

Trečioji linija ir vidaus auditorių rolė

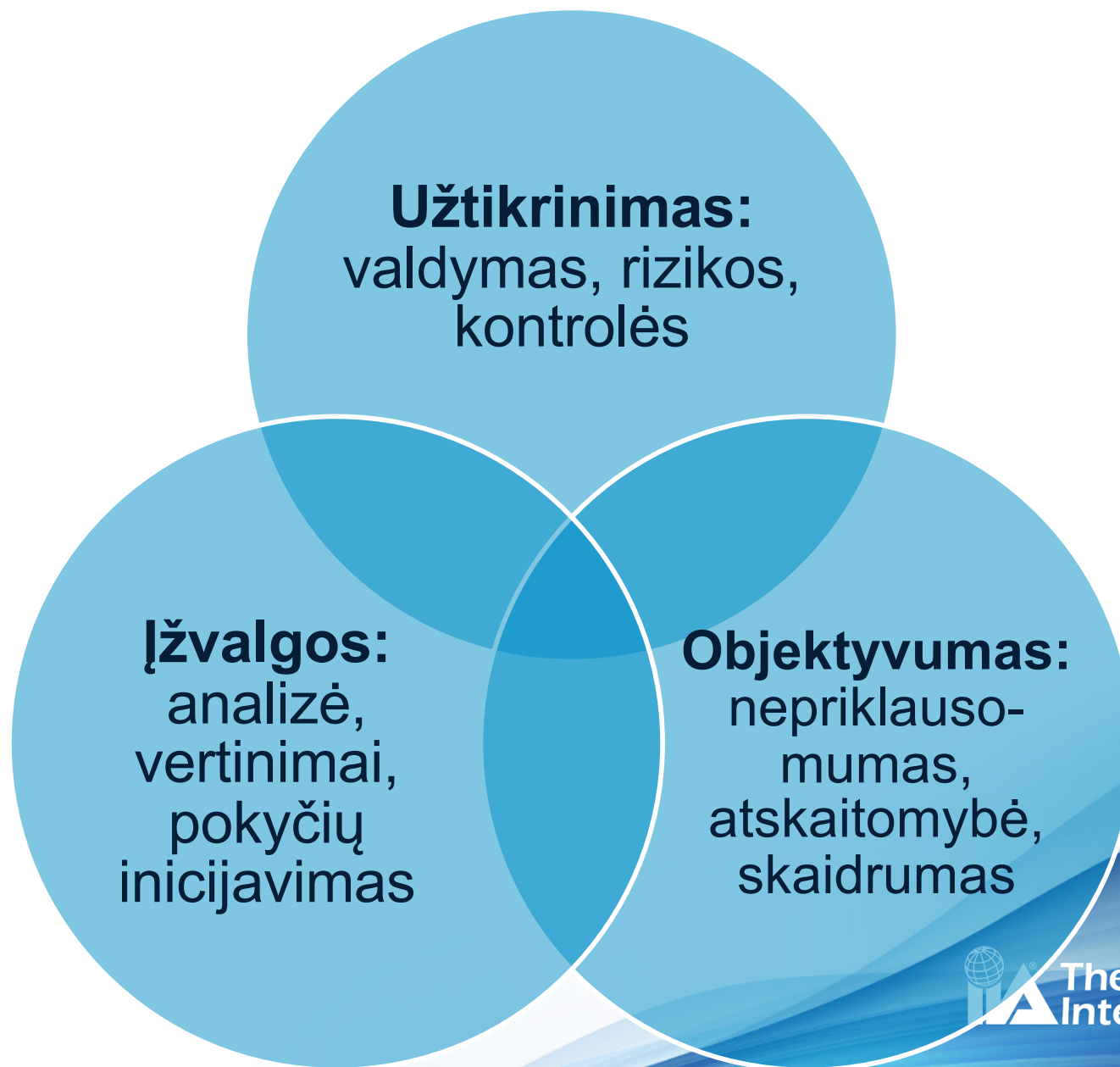
2020 m. spalio 29 d.

