

Iekšējā audita loma krīzes laikā

Linda Sīle

SIA “Ernst & Young Baltic” projektu vadītāja, IAI locekle

2009. gada 1. oktobrī

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

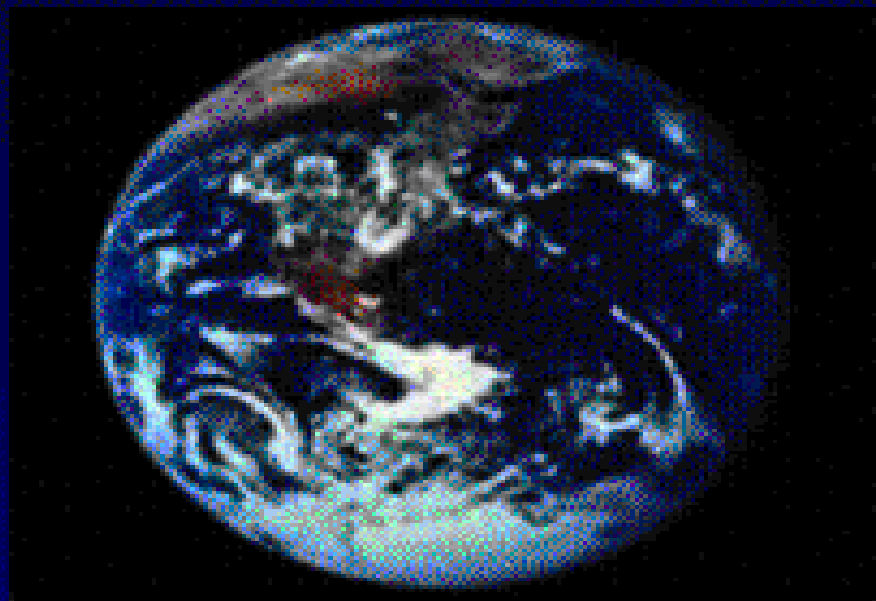
Saturs

- ▶ Pasaule šodien un mainīgais riska profils
- ▶ Iekšējais audits krīzes apstākļos
- ▶ Riska vadības efektivitātes izvērtēšana



Pasaule šodien...

Pasaules krīze



Krīzes cēloņi

- ▶ Nepilnības riska vadības sistēmās
- ▶ Alkatīgi vadītāji
- ▶ Atalgojuma shēmas, kas spētu “iekārdināt pat svētos”
- ▶ Neobjektīvas kredītreitingu aģentūras
- ▶ Finanšu tirgus kontroles iestāžu neizdarība
- ▶ Banku sektoru uzraugošo iestāžu neuzmanība
- ▶ Apdrošināšanas nozari kontrolējošo iestāžu nespēja pārbaudīt apdrošinātāju maksātspēju
- ▶ Grāmatvedības standartu tehniskās nepilnības
- ▶ Neefektīva vadības darbība
- ▶ Politika, kas ļāva bankām izsniegt kredītus aizņēmējiem, kas tos nav spējīgi atmaksāt
- ▶ citi iemesli



Novērotās sekas

- ▶ Kredīttirgus “noslēgšanās”
- ▶ Citu aizdevumu mehānismu apstāšanās
- ▶ Labklājības līmeņa kritums, kas nes līdzī patēriņa un investīciju apjomu samazinājumu
- ▶ Ekonomiskās aktivitātes, kā arī importa un eksporta darījumu samazināšanās
- ▶ Budžeta tēriņu samazināšanās
- ▶ Pieaugošs bezdarbs un sociālo problēmu saasināšanās
- ▶ Sabiedrības veselības pasliktināšanās
- ▶ un vēl daudz kas cits...



Izmaiņas galveno risku sarakstā

2008	2009
<ol style="list-style-type: none">1. Regulējuma un atbilstības risks2. Pasaules finanšu sistēmas satricinājumi3. Patērētāju un darbaspēka novecošana4. Jaunattīstības valstu tirgi5. Nozares konsolidācija un reformas6. Enerģētikas tirgus satricinājumi7. Stratēģiski svarīgu darījumu veikšana8. Izmaksu inflācija9. Vides aizsardzība10. Patērētāju pieprasījuma izmaiņas	<ol style="list-style-type: none">1. Kredīttirgus krīze (2)2. Regulējuma un atbilstības risks (1)3. Recesijas padziļināšanās (jauns)4. Vides aizsardzība (9)5. Netipiski tirgus dalībnieki (16)6. Izmaksu samazināšana (8)7. Talantīgo personālresursu noturēšana (11)8. Sadarbības līgumu un darījumu noslēgšana (7)9. Novecojuši darbības modeļi (jauns)10. Reputācijas risks (22)

Avots: Ernst & Young Global "The 2009 Ernst & Young business risk report"

Riska radars 2009

The top 10 business risks



Avots: Ernst & Young Global "The 2009 Ernst & Young business risk report"

Riski “ārpus radara uztveršanas zonas”

- | | |
|--|--------------------------------|
| 11. Patērētāju pieprasījuma izmaiņas | 19. Intelektuālā īpašuma risks |
| 12. Jaunattīstības valstu tirgi | 20. Infrastruktūras risks |
| 13. Uzņēmumu internacionalizēšana | 21. Demogrāfiskās problēmas |
| 14. Tehnoloģijas agrīnā izstrādes fāzē | 22. Īpašnieku maiņa |
| 15. Kapitāla sadalījums | 23. Modeļa risks |
| 16. Intelektuālā kapitāla pārvaldība | 24. Piegādātāji un partneri |
| 17. Enerģētikas tirgus satricinājumi | 25. Vadība un iekšējā kontrole |
| 18. Zems inovāciju potenciāls | |



Avots: Ernst & Young Global “The 2009 Ernst & Young business risk report”

Uzņēmumu atbildes reakcija

- ▶ Riska vadība tiek uzskatīta ne tikai par procesu un pat kļūst par daļu no **vadības disciplīnas**
- ▶ Riska vadība no taktikas jautājuma kļūst **par stratēģisku jautājumu**
- ▶ Uzsvars tiek likts uz **vienotu riska vadības plānu** – kompleksu uzņēmuma riska vadības procesu (ERM)
- ▶ Organizācijā **tiek apvienotas** vai vienādotas **dažādas riska vadības funkcijas**
- ▶ **Lai nodrošinātu spēju ātri un aktīvi pārvarēt risku**, tiek vienkāršotas riska vadības procesa birokrātiskās procedūras
- ▶ **Notiek nepārtraukta riska uzraudzība**



Avots: Ernst & Young Global "The 2009 Ernst & Young business risk report"

lekšējais audits krīzes apstākļos



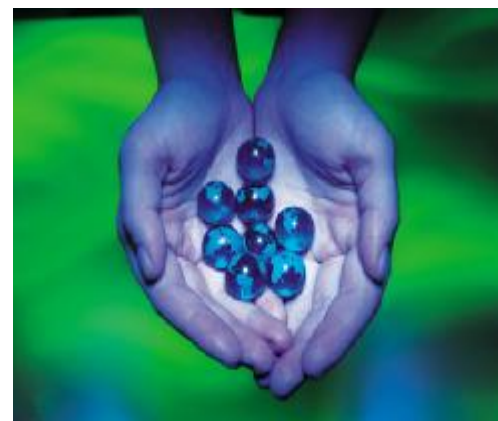
Jautājumi, uz kuriem jākoncentrējas iekšējiem auditoriem

- ▶ **Jaunie un pieaugošie riski:**
 - ▶ Apzināt jaunus riskus
 - ▶ Pārvērtēt audita prioritātes
 - ▶ Mazināt varbūtību un ietekmi
- ▶ **Stratēģijas maiņa:**
 - ▶ Organizācijas mērķi un funkcijas
 - ▶ Reorganizācija
- ▶ **Vadības konsultēšana:**
 - ▶ Funkciju / Procesu optimizācija
 - ▶ Izmaksu samazināšana / ieņēmumu palielināšana
 - ▶ Vadības grāmatvedības datu izmantošana
- ▶ **Darba efektivitāte:**
 - ▶ Resursu optimizācija
 - ▶ Tehnoloģiju ieviešana
- ▶ **Organizācijas pārvaldība:**
 - ▶ Krīzes komunikācija
 - ▶ Riska vadības sistēmas
 - ▶ Vadības lēmumi un ziņošanas shēmas
- ▶ **Krāpniecība:**
 - ▶ Jaunas shēmas un iesaistītās puses
 - ▶ Aktīvu pastiprināta aizsargāšana



IAI ir izstrādājis iekšējiem auditoriem šādus ieteikumus, kā izvestu uzņēmumu no finanšu krīzes

1. Koncentrējieties uz recesijas radīto risku un tā novēršanu
2. Intensīvāk komunicējiet ar vadību un audita komiteju
3. Pastipriniet uzmanību riska vadībai un uzņēmuma vadības procesiem
4. Uzlabojiet riska novērtēšanas procesu
5. Izstrādājiet pielāgojamu un koriģējamu audita plānu
6. Izglītojiet riska vadības jautājumos
7. Palieliniet audita plānā krāpšanas novērtēšanas apjomu
8. Pilnveidojiet uzņēmējdarbības kompetenci
9. Uzlabojiet sadarbību un komunikāciju ar citām organizācijas struktūrām, kas veic pārvaldības, riska novērtēšanas un kontroles funkcijas
10. Padariet audita procesu efektīvāku



Avots: Richards Chambers, IIA President "10 Key Recommendations for Internal Auditing in the Financial Crisis"

10 IAI ieteikumi

- ▶ **Koncentrējieties uz recesijas radīto risku un tā novēršanu**
 - ▶ Iekļaujiet izmaksu samazināšanas un peļņas palielināšanas iespēju izvērtēšanu audita apjomā.
 - ▶ Pārskatiet risku, kas saistīts ar reputāciju, likviditāti, štatu samazināšanu un trešajām pusēm (piegādātāji).
 - ▶ Izskatiet uzņēmuma darbības turpināšanas principus, ārpusbilances darījumu pārskatāmību un nodrošiniet iekšējo kontroli, kas novērš reputācijas risku.
 - ▶ Kultivējiet personāla attieksmi un atbildību par izdarītā atbilstību prasībām un uzņēmuma reputācijai.
 - ▶ Piedāvājiet vadībai veikt pēkšņas padziļinātās pārbaudes un pārrunājiet stratēģiju negaidītiem situācijas pavērsieniem.

- ▶ **Intensīvāk komunicējiet ar vadību un audita komiteju**
 - ▶ Apziniet vadības un audita komitejas vēlmes un prasības.
 - ▶ Izmantojiet iespējas palielināt riska vadības nozīmi un informējiet audita komiteju par pieaugošo vai radušos risku.
 - ▶ Apspriediet un saskaņojiet izmaiņas audita plānā.
 - ▶ Veiciniet pārskatāmību visos līmeņos.

Avots: Richards Chambers, IIA President "10 Key Recommendations for Internal Auditing in the Financial Crisis"

10 IAI ieteikumi

- ▶ **Pastipriniet uzmanību riska vadībai un uzņēmuma vadības procesiem**
 - ▶ Veiciet organizācijas riska vadības un pārvaldības procesu efektivitātes auditus.
 - ▶ Rūpīgi izanalizējiet organizatorisko struktūru un uzņēmuma stratēģiju, kā arī pārlicinieties, ka riska vadības process ir pareizi organizēts.
 - ▶ Uzdodiet stingrus jautājumus par pārraudzības procesiem un stratēģiju.
 - ▶ Izpētiet vadības struktūru, organizatorisko pakļautību un pienākumu sadalījumu

- ▶ **Uzlabojiet riska novērtēšanas procesu**
 - ▶ Biežāk pārvērtējiet risku, t.sk. radušos ārējo risku un tā kvantitatīvās sekas.
 - ▶ Papildiniet riska novērtēšanas matricu ar gatavības, ātruma un izturības koeficientu, un sniedziet vērtējumu riskiem par ietekmi uz reputāciju.
 - ▶ Novērtējiet savstarpēji saistītu risku kopējo ietekmi, kas varētu paaugstināt riska novērtējumu, kā arī centieties prognozēt situāciju un sagatavoties jaunam riskam.

