Mažų ir vidutinių audito įmonių valdymo vadovas

Trečiasis leidimas

International Federation of Accountants

Mažų ir vidutinių audito įmonių komitetas
Tarptautinė buhalterių federacija
529 Fifth Avenue, 6th Floor
Niujorkas, Niujorko valstija 10017 JAV

Šį Mažų ir vidutinių audito įmonių valdymo vadovą parengė Tarptautinės buhalterių federacijos (TBF) Mažų ir vidutinių audito įmonių komitetas. Komitetas atstovauja mažose ir vidutinėse audito įmonėse dirbančių buhalterių profesionalų ir kitų mažoms ir vidutinėms įmonėms paslaugas teikiančių buhalterių profesionalų interesams.

Šį leidinį galima nemokamai atsisiųsti iš TBF interneto svetainės, skilties „Leidiniai ir šaltiniai“: www.ifac.org/publications-resources. Patvirtintas tekstas skelbiamas anglų kalba.

TBF misija yra atstovauti visuomenės interesams: kuriant aukštos kokybės profesinius standartus ir gaires; skatinant priimti ir įgyvendinti profesinius standartus ir gaires; prisidedant prie stiprių profesinių apskaitos organizacijų ir audito įmonių bei aukštos kokybės buhalterių profesionalų įmonių kūrimo bei stiprinant pasitikėjimą buhalterių profesija pasaulyje; ir pasisakant visuomenei svarbiais klausimais.

MVAĮ komitetas išreiškia savo pagarbą ir padėką darbo grupei, atsakingai už audito įmonių vadovą, kuri padėjo komitetui rengti šį vadovą. Darbo grupę, atsakingą už audito įmonių vadovą, sudaro šie komiteto nariai: Florin‘as Toma (pirmininkas), Giancarlo Attolini, Stuart’as Black’as, Aboo Abdulwahid’as, Cemal’is Ibis, Uttam’as Prakash’as Agarwal’as, Ricardo Rodil’as ir Christina Foo.

Norėdami gauti daugiau informacijos, kreipkitės el. paštu paulthompson@ifac.org.

© 2012 m. gruodis, autorių teisės priklauso Tarptautinei buhalterių federacijai (TBF). Visos teisės saugomos. Leidžiama daryti šio dokumento kopijas, tik jeigu jos bus naudojamos mokymosi ar asmeniniais tikslais, nebus parduodamos ar platinamos, ir tik jeigu kiekviename kopijos egzemplioriuje yra įrašyta tokia eilutė: *„© 2012 m. gruodis, autorių teisės priklauso Tarptautinei buhalterių federacijai (TBF). Visos teisės saugomos. Naudojama TBF leidus. Norint gauti leidimą kopijuoti, saugoti arba perduoti šį dokumentą, kreiptis el. paštu permissions@ifac.org.“* Priešingu atveju šį dokumentą galima kopijuoti, saugoti ar perduoti tik gavus raštišką TBF leidimą, išskyrus, jeigu leidžiama pagal įstatymą. Kreipkitės: permissions@ifac.org.

ISBN: 978-1-60815-130-1

Turinys

Mažų ir vidutinių audito įmonių vadovas

Pratarmė

Prašymas teikti pastabas

Įžanga

Vadovas, skirtas TBF narėms organizacijoms

Sąvokų žodynėlis

1 modulis: Jūsų audito įmonės planavimas

2 modulis: Audito įmonės modeliai ir tinklai

3 modulis: Jūsų audito įmonės kūrimas ir plėtra

4 modulis: Žmogiškųjų išteklių įtaka: žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos kūrimas

5 modulis: Technologijos ir e. verslas

6 modulis: Santykių su klientais valdymas

7 modulis: Rizikos valdymas

8 modulis: Verslo perdavimo planavimas

Pratarmė

Pristatome trečiąjį TBF MVAĮ komiteto „Mažų ir vidutinių audito įmonių valdymo vadovas“ leidimą.

Šiame leidime pasinaudojome galimybe atnaujinti kiekvieno modulio pabaigoje pateiktą papildomą medžiagą ir TBF šaltinius bei nežymius pateikimo patobulinimus. Tačiau atsižvelgdami į tai, kad dauguma naudotojų gali šiuo metu versti šį Vadovą, pasistengėme šiame leidime padaryti kiek galima mažiau pakeitimų. Pagrindinis skirtumai palyginti su antruoju leidimu yra susiję su naujų arba išsamesnių gairių, susijusių nuorodų ir papildomos medžiagos dėl žinių tinklų (2-asis modulis), kainodaros (3-iasis modulis), rinkodaros naudojant socialinę žiniasklaidą (3-iasis modulis), verslo konsultavimo įmonę (3-iasis modulis) ir nuotolinių išteklių valdymo kompiuterija (5-asis modulis).

Vadove, kuris pirmą kartą parengtas 2010 m. kartu su Australijos atestuotųjų buhalterių institutu (angl. Australia CPA), yra pateiktos išsamios gairės, kuriomis remdamosi MVAĮ gali teikti profesionalesnes paslaugas vis sudėtingesnėje ir konkurencingesnėje pasaulinėje profesinių paslaugų teikėjų rinkoje. TBF yra dėkinga tokioms savo narėms organizacijoms kaip Italijos Nacionalinė atestuotųjų buhalterių ir apskaitos konsultantų taryba ir Kanados atestuotųjų buhalterių asociacija už lėšas, kuriomis buvo finansuojama Vadovo rengimo pradžia.

Vadovas, sudarytas iš atskirų aštuonių modulių, padeda MVAĮ įgyti supratimą apie audito įmonių valdymo principus ir geriausias praktines gaires visais audito įmonės valdymo klausimais, įskaitant strateginį planavimą, vadovavimą darbuotojams, santykių su klientais valdymą ir verslo perdavimo planavimą. Siekdamas padėti narėms organizacijoms ir audito įmonėms visapusiškai pasinaudoti šiuo Vadovu, MVAĮ komitetas parengė vadovo tęsinį „Mažų ir vidutinių audito įmonių valdymo vadovas“ (www.ifac.org/publications-resources/companion-manual), kuriame yra pateiktos pastabos, kaip galima būtų geriausiai pasinaudoti Vadovu.

Galiausiai TBF MVAĮ komitetas kviečia skaitytojus užsukti į TBF svetainės skiltį (www.ifac.org/SMP), skirtą mažoms ir vidutinėms audito įmonėms, kurioje, o ne tik Vadove, pateikti įvairūs leidiniai ir šaltiniai, įskaitant nuorodas į svarbius šaltinius (www.ifac.org/aggregator/sources/8), kuriuos pateikia TBF narės ir kitos organizacijos.

Giancarlo Attolini

TBF MVAĮ komiteto pirmininkas

2012 m. gruodis

Prašymas teikti pastabas

Tai yra trečiasis Vadovo leidimas. Nors manome, kad dabartinis Vadovas yra itin kokybiškas ir naudingas, tačiau jį, kaip ir kiekvieną leidinį, dar galima tobulinti. Esame įsipareigoję šį Vadovą nuolat naujinti, kad jis atitiktų dabartinę geriausią praktiką ir būtų kaip galima naudingesnis.

Laukiame pastabų iš TBF organizacijų narių, audito įmonių ir kitų suinteresuotų šalių. Ypač mes laukiame pastabų šiais klausimais:

1. kaip naudojate Vadovą? Pavyzdžiui, ar Jūs jį naudojate kaip mokymo medžiagą ir (arba) praktinį vadovą, ar kokiu kitu būdu?
2. ar manote, kad Vadove yra tinkamai nurodyti visi svarbūs audito įmonės valdymo aspektai? Jei ne, kurie elementai, jūsų nuomone, turėtų būti įtraukti į Vadovą arba iš jo ištrinti?
3. ar, jūsų nuomone, Vadovas yra tinkamas pagrindinėms audito įmonės valdymo problemoms, su kuriomis susiduria mažos ir vidutinės audito įmonės, spręsti?
4. ar jūsų nuomone Vadovu lengva naudotis? Jeigu ne, ar galėtumėte pasiūlyti, kaip padaryti, kad juo naudotis būtų lengviau?
5. kokias kitas nuorodas, papildomą medžiagą ir šaltinius siūlytumėte įtraukti? Nurodykite kiek galima konkrečiau.
6. kokiai kitais būdais, jūsų nuomone, galima būtų Vadovą padaryti naudingesniu?
7. ar žinote kokių nors išvestinių produktų, pavyzdžiui, mokomąją medžiagą, formas, kontrolinius sąrašus arba programas, kurie buvo parengti remiantis šiuo Vadovu? Jeigu taip, nurodykite išsamią informaciją.

Pastabas prašome teikti:

Paul‘ui Thompson‘ui, MVĮ ir MVAĮ reikalų direktoriaus pavaduotojui:

El. paštas: paulthompson@ifac.org

Faks. +1 212-286-9570

Adresas: Mažų ir vidutinių audito įmonių komitetas

Tarptautinė buhalterių federacija

529 Fifth Avenue, 6th Floor, Niujorkas

Niujorko valstija 10017 JAV

Atsakomybės apribojimas

Praktikuojantys asmenys, naudodamiesi šiuo Vadovu, turėtų remtis savo profesiniu sprendimu ir atsižvelgti į aplinkybes, susijusias su jų audito įmone ir kiekviena konkrečia užduotimi. TBF neprisiima jokios atsakomybės arba įsipareigojimų, kurie gali tiesiogiai ar netiesiogiai kilti naudojant ir taikant šį Vadovą.

Įžanga

Tikslas

Vadovo paskirtis − padėti audito įmonėms veikti saugiai, pelningai ir profesionaliai. Todėl Vadove yra pateiktos praktinės gairės įvairiais audito įmonės valdymo klausimais.

Vadovas skirtas pagerinti MVAĮ valdymą ir veiklos veiksmingumą, kad galiausiai MVAĮ taptų tvaresnėmis ir sėkmingesnėmis. Todėl Vadovas yra skirtas: pasinaudoti galimybėmis ir spręsti problemas, su kuriomis susiduria MVAĮ; didinti audito įmonių konkurencingumą, pelningumą ir tvarumą; plėsti asmenų, kurie yra atsakingi už audito įmonių valdymą, žinias, didinti jų profesionalumą ir veiksmingumą; teikti praktinę pagalbą asmenims, kurie dalyvauja audito įmonių valdyme, siekiantiems sukurti aplinką, kurioje galima būtų teikti aukštos kokybės paslaugas; demonstruoti geriausią praktiką ir naujausius audito įmonių valdymo būdus pasauliniu mastu.

Numatomi vartotojai

Kaip matyti iš pavadinimo, šis Vadovas pirmiausia yra skirtas buhalteriams profesionalams, kuriuos samdo MVĮ arba kurie dirba tokiose įmonėse. Nors yra tikėtina, kad pagrindiniai vartotojai bus už audito įmonių valdymą atsakingi asmenys ir aukštesnes pareigas užimantys profesionalūs darbuotojai, tam tikros Vadovo dalys bus labiau naudingos žemesnes pareigas užimantiems darbuotojams ir naujiems darbuotojams, kurie pradeda susipažinti su audito įmonės veikla. Taip pat Vadovas kiekvieną dieną gali būti naudojamas kaip žinynas. Be to Vadovas gali būti naudingas MVAĮ, teikiančioms bendro pobūdžio verslo patarimus MVĮ. Taip pat jis gali būti naudingas ir buhalteriams profesionalams, kurie dirba MVĮ. Galiausiai, šis Vadovas gali būti naudingas studentams, dėstytojams, mokymo paslaugų teikėjams, tyrėjams ir tarptautinėms plėtros agentūroms.

Nagrinėjamos temos

Nors Vadovas apima įvairias temas – tiek ir strateginius, tiek ir veiklos klausimus, tačiau jų išsamumas ir pobūdis priklauso nuo kiekvienos temos. Temos, tinkamos skirtingose jurisdikcijose, kuriose veikia labai panašaus pobūdžio audito įmonės ir klientai, išanalizuotos išsamiai. Tačiau temos, kurios labai priklauso nuo konkrečiose jurisdikcijose galiojančių reikalavimų, pavyzdžiui, audito įmonės struktūra, darbo teisė ir pan., apima tik bendrus dalykus ir principus, kad juos galima būtų taikyti vietos lygmeniu.

Toliau yra pateiktas trumpas kiekvieno modulio aprašymas.

1-asis modulis. Jūsų audito įmonės planavimas

Svarbiausias kiekvienos audito įmonės sėkmės veiksnys – savo pačios strategijos nustatymas, t.y. kelio, kuriuo nori eiti vadovai ir darbuotojai.

Nėra vienos teisingos ar neteisingos audito įmonės veiklos krypties. Sėkmingos audito įmonės gali būti labai specializuotos arba bendro pobūdžio, daugiausia dėmesio skirti sandoriams arba įprastoms apskaitos tvarkymo paslaugoms, arba aukštesnio lygio konsultavimo paslaugoms.

1-ajame modulyje išanalizuoti verslo ir strateginio planavimo procesai, išsamiai paaiškinti principai, kuriais vadovaujantis audito įmonėje kuriami ir įgyvendinami strateginiai planai.

2-asis modulis. Audito įmonės modeliai ir tinklai

Jei jūsų audito įmonės veikla pagrįsta tinkama sprendimų priėmimo procedūra, etiškais ir veiksmingais procesais bei darnia atsidavusių lyderių komanda, ji neabejotinai veiks ilgą laiką.

2-ajame modulyje aptarti struktūriniai klausimai, kylantys valdant audito įmonę, ir įvairūs galima modeliai. Jame išanalizuotas audito įmonės dalijimosi pelnu ir sprendimų priėmimo procesas ir tinklų naudojimas, siekiant padidinti jos vertę ir pelningumą

3-iasis modulis. Jūsų audito įmonės kūrimas ir plėtra

3-iajame modulyje toliau analizuojamos 1-ojo ir 2-ojo modulių temos, plačiau aptariant plėtros strategijos kūrimo problemas, verslo konsultacijų įmonės steigimą, kaip susidoroti su didesniais priežiūros reikalavimais ir konkurencija, kainos nustatymą, rinkodarą ir audito įmonės kultūros kūrimą.

4-asis modulis. Žmogiškųjų išteklių įtaka: žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos kūrimas

Jūsų gebėjimą teikti aukštos kokybės profesines paslaugas ir sėkmę lemia jūsų darbuotojų savybės ir kvalifikacija bei jūsų gebėjimas vadovauti.

4-ajamae modulyje analizuojamas esminis elementas, turintis lemiamos įtakos siekiant audito įmonės tikslų, t.y. žmonės Šiame modulyje nagrinėjamas jūsų, kaip vadovo, vaidmuo ir su darbuotojais susijusios problemos, su kuriomis susiduria besiplečianti audito įmonė, įskaitant audito įmonės gebėjimą pritraukti, išlaikyti, motyvuoti ir mokyti savo darbuotojus.

5-asis modulis. Technologijos ir e. verslas

Šioje nuolatinių pokyčių, griežtesnės priežiūros ir pasaulinės atskaitingumo sistemos aplinkoje audito įmonėms tapo dar svarbiau užtikrinti, kad diegdami technologijas, tokias kaip socialinė žiniasklaida, išmanieji telefonai ir nuotolinio išteklių valdymo kompiuterija, jie vadovaujasi geriausia praktika.

5-ajame modulyje išanalizuota didėjanti technologijų įtaka audito įmonės sėkmei. Tinkamas technologijų pasirinkimas, įdiegimas ir valdymas, taip pat darbuotojų mokymas naudotis šiais įrankiais, yra bet kurios audito įmonės sėkmės pagrindas.

6-asis modulis. Santykių su klientais valdymas

Stiprūs ir efektyvūs santykiai su klientais yra jūsų audito įmonės sėkmės pagrindas. Santykiai, kuriuos buhalteriai užmezga su klientais, yra itin svarbus audito įmonės vertės pagrindas. Didėjant konkurencijai, audito įmonės privalo išlaikyti ir stiprinti santykius su klientais. Dėl griežtesnės priežiūros tapo itin svarbu pažinti savo klientus.

6-ajame modulyje išanalizuotas santykių su klientais užmezgimo ir nuolatinio palaikymo procesas ir strategijos, kuriomis siekiama pagerinti ir sustiprinti santykius su klientais, įskaitant tinklų formavimą, nukreipimą ir kitus aljansus.

7-asis modulis. Rizikos valdymas

Praktikuojantiems asmenims rizikos sąvoka yra žinoma. Tačiau metams bėgant augo teisinių pretenzijų skaičiui ir dydis, todėl didėjo rizikos ir jos valdymo problemos svarba.

7-ajame modulyje išanalizuotas rizikos valdymo procesas ir specifinis jo poveikis audito įmonei. Jame pateikta audito įmonės rizikos nustatymo, įvertinimo ir veiksmų prieš riziką, kuri buvo nustatyta audito įmonėje, sistema. Jame išnagrinėti etikos klausimai ir apsaugos priemonės, kurios gali būti naudojamos spręsti grėsmes etikos principams, kokybės kontrolės sistemų reikšmė ir tokios papildomos rizikos mažinimo priemonės kaip draudimas.

8-asis modulis. Perdavimo planavimas

Buhalteriams profesionalams senstant, jie neišvengiamai pradeda galvoti apie jų turto vertę audito įmonėje ir išėjimo iš audito įmonės strategijas, galiausiai − buhalterinės veiklos nutraukimą.

8-ajame modulyje išanalizuota perdavimo plano, kuria remdamasis praktikuojantis asmuo gali tinkamai pasitraukti, svarba ir strategijos, kurias įdiegęs praktikuojantis asmuo galės pasirengti perduoti savo verslą. Jame pateiktos diskusijos dėl vertinimo ir kainos nustatymo bei perdavimo variantai: sujungimas, susijungimas, vidinis perdavimas ir išorinis akcijų išpirkimas.

Modulių formatas

Rengiant modulius buvo siekiama, kad jie būtų kiek įmanoma mažiau priklausomi vienas nuo kito, todėl galimi atskirai naudoti. Tai reiškia, kad viename modulyje gali būti apibendrinta kitame modulyje pateikta informacija. Tačiau yra ir kryžminių nuorodų į tokius modulius, kuriuose temos yra išsamiau išanalizuotos. Nors dėl modulių formato juos galima naudoti spausdinta arba elektronine forma, didžiausios naudos galima gauti naudojant elektroninę formą

Kiekviename modulyje informacija pateikta tokia tvarka:

Pavadinimas

Turinys

Jame pateiktas kiekvieno modulio turinys.

Įžanga ir gairės

Įžangoje pateikiama modulio apžvalga. Po apžvalgos pateikiamos praktinės gairės, kaip įgyvendinti praktikoje.

Nors pritaikytas naudoti įvairiose audito įmonės gyvavimo stadijose, būtina pasakyti, kad Vadovo skaitymo tvarka gali skirtis. Pavyzdžiui, pradėjusieji kurti audito įmonę gali nuspręsti, kad jiems geriau pradėti nuo 1-ojo ir 2-ojo modulių, tačiau jau įsitvirtinusioms audito įmonėms naudingiau būtų pradėti nuo 3-iojo modulio, o tiems, kurie rengiasi perduoti savo verslą, siūloma iš karto atsiversti 8-ąjį modulį.

Atvejų analizės, kontroliniai sąrašai ir papildoma medžiaga

Rengiant kiekvieną modulį buvo remiamasi prielaida, kad skaitytojas turi pagrindinių žinių apie audito įmonės valdymo principus. Medžiaga parengta taip, kad galima būtų suprasti, kaip taikyti teorines žinias, įgyvendinti pokyčius ir stebėti pažangą. Siekiant palengvinti tokį procesą, į kiekvieną modulį įtraukta atvejo analizė ir kontrolinis klausimynas. Be to, kiekvieno modulio pabaigoje yra nurodyta papildoma medžiaga ir kiti šaltiniai, kuriais remdamiesi praktikuojantys asmenys galės išsamiau išanalizuoti juos dominančias temų sritis.

Kryžminės nuorodos į kitus TBF leidinius

Šis Vadovas papildo esamus TBF ir nepriklausomų standartus rengiančių tarybų, kuriems TBF teikia pagalbą, leidinius, tokius kaip „Buhalterių profesionalų etikos kodeksas“ (TESBV kodeksas) ir „Kokybės kontrolės vadovas mažoms ir vidutinėms audito įmonėms“, be to, Vadovo tekste (kur to reikia) pateiktos kryžminės nuorodos į šiuos leidinius (žr. TBF svetainės skiltį „Leidiniai ir šaltiniai“: www.ifac.org/publications-resources)

Vadovas, skirtas TBF narėms organizacijoms

TBF (narių organizacijų federacija) tikslinė auditorija – jos narės organizacijos, todėl šis Vadovas buvo parengtas tam, kad jos galėtų juo remtis teikdamos pagalbą savo MVĄ. Tikėtina, kad Vadovas bus ypač naudingas tų šalių narėms organizacijoms, kuriose profesija dar tik kuriasi ir (arba) kuriose nė viena TBF narė organizacija arba komerciniai paslaugų teikėjai neišleido panašaus vadovo. Vadovą taip pat gali naudoti narės organizacijos, siekiančios praplėsti arba papildyti savo pačių medžiagą.

TBF skatina savo leidinių platinimą, vertimą ir pritaikymą bei padeda tai padaryti. Suinteresuotos šalys, norinčios platinti, versti arba pritaikyti šį Vadovą, turėtų susisiekti permissions@ifac.org. Aplankykite vertimų duomenų bazę (www.ifac.org/Translations/database.php), kurioje rasite dabartinį išverstų TBF leidinių sąrašą: jame jau yra nurodytas šio Vadovo vertimų skaičius.

Siekiant palengvinti vertimo darbą, Vadove vartojama kiek įmanoma daugiau TBF ir nepriklausomų standartų rengėjų tarybų, kurias remia TBF, sąvokų iš tokio leidinio kaip „Tarptautinių kokybės kontrolės, audito, peržvalgos, kitų užtikrinimo ir susijusių paslaugų standartų vadovas“ (dabartinis leidimas, žr. „Greitosios nuorodos“, adresu www.iaasb.org). Jei kokių nors terminų tokiuose leidiniuose nebuvo, buvo stengiamasi vartoti tokius terminus, kuriuos paprasta išversti. Visos svarbiausios sąvokos yra nurodytos sąvokų žodynėlyje. Be to Vadovas yra parašytas aiškiai ir glaustai, kad būtų paprasta jį suprasti ir išversti į kitas kalbas, dažniausiai vartojamas TBF narių organizacijų.

Vadovas yra sudarytas ir parašytas taip, kad jį būtų lengva pritaikyti prie kiekvienos šalies, kurioje veikia TBF narė organizacija, vietos (nacionalinių) reikalavimų, kultūros ir verslo praktikos. Pavyzdžiui, temų, kurios aktualios tik konkrečiose jurisdikcijose, tekstas yra bendro pobūdžio, kad būtų lengva jį praplėsti ir tinkamai pritaikyti prie vietos aplinkybių.

Daugiau rekomendacijų apie tai, kaip TBF narės organizacijos galėtų geriausiai pasinaudoti Vadovu, pateikta vadovo tęsinyje „Mažų ir vidutinių audito įmonių valdymo vadovas“, adresu: www.ifac.org/publications-resources/companion-manual. Šis papildomas naudotojo vadovas daugeliu atveju yra tinkamas bet kokiai organizacijai, kuri naudoja šį Vadovą.

Sąvokų žodynėlis

Kai kurios iš šių sąvokų yra vartojamos moduliuose. Toliau yra pateiktos jų apibrėžtys.

Kaupiamoji apskaita

Bandymas atsakyti į klausimus apie veiklos rezultatus atsižvelgiant į visą verslo įmonės turtą ir įsipareigojimus veiklos laikotarpio pabaigoje.

Reklama

Visuomenės informavimas apie audito įmonių teikiamas paslaugas arba jų turimą kvalifikaciją, siekiant pasiūlyti profesines paslaugas.

Metinė ataskaita

Įmonės skelbiamas (paprastai kiekvienais metais) dokumentas, kuriame pateikiamos finansinės ataskaitos kartu su auditoriaus išvada.

Auditas ir (arba) užtikrinimas

Auditas ir (arba) užtikrinimas – tai organizacijų finansinių arba valdymo procesų, sistemų arba rezultatų tikrinimas ir vertinimas. Tai apima nepriklausomo išvados apie jų patikimumą ir veiklos veiksmingumą rengimą. Auditas taip pat yra susijęs su audito tarnybos valdymu.

Beviltiška skola

Skola, kuri nebus apmokėta, todėl yra nurašoma (pašalinama iš apskaitos žurnalų).

Didysis ketvertas

Tradiciškai juo laikomos keturios didžiausios audito įmonės pasaulyje. Tai būtų: „PricewaterhouseCoopers“, „Deloitte & Touche“, „Ernst & Young“ ir „KPMG“.

Verslo vertinimas

Tai yra procesas, kurį vykdant įgyjama pagrįsta nuomonė apie verslo, atskiro turto arba įsipareigojimų vertę.

Grynųjų pinigų principu vykdoma apskaita

Sandoriai apskaitoje pripažįstami tik sumokėjus arba gavus grynuosius pinigus.

Atestuotas buhalteris (AB)

Valstybės institucijos arba panašios tam tikroje jurisdikcijoje veikiančios valstybinės įstaigos suteikta kvalifikacija, kurią turintis asmuo turi teisę užsiimti atestuoto buhalterio praktika tokioje jurisdikcijoje.

Apmokamos valandos

Apmokamos valandos – tai atestuoto buhalterio darbo valandos, kurias dirba prižiūrimas ir už kurias paprastai apmoka klientai, išskyrus laiką, per kurį buvo atliktas įprastas kanceliarinio pobūdžio darbas.

Mokėjimo įkainis

Dieninis arba valandinis įkainis, pagal kurį klientas moka už jam audito įmonės suteiktas paslaugas. Įkainis skaičiuojamas kiekvienam audito įmonės darbuotojui remiantis įvairiais veiksniais, įskaitant įmonės darbo užmokesčio sąnaudas, išmokas ir kitas pridėtines išlaidas.

Sąskaitų planas

Didžiosios knygos sąskaitų struktūra – iš esmės vietų, kuriose galima saugoti sandorių informaciją, „žemėlapis“.

Sumokėtų sumų grąžinimo nuostatos

Sutarčių nuostatos, pagal kurias mokamos tik kai kurios sumos arba sumokėtos sumos yra grąžinamos, kai nesilaikoma konkrečių kriterijų. Tokios sumos yra apskaičiuojamos pagal iš anksto nustatytą formulę ir paprastai yra susijusios su dalies audito įmonėje arba visos audito įmonės įsigijimu.

Klientai

Asmenys, audito įmonės, įmonės arba organizacijos, kuriems buhalteris – nuolat arba pagal poreikį – teikia su užduotimi susijusias paslaugas.

Artimi giminaičiai

Tėvas, motina, vaikas, sesuo arba brolis, t.y. asmenys, kurie nėra artimi šeimos nariai.

Įmonės valdymas

Sistema, kuria remdamiesi organizacijos direktoriai ir pareigūnai privalo imtis atsakomybės ir vykdyti pareigas, kad užtikrintų veiksmingą valdymo sistemą, įskaitant finansinės priežiūros ir kontrolės sistemą, organizacijoje įdiegtą siekiant apsaugoti turtą, pajamas ir organizacijos pajėgumus bei gerą vardą.

Santykių su klientais valdymas (SKV)

Verslo valdymo sistema, kuri apima įvairiausius bendravimo įmonėje su klientais ir jos nariais, aspektus, įskaitant visą rinkodaros, ryšių, pardavimų ir su paslaugomis susijusią veiklą.

Duomenų bazė

Duomenų, kuriais dalinasi ir kuriuos įvairiems tikslams naudoja įvairūs vartotojai.

Nusidėvėjimas

Nusidėvėjimas – tai sąnaudos, kurios susidaro nudėvimąją vertę paskirstant per turto naudingo tarnavimo laiką.

Ilgalaikio turto „kaina“, naudojama per jo tarnavimo laiką.

Tiesioginis finansinis interesas

Tai finansinis interesas, kurį:

- fizinis asmuo arba įmonė tiesiogiai turi ar gali jį valdyti (įskaitant finansinius interesus, kuriuos savarankiškai valdo kiti asmenys); arba
- fizinis asmuo ar įmonė bendrai turi per kolektyvinio investavimo subjektą, turto valdymo arba investicinį fondą, arba kitą tarpininką, kurį fizinis asmuo arba įmonė kontroliuoja.

Direktoriai

Už įmonės valdymą atsakingi asmenys, nepriklausomai nuo jų pareigybių pavadinimų, kurie skirtingose jurisdikcijose gali skirtis.

Informacijos atskleidimas

Svarbūs dalykai, susiję su finansinių ataskaitų forma, išdėstymu ir turiniu, kurie yra „atskleidžiami“ finansinėse ataskaitose remiantis visuotinai pripažintais apskaitos principais.

Dvejybinio įrašo apskaita

Atspindi dvigubą sandorio įtaką apskaitos lygybei, siekiant išlaikyti pusiausvyrą.

Abejotina skola

Skola, kuri, tikėtina, taps bloga skola, tačiau kuri vis dar gali būti padengta.

Užduotis

Susitarimas – rašytinis arba kita forma – tarp buhalterio ir kliento dėl paslaugų teikimo. Pasitarimai su galimu klientu prieš sudarant tokį susitarimą nelaikomi užduoties dalimi.

Aplinkosauginiai klausimai

- iniciatyvos, kuriomis siekiama užkirsti kelią, sumažinti arba ištaisyti aplinkai padarytą žalą arba užsiimti atsinaujinančių ir neatsinaujinančių išteklių apsauga (imtis šių iniciatyvų gali būti reikalaujama pagal aplinkosaugos įstatymus ir teisės aktus arba sutartis, arba jų gali būti imamasi savanoriškai);
- aplinkosaugos įstatymų ir kitų teisės aktų pažeidimo padariniai;
- žalos kitiems arba gamtiniams ištekliams padariniai; ir
- įstatymuose numatytos netiesioginės atsakomybės padariniai (pavyzdžiui, atsakomybė už ankstesniųjų savininkų padarytą žalą).

Nuosavas kapitalas

Savininkams priklausanti dalis, likusi iš turto atėmus įsipareigojimus.

Sąnaudos

Piniginės išlaidos siekiant gauti pajamas.

Išorės auditas

Auditas, kurį atlieka išorės auditorius.

Išorės auditorius

Auditorius, kuris nėra vidaus auditorius.

Tikroji vertė

Suma, už kurią gali būti apsikeista turtu ar kuria gali būti užskaitytas tarpusavio įsipareigojimas tarp nesusijusių šalių, ketinančių pirkti (parduoti) turtą ar užskaityti tarpusavio įsipareigojimą.

Finansinis interesas

Interesas, susijęs su įmonės akciniu kapitalu ar kitais vertybiniais popieriais, skoliniais įsipareigojimais, paskolomis, ar kitais skolos instrumentais, įskaitant teises ir įsipareigojimus įgyti tokį interesą ir išvestines finansines priemones, tiesiogiai susijusias su šiuo interesu.

Finansų planavimas

Tai procesas, per kurį yra teikiama visapusiška pagalba ir parama, siekiant patenkinti kliento finansinius poreikius greitai besikeičiančioje reguliavimo aplinkoje.

Finansinės ataskaitos

Finansinių duomenų, įskaitant susijusio aiškinamojo rašto, gautų iš apskaitos dokumentų ir skirtų informuoti apie įmonės ekonominius išteklius arba įsipareigojimus konkrečiu metu,

arba apie jų pokyčius per tam tikrą laikotarpį, pateikimas remiantis bendraisiais apskaitos principais.

Užkarda

Aparatinė ir programinė įranga, kuri apsaugo platųjį tinklą (WAN), vietinį tinklą (LAN) arba asmeninį kompiuterį nuo neteisėtos prieigos per internetą arba neteisėto įsilaužimo ar žalingos programinės įrangos, duomenų arba kitos medžiagos elektronine forma naudojimo.

Audito įmonė

- privačia praktika užsiimantis auditorius, buhalterių profesionalų bendrija, bendrovė arba kitos formos ūkio subjektas;
- įmonė, kuri tokias šalis kontroliuoja nuosavybės, valdymo ar kitais būdais; arba
- įmonė, kurią tokios šalys kontroliuoja nuosavybės, valdymo ar kitais būdais.

Prognozė

Perspektyvinė finansinė informacija, parengta atsižvelgiant į būsimų įvykių, kurių tikisi vadovybė, prielaidas bei veiksmų, kurių tikisi imtis vadovybė tos informacijos rengimo datą, prielaidomis (geriausio įvertinimo prielaidos).

Apgaulė

Vieno ar kelių vadovų, už valdymą atsakingų asmenų, darbuotojų ar trečiųjų šalių tyčinis veiksmas, kuriuo siekiama įgyti neteisėtą ar nepelnytą pranašumą. Auditoriui yra svarbūs dviejų rūšių tyčiniai iškraipymai: iškraipymai dėl apgaulingos finansinės atskaitomybės ir turto pasisavinimo (taip pat žr. „Apgaulinga finansinė atskaitomybė“ ir „Turto pasisavinimas“).

Apgaulingos finansinės atskaitomybės rengimas

Tokie tyčiniai veiksmai kaip iškraipytų įrašų darymas, suklastotų sandorių registravimas arba netinkamas apskaitos principų taikymas, siekiant parengti klaidinančias finansines ataskaitas.

Bendrosios informacinių technologijų kontrolės priemonės

Politika ir procedūros, taikomos įvairioms taikomosioms programoms ir užtikrinančios veiksmingą taikomųjų kontrolės priemonių veikimą, siekiant užtikrinti nuolatinį ir tinkamą informacinių sistemų veikimą. Apima kontrolės priemones, taikomas duomenų centrui ir vykdant tinklo operacijas, įsigyjant, keičiant ir prižiūrint sistemos programinę įrangą, užtikrinant prieigos apsaugą ir įsigyjant, plėtojant ir prižiūrint taikomųjų programų sistemą.

Valdymas

Asmenų, kuriems yra patikėta įmonės priežiūra, kontrolė ir valdymas, vaidmuo. Paprastai tokie asmenys yra atsakingi už tai, kad įmonė pasiektų savo tikslų, parengtų finansinę atskaitomybę ir kitas ataskaitas suinteresuotoms šalims. Asmenys yra laikomi vadovais, jei jie vykdo tokias funkcijas.

Valstybės įmonės

Įmonės, kurios veikia viešąjame sektoriuje ir kurios paprastai siekia politinių arba socialinių tikslų. Paprastai jos turi vykdyti komercinę veiklą, t.y. uždirbti pelną arba padengti išlaidas surinkdamos iš vartotojų mokesčius, kurie padengia didelę jų veiklos sąnaudų dalį.

Artimi šeimos nariai

Sutuoktinis arba partneris, vaikas, partnerio vaikas, sesuo arba brolis, partnerio sesuo arba brolis, svainis, svainė, tėvai, sutuoktinio arba partnerio tėvai.

Netiesioginis finansinis interesas

Finansinis interesas, kurį fizinis asmuo ar įmonė bendrai turi per kolektyvinio investavimo bendrovę, turto valdymo arba investicinį fondą, arba kitą tarpininką, kurio fizinis asmuo arba įmonė nekontroliuoja.

Pramonės standartai

Palyginamieji finansinės arba nefinansinės informacijos rodikliai, kurie yra svarbūs kontekstiniai duomenys, naudojami atliekant finansinę analizę.

Vidaus kontrolė

Parengtos ir už valdymą atsakingų asmenų, vadovybės ir kitų darbuotojų suplanuotos taikomos procedūros, siekiant pagrįstai užtikrinti, kad bus pasiekti įmonės finansinės atskaitomybės patikimumo, veiklos efektyvumo ir veiksmingumo, taikomų įstatymų ir kitų teisės aktų laikymosi tikslai. Vidaus kontrolės sudedamosios dalys yra:

- kontrolės aplinka;
- įmonės rizikos vertinimo procesas;
- informacinė sistema, įskaitant susijusius verslo procesus, svarbius rengiant finansinę atskaitomybę ir bendraujant;
- kontrolės veiksmai; ir
- kontrolės priemonių įgyvendinimo stebėsena.

Informacinės technologijos

IT (informacinėmis technologijomis) siekiama patenkinti profesinės apskaitos specialistų, kurie nori turėti veiksmingas ir efektyvias sistemas, poreikius. Tai būtų aparatinė ir programinė įranga, naudojama vykdant operacijas, valdant informacinę sistemą ir įgyvendinant valdymo procesus. Ji apima įgūdžius, kurių reikia turėti norint naudoti šiuos produktus, ir procesus, siekiant įvykdyti informacijos rengimo ir informacinių sistemų plėtros, kūrimo, valdymo, kontrolės ir vertinimo tikslus. Ši sritis taip pat apima projekto valdymo veiklą.

IT aplinka

Politika ir procedūros, kurias įmonė įgyvendina, ir IT infrastruktūra (programinė įranga, operacinė sistema ir pan.) bei taikomoji programinė įranga, naudojama vykdant verslo operacijas ir įgyvendinant verslo strategijas.

Žurnalas

Paprastai pirmoji apskaitos sistemos dalis, kurioje sandorio duomenys yra įvedami (rankiniu arba elektroniniu būdu) į apskaitos sistemą.

Pagrindinis veiklos rodiklis (PVR)

Lyginamasis įvertinimas, nustatytas remiantis tikslais, uždaviniais ir pramonėje galiojančiomis normomis.

Žinių valdymas

Procesas, per kurį vieni žmonės sujungiami su kitais žmonėmis ir informacija, siekiant įgyti konkurencinį pranašumą.

Didžioji knyga

Saugojimo priemonė, kurioje sandoriai skirstomi į skirtingas kategorijas, o jų informacija yra saugoma tokiose vietose, kurios yra vadinamos sąskaitomis.

Įsipareigojimai

Įmonės skolos, kurios parodo dabartinę prievolę perduoti ekonominę naudą kitai įmonei arba asmeniui.

Likvidumas

Rodiklis, parodantis gebėjimą uždirbti grynuosius pinigus, siekiant įvykdyti finansinius įsipareigojimus atėjus atsiskaitymo terminui.

Biržinė įmonė

Įmonė, kurios nuosavybės arba skolos vertybinių popierių kainos nustatomos pripažintoje vertybinių popierių biržoje arba kurios nuosavybės arba skolos vertybiniai popieriai įtraukiami į pripažintos vertybinių popierių biržos sąrašus, arba kurios nuosavybės arba skolos vertybiniais popieriais prekiaujama remiantis pripažintos vertybinių popierių biržos arba kitos lygiavertės institucijos taisyklėmis.

Vietinis tinklas (LAN)

Ryšio tinklas, kurio naudotojai paprastai gali naudotis nustatytoje geografinėje teritorijoje. LAN buvo sukurti siekiant palengvinti išteklių, įskaitant duomenis, programinę įrangą, saugojimo įtaisus, spausdintuvus ir telekomunikacijų įrangą, mainus organizacijos viduje. Jie suteikia galimybę naudotis kompiuteriais decentralizuotai. Pagrindinės LAN sudedamosios dalys yra perdavimo priemonės ir programinė įranga, naudotojų terminalas ir bendri periferiniai įrenginiai.

Vadovybė

Tai yra pareigūnai ir kiti asmenys, kurie taip pat atlieka aukščiausios vadovybės funkcijas. Vadovybę sudaro už valdymą atsakingi asmenys, bet tik tais atvejais, kai jie vykdo tokias funkcijas.

Vadovaujantis darbuotojas

Darbuotojas, kuris eina vadovo pareigas atitinamuose audito įmonės padaliniuose, įskaitant klientams teikiamų paslaugų priežiūrą.

Narys

Profesinės organizacijos narys, kuris laikosi TESBV išleisto Buhalterių profesionalų etikos kodekso, kuris yra privalomas profesinės organizacijos nariams ir kurio reikalauja laikytis tokia profesinė organizacija.

Turto pasisavinimas

Tyčinis, neteisėtas kito asmens turto arba lėšų naudojimas savo reikmėms, ypač jei toks asmuo yra valstybės pareigūnas arba asmuo, kuris vykdo patikėtinio pareigą.

Misija

Oficialus dokumentas, kuriame nurodytos bendrovės arba organizacijos tikslai.

Nesilaikymas

Tai yra įsigalėjusiems įstatymams ar kitiems teisės aktams prieštaraujantys veiksmai, kurių audituojama įmonė – tyčia arba netyčia – nevykdo arba kuriuos vykdo.

Veiklos rizika

Rizika, kad dėl informacinių sistemų ir vidaus kontrolės trūkumų bus patirta netikėtų nuostolių. Ši rizika yra susijusi su žmogaus klaidomis, sistemos gedimais arba netinkamomis procedūromis arba kontrolės priemonėmis.

Partneris

Kiekvienas asmuo, turintis įgaliojimų įsipareigoti audito įmonės vardu atlikti užduotį.

Personalas

Partneriai ir darbuotojai.

Portalo komponentas

Į portalo puslapį įterptas komponentas, kurį galima integruoti ir kuris perkelia informaciją iš kitų verslo sistemų.

Audito įmonės pardavimas

Visos audito įmonės pardavimas naujam pirkėjui.

Praktikuojantis asmuo

Tai yra buhalteris profesionalas.

Profesija

Profesija – tai užsiėmimas, kurio paprastai gali imtis asmuo, universitete įgijęs bakalauro laipsnį ir daugeliu atveju asmuo, besimokantis magistro studijose. Profesijoms paprastai yra būdinga savireguliacija, tačiau atstovai laikosi etikos kodekso ir disciplinos.

Buhalteris profesionalas

Asmuo, kuris atitinka akademinius, profesinius ir praktinės patirties kriterijus, kuriuos nustato pripažinta buhalterių profesionalų organizacija, ir kuris siekia įgyti tokios organizacijos suteikiamą profesinę kvalifikaciją. Be to toks asmuo, siekiantis tokioje organizacijoje išlaikyti gerą reputaciją, nuolat laikosi visų kriterijų.

Profesinis elgesys

Profesinis elgesys pagrįstas etika – aiškiais moralės principais ir elgesio normomis. Visi profesionalai vadovaujasi elgesio kodeksais, kuriuose yra nurodyti etiško elgesio principai, kuriais reguliuojama jų veikla ir elgesys.

Profesinės paslaugos

Paslaugos, kurioms atlikti būtina turėti apskaitos tvarkymo ar susijusių įgūdžių ir kurias teikia buhalteriai profesionalai, t. y. apskaitos, audito, mokesčių, valdymo, konsultavimo ir finansų valdymo paslaugos.

Profesiniai standartai

TAUSV užduočių standartai, apibrėžti TAUSV „Tarptautinių kokybės kontrolės, audito, peržiūros, kitų užtikrinimo ir susijusių paslaugų standartų“ įžangoje, ir atitinkami etikos reikalavimai, kurie paprastai apima TESBV išleisto „Buhalterių profesionalų etikos kodekso“ A ir B dalis ir svarbius nacionalinius etikos reikalavimus.

Akcijų pardavimas dalimis

Praktikuojantis asmuo laipsniškai per tam tikrą laiką parduoda tam tikrą dalį savo audito įmonės akcijų.

Viešojo intereso įmonė

Įmonė, kurios vertybiniais popieriais prekiaujama vertybinių popierių biržoje arba nebiržinėje rinkoje.

