

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR FINANSŲ VALDYMO FAKULTETAS**  
**FINANSŲ IR MOKESČIŲ KATEDRA**

**ŽIVILĖ RAILAITĖ**

**VIDAUS AUDITO VAIDMUO DIDINANT X  
ORGANIZACIJOS VEIKLOS EFEKTYVUMĄ**

**Magistro baigiamasis darbas**

**Vadovė**

**doc. dr. Dalia Daujotaitė**

**VILNIUS, 2013**

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR FINANSŲ VALDYMO FAKULTETAS**  
**FINANSŲ IR MOKESČIŲ KATEDRA**

**ŽIVILĖ RAILAITĖ**

**VIDAUS AUDITO VAIDMUO DIDINANT X  
ORGANIZACIJOS VEIKLOS EFEKTYVUMĄ**

**Veiklos audito magistro baigiamasis darbas**

**Studijų programa 621N20020**

**Vadovė**

**doc. dr. D. Daujotaitė**

**Recenzentas**

**Atliko**

**VKAmns1-01 gr. stud.**

**Ž. Railaitė**

**VILNIUS, 2013**

## TURINYS

ĮVADAS.....	6
1. VIDAUS AUDITO SAMPRATOS TEORINĖ ANALIZĖ.....	9
1.1. Vidaus audito samprata ir funkcijos .....	9
1.2. Vidaus audito rūšys.....	14
1.3. Vidaus audito teisinis reglamentavimas Lietuvoje .....	17
1.4. Efektyvumo samprata ir rodikliai .....	21
2. TYRIMO METODOLOGIJA .....	25
3. X ORGANIZACIJOS VIDAUS AUDITO BRANDOS LYGIO NUSTATYMAS IR AUDITUOJAMŪJŲ NUOMONĖS APIBENDRINIMAS .....	51
3.1. X organizacijos vidaus audito brandos lygio nustatymas .....	51
3.2. X organizacijos audituojamųjų nuomonės apibendrinimas .....	56
IŠVADOS.....	58
PASIŪLYMAI .....	59
LITERATŪRA.....	60
ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS .....	64
SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA.....	65
SANTRAUKA ANGLŲ KALBA .....	66

## LENTELĖS

1 lentelė. Vidaus auditorių profesinės etikos principai ir normos

2 lentelė. Veiklos efektyvumo rodikliai

3 lentelė. Vidaus audito brandos (gebėjimų) modelio matrica

4 lentelė. Vidaus audito elemento „Vidaus audito vaidmuo ir funkcijos“ procesų gerinimo sritys, jų tikslai ir pagrindinės veiklos

5 lentelė. Vidaus audito elemento „Žmogiškųjų išteklių valdymas“ procesų gerinimo sritys, jų tikslai ir pagrindinės veiklos

6 lentelė. Vidaus audito elemento „Profesinės praktikos taikymas“ procesų gerinimo sritys, jų tikslai ir pagrindinės veiklos

7 lentelė. Vidaus audito elemento „Veiklos efektyvumo valdymas / atskaitomybė“ procesų gerinimo sritys, jų tikslai ir pagrindinės veiklos

8 lentelė. Vidaus audito elemento „Organizaciniai santykiai / kultūra“ procesų gerinimo sritys, jų tikslai ir pagrindinės veiklos

9 lentelė. Vidaus audito elemento „Valdymo struktūra“ procesų gerinimo sritys, jų tikslai ir pagrindinės veiklos

10 lentelė. X organizacijos vidaus audito brandos nustatymo klausimyno atsakymai

## PAVEIKSLAI

- 1 pav. Audito klasifikavimas pagal apimtį ir atlikėjus
- 2 pav. Vidaus audito klasifikavimas pagal įvairius požymius
- 3 pav. Privalomojo vidaus audito subjektai
- 4 pav. Vidaus audito brandos (gebėjimų) lygiai ir jų aprašymai
- 5 pav. Audituojamų anketinių apklausų rezultatai

## IVADAS

Vidaus auditas kaip profesija atsirado palyginti neseniai. Jos atsiradimą galima sieti su Vidaus auditorių instituto įkūrimu 1941 metais Jungtinėse Amerikos Valstijose. Tačiau vidaus audito ištakos aptinkamos jau 4000 m. prieš Kristų, kai Artimuosiuose Rytuose pirmą kartą buvo įsteigta organizacija, siekiant išsklaidyti susirūpinimą dėl pajamų ir išlaidų bei mokesčių surinkimo apskaitos (Ramamoorti S., 2003). Pradžioje vidaus auditas buvo sutelktas į apskaitos bei finansinius klausimus, tačiau laikui bėgant jis aprėpė vis daugiau sričių. Dabar vidaus auditas nagrinėja ne tik finansinę veiklą, bet taip pat vertina organizacijos veiklos efektyvumą, informacines sistemas, ar vykdoma veikla atitinka nustatytus tikslus, procesus ir procedūras bei ar taikomos procedūros ir vykstantys procesai užtikrina veiklos efektyvumą. Vidaus audito funkcija nuolat augo ir plėtėsi, taigi dabar vidaus auditas savo veiklos srityje talpina visas audituojamo subjekto veiklas ir procesus. Vidaus audito metu atliekamas visų veiklų ir procesų sisteminis ir visapusiškas vertinimas, siekiama pagerinti minėtų subjektų veiklą ir padėti pasiekti tikslus.

Pastaruoju metu vis daugiau įmonių vadovų suvokia ir įvertina vidaus audito teikiamą naudą įmonei bei jo sukuriamą pridėtinę vertę. Taigi Lietuvoje kasmet vis daugėja įmonių turinčių vidaus audito padalinius. Taip pat spaudoje randasi nemažai mokslo publikacijų, kuriose tyrinėjama vidaus audito teikiama nauda. R. Rupšys (2007) savo publikacijoje įmonės vidaus auditą įvardija kaip vaistą nuo nemigos, kadangi vadovybė iš vidaus auditorių gali gauti konsultacinio pobūdžio paslaugų, kurios padės spręsti jų problemas, – kaip optimizuoti veiklos procesus, tobulinti veiklą; taip pat vadovybė gali gauti tam tikrą patvirtinimą dėl auditorių prižiūrimos veiklos tokiais klausimais kaip, ar laikomasi tam tikrų reikalavimų, ar veikla vykdoma efektyviai, ar įdiegtos kontrolės priemonės yra adekvačios jų sąnaudoms ir pan. E. Uckutė (2009) teigia, kad vidaus audito sąvoka vis dažniau vartojama įmonių sprendimų priėmimo procese. Dėl konkurencijos, verslo pažangos, vartotojų išprusimo, procesų sudėtingumo, sprendimų gausos ir daugelio kitų veiksnių formuojasi poreikis įmonės vadovams savininkams turėti nepriklausomą patarėją, konsultantą, garantijos teikėją, kuris turi būti objektyvus bei išmanyti sritį, kurioje įmonė veikia, suvokti įmonės procesus. Viena iš galimybių turėti tokį nepriklausomą patarėją, konsultantą, organizacijoje įsteigti vidaus audito padalinį. Pažymėtina, kad pasirinkimą steigti ar nestiegti vidaus audito padalinį turi privataus sektoriaus įmonės, o viešojo sektoriaus įstaigų pasirinkimo galimybę riboja Lietuvos Respublikos vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymas, kadangi jame numatyti atvejai, kada toks auditas privalomas.

Kiekviena veikla neatsiejama nuo efektyvumo. Efektyvumas svarbus tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuose. Egzistuoja daug ir įvairių efektyvumo sampratų. Efektyvumas Tarptautinių žodžių žodyne apibrėžiamas kaip rezultato ir sąnaudų, reikalingų jam pasiekti, santykis arba jų

atlikimo laipsnis. Labai panašiai efektyvumas suprantamas veiklos audito teorijoje: efektyvumas – santykis tarp pagaminto produkto ir (ar) paslaugų apimtys ir jiems panaudotų išteklių. Ištekliai nėra vien išlaidos, jie apima ir tokius veiksnius kaip darbo laikas, technologijos, personalo, darbuotojų kvalifikacija, jų motyvacija ir kt. Viešojo administravimo teorijoje viešojo sektoriaus veiklos efektyvumas visų pirma suprantamas kaip kokybiškesnių viešųjų paslaugų teikimas naudojant tas pačias sąnaudas (išteklius). Tik efektyvi veikla gali būti sėkminga. Efektyvi veikla užtikrina pelningumą (tai aktualu privačiam sektoriui), vartotojų pasitenkinimą.

Atsižvelgiant į efektyvumo reikšmingumą organizacijai bei į vidaus audito veiklos sritį (prižiūri visas veiklas ir procesus), manytina, kad vidaus auditas viena iš priemonių galinti padidinti efektyvumą, tai ir lemia temos aktualumą.

Pažymėtina, kad vidaus auditas Lietuvoje nėra pakankamai išnagrinėtas. Mokslinės literatūros vidaus audito tema nėra daug. Vidaus auditas aptariamas bendro pobūdžio knygose apie auditą: vidaus auditą gana glaustai aptaria Kustienė (2008), Daujotaitė (2006), plačiau – Lakis (2007), Mackevičius (1999). Daugiau vidaus audito tema išnagrinėta užsienio šalių autorių, galima rasti specializuotų knygų Spencer Pickett K. H. (2003), Louwers et al. (2008) ir mokslinių straipsnių susijusių su vidaus auditu, kuriuose nagrinėjama pagrindiniai procesai, kuriuose vidaus auditas gali kurti pridėtinę vertę, aptariami elementai, sudarantys galimybę tai vertei sukurti (Flostoiu S., 2012). Taip pat pažymėtina, kad lietuvių autorių mokslinių straipsnių vidaus audito tematika yra vos keletas. Lakis V., Damaševičiūtė G. (2010) yra atlikę aukštosios universitetinės mokyklos darbuotojų nuomonės apie vidaus auditą tyrimus, Žemienė A. (2011) tyrė vidaus audito įtaką studijų kokybei, Savulytė R., Kustienė A. (2010) nagrinėjo vidaus audito kuriamą pridėtinę vertę. Nors Mackevičius J. (1999) akcentuoja, kad organizacijos efektyvi veikla, geri jos finansiniai rezultatai neįmanomi be vidaus audito, pažymėtina, kad Lietuvoje nėra atliktų tyrimų, nustatančių vidaus audito įtaką veiklos efektyvumui. Tai ir lemia nagrinėjamos temos naujumą.

Tyrimo objektas – X organizacijos vidaus audito veikla.

Problema – kaip X organizacijos audituojamieji (darbuotojai) vertina vidaus audito poveikį organizacijos veiklos efektyvumui?

Darbo hipotezė – X organizacijos vidaus auditas daro poveikį organizacijos veiklos efektyvumui.

Tikslas – nustatyti vidaus audito poveikį X organizacijos veiklos efektyvumui, atsižvelgiant į vidaus audito brandą bei vertinant audituojamųjų nuomonę.

Darbo uždaviniai

1. Išanalizuoti ir apibendrinti mokslinę literatūrą vidaus audito sampratos tematika.
2. Aptarti vidaus audito teisinį reglamentavimą.
3. Išanalizuoti ir apibendrinti mokslinę literatūrą veiklos efektyvumo sampratos tematika.

4. Įvardinti X organizacijos vidaus audito brandos (gebėjimų) lygį.
5. Nustatyti audituojamų nuomonę apie vidaus audito teikiamą naudą.

Darbo teorinė dalis parašyta, atliekant literatūros analizę bei dokumentų analizę. Darbo analitinė dalis parašyta atlikus atvejo analizę, t. y. remiantis vienos organizacijos patirtimi, tyrimą sudarė 2 etapai. Pirmojo etapo metu atliktas organizacijos brandos lygio nustatymas, naudojant Tarptautinio vidaus auditorių instituto Tyrimo centro sukurtą vidaus audito brandos lygio nustatymo metodiką. Ši metodika pagrįsta individualiu ekspertiniu vertimu. Antrojo tyrimo etapo metu atlikta pirminių dokumentinių šaltinių analizė, t. y. analizuoti organizacijos atliktos anketinės apklausos rezultatai.

Darbą sudaro įvadas, 3 skyriai, išvados ir pasiūlymai, literatūros sąrašas, santrauka lietuvių anglų kalbomis, priedas. Darbo apimtis – 63 puslapiai. Darbe pateikiama 10 lentelių, 5 paveikslai ir 1 priedas. Literatūrą sudaro 37 šaltiniai.



## 1. VIDAUS AUDITO SAMPRATOS TEORINĖ ANALIZĖ

### 1.1. Vidaus audito samprata ir funkcijos

Atskiri autoriai skirtingai apibūdina vidaus auditą.

J. Mackevičius, D. Raziūnienė (2011) vidaus auditą apibūdina kaip nepriklausomą kontrolės formą, veikiančią įmonės viduje ir apimančią veiklos vertinimą ir tikrinimą.

V. Lakis (2007) teigia, kad vidaus auditas yra nepriklausoma kontrolės veikla įmonėje.

Minėti autoriai akcentuoja, nepriklausomumą ir tai, kad vidaus auditas atlieka kontrolės funkciją (veiklą) įmonėje.

Kiek kitokią požiūrį į vidaus auditą pateikia A. H. Millichamp (1996), kuris mano, kad vidaus auditas – nepriklausoma įvertinimo funkcija, nustatyta (įkurta) organizacijos, kad joje atliktų valdymo kontrolės sistemos peržiūrą, o ne pačią kontrolę. Autorius pabrėžia, kad vidaus auditas objektyviai analizuoja, įvertina ir praneša apie vidaus kontrolės pakankumą tinkamam, taupiam, efektyviai veiksmingam išteklių naudojimui. Taip pat kaip vieną būtinausių vidaus audito elementų išskiria nepriklausomybę.

R. Savulytė, A. Kustienė (2010) teigia, jog vidaus auditas yra įvairiapusis organizacijos veiklos vertinimas, struktūrizuotas ir tarptautiniais profesinės praktikos standartais pagrįstas požiūris į organizacijos vidaus procesus, rizikos valdymo visumą, vadovavimą ir kontrolę. Darbo autorės nuomone šiame apibrėžime svarbiausia yra tai, kad mokslininkės apibūdinamos vidaus auditą akcentuoja, kad jis yra funkcija, veikla – „vertinimas“ ir detalizuoja kokios sritys yra vertinamos, nurodamos, kad šis vertinimas atliekamas remiantis tarptautiniais profesinės praktikos standartais.

Vidaus audito samprata formuojama ne tik mokslinėje literatūroje, bet ir apibrėžiama tam tikrų auditorių organizacijų. Tarptautinis Vidaus auditorių institutas (The Institute of Internal Auditors) sukūrė visame pasaulyje pripažintą vidaus audito apibrėžimą. Ši organizacija vidaus auditą apibūdina kaip nepriklausomą, objektyvią užtikrinimo ir konsultavimo veiklą, kuri skirta teikti naudą organizacijai ir gerinti jos veiklą. Vidaus auditas prisideda prie organizacijos tikslų pasiekimo, sistemingai ir visapusiškai vertindamas ir padėdamas gerinti organizacijos valdymo, rizikos valdymo ir kontrolės procesų veiksmingumą.

Atsižvelgiant į tai, jog ši sąvoka pripažįstama tarptautiniu mastu, darbo autorės nuomone minėtos sąvokos apibrėžtį verta išanalizuoti plačiau, t. y. aptariant atskirus jos elementus.

*Nepriklausomybė.* Pasak daugelio autorių, nepriklausomybės elementas vidaus audito sąvokos apibrėžtyje yra labai svarbus. Spencer Pickett K. H. (2003) teigia, kad vidaus auditas negali egzistuoti, jei nepriklausomybė nėra tikslas. Nepriklausomybės nepasiekimas sudaro esminį audito tarnybos

trūkumą ir jos neužtikrinimas, pažeidžia Vidaus auditorių instituto išleistų standartų reikalavimus. Plačiau nepriklausomybės elementas bus aptariamas toliau darbe.

*Užtikrinimas ir konsultavimas.* Anot Spencer Pickett K. H. (2003), ši apibrėžimo dalis nurodo pagrindinį vidaus audito vaidmenį. Vidaus auditas turi tapti vienu pagrindiniu organizacijos vadovybės konsultantu, teikiančiu patarimus ir pagalbą vadovams tokiu būdu, kuris geriausiai atitiktų jų poreikius. Konsultavimo darbas turėtų apimti rizikos numatymą, Vidaus auditorių instituto Veiklos standartuose 2120.C1 dalyje rašoma, kad atliekant konsultavimo įsipareigojimus, vidaus auditoriai privalo atkreipti dėmesį į riziką, atitinkančią prisiimtų įsipareigojimų tikslus, ir įspėti apie kitas egzistuojančias svarbias rizikas. Kitas ne mažiau svarbus vidaus audito vaidmuo – užtikrinimas. Kurį reikėtų suprasti kaip nepriklausomą patvirtinimą, kad organizacija gerai valdo arba nevaldo rizikos. Vidaus auditas gali suteikti patvirtinimą dėl tokios apimties, kurios keliamą riziką gali suvaldyti kontrolė, tačiau jis negali suteikti jokių absoliučių garantijų. Vidaus auditas yra pagalbos ranka, šį teiginį paaškina Vidaus audito instituto Kokybės standartas 1220.A3, kuriame sakoma, kad vidaus auditoriai turi būti budrūs dėl reikšmingų rizikų, nes jos gali turėti įtakos tikslams, operacijoms arba ištekliams, bei pabrėžiama, kad vien tik užtikrinimo procedūros, net jei jos atliekamos su tinkamu profesiniu atidumu, negarantuoja, kad bus nustatytos visos reikšmingos rizikos.

*Veikla.* K. H. Spencer Pickett (2003) teigia, jog faktas, kad vidaus audito funkcija yra veikla, labai svarbus, nes veiklą galima suprasti kaip paslaugą, kuri gali būti teikiama ne tik organizacijos darbuotojų, pvz., tai gali būti perkamos paslaugos. Darbo autorės nuomone, jei vidaus auditas gali būti suvokiamas kaip paslauga, teikiama iš išorės, tokiu atveju tai yra prieštaravimas audito klasifikacijai pagal apimtį ir atlikėjus, kuri bus aptarta toliau darbe.

*Teikti naudą.* Kaip paslauga, auditas turi formuoti klientų bazę ir suprasti organizacijos poreikius. Paslaugų vaidmuo turėtų vesti prie nustatytos naudos organizacijai teikimo, o ne prie vidaus audito darbo siekiant savo kaip tarnybos (padalinio) tikslų. Vidaus audito teikiama nauda priklauso nuo jo sukuriamos pridėtinės vertės. Naudos (pridėtinės vertės) teikimas turėtų būti svarbiausias dalykas, rūpintis audito vadovams bei varantis visą audito procesą (K. H. Spencer Pickett, 2003; R. Savulytė, A. Kustienė, 2010). Tarptautinės profesinės praktikos standartų žodyne (2013) rašoma, kad pridėtinė vertė sukuriama, kai vidaus auditas suteikia objektyvų ir tinkamą užtikrinimą bei prisideda prie veiksmingo ir efektyvaus rizikos valdymo ir kontrolės. Flostoiu S. (2012) išskiria svarbiausius elementus, kurie sukuria vidaus audito pridėtinę vertę: struktūros silpnų vietų mažinimas teikiant rekomendacijas; organizacijos veiklos rizikų atnaujinimas; vidaus kontrolės sistemos rezultatyvumo didinimas, remiantis rizikų analizės rezultatais, t. y. nustatant silpniausias vietas, rekomenduojant papildomus kontrolės filtrus bei įgyvendinant esamus; taip pat turto niokojimo prevencija; įgyvendinant rekomendacijas sutaupyti lėšos; sukčiavimų prevencija, užtikrinant vykdomų sandorių, operacijų, veiklų skaidrumą; asmenų atsakingų už vidaus kontrolę informavimas apie reikšmingus

funkcijų sutrikdymus ir nukrypimus nuo normos, taip pat teisėsaugos informavimas, jei minėti sutrikdymai, nukrypimai baustini; vidaus audito rekomendacijų ir pasiūlytų sprendimų įgyvendinimo kontrolė; griežtesnių metodų pagrindimas kiekybinių veiklos rezultatų vertinimui; žinių ir teigiamos patirties sklaidimas.

*Ir pagerinti organizacijos veiklą.* Pasak K. H. Spencer Pickett (2003), ši apibrėžimo dalis nurodo, kad vidaus auditas yra organizacijos veiklos gerinimo priemonė, kuri turi atlikti nuolatinį tobulinimą. Auditoriai iš tiesų organizacijoje yra tam, kad gerintų jos veiklą, o ne tikrintų ir ieškotų netinkamai vykdančius savo funkcijas organizacijos darbuotojų. Jei audito vadovai negali įrodyti kaip auditoriai pagerino verslą, tokiu atveju atsiranda mažiau priežasčių naudotis jų teikiama paslauga.

*Prisideda prie organizacijos tikslų pasiekimo.* K. H. Spencer Pickett (2003) teigia, kad vidaus audito užduotys yra stipriai susijusios su organizacijos verslo tikslais. Organizacijos pavertimas sėkminga yra pagrindinis aspektas skatinantis verslo valdymui (blogai valdoma organizacija nebus sėkminga), rizikos valdymui (pagrindinis dėmesys skiriamas siekiamų tikslų rizikai), vidaus kontrolei (siekiama užtikrinti tikslų įgyvendinimą).

*Sistemingas ir visapusiškas.* K. H. Spencer Pickett (2003) nuomone, vidaus auditas pilnai išsiskleidusi profesija t. y. turinti aiškius nustatytus standartus ir galinti dirbti su geriausios praktikos gairėmis, teikiant kokybiškas paslaugas. Atsižvelgiant į tai organizacijos gali tikėtis, kad auditoriai savo darbus atlieka sistemingai ir visapusiškai. Be to, Veiklos standartas 2040 reikalauja, kad audito vadovas nustatytų politiką ir procedūras, kuriomis vadovaujantis atliekamas vidaus auditas.

*Vertinimas ir gerinimas (tobulinimas).* Šiame darbe jau buvo paminėta, kad vidaus auditas turi sutelkti dėmesį į organizacijos tobulinimą. K. H. Spencer Pickett (2003) nurodo, kad dalį tobulinimo galimybių paieškos sudaro įvertinimo vykdymas. Vidaus auditas palygina kas rasta audito metu su tuo, kas turėtų būti, kad būtų užtikrinta gera kontrolė. Ir tai neišvengiamai reiškia vertinimo metodų panaudojimą, kad profesionaliai ir nešališkai duoti tvirtus ir patikimus rezultatus. Vertinimo metodų naudojimas sustiprina veiksmus, atliekamus siekiant pagerinti organizacijos veiklą.

*Organizacijos valdymas, rizikos valdymas ir kontrolės procesai.* K. H. Spencer Pickett (2003) teigia, kad šios trys susijusios sąvokos nustato parametrus vidaus audito vaidmeniui. Organizacijos, kurios neturi išplėtos organizacijos valdymo, rizikos valdymo ir kontrolės procesų sistemos, ilgainiui žlunga, o trumpuoju laikotarpiu turi reguliavimo sunkumų. Vidaus auditoriai yra profesionalai, kurie dirba su minėtos sistemos komponentais, užtikrinančiais organizacijos gyvavimą.

*Veiksmingumas (efektyvumas).* Veiksmingumas yra viena iš paskutinių apibrėžties dalių. K. H. Spencer Pickett (2003) nurodo, kad veiksmingumas grindžiamas nuomone, kad vadovybė gali nustatyti tikslus ir kontrolės išteklius tokiu būdu, kad būtų užtikrintas tų tikslų pasiekimas. Ryšys tarp kontrolės ir tikslų tampa akivaizdus, o auditas turi gebėti suprasti valdymo pagrindinį poreikį, t. y. kad

jis reikalingas tikslų pasiekimui. Veiksmingumo (efektyvumo) koncepcija yra labai sudėtinga, todėl veiksmingumas audito apibrėžtyje lemia, kad audito apimtis potencialiai tampa labai plati.

Vidaus audito sąvoka Lietuvos Respublikoje reglamentuota teisiškai. Lietuvos Respublikos vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatyme (2 str. 4 d.) nustatyta, kad „vidaus auditas – viešojo juridinio asmens vidaus kontrolės sistemos dalis, kurios dėka, vidaus auditoriams vykdant nepriklausomą, objektyvią tyrimo, vertinimo ir konsultavimo veiklą, siekiama užtikrinti viešojo juridinio asmens veiklos gerinimą“. Pastebėtina, kad įstatyme pateiktas vidaus audito sąvokos apibrėžimas yra glaustesnis nei Vidaus auditorių instituto sukurtas apibrėžimas, be to akcentuojama, kad vidaus auditas yra vidaus kontrolės sistemos dalis.

Daugelis vidaus audito sąvokos apibrėžimų turi žodį „nepriklausomas“, tai yra įrodymas, kad nepriklausomumas yra ypatingai svarbus komponentas. Walton P., Aerts W. (2006) kaip ir daugelis kitų autorių pabrėžia, kad vidaus audito departamentas turi būti nepriklausomas nuo veiklų, kurias audituoja. Audito departamento nepriklausomumas turėtų būti užtikrinamas per organizacijos poziciją ir įgaliojimus joje bei pripažįstant auditorių objektyvumą. Itin svarbi atskaitomybės linija: paprastai rekomenduojama, kad vidaus auditorius pateiktų ataskaitą tiesiogiai (audito komiteto) valdybos direktoriams arba generaliniam direktoriui ar aukščiausių įmonės vadovų komitetui. Pasak Whittington O. R., Pany K. (2010) vidaus auditoriai turėtų išlaikyti objektyvų, nešališką požiūrį ir išvengti interesų konfliktų. Vidaus audito skyriaus nepriklausomumas sustiprinamas, kai audito vadovai teikia ataskaitas į valdymo lygį, kuris pakankamai reikšmingas, taip siekiama užtikrinti plačią audito aprėptį ir tinkamai apsvarstyti ir įgyvendinti auditorių rekomendacijas. K. H. Spencer Pickett (2003) akcentuoja, kad yra nepriklausomumo laipsniai ir kokybė, kurie turi būti pasiekti, siekiant užtikrinti, kad auditas būtų pakankamai nutolęs nuo tam tikros operacijos, kurios peržiūra atliekama, bei nurodo, kad raktai suvokti auditorių nepriklausomumo reikšmei yra Vidaus auditorių instituto Kokybės standartai, kuriuose rašoma:

**1100** vidaus audito veikla turi būti nepriklausoma, o vidaus auditoriai turi būti nepriklausomi atlikdami savo darbą.

**1110** Vidaus audito vadovas privalo pranešti organizacijai, kad leidžia vidaus auditui įvykdyti savo įsipareigojimus.

**1110.A1** Vidaus audito veikla turi būti laisva nuo kišimosi, nustatant vidaus audito apimtį, atliekant darbą ir panešant rezultatus.

**1120** Vidaus auditoriai turi turėti objektyvų, nešališką požiūrį ir vengti bet kokio interesų konflikto.

**1130** Jei nepriklausomybė ar objektyvumas yra pažeisti iš tikrųjų arba taip atrodo, pažeidimų detalės turi būti atskleistos atitinkamoms šalims. Atskleidimo pobūdis priklausys nuo pažeidimo.

**1130.A1** Vidaus auditoriai turi susilaikyti nuo konkrečių operacijų vertinimo, jei už tų operacijų vykdymą jie anksčiau buvo atsakingi. Daroma prielaida, kad objektyvumas yra pažeistas, jei vidaus auditorius teikia užtikrinimo paslaugą veiklai, už kurią vidaus auditorius buvo atsakingas praėjusiais metais.

**1130.A2** Kai tikrinama ta veikla, už kurią tiesiogiai atsakingas audito vadovas, tokius auditorių darbo dokumentus turi peržiūrėti su vidaus auditu nesusijusi šalis.

**1130.C1** Vidaus auditoriai gali teikti konsultavimo paslaugas, susijusias su operacijomis už kurias jie anksčiau buvo atsakingi.

**1130.C2** Jeigu vidaus auditoriai turi potencialių nepriklausomumo ir objektyvumo pažeidimų, susijusių su siūloma konsultavimo paslauga, visa tai turi būti atskleista klientui prieš priimant įsipareigojimą teikti konsultavimo paslaugą.

Mokslininkai aptardami vidaus auditą dažnai nepateikia vidaus audito sąvokos, o formuluoja vidaus audito tikslą – nagrinėti ir vertinti įmonės veiklą, jos rizikos valdymą, vidaus kontrolės sistemą, įmonės valdymo procesų veiksmingumą, teikti paramą įmonės vadovybei ir kitų lygių darbuotojams, kad jie geriau atliktų savo funkcijas, padėti įgyvendinti įmonės tikslus – bei nurodo vidaus audito veiklos kryptis.

