Iekšējās kontroles izaicinājumi



Diāna Kurpniece, PwC projektu vadītāja

20.11.2026.

Raksturīgākās tendences, kas ietekmē risku vadību

Tendences

- Nodarbināto skaita sarukums visos līmeņos
- Sašaurinās iekšējo speciālistu loks, joma kļūst nekontrolējama (auditors ar grūtībām saprot… vai nesaprot, nespēj izsekot)
- Riska īpašnieka pārvietošanās – no vidējā līmeņa vadītāja uz attiecīgo speciālistu – vai speciālistu trūkuma dēļ uz vadītājiem
- Izaicinājumi:
  - vajag vai nevajag auditoru, savu IT speciālistu vai programmētāju, revīzijas komiteju vai nododam ārpakalpojumā; atsakāmies no padomes locekļa, kas specializējas risku vadības jautājumos u.t.t.
- Risku vadībā ir iekodēts daudz šķietami lieku soļu skaits, kas nesniedz vadībai tūlītēju pievienoto vērtību, tādēļ tiek apšaubīta risku vadības nozīme
- MI kontrole ir detalizētāka, precīzāka



Risku vadības izaicinājumi

03 Risku vadības politika

Atbildības sadalījums starp iesaistītajām pusēm

Atbildības sadalījums, uzraudzība un pārraudzība
Risku tolerance un piesardzības līmenis

02 Ārējās atbilstības prasības

Aizliegumu pārkāpumi

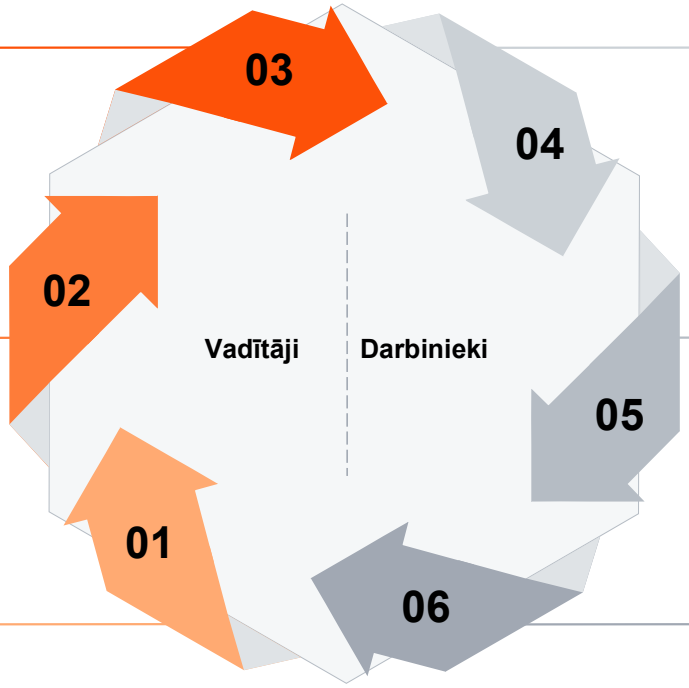
Neatļauta vai aizliegta rīcība

Juridiskas personas atbildība par darbinieku pārkāpumiem

01 Komercdarbības joma un riska apetīte

Potenciālo risku balansēšana

Ar komercdarbības īstenošanu saistītie riski bieži ir robežgadījumi starp atļauts un aizliegts
Neuzņemoties risku, var nenotikt attīstība



04 Pienācīgas kontroles ietvars

Uzņēmuma aizsardzība

Juridiskās personas atbildības risks

Dažādu kontroles paņēmienu sinerģija

05 Izplatītākie pārkāpumi un riska signāli

Efektīva risku vadība

Uzraudzības un kontroles paņēmienu efektivitātes problēmas

06 Darījumu partneru u.c. pušu radītais risks

Ārējās negatīvās ietekmes vadīšana

Stratēģijas sadarbībai ar darījumu partneriem un atbilstības iestādēm

Vai visi 4 iekšējās kontroles veidi vienlīdz spēcīgi?

Preventīvā iekšējā kontrole

Izmeklējošā iekšējā kontrole

Labojošā iekšējā kontrole

Atturošā iekšējā kontrole



Tikai viens kontroles veids – nepasargā katrai kontrolei ir savi trūkumi un ierobežojumi, bet kopā tās nodrošina daudzslāņainu aizsardzības sistēmu

01

Preventīvā iekšējā kontrole

Problēma netiek pieļauta, p., daudzfaktoru autentifikācija; datu šifrēšana pirms sūtīšanas; ļaunprātīga tīkla trafika bloķēšana, validācija, maksājumu autorizācija, «4 acu princips»,

- Proaktīva
- Pirms notikuma
- Automātiska
- Iegulta sistēmās vai darba procesos
- Augstas ieviešanas un uzturēšanas izmaksas
- Nodrošina augstu aizsardzību
- Vājā vieta: palēnina procesus

02

Detektējošā (informāciju uzkrājošā) iekšējā kontrole

Kļūdas var pierādīt pēc tam, kad ir notikušas, jo ir uzkrāti pierādījumi. Piemēri: novērošanas kameras, kustību detektori. pēcpārbaudes, auditi, sargi, brīdinājumu paziņojumi par dublējošiem rēķiniem, mēneša atskaišu izmaiņas

