijas pakāpi
- Jānosaka procesa robežas
- Papildus informācijas ievākšana

Pēc dokumentēšanas ir svarīgi:

- Regulāri pārskatīt vai informācija ir aktuāla un nav mainījusies
- Noteikt procesu efektivitātes rādītājus, kas signalizētu par problēmām
- Noteikt nepilnības un uzlabošanas iespējas procesos un kontrolēs

Procesu apraksta izveide un dokumentēšana

Kontroļu izveides soļu secība

- Izprast procesa soļu un darbības
- Sadalīt procesu sīkākās daļās – soļos
- Mēģināt saskatīt esošās un nepieciešamās kontroles procesā
- Dokumentēt izpratni par procesa norisi

Piecu “K” detalizēts novērtējums un dokumentēšana

Kontroles darbības	Procesa īpašnieks	Informācijas aprites mērķi	Finanšu pārskata prasības	Kontroles norises biežums
	Kas			
	Ko			
	Kad			
	Kur			
	Kāpēc			

Procesa apraksti – labākā prakse attiecībā uz kontroli

- **Kurš risks** tiek kontrolēts?
- **Ar kādu** kontroles **aktivitāti**?
- **Kāpēc** šī aktivitāte tiek veikta?
- **Kurš** (vai kura sistēma) īsteno kontroles aktivitāti?
- **Kad (cik bieži)** kontroles aktivitāte notiek?
- **Kāds** uzraudzības mehānisms tiek izmantots, lai pārbaudītu kontroli (atskaites un sistēmas)

Procesu apraksti – Process flows

- Ģeogrāfisks procesa norises atspoguļojums norādot darbības, kontroles, ko atspoguļo ar dažādas formas apzīmējumiem
- Procesu aprakstiem jāatspoguļo procesa mērķis
- Procesu apraksti ir mazāk detalizēti par piecu “K” izvērtējumu un tiek lietoti kā alternatīva vienkāršākos procesos vai pirms piecu “K” izvērtējuma

Kas jāņem vērā:

- Nevajadzētu krustot līnijas procesu aprakstā
- Lai saprastu, kur process sākas un beidzas, jālieto atzīmes par procesa sākumu un beigām, kā arī tā pārtraukumu un turpinājumu citā lapā

Kas ir jāparedz un jāizprot

- Kas ir procesa apraksta auditorija?
- Kādiem mērķiem tas tiks lietots?
- Cik bieži to vajadzēs atjaunot?

Procesa aprakstā var pielietot sadali pa SIPS posmiem

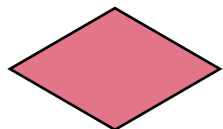
- Piegādātājs - Supplier
- Sākotnējās informācijas ievade- Input
- Process - Process
- Rezultāts – Output

- SIPS pieeja ir svarīga, ja procesā ir iesaistīts Piegādātājs

Pamata formas, ko pielieto procesu parakstos



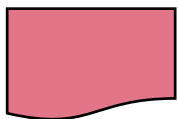
Sākums/Beigas: Norāda procesa sākumu un beigas



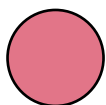
Lēmums: var atzīmēt ar Jā un Nē



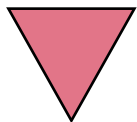
Process: Galvenie veicamie uzdevumi



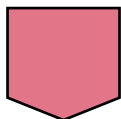
Dokuments: Atzīmē dokumenti, kas tiek sagatavots vai nosūtīts