Avots: Richards Chambers, IIA President "10 Key Recommendations for Internal Auditing in the Financial Crisis"

10 IAI ieteikumi

- ▶ **Izstrādājiet pielāgojamu un koriģējamu audita plānu**
 - ▶ Regulāri izvērtējiet audita apjomu un koriģējiet audita plānu atbilstoši organizācijas stratēģiskajiem mērķiem.
 - ▶ Pārplānojiet resursus par labu prioritārajiem riskiem, plānoto pārbaucību vietā izvērtējiet riska vadības procesus, iekšējās kontroles, izmaksu samazināšanas un ieņēmumu palielināšanas iespējas.
 - ▶ Sekojiet līdz vadības rīcībai radušās situācijas uzlabošanā.

- ▶ **Izglītojiet riska vadības jautājumos**
 - ▶ Palīdziet vadībai un audita komitejai saprast, kur atrodas organizācija riska vadības attīstības ciklā un iesakiet pasākumus atklāto trūkumu novēršanai.
 - ▶ Organizējiet riska vadības seminārus un veiciniet detalizēta pašnovērtējuma veikšanu plašākam riska aptvērumam.
 - ▶ Cik vien iespējams, veiciniet diskusijas par riska jautājumiem.

Avots: Richards Chambers, IIA President "10 Key Recommendations for Internal Auditing in the Financial Crisis"

10 IAI ieteikumi

- ▶ **Palieliniet audita plānā krāpšanas novērtēšanas apjomu**
 - ▶ Audita ietvaros vairāk izmantojiet datorizētos rīkus, lai pārbaudītu lielākus darījumu apjomus un analizētu atklātās novirzes.
 - ▶ Pievērsiet uzmanību recesijai raksturīgajiem riskiem, krājumu samazinājumiem, nevēlamam virsstundu darbam, neatļautām konta operācijām un avansa norēķinu formulējumiem.
- ▶ **Pilnveidojiet uzņēmējdarbības kompetenci**
 - ▶ Kombinējiet savas zināšanas audita metodikā ar zināšanām uzņēmējdarbībā – atrodiat uzņēmējdarbības jomas, kurās jums trūkst zināšanu un papildiniet tās.
 - ▶ Koncentrējieties uz uzņēmuma mērķiem un stratēģiju, pārlicinieties, ka izstrādātais audita plāns aptver organizācijas stratēģiskā riska veidus.
 - ▶ Sadarbojieties ar riska vadības funkciju izpildītājiem uzņēmumā un palieliniet savas zināšanas par uzņēmuma darbību.

Avots: Richards Chambers, IIA President "10 Key Recommendations for Internal Auditing in the Financial Crisis"

10 IAI ieteikumi

- ▶ **Uzlabojiet sadarbību un komunikāciju ar citām organizācijas struktūrām, kas veic pārvaldības, riska novērtēšanas un kontroles funkcijas**
 - ▶ Pilnveidojiet sadarbību ar citiem riska vadības un kontroles funkciju izpildītājiem, regulāri tiecieties ar riska vadības funkcijas izpildītājiem.
 - ▶ Pilnveidojiet sadarbību ar vadību, lai saņemtu jaunāko informāciju par izmaiņām uzņēmuma darbībā un stratēģijā.
 - ▶ Veiciniet atklātību, informācijas apmaiņu un diskusijas par riska jautājumiem, un regulāri informējiet par jauniem riska veidiem.
- ▶ **Padariet audita procesu efektīvāku**
 - ▶ Uzņēmumiem koriģējot un pārstrādājot procesus, lai padarītu tos efektīvākus un rentablākus, attiecīgi novērtējiet arī iekšējā audita procesa efektivitāti.
 - ▶ Mēģiniet saīsināt ziņojumu sagatavošanas laiku, plašāk pielietojiet tehnoloģiskos rīkus, aiciniet iekšējos auditorus palielināt sava darba efektivitāti.

Avots: Richards Chambers, IIA President "10 Key Recommendations for Internal Auditing in the Financial Crisis"

