



Valsts ieņēmumu
dienests

APSTIPRINĀTS
ar Valsts ieņēmumu dienesta
18.05.2023.
rīkojumu Nr. 119

Valsts ieņēmumu dienesta attīstības stratēģija 2023.–2026. gadam



Finansē
Eiropas Savienība

Saturs

Ievads	3
Mērķgrupas, to intereses un vajadzības	4
Politikas nozaru mērķi	6
Prioritārie virzieni un mērķi	8
1. prioritāte "PAKALPOJUMI". Palīgs ikvienam iedzīvotājam un uzņēmumam godīgi izpildīt nodokļu un muitas saistības	8
2. prioritāte "ATBILSTĪBA". Vieda uzraudzība un taisnīga attieksme	10
3. prioritāte "CILVĒKI". Profesionālā izaugsme, darbinieku godprātīguma un motivācijas stiprināšana	13
4. prioritāte "ORGANIZĀCIJA". Iestādes attīstība un efektivitāte	15
5. prioritāte "ILGTSPĒJA". Ieguldījums sabiedrības nākotnē, pielāgojoties globālajām pārmaiņām	16
Pieejamo resursu, darbības spēju un risku izvērtējums	19
Cilvēkresursi	19
Finanšu resursi	19
VID budžeta sadalījums 2022. gadā	20
Tehnoloģiskie resursi: IKT un digitālie risinājumi	20
Infrastruktūra un materiāltehniskais nodrošinājums	21
Risku izvērtējums	21

Ievads

Valsts ieņēmumu dienesta (turpmāk – VID) attīstības stratēģija 2023.–2026. gadam (turpmāk – stratēģija) ir vidēja termiņa attīstības plānošanas dokuments. Tajā ir izvirzītas mūsu prioritātes, mērķi un uzdevumi turpmākajiem četriem gadiem. Stratēģijā noteikti sasniedzamie rezultāti un snieguma rādītāji, lai spētu novērtēt, vai pildām mums uzticētās funkcijas efektīvāk.

Latvijas iedzīvotāju aptaujas dati liecina, ka mūsu ieguldītais darbs ir devis rezultātus. Vairākums iedzīvotāju (86 %) atzinīgi vērtē pasākumus, kas veicina nodokļu un muitas saistību labprātīgu izpildi un palīdz veidot sabiedrībā pozitīvu attieksmi pret nodokļu samaksu.

Pašreizējā ekonomiskajā, sociālajā un politiskajā situācijā VID uzdevumu efektīvai izpildei nepieciešami inovatīvi risinājumi un ciešāka sadarbība ar klientiem, sadarbības partneriem, iestādē nodarbinātajiem un citām iesaistītajām pusēm. Jaunajā darbības ciklā esam izvirzījuši vērienīgus mērķus un vīziju – kļūt par vienu no efektīvākajām nodokļu un muitas administrācijām Eiropā, līderi sniedzamo pakalpojumu attīstībā, kas kalpo sabiedrības interesēm. Straujā tehnoloģiju attīstība ir ietekmējusi arī VID klientu ikdienu, tāpēc ir svarīgi klientu vajadzības risināt ātri, profesionāli un nekļūdīgi. Pilnveidosim digitālos pašapkalpošanās rīkus, uzlabosim saskarsmes procesus un piedāvāsim ērti izmantojamus un mūsdienu tehnoloģijām atbilstošus pakalpojumus. Elektroniskās deklarēšanas sistēmas (EDS) un Elektroniskās muitas datu apstrādes sistēmas (EMDAS) piedāvātos risinājumus pielāgosim dažādu lietotāju prasmēm, piekļuves iespējām un tehnoloģiskajām zināšanām. Tādējādi minētās sistēmas kļūs par digitālo rīku izcilības paraugu Latvijas publiskajā sektorā.

Lai uzlabotu klientu pieredzi muitas kontroles punktos un Latvijas viesiem radītu labu pirmo iespaidu par Latviju kā tiesisku valsti ar augstu digitalizācijas līmeni, novērsīsim šķēršļus, kas kavē muitas saistību ātru un efektīvu izpildi.

Mūsu sniegtajai informācijai ir jābūt saprotamai ikvienam, tāpēc savos dokumentos un skaidrojumos lietosim vienkāršāku valodu un kodolīgāku izteiksmes veidu.

Mēs turpināsim veicināt taisnīgumu sabiedrībā un atbalstīt godīgus nodokļu maksātājus. Veiksim visus nepieciešamos pasākumus, lai novērstu iespēju neievērot noteikumus, saīsinātu pārkāpumu atklāšanas laiku, kā arī efektīvi īstenotu pārbaudes. Šajā saistībā arvien efektīvāk tiks izmantoti tādi risinājumi kā datu analītika un agrīna negatīvo tendenču identificēšana.

Lai nodrošinātu visu savu funkciju izpildi, ir nepieciešamas ne tikai inovatīvas tehnoloģijas, bet arī augstas veikspējas komanda. Tāpēc pievērsīsim pastiprinātu uzmanību mūsu nodarbināto profesionālajai pilnveidei, mācību vajadzību analīzei, digitālo prasmju attīstībai un saskarsmes kultūras uzlabošanai.

Mūsu nodarbināto labbūtība, kolēģu savstarpējais atbalsts, ērta un pozitīva darba vide ir svarīgi priekšnoteikumi komandas gara uzturēšanai. Tomēr vienlaikus būtiska nozīme ir motivējošam atalgojumam, līdzsvarotai atbildības sistēmai un papildu priekšrocībām. Līdzsvarots šo faktoru kopums ļaus nodrošināt inovatīvu ideju un risinājumu radīšanu, kā arī jaunu talantu piesaisti.

Ievērojot labas pārvaldības principus, turpināsim iekšējo darbības procesu optimizāciju, automatizāciju un vienkāršošanu. Digitāli pilnveidota dokumentu apstrāde, datu analītikas rīki un lietotājam draudzīgs tehnoloģiskais nodrošinājums ļaus nodarbinātajiem efektīvi un ātri rast vispiemērotāko risinājumu VID klientu situācijām.

Mums ir svarīgi samazināt savu darbību nelabvēlīgo ietekmi uz vidi un klimatu un radīt sociāli iekļaujošu vidi ikvienam sabiedrības loceklim, tādēļ atbildīgi izmantosim resursus un uzlabosim mūsu pakalpojumu pieejamību visām iedzīvotāju grupām, tostarp vismazāk aizsargātajām.

Mēs apzināmies mūsu lomu ilgtspējīgas Latvijas valsts attīstībā, tāpēc rūpēsimies par nākotnes nodokļu maksātāju izaugsmi un atbalstīsim izglītojamos pētnieciskajā darbā.

Mēs būsim nozīmīgs partneris Latvijas ekonomikas transformācijai labākai dzīvei Latvijā, ko par savu mērķi ir izvirzījusi jaunā Krišjāņa Kariņa valdība.

VID moto

Kopā veidojam vēl labāku Latviju!

VID misija




VID – uzticams sabiedrotais nodokļu un muitas lietās godīgai uzņēmējdarbībai un sabiedrības labklājībai.

VID vīzija

VID ir viena no efektīvākajām nodokļu un muitas administrācijām Eiropā, līderis sniedzamo pakalpojumu attīstībā, kas kalpo sabiedrības interesēm.

VID stratēģiskās vērtības

Mēs ievērojam visas valsts pārvaldes un VID Ētikas kodeksa vērtības, savukārt šajā stratēģijas attīstības posmā virzošās vērtības ir:

 Efektivitāte	 Atbildība	 Sadarbība
Strādāt profesionāli, domāt plašāk un pārspēt klientu cerības, resursus izmantojot ekonomiski un pārdomāti	Būt drosmīgiem, taisnīgiem, godīgiem un gataviem uz augstāku mērķi, ar savu darbu ietekmējot kopējos valsts pārvaldes rezultātus	Būt komandai un veidot tādas attiecības kolektīvā, ar klientiem un sabiedrību, kas balstītas cieņā, uzticībā un atklātībā

Mērķgrupas, to intereses un vajadzības

Stratēģijas izstrādes procesā tika organizētas darba grupas un intervijas, iesaistot visu līmeņu nodarbinātos, politikas veidotājus (Finanšu ministrijas pārstāvjus) un VID Attīstības konsultatīvās padomes pārstāvjus, kā arī tika veikta socioloģiskā aptauja, lai noskaidrotu sabiedrības viedokli.