Viešasis sektorius

Nacionalinės valdžios, regionų (pvz., apskrities, rajono), vietos (pvz., miesto arba miestelio) valdžios institucijos ir susijusios valstybinės įstaigos (pvz., agentūros, tarybos, komisijos ir įmonės).

Kokybės kontrolė

Kokybės kontrolė yra susijusi su įmonės sistemomis ir procesais, kuriais siekiama užtikrinti, kad rezultatai arba produktai visais atvejais atitiktų specifikacijas.

Abipusis susitarimas

Dviejų šalių susitarimas naudoti viena kitos išteklius.

Susijusi įmonė

a) įmonė, kuri tiesiogiai arba netiesiogiai valdo kliento įmonę ir kuriai ši kliento įmonė yra reikšminga;

b) įmonė, kuri turi tiesioginį finansinį interesą kliento įmonėje ir reikšmingos įtakos kliento įmonei, ir šios įmonės interesai kliento įmonėje yra svarbūs;

c) įmonė, kurią klientas kontroliuoja tiesiogiai arba netiesiogiai;

d) įmonė, kurioje kliento įmonė arba su ja susijusi įmonė, apibūdinta c) punkte, turi tiesioginį finansinį interesą, kuris turi reikšmingos įtakos šiai įmonei ir yra svarbus klientui bei su juo susijusiai įmonei, apibūdintai c) punkte; ir

e) įmonė (kita tos pačios patronuojančios įmonės dukterinė įmonė), kuri su kliento įmone yra bendrai valdomos kitos įmonės, su sąlyga, kad kita tos pačios patronuojančios įmonės dukterinė įmonė ir kliento įmonė yra reikšmingos tai įmonei, kuri valdo abi šias įmones.

Ribojantis susitarimas

Konkretaus tipo susitarimas, kuriuo viena šalis sutinka, kad kitai šaliai sutartimi būtų taikomas apribojimas. Dažniausiai taikomas apribojimas – buvusiam partneriui arba darbuotojui neleidžiama tam tikrą laiką ir konkrečioje teritorijoje dirbti savo srityje po to, kai jis palieka audito įmonę.

Rizika

Tikimybė, kad kas nors įvyks, vertinama atsižvelgiant į poveikį ir tikėtinumą.

Rizikos valdymas

Kultūros, procesų ir struktūrų, kuriais siekiama valdyti rizikos atsiradimo galimybes ir galimą neigiamą įtaką, kūrimas.

Pardavimo susitarimas

Teisinis susitarimas tarp pirkėjo ir pardavėjo, kuriame nurodomas pardavimo sąlygos ir tvarka.

Audito įmonės dalies pardavimas

Konkrečių ir atskirai nustatomų audito įmonės dalių, kurios yra sugrupuotos arba „supakuotos“ ir kurios sudaro atskirą turtą, kurį galima parduoti naujam pirkėjui, pardavimas.

Maža arba vidutinė apskaitos įmonė (MVAĮ)

Audito įmonė, kuriai būdingos šios ypatybės: dažniausiai jos klientai yra mažos ir vidutinės įmonės (MVĮ); išorės šaltiniai naudojami papildyti negausius vidaus techninius išteklius; joje dirba nedaug apskaitos profesionalų. MVAĮ sandara įvairiose jurisdikcijose yra nevienoda.

Strategija

Organizacijos vizija ir kryptis, nurodant misijos apibrėžimą, rinkas ir tikslus, kurių siekiant bus įgyvendinama organizacijos misija.

Vertybės

Asmens arba asmenų grupės priimti principai arba normos.

Vizija

Oficialus pareiškimas, išreiškiantis organizacijos arba įmonės siekius ir tikslus.

Platusis tinklas (WAN)

Ryšio tinklas, kuriuo informacija perduodama didelėje teritorijoje, pavyzdžiui, iš vienos gamyklos vietos į kitą, tarp skirtingų miestų ir šalių. Naudojant WAN galima iš nutolusių terminalų internetu prisijungti prie programų. Keletas LAN gali būti sujungti su WAN.

1 MODULIS:

Jūsų audito įmonės planavimas

Turinys

1.1. Įžanga....4

1.2. Teikti specializuotas ar bendro pobūdžio paslaugas? Jūsų konkurencinė strategija....4

1.2.1. Konkurencingumo strategija ir technologijos....6

1.2.2. Specializacija....7

1.2.3. Didelė paslaugų įvairovė....7

1.3. Verslo planavimo būtinybė....12

1.3.1. Strateginio planavimo procesas....14

1.3.2. Proceso žingsniai....15

1.4. Veiksmingų santykių su klientais ir darbuotojais planavimas....21

1.4.1. Iššūkiai dėl kartų įvairovės....21

1.4.2. Klientų požiūriai....22

1.4.3. Informacijos „nuvertėjimas“ dėl jos pateikiamo internete....23

1.4.4. Iššūkiai dėl didesnio klientų mobilumo....23

1.5. Įvairių audito įmonės funkcinių padalinių planų rengimas....24

1.5.1. Paslaugų teikimo planas....24

1.5.2. Rizikos valdymo ir mažinimo planas....25

1.5.3. Žmogiškųjų išteklių planas....25

1.5.4. Rinkodaros ir pardavimų planas....25

1.5.5. Technologijų planas....28

1.5.6. Administravimo planas....28

1.5.7. Finansų planas arba biudžetas....28

1.5.8. Nustatykite, kada planą reikia keisti....29

1.6. Rizikos valdymo mąstysenos formavimas jūsų audito įmonėje....30

1.6.1. Dešimt žingsnių sėkmingo rizikos valdymo link....30

1.6.2. Rizikos prarasi pagrindinius darbuotojus mažinimas....31

1.6.3. Paslaugų rizikos valdymas....33

1.6.4. Galimų paslaugų teikimo problemų mažinimas....34

1.7. Darbinių instrukcijų ir sistemų įdiegimas....35

1.8. Gerų veiklos rezultatų ir tobulumo siekimas vadovaujantis lyginamaisiais rodikliais....36

1.8.1. Išoriniai lyginamieji rodikliai....36

1.8.2. Vidiniai lyginamieji rodikliai....36

1.8.3. Kitų pramonės šakų lyginamieji rodikliai....37

1.9. Jūsų audito įmonės valdymo veikla....41

1.9.1. Pagrindiniai veiksmingos audito įmonės valdymo etapai....41
1.10. Išorinių jėgų stebėsena....46
1.10.1. Aplinkosauginis tvarumas....47
1.10.2. Tarptautiniai apskaitos standartai....47
1.10.3. Kylantis reguliavimo ir profesinių žinių lygis....48
1.10.4. Talentų ir klientų judumas....48
1.10.5. Technologijos....49
1.10.6. Pinigų plovimo prevencija....49
1.11. Verslo tęstinumas: kas privaloma trumpu ir ilgu laikotarpiais....50
1.11.1. Verslo pertraukimas....50
1.11.2. Verslo tęstinumas: antra karta....51
1.12. Išvados....51
1.13. Nuorodos, papildoma medžiaga ir TBF šaltiniai....52
Priedai....54
1.1. priedas. Realistinio savęs vertinimo kontrolinis klausimynas....54
1.2. priedas. Dalykai, kuriuos reikia įtraukti į planavimo proceso kontrolinį klausimyną.56
1.3. priedas. Rinkodaros programos šablonas....58
1.4. priedas. Vadovas darbuotojams: siūlomas turinys ir pavyzdžiai....59

1.1. Įžanga

Nėra vienos teisingos ar neteisingos audito įmonės veiklos krypties. Tokios įmonės gali teikti itin specializuotas arba bendro pobūdžio apskaitos paslaugas. Jos gali orientuotis į sandorių sudarymo ar atitikties užtikrinimo paslaugas, arba į aukštos kokybės konsultacinį darbą. Jose gali dirbti daug darbuotojų ir keli partneriai arba daug partnerių ir tik keli darbuotojai.

Svarbiausias kiekvienos audito įmonės sėkmės veiksnys – savo pačios strategijos nustatymas, t.y. kelio, kuriuo nori eiti vadovai ir darbuotojai, kad įmonė galėtų patenkinti savininkų poreikius. Veiklos kryptis yra numatoma strateginiame plane, kuriame būtina aprašyti, kuria linkme jūs ir jūsų partneriai norėtumėte, kad įmonė vystytųsi. Tinkamai vadovaujant įmonei, ji bus komerciškai perspektyvi ir profesionaliai kompetentinga. Tai vienintelis būdas jūsų verslui patenkinti jūsų, taip pat jūsų darbuotojų, klientų ir suinteresuotųjų šalių poreikius.

Šiame modulyje aprašyti verslo ir strateginio planavimo procesai, išsamiai paaiškinti principai, kuriais vadovaujantis įgyvendinami šie planai.

1.2. Teikti specializuotas ar bendro pobūdžio paslaugas? Jūsų konkurencinė strategija

Sėkminga audito įmonė, tiksliau sakant, bet kuri sėkminga verslo įmonė, yra ta, kuri klientams teikia jų pageidaujamas paslaugas už kainą, kuri, klientų nuomone, yra „tikroji vertė“. Teikiamų paslaugų – net ir audito įmonės teikiamų – pobūdis yra skirtingas, „vertė“, kurią gauna jūsų klientai, priklauso nuo jūsų teikiamos naudos, nuo jūsų darbuotojų keliamo pasitikėjimo ir jų patikimumo, ir, žinoma, nuo išlaidų, kurias patiria jūsų klientai.

Rinkodaros specialistai teigia, kad audito įmonės gali pasirinkti vieną iš trijų paslaugų teikimo variantų. Tam tikrais atvejais įmanomas dviejų variantų derinys. Tai yra labai svarbus dalykas, dėl kurio būtina apsispręsti jau pačioje audito įmonės gyvavimo pradžioje. Taip pat apie tokį savo paslaugų teikimo būdą galite klientams užsiminti per konsultavimo užduotis. Leidinyje „Kaip pristatyti verslą rinkoje, kad jis būtų sėkmingas“ (angl. „How You Can Market Your Business to Success“) pateikta pagrindinė informacija apie pozicionavimo rinkoje koncepciją. Apie tai rašoma ir kituose rinkodaros vadovėliuose.

Trys galimos „rinkos strategijos“ yra:

- bendrasis sąnaudų pranašumas;
- diferenciacija;
- koncentracija.

Bendrasis sąnaudų pranašumas

Remdamiesi „**bendrojo sąnaudų pranašumo**“ strategija paslaugas teiksite mažiausiomis sąnaudomis, ir nors jas turėsite parduoti už mažesnę kainą, jūsų veikla bus pelninga. Pagrindinis dėmesys skiriamas sąnaudų mažinimui. To galite pasiekti, pavyzdžiui, pirkdami prekes ir paslaugas, kurių jums reikia teikiant apskaitos paslaugas, atsisakydami teikti nepelningas paslaugas (parduoti produktus) arba dirbti su nepelningais klientais, arba nesiimdami jokių papildomų veiksmų, dėl kurių gali padidėti sąnaudos.

„Mažų sąnaudų“ nauda yra ta, kad jūs galite pasiūlyti mažiausias kainas palyginti su konkurentais ir taip įgyti jų rinkos dalį. Lengviausia verslo dalis – pasiūlyti „mažas kainas“, tačiau didžiausią iššūkį kelia sunkus ir nuolatinis darbas mažinant savo įmonės sąnaudas.

Diferenciacija

„**Diferenciacija**“ – tai tokia strategija, kai jūs renkatės kitą paslaugų teikimo būdą nei dauguma jūsų konkurentų. Šios strategijos sėkmė priklausys nuo to, kaip gerai pažinosite savo konkurentus, o tai tipinėje apskaitos paslaugų „rinkoje“ gali būti nelengva, turint omenyje, kad joje paprastai būna daug konkurentų, kurių strategijas nėra taip lengva pamatyti iš išorės. „Diferenciacijos“ strategiją yra lengviau įgyvendinti tada, kai rinkoje yra keli konkurentai, o jų tikslinės rinkos yra aiškios.

Pavyzdžiui, apskaitos paslaugų rinkoje, nusipelnyti klientų dėmesio galima būtų „pristatant paslaugas į kliento biurą“, t.y. galima siųsti darbuotojus į kliento biurą, kuriame jie surinktų reikalingus duomenis, apdorotų tam tikrą informaciją ir bendrautų su pagrindiniais darbuotojais. Jei jūsų audito įmonė vienintelė taip darys, tada „diferenciacijos“ strategija bus įgyvendinta. Kai tik kitos audito įmonės pradės jus kopijuoti ir taip pat siųs savo darbuotojus į kliento biurą, jūs prarasite savo konkurencinį pranašumą.

„Diferenciacijos strategija“ turi būti nuolat atnaujinama reklamuojant išskirtines savo paslaugas ir nuolat skiriant daug dėmesio tam, kuo jūs išsiskiriate iš kitų audito įmonių. Visais kitais savo audito įmonės veiksmais ir procedūromis turėtumėte nuolat palaikyti stiprinti tokį savo išskirtinumą.

Koncentracija

Trečia galima rinkos strategija yra susijusi su „**koncentracija**“. Pavyzdžiui, jūsų audito įmonė gali koncentruotis į vieną pramonės šaką arba labai nedaug pramonės šakų. Taip jūsų darbuotojai gali teisėtai vadintis ekspertais, gebantys tvarkyti, pavyzdžiui, profesine veikla užsiimančių asmenų arba gydytojų, kasybos pramonės atstovų arba meno bendruomenės reikalus. Jūsų darbuotojai, įgiję supratimą apie specifinius vieno ar kelių sektorių poreikius ir veiklą, galės užtikrinti, kad visi klientai pajus tokių žinių naudą – jiems nereikės pereiti ilgo mokymosi proceso arba atlikti išsamių tyrimų, išsiaiškinti specifinius mokesčius ar teisinius reikalavimus, su kuriais jie susiduria. Jei jūsų strategija yra paremta „koncentracija“, ypač didelės įtakos turi „iš lūpų į lūpas“ perduodamos rekomendacijos arba itin specializuotos reklaminės akcijos, tačiau, siekiant išvengti netyčinio informacijos nutekinimo, svarbiausiu dalyku tampa klientų informacijos konfidencialumas.

Jei „koncentracija“ yra jūsų pagrindinė konkurencingumo strategija, jūsų segmento klientai turi būti pajėgūs susimokėti už jūsų paslaugas, kitaip jūs rizikuojate, kad audito įmonė atliks tik mažai apmokamus darbus (kuo labai džiaugsis jūsų konkurentai!).

Ėmęsi „strateginio planavimo“, ištirkite dabartinę apskaitos paslaugų rinką (-as) ir joje esančių audito įmonių veiksmus. Taip galėsite nustatyti jūsų konkurentų klientams teikiamų paslaugų spragas ir nustatyti, kuri iš trijų pagrindinių konkurencingumo strategijų jums yra tinkamiausia.

Toliau pateikta išsamesnė informacija, kuria remdamiesi galėsite nustatyti geriausią variantą jūsų audito įmonei. Skaitydami likusią šio skyriaus dalį, turėkite omenyje, kad ne visi aprašyti variantai yra tinkami skirtingose šalyse. Ištirkite paslaugų sąrašą ir pasirinkite paslaugas, kurios labiausiai reikalingos jūsų klientams ir kurias jūsų komanda yra pasiruošusi teikti. Taip pat išanalizuokite jūsų profesinės asociacijos taikomus apribojimus. Buhalterių profesionalų etikos kodeksas (TBEST kodeksas), kurį išleido Tarptautinių buhalterių etikos standartų taryba (TBEST), gali jums padėti nuspręsti, kokias paslaugas teiksite ir su kokiais klientais norėsite dirbti. Kodeksą galima rasti adresu www.ethicsboard.org.

Jei jūs jungiatės prie jau veikiančios audito įmonės, dauguma šių sprendimų jau bus priimti. Tokiu atveju, naudokitės šia medžiaga, kad nustatytumėte jau teikiamų paslaugų spragas. Tada jūs ir jūsų partneriai galės jas užpildyti pradėję teikti naujas paslaugas, sudarę sutartis su naujais klientais ar esamas paslaugas teikdami nauju būdu.

Keletas audito įmonių rinkoje užima nišinę poziciją: jų teikiamų paslaugų įvairovė yra labai nedidelė. Tai gera strategija, kai direktorius ar partneriai turi išskirtinių žinių (pvz., apie tam tikrą mokestį) arba išskirtinių analitinių įgūdžių. Tačiau daugelis audito įmonių teikia įvairaus pobūdžio apskaitos paslaugas: apdoroja sandorių informaciją, tvarko mokesčius ir rengia įmonių ataskaitas, teikia plataus masto verslo patarimus ir, galimai, audito (užtikrinimo) paslaugas.

Vis daugiau tokių bendro pobūdžio audito įmonių yra spaudžiamos klientų spręsti plataus spektro verslo klausimus. Todėl, jei jūsų esama arba ketinama įsteigti audito įmonė rinkoje teikia plataus spektro paslaugas, būkite pasirengę, kad ateityje turėsite nuolat didinti paslaugų įvairovę, norėdami patenkinti klientų poreikius.

1.2.1. Konkurencingumo strategija ir technologijos

Svarstydami ir plėtodami savo paslaugų teikimo strategiją, nepamirškite, kad naudodami technologijas galėsite paslaugas teikti gerokai lanksčiau. Žr. 5 modulį apie informacinių technologijų naudojimą savo audito įmonėje.

Mobiliosiomis technologijomis – ypač naudodami telefonus ir internetines bevielio ryšio priemones – galėsite sukurti „virtualų biurą“. Taip darbuotojai gali nepastebimai judėti tarp savo darbo vietos, kliento biuro ir netgi savo namų, tačiau visą laiką būti prisijungę ar bent jau turėti galimybę prisijungti prie apskaitos programų. Naudodamas „debesų kompiuteriją“ apskaitos specialistas ir klientas gali dirbti su tais pačiais verslo dokumentais bei tarpusavyje bendrauti realiu laiku. Visa tai suteikia galimybę klientui didelį dalį finansinio darbo perduoti išorės buhalteriui, kuris veiksmingai atlieka vidaus buhalterio darą.

Šias technologijas naudojančios audito įmonės turi įsidiegti geriausią duomenų apsaugos sistemą. Jei jūsų programos leidžia klientams prisijungti prie savo informacijos tuo metu, kai ji yra apdorojama, jūs nenorėtumėte, kad klientai tuos duomenis keistų, arba, dar blogiau, netyčia prisijungtų prie kito kliento informacijos. Kiti techniniai iššūkiai kyla dėl duomenų sinchronizacijos (siunčiant informaciją į mobiliuosius prietaisus iš centrinės duomenų bazės ir atvirkščiai), atsarginės informacijos saugojimo, siekiant sumažinti duomenų praradimo riziką, ir apsauginių kliūčių kūrimo, siekiant išvengti vagysčių arba kenkėjiškų programų. Šios programos vis labiau yra kontroliuojamos naudojant programinę įrangą, kuria siekiama pašalinti žmogiškąjį veiksnį iš kontrolės proceso.

Slaptažodžiai yra itin svarbi duomenų apsaugos priemonė: jie turi būti nuolat keičiami, pakankamai sudėtingi ir nepasiekiami. Geriausia būtų į pagalbą kviesti IT specialistą, nes jie (o ne jūs) visada turi naujausios informacijos apie nuolat besikeičiančią riziką ir galimas programas nuo jos apsisaugoti. Toks specialistas galėtų būti aukšto lygio visos buhalterių profesionalų bendrijos arba vadovų komandos patarėjas. Tokiu atveju audito įmonė privalo turėti darbuotojų, gebančių įdiegti pasiūlytas rekomendacijas ir kasdien prižiūrėti, kaip veikia tokia sistema.

Vis dažniau apskaitos specialistai turi prieigą prie kliento duomenų, o ne klientai prie apskaitos specialisto duomenų. Tikėtina, kad tokia tendencija išliks pradėjus taikyti nuotolinį išteklių valdymą. Todėl klientai taip pat turėtų išlikti budrūs duomenų saugumo ir sinchrozinavimo klausimais.

Nenuvertinkite rizikos, kuri kyla praradus fizinį turtą: asmeninio kompiuterio ar atminties kortelės vagystė gali būti tokia pat pavojinga audito įmonės saugumui, kaip bet koks programišius. Dėl šios priežasties būtina atsižvelgti į visus technologijų saugumo aspektus svarstant, kokios įtakos turės IT teikiant paslaugas.

Kaip ir vykdant bet kokią audito įmonės veiklą, būtina parengti technologijų naudojimo planą ir biudžetą. IT naudojimo plane taip pat turi būti numatyta veiklos atkūrimo įvykus nelaimei sistema, kuri turi būti nuolat tikrinama.

Keletas audito įmonių rinkoje užima nišinę poziciją: jų teikiamų paslaugų įvairovė yra labai nedidelė. Tai gera strategija, kai direktorius ar partneriai turi išskirtinių žinių (pvz., apie tam tikrą mokestį) arba išskirtinių analitinių įgūdžių. Tačiau daugelis audito įmonių teikia įvairias apskaitos paslaugas: apdoroja sandorių informaciją, tvarko mokesčius ir rengia įmonių ataskaitas, teikia plataus masto verslo patarimus ir galimai audito (užtikrinimo) paslaugas.

Vis daugiau tokių bendro pobūdžio audito įmonių yra spaudžiamos klientų spręsti plataus spektro verslo klausimus. Todėl, jei jūsų esama arba ketinama įsteigti audito įmonė rinkoje teikia plataus spektro paslaugas, būkite pasirengę, kad ateityje turėsite nuolat didinti paslaugų įvairovę, norėdami patenkinti klientų poreikius.

1.2.2. Specializacija

Nusprendę teikti konkrečias apskaitos paslaugas arba orientuotis į tam tikrus klientus, jūs sąmoningai koncentruojatės į siaurą paslaugų spektrą ir nusigręžiate nuo kitų apskaitos paslaugų, kurias teikia konkurentai. Jūs gaunate pajamas iš paslaugų, kurias gali teikti keletas konkurentų.

Siekdami, kad ši strategija būtų finansiškai naudinga:

- turite turėti itin kvalifikuotus darbuotojus. Jie gali turėti intelektinių žinių (pvz., gilių ir išsamių žinių apie specifinio tipo mokestį arba finansinį planavimą, arba žinių apie procesą, tokį kaip greitas, tikslus ir patikimas pajamų mokesčio deklaravimo procesas);

- turite reklamuoti savo paslaugas pakankamai didelėje rinkoje, kad pritrauktumėte būtiną klientų skaičių. Jūs neprivalote turėti biuro dideliame mieste, tačiau privalote reklamuoti savo paslaugas dideliam galimų klientų skaičiui. Taip audito įmonė gali uždirbti pakankamai pajamų, kuriomis galėtų padengti išlaidas ir uždirbti pelną audito įmonės savininkams;

- turite parinkti tinkamą kainų nustatymo politiką. Ji priklausys nuo to, kokio konkrečioje nišoje teikiate paslaugas. Pavyzdžiui, didelės kainos gali būti tinkamiausias variantas, jei jūsų paslaugos pagrįstos neįprastomis žiniomis, jei teikdami patarimus susiduriate su labai didele rizika arba jei klientams jūsų patarimai atneša itin didelę naudą. Didelė kaina yra mokama už jūsų išskirtinumą ir riziką, t.y. atlygis už jūsų specializuotus įgūdžius. Antra vertus, jei jūsų nišoje yra greita apyvarta ir galima tikslai nustatyti deklaruojamo gyventojų pajamų mokesčio sumas, tinkamiausia strategija būtų mažos kainos. Šiuo atveju, norėdami teikti veiksmingas paslaugas, turėtumėte dirbti mažesnėmis sąnaudomis nei jūsų konkurentai ir nustatyti mažesnę kainą.

1.2.3. Didelė paslaugų įvairovė

Šiuo atveju jūsų audito įmonė savo rinkos klientams turėtų siūlyti didelę apskaitos paslaugų įvairovę (nebūtinai *visas* įmanomas paslaugas, bet būtinai pakankamai daug). Vėlgi, žinios ir įgūdžiai yra svarbu, tačiau pagrindinė užduotis – sekti pokyčius visose paslaugų teikimo srityse.

Viena taktika būtų įdarbinti tam tikrą skaičių specialistų, kurie sektų naujoves, susijusias su jūsų teikiama paslauga. Šioms pareigoms atlikti audito įmonė galėtų paskirti, tarkime, tiesioginių mokesčių, tokių kaip gyventojų pajamų mokesčio ar pelno mokesčio, ekspertą, finansinio planavimo ar gerovės valdymo paslaugų ekspertą, verslo valdymo problemų ekspertą ir pan. Kiekvienas darbuotojas galėtų pavaduoti kitus audito įmonės darbuotojus ir taip užmegzti kuo daugiau ryšių su kiekvienu klientu. Šis būdas labai tinkamas vidutinėms ir didesnėms audito įmonėms, bet mažesnėse audito įmonėse nėra pakankamai žmonių tokiam kiekiui darbų atlikti. Labai mažoms audito įmonėms gali būti

labai sunku nuolat sekti, kaip keičiami visi teisės aktai, o kartu ir teikti platų paslaugų spektrą.

Pagal nespecializuotos audito įmonės modelį, praktikuojantis asmuo privalo nemažai mokytis ir profesionaliai tobulėti, todėl jam gali tekti užsiprenumeruoti nemažai leidinių arba įgyti techninių išteklių, kad galėtų gauti visą išsamią informaciją.

Rinkodaros specialistų teigimu, neįmanoma vienu metu teikti specializuotas ir įvairias paslaugas.

Taip pat neturėtumėte stengtis vienu metu įgyvendinti „mažų sąnaudų“, „diferenciacijos“ ir „koncentracijos“ strategijas, nes šios trys strategijos gali prieštarauti viena kitai. Pavyzdžiui, pagal „koncentracijos“ strategiją gali būti reikalaujama nuolat plėsti žinias apie tam tikrą pramonės segmentą, kurių dalį galite įgyti bendraudami su klientais, bet kitą dalį žinių reikės gauti iš, pavyzdžiui, tyrimų, mokymų ar kitų „investicijų“. Tai neleidžia vienu metu įgyvendinti „mažų sąnaudų“ strategijos.

Kurkite „į klientą orientuotą“ audito įmonę

Svarbiausia visiems laikytis bendro požiūrio, kad audito įmonė ir jos rinkodara bus orientuota į klientą. Besirinkdami geriausiai jūsų audito įmonei tinkančią strategiją, įsivaizduokite save kliento vietoje ir užduokite sau tokius klausimus:

- **Kam pirmiausiai audito įmonė skirs dėmesį?** Tai gali būti mokesčiai ar atitikties užtikrinimo darbai, verslo konsultavimo paslaugos arba tam tikra atskira sritis, pvz. nemokumas.

- **Kokių paslaugų jūsų tikslinėje rinkoje yra pageidaujama arba kokių reikia?** Neribokite savęs tuo, ką jūs dabar žinote ar darote. Pavyzdžiui, jūs galite būti profesionalūs audito specialistai, bet galbūt tai nėra jūsų mėgstama sritis ir jūs stengiatės to išvengti, kai tik yra galimybė. Negalite šios paslaugos neteikti savo rinkoje vien dėl to, kad jos nemėgstate. Galimi keli tokių paslaugų teikimo variantai.

- **Kiek iš šių paslaugų galite teikti dabar, atsižvelgiant į dabar jūsų įmonėje esamą darbuotojų skaičių?**

- **Ar jūs teiksite paslaugas kliento patalpose?** Kiek iš jūsų teikiamų paslaugų gali būti teikiamos kliento patalpose, o kurias geriausiai suteikti jūsų biure? Jei, pavyzdžiui, jūsų audito įmonė apdoroja daug sandorių informacijos arba kas mėnesį klientui teikia valdymo paslaugas arba atlieka kitus verslo konsultavimo darbus, tada būtų logiška jūsų darbuotojams daugiau laiko praleisti kliento biure. Taip jie galės greitai susisiekti su svarbiais darbuotojais ir gauti svarbių dokumentų bei negaišins nei jūsų, nei kliento laiko. Tačiau, jei jūsų paslaugoms atlikti reikia daug tyrimų ar sudėtingų skaičiavimų, savo biure bus paprasčiau gauti būtinus išteklius.

- **Kaip nustatysite kainą už savo paslaugas?** Kainą nustatysite remiantis paslaugų teikimo laiku ar verte? Naudojant tradicinį laiku pagrįstą modelį, paslaugų kaina nustatoma atsižvelgiant į paslaugą, sąnaudas, kainą ir klientą (į jų tipą, dydį, sudėtingumą, riziką ir pan.), tačiau neapima jokių sprendimų dėl paslaugų teikiamos vertės. Remiantis tradiciniu laiku pagrįstu kainos nustatymo modeliu gali sumažėti jūsų teikiamų paslaugų vertė. Nors taikant tokį modelį galima padengti paslaugų teikimo sąnaudas, tačiau klientas gali likti nepatenkintas šiuo modeliu ir nesugebėti įvertinti tikrosios užduoties vertės. Kartais klientams atrodo, kad buhalteris dirbo neveiksmingai ir (arba) kad jis nėra labai suinteresuotas arba yra visiškai

nesuinteresuotas greitai pateikti atsakymą. Dėl to gali sumažėti pasitikėjimas tarp buhalterio ir kliento. Tinkamiausiu modeliu galėtų būti verte pagrįstas kainos nustatymo modelis, pagal kurį kainos dažniausiai (tačiau ne visada) nustatomos atsižvelgiant į vertę, kurią klientas pastebi arba įvertina. Tačiau taikant verte pagrįstą kainos nustatymo modelį taip pat kylą problemų. Vertė nustatoma žvelgiant iš kliento perspektyvos, o tai dažniausiai sunku nustatyti. Be to, jei vykdant užduotį gali kilti nepriklausomumo arba interesų konflikto problemų, reikėtų vengti verte pagrįsto atlygio nustatymo modelio, jei atlygiui būdingos tam tikros neapibrėžtumo savybės.

- **Kuri vieta yra geriausia jūsų biurui?** Ar jums reikia biuro? Sprendimą dėl vietos turite priimti atsižvelgę į savo audito įmonės įvaizdį ir klientų bazę. Pavyzdžiui:
  - jei jūsų tikslinė rinka yra turtingi asmenys, tada turėtumėte parinkti atitinkamą biuro vietą ir jo įrengimo būdą, kad tokie asmenys jaustųsi kaip namuose (biuro įrengimo lygis turi įtakos ir darbuotojų nuotaikai);
  - jeigu jūsų klientų bazę daugiausia sudaro smulkūs verslininkai, rangovai ir smulkūs paslaugų teikėjai, geriausia biurą įrengti tokioje vietoje, kuri yra arti klientų, pvz., verslo centre arba gretimame priemiestyje. Biuro vidus turi būti įrengtas kokybiškai, bet ne pretenzingai; ir
  - vieta ir įrengimo lygis turės įtakos jūsų sąnaudoms, kuriomis remiantis nustatysite atlygį, todėl jie turi atitikti klientų, kuriuos norite pritraukti, tipą. Be to, jūsų audito įmonė turėtų būti ypatinga vieta, kurioje norisi apsilankyti. Tai priklausys nuo to, kaip priimsite klientus, kiek dėmesio kiekvienam klientui skirs jūsų komanda (pvz., gaivinantieji gėrimai jiems laukiant) ir pan.
  - Visiškai kitoks variantas, tinkantis kai kurioms MVAĮ – virtuali audito įmonė, kuri visus veiksmus atlieka internetu. Virtuali audito įmonė – tai įmonė, kuri neturi biuro ir kurios praktikuojantys asmenys veiklą vykdo iš savo namų arba palydovinio biuro. Paprastai paslaugas klientams jie teikia per atstumą naudodami technologijas. Dažniausiai tik labai maža dalis klientų apsilanko audito įmonės biure. Su dauguma klientų bendraujama paštu, el. paštu, faksu ir telefonu. Jei pridėtinės išlaidos yra mažesnės, galima sumažinti sąnaudas ir lanksčiau nustatyti atlygį bei investuoti į paslaugas, kurios teikia naudos, pavyzdžiui, į mokymus ir tyrimus. Kadangi nereikia rūpintis biuru, jūs galite dažniau lankytis kliento biure ir skirti daugiau laiko veiklai, už kurią jums yra mokami pinigai.
- **Kaip jūs užpildysite savo paslaugų spektro spragas per ateinančius dvylika mėnesių ir vėliau?** Pavyzdžiui, ar rekomenduosite savo klientams kitas audito įmones? Ar jūs leisite klientams patiems susirasti paslaugos teikėją? O gal jūs įdarbinsite arba išmokysite darbuotojus ar partnerius teikti tą paslaugą jūsų audito įmonėje? Jeigu galite klientui rekomenduoti patikimą kompetentingą audito įmonę, kurios specializacija yra teikti tokią paslaugą, kliento pasitikėjimas jumis sustiprės. Tada ir ateityje, kai klientui rekomenduosite kitą specialistą arba jį informuosite, kad ši paslauga jau galima ir jūsų audito įmonėje, klientas bus linkęs priimti jūsų rekomendaciją.

Naujų paslaugų siūlymas

Bet kokia nauja ar papildoma jūsų audito įmonės siūloma paslauga pareikalaus tam tikro lygio išteklių, pavyzdžiui:

- aukštesnes pareigas užimančio darbuotojo, kuris įgis ir pritaikys reikalingus įgūdžius;

- vidinės mokymų sistemos, kad darbuotojai galėtų dirbti toje srityje (pilną arba ne visą darbo dieną), įgyti reikalingų techninių žinių ir supratimo;
- tam tikro lygio techninių išteklių, tokių kaip prenumerata ar išorės specialisto konsultacijos (žr. pirmiau pateiktą medžiagą apie įvairiausių rūšių tinklus, kuriais galima palengvinti audito įmonės arba praktikuojančio asmens darbą);
- galimai tam tikrų kompiuterinių programų, kurias galėtumėte naudoti teikdami paslaugą ar atlikdami skaičiavimus. Tokiomis atitinkamomis kompiuterinėmis sistemomis galima pagreitinti procesą, užtikrinti, kad yra vykdomas tinkamas procesas, pasufleruoti reikiamus užduoti klausimus, padidinti savo pasitikėjimą galutiniu rezultatu; ir
- reguliarių priminimų, siunčiamų visiems kietiems darbuotojams ir susijusių su naujomis paslaugomis. Galima, pavyzdžiui, pasakyti audito įmonės sekretorei keletą esminių faktų apie paslaugą, kad ji apie tai žinotų ir tinkamai nukreiptų apie ją besiteiraujančius klientus; arba apie ją informuoti kitus darbuotojus, kad jie galėtų nustatyti ir pasinaudoti papildomų paslaugų pardavimo galimybėmis, kurios gali pasitaikyti jiems atliekant savo darbą.

Naujos paslaugos įvedimas pareikalaus laiko ir daugiau sąnaudų, kurios trumpu laikotarpiu nevisiškai atsipirks.

> „Kurti nišą [paslaugą] reiškia spręsti daugybę problemų, tokių kaip: kiek ir kaip investuoti į darbuotojus, kaip aptarnauti klientus ir kokią riziką prisiimti, kad uždirbti pinigus rytoj užuot uždirbus juos šiandien.“
>
> Hayes, 2006 m.

Partneriai, teikdami naują paslaugą, turi jai skirti visą savo dėmesį. Jie turi apibrėžti norimus gauti veiklos rezultatus (tokius kaip atlygio lygiai, kuriuos reikia pasiekti per tam tikrą laikotarpį), kuriais užtikrintų, kad investicijos duoda planuotą grąžą visose audito įmonės veiklos srityse. Praktinis patarimas: po aštuonių ketvirčių nuo naujos paslaugos teikimo pradžios audito įmonė turėtų gauti pajamų, kurios du kartus viršija darbuotojų, dalyvaujančių teikiant tokią paslaugą, atlyginimų sąnaudas (t.y. 8 ketvirtyje už teikiamas paslaugas gaunamas atlygis turi būti maždaug du kartus didesnis nei to ketvirčio partnerių atlyginimo sąnaudos ir kitų darbuotojų paslaugai teikti sugaišto laiko sąnaudos). Be jokios abejonės, tai įspūdingai didelė arba greita grąža, bet ji suteiktų užtikrintumą, kad paslauga naudojasi vis daugiau klientų ir yra jiems priimtina. Žinoma, greitesnis pajamų augimas būtų pageidautinas.

Nustatę teikiamų paslaugų įvairovę, apsvarstykite, kaip apie tai informuosite esamus ir galimus klientus. Tai galima padaryti keliais didelių išlaidų nereikalaujančiais būdais: galite, pavyzdžiui, atspausdinti paslaugų sąrašą vidinėje ataskaitų viršelio pusėje arba kitoje pastebimoje viršelio vietoje, arba atspausdinti ir įsegti tarp ataskaitų; naudoti anonimines atvejų analizes kiekvienos paslaugos praktinei naudai atskleisti; naudoti naujienlaiškius ar kitas informavimo priemones kaip prisegtukus prie sutarčių dėl užduočių; nurodyti ant informacijos patikrinimo lapų, kurie klientams įteikiami kiekvienų metų pradžioje, informuoti apie jas per pasitarimus su klientais, kuriuos rengiate baigę tam tikrus darbus, ir pan. Tai yra mažai kainuojantys, tačiau tiesioginiai informavimo apie jūsų paslaugų įvairovę būdai. Gera reklama nebūtinai turi būti brangi, tačiau aiški ir akcentuojanti naudą, kurią jūs galite suteikti.

Jūsų paslaugų sąraše gali būti kai kurios iš toliau išvardintų paslaugų (pasitikrinkite, ar jūsų profesinė asociacija nėra parengusi profesinio darbo gairių, pagal kurias draudžiama teikti kai kurias paslaugas):

- **Sąskaitų tvarkymas ir ataskaitų teikimas:** esminės informacijos kaupimas įstatymų ar valdymo tikslais laikantis akcinių bendrovių įstatymo arba panašių reikalavimų;

- **auditas:** teisės aktų nustatytas (išorinis) auditas, vidaus auditas ar vadovybinė analizė;

- **verslo konsultacijos:** ne tik verslo valdymo ir pelningumo didinimo strategijų klientams rengimas ir rekomendacijų dėl sujungimų bei įsigijimų teikimas, bet ir daugybė kitų paslaugų, kurios yra išsamiau aprašytos 3-iajame modulyje (kartais verslo konsultacijos apibūdinamos kiek galima bendresniais terminais, kad galima būtų joms priskirti daugumą toliau nurodytų paslaugų);

- **nemokumas ir pertvarkymas:** likvidavimas, turto perdavimas administratoriui, bankrotas, restruktūrizacija, verslo pardavimas ar uždarymas;

- **finansų planavimas:** taupymo ar investavimo planų kūrimas, investicinės veiklos rezultatų peržiūra, pensijos planavimas, patarimai dėl pensijų ir susijusių teisių, pensijų fondų lėšų naudojimo, patarimai išėjimo į pensiją klausimais ir dėl išėjimo į pensiją laiko, nuolatinis pensijų fondų ar kitų investicinių įmonių valdymas ir ataskaitų teikimas, vertybinių popierių portfelio valdymas, finansų klientui paieška arba prašymų finansavimui gauti ruošimas;

- **mokesčiai:** pajamų mokesčiai, įvairūs verslo mokesčiai (pridėtinės vertės mokestis [PVM] ar pan.), žemės mokesčiai, paveldėjimo mokesčiai, turto mokesčiai, atstovavimas klientui per mokesčių auditą, mokesčių planavimas ir struktūros pasirinkimas;

- **kitos paslaugos:** tokios naujos paslaugos daugiausiai sutelktos į verslo atstovų kuravimą ir rengimą, verslo planavimą ir išorinį valdymą, teismo ekspertizės paslaugas arba eksperto skyrimą finansiniams nuostoliams įvertinti, konsultavimą dėl žmogiškųjų išteklių: darbo aprašymas, apmokėjimo struktūros, skatinimo sistemos kūrimas, patarimai dėl darbo sutarčių nutraukimo; tarpininkavimas ir (arba) arbitražas; konsultavimas dėl technologijų: (ypač) apskaitos programų, kurias naudoja klientai, paketų pasirinkimas; IT sistemų diegimas kliento įmonėje, e-prekybos programų diegimas arba principų taikymas klientų (ir savo pačių!) įmonėse.

Per TBF MVĮ greitąją apklausą (2012 m.) nustatyta, kad nors už tradicines apskaitos paslaugas, kurios dažniausiai vadinamos „atitikties“ paslaugomis, pavyzdžiui, ataskaitų rengimą, auditą ir kitas užtikrinimo paslaugas, mokamas atlygis sudaro didžiausią pajamų dalį, tikimasi, kad ateityje daugiausiai augs pajamos, gaunamos iš verslo konsultacijų ir ataskaitų rengimo paslaugų Tačiau būtina pažymėti, kad apklausoje pateikiami regioniniai ir šalių rezultatai labai skiriasi.

Užtikrinimas, kad audito įmonė turi pakankamai išteklių

Nustatę audito įmonės, kurią ketinate įsteigti, tipą ir jos paslaugų įvairovę, galite numatyti visus išteklius, reikalingus šioms paslaugoms teikti profesionaliai ir veiksmingai:

- darbuotojų kvalifikaciją ir skaičių;

- šių darbuotojų įgūdžių lygius;

- reikalingus nuolatinius profesinius mokymus ir kvalifikacijos kėlimo kursus;

- informacijos šaltinius, instrukcijas, leidinius, prenumeratą;
- programinę įrangą;
- įgūdžių tobulinimo tinklus, kuriuos reikia sukurti;
- infrastruktūrinius reikalavimus; ir
- svarbiausia – kapitalo kiekį, būtiną tikslams pasiekti.

Šiuos išteklius turite įtraukti į bendrą audito įmonės biudžetą, kad žinotumėte kiekvienos naujai diegiamos paslaugos finansinį poveikį. Esminis principas yra teikti visas pagrindines jūsų audito įmonės paslaugas su turimais ištekliais. Taip galėsite tinkamai kontroliuoti klientų valdymo sistemą ir jų gaunamą pasitenkinimą, taip pat ir darbo kokybę. Be to, taip didinama audito įmonės investicijų į infrastruktūrą ir kitus išteklius grąža. Tai atvejais, kai klientas pageidauja paslaugos, kuri nėra „pagrindinė“, galite pasinaudoti specialisto iš išorės paslaugomis – sudaryti su juo sutartį arba nukreipti pas jį klientą.

„Užduokite klausimus. Priverskite juos kalbėti. Klausykite kas yra sakoma, o kas nutylima. Mūsų geriausi ištekliai yra tinkamas bendravimas ir mūsų klientų pasitikėjimas. Gerai atlikite savo darbą ir klientų skaičius augs savaime.“

Hayes, 2006 m.

„Priimkite protingus, aiškiai apibrėžtus sprendimus dėl paslaugų, kurias norite pasiūlyti konkretiems klientams, o tada padarykite taip, kad jas būtų „paprasta pirkti“.“

Monks, 2007 m.