Laura Garbenčiūtė-Bakienė, QIAL, CIA, ACCA

Vidaus audito rolė pagal Trijų linijų modelį

- Atsiskaito priežiūros funkcijos vykdytojams ir palaiko **nepriklausomumą** nuo vadovybės.
- Komunikuoja vadovybei ir priežiūros funkcijos vykdytojams nepriklausomą ir objektyvų **užtikrinimą bei konsultuoja** dėl organizacijos **valdymo ir rizikos valdymo** (įskaitant vidaus kontrolę) **tinkamumo ir efektyvumo**, palaiko **organizacinių tikslų** siekimą ir skatina **nuolatinį tobulėjimą** bei prie to prisideda.
- Priežiūros funkcijos vykdytojams praneša apie nepriklausomumo ir objektyvumo **pažeidimus** ir prireikus įgyvendina apsaugos priemones.

Vidaus audito vertė organizacijai



The Institute of
Internal Auditors

Vidaus audito vertė organizacijai

Teorija: tiek priežiūros funkcijos vykdytojai, tiek vadovybė pasitiki vidaus audito teikiamu nepriklausomu, objektyviu užtikrinimu ir konsultacijomis, inovacijų ir tobulėjimo skatinimu.

Praktika: didelė organizacijų rizikų valdymo ir kontrolių sistemų brandos lygių ir jų priežiūros funkcijos vykdytojų ir vadovybės įsitraukimo įvairovė. Organizacijos neegzistuoja vien rizikų valdymui, ir rizikų valdymas nėra skirtas vien incidentų vengimui.

Požiūrio į vidaus auditą įtaka vertės kūrimui

Kada aukščiausio lygio vadovų požiūris ir (ne)nešama žinutė organizacijai **įgalina** vidaus auditorius kurti vertę, o kada – “**blokuoja**”?

Požiūris, įgalinantis kurti vertę

Vidaus audito funkcija:

- ✓ **padedą** tobulinti procesus ir vidaus kontrolę;
- ✓ **padedą** vadovybei ir valdybai tinkamai įgyvendinti jų atsakomybes;
- ✓ yra **patikimas** partneris ir patarėjas;
- ✓ teikia rekomendacijas, kurios yra įgyvendinamos, **nes padeda** organizacijai **siekti tikslų**.

Požiūris, “blokuojantis” vertės kūrimą

Vidaus audito funkcija:

- ✗ yra **vien tik** dėl reguliatorių;
- ✗ siekia **surasti** ir **pranešti** valdybai ką vadovybė daro netinkamai;
- ✗ teikia rekomendacijas, kurios įgyvendinamos, „**nes liepė** auditas“;
- ✗ yra dar viena „**inspekcija**“.

Vidaus audito vertė realiame organizacijų gyvenime

- Valdyba ir vadovai negali audituoti ir stebėti visos su valdymu susijusios veiklos ir procesų, jie remiasi vidaus auditu kaip nepriklausoma ir objektyvia **užtikrinimo** funkcija.
- Valdyba remiasi vidaus audito „**antra nuomone**“ priimant sprendimus.
- Tinkamai įgyvendinamos kokybiškos ir svarbios vidaus audito **rekomendacijos/pokyčių iniciatyvos** gerina organizacijos veiklą ir padeda siekti tikslų.
- Vidaus auditoriai padeda **išorės auditoriams** kokybiškiau ir efektyviau atlikti savo darbą.
- Vidaus auditoriai padeda nustatyti **apgaulės** atvejus.
- Vidaus audito departamentas dėl jo veiklos platumo – puiki vieta **būsimų vadovų** ruošimui.
- Vidaus auditorius(-ė) organizacijoje demonstruoja **elgesį**, kuris tampa pavyzdžiu kitiems kolegoms.

Top 10 prielaidų vidaus audito vertei kurti



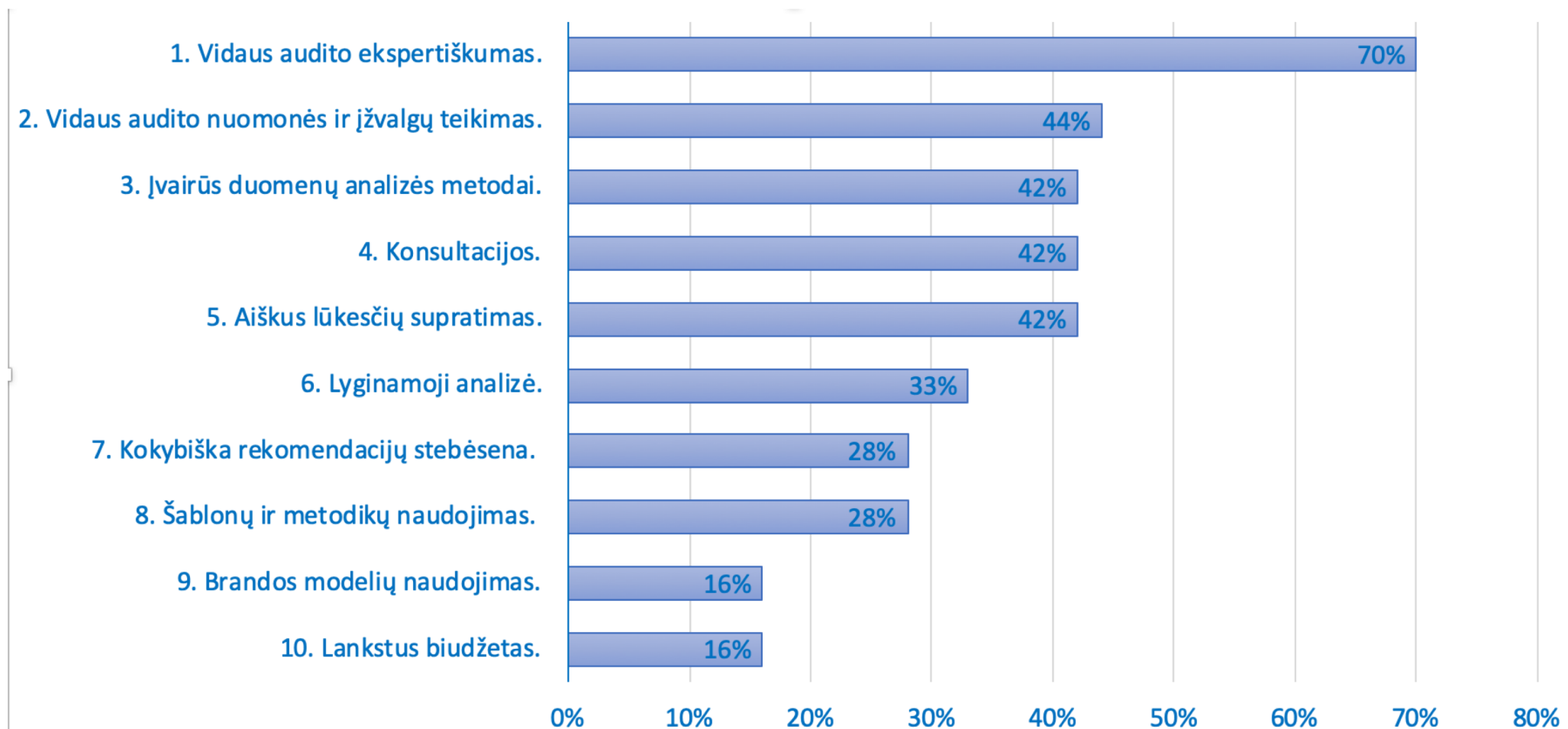
Šaltinis: https://www.iaa.nl/SiteFiles/IIARF_report.pdf

Tono viršuje įtaka vidaus audito vertei

Teorija: „Tonas viršuje“ - svarbiausias kontrolės aplinkos komponentas. Jei valdybos ir vadovybės vadovavimo tonas ir faktinis elgesys palaiko atvirą, sąžiningą, etišką organizacijos kultūrą, darbuotojai irgi yra linkę palaikyti tas pačias vertybes.

Praktika: Svarbu priežiūros funkciją vykdančių kolegų žinios, patirtis, ambicijos, argumentai, siekiai.