Mēs strādājam visas sabiedrības interesēs, bet mūsu ciešākie sadarbības partneri pārstāv šādas mērķgrupas, kurām ir turpmāk minētās intereses un vajadzības:

Vajadzības un intereses / mērķgrupas	Politikas veidotāji ¹	Valsts pārvaldes iestādes ²	Sadarbības partneri ³	Sabiedrība un komersanti	Plašsaziņas līdzekļi	Starptautiskās organizācijas ⁴	VID nodarbinātie
Pilnīga, savlaicīga, saprotama un viegli pieejama informācija	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Kvalitatīvi pakalpojumi un uz sadarbību vērsta saziņa			✓	✓	✓		
Administratīvā sloga mazināšana	✓	✓	✓	✓			✓
Eksperta viedokļa sniegšana, datu analīzes veikšana un dalība politikas veidošanā	✓	✓	✓			✓	
Valsts budžeta ieņēmumu iekasēšana un uzskaitē	✓	✓					
Muitas robežu kontrole sabiedrības drošuma un drošības aizsardzībai	✓	✓	✓	✓		✓	
Noziedzīgu nodarījumu novēršana un atklāšana	✓	✓	✓	✓		✓	
Atklātība un caurskatāmība	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Efektīva pārvaldība un procesu digitalizācija	✓	✓	✓	✓		✓	✓
Konkurētspējīga cilvēkresursu izaugsme un mūsdienīga darba vide							✓
Sabiedrības izpratnes veicināšana par nodokļu un muitas saistību izpildes nozīmīgumu	✓		✓	✓	✓		

¹ Starptautiskās institūcijas, ar kurām ir tieša sadarbība, piemēram, Eiropas Komisija, Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācija, Pasaules Muitas organizācija, Eiropas nodokļu administrāciju organizācija u. c., Saeima, Saeimas Finanšu un budžeta komisija, Ministru kabinets, Ministru prezidents, Finanšu ministrija un citas ministrijas.

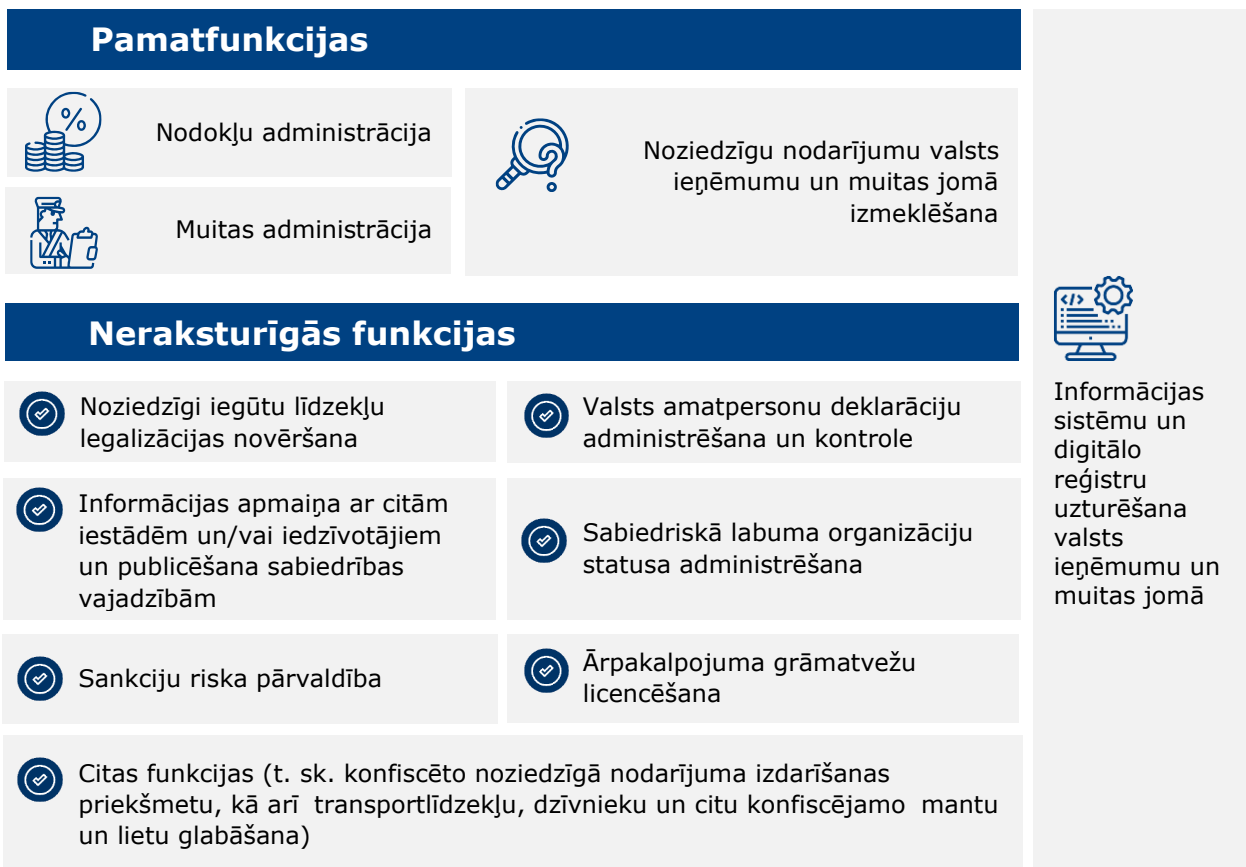
² Valsts un pašvaldību budžeta iestādes, valsts amatpersonas, tiesas un tiesībsardzības iestādes, t. sk. Latvijas Republikas Augstākā tiesa, Latvijas Republikas Prokuratūra, Korupcijas novēršanas un apkarošanas birojs u. c.

³ Nevalstiskās organizācijas un biedrības, profesionālās organizācijas, VID konsultatīvās un pētniecības institūcijas, izglītības iestādes.

⁴ T. sk. ārvalstu nodokļu un muitas administrācijas.

Politikas nozaru mērķi

Saskaņā ar likumā "Par Valsts ieņēmumu dienestu" noteikto VID ir finanšu ministra padotībā esoša tiešās pārvaldes iestāde, kas nodrošina nodokļu maksājumu un nodokļu maksātāju uzskaiti, valsts nodokļu, nodevu un citu valsts obligāto maksājumu iekasēšanu Latvijas Republikas teritorijā, kā arī iekasē nodokļus, nodevas un citus obligātos maksājumus Eiropas Savienības (turpmāk – ES) budžetam, īsteno muitas politiku un kārtu muitas lietas.



VID saistošie politikas mērķi, kas ņemti vērā stratēģijas izstrādē, iekļauti šādos galvenajos **politikas plānošanas dokumentos**:

Nozīmīgākie politikas plānošanas dokumenti



- Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija 2030. gadam
- Nacionālais attīstības plāns 2021.–2027. gadam
- Deklarācija par Artura Krišjāņa Kariņa vadītā Ministru kabineta iecerēto darbību
- Digitālās transformācijas pamatnostādnes 2021.–2027. gadam
- Publiskajā pārvaldē nodarbināto mācīšanās un attīstības plāns 2021.–2027. gadam
- Vides politikas pamatnostādnes 2021.–2027. gadam
- Latvijas valsts pārvaldes modernizācijas plāns 2023.–2027. gadam (izstrādē)
- Eiropas Savienības Atveseļošanas un noturības mehānisma plāns Latvijā 2021.–2026. gadam

**Nozīmīgākie
politikas
plānošanas
dokumenti**



- Latvijas Stabilitātes programma 2022.–2025. gadam
- Ēnu ekonomikas ierobežošanas plāns 2023.–2025. gadam (izstrādē)
- Pasākumu plāns noziedzīgi iegūtu līdzekļu legalizācijas, terorisma un proliferācijas finansēšanas novēršanai 2023.–2025. gadam
- Latvijas Piektais nacionālais atvērtās pārvaldības rīcības plāns 2022.–2025. gadam
- Korupcijas novēršanas un apkarošanas pasākumu plāns 2021.–2024. gadam
- Pakalpojumu vides pilnveides plāns 2020.–2023. gadam
- Komisijas 2019. gada 13. decembra Īstenošanas lēmums (ES) 2019/2151, ar ko izveido darba programmu par Savienības Muitas kodeksā paredzēto elektronisko sistēmu izstrādi un ieviešanu

Stratēģijas izstrādes procesā tika ņemti vērā Finanšu ministrijas darbības stratēģijā 2020.–2024. gadam noteiktie politiku mērķi (kas sasniedzami ministrijas politikas jomās) un snieguma mērķi (horizontālie mērķi, kas attiecināmi uz politiku un iestādes pārvaldību):



**Politiku
mērķi**

**Prognozējama un
starptautiski
konkurētspējīga nodokļu
un muitas sistēma**

**Noziedzīgi iegūtu līdzekļu
legalizācijas un terorisma
un proliferācijas
finansēšanas novēršana
finanšu un nefinanšu
sektorā un iekšējās
kontroles sistēmas
pilnveidošana un
uzraudzība Finanšu
ministrijas resora
kompetences jomās**



**Snieguma
mērķi**

- Integrēts skatījums politiku veidošanā
- Uz klientu vajadzībām vērsti pakalpojumi, samazināts administratīvais slogs, kvalitatīvi e-pārvaldības risinājumi
- Inovāciju izmantošana politiku izstrādes procesā
- Vieda un mērķtiecīga uzraudzības politika godīgas uzņēmējdarbības vides veicināšanai
- Efektīva nodokļu risku pārvaldība

- Efektīva noziedzīgi iegūtu līdzekļu legalizācijas un terorisma un proliferācijas finansēšanas novēršanas finanšu un nefinanšu sektorā risku pārvaldība

Prioritārie virzieni un mērķi

Lai nodrošinātu virzību uz VID vīzijas un stratēģisko mērķu sasniegšanu, kopumā ir definēti 18 mērķi piecos prioritārajos virzienos.

1. prioritāte "PAKALPOJUMI". Palīgs ikvienam iedzīvotājam un uzņēmumam godīgi izpildīt nodokļu un muitas saistības

Klientu vajadzībām atbilstošu pakalpojumu un atbalsta nodrošināšana ir viens no priekšnoteikumiem labprātīgai un savlaicīgai nodokļu un muitas saistību izpildei. Digitalizācijas un jaunāko tehnoloģiju ietekmē ir mainījusies klientu pieredze un vēlmes, tādējādi radot arvien lielāku pieprasījumu pēc individuāliem un elastīgiem pakalpojumu sniegšanas risinājumiem.

Lai sniegtu ērtus un mūsdienu prasībām atbilstošus pakalpojumus ikvienam klientam, mēs īpaši pievērsīsim uzmanību klientorientētas pieejas stiprināšanai. Ātrākai un ērtākai informācijas saņemšanai tiks pilnveidoti digitālie pašapkalpošanās risinājumi, kas nodrošinās nepārtrauktu klientu atbalstu tiešsaistē. Mēs turpināsim uzsākto darbu, veidojot katrai nodokļu maksātāju un muitas klientu grupai atbilstošu pakalpojumu grozu un ieviešot priekšrocības godīgiem nodokļu maksātājiem un muitas klientiem ar labu saistību izpildes vēsturi.

Atvērta, atsaucīga, izpalīdzīga un uz sadarbību vērsta klientu apkalpošanas kultūra un vienkāršota saziņas forma (piemēram, sagatavojot dokumentus vienkāršā valodā vai pārskatot komunikācijas materiālu uztveramību) veicinās mūsu pakalpojumu kvalitātes uzlabošanu. Lai izvēlētos piemērotāko klientu apkalpošanas taktiku, mēs analizēsim klientu uzvedību ietekmējošos faktorus un sekosim līdzī klientu apmierinātības līmenim.

Labprātīgas nodokļu un muitas saistību izpildes veicināšanā būtiska loma ir klientu izpratnes veidošanai un sabiedrības uzticības VID palielināšanai, tādējādi mēs meklēsim risinājumus, kā sistemātiskāk izglītēt un informēt savus klientus, pievērsot liekot lielāku uzsvāru uz klientu vajadzībām. Lai stiprinātu sabiedrības uzticību, īstenojam skaidrojošas kampaņas par pakalpojumu saņemšanas iespējām un proaktīvi informēsim sabiedrību par mūsu piedāvāto pašapkalpošanās rīku izmantošanas sniegtajiem ieguvumiem.

Mērķis	Uzdevumi
M1.1. Ērtu un mūsdienu pakalpojumu un pašapkalpošanās rīku attīstība, ņemot vērā klientu vajadzības	U1.1.1. Turpināt attīstīt lietotāji orientētus, vienkāršotus un proaktīvus pakalpojumus un digitālos pašapkalpošanās risinājumus
	U1.1.2. Veicināt atvērta, atsaucīga un uz sadarbību vērsta saziņu ar klientu
	U1.1.3. Pilnveidot pakalpojumus, balstoties uz klientu uzvedības analīzes un apmierinātības pētījumiem
M1.2. Mērķtiecīga komunikācija labprātīgai nodokļu un muitas saistību izpildei	U1.2.1. Attīstīt sistemātisku un plānveidīgu pieeju klientu izglītošanai un informēšanai par nodokļu piemērošanu un nomaksu un muitas jautājumiem
	U1.2.2. Veicināt dialogu ar sabiedrību , stiprinot uzticēšanos VID, un paplašināt sadarbību ar tautsaimniecības nozaru organizācijām

Mērķis	Uzdevumi
M1.3. Pastāvīgs dialogs ar politikas veidotājiem nodokļu un muitas sistēmas kompleksai pilnveidei	U1.3.1. Aktīvi iesaistīties nodokļu un muitas tiesību aktu pilnveidē un jauno nodokļu politikas pamatnostādņu izstrādē , ņemot vērā klienta perspektīvu

Sasniedzamie rezultāti un snieguma rādītāji:

Sasniedzamie rezultāti	Snieguma rādītājs	Bāzes vērtība	Mērķa vērtība (2026. gads)	Rādītāja tips
R1.1. Labprātīga un savlaicīga nodokļu saistību izpilde	Segmentos "Uzticamie" un "Veicināmie" iekļauto nodokļu maksātāju īpatsvara pieaugums kopējā segmentējamu nodokļu maksātāju skaitā, %	13,6 (2022)	Pieaugums par 2-3 %	GSR ⁵ , KSR ⁶ (progress nozares politikas ieviešanā)
R1.2. Savlaicīga deklarāciju iesniegšana	Noteiktajā termiņā iesniegto deklarāciju īpatsvars, %	PVN	83,4 (2021)	94
		UIN	74,5 (2021)	75
		VSAOI un IIN	80,9 (2021)	90
R1.3. Klientu apmierinātība ar VID pakalpojumiem un apkalpošanas kvalitāti	Klientu vidējais vērtējums par pieredzi ar VID un tā darbiniekiem pēdējā saskarsmes reizē, % <i>Skaidrojums:</i> VK pasūtītā pētījuma "Valsts pārvaldes klientu apmierinātības pētījums" ⁷ dati	60,2 (2021)	65	KSR (progress nozares politikas ieviešanā)

⁵ Galvenie snieguma rādītāji (GSR) = KPI (angļu val. *key performance indicators*).

⁶ KSR = kopējais snieguma rādītājs jeb rādītājs, kas attiecināms uz valsts pārvaldei aktuālajām attīstības jomām no 2021. līdz 2027. gadam. KSR norādītā joma, uz kuru tie attiecas (kopējiem snieguma rādītājiem jābūt norādītiem šādās jomās: progress nozares politikas ieviešanā, iekšējo procesu efektivitāte un atbilstība normatīvo aktu prasībām, cilvēkresursu prasmju attīstība un iesaistīšanās, klimatneitralitāte, digitālā transformācija, inovācija).

⁷ Raksturojuma kategorijas (2021. gads): 1) zinoši un profesionāli – 72,3 %; 2) pieejami, nodrošina iespēju saņemt pakalpojumu man izdevīgā vietā un laikā – 65,6 %; 3) atbildīgi par savu darbu, padarīto – 63,2 %; 4) ir laipni pret mani – 58,6 %; 5) runā/raksta man saprotami, vienkāršā valodā – 58,4 %; 6) pauda cieņu un pozitīvu attieksmi pret mani un manām vajadzībām – 55,6 %; 7) vērsti uz sadarbību ("nespēlēja futbolu", sūtot no vienas iestādes uz otru, uzklausi manus ierosinājumus) – 55,4 %; 8) ieinteresēti, klienta vēlmes izprotoši – 53,8 %, 9) tādi, kuriem var uzticēties, – 50,9 %; 10) elastīgi, izvēloties piemērotāko risinājumu – 49,7% un 11) godīgi un taisnīgi, pilda solīto – 45,2 %.

Pieejams: http://petijumi.mk.gov.lv/sites/default/files/title_file/Valsts_parvaldes_klientu_apmierinatibas_petijums_2021_PETIJUMS.pdf.

