



# VADĪTĀJU INTERVIJU APKOPOJUMS

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

NIKOLO GRUPA



2011

# Vadītāju interviju apkopojums

## Saturs

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



## 1. Iestāžu darbības vide un riski

Šajā daļā ir apkoptas atbildes uz šādiem metodoloģijā iekļautiem jautājumiem:

1. *Lūdzu, nosauciet, trīs pozitīvos un trīs negatīvos notikumus vai faktorus, kas ir ietekmējuši Jūsu institūcijas efektīvu darbību pēdējo divu gadu laikā?*
5. *Nosauciet trīs būtiskākos riskus, kas apdraud institūcijas, kurā strādājat darbību.*
6. *Vai darbinieki saprot/izprot/apzinās iestādes riskus?*
7. *Kāds šobrīd ir mehānisms, lai identificētu un pārvaldītu ar institūcijas darbību saistītos riskus?*
8. *Kādam vajadzētu būt, Jūsaprāt, ideālajam mehānismam, lai identificētu un pārvaldītu ar institūcijas darbību saistītos riskus? Ja iespējams, aprakstiet to „soli pa solim”.*

### 1.1. Vide

Divi intervijās ar vadītājiem visbiežāk pieminētie fenomenī, kas ietekmējuši institūciju funkcionēšanu pēdējos 2-3 gados, ir budžeta konsolidācija (kā ir nosaukta budžeta finansējuma drastiska samazināšana) un valsts pārvaldes strukturālās reformas (ar ko vadītāji parasti saprot funkciju pārdali vai likvidāciju, kā arī darbinieku skaita samazināšanu). Šiem daudzšķautņainajiem procesiem ir saskatīta kā pozitīva, tā arī negatīva ietekme uz iestāžu darbību.

Kaut gan vairāki vadītāji atzina, ka 2005.-2007.gadā pārvaldes aparāts un tā uzturēšanas izmaksas nesamērīgi pieauga, tā faktiski piekrītot pašreizējai pārvaldes izdevumu samazināšanas tendencei, lielākās bažas saistībā ar konsolidāciju un strukturālajām reformām izraisa šo procesu plašie hronoloģiskie ietvari, kā arī vispārējā nestabilitātes sajūta, kas radusies daudzos darbiniekos minēto procesu rezultātā. No vienas puses, šī nestabilitāte demotivē darbiniekus un daļēji veicina speciālistu aiziešanu no darba valsts pārvaldē. No otras puses, tā neļauj jēgpilni plānot iestāžu darbību vidējā (3 gadi) termiņā, jo daudzos vadītājos trūkst pārliecības gan pat par attiecīgajam gadam iēplānoto līdzekļu pieejamību, gan par attiecīgās iestādes funkciju un organizatoriskās struktūras stabilitāti, gan par iestādes pastāvēšanas perspektīvām. Savukārt pašvaldību vadītāji norādīja uz nestabilo nodokļu politiku, kas būtiski apgrūtina pašvaldības budžeta plānošanu. Strukturālās reformas arī apgrūtina horizontālo sadarbību starp dažādām iestādēm, jo virkne iestāžu ir likvidētas vai arī atsevišķas to funkcijas tikušas nodotas citām iestādēm.

Kaut gan vairāki vadītāji pieminēja ekonomisko krīzi kā iespēju atbrīvoties no mazāk spējīgajiem darbiniekiem un tikai labāko speciālistu saglabāšanu, biežāk tika norādīts uz esošo darbinieku pārslodzi un no tās izrietošo darba kvalitātes pazemināšanos. Virkne pašvaldību vadītāju atzina, ka pat pēc



pašvaldību skaita samazināšanas ir grūti atrast augsti kvalificētus darbiniekus noteiktās sfērās (t.sk. darbam ar ES struktūrfondiem).

Ekonomiskā krīze ir radījusi papildus spiedienu uz pašvaldību budžetiem. No vienas puses, ir sarukuši pašvaldību ieņēmumi (t.sk. bezdarba un nekustamo īpašumu kadastrālās vērtības ietekmē), bet no otras puses, strauji ir pieaudzis sociālajām vajadzībām atvēlamo līdzekļu apjoms.

Drīzāk negatīvā izpratnē tika pieminēta arī vienotā atalgojuma sistēmas ieviešana valsts pārvaldē, kas paredz pārāk mazas atalgojuma atlīdzības starp atsevišķām darbinieku kategorijām. Vadītāji nereti bija kritiski pret liegumu izmantot darbinieku materiālo stimulēšanu (īpaši tajās institūcijās, kuru vadītāji uzsvēra darbinieku pārslogotību); atsevišķi vadītāji pauda neapmierinātību ar liegumu izmantot no maksas pakalpojumiem iegūtos līdzekļus darbinieku materiālajai stimulēšanai. Atsevišķu iestāžu vadītāji norādīja uz atalgojuma līmeņa samazinājumu kā faktoru, kas veicina kadru mainību vai arī kas neļauj piesaistīt/saglabāt augsti kvalificētus darbiniekus.

Daudzi pašvaldību vadītāji norādīja uz administratīvi teritoriālo reformu (ATR) kā būtisku ietekmes faktoru, kas ir ļāvis koncentrēt finanšu un pārvaldes cilvēkresursus, kā arī veikt strukturālas reformas pašvaldības pārvaldē. Vienlaikus tiek arī atzīmēts, ka ATR rezultātā ir vājinājusies saikne starp pašvaldību un iedzīvotājiem.

Atsevišķi iestāžu pārstāvji uzsvēra, ka samazinātā finansējuma rezultātā ir sarukušas darbinieku apmācības iespējas, kas savulaik kalpojušas kā viens no darbinieku motivācijas instrumentiem. Par teju vienīgo iestāžu attīstības iespēju ir kļuvuši ES struktūrfondu līdzekļi, kas paredzēti administratīvās kapacitātes celšanai. Struktūrfondu lomu infrastruktūras attīstībā īpaši uzsvēra vairāku pašvaldību vadītāji.

Virkne padotības iestāžu vadītāju norādīja uz strukturālo reformu jēdziena eifēmisko raksturu, kā arī uz šo reformu nepārdomāto veikšanu, sasteigti un pavirši izvērtējot funkcijas, kā arī neparedzot adekvātu finansējumu jauniegūto funkciju veikšanai. Par smagu problēmu tiek uzskatītas arī normatīvās bāzes biežās un straujās izmaiņas, tām nepieciešamo normatīvo aktu projektu steidzīgo radīšanu, kā arī vairākkārtēji budžeta grozījumi, kas vēl vairāk palielina atlikušo darbinieku noslogojumu. Normatīvās bāzes izmaiņas arī atbalsojas pašvaldību darbā, kas spiestas veltīt lielākas pūles savas darbības iekļaušanai normatīvo aktu ietvaros un novērst paviršības savu darbinieku rīcībā. Vadītāji (drīzāk pašvaldībās, mazāk valsts iestādēs) uzsver arī pieaugošo birokratizācijas un formalizācijas tendenci.



Vienlaikus budžeta konsolidācija un pārvaldes reformas ir veicinājušas arī pozitīvas pārmaiņas. Daudzu iestāžu vadītāji tieši vai netieši atzina, ka minētie makroprocesi ir veicinājuši nepieciešamo iekšējo pārmaiņu veikšanu, nodrošinot arī ārēju pamatojumu šādām darbībām. Finansējuma samazinājums un funkciju pārdale ir mudinājuši vērtēt darba organizāciju, procesus un procedūras iestādēs, lai palielinātu darba efektivitāti un būtiski samazināta finansējuma apstākļos varētu veikt iepriekšējo vai pat palielinātu darba apjomu. Dažās pašvaldībās ir ieviesti resursu patēriņa limiti, izveidoti vai papildināti amatu apraksti. Vairākas pašvaldības ir saglabājušas ISO sertifikāciju. Efektivizāciju un centralizāciju (t.sk. pašvaldībās) ir veicinājusi arī informācijas un komunikācijas tehnoloģiju plašāka izmantošana, kas dažās iestādēs ir īstenota, pateicoties tikai un vienīgi ES struktūrfondu līdzekļiem. Vairākās pašvaldībās ir ieviesta centralizēta grāmatvedības sistēma visām pašvaldības iestādēm. Ir paplašinājies dokumentu elektroniskās aprites pielietojums lietvedībā, e-paraksta izmantošana utml., tomēr dažu pašvaldību vadītāji norādīja uz elektronizētās lietvedības ieviešanas apstāšanās krīzes radītā finansējuma sarūkuma rezultātā. Virkne pašvaldību ir uzsākušas darbu pie vienas pieturas aģentūras izveides.

Iestāžu restrukturizācija dažos gadījumos ir ļāvusi atbrīvoties no mazāk veiksmīgiem iestāžu vadītājiem, kas savukārt ir darījis šo iestāžu darba stilu enerģiskāku un veicinājis darbinieku motivāciju. Atsevišķu iestāžu vadītāji minēja arī pieaugošu uzsvāru uz kolektīva saliedēšanas pasākumiem (izmantojot pašu darbinieku finansējumu) kā motivācijas instrumentu.

Par pozitīvu tendenci nereti tiek saukta darbinieku mainīguma samazināšanās. Taču par tās ģenēzi nav vienprātības. No vienas puses, personāla stabilizācija tiek saistīta ar bezdarba pieaugumu, bet no otras puses, ar vienotās atalgojuma sistēmas ieviešanu valsts pārvaldē.

Atsevišķos gadījumos tiek norādīts arī uz politisko lēmumu pieņemšanas ātruma pieaugumu kā pozitīvu tendenci. Tomēr vienlaikus tiek atzīts, ka šādi pieņemtu lēmumu kvalitāte drīzāk samazinās.

## 1.2. Riski

Iestāžu vadītāju nosauktie riski visnotaļ harmoniski izriet no iestāžu darbības vides raksturojuma. Biežāk minētais risks ir nepietiekams finansējums iestāžu darbības nodrošināšanai. Tas īpaši ātri var iestāties gan gadījumā, ja notiek iestādes finansējuma tālāka samazināšana, ja darbinieku atalgojums nemainīsies atbilstoši dzīves dārdzības dinamikai vai arī ja valsts nesniegs adekvātu atbalstu pašvaldībām. Iestājoties šim riskam, virkne vadītāju paredz daļas kvalificētāko speciālistu aizplūšanu uz privāto sektoru, kas savukārt



izraisīs valsts pārvaldes kompetences kritumu un lēmumu kvalitātes mazināšanos (ko vairāki vadītāji piemin kā pastāvošu risku). Atsevišķi vadītāji norāda, ka šis būtu ļoti nelabvēlīgs scenārijs, ņemot vērā Latvijas prezidentūru ES 2015.gadā. Virkne pašvaldību vadītāju nepietiekamo finansējumu saista ar nespēju (pilnvērtīgi) nodrošināt atsevišķas pašvaldību funkcijas, kas, pēc dažu vadītāju domām, rada fizisku apdraudējumu pašvaldības darbiniekiem.

