



# Organizacijos brandumas ir vidaus kontrolės sistema

**Jurgis Balaišis**

Lietuvos banko Vidaus audito skyriaus viršininkas

Vilnius, 2011-03-25



# Turinys

- Organizacija ir jos vidaus kontrolės sistema
- Kas tai yra Vidaus audito (VA) gebėjimų/brandos modelis?
- Modelio struktūra
- Savęs vertinimo žingsniai
- Pasvarstymai



- **ORGANIZACIJA** - tai tam tikroje struktūroje kartu dirbančių žmonių grupė, sąmoningai derinanti pastangas siekdama tikslo.
- **VIDAUS KONTROLĖS SISTEMA** – tai visos priemonės, procedūros, kurias taiko vadovai organizacijos tikslams pasiekti.



# VIDAUS KONTROLĖS SISTEMOS ELEMENTAI

- Organizacijos teisinį statusą reglamentuojantys dokumentai.
- Organizacijos struktūra tikslams pasiekti.
- Darbuotojų funkcijų ir atsakomybės paskirstymas.
- Veiklos planavimas.
- Veiklos kontrolės priemonės, garantuojančios veiklos patikimumą.



# VIDAUS KONTROLĖS SISTEMOS ELEMENTAI (tęsinys)

- Technologinės sistemos.
- Informacinė sistema, apimanti organizacijos veiklą.
- Biudžetas
- Turto ir informacijos apsauga.
- Rizikos valdymas.
- Vidaus audito funkcijų vykdymas.
- Vadovų, savininkų atliekama kontrolė ir priežiūra.

# Organizacijos brandumas

- Tai įgūdžių (savybių) visuma, leidžianti veiksmingiau pasiekti veiklos tikslus. Įvertinus brandumą, realiau planuojamos galimybės tobulinti procesus, taikyti priemones, atitinkančias jos brandumo lygį.
- VA veiklos brandumo lygį gali įsivertinti pati organizacija arba pasinaudoti konsultantų paslaugomis.

# Kodėl reikalingas VA gebėjimų/ brandumo vertinimo modelis?

- Kadangi įvairiose šalyse bei organizacijose valdymo kultūra bei praktika yra skirtinga, Tarptautinis vidaus auditorių institutas parengė **universalų VA veiklos gebėjimo brandumo modelį viešajam sektoriui** (Internal Audit – Capability Model, IA-CM), kuris įgalintų veiksmingiau tobulinti VA veiklą, gerinti jos efektyvumą ir kurti pridėtinę vertę.
- Šis modelis gali būti panaudotas kaip savęs vertinimo ir veiklos tobulinimo įrankis: jis įgalina įvertinti VA veiklos pažangą, padeda nustatyti profesinio mokymo ir VA veiklos gebėjimų vystymo poreikį.



# Vidaus Audito veiklos gebėjimų/brandos modelis - istorija

- Modelis atsirado kaip atsakas unifikuoti VA standartus
- Modelis perėjo šiuos etapus:
  - 2004 m. Viešojo Sektoriaus Komitetas (The IIA's Public Sector Committee) inicijavo, kad būtų sukurtas tam VA veiklos gebėjimų modelis VA viešajam sektoriui;
  - 2006 m. The IIA Research Foundation patvirtinto projektą sukurti modelį, kuris padėtų formuoti viešojo sektoriaus VA gerindamas taikomą praktiką ir VA veiklos efektyvumą;
  - 2006-2009 m. projekto buvo įgyvendintas ir pristatytas visuomenei.
- Parengtas modelis iliustruoja etapus, kuriuos VA veikla pereina nustatydamą, įgyvendindama, vertindama, kontroliuodama ir gerindama savo procesus ir praktiką.





# Kas tai yra vidaus audito gebėjimų brandumo modelis?

- Komunikacijos įrankis
- Metodika VA veiklos gebėjimams ir brandai įvertinti
- Priemonė, padedanti **sistemiškai** tobulinti VA veiklą

## Naudojimas:

- Nustatyti VA veiklos tobulinimo poreikius
- Įvertinti esamus VA veiklos gebėjimus bei pajėgumus
- Nustatyti reikšmingas spragas tarp VA veiklos gerinimo poreikių (reikalavimų) ir esamos gebėjimų būklės.