Sasniedzamie rezultāti	Snieguma rādītājs	Bāzes vērtība	Mērķa vērtība (2026. gads)	Rādītāja tips
R1.4. Pieaugusi sabiedrības uzticība VID	Sabiedrības uzticēšanās VID līmenis, % <i>Skaidrojums:</i> VK pasūtītā pētījuma "Valsts pārvaldes klientu apmierinātības pētījums" dati	51 (2021)	55	GSR
R1.5. Paātrināta muitas deklarāciju noformēšana godprātīgiem klientiem	Automatizēti noformēto importa (izlaišana brīvam apgrozījumam) deklarāciju īpatsvars, %	32 (2022)	60	
	Automatizēti noformēto eksporta deklarāciju īpatsvars, %	84 (2022)	90	

2. prioritāte "ATBILSTĪBA". Vieda uzraudzība un taisnīga attieksme

Lai paaugstinātu savu kapacitāti un informētību par nodokļu maksātāju uzvedību un tendencēm, mēs stiprināsim datu analītikas un jaunāko tehnoloģiju izmantošanu un izvērtēsim iespējas plašāk izmantot uzkrātos datus. Turpināsim uzsākto darbu pie nodokļu maksātāju segmentēšanas, kas ļaus piemērot tādu uzraudzības līmeni, kurš atbilst nodokļu maksātāja uzvedībai un nodokļu saistību izpildes disciplīnai. Nodokļu maksātāju atbilstības kontroles procesu mēs balstām uz risku vadību un resursu lietderīgu izmantošanu un šo pieeju turpināsim attīstīt, meklējot ceļus, kā vēl vairāk efektīvizēt savu darbu.

Ņemot vērā starptautiskās tirdzniecības attīstību, ģeopolitiskos notikumus pasaulē un to rezultātā piemērojamās sankcijas, īpašu uzsvāru liksim uz muitas kontroles un kapacitātes stiprināšanu un darbības efektivitātes paaugstināšanu. Pilnveidosim muitas risku analīzes un kontroles procesu, ieviešot uz jaunākajām tehnoloģijām balstītu kontroles aprīkojumu, metodes un atbilstošas informācijas sistēmas (turpmāk – IS). Tādējādi palielināsies muitas veikto kontroles pasākumu rezultativitāte, nepieļaujot neatļautu vai sabiedrības drošībai bīstamu preču pārvietošanu pāri muitas robežai.

Lai nodokļu nomaksas veicināšanas pasākumi kļūtu efektīvāki, mēs pilnveidosim nodokļu kontroles procesus un ieviešim jaunus risinājumus nodokļu strīdu risināšanai saprātīgā laika periodā.

Svarīgs virziens līdzās visiem pārējiem būs noziedzīgu nodarījumu valsts ieņēmumu un muitas jomā atklāšanas rezultativitātes paaugstināšana. Lai saīsinātu kriminālprocesu izmeklēšanas laiku, mēs izstrādāsim un ieviešim metodiku kriminālprocesu izmeklēšanas efektivitātes novērtēšanai, kā arī stiprināsim kriminālizlūkošanas analītisko kapacitāti, ieviešot Nacionālā kriminālizlūkošanas modeļa atbalsta sistēmu un nodrošinot automātisku datu apmaiņu ar Valsts policiju. Turpmākajos gados turpināsim arī digitalizēt kriminālprocesuālās darbības.

Mērķis	Uzdevumi
<p>M2.1. Datu izmantošana efektīvākai pārkāpumu atklāšanai un novēršanai</p>	<p>U2.1.1. Attīstīt nodokļu nomaksas veicināšanas un muitas kontroles prioritāro pasākumu plānošanu, balstoties uz plašākas datu analīzes ietvaros novērotajām tendencēm</p> <p>U2.1.2. Paaugstināt uzkrāto datu izmantošanas efektivitāti, apzinot VID rīcībā esošās datu kopas un izmantojot datu analītikas un jaunāko tehnoloģiju iespējas, tai skaitā turpinot iedzīvināt nodokļu maksātāju segmentēšanu</p> <p>U2.1.3. Modernizēt starptautisko datu apmaiņu, stiprināt pārrobežu sadarbību un attīstīt risku analīzi atbilstības jautājumos starptautiskā mērogā</p> <p>U2.1.4. Stiprināt starpresoru sadarbību un datu apmaiņu nodokļu un muitas pārkāpumu novēršanai un atklāšanai</p> <p>U2.1.5. Pilnveidot sankciju riska pārvaldības procesus</p>
<p>M2.2. Uz jaunākajām tehnoloģijām un metodēm balstīts muitas kontroles process</p>	<p>U2.2.1. Ieviest viedus risinājumus muitas kontroles procesos</p> <p>U2.2.2. Ieviest un attīstīt ārējās tirdzniecības nodrošināšanai nepieciešamās IS atbilstoši ES un nacionālajos normatīvajos aktos noteiktajām prasībām</p> <p>U2.2.3. Stiprināt pēcmuitas pārbaudes jomu un kontroli pār muitas maksājumu pareizu un pilnīgu iekasēšanu, veicinot labprātīgu saistību izpildi</p> <p>U2.2.4. Turpināt mērķtiecīgu muitas risku pārvaldību muitas maksājumu iekasēšanas un preču pārrobežu pārvietošanas ierobežojumu un aizliegumu kontroles nodrošināšanai</p>
<p>M2.3. Vieda nodokļu nomaksas veicināšana</p>	<p>U2.3.1. Efektivizēt nodokļu kontroles procesu, īstenojot jaunu pieeju nodokļu administrēšanā – nodokļu kontroli</p> <p>U2.3.2. Ieviest viedus risinājumus kontroles procesa darbību plūsmu nodrošināšanai</p> <p>U2.3.3. Ieviest jaunu pieeju nodokļu strīdu risināšanai (piemēram, izlīgumu slēgšanas iespējas), lai mazinātu tiesvedības termiņus un tiesvedību skaitu</p>
<p>M2.4. Noziedzīgu nodarījumu valsts ieņēmumu un muitas jomā atklāšanas rezultativitātes paaugstināšana</p>	<p>U2.4.1. Paaugstināt kriminālprocesu izmeklēšanas efektivitāti, izstrādājot un ieviešot uz mērķa sasniegšanu vērstu rezultatīvo rādītāju sistēmu, stiprinot kriminālizlūkošanas analītisko kapacitāti un digitalizējot kriminālprocesuālās darbības</p>
<p>M2.5. Noziedzīgi iegūtu līdzekļu legalizācijas un terorisma finansēšanas novēršanas risku mazināšana VID ietekmes jomā</p>	<p>U2.5.1. Turpināt attīstīt riskos balstītu noziedzīgi iegūtu līdzekļu legalizācijas, terorisma un proliferācijas finansēšanas novēršanu VID ietekmes jomā</p>

Sasniedzamie rezultāti un snieguma rādītāji:

	Sasniedzamie rezultāti	Snieguma rādītājs	Bāzes vērtība	Mērķa vērtība (2026. gads)	Rādītāja tips
R2.1.	Veicināšanas (kontroles) pasākumu rezultativitāte	Segmentos "Uzraugāmie" un "Zema ilgtspēja" iekļauto nodokļu maksātāju īpatsvara samazinājums kopējā segmentējamo nodokļu maksātāju skaitā, %	47,2 (2022)	Samazinājums par 2 %	KSR (progress nozares politikas ieviešanā)
R2.2.	Piedzīto parādu pieaugums	Piedzīto parādu īpatsvars no reāli piedzenamajiem parādiem (mēnesī), %	NA	20,2	GSR
		Piedzīto jauno parādu īpatsvars no jauno parādu summas, %	93,5 (2022)	93,8	
R2.3.	Muitas kontroles efektivitāte	Muitas fizisko kontroļu rezultativitāte – riska analīzes rezultātā atklāto pārkāpumu īpatsvars kopējo muitas fiziskās kontroles darbību skaitā, %	24 (2021)	25	KSR
		Pēcmuitošanas pārbaužu rezultātā labprātīgi novērsto neatbilstību un samaksāto muitas maksājumu īpatsvars %	70	75	
		Tabakas izstrādājumu nelikumīgas aprites novērtējums, % <i>Skaidrojums:</i> Pētījumu aģentūras "NielsenIQ" veiktā pētījuma dati	16,2 (2021)	<14,05	
R2.4.	Taisnīga tiesību normu piemērošana	VID labvēlīgu un daļēji labvēlīgu tiesas nolēmumu īpatsvars, %	92,5 (2021)	90 ⁸	
R2.5.	Nodokļu ieņēmumu	Pievienotās vērtības nodokļa (PVN) plaisa iepriekšējā gadā, %	7,1 (2020)	3,4	KSR (progress nozares)

⁸ Ņemot vērā, ka VID tiesvedībā ir jaunas lietu kategorijas – sankciju lietas un atbalsta Covid-19 seku pārvarēšanai lietas, kurās VID nodrošina lēmuma pieņemšanu, apstrīdēšanu un tiesvedību par valsts atbalstu pieprasīšanu, atteikumu un to atgūšanu, bet kuru tiesvedības rezultātus ietekmē vairāki ārējie faktori, izvirzītā mērķa vērtība ir uzskatāma par augstu un vienlaikus samērīgu sasniedzamo rezultātu.