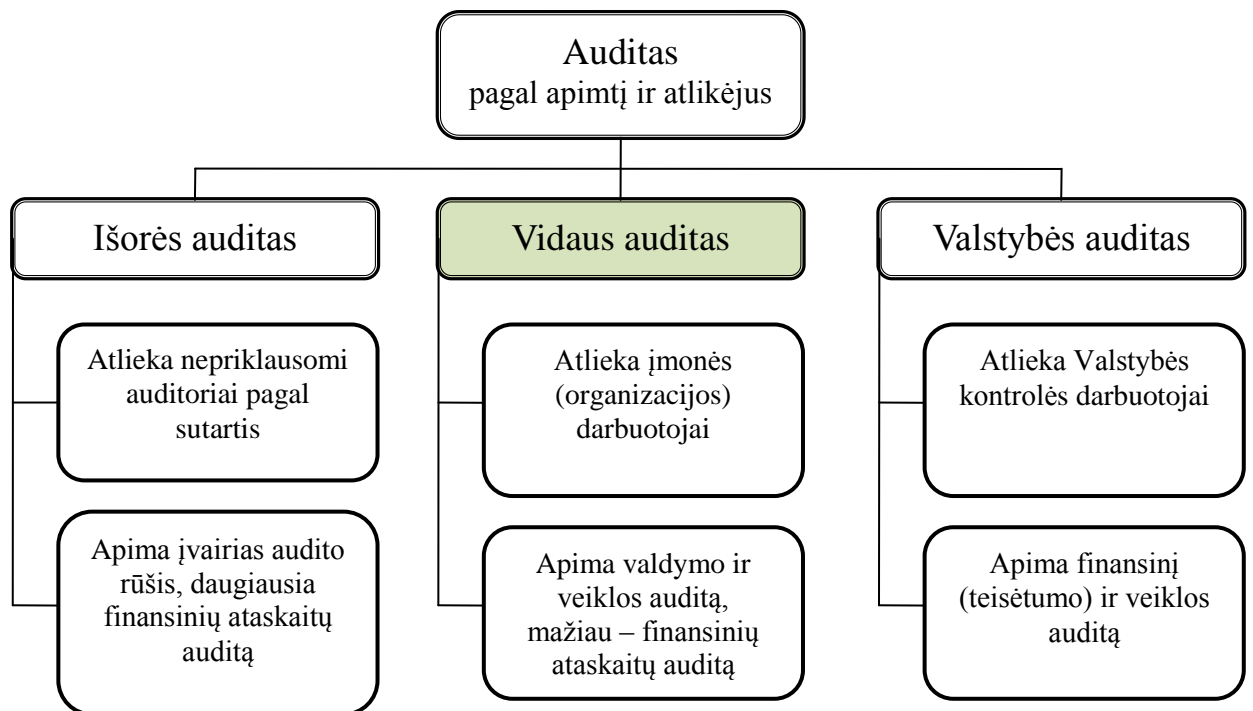
610 tarptautiniame audito standarte „Vidaus auditorių darbo naudojimas“ nurodytos veiklos (funkcijos), kurias gali apimti vidaus auditas:

1. vidaus kontrolės stebėseną. Vidaus auditui gali būti priskirta tam tikra atsakomybė už kontrolės priemonių priežiūrą, jų veikimo stebėseną ir rekomendacijų dėl jų tobulinimo teikimą;
2. finansinės ir veiklos informacijos tikrinimas. Vidaus auditui gali būti priskirta pareiga peržiūrėti priemones, naudojamas siekiant nustatyti, įvertinti, grupuoti finansinę ir veiklos informaciją ir rengti jos ataskaitas, taip pat išnagrinėti atskirus dalykus, įskaitant išsamų ūkinių operacijų, sąskaitų likučių ir procedūrų patikrinimą;
3. veiklos peržiūra. Vidaus auditui gali būti priskirta pareiga atlikti įmonės veiklos, įskaitant nefinansinę įmonės veiklą, ekonomiškumo, veiksmingumo ir efektyvumo peržiūrą;
4. įstatymų ir teisės aktų laikymosi peržiūra. Vidaus auditui gali būti priskirta pareiga atlikti atitikties įstatymams, teisės aktams ir kitiems išorės reikalavimams peržiūra, taip pat atitikties vadovybės politikai, nurodymams ir kitiems vidaus reikalavimams peržiūra;
5. rizikos valdymas. Vidaus auditas gali padėti organizacijai nustatyti ir įvertinti reikšmingus rizikos veiksnius ir prisidėti prie rizikos valdymo ir kontrolės sistemos tobulinimo;
6. valdymas. Atliekant vidaus auditą galima vertinti, kaip valdymo procese įgyvendinami tikslai, susiję su etika ir vertybėmis, vadovavimu ir atskaitomybe, atitinkamų organizacijos padalinių informavimu apie riziką ir kontrolę, už valdymą atsakingų asmenų, išorės ir vidaus auditorių bei vadovybės bendravimo efektyvumu.

Atsižvelgiant į tai kas išdėstyta, darbo autorės nuomone, vidaus auditas neturėtų būti suprantamas kaip kontrolė (t. y. kontrolės funkcija, veikla), vidaus auditas turėtų būti traktuojamas kaip vidaus kontrolės sistemos priežiūrą atliekantis nepriklausomas padalinys arba bent jau kaip vidaus kontrolės sistemos dalis, vertinantis kaip veikia minėta sistema, valdymo metodus, jų efektyvumą ir kt. Mokslininkai (Walton P., Aerts W., 2006) taip pat mano, kad vidaus auditas gali būti vidaus kontrolės sistemos dalis, kuri atlieka stebėjimą, ir pažymi, kad atsakomybė už vidaus kontrolės sukūrimą ir techninę priežiūrą tenka generaliniam direktoriui ir jo vadovaujamiems darbuotojams, o vidaus auditorių pagrindinis uždavinys turėtų būti išnagrinėti ir įvertinti įmonės vidaus kontrolės sistemą ir veiklos rezultatų kokybę, atlikti pavestas pareigas.

## 1.2. Vidaus audito rūšys

Analizuojant vidaus auditą, būtina pažymėti, kad vidaus auditas – viena iš audito grupių, išskiriama auditą klasifikuojant pagal apimtį ir atlikėjus (žr. 1 pav.).



Šaltinis: adaptuota pagal Mackevičius, 1999, p. 42

1 pav. Audito klasifikavimas pagal apimtį ir atlikėjus

Vienas svarbiausių vidaus audito bruožų, kad vidaus auditą atlieka įmonės (organizacijos) vidaus audito tarnybos darbuotojai, turintys reikalingą profesinę klasifikaciją. D. Daujotaitė (2006) pažymi, kad vidaus auditą gali atlikti ir nepriklausomi auditoriai. Kiti autoriai (Louwers et al., 2008) pažymi,

kad praeityje vidaus auditą atlikdavo organizacijoje dirbantys darbuotojai, tačiau pastaraisiais metais išorės auditoriai pradėjo teikti vidaus audito paslaugas verslo bendruomenei. Sutinkama įvairių nuomonių, vienos kompanijos tiki, kad gali įgyti patirties ir pagerinti kontrolę per audito išlaidas, kai vidaus audito funkcija yra perkama iš išorės audito firmų, kitos kompanijos mano, kad neperkama iš išorės vidaus audito funkcija yra geriau, nes vidaus audito darbuotojai geriau žino organizacijos tikslus ir uždavinius, taip pat pasitaiko kompanijų, kurios derina vidaus auditorių darbą su perkama vidaus audito paslauga iš išorės auditorių.

Kitas ne mažiau svarbus vidaus audito bruožas, koks auditas atliekamas, t. y. kas audituojama. Audito teorijoje, auditą klasifikuojant pagal funkcinį požymį, išskiriamos tam tikros audito rūšys: finansinių ataskaitų (finansinis) auditas, valdymo auditas, veiklos auditas, socialinis auditas (J. Mackevičius, 1999; A. Kustienė, 2008; D. Daujotaitė, 2006), taip pat kai kurie autoriai dar išskiria informacinių sistemų auditą, projektų (programų) auditą, aplinkos (ekologijos) auditą (J. Mackevičius, D. Raziūnienė, 2011). Mokslininkai nurodo, kad vidaus auditas apima valdymo, veiklos auditus ir mažiau – finansinių ataskaitų auditą. Pažymėtina, kad Nuolatinės tarpžinybinės komisijos vidaus audito sistemos kūrimui valstybiniame sektoriuje koordinuoti protokolu Nr. 1 sprendimo Nr. 5 patvirtintose Vidaus audito rekomendacijose (toliau – Vidaus audito rekomendacijos) išskiriamos trys vidaus audito kategorijos: finansinis auditas, veiklos auditas ir informacinių sistemų auditas. Darbo autorės nuomone, vidaus audito skirstymo į skirtingas kategorijas ar grupes skirtumai mokslinėje literatūroje ir valstybės institucijų rengiamuose dokumentuose atsiranda dėl subjektų, kuriuose atliekamas vidaus auditas. Mokslininkai kalbėdami apie vidaus auditą dažniausiai remiasi privačių juridinių asmenų patirtimi, o tuo tarpu minėtos Vidaus audito rekomendacijos buvo rengtos viešiesiems juridiniams asmenims. Viešųjų ir privačių juridinių asmenų veiklos specifika, pobūdis ir apimtys yra labai skirtingos, o tai lemia sritis, kuriose atliekamas vidaus auditas.

Atsižvelgiant į tai, kad vidaus auditas apima keletą audito rūšių, tikslinga toliau darbe plačiau aptarti kiekvieną iš jų.

Valdymo auditas – įmonės (organizacijos) valdymo sistemos efektyvumo, darbo organizavimo metodų, personalo politikos ir veiksmų tyrimas. Šio audito metu atliekamas įmonės organizacinės valdymo struktūros vertinimas, tikrinami personalo veiksmai, profesinė kompetencija. (J. Mackevičius, 1999; J. Mackevičius, D. Raziūnienė, 2011). Taigi į vidaus audito sritį patenka valdymo politika, veiklos ir darbo organizavimo valdymas, o tai leidžia vidaus auditoriam identifikuoti vadybos problemas, objektyviai įvertinti ar sukurta valdymo politika yra tinkama, ar veiklos ir darbo organizavimo valdymas padeda efektyviai ir mažiausiomis sąnaudomis siekti nustatytų organizacijos tikslų.

Veiklos auditas – tai įvairių įmonės (organizacijos) veiklos sričių nagrinėjimas ekonomiškumo, efektyvumo ir rezultatyvumo požiūriais. Šio audito metu įvertinami veiklos rezultatai, nustatoma ar

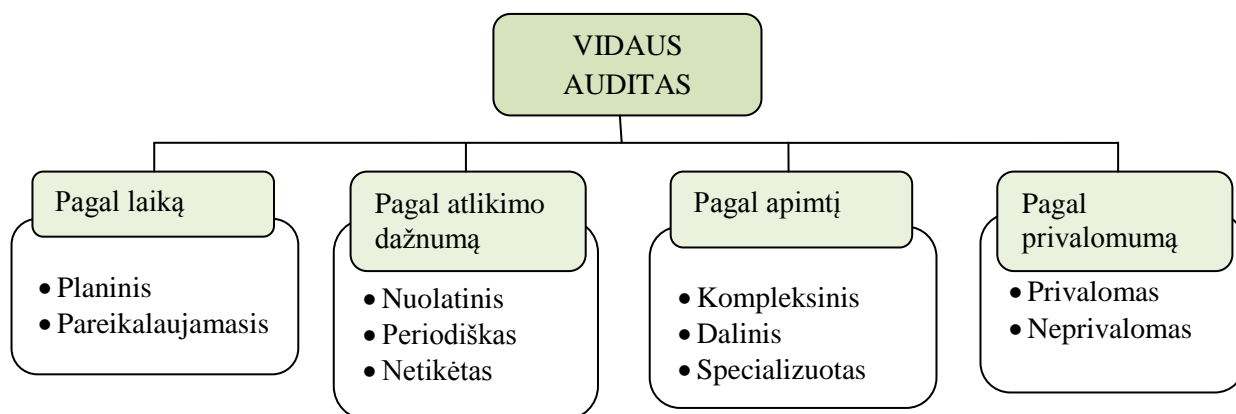
taupiai buvo naudojami materialiniai, finansiniai, ir darbo ištekliai, ieškoma būdų produkcijos gamybai didinti, jos ar teikiamų paslaugų kokybei gerinti bei visų rūšių išlaidoms mažinti. (J. Mackevičius, 1999; J. Mackevičius, D. Raziūnienė, 2011). Vidaus audito rekomendacijose rašoma, kad šis auditas orientuotas į tikslų, kurie gali būti išreikšti pinigine išraiška, pasiekimą mažiausiomis išlaidomis ekonomiškumo, efektyvumo, rezultatyvumo požiūriu. Atsižvelgiant į tai, kad į vidaus audito nagrinėjamą sritį patenka bene reikšmingiausia organizacijos dalis, t. y. organizacijos veikla (vykdomi procesai), o veiklos audito tikslas ją įvertinti ekonomiškumo, efektyvumo ir rezultatyvumo kriterijais bei teikti rekomendacijas, galima teigti, kad vidaus auditas netiesiogiai prisideda prie organizacijos veiklos efektyvumo didinimo.

Finansinių ataskaitų auditas – tai nepriklausomas audituojamos įmonės finansinių ataskaitų patikrinimas, nustatant, ar finansinė atskaitomybė parodo tikrą ir teisingą įmonės finansinę būklę, veiklos rezultatus, ir auditoriaus išvados pateikimas vadovaujantis finansinių ataskaitų audito atlikimą reglamentuojančių teisės aktų reikalavimais. (J. Mackevičius, D. Raziūnienė, 2011; Kustienė, 2008; D. Daujotaitė, 2006). Pažymėtina, kad Vidaus audito rekomendacijose nurodama, jog finansinio vidaus audito tikslas ne tik nustatyti, ar finansinės ataskaitos parodo tikrą ir teisingą finansinę būklę ir ar jos sudarytos vadovaujantis teisės aktais, bet ir įvertinti, ar vidaus kontrolė užtikrina efektyvų finansinių veiksmų vykdymą audituojamajame objekte. Šis auditas yra orientuotas į sandorių išlaidas, pajamas, apskaitos informaciją. Vidaus auditoriui svarbiausia ne pati apskaita, bet sistema užtikrinant apskaitos informacijos ir finansinės atskaitomybės kokybę. Taigi vidaus auditas yra patikima ir reikšminga priemonė, galinti padėti: įvertinti ekonominės informacijos, esančios finansinėse ataskaitose patikimumą, užtikrinti tinkamą minėtų ataskaitų sudarymo organizavimą, įvertinti apskaitos kontrolės sistemą bei ekonominių išteklių paskirstymą ir naujų išteklių nustatymą.

Informacinių sistemų auditas – tai duomenų rinkimo ir įrodymų vertinimo procesas, kurio metu įvertinama, ar informacinė sistema užtikrina turto saugumą, duomenų vientisumą, padeda tinkamai siekti organizacijos tikslų ir efektyviai naudoti išteklius. Šio audito metu koncentruojamasi į informaciją, saugomą kompiuterinėse sistemose (R. Weber, 2003; I. Aleliūnas, Z. Atkočiūnienė, 2010). Vidaus audito rekomendacijose taip pat nurodoma, kad vienas iš informacinių sistemų audito tikslų yra įvertinti vidaus kontrolės būklę informacijos apsaugos srityje, bei akcentuojama, kad, atliekant informacinių sistemų auditą, duomenų bazių turiniu arba duomenų bazėse pateikiama informacija domimasi tik tiek, kiek tai yra reikalinga vidaus kontrolės būklei įvertinti. Taigi vidaus audito veiklos srityje yra informacinės sistemos, kurios atlieka reikšmingą vaidmenį kiekvienos organizacijos veikloje, gaunant, perduodant, paskirstant ir naudojant informaciją valdymo sprendimams priimti.

Vidaus auditas literatūroje klasifikuojamas ir pagal įvairius požymius (žr. 2 pav.).





Šaltinis: sudaryta pagal Mackevičius, 1999, p. 601

## 2 pav. Vidaus audito klasifikavimas pagal įvairius požymius

Auditas, kuris atliekamas pagal planą sudarytą ataskaitiniams metams, vadinamas planiniu auditu. Pasitaiko atvejų, kai auditas atliekamas įmonės vadovu sprendimu, toks auditas vadinamas pareikalaujamoju auditu (J. Mackevičius, 1999).

Nuolatinio audito esmė, jog nuolat audituojama tam tikra sritis ar organizacija, kuriai būdinga didelė rizika. Nuolatinis tikrinimas sumažina minėtą riziką, užtikrina nuolatinę kontrolę. Periodiškas auditas atliekamas tik tada, kai manoma, jog jis reikalingas. Srityse, kurioms būdingos didelės grynųjų pinigų apimtys, kai įtariamas nelegalios veiklos vykdymas, įstatymų nesilaikymas ar pan. dažniausiai atliekamas netikėtas auditas (J. Mackevičius, 1999).

Auditas, kurio metu atliekamas visapusiškas veiklos patikrinimas, vadinamas kompleksiniu auditu. Tuo atveju kai tikrinama tik tam tikra organizacijos veiklos sritis, funkcijos ar padaliniai, atliekamas dalinis auditas. Specializuoto audito specifika pasireiškia tuo, jog keliuose padaliniuose tikrinamos tos pačios veiklos sritys. (J. Mackevičius, 1999)

Audito klasifikavimas pagal privalomumą yra vienas svarbesnių, kadangi yra susijęs su vidaus audito reglamentavimu.

Privalomas vidaus auditas, tai toks auditas, kurio atlikimą reguliuoja teisės aktai. Lietuvoje pagrindinis teisės aktas reglamentuojantis vidaus auditą yra Lietuvos Respublikos vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymas. Šis įstatymas nustato vidaus audito privalomumą viešajame sektoriuje.

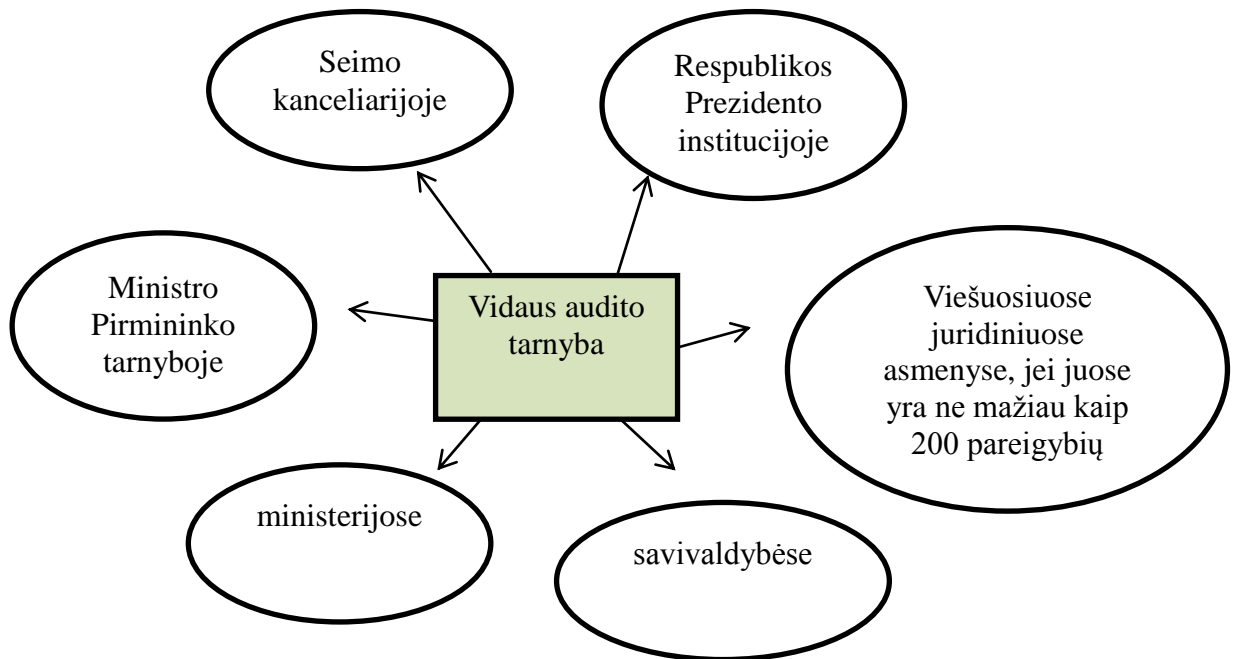
Neprivalomas auditas – auditas, kurio atlikimas nereglamentuojamas teisės aktais. Įmonės ar organizacijos savanoriškai pasirenka daryti auditą ar jo nedaryti.

### 1.3 Vidaus audito teisinis reglamentavimas Lietuvoje

Lietuvos Respublikos vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymas nustato vidaus audito funkcionavimo viešajame juridiniame asmenyje, kuris valdo, naudoja valstybės ir savivaldybės turtą ir

juo disponuoja, teisinius pagrindus ir tikslus. Visuose kituose juridiniuose asmenyse vidaus auditas nereglamentuojamas, t. y. jis yra neprivalomas.

Minėtu įstatymu nustatyta, kad vidaus auditą atlieka vidaus audito tarnybos (t. y. viešojo juridinio asmens struktūrinis padalinys – skyrius ar departamentas) bei kokiuose subjektuose šios tarnybos privalo būti įsteigtos. Vidaus auditas yra privalomas 3 paveiksle nurodytiems subjektams.



Šaltinis: sudaryta pagal Lietuvos Respublikos vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymą Nr. IX-1253

### 3 pav. Privalomojo vidaus audito subjektai

Įstatyme nurodomas vidaus audito tikslas – sistemingai ir visapusiškai vertinant rizikos valdymą ir vidaus kontrolę, padėti įgyvendinti viešojo juridinio asmens, jam pavaldžių ir jo valdymo sričiai priskirtų viešųjų juridinių asmenų veiklos tikslus – iš esmės atitinka literatūroje pateikiamus.

Įstatymas reglamentuoja vidaus audito tarnybos pavaldumą. Vidaus audito tarnyba yra tiesiogiai pavaldi ir atskaitinga viešojo juridinio asmens vadovui. Įstatyme didelis dėmesys skiriamas nepriklausomybei, jame nurodoma, kad viešojo juridinio asmens vadovas užtikrina vidaus auditorių veiklos ir organizacinę nepriklausomumą ir negali perduoti šios valdymo funkcijos kitiems viešojo juridinio asmens valstybės tarnautojams ar darbuotojams, be to vidaus audito tarnybai neturi būti daromas poveikis, kai yra planuojamas ir atliekamas vidaus auditas ir pateikiami vidaus audito rezultatai. Siekiant užtikrinti visišką vidaus audito nepriklausomybę įstatyme taip pat nustatyta, kad vidaus audito tarnybos vadovas ir vidaus auditoriai negali dalyvauti valdant viešąjį juridinį asmenį, jam pavaldžius arba jo valdymo sričiai priskirtus viešuosius juridinius asmenis.

Siekiant užtikrinti vidaus audito tarnybos veiklos sistemiškumą ir patikimumą, disciplinuosumą, įstatyme nustatyta, kad viešojo juridinio asmens vadovas turi patvirtinti vidaus audito tarnybos veiklą

reglamentuojančius nuostatus, parengtus vadovaujantis Vyriausybės patvirtintais Pavyzdiniais vidaus audito tarnybos nuostatais. Taigi Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. balandžio 14 d. nutarimas Nr. 470 „Dėl Lietuvos Respublikos vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymo įgyvendinimo ir audito tarnybos pavyzdinių nuostatų patvirtinimo“ yra poįstatyminis teisės aktas, patvirtinantis minėtus Pavyzdinius vidaus audito tarnybos nuostatus, kuriuo turi vadovautis viešieji juridiniai asmenys.

Taip pat įstatyme numatyta, kad vidaus audito tarnybos vadovo viena iš pagrindinių funkcijų - parengti ir teikti viešojo juridinio asmens vadovui tvirtinti vidaus audito tarnybos vidaus audito metodiką. Ši metodika turi būti parengta vadovaujantis Finansų ministro patvirtinta Pavyzdine vidaus audito metodika. Pavyzdinė vidaus audito metodika yra patvirtinta Lietuvos Respublikos finansų ministro 2003 m. gegužės 2 d. įsakymu Nr. 1K-117 „Dėl Pavyzdinės vidaus audito metodikos, Vidaus auditorių profesinės etikos taisyklių ir Vidaus audito poreikio įvertinimo analizės metmenų patvirtinimo“. Tai trečiasis svarbus vidaus audito veiklai teisės aktas, kuriuo privaloma vadovautis. Šiuo Finansų ministro įsakymu taip pat patvirtintos viešojo juridinio asmens, kuris valdo, naudoja valstybės ir savivaldybės turtą ir juo disponuoja Vidaus auditorių profesinės etikos taisyklės bei Vidaus audito poreikio įvertinimo analizės metmenys, kurie nustato viešųjų juridinių asmenų, kurie valdo, naudoja valstybės ir savivaldybės turtą ir juo disponuoja, vidaus audito tarnybų vidaus audito poreikio įvertinimo tvarką. Vidaus auditorių profesinės etikos taisyklių tikslas apibrėžti vidaus auditorių profesinio elgesio principus ir normas, kurių jie turi laikytis įgyvendindami savo teises, atlikdami norminiuose teisės aktuose nustatytas pareigas bei funkcijas, didinti viešojo juridinio asmens vadovo ir jo vadovaujamo viešojo juridinio asmens padalinių, jam pavaldžių ir jo valdymo sričiai priskirtų viešųjų juridinių asmenų pasitikėjimą vidaus auditorių veikla. Šiose taisyklėse išskiriami keturi vidaus auditorių profesinės etikos principai, kurie pateikti 1 lentelėje.

**1 lentelė. Vidaus auditorių profesinės etikos principai ir normos**

<b>Principas</b>	<b>Elgesio norma</b>
Sąžiningumo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sąžiningai, stropiai ir atsakingai eiti savo pareigas ir atlikti jam pavestą darbą;</li> <li>• deklaruoti savo privačius interesus, susijusius su asmeniniais įsipareigojimais, ir spręsti visus kylančius konfliktus taip, kad būtų apginti viešieji interesai;</li> <li>• sąžiningai ir teisingai priimti sprendimus;</li> <li>• atlikdamas vidaus auditą, turi vadovautis galiojančiais Lietuvos Respublikos įstatymais ir kitais norminiais teisės aktais;</li> <li>• būti sąžiningas ir nepriklausomas nuo audituojamojo subjekto;</li> <li>• negali dalyvauti jokiaje neteisėtoje veikloje arba imtis veiksmų, kurie diskredituoja vidaus auditoriaus profesiją arba patį viešąjį juridinį asmenį.</li> </ul>
Objektyvumo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• atlikdamas vidaus auditą, privalo pareikšti savo nuomonę, nepasiduoti jokių interesų įtakai;</li> </ul>

1 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Principas	Elgesio norma
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• negali dalyvauti veikloje, kuri veiktų arba galėtų paveikti jo nešališkumą ir prieštarautų viešojo juridinio asmens interesams;</li> <li>• sprendimus, susijusius su tarnybine veikla, privalo priimti objektyviai ir be išankstinio asmeninio nusistatymo;</li> <li>• neturi priimti dovanų, kurios galėtų paveikti jo profesinę nuomonę atliekant vidaus auditą;</li> <li>• privalo pranešti Vidaus audito tarnybos vadovui arba viešojo juridinio asmens vadovui apie visus atvejus, galinčius sukelti viešųjų ir privačiųjų interesų konfliktą.</li> </ul>
Konfidencialumo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• neskleisti informacijos arba faktų, kuriuos sužinojo atlikdamas vidaus auditą, išskyrus atvejus, kada tai yra jo pareiga;</li> <li>• negali naudoti vidaus audito metu gautos informacijos asmeniniams tikslams ir tada, kai tai prieštarauja įstatymams, kitiems norminiams teisės aktams arba daro žalą viešojo juridinio asmens interesams;</li> <li>• vidaus audito dokumentai negali būti pateikti tretiesiems asmenims be teisinio pagrindo.</li> </ul>
Kompetencijos ir profesionalumo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• įsipareigoti atlikti tik vidaus auditą, kuriam atlikti jis turi reikalingų žinių, įgūdžių ir patirties;</li> <li>• nuolat kelti savo kvalifikaciją, gerinti atliekamo vidaus audito kokybę ir efektyvumą;</li> <li>• siekti kompetentingo ir sąžiningo specialisto reputacijos;</li> <li>• būti gerai susipažinęs su įstatymais ir kitais norminiais teisės aktais, reglamentuojančiais apskaitą, auditą, mokesčius ir kitą;</li> <li>• sugebėti suprasti, apibendrinti, paaiškinti ir interpretuoti vidaus audito metu surinktą informaciją;</li> <li>• mokėti bendrauti su žmonėmis ir palaikyti gerus, dalykinius ryšius su audituojamojo subjekto valstybės tarnautojais arba darbuotojais.</li> </ul>

**Šaltinis:** sudaryta pagal Lietuvos Respublikos finansų ministro 2003 m. gegužės 2 d. įsakymas Nr. 1K-117.

Vidaus auditorių sąžiningumas suteikia pagrindą pasitikėti jų darbu ir pasikliauti jų nuomone.

Objektyvumo principo esmė, jog vidaus auditoriai vadovaujasi aukščiausio lygio profesiniu objektyvumu rinkdami, vertindami ir pateikdami informaciją apie audituojamojo viešojo juridinio asmens veiklą. Prieš pareikšdami nuomonę, vidaus auditoriai turi surinkti pakankamai įrodymų ją pagrįsti, o asmeniniai jų interesai ar kiti asmenys neturi turėti tam įtakos.

Vidaus auditoriai laikosi konfidencialumo principo, t. y. jie supranta vidaus audito metu gautos informacijos vertę ir neatskleidžia jos be atitinkamo leidimo arba įgaliojimo, išskyrus atvejus, kai to reikalauja įstatymai, kiti norminiai teisės aktai arba profesiniai įsipareigojimai.

Kompetencijos ir profesionalumo principas reiškia, kad vidaus auditoriai taiko žinias, įgūdžius ir patirtį, reikalingus vidaus auditui atlikti.

Atsižvelgiant į tai, kad nuolat kinta teisės aktai, ekonominė situacija ir kiti veiksniai ypač aktualūs vidaus audito veiklai, bei siekiant skatinti vidaus auditorius atnaujinti ir pagilinti savo vidaus audito ir su juo susijusių sričių žinias ir taip pat skatinti vidaus auditorių nuolatinį profesinį tobulėjimą, gilinant specialiąsias profesines žinias, tobulinant gebėjimus ir įgūdžius, pritaikant naujoves vidaus

audito srityje, vykdoma viešųjų juridinių asmenų vidaus auditorių žinių ir gebėjimų, įgytų pagal vidaus auditorių mokymo programas, vertinimo procedūra. Ši procedūra atliekama vadovaujantis Viešųjų juridinių asmenų, kurie valdo, naudoja valstybės ir (arba) savivaldybės turtą ir juo disponuoja, vidaus auditorių ir asmenų, dirbančių vidaus audito srityje, atestacijos nuostatais, patvirtintais Lietuvos Respublikos finansų ministro 2009 m. kovo 9 d. įsakymu Nr. 1K-057.

Siekiant nustatyti, ar vidaus audito tarnybos veikla atitinka Lietuvos Respublikos vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymo ir kitų teisės aktų reikalavimus, bei išsiaiškinti vidaus auditą reglamentuojančių teisės aktų tobulinimo poreikį, vidaus auditorių mokymo sritis, atliekamas viešojo juridinio asmens, kuris valdo, naudoja valstybės ir (arba) savivaldybės turtą ir juo disponuoja, vidaus audito tarnybos veiklos vertinimas. Minėtas vertinimas atliekamas vadovaujantis Viešųjų juridinių asmenų, kurie valdo, naudoja valstybės ir (arba) savivaldybės turtą ir juo disponuoja, vidaus audito tarnybų veiklos vertinimo tvarkos aprašu, patvirtintu Lietuvos Respublikos finansų ministro 2008 m. spalio 31 d. įsakymu Nr. 1K-353.

Darytina išvada, kad Lietuvos Respublikoje vidaus auditas viešajame sektoriuje yra pakankamai reglamentuotas, kadangi teisės aktais nustatyta, kada vidaus auditas privalomas, vidaus audito tarnybos pavaldumas, vadovo pareigos, duodamos vidaus audito tarnybos nuostatų bei vidaus audito metodikos gairės, nustatyti profesinės etikos principai ir normos, kuriomis privaloma vadovautis, taip pat numatyta žinių ir gebėjimų vertinimo procedūra, t. y. vidaus auditorių atestacija bei pačios vidaus audito tarnybos veiklos vertinimas.

#### **1.4 Efektyvumo samprata ir rodikliai**

Ankstesniame darbo skyriuje buvo minėta, kad vidaus auditas gana plačiai aprėpia veiklos auditą. Atsižvelgdama į tai, darbo autorė, nagrinėjant veiklos efektyvumo sampratą, pirmiausia remiasi veiklos audito teorija. Pažymėtina, kad veiklos audito kontekste įvairūs autoriai įvairiai aiškina efektyvumo sampratą, „egzistuoja daugybė jos interpretacijų, taikomų organizacijų veiklai vertinti.“ (J. Mackevičius, D. Daujotaitė, 2011).

J. Mackevičius (2001) efektyvumą supranta kaip veiklos rezultatų palyginimą su jiems pasiekti sunaudotais ištekliais. Veiklos audito vadove, patvirtintame Lietuvos Respublikos valstybės kontrolieriaus 2010 m. kovo 8 d. įsakymu Nr. V-51, nurodoma, kad efektyvumas suprantamas kaip santykis tarp pagaminto produkto ir (ar) paslaugų apimtys ir jiems panaudotų išteklių.

Pažymėtina, kad egzistuoja ir išsamesnių veiklos efektyvumo apibrėžimų. S. Puškorius (2004) siūlo efektyvumą apibrėžti, kaip pageidautinų veiklos rezultatų ir panaudotų tiems rezultatams pasiekti kompleksinių išteklių, indėlių kaštų bei kitų resursų santykį. J. Mackevičius, D. Daujotaitė (2011) nurodo, kad efektyvumas – sukurtų produktų ir sunaudotų kompleksinių išteklių santykis. Šie trys

autoriai akcentuoja, jog kompleksiniai išteklių nėra vien išlaidos, jie apima ir tokius veiksnius kaip darbo laikas, technologijos, personalo, darbuotojų kvalifikacija, jų motyvacija ir kt. D. Daujotaitė (2009) paaiškina, kad viešajame sektoriuje vis svarbesniu tampa ne formalus teisės aktų laikymasis, o efektyvus, ir rezultatyvus valdymas, bei nurodo, jog efektyvumu siekiama, kad išlaidos būtų kuo mažesnės, o rezultatas – geresnis.

Iš esmės veiklos efektyvumą galima suvokti kaip veiklos procesų efektyvumą. Veiklos procesai, anot J. Mackevičiaus, D. Daujotaitės (2011), „yra sistemos, etapai, užduotys, vadybos sprendimai, apimantys organizacijos paslaugų teikimą“ (p. 464). Šie procesai taip pat apima planavimą, organizavimą, kontrolę, sprendimų priėmimą t. y. ne tik veiklas tiesiogiai susijusias su paslaugų teikimu. *Proceso efektyvumas yra techniškai išmatuojamas produktų ar paslaugų, gautų veiklos metu (toliau vadinama išeiga) ir išteklių santykis. Išteklių yra išmatuojami tokiais vienetais kaip žmogaus dienos, žmogaus valandos, darbuotojų laikas ar pan. Ryšys tarp išeigos ir išteklių gali būti išmatuojamas taikant du svarbiausius efektyvumo rodiklius: vieneto kainos ir produktyvumo. Taip pat gali būti išmatuojamas naudojant sąlyginius vienetus, pavyzdžiui, sunaudojimo normas. (Mackevičius, Daujotaitė 2011, p. 464)*

E. D. Rosen (2007) efektyvumo sinonimu laiko produktyvumą ir daug dėmesio skiria produktyvumo matavimui. Mokslininkė akcentuoja, kad produktyvumas matuojamas netiesiogiai: matuojama produkcija, sąnaudos ir apskaičiuojamas jų santykis. Pirmiausia išmatuojamos sąnaudos. Matuojant sąnaudas imami tik tie išteklių, kurie yra susiję su atitinkama produkcija. Išteklių turėtų būti suprantami kaip darbas, įranga, atsargos, patalpos ir komunalinės paslaugos. Matuojant produkcijos kiekį, pirmiausia reikia nuspręsti produkcijos rodiklius, kurie bus naudojami, ir išmatuoti produkciją. Produkcijos kiekis paprastai matuojamas naudojant vienetus. Galiausiai, tuo atveju, kai produkcijos kokybės nepaisoma, produkciją padalijus iš sąnaudų apskaičiuojamas efektyvumas. Mokslininkė teigia, kad laikui einant vis labiau buvo kreipiamas dėmesys į kokybę, taigi taip pat gali būti atliekami kokybės matavimai.

Darbo autorės nuomone, apibendrinus minėtų autorių apibrėžimus, galima teigti, kad efektyvumas suprantamas kaip santykis tarp pasiektų rezultatų ir šiems rezultatams gauti panaudotų kompleksinių išteklių.

Darbo autorės manymu, tikslinga išsiaiškinti, kaip suvokiamas efektyvumas viešajame administravime. S. Puškorius, A. Raipa (2002) teigia, kad viešojo sektoriaus veiklos efektyvumas visų pirma suprantamas kaip kokybiškesnių viešųjų paslaugų teikimas naudojant tas pačias sąnaudas (išteklius). Bei įvardina atvejus, kada tai įmanoma:

- kai didėja paslaugų kiekis, įvairovė ir kokybė, jos teikiamos sparčiau, o organizacijos darbuotojų skaičius lieka tas pats;

- kai mažėja išteklių ir darbo sąnaudos, paslaugų kiekybinė išraiška nesikeičia, tačiau sutrumpėja paslaugų suteikimo laikas;
- kai suteikiama tiek pat paslaugų, tik daug geresnės kokybės;
- kai labai padaugėja paslaugų ir pagerėja kokybė nežymiai padidėjus sąnaudoms.

Minėti autoriai pabrėžia, kad viešojo administravimo efektyvumas gali būti didinamas įvairiais būdais ir įvardija tris sritis, kuriose dažniausiai aptinkamos problemos, kurias pašalinus viešojo administravimo efektyvumas padidėja. Tai yra darbo proceso pokyčiai (pvz. minimizuoti darbo laiko nuostolius), darbuotojų elgsenos pokyčiai (darbuotojų mokymas, jų veiklos vertinimas, darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą), vadybos proceso pokyčiai (plėtoti vadybines galimybes, tirti klientų poreikius, organizacijos aplinkos poveikį bei tikėtinus aplinkos pokyčius).

Darbo autorės manymu vertinant vidaus audito vaidmenį didinant organizacijos veiklos efektyvumą, efektyvumas turi būti suprantamas apjungiant tiek veiklos audito teorijoje, tiek viešojo administravimo teorijoje naudojamas efektyvumo sampratas.

J. Mackevičius, D. Daujotaitė (2011) akcentuoja, kad galima skirti dvi efektyvumo dimensijas: vidaus ir išorės. Vidaus efektyvumas – pačios įmonės gebėjimas sutelkti savo vidaus išteklius ir kuo efektyviau atlikti veiklą. Išorės efektyvumas rodo, kiek įmonė sugeba efektyviai vykdyti savo funkcijas su turimais ištekliais. Minėti autoriai teigia, kad efektyvumas nėra vien išlaidų sumažinimas, jis parodo, kaip tinkamai įmonė panaudoja išteklius, kad pasiektų kuo geresnius rezultatus.

Flostoiu S. (2012), nagrinėdama audito teikiamą naudą (pridėtinę vertę) organizacijai, pabrėžia, kad siekiant apskaičiuoti teikiamą naudą naudojami indikatoriai, kuriais minėtoji nauda (vertė) nėra tiksliai išmatuojama skaičiais, bei įvardija, kad vienas iš tokių indikatorių yra padidėjęs efektyvumas ir sutaupytos lėšos dėl audito išvadų.

Darbo autorė atsižvelgdama į tai, kad efektyvumas suvokiamas kaip santykinis dydis, mano, kad tikslinga išskirti efektyvumo rodiklius, t. y. elementus esančius santykinio dydžio skaitiklyje ir vardiklyje.

**2 lentelė. Veiklos efektyvumo rodikliai**

<b>Skaitiklis</b> – sukurtos paslaugos (produktai), atliekami darbai	<b>Vardiklis</b> – kompleksiniai ištekliai
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jų kiekis</li> <li>• įvairovė</li> <li>• kokybė</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finansiniai ištekliai (darbo užmokestis, atsargos, įranga, patalpos, komunalinės paslaugos)</li> <li>• Darbo laikas</li> <li>• Žmogiškieji ištekliai (personalo, darbuotojų skaičius, jų kvalifikacija, motyvacija)</li> </ul>

Atsižvelgiant į tai, kad efektyvumas išreiškiamas kaip santykinis dydis, efektyvumo rodiklių pokytis daro įtaką efektyvumui:

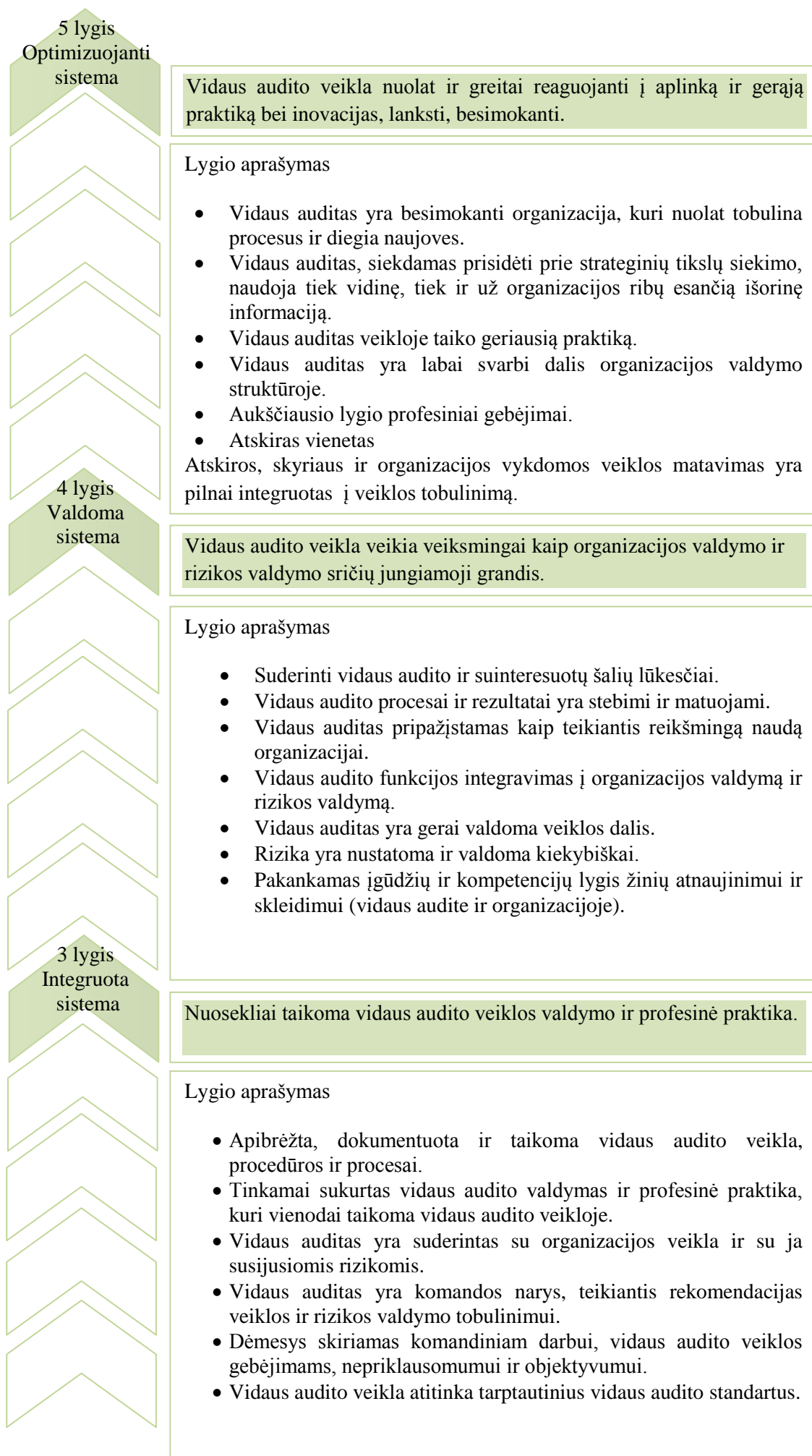
- Efektyvumas didėja:
  1. Didėjant skaitiklio reikšmei, o vardiklio reikšmei išliekant pastoviai.
  2. Didėjant skaitiklio reikšmei daugiau nei didėja vardiklis.
  3. Skaitikliui išliekant pastoviam, o vardikliui mažėjant.
  4. Vardikliui mažėjant daugiau nei mažėja skaitiklis.
- Efektyvumas mažėja:
  1. Mažėjant skaitiklio reikšmei, o vardiklio reikšmei išliekant pastoviai.
  2. Skaitiklio reikšmei išliekant pastoviai, o vardiklio reikšmei didėjant.
  3. Skaitiklio reikšmei mažėjant daugiau, nei mažėja vardiklis
  4. Vardikliui didėjant daugiau, nei skaitiklis didėja.
- Efektyvumas išlieka pastovus:
  1. Kai skaitiklio ir vardiklio reikšmės proporcingai kinta didėjimo arba mažėjimo linkme.
  2. Kai skaitiklio ir vardiklio reikšmės proporcingai kinta atitinkamai vienas mažėjimo, kitas didėjimo linkme ir atvirkščiai.

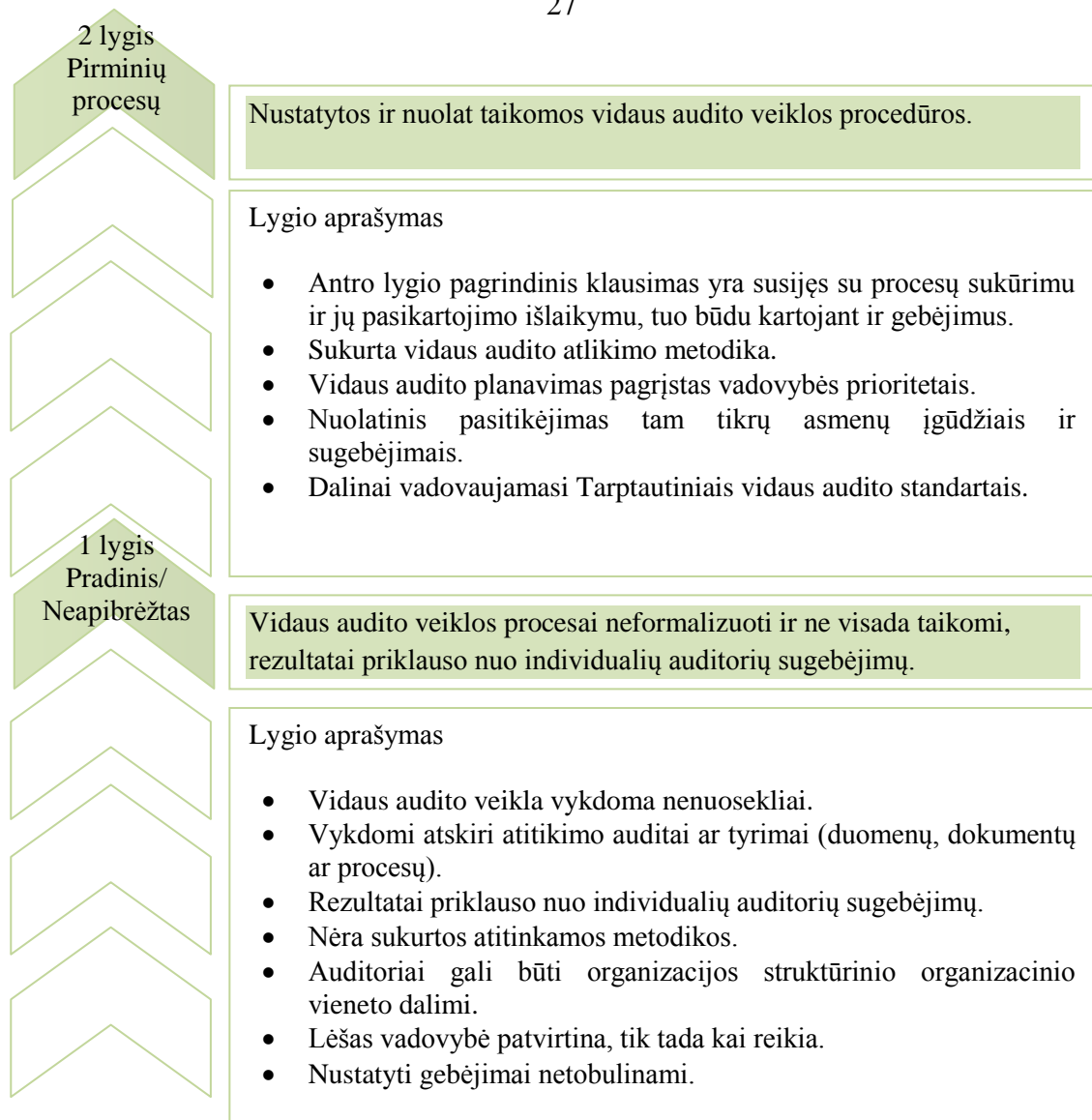


## 2. TYRIMO METODOLOGIJA

Darbo autorės nuomone vidaus auditas yra viena iš pagrindinių priemonių, esančių organizacijos viduje, galinti prisidėti prie organizacijos veiklos efektyvumo didinimo. Tokį požiūrį formuoja suvokimas, jog vidaus auditas daugeliu atvejų savyje talpina net keletą kertinių, t. y. apimančių visas organizacijos veiklos sritis, audito rūšių, t. y., kaip jau buvo minėta ankstesniuose skyriuose, veiklos auditą, valdymo auditą, finansinį auditą bei informacinių sistemų auditą. Kiekviena iš šių audito rūšių gali aptikti tam tikrų neatitikimų standartams, vykdomų procesų trūkumų ar pan. Kas nemaža dalimi gali lemti ir veiklos efektyvumą. Čia svarbu paminėti, kad suvokiant efektyvumą neapsiribojama vien finansinėmis išlaidomis, bet, kaip ir ankstesniame skyriuje paaiškinta, ir didesniu produkcijos ar paslaugų kiekiu, pagerėjusia paslaugų kokybe ar pačių paslaugų skaičiumi, sumažėjusiomis laiko sąnaudomis, finansinėmis sąnaudomis ir pan. T. y. per tam tikrus efektyvumo rodiklius. Pažymėtina, kad praktikoje labai sudėtinga arba net dažnu atveju neįmanoma įvertinti minėtų efektyvumo rodiklių pokytį dėl vidaus audito poveikio. Darbo autorės nuomone veiklos efektyvumą lemia daugelis veiksnių, o ne tik vidaus auditas, taigi veiklos efektyvumo rodikliai, galėtų būti naudojami analizuojant organizacijos veiklos efektyvumo dinamiką, neišskiriant vieno kurio nors jam darančio įtaką veiksnio.

Atsižvelgiant į tai, kad vidaus audito poveikį veiklos efektyvumui įvertinti skaitine verte, t. y. per efektyvumo rodiklius neįmanoma, darbo autorė ieškojo kitų galimybių tokiam vertinimui atlikti. Daugelis pritartų nuomonei, kad nepaisant to, kad yra įstatymu reglamentuoti reikalavimai vidaus auditui, tačiau skiriasi audito tarnybų veiklos patirtis, kompetencijos, taikomos procedūros, t. y. ne kiekviena vidaus audito tarnyba yra lygiavertė kitai savo darbo organizavimu ir teikiamų paslaugų kokybe. Atsižvelgiant į tai ir vidaus audito teikiama nauda organizacijai ir jos veiklos efektyvumui skiriasi. Tarptautinis vidaus auditorių instituto Tyrimų centras yra sukūręs universalų Vidaus audito brandos (gebėjimų) modelį viešajam sektoriui. Naudojant minėtą modelį nustatoma vidaus audito tarnybos branda (gebėjimai). Pagal šį modelį branda skirstoma į penkis lygius, kiekvienas iš lygių apibrėžia vidaus audito veiklos charakteristikas ir gebėjimus (žr. 4 pav.). Kiekvienas lygis yra pagrindas aukščiau esančiam lygiui.





Šaltinis: adaptuota pagal Tarptautinio vidaus auditorių instituto Tyrimo centras, 2009, p. 7–8

#### 4 pav. Vidaus audito brandos (gebėjimų) lygiai ir jų aprašymai

Išanalizavus vidaus audito brandos (gebėjimų) lygių aprašymus, pastebima, kad trečio brandos lygio vidaus auditas teikia rekomendacijas veiklos ir rizikos valdymo tobulinimui, o ketvirtąjį lygį pasiekęs vidaus auditas, pripažįstamas kaip teikiantis reikšmingą naudą organizacijai. Atsižvelgiant į tai, bei įvertinant šio modelio principą, jog kiekvienas brandos lygis yra pagrindas aukščiau esančiam, pagrįstai manytina, kad kuo didesnis brandos lygis, tuo didesnė vidaus audito teikiama nauda organizacijai, t. y. ir jos veiklos efektyvumui. Darbo autorės nuomone, Vidaus audito brandos (gebėjimų) modelis yra tinkamas pagrindas vertinant vidaus audito poveikį X organizacijos veiklos efektyvumui. Toliau darbe aptariama šio modelio pritaikymo metodika.

Vadovaujantis Vidaus audito brandos modeliu, vidaus audito brandos (gebėjimų) lygis nustatomas identifikavus esmines procesų gerinimo sritis, kurios yra susijusios su vidaus audito elementais. Vidaus audito brandos modelyje išskiriami šie vidaus audito elementai:

1. Vidaus audito vaidmuo ir funkcijos – pagrindinis vaidmuo teikti nepriklausomus ir objektyvius įvertinimus, prisidedant prie organizacijos tikslų įgyvendinimo ir veiklos tobulinimo. Vidaus audito funkcijos yra koncentruotos į organizacijos poreikius ir vidaus audito veiklos įgaliojimus, užmojus ir gebėjimus. Minėtos funkcijos apima užtikrinimo ir konsultavimo veiklas, taip pat gali susidėti iš sandorių, atitikties, sistemų, procesų, operacijų, veiklos/optimalių kaštų, informacijos auditų bei auditų, susijusių su technologijomis, finansinėmis ataskaitomis.

2. Žmogiškieji ištekliai – žmogiškųjų išteklių valdymo sistema pradeda veikti tada, kai yra aiškiai apibrėžti darbo poreikiai, o užduotys darbuotojams paskirstomos pagal jų gebėjimus. Žmogiškųjų išteklių valdymas apima: aiškaus darbo apibūdinimo plėtojimą bei specifinių požymių identifikavimą, tinkamų žmonių parinkimą tam tikriems darbams atlikti, darbo reikalavimų ir tikslų, atitinkančių veiklos standartus ir orientuotų į rezultatus ir vertinimo kriterijus, nustatymą, galimybių tobulėti suteikimą, skatinimo ir pripažinimo sistemos kūrimą bei karjeros galimybių suteikimą.

3. Profesinė praktika – apima procedūras, procesus ir priemones, kurias taikant vidaus audito veikla atliekama efektyviai, profesionaliai ir su profesionalia priežiūra. Nurodo vidaus audito gebėjimą suderinti savo ir organizacijos prioritetus, rizikos valdymo strategijas ir prisidėti prie nuolatinio vidaus audito veiklos ir organizacijos tobulinimo. Apima kokybės užtikrinimo palaikymą ir plėtrą bei tobulinimo programą.

4. Veiklos valdymas ir atskaitomybė – šio elemento esmė, jog vidaus audito veikla valdoma, vykdoma ir kontroliuojama, o už rezultatus atsiskaitoma suinteresuotoms šalims. Identifikavimas ir apsikeitimas pakankama, svarbia, tikslią informaciją suteikia galimybę žmonėms įvykdyti pareigas. Šis elementas apima informacinių sistemų, finansinės ir nefinansinės (operacinių ir programų), veiklos informacijos valdymą, taip pat informacijos valdymo ir apsaugos procedūras, bei tinkamos informacijos ir rezultatų pateikimą, esant poreikiui.

5. Organizaciniai santykiai ir kultūra – priklauso nuo organizacinės struktūros, valdymo ir kultūros, bei vidaus audito santykių su kitomis vidaus ir išorės organizacijomis.

6. Valdymo struktūra – tai sukurta struktūra ir procesai, skirti informuoti, vadovauti, valdyti ir kontroliuoti veiklą. Organizacinė valdymo struktūra apima priemones (pvz., oficialius įgaliojimus, įstatymais įteisinta institucija ir (arba) priežiūros mechanizmas, toks kaip audito komitetas), kurios užtikrina vidaus audito veiklos nepriklausomumą ir objektyvumą.

Pirmieji keturi elementai yra susiję su vidaus audito veiklos valdymu ir praktika. Du paskutiniai elementai priklauso nuo bendravimo santykių su organizacija bei nuo vidinės ir išorinės aplinkos.

Vidaus audito brandos (gebėjimų) modelis grafiškai vaizduojamas kaip vieno puslapio matrica (žr. 3 lent.). Vertikaliojoje ašyje nurodomi brandos lygiai – didėjimo linkme nuo apačios į viršų. Horizontaliojoje ašyje nurodyti jau aptarti vidaus audito elementai. Brandos lygių ir vidaus audito elementų sankirtos langelyje, įvardijamos procesų gerinimo sritys.

3 lentelė. Vidaus audito brandos (gebėjimų) modelio matrica

	Vidaus audito vaidmuo ir funkcijos	Žmogiškųjų išteklių valdymas	Profesinės praktikos taikymas	Veiklos efektyvumo valdymas / atskaitomybė	Organizaciniai santykiai/ kultūra	Valdymo struktūra
<b>5-Lygis OPTIMIZUOJANTI SISTEMA</b>	Vidaus auditas (toliau - VA) pripažintas kaip pokyčių organizacijoje veiksnys	Lyderystės ugdymas profesinėse asociacijose  VA išteklių prognozės	Nuolatinis gerosios praktikos taikymas ir tobulinimas  Strateginis VA planavimas	Atsiskaitymas už VA veiklos veiksmingumą	Efektyvūs ir nuolatiniai ryšiai su vadovybe	VA visiškai nepriklausomas, įtakingas, turintis įgaliojimus
<b>4-Lygis VALDANTI SISTEMA</b>	VA įvertina organizacijos valdymą, rizikos valdymą ir vidaus kontrolę	VA valdymo tobulinimo įrankis  VA remia ir aktyviai bendradarbiauja su profesinėmis asociacijomis  Darbo išteklių planavimas	VA ir organizacijos rizikos valdymo procesų strateginis suderinimas	Kokybinių ir kiekybinių VA veiklos veiksmingumo rodyklių integravimas	VA vadovas pataria ir daro poveikį organizacijos vadovybei	VA veiklos priežiūra/ visiško nepriklausomumo užtikrinimas  Atsiskaitoma tiesiogiai aukščiausiai vadovybei
<b>3-Lygis INTEGRUOTA SISTEMA</b>	Našumo/optimalių kaštų auditai  Konsultavimo veikla	Komandinio darbo ir kompetencijų ugdymas  Profesionalūs auditoriai  Darbo išteklių koordinavimas	Įdiegta kokybės valdymo sistema  Rizika pagrįstas audito planavimas	Atsiskaitymas vadovybei  Audito sąnaudų apskaita  Nustatyti veiklos įvertinimo rodikliai	VA neatsiejama valdymo dalis  Bendradarbiavimas su kitais vidaus ir išorės užtikrinimo ir konsultavimo paslaugų teikėjais	Vadovybės betarpiška ir tiesioginė VA veiklos priežiūra  Finansavimo mechanizmas
<b>2-Lygis PIRMINIŲ PROCESŲ</b>	Atitikties 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 PRADINIS/NEAPIBRĖŽTUMO</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.					

Procesų gerinimo sritys yra pagrindas, kuriuo remiantis apibrėžiamas vidaus audito brandos (gebėjimų) lygis. Kiekviena procesų gerinimo sritis turi savo tikslą, pagrindines veiklas, išeią, rezultatus, įtvirtintą praktiką.

Tikslas apibendrina, kokios išeiagos tikimasi, ar nustato, kas turi egzistuoti, esant tokiai procesų gerinimo sričiai. Tai turi būti pasiekta efektyviu ir ilgalaikiu būdu. Tokio tikslo įgyvendinimo lygis yra indikatorius nustatantis, kiek gebėjimų vidaus audito veikla turi tam tikrame brandos (gebėjimų) lygyje.

Pagrindinės veiklos. Kiekviena procesų gerinimo sritis identifikuoja grupę tam tikrų susijusių veiklų, kurias teisingai atlikus, pasiekiamas tikslas. Šios veiklos sukuria išeią ir rezultatus.

Išeią ir rezultatai. Tam tikra tiesioginė išeią ir ilgos trukmės rezultatai yra susiję su kiekviena procesų gerinimo sritimi.

Įtvirtinta praktika. Tam, kad pasiekti tam tikrą procesų gerinimo sritį, turi būti įvaldyta ir įtvirtinta vidaus audito veikloje tam tikra praktika. Modelis nėra skirtas, kad griežtai nustatyti kaip procesas turi būti vykdomas, bet nurodyti, ką reikėtų daryti. Tam tikrų vidaus audito veiklų įtvirtinta praktika varijuoja priklausomai nuo išorės aplinkos, organizacijos pobūdžio ir sudėtingumo bei vidaus audito veiklos savybių.

Tam tikro brandos (gebėjimų) lygių pasiekimas apima visų tame lygyje esančių vidaus audito elementų procesų gerinimo sričių įvaldymą bei užtikrinimą, kad jos įtvirtintos vidaus audito veikloje. Procesų gerinimo sričių įtvirtinimas viename lygyje sukuria pagrindą praktikai ir gebėjimams aukštesniame lygyje. Pavyzdžiui vidaus audito elemente Vidaus audito vaidmuo ir funkcijos vidaus audito veikloje kartą įtvirtintas Atitikties auditas bus toliau atliekamas net ir kitoje procesų gerinimo srityje aukštesniame brandos lygyje (Našumo/optimalių kaštų auditai ir konsultavimo veikla). Siekiant atvaizduoti, kad tarp kiekvieno vidaus audito elemento esančių procesų gerinimo sričių egzistuoja ryšys kylant nuo žemiausio iki aukščiausio brandos lygio bei atsižvelgiant į tai, kad tam tikro brandos lygio pasiekimas apima visų tame lygyje esančių vidaus audito elementų procesų gerinimo sričių įvaldymą, identifikavimą ar organizacijoje yra visos tam brandos lygiui būdingos pagrindinės veiklos, darbo autorė sudarė lenteles (žr. 4–9 lent.), vaizduojančias kiekviename brandos lygyje procesų gerinimo sritis, jų tikslus ir pagrindines veiklas.

**4 lentelė. Vidaus audito elemento „Vidaus audito vaidmuo ir funkcijos“ procesų gerinimo sritys, jų tikslai ir pagrindinės veiklos**

Vidaus audito vaidmuo ir funkcijos	
Brandos lygis	Aprašymas
5 lygis. Optimizuojanti sistema	<p><u>Vidaus auditas pripažintas kaip pokyčių organizacijoje veiksnys.</u></p> <p><b>Tikslas:</b> vidaus audito veikloje turėti pakankamai išvystytus profesinius ir lyderystės gebėjimus, siekiant pažangos ir teigiamų pokyčių organizacijoje.</p> <p><b>Pagrindinės veiklos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atnaujinami vidaus audito nuostatai, įtraukiant į juos išplėstus vidaus audito veiklos vaidmenis ir apimtį.</li> <li>• Vidaus audito veiklos strategija orientuojama į nuolatinį klientų aptarnavimą.</li> <li>• Stiprinami asmeniniai gebėjimai bei vidaus audito žinios pažangiausių technologijų, valdymo procesų ir specifinės veiklos srityse.</li> <li>• Žvelgiama į organizacijos veiklą iš išorės, tokiu būdu stebint besikeičiančią išorinę aplinką ir jos poveikį organizacijos veiklos, valdymo, rizikos valdymo ir kontrolės procesams.</li> <li>• Organizuojami mokymai apie besikeičiančios aplinkos veiksnius, darančius poveikį organizacijai.</li> <li>• Pridedama prie rizikos valdymo strategijos tobulinimo ir įgyvendinimo organizacijoje.</li> <li>• Teikiami patarimai veiklos ir vyraujančių tendencijų klausimais.</li> <li>• Komunikuojama (organizacijos lygiu), kaip vidaus audito veiklos rezultatai prisideda prie organizacijos veiklos procesų tobulinimo ir strateginių organizacijos tikslų siekimo.</li> </ul>
4 lygis. Valdoma sistema	<p><u>Vidaus auditas įvertina organizacijos valdymą, rizikos valdymą ir vidaus kontrolę</u></p> <p><b>Tikslas:</b> Įvykdyti pakankamai darbo užduočių, siekiant pateikti bendrą nuomonę dėl bendros organizacijos valdymo, rizikos valdymo ir kontrolės procesų tinkamumo ir veiksmingumo. Vidaus audito veikla vykdoma taip, kad ji būtų pakankamai išsami, siekiant suteikti pagrįstą procesų tinkamumo ir funkcionavimo bei organizacijos tikslų pasiekimo užtikrinimą organizacijos lygmeniu.</p> <p><b>Pagrindinės veiklos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Į vidaus audito nuostatus įtraukiama teisė laisvai reikšti nuomonę organizaciniu lygiu.</li> <li>• Užtikrinama, kad vidaus audito veikla apimtų organizacijos valdymo, rizikos valdymo ir kontrolės procesus.</li> <li>• Remiantis rizika pagrįstu audito planu, peržiūrimi duomenys, susiję su organizacijos valdymo, rizikos valdymo ir kontrolės procesais, siekiant pareikšti kuo platesnę nuomonę.</li> <li>• Organizacijoje palaikoma bendra nuomonė, susijusi su vykdomomis audito užduotimis per tam tikrą laiką.</li> <li>• Auditorių nuomonė pagrįsta pakankamais duomenimis, kurie buvo surinkti vadovaujantis Vidaus audito standartais.</li> <li>• Esant būtinybei, atliekami metiniai organizacijos valdymo auditai išsamiai nuomonei pareikšti.</li> <li>• Esant būtinybei, atliekami metiniai organizacinio lygio rizikos valdymo auditai išsamiai nuomonei pareikšti.</li> <li>• Patvirtinamas aukščiausios vadovybės sprendimų, susijusių su efektyviu organizacijos</li> </ul>

<b>Vidaus audito vaidmuo ir funkcijos</b>	
<b>Brandos lygis</b>	<b>Aprašymas</b>
	<p>valdymu, rizikų valdymu ir kontrolės procesais, pagrįstumas (vykdant valdymo stebėsenos pakankamumo ir rezultatų peržiūrą.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuomonė apie efektyvų organizacijos valdymą, rizikos valdymą ir kontrolės procesus pateikiama remiantis vadovybės stebėsenos rezultatais, vidaus audito rizikos vertinimais ir audito vykdoma veikla bei kitų susijusių šalių pateiktais įvertinimais.</li> <li>• Komunikuojama bendra nuomonė apie veiklos užtikrinimą ir ką tai reiškia vadovybei, įskaitant užtikrinimo nuomonės sąvokas, tokias kaip "argumentuotas užtikrinimas" ir "teigiama" arba "neigiama".</li> <li>• Stiprinama nuomonė, jog bendra atsakomybė už veiksmingą valdymą, rizikos valdymą ir kontrolės procesus per operacijas, atitiktą ir finansinę atskaitomybę atitenka vadovybei.</li> </ul>
3 lygis. Integruota sistema	<p><u>Konsultavimo veikla</u></p> <p><b>Tikslas.</b> Analizuoti situaciją ir/ar teikti rekomendacijas ir pasiūlymus vadovybei. Konsultavimo paslaugos yra nukreiptos į paprastinimą, o ne į užtikrinimą, įskaitant sistemų tobulinimo peržiūras, savęs vertinimo atlikimą ir kontroliavimą, konsultavimą ir patarimus.</p> <p><b>Pagrindinės veiklos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Į vidaus audito nuostatus įtraukiama konsultavimo funkcija, nurodomas konsultacijų pobūdis.</li> <li>• Tobulinamos reikalingos tvarkos ir procedūros konsultacijų paslaugų užtikrinimui.</li> <li>• Užtikrinama vidaus audito vadovo teisė pranešti aukštesnei vadovybei apie ženkliai organizacijos riziką.</li> <li>• Įgyvendinama praktika, kuri užtikrina nepriklausomą ir objektyvų vidaus auditoriaus užduočių vykdymą, o jei tai yra pažeista, užtikrinama, kad būtų padaryti tam tikri pakeitimai.</li> <li>• Užtikrinama, kad vidaus auditoriai dirbtų profesionaliai, atliekant patariamųjų paslaugų užduotis.</li> <li>• Atsižvelgiant į kiekvieną individualią konsultavimo paslaugą nustatoma metodika ir konsultacijų pobūdis.</li> </ul> <p><u>Našumo (veiklos)/optimalių kaštų auditai</u></p> <p><b>Tikslas.</b> Vertinti ir komunikuoti apie procesų, veiklos, programų ar vykdomų užduočių, susijusių su organizacijos valdymu, rizikos valdymu ir kontrolėmis, veiksmingumą, efektyvumą ir ekonomiškumą. Našumo/optimalių kaštų auditas apima pilną valdymo ir veiklos procesų, susietų valdymo kontrolių bei pasiektų rezultatų spektrą. Programų efektyvumo auditai kartais vadinami "programų įvertinimu."</p> <p><b>Pagrindinės veiklos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Į vidaus audito nuostatus įtraukiamos organizacijai teikiamos užtikrinimo paslaugos ir šie nuostatai atnaujinami, kai yra būtinybė.</li> <li>• Planuojama vidaus audito užduotis: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ komunikuojama su kliento vadovybe,</li> <li>○ identifikuojami su audito užduotimi susiję kriterijai, gaunamas vadovybės pritarimas nustatytiems kriterijams,</li> <li>○ apibrėžiami audito tikslai, apimtis ir kriterijai,</li> <li>○ sukuriamas detalus audito užduoties planas.</li> </ul> </li> </ul>



Vidaus audito vaidmuo ir funkcijos	
Brandos lygis	Aprašymas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vykdoma audito užduotis:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ vykdomi specifiniai audito testai, ar taikoma metodologija audito tikslams pasiekti,</li> <li>○ rengiamos išvados ir teikiamos rekomendacijos.</li> </ul> </li> <li>• Perduodami audito užduoties rezultatai:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ parengiama ataskaita, ar kita priemonė užduoties rezultatų pranešimui,</li> <li>○ sukuriama ir palaikoma rekomendacijų įgyvendinimo stebėjimo sistema.</li> </ul> </li> </ul>
2 lygis. Pirminių procesų	<p><u>Atitikties auditai</u></p> <p><b>Tikslas.</b> Vykdyti konkrečių sričių, procesų, sistemų politikų, planų, procedūrų, teisės aktų, taisyklių, sutarčių ar kitų reikalavimų atitikties ir laikymosi auditą.</p> <p><b>Pagrindinės veiklos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Į vidaus audito nuostatus įtrauktos užtikrinimo paslaugos teikiamos organizacijai.</li> <li>• Planuojamas vidaus audito įsipareigojimas (užduotis):               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ komunikuojama su kliento vadovybe (administracija),</li> <li>○ identifikuojami su audito užduotimi susiję kriterijai,</li> <li>○ gaunamas vadovybės pritarimas nustatytiems kriterijams,</li> <li>○ dokumentuojamos kontrolės,</li> <li>○ identifikuojami audito tikslai, apimtis ir metodika,</li> <li>○ sukuriamas detalus audito užduoties įgyvendinimo planas.</li> </ul> </li> <li>• Vykdoma audito užduotis:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ atliekamos specifinės audito procedūros,</li> <li>○ dokumentuojami rezultatai,</li> <li>○ įvertinama audito metu gauta informacija,</li> <li>○ rengiamos išvados ir teikiamos rekomendacijos.</li> </ul> </li> <li>• Perduodami įvykdytos vidaus audito užduoties rezultatai:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ parengiama ataskaita arba kitais būdais perduodami audito rezultatai aukščiausiai vadovybei,</li> <li>○ sukuriama rekomendacijų įgyvendinimo stebėjimo sistema.</li> </ul> </li> </ul>
1 lygis. Pradinis/ Neapibrėžtas	<p><u>Esminės procesų sritys nenustatytos</u></p> <p>Atskiri dokumentų ir sandorių atitikties auditai ar peržiūros.</p> <p><b>Pagrindinės veiklos:</b> Nėra</p>

Šaltinis: sudaryta pagal Tarptautinio vidaus auditorių instituto Tyrimo centras, 2009, p. 58-62

**5 lentelė. Vidaus audito elemento „Žmogiškųjų išteklių valdymas“ procesų gerinimo sritys, jų tikslai ir pagrindinės veiklos**

Žmogiškųjų išteklių valdymas	
Brandos lygis	Aprašymas
5 lygis Optimizuojanti sistema	<p><u>Lyderystės ugdymas profesinėse asociacijose</u></p> <p><b>Tikslas.</b> Skatinti ir remti lyderystę profesinėse organizacijose. Be to, vidaus audito vadovas ir vidaus auditoriai, prisidėję prie savanoriško darbo, taps lyderiais ir darys įtaką</p>

5 lentelės tęsinys kitame puslapyje

<b>Žmogiškųjų išteklių valdymas</b>	
<b>Brandos lygis</b>	<b>Aprašymas</b>
	<p>vidaus audito profesijos tobulėjimui. Dalyvavimas profesinių organizacijų administravimo ir (arba) vadovavimo veikloje padeda auditoriams mokytis ir lavinti aukštesnio lygio bendravimo įgūdžius, nes bendrauti su kolegomis reikia kitaip, nei kad būnant "auditoriumi" arba "vadovu" savo organizacijoje.</p> <p><b>Pagrindinės veiklos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sukurta kultūra, kuri būtų palanki lyderystės ir profesionalumo skatinimui.</li> <li>• Nustatomi pasiekimai vidaus audito lyderystės srityje.</li> <li>• Mokomasi iš vidaus audito veiklos ir pačios organizacijos bei integruojamas strateginis mąstymas bei praktika vidaus audito veikloje ir organizacijoje.</li> <li>• Naudojamos įgytos žinios, prisidedant prie geresnių mokymosi strategijų organizacijoje kūrimo.</li> </ul> <p><u>Vidaus audito išteklių prognozės</u></p> <p><b>Tikslas.</b> Koordinuoti ilgalaikes darbo jėgos vystymo veiklas, siekiant užtikrinti vidaus audito veiklos poreikius ateityje. Personalo projektavimas reikalauja sukurti strateginį personalo planą, kuris nustato vidaus audito veiklos tikslus gebėjimų vystymui bei personalo užduotis, sąveikaujant su organizacijos nustatytais poreikiais, o taip pat, tobulinti planus, nukreipiant personalo plėtrą į vidaus audito veiklą.</p> <p><b>Pagrindinės veiklos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vidaus audito veiklos užduotys ir reikiami įgūdžiai ir (arba) ištekliai planuojami organizacijos strateginio plano kontekste.</li> <li>• Analizuojami ir plėtojami darbo jėgos reikalavimai, reikalingi vidaus audito veikloje (kalbant apie išteklius ir įgūdžius ) numatytų užduočių atlikimui.</li> <li>• Analizuojamas atotrūkis tarp esamų ir siektinų išteklių ir kompetencijų.</li> <li>• Parengiama ilgalaikė strategija, skirta panaikinti atotrūkį išteklių srityje (pvz., mokymų organizavimas esamiems darbuotojams, naujų pozicijų kūrimas, esamų pozicijų perklasifikavimas, atlikti atskaitingumo peržiūrą, plėtoti konsultavimo santykius, įtraukiant technologines priemones, bendras ir užsakomąsias paslaugas).</li> </ul>
4 lygis. Valdoma sistema	<p><u>Valdymo tobulinimo įrankis</u></p> <p><b>Tikslas.</b> Organizacijos vadovų tobulinimasi integruoti į vidaus audito veiklos mokymus ir patirtį bei atvirkščiai. Organizacija ir vidaus audito veikla vykdo strategiją, kuria siekiama skatinti darbuotojų supratimą apie organizacijos valdymą, rizikos valdymą ir kontroles ir taikyti jį vykdomoje veikloje.</p> <p><b>Pagrindinės veiklos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikuojami specifiniai vidaus audito veiklos procesai ar funkcijos, generuojančios žinias, įgūdžius ar patirtį, kurias vertina organizacija.</li> <li>• Organizacijoje sukurti tinkami mechanizmai, su kurių procesais ir funkcijomis supažindinti darbuotojai.</li> <li>• Išskiriami kandidatai tiek vidaus audito veikloje, tiek ir organizacijos viduje, kuriems būtų naudingas profesinis tobulėjimas ir darytų poveikį organizacijos valdymo, rizikos valdymo ir vidaus kontrolės suvokimui.</li> <li>• Vadovai skatinami naudoti vidaus audito veiklas kaip priemones, siekiant sukurti plačią</li> </ul>

<b>Žmogiškųjų išteklių valdymas</b>	
<b>Brandos lygis</b>	<b>Aprašymas</b>
	<p>organizacijos valdymo, rizikos valdymo ir kontrolės taip pat organizacijos pagrindinių procesų supratimo visumą.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vidaus audito veikla vykdoma, pabrėžiant tinkamo vadovavimo, rizikos valdymo ir kontrolės procesų svarbą (kaip veiklos ambasadoriai).</li> </ul> <p><u>Vidaus auditas remia ir aktyviai bendradarbiauja su profesinėmis asociacijomis</u></p> <p><b>Tikslas.</b> Vidaus audito personalui suteikti lyderiavimo ir profesionalumo tobulinimo galimybes, paremiant jų įsitraukimą ir dalyvavimą profesinėse asociacijose.</p> <p><b>Pagrindinės veiklos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nustatomos atitinkamos profesinės organizacijos, kurių veikla, visuomeniniai interesai ir profesinės temos sutampa su vidaus audito veiklos dabartiniais ir ilgalaikio profesinio tobulėjimo tikslais, ar su organizacijos strategija ir vykdoma veikla.</li> <li>• Sukurti mechanizmai ir kriterijai, skirti vidaus audito veiklos palaikymui - personalo laiko planavimo ir dalyvavimo profesinėje veikloje ( finansiniai, laiko ir kiti ištekliai).</li> <li>• Stebimi/skatinami pranešimai apie profesionalų darbuotojų dalyvavimą veikloje, siekiant susieti darbuotojų indėlį su jų asmeniniu tobulėjimu organizacijoje.</li> <li>• Naudojamos darbuotojų žinios, įgytos gebėjimų stiprinimo metu.</li> </ul> <p><u>Darbo išteklių planavimas</u></p> <p><b>Tikslas.</b> Koordinuoti darbuotojų veiklą, kad būtų patenkinti vidaus audito poreikiai. Darbo jėgos planavimas apima darbo jėgos planą, į kurį įtraukti ištekliai, įgūdžiai, mokymai ir įrankiai, identifikuoti periodiniame ir paslaugų plane, reikalingi vidaus auditams vykdyti.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pagrindinės veiklos:</b></li> <li>• Nustatomi ištekliai, įgūdžiai, mokymai ir priemonės, reikalingos svarbiausioms ir rizikingiausioms sritims organizacijoje aptikti (kurie buvo nustatyti, rengiant rizikos vertinimu pagrįstą audito planą).</li> <li>• Identifikuoti įgūdžiai, susieti su kompetencijų sistema (karjeros sistema).</li> <li>• Vertinami kiekybiškai darbo jėgos ištekliai ir įgūdžiai, reikalingi tam, kad vidaus audito darbuotojai galėtų vykdyti savo veiklą.</li> <li>• Reikalingi įgūdžiai lyginami su esamais.</li> <li>• Analizuojamas atotrūkis tarp esamų išteklių lygio ir pageidaujamų išteklių.</li> <li>• Parengiama ir įgyvendinama strategija, skirta sumažinti išteklių atotrūkį, įskaitant mokymus, priemones, bendradarbiavimą ir išorės paslaugų pirkimą.</li> <li>• Aukščiausia vadovybė informuojama apie vidaus audito veiklos prioritetus ir strategiją, ypač, jei auditoriai negalės atlikti viso periodinio audito ir kitų užduočių.</li> </ul>
3 lygis Integruota sistema	<p><u>Komandinio darbo ir kompetencijų ugdymas</u></p> <p><b>Tikslas.</b> Tobulinant darbuotojų gebėjimus efektyviai dirbi komandoje, pirmiausiai reikia sutelkti dėmesį į individualius komandos projektus. Viešajame sektoriuje daugumos auditų atlikimas reikalauja komandinio auditorių darbo.</p> <p><b>Pagrindinės veiklos:</b></p>

<b>Žmogiškųjų išteklių valdymas</b>	
<b>Brandos lygis</b>	<b>Aprašymas</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sukuriami komunikacijos ir koordinavimo mechanizmai (pvz., periodiškai komandos susitikimai, bendri komandos duomenų ištekliai ir suderintos užduotys bei grafikai).</li> <li>• Nustatyti veiksmingi komandinio elgesio ir praktikos kriterijai, jie įtraukiami į darbuotojų kompetencijų sistemą.</li> <li>• Sudaromos profesinio tobulėjimo galimybės tokiomis temomis, kaip komandinis darbas ir lyderiavimas, veiksmingas bendravimas ir santykių kūrimas.</li> <li>• Identifikuojamas ir priskiriamas komandos lyderio vaidmuo atrinktiems asmenims su aiškiais pareigomis ir atsakomybėmis.</li> <li>• Įdiegta komandos motyvacinė sistema už sėkmingus pasiekimus, siekiant sustiprinti komandą.</li> <li>• Komandos nariai pasirengę priimti besikeičiančius vaidmenis besikeičiant pačiai organizacijai.</li> </ul> <p><u>Profesionalūs auditoriai</u></p> <p><b>Tikslas.</b> Vidaus auditams atlikti suburti profesionaliai kvalifikuotus darbuotojus ir išlaikyti asmenų minimalų kompetencijų lygį.</p> <p><b>Pagrindinės veiklos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sukuriama kompetencijų sistema (karjeros pozicijos progresijos ir atsakomybių lygyje), kuri remtų profesinį augimą ir vystymąsi, atsižvelgiant į organizacijos aplinkos, specifinių žinių bei įgūdžių (techniniai ir elgesio) būtinumą.</li> <li>• Nustatomi aiškūs ir objektyvūs kriterijai (lūkesčiai), leidžiantys įvertinti darbuotojų efektyvumą pagal atskirą kompetencijų sistemos lygį.</li> <li>• Reguliariai/periodiškai palyginama kiekvieno darbuotojo veikla su jų esamais darbiniais lūkesčiais.</li> <li>• Sukuriamas "mokymų ir tobulėjimų planas" kiekvienam darbuotojui individualiai, tobulėjimą ir pažangą orientuojant per kompetencijų sistemą.</li> <li>• Sukuriama programa, kuri užtikrintų, kad auditoriai įgytų Sertifikuoto vidaus audito ir kitus su profesija susijusius pažymėjimus (įskaitant CGAP, CFE, CISA, kt.).</li> <li>• Darbuotojai, pasiekę aukštesnį lygį, ar atlikę puikiai užduotį yra skatinami (algos pokyčiai).</li> <li>• Darbuotojai skatinami dalyvauti profesinėse asociacijose.</li> <li>• Nustatomi reikalingi įgūdžių deriniai ir įvertinama, ar jie gali būti tobulinami viduje ar privaloma pasinaudoti išorės paslaugomis.</li> </ul> <p><u>Darbo išteklių koordinavimas</u></p> <p><b>Tikslas.</b> Koordinuoti periodinio audito ir paslaugų plano rengimą, nustatant žmogiškųjų išteklių lygį, reikalingą vidaus audito veiklai vykdyti. Dėl ribotų išteklių vidaus audito veikloje, reikia naudoti tinkamus metodus, siekiant nustatyti planuojamų projektų ir paslaugų prioritetus bei apriboti savo įsipareigojimus iki "įmanomai įvykdytino" projektų ir paslaugų kiekio.</p> <p><b>Pagrindinės veiklos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Įvertinamas numatytų įgyvendinti pagal vidaus audito planą vidaus auditų ir kitų užduočių kiekis bei apimtys.</li> </ul>

<b>Žmogiškųjų išteklių valdymas</b>	
<b>Brandos lygis</b>	<b>Aprašymas</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lyginami reikiami resursai su darbo apimtimi (remiantis vidaus auditorių skaičiumi ir patirtimi).</li> <li>• Naudojamas prioritetų "filtras", kuris susietų audito veiklos periodinius darbo planų projektus, įsipareigojimus ir užduotis su maksimaliais vidaus audito darbuotojų gebėjimais (tiek ir darbuotojų kompetencija).</li> </ul>
2 lygis Pirminių procesų	<p><u>Individualių auditorių profesinių įgūdžių ugdymas</u></p> <p><b>Tikslas.</b> Užtikrinti nuolatinį vidaus auditorių profesinių gebėjimų išlaikymą ir tobulinimą.</p> <p><b>Pagrindinės veiklos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Numatomas laikas, finansiniai resursai, skirti auditorių profesiniam tobulėjimui.</li> <li>• Identifikuojami reikalingi mokymai, ištekliai, kurių užtektų sėkmingam profesiniam tobulėjimui.</li> <li>• Darbuotojai skatinami tapti profesinių organizacijų nariais.</li> <li>• Sekami ir dokumentuojami mokymai tam, kad būtų galima atsekti, ar jie yra tinkami asmeniniam tobulėjimui.</li> <li>• Kuriamos periodinės ataskaitos apie mokymus, kuriuose dalyvavo auditoriai.</li> </ul> <p><u>Pasitelkiami įgudę auditoriai</u></p> <p><b>Tikslas.</b> Identifikuoti ir pritraukti žmones, turinčius reikalingų kompetencijų ir atitinkamų įgūdžių vidaus audito veiklai vykdyti. Tikėtina, kad tinkamai kvalifikuoti ir įdarbinti vidaus auditoriai teiks patikimus vidaus audito rezultatus.</p> <p><b>Pagrindinės veiklos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikuojamos ir apibrėžiamos specifinės audito užduotys, kurios bus vykdomos.</li> <li>• Identifikuojamos auditorių žinios, įgūdžiai ir kiti kompetencijų reikalavimai, kurie užtikrintų audito užduočių vykdymą.</li> <li>• Nustatomi reikalavimai, parengiami darbo aprašymai busimoms pozicijoms.</li> <li>• Sukuriama atitinkama atlygio sistema.</li> <li>• Sukuriama tvarka, užtikrinanti tinkamo naujo darbuotojo pasirinkimą.</li> </ul>
1 lygis Pradinis/ Neapibrėžtas	<p><u>Esminės procesų sritys nenustatytos</u></p> <p>Vidaus audito rezultatai priklauso nuo individualių vidaus auditorių įgūdžių.</p> <p><b>Pagrindinės veiklos:</b> Nėra</p>

**Šaltinis:** sudaryta pagal Tarptautinio vidaus auditorių instituto Tyrimo centras, 2009, p. 63-72

**6 lentelė. Vidaus audito elemento „Profesinės praktikos taikymas“ procesų gerinimo sritys, jų tikslai ir pagrindinės veiklos**

Profesinės praktikos taikymas	
Brandos lygis	Aprašymas
5 lygis. Optimizuojanti sistema	<p><u>Nuolatinis gerosios praktikos taikymas ir tobulinimas</u></p> <p><b>Tikslas.</b> Integruoti veiklos duomenis, gerąją praktiką bei grįžtamąjį vykdomos kokybės užtikrinimo ir gerinimo programos ryšį, siekiant nuolat stiprinti ir tobulinti vidaus audito veiklos gebėjimus, kad pasiektų pasaulinį vidaus audito lygį.</p> <p><b>Pagrindinės veiklos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vykdoma reguliari vidaus audito veiklos nuostatų, strategijos, metodų ir procedūrų peržiūra bei atnaujinimas, siekiant užtikrinti gerosios praktikos atitiktį.</li> <li>• Įgyvendinamos nuolat vykdomos kokybės užtikrinimo ir tobulinimo programos rekomendacijos.</li> <li>• Siekiant pagerinti veiklos rezultatus ir imtis veiklos tobulinimo priemonių, atliekama vidaus audito veiklos kokybės valdymo sistemos priežiūra.</li> <li>• Dalyvaujama atitinkamose profesinėse asociacijose, siekiant išmokti ir taikyti aukščiausio lygio vidaus audito veiklos metodus.</li> <li>• Dalijamasi geriausia vidaus audito veiklos praktika, patobulinimais bei besiformuojančiomis pasaulinėmis tendencijomis su organizacijos vadovybe, siekiant vidaus audito veiklos ir organizacijos tobulėjimo.</li> </ul> <p><u>Strateginis vidaus audito planavimas</u></p> <p><b>Tikslas.</b> Siekiant patenkinti potencialius poreikius ateityje, suprasti organizacijos strategines kryptis, kylančias problemas ir rizikas, taip pat keisti vidaus audito veiklos įgūdžius ir audito paslaugas.</p> <p><b>Pagrindinės veiklos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stebima organizacijos vidinė ir išorinė aplinka, siekiant identifikuoti ir įvertinti atsirandančias tendencijas, problemas ir rizikas.</li> <li>• Glaudžiai bendradarbiaujama su aukštesniąja vadovybe, siekiant suprasti esamas ir būsimas organizacijos strategines kryptis.</li> <li>• Atliekamas visapusiškas vertinimas, siekiant nustatyti veiklos, priemonių ir įgūdžių, reikalingų reagavimui į esamas ir atsirandančias organizacijos problemas ir pavojus, trūkumus.</li> <li>• Įvertinamos trūkumų nustatymo galimybės, pavyzdžiui, patikslinant arba sukuriant papildomas procedūras, veiklas, įrankius, taip pat pasitelkiant papildomą personalą ir išorines paslaugas.</li> <li>• Užtikrinama, kad visi vidaus auditoriai griežtai laikytųsi tęstinės mokymosi ir profesinio tobulėjimo programos.</li> <li>• Peržiūrimas ir vadovybės patvirtinamas periodinis vidaus audito planas.</li> </ul>
4 lygis. Valdoma sistema	<p><u>Vidaus audito ir organizacijos rizikos valdymo procesų strateginis suderinimas</u></p> <p><b>Tikslas.</b> Vidaus audito veiklos periodinį audito ir paslaugų planą susieti su organizacijos lygio rizikų valdymo strategija ir praktika.</p>

