



SIGMA

Atbalsts vadības un pārvaldības uzlabošanai

ESAO un Eiropas Savienības kopīgā iniciatīva, kuru pamatā finansē ES

SIGMA EKSPERTU PALĪDZĪBA VALSTS IEKŠĒJĀ AUDITA SISTĒMAI LATVIJĀ

SIGMA ekspertu sagatavotais detalizēts ziņojums

2005.gada februāris - aprīlis

Šis ziņojums ir sagatavots ar Eiropas Savienības finansiālo atbalstu. Tajā izteiktie viedokļi neatspoguļo nedz Eiropas Savienības oficiālo viedokli, nedz ESAO un tās dalībvalstu, nedz SIGMA programmā piedalošos ieguvēju valstu viedokļu atspoguļojums

SATURA RĀDĪTĀJS

1.DAĻA. ĪSS PĀRSKATS, IEVADS UN PRIEKŠVĒSTURE	3
2.DAĻA. IEKŠĒJĀ AUDITA PAŠREIZĒJAIS STĀVOKLIS.....	7
3.DAĻA. HARMONIZĀCIJA CENTRĀLAJĀ LĪMENĪ UN CITI JAUTĀJUMI	12
4.DAĻA. PADARĪT IA SPĒCĪGĀKU.....	18
A PIELIKUMS. IA LATVIJAS PARTNERI	31
B PIELIKUMS. IA DEPARTAMENTU PĀRBAUDES REZULTĀTI.....	33
C PIELIKUMS. SIGMA DOKUMENTS PAR PRASĪBĀM MŪSDIENĪGA IEKŠĒJĀ AUDITA IZVEIDEI.....	36
D PIELIKUMS. IEKŠĒJĀ KONTROLE - KATEGORIJAS UN PRAKSE.....	46
E PIELIKUMS. ATTIECĪBAS STARP IEKŠĒJĀ UN ĀRĒJĀ AUDITA AUDITORIEM.....	61
F PIELIKUMS. IEKŠĒJĀ AUDITA PILOTPROJEKTI: ATTĪSTĪBAS INSTRUMENTS	65
G PIELIKUMS. IEKŠĒJĀ AUDITA KOMITEJAS	69
H PIELIKUMS. INSTITUCIONĀLO RISKU PĀRVALDĪBA	70
I PIELIKUMS. KVALITĀTES NOVĒRTĒŠANA.....	76
J PIELIKUMS. IEKŠĒJĀ AUDITA ROKASGRĀMATAS APSKATS	78
K PIELIKUMS. PĒCAUDITA APTAUJAS JAUTĀJUMI.....	79
L PIELIKUMS. FINANŠU KONTROLES METODOĻĪJAS DEPARTAMENTA MĒRĶI - LIETUVA	81
M PIELIKUMS. RISKU NOVĒRTĒŠANA UN KOMENTĀRI PAR IEKŠĒJĀ AUDITA STRATĒGIJU.....	83
N PIELIKUMS. RISKU NOVĒRTĒŠANAS METODES.....	86
O PIELIKUMS. STRATĒGIJA IAD PĀRBAUDĒM.....	88

1.DAĻA: ĪSS PĀRSKATS, IEVADS UN PRIEKŠVĒSTURE

A. ĪSS PĀRSKATS

1. SIGMA un eksperti atzinīgi vērtē lieliskos rezultātus iekšējā audita (IA) attīstībā centrālās valdības līmenī Latvijā, kas ir sasniegti, Latvijai iestājoties ES. Šajā līmenī Latvija ir izveidojusi efektīvu un mūsdienīgu iekšējā audita dienestu. Ieguldītie pūliņi un enerģija, it īpaši no Finanšu ministrijas puses, ir patiešām ievērojami. Tie ir vainagojušies ar panākumiem, un eksperti pārbaudes vizītes laikā augstu novērtēja sasniegtā progresā līmeni. Latvijā ir izvirzīts mērķis sniegt IA pakalpojumus atbilstoši visaugstākajiem starptautiskajiem standartiem (Iekšējo auditoru institūta standartiem) un labas prakses piemēriem iekšējā auditā Eiropas Savienībā. Jāatzīst, ka IA sistēmas tālāka attīstība un tās ilgtspējīgums, lai nodrošinātu IA darba atbilstību šiem standartiem, ir nebeidzams process, kuram būs nepieciešama pastāvīga uzraudzība, nopietns darbs un modrība.

2. Eksperti atzinīgi novērtēja Finanšu ministrijas vadošo lomu, tās kompetenci un motivāciju uzlabot un tālāk attīstīt iekšējā audita izpildes kvalitāti. Lūgums atklāti sadarboties un strādāt partnerībā ar SIGMA, izmantojot tās ekspertu palīdzību, ir lielisks piemērs mērķtiecībai un pamatotai pārliecībai, kas pašlaik valda Latvijas IA sistēmā un it īpaši Finanšu ministrijā. Stiprs pamats, kas IA izveidojies vairāku gadu gaitā, veido stabilu platformu un rada iespēju tālākai virzībai, ieviešot starptautiskos standartus un labu praksi.

1. Pētot Latvijas IA sistēmu, ir jāņem vērā pieci būtiski faktori:

- IA tehniskie jēdzieni ir sarežģīti un joprojām samērā jauni Latvijā.
- Nav viegli izveidot un uzturēt pieprasītos jaunus IA standartus, praksi un jēdzienus pietiekami augstā līmenī.
- Kontroles vide ir ļoti sarežģīta, un efektīvas kontroles sistēmas vēl tikai tiek veidotas.
- Valsts sektorā IA attīstībai nav pietiekamu resursu.
- Finanšu ministrijas Iekšējā audita departaments (IAD) - ir veicis ļoti labu darbu relatīvi īsā laika periodā.

4. Eksperti uzsver, ka daudzu viņu turpmākajā izklāstā minēto ieteikumu īstenošana nodrošinātu kompleksu un būtisku attīstību un pārmaiņas esošajā darba praksē un procedūrās IA struktūrvienībās. Būtu nepieciešami grozījumi rokasgrāmatās un noteikumos; ievērojamas papildu resursu investīcijas IA; lielāka problēmu apzināšanās no vadītāju puses – īpaši par riskiem, kas slēpjas nepietiekama apjoma un neadekvātos IA, kā arī nepieciešamību vadītājiem, it īpaši vidējā līmeņa vadītājiem, būt zinošiem riska pārvaldības un novērtējuma jomās. Taču mēs uzskatām, ka šie ieteikumi palīdzēs augstākajai finanšu vadībai izšķirties iekšējā audita un risku pārvaldības sistēmu attīstīšanas un nostiprināšanas prioritātēm. Šīs pārmaiņas nevar ieviest vienā dienā. Tāpēc mūsu ieteikumus pieņemt, īstenot un izveidot formālu plānošanas procesu un detalizētus rīcības plānus (atbilstošajām šā ziņojuma komponentēm) ar skaidri noteiktajiem uzdevumiem, mērķiem un termiņiem to sasniegšanai būtu jāskata šādā kontekstā. IAD ir jākontrolē un jāievieš augstu IA standartu ievērošana. Nosakot augstus standartus, eksperti apzinās, ka ne visās dalībvalstīs iekšējā audita sistēmas un kārtību var uzskatīt par pilnīgi atbilstošu attiecīgajiem standartiem. Eksperti uzskata, ka, zemāku kritēriju izvirzīšana ziņojumā

neatbilstu Latvijas noteiktajiem mērķiem un netiktu pietiekami izmantots tās potenciāls, jo Latvija ir cieši apņēmusies panākt efektīvu progresu IA jomā.

5. Eksperti ir sagatavojuši detalizētus ieteikumus. Tie ir izklāstīti ziņojuma trīs turpmākajās daļās un aptver:

- a) esošo situāciju valsts pārvaldes IA;
- b) IAD un citus svarīgus jautājumus;
- c) ierosinājumus, kā padarīt IA labāku un spēcīgāku.

6. Eksperti ir snieguši ieteikumus šādās galvenajās jomās:

- Gan Iekšējā audita struktūrvienības (IAV), gan IAD skaidri norādīja, ka pastāv Iekšējā audita resursu trūkums (ap 30% no IA štata vietām trūkst darbinieku, un katru gadu tiek izpildīts tikai 75% no plānotā IA darba). IAD ir skaidrāk, noteiktāk un steidzami jāskaidro, kādus riskus šāda situācija rada valdībai finanšu pārvaldības un kontroles jomā. Tas ir nopietns trūkums korporatīvajā pārvaldībā un kontroles pasākumos valstī, un ir nepieciešams, lai vidējā līmeņa vadība, kas ir atbildīga sabiedrības priekšā par drošu finanšu pārvaldību, veiktu atbilstošus pasākumus. Nepieciešams izstrādāt plānu saprātīgas stratēģijas īstenošanai, lai samazinātu un pēc tam pilnīgi likvidētu nepilnības IA darbā.
- Daudzas IA struktūrvienības ir skaitliski ļoti mazas (divi – četri cilvēki), tāpēc tām ir grūti būt funkcionāli efektīvām. IAD būtu jāizstrādā saprātīga stratēģija, kādā veidā un ar kādiem līdzekļiem sniegt IA pakalpojumus neliela budžeta iestādēm rentablākā veidā.
- Nepieciešami grozījumi rokasgrāmatā dotajā metodoloģijā, lai atspoguļotu dažas būtiskas pārmaiņas, kas ir notikušas IA izmantotajās metodēs pēdējos divos gados. Ir jāpārtulko latviešu valodā IAI Prakses padomdevēji (kā jau tas izdarīts ar Iekšējā audita Institūtā (IAI)), tie būtu pastāvīgi jāizmanto kā pamatu metodoloģiskas izpratnes un attīstības veicināšanai. Rokasgrāmata būtu jāpaplašina, pievienojot ievada nodaļu par IA principiem. Visas definīcijas rokasgrāmatā nepieciešams aktualizēt atbilstoši pašreizējiem standartiem un praksei.
- Kad IA attīstīsies kā ar likumu noteikta prasība vietējo pašvaldību jomā, būtu jāpiemēro IAD izstrādātās nacionālā līmeņa rokasgrāmatas, norādījumi un metodes. Kā jau tas tika veiksmīgi izdarīts ar valsts līmeņa IA, IAD jālūdz izstrādāt politikas dokumentu par IA vietējo pašvaldību jomai, šis dokuments būtu kā nepieciešamais priekšnoteikums attiecīgu normatīvo aktu pieņemšanai. Šāds politikas dokuments varētu arī sekmīgi aplūkot tādus jautājumus kā pārskatu sniegšana, korporatīvā pārvaldība, iekšējās kontroles un ārējā audita prasības vietējām pašvaldībām.
- IAD jāuzņemas vadošā loma uzņēmumu risku pārvaldības nacionālo standartu un detalizētu procedūru izstrādāšanā valdības līmenī un jāsniedz gadskārtēji ziņojumi par šo sistēmu identificētajiem riskiem, kā arī jāspriež un jāizskata identificētās problēmas valdības līmenī un jānodrošina sistēmu kvalitāte.

- Steidzīgi jārisina jautājums par IT audita kapacitātes trūkumu. Visās iekšējā audita struktūrvienībās būtu jābūt pieejamām specializētām audita programmatūrām (piem., Winidea vai ACL).
- Mācību pasākumi ir labi izstrādāti un kompetenti īstenoti. Taču mācības vajadzības būtu regulāri jāpēta un jāietver pilnībā finansētos mācību plānos valsts un ministriju līmenī, izmantojot visas mācību metodes. IA vadības sertifikācijas shēma jāpaplašina un jāpiesaista nacionālajām un starptautiskajām profesionālās sertifikācijas shēmām.
- Algām ir jāatbilst iekšējā audita statusa svarīgumam un iekšējā audita amata profesionālo rakstura labas iekšējās kontroles vides nodrošināšanā.
- Iekšējo auditoru atlases bāze ir jāpaplašina, Finanšu ministrijai veicinot iekšējo auditoru profesijas attīstības politiku Latvijā. Darbinieku pārcelšana, paaugstināšana amatā, mācības, darba apstākļi – tās visas ir galvenās cilvēkresursu pārvaldības jomas, kurās IAD būtu jāpalīdz gan ar politikas izstrādāšanu, gan ar padomu.
- Auditu apjoms būtu jāpaplašina, ietverot IAI jaunākās tendences. Neatkarīgo konsultantu padoms un atbalsts jaunveidojamām sistēmām ir arī daļa no IA mūsdienu lomas.
- IA struktūrvienību sadarbība ir laba, tā būtu jāstimulē arī turpmāk IA vadītāju līmenī, un IAD būtu tā jāizmanto metodoloģijas un labas prakses attīstībai.
- Audita komiteju izveidošanai būtu jāklūst par prioritāti. IA ir jābūt vadošai lomai, pārliecinot vadību par šī mūsdienīgā un efektīvā korporatīvas pārvaldības instrumenta lietderīgumu.
- Jāpārskata audita risku novērtēšanas procesi no jaunāko tehnisko sasniegumu un standartu grozījumu aspekta; IA būtu īpaši aktīvi jāatbalsta ministriju mērķu noteikšana un uzņēmumu risku pārvaldības procesi.
- Jāievieš daudz plašāks izpildījuma novērtējuma rādītāju loks IA struktūrvienībām.
- Jāveicina profesionālisms, aktīvi atbalstot IAI nodaļu Latvijā un nodrošinot finansiālo atbalstu. Būtu jālūdz palīdzība no IAI starptautiskās nodaļas. Latvijā daudz aktīvāk jāveicina dalība IAI.
- Ir jānodrošina angļu valodas mācības auditoriem, lai tiem būtu tieša pieeja tehniskās attīstības un pētniecības sasniegumiem, kā arī saskarsmes iespējas ar citiem ES kolēģiem.
- Kvalitātes nodrošināšanas procesi ir stabili, taču tie ir jāuzlabo un jāharmonizē ar visām IAI standartu prasībām. Kvalitātes uzlabošanas plāniem struktūrvienību līmenī ir nepieciešama tālāka attīstība. IAD jāturpina uzlabot kvalitātes novērtēšana, panākot pilnīgu atbilstību IAI standartu prasībām.
- Lai gan IA un Valsts kontroles savstarpējās attiecības un izpratne par dažādām un ļoti atšķirīgām lomām (VK) pašreiz ir daudz labāka nekā jebkad, attiecības ar VK būtu

nepieciešams organizēt un koordinēt. Ir svarīgi, lai tiktu izveidotas procedūras, kas veicinātu daudz lielāku VK paļaušanos uz IA darbu un stimulētu VK ievērot 610. starptautiskā audita standarta noteikumus.

7. Eksperti uzskata, ka iepriekšminētie jautājumi ir jārisina pēc iespējas ātrāk. Turklāt būtu saprātīgi izmantot un popularizēt tos daudzos labas prakses piemērus, par kuriem eksperti uzzināja, apmeklējot atsevišķas IA struktūrvienības detalizētās pārbaudes laikā. Turpmākajās trīs nodaļās tiks sniegti detalizēti ieteikumi.. Ieteikumi tika sniegti arī atsevišķām IA struktūrvienībām, kuras eksperti apmeklēja.

B. Ievads un priekšvēsture

8. Pēc ES Ministru Padomes 2001.gadā izteiktā lūguma SIGMAi veikt ekspertu palīdzības pārbaudes visās Centrālās un Austrumeiropas kandidātvalstīs, Finanšu ministrija, izmantojot praktisko atbalstu no ĢD Budžets un ĢD Paplašināšanās, lūdza SIGMA veikt šo iekšējā audita ārējo neatkarīgo pārbaudi (ekspertu palīdzības pārbaudi). Šīs pārbaudes nolūks ir sniegt ministrijai un Komisijai vērojumus un ieteikumus iespējamām pārmaiņām un uzlabojumiem, lai palīdzētu tālāk attīstīt un uzlabot iekšējo auditu.

2. SIGMA izveidoja ekspertu palīdzības komandu no neatkarīgiem ekspertiem, citu ES dalībvalstu – IA praktiķiem, lai strādātu, sadarbotos kopā ar latviešu kolēģiem praktiskā veidā (skat. **A Pielikumu**, kas ir pievienots šim Ziņojumam). SIGMAS komandas sastāvā bija:

- Eksperti no dalībvalstīm: Sten Bjelke, Zviedrija; Gareth Evans, Apvienotā Karaliste, Darius Matusевичius, Lietuva; un Gunther Meggeneder, Austrija.
- SIGMA¹ nodrošināja ekspertu pārbaudei tehnisko un organizatorisko atbalstu.

10. Ekspertu palīdzības nolūks bija veikt ārējo neatkarīgo analīzi par iekšējo auditu Latvijā, izmantojot SIGMAS un ES speciālistu profesionālās zināšanas un pieredzi iekšējā audita jomā. Daži no kritērijiem, kurus izmantoja eksperti, ir starptautiski atzīti iekšējā audita (IAI) standarti un ES dalībvalstu labās prakses piemēri. Eksperti snieguši daudzus ieteikumus, pamatojoties uz šiem kritērijiem, kā arī uz savām zināšanām un pieredzi par nacionālām, starptautiskām un ES sistēmām un labas prakses piemēriem. Komandā iekļauti pārstāvji no dažādām valstīm un ar dažādām pieredzēm.

11. Ir jāuzsver, ka SIGMAS ekspertu palīdzība nav audīts un jau pēc savas būtības tā galvenokārt koncentrē uzmanību uz izaicinājumiem un problēmu jomām, ar kādām šobrīd saskaras Latvija. Viedokļu apmaiņa ar Latvijas kolēģiem pārbaudes beigās tika izmantota kā līdzeklis, lai izskaidrotu ekspertu konstatācijas un pārliecinātos, ka ekspertu izpratnē par attiecīgajiem jautājumiem nav būtisku neatbilstību un to dēļ nav radušies aplami ieteikumi. Dažos jautājumos ekspertiem likās lietderīgi sniegt risinājumu piemērus, kādus izmanto ES dalībvalstis, vai arī ieteikt citu piemēroto praksi. Šādi piemēri ir sniegti vairākos **Pielikumos**, kas pievienoti šim Ziņojumam.

¹ **Nick Treen** – SIGMAS komandas vadītājs (SIGMAS Audita un finanšu kontroles vecākais konsultants); **Gareth Evans** – SIGMAS IA eksperts kvalitātes nodrošināšanas jautājumos; un **Esther Bright**, SIGMAS Projektu asistente

12. Eksperti darbu veica Rīgā 2005. gada februārī divās nedēļās. SIGMAs eksperti apkopoja informāciju, veicot plašas diskusijas un sadarbojoties ar Latvijas kolēģiem, kā arī analizējot attiecīgos likumus, vadlīnijas un oficiālos dokumentus. Speciāla komanda no Finanšu ministrijas ar entuziasmu atbalstīja SIGMAs ekspertus, kuri vēlas sirsnīgi pateikties – gan organizatoriskajā, gan tehniskajā līmenī – īpaši Dacei Nullei (Finanšu ministrijas IAD direktore ekspertu vizītes laikā) un Ingunai Zvanei (pašreiz IAD direktore), kuru apņēmība, profesionālisms, entuziasms un mērķtiecība ir devuši tik daudz efektīvas IA sistēmas bāzes izveidošanai Latvijā. Tāpat vislielākais paldies IAD Koordinācijas un metodikas nodaļas komandai, kas nodrošināja vizītei un datu vākšanai efektīvu loģistiku.

13. Ekspertu palīdzības rezultāts ir daudzie dokumenti, pielikumi, tehniskās piezīmes un materiāli; viens no tiem ir šis ekspertu izveidotais detalizētais ziņojums. Pārējie dokumenti ietver faktu materiālu par apmeklētajām IA struktūrvienībām un attiecīgi sagatavotajiem kvalitātes nodrošināšanas ziņojumiem, kā arī ekspertu ziņojumus par atsevišķām IA struktūrvienībām, kas apkopoti *zip* – failos un ir pieejami CD ROM, kurā ir visi ekspertu savāktie un sagatavotie materiāli. Tāpat arī CD ROM ir arī *zip* – fails ar **Pielikumiem**, kuros ir gan Latvijas kolēģu, gan SIGMAs ekspertu detalizēti materiāli, kā arī tehniskie ieteikumi un citi atsauces dokumenti, kas pēc ekspertu domām, varētu noderēt. Cerams, ka visi šie dokumenti tiks izmantoti kā atsauces avoti turpmāk un kā pamats turpmāku detalizētu darbību apsvēršanai un izstrādāšanai, lai aktīvi un efektīvi ieviestu ekspertu ieteikumus.

2. DAĻA. IEKŠĒJĀ AUDITA PAŠREIZĒJAIS STĀVOKLIS

IA DARBĪBAS VISPĀRĪGS APRAKSTS

14. Saskaņā ar Iekšējā audita likumu un MK 10.06.2003. noteikumiem Nr.306 „Kārtība, kādā iestādē tiek veikts iekšējais audits” Finanšu ministrija ir atbildīga par iekšējā audita vispārējo koordinēšanu. Ministrijas IAD Koordinācijas un metodikas nodaļas funkcijas aptver mācību un attīstību, juridiskās bāzes un metodoloģijas izstrādāšanu, iekšējā audita uzlabošanu un ilgtspējīguma nodrošināšanu ministrijās.

15. MK Noteikumi nosaka:

- a) Iekšējās auditēšanas kārtību iestādē;
- b) Iekšējo auditoru sertificēšanas kārtību.

16. IAV ir izveidotas un veiksmīgi darbojas visās ministrijās. Attiecīgās padotībā esošās institūcijas parasti tiek iekļautas to iekšējā audita sistēmā. No atzinumiem par iekšējās kontroles sistēmām, kas ir ietverti iekšējā audita vienību jaunākajos ziņojumos, var secināt, ka ir izveidota un darbojas iekšējās kontroles sistēma. Lai gan tajā daudz ir daudz trūkumu, to novēršanai ir sagatavoti ieteikumi.

17. Pirms pieskarties jautājumiem, kas tieši ietekmē iekšējā audita organizāciju, būtu vērts vispirms apsvērt, kāpēc iekšējā audita loma ir tik svarīga un potenciāli noderīga ministrijām un vidējā līmeņa vadītājiem. Iekšējais audits ir labas korporatīvas pārvaldības stūrakmens jebkurā organizācijā. Turklāt to par pamatfaktoru uzskata arī Eiropas Komisija (EK). Latvijā ministrijās ir labi izglītota un darbīga iekšējo auditoru kopa, kas ir spējīga nodrošināt mūsdienīgu iekšējā audita pakalpojumu, bet kurai joprojām nepieciešams laiks, mācības, profesionāls atbalsts un pareiza virzība, ja mēs vēlamies maksimāli izmantot viņu devumu.

18. Lai gan sniegts pozitīvs atbalsts, maz ticams, ka ir pilnībā apzināts, cik ievērojama būs tā ietekme uz Latvijas valdību, kad EK auditori uzsāks vizītes Latvijā, tagad, pēc iestāšanās ES. EK auditori centīsies nodrošināt, lai darbotos efektīva iekšējā kontrole visos valdības līmeņos un lai ES nauda tiktu atbilstoši pārvaldīta un uzskaitīta. Ja parādās liecības, ka tas tā nav, attiecīgajai dalībvalstij var uzlikti un tiks uzlikti bargi finanšu sodi.

19. Viens no vislabākajiem aizsardzības pasākumiem pret iespējamo fondu aizplūšanu ir pilnīgu un efektīvu iekšējā audita pakalpojumu nodrošināšana. Tas, ka ir profesionāla organizācija, kas spējīga pārskatīt sistēmas pirms ES auditoru ierašanās, identificē problēmas un ierosinot pasākumus šo problēmu novēršanai (ar noteikumu, ka arī valdībai ir atbildība likvidēt šos trūkumus), ir viena no vislabākajām jebkurai dalībvalstij pieejamajām nodrošināšanas politikām. Lai gan ne visas ministrijas un tām pakļautās organizācijas ir vienlīdz iesaistītas ar EK, prakse un standarti, kuri ir nepieciešami, lai sargātu ES naudu, būtu skatāmi kā vienlīdz nepieciešami efektīvai nacionālo finanšu aizsardzībai. Bez efektīva IA dienesta pastāv risks, ka radīsies situācija, kurā veidosies krāpniecībai labvēlīga vide.

20. Jo drīzāk to sapratīs un veiks attiecīgus pasākumus, jo labāka būs turpmākā sadarbība ar EK. Tas nozīmē, ka jebkura organizācija, kas nodrošina šādu potenciālu aizsardzību, ir uzskatāma par vitāli svarīgu. Darbinieku pieņemšanai darbā, atalgojumam un darba apstākļiem būtu tas jāatspoguļo. Kvalificēti speciālisti veiksmīgu iekšējo auditu vienmēr spēs nodrošināt. Ja apstākļi nav adekvāti iekšējo auditoru piesaistīšanai un noturēšanai, dalībvalsts var tikai vainot sevi. Galvenais ko dod iekšējais audits, ir atbalsts un pārliecība, kuru tas var sniegt jebkuras organizācijas vadītājam. Ja ir godīga, objektīva pieeja un darbības neatkarība, iekšējais audits var pateikt ministram vai valsts sekretāram, kas īstenībā notiek ministrijā, un nevis to, ko amatpersonas vēlētos ministram darīt zināmu. Ja tik ļoti laba pārvaldība ir atkarīga no tā, vai ministram ir reāls priekšstats par to, ar ko saistās tādas vai citas darbības, vai viņam ir zināmi objektīvi fakti noteiktā lietā vai situācijā, tad iekšējam auditoram ir iespēja pierādīt savu vērtību.

Pieejas skaidrojums

21. Sākumā SIGMAi bija vispārējs atzinums, ka Latvija tiek uzskatīta par vienu no ES jauno dalībvalstu iekšējā audita līderiem, kurai ir jau labi attīstīta iekšējā audita darbība valdības sektorā. Tas ietekmēja ekspertu pārbaudi Latvijas iekšējā audita brieduma novērtēšanā. Skaidri jūtams, ka cilvēki ir motivēti veikt darbu labi un darīt visu, lai kļūtu vēl labāki.

22. Modelis, kas ir izmantots ekspertu pārskatā šajā daļā, ir lietots 5. daļā „Kvalitātes nodrošināšanas pārskats”, kurā tiek vērtēti un aptverti šādi elementi:

- Iekšējā audita vide
- Standarti

- Organizācija
- Cilvēkresursi
- Pakalpojumi

23. Katra no iekšējā audita vienībām tika izskatīta, lai novērtētu tās situāciju no attīstības un spēju aspekta. Pieci vērtējuma līmeņi ir šādi:

- 1) Sākotnējais līmenis – nav standartu
- 2) Parasti funkcionē atbilstoši vadības norādījumiem
- 3) Atbilst dažiem starptautiskā IA standartiem
- 4) Atbilst lielākai daļai starptautisko standartu
- 5) Briedums – pasaules klase, izmanto plaši atzītos labākās prakses elementus

24. Pamatā zemākais līmenis ir jauna iesācēja vienība, bet augstākais līmenis ir nobriedusi, pieredzējusi, ar resursiem labi nodrošināta vienība, kurā labākās prakses izmantošana ir norma. Būtiski ir tas, ka nepieciešams panākt visu elementu efektīvu īstenošanu katrā līmenī vai paziņot, ka jau ir sasniegts nākamais līmenis. Tāpat ir jāsaprot, ka iekšējā audita vienībai nav jācenšas sasniegt attiecīgās kompetences galējo (augstāko) līmeni. Taču šis process var palīdzēt organizācijai noteikt ideālo līmeni un iekšējā audita funkcijas fokusu.