Sasniedzamie rezultāti	Snieguma rādītājs	Bāzes vērtība	Mērķa vērtība (2026. gads)	Rādītāja tips
zaudējumu samazināšanās	Iedzīvotāju ienākuma nodokļa (IIN) plaisa no nedeklarētās darba samaksas iepriekšējā gadā, %	16,9 (2020)	15,6	politikas ieviešanā)
	Valsts sociālās apdrošināšanas obligāto iemaksu (VSAOI) plaisa no nedeklarētās darba samaksas iepriekšējā gadā, %	16,8 (2020)	15,5	
	VID administrēto kopbudžeta ieņēmumu ⁹ īpatsvars IKP, %	32,19 (2022)	Pieaugoša	
R2.6. Noziedzīgu nodarījumu izmeklēšanas efektivitāte	Vidējais kārtējā gadā pabeigtā viena kriminālprocesa izmeklēšanas ilgums, dienas	NA	182	KSR (iekšējo procesu efektivitāte)
	Prokuratūras atpakaļ nodoto procesu papildu izmeklēšanai īpatsvars, % no visiem kriminālvajāšanai nosūtītajiem	5	4,5	
R2.7. Noziedzīgi iegūtu līdzekļu legalizācijas un terorisma finansēšanas risku samazināšanās	Noziedzīgi iegūtu līdzekļu legalizācijas un terorisma un proliferācijas finansēšanas novēršanas (NILLTPFN) likuma subjektu īpatsvars, kuru darbība atbilst NILLTPFN likuma un Starptautisko un Latvijas Republikas nacionālo sankciju likuma prasībām, %	88,3 (2021)	90	KSR (progress nozares politikas ieviešanā)

3. prioritāte "CILVĒKI". Profesionālā izaugsme, darbinieku godprātīguma un motivācijas stiprināšana

VID spēja sniegt kvalitatīvu pakalpojumu ir atkarīga no kompetenta, profesionāla, efektīva un godprātīga personāla. Tāpēc katra darbinieka individuālā profesionālā

⁹ Tajā skaitā vienotajā nodokļu kontā iemaksātie budžeta ieņēmumi, kas vēl nav attiecināti uz konkrētajiem maksājumu veidiem.

izaugsme un attīstība būs viens no stūrakmeņiem nākamajā stratēģijas periodā. Ieviešot kompetenču pieeju personāla vadībā, attīstot horizontālo izaugsmi, kā arī uz darbinieka vajadzībām balstītu individuālu attīstības plānu un tam pielāgotas mācību iespējas, mēs veicināsim personāla profesionālo izaugsmi. Ikvienam darbiniekam tiks radīta iespēja sasniegt viņa maksimālo profesionālo potenciālu. Viena no jomām, kam arī turpmāk pievērsīsim uzmanību, ir zinātība par datu aizsardzības jautājumiem.

Papildus darbinieku individuālajai attīstībai mēs turpināsim stiprināt organizācijas kultūru, īpašu uzmanību pievēršot stratēģiskajām VID vērtībām. Vērtību vēstnešu kustības iedzīvinātas, tās ne tikai atbalsta VID vīziju un stratēģisko mērķu sasniegšanu, bet arī veido katra darbinieka godprātīgas un ētiskas attieksmes, rīcības, pieņemto lēmumu un attīstības pamatu. Vienlaikus katra darbinieka individuālais sniegums veidos kopējo komandas garu, kura pamatā būs sadarbība visos līmeņos. Ieviešot dažādus sadarbības projektus starp struktūrvienībām, optimizējot attālinātā un klātienē darba laika līdzsvaru, kā arī īstenojot citas iniciatīvas komandas stiprināšanai, mēs veicināsim efektīvāku un ātrāku pieredzes un labās prakses apmaiņu.

Ļoti būtiski nākamajā stratēģijas periodā būs stiprināt jau esošo darbinieku motivāciju, kā arī spēt piesaistīt jaunus darbiniekus. Īstenojot pasākumus konkurētspējīgas atlīdzības nodrošināšanai un stiprinot VID kā laba darba devēja tēlu, potenciāli tiks samazināts esošo darbinieku mainības koeficients, kā arī palielināsies jaunu talantu pievienošanās iespējamība komandai. Mēs īstenosim pasākumus, kas veicinās darbinieku labbūtību, līdzsvarotu darba noslodzi un ērtu, pozitīvu un iekļaujošu darba vidi.

Cīņā pret koruptīviem gadījumiem VID amatpersonu darbībā turpināsim uzturēt "nulles tolerances" principu, kā arī īstenot efektīvu pretkorupcijas politiku un procedūras.

Mērķis	Uzdevumi
M3.1. Darbinieku profesionālās izaugsmes un pilnveides veicināšana	<p>U3.1.1. Ieviest kompetenču pieeju personāla vadībā (tajā skaitā personāla atlasē)</p> <p>U3.1.2. Ieviest cilvēkresursu, t. sk. darbinieku un vadītāju, individuālos attīstības plānus, ņemot vērā nepieciešamās zināšanas un prasmes, un veicināt darbinieku horizontālo (laterālo) izaugsmi</p> <p>U3.1.3. Izstrādāt talantu un karjeras pārvaldības sistēmu, apvienojot dažādus personāla vadības procesus (t. sk. kandidātu piesaisti un atlasī, novērtēšanu, darba snieguma vadīšanu, attīstīšanu, pēctecības un karjeras plānošanu u. c.)</p>
M3.2. Darbinieku motivācijas stiprināšana un darbinieku piesaistes sistēmas pilnveidošana	<p>U3.2.1. Īstenot pasākumus ar mērķi nodrošināt konkurētspējīgu un līdzsvarotu VID nodarbināto atlīdzības politiku</p> <p>U3.2.2. Iedzīvināt labbūtības programmu / risinājumus kā darbinieku motivācijas instrumentu</p> <p>U3.2.3. Stiprināt laba darba devēja tēlu</p>
M3.3. Darbinieku godprātīguma un ētiskuma stiprināšana	<p>U3.3.1. Panākt darbinieku rīcības izmaiņas amata pienākumu veikšanā ar mērķi mazināt korupcijas riskus</p> <p>U3.3.2. Īstenot turpmākas VID vērtību iedzīvināšanas aktivitātes</p>
M3.4. Sadarbības kultūras stiprināšana iestādē	<p>U3.4.1. Stiprināt sadarbību starp struktūrvienībām iestādes mērķu sasniegšanai, veicinot struktūrvienību vadītāju aktīvu rīcību</p> <p>U3.4.2. Optimizēt klātienē un attālinātā darba laika līdzsvaru, lai stiprinātu komandu</p>

Sasniedzamie rezultāti un snieguma rādītāji:

	Sasniedzamie rezultāti	Snieguma rādītājs	Bāzes vērtība	Mērķa vērtība (2026. gads)	Rādītāja tips
R3.1.	VID kā darba devēja pievilcība	Darbinieku mainības rādītājs, %	17,7 (2021)	15	GSR
		Darbinieku iesaistīšanās indekss, % <i>Skaidrojums:</i> VK pētījuma "Valsts pārvaldes darbinieku un VID darbinieku iesaistīšanās līmenis" dati	NA	84,16	KSR (cilvēkresursu prasmju attīstība un iesaistīšanās)
R3.2.	VID kā godīgas iestādes novērtējums	Sabiedrības VID godīguma vērtējums, % <i>Skaidrojums:</i> KNAB sabiedrības aptaujas "Attieksme pret korupciju Latvijā" dati	48 (2022 ¹⁰)	54	
R3.3.	Pretkorupcijas mācības VID nodarbinātajiem	Apmācīto VID nodarbināto skaits pretkorupcijas mācībās, %	NA	95	
		Padziļinātās pretkorupcijas mācības, skaits	NA	4	

4. prioritāte "ORGANIZĀCIJA". Iestādes attīstība un efektivitāte

Lai sasniegtu stratēģisko prioritāšu mērķus, mēs nepārtraukti attīstīsimies un uzlabosim pamatdarbības un atbalsta procesus. Optimizējot iestādes pārvaldību un primāri pievērsoties resursietilpīgāko procesu efektivitātes paaugstināšanai, tiks saīsināts procesu izpildes laiks, tādējādi mazinot slogu nodokļu maksātājiem. Ceļā uz personāla lietvedības un cilvēkresursu vadības procesu standartizāciju ņemsim vērā un iesaistīsimies Valsts kases un Valsts kancelejas iniciatīvā par valsts pārvaldes vienoto pakalpojumu centru attīstību Latvijā.

Lai atvieglotu personāla darbu klientu apkalpošanā, kā arī sniegtu pielāgotas konsultācijas, mēs sāksim darbu pie "Gudrās darba vietas" izveides.

Mēs turpināsim gan administratīvo, gan pamatdarbības procesu digitalizāciju un automatizāciju, palielinot IS veikspēju un uzlabojot darbības nepārtrauktības pārvaldību.

Ņemot vērā stratēģisko pasākumu ietekmi uz pamatdarbības procesiem, stratēģijas īstenošanas periodā mēs izveidosim pārmaiņu vadības grupu, kas identificēs pārmaiņu jomas un īsteno pārmaiņu vadības aktivitātes.

¹⁰ Bāze (n): uzņēmumi, kas ir atbildējuši uz attiecīgo jautājumu.

Mērķis	Uzdevumi
M4.1. Iekšējo procesu optimizācija un vienkāršošana	U4.1.1. Īstenot sagatavošanās pasākumus "Gudrās darba vietas" pieejas ieviešanai U4.1.2. Identificēt resursietilpīgākos procesus un izvērtēt to optimizācijas iespējas
M4.2. Digitālā pilnveide un procesu automatizācija pakalpojumu nodrošināšanai	U4.2.1. Turpināt VID pamatdarbības procesu automatizāciju U4.2.2. Ieviest automatizētus risinājumus atbalsta procesu nodrošināšanai U4.2.3. Pilnveidot informācijas un komunikāciju tehnoloģiju (IKT) infrastruktūru un nodrošināt pamatdarbības procesu nepārtrauktību
M4.3. Stratēģisko pārmaiņu vadība	U4.3.1. Attīstīt pārmaiņu vadību jaunā kvalitātē un stiprināt iekšējo komunikāciju

Sasniedzamie rezultāti un snieguma rādītāji:

Sasniedzamie rezultāti	Snieguma rādītājs	Bāzes vērtība	Mērķa vērtība (2026. gads)	Radītāja tips
R4.1. Izmaksu lietderība	Reģistrēto juridisko personu un saimnieciskās darbības veicēju skaits uz vienu pilna laika nodarbināto nodokļu administrācijā	200 (2022)	220	KSR (iekšējo procesu efektivitāte)
	Noformēto muitas dokumentu skaits uz vienu pilna laika nodarbināto muitas administrācijā	6051 (2021)	+75 %	
	Viena iekasētā euro izmaksas, euro	0,0102 (2022)	Pazeminoša līdz noteiktam līmenim	
R4.2. Procesu efektivizācija	Optimizēto resursietilpīgāko procesu skaits ¹¹	NA	25	KSR (iekšējo procesu efektivitāte)
R4.3. Pieaugusi inovatīvo tehnoloģiju izmantošana	IKT izmaksu īpatsvars, %	7,6 (2020, ESAO)	ESAO valstu vidējais – 10	KSR (inovācija)

5. prioritāte "ILGTSPĒJA". Ieguldījums sabiedrības nākotnē, pielāgojoties globālajām pārmaiņām

Mēs apzināmies, ka ilgtspējības principu ievērošana ir būtiska, it īpaši mūsdienu globālo pārmaiņu apstākļos. Mēs sniegsim ieguldījumu ilgtspējīgas izaugsmes veicināšanā, radot

¹¹ Izvirzot mērķa vērtību, tiek ņemts vērā, ka **resursietilpīgāko** procesu optimizācijai var būt nepieciešami grozījumi normatīvajos aktos, procesu automatizācijas u. c. izmaiņas, kas prasa laika, cilvēku un finanšu resursus.

ne tikai ekonomisku vērtību klientiem, nodarbinātajiem un sabiedrībai kopumā, bet arī veicinot sociālo iekļaušanos un vides aizsardzību.

Lai kļūtu par priekšzīmīgu iestādi vides jomā, mēs turpināsim darbu pie resursu optimizācijas, mazinot izmantojamo telpu platību, kā arī enerģijas, degvielas un papīra patēriņu. Tikai mainoties domāšanas veidam un patēriņa paradumiem, būs iespējams samazināt nelabvēlīgo ietekmi uz vidi un klimatu. Mēs ne tikai integrēsim ilgtspējīgas vērtības savā ikdienā, bet arī nodrošināsim caurskatāmību, sniedzot sabiedrībai publiskus paziņojumus par paveikto.

Īpašu uzmanību pievērsīsim finanšu pratības kultūras attīstībai, veicinot jauno un nākotnes nodokļu maksātāju izpratni par nodokļu maksāšanas nozīmīgumu un interesi nodokļu jautājumam un muitas lietu izpētē. Sadarbībā ar pamatizglītības, vidējās un augstākās izglītības iestādēm stiprināsim jaunākās paaudzes kompetenci nodokļu un muitas jomā, plašāk iesaistoties jauniešu izglītošanas pasākumos, kā arī atbalstīsim izglītojamās pētnieciskajā darbā. Mēs turpināsim uzsākto darbu, lai nodrošinātu uzkrāto datu pieejamību un dalītos ar tiem interaktīvā un pārskatāmā veidā.

Rūpējoties par mazaizsargāto iedzīvotāju grupu sociālo iekļaušanu, mums ir svarīgi atgādināt, ka mūsu pakalpojumi un informācija ir pieejami ikvienam iedzīvotājam. Mēs nodrošināsim tīmekļvietnes un EDS, kā arī tajā ievietotās informācijas satura atbilstību piekļūstamības principiem. Laikmetā, kad aizvien mazāka kļūst nepieciešamība pēc klātienē pakalpojumiem, mēs nodrošināsim atbalstu arī tiem klientiem, kuriem ir ierobežotas iespējas izmantot pakalpojumus elektroniskā vidē.

Mērķis	Uzdevumi
M5.1. Optimizēta resursu pārvaldība un nelabvēlīgas ietekmes uz vidi un klimatu mazināšana	U5.1.1. Optimizēt izmantojamo telpu platību un enerģijas patēriņu U5.1.2. Īstenot videi draudzīgu transporta un mobilitātes politiku U5.1.3. Veicināt ilgtspējīgu pieeju procesu un pakalpojumu pārvaldībai, attīstot elektronisko (bezpapīra) vidi U5.1.4. Ievērot “zajā” iepirkuma principus savas darbības nodrošināšanai U5.1.5. Informēt sabiedrību par paveikto ekoloģiskās pēdas mazināšanas jomā
M5.2. Sabiedrības informētības un pētnieciskās darbības veicināšana	U5.2.1. Īstenot pasākumus jauno un nākotnes nodokļu maksātāju izglītošanai , plašāk iesaistoties pamatizglītības, vidējās un augstākās izglītības nodrošināšanas procesos U5.2.2. Popularizēt un nodrošināt atvērto datus VID publiskojamo datu bāzēs un Latvijas Atvērto datu portālā, lai veicinātu nodokļu un muitas jautājumu izpēti, t. sk. zinātniski-pētniecisko darbu un diplomdarbu izstrādē
M5.3. Sociāli mazaizsargāto iedzīvotāju informētības, ka VID pakalpojumi un informācija ir pieejami ikvienam, paaugstināšana	U5.3.1. Pastāvīgi novērtēt un uzlabot VID tīmekļvietnes un EDS visu sadaļu saturu U5.3.2. Uzlabot pakalpojumu pieejamību klientiem , kuriem ir ierobežotas iespējas izmantot pakalpojumus elektroniskā vidē

Sasniedzamie rezultāti un snieguma rādītāji:

