

/Vertimas iš anglų kalbos/

Tarptautinius aukščiausiųjų audito institucijų standartus (TAAIS) rengia Tarptautinė aukščiausiųjų audito institucijų organizacija (INTOSAI). Daugiau informacijos rasite internete, adresas www.issai.org.

*/Logotipas:
INTOSAI/*

*3100 TAAIS
priedas*

Turinys

1.	Ižanga	3
2.	Veiklos audito pobūdis ir nauda	4
2.1.	Kas yra veiklos auditas?	4
2.2.	Išorinė nauda	5
2.3.	Vidinė nauda	5
3.	Iššūčiai pradedant vykdyti veiklos auditą	6
3.1.	Reikalingi ilgalaikiai vadovybės įsipareigojimai	6
3.2.	Labai svarbu turėti tinkamus įgaliojimus	6
3.3.	Svarbu užmegzti santykius su suinteresuotosiomis šalimis	6
3.4.	Organizaciniai klausimai, kuriuos būtina išspręsti	9
3.5.	Svarbiausi sėkmės veiksniai	9
4.	Nuo ko pradėti	11
4.1.	Pradėti nuo nedidelės apimties užduočių, atliekant bandomuosius ir į tam tikrą tikslą orientuotų temų auditus	11
4.2.	Reikalingų išteklių nustatymas	11
4.3.	Sąmoningumo didinimas AAI viduje	13
4.4.	Ankstyvuojamu etapu išsamių sistemų ir procedūrų kurti nebūtina	13
5.	Tvarios veiklos audito funkcijos kompetencijų formavimas – kaip „neprarasti pagreičio“	14
5.1.	Vadovas	14
5.2.	Darbuotojų samda ir mokymas	14
5.3.	Veiklos audito pagrindas	15
5.4.	Bendravimo ir informavimo strategija	17
5.5.	Veiksmai po audito, skirti įvertinti, kaip įgyvendinamos veiklos audito rekomendacijos	18

1. Įžanga

Veiklos auditas padeda ženkliai padidinti viešąjį atskaitingumą ir suteikia AAI galimybę praktiškai dalyvauti gerinant viešojo valdymo efektyvumą ir rezultatyvumą. Šiose gairėse siekiama aprašyti naudą, kurią AAI gautų, pradėjusi vykdyti veiklos audito procedūras, o taip pat keletą svarbiausių klausimų, į kuriuos reikėtų atsižvelgti, AAI pradedant vykdyti ir vykdant veiklos audito procedūras. Šis dokumentas yra skirtas visų pirma padėti AAI vadovui ir aukštesniojo rango vadovybei suprasti reikalavimus, kuriuos jiems teks vykdyti ir jų laukiančius iššūkius. Pagrindinis šio dokumento tikslas – sutelkti dėmesį į strateginius poreikius, susijusius su tvarios veiklos audito funkcijos įdiegimu ir ką reiškia pradėti vykdyti tokią funkciją. Visame pasaulyje veikiančių AAI įgaliojimai, struktūra, dydis ir administravimo kultūra skiriasi. Kadangi nėra įmanoma sukurti visoms joms tinkamų gairių, šiame dokumente daugiausiai dėmesio skiriama strateginiams iššūkiams, susijusiems su įgyvendinimo procesu ir reikalingais ištekliais. Be to, jame akcentuojamos pagrindinės veiklos audito ypatybės ir jo svarba AAI, viešojo administravimo sektoriui ir visai visuomenei.

Nemažai AAI yra susidūrusios su sunkumais, pradėdamos vykdyti tvarią veiklos audito funkciją. Be politinių ir administracinių veiksnių, derėtų atsižvelgti ir į paties veiklos audito sudėtingumą ir jo keliamus iššūkius. Patirtis rodo, kad gali praeiti ne vieneri metai, kol bus sukurtos tvarios audito darbo procedūros. Be to, efektyvios finansinio ir atitikties audito funkcijos buvimas nereiškia, kad bus pasiekta sėkmės veiklos audito srityje, kadangi veiklos auditas yra visiškai atskira disciplina.

Šias gaires sudaro keturi pagrindiniai skyriai:

- 2 skyrius, kuriame pristatomi svarbiausi veiklos audito principai ir aprašoma šio darbo vidinė ir išorinė nauda;
- 3 skyrius, kuriame išdėstomi pagrindiniai sunkumai, susiję su veiklos audito funkcijos įdiegimu;
- 4 skyrius, kuriame pabrėžiami svarbiausi aspektai, į kuriuos reikia atsižvelgti, pradedant vykdyti veiklos auditą;
- 5 skyrius, kuriame nusakomi pagrindiniai tvarios veiklos audito funkcijos klausimai.

2. Veiklos audito pobūdis ir nauda

2.1. Kas yra veiklos auditas?

Veiklos auditas – tai nepriklausomas ir objektyvus vyriausybės įsipareigojimų, programų ar organizacijų tyrimas, su kuriuo yra susijęs vienas ar daugiau iš ekonomiškumo, efektyvumo ir rezultatyvumo principų ir kuriuo siekiama paskatinti imtis veiksmų esamai padėčiai pagerinti. Svarbiausius veiklos audito principus galima apibrėžti taip:

- **EKONOMIŠKUMO** principas reiškia sąnaudų mažinimą. Juo vadovaujantis, išteklių, kuriuos audituojamasis subjektas naudoja savo veikloje, turi būti gauti laiku ir už geriausią kainą, o jų kiekis ir kokybė turi būti tinkama;
- **EFEKTYVUMO** principas reiškia geriausią turimų išteklių naudojimą. Taikant šį principą, svarbiausia yra santykis tarp naudojamų išteklių, esamų sąlygų ir pasiektų rezultatų, atsižvelgiant į produkto (paslaugos) ir (arba) pasiekimų kiekį, kokybę ir laiką;
- **REZULTATYVUMO** principas reiškia nustatytų tikslų vykdymą. Taikant šį principą, svarbiausia yra pasiekti nustatytus konkrečius tikslus arba uždavinius ir (arba) numatytus rezultatus.

Veiklos audito tikslas yra išanalizuoti ir įvertinti vyriausybės programų ar viešųjų paslaugų vykdymą. Tai veikla, reikalaujanti analitinių ir kūrybinių įgūdžių, kurios pagrindą sudaro informacija. Kitaip nei finansinio audito atveju, šio audito metu daugiausiai dėmesio skiriama veiklai, o ne finansinei atskaitomybei. Ir kitaip nei atitikties audito atveju, šis auditas yra visų pirma susijęs su vyriausybės intervencijų tikslais bei ekonomiškumo, efektyvumo ir rezultatyvumo principais. Veiklos audito metu užduodami šie pagrindiniai klausimai:

- ar yra daroma tai, ko reikia;
- jeigu taip, ar daroma taip, kaip reikia;
- jei ne, kokios to priežastys?

Audituotinos aspektai ir subjektai skiriasi, t. y., gali būti atliekamas tiek atskirų žinybų, tiek vyriausybės programų auditas. Toliau pateikiama keletas pagrindinių veiklos ir finansinio audito skirtumų.

ASPEKTAI	Veiklos auditas	Finansinis auditas
Tikslas	Įvertinti, ar vyriausybės intervencijos arba priemonės buvo įvykdytos, laikantis ekonomiškumo, efektyvumo ir rezultatyvumo principų.	Įvertinti, ar finansinės operacijos buvo įvykdytos pagal įstatymus ir teisės aktus, o taip pat ar finansinė atskaitomybė ir ataskaitos yra tikslios ir teisingos, t. y., patikimos.
Dėmesio centras	Politika, programos, organizacija, veikla ir valdymo sistemos.	Finansiniai sandoriai, apskaita, finansinės ataskaitos ir svarbiausios kontrolės procedūros.
Akademinis pagrindas ir reikalinga patirtis	Ekonomika, politologija, sociologija ir pan. Profesinio tyrimo ar vertinimo patirtis ir socialiniuose moksluose taikomų metodų ir kitokių atitinkamų metodų išmanymas / įgūdžiai.	Buhalterija ir teisė. Profesiniai audito įgūdžiai.
Metodai	Skirtingi kiekvieno audito atveju.	Standartiniai.
Audito	Labiau priklauso nuo auditoriaus	Mažiau priklauso nuo auditoriaus

kriterijai	sprendimo. Kiekvienam auditui taikomi unikalūs kriterijai.	sprendimo. Visiems auditams įstatymuose ir teisės aktuose nustatyti standartiniai kriterijai.
Ataskaitos	Skelbiama speciali ataskaita, kurios struktūra ir turinys skiriasi, priklausomai nuo tikslų.	Metinė, daugiau ar mažiau standartizuota nuomonė ir (arba) ataskaita.

2.2. Išorinė nauda

Veiklos auditas atlieka keletą svarbių funkcijų, tiek santykių su visuomene, tiek įstatymų leidžiamosios valdžios institucijomis, vyriausybe ir audituojamais subjektais požiūriu.

Demokratijos principas grindžiamas visuomenės teise reikalauti vyriausybės atskaitingumo – tam tikslui rengiami visuotiniai rinkimai. Tam, kad šis principas būtų reikšmingas, visuomenė turi žinoti, kaip naudojami valstybės ištekliai ir teikiamos viešosios paslaugos. Suteikdamas objektyvios ir patikimos informacijos apie šiuos dalykus, veiklos auditas padeda didinti skaidrumą ir atskaitingumą.

Be to, veiklos auditas vaidina svarbu vaidmenį, informuojant įstatymų leidžiamosios valdžios institucijas apie vyriausybės veiksmus ir jos sprendimų rezultatus. Įstatymų leidžiamosios valdžios institucijoms būtina turėti patikimos ir iš nepriklausomų šaltinių gaunamos informacijos apie programų ir sprendimų rezultatus ir poveikį. Veiklos auditas yra unikalus informacijos šaltinis, kadangi jis nėra skirtas politinių aktyvistų ar institucijų labui. Be to, vyriausybei gali būti naudinga sužinoti jos sprendimų ir viešųjų paslaugų vykdymo nepriklausomo įvertinimo rezultatus.

Veiklos auditas skatina mokymąsi ir pokyčius viešajame sektoriuje, suteikdamas naujos informacijos ir atkreipdamas dėmesį į skirtingas problemas. Be to, jis padeda spręsti problemas, kurias spręsti nėra numatyta audituojamojo subjekto įgaliojimuose, padėdamas įtraukti atitinkamas temas į politinius planus. Jis padeda gerinti ir reformuoti viešąjį administravimą ir valdymą. Tokiu būdu, veiklos auditas sukuria vertę, kuriai negali prilygti joks kontrolės mechanizmas.

2.3. Vidinė nauda

Veiklos auditas didina AAI kultūrinę įvairovę, kūrybiškumą ir suteikia naujų galimybių mokytis, padėdamas auditoriams sutelkti dėmesį į svarbius socialinius, politinius ir ekonominius klausimus.

Jis gali padėti AAI sulaukti didesnio žiniasklaidos dėmesio, kadangi veiklos auditas pritraukia platesnę publiką. Dėl to, visuomenei atkreipus dėmesį į jų atliekamą darbą, gali padidėti AAI dirbančių auditorių motyvacija.

Atsižvelgiant į tai, kad veiklos audito tikslas yra nustatyti galimybes gerinti viešojo administravimo efektyvumą (ir, atitinkamai, padėti sutaupyti valstybės lėšų), šio audito patikimumas gali dar labiau paskatinti vyriausybės / įstatymų leidžiamosios valdžios institucijas skirti AAI papildomo personalo ir lėšų.

3. Iššūkiai pradėdant vykdyti veiklos auditą

Egzistuoja aiškus klausimų, į kuriuos AAI vadovas turi atsakyti, stengdamasis sukurti tvarių kompetencijų veiklos auditui atlikti. Norint, kad veiklos auditas būtų vykdomas sėkmingai, reikalinga politinė parama, atitinkami teisės aktai, vadovavimas ir aktyvus vadovybės dalyvavimas. AAI vadovas turi pasirūpinti pakankamu finansavimu ir ieškoti partnerių, galinčių padėti formuoti reikalingas kompetencijas ir užtikrinti kokybės kontrolę.

3.1. Reikalingi ilgalaikiai vadovybės įsipareigojimai

AAI vadovui svarbu atsižvelgti į tai, kad veiklos auditas yra visiškai kitoks, daug pastangų reikalaujantis procesas, o šiai funkcijai įdiegti reikia daug laiko. AAI vadovas turi pristatyti aiškia veiklos audito viziją ir pageidaujamus siekinius. Norint pradėti vykdyti veiklos auditą, AAI vadovas privalo būti asmeniškai atsidavęs šiam procesui, be to, jame turi aktyviai dalyvauti vadovybė, kuriai turi būti suteikiama tinkamų galimybių dalyvauti profesinio mokymo renginiuose.

Patirtis rodo, kad, norint įdiegti veiklos audito funkciją, neretai teks pakeisti nuostatas, vadovavimo stilių, organizacijos elgesį, darbuotojų samdos praktikas ir pan. Vadovai turės publikuoti kritiškų veiklos audito ataskaitų, ypač tokioje aplinkoje, kuri nėra labai pratusi prie tokios kritikos. Reikia turėti drąsos, kad galėtum atskleisti prastus vyriausybės programų ar paslaugų rezultatus, net jeigu tavo išvados remiasi patikimais, objektyviais ir subalansuotais įrodymais ir argumentais. Veiklos auditui atlikti reikia įgūdžių, kurių AAI, turinčios ribotos šios sritis patirties (arba visai jos neturinčios), privalės įgyti.

3.2. Labai svarbu turėti tinkamus įgaliojimus

AAI vadovas turėtų stengtis gauti tinkamus teisinius įgaliojimus, apimančius tokius kriterijus:

- įgaliojimą vykdyti vyriausybės programų ir subjektų ekonomiškumo, efektyvumo ir rezultatyvumo veiklos auditą;
- laisvę rinktis, ką audituoti, kada audituoti ir kaip audituoti, kokias išvadas ir audito ataskaitas teikti;
- laisvę viešai skelbti audito rezultatus;
- galimybę naudotis visa informacija, reikalinga auditui atlikti;
- laisvę spręsti, kokius darbuotojus samdyti.

3.3. Svarbu užmegzti santykius su suinteresuotosiomis šalimis

AAI vadovas turėtų būti pasirengęs propaguoti veiklos audito vertę tarp įvairių suinteresuotųjų šalių. AAI turi nustatyti svarbiausias suinteresuotųjų šalių grupes ir su jomis pradėti efektyvų dvipusį bendravimą. Viena iš priežasčių tai padaryti – suteikti AAI galimybių visapusiškai susipažinti su skirtingų grupių poreikiais ir lūkesčiais, kad, juos žinodama, galėtų priimti atitinkamus sprendimus. Kita priežastis yra suteikti AAI galimybę paaiškinti veiklos audito tikslą suinteresuotosioms šalims.

Analizuojant būdus bendrauti su suinteresuotosiomis šalimis veiklos audito klausimais, svarbu suprasti, kad kai kurios suinteresuotosios šalys bus asmenys, su kuriais AAI palaiko nuolatinį ryšį, pavyzdžiui, įstatymų leidžiamosios valdžios ir vyriausybės institucijos, tuo tarpu, kai kitos šalys gali sudaryti naują grupę, su kuria dar nėra užmegzta kontaktų. Tai gali būti, pavyzdžiui, mokslo ir verslo bendruomenės, gyventojai ir jų atstovai, mokslinių tyrimų institucijos, interesų grupės, nepriklausomos agentūros, tokios, kaip nevyriausybines organizacijos, politikai ir žiniasklaidos atstovai.

Norėdamas plėtoti gerus santykius su įstatymų leidžiamosios valdžios institucijomis ir

vyriausybė, AAI vadovas turėtų glaudžiai bendradarbiauti ir su šiomis suinteresuotosiomis šalimis. AAI vadovas turi parengti procedūrų bendrauti su žiniasklaida, audituojamuoju subjektu ir kitokiomis svarbiausiomis suinteresuotosiomis šalimis, o, jei reikia – kurti kontaktų tinklus. Toliau aptariamoms kelios svarbiausios suinteresuotųjų šalių grupės, tačiau šis sąrašas tikrai nėra baigtinis.

Įstatymų leidžiamosios valdžios institucijos

Norint, kad įstatymų leidžiamosios valdžios institucijos padėtų parūpinti AAI papildomo finansavimo pradėti vykdyti veiklos auditą, jos turėtų būti įtikintos, kad veiklos auditas yra tikrai reikalingas. Svarbu, kad AAI vadovas atidžiai kontroliuotų įstatymų leidžiamosios valdžios institucijų lūkesčius, kadangi veiklos auditas ir sprendimai į jį investuoti greičiausiai nepadės tuojau pat pasiekti kokių nors rezultatų – naudos galima tikėtis tik vidutinėje ir tolimojoje perspektyvoje.

Įstatymų leidžiamosios valdžios institucijas derėtų informuoti, kad, vykdant veiklos auditą, svarbiausia nustatyti galimybes didinti ekonomiškumą, efektyvumą ir rezultatyvumą. Egzistuoja didesnė tikimybė, kad viešojo sektoriaus reformos įvyks ir valdymas bus pagerintas, jeigu yra nustatytas parlamentinis mechanizmas, padedantis nagrinėti veiklos audito ataskaitas. Įstatymų leidžiamosios valdžios institucijos turi nustatyti aiškį procedūrą, pagal kurią būtų gaunamos ir svarstomos veiklos audito ataskaitos, siekdamos užtikrinti, kad bus imtasi atitinkamų veiksmų. AAI turėtų paaiškinti, kad veiklos audito tikslas nėra nustatyti, kas ir dėl ko yra kaltas. Be to, šios ataskaitos nėra niekaip susijusios su politika.

Kai kuriais atvejais AAI teks pasirūpinti įstatymų pakeitimais tam, kad galima būtų pradėti vykdyti veiklos auditą. Tokiais atvejais AAI gali prireikti pasinaudoti aibe priemonių, norint, kad įstatymų leidžiamosios valdžios institucijos suprastų šios audito rūšies vertę. Tam tikslui gali tekti lankytis kitose įstatymų leidžiamosios valdžios institucijose, rengti darbo poveikio pristatymus ir susitikimus su AAI atstovais, turinčiais ilgametės veiklos audito patirties.

AAI reikės išsiaiškinti, kuriems iš toliau išvardytų dalykų įstatymų leidžiamosios valdžios institucijos teikia pirmenybę, kalbant apie veiklos auditą:

- susitikimams, skirtiems išsiaiškinti įstatymų leidžiamosios valdžios institucijas dominančias veiklos audito temas;
- gerų darbo santykių tarp įstatymų leidžiamosios valdžios institucijų ir AAI formavimui, siekiant užtikrinti, kad audito ataskaitos bus tinkamai aptariamoms;
- papildomiems instruktažams, kurių įstatymų leidžiamosios valdžios institucijoms gali prireikti, kad asmenys, dirbantys su AAI veiklos audito ataskaitomis galėtų efektyviai bendrauti su vyriausybė, pavyzdžiui, dalyvaujant komitetų posėdžiuose, kuriuose apklausiami audituotųjų subjektų pareigūnai ir rengiant įstatymų leidžiamosios valdžios institucijų ataskaitas.

Audituojamieji subjektai

AAI ir vyriausybės santykiai yra ilgalaikiai. Abi šios šalys turi padėti viena kitai nustatyti konstruktyvius būdus bendradarbiauti. Turi būti dedama pastangų informuoti audituojamuosius subjektus apie procedūras, susijusias su veiklos auditu.

Atlikdama veiklos auditą, AAI stengiasi teigiamai pakeisti vyriausybės veiklą. Todėl AAI remia valdžios interesus, padėdama jai siekti jos tikslų. Nurodydama būdą kažką daryti geriau, AAI nebūtinai siekia kritikuoti vyriausybę, nes nuolat atsiranda galimybių pagerinti vienokią ar kitokią sritį.

Svarbu užtikrinti, kad valdžios institucijos bus supažindintos su procedūromis, susijusiomis su veiklos auditu ir supras svarbiausius veiklos audito reikalavimus.

Kai kuriose šalyse Finansų ministerija yra viena svarbiausių institucijų, su kuriomis AAI palaiko kontaktus, ir galima AAI sąjungininkė. Tinkamai bendraudama su Finansų ministerija veiklos audito klausimais, AAI galės daryti įtaką skirtingoms valdžios institucijoms veiklos audito srityje. AAI naudinga glaudžiai bendradarbiauti su Finansų ministerija, siekiant užsitikrinti paramą veiklos audito rekomendacijoms ir pasiūlymams dėl sisteminių pagerinimų visose valdžios struktūrose. Lygiai taip pat svarbu palaikyti gerus ryšius su audituojamaisiais subjektais. Bendraudama tiek su Finansų ministerija, tiek su audituojamaisiais subjektais, AAI turi veikti subalansuotai ir objektyviai, kad nebūtų manoma, jog ji palaiko kurią vieną iš šių šalių.

Siekiant iš tikro pagerinti kokius nors vyriausybės aspektus, būtina užtikrinti tvirtą dialogą su šiame procese dalyvaujančiomis viešosiomis valdžios institucijomis. Nors AAI turi likti nepriklausoma audituojamojo subjekto požiūriu, geri ir atviri profesiniai saitai greičiausiai padės AAI personalui lengviau atlikti kruopštų ir naudingą auditą.

Be to, audito poveikis gali išaugti, AAI ir audituojamiesiems subjektams sutarus dėl audito pastebėjimų. Jeigu AAI parodo suprantanti, kokius sunkumus audituojamasis subjektas patiria savo veikloje ir jeigu AAI yra linkusi pripažinti, ko audituojamieji subjektai yra pasiekę ir ką dar reikia padaryti, audituojamasis subjektas greičiausiai atviriau bendraus su AAI, suteikdamas jai daugiau galimybių naudotis personalu ir duomenimis, kurių reikia veiklos auditui atlikti. Derėtų išsiaiškinti tarpusavio pareigas, susijusias su dalijimusi informacija.

Gyventojai

Svarbu atsižvelgti į gyventojų interesus veiklos audito srityje. Gyventojai yra su veiklos auditu susijusių idėjų šaltinis, jie sukuria poreikį veiklos auditui atlikti ir yra veiklos audito ataskaitų vartotojai. Su jais susisiekti galima tiesiogiai arba per jiems atstovaujančias nevyriausybinės organizacijas.

AAI turės apsvarstyti geriausius būdus bendrauti su visuomene. Priklausomai nuo AAI šalyje esančių aplinkybių, tarp tokių būdų galėtų būti televizijos kanalais transliuojami interviu, įvairiuose leidiniuose spausdinami straipsniai, lankstinukai, platinami įvairiose viešosiose vietose (pavyzdžiui, bibliotekose) bei AAI tinklapyje talpinama informacija. Naudodamasi šiomis priemonėmis, AAI galėtų pristatyti visuomenei naująjį veiklos audito metodą ir paaiškinti, kaip jis padės AAI patikrinti, ar mokesčių mokėtojų pinigus vyriausybė naudoja ekonomiškai, efektyviai ir rezultatyviai. Be to, AAI tinklapyje taip pat gali būti skelbiama pranešimų apie numatomus veiklos auditus ir pakvietimų suinteresuotiesiems asmenims kreiptis į AAI su savo komentarais, ypač susijusiais su paslaugų teikimu.

Žiniasklaida

AAI taip pat svarbu tinkamai bendrauti su žiniasklaida. Žiniasklaidos priemonės gali būti tiltu tarp AAI ir gyventojų bei padėti AAI sužinoti gyventojų požiūrį į viešąsias paslaugas. Kartais žiniasklaidoje reiškiamą visuomenės nuomonę padeda pagrįsti audito temas ir ataskaitas ir sustiprina jų poveikį.

Kitos svarbiausios suinteresuotosios šalys

Kitos svarbios suinteresuotosios trečiosios šalys yra mokslo bendruomenės atstovai. Jie turi tam tikrų audito sričių ekspertų lygio žinių ir gali pateikti objektyvesnę nuomonę, kuriai įtakos nedaro asmeninis suinteresuotumas. Todėl mokslininkai gali būti tinkami diskusijų

partneriai, bendraskaitytojai, o kartais – visų audito etapų konsultantai. Be to, mokslininkai neretai būna tinkami kandidatai, kuriuos galima pasamdyti AAI veiklos audito funkcijai atlikti. Dar vienas išteklių šaltinis – nacionalinė ir tarptautinė veiklos audito profesinė bendruomenė. Kartais kompetencijos konkretiems veiklos audito klausimams spręsti galima rasti ir verslo bendruomenėje.

Nevyriausybės organizacijos gali būti naudingas idėjų šaltinis. Jos pačios gali būti atlikusios tyrimų, kurių pagrindą gali sudaryti apklausos ir atvejų analizė ir palaikyti ryšius su atitinkamomis šalimis. Be to, pilietinę visuomenę galima paskatinti daryti spaudimą įstatymų leidžiamosios valdžios institucijoms imtis atitinkamų veiksmų, ypač jei AAI suteikia pilietinei visuomenei visų dėmesį atkreipiančios ir šią visuomenę dominančios informacijos.

3.4. Organizaciniai klausimai, kuriuos būtina išspręsti

Veiklos auditas grindžiamas žiniomis, šiame procese yra labai svarbi aukšta darbo kokybė. Dėl ypatingų veiklos audito savybių, jam atlikti yra reikalinga specializuota kompetencija. Tai – tiriamoji disciplina, reikalaujanti lankstumo, vaizduotės ir analitinių įgūdžių. Tiesą sakant, itin kruopščiai nustatytos procedūros, metodai ir standartai gali kliudyti efektyviai vykdyti veiklos audito funkciją.

Vienas iš lemiamų veiksnių yra sugebėti samdyti tinkamus darbuotojus. Ilgametės patirties veiklos audito srityje turinčios AAI puikiai supranta, kad veiklos auditui atlikti yra būtini įvairūs finansinio audito įgūdžiai. Atitinkamai, labai svarbu užtikrinti tinkamą darbuotojų samdos procesą. Paprastai reikalaujama, kad veiklos auditoriai turėtų turėti universitetinį išsilavinimą. Kvalifikuoto tiriamojo / vertinamojo darbo patirtis yra pranašumas. Tokios asmeninės savybės, kaip kūrybingumas, imlumas, sąžiningumas ir bendravimo žodžiu ir raštu įgūdžiai yra itin svarbios. Taip pat reikia būti susipažinus su socialiniuose moksluose taikomais ir kitokiais atitinkamais metodais ir turėti atitinkamų įgūdžių. Geras organizacijų valdymo išmanymas taip pat padeda užtikrinti, kad veiklos auditoriai pateiks realistišką ir įgyvendinamą pasiūlymų gerinti vienokią ar kitokią sritį.

Svarbu užtikrinti, kad kompetencijos bus lavinamos palaipsniui, o taip pat skatinti dalijimąsi žiniomis ir mokymąsi organizacijos viduje. Kitas strateginis klausimas – pasamdyti kompetentingą vadovą. Toks vadovas yra vienas svarbiausių veiksnių, kuriant tvarias audito kompetencijas. Ilgainiui derėtų apsvaistyti, kaip sukurti galimybių institucijoje vykdyti metodinio, analitinio ir profesinio mokymo funkcijas. Reikia atsižvelgti ir į tokius dalykus, kaip sąlygos, standartai ir gairės, skirtos kokybei ir tvarumui užtikrinti. Tam tikslui reikia sukurti sklandžiai veikiančią procesą, pagal kurį būtų efektyviai rengiamos veiklos audito ataskaitos.

3.5. Svarbiausi sėkmės veiksniai

Toliau trumpai aprašyta keletas svarbiausių veiksnių, lemiančių tvarios veiklos audito funkcijos formavimo sėkmę:

Vadovybės dalyvavimas

- aiškiai apibrėžti, ko bus siekiama ir nustatyti veiklos audito tikslus;
- suprasti, kad veiklos auditas reikalauja daug pastangų, skiriasi nuo finansinio ir atitikties audito, o šiai funkcijai įdiegti reikia daug laiko;
- žinoti, kad gali reikėti pakeisti valdymo stilių ir organizacijos elgesį;
- užtikrinti, kad vadovybė aktyviai dalyvaus šiame procese ir jai bus suteikta profesinio rengimo galimybių;
- nebijoti ginčyti blogai vykdomas programas ar paslaugas, turint patikimų,

objektyvių ir subalansuotų įrodymų ir argumentų.

Išoriniai santykiai

- gauti politinės paramos ir pakankamus teisėtus įgaliojimus;
- apsirūpinti ilgalaikiu finansavimu;
- užtikrinti, kad valdžios institucijos supranta svarbiausius veiklos audito reikalavimus;
- užmegzti santykius su mokslininkais, nevyriausybinėmis organizacijomis ir kitomis suinteresuotosiomis šalimis;
- kurti bendravimo su žiniasklaida, audituojamaisiais subjektais, gyventojais ir kitokiomis suinteresuotosiomis šalimis strategijas;
- rengti įdomias, sudėtingas, pagrįstas, į skaitytoją orientuotas bei gerai vertinamas ataskaitas, padedančias sukurti pridėtinės vertės ir skatinti išlaidų ir rezultatų optimizavimą.

