



VADĪTĀJU INTERVIJU ANALĪZE

NODEVUMS PĒTĪJUMĀ
„IEKŠĒJĀS KONTROLES SISTĒMAS UZRAUDZĪBAS NOVĒRTĒJUMS UN
REKOMENDĀCIJU IZSTRĀDE”

NIKOLO GRUPA



2011

Vadītāju interviju apkopojums

Saturs

Ievads	2
1. Iestāžu darbības vide un riski	2
1.1. Vide	2
1.2. Riski	4
2. Lēmumu un finanšu resursu kontrole	8
3. Pakalpojumu izmaksas	10
4. Rīcība situācijās	11
4.1. Atbildība par kaitējumu fiziskai vai juridiskai personai	11
4.2. Rīcība saistībā ar prettiesisku lēmumu	11
4.3. Rīcība saistībā ar pazudušu vispārējās pieejamības dokumentu ...	12
4.4. Rīcība saistībā ar pazudušu ierobežotas pieejamības dokumentu	12
4.5. Rīcība saistībā ar informācijas noplūdi	12
5. Iekšējā audita vieta un nozīme iestādēs	13
6. Iekšējā audita reorganizācija	16
7. Citi kontroles mehānismi	18
8. Nepieciešamais atbalsts iekšējās kontroles pilnveidei	19
9. Labās prakses piemēri	20
10. Vadītāju ekspresinterviju apkopojums	22



Ievads

Aizsākoties ekonomiskajai lejupslīdei, tika aizsāktas vērienīgas reformas publiskās pārvaldes iestādēs, ar mērķi gan samazināt valsts budžeta izdevumus, gan pārskatīt valsts pārvaldes veicamas funkcijas. Vienlaikus 2009.gadā tika pabeigta administratīvi teritoriālā reforma, jaunajiem novadiem sākot strādāt jaunos administratīvās pārvaldes apstākļos. Reformu kontekstā viens no centrālajiem jautājumiem bija un vēl joprojām ir – valsts budžeta līdzekļu efektīva apsaimniekošana, kontrole par iestāžu materiālajiem un cilvēkresursiem.

Pārvaldes iestādes efektīva darbība ir iekšējās kontroles sistēmas izveides un darbināšanas galvenais mērķis. Saskaņā ar Valsts pārvaldes iekārtas likumu par šādas sistēmas izveidi ir atbildīgs katras iestādes vadītājs, kurš arī būtu uzskatāms par vienu no primārajiem ieguvējiem no iekšējās kontroles sistēmas darbības. Savukārt iekšējais audits citstarp dod vadītājam iespēju pārliecināties par iekšējās kontroles sistēmas atbilstošu darbību un saņemt informāciju par uzlabojumiem gan kontroles sistēmā, gan iestādē kopumā.

Ministru kabinetā apstiprinātais „Pasākumu plāns Iekšējā audita sistēmas pilnveidošanai” (apstiprināts ar Ministru kabineta 24.02.2010. rīkojumu Nr.114) identificē, ka valsts pārvaldē kopumā nepieciešama lielāka vadības uzmanība iekšējās kontroles sistēmas stiprināšanai, ko iespējams paveikt, novēršot iespējamus normatīvo aktu pārkāpumus un resursu nelietderīgu, ļaunprātīgu vai kļūdainu izmantošanu. Vienlaikus iekšējās kontroles sistēmas uzlabošanai ir nepieciešama gan institūcijas vadības funkcijas uzlabošana, gan iekšējā audita sistēmas stiprināšana.

Lai padziļināti izpētītu situāciju valsts un pašvaldību iestāžu iekšējās kontroles jomā, lietišķo pētījumu aģentūra „Nikolo grupa” laikā no 2010.gada februāra līdz maijam veica tiešās daļēji strukturētās intervijas ar 55 tiešās valsts pārvaldes iestāžu un 45 pašvaldību iestāžu vadītājiem. Šo interviju rezultāti tiek analizēti šajā ziņojumā. Šis ziņojums ir analizējams kopā ar vadītāju interviju rezultātu apkopojumu.



1. Iestāžu darbības vide un riski

Gan valsts, gan pašvaldību iestāžu vadītāji par nozīmīgāko faktoru, kas ietekmējis viņu vadīto iestāžu darbību, uzskata finanšu un ekonomisko krīzi, kuras rezultātā drastiski tika samazināts iestāžu funkcionēšanai atvēlētais finansējums. Otrs nozīmīgākais faktors ir saistīts ar strukturālām izmaiņām, kurām abu iestāžu veidu vadītāji piešķir atšķirīgu saturu. Ja valsts pārvaldē ar to tiek saprasta iestāžu funkciju pārskatīšana, iestāžu apvienošana un darbinieku skaita samazināšana, tad pašvaldību vadītāji norāda, ka tieši administratīvi teritoriālās reformas noslēgšana ir raisījusi nozīmīgas pārmaiņas iestāžu darbībā.

Uz finansējuma samazinājumu gan valsts, gan pašvaldību iestāžu vadītāji ir reaģējuši itin līdzīgi:

- ir samazināts darbinieku skaits un atalgojums;
- ir veikti mēģinājumi samazināt administratīvos izdevumus;
- ir samazināts publisko iepirkumu apjoms.

Retāk izmantotie instrumenti ir resursu patēriņa ierobežojumu noteikšana (virknē iestāžu šādi ierobežojumi pastāvēja jau pirms krīzes), amatu un procesu aprakstu izstrāde (biežāk pašvaldību iestādēs), darbības procesu un procedūru efektīvizēšana (t.sk. centralizētas grāmatvedības sistēmas ieviešana), informācijas un komunikācijas tehnoloģiju plašāka izmantošana iestāžu darbībā (biežāk pašvaldību iestādēs).

Šie un citi pasākumi norāda uz iestāžu darbības efektīvizāciju, ko izceļ arī virkne vadītāju, atsaucoties uz konkrētiem veiktajiem pasākumiem – procesu optimizācija un digitalizācija, vienas pieturas aģentūru veidošana u.c. Turklāt vadītāju nereti pieminētā mazāk piemēroto darbinieku atlaišana štatu samazināšanas apstākļos vedina domāt arī par iestāžu darbības kvalitātes kāpumu. Taču šāds secinājums varētu izrādīties pārsteidzīgs, jo minētās darbības daudzās iestādēs ir radījušas vairākus riskus, kas apdraud sekmīgu šo iestāžu funkcionēšanu vidējā termiņā.