1.3. Verslo planavimo būtinybė

Verslo planas yra viena iš sėkmingo verslo sudedamųjų dalių. Pernelyg daug specialistų į savo audito įmonę žiūri ne kaip verslą, o galbūt kaip į papildomą profesinio tobulėjimo galimybę ar pašaukimą. Dažnai verslas gali būti vien tik darbas, tačiau, užuot partneriams suteikę laisvę, jie paskęstą verslo reikaluose. Greitai tampa aišku, kurias savo audito įmonės sritis jie apleido. Tai gali lemti:

- problemas darbe ir asmeniniame gyvenime;
- mažą pelningumą ir (arba) likvidumą;
- prastus veiklos rezultatus;
- rizikos valdymo stoką;
- būtinos kokybės kontrolės stoką;
- didelę darbuotojų kaitą;
- klientų praradimą; arba
- profesinės reputacijos praradimą.

Vadovaujantis tinkamai parengtu planu galima būtų nustatyti svarbiausias verslo problemas ir sėkmės rodiklius. Taip pat remiantis juo galima sužinoti, kada audito įmonė krypsta nuo numatyto kelio, ir pakoreguoti kryptį.

Yra dar vienas teigiamas verslo plano aspektas. Tai, kad jūs esate geras buhalteris, nebūtinai reiškia, kad jums gerai seksis valdyti apskaitos paslaugas teikiančią įmonę. Verslo valdymas reikalauja tam tikrų įgūdžių ir drausmės, kurie ganėtinai skiriasi nuo profesinių gebėjimų.

Vos tik pradėjus veikti audito įmonei, daug kasdienio savo laiko turėsite skirti apskaitos paslaugų teikimui. Jūs tikriausiai patirsite nemažai spaudimo (bent jau tam tikrais momentais). Todėl pagrindinis jums, kaip profesionalui, iššūkis bus rasti pusiausvyrą tarp savo *profesinių* pareigų vykdymo ir verslo *valdymo* poreikių tenkinimo. Verslo planas – tai veiksmų planas, kuriuo remdamiesi galėsite nustatyti, ar einate teisingu keliu.

Mąstykite strategiškai

Pagrindiniai strateginio plano elementai paprastai yra:

- konkurencinga strategija;
- trumpas apibrėžimas, apimantis misiją, viziją ir vertybes, kuriomis paremta audito įmonės egzistavimo prasmė, ir pagrindinius audito įmonės tikslus (kitais žodžiais, audito įmonės kultūrą);
- trumpas techninių paslaugų, kurias audito įmonė teiks, kad įgyvendintų savo misiją ir viziją (jos produktai ir rinka), išdėstymas;
- žmogiškieji ištekliai – reikiami žmonės ir įgūdžiai;
- atskiros detalios verslo plano dalys, kuriose nurodoma, kaip kiekvienas audito įmonės skyrius arba darbuotojas prisidės prie bendro strateginio plano įgyvendinimo (veikla ir rezultatai);
- biudžetai, rengiami visiems pirmiau nurodytiems elementams; ir
- principai ir procedūros, kuriais remdamiesi asmenys vykdo biudžetus ir veikia laikydamiesi organizacijos vertybių (vadovavimas ir kontrolė).

Remiantis planu nustatoma bendra audito įmonės kryptis ir patvirtinama, kad jūsų verslas turi išteklių, reikalingų finansiniams tikslams pasiekti. Planavimas yra tęstinis procesas, kuris vyksta visuose veiklos cikluose. Tai galioja kuriant strateginį planą arba vėliau rengiant biudžetus. Planą, kurį jūs sukūrėte šiandien, keičiantis aplinkybėms reikės peržiūrėti ir pakoreguoti.

Nepamirškite, kad vizija ir misija, kuriomis remiantis kuriamas strateginis planas, turėtų likti gana stabilios daugelį metų. Audito įmonės „vertybės“ – tai kultūros arba elgesio filosofija, kuria remiantis nustatoma, kaip elgiasi audito įmonė ir jos darbuotojai. „Vizija“ – tai siekiamybės, kokia audito įmonė turėtų būti, teiginys. „Misijoje“ turi būti apibrėžtas bendras strateginis audito įmonės tikslas ir tiksliai bei glaustai nurodyta, kaip vizija bus įgyvendinama.

Yra daugybė straipsnių ir vadovėlių, kuriuose aprašomi šios pagrindinės planavimo proceso dalys. Perskaitykite juos, jei jums reikia daugiau informacijos, nei pateikta šiame modulyje. Norėdami suprasti ryšius tarp strategijos lygių ir plano galite naudoti strateginio planavimo diagramą, pavaizduotą 1.6 priede. Jūsų strateginio plano pagrindą iš esmės sudaro tai, kas jūs esate ir ką jūs stengiatės pasiekti. Tai įtvirtinta audito įmonės misijoje, vizijoje ir vertybėse. Tai taip pat galioja ir jūsų asmeniniams tikslams, kuriuos galite išreikšti tokiais žodžiais:

„Aš noriu turėti stambią verslo įmonę, kuri užimtų didelę tikslinės rinkos dalį dėl savo, kaip iniciatyvaus pobūdžio ir realybę atitinkančias apskaitos paslaugas teikiančios įmonės, reputacijos“ arba

„Norėčiau turėti galimybę išeiti į pensiją, kai man sukaks penkiasdešimt“.

Kaip matote, ne visi asmeniniai tikslai yra nukreipti į apskaitos paslaugas.

1.3.1. Strateginio planavimo procesas

Jūsų strateginis planas turi būti pagrįstas prielaida, kad jūs tikrai norite vykdyti verslą ir kad jūsų paslaugos yra tinkamos jūsų klientų bazei. Jis turi rodyti, kad audito įmonė gali uždirbti pajamų, reikalingų jūsų šeimos išlaikymui ir pageidaujamos pusiausvyros tarp darbo ir asmeninio gyvenimo išlaikymui. Kitu atveju jūsų planas nėra įgyvendinamas. Pagrindiniai jūsų planą pagrindžiantys principai neturėtų labai keistis dešimt metų.

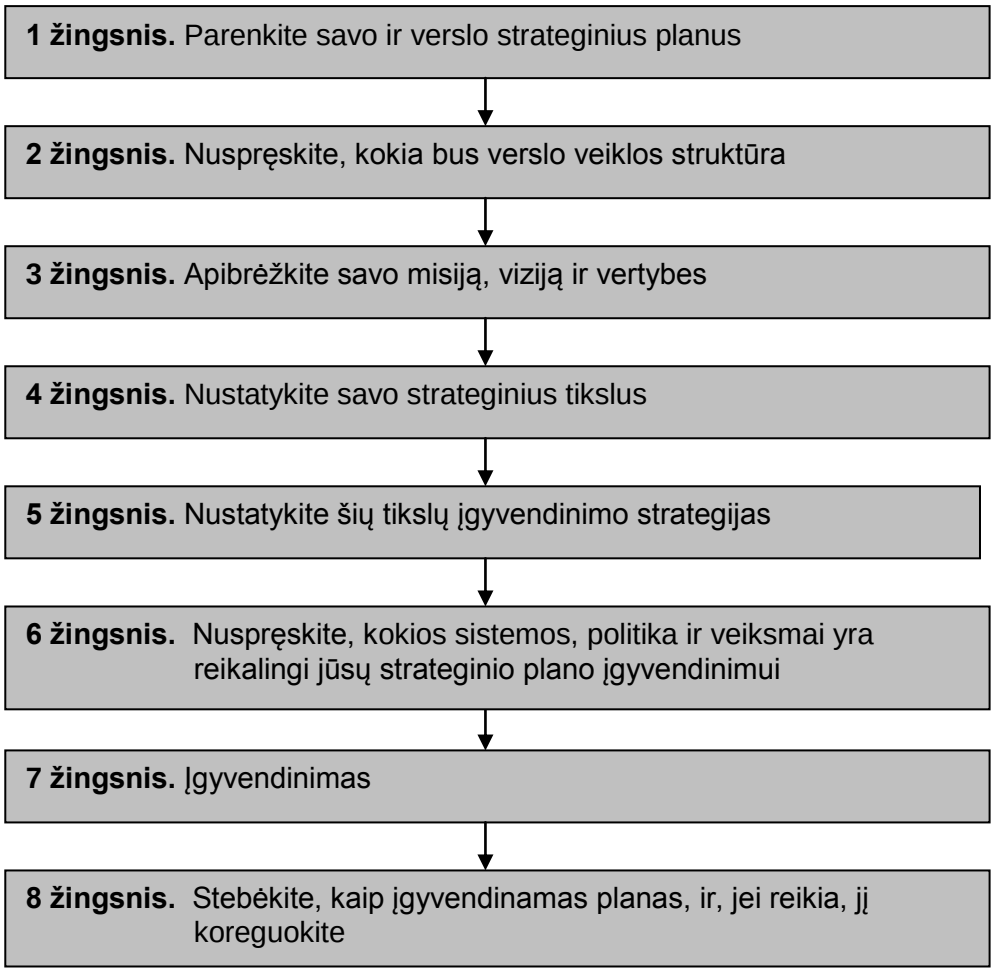
Per tuos dešimt metų teks pajusti nemažai komercinių ir profesinių pokyčių. Todėl į savo planą turite įtraukti tam tikrus trumpesnio laikotarpio veiksmų planus, skirtus kiekvienai audito įmonės daliai. Kai kurie planai (pvz., biudžetas) gali apimti dvylika mėnesių, kiti (tokie kaip personalo ar rinkodaros planai) gali būti numatyti trejiems metams. Kiekvienas skyrius paprastai sudaro savo planą, kuris savo ruožtu parodo, kaip tas skyrius prisideda prie bendro strateginio plano įgyvendinimo.

Nors 1.1 paveiksle pavaizduotas nuoseklus procesas, tačiau kai kuriuos žingsnius gali tekti atlikti tuo pačiu metu. Dėl vėlesniuose etapuose priimtų sprendimų gali tekti koreguoti anksčiau atliktą darbą. Įvykus profesinės ar komercinės veiklos pokyčiams gali tekti peržiūrėti biudžetus ar keletą žemesnio lygio planų. Kartais jums gali prireikti keisti ir pagrindinę strategiją: pavyzdžiui, galite nuspręsti, kad reikia naujos paslaugų linijos arba kad buhalterių profesionalų bendrija galėtų geriau įgyvendinti tam tikrus misijos aspektus nei privačia praktika užsiimantis auditorius. Būtent todėl planas yra „koreguojamas dokumentas“, kad juo galėtumėte vadovautis ateityje priimdami sprendimus. Turėdami dokumentuotą planą kiekvieną savo sprendimą priimsite laikydamiesi tam tikros drausmės: t.y., „Ar šis sprendimas padės mums eiti norima kryptimi?“.

Planą sudarykite struktūrizuotai. Pernelyg daug smulkaus verslo atstovų neturi aiškaus plano. Parinkus paprastą tikslo užrašymo metodą, dažnai gali būti lengviau jo siekti. Be to bus aišku, į kur nukreipti energiją ir veiksmus.

1.3.2. Proceso žingsniai

1.1. paveikslas. Aštuoni strateginio planavimo žingsniai



Skaitydami 1.1. paveiksle aprašytą aštuonių žingsnių procesą, kurkite ir užrašykite savo strateginį planą.

Jūsų strateginis planas – tai tvarka, kuria remdamiesi galėsite įvertinti bet kokias naujas idėjas ar galimybes. Užduokite sau klausimą − ar ši idėja arba galimybė atitinka audito įmonės misiją ir tikslus? Gerą idėją, kuri neatitinka jūsų audito įmonės misijos ir tikslų, galėtų įgyvendinti kai kurie arba visi partneriai, tačiau ne audito įmonės viduje. Pavyzdžiui, klientas gali kreiptis į jūsų audito įmonę, ieškodamas finansavimo naujam produktui, kuris yra parengtas komercinei gamybai. Jūsų gali prašyti padėti gauti lėšų iš bankų ar privačių investuotojų. Jei nuspręsite tiesiogiai prisidėti prie šios veiklos, darykite tai už audito įmonės ribų ir vykdykite ją įprastomis verslo sąlygomis. Tokia tvarka padės lengviau valdyti abi veiklas ir vertinti kiekvienos jų pasiekimus.

1 žingsnis: parenkite savo ir verslo strateginius planus

Tai darysite vienas ar įtrauksite ir kitus žmones? Privačia praktika užsiimantis auditorius, kuris neturi šeimos, strateginį planą gali pagrįsti tiks jam vienam svarbiais dalykais ir norais. Tačiau privačia praktika užsiimantis auditorius, kuris turi partnerį ir (arba) vaikų, greičiausiai tikslus nustatys pasitaręs su savo partneriu.

Tais atvejais, kai keli verslo partneriai turi skirtingą požiūrį į svarbius iššūkius, su kuriais audito įmonei teks susidurti, planavimo procese būtina nustatyti vieną kryptį, apjungiančią šiuos požiūrius.

Jei audito įmonė turi du ar daugiau biurų, kiekvienas jų gali turėti atsakingąjį partnerį ir netgi savo kultūrą, o tokiu atveju procesas tampa dar labiau komplikuotas.

Iš esmės yra tikėtina, kad nedidelis žmonių, dalyvaujančių kuriant audito įmonę, skaičius turės bendrą požiūrį ir įsitikinimus, todėl turėtų būti palyginti lengva susitarti dėl audito įmonės krypties. Tokioje situacijoje struktūrizuotas, „pasidaryk pats“ plano rengimo būdas turėtų duoti gerų rezultatų. Kai yra daugiau partnerių, didelis amžiaus skirtumas, keli biurai skirtingose vietose, prasmingiau būtų pasinaudoti konsultanto ar patyrusio tarpininko paslaugomis. Konsultantas gali padėti partneriams planavimo proceso metu ir sukurti galutinį planą, kuris būtų tinkamas visiems.

Planavimo užduotis: ar jūs pasiruošęs?

Parašykite atsakymus į šiuos klausimus:

- Ko jūs norite?
- Kokie jūsų asmeniniai tikslai?
- Ką norite pasiekti per ateinančius dešimt ir dvidešimt metų?
- Ką norite pasiekti savo asmeniniame ir profesiniame gyvenime?

Remdamiesi 1.1. priede pateiktu kontroliniu klausimynu galėsite įvertinti savo asmenybę ir tikslus. 1.1. atvejo tyrimas atspindi šį procesą – žr. 1.5 priedą.

Jūsų atsakymai yra svarbūs, formuojant savo strateginį planą. Jis savo ruožtu formuoja jūsų požiūrį į profesinį gyvenimą. Pavyzdžiui, jei jūs manote esąs verslo kūrėjas ir norite veikti dideliais mastais, ar būsite laimingas turėdamas audito įmonę, kurioje dirbtumėte tik jūs kaip vadovas, jūsų padėjėjas ir (priimamojo) sekretorė? Savo plane turite skirti daug dėmesio įmonės augimo klausimams, kurie galėtų apimti sujungimus, kitų audito įmonių dalių įsigijimą, geografinę klientų sklaidą ir kryžminius paslaugų pardavimus savo esamiems klientams.

Savo darbo laiką ir pajamas galite skirti kitai veiklai, kurią vykdote ne darbe. Todėl savo audito įmonėje turėtumėte daug dėmesio skirti mokymams, pareigų delegavimui ir veiklos vykdymui tuo metu, kai esate išvykęs.

Atlikdami šią užduotį apibendrinkite dalykus, kurių norite gyvenime pasiekti. Jūsų tikslai gali būti suskirstyti į šias kategorijas:

- **asmeniniai:** partnerystė, kuri tęstųsi visą gyvenimą, vaikai, ištikimų draugų būrys ir pan.;
- **profesiniai:** kaip svarbus jūsų gyvenime yra darbas? Ką iki šiol esate pasirinkę karjeros srityje ir kokiomis naujomis galimybėmis ketinate pasinaudoti ar kokias naujas kryptis ketinate pasirinkti? Kaip jūs išlaikysite ir (arba) kelsite savo kvalifikaciją? Kokios patirties jums reikia?

Žinokite ir supraskite savo asmeninius tikslus. Jei jūsų audito įmonė trukdys jums siekti asmeninių tikslų, jūs imsite jausti asmeninį nepasitenkinimą darbu. Jus gali piktinti, kad tam reikia skirti savo laiką arba pastangas. Galite patirti daugiau streso ir jaustis lyg nesugebėtumėte atlikti darbo. Jūsų darbo ir asmeniniai tikslai turi papildyti vieni kitus.

Šios užduoties tikslas yra parodyti, kaip jūsų audito įmonė padės siekti jūsų asmeninių, profesinių ir finansinių tikslų. Užtikrinkite, kad šiame modulyje (ir per visą jūsų karjerą) kuriamas planas būtų naudingas jums įgyvendinant savo tikslus. Pavyzdžiui, jei jums akivaizdžiai trūksta tam tikrų profesinių įgūdžių, eikite mokytis tos srities dalykų. Tai galite

padaryti formalių studijų būdu arba dabartinėje darbovietėje įgydami patirties bedirbdami. Gal jums reikėtų susirasti tinkamų įgūdžių turintį kolegą, kuris būtų jūsų partneris arba darbuotojas. Daugeliu atvejų profesinių įgūdžių trūkumą galima kompensuoti vienu ar kitu būdu.

Jei jūs pasitikite savo sugebėjimais, ir toliau plėtokite savo planus, kad galėtumėte dar labiau patobulėti. Jei atradote keletą didelių trūkumų, kitas žingsnis būtų parengti aiškų planą, kaip tokius trūkumus pašalinti. Tada galbūt po šešių, dvylikos ar aštuoniolikos mėnesių paaiškės, kada bus tinkamas metas žengti kitą žingsnį.

2 žingsnis: nuspręskite, kokia bus verslo veiklos struktūra

Jei planuojate formuoti buhalterių profesionalų bendriją – neatsižvelgiant į teisinę formą – jums reikės nustatyti, ar galimi partneriai yra suderinami iš etinės ir profesinės pusės.

Buhalterių profesionalų bendrija dažnai lyginama su santuoka. Abiem atvejais yra daugiau nei tik „aš“. Abi klesti, jei bendravimas yra veiksmingas. Abiejose dalinamasi ištekliais, kartais vienas partneris sutinka kažko atsisakyti dėl kito partnerio tikslų, abiem atvejais būtina kažką duoti ir kažką imti. Tiek vienu, tiek ir kitu atveju turi būti įsipareigojama ilgam laikui. Tai keblūs, imlūs laikui ir dažnai sunkiai nutraukiami (o kartais ir pikti) santykiai.

Kadangi partnerystės nutraukimas gali būti sudėtingas ir nemalonus procesas, todėl abi šalys turėtų nuo pat pradžių tinkamai suderinti partnerystę. Jei jaučiate, kad tam tikros problemos negalite aptarti su galimais partneriais prieš kurdami buhalterių profesionalų bendriją, ar manote, kad galėsite tai padaryti po to, kai ji bus įkurta? Jei jūs nesutinkate dėl tam tikro dalyko, kuris yra visos audito įmonės formavimo pagrindas (pvz., teikiamų paslaugų įvairovės, profesinių standartų ar pelno neskirstymo audito įmonės savininkams), anksčiau ar vėliau atsiras trintis.

Neskubėkite rinkdamiesi partnerius. Jei nusprendėte dirbti su partnerių grupe, dėkite nemažai pastangų, bendraukite dažnai ir tiesiogiai. Visada savo sprendimus ir veiksmus grįskite vienu kriterijumi: audito įmonės ir jos klientų interesai yra svarbiausi.

3 žingsnis: apibrėžkite savo misiją, viziją ir vertybes

Paprastai čia pradedamas strateginio planavimo procesas. Tačiau strateginis audito įmonės planas turi remtis sprendimais, priimtais 1 ir 2 žingsniuose.

Ši dalis yra ypač svarbi kuriantiems naują audito įmonę – neatsižvelgiant į tai, ar su partneriais, ar be jų. Nėra geresnio laiko nustatyti audito įmonės tipą nei įmonės veiklos pradžia.

Audito įmonės steigimas prasideda nuo vizijos apibrėžimo: trumpo sakinio apie bendrą naudą, kurią tikimasi suteikti klientams ir kitoms suinteresuotosioms šalims, kurios yra susijusios su audito įmone. Vizija labiau nusako audito įmonės daromą įtaką, o ne jos paslaugas ar galimas rinkas.

Nustačius bendrą viziją, ją galima performuoti į praktiškesnį planą, kuriame nurodoma, kokiu būdu audito įmonė darys įtaką. Audito įmonės misija – kitas dokumentas, kurį reikia parengti.

Antra vertus, jei jūs perkate audito įmonės dalį, jūs turite išanalizuoti numatytą audito įmonės misiją, viziją ir vertybes ir, atlikę išsamų patikrinimą, įsitikinti, kad partneriai jų laikosi.

„Organizacijos misija yra jos gyvavimo tikslas arba priežastis. Ji nusako, ką ji suteikia visuomenei. Tinkamai suformuluotoje misijoje apibrėžiamas pagrindinis išskirtinis tikslas, dėl kurio audito įmonė išsiskiria iš kitų to paties tipo įmonių, ir nustatoma audito įmonės veiklos sritis, t.y. siūlomi produktai (ir paslaugos) ir aptarnaujamos rinkos.“

Wheelen & Hunger 2000

Jūsų audito įmonės misijos apibrėžime gali būti nurodyta:

- nauda, kurią jūs teiksite savo klientams;
- trumpas audito įmonės siūlomų paslaugų sąrašas;
- trumpas klientų, kuriems ketinate teikti paslaugas, aprašymas;
- trumpas jūsų pagrindinės rinkos dalies aprašymas. Ji gali būti apibrėžta tam tikromis fizinėmis ribomis, pavyzdžiui, priemiestis, miestas ar regionas, arba tai gali būti vertikali rinka, pavyzdžiui, tam tikras klientų tipas.

Misijos apibrėžimas turi būti trumpas ir pakankamai paprastas, kad būtų lengvai įsimenamas tiek jums, tiek jūsų darbuotojams.

Apibrėžęs viziją ir misiją praktikuojantis asmuo turėtų sutelkti dėmesį į svarbiausius elgsenos ir požiūrių aspektus, kurie, jo nuomone, yra būtini siekiant šių standartų. Tokią funkciją atlieka vertybių apibrėžimas. Vertybės yra daugiau nei techniniai veiksniai (tokie kaip „nepriklausomumas“, „vientisumas“ ir (arba) „profesionalumas“), kurie laikomi apskaitos paslaugų dalimi. Vertybės apima pagrindinius audito įmonės savininkų ir darbuotojų požiūrius ir įsitikinimus, kuriais vadovaudamiesi jie spręs ateityje kilsiančias problemas.

Jei vienoje audito įmonėje dirbantys žmonės laikosi tokio paties požiūrio (arba vertybių), tada ne tik lengviau spręsti konfliktus ar etinius klausimus, bet ir lengviau juos nuspėti. Apskaitos paslaugas teikiančių audito įmonių vertybių apibrėžime paprastai būna šie žodžiai:

- pagarba
- mandagumas
- lygybė
- reagavimas į kliento poreikius
- dėmesys klientui
- naujovės

4 žingsnis: nustatykite savo strateginius tikslus

Vadovaudamiesi misijos apibrėžimu aiškiai nustatykite kelis „stambius“ tikslus. Vadovaudamiesi šiais tikslais galėsite įvertinti, kaip jums sekasi vykdyti savo misiją. Dažniausiai tai yra vidiniai tikslai, kurie neturėtų būti atskleisti už audito įmonės ribų.

„Tikslai yra galutiniai suplanuotos veiklos rezultatai. Jie nurodo, kas ir iki kada turi būti pasiekta ir, jei įmanoma, turi būti įvertinami kiekybiškai. Pasiekus įmonės tikslus, įgyvendinama jos misija.“

Wheelen & Hunger 2000

Jei steigiate audito įmonę, jūsų tikslai gali būti panašūs į šiuos:

- pasiekti (XX) % metinių pajamų augimą per penkis pirmuosiuos audito įmonės gyvavimo metus;
- grynąsias metines pajamas vienam partneriui padidinti iki (XXXX) JAV dolerių;
- (XX) % metinio pelno skirti audito įmonės kapitalo didinimui (pavyzdžiui, įrangos įsigijimui siekiant padidinti produktyvumą, sistemos vystymui arba esminiams personalo tobulinimo projektams).

Ne visi tikslai turi būti finansiniai. Verslas yra pelningas ir auga, jei yra teikiamos paslaugos, kurioms yra paklausa, ir už kainą, klientų požiūriu atitinkančią suteikiamą vertę. Remiantis „subalansuotų rodiklių sistema“ verslą galima įvertinti ne tik pagal finansinius rezultatus, bet ir pagal kitus rodiklius, pavyzdžiui, klientų pasitenkinimas, darbuotojų komandos įgūdžių tobulinimas ir išlaidos naujų produktų ar paslaugų vystymui.

Jūsų tikslai turėtų apimti:

- jūsų darbuotojų mokymą ir tobulinimą;
- audito įmonės reputaciją svarbiausioje rinkos dalyje;
- jūsų paslaugų kokybę ir reikalingumą;
- klientų pasitenkinimą.

Jums gali prireikti sukurti tam tikras priemones arba apskaičiuoti tam tikus rodiklius, kad galėtumėte sekti, kaip jums sekasi įgyvendinti prieš tai minėtus dalykus. Kai kurias iš šių priemonių ar rodiklių galite taikyti pagrindiniams klientams arba vykdyti reguliarias savo darbuotojų apklausas.

5 žingsnis: nustatykite šių tikslų įgyvendinimo strategijas

Iškėlę kelis specifinius tikslus, kuriuos galite išmatuoti, kitas žingsnis yra numatyti, kokiu būdu jų sieksite. Galite pasinaudoti kontroliniu klausimynu, pateiktu 1.2. priede.

Šioje vietoje reikia nuspręsti, kokiu būdu kiekviena paslauga – apskaita, mokestiniai patarimai ir deklaravimas, auditas, finansų planavimas ir verslo plėtros patarimai – neš pelną, padės pasiekti numatytą atlygio augimą ar prisidės prie strateginių tikslų siekimo.

Tai yra ta dalis, kai darbo kiekis pradeda didėti beveik visose srityse. Todėl bus paprasta aptarti bendrą audito įmonės kryptį su pagrindiniais žmonėmis, tokiais kaip esami ir galimi darbuotojai, išorės finansų specialistai. Galite pradėti galvoti apie tai, kaip jūs finansuosite savo strateginį planą, kai jis jau bus sukurtas. Ekstravagantiškos ambicijos turėtų būti derinamos su sveika (finansinės) realybės doze!

Išsamiais veiklos tikslais galite suteikti kiekvieno skyriaus darbuotojui kryptį ir užtikrintumą, kad jis galėtų iš tikrųjų prisidėti prie bendro tikslo siekimo.

6 žingsnis: nuspręskite, kokios sistemos, politika ir veiksmai yra reikalingi jūsų strateginio plano įgyvendinimui

> „Politika – tai bendra sprendimų priėmimo gairė, siejanti strategijos formulavimą ir jos įgyvendinimą. Audito įmonės naudoja politiką siekdamos užtikrinti, kad visi jos darbuotojai priima sprendimus ir imasi veiksmų, atitinkančių įmonės misiją, viziją ir strategiją.“
>
> Wheelen & Hunger 2000

Politika – tai norminantis dokumentas, kuriuo remiantis darbuotojai yra įgalinami imtis veiksmų arba jų veiksmai yra varžomi. Pavyzdžiui, galite parengti finansinės veiklos principų rinkinį, kuris gali būti naudingas pradedančioje audito įmonėje:

- kai ilgalaikis turtas yra perkamas naudojant tiesiogiai ir lizingo (nuomos) būdu pirktus produktus. Tuo siekiama, kad maždaug 50 % ilgalaikio turto būtų įsigyta naudojant nuosavas lėšas;
- pirmais metais mokėti (XXXX) JAV dolerių dydžio mėnesinį atlyginimą direktoriui (partneriams), o likusią pelno dalį panaudoti didėjančioms nebaigto darbo apimtims finansuoti ir skoloms grąžinti. Grynųjų pinigų poreikis turi būti tenkinamas naudojant banko šaltinius;
- augti naudojant įmonės viduje sukurtas sistemines priemones ir pritraukiant klientus audito įmonės pastangomis ir per dabartinių klientų rekomendacijas.

Jei audito įmonė laikytųsi visų trijų pirmiau nurodytų principų, ji negalėtų svarstyti arba pirkti kitos audito įmonės dalį, jei pasitaikytų tokia galimybė. Jei audito įmonė turėtų kitokį principų rinkinį (pavyzdžiui, trečiu punktu siektų greito klientų skaičiaus ir įkainių lygio augimo), tada susijungimas su kita audito įmone neabejotinai būtų tinkamas variantas audito įmonės plėtrai.

7 žingsnis: įgyvendinimas

Kitame žingsnyje reikėtų sugalvoti, kaip įgyvendinti savo principus. Dėl to taip pat padaugėja sąrašų ir dokumentų. Wheelen ir Hunger (2000) nustatė tris aspektus:

- programos: būtina vykdyti veikla ir veiksmai;
- biudžetas: sąnaudų, ir, tikėtina, pajamų, susijusių su kiekviena programa, suvestinė;
- procedūros: specifiniais veiksmai, kuriuos būtina atlikti.

8 žingsnis: Stebėkite, kaip įgyvendinamas planas, ir, jei reikia, jį koreguokite

Labai svarbus planavimo proceso elementas yra pagrindinių veiklos rodiklių (PVR) nustatymas, kad būtų galima apibendrinti audito įmonės veiksmus ir tokių veiksmų rezultatus. Kai kurie PVR – tai faktiniai duomenys palyginti su biudžetiniais, kiti gali būti tiesiog jūsų nustatyti, pavyzdžiui: „Mes norime, kad audito įmonės einamojoje sąskaitoje visada būtų mažiausiai 10 000 JAV dolerių grynųjų pinigų atsarga“. Kiti PVR gali būti gauti iš išorės šaltinių, pavyzdžiui, lyginamosios finansinių rodiklių analizės, kurią pateikė specialistų tiriamosios grupės, arba iš audito įmonę palaikančių tinklų. Toliau šiame modulyje yra pateiktas svarbių PVR sąrašas, kurį audito įmonė gali naudoti kontroliuodama ir vertindamas savo veiklos rezultatus.

Jei faktiniai veiklos rezultatai neatitinka biudžeto arba lyginamojo įvertinimo, grįžkite į planavimo procesą ir ieškokite problemos priežasties. Ją radę, padarykite plane visus būtinus pakeitimus.

Kur dabar?

Svarstydami problemas tokiu būdu, jūs pasieksite dviejų dalykų:

- pirma, jūs būsite labiau įsipareigojęs laikytis plano, kuris yra užrašytas. Dažnai vien žinojimas, kad yra toks dokumentas, gali skatinti siekti daugiau tikslų, kurių nepasiektumėte kitomis aplinkybėmis;

- antra, jei permąstysite keletą galimų problemų ir suplanuosite įvairius jų sprendimo scenarijus, dažniausiai galėsite jų tiesiog išvengti. Vienas iš privalumų, nurodytas rizikos valdymo skiltyje (7-asis Modulis), yra tas, kad išankstinis žinojimas apie galimą problemą dažnai gali padėti jos išvengti.

Šiame modulyje jau buvo akcentuota, kad planavimo proceso metu gavus naujos informacijos dažnai reikia peržiūrėti anksčiau priimtus sprendimus. Jūs turėtumėt nuolat kartoti šį procesą ir visus jo žingsnius, vis juos tobulindami ir atnaujindami.

Tai *nereiškia*, kad taip niekada ir nepradėsite tikro darbo! Tai reiškia, kad po maždaug šešių − dvylikos mėnesių jums vėl reikės peržiūrėti visą planą ir atnaujinti jį, kad jis būtų tinkamas imtis naujų veiksmų. Gerai būtų, jei tų naujų veiksmų imsitės likus ne daugiau kaip šešiems mėnesiams iki pasieksite savo tikslų! Ir dar būtų gerai, kad jums nereikėtų pergalvoti visų savo asmeninių ambicijų ir siekių, arba perrašyti misiją ar audito įmonės politiką. Geriau būtų skirti laiko sistemų tobulinimui ir biudžetų tikslinimui, nes nuo tokių sistemų ir biudžetų priklausys jūsų tolimesni veiksmai per kitus šešis − dvyliką mėnesių. Visą laiką žinokite, kad kiekvienas veiksmas jus artina prie jūsų tikslų ir misijos įgyvendinimo. Todėl strateginiam planui ar verslo planui apibrėžti ir yra vartojamas „koreguojamo dokumento“ terminas.

1.4. Veiksmingų santykių su klientais ir darbuotojais planavimas

Naudodamos savo įgūdžius ir laiką, o apie gaunamus rezultatus ir naudą informuodamos klientus, audito įmonės daugiausia kuria nematerialų produktą. Savaime suprantama, kad veiksmingas bendravimas su kitais žmonėmis yra pagrindinis audito įmonės darbuotojo gebėjimas. Šioje skiltyje yra apžvelgti veiksniai, kurie yra svarbūs siekiant sukurti patikimus santykius su tais, su kuriais susiduriame profesiniame gyvenime.

1.4.1. Iššūkiai dėl kartų įvairovės

Socialinių dalykų žinovai pastebi, kad įvairios žmonių grupės turi labai skirtingus troškimus ir paskatas. Dėl šios priežasties, norint veiksmingai bendrauti, būtina žinoti, kaip konkrečią žinutę pritaikyti skirtingoms kartoms, kad ji būtų motyvuojanti. Praktikuojantys asmenys privalo suprasti, kad jūsų klientai ir personalas yra iš skirtingų kartų. Naudodami vieną bendravimo ar vadovavimo būdą, nesuformuosite motyvuotos darbo jėgos ir negarantuosite veiksmingo bendravimo su visais klientais. Kartų įvairovė tarp darbuotojų yra plačiau aprašyta 4-ame modulyje.

Kuo jūsų darbuotojų mąstymas skiriasi nuo jūsų

Kiekvieno individo formavimuisi įtakos turi jo auklėjimas ir laikas, kuriuo jis gyvena. Apsvarstykite, kaip įvairūs pagrindiniai tautų istorijos etapai gali formuoti žmonių, gyvenusių skirtingais laikotarpiais, požiūrį: pavojai ir asketizmas, kurie siejami su karo metais, pasitikėjimas ir nerūpestingumas, kuriuos lemia ilgas ekonomikos pakilimas, netikrumas, su kuriuo susiduria dauguma šalių per ekonomikos nuosmukius, tokius kaip 2008−2009 metais. Žmonės, gyvenantys tokiu laikotarpiu, turės tam tikrą mąstyseną, suformuotą atsižvelgiant į tų laikų poreikius ar galimybes. Ta mąstysena gali nesikeisti visą gyvenimą ir turėti įtakos kasdieniams jų sprendimams ir veiksmams.

„Pagrindinės jų įsidarbinimo audito įmonėje priežastys yra karjeros galimybės, apmokamos kasmetinės atostogos (apmokamos atostogos dėl asmeninių priežasčių) ir alga – tokiu atveju... Tai yra daugialypė karta.“

Dennis 2006

„Audito įmonių darbuotojų kaitos rodiklis, palyginti su 60 didžiausių JK audito įmonių rodikliais, yra mažas, t.y. apie 10 proc.“

Perry 2008

„Naujai pasamdyti darbuotojai paprastai ištveria trumpiau nei dvejus metus, todėl mažos audito įmonės per metus praranda apie dešimtadalį savo darbo jėgos... Kitos įdarbinimo paslaugas teikiančios įmonės pripažįsta, kad jie net nebando surasti buhalterių mažoms audito įmonėms.“

Tarasco & Damato 2006

Darbuotojų kaita yra rimta audito įmonių problema, kuri yra aptarta 4-ame modulyje kartu su patarimais, kaip suprasti darbuotojų mąstyseną.

Pagrindinės vertybės

Remiantis „geriausios praktikos“ požiūriu būtina išnaudoti audito įmonės darbuotojų turimus įgūdžius ir skatinti abipuse pagarba grįstus darbinius santykius.

Kai kurie skatinamieji veiksniai bus svarbūs visiems darbuotojams ir partneriams, kokios kartos jie bebūtų: tokie veiksniai, kaip vadovo principingumas ir nuoseklumas, pripažinimas ir pagyros už gerą darbą, įgūdžių tobulinimas ir darbo įvairovė. Audito įmonės vadovai, įrodę, kad laikosi šių pagrindinių vertybių, įgis didelę kitų partnerių, darbuotojų, klientų ir tiekėjų pagarbą.

Pavyzdžiui, galite peržiūrėti toliau pateiktus klausimus dėl įdarbinimo strategijos vientisumo, darbuotojų išsaugojimo arba motyvacijos.

- Kokia diskusijų apie darbo rezultatus ar karjeros planavimą nauda, jei vadovas nenurodo esminių neigiamų darbuotojo darbo rodiklių? Atviras bendravimas yra būtinas, nors jis kartais gali būti nesmagus vienai iš šalių. Natūralu, kad neigiamas pastabas būtina pateikti atsargiai, norint išlaikyti gerus darbinius santykius.

- Ar jūs nuosekliai laikotės pagrindinių vertybių? Jei ne su visais elgiatės vienodai, jūsų darbuotojai nebesilaikys nė vienos iš šių pagrindinių vertybių.

- Ar etiška būsimam darbuotojui klaidingai apibūdinti poziciją ar pareigas? Galiausiai naujas darbuotojas pamatys, kad jo pareigos yra ne tai, ko jis arba ji tikėjosi, todėl dirbs nenoriai, silpnins pasitikėjimą tarp darbdavio ir darbuotojo. Tikėtina, kad dėl to darbuotojas atsisakys savo pareigų ir vėl reikės ieškoti naujo žmogaus, o tai įmonei kainuos nemažai pinigų ir laiko. Tai gali turėti neigiamos įtakos ir darbuotojui – jis (ji) bus įdarbintas labai trumpam laikotarpiui arba taps labiau ciniškas visų darbdavių atžvilgiu.

Kelios pagrindinės pagarba pagrįstos vertybės turės įtakos bet kokiam bendravimui su žmonėmis, susijusiais su jūsų audito įmone. Sukūrę tokį pagrindą galėsite naudoti daugybę stimulų arba bendravimo su skirtingų kartų darbuotojais metodų. Tokiu būdu galėsite veiksmingai pasinaudoti visais audito įmonėje dirbančių žmonių talentais ir įsipareigoti juos klientams teikti aukštos kokybės paslaugas.

1.4.2. Klientų požiūriai

Socialiniai ir technologiniai pokyčiai atsispindės klientų požiūryje *ir* jį keisis. Be jokios abejonės pastebėsite, kad tai turi įtakos daugumai jūsų audito įmonės sričių. 5-ame modulyje aprašyta, kaip technologijos pakeitė visus šiandieninės apskaitos sritis.

Klientai tikisi, kad jie bus greitai aptarnauti ir kad darbai bus greitai atlikti. Atsiradus fakso aparatams, verslo reikalus pradėta tvarkyti gerokai greičiau. Dabar dokumentai, ypač siunčiami į kitą šalį, gavėją gali pasiekti greičiau nei po kelių dienų ar savaičių. Vien tik dėl šio veiksnio gerokai pasikeitė požiūris į bendravimo procesą: dėl to galima tikėtis, kad tam tikras dalykas gali būti sutvarkytas *dabar*.

- Greitas elektroninio pašto, ypač naudojant PDF ir (arba) suspaudimo technologijas failams apsaugoti ir suspausti, adaptavimas tik dar labiau paskatino tokį požiūrį. Dabar svarbūs dokumentai arba failai į bet kurį pasaulio kraštą gali būti perduodami per kelias sekundes. Naudojant nešiojamuosius kompiuterius, bevielį internetą ir mobiliuosius telefonus reikiamą žmogų galima pasiekti bet kurioje vietoje – biure arba už biuro ribų, darbe arba išėjusį iš darbo. Dėl sparčiai didėjančios technologijų aprėpties, klientai tikisi, kad bet kuri problema gali būti perduota „tinkamam žmogui“ („mano“ buhalteriui, „mano“ auditoriui, „mano“ verslo konsultantui) per kelias valandas ar net minutes. Galima rasti atsakymus ir juos perduoti. Problemas galima išspręsti. Patarėjai turi būti pasirengę teikti patarimus bet kuriuo metu, kai tik jų prireikia.

- Žmonės nebe taip kantriai laukia atsakymų. Kompiuterių ir programinės įrangos pardavėjai skatina visus tikėti, kad informacija gali būti pateikta „vieno mygtuko paspaudimu“: jau nebesvarbu, kad reikia įvesti tam tikrus duomenis ar užtikrinti, kad informacija būtų kokybiška, tinkama ir tiksli.

Dėl šių veiksnių klientai tikisi, kad darbas bus atliktas greitai ir su mažomis sąnaudomis. Dar blogiau – klientai mažiau linkę atleisti klaidas ar skaičiavimo netikslumus. Klientai tikisi greito aptarnavimo, kuris būtų be klaidų ir kuo mažesnėmis sąnaudomis.

Todėl audito įmonės turi įdiegti atitinkamas technologijas, o tada sužinoti, ką galima ir ko negalima jomis atlikti. Joms reikia gerai apmokytų darbuotojų, kurie dirbtų su tokiomis programomis, suprastų galimas problemines sritis, dėl kurių gali būti gaunamas netikslus rezultatas. Jie turi pateikti greitą ir tikslią informaciją ir greitai aptarnauti klientus. Taip pat audito įmonės turi išaiškinti klientams, kad jos turi daug klientų, kad visi joms yra svarbūs ir kad visi tikisi pirmumo teisės. Kaip ir bet kokioje profesinėje veikloje, tam reikia mokėti išlaikyti pusiausvyrą.

1.4.3. Informacijos „nuvertėjimas“ dėl jos pateikiamo internete

Vis daugiau organizacijų, įskaitant valdžios institucijas ar agentūras, skelbia daugybę neapdorotos informacijos savo svetainėse. Didelė dalis šios informacijos nieko nekainuoja, ypač jei ji susijusi su „visuomenės interesais“. Vartotojai turėtų patys ieškoti kokybiškos informacijos patikimose svetainėse.

Tokia lengva prieiga prie informacijos reiškia, kad kai kurie klientai patys ieškos informacijos ir patys spręs savo verslo problemas ir (arba) su mokesčiais ar kitais dalykais susijusius klausimus. Tačiau kyla rizika, kad klientai, netinkamai įvertinę iškilusią problemą arba veikę vadovaudamiesi neišsamia informacija, gali imtis netinkamų veiksmų.

Buhalteriai gauna atlygį už patarimus klientams: patarimas būna pagrįstas informacija (kurią kai kurie klientai gali rasti nemokamai internete) *ir* pritaikytas specifinei kliento situacijai. Todėl buhalteriai turi stengtis suteikti klientams papildomos vertės (teikdami naudą, ne tik informaciją) ir nuolat užtikrinti, kad jų paslaugos yra nebrangios, saugios ar patikimos.

1.4.4. Iššūkiai dėl didesnio klientų mobilumo

Teikiant lengvai pasiekiamą informaciją ir greitą atsakymą galima išsiugdyti labiau išprususius klientus (ar bent jau leisti klientams tikėti, kad jie yra labiau išprusę). Tokie klientai reikalauja, kad jų buhalteriai nedarytų klaidų ir teiktų geros kokybės paslaugas. Todėl tikėtina, kad jie dažniau skųsis ar netgi kaltins profesine nekompetencija ar aplaidumu.