25. Tādējādi ekspertu pārbaudē ir mēģināts:

- parādīt, ko iekšējais audits ir sasniedzis Latvijā;
- Noteikt IA stiprās puses un norādīt jomas, kurās tālākā attīstība ir vēlama un iespējama.

26. Tika veiktas intervijas, analizēti dokumenti un faili ar IAD un šādām iekšējā audita struktūrvienībām:

- Finanšu ministrijā – Koordinācijas un metodikas nodaļā, Ministrijas sistēmu iekšējā audita nodaļā (2 vienības)
- Valsts kasē
- Satiksmes ministrijā
- Korupcijas novēršanas un apkarošanas birojā
- Iekšlietu ministrijā
- Ekonomikas ministrijā
- Zemkopības ministrijā

- Vides ministrijā
- Valsts ieņēmumu dienestā
- Lauku atbalsta dienestā
- Sociālās apdrošināšanas aģentūrā
- Finanšu ministrijā ES finansēto programmu un projektu auditu nodaļa
- Aizsardzības ministrijā
- Veselības ministrijā
- Sabiedrības veselības aģentūrā

27. Ikvienā no ekspertu apmeklētajām 16 IAV tika veikta analīze 26 dažādās jomās atbilstoši iepriekšminētajiem 5 elementos. Par katru vienību tika izveidots 2 – 3 lappušu kopsavilkuma ziņojums, kā arī tabula, kurā apkopoti visi kvalitātes novērtējuma rezultāti. Šo triju dokumentu pakete ir ielikta CD ROM, kurā atrodami visi SIGMAS ekspertu sagatavotie materiāli. Kvalitātes novērtējuma rādītāju tabula ir pievienota šī ziņojuma **B pielikumā**.

28. Kopumā ekspertu vērtējums parādīja, ka kopumā IA Latvijā atbilst starptautiskajiem standartiem ar Ja tiks veikts atbilstošs darbs un pareizi izmantoti resursi ir iespējas strauji virzīties uz 5. grupu. Vērtējuma rādītāji atsevišķām IA vienībām svārstījās starp 3. un 4. grupu. Vislabākie rādītāji bija elementiem IA Vide un IA Organizācija. Visvairāk uzmanības būtu jāpievērš elementam Cilvēkresursi, it īpaši šādām jomām:

- IT audita kapacitāte un spējas
- Audita komiteju izmantošana
- Darbība profesionālajās organizācijās
- Amatā iecelšana un kvalifikācija

29. Daudzus ekspertu konstatējumus un atziņas IA vadītāji jau bija atklājuši savās novērtēšanas procedūrās, bet IAD – savā kvalitātes novērtēšanas darbā.

30. Svarīgākie ekspertu secinājumi ir šādi:

1. IEKŠĒJĀ AUDITA VIDE

Tā ir viena no Latvijas stiprākajām pusēm. IAV ir drošas savās darbībās, kas noteikts IAI standartos riska vadībai un korporatīvajai pārvaldībai. Ir izveidotas arī stingras atskaites shēmas vidējā līmeņa vadībai un valsts sekretāriem, taču, ņemot vērā ierobežojumus, atsevišķās ministrijās un aģentūrās, audita komiteju ieviešana būtu ilgtermiņa ieguvums.

2. STANDARTI

IA vadītāji strādā pēc labi sagatavotas un ieviestas centrālās metodoloģijas, kas ir attiecīgi pielāgota ministriju konkrētajiem apstākļiem., IAI izstrādātos Praktiskos ceļvežus izmanto maz, taču tos vēlams pielāgot ievērot, lai nodrošinātu labās prakses piemērošanu. Kvalitātes nodrošināšana ir jāattīsta, sevišķi neatkarīgajās ārējās pārbaudēs. Darba izpildes kritēriji šobrīd ir ierobežoti, un ir jāpieņem vis aptverošāki un progresīvāki kritēriji. Dalība IAI šobrīd ir gaužām zema dažādu iemeslu dēļ, no kuriem būtiskākie ir izmaksas, kā arī motivācijas un atzīšanas trūkums, ja cilvēks ir kļuvis daudz profesionālāks. Tas ir galvenais jautājums, kas jārisina, ja vēlas sagaidīt uzlabojumus nākotnē.

3. ORGANIZĀCIJA

Iekšējā audita vadītāji vērtējami kā atbilstoši līmenim, taču kopējo stāvokli vēl iespējams krietni uzlabot. IA vienību darba apjoms netiek ierobežots, un tā ir laba zīme. IA vienības ir labi integrētas ministriju darbā un struktūrā un tiek uzskatītas par nozīmīgu organizācijas sastāvdaļu. Izveidotā ziņošanas kārtība ir ļoti efektīva. Pēc ekspertu domām, šis aspekts bija vispozitīvākais pārbaudē. Daudzas IA vienības ir skaitliski nelielas (2 – 4 personas), šādām vienībām ir grūti būt rentablām un nodrošināt visus audita ekspertu pakalpojumus, piem. IT auditu.

4. CILVĒKRESURSI

Personāla komplektēšanā vērojamas grūtības, trūkst speciālistu, ja ņem vērā darbinieku prombūtni un augsto mainību. Profesionālās prasmes ir atbilstošā līmenī galvenajiem auditiem un finansiālajam darbam, taču nepieciešama tālākā attīstība plašākās audita jomās un, it īpaši, konsultatīvajā darbā. Profesionāla iecelšana amatā un kvalifikācijas līmenis daudz iegūtu no tuvināšanās IAI. Profesionālā attīstība nav konsekventa – dažām vienībām ir labas iespējas, bet citām nepieciešama lielāka piesaiste. Gan instrumenti, gan tehnoloģijas iekšējā audita darba veikšanai jāuzlabo.

5. PAKALPOJUMI

Darbs pamatā koncentrēts uz finanšu kontrolēm, biznesa procesiem un risinājumiem. Plānošana ir labā kvalitātē, taču būtu daudz atbilstošāka, ja ministrijām būtu skaidrāks redzējums par pašu riskiem, prioritātēm un aktivitātēm. Novērtēšanas un konsultatīvās darbības vēl top, taču ir jau daudz ļoti labu piemēru. Speciālistu piesaiste no ārpuses nerada problēmas budžeta vai teorētiskajā ziņā, taču praksē netika ievērota šāda resursa plaša izmantošana. IT audita spējas ir jāattīsta, tāpat attiecības ar Valsts Kontroli, kas daudzos gadījumos, šķiet, nepilnīgi izprot un atzīst iekšējā audita lomu. Ziņojumi tiek iesniegti pieņemamā līmenī, un piekļuve informācijai ir brīva. Visumā priekšstats par iekšējo auditu ir labs, un tas pastāvīgi tiek uzlabots, attīstoties konsultatīvai un proaktīvai pieejai.

Vispārējais secinājums

Ja var izteikt vienu vispārēju secinājumu par to, ko Latvijas iekšējam auditam vajadzētu darīt, ja tas vēlas konsekventi attīstīties, tad tam būtu jāklūst profesionālākam. Tas nozīmē darbinieku nodrošināšanu, darba samaksu, mācības, mūsdienīgu iekšējā audita procedūru, korporatīvo pārvaldību, profesionālo kvalifikāciju un vispārējo izpratni par to, ka iekšējam auditam ir daudz, ko piedāvāt vidējā līmeņa vadībai Latvijā, ja tam sniegs atbalstu stabilākas un profesionālākas bāzes izveidošanā. Pretējā gadījumā saglabāsies risks, ka iekšējais audits Latvijā paliks izolēts un

sāks atpalikt no tām ES valstīm, kuras darbojas proaktīvāk, atbalstot un virzot profesionālas iniciatīvas.

3.DAĻA. HARMONIZĀCIJA CENTRĀLAJĀ LĪMENĪ UN CITI JAUTĀJUMI

A. Iekšējā audita departamenta Koordinācijas un metodikas nodaļa (KMN)

Ievads

31. Lai gan šī ekspertu palīdzības komanda lielāko daļu uzmanības veltīja iekšējā audita vienību darba un organizācijas novērtējumam (skat. 2. nodaļu), eksperti izskatīja arī KMN lomu un darbību, jo tai ir svarīga un centrāla loma iekšējā audita tālākai attīstībai un progresam. Tika apspriesti vairāki būtiski jautājumi, kas attiecas konkrēti uz KMN.

32. Eksperti uzsvēra, ka KMN ir pelnīti augsts prestižs gan pašmāju, gan starptautiskajā līmenī. Tās darbs, palīdzot Latvijas iestāšanās sarunās par 28. sadaļu: Publiskā iekšējā finanšu kontrole (PIFK), bija ļoti noderīgs un efektīvs. Eksperti vērtē KMN darbu kā atbilstošu augstam standartam, kas ir līdzvērtīgs ES dalībvalstu labākās prakses piemēriem. Eksperti cer, ka KMN resursi un statuss arī turpmāk būs svarīgi Finanšu ministrijai laikā, kad IA konsolidācija un tālākā attīstība joprojām ir ļoti svarīga. Gribas uzteikt Lietuvas eksperta – Darius Matisevičusa Finanšu kontroles metodoloģijas departamenta vadītāja iekšējās kontroles un iekšējā audita jautājumos visā publiskajā sektorā, lielisko darbu, palīdzot veidot šo Ziņojuma nodaļu.

33. Ir veltītas pūles un līdzekļi, lai nodrošinātu KMN ar pieņemama līmeņa zināšanām iekšējā audita jomā. Ir izvēlēts pareizs virziens uz jaunām darba metodēm iekšējā auditā, un tas ir jāturpina. Lai uzturētu progresu, visefektīvāk izmantojot piešķirtos resursus valsts labā, vienmēr būs nepieciešams attīstīt mūsdienīgu pieeju iekšējam auditam, šai profesijai attīstoties starptautiskajā un nacionālajā līmenī, un turpināt celt valdības iekšējā audita tīkla darba efektivitāti.

Kvalitātes novērtēšanas nozīme

34. Iekšējā audita vienību darbību tās vērtē pašas, kā arī to dara KMN, pastāvīgi cenšoties uzlabot iekšējā audita darbu un noteikt, vai veiktie iekšējie auditi atbilst valdības un citos normatīvos dokumentos pieņemtajiem iekšējā audita standartiem. Iekšējā audita darba uzraudzība (vietējo ekspertu pārbaude) ietver:

- Iekšējo pašnovērtējumu, t.i., regulāru IAV darbības pārskatu, ko veic iekšējā audita vienība pati, cenšoties nodrošināt iekšējā audita mērķu sasniegšanu, iekšējā audita ziņojumā ietverto datu pareizību un novērtēt citu funkciju atbilstošu izpildi. Tas ir noderējis galveno trūkumu identificēšanai;
- Ārējo novērtējumu, t.i., periodisku darbības pārbaudi, ko veic KMN vai cita augstāka institūcija pēc informācijas saņemšanas par IAV darbību, vai veicot pārbaudes uz

vietas. KMN jāievēro pārbažu biežums atbilstoši normatīvajiem aktiem, taču šādas pārbaudes ir tik laikietilpīgas, ka eksperti šaubās, vai KMN ir pietiekami resursi, veiktu šo svarīgo uzdevumu. Pašreizējais novērtējums lielā mērā balstīts uz pašnovērtējumu;

- Ir labāk jāstrādā un jāievieš noteiktie kvalitātes uzlabošanas plāni kā daļa no esošā ilgtermiņa attīstības plānošanas procesa, kuru ievēro KMN.

35. Pēc ekspertu domām, visās ministrijās un aģentūrās (iestādēs) vismaz reizi piecos vajadzētu būt neatkarīgām ārējām kvalitātes novērtēšanas pārbaudēm gados, kas stingri vērtētu IAV darba izpildes atbilstību IAI standartiem. Tā ir IAD politika.

IAD nozīme efektīvas kontroles vides izveidošanā

36. Finanšu/iekšējās kontrole ir vissvarīgākā PIFK sistēmas sastāvdaļa, un ļoti daudzās jaunās dalībvalstīs tā tiek uzskatīta par vienu no IAD pienākumiem. Kontroles vide ir:

- Vadības vispārējā attieksme pret iekšējo kontroli un tās nozīmi iestādē (valsts pārvaldē kā tādā, ministrijās vai atsevišķiem valsts budžeta lietotājiem);
- Vadības stils; darba kultūra un vērtības, kas tiek ievērotas organizācijā;
- Veido pamatu, uz kura darbojas dažāda veida kontroles;
- Jābūt balstītai uz tiesiskumu un uz ieviesto sistēmu (godīgums);
- Tai ir jānodrošina atskaitīšanās un procedūru ievērošana, kas dotu iespēju atklāt un novērst fiziskas kļūdas un neatbilstības. Tas ir arī pamats drošai aktīvu pārvaldībai un labam ekonomiskam centrālās valdības līdzekļu izlietojumam;
- Tā ir lielā mērā atkarīga no vadības ētikas un godīguma, un tai ir tieša ietekme uz iekšējās kontroles efektivitāti. Jebkura vadība, kuras ētiku un godīgumu var apšaubīt, parasti saskaras ar nopietnām problēmām, nodrošinot apmierinošu savas darbības iekšējo kontroli;
- Jautājumi, kas saistās ar darbinieku organizēšanu un vispārējo vadību. Formāla organizācija bieži vien ir izšķiroši svarīga iekšējās kontroles efektivitātei, kontrolējot atsevišķus procesus un procedūras.

37. Lai gan ekspertu pārbaude nebija tieši veltīta šādiem jautājumiem, tomēr ir radies iespaids, ka vajadzētu veikt uzlabojumus kontroles vidē kā tādā. Ļoti nozīmīga problēma ir skaidru mērķu noteikšana šai kontroles komponentei, nodrošināt atbilstošu ieviešanas procesu un pietiekami augsta līmeņa novērtēšanu. Šīs novērtēšanas nolūks ir piedāvāt valsts iestāžu augstākajai vadībai un PIFK amatpersonām „pārbaudes sarakstu” un formātu patreizējās situācijas analīzei un gada laikā sasniegtā progresa noteikšanai. Ir svarīgi nodrošināt, lai dokuments būtu

saprotams, labi strukturēts, pieejams un caurskatāms, koncentrējoties uz galvenajām problēmām, izvairoties no sīkumiem; pēc vajadzības sniedzot statistiskus datus, bet nepārslogojot ar tabulām un diagrammām, kas novērš uzmanību no ziņojuma mērķa. Formulējumam vajadzētu būt pēc iespējas orientētam uz problēmu risināšanu un operacionālam, kas sniegtu ieteikumus turpmākās darbības uzlabošanai.

Pamats IAD turpmākai novērtēšanai

38. SIGMA ekspertu misijas laikā Rīgā SIGMA organizēja praktisku vingrinājumu ar Dariusu Matusevičiusa, Lietuvas IAD vadītāja, un viņa Latvijas kolēģes Daces Nulles ciešu līdzdalību. Tā bija unikāla formula, kā savest kopā valdības organizācijas, kas ir atbildīgas par PIFK principu harmonizētu ieviešanu. Eksperti pētīja turpmākās sadarbības iespējas starp Latvijas un Lietuvas IAD, veicinot pieredzes apmaiņu, dažādu PIFK situāciju analīzi, novērtējumu un apspriešanu. Jaunas idejas tika arī gūtas par iespējamām alternatīvām tālākai virzībai un attīstībai Lietuvā, apspriežot attiecīgos jautājumus (it īpaši: risku pārvaldības iniciatīvas, kvalitātes novērtēšanas metodes, vienkāršošana, ES auditu koordinēšana u.c.). Abi eksperti guva vērtīgu un interesantu pieredzi un apmainījās ar dokumentiem, kas noderēs abām pusēm.

IAD standartu veidošana un labās prakses piemēri

39. IAD novērtēšana ir svarīgs jautājums visā PIFK struktūrā. Tās galvenais mērķis ir izveidot un uzturēt kvalitātes novērtēšanas un uzlabošanas procedūras, kas aptvertu visus IAD pienākumu aspektus publiskā iekšējā audita un iekšējās kontroles pasākumos, lai nodrošinātu atbilstošu/pietiekamu PIFK efektivitātes pastāvīga monitoringa līmeni. Ir dažādas pieejas šādam novērtējumam: - iekšējais IAD pašnovērtējums un ārējais, ko veic jebkura vai visas iekšējā audita vienības, Augstākā audita iestāde, institucionālais vadības pārbaudes process, starptautisko ekspertu pārbaudes misija, auditori no Eiropas Komisijas utt.

40. IAD novērtēšanas ietvaru būtu jāizveido, lai uzlabotu tās darbu, radot pārliecību, ka IAD darbība atbilst nacionālos normatīvajos aktos noteiktajiem mērķiem, labākajai profesionālajai praksei un starptautiskiem standartiem.

41. Darba izpildes novērtēšana nav vienkārša, taču ir jāizveido efektīva sistēma darbības novērtēšanai un indikatori, kas ļautu veikt labāku darbības novērtējumu, uzraudzību un noteikt atbilstību standartiem visos vadības līmeņos. IAD darbības novērtēšana un tās kvalitātes novērtēšana un uzlabošana un it sevišķi IAD uzraudzība atšķiras pie pašreizējās PIFK struktūras valdībā un tai izvirzītajiem mērķiem. Ir jānodrošina harmonizēta un efektīva darbības izpildes mērīšanas un kvalitātes novērtēšanas indikatoru sistēma.

42. Galvenie IAD novērtēšanas punkti varētu būt:

- IAD nozīme (personāls un resursi, mācības, sabiedriskās attiecības, plānošana un pārskati, tīklu veidošana u.c.);
- Iekšējā audita sistēmas izveide;
- Finanšu pārvaldības un kontroles (FPK) sistēmas izveide;
- ES finansiālās palīdzības kontroles/audita pasākumi.

43. IAD novērtēšanas galvenie mērķi ir:

- Novērtēt IAD darbības efektivitāti;
- Novērtēt atbilstību normatīvo aktu un citām prasībām;
- Identificēt iespējas un piedāvāt ieteikumus uzlabojumiem.

44. Iepriekšējās Latvijas un Lietuvas IAD un SIGMA diskusijās tika panākta vienošanās, ka pirmais svarīgākais darbs, lai izstrādātu priekšlikumus IAD harmonizētas novērtēšanas bāzei, ir vērtēt esošo situāciju visās jaunajās dalībvalstīs, salīdzinot ar pašreizējiem IAD mērķiem. Latvijas un Lietuvas IAD piekrita uzņemties iniciatīvu šajā procesā. SIGMA sniegs atbalstu informācijas un priekšlikumu sagatavošanā gadskārtējai sanāksmei, kuru organizē ģenerāldirektorāts Budžets, pamatojoties uz tālāk minēto:

- SIGMA izstrādātā un lietotā metodoloģija „Harmonizācijas centrālajā līmenī un virzības uz kvalitāti novērtējums, izvērtējot IAD lomas elementus”(skat. attiecīgo **Pielikumu**) ir viens no vislabākajiem piemēriem izmantošanai, izstrādājot un nostiprinot IAD novērtēšanas ietvaru dažādu ES dalībvalstu valdības institūcijās.
- Pēc izvērtēšanas un salīdzināšanas ar standartiem, metodoloģija ir jāizplata ES dalībvalstīs kā iespējamā IAD vērtēšanas bāze.
- Lietuvas IAD loma un mērķi ir doti ziņojuma **Pielikumā** informatīvos nolūkos.

IAD gadskārtējais ziņojums par paveikto

45. IAD gadskārtējais ziņojums (IAV gada pārskatu procesa konsolidācija) ir labs un sniedz daudz informācijas par IA darbu un organizāciju. Iekšējā audita Padome apzinīgi novērtēja šo darbu un pamatojas uz to savā ziņojumā un ieteikumos par IA Ministru Kabinetam. Eksperti uzskata, ka IAD vajadzētu daudz aktīvāk izmantot šo ziņojumu, izdarot secinājumus un izstrādājot ieteikumus darbībām, kas, palīdzēs attīstīt IA jebkurā jomā. Šis ekspertu padoms palīdzēs Padomei apspriedēs un palīdzēs IAD iegūt mandātu savām aktivitātēm un programmām.

IAD konsultatīvās darbības

46. IAD sniedz padomus iekšējā audita vadītājiem, bet iekšējā audita vadītāji ir sākuši konsultēt vadītājus atbilstoši IAI standartu ieteikumiem. Tas ir apsveicami kā mūsdienīgs un lietderīgs IAD un IA ikdienas darba aspekts, tādā mērķī ir jāparādās IAD un IA plānos. Īpaši noderīgs darbs IA šajā jomā ir izveidot savu atbalstu jaunu sistēmu attīstībai (it īpaši jaunu IT sistēmu), lai jau sākumā nodrošinātu efektīvas kontroles iestrādāšanu sistēmā. Audita nolikumiem skaidri jāatspoguļo šīs darba jomas apmērs un nolūks.

IAD noslēgums

47. IAD ir spēcīgs, tehniski kompetents un ir veicis visus tā pamatuzdevumus. Vēl ir nepieciešams pastāvīgi ievērot standartus, instrukcijas un ieteikumus, aktualizējot tos atbilstoši starptautiskajiem standartiem, kas nepārtraukti attīstās, un labas prakses piemēriem, taču IAD ir spējīgs tikt galā ar to. IAD jāapsver darba apjoms tā funkciju pildīšanai citās PIFK sistēmās

jomās, piem., riska pārvaldības un iekšējās kontroles jomā. IAD piešķirtie cilvēkresursi šobrīd liekas pietiekami, taču būtu vairāk jāattīsta IAD resursi un iespējas elastīgāk un efektīvāk pieaicināt speciālistus konsultācijām un citiem pakalpojumiem.

B. CITI JAUTĀJUMI

Ievads

48. Eksperti pārsprieda vairākus jautājumus, kas ietekmē IA darbinieku stāvokli un vispārējo situāciju Latvijā. Tie ir izklāstīti turpmāk.

IA profesija un Iekšējā audita institūts (IAI)

49. IA profesija un it īpaši Iekšējā audita institūts Latvijā nav sevišķi attīstīti. Atšķirībā no daudzām jaunajām dalībvalstīm vēl joprojām nav izveidota IA nacionālā sertificēšanas shēma. IAI ir tikai 107 locekļi, no kuriem mazāk par 30 ir no centrālās valdības sektora, lai gan ir acīmredzams, ka jau vairākus gadus valdes locekļi un vadošie šajā profesijā ir bijuši no publiskā sektora pārstāvji.

50. Ļoti svarīgs jautājums ir atbalsta sistēma un informācijas un instrukciju apjoms, kas pieejams profesionālas organizācijas biedriem. IAI asociācijai Latvijā vajadzētu izvirzīt mērķi piesaistīt publiskā sektora auditorus un attīstīt šo vietējo organizāciju par skaitliski daudz iespaidīgāku biedru skaita ziņā, kā arī izveidot eksaminēšanas procesu tā, lai to atzītu IAI. Darbiniekus jā mudina iestāties IAI un kārtot atestācijas eksāmenus kā pilnas kvalifikācijas iegūšanas priekšnoteikumu. IAI dalības maksa būtu jāuzskata par efektīvu atsevišķu personu līdzdalības IAI nodrošināšanas veids, un kā viens no veidiem, kā valdība var iegūt ietekmi pār IAI aktivitātēm. Varētu būt lietderīgi kopā ar citām dalībvalstīm, tajā skaitā Lietuvu izpētīt, kā izveidot kopīgu publiskā/privātā sektora sertificēšanas shēmu. Būtu nepieciešams izvērtēt IAI nozīmi, lai konstatētu, kas ir nepieciešams, lai iedvestu tam dzīvību un enerģiju, padarot to par kaut ko, kurā iekšējie auditori vēlētos līdzdarboties.

Attiecības ar Valsts kontroli

51. Pēdējos gados IA attiecības ar Valsts kontroli ir attīstījušās un ievērojami uzlabojušās – pateicoties abu pušu pūliņiem. Šī sadarbība vēl ir jāuzlabo. Faktisko panākumu galvenais indikators šajā jomā būs, kad Valsts kontrole spēs balstīties un arī balstīsies uz IA darbu. **Pielikums**, kas ir pievienots šim ziņojumam, sniedz dažus padomus par šo attiecību veidošanu, vēl padomi saistībā ar šo ziņojumu ir sniegti pielikumos CD ROM. IA un Starptautiskie audita standarti skaidri nosaka, kādi soļi un darbības jāveic abu veidu auditoriem, lai šīs attiecības un sadarbība attīstītos un būtu lietderīgas abām pusēm. Tiek ieteikts IAD uzņemties vadošo lomu šajā jomā.

Vietējās pašvaldības un valsts uzņēmumi

52. IA vietējām pašvaldībām un valsts uzņēmumiem normatīvajos aktos netiek pieprasīta, bet tam vajadzētu būt. Kad normatīvie akti to noteiks, standarti, rokasgrāmatas un instrukcijas, kuras izstrādāja IAD par IA, būtu jāpieņem arī šajās jomās. Jāpadomā, kā paplašināt IAD un Iekšējā audita padomes lomu šajās jomās. To varētu izveidot ar politikas dokumenta palīdzību visai PIFK un ietvert tajā iekšējās kontroles, finanšu pārvaldības un pārskatu sniegšanas

jautājumus, kā arī ārējā audita kārtību – tā, lai nodrošinātu maksimālu sistēmas kvalitāti un efektivitāti; tajā pat laikā atbrīvojoties no visas nevajadzīgās dublēšanas.

IA apmācība un sertifikācija

53. Ir ļoti svarīgi, lai būtu spēcīga virzība izveidot saprātīgu pieeju iekšējam auditam kā pilntiesīgai profesijai. Apmācītiem iekšējiem auditoriem būtu jāprot piemērot iekšējā audita metodes, procedūras un paņēmienus bez īpašas vadības un spēt saskatīt būtiskas atkāpes no labas pārvaldības prakses. Iekšējiem auditoriem ir arī jāapgūst attiecīgo speciālo priekšmetu pamati, lai viņi spētu identificēt problēmas vai potenciālas problēmas un paši spriestu, kad meklēt palīdzību. Šāds bagātīgs zināšanu un prasmju kopums, kā arī plašs intelektuālais skats uz audita jautājumiem ar laiku radīs situāciju, kad iekšējie auditori būs labāk motivēti iegūt profesionālo kvalifikāciju, kurai nepieciešams šādas prasmes un īpašības. Mācību sasaiste un profesionālā kvalifikācija palielina apņēmību strādāt ar pilnu atdevi un sniedz gandarījumu. Auditora kvalifikācijas pamatapmācības, kuras iegūšanai formāls novērtējums varētu būt profesionālu eksāmenu kārtošana, vai nu pilnā apjomā vai pa moduļiem, var būt pareizi ievirzīts iekšējo auditoru motivēšanas veids un pareizi ievirzītas apmācības. Varbūt varētu radīt izaugsmes iespēju, pamatojoties uz pieredzi un spējām, no paša apgūtās un valdības piešķirtās kvalifikācijas uz ārpusē atzītu kvalifikāciju. Tāpēc esošajam procesam jābūt pilnīgi piesaistītam iedibinātai, noteiktai valdības kvalifikācijai. Apmācībām jāsekmē profesionālās kvalifikācijas iegūšana. Labu Latvijas valdības publiskā sektora iekšējā audita apmācību organizāciju un sertifikācijas programmu nepieciešams tālāk pilnveidot un ieviest. IAI apmācības moduļus un metodes iekšējam auditam jāizanalizē, lai nodrošinātu saskaņotību un izvairītos no dublēšanas. Darbinieki jāmudina stāties IAI un kārtot atestācijas eksāmenus pilnas profesionālās kvalifikācijas iegūšanai.