Pirmkārt, samazinoties darbinieku skaitam, ir būtiski pieaudzis atlikušo darbinieku noslogojums. Turklāt tas ir noticis vienlaicīgi ar atalgojuma samazinājumu un patēriņa cenu nelielu kāpumu¹. Otrkārt, valsts pārvaldē ir ieviesta vienotā atalgojuma sistēma. No vienas puses, tā uzrunā virkni pirmskrīzes posma problēmu saistībā ar valsts pārvaldē strādājošo atlīdzību. No otras puses, šī sistēma nenodrošina pietiekamu elastību krīzes apstākļos,

¹ Saskaņā ar Centrālās statistikas pārvaldes datiem vispārējā valdības sektorā strādājošo vidējā darba samaksa ir sarukusi no 497 latiem 2009.gada janvārī līdz 442 latiem 2011.gada janvārī. Savukārt patēriņa cenu indekss 2009.gada janvārī bija 141,2 (salīdzinot ar 2005.gada līmeni), bet 2011.gada janvārī bija pieaudzis līdz 141,8.



turklāt darbinieku materiālā stimulēšana, izmantojot prēmijas, pašlaik valsts pārvaldē praktiski nav iespējama (arī no līdzekļiem, kas iegūti no maksas pakalpojumiem). Ņemot vērā to, ka štatu samazināšanas rezultātā pārvaldes iestādēs darbu turpināja kvalificētākie speciālisti, slodzes pieauguma un atalgojuma samazinājuma līkņu krustošanās ir veicinājusi vērā ņemamu darbinieku demotivāciju. Treškārt, ir vājinājušies citi pārvaldē strādājošo motivācijas faktori. Ir samazinātas daudzu valsts pārvaldes un pašvaldību darbinieku (t.sk. ierēdņu) sociālās garantijas. Sajūta par darba attiecību stabilitāti ir drīzāk vājinājušies, ko sekmējusi gan iestāžu reorganizācija, gan darbinieku skaita samazināšana. Arī profesionālās pilnveides un kvalifikācijas celšanas iespējas ir strauji sarukušas.

Ņemot vērā iepriekš izklāstītos apsvērumus, pastāv risks iestādēm zaudēt daļu kvalificētāko strādājošo, kuri varētu turpināt savas karjeras privātajā sektorā. Kaut gan daudzi valsts un pašvaldību iestāžu vadītāji norādīja, ka pagaidām šāds process nav īpaši izplatīts (skaidrojot to ar augsto bezdarba līmeni), vairāki vadītāji norādīja, ka vienotā atalgojuma sistēma (nepietiekamās atšķirības starp dažādiem amatiem; nelielās atšķirības vienas amatu saimes ietvaros) veicina kadru mainību vai neļauj piesaistīt/saglabāt augsti kvalificētus darbiniekus. Arī virkne pašvaldību vadītāju atzina, ka pat pēc administratīvi teritoriālās reformas un tās rezultātā notiekošās resursu koncentrācijas viņiem ir problemātiski atrast kvalificētus darbiniekus atsevišķās jomās. Analizējot šo risku, jāņem vērā, ka darba samaksa privātajā sektorā pēdējos divos gados ir sarukusiniecīgi². Turklāt jāsaprot, ka demotivācijas tendence attiecas gan uz iestāžu darbiniekiem, gan arī uz iestāžu vadītājiem, kam ir liela loma iekšējās kontroles sistēmas funkcionēšanā.

Intervijas vedina domāt, ka vadītāju demotivācija nav saistīta tikai ar atalgojuma samazinājumu. Kopš strukturālo reformu sākuma ir strauji pastiprinājušies nestabilitātes un neskaidrības sajūta. Tā, pēc vadītāju teiktā, neļauj jēgpilni plānot iestāžu darbību vidējā termiņā, jo daudzos valsts iestāžu vadītājos trūkst pārliecības gan par attiecīgajam gadam ieplānoto līdzekļu pieejamību, gan par attiecīgās iestādes funkciju un organizatoriskās struktūras stabilitāti, gan par iestādes pastāvēšanas perspektīvām. Virkne vadītāju norāda uz strukturālo reformu nepārdomāto veikšanu, sasteigti un pavirši izvērtējot funkcijas, kā arī neparedzot adekvātu finansējumu jauniegūto funkciju veikšanai. Kaut gan lēmumu pieņemšanas ātrums ir palielinājies, vairāki vadītāji skeptiski vērtēja šādos apstākļos tapušo lēmumu kvalitāti. Par smagu problēmu tiek uzskatītas arī normatīvās bāzes biežās un

² Saskaņā ar Centrālās statistikas pārvaldes datiem privātajā sektorā strādājošo vidējā darba samaksa ir sarukusi par mazāk nekā 2 procentiem – no 439 latiem 2009.gada janvārī līdz 431 latam 2011.gada janvārī.



straujās izmaiņas, tām nepieciešamo normatīvo aktu projektu steidzīgo radīšanu. Strukturālās reformas arī apgrūtina horizontālo sadarbību starp dažādām iestādēm, jo virkne iestāžu ir likvidētas vai arī atsevišķas to funkcijas tikušas nodotas citām iestādēm. Tāpat ir būtiski ievērot, ka iestāžu apvienošanas gadījumā ir risināms iestāžu iekšējās kultūras jautājums, lai salāgotu potenciāli atšķirīgas kultūras.

Savukārt pašvaldību vadītāji ir noraizējušies par nestabilo nodokļu politiku, kas būtiski apgrūtina pašvaldības budžeta plānošanu. Vienlaikus daudzi pašvaldību vadītāji uzsver, ka pašvaldības funkcionē izdzīvošanas režīmā un trūkst līdzekļu attīstībai, ko lielā mērā ietekmē īpašumu kadastrālās vērtības (un līdz ar to – nekustamā īpašuma nodokļa apjomu) kritums iepretim strauji pieaugošajiem pašvaldību izdevumiem sociālajai palīdzībai.

Analizējot vadītāju intervijas, jāņem vērā, ka tajās atspoguļojas strukturālo reformu viens no smagākajiem un straujākajiem posmiem. Tāpēc var pieņemt virkne demotivējošo faktoru pakāpeniski zaudēs aktualitāti (neziņa par iestādes nākotni, par funkciju pārņemšanu utml.). Tomēr finansējuma trūkumam, varbūtējām strukturālajām ačgārnībām un atalgojuma problēmām ir prognozējama ilgstošāka ietekme. Vēl vairāk – demotivējošie faktori rada papildus apdraudējumus 2015.gadā paredzētajai Latvijas prezidentūrai Eiropas Savienībā (kas drīzāk ir aktuāli virknei valsts iestāžu), kā arī darbinieku fiziskajai drošībai (kas ir aktuāli pašvaldību iestādēm).