<b>Profesinės praktikos taikymas</b>	
<b>Brandos lygis</b>	<b>Aprašymas</b>
	<p><b>Pagrindinės veiklos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsultacijų su vadovybe ir suinteresuotomis šalimis bei susijusių vidinių ir išorinių dokumentų peržiūros metu suprantama organizacijos rizikų valdymo strategija ir praktika.</li> <li>• Organizacijos rizikos valdymo strategija formuojama veiklos lygmenyje; apsvarstomi išoriniai veiksniai, pavyzdžiui, organizacijos bendra aplinka (pvz., teisinė ar kultūrinė aplinka), ir pagrindinių suinteresuotųjų šalių poreikiai, bei vidiniai veiksniai, pavyzdžiui, valdymo prioritetai, organizacijos procesai ir operacijos.</li> <li>• Į vidaus audito planą įtraukiamos vadovybės ir vidaus audito identifikuotos rizikingiausios sritys.</li> <li>• Vyksta nuolatinė organizacijos rizikų valdymo stebėseną ir, jei yra būtina, patikslinamas audito planas, kurį patvirtina aukščiausia vadovybė.</li> <li>• Atliekami periodiniai rizikos valdymo auditai.</li> </ul>
3 lygis. Integruota sistema	<p><u>Įdiegta kokybės vadybos sistema</u></p> <p><b>Tikslas.</b> Sukurti ir palaikyti procesus, siekiant įvertinti ir pagerinti vidaus audito veiklos efektyvumą. Procesai apima nuolatinį vidaus audito veiklos našumo monitoringą bei periodines vidaus ir išorės kokybės užduotis.</p> <p><b>Pagrindinės veiklos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plėtojama politika, praktika ir procedūros, kurios padeda nuolat tobulinti vidaus audito veiklą.</li> <li>• Formuojamos ir dokumentuojamos funkcijos, atsakomybės ir atskaitomybė, atliekant, prižiūrint ir patvirtinant vidaus audito darbo rezultatus kiekvieno audito proceso etape.</li> <li>• Įgyvendinama ir prižiūrima kokybės užtikrinimo ir tobulinimo programa, kurią sudaro vidiniai nuolatiniai ir periodiniai vertinimai bei išoriniai vertinimai.</li> <li>• Plėtojamos sistemos ir procedūros, susijusios su užtikrinimo ir gerinimo programos kokybės stebėjimu ir atsiskaitymu už ją.</li> <li>• Plėtojamos sistemos ir procedūros, susijusios su vidaus audito veiklos našumo ir veiksmingumo stebėjimu ir atsiskaitymu, įskaitant: <ul style="list-style-type: none"> <li>o vidaus audito apibrėžimo, etikos kodekso ir Standartų laikymosi atitikties;</li> <li>o vidaus audito nuostatų, tikslų, politikos ir procedūrų atitikties;</li> <li>o tinkamus vidaus audito veiklos atsiskaitymo santykius;</li> <li>o prisidėjimą prie organizacijos valdymo, rizikos valdymo ir kontrolės procesų;</li> <li>o galiojančių teisės aktų, taisyklių bei kitų standartų laikymąsi;</li> <li>o nuolatinio veiklos tobulėjimo ir geriausios praktikos taikymo efektyvumą;</li> <li>o vidaus audito veiklos sukuriama pridėtinę vertę ir organizacijos operacijų tobulinimą.</li> </ul> </li> <li>• Vadovaujantis Standartais, kuriamos rekomendacijų įgyvendinimo stebėjimo sistemos ir procesai, siekiant didinti vidaus audito veiklos efektyvumą ir vykdymą.</li> </ul> <p><u>Rizika pagrįstas auditų planavimas</u></p> <p><b>Tikslas.</b> Sistemingai vertinti riziką ir sutelkti dėmesį į vidaus audito veiklos periodinio audito ir paslaugų plano prioritetus, susijusius su rizikos poveikiu organizacijoje.</p> <p><b>Pagrindinės veiklos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atliekamas periodinis rizikos vertinimas: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Atnaujinama audito esmė/visuma;</li> </ul> </li> </ul>

<b>Profesinės praktikos taikymas</b>	
<b>Brandos lygis</b>	<b>Aprašymas</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Nustatomi audito subjektai, kuriems rizika yra didžiausia;</li> <li>o Apibrėžiama tikimybė, kai nustatyta rizika gali padidėti ar trukdyti pasiekti vidaus audito tikslus;</li> <li>o Nustatomi vadovybės veiksmai, kurie padėtų suvaldyti ir sumažinti rizikas;</li> <li>o Nustatoma, ar reikalingi papildomi ar kitokie rizikos valdymo veiksmai.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Į metinį audito planą įtraukiamos užduotys, kurios yra susijusios su didele rizika organizacijai ir/arba nepakankamais vadovybės veiksmais rizikai valdyti.</li> <li>• Audito planas (metinis, strateginis) lyginamas su organizacijos strateginiais tikslais ir uždavinių planu, siekiant užtikrinti abiejų planų suderinamumą.</li> <li>• Audito planai patvirtinami vadovybės.</li> </ul>
2 lygis Pirminių procesų	<p><u>Vadovaujamosi profesine praktika</u></p> <p><b>Tikslas.</b> Siekiant padėti lengvinti audito užduočių vykdymą, vadovautis nepriklausomumu, objektyvumu, patirtimi ir gauti atitinkamą profesinę priežiūrą, numatytą vidaus audito nuostatuose, bei Vidaus audito apibrėžimu, Etikos kodeksu ir Standartais. Profesinės priemonės ir metodika apima tvarkas, procesus ir procedūras, kurios nukreipia kaip valdyti vidaus audito veiklą; kurti vidaus audito programą; planuoti, vykdyti ir pateikti vidaus auditų rezultatus.</p> <p><b>Pagrindinės veiklos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vidaus audito nuostatai apima Vidaus audito apibrėžimą, Etikos kodeksą ir Vidaus auditorių standartus.</li> <li>• Plėtojamos atitinkamos sritys (pvz., žmogiškieji ištekliai, informacijos ir finansų valdymas), susijusios su vidaus auditu.</li> <li>• Plėtojama ir tobulinama vidaus audito darbo programa.</li> <li>• Dokumentuojami vidaus audito pasirengiamojo darbo programos procesai.</li> <li>• Dokumentuojamas planavimas, vykdymo, atliktos audito užduoties rezultatų komunikavimo bei bendradarbiavimo su aukščiausia vadovybe procesai.</li> <li>• Kuriami metodika, procedūros bei įrankiai, kurie pritaikomi vidaus audito veikloje, vykdam planavimą, vykdymą ir audito užduočių rezultatų komunikavimą.</li> <li>• Vykdomi būtini procesai, kurie užtikrina individualios audito užduoties kokybę.</li> </ul> <p><u>Audito planai pagrįsti savininkų/vadovybės prioritetais</u></p> <p><b>Tikslas.</b> Kurti periodinius (metinį arba daugiamečių) planus, kuriuose būtų numatyti auditai ir/ar kitos paslaugos; planai būtų pagrįsti vadovybės ir/ar kitų suinteresuotų šalių konsultacijomis.</p> <p><b>Pagrindinės veiklos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikuojami ir dokumentuojami organizacijoje audituoti objektai.</li> <li>• Bendradarbiaujama su aukščiausia vadovybe, nustatant planavimo periodą (metinį, strateginį, kombinuotą).</li> <li>• Konsultacijų su aukščiausia vadovybe metu, identifikuojamos prioritetinės sritys, kurios pirmiausiai turi būti audituotos.</li> <li>• Identifikuojamos ir įtraukiamos į planą (metinį, strateginį) audito užduotys, įskaitant pasikartojančius auditus, bei kitos veiklos, susijusios su organizacija.</li> </ul>



Profesinės praktikos taikymas	
Brandos lygis	Aprašymas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apibrėžiami identifikuotų audito užduočių objektai ir apimtys.</li> <li>• Nustatomi visi reikiami ištekliai (žmogiškieji, finansiniai, materialieji) plano (metinio, strateginio) įvykdymui.</li> <li>• Nustatomos žmogiškųjų išteklių galimybės plano (metinio, strateginio) įvykdymui.</li> <li>• Aukščiausia vadovybė patvirtina planą (metinį, strateginį) ir reikiamus resursus jo įvykdymui.</li> </ul>
1 lygis Pradinis/ Neapibrėžtas	<p><u>Esminės procesų sritys nenustatytos</u></p> <p>Nėra nustatytos specifinės profesinės praktikos, išskyrus tas, kurias kuria profesinės organizacijos.</p> <p><b>Pagrindinės veiklos:</b> Nėra</p>

Šaltinis: sudaryta pagal Tarptautinio vidaus auditorių instituto Tyrimo centras, 2009, p. 73-79

7 lentelė. Vidaus audito elemento „Veiklos efektyvumo valdymas / atskaitomybė“ procesų gerinimo sritys, jų tikslai ir pagrindinės veiklos

Veiklos efektyvumo valdymas / atskaitomybė	
Brandos lygis	Aprašymas
5 lygis Optimizuojanti sistema	<p><u>Atsiskaitymas už vidaus audito veiklos veiksmingumą</u></p> <p><b>Tikslas.</b> Viešai pranešti apie vidaus audito veiklos efektyvumą, siekiant pademonstruoti skaidrumą ir atskaitingumą organizacijai bei visuomenei, taip pat nustatyti vidaus audito padarytą įnašą ir įtaką su turėtais ištekliais.</p> <p><b>Pagrindinės veiklos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nustatomos vidaus audito veiklos poveikio organizacijai priemonės.</li> <li>• Renkami tinkami/aktualūs duomenys.</li> <li>• Nustatomas vidaus audito veiklos poveikis organizacijai, įskaitant: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Rizikos mažinamą;</li> <li>○ Išlaidų taupymo galimybes;</li> <li>○ Finansinės padėties atkūrimo galimybes.</li> </ul> </li> <li>• Rengiami pranešimai išorės suinteresuotoms šalims ir visuomenei.</li> <li>• Gaunamas ir naudojamas grįžtamasis išorės suinteresuotų šalių ryšys, siekiant pagerinti vidaus audito veiklos efektyvumą.</li> </ul>
4 lygis Valdoma sistema	<p><u>Kokybinių ir kiekybinių vidaus audito veiklos veiksmingumo rodiklių integravimas</u></p> <p><b>Tikslas.</b> Įgalinti vidaus audito veiklą naudoti veiklos informaciją, siekiant matuoti ir stebėti rezultatus, kurie daro įtaką rezultatų svyravimams. Veikla turi subalansuotus kokybinius ir kiekybinius veiklos duomenis, padedančius siekti strateginių tikslų.</p> <p><b>Pagrindinės veiklos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nustatomi vidaus audito veiklos strateginiai tikslai.</li> <li>• Nustatomi visapusiškos veiklos priemonės ir tikslai, kurie padėtų pasiekti priimtina rizikos, kaštų, kokybės ir rezultatų lygį.</li> </ul>

7 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Veiklos efektyvumo valdymas / atskaitomybė	
Brandos lygis	Aprašymas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sukuriama rezultatų įvertinimo sistema.</li> <li>• Naudojama veiklos rezultatų informacija, siekiant išmatuoti ir stebėti veiklos svyravimus, kurie turi įtakos vidaus audito rezultatams.</li> <li>• Naudojama veiklos rezultatų informacija, siekiant optimizuoti vidaus audito išteklių naudojimą, organizacijos rizikai nustatyti.</li> <li>• Gaunama informacija iš suinteresuotų šalių apie vidaus audito efektyvumo ir kokybės rodiklius.</li> <li>• Rezultatai įtraukiami į kokybės užtikrinimo ir tobulinimo programą, kuri apima nuolatinę stebėseną bei periodinius vidaus ir išorės vertinimus, ir ši informacija naudojama siekiant pagerinti našumą.</li> <li>• Vykdoma vidaus audito veiklos rekomendacijų įgyvendinimo stebėseną, siekiant įvertinti poveikį ir pridėtinę vertę organizacijai (pvz., efektyvesni procesai ir geresnė priežiūra bei rizikos valdymas).</li> </ul>
3 lygis Integruota sistema	<p><u>Nustatyti veiklos įvertinimo rodikliai</u></p> <p><b>Tikslas.</b> Atsižvelgiant į sąnaudas, sukurti prasmingus rodiklius ir priemones, leidžiančias išmatuoti vidaus audito veiklą ir pranešti apie savo rodiklius, taip pat reguliariai stebėti pažangą ir užtikrinti, kad rezultatai būtų pasiekiami kaip įmanoma efektyviau ir ekonomiškiau. Visų pirma, tai bus procesų ir sąnaudų rodikliai bei našumo ir kokybinių rezultatų priemonės.</p> <p><b>Pagrindinės veiklos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nustatomi vidaus audito veiklos strateginiai ir organizaciniai tikslai.</li> <li>• Nustatoma, kokia vidaus audito veikla turi būti matuojama.</li> <li>• Dokumentuojama veiklos valdymo sistema, nustatant: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Veiklos duomenis, kurie turi būti renkami;</li> <li>○ Duomenų rinkimo dažnumą;</li> <li>○ Kas atsako už duomenų rinkimą;</li> <li>○ Duomenų kokybės kontrolę;</li> <li>○ Kas generuoja/rengia veiklos duomenų ataskaitą;</li> <li>○ Kas gauna ataskaitas.</li> </ul> </li> <li>• Parengiamos veiklos našumo matavimo priemonės (įvesties/išvesties rodikliai, produktyvumo priemonės).</li> <li>• Sukuriami veiklos tikslai.</li> <li>• Veiklos efektyvumo informacija naudojama vidaus audito veiklos veiksmų ir rezultatų su patvirtintais tikslais palyginimui ir imamasi reikiamų veiksmų.</li> <li>• Vidaus audito veiklos efektyvumo rezultatai pranešami vadovams arba suinteresuotosioms šalims (ketvirtinės/metinės ataskaitos).</li> <li>• Periodiškai įvertinamas kaštų efektyvumas, apyvartumas ir veiklos priemonių tinkamumas.</li> </ul> <p><u>Audito sąnaudų apskaita</u></p> <p><b>Tikslas.</b> Pateikti pakankamai informacijos iš finansų kontrolės sistemos taip, kad informacija apie sąnaudas būtų pakankamai suprantama vidaus audito veikloje ir būtų galima ją vykdyti kaip įmanoma efektyviau bei ekonomiškiau. Šis metodas leidžia siek tiek</p>

Veiklos efektyvumo valdymas / atskaitomybė	
Brandos lygis	Aprašymas
	<p>nukrypti nuo biudžeto ir apjungia rezultatus su sąnaudomis.</p> <p><b>Pagrindinės veiklos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rengiama tiksli informacija apie vidaus audito paslaugų išlaidas.</li> <li>• Įdiegta išlaidų valdymo sistema, siekiant užfiksuoti išlaidas visame paslaugų teikimo procese.</li> <li>• Išlaidų valdymo sistemos suderinamos su organizacijos finansų ir veiklos sistemomis bei finansinių ir valdymo ataskaitų teikimo metodais.</li> <li>• Stebimos faktinės išlaidos, lyginant jas su nustatytomis arba numatomomis įvairiuose veiklos vykdymo etapuose.</li> <li>• Vykdoma reguliari išlaidų valdymo sistemos stebėseną, siekiant užtikrinti, kad išlaidų struktūra išliktų tinkama ir kad informacija apie sąnaudas būtų gaunama efektyviausiu ir ekonomiškiausiu būdu.</li> <li>• Išlaidų informacija panaudojama sprendimų priėmimo procese.</li> </ul> <p><u>Atsiskaitymas vadovybei</u></p> <p><b>Tikslas.</b> Gauti ir naudoti informaciją, siekiant valdyti vidaus audito veiklos kasdienes operacijas, remti sprendimų priėmimą ir rodyti atskaitomybę.</p> <p><b>Pagrindinės veiklos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nustatomi vidaus audito valdymo ataskaitų rengimo poreikiai ir reikalavimai.</li> <li>• Nustatomi atitinkamų duomenų rinkimo mechanizmai.</li> <li>• Ataskaitos atitinka vartotojų ir suinteresuotųjų šalių poreikius.</li> <li>• Vidaus audito atliktų užduočių ataskaitos pateikiamos laiku ir periodiškai.</li> <li>• Vykdoma valdymo informacijos ir ataskaitų naudojimo aktualumo stebėseną ir, jeigu reikia, daromi patikslinimai.</li> </ul>
2 lygis Pirminių procesų	<p><u>Vidaus audito biudžeto sudarymas</u></p> <p><b>Tikslas.</b> Paskirstyti ir naudoti einamosios veiklos biudžetą vidaus audito veiklos planavimui.</p> <p><b>Pagrindinės veiklos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parengiamas realus biudžetas, atsižvelgiant į pastovias ir kintamas sąnaudas, skirtas vidaus audito veiklos plane numatytoms užduotims įvykdyti.</li> <li>• Veiklos biudžetą patvirtina vadovybė.</li> <li>• Vykdoma biudžeto nuolatinė peržiūra, siekiant užtikrinti, kad jis išliktų realus ir tikslus, o taip pat nustatomi ir pranešama apie bet kokius nuokrypius.</li> </ul> <p><u>Vidaus audito veiklos planavimas</u></p> <p><b>Tikslas.</b> Parengti vidaus audito veiklos paslaugų teikimo periodinį planą, įtraukiant į jį administravimo ir aprūpinimo paslaugas bei laukiamus rezultatus.</p> <p><b>Pagrindinės veiklos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Audito periodiniame/metiniame plane apibrėžiami vidaus audito strateginiai tikslai.</li> <li>• Sudarytos administracinės galimybės užtikrina efektyvią vidaus audito veiklą (pvz.,</li> </ul>

Veiklos efektyvumo valdymas / atskaitomybė	
Brandos lygis	Aprašymas
	<p>pakanka žmogiškųjų ir materialinių išteklių, taikomos informacinės technologijos).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rengiami ir nustatomi ištekliai, būtini vidaus audito strateginiams tikslams pasiekti.</li> <li>• Formuojamas planas, kuris atitiktų siekiamus tikslus.</li> <li>• Strateginį audito planą patvirtina aukščiausia vadovybė.</li> </ul>
1 lygis Pradinis/ Neapibrėžtas	<p><u>Esminės procesų sritys nenustatytos</u></p> <p>Auditai nesuplanuoti, vykdomi konkrečiam tikslui; finansavimas vadovybės paskiriamas tik tada, kai reikia.</p> <p><b>Pagrindinės veiklos:</b> Nėra</p>

Šaltinis: sudaryta pagal Tarptautinio vidaus auditorių instituto Tyrimo centras, 2009, p. 80-86

### 8 lentelė. Vidaus audito elemento „Organizaciniai santykiai / kultūra“ procesų gerinimo sritys, jų tikslai ir pagrindinės veiklos

Organizaciniai santykiai / kultūra	
Brandos lygis	Aprašymas
5 lygis Optimizuojanti sistema	<p><u>Efektyvūs ir nuolatiniai ryšiai su vadovybe</u></p> <p><b>Tikslas.</b> Išnaudoti stiprius vidaus audito vadovo bendravimo valdymo įgūdžius, siekiant išlaikyti aiškumą ir reguliavimą tarp suinteresuotų asmenų bei vadovybės ir audito komiteto poreikių ir lūkesčių.</p> <p><b>Pagrindinės veiklos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vidaus audito vadovas aktyviai komunikuoja ir teikia rekomendacijas pagrindiniais strateginiais ir veiklos klausimais vadovams ir kitoms suinteresuotosioms šalims.</li> <li>• Vidaus audito vadovas dalyvauja arba būna stebėtoju svarbiausiose/kritinėse organizacijos valdymo grupėse.</li> <li>• Nustatomi išoriniai aplinkos pokyčiai ir jų įtaka organizacijai, siekiant palengvinti organizacinį mokymąsi.</li> <li>• Vidaus audito veikla nuosekliai susieta su vizija, vertybėmis ir strateginiais tikslais.</li> <li>• Išlaikomi ir puoselėjami abipusiškai pagarbūs santykiai su organizacijos išorės auditoriais.</li> <li>• Prisidedama prie audito komiteto veiksmingumo didinimo (pvz., įstatų patobulinimas, darbuotojų mokymas ir t.t.)</li> </ul>
4 lygis Valdoma sistema	<p><u>Vidaus audito vadovas pataria ir daro poveikį organizacijos vadovybei</u></p> <p><b>Tikslas.</b> Palengvinti vidaus audito vadovo organizacijos vizijos, lyderiavimo ir įžvalgumo supratimą ir įvertinimą bei plėtoti bendradarbiavimą su aukščiausio lygio vadovais, kurie skatintų nuoširdų apsikeitimą. Aukštesnioji vadovybė vertina vidaus audito vadovo siūlymus, susijusius su strateginiais tikslais.</p> <p><b>Pagrindinės veiklos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vidaus audito vadovas nuolat tiesiogiai bendrauja su aukščiausio lygio vadovais.</li> <li>• Vidaus audito vadovas, kaip valdymo komandos narys, pataria kylančiais veiklos ir</li> </ul>

8 lentelės tęsinys kitame puslapyje

<b>Organizaciniai santykiai / kultūra</b>	
<b>Brandos lygis</b>	<b>Aprašymas</b>
	<p>strateginiais klausimais.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vidaus audito vadovas skatina bendradarbiavimą ir stiprina tarpusavio pasitikėjimą tarp vidaus auditorių ir organizacijos vadovų, ypatingai vidaus audito ir organizaciniais klausimais.</li> <li>• Vidaus audito vadovas dalinasi patirtimi apie gerosios praktikos veiklos procesus su vykdančiais vadovais visoje organizacijoje.</li> <li>• Vidaus audito vadovas rodo veiksmingo, etiško ir įžvalgaus valdymo pavyzdį kitiems darbuotojams.</li> <li>• Vidaus audito vadovas palaiko aukščiausio lygio valdymo formą, sukuriant formalius ir skaidrius bendradarbiavimo santykius su išorės auditoriais, o taip pat skatina išorės auditorių pasitikėjimą vidaus auditoriais.</li> </ul>
3 lygis Integruota sistema	<p><u>Bendradarbiavimas su kitais vidaus ir išorės užtikrinimo ir konsultavimo paslaugų teikėjais</u></p> <p><b>Tikslas.</b> Dalintis informacija ir koordinuoti veiklą su kitais vidaus ir išorės užtikrinimo ir konsultavimo paslaugų teikėjais, siekiant užtikrinti tinkamą organizacijos padengimą ir sumažinti darbų dubliavimąsi.</p> <p><b>Pagrindinės veiklos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nustatomi atitinkami vidaus ir išorės užtikrinimo ir konsultavimo paslaugų teikėjai.</li> <li>• Nustatomos sritys, kuriose dalijimasis veiklos planais, informacija ir veiklos rezultatais, gali būti naudingas.</li> <li>• Plėtojami procesai ir (arba) mechanizmai, skirti informacijos apsikeitimui bei bendradarbiavimui ir koordinavimui svarbiems tarpusavio klausimams.</li> <li>• Palaikomi ryšiai su organizacijos išorės auditoriumi, siekiant pasidalinti planais ir skatinti papildomą vidaus audito veiklos darbą su išorės auditoriumi.</li> </ul> <p><u>Vidaus auditas neatsiejama valdymo dalis</u></p> <p><b>Tikslas.</b> Dalyvauti organizacijos valdymo veikloje, kurioje būtų kaip vertingas valdymo komandos narys. Nors vidaus audito vadovas neatlieka vadovybės pareigų, jis ar ji yra įtraukiamas į valdymo susitikimų ir forumų komandas ir kaip stebėtojas gali išlaikyti ryšį su aukštesniąja vadovybe.</p> <p><b>Pagrindinės veiklos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vidaus audito vadovas seka organizacijos valdymo prioritetus ir kintančius veiklos procesus bei naujas iniciatyvas.</li> <li>• Vadovybė pateikia pagrindinius organizacijos valdymo planus ir informacinius pranešimus vidaus audito vadovui (pvz., strateginiai ir veiklos planai bei finansinės ataskaitos).</li> <li>• Vidaus audito vadovas pateikia pagrindinius valdymo planus ir klausimus savo darbuotojams.</li> <li>• Vidaus audito vadovas padeda ir dalyvauja pagrindinėse valdymo struktūrose kaip organizacijos valdymo komandos dalis.</li> <li>• Vidaus audito vadovas skatina vidaus audito darbuotojus dalyvauti pagrindiniuose valdymo komitetuose/forumuose.</li> <li>• Vadovybė konsultuodamasi prisideda prie vidaus audito planų kūrimo/tobulinimo.</li> </ul>

Organizaciniai santykiai / kultūra	
Brandos lygis	Aprašymas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informacija apie vidaus audito planus ir veiklą reguliariai pranešama vadovams.</li> <li>• Vidaus auditas palaiko ryšį ir koordinuoja išorės auditorių darbą vadovų vardu.</li> </ul>
2 lygis Pirminių procesų	<p><u>Vidaus audito veiklos valdymas</u></p> <p><b>Tikslas.</b> Vidaus audito veiklos valdymo pastangas sutelkti į savo veiklos operacijas ir į tarpusavio santykius pačioje veikloje, susijusius su organizacine struktūra, žmogiškųjų išteklių valdymu, biudžeto rengimu ir stebėjimu, metiniu planavimu, numatant būtinas priemones ir technologijas bei auditų atlikimu. Sąveika su organizacijos vadovais nukreipta į vidaus audito veiklos atlikimą.</p> <p><b>Pagrindinės veiklos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nustatoma ir oficialiai įsteigiama tinkama vidaus audito organizacinė struktūra.</li> <li>• Nustatomi pagrindinių pozicijų vaidmenys ir atsakomybės vidaus audito veikloje.</li> <li>• Remiami vidaus audito veiklos organizaciniai poreikiai ir pavaldumo santykiai vykdomoje veikloje.</li> <li>• Vidaus audito veiklos valdymui ir vykdymui nustatomi poreikiai ir gaunami reikalingi ištekliai bei audito priemonės, įskaitant ir technologijomis pagrįstas priemones.</li> <li>• Vidaus audito veikloje vadovaujama, nukreipiama ir bendraujama.</li> <li>• Puoselėjami santykiai bei skatinamas nuolatinis ir teigiamas bendravimas vidaus audito veikloje.</li> </ul>
1 lygis Pradinis/ Neapibrėžtas	<p><u>Esminės procesų sritys nenustatytos</u></p> <p>Vidaus audito veiklos infrastruktūros nebuvimas.</p> <p><b>Pagrindinės veiklos:</b> Nėra</p>

Šaltinis: sudaryta pagal Tarptautinio vidaus auditorių instituto Tyrimo centras, 2009, p. 87-91

### 9 lentelė. Vidaus audito elemento „Valdymo struktūra“ procesų gerinimo sritys, jų tikslai ir pagrindinės veiklos

Valdymo struktūra	
Brandos lygis	Aprašymas
5 lygis Optimizuojanti sistema	<p><u>Vidaus auditas visiškai nepriklausomas, įtakingas, turintis įgaliojimus</u></p> <p><b>Tikslas.</b> Visiškai realizuoti vidaus audito veiklos nepriklausomybę, galią ir autoritetą.</p> <p><b>Pagrindinės veiklos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficialiai patvirtinami ir remiami tinkami vidaus audito veiklos įgaliojimai.</li> <li>• Organizacijai, suinteresuotiems asmenims ir visuomenei komunikuojamas vidaus audito veiklos nepriklausomumas, valdžia ir įgaliojimai.</li> <li>• Siekiant užtikrinti vidaus audito veiklos nepriklausomumą ir objektyvumą, tiriami ir įvertinami geriausi vidaus audito metodai kitose jurisdikcijose (veiklos srityse).</li> <li>• Pritaikomi ir taikomi geriausi išorės metodai, padedantys gerinti organizacijos valdymą, rizikos valdymą ir kontrolės procesus organizacijos viduje, įskaitant priemones, pagal</li> </ul>

9 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Valdymo struktūra	
Brandos lygis	Aprašymas
	kurias priežiūros tarnyba (komitetas) vykdo savo pareigas.
4 lygis Valdoma sistema	<p><u>Vidaus audito priežiūra/visiško nepriklausomumo užtikrinimas</u></p> <p><b>Tikslas.</b> Įkurti priežiūros tarnybą, įtraukiant į ją nepriklausomus organizacijos vadovybės narius, siekiant užtikrinti vidaus audito veiklos nepriklausomumą, išplėsti veiklos sritį ir padėti stiprinti organizacijos atskaitomybę.</p> <p><b>Pagrindinės veiklos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Įkurta vidaus audito veiklos priežiūros tarnyba, kuri rekomenduotų narystės požymius, suteiktų pagalbą rengiant nuostatus, administravimo veiklą ir darytų įtaką darbotvarkei.</li> <li>• Priežiūros tarnybos nuostatai suderinami su vidaus audito veikla, siekiant sustiprinti labai svarbų ryšį tarp priežiūros tarnybos ir vidaus audito veiklos.</li> <li>• Sukuriamos vidaus audito veiklos tvarkos ir procedūros, skirtos komunikavimo, sąveikavimo ir atskaitingumo priežiūros tarnybai užtikrinimui.</li> <li>• Priežiūros tarnyba įgaliojama paskirti arba atleisti vidaus audito skyriaus vadovą.</li> </ul> <p><u>Atsiskaitoma tiesiogiai aukščiausiai vadovybei</u></p> <p><b>Tikslas.</b> Stiprinti vidaus audito vadovo nepriklausomybę, nustatant tiesioginius atskaitingumo santykius aukščiausiai vadovybei bei tiesioginius administracinius atskaitingumo santykius organizacijos vadovui arba valdymo organams.</p> <p><b>Pagrindinės veiklos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vidaus audito nuostatuose nurodytas tiesioginis funkcinis atskaitomybės ryšys tarp vidaus audito vadovo ir jį prižiūrinčių vadovų bei tiesioginiai administraciniai atskaitomybės ryšiai tarp vidaus audito vadovo ir generalinio direktoriaus.</li> <li>• Užtikrinama, kad vidaus audito vadovas reguliariai susitiktų ir tiesiogiai bendrautų su jį prižiūrinčiais vadovais arba generaliniu direktoriumi.</li> </ul>
3 lygis Integruota sistema	<p><u>Vadovybės betarpiška ir tiesioginė vidaus audito veiklos priežiūra</u></p> <p><b>Tikslas.</b> Sukurti mechanizmą/procesą organizacijos viduje, kuris teiktų priežiūrą, konsultacijas ir vidaus audito veiklos rezultatų apžvalgą, siekiant stiprinti jos nepriklausomumą ir užtikrinti veiksmų tinkamumą. Skirtingų vadovų dalyvavimas sprendimų, susijusių su vidaus audito veikla, priėmimo, padeda didinti veiklos rėmimą ir apimti daugiau skirtingų nuomonių.</p> <p><b>Pagrindinės veiklos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sukuriamos atitinkamos priemonės ir (arba) procesai, skirti vidaus audito veiklos priežiūrai ir konsultacijoms.</li> <li>• Vidaus auditas prisideda prie komiteto narystės sąlygų nustatymo, nuostatų kūrimo ir administracinės pagalbos, jei vadovų komitetas yra būtent ta priemonė.</li> <li>• Sukuriamos tvarkos ir procedūros, aprašančios vidaus audito veiklos komunikacijos ir ataskaitų teikimo vadovų komitetui (vykdančiam vidaus audito veiklos priežiūrą) procesus.</li> <li>• Organizuojami reguliarūs susitikimai su vadovais, su tikslu padidinti vadovybės informuotumą apie valdymo, rizikos vertinimo, vidaus audito ir kontrolės aplinkos įtaką.</li> <li>• Organizacijos vadovai prisideda prie vidaus audito veiklos savarankiškumo didinimo,</li> </ul>

<b>Valdymo struktūra</b>	
<b>Brandos lygis</b>	<b>Aprašymas</b>
	<p>ypač stengiantis akcentuoti vidaus audito veiklos įsakymus, įgaliojimus, savarankiškumą ir naudą organizacijai.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordinuojama vidaus audito veikla ir dalijimasi atitinkamais rezultatais ir informacija su kitų užtikrinimo ir konsultavimo paslaugų teikėjais organizacijoje.</li> </ul> <p><u>Finansavimo mechanizmas</u></p> <p><b>Tikslas.</b> Sukurti tvirtą ir skaidrų finansavimo procesą, užtikrinantį pakankamą išteklių gavimą, vidaus audito veiklai vykdam savo įsipareigojimus.</p> <p><b>Pagrindinės veiklos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nustatomi reikiami ištekliai veiksmingam vidaus audito veiklos vykdymui.</li> <li>• Numatomas finansavimas kaip išteklius, skirtas vidaus audito veiklai vykdyti, o konkrečiau - teikiant užtikrinimo ir konsultavimo paslaugas, kurios padeda nustatyti rizikas (įskaitant administracines ir palaikymo paslaugas).</li> <li>• Sukuriamas procesas/mechanizmas, skirtas patvirtinti vidaus audito veiklos išteklių poreikius, kurie yra skaidrūs ir pakankamai nepriklausomi nuo valdymo įtakos.</li> <li>• Nustatomas resursų apribojimų poveikis, kuris būtų komunikuojamas aukštesniems vadovams ar valdybai.</li> </ul>
2 lygis Pirminių procesų	<p><u>Prieiga prie visos organizacijos informacijos</u></p> <p><b>Tikslas.</b> Vidaus audito veiklai vykdyti suteikti įgaliojimus gauti prieigą prie visos informacijos, turto, darbuotojų, atliekančių savo pareigas.</p> <p><b>Pagrindinės veiklos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vidaus audito tarnybos įgaliojimai įtraukiami į vidaus audito nuostatus, siekiant gauti leidimą naudotis visa organizacijos informacija, turtu ir personalu.</li> <li>• Sukuriama tvarka konkrečioms įgaliojimų, siekiant gauti neribotą leidimą naudotis organizacijos įrašais, fiziniu turtu ir personalu, susijusiu su organizacijos veiklos auditu.</li> <li>• Sukuriamos procedūros, skirtos gauti formalų leidimą naudotis organizacijos įrašais, fiziniu turtu ir personalu, susijusiu su organizacijos operacijų auditais.</li> <li>• Sukuriamos procedūros, skirtos tiems atvejams, kai vadovybė nusprendžia neatskleisti vidaus audito užduočiai atlikti reikalingų dokumentų.</li> </ul> <p><u>Vidaus audito veiklos ataskaitų vadovybei teikimas</u></p> <p><b>Tikslas.</b> Sukurti formalius vidaus audito veiklos atsiskaitymo santykius (administracinius ir funkcinius).</p> <p><b>Pagrindinės veiklos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sukuriami vidaus audito nuostatai ar kiti dokumentai, kurie apibrėžia vidaus audito veiklos tikslus, įgaliojimus ir atsakomybę.</li> <li>• Vadovybė ir (arba) valdyba (valdymo organas) oficialiai patvirtina nuostatus (jei reikia).</li> <li>• Patvirtinama vidaus audito veiklos misija ir vizija.</li> <li>• Visai organizacijai iškomunikuojami vidaus audito veiklos tikslai, įgaliojimai ir atsakomybės.</li> <li>• Užtikrinama, kad vidaus audito vadovas atsiskaitytų tokiu administraciniu ir funkciniu lygiu, kuris užtikrintų vidaus auditorių įsipareigojimų įvykdymą.</li> </ul>



Valdymo struktūra	
Brandos lygis	Aprašymas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vykdoma reguliari nuostatų peržiūra ir atnaujinimai, kuriuos patvirtintų aukštesni vadovai.</li> </ul>
1 lygis Pradinis/ Neapibrėžtas	<p><u>Esminės procesų sritys nenustatytos</u></p> <p>Auditoriai yra kaip didelės organizacijos struktūrinio vieneto dalis.</p> <p><b>Pagrindinės veiklos:</b> Nėra</p>

**Šaltinis:** sudaryta pagal Tarptautinio vidaus auditorių instituto Tyrimo centras, 2009, p. 92-98

Darbo autorė atsižvelgdama į tai, kas išdėstyta, t. y. kiekvieno vidaus audito elemento pagrindinių veiklų pagrindu sudarė klausimyną (priedas). Klausimyną sudaro 227 klausimai, į kuriuos atsakoma nurodant vieną iš atsakymų: “taip”, “iš dalies”, “ne”. Klausimyne palikta skiltis pastaboms, kuri gali būti pildoma, esant poreikiui paaiškinti vienokį ar kitokį atsakymo pasirinkimą.

Pirmojo tyrimo etapo metu klausimynas pateikiamas užpildyti X organizacijos vidaus audito departamento direktoriui. Gavus užpildytą klausimyną, įvertinamas minėtos organizacijos vidaus audito brandos/gebėjimų lygis.

Darbo autorės nuomone, siekiant patikrinti, ar vidaus audito brandos (gebėjimų) modeliu nustatytas tam tikras brandos lygis tikrai pateisina lūkesčius ir ar atitinkamo brandos lygio vidaus auditas teikia tam tikrą naudą organizacijai, tikslinga sužinoti audituojamų nuomonę apie X organizacijos vidaus audito departamento veiklą. Šiam tikslui pasiekti skirtas antrasis tyrimo etapas, kurio metu darbo autorė atliko X organizacijos audituojamųjų nuomonės apibendrinimą. Atsižvelgiant į tai, kad X organizacijoje atliekama nuolatinė vidaus audito priežiūra, kurios metu Vidaus audito departamento direktorius po kiekvieno atlikto audito pateikia kiekvieno audituojamo padalinio vadovui apklausos anketą, kuris ją užpildo, išreikšdamas atitinkamo audituojamojo padalinio nuomonę apie atliktą auditą, darbo autorė neatliko darbuotojų (audituojamųjų) anketinės apklausos, tačiau atliko minėtų apklausos anketų rezultatų analizę ir apibendrinimą.

Minėtos audituojamųjų apklausos anketoje pateikti kriterijai, susiję su atliktais vidaus auditais, kurie įvertinami naudojant ranginę skalę (1 – visiškai nepritariu, 5 – visiškai pritariu). Siekiant išsiaiškinti audituojamųjų nuomonę apie vidaus audito kokybę, buvo prašoma įvertinti šiuos teiginius:

- auditas buvo atliktas rūpestingai, atidžiai ir profesionaliai;
- audito tikslai buvo aiškiai apibrėžti atitinkamiems audituotiems subjektams;
- vidaus auditoriai atkreipė dėmesį į svarbias audituoto struktūrinio padalinio veiklos sritis;
- vidaus auditoriai suprato ir atsižvelgė į audituoto struktūrinio padalinio veiklos specifiką ir jų kasdieninis darbas buvo trukdomas minimaliai.
- vidaus auditoriams teikėme pasiūlymus dėl audituojamų sričių.

Siekiant įvertinti vidaus audito teikiamą naudą (išeią), prašoma įvertinti šiuos teiginius:

- audito rekomendacijos buvo tinkamos, dalykiškos ir buvo naudingos audituoto struktūrinio padalinio veiklai;
- audito ataskaita buvo aiški ir suprantama;
- auditas buvo naudingas ir pagerino audituoto struktūrinio padalinio veiklą. Vidaus audito departamento veikla padeda gerinti veiklos procesus ir vidaus kontrolę bei orientuoja kokybiškesniam darbui.

### 3. X ORGANIZACIJOS VIDAUS AUDITO BRANDOS LYGIO NUSTATYMAS IR AUDITUOJAMŪJŲ NUOMONĖS APIBENDRINIMAS

#### 3.1. X organizacijos vidaus audito brandos lygio nustatymas

Susisteminius X organizacijos Vidaus audito departamento direktorės atsakymus į Vidaus audito brandos nustatymo klausimyną (žr. 10 lentelę), nustatyta, kad į visus 2 brandos lygio klausimus atsakyta teigiamai. Į keletą 3 brandos lygio klausimų atsakyta, nurodant atsakymą „iš dalies“, ir į vieną atsakyta „ne“, todėl siekiant įvertinti, ar 3 brandos lygio tam tikrų vidaus audito elementų procesų gerinimo sritys įvaldytos, reikalinga minėtų klausimų išsamesnė analizė:

- A. III. 11 klausimas. Atsakant nurodyta, kad X organizacijos Vidaus audito nuostatuose nėra įtrauktas organizacijai teikiamų konsultacijų pobūdis, tačiau minėti nuostatai atnaujinami, kai yra būtinybė. Darbo autorė atsižvelgdama į tai, kad į kitus klausimus apie konsultavimo veiklą atsakyta teigiamai, t. y. X organizacijoje yra nustatyta konsultavimo metodologija ir vadovybė informuojama apie ženkliai organizacijos riziką, mano, kad vidaus audito konsultavimo veiklos sritis yra įvaldyta.

- B. III. 58 klausimas. Atsakyta neigiamai. Nurodyta, jog nėra nustatytų komandinio elgesio ir praktikos kriterijų. Atsižvelgiant į tai, kad į visus kitus klausimus apie komandinio darbo ir kompetencijų ugdymą atsakyta teigiamai, t. y. išsiaiškinta, kad vykdomi periodiškai komandos susirinkimai, darbuotojams suteikiamos galimybės dalyvauti kursuose apie komandinį darbą, bendradarbiavimą ir pan., įdiegta komandos motyvacinė sistema, visumoje vertinama, kad vidaus auditas yra įvaldęs šią sritį.

- D. III. 139 klausimas. Atsakant, nurodyta, kad iš dalies, t. y. vidaus audito atliktų užduočių ataskaitos visada pateikiamos periodiškai, tačiau jos ne visada buvo pateiktos laiku, nes auditas dėl objektyvių priežasčių vėluodavo. Atsižvelgiant į tai, manoma, kad vidaus auditas yra įvaldęs atsiskaitymo vadovybei sritį.

- F. III. 213 klausimas. Atsakyta neigiamai ir paaiškinta, kad vadovų komitetas nėra priemonė, skirta vidaus audito veiklos priežiūrai. Atsižvelgiant į tai, kad vidaus auditas turėtų prisidėti prie komiteto narystės sąlygų nustatymo, nuostatų kūrimo ir administracinės pagalbos, tik tuo atveju, jei tas komitetas yra minėta priemonė, manoma, kad šis klausimas organizacijai buvo neaktualus ir vertinant organizacijos brandos lygį neturi įtakos.

- F. III. 216 klausimas. Atsakyta, nurodant „iš dalies“, toks atsakymo variantas pasirinktas, nes praktikoje organizacijos vadovai prisideda prie vidaus audito veiklos savarankiškumo didinimo, tačiau nėra atsispindėta organizacijos dokumentuose. Darbo autorės nuomone tai nėra reikšmingas

nukrypimas, todėl galima laikyti, kad Vadovybės betarpiška ir tiesioginė vidaus audito veiklos priežiūros sritis yra įvaldyta.

Analizuojant atsakymus į 4 brandos lygio klausimus pastebimas, dažnesnis atsakymo „ne“ vartojimas:

- Vidaus audito nuostatuose nėra numatytos teisės reikšti nuomonę organizacijos lygiu (A. IV. 17 klausimas), taip pat nėra stiprinama nuomonė, jog bendra atsakomybė už veiksmingą valdymą, rizikos valdymą ir kontrolės procesus per operacijas, atitiktį ir finansinę atskaitomybę atitenka vadovybei (A. IV. 27 klausimas). Atsižvelgiant į tai, daroma išvada, kad vidaus audito galimybės įvertinti organizacijos valdymą, rizikos valdymą ir vidaus kontrolę, yra apribotos, t. y. ši vidaus audito veiklos sritis nėra pilnai įvaldyta.

- X organizacijos vidaus audito departamente nėra sukurtos kompetencijų sistemos su kuria siejami identifikuoti įgūdžiai (B. IV. 64 klausimas), be to vadovybė nėra informuojama apie vidaus audito veiklos prioritetus ir strategiją (B. IV. 69 klausimas). Taip pat pažymėtina, kad nėra komunikuojama su darbuotojais apie jų dalyvavimą veikloje, siekiant susieti darbuotojų indėlį su jų asmeniniu tobulėjimu (B. IV. 72), nebent apie tai sužinoma atsitiktinai. Visa tai parodo, jog darbo išteklių planavimo sritis nėra pilnai įvaldyta.

- Klausimai F. IV. 220 – F. IV. 223 atsakyti neigiamai, tai parodo, jog X organizacijoje neįkurta vidaus audito veiklos priežiūros tarnyba, t. y. vidaus audito veiklos priežiūros, visiško nepriklausomumo užtikrinimo sritis nėra įvaldyta.

Atsižvelgiant į šią analizę ir į tai, kad tam tikro brandos (gebėjimų) lygių pasiekimas apima visų tame lygyje esančių vidaus audito elementų procesų gerinimo sričių įvaldymą bei užtikrinimą, kad jos įtvirtintos vidaus audito veikloje, daroma išvada, kad X organizacijos vidaus audito brandos lygis yra trečias (Integruota sistema). Šio lygio aprašymas pateiktas 4 paveiksle.

Vertinant X organizacijos vidaus auditą šiuo modeliu nustatytos sritys, kurios nėra pilnai įvaldytos (4 brandos lygio), t. y.: Vidaus audito funkcijų ir valdymo elemente reikėtų užtikrinti teisę laisvai reikšti nuomonę organizaciniu lygiu – šią teisę įtraukiant į Vidaus audito departamento nuostatus (A. IV. 17 klausimas) bei formalizuoti ir numatyti priemones, kuriomis būtų stiprinama nuomonė, jog bendra atsakomybė už veiksmingą valdymą, rizikos valdymą ir kontrolės procesus per operacijas, atitiktį ir finansinę atskaitomybę atitenka vadovybei (A. IV. 27). Žmogiškųjų išteklių valdyme darbo išteklių planavimo srityje naudinga, jog X organizacijos vidaus audito departamentas sukurtų kompetencijų sistemą su kuria būtų siejami identifikuoti įgūdžiai (B. IV. 64 klausimas) bei aukščiausia vadovybė būtų informuojama apie vidaus audito veiklos prioritetus ir strategiją, ypač jei auditoriai negali atlikti viso periodo auditų ir kitų užduočių (B. IV. 69 klausimas), Vidaus audito bendradarbiavimo su profesinėmis asociacijomis srityje tikslinga nustatyti, jog būtų pranešama ir stebima apie profesionalų darbuotojų dalyvavimą veikloje, siekiant susieti darbuotojų indėlį su jų

asmeniniu tobulėjimu organizacijoje (B. IV. 72 klausimas). Valdymo struktūros elemente tikslinga susirūpinti Vidaus audito veiklos priežiūros/visiško nepriklausomumo užtikrinimo sritimi, ši veiklos sritis yra visiškai neįvaldyta. Tam, kad įgyvendinti šią sritį reikalinga įsteigti vidaus audito veiklos priežiūros tarnybą, kuri rekomenduotų narystės požymius, suteiktų pagalbą rengiant nuostatus, administravimo veiklą ir darytų įtaką darbotvarkei. Pilnai įvaldžius minėtas sritis vidaus auditas pasiektų 4 brandos lygį, t. y. teiktų reikšmingą naudą organizacijai.

10 lentelė. X organizacijos vidaus audito brandos nustatymo klausimyno atsakymai

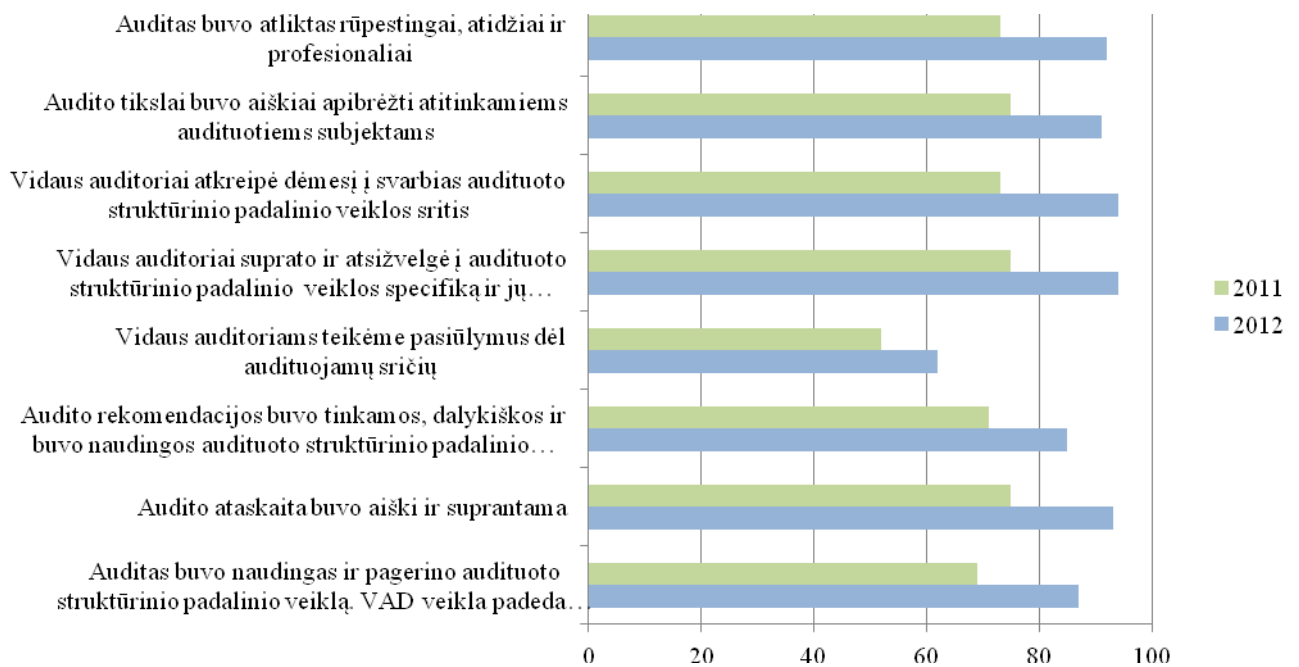
	Vidaus audito funkcijos ir vaidmuo		Žmogiškųjų išteklių valdymas		Profesinės praktikos taikymas		Veiklos efektyvumo valdymas		Organizaciniai santykiai / kultūra		Valdymo struktūra	
	Klausimas	Atsakymas	Klausimas	Atsakymas	Klausimas	Atsakymas	Klausimas	Atsakymas	Klausimas	Atsakymas	Klausimas	Atsakymas
2 brandos lygis	A II. 1	TAIP	B.II.36	TAIP	C. II. 87	TAIP	D. II. 128	TAIP	E. II. 168	TAIP	F. II. 198	TAIP
	A II. 2	TAIP	B.II.37	TAIP	C. II. 88	TAIP	D. II. 129	TAIP	E. II. 169	TAIP	F. II. 199	TAIP
	A II. 3	TAIP	B.II.38	TAIP	C. II. 89	TAIP	D. II. 130	TAIP	E. II. 170	TAIP	F. II. 200	TAIP
	A II. 4	TAIP	B.II.39	TAIP	C. II. 90	TAIP	D. II. 131	TAIP	E. II. 171	TAIP	F. II. 201	TAIP
	A II. 5	TAIP	B.II.40	TAIP	C. II. 91	TAIP	D. II. 132	TAIP	E. II. 172	TAIP	F. II. 202	TAIP
	x	x	B.II.41	TAIP	C. II. 92	TAIP	D. II. 133	TAIP	E. II. 173	TAIP	F. II. 203	TAIP
	x	x	B.II.42	TAIP	C. II. 93	TAIP	D. II. 134	TAIP	x	x	F. II. 204	TAIP
	x	x	B.II.43	TAIP	C. II. 94	TAIP	D. II. 135	TAIP	x	x	F. II. 205	TAIP
	x	x	B.II.44	TAIP	C. II. 95	TAIP	x	x	x	x	F. II. 206	TAIP
	x	x	B.II.45	TAIP	C. II. 96	TAIP	x	x	x	x	F. II. 207	TAIP
	x	x	x	x	C. II. 97	TAIP	x	x	x	x	x	x
	x	x	x	x	C. II. 98	TAIP	x	x	x	x	x	x
	x	x	x	x	C. II. 99	TAIP	x	x	x	x	x	x
	x	x	x	x	C. II. 100	TAIP	x	x	x	x	x	x
x	x	x	x	C. II. 101	TAIP	x	x	x	x	x	x	
3 brandos lygis	A. III. 6	TAIP	B. III. 46	TAIP	C. III. 102	TAIP	D. III. 136	TAIP	E. III. 174	TAIP	F. III. 208	TAIP
	A. III. 7	TAIP	B. III. 47	TAIP	C. III. 103	TAIP	D. III. 137	TAIP	E. III. 175	TAIP	F. III. 209	TAIP
	A. III. 8	TAIP	B. III. 48	TAIP	C. III. 104	TAIP	D. III. 138	TAIP	E. III. 176	TAIP	F. III. 210	TAIP
	A. III. 9	TAIP	B. III. 49	TAIP	C. III. 105	TAIP	D. III. 139	IŠ DALIES	E. III. 177	TAIP	F. III. 211	TAIP
	A. III. 10	TAIP	B. III. 50	TAIP	C. III. 106	TAIP	D. III. 140	TAIP	E. III. 178	TAIP	F. III. 212	TAIP
	A. III. 11	IŠ DALIES	B. III. 51	TAIP	C. III. 107	TAIP	D. III. 141	TAIP	E. III. 179	TAIP	F. III. 213	NE
	A. III. 12	TAIP	B. III. 52	TAIP	C. III. 108	TAIP	D. III. 142	TAIP	E. III. 180	TAIP	F. III. 214	TAIP
	A. III. 13	TAIP	B. III. 53	TAIP	C. III. 109	TAIP	D. III. 143	TAIP	E. III. 181	TAIP	F. III. 215	TAIP
	A. III. 14	TAIP	B. III. 54	TAIP	C. III. 110	TAIP	D. III. 144	TAIP	E. III. 182	TAIP	F. III. 216	IŠ DALIES
	A. III. 15	TAIP	B. III. 55	TAIP	C. III. 111	TAIP	D. III. 145	TAIP	E. III. 183	TAIP	F. III. 217	TAIP
	A. III. 16	TAIP	B. III. 56	TAIP	x	x	D. III. 146	TAIP	E. III. 184	TAIP	x	x
	x	x	B. III. 57	TAIP	x	x	D. III. 147	TAIP	E. III. 185	TAIP	x	x
	x	x	B. III. 58	NE	x	x	D. III. 148	TAIP	x	x	x	x
	x	x	B. III. 59	TAIP	x	x	D. III. 149	TAIP	x	x	x	x

10 lentelės tęsinys

	Vidaus audito funkcijos ir vaidmuo		Žmogiškųjų išteklių valdymas		Profesinės praktikos taikymas		Veiklos efektyvumo valdymas		Organizaciniai santykiai / kultūra		Valdymo struktūra	
	Klausimas	Atsakymas	Klausimas	Atsakymas	Klausimas	Atsakymas	Klausimas	Atsakymas	Klausimas	Atsakymas	Klausimas	Atsakymas
	x	x	B. III. 60	TAIP	x	x	D. III. 150	TAIP	x	x	x	x
	x	x	B. III. 61	TAIP	x	x	D. III. 151	TAIP	x	x	x	x
	x	x	B. III. 62	TAIP	x	x	D. III. 152	TAIP	x	x	x	x
	x	x	x	x	x	x	D. III. 153	TAIP	x	x	x	x
	x	x	x	x	x	x	D. III. 154	TAIP	x	x	x	x
4 brandos lygis	A. IV. 17	NE	B. IV. 63	TAIP	C. IV. 112	TAIP	D. IV. 155	TAIP	E. IV. 186	TAIP	F. IV. 218	TAIP
	A. IV. 18	TAIP	B. IV. 64	NE	C. IV. 113	TAIP	D. IV. 156	TAIP	E. IV. 187	TAIP	F. IV. 219	TAIP
	A. IV. 19	TAIP	B. IV. 65	TAIP	C. IV. 114	TAIP	D. IV. 157	TAIP	E. IV. 188	TAIP	F. IV. 220	NE
	A. IV. 20	TAIP	B. IV. 66	TAIP	C. IV. 115	TAIP	D. IV. 158	TAIP	E. IV. 189	TAIP	F. IV. 221	NE
	A. IV. 21	TAIP	B. IV. 67	TAIP	C. IV. 116	TAIP	D. IV. 159	TAIP	E. IV. 190	TAIP	F. IV. 222	NE
	A. IV. 22	TAIP	B. IV. 68	TAIP	x	x	D. IV. 160	TAIP	E. IV. 191	TAIP	F. IV. 223	NE
	A. IV. 23	TAIP	B. IV. 69	NE	x	x	D. IV. 161	TAIP	x	x	x	x
	A. IV. 24	TAIP	B. IV. 70	TAIP	x	x	D. IV. 162	TAIP	x	x	x	x
	A. IV. 25	TAIP	B. IV. 71	TAIP	x	x	x	x	x	x	x	x
	A. IV. 26	TAIP	B. IV. 72	NE	x	x	x	x	x	x	x	x
A. IV. 27	NE	B. IV. 73	TAIP	x	x	x	x	x	x	x	x	
5 brandos lygis	A. V. 28	TAIP	B. V. 74	TAIP	C. V. 117	TAIP	D. V. 163	TAIP	E. V. 192	TAIP	F. V. 224	TAIP
	A. V. 29	TAIP	B. V. 75	TAIP	C. V. 118	TAIP	D. V. 164	TAIP	E. V. 193	TAIP	F. V. 225	NE
	A. V. 30	TAIP	B. V. 76	NE	C. V. 119	TAIP	D. V. 165	IŠ DALIES	E. V. 194	TAIP	F. V. 226	NE
	A. V. 31	TAIP	B. V. 77	TAIP	C. V. 120	TAIP	D. V. 166	IŠ DALIES	E. V. 195	TAIP	F. V. 227	NE
	A. V. 32	NE	B. V. 78	TAIP	C. V. 121	IŠ DALIES	D. V. 167	NE	E. V. 196	TAIP	x	x
	A. V. 33	TAIP	x	x	C. V. 122	TAIP	x	x	E. V. 197	NE	x	x
	A. V. 34	TAIP	x	x	C. V. 123	TAIP	x	x	x	x	x	x
	A. V. 35	NE	x	x	C. V. 124	TAIP	x	x	x	x	x	x
	x	x	x	x	C. V. 125	TAIP	x	x	x	x	x	x
	x	x	x	x	C. V. 126	TAIP	x	x	x	x	x	x
	x	x	x	x	C. V. 127	TAIP	x	x	x	x	x	x

### 3.2. X organizacijos audituojamųjų nuomonės apibendrinimas

Audituojamųjų 2011–2012 metų anketinių apklausų rezultatų analizė parodė, kad X organizacijoje audituojamieji vidaus auditą vertina gerai, o 2011 metus lyginant su 2012 metais šis vertinimas akivaizdžiai dar labiau pagerėjo visose srityse.



5 pav. Audituojamųjų anketinių apklausų rezultatai

Analizuojant anketinių apklausų rezultatus apie vidaus audito kokybę pastebima, kad 2012 metais daugiau nei 90 proc. audituojamųjų pritarė arba visiškai pritarė teiginiams, jog vidaus auditas buvo atliktas rūpestingai, atidžiai ir profesionaliai; audito tikslai buvo aiškiai apibrėžti atitinkamiems audituotiems subjektams; vidaus auditoriai atkreipė dėmesį į svarbias audituoto struktūrinio padalinio veiklos sritis; vidaus auditoriai suprato ir atsižvelgė į audituoto struktūrinio padalinio veiklos specifiką, jų kasdieninis darbas buvo trukdomas minimaliai. Anketinių apklausų rezultatų analizė taip pat atskleidė, kad Vidaus audito departamentas atsižvelgia į audituojamųjų siūlymus, susijusius su audituotinomis sritimis.

Darbo autorės nuomone, toks audituojamųjų vertinimas įrodo, kad X organizacijos vidaus auditas yra nuoseklus bei suderintas su organizacijos veikla. Šie vidaus audito bruožai atitinka 3 brandos lygio aprašymą.

Analizuojant anketinių apklausų 2012 m. rezultatus apie vidaus audito teikiamą naudą (išėigą), pastebima, kad 93 proc. audituojamųjų teigė, jog vidaus audito ataskaita buvo aiški ir suprantama. Trečiam brandos lygiui būdingas rekomendacijų veiklos ir rizikos tobulinimui teikimas. Atsižvelgiant į



tai, labai svarbus faktas, kad net 85 proc. audituojamųjų nurodė, kad vidaus audito rekomendacijos buvo tinkamos, dalykiškos ir buvo naudingos audituoto struktūrinio padalinio veiklai. Pažymėtina, jog vidaus audito poveikis organizacijos efektyvumui, šiame darbe buvo vertinamas pasirinkus vidaus audito brandos modelį, (kuo didesnis brandos lygis, tuo didesnė nauda teikiama organizacijos veiklos efektyvumui), todėl faktas, kad net 87 proc. audituojamųjų 2012 m. anketinės apklausos metu sutiko su teiginiu, kad Vidaus auditas buvo naudingas ir pagerino audituoto struktūrinio padalinio veiklą bei Vidaus audito departamento veikla padeda gerinti veiklos procesus ir vidaus kontrolę bei orientuoja kokybiškesniam darbui, patvirtina, kad pasirinktas tinkamas vertinimo metodas. Rezultatai, gauti naudojant minėtą modelį, bei gauti atlikus anketinių apklausų rezultatų analizę, iš esmės sutampa. Hipotezė, kad X organizacijos vidaus auditas daro poveikį šios organizacijos veiklos efektyvumui, patvirtino.

## IŠVADOS

1. Vieningos vidaus audito sampratos nėra. Vieni autoriai nurodo, jog vidaus auditas atlieka kontrolės funkciją (veiklą) organizacijoje, kiti akcentuoja, jog tai nepriklausoma įvertinimo funkcija, nustatyta organizacijos, kad joje atliktų valdymo kontrolės sistemos peržiūrą, o ne pačią kontrolę.

2. Vidaus auditas savo veiklos srityje talpina visas audituojamo subjekto veiklas ir procesus, todėl auditą klasifikuojant pagal funkcinį požymį, išskiriama ne mažai vidaus audito rūšių. Vidaus audito rūšių skirstymo skirtumus viešuosiuose ir privačiuosiuose juridiniuose asmenyse lemia minėtų subjektų, kuriuose atliekamas vidaus auditas, veiklos specifika, pobūdis.

3. Lietuvos Respublikoje vidaus auditas viešajame sektoriuje yra pakankamai reglamentuotas. Teisės aktais nustatyta, kada vidaus auditas privalomas, vidaus audito tarnybos pavaldumas, vadovo pareigos, duodamos vidaus audito tarnybos nuostatų bei vidaus audito metodikos gairės, nustatyti profesinės etikos principai ir normos, kuriomis privaloma vadovautis, taip pat numatyta žinių ir gebėjimų vertinimo procedūra, t. y. vidaus auditorių atestacija bei pačios vidaus audito tarnybos veiklos vertinimas.