- Pēc notikuma vai notikuma laikā
- Monitorēšana, ierakstu pārbaude, kontu salīdzināšana
- Noderīga tikai tad, ja kāds caurskata informāciju un reaģē uz to
- Nodrošina pierādījumus
- Nenovērš cēloņus, bet tikai tos konstatē
- Var atklāt problēmas nekavējoties

03

Labojošā iekšējā kontrole

Saved kārtībā incidenta rezultātā radītās sekas, atjauno sistēmas un procesus pēc kaitējuma nodarīšanas, novērš cēloņus. P., datu atjaunošana, sistēmu darbības normalizēšana, disciplinārās procedūras, nozagto aktīvu atjaunošana

- Pēc notikuma, reaktīva
- Ierobežo kaitējumu, atjauno normālu darbību
- Automātiska
- Seku un cēloņu novēršana, atjaunošana un uzlabošana
- Augstas izmaksas, lai ieviestu un īstenotu
- Ja konstatēšana ir novēlota, tad kaitējums var būt milzīgs

04

Atturošā iekšējā kontrole

Neļauj pieļaut pārkāpumus Attur no nevēlamas rīcības, jo cilvēki baidās no sekām. Šīs kontroles iedarbojas uz cilvēku psiholoģiju, jo cilvēki zina, ka viņus novēro vai ka par pārkāpumu viņus sodīs. Sistēmas brīdinājumi, obligātas mācības, informēšana par pārkāpumiem

- Pirms vai pēc darbības
- Samazināt vēlmi izdarīt pārkāpumus vai pieļaut kļūdas
- Politikas, uzmanības saasināšana, komunikācija vai vizuāli atgādinājumi
- Iegulta sistēmās vai darba procesos
- Zemas izmaksas, lai ieviestu un īstenotu
- Zaudē efektivitāti, ja netiek konsekventi piemērota un uzturēta

Kādēļ kontroles nepasargā

Pārāk paļaujamies uz detektējošo, konstatējošo kontroli, bet iestājas «pagurums no paziņojumiem»

- Jo pārāk daudz izņēmumu, nevis rīcības…

Kontroles «krīt uz nerviem» darbiniekiem, veicinot izvairīšanos no tām.

- Kontrolē nevis tur, kur ir problēma, bet, kur vieglāk kontrolēt.

Auditoriem faktiski nekad nepietiek pierādījumu tam, ka kaut kas var noiet greizi

Vāja atturošo mehānismu piemērošana



Kā rīkoties: daži labās prakses piemēri

Preventīvās kontroles fokusēt uz augsta riska jomām

Automatizēt kontroles

- vai superinteliģence ir risinājums?

Samazināt paļaušanos uz manuālām pārbaudēm

- *Tip-off* strādā efektīvāk, nekā var gaidīt

Reaģēšana uz incidentiem

To, ko iemācījāties, labojot kļūdas un cīnoties ar negatīvo notikumu sekām, piemērojiet preventīvās kontroles procesā

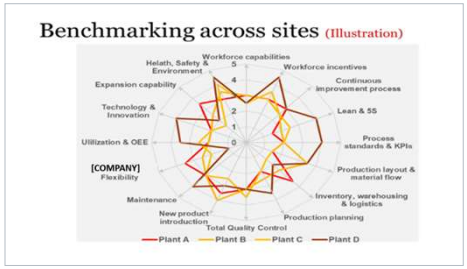


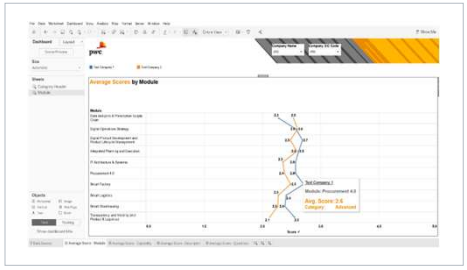
No iekšējās kontroles perspektīvas MI gan stiprina kontroli, gan ievieš jaunus riskus

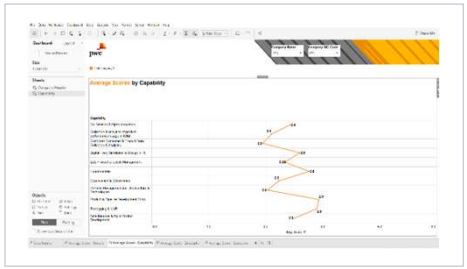
- **MI – atrisina iekšējās kontroles birokrātijas problēmu**
- **Strādā 24/7**
- **Nodrošina visu darījumu pārbaudi, nevis tikai izlasi**
- **Nepārtraukta kontroļu uzraudzība**

Aizstāj standartizētu kontroles ietvaru ar uzņēmumam pielāgotiem riska novērtējumiem

- **Veic salīdzināšanu ar līdzinieku grupu, etalonu un citiem nozares etaloniem**
- **Iekšējā komandu / vietu salīdzināšana savā starpā ļauj noteikt mērķa stāvokli**







Jaunie riski:

- Datu kvalitāte
- Privātuma risks
- Aizspriedumu un uzticamības risks
- Izskaidrojamības risks
- Trešo pušu risks
- Atbilstības un regulējuma risks
- Darbības risks

Ja paņem palīgā daudz spēcīgāko rīku – superinteligenci, ir jāsaprot, ko iegūsti un ko zaudē

Nedrīkst zaudēt cilvēka autoritāti, interpretējot MI tekstus.



Paldies par uzmanību!

Diāna Kurpniece

Email: diana.kurpniece@pwc.com



pwc.com

© 2026 PwC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.