Top 10 veiklų vidaus audito vertei kurti

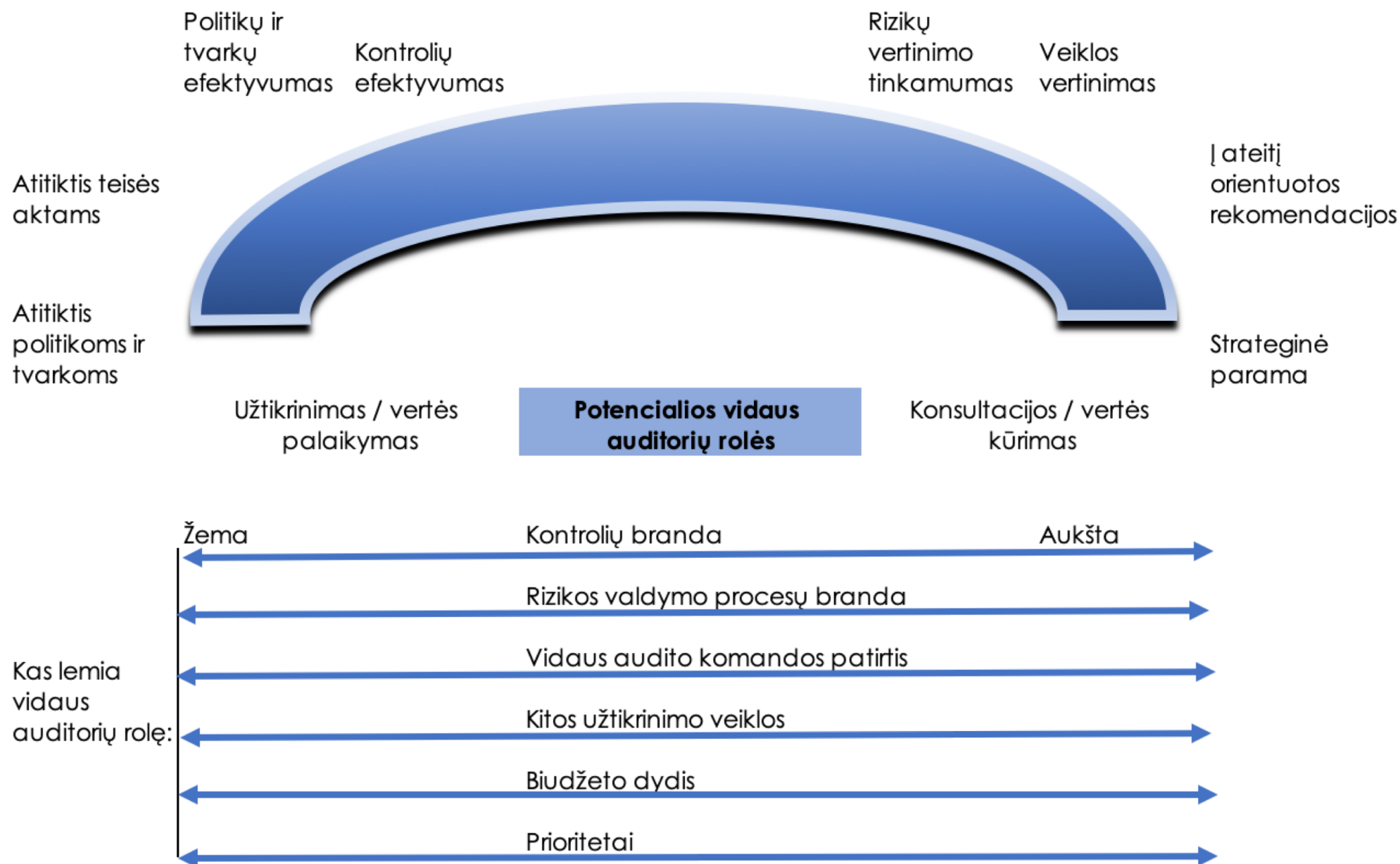


Šaltinis: https://www.iaa.nl/SiteFiles/IIARF_report.pdf

Pagrindinės vidaus audito vertės lūkesčių skirtumai

- Ar sutampa valdybos ir vadovų lūkesčiai?
- Vidaus auditoriui reikalinga finansinė ir/ar verslo patirtis?
- Tinkama vidaus audito lyderystė ir komunikacija?
- Vidaus auditorius: pokyčių iniciatorius ar policininkas?

