



Horizontālie auditi – plānošanas un izpildes metodika un praktiskie apsvērumi

Linda Sīle

SIA “Ernst & Young Baltic”, CIA, IAI locekle

2009. gada 4. decembrī

 **ERNST & YOUNG**
Quality In Everything We Do

Saturs

- ▶ Definīcijas un skaidrojumi
- ▶ Mērķi, ieguvumi un trūkumi
- ▶ Metodiskie nosacījumi un praktiskie apsvērumi audita izpildē:
 - ▶ Audita plānošanā
 - ▶ Audita izpildē
 - ▶ Audita rezultātu paziņošanā



Definīcijas un skaidrojumi



Definīcijas

▶ Vertikālais audits

- ▶ Aptver visas darbības noteiktā audita sistēmā, funkcijā, struktūrvienībā vai fiziskā atrašanās vietā (funkcijas izpildes audits)

▶ Horizontālais audits

- ▶ Aptver vienu darījumu, līgumu, projektu, produktu visā ciklā no sākuma līdz beigām organizācijas ietvaros (procesa audits)

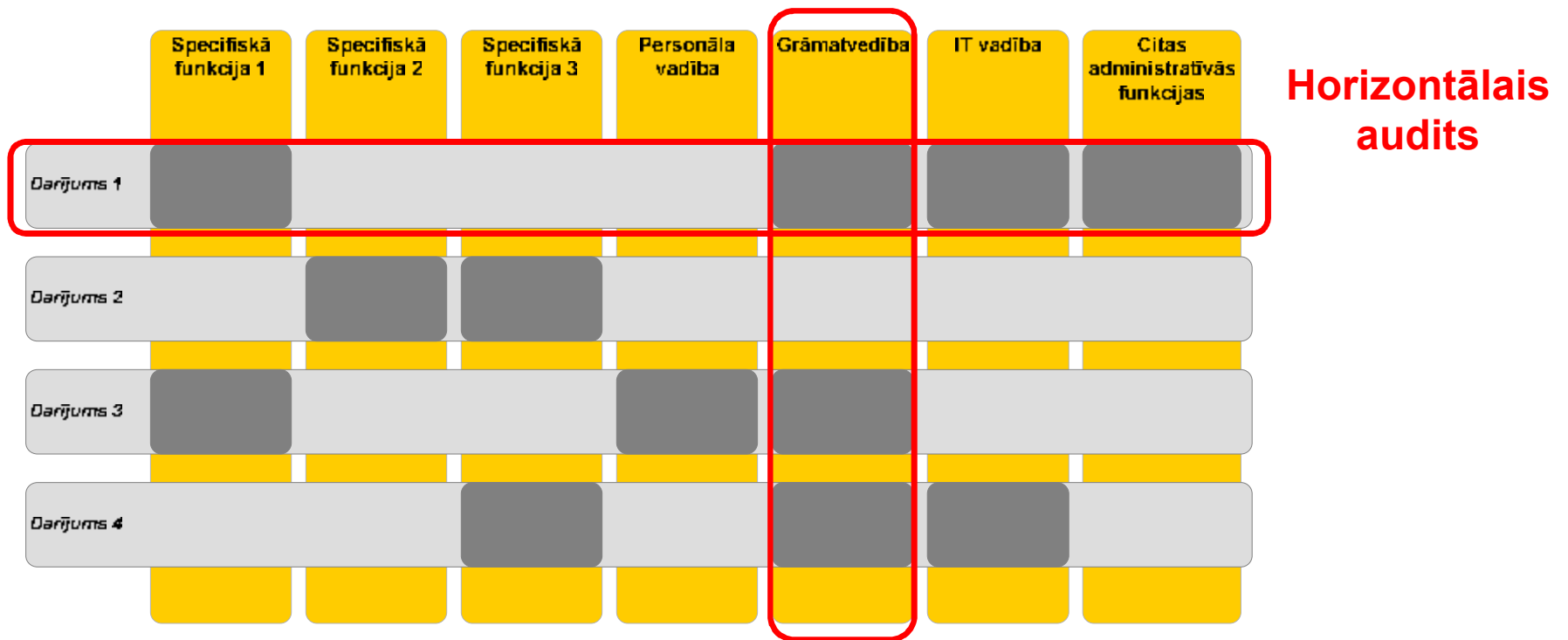
▶ Horizontālais sistēmu audits

- ▶ Aptver vienas funkcijas izpildi dažādās struktūrvienībās vai vienai organizācijai piederošās juridiskās personās

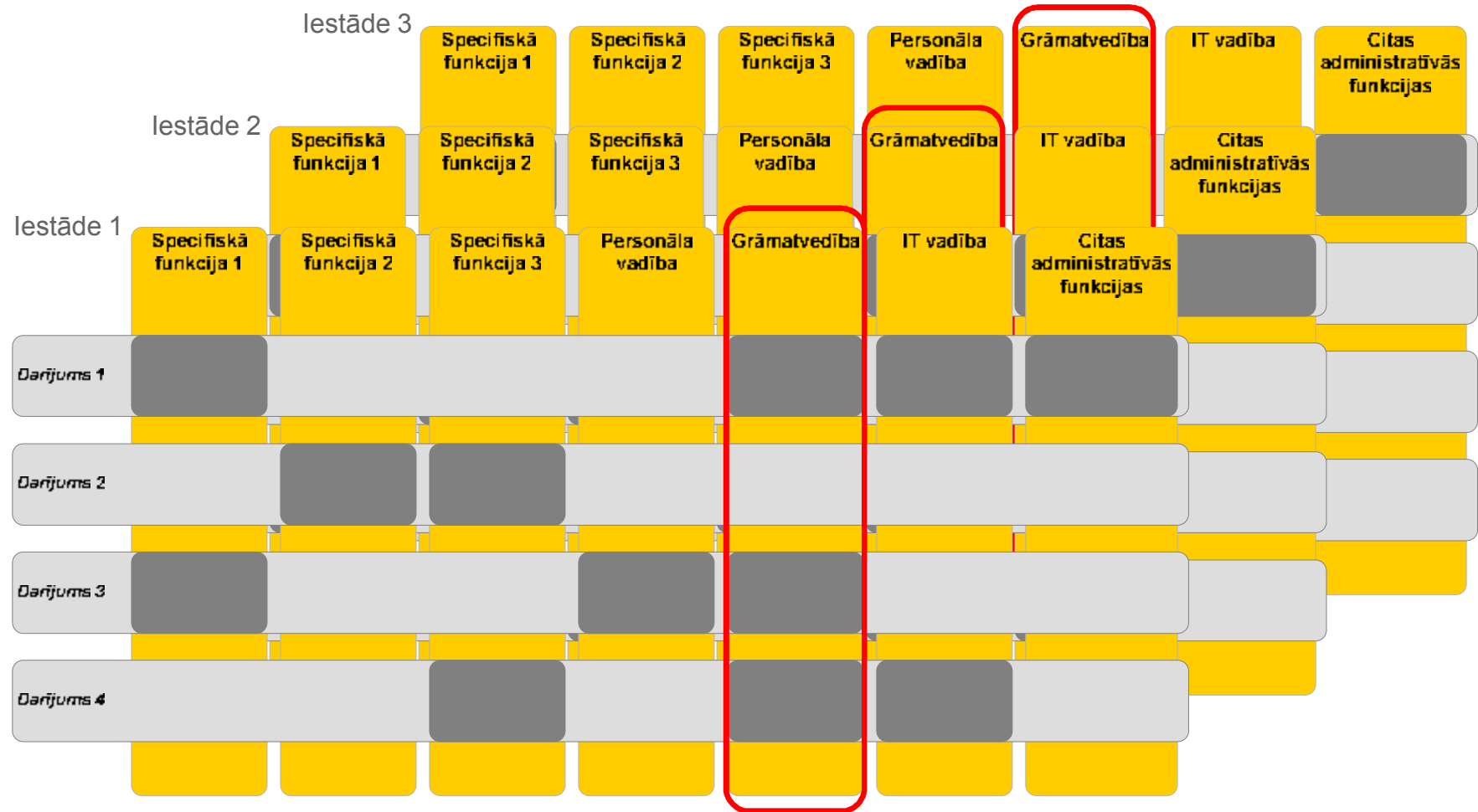


Audita aptvērums – Vertikālais un horizontālais audits

Vertikālais audits



Audita aptvērums – Horizontālais sistēmu audits



Mērķi, ieguvumi un trūkumi



Horizontālo sistēmu auditu mērķi

- ▶ Līdzīgu funkciju izpildes salīdzināšana
 - ▶ *Metodika, process, darba izpildes organizācija, resursi*
- ▶ Vienoto prasību ievērošanas pārbaude funkcijas izpildē
 - ▶ *Noteikumu, standartu, organizācijas pārvaldības un citu prasību pilnīgums un skaidrība, piemērošanas atbilstība plānotajam*
- ▶ Labākās prakses pārņemšana no sekmīgākajām struktūrvienībām
 - ▶ *Metodika, process, IT sistēmas, personāla resursi*
- ▶ Funkcijas izpildes efektivitātes palielināšana un optimizēšana
 - ▶ *Dublējošo darbu minimizēšana, centralizācijas iespējas, struktūrvienību sadarbība, specifisko jomu nošķiršana, procesa organizācijas pilnveidošana*



Kad ir vērts veikt horizontālo sistēmu auditu?

- ▶ Funkcijas izpilde aptver vairākas struktūrvienības → efektivitātes palielināšanai
- ▶ Nepieciešams salīdzināt funkcijas izpildi viena prasību rāmja un kvalitātes standartu ietvaros
- ▶ Procesā notiek struktūrvienību gatavotās informācijas vai datu konsolidācija augstākā līmenī
- ▶ Resursu optimizēšanai



leguvumi un trūkumi horizontālo sistēmu auditos

leguvumi



- ▶ Salīdzinošie dati par funkcijas izpildi dažādās struktūrvienībās
- ▶ “Vājāko” struktūrvienību stiprināšana līdz “stiprāko” līmenim
- ▶ Labākās prakses ieviešana
- ▶ Identificētas neizbēgamās atšķirības un ar tām saistītie riski
- ▶ Resursu optimizācija un efektivitātes paaugstināšana
- ▶ “Pelēko zonu” likvidēšana saistītajos procesa posmos

Trūkumi

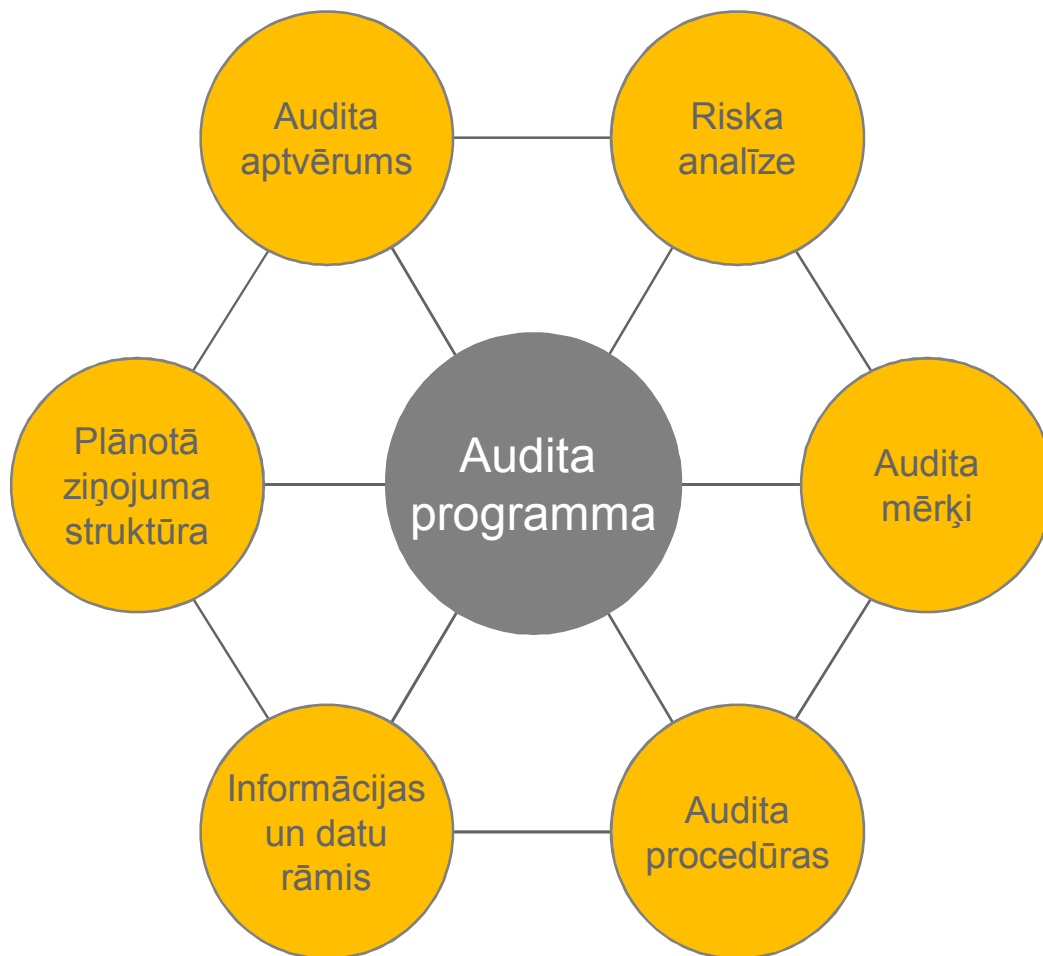


- ▶ Uzsvars likts uz kopīgām lietām, mazāk izvērtē atšķirīgo lietu izpildi
- ▶ Mazākas iespējas ņemt vērā vadības vēlmes papildus jautājumu pārbaudei
- ▶ Sarežģīta audita darba izpildes organizācija
- ▶ Garāks audita izpildes periods

Metodiskie nosacījumi un praktiskie apsvērumi audita izpildē



Audita plānošanas process



Plānošanas svarīgākie metodiskie jautājumi

▶ Audita aptvērums

- ▶ Iestādes, struktūrvienības, procesi, resursi (personāls, finanses, IT utt.), periods
- ▶ Iestāžu organizatoriskās informācijas analīze par pārbaudāmo funkciju

▶ Riska analīze

- ▶ Kopīgie riski, atsevišķie riski, skatījums dažādos struktūrvienību līmeņos
- ▶ Intervējamo vadošo darbinieku identificēšana
- ▶ Vienota riska definēšanas, strukturēšanas, novērtēšanas un analīzes metodika būtisko risku atlasei



Plānošanas svarīgākie metodiskie jautājumi (2)

- ▶ **Audita mērķu definēšana**
 - ▶ Daži, bet svarīgi un sasniedzami mērķi
 - ▶ Ietver labumus no horizontālā sistēmu audita
 - ▶ Apakšmērķu definēšana pārbaudes darba strukturēšanai

- ▶ **Audita procedūru definēšana**
 - ▶ Procedūras konkrēta mērķa / apakšmērķa sasniegšanai
 - ▶ Dažu, visefektīvāko metožu izvēle:
 - ▶ *Procesu analīze*
 - ▶ *Strukturētas intervijas vai aptaujas*
 - ▶ *Salīdzināšana (rādītāju analīze)*



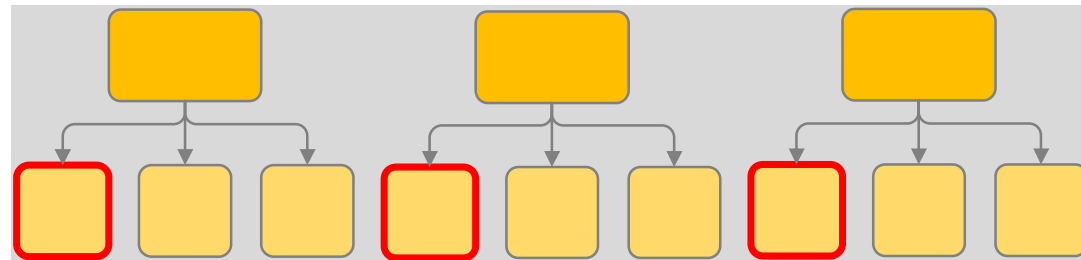
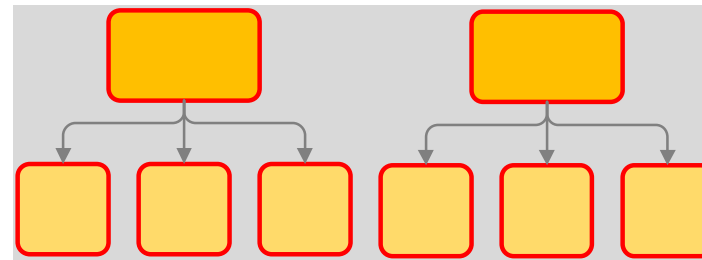
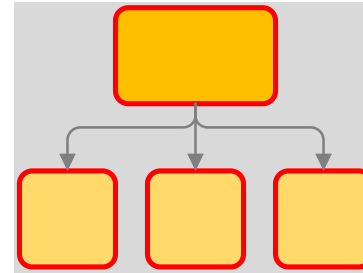
Plānošanas svarīgākie metodiskie jautājumi (3)

- ▶ **Informācijas un datu rāmja noteikšana**
 - ▶ Plānotā rāmja definēšana atbilstoši mērķiem / apakšmērķiem un audita procedūru plānotajiem rezultātiem
 - ▶ Kritēriji un rādītāji, par kuriem tiks veikta datu apkopošana un analīze
- ▶ **Plānotās ziņojumu struktūras izveide**
 - ▶ Viens vai vairāki ziņojumi
 - ▶ Ziņojuma satura vienotā struktūra
 - ▶ Var ietekmēt audita mērķu / apakšmērķu, audita procedūru un informācijas un datu rāmja noteikšanu



Kas rada vislielākās grūtības?

- ▶ Apjomā ietverto iestāžu hierarhija
- ▶ Atšķirīgie jeb specifiskie jautājumi katrai iestādei



Plānošanas praktiskie apsvērumi

- ▶ **Komandas izveide**
 - ▶ Komandas struktūra / hierarhija
 - ▶ Komandas vadības modelis
 - ▶ Komandas dalībnieku individuālā loma un darba uzdevums
 - ▶ Nepieciešamās kompetences komandai kopumā un individuāli
 - ▶ Auditoru rotācija papildu zināšanu un pieredzes iegūšanai
 - ▶ Darba stils un iekšējās sadarbības forma



Plānošanas praktiskie apsvērumi (2)

▶ Darba dokumentēšana:

- ▶ Vienotā metodika, kas aptvertu iesaistīto IA struktūrvienību minimālās prasības
- ▶ Dokumentu noformējuma vienotās prasības
- ▶ Dokumentu un informācijas aprite un glabāšana
- ▶ Audita lietas piederība



▶ Sadarbība ar klientu:

- ▶ Piekļuves tiesības un to noformējums

Plānošanas praktiskie apsvērumi (3)

▶ **Laika grafiks:**

- ▶ Kopējais laika grafiks pa posmiem un iestādēm
- ▶ Darbu secīgums – sākt ar stiprāko vai vājāko?
- ▶ Starptermiņu noteikšana un kontroles plāns

▶ **Budžeta plānošana:**

- ▶ Kopējais budžets
- ▶ Izmaksu attiecināšana uz katru iestādi
- ▶ Atsevišķa uzskaitē nepieciešamības gadījumā
- ▶ Budžeta kontroles plāns un pārtēriņa sadalījums



Izpildes svarīgākie metodiskie jautājumi

▶ Darba izpilde atbilstoši vienotajai metodikai:

- ▶ Audita programmas secīga izpilde
- ▶ Papildu pārbaudes procedūru izvēle
- ▶ Darba uzraudzība
- ▶ Vienotās pieejas saglabāšana

▶ Rezultātu analīze un apspriede:

- ▶ Atvērto jautājumu uzkrāšana un izskatīšana
- ▶ Novērojumu salīdzināšana (esamība un relatīvais nozīmīgums) un analīze
- ▶ Secinājumu un ieteikumu kopēja formulēšana



Izpildes praktiskie apsvērumi

- ▶ **Statusa uzraudzība:**
 - ▶ Audita programmas izpilde
 - ▶ Laika grafika nobīdes
 - ▶ Budžeta rāmji

- ▶ **Darba dokumentēšana:**
 - ▶ Saskaņotā forma
 - ▶ Savlaicīgums un vienotā pieeja
 - ▶ Dokumentu un informācijas aprite

- ▶ **Datu apkopošanas efektivitāte:**
 - ▶ Datu viendabīgums un pilnīgums
 - ▶ Izmaiņas datu apkopošanas rāmī
 - ▶ Papildu nepieciešamie dati



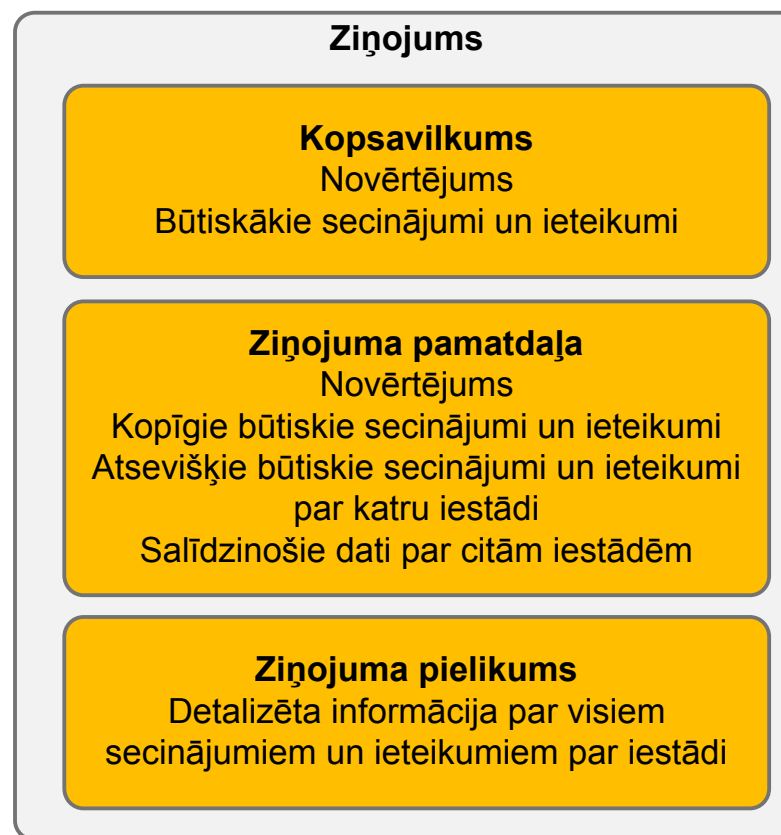
Audita rezultātu paziņošanas metodiskie jautājumi

- ▶ **Ziņojuma saturs:**
 - ▶ Saturs struktūra
 - ▶ Kopīgie un atsevišķie secinājumi un ieteikumi
 - ▶ Informācijas apjoms par secinājumiem citās iestādēs
- ▶ **Ziņojuma adresāti:**
 - ▶ Projekta un gala versija
 - ▶ Hierarhiskais skatījums
 - ▶ Adresāts pēc jautājuma būtības



Ko un kam ziņot?

- ▶ Ziņojuma pielāgota struktūra
- ▶ Ziņojuma satura un adresātu matrica
- ▶ IA funkcionālās pakļautības nosacījumi
- ▶ Katrs gadījums jāskata atsevišķi!!!



Audita rezultātu paziņošanas praktiskie apsvērumi

- ▶ **Ziņojuma saskaņošana:**
 - ▶ Kopīga vai atsevišķa saskaņošana
 - ▶ Līdzdalība saskaņošanas procesā (sanāksmēs)
 - ▶ Saskaņošanas secība starp iestādēm
- ▶ **Ziņojuma izplatīšana:**
 - ▶ Adresātu ievērošana katrai ziņojuma sadaļai!!!
- ▶ **Audita lietas glabāšana:**
 - ▶ Piekļuve audita lietai (iestāde un IA)
 - ▶ Atrašanās vietas noteikšana



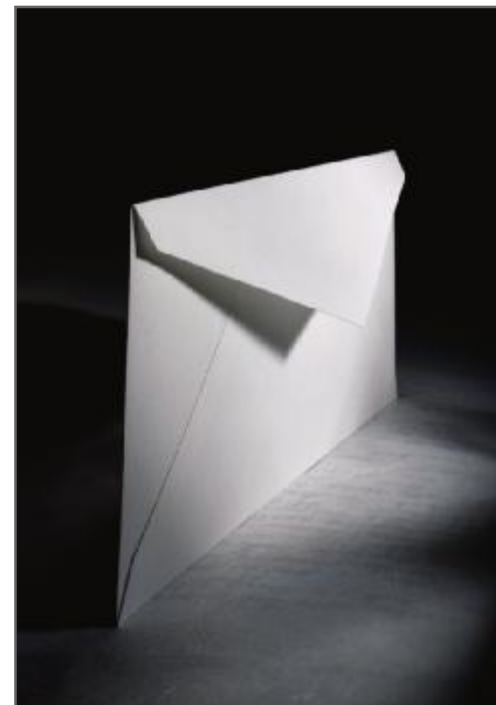
Jautājumi?



Kontaktinformācija

Linda Sīle
Konsultāciju pakalpojumi
“Ernst & Young Baltic”
Muitas iela 1
Rīga LV-1010
Latvija
Tel. +371 67043813
E-pasts: linda.sile@lv.ey.com

www.ey.com/latvia





**Paldies par uzmanību un
veiksmi turpmākajā darbā!**