Iekšējā audita Padome

54. Padomei ir bijusi izšķiroša loma efektīva iekšējā audita ieviešanā visā centrālās valdības sektorā. Padomes locekļu sastāvs ir atbilstošs pēc amatu līmeņa un aptver pietiekami plašu prasmju un interešu loku, lai tā varētu efektīvi pildīt savus pienākumus. Neskatoties uz to, būtu jāanalizē lēmumu pieņemšanas procesu efektivitāte. Padomei, pildot savus ar likumu noteiktos pienākumus jānodrošina, lai iekšējā audita attīstība tiktu virzīta bez nevajadzīgas kavēšanās. Tai ir jābūt īpaši aktīvai:

- risinot neapmierinošus kadru komplektēšanas/resursu jautājumus ar IA (skat. 4. nodaļu);
- uzņemoties vadošo lomu un piedāvājot labu risinājumu IA vajadzībām vietējās pašvaldībās un publiskā sektorā plašākā aspektā;
- veicinot IAD nozīmi, nodrošinot standartus un ieteikumus risku pārvaldībai;
- sagatavojot audita komiteju un augstākā līmeņa vadītāju novērtējuma ziņojumu par iekšējās kontroles atbilstību ministrijās;
- atbalstot IA profesionalizāciju.

4. DAĻA. PADARĪT IA SPĒCĪGĀKU

Priekšvēsture

55. SIGMA ekspertu sagatavotie īsie ziņojumi par katru no 16 iekšējā audita vienībām, kuras tie apmeklēja, ir ietverti CD ROM kopā ar visiem ekspertu palīdzības materiāliem (skat. atsauci 2. nodaļā). Tajos ir daudz konkrētu ieteikumu attiecīgajai IA vienībai. Eksperti ir atklājuši daudzas problēmas un izstrādājuši virkni ieteikumu turpmākai apsvēršanai, kurus varētu iedalīt pēc šādām kategorijām:

- Priekšnoteikumi labam IA
- Darba samaksa un darba apstākļi
- Prakses uzlabošana
- Profesionālisms IA

56. Ir daudz būtisku problēmu, kuras eksperti izskatīja un ar kurām saskārās, diskutējot un ar latviešu kolēģiem analizējot IA stāvokli Latvijā. Šīs problēmas kopā ar dažām mazāk nozīmīgām, bet tomēr svarīgām un risināmām, ir īsumā aplūkotas turpmāk:

A. PRIEKŠNOTEIKUMI

Resursu trūkums

57. Vairums iekšējā audita vienību ir mazāks darbinieku skaits nekā nepieciešams to darba pienākumu veikšanai. Jaunākie dati rāda, ka centrālās valdības sektorā trūkst vairāk nekā 100 audita darbinieku. Tas ir apmēram 30% , kas ir ievērojams risks iekšējai kontrolei un drošai finanšu pārvaldībai. Augstākai vadībai tas ir jāapzinās un jāuzņemas atbildība.

Ieteikums

Audita vajadzības novērtē visā valdības iekšējā audita sektorā, lai identificētu resursu trūkumu. Par šo resursu trūkumu un tā radīto risku, ko tas rada, ir jāziņo vidējā līmeņa vadībai, kā arī pilnīgi jāizskaidro draudi, ko tas rada korporatīvajai pārvaldībai un drošai finanšu vadībai.

Iekšējo auditoru nodrošināšana

58. Tiek pieliktas pūles izveidot uzticamus profesionālus auditorus ar entuziasmu un prasmi radīt profesionālu iekšējā audita dienestu. Vislabāk strādājošie iekšējie auditori ir tie, kuriem savā amatā ir augsta pašcieņa un kurus augsti ciena arī citi. Vislabākie parasti ir tie darbinieki, kuri ir pašrealizējušies, tas ir, kuriem piemīt iekšēja tieksme realizēt savu potenciālu pilnībā un apzināties savas iekšējā audita profesijas ietekmi. Tas izriet no Maslova klasiskās vajadzību hierarhijas, kurā viņš noteica, ka ir jānodrošina noteiktas pamatvajadzības, kā, piem., pietiekami ienākumi, drošība, tas, ka citi cilvēki tevi pieņem, iekams cilvēki sāk censties virzīties uz augstākiem līmeņiem. Pašreiz Latvijā, šķiet, pastāv reāli draudi, ka ar pilnu atdevi nestrādās tie iekšējie auditori, kuru pamatvajadzības – alga , statuss un drošība – vēl nav apmierinātas.

Ieteikums

Vispirms vajadzību hierarhijā jānodrošina pamatvajadzības, lai sekmētu tālāku iekšējo auditoru „pašrealizāciju”.

Potenciālie iekšējā audita talanti

59. Šķiet, pastāv uzskats, ka iekšējiem auditoriem būtu jānāk no grāmatvedības, ekonomikas vai tamlīdzīgas izglītības speciālistu loka. Ja ir lielas grūtības piesaistīt pietiekamu daudz speciālistu, varbūt nevajag izvirzīt šādas stingras prasības. Kāds cits, ne no iepriekš minētās izglītības jomas, var būt ne mazāk spējīgs veiksmīgi strādāt par iekšējo auditoru, un itin bieži labi nokomplektētas iekšējā audita vienības pazīme ir plaša pieredzes un izglītības dažādība.

Ieteikums

Jāapsver iespēja paplašināt potenciālo iekšējo auditoru talantu diapazonu, aicinot kandidātus no plašāka specialitāšu lauka nekā grāmatvedība un ekonomika. Piemēram, pieredze vadībā ir augstu vērtējama, ja runa ir par pārvaldības jautājumiem un organizācijas darbības auditu veikšanu.

IT pieredzes trūkums

60. Daudziem iekšējā audita departamentiem trūkst atbilstoša līmeņa IT zināšanu. Lielākā daļa departamentu var piesaistīt IT ekspertus „no malas”, bet arvien pieaugot IT lietošanai pārvaldē, iekšējā audita departamentiem savu funkciju un pienākumu pildīšanai būs nepieciešami „pašmāju eksperti”.

Ieteikums

Iekšējā audita departamenti jānodrošina, kur tas ir nepieciešams, apmācīt vai pieņemt darbā savus IT auditorus, lai spētu nodrošināt audita darbu šai jomā. Ja ir nepieciešams, arī turpmāk speciālisti – eksperti arī nākotnē ir jāpieaicina „no malas”.

Apmācības citur, bet ne Valsts administrācijas skolā, ir apgrūtināšas bez ārējā finansējuma

61. Daudzas iekšējā audita struktūrvienības skaidroja, ka ir gandrīz neiespējami iekšējam auditoram piedalīties profesionālās apmācībās, ko nav organizējusi Valsts Administrācijas skola, izņemot ja mācības, kad tā tiek finansētas no kāda ārējā avota. Pastāvīgas apmācības ir viena no vissvarīgākajām attīstīties gribošam iekšējā auditora aktivitātēm. Ir daudz profesionālo apmācību jomu, kuras Valsts Administrācijas skola nespēj reāli piedāvāt. Tāpēc ir svarīgi, lai iekšējiem auditoriem būtu iespējams piedalīties apmācībās ārpus Valsts Administrācijas skolas bez nepieciešamības meklēt finansējuma avotu.

Ieteikums

Nepieciešams nodrošināt budžetu iekšējo auditoru apmācībām ārpus Administrācijas skolas. Sākumā šādu budžetu varētu administrēt IAD.

Nav specializētu IT instrumentu auditiem

62. Audita programmatūra (ACL, IDEA) netiek lietota vai nav pieejama daudzām iekšējā audita vienībām. Šie instrumenti ir ļoti noderīgi un viegli lietojami auditoriem, kuri nav IT speciālisti. Šie instrumenti ievērojami atvieglo iespējas racionalizēt audita darbu bez lielām investīcijām..

Ieteikums

IAD vajadzētu risināt sarunas ar nacionālajiem ACL un IDEA dāļiem par vismaz vienas licences nopirkšanu katram IA departamentam (valdības licence).

Laptop datori

63. Daudzi iekšējie auditori apmeklē auditējamās iestādes, veic pierakstus un pēc atgriešanās birojā ievada šos pierakstus savos datoros. Auditoru nodrošināšana ar *laptop* datoriem (iespējams galda datoru vietā), kurus varētu izmantot informācijas ievadīšanai audita vietā, nodrošinātu efektīvāku darbu.

Ieteikums

Jāapsver iespēja nodrošināt auditorus ar *laptop* datoriem, kas palielinātu darba efektivitāti.

B. DARBA SAMAKSA UN DARBA APSTĀKĻI

Zema samaksa jaunāka līmeņa darbiniekiem

64. Iekšējā audita vienībās ir noteikta dažādu līmeņu alga, un tā ir atkarīga no tā, cik veiksmīgi to ministrijas ir spējušas izcīnīt sev budžetu. Alga ir noteicošais faktors, lai iegūtu atbilstošus resursus efektīvas iekšējās kontroles vienības nokomplektēšanai. Ir atšķirības iekšējo auditoru algās valsts un privātajā sektorā. Algas līmeņi jaunākajiem darbiniekiem arī nav pietiekami, lai piesaistītu un noturētu tos darbiniekus, ar zināšanām un pieredzi. To rāda augsts kadru mainīguma procents un savstarpēja cīņa starp ministrijām darbinieku pārvilināšanā.

Ieteikums

Algas jānosaka valsts līmenī un tā, lai tiktu ievērota iekšējā audita īpašā specifika un nepieciešamība piesaistīt un noturēt jaunākā līmeņa darbiniekus.

Iekšējais auditors kā speciālists

65. Pašreiz iekšējiem auditoriem, īpaši jaunākajā līmenī, ir tādi paši darba apstākļi un noteikumi, kā jebkurai referentam. Taču viņiem izvirzītās prasības mācīties un kļūt par profesionāļiem ir daudz lielākas, nekā vispārīgās administratīvās funkcijas. Iekšējais auditors ir atzīts speciālists, viņam būtu jāpiešķir atbilstošs statuss, kā ar šo amatu saistītās priekšrocības un iespējas.

Ieteikums

Iekšējie auditori jākategorizē kā speciālisti, tādējādi izceļot to, kas no viņiem tiek gaidīts, atšķirībā no parastajiem administratīvajiem referentiem.

C. PRAKSE

IEKŠĒJAIS KVALITĀTES NOVĒRTĒJUMS

66. Finanšu ministrijā ir vairākas struktūrvienības, kas veic iekšējā audita darbu. Tā ir ideāla situācija pildīt iekšējas ekspertu pārbaudes prasību ievērot IAI standartus.

Ieteikums

Ekspertu novērtējumi Finanšu ministrijas trim IA vienībām būtu jāveic regulāri. Tās varētu paplašināt darbību un ietvert arī Valsts kasi, kā arī citas ministrijas ar līdzīgu struktūru.

Darba izpildes rādītāji

67. Pašreiz IA vienības sniedz pārskatus tikai par ierobežotu rādītāju skaitu. Dažas vienības jau ir atzinušas nepieciešamību paplašināt vērtējamo indikatoru apjomu. To piemēri ir atrodamī Pielikumā.

Ieteikums

Ir jāizstrādā darba izpildes rādītāji un darbības novērtējuma kritēriji, lai uzlabotu vadības informācijas procesu.

Darbības novērtējuma kritērijus dažkārt nesaprot

68. Iekšējā audita rokasgrāmata paredz trīs dažādus darbības novērtējuma aspektus, par kuriem regulāri jāziņo IAD. Dažas vienības ne vienmēr ievēro šos aspektus, kamēr citas ir tos tālāk pilnveidojušas. Intervijās mēs noskaidrojām, ka ir pārpratumi un dažkārt pat iebildumi pret šiem novērtējuma aspektiem. Taču darbības novērtēšana ir ļoti svarīga audita vienībai, ja tā vēlas pilnveidot savu pakalpojumu kvalitāti.

Ieteikums

IAD jārisina darbības novērtējuma jautājums ar IA vienību vadītājiem un ja nepieciešams jāuzņemas iniciatīva pārskatīt pieprasītos novērtējuma aspektus.

Pārstāvēniecība IS projektu valdē

69. Mūsdienās iekšējais audits cenšas nodrošināt, lai jaunajām sistēmām, kas tiek attīstītas tiktu iestrādāta efektīva iekšējā kontrole. Ir gan jautājums par neatkarību un interešu konfliktiem, kas mulsina daudzus iekšējos auditorus, jo viņu liela piesaiste varētu tos novest sarežģītā situācijā, ja viņi ieradīsies pārbaudīt ieviesto sistēmu. Šobrīd tas tiek uzskatīts par risku, kas ir jāuzņemas, tāpēc iekšējais audits jāiesaista jaunajos projektos ar absolūtām tiesībām un nevis jāgaida uzaicinājums.

Ieteikums

Iekšējam auditam jāpiešķir absolūtas tiesības uz pārstāvniecību projektu valdēs, kas izveidotas pārraudzīt un vadīt jaunu sistēmu izstrādāšanu.

Auditu apjoms

70. Vēl joprojām valda dabisks subjektīvisms attiecībā uz tradicionālo iekšējā audita darbu, kas skata organizāciju „pa vertikāli”, kur atsevišķās funkcijas tiek skatītas kā sistēma. Šādu pieeju būtu lietderīgi radīt, lai aptvertu horizontālo darbu, kam ir pārklāšanās raksturs, piem., vadības informācija, risku pārvaldības pasākumi, cilvēkresursu pārvaldības sistēmas, pilnās sistēmas, piem., maksājumi pilnā dzīves cikla laikā, saistītas ar citām ministrijām. Šādas pārbaudes varētu būt īpaši noderīgas un informatīvas augstākajai vadībai.

Ieteikums

Auditu apjomā vajadzētu ietvert „horizontālo” pieeju tādu sistēmu identificēšanai, kuras iziet ārpus kādas organizācijas daļas vai konkrētas funkcijas

Vadītāju izglītošana

71. Ar iekšējās kontroles un iekšējā audita vērtējumu ir jāiepazīstina vadītāji. Vadītāju izglītošana ir vitāli svarīga, lai valsts iekšējās finanšu kontroles nozīme tiktu saprasta un, kas ir tikpat svarīgi, tā tiktu pildīta.

Ieteikumi

- Jānoorganizē semināru/diskusiju grupas, lai izskaidrotu un izplatītu informāciju par kvalitatīvo iekšējo kontroli un iekšējā audita nozīmi šādas kontroles nodrošināšanā.
- Regulāra un efektīva sazināšanās starp valsts sekretāriem/vidējā līmeņa vadītājiem un iekšējā audita vadītājiem aktīvi jāveido un jāveicina.

Obligātie gadskārtējie iekšējās kontroles novērtēšanas ziņojumi vadībai

72. Attīstība korporatīvajā pārvaldībā arvien vairāk prasa, lai iekšējie auditori iesniegtu vadībai gadskārtējo ziņojumu par iekšējās kontroles efektivitātes novērtējumu organizācijā. Iekšējā audita vienības Latvijā ir tādā attīstības līmenī, ka tām ir jābūt spējīgām sagatavot šādus novērtējuma ziņojumus.

Ieteikums

Iekšējā audita vienībām jāiesniedz gadskārtējie kontroles novērtējuma ziņojumi saviem vidējā līmeņa vadītājiem.

„Ēnu” izmantošana

73. Ja iekšējie auditori strādā mazā struktūrvienībā, kurā ir tikai viens vai divi auditori, ir grūti iegūt pieredzi par vispārpieņemto praksi un var veidoties šaurs redzējums par iekšējā

auditora darbu. Šādos apstākļos, kad pamatprasmes jau ir apgūtas, iekšējiem auditoriem būtu ļoti lietderīgi pabūt par „ēnu” saviem kolēģiem senāk izveidotās un skaitliski lielākās vienībās.

Ieteikums

Vajadzētu mudināt iekšējos auditorus no mazām vienībām atvēlēt laiku, lai pabūtu par ‘ēnu’ kolēģiem no lielākām vienībām.

Ziņojumu kārtība nav vienāda visās vienībās

74. Vairums iekšējā audita vienību iesniedz savus audita ziņojumus valsts sekretāram vai direktoram aģentūrā, bet kopijas saviem tiešajiem atbildīgajiem vadītājiem. Dažas iekšējā audita vienības iesniedz audita ziņojumus atbildīgajam priekšniekam, bet kopijas – Valsts sekretāram vai direktoram. Iekšējā audita ziņojuma **lielākā pievienotā vērtība** ir, ka vadība ievieš auditora ieteikumus. Parasti, ja ziņojums tiek iesniegts atbildīgajam priekšniekam un tikai kopija – Valsts sekretāram vai ekvivalentai amatpersonai, ieviešanas process tiek vairāk stimulēts.

Ieteikums

Iekšējā audita ziņojumus vajadzētu sūtīt tiešajam atbildīgajam vadītājam/direktoram. Var būt arī izņēmuma gadījumi, piem., ziņojumi, kuros izteiktas aizdomas par nelikumībām vai krāpšanu.

Ministriju audita komitejas

75. Tikai nedaudzās ministrijās ir izveidotas audita komitejas. Šāda komiteja ir ļoti noderīga risku pārvaldības atbalstam un palīdzēs ministrijai ar iekšējā audita palīdzību palielināt savas darbības pievienoto vērtību. Eksperti stingri iesaka izmantot audita komitejas un ir iekļāvuši Pielikumos dažus materiālus par to darbību un funkcijām.

Ieteikums

Visām valdības iestādēm un aģentūrām apsvērt jautājumu par audita komiteju izveidošanu.

Iekšējā audita rokasgrāmatā aprakstītā risku novērtēšanas metode nav droša

76. Iekšējā audita rokasgrāmatā aprakstītās risku novērtēšanas metodes rezultāts ir drošs tikai tad, ja to lieto vidē, kurā visas iespējamās sekas ir zināmas un var tikt aprēķinātas. Valsts iestādē vai aģentūrā tas tā nav. Detalizētāks izklāsts ir sniegts šī ziņojuma **pielikumos**.

Ieteikums

IAD ir jāapsver, vai riska novērtēšanas nodaļa rokasgrāmatā būtu jāpārskata, pieļaujot un iesakot risku novērtēšanā lietot scenāriju metodes un atļaujot iestādēm un aģentūrām attiecīgi piemērot metodes viņu konkrētajai videi un vajadzībām. Valsts institūciju vadība Latvijā ir atbildīga par organizācijas iekšējās kontroles sistēmu, un tai ir jānosaka atbilstoša iekšējās kontroles politika, kas dotu vadībai pārliecību par sistēmas efektīvu funkcionēšanu. Vadībai ir jānodrošina, lai iekšējās kontroles sistēmā tiktu iestrādāta „agrīnā brīdināšana”, lai izvairītos no iekļūšanas negaidītās problēmās, kas varētu negatīvi ietekmēt svarīgus mērķus. Vadībai jāapsver:

- Iestādei draudošo risku raksturs un apjoms;

- Risku apjoms un kategorijas, ar kuriem pēc vadības domām iestāde būtu spējīga tikt galā;
- Iestādes spēja samazināt riskus un to sekas;
- Konkrēto kontroles mehānismu funkcionēšanas izmaksas attiecībā pret ieguvumiem, kurus gūst, pārvaldot attiecīgos riskus.

Efektīva iekšējā audita dienesta mērķiem un uzdevumiem jāietver:

- a) Neatkarīga un objektīva novērtējuma sagatavošana ministriem par drošas iekšējās kontroles un risku pārvaldības sistēmas esamību un efektivitāti; tā ir daļa no labas korporatīvas pārvaldības plašāka pielietojuma;
- b) Jāsniedz padomu un palīdzības sniegšana vadībai korporatīvās pārvaldības un risku pārvaldības struktūru un procesu izveidošanas un uzturēšanas jautājumos.

Latvijā iekšējam auditam jākoncentrē uzmanību uz to, kādā veidā institūcijās tiek sekmēta risku pārvaldības sistēmas izveidošana. Vadlīniju ievērošana šīs darba un progresā monitorings ir ļoti svarīga. Jānodrošina attiecīgas mācības pirms šā darba uzsākšanas, un, tā kā šī tēma ir plaši pazīstama un, piemērotu mācību avotu izvēle nevarētu būt sarežģīta.

Iekšējā audita rokasgrāmatā noteiktā iekšējā audita stratēģija nav optimāla

77. Saskaņā ar Iekšējā audita rokasgrāmatā noteikto stratēģiju tiešās sekas ir tādas, ka audita resursi tiek izlietoti visām sistēmām piecos gados arī mazāk svarīgām sistēmām. Šodien no iekšējā audita prasa, lai tas būtu balstīts uz riskiem, un resursi tiktu piešķirti organizācijas mērķiem svarīgākajās jomās.

Ieteikums

Izpildot ES auditoru izvirzītās prasības, Iekšējā audita rokasgrāmatas stratēģija jāmaina un jāatsakās no prasības veikt atkārtotus, cikliskus auditus.

Vadības iesaistīšana iekšējā auditā

78. Vadības iesaistīšana iekšējā auditā ir atšķirīga dažādās IA vienībās. Dažās vienībās vadība ļoti iesaistās iekšējā audita aktivitātēs, citās – gandrīz nemaz. Iekšējais audits būtībā ir pakalpojums vadībai un ir izveidots, lai palīdzētu organizācijai sasniegt svarīgus mērķus. Lai nodrošinātu augstu darba kvalitāti, iekšējam auditam ir vajadzīga vadības līdzdalība audita darbā.

Ieteikums

Iekšējā audita rokasgrāmatā jāuzsver nepieciešamība pēc vadības tiešas iesaistīšanas iekšējā audita vienības darbā, tai pat laikā saglabājot IA vadītāja funkcionālo neatkarību.

Stratēģiskā plānošana

79. Saskaņā ar Iekšējā audita rokasgrāmatu stratēģiskajā plānā vajadzētu ietvert: 1) visas auditējamās sistēmas pēc risku novērtējuma; 2) katras sistēmas auditēšanas biežumu; 3) iekšējā audita vienībai nepieciešamos resursus. Parasti tiek prasīts, lai stratēģijā būtu ietverti nākotnes mērķi, tos izsakot funkcionālā, nevis **operacionālā** aspektā.

Ieteikums

Precizēt Iekšējā audita rokasgrāmatas terminoloģiju attiecībā uz plānošanu, lai tā labāk atspoguļotu iedibināto profesionālo praksi.

80. Dažas iekšējā audita vienības ir sākušas izmantot klientu apmierinātības aptaujas anketas par iepriekšējā gada auditiem. Klientu apmierinātība ir vitāli svarīga, lai palīdzētu iekšējā audita vienībai identificēt organizācijas vajadzības un pievienotu vērtību administrācijas darbam.

Ieteikums

Klientu apmierinātības aptaujas anketas vai vismaz pabeigto auditu atsevišķie paraugi jāizmanto. Šāds paraugs ar ļoti labiem rezultātiem ir ticis izmantots jau daudzus gadus gan publiskā, gan privātā sektora iestādēs, ir pievienots **pielikumos**.

ES iekšējā audita koordinēšana

81. Ir svarīgi, lai IA departamenti, kuri pēc savām funkcijām un audita pienākumiem ir saistīti ar ES, uzņemtos ļoti atbildīgu lomu gan pirms, gan pēc, gan Eiropas Komisijas auditu laikā.

Ieteikums

Attiecīgajām IA vienībām aktīvi jāpiedalās visās sanāksmēs un kontrolēs ES ārējā audita laikā. Būtu jānotur regulāras IA vienību un ārējo iekšējo auditoru apspriedes, lai ar vadību koordinētu, informētu un apspriestu audita rezultātus.

Iekšējā audita rokasgrāmatas izplatīšana

82. Mēs esam izskatījuši Iekšējā audita rokasgrāmatu, lai novērtētu, saturs atbilst starptautiski pieņemtai audita praksei. Visumā rokasgrāmata ir labi sastādīta un aptver visas audita procesa fāzes. Tomēr tajā ir dažas nodaļas, kuras varētu uzlabot, lai padarītu šo rokasgrāmatu vēl nodereīgāku iekšējā audita funkcionēšanai. Tās daļas, par kurām tiek runāts šī ziņojuma citās nodaļās, šeit komentētas netiks.

Ieteikumi

- Rokasgrāmatai nav ievada, kas skaidrotu principus, uz kuriem pamatojas iekšējā audita process un metodes. Ieteikums ir izveidot ievadu. Ievadu vienmēr liek grāmatas sākumā.

- IAI ražo un pārdod produktu ar nosaukumu „Internal Audit Manual, Shell on CD”. Tas ir ļoti noderīgs instruments Iekšējā audita rokasgrāmatas izstrādei un aktualizācijai
- IA vienības sazināšanās ar klientiem saskaņā ar noteikumiem notiek galvenokārt rakstiski. Tas ir jāmaina. Auditoriem jātiekas un jārunā ar klientiem gan pirms, gan audita laikā. Noteikti jābūt atklāšanas sanāksmei audita sākumā, apspriežot galvenos atklāšanas ziņojuma punktus, kā arī slēgšanas sanāksmei audita beigās, kurā tiek pārrunāts audita ziņojuma projekts un auditā konstatētais, ko izmanto auditoru secinājumos un ieteikumos. Audita rokasgrāmata ir jāaktualizē, panākot atbilstību starp šīm prasībām.
- Atklāšanas ziņojums (audita uzdevuma darba plāns) neattiecas uz to, kādu biznesa mērķi (–ķus) audits pārbaudīs, bet tikai uz iekšējo kontroli. Atklāšanas ziņojuma veids ir jāaktualizē atbilstoši mūsdienu praksei (skat. 2201. standartu)

Paraugu izmantošana

83. Nodaļa par paraugu izmantošanu varētu mulsināt auditorus. IA rokasgrāmatas XVI nodaļā „Eksāmeni” 2.attēlā dots pārskats par paraugu izmantošanas metodēm un izskaidrota atšķirība starp statistiskajām un nestatistiskajām metodēm. Visas plaši lietotās metodes nav parādītas, bet atšķirības skaidrojumi nav pilnīgi atbilstoši mūsdienu prasībām un pieejām.

Ieteikums

Nodaļa par paraugu izmantošanu jāpārraksta un sīkāk jāskaidro šī metode.

Atzinums par iekšējās kontroles sistēmu

84. Iekšējā audita vadītājs formulē atzinumu par iestādē vai ministrijā iedibināto iekšējās kontroles sistēmu. Lai šādu atzinumu varētu sniegt par visu kontroles sistēmu, auditam katru gadu jāapseko visas svarīgākās kontroles sistēmas daļas. Dažkārt iekšējā audita departamentu rīcībā nav pietiekamu resursu šādas funkcijas pildīšanai.

Ieteikums

Ja iekšējā audita vienība nav varējusi veikt nepieciešamo auditu, lai spētu sagatavot šādu atzinumu, ir jābūt iespējai to nedarīt.

