

*Finanšu Ministrijas
organizētā:
Iekšējo auditoru
ikmēneša diskusija*

Darba izpildes novērtēšana – 3E
(Performance audit)

20.03.2012.
Sandijs Miķelsons
Anita Asafreja

***Īsi par Darba izpildes
novērtēšanu valsts
pārvaldē, jeb triju “E”
pielietošana iekšējā auditā***

Saturs

1. Kas ir Darba izpildes novērtēšana (Performance audit)
2. Trīs “E” pielietojums
3. Praktiskie padomi iekšējiem auditoriem Darba izpildes novērtēšanā
4. Divi piemēri (darbs grupās)

INTOSAI vadlīnijas

Performance auditing -

is an independent examination of the efficiency and effectiveness of government undertakings, programs or organizations, with due regard to economy, and the aim of leading to improvements

Dara izpildes novērtēšana/audits (Lietderības audits) –

ir neatkarīga valsts institūciju, programmu vai organizāciju darbības efektivitātes un produktivitātes pārbaude, ievērojot ekonomiskuma principus, kuras rezultātā tiek īstenoti darbības uzlabojumi

Kādi ir audita mērķi?

Mērķi:

- pārbaudīt administratīvo darbību **ekonomiskumu** atbilstoši saprātīgas pārvaldības principiem un praksei, kā arī vadības politikai;
- pārbaudīt personāla, finanšu un citu resursu izmantošanas **efektivitāti**, ieskaitot piemēroto informācijas sistēmu, darbības rādītāju un uzraudzības pasākumu rezultātus, lai savlaicīgi novērstu trūkumus;
- pārbaudīt darbības atbilstību noteiktajiem organizācijas mērķiem un **faktisko darbības ietekmi** salīdzinājumā ar paredzēto ietekmi.

Kāpēc tas skar katru auditoru?

Prioritātes 2012.gadam nosaka, ka jāveic makroietekmes rezultātu, politikas rezultātu, darbības rezultātu un rezultatīvo rādītāju auditus:

IA Likums papildināts ar... jēdzienu „ekonomiskums”, „ekonomiskā efektivitāte”, „funkcionālā efektivitāte” definīcijām.

Jēdzienu skaidrojums (Likuma projektā):

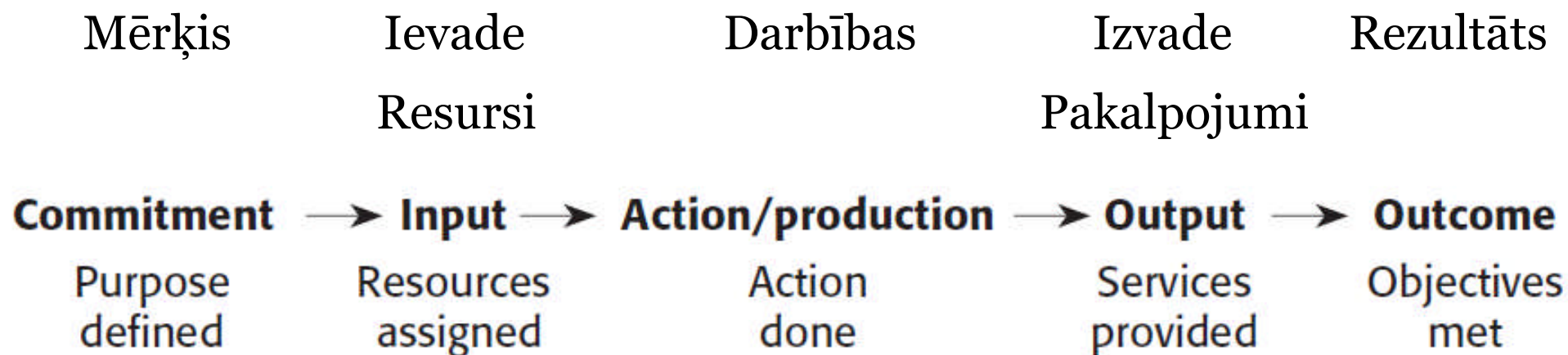
ekonomiskums (resursu izmaksas) - pakāpe, kādā sistēma vai tās sastāvdaļas sasniedz vēlamo rezultātu (izpilda savas funkcijas) salīdzinājumā ar resursu patēriņu;

ekonomiskā efektivitāte - darbības rezultātu kvalitātes un kvantitātes attiecība pret ieguldītajiem resursiem un darbībām;

funkcionālā efektivitāte – plānoto darbības rezultātu un izvēlēto alternatīvu atbilstība sasniegtajiem politikas rezultātiem un mērķiem.