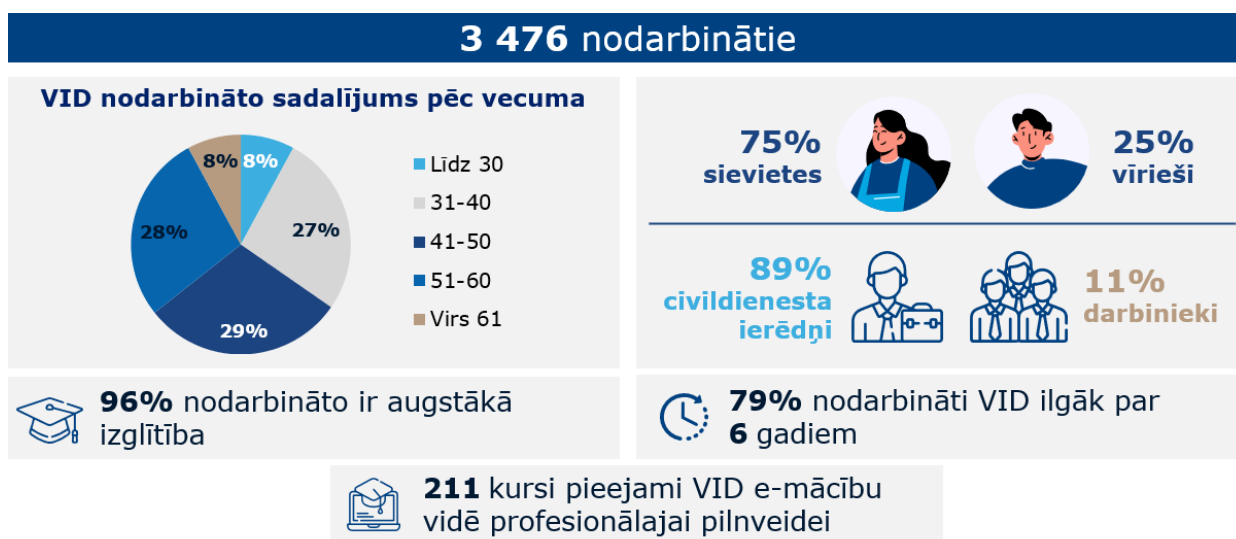
	Sasniedzamie rezultāti	Snieguma rādītājs	Bāzes vērtība	Mērķa vērtība (2026. gads)	Rādītāja tips
R5.1.	Efektīvāka biroja telpu izmantošana	Vidējā biroju telpu platība uz vienu nodarbināto, m ²	14,5 (2021)	8	
R5.2.	Attīstīts videi draudzīgāks autoparks	Transportlīdzekļu, kas atbilst <i>EURO 6</i> atgāzu emisiju standartam, īpatsvars no kopējā autoparka, %	57 (2022)	70	KSR (klimat-neitralitāte)
R5.3.	Dokumentu pieejamība un glabāšana elektroniskā formā	Iestādē tikai elektroniski glabājamo dokumentu īpatsvars, %	50 (2022)	70	KSR (digitālā transformācija)
R5.4.	Uzlabota informācijas un datu pieejamība sabiedrībai	VID e-indeks "Atvērto datu pieejamība", % <i>Skaidrojums:</i> VARAM pasūtītā pētījuma "Valsts iestāžu un pašvaldību E-indeks" dati	30,9 (2021)	71	KSR (digitālā transformācija)

Pieejamo resursu, darbības spēju un risku izvērtējums

Galvenie priekšnoteikumi, lai sasniegtu stratēģijā izvirzītos mērķus, ir cilvēkresursi, finansējums, kā arī tehnoloģiskais un materiāltehniskais nodrošinājums. Katrā jomā identificējam mums pieejamos resursus, darbības spējas, kā arī riskus, kas ietekmēs stratēģisko mērķu sasniegšanu.

Cilvēkresursi

Personāls ir mūsu galvenais aktīvs, kas nodrošina pamatdarbības, administratīvo un atbalsta funkciju efektīvu izpildi. 2022. gada janvārī VID bija 3863 amata vietas, savukārt faktiski nodarbināto skaits – 3476.



VID struktūru un darba organizāciju nosaka [Valsts ieņēmumu dienesta reglaments](#). VID vada ģenerāldirektors, kura pakļautībā ir trīs vietnieki (nodokļu jomā, muitas jomā, IT, finanšu un nodrošinājuma jautājumos) un patstāvīgās struktūrvienības – pārvaldes un daļas.

Būtiskākie izaicinājumi, ar ko mēs saskarsimies stratēģijas īstenošanas periodā, būs cilvēkresursu jomā – personāla mainība, kā arī kvalificēta personāla (sevišķi IT speciālistu, juristu un datu analītiķu) trūkums. Tas lielā mērā skaidrojams ar valsts pārvaldes kā darba devēja tēla nepietiekamo pievilcību, nekonkurētspējīgo atlīdzību un speciālistu trūkumu darba tirgū kopumā. Pieaugs arī nepieciešamība uzlabot personāla digitālo prasību.

Finanšu resursi

Mūsu darbība tiek finansēta no: 1) dotācijām no vispārējiem ieņēmumiem valsts budžetā; 2) pašu ieņēmumiem no sniegtajiem maksas pakalpojumiem; 3) ārvalstu finanšu palīdzības.

Iepriekšējās stratēģijas darbības periodā **mūsu budžets ir pieaudzis par 5 %, t. i., līdz 127,3 milj. eiro**. Lielākā budžeta daļa (65 %) ir paredzēta atalgojumam un darba devēja valsts sociālās apdrošināšanas obligātajām iemaksām (VSAOI). Kopš 2020. gada ieguldījumi pamatlīdzekļos sarukuši divas reizes – līdz 1,5 milj. eiro. Tā vietā esam galveno uzmanību pievērsuši IKT pakalpojumu attīstībai, tādējādi nemateriālo

ieguldījumu apjoms ir palielinājies par nepilniem 40 %, sasniedzot 8,1 milj. eiro 2022. gadā. Arī turpmāk tiek prognozēts, ka IKT izmaksas laikā no 2023. gada līdz 2026. gadam pieaugs vismaz par 2,6 % salīdzinājumā ar 2022. gada budžetu.

VID budžeta sadalījums 2022. gadā

Stratēģijas īstenošanas periodā būtiskākie izaicinājumi finanšu jomā būs finansējuma nodrošināšana atlīdzības fondam, efektīva projektu īstenošana, kā arī potenciālā papildu finansējuma piesaistīšana tajos gadījumos, kad normatīvo aktu izmaiņu rezultātā VID tiek deleģēta jaunu uzdevumu vai funkciju īstenošana, it īpaši tajos gadījumos, kad nereti ļoti īsos termiņos ir nepieciešams pielāgot digitālos rīkus vai nodokļu aprēķināšanas un administrēšanas procedūru.

Tehnoloģiskie resursi: IKT un digitālie risinājumi

IKT un digitālo risinājumu gudra izmantošana caurvij stratēģijā iekļautās prioritātes un mērķus. Mūsu IKT arhitektūra ir atbilstoša lietotāju un normatīvo aktu prasībām. VID Informātikas pārvalde uztur **146 pilnvērtīgas IS**, atbalstot visas būtiskākās darbības funkcijas. Pēdējo gadu laikā nav reģistrēti kritiski IT drošības incidenti, regulāri tiek veikti ārējie drošības un veiktspējas auditi un ieviesti auditos rekomendētie pasākumi drošības uzlabošanai.

Esam uzsākuši vairākas stratēģiskas IT infrastruktūras uzlabošanas un pārvaldības iniciatīvas, kā arī tiek ieviestas un pilotētas jaunākās tehnoloģijas, tajā skaitā:



Par digitalizācijas pievienoto vērtību liecina fakts, ka pēdējo gadu laikā IKT izmaksu īpatsvars uz vienu iekasēto eiro palielinājās, bet kopējās viena eiro iekasēšanas izmaksas samazinājās. Pozitīvi vērtējams, ka Latvija ir viena no 10 ES dalībvalstīm, kur nodokļu administrācijas ieguldītās investīcijas IS ieviešanā un uzturēšanā palīdzējušas sasniegt būtiskus uzlabojumus PVN saistību izpildē un ieņēmumu nodrošināšanā.¹²

Aptuveni 70 % no kopējam IS izmaksām katru gadu veido pamatdarbības sistēmas, tādējādi nodrošinot atbalstu pamatdarbības procesiem, savukārt mūsu uzturētie digitālie rīki palīdz uzlabot sadarbību un komunikāciju ar klientiem. EDS ir pilnvērtīga pašapkalpošanās vietne, kas nodrošina klientu datu drošību, precizitāti, kā arī taupa laiku.