Turpinājums: atzīmē tajā vietā, kur izbeidzas un turpinās process

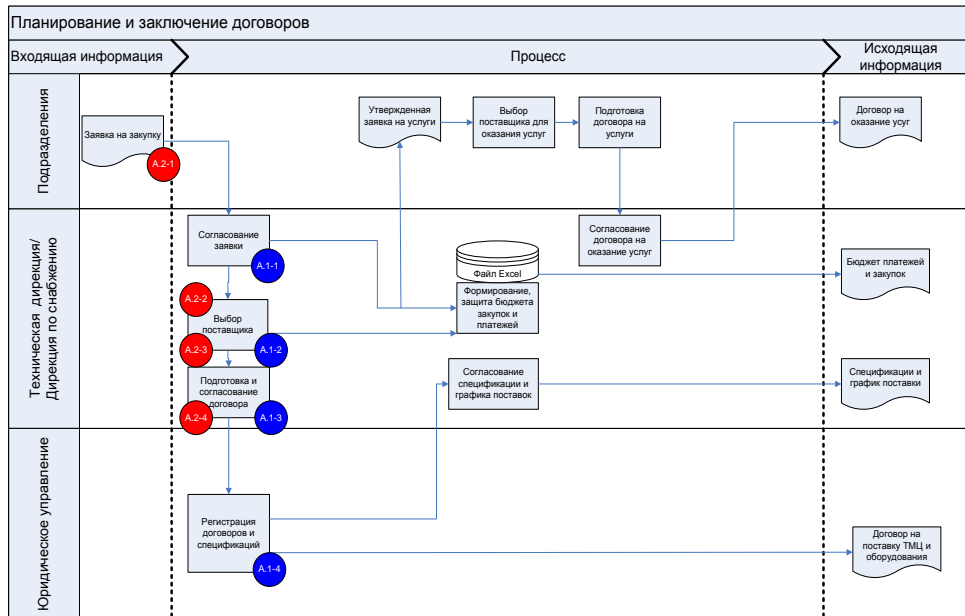
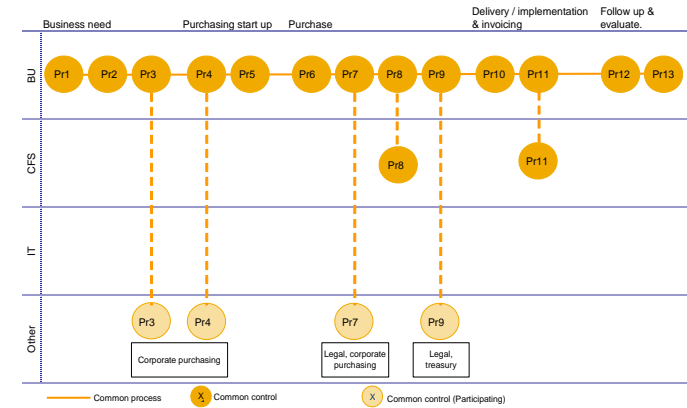
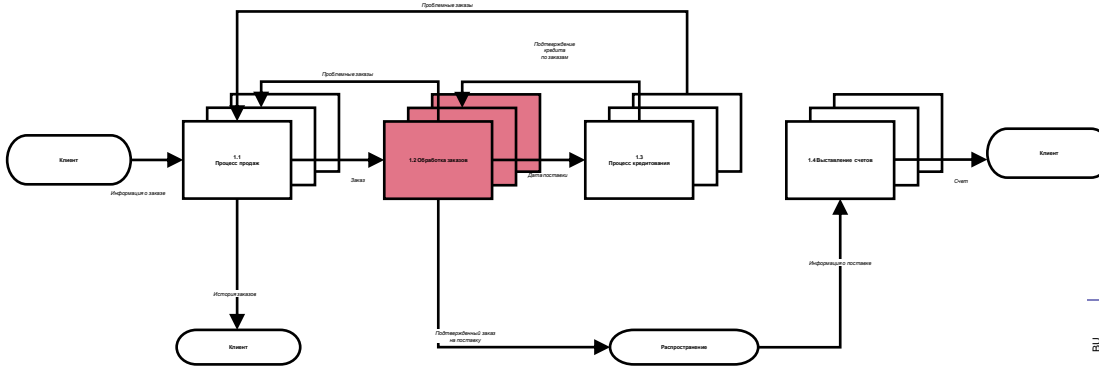


Kontrole: tiek atzīmēta kontrole (parasti numurē, lai varētu detalizētajā aprakstā atsaukties)



Ārpus lapas savienojums: savieno procesu, kas turpinās citā lapā

Piemēri



Darbs grupās – Procesu aprakstu veidošana

1. Sadalieties 2 komandās
2. Izvēlaties komandas kapteini
3. Kapteiņi izvelk katrs savu procesu

Izmantojot minētos apzīmējumus un padomus, izveidojiet aprakstu sekojošam procesam:

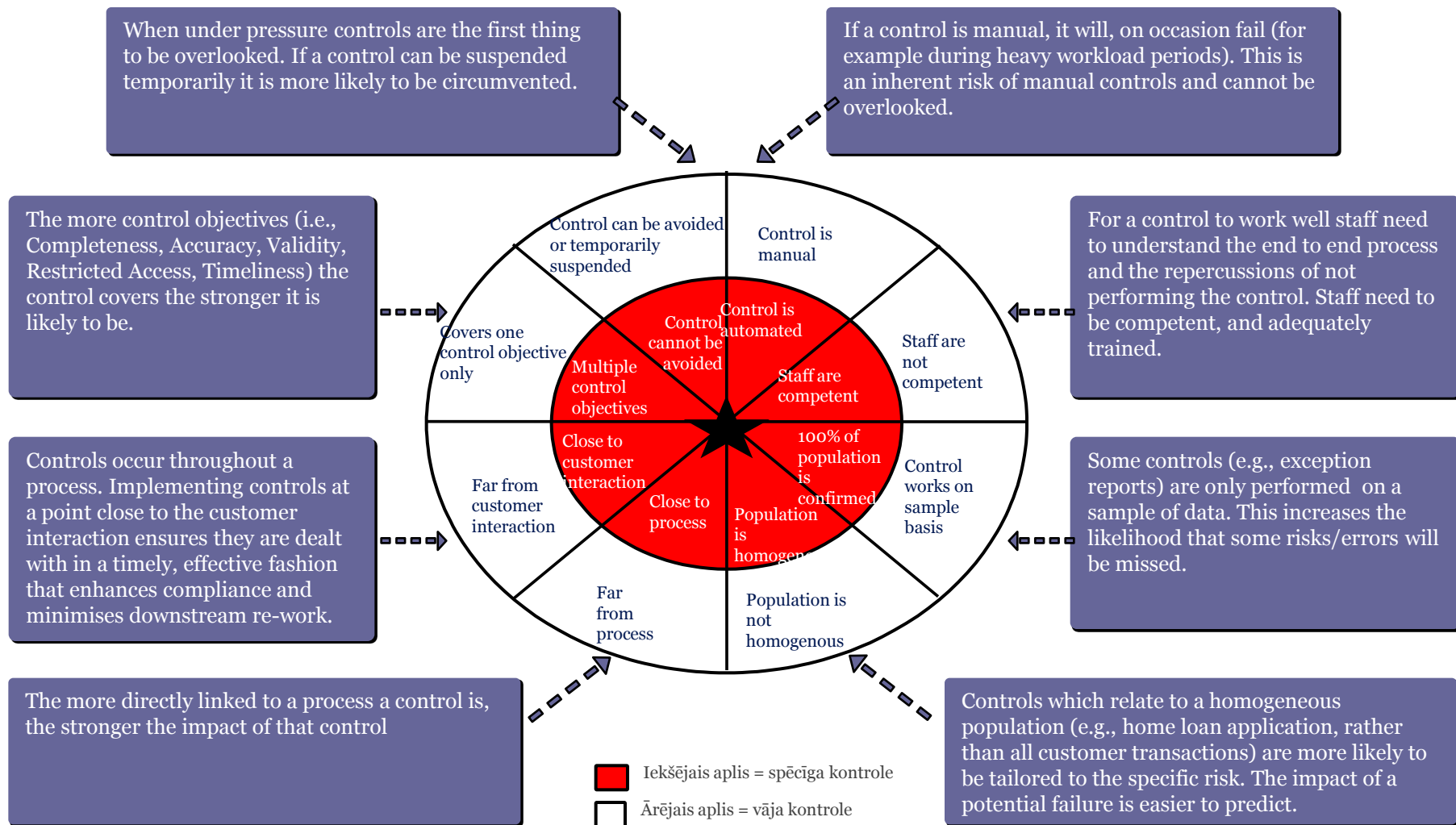
- A Projekta iepirkuma apstiprināšana
- B Projekta dokumentācijas uzglabāšana

Iekšējās kontroles procedūras dizains



Efektīvas kontroles pazīmes

Veids kā kontrole ir uzbūvēta var norādīt uz tās darbības efektivitāti un cik lielu pārliecību par procesa norisi atbilstoši vēlamajam tā sniegs. Tālā kir efektīvas (spēcīgas un neefektīvas (vājas) kontroles salīdzinājums.



