

## Labas pārvaldības vadlīnijas sporta federācijām

### 1. Ievads

Sporta likuma 3. panta 4. punktā, līdztekus citiem sporta jomā ievērojamiem pamatprincipiem, noteikts, ka sporta jomā ievērojams “**labas pārvaldības princips**”, kas paredz, ka sporta organizatoriskajā un pārvaldības darbā ir demokrātiskas pārvaldes struktūras, skaidri mērķi, taisnīgas procedūras, atklātība, sadarbība ar ieinteresētajām personām, efektīvs un ilgtspējīgs regulējums, kā arī skaidri pārraudzības un atbildības līmeņi.

Lai nodrošinātu ilgtspējīgu nevalstisko organizāciju – atzīto sporta federāciju (turpmāk arī – federācija) stratēģisko virzību, atbildību un priekšnosacījumus noteikto mērķu sasniegšanai, kā arī federāciju lomas saglabāšanu un palielināšanu ilgtermiņā, federācijai savā darbībā ir jānosaka un jāievēro vienoti labas pārvaldības principi, ciktāl tie ir integrējami saistībā ar katras federācijas darbības specifiku.

Ņemot vērā Izglītības un zinātnes ministrijas (turpmāk – IZM) un Latvijas Sporta federāciju padomes (turpmāk – LSFP) sadarbības līgumā 2022. gadam noteikto, materiāls “Labas pārvaldības vadlīnijas sporta federācijām” (turpmāk arī – Vadlīnijas) paredzēts, lai sniegtu rekomendācijas federācijām labas pārvaldības procesu veidošanā un principu integrēšanā federācijas darbībā un pārvaldē.

### 2. Jēdziena “Laba pārvaldība” skaidrojums

Labas pārvaldības jēdziena skaidrojums ir plašs, tas tiek izmantots gan valsts pārvaldes, gan korporatīvās pārvaldes nodrošināšanai, un kā jēdzienu to lieto, lai raksturotu procesu, kā tiek pieņemti lēmumi, un vai mērķi – veicināt attīstību un cilvēktiesību ievērošanu – tiek īstenoti vai netiek īstenoti. Laba pārvaldība un cilvēktiesības ir savstarpēji papildinošas vērtības. Bez labas pārvaldības ilgtermiņā nav iespējams pilnvērtīgi aizsargāt cilvēktiesības un otrādi.

Vissvarīgākais, ieviešot un nodrošinot labu pārvaldību, ir saprast un definēt, kāpēc tā nepieciešama, formulēt motivāciju un ieguvumus, ko tā dos. Skaidrība par motivāciju un ieguvumiem ne tikai palīdzēs izstrādāt labas pārvaldības sistēmu konkrētajai organizācijai, bet arī nodrošinās tās integrēšanu un iedzīvināšanu ikdienas procesos. Tieši principu izmantošana ikdienas darbā ir visbūtiskākais priekšnosacījums, lai nodrošinātu organizācijas ilgtspējīgu darbību.

Kā minēts jau šo Vadlīniju ievadā, Sporta likumā labas pārvaldības princips definēts kā tāds, kas: “paredz, ka sporta organizatoriskajā un pārvaldības darbā ir demokrātiskas pārvaldes struktūras, skaidri mērķi, taisnīgas procedūras, atklātība, sadarbība ar ieinteresētajām personām, efektīvs un ilgtspējīgs regulējums, kā arī skaidri pārraudzības un atbildības līmeņi.”

Vienu no daudzām labas pārvaldības principu definīcijām ir sniegusi arī Apvienoto Nāciju Organizācija, nosakot astoņas pazīmes, kuras raksturo labu pārvaldību, proti:

- 1) **Līdzdalība** – tā ir uz vienprātību orientēta pārvaldība, kur lēmumu pieņemšanas process nav autoritārs, bet gan atvērts un draudzīgs plašākai līdzdalībai;
- 2) **Atbildība likumam** – ietver tiesiskuma principu ievērošanu;

- 3) **Orientējas uz konsensusu principu** – ietver cieņu pret likumu un cilvēktiesībām;
- 4) **Efektivitāte** – tā ir efektīva un tiecas uzlabot pakalpojumu kvalitāti;
- 5) **Atsaucība** – ir atsaucīga ierosinājumiem un tam, kā tos labāk paveikt;
- 6) **Taisnīgums** – cilvēkiem ir jābūt iespējām uzlabot vai uzturēt savu labklājību;
- 7) **Atbildība** – varas nesēji ir gatavi atskaitīties par saviem lēmumiem;
- 8) **Caurskatāmība** – lēmumu pieņemšanas process ir caurskatāms un labi saprotams.

### 3. Ieteikumi labas pārvaldības politikas izstrādei un ieviešanai federācijās

Saskaņā ar Vadlīniju 2. punktā definētajām labas pārvaldības pazīmēm, ir apkopoti ieteikumi labas pārvaldības politikas izstrādei un ieviešanai federācijās. Pielāgojot labas pārvaldības principus konkrētai federācijai, jāņem vērā federācijas iespējas saistībā ar federācijas darbības specifiku un pieejamajiem resursiem.

- 1) Dokumentos balstīta federācijas labas pārvaldības politika. Izstrādājiet iekšējo kodeksu, principus vai vadlīnijas, raksturojot svarīgākos labas pārvaldības pamatnoteikumus savai federācijai vismaz šādos aspektos:
  - attiecības ar biedriem, izpildinstitūciju (valdi), sportistiem un federācijas darbiniekiem;
  - informācijas atklātības pamatprincipi;
  - kontroles parametri;
  - konfidencialitāte;
  - interešu konflikts;
  - uzvedības un rīcības pamatprincipi;
  - vadlīniju ieviešanas uzraudzība.

Labas pārvaldības politikas esamība un formulēšana labvēlīgi ietekmē attiecības starp biedriem, vadību un darbiniekiem, un var ietekmēt gan federācijas izvēlēto stratēģisko mērķu sasniegšanu, gan arī darba produktivitāti federācijā. Skaidra labas pārvaldības politikas formulēšana var palielināt biedru un darbinieku lojalitāti pret federāciju.

- 2) Ir definēta skaidra struktūra un statūti ir atbilstoši reālajai situācijai. Federācijas pārvaldības struktūra skaidri iezīmē kā padotības, tā atbildības līmeņus. Statūtu neatbilstība reālajai situācijai var radīt neskaidrību federācijas biedru un darbinieku vidū, tādējādi liedzot efektīvi pieņemt lēmumus. Lai arī statūtu izmaiņas nereti saistās ar sarežģītu saskaņošanas procesu, lai nodrošinātu visu pušu intereses, tās ir vitāli nepieciešamas federācijas atbilstības un darbības efektivitātes nodrošināšanā.
- 3) Federācijas darbības stratēģija. Jebkura organizācija bez stratēģijas ir kā kuģis bez kapteiņa – tam trūkst konkrētu, izmērāmu mērķu un izpildāma plāna šo mērķu sasniegšanai. Ja federācijai nav skaidras vīzijas par nākotni, tā visai ātri zaudē virzienu, kurp doties. Stratēģijas izstrādē jānosaka sasniedzamie darbības mērķi un laika periods mērķu īstenošanai. Izstrādājot stratēģisko darbības plānu, tiek ņemta vērā esošā situācija federācijā un līdzšinējā mērķu sasniegšanas pieredze, izvērtētas tendences un riski darbības nozarē. Plāns apkopo organizācijas vīziju par attīstības virzienu, nosaka prioritātes un par to izpildi atbildīgās amatpersonas, kā arī nosaka nepieciešamos resursus, bez kuriem mērķu sasniegšana nebūtu iespējama. Pēc stratēģijas darbības termiņa beigām, kas parasti ir 2 līdz 4 gadi, jāveic stratēģijas izpildes analīze, kas ir par pamatu jaunās stratēģijas izstrādei.

- 4) Izpildinstitūcijas (valdes) pilnvaras un attiecības ar vadošajiem darbiniekiem. Būtiski ir skaidri nodalītas un formulētas federācijas izpildinstitūcijas (valdes) un vadošo darbinieku funkcijas un atbildība. Jābūt skaidri definētai valdes iecelšanas (ievēlēšanas) kārtībai, pārdomāti izveidotam valdes sastāvam, ņemot vērā federācijas darbībai un attīstībai nepieciešamās zināšanas, pieredzi un kompetences. Jānodrošina valdes spēja pieņemt neatkarīgus lēmumus federācijas ilgtermiņa interesēs. Valdes darbs jāveic saskaņā ar definētām procedūrām.  
Vēlams būtu nodrošināt arī periodisku federācijas valdes vai administrācijas darba izvērtēšanu, tādējādi identificējot valdes darbības stiprās un vājās puses, vēršot uzmanību uz jomām, kurās gan valde, gan federācija kopumā varētu nākotnē darboties efektīvāk.
- 5) Nodrošināt informācijas atklātību un caurskatāmību. Savlaicīga un precīza informācijas nodošana par federācijas darbību ir svarīga gan biedriem un sportistiem, gan potenciālajiem sadarbības partneriem, ziedotājiem, uzraugošajām valsts institūcijām un citām iesaistītajām pusēm. Pieeja atbilstošai informācijai palīdz biedriem un sportistiem aizsargāt savas tiesības un intereses, kā arī palīdz citām iesaistītajām pusēm pieņemt atbilstošus lēmumus. Informācijas publiskošana dod iespēju novērtēt un pārraudzīt federācijas menedžmenta darbību un prasīt tā atbildību. Prasība pēc informācijas atklātības noteiktos jautājumos veicina federācijas rīcības atbilstību labas pārvaldības principiem.
- 6) Nodrošināt efektīvu komunikāciju ar iesaistītajām pusēm. Komunikācija ar iesaistītajām pusēm jāveido, ņemot vērā caurskatāmības, informēšanās, godīguma un atbildības principus. Tādēļ komunikācijai jāietver kā pozitīvās ziņas, tā arī visi negatīvie aspekti, kuri var ietekmēt iesaistītās puses. Šāda pieeja komunikācijai uzlabo uzticamību un stiprina attiecības ar iesaistītajām pusēm. Izstrādājot komunikācijas stratēģiju, jāņem vērā viss iespējamais mūsdienīgu komunikācijas instrumentu spektrs, piemēram: tīmekļvietne (mājaslapa), gada pārskats, ikgadējā biedru sapulce, preses relīzes, informācija sociālos medijos, elektroniskā komunikācija (e-pasti, tiešsaistes sarunas), klātienē tikšanās un prezentācijas.
- 7) Federācijas iekšējās kultūras un ētikas standarti. Federācijas iekšējās kultūras un ētikas uzvedības kodeksa izstrāde, nosakot izpildinstitūcijas (valdes), komisiju un darbinieku rīcības vadlīnijas gan pienākumu izpildē, gan saskarsmē ar citām personām, novērsīs potenciālos reputācijas riskus. Ētikas vadlīnijas nosaka komunikācijas un profesionālas attieksmes prasības, paredz atbildību par vadlīnijām neatbilstošu rīcību un veicina apzinīgu uzdevumu izpildes procesu, kā arī nosaka to ētikas vērtību kopumu, kas raksturo federāciju.
- 8) Datu aizsardzības prasību ievērošana. Personu datu apstrādes politikas izstrāde, darbinieku privātuma paziņojuma sagatavošana. Nolūkā aizsargāt sadarbības partneru, darbinieku vai jebkuru trešo personu sniegtos datus ikvienai organizācijai ir jāizstrādā un periodiski jāatjaunina jau esošā datu apstrādes politika, lai noteiktu datu vākšanas, apstrādes, nodošanas un citu darbību veikšanas kārtību, vienlaikus izvairoties no iespējamiem pārkāpumiem saskaņā ar normatīvo aktu regulējumu.
- 9) Sadarbības partneru priekšizpēte. Potenciālo sadarbības partneru izpēte ir viens no svarīgākajiem posmiem ceļā uz sekmīgu sadarbību vai veiksmīga darījuma noslēgšanu. Potenciālā sadarbības partnera izpēte, balstoties uz publiski pieejamo informāciju, sniegs vispusīgu ieskatu pakalpojumu vai preču kvalitātē, finanšu rādītājos un citos aspektos, kas ļaus pieņemt pamatotu lēmumu par sadarbības iespējām un sagaidāmo rezultātu.

- 10) Interesešu konflikta novēršana.** Bieži dzirdētā frāze “pasaule ir maza” attiecināma arī uz gadījumiem, kad izpildinstitūcijai (valdei), padomei vai komisijai jāskata jautājums, kas negaidīti skar kāda lēmuma pieņēmēja personiskās vai mantiskās intereses, kā piemēram, saistība ar ģimenes locekli, darījuma partneri, pretinieku tiesas procesā u.c. Interesešu konflikts var ietekmēt valdes vai cita lēmuma pieņēmēja darbu, jo lēmumu pieņemšanas procesā vairs netiek nodrošināta objektivitāte – zūd uzticība, kā arī tas var ietekmēt federācijas reputāciju.

Lai problēmu novērstu pirms tā vēl radusies, laba pārvaldības prakse rosina izstrādāt kritērijus interesešu konflikta identificēšanai un rīcībai, ja tāds tiek konstatēts, proti – izstrādāt interesešu konflikta novēršanas un pārvaldības politiku. Politikā tiek identificētas situācijas, kad pastāv interesešu konflikta risks un izstrādāti pamatprincipi, lai novērstu šo risku iestāšanās varbūtību. Gadījumiem, kad interesešu konflikts identificēts, politikai ir jāparedz atbildīgo personu pienākumi, lai situācija tiktu pārvaldīta un novērsta, tostarp nosakot informācijas aprites ierobežojumus un konfidencialitātes apsvērumus.

