APSTIPRINU

Finanšu ministrs

(paraksts\*) A. Ašeradens

Rīgā, 04.03.2025.

**STRATĒĢIJA**

Rīgā

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 04.03.2025. |  | Nr. | 2025/5 |

**Valsts kases darbības stratēģija 2023.-2026. gadam (ar grozījumiem)**

SATURS

[Ievads 3](#_Toc190958123)

[1. Vispārīgā daļa 3](#_Toc190958124)

[1.1. Darbības pilnvarojums 3](#_Toc190958125)

[1.2. Virsmērķis 3](#_Toc190958126)

[1.3. Vīzija 3](#_Toc190958127)

[1.4. Misija 3](#_Toc190958128)

[1.5. Vērtības 4](#_Toc190958129)

[1.6. Mērķgrupas, to vajadzības 4](#_Toc190958130)

[1.7. Resursi un riski 5](#_Toc190958131)

[1.8. Darbības vides izvērtējums 7](#_Toc190958132)

[1.9. Mērķu karte 8](#_Toc190958133)

[2. Prioritātes un mērķi 12](#_Toc190958134)

[2.1. Ilgtspēja 12](#_Toc190958135)

[2.2. Valsts kases attīstības ietvars 12](#_Toc190958136)

[2.3. Prioritātes un mērķi 12](#_Toc190958137)

[D1. Ilgtspējīga pamatdarbība. 12](#_Toc190958138)

[D2. Digitālā transformācija un klienti. 14](#_Toc190958139)

[D3. Efektivitāte un dati. 16](#_Toc190958140)

[D4. Inovācijas un korporatīvā pārvaldība. 18](#_Toc190958141)

[3. Darbības rezultāti un rezultatīvie rādītāji 21](#_Toc190958142)

# Ievads

Stratēģiska, uz jaunākajām attīstības tendencēm vērsta, valsts prioritātēm atbilstoša darbības plānošana un konsekventi īstenotie pasākumi ir gadu gaitā veidota un uzturēta Valsts kases vizītkarte.

Jaunajā stratēģijas periodā mūsu darbība fokusēsies:

* ilgtspējīgas attīstības principos;
* modernos pakalpojumos un tehnoloģijās;
* procesu tālākā digitālā transformēšanā.

Tas nozīmē pārmaiņas, kompetenču un prasmju attīstīšanu, atvērtību inovatīvām tendencēm un jaunus izaicinājumus ikvienam – gan darbiniekiem, gan mūsu klientiem.

Virzība sadarbībā ar Valsts kanceleju uz Vienoto pakalpojumu centra ieviešanu valsts tiešās pārvaldes atbalsta funkciju centralizēšanai ir nozīmīgākais no jau uzsāktajiem projektiem, kas pavērs iespēju standartizētiem un vienotiem grāmatvedības, personāla lietvedības, finanšu vadības un cilvēkresursu vadības procesiem visā valsts pārvaldē.

Darbinieku vienota izpratne par Valsts kases stratēģiskajiem mērķiem, prioritātēm un vērtībām ir būtiskākais faktors stratēģijas realizēšanai.

# 1. Vispārīgā daļa

## 1.1. Darbības pilnvarojums

Valsts kase ir Finanšu ministrijas pakļautībā esoša tiešās pārvaldes iestāde, kuras darbības mērķis ir efektīva valsts pārvaldes funkciju īstenošana valsts finanšu vadības jomā.

Saskaņā ar Likuma par budžetu un finanšu vadību deleģējumu un Valsts kases nolikumā noteikto Valsts kasei ir šādas galvenās funkcijas:

* valsts budžeta izpildes un finanšu uzskaites organizēšana;
* asignējumu piešķiršana un maksājumu veikšana no valsts budžeta ieņēmumiem;
* valsts parāda un naudas līdzekļu vadība;
* normatīvajos aktos noteikto Eiropas Savienības fondu un citu ārvalstu finanšu palīdzības instrumentu finanšu vadība.

Valsts kases darbības stratēģija 2023.-2026. gadam ir Valsts kases vidēja termiņa plānošanas un vadības dokuments Likuma par budžetu un finanšu vadību noteiktā deleģējuma un Valsts kases nolikumā noteikto funkciju un uzdevumu realizēšanai to izpildei plānotā finansējuma apmērā.

## 1.2. Virsmērķis

|  |
| --- |
| ***Ilgtspējīga valsts finanšu resursu pārvaldība.*** |

## 1.3. Vīzija

|  |
| --- |
| ***Valsts kase ir finanšu kompetences līdere publiskajā sektorā.*** |

## 1.4. Misija

|  |
| --- |
| ***Droši pārvaldīt valsts finanšu resursus Latvijas ilgtspējīgai izaugsmei.*** |

## 1.5. Vērtības

1. ***Valstiskā domāšana/ patriotisms*** – atbildība un cieņa pret valsti un tās vērtībām, pieņemot ilgtspējīgus lēmumus un radot risinājumus ikdienas darbā, rūpīga un atbildīga izturēšanās pret iestādes resursiem un iestāšanās par lietām un idejām, kas sekmē Latvijas izaugsmi;
2. ***Profesionalitāte*** – jēgpilns darbs, nepārtraukta izaugsme un pašiniciatīva mācīties, zināšanu, prasmju attīstīšana un attieksme, kas atspoguļo Valsts kases vērtības, atbildība par darba rezultātiem;
3. ***Proaktivitāte*** – drosme, uzņēmība, iniciatīva rīcībā un sadarbībā;
4. ***Produktivitāte*** – mērķtiecīgs, uz rezultātu un pievienotās vērtības radīšanu orientēts darbs.

## 1.6. Mērķgrupas, to vajadzības

Mērķgrupu vajadzības Valsts kase nosaka atkarībā no mērķgrupas intereses un ietekmes līmeņiem: ar mērķgrupām, kurām ir augsta interese, iesaiste un tieša ietekme, sekmējot sadarbību, bet ar mērķgrupām, kurām ir zemāka interese, iesaiste un tieša ietekme, nodrošinot informētību. Valsts kases ārējā komunikācija galvenokārt ir vērsta uz starpiestāžu pakalpojumu sniegšanu, klientu un citu ieinteresēto pušu informēšanu, kā arī mērķtiecīgu sadarbības partneru attiecību komunikāciju – informācijas sniegšanu valsts vērtspapīru investoriem, sadarbības un darījumu partneriem (bankām), citām iesaistītajām pusēm.

Valsts kases komunikācijas mērķis ir sasniegt Valsts kases un tās klientu, sadarbības partneru, sabiedrības un citu ieinteresēto pušu kvalitatīvu informācijas mijiedarbību, tādējādi attīstot pozitīvu Valsts kases tēlu ar saliedētas, profesionālas komandas darbu, kopīgi veidojot iestādi, kurai uzticas un kuru novērtē.

|  |  |
| --- | --- |
| **Mērķgrupas** | **Mērķgrupu vajadzības** |
| **Klienti un sadarbības partneri**   1. Publiskas, privātas personas, kas saņem Valsts kases sniegtos pakalpojumus, t.sk. budžeta finansētas institūcijas, pašvaldības, valsts un pašvaldību uzņēmumi, komercsabiedrības un sabiedriskās organizācijas, zvērināti tiesu izpildītāji, citas publiskas un privātas personas, kas izmanto Valsts kases pakalpojumus. 2. Valdība un pašvaldības, ministrijas un budžeta finansētas institūcijas, Eiropas Komisija, kredītiestādes, Latvijas Banka, kredītreitingu aģentūras, citas iestādes, organizācijas un uzņēmumi, ārvalstu un starptautiskās finanšu institūcijas, kas sadarbojas un izmanto Valsts kases informāciju par valsts un pašvaldību budžetu izpildi un finanšu vadību. 3. Finanšu ministrija, Latvijas Banka, NASDAQ Riga, NASDAQ CSD, kredītreitingu aģentūras, kredītiestādes, starptautiskās finanšu institūcijas, citi finanšu tirgus dalībnieki (pensiju fondi, apdrošināšanas kompānijas, ieguldījumu fondi, krājobligāciju investori u.c.), pašvaldības, valsts un pašvaldību uzņēmumi, komercsabiedrības un sabiedriskās organizācijas. 4. Eiropas Savienības politiku instrumentu finansējuma saņēmēji, iestādes, kas ir iesaistītas ES politiku instrumentu vadībā. | 1. Mūsdienīgi, digitalizēti, inovatīvi Valsts kases pakalpojumi. 2. Kvalitatīvi, digitalizēti, atkalizmantojami Valsts kases dati un informācija. 3. Kvalitatīva sadarbība, informētība. 4. Atbildība, precizitāte, saistību ievērošana. 5. Saziņas iespējas. 6. Administratīvā sloga mazināšana. |
| **Citas iesaistītās puses**   1. Sabiedrība. 2. Nevalstiskās organizācijas. 3. Piegādātāji (Publisko iepirkumu likuma izpratnē). 4. Mediji. 5. Citas ieinteresētās puses, kas var ietekmēt vai var tikt ietekmētas Valsts kases lēmuma vai darbības rezultātā. | 1. Valsts budžeta un parāda dati un informācija. 2. Sadarbība, informētība. 3. Atbildība, precizitāte, saistību ievērošana. 4. Saziņas iespējas. |
| **Nodarbinātie**  Valsts kases darbinieki | 1. Pievilcīgs Valsts kases tēls. 2. Izaugsmi veicinoša personālvadības stratēģija. 3. Digitālo prasmju pilnveides iespējas. 4. Mūsdienīga darba vide profesionālai Valsts kases funkciju un uzdevumu izpildei un stratēģisko mērķu sasniegšanai. 5. Divpusēja sadarbība, informētība un uzklausīti darbinieki. |

## 1.7. Resursi un riski

***Cilvēkresursi***

Valsts kasi raksturo pieredzējuši un zinoši darbinieki, kuri ikdienā demonstrē lojalitāti un tiekšanos uz visaugstākajiem kvalitātes standartiem. Pieaugot augstas prioritātes projektu skaitam, var rasties nepietiekama kapacitāte, jo iestādes attīstībā nodarbinātie nereti ir iesaistīti vairākos projektos vienlaicīgi. Regulāri vērtējot un plānojot cilvēkresursu resursus, Valsts kase nodrošina pietiekamību intensīvas un mainīgas darba vides, sarežģītu procesu un nevienmērīgas noslodzes apstākļos.

Mūsdienīgas zināšanas un vadītāju kompetences un prasmes piemērot efektīvas pārmaiņu vadības un komunikācijas metodes iedrošina un motivē nodarbinātos. Struktūrvienības vadītājs virza nodarbinātos nepārtrauktai darba efektivizēšanai, izmaiņu ierosināšanai un specifisku zināšanu padziļināšanai, kā arī rada komforta zonu pārmaiņu adaptēšanā.

2023. gada 1. janvārī Valsts kasē bija nodarbināti 208 darbinieki (no tiem 194 faktiski strādājošie).

Dzimuma sadalījums:

|  |  |
| --- | --- |
| Sievietes 83 % | Vīrieši 17 % |

Vecuma sadalījums:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| <30 gadi  4 % | 30-39 gadi  29 % | 40-49 gadi  38 % | 50-59 gadi  20 % | ≥60 gadi  9 % |

***Finanses***

Valsts kases darbību finansē no dotācijas no vispārējiem ieņēmumiem valsts budžetā un ārvalstu finanšu palīdzības. Valsts kases administrējamo apakšprogrammu kopējais budžets 2023. gadā, salīdzinot ar 2022. gada faktisko izpildi, ir pieaudzis par 5 %, sasniedzot 224 093 158 *euro*, t.sk. no piešķirtā finansējuma:

1. pamatfunkcijām novirzīti 95 %;
2. Eiropas Savienības politiku instrumentu un pārējās ārvalstu finanšu palīdzības līdzfinansēto un finansēto projektu un pasākumu īstenošanai novirzīti 0,1 %;
3. valsts ieguldījumiem starptautisko organizāciju kapitālā, t.sk. dalībai Starptautiskā Valūtas fonda finansēšanas mehānismā “Finanšu darījumu plāns” novirzīti 5 %.

Lai nodrošinātu efektīvu resursu pārvaldību, Valsts kase uzrauga un kontrolē budžeta izdevumus, lai finansējuma apjoms tiktu novirzīts iestādei nozīmīgu un aktuālu iniciatīvu un pasākumu īstenošanai un sasniegtu izvirzītos mērķus.