Trīs “E” modelis dažādos avotos

INTOSAI vadlīnijas piedāvā: Ievades un izvades modeli ar šādiem posmiem:



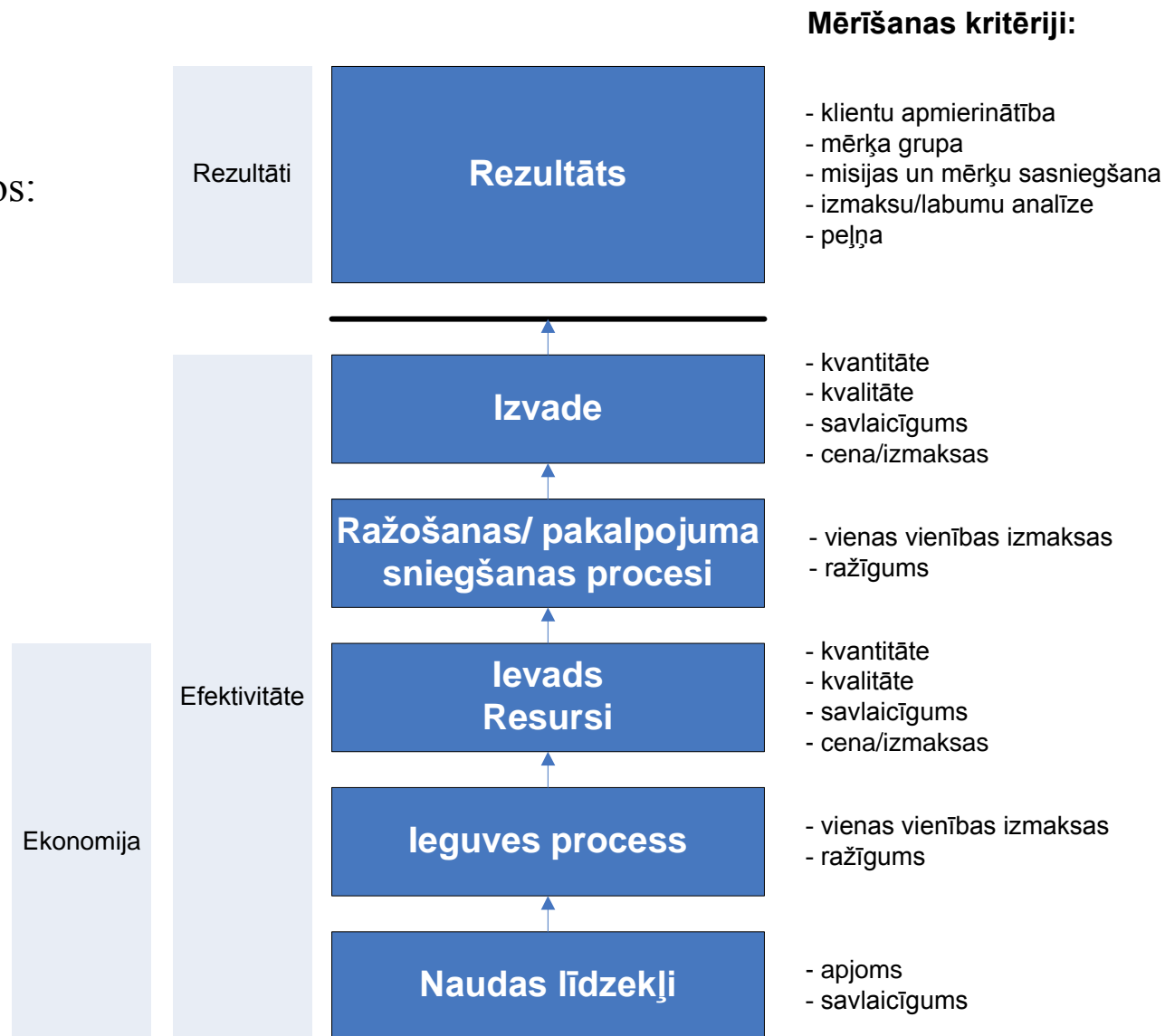
Trīs “E” modelis dažādos avotos

Katras institūcijas darbības procesi iedalāmi vairākos posmos:

- Ievade;
- Pakalpojumu sniegšana;
- Izvade;
- Rezultāts.

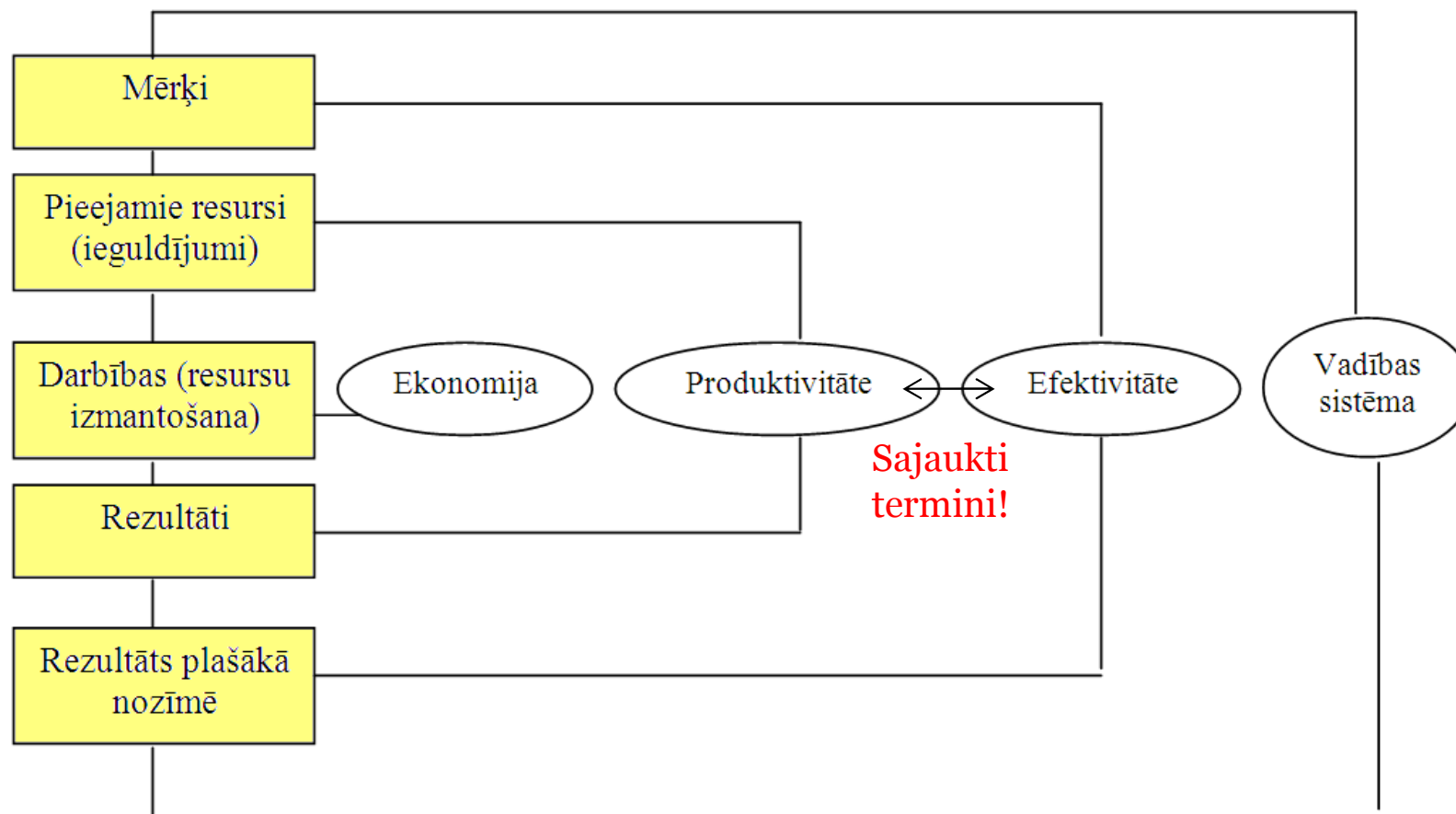
Darbības novērtējumi veic, izvērtējot trīs darbības aspektus:

- Ekonomija;
- Efektivitāte;
- Produktivitāte/rezultāts.