4. Veiklos efektyvumo samprata yra nagrinėjama įvairiais požiūriais. Tiek veiklos audito teorijoje, tiek viešajame administravime veiklos efektyvumas suprantamas kaip santykinis dydis. Veiklos audito kontekste, tai santykis tarp pasiektų rezultatų ir šiems rezultatams gauti panaudotų kompleksinių išteklių. Viešajame administravime, tai teikiamų kokybiškesnių viešųjų paslaugų santykis su joms teikti sunaudotomis sąnaudomis (ištekliais).

5. Vidaus audito teikiama nauda organizacijai ir jos veiklos efektyvumui skiriasi ir priklauso nuo vidaus audito tarnybos veiklos patirties, kompetencijų, jai suteiktų laisvių organizacijoje, galimybių tobulėjimui ir kt. aspektų, t. y. nuo vidaus audito brandos (gebėjimų) lygio. Atlikus X organizacijos vidaus audito brandos nustatymo tyrimą, vadovaujantis Tarptautinio vidaus auditorių instituto Tyrimų centro sukurtu Vidaus audito brandos (gebėjimų) modeliu viešajam sektoriui, nustatytas 3 brandos lygis. T. y. X organizacijos vidaus auditas teikia naudą X organizacijos veiklos efektyvumui, teikdamas rekomendacijas veiklos ir rizikos valdymo tobulinimui.

6. X organizacijoje audituojamieji vidaus auditą vertina gerai, vidaus auditas yra nuoseklus bei suderintas su organizacijos veikla, net 87 proc. audituojamųjų 2012 m. anketinės apklausos metu sutiko su teiginiu, kad Vidaus auditas buvo naudingas ir pagerino audituoto struktūrinio padalinio veiklą bei Vidaus audito departamento veikla padeda gerinti veiklos procesus ir vidaus kontrolę bei orientuoja kokybiškesniam darbui.

## PASIŪLYMAI

Siekiant didesnės vidaus audito teikiamos naudos organizacijos veiklos efektyvumui, tobulinti vidaus audito veiklą, kad ji pasiektų 4 brandos lygį, t. y. tobulinti vidaus audito veiklą darbo išteklių planavimo, vidaus audito bendradarbiavimo su profesinėmis asociacijomis srityse, vidaus audito veiklos priežiūros/visiško nepriklausomumo užtikrinimo srityje bei organizacijos valdymo, rizikos valdymo ir vidaus kontrolės įvertinimo srityje.

## LITERATŪRA

1. **Mackevičius J.** Audito teorija ir praktika: monografija. – Vilnius: Lietuvos mokslas, 1999. – 700 p. – ISBN 9986-795-05-2
2. **Mackevičius J.** Auditas: teorija, praktika, perspektyvos: monografija. – Vilnius: Lietuvos mokslas, 2001. – 837 p. – ISBN 9986-795-05-3
3. **Lakis V.** Audito sistema: raida ir problemos. Monografija. – Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2007. – 386 p. – ISBN 978-9955-33-054-7
4. **Mackevičius J., Raziūnienė D.** Auditas. Klausimai, atsakymai, testai: mokomoji knyga. – Vilnius: Vilniaus universitetas, 2011. – 223 p. – ISBN 978-9955-643-37-9
5. **Millichamp A. H.** Auditing. 7 th Edition. – London and New York: Continuum, 1996. – 566 p. – ISBN 0 8264 5383 X
6. **Lietuvos Respublikos vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymas.** [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=369402&p\\_query=&p\\_tr2=2](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=369402&p_query=&p_tr2=2) [žiūrėta 2012 06 11]
7. **Tarptautinių audito ir užtikrinimo standartų valdyba** 610 Tarptautinis audito standartas „Vidaus auditorių darbo naudojimas“. – International Federation of Accountants, Lietuvos auditorių rūmai, 2009. – 9 p. – ISBN: 978-1-60815-023-6. [http://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.lar.lt%2Fnew%2Frequest.php%3F2021&ei=uHVkUYSnJerV4gSB\\_IHQDQ&usg=AFQjCNGH69CX1VarlepynaXBcXykHY2BiA&bvm=bv.44990110,d.bGE](http://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.lar.lt%2Fnew%2Frequest.php%3F2021&ei=uHVkUYSnJerV4gSB_IHQDQ&usg=AFQjCNGH69CX1VarlepynaXBcXykHY2BiA&bvm=bv.44990110,d.bGE) [žiūrėta 2013 04 09]
8. **Definition of internal auditing.** <https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/pages/definition-of-internal-auditing.aspx> [žiūrėta 2012-06-13]
9. **Performance Standards.** <https://na.theiia.org/standards-guidance/performance-standards/Pages/Performance-Standards.aspx> [žiūrėta 2012-06-13]
10. **Attribute standards.** <https://na.theiia.org/standards-guidance/attribute-standards/Pages/Attribute-Standards.aspx> [žiūrėta 2012-06-13]
11. **Glossary.** Tarptautinės profesinės praktikos standartų žodynas. <https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Standards-Glossary.aspx> [žiūrėta 2013-03-11]
12. **Kustienė A.** Audito pagrindai: mokomoji knyga. – Akademija: LŽŪU leidybos centras, 2008. – 100 p. – ISBN 978-9955-760-23-8
13. **Daujotaitė D.** Finansinis auditas: mokomoji knyga. – Vilnius: Vilniaus vadybos aukštoji mokykla, 2006. – 190 p. – ISBN 9955-528-12-5

14. **Spencer Pickett K. H.** The internal auditing handbook. – England: Wiley, 2003. – 786 p. – ISBN-13: 978-0-470-84863-0 (H/B)
15. **Louwers T. J., Ramsay R. J., Sinason D. H., Strawser J. R.** Auditing & assurance servines. – New York: McGraw-Hill Irvin, 2008. – 865 p. – ISBN 978-0-07-128312-0
16. **Walton P., Aerts W.** Global financial accounting and reporting: principles and analysis. – London:Thomsom TM, 2006 – 493 p. – ISBN 978-1-84480-265-4
17. **Whittington O. R., Pany K.** Principles of auditing & other assurance servines. – New York: McGraw-Hill Irvin, 2010 – 833 p. – ISBN 978-0-07-017054-4
18. **Weber R.** Information systems control and audit. – Delhi: Pearson Education (Singapore) Pte. Ltd., Indian Branch, 2003. 1028 p. ISBN 81-7808-601-8
19. **Mackevičius J., Daujotaitė D.** Veiklos audito elementai: analizė ir auditas//Socialinių mokslų studijos/Societal Studies. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2011, Nr. 3(2), p. 495–472. – ISSN 2029–2244. – URL: [http://www.mruni.eu/lt/mokslo\\_darbai/sms/archyvas/?l=110642](http://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/sms/archyvas/?l=110642)
20. **Žemienė A.** Vidaus audito įtaka studijų kokybei//Verslo ir teisės aktualijos / Current issues of business and law. – Vilnius:Tarptautinė teisės ir verslo aukštoji mokykla, 2011, Nr. 6 (2), p. 367–387. – ISSN 1822-9530. – URL: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=e3897e6c-558e-4e70-a16e-bb9bffe96495%40sessionmgr104&vid=5&hid=123>
21. **Puškorius S.** Veiklos auditas: monografija: – Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2004. – 352 p. – ISBN 9955-563-66-4
22. **Rosen E. D.** Viešojo sektoriaus produktyvumo didinimas: sąvokos ir praktika: – Vilnius: „Knygiai“, 2007. – 288 p. – ISBN 978-9955-443-33-9
23. **Daujotaitė D.** Viešojo sektoriaus veiklos auditas naujojo viešojo administravimo paradigmoje//Viešoji politika ir administravimas. – 2009, Nr. 28, p. 29–39. – ISSN 1648-263. – URL: [http://www.mruni.eu/lt/mokslo\\_darbai/vpa/archyvas/?l=82110](http://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/vpa/archyvas/?l=82110)
24. **Veiklos audito vadovas.** Patvirtintas LR valstybės kontrolieriaus 2010 m. kovo 8 d. įsakymu Nr. V-51 (2010 m. birželio 30 d. įsakymo Nr. V-146 redakcija.)
25. **Vidaus audito rekomendacijos**, patvirtintos Nuolatinės tarpžinybinės komisijos vidaus audito sistemos kūrimui valstybiniame sektoriuje koordinuoti 2003 m. kovo 13 d. protokolu Nr. 1, sprendimo Nr. 5. [http://www.finmin.lt/finmin.lt/failai/vidaus\\_auditas/Vidaus\\_audito\\_rekomendacijos.pdf](http://www.finmin.lt/finmin.lt/failai/vidaus_auditas/Vidaus_audito_rekomendacijos.pdf) [žiūrėta 2012-10-05]
26. **Aleliūnas I., Atkočiūnienė Z.** Informacijos vadyba. Informacijos auditas kitų audito rūšių kontekste // Informacijos mokslai, 2010, 54 tomas, p. 7-16. – ISSN 1392-0561. – URL: [http://www.leidykla.eu/fileadmin/Informacijos\\_mokslai/2010-54/7-16.pdf](http://www.leidykla.eu/fileadmin/Informacijos_mokslai/2010-54/7-16.pdf)

27. **Finansų ministro 2012 m. gegužės 17 d. įsakymas Nr. 1K-193 Dėl finansų ministro 2009 m. kovo 9 d. įsakymo Nr. 1K-057 „Dėl Viešųjų juridinių asmenų, kurie valdo, naudoja valstybės ir (arba) savivaldybės turtą ir juo disponuoja, vidaus auditorių ir asmenų, dirbančių vidaus audito srityje, atestacijos nuostatų patvirtinimo“ pakeitimo**  
[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_1?p\\_id=425077](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=425077) [žiūrėta 2013-01-09]

28. **Savulytė R., Kustienė A.** Vidaus auditas – pridėtinę vertę kurianti veikla//Apskaitos ir finansų mokslas ir studijos: problemos ir perspektyvos. Septintosios Tarptautinės konferencijos straipsnių rinkinys, 2010, Nr.1(7) p. 169–172. – ISSN 2029-1175. – URL: <http://vhost.asu.lt/afk/2010/98-199p.pdf>

29. **Puškorius S., Raipa S.** Teoriniai viešojo sektoriaus veiklos modernizavimo aspektai // Viešoji politika ir administravimas. – 2002, Nr. 2, p. 9–16. – ISSN 1648-2603. – URL: [http://www.mruni.eu/lt/mokslo\\_darbai/vpa/archyvas/?l=82584](http://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/vpa/archyvas/?l=82584)

30. **Lakis V., Damaševičiūtė G.** Aukštosios universitetinės mokyklos darbuotojų nuomonės apie vidaus auditą tyrimai//Apskaitos ir finansų mokslas ir studijos: problemos ir perspektyvos. Septintosios Tarptautinės konferencijos straipsnių rinkinys, 2010, Nr. 1 (7), p. 98–106. – ISSN 2029-1175. – URL: <http://vhost.asu.lt/afk/2010/98-199p.pdf>

31. **Flostoiu S.** The objective of public internal audit "the value-added"//Management and Economics, 2012, Vol. 17, No 2 (66), p. 162–166. – ISSN 15826384. – URL: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=13&hid=127&sid=293eddc9-98d9-48af-a5e0-6f40878d14b2%40sessionmgr113&bdata=JnNpdGU9ZWWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=a9h&AN=77726916>

32. **Rupšys. R.** Įmonės vidaus auditas – vaistai nuo nemigos//Verslo žinios, 2007, kovo 27 d., Nr 58, p. 16. [http://www.theiia.org/chapters/pubdocs/303/vez20070327\\_16%5B1%5D.pdf](http://www.theiia.org/chapters/pubdocs/303/vez20070327_16%5B1%5D.pdf) [žiūrėta 2012-12-15]

33. **Uckutė E.** Vertės grandinės koncepcija pagrįstas vidaus auditas//Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, 2009, Nr. 2 (15), p. 295-302. – ISSN 1648-9098. – URL: <http://archive.minfolit.lt/arch/21501/21835.pdf>

34. **Tarptautinių žodžių žodynas.** <http://www.tzz.lt/search?searchword=efektyvumas> [žiūrėta 2013-01-25]

35. **Ramamoorti S.** Chapter 1 Internal auditing: history, evolution, and prospects. – Florida: The Institute of Internal Auditors, 2003. – 23 p. – ISBN 0-89413-498-1. – URL: <https://na.theiia.org/iiarf/Public%20Documents/Chapter%201%20Internal%20Auditing%20History%20Evolution%20and%20Prospects.pdf>

36. **Spencer Pickett** Developing internal audit competencies//Managerial Auditing Journal. – MCB University Press, 2000, Nr. 15 (6), p. 265–278. – ISSN 0268-6902. – URL: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0268-6902&volume=15&issue=6>

37. **Tarpatutinio vidaus auditorių instituto Tyrimų centras** Internal Audit Capability Model (IA-CM) For the Public Sector. – Florida, 2009. – 135 p. – ISBN 978-0-89413-675-7. – URL:[https://na.theiia.org/iiarf/Public%20Documents/Forms/AllItems.aspx?Paged=TRUE&p\\_SortBehavior=0&p\\_FileLeafRef=Guide\\_for\\_Writers-2009.pdf&p\\_ID=36&PageFirstRow=91&&View={5ABCDE8F-4292-4FC7-B787-39E5727BCA19}](https://na.theiia.org/iiarf/Public%20Documents/Forms/AllItems.aspx?Paged=TRUE&p_SortBehavior=0&p_FileLeafRef=Guide_for_Writers-2009.pdf&p_ID=36&PageFirstRow=91&&View={5ABCDE8F-4292-4FC7-B787-39E5727BCA19})

**Railaitė Ž.** Vidaus audito vaidmuo didinant X organizacijos veiklos efektyvumą / Veiklos audito magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. Dalia Daujotaitė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Ekonomikos ir finansų valdymo fakultetas, 2013. – 63 p.

### ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuotas vidaus audito poveikis organizacijos veiklos efektyvumui. Pirmojoje dalyje teoriniu aspektu nagrinėjamos vidaus audito, veiklos efektyvumo sampratos, aptariamas vidaus audito reglamentavimas Lietuvos Respublikoje. Antrojoje dalyje aptariama tyrimo metodologija, naudojant Vidaus audito brandos lygio nustatymo modelį. Trečiojoje dalyje aptariami tyrimo rezultatai, nustatomas konkrečios organizacijos brandos lygis, aptariami anketinių apklausų rezultatai.

**Pagrindiniai žodžiai:** vidaus auditas, veiklos efektyvumas, vidaus audito brandos lygis.

**Railaitė Ž.** Role of internal audit for X organization's performance's efficiency growing / Master's Work in Performance audit. Supervisor doc. dr. Dalia Daujotaitė. – Vilnius: Faculty of Economics and Finance Management, Mykolas Romeris University, 2013. – 63 p.

### ANOTATION

Internal audit influence for performance's efficiency is analysed in this Master's Work. Definitions of internal audit, performance's efficiency is analysed by theoretical aspect and regulation of internal audit is discussed in the first part of Master's Work. In the second part of Master's Work methodology of research (Internal audit capability model) is described. In the third part of Master's Work it analyses

**Key words:** internal audit, performance's efficiency, capability level of internal audit.



**Railaitė Ž.** Vidaus audito vaidmuo didinant X organizacijos veiklos efektyvumą / Veiklos audito magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. Dalia Daujotaitė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Ekonomikos ir finansų valdymo fakultetas, 2013. – 63 p.

## SANTRAUKA

Veiklos audito magistro baigiamojo darbo tema yra aktuali, kadangi vidaus auditas yra viena iš priemonių galinti padidinti organizacijos veiklos efektyvumą. Pažymėtina, kad nagrinėjamos temos naujumą lemia tai, jog Lietuvoje nėra atliktų tyrimų, nustatančių vidaus audito įtaką veiklos efektyvumui. Keliama tyrimo problema – kaip X organizacijos audituojamieji (darbuotojai) vertina vidaus audito poveikį organizacijos veiklos efektyvumui? Tyrimo objektas – X organizacijos vidaus audito veikla. Darbo hipotezė – X organizacijos vidaus auditas daro poveikį organizacijos veiklos efektyvumui. Tyrimo tikslas – nustatyti vidaus audito poveikį X organizacijos veiklos efektyvumui, atsižvelgiant į vidaus audito brandą bei vertinant audituojamųjų nuomonę.

Darbo teorinė dalis parašyta, atliekant literatūros analizę bei dokumentų analizę. Darbo analitinė dalis parašyta atlikus atvejo analizę, t. y. remiantis vienos organizacijos patirtimi, tyrimą sudarė 2 etapai. Pirmojo etapo metu atliktas organizacijos brandos lygio nustatymas, naudojant Tarptautinio vidaus auditorių instituto Tyrimo centro sukurtą vidaus audito brandos lygio nustatymo metodiką, ši metodika pagrįsta individualiu ekspertiniu vertimu. Antrojo tyrimo etapo metu atlikta pirminių dokumentinių šaltinių analizė, t. y. analizuoti organizacijos atliktos anketinės apklausos rezultatai.

Atlikus X organizacijos vidaus audito brandos nustatymo tyrimą, nustatytas 3 brandos lygis. X organizacijos vidaus auditas teikia naudą X organizacijos veiklos efektyvumui, teikdamas rekomendacijas veiklos ir rizikos valdymo tobulinimui. X organizacijoje audituojamieji vidaus auditą vertina gerai, vidaus auditas yra nuoseklus bei suderintas su organizacijos veikla, net 87 proc. audituojamųjų 2012 m. anketinės apklausos metu sutiko su teiginiu, kad Vidaus auditas buvo naudingas ir pagerino audituoto struktūrinio padalinio veiklą bei Vidaus audito departamento veikla padeda gerinti veiklos procesus ir vidaus kontrolę bei orientuoja kokybiškesniam darbui. Darbo hipotezė pasitvirtino.

Darbą sudaro įvadas, 3 skyriai, išvados ir pasiūlymai, literatūros sąrašas, santrauka lietuvių anglų kalbomis, priedas. Darbo apimtis – 63 puslapiai. Darbe pateikiamos 10 lentelių, 5 paveikslų ir 1 priedas. Literatūrą sudaro 37 šaltiniai.

**Railaitė Ž.** Role of internal audit for X organization's performance's efficiency growing / Master's Work in Performance audit. Supervisor doc. dr. Dalia Daujotaitė. – Vilnius: Faculty of Economics and Finance Management, Mykolas Romeris University, 2013. – 63 p.

## SUMMARY

Topic of Master's Work in Performance audit is actual because internal audit is one of a lot of equipments which could to growing up organization's performance efficiency. In addition, topic is new, there is not Lithuanian's researches about internal audit influence to performance efficiency. A problem of this Master's work – how does persons, who was audited, assess internal audit influence to performance efficiency? Object of research – work of X organization's internal audit. Hypothesis of Master's Work – X organization's internal audit influence performance efficiency. Aim of research – identify X organization's internal audit influence performance efficiency depending on capability of internal audit and assessing a results of surveys.

Literary analysis and analysis of document is used in theoretical part of Master's work. In analytical part of Master's work it is used case analysis, i. e. According organization experience. The research has 2 stages. During 1st stage it was assessed a capability of internal audit by using International internal audit Research foundation Internal audit capability model. During 2nd stage it was analysed the results of surveys.

The research showed, X organization's internal audit is reached 3rd level of capability. This audit gives recommendations of performance and risk management improvement, it is profit to X organization's performance efficiency. People, who was audited by internal audit, says that internal audit is consistend and concerted with organization's work. Even 87 percent of audited people consider that internal audit was useful and improved work of audited unit, and further it helps to improve performance proceses and internal control and coordinates to more qualified work. Hipothesis of Master's work was accepted.

Master's work consists of introduction, 3 chapters, conclutions and suggestions, list of literature, summary in lithuanian, summary in english, appendixes. Work volume - 63 pages. The paper presents 10 tables, 5 figures and 1 appendixe. Literature has 37 entries.

Klausimų grupė	Nr.	Gebėjimų/brandos modelio reikalavimai	Atitiktis (Taip, Ne, Iš dalies)	Pastabos
A.II.	1	Ar į vidaus audito nuostatus įtrauktos organizacijai teikiamos užtikrinimo paslaugos?		
	2	Ar planuojant vidaus audito užduotį, komunikuojama su kliento vadovybe (administracija), identifikuojami su audito užduotimi susiję kriterijai, gaunamas vadovybės pritarimas nustatytiems kriterijams, dokumentuojamos kontrolės, identifikuojami audito tikslai, apimtis ir metodika, sukuriama detalus audito užduoties įgyvendinimo planas?		
	3	Ar vykdant audito užduotį, atliekamos specifinės audito procedūros, dokumentuojami rezultatai, įvertinama audito metu gauta informacija, rengiamos išvados ir teikiamos rekomendacijos?		
	4	Ar audito rezultatai komunikuojami aukščiausiai vadovybei, išvados (parengiama ataskaita)?		
	5	Ar yra sukurta rekomendacijų įgyvendinimo stebėjimo sistema?		
A. III.	6	Ar į vidaus audito nuostatus įtrauktos organizacijai teikiamos užtikrinimo paslaugos ir, ar nuostatai atnaujinami, kai yra būtinybė?		
	7	Ar planuojant vidaus audito užduotį, komunikuojama su kliento vadovybe, identifikuojami su audito užduotimi susiję kriterijai, gaunamas vadovybės pritarimas nustatytiems kriterijams, apibrėžiami audito tikslai, apimtis ir kriterijai, sukuriama detalus audito užduoties planas?		
	8	Ar vykdant audito užduotį, vykdomi specifiniai audito testai, ar taikoma metodologija audito tikslams pasiekti, rengiamos išvados ir teikiamos rekomendacijos?		
	9	Ar audito užduoties rezultatai komunikuojami (parengiama ataskaita ar kita priemonė užduoties rezultatų pranešimui)?		
	10	Ar yra sukurta rekomendacijų įgyvendinimo stebėjimo sistema?		
	11	Ar į vidaus audito nuostatus įtrauktas organizacijai teikiamų konsultacijų pobūdis ir, ar nuostatai atnaujinami, kai yra būtinybė?		
	12	Ar yra tobulinamos reikalingos tvarkos ir procedūros konsultacijų paslaugų užtikrinimui?		
	13	Ar užtikrinama vidaus audito vadovo teisė pranešti aukštesnei vadovybei apie ženklų organizacijos riziką?		
	14	Ar įgyvendinama praktika, kuri užtikrina nepriklausomą ir objektyvų vidaus auditoriaus užduočių vykdymą, o jei tai yra pažeista, ar užtikrinama, kad būtų padaryti tam tikri pakeitimai?		
	15	Ar užtikrinama, kad vidaus auditoriai, atlikdami patariamųjų paslaugų užduotis, dirbtų profesionaliai?		
	16	Ar yra sukurta konsultavimo metodologija?		
A.IV.	17	Ar į vidaus audito nuostatus įtraukta teisė laisvai reikšti nuomonę organizaciniu lygiu?		

Klausimų grupė	Nr.	Gebėjimų/brandos modelio reikalavimai	Atitiktis (Taip, Ne, Iš dalies)	Pastabos
	18	Ar vidaus audito veikla apima organizacijos valdymo, rizikos valdymo ir kontrolės procesų tobulinimą?		
	19	Ar, remiantis rizika pagrįstu audito planu, peržiūrima pakankamai duomenų, susijusių su organizacijos valdymo, rizikos valdymo ir kontrolės procesais, siekiant pareikšti kuo platesnę nuomonę?		
	20	Ar organizacijoje palaikoma bendra nuomonė, susijusi su vykdomomis audito užduotimis per tam tikrą laiko tarpą?		
	21	Ar auditorių nuomonė pagrįsta pakankamais duomenimis, kurie buvo surinkti vadovaujantis Vidaus audito standartais?		
	22	Ar, esant būtinybei, atliekami metiniai organizacijos valdymo auditai išsamiai nuomonei pareikšti?		
	23	Ar, esant būtinybei, atliekami metiniai organizacinio lygio rizikos valdymo auditai išsamiai nuomonei pareikšti?		
	24	Ar patvirtinamas aukščiausios vadovybės sprendimų, susijusių su efektyviu organizacijos valdymu, rizikų valdymu ir kontrolės procesais, pagrįstumas (vykdant valdymo stebėsenos pakankamumo ir rezultatų peržiūrą)?		
	25	Ar nuomonė apie efektyvų organizacijos valdymą, rizikos valdymą ir kontrolės procesus pateikiama remiantis vadovybės stebėsenos rezultatais, vidaus audito rizikos vertinimais ir audito vykdoma veikla bei kitų susijusių šalių pateiktais įvertinimais?		
	26	Ar komunikuojama bendra nuomonė apie veiklos užtikrinimą ir ką tai reiškia vadovybei, įskaitant užtikrinimo nuomonės sąvokas, tokias kaip "argumentuotas užtikrinimas" ir "teigiama" arba "neigiama" ?		
27	Ar stiprinama nuomonė, jog bendra atsakomybė už veiksmingą valdymą, rizikos valdymą ir kontrolės procesus per operacijas, atitiktį ir finansinę atskaitomybę atitenka vadovybei?			
A.V.	28	Ar atnaujinami vidaus audito nuostatai, įtraukiant į juos išplėstus vidaus audito veiklos vaidmenis ir apimtį?		
	29	Ar vidaus audito veiklos strategija orientuota į nuolatinį klientų aptarnavimą?		
	30	Ar stiprinami asmeniniai gebėjimai bei vidaus audito žinios pažangiausių technologijų, valdymo procesų ir specifinės veiklos srityse?		
	31	Ar žvelgiama į organizacijos veiklą iš išorės, tokiu būdu stebint besikeičiančią išorinę aplinką ir jos poveikį organizacijos veiklos, valdymo, rizikos valdymo ir kontrolės procesams?		
	32	Ar organizuojami mokymai apie besikeičiančios aplinkos veiksnius, darančius poveikį organizacijai?		
	33	Ar prisidedama prie rizikos valdymo strategijos tobulinimo ir įgyvendinimo organizacijoje?		
	34	Ar teikiami patarimai veiklos ir vyraujančių tendencijų klausimais?		
	35	Ar komunikuojama (organizacijos lygiu), kaip vidaus audito veiklos rezultatai prisideda prie organizacijos veiklos procesų tobulinimo ir strateginių organizacijos tikslų siekimo?		
B.II	36	Ar identifikuojamos ir apibrėžiamos specifinės audito		

Klausimų grupė	Nr.	Gebėjimų/brandos modelio reikalavimai	Atitiktis (Taip, Ne, Iš dalies)	Pastabos
		užduotys, kurios bus vykdomos?		
	37	Ar identifikuojamos auditorių žinios, įgūdžiai ir kiti kompetencijų reikalavimai, kurie užtikrintų audito užduočių vykdymą?		
	38	Ar nustatyti reikalavimai, parengti darbo aprašymai būsimoms pozicijoms?		
	39	Ar yra sukurta atitinkama atlygio sistema?		
	40	Ar yra sukurta tvarka, užtikrinanti tinkamo naujo darbuotojo pasirinkimą?		
	41	Ar yra numatytas laikas, finansiniai resursai, skirti auditorių profesiniam tobulėjimui (pvz., sudaromi mokymosi planai)?		
	42	Ar yra identifikuojami reikalingi mokymai, išteklių, kurių užtektų sėkmingam profesiniam tobulėjimui?		
	43	Ar darbuotojai skatinami tapti profesinių organizacijų nariais?		
	44	Ar sekami ir dokumentuojami mokymai, tam, kad būtų galima atsekti, ar jie yra tinkami asmeniniam tobulėjimui (pvz., sudaromi mokymosi registrai)?		
	45	Ar kuriamos periodinės ataskaitos apie mokymus, kuriuose dalyvavo auditoriai?		
B.III.	46	Ar įvertinamas numatytų įgyvendinti pagal vidaus audito planą vidaus auditų ir kitų užduočių kiekis bei apimtys?		
	47	Ar lyginami reikiami resursai su darbo apimtimi (remiantis vidaus auditorių skaičiumi ir patirtimi)?		
	48	Ar naudojamas prioritetų "filtras", kuris susietų audito veiklos periodinius darbo planų projektus, išipareigojimus ir užduotis su maksimaliais vidaus audito darbuotojų gebėjimais (tiek ir darbuotojų kompetencija)?		
	49	Ar yra sukurta kompetencijų sistema (karjeros pozicijos progresijos ir atsakomybių lygyje), kuri remtų profesinį augimą ir vystymąsi, atsižvelgiant į organizacijos aplinkos, specifinių žinių bei įgūdžių (techniniai ir elgesio) būtinumą?		
	50	Ar yra nustatyti aiškūs ir objektyvūs kriterijai (lūkesčiai), leidžiantys įvertinti darbuotojų efektyvumą pagal atskirą kompetencijų sistemos lygį?		
	51	Ar reguliariai/periodiškai palyginama kiekvieno darbuotojo veikla su jų esamais darbiniais lūkesčiais?		
	52	Ar yra sukurta "mokymų ir tobulėjimų planas" kiekvienam darbuotojui individualiai, tobulėjimą ir pažangą orientuojant per kompetencijų sistemą?		
	53	Ar yra sukurta programa, kuri užtikrintų, kad auditoriai įgytų Sertifikuoto vidaus audito ir kitus su profesija susijusius pažymėjimus (įskaitant CGAP, CFE, CISA, kt.)?		
	54	Ar darbuotojai, pasiekę aukštesnį lygį ar atlikę puikiai užduotį, yra skatinami (algos pokyčiai)?		
	55	Ar darbuotojai skatinami dalyvauti profesinėse asociacijose?		
	56	Ar yra nustatyti reikalingi įgūdžių deriniai ir įvertinta, ar jie gali būti tobulinami viduje, ar privaloma pasinaudoti išorės paslaugomis?		
	57	Ar yra sukurti komunikacijos ir koordinavimo mechanizmai (pvz., periodiški komandos susitikimai, bendri komandos duomenų išteklių ir suderintos užduotys bei grafikai)?		
	58	Ar yra nustatyti veiksmingi komandinio elgesio ir praktikos		

Klausimų grupė	Nr.	Gebėjimų/brandos modelio reikalavimai	Atitiktis (Taip, Ne, Iš dalies)	Pastabos
		kriterijai ir, ar tie kriterijai įtraukti į darbuotojų kompetencijų sistemą?		
	59	Ar yra sudarytos profesinio tobulėjimo galimybės temomis, kaip antai komandinis darbas ir lyderiavimas, veiksmingas bendravimas ir santykių kūrimas?		
	60	Ar identifikuotas ir priskirtas komandos lyderio vaidmuo atrinktiems asmenims su aiškiais pareigomis ir atsakomybėmis?		
	61	Ar yra įdiegta komandos motyvacinė sistema už sėkmingus pasiekimus, siekiant sustiprinti komandą?		
	62	Ar komandos nariai pasirenge prisiimti besikeičiančius vaidmenis besikeičiant pačiai organizacijai?		
B.IV.	63	Ar yra nustatyti ištekliai, įgūdžiai, mokymai ir priemonės, reikalingos svarbiausioms ir rizikingiausioms sritims organizacijoje aptikti (kurie buvo nustatyti, rengiant rizikos vertinimu pagrįstą audito planą)?		
	64	Ar identifikuoti įgūdžiai susieti su kompetencijų sistema (karjeros sistema)?		
	65	Ar vertinami kiekybiškai darbo jėgos ištekliai ir įgūdžiai, reikalingi tam, kad vidaus audito darbuotojai galėtų vykdyti savo veiklą?		
	66	Ar reikalingi įgūdžiai lyginami su esamais?		
	67	Ar analizuojamas atotrūkis tarp esamų išteklių lygio ir pageidaujamų išteklių?		
	68	Ar yra parengta ir įgyvendinama strategija, skirta sumažinti išteklių atotrūkį, įskaitant mokymus, priemones, bendradarbiavimą ir išorės paslaugų pirkimą?		
	69	Ar aukščiausia vadovybė informuojama apie vidaus audito veiklos prioritetus ir strategiją, ypač jei auditoriai negalės atlikti viso periodo auditų ir kitų užduočių?		
	70	Ar nustatytos atitinkamos profesinės organizacijos, kurių veikla, visuomeniniai interesai ir profesinės temos sutampa su vidaus audito veiklos dabartiniais ir ilgalaikio profesinio tobulėjimo tikslais, ar su organizacijos strategija ir vykdoma veikla?		
	71	Ar sukurti mechanizmai ir kriterijai, skirti vidaus audito veiklos palaikymui - personalo laiko planavimo ir dalyvavimo profesinėje veikloje ( finansiniai, laiko ir kiti ištekliai)?		
	72	Ar stebimi/skatinami pranešimai apie profesionalų darbuotojų dalyvavimą veikloje, siekiant susieti darbuotojų indėlį su jų asmeniniu tobulėjimu organizacijoje?		
	73	Ar naudojamos darbuotojų žinios, įgytos gebėjimų stiprinimo metu?		
	74	Ar yra identifikuoti specifiniai vidaus audito veiklos procesai ar funkcijos, generuojančios žinias, įgūdžius ar patirtį, kurias vertina organizacija?		
	75	Ar yra organizacijoje sukurti tinkami mechanizmai, su kurių procesais ir funkcijomis supažindinti darbuotojai?		
	76	Ar yra išskiriami kandidatai tiek vidaus audito veikloje, tiek ir organizacijos viduje, kuriems būtų naudingas profesinis tobulėjimas ir darytų poveikį organizacijos valdymo, rizikos valdymo ir vidaus kontrolės suvokimui?		