Darbinieku demotivācijas problēmai vadītāji meklē risinājumus, un daži no tiem ir saistīti ar iekšējās kontroles sistēmu. No vienas puses, dažkārt ir vērojami visai kropļīgi mēģinājumi mazināt resursu izmantošanas kontroli, tādējādi sniedzot darbiniekiem iespēju gūt papildus atlīdzību par darbu „graudā” vai arī iespēju nopelnīt, izmantojot darba devēja resursus (kas, iespējams, ir saistīts ar nelegālu ienākumu gūšanu un nodokļu nemaksāšanu).

No otras puses, ir vērojama formalizācijas un birokratizācijas tendence, kas nozīmē kontroles pastiprināšanu (t.sk. resursu izmantošanas un darbinieku darba laika uzskaites jomā). Šāda pieeja itin organiski atbilst daudzu vadītāju darbības stilam, kas fiksēta intervēto vadītāju ekspresaptaujās. Tomēr ir jāņem vērā arī vide, kurā funkcionē attiecīgās iestādes un to vadītāji – Latvijas administratīvajai sistēmai ir raksturīga spēcīga centralizācijas tendence, turklāt ārējās kontrolējošās institūcijas, pēc daudzu vadītāju domām, liek lielu uzsvaru tieši uz atbildības pārbaudi, kas vēl vairāk veicina formalizāciju un birokratizāciju, neņemot vērā (varbūtējos) ieguvumus no formalizācijas. Kaut gan nevar izslēgt formalizācijas pozitīvo ietekmi uz iestādes darbību noteiktos gadījumos (piemēram, izveidojot skaidru procesa aprakstu), tā vismaz



Īstermiņā rada papildus slodzi darbiniekiem, kuru skaits un atalgojums lielākoties ir samazināts.

Līdztekus darbinieku (de)motivācijai pastāv arī demogrāfiski faktori, kas var ietekmēt vadītāju attieksmi pret iekšējās kontroles sistēmas plašāku izmantošanu. Atsevišķās valsts iestādēs ir vērojams izteikti nelīdzsvarots darbinieku sastāvs, vērtējot pēc dzimuma vai vecuma. Pēc vadītāju domām, tas ir saistīts ne tik daudz ar zināmiem stereotipiem par lomu sadalījumu sabiedrībā, bet gan ar atlīdzības apjomu un darba apstākļiem. Savukārt virkne pašvaldību vadītāju norāda uz draudīgajām demogrāfiskajām tendencēm, saskaņā ar kurām ir sagaidāms attiecīgo pašvaldību iedzīvotāju skaita un arī ekonomiskā potenciāla samazinājums.

Virkne valsts un pašvaldību vadītāju uzsver korupcijas risku, īpaši jau kontrolējošajās iestādēs un īpaši tajos gadījumos, kad amatpersonu uzliekamo soda naudas apjoms pārsniedz šo amatpersonu pēdējos gados samazināto darba samaksu mēnesī. Augstu tiek novērtēta Korupcijas novēršanas un apkarošanas biroja metodiskā palīdzība korupcijas risku mazināšanā. Vairākās iestādēs pastāvīgi darbojas īpašas struktūrvienības, kuru pārziņā ir iestādes darbinieku rīcības likumības kontrole. Tomēr nevar noliegt arī to, ka daļa vadītāju pauž itin mazu entuziasmu mazināt korupcijas riskus savās iestādēs. No vienas puses, viņi ne bez pamata norāda, ka ir pārslogoti ar pamatfunkciju pildīšanu. No otras puses, pastāv viedoklis, ka Latvijā jau darbojas īpaša pretkorupcijas iestāde – KNAB – un tai arī būtu jāveic preventīvās darbības.

Reputācijas risku vadītāji piemin visai reti un to galvenokārt minēja valsts iestāžu vadītāji. Pilnībā nenoliedzot savu potenciālo ieguldījumu iestādes reputācijas iedragāšanā, vadītāji tomēr uzsver arī plašsaziņas līdzekļu lomu šai procesā, publiskojot nepārbaudītu informāciju vai arī tendenciozi interpretējot to. Šis risks ir daļēji saistīts arī ar vadītāju attieksmi pret iestādes rīcībā esošo informāciju un dokumentiem. Vispārējās pieejamības dokumentu nozušanas un īpaši iestādes rīcībā esošas informācijas noplūdes gadījumos daudzu iestāžu vadītāji gan sola veikt izmeklēšanu, taču ir skeptiski par vaininieka identificēšanas iespējām. Tikai retais vadītājs apliecina gatavību lietot stingrākas sankcijas pret vainīgo amatpersonu, to vietā dodot priekšroku pārrunām ar attiecīgo darbinieku.

Intervijas ar ministriju administratīvajiem vadītājiem ļāva identificēt vēl vienu risku – ES struktūrfondu apguvi. No vienas puses, pastāv bažas par visu nepieciešamo formalitāšu neievērošanu jau atbalstīto projektu īstenošanā, kas nozīmētu tiešus zaudējumus valsts vai pašvaldību budžetiem. No otras puses, trūkst stingras pārlicības par to, ka izdosies apgūt visus struktūrfondos pieejamos līdzekļus. Savukārt pašvaldību vadītāji raugās uz



finansējuma izlietojumu no nedaudz atšķirīga skatu punkta un uzsver pieaugušo konkurenci starp uzņēmējiem par pašvaldību pasūtījumu izpildi, kuras rezultātā ir strauji pieaudzis pārsūdzēto iepirkumu konkursu rezultātu īpatsvars. Tā kā sūdzību izskatīšana esot salīdzinoši lēna, tad tiekot apdraudēta savlaicīga un kvalitatīva darbu veikšana.

Atsevišķi vadītāji norāda uz riskiem, kas saistīti ar informācijas un komunikācijas tehnoloģiju izmantošanu iestāžu darbībā, t.sk. sistēmu pārprogrammēšanas grūtības strikti ierobežotos termiņos, datu drošība. Atsevišķi pašvaldību vadītāji uzsver informācijas uzglabāšanas drošuma problēmu, kas izriet no nepietiekamiem cilvēku un materiālajiem resursiem šīs funkcijas nodrošināšanai. Ar sasaucas arī vadītāju teiktais par valsts un pašvaldību iestāžu nepietiekamo kapacitāti IT risku novērtēšanas jomā.

Kaut gan intervijās ar vadītājiem tika nosaukti dažādi riski, to identificēšana daudzos gadījumos ir sporādiska. Viens no biežāk nosauktajiem mehānismiem ir iestādes vadošo darbinieku sapulces, kā arī iekšējā audita atzinumi. Savas kompetences jomā atbalstu sniedz Korupcijas novēršanas un apkarošanas birojs. Virkne pašvaldību vadītāju min tikšanās ar iedzīvotājiem un iedzīvotāju iesniegumus, kā arī pieredzes apmaiņu ar citām pašvaldībām kā risku identificēšanas mehānismus. Absolūtajā vairākumā intervēto iestāžu nav ieviesta risku vadības sistēma. Atsevišķu iestāžu vadītāji šādas sistēmas ieviešanu plāno veikt nākotnē, t.sk. izmantojot ES struktūrfondu finansējuma piedāvātās iespējas. Šāda situācija liecina, ka risku identificēšana nav sistemātiska un institucionalizēta. Tās rezultāti ir lielā mērā atkarīgi no iestādes vadības.