Riska vadības efektivitātes izvērtēšana

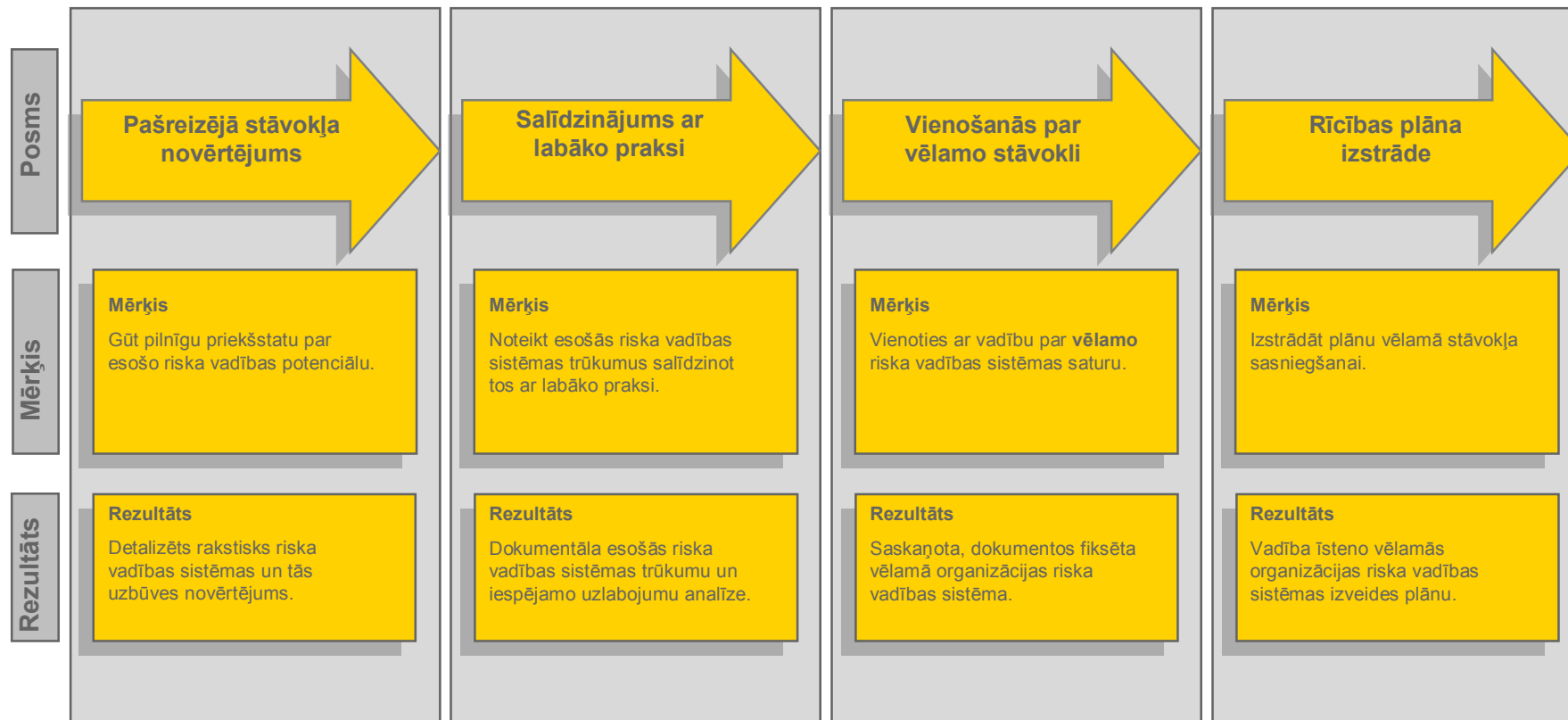


Ko nosaka IAI standarti?

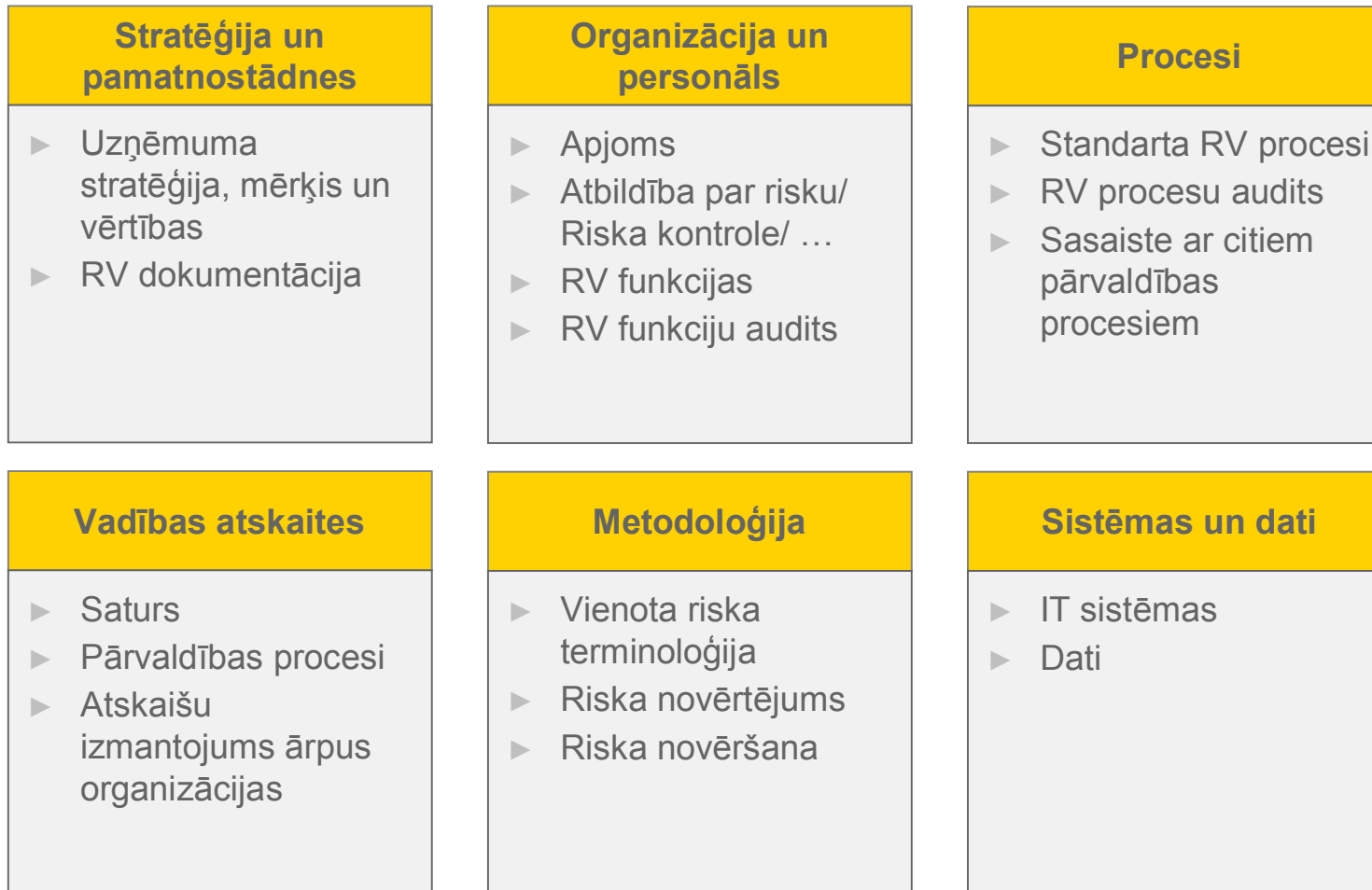
- ▶ **Standarts 2120 – Riska pārvaldība**
- ▶ Iekšējam audita pasākumiem **jāvērtē** riska pārvaldības procesu efektivitāti un jāveicina to pilnveidošana

- ▶ **IAS Prakses padomdevējs 2120-1**
- ▶ Lai noteiktu, vai riska vadības procesi ir efektīvi, iekšējais auditors novērtē vai:
 - ▶ Organizācijas mērķi ir pieskaņoti un palīdz īstenot organizācijas uzdevumu.
 - ▶ Galvenie riski ir noteikti un izvērtēti.
 - ▶ Izvēlētās riska novēršanas metodes atbilst organizācijas riska tolerances līmenim.
 - ▶ Informācija par risku tiek savlaicīgi apkopota un nodota visos organizācijas līmeņos, ļaujot darbiniekiem un vadībai īstenot tām uzliktos pienākumus.

Audita posmi



Audita izpildes struktūra

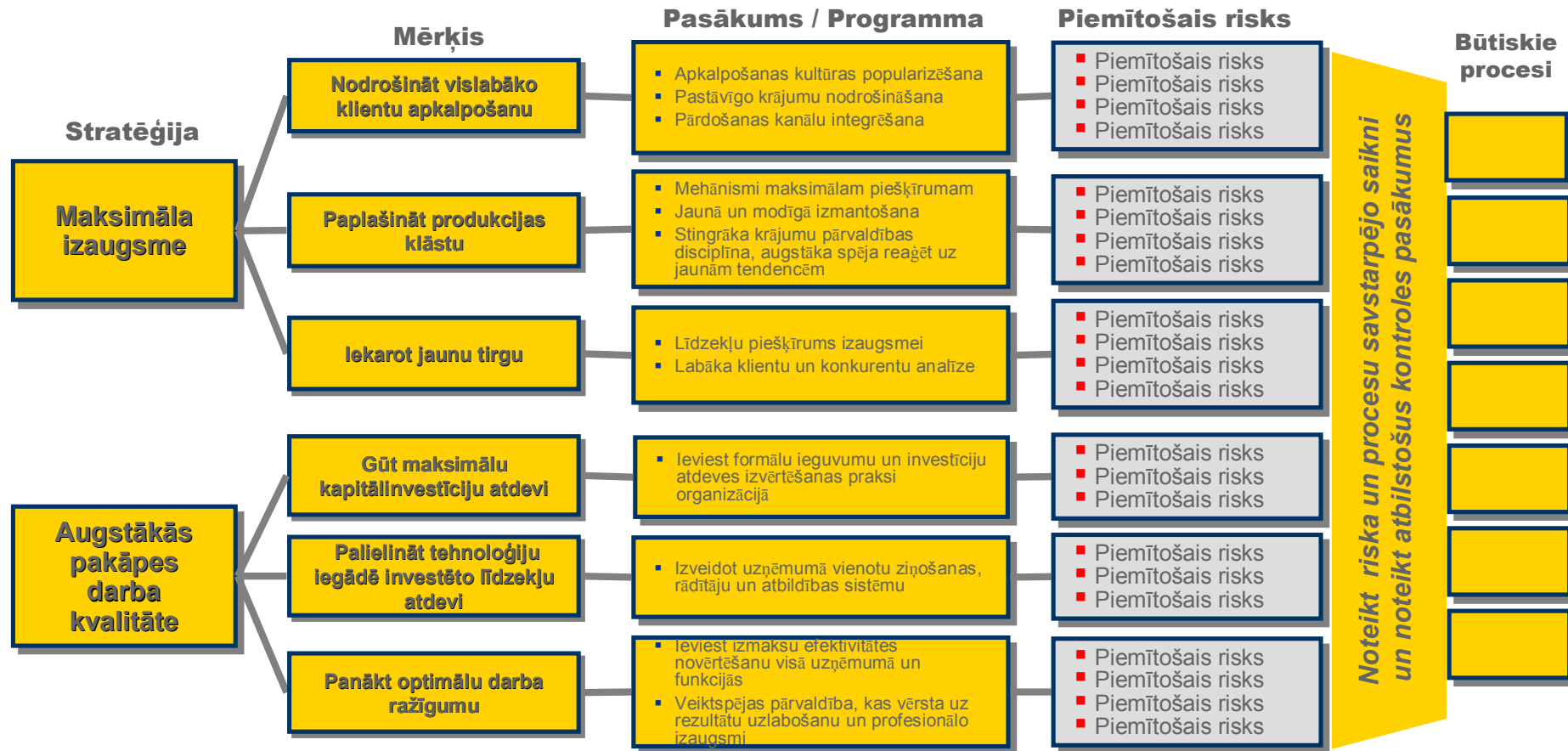


Svarīgākie riska vadības aspekti

- ▶ Koncentrēties uz riskiem, kas ietekmē organizācijas mērķus
- ▶ Panākt līdzsvaru starp risku, izmaksām un vērtību
- ▶ Kontrolēt risku ar izmērāmu rādītāju palīdzību, izveidot agrīnās ziņošanas sistēmu, lai informētu par pieaugošo risku
- ▶ Riska vadības procesu brieduma pakāpe un atbilstība organizācijas darba sarežģītībai
- ▶ Riska vadības modeļu piemērotība



Galveno risku izvēle



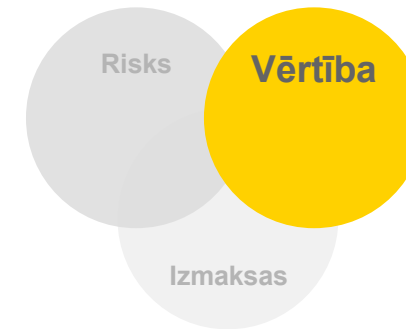
Līdzsvars starp risku, izmaksām un vērtību



- ▶ Vai mēs apzināmies risku, kādam uzņēmums ir pakļauts?
- ▶ Vai zinām galvenos riska veidus?
- ▶ Vai riska paziņošana vadībai vai valdei ir efektīva?
- ▶ Vai ir noteikts pareizais riska līmenis?
- ▶ Vai risks tiek pienācīgi pārvaldīts?
- ▶ Vai uzņēmumā ir izveidota visaptveroša riska pārvaldības sistēma?



- ▶ Vai mēs koncentrējamies uz svarīgāko risku?
- ▶ Vai riska pārvaldības funkcijas dublējas, pārklājas?
- ▶ Kas ir efektīvāks – automātiska vai manuāla riska kontrole?
- ▶ Vai kompetence atbilst vajadzībām un saprātīgam izmaksu līmenim?
- ▶ Vai riska pārvaldības tehnoloģijas tiek optimāli izmantotas?
- ▶ Vai iespējams samazināt izmaksas izmantojot citādas resursu piesaistes stratēģijas?



- ▶ Vai risks atbilst uzņēmuma stratēģijai un mērķiem?
- ▶ Vai investīcijas riska pārvaldībā nes gaidītos rezultātus?
- ▶ Vai ir idejas par to, kā uzlabot procesu?
- ▶ Vai samierinoties ar risku pieaug konkurētspēja?
- ▶ Vai riska pārvaldība bremzē, vai paātrina uzņēmuma darbību?

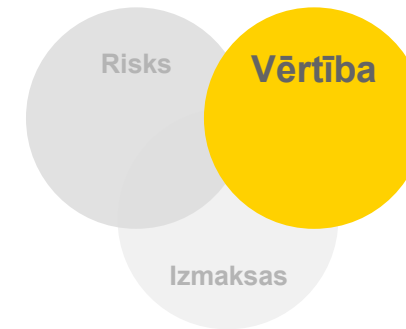
Labākā prakse



- ▶ Riska vadības kultūru popularizē vadība un tā tiek īstenota visos uzņēmuma līmeņos
- ▶ Tiek veikts visaptverošs riska novērtējums un noteikti galvenie riska veidi, kā arī atbildīgie par riska vadību
- ▶ Tiek noteiktas nepārklātās riska jomas
- ▶ Vienots riska vadības pamats apvienojot visas riska vadības funkcijas
- ▶ Riska ziņojumi tiek iesniegti akcionāriem lēmumu pieņemšanai un darbības uzlabošanai



- ▶ Riska vadības funkciju pārkļāšanās/ iztrūkums tiek novērsts
- ▶ Lielāka uzmanība tiek pievērsta prioritārajam riskam, nevis zemas pakāpes riskam
- ▶ Ārpakalpojumu piesaiste / funkcijas nodošana, lai iegūtu prasmes par saprātīgu cenu
- ▶ Tehnoloģiju un zināšanu izmantošana ražīguma palielināšanai
- ▶ Kvalificētiem darbiniekiem nepieciešams īsāks laiks riska izvērtēšanai, analīzei un ziņošanai



- ▶ RV funkcija iedrošina uzņemties risku, nevis izvairīties no tā
- ▶ RV funkcija sniedz ieteikumus procesu uzlabojumiem
- ▶ RV funkcija palīdz identificēt risku un palīdz noteikt tā apmērus un toleranci pret tiem
- ▶ RV funkcijas ļauj labāk uzraudzīt un pastāvīgi novērtēt uzņēmuma svarīgākās programmas (piem., kapitālieguldījumu, uzņēmumu iegādes, apvienošanas un citas programmas)

Riska uzraudzība

- ▶ Uzraudzībai ir divi galvenie mērķi:
 - ▶ sniegt pārlicību vadībai, ka izveidotā iekšējā kontrole ir efektīva
 - ▶ brīdināt par riska līmeņa izmaiņām
- ▶ Regulāra uzraudzība vai atsevišķas pārbaudes?
- ▶ Galveno riska indikatoru pielietojums
- ▶ Tehnoloģiju pielietojums



Riska indikatori - piemēri

IT

- dīkstāve/pārrāvums (#, ilgums)
- atbalsta/palīdzības lūgumi (#, ilgums)
- projekta komponentu neizpilde (#, izmaksas)
- uzņēmējdarbības pārtraukumi (#)
 - ārkārtas korekcijas (#)
 - IT drošības pārbaudes (#)
 - uzraudzības pārkāpumi (#)
 - ģeogrāfiskie lietotāju konti (#)
- izmaiņas ugunsdrošības konfigurācijā (#)
 - vīrusu uzbrukumi (#)

Finanses

- peļņas/zaudējumu ikdienas korekcijas (#, apjoms)
 - ārpus tirgus darījumi (#, apjoms)
 - bilances kļūdas (apjoms, bruto)
- starpuzņēmumu grāmatv. kļūdas (apjoms, termiņi)
- vadības aptiprinātās atšķirības (apjoms, bruto)
 - ziņošanas termiņu pārkāpumi (#)
 - normatīvos noteiktās rezerves (apjoms)
 - norakstītie pamatlīdzekļi (apjoms)

Administratīvie pakalpojumi

- pieejamās platības (apjoms)
- īres līgumi, kas jāpagarina (#)
- inženiertehniskās kļūdas (#)
- darba drošības un arodveselības pārkāpumi (#)
- Neapmaksāti rēķini (#, apjoms)
- komandējumu izmaksu pārkāpumi (#)
- piegādes līgumu laušana (#)

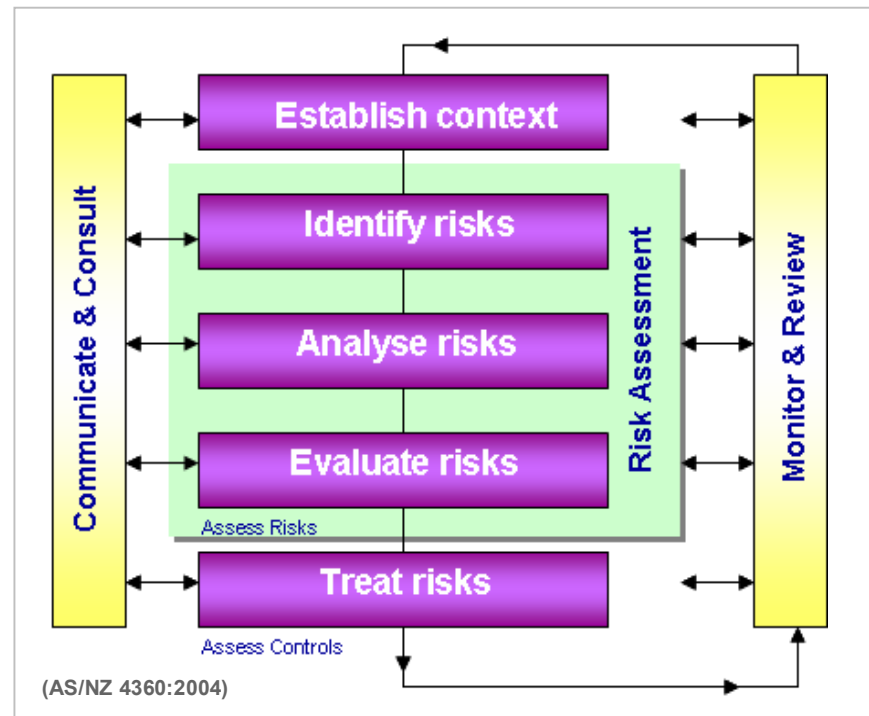
Biežāk izmantotie modeļi

COSO



AS/NZS 4360: 2004

Risk Identification Assessment Process



Riska pārvaldības sistēmas gatavība

Elements	Pamata	Augoša	Normāla	Attīstīta	Kvalitatīva		
Riska vadība	Autonoma riska pārvaldība un neatkarīgas RV funkcijas	•	•	•	•	•	RV kultūru atbalsta vadība, tā izplatās visos uzņ. līmeņos – koordinētāki riska pasākumi un augstāka vērtība
Stratēģiskā riska vadība	Nekonsekvēti riska vadības pasākumi un ieguvumi	•	•	•	•	•	RV ir daļa no plānošanas procesa un darbības pārvaldības – vērtība, izmaksas un risks atbilst mērķiem
Uzņēmuma riska vadība	Neregulāra riska novērtēšana un uzraudzība	•	•	•	•	•	Riska novērtēšana, uzraudzība un kvantitatīvā aprēķināšana ir daļa no pārvaldības procesa, sasniedzamie rezultāti balstīti uz riska līmeni
Pilnvaras un apjoms	Riska funkciju mērķi ir nesaistīti un nav pielāgojami uzņēmuma mērķiem	•	•	•	•	•	RV funkcijas attiecīgi pieskaņotas un koordinētas – efektīvi risināts risks, vērtība palielinās, izmaksas krītas
Infrastruktūra un personāls	RV funkcijas neatbilst galvenajām riska jomām vai koncentrējas uz uzlabojumiem	•	•	•	•	•	RV funkcijas piedāvā uzlabojumus un palīdz radīt vērtību, samazināt izmaksas
Metodes un prakse	Uzmanība pamatā finanšu un normatīvajam riskam – vairākas riska vadības metodes	•	•	•	•	•	Visaptveroša RV, kas ietver regulāru riska noteikšanu, novērtēšanu, uzraudzību un kvantitatīvo noteikšanu
Informācija un tehnoloģijas	RV funkcijas balstītas uz standarta tehnoloģijām, kurām ir ierobežota efektivitāte un atdeve	•	•	•	•	•	RV funkcijas ļauj izmantot tehnoloģijas ar augstu atdevi un informācijas apstrādes, datu analīzes tehnoloģijas, kas paaugstina efektivitāti un vērtību



Ieteicamās audita procedūras

- ▶ Izpētiet un izanalizējiet norises, tendences, nozares jaunumus un citu informāciju, kas attiecas uz organizācijas darbību,
 - ▶ lai noteiktu risku un tā ietekmi uz organizāciju, kā arī kontroles pasākumus minētā riska pārvarēšanai, uzraudzībai un pārvērtēšanai.
- ▶ Izanalizējiet uzņēmuma pamatnostādnes un valdes sanāksmju protokolus,
 - ▶ lai izprastu organizācijas stratēģiju, riska vadības pamatprincipus un metodiku, riska toleranci un iespējamību.
- ▶ Izanalizējiet vadības, iekšējā audita, ārējā audita un citu pušu iepriekš izstrādātos riska iespējamības ziņojumus. Intervējiet struktūrvienību un augstāko vadību,
 - ▶ lai izprastu struktūrvienību mērķus, saistīto risku, kā arī riska pārvarēšanas un kontroles pasākumus, ko noteikusi vadība.
- ▶ Apkopojiet informāciju,
 - ▶ lai objektīvi un neatkarīgi novērtētu riska pārvarēšanas, uzraudzības, komunikācijas metodes un attiecīgos kontroles pasākumus.

Avots: IIA Practice Advisory 2120-1: Assessing the Adequacy of Risk Management Processes

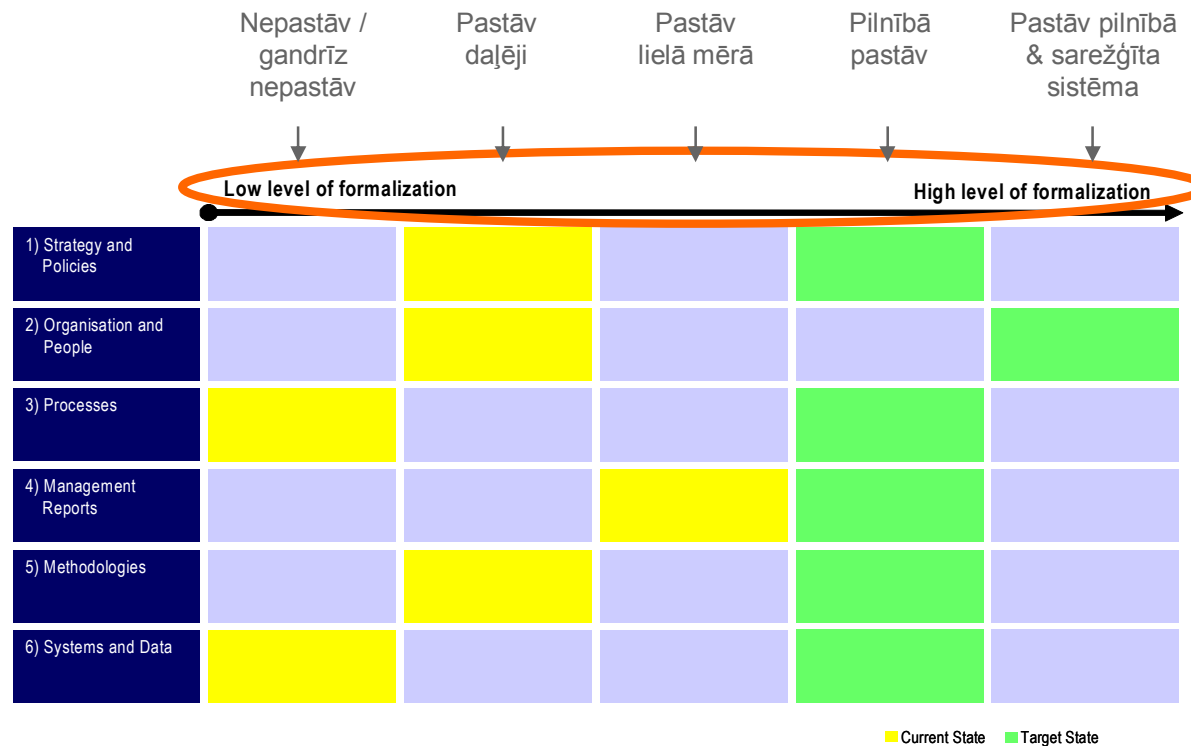
Ieteicamās audita procedūras

- ▶ Izvērtējiet riska uzraudzības pasākumu ziņošanas kārtības piemērotību.
- ▶ Izzanalizējiet RV rezultātu ziņošanas kārtības atbilstību un termiņus.
- ▶ Izzanalizējiet, cik pilnīga ir vadības veiktā riska analīze un RV procesā noteiktie pasākumi, iesakiet uzlabojumus.
- ▶ Veiciet novērojumus, kontroles un uzraudzības testus, pārbaudiet uzraudzībā izmantotās informācijas precizitāti un citas darbības, lai noteiktu vadības pašnovērtējumu efektivitāti.
- ▶ Izzanalizējiet ar risku saistītos jautājumus, kas norāda uz trūkumiem RV procesā un, ja nepieciešams, dariet tos zināmus vadībai.

Avots: IIA Practice Advisory 2120-1: Assessing the Adequacy of Risk Management Processes

Izvērtējuma rezultātu kopsavilkums

► Brieduma modelis – novērtējums punktu skalā



Ziņojuma saturs

- ▶ Ievads
 - ▶ Mērķi, apjoms, termiņi, iesaistītās puses
 - ▶ Metodika, modeļi, izejas dati, salīdzinošie dati

- ▶ Rezultāti
 - ▶ Brieduma modelis ar novērtējumu punktu skalā

- ▶ Secinājumi un ieteikumi
 - ▶ Tematiskais izklāsts
 - ▶ Trūkumu novēršanas plāns



Jautājumi?

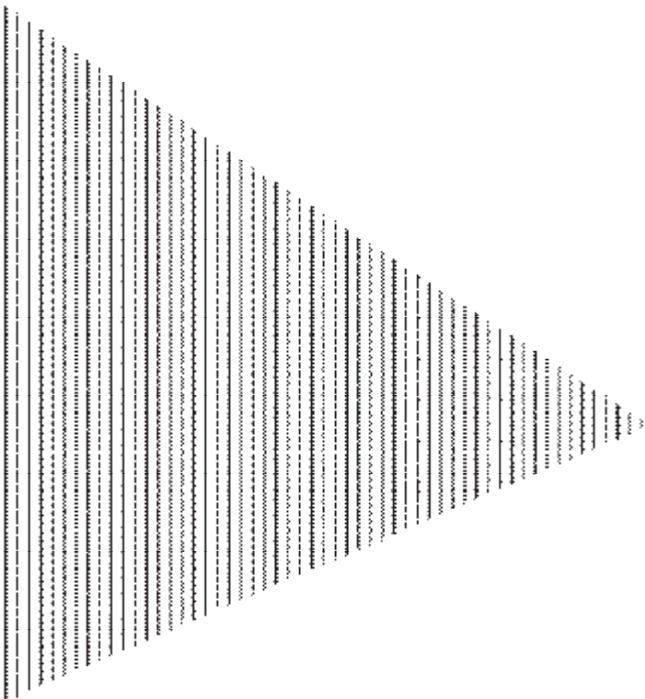


Kontaktinformācija

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!**