***Infrastruktūra un tehnoloģijas***

Valsts kase ir izveidojusi un uztur stabilu, integrētu un drošu valsts nozīmes informācijas sistēmu kopumu, kas ietver sistēmas Valsts kases procesu, pakalpojumu un klientu atbalstam. Valsts kase nepārtraukti pilnveido informācijas sistēmas un pakalpojumus, paplašinot informācijas tehnoloģiju pielietošanu un digitalizējot ikdienas procesus. Gan tehniskie risinājumi, gan organizatoriskie procesi ir veidoti tā, lai nodrošinātu Valsts kases pārvaldībā esošās informācijas drošību, aizsargājot privātumu un Valsts kases resursus pret apdraudējumiem, nodrošinot pakalpojumu stabilitāti un Valsts kases darbības nepārtrauktību. Pēdējos gados tehnoloģijas un infrastruktūra ir pielāgotas arī attālinātam darba modelim.

***Riski***

Izsvērtu lēmumu pieņemšanu un Valsts kases mērķu sasniegšanu veicina integrētā risku vadība, apzinot nelabvēlīgu notikumu iespējamību un ietekmi, samazinot riskus līdz pieņemamam līmenim un ļaujot izmantot potenciālās iespējas. Risku vadības atbalstam Valsts kase pilnveido informācijas pārskatāmību un datu analīzes iespējas. Būtiski pieaugot informācijas drošības, kiberuzbrukumu un tehnoloģiskajiem riskiem, īpaša uzmanība tiek pievērsta šo risku ierobežošanai un darbības nepārtrauktības nodrošināšanai.

Valsts kases iekšējās kontroles sistēmas pamatprincipi ir veidoti augstas reputācijas, drošas un mūsdienīgas valsts finanšu pārvaldības īstenošanas nolūkā. Valsts kasei ir nulles tolerance pret krāpšanu un korupciju. Viens no iekšējās kontroles sistēmas uzraudzības elementiem ir izveidotā iekšējā audita funkcija, novērtējot un pilnveidojot risku vadības, kontroles un pārvaldības procesu efektivitāti.

Valsts kase kontrolē tās sniegtos finanšu pakalpojumus un pilnveido iestādes iekšējās kontroles sistēmu arī starptautisko un nacionālo sankciju un noziedzīgi iegūtu līdzekļu legalizācijas un terorisma un proliferācijas finansēšanas novēršanas jomā.

Būtiskākie riski

1. Ārējās vides, t.sk. ģeopolitisko faktoru ietekme uz izvirzīto mērķu sasniegšanu un funkciju izpildi: **nenoteiktības pieaugums vai iespējami satricinājumi finanšu tirgos** ārpolitisko risku dēļ vai nacionālās drošības apdraudējumu dēļ.
2. Valsts reputācijas vai tiesvedības **riski starptautisko un nacionālo sankciju un noziedzīgi iegūtu līdzekļu legalizācijas un terorisma un proliferācijas finansēšanas novēršanas jomā**.
3. Vairāku **augstas prioritātes un sarežģītības uzdevumu un projektu vienlaicīga izpilde**, ievērojama atkarība no sadarbības partneriem.
4. **Projekta “Valsts pārvaldes vienota valsts finanšu resursu plānošana un pārvaldības grāmatvedības pakalpojumu nodrošinājums, vienotās resursu vadības sistēmas ieviešana” īstenošanas riski**: politiskie (lēna projekta īstenošanai nepieciešamo normatīvo aktu saskaņošanas gaita), cilvēkresursu (ierobežota personāla pieejamība) un projektu vadības riski, ko rada liels ieinteresēto pušu un sadarbības partneru skaits.
5. Pakalpojumu digitalizācija un efektivizācija, kas palielina **informācijas drošības risku** un prasa papildu aizsardzības pasākumus.
6. Valsts pārvaldes atlīdzības nekonkurētspēja ar privātajā sektorā maksātā darba samaksas līmeni, kas rada **risku finanšu vadības, biznesa analītiķu un informācijas tehnoloģiju jomas profesionāļu piesaistei** ilgstošam darbam Valsts kasē.

## 1.8. Darbības vides izvērtējums

|  |  |
| --- | --- |
| **Stiprās puses** | **Vājās puses** |
| Reputācija.  Stratēģiska pieeja.  Moderni pakalpojumi.  Stabili un droši informācijas tehnoloģiju risinājumi.  Virzība uz digitālo transformāciju.  Risku un informācijas drošības pārvaldība.  Projektu vadības pieeja.  Digitālā brieduma līmeņa celšana.  Iekšējās kontroles sistēma.  Moderna darba vide, attālinātais darbs un iespēja piesaistīt darbiniekus no reģioniem.  Komanda.  Zināšanas, pieredze, to pārmantošana. | Prioritāru projektu vienlaicīgums.  Atkarība no sadarbības partneriem.  Klientu un darbinieku nepietiekamas digitālās prasmes. |
| **Iespējas** | **Draudi** |
| Virzība uz ilgtspēju.  Tehnoloģiju attīstība.  Digitālās pratības veicināšana valsts pārvaldē.  Atvērtie dati.  Datu analītika.  Mākoņpakalpojumu iespējas.  Automatizēšana.  Atbalsta funkciju centralizācija. | Svārstīgums un nenoteiktība finanšu tirgos.  Ģeopolitiskā spriedze reģionā.  Kvalificētu speciālistu trūkums.  Politisko prioritāšu krasas izmaiņas.  Kiberuzbrukumi.  Valstī vienlaicīgi īstenoto projektu savstarpējās mijiedarbības trūkums.  Informācijas sistēmu piegādātāju ierobežota pieejamība un izmaksu pieaugums. |

## 

## 1.9. Mērķu karte

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **VIRSMĒRĶIS** | **Ilgtspējīga valsts finanšu resursu pārvaldība.** | | | | | |
| **MISIJA**  *Kāpēc mēs esam?* | **Droši pārvaldīt valsts finanšu resursus Latvijas ilgtspējīgai izaugsmei.** | | | | | |
| **VĒRTĪBAS**  *Kas mums svarīgi?* | **Valstiskā domāšana/ patriotisms** | **Profesionalitāte** | | **Proaktivitāte** | | **Produktivitāte** |
| * Atbildība un cieņa pret valsti un tās vērtībām, pieņemot ilgtspējīgus lēmumus un radot risinājumus ikdienas darbā; * rūpīga un atbildīga izturēšanās pret iestādes resursiem; * iestāšanās par lietām un idejām, kas sekmē Latvijas izaugsmi. | * Jēgpilns darbs; * nepārtraukta izaugsme un pašiniciatīva mācīties; * zināšanu, prasmju attīstīšana; * attieksme, kas atspoguļo Valsts kases vērtības; * atbildība par darba rezultātiem. | | * Drosme, uzņēmība, iniciatīva rīcībā un sadarbībā. | | * Mērķtiecīgs, uz rezultātu un pievienotās vērtības radīšanu orientēts darbs. |
| **VĪZIJA**  *Ko mēs vēlamies sasniegt?* | **Valsts kase ir finanšu kompetences līdere publiskajā sektorā.** | | | | | |
| **MĒRĶGRUPAS**  *Kam mēs strādājam?* | Klienti un sadarbības partneri | | Citas ieinteresētās puses | | Nodarbinātie | |
| **PRIORITĀTES**  *Nosaka darbības fokusu* | **D1**  **Ilgtspējīga pamatdarbība** | **D2**  **Digitālā transformācija un klienti** | | **D3**  **Efektivitāte un dati** | | **D4**  **Inovācijas un korporatīvā pārvaldība** |
| **MĒRĶI**  *Pasākumi, kas veicina vīzijas sasniegšanu* | **D1.1.** Ilgtspējīga finanšu resursu pārvaldība.  **D1.2.** Ilgtspējīga valsts budžeta vadība.  **D1.3.** Ilgtspējīga iestādes atbalsta procesu un Eiropas Savienības fondu vadība. | **D2.1.** Viedu e-risinājumu un pakalpojumu izstrāde klientu pārvaldībā.  **D2.2.** Digitālā transformācija finanšu un grāmatvedības procesos valstī.  **D2.3.** Dalība un atbalsts valsts informācijas un komunikācijas tehnoloģiju iniciatīvās. | | **D3.1**. Procesu efektivitātes paaugstināšana un nepārtrauktība.  **D3.2.** Informācijas un komunikācijas tehnoloģijas iestādes pamatdarbības procesu attīstībai un uzturēšanai.  **D3.3.** Datu analītikas un zinātības attīstība. | | **D4.1.** Jaunu pakalpojumu un inovatīvu risinājumu izpēte.  **D4.2.** Finanšu nozares attīstība un sociālekonomiskā ilgtspēja.  **D4.3.** Iestādes zinātības un darbinieku attīstības veicināšana. |
| **SASNIEDZAMIE REZULTĀTI**  *Rezultāti, kas raksturo mērķu sasniegšanu* | * 2024.-2026. gadā veikta vismaz viena ilgtspējīgo, sociālo vai zaļo valsts vērtspapīru etalona apjoma (vismaz 500 milj. EUR) emisija. * Izsniegti ilgtspējīgi valsts aizdevumi. * Izstrādāti un apstiprināti vienoti budžeta iestāžu grāmatvedības uzskaites un pārskatu sagatavošanas principi. * Palielināta Valsts kases ēkas energoefektivitāte. * Ārējo auditoru pozitīvs novērtējums par Eiropas Savienības fondu grāmatvedības iestādes funkciju un Šveices palīdzības maksājumu iestādes vadības un kontroles sistēmu. * Ieviesti Eiropas Kvalitātes vadības fonda izcilības modelī definētie principi. | * Organizētas digitālās pratības darbnīcas/ pasākumi klientiem Valsts kases sniegtajos pakalpojumos. * Nodrošināti mūsdienīgi Valsts kases pakalpojumi. * Nodrošināta Valsts kases pamatdarbības procesu digitālā transformācija. * Izveidota vienota, centralizēta valsts pārvaldes platforma grāmatvedības un personāla lietvedības, budžeta plānošanas un finanšu vadības jomā. * Īstenota iestāžu pārņemšana saskaņā ar Ministru kabineta apstiprināto plānu. * Nodrošināts mūsdienīgs grāmatvedības uzskaites pakalpojums. * Noteikti pasākumi Valsts kases IKT infrastruktūras migrēšanai uz valsts federētajiem mākoņpakalpojumiem, ievērojot valsts federētā mākoņa servisa un drošības līmeni. | | * Efektivizēti Valsts kases procesi, ietaupot darba stundas uz administratīva rakstura darbībām un stratēģiski tās pārvirzot uz darbiem ar augstāku pievienoto vērtību (analītika, biznesa inteliģence, risku mazināšana u.c.). * Ieviesti izejošie zibmaksājumi. * Ieviesti jauni *open source* tehniskie risinājumi vai aizvietoti esošie komerciālie programmatūras produkti ar *open source* tehniskajiem risinājumiem. * Valsts kases tīmekļvietnē izveidota datu analītiskā/ grafiskā vizualizācija. | | * Izpratne par nozares un tehnoloģiju attīstību un to ietekmi uz Valsts kases attīstību. * Palielināts privātpersonu īpašumā esošo krājobligāciju apjoms. * Vismaz reizi ceturksnī nodrošināts valsts parāda vērtspapīru piedāvājums plašākam investoru lokam. * Profesionāls, proaktīvs struktūrvienības vadītājs. * Veikts regulārs Emocionālā klimata indeksa pētījums (struktūrvienību līmenī). |
| **GALVENIE UN KOPĒJIE SNIEGUMA RĀDĪTĀJI**  *Svarīgākie rādītāji, kas raksturo iestādes progresu* | * Vismaz viena ilgtspējīgo, sociālo vai zaļo valsts parāda vērtspapīru emisija 2024.-2026. gada periodā. * Vidējā termiņā kopš ilgtspējīgo aizdevumu ieviešanas izsniegto ilgtspējīgo aizdevumu īpatsvars, sākot no 2025. gada, sasniedz vismaz 5%. * Atbilstība starptautisko publiskā sektora grāmatvedības standartu pamatnostādnēm normatīvo aktu grāmatvedības uzskaites un gada pārskata sagatavošanas jomā (SPSGS 2022. gada versija) sasniedz vismaz 90%. * Valsts kases ēkas energoefektivitātes rādītājs sasniedz “C” klasi. * Ārējo auditoru novērtējums par Eiropas Savienības fondu grāmatvedības iestādes funkciju un nav zemāks par “2”. * Veikts pašvērtējums par Eiropas Kvalitātes vadības fonda izcilības modeļa principu ieviešanu. | * Organizēta vismaz viena klientu digitālās pratības darbnīca/ pasākums gadā. * Apmierinātība ar Valsts kases pakalpojumiem nav zemāka par 85% no aptaujāto klientu skaita. * 2026. gada beigās valsts budžeta izpildes procesa tehnoloģiskā brieduma līmenis ir vismaz par vienu pakāpi augstāks, salīdzinot ar novērtējumu 2024. gada beigās. * 2026. gada beigās valsts parāda un naudas līdzekļu vadības procesa tehnoloģiskā brieduma līmenis ir vismaz par vienu pakāpi augstāks, salīdzinot ar novērtējumu 2023. gada beigās. * Ieviesta platforma grāmatvedības un personāla lietvedības, budžeta plānošanas un finanšu vienotai un centralizētai vadībai. * Iestāžu skaits, kuras saņem vienotus un standartizētus pakalpojumus centralizētajā platformā. * Apmierinātība ar saņemto grāmatvedības uzskaites pakalpojumu nav zemāka par 70%. | | * Darba stundu skaits, kas novirzīts no administratīva rakstura aktivitātēm uz aktivitātēm ar augstāku pievienoto vērtību sasniedz 1600. * Izejošo zibmaksājumu skaits. * Ieviesto *open source* tehnisko risinājumu skaits. * Tīmekļvietnē izveidotas vizualizācijas ar biznesa inteliģences rīkiem. | | * Veiktas izpētes par inovatīviem nozares un tehnoloģiju risinājumiem un iespējām. * Privātpersonu īpašumā esošo krājobligāciju apjoms attiecīgā gada beigās. * Valsts parāda vērtspapīru izsoļu, kurās ir nodrošināts piedāvājums plašākam investoru lokam, minimālais skaits gadā. * Emocionālā klimata indeksa rādītājs nepārsniedz 0,9 punktus (kopējā starpība starp pašreizējo un optimālo sajūtu jušanas biežumu). |

# 

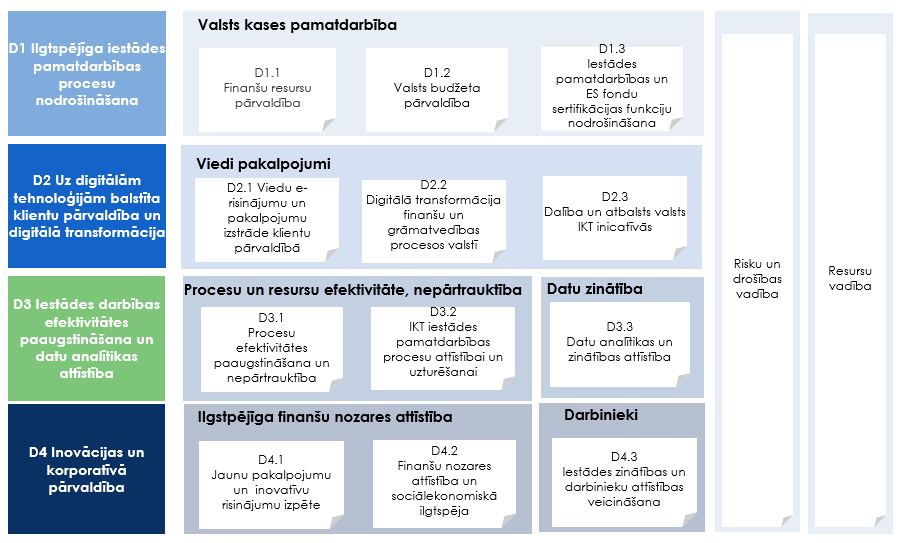
# 2. Prioritātes un mērķi

## **2.1. Ilgtspēja**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Zaļā domāšana**  **(Vide)** | **Ieguldījums klientu un darbinieku digitālajā pratībā** | **Korporatīvā pārvaldība** |
| * Veicināt ilgtspējas mērķu sasniegšanu:   + iestādes pamatdarbībā;   + ar izstrādātajiem risinājumiem; * veicināt energoefektivitāti un mūsdienīgu darba vides modeli. | * Būt vēstnešiem, demonstrējot klientiem iespējas mūsdienu tehnoloģiju un datu izmantošanā; * veicināt darbinieku digitālo prasmju attīstību. | * Nodrošināt labas korporatīvās pārvaldības praksi; * nulles tolerances līmenis pret pārkāpumiem ētikas, krāpšanas un korupcijas jomā. |
| **Atbilstošie ANO ilgtspējīgas attīstības mērķi** | | |
|  |  |  |

## 

## 2.2. Valsts kases attīstības ietvars



## 2.3. Prioritātes un mērķi

|  |  |
| --- | --- |
| D1. Ilgtspējīga pamatdarbība. | |
| Pamatojoties uz ANO ilgtspējīgas attīstības mērķiem, Valsts kase, plānojot pakalpojumu un funkciju attīstību, būtisku lomu piešķirs ilgtspējas aspektiem:   * Proaktīva loma un līdzdarbība nepieciešamo izmaiņu rosināšanā normatīvajos aktos un esošajās politikās tiktāl, cik tas ir Valsts kases kompetencē; * Eiropas Savienības līmeņa prasību iestrāde gan pakalpojumos, gan tehnoloģijās; * Tiekšanās uz Eiropas Izcilības sertifikātu[[1]](#footnote-2), kurā būtiska loma piešķirta ilgtspējai. | |
| **D.1.1 Ilgtspējīga finanšu resursu pārvaldība.** |
| Latvija 2021. gada decembrī pirmā no Baltijas un Skandināvijas valstīm emitēja valsts ilgtspējīgās obligācijas, apliecinot apņemšanos sasniegt izvirzītos mērķus klimata pārmaiņu seku mazināšanai un klimatneitralitātes nodrošināšanai, kā arī sociālo mērķu sasniegšanā. Pieprasījums pēc zaļajiem, sociālajiem un ilgtspējīgiem vērtspapīriem atspoguļo ilgtspējīgo finanšu instrumentu aizvien pieaugošo lomu globālajos finanšu tirgos, kā arī sniedz investoriem iespējas diversificēt ieguldījumu portfeļus atbilstoši viņu vērtībām un uzskatiem, savukārt emitentiem paver jaunas perspektīvas, piedāvājot atbilstoši pielāgotus vērtspapīrus. Līdz ar to Latvijai vidējā termiņā būtu jāveic nākamā ilgtspējīgo, sociālo vai zaļo valsts parāda vērtspapīru emisija, iekļaujot to kā regulāru aizņemšanās instrumentu kopējā aizņemšanās stratēģijā (ciktāl tas iespējams pie atbilstošu valsts budžeta izdevumu apjoma).  Lai veicinātu ilgtspējīgo finanšu tirgus segmenta attīstību Latvijā un virzību uz klimata neitralitāti, Valsts kase izsniegs ilgtspējīgus valsts aizdevumus projektiem, kas vērsti uz klimata pārmaiņu negatīvās ietekmes mazināšanu.  Pakalpojums *Aizņēmumi* nodrošina iespēju attālināti pieteikties valsts aizdevuma saņemšanai, noslēgt aizdevuma līgumu, pieteikt aizdevuma izmaksu un pirmstermiņa atmaksu, kā arī ērti pārvaldīt informāciju par esošajiem aizdevumiem. Stratēģijas darbības periodā tiks turpināti procesa pilnveides pasākumi, sekmējot vēl efektīvāku valsts aizdevumu izsniegšanu un apkalpošanu. |
| **D.1.2 Ilgtspējīga valsts budžeta vadība.** |
| Valsts kase finanšu vadības cikla ietvaros izstrādā vispārējās valdības grāmatvedības uzskaites pamatprincipus, kārto valsts budžeta finanšu uzskaiti un organizē valsts budžeta izpildi. Finanšu vadības cikla ietvaros plānošanā un izpildē piemēro vienotus klasifikatorus, atbalstot Vienotās valsts budžeta plānošanas un izpildes informācijas sistēmas uzturēšanu un attīstīšanu.  Valsts kase atbalsta Eiropas Komisijas iniciatīvu pilnveidot grāmatvedības uzskaites datu kvalitāti un finanšu pārskatu atbilstību starptautisko publiskā sektora grāmatvedības standartu (SPSGS) pamatnostādnēm, lai lēmumu pieņēmēji, sabiedrība, investori un starptautiskās kredītreitingu aģentūras saņemtu kvalitatīvu, savlaicīgu un starptautiski salīdzināmu, labākajai praksei atbilstošus datus par valsts finanšu stāvokli. Organizējot vienotu vispārējās valdības struktūru finanšu uzskaiti, Valsts kase izstrādā normatīvos aktus valsts un pašvaldību budžeta iestāžu grāmatvedības uzskaites un pārskatu sagatavošanas jomā, izvērtējot SPSGS prasības atbilstoši Latvijas iespējām. Latvijas normatīvo aktu atbilstība SPSGS saskaņā ar EUROSTAT 2020. gada vērtējumu sasniedza 88 %. 2020. gadā EUROSTAT sniedza novērtējumu par normatīvajos aktos paredzētajām nākotnes izmaiņām, kur Latvijas atbilstības vērtējums sasniedza 93 %. Valsts kases 2021. gada pašnovērtējums normatīvo aktu atbilstībai SPSGS bija 90,6 %. Stratēģijas darbības periodā paredzēts izvērtēt jaunāko SPSGS (2022. gada versija) prasības to piemērošanai Latvijas normatīvajos aktos budžeta iestāžu grāmatvedības uzskaites un pārskatu sagatavošanas jomā.  Valsts budžeta izpildi organizē vienotā naudas līdzekļu konta ietvaros, kas pasaules praksē atzīta par efektīvāko finanšu vadības nodrošināšanas metodi. Šāda finanšu vadības pieeja tiks izmantota arī turpmāk, jo tā ļauj samazināt aizņemšanās un naudas līdzekļu vadības tiešās un netiešās izmaksas, sniedz iespēju gūt papildu ieņēmumus no resursu efektīvākas izmantošanas un ieguldīšanas, nodrošina visu darījumu uzraudzības un kontroles iespējas, kā arī atvieglo darījumu uzskaiti.  Sniedzot finanšu pakalpojumus, ir svarīgi saņemt un analizēt informāciju par klientiem un sadarbības partneriem, to darbību un īstenotajiem darījumiem, vienlaikus identificējot un pārvaldot riskus, kas saistīti ar finanšu noziegumiem. Valsts kase kontrolē sniegtos finanšu pakalpojumus, pilnveidojot iestādes iekšējās kontroles sistēmu starptautisko un nacionālo sankciju un noziedzīgi iegūtu līdzekļu legalizācijas un terorisma un proliferācijas finansēšanas novēršanas, krāpšanas un korupcijas jomā, kā arī uzrauga klientu un partneru saistības un darījumus. |
| **D1.3 Ilgtspējīga iestādes atbalsta procesu un Eiropas Savienības fondu vadība.** |
| Valsts kases nodarbinātie iestādes funkciju un uzdevumu izpildi nodrošina, ievērojot Valsts kancelejas *Vadlīnijas elastīgā darba nodrošināšanai*. Covid-19 pandēmijas ārkārtējās situācijas laikā ieviestais attālinātais darbs valsts pārvaldē, t.sk. Valsts kasē, nodrošinot funkciju izpildi un pakalpojumu nepārtrauktību, ļāvis ietaupīt finanšu līdzekļus (administratīvos un darba telpu uzturēšanas izdevumus), sekmēt digitālo transformāciju, ilgtspēju, t.sk. piesaistot darbam Valsts kasē speciālistus no Latvijas reģioniem, kā arī līdzsvarot darba un privāto dzīvi darbiniekiem, veidojot jaunu – modernu, iekļaujošu, efektīvu un elastīgu darba organizācijas modeli un kultūru. Valsts kases biroja telpas jau ir daļēji pielāgotas jaunajam iestādes darba vides modelim, tomēr, ņemot vērā darba telpu, inženierkomunikāciju un iekārtu tehnisko stāvokli, plānots izstrādāt un ieviest ilgtermiņa plānu, organizējot ēkas remontdarbus.  Valsts kasē izveidotā integrētā vadības sistēma (kvalitātes un informācijas drošības pārvaldība) nodrošina stabilu iestādes darbību, tās nepārtrauktības nodrošināšanu un operatīvu rīcību krīzes situācijās. Labās prakses piemēri rāda, ka organizācijās ir izplatīta kombinētā pieeja – kur esošās procedūras sniedz garantu darbības atbilstībai, bet efektivitātes metodes sniedz attīstības iespējas un konkurētspējas nodrošināšanu. Izvērtējot Valsts kases iekšējās kontroles sistēmas ietvaru, par nākamo kvalitātes līmeni Valsts kases darbības attīstīšanai un virzībai uz ilgtspējīgu kvalitātes kultūru noteikts Eiropas Kvalitātes vadības fonda izcilības modelis, kura principu ieviešana paredzēta stratēģijas darbības periodā.  Īstenojot 2014.-2020. gada Eiropas Savienības fondu, Eiropas Ekonomikas zonas finanšu instrumenta un Norvēģijas finanšu instrumenta sertifikācijas iestādes funkcijas, Valsts kase nodrošina saņemtā un izlietotā finansējuma uzskaiti, sagatavo un iesniedz finansējuma piešķīrējinstiūcijai pārskatus, apstiprinot, ka deklarētie izdevumi atbilst normatīvo aktu prasībām, kā arī veic citus ar finanšu vadību saistītos pienākumus. Periodam noslēdzoties (31.12.2023.), sadarbībā ar iesaistītajām iestādēm ir jāveic nepieciešamie pasākumi programmas slēgšanai.  Valsts kase nodrošinās grāmatvedības iestādes funkcijas 2021.-2027. gada Eiropas Savienību fondu ietvaros, kas kopumā ir līdzīgas sertifikācijas iestādes funkcijām, kā arī atbilstoši ietvarlīguma projektam Valsts kase veiks maksājuma iestādes funkcijas Šveices sadarbības programmas otrajam periodam (2019-2029). Lai nodrošinātu jaunās funkcijas, ir jāizveido vadības un kontroles sistēma, standartizējot pārbaužu metodes un izmantojot procesu digitalizēšanas iespējas. |

|  |  |
| --- | --- |
| D2. Digitālā transformācija un klienti. | |
| Valsts kase turpinās digitālo transformāciju gan tās pamatprocesos, gan pakalpojumos klientiem, veicinot digitālā brieduma pakāpes pieaugumu un neapstājoties pie jau sasniegtā:   * Digitālā transformācija ir izmaiņas un vērtības paaugstināšana procesos nevis “papīra” pārnešana sistēmā; * Sistemātisks un proaktīvs darbs ar klientiem, veidojot risinājumus un veicinot digitālās pratības attīstību; * Digitālā transformācija grāmatvedībā un finanšu vadībā, uzsākot veidot Vienoto pakalpojumu centru un veidojot vienotu platformu. | |
| **D2.1 Viedu e-risinājumu un pakalpojumu izstrāde klientu pārvaldībā.** |
| Valsts kase elektroniskos pakalpojumus attīsta, balstoties uz aprobētām tehnoloģijām, iespējami sekmējot standartizētu un strukturētu datu apmaiņu starp Valsts kasi un klientu, tādējādi nodrošinot augstu pakalpojumu elektronizācijas pakāpi un efektīvu datu izmantošanu.  Kvalitatīvu pakalpojumu nodrošināšanai Valsts kase iegulda resursus tos atbalstošajās informācijas sistēmās: optimizējot procesus, veicot pasākumus sistēmu darbības stabilizēšanai, drošībai un darbības nepārtrauktībai, administratīvā sloga klientiem mazināšanai, kā arī piemērojot UX/ UI lietojamības labās prakses vadlīnijas, padarot risinājumus intuitīvus un piekļūstamības prasībām atbilstošus.  Valsts kases pakalpojumu portāls nodrošina ērtu lietotāju autentifikāciju ar Latvija.lv atbalstītajiem elektroniskās identifikācijas līdzekļiem, vienotu navigāciju starp pakalpojumiem un mūsdienīgu, lietojamības prasībām atbilstošu dizainu. Valsts kase nodrošina klientiem nepārtrauktu tās pakalpojumu pieejamību un lietošanu.  Ņemot vērā, ka stratēģijas periodā būtiski pieaugs grāmatvedības uzskaites pakalpojumu saņemošo klientu loks, svarīgi izveidot efektīvu vidi gan lietotāju pārvaldībā, gan pakalpojumu informācijas apmaiņā un sniegšanā klientam. Ievērojami resursi būs nepieciešami ne tikai tehnoloģiju investēšanā, bet arī klientu pārmaiņu vadībā, pārejot no nestrukturētiem dokumentiem (pdf, edoc u.c. formātā) uz strukturētiem datiem, datu plūsmām, efektivizējot un attīstot datu tālākizmantošanu.  Iepriekšējā stratēģijas darbības periodā Valsts kase ir īstenojusi valsts parāda un naudas līdzekļu vadības digitālo transformāciju, nodrošinot Valsts kases sistēmās esošo datu automatizētu ielādi analītiskajos modeļos, kurus izmanto finanšu vadības lēmumu pieņemšanai, un izstrādājot *Business Intelligence* (BI) risinājumus operatīvu datu pieejamībai, ērtākai un ātrākai to apstrādei, kā arī vizualizācijai. Ievērojami samazināta valsts parāda un naudas līdzekļu vadībā izmantojamās informācijas un datu apstrādes darbietilpība, ļaujot pilnvērtīgāk izmantot laika un cilvēkresursus padziļinātai datu analīzei un datu analīzē balstītu finanšu vadības lēmumu pieņemšanai, kā arī lietotājiem sniedzamās un publiski pieejamās informācijas par valsts parāda vadību satura un kvalitātes uzlabošanai. Pabeidzot projektu, paredzēts sasniegt augstāku valsts parāda un naudas līdzekļu vadības procesa digitālā brieduma līmeni, novērtējot to 2023. gadā. Vidējā termiņā Valsts kase turpinās tālāko valsts parāda un naudas līdzekļu vadības digitālo transformāciju, to optimizējot ar informācijas tehnoloģiju palīdzību un panākot vēl augstāku procesa digitālā brieduma līmeni laika, cilvēkresursu un informācijas tehnoloģiju resursu pilnvērtīgākai, racionālākai un efektīvākai izmantošanai. |
| **D.2.2 Digitālā transformācija finanšu un grāmatvedības procesos valstī.** |
| Atbilstoši virzībai uz mazu un efektīvu valsts pārvaldi un atbalsta funkciju centralizāciju Valsts kase turpina sniegt un attīstīt grāmatvedības uzskaites pakalpojumu valsts tiešās pārvaldes iestādēm.  Pakalpojuma ilgtermiņa attīstības mērķis ir atbilstoši Eiropas Savienības dalībvalstu labākajai praksei izveidot vienotu pakalpojumu centru. Tā mērķis ir nodrošināt standartizētus un centralizētus valsts pārvaldes atbalsta funkciju pakalpojumus iestādēm, lai veicinātu efektivitāti, digitalizāciju un valsts līdzekļu optimālu izlietojumu. Valsts kase iestādēm nodrošinās vienotu informācijas sistēmas risinājumu budžeta plānošanā un finanšu vadībā, kā arī nodrošinās finanšu grāmatvedības uzskaites pakalpojumu, centralizējot gan šobrīd esošās grāmatvedības amatu slodzes, gan informācijas tehnoloģiju risinājumus. |
| **D2.3 Dalība un atbalsts valsts informācijas un komunikācijas tehnoloģiju iniciatīvās.** |
| Valsts informācijas tehnoloģiju politiku galvenokārt nosaka Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija (VARAM), veidojot gan normatīvo bāzi, gan organizējot iniciatīvas un Eiropas Savienības fondu finansējuma piesaisti informācijas tehnoloģiju projektu realizācijā. Ministru kabinetā apstiprināts VARAM informatīvais ziņojums „Par valsts informācijas un komunikācijas tehnoloģiju resursu un kompetenču konsolidāciju”, kas paredz informācijas un komunikāciju tehnoloģiju (IKT) reformu, lai paaugstinātu valsts pārvaldes IKT atbalsta efektivitāti un kvalitāti, veicinot specializētu IKT koplietošanas pakalpojumu sniedzēju attīstību un novēršot šķēršļus, kas ierobežo valsts pārvaldes rīcībā esošo IKT resursu un kompetenču efektīvu koplietošanu.  Reformas pamatbūtība ir samazināt datu centru skaitu valstī un panākt, ka valsts iestādes migrē savu infrastruktūru uz valsts federētajiem mākoņpakalpojumiem. Stratēģijas izstrādes laikā valsts federētie mākoņpakalpojumi vēl nav pieejami, ir uzsākts projekts to izveidošanai, taču reforma jau paredz migrācijas plānošanu.  Valsts kase izvērtēs federētā mākoņa servisa un drošības līmeni, nepieciešamības gadījumā komunicējot gan ar potenciālajiem federētā mākoņa pakalpojumu sniedzējiem, gan VARAM, un izstrādās potenciālo migrācijas plānu, primāri ņemot vērā Valsts kases pakalpojumu servisa līmeni un drošības prasības. |

|  |  |
| --- | --- |
| D3. Efektivitāte un dati. | |
| Valsts kase nepārtraukti attīstās, lai realizētu gan pašu iniciētos attīstības projektus, gan nozares un Eiropas Savienības arvien mainīgās vides prasības uz pakalpojumiem, tehnoloģijām un informācijas drošību:   * Fokuss no administratīva rakstura darbībām uz pakalpojumiem (gan iekšējiem, gan ārējiem) ar augstāku pievienoto vērtību; * Datu zinātības un biznesa inteliģences attīstība, tādējādi ne tikai veicinot efektivitāti, bet sniedzot iespējas arvien plašāk vērtēt kopsakarības, tendences un izdarīt datos pamatotus lēmumus; * Proaktīva informācijas tehnoloģiju risinājumu plānošana un attīstība atbilstoši strauji mainīgajai tehnoloģiju attīstībai. | |
| **D.3.1 Procesu efektivitātes paaugstināšana un nepārtrauktība.** |
| Procesu efektivitātes paaugstināšanā svarīgi ir saglabāt to kvalitāti un novērst darbības, kas nerada pievienoto vērtību. Būtiskākie virzieni efektivitātes paaugstināšanā:   * **Procesu digitālā transformācija.** Valsts kase arvien vairāk virza robotizācijas iespējas procesos un to apjomu plānots kāpināt. Līdz ar projektu pārvaldības centralizāciju vienā struktūrvienībā, pilnībā mainīts projektu vadības process, ieviešot to pilnībā digitālā vidē. * **Digitāla darba vide.** Gan iekšējos procesos, gan sadarbībā ar klientiem Valsts kase vairs neizmanto papīra dokumentus, izveidojot digitālu darba vidi. Valsts kase turpinās attīstīt rīkus un risinājumus, lai darbinieki pilnvērtīgi un efektīvi varētu strādāt no jebkuras vietas. * **Dati, kas raksturo procesu efektivitāti, t.sk. apjoma izmaiņas.** Valsts kase procesu efektivitātes vērtēšanā arvien vairāk izmanto datu analīzes pieeju: plānota mērījumu sistēmas pārstrāde, kuras pamatā būs biznesa inteliģences risinājumos izstrādāti *Dashboard* (paneļi), kas iegūti bez papildu manuālā darba un sniedz vadībai informāciju gan ikdienas operatīvajā darbā, gan stratēģisku lēmumu pieņemšanā. |
| **D.3.2 Informācijas un komunikācijas tehnoloģijas iestādes pamatdarbības procesu attīstībai un uzturēšanai.** |
| Ievērojot, ka informācijas sistēmām ir dominējošā loma Valsts kases funkciju nodrošināšanā, būtiska nozīme ir pakalpojumu pilnveidei, to kvalitātes un pieejamības uzlabošanai, procesu digitalizēšanai un klientu pieredzes sekmēšanai: ieinteresētība jaunākajās tehnoloģijās un inovācijās, labās prakses un starptautiskās pieredzes izmantošanā, spēja sniegt daudzpusīgu viedokli ar skatu nākotnē un stratēģiskās prioritātes.  Stratēģijas periodā atbilstoši pieredzei un VARAM politikai, Valsts kase paplašinās atvērtā koda (*open source)* tehnisko risinājumu izmantošanu. Izvēloties šos risinājumus, katrā konkrētajā gadījumā tiks analizēta risinājuma atbilstība vajadzībām un tā attīstības iespējas. Sistēmu attīstības ietvaros tiks vērtētas arī iespējas esošos komerciālos programmatūras produktus aizvietot ar atvērtā koda tehniskajiem risinājumiem (piemēram, esošu Valsts kases informācijas sistēmu komerciālu datu bāzu vadības sistēmu vai aplikāciju serveru nomaiņa uz atvērtā koda risinājumiem, esošas komerciālās autentifikācijas sistēmas nomaiņa uz *open source*), kā arī iespējami jauni atvērtā koda tehniskie risinājumi datu publicēšanā, vizualizācijā un infrastruktūras konteinerizācijā.  **Informācijas un komunikācijas tehnoloģiju jomas attīstības principi**   * Jaunas biznesa vajadzības un procesu automatizāciju realizē, primāri paplašinot esošās informācijas sistēmas un tehniskos rīkus, tādējādi nodrošinot maksimāli homogēnu izmantoto tehnoloģiju kopu, lai pēc iespējas ierobežotu nepieciešamību pēc aizvien lielāka informācijas tehnoloģiju ekspertu skaita un specifiskām kompetencēm; * Tehnisko risinājumu dokumentācijā nodrošina tehnisko risinājumu pārņemšanas iespējas; * SaaS (*software as a service*) pakalpojumu izmantošana atbalstāma tikai ar integrētu Valsts kases *Active Directory* autentifikāciju, izvērtējot pakalpojuma briedumu un drošību; * Primāra ir valsts koplietošanas risinājumu izmantošana (e-Paraksts, vienotā pieteikšanās, eAdrese, VISS savietotājs u.c.); * Primāra ir atvērtā koda tehnoloģiju izmantošana; * Standartrisinājumu izvēles gadījumā primāra ir procesu pielāgošana; * Iekšēji uzturēta kapacitāte programmatūras izstrādes darbiem, lai nodrošinātu gan iekšējo digitālo transformāciju, gan specifiskas pakalpojumu attīstības izstrādnes; * Risinājumu izstrādē izmanto UX/ UI principus; * Pirms apjomīgu jaunu moduļu/risinājumu ieviešanas velta gan iekšējos, gan izstrādātāju resursus (konsultācijas, prototipi, testu versijas), lai izvērtētu moduļu piemērotību gan no biznesa procesa viedokļa, gan attiecībā uz informācijas drošības jautājumiem; * Realizējot jaunus vai pārveidojot esošos risinājumus, ņem vērā principus, ka strikti tiek nodalītas biznesa procesa funkcijas un izmantotā risinājuma jeb sistēmas administrēšanas funkcijas, neparedzot biznesa procesa darbību veikšanai izmantot sistēmas administrēšanai paredzētas funkcijas. * Infrastruktūras abstrakcija: jaunus tehniskos risinājumus veido tā, lai virtuālajā vidē iespēju robežās tie būtu izvietojami bez specifiskām fiziskās infrastruktūras atbilstības prasībām, nodrošinot maksimāli vienkāršu risinājumu migrāciju starp datu centriem, t.sk. migrāciju uz IaaS (*infrastructure as a service*) mākoņpakalpojumiem.   Valsts kases informācijas tehnoloģiju risinājumu attīstības virzieni detalizētāk aprakstīti stratēģijas pielikumā. |
| **D3.3 Datu analītikas un zinātības attīstība.** |
| Izveidojot Darbības procesu analīzes departamentu, Valsts kase ir ielikusi pamatus, lai sistemātiski un stratēģiski virzītu datu zinātības attīstību. Būtiskākie virzieni:   * **Datu zinātības attīstība.** Kā rāda pētījumi, lai organizācijā veidotos sekmīga izpratne par datiem, to praktisku izmantošanu, nepieciešams veidot “tīklu” – t.i., augsta līmeņa datu eksperti, kas sniedz konsultācijas un palīdz sarežģītos risinājumos, bet tikpat būtiskāka loma ir biznesa struktūrvienību prasmju attīstībai, t.sk. izveidoto analītiku uzturēšanā, datu “lasīšanā”; * **Biznesa inteliģences risinājumi**. Klientiem un sabiedrībai pieejamu un saprotamu vizualizāciju veidošana, izmantojot Valsts kases datus, tādējādi veicinot sabiedrības uzticēšanos un izpratni par valsts budžeta un citiem jautājumiem; * **Datu atvēršana.** Valsts kase sniedz datus atvērto datu portālam, un ir būtiski uzlabojusi sniegto datu kvalitāti un tehnoloģiju datu atvēršanā. Būtiskas Valsts kases datu daļas īpašnieks ir cita iestāde, un par šādu datu atvēršanu stratēģiski nepieciešams VARAM regulējums. |

|  |  |
| --- | --- |
| D4. Inovācijas un korporatīvā pārvaldība. | |
| Valsts kase veidos vidi, lai rosinātu darbiniekus proaktīvi sekot līdzi gan nozares, gan tehnoloģiju attīstībai. Būtiska loma būs gan darbinieku pašiniciatīvai mācīties, gan korporatīvajām mācībām un izglītojošiem pasākumiem.  Labas korporatīvās pārvaldības principi ir būtisks pamats sekmīgai Valsts kases darbībai: iekšējās kontroles sistēma, kvalitātes vadības sistēmas procesu un procedūru apraksti, integrēta risku vadība un iekšējā audita loma, augstas prasības iekšējās kultūras un ētikas kodeksa ievērošanai un vadības reaģēšana uz to pārkāpumiem. | |
| **D4.1 Jaunu pakalpojumu un inovatīvu risinājumu izpēte** |
| Apzinoties straujo tehnoloģiju, darba modeļu, normatīvo aktu, nozares mainību un attīstību, Valsts kase stratēģijas periodā plāno investēt izpētes un attīstības aktivitātēs (*Research & Development*), nosakot tās attīstības plānā būtiskākās gada laikā veicamās izpētes un veltot tam resursus. Atbilstoši Eiropas Komisijas aicinājumam uz inovācijām (t.sk. apzinoties, ka ne visas inovācijas, izpētes var nest ieguvumus un atdevi), Valsts kase veicinās inovāciju kultūru iestādē, arī neveiksmīgus rezultātus uzskatot par mācībām. Izpētes un attīstības darbi tiks kontrolēti ikgadējā attīstības plāna ietvaros un vērtējot rezultātus vadības līmenī.  Jomas, kurās nepieciešamas izpētes:   * par tirgus tendencēm jaunu maksāšanas līdzekļu attīstībā un to iespējamo ieviešanu norēķinos ar valsts budžetu, veicinot digitalizāciju un apmierinot visas sabiedrības vajadzības un vēlmes attiecībā uz drošiem un ērtiem maksāšanas līdzekļiem; * ilgtspējas metodoloģijās un praksēs, kas nepārtraukti attīstās; * jaunu tehnoloģisku rīku (piem., iekšējā audita jomā) izmantošanā. |
| **D.4.2 Finanšu nozares attīstība un sociālekonomiskā ilgtspēja.** |
| Līdz šim Valsts kase, attīstot Latvijas kapitāla tirgu, ir īstenojusi virkni nozīmīgu pasākumu, t.sk. ieviešot jaunus valsts vērtspapīru veidus un dažādojot ieguldījumu termiņus.  Viens no valsts izveidotiem instrumentiem, kas sniedz privātpersonām zema riska ieguldījumu iespēju jau kopš 2013. gada, ir valsts krājobligācijas. Pateicoties pievilcīgām, finanšu tirgus aktuālajai situācijai atbilstošām procentu likmēm, Latvijas iedzīvotāju pieprasījums pēc krājobligācijām pēdējā laikā strauji pieaug, palielinot šī resursu piesaistes instrumenta lomu arī aizņemšanās stratēģijas īstenošanā. Tādēļ vidējā termiņā plānoti komunikācijas un mārketinga pasākumi krājobligāciju popularizēšanai un pieprasījuma pēc šī instrumenta veicināšanai, aktīvi informējot iedzīvotājus par šīs ieguldījumu alternatīvas priekšrocībām, nosacījumiem un izmantošanas iespējām. Vienlaikus sadarbībā ar krājobligāciju finanšu aģentu *Nasdaq CSD* tiks modernizēts krājobligāciju izplatīšanas kanāls (krājobligāciju iegādes vietne www.krajobligacijas.lv), padarot to pievilcīgāku, ērtāku un atbilstošu mūsdienu praksei (t.sk. padarot ērtāku krājobligāciju iegādi no mobilajām ierīcēm), kā arī plānots pilnveidot krājobligāciju nosacījumus publiskā piedāvājuma diversificēšanai (piem., paplašinot krājobligāciju termiņu klāstu).  Tā kā krājobligācijas ir valsts vērtspapīri bez pārveduma iespējām, bet iekšējā kapitāla tirgū ir potenciāls attiecībā uz finanšu resursu piesaistes apjomiem un plašāku investoru aptveri, tiek izvērtēti jauni valsts vērtspapīri un to izplatīšanas risinājumi, lai tie būtu pieejami plašākam investoru lokam un nodrošinātu otrreizējās tirdzniecības un pārveduma iespējas. Vidējā termiņā plānots ieviest un regulāri nodrošināt šādu vērtspapīru piedāvājumu, lai veicinātu vērtspapīru likviditāti, parāda vērtspapīru tirgus kapitalizāciju, investoru aktivitāti un finanšu pratību ieguldījumiem arī citos parāda un kapitāla vērtspapīros. |
| **D4.3 Iestādes zinātības un darbinieku attīstības veicināšana.** |
| Valsts kasi raksturo pieredzējuši un zinoši darbinieki, kuri ikdienā demonstrē lojalitāti un tiekšanos uz visaugstākajiem kvalitātes standartiem. Nepārtraukta un regulāra kompetenču attīstība un uzturēšana ir daļa no Valsts kases ikdienas kultūras, kuras veicināšanai izmanto sistēmisku trīs līmeņu pieeju:   * stratēģisko kompetenču uzlabošanu; * korporatīvās mācības; * individuālās mācības un attīstības pasākumus.   Veicinot vadītāju līderību, visu līmeņu darbinieku attīstību un iesaistīšanos Valsts kases mērķu sasniegšanā, pastāvīga darbinieku kvalifikācijas paaugstināšana un digitālās prasmes palīdz panākt efektīvu un mūsdienīgu cilvēkresursu kapitāla vadību.  Virzība uz digitālo transformāciju pieprasa fokusu uz mūsdienīgām nodarbināto kompetencēm un domāšanas veida maiņu. Valsts kase nodrošina digitālo prasmju ikgadēju uzturēšanas ciklu, kas saistīts gan ar praktiskām IKT sistēmu izmantošanas prasmēm, gan informācijas un kiberdrošības iemaņām. Papildus organizētām kopējām kompetenču attīstības aktivitātēm liela daļa nodarbināto izmanto individuālās mācību iespējas atbilstoši amata pienākumu specifikai.  Lai veicinātu virzību uz mūsdienīgu valsts pārvaldes iestādi ar profesionāliem, inovatīviem, uz pašattīstību un sadarbību vērstiem darbiniekiem atbalstošā darba vidē Valsts kases stratēģisko mērķu sasniegšanai, būtiska loma ir vadītāju līderībai un tās sistēmiskai attīstībai. Ir uzsākta vadītāju attīstības programma, kas nepārtraukti tiek pilnveidota un piemērota ikdienas vajadzībām, lai darbotos kā rīks un atbalsts ikdienas izaicinājumu risināšanā darbā ar nodarbinātajiem. |

# 

# 3. Darbības rezultāti un rezultatīvie rādītāji

|  |
| --- |
| **D1. Ilgtspējīga iestādes pamatdarbības procesu nodrošināšana.** |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Stratēģiskie mērķi** | **Virsuzdevumi** | **Atbildīgā struktūrvienība** | **Rezultāts** | **Rezultatīvais rādītājs** | **Rādītāja tips,**  **t.sk. ANO Ilgtspējīgas attīstība mērķa Nr.[[2]](#footnote-3)** | **Bāzes vērtība** | **Rezultatīvā rādītāja skaitliskā vērtība** | | | |
| **2023**  **(izpilde)** | **2024**  **(izpilde)** | **2025**  **(plāns)** | **2026**  **plāns)** |
| **D.1.1**  **Ilgtspējīga finanšu resursu pārvaldība.** | Ieviest ilgtspējīgos, sociālos vai zaļos valsts parāda vērtspapīrus kā regulāru aizņemšanās instrumentu. | FRD | 2024.-2026. gadā veikta vismaz viena ilgtspējīgo, sociālo vai zaļo valsts vērtspapīru etalona apjoma (vismaz 500 milj. EUR) emisija[[3]](#footnote-4). | Ilgtspējīgo, sociālo vai zaļo valsts parāda vērtspapīru emisiju minimālais skaits 2024.-2026. gadā. | **GSR[[4]](#footnote-5)**  **KSR[[5]](#footnote-6) (Klimatneitralitāte, Nozares politikas progress)**  ANO Ilgtspējīgas attīstības mērķa numurs būs atkarīgs no valsts budžeta izdevumiem, kuri tiks attiecināti uz šiem vērtspapīriem. | 1  (2021) | Netiks mērīts | Netiks mērīts | 1 | Netiks mērīts |
| Izsniegt ilgtspējīgus valsts aizdevumus, veicinot ilgtspējīgo finanšu tirgus segmenta attīstību un virzību uz klimata neitralitāti. | FRVD | Izsniegti ilgtspējīgi valsts aizdevumi. | Vidējā termiņā kopš ilgtspējīgo aizdevumu ieviešanas izsniegto ilgtspējīgo aizdevumu īpatsvars, sākot no 2025. gada, sasniedz vismaz 5% (% no visiem vispārējā kārtībā kārtējā gadā izsniegtajiem valsts aizdevumiem, neskaitot speciālo mērķu un programmu aizdevumus). | **GSR**  **KSR (Klimatneitralitāte, Nozares politikas progress)**  ANO Ilgtspējīgas attīstības mērķa numurs būs atkarīgs no valsts budžeta izdevumiem, kuri tiks attiecināti uz šiem vērtspapīriem. | NA | Netiks mērīts | Netiks mērīts | 5 | 5 |
| **D.1.2**  **Ilgtspējīga valsts budžeta vadība.** | Nodrošināt Latvijas publiskā sektora normatīvo aktu grāmatvedības uzskaites un pārskatu sagatavošanas jomā atbilstību jaunākajām starptautisko publiskā sektora grāmatvedības standartu (SPSGS) prasībām. | PD | Izstrādāti un apstiprināti vienoti budžeta iestāžu grāmatvedības uzskaites un pārskatu sagatavošanas principi. | Atbilstība starptautisko publiskā sektora grāmatvedības standartu pamatnostādnēm normatīvo aktu grāmatvedības uzskaites un gada pārskata sagatavošanas jomā (SPSGS 2022. gada versija) sasniedz vismaz 90% (%). | **GSR**  **KSR**  **(Nozares politikas progress)** | 90  (2015) | Netiks mērīts | Netiks mērīts | 90 | 90 |
| **D1.3**  **Ilgtspējīga iestādes atbalsta procesu un Eiropas Savienības fondu vadība.** | Izveidot ilgtspējīgu biroju. | FDND | Palielināta Valsts kases ēkas energoefektivitāte. | Valsts kases ēkas energoefektivitātes rādītājs sasniedz “C” klasi[[6]](#footnote-7). | **KSR** **(Klimatneitralitāte)** | “F”  (2022) | Netiks mērīts | Netiks mērīts | 1 | 1 |
| Nodrošināt Eiropas Savienības fondu 2021.-2027. gada grāmatvedības iestādes funkciju. | ELD | Ārējo auditoru pozitīvs novērtējums[[7]](#footnote-8) par Eiropas Savienības fondu grāmatvedības iestādes funkciju. | Ārējo auditoru novērtējums par Eiropas Savienības fondu grāmatvedības iestādes funkciju nav zemāks par “2”. | **GSR** | NA | Netiks mērīts | 1 | 2 | 2 |
| Izveidot Šveices palīdzības maksājumu iestādes vadības un kontroles sistēmu. | ELD, ND | Ārējo auditoru pozitīvs novērtējums[[8]](#footnote-9) par Šveices palīdzības maksājumu iestādes vadības un kontroles sistēmu. | Ārējo auditoru novērtējums par Šveices palīdzības maksājumu iestādes vadības un kontroles sistēmu nav zemāks par “2”. | NA | NA | Netiks mērīts | Netiks mērīts[[9]](#footnote-10) | 2 | Netiks mērīts |
| Pilnveidot integrēto vadības sistēmu, papildinot to ar Eiropas Kvalitātes vadības fonda izcilības modelī (EFQM)[[10]](#footnote-11) definētajiem principiem. | DPAD | Ieviesti Eiropas Kvalitātes vadības fonda izcilības modelī definētie principi. | Veikts pašvērtējums par Eiropas Kvalitātes vadības fonda izcilības modeļa principu ieviešanu. | **GSR**  **KSR**  **(Iekšējo procesu efektivitāte)**  **8** | NA | Netiks mērīts | 1 | Netiks mērīts[[11]](#footnote-12) | 1 |

|  |
| --- |
| **D2. Uz digitālām tehnoloģijām balstīta klientu pārvaldība un digitālā transformācija.** |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Stratēģiskie mērķi** | **Virsuzdevumi** | **Atbildīgais** | **Rezultāts** | **Rezultatīvais rādītājs** | **Rādītāja tips,**  **t.sk. t.sk. ANO Ilgtspējīgas attīstība mērķa Nr.** | **Bāzes vērtība** | **Rezultatīvā rādītāja skaitliskā vērtība** | | | |
| **2023**  **(izpilde)** | **2024**  **(izpilde)** | **2025**  **(plāns)** | **2026**  **(plāns)** |
| **D2.1**  **Viedu e-risinājumu un pakalpojumu izstrāde klientu pārvaldībā.** | Sekmēt klientu digitālo pratību par Valsts kases sniegtajiem pakalpoju-miem. | Pakalpojumu turētāji | Organizētas digitālās pratības darbnīcas/ pasākumi klientiem Valsts kases sniegtajos pakalpojumos. | Klientu digitālās pratības darbnīcu/ pasākumu skaits nav mazāks par norādīto vērtību. | **KSR**  **(Digitālā transformācija)**  **8** | NA | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Nodrošināt klientu apmierinātību ar Valsts kases sniegtajiem pakalpoju-miem. | Pakalpojumu turētāji | Nodrošināti mūsdienīgi Valsts kases pakalpojumi. | Apmierinātība ar Valsts kases pakalpojumiem nav zemāka par 85% no aptaujāto klientu skaita.[[12]](#footnote-13) | **GSR**  **KSR**  **(Progress nozares politikas ieviešanā)** | 90 | Netiks mērīts | Netiks mērīts | 85 | Netiks mērīts |
| Transformēt Valsts kases pamatdarbības procesus digitāli. | Pārvaldnieka vietnieki, atbildīgās struktūrvienī-bas | Nodrošināta Valsts kases pamatdarbības procesu digitālā transformācija. | 2026. gada beigās valsts budžeta izpildes procesa tehnoloģiskā brieduma līmenis ir vismaz par vienu pakāpi augstāks, salīdzinot ar novērtējumu 2024. gada beigās (līmeņa izmaiņas, salīdzinot ar novērtējumu 2024.gada beigās)[[13]](#footnote-14). | **GSR**  **KSR**  **(Digitālā transformācija)** | NA | Netiks mērīts | 2 | Netiks mērīts | 3 |
| 2026. gada beigās valsts parāda un naudas līdzekļu vadības procesa tehnoloģiskā brieduma līmenis ir vismaz par vienu pakāpi augstāks, salīdzinot ar novērtējumu 2023. gada beigās (līmenis gada beigās[[14]](#footnote-15)). | **GSR**  **KSR**  **(Digitālā transformācija)** | 2 (2020) | 3 | Netiks mērīts | Netiks mērīts | 4 |
| **D2.2**  **Digitālā transformāci-ja finanšu un grāmatvedī-bas procesos valstī.** | Izveidot centralizētu platformu grāmatvedības un personāla lietvedības, budžeta plānošanas un finanšu vadības jomā un uzsākt pakāpenisku resoru grāmatvedības uzskaites centralizāciju, nodrošinot standartizētus koplietošanas pakalpojumus Vienoto pakalpojumu centrā, kas veicinās administratīvo funkciju efektivitāti, digitālo transformāciju un valsts līdzekļu optimizāciju. | Projekta grupa | Izveidota vienota, centralizēta valsts pārvaldes platforma grāmatvedības un personāla lietvedības, budžeta plānošanas un finanšu vadības jomā. | Ieviesta platforma grāmatvedības un personāla lietvedības, budžeta plānošanas un finanšu vienotai un centralizētai vadībai. | **GSR**  **KSR**  **(Digitālā transformācija)**  **8** | NA | Netiks mērīts | Netiks mērīts | Netiks mērīts | 1 |
| Projekta grupa | Īstenota iestāžu pārņemšana saskaņā ar Ministru kabineta apstiprināto plānu. | Iestāžu skaits, kuras saņem vienotus un standartizētus pakalpojumus centralizētajā platformā. | **GSR**  **KSR**  **(Digitālā transformācija)**  **8** | 12 (2022) | 11 | 31 | 42 | 90[[15]](#footnote-16) |
| Pakalpojuma turētāji | Nodrošināts mūsdienīgs grāmatvedības uzskaites pakalpojums. | Apmierinātība ar saņemto grāmatvedības uzskaites pakalpojumu nav zemāka par noteikto skaitlisko vērtību, %.[[16]](#footnote-17) | **GSR**  **KSR**  **(Digitālā transformācija)** | 84[[17]](#footnote-18) (2022) | Netiks mērīts | Netiks mērīts | Netiks mērīts | 70[[18]](#footnote-19) |
| **D2.3**  **Dalība un atbalsts valsts informācijas un komunikāciju tehnoloģiju iniciatīvās.** | Piedalīties VARAM informatīvajā ziņojumā „Par valsts informācijas un komunikācijas tehnoloģiju resursu un kompetenču konsolidāciju”[[19]](#footnote-20) definētajā reformā valsts IKT[[20]](#footnote-21) pārvaldības jomā[[21]](#footnote-22). | ITD | Noteikti pasākumi Valsts kases IKT infrastruktūras migrēšanai uz valsts federētajiem mākoņpakalpoju-miem, ievērojot valsts federētā mākoņa servisa un drošības līmeni. | Apstiprināts Valsts kases plāns IKT infrastruktūras migrācijai uz valsts federētajiem mākoņpakalpoju-miem. | NA | NA | 1 | Netiks mērīts | Netiks mērīts | Netiks mērīts |

|  |
| --- |
| **D3. Iestādes darbības efektivitātes paaugstināšana un datu analītikas attīstība.** |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Stratēģiskie mērķi** | **Virsuzdevumi** | **Atbildīgais** | **Rezultāts** | **Rezultatīvais rādītājs** | **Rādītāja tips,**  **t.sk. t.sk. ANO Ilgtspējīgas attīstība mērķa Nr.** | **Bāzes vērtība** | **Rezultatīvā rādītāja skaitliskā vērtība** | | | |
| **2023**  **(izpilde)** | **2024**  **(izpilde)** | **2025**  **(plāns)** | **2026**  **(plāns)** |
| **D3.1**  **Procesu efektivitātes paaugstināšana un nepārtrauktība.** | Efektivizēt Valsts kases procesus. | Pārvaldnieka vietnieki, struktūrvienības | Efektivizēti Valsts kases procesi, ietaupot darba stundas uz administratīva rakstura darbībām un stratēģiski tās pārvirzot uz darbiem ar augstāku pievienoto vērtību (analītika, biznesa inteliģence, risku mazināšana u.c.). | Darba stundu skaits, kas novirzīts no administratīva rakstura aktivitātēm uz aktivitātēm ar augstāku pievienoto vērtību. | **KSR**  **(Iekšējo procesu efektivitāte)**  **8** | NA | 1600[[22]](#footnote-23) | 2938,7 | 1600 | 1600 |
| **D3.2**  **Informācijas un komunikācijas tehnoloģijas iestādes pamatdarbības procesu attīstībai un uzturēšanai.** | Modernizēt maksājumu procesu. | ND, ITD, KPD | Ieviesti izejošie zibmaksājumi[[23]](#footnote-24). | Izejošo zibmaksājumu skaits (% no kopējā izejošo SEPA maksājumu skaita). | **GSR**  **KSR**  **(Iekšējo procesu efektivitāte)** | NA | Netiks mērīts | 29,9 | 30 | 50 |
| Paplašināt o*pen source* risinājumu izmantošanu. | ITD | Ieviesti jauni *open source* tehniskie risinājumi vai aizvietoti esošie komerciālie programmatūras produkti ar *open source* tehniskajiem risinājumiem[[24]](#footnote-25). | Ieviesto *open source* tehnisko risinājumu skaits. | **KSR (Inovācija)** | NA | Netiks mērīts | 1 | 1 | Netiks mērīts |
| **D3.3**  **Datu analītikas un zinātības attīstība.** | Attīstīt atvērto datu pieejamību un sekmēt biznesa inteliģences (BI) izmantošanu. | DPAD | Valsts kases tīmekļvietnē izveidota datu analītiskā/ grafiskā vizualizācija. | Tīmekļvietnē izveidotas vizualizācijas ar biznesa inteliģences rīkiem (% no tīmekļvietnē publicētajiem datiem). | **KSR (Inovācija)** | NA | Netiks mērīts | Netiks mērīts | Netiks mērīts | 70 |

|  |
| --- |
| **D4. Inovācijas un korporatīvā pārvaldība.** |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Stratēģiskie mērķi** | **Virsuzdevumi** | **Atbildīgais** | **Rezultāts** | **Rezultatīvais rādītājs** | **Rādītāja tips,**  **t.sk. t.sk. ANO Ilgtspējīgas attīstība mērķa Nr.** | **Bāzes vērtība** | **Rezultatīvā rādītāja skaitliskā vērtība** | | | |
| **2023 (izpilde)** | **2024 (izpilde)** | **2025 (plāns)** | **2026 (plāns)** |
| **D4.1**  **Jaunu pakalpojumu un inovatīvu risinājumu izpēte.** | Sekmēt inovācijas Valsts kases pakalpojumos, ieguldot resursus izpētē. | Pārvaldnieka vietnieki, struktūrvienību vadītāji | Izpratne par nozares un tehnoloģiju attīstību un to ietekmi uz Valsts kases attīstību. | Veiktas izpētes par inovatīviem nozares un tehnoloģiju risinājumiem un iespējām. | **KSR (Inovācija)** | NA | Netiks mērīts | 2 | Netiks mērīts | 1 |
| **D4.2**  **Finanšu nozares attīstība un sociālekonomiskā ilgtspēja.** | Nodrošināt krājobligāciju pakalpojuma attīstību un pieejamību privātpersonām. | FRD | Palielināts privātpersonu īpašumā esošo krājobligāciju apjoms. | Privātpersonu īpašumā esošo krājobligāciju apjoms attiecīgā gada beigās, milj. EUR.[[25]](#footnote-26) | **GSR**  **KSR (Progress nozares politikas ieviešanā)** | 14,7  (2022) | 253 | 322[[26]](#footnote-27) | 350 | 360 |
| Nodrošināt valsts parāda vērtspapīru pieejamību sākotnējā tirgū plašākam investoru lokam. | FRD | Vismaz reizi ceturksnī nodrošināts valsts parāda vērtspapīru piedāvājums plašākam investoru lokam. | Valsts parāda vērtspapīru izsoļu, kurās ir nodrošināts piedāvājums plašākam investoru lokam, minimālais skaits gadā.[[27]](#footnote-28) | **GSR**  **KSR (Progress nozares politikas ieviešanā)** | NA | Netiks mērīts | 7 | 4 | 4 |
| **D4.3**  **Iestādes zinātības un darbinieku attīstības veicināšana.** | Veidot Valsts kasi par mūsdienīgu finanšu iestādi ar profesionāliem, proaktīviem un uz pašattīstību vērstiem nodarbinātajiem. | Struktūrvienību vadītāji, PVD | Profesionāls, proaktīvs struktūrvienības vadītājs. | Laiks, kuru struktūrvienības vadītājs pavada organizētās mācībās vai pašmācībā, stundas[[28]](#footnote-29). | NA | NA | 100 | 112,5 | 100 | 100 |
| Nodrošināt taisnīgu un godīgu nodarbinātā dzīves kvalitāti. | Struktūrvienību vadītāji, PVD | Veikts regulārs Emocionālā klimata indeksa pētījums (struktūrvienību līmenī). | Emocionālā klimata indeksa rādītājs nepārsniedz 0,9 punktus (kopējā starpība starp pašreizējo un optimālo sajūtu jušanas biežumu). | **KSR (Cilvēkresursu prasmju attīstība un iesaistīšanās)**  **8** | 0,9  (2022) | ≤0,9 | ≤0,9 | ≤0,9 | ≤0,9 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pārvaldnieks | (paraksts\*) | K. Āboliņš |

\*Dokuments ir parakstīts ar drošu elektronisko parakstu

Gintere 67094214

[Zanda.Gintere@kase.gov.lv](mailto:Zanda.Gintere@kase.gov.lv)

Pielikums *Valsts kases 2023.-2026. gada darbības stratēģijai*

**Valsts kases informācijas tehnoloģiju risinājumu attīstības virzieni**

**Pamatdarbības sistēmas**

Valsts kases centrālā pamatdarbības sistēma – Vienotā valsts budžeta plānošanas un izpildes informācijas sistēma (VVBPIIS) – nodrošina pilnu valsts budžeta vadības ciklu – no budžeta plānošanas līdz tā izpildei un izpildes uzraudzībai. Vienoto valsts budžeta plānošanas un izpildes informācijas sistēmu attīstīta gan Finanšu ministrijas plānošanas funkciju atbalstam, gan valsts budžeta iestāžu budžeta izpildei. Sistēma sastāv no četrām integrētām apakšsistēmām, kā pamatā ir SAP piedāvātā standartprogrammatūra (lielākā funkcionalitāte SAP ERP, SAP BW, SAP Protal, SAP BO), kas papildināta ar liela apjoma specializēto izstrādi, lai nodrošinātu maksājumus, valsts aizdevumu un finanšu instrumentu uzskaiti.

Otra lielākā pamatdarbības sistēma ir grāmatvedības un personālvadības uzskaites pakalpojumu nodrošināšanai paredzētais *Horizon* – izmantojot divas šīs programmatūras instances – Finanšu ministrijas resora centralizēto resursu vadības sistēmu *Horizon* un grāmatvedības uzskaites pakalpojumu sistēmu *Horizon GUP* (ārpus Finanšu ministrijas resora).

Abu lielāko pamatdarbības sistēmu dzīves ciklā stratēģijas darbības periodā ir paredzēta būtiska to attīstīšana.

VVBPIIS attīstīšanai izvērtēta iespēja SAP ERP nomaiņai uz SAP S/4 HANA, tomēr pārskatītais procesu apjoms nav bijis pietiekams to pielāgošanai SAP standarta risinājumiem. Viena no iniciatīvām, kuras ietvaros izpētīta SAP S/4 sistēma saistīta ar iniciatīvu modernizēt maksājumu procesu, t.sk. realizēt SEPA instant maksājumu (zibmaksājumi) apstrādi, izpētot divus standartizētus banku sektoram pielāgotus SAP produktus uz SAP S/4 bāzes: SAP *Payment Engine* (*Payment Centralization*) un SAP *Transactional Banking* (TRBK). Šie produkti potenciāli varētu būt sākumposms SAP S/4 sistēmas ieviešanā, izmantojot labāko starptautisko praksi bankas procesu, kas iekļauta šajos produktos, automatizācijā, plānojot iespējami elastīgu ieviešanu un vērtējot, kādā apjomā produkti būtu ieviešami.

Stratēģijas periodā plānota pāreja uz vienotu centralizētu un standartizētu *Horizon*. Paredzēta arī budžeta plānošanas risinājumu attīstīšana (šobrīd iestāžu un resora līmeņu finanšu plānošana ir decentralizēta, Valsts kase neizmanto standartizētus tehniskos risinājumu, savukārt valsts līmeņa plānošanai Valsts kase nodrošina programmatūru, kas balstīta uz SAP BW, IP un SAP Portal) – digitālās transformācijas ietvaros plānots projekts, kura ietvaros tiktu mainīti un centralizēti šie tehniskie risinājumi.

**ePakalpojumu sistēmas**

Valsts kases klientu pakalpojumu saņemšanai ir izveidotas trīs sistēmu platformas/ saimes: *eKase* (tehniski iekļaujot B2B ePakalpojumu AZAS), VEDAS, kas apvieno *ePlānus*, *ePārskatus*, *eTāmes* un *eAizdevumus*, kā arī grāmatvedības un personālvadības pašapkalpošanās sistēma *Horizon HoP*. *eKasei* un VEDAS balstītajām sistēmām ir izveidots vienots piekļuves punkts (ePakalpojumu portāls), no kura klientus novirza uz katru atsevišķo sistēmu. Uzsākta šo sistēmu vienādošana – gan tehniski (vienota sesija), gan sistēmas redizains, t.sk. nodrošinot responsīvu *mobile-ready* lietotāja saskarni, kas līdz šim realizēts *eKases* sistēmai. *eKase* un VEDAS balstītās sistēmu izstrāde ir pilnībā specializēta, savukārt Horizon HoP ir COTS (*commercial of the shelf*).

Apjomīgākās izmaiņas paredzētas *ePieteikumu* pakalpojuma ieviešanā, kas nodrošinās strukturētu pakalpojumu iesniegumu /pieteikumu datu apstrādi.

Paredzēts arī paplašināt pakalpojumu loku, kuru Valsts kase nodrošina grāmatvedības uzskaites pakalpojuma saņēmējiem: gan izmantojot jaunus moduļus un jaunu funkcionalitāti *Horizon HoP*, kura attīstība notiek standarta produkta attīstības ietvaros, gan vērtējot un ieviešot piemērotāko risinājumu grāmatvedības centralizācijas klientu atbalstam un komunikācijai. Grāmatvedības uzskaites pakalpojuma centralizācijas gaitā tiks vērtēta arī iespējamās izmaiņas *eKases* izmantošanā.

Realizējot budžeta plānošanas un vadības risinājumu, ilgtermiņā sagaidāmas izmaiņas *ePlānu* un *eTāmju* risinājumos: primāri tās atkarīgas no definēto procesu izmaiņām (t.sk. Finanšu ministrijas kā politikas veidotājas) un prioritāšu secības.

**Atbalsta un pakalpojumu sniegšanas sistēmas**

Stratēģijas periodā dažādu procesu atbalstam plānots būtiski paplašināt uzdevumu un projektu pārvaldības sistēmas *Redmine* pielietojumu: tehniski paredzēts izmantot *Redmine* pamatfunkcionalitāti, iespējas funkcionalitātes paplašināšanā, izmantojot gatavus aprobētus *Redmine* spraudņus, kuriem tiek nodrošināts pietiekams atbalsts bez specifiskām izstrādēm un pielāgošanas iestādes procesiem. Plānots, ka *Redmine* būtu iespējams attīstīt atbilstoši jaunākajām versijām, lai pēc to atjaunošanas nerastos būtiskas problēmas sistēmas darbībā.

Plānota izmaiņu ieviešana atbilstoši veiktajai Valsts kases intraneta lietotāju pieredzes (UX) izpētei, saglabājot to uz *MS Sharepoint* platformas, vienlaikus izvērtējot izmantoto *MS Sharepoint* platformu apvienošanu.

Finanšu ministrijas resorā ir uzsākta iespējas ieviest vienotu centralizētu dokumentu vadības sistēmu izpēte, līdz ar to nav paredzēti būtiski attīstības darbi esošajā Valsts kases dokumentu vadības sistēmā (EDUS), Valsts kasei aktīvi iesaistoties sistēmu centralizācijas projektā.

**Informācijas tehnoloģiju platformas un infrastruktūra**

Valsts kases specializēti izstrādāto (*custom built*) informācijas sistēmu platformās (datu bāzu vadības sistēmas, aplikāciju serveri), kur tas tehniski iespējams, paredzēta pakāpeniska pāreja uz atvērtā koda (*open source)* tehnisko risinājumu izmantošanu, katrā konkrētajā gadījumā veicot tehnisko analīzi.

Kā arī paredzēts vērtēt atvērtā koda risinājumu izmantošanu vienotā Valsts kases informācijas sistēmu autentifikācijas risinājuma attīstībā.

Valsts kases datu centra attīstībā aktīvi jāsadarbojas ar potenciālajiem valsts federētā mākoņakpakalpojumu sniedzējiem, primāri ņemot vērā Valsts kases pakalpojumu servisa līmeni un drošības prasības, un gadījumos, kur to nav iespējams izdarīt, aktīvi jāsadarbojas ar VARAM un par informācijas drošību atbildīgajām valsts iestādēm, lai saskaņotu datu centra stabilu darbību līdz brīdim, kamēr valsts federētais mākonis nav pietiekami attīstīts. Stratēģijas darbības periodā esošā infrastruktūra paplašināma tādā apjomā, lai nodrošinātu attīstības projektu rezultātā ieviesto sistēmu stabilu darbību, t.sk. pieejamību divos ģeogrāfiski nodalītos fiziskos datu centros.

1. Eiropas Kvalitātes vadības fonda izcilības modelis (*European Foundation for Quality Management Excellence model (EFQM)*). [↑](#footnote-ref-2)
2. ANO Ilgtspējīgas attīstības mērķa Nr. (ja attiecināms). [↑](#footnote-ref-3)
3. Neizpilde ir pieļaujama, ja nav pieejami uz ilgtspējīgiem, sociāliem vai zaļiem valsts vērtspapīriem attiecināmi valsts budžeta izdevumi, kā arī novirze +/- viens gads ir pieļaujama, ja to pamato attiecīgā gada aizņemšanās stratēģija ar nosacījumu, ka uz to brīdi ir pieejami attiecināmie valsts budžeta izdevumi. [↑](#footnote-ref-4)
4. GSR – galvenais snieguma rādītājs jeb KPI (angļu val. *key performance indicator*). [↑](#footnote-ref-5)
5. KSR – kopējais snieguma rādītājs jeb radītājs, kas attiecināms uz valsts pārvaldei aktuālajām attīstības jomām (progress nozares politikas ieviešanā, iekšējo procesu efektivitāte un atbilstība normatīvo aktu prasībām, cilvēkresursu prasmju attīstība un iesaistīšanās, klimatneitralitāte, digitālā transformācija, inovācija). [↑](#footnote-ref-6)
6. Energoefektivitātes rādītājs apkurei pārsniedz 60 kilovatstundas uz kvadrātmetru gadā, bet nepārsniedz 80 kilovatstundas uz kvadrātmetru gadā. [↑](#footnote-ref-7)
7. Novērtējuma kategorijas atbilstoši Eiropas Savienības fondu vadību reglamentējošiem normatīvajiem aktiem (“1” – darbojas labi, trūkumi nav konstatēti vai ir konstatēti maznozīmīgi trūkumi; “2” – darbojas, bet ir nepieciešami atsevišķi pilnveidojumi; “3”– darbojas daļēji, ir nepieciešami būtiski pilnveidojumi; “4”– nedarbojas, konstatēti būtiski trūkumi). [↑](#footnote-ref-8)
8. Novērtējuma kategorijas atbilstoši Eiropas Savienības fondu vadību reglamentējošiem normatīvajiem aktiem (“1” – darbojas labi, trūkumi nav konstatēti vai ir konstatēti maznozīmīgi trūkumi; “2” – darbojas, bet ir nepieciešami atsevišķi pilnveidojumi; “3”– darbojas daļēji, ir nepieciešami būtiski pilnveidojumi; “4”– nedarbojas, konstatēti būtiski trūkumi). [↑](#footnote-ref-9)
9. Darbības rezultatīvais rādītājs 2024. gadā nav izpildīts no Valsts kases neatkarīgu iemeslu dēļ. Atbilstoši revīzijas iestādes sniegtajai informācijai vadības un kontroles sistēmas novērtējums (audits) maksājumu iestādē varētu tikt uzsākts 2025. gada I ceturksnī, līdz ar to ziņojums ar vadības un kontroles sistēmas novērtējumu tiks saņemts 2025. gadā. [↑](#footnote-ref-10)
10. EFQM – Eiropas Kvalitātes vadības fonda izcilības modelis (*European Foundation for Quality Management Excellence model*). [↑](#footnote-ref-11)
11. Darbības rezultatīvā rādītāja izpilde nodrošināta ātrāk – 2024. gadā. [↑](#footnote-ref-12)
12. Klientu apmierinātības pētījumu veic ne retāk kā reizi trijos gados. Pēc nepieciešamības veic gan visaptverošas klientu aptaujas, gan aptaujas konkrēta pakalpojuma un klientu segmenta apmierinātības un vajadzību apzināšanai. Mērījumā neiekļauj datus par klientu apmierinātību ar grāmatvedības uzskaites pakalpojumu (kuru mēra atsevišķi). [↑](#footnote-ref-13)
13. Novērtējums tika pārcelts no 2023. uz 2024. gadu. [↑](#footnote-ref-14)
14. Atbilstoši tehnoloģiskā brieduma novērtēšanas modelim, pēc kura Valsts kases valsts parāda un naudas līdzekļu procesa tehnoloģiskā brieduma līmenis tika novērtēts ar Eiropas Komisijas Strukturālā atbalsta programmas atbalstu īstenotā projekta “Valsts parāda un naudas līdzekļu vadības procesa digitālā transformācija Latvijas Republikas Valsts kasē” ietvaros 2020.gadā vai atbilstoši līdzīgai metodoloģijai. [↑](#footnote-ref-15)
15. Rādītāja skaitliskā vērtība stratēģijas darbības periodā var tikt precizēta saskaņā ar valsts budžeta plānošanas un izdevumu pārskatīšanas lēmumiem. [↑](#footnote-ref-16)
16. Klientu apmierinātības pētījumu veic ne retāk kā reizi trijos gados. Pēc nepieciešamības veic gan visaptverošas klientu aptaujas, gan aptaujas konkrēta pakalpojuma un klientu segmenta apmierinātības un vajadzību apzināšanai. [↑](#footnote-ref-17)
17. 2022. gada klientu aptaujas dati par 12 iestādēm sniegto grāmatvedības uzskaites pakalpojumu. 2026. gadā plānotā klientu apmierinātības skaitliskā vērtība attiecināma uz 29 valsts budžeta iestādēm, kurām pakāpeniski stratēģijas darbības periodā, turpinot resoru grāmatvedības uzskaites centralizāciju, tiks uzsākti standartizēti koplietošanas pakalpojumi Vienoto pakalpojumu centrā. [↑](#footnote-ref-18)
18. Plānotā klientu apmierinātības skaitliskā vērtība attiecināma uz 31 valsts budžeta iestādi, kurās pakāpeniski stratēģijas darbības periodā, turpinot resoru grāmatvedības uzskaites centralizāciju, tiks uzsākti standartizēti koplietošanas pakalpojumi Vienotajā pakalpojumu centrā. [↑](#footnote-ref-19)
19. Atbalstīts ar Ministru kabineta 19.10.2021. sēdes protokola Nr. 70 34.§, TAP portāla Nr.21-TA-331. [↑](#footnote-ref-20)
20. Informācijas un komunikāciju tehnoloģijas. [↑](#footnote-ref-21)
21. Reforma plānota, lai paaugstinātu valsts pārvaldes IKT atbalsta efektivitāti un kvalitāti, veicinot specializētu IKT koplietošanas pakalpojumu sniedzēju attīstību un novēršot šķēršļus, kas ierobežo valsts pārvaldes rīcībā esošo IKT resursu un kompetenču efektīvu koplietošanu. [↑](#footnote-ref-22)
22. Personāla darba apjoma plānošanai izmanto akadēmiskā gada darba apjomu 1600 stundas, kas pilnā slodzē strādājošam darbiniekam indikatīvi ietver šādu stundu skaitu. [↑](#footnote-ref-23)
23. Naudas pārskaitījumi 24 stundas diennaktī, 7 dienas nedēļā, 365 dienas gadā, ieskaitot svētku dienas, izpildot klientu maksājumus dažu sekunžu laikā. [↑](#footnote-ref-24)
24. Piemēram, esošu Valsts kases informācijas sistēmu komerciālu datu bāzu vadības sistēmu vai aplikāciju serveru nomaiņa uz *open source* vai jaunu sistēmu ieviešana uz *opensource* tehnoloģijām*,* esošas komerciālās autentifikācijas sistēmas nomaiņas uz *opensource*, jauni *opensource* tehniskie risinājumi datu publicēšanā, vizualizācijā un infrastruktūras konteinerizācijā). [↑](#footnote-ref-25)
25. Neizpilde ir pieļaujama, ja krājobligāciju publiskais piedāvājums tiek pielāgots attiecīgā gada kopējai aizņemšanās stratēģijai vai ierobežots, lai ievērotu Valsts parāda un naudas līdzekļu vadības stratēģiju, gadskārtējā likumā par valsts budžetu noteikto maksimālā valsts parāda apjomu un/vai nepieļautu valsts parāda apkalpošanas izmaksu nekontrolētu palielināšanos vai citu nevadāmu risku uzņemšanos, vai gadījumā, ja privātpersonu faktiskais pieprasījums pēc krājobligācijām nesasniedz prognozēto apjomu vai iestājas citi apstākļi, kurus Valsts kase nevar ietekmēt. [↑](#footnote-ref-26)
26. Lai gan 2023. un 2024. gadā veikti pasākumi pieprasījuma pēc krājobligācijām veicināšanai (t.sk. publiskā komunikācija, mārketings, krājobligāciju iegādes vietnes pilnveidošana u.c.), procentu likmju samazināšanās tendences, kuras kopš 2024. gada vidus ietekmē Eiropas Centrālās bankas īstenotā monetārā politika, nelabvēlīgi ietekmēja iedzīvotāju pieprasījumu pēc krājobligācijām – īpaši 12 mēnešu, kas ir vispopulārākais krājobligāciju termiņš. Lai gan privātpersonu īpašumā esošā krājobligāciju apjoma pieauguma temps 2024. gadā nesasniedza sākotnēji prognozēto līmeni, Stratēģijā noteiktais virsuzdevums un rezultāts ir sasniegti, t.sk. nodrošināta ieguldījumu alternatīva iedzīvotājiem, diversificējot ieguldījumu produktu klāstu finanšu tirgū, veicinot iedzīvotāju finanšu pratības pilnveidošanu un kopumā atbalstot Latvijas kapitāla tirgus attīstību, kā arī stimulējot komercbanku piedāvājuma atbilstību finanšu tirgus aktuālajai situācijai. Ņemot vērā tendences, precizētas rezultatīvā rādītāja skaitlisko vērtību prognozes 2025. un 2026. gadam. [↑](#footnote-ref-27)
27. Novirze 2024. gadā pieļaujama, ja visas vērtspapīru piedāvājuma nodrošināšanā iesaistītās puses nav sasniegušas pilnu tehnisko gatavību laidienu uzsākšanai vai iestājas apstākļi, kuru dēļ piedāvājuma nodrošināšana ir apgrūtināta vai nav iespējama (piemēram, liela nenoteiktība un svārstīgums finanšu tirgū, ģeopolitiskās spriedzes palielināšanās un tml.). Savukārt neizpilde attiecībā uz minimālo izsoļo skaitu 2025. un 2026. gadā ir pieļaujama, ja to ietekmē attiecīgā gada aizņemšanās stratēģija, nepietiekama investoru interese valsts vērtspapīru piedāvājuma izteikšanai vai citi apstākļi. [↑](#footnote-ref-28)
28. Ņemot vērā darbības rezultatīvā rādītāja izpildi ietekmējošos faktorus 2024. gadā (vadītāju prioritātes un darba noslodze; rezultatīvā rādītāja uzskaitei tiek izmantots vairāk nekā viens rīks; potenciāli pārāk augsts noteiktais etalons; būtiskas pārmaiņas Valsts kasē (Grāmatvedības uzskaites centralizācijas reforma)), noteikts, ka 2025.-2026. gadā darba laika daļa, kuru struktūrvienības vadītājs pavada organizētās mācībās vai pašmācībā ir 100 stundas, kā tas tika noteikts 2023. gadā. [↑](#footnote-ref-29)