Iekšējās kontroles definīcija

85. Iekšējā kontrole tiek definēta kā „noteiktu pasākumu kopums, kurus veic riska iespējamības novēršanai vai samazināšanai. Šī definīcija neatbilst spēkā esošajiem starptautiskajiem standartiem.

Ieteikums

Definīcija būtu jāmaina pret pašreiz lietoto definīciju:

Kontrole – jebkura darbība, kuru veic vadība, valde un citas puses, lai pārvaldītu risku un palielinātu iespējamību, ka noteiktie mērķi un uzdevumi tiks sasniegti.

Mācību grafiki

86. Rokasgrāmatā ir ietverta laba prasība, lai iekšējo auditoru mācību grafiks tiktu sastādīts gadam vai pusgadam.

Ieteikums

IA departamentam un centralizēti Finanšu ministrijai jāizstrādā apmācības plāns ilgākam termiņam, kā arī jāizveido un jāuztur kompetenču matrica visam departamentam (-iem) . Ar šādas matricas palīdzību būtu vieglāk pārliecināties, vai iekšējā audita vienībai kopumā piemīt tās zināšanas, prasmes un citas kompetences, kas nepieciešamas tās pienākumu pildīšanai (1210. standarts), un tā palīdzētu apsvērt apmācības vajadzības ilgākam termiņam, - kas ir īpaši svarīgi, ja darbinieku mainīgums ir augsts un ir maz kvalificētu profesionālu iekšējo auditoru.

Audita ziņojuma projekts

87. Rokasgrāmata nosaka, ka audita ziņojuma projekts jānosūta auditējamai iestādei „projekta auditēšanai”- jeb novērtējumam. Varbūt tas ir neveikls tulkojums, taču runa ir faktiski par oponentu ziņojumu. IA vadītājam ir jābūt stingri un noteikti ziņot par pārbaudēs izdarītajiem secinājumiem. Eksperti iesaka lielāku uzmanību pievērst tādiem ieteikumiem, kas uzlabotu vadības un kontroles sistēmu darbu. Vēlams izmantot pieeju, kurā galvenā uzmanība tiek pievērsta kontroles trūkumu novēršanai. Tā būtu attālināšanās no audita darbībām, kuru vienīgais mērķis ir meklēt atbilstību noteikumiem.

Ieteikums

Auditējamā viedoklis par secinājumiem, atzinumiem vai ieteikumiem var ievietot ziņojumā. Tas neietver ziņojuma projekta „auditēšanu” no auditējamā puses. Šis punkts (115) rokasgrāmatā būtu jāmaina vai jāskaidro sīkāk. IA ziņojumu sagatavošanā lietotajai pieejai būtu jābalstās uz teksta skaidrību un lietu / stāvokļa uzlabošanu.

D. PROFESIONĀLISMS

Profesionālisms

88. Latvijas publiskā sektora profesionālisms dos labumu profesijai, atsevišķām personām un visai valstij. Iekšējo auditoru atbalstīšana un mudināšana iestāties profesionālā organizācijā sniegs gan tiešos, gan netiešos ieguvumus.

Ieteikums

Cilvēkiem vairāk jāapzinās priekšrocības, ko dod profesionālisms un iestāšanās organizācijā, kas nodrošina viņiem standartus.

Angļu valodas apmācība

89. Materiāli par profesionālo iekšējo auditu latviešu vai krievu valodā ir ļoti ierobežotā daudzumā. Tas ir nenoliedzams fakts, ka šai profesijai, izglītības materiāliem un eksāmeniem nepieciešamas labas praktiskās angļu valodas zināšanas. Pašreiz daudziem iekšējā audita darbiniekiem šādu prasmju nav. Lai gan ir iespējams nodrošināt atsevišķu pamatdokumentu tulkojumu latviešu valodā, nenoliedzami, turpmākai attīstībai angļu valodas apgūšana ir nepieciešama.

Ieteikums

Angļu valodas mācību nepieciešamība ir īpaši jāuzsver, jāuzlabo valodas prasme, lai sekmīgi varētu apgūt IAI materiālus un mainītu attieksmi pret IAS kvalifikāciju.

Tehniskā apmācība

90. Pašreiz šī apmācība ir piesaistīta sertifikācijas programmas apgūšanai. Tas ir labs sākums, kas jāuzskata par darbinieku gatavošanu iekšējā audita kvalifikācijai, lai saņemtu Iekšējā audita sertifikātu (IAS).

Ieteikums

Attīstīt apmācības, kas dotu cilvēkiem iespēju kārtot IAS eksāmenus.

Profesionālo resursu kopums

91. Ja netiks veltīti pūliņi un līdzekļi, lai izveidotu drošu un stabilu iekšējo auditoru mācību un attīstības profesionālo bāzi, vienmēr saglabāsies risks ar darbinieku trūkumu un kvalitāti. Finanšu ministrijai būtu jāizstrādā politika un stratēģija, kā veicināt IAI attīstību Latvijā un stimulēt darbiniekus iegūt nacionālo un starptautisko profesionālo sertifikātu.

Ieteikums

Profesionālisms ir jāuzlabo, lai palielinātu pieejamos resursus turpmāko iekšējo auditoru izvēlei.

Finansiāls atbalsts profesionālisma stimulēšanai

92. Latvijā vairums iekšējo auditoru negūst finansiālu atbalstu, lai iestātos IAI vai kārtotu eksāmenus. Šāds finansiāls atbalsts ir svarīgs aspekts, ņemot vērā darbinieku algas apmēru, it īpaši jaunākajā līmenī; taču šāds atbalsts uz ministrijas vai centrālā finansējuma bāzes nodrošinātu būtisku investīcijas atdevi.

Ieteikums

Cilvēkiem ir nepieciešama finansiāla palīdzība profesionālo eksāmenu kārtošanas atvieglošanai.

Tīklu veidošana

93. Tīklu veidošana tiek uzskatīta par vienu no visefektīvākajiem veidiem, kā paplašināt zināšanas konkrētā jomā un nodibināt kontaktus ar cilvēkiem, kuru palīdzība un padoms var būt

sevišķi svarīgi. Latvijā šādu tīklu pašreiz ir maz, izņemot IAD organizētās regulārās IAV sanāksmes. Vajadzētu stimulēt iespēju radīšanu veidot saiknes ar kolēģiem un konkrēto jomu ekspertiem citās valstīs, īpaši ES.

Ieteikums

Tīklu veidošanu vajadzētu stimulēt gan Latvijā, gan ārpus tās. Sevišķi lietderīgi būtu apmeklēt un aktīvi piedalīties dalībvalstu organizētajās ES Homolog sanāksmēs (domāti vienas profesijas un viena ranga cilvēki – tulk.)

IAI Prakses padomdevēji

94. Prakses padomdevēji ir ējistarptautiskās profesionālās prakses bāzes neobligātā daļa, kas piedāvā daudz noderīgu padomu par standartu principu ievērošanu praksē.

Ieteikums

Prakses padomdevēji jāpārtulko latviski. Visām IAV būtu jāizmanto šie ceļveži, izstrādājot audita kārtību un praksi.

Kvalitātes vērtēšanas prakse

95. Starptautiskie iekšējā audita standarti prasa veikt gan iekšējās, gan ārējās kvalitātes novērtēšanu. Iekšējais kvalitātes novērtēšanas process ir labi izveidots. IAD ekspertu pārbaude tikai daļēji aptver standartos noteiktās ārējās kvalitātes novērtējuma prasības.

Ieteikums

IAD ekspertu pārbaudes kārtība būtu jāpaplašina, padarot to par regulārāku pasākumu, un pārbaudes apjomam būtu jāaptver pēc iespējas vairāk no visas ārējās kvalitātes novērtēšanas pārbaudes.

Darbība profesionālajās organizācijās

96. Vairums iestāžu šobrīd iekšējo auditoru dalību profesionālajās organizācijās uzskata par personīgu lietu. Profesionālās organizācijas tiek izveidotas tikai, lai uzlabotu profesionāļu spēju apkalpot savus klientus/ darba devējus. Tāpēc institūcijām ir ļoti svarīgi, lai viņu iekšējie auditori būtu profesionālas organizācijas aktīvi biedri.

Ieteikums

Visām institūcijām jānodrošina iekšējie auditori kļūt par profesionālas organizācijas aktīviem biedriem. Lai atvieglotu šo procesu, institūcijām būtu jāsamaksā dalības maksa.

SIA sertifikācija

97. Starptautiskais iekšējā audita sertifikāts – sertificēts iekšējais auditors (SIA), šodien netiek uzskatīts par nepieciešamo izvēli no iekšējo auditoru puses. Tas rāda iekšējo auditoru vispārējo attieksmi pret sertifikāciju; šāda attieksme varētu būt radusies arī IAD un augstākās vadības nepietiekamā atbalsta dēļ.

Ieteikums

Auditorus, kuri ir nokārtojuši Latvijas sertifikācijas procesa otro līmeni, būtu jānudina kārtot SIA eksāmenu. Tā kā SIA ir starptautisks sertifikāts, administrācijai būs pierādījums, ka publiskā sektora iekšējiem auditoriem ir nepieciešamās prasmes un pieredze, lai veiktu auditus atbilstoši starptautiskajiem standartiem.

Saikne ar valsts auditoriem un/vai ārējiem auditoriem

98. Daudzas no IA vienības nekontaktējas ar valsts auditoriem un/vai ārējiem auditoriem, lai koordinētu savas audita aktivitātes. Arī tad, ja iekšējie auditori neveic audita darbu valsts auditoriem vai ārējiem auditoriem, ir svarīgi koordinēt audita aktivitātes, lai izvairītos no nevajadzīgiem traucējumiem audita vienības produktivitātei, no nevajadzīgas pārklāšanās vai citām kļūdām, kas varētu ietekmēt to, kā auditējama uztvers auditu vai auditorus.

Ieteikums

Iekšējiem auditoriem vajadzētu uzņemties iniciatīvu regulāri ar valsts auditoriem un/vai ārējiem auditoriem koordinēt auditu plānošanu.

SIGMA EKSPERTU VISPĀRĒJAIS SECINĀJUMS:

99. Iekšējā audita pārbaude Latvijā ir apstiprinājusi ekspertu uzskatu, ka daudz ir sasniegts un ka ir ļoti spēcīga bāze turpmākai attīstībai. Taču vēl ir arī izaicinājums, un tas ir, kā kļūt par pilnīgiem profesionāliem gan teorijā, gan praksē. Profesionālisms un kā to sasniegt – šādam ir jābūt katra auditora mērķim. Cilvēku talants, zināšanas un spēja jau ir, taču tas ir jāturpina un jāatbalsta gan līdzekļu, gan profesionālas attīstības aspektā.

A PIELIKUMS

Latvijas ekspertu, kuri piedalījās intervijās ar SIGMA ekspertiem, vārdi un amati

No.	Ministrija/iestāde	Dalībnieka vārds	Amats
1	Aizsardzības ministrija	<ul style="list-style-type: none">• Harijs Haru• Zinaīda Jundule• Juzefa Dzalbo	<ul style="list-style-type: none">• Iekšējā audita departamenta direktors• Nacionālo bruņoto spēku Iekšējā audita nodaļas vadītāja• Iekšējā audita departamenta Iekšējā audita nodaļas vadītāja
2	Sociālās apdrošināšanas aģentūra	<ul style="list-style-type: none">• Inta Bergmane	<ul style="list-style-type: none">• Iekšējā audita nodaļas vadītāja
3	Veselības ministrija	<ul style="list-style-type: none">• Gita Stūrīte	<ul style="list-style-type: none">• Iekšējā audita nodaļas vadītāja

		<ul style="list-style-type: none"> • Dzintra Reinalde • Boriss Kņigins 	<ul style="list-style-type: none"> • Vecākā referente • Vecākais referents
4	Ekonomikas ministrija	<ul style="list-style-type: none"> • Velta Feodorova • Kaspars Gerhards 	<ul style="list-style-type: none"> • Iekšējā audita departamenta direktore • Valsts sekretārs
5	Iekšlietu ministrija	<ul style="list-style-type: none"> • Malda Šteinberga 	<ul style="list-style-type: none"> • Iekšējā audita departamenta direktore
6	Lauku atbalsta dienests	<ul style="list-style-type: none"> • Andis Rukmanis • Nata Lasmane • Uldis Širaks 	<ul style="list-style-type: none"> • Dienesta direktora vietnieks (darbā ar ES jautājumiem) • Iekšējā audita departamenta direktore • Departamenta direktores vietnieks
7	Vides ministrija	<ul style="list-style-type: none"> • Santa Mince • Renārs Volks 	<ul style="list-style-type: none"> • D Iekšējā audita departamenta direktore • Departamenta direktora vietnieks
8	Valsts kontroles birojs	<ul style="list-style-type: none"> • Inguna Sudraba • Inta Fiļipova 	<ul style="list-style-type: none"> • Valsts kontroliere • Iekšējā audita departamenta direktore
9	Valsts kase	<ul style="list-style-type: none"> • Irēna Rečicka • Irēna Krūmane 	<ul style="list-style-type: none"> • Iekšējā audita departamenta direktore • Valsts kases pārvaldniece
10	Sabiedrības veselības aģentūra	<ul style="list-style-type: none"> • Gita Kūkoja • Arta Puikevica • Dace Sideļska 	<ul style="list-style-type: none"> • Iekšējā audita nodaļas vadītāja pienākumu izpildītāja • Iekšējais auditors • Iekšējais auditors
11	Rīgas Dome	<ul style="list-style-type: none"> • Ervīns Lenšs 	<ul style="list-style-type: none"> • Rīgas Domes Audita un revīzijas departamenta Iekšējā audita nodaļas vadītājs
12	Satiksmes ministrija	<ul style="list-style-type: none"> • Daiga Jurēvica • Elita Grante 	<ul style="list-style-type: none"> • Iekšējā audita departamenta direktore • Iekšējā audita departamenta direktores vietniece, ES finansēto projektu audita nodaļas vadītāja
13	Valsts ieņēmumu dienests	<ul style="list-style-type: none"> • Ārija Sīpola • Armands Ābelis 	<ul style="list-style-type: none"> • Iekšējā audita administrācijas direktore • Iekšējā audita administrācijas direktores vietnieks
14	Zemkopības ministrija	<ul style="list-style-type: none"> • Pēteris Lībietis • Lelde Veidemane 	<ul style="list-style-type: none"> • Iekšējā audita departamenta direktors • Direktora vietniece
15	Korupcijas novēršanas un apkarošanas birojs	<ul style="list-style-type: none"> • Sintija Štelmahere • Aleksejs Loskutovs 	<ul style="list-style-type: none"> • Iekšējā audita nodaļas vadītāja • Biroja vadītājs
16	Izglītības un zinātnes ministrija	<ul style="list-style-type: none"> • Leonīds Mankovs 	<ul style="list-style-type: none"> • Iekšējā audita departamenta direktors
17	Valsts administrācijas skola	<ul style="list-style-type: none"> • Uģis Rusmanis 	<ul style="list-style-type: none"> • Skolas direktors
18	Finanšu ministrijas Iekšējā audita Centrālā harmonizācijas vienība	<ul style="list-style-type: none"> • Dace Nulle • Inguna Zvane • Lolita Lune 	<ul style="list-style-type: none"> • Direktore • Direktores vietniece • Projektu asistente

B PIELIKUMS

Individuālo kvalitātes novērtēšanas punktu tabula apsekotajām iekšējā audita vienībām

		IZM	KNAB	IeM	SVA	EM	LM	VM	FM/1	FM/2	VidesM	SAA	SM	AM	VID	VK	LAD	Vid.	
VIDE	Nolikums	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
	Galv. audit. veicējs– rep./admin	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4.88
	funkcionāls	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.5	4	4	4.5	4.5	4.06
	Aud. komiteja	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	4	1	1.31
		3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.3	3.3	3.5	3.5	3.5	4.1	3.5	4.3	3.6	3.56
STANDARTI	PPI	3	2.5	2.5	3.5	2.5	2.5	3	3	3	3	3	3	3	3	3.5	5	3	3.06
	Kvalitātes nodrošināšana	2	2.5	3	3.5	3.5	3	3.5	3	3	3.5	3.5	4	3.5	3.5	3.5	5	5	3.34
	Darbības novērtējuma rādītāji	2	2	2	3.5	2	2.5	2	2	4.5	3	3	3	4	4	4.5	3.5	3.5	2.97
	Dalība profesionālajās organizācijās	2	1	1	2	1	2	2	1	2	2.5	2	1	2	3	1	3	3	1.78
		2.3	2.0	2.1	3.1	2.3	2.5	2.6	2.3	3.1	3.0	2.9	2.8	3.1	3.4	3.1	4.1	4.1	2.79
ORGANIZĀCIJA	Galv. audita veicējs	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3.38
	Apjoms	4	5	4	4	5	4.5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.72
	Integrācija	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4.94
	Atskaitīšanās attiec.	3	5	5	3.5	5	4	4.5	4	3	4.5	4	5	5	4	5	4	4	4.28
		3.8	4.8	4.3	3.9	4.5	4.4	4.1	4.3	4.0	4.6	4.3	4.8	4.3	4.3	4.8	4.5	4.5	4.33
RESURS	Nodrošināšana ar kadriem	2	2.5	2.5	3	3	3	3	3	2	3.5	4	3	3	3	3	3.5	3.5	2.94
	Prasmju līmenis	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2.5	4	3	3	4	2.5	3.5	3.5	2.47

	Iecelšana amatā	1	1.5	2	2	2	2	1	2	2	2	2.5	2	2	1	2	2.5	1.84	
	Prof. attīstība	3	2	1.5	2	2	2	3	2	4.5	2	4	2	4	4	3	4	2.81	
	Instrumenti/ Tehnoloģija	3	2.5	2	2	2	2	2	2.5	3	2	3	2.5	3	3	3	3.5	2.56	
		2.0	2.1	2.0	2.2	2.2	2.2	2.2	2.3	2.7	2.4	3.5	2.5	3.0	3.0	2.7	3.4	2.53	
PAKALPOJUMI	Fokuss	2	2	2.5	3	3	3	3	3	3	2.5	3	3.5	3	3	3	3	2.84	
	Plānošana	1	3	3	3	3	3	3	3.5	3	3.5	3	5	3	3	4	3	3.13	
	Tipi	2	1	3	2	2	2.5	2	3	2	3	2	3.5	3	3	3	2.5	2.47	
	Pieklūve apakšuzņēmējiem	3	2	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	2.94	
	IT spēja	1	2	1.5	1	2	2	2	2	2	2	2	2.5	2	3	2	2.5	1.97	
	Ārējo audit. koordin.	1	2	2.5	1	2.5	3	3	3	3	2.5	3	3.5	1	4	3	1.5	2.47	
	Ziņojumu rezultāti	4	4	3.5	3	4	4	4	3.5	4	4	4	4	3.5	5	4	5	4.5	4.00
	Pieklūve inform.	5	5	5	5	4	3	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4.56	
	Auditējamā uztvere	1	4	3	2	4	2.5	3	4	3	3	3	4	4	4.5	4	3.5	3.28	
		2.2	2.8	2.9	2.6	2.9	2.9	3.1	3.3	3.1	3.2	3.1	3.6	3.2	3.6	3.4	3.2	3.07	
KOPĀ	Vidējais punktu skaits	2.6	2.9	2.9	2.9	3.0	3.0	3.1	3.1	3.2	3.3	3.4	3.4	3.5	3.5	3.6	3.6	3.19	
	Punktu skaits	68.0	76.5	75.5	76.0	78.5	78.5	80.0	80.5	83.0	85.0	88.0	89.0	90.0	92.0	93.0	94.5	83.00	
	Grupēšana	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.75	

Grupas

- 1 26 - Sākums
- 2 26,5 - 52 vadības kontrolēti
- 3 52,5 - 78 atbilst dažiem IAI standartiem

- 4 78,5 - 104 atbilst lielākai daļai IAI standartu
- 5 104,5 - 130 pasaules klases vislabākās
prakses piemērs

C PIELIKUMS

SIGMA DOKUMENTS PAR PRASĪBĀM MŪSDIENĪGA IEKŠĒJA AUDITA IZVEIDEI

Ievads

Iekšējo auditoru institūts definē iekšējo auditu kā:

Neatkarīgu, objektīvu novērtēšanas un konsultēšanas darbību, kuras nolūks ir pievienot vērtību un uzlabot organizācijas funkcionēšanu. Tas palīdz organizācijai sasniegt tās mērķus, izmantojot sistemātisku, disciplinētu pieeju, lai novērtētu un uzlabotu risku pārvaldības, kontroles un pārvaldības procesu efektivitāti.

Tā ir definīcija, kas atzīst, ka iekšējā audita nozīme organizācijā arvien vairāk paplašinās un kļūst svarīgāka. Neatkarības un objektivitātes elementi ir vitāli svarīgi iekšējās kontroles stāvokļa novērtējumam pārejas perioda valstīs, un tie ir vienmēr bijuši efektīva iekšējā audita darbības raksturīgā pazīme. Turklāt, definīcijā pirmo reizi likts uzsvars uz organizācijas korporatīvo pārvaldību un risku pārvaldības procesiem.

Tādējādi, iekšējais audits tiek nepārprotami izvirzīts priekšplānā, līdz ar to nodrošinot, ka pārejas perioda valstīs attīsta un ievieš drošu praksi un procesus ES un nacionālo fondu uzraudzībai; šādu pozīciju pilnīgi atbalsta Eiropas Komisija ar saviem fondiem, sagaidot, ka efektīvs iekšējā audita dienests nesīs pozitīvus ieguvumus pārejas perioda valstīm.

Kur parasti atrodas IA ES kandidātvalstīs?

Lielākajā daļā kandidātvalstu ir maz vai nav nemaz mūsdienīga iekšējā audita tradīciju, kādas tiek plaši praktizētas daudzās pasaules malās. Tā vietā šajās valstīs ir „valdības kontroles” tradīcija vai „kontroles darbības”, kas balstās uz pirmsneatkarības režīma praksi. Šīs struktūrvienības izmeklē sūdzības, kas ir saņemtas par darbiniekiem no sabiedrības locekļiem, un var arī izmeklēt gadījumus, kad ir aizdomas par nelikumībām vai krāpšanu, pirms lietas tiek nodotas finanšu vai kriminālpolicijai. Tādējādi, šāda veida aktivitātēs ir ļoti liels „policejiskais” elements; tas nav nekas neparasts, ja runa ir par audita lomu un izpratni citās pasaules malās tā agrīnajā veidošanās laikā.

Katrā pārejas perioda valstī, iespējams, būs atšķirīgi IA spējas līmeņi. Pašreizējā posmā šīm vienībām SAPARD un ISPA aģentūrās, kopā ar nacionālo fondu iekšējā audita vienībām, kurām ir saistības un kuras izdala aģentūrām ES naudu, būs jāpierāda atbilstība iekšējā audita kritērijiem kā priekšnoteikums aģentūras akreditācijai. Tās būs saņēmušas ievērojamu ārējo atbalstu, sasniedzot šādu stāvokli, un, iespējams, būs līderi šajā jomā savā valstī.

No teiktā izriet, ka būs labas prakses piemēri atsevišķās ministrijās, taču vispārējā aina publiskajā sektorā lielā mērā būs attīstības stadijas līmenis, kur iekšējā audita vienības cīnās, lai radītu no tradicionālās „kontroles” kultūras atšķirīgu vidi.

Kurp jāvirzās IA?

Tas noteikti nebūs globāla mūsdienīga iekšējā audita gadījums. Šodien valda uzskats, ka iekšējam auditam jāveicina laba prakse un jādarbojas pozitīvā proaktīvā veidā bez negatīvām konotācijām, kas asociējas ar „kontroles” vai „pārbaudītāja” pieeju. Vislabākajām iekšējā audita vienībām ir jāspēlē ļoti pozitīva loma organizācijas vadīšanā, un to vērtību, palīdzot organizācijai neieklūt nepatīkšanās, arvien vairāk atzīst gan vadība, gan darbinieki.

Nekur vajadzība pēc laba iekšējā audita nav tik acīmredzama kā pārejas perioda valstīs, gatavojoties un arī pēc iestāšanās ES. Eiropas Komisijas auditoriem ir skaidrs priekšstats par to, kādu organizatoriskās uzraudzības standartu viņi pieprasa no valstīm, kuras saņem ES līdzekļus. Viņiem ir stingra nosliece prasīt drošu iekšējo kontroli un labu pārvaldību. Kuri būtu labāk apmācīti un profesionālāki iekšējie auditori, lai instruētu un konsultētu šādos apstākļos? Esošās dalībvalstis un Eiropas Komisija jau sen ir atzinušas lomu, ko var spēlēt un kas ir jāspēlē iekšējam auditam. Ir svarīgi, lai jaunās valstis, kas iestāsies ES, būtu tikpat apņēmīgas.

Nepieciešamība iekšējam auditam pieņemt un pildīt starptautiski atzītos standartus

Virzības priekšgalā nodrošināt efektīvu iekšējo auditu visā ES ir izpratne, ka iekšējam auditam ir jāatzīst un jāievēro iekšējā audita standarti, kuri ir noteikti un plaši lietoti. Tie sastāv no divām daļām un aptver:

Atributīvos standartus

- Nolūks, kompetence un atbildība.
- Neatkarība un objektivitāte.
- Prasme un pienācīga profesionāla rūpība.
- Kvalitātes novērtēšanas un uzlabošanas programma.

Izpildījuma Standartus

- Iekšējā audita darbības izpilde.
- Darba raksturs.
- Audita uzdevuma plānošana.
- Audita uzdevuma izpilde.
- Rezultātu komunicēšana.
- Progresā monitoringsaudita ieteikumu ieviešanas uzraudzība.
- Risku pieņemšana no vadības puses.

Nepieciešamība virzīties no tradicionālā uzsvāra uz „kontroli” uz mūsdienīgu iekšējo auditēšanu

Pagātnē iekšējais audits koncentrēja uzmanību uz finanšu sistēmām un finanšu kontroli organizācijā, un tas ir raksturīgi pārejas perioda valstīm, kur šādu pieeju sauktu par „iekšējo auditu”. Tā ir auditēšana paša organizācijā, kur ierodas cilvēki no kontrolētāju birojiem, kuri parasti ir vairāk apmācīti ārējo auditu veikšanai darba/biznesa vidē.

Iekšējā audita fokuss ir mainījies un turpina mainīties – visai būtiski. Tas ir lielā mērā saistīts ar lielāku izpratni un relatīvo svarīgumu, kas tiek piešķirts iekšējai kontrolei, labai uzraudzībai un korporatīvai pārvaldībai.

Tabula 1. GALVENĀS NOTIKUŠĀS IZMAIŅAS IR ŠĀDAS:

Pagātnes loma	Mūsdienu loma
Policisti	Partneri organizācijā
Fokuss uz finansēm	Fokuss uz biznesu
Fokuss uz stingro kontroli	Fokuss uz ne tik stingru kontroli
Fokuss uz materiāliem aktīviem	Fokuss uz nemateriāliem aktīviem
Balstās uz atbilstību	Balstās uz risku
Funkcionālais fokuss	Fokuss uz procesu
Pašpietiekams	Dalās ar labāko praksi
Reaktīvs	Proaktīvs

IA – iekšējās kontroles vispārīgie mērķi

Ko dara iekšējais audits?

Galū galā vadība ir atbildīga par risku pārvaldību un efektīvas kontroles bāzes izveidošanu. Iekšējais audits var palīdzēt vadībai šajā darbā un var sniegt vadībai padomus, kas tai būtu jādara, lai izveidotu atbilstošu politiku, kontroles sistēmas un procedūras, kas ir nepieciešamas, lai ar riskiem tiktu galā efektīvi un prasmīgi.