Klausimų grupė	Nr.	Gebėjimų/brandos modelio reikalavimai	Atitiktis (Taip, Ne, Iš dalies)	Pastabos
	77	Ar vadovai skatinami naudoti vidaus audito veiklas kaip priemones, siekiant sukurti plačią organizacijos valdymo, rizikos valdymo ir kontrolės bei organizacijos pagrindinių procesų supratimo visumą?		
	78	Ar vidaus audito veikla vykdoma, pabrėžiant tinkamo vadovavimo, rizikos valdymo ir kontrolės procesų svarbą (kaip veiklos ambasadoriai)?		
B.V.	79	Ar vidaus audito veiklos užduotys ir reikiami įgūdžiai ir (arba) ištekliai planuojami organizacijos strateginio plano kontekste?		
	80	Ar analizuojami ir plėtojami darbo jėgos reikalavimai, reikalingi vidaus audito veikloje (kalbant apie išteklius ir įgūdžius) numatytų užduočių atlikimui?		
	81	Ar analizuojamas atotrūkis tarp esamų ir siektinų išteklių ir kompetencijų?		
	82	Ar yra parengta ilgalaikė strategija, skirta panaikinti atotrūkį išteklių srityje? (pvz., mokymų organizavimas esamiems darbuotojams, naujų pozicijų kūrimas, esamų pozicijų perklasifikavimas, atlikti atskaitingumo peržiūra, plėtoti konsultavimo santykius, įtraukiant technologines priemones, bendras ir užsakomąsias paslaugas).		
	83	Ar yra sukurta kultūra, kuri būtų palanki lyderystės ir profesionalumo skatinimui?		
	84	Ar nustatomi pasiekimai vidaus audito lyderystės srityje?		
	85	Ar mokomasi iš vidaus audito veiklos ir pačios organizacijos ir, ar yra integruojamas strateginis mąstymas bei praktika vidaus audito veikloje ir organizacijoje?		
	86	Ar naudojamos įgytos žinios, prisidedant prie geresnių mokymosi strategijų organizacijoje kūrimo?		
C.II	87	Ar identifikuojami ir dokumentuojami organizacijoje audituoti objektai?		
	88	Ar bendradarbiaujama su aukščiausia vadovybe, nustatant planavimo periodą (metinį, strateginį, kombinuotą)?		
	89	Ar konsultacijų su aukščiausia vadovybe metu identifikuojamos prioritetinės sritys, kurios pirmiausiai turi būti audituotos?		
	90	Ar identifikuojamos ir įtraukiamos į planą (metinį, strateginį) audito užduotys, įskaitant pasikartojančius auditus bei kitos veiklos, susijusios su organizacija?		
	91	Ar apibrėžiami identifikuotų audito užduočių objektai ir apimtys?		
	92	Ar nustatomi visi reikiami ištekliai (žmogiškieji, finansiniai, materialieji) plano (metinio, strateginio) įvykdymui?		
	93	Ar nustatomos žmogiškųjų išteklių galimybės plano (metinio, strateginio) įvykdymui?		
	94	Ar aukščiausia vadovybė patvirtina planą (metinį, strateginį) ir reikiamus resursus jo įvykdymui?		
	95	Ar į vidaus audito nuostatai apima Vidaus audito apibrėžimą, Etikos kodeksą ir Vidaus auditorių standartus?		
	96	Ar plėtojamos atitinkamos sritys (pvz., žmogiškieji ištekliai, informacijos ir finansų valdymas), susijusios su vidaus auditu?		
	97	Ar plėtojama/tobulinama vidaus audito darbo programa?		

Klausimų grupė	Nr.	Gebėjimų/brandos modelio reikalavimai	Atitiktis (Taip, Ne, Iš dalies)	Pastabos
	98	Ar dokumentuojami vidaus audito pasirengiamojo darbo programos procesai?		
	99	Ar dokumentuojamas planavimas, vykdymo, atliktos audito užduoties rezultatų komunikavimo bei bendradarbiavimo su aukščiausia vadovybe procesai?		
	100	Ar kuriama metodika, procedūros bei įrankiai, kurie pritaikomi vidaus audito veikloje, vykdam planavimą, vykdymą ir audito užduočių rezultatų komunikavimą?		
	101	Ar vykdomi būtini procesai, kurie užtikrina individualios audito užduoties kokybę?		
C.III.	102	Ar atliekamas periodinis rizikos vertinimas: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Atnaujinant audito esmę/visumą.</li> <li>o Nustatant audito subjektus, kuriems rizika yra didžiausia.</li> <li>o Apibrėžiant tikimybę, kai nustatyta rizika gali padidėti ar trukdyti pasiekti vidaus audito tikslus.</li> <li>o Nustatant vadovybės atsakus ir veiksmus, kurie padėtų suvaldyti ir sumažinti rizikas.</li> <li>o Nustatant, ar reikalingi papildomi ar kitokie rizikos valdymo veiksmai.</li> </ul>		
	103	Ar į metinį audito planą įtraukiamos užduotys, kurios yra susijusios su didele rizika organizacijai ir/arba nepakankamais vadovybės veiksmais rizikai valdyti?		
	104	Ar audito planas (metinis, strateginis) lyginamas su organizacijos strateginiais tikslais ir uždavinių planu, siekiant užtikrinti abiejų planų suderinamumą?		
	105	Ar audito planus (metinius, strateginius) patvirtina vadovybė?		
	106	Ar plėtojama politika, praktika ir procedūros, kurios padeda nuolat tobulinti vidaus audito veiklą?		
	107	Ar formuojamos ir dokumentuojamos funkcijos, atsakomybės ir atskaitomybė, atliekant, prižiūrint ir patvirtinant vidaus audito darbo rezultatus kiekvieno audito proceso etape?		
	108	Ar įgyvendinama ir prižiūrima kokybės užtikrinimo ir tobulinimo programa, kurią sudaro vidiniai nuolatiniai ir periodiniai vertinimai bei išoriniai vertinimai?		
	109	Ar plėtojamos sistemos ir procedūros, susijusios su užtikrinimo ir gerinimo programos kokybės stebėjimu ir atsiskaitymu už ją?		
	110	Ar plėtojamos sistemos ir procedūros, susijusios su vidaus audito veiklos našumo ir veiksmingumo stebėjimu ir atsiskaitymu, įskaitant: <ul style="list-style-type: none"> <li>o vidaus audito apibrėžimo, etikos kodekso ir Standartų laikymosi atitiktį;</li> <li>o vidaus audito nuostatų, tikslų, politikos ir procedūrų atitiktį;</li> <li>o tinkamus vidaus audito veiklos atsiskaitymo santykius;</li> <li>o prisidėjimą prie organizacijos valdymo, rizikos valdymo ir kontrolės priesų;</li> <li>o laikymasi galiojančių teisės aktų, taisyklių bei kitų standartų;</li> <li>o nuolatinio veiklos tobulėjimo ir geriausios praktikos taikymo efektyvumą;</li> <li>o ar vidaus audito veikla sukuria pridėtinę vertę ir tobulina organizacijos operacijas.</li> </ul>		



Klausimų grupė	Nr.	Gebėjimų/brandos modelio reikalavimai	Atitiktis (Taip, Ne, Iš dalies)	Pastabos
	111	Ar vadovaujantis Standartais kuriamos rekomendacijų įgyvendinimo stebėjimo sistemos ir procesai, siekiant didinti vidaus audito veiklos efektyvumą ir vykdymą?		
C.IV.	112	Ar konsultacijų su vadovybe ir suinteresuotomis šalimis bei susijusių vidinių ir išorinių dokumentų peržiūros metu suprantama organizacijos rizikų valdymo strategija ir praktika?		
	113	Ar organizacijos rizikos valdymo strategija formuojama veiklos lygmenyje; ar apsvarstomi išoriniai veiksniai, pavyzdžiui, organizacijos bendra aplinka (pvz., teisinė ar kultūrinė aplinka) ir pagrindinių suinteresuotųjų šalių poreikiai bei vidiniai veiksniai, pavyzdžiui, valdymo prioritetai, organizacijos procesai ir operacijos?		
	114	Ar į vidaus audito planą įtrauktos vadovybės ir vidaus audito identifikuotos rizikingiausios sritys?		
	115	Ar vyksta nuolatinė organizacijos rizikų valdymo stebėseną ir, jei yra būtina, ar patikslinamas audito planas, kurį patvirtina aukščiausia vadovybė?		
	116	Ar yra atliekami periodiniai rizikos valdymo auditai?		
C.V.	117	Ar stebima organizacijos vidinė ir išorinė aplinka, siekiant identifikuoti ir įvertinti atsirandančias tendencijas, problemas ir rizikas?		
	118	Ar glaudžiai bendradarbiaujama su aukštesniąja vadovybe, siekiant suprasti esamas ir būsimas organizacijos strategines kryptis?		
	119	Ar atliekamas visapusiškas vertinimas, siekiant nustatyti veiklos, priemonių ir įgūdžių, reikalingų reagavimui į esamas ir atsirandančias organizacijos problemas ir pavojus, trūkumus?		
	120	Ar įvertinamos trūkumų nustatymo galimybės, pavyzdžiui, patikslinant arba sukuriant papildomas procedūras, veiklas, įrankius, taip pat pasitelkiant papildomą personalą ir išorines paslaugas?		
	121	Ar užtikrinama, kad visi vidaus auditoriai griežtai laikytųsi tęstinės mokymosi ir profesinio tobulėjimo programos?		
	122	Ar peržiūrimas ir vadovybės patvirtinamas periodinis vidaus audito planas?		
	123	Ar vykdoma reguliari vidaus audito veiklos nuostatų, strategijos, metodų ir procedūrų peržiūra bei atnaujinimas, siekiant užtikrinti gerosios praktikos atitiktį?		
	124	Ar įgyvendinamos nuolat vykdomos kokybės užtikrinimo ir tobulinimo programos rekomendacijos?		
	125	Ar, siekiant pagerinti veiklos rezultatus ir imtis veiklos tobulinimo priemonių, atliekama vidaus audito veiklos kokybės valdymo sistemos priežiūra?		
	126	Ar dalyvaujama atitinkamose profesinėse asociacijose, siekiant išmokti ir taikyti aukščiausio lygio vidaus audito veiklos metodus?		
	127	Ar dalijamasi geriausia vidaus audito veiklos praktika, patobulinimais bei besiformuojančiomis pasaulinėmis tendencijomis su organizacijos vadovybe, siekiant vidaus audito veiklos ir organizacijos tobulėjimo?		
D.II.	128	Ar audito periodiniame/metiniame plane yra apibrėžti vidaus		

Klausimų grupė	Nr.	Gebėjimų/brandos modelio reikalavimai	Atitiktis (Taip, Ne, Iš dalies)	Pastabos
		audito strateginiai tikslai?		
	129	Ar sudarytos administracinės galimybės užtikrina efektyvią vidaus audito veiklą (pvz., pakanka žmogiškųjų ir materialinių išteklių, taikomos informacinės technologijos)?		
	130	Ar rengiami ir nustatomi ištekliai, būtini vidaus audito strateginiams tikslams pasiekti?		
	131	Ar yra formuojamas planas, kuris atitiktų siekiamus tikslus?		
	132	Ar strateginį audito planą patvirtina aukščiausia vadovybė?		
	133	Ar yra parengtas realus biudžetas, atsižvelgiant į pastovias ir kintamas sąnaudas, skirtas vidaus audito veiklos plane numatytioms užduotims įvykdyti ?		
	134	Ar veiklos biudžetą patvirtina vadovybė?		
	135	Ar vykdoma biudžeto nuolatinė peržiūra, siekiant užtikrinti, kad jis išliktų realus ir tikslus, o taip pat nustatyti ir pranešti apie bet kokius nuokrypius?		
D.III.	136	Ar yra nustatyti vidaus audito valdymo ataskaitų rengimo poreikiai ir reikalavimai?		
	137	Ar yra nustatyti atitinkamų duomenų rinkimo mechanizmai?		
	138	Ar ataskaitos atitinka vartotojų ir suinteresuotųjų šalių poreikius?		
	139	Ar vidaus audito atliktų užduočių ataskaitos pateikiamos laiku ir periodiškai?		
	140	Ar vykdoma valdymo informacijos ir ataskaitų naudojimo aktualumo stebėseną ir, jeigu reikia, ar daromi patikslinimai?		
	141	Ar rengiama tiksli informacija apie vidaus audito paslaugų išlaidas?		
	142	Ar įdiegta išlaidų valdymo sistema, siekiant užfiksuoti išlaidas visame paslaugų teikimo procese?		
	143	Ar išlaidų valdymo sistemos suderintos su organizacijos finansų ir veiklos sistemomis bei finansinių ir valdymo ataskaitų teikimo metodais?		
	144	Ar stebimos faktinės išlaidos, lyginant jas su nustatytomis arba numatomomis įvairiuose veiklos vykdymo etapuose?		
	145	Ar vykdoma reguliari išlaidų valdymo sistemos stebėseną, siekiant užtikrinti, kad išlaidų struktūra išliktų tinkama ir, kad informacija apie sąnaudas būtų gaunama efektyviausiu ir ekonomiškiausiu būdu?		
	146	Ar išlaidų informacija panaudojama sprendimų priėmimo procese?		
	147	Ar yra nustatyti vidaus audito veiklos strateginiai ir organizaciniai tikslai?		
	148	Ar yra nustatyta, kokia vidaus audito veikla turi būti matuojama?		
	149	Ar dokumentuojama veiklos valdymo sistema, nustatant: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kokie veiklos duomenys turi būti renkami;</li> <li>○ Duomenų rinkimo dažnumas;</li> <li>○ Kas atsako už duomenų rinkimą;</li> <li>○ Duomenų kokybės kontrolė;</li> <li>○ Kas generuoja/rengia veiklos duomenų ataskaitą?</li> <li>○ Kas gauna ataskaitas.</li> </ul>		
	150	Ar yra parengtos veiklos našumo matavimo priemonės (įvesties/išvesties rodikliai, produktyvumo priemonės)?		
151	Ar yra sukurti veiklos tikslai?			

Klausimų grupė	Nr.	Gebėjimų/brandos modelio reikalavimai	Atitiktis (Taip, Ne, Iš dalies)	Pastabos
	152	Ar veiklos efektyvumo informacija naudojama vidaus audito veiklos veiksmų ir rezultatų su patvirtintais tikslais palyginimui ir, ar imamasi reikiamų veiksmų?		
	153	Ar vidaus audito veiklos efektyvumo rezultatai pranešami vadovams arba suinteresuotosioms šalims (ketvirtinės/metinės ataskaitos)?		
	154	Ar periodiškai įvertinamas kaštų efektyvumas, apyvartumas ir veiklos priemonių tinkamumas?		
D.IV.	155	Ar yra nustatyti vidaus audito veiklos strateginiai tikslai?		
	156	Ar yra nustatytos visapusiškos veiklos priemonės ir tikslai, kurie padėtų pasiekti priimtina rizikos, kaštų, kokybės ir rezultatų lygį?		
	157	Ar yra sukurta rezultatų įvertinimo sistema?		
	158	Ar naudojama veiklos rezultatų informacija, siekiant išmatuoti ir stebėti veiklos svyravimus, kurie turi įtakos vidaus audito rezultatams?		
	159	Ar naudojama veiklos rezultatų informacija, siekiant optimizuoti vidaus audito išteklių naudojimą, organizacijos rizikai nustatyti?		
	160	Ar gaunama informacija iš suinteresuotų šalių apie vidaus audito efektyvumo ir kokybės rodiklius?		
	161	Ar rezultatai įtraukiami į kokybės užtikrinimo ir tobulinimo programą, kuri apima nuolatinę stebėseną bei periodinius vidaus ir išorės vertinimus, ir ar ši informacija naudojama siekiant pagerinti našumą?		
	162	Ar vykdoma vidaus audito veiklos rekomendacijų įgyvendinimo stebėseną, siekiant įvertinti poveikį ir pridėtinę vertę organizacijai (pvz., efektyvesni procesai ir geresnė priežiūra bei rizikos valdymas)?		
D.V.	163	Ar yra nustatytos vidaus audito veiklos poveikio organizacijai priemonės?		
	164	Ar renkami tinkami/aktualūs duomenys?		
	165	Ar yra nustatytas vidaus audito veiklos poveikis organizacijai, įskaitant: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Rizikos mažinimą;</li> <li>○ Išlaidų taupymo galimybes;</li> <li>○ Finansinės padėties atkūrimo galimybes.</li> </ul>		
	166	Ar rengiami pranešimai išorės suinteresuotoms šalims ir visuomenei?		
	167	Ar gaunamas ir naudojamas grįžtamasis išorės (už Agentūros ribų) suinteresuotų šalių ryšys, siekiant pagerinti vidaus audito veiklos efektyvumą?		
E.II.	168	Ar yra nustatyta ir oficialiai įsteigta tinkama vidaus audito organizacinė struktūra?		
	169	Ar yra nustatyti pagrindinių pozicijų vaidmenys ir atsakomybės vidaus audito veikloje?		
	170	Ar remiami vidaus audito veiklos organizaciniai poreikiai ir pavaldumo santykiai vykdomoje veikloje?		
	171	Ar vidaus audito veiklos valdymui ir vykdymui nustatomi poreikiai ir gaunami reikalingi išteklių bei audito priemonės, įskaitant ir technologijomis pagrįstos priemonės?		
	172	Ar vidaus audito veikloje vadovaujama, nukreipiama ir bendraujama?		

Klausimų grupė	Nr.	Gebėjimų/brandos modelio reikalavimai	Atitiktis (Taip, Ne, Iš dalies)	Pastabos
	173	Ar puoselėjami santykiai bei skatinamas nuolatinis ir teigiamas bendravimas vidaus audito veikloje?		
E.III.	174	Ar vidaus audito vadovas seka organizacijos valdymo prioritetus ir kintančius veiklos procesus bei naujas iniciatyvas?		
	175	Ar vidaus audito vadovas pateikia pagrindinius valdymo planus ir klausimus savo darbuotojams?		
	176	Ar vadovybė pateikia pagrindinius organizacijos valdymo planus ir informacinius pranešimus vidaus audito vadovui (pvz., strateginiai ir veiklos planai bei finansinės ataskaitos)?		
	177	Ar vidaus audito vadovas padeda ir dalyvauja pagrindinėse valdymo struktūrose kaip organizacijos valdymo komandos dalis?		
	178	Ar vidaus audito vadovas skatina vidaus audito darbuotojus dalyvauti pagrindiniuose valdymo komitetuose/forumuose?		
	179	Ar vadovybė konsultuodamasi prisideda prie vidaus audito planų kūrimo/tobulinimo?		
	180	Ar informacija apie vidaus audito planus ir veiklą reguliariai pranešama vadovams?		
	181	Ar vidaus auditas palaiko ryšį ir koordinuoja išorės auditorių darbą vadovų vardu?		
	182	Ar yra nustatyti atitinkami vidaus ir išorės užtikrinimo ir konsultavimo paslaugų teikėjai?		
	183	Ar yra nustatytos sritys, kuriose dalijimasis veiklos planais, informacija ir veiklos rezultatais, gali būti naudingas?		
	184	Ar plėtojami procesai ir (arba) mechanizmai, skirti informacijos apsaugai bei bendradarbiavimui ir koordinavimui svarbiems tarpusavio klausimams?		
	185	Ar palaikomi ryšiai su organizacijos išorės auditoriumi, siekiant pasidalinti planais ir skatinti papildomą vidaus audito veiklos darbą su išorės auditoriumi?		
E.IV.	186	Ar vidaus audito vadovas nuolat tiesiogiai bendrauja su aukščiausio lygio vadovais?		
	187	Ar vidaus audito vadovas, kaip valdymo komandos narys, pataria kylančiais veiklos ir strateginiais klausimais?		
	188	Ar vidaus audito vadovas skatina bendradarbiavimą ir stiprina tarpusavio pasitikėjimą tarp vidaus auditorių ir organizacijos vadovų, ypatingai vidaus audito ir organizacinius klausimais?		
	189	Ar vidaus audito vadovas dalinasi patirtimi apie gerosios praktikos veiklos procesus su vykdančiais vadovais visoje organizacijoje?		
	190	Ar vidaus audito vadovas rodo veiksmingo, etiško ir įžvalgaus valdymo pavyzdį kitiems darbuotojams?		
	191	Ar vidaus audito vadovas kuria formalius ir skaidrius bendradarbiavimo santykius su išorės auditoriais, o taip pat skatina išorės auditorių pasitikėjimą vidaus auditoriais?		
E.V.	192	Ar vidaus audito vadovas aktyviai komunikuoja ir teikia rekomendacijas pagrindiniais strateginiais ir veiklos klausimais vadovams ir kitoms suinteresuotosioms šalims?		
	193	Ar vidaus audito vadovas dalyvauja, ar būna svarbiausiose/kritinėse organizacijos valdymo grupėse stebėtoju?		

Klausimų grupė	Nr.	Gebėjimų/brandos modelio reikalavimai	Atitiktis (Taip, Ne, Iš dalies)	Pastabos
	194	Ar nustatomi išoriniai aplinkos pokyčiai ir jų įtaka organizacijai, siekiant palengvinti organizacinį mokymąsi?		
	195	Ar vidaus audito veikla nuosekliai susieta su vizija, vertybėmis ir strateginiais tikslais?		
	196	Ar išlaikomi ir puoselėjami abipusiškai pagarbūs santykiai su organizacijos išorės auditoriais?		
	197	Ar prisidedama prie audito komiteto veiksmingumo didinimo (pvz., įstatų patobulinimas, darbuotojų mokymas ir t.t.)?		
F.II	198	Ar yra sukurti vidaus audito nuostatai ar kiti dokumentai, kurie apibrėžtų vidaus audito veiklos tikslus, įgaliojimus ir atsakomybę?		
	199	Ar vadovybė ir/arba valdyba (valdymo organas) oficialiai patvirtina nuostatus (jei reikia)?		
	200	Ar yra patvirtinta vidaus audito veiklos misija ir vizija?		
	201	Ar visai organizacijai iškomunikuoti vidaus audito veiklos tikslai, įgaliojimai ir atsakomybės?		
	202	Ar užtikrinama, kad vidaus audito vadovas atsiskaitytų tokiu administraciniu ir funkciniu lygiu, kuris užtikrintų vidaus auditorių įsipareigojimų įvykdymą?		
	203	Ar vykdoma reguliari nuostatų peržiūra ir atnaujinimai ir kuriuos patvirtintų aukštesni vadovai?		
	204	Ar vidaus audito tarnybos įgaliojimai įtraukti į vidaus audito nuostatus, siekiant gauti leidimą naudotis visa organizacijos informacija, turtu ir personalu?		
	205	Ar yra sukurta tvarka konkreitiems įgaliojimams, siekiant gauti neribotą leidimą naudotis organizacijos įrašais, fiziniu turtu ir personalu, susijusiu su organizacijos veiklos auditu?		
	206	Ar yra sukurtos procedūros, skirtos gauti formalų leidimą naudotis organizacijos įrašais, fiziniu turtu ir personalu, susijusiu su organizacijos operacijų auditais?		
207	Ar yra sukurta procedūra, skirta tiems atvejams, kai vadovybė nusprendžia neatskleisti vidaus audito užduočiai atlikti reikalingų dokumentų?			
F.III.	208	Ar yra nustatyti reikiami ištekliai veiksmingam vidaus audito veiklos vykdymui?		
	209	Ar yra numatytas išteklių, skirtų vidaus audito veiklai vykdyti, finansavimas, o konkrečiau - teikiant užtikrinimo ir konsultavimo paslaugas, kurios padeda nustatyti rizikas (įskaitant administracines ir palaikymo paslaugas)?		
	210	Ar yra sukurta procesas/mechanizmas, skirtas patvirtinti vidaus audito veiklos išteklių poreikius, kuris yra skaidrus ir pakankamai nepriklausomas nuo valdymo įtakos?		
	211	Ar yra nustatomas resursų apribojimų poveikis, kuris būtų komunikuojamas aukštesniems vadovams ar valdybai?		
	212	Ar yra sukurtos atitinkamos priemonės ir (arba) procesai, skirti vidaus audito veiklos priežiūrai ir konsultacijoms?		
	213	Ar vidaus auditas prisideda prie komiteto narystės sąlygų nustatymo, nuostatų kūrimo ir administracinės pagalbos, jei vadovų komitetas yra būtent ta priemonė?		
	214	Ar yra sukurta tvarkos ir procedūros, aprašančios vidaus audito veiklos komunikacijos ir ataskaitų teikimo vadovų komitetui (vykdančiam vidaus audito veiklos priežiūrą)		

Klausimų grupė	Nr.	Gebėjimų/brandos modelio reikalavimai	Atitiktis (Taip, Ne, Iš dalies)	Pastabos
		procesus?		
	215	Ar organizuojami reguliarūs susitikimai su vadovais, su tikslu padidinti vadovybės informuotumą apie valdymo, rizikos vertinimo, vidaus audito ir kontrolės aplinkos įtaką?		
	216	Ar organizacijos vadovai prisideda prie vidaus audito veiklos savarankiškumo didinimo, ypač stengiantis akcentuoti vidaus audito veiklos įsakymus, įgaliojimus, savarankiškumą ir naudą organizacijai?		
	217	Ar vidaus audito veikla koordinuojama ir, ar dalijimasi atitinkamais rezultatais ir informacija su kitų užtikrinimo ir konsultavimo paslaugų teikėjais organizacijoje?		
F.IV.	218	Ar vidaus audito nuostatuose nurodytas tiesioginis funkcinis atskaitomybės ryšys tarp vidaus audito vadovo ir jį prižiūrinčių vadovų bei tiesioginius administracinius atskaitomybės ryšius tarp vidaus audito vadovo ir generalinio direktoriaus?		
	219	Ar užtikrinama, kad vidaus audito vadovas reguliariai susitiktų ir tiesiogiai bendrautų su jį prižiūrinčiais vadovais arba generaliniu direktoriumi?		
	220	Ar yra įkurta vidaus audito veiklos priežiūros tarnyba, kuri rekomenduotų narystės požymius, suteiktų pagalbą rengiant nuostatus, administravimo veiklą ir darytų įtaką darbotvarkei?		
	221	Ar priežiūros tarnybos nuostatai suderinti su vidaus audito veikla, siekiant sustiprinti labai svarbų ryšį tarp priežiūros tarnybos ir vidaus audito veiklos?		
	222	Ar yra sukurtos vidaus audito veiklos tvarkos ir procedūros, skirtos komunikavimui, sąveikavimui ir atskaitingumui priežiūros tarnybai, užtikrinimui?		
	223	Ar priežiūros tarnyba įgaliota paskirti arba atleisti vidaus audito skyriaus vadovą?		
F.V.	224	Ar yra oficialiai patvirtinti ir remiami tinkami vidaus audito veiklos įgaliojimai?		
	225	Ar organizacijai, suinteresuotiems asmenims ir visuomenei komunikuojamas vidaus audito veiklos nepriklausomumas, valdžia ir įgaliojimai?		
	226	Ar, siekiant užtikrinti vidaus audito veiklos nepriklausomumą ir objektyvumą, tiriami ir įvertinami geriausi vidaus audito metodai kitose jurisdikcijose (veiklos srityse)?		
	227	Ar pritaikomi ir taikomi geriausi išorės metodai, padedantys gerinti organizacijos valdymą, rizikos valdymą ir kontrolės procesus organizacijos viduje, įskaitant priemones, pagal kurias priežiūros tarnyba (komitetas) vykdo savo pareigas?		