Trīs “E” modelis dažādos avotos

Pašvaldību audita rokasgrāmata:



Trīs “E” modeļa būtība



Trīs "E" skaidrojums

Termins	Definīcija	Skaidrojums	Piemēri
Ekonomiskums (resursu izmaksas) -	pakāpe, kādā sistēma vai tās sastāvdaļas sasniedz vēlamo rezultātu (izpilda savas funkcijas) salīdzinājumā ar resursu patēriņu	Minimizēt izmantoto resursu patēriņu vai cenu, ievērojot pieņemamu kvalitātes līmeni	Kopējās strādājošo izmaksas un resursu cena 1 km ceļa uzturēšanai vai 1 semināra organizēšanai Apkalpošā personāla vienas stundas pakalpojuma izmaksas
Ekonomiskā efektivitāte -	darbības rezultātu kvalitātes un kvantitātes attiecība pret ieguldītajiem resursiem un darbībām	Maksimizēt rezultātus kvalitatīvi un kvantitatīvi no ieguldītajiem resursiem un darbībām	Uzturēto ceļa km skaits uz Ls 1 miljonu vai organizēto semināru skaits uz Ls 10 000 Apkalpoto klientu skaits mēneša vai gada laikā
Funkcionālā efektivitāte -	plānoto darbības rezultātu un izvēlēto alternatīvu atbilstība sasniegtajiem politikas rezultātiem un mērķiem	Rezultāti nodrošina maksimālu sasniegto labumu kvalitatīvi un kvantitatīvi kā definēts mērķos	Autobraucēju apmierinātība dažādos reģionos ar ceļu uzturēšanas līmeni (kvalitatīvi) un semināru līmeni vai visu iesniegto sūdzību izskatīšana termiņā Apkalpoto klientu skaits, kuriem nav bijušas sūdzības

Ekonomiskums (resursu izmaksas) -

Mērķis – nodrošināt zemas resursu izmaksas

Jautājumi uz ko atbildēt auditā:

- Vai resursi tiek pārvaldīti ar mērķi samazināt kopējos izdevumus?
- Vai atbilstoša veida, kvalitātes un daudzuma resursi tiek iegūti par zemāko iespējamo cenu?
- Vai darbības varēja veikt citādāk, kā rezultātā būtu zemākas izmaksas?

Iespējamie riski:

- Resursu izšķiešana – tādu resursu izmantošana, kas nav nepieciešami vēlamo rezultātu un gala labumu sasniegšanai;
- Pārmaksāšana – izmantoto resursu iegūšana par augstākām izmaksām nekā tas būtu bijis iespējams
- “Zelta resursu” ieguldīšana – maksājot par augstākas kvalitātes ieguldītajiem resursiem nekā tas nepieciešams vēlamo rezultātu un gala labumu sasniegšanai

Ekonomiskā efektivitāte -

Mērķis – nodrošināt labāko attiecību starp rezultātu un resursu ieguldījumu

Jautājumi uz ko atbildēt auditā:

- Vai iegūti rezultāti ir maksimālie, ko varēja sasniegt pie esošo resursu daudzuma, kvalitātes un laika?
- Vai ieguldīto resursu kombinācija ir piemērota visefektīvākajā veidā no izmaksu viedokļa?
- Vai ir iespējams novērst šķēršļus, traucējumus vai nevajadzīgu dublēšanos darbību izpildē?

Iespējamie riski:

- Resursu noplūde – izmantotie resursi nenoved pie vajadzīgajiem rezultātiem
- Nav optimāla ieguldīto resursu / rezultāta attiecība (piemēram, zems darbaspēka efektivitātes koeficients)
- Lēna darbību izpilde, patērējot papildu resursus
- Nespēja identificēt un kontrolēt ārējo ietekmi – izmaksas saistībā ar citām personām, uz kurām tieši neattiecas veiktās darbības

Funkcionālā efektivitāte -

Mērķis – novērtēt, cik lielā mērā ir sasniegti paredzētie labumi

Jautājumi uz ko atbildēt auditā:

- Vai iestādes darbības rezultātā ir sasniegti paredzētie rezultāti?
- Vai rezultāti ir nesuši skaidru un pozitīvu labumu mērķa grupai?
- Vai rezultāti ir nodrošinājuši sasniedzamo labumu paredzētajā daudzumā, kvalitātē un laikā?