Instituciniai klausimai

- pasirinkti kompetentingo personalo ir paskirti kompetentingą vadovą;
- pritaikyti darbuotojų samdos procesą veiklos audito tikslams;
- palapsniui formuoti kompetenciją ir skatinti dalijimąsi žiniomis bei mokymąsi;
- institucijoje sukurti galimybių vykdyti metodinio, analitinio ir profesinio mokymo funkcijas;
- nustatyti sąlygas, standartus ir gaires, skirtas užtikrinti kokybę ir tvarumą, įskaitant sklandžiai ir efektyviai veikianči procesą veiklos audito ataskaitoms rengti;
- teikti profesionalią paramą statistikos, informacinių technologijų, redaktoriaus darbo, bendravimo srityje.

4. Nuo ko pradėti

4.1. Pradėti nuo nedidelės apimties užduočių, atliekant bandomuosius ir į tam tikrą tikslą orientuotų temų auditus

AAI neturėtų mėginti daryti daug ir greitai. Veiklos auditas reikalauja daug laiko, ypač jeigu institucija tik pradeda vykdyti tokią veiklą. Norint įdiegti veiklos audito funkciją, rekomenduojama įgyvendinti keletą projektų, susijusių su viena ar dviem sritimis, kurios greičiausiai itin domins suinteresuotąsias šalis ir kuriose AAI turi šios-tokios patirties ir pasitikėjimo savo jėgomis. Toks auditas neturėtų būti labai sudėtingas valdyti, jo apimtis neturėtų būti per didelė, tačiau jis vis tiek turėtų sukurti pridėtinės vertės.

AAI būtų tikslinga atlikti bandomąjį veiklos auditą. Tokį auditą galima atlikti, nepritraukiant visuomenės dėmesio, kad galima būtų „saugiai“ daryti klaidas ir mokytis naujų dalykų.

Gali būti naudinga pirmąjį veiklos auditą skirti kokiai nors temai. Tai suteiktų AAI galimybę mokytis, dirbant struktūriškai. Be to, teminis audito metodas sudaro galimybę pastebėti panašių problemų viešojo administravimo srityje ir pritaikyti vienoje audito srityje įgytą patirtį naujų sričių auditui. Tai gali turėti teigiamos įtakos paslaugos efektyvumui. Tai savu ruožtu sukuria galimybių tikslingai formuoti kompetencijas.

Žinoma, bendras reikalavimas yra tas, kad problemas turi būti galima išnagrinėti turimais metodais ir kad procesams galima daryti įtaką, t. y., yra žinoma geresnių praktikų ir yra tikėtina, kad bus galima pagerinti veiklos rezultatus arba sutaupyti lėšų.

Štai keletas galimų pradinio veiklos audito temų pavyzdžių:

- veiklos valdymas – pavyzdžiui, tikslų ir uždavinių nustatymo bei rezultatų stebėsenos ir vertinimo sistemos kokybė;
- laiko ir išteklių valdymas – pavyzdžiui, organizacinių procesų efektyvumas ir poveikis paslaugų vartotojų ir visuomenės išlaidoms;
- patikros ir kontrolės sistemos – pavyzdžiui, ar sistemos yra orientuotos į reikšmingą organizacinę riziką, tokią, kaip korupciją, ar tik skirtos atitikti žemesniojo lygio procedūroms keliamus reikalavimus;
- viešųjų pirkimų strateginės funkcijos ir procesai;
- paslaugų teikimas;
- aplinkos, klimato kaita ir tvarumas;
- darbo našumas ir įgūdžiai;
- rezultatyvumas;
- asmens sauga ir saugumas.

4.2. Reikalingų išteklių nustatymas

Finansiniai ištekliai

Pradėdamos nuo nedidelės apimties projektų, ribotų išteklių turinčios AAI taip pat galėtų pradėti vykdyti veiklos auditą. Derėtų atsižvelgti į išlaidas reikalingai kompetencijai formuoti. Personalo išlaidos būtų skaičiuojamos, naudojant nustatytą išlaidų skaičiavimo metodiką (pavyzdžiui, prie išlaidų atlyginimams pridėjus bazines pridėtines išlaidas, šią sumą priskiriant tam tikrai daliai vieno mėnesio arba vienerių metų viso darbo laiko). Tarp kitų išlaidų gali būti kelionių, konsultacinės ir spaudos išlaidos, kurios turėtų būti apskaičiuotos dar planavimo proceso metu.

Siekiant patenkinti gerosios biudžeto sudarymo praktikos reikalavimus, svarbu, kad

veiklos audito funkcijos išlaidų centras būtų iš pat pradžių atskirtas nuo kitos AAI veiklos ir kad atskirų veiklos auditų biudžetai ir kitos svarbiausios veiklos audito išlaidos, tokios, kaip kelionių, spaudos ir konsultantų išlaidos, o taip pat personalo išlaidos, būtų išskiriamos ir stebimos atskirai.

Įtvirtinus veiklos audito funkciją, taps reikalinga į bendrąsias išlaidas įtraukti administracinių sistemų, pavyzdžiui, politikos gairių ir procedūrų palaikymo, audito ataskaitų ir kokybės užtikrinimo sistemų, kūrimo išlaidas. Tokios informacijos galima būtų gauti iš AAI, kurios jau vykdo veiklos auditą, yra nustatę panašius išlaidų lygius ir taiko panašius metodus.

Papildomas personalo, mokymo ir medžiagų išlaidas reikės kruopščiai apskaičiuoti ir aptarti su įstatymų leidžiamosios valdžios institucijomis. Tada įstatymų leidžiamosios valdžios institucijos galėtų rekomenduoti papildyti AAI biudžetą, siekiant atspindėti didesnę išteklių poreikį.

Personalas

Pirmąjį visus reikalavimus atitinkantį veiklos auditą gali atlikti 3–5 etatiniai lygiaverčiai darbuotojai (nors tam, kad veiklos audito funkcija būtų tvari, šis bazinis auditorių skaičius turėtų didėti). Galima pagrįstai orientuotis į tai, kad per 18–36 mėn. veiklos audito darbuotojų skaičius išaugs iki maždaug 15. Siekiant užtikrinti pakankamą veiklos audito funkcijos profesionalumą, būtų naudinga dar labiau padidinti atitinkamo personalo skaičių.

Pirmąjį veiklos auditą galėtų atlikti darbuotojai, šiuo metu dirbantys finansinio ar atitikties audito srityje. Nors veiklos auditui yra svarbūs tam tikri buhalterinio mokymo aspektai, tokie, kaip investicijų vertinimas ir išlaidų skaičiavimo metodikos, veiklos auditas pats iš esmės yra atskira specializacijos sritis, reikalaujanti konkrečių įgūdžių. Atėjus tinkamam laikui, AAI galėtų pasamdyti darbuotojų, turinčių svarios patirties, įgytos atliekant analitinį ir (arba) tiriamąjį darbą. Galop, veiklos audito funkciją galėtų atlikti personalas, turintis įvairių sričių mokslinį išsilavinimą.

Todėl verta iš anksto susimąstyti apie tai, kaip galima būtų apsirūpinti platesnės sferos įgūdžių turinčiais darbuotojais. Turėdama pakankamo finansavimo, AAI galėtų apsvarstyti galimybę pasamdyti vieną ar du darbuotojus, turinčius vertinimo, socialinio mokslo ar valdybos konsultavimo srities išsilavinimo ar patirties. Kitą vertus, artimojoje perspektyvoje tokių įgūdžių turinčiais specialistais galima apsirūpinti, sudarant rangos sutartis su konsultacinėmis firmomis.