Riska un Kontroļu matrica

Skatīt izdrukāto izdales materiālu

Kontroles testēšana

Kontroļu testēšanu parasti uztic kompetentiem speciālistiem:

- Iekšējais auditors;
- Revidents (ārējais auditors);
- Kvalitātes auditors.

Ja nepieciešams pašam veikt kontroles testēšanu nepieciešams noteikt:

- Kāds būs testa mērķis?
- Cik plaša būs testēšana?
- Kā tiks dokumentēti rezultāti?
- Kā tiks apkopota informācija par problēmām?
- Vai darbinieks ir spējīgs pats noteikt labāko risinājumu problēmai un vai nevajag pārrunāt ar organizācijas vadību?

3. Projektu iekšējās kontroles sistēma

- Projekts un tā galvenie procesi,
- Iekšējā kontrole un tās veidi
- Riski un to novērtēšana,
- **Iekšējās kontroles** dokumentēšana un **optimizācija**

Iekšējo kontroļu optimizācija

Risku identifikācija

1

Mērķu sasniegšana

Esošo kontroļu katalogs

2

Kontroļu izmaksu kvantifikācija

Īpaši efektīvu kontroļu identifikācija

3

Atteikšanās no dublējošām, neefektīvām kontrolēm

Kontroļu pārveide, automatizācija

4

Jauna, efektīva kontroles sistēma

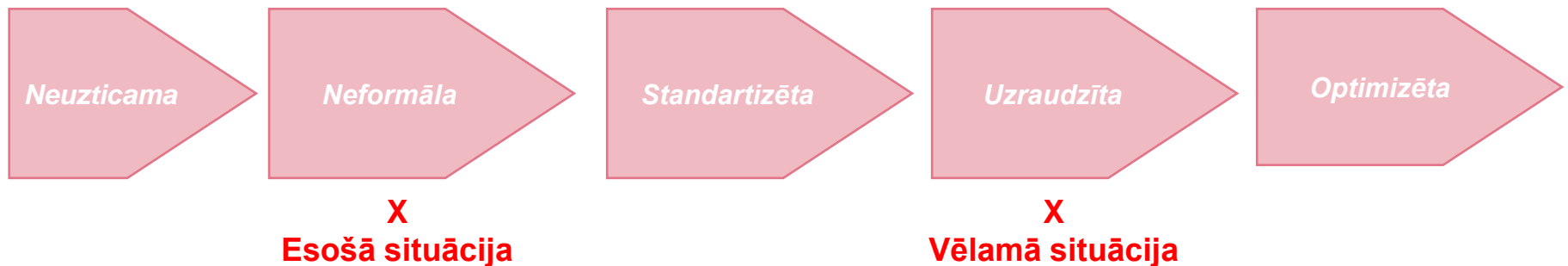
Vadības pārraudzības mehānisms

5

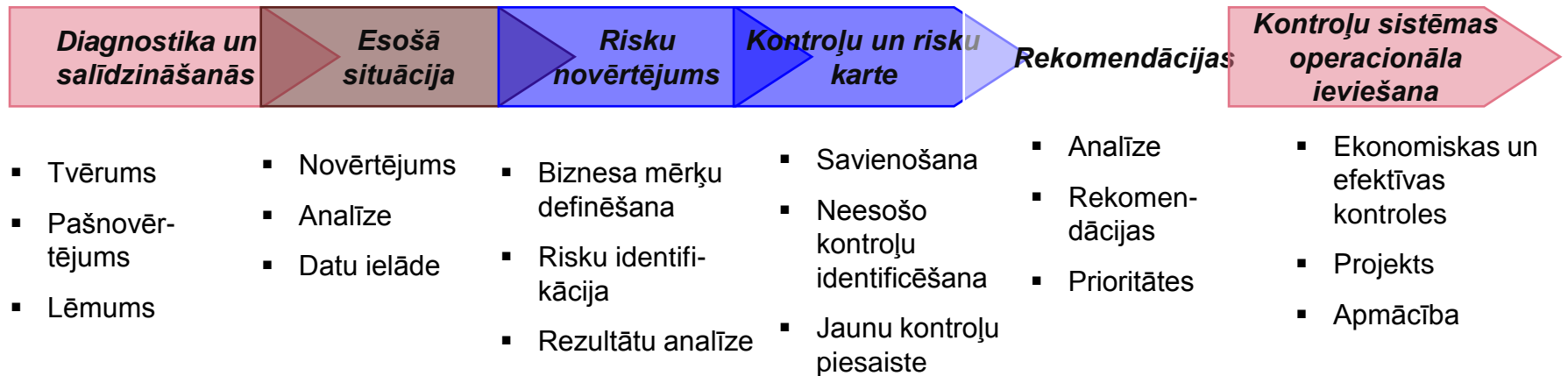
Kontroļu efektivitātes uzraudzība

Kontroļu katalogs

- Kontroles nosaukums,
- Risks, ko tā minimizē,
- Process (-i), kurā risks pastāv,
- Kontroles īpašnieks,
- Detalizēts kontroles apraksts,
- Kontroles kategorija (preventīva, detektīva),
- Kontroles biežums (ikdienu, ik nedēļu, ik mēnesi),
- Kontroles pārbaudes biežums (cik regulāri kontrole tiek pārbaudīta),
- Kontroles izmaksas (stundās, finanšu ciparos).



Iekšējo kontroļu optimizācijas metodikas fāzes (soļi)



Kontroļu sistēmas operacionāla ieviešana

- Rekomendāciju izstrāde un vadības lēmums
- Projekta komanda
- Ieguvumu aprēķins