- 11) Saistību izpilde pret publisko finansējumu un tā piešķirējiem.** Līdzīgi kā ārējo un citu normatīvo aktu (likumu, MK noteikumu, rīkojumu u.c.) ievērošana, tā arī federācijas uz dažādu līgumu pamata uzņemto saistību un pienākumu izpilde šķiet pašsaprotama. Tomēr atzīto sporta federāciju labas pārvaldības kontekstā būtu sevišķi izceļama uzņemto saistību precīza un korekta izpilde pret publiskā finansējuma devējiem, kas izriet no federācijas un attiecīgās organizācijas savstarpēji noslēgtajiem līgumiem par valsts budžeta līdzekļu (t.sk. arī valsts kapitālsabiedrību ziedojumu un pašvaldību finansējums) piešķiršanu.

Latvijā atzīto sporta federāciju tiesības saņemt finanšu līdzekļus no valsts budžeta ir tiesības un privilēģija, nevis obligāts valsts pienākums šos līdzekļus piešķirt. Ir tikai likumsakarīgi, ka piešķirot publisko finansējumu nevalstiskajām organizācijām, no valsts puses tiek noteikti ne tikai konkrēti finansējuma piešķiršanas kritēriji un kārtība, bet arī paredzētas noteiktas prasības publiskā finansējuma saņemšanai un izlietošanai. Pie tam, līgumsaistību izpilde pret organizācijām, kas federācijām piešķir publisko finansējumu (IZM, LSFP, LOK u.c.) ir ne tikai labas pārvaldības jautājums, bet arī priekšnosacījums finansējuma saņemšanai arī turpmāk.

#### 4. Labas pārvaldības pašnovērtējuma anketa

Pašnovērtējuma anketa palīdz identificēt jomas, kas saskaņā ar labas pārvaldības principiem ir izstrādātas un iekļautas federācijas darbības nodrošināšanā, kā arī norāda uz jomām, kas pilnveidojamas saskaņā ar federācijas darbības specifiku. Pašnovērtējuma anketu būtu ieteicams aktualizēt vismaz vienu reizi gadā.

	Jautājumi:	Jā	Nē	Daļēji
1	Vai federācijai ir izstrādāta labas pārvaldības politika vai vadlīnijas, kas nosaka pārvaldības pamatprincipus federācijā?			
2	Vai federācijas statūti ir aktuāli un atbilstoši reālajai situācijai?			
3	Vai ir definēta federācijas aktuālā pārvaldības struktūra?			
4	Vai ir izstrādāts federācijas izpildinstitūcijas (valdes) darbības reglaments?			
5	Vai federācijā ir izstrādāts iekšējās kultūras un ētiskas uzvedības kodekss?			
6	Vai federācijā ir izstrādāta interešu konflikta novēršanas un pārvaldības politika?			
7	Vai federācijā ir izstrādāta personas datu apstrādes politika?			
8	Vai federācijā darbojas iekšējās kontroles sistēma / iekšējais audits?			
9	Vai federācija izraugās neatkarīgu auditoru?			
10	Vai federācijas gada pārskats un vadības ziņojums (atbilstoši 14.07.2022. MK noteikumiem Nr. 439) tiek ikgadēji iesniegts Valsts ieņēmumu dienestā likumā noteiktajā termiņā?			
11	Vai federācijā ir izstrādāta konkrētam periodam definēta organizācijas darbības stratēģija?			
12	Vai federācijā ir definēta informācijas publiskošanas un iesaistīto pušu informēšanas politika?			
13	Vai federācija ievēro un nodrošina līgumsaistību savlaicīgu izpildi pret publiskā finansējuma piešķirējiem (piem., finansējuma pieprasīšanas un atskaišu iesniegšanas kārtība un termiņi u.c.)?			
14	Vai federācija ir nodrošinājusi tās oficiālās tīmekļa vietnes (mājaslapas) atbilstošu darbību un tajā ir publicēta visa nepieciešamā informācija atbilstoši IZM prasībām (iekļautas LSFP un federācijas noslēgtajā ikgadējā sadarbības līgumā par valsts budžeta līdzekļu piešķiršanu)?			
15	Vai federācija ir nodrošinājusi dokumentu, kas apliecina labas pārvaldības esamību federācijā, pieejamību publiskai lietošanai?			