# Principai:

## VA veiklos tikslai:

- Būti **neatsiejama** efektyvaus organizacijos valdymo („Governance“) dalimi.
- teikti naudą organizacijai, gerinti jos veiklą bei padėti organizacijai pasiekti nustatytus tikslus.
- **Privaloma atsiskaityti, kaip efektyviai VA vykdo savo veiklą.**

## Organizacijos vadovų funkcija:

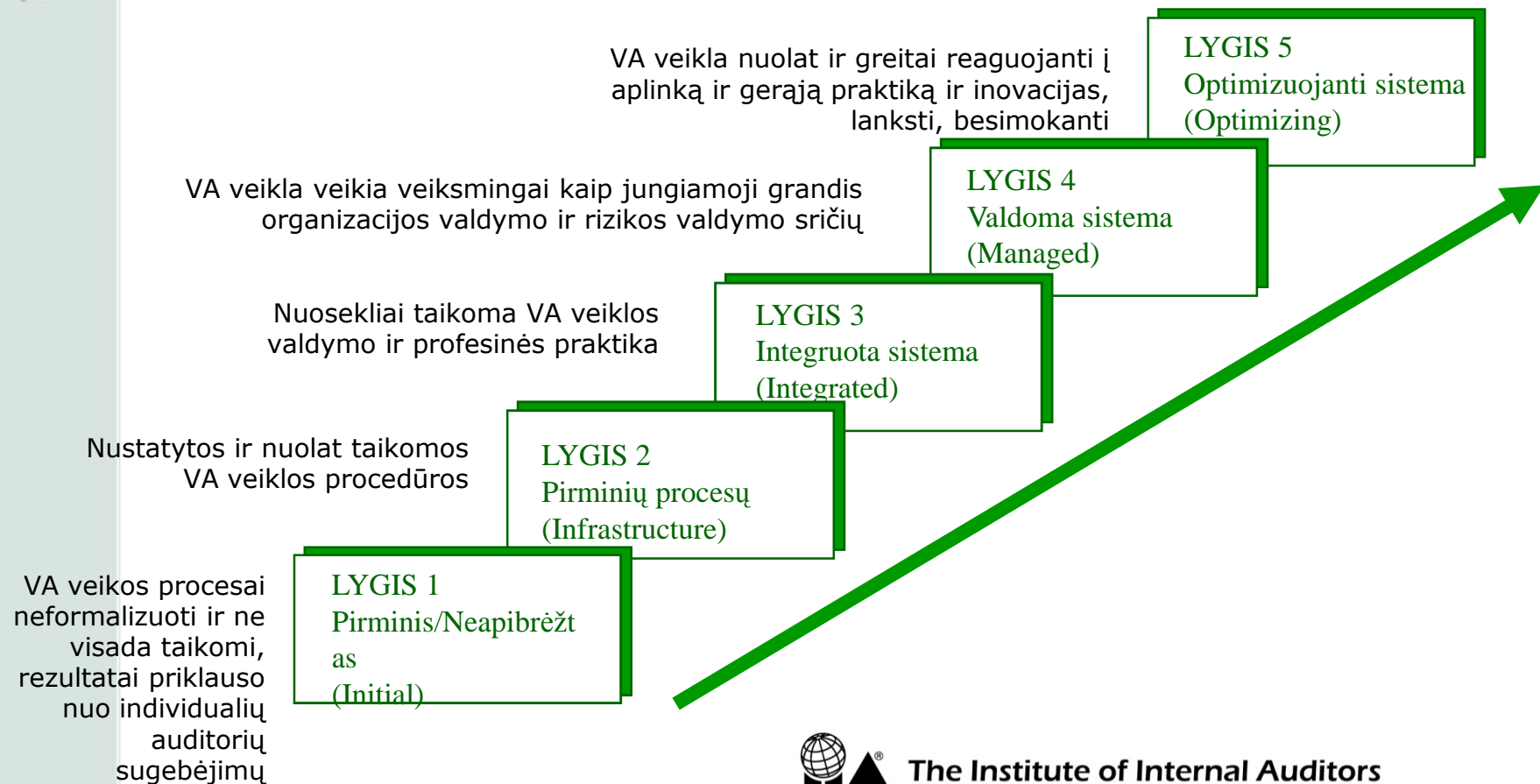
- Nustatyti **optimalų** VA veiklos gebėjimų lygį, kuris padėtų gerinti organizacijos valdymo („governance“), rizikos valdymo ir kontrolės procesus.
- Padėti pasiekti ir išlaikyti **optimalius** VA veiklos gebėjimus.
- Sudaryti tinkamas sąlygas ir palankią aplinką VA veiklai, kad VA galėtų efektyviai vykdyti savo misiją ir funkcijas.



# Principai:

- VA veiklos optimalaus gebėjimų lygio nustatymas priklauso nuo veiksnių:
  - organizacijos vidinės ir išorinės aplinkos;
  - pačios organizacijos požiūrio į valdymą, rizikos valdymą, kontrolės sistemą;
  - VA veiklos;
- Gebėjimų poreikiai gali būti įvairūs ir tai priklauso nuo organizacijos dydžio, vykdomos veiklos ir rizikos valdymo sudėtingumo.
- Visais VA veiklos gebėjimų brandumo vystymosi etapais VA veikla turi būti ekonomiškai pateisinama

# VA veiklos gebėjimų brandos modelio lygiai





# Kodėl gebėjimai suskirstyti į lygius?

- Kadangi kiekviena organizacija turi skirtingą VA veiklos efektyvumo ir jo matavimo poreikį, todėl organizacija gali pasirinkti jos poreikius atitinkanti gebėjimų lygį
- **Susiję gebėjimai** grupuojami lygiais. Kiekvieno lygio viduje yra daug evoliucinių žingsnelių.
- Kiekvienas lygis yra pagrindas aukščiau esančiam lygiui. Gebėjimų modelio esminis principas yra tas, kad VA negali tobulėti, jei sėkmingų procesų ir praktikos neįmanoma pakartoti.



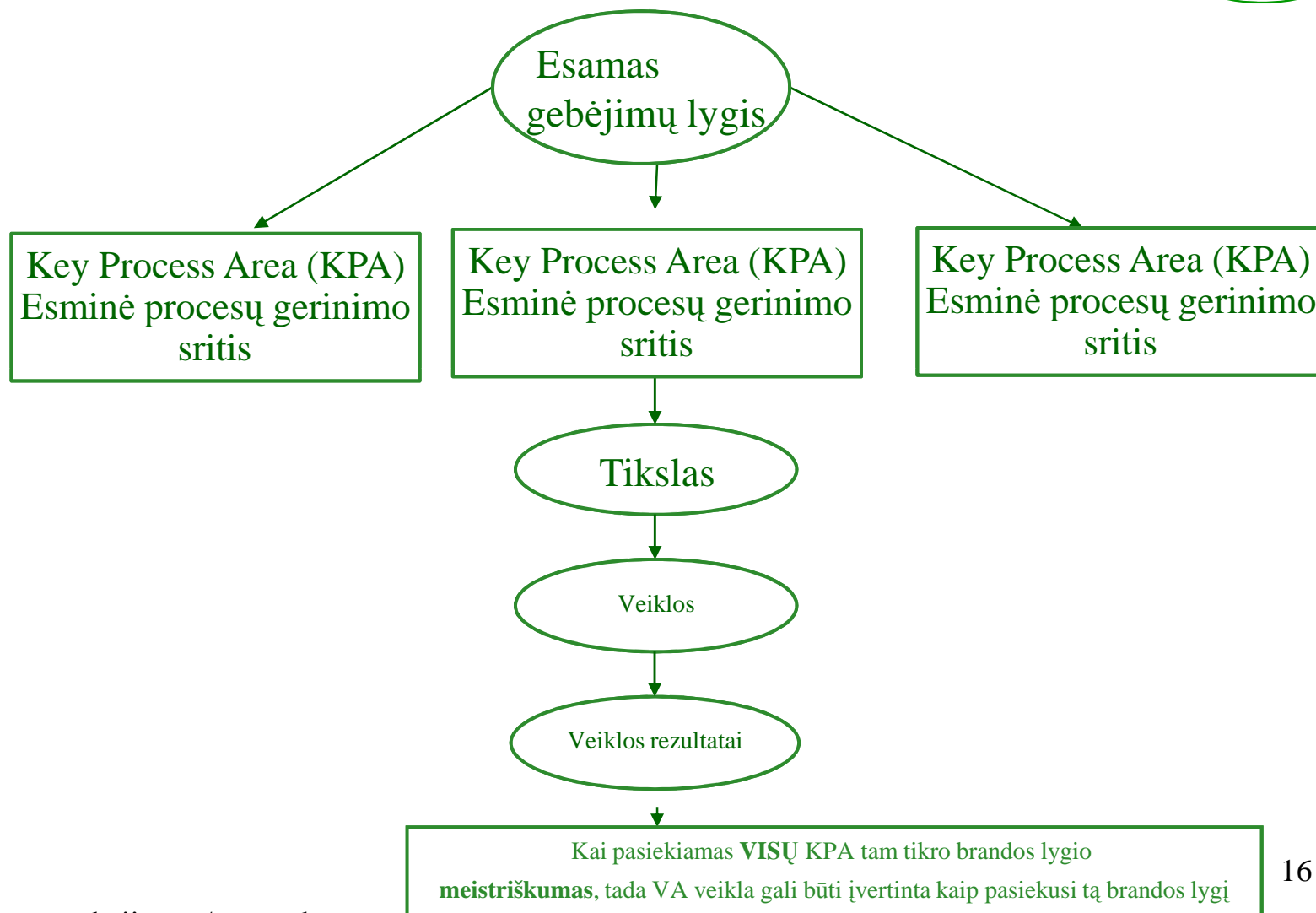
# VA veiklos elementai

- Nagrinėjama VA veiklos gebėjimų/brandos modelį sudaro šeši elementai:
  1. VA vaidmuo organizacijoje ir vykdomos funkcijos (užtikrinimo, konsultavimo)
  2. Žmogiškųjų išteklių valdymas
  3. Profesinės praktikos taikymas
  4. Veiklos efektyvumo valdymas ir atskaitomybė
  5. Organizaciniai santykiai ir kultūra
  6. Organizacijos valdymo („governance“) struktūra

# Gebėjimų/brandos modelio lentelė

	Paslaugos ir VA funkcija	Žmogiškųjų išteklių valdymas	Profesinės praktikos taikymas	Veiklos efektyvumo valdymas / Atskaitomybė	Organizaciniai santykiai/ Kultūra	Valdymo („governance“) struktūra
<b>5-Lygis</b> <b>OPTIMIZUOJANTI SISTEMA (OPTIMIZING)</b>	VA pripažintas kaip pokyčių organizacijoje veiksnys	Lyderystės ugdymas profesinėse asociacijose  VA išteklių prognozė	Nuolatinis gerosios praktikos taikymas ir tobulinimas	Atsiskaitymas už VA veiklos veiksmingumą	Efektyvūs ir nuolatiniai ryšiai su vadovybe	VA visiškai nepriklausomas, įtakingas, turintis įgaliojimus
<b>4-Lygis</b> <b>VALDANTI SISTEMA (MANAGED)</b>	VA įvertina organizacijos valdymą, rizikos valdymą ir vidaus kontrolę	Valdymo tobulinimo įrankis  VA remia ir aktyviai bendradarbiauja su profesinėmis asociacijomis  Darbo išteklių planavimas	Vidaus audito ir organizacijos rizikos valdymo procesų strateginis suderinimas	Kokybinių ir kiekybinių VA veiklos veiksmingumo rodiklių integravimas	VA vadovas pataria ir daro poveikį organizacijos vadovybei	VA visiškai nepriklausomumo užtikrinimas  Atsiskaitoma tiesiogiai aukščiausiai vadovybei
<b>3-Lygis</b> <b>INTEGRUOTA SISTEMA (INTEGRATED)</b>	Veiksmingumo/pridėtinės vertės auditai  Konsultavimo veikla	Komandinio darbo ir kompetencijų ugdymas  Profesionalūs auditoriai  Darbo išteklių koordinavimas	Įdiegta kokybės valdymo sistema  Rizika pagrįstas auditų planavimas	Audito sąnaudų apskaita  Atsiskaitymas vadovybei  Nustatyti veiklos įvertinimo rodikliai	VA neatsiejama valdymo dalis	Vadovybės betarpiška ir tiesioginė VA veiklos priežiūra  Lėšų skyrimas atsižvelgiant į VA poreikius
<b>2-Lygis</b> <b>PIRMINIŲ PROCESŲ (INFRASTRUCTURE)</b>	Atitikimo auditai	Individualių auditorių profesinių įgūdžių ugdymas  Pasitelkiami įgudę auditoriai	Vadovaujamosi Profesine praktika  Audito planai pagrįsti savininkų/vadovybės prioritetais	VA veiklos planavimas  VA biudžeto sudarymas	VA veiklos valdymas	VA veiklos ataskaitų vadovybei teikimas  Prieiga prie visos organizacijos informacijos
<b>1-Lygis</b> <b>PRADINIS/NEAPIBRĖŽTUMO (BEGINNING)</b>	Atskiri atitikimo auditai ar tyrimai (duomenų, dokumentų ar procesų); Rezultatai priklauso nuo individualių auditorių sugebėjimo ir profesionalumo; Dalinis vadovavimasis VAA standartais; Auditoriai gali būti organizacijos struktūrinio organizacinio vieneto dalimi.					

# VA veiklos gebėjimų/brandos modelio struktūra







# Gebėjimų brandos modelio panaudojimas

- Modelis nenurodo, kaip turi būti pasiekti gebėjimai, bet nusako, kokie gebėjimai turi būti įgyvendinti
- Universalus modelis sudaro galimybę palyginti gebėjimus ir nuspręsti, kuris gebėjimų lygis yra optimalus VA veiklai veiksmingai vykdyti.

# Savęs-vertinimo žingsniai



1. Geras VA veiklos gebėjimų brandos modelio supratimas
2. *Esminių procesų gerinimo sričių* oficialus nustatymas
3. Dokumentų peržiūra ir įvertinimas: VA veiklos, organizacijos ir jos aplinkos
4. Pokalbis su vadovais ir savininkais
5. *Esminių procesų gerinimo sričių* formalus įtvirtinimas
6. Esamo gebėjimo lygio nustatymas
7. Atsiskaitymas apie savęs-vertinimo rezultatus



# Pasvarstymai

- Ar turi būti taikomas profesinis vertinimas?
- Ar turi būti įvertinta ne tik VA veikla bet ir neatsiejama organizacijos ir išorinė aplinka?
- Ar užtenka pasiekti trečią gebėjimų lygį?
- Ar galima neturėti nustatytų *esminių procesų gerinimo sričių*?
- Ar visi to paties gebėjimo lygio elementai turi būti pasiekti?



# Informavimas apie rezultatus

- Stipriųjų ir tobulintinų VA veiklos sričių nustatymas
- Siektinos VA veiklos profesinės patirties nustatymas.



# Informacijos šaltiniai

IA-CM

## VA veiklos gebėjimų modelis viešajame sektoriuje:

- [www.theiia.org/research/ia-cm](http://www.theiia.org/research/ia-cm)
- [www.theiia.org/bookstore/product/internal-audit-capability-model-iacm-for-the-public-sector-1422.cfm](http://www.theiia.org/bookstore/product/internal-audit-capability-model-iacm-for-the-public-sector-1422.cfm)