Lūgti iezīmēt ideālo mehānismu risku identificēšanai, daudzi vadītāji atturējās paust viedokli vai sniedza visai izplūdušas atbildes. Daži vadītāji apgalvoja, ka kvalitātes vadības sistēma palīdzētu risku identificēšanā, citi – ka darbinieku izglītošana, motivēšana un aktīvāka iesaistīšana iestādes darbībā. Tas savukārt liek domāt, ka daudziem valsts un pašvaldību iestāžu vadītājiem trūkst skaidra priekšstata par risku identificēšanas un vadīšanas sistēmu.

Neraugoties uz pētījumā konstatēto vadītāju priekšstatu par riskiem, to identificēšanu un vadību, absolūtais vairākums iestāžu un pašvaldību vadītāju apgalvo, ka darbinieki apzinās iestādes vai pašvaldības darbību apdraudošos riskus. Par šo jautājumu loku darbinieki tiek informēti – gan tiešā veidā, gan ar iekšējā audita atzinumu starpniecību. Tomēr nereti tiek atzīts, ka dziļāka izpratne par riskiem ir drīzāk vadošajiem darbiniekiem.

No vadītāju intervijām izriet, ka biežāk izmantotie instrumenti iestādes darbības uzraudzībai ir šādi:

- Centralizēta grāmatvedības sistēma;



- Elektroniskās dokumentu aprites sistēmas;
- Incidentu reģistri;
- Intranets;
- Publiskās datu bāzes;
- Struktūrvienību vadītāju sanāksmes;
- Iknedēļas darbinieku sanāksmes;
- Iekšējās kārtības;
- Atskaites pārraugošajām institūcijām;
- Darba grupas;
- Rezultatīvo rādītāju analīze;
- Darbības salīdzinājums ar analogiskām ārvalstu iestādēm;
- Institūcijas rokasgrāmatas procesu pārvaldībai;
- Kvalitātes vadības sistēmas;
- Klientu sūdzības un pateicības;
- Tikšanās ar iedzīvotājiem, pakalpojumu saņēmējiem;
- Informācija publiskajā telpā – elektroniskajos medijos ;
- Darba izpildes novērtēšanas;
- Ārējo auditu slēdzieni un ieteikumi.



2. Lēmumu un finanšu resursu kontrole

Ļoti būtiska iekšējās kontroles sistēmai pakļautā jomā ir iekšējo administratīvo lēmumu izpildes un materiālo resursu izmantošanas kontrole. Interviju rezultāti liecina, ka administratīvo lēmumu pieņemšanas uzraudzība ir visai vienvēidīgi funkcionējoša. Vadītājs uzdod noteiktus pienākumus struktūrvienības vadītājam, kurš tos var deleģēt tālāk citiem struktūrvienības darbiniekiem. Pienākumu izpildes termiņu uzrauga iestādes lietvedības struktūrvienības darbinieki, nosūtot atgādinājumu par izpildes termiņu atbildīgajai struktūrvienībai.

Šāds atgādinājums var tikt automātiski ģenerēts, ja iestādē ir ieviesta elektroniska dokumentu aprites sistēma ar integrētu kontroles funkciju. No intervijām secināms, ka šādas sistēmas biežāk ir sastopamas valsts iestādēs, nevis pašvaldībās. Virkne to iestāžu vadītāju, kurās pastāv elektroniskās dokumentu aprites sistēmas, visnotaļ pozitīvi vērtē šo sistēmu pavērtās iespējas tieši no kontroles viedokļa. Tas ir arī viens no iemesliem, kuru dēļ šīs sistēmas vēlas ieviest arī virkne pašvaldību, taču tas nav bijis iespējams līdzekļu trūkuma dēļ. Kaut gan elektroniskajām sistēmām ir virkne priekšrocību, tomēr to ieviešanas lietderība būtu izvērtējama saistībā ar to noslogojumu un izmantošanas intensitāti. Virknē iestāžu termiņu kontrolei var tikt izmantotas arī vadošo darbinieku regulārās sanāksmes.

Lēmumu saturiskā kontrole ir atkarīga no iestādes lieluma un gatavojamo dokumentu daudzuma. Kaut gan par izejošo dokumentu saturu ir atbildīgs iestādes vadītājs, lielāku iestāžu vai pašvaldību vadītājiem ir jāuzticas padoto darba kvalitātei, jo satura kontroli vadītāji spēj veikt tikai izlases kārtībā. Tāpēc lielākajās iestādēs ir ieviesta dokumentu vizēšanas sistēma, kas vadītājam ļauj izsekot arī satura kontrolei. Virknē iestāžu ar decentralizētāku lēmumu pieņemšanas sistēmu tiek veiktas arī pēcpārbaudes, retrospektīvi pārbaudot pieņemto lēmumu kvalitāti un pamatotību. Lēmumu pieņemšanas kontroli palīdz veikt arī kvalitātes vadības sistēma – iestādēs un pašvaldībās, kur tāda ir ieviesta. Mazāku iestāžu vadītāji parasti pārbauda visus izejošos dokumentus.

Šāda situācija norāda uz lielāko iestāžu vadītāju prāvu noslogojumu ar bieži vien tehnisku lēmumu pieņemšanu un dokumentu parakstīšanu, turklāt viņu iespējas pēc būtības saturiski pārbaudīt šos dokumentus ir ierobežotas. Vizēšanas kārtība kalpo kā īsceļš vadītājam, tāpēc būtu meklējamas iespējas mazināt laiku, ko iestāžu vadītāji atvēl bieži vien mehāniskām darbībām.

Materiālo resursu izmantošanas kontroles jomā prakses ir atšķirīgākas. Neliela daļa vadītāju norādīja, ka pārāk strikta resursu izmantošanas kontrole



ir neproduktīva – tā prasa lielus ieguldījumus, savukārt ieguvums no šādas kontroles parasti nav samērojams. Turklāt stingra kontrole var būt darbinieku iniciatīvu slāpējoša un demotivējoša. Šāda attieksme sasaucas ar iepriekš aplūkoto darbinieku demotivācijas problēmu un veidiem, kādos daži vadītāji to mēģina risināt.