Iespējamie riski:

- Kļūdas politikas veidošanā – kļūdainas vajadzību izvērtējums, neskaidri vai nesaistīti mērķi, nepareizi izvēlēti valsts darbības virzieni vai nepiemērots ieviešanas mehānisms;
- Vadības kļūdas – mērķi netiek sasniegti, vadībai nav noteikti prioritāri sasniedzamie mērķi

Darbības izpildes novērtējuma plānošana

1. Pētāmās problēmas definēšana
2. Audita mērķa/u izvirzīšana
3. Audita apjoma un tā ierobežojumu noteikšana
4. Audita jautājumu vai hipotēžu uzstādīšana
5. Kritēriju definēšana – kas ir pareizi?
- 6. Rādītāju vai koeficientu definēšana darbības mērīšanai**
7. Datu iegūšanas plānošana

Rādītāju vai koeficientu definēšana darbības mērīšanai – PwC Piemērs

Process: Informācijas izplatīšana par Eiropas Savienību (ES)

Rādītāji/koeficienti:

1. Ekonomiskums (resursu izmaksas) –

- Vai veikta tirgus izpēte / salīdzinājums par minimālajām pakalpojuma izmaksām.
- Vai gatavojot darba uzdevumu, precīzi nodefinēts iepirkuma priekšmets
- Piesaistītie informācijas sniedzēji ir izvēlēti iepirkumā, novērtējot atbilstību, pieredzi un zemāko cenu

2. Ekonomiskā efektivitāte –

- Informētie cilvēki/ieguldītie līdzekļi
- Informētie cilvēki/pasākumu skaits
- Papildus iespējamie informētie cilvēki par katru papildus ieguldīto Ls

3. Funkcionālā efektivitāte -

- Informēto cilvēku skaits par ES skaita pieaugums gadā par 3%
- Informēto cilvēku skaits par ES skaits no katras aktivitātes, projekta vai pasākuma vismaz 150
- Sabiedrības aptaujas rezultāti par informētību uzlabojas par 1%
- Informēta paredzētā mērķa auditorija (uzņēmēji vai studenti, vai pensionāri)

Divi piemēri (darbs 4 grupās)

Lūgums sadalīties 4 grupās

1. un 3. grupa – 1. Piemērs

2. un 4. grupa – 2. Piemērs

1. Iepirkumu organizēšana

2. Veselības jomas politikas plānošana

Kas jā dara?

Audita plānošanas posms	Piemēros veicamās darbības
Pētāmās problēmas definēšana	X
Audita mērķa/u izvirzīšana	X
Audita apjoma un tā ierobežojumu noteikšana	
Audita jautājumu vai hipotēžu uzstādīšana	
Kritēriju definēšana – kas ir pareizi?	X
Rādītāju vai koeficientu definēšana darbības mērīšanai	X
Datu iegūšanas plānošana	

Iepirkumu organizēšana

Audita plānošanas posms	Rezultāts
Pētāmās problēmas definēšana	Kas ir galvenie ieguvumi procesā un saistītie riski?
Audita mērķa/u izvirzīšana	Ko vēlamies panākt ar novērtējumu?
Kritēriju definēšana – kas ir pareizi?	Vai darbības tiek veiktas pareizi? Vai tiek veiktas pareizās darbības?
Rādītāju vai koeficientu definēšana darbības mērīšanai:	
Ekonomiskums (resursu izmaksas) -	Vai resursi tiek pārvaldīti ar mērķi samazināt kopējos izdevumus? Vai atbilstoša veida, kvalitātes un daudzuma resursi tiek iegūti par zemāko iespējamo cenu? Vai darbības varēja veikt citādāk, kā rezultātā būtu zemākas izmaksas?
Ekonomiskā efektivitāte -	Vai iegūti rezultāti ir maksimālie, ko varēja sasniegt pie esošo resursu daudzuma, kvalitātes un laika? Vai ieguldīto resursu kombinācija ir piemērota visefektīvākajā veidā no izmaksu viedokļa? Vai ir iespējams novērst šķēršļus, traucējumus vai nevajadzīgu dublēšanos darbību izpildē?
Funkcionālā efektivitāte -	Vai iestādes darbības rezultātā ir sasniegti paredzētie rezultāti? Vai rezultāti ir nesuši skaidru un pozitīvu labumu mērķa grupai? Vai rezultāti ir nodrošinājuši sasniedzamo labumu paredzētajā daudzumā, kvalitātē un laikā?

Veselības jomas politikas plānošana

Audita plānošanas posms	Rezultāts
Pētāmās problēmas definēšana	Kas ir galvenie ieguvumi procesā un saistītie riski?
Audita mērķa/u izvirzīšana	Ko vēlamies panākt ar novērtējumu?
Kritēriju definēšana – kas ir pareizi?	Vai darbības tiek veiktas pareizi? Vai tiek veiktas pareizās darbības?
Rādītāju vai koeficientu definēšana darbības mērīšanai:	
Ekonomiskums (resursu izmaksas) -	Vai resursi tiek pārvaldīti ar mērķi samazināt kopējos izdevumus? Vai atbilstoša veida, kvalitātes un daudzuma resursi tiek iegūti par zemāko iespējamo cenu? Vai darbības varēja veikt citādāk, kā rezultātā būtu zemākas izmaksas?
Ekonomiskā efektivitāte -	Vai iegūti rezultāti ir maksimālie, ko varēja sasniegt pie esošo resursu daudzuma, kvalitātes un laika? Vai ieguldīto resursu kombinācija ir piemērota visefektīvākajā veidā no izmaksu viedokļa? Vai ir iespējams novērst šķēršļus, traucējumus vai nevajadzīgu dublēšanos darbību izpildē?
Funkcionālā efektivitāte -	Vai iestādes darbības rezultātā ir sasniegti paredzētie rezultāti? Vai rezultāti ir nesuši skaidru un pozitīvu labumu mērķa grupai? Vai rezultāti ir nodrošinājuši sasniedzamo labumu paredzētajā daudzumā, kvalitātē un laikā?

Izdales materiāls – Iepirkumu organizēšana

Audita plānošanas posms	Rezultāts
Pētāmās problēmas definēšana	Iepirkumi nenodrošina, ka valsts līdzekļi tiek izlietoti saimnieciski, godīgi un atklāti un iepirkumu objekti nav nepieciešami funkciju izpildei
Audita mērķa/u izvirzīšana	Novērtēt esošo Iepirkumu organizēšanas procesu un sniegt ieteikumus tā uzlabošanai.
Kritēriju definēšana – kas ir pareizi?	Iepirkumu organizēšanas process nodrošina valsts līdzekļu: <ul style="list-style-type: none"> - Saimniecisku izlietojumu; - Godīgu pārdevēja atlasī; - Ir atklāts un pietiekami caurspīdīgs, lai sabiedrība būtu informēta. Valsts iestādēm iegādātie resursi nepieciešami funkciju pildīšanai.
Rādītāju vai koeficientu definēšana darbības mērīšanai:	
Ekonomiskums (resursu izmaksas) -	
Ekonomiskā efektivitāte -	
Funkcionālā efektivitāte -	

Izdales materiāls- Veselības jomas politikas plānošana

Audita plānošanas posms	Rezultāts
Pētāmās problēmas definēšana	Politika un valsts mērķi veselības nozarē tiek izstrādāta, neņemot vērā sociālo, ekonomisko situāciju un noteiktie pasākumi nesasniedz mērķi.
Audita mērķa/u izvirzīšana	Novērtēt Veselības jomā valstī noteiktā politiskā virziena, mērķu un pasākumu saskaņotību un sniegt ieteikumus to saskaņas uzlabošanā.
Kritēriju definēšana – kas ir pareizi?	Politikas virsmērķi un valsts mērķi ir saistīti. Mērķi ir noteikti saskaņā ar ES politiku. Noteiktie rezultāti sasniedz mērķus.
Rādītāju vai koeficientu definēšana darbības mērīšanai:	
Ekonomiskums (resursu izmaksas) -	
Ekonomiskā efektivitāte -	
Funkcionālā efektivitāte -	

Paldies par darbu ...

Kontakti

Anita Asafreja, Konsultāciju pakalpojumi

2 647 0532

Anita.Asafreja@lv.pwc.com

Sandijs Miķelsons, Iekšējā audita un pārliecības sniegšanas pakalpojumi

2 962 8919, 2 866 1995

Sandijs.Mikelsons@lv.pwc.com

Adrese:

Valdemāra iela 19,

Rīga, LV-1010

This publication has been prepared for general guidance on matters of interest only, and does not constitute professional advice. You should not act upon the information contained in this publication without obtaining specific professional advice. No representation or warranty (express or implied) is given as to the accuracy or completeness of the information contained in this publication, and, to the extent permitted by law, PricewaterhouseCoopers SIA, its members, employees and agents do not accept or assume any liability, responsibility or duty of care for any consequences of you or anyone else acting, or refraining to act, in reliance on the information contained in this publication or for any decision based on it.

© 2012 PricewaterhouseCoopers SIA. All rights reserved. In this document, "PwC" refers to PricewaterhouseCoopers SIA which is a member firm of PricewaterhouseCoopers International Limited, each member firm of which is a separate legal entity.