Par darba apjomu jebkuras iekšējā audita funkcijas pildīšanai būs, neapšaubāmi, jāvienojas ar vadību, taču zemāk dotais saraksts, kas ir daļēji ņemts no IAI standartiem, paredz IA šādu darba diapazonu:

- Izprast galvenos biznesa riskus un pārbaudīt esošo risku pārvaldības procesu atbilstību un efektivitāti.
- Pārbaudīt kontroles mehānismus, kuri gādā par vadības informācijas drošumu un patiesumu, un līdzekļus, kas tiek izmantoti, lai identificētu, nomērītu, klasificētu informāciju un ziņotu to vadībai.

- Pārbaudīt vadības izveidotos procesus un sistēmas, lai nodrošinātu tādas politikas, plānu, procedūru, likumu un noteikumu ievērošanu, kuri varētu ietekmēt organizācijas darbību, un pārliecināties, vai organizācijā ir panākta atbilstība tiem.
- Pārbaudīt aktīvu aizsardzības līdzekļus (ieskaitot gan materiālos, gan nemateriālos aktīvus, kā, piem., cilvēkus un informāciju).
- Novērtēt resursu izmantošanas taupību, lietderību un efektivitāti.
- Pārbaudīt darbības un projektus, lai noskaidrotu, vai rezultāti atbilst nospraustajiem mērķiem un vai projekti tiek realizēti, kā plānots.
- Veikt korektīvo pasākumu plānu monitoringu, lai nodrošinātu, ka tie tiek pildīti efektīvi un neatliekot.

Iekšējā audita panākumu atslēga un ieguldījums ir tas, ka tam ir jākoncentrējas uz organizācijai kritiskajiem riskiem un jāpārbauda šo risku pārvaldībai domāto pasākumu atbilstība. Tas pievienos vērtību organizācijai un stiprinās tās spēju tikt galā ar problēmām un riskiem, kas tai rodas.

Risku izpratne un novērtējums parasti ir cieši saistīts ar audita vajadzību novērtēšanu, kurā tiek identificēti tie organizācijas aspekti, kuriem vajadzētu veidot daļu no iekšējā audita vispārējiem stratēģiskajiem un gada plāniem. No šiem plāniem izriet iekšējā audita ikdienas darbs.

Struktūra – dzīvotspēja

Pašreiz iekšējā audita izveidošana ministrijās ir minimāla. Ir maz nozīmīgas kapacitātes, lai nodrošinātu iekšējā audita pakalpojumus. Faktiski ir daudz vienpersonisku vienību, katrai no kurām ir jāsniedz efektīvi pakalpojumi:

- veselā virknē uzdevumu,
- parasti jānodrošina informācija Finanšu ministrijai,
- jāveic konkrētais tām paredzētais darbs.

Varbūt iekšējā audita veidošanās agrīnajā stadijā, taču ne ilgtermiņā, panākumus varētu gūt, ja resursi būtu centralizēti. Tam būtu arī šādas sekas:

- Veidotos auditoru kritiskā masa, kas dotu iespēju iegūt plaša diapazona prasmes.
- Pakalpojuma nodrošināšana turpinātos arī atsevišķu darbinieku trūkuma vai prombūtnes laikā.
- Būtu iespēja veidot IA vienībai tādu struktūru, kas nodrošinātu auditoriem karjeras izaugsmi.
- Tiktu nodrošināta pieredzes uzkrāšana un nodošana tālāk, tādējādi radot iespējas labākai kvalitātei un daudz efektīvākam gala produktam..

Pašreizējā prakse iedalīt kaut nedaudz līdzekļu visiem, lai gan saprotama kā nepieciešamība nodrošināt iekšējā audita funkcijas, tomēr nav visefektīvākais trūcīgo resursu izlietošanas veids.

Vajadzība pēc neatkarības

Iekšējam auditoram vajadzētu atskaitīties ministram vai ministrijas vai aģentūras ģenerālsekretāram vecākajai amatpersonai, sniedzot tehniskus padomus par efektīvu resursu pārvaldību, tai pat laikā neiejaucoties politiskajos jautājumos. Ir svarīgi, lai būtu skaidrība par iekšējā auditors neatkarības raksturu. To nevajadzētu salīdzināt ar ārējā auditors neatkarību (piem., augstākais auditors institūts), kurš atskaitās tieši parlamentam vai budžeta iestādei un kura neatkarību parasti pastiprina viņa iecelšana uz noteiktu termiņu un drošība, kā arī aizsardzība no netaisnīgas atļaišanas. Iekšējais auditors atskaitās ministrijas vadītājam un ir daļa no ministrijas vai aģentūras darbiniekiem.

Iekšējo auditors institūts pieprasa, lai iekšējā auditors vadītājs organizācijā baudītu neatkarību un atskaitītos organizācijā tādām līmenim, kas ļautu iekšējam auditoram pildīt savus pienākumus.

IAI arī nosaka, ka „iekšējā auditors darbam jābūt brīvam no iejaukšanās iekšējā auditors apjoma noteikšanā, darba izpildē un rezultātu komunicēšanā”. Tā kā iekšējais auditors nav pilnīgi neatkarīgs no ministrijas vai organizācijas, kurā tas darbojas, ir svarīgi, lai iekšējā auditors funkcijai tiktu piešķirts atbilstošs statuss organizācijā.

Attiecības ar vadību un organizāciju

Viena no svarīgākajām iekšējā auditors lomām ir atbalsts un pārliecība, ko tas var sniegt jebkuras organizācijas vadītājam. Godīga un objektīva pieeja un darbības neatkarība dod iespēju iekšējam auditoram teikt ministram, kas reāli notiek ministrijā, un nevis to, ko amatpersonas vēlētos darīt ministram zināmu. Tā kā laba pārvaldība ir atkarīga no tā, vai ministram ir reāls priekšstats par to, ar ko ir saistīta tāda vai citāda rīcība, vai viņam ir objektīvi fakti par kādu lietu vai situāciju, iekšējais auditors šādā gadījumā var tiešām pierādīt savu vērtību.

Lai izveidotu riska problēmu apzināšanu un gūtu atbalstu labai pārvaldībai un iekšējai kontrolei, teicama prakse ir regulāru kontaktu izveidošana ar ministru/Valsts sekretāru.

Pilāri, uz kuriem jābalsta IA:

Tos var apzīmēt ar četriem P (angļu valodā – tulk.):

Priekšnoteikumi, piem. – tādi kā:

- IA vadītāju neatkarība.
- Efektīva auditors komiteja.
- Auditors vajadzību novērtējums.
- Stratēģiskie plāni.
- Gada un uzdevumu plāni.
- Auditors nolikums.

Samaksa un darba apstākļi

- Adevvāti algas līmeņi.
- Karjeras izaugsme IA.
- Darba apstākļi, kuros tiek ņemtas vērā iekšējo auditoru specifiskās vajadzības, kā, piem., kofidencialitāte.
- Drošība u.c..

Profesionālisms

- Darbs atbilstoši starptautiski pieņemtajiem standartiem.
- Profesionāla apmācība un kvalifikācija.
- Dalība IAI.
- Iekšējā attieksme.

Prakse

- Laba plānošana.
- Risku analīze.
- Dokumentācija/rokasgrāmatas.
- Kvalitātes novērtēšana.
- Efektīva atskaitīšanās.
- Labas komunikatīvās prasmes.
- Uz sistēmām/riskiem balstīta pieeja.
- Darba izpildes indikatori.
- Pēcaudita apsekošanas sistēmas.
- Komunicēšanās iekšējo/ārējo auditoru starpā.

Nepieciešamība pēc iekšējā audita

Pēdējos 10 – 15 gados jomās, kurās iekšējam auditam bija stiprs pamats, ir notikušas pārmaiņas, iekšējiem auditoriem kļūstot par vadītāju padomniekiem, palīdzot tiem pārvarēt riskus un izveidot efektīvu iekšējās kontroles bāzi. Ir notikusi harmoniska pāreja no iekšējās finanšu kontroles uz iekšējo kontroli caur risku pārvaldības darbībām.

Šāda mūsdienīgāka iekšējā audita loma palīdz vadībai visos līmeņos daudz efektīvāk pildīt savus pienākumus un tikt galā ar uzticēto atbildību. Tas arī palīdz nodrošināt:

- Organizācijas biznesa vadīšanu sakārtotākā un efektīvākā veidā.
- Aktīvu aizsardzību.
- Uzskaites precizitāti.
- Krāpšanas iespēju minimizāciju.

Tāda ir loma, kas pārejas perioda valstīm lielā mērā vēl ir tikai mērķis, uz kuru censties savā ES dalības sākumā.

Iekšējā audita devums

Efektīvs iekšējais audits var dot organizācijai šādus ieguvumus:

Pārliecība attiecībā uz organizācijas kontroles bāzes adekvātumu un efektivitāti organizācijas kritisko biznesa risku kontekstā.

Kontroles galveno vājo punktu identifikācija un ieteikumi riska draudu samazināšanai.

Padomi un labas prakses atbalstīšana risku pārvaldības un iekšējā kontroles jomā.

Lietderības – iegūtā vērtība par iztērēto naudu – pārbaudes, pētot ekonomikas efektivitāti un lietderību.

Nozares vadības un darbinieku izglītošana par risku pārvaldības un kontroles elementiem.

Padomi par vispiemērotākajiem kontroles mehānismiem, kas būtu ieviešami projektos un jaunās sistēmās.

Potenciāla atturēšana no krāpniecības un citām nelikumīgām darbībām visā organizācijā.

Agrīnā brīdināšana par potenciālo problēmu jomām.

Padarīt iekšējo auditu efektīvu

Iekšējo auditu jāizveido un jāpārvalda vislabākajā veidā, lai nodrošinātu, ka tas palīdz sasniegt organizācijas mērķus un ka tas organizācijā darbojas efektīvi:

- Par iekšējā audita mērķiem organizācijā vienojas augstākajā līmenī, un tos skaidri izprot visos vadības un darbinieku līmeņos. Daļēji to var sasniegt, izstrādājot un izplatot iekšējo nolikumu vai darba uzdevumu, taču būs nepieciešams arī pastāvīgs un mērķtiecīgs izglītošanas process, lai nodrošinātu to, ka šis vērtējums sasniedz visus.
- Iekšējā audita darba apjomam būtu jāaptver visa organizācija, nevis tikai finanšu aspekti vai sistēmas vai procesi, kuriem pēc vadības domām ir nepieciešams audits.
- Iekšējam auditam jābūt pilnīgi neierobežotai piekļuvei visā organizācijā, ko apstiprina ministrs vai cits organizācijas vadītājs.
- Iekšējā audita vadītājam jābūt tiešas atskaitīšanās līnijai ministram/organizācijas vadītājam un, kur tāda ir, audita komitejas priekšsēdētājam.
- Iekšējam auditam jābūt, un tam jābūt acīmredzamam, pilnīgi neatkarīgam no organizācijas ikdienas darbības.
- Iekšējam auditam nebūtu jāuzņemas ar auditu nesaistīts darbs, izņemot gadījumus, kad tas ir absolūti nepieciešams, un pieņemot, ka šie darbinieki tobrīd nedarbojas kā iekšējais audits.

- Iekšējā audita darba rezultātus efektīvi jākomunicē un jāseko, lai notiktu darbības atbilstoši ziņojuma ieteikumiem.

Izvēles iespējas iekšējā audita pakalpojuma nodrošināšanai

- Pastāv vairākas izvēles iespējas iekšējā audita pakalpojuma nodrošināšanai.
- Tradicionālā kārtība ir izmantot iekšējo komandu, ko tieši algo organizācija. Pakalpojuma nodrošināšanas apjoms un izmaksas ir noteicošie faktori, kad pakalpojumu sniedz „pašmāju auditori”. Pašmāju komandu var pastiprināt ar līgumdarbiniekiem, kas nodrošinās nepieciešamās speciālās prasmes un nepieciešamos papildus cilvēkresursus.
- Visu pakalpojumu var nodot apakšuzņēmējiem..
- Mazākas organizācijas varētu apsvērt iespēju izmantot konsorcijus, izmantojot šādas kārtības elastīguma priekšrocības. Papildus prasmes un ekspertu zināšanas var tikt piesaistītas uz īstermiņa vai ilgtermiņa bāzes.
- Dažās valstīs, iespējams, būs spēcīga centralizēta institūcija, varbūt pie Finanšu ministrijas, kuru varētu izmantot iekšējā audita pakalpojumu nodrošināšanai, kamēr tiek izveidota iekšējā struktūrvienība. Tāpat varētu būt iespējams piesaistīt šīs papildus ekspertu zināšanas, kad ir nepieciešami eksperti specifiskās jomās, kā, piem., dažos IT audita gadījumos

Vai iekšējais audits funkcionē, pievienojot vērtību?

Lai gan iepriekšējā nodaļā mēs runājām par veidiem, kā padarīt iekšējo auditu efektīvu, monētas otrā puse ir tas, ka iekšējam auditam jāparāda vērtība, ko tas pievieno organizācijai. Jautājumi, kurus jūs vēlētos uzdot, lai noteiktu, vai jūsu iekšējais audits pievieno vērtību, kādu gaida abas puses, varētu būt šādi:

- Vai iekšējā audita plāns ir vērsts uz organizācijas mērķu sasniegšanu?
- Vai iekšējais audits dod jums atbilstošu pārliecību par risku un kontroles situāciju jūsu organizācijā?
- Vai jūsu iekšējā audita vienībā ir pareizs prasmju, zināšanu un jūsu biznesa pārzināšanas kopums?
- Vai iekšējo auditu aicina iesaistīties visos svarīgākajos organizācijas izveidotajos projektos?
- Vai iekšējais audits atsaucīgi reaģē uz izmaiņām biznesā un vai tas piedāvā konstruktīvus padomus saistībā ar šīm izmaiņām?
- Vai ir pastāvīgs pieprasījums, lai iekšējā audita darbinieki virzītos uz nozares vadītāju amatiem jūsu organizācijā?

- Vai iekšējam auditam ir labas un ciešas attiecības visaugstākajā vadības līmenī jūsu organizācijā?

Iekšējo auditoru institūts arī iesaka, ka katrai iekšējā audita funkcijai regulāri vajadzētu veikt neatkarīgo ekspertu pārbaudes. Šādas pārbaudes dos informāciju par iekšējā audita darbības pievienoto vērtību un dos iespēju veikt salīdzinājumu ar vislabāko praksi citās organizācijās.

Tāpat ir svarīgi izstrādāt darbības izpildes rādītājus jūsu iekšējā audita darbībai.

Attiecības starp iekšējo/ārējo auditu

Lai gan iekšējiem un ārējiem auditoriem ir atšķirīgi gala rezultāta mērķi un kaut kādā mērā, arī atskaitīšanās līnija, viņu darbs ir savstarpēji papildinošs.

Ārējiem auditoriem ir plaša pieredze no daudzām un dažādām organizācijām un saistītām sistēmām un kontroles mehānismiem, kamēr iekšējiem auditoriem ir nepārspējamās zināšanas par savu organizāciju un izpratne, kāda cilvēkiem no malas nemaz nav iespējama.

Abu veidu auditoriem būtu jācenšas strādāt kopā sabiedrības labā, lai nodrošinātu, ka nenotiek krāpšana vai, tur kur tā notiek, to konstatē pie visagrākās iespējas, un ka gūtās mācību stundas tiek ņemtas vērā un nekavējoties pielietotas praksē.

Daudzām no nesenām korporatīvās pārvaldības iniciatīvām vajadzētu burtiski „spiest” auditorus koncentrēt uzmanību, lai noskaidrotu, kādiem kontroles mehānismiem jābūt organizācijā, un lai definētu visefektīvāko veidu, kā augstākajai vadībai pārliecināties, ka kontrole strādā efektīvi. Uzmanība būtu jāpievērš šādiem jautājumiem:

- Kā organizācijai vajadzētu definēt tās kontroles standartus?
- Kā var motivēt nozares vadību uzņemties atbildību par risku un iekšējās kontroles pārvaldību?
- Kāds ir pareizs pienākumu sadalījums starp iekšējā un ārējā audita darbu?
- Kā var maksimizēt darba vērtību?

Tur, kur ir darbojies iekšējais audits, tradicionāli ārējie auditori ir pieraduši to izmantot sava darba daļas veikšanai. Šādu praksi nedrīkst nedz ieteikt, nedz turpināt.

- Abu struktūru mērķi ir atšķirīgi, lai gan viens otru papildinoši.
- Tas nav organizācijas interesēs, ja tās iekšējā audita darbinieki pavada ievērojamu laika daudzumu, pildot ārējo auditoru darbu.
- Daudzas organizācijas izmanto iekšējo auditu kā apmācības bāzi nākotnei.
- Organizācijas vadītāji.

Abām auditoru grupām vajag regulāri komunicēties. Bieža saskarsme novedīs pie:

- Daudz efektīvāka darba abās pusēs.
- Nedublēšanās darbā..
- Spēcīgāki atskaišu ziņojumi novedīs pie ieteikumu labākas ieviešanas un spēcīgākas kontroles vides.

Par ko neatbild iekšējais audits:

- Tas nevar nodrošināt organizācijas veiksmi.
- Tas nevar nodrošināt organizācijas izdzīvošanu.
- Tas nevar nodrošināt iekšējās kontroles iedarbīgumu.
- Tas nevar nodrošināt finanšu atskaišu un uzskaites drošumu.
- Tas nevar nodrošināt krāpšanas vai citu nelikumību nenotikšanu vai arī, ka tās tiek atklātas.

Viss iepriekš minētais, kā tas vienmēr ir bijis, ir un paliek vadības atbildība.

D PIELIKUMS

SIGMA DOKUMENTS PAR IEKŠĒJO KONTROLI – KATEGORIJAS UN PRAKSE

Ievads

Eiropas publiskā sektora aprindās liela uzmanība tiek veltīta kontrolei. Tā itin bieži tiek ierindota starp tādām kategorijām kā „notiekošs”, *ex ante*, *ex post* u.c. Nezinātājam šāds iedalījums var likties mazliet noslēpumaina, lai neteiktu – mistiska. Mūsdienu uz riskiem balstītajā biznesa pasaulē, kā publiskajā, tā arī privātajā sektorā, iekšējo kontroli redz kā pilnu jēdzienu ar kopīgu valodu visā pasaulē. Kontrole neaprobežojas ar kādas darbības noteiktām fāzēm, bet ir klāt visā organizācijas operāciju un darbības ciklā. Katra funkcija tiek pakļauta iekšējai kontrolei un vairs nevar tikt skatīta izolēti no organizācijas. Koncentrēšanās tikai uz noteiktām darba fāzēm, piem., *ex ante* un tikai šo diezgan novecojušo terminu lietošana noteikti nav visefektīvākais un caurskatāmākais strādāšanas veids. Šajā dokumentā ir mēģināts apkopot dažas domas un ieteikumus par iekšējo kontroli, kā tā tradicionāli tiek veikta.

Kontroles svarīgums

Katra aktivitāte organizācijā „strādā” divos līmeņos divās sistēmās. Viena ir operacionālā sistēma, kas ir domāta izvirzīto mērķu sasniegšanai, piem., apstrādāt 200 maksājumus dienā bez kļūdām un atbilstoši ES prasībām. Otrā ir kontroles sistēma, kas „uzlikta” operacionālajai sistēmai. Tā sastāv no procedūrām, noteikumiem un instrukcijām, kas ir izstrādātas, lai nodrošinātu operacionālās sistēmas mērķu sasniegšanu. Kontrole pastiprina varbūtību, ka vadības vēlnes piepildīsies.

Kontrole ir īpaši svarīga lielās organizācijās, kur vadītāji nespēj personīgi pārraudzīt visu, par ko viņiem liks atbildēt.

Kontroles ieguvumi

Kontrolei nav jābūt tikai ierobežojošai. Mūsdienīgas pārvaldības filozofija uzskata kontroli drīzāk par palīdzību, nekā par žņaugiem. Tā ir līdzeklis, kā palīdzēt cilvēkiem sasniegt viņu mērķus. Kontrole kļūst par autokontroles līdzekli, un tā aizsargā ne vien organizāciju, bet arī darbinieku. Vēl vairāk, izveidojot atbilstošu kontroles sistēmu, vadītāji var radīt pārliecību ieinteresētām pusēm, ka viņi savu biznesu vada pienācīgi.

Kontroles veidi

Kontroli var iedalīt dažādos veidos. Piemēram:

Preventīvā – paredzēta neefektivitātes, kļūdu un neatbilstību atgadījumu novēršanai. Tā nevar garantēt, ka kontrolētais faktors vairs neatgadīsies, bet tā samazina tā atgādīšanās iespēju. Piemēri var būt: pienākumu sadales un pilnvarošanas kontrole.

Detektīvā – paredzēta kļūdu, neefektivitātes vai neatbilstību atklāšanai un labošanai. Tā nevar dot pilnīgu pārliecību, tā kā tā darbojas pēc notikuma vai pēc kaut kāda rezultāta iegūšanas, taču tai vajadzētu mazināt nevēlamu seku risku, jo tā dod iespēju veikt korektīvas darbības.

Detektīvā kontrole ir visefektīvāka, kad tā veido daļu no atgriezeniskās saites cilpas, kurā tiek veikts rezultātu monitorings, un tie tiek izmantoti procedūru uzlabošanai vai preventīvai kontrolei. Piemēri ir: pēcapmaksas pārbaude, krājumu pārbaude un banku datu saskaņošana.

Direktīvā – paredzēta, lai izsauktu vai veicinātu notikumus, kas nepieciešami mērķu sasniegšanai. Piemēri ir: skaidrs politikas definējums, mērķu nospraušana un atbilstoša apmācība un kadru komplektēšana.

Praksē iepriekšminētās kategorijas var nebūt skaidri nodalītas, un viens kontroles veids var darboties, lai nosegtu divas vai vairāk funkcijas. Uzraudzība, piem., nosedz visas trīs kategorijas.

Iekšējās kontroles standarti

Darbības standarti var būt par galvenajiem elementiem kontroles procesā, jo tie nosaka, kāda veida sniegums tiek gaidīts. Šie standarti var būt no dažādiem avotiem, kā, piem.:

- Obligātie noteiktie standarti.
- Nozares standarti.
- Izmaksu uzskaites standarti.
- ES standarti/vadlīnijas.
- Vēsturiskie standarti.
- Labākā novērtējuma (aplēses – tulk.) standarti.

Bez šiem ir arī standartu kopums, kuriem būtu jāatbilst pašām kontroles sistēmām.

Vispārīgie

- Saprātīga pārlicība, - ka mērķis tiks sasniegts.
- Atbilstoša attieksme – no vadītājiem un darbiniekiem.
- Godīgums un kompetence – visiem, kas iesaistīti sistēmā.
- Kontroles mērķi – katrai aktivitātei..
- Monitoringa kontrole – vadītāji veic pastāvīgu rezultātu monitoringu..

Detalizētie

- Atbilstoša dokumentācija uzreiz pieejama.
- Tūlītēja un pareiza darījumu un norišu iegrāmatošana.
- Pilnvarošana un darījumu un norišu izpilde – attiecīgi nozīmētas personas.

- Pienākumu nodalīšana.
- Uzraudzība.
- Piekļuve pie un atbildība par resursiem un dokumentiem – ierobežota, tikai pilnvarotām personām.

2.tabula. KONTROLES VISPĀRĪGS RAKSTUROJUMS

Savlaicīga	Pamana problēmas pietiekoši agri, lai var samazināt lielos izdevumus.
Ekonomiska	Nodrošina „saprātīgu” pārlicību par nodomāto rezultātu sasniegšanu pie minimālām izmaksām un ar vismazāk nevēlamām blaknēm.
Atbildīga	Palīdz cilvēkiem demonstrēt savu atbildību par uzdotiem uzdevumiem.
Pareizi izkārtota	Izkārtota tur, kur tā ir visefektīvākā.
Elastīga	Pielāgos izmaiņas procedūrām bez pēdējo nomaiņas.
Identificē cēloni	Identificē ne vien problēmu, bet arī cēloni.
Atbilstoša	Atbilst vadības vajadzībām.

Problēmas ar kontroli

- Pārāk liels uzsvars uz kontroli padara to par pašmērķi, un nevis līdzekli virzībai uz mērķi.
- Var novecot.
- Cilvēki parasti pretojas kontrolei.

Līdzekļi kontroles realizēšanai

Daži no līdzekļiem, ar kuriem vadītāji var kontrolēt struktūru darbu organizācijā ir šādi:

Organizācija

Organizācija kā kontroles līdzeklis nozīmē akceptētu, tīšu cilvēkiem piešķirto lomu organizācijā strukturēšanu tā, lai organizācija var sasniegt tās mērķus efektīvi un ekonomiski.

Politika

Noteiktie principi, kuriem nepieciešamas instrukcijas vai kuri ierobežo darbības.

Procedūras

Pasākumi, kurus izmanto, lai realizētu darbības atbilstoši noteiktai politikai.

Darbinieki

Cilvēkiem, kas ir noalgoti, jābūt kvalificētiem sava darba izpildei. Vislabākā atsevišķu personu veikuma kontroles forma ir uzraudzība. Tāpēc ir jāizveido augsti uzraudzības standarti.

Uzskaitē

Uzskaitē ir finanšu kontroles pār darbībām un resursiem neaizvietoājams līdzeklis. Tā rada bāzi, kuru var pielāgot atbildības uzlikšanai. Vēl vairāk, tā ir organizācijas finanšu „punktu uzskaitvedis”. Problēma ir: kādus punktus skaitīt?

Budžeta veidošana

Budžets ir paziņojums par sagaidāmajiem rezultātiem skaitliskā izteiksmē. Kā kontroles veids tas nosaka standartu resursu ieguldīšanai, un kas būtu jāsasniez kā rezultāts vai produkcija.

Atskaitīšanās

Lielākajā daļā organizāciju vadība funkcionē un pieņem lēmumus uz to atskaites ziņojumu pamata, ko tā saņem. Tāpēc šiem ziņojumiem (pārskatiem) jābūt savlaicīgiem, precīziem, saturīgiem un ekonomiskiem.

Daži piemēri no kontroles prakses

Plānošana

- Mērķu un uzdevumu nospraūšana.
- Prognozes par pasākumu.
- Vēlamo kontroles līmeņu specifikācija.
- Izpildes standartu noteikšana.
- Sistēmas rezultātu definēšana un to nomērīšanas kritēriji.
- Negaidītu apstākļu paredzēšana un atbildes darbības.

Organizācija

- Skaidra un dokumentēta atsevišķu personu un grupu atbildības par resursiem, aktivitātēm, mērķiem un uzdevumiem nodefinēšana.
- Skaidru atskaitīšanās līniju noteikšana.
- Vislabākā darbu sadalījuma starp grupām organizācijā izveidošana.
- Visefektīvākās komandu ķēdes izveidošana.
- Visefektīvāko komunikācijas līdzekļu izveidošana visā organizācijā.

- Pienākumu nodalīšana, lai izvairītos no interešu konfliktiem.
- Izvairīšanās no nepamatotas paļaušanās uz vienu atsevišķu personu.
- Nepieciešamo pilnvaru piešķiršana vadītājiem to darba efektīvai veikšanai.
- Organizācijas diagrammas un rokasgrāmatas.

Uzskaitē

- Organizācijai jābūt adekvātai finanšu un citai informācijai, kas dotu tai iespējas sagatavot noteiktās formas pārskatus.
- Uzskaitē, kas atbilst organizācijas vajadzībām un ļauj vadītājiem pieņemt racionālus lēmumus.
- Balstās uz atbildības jomām.
- Finanšu pārskati par rezultātiem, kas atspoguļo operacionālā līmeņa struktūrvienību darbu.
- Uzskaitē, kas dod iespēju identificēt kontrolējamās izmaksas.

Darbības izpildes monitorings

- Sistēmā iestrādāta kvalitātes kontrole.
- Skaidras vadības informēšanas prasības.
- Darbības izpildes rādītāji un indikatori.

Pilnvarošana

- Skaidri noteiktas pilnvarošanas prasības darbību un darījumu veikšanai.
- Pilnvaru piešķiršana atbilstošām personām vai grupām.
- Pilnvarošanas pienākuma nodalīšana no darbībām, kas varētu novest pie interešu konflikta.
- Pārbauda, vai attiecīgām darbībām vai darījumiem bija attiecīgs pilnvarojums.

Budžets

- Resursu un izmaksu pieskaņošana konkrēto pasākumu mērķiem un sagaidāmajiem rezultātiem.
- Reālistisks, bet pietiekoši saspringts budžets, lai stimulētu resursu taupīgu izlietošanu.
- Cieši saistīts ar plānošanu, lai garantētu, ka ierosinātie izdevumi ir nepieciešami.
- Speciālajiem budžetiem jābūt harmoniski saistītiem ar kopējo budžetu.

Pienākumu nodalīšana

- Maksājumu, ko veiks dažādi cilvēki, sagatavošana, vīzēšana un izdarīšana
- Vairāk nekā vienas personas iesaistīšana darījuma veikšanā, kas var dot faktisku ieguvumu vai labumu (krāpšana).

Darbinieku komplektēšana

- Skaita, kategoriju, pieredzes un prasmju līmeņu noteikšana un regulāra pārskatīšana.
- Darbinieku pieņemšana atbilstoši organizācijas vajadzībām.

- Darba izpildes monitorings.
- Adekvāta apmācība.
- Darbinieku pārbaude pēc godīguma un drošuma kritērijiem.
- Efektīva kadru komplektēšanas prakse.

Pilnīga un precīza kontrole

- Darījumu ierakstiem jābūt tik tuvu oriģinālam, cik iespējams.
- Darījumi tiek pārbaudīti noteiktā laikā.
- Pārbaudes, ko veic darbinieki, kas ir neatkarīgi no tiem, kuri veic pārbaudāmās darbības
- Pēc numuriem sakārtoto dokumentu secības pārbaudes.
- Viena dokumentu komplekta vai uzskaites ierakstu salīdzināšana ar citu, piem., pasūtījumu un saņemto preču pavaddokumenti.
- Veikto kontroļu kopsavilkums.
- Atkārtotās darbības izpildes pārbaudes, ko izdara vadība pēc paraugu izvēles metodes.

Politika

- Skaidri noteikta rakstiski.
- Sistemātiski izziņota visiem darbiniekiem.
- Jāatbilst visiem piemērojamiem likumiem un noteikumiem.
- Tiek periodiski pārskatīta.

Rakstiskie norādījumi/procedūras

- Operacionālās rokasgrāmatas.
- Finanšu norādījumi un noteikumi par ienākumiem, izdevumiem, skaidro naudu, bankas darbībām, vispārējo grāmatvedības uzskaiti, līgumiem un saistītām lietām.
- Darbinieku rokasgrāmata.
- Iepirkumu veikšanas kārtība.
- Darbinieku uzvedības (ētikas) kodekss ar norādījumiem par dāvanām un viesmīlību.
- Datoru standarti par datoru un programmatūras lietošanu.

Sistēmu izveidošana

- Projektu/izmaiņu autorizācija
- Projektu pārvaldība.
- Atskaites pēc posmiem.
- Kvalitātes novērtēšana.
- Testēšana.
- Pārbaude pēc ieviešanas.

Fiziskās pārbaudes

- Piekļuves kontrole, piem., paroles, personas identitātes kartes, aizsardzība, datoru reģistrēšana.
- Inventarizācijas, drošības pasākumu inspekcijas.

- Aktīvu un uzskaites reģistru droša glabāšana.

Uzraudzība

Sektoru vadītāji novēro, pārbauda un palīdz darbiniekiem..

Atbilstības pārbaudes

Kontroles komandas regulāri veic atbilstības (standartiem u.c.) pārbaudes.

Darba rezultātu inspicēšana

Pārbauda un salīdzina finanšu datus, darba dokumentus, atskaites, fiziskos produktus un sasniegumus, salīdzinot tos ar noteiktajiem standartiem..

Dokumentācija

- Izstrādāti labi standarti.
- Auditējami, audita vadībai tos ir ērti pārbaudīt.

Dažādu kontroļu savstarpējās attiecības

Dažādi kontroles veidi nebūtu jāskata atsevišķi, jo tie ir savstarpēji saistīti vai nu hierarhiskā vai secīgā darbību plūsmā. Hierarhiju var veidot kontroles dažādos sistēmas līmeņos, vai arī tās var nākt no augstāka līmeņa sistēmas (piem., budžeta kontrole). Secīgajā darbību plūsmā kontrole kaut kādā vienā informācijas apstrādāšanas fāzē var darboties, lai sasniegtu līdzīgu mērķi, kāds citām ir citās darbības fāzēs. Tādējādi, vājās vietas vienā kontrolē var kompensēt citas kontroles. Tāpēc iekšējās kontroles darba atbilstības novērtējums izdarāms, saistot to ar kontroles mērķiem visā sistēmā.

Korporatīvā/organizācijas kontrole

Līdz šim mēs skatījām kontroli galvenokārt kā individuālo vai grupu kontroli, lai pārbaudītu kādus noteiktus apstākļus. Korporatīvā pārvaldība un tās prasība, lai organizācijā pastāvētu laba iekšējā kontrole, ir likusi organizācijām palūkoties uz visu kontroles bāzi, par kuru tās ir atbildīgas, no plašāka redzes viedokļa. Tā rezultātā ir notikusi virzība uz visaptveroša organizācijas kontroles darbību novērtējuma ar nolūku sniegt apstiprinājumu, ka organizācijas iekšējās kontroles sistēmas ir efektīvas. Ir izveidotas vairākas kontroles sistēmu shēmas un pielāgotas atbilstoši organizācijas specifikai. Iespējams, ka vislielāko sekotāju skaitu ir guvusi COSO kontroles shēma, kuru izstrādāja sponsorējošo organizāciju komiteja ASV.

Šī shēma ir veidota ap 5 galvenajām kontroles zonām:

- Kontroles vide.
- Risku un prioritāšu identificēšana kontroles vajadzībām.
- Finanšu stratēģija un pārvaldība.
- Kontroles pasākumi.
- Monitorings un korektīvās darbības.

Šāds grupējums dod „maigās” kontroles kombināciju, piem., izveidot vidi, kurā kontrole spēj izdzīvot un plaukt līdzās stingrākiem, tradicionālākiem „cietās” kontroles veidiem pār grāmatvedību un finanšu darījumiem. Galvenie aplūkojamie jautājumi varētu būt šādi.

Kontroles vide

- Ministru, direktoru, vadības un darbinieku apņemšanās strādāt kompetenti un godīgi
- Ētisko vērtību un kontroles lomas apzināšanās komunicēšana vadītājiem un darbiniekiem.
- Atbilstoša organizācijas struktūra, kurā biznesu ir iespējams plānot, izpildīt, kontrolēt un uzraudzīt organizācijas mērķu sasniegšanai.
- Atbilstoša pilnvaru deleģēšana, kura rēķinās ar pieņemamiem riska līmeņiem.
- Profesionāla pieeja finanšu atskaitēm, kas atbilst grāmatvedības uzskaites praksei.

Kontroles risku un prioritāšu identifikācija

- Galveno organizācijas risku savlaicīga identificēšana.
- Risku varbūtības un iespējamās ietekmes uz organizāciju apsvēršana.
- Prioritāšu noteikšana pieejamo līdzekļu piešķiršanai kontroles veikšanai un skaidru kontroles mērķu nosprašana.

Finanšu stratēģija un pārvaldība

- Darbības izpildes indikatori, kas ļauj vadībai sekot galvenajām biznesa un finanšu darbībām un riskiem un virzībai uz mērķu sasniegšanu, kā arī identificēt tendences, kas prasa iejaukšanos.
- Informācijas sistēmas, kas nodrošina atbilstošas, drošas un aktualizētas finanšu un operacionālās informācijas identificēšanu un iegūšanu no iekšējiem un ārējiem avotiem.
- Sistēmas, kas komunicē atbilstošu informāciju īstajiem cilvēkiem īstajā laikā tādā veidā, ka tiek parādītas atkāpes no plāniem un tiek radīta iespēja uz tām nekavējoties reaģēt.

Kontroles darbības

- Procedūras pilnīgas un precīzas atskaitīšanās par sūdzībām un finanšu darījumiem nodrošināšanai.
- Atbilstošas pilnvaru piešķiršanas robežas sūdzību izskatīšanai un darījumiem.
- Procedūras datu apstrādes un sagatavoto informatīvo atskaišu ticamības nodrošināšanai.
- Kontrole, kas ierobežo aktīvu/uzskaites dokumentu zaudēšanas vai krāpšanas iespējas, kā arī atteikumu risku.
- Procedūras, lai nodrošinātu atbilstību likumiem un noteikumiem, kam ir būtiskas operacionālas un finansiālas sekas.

Monitorings un korektīvās darbības

- Monitoringa process, kas rada direktoriem un vadītājiem pietiekamu pārliecību, ka atbilstošas kontroles procedūras ir nodrošinātas visām būtiskām biznesa darbībām un ka šīs procedūras tiek ievērotas.
- Izmaiņu identificēšana biznesā un tā vidē, kurām būtu nepieciešamas izmaiņas iekšējās kontroles sistēmās.
- Formālas procedūras ziņošanai par vājām vietām un atbilstošu korektīvo darbību nodrošināšanai.
- Adekvāta atbalsta sniegšana publiskiem ziņojumiem par iekšējo kontroli.

Detalizētāks piemērs tam, kā tas darbojas praksē, ir pievienots šī dokumenta pielikumā.

Kontroles piemērotība

Runājot par iekšējās kontroles sistēmu piemērotības novērtēšanu, ir dažas draudu pazīmes, kas būtu jākonstatē, jo tie varētu samazināt kontroles vides efektivitāti.

3. tabula. KONTROLES PIEMĒROTĪBA

Augstākās vadības iespējas neievērot pieņemtās kontroles prasības	Tā ir problēma situācijās, kad darbinieki ir iebiedēti vai nejūtas droši izaicināt vidējā līmeņa vadību, kas izvēlas apiet standarta kontroles prasības.
Darbinieku trūkums un vakantas vietas	Pilnvarošana, iekšējās kontroles nodalīšana un uzraudzība cieš, ja nav pietiekoši kadru kontroles procedūru veikšanai.
Vāja kontroles kultūra	Atkarīga no vadītāju un darbinieku apņēmības veikt darbu labi.
Darbinieku savstarpējā vienošanās par negodīgu darbību	Teorētiski visas sistēmas var apiet, ja negodīgi darbinieki vienojas par negodīgas rīcības slēpšanu. Kontrolei tas ir murgains scenārijs
Paļaušanās uz vienu darbības izpildes indikatoru	Parasti ir kārdinājums koncentrēties uz vienu problēmu, kas nāk par sliktu labas vispārējās prakses ieviešanai
Paļaušanās uz atmiņu	Formālu procedūru trūkums noved pie tā, ka atsevišķas pieredzējušas personas kļūst neizvietojamās – klasiska augsne krāpšanai
Retrospektīva darījumu iegrāmatošana	Birokrātiju mēdz minēt kā kavēšanās cēloni, lai attaisnotu nepieciešamās dokumentācijas nesagatavošanu vai aizkavējušos sagatavošanu
Nekontrolēta uzdevumu deleģēšana	Deleģēšanu var ļaunprātīgi izmantot tādā mērā, ka neviens vairs nezina, kurš par ko ir atbildīgs

Kontrole uz datoriem balstītās sistēmās

Tā ir speciāla joma pati par sevi, kura aptver drošības, instalāciju un pielietošanas kontroli. Eiropas Komisijā ir izstrādātas Vadlīnijas datoru drošībai, un tajās ir dots noderīgs pārskats par labākās prakses piemēriem. Galvenās īpašības ir raksturotas B Pielikumā .

1 PIELIKUMS ĪSAJAM SIGMA DOKUMENTAM PAR IEKŠĒJO KONTROLI – KATEGORIJAS UN PRAKSE

ORGANIZĀCIJAS/KORPORATĪVĀS PĀRVALDĪBAS KONTROLES BĀZE

Kontroles vide

- Ministru, direktoru, vadības un darbinieku apņemšanās strādāt kompetenti un godīgi
- Ētisko vērtību un kontroles lomas apzināšanās komunicēšana vadītājiem un darbiniekiem.
- Atbilstoša organizācijas struktūra, kurā biznesu ir iespējams plānot, izpildīt, kontrolēt un uzraudzīt organizācijas mērķu sasniegšanai.
- Atbilstoša pilnvaru deleģēšana, kura rēķinās ar pieņemamiem riska līmeņiem.
- Profesionāla pieeja finanšu atskaitēm, kas atbilst grāmatvedības uzskaites praksei.

Kontroles risku un prioritāšu identifikācija

- Galveno organizācijas risku savlaicīga identificēšana.
- Risku varbūtības un iespējamās ietekmes uz organizāciju apsvēršana.
- Prioritāšu noteikšana pieejamo līdzekļu piešķiršanai kontroles veikšanai un skaidru kontroles mērķu nospraušana.

Finanšu stratēģija un pārvaldība

- Darbības izpildes indikatori, kas ļauj vadībai sekot galvenajām biznesa un finanšu darbībām un riskiem un virzībai uz mērķu sasniegšanu, kā arī identificēt tendences, kas prasa ieviešanu.
- Informācijas sistēmas, kas nodrošina atbilstošas, drošas un aktualizētas finanšu un operacionālās informācijas identificēšanu un iegūšanu no iekšējiem un ārējiem avotiem.
- Sistēmas, kas komunicē atbilstošu informāciju īstajiem cilvēkiem īstajā laikā tādā veidā, ka tiek parādītas atkāpes no plāniem un tiek radīta iespēja uz tām nekavējoties reaģēt.

Kontroles darbības

- Procedūras pilnīgas un precīzas atskaitīšanās par sūdzībām un finanšu darījumiem nodrošināšanai.
- Atbilstošas pilnvaru piešķiršanas robežas sūdzību izskatīšanai un darījumiem.
- Procedūras, lai nodrošinātu datu apstrādes un sagatavoto informatīvo atskaišu ticamību.
- Kontrole, kas ierobežo aktīvu/uzskaites dokumentu zaudēšanas vai krāpšanas iespējas, kā arī atteikumu risku.
- Procedūras, lai nodrošinātu atbilstību likumiem un noteikumiem, kam ir būtiskas operacionālas un finansiālas sekas.

Monitorings un korektīvās darbības

- Monitorings process, kas rada direktoriem un vadītājiem pietiekamu pārlicību, ka atbilstošas kontroles procedūras ir nodrošinātas visām būtiskām biznesa darbībām un ka šīs procedūras tiek ievērotas.
- Izmaiņu identificēšana biznesā un tā vidē, kurām būtu nepieciešamas izmaiņas iekšējās kontroles sistēmās.

- Formālas procedūras ziņošanai par vājām vietām un atbilstošu korektīvo darbību nodrošināšanai.
- Adekvāta atbalsta sniegšana publiskiem ziņojumiem par iekšējo kontroli.

2. PIELIKUMS ĪSAJAM SIGMA DOKUMENTAM PAR IEKŠĒJO KONTROLI – KATEGORIJAS UN PRAKSE

UZ DATORIEM BALSTĪTO SISTĒMU KONTROLE

Vispārējā organizācija un pārvaldība

IT stratēģija un vispārēja pārvaldība
Apstiprina un vada augstākā vadība
Attīstības plāns 2 – 3 gadu ciklam

Balstās uz korporatīvo vai biznesa plānu

Politika, standarti un procedūras

Augstākā vadība vienojas par politiku
Uz politikas bāzes tiek noteikti standarti un procedūras
Atbilstība nacionālai un Eiropas likumdošanai un starptautiskiem standartiem

Funkciju nodalīšana

IT vienībām ir neatkarīgs statuss organizācijā
Funkciju nodalīšana starp lietotājiem un izstrādātājiem

Personāla politika

Definēta atbildība par informācijas drošību
Drošības apmācības un apzināšanās politika darbībā

IT audits

Noteikts starptautiskā audita nolikumā
Plānus un atskaites ziņojumus uzrauga valde vai audita komiteja
Neatkarīga atskaitīšanās
Atbilstoša kvalifikācija un pieredze
Atbilstoša piesaiste kontroles un audita aspektos, izstrādājot jaunas sistēmas

Fiziskā drošība

Fiziskā piekļuve
Piekļuves ēkām uzraudzība
Ierobežota piekļuve IT instalācijām
Piekļuve ar IT nesaistītiem darbiniekiem kritiski svarīgām instalācijām tiek reģistrēta

Ugunsgrēku novēršana/detekcija/aizsardzība

Centrs izvietots tālāk no degošiem materiāliem
Uzliesmojošo vielu uzkrāšanas vienuviet minimizācija
Termiska robeža ap centrālo datoru telpu
Dūmu detektori
Ugunsdzēsības sistēmas
Procedūras ārkārtas situācijām

Plūdu novēršana/detekcija/aizsardzība

Centrs izvietots tālāk no applūšanai pakļautām teritorijām
Ūdens detektori
Sūkņu iekārtas

Energoapgādes aizsardzība

Nepārtraukta enerģijas piegāde vai ar ģeneratoru
Testēšana vismaz reizi gadā

Loģiskā drošība datiem vai lietojuma serverim

Loģiskās piekļuves drošība

Drošības administrators
Piekļuves tiesības
Audita ceļš

Loģiskā drošība - programmas

Atsevišķas bibliotēkas ražošanai un testēšanai un izstrādāšanai

Loģiskā drošība - personāls

Lietotāji nelieto savstarpēji tās pašas paroles
Audita reģistrēšana

Loģiskā drošība - dati

Ar ražošanu nesaistītās un utilitātprogrammas darbojas ar datu failiem vienīgi tad, kad šāda darbība ir autorizēta

Loģiskā drošība – sistēmu programmatūra

Instalētas drošības pazīmes
Audita ceļš

Sistēmu izstrādāšana, programmēšana un apkope

Projektu pārvaldība

- Sistēmu izstrādāšanas standarti
- Konkrēto projektu fāžu procedūras
- Projekta ierosināšana
- Iespēju izpēte
- Analīze un strukturēšana
- Struktūras testēšana un īstenošana

Izmaiņu pārvaldība

- Izmaiņu monitoringa sistēma
- Avota koda saglabāšana
- Visu izmaiņu audita ceļš
- „Atveseļošanās” procedūras pēc neveiksmīgām izmaiņām
- Attīstības un ražošanas nodalīšana

Centrālās iestādes pastāvīgās darbības

- Aprīkojuma uzturēšana
- Pienākumu nodalīšana un rotācija
- Operatora darbības reģistrācija
- Darbu izpilde un grafiki
- Darbības monitorings
- Darbības audita ceļš
- Bibliotēku kontrole
- Rezultātu sadale

Telekomunikācijas

- Tīkli slēgti neautorizētai ārējai piekļuvei
- Iekodēšana
- Autentifikācija
- Nenoraidīšana
- Pasākumi pret ļaunprātīgu kodu

Mikrodatori

- Aparatūras un programmatūras standartizācija organizācijā
- Atbalsta procedūras
- Datu aizsardzība
- Vīrusu politika
- Aplikāciju izstrādāšana ir pakārtota sistēmu attīstībai un izmaiņu pārvaldības procedūrām

Neparedzēto apstākļu plānošana

Atveseļošanās plāns pēc negadījumiem

Plāna testēšana katru gadu

Atbalsta pasākumi

E PIELIKUMS

IEKŠĒJO/ĀRĒJO AUDITORU ATTIECĪBAS

Priekšvēsture

Iekšējiem un ārējiem auditoriem ir atšķirīgi mērķi, atšķirīga atskaitīšanās līnija(sistēma, kārtība), tiem ir atšķirīga kvalifikācija, un tie veic atšķirīgas darbības. Taču tiem ir kopīgas intereses, kas prasa viņu talanta un resursu koordinēšanu organizācijas labā.

Iekšējā auditora mērķus nosaka vadība un profesionālie standarti: parasti šis mērķis ir pārbaudīt operāciju efektivitāti un lietderību, atbilstību likumiem un standartiem un iekšējās kontroles adekvātumu un efektivitāti visā organizācijā. Ārējā auditora mērķis ir tas, ko nosaka likums, un tas parasti nozīmē viedokļu izteikšanu par to, cik patiesi un godīgi ir sagatavoti finanšu pārskati.

Iekšējie auditori atskaitās vadībai. Ārējie auditori publiskajā sektorā parasti atskaitās vadošajai iestādei un/vai parlamentam.

Iekšējo auditoru kvalifikācija parasti ir tāda, kādu par atbilstošu uzskata vadība – tā var variēt no sertifikācijas līdz vienkāršai apmācībai darbā. Ārējo ekspertu kvalifikāciju parasti nosaka ar likumu, un tiem ir jābūt profesionālas organizācijas biedriem.

Iekšējo auditoru darbības lokā ietilpst visi organizācijas aktivitāšu aspekti – gan finansiālie, gan nefinansiālie. Ārējos auditorus galvenokārt interesē organizācijas finansiālie aspekti.

Koordinācija

Koordinācija starp iekšējiem un ārējiem auditoriem ir svarīga, jo tā palielina organizācijai visas audita darbības ekonomiskumu, efektivitāti un lietderību. Neviena auditēšanas veids nevar aizstāt otru. Tomēr, daudzējādā ziņā tie skar viens otra sfēru, un, ja abi audita veidi netiktu koordinēti, notiktu pārklāšanās un dublēšana, kas nevajadzīgi ceļ audita izmaksas un rada neefektivitāti, kā arī nevajadzīgu auditējamās organizācijas un cilvēku laika izšķiešanu.

Koordinācijai jābalstās uz savstarpējo cieņu un godīgumu. Katrai pusei jābūt spējīgai uzskatīt otru par vienādas kompetences profesionāļiem. Uzticēšanās ir sadarbības tilta stūrakmens. Neviena nedrīkst censties otru „apspēlēt”. Neviena nedrīkst kaunēties vai vilcināties atzīt, ka nav sevišķi gudri rīkojies kāda konkrēta uzdevuma pildīšanā. Tikai ar savstarpējas cieņas un uzticības sajūtu tās var uzcelt drošu šo visiem svarīgo tiltu.

Ieguvumi no sadarbības

Tālāk ir minēti daži ieguvumi, ko dod sadarbība:

- Efektīvāks audits, kas ir balstīts uz attiecīgo auditu lomu un prasību skaidrāku izpratni.

- Samazināts audita slogs mazāk traucē organizācijas darba ritmam.
- Informētāka viedokļu apmaiņa par organizācijai draudošajiem riskiem dos iespēju efektīvāk koncentrēt audita darbu un, līdz ar to, sniegt noderīgākus padomus vadībai.
- Labāk koordinētas iekšējā un ārējā audita darbības, kas balstās uz kopīgu plānošanu un vajadzību komunicēšanu.
- Abām auditoru grupām labāka izpratne par abu darba rezultātiem, kas var ietekmēt attiecīgos nākotnes darba plānus un programmas.
- Palielināsies gan iekšējo, gan ārējo auditoru vienam otra darba izmantošanas apjoms.
- Iespēja katrai no pusēm izmantot plašāku un elastīgāku prasmju bāzi.

Kā panākt sadarbību?

Tam var palīdzēt dažādos veidos:

- Vidējā līmeņa vadība aktīvi stimulē un atbalsta sadarbību.
- Sadarbības iespējas tiek identificētas no attiecīgiem audita plāniem un iedokumentētas kopā ar sadarbības procedūrām, par kurām puses vienojas.
- Regulārs un strukturēts dialogs starp ieinteresētām pusēm.
- Abas auditoru grupas uzņemas aktīvu lomu, meklējot sadarbības iespējas.

Efektīvas sadarbības veidošana – četri „C” (angļu valodā – tulk.)

Efektīvai sadarbībai nepieciešama:

- Apņēmība
- Konsultēšanās
- Sazināšanās
- Pārlicība

Apņēmība. Apņēmība ir prāta attieksme, kad abas puses saprot un novērtē sadarbības vērtību koordinētu un efektīvu audita pakalpojumu attīstīšanā un ir gatavas būt elastīgas un saprotošas, lai šo mērķi sasniegtu.

Konsultēšanās. Regulāras konsultācijas starp iekšējiem un ārējiem auditoriem rada bāzi iespēju identificēšanai labai sadarbībai un mehānismu, kas palīdzēs to realizēt. Pat tur, kur iekšējie un ārējie auditori nestrādā kopā kādā noteiktā jomā, var būt apstākļi, kad tie vēlas konsultēties viens ar otru par konkrētiem jautājumiem vai konkrētiem audita konstatējumiem.

Sazināšanās. Tas ir divvirzienu process. Regulāra un atklāta komunikācija starp iekšējiem un ārējiem auditoriem ir būtiska, piemēram, regulāras sanāksmes nākotnes plānu apspriešanai, lai atrastu iespējas sadarbībai. Ir svarīgi, lai būtu vēlme un izpratne par to, cik vērtīga ir iespēja neformāli sazināties, kad rodas abpusējas intereses jautājumi.

Pārlicība. Tā balstās uz atzinumu, ka iekšējie un ārējie auditi tiek veikti, ievērojot atbilstošus profesionālos standartus. Tāpat ir nepieciešama pārlicība, ka jebkuras informācijas apmaiņa notiek profesionāli un godprātīgi.

Sadarbība praksē

Iekšējā kontrole

Iekšējās kontroles sistēmas efektivitātes mērīšana un novērtēšana ir iekšējā audita primārais mērķis. No ārējiem auditoriem tiek prasīts izdarīt grāmatvedības uzskaites sistēmas un kontroles vides kā finanšu pārskatu sagatavošanas un audita procedūru izstrādāšanas bāzes adekvātuma iepriekšējo novērtējumu. Tāpēc informācijas apmaiņa par iekšējo kontroli ir svarīga. Kad iekšējais audits spēj nodrošināt pozitīvu pārlicību, ka iekšējā kontrole ir adekvāta, ārējais audits var izmantot šo informāciju, nosakot savu audita procedūru apmēru.

Atskaites ziņojumi un finanšu pārskati

Daļa no iekšējā audita darba var palīdzēt ārējam auditam, gatavojot ziņojumus par finanšu pārskatiem. Papildus iekšējā audita viedoklim par kontroli, noderēs arī jebkura veida atbilstoša specifiska testēšana. Var arī būt iespējas veikt kopīgu testēšanas darbu, kas var kalpot kā iekšējā, tā arī ārējā audita mērķiem.