Vidaus auditas ir organizacijos branda



Ryšys tarp vidaus audito funkcijos vertės ir organizacijos kultūros ir brandos

Organizacinė kultūra ir branda:

- Lūkesčių evoliucija ir revoliucija.
- Suinteresuotų šalių, priežiūrą vykdančių funkcijos ir vadovų lūkesčių prieštaravimai.
- Sudėtingi ir nesusieti vidiniai procesai.
- Žmonės - nepatikimi, subjektyvūs, egocentriški.
- Pokyčiai pokyčiai pokyčiai.

Ar tik vidaus auditoriams sunku?

Dabartiniai iššūkiai: ar audituojame svarbiausias rizikos sritis?

Europos vidaus auditorių asociacijos atlikta vidaus audito vadovų apklausa dėl 2021 m. numatomų didžiausių rizikų:

1. Kibernetinis ir duomenų saugumas (79%).
2. Reguliavimo pakeitimai ir atitiktis (59%).
3. Skaitmeninimas, naujos technologijos ir dirbtinis intelektas (51 proc.).
4. Finansinė, kapitalo ir likvidumo rizika (42%).
5. Žmogiškasis kapitalas ir talentų valdymas (35%).
6. Krizių valdymas (34%).
7. Makroekonominis ir geopolitinis neapibrėžtumas (33%).
8. Tiekimo grandinės, papildančios trečių šalių paslaugos (26%).
9. Įmonių valdymas ir ataskaitos (25%).
10. Komunikacija, valdymas ir reputacija (25%).

Apibendrinant vidaus audito vertę: pagrindinės prielaidos

- Stipri komanda, gerai išmananti organizacijos veiklos pobūdį ir strateginius tikslus.
- Didžiausias dėmesys skiriamas reikšmingiausio poveikio rizikoms.
- **Tarptautinių standartų taikymas.**
- Rizikų vertinimu paremtas planavimas.
- Nuoseklios ir veiksmingos rekomendacijos ir veiksmų planai.
- Nuolatinis mokymasis ir tarptautiniai sertifikatai.
- Efektyvus turimų žmogiškųjų ir technologinių išteklių panaudojimas.
- Gebėjimas daryti įtaką, veiksmingai komunikuoti ir bendradarbiauti.

Galimybės Lietuvoje kurti didesnę vidaus audito funkcijos vertę

1. Vidaus audito funkcijos **nepriklausomumo** didinimas.
2. Vidaus audito vietos **organizacinėje struktūroje** kėlimas.
3. Vidaus auditorių **kompetencijų** kėlimas.
4. **Bendradarbiavimas** tarp I, II ir III lygio funkcijų ir priežiūros funkciją vykdančių kolegų.
5. **Tarptautinių** vidaus audito profesinės praktikos standartų taikymas viešajame sektoriuje.

1. Vidaus audito funkcijos **nepriklausomumo** didinimas

Kodėl dar daug ir listinguojamų, ir valstybės/savivaldybės organizacijų vidaus auditorių atsiskaito organizacijos vadovui, o ne priežiūros funkcijos vykdytojui?