- Komunikācija un apmācība
- Uzraudzības sistēmas izveide jaunajai kontroļu sistēmai (t.sk. mērījumi), uzsvars integrēta pieeja finanšu informācijai, procesu darbībai un atbilstības prasībām

Praktisks uzdevums grupās

Praktisks uzdevums projektu iekšējās kontroles dokumentēšanā

1. Sadalieties 4 komandās
2. Izvēlaties komandas kapteini
3. Kapteiņi izvelk katrs savu procesu

Projekta procesi

A Maksājumu pieprasījumu pārbaudes un aprites kārtība, kā arī līdzfinansējuma nodrošināšanas kārtība

B Neatbilstību/neparedzētu izmaiņu konstatēšana Projekta īstenošanas gaitā, ziņošana par tām un korektīvo darbību veikšana

C Iepirkuma dokumentācijas sagatavošana un saskaņošana

D Projekta pārskatu, atskaišu un ziņojumu sagatavošana

Visiem tiek dotas 25 - 30 minūtes sagatavot risku un kontroļu aprakstu

Prezentēšana

Katrai komandai dotas 5 - 8 minūtes noprezentēt savu aprakstu ar skaidrojumiem

- A. Komanda
- B. Komanda
- C. Komanda
- D. Komanda

Apkopojums un secinājumi

Atziņas no korporatīvo vadītāju aptaujas par IKS ieviešanu 1/2

- IKS efektivitātes testi aizņem vairāk resursu kā vajadzīgs
- Testi ir jāveic centralizēti
- Labākais veids ir sākt ar uzņēmuma/koncerna līmeņa uzraudzības kontrolēm
- Novērtējumam ir jābūt vadītam pēc iespējas augstākā līmenī
- Preventīvās kontroles ir daudz efektīvākās par detektīvajām

Atziņas no korporatīvo vadītāju aptaujas par IKS ieviešanu 2/2

- Kontroles ir daudz efektīvākas, ja darbinieki tās izprot
- Jābūt labai komunikācijai starp uzņēmuma vadību un decentralizētajām struktūrvienībām
- Automatizētas IT kontroles jāizmanto pēc iespējas plašāk
- Kontrolēm ir kādam jāpieder (struktūrvienība, darbinieks)
- Darbinieki (vadība) ir jāprēmē par kontroļu ievērošanu

Paldies par darbu ...