Atbilstība likumiem un noteikumiem

Iekšējie auditori noteikti skatīs kontroles atbilstību likumiem un noteikumiem – tā ir daļa no audita darba – veikt atbilstības un sistēmu pārbaudi. Tas noderēs ārējiem auditoriem, kuriem varbūt būs jāgatavo atzinums par darījumu likumību un par to, vai darbības ir veiktas atbilstoši valsts parlamenta pieņemtajiem likumiem un noteikumiem.

Krāpšana un korupcija

Gan iekšējais, gan ārējais audits ir ieinteresēti krāpšanas novēršanā un atklāšanā. Ārējam auditam būtu jāņem vērā iekšējā audita darbs, novērtējot krāpšanas riskus finanšu pārskatu kontekstā.

Sistēmu izstrādāšana un svarīgākās jaunās iniciatīvas

Iekšējie auditori drīkst pārbaudīt jaunu sistēmu izstrādāšanu. Šis darbs būs īpaši svarīgs ārējiem auditoriem, pārbaudot jaunas grāmatvedības uzskaites sistēmas.

Testēšanas programmas

Datorizēto sistēmu ieviešana testēšanas nolūkiem var būt dārga gan testēšanas metožu sagatavošanas ziņā, gan testēšanas programmu realizēšanā datorizētās sistēmās. Ja notiek

testēšanas plānu pārklāšanās, sadarbība ļauj izmantot ekonomiskāku pieeju abu pušu mērķu sasniegšanai.

Reģionālo organizāciju audits

Ja auditējamai organizācijai ir reģionālas funkcijas vai biroji, acīmredzami ir iespējas koordinēt vizīšu plānošanu. Izmantot iespējas strādāt kopīgās komandās vai vienai grupai veikt darbu otras grupas vajadzībām ir daudz ekonomiskāk un samazina auditējamās organizācijas darba ritma traucējumus.

Auditi, ko veic Eiropas Komisijas amatpersonas

Eiropas Komisijas auditori itin bieži izvēlas gūt pārlicību par to, ka Eiropas finansējums tiek sadalīts atbilstoši noteikumiem, pārbaudot gan iekšējo, gan ārējo auditoru darbu. Abas grupas var lietderīgi sadarboties svarīgākās fona informācijas sagatavošanā: uz veiktā darba pamata sniegt vērtējumu vai norādīt, ka ir izteikta vēlme ieguldīt audita resursus jomās, kurās, pēc Komisijas auditoru domām, ir nepieciešamība veikt turpmākas darbības.

Noslēgums

Efektīva iekšējā un ārējā audita savstarpējā sadarbība dod veselu virkni ieguvumu gan abām pusēm, gan arī auditējamai organizācijai. Lai gan to attiecīgās lomas ir atšķirīgas, sadarbība palīdz abām pusēm sasniegt to mērķus un arī palīdz tām sniegt efektīvākus, lietderīgākus un ekonomiskākus pakalpojumus organizācijai, kuras labā tie strādā, un, galu galā, parlamentam un sabiedrībai.

F PIELIKUMS

SIGMA DOKUMENTS: IEKŠĒJIE PILOTAUDITI: INSTRUMENTS ATTĪSTĪBAI

Ievads

SIGMA ir izstrādājusi pilotauditu izmantošanu kā ļoti noderīgu un praktisku instrumentu, lai palīdzētu visu veidu auditoriem izstrādāt un ieviest savas audita metodoloģijas un praksi.

Pilotauditu var definēt kā auditu, kurā ir iekļauts mērķis testēt jaunas darba procedūras, praksi vai metodes. Apstākļos, kad tiek izstrādāta jauna audita metodoloģija, pilotauditu var vēlt tikai šādas jaunas attīstības veicināšanai. Tas norisināsies reālajā darba vidē, un tam būs dubults mērķis: audita attīstība un galveno ieinteresēto pušu informēšana par notiekošajām pārmaiņām. To var veikt kopā ar trešo pusi (piem., SIGMA vai kādu citu iekšējo auditoru), taču paturot galvenos iepriekšminētos mērķus. Pilotaudits ir īpaši labs lauka testēšanas metodoloģijas veids, pirms to ievieto kā obligātu audita rokasgrāmatās vai audita procedūru dokumentos.

Kāpēc ir jāveic pilotauditi?

Ja tiek nolemts ieviest jaunu audita metodoloģiju vai būtiski pārskatīt esošo metodoloģiju (pārskatot gan praksi, gan dokumentāciju, respektīvi, audita rokasgrāmatas), vienmēr labākā prakse ir pārbaudīt jaunās darba procedūras, praksi un metodes, pirms tās ievieš kā obligātas visiem auditoriem.

Tas palīdzēs nodrošināt to, ka tiek atklāts pēc iespējas vairāk trūkumu un problemātisku jomu un var veikt atbilstošas korektīvas darbības. Bez šādas pārbaudes – un pilotauditi ir efektīvs šādas pārbaudes veids – jaunās audita metodoloģijas kvalitāte un ticamība būs pakļautas riskam.

Pilotaudits veido vidi?arēnu, kurā ir ievērojamas iespējas identificēt, apspriest un atrisināt ar jauno metodoloģiju saistītās problēmas. Īstenojot stratēģiju sadarbībā ar ekspertiem no citām valstīm, pilotauditu izmantošana piedāvā praktisku, taustāmu veidu, kā nodrošināt, lai pilnīga ieviešana noritētu pēc iespējas gludāk.

Izmantojot pilotauditus, darbinieku apmācību var veidot koncentrētāk un mērķtiecīgāk, bet iesaistīto darbinieku pieredzi var izplatīt visiem darbiniekiem kā praktiskus piemērus. Darbiniekus, kas ir bijuši iesaistīti pilotauditos, varētu arī izmantot kā „trenerus”, ieviešot šo audita metodoloģiju visā organizācijā. Tā sniedz skaidru iespēju nodemonstrēt jaunās audita pieejas noderīgumu un ieguvumus praktiskā vidē.

Pilotauditiem nepieciešamā darba veikšanai vajadzīgs tikai relatīvi neliels audita darbinieku skaits, tāpēc jau tā nepietiekamo cilvēkresursu šķiešanas risks tiek samazināts līdz minimumam.

Kad pilotauditi ir nepieciešami?

Attīstības pasākumi parasti ir visefektīvākie, kad tos veic stratēģiskā attīstības plāna ietvaros (bieži vien tas ir ekspertu pārbaudes veida pasākuma rezultāts, kas atbalsta pašnovērtējuma

procesu). Šādi plāni balstās uz vēlamo stāvokļu analīzi un identificē galvenās jomas, kurās ir nepieciešamas pārmaiņas, tie arī nosaka prioritātes. Tos var sagatavot sadarbībā ar ekspertiem no citām valstīm, kuriem ir plaša pieredze starptautisko auditu standartu jomā un darba pieredze, bet viņu zināšanas par situāciju un tradīcijām audita organizācijā, kurā tie ir uzaicināti, kā arī par darba vidi varētu būt, vislabākajā gadījumā, tikai virspusējas. Šādos apstākļos un pirms jaunas vai pārskatītas audita metodoloģijas plašas ieviešanas būtu prātīgi pārbaudīt izmaiņas ar veselas virknes pilotprojektu palīdzību.

Attīstības plānu ieviešana ir milzīgs izaicinājums, tiem ir nepieciešami ievērojami līdzekļi, lai nodrošinātu to veiksmīgu norisi. Varētu būt, ka pie esošiem pieejamo darbinieku resursu ierobežojumiem varētu samazināties pašreizējā darba rezultāts. Dažās valstīs tas var izraisīt kritiku no svarīgu ieinteresēto grupu pārstāvju puses. Tāpēc ir būtiski, lai proporcija starp audita attīstības darbībām un pastāvīgo pienākumu pildīšanu ir sabalansēta tādā veidā, ka tas neietekmē rezultātu kvalitāti nevienā no abām šīm jomām. Pilotauditu izmantošana palīdz uzturēt šo līdzsvaru starp pienākumiem atbilstošā līmenī.

Pilotauditu izmantošana ir piemērota, kad auditoriem ir nepieciešams, lai ieinteresētās puses izprot un pieņem ierosinātās pārmaiņas. Var būt grūti saglabāt auditoru prestižu un uzticību, ja tiek ieviestas pārmaiņas, kas netiek pilnīgi skaidrotas vai nav saprastas. Pilotauditi ir noderīgs līdzeklis, lai ar galvenajām ieinteresētām pusēm palīdzētu noskaidrot viņu bažas un nodrošināt, ka problēmas tiks risinātas.

Lai ieviestu nepieciešamās izmaiņas dažās valstīs ir nepieciešams veikt tiesiskās bāzes izmaiņas valdības procesos (kā, piem., budžeta veidošanas process, finanšu pārvaldības procesi, iekšējā audita ieviešana). Ir svarīgi nodrošināt, ka auditora ieviestās izmaiņas pilnīgi saskan ar izmaiņām attiecīgos valdības procesos. Pilotauditi pievērsīsies arī šiem jautājumiem un dos iespēju auditoram dot savu ieguldījumu plašākā finansiālās atskaitīšanās sfērā.

Attīstības plāni bieži vien aptver četru vai piecu gadu periodu, kas nepieciešams jaunas audita metodoloģijas veiksmīgai ieviešanai. Pilotauditi, šo plānu pastāvēšanas agrīnajā posmā, ir lielisks mehānisms kvalitatīvas atgriezeniskās saites iegūšanai par to, kā izmaiņas darbojas praksē; un tas notiek izmantojot minimālus resursus..

Kā to izdarīt?

SIGMAS pieredze ar pilotauditiem Centrālajā un Austrumeiropā rāda, ka šādas minimālas prasības nodrošinās labu bāzi veiksmīgiem pilotauditiem:

- Pilotauditi ir daļa no attīstības plāna procesa vēlamo izmaiņu ieviešanai. Ir svarīgi, lai ieviešanas komanda – vecākie audita darbinieki – nodrošina plāna ieviešanas procesa virzību.
- Pilotaudita darbinieki – pieredzējuši audita darbinieki ar potenciālu apmācīt citus darbiniekus.
- Audita metodoloģiskie darbinieki – audita darbinieku kodols audita metodoloģijas un/vai audita rokasgrāmatas izstrādāšanai vai pārstrādāšanu uz gūtās pieredzes (pilotauditi) un izpētes pamata.

- Ārējie eksperti – iekšējā audita ievērojamā pieredze palīdzēt pārbaudīt pilotauditu progresu tā svarīgākajos posmos. Šo procesu var atvieglot, veicot kopīgus auditus ar citām audita organizācijām vai citiem ekspertiem.
- Iekšējie semināri – lai sniegtu regulāru atgriezenisko saiti katra pilotprojekta svarīgākajos posmos (plānošana, darbs uz vietām, pārbaude, atskaitīšanās un gūtās mācību stundas).
- Semināri visiem iekšējā audita darbiniekiem – izmantojot pilotaudita darbiniekus kā trenerus.
- Diskusijas ar ieinteresētajām pusēm – lai noskaidrotu audita mainošos lomu un audita metodoloģijas pamatu.

Dažas gūtās mācību stundas

- Izvēlieties saturīgu un svarīgu audita jomu. Pilotauditi sniedz retu iespēju skaidri parādīt notiekošās izmaiņas un pievienoto vērtību un ieguldījumu, ko tās dod ieinteresēto grupu pašu attīstībai. Tāpēc ziņojumi par jauna veida audita konstatācijām un secinājumiem var tikt izmantoti publiskās atskaitīšanās plašākā aspektā..
- Paturiet pilotauditu skaitu pārvaldāmā līmenī. Pārlieks entuziasms ieviest pārmaiņas var samazināt pilotauditu kā instrumenta ieguvumus.
- Nodrošiniet, lai eksperts(-i) gūst pēc iespējas labāku izpratni par audita vidi gan vispār, gan attiecībā uz konkrēto pilotauditam pakļauto jomu.
- Definējiet lietotos terminus. Nenovērtējiet par zemu iespējamās valodas problēmas, ne vien tehnisko terminu tulkojumus, bet arī strādājot ar detalizētiem audita darba dokumentiem un auditējamās iestādes (ekspertiem) nepazīstamiem dokumentiem.
- Izvēlieties pilotauditus, kas ir prioritāri stratēģiskajā attīstības plānā un ir kā prioritātes arī gadskārtējā darba plānā. Pretrunīgas prioritātes ietekmēs rezultātu kvalitāti.
- Nodrošiniet, lai audita tiesiskā bāze ir droša, lai minimizētu izaicinājumu riskus sagatavojamiem atskaites ziņojumiem.
- Nenovērtējiet par zemu grūtības darbā ar auditējamām iestādēm, kuras varētu nesaprast, kas no tām tiek prasīts atbilstoši jaunajai audita pieejai. Dažreiz, ekspertam(-iem) ir svarīgi iekļauties audita komandas sastāvā, dodoties pie klienta. Tas palīdz visām pusēm saprast, kas patiesībā notiek.
- Pārliecinieties, ka audita konstatācijas un atskaites ziņojumi vadībai pievieno vērtību auditētās iestādes attīstībai. Ir svarīgs veids, kādā šīs konstatācijas ir izteiktas, jo tā varētu būt jauna pieredze audita dalībniekiem.
- Pilotauditu rezultātus kā atgriezenisko saiti jāiestrādā audita attīstības procesā. Pilotauditu darbiniekus būtu jānodala no audita metodoloģiskās komandas

darbiniekiem tā, lai tiktu izteiktas neatkarīgas domas par audīta rezultātu ietekmi uz audīta metodoloģijas attīstību.

- Nodrošiniet, lai pilotaudīta rezultāti tiktu efektīvi izplatīti. „Nākamā audīta” spiediens bieži vien noved pie tā, ka no audītiem gūtās zināšanas tiek izplatītas pilnīgi un efektīvi. Semināri ir labs mehānisms, īpaši kā dialogs starp ekspertu un audīta komandu, tie var padarīt pieredzes interesantākas.
- Katra pilotaudīta beigās nodrošiniet, lai komandas locekļi tiktu iecelti augstākās pozīcijās jaunos pilotaudītos tā, lai viņu pieredze „neietu zudumā”. Tādā veidā ierobežotie resursi tiek izlietoti visefektīvākā veidā.
- Nodrošiniet, lai lielākajai daļai no komandas locekļiem ir iespējas apmācīt un vadīt seminārus, lai, atkal, ierobežotos resursus izlietotu visefektīvākā veidā.

Noslēgums

SIGMA pieredze rāda, ka iekšējie pilotaudīti ir efektīvs instruments jaunu darba procedūru, prakses un metožu pārbaudē. Tas, savukārt, veicina attīstību un audīta rokasgrāmatu sastādīšanu. Darbinieku resursi ir nemainīgi trūcīgi un šāda veida pieeja palīdz ieviest jaunas metodoloģijas ļoti efektīvā veidā. Ir svarīgi, lai šie audīti, kopā ar citiem attīstības procesā izmantotajiem instrumentiem, tiktu lietoti saskaņā ar pieņemto stratēģiskās attīstības plānu, lai nodrošinātu apmierinošu progresa monitoringu un kontroli.

IA ieinteresēto pušu atbalsts un sadarbība ir būtiski svarīga, tās ietver ne vien auditējamās iestādes, bet arī attiecīgā profila parlamentāriešus un iestādes ar uzraudzības funkcijām, kā, piem., Finanšu ministriju. Ārējie eksperti ir vērtīgs papildspēks pilotaudītiem; tie nes savu pieredzi un zināšanas par iekšējo audīta standartiem saistībā ar reāliem audītiem, nevis vienkārši raugoties no teorētiskās perspektīvas, kas ne vienmēr ņem vērā vietējās tradīcijas un praksi. Kopīgi audīti ar citiem auditoriem arī var būt labs pieredzes gūšanas un jaunu metodoloģiju testēšanas veids.

Pilotaudīta rezultātiem ir potenciāls identificēt audīta metodoloģiju trūkumus. Ja tos efektīvi izmanto, tie var dot savu ieguldījumu metodoloģijas pilnveidošanas tālākai attīstībai vai jaunas audīta prakses un pieeju ieviešanai.

G PIELIKUMS

IEKŠĒJĀ AUDITA KOMITEJAS (CIPFA) PADOMS - KOPSAVILKUMS

Vispārīgs ieteikums

Ministriņām un publiskā sektora iestādēm un institūcijām būtu jāizveido audita komiteja, kuras sastāvā būtu locekļi, kas nepārstāv izpildsektoru, un kuras pienākums būtu iekšējās kontroles sistēmu, iekšējā audita un ārējā audita procesa neatkarīga pārbaude.

Izveidošana

Audita komitejai vajadzētu būt neatkarīgai no organizācijas izpildvadības. Tā būtu jāveido kā augsta līmeņa komiteja, formāli veidota kā galvenās izpildvaldes apakškomiteja. Par komitejas locekļiem drīkstētu būt tikai cilvēki, kas nepārstāv izpildsektoru, lai gan komitejas locekļiem nav visiem jābūt galvenās valdes locekļiem.

Sastāvs

Audita komitejas priekšsēdētājs nevar būt valdes priekšsēdētājs, kā arī tam nevar būt izpildfunkcija organizācijā. Taču viņam/viņai būtu jābūt valdes loceklim, lai gan citi komitejas locekļi var būt neatkarīgi no valdes. Valdes priekšsēdētājam parasti jābūt komitejas loceklim.

Atbildīgajam finanšu darbiniekam vai finanšu direktoram, galvenajam iekšējam auditoram un ārējiem auditoriem parasti jāapmeklē komitejas sanāksmes un jābūt tiešai piekļuvei komitejai jebkurā laikā.

Pienākumi

Iekšējā audita komitejas funkcijām būtu jāietver šādas:

Pārbaudīt kopā ar vadību:

- Iekšējās kontroles sistēmu atbilstību;
- Politikas un prakses adekvātumu, lai nodrošinātu atbilstību attiecīgajiem statūtiem/likumiem, instrukcijām, norādījumiem un politikai;
- Atbilstību attiecīgajiem standartiem vai korporatīvās pārvaldības kodeksiem;
- Finanšu pārskatus.
- Risku novērtējuma un pārvaldības procesu.

Nodrošināt, lai iekšējā audita funkcija būtu efektīva, lai tam ir atbilstošs finansējums un pienācīgs stāvoklis organizācijā.

Pārbaudīt iekšējā audita funkcijas pasākumus, tajā skaitā gadskārtējo darba programmu, koordināciju ar ārējiem auditoriem, būtiskāko pārbaūžu atskaites ziņojumus un izpildvadības reaģēšanas darbības uz konkrētiem ieteikumiem.

Valdes vārdā visas iestādes attiecības ar ārējā audita biroju.

H PIELIKUMS

SIGMA ĪSAIS DOKUMENTS – INSTITUCIONĀLO RISKU PĀRVALDĪBA

Jebkuras organizācijas vadīšana vispirms ir saistīta ar tās mērķu sasniegšanu. Lai kāds būtu organizācijas nolūks, vai tā atrodas valdības vai privātajā sektorā, tai būs jāstopas ar visu veidu riskiem, lai maksimizētu organizācijas iespējas darīt to, kam tā ir tikusi izveidota.

Risku var definēt kā „rezultātu vai notikumu, kuram varētu būt materiāla ietekme uz organizācijas mērķiem”.

Riska galvenie cēloņi ir cieši savstarpēji saistīti:

- Notikumu gadījuma raksturs.
- Nepietiekošas vai nepilnīgas zināšanas un informācija.
- Kontroles trūkums vai kontroles vājums organizācijā.

Risku pārvaldības process ir nepārtraukts „cikls”:

- Identificēt riskus un nodefinēt ietvaru, kurā risks ir jāidentificē.
- Novērtēt riskus.
- Novērtēt riska „apetīti”.
- Identificēt piemērotus pasākumus reaģēšanai uz risku.
- Gūt pārliecību par reaģēšanas pasākumu iedarbīgumu.
- Īstenot tos un pārbaudīt.

Stratēģiska pieeja risku pārvaldībai ir atkarīga no risku identificēšanas, izejot no organizācijas galveno mērķu skatpunkta. Divas no visplašāk lietotajām pieejām risku identificēšanai ir pasūtīt risku pārbaudi vai risku pašnovērtējumu.

Alternatīva, bet nesistemātiska pieeja, ir paļauties uz intuīciju. Tā varbūt ir vispragmātiskākā pieeja risku pārvaldības „izkustināšanai no vietas”. Tā, gluži vienkārši, nozīmē, ka vadība identificē riskus, izmantojot „iekšējo sajūtu”.

Procesam ir svarīgi, lai organizācijai būtu labi noformulēta mērķu hierarhija, sākot ar augstāko līmeni, ar stratēģiskiem mērķiem un pakāpeniski nonākot līdz zemākajam līmenim, līdz

ikdienas mērķiem (piem., mērķis algām, iepirkumiem u.c.), attiecībā pret kuriem būtu identificējami riski.

Risku kategorijas (nav izsmelošs saraksts) ar piemēriem.

Organizācijas varbūt varēs identificēt citas risku kategorijas, izejot no sava darba specifikas. Var rasties jautājums, kurš var būt organizācijai ārējais riska avots vai var rasties kā organizācijas darbības vai darbības trūkuma sekas. Daži piemēri:

4.tabula RISKU PĀRVALDĪBA

ĀRĒJIE RISKI	
Infrastruktūras	Neveiksmes infrastruktūrā nedod iespēju normāli funkcionēt, piem., e – pasta sistēmas, datoru tīklu, elektroapgādes sistēmu pārslodze. Transporta sistēmas, kas nogādā darbiniekus darbā, var uzsākt streiku.
Ekonomiskie	Procentu likmes, valūtas maiņas likmes, inflācija var negatīvi ietekmēt plānus.
Tiesiskie un normatīvie	Likumi un noteikumi var ierobežot iespējas rīkoties pēc vēlēšanās. Ar normatīviem aktiem var tikt uzlikti nelietderīgi ierobežojumi.
Vides	Piesārņojumam, degvielas patēriņam var būt kaitīga ietekme uz vidi. Ierobežojumi videi, kurā organizācija atrodas, var ierobežot arī organizācijas iespējamās darbības.
Politiskie	Valdības maiņa var prasīt arī mērķu maiņu. Organizācijas darbības var izsaukt politisku atbildes reakciju.
Tirgus	Attiecību attīstība ar konkurentiem un preču piegādātājiem var negatīvi ietekmēt plānus
Nepārvarama vara	Spēju rīkoties pēc vēlēšanās var ietekmēt ugunsgrēks, plūdi utml.. Ārkārtas situāciju plāni pret dabas katastrofām izrādās neadekvāti
FINANŠU RISKI	
Budžeta	Pieejamie resursi nav pietiekami vēlamo darbību veikšanai. Nespēja kontrolēt vai pārvadīt resursus
Krāpšanas vai zādzības	Aktīvu zaudēšana. Trūkst resursu veikt vēlamās preventīvas darbības.
Apdrošināšanas	Apdrošināšana nav iegūstama par pieņemamām cenām. Nespēja apdrošināt.
Kapitāla investīciju	Tiek pieņemti neadekvāti investīciju lēmumi.
Civiltiesiskās atbildības	Organizāciju negatīvi ietekmē citu veiktās darbības, tas dod organizācijai tiesības prasīt kompensāciju par nodarīto kaitējumu. Var notikt arī otrādi.
AR DARBĪBU	

SAISTĪTIE RISKI	
Politikas	Tiek izstrādāta neadekvāta politika
Operacionālie	Nesasniedzami/nepraktiski mērķi. Neadekvātā veidā sasniegtie mērķi
Informācijas	Neadekvāta informācija lēmumu pieņemšanai noved pie tā, ka lēmumi tiek pieņemti bez pietiekamām zināšanām
Reputācijas	Slikta publiska reputācijas veidošanās un no tās izrietošās sekas. Ētiskā reputācija, piem., var ierobežot iespējas rīkoties pēc vēlmēm.
Pārnesamie	Riski, kurus var pārnest, tiek atstāti vai arī pārnesti par nepareizu cenu.
Tehnoloģiskie	Nepieciešamība uzlabot/ nomainīt tehnoloģiju, lai saglabātu tās efektivitāti. Tehnoloģiskās neveiksmes paralizē organizācijas darbu.
Projektu	Projekti tiek izstrādāti bez atbilstošas risku novērtēšanas. Projekti neiekļaujas laika budžetā vai nav funkcionāli.
Inovāciju	Palaišta garām inovāciju iespēju izmantošana. Jaunu pieeju izmantošana bez atbilstoša risku novērtējuma.
CILVĒKRESURSU RISKI	
Personāls	Darbinieku ar atbilstošām prasmēm trūkums ierobežo spēju darboties efektīvi, vai neļauj darboties nemaz. Zema morāle ietekmē darbiniekus.
Veselība un drošība	Cilvēki nespēj pildīt savus pienākumus tāpēc, ka par darbinieku labsajūtu netiek domāts.

Ieceliet riskiem īpašniekus

Risku pārvaldība ir visefektīvākā, kad vecākā amatpersona tiek iecelta par konkrēto risku īpašnieku, parasti tie ir riski šīs personas atbildības sfērā. Risku īpašnieki var izveidot risku pārvaldības komiteju, kas identificētu vislielākā riska jomas organizācijā un lemtu par pretdarbībām pret šiem riskiem. Risku pārskatīšanai būtu jānotiek periodiski, un komitejai būtu monitoringa loma, lai noteiktu, kā riski tiek pārvaldīti.

Vērtējiet

Daži risku veidi viegli pakļaujas skaitliskai diagnostikai, it īpaši finanšu riski. Citiem riskiem, piem., reputācijas riskiem, vienīgā vērtēšanas iespēja ir daudz subjektīvāks viedoklis. Taču būs nepieciešams izstrādāt kādu risku kategorizācijas ietvaru, piem., augsts/ vidējs/ zems.

Novērtējiet risku

Lēmumi par to, kā reaģēt uz risku, ir jāpieņem saistībā ar riska daudzumu, kas uzskatāms par pieņemamu.

Reaģēšana uz risku

Mīkstināšanas/kontroles stratēģijas:

- Izvairieties no riska, iesakot alternatīvas stratēģijas.
- Izslēdziet riska cēloni (- ņus).
- Samaziniet riska rašanās iespējamību.
- Samaziniet riska tiešās sekas.
- Minimizējiet tā ietekmi biznesa izpratnē.
- Pārnēsiet riskus (apdrošināšana).
- Ierosiniet tālāku izpēti, lai savāktu papildus informāciju pirms galīgā lēmuma pieņemšanas.
- Pieņemiet risku, no kura nevar izvairīties.

Uz šī pamata organizācijai būtu jāizveido korporatīvais risku reģistrs. Reģistram būtu jāsaturs detalizēta informācija par riskiem. Katram riskam reģistrā jāparāda:

- Tā svarīgums.
- Ieteiktās darbības, lai tiktu galā ar risku.
- Atbildīgais ierēdnis.

- Vai ir kontroles mehānismi organizācijas mērķu sasniegšanai.
- Ja kontroles mehānismi nav adekvāti, ko organizācija dara lietas labā.

Gūstiet pārlicību, ka risks tiek pareizi pārvaldīts

Ir būtiski iegūt pārlicību par vadības darbības efektivitāti. To var gūt, ja vadība periodiski ziņos par darbu, ko tā ir veikusi, lai turētu risku un tā kontroles procedūras atbilstošā un aktualizētā līmenī. Iekšējais audits arī var nodrošināt pārlicību par vadības riskiem un to kontroles mehānismiem.

Ieviesiet un pārbaudiet

Riska vide nav sastingusi, un ir svarīgi riska procesu periodiski pārskatīt, lai gūtu pārlicību, ka organizācijas riska profils turpina saglabāties.

Lietderīgi pasākumi risku pārvaldības procesa ieviešanai:

- „Bosa” memorands visiem vadības locekļiem un darbiniekiem sākt procesu.
- Risku pārvaldības politikas dokumenta izplatīšana.
- Semināri dažādos līmeņos par risku pārvaldību.
- Daļas no apmācībām domāta budžeta pārdalīšana konkrēti apmācībai par riskiem.
- Galveno biznesa mērķu un nozīmīgāko risku informācijas izplatīšana.
- Skaidras politikas komunicēšana par to, kā tikt galā ar ievērojamiem riskiem.

Tā vietā, lai izstrādātu atsevišķas sistēmas ziņošanai par stāvokli ar riskiem, ja iespējams, labāk iestrādāt agrīnās brīdināšanas mehānismus esošajās vadības informācijas sistēmās. Smagnējās datu bāzes var būt galvenais, kas novērš uzmanību no centrālā jautājuma, un tas ir, ka katra persona organizācijā būs vairāk vērsta uz biznesa mērķu sasniegšanu un būtisko risku pārvaldību, saistībā ar to darbu, ko viņš/viņa veic.

Vēstījums ir šāds: risku pārvaldība nav vienkārši process, kuram jāiziet cauri, lai apmierinātu ārējās ieinteresētās puses. Tas ir ļoti praktisks vadības instruments un tam būtu jāķļūst par plānošanas un lēmumu pieņemšanas galveno daļu. Tāpēc augstākajai vadībai būtu jāstrādā, lai ieviestu risku pārvaldību katrā procesā un nodrošinātu, ka visi darbinieki saprot risku pārvaldības vērtību.

Katrs, kas vēlas uzzināt ko vairāk par šo tēmu, var apmeklēt Apvienotās Karalistes Finanšu ministrijas mājas lapu:

http://www.hm-treasury.gov.uk/documents/public_spending_and_services/risk/pss_risk_index.cfm

Vai ielūkoties nesen izdotajā standartā par risku pārvaldību, kurš ir sagatavots Apvienotajā Karalistē:

<http://www.theirm.org/publications/PUstandard.html>

I PIELIKUMS

© KVALITĀTES NOVĒRTĒŠANAS ROKASGRĀMATA/ IEKŠĒJO AUDITORU INSTITŪTS

Iekšējā audita darbība

Mērīšanas kritēriji

Turpmāk ir doti daži no galvenajiem mērīšanas parametriem, kuriem var izsekot ar iekšējā audita darbībām:

Cilvēkresursi

- Audita pieredze (vidējais gadu skaits)
- Apmācības stundu skaits uz vienu auditoru
- Apmācības plāna izpildes procents
- Sertificēto darbinieku skaits procentos
- Auditoru kadru mainīgums
- Darbinieku rotācija no un uz operacionāliem departamentiem
- Darbinieku apmierinātības aptauja

Efektivitāte

- Sabalansēta punktu novērtējuma tabula
- Galveno audita konstatāciju/ ieteikumu skaits
- Pieņemto ieteikumu procents
- Audita ietaupījumu summa
- Atkārtoto konstatāciju skaits
- Procesa uzlabojumu skaits

Kvalitāte

- Vadības pieprasījumu skaits
- Vidējais atbildes laiks – vadības pieprasījumi
- Klientu apmierinātības līmenis – aptauja
- Sūdzību par auditu skaits

Izmaksas/produktivitāte

- Auditoru skaits uz 1000 darbiniekiem
- Auditoru skaits uz 1 miljonu dolāru ieņēmumiem/1 miljonu dolāru aktīviem
- Darbinieku izmantošana – tiešais laiks pret netiešo laiku
- Pabeigto auditu skaits uz 1 auditoru
- Pabeigto auditu skaits pret plānotajiem auditiem
- Faktiskais stundu skaits pret plānotajām stundām
- Izmaksu ietaupījums procentos no departamenta budžeta

Atskaites ziņojumi

- Sagatavoto audita ziņojumu skaits.
- Pagājis laiks – no audita atklāšanas konferences līdz audita beigām uz vietas.
- Pagājis laiks – no audita beigām auditējamā iestādē līdz gala ziņojuma pabeigšanai.
- „Neapmierinošo” audita atzinumu skaits.

J PIELIKUMS

IEKŠĒJĀ AUDITA ROKASGRĀMATAS APSKATS.

Mēs izskatījām Iekšējā audita rokasgrāmatu, lai novērtētu, vai tās saturs atbilst starptautiski pieņemtai audita praksei.

Rokasgrāmata kopumā ir labi izstrādāta un aptver visas audita procesa fāzes. Lai gan dažas rokasgrāmatas daļas varētu tikt uzlabotas, lai rokasgrāmata būtu vēl noderīgāka iekšējā audita darbam. Tās daļas, kas šajā ziņojumā ir aplūkotas citās nodaļās, šajā pielikumā nav ietvertas.

Ieteikumi tālākai attīstībai

Rokasgrāmatai nav ievada nodaļas, kurā tiktu skaidroti principi, uz kuriem balstās iekšējā audita process un metodes.

Ieteikums

Ievada nodaļa būtu jāpievieno rokasgrāmatas sākumā. IAI izstrādā un pārdod savu rokasgrāmatu ar nosaukumu „Internal Audit Manual, Shell on CD”. Tas ir ļoti noderīgs instruments, ko var izmantot, sastādot vai aktualizējot Iekšējā audita rokasgrāmatu.

Tiek ieteikts, lai auditoru komunikēšanās ar klientiem galvenokārt notiktu rakstiskā formā. Taču auditoriem vajadzētu tikties un sazināties pēc iespējas vairāk ar klientiem pirms audita un audita laikā. Vismaz būtu jābūt atklāšanas sanāksmei audita sākumā, kurā tiktu apspriesti atklāšanas ziņojuma galvenie punkti, un Noslēguma sanāksmei beigās, lai apspriestu audita ziņojuma projektu un audita konstatācijas, uz kurām ir balstīti auditoru secinājumi un ieteikumi.

Ieteikums

Audita rokasgrāmatu būtu jāaktualizē atbilstoši šīm prasībām.

Atklāšanas ziņojums (Audita uzdevuma darba plāns) nepasaka, kādus biznesa mērķus audits pārbaudīs, minēta tikai iekšējā audita kontrole.

Ieteikums

Atklāšanas ziņojuma formu vajadzētu aktualizēt atbilstoši mūsdienu praksei.

Nodaļa par paraugu izmantošanu nav pareiza un varētu maldināt auditorus.

Ieteikums

Nodaļu par paraugu izmantošanu vajadzētu pārstrādāt.

Iekšējā audita vadītājs parasti noformulē atzinumu par iestādē vai ministrijā izveidoto iekšējās kontroles sistēmu. Lai varētu šādu atzinumu sagatavot par visu kontroles

sistēmu, auditam katru gadu jāaptver kontroles sistēmas visas svarīgās sastāvdaļas. Parasti iekšējā audita departamentu rīcībā esošie resursi nav tik lieli.

K PIELIKUMS

PĒCAUDITA APTAUJAS JAUTĀJUMI

Audita procesa efektivitāti vērtē, pārbaudot attiecīgās par katru punktu sniegtās atbildes.

1. Jums savlaicīgi tika paziņots par auditu, lai jūsu darbiniekiem būtu iespējams tam adekvāti sagatavoties, lai minimizētu jūsu darbības ritma traucējumus.
2. Audita nolūks un apjoms tika skaidri izklāstīti rakstiski, un jūs tikāt informēti par to, cik ilgi auditori varētu uzturēties jūsu organizācijā.
3. Jums tika dota iespēja apspriest ar auditoriem jūsu bažas par jūsu darbības aspektiem nolūkā tos pēc iespējas iekļaut audita darba apjomā
4. Pirms audita uzsākšanas auditoriem bija pietiekošs zināšanu līmenis par jūsu operācijām, līdz ar to vadībai nevajadzēja lieki šķiest savu laiku, izskaidrojot pamatus. 4/93.
DARBS UZ VIETAS
1. Jums un jūsu darbiniekiem uzdoto jautājumu nolūku auditori vienmēr paskaidroja.
2. Tiekoties ar vadību, auditori centās aptvert vairākus jautājumus vai tēmas, lai efektīvi izmantotu vadības laiku
3. Auditori periodiski informēja vadību par audita progresu.
4. Audita gaitā auditori iesniedza atbildīgajiem priekšniekiem un vadītājiem rakstiskus ieteikumus
5. Audita gala ziņojumā katrai audita konsultācijai piedāvātie risinājumi, par kuriem tika panākta vienošanās, bija labākais iespējamais risinājums dotajos apstākļos, un jums tika dota iespēja piedalīties to izstrādāšanā
6. Visi oriģinālie dokumenti, kurus auditori izmantoja, tika jums atdoti
NOSLĒGUMA KONFERENCE
1. Noslēguma konferences datums un laiks tika savlaicīgi apspriests un panākta vienošanās ar visiem attiecīgajiem vadītājiem.
2. Noslēguma konferences nolūks tika izskaidrots pilnīgi.

3. Audita ziņojuma projekts tika saņemts vismaz 24 stundas pirms noslēguma konferences.
4. Auditori bija labi sagatavojušies, un tiem bija labas zināšanas par jomām, kas tika apspriestas noslēguma konferencē.
5. Audita ieteikumi tika apspriesti atklāti un objektīvi, un auditoriem bija saprotoša attieksme pret vadības komentāriem..
AUDITA ZIŅOJUMS
1. Audita gala ziņojums adekvāti atspoguļoja audita un noslēguma konferences rezultātus.
2. Audita gala ziņojums bija uzrakstīts objektīvā veidā un atspoguļoja visus būtiskos faktus.
ZIŅOJUMS PAR STĀVOKLI
1. Rakstiskās instrukcijas pēcaudita stāvokļa ziņojuma sagatavošanai bija skaidras, tika iesniegtas jums kopā ar gala ziņojumu un pēc nepieciešamības izskaidrotas
VISPĀRĪGIE JAUTĀJUMI
1. Audits bija noderīgs pakalpojums.
2. Auditori bija profesionāli, pieklājīgi un objektīvi.
3. Audits bija rūpīgs un sabalansēts, neskarot nenozīmīgas jomas.
4. Auditori bija atvērti un ar izpratni attiecās pret vadības izteiktām bažām un jautājumiem.
VADĪBAS KOMENTĀRI
1. Vai auditā bija kaut kas, kas jums īpaši patika?
2. Vai auditā bija kaut kas, kas jums nepatika?
3. Vai jūs jutāt, ka audits traucēja organizācijas darba ritmu, un kā varētu šādus traucējumus samazināt nākotnē?
4. Kā varētu uzlabot nākošo auditu jūsu darbības jomā?
5. Lūdzu, pievienojiet jebkādus citus komentārus.

L PIELIKUMS

FKD MĒRĶI - LIETUVA²

FKD GALVENĀ LOMA

FKD ir atbildīga par harmonizētas iekšējā audita un kontroles likumdošanas un metodoloģijas izstrādāšanu un veicināšanu, kā arī par tās ieviešanas koordinēšanu visā publiskajā (valsts un pašvaldību) sektorā.

FKD galvenā loma ietver:

- Celt visu publiskā sektora ieinteresēto pušu (t.i. visu vadības, kontroles un audita līmeņu) PIFK lomas apzināšanos.
- Attīstīt un uzturēt sadarbības tīklu adekvātai lietderīgās informācijas apmaiņai starp tā dalībniekiem. Tīklu veidošana notiek, piem., regulāri organizējot sanāksmes profesijas ietvaros, izmantojot mājas lapas un citas elektroniskās iespējas, lai izplatītu jaunāko informāciju un noturētu diskusijas par kopīgām problēmām, izveidojot palīdzības „biroju”, konsultāciju iespējas iekšējiem auditoriem un amatpersonām, kuru atbildībā ir noteiktas kontroles funkcijas.
- Izstrādāt pamata vai primārās likumdošanas projektus, lai piedāvātu valdībai tiesisko bāzi dažādu PIFK elementu ieviešanai.
- Izstrādāt un ieviest nepieciešamos likumus. Nodrošināt metodoloģiskās pamatnorādes un terciāros noteikumus, kā interneta audita parauga metodoloģiju, finanšu kontroles rokasgrāmatu u.t.t.; kā arī tādus paraugus, kā iekšējā audita nolikums un Ētikas kodekss u.c., kurus izmantos un pilnveidos attiecīgie dienesti nozares ministrijās un citās budžeta iestādēs.
- Veikt PIFK ieviešanas aspektu monitoringu, nodrošinot atbilstības un kvalitātes novērtējuma pārbaudes, lai noskaidrotu, vai ieteikumi ir attiecīgi ņemti vērā un kā pārvarēt šaurās vietas pieņemtās politikas īstenošanā.
- Analizēt gadskārtējos audita ziņojumus no katra budžeta ienākumu vai izdevumu centra, tas atvieglos FKD lomu ziņot Finanšu ministrijai par PIFK progresu visā publiskajā sektorā.
- Piedalīties iekšējā audita vienības vadītāju nominācijas komitejā.
- Koordinēt un uzraudzīt ilgtspējīgu apmācības kompleksu izveidošanu audita profesijām un uzlabot attiecīgo administratīvo kapacitāti. Tāpat arī nodrošināt ciešu koordināciju un sadarbību ar valsts kontroli, profesionālām privātām organizācijām (kā vietējie IAI) un akadēmiskām aprindām.

² Lietuvas Republikas Finanšu ministrijas Finanšu kontroles metodoloģijas departaments

- Koordinēt ES finansējuma iekšējo auditu un nodrošināt atbilstošu sadarbību ar Eiropas Komisijas dienestiem.

FKD MĒRĶI³

FKD galvenie mērķi ir šādi:

- Piedalīties finanšu kontroles un iekšējā audita sistēmu pilnveidošanā valsts institūcijās, iestādēs un uzņēmumos, kā arī valsts juridiskām personām, kuras pārvalda, izmanto vai nodod īpašuma tiesības uz valsts un pašvaldību aktīviem (turpmāk sauktas par valsts juridiskām personām);
- Izstrādāt un uzlabot tiesisko aktu un metodisko vadlīniju standartu projektus valsts juridisko personu finanšu kontrolei un standartus ar iekšējo auditu saistītos jautājumos, ES finansiālās palīdzības programmu ietvaros Lietuvai piešķirtā finansējuma, tajā skaitā no Struktūrfondiem un Kohēzijas fonda, iekšējo auditu valsts juridisko personu iestādēs, kā arī koordinēt šo standartu lietošanu;
- Koordinēt citu valsts institūciju izstrādātos standarta likumdošanas projektus par finanšu kontroli un iekšējā audita jautājumiem;
- Analizēt un izvērtēt iekšējā audita vienību darbību valsts juridisko personu iestādēs;
- Koordinēt ES finansiālās palīdzības līdzekļu auditus, ko veic ES un Lietuvas institūcijas, kā arī, kopā ar ES un Lietuvas Republikas institūcijām, koordinēt ar iekšējo auditu saistīto ieteikumu ieviešanu.

³ Atbilstoši Finanšu ministrijas apstiprinātajiem FKD Noteikumiem

M PIELIKUMS

EKSPERTU KOMENTĀRI PAR RISKU NOVĒRTĒŠANU UN IEKŠĒJĀ AUDITA STRATĒGIJU

Iekšējā audita rokasgrāmatā noteiktā risku novērtēšanas metode ir tradicionāla matricas metode, kas izmanto matemātiski atvasinātos lielumus riska faktoru un sistēmu komponentu izsvēršanai un matricas risku raksturošanai un kontroles punktu definēšanai.

Iekšējā audita rokasgrāmatā dotā iekšējā audita stratēģija nosaka:

- Augsta riska sistēmās audits jāveic vismaz reizi 3 gados,
- Vidējā riska sistēmās – vismaz reizi 4 gados un
- Zema riska sistēmās – vismaz reizi 5 gados.

Šāda stratēģija padara risku novērtēšanu par auditu *biežuma* klasificēšanas instrumentu tā vietā, lai piešķirtu audita resursus organizācijai svarīgākajās jomām. Šīs stratēģijas tiešās sekas ir, ka audita resursi tiek izlietoti *visām* sistēmām piecu gadu laika periodā – arī organizācijas mērķu sasniegšanai mazsvarīgākām.

Matricas metodes nav dārgas un ērtas lietošanai, un novērtējuma rezultātus ir viegli pārvērst audita plānā. To trūkums ir tas, ka šīm metodēm nepieciešama ļoti specifiska novērtējuma vide. Šāda novērtējuma rezultāts ir drošs *vienīgi*, ja ir zināmas visas iespējamās sekas no visiem iespējamiem notikumiem, un tās var aprēķināt. Šāda situācija var būt apdrošināšanas un azartspēļu nozarē, bet ļoti reti citās profesionālajās jomās.

Kad ir nezināmi iespējamie notikumi un sekas, risku nevar aprēķināt. Tādos gadījumos risku novērtētāji un risku pārvaldītāji nevar darīt neko citu, izņemot *organizācijas sagatavošanu negaidītām situācijām*. Tas prasa izmantot matricas metožu vietā risku scenāriju metodi. Scenāriju metodes ir elastīgākas, bet arī sarežģītākas un dārgākas to administrēšanai. Taču lielais ieguvums būs tas, ka novērtējums palīdzēs organizācijai sagatavoties nezināmajam un negaidītajam.

Viena no scenāriju metožu grupām, kas pēdējos gados ir strauji attīstījusies un kļuvusi populāra, ir tā sauktās risku vai risku un kontroles pašnovērtējuma metodes. Ir ap 70 dažādu pašnovērtējuma metožu, ko šodien izmanto globālajā tirgū. Mēs uzskatām, ka Latvijas Administrācija un iekšējais audits šodien ir sasnieguši tādu briedumu, ka tie spētu gūt labumu no kādas no šīm metodēm. Iekšējo auditoru institūtam ir plašāka informācija par šo tēmu.

Kristi Čepmena un Ērtona Andersona (Christy Chapman and Urton Anderson) PhD, CIA, CISA, CGAP mūsdienīgā rokasgrāmata „Implementing the Professional

Practices Framework”(Ieviešot profesionālās prakses bāzi) (IAI Rokasgrāmatu sērija)
12. paraugā: Labākā prakse auditā ar pievienoto vērtību iesaka:

Risku novērtēšana un audita plānošana

- Minimizēt vai izslēgt atkārtoto, cikliskus auditus.
- Izmantot kvalitatīvu, līdzdalīgu risku novērtējumu.
- Automatizētais riska modelis ir ar sekundāru nozīmi:
 - Ja jūs to lietojat, uzsveriet kvalitatīvos faktorus.
 - Ja jūs to lietojat, lietojiet to tikai kā izejas punktu.
- Vadības piedalīšanās ir primāra.

Mēs ierosinām:

- Esošo iekšējā audita stratēģiju mainīt, lai ļautu iestādēm un aģentūrām izmantot risku novērtējuma rezultātus resursu piešķiršanai jūtīgākām un organizācijai svarīgākām jomām, nepieprasot atkārtoto, cikliskus auditus, un
- Nodaļas par risku novērtēšanu Iekšējā audita rokasgrāmatā pārskatīt, lai atļautu iestādēm un aģentūrām pielāgot risku novērtēšanas metodes savai konkrētai videi un vajadzībām.

Piemērs no Iekšējā audita rokasgrāmatas teksta par ikgadējo risku novērtējumu:

Ikgadējais risku novērtējums

Risku pārvaldībai vajadzētu būt par katras budžeta organizācijas stratēģiskās pārvaldības centrālo daļu. Tā ir vadības atbildība un ir svarīga organizācijas darbībai un mērķu sasniegšanai. Efektīva risku pārvaldība pievieno vērtību visām darbībām, palielinot veiksmes varbūtību un mīkstinot situāciju neveiksmes gadījumos.

Risku novērtējums ir svarīgs iekšējam auditam, jo tas norāda, kā vislabāk izlietot trūcīgos resursus..

Risku novērtējums vispirms nodēfīnē sistēmas, kas aptver visus budžeta organizācijas mērķus un darbības un ar tām saistītos riskus. Risku novērtējums prioritizē šīs sistēmas atbilstoši riskiem, iedalot tos augsta, vidēja un zema līmeņa riskos (skat. 1. zīmējumu nākamajā lappusē).

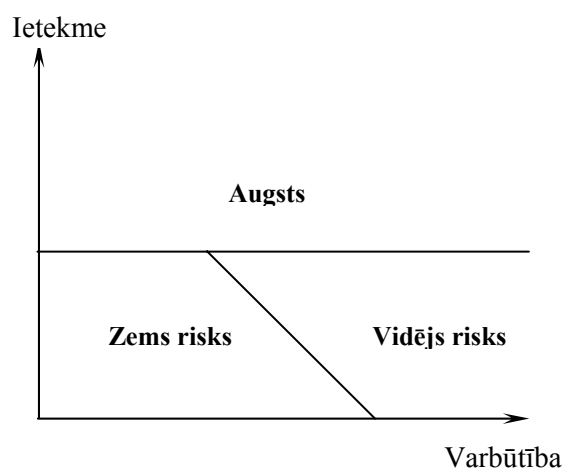
- **zems** – novērtētā iespējamā negatīvā ietekme ir zema, un novērtētā riska varbūtība ir zema;
- **vidējais** – novērtētā iespējamā negatīvā ietekme ir zema, bet novērtētā riska varbūtība ir augsta
- **augsts** – novērtētā iespējamā ietekme nav pieņemama.

Iekšējie auditori uzsver ietekmes nozīmīgumu. Atbilde uz jautājumu, vai dotā riska ietekme būtu kvalificējama kā zema, vidēja vai augsta, balstās uz iekšējā auditora profesionālo spriedumu. Lēmums par to, vai kāda riska realizēšanās ir iespējama, vai nē, arī būs auditora profesionālās spriešanas rezultāts.

Risku novērtēšanas vingrinājums būtu jāveic ciešās konsultācijās ar budžeta organizācijas vidējā līmeņa vadību. Iekšējā audita vadītājs ziņo par vingrinājuma rezultātiem budžeta organizācijas vadītājam iespējamās vienošanās panākšanai.

Risku novērtējuma kopsavilkums ir „darba” dokuments, kas būtu jāuztur un jāaktualizē atbilstoši mainīgajiem apstākļiem un risku uztverei – it īpaši iekšējā audita darbības, citu auditu un vadības pārbažu, jaunu iniciatīvu un citu izmaiņu rezultātā.

Risku klasifikācija



1. zīmējums

N PIELIKUMS

RISKU NOVĒRTĒŠANAS METODEDES

Avots: David McNamee un Sten Bjelke

Trīs soļi:

1. Identificējiet risku.
2. Izmēriet risku.
3. Prioritizējiet/ranžējiet risku.

Parasti lietotās metodes:

1. Identificējiet risku

- i. Neaizsargātības analīze.
- ii. Notikumu koki un kļūdu koki.
- iii. Vides analīze.
- iv. Draudu scenāriji.
- v. Delfi metodes un citas atbalsta sesijas.

1.1. Risku klasifikācija:

- ◆ Iekšējie dabiskie riski,
- ◆ Kontroles riski un
- ◆ Detekcijas riski.

Mūsdienu risku novērtēšanas metodes *neklasificē* riskus!

2. Izmēriet risku

1. kontroles novērtēšanas tabulas.
2. Matrica/analītiskās hierarhijas process.
3. Jūtīguma novērtējumi.

3. Prioritizējiet/ranžējiet risku

1. Lielākā daļā gadījumu risku aranžēšana pēc prioritātēm ir tā paša procesa variācijas:
 - a. Draudi un riski tiek raksturoti kā riska faktori.
 - b. Riska faktoru savstarpējās attiecības tiek parādītas ar izsvēršanu.
 - c. Auditējamās struktūrvienības pārbauda, cik spēcīga ir šo faktoru klātbūtne un to atspoguļo, piešķirot punktus.
 - d. „Svara” faktori un vienībām piešķirtie punkti tiek izmantoti formulā, lai iegūtu „totāla riska” vērtību.
 - e. Punktu skaitu aranžē pēc kāda aranžēšanas algoritma, vai nu pēc kopējā punktu skaita, vai vispirms sadalot iegūtos punktus kategorijās un aranžējot pēc kategorijām.
2. Ļaunākais gadījums/prioritāte tiek noteikts pēc novērtētās ietekmes uz svarīgākajiem mērķiem.

Mūsdienu pieeja risku novērtējumam.

Risku pašnovērtējuma metodes un citas mūsdienu metodes bieži vien ir balstītas uz šādu paņēmienu:

- 1.3 un 1.4 kombinācijā,
- 2.3 un
- 3.2.

O PIELIKUMS

STRATĒGIJA IAD PĀRBAUDĒM

SIGMA, 2005. gada februāris

1. IAD un tās lomas pārbaude.

Mērķis – pārlicināties par:

- Tās pienākumu izpildi uzraudzīt un veicināt iekšējā audita intereses un attīstību;
- Metodoloģiju izstrādāšanu un aktualizēšanu;
- Labas prakses (Standarti un PRAG) un jaunāko attīstības tendenču identificēšanu un popularizēšanu;
- IAD kapacitāti un resursiem;
- IAD spējām – profesionālām zināšanām un praktisko pieredzi;
- Kvalitātes novērtēšanas lomu – iekšējo un ārējo.
- Tīklu veidošanas veicināšanu.
- Iekšējā audita publisko/ārējo attiecību veicināšanas lomu;
- Attīstības lomu;
- Vadītāja – līdera lomu;
- Sakaru veidošanu ar profesionālām organizācijām;
- Apmācības attīstību;
- Problēmu jautājumiem un identificētajiem izaicinājumiem;
- Sakariem ar ārējiem auditoriem, ES un nacionālā līmenī;
- Sakariem ar IAD citās valstīs;
- Sakariem ar Eiropas Komisiju un SIGMA;
- Gadskārtējo ziņojumu par IA (un PIFK).

Svarīga pieeja.

Intervijas IAD un ārējām pusēm pēc vajadzības..

Failu un ziņojumu pārbaude.

2. Iekšējā audita un centrālie/vispārīgie noteikumi:

- Efektīvas kontroles vides un risku pārvaldības lomām;
- Korporatīvās pārvaldības jautājumiem – audita komitejas;
- Profesionālisms;
- Apmācībai: nacionālie un ministriju plāni un stratēģijas;
- Attiecībām ar ārējiem auditoriem;
- Sadarbības tīklu veidošanai – ar nacionālām un starptautiskām grupām;
- Ilgtermiņa stratēģijai par statusu, profesionālismu, darbinieku komplektēšanu un noturēšanu, algām un darba apstākļiem;
- IA vietējām pašvaldībām u.c.

Svarīga pieeja

Intervijas ārpus IAD ar, piem., IAI, apmācību sniedzēju (-iem), ārējiem auditoriem, Civildienesta departamentu, Finanšu ministru vai ministra vietnieku, ES pārstāvniecību, u.t.t.

Te notiks pārklāšanās ar stratēģijas pirmo daļu, un būs nepieciešama cieša sazināšanās, ja grib efektīvi realizēt abas stratēģijas daļas.