Partnerystės su kitomis AAI ir mokslininkais

Nacionalinės organizacijos kartais gali atsargiai vertinti naujų sumanymų finansavimo riziką – tokiais atvejais iš pat pradžių geriausiai būtų gauti tarptautinės paramos. Taip yra todėl, kad kitos AAI turi gausios patirties, susijusios su veiksniais, galinčiais padėti formuoti kompetencijas arba pradėti vykdyti kompetencijų formavimo procesą, įskaitant veiklos audito funkcijos įdiegimą institucijoje ir todėl gali suteikti atitinkamų konsultacijų. Paramos taip pat gali suteikti tarptautiniai donoriai, galintys pritraukti veiklos audito patirties turinčias AAI teikti paramą.

Dar vienas potencialus paramos šaltinis yra vietinė mokslo bendruomenė. Mokslo institucijos turi daug tinkamos patirties, pavyzdžiui, vertinant politikos gaires ir atliekant socialinius tyrimus. Tokios institucijos gali būti linkusios dirbti išvien su AAI, galbūt komandiruodamos mokslininkus į AAI dirbti.

4.3. Sąmoningumo didinimas AAI viduje

Norint, kad veiklos auditas prigyti AAI, svarbu didinti darbuotojų sąmoningumą, suinteresuotumą ir entuziazmą. Viena iš svarbiausių žinių, kurią reikia perduoti darbuotojams yra ta, kad AAI vadovas mano, jog veiklos audito plėtra yra viena iš pagrindinių prioritetinių sričių. Tai galima padaryti tinkamiausiomis vidinio bendravimo priemonėmis, pavyzdžiui, vyresniųjų vadovų rengiamų pasitarimų metu. Norint, kad veiklos audito funkcija būtų sėkmingai įdiegta ir neštų naudos, svarbu, kad toks bendravimas neapsiribotų vien žodžiais, bet būtų paremtas tęstiniais veiksmais, įskaitant tuos, kurie yra išvardyti šiose gairėse.

4.4. Ankstyvuojamu etapu išsamių sistemų ir procedūrų kurti nebūtina

AAI neturėtų manyti, kad jos negali „nerti į veiklos audito vandenį“, neturėdamos išsamios veiklos audito planavimo ir atlikimo sistemos. Audito vadovus, priemonių rinkinius ir kokybės užtikrinimo priemones galima rengti vėliau, kadangi tokios veiklos našta gali būti nepakeliama ir yra kur kas svarbiau pradinius išteklius investuoti į tai, kad veiklos auditas būtų išmėgintas praktikoje. Gali būti pravartu nusiteikti, kad pirmieji veiklos auditai yra bandomieji – tai padėtų visoms šalims suprasti, ką reikia išmokyti ir kokių klaidų galima padaryti.

5. Tvarios veiklos audito funkcijos kompetencijų formavimas – kaip „neprarasti pagreičio“

Veiklos auditas nuolat evoliucionuoja, net jeigu AAI šią funkciją stabiliai vykdo ne vienerius metus. AAI pradėjus vykdyti veiklos auditą, svarbu neprarasti pagreičio, kad galima būtų pasinaudoti visa jo teikiama nauda. Tam tikslui reikia metams bėgant palaipsniui didinti pagrindines veiklos audito kompetencijas, siekiant užtikrinti, kad pradėtas darbas pavirs tvariu produktu. Tai darant derėtų apsvarstyti tai, kaip buvo įtvirtinti pradiniais etapais išmokti dalykai, kad ateityje galima būtų šį procesą tobulinti, o taip pat tai, kaip šiai funkcijai galima būtų suteikti daugiau brandumo. Trumpalaikių, vidutinės trukmės ir ilgalaikių tikslų atveju tokie svarstymai neišvengiamai skirsis, tačiau, nepaisant laiko trukmės, sėkmė priklausys nuo ambicijų realistiškumo ir taikomų metodų lankstumo.

Toliau aptariama keletas klausimų, į kuriuos AAI turės atsižvelgti, formuodama savo veiklos audito kompetencijas.

5.1. Vadovas

Vienas svarbiausių veiksnių, siekiant užtikrinti AAI veiklos audito funkcijos tvarumą yra sukurti vadovo pareigas, kuris turi būti atsakingas už šios funkcijos plėtrą ir priežiūrą. Kitos su šiuo postu susijusios pareigos būtų valdyti įvairius šiose gairėse išvardytus dalykus ir užtikrinti, kad tokioms sritims, kaip personalas, mokymai ir veiklos audito tvarkos rengimas yra skiriama pakankamai dėmesio, kad jos judėtų į priekį.

Geriausiai būtų, jei vadovo pareigas ir veiklos audito funkciją remtų AAI administracijos narys, kuris gali būti ir vadovu, atskaitingu už šią funkciją, ir „kovotoju“, padėsiančiu propaguoti jos naudą ir užtikrinti, kad jai yra skiriama pakankamai išteklių tam, kad ši funkcija nuolat būtų vykdoma sėkmingai.

5.2. Darbuotojų samda ir mokymas

Vienas iš pagrindinių veiksnių, lemiančių veiklos audito sėkmę – šį auditą atliekančio personalo kokybė. Pradžioje AAI gali būti pravartu (arba būtina) pasitelkti auditorių, turinčių finansinio ir (arba) atitikties audito darbo patirties, o laikui bėgant, auditorių grupės sudėtis gali būti peržiūrima ir kisti. Veiklos auditas apima visas viešojo administravimo sritis ir todėl svarbu, kad tai atsispindėtų darbuotojų įgūdžiuose ir kompetencijoje. Neretai AAI veiklos audito funkcijai vykdyti stengiasi pasamdyti darbuotojų, turinčių:

- mokslinių kvalifikacijų tokiose srityse, kaip socialiniai mokslai arba platesnio spektro tiriamasis ir vertinamasis darbas;
- asmeninių savybių, tokių, kaip sąžiningumas, kūrybingumas, sugebėjimas priimti sprendimus, analitinis mąstymas, sugebėjimas bendrauti žodžiu ir raštu.

Turėdama darbuotojų, turinčių šių ir kitokių įgūdžių ir lanksčiai išnaudodama institucijos turimus išteklius, kad suteiktų tinkamos kompetencijos turinčiam personalui galimybių atlikti tų sričių auditą, kuriose jų kompetencija gali būti naudingiausiai pritaikoma, AAI galės lengviau formuoti veiklos audito kompetencijas. Be to, egzistuoja galimybė samdyti brandžių profesionalų, su savimi atsinešiančių platesnio masto viešojo sektoriaus valdymo patirties ir savo kvalifikacijomis sustiprinančių veiklos audito funkciją.

Naujai priimtiems darbuotojams turėtų būti rengiami įvadiniai veiklos audito (ir AAI darbo procesų) mokymo kursai, po kurių šis personalas turėtų būtų nuolat mokomas tose srityse, kurios padėtų lavinti auditorių įgūdžius ir sustiprinti AAI galimybes atlikti veiklos auditą. Tokiems mokymams surengti galima naudoti vidinius ir išorinius modelius, jie gali apimanti tiek audito proceso įgūdžius (pvz., pokalbių organizavimas), tiek techninius

įgūdžius (pvz., duomenų analizė). Tvarumo požiūriu, sukūrus subalansuotą vidaus mokymo funkciją, apimančią metodikos, analizės ir profesinę sritį, bus galima lengviau formuoti tvirtą mokymosi aplinką. Kuo labiau mokymosi kultūra bus formuojama ir propaguojama AAI viduje, tuo labiau institucijoje bus dalijamasi žiniomis ir dėl to darbuotojai turės galimybę lavinti savo įgūdžius, įgyti naujos patirties, o bendra atliekamo veiklos audito kokybė išaugs.