Tomēr absolūtais vairākums vadītāju norādīja, ka taupīgs materiālo resursu izlietojums ir būtisks, īpaši jau pašreizējos apstākļos. Resursu izmantošana tiek plānota un daudzviet arī ierobežota. Par apsveicamu praksi uzskatāms tas, ka virknē iestāžu un pašvaldību tiek veikts iztērēto resursu salīdzinājums ar patēriņu iepriekšējos gados, lai noskaidrotu potenciālos pārtēriņus. Rūpīgi tiek plānoti iepirkumi, sastādot iepirkumu gada plānu un nepieciešamības gadījumā to aktualizējot.

Daudzas preces tiek iegādātas elektroniskā iepirkuma procedūrā, uzsvāru liekot uz zemāko cenu. Tiesa, virkne vadītāju pauda skeptisku attieksmi pret preču kvalitāti, kas iegādātas šādā veidā. Vienlaikus šis ir arī apliecinājums tam, ka ne tuvu visās iestādēs un pašvaldībās analizē materiālo resursu patēriņa efektivitāti. Pastiprināts darbs pie iepirkumu dokumentācijas šķiet vairāk raksturīgs iestādēm un pašvaldībām, kurās tiek likts uzsvārs uz efektivitāti. Vairāki vadītāji norādīja, ka viņi paļaujas uz iekšējā audita slēdzieniem par resursu izmantošanas efektivitāti. Vēl citi atgādināja par Valsts kontroles veiktajām pārbaudēm kā efektivitātes mērījumiem.

Viens no resursu efektīvas izmantošanas priekšnosacījumiem ir iestāžu sniegto pakalpojumu izmaksu aprēķini. Iestādēs, kas sniedz maksas pakalpojumus, tiek veikti un regulāri aktualizēti šo pakalpojumu izmaksu aprēķini. Līdzīga prakse vērojama pašvaldību nodrošināto izglītības pakalpojumu jomā, par kuriem jāveic norēķini starp pašvaldībām.

Savukārt citu pakalpojumu jomā iestāžu prakses ir visnotaļ atšķirīgas. Vairākās iestādēs vadītāji apgalvoja, ka šādi aprēķini ir veikti. Daudzu iestāžu vadītāji norādīja, ka šādi aprēķini ir teju neiespējami, jo viena un tā paša pakalpojuma sniegšanai var būt nepieciešams ļoti atšķirīgs laika un resursu daudzums. Tāpēc viņi uzskatīja šādus aprēķinus par mazlietderīgiem. Daļēji tam var piekrist, jo ir virkne pakalpojumu, kuru sniegšanai nepieciešamais laika un citu resursu apjoms faktiski nav prognozējams (piemēram, kāda nozieguma izmeklēšana). Taču tas nedrīkstētu nozīmēt atteikšanos no jebkāda veida kontroles pār izmaksām.

Zināmu priekšstatu par izmaksām un to tendencēm vadītāji gūst, analizējot datus par izmaksu dinamiku vairāku gadu perspektīvā, kā arī salīdzinot Latvijā funkcionējošās iestādes izmaksas ar līdzīgu iestāžu izmaksām citās valstīs (ja tas ir iespējams). Vienlaikus vairāku iestāžu vadītāji atzina, ka pakalpojumu



izmaksu aprēķini netiek veikti vai arī tie ir ļoti vispārīgi – piemēram, izdalot iestādes gada budžetu uz strādājošo skaitu.

Interviju rezultāti liecina, ka materiālo resursu izmantošanā kā valsts, tā pašvaldību iestādēs ir jūtamas pilnveides iespējas. Resursu iegādes un izmantošanas efektivitātes aprēķini ir nepietiekami attīstīti. Kaut gan tas var būt saistīts ar aprēķinu metodikas neesamību un uzskaites problēmām (virkne vadītāju norādīja uz nepieciešamību ieviest vadības grāmatvedību, lai pilnvērtīgāk sekotu līdz iestādes darbībai), būtisks šķērslis šādiem aprēķiniem ir pašu vadītāju attieksme un ieinteresētība efektīvākā resursu izmantošanā. Tā kā arī viņu motivācija ir pazeminājusies un viņi neredz skaidrus ieguvumus no iestādes efektīvākas darbības, vadītāju apņēmība sekot resursu izmantošanai vājinās. Valsts iestādēs to veicina arī budžeta līdzekļu vadības kārtība, kas paredz liegt iestādēm rīkoties ar neizmantoto finansējumu gada beigās.

Tas arī zināmā mērā skaidro situāciju, kad daudzi vadītāji apgalvoja, ka darbinieki apzinās materiālo resursu izmantošanas kontroles nepieciešamību, tomēr ne vienmēr šāda kontrole baudot darbinieku atbalstu. Tieši vadības attieksmei šai jomā var būt izšķiroša loma.

Turpinot resursu efektīvas izmantošanas problemātiku, īsumā jāaplūko vadītāju rīcība gadījumos, kad iestāde ir nodarījusi kaitējumu/zaudējumu kādai fiziskai vai juridiskai personai. Kaut gan ne tuvu visi vadītāji bija faktiski saskārušies ar šādu situāciju, viņi tika lūgti aprakstīt savu rīcību šādā situācijā. Virkne vadītāju izvēlējās tehnokrātisku risinājumu, atsaucoties uz Valsts pārvaldes iestāžu nodarīto zaudējumu atlīdzināšanas likumu un apliecinot gatavību uzsākt dienesta pārbaudi. Ņemot vērā pārbaudes rezultātus, var tikt ierosināta disciplinārlieta pret potenciāli vainīgo amatpersonu. Šo procesu vainago finanšu zaudējumu (ja tādi iestādei ir radušies) piedzišana no vainīgās amatpersonas regresa kārtībā. Šāda stratēģija ir populārāka pašvaldībās un tiesībsargājošajās iestādēs.

Tomēr lielāks vadītāju skaits atbalstīja principiāli atšķirīgu pieeju, norādot, ka ikviens darbinieks var pieļaut kādu kļūdu. Tāpēc šie vadītāji norāda, ka kaitējuma nodarīšanas gadījumā tiks identificēts problēmas cēlonis un vainīgā amatpersonā, taču sankciju apjoms būs ļoti lielā mērā atkarīgs no konteksta un kopumā tās būs daudz maigākas nekā pirmās pieejas piekritēju atbalstītās. Daži vadītāji pat norāda, ka aprobežosies ar notikušā apspriešanu ar vaininieku un varbūt izteiks brīdinājumu. Šīs pieejas pārstāvji parasti noraida finansiālas sankcijas pret kaitējumu nodarījušo amatpersonu, uzskatot, ka tas vēl vairāk demotivēs darbiniekus.



Tas sniedz vēl vienu ilustrāciju ne pārāk saimnieciskajai attieksmei pret iestādes finansējumu, kura turklāt varētu būt iemantojusi plašu izplatību un kura ir cieši saistīta ar iestādes vadības attieksmi un motivāciju.

Vienlaikus jāatzīmē, ka vadītāji pauž gatavību analizēt situācijas, kad iestādes rīcība/lēmumi ir apstrīdēti tiesā (un potenciāli var radīt arī finansiālus zaudējumus), lai noskaidrotu problēmas cēloni – sistēmiska kļūme vai cilvēciska kļūdīšanās.



3. Iekšējā audita vieta un nozīme iestādēs

Iekšējās kontroles sistēmas mērķis ir palīdzēt nodrošināt iespējami efektīvāku iestādes darbību. Šī sistēma ir instruments vadītāja rīcībā, lai uzraudzītu iestādes funkcionēšanu. Savukārt iekšējās kontroles sistēmas uzraudzība tiek īstenota ar iekšējā audita palīdzību.

Kopumā gan valsts, gan pašvaldību iestāžu vadītāji pozitīvi vērtēja iekšējā audita darbību un minēja virkni ieguvumu:

- Palīdzība iestādes iekšējo procesu sakārtošanai un efektīvizēšanai (palīdzība var gan ietver jau iedibināto procesu auditu, gan arī jaunizveidoto procesu novērtēšanu pirms ieviešanas, lai izvairītos no kļūdām un neprecizitātēm);
- Neplānotu auditu veikšana, lai novērstu vadītāja bažas par neatbilstībām;
- Neatkarīga skatījuma sniegšana uz iestādes darbību
- Iespējami objektīvas informācijas sniegšana par iestādes vāmajām vietām;
- Pārlicību sniegšana vadītājam par to, ka iestādē visas sistēmas darbojas atbilstoši normatīvajai bāzei;
- Konsultāciju un metodiskās palīdzības nodrošināšana iestādes darbiniekiem neskaidros jautājumos;
- Tādu darbību identificēšana, kurām vadībai jāpievērš uzmanība;
- Iestādes gatavošana ārējam auditam;
- Rīks informācijas pārbaudei, lai pieņemtu pārdomātu lēmumu;
- Būtisks atbalsts un palīgs iestādes vadītājam.

Pārlicinošs vairākums iestāžu vadītāju norādīja, ka auditori savu darbu plāno saskaņā ar spēkā esošo normatīvo bāzi, t.sk. izvērtējot iestādes darbības riskus un ņemot vērā iestāžu vadītāju ieteikumus un prioritātes. Paši iestāžu vadītāji parasti neapšaubīja iekšējo auditoru neatkarību un objektivitāti, norādot, ka pretējā gadījumā audits nespētu pilnvērtīgi pildīt savas funkcijas un sniegt savu ieguldījumu iestādes funkcionēšanā. Tiesa, vienlaikus izskanēja arī viedoklis, ka vadītājs tomēr zināmā mērā ietekmē iekšējo auditu, kas izpaužas arī ikgadējā audita darba plāna apstiprināšanā. Dažkārt arī auditori norādīja uz iestādes vadības vēlmēm auditēt vai neauditēt atsevišķas sistēmas, kā arī iezīmēt vēlamos audita secinājumus. Kaut gan par šīm problēmām tika runāts pagātnes formā, auditoru neatkarības problemātikai būtu pievēršama uzmanība arī turpmāk.

No vadītāju intervijām ir secināms, ka ļoti būtiska ir iekšējo auditoru kompetence. Tā ne vien kalpo kā papildus garants auditoru darba



neatkarībai, bet arī lielā mērā veido iestādes darbinieku attieksmi pret iekšējo auditu, pret vēlmi sadarboties ar iekšējiem auditoriem un pret sistēmu auditu ietvaros formulētajiem priekšlikumiem iestādes darba pilnveidošanai.

Vairums vadītāju uzskata, ka iekšējā audita veicēji ir gana kompetenti. Tomēr daži vadītāji atzina, ka pastāv problēmas ar auditoru zināšanām par iestādes darbību pamatfunkciju veikšanā. Īpaši tas attiecas uz gados jaunākiem, mazāk pieredzējušiem iekšējiem auditoriem, kuri turklāt dažādu iemeslu dēļ nebauda augstu autoritāti citu darbinieku vidū. Tāpat dažkārt tiek pieminētas starppersonu komunikācijas problēmas starp auditoriem un citiem darbiniekiem. Tās lielākoties izriet no attieksmes pret iekšējo auditoru profesionālo varējumu, kā arī koleģialitātes un auditoru spējas sniegt atbilstošu konsultāciju darbiniekiem kā formas, tā satura ziņā. Nespēja pienācīgi veikt savus pienākumus ir bijusi pamatā iekšējā audita funkcijas likvidēšanai atsevišķās pašvaldībās, kas gan būtu vērtējams kā pārspīlēts problēmas risinājums, ņemot vērā vadītāju kopumā pozitīvo attieksmi pret iekšējo auditu. Vairāki vadītāji norādīja, ka iekšējo auditoru stiprā puse ir finanses vai personāla vadība, savukārt ir vērojams prāvs kompetences deficīts informācijas un komunikācijas tehnoloģiju sistēmu auditēšanā. Tiesa, interviju rezultāti liek domāt, ka IT riskus pagaidām apzinās salīdzinoši maz vadītāju, un tas var daļēji skaidrot, kāpēc šīs kompetences iemantošanai iekšējā auditā vadītāji ir pievērsuši relatīvi mazāku uzmanību.

Audita rezultātu izplatīšanā un ieviešanā ir vērojamas visnotaļ atšķirīgas prakses. Ļoti daudzās institūcijās iekšējā audita ziņojumu projekti tiek apspriesti ar to struktūrvienību vadītājiem un/vai darbiniekiem, kuru darbība tika auditēta. Šajās apspriedēs tiek precizētas pastāvošās problēmas, identificēti piemērotākie problēmu risināšanas veidi un aptuvenie termiņi, uzsverot procesa koleģiālo raksturu. Izplatīta ir prakse auditoram vērsties pie iestādes vadītāja vēl pat pirms ziņojuma projekta sagatavošanas, ja ir pamanītas būtiskas nesakrītības/problēmas. Tomēr atsevišķās iestādēs šādas apspriedes ir retas.

Iestādes vadītāja apstiprinātie audita ziņojumi var tikt izplatīti dažādi. Virkne vadītāju iestādēs ar nelielu darbinieku vai struktūrvienību skaitu iekšējā audita ziņojumus adresē tikai auditētajai struktūrvienībai. Cita prakse ir ievietot šos ziņojumu iestādes iekšējā tīklā, darot to pieejamu ikvienam darbiniekam, taču īpaši arī nestimulējot interesi par to. Virkne lielāku institūciju vadītāju mēdz izsūtīt audita ziņojumus visām struktūrvienībām, kurām varētu būt aktuālas auditā konstatētās problēmas. Vairākās institūcijās audita ieteikumi tiek pārrunāti darbinieku sanāksmes (īpaši nelielās institūcijās), tā nodrošinot gan informācijas apriti, gan arī „mācīšanos no kļūdām”. Kopumā rodas iespaids, ka iekšējā audita rezultāti tiek visai vāji komunicēti darbiniekiem un tas nebūtu skaidrojams ar ieteikumu lietderīgumu.



Vadītāji visbiežāk neapšaubā audita ieteikumu lietderību un atbalsta tos. Mehānismi audita ieteikumu ieviešanas nodrošināšanai ir dažādi – sākot ar vadītāja rīkojumu ieviest audita ieteikumus līdz pat ieteikumu reģistra izveidošanai. Audita ieteikumu ieviešanai tiek noteikti gan termiņi, gan atbildīgās amatpersonas. Ieviešanu kontrolē pats iekšējais auditors. Daudzu iestāžu vadītāji norāda, ka absolūtais vairākums ieteikumu tiek ieviesti iestādes darbā, taču nereta ir termiņu pārcelšana uz vēlāku laiku, ko skaidro ar nepietiekamo iestādes kapacitāti un darbinieku pārslodzi³. Neliela daļa ieteikumu mēdz zaudēt aktualitāti, piemēram, normatīvās bāzes izmaiņu gadījumā, tāpēc šie ieteikumi netiek ieviesti. Iestāžu vadītāji parasti raksturo sevi kā ieinteresētus audita uzrādīto problēmu novēršanā.

Nemot vērā ieguvumus no iekšējā audita, vairākums padotības iestāžu vadītāju drīzāk negatīvi vērtēja audita koncentrēšanu pārraugošajās ministrijās, kas daļēji izrietēja no centieniem optimizēt iestādes tēriņu struktūru par labu pamatfunkciju veicējiem. Daļa auditoru tika koncentrēti pārraugošajās ministrijās, daļa auditoru tika atbrīvoti no darba. Vairākās padotības iestādēs iekšējie auditori tika saglabāti, ko, no vienas puses, noteica iestādes darba specifika, bet no otras puses, šāda amata esamību iestādē pieprasīja ES līdzekļu apguves regulējums. Atsevišķās institūcijās iekšējā auditora pienākumi tika deleģēti citu amatu veicējiem, kas gan, pēc Finanšu ministrijas domām, rada draudus iekšējā audita funkciju veicēju kvalifikācijai⁴.

Vairums padotības iestāžu un arī pašvaldību vadītāju pauda skeptisku attieksmi pret iekšējā audita pārcelšanu uz pārraugošajām ministrijām. Viņi norādīja, ka šādā veidā iekšējais audits faktiski kļūst par ārējo auditu, kurš jūtami mazāk bauda darbinieku uzticēšanos un kurš sniedz mazāku atbalstu iestādes vadītājam. Turklāt „centralizētie” iekšējie auditori vairs nepiedalās iestāžu vadības sapulcēs un tāpēc ir ievērojami sliktāk informēti par iestādes darbību un problēmām. Tas, pēc vadītāju domām, palielina laiku, kas nepieciešams auditoram, lai veiktu pamatfunkciju auditu padotības iestādēs. Šādam vērtējumam ir grūti nepiekrīst, taču koncentrācijai ir arī savi ieguvumi – finanšu resursu optimālāka izmantošana, lielākas iespējas harmonizēt auditu metodikas un prasības viena resora ietvaros, kvalifikācijas celšanas iespējas.

Aptaujātie vadītāji arī dažkārt uzskata, ka pārraugošās iestādes, veicot iekšējo auditu, nepietiekami iedziļinās auditējamās iestādes procesos vai arī audita

³ Neraugoties uz šo noslogojumu, 2010.gadā ir būtiski palielinājies ieviesto audita ieteikumu īpatsvars, sasniedzot 81%.

⁴ Finanšu ministrija. Informatīvais ziņojums par iekšējā audita darbību ministrijās un iestādēs 2010.gadā.



ieteikumi pēc sava rakstura ir sīku nepilnību novēršana (piemēram, atsauce uz normatīvo aktu, kas nav bijusi korekti izmantota). Turklāt, kā norādīja vairāki aptaujātie, ir izteikta tendence, ka pārraugošās iestādes iekšējais audits vairāk līdzinās revīzijai, kurai ir jāatrod neatbilstības, nevis iekšējam auditam, kura mērķis ir sniegt palīdzību iestādei darba uzlabošanai un potenciālo vājo vietu identifikācijai. Jāsecina, ka vairākos gadījumos pārraugošās iestādes veiktais iekšējais audits nenodrošina preventīvo funkciju – t.i. neatbilstību atklāšanu, pirms tās ir radījušas kādas negatīvas sekas. Virkne iestāžu vadītāju pauda bažas par ministrijās koncentrēto auditoru kompetenci auditējamo iestāžu pamatfunkcijās, taču atzina, ka ministriju auditori varētu labi tikt galā ar atbalsta funkciju auditēšanu. Taču šajā gadījumā pastāv funkciju dublēšanās risks ar Valsts kontroli.

Vienlaikus jāatzīmē, ka virkne nelielu pašvaldību vadītāju norādīja uz iespējamiem ieguvumiem no iekšējā audita centralizēšanas, ja to veic profesionāli un neitrāli (ar nolūku palīdzēt pašvaldības darba pilnveidošanā, nevis atrast pārkāpumus, par kuriem sodīt). Trūkstot pārliecībai par šo nosacījumu ievērošanu, vairāki pašvaldību vadītāji skeptiski izturējās pret centralizācijas ideju, tās vietā dodot priekšroku ārpakalpojumā iegādātiem audita pakalpojumiem.

Šajā kontekstā ir pieminams vadītāju sniegtais itin negatīvais vērtējums par Valsts kontroles veiktajiem auditiem, norādot uz šo auditu laikietilpību un ieteikumu novēlotību. Tiesa, vadītāji norādīja arī uz saistību starp iekšējo un ārējo auditu – ja iekšējais audits ir darbojies pienācīgi, tad arī ārējā auditā neatbilstības tiek atklātas retāk.

Domājot par iekšējā audita nostiprināšanu un darbības pilnveidošanu, iestāžu un pašvaldību vadītāji minēja šādus darbības virzienus:

- E-pārvaldes attīstība;
- Tādu IT rīku izveide, kas palīdzētu apkopot un sekot līdzi iekšējā audita ieteikumiem;
- Izdevumu struktūras precizēšana, jo ekonomiskās klasifikācijas kodi šādu informāciju nenodrošina;
- Vienotas grāmatvedības uzskaites programmatūras ieviešana visās valsts pārvaldes un pašvaldību iestādēs;
- Iekšējās kontroles saistīšana ar iestāžu specifiskajām funkcijām;
- Iekšējo auditoru kvalifikācijas celšana un sertifikācija;
- Apmācība par iekšējās kontroles sistēmu vadītājiem;
- Metodiskās vadlīnijas iekšējās kontroles ieviešanai iestādē vadītājiem;
- Apmācība auditoriem par viņu funkcijām iestādē nolūkā mazināt iekšējā audita „revidentisko” raksturu.



4. Nepieciešamais atbalsts iekšējās kontroles pilnveidei

Intervētie vadītāji bieži uzsvēra nepieciešamību pēc darbinieku kvalifikācijas celšanas, t.sk. tālākas izglītošanas iekšējās kontroles jautājumos. Savukārt iekšējo auditoru kvalifikācijas celšanā viena no prioritārajām jomām būtu IT joma, kaut gan tās specifikas dēļ viegli ir iedomājama centralizēta audita nepieciešamība šajā jomā.

Ļoti svarīgi ir ievērot, ka dažkārt tika pausts viedoklis, ka būtu lietderīgi pašiem vadītājiem iegūt vairāk informācijas par iekšējās kontroles sistēmu un iekšējo auditu. Tas tiešā veidā norāda uz vadītāju nepietiekamajām zināšanām par iekšējās kontroles sistēmu vietu un lomu iestādes funkcionēšanā. Tajās iestādēs un pašvaldībās, kurās iekšējā audita struktūrvienība joprojām pastāv, saglabājas interese par audita veikšanas vadlīnijām.

Par vienu no atbalsta formām bieži tiek nosaukta pieredzes apmaiņas veicināšana iekšējās kontroles jomā – kā starp Latvijas iestādēm un pašvaldībām, tā arī ar ārvalstu institūcijām. Tas ļautu apmainīties ar labāko praksi iekšējā audita jomā, kas šīs funkcijas koncentrācijas apstākļos šķiet vienkāršāk veicams uzdevums. Tāpat tiek pausts uzskats, ka elektroniskas dokumentu aprites sistēmas ieviešana uzlabotu iekšējo kontroli.

Vairāki pašvaldību vadītāji norādīja uz vēlmi saņemt regulāru metodisko atbalstu korupcijas risku mazināšanas jomā, kas liecina par nepietiekamu informētību par KNAB sniegtajiem pakalpojumiem minētajā jomā. Tāpat viņi pauda vēlmi pēc vadlīnijām (nevis strikti priekšrakstiem) efektīvas iekšējās kontroles sistēmas radīšanā. Tāpat tiek norādīts uz nepieciešamību pēc dažādu likumu skaidrojumiem, kas ļautu ietaupīt pašvaldību resursus (nav nepieciešams papildus noslogot savus darbiniekus vai iegādāties likumu skaidrojumus kā ārpakalpojumu). Ņemot vērā gan centralizēti, gan decentralizēti piedāvātos likumu skaidrojumus, šī vēlme būtu jāanalizē padziļināti un konkretizēti.



5. Secinājumi

Ņemot vērā intervijas ar valsts un pašvaldību iestāžu vadītājiem un to satura analīzi, ir formulētas šādas problēmas saistībā ar iekšējās kontroles sistēmu.

Ar publiskās pārvaldes sistēmu saistītās problēmas:

- Strukturālās reformas un ATR ir radījušas nepieciešamību salāgot atšķirīgas organizācijas kultūras un ļaut darbiniekiem adaptēties jaunajos apstākļos;
- Sniegto pakalpojumu reālās izmaksas tiek rēķinātas galvenokārt maksas pakalpojumiem, turklāt virknei pakalpojumu precīzs aprēķins nav iespējams pakalpojuma specifikas dēļ;
- Skeptiska attieksme pret Valsts kontroles veiktajām pārbaudēm;
- Ministrijās koncentrētā iekšējā audita daļējas pārklāšanās risks ar Valsts kontroles darbību.

Ar personālu saistītās problēmas:

- Notiek plašs darbinieku motivācija zuduma process, t.sk. vadītāju demotivācija;
- Vienotā darba samaksas sistēma un materiālās stimulēšanas liegums;
- Virkne vadītāju neredz pietiekamu atdevi no iekšējā audita, jo uzskata tā kompetenci pamatfunkciju jomās par zemu;
- Revidentiskums un dziļāka skatījuma uz iestādes darbību trūkums iekšējiem auditoriem;
- Dramatiski trūkst kompetences IT jomas auditēšanā;
- Trūkst apmaksātu kvalifikācijas celšanas iespēju iekšējiem auditoriem.

Iestādes pārvaldības un plānošanas problēmas:

- Daudzu iestāžu vadītāji nejūt pietiekamu motivāciju palielināt iestādes darbības efektivitāti;
- Straujo pārmaiņu rezultātā ir bijis sarežģīti vai pat neiespējami plānot iestāžu darbību un nepieciešamos resursus vidējā termiņā;
- Vadītāju noslogojums ar mehāniskiem pienākumiem;
- Virknei mazāku valsts iestāžu un pašvaldību vadītāju ir diezgan aptuvens priekšstats par iekšējās kontroles sistēmas jēgu, mērķiem, izveidi un funkcionēšanu;
- Ir visai spēcīgs atbalsts kontrolējošajiem mehānismiem un pieejām iestādes darbības uzraudzīšanā;
- Budžeta konsolidācija un strukturālās reformas ir palielinājušas darbinieku noslogojumu, kura dēļ kontroles pasākumiem tiek atvēlēta mazāk uzmanība;



- Virknei mazāku valsts iestāžu un pašvaldību vadītāju ir diezgan aptuvens priekšstats par iestādes darbības riskiem, to identificēšanu un vadīšanu;
- IKT plašāka ieviešana iestāžu darbībā tiek uzskatīta par vienu no efektīvākas kontroles nodrošināšanas instrumentiem pašvaldībās;
- Darbinieku ierobežota informēšana par iekšējā audita rezultātiem;
- Nepietiekams metodiskais atbalsts korupcijas mazināšanai pašvaldībās;
- Negatīva attieksme pret iekšējā audita funkcijas koncentrēšanu pārraugošajā ministrijā;

Ar materiālajiem resursiem saistītās problēmas:

- Materiālo resursu iegādē dominē zemākās cenas princips, taču efektivitātes apsvērumi nereti ir sekundāri;
- Materiālo resursu izlietošanas kontrole ne vienmēr bauda darbinieku atbalstu, turklāt vājināta kontrole var tikt izmantota kā instruments darbinieku motivācijas kāpināšanai;
- Darbinieku nodarītos zaudējumus vadītāji ne vienmēr ir gatavi piedzīt no vainīgajiem.