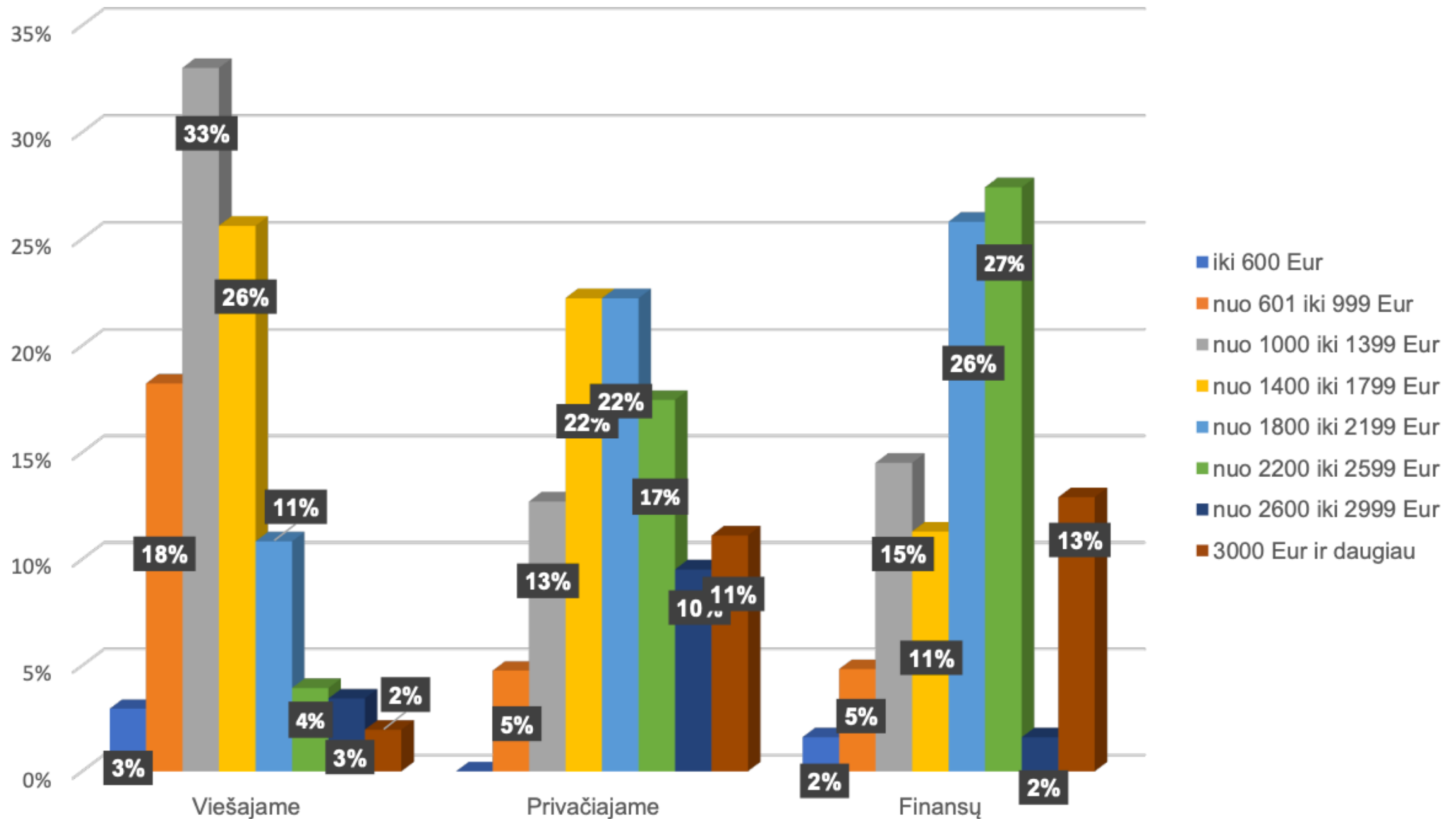
- Tonas viršuje.
- Nėra priežiūros funkcijos vykdytojo.
- Neužtenka žinių ir kompetencijų.

2. Vidaus audito vietos **organizacinėje** **struktūroje** kėlimas

Kodėl Vidaus audito vadovas $\neq$ Finansų vadovas?

- Mažos įmonės, maža vidaus audito vertė.
- Trūksta profesinių kompetencijų ir tinkamos verslo/organizacijos veiklos patirties.
- Trūksta iniciatyvos iš pačių vidaus auditorių.

2019 m. Estijos, Latvijos ir Lietuvos apklaustų vidaus auditorių mėnesinis atlygis “į rankas”



3. Vidaus auditorių **kompetencijų** kėlimas

Kodėl CIA per brangu ir niekaip neišeina gauti šio sertifikato?

- Mokymų biudžetas specialistams sudaro keli šimtus eurų, neužtenka.
- Neužtenka laiko mokytis.
- Trūksta anglų kalbos žinių.