Pagaliau, nepatenkinti tam tikrais audito įmonės teikiamų paslaugų aspektais, klientai nenorės su ja dirbti toliau. Siekiant išlaikyti klientus ilgą laiką prireiks daugiau dėmesio nei bet kada anksčiau.

1.5. Įvairių audito įmonės funkcinių padalinių planų rengimas

Vykdant bendrą strateginį planavimą šioje skiltyje yra išdėstyta, kaip kurti išsamius šių funkcinių padalinių planus:

- paslaugų teikimas;
- rizikos valdymas ir mažinimas;
- personalas;
- rinkodara ir pardavimai;
- technologijos;
- administracija; ir
- finansai arba biudžeto rengimas, siekiant sujungti finansines pasekmes ir išteklius, reikalingus įgyvendinant įvairius planus.

1.5.1. Paslaugų teikimo planas

Šiame plane turi būti aiškiai nurodyta jūsų audito įmonės teikiamų paslaugų įvairovė. Taip pat svarbu, kad būtų aprašyta, kaip audito įmonė elgsis su paslaugomis, kurių ji nesiūlo: ar klientams bus rekomenduojama kita organizacija, ar tiesiog pasakyta patiems ieškotis reikalingos paslaugos teikėjo.

Paslaugų teikimo plane turi būti numatyta, kiek valandų bus skiriama profesinės kvalifikacijos kėlimui ir kur tai bus daroma: audito įmonės viduje, dalyvaujant kursuose už audito įmonės ribų.

Plane turi būti aprašyta, kokios sistemos ir procedūros taikomos audito įmonėje. Gerai dokumentuotos ir atnaujintos sistemos bei procedūros yra būtinos, siekiant veiksmingai teikti paslaugas. Jose taip pat būna nurodyti pagrindiniai (ir paprastai iš geriausios praktikos) procedūriniai žingsniai, siekiant teikti patikimas ir tinkamas paslaugas. Esant aiškioms, gerai dokumentuotoms sistemoms galima lengviau nuspręsti, kiek laiko ir darbo reikės užduočiai įvykdyti, sumažėja tikimybė, kad profesionalai kažką „supras neteisingai“. Be to, partneriai turi galimybę veikti visą profesionalų audito įmonėje atliktą darbą, o ne tiesiogiai atlikti arba asmeniškai tikrinti kiekvieną darbuotojų veiksmą.

Kiekvienoje audito įmonėje turėtų būti ekspertas, kuris prižiūrėtų, kaip audito įmonėje yra naujinami ir papildomi dokumentai bei procedūros. Šis asmuo privalo turėti įgaliojimų, kuriuos jam suteikia visi partneriai, kad nebijodamas galėtų naujinti ar taisyti dokumentus, taip pat užtikrinti, kad partneriai ir darbuotojai juos naudoja. Tam gali prireikti ir tam tikros technologinės pagalbos: pavyzdžiui, svarbiausi dokumentai turėtų būti laikomi apsaugotoje kompiuterinės sistemos dalyje taip, kad visus dokumentus būtų galima gauti ir skaityti, bei ne keisti (skaitykite 5-ą modulį).

Kartais didelė audito įmonės darbo procesų dalis turėtų būti keičiama: dėl naujų apskaitos standartų gali tekti gerokai pakeisti dabartinius procesus. Taip pat, įdiegus naują programinę įrangą, kartais gali tekti sukurti naujus procesus. Jei reikia atlikti tokius esminius pakeitimus, pabandykite perkurti tam tikrą procesą iš naujo. Taip procesas vis dar bus nesudėtingas ir tiesiogiai įvykdomas, tačiau teikiamų profesionalių paslaugų kokybė nenukentės. Savaime suprantama, kad apie atnaujintą procedūrą reikia tinkamai (pvz., per mokymus arba aiškinamąjame memorandume) informuoti visą personalą.

Atminkite, kad paslaugų teikimo planas gali turėti įtakos visai organizacinei struktūrai. Kartais vienas audito įmonės skyrius ar komanda tampa tokie dideli, kad veikia visą organizacinę struktūrą. Tokiu atveju turite peržiūrėti paslaugų teikimo planą ir, jei būtina, atlikti pakeitimus.

1.5.2. Rizikos valdymo ir mažinimo planas

Skaitykite 1.6. skyrių „Rizikos valdymo požiūrio kūrimas audito įmonėje“ apie rizikos valdymo plano kūrimą. 7-ame modulyje pateiktos konkrečios gairės dėl audito įmonės rizikos valdymo strategijų (7.3. skyrius) ir verslo tęstinumo planavimo (5.12. ir 7.6. skyriai).

1.5.3. Žmogiškųjų išteklių planas

Kadangi audito įmonės paslaugas teikia žmonės, todėl žmogiškųjų išteklių planas turi atitikti paslaugų teikimo planą. Atitinkamai, rengiant personalo planą turėtų būti bandoma prognozuoti tikėtiną žmonių skaičių ir jų įgūdžius, kurių audito įmonei prireiks per maždaug aštuoniolika mėnesių. Jei audito įmonės prognozės apima daugiau nei aštuoniolikai mėnesių, teks pernelyg daug spėlioti. Kurios paslaugų paklausa turėtų smarkiai augti, o kurių gali sumažėti? Ar darbuotojai gali būti perkelti iš vienos audito įmonės dalies į kitą? Jei taip, ar jiems reikės persikvalifikuoti? Kokie nuolatiniai mokymai, per kuriuos darbuotojams būtų teikiama naujausia informacija, būtina veiksmingam darbui atlikti, yra reikalingi? Kaip audito įmonė galėtų išsaugoti pagrindinius žmones, kurie daug prisidės prie jos sėkmės ateityje? Visi šie klausimai gali padėti sujungti abu planus.

Plane turėtų būti pateikti 1.4. priede išdėstytų problemų sprendimai. Daugiau informacijos pateikta ir 4-ame modulyje.

Greičiausiai audito įmonė, atsižvelgusi į savo poreikius ir kultūrą, turės papildyti šį sąrašą kitais klausimais.

1.5.4. Rinkodaros ir pardavimų planas

Jūsų rinkodaros plane turėtų būti numatyti veiksmai, kuriuos atlikę galėtumėte pajudėti iš dabartinės pozicijos (pavyzdžiui, nėra klientų ar yra netinkami klientai) link siekiamos pozicijos, nustatytos jūsų strateginiame plane. Pagrindinės jūsų rinkodaros plano sudedamosios dalys turi būti:

- jūsų audito įmonės misijos apibrėžimas ir vizija;
- trumpas jūsų rinkodaros tikslų apibūdinimas ir paaiškinimas, kaip jie papildo jūsų misijos apibrėžimą;
- rinkodaros programos įgyvendinimo ir bet kokių svarbių įvykių laiko skalė;
- rinkodaros strategijos, kurios bus taikomos audito įmonės viduje ir išorėje; ir
- ištekliai (fiziniai ištekliai plius sąnaudos), reikalingi rinkodaros planui įgyvendinti.

Vykdydami rinkodaros veiklą paprastai daugiausiai dėmesio skisite keletui veiksmų. Nors jūs galite būti nustatę svarbiausią tikslą (pavyzdžiui, tam tikras atlygio augimo tempas arba nauji klientai iš tam tikro pramonės segmento), kiti tikslai nebūtinai vienas kitam prieštarauja. Jūsų rinkodaros tikslai gali būti:

- plėsti jūsų audito įmonės žinomumą rinkoje;
- kurti savo prekės ženklą;
- atnaujinti savo klientų bazę;

- pritraukti naujų klientų; ir (arba)
- didinti atlygį, siūlant naujas paslaugas esamiems klientams.

Dauguma audito įmonių daugiausia dėmesio skiria paskutiniams dviems tikslams, o prekės ženklo ir audito įmonės žinomumą rinkoje nustumia į antrą planą. Jie yra aiškus ir pamatuojamas daugybės reklamų rezultatas. Rinkodaros specialistai, kurių darbas yra pritraukti naujų klientų ir padidinti atlygį, naudos kai kurias vidines ir išorines rinkodaros strategijas. Išorinės strategijos yra tos, kurias įgyvendinant į audito įmonę yra pritraukiami nauji klientai. Tipiniai išorinių strategijų pavyzdžiai:

- klientų rekomendacijos;
- narystė profesinėse arba bendruomeninėse organizacijose;
- profesionalų tinklo rekomendacijos;
- žodiniai susitarimai;
- holdingo funkcijos klientams, rekomendacijų tinklų nariai ir potencialiems klientai;
- reklama ir žiniasklaida;
- seminarai;
- reklama telefonų knygose;
- straipsniai informaciniuose biuleteniuose;
- reklama interneto svetainėje; ir
- jūsų profesinės asociacijos rekomendacijos.

Vidinėmis strategijomis galite didinti iš esamų klientų gaunamą atlygį. Tai galima pasiekti trimis pagrindiniais būdais:

- daugiau esamų paslaugų teikti esamiems klientams;
- esamiems klientams pradėti teikti naujas paslaugas; ir
- didinti įkainius.

Nuspręskite, kam norėtumėte skirti daugiausia dėmesio ir tai nurodykite savo rinkodaros plane. Tačiau, kaip ir visuose planuose, daugiausia dėmesio turi būti skiriama veiksmams, kuriais kiekvienas žmogus turėtų prisidėti prie plano įgyvendinimo. Pavyzdžiui, savo rinkodaros plane galite nurodyti tokį teiginį: „Mes susisieksime su visais esamais verslo klientais ir aptarsime jų planus dėl nekilnojamojo turto ir pensijų strategijų įgyvendinimo.“ Šis teiginys nieko vertas, išskyrus, kai visi partneriai ir vadovai aptaria šiuos klausimus su klientais per metinę apskaitos peržiūrą.

Kartais atrodo, kad rinkodaros specialistų darbas gerokai skiriasi nuo buhalterio darbo. Priešingai, rinkodara yra neatskiriama kiekvieno buhalterio darbo dalis: atlikite savo darbą profesionaliai, tada klientams paaiškinkite, kokią naudą suteikėte jam ar kitiems klientams. Tai turėtų būti paprasta (ir pelninga) su esamais klientais, t.y. tiesiog užduoti vieną ar daugiau klausimų ir daugiau apie juos padiskutuoti. Prieš tai pavyzdyje nurodyti klausimai

gali būti užduoti tokiu būdu: „Verslas šiuo metu einasi gerai, bet ar jūs turite pakankamai santaupų, kad būdami pensijoje galėtumėte daryti tai, ką norite? Mes galime jums padėti paruošti verslą pardavimui ir įvertinti, ar jūsų pensijų planai yra tinkami, o santaupos – pakankamos.“

Kurdami savo rinkodaros planą naudokitės 1.3. priede pateiktu šablonu. Jame privalote nurodyti tikslus ir strategijas, reikalingas jūsų strateginiams tikslams pasiekti. Šablone jau įtraukta pora pavyzdžių, kuriais galėsite pasinaudoti. (Galite pasidaryti šablono kopiją ir ją naudoti.) 1.5. priede pateiktoje 1.2. atvejo analizėje yra parodyta, kokius savo paslaugų reklamavimo klientams būdus audito įmonė galėtų sukurti.

Rinkodaros metodai

Galite sugaišti nemažai laiko planuodami kiekvieną reklamą, o dar daugiau laiko – rengdami medžiagą. Nepamirškite tikslo: ką prašote esamą arba būsimą klientą daryti?

Štai keletas idėjų:

- įveskite sistemą arba sudarykite kontrolinį klausimyną, kuriais remdamiesi galėsite užtikrinti, kad klientams pranešama apie paslaugas, susijusias su jų situacija. Tai gali būti pagrindinis klausimas („Kaip jūs ruošiatės savo pensijai?“ arba „Kaip dažnai jums pritrūksta apyvartinių lėšų per metus?“) arba formalesnė visų teikiamų paslaugų schema. Įsitikinkite, kad tą patį daro visi partneriai kasdien dirbdami su savo klientais;

- pradėję teikti naują paslaugą, apie ją pakalbėkite su kiekvienu klientu, kad jis galėtų suprasti audito įmonės teikiamą naudą ir įsitikinti, kad paslaugos teikimas yra sklandus. Dažnai, kliento biure apsilankęs partneris gali pastebėti, kad reikia papildomų apskaitos paslaugų;

- galite iššvaistyti daugybę pinigų „nuotaikingoms“ reklamoms, dėl kurių partneriai mano esantys iniciatyvūs. Kur kas geresnis būdas yra reklamuoti konkrečią paslaugą ir gauti tiesioginį grįžtamąjį ryšį;

- užtikrinkite, kad atvejų analizėse kliento tapatybė ir detalės būtų paslėptos ir išliktų konfidencialios;

- Ar klientams aišku, kad jūs prašote jų imtis veiksmų? Tinkamai parašytas laiškas ar brošiūra gali būti laiko švaistymas, jei jie klientui ar būsimam klientui nebus būtini. Geras reklaminis tekstas turi pažadinti susidomėjimą ir tik tada skatinti veiksmą. Reklaminėje medžiagoje rašykite aiškiai;

- įvertinkite sąnaudas ir atsaką. Venkite būdų, kurie nepasiteisino, ir daugiausia dėmesio skirkite tiems, kurie pasiteisino. Galite turėti daugybę gerų reklamos idėjų, todėl nebijokite kai kurių išbandyti. Įvertinkite, kokios yra vieno atsako ir naujo pardavimo sąnaudos bei konversijų rodiklis – santykis tarp susidomėjusių ir paslaugą įsigijusių klientų skaičiaus.

Saugokitės pernelyg didelės klientų koncentracijos

Paprastai geriausia, kai savo klientams paduodate vis daugiau savo paslaugų, tačiau gali kilti rizika, jei audito įmonė daugiausia dirba vienam klientui. Jei klientas pasirinks į kitą audito įmonę, jūsų audito įmonė atsidurs keblioje padėtyje. Tuomet turėsite pernelyg daug darbuotojų, per didelį biurą ir per daug sudėtingą valdymo struktūrą. Tai gali greitai atsiliepti pelningumui, nes daugumą šių sąnaudų yra sunku sumažinti.

1.5.5. Technologijų planas

Kurdami technologijų strategiją savo audito įmonei, informacijos ieškokite 5-ame Modulyje.

1.5.6. Administravimo planas

Tinkamas administravimas yra būtinas bet kokiai audito įmonei, t.y. paskirstyti vaidmenis pagal savo darbuotojų sugebėjimus, ir, tikėtina, interesus. Administravimo sritį geriausia paskirti partneriui, kuriam patinka organizaciniai dalykai, tvarka ir vyksmas. Administravimo ir vadovavimo funkcijų pasiskirstymas tarp partnerių arba aukštas pareigas užimančių darbuotojų yra tinkamas modelis mažoms audito įmonėms, kurios greičiausiai nebus tokios didelės, kad galėtų sau leisti samdyti „generalinį direktorių“ ar panašiai.

Administravimo plane turi būti nurodyti klausimai, kaip galima būtų sklandžiai vykdyti audito įmonės veiklą ir užtikrinti, kad įmonėje yra naudojami tinkami reikmenys, smulkių reikmenų įsigijimas yra veiksmingas ir kontroliuojamas, su darbuotojais ir tiekėjais yra atsiskaitoma pagal iš anksto numatytą tvarką ir tiksliai, kad yra turimi visi darbuotojai, įranga ir kiti ištekliai, kurie yra būtini laisvai samdomiems darbuotojams, kad jie galėtų įvykdyti savo pareigas, kad klientams sąskaitos yra išsiunčiamos laiku ir jie atsiskaito remiantis audito įmonės nustatytomis prekybos sąlygomis.

Audito įmonėms keičiantis, administravimo poreikiai taip pat kinta: kiekvienam papildomam darbuotojui reikės išteklių, tokių kaip stalas, kompiuteris, tam tikra programinė įranga ir pan. Vienas iš įmonės darbuotojų turėtų nuspręsti, kaip turi būti paskirstyta ir naudojama biuro erdvė. Audito įmonė gali pradėti formuoti specialistų komandas, kurias sudarys tiesiogiai su klientais dirbantys darbuotojai. Gali atsirasti daugiau partnerių.

Klientams bus išrašoma daugiau sąskaitų ir bus gaunama daugiau mokėjimų. Pasikeitus mokėjimų tvarkai, pavyzdžiui, įvedus mėnesinį mokėjimų klientams planą, pasikeis administracijos komandos darbo apimtis.

Kiekvienas iš tokių pokyčių skirtingai veiks audito įmonės administraciją, todėl periodiškai peržiūrėkite, kaip funkcijos paskirstytos vadovaujantiems darbuotojams. Kartais reikės peržiūrėti ir pagrindinius principus (pavyzdžiui, kam audito įmonėje suteikta teisė pirkti prekes ar įgaliojimų leisti pinigus lygiai).
Jei maža audito įmonė galiausiai tampa tokia didele, kad partneris, atsakingas už administravimą, sugaišta tam pernelyg daug apmokamo laiko, reikėtų įdarbinti administracijos vadovą arba generalinį direktorių.

1.5.7. Finansų planas arba biudžetas

Iš esmės bet kuris audito įmonėje priimtas sprendimas turi finansinių pasekmių, kurios turėtų atsispindėti biudžete arba finansiniame plane.

Visi prieš tai išvardinti planai turi turėti savo biudžetus, arba poveikis biudžetui galėtų būti nurodomas bendrame audito įmonės biudžete. Remdamasi biudžetu audito įmonė gali nustatyti, kurias problemas būtina spręsti pirmiausiai, ir iš anksto suplanuoti įgyvendinamus problemų sprendimo variantus. Remdamiesi biudžetu galėsite kontroliuoti tokios rūšies spaudimą:

- partneriams gali patikti, kad jų audito įmonės reklama didžiausiame dienraštyje kasdien užima ketvirtį puslapio, tačiau būtina įvertinti tokių investicijų grąžą;
- klientams gali daryti įspūdį prabangūs audito įmonės biurai prestižinėse vietose, tačiau dėl jų nuomos mokesčių gali tekti pakelti įkainius, o dėl to jūsų audito įmonė gali būti išstumta iš rinkos;

- visi darbuotojai gali pageidauti, kad padidintumėte algą arba paaukštintumėte, bet svarbu, kad jie suprastų to įtaką audito įmonės įkainiams ir atlygiui, kurį siekiama gauti;

- darbuotojams gali patikti kasdieniame darbe naudoti naujausius elektroninius prietaisus, tačiau būtina, kad naudojant tokius prietaisus būtų didinamas audito įmonės teikiamų paslaugų veiksmingumas ir pajamos.

Biudžetą arba finansinį planą turinčios įmonės kiekvieną sprendimą priima laikydamosi komercinės veiklos vykdymo drausmės ir kontroliuoja kasdienę savo veiklą. Taip pat jos gali nustatyti motyvuojančias užduotis, pavyzdžiui, apmokamos valandos asmeniui, siekiamos uždirbti pajamos, tenkančios asmeniui ar komandai. Vis daugiau audito įmonių nustato komandos pajamų biudžetus, o ne atskirų asmenų pajamų biudžetus, bet net ir tokiu atveju, kiekvienas komandos narys turi pakankamai prisidėti prie bendro tikslo. Gali būti numatyta, kad pasiekus „gamybos“ arba „pajamų“ tikslus, bus mokamos premijos kai kuriems arba visiems darbuotojams.

Audito įmonei augant ir keičiantis biudžeto sudarymo procesas laikui bėgant gali išsiplėsti. Mažoje audito įmonėje vienas partneris gali prisiimti atsakomybę rengti įgyvendinamą biudžetą, kurį kitas partneris automatiškai priima ir taiko. Didesnėse audito įmonėse formuojant biudžetą reikia įtraukti pagrindinius darbuotojus (pavyzdžiui, technologijų ir žmogiškųjų išteklių specialistus) ir partnerius iš pagrindinių paslaugų sričių, nes būtina užtikrinti, kad visi biudžeto naudotojai būtų įtraukti keliant įgyvendinamus tikslus. Šis papildomas sprendimų derinimas gali pareikalauti daugiau laiko ir, tikėtina, diplomatijos.

1.5.8. Nustatykite, kada planą reikia keisti

Partneriai, ypač sutinkantys eiti vadovų pareigas, turi nuolat stebėti, ar vidinės sistemos veikia veiksmingai, ir ieškoti įspėjamųjų ženklų, kad kažkas yra ne taip. Tokie ženklai gali būti išmatuojami arba techniniai (pavyzdžiui, telefono linijų ar sistemų apkrova), arba jie gali būti labiau subjektyvūs (pavyzdžiui, nuojauta, kad yra daugiau nusiskundimų dėl politikos ar procedūros). Šie įspėjamieji ženklai turėtų iššaukti atitinkamus veiksmus. Jei problema tikrai yra, tada partneriai kuo greičiau turi ieškoti naujesnių ir geresnių sprendimų.

Norėdami nustatyti, ar reikia ką nors keisti, galite naudoti keletą priemonių: partnerių pasitraukimo per metus ar pusmetį rodiklį, pagrindinių sandorių duomenų srauto apskaičiavimą, tokius lyginamuosius rodiklius arba planines užduotis, kaip apyvartumo laikas, arba organizacijoje vyraujančią nuotaiką. Galima naudoti visus, tačiau būtina atsižvelgti į analizuojamą problemą. Pasirinkite tinkamą rodiklį ar priemonę, inicijuokite nuodugnią problemos peržiūrą ir įgyvendinkite geriausią sprendimą. Būdamas partneriu privalote ne tik pasižymėti, kaip vadovas, bet ir kaip profesionalas, išmanantis visas savo audito įmonės sritis.

Efektyviai išnaudokite darbuotojų įgūdžius. Jei tik įmanoma, partneriams ir vyriausiesiems apskaitos ekspertams geriausiai būtų priskirti sritis, susijusias su tiesioginiu bendravimu su klientais. Taip bus gautos pajamos, kurių pakaks sumokėti atlyginimus tinkamai kvalifikuotiems specialistams, kurie galėtų vadovauti audito įmonei. Palyginti mažose audito įmonėse partneriai gali atlikti valdymo funkcijas, o jų padėjėjai galėtų apdoroti įprastinių sandorių informaciją. Todėl vadovaujančiam partneriui mažoje audito įmonėje taip pat galėtų padėti padėjėjas-administratorius arba IT pareigūnas, o ne administracijos vadovas ar IT direktorius.

1.6. Rizikos valdymo mąstysenos formavimas jūsų audito įmonėje

Vienos rūšies rizika, vos tik iškilusi, gali tik erzinti, kitos rūšies – gali kelti grėsmę jūsų audito įmonės gyvavimui arba dėl jos galite prarasti visą savo asmeninį turtą. Veiksmingai valdydami riziką galėsite kontroliuoti ir netgi pašalinti bet kurios rūšies riziką ar jos įtaką. Geriausia atsargumo priemonė, kurios gali imtis audito įmonė, yra kruopščiai patikrinti bet kurį naują klientą, prieš sutinkant su juo dirbti.

Rizikos valdymas yra plačiai aprašytas 7-ame modulyje. Čia jums ir jūsų darbuotojams parodysime, kaip pritaikyti rizikos valdymo mąstyseną kasdieniuose audito įmonės veiksmuose.

1.6.1. Dešimt žingsnių sėkmingo rizikos valdymo link

1. Pradėkite nuo kokybiško įdarbinimo proceso

Įdarbinimo procese turi dalyvauti aukštos kvalifikacijos darbuotojai, kurie yra patikimi ir sąžiningi. Peržiūrėkite ir patikrinkite kandidatų, įtrauktų į galutinį sąrašą, rekomendacijas. Pasiūlymas imtis kurio nors darbo turi būti teikiamas tik tiems kandidatams, kurie turi tinkamus išsilavinimą, profesinę patirtį patvirtinančius dokumentus ir rekomendacijas.

2. Užtikrinkite tinkamą darbuotojų mokymą

Geros mokymų programos suteikia darbuotojams galimybę įgyti reikalingų techninių įgūdžių, sužinoti apie būdus, kaip gerai atlikti savo darbą, ir apie būtinus bendravimo įgūdžius bei paskatina profesionalų požiūrį į darbą su klientais ir komandos nariais.

3. Neskirkite užduočių, viršijančių sugebėjimus

Užduočių delegavimas yra labai svarbus, kad audito įmonė galėtų nuolat augti. Delegavimas yra geras tai atvejais, kai užduotys skiriamos tik tiems darbuotojams, kurie yra pajėgūs jas atlikti. Tinkamai delegavus darbą, galima šiek tiek pagerinti darbuotojo profesinius sugebėjimus, tačiau partneris ar vadovas turi supažindinti darbuotoją su naujais ar nežinomais tokio darbo aspektais.

4. Užtikrinkite, kad darbuotojai būtų susipažinę su sistemomis ir standartinėmis procedūromis

Jei įmonėje nėra įdiegtos tinkamos sistemos, jūsų darbuotojams gali pritrūkti aiškių ir glaustų darbo gairių. Dėl to gali kilti rizika, kad jūs prarasite profesinę reputaciją ir klientų pasitikėjimą. Jūsų sistemos – tai jūsų kokybės kontrolė.

5. Įdiekite sistemų trūkumų arba problemų nustatymo procedūrą

Kiekvienas jūsų komandos narys turi ieškoti bet kokių sistemos trūkumų. Nustačius trūkumą, silpnybę ar problemą, reikia apie tai pranešti audito įmonės vadovui ar atitinkamam partneriui, kad imtųsi ją tirti ir spręsti.

6. Taikykite tinkamus peržiūros procesus

Patikrinkite visas baigtas užduotis. Tai privaloma ne tik aukštas pareigas užimantiems darbuotojams ir partneriams, bet ir besimokantiems darbuotojams arba jau turintiems aukštąjį išsilavinimą. Visi daro klaidų, geriausias būdas išvengti dėl to kylančių problemų – įmonėje įdiegti peržiūros sistemą, kuriai esant dar vienas specialistas galėtų peržiūrėti visą darbą ir nustatyti bei pataisyti klaidas prieš tai, kai neteisinga informacija išeina už audito įmonės ribų.

7. Palaikykite tinkamą pasiskirstymą atlygio bazėje

Visi turi idealaus kliento viziją – tai klientas, kuris naudojasi įvairiomis audito įmonės paslaugomis, sutinka mokėti didesnį atlygį ir su juo smagu dirbti. Jūsų audito įmonė turėtų orientuotis į tokius klientus.

Kiekviena audito įmonė turi stambių verslo klientų. Tačiau turėtumėte būti atsargūs, jei didžiausią atlygį gaunate iš vieno kliento ar mažos klientų grupės. Rizika kyla dėl to, kad jūsų audito įmonės išteklių bazė priklauso nuo mažos klientų grupės. Jei dėl kokios nors priežasties tokie klientai paliks jūsų audito įmonę, ji taps labai pažeidžiama. Savaime suprantama, kad jei jūsų klientų bazėje dominuos vienintelis klientas, iškils rizika, kad jūs ar jūsų darbuotojai būsite pernelyg veikiami to kliento reikalavimų.

8. Turėkite tinkamą draudimą

Anksčiau išdėstyti principai yra įvairių rūšių apsidraudimo nuo incidentų būdai. Žinoma, jums reikia turėti ir komercinį draudimą, kad apsisaugotumėte nuo, pavyzdžiui, gaisro, kuris gali sunaikinti biurą, ar profesinių skundų prieš jūsų audito įmonę, finansinės įtakos. Draudimas suteikia šiek tiek apsaugos, bet jis nepadengia visos galimos žalos: laiko, miego, reputacijos praradimo ir pan. Geriausias būdas apsisaugoti – išvengti problemos!

9. Atsarginės duomenų ir dokumentų kopijos

Technologijoms įgaunant vis didesnę reikšmę apskaitos paslaugų teikimo srityje, didėja tinkamų atsarginių kopijų darymo procedūrų svarba. Pavyzdžiui, jau nebeatrodo, kad serveris, kuriame saugomos visų bylų atsarginės kopijos, kainuoja nepagrįstai daug. Privaloma dažnai daryti atsargines duomenų kopijas, kurios turi būti laikomos kitoje vietoje. Periodiškai atlikite atkūrimo bandymą, kad galėtumėte nustatyti, kas atsitiktų, jei jums reikėtų atkurti serverio informaciją ar esminę įrangos dalį arba jas pakeisti.

10. Susipažinkite su visomis privatumo ir klientų konfidencialumo gairėmis

Galiausiai, profesionalumas reikalauja kruopščiai laikytis verslo informacijos konfidencialumo. Įvairūs (etiniai ir (arba) teisiniai) klientų konfidencialumo ir asmens informacijos apsaugos reikalavimai dabar yra privalomi kiekvienam verslininkui. Įsitikinkite, ar jūsų komanda žino, kad buhalteriai privalo būti itin rūpestingi šiuo klausimu.

1.6.2. Rizikos prarasi pagrindinius darbuotojus mažinimas

Audito įmonė priklauso nuo kelių pagrindinių darbuotojų ir jų funkcijų. Komercinė audito įmonės ateitis priklauso nuo to, kaip seksis išvengti klaidų ar nepalankių aplinkybių, todėl primygtinai rekomenduojama vadovautis toliau pateikta politika ir gairėmis. (4-ame modulyje pateikta informacija vien tik apie veiksmingą apskaitos verslo personalo valdymą.)

Šiame modulyje daroma prielaida, kad audito įmonę valdo daugiau nei vienas partneris.

1.6.2a. Partneriai ir savininkai

Partneriai imasi lyderio vaidmens daugelyje sričių: techninėse, paslaugų teikimo ir komercinėse, kultūros ir atmosferos formavimo srityse. Staigiai praradus partnerį gali būti smarkiai sutrikdytas audito įmonės darbas bet kurioje iš šių sričių.

Galimos rizikos kontrolė:

- už kiekvieną savininką mokėkite „pagrindinio asmens“ gyvybės draudimą, kad galėtumėte turėti trumpalaikių piniginių lėšų padengti padidėjusias veiklos sąnaudas arba galimą pelno sumažėjimą, arba išpirkti prarasto partnerio dalį. Kiekvienais metais iš naujo įvertinkite draudimo apsaugos lygį, kad jis būtų pakankamas;

- įsitikinkite, ar visi su darbu susiję failai ir klientų audito užduotys yra pakankamai gerai dokumentuoti, kad bet kuris aukštas pareigas užimantis asmuo galėtų pasinaudoti šiais dokumentais ir užbaigti darbą su klientu susidurdamas su kiek įmanoma mažiau kliūčių;

- įsipareigokite naudotis standartizuotais darbo dokumentais, dokumentų šablonais ir bylų tvarkymo sistemomis (fizinėmis ir elektroninėmis). Taip galėsite bet kokią su klientu susijusią informaciją rasti greitai ir veiksmingai;

- plėskite aukštesnes pareigas užimančių darbuotojų, kurie vėliau galėtų tapti partneriais, žinias ir tobulinkite jų įgūdžius;

- siekite sukurti tinkamą audito įmonės kultūrą (žr. 3-ią modulį).

1.6.2b. Įmonėje dirbantis buhalteris ir (arba) vyr. finansininkas (jei įdarbintas)

Šias pareigas einantis asmuo atsako už didžiąją finansinių išteklių dalį ir apskaitą, todėl partneriams gali kilti tokia rizika:

- nuostoliai arba žala dėl nepakankamų įgūdžių ir (arba) prastai atliekamo darbo;

- apgaulė; arba

- ataskaitų teikimo ar audito įmonės pelningumo ir (arba) likvidumo vertinimo vėlavimas.

Galimos rizikos kontrolė:

- nuspręskite, kas prižiūrės buhalterio (vyr. finansininko) darbą. Išsamiai aprašykite tokio asmens pareigas ir nurodykite, kokios konkrečios pareigos priskiriamos vyr. finansininkui, o kokios pareigos – prižiūrinčiam partneriui. Taip užtikrinsite, kad visos užduotys yra priskirtos vienam asmeniui arba kitam vadovų komandos nariui;

- įsigykite tinkamą audito įmonės valdymo programinę įrangą, kuri užtikrintų, kad visi sandoriai vykdomi saugiai ir kad patikimos ataskaitos gali būti teikiamos greitai. Prireikus, konsultuokitės su išorės specialistu, kuris padėtų parengti specialias ar įprastas ataskaitas;

- vienas iš partnerių ir vyr. finansininkas turėtų savo parašu tvirtinti visus mokėjimus įmonės vardu (išskyrus smulkius pirkimus, už kuriuos mokama kredito kortele). Jei pirmojo partnerio nėra ilgą laiką arba reikiamu metu, tokius mokėjimus savo parašu turėtų tvirtinti kitas partneris. Jei naudojate elektroninį lėšų pervedimą (ELP), užtikrinkite, kad įmonėje būtų įdiegta saugiausia ir naujausia tokia sistema. Nustatykite, ar pirkimai, viršijantys tam tikrą sumą, turėtų būti tvirtinami iš anksto;

- kartais peržiūrėkite tam tikrus vyr. finansininko darbus, ypač susijusius su grynaisiais pinigais ir audito įmonės klientų mokėjimais. Prižiūrinčio partnerio nuožiūra atlikite kitų atsitiktine tvarka pasirinktų darbų patikrinimus;

- audito įmonės gyvavimo pradžioje peržiūrėkite visus gaunamus laiškus. Taip užtikrinsite, kad tam tikrais momentais iš klientų gauti pinigai gali būti audituojami ir sutikrinami su įrašais apie debitorinius įsiskolinimus. Taip pat laiškus peržiūrintis partneris galės stebėti, ar yra gaunami bet kokie neigiami atsiliepimai (raštu) apie audito įmonės paslaugas.

Vyr. finansininkas turėtų:

- siūlyti įgyvendinamą ataskaitų teikimo tvarkaraštį, apimantį pelno ataskaitas (ir pelno skaičiavimo bazę), likvidumo rodiklių ataskaitas ir nebaigtų darbų bei skolų apskaitos

žurnalų peržiūrą. Tai užtikrins, kad darbas bus atliktas laiku, o jei atsiras nenumatytų ar nepateisinamų vėlavimų, prižiūrintis partneris gali laiku nustatyti priežastis ir įsikišti;

- neatsilikti profesinėje srityje, dalyvaudamas įvairiuose įmonės mokymuose ar rengiamuose profesinio tobulinimo seminaruose, atsižvelgiant į tai, kas yra būtina.

1.6.2c. Vyresnieji apskaitos specialistai

Jei aukštesnio lygio darbuotojai su kiekvieno kliento darbuotojais – ypač aukštesnio lygio – bendrauja tiesiogiai, galima užtikrinti, kad bus teikiamos aukščiausio lygio paslaugos, taip pat, kad audito įmonė galės nuolat papildyti savo darbuotojų įgūdžių bazę. Tačiau, tokiu atveju audito įmonei kyla kliento praradimo rizika, kai išėjęs darbuotojas su savimi „išsiveda“ klientą, arba profesinė rizika, kai darbuotojas teikia klaidingus ar nekokybiškus patarimus.

Galimos rizikos kontrolė:

- sukurkite atrankos testus ir naudokite juos prieš įdarbindami darbuotoją. Šiais testais turėtumėte patikrinti technines kiekvieno galimo darbuotojo žinias;

- taikykite pažangiausius įdarbinimo būdus, kad galėtumėte patikrinti kandidatų rekomendacijas ir kvalifikacijas prieš atrinkdami tuos, kurie bus įdarbinti;

- kiekvieno darbuotojo reikalaukite pasirašyti apsiribojimo susitarimą, pagal kurį būtų draudžiami kai kurie jų veiksmai, tokie kaip audito įmonės klientų arba darbuotojų viliojimas į kitą audito įmonę arba audito įmonės, jos partnerių arba klientų menkinimas, kai jie nutaria išeiti iš audito įmonės. Toks susitarimas turėtų būti profesionaliai paruoštas ir pagrįstas priimtinais apribojimais, nustatytais atitinkamais įstatymais ir profesinėmis taisyklėmis;

- teikite klientui pagalbinių šaltinių, pavyzdžiui, apsilankykite jų biure, siųskite naujienlaiškius ar kitas technines apžvalgas, skatinkite klientus pasinaudoti tinklų kūrimo galimybėmis, jei to reikia ir tai yra etiška, ir pan. Tokios iniciatyvos padidins klientų lojalumą audito įmonei, o ne vienam jos darbuotojui;

- surenkite tinkamus profesinio tobulėjimo ar įgūdžių lavinimo mokymus, kad galėtumėte užtikrinti aukščiausius techninius standartus atitinkančių paslaugų teikimą;

- peržiūrėkite patarimą prieš pateikdami jį klientui.

1.6.3. Paslaugų rizikos valdymas

Sumažinusi teikiamų paslaugų įvairovę pagal partnerių specializacijos sritis, audito įmonė galės teikti tinkamas ir profesionalias paslaugas su mažiausia profesine rizika.

Galimos rizikos kontrolė:

- bent kartą per mėnesį įmonės viduje surenkite profesinio tobulėjimo mokymus, kuriuose aptarkite įstatymų pokyčius ar kitus dalykus, turinčius įtakos klientams teikiamoms paslaugoms;

- paskirkite vieną komandos specialistą, kuris stebėtų pokyčius pagrindinėse srityse, tokiose kaip pajamų mokestis, pelno mokestis, netiesioginiai mokesčiai, kapitalo prieaugio ir (arba) paveldėjimo mokesčiai ir pan. Kiekvienas specialistas gali rengti mokomuosius susirinkimus ir supažindinti komandą su pasikeitimais;

- vykdykite metinę audito įmonės darbo peržiūrą, kad (be kitų dalykų) galėtumėte nustatyti naujas paslaugas, kurias audito įmonė galėtų teikti, pavyzdžiui: „Kita papildoma paslauga, kurią numatoma teikti po maždaug dviejų metų, greičiausiai bus gerovės valdymas ir (arba) finansinis planavimas.“;

- su kitomis apskaitos specialistų įmonėmis junkitės į sąjungas ir užtikrinkite, kad klientai gaus visų rūšių apskaitos paslaugas. Pavyzdžiui, bendradarbiaukite bent su dvejomis patikimomis ir kompetentingomis audito įmonėmis, kurias galite rekomenduoti klientams, kad klientas pats galėtų pasirinkti paslaugos teikėją. Bent kartą per metus patikrinkite, kaip teikiami patarimai ir paslaugos, kad galėtumėte išlaikyti aukštus standartus;

- vykdykite reguliarias bylų kokybės kontrolės peržiūras, kad galėtumėte užtikrinti įdiegtų sistemų laikymąsi.

1.6.4. Galimų paslaugų teikimo problemų mažinimas

Pradedančios audito įmonės paprastai negali gauti visų esamų procedūrų dokumentų ar darbo procesų šablonų. Todėl jos gali suteikti neišsamų profesionalų patarimą, ypač, jei tokias paslaugas teikia retai. Tokia rizika gali būtų žalinga tiek klientams, tiek audito įmonei.

Galimos rizikos kontrolė:

- teikti paslaugas per atskirus juridinius asmenis, siekiant užtikrinti vietos teisės aktų dėl profesinės atsakomybės apribojimo laikymąsi;

- kadangi reikia daugiau laiko sukurti vidinę darbo tvarką ir procedūras, ieškokite rinkoje parduodamų darbo ir procesų dokumentų komplektų. Naudodami tinkamą programinę įrangą standartizuokite ir supaprastinkite sudėtingus skaičiavimus. Tai suteikia partneriams galimybę savo laiką ir energiją skirti naujų klientų paieškai ir paslaugų esamiems klientams plėtrai;

- partneris turi tvirtinti bet kokius dokumentų šablonų pakeitimus, siekiant išlaikyti darbo kokybės kontrolę ir audito įmonės darbo nuoseklumą;

- renkite reguliarius mokymus, kad komanda neatsiliktų profesinėje srityje;

- ieškokite tinkamų prenumeratų, iš kurių audito įmonė galėtų sužinoti apie įstatymų ir (arba) teisės aktų pokyčius;

- naudokite ir reguliariai atnaujinkite klientams skirtas sutartis dėl užduoties;

- per metus atlikite vidinius atsitiktinai parinktų klientų bylų vertinimus ir leiskite atlikti panašius vidinius vertinimus, kuriuos remia ir (arba) organizuoja audito įmonės profesinės asociacijos;

- įsigykite profesinės civilinės atsakomybės draudimą ir (arba) draudimą nuo profesinio aplaidumo, kurio vertė būtų ne mažiau kaip (XXXX) JAV dolerių (sprendžia audito įmonė). Kasmet, prieš atnaujindami politiką, patikrinkite šią sumą.

7-ame modulyje nagrinėjamos rizikos valdymo strategijos kitais audito įmonės valdymo aspektais, o 5-ame modulyje išsamiau analizuojama rizika, susijusi su technologijomis.

1.7. Darbinių instrukcijų ir sistemų įdiegimas

Gerai valdomoje audito įmonėje yra būtina ir pageidautina dokumentuoti jos politiką ir procedūras. Dabar galiojantis praktikos vadovas taip pat yra privalomas pagal tarptautines kokybės užtikrinimo rekomendacijas. TBF *Mažų ir vidutinių audito įmonių kokybės kontrolės vadovą* galima atsisiųsti iš: www.ifac.org/publications-resources.

Jūsų profesinė asociacija taip pat gali būti sukūrusi panašų dokumentą savo nariams.

7-ame Modulyje yra daugiau nuorodų dėl kokybės kontrolės įdiegimo audito įmonėse.

Naudodamiesi praktikos vadovu darbuotojai gali greitai sužinoti išsamią informaciją apie audito įmonės veikimo metodus ir jos profesinius standartus. Nauji darbuotojai tai pat gali sužinoti visą informaciją apie konkrečią politiką.

Dokumentuojant šiuos procesus galima pagerinti mokymo proceso kokybę ir veiksmingumą. Pavyzdžiui, netgi patyręs žmogus, kuris moko naują darbuotoją, gali paaiškinti kiekvieno proceso esmę, bet pamiršti vieną ar du žingsnius, todėl mokinys supras tik 80 ar 90 proc. informacijos. Jei po kurio laiko šis naujas darbuotojas mokys kitą darbuotoją, galbūt jis pateiks dar 10 ar 20 proc. netikslios informacijos apie procesą arba visa informacija bus netiksli. Todėl įmanoma, kad po dviejų tokių „mokymų“, trečiam žmogui gali būti perduota tik apie du trečdalius informacijos. Dėl to gali sugriūti visa audito įmonės sistema.

Audito įmonėje būtina parengti kelis vadovus, kuriuose būtų nurodyti skirtingi tikslai:

- praktikos arba kokybės kontrolės vadovą, kuriuo vadovaujantis audito įmonėje galima būti atlikti profesionalų darbą;
- personalo arba biuro vadovą, apimantį įvairius administracinius dalykus ir procesus, kuriuos turi žinoti visi darbuotojai;
- partneriams netgi gali prireikti vadovo, kuriame būtų nustatyti reikalavimai dėl jų tarpusavio santykių: tai itin svarbu, jei jungtinės veiklos (partnerystės) sutartis nėra labai išsami arba norminanti.

1.4. priede pateiktas siūlomas biuro vadovo turinys.

Jei perkate jau veikiančią audito įmonę ir planuojate ją valdyti vienas (-a), arba jei investuojate į veikiančią buhalterių profesionalų bendriją, tada tam tikros formos vadovai jau turėtų būti parengti. Jums tereiks įsitikinti, kad jie, profesionaliame darbe ir valdydami audito įmonę, laikosi geriausios praktikos principo. Jei nesilaiko, tada jūs arba aukšto lygio vadovai turėsite skirti laiko atskirai politikai ir procedūroms patobulinti ir atnaujinti.

Jei pradedate audito įmonę nuo nulio, jums reikės dokumentuoti kiekvieną politiką, kai ją sukursite. Vienos rūšies politika gali būti iš anksto parengta (pavyzdžiui, su personalu ar įdarbinimu susijusi politika gali būti rengiama remiantis jūsų, kaip darbuotojo, patirtimi), o kitas teks rengti neplanuotai. Kiekvienas atvejis, su kuriuo audito įmonė susiduria pirmą kartą, gali paskatinti parengti politiką.

Galite rasti leidyklos ar net kitų audito įmonių parduodamus jau sukurtus vadovus. Skyrę tam pinigų galite sutaupyti nemažai laiko. Nors šio tipo vadovai būna išsamūs, tačiau vis tiek galite atrasti, kad kai kurie principai neatitinka jūsų stiliaus ar dalykų, kurie jums yra svarbiausi, todėl juos reikės keisti.

1.8. Gerų veiklos rezultatų ir tobulumo siekimas vadovaujantis lyginamaisiais rodikliais

Kai kuriuos lyginamuosius rodiklius arba pagrindinius veiklos rodiklius (PVR) apskaitos specialistai naudoja dažnai ir plačiai, tačiau norėdami naudoti kitus jums gali tekti apskaičiuoti konkrečius rodiklius, kurie atitiktų jūsų situaciją ir veiklos rezultatus.

Lyginamuosius rodiklius galima gauti iš kelių skirtingų šaltinių.

1.8.1. Išoriniai lyginamieji rodikliai

Geriausia būtų naudoti audito įmonės, kuri yra labai panaši į jūsų įmonę, lyginamuosius rodiklius. Tokie rodikliai yra vadinami išoriniais lyginamaisiais rodikliais. Daugelyje šalių vyksta specialūs lyginamosios analizės projektai (vienus vykdo konsultacinės įmonės, kitus rengia arba remia nacionalinės arba valstybinės profesinės asociacijos). Geras pavyzdys būtų Nacionalinė valdymo ir apskaitos praktikos apžvalga (angl. PCPS/TSCPA National MAP Survey), kurią skelbia Amerikos atestuotų buhalterių institutas (AICPA). Rengiant tokias apžvalgas surenkama informacija iš įvairių audito įmonių, tada sugrupuojama pagal specifinius bruožus (audito įmonės dydį, geografinę vietą, pagrindinį pajamų šaltinį ir pan.). Sugrupavus informaciją galima apskaičiuoti vidutinius rezultatus arba medianą ir nustatyti, ką tokios audito įmonės paprastai pasiekia atsižvelgiant į kiekvieną rodiklį. Po to kiekvienos audito įmonės partneriai arba vadovai gali įvertinti savo audito įmonės rezultatą ir jį palyginti su įprastiniu rezultatu bei nuspręsti, ar nuokrypis atskleidžia įmonės silpnąsias arba stipriąsias puses, arba tik tai, kad joje laikomasi kitokio požiūrio.

Kartais maža audito įmonių grupė keičiasi tokio tipo informacija tarpusavyje. Šis būdas reikalauja, kad visi audito įmonių atstovai labai pasitikėtų vienas kitu: šios audito įmonės atskleidžia itin svarbią ir konfidencialią informaciją apie savo veiklos rezultatus, todėl ypač svarbu, kad niekas to pasitikėjimo nesugriautų. Tokio tipo grupelės dažnai turi ryškų bendrumo požymį: pavyzdžiui, jos visos gali būti bankroto administratoriai arba audito įmonės, turinčios nuo trijų iki penkių partnerių, kurie dirba miestų centruose esančiuose biuruose.

Išorinių lyginamųjų rodiklių privalumas yra tas, kad vienų audito įmonių pasiekimai gali skatinti kitas veikti. Pavyzdžiui, audito įmonė gali taikyti tam tikrą skolų išieškojimo metodą, kai, nepaisant nuolat skolininkams siunčiamų priminimų, vidutinis skolų surinkimo laikotarpis yra septyniasdešimt penkios dienos. Tokia audito įmonė gali manyti, kad septyniasdešimt penkios dienos yra geriausias įmanomas laikotarpis. Tačiau kitos audito įmonės gali taikyti kitokius metodus arba parengti kitokią atsiskaitymų tvarką, kuria remdamasi jos gali pasiekti, kad skolos bus surenkamos per trisdešimt dienų. Tokio tipo skirtumas turėtų būti paskata „septyniasdešimt penkių dienų audito įmonei“ peržiūrėti savo procesus ir skolų išieškojimo laikotarpį sutrumpinti iki „trisdešimties dienų“. Išorinės lyginamosios analizės ataskaitose dažnai galima surasti bendrų patarimų dėl veiklos rezultatų gerinimo, o dirbdami grupelėse partneriai arba aukštas pareigas užimantys darbuotojai gali užduoti daugiau klausimų apie politiką ir procesus, kurie padeda pasiekti geresnių rezultatų.

1.8.2. Vidiniai lyginamieji rodikliai

Lyginamuosius rodiklius gali nustatyti ir pati audito įmonė. Nuolat matuodama ir skaičiuodama tam tikrus rodiklius audito įmonė gali sekti, kaip keičiasi jos veiklos rezultatai. Taip audito įmonė gali sutelkti dėmesį į konkrečius savo veiklos rezultatų apsektus ir atsižvelgti į tam tikrus išskirtinius bruožus. Nors tai ir naudinga, bet gali suteikti audito įmonei netikrą saugumo jausmą, kaip ir prieš tai pateiktame „skolininkų“ pavyzdyje. Daugiausiai naudos vidiniai lyginamieji rodikliai teikia tada, kai stebimi tik audito įmonei

būdingų duomenų pokyčiai, kurie nėra lengvai ar patikimai palyginami su kitų audito įmonių duomenimis.

1.8.3. Kitų pramonės šakų lyginamieji rodikliai

Kiti lyginamieji rodikliai nustatomi taikant tokius metodus, kaip kryžminis arba papildomas pardavimas, taikomus kitose pramonės šakose. Tačiau neabejotinai šiuos metodus reikia adaptuoti apskaitos verslui. Pavyzdžiui:

- franšiziniai greitojo maisto restoranai turi puikias procedūras, taikomas parduodant papildomus produktus („Ar norėtumėte kartu ir bulvyčių?“) ir paketus „kompleksinius pietus“. Abi taktikos sukurtos tam, kad klientui būtų pasiūlyta įvairesnių produktų ir taip padidintas pardavimų apimties vidurkis. Taip pat yra tikėtina, kad papildomos sudedamosios dalys gali turėti aukštesnę pelno maržą, todėl kartu galima būtų padidinti ir bendrą pelningumą. Buhalteris niekada nepaklaustų: „Ar norėtumėte, kad audituotumėme ir šias sąskaitas?“ Bet idėja siūlyti įvairesnes ir reikiamas paslaugas gali būti pritaikyta teikiant tiek greito maisto, tiek apskaitos paslaugas;

- audito įmonės, patiriančios daug pastoviųjų sąnaudų, turi nuolat didinti užimtumą ar išnaudojimo lygį kaip vieną iš pelningumo didinimo būdų. Puikiausiais pavyzdžiais būtų avialinijos ir apgyvendinimo paslaugų teikėjai, kurių PVR yra pajamų valdymo ir užimtumo rodikliai. Šie tiekėjai žino savo ribines paslaugų teikimo sąnaudas ir naudoja diferencijuotą kainodarą ir (arba) specialius pasiūlymus, kad galėtų padidinti paslaugų pirkimą tuo metu, kai paklausa yra maža. Audito įmonėse darbo sąnaudos sudaro didžiausią pastoviųjų sąnaudų dalį, todėl galima pritaikyti panašią koncepciją. Audito įmonė gali reklamuoti pirmąjį sistemų auditą vidutinio dydžio klientams tuo metų laiku, kai yra mažas susidomėjimas jos paslaugomis. Taip būtų parduodama daugiau nei įprastai valandų, už kurias yra mokama, ir audito įmonė gautų pelną iš tokių papildomų valandų. Jei klientas nori imtis panašaus projekto ir kitais metais, jūsų audito įmonė gali padidinti valandinį įkainį iki įprasto lygio;

- šiuo atveju pagrindinis principas būtų stebėti, ką daro kitos audito įmonės ir analizuoti, kodėl jos tą daro. Supratę pagrindinę tokios komercinės veiklos koncepciją, galėsite įvertinti, ar ją galite pelningai pritaikyti savo audito įmonėje, ir nustatyti, kaip tai padaryti.

Yra daug tokio tipo skirtingų pramonės šakų lyginamųjų analizių pavyzdžių. Nepamirškite, kad lyginamoji analizė gali būti atliekama įvairiais lygiais. Daugelis lyginamųjų rodiklių gali būti išreiškiami skaičiais – pelno maržos, sąnaudų struktūros, nurašymų ar personalo struktūros rodikliai. Jei apibrėžtys yra aiškios, lyginant skaičius taip pat galima aiškiai nustatyti verslo veiklos rezultatų perspektyvą. Taip pat įmanoma palyginti procesus arba skirtingų rūšių politiką.

Remdamasi vien tik lyginamaisiais rodikliais audito įmonė problemų neišspręs, bet pagal juos galės nustatyti, kurioje srityje yra problema ir jos dydį. Pagrindiniai darbuotojai privalo atlikti daugiau darbo, kad galėtų nustatyti įmanomus sprendimus ir įgyvendinti geriausius iš jų. Vėliau perskaičiavus tokį rodiklį turi būti nustatyta, kad įmonė šiek tiek priartėjo prie „geresnės“ ar net „geriausios audito įmonės“. Kuo greičiau imsitės taisomųjų veiksmų, tuo greičiau padidės pelnas ir likvidumas.

Turėkite omenyje, kad norėdami pagerinti veiklos rezultatus turėsite tam skirti laiko ir atlikti keletą veiksmų arba priimti keletą sprendimų. Naudokite tokias priemones, kaip grafikai ar tendencijos kreivės, ir stebėkite, ar per tam tikrą laiką buvo pasiekta geresnių rezultatų. Tokiomis priemonėmis yra paprasčiau pastebėti nepageidaujamas tendencijas, kai jos atsiranda, arba sekti realią pažangą.

Čia pateiktas dažniausiai naudojamų lyginamųjų rodiklių sąrašas, kuriais galite naudotis vertindami, kaip didėja audito įmonės veiksmingumas arba pelningumas. Jie suskirstyti į kategorijas pagal tai, ar gali būti prieinami ir veiksmingai palyginami su išoriniais lyginamaisiais rodikliais, ar geriau juos naudoti kaip vidinius lyginamuosius rodiklius.

1.8.3a. Daugelio audito įmonių naudojami PVR, tinkami išorinei lyginamajai analizei

Pelningumas

- atlyginimų sąnaudų procentinė dalis nuo visų pajamų;
- kitų pridėtinių sąnaudų procentinė dalis nuo visų pajamų;
- grynasis pelnas, tenkantis vienam partneriui ir (arba) direktoriui;
- nurašymų procentinė dalis nuo visos produkcijos arba apskaičiuojama vienam žmogui.

Darbuotojų produktyvumas

- pajamos, tenkančios vienam atlyginimų doleriui (įskaitant sąlyginį partnerių ir (arba) direktorių darbo užmokestį);
- atlygio ir darbo užmokesčių santykis;
- pajamos, tenkančios vienai produktyviai dirbtai valandai (t.y., neskaičiuojant atostogų, profesinio tobulėjimo laiko, valandų, už kurias darbo užmokestis nemokamas, ir pan.);
- pajamos, tenkančios vienam audito įmonėje dirbančiam žmogui;
- pajamos, tenkančios vienam atlygį uždirbančiam darbuotojui (t.y., neskaičiuojant pagalbinių arba tiesiogiai su klientais nebendraujančių darbuotojų);
- pajamos, tenkančios vienam partneriui;
- produktyvios dirbtos valandos, tenkančios vienam žmogui per metus;
- produktyviai dirbtų valandų procentinė dalis nuo viso galimo laiko (t.y., neskaičiuojant atostogų, ligos ir profesinio tobulėjimo laiko bei pan.).

Likvidumas

- nebaigti darbai, už kuriuos dar nėra išrašytos sąskaitos, dienomis;
- debitorinio įsiskolinimo apyvartumas dienomis;
- turto apyvartumas;
- struktūra ir vadovavimas:
    - darbuotojų skaičius, tenkantis vienam direktoriui;
    - pagalbinių darbuotojų procentinė dalis nuo visų darbuotojų;
    - klientų skaičius, tenkantis vienam darbuotojui;

- klientų skaičius, tenkantis vienam profesionalui („tiesiogiai bendraujančiam su klientu“);

- atlygis, tenkantis vienam klientui.

Kiti

- metinis audito įmonės pajamų augimas;
- atlygio, gauto iš dešimties didžiausių klientų, procentinė dalis nuo visų pajamų;
- vidutinis atlygis iš vieno kliento;
- vidutinio atlygio iš vieno kliento augimas.

1.8.3b. Daugelio audito įmonių naudojami KPI, kurie yra tinkami ataskaitoms apie vidaus tendencijas teikti

Vidinių tendencijų ataskaitose gali būti nurodomi įvairūs rodikliai. Kai kurie gali būti būdingi tik jūsų audito įmonei, jei norite vertinti specifinių savo audito įmonės tikslų, kurių laikomasi jūsų audito įmonėje, įtaką.

Vidinis vertinimas turi apimti visus pirmiau išvardintus ir šiuos rodiklius:

- turto vertė, tenkanti vienam darbuotojui;
- darbo atlikimo laikas;
- partnerių nuosavybės procentinė dalis nuo viso turto;
- paskirstyto pelno procentinė dalis nuo viso uždirbto pelno;
- metinis audito įmonės pelno augimas;
- einamasis likvidumo rodiklis;
- gautinų sumų įsisenėjimo rodiklis;
- nebaigtų darbų įsisenėjimo rodiklis;
- visų rūšių sąnaudos kaip procentinė dalis nuo pajamų ir (arba) tenkančios vienam žmogui: daugiausia dėmesio skirkite kontroliuojamoms kintamosioms sąnaudoms, nes pastoviosios sąnaudos gali kisti priklausomai nuo pajamų;
- prestižas (arba jo vertės pokytis), nustatomas pagal audito įmonės viduje taikomą vertinimo formulę;
- visų rūšių pajamų procentinė dalis nuo bendrų pajamų (pajamų šaltiniai pagal teikiamas paslaugas);
- pajamų, gautų iš pirmų metų (naujų) klientų, procentinė dalis nuo visų pajamų;
- klientų, įgytų ir prarastų per metus, procentinė dalis nuo visų klientų metų pradžioje.

1.8.3c. Veiklos PVR, tinkami palyginti audito įmonės viduje

Galiausiai, jūs galite tarpusavyje lyginti atskirus audito įmonės padalinius arba darbo grupes. Tokiu atveju įmanoma palyginti, pavyzdžiui, vienos darbo grupės veiklos rezultatus su kitos rezultatais. Tai, žinoma, turi būti pagrįsta prielaida, kad padaliniai yra pakankamai panašūs savo darbo metodais arba klientų įvairove ir pan. Šiuo atveju jūsų rodiklių pasirinkimui daugiausiai įtakos gali turėti kiekvienos konkrečios komandos darbas ir tokie rodikliai gali būti tiesiogiai susiję su tokių komandų darbu.

Pasirinkdami šiuos rodiklius įsitikinkite, ar jie parodo, kad darbas yra našus, o ne tik, kad jis atliekamas. Pavyzdžiui, paprastai darbas laikomas našesniu, jei kiekvienas apskaitos skyriaus darbuotojas gali išrašyti daugiau sąskaitų ir apdoroti daugiau mokėjimų, tenkančių vienam darbuotojui arba vienai darbo valandai. Tačiau, skatinant išrašyti daugiau sąskaitų (pavyzdžiui, siunčiant paštu kas pusę mėnesio, o ne kas mėnesį; arba skatinant klientus mokėti dalimis, o ne visą sumą), gali tiesiog padidinti užimtumo lygį, bet ne audito įmonės grynąjį pelną. Tokiu atveju vadovas-cinikas, remdamasis lyginamaisiais rodikliais, gali reikalauti, kad *papildomi* darbuotojai padėtų susidoroti su padidėjusio darbo kiekiu. Rezultatas būtų nepageidaujamas visai audito įmonei, nes tik padidintų jos valdymo sąnaudas, nors ir pasiekiami užsibrėžti tikslai.

Kiekvienam tiesiogiai su klientais dirbančiam skyriui arba grupei

- pajamos, tenkančios vienam darbuotojui;
- nurašymai, tenkantys vienam žmogui per metus;
- pajamos, atėmus tiesiogines sąnaudas ir kontroliuojamas sąnaudas (t.y., pašalinant sutartinį arba proporcinga sąnaudų paskirstymą), lygios įnašui į nepriskirtas audito įmonės pridėtines išlaidas;
- tiesioginių atlyginimų sąnaudų (įskaičiuojant su darbuotojais susijusių papildomų sąnaudų) procentinę dalį nuo pajamų;
- kontroliuojamų sąnaudų procentinė dalis nuo visų pajamų;
- bendras metinis atlygio didėjimas per metus;
- vidutinio atlygio, tenkančio vienam klientui, padidėjimas;
- metinė kontribucijos maržos (t.y., atskirų skyrių pelningumo rodiklio) augimas;
- per metus įgyti nauji klientai ir prarasti klientai;
- skyrių tikslų įvykdymo procentinė išraiška. Šis rodiklis (-iai) gali skirtis, priklausomai nuo tikslo pobūdžio. Juo siekiama kiekybiškai įvertinti tikslų pasiekimo lygį (pavyzdžiui, klientų, kuriems per pasitarimus buvo pasiūlytos papildomos paslaugos, procentinė dalis arba klientų, kurie ėmė kas mėnesį mokėti vienkartinį atlygį, skaičius ir procentinė dalis);
- bendra nebaigtų darbų vertė ir skolininkai.

Rinkodaros veiklai

- rinkodaros išlaidos, tenkančios vienai užklausai;
- rinkodaros išlaidos, tenkančios vienam pritrauktam klientui;
- rinkodaros darbams skirtos valandos (viso personalo) kaip procentinė dalis nuo visų audito įmonės darbo valandų;
- pajamos, tenkančios vienai rinkodaros darbų valandai;
- klientų pasitenkinimo rodiklio augimas, remiantis klientų apklausomis.

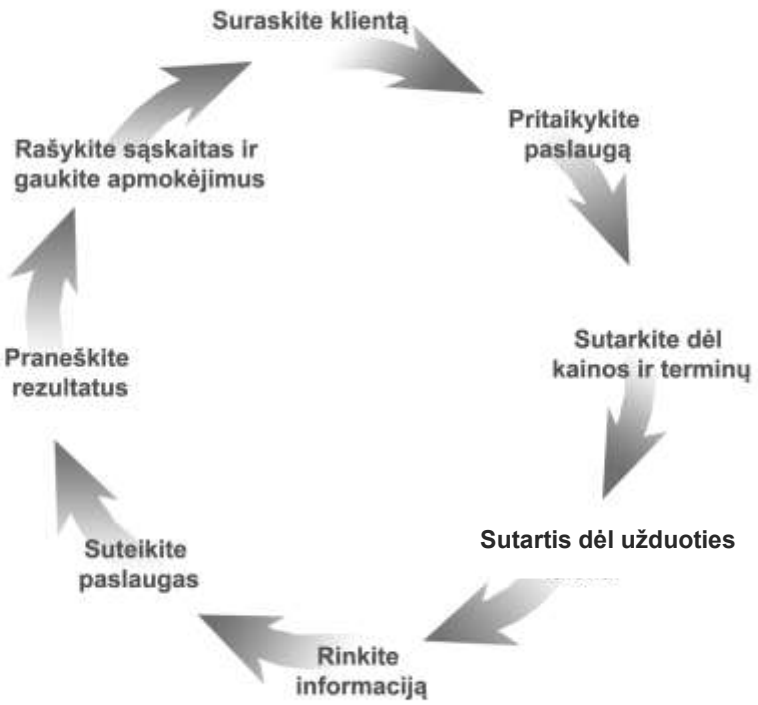
Administracijai ir finansų padaliniui

- administracijos darbuotojų valandų procentinė dalis nuo visų audito įmonės darbo valandų;
- pajamos, tenkančios vienai administracijos darbų valandai;
- kiti tokie veiksmingumo rodikliai kaip procentinė vėluojančių apmokėti kreditinių įsiskolinimų dalis.

1.9. Jūsų audito įmonės valdymo veikla

1.9.1. Pagrindiniai veiksmingos audito įmonės valdymo etapai

1.2. paveikslas. Našiai dirbančios audito įmonės „sėkmę užtikrinantis ciklas“



Pagrindiniai šio proceso etapai yra:

1.9.1a. Suraskite klientą (vėliau, parduokite esamam klientui papildomų paslaugų)

Pradedančiai audito įmonei tai yra itin sunku. Galbūt jūs „atsivedėte“ kelis klientus iš savo ankstesnės darbovietės (atsargiai, šioje vietoje elkitės etiškai ir laikykitės bet kokių susitarimų ar įsipareigojimų, kurių jūs turėjote kaip darbuotojas), o gal jūs kuriate klientų bazę nuo nulio.

Jei jūs nusipirkote audito įmonę ar jos dalį iš kito praktikuojančio asmens, jums vis tiek reikės koncentruotis į jos klientų išlaikymą.

Prisijungus prie veikiančios audito įmonės, spaudimas kuo greičiau rasti naujų klientų bus mažesnis, nes dalį klientų perduos jau esami partneriai. Nesvarbu, kurioje situacijoje esate, visada bus būtinybė pritraukti daugiau klientų, atitinkančių jūsų idealių klientų bazę. Jūs galite naudotis daugeliu rinkodaros ir pardavimus skatinančių priemonių, galite perskaityti ankstesnį skyrių apie rinkodaros plano kūrimą. Tačiau atminkite, kad audito įmonei nuolat reikia naujų klientų augimui palaikyti arba tiesiog „natūraliai nubyrėjusiems“ klientams pakeisti.

1. Pritaikykite paslaugą

Šiame etape pasiūla (jūsų gebėjimas teikti klientams naudingas paslaugas) turi atitikti paklausą (specifinius poreikius, kuriuos jums išreiškia klientas). Pagrindinės apskaitos paslaugos – tai sandorių informacijos įvedimas ir apibendrinimas, vėliau – ataskaitų įvairiems vartotojams rengimas. Todėl jūsų įgūdžiai, kuriuos papildo kitų audito įmonės kolegų įgūdžiai, turėtų jums suteikti galimybę teikti klientams naudingas paslaugas.

Norėdami sukurti tinkamą paslaugų paketą, kuris visiškai patenkintų kliento poreikius (apie kuriuos jis užsiminė arba neužsiminė), turėsite įgyti ir kitų įgūdžių. Būkite pasirengę supažindinti savo klientą su kitais aukšto lygio specialistais jūsų audito įmonėje arba už jos ribų, turinčiais tų žinių, kurių jums trūksta. 2-ame modulyje išsamiai aprašyti būdai, kaip pasinaudojant specialistų tinklais galima patenkinti klientų poreikius.

2. Sutarkite dėl kainos ir terminų

Nors jūsų pagrindinė motyvacija tikriausiai yra tinkamai aptarnauti klientus, reikia laikytis ir pagrindinių verslo principų, norint užtikrinti, kad jūsų audito įmonė galėtų veikti ilgai ir pelningai.

Nustatykite kainą, kuri atspindi jūsų sąnaudų struktūrą ir teikia pakankamą pelną už jūsų audito įmonei skiriamą laiką ir investicijas. Informuokite klientus, kaip ir kada jūs išrašysite jiems sąskaitas. Taip pat jiems paaiškinkite, kad tikitės savalaikio sąskaitų apmokėjimo.

Padėkite klientams sumažinti nekvalifikuoto informacijos apdorojimo darbų kiekį, kurį turite jiems atlikti (pavyzdžiui, įdiekite apskaitos sistemas arba programinę įrangą kliento įmonėje ir apmokykite jo darbuotojus jomis naudotis). Tai padės klientui kontroliuoti atlygį už apskaitos tvarkymo paslaugas, pateikiant jums kokybišką pradinę informaciją. Savo ruožtu, jūs turėtumėte įvertinti realią kliento darbų pabaigos datą ir nevėluoti pateikti rezultato.

Tarifikacija – tai valandinis užmokestis, tenkantis kiekvienam tiesiogiai su klientu bendraujančiam darbuotojui, kuris užtikrina, kad audito įmonė išliks komerciškai gyvybinga. Neatsižvelgiant į tai, ar audito įmonė iš tikrųjų nustato valandinį atlygį, ar taiko „paketo kainą“ tam tikram paslaugų komplektui, jai yra labai svarbu gauti šį valandinį darbo užmokestį, kuris užtikrina jai ekonominę sėkmę. Kaina turi būti pakankamai aukšta, kad padengtų visas sąnaudas, garantuotų nuosavų lėšų, investuotų į audito įmonę, pajamingumą ir tinkamai atlygintų partneriams už sugaištą laiką.

3. Sutartis dėl užduoties

Dauguma profesinių asociacijų reikalauja, kad audito įmonės rengtų aktualias ir tikslias sutartis dėl užduoties, kuriose pakankamai smulkiai aprašytų:

- atliekamų darbo pobūdį ir apimtį, įskaitant apribojimus;
- būdą, kaip bus atliktas darbas, viršijantis apimtis, ir kaip už jį bus atsiskaitoma;
- kliento vaidmenį teikiant pradinius dokumentus arba kitą informaciją;
- Jūsų įsipareigojimai, susiję su profesionalumu, konfidencialumu ir užbaigtumu; ir
- komercinės užduoties sąlygos.

Taip abi šalys žino, ko tikėtis ir kaip kiekviena prisideda prie bendradarbiavimo. Kartais, atsiradus naujam ar netikėtam darbui metų eigoje, gali reikėti rengti naują sutartį dėl užduoties. Dėl galiojančios sutarties dėl užduoties rengimo reikalavimų kreipkitės į savo profesinę asociaciją. Sutartys dėl užduoties turėtų būti peržiūrimos kasmet, ir parengiamos naujos, jei buvo susitarta atlikti papildomų užduočių arba iš esmės pasikeitė esamos užduotys. 7-ame modulyje pateiktas išsamesnis kliento užduoties proceso tyrimas.

4. Rinkite informaciją

Derėdamiesi dėl užduoties terminų, nustatykite, kokius apskaitos dokumentus ar kitą informaciją klientas turi jums pateikti. Pradėjusi vykdyti užduotį, audito įmonė gali naudoti tam tikrus kontrolinius klausimynus, kad surinktų specifinę informaciją apie klientą. Tai supaprastina procesą ir užtikrina, kad visa reikalinga informacija būtų surenkama greičiausiu būdu. Taip užtikrinama, kad klientas nebus daugiau klausinėjamas arba jo bus rečiau prašoma paaiškinti, todėl bus galima greičiau užbaigti darbą ir užtikrinti, kad jis bus atliktas kokybiškai.

Yra daugybė šios informacijos surinkimo būdų: susitikimai akis į akį, diskusijos telefonu, elektroniniai laiškai, paprasti laiškai ir pan. Pasirinkite geriausiai kliento asmenybę ir jam svarbius dalykus atitinkančius būdus. Toks bendradarbiavimo procesas bus sklandesnis, draugiškesnis ir kiek įmanoma veiksmingesnis. Internetinėmis priemonėmis klientai galėtų stebėti jiems atliekamo darbo eigą.

5. Suteikite paslaugas

Tai apima visus etapus ir procesus, per kuriuos naudodamiesi savo įgūdžiais pateikiate klientui rezultatą: jūsų profesinių žinių pritaikymas, prieigos prie prenumeruojamos literatūros arba tiriamųjų paslaugų suteikimas apskaitos darbuotojams, sutarti galutiniai terminai ir atliktų darbų kiekis artėjant prie galutinio termino, darbo audito įmonėje peržiūros, pavyzdžiui, kurią atlieka vadovas arba partneris, lygis, audito įmonės kokybės kontrolės sistemų taikymas, veiksmingi užduoties valdymo, įskaitant prioritetų nustatymą, audito įmonėje metodai ir didelės pastangos siekiant užbaigti darbą. Šiame etape susidursite ne tik su techniniais ir profesiniais, bet ir administraciniais bei procesiniais aspektais.

6. Praneškite rezultatus

Klientai retai žino ir supranta, kiek Jūs darbo padarote. Todėl pateikdami galutinį rezultatą privalote įsitikinti, ar klientai yra patenkinti jūsų atliktu darbu ir suteiktais patarimais.

Informavimo būdai turi būti pritaikyti kiekvienam klientui: laišku ar pranešimu raštu, per asmenį susitikimą ir aptarimą, telefonu ar kokiu kitu būdu. Pasirinkite atsižvelgę į kliento pasiekiamumą ir jam, taip pat ir jums, priimtiną būdą.

Kartu apsvarstykite ir norimos perduoti informacijos tipą ir kiekį. Kiek jūsų klientas pajėgus suprasti? Ar reikėtų įterpti diagramų ar grafikų, kad informavimas būtų veiksmingesnis? Kaip turėtumėte suformuluoti norimą perduoti informaciją? Vieni klientai tiesiog norės atsakymo, kitus domins ir visas procesas. Vieni pageidaus gauti skaičius, kiti – grafikus, nes juose pateiktą informaciją jiems yra paprasčiau suprasti. Įtraukite bet kokią papildomą medžiagą ir ją paaiškinkite. Taip pat nepamirškite visų būtinų profesinių patarimų, susijusių su informacija, kuri turi būti įtrauktą į jūsų pranešimą.

Įsitikinkite, kad klientas supranta ne tik, kaip nustatėte paslaugų kainą, bet ir kokią naudą jis gauna. Taip jūs ir toliau galėsite didinti savo darbo svarbą.

7. Išrašykite sąskaitas ir gaukite apmokėjimus

Tai turėtų būti paprasta, nes atsiskaitymo sąlygos turėjo būti suderintos prieš susitariant dėl užduoties atlikimo. Sąskaitos klientui turi būti išrašomos automatiškai, vos tik atlikus tam tikrus darbus. Klientas turi būti tam pasirengęs. Audito įmonė gali rinktis: išrašyti bendrą sąskaitą, atlikusi visus darbus, arba tam tikrais reguliariais laiko tarpais (pavyzdžiui, pirmą gegužės, birželio ir liepos mėnesių dieną, o paskutinę sąskaitą – atlikusi visus darbus, arba etapais, pavyzdžiui, pradėjusi tarpinį auditą ir galutinę audito peržiūrą). Abiem atvejais gali susikaupti nemažas nebaigtų darbų kiekis ir (arba) įsiskolinimų suma, dėl kurių bus „įšaldytos“ didelės apyvartinių lėšų sumos.

Daugelis audito įmonių vis dažniau atlieka pastovios apimties ir pastovios kainos užduotis, kurios apmokamos kas mėnesį. Vėliau jos ima atskirą mokestį už bet kokį papildomą darbą. Pagal šį modelį tiek audito įmonė, tiek ir jos klientas gali sumažinti pinigų srautų kiekių svyravimus, be to, „įšaldoma“ mažiau pinigų dėl nebaigtų darbų ir įsiskolinimų.

Už kai kuriuos darbus mokama atsižvelgiantį į jų sukuriamą vertę: jūsų audito įmonės atlygis apskaičiuojamas pagal kliento gautą naudą, o laiką, kurį sugaišote atlikdami jam darbus. Remiantis tokiu metodu galima gauti didesnę nei tikėtasi grąžą per produktyviai dirbtą arba apmokestinamą valandą, o tai pat ir abipusę naudą.

Jei manote, kad reikia nurašyti tam tikrą sąskaitą prieš tai, kai ji išrašoma, pamėginkite suprasti, kas už to slypi. Ar buvo skirta daugiau laiko dėl komandos nario, kurį reikėjo apmokyti? O gal buvo daug darbo, nes reikėjo iš naujo atlikti vieną darbo dalį? Ar audito įmonėje nurašymus daugiausiai atlieka vienas žmogus? Tai padės jums kontroliuoti visas nurašomas sumas ir sukurti strategiją, kad tokių nurašomų sumų būtų kiek įmanoma mažiau. Kiekvienas nurašytas doleris atspindi prarastą pelno dolerį, todėl tokie koregavimai, kurių jūsų kartais bus prašoma arba reikalaujama atlikt, yra svarbūs.

> „Be to, pernelyg daug audito įmonių itin neatsakingai vykdo finansų kontrolę: „įšaldo“ pernelyg daug lėšų, sąskaitas išrašo ne laiku, nėra asmens, atsakingo už pradelstas sąskaitas, ir nėra stebėjimo sistemos, apimančios visą procesą nuo sąskaitų išrašymo iki pinigų surinkimo.“
>
> Shohet & Jenner 2007

Kalbant apie pinigų surinkimą, klientai turėtų žinoti, kad jūs imsitės aktyvių (bet profesionalių ir komerciškai pagrįstų) veiksmų dėl bet kokios sąskaitos, kuri yra neapmokėta pagal suderintas prekybos sąlygas. Vėlgi, tai turėtų būti nurodyta sutartyje dėl užduoties prieš pradedant darbą. Jūs ir jūsų darbuotojai turėtų ryžtis „nemaloniems pokalbiams“ su klientais ir paaiškinti, kad jūs tikitės, jog sąskaitos bus apmokėtos per nustatytą laikotarpį.

8. Papildomas kitų paslaugų pardavimas

Audito įmonės teikia labai įvairias paslaugas – daugelis klientų nė neįsivaizduoja, kokios jos įvairios. Visos jos teikiamos vadovaujantis etikos principais, kuriuos nustato tesės aktai

ir (arba) profesinės asociacijos. Veiksmingiausiai papildomas paslaugas galite parduoti tada, kai jūs ir jūsų darbuotojai įsiklauso į klientų pastabas ir įvertina, ar jūsų audito įmonė turi galimybių išspręsti nurodytą konkrečią problemą. Klientas gali pats pasiūlyti diskusijos temą (pvz.: „Aš nelaukiu kito susitikimo su savo banko vadybininku, nes visada išnaudoju visą savo sąskaitos likučio perviršį.“) arba jūs galite nustatyti tam tikras veiklos problemas pagal verslo kliento finansines ataskaitas („Panašu, kad jūs turite problemų dėl pinigų surinkimo iš klientų, todėl turite daug blogų skolų.“). Arba galite sukurti formalų kontrolinį klausimyną ir kiekvienais metais jį peržiūrėti kartu su klientu, kad galėtumėte pasiūlyti tokias galimybes kaip, pavyzdžiui, turto valdymas arba nekilnojamojo turto tvarkybos paslaugos.

Supraskite skirtumą taip reguliaraus, pastovaus aptarnavimo ir vienkartinių užduočių. Pirmasis suteiks pastovių pajamų: tokia pardavimų rūšis teiks audito įmonei pajamų daugelį metų ir didins klientų gyvavimo trukmės vertę. Antrasis teiks naudos tik trumpu laikotarpiu, tačiau tokios užduotys gali būti labai įdomios ir (arba) vertingos profesine prasme, todėl nereikėtų atsisakyti jų vykdyti. Stiprioje audito įmonėje (be kitų dalykų) bus atliekama daug pasikartojančio darbo, į kurį atsižvelgiant kiekvienais metais rengiamas biudžetas ir planuojami darbo procesai.

Siekiant parduoti papildomas paslaugas, būtinas sumanus specialistas, kuris žinotų, kokių įgūdžių turi audito įmonės darbuotojai ir kokių paslaugų audito įmonė negalėtų teikti. Visais atvejais, norint teikti papildomas paslaugas, būtinas itin didelis noras tinkamai atstovauti klientams ir tiesiog padidinti pajamas. Laikydamiesi tokio požiūrio galėsite klientams teikti puikios kokybės paslaugas ir būti iniciatyviais, o kartu didinti savo pajamas ir pelną.

1.2. paveiksle parodyta, kad veiksmingai parduodant papildomas ir reikalingas paslaugas sugrįžtama atgal į ciklo pradžią prie naujų klientų paieškos ir paslaugų pritaikymo.

„Norėdami išgirsti ir daugiau sužinoti apie dabartinę kliento situaciją, jo ateities planus ir laukiančius iššūkius, jie naudoja tokius veiksmus kaip: kviečia klientus pasikalbėti su tiesiogiai su klientais bendraujančiais darbuotojais, dalyvauja pramonės šakų, kuriose veikia klientai, konferencijose,; dalyvauja klientų susirinkimuose ar konferencijose, skaito specialiąją spaudą apie klientus, skiria savo neapmokamą laiką santykių stiprinimui ir vertės didinimui.“

„Norėdami klientui pasiūlyti daugiau vertingų sprendimų, partneris ir komanda privalo turėti naujausią informaciją apie dabartines savo audito įmonės galimybes ir patirtį. Dažnai tai yra sunkiau nei atrodo. Didėjant audito įmonės sėkmei ir jos apimčiai, bendravimas tarp atskirų skyrių tampa sudėtingesnis.“

Matthews & Telfer 2007

Toliau pateikti etapai, paimti iš straipsnio „Geras, blogas ir bjaurus“ (Pipe 2008) – tai planas, kaip galima būtų imtis aktyvesnių veiksmų ir atpažinti bei patenkinti klientų poreikius.

- Atlikę analizę sukurkite pagrindinį itin veiksmingų idėjų sąrašą, kuriuo pasidalinkite su klientais ir nuolat jį atnaujinkite.
- Į ataskaitų rengimo pabaigos etapą įtraukite papildomą veiksmą, kurį turėtų atlikti atsakingasis buhalteris, t.y. peržiūrėti sąrašą ir nustatyti, kurios idėjos klientui yra tinkamos.
- Surašykite idėjas į „Pagrindinių tobulėjimo galimybių ataskaitą“ – kiekybiškai įvertinkite jų įtaką (jei įmanoma) ir pateikite preliminarias rekomendacijas kiekvienai idėjai.

- Pristatykite ir aptarkite ataskaitą bei rekomendacijas susitikime dėl ataskaitų tikrinimo užbaigimo.
- Sukurkite veiksmų planą, apimantį rekomendacijas klientui, kurias jis norėtų įgyvendinti.
- Paklauskite, ar klientui reikalinga pagalba įgyvendinant veiksmų planą, nes taip galėsite parduoti papildomų paslaugų.
- Kur įmanoma, taikykite kainos nustatymo atsižvelgiant į vertę modelį, kad atlygį galėtumėte susieti su kiekybiškai įvertinta nauda – taip uždirbsite didesnį atlygį.
- Kartokite procesą su kiekvienu klientu, kiekvienais metais, nes taip naudą gaus visi klientai, o ne tik mėgstamiausi, ir taip audito įmonės kultūroje bus įtvirtintas iniciatyvumas.
- Pritraukite naujų klientų nemokama „Pagrindinių tobulėjimo galimybių ataskaita“, kurią naudokite kaip pagrindinę pardavimų ir rinkodaros strategiją.
- Suteikite savo klientams ir kontaktiniams asmenims tai, dėl ko jie rekomenduos jus savo kontaktiniams asmenims ir paraginkite juos savo pažįstamiems pasiūlyti nemokamą „Pagrindinių tobulėjimo galimybių ataskaitą“, kurią jūs parengsite.
- Būti „iniciatyviu“ yra paprasčiausias, pigiausias ir veiksmingiausias būdas padidinti savo kryžminius papildomų paslaugų pardavimus esamiems klientams.

Pipe 2008

Ne visi partneriai ir praktikuojantys asmenys turės patirties visuose veiklos vykdymo ciklo etapuose. Tokiais kritiniais minėto ciklo momentais gali būti naudinga įtraukti kitus specialistus. Būtų itin naudinga sistemas ar standartinius metodus įdiegti visos įmonės lygmenyje (pavyzdžiui, naudoti standartinį kontrolinį klausimyną siekiant nustatyti ateities poreikius arba informaciją, būtiną gauti iš kliento). Be to, partneriai ir darbuotojai turėtų sutikti, kad kartais jiems gali tekti atlikti užduotis, kurių jie norėtų išvengti, pavyzdžiui, kalbėtis su klientais apie sąskaitas ir skolų apmokėjimą. Visi ciklo etapai yra svarbūs audito įmonės gyvybingumui palaikyti, todėl visus reikia atlikti reguliariai, sistemiškai ir profesionaliai. Komandos nariams skirkite jų įgūdžius atitinkančias užduotis, nes taip pasieksite bendrų visos įmonės rezultatų.

Nuo pat pradžių kurkite savo audito įmonę kaip veiksmingą ir gerai veikiantį mechanizmą. Taip ji taps patrauklesne įmone galimiems partneriams arba po daugelio metų, kai bandysite ją parduoti. Ką bedarytų audito įmonė, ji turėtų laikytis sisteminio požiūrio. Audito įmonė, kurios darbuotojai gali dirbti metodiškai ir nuosekliai per visą aptarnavimo ciklą bei užtikrinti, kad audito įmonė kontroliuoja savo pelningumą ir likvidumą, tampa vertingu verslu. Tai padės ją parduoti lengviau ir greičiausiai daug pelningiau nei daugumą kitų audito įmonių. Galbūt dabar dar gerokai per anksti apie tai kalbėti, bet vieną dieną tai gali tapti itin svarbu!

1.10. Išorinių jėgų stebėsena

Šiame skyriuje analizuojami platesnio masto dalykai, turintys įtakos profesionalioms buhalterinėms paslaugoms, kuriuos gali tekti planuoti.

1.10.1. Aplinkosauginis tvarumas

Bet kuri audito įmonė gali imtis rimtų veiksmų, kad jos veikla nekenktų aplinkai. Vienas iš mažiausiai pastangų reikalaujančių būdų mažinant išmetamo anglies dioksido kiekį būtų verslo su mažesnėmis sąnaudomis vykdymas.

Paprasčiausiai reikia sutelkti dėmesį į „perprojektavimą“, „sumažinimą“ ir, jei reikia, „kompensavimą“.

- Perprojektuojant procesus dažnai galima sumažinti reikalingų išteklių kiekį, sutaupyti audito įmonės pinigus. Panaikinkite nereikalingus ir neproduktyvius procesų etapus, nes taip mažiau darbo laiko skirsite įvairiems duomenų įvedimo procesams ir sumažinsite sąnaudas.

- Sumažinkite įmonėje naudojamų išteklių kiekį. Galėtumėte atlikti energijos vartojimo auditą ir nustatyti, kurie prietaisais sunaudoja daugiausiai elektros energijos ir gali būti pakeisti, arba galėtumėte pradėti naudoti elektroninius, o ne popierinius dokumentus. Kai kurie iš šių pokyčių įvykdomi greitai ir paprastai (pradėti naudoti ekonomiškas lemputes), o kitiems (palaipsniui pirkti ekonomiškus kompiuterius, spausdintuvus ir kitą įrangą) gali prireikti daugiau laiko. Didelius projektus, kaip biuro pastato renovavimas, siekiant sumažinti energijos suvartojimą, galima vykdyti tik tais atvejais, jei jie teiks ekonominės naudos arba atsipirks. Dėl daugelio iš šių pokyčių sumažės sąnaudos, nepakenkiant jūsų paslaugų kokybei arba veiksmingumui.

- Sumažinę audito įmonės išmetamųjų teršalų kiekį, galite nuspręsti, ar įsigyti anglies junginių išlakų kompensacijas (kartais vadinamas „CO_2 kompensacija“), ir bandyti neutralizuoti arba kompensuoti likusį jūsų audito įmonės išmetamo anglies dioksido kiekį.

Yra daugybė greitų ir lengvų sprendimo variantų, kurių didelę įtaką galima pajusti per trumpą laikotarpį. Pirmiau imkitės tų variantų, kad įrodytumėte partneriams ir darbuotojams, kad šios strategijos teikia naudą. Išmetamųjų teršalų kiekio mažinimas kai kuriems klientams gali būti itin svarbus dalykas įsigyjant paslaugas, o darbuotojams − ateiti dirbti būtent į jūsų audito įmonę.

Per ateinančius metus aplinkosauginė atsakomybė įgis vis didesnę reikšmę priimant sprendimus ir įgyvendinant audito įmonės planus. Tai privers audito įmones iš naujo įvertinti savo požiūrį į darbą ir tai, kaip jos teikia paslaugas. Ateityje audito įmonėms gali tekti keisti savo požiūrį tiek, kad dirbti aplinkai draugišku būdu bus tiesiog savaime suprantamas dalykas. Todėl audito įmonė, gebanti per trumpą laiką įtvirtinti tokį požiūrį, galės ne tik sutaupyti pinigų, bet ir juo naudotis kaip reklaminiu veiksniu kurdama patrauklesnį audito įmonės įvaizdį. Pasinaudokite šia situacija ir atitinkamai pertvarkykite audito įmonę.

1.10.2. Tarptautiniai apskaitos standartai

Išryškėjus globalizavimo tendencijai pradėti rengti tarptautiniai finansinės atskaitomybės, audito ir užtikrinimo bei etikos standartai, turintys įtakos tiek audito įmonėms, tiek ir jų klientams. Daugybė klientų vis dažniau savo siekius įgyvendiną ir verslą plėtoja pasauliniu mastu. Todėl jiems reikia, kad jų buhalteriai gebėtų dirbti tarptautiniame lygmenyje, galbūt, per tarptautines sąjungas arba ryšius su kitomis užsienio audito įmonėmis.

Šiandien Tarptautinius finansinės atskaitomybės standartus (TFAS) plačiai taiko įmonės, kurių popieriais prekiaujama viešojoje rinkoje. 2009 metais Tarptautinė apskaitos standartų valdyba (TASV) paskelbė Mažų ir vidutinių įmonių TFAS (MVĮ TFAS), kuriuos jau taiko daugelis šalių.

Tuo tarpu Tarptautinių audito ir užtikrinimo standartų valdybos (TAUSV) ir Tarptautinių buhalterių etikos standartų valdybos (TBESV) išleisti standartai vis dar turi būti priimti daugybėje jurisdikcijų.

Didėjant jūsų apskaitos paslaugų globalizacijai ir tarptautinių sandorių skaičiui, jūsų darbuotojams gali tekti susipažinti su kitomis kultūromis ir galbūt patobulinti užsienio kalbos įgūdžius, kad galėtumėte aptarnauti platesnę ir įvairesnę klientų bazę. Norint įveikti tokius iššūkius, geriausios strategijos galėtų būti: įdarbinti daugiakalbius darbuotojus ir tobulinti profesinius gebėjimus tarptautinės apskaitos ir verslo praktikos srityse.

1.10.3. Kylantis reguliavimo ir profesinių žinių lygis

Per pastaruosius trisdešimt metų apskaitos profesija gerokai išsiplėtė. Būtina nuolat profesionaliai tobulėti daugelyje su apskaita susijusių sričių, kad tiesiog išlaikyti esamą ir tinkamo lygio profesinę kompetenciją. Abejotina, ar toks procesas sulėtės, turint omenyje spartų technologijų vystymąsi ir verslo prigimtį.

Didėjanti įmonių socialinės atsakomybės ataskaitų reikšmė, kurią bene geriausiai atspindi integruotos atskaitomybės, kurią siūlo Tarptautinė integruotos atskaitomybės taryba (TIAT), atsiradimas, ir klientų aplinkosauginės atsakomybės ataskaitų audito tikimybė dar labiau apsunkins finansinių ataskaitų rengimo, peržiūros procesus ir auditą. Buhalteriams teks suvaidinti svarbų vaidmenį plečiant apskaitos vedimo ir ataskaitų rengimo procesų ribas.

Vienas iš tikėtinų pasaulinių ekonomikos nuosmukių rezultatų būtų didesnio masto nauji reglamentai, kuriuos rengs daugelis pasaulio valstybių. Buhalterių profesijos atstovai turės teisę išreikšti savo nuomonę svarstant ir įgyvendinant naujus reglamentus.

Dėl naujų reglamentų ir griežtesnių profesinių standartų buhalteriams ir jų darbuotojams teks įvykdyti daugybę reikalavimų. Prireiks daugybės investicijų į nuolatinius mokymus ir platesnio masto informacijos šaltinių prenumeratą, kad būtų išlaikytas dabartinių žinių lygis. Taip pat dėl tokio mokymų ir investicijų lygio mažų audito įmonių vadovai arba partneriai patirs didžiulį finansinį ir emocinį spaudimą.

Kruopščiai apsvarstykite šiuos klausimus, jei planuojate įkurti arba įsigyti nedidelę audito įmonę, nes jūs būsite tas, kuris savo įmonėje teiks profesines ir technines žinias.

Vienas variantų būtų pasirinkti tokį audito įmonės plėtros būdą, kuris daugiausiai dėmesio skiria greitam įmonės augimui, todėl galėsite priimti bent vieną partnerį per palyginti trumpą laiko tarpą. Tokiu atveju galite nustatyti profesinio darbo krūvį ir vadovui tenkantį spaudimą bei juos paskirstyti ankstyvame audimo įmonės plėtros etape.

Antras galimas variantas būtų rimtai apsvarstyti prisijungimą prie jau veikiančios audito įmonės, kad iškart turėtumėte keletą partnerių ir galėtumėte specializuotis konkrečioje arba jus dominančioje srityje.

1.10.4. Talentų ir klientų judumas

Verslą galima vykdyti tarptautiniame lygmenyje, jei yra naudojamos technologijos, kurios suteikia galimybių ir skatina sujungti duomenis ir netgi verslą, vykdomą skirtingose šalyse.

Vietinė daugianacionalinės bendrovės pavaldžioji bendrovė gali kreiptis į jūsų audito įmonę audito arba mokesčių klausimais, kurie turi įtakos ir pagrindinei bendrovei.

Antra vertus, mažos specializuotos įmonės, veikiančios kaimo vietovėse, naudojasi internetu, kad parduotų savo prekes ar paslaugas visam pasauliui. Tokia įmonė gali kreiptis į jūsų audito įmonę ir paprašyti patarimo dėl saugaus atsiskaitymo priemonių (nuo tokių kaip „PayPal“ ar ją panašių iki prekybos finansavimo per vietinį banką) naudojimo.

Šiems klientams – dideliems ir mažiems – reikia apskaitos įgūdžių, ryšio protokolų, rizikos valdymo, informacijos apie valiutų keitimą ir panašiai. Ir visai nesvarbu, ar kliento verslas ir jo buhalteris yra įsikūrę atokiame regione ar didelio miesto centre.

Be to, skirtingose valstybėse apskaitos klausimai sprendžiami skirtingu metu ir skirtingais būdais. Patirtis, įgyta vienoje šalyje sprendžiant tam tikrus klausimus, gali būti panaudota kitoje, pakankamai panašioje, šalyje, perkeliant keletą labai kvalifikuotų žmonių. Apskaitos darbuotojai patirties įgyja juos perkeliant dirbti į kitas pasaulio šalis arba jiems išvykstant dirbti pagal tarptautines įdarbinimo sutartis, nes tokios kitos šalys siekia išvengti bet kokių sunkumų, kuriuos anksčiau patyrė naujoves įdiegusios šalys.

Apskaitos institucijos, savo ruožtu, nuolat ieško būdų, kaip skatinti (ar bent jau nevaržyti) tarptautinio kvalifikuotų žmonių, kurie dalinasi savo įgūdžiais, judėjimo. Siekdamos tai įgyvendinti, visų šių šalių institucijos pripažįsta kitose šalyse įgytą profesinę kvalifikaciją.

Trumpai tariant, tiek dėl profesinių, tiek dėl kultūrinių veiksnių apskaitos profesionalai tampa judesniais.

1.10.5. Technologijos

Technologijos visada bus neatskiriama apskaitos darbo dalis. Įvairioms organizacijoms keičiantis vis didesniu informacijos kiekiu, bus diegiama vis daugiau ir daugiau programų (pavyzdžiui, dabar yra įprasta, kad audito įmonės ir klientų bankai tarpusavyje keičiasi informacija). Greičiausiai ateinančiais metais didžiausios technologinės naujovės, kurios turės daugiausia įtakos audito įmonėms, bus socialinė žiniasklaida, išmanieji telefonai ir nuotolinis išteklių valdymas.

Dauguma buhalterių netaps kompiuterinių tinklų kūrimo arba techninių komunikacinių ryšių tarp skirtingų organizacijų aspektų žinovais. Tačiau jie turės išmokti ir įdiegti bet kokias programas, kurios teiks naudą klientams. Be to, buhalteriai turės įgyti gebėjimą tikrinti duomenų, kuriuos jie tvarkė klientų vardu, kokybę. Norint, kad šis procesas būtų veiksmingas, būtinos ne aukšto lygio technologinės žinios programavimo ir komunikacinių ryšių srityje, bet gebėjimas naudotis technologijomis.

1.10.6. Pinigų plovimo prevencija

Pinigų plovimas yra procesas, kurio metu įteisinami nusikalstamu būdu įgyti pinigai, juos įliejant į apyvartą per įvairių rūšių sandorius ir (arba) įmones, taip siekiant nuslėpti tikrąjį jų šaltinį. Paprastai tokios grynosios lėšos naudojamos tam tikros rūšies sandoriuose, jas išskaidant per vieną ar daugiau įmonių ar sandorių, o tada parodant, kad tokios lėšos buvo įgytos per „įprastą“ komercinę veiklą.

Finansinių veiksmų darbo grupė (FATF), įsikūrusi Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (OECD) būstinėje, nustato tarptautinius pinigų plovimo prevencijos principus. Ji paskelbė nemažai rekomendacijų, kurias bando diegti šalių vyriausybės.

Šios nuorodos reikalauja tam tikrų rūšių organizacijų (pavyzdžiui, bankų, tauriųjų metalų ar juvelyrikos pirkėjų ir (arba) pardavėjų, lošimo namų ir pan.) įsitikinti klientų ir jų siūlomų produktų ar paslaugų tikrumu. Skirkite šiek tiek laiko supratimo apie specifinius reikalavimus ir taisykles, taikomas jūsų šalyje, įgijimui ir pasidomėkite visais reikalavimais ar išimtimis, taikomais apskaitos specialistams. Pavyzdžiui, „didelio sandorio“ apibrėžimas arba ribos yra nevienodos, taip pat ir „didelės operacijos“ reikalaujamas atskleidimo lygis.

Kai kuriose šalyse pinigų plovimo prevencijos kontrolė susijusi su galimo terorizmo finansavimo kontrole. Tikslai gali būti tokie patys ir šios problemos gali sprendžiamos bendrai, tačiau pinigų plovimas ir terorizmo finansavimas yra skirtingi dalykai.

Pagrindiniai jūsų audito įmonės atitikties įgyvendinimo etapai:

- išsamus kliento patikrinimas, per kurį būtina imtis tinkamų veiksmų ir įsitikinti kliento tapatybe. Gali netgi prireikti patikrinti savo pagrindinius darbuotojus arba darbuotojus, kurie dirba tiesiogiai su klientais;
- sandorių stebėsena, siekiant patikrinti visus pagrindinius sandorius, kurie buvo įvykdyti naudojant dideles pinigų sumas;
- pranešimas apie tam tikras pinigines ribas viršijančius arba įtartinus sandorius;
- duomenų registracija, siekiant įrodyti, kad laikomasi vietos įstatymų ir kitų teisės aktų;
- rizikos vertinimas audito įmonės viduje, siekiant nustatyti didelės rizikos produktus, veiklą ar galimus klientus; ir
- specifinės audito įmonėje naudojamos politikos, kuri apimtų visus pirmiau nurodytus etapus, rengimas.

Turėtumėte atsargiai vykdyti sandorius, kurie apimtų keletą arba visus toliau nurodytus veiksnius: nauji, nežinomi klientai, didelės pinigų sumos be veiklos pagrindimo, sudėtingi patikos tinklai ir (arba) įmonių struktūros, kai pinigai pervedami be jokio aiškiai matomo tikslo ar naudos, ypač, kai tinklas apima ir tarptautines įmones.

Šiuos veiksnius arba „didelės rizikos veiklą“ galite įtraukti į standartinę savo klientų patikros procedūrą, net jeigu kovos su pinigų plovimu ar terorizmo finansavimu procedūros jūsų audito įmonei nėra privalomos.

1.11. Verslo tęstinumas: kas privaloma trumpu ir ilgu laikotarpiais

Verslo planavimas nėra baigtas, jei nėra apsvarstytas verslo tęstinumo klausimas.

Buhalterio profesionalo pareiga – klientams teikti kokybiškas paslaugas ir visais atvejais elgtis etiškai. Kartais susiklosto tokios aplinkybės, kai į paslaugų teikimo tęstinumą turėtų būti žiūrima ne į kaip savaime suprantamą dalyką. Tokias aplinkybes būtina numatyti planavimo proceso metu.

1.11.1. Verslo pertraukimas

Kartais dėl gamtos reiškinių gali tekti tam tikram laikui sustabdyti jūsų audito įmonės veiklą, pavyzdžiui, dėl:

- gaisro, potvynio, žemės drebėjimo ar kitos rūšies stichinės nelaimės;
- nenuspėjamų elektros ar kompiuterinės infrastruktūros trukdžių;
- sunkios savininko ar pagrindinio audito įmonės darbuotojo ligos ar mirties.

Audito įmonė negali kontroliuoti tokios rūšies katastrofų, tačiau jos turi didžiulės įtakos gebėjimui klientams teikti paslaugas. Tinkamai valdoma audito įmonė privalo turėti planą, kaip susidoroti su tokio tipo netikėtumais. Norėdami kartu su partneriais dokumentuoti veiksmus, kurių būtina imtis siekiant sumažinti įtaką klientams, privalote įsivaizduoti, kaip visi šie reiškiniai vyksta. Tokie veiksmai gali būti:

- **Ar galite neleisti įvykti tokiems reiškiniams?** Vienas iš variantų gali būti reguliari pagrindinio audito įmonės personalo sveikatos patikra ir skatinimas sveikai maitintis bei sportuoti. Daugelio itin rimtų katastrofų negalime išvengti, tačiau galime imtis toliau nurodytų veiksmų.

- **Kaip galėtumėte sumažinti įtaką?** Siekdami sumažinti įtaką, direktorius ir (arba) partneriai gali būti priversti įkurti audito įmonę stabilesniame regione (t.y., atokiau nuo regionų, kuriuose tikėtini potvyniai ar žemės drebėjimai), arba bent jau turėti atsarginius šaltinius, tokius kaip kompiuteriai ir (arba) atsarginės bylų kopijos, laikomos kitose vietose. Greičiausiai audito įmonei reikės įsikurti tvirtesniame pastate.

- **Kokios įtakos mažinimo sąnaudos?** Įvertinkite, kiek kainuotų įtakos mažinimo strategijos įgyvendinimas, ir pabandykite apskaičiuoti įvykio, nuo kurio norite apsisaugoti, sąnaudas ir įtaką.

- **Ar galite užmegzti ryšius su kitomis audito įmonėmis?** Galite nustatyti ir užmegzti formalius ryšius su kitame regione įsikūrusiomis nekonkurencinėmis audito įmonėmis, kad, įvykus katastrofai, galėtumėte viena kitai teikti pagalbą. Taip galėsite greitai grįžti prie įprastinės veiklos. Savaime suprantama, kad kitos audito įmonės informacija, susijusi su klientų baze, turės būti tinkamai apsaugota.

Jei esate privačia praktika užsiimantis auditorius, jums ypač daug nerimo kelia staigios mirties arba sunkios ligos tikimybė. Galite susitarti su kita audito įmone, kuri norėtų perimti jūsų klientų bazę mirties ar sunkios ligos atveju. Susitarime reikėtų nurodyti, pavyzdžiui, kiek laiko tokia paslauga turėtų būti teikiama, aplinkybes, kuriomis ji bus prasidėta ir baigta teikti, ir (labiausiai tikėtina) audito įmonės vertės nustatymo metodą, kad sutuoktiniui už audito įmonę būtų sumokėta tinkama suma.

1.11.2. Verslo tęstinumas: antra karta

Jei ilgą laiką audito įmonės atlygis auga, ji gali priimti naują partnerį. Tai galėtų būti tinkamos kvalifikacijos ir patirties darbuotojas, arba audito įmonę įkūrusios šeimos narys.

Paprastai priimant naują partnerį turi būti įsigyjama audito įmonės dalis: sumažinus (šeimos nario atveju) tam tikram laikui audito įmonės pajamų lygį arba mokant tam tikrą pinigų sumą (buvusio darbuotojo atveju), už kurią įsigyjama materialiojo turto dalis ir prestižas, kurį sukūrė audito įmonės įkūrėjas.

Priėmus partnerį, audito įmonei teks keisti daugybę veiklos procesų. Nuo šiol sprendimai priimami bendrai. Labai svarbu, kad du (ar daugiau) partnerių gebėtų susitarti, būtų derinamasi prie skirtingų asmenybių. Gali prireikti dokumentuoti politiką ir atlikti kitus formalius įrašus, susijusius su audito įmonės valdymu (pavyzdžiui, dokumentuoti partnerių pasitarimus). Būtina apibrėžti pareigas, kad partneriai galėtų žinoti, kokius sprendimus jie gali priimti. Be to būtinas vienodas audito įmonės veiklos krypties supratimas.

2 Modulyje išsamiau aprašyti privačia praktika užsiimančio auditoriaus ir buhalterių profesionalų bendrijos modeliai.

1.12. Išvados

Šiame modulyje išanalizuotas strateginio planavimo procesas. Ypač daug dėmesio skirta paslaugoms, klientams, darbuotojams ir rinkodarai, taip pat aptarti kiti verslo planavimo aspektai, įskaitant aplinkos, kurioje jūsų audito įmonė veikia, supratimą. Kiekvienai audito įmonei reikia savo strateginio plano, kuriame būtų nurodyta, kokia kryptimi ir kokiu greičiu ji turėtų judėti. Kiekvienas audito įmonės skyrius privalo turėti savo planą, siekiant užtikrinti, kad jis prisideda prie bendro rezultato.

Plano neturinti audito įmonė tiesiog „klajos“ be tikslo, griebdamasi bet kokios pasitaikiusios galimybės. Jos veikla gali plėtotis tokiomis kryptimis ar tokiais būdais, kurie nėra priimtini savininkams. Galiausiai tarp partnerių gali kilti nesutarimų, dėl kurių gali mažėti pasitenkinimas darbu ir įsitraukimas į audito įmonės veiklą.

Kaip ir bet kuriame žemėlapyje, reikalingos tam tikros nuorodos, kad audito įmonė „nepasiklystų“. Vadovaudamasi lyginamaisiais rodikliais audito įmonė galės keliauti norimu greičiu, o partneriai didžiausiose kryžkelėse galės priimti tinkamus sprendimus.

Kiekvieną kartą bendraudami su klientais jūsų komandos nariai įgyja galimybę vykdyti rinkodarą. Rinkodara yra pernelyg svarbus klausimas, kad jį galima būtų palikti spręsti vien tik už rinkodarą atsakingam partneriui arba komandai.

Planuodami ir įgyvendindami planus pasistenkite nepamiršti, kad audito įmonė yra priklausoma nuo savo žmonių. Svarbiausias sprendimas, kurį turėtumėte priimti – įdarbinti tinkamus žmones su tinkamu požiūriu. Netinkami darbuotojai turės kur kas didesnės įtakos nei jų darbo rezultatai: netinkami darbuotojai trukdo kitiems darbuotojams; partneriai privalo skirti daugiau savo laiko jų konsultavimui ir mokymui; jie gadina kitų komandos ar visos audito įmonės narių nuotaiką; o jų atleidimo procesas gali būti ilgas, reikalaujantis daug laiko ir pinigų.

Investicijos į procesų ir priemonių, skirtų atrinkti galimus netinkamus darbuotojus ir pasamdyti geriau tinkančius, diegimą atsipirks daugybę kartų. Paprašykite darbuotojų padėti surasti jiems tinkamesnius kolegas – jie taip pat nenori dirbti su negatyviais, nekompetentingais ar sunkaus būdo žmonėmis.

Strateginio planavimo procesas niekada nesibaigia. Iš plano kitam laikotarpiui rengimo etapo sklandžiai pereisite prie faktinių veiklos rezultatų lyginimo su tokiu planu etapo, po to – ir vėl į plano dar vėlesniam laikotarpiui rengimo etapą. Mėgaukitės procesu, nes jūs praleisite nemažai laiko dirbdami su planais. Tačiau vėliau, įgyvendinę planą, mėgausitės rezultatais.

1.13. Nuorodos, papildoma medžiaga ir TBF šaltiniai

Nuorodos ir papildoma medžiaga

AICPA. 2012 PCPS/TSCPA National MAP Survey Commentary. www.aicpa.org/INTERESTAREAS/PRIVATECOMPANIESPRACTICESECTION/RESOURCES/NATIONALMAPSURVEY/Pages/default.aspx.

Angel, Robert ir Johnston, Hugh. „Positioned to win“. CA Magazine, October 2008. www.camagazine.com/archives/print-edition/2008/oct/features/camagazine4312.aspx

CPA Australia. *Checklist for purchasing an accounting practice,* 2011. www.cpaaustralia.com.au/cps/rde/xbcr/cpa-site/purchasing-an-accounting-practice-checklist_2011.pdf.

CPA Australia. *Firm of the Future.*

www.cpaaustralia.com.au/cps/rde/xbcr/cpa-site/opportunities-and-challenges-for-public-practices.pdf.

Davey, Louise. *Making it count.* CA Magazine, Jan-Feb 2009. www.camagazine.com/archives/print-editio n/2009/january-february/regulars/camagazine5525.aspx.

Defelice, Alexandra, *Hitting the Target: National Survey Looks at How CPA Firms of All Sizes Stack Up*, Journal of Accountancy, April 2011. www.journalofaccountancy.com/Issues/2011/Apr/20103297.htm.

Dennis, Anita. *Understanding the best and brightest.* Journal of Accountancy, November 2006. www.journalofaccountancy.com/Issues/2006/Nov/UnderstandingTheBestAndBrightest.htm
.

Hayes, Michael, *Be an HR resource for your clients* Journal of Accountancy, November 2006. www.journalofaccountancy.com/Issues/2006/Nov/BeAnHrResourceForYourClients.htm.

Kaplan, Robert S. ir Norton, David. *Strategy maps. Converting intangible assets into tangible outcomes.* Boston, MA: Harvard Business School Press, 2004.

Kaplan, Robert S. ir Norton, David. *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment.* Boston, MA: Harvard Business School Press, 2001.

Kaplan, Robert S. ir Norton, David. *The balanced scorecard: Translating strategy into action.* Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.

Matthews, Paul ir Telfer, Paul. *Jekyll or Hyde?* Accountancy, August 2007, 58-59.

Monks, John ir Tovey, David. *In search of greatness.* Accountancy, March and April 2007, www.thepacepartners.com/articles/266-in-search-of-greatness.

Perry, Michelle. *Making hay even when it rains.* Accountancy, August 2008, 48-49.

Pipe, Steve A. *The good, the bad and the ugly*. Accountancy, July 2008, 34-35.

Rosenhek, Stephen. *The groundwork comes first.* CA Magazine, October 2008. www.camagazine.com/archives/print-edition/2008/oct/regulars/camagazine4341.aspx.

Shohet, Phil ir Jenner, Andrew. *The importance of being profitable.* Accountancy, July 2007, 40-41.

Tarasco, Joseph A. ir Damato, Nancy. *Build a better career path.* Journal of Accountancy, May 2006. www.journalofaccountancy.com/Issues/2006/May/BuildABetterCareerPath.htm.

Wheelen, Thomas L. ir Hunger, David J. *Strategic Management and Business Policy*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 2000.

TBF šaltiniai

TBF MVAĮ komiteto interneto svetainė: www.ifac.org/SMP, kuri apima *IFACnet* (daugumos buhalterių naudojamą paieškos sistemą, į kurią įeiti galima per ieškos lauką, esantį kiekvieno puslapio viršuje)

TBF, TBF MVAĮ trumpa apklausa: Gegužės – birželio rezultatai, 2012 m. liepa. www.ifac.org/publications-resources/ifac-smp-quick-poll-may-june-2012.

TBF ir kitų organizacijos siūlomi audito įmonės valdymo šaltiniai ir įrankiai: www.ifac.org/about-ifac/small-and-medium-practices-committee/smp-resources-and-tools

Bendraukite su MVAĮ komitetu socialiniame tinkle „Twitter“ @ IFAC_SMP ir Delicious @ifacsmpcommittee (naudodami dešinėje pusėje esančias žymas filtruokite pagal kiekvieną šio vadovo modulį)

MVAĮ / MVĮ diskusijų lenta: www.ifac.org/smp/sme-discussion-board (pateikite atsiliepimus apie šį vadovą ir diskutuokite vadovavimo audito įmonei klausimais, susijusiais su šio vadovo temomis)

Priedai

1.1. priedas. Realistinio savęs vertinimo kontrolinis klausimynas

Įvertinkite savo techninius įgūdžius:

- ☐ Ar turite pakankami žinių pagrindinėse jūsų audito įmonės teikiamų paslaugų srityse? Ar jums trūksta daugybės profesinių žinių?
- ☐ Ar turite praktinės šių paslaugų teikimo patirties?
- ☐ Ar turite pakankamai įvairių įgūdžių ir patirties, kad galėtumėte spręsti naujai iškylančias problemas šių įgūdžių ir paslaugų srityse?
- ☐ Ar stengiatės reguliariai ir tinkama kryptimi tęsti profesinį tobulėjimą, kad neprarastumėte savo įgūdžių?

Įvertinkite savo vadovavimo ir darbo su žmonėmis sugebėjimus:

- ☐ Ar jums patinka dirbti su kitais žmonėmis (vadovauti, motyvuoti, mokyti ir kartais konstruktyviai kritikuoti)?
- ☐ Save laikote lyderiu ar pasekėju?
- ☐ Ar žinote, koks yra jūsų vadovavimo stilius? Ar esate autokratas? Tvirtai laikotės savo nuomonės ir esate sunkiai perkalbamas? Siekiate kompromiso ar sutarimo? Lankstus? Neįsipareigojantis? Nebūtinai yra „teisingas“ ar „neteisingas“ stilius, bet jums būtina suprasti savo vadovavimo stilių, kad sužinotumėte jo stiprybes ir silpnybes. Sudarykite sąrašą žodžių, kurie teisingai nusako jūsų vadovavimo stilių.
- ☐ Ar galite nešališkai ir atvirai priimti gerai apgalvotus argumentus?
- ☐ Ar užtikrinate, kad jūsų nuomonė ir sprendimai būtų pagrįsti pakankamais faktais?
- ☐ Mėgstate dirbti vienas ar komandoje?

Įvertinkite savo finansinius išteklius:

- ☐ Ar turite pakankamai lėšų, kad galėtumėt įkurti audito įmonę ar nusipirkti jos dalį, ir galimai kelis mėnesius gyventi be atlyginimo arba panašaus atlygio už darbą?
- ☐ Ar žinote pagrindinius audito įmonės valdymo ir finansavimo elementus: nebaigtų darbų ir skolų didėjimą, nuolatines išlaidas, kurių gali tekti patirti kas savaitę ar kas mėnesį, kapitalines ar kitas pradines išlaidas, kurias teks patirti prieš tai, kai įmonė pradės uždirbti pajamas?
- ☐ Ar finansinės institucijos jums skolintų pinigų priimtinomis sąlygomis audito įmonei steigti?
- ☐ Ar žinote, kaip nustatyti valandinį savo ar savo darbuotojų darbo laiko įkainį?

Įvertinkite savo rinkodaros įgūdžius:

- ☐ Ar laikote save veiksmingai dirbančiu dabartinio darbdavio paslaugų rinkodaros ar pardavimų specialistu?

- ☐ Ar jums patinka pasakoti apie jūsų paslaugų teikiamą naudą esamiems ar galimiems klientams ir jas kiekybiškai vertinti?

- ☐ Ar manote, kad jūsų tarifikacija ar valandinis atlyginimas tinkamai atspindi jūsų klientams teikiamą naudą? Vienaip ar kitaip, vadovaujant pelningai audito įmonei būtina per valandą, kurią skiriate kiekvienam klientui, uždirbti atitinkamą pajamų sumą. Jūs negalite nė akimirkai prarasti pasitikėjimą savimi. Būtinai turite tikėti, kad savo klientams teikiate vertę ir naudą. Kitaip bus jaučiama, kad rinkodarą vykdote nenuoširdžiai.

Įvertinkite savo asmenybę:

- ☐ Ar jūs pasitikite savimi?

- ☐ Ar esate pasiruošęs sunkiai dirbti, kad pasiektumėt savo tikslų? Kartais jums reikės dirbti viršvalandžius, kad užbaigtumėte tam tikrą darbą iki nustatyto termino. Jei tai jus gniuždo, tada audito įmonėje turėtumėte įdarbinti daugiau darbuotojų, kuriems reikės daugiau mokėti.

- ☐ Ar norite kartais ką nors paaukoti, kad pasiektumėte savo tikslų?

- ☐ Ar mėgstate dirbti su kitais žmonėmis arba dirbti jiems? Klientai, partneriai ir darbuotojai yra žmonės, o kiekvienas žmogus norės, kad jūs ir jūsų audito įmonė patenkintų jų norus ir pageidavimus. Kiekvienas turės savo stilių, todėl turėsite pasinaudoti kiekvieno asmens gebėjimais, su kuriais jis ateis į audito įmonę.

- ☐ Kaip jums pavyksta įveikti spaudimą darbe? Arba, pavyzdžiui, spaudimą laikytis griežtų likvidumo – asmeniškai arba versle – reikalavimų?

Įvertinkite jus supančius žmones, kurie jus palaiko:

- ☐ Ar šeima ir (arba) draugai remia jūsų sprendimą pradėti dirbti audito įmonėje? Ar jie jums suteiks laiko ir lankstumo dirbti viršvalandžius, kai to prireiks?

- ☐ Kaip jūs išlaikysite save ir (arba) savo šeimą finansiškai, ypač tiks pradėjus steigti audito įmonę?

- ☐ (Ypač ketinantiems tapti privačia praktika užsiimančiais auditoriais) Ar turite patikimą patarėją (mokytoją ar instruktorių) su kuriuo galėtumėte aptarti sudėtingas problemas?

Finansiniai dalykai: kiekvienas turi savo požiūrį į materialinės gerovės svarbą (arba priešingą reikšmę) ir skirtingą patogaus gyvenimo sampratą. Kokie yra jūsų?

Specifiniai dalykai, kuriuos norite daryti: kokie jie ir koks laiko tarpas, per kurį galėtumėte juos pasiekti, būtų realistiškas?

1.2. priedas. Dalykai, kuriuos reikia įtraukti į planavimo proceso kontrolinį klausimyną

Teisinė struktūra

- Privačia praktika užsiimantis auditorius ar buhalterių profesionalų bendrija? ir
- Tam tikros teisinės formos pasirinkimas: specifinių teisinių struktūrų pasirinkimas atsižvelgiant į su jomis susijusias pasekmes ir teisinės atsakomybės apribojimų naudą.

Paslaugos

- siūlomų paslaugų įvairovė;
- ar audito įmonė teiks visas paslaugas, ar kai kurias ji perduos vykdyti kitoms įmonėms; ir
- požiūris į klientų nukreipimą į kitas įmones (pavyzdžiui, ar tikitės, kad jos į jus nukreips savo klientus?).

Personalas

- ilgam laikotarpiui numatyti, kiek įmonėje bus vadovaujančių ir (arba) partnerių, ir kiek darbuotojų;
- šiek tiek informacijos apie karjeros galimybes ir paaukštinimo kriterijus;
- požiūris (nustatyti principai ir, tikėtina, darni kultūra) į darbo valandas, atostogas, kitus nedarbingumo atvejus, lankstumas leidžiant darbuotojui išspręsti trumpalaikes jį užgriuvusias šeimynines problemas;
- lankstumas leidžiant reikalus tvarkyti namuose;
- atlyginimo už darbą programos, kurias norėtumėte įdiegti;
- požiūris į ilgalaikes neapmokamas arba mokymosi atostogas ir pan.; ir
- metodai, naudojami naujų darbuotojų pritraukimui ir išlaikymui.

Sistemos ir procedūros

- specifiniai procesai, kuriais jūsų komanda naudosis, teikdama paslaugas klientams, ir lankstumo lygis, suteikiamas skirtingiems darbuotojams;
- sankcijos už sistemų ignoravimą ar nesilaikymą; ir
- precedentai, darbo dokumentai ir kokybės peržiūros reikalavimai, kuriuos nustatė jūsų profesinė asociacija.

Technologijos

- Ar jas kurs ir įdiegs audito įmonės personalas (t.y. direktoriai ir (arba) partneriai, ir (arba) darbuotojai), ar bus naudojamasi konsultantų ir tiekėjų paslaugomis? ir

- nustatykite sąnaudų, kurias reiks patirti, siekiant įsigyti būtiniausias technologijas jau pirmą dieną, lygį, kuris didės augant audito įmonei.

Rinkodara ir augimas

- šiek tiek informacijos apie metodus, kuriais naudodamiesi sieksite nuoseklaus klientų skaičiaus augimo;
- ketinami naudoti klientų informavimo apie audito įmonės teikiamų paslaugų įvairovę būdai;
- rinkodaros svarba, nurodyta kiekvieno asmens pareigybėse;
- ar rinkodara laikoma visų darbuotojų, bendraujančių su klientais, atsakomybe, ar tuo visų pirma užsiima nedidelė partnerių grupė arba vyresnieji specialistai;
- ar audito įmonės augimas yra pagrindinis jos siekis ar „šalutinis“ produktas, kurį ji gauna viską atlikusi tinkamai. Ar augimo bus siekiama tik per nuoseklų klientų ir paslaugų bazių plėtimą, ar ir per susijungimus (įsigijimus)?

Finansai

- bendras požiūris į audito įmonės veiklos finansavimą:
  - įneštos lėšos;
  - nepaskirstytasis pelnas; ir
  - dividendų (rezervo) lygis;
- bendras požiūris į pagrindinės įrangos įsigijimą – nuomą arba pirkimą;
- kokiu mastu audito įmonė pasiruošusi teikti paslaugą už labai žemą kainą arba pradėti teikti naujas paslaugas ir trumpu laikotarpiu patirti nuostolių, kurie būtini siekiant ilgu laikotarpiu didinti paslaugų įvairovę; ir
- finansų valdymo, audito įmonės administravimo ir valdymo atsakomybių paskirstymas.

1.3. priedas. Rinkodaros programos šablonas

Rinkodaros programa						
Metai						
	Rinkodaros tikslas	Strategija	Atsako-mybė	Laikas	Są-naudos	Numatyti rezultatai
Vidaus						
1 pavyzdys	**Padidinti atlygį 5 proc.**	**Pritaikyti finansų planavimą praktikoje**	**Carol Taylor**	**Iki gruodžio 31 d.**	**28 000 JAV dolerių**	**20 klientų, kai vienam klientui tenka 2 500 JAV dolerių**
Išorės						
2 pavyzdys	**Pritraukti 5 naujus verslo klientus**	**Seminarų programos kas ketvirtį**	**John Smith**	**iki rugsėjo 30 d.**	**14 000 JAV dolerių**	**Per vieną seminarą pritraukti po 1−2 klientus**
				Iš viso		

1.4. priedas. Vadovas darbuotojams: siūlomas turinys ir pavyzdžiai

Pavyzdinis vadovas yra tik orientacinis.

Vadove turi būti nurodyti tokie dalykai:

Misijos apibrėžimas ir (arba) tikslai

- teikiamų paslaugų sąrašas;
- specifinių klientų rūšių sąrašas arba pagrindinis rinkos segmentas, kuriame audito įmonė dirba;
- pagrindiniai veiklos tikslai arba siekiai per einamuosius finansinius metus.

Organizacinė sandara

- pagrindinės audito įmonės komandos arba funkcinės sritys – tiek atsakingi už atlygio uždirbimą, tiek ir administracija;
- vadovaujantys darbuotojai (privaloma);
- (geriausia būtų) visų darbuotojų suskirstymas pagal jų darbo grupes arba komandas;
- svarbiausia audito įmonės kontaktinė informacija: biuro vieta (-os), pašto adresas, telefono, fakso numeris, bendras elektroninis adresas ir pan.

Darbo sąlygos

- pavaldumas ir organizacinė struktūra;
- sąžiningas įdarbinimo procesas: skelbimas apie laisvą darbo vietą, prašymų atranka, pokalbiai su kandidatais, įtrauktais į galutinį sąrašą, rekomendacijų patikra, laiškų, kuriais siūlomas darbas, rengimas ir pan.;
- įvadinės programos naujiems darbuotojams;
- pareigybių aprašymai;
- nuolatinis profesinis tobulėjimas: mokymai darbo vietoje, išoriniai kursai ir renginiai, mokymai arba profesinio tobulinimo kursai, už kuriuos moka audito įmonė, lėšų už mokymus susigrąžinimas, jei iš darbo išeinantis darbuotojas dirbo trumpai;
- darbo valandos ir siekiami gauti veiklos rezultatai: privalomi reikalavimai ir lūkesčiai, viršvalandžiai, lankstus darbo laikas ir pan.;
- aprangos normos;
- politika dėl rūkymo, alkoholio ir narkotikų vartojimo;
- našumo valdymas: personalo darbo rezultatų peržiūra ir būsimųjų metų tikslų nustatymas;
- darbo užmokesčio nustatymas ir peržiūra: darbo užmokesčio skalės (jei tai tinka), darbo užmokesčio peržiūros kriterijai, peržiūrų dažnumas, priedai ir paskatinimai;

- atsiskaitymo dažnumas ir būdas;
- papildomas audito įmonės teikiamas atlygis (gali būti nepiniginis atlygis, susitarimai dėl darbo užmokesčio atsisakymo, išėjimo į pensiją schemos ir t.t.);
- išmokos ir jų sąlygos: už atostogas, ligos atveju, netekus artimųjų, ypatingais atvejais, nemokamos atostogos, mokslo atostogos, motinystės ar tėvystės atostogos ir pan.
- skundų ir apeliacijų nagrinėjimo procesai;
- darbo sutarties nutraukimas: įspėjimas, kurį turi pateikti darbuotojas arba audito įmonė.

Antraeilių reikalavimų įgyvendinimas

- delegavimo įvykdyti tokius įsigijimus ribos;
- pirkimų ir apmokėjimų tvirtinimas;
- kelionių užsakymas arba kelionių išlaidų kompensavimas: leidžiamų keliavimo būdų normos, kiek įmanoma mažesnės išlaidos, pavyzdžiui, važiavimas automobiliu ilgus atstumus, užuot pasirinkus kelionę lėktuvu, naudojimasis taksi paslaugomis;
- apmokėjimų už išlaidas, patirtas atliekant darbą, grąžinimas klientams.

Audito įmonės įrangos naudojimas

- biure teikiami ištekliai: kompiuteriai, programinė įranga, prenumeratos, telefonai, internetinis ryšys, atminties įrenginiai ir pan.;
- ištekliai, kurie naudojami už biuro ribų: nešiojami kompiuteriai, mobilieji telefonai, automobiliai;
- darbuotojų ataskaitos ir atsiskaitymai už asmeniniams tikslams naudojamus audito įmonės išteklius.

Veiklos standartai

- šablonai ar standartinės formos ir stilius, naudojamas susirašinėjant; specialūs pasveikinimai atsiliepiant telefonu; kokybės ir elgesio standartai, kuriais vadovaujamasi, pavyzdžiui, atsiliepiant telefonu, arba atsakymo į elektroninius laiškus ar kitos formos paklausimus terminas;
- gaunamų ir siunčiamų laiškų, el. laiškų, fakso ir įeinančių ir išeinančių skambučių valdymas;
- dokumentų saugojimas;
- klientų skundų nagrinėjimas;
- profesionalų darbą užtikrinantys dalykai;
- klientų privatumas ir jų informacijos konfidencialumas;

- leidimas sumažinti sumą, koreguoti sąskaitas, kuriose nurodomas atlygis, arba nurašyti sumas, kurioms sąskaitos buvo pateiktos, arba tokio leidimo apribojimas.

Sąžiningo darbo principai

Kai kurie arba visi principai gali būti apibrėžti įstatymais arba elgesio kodeksais.

- vienodos įsidarbinimo galimybės;
- profesinė sveikata ir saugumas arba saugi darbo vieta: kontaktai avarinių situacijų atveju, gesintuvai;
- kova su diskriminacija: pavyzdžiui, dėl amžiaus, rasės, religijos, lyties, lytinės orientacijos;
- priekabiavimas: bauginimo forma, seksualinis priekabiavimas ar pan.

Tai tik pavyzdinis vadovas.

Šio vadovo turinys turi būti pritaikytas individualiems jūsų audito įmonės poreikiams.

Turinys

1. Įžanga ... 66
1.1. Bendra informacija ... 66
1.2. Audito įmonės istorija ... 67
1.3. Audito įmonės misijos ir vizijos teiginiai ... 67
1.4. Audito įmonės tikslai ... 67
1.5. Administracinė struktūra ... 67
2. Darbas ... 68
2.1. Pareigų atlikimas ... 68
2.2. Išlaidų kompensavimas ... 68
2.3. Kelionės ... 69
2.4. Apranga ir elgesys ... 69
2.5. Darbo užmokesčio skaičiavimas ... 69
2.6. Asmeninė informacija ... 69
2.7. Audito įmonės transporto priemonės ... 69
2.8. Audito įmonės transporto priemonių draudimas ir atsakomybė ... 71
2.9. Mobilieji telefonai ... 72
2.10. Pirkimai audito įmonės sąskaita ... 72
2.11. Asmeniniai skambučiai telefonu ... 73
2.12. Tinkamas interneto ir el. pašto naudojimas ... 73
2.13. Vėlavimas į darbą ... 73
2.14. Sveikatos patikrinimas ... 73
2.15. Audito įmonės turtas ... 74
2.16. Apsauga ... 74
2.17. Automobilių statymas ... 74
2.18. Metinė peržiūra ... 74
2.19. Darbo sutarties nutraukimas ... 75
2.20. Darbo vieta be tabako dūmų ... 75
2.21. Kokybės užtikrinimo sistema ... 75
2.22. Darbas audito įmonės darbuotojui ir jo šeimai ... 76
2.23. Audito įmonės elgesio kodeksas ... 76
2.24. Specialūs susitarimai dėl neatvykimo į darbą ... 76
2.25. Politika dėl dovanų ir pramogų ... 77
3. Sveikata ir saugumas darbo vietoje ... 78
3.1. Bendroji rūpestingumo pareiga ... 78
3.2. Saugumo taisyklės ir kiti teisės aktai ... 78

3.3. Ataskaitos apie incidentą forma....79
3.4. Saugumo ir priešgaisrinės apsaugos procedūros....80
3.5. Audito įmonės biuro lankytojai....80
3.6. Pirmoji pagalba....80
4. Lygių galimybių, diskriminacijos ir priekabiavimo politika....81
4.1. Įžanga....81
4.2. Diskriminacija....82
4.3. Kas yra diskriminacija?....82
4.4. Teisės darbo vietoje....83
4.5. Seksualinis priekabiavimas....84
4.6. Priekabiavimas....85
4.7. Šios politikos nesilaikymo pasekmės....86
4.8. Ką man daryti, jei manau, kad prie manęs priekabiaujama arba esu diskriminuojamas?....86
5. Profesiniai standartai....88
5.1. Profesinio elgesio kodeksas....88
5.2. Kiti profesiniai standartai....88
6. Kokybės kontrolė....89
6.1. Audito įmonės kokybės kontrolės procedūros....89
7. El. pašto ir interneto naudojimo politika....90
7.1. Įžanga....90
7.2. Ką ši politika apima?....90
7.3. El. pašto protokolas ir el. pašto naudojimo gairės....90
7.4. Interneto protokolas....91
7.5. Sistemos protokolas....92
7.6. Programinė įranga....92
7.7. Audito įmonės priežiūros politika....92
8. Privatumo politika....94
8.1. Tikslas....94
8.2. Asmeninės informacijos rinkimas....94
8.3. Privatumo principai....94
9. Bendros biuro procedūros....96
9.1. Telefonas....96
9.2. Susirašinėjimas el. paštu....97
9.3. Susirašinėjimas laiškais....97
9.4. Katalogavimas....98
9.5. Dokumentų saugojimas ir išmetimas....98

9.6. Smulkių išlaidų kompensavimas....98
9.7. Patogumai darbuotojams 98
9.8. Kopijavimo aparatai....98
9.9. Fakso aparatai ir kita įranga 99
10. Darbuotojų vertinimas, mokymai ir įgūdžių tobulinimas 99
10.1. Darbo rezultatų vertinimo tikslai 99
10.2. Kaip dažnai būtina vertinti darbo rezultatus?....99
10.3. Per darbo rezultatų vertinimo susitikimą....100
10.4. Po darbo rezultatų vertinimo susitikimo....100
11. Finansų politika....101
12. Bendri darbuotojų nusiskundimai....102
12.1. Įžanga apie skundus 102
12.2. Konfliktų tarp darbuotojų sprendimo tvarka 102
12.3. Konfliktų tarp darbuotojų ir (arba) su klientais sprendimo tvarka 103
13. Biuro formos 104
13.1. Prašymas leisti neatvykti į darbą 105
13.2. Banko sąskaitos duomenys....106
13.3. Darbuotojų vertinimo forma 107
13.4. Prašymo kompensuoti kelionės išlaidas forma....109
13.5. Viršvalandžių registravimo forma 110
13.6. Išlaidų kompensavimo forma....111
1.5. priedas. Atvejų tyrimai 112

1. Įžanga

1.1. Bendra informacija

Biuro darbuotojų vadove (biuro vadove) neįmanoma apžvelgti visų [ĮRAŠYKITE AUDITO ĮMONĖS PAVADINIMĄ] veiklos vykdymo ir administravimo klausimų. Tačiau vadove yra pateikta bendra audito įmonės koncepcija nagrinėtais klausimais ir specifiniai principai, kurių biuro darbuotojai turi laikytis. Darbuotojai turėtų susipažinti su šiame biuro vadove aprašytais principais ir procedūromis.

Darbuotojai privalo laikytis biuro vadovo nuostatų, kurios kartais bus keičiamos.

Taip pat šis vadovas yra audito įmonės kokybės užtikrinimo sistemos dalis, todėl turi būti skaitomas kartu su 1-uoju TKKS („Audito įmonės kokybės kontrolė“) [ĮRAŠYKITE ATITINKAMĄ VIETINĮ STANDARTĄ], kuris kartais bus keičiamas.

Specifinė nauda, gaunama laikantis biuro vadovo yra:

[PAKEISKITE TOLIAU PATEIKTĄ TEKSTĄ ATSIŽVELGDAMI Į SAVO VEIKLOS KONCEPCIJĄ]

Mūsų audito įmonei:

- nustatomas paslaugų lygis, kurio klientai turėtų tikėtis iš mūsų audito įmonės;
- tobulinama informavimo struktūra;
- biuro darbuotojai mokomi atlikti savo pareigas;
- užtikrinamas darbo dokumentų formato ir turinio nuoseklumas;
- mažinamas laikas, sugaištas atliekant tą patį darbą iš naujo arba vykdant neveiksmingą ir (arba) nenašią veiklą;
- mažinama bylinėjimosi rizika;
- nustatomi procedūriniai principai arba principai, kurie vieni kitiems prieštarauja;
- veiksmingai išsprendžiamos problemos; ir
- didinamas pelningumas.

Mūsų klientams:

- aiškūs lyginamieji jiems teikiamų paslaugų standartų rodikliai;
- aiški už mums mokamą atlygį gaunamų paslaugų vertė; ir
- nuoseklumas teikiant paslaugas.

Norint prisitaikyti prie nuolat besikeičiančios aplinkos, kurioje audito įmonė veikia, būtina kartas nuo karto atnaujinti biuro vadovą. Audito įmonė turėtų pranešti darbuotojams apie esminius biuro vadovo pakeitimus, o darbuotojai turėtų laikytis pakeistų principų ir procedūrų.

Biuro vadovo turinys yra konfidencialus ir negali būti viešinamas arba aptariamas už audito įmonės ribų be jos sutikimo.

1.2. Audito įmonės istorija

[ĮRAŠYKITE INFORMACIJĄ]

1.3. Audito įmonės misijos ir vizijos teiginiai

[ĮRAŠYKITE INFORMACIJĄ]

1.4. Audito įmonės tikslai

[ĮRAŠYKITE INFORMACIJĄ]

1.5. Administracinė struktūra

Audito įmonės administracinė sistema ir už ją atsakingi žmonės išvardinti toliau pateiktoje lentelėje. Apie bet kokias susirūpinimą keliančias administracines sritis darbuotojai pirmiausia turėtų kalbėtis su savo vadovu. Jei jis negali išspręsti tokio klausimo, jie turėtų kreiptis į asmenį, nurodytą toliau lentelėje:

	Administravimo sritis	Atsakingasis asmuo
1.	Finansai: A. skolininkai B. kreditoriai ir kitos mokėtinos sumos C. klientų įvertinimas D. vidiniai finansiniai duomenys: • biudžetas • mėnesio ataskaitos E. draudimas F. kompiuterinės apskaitos programos	[NURODYKITE POZICIJĄ, O NE KONKRETŲ DARBUOTOJĄ, pvz., „partnerį, atsakingą už personalą“ arba „biuro vadovą“]
2.	Biuras: A. technologijos • kompiuterinės sistemos • telefonų sistema • biuro įranga B. vartojimo reikmenys: • raštinės reikmenys • patogumai C. automobiliai	
3.	Verslo plėtra: A. rinkodara: • reklama • viešieji ryšiai • priėmimai • skrajutės B. mokymas ir tobulinimas	
4.	Žmonės: A. įdarbinimas ir atranka	Daugiau informacijos apie skundų nagrinėjimo procesus skaitykite šio biuro vadove esančioje audito įmonės vienodų įdarbinimo galimybių

	B. darbo užmokestis C. diskriminacija ir seksualinis priekabiavimas	politikoje.
5.	Kokybės užtikrinimas: A. kokybės vadovas	

2. Darbas

2.1. Pareigų atlikimas

Darbuotojų pareigos nurodomos laiške dėl įdarbinimo arba darbo sutartyje. Kartais jos apima bet kurias kitas pareigas, kurias bus prašoma atlikti audito įmonėje.

Jei darbuotojai nesupranta arba negali atlikti tam tikrų savo pareigų, jie turėtų kreiptis pagalbos į:

- savo tiesioginį vadovą;
- jei tiesioginio vadovo nėra – į kitą darbuotoją, turintį panašius įgaliojimus kaip ir tiesioginis vadovas;
- jei nėra nei vadovo, nei kito panašius įgaliojimus turinčio darbuotojo – į kitą labiau patyrusį darbuotoją.

Visi darbuotojai privalo profesionaliai atlikti savo pareigas ir atstovauti audito įmonei bei būti mandagūs.

Darbuotojai visada turi veikti atsižvelgdami į audito įmonės interesus ir juos remti.

Darbuotojai visais atvejais privalo su klientais elgtis profesionaliai. Profesionalus elgesys nustatomas vadovaujantis sveika nuovoka. Tai reiškia mandagiai bendrauti su klientais ir nesvarbu, ar asmeniškai, ar telefonu, ar susirašinėjant, taip pat ir siunčiant elektroninius laiškus. Tai taip pat būtina susilaikyti nuo kritiško ar nepagarbaus elgesio.

Darbuotojai turi žinoti, kokias paslaugas teikia audito įmonė. Teikdami paslaugas jie turi budriai ieškoti galimybių audito įmonės klientams suteikti „pridėtinę vertę“.

Darbuotojai turi skubiai atsakyti į bet kokius klientų klausimus. Jie į klientus turi kreiptis oficialiai (pavyzdžiui, ponas, ponia, panele arba pan.), nebent klientas pasiūlo kitą kreipimosi variantą.

Visi darbuotojai atstovauja audito įmonei tiek darbo metu, tiek ir pasibaigus darbui. Darbuotojai neturėtų užsiimti tokia veikla, dėl kurios būtų pakenkta audito įmonės reputacijai arba ji būtų suteršta. Jei darbuotojo elgesys ne darbo metu atitinkamai susijęs su darbo vieta arba prieštarauja audito įmonės interesams, audito įmonė gali imtis drausminančių veiksmų, kad darbuotojas taip nesielgtų ne darbo metu.

Jei darbuotojas žino arba įtaria, kad klientas:

- nepatenkintas audito įmonės paslaugomis; arba
- nenori pateikti informacijos, būtinos audito įmonei teikiant paslaugas,

jis turi kaip įmanoma greičiau pranešti tai savo vadovui.

2.2. Išlaidų kompensavimas

Audito įmonė kompensuoja iš anksto patvirtintas darbuotojų išlaidas, kurias jie patiria tinkamai atlikdami savo pareigas. Darbuotojai privalo audito įmonei pateikti kvitus ar kitos

rūšies išlaidų įrodymus ir nurodyti jų tikslą audito įmonės reikalaujama forma. Darbuotojai taip pat turi užpildyti išlaidų kompensavimo formą, kuri pateikta šio vadovo biuro formų skyriuje.

2.3. Kelionės

Priimtino dydžio kelionių išlaidos, patirtos darbuotojui atliekant savo pareigas, kompensuojamos, jei pateikiamas nustatytos formos prašymas, kurį pasirašo atitinkamas vadovas, ir pagrindžiamos reikalingais dokumentais. Kompensuojamos išlaidos, kurios nustatomos audito įmonės nuožiūra, turi būti iš anksto patvirtintos.

Kelionės bilietus ir viešbutį darbuotojai turėtų rezervuoti iš anksto per kelionių agentūrą, kuriai audito įmonė teikia pirmenybę.

Paprastai lėktuvu keliaujama ekonomine klase, o vežėją parenka audito įmonė savo nuožiūra.

2.4. Apranga ir elgesys

Darbuotojai turėtų laikytis nustatyto aprangos standarto, jų išvaizda ir šukuosena turėtų atitikti profesionalios organizacijos darbuotojo įvaizdį, atsižvelgiant į kiekvieno darbuotojo užimamas pareigas.

Kartais audito įmonė gali leisti vartoti alkoholinius gėrimus darbo ar kitoje vietoje, kai yra vykdomos su darbu susijusios funkcijos, pavyzdžiui, per kalėdinį vakarėlį ar dalykinius pietus. Visais atvejais darbuotojai prisiima atsakomybę už savo sprendimą vartoti alkoholį tokiomis progomis ir įsipareigoja visada elgtis atsakingai.

Darbuotojai atstovauja audito įmonei tiek darbo metu, tiek ir pasibaigus darbui. Darbuotojai neturėtų užsiimti tokia veikla (taip pat ir vykdydami su darbu susijusias funkcijas), dėl kurios būtų pakenkta audito įmonės reputacijai arba ji būtų suteršta. Dėl darbuotojo elgesio per su darbu susijusius priėmimus arba po darbo valandų audito įmonei gali tekti imtis drausminančių veiksmų, jei jo elgesys turi neigiamos įtakos audito įmonės veiklai arba reputacijai.

2.5. Darbo užmokesčio skaičiavimas

Darbo užmokestį apskaičiuoja audito įmonės apskaitos skyrius arba kitas audito įmonės įgaliotas asmuo. Darbuotojai, kuriems gali būti mokama už viršvalandžius, darbą neįprastomis darbo valandomis arba darbuotojai, kurie gauna kitos rūšies išmokų, gali dirbti ne pagal darbo grafiką tik iš anksto gavę savo vadovo leidimą.

2.6. Asmeninė informacija

Pagal darbo teisę kiekvienas darbuotojas privalo nurodyti savo dabartinį adresą. Be to, audito įmonei gali reikėti susisiekti su darbuotoju ar jo artimaisiais dėl, pavyzdžiui, nepaaiškinamo neatvykimo į darbą arba nelaimingo atsitikimo. Dėl šios priežasties visi darbuotojai turi audito įmonei pateikti tikslią informaciją apie pasikeitusį adresą arba telefono numerį, arba artimiausio šeimos nario kontaktinę informaciją.

2.7. Audito įmonės transporto priemonės

Audito įmonė gali leisti savo darbuotojams, rangovams, praktikantams ir laikiniems darbuotojams (fiziniams asmenims) naudoti įmonės transporto priemones darbo tikslais (audito įmonės transporto priemones).

Norint pasinaudoti audito įmonės transporto priemone, kai tik įmanoma, ją reikia iš anksto rezervuoti audito įmonės transporto priemonių rezervavimo sistemoje. [ČIA ĮRAŠYKITE KONKREČIĄ INFORMACIJĄ APIE SISTEMĄ]

Audito įmonės transporto priemonės bet kokiu atveju išlieka audito įmonės nuosavybe.

Visi, vairuojantys audito įmonės transporto priemones, turi:

- turėti galiojantį vairuotojo pažymėjimą. Audito įmonės transporto priemonės negali vairuoti tie darbuotojai, kurie neturi tam leidimo ar įgaliojimo;
- laikytis kelių eismo taisyklių;
- vairuoti atsargiai ir atsakingai, keleivių, pėsčiųjų ir savo atžvilgiu;
- nevairuoti audito įmonės transporto priemonės pačiam ir neleisti vairuoti kitam apsvaigus nuo alkoholio ar narkotinių medžiagų. Tai reiškia, kad alkoholio kiekis iškvepiamose dujose ir kraujyje turi būti lygus nuliui (nepaisant to, kad leistina riba iškvepiamose dujose ir kraujyje yra aukštesnė) ir nevartoti receptinių ar kitų vaistų, sukeliančių mieguistumą ar apsvaigimą;
- rodyti pagarbą ir dėmesį kitiems kelių eismo dalyviams;
- neleisti audito įmonės transporto priemonės vairuoti kitam darbuotojui, kuris neturi audito įmonės suteikto leidimo;
- nevairuoti ir neleisti vairuoti audito įmonės transporto priemonės neatsakingai, beatodairiškai ar pavojingai; ir
- laikytis visų įstatų nuostatų, taisyklių ir reikalavimų, taikomų naudojant ir vairuojant audito įmonės transporto priemones. Laikotarpiu, kada darbuotojai naudoja audito įmonės transporto priemones, jie atsako už bet kokias šių įstatų, taisyklių ir reikalavimų pažeidimų pasekmes, įskaitant, baudas už greičio viršijimą, bausmes arba žalos atlyginimą.

Jei darbuotojo vairuotojo pažymėjimo galiojimas sustabdomas arba pažymėjimas atimamas, jis jokiu būdu negali vairuoti audito įmonės transporto priemonės.

Darbuotojas, prieš ketindamas vairuoti audito įmonės transporto priemonę, privalo užtikrinti, kad:

- galiojantis techninės apžiūros lipdukas priklijuotas reikiamoje vietoje;
- tinkamas padangų slėgis;
- pakankamai vandens, degalų, tepalų ir įkrautas akumuliatorius; ir
- visos transporto priemonės dalys yra saugios.

Jei audito įmonės transporto priemonę vairuojantis asmuo nustato arba įtaria, kad audito įmonės transporto priemonė netinkamai veikia arba yra sugedusi, jis turi nedelsiant informuoti savo vadovą. Jei būtina, darbuotojas turi užpildyti reikalingus dokumentus apie įtariamą problemą ar gedimą. Jei transporto priemonė yra netinkama važiuoti, ji neturėtų būti naudojama.

Jei darbuotojas, vairuojantis audito įmonės transporto priemonę, nustato, kad degalų bake yra mažiau nei ketvirtadalis, turi pripilti degalų audito įmonės patvirtintoje degalinėje arba degalinėje, kurios atsiskaitymo kortelę audito įmonė turi.

Prieš palikdamas transporto priemonę be priežiūros, darbuotojas turi įsitikinti, kad ji užrakinta, signalizacija įjungta ir, jei įmanoma, kad ji apsaugota nuo blogų oro sąlygų.

Jei darbuotojas patenka į eismo įvykį ir transporto priemonė turi būti nuvilkta, reikia nedelsiant pranešti policijai. Taip pat būtina informuoti policiją apie eismo įvykio metu sužalotus žmones.

Apie bet kokį eismo įvykį (incidentą) kiek įmanoma greičiau reikia pranešti techninės pagalbos kelyje tarnybai. Taip pat kiek įmanoma greičiau reikia užpildyti eismo įvykio (incidento) deklaraciją ir perduoti vadovui.

Audito įmonė neprisiima jokios atsakomybės už baudas, taisyklių pažeidimus ar sankcijas, taikomas audito įmonės transporto priemonę vairuojančiam asmeniui. Atsakomybę už baudas ir sankcijas prisiima tas darbuotojas, kuris vairavo audito įmonės transporto priemonę tuo metu, kai jam buvo priskirta bauda arba pritaikyta sankcija. Jei nurodoma kitaip, atsakomybę už baudą ir sankcijas prisiima tas darbuotojas, kuris užsakė audito įmonės transporto priemonę. Jei to negalima nustatyti, atsakomybę prisiima darbuotojas, atsakingas už audito įmonės transporto priemonių priežiūrą, kol nebus nustatytas darbuotojas, vairavęs audito įmonės transporto priemonę tuo metu, kai buvo paskirta bauda arba pritaikyta sankcija.

2.8. Audito įmonės transporto priemonių draudimas ir atsakomybė

Jei audito įmonės transporto priemonė yra apdrausta nuo vagystės arba sugadinimo, draudikas gali savo nuožiūra imtis teisinių priemonių, neleisti imtis teisinių priemonių arba sureguliuoti žalą. Audito įmonės draudikas turi išimtinę teisę pradėti bylą. Byla turi būti pradėta vairuotojo, kurioje jis bus kaltinamasis arba ginamasis, vardu.

Jei audito įmonės draudiko nuomone, darbuotojas yra susijęs su eismo įvykiu ir laikomas kaltu dėl tokio eismo įvykio, audito įmonė privalės padengti papildomas draudimo išlaidas, išskyrus, kai eismo įvykį sukėlęs darbuotojas buvo neatsargus arba ėmės neteisėtų veiksmų. „Neatsargūs arba neteisėti veiksmai“, dėl kurių gali būti panaikintas draudimo liudijimas, yra:

- transporto priemonės vairavimas, kai alkoholio kiekis vairuotojo kraujyje viršija nustatytą leidžiamą normą;
- transporto priemonės vairavimas, neturint tam leidimo arba įgaliojimų;
- nesaugios transporto priemonės vairavimas;
- transporto priemonės naudojimas lenktynėms ar varžyboms; arba
- transporto priemonės vairavimas pažeidžiant kelių eismo taisykles ir reglamentuojančius įstatymus.

Jei darbuotojui naudojant audito įmonės transporto priemonę su darbu susijusiais tikslais ir imantis neatsargių arba neleistinų veiksmų audito įmonė patiria nuostolių, tiesiogiai ar netiesiogiai susijusių su transporto priemone, darbuotojas sutinka atlyginti patirtus nuostolius, kurie nėra padengiami draudimo.

Darbuotojai turi užtikrinti, kad jei jie yra susiję su audito įmonės transporto priemonės eismo įvykiu arba jei transporto priemonė yra pavagiama arba sugadinama, kad nepažeis draudimo liudijimo reikalavimų ir nesiims jokių veiksmų, dėl kurių toks liudijimas bus panaikintas. Be to jie privalo:

- nedelsiant apie eismo įvykį arba vagystę informuoti audito įmonę (o vagystės atveju – policiją), kad ji galėtų perspėti draudiką;

- neprisiimti atsakomybės už eismo įvykį arba nebandyti susitarti arba ieškoti kompromisų dėl žalos atlyginimo;
- neteikti audito įmonei ar jos draudikui jokios informacijos, kuri nėra teisinga ar atvira;
- kai to jų bus prašoma, teikti pagalbą audito įmonei arba jos draudikui, kad būtų galima pareikšti ieškinius dėl įvykio ar vagystės arba gintis tokių ieškinių atveju; ir
- nedelsiant perduoti audito įmonei visus su eismo įvykiu ar vagyste susijusius šaukimus, skundus ir susijusius dokumentus.

Audito įmonės transporto priemonės neturėtų būti naudojamos asmeniniais tikslais iš anksto neperspėjus audito įmonės. Jei darbuotojas naudoja audito įmonės transporto priemonę asmeniniais tikslais (neatsižvelgiant į tai, ar transporto priemonė yra atlyginimo paketo dalis), jis sutinka kompensuoti audito įmonei bet kokius nuostolius, kuriuos ji tiesiogiai ar netiesiogiai patyrė darbuotojui naudojant transporto priemonę asmeniniais tikslais, kuriems draudimas netaikomas.

2.9. Mobilieji telefonai

Jei darbuotojui suteikiamas mobilusis telefonas:

- mobilusis telefonas darbuotojui suteikiamas, kad jis galėtų tinkamai atlikti savo su darbu susijusias pareigas. Tuo laikotarpiu, kai darbuotojas nedirba arba neprivalo atlikti savo pareigų, jo gali būti paprašyta grąžinti mobilųjį telefoną audito įmonei;
- darbuotojas mobilųjį telefoną gali naudoti tik darbo tikslais;
- audito įmonė apmoka pagrįstas su darbu susijusias mobiliojo telefono naudojimo išlaidas. Darbuotojas turi kompensuoti audito įmonės sumokėtus mokesčius už asmeninius skambučius ar trumpąsias ir kitos rūšies žinutes, siunčiamas mobiliuoju telefonu;
- darbuotojas privalo užtikrinti, kad mobiliojo telefono baterija būtų pakrauta;
- darbuotojas privalo pranešti audito įmonei apie bet kokias su mobiliuoju telefonu susijusias problemas arba jo gedimus, kuriuos darbuotojas atranda arba kurias įtaria;
- darbuotojas prižiūri ir saugo mobilųjį telefoną bei, prireikus, nedelsiant grąžina audito įmonei (geros būklės).

Mobilusis telefonas visada išlieka audito įmonės nuosavybe.

2.10. Pirkimai audito įmonės sąskaita

Nė vienas darbuotojas negali audito įmonės sąskaitos naudoti asmeninėms reikmėms, išskyrus tokius atvejus:

- audito įmonė išdavė darbuotojui išankstinį leidimą;
- darbuotojas užpildė oficialią užsakymo formą ir audito įmonė ją patvirtino; ir
- audito įmonė darbuotojui išdavė raštišką leidimą arba su juo sudarė raštišką susitarimą dėl šio punkto.

Bet kuriuo atveju, kai darbuotojams leidžiama audito įmonės sąskaitą naudoti asmeninėms prekėms įsigyti, tokius pirkinius darbuotojas privalo apmokėti iki kito laikotarpio pabaigos.

Jei darbuotojas ir audito įmonė nesudarė ir nepasirašė kitokių rašytinių susitarimų, darbuotojai privalo suteikti raštišką leidimą audito įmonei iš jų atlyginimo išskaičiuoti sumas už atitinkamus asmeninius pirkinius.

2.11. Asmeniniai skambučiai telefonu

Darbuotojai skatinami riboti asmeninių skambučių kiekį darbo metu. Per darbo pertraukas jie gali skambinti asmeniniais tikslais ar sulaukti asmeninių skambučių.

Audito įmonė turėtų skatinti neatsiliepti į asmeninius skambučius darbo metu, išskyrus nelaimės atveju. Darbuotojai turėtų įspėti savo artimuosius ir draugus neskambinti jiems į darbą, išskyrus pertraukų metu arba nelaimės atveju.

2.12. Tinkamas interneto ir el. pašto naudojimas

Audito įmonė suteikia darbuotojams prieigą prie kompiuterinių sistemų, el. pašto ir interneto, kad jie galėtų atlikti savo darbą. Visos kompiuterinės sistemos ir duomenys priklauso audito įmonei ir gali būti naudojami tik numatytais tikslais.

Kadangi yra tikimybė, kad šie ištekliai bus naudojami netinkamai, audito įmonė privalo nustatyti deramo kompiuterinių sistemų, interneto ir el. pašto naudojimo taisykles, išdėstytas el. laiške ir interneto naudojimo politikoje, pateiktoje 4-ajame šio biuro vadovo skyriuje.

Kiekvienas darbuotojas privalo užtikrinti, kad kompiuterinės sistemos, internetas ir el. paštas bus naudojami atsakingai ir laikantis šios politikos reikalavimų.

2.13. Vėlavimas į darbą

Apie bet kokį neatvykimą arba vėlavimą į darbą dėl ligos, sužalojimo ar kitos priežasties, taip pat numatomą neatvykimo trukmę turi būti kiek įmanoma greičiau asmeniškai pranešama darbuotojo vadovui (ir, jei tik yra galimybė, prieš įprastą darbo pradžios laiką). Jei neįmanoma to padaryti asmeniškai, būtina paprašyti kitą asmenį, kad jis jūsų vardu paskambintų.

Vėliau reikia audito įmonę informuoti apie ligos eigą.

Jei įmanoma, apsilankymus pas stomatologą, gydytoją, verslo ir kitais reikalais būtina numatyti ne įprastomis darbo valandomis.

Labai svarbu darbą pradėti įprastu laiku, nes kiti darbuotojai ir audito įmonė priklauso nuo jūsų ir jūsų atliekamo darbo.

2.14. Sveikatos patikrinimas

Jei audito įmonė pagrįstai įtaria, kad jūs negalite atlikti savo pareigų dėl ligos arba sužalojimo, neatsižvelgiant į tai, ar jūs esate darbe, ar mokamose atostogose:

- ji gali nurodyti, o jūs turite sutikti, apsilankyti pas gydytoją, kuris jus ištirs ir praneš audito įmonei apie jūsų būklę ir darbingumą; ir
- jūs sutiksite apsilankyti pas gydytoją, kuris jus ištirs.

Audito įmonė neatskleis gydytojo suteiktos informacijos jokiam kitam žmogui dėl su jūsų įdarbinimu susijusių klausimų, išskyrus jus arba audito įmonės patarėjus teisės ir kitais klausimais.

Jei be pateisinamos priežasties nesilaikysite nurodymo pasitikrinti sveikatą, gali būti imtasi drausminančių veiksmų, įskaitant atleidimą iš darbo.

2.15. Audito įmonės turtas

Darbuotojai privalo užtikrinti, kad visas jų naudojamas audito įmonės turtas būtų saugus ir prižiūrimas.

Jokiomis aplinkybėmis darbuotojai negali audito įmonės turtu piktnaudžiauti, jo sugadinti ar sunaikinti, taip pat negali leisti to daryti kitiems.

Nustačius, kad darbuotojas piktnaudžiavo turtu, jį sugadino arba sunaikino, arba leido kitiems asmenims tą daryti, prieš tokį darbuotoją gali būti imtasi drausminančių veiksmų, įskaitant atleidimą iš darbo.

Kiekvienas darbuotojas privalo užtikrinti, kad bet koks audito įmonės turtas būtų naudojamas tik pagal paskirtį ir laikantis jo specifikacijų arba instrukcijų. Darbuotojai sutinka audito įmonei atlyginti bet kokią žalą ar nuostolius dėl audito įmonės turto, kurį naudoja darbuotojas, praradimo ar sugadinimo, jei tai nutinka, kai produktas naudojamas netinkamai arba ne pagal instrukcijas.

Kaip nurodyta individualiuose laiškuose dėl įdarbinimo arba darbo sutartyse, darbuotojas sutinka, kad nutraukus sutartį audito įmonė išskaičiuotų išlaidas už sugadintą ar sunaikintą audito įmonės turtą iš bet kokios darbuotojui mokėtinos sumos.

2.16. Apsauga

Į audito įmonės patalpas įeinama [per įprastas darbo valandas ir (arba) po jų] naudojantis [saugumo kortele (raktais)].

Kiekvienas darbuotojas privalo užtikrinti, kad [saugumo kortelė (raktai)] būtų saugiai laikomi. Paprašius, jie turi būti nedelsiant grąžinti.

Jei pastato atrakinimo priemonė [saugumo kortelė (raktai)] pametama, būtina nedelsiant informuoti savo vadovą, kad būtų panaikinta galimybė pasinaudoti [saugumo kortele (raktais)].

2.17. Automobilių statymas

Kadangi automobilių statymo vietų skaičius ribotas, nėra galimybės visiems audito įmonės darbuotojams suteikti vietą, kurioje jie galėtų statyti automobilį. Dėl šios priežasties tik tam tikri darbuotojai galės naudotis audito įmonės automobilių statymo aikštele. Darbuotojams, kurie savo automobilį naudoja darbo reikalais, gali būti suteikiama pirmenybė automobilių stovėjimo aikštelėje.

Bet kuris darbuotojas, kuriam suteikta automobilio statymo vieta, turi įspėti savo vadovą, kad nebus darbe vieną ar kelias dienas ir kad automobilio statymo vieta galėtų laikinai pasinaudoti kitas darbuotojas.

Darbuotojas, kuriam nėra skirta vieta automobilių stovėjimo aikštelėje, jokiomis aplinkybėmis negali joje statyti savo automobilio, nebent buvo suteiktas leidimas.

2.18. Metinė peržiūra

Audito įmonė turėtų kasmet atlikti formalią kiekvieno darbuotojo elgesio, įgūdžių ir darbo rezultatų peržiūrą. Tačiau audito įmonė turėtų skatinti darbuotojus išsakyti bet kokius nerimą keliančius klausimus dėl savo darbo vietos, kai tik tie klausimai iškyla, o ne laukti metinės apžvalgos.

Audito įmonė taip pat turėtų bent kartą per metus atlikti formalią darbuotojų darbo sąlygų peržiūrą. Atlyginimai arba kitos išmokos yra didinamos tik audito įmonės nuožiūra.

Šio vadovo formų skyriuje yra pateikta darbuotojo įvertinimo lentelė.

2.19. Darbo sutarties nutraukimas

Bendra informacija

Audito įmonė, išskyrus atvejus, kai sutartis visiškai nutraukiama dėl sunkių nusižengimų, atleisdama darbuotoją (išskyrus darbuotojus, dirbančius nenuolatinį darbą) privalo įteikti darbuotojui įspėjimo raštą (arba sumokėti pinigus), kaip nurodyta laiške dėl įdarbinimo.

Konsultavimas ir drausminantys veiksmai

Kartais darbuotojui gali prireikti suteikti konsultacijas dėl jo elgesio, sugebėjimų arba darbo rezultatų, arba apie tai jį įspėti, arba sudrausminti.

Konsultavimas arba drausminantys veiksmai turi būti formalios arba raštiškos.

Jei situacija po šių procesų nepagerėja, darbuotojas gali būti įspėjimas arba atleidžiamas.

Darbuotojas gali būti konsultuojamas arba drausminančių veiksmų gali būti imtasi ir per kitus susitikimus, pavyzdžiui, per metinę darbuotojo rezultatų apžvalgą.

Rekomendacijos

Audito įmonė nesuteikia rašytinių rekomendacijų.

Nutraukus darbo sutartį ir darbuotojui paprašius gali būti išduodamas paprastas patvirtinimas apie įdarbinimą, kuriame būtų nurodyta:

- darbuotojo vardas, pavardė ir adresas;
- darbuotojo darbo audito įmonėje trukmė ir laikotarpis, kuriuo jis įmonėje dirbo;
- darbuotojo pareigos audito įmonėje darbo sutarties nutraukimo metu ir kitos pareigos, kurias darbuotojas vykdė dirbdamas audito įmonėje;
- vieta, kurioje darbuotojas dirbo;
- bendras darbuotojo atliktų pareigų ir užduočių audito įmonėje sąrašas ir visos konkrečios pareigos, kurias jis vykdė; ir
- kontaktinis asmuo audito įmonėje, kuris gali patvirtinti šiuo duomenis.

Darbuotojai gali patys parašyti rekomendacijas kitiems darbuotojams. Tačiau jie neturėtų tam naudoti firminių audito įmonės blankų ir prisistatyti audito įmonės atstovu. Audito įmonė neprisiima jokios atsakomybės už asmenines rekomendacijas, kurias jos darbuotojai teikia kitiems darbuotojams. Audito įmonė turėtų rekomenduoti darbuotojams būti atsargiems teikiant rekomendacijas, ypač rašytines, nes šiais laikais labai populiaru dėl ko nors bylinėtis.

2.20. Darbo vieta be tabako dūmų

Dėl sveikatos ir saugumo priežasčių, audito įmonė turėtų užtikrinti, kad darbo vietoje būtų nerūkoma. Darbuotojams draudžiama rūkyti audito įmonės patalpose ar šalia jų.

Taip pat draudžiama rūkyti visose audito įmonės transporto priemonėse ir klientų darbo vietose ar šalia jų.

2.21. Kokybės užtikrinimo sistema

Audito įmonės kokybės užtikrinimo sistemos turi laikytis visi darbuotojai. Jei dėl kokios nors priežasties darbuotojas mano, kad tam tikromis aplinkybėmis nebūtina ar neįmanoma laikytis kokybės užtikrinimo sistemos, pirmiausia dėl to turėtų pasikonsultuoti su savo vadovu.

Kokybės užtikrinimo sistemos dokumentas saugomas [nurodykite]. Šį dokumentą taip pat galima rasti audito įmonės kompiuterinėje sistemoje.

2.22. Darbas audito įmonės darbuotojui ir jo šeimai

Audito įmonėje gali būti nustatytos specialios taisyklės dėl darbų atlikimo darbuotojui ar jo šeimai. Priklausomai nuo darbo tipo ir sudėtingumo, audito įmonė gali pageidauti sumažinti įkainius darbuotojui ar jo artimiems šeimos nariams.

Visais atvejais, kai darbuotojas (-ai) gauna kitų darbuotojų ar jų šeimos narių nurodymus atlikti tam tikrą darbą, jis turi pasikonsultuoti su savo vadovu prieš sutikdamas įvykdyti bet kokius nurodymus ar priimdamas sprendimą dėl atlikimo terminų ir aplinkybių bei numatomo atlygio.

2.23. Audito įmonės elgesio kodeksas

[ĮRAŠYKITE SAVO AUDITO ĮMONĖS DARBUOTOJŲ ELGESIO KODEKSĄ]

2.24. Specialūs susitarimai dėl neatvykimo į darbą

[PAKEISKITE TEKSTĄ ATITINKAMAI PAGAL VIETINIUS ĮSTATYMUS]

Remiantis darbo teisės normomis darbuotojams suteikiama teisė tam tikrais atvejais neatvykti į darbą dėl „per tikslines atostogas vykdomos reikalavimus atitinkančios veiklos, kuria teikiama nauda visuomenei arba kuri turi būti vykdoma pagal įstatymus“. Reikalavimus atitinkanti veikla per tikslines atostogas gali būti:

a) prisiekusiojo prievolės vykdymas (įskaitant dalyvavimą prisiekusiųjų pasirinkimo procese);

Jei darbuotojas gauna pranešimą dėl numatomo prisiekusiojo prievolės įvykdymo, jis, gavęs tokį pranešimą, turi kaip galėdamas greičiau perspėti savo vadovą. Jei nėra numatyta kitaip, darbuotojas turi pateikti vadovui pranešimo kopiją ir bet kokią informaciją, gautą iš teismo, apie galimą tokios prievolės vykdymo trukmę.

Prieš užpildydamas bet kokius teismo dokumentus ar vykdamas į teismą, kaip nurodyta pranešime, darbuotojas turi aptarti šį klausimą su savo vadovu. Kad nekiltų abejonių, šis reikalavimas taikomas visiems darbuotojams, įskaitant nenuolatinius darbuotojus. Jei dėl darbuotojo nebuvimo darbe bus apsunkintas audito įmonės darbas, darbuotojui gali būti įteiktas laiškas, kurį jis turi prisegti prie teismo dokumentų ir kuriame būtų išdėstytos priežastys, kodėl dėl darbuotojo nebuvimo darbe bus apsunkintas audito įmonės darbas.

Darbuotojai (išskyrus nenuolatinius darbuotojus), vykdantys prisiekusiojo prievolę, turi audito įmonei pateikti įrodymų, kad jiems buvo sumokėta už įvykdytą prisiekusiojo prievolę. Pateikus tokį dokumentą, audito įmonė sumoka darbuotojui skirtumą tarp jo įprasto atlyginimo (išskyrus viršvalandžius ir kitas išmokas) ir užmokesčio, gauto iš teismo už pirmas dešimt dienų, kai darbuotojo nebuvo darbe dėl prisiekusiojo prievolės vykdymo. Jei darbuotojas nepateikia reikalaujamų įrodymų, audito įmonė nemoka minėto skirtumo. Nenuolatiniams darbuotojams toks atlygis nemokamas.

b) savanorystė po katastrofų; arba

Savanoriška katastrofos padarinių likvidavimo veikla – tai tokia veikla, kai naikinamos katastrofų ar gamtos reiškinių pasekmės.

c) veikla, numatyta teisės aktais;

Nebuvimo darbe laikotarpį sudaro laikas, skirtas tam tikrai veiklai vykdyti, laikas, skirtas nukeliauti į reikiamą vietą ir tam tikro poilsio laikas atlikus veiklą.

Darbuotojo nebuvimas darbe turi būti pagrįstas bet kokiomis aplinkybėmis, išskyrus, kai tai susiję su prisiekusiojo prievole.

Apie tai audito įmonei turi būti pranešta kiek įmanoma greičiau. Be to darbuotojas privalo nurodyti audito įmonei laikotarpį (arba tikėtiną laikotarpį), per kurį jis nebus darbe.

Jei audito įmonė reikalauja, darbuotojas turi pateikti „atitinkamą asmenį“ tenkinančių įrodymų, kad jo nebuvimas darbe susijęs su visuomenei naudinga veikla.

2.25. Politika dėl dovanų ir pramogų

Darbuotojai neturėtų nei siūlyti, nei priimti jokių dovanų ar pramogų, kurios gali turėti įtakos (arba gali atrodyti, kad turi įtakos) bet kokiam audito įmonės atliekamam darbui.

Pripažįstama, kad kartais darbuotojams bus siūlomos dovanos arba paskatinimai, kurie yra viena iš įdarbinimo sąlygų. Audito įmonė registruoja informaciją apie gautas dovanas, svetingumą ar pramogas, susijusias su darbu. Darbuotojai turi pranešti vadovaujančiam partneriui apie gautas dovanas [ĮRAŠYKITE RIBINĘ DOVANOS VERTĘ].

Vadovaujantis partneris kiekvienu atskiru atveju sprendžia, kaip elgtis su gauta dovana.

3. Sveikata ir saugumas darbo vietoje

3.1. Bendroji rūpestingumo pareiga

Audito įmonė, vykdydama savo veiklą, privalo laikytis bendrosios rūpestingumo pareigos ir užtikrinti darbuotojų ir biuro lankytojų sveikatą ir saugumą pagal susijusius įstatymus, kodeksus, kitus teisės aktus ir standartus.

Darbuotojai privalo užtikrinti savo pačių ir savo kolegų sveikatą ir saugumą. Siekdamas užtikrinti sveikatą ir saugumą darbo vietoje, kiekvienas darbuotojas asmeniškai prisiima atsakomybę saugiai dirbti ir bendradarbiauti su kitais. Siekiant audito įmonėje užtikrinti sveikatą ir saugumą, labai svarbu, kad darbuotojai tarpusavyje bendradarbiautų ir visais atvejais laikytųsi saugaus darbo praktikos ir saugumo reikalavimų.

Visi darbuotojai įsipareigoja laikytis įstatymų, kodeksų, kitų teisės aktų, taisyklių ir audito įmonės sveikatos ir saugumo darbo vietoje politikos, kuri aprašyta toliau. Visi darbuotojai, prieš pradėdami dirbti, privalo perskaityti šią politiką ir bet kokius iškilusius klausimus nedelsiant spręsti su savo vadovu.

Pažeidus šią politiką arba nevykdant darbuotojų sveikatos ir saugumo reikalavimų savo pačių arba kitų darbuotojų atžvilgiu, gali būti imtasi drausminančių veiksmų, įskaitant atleidimą iš darbo.

Jei darbuotojui kyla klausimų arba abejonių dėl sveikatos ir saugumo užtikrinimo darbo vietoje, jis turi kiek įmanoma greičiau susisiekti su audito įmonės darbuotoju, atsakingu už sveikatą ir saugumą, arba savo vadovu, kad klausimas būtų nedelsiant išspręstas.

3.2. Saugumo taisyklės ir kiti teisės aktai

Darbuotojai nedelsiant turi pranešti apie visus įvykusius arba vos neįvykusius įvykius audito įmonės darbuotojui, atsakingam už sveikatą ir saugumą, arba savo tiesioginiam vadovui. Kiek įmanoma greičiau, tik įvykus ar vos neįvykus įvykiui, turi būti užpildyta ataskaita apie incidentą (ataskaitos apie incidentą forma pateikta toliau).

Tiesioginė darbuotojų darbo ir poilsio zonos turi būti švarios ir tvarkingos. Sutvarkykite viską, dėl ko kitas darbuotojas galėtų suklupti arba nugriūti. Patikrinkite, ar kėdės ir stalai yra stabilūs.

Griežtai draudžiama darbo vietoje bėgioti ir stumdytis.

Turi būti dėvimi audito įmonės išduoti arba jos reikalaujami dėvėti apsauginiai drabužiai.

Griežtai draudžiama į darbą ateiti apsvaigus.

Darbuotojai turi laikytis pareigūno, atsakingo už sveikatą ir saugą darbe, ir savo vadovo nurodymų dėl sveikatos ir saugos darbe.

Jei darbuotojas turi pasiūlymų ar komentarų dėl sveikatos ir saugumo užtikrinimo darbo vietoje, jis turi kiek įmanoma greičiau susisiekti su pareigūnus, atsakingu už sveikatą ir saugumą darbe, arba savo vadovu, kad klausimas būtų tinkamai išspręstas.

3.3. Ataskaitos apie incidentą forma

ATASKAITOS APIE INCIDENTĄ FORMA

Data:_____

Incidento laikas: _____

Darbuotojo vardas ir pavardė:_____

Incidento apibūdinimas:_____

_____

_____

_____

_____

_____

Incidento liudininkai:

Vardas ir pavardė: _____

Vardas ir pavardė:_____

Vardas ir pavardė:_____

Vardas ir pavardė:_____

Veiksmai, kurių ėmėsi darbuotojas dėl sužalojimų:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Ar sužeistam darbuotojui reikėjo (jis kreipėsi) papildomos medikų pagalbos? (Pvz., gydytojo apsilankymų, gydymo ligoninėje ir pan.) Nurodykite datas ir aprašykite papildomą gydymą dėl sužeidimo.

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Nurodykite ar apibūdinkite sužalotas kūno vietas:

_____

_____

3.4. Saugumo ir priešgaisrinės apsaugos procedūros

[ĮRAŠYKITE IŠSAMIĄ INFORMACIJĄ ARBA NURODYKITE VIETĄ, KURIOJE PATEIKTAS INSTRUKCIJŲ, KURIŲ TURI BŪTI LAIKOMASI AUDITO ĮMONĖS BIURE, LAPAS]

3.5. Audito įmonės biuro lankytojai

Visi lankytojai turi užsiregistruoti registratūroje. Tada darbuotojai, kuriuos jie nori pamatyti, yra perspėjami apie jų atvykimą. Atėję į priimamąjį lankytojai turi pasirašyti ir jiems išduodama lankytojo kortelė.

Registratoriai turi užtikrinti, kad lankytojams neleidžiama eiti toliau nei registratūra, ir audito įmonės apsaugos darbuotojams pranešti apie įtartinus ar nepageidaujamus lankytojus. Tai taip pat yra visų darbuotojų atsakomybė.

Visi susitikimai privalo vykti susirinkimams skirtose vietose. Lankytojams niekada neleidžiama įeiti į pagrindinę biuro darbo vietą. Tai būtina, norint užtikrinti kitų darbuotojų privatumą ir klientų duomenų konfidencialumą.

3.6. Pirmoji pagalba

Keturi pagrindiniai pirmosios pagalbos aspektai:

- neatidėliotina medicininė pagalba;
- informacijos registravimas;
- nedidelių žaizdų tvarstymas; ir
- pavojaus nustatymas ir pranešimas.

Pirmosios pagalbos vaistinėlės

Pirmosios pagalbos vaistinėlės ir apmokytų teikti pirmąją pagalbą darbuotojų sąrašas yra [ĮRAŠYKITE VIETĄ]. Apmokytų teikti pirmąją pagalbą darbuotojų pareigos:

- paruošti ir naudoti pirmosios pagalbos priemones;
- užtikrinti, kad turimos visos reikalingos priemonės;
- gydyti smulkius sužeidimus;
- rūpintis asmenimis, kuriems pasireiškia priepuoliai, kurie alpsta;
- atgaivinti:
- registruoti išsamią informaciją apie nelaimingus atsitikimus (sužeidimus) incidentų žurnale;
- jei reikia, teikti papildomą pagalbą; ir
- nedelsiant perspėti žmogiškųjų išteklių skyrių apie bet kokį rimtą incidentą ir reikalingą tolesnį gydymą.

Pirmosios pagalbos mokymai

Vadovaujantis partneris (žmogiškųjų išteklių skyrius) privalo užtikrinti, kad apmokyti teikti pirmąją pagalbą darbuotojai išlaikytų savo kvalifikaciją, ir organizuoti kitų darbuotų pirmosios pagalbos mokymus.

4. Lygių galimybių, diskriminacijos ir priekabiavimo politika

4.1. Įžanga

Visi darbuotojai privalo susipažinti su šia politika ir užtikrinti, kad jie elgiasi laikydamiesi jos reikalavimų. To priežastis yra dvejopa:

- audito įmonė siekia užtikrinti, kad visi asmenys turėtų galimybę tapti audito įmonės darbo jėgos dalimi, įskaitant esamų ir potencialių darbuotojų galimybę pasirinkti karjerą, ir priimti sąžiningus ir pagrįstus sprendimus atsižvelgiant į tokių darbuotojų nuopelnus;
- audito įmonė ir darbuotojai, nesilaikantys šioje politikoje ir kovos su diskriminacija teisės aktuose nurodytų principų, gali būti traukiami atsakomybėn už diskriminaciją ir priekabiavimą prie potencialių ir esamų darbuotojų bei klientų.

Audito įmonė yra darbdavys, užtikrinantis lygias galimybes. Pagrindinis lygybės įsidarbinimo srityje principas yra nuopelnų įvertinimas. Tuo remdamasi audito įmonė skiria pareigas ir paaukštinimus. Tai reiškia, kad audito įmonė siekia užtikrinti, kad esami ir potencialūs darbuotojai nepatirtų nepagarbaus elgesio dėl su darbu nesusijusių savybių ar charakteristikų.

Audito įmonė taip pat įsipareigojusi kurti darbo aplinką, kurioje nėra seksualinio ar kitokio priekabiavimo.

Diskriminacijos ir priekabiavimo prevencija, be akivaizdžios teisinės atsakomybės rizikos, yra svarbi, nes:

- dėl tokio elgesio keliamo nerimo ir priešiškos darbo aplinkos gali nukentėti darbo kokybė;
- žalingas poveikis darbo rezultatams retai apsiriboja vienu žmogumi ir dažnai apima visą skyrių ar padalinį;
- vėliau tai gali neigiamai paveikti klientams teikiamas paslaugas;
- gali pablogėti žmonių, patiriančių diskriminaciją, priekabiavimą arba seksualinį priekabiavimą, sveikata, jie gali dažniau neatvykti į darbą dėl ligos arba reikalauti kompensacijų, taip pat šie asmenys gali dažniau patirti prievartą; ir
- toks elgesys gali paskatinti darbuotoją išeiti iš darbo. Taip prarandamos investicijos į tuos žmones ir gali padidėti įdarbinimo ir perkvalifikavimo išlaidos.

Audito įmonė reikalauja darbuotojų laikytis šios politikos reikalavimų, kad būtų pasiekti audito įmonės tikslai, jog:

a) darbuotojai vieni su kitais elgiasi pagarbiai ir atsakingai;

b) darbuotojai gali dirbti aplinkoje, kurioje nėra diskriminacijos ir priekabiavimų;

c) audito įmonė yra apsaugota nuo netiesioginės atsakomybės už darbuotojų veiksmus; ir

d) audito įmonės lygių įsidarbinimo galimybių politika yra ne tik skelbiama, bet ir taikoma praktikoje.

4.2. Diskriminacija

Galioja daugybė kovos su diskriminacija teisės aktų, kurie draudžia diskriminaciją ir priekabiavimą darbo patalpose ir netoli jų. [PAKEISKITE ATITINKAMAI PAGAL VIETINIUS ĮSTATYMUS]

Šie įstatymai galioja ir teikiant prekes bei paslaugas. Taigi, ši politika taip pat taikoma audito įmonei ir jos darbuotojams, kai jie bendrauja su klientais. Kitaip tariant, tiek audito įmonė, tiek individualūs darbuotojai gali būti patraukti atsakomybėn dėl klientų, su kuriais gali dirbti audito įmonė ir jos darbuotojai, diskriminacijos.

Apskritai, diskriminacija yra tada, kai žmogus su „požymiu“ yra vertinamas ne taip palankiai, kaip kitas žmogus be požymio tokiomis pačiomis arba panašiomis aplinkybėmis.

Diskriminacijos formų pavyzdžiai gali būti:

- lytis
- amžius
- rasė, odos spalva, nacionalinė ar socialinė kilmė, tautybė
- pablogėjusi sveikata
- fizinė negalia
- protinė, psichinė negalia arba intelekto sutrikimas
- medicininiai įrašai
- įrašai apie teistumą
- šeimyninė padėtis
- nėštumas
- religija, religiniai įsitikinimai ar religinė veikla
- politinė nuomonė, įsitikinimai ar veikla
- veikla profesinėje sąjungoje
- seksualinė orientacija

4.3. Kas yra diskriminacija?

Tiesioginė diskriminacija yra tada, kai su asmeniu, kuriam būdingas kuris nors pirmiau išvardintas požymis, elgiamasi ne taip palankiai, kaip yra ar būtų elgiamasi tokiomis pačiomis aplinkybėmis su kitu asmeniu, kuris to požymio neturi. Pavyzdžiui:

> *Du darbuotojai atlieka tą patį darbą ir turi panašią kvalifikaciją ir patirties. Vienas yra vyras, be jokių šeiminių įsipareigojimų. Kita – moteris su šeiminiais įsipareigojimais. Atsiradus paaukštinimo galimybei, ji suteikiama vyrui, nes, kaip neturintis šeimos, jis laikomas patikimesniu ir galinčiu dirbti daugiau viršvalandžių.*

Kiti blogesnio elgesio su asmeniu dėl jo turimų požymių arba kitokio elgesio, apimančio išskyrimą, atskirimą arba pirmenybės teikimą, atvejai galėtų būti:

- spręsti apie ką nors pagal jo politinius ar religinius įsitikinimus, o ne pagal darbo rezultatus;
- sprendimus, susijusius su žmogaus karjera, priimti remiantis stereotipais arba prielaidomis;
- kenkti žmogaus autoritetui dėl jo rasės, lyties ar seksualinės pakraipos;
- laidyti įžeidžiančius juokelius ar komentarus dėl kito darbuotojo rasinės ar etninės kilmės, lyties, seksualinės pakraipos, amžiaus, neįgalumo ar išvaizdos;
- atsisakyti toliau mokyti darbuotoją dėl jo prastos sveikatos.

Netiesioginė diskriminacija yra tais atvejais, kai keliami reikalavimai:

a) kurių žmogus, kuriam būdingas tam tikras požymis, negali įvykdyti; ir

b) kai yra daug daugiau žmonių be požymio, galinčių juos įvykdyti; ir

c) kurie nėra pagrįsti.

Iš pradžių gali atrodyti, kad reikalavimai yra sąžiningi, nes tos pačios taisyklės galioja visiems. Tačiau atidžiau pažvelgus matosi, kad keliami reikalavimai neproporcingai veikia tam tikrus žmones.

> *Darbdavys reikalauja visų darbuotojų dėvėti uniformas su kepuraite. Tai nėra saugumo ar higienos reikalavimas, o tik reikalavimas dėl išvaizdos. Nors reikalavimas neatrodo diskriminacinis, nes visi turi paklusti, jis gali netiesiogiai diskriminuoti žmones, kurių religiniai ar kultūriniai įsitikinimai reikalauja dėvėti kitokius galvos apdangalus.*

Jei darbuotojas mano, kad yra blogiau vertinamas dėl savo asmeninio požymio, apie kurį nėra nurodyta tokioms pareigoms nustatytuose reikalavimuose, jis turėtų išreikšti savo nerimą naudodamasis skundų pateikimo mechanizmu, nurodytu šioje politikoje.

Neignoruokite diskriminacijos, tikėdamiesi, kad ji tiesiog išnyks.

4.4. Teisės darbo vietoje

Be jau minėtų diskriminacijos kategorijų pagal vietos įstatymus, darbuotojai gali turėti papildomų teisių darbo vietoje. Tai gali būti teisė ir laisvė naudotis teisėmis į:

- darbo priemones ir tvarkos teikiamą naudą;
- galimybę pareikšti skundus ar užklausimus, susijusius su darbu; ir

- galimybę dalyvauti nagrinėjant bylas, kurie leidžiami įstatymais, įskaitant leidžiamus kolektyvinius ginčus.

Nei darbdavys, nei joks kitas asmuo negali imtis jokių priešiškų veiksmų prieš darbuotoją, nes darbuotojas darbo vietoje turi teisių ir jomis naudojasi. Negalima imtis veiksmų, dėl kurių darbuotojas negalės pasinaudoti teisėmis darbo vietoje. Tokia apsauga galioja visiems darbuotojams.

„Priešiškas veiksmas“ apibrėžiamas plačiai ir apima:

a) kenkimą darbui;

b) atleidimą

c) diskriminaciją tarp kitų darbuotojų;

d) darbuotojo užimamos pozicijos pakeitimą jo (jos) nenaudai;

e) atsisakymą įdarbinti darbuotoją; ir

f) diskriminaciją dėl potencialiam darbuotojui pasiūlytų įdarbinimo sąlygų bei grasinimus imtis veiksmų arba veiksmų organizavimą.

4.5. Seksualinis priekabiavimas

[PAKEISKITE TEKSTĄ ATITINKAMAI PAGAL VIETINIUS ĮSTATYMUS]

Seksualinis priekabiavimas draudžiamas įstatymais.

Iš esmės seksualinis priekabiavimas apibrėžiamas kaip nepageidaujamas seksualinis dėmesys arba nepageidaujamas seksualinio pobūdžio elgesys. Jis apima situacijas, kai žmogus yra priverstas patirti neprašytą ir nepageidaujamą seksualinį kito žmogaus elgesį.

Tai gali būti nepageidaujami prisilietimai arba fizinis kontaktas, seksualinio pobūdžio užuominos, seksualinių paslaugų prašymai, geidulingas žiūrėjimas arba įžeidžiančios medžiagos demonstravimas.

Jokiomis aplinkybėmis audito įmonė netoleruoja seksualinio priekabiavimo.

Konkrečiau, seksualinis priekabiavimas yra, kai asmuo:

a) verčia kitą patirti jo nepageidaujamą fizinį intymumą (pvz., seksualinio pobūdžio plekšnojimas, žnybtelėjimas ar prisilietimas arba bereikalingas familiarumas, toks kaip tyčinis prisilietimas prie kito asmens);

b) primygtinai prašo arba reikalauja (tiesiogiai arba netiesiogiai) seksualinių paslaugų iš kito žmogaus (pvz., seksualiniai pasiūlymai);

c) išsako seksualines užuominas, susijusias su kitu asmeniu (pvz., nepageidaujamos ir netinkamos pastabos arba užuominos apie to asmens lytį arba asmeninį gyvenimą, arba dviprasmiški komentarai apie žmogaus išvaizdą ar kūną);

d) rodo kitą nepageidaujamą seksualinio pobūdžio elgesį, susijusį su kitu žmogumi (pvz., įžeidžiantys telefono skambučiai ar nepadorus kūno dalių demonstravimas).

ir taip besielgiantis asmuo siekia:

a) įžeisti, pažeminti ar įbauginti kitą asmenį; arba

b) tai daryti tokiomis aplinkybėmis, kuriomis protingas asmuo įžvelgtų galimybę įžeisti, pažeminti arba įbauginti tokiu elgesiu kitą asmenį.

Elgesio, kuris gali būti laikomas seksualiniu priekabiavimu, pavyzdžiai

- bučiavimas, lytinių santykių siekimas ar atviras seksualinis elgesys;
- seksualiai atviras pokalbis arba užuominos į seksualinį kontaktą;
- įžeidimai, erzinimai ar patyčios dėl lyties;
- įkyrūs seksualinio pobūdžio klausimai;
- pasiūlymas tuoktis arba prisipažinimas meilėje; arba
- užuominos ar šiurkštūs juokai.

Seksualinis priekabiavimas nėra abipusiu susižavėjimu, draugyste ar pagarba pagrįstas elgesys. Jei bendravimas yra abipusiu sutarimu, pageidaujamas ir atsakomas tuo pačiu, ir nesukuria bendradarbiams problemų, tai nėra seksualinis priekabiavimas.

Siekiant pateikti skundą dėl seksualinio priekabiavimo, nebūtina, kad toks elgesys kartotųsi, pakanka vieno tokio elgesio atvejo.

Jei nesate tikras, ar tam tikras elgesys ar veiksmas būtų prilygintas seksualiniam priekabiavimui, geriausia būtų susilaikyti nuo tokio elgesio ar veiksmų.

4.6. Priekabiavimas

Darbdaviai privalo užtikrinti darbuotojų sveikatą ir saugumą pagal sveikatos ir saugumo darbo vietoje įstatymus.

Priekabiavimas darbo vietoje (dar vadinamas patyčiomis) gali turėti įtakos darbuotojų sveikatai ir saugumui. Dėl to audito įmonė turėtų dėti visas pastangas sumažinti patyčių darbo vietoje riziką.

Visi darbuotojai turi laikytis valstybės teisės aktų, kodeksų, kitų teisės aktų, taisyklių ir standartų, susijusių su priekabiavimu darbo vietoje.

Paprastai laikoma, kad asmuo patiria priekabiavimą darbo vietoje arba patyčias, jei tai yra pasikartojantis darbdavio, bendradarbio arba bendradarbių grupės elgesys (kuris nėra seksualinis priekabiavimas), kuris:

- yra nepageidaujamas ir neprašytas;
- asmens nuomone yra įžeidžiantis, žeminantis arba bauginantis; ir
- protingo asmens nuomone tai būtų įžeidimas, pažeminimas, gąsdinimas ar grasinimas.

Keletas elgesio, kuris gali būti laikomas priekabiavimu, jei yra kartojamas, pavyzdžių:

a) kito asmens užgauliojimas garsiai, ypač kai šalia yra kitų;

b) pasikartojantys grasinimai atleisti ar nubausti kita rimta bausme be priežasties;

c) nuolatinis pajuokimas arba žeminimas;

d) įžeidžiančių žinučių el. paštu ar telefonu siuntinėjimas;

e) kenkimas žmogaus darbui, pavyzdžiui, sąmoningas informacijos užlaikymas arba neteisingos informacijos teikimas, dokumentų ir darbo priemonių slėpimas, žinučių neperdavimas ir kiti būdai, dėl kurių asmuo susiduria su nemalonumais;

f) piktybiškas žmogaus pašalinimas iš darbo veiklos arba izoliavimas;

g) nuolatinis ir nepagrįstas kritikavimas, dažniausiai dėl smulkių, nereikšmingų ar nesvarbių dalykų;

h) žmogaus žeminimas gestais, sarkazmu, kritika ir įžeidimais, dažnai kitų žmonių akivaizdoje;

i) rasinis priekabiavimas; ir

j) neteisingų, piktybiškų gandų ir paskalų apie žmogų skleidimas, siekiant padaryti jam žalos.

Kai kurios patyčios iš tikrųjų yra nusikalstamas elgesys, dėl kurio turėtų būti pradėtas baudžiamasis persekiojimas.

Priekabiavimu darbo vietoje nelaikomas toks elgesys:

a) pagrįsti ir tinkami darbuotojo vadovo veiksmai, susiję su asmens darbu, pavyzdžiui, drausminančių veiksmų arba veiksmų dėl nepatenkinamų darbo rezultatų vykdymas; arba

b) vienintelis priekabiavimo pobūdžio elgesio atvejis. Tačiau, nors vienintelis atvejis ir nėra laikomas priekabiavimu darbo vietoje, jis vis tiek turėtų būti netoleruojamas.

4.7. Šios politikos nesilaikymo pasekmės

Jei darbuotojas neteisėtai diskriminuoja arba priekabiauja, teismas gali pripažinti jį asmeniškai atsakingu už savo elgesį ir liepti atlyginti ieškovui žalą. Audito įmonė, kaip darbdavys, taip pat rizikuoja būti netiesiogiai atsakinga už darbuotojo elgesį.

Jei taip nesielgiate tiesiogiai, vis tiek galite būti laikomas atsakingu dėl poveikio, nurodymo, skatinimo, pagalbos ar leidimo kitam asmeniui imtis tokio elgesio.

Jei darbuotojas diskriminuoja kitus darbuotojus, seksualiai arba kitaip priekabiauja darbo vietoje, taip pat gali kilti rimtų padarinių, jei toks darbuotojas toliau dirbs audito įmonėje. Audito įmonė privalo netoleruoti tokio elgesio. Jei toks elgesys pasireiškia, audito įmonė gali imtis drausminančių veiksmų prieš atitinkamą darbuotoją arba darbuotojus. Tokie veiksmai priklausys nuo aplinkybių, bet gali būti įspėjimas, perkėlimas, konsultavimas, pažeminimas pareigose ar atleidimas iš darbo.

4.8. Ką man daryti, jei manau, kad prie manęs priekabiaujama arba esu diskriminuojamas?

Pareiškimai dėl diskriminacijos arba priekabiavimo audito įmonėje turi būti laikomi rimtais ir nagrinėjami skubiai, konfidencialiai ir nešališkai. Raštiškas skundas nebūtinas.

Jei manote, kad patyrėte neteisėtą diskriminaciją, seksualinį priekabiavimą arba priekabiavimą darbo vietoje, audito įmonė skatina nedelsiant imtis veiksmų ir išspręsti problemą, kaip aprašyta toliau. Jei nesiimsite jokių veiksmų, mažai tikėtina, kad padėtis pasikeis. Jei jūs nepasipriešinsite tokiam elgesiui, kitas žmogus ir toliau gali priekabiauti, nežinodamas, kaip jūs jaučiatės. Audito įmonė dės visas pastangas, kad skundą pateikęs žmogus nebūtų persekiojamas.

Yra keletas skundo pateikimo būdų.

Vidinė skundų pateikimo procedūra:

- galite bandyti pasikalbėti su netinkamai besielgiančiu asmeniu, išsakyti savo nerimą ir paprašyti, kad nustotų taip elgtis;

- arba galite kreiptis į savo vadovą, pranešti apie problemą ir paprašyti pagalbos. Jei jums nesmagu kreiptis į savo tiesioginį vadovą, galite apie problemą pranešti bet kuriam iš aukštesnio lygio vadovui;

- kiekvienas skundas bus vertinamas rimtai ir nagrinėjamas skubiai, konfidencialiai ir nešališkai;

- drausminančių veiksmų bus imtasi prieš darbuotojus, kurių elgesys buvo pripažintas kaip neteisėtai diskriminuojantis arba kaip priekabiavimas kitų darbuotojų atžvilgiu.

Išorinė skundų pateikimo procedūra:

a) jei manote, kad patyrėte neteisėtą diskriminaciją, seksualinį priekabiavimą arba priekabiavimą darbo vietoje, bet kuriuo metu galite pateikti skundą vienai iš organizacijų, išvardintų toliau;

b) nors audito įmonė skatina darbuotojus pasinaudoti vidine skundų pateikimo procedūra prieš pereinant prie išorinės procedūros, bet kuriuo metu darbuotojas gali kreiptis pagalbos;

c) organizacijos, išvardintos toliau, yra viešosios įstaigos, kurios, priėmusios jūsų skundą, informuos įtariamus diskriminacijos ar priekabiavimo kaltininkus. Jūs ir įtariami kaltininkai paprastai būsite kviečiami į susitaikymo posėdį, organizuojamą organizacijos, siekiant išspręsti skundą. Jei skundas neišsprendžiamas, gali būti pradėtas formalesnis teisinis procesas.

Organizacijos

Skundą galite paduoti daugeliui valstybinių agentūrų. Kontaktinė informacija pateikta toliau lentelėje.

[ĮRAŠYKITE ATITINKAMĄ INFORMACIJĄ]

5. Profesiniai standartai

5.1. Profesinio elgesio kodeksas

Darbuotojai privalo susipažinti su taikomu TBESV Buhalterių profesionalų etikos kodeksu (kodeksu) [ARBA ĮRAŠYKITE ATITINKAMĄ VIETINĮ KODEKSĄ]. Šis kodeksas yra pagrindinis profesinis standartas, kuris nustato etinius reikalavimus buhalteriams profesionalams.

Kodeksas apima gaires šiais pagrindiniais klausimais:

- sąžiningumas;
- objektyvumas;
- profesinė kompetencija ir reikiamas atidumas;
- konfidencialumas; ir
- profesinis elgesys.

5.2. Kiti profesiniai standartai

[ĮRAŠYKITE TAIKOMUS FINANSINĖS ATSKAITOMYBĖS STANDARTUS]

[ĮRAŠYKITE TAIKOMUS KOKYBĖS KONTROLĖS, AUDITO, PERŽIŪROS, KITUS UŽTIKRINIMO IR SUSIJUSIŲ PASLAUGŲ STANDARTUS]

[ĮRAŠYKITE KITUS PROFESINIUS STANDARTUS, KURIUOS IŠLEIDO JŪSŲ PROFESINĖ ORGANIZACIJA]

[ĮRAŠYKITE KITUS PROFESINIUS STANDARTUS, KURIUOS IŠLEIDO PRIEŽIŪROS INSTITUCIJOS]

Jei taikomi tarptautinių standartų rengėjų išleisti standartai, turėtumėte laikytis šių organizacijų standartų:

Finansinės atskaitomybės standartai: Tarptautinė apskaitos standartų valdyba (TASV)

Etikos standartai: Tarptautinių buhalterių etikos standartų valdyba (TBESV)

Kokybės kontrolės, audito, peržiūros, kiti užtikrinimo ir susijusių paslaugų standartai: Tarptautinė audito ir užtikrinimo standartų valdyba (TAUSV)

6. Kokybės kontrolė

6.1. Audito įmonės kokybės kontrolės procedūros

[ĮRAŠYKITE AUDITO ĮMONĖS PAVADINIMĄ] (audito įmonės) kokybės kontrolės vadove pateikta audito įmonės politika ir procedūros, kurių turi laikytis audito įmonė, siekdama užtikrinti profesinių standartų laikymąsi.

Jame nurodyta kokybės kontrolės sistema, apimanti privalomų standartų įtaką audito įmonėms, teikiančioms apskaitos ir kitas profesines paslaugas.

[ĮRAŠYKITE, KUR GALIMA RASTI JŪSŲ AUDITO ĮMONĖS KOKYBĖS KONTROLĖS PROCEDŪROS DOKUMENTĄ. JIS TURI BŪTI PATEIKTAS ELEKTRONINIU IR POPIERINIU FORMATU]

Šį vadovą būtina nuolat peržiūrėti.

[ĮRAŠYKITE ATSAKINGO PARTNERIO VARDĄ IR PAVARDĘ]

TBF *„Mažųjų ir vidutinių audito įmonių kokybės kontrolės vadove“* pateiktos neprivalomos gairės dėl pakeisto 1-ojo TKKS, pagal kurį reikalaujama, kad audito įmonės remdamosi šiuo standartu nustatytų kokybės kontrolės sistemą, taikymo. Šių gairių skaitymas nepakeičia 1-ojo TKKS skaitymo, nes jos yra priedas, skirtas specialistams, kurie galėtų geriau suprasti ir nuosekliai įdiegti šį standartą į savo audito įmonę, sukurti audito kokybės kontrolės ir finansinės informacijos peržiūros bei kitų užtikrinimų ir susijusių paslaugų užduočių sistemą.

7. El. pašto ir interneto naudojimo politika

Audito įmonė nustato tinkamo savo kompiuterinių sistemų, interneto ir el. pašto naudojimo taisykles, kaip išdėstyta toliau. Kadangi kyla netinkamo šių išteklių naudojimo rizika, audito įmonė mano, kad būtina nustatyti tam tikras pagrindines taisykles.

Kiekvieno darbuotojas privalo užtikrinti, kad kompiuterinės sistemos, internetas ir el. paštas bus naudojami atsakingai ir laikantis šios politikos reikalavimų.

7.1. Įžanga

Visi audito įmonės kompiuterinių sistemų, interneto ir el. pašto vartotojai, įskaitant darbuotojus, konsultantus, rangovus, praktiką atliekančius studentus, laikinai dirbančius darbuotojus ir kitus įgaliotus vartotojus (audito įmonės vartotojus), privalo profesionaliai, etiškai ir teisėtai naudoti kompiuterines sistemas, internetą ir el. paštą. Audito įmonės vartotojams suteikiama prieiga prie kompiuterinių sistemų, el. pašto ir interneto, kad jie galėtų atlikti savo darbą. Visos kompiuterinės sistemos ir duomenys priklauso audito įmonei ir gali būti naudojami tik numatytiems tikslams.

Visi audito įmonės vartotojai turi laikytis šios politikos reikalavimų.

Šios politikos tikslai yra:

- nurodyti atsakomybę, susijusią su interneto ir el. pašto per audito įmonės sistemas naudojimu, kurią prisiima visi vartotojai, naudojantys šiuos išteklius; ir
- sumažinti netinkamo interneto ir el. pašto naudojimo riziką.

7.2. Ką ši politika apima?

Ši politika apima prieigą prie toliau nurodytų šaltinių ir jų naudojimą:

a) naršymą internete;

b) vidinį el. paštą (siunčiamą ir gaunamą); ir

c) išorinį el. paštą (siunčiamą ir gaunamą).

Pažeidus šią politiką, bus imtasi drausminančių veiksmų, įskaitant darbo sutarties nutraukimą.

7.3. El. pašto protokolas ir el. pašto naudojimo gairės

Audito įmonės vartotojams bus suteikti slaptažodžiai, kuriais jie galės prisijungti prie audito įmonės tinklo ir naudotis el. paštu. Šis slaptažodis negali būti atskleistas kitam asmeniui (-ims). Sistemos administratorius yra vienintelis asmuo, kuris žino vartotojo prisijungimo informaciją. Saugokite savo prisijungimo informaciją taip pat, kaip ir banko sąskaitos PIN kodą.

Visuose išoriniu el. paštu siunčiamuose laiškuose turi būti standartinis teiginys, kad audito įmonė neatsako už laiško tekstą ir prisegamus dokumentus.

Audito įmonės vartotojai gali siųsti „asmeninius elektroninius laiškus“, t.y., nesusijusius su darbu, tačiau su sąlyga, kad:

a) darbo valandomis bus minimaliai naudojamasi (t.y., skaitoma, siunčiama ar persiunčiama) el. paštu arba bus naudojamasi juo tik per nustatytas pertraukas ar pasibaigus darbui; ir

b) bus laikomasi visų šioje politikoje nurodytų gairių.

Audito įmonės el. paštas:

a) nėra asmeninis, priklauso audito įmonei;

b) gali būti audito įmonės tikrinamas ir skaitomas bet kuriuo metu;

c) apima audito įmonės pavadinimą ir adresą, todėl gali sudaryti įspūdį, kad siuntėjas rašo audito įmonės vardu (nors tai gali būti atvejis, kai audito įmonė nėra davusi tam leidimo);

d) tam tikromis aplinkybėmis gali būti tikrinamas su audito įmone nesusijusių šalių, pavyzdžiui, bylinėjimosi atveju.

Griežtai draudžiama ši veikla:

a) siųsti, gauti, rodyti, spausdinti ar kitaip platinti apgaulingą, neteisėtą, trikdančią, intymią, nešvankią, bauginančią, įžeidžiančią arba kitokią priekabiavimui galimą priskirti medžiagą;

b) naudoti audito įmonės internetinius išteklius nepatvirtintiems komerciniams ar asmeniniams skelbimams, prekybai, reklamai, politinei medžiagai platinti ar pan., nebent jūsų tiesioginis vadovas arba partneris aiškiai nurodė, kad tai daryti yra leidžiama;

c) naudotis internetu ne per audito įmonės apsaugos sistemą, pavyzdžiui, griežtai draudžiama jungtis prie interneto tiesiai per modemą;

d) leisti iš išorės prisijungti prie jūsų kompiuterio per modemą;

e) prisijungti prie gavėjų sąrašų, siųsti nepageidaujamas el. žinutes ar grandininius laiškus;

f) siųsti el. laiškus kito asmens elektroninio pašto adresu, nebent tai buvo iš anksto aiškiai patvirtinta; ir

g) pažeisti kitų asmenų intelektinės nuosavybės teises, pavyzdžiui, autorystės teises, kopijuojant grafikus ar tekstinę medžiagą arba naudojant programinę įrangą be sutikimo.

Jei audito įmonės vartotojas nesilaiko kurio nors iš išvardintų punktų, audito įmonė gali imtis drausminančių veiksmų – nuo prisijungimo prie sistemos panaikinimo iki atleidimo iš darbo.

Išoriniai el. laiškai (ne asmeniniai el. laiškai) turi būti siunčiami laikantis tokio protokolo:

a) su klientais susiję el. laiškai turėtų būti išsiųsti tik tada, kai juos patvirtina ar pasirašo vadovas ir (arba) partneris (kaip nurodyta);

b) prieš išsiunčiant el. laišką, kuriame pateikti patarimai apskaitos klausimais arba svarbūs apskaitos komentarai, atitinkamas partneris ar kitas atsakingas asmuo turi pasirašyti popierinę laiško kopiją;

c) popierinės visų išsiunčiamų el. laiškų kopijos turi būti saugomos su kliento byloje; ir

d) visi gauti el. laiškai turi būti atspausdinti ir saugomi bylose.

7.4. Interneto protokolas

Naršyti internetinėse svetainėse, kuriose pateikiama neteisėta, trikdanti, intymi, nešvanki, bauginanti, įžeidžianti, rasistinė, seksistinė ar apskritai nederama informacija yra griežtai draudžiama.

Jungtis prie internetinių pokalbių kanalų yra griežtai draudžiama.

Naršyti internete galima tik po įprastų darbo valandų, nebent tai susiję su darbu.

Prie interneto gali jungtis tik audito įmonės vartotojai, kuriems vadovybė suteikė aiškų leidimą naršyti internete tyrimo tikslais. Audito įmonės vartotojai, kuriems suteiktas leidimas naudotis internetu, turi suteikti sistemos administratoriui leidimą kartais tikrinti jų kompiuterių atminties įrenginius ir įsitikinti, kad nebuvo jungiamasi prie pornografinių svetainių.

7.5. Sistemos protokolas

Audito įmonės vartotojams draudžiama įkelti bet kokius išorinius duomenis į audito įmonės kompiuterių tinklą iš bet kokios laikmenos, nebent sistemos administratorius ją patikrino ir patvirtino. Sistemos administratorius arba jo paskirtas asmuo privalo visas laikmenas patikrinti antivirusine programa.

Audito įmonės vartotojams draudžiama atlikti bet kokius savo kompiuterių operacinių sistemų ar susijusių programų struktūros ar nustatymų pakeitimus. Tokie pakeitimai apima: ekrano užsklandos, fono paveikslėlių (darbalaukio fono), garso, darbalaukio aplankų arba šaukinių arba fizinį kompiuterizuotos darbo vietos keitimą. Jei audito įmonės vartotojas negali nustatyti tam tikrų spalvų ar ekrano skiriamosios gebos, jis turėtų kreiptis į sistemos administratorių, kuris atliktų reikiamus pakeitimus. Audito įmonės sistema buvo sukurta ir konfigūruota taip, kad teiktų didžiausią naudą. Bet kokie jos pakeitimai gali neigiamai paveikti sistemos veiklą.

Audito įmonės vartotojams draudžiama atlikti bet kokius kompiuterizuotos darbo vietos, susijusios programinės ar techninės įrangos priežiūros ar taisymo darbus be sistemos administratoriaus sutikimo.

7.6. Programinė įranga

Dėl bet kokios audito įmonės kompiuteriniuose tinkluose naudojamos programinės įrangos susitariama su tos programinės įrangos savininkais. Todėl labai svarbu, kad audito įmonės vartotojai programinę įrangą naudotų griežtai pagal audito įmonės nustatytus reikalavimus, kad nebūtų pažeisti susitarimai su programinės įrangos savininkais.

Nepatvirtintas audito įmonės naudojamos programinės įrangos kopijavimas yra neteisėtas, todėl draudžiama dauginti.

Audito įmonės vartotojams griežtai draudžiama naudoti audito įmonės kompiuterius, jungiantis ar naudojant kitą programinę įrangą, taip pažeidžiant programinės įrangos savininkų teises.

Audito įmonės vartotojams griežtai draudžiama audito įmonės kompiuteriuose įdiegti bet kokią programinę įrangą, į juos dėti kompiuterio diskus, paleisti programas ar prijungti CD-ROM įrenginius, jei nėra aišku, iš kur gauta tokia medžiaga arba ar joje nėra virusų. Prieš diegiant audito įmonės kompiuteriuose bet kokią programinę įrangą, dedant kompiuterio diskus, paleidžiant programas ar jungiant CD-ROM įrenginius, reikia paleisti kompiuterio antivirusinę programą.

7.7. Audito įmonės priežiūros politika

Audito įmonė gali, pagal įstatymus iš anksto įspėjusi, tikrinti, kaip audito įmonės vartotojai naudoja el. paštą ir internetą, remdamasi tokiu įspėjimu.

Jei nėra įstatymais numatyto reikalavimo perspėti apie ruošiamą patikrą dėl el. pašto ir interneto naudojimo, audito įmonė gali tikrinti be įspėjimo.

Audito įmonės vykdomas el. pašto patikrinimas gali apimti, bet neapsiriboti, el. laiškų, siunčiamų ir gaunamų naudojant audito įmonės el. pašto adresą arba el. pašto adresą, prie kurio prisijungiama iš audito įmonės kompiuterio, tikrinimą ir skaitymą.

Audito įmonės vykdoma el. pašto patikra gali apimti, bet neapsiriboti:

a) audito įmonės vartotojų lankomų interneto svetainių tikrinimą;

b) iš interneto į audito įmonės kompiuterius ar atminties įrenginius atsisiunčiamos informacijos tikrinimą;

c) bet kokios informacijos, įkeliamos į audito įmonės kompiuterį arba iš jo iškeliamos naudojant bet kokią nešiojamą duomenų laikmeną, pavyzdžiui, diskelius, kompaktinius diskus, USB atminties korteles ar pan., tikrinimą.

Jei kokie nors klausimai nebuvo aptarti šioje politikoje, priimdami sprendimus vadovaukitės sveiku protu. Jei kyla neaiškumų dėl el. pašto ar interneto naudojimo, kreipkitės į savo tiesioginį vadovą.

8. Privatumo politika

[ŠIO SKYRIAUS TEKSTĄ ATITINKAMAI PAKEISKITE PAGAL VIETINIUS ĮSTATYMUS]

Ši politika susijusi su informacija apie darbuotojus, rangovus, praktiką atliekančius asmenis, savanorius ir būsimuosius į darbuotojus, laikoma vien tik įdarbinimo tikslais. Ji neapima asmeninės klientų informacijos.

Daugelyje šalių galioja privatumo apsaugos įstatymai, pagrįsti „principais“. Kai kuriose šalyse taip pat gali būti nustatyto piniginės ribos, pagal kurias smulkiam verslui arba tam tikrų paslaugų teikėjams taikomos išimtys.

8.1. Tikslas

Privatumo apsaugos įstatymuose numatyta, kaip turi būti elgiamasi su asmenine darbuotojų ar klientų informacija. Privatumo politikos dažnai kuriamos pagal šiuos tarptautinius privatumo standartus ir nurodo, kaip rinkti, naudoti, atskleisti ir tvarkyti jūsų asmeninę informaciją.

Asmeninė informacija – tai teisinga arba neteisinga, materialia arba nematerialia forma registruota informacija arba nuomonė (įskaitant informaciją arba nuomonę, kuri yra duomenų bazės dalis) apie asmenį, kurio tapatybė yra akivaizdi arba gali būti lengvai nustatyta remiantis tokia informacija arba nuomone. Vykdydami audito įmonės veiklą galite surinkti tiek darbuotojų, tiek klientų asmeninę informaciją.

8.2. Asmeninės informacijos rinkimas

Asmeninė informacija apie asmenis turi būti renkama tik, jei jos reikia audito įmonės funkcijoms arba veiklai vykdyti, ir, apskritai, turi būti dedamos visos įmanomos pastangos, kad ši informacija būtų gaunama tiesiogiai iš asmens naudojant standartines formas, taip pat internetu, telefonu ar pateikiant prašymus. Tačiau tam tikrais atvejais informacija apie asmenis gali būti renkama netiesioginiu būdu, nes neįmanoma arba nepraktiška to atlikti tiesiogiai. Paprastai asmuo turėtų būti įspėjamas apie šias galimybes iš anksto, o jei tai neįmanoma, kiek galima greičiau vos tik surenkama informacija.

8.3. Privatumo principai

Privatumo principai turi užtikrinti:

- **įspėjimą –** asmenys turi būti įspėjami, kad renkami duomenys apie juos, ir informuojami, kaip tokie duomenys bus naudojami;
- **pasirinkimą –** asmenys turi turėti galimybę atsisakyti, kad jų duomenys būtų renkami, ir trečiosioms šalims perleisti teisę rinkti jų duomenis;
- **perdavimą toliau –** siekiant duomenis perduoti trečioms šalims, turi būti pasirenkamos tokios organizacijos, kurios laikosi tinkamų duomenų apsaugos principų;
- **saugumą –** turi būti dedamos visos pastangos, kad surinkta informacija nebūtų prarasta;
- **duomenų vientisumą –** duomenys turi būti patikimi ir susiję su jų rinkimo tikslu;
- **prieigą –** asmenys turi turėti galimybę prieiti prie savo informacijos ir ją taisyti arba ištrinti, jei ji netiksli;

- **vykdymą –** turi būti imamasi veiksmingų priemonių siekiant užtikrinti šių taisyklių vykdymą.

9. Bendros biuro procedūros

[ŠIO SKYRIAUS TEKSTĄ ATITINKAMAI PAKEISKITE PAGAL VIETINIUS ĮSTATYMUS]

9.1. Telefonas

[PAKEISKITE TOLIAU PATEIKTĄ TEKSTĄ PAGAL AUDITO ĮMONĖS PRINCIPUS IR TURIMĄ ĮRANGĄ]

Skambučiai, į kuriuos atsiliepia registratorius (telefonistas)

Labai svarbu, kad į visas užklausas būtų reaguojama kiek įmanoma greičiau, veiksmingiau ir su pagarba.

Atsiliepus audito įmonės telefonu būtina pasakyti audito įmonės pavadinimą ir „labas rytas“ arba „laba diena, kalba...“.

Kai atsiliepia registratorius arba telefonistas, jis turi sužinoti skambinančiojo asmens tapatybę ir darbuotoją, su kuriuo jis (ji) nori kalbėti, peradresuoti skambutį darbuotojui, su kuriuo nori kalbėtis skambinantis asmuo, ir jam nurodyti, kas su juo nori kalbėti. Jei tokio darbuotojo tuo metu nėra prie jo (jos) darbo stalo, registratorius turi peradresuoti skambutį kitam darbuotojui, kuris buvo paskirtas atsakyti į darbo vietoje neesančio darbuotojo skambučius, arba skambinantysis gali pasinaudoti balso paštu.

Jei skambinantysis nori kalbėti su darbuotoju, kurio audito įmonėje nėra, jam turi būti pasakyta, kad tas asmuo „yra išvykęs“ arba „susirinkime“. Registratorius turi nurodyti, kada darbuotojas turėtų grįžti, tada paklausti, ar skambinantysis nori palikti žinutę.

Atsiliepimas į skambučius asmeniškai arba tiesiogiai juos peradresavus

Bet kuris darbuotojas, atsiliepdamas telefonu, ar tai būtų vidinis ar išorinis skambutis, prisistatydamas turi nurodyti vardą. Atsiliepiant į išorinius skambučius gali būti tinkama nurodyti ir savo pareigas, pvz., „asmeninis p. ABC padėjėjas“.

Bet kuris darbuotojas, ketinantis pasišalinti iš darbo vietos ilgiau nei kelioms minutėms, turi peradresuoti savo telefono skambučius sekretoriui ar kitam audito įmonės darbuotojui, kuris užsirašytų, kokiu klausimu skambinama. Nebūtina perspėti komutatoriaus, tik asmenį, kuriam buvo peradresuoti skambučiai. [ĮRAŠYKITE AUDITO ĮMONĖS AUTOMATINIO PERADRESAVIMO TELEFONO SISTEMOJE PROCEDