



## Organizacijos strateginių tikslų įgyvendinimas

### Vidaus audito vaidmuo

Rūta Makarevičiūtė,  
UAB "Ernst&Young Baltic" vyr. darbo grupės vadovė, CIA, PMP

# Keletas įžvalgų apie tinkamą rizikos valdymą

**Didesnę rizikos valdymo brandą pasiekusios įmonės naudoja rizikos valdymą energingesnės ir stipresnės organizacijos sukūrimui**

- ▶ Aon tyrimas parodė, kad 79% organizacijų, pasiekusių aukštesnį rizikos valdymo brandos lygmenį, sėkmingai arba labai sėkmingai išlaikė ir padidino įmonės vertę
- ▶ To paties tyrimo duomenimis, 79% organizacijų, pasiekusių aukštesnį rizikos valdymo brandos lygmenį, sėkmingai arba labai sėkmingai sušvelnino pokyčių įtaką

**Tinkamu rizikos valdymu pasižyminčios įmonės pritraukia daugiau investuotojų ir didesnes investicijas**

- ▶ Ernst & Young tyrimo metu nustatyta, kad 82% investuotojų yra pasiryžę sumokėti daugiau už kompanijas, kurios sėkmingai valdo riziką
- ▶ To paties tyrimo duomenimis, 61% investuotojų atsisakytų investicijų, jei manytų, kad rizikos valdymas įmonėje yra netinkamas

**Tinkamai riziką valdančios įmonės pastarosios finansinės krizės metu veikė efektyviau**

- ▶ Marsh tyrimo duomenimis, strateginį požiūrį į rizikos valdymą turinčios įmonės dvigubai dažniau teigia, jog jų rizikos valdymo sistemos padėjo įveikti finansinę krizę, lyginant su tradicinėmis įmonėmis

**Sėkmingai riziką valdančių įmonių kredito reitingai yra aukštesni**

- ▶ S&P, nustatydamą įmonių kredito reitingus, vertina, kaip jos valdo riziką
- ▶ Marsh tyrimo duomenimis, 23% respondentų, kurių įmonės atliko pokyčius rizikos valdymo srityje, nurodė, kad pagrindinis pokyčius nulėmęs veiksnys buvo padidėjęs reitingų agentūrų, tokių kaip S&P, dėmesys

**Tinkamas rizikos valdymas suteikia konkurencinį pranašumą**

## Keletas įžvalgų apie vidaus auditą

**96%** vadovų yra įsitikinę, kad tinkamas rizikos valdymas daro teigiamą įtaką jų pajamoms ilgalaikėje perspektyvoje

**94%** vadovų yra įsitikinę, kad jų vidaus audito funkcija atlieka svarbų vaidmenį valdant riziką

**94%** organizacijų buvo paprašytos patobulinti rizikų valdymą pasitelkiant vidaus auditą

**77%** organizacijų buvo paprašytos patobulinti vidaus audito funkciją nedidinant ar sumažinant jai skirtą biudžetą/ išlaidas

**44%** vadovų yra įsitikinę, kad vidaus audito funkcija padeda pasiekti jų organizacijos tikslus

**38%** vadovų yra įsitikinę, kad jų vidaus audito funkcija yra vienodai stipri nepriklausomai nuo padalinio geografinės padėties

**37%** vadovų įtraukia vidaus auditorius į svarbių verslo sprendimų priėmimą ir strategijos kūrimą

**32%** vadovų yra įsitikinę, kad jų vidaus audito funkcija pritraukia ateities lyderius ir didelį potencialą turinčius organizacijos darbuotojus



**74% organizacijų įsitikinę, kad jų vidaus audito funkciją reikia patobulinti**



**96% iš šių organizacijų mano, kad patobulinimai turi būti atlikti per artimiausius 24 mėnesius**

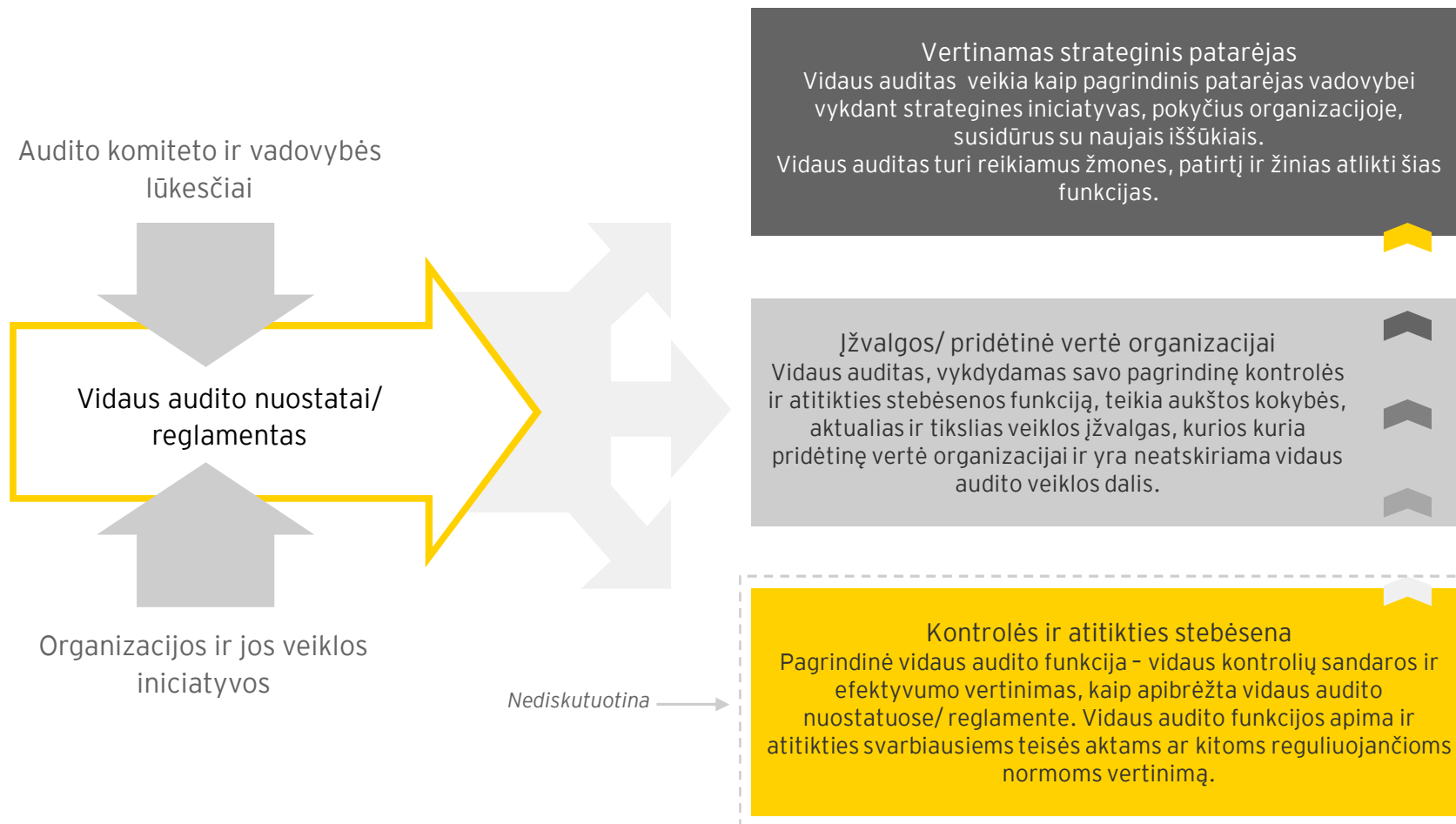
## Klausimai pasvarstymui

- ▶ Ar vidaus auditoriai supranta pagrindinių jų veikla suinteresuotų šalių lūkesčius?
- ▶ Ar vidaus audito funkcija prisideda prie svarbiausių veiklos tikslų pasiekimo?
- ▶ Kaip įsitikinti, kad vidaus audito funkcija kuria vertę?
- ▶ Kaip vidaus audito funkcija gali padėti geriau valdyti rizikas, išleidžiant šiai veiklai mažiau lėšų?
- ▶ Ar vidaus audito funkcija turėtų padėti kurti vertę ir tobulinti verslą?
- ▶ Ar vidaus audito funkcija daro pakankamą įtaką bendrajai kontrolės aplinkai?
- ▶ Ar vidaus auditoriai turi reikiamus įgūdžius ir ar jie yra tinkamai panaudojami?
- ▶ Kaip informacinės technologijos gali padėti vidaus auditoriams sėkmingiau atlikti savo darbą?
- ▶ Ar, remiantis objektyviais veiklos rezultatų ir išlaidų palyginimais, vidaus audito funkcija yra efektyvi?
- ▶ Ką daro vidaus auditoriai, kad padėtų padidinti įmonės konkurencingumą?

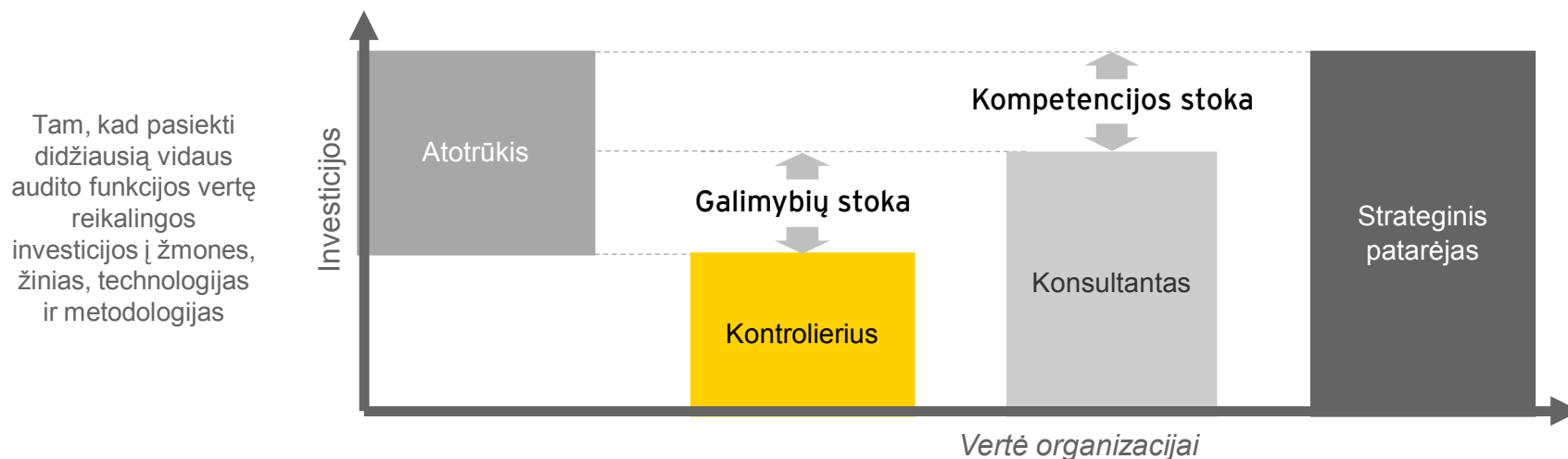
**Tik 44% vadovų įsitikinę, kad vidaus audito funkcija padeda pasiekti jų organizacijos tikslus**

**Tik 37% vadovų įtraukia vidaus auditorius į svarbių veiklos sprendimų priėmimą ir strategijos kūrimą**

# Ar vidaus auditas gali tapti strateginiu patarėju?



# Kokios yra galimybės tapti strateginiu patarėju?



Kas lemia atotrūkį?

## ► Galimybės stoka

- Vadovybės požiūris į vidaus audito funkciją
- Audito veikla = turimi ištekliai
- Tradicinis audito planavimas, neparemtas visa apimančiu rizikų vertinimu
- Didžiausias dėmesys audituojamiems padaliniais, o ne procesams
- Ribotos galimybės mokytis ir tobulėti
- Prioritetų suvokimo stoka
- Pasipriešinimas pokyčiams

## ► Kompetencijos stoka

- Neefektyvus rotacijos modelis .
- Žinių trūkumas tokiose srityse kaip .
  - Sukčiavimo prevencija ir nustatymas
  - IT, Tarptautiniai apskaitos standartai, mokesčiai;
  - ....
- Audito veikla = turimi ištekliai.
- Darbų apimtis ribojama tradicinio vidaus audito vaidmens suvokimo
- Strateginio mąstymo stoka
- Ribotas industrijos/ konkurencinės aplinkos suvokimas

**Pokyčiai, mažinantys atotrūkį, padėtų kurti didesnę pridėtinę vertę organizacijai ir jos klientams**

# Nuo ko pradėti?

Pirmas žingsnis – vidaus audito funkcijos brandos įvertinimas ir susitarimas dėl siektino lygio kelerių metų laikotarpiu

Sritis	Pradinis	Evoliucionuojantis	Išvystytas	Pažangus	Pirmaujantis	
<b>Suinteresuotų šalių lūkesčiai</b>	Suinteresuotos šalys ir jų lūkesčiai vidaus auditui yra siauriai apibrėžti (neapibrėžti apskritai)	.	.	.	.	Vidaus auditas yra proaktyvus ir skatina suinteresuotas šalis daugiau tikėtis iš rizikos valdymo funkcijų
<b>Veiklos tikslai</b>	Vidaus audito veikla nederinama su organizacijos strateginiais tikslais ir iniciatyvomis	.	.	.	.	Vidaus auditoriai yra vertinami kaip patikimi konsultantai ir užima tokią poziciją, kad gali padėti organizacijai pasiekti strateginius tikslus be įgyvendinti iniciatyvas
<b>Vidaus audito palaikoma organizacijos veikla</b>	Vidaus audito veiklos nukreiptos pagrindinai į atitikties stebėseną	.	.	.	.	Vidaus audito funkcija sutelkia dėmesį tik į reikšmingas rizikas, užtikrina pridėtinės vertės kūrimą ir prisideda prie efektyvumo didinimo
<b>Veiksniai</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Įgaliojimai</li> <li>▶ Žmonės</li> <li>▶ Metodai</li> <li>▶ Technologija</li> </ul>	Vidaus audito veiklos modelis funkcionalus, bet turi trūkumų žinomose srityse	.	.	.	.	Vidaus audito funkcija ugdo ateities lyderių įgūdžius, taiko konsultacinį požiūrį į auditą ir naudojasi pažangių įrankių bei technologijų privalumais

**Vertė**

- ▶ Suderinamumas su strateginiais tikslais
- ▶ Konkurencinio pranašumo sukūrimas
- ▶ Dėmesys tik reikšmingoms rizikoms

**Padidintas veiklos efektyvumas**

- ▶ Mažesnės išlaidos
- ▶ Didesnis efektyvumas
- ▶ Mažiau kompleksškumo

**Rizika**

- ▶ Platesnis rizikų padengimas
- ▶ Patobulintas koordinavimas
- ▶ Proaktyvus požiūris

---

Atvejo studija. Didelė Pietų Afrikos geležinkelių ir logistikos bendrovė (virš 50 000 darbuotojų)



## Vidaus audito vaidmuo didinant veiklos efektyvumą integruoto valdymo, rizikos ir kontrolės modelio pagalba

- ▶ 2005 m. Bendrovė įvardino ambicingą strateginį siekį - tapti pasaulinio lygmens organizacija.
- ▶ Nuspręsta, kad be kitų svarbių sričių reikia atlikti fundamentalius pokyčius ir Bendrovės valdymo filosofijoje.
- ▶ Vienas iš keturių vadovybės įvardintų strateginių tikslų - Aukščiausio lygio vidaus kontrolės aplinka.
- ▶ Vidaus audito funkcijai buvo priskirtas vienas iš esminių pokyčių strategijos įgyvendinimo vaidmenų.
- ▶ Vadovybė ir vidaus audito suderintas veiksmų planas buvo:
  - ▶ Suprasti sąsajas tarp suinteresuotų šalių reikalavimų ir lūkesčių bei veiklos tikslų, tvarkų, procedūrų ir procesų;
  - ▶ Pripažinti, kad rizikos valdymas reikalauja nustatyti, valdyti ir stebėti visas rizikas, ne tik tas kurios kelia grėsmę artimiausiu metu;
  - ▶ Apibrėžti ir integruoti kontrolės priemones į visus veiklos procesus;
  - ▶ Aiškiai apibrėžti vaidmenis ir atsakomybę už kontrolės priemonių veikimą praktikoje;
  - ▶ Užtikrinti, kad vykdoma nuolatinė funkcijų ir procesų stebėseną.

# Pagrindinis įrankis pažangos matavimui – Integruotas valdymo, rizikos ir kontrolės modelis

Rizikos ir kontrolės modelio komponentai	Esama situacija	Siektina situacija
<p>Valdymas</p> <p>Ar taikome teisingus vadovavimo principus?</p> <p>Žmonės/ Darbuotojai</p> <p>Ar turime tinkamus darbuotojus užsibrėžtiems tikslams ir rezultatams pasiekti?</p> <p>Metodai ir taikoma praktika</p> <p>Ar naudojame efektyviausius ir tinkamiausius metodus bei praktiką?</p> <p>Aplinkos veiksniai</p> <p>Kokią įtaką išorinė aplinka daro mūsų veiklai?</p>		

Valdymas	Esama situacija	Siektina situacija
<b>GERAS VALDYMAS – PAGRINDAS EFEKTYVIAI VEIKLAI</b>		
Pagrindinis valdymo nuostatos	Mūsų veikla pagrįsta aukštomis etikos normomis, vertybėmis ir įsitikinimais	
Strategija ir tikslai	Tikslai yra aiškiai apibrėžti, suprantami bei įgyvendinami	
Nuostatos ir procedūros	Mūsų veiklos nuostatos ir procedūros ir prisideda prie gerų valdymo principų	
Organizacinė struktūra	Mūsų organizacinė struktūra pagrįsta gero valdymo principais bei užtikrina efektyvius verslo procesus	
Atitiktis	Mes užtikriname nuostatų bei taisyklių laikymąsi	

Darbuotojai	Esama situacija	Siektina situacija
<b>DARBUOTOJAI – SĖKMINGOS VEIKLOS PAGRINDAS</b>		
Kultūra	Mūsų vertybės ir įsitikinimai atspindi darbuotojų veikloje	
Koordinavimas	Mūsų darbuotojai suvokia savo atliekamos veiklos sąsają su bendra veiklos strategija ir tikslais	
Kompetencija	Mūsų darbuotojų gebėjimai bei patirtis atitinka verslo poreikius	
Pareigos	Darbuotojų pareigos bei atsakomybės yra susietos su veiklos strategija ir tikslais	
Veiklos vertinimas	Naudojama veiklos vertinimo sistema daro teigiamą poveikį darbuotojų veiksmams	

Taikomi metodai ir praktika	Esama situacija	Siektina situacija
<b>MŪSŲ METODAI BEI TAIKOMA PRAKTIKA UŽTIKRINA EFEKTYVŲ IR TINKAMĄ VEIKLOS VYSTYMĄ</b>		
Rizikos nustatymas įvertinimas	Rizikos valdymas – integruota mūsų veiklos valdymo dalis	
Kontrolės sistema ir jo efektyvumas	Sukurtos efektyvios kontrolės priemonės, kuria naudojame visoje organizacijoje	
Veiklos procesai	Mūsų veiklos procesai nuolat tobulinami, siekiant sukurti kuo didesnę naudą ir pridėtinę vertę	
Stebėseną bei atskaitomybę	Mes žinome, kad mūsų metodai ir praktika padeda įgyvendinti užsibrėžtus tikslus ir rezultatus	
Informacinės ir telekomunikacinės technologijos	Mes tinkamai išnaudojame technologijų teikiamas galimybes komunikacijos bei informacijos poreikiams tenkinti	

## ORGANIZACIJOS VALDYMO MODELIO BRANDA

Pradinis	Evoliucionuojantis	Išvystytas	Pažangus	Pirmaujantis
Minimalus /pradinis lygmuo lyginant su kiekiu organizacijos valdymo modelio brandos komponentu	Netolygiai taikomas organizacijoje ir/arba skirtingai suprantamas skirtingose srityse	Modelio komponentai įgyvendinti, tačiau ne visuomet efektyviai	Organizacijos valdymo modelis nuolat taikomas ir gerai suprantamas visose verslo srityse	Veiklos vykdomos ir integruotos visose verslo srityse, nuolat peržiūrima pažanga bei tobulėjimo galimybės

# Penkerių metų veiklos rezultatai

- ▶ Bendrovės rizikos ir kontrolės aprėptis yra aiški ir pamatuojama.
- ▶ Bendrovė iš esmės sustiprino savo valdymo struktūrą ir rizikos valdymo procesus bei ketina toliau tobulinti ne tik finansų valdymo ir kontrolės, bet ir veiklos valdymo ir kontrolės procesus.
- ▶ Vidaus auditas, atlikęs pagrindinį vaidmenį vystant ir diegiant valdymo, rizikos ir kontrolės modelį, pripažįstamas strateginiu patarėju.

## Penkerių metų veikla nuolatinio tobulėjimo link



---

Klausimai?