Vairāki vadītāji piemin darbinieku struktūru kā risku. No vienas puses, atsevišķās iestādēs ir vērojama būtiska darbinieku novecošanās, ko ir apgrūtināši novērst ar pašreizējo atalgojuma apjomu. No otras puses, tiek minēts sieviešu pārsvars darbinieku vidū, kas var negatīvi ietekmēt iestādes darbu pēcdzemdību atvaļinājumu gadījumos.

Vairāku pašvaldību vadītāji uzsver demogrāfiskās tendences kā riska faktoru. Šīm tendencēm saglabājot pašreizējo dinamiku, ilgtermiņā ir apdraudēta iedzīvotāju ziņā mazāku pašvaldību funkciju veikšana un pat pastāvēšana.

Vairāku iestāžu vadītāji par būtisku risku uzskata esošās normatīvās bāzes straujas izmaiņas, nosakot īsus ieviešanas termiņus. Ja iepriekš šādu izmaiņu triecienu ir bijis iespējams daļēji amortizēt, izmantojot zināmas cilvēkresursu rezerves, kas vēl nebija izsmeltas konsolidācijas procesā, tad pašlaik šādas izmaiņas, pēc šo vadītāju domām, nozīmētu normatīvo aktu administrēšanas kvalitātes neizbēgamu kritumu. Savukārt vairāku pašvaldību vadītāji normatīvās bāzes straujās izmaiņas saista ar potenciālām pretlikumībām pašvaldību darbā. Jāpiemin arī valsts nozīmīgāko institūciju neprognozējamie un nepārdomātie lēmumi, kurus risku kategorijā ievietojuši virkne pašvaldību un valsts iestāžu vadītāju.

Virkne valsts un pašvaldību vadītāju uzsver korupcijas risku, īpaši jau kontrolējošajās iestādēs un īpaši tajos gadījumos, kad amatpersonu uzlikto soda naudas apjoms pārsniedz šo amatpersonu pēdējos gados samazināto mēnešalgu.

Atsevišķi iestāžu vadītāji norāda, ka pastāv būtisku pārvaldes funkciju likvidācijas risks, kura iestāšanās sekmētu sasteigta un nepietiekami pārdomāta pārvaldes funkciju pārskatīšana, kas bijusi raksturīga iepriekšējos 2-3 gados. Atsevišķi vadītāji norāda uz stratēģiskās plānošanas neesamību un neiespējamību kā vidēja termiņa risku.

Daži valsts sekretāri (!) piemin arī ES struktūrfondu apguvi kā riska faktoru. 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 atsevišķi pašvaldību vadītāji norāda uz iepirkuma rezultātu pārsūdzēšanu un sūdzību izskatīšanas ātrumu kā faktoru, kas apdraud savlaicīgu un kvalitatīvu darbu veikšanu.

Dažu pašvaldību pārstāvji norāda uz dabas katastrofām kā riska faktoru, kuram iestājoties, tiek būtiski ietekmēts pašvaldības darba ritms, kā arī rodas nepieciešamība koriģēt pasākumu finansēšanas plānus.

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.

Daudzi vadītāji kā valsts iestādēs, tā pašvaldībās atzīst, ka īpašu mehānismu vai sistēmu risku identificēšanai viņu rīcībā nav, tāpēc vadošo darbinieku sapulces nereti veic risku identificēšanas funkciju. Risku identifikācijā un novērtēšanā lielu ieguldījumu sniedz iestāžu iekšējais audits, ko pieminēja virkne vadītāju. Tāpat vairāki vadītāji norādīja uz Korupcijas novēršanas un apkarošanas biroja palīdzību korupcijas riska identificēšanā un mazināšanā. Iestāžu galvenie finansisti dažkārt tiek minēti saistībā ar finansējuma riskiem. Atsevišķi vadītāji pieminēja arī ES struktūrfondu apgūšanas procesā radītos risku novērtējumus.

Virkne pašvaldību vadītāju min tikšanās ar iedzīvotājiem un iedzīvotāju iesniegumus, kā arī pieredzes apmaiņu ar citām pašvaldībām kā risku identificēšanas mehānismus. Sava loma risku identificēšanā ir arī publisko gada pārskatu gatavošanai un iestādes/pašvaldības attīstības plāna veidošanai.

Lūgti iezīmēt ideālo mehānismu risku identificēšanai, daudzi vadītāji atturējās paust viedokli vai sniedza itin aptuvenas atbildes. Daži vadītāji apgalvoja, ka kvalitātes vadības sistēma palīdzētu risku identificēšanā, citi – ka darbinieku izglītošana, motivēšana un aktīvāka iesaistīšana iestādes darbībā.

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.

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 norādīts, ka dziļāka izpratne par riskiem ir drīzāk vadošajiem darbiniekiem.





## 2. Lēmumu un finanšu resursu kontrole

Šajā daļā ir apkoptas atbildes uz šādiem metodoloģijā iekļautiem jautājumiem:

2. Kā tiek uzraudzīta administratīvo lēmumu pieņemšana?

3. Kā tiek kontrolēta resursu (materiālo, finansiālo) izmantošana? Kā Jūs kā vadītājs pārlicināties, ka resursi tiek izmantoti lietderīgi? Vai institūcijas darbinieki saprot, kāpēc ir nepieciešama resursu izmantošanas kontrole?

Administratīvo lēmumu pieņemšanas uzraudzība šķiet 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. Virknē iestāžu termiņu kontrolei var tikt izmantotas arī vadošo darbinieku regulārās sanāksmes.

Lēmumu saturiskā kontrole šķiet esam atkarīga no iestādes lieluma un gatavojamo dokumentu daudzuma. Kaut gan par izejošo dokumentu saturu ir atbildīgs iestādes vadītājs, lielāku iestāžu vai pašvaldību vadītājiem ir jāuzticās padoto darba kvalitātei, jo satura kontroli vadītāji spēj veikt tikai izlases kārtībā. Tāpēc lielākajās iestādēs ir ieviesta dokumentu vīzēšanas sistēma, kas vadītājam ļauj izsekot arī satura kontrolei. Lēmumu pieņemšanas kontroli palīdz veikt arī kvalitātes vadības sistēma – iestādēs un pašvaldībās, kur tāda ir ieviesta.

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.

Tomēr absolūtais vairākums vadītāju norādīja, ka taupīgs materiālo resursu izlietojums ir būtisks, īpaši jau pašreizējos apstākļos. Resursu izmantošana tiek plānota un daudzviet arī ierobežota. Virknē iestāžu un pašvaldību tiek veikts iztērēto resursu salīdzinājums ar patēriņu iepriekšējos gados, lai noskaidrotu potenciālos pārtērējumus. 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 puda 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 uzsvars 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.

Daudzi vadītāji pauda, ka darbinieki apzinās materiālo resursu izmantošanas kontroles nepieciešamību, tomēr ne vienmēr šāda kontrole bauda darbinieku atbalstu.



### 3. Pakalpojumu izmaksas

Šajā daļā ir apkoptas atbildes uz šādiem metodoloģijā iekļautiem jautājumiem:

4. Vai tiek rēķināta sniegto pakalpojumu pašizmaksa?

Iestāžu sniegto pakalpojumu izmaksu aprēķinu jomā ir jānošķir tie pakalpojumi, kas tiek sniegti par maksu un kuru cenas ir apstiprinātas ar Ministru kabineta lēmumu, no citiem pakalpojumiem. Iestāžu vadītāji norāda, ka maksas pakalpojumu gadījumā izmaksu aprēķini tiek veikti un aktualizēti. Tas attiecas arī uz pašvaldību nodrošinātajiem izglītības pakalpojumiem, 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. 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.



## 4. Rīcība situācijās

Šajā daļā ir apkoptas atbildes uz šādiem metodoloģijā iekļautiem jautājumiem:

5a. Kuru amatpersonu būtu jāsauc pie atbildības par to, ka iestāde/pašvaldība ir nodarījusi kaitējumu fiziskai vai juridiskai personai?

5b. Kāda būtu vadītāja rīcība, ja tiesa atzītu par prettiesisku iestādes/pašvaldības pieņemtu lēmumu?

5c. Kāda būtu vadītāja rīcība, ja būtu pazudis vispārējās pieejamības dokuments?

5d. Kāda būtu vadītāja rīcība, ja būtu pazudis ierobežotas pieejamības dokuments?

5e. Kāda būtu vadītāja rīcība, ja trešo personu rokās būtu nonākusi iestādes rīcībā esoša informācija?

### 4.1. Atbildība par kaitējumu fiziskai vai juridiskai personai

Hipotētiskajos gadījumos, kad iestāde būtu nodarījusi kaitējumu fiziskai vai juridiskai personai, ir vērojami atšķirīgi vadītāju rīcības modeļi. Formālā modeļa piekritēji atsaucas uz Valsts pārvaldes iestāžu nodarīto zaudējumu atlīdzināšanas likumu un apliecina gatavību uzsākt dienesta pārbaudi. Ņemot vērā pārbaudes rezultātus, var tikt ierosināta disciplinārlieta pret potenciāli vainīgo amatpersonu. Šo procesu vaināgo finanšu zaudējumu (ja tādi iestādei ir radušies) piedzīšana no vainīgās amatpersonas regresa kārtībā. Formālais modelis šķiet populārāks pašvaldībās un tiesībsargājošajās iestādēs.

Principiāli atšķirīga pieeja ir raksturīga daudzu valsts iestāžu vadītājiem, kuri uzsver cilvēciskas kļūdzināšanās iespēju. Tāpēc šie vadītāji norāda, ka kaitējuma nodarīšanas gadījumā tiks identificēts problēmas cēlonis un vainīgā amatpersona, 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.

Vēl neliela daļa vadītāju apstiprina nepieciešamību rīkoties kaitējuma nodarīšanas gadījumos, taču nekonkretizē savu rīcību.

### 4.2. Rīcība saistībā ar prettiesisku lēmumu

Praktiski visi aptaujātie vadītāji apstiprināja, ka respektēs tiesas lēmumu (kaut virkne iestāžu vadītāju pauda gatavību cīnīties visās tiesu instancēs, lai pierādītu savu lēmumu tiesiskumu) un centīsies mazināt prettiesiskā lēmuma sekas. Vienlaikus vairums vadītāju norāda, ka analizēs notikušo, lai izprastu



tā cēloņus. Šīs analīzes viens no mērķiem būtu noskaidrot, vai prettiesiskais lēmums ir sistēmiska kļūme vai arī konkrēta darbinieka kļūda.

#### **4.3. Rīcība saistībā ar pazudušu vispārējās pieejamības dokumentu**

Valsts iestāžu vadītāji ievērojami biežāk nekā pašvaldību vadītāji norāda, ka viņu iestādēs ir ieviesta elektroniskā dokumentu aprīte, t.sk. izmantojot DocLogix programmatūru. Tas nereti tiek uzskatīts par pietiekamu apstākli, lai apgalvotu, ka vispārējās pieejamības dokumenta pazušana nav iespējama. Aplūkojot hipotētisku šāda dokumenta pazušānu, daudzi vadītāji norāda, ka tiktu meklēti tie darbinieki, kuri ir strādājuši ar pazudušo dokumentu, un tādā veidā iegūtu informāciju, kas varētu palīdzēt atrast to. Vadītāji ļoti reti ir minējuši dienesta pārbaužu veikšanas nepieciešamību un sankciju vēršanu pret vainīgo, vien norādot, ka vērstos pie citām iestādēm, lai saņemtu pazudušā dokumenta dublikātu. Komplicētāka situācija veidotos ar pazudušu privātpersonas iesniegumu, ko mēģinātu risināt brīdī, kad šī privātpersona pieprasītu no iestādes atbildi likumā paredzētajā termiņā.

#### **4.4. Rīcība saistībā ar pazudušu ierobežotas pieejamības dokumentu**

Šajā situācijā absolūtais vairākums vadītāju, kuriem ir vai varētu būt saskare ar ierobežotas pieejamības dokumentiem, norādīja, ka pastāv ne tikai konkrēti šādu dokumentu aprītes noteikumi, bet arī instrukcijas darbībām minēto dokumentu pazušānos gadījumos. Vadītāji strikti sekotu šīm instrukcijām.

#### **4.5. Rīcība saistībā ar informācijas noplūdi**

Atbildēs vērojamas divas galvenās pieejas. Vieni vadītāji apgalvo, ka publiskojamas informācijas nonākšana trešo personu rokās nav pārkāpums (jo runa ir par konceptuāli publisku informāciju), tāpēc nekādas īpašas darbības neveiks. Citi vadītāji norāda, ka nesankcionēta informācijas nodošana trešajām personām tomēr nav veicināma, tāpēc viņi mēģinātu noskaidrot noplūdē vainojamās amatpersonas. Vienlaikus virkne vadītāju atzina, ka vaininieku identificēšana var izrādīties laikietilpīgs process, tāpēc nebūtu mērķtiecīgi ieguldīt resursus šāda jautājuma noskaidrošanā. Ja tomēr vainīgais ticis identificēts, tad ir veiktas pārrunas ar šo darbinieku, skaidrojot šādas rīcības nepieņemamību.



## 5. Iekšējā audita vieta un nozīme iestādēs

Šajā daļā ir apkoptas atbildes uz šādiem metodoloģijā iekļautiem jautājumiem:

11. Vai Jūsu vadītājā institūcijā pašlaik štatā ir iekšējie auditori?
12. Ja nedarbojas, kad un kāpēc tie tika likvidēti?
13. Ja nedarbojas, vai iekšējie auditori pēc būtība ir saglabāti, nosaucot viņu amatus citādāk (kontrolieri, revidenti utml.)?
14. Ja nedarbojas, vai šie cilvēki ir pārcelti uz ministriju vai citu augstāk stāvošu institūciju nolūkā veikt auditu Jūsu iestādē?
15. Ja nedarbojas, kā Jūs vērtējat šādu pārvērsienu institūcijas darbībā? Kā tas ietekmē institūcijas darbu?
16. Kā institūcijā tiek/tika nodrošināta iekšējā audita objektivitāte un neatkarība? Vai auditori netiek/netika ierobežoti, nosakot audita apjomu, veicot pārbaudes un iesniedzot ziņojumus?
17. Kā Jūs kopumā vērtējat savas iestādes iekšējo auditoru kompetenci? Kurās jomās viņi ir kompetentāki un kurās – mazāk kompetenti?
20. Kā tiek/tika izplatīta informācija par konstatētajiem pārkāpumiem? Vai esat pārliecināts, ka ikviens darbinieks uzzina, kāda veida rīcība ir atzīta par nepieļaujamu?
21. Cik lielā mērā iekšējais audits Jums kā institūcijas vadītājam nodrošina nepieciešamo informāciju par institūcijas vajājam vietām un ir palīdzējis darbības pilnveidošanā?
22. Kādus ieguvumus institūcijai sniedz iekšējais audits?
23. Vai Jūsu institūcijas auditori bauda/audīja autoritāti kolēģu vidū, vai viņa padomos ieklausās jeb biežāk cenšas tos apstrīdēt?
24. Kāda ir (bijusi) Jūsu kā vadītāja rīcība tajos gadījumos, kad iekšējais audits (neatkarīgi no tā, vai tas atrodas Jūsu iestādē, vai centralizēts) ir identificējis un novērtējis riskus/iestādes vājas vietas? Vai aktīvi iesaistāties risku vadības pilnveidošanā?
25. Kādā veidā tiek/tika uzraudzīta to audita ieteikumu, kas jāizpilda pašam vadītājam, ieviešana?
26. Kuru funkciju veicēji Jūsu institūcijā Jums visvairāk palīdz konstatēt pārkāpumus Jūsu iestādes darbinieku rīcībā?

Pārliecinošs vairākums iestāžu vadītāju norādīja, ka auditori savu darbu plāno saskaņā ar spēkā esošo normatīvo bāzi, t.sk. izvērtējot iestādes darbības riskus saskaņā ar MK noteikumiem Nr.918 un ņemot vērā iestāžu vadītāju ieteikumus un prioritātes.

Lielākoties vadītāji neapšaubā iekšējo auditoru neatkarību un objektivitāti, norādot, ka pretējā gadījumā audits nespēs 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.

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. Tāpat dažkārt tiek pieminētas starppersonu komunikācijas problēmas starp auditoriem un citiem darbiniekiem. 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.

Tieši kompetences trūkums un formāla pieeja saviem pienākumiem un pārbaudēm tiek minēts kā galvenais apdraudējums iekšējo auditoru reputācijai un cieņas iemantošanai iestādes darbinieku vidū. Šie iemesli ir arī kalpojuši par pamatu iekšējā audita likvidēšanai atsevišķās pašvaldībās.

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. Izplatīta ir prakse auditoram vērsties pie iestādes vadītāja vēl pat pirms ziņojuma projekta sagatavošanas, ja ir pamanītas būtiskas nesakritības/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”.

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 pārslodzi. 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.

Lielākajā daļā interviju vadītāji norādīja, ka situācijas, kuras iekšējais audits iesaka ieteikumus, kas ir jāievieš tieši iestāžu vadītājiem ir retums. Visbiežāk audita ieteikumu raksturs ir tāds, ka iekšējais audits izskaidro attiecīgo neatbilstību un piedāvā vadītājam lemt par rīcību.



Vadītāju skatījumā iekšējais audits sniedz 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 veikšanu, lai novērstu vadītāja bažas par neatbilstībām;
- Sniedz neatkarīgu skatījumu uz iestādes darbību un iespējami objektīvu informāciju par iestādes vājajām vietām;
- Sniedz pārlicību vadītājam par to, ka iestādē visas sistēmas darbojas atbilstoši normatīvajai bāzei;
- Sniedz konsultācijas un metodisko palīdzību iestādes darbiniekiem neskaidros jautājumos;
- Identificē darbības, kurām vadībai jāpievērš uzmanība;
- Kalpo kā rīks informācijas pārbaudei, lai pieņemtu pārdomātu lēmumu;
- Kalpo kā būtisks atbalsts un palīgs iestādes vadītājam.

Ņemot vērā ieguvumus no iekšējā audita, vairākums padotības iestāžu vadītāju drīzāk negatīvi vērtēja audita koncentrēšanu pārraugošajās ministrijās. Par drīzāk lietderīgu tika uzskatīta vien atbalsta funkciju auditēšanas centralizācija.

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.





## 6. Iekšējā audita reorganizācija

Šajā daļā ir apkoptas atbildes uz šādiem metodoloģijā iekļautiem jautājumiem:

18. Kā Jūs vērtējat ideju pilnībā centralizēt iekšējo auditu, nododot to pārraugošās ministrijas ziņā? Vai ir kādas atsevišķas jomas, kuras būtu nododamas centralizētā audita pārziņā? Kuras tās būtu?

Nemot vērā nepieciešamību samazināt tēriņus publiskās pārvaldes sistēmai, daudzās iestādēs 2009.-2011.gadā tika likvidētas iekšējā auditora štata vietas. Viens no iemesliem šādai rīcībai bija centieni 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.

Vairums padotības iestāžu un arī pašvaldību vadītāju pauda skeptisku attieksmi pret iekšējā audita pārceļšanu 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. Aptaujātie vadītāji arī dažkārt uzskata, pārraugošās iestādēs, veicot iekšējo auditu, nepietiekami iedziļinās iestādes procesos vai arī audita ieteikumi pēc sava rakstura ir sīku nepilnību novēršana (piem., 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 ar mērķi 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 atklāšana, 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.

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 laukietilpību 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.

Savukārt vairāki ministriju administratīvie vadītāji uzsvēra, ka iekšējā audita funkcijas koncentrēšana sniedz pilnīgāku priekšstatu ministrijām par padotības iestādēs notiekošajiem procesiem, kā arī nodrošina zināmu līdzekļu ekonomiju.



## 7. Citi kontroles mehānismi

Šajā daļā ir apkoptas atbildes uz šādiem metodoloģijā iekļautiem jautājumiem:

27. Kādus vēl citus uzraudzības rīkus Jūs izmantojat, izņemot iekšējo auditu?

Līdztekus iekšējam auditam iestāžu un pašvaldību vadītāji minēja šādus iestādes darbības uzraudzības rīkus:

- Centralizēta grāmatvedības sistēma
- Elektroniskās dokumentu pārvaldības sistēmas
- Incidentu reģistri
- Intranets
- 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

Vadītāji intervijās uzsvēra, ka nozīmīgs atbalsts iestādes vadīšanā ir struktūrvienību vadītāji, un lietvedības speciālisti. Tāpat vadītāju skatījumā, nozīmīgs atbalsta iestādes vājo vietu identificēšanai ir grāmatvedības speciālistiem un personāla vadības speciālistiem.



## 8. Nepieciešamais atbalsts iekšējās kontroles pilnveidei

Šajā daļā ir apkoptas atbildes uz šādiem metodoloģijā iekļautiem jautājumiem:

28. Kāda veida informācija, metodiskā palīdzība Jums būtu nepieciešama iekšējās kontroles sistēmas/iekšējās kontroles vides pilnveidošanai jūsu institūcijā?

Intervētie vadītāji bieži uzsvēra nepieciešamību pēc darbinieku kvalifikācijas celšanas, t.sk. tālākas izglītošanas iekšējās kontroles jautājumos. Dažkārt tika pausts viedoklis, ka būtu lietderīgi pašiem vadītājiem iegūt vairāk informācijas par iekšējās kontroles sistēmu un iekšējo auditu. 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. 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. 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 ārpalpojumu).



## 9. Labās prakses piemēri

Šajā daļā ir apkoptas atbildes uz šādiem metodoloģijā iekļautiem jautājumiem:  
*Intervijās beigās lūdziet intervējamajam nosaukt 2-3 labās prakses piemērus, kur iekšējās kontroles sistēma un/vai iekšējais audits ir palīdzējis institūcijai izvairīties no problēmām vai atrisināt kādu problēmu!*

Nereti pieminēts piemērs iekšējās kontroles sistēmas lietderīgumam ir limitu ieviešana dažādu resursu izmantošanai (sakarū pakalpojumi; dienesta autotransporta izmantošana; aprīkojuma izmantošanas reģistrācija u.c.). Šie limiti ir ļāvuši ne tikai kontrolēt un efektīvākt resursu izmantošanu, bet arī samazināt iestāžu darbības izmaksas. Daudz retāk ir pieminēta alternatīvu preču vai pakalpojumu piegādātāju izvērtēšana nolūkā identificēt efektīvāko risinājumu.

Daudzi piemēri ir saistīti ar finanšu jautājumiem. Vairākās pašvaldībās ir izdevies identificēt nelikumīgas darbības ar finanšu resursiem, veicot pārbaudes pašvaldību iestādēs: neesošu darbinieku algošana; neatbilstoši augstu algu noteikšana darbiniekiem; līdzekļu izšķērdēšana. Informācija par atsevišķiem identificētajiem gadījumiem ir pārsūtīta tiesībsargājošajām institūcijām kriminālprocesa uzsākšanai. Atsevišķos gadījumos tiek pieminēta centralizētas grāmatvedības izveide, kas ne vien samazina administratīvos izdevumus, bet arī ļauj sekot līdz līdzekļu izlietojumam.

Jaunas programmatūras lietošana ir radījusi iespēju atsevišķās pašvaldībās savietot vairākas datu bāzes, mazināt administratīvos izdevumus un nodrošināt precīzāku nodokļu iekasēšanu. Atsevišķās iestādēs tiek pieminēta kases aparātu sasaiste ar grāmatvedības programmu, liedzot iespēju neiegrāmatot ieņēmumus un uzlabojot finansiālo datu ticamību.

Rūpīgāka pašvaldību uzņēmumu darbības kontrole un auditi ir ļāvuši precīzāk izvērtēt to sniegto pakalpojumu pašizmaksu, kā arī noteikt adekvātākus pakalpojumu tarifus. Arī atsevišķu aģentūru darbības auditēšana ir ļāvusi novērst mazāk lietderīgus tēriņus un palielināt pašvaldību ieņēmumus.

Tāpat tiek pieminētas pirmsskolas izglītības iestādes, kuru finansēšanas kārtības ir pilnveidotas pēc iekšējā audita veikšanas, t.sk. ir uzlabota līdzekļu ieegrāmatošanas kārtība, atsakoties no puslegāliem vecāku maksājumiem par atsevišķām aktivitātēm bērnudārzos.

Atsevišķos gadījumos tiek minēta lietvedības un dokumentu aprites sistēmas pilnveide, ieviešot „četrū acu” principu, kas ir mazinājis kļūdainu izejošo dokumentu īpatsvaru un arī mazinājis korupcijas risku.



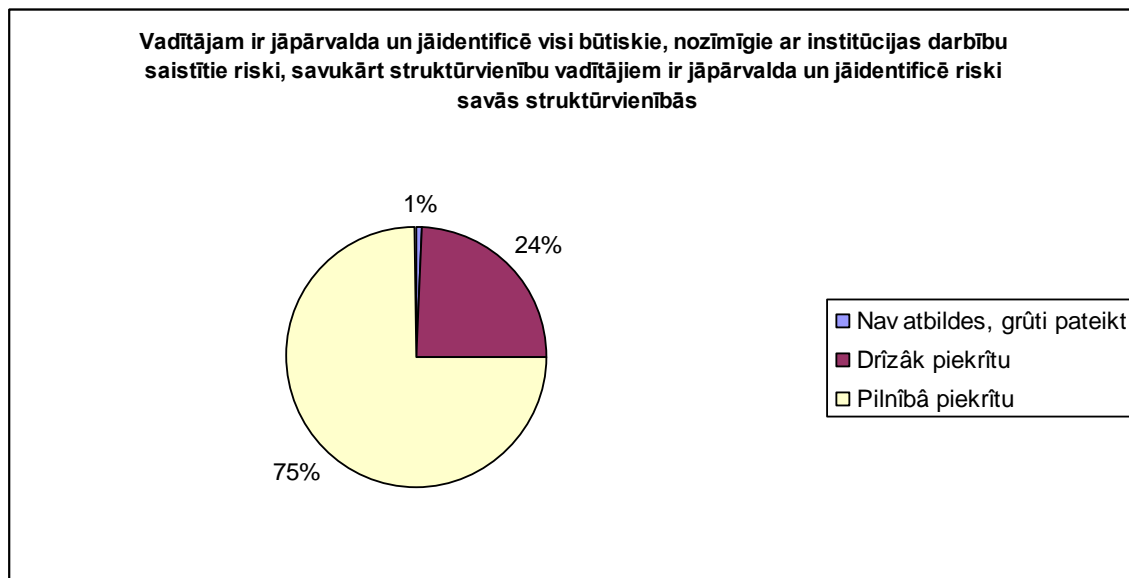
Iekšējā audita gaitā izvērtējot ārpalpojumu lietderību IT uzturēšanā, tika nolemts veidot pašvaldības IT daļu, kas sāka apkalpot visas pašvaldības iestādes. Tā rezultātā samazinājās izmaksas un tika ieviesta profesionāla kārtība IT sistēmu uzturēšanā.



## 10. Vadītāju ekspresinterviju apkopojums

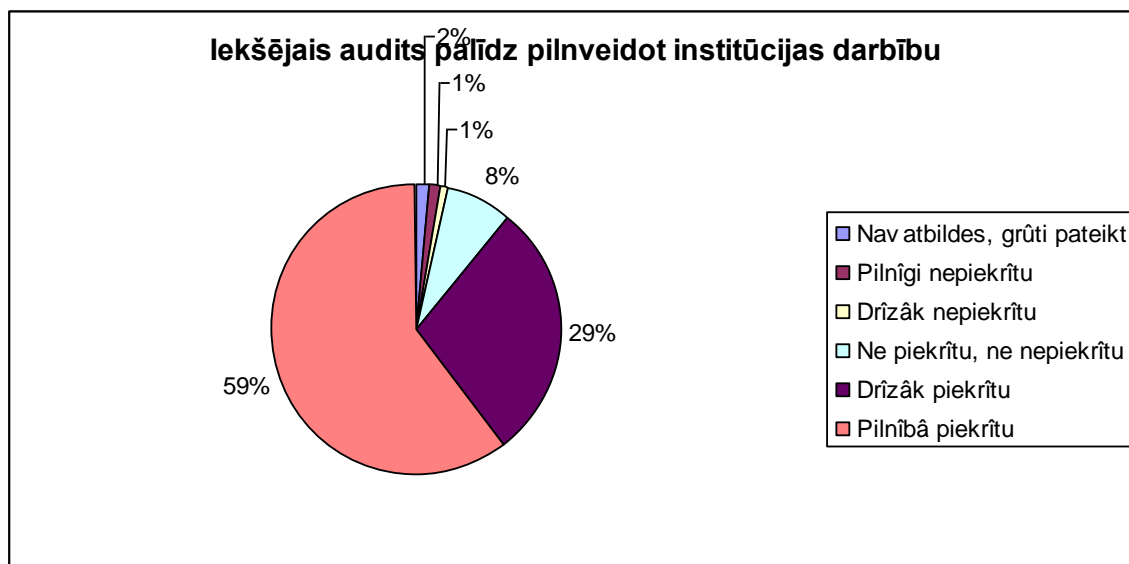
Ekspresintervijas tika veiktas vadītāju intervēšanas laikā, tomēr virkne vadītāju atsūtīja savas atbildes pēc intervijas. Pavisam ir saņemtas 107 aizpildītas anketas, kuru apkopotie rezultāti ir atspoguļoti lejāk redzamajos zīmējumos.

### 1.zīm.



Bāze: visi respondenti, N=107

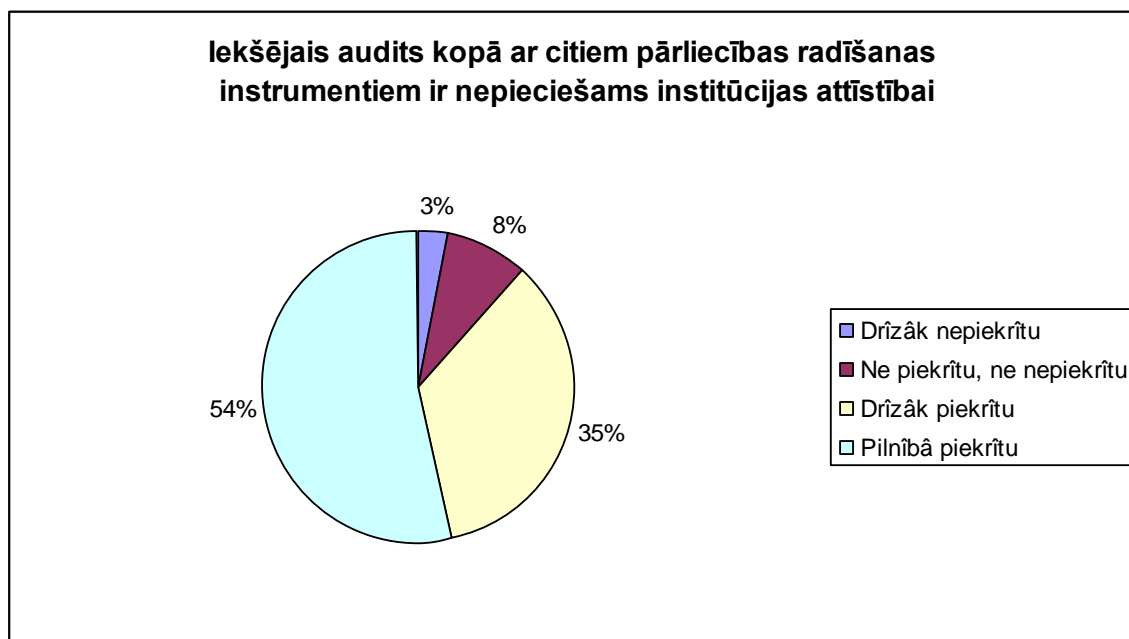
### 2.zīm.



Bāze: visi respondenti, N=107

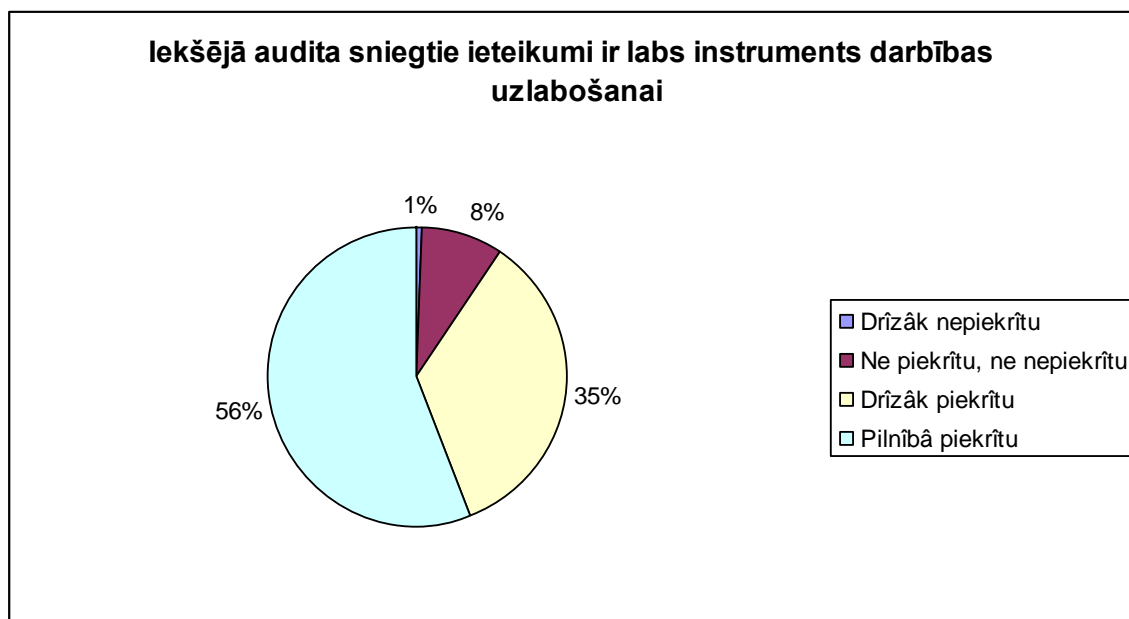


## 3.zīm.



Bāze: visi respondenti, N=107

## 4.zīm.

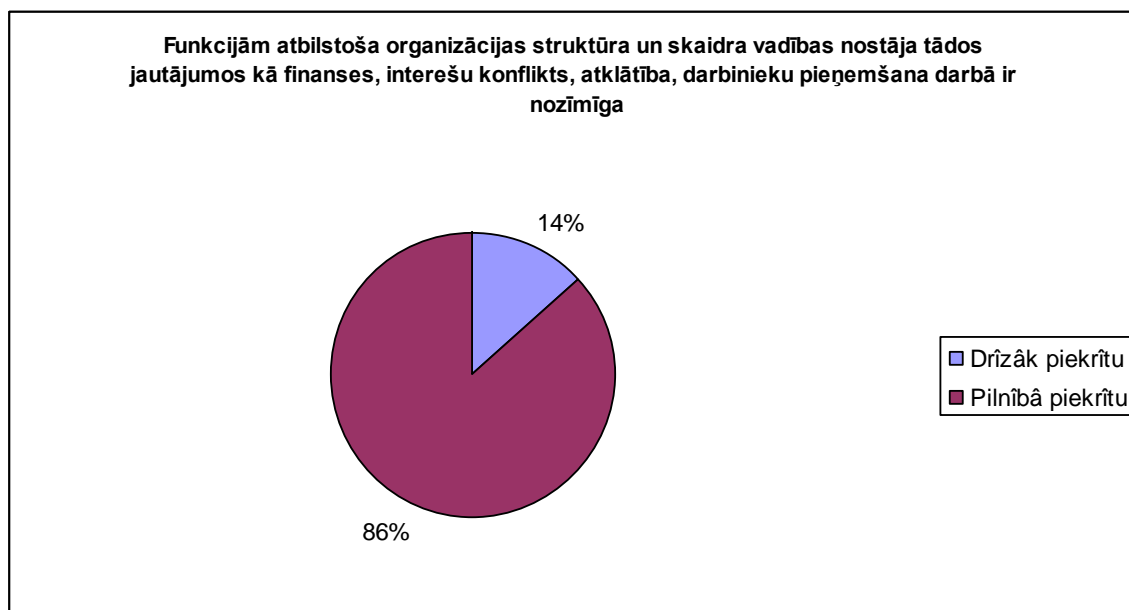


Bāze: visi respondenti, N=107



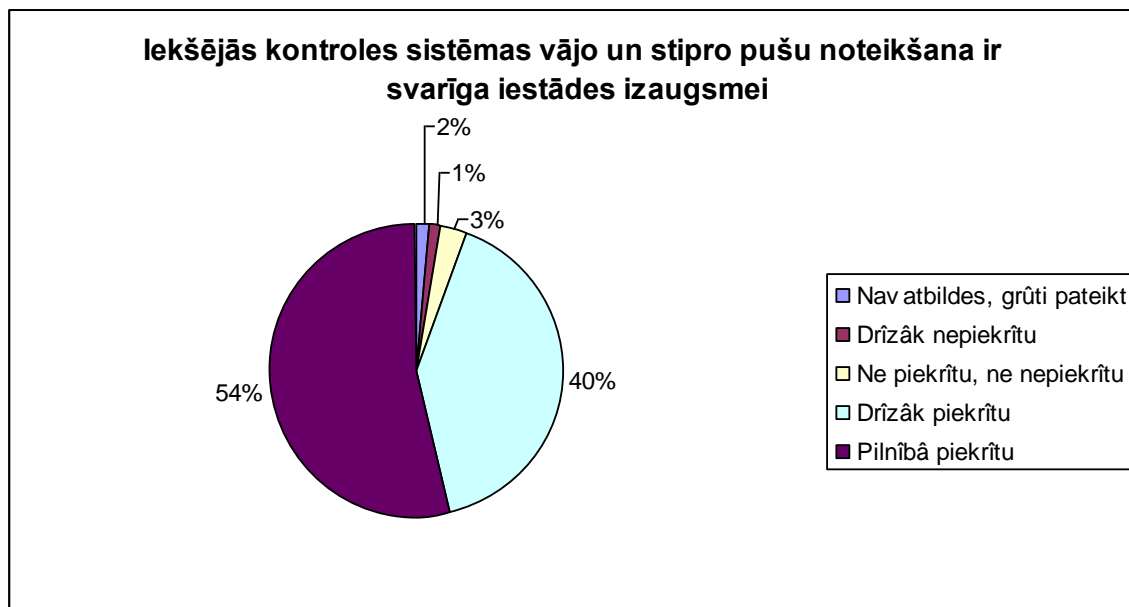


## 5.zīm.



Bāze: visi respondenti, N=107

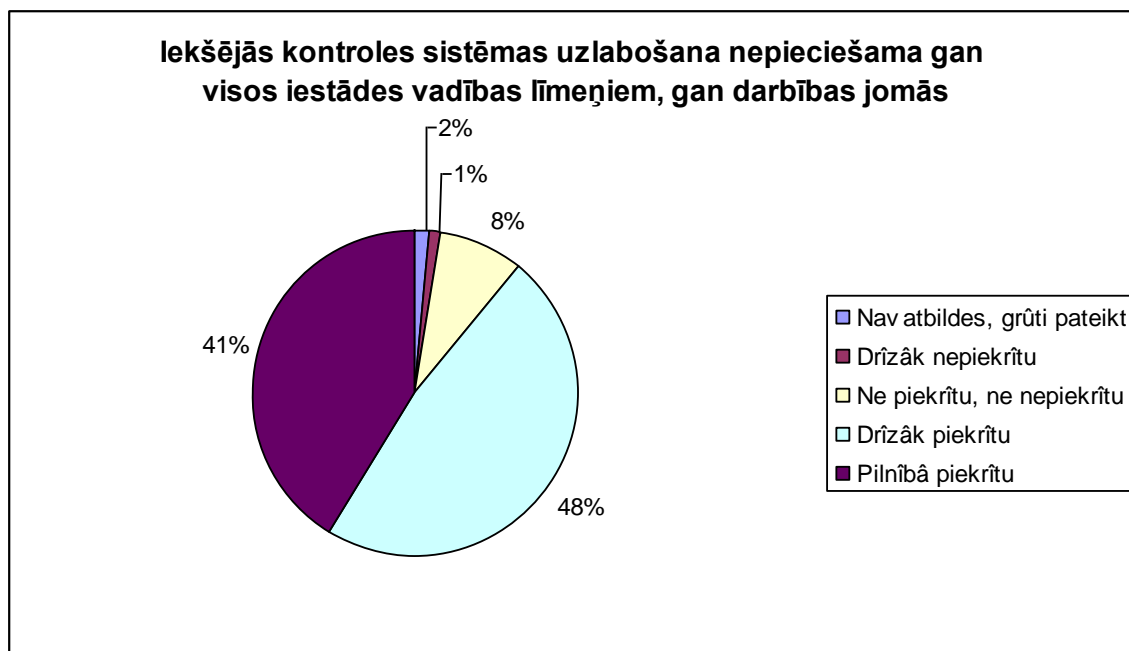
## 6.zīm.



Bāze: visi respondenti, N=107

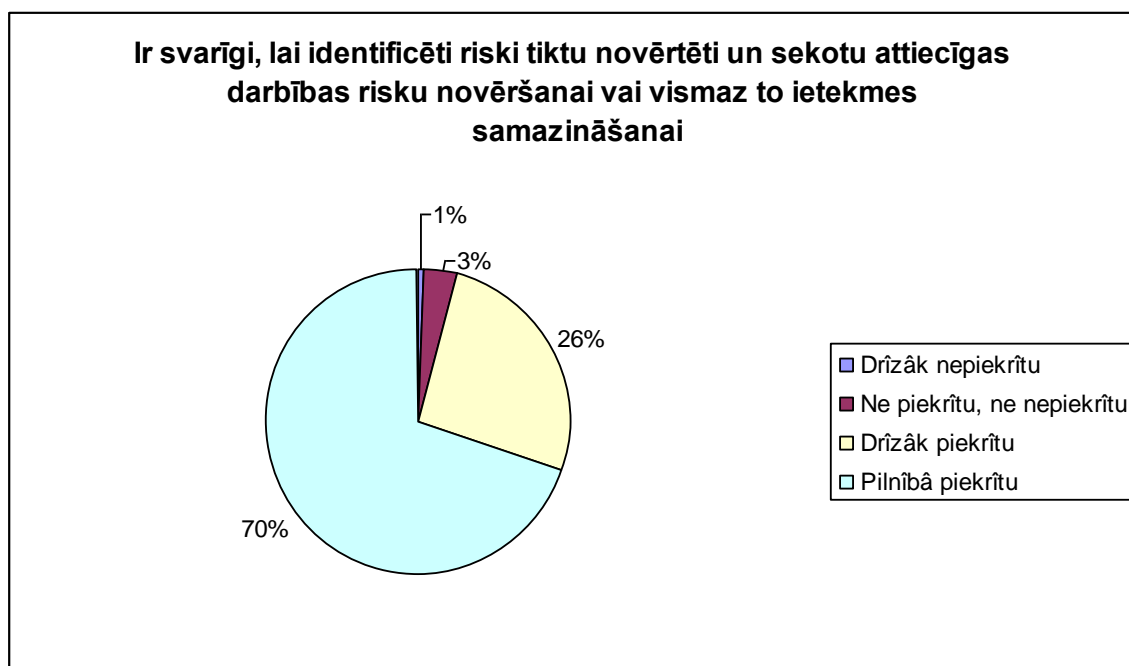


## 7.zīm.



Bāze: visi respondenti, N=107

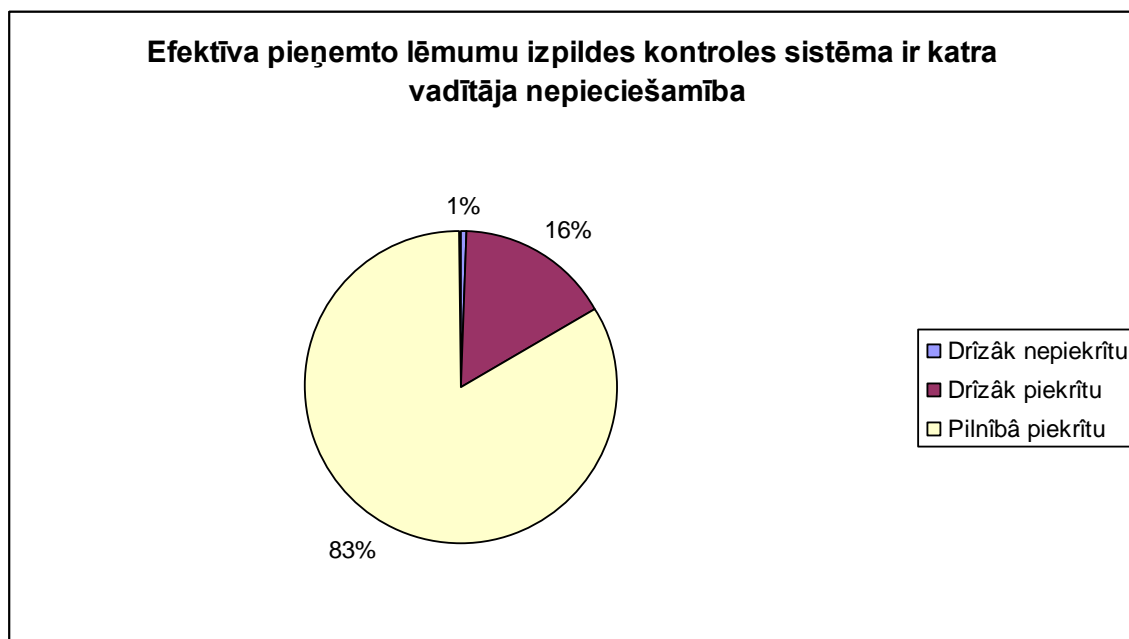
## 8.zīm.



Bāze: visi respondenti, N=107

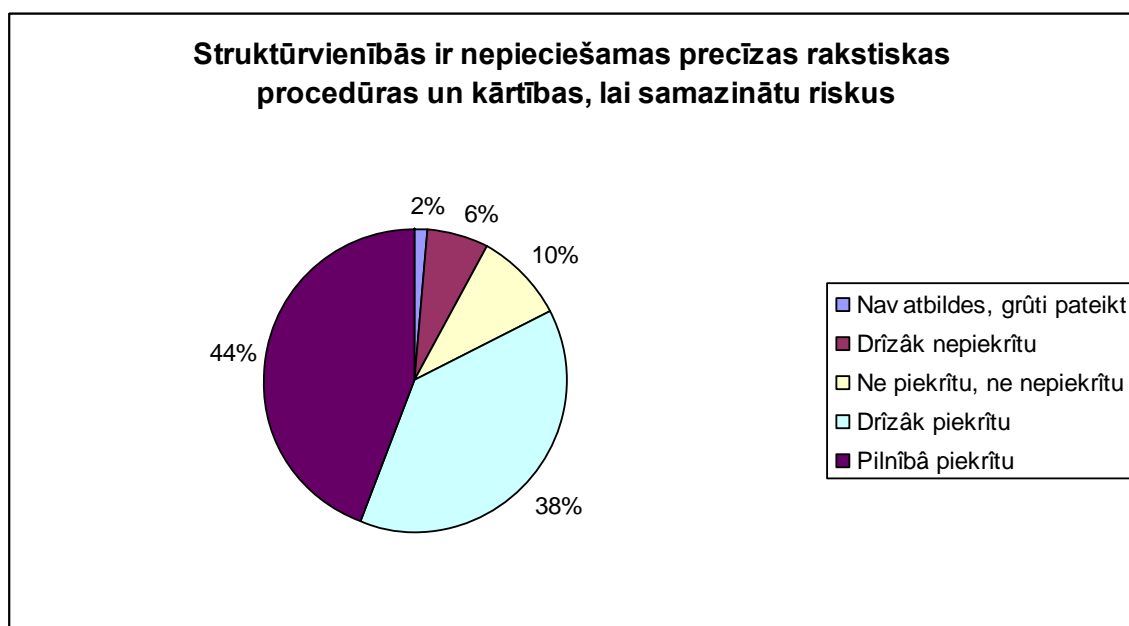


## 9.zīm.



Bāze: visi respondenti, N=107

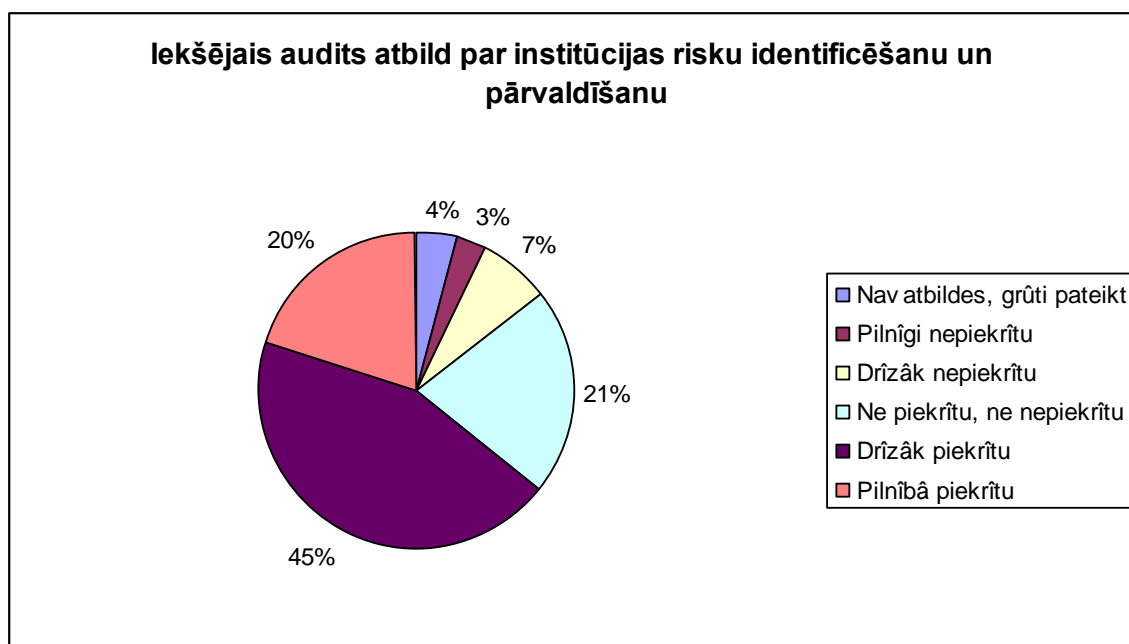
## 10.zīm.



Bāze: visi respondenti, N=107

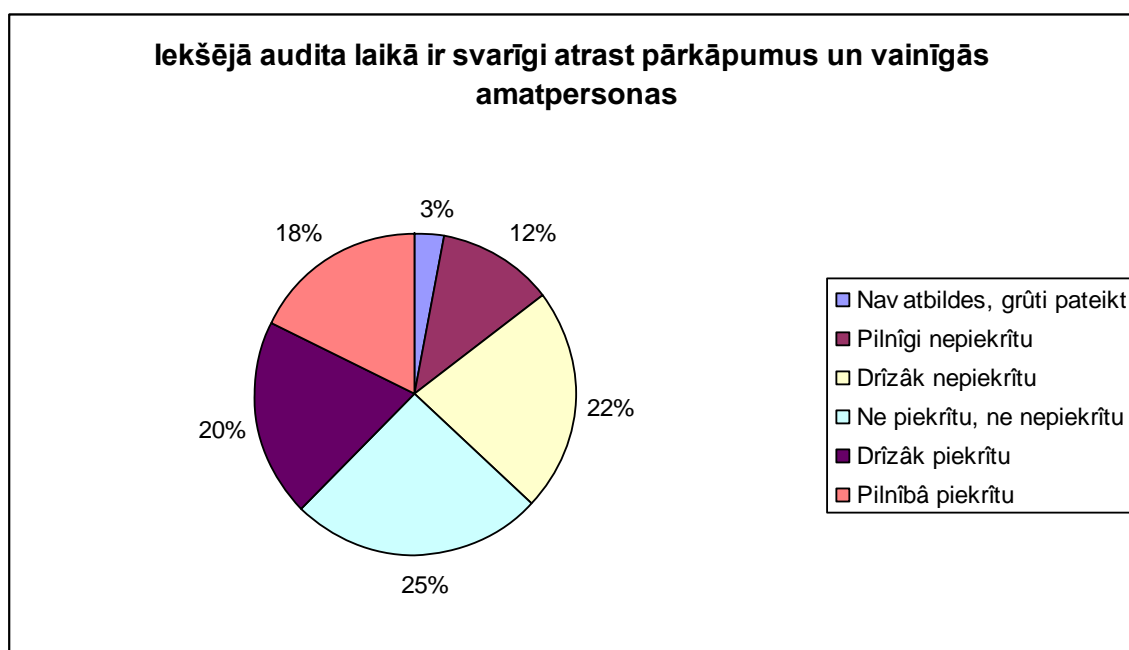


## 11.zīm.



Bāze: visi respondenti, N=107

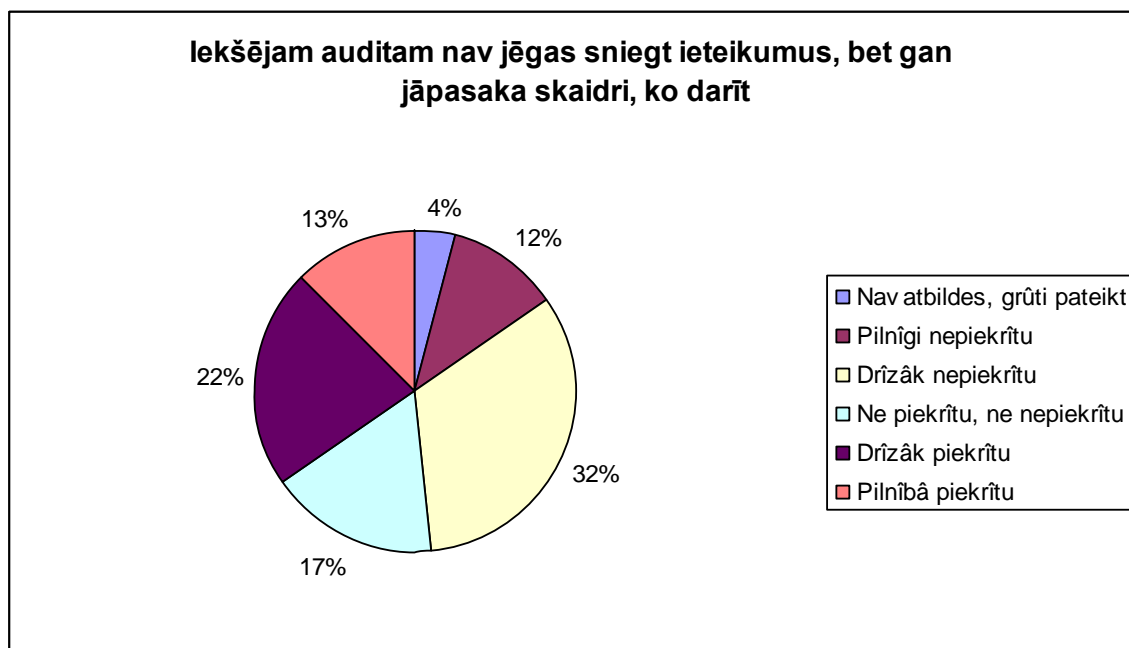
## 12.zīm.



Bāze: visi respondenti, N=107

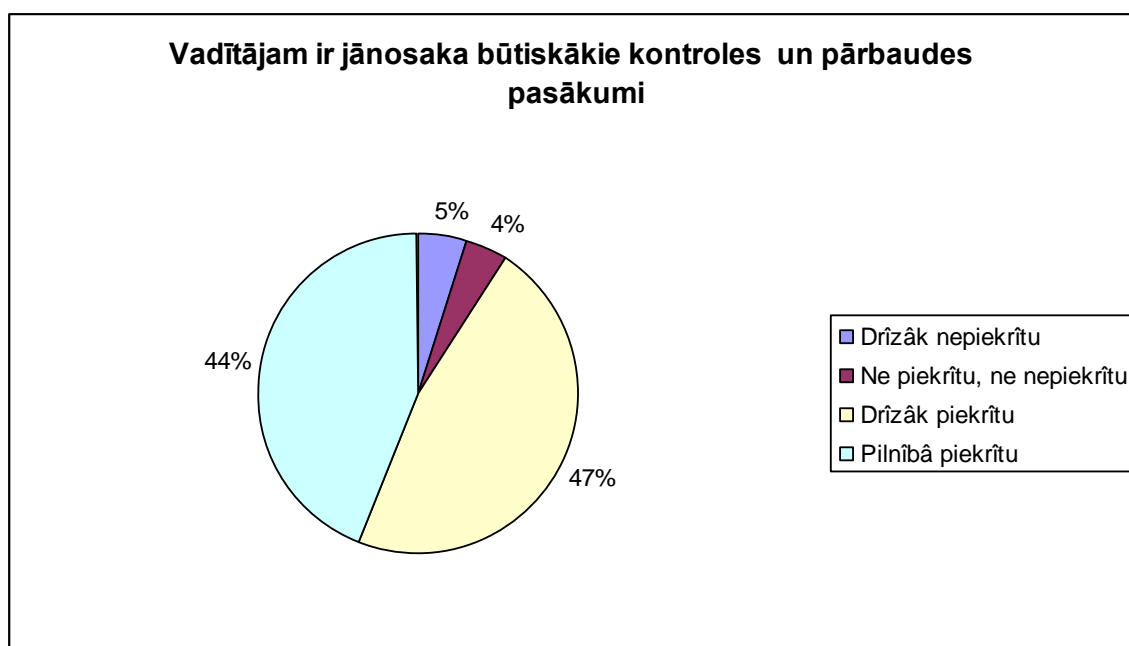


## 13.zīm.



Bāze: visi respondenti, N=107

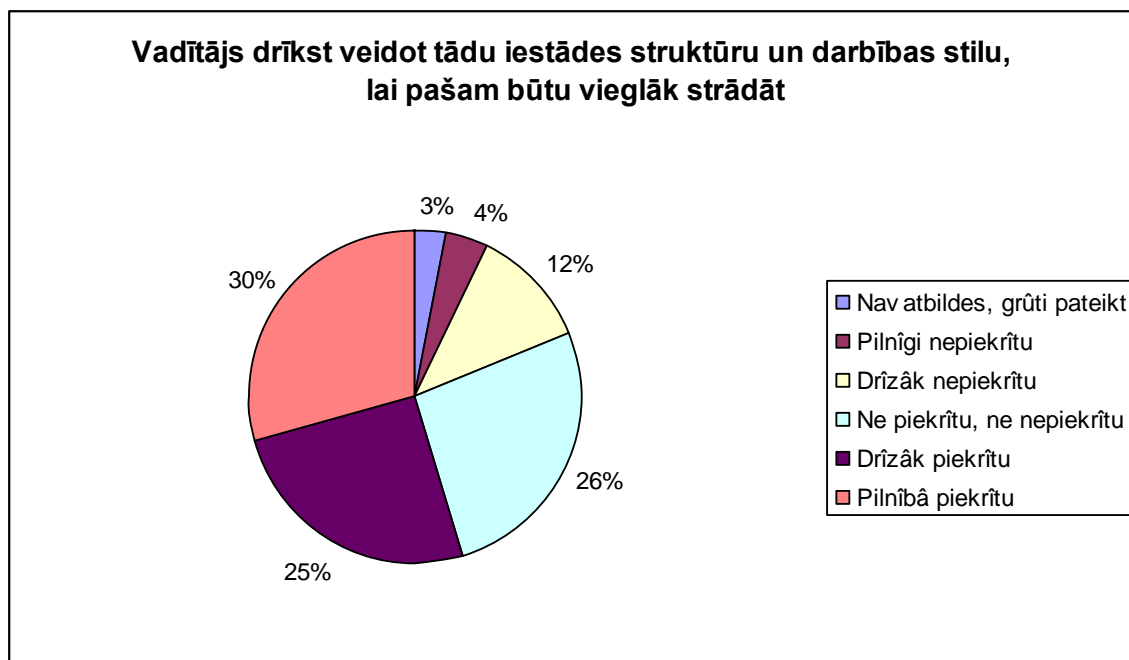
## 14.zīm.



Bāze: visi respondenti, N=107

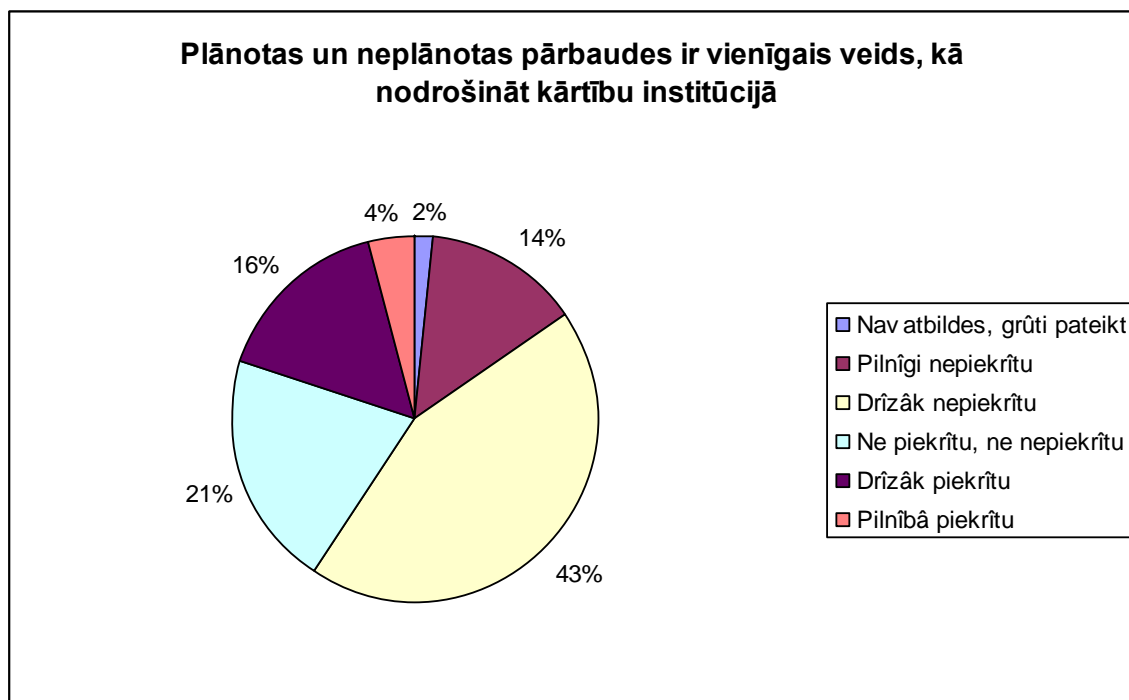


## 15.zīm.



Bāze: visi respondenti, N=107

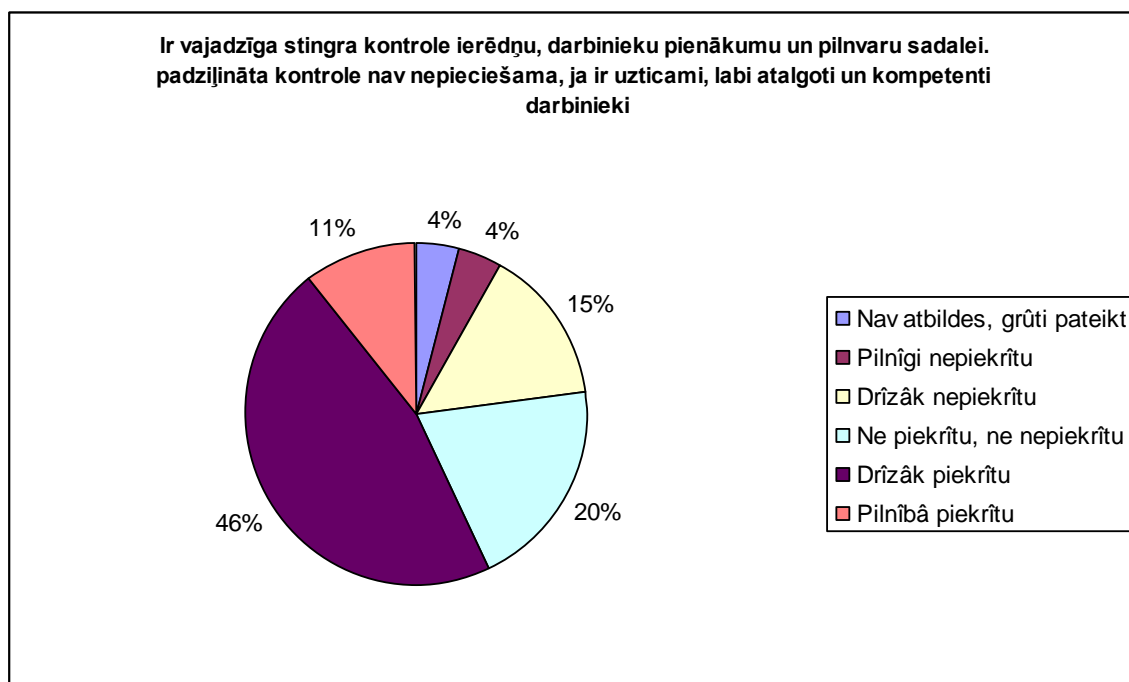
## 16.zīm.



Bāze: visi respondenti, N=107

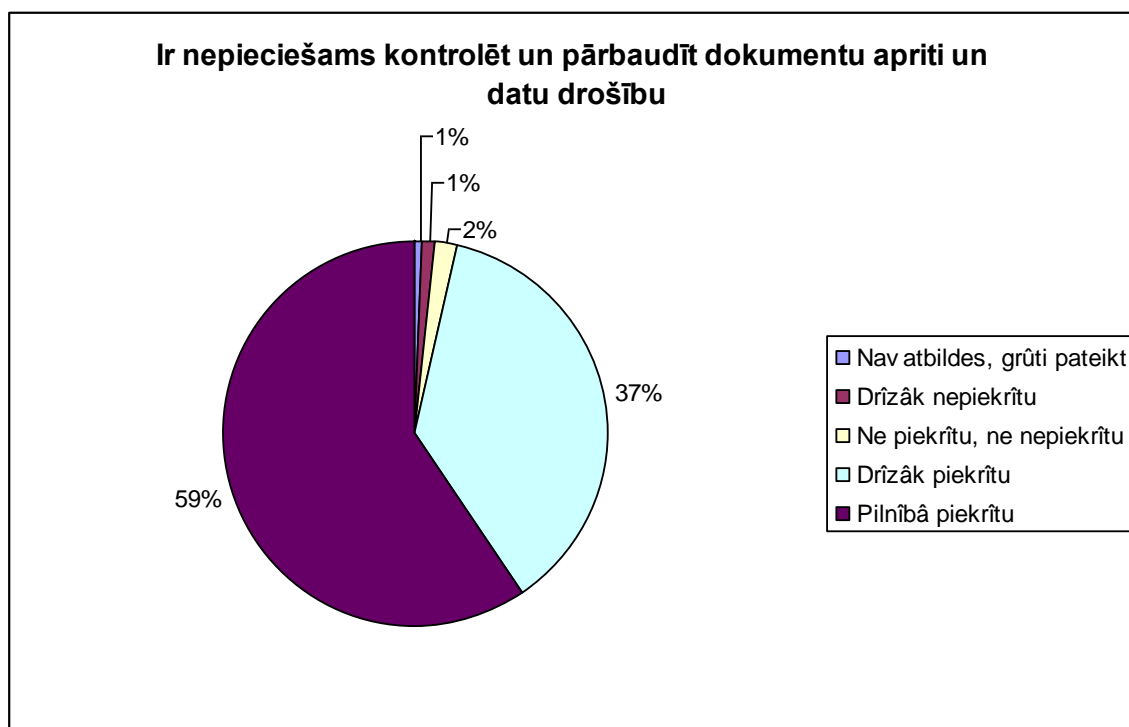


## 17.zīm.



Bāze: visi respondenti, N=107

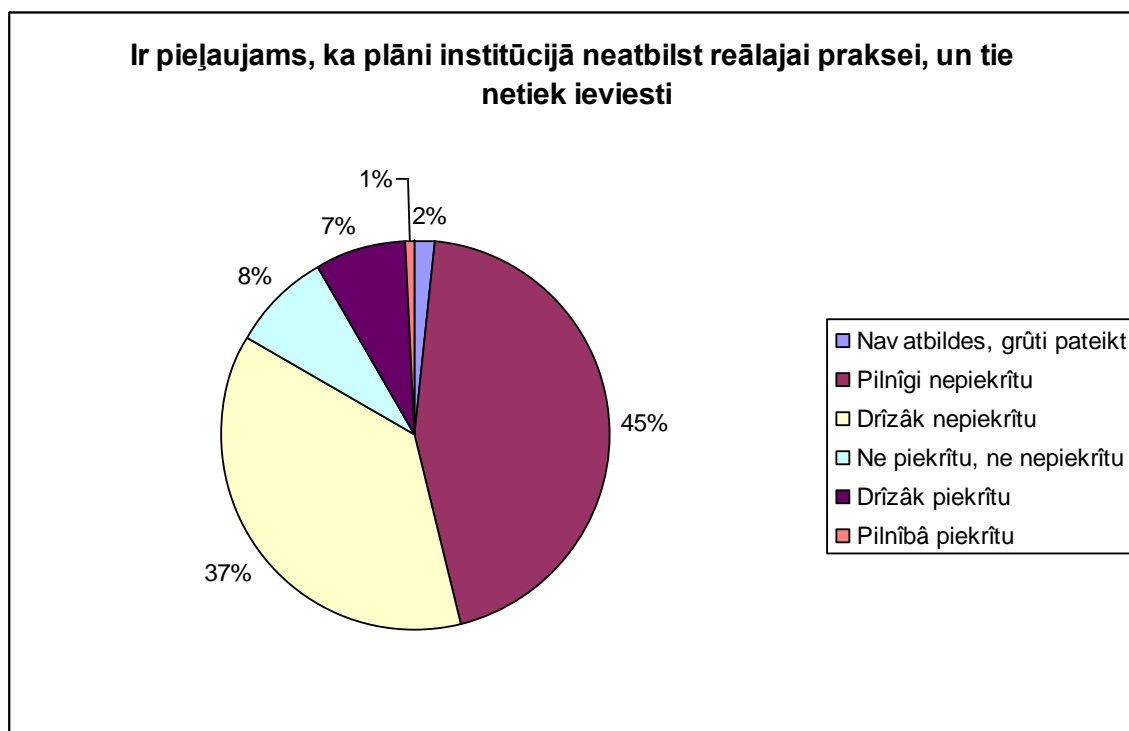
## 18.zīm.



Bāze: visi respondenti, N=107



## 19.zīm.



Bāze: visi respondenti, N=107