Vidaus auditorių atlygio apklausos rezultatai: didesnis atlygis turint sertifikatą

1800 eurų ir didesnį darbo užmokestį gauna:

- › 73 % tų, kurie turi CIA arba CGAP sertifikatą
- › 41 % tų, kurie turi kitą (nei išvardinti) sertifikatą
- 21 % tų, kurie turi vietinį sertifikatą
- › 33 % tų, kurie neturi sertifikato

2200 eurų ir didesnį darbo užmokestį gauna:

- › 56 % tų, kurie turi CIA arba CGAP sertifikatą
- › 32 % tų, kurie turi kitą (nei išvardinti) sertifikatą
- › 7 % tų, kurie turi vietinį sertifikatą
- › 15 % tų, kurie neturi sertifikato

4. Bendradarbiavimas tarp I, II ir III lygio funkcijų ir priežiūros funkciją vykdančių kolegų

Kodėl vidaus audito vadovas/vadovė nekviečiami į strategines visų vadovų sesijas, reguliarius veiklos aptarimo susitikimus?

- Nes konfidencialu.
- Nes ne aukščiausio lygio vadovai ir nesupras.
- Nes nėra laiko dalyvauti šiuose susitikimuose.
- Nes užduoda nepatogius klausimus.

4. Bendradarbiavimas tarp I, II ir III lygio funkcijų ir priežiūros funkciją vykdančių kolegų

Praktika: vidaus audito atstovo nėra prie diskusijų stalo, nes...

konfidencialu

- Ar pakankamai atsakingai rinkomės audito vadovą / auditorius?
 - Rekomendacijos, „screening‘as“?
 - Pakankama kompetencija?
 - Etiką apimantis sertifikatas?
 - Konfidencialumo sutartis?
- Ar kalbamės apie konfidencialumą?
 - Svarbą, apribojimus informacijos pasiekiamumui, jautriausias sritis.
- Kiek vertės gali sukurti tie, kuriais nepasitikime?

nesupras

- Kodėl?
 - Nepakanka kompetencijos?
 - Nuolatos neįtraukiame, nesidaliname kontekstu?
- Kaip vidaus auditas padės užtikrinti strateginių tikslų įgyvendinimą be jų gilaus supratimo?
- Kiek vertės prarasime dėl netinkamo auditorių fokuso?

4. Bendradarbiavimas tarp I, II ir III lygio funkcijų ir priežiūros funkciją vykdančių kolegų

Praktika: vidaus audito atstovo nėra prie diskusijų stalo, nes...

neturi laiko

užduoda nepatogius klausimus

- Kur vidaus auditas dedikuoja savo laiką, jei strateginiams tikslams jo nelieta?
 - Ar tikrai dabartinis fokusas užtikrina didžiausią vertę organizacijai?
- O gal nepakanka resursų?
 - Ar įsiklausome ką sako vidaus audito vadovas apie reikšmingas veiklos sritis, kuriose užtikrinimui resursų nepakanka?
- Priimame asmeniškai ar visgi esame nusiteikę konstruktyviai diskusijai?
 - Identifikuojame koreguotinas vietas savalaikiškai?
 - Tinkamai ir laiku pasveriname rizikas?
 - Pažiūrime į klausimą iš įvairių pusių?

5. Tarptautinių vidaus audito profesinės praktikos standartų taikymas viešajame sektoriuje

Kodėl Lietuvos viešajame sektoriuje neprivalomi ir netaikomi tarptautiniai vidaus audito standartai?

Kodėl 2019 m. nepavyko pakeisti Vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymo nuostatos dėl tarptautinių vidaus audito standartų taikymo?

Kvietimas vidaus auditoriams ir suinteresuotoms šalims didinti vidaus audito vertę

- I. Fokusas į (teisingus!) organizacijos **tikslus**.
- II. Vidaus auditorių **nepriklausomumo** didinimas.
- III. Tarptautinių vidaus audito profesinės praktikos **standartų** taikymas.
- IV. Vidaus auditorių lyderystės, komunikacijos **kompetencijų** ir patirties didinimas.
- V. Atviras **bendradarbiavimas** ir partnerystė tarp visų organizacijų linijų.