Stratēģijas īstenošanas periodā būtiskākie izaicinājumi IKT jomā būs saistīti ar:

- novecojušajām tehnoloģijām (IS vidējais vecums – 19,2 gadi), vienlaikus pastāvot ļoti ciešām IS savstarpējām atkarībām, kas jāņem vērā, veicot tehnoloģiju nomaiņu;

¹² Eiropas Komisijas devītais ziņojums saskaņā ar 12. pantu Padomes Regulā (EEK, Euratom) Nr. 1553/89 par PVN reģistrāciju, iekasēšanu un kontroles procedūrām. Pieejams: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52022DC0137&from=EN>

- drošības riskiem, kas saistīti ar nepietiekamu sistēmu integrāciju, visas infrastruktūras darbināšanu vienā datu centrā, kā arī ārējo kiberuzbrukumu draudiem;
- IS izstrādes cenu inflāciju un bāzes finansējuma trūkumu sistēmu uzturēšanai, projektu virzībai, normatīvo aktu izmaiņu rezultātā nepieciešamo sistēmu funkcionalitātes izmaiņu ieviešanai īsos termiņos, IT speciālistu un pakalpojumu sniedzēju piesaistei un iekšējo darbinieku apmācībai;
- nestrukturētu datu pieaugumu, kas palielina datubāzes noslodzi;
- nepieciešamību paplašināt datu analītiku un biznesa procesu atbalstu, izmantojot jaunākās tehnoloģijas.

Infrastruktūra un materiāltehniskais nodrošinājums

Mēs strādājam visā Latvijas teritorijā: **klientu apkalpošanas centri atrodas 11 Latvijas pilsētās**, un pamatpakalpojumi tiek sniegti **12 valsts un pašvaldības vienotajos klientu apkalpošanas centros**. Papildus nodrošinām **18 muitas kontroles punktu** darbību diennakts režīmā (lielākajā daļā arī svētku dienās). Lai gan muitas kontroles punkti un muitas laboratorija ir aprīkotas ar modernām iekārtām, kas atbilst pasaules standartiem, muitas tehniskā aprīkojuma nepārtrauktai pilnveidošanai un modernizēšanai, kā arī kinoloģijas dienesta turpmākai attīstībai ir būtiska nozīme, lai efektīvi cīnītos pret nelegālu uzņēmējdarbību, t. sk. kontrabandu un sankciju pārkāpumiem.

Esam izstrādājuši Darba vides un telpu attīstības koncepciju 2020.–2025. gadam, kuras īstenošana palīdzēs efektīvāk izmantot telpu platību. Šobrīd mums lietošanā ir 74,5 tūkst. m², no kuriem lielāko daļu jeb 68 % veido biroju telpas. Jau tagad biroju telpu platība uz vienu darbinieku (14,5 m²) ir mazāka, nekā ieteikts normatīvajos aktos¹³ un vidēji Rīgā valsts iestāžu birojos. Paredzams, ka tuvākajos gados vidējā telpu platība uz vienu nodarbināto tiks samazināta līdz 8 m².

Valsts iestāžu vidū **mums pieder trešais lielākais autoparks** (239 transportlīdzekļi 2021. gadā), 44 % transportlīdzekļu ir aprīkoti ar videi draudzīgāko *EURO 6* standarta dzinēju. Taču 40 % transportlīdzekļu ir vecāki par 10 gadiem, kā arī 23 % transportlīdzekļu nobraukums gadā nepārsniedz 8500 km, kas rada potenciālu efektīvzēt autoparka izmantošanu.

Stratēģijas īstenošanas periodā būtiskākie izaicinājumi, kas attiecas uz materiāltehnisko nodrošinājumu, būs saistīti ar nepieciešamību piesaistīt papildu investīcijas uzsāktu projektu pabeigšanai un jaunu iniciatīvu īstenošanai ar mērķi uzlabot infrastruktūru un tehnisko aprīkojumu, kā arī pilnībā uz aktivitātēm balstīta biroja koncepta ieviešanu. Enerģētiskās krīzes pārvarēšanai būs jāīsteno enerģijas taupīšanas pasākumi un jāveicina gudra energoresursu pārvaldība, lai sasniegtu ES Zaļā kursa izvirzītos mērķus energoefektivitātes palielināšanā.

Risku izvērtējums

VID stratēģijas izpildi var ietekmēt dažādi riski, piemēram, procesu vadības un informācijas tehnoloģiju riski, personāla riski, finanšu vadības riski u. c. Liela negatīva

¹³ Ministru kabineta 2016. gada 12. jūlija ieteikumi Nr. 2 "Vienotās prasības valsts pārvaldes iestāžu biroju ēkām un biroja telpu grupām". Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/283484-vienotas-prasibas-valsts-parvaldes-iestazu-biroju-ekam-un-biroja-telpu-grupam>

ietekme var būt IS nepieejamības un neefektīvas darbības riskam un IS izmaiņu nesavlaicīgas pieteikšanas un piegādes riskam.

Lai mazinātu šo risku iestāšanās iespēju, VID izstrādās un ieviesīs Biznesa nepārtrauktības nodrošināšanas plānu un nodrošinās pastāvīgu dialogu ar politikas veidotājiem nodokļu un muitas sistēmas kompleksai pilnveidošanai, kā arī iesaistīsies tiesību aktu projektu izstrādes procesā, lai varētu savlaicīgi prognozēt un ietekmēt pārmaiņas. IKT neatbilstošas pārvaldības organizēšanas un IKT drošības pasākumu neievērošanas riska iestāšanās varbūtību mazinās ieviestās augstās drošības prasības VID sistēmu neievainojamības panākšanai.

Tā kā VID jauno stratēģisko iniciatīvu īstenošanā būtiska nozīme ir projektiem, ļoti augsta ietekme var būt arī projektu īstenošanas un pārvaldības nepietiekamības riskam. Tādēļ VID ir nepieciešams savlaicīgi projektu plānošanas agrīnajā fāzē nodrošināt gan nepieciešamos cilvēkresursus projektu īstenošanai, gan projektu izmaksu prognožu pareizību un atbilstošāko iepirkumu metožu izvēli.

VID ir ļoti ierobežotas iespējas mazināt darbības nodrošināšanai nepietiekama finansējuma riska rašanos, nepazeminot pakalpojuma sniegšanas līmeni.

Liela ietekme uz VID darbību ir kvalificēta personāla trūkuma riskam. Lai mazinātu šī riska iestāšanās iespēju, VID ir nepieciešams izstrādāt pārmaiņu vadības plānu, iekļaujot tajā speciālās kvalifikācijas pilnveidošanas mācības un pasākumus stratēģiski nepieciešamo kompetenču nodrošināšanā.

Augsta ietekme ir arī personāla nepietiekamas motivācijas riskam, kura rašanos ietekmē nekonkurētspējīgs atalgojums. Šī riska mazināšanai VID var balstīties tikai uz nefinansu motivācijas instrumentiem, bet bez finansējuma pieauguma atlīdzības fondam šī riska novēršana var nebūt sekmīga. Ar šo risku ir saistīts arī personāla mainības pieauguma risks. Lai mazinātu tā iestāšanās iespējamību, VID vadībai jānodrošina skaidrojošs darbs, atkārtoti informējot un izskaidrojot nepieciešamību ieviest stratēģiskās prioritātes gan esošajiem, gan jaunajiem darbiniekiem.

Vidēja iestāšanās varbūtība un vidēja ietekme ir VID būtisko procesu administratīvā sloga mazināšanas un efektīvizēšanas iespēju nepietiekamas izvērtēšanas un analīzes riskam. Augstākās vadības cieša apņemšanās ieviest jaunas stratēģiskās iniciatīvas un profesionāla vadība, koordinējot sadarbību un nodrošinot prioritāti stratēģisku iniciatīvu ieviešanā, ir efektīvākais veids, kā mazināt šī riska ietekmi.

Būtiski VID sekmīgu darbību un stratēģisko attīstību ierobežo VID reputācijas risks, kura mazināšanai VID veltīs visas pūles, lai izskaustu likumpārkāpumus organizācijā, un veiks padziļinātu iedzīvotāju attieksmes un noskaņojuma izpēti.

VID rēķinās, ka stratēģijas ieviešanu var apdraudēt arī neprognozējami ārēji izaicinājumi, tai skaitā paaugstināta kibernetiskumu intensitāte Latvijas kibertelpā, kur nepieciešama organizācijas elastība un komandas spēja atrast piemērotākos problēmu risinājumus.