Įdiegus veiklos audito funkciją, visos AAI darbuotojai taip pat gali būti paskatinti dalintis žiniomis. Diegdama naują veiklos audito funkciją, AAI turėtų atsižvelgti į naudą, kurią galima gauti dėl to, kad visos audito (finansinio, atitikties ir veiklos) funkcijos naudosis kiekvienos iš šių sričių darbu (pavyzdžiui, rizikos ar problemų nustatymo rezultatais) ir visų sričių kompetencija, siekiant sukurti kokybiškesnį produktą. Nors kiekviena ši funkcija apima skirtingą audito aspektą, kartu jos suteikia AAI galimybę atlikti veiksmingesnę ir išsamesnę audituojamųjų subjektų ir viešojo administravimo analizę.

Panašiai, kaip ir kalbant apie geresnę AAI darbuotojų įgūdžių ir kompetencijų išnaudojimą, nederėtų pamiršti, kad daugelis metodų, naudojamų veiklos auditui atlikti yra sutinkami mokslo srityse, tokiose, kaip socialiniai ir ekonominiai tyrimai. Atitinkamai, palaikant ryšius ir bendradarbiaujant su patyrusiais išorės tyrėjais, darbas, kuriuo remiasi veiklos auditas ilgainiui gali įgyti dar vieną nepriklausomą aspektą.

5.3. Veiklos audito pagrindas

Norint, kad AAI veiktų brandi ir tvari veiklos audito funkcija, būtina parengti atitinkamą tvarką ir vadovų, politikos gairių bei kokybės užtikrinimo procesą šiai funkcijai paremti. Tobulėjant AAI atliekamam veiklos auditui, būtų nuolat tobulinama ir ši tvarka. Ją rengiant, galima pasinaudoti tiek tuo, kas buvo išmokta, atliekant veiklos auditą, tiek informacija, gauta iš kitokių informacijos šaltinių, pavyzdžiui, INTOSAI, INTOSAI plėtros iniciatyvos (IPI) ir kitų AAI, kuriose jau yra įdiegta ir veikia veiklos audito funkcija.

Vadovai, politikos gairės ir procedūros

Parengti ir naudojami vadovai, politikos gairės, procedūros ir kitokios pagalbinės priemonės vaidins svarbų vaidmenį, laikui bėgant konsoliduojant ir įtvirtinant veiklos auditą AAI. AAI besirengiant įdiegti naująją veiklos audito funkciją ir vertinant, kaip ji pageidauja šią funkciją tobulinti ir naudoti, galima apsvarstyti galimybę standartizuoti taikomus metodus, tam tikslui naudojant tokias priemones, kaip veiklos audito politikos vadovas.

Dažniausiai AAI, kurios jau yra suformavusios pajėgumus atlikti veiklos auditą, naudoja tam tikros formos dokumentą (vadovą, politiką ar politikos gairių seriją), kuriame apibrėžiama veiklos audito tvarka ir procesas nuo idėjos iki darbo atlikimo. Toks dokumentas yra ne tik naudinga personalui skirta informacinė priemonė, bet ir gali sukurti pridėtinės vertės, kadangi jame paaiškinamas šios veiklos tikslas, užtikrinant jos nuoseklumą, tokiu dokumentu skatinama vykdyti įstatymų ir kitokių reikalavimų (pavyzdžiui, audito standartų) normas, jame naujiems darbuotojams pristatoma veiklos audito apžvalga, be to, šis dokumentas padeda užtikrinti didesnę darbo praktikos veiksmingumą.

Toliau pateikiamas aukšto lygio struktūros, kurios pagrindu gali būti surengiamas veiklos audito politikos vadovas, pavyzdys.

- **Pratarmė arba įžanga**
- **AAI įgaliojimai ir teisinė sistema**
- **Veiklos audito funkcijos struktūra**
- **Veiklos audito strateginis planavimas (atrankos kriterijai)**
- **Atskirų veiklos auditų planavimas**
- **Audito ir ryšių su subjektais valdymas**
- **Audito atlikimas**
- **Ataskaitų rengimas ir pateikimas**
- **Peržiūra parlamente**
- **Veiksmai po audito**
- **Kiti produktai ir paslaugos**
- **Kokybės užtikrinimas**

Po to, kai toks dokumentas yra parengtas, atlikus daugiau veiklos auditų ir šiai funkcijai tobulėjant, jis gali būti periodiškai peržiūrimas ir keičiamas.

Kokybės kontrolės ir užtikrinimo procesai

Kiekvienam veiklos auditui turi būti taikomas kokybės kontrolės (KK) procesas, siekiant sumažinti klaidų riziką ir užtikrinti audito darbo nuoseklumą. Šis procesas turėtų būti aprašytas ir patvirtintas dokumentais ir apimti, pavyzdžiui, įvairius audito proceso etapus, vykdytinus patikrinimus (pavyzdžiui, kolegų vykdomą darbo projektų kontrolę ir redaktoriaus atliekamą galutinių ataskaitų peržiūrą) ir galimybes apmąstyti audito metu audito grupių, audito vadovų ir administratoriaus nustatytas problemas. Iš esmės visas KK procesas turėtų būti išdėstytas „kontroliniame sąraše“, kurį audito vadovai turi pildyti audito metu.

Be to, rengdama veiksmingą veiklos audito tvarką, AAI turėtų stengtis įdiegti struktūrinį visų veiklos auditų kokybės užtikrinimo (KU) procesą. KU procesas suteikia galimybę nepriklausomai ir nuosekliai įvertinti atliktą auditą pagal konkrečius kriterijus. Viena iš sričių, apžvelgiamų KU metu būtų pirmiau aprašytas KK procesas, o AAI gali sukurti savų kriterijų, atspindinčių konkrečias pačios institucijos aplinkybes. Toliau pateikiama kriterijais pagrįstų klausimų pavyzdžių.

- Kaip aiškiai ataskaitoje aprašoma audito metu išnagrinėtos srities finansinė, administracinė ir valdymo aplinka?
- Ar ataskaita yra gerai struktūruota ir parašyta, ar joje pateikiama tinkama dokumento santrauka?
- Kaip tinkamai pateikiamos ir naudojamos diagramos ir statistiniai duomenys?
- Kaip aiškiai išdėstytas ataskaitos apimties loginis pagrindas?
- Ar aiškiai išdėstyta audito metodika?
- Kokios subalansuotos, loginės, nuoseklios ir nurodytais įrodymais pagrįstos yra ataskaitoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos?
- Kaip gerai audito metu pavyko įvykdyti audito tikslus ir suteikti naudingos informacijos viešosioms paslaugoms gerinti?

Atsižvelgiant į KU proceso įtaką veiklos audito funkcijos formavimui, nustatant kriterijus ir apibrėžiant juose numatytus lūkesčius dėl to, kas yra rezultatyvus ir efektyvus auditas, turėtų dalyvauti AAI administracija.

Nepriklausomą KU galėtų vykdyti vyresnieji veiklos audito skyriaus darbuotojai (nedalyvaujantys audito procese) arba išorės ekspertai, tokie, kaip universitetų ar verslo mokyklų vyresnieji mokslininkai. Išorės KU suteikia AAI galimybę pademonstruoti savo atskaitingumą suinteresuotosioms šalims. Po KU specialistų atliktos peržiūros, AAI gali institucijos viduje išplatinti veiklos audito ataskaitose parodytų gerosios praktikos pavyzdžių, kuriais galės pasinaudoti visi auditoriai. Jei pastebima, kad veiklos audito ataskaitos netenkina reikalavimų, vyresnysis tarnautojas arba tarnautojai galėtų kartu su atitinkama auditorių grupe išsiaiškinti, ko buvo išmokta ir įvertinti galimybes tam tikrose srityse rengti darbuotojų mokymą ar skirti jiems mentorių.

Planavimas

Veiklos auditas turėtų būti palaipsniui įtraukiamas į bendrąją AAI strategiją ir dėl to jam turi būti skirta vietos AAI planavimo procese (pvz., metiniuose ir strateginiuose planuose) ir vėliau šių planų pagrindu skirstant išteklius. Turėtų būti stengiamasi pasiekti, kad AAI atliekamas skirtingų rūšių auditas papildytų vienas kitą tokiu būdu, kad, naudojantis visa AAI pateikta informacija, būtų galima gerai suprasti visas vyriausybės funkcijas.

Jei AAI turi galimybių pasirinkti veiklos audito temas, sukūrus sistemą subalansuotam veiklos audito portfeliui formuoti, taps lengviau apžvelgti vyriausybės funkcijas. Iš pradžių, kol per metus atliekamas nedidelis veiklos auditų skaičius, galima nustatyti palyginti nesudėtingą veiklos audito politikos kryptį. Joje gali būti numatyta daugiausiai dėmesio skirti ekonomiškumui, formuojant efektyvumo ir rezultatyvumo srities kompetenciją; kitą vertus, į ją gali būti įtraukta keletas aukštesniojo lygio temų, tokių, kaip atsisakyti pernelyg biurokratinių procedūrų, siekiant didinti viešojo administravimo skaidrumą, efektyvumą ir rezultatyvumą.

Didėjant personalo ir planuojamų auditų skaičiui, išaugs ir strateginio plano, kuriuo yra grindžiama veiklos audito programa, reikšmė. Sudarant veiklos audito programą, galima atsižvelgti į tokius dalykus:

- vyriausybės programų įvertinimą pagal riziką;
- pokalbius su įstatymų leidžiamosios valdžios institucijomis dėl to, kokios sritys anot jų turėtų būti įtrauktos į metinę veiklos audito programą;
- pagrindines temas, galinčias turėti įtakos siauresnių audito temų pasirinkimui (keletas pavyzdžių pateikiama 4.1 punkte).

5.4. Bendravimo ir informavimo strategija

Skelbiant veiklos audito ataskaitas, didėja viešojo sektoriaus valdymo skaidrumas ir parodoma, kaip veiklos auditas gali padėti gerinti viešąjį administravimą ir valdymą. Dėl to itin svarbu sukurti procesą, skirtą pristatyti rezultatus svarbiausiai publikai, tokiai, kaip įstatymų leidžiamosios valdžios institucijos, suinteresuotosios šalys ir žiniasklaida. Pradiniu lygmeniu, šis procesas turėtų padėti išsiaiškinti, kurios suinteresuotosios šalys (ir kokia eilės tvarka) turėtų gauti informaciją ir kokią informaciją reikėtų suteikti.

AAI naudojasi įvairiais būdais veiklos audito ataskaitoms paskelbti. Pavyzdžiui, kai kurios AAI renkasi metodą, padedantį pritraukti itin didelį visų šalių dėmesį, pvz., rengia pranešimus spaudai ir (arba) spaudos konferencijas, tuo tarpu kitos naudoja diskretiškesnį viešinimo metodą, užtikrindamos, kad įstatymų leidžiamosios valdžios institucijos, suinteresuotosios šalys, žiniasklaida ir visuomenė turės galimybių nesunkiai susipažinti su audito ataskaitomis.

Nepriklausomai nuo bendravimo ir informavimo metodo, svarbu apsvastyti, kokia informacija bus pristatoma, o taip pat tinkamą jos stilių ir kalbą. Daugiausiai dėmesio derėtų

skirti strateginiams klausimams, susijusiems su viešuoju administravimu, kurie tikrai sulauks daug dėmesio (arba kurie atspindi gerąją praktiką), vietoje to, kad būtų atskleidžiami pavieniai veiklos trūkumai. Be to, reikėtų atsižvelgti į konkrečius skelbiamos informacijos aspektus. Pavyzdžiui, kai kuriais atvejais (ypač jeigu su nacionaliniu saugumu susijusią informaciją viešinti draudžia įstatymai arba teisės aktai) gali reikėti užtikrinti anonimiškumą.

Audito funkcijų skirtumai

Vienas iš naujos veiklos audito funkcijos pranašumų yra tas, kad ji taps „lęšiu“, pro kurį bus galima atidžiau nagrinėti skirtingus viešojo administravimo aspektus. Tačiau su tokia nauda yra susijusi rizika, kad naujasis audito aspektas ne visuomet bus suderinamas su finansinio ir (arba) atitikties audito principais arba galės būti naudojamas šių rūšių audito pastebėjimams pagrįsti. Todėl AAI privalo pristatyti suinteresuotosioms šalims šių audito funkcijų tikslų skirtumus ir paaiškinti, kodėl skirtingų rūšių audito išvados gali skirtis.

Priklausomai nuo įgaliojimų, AAI gali nuspręsti akcentuoti audito funkcijų skirtumus ir pateikti nebūtinai sutampančias išvadas arba bendradarbiauti su suinteresuotosiomis šalimis, siekdama užtikrinti, kad audituojamiesiems subjektams nebus pateikiama skirtinga informacija, o AAI neskelbs prieštaringos informacijos.

5.5. Veiksmai po audito, skirti įvertinti, kaip įgyvendinamos veiklos audito rekomendacijos

Paskelbus ir įstatymų leidžiamosios valdžios institucijoms išnagrinėjus veiklos audito ataskaitą, audituojamajam subjektui gali reikėti atsiskaityti AAI arba įstatymų leidžiamosios valdžios institucijoms už veiklos audito rekomendacijų įgyvendinimą.

Jei manoma, kad veiklos audito pastebėjimus ir (arba) rekomendacijas reikia papildomai peržiūrėti, AAI gali tekti atlikti jų paskesnių veiksmų auditą. Atitinkamai, AAI privalo turėti sistemą, padedančią fiksuoti audito pastebėjimus ir (arba) rekomendacijas ir tai, kaip audituojamasis subjektas įsipareigoja jas įgyvendinti. Po to, praėjus atitinkamam laikui, AAI gali dar kartą įvertinti audituojamojo subjekto pažangą vykdant audito pastebėjimais pagrįstus veiksmus ir įgyvendinant audito rekomendacijas ir pateikti savo pastebėjimus paskesnių audito veiksmų ataskaitoje.

Veiksmai po audito taip pat vaidina svarbų vaidmenį, vertinant veiklos audito darbo naudingumą. Jie padeda įvertinti veiklos audito efektyvumą gerinant viešąsias paslaugas ir didinant jų rezultatyvumą, be to, tokie veiksmai padeda AAI gauti papildomo finansavimo veiklos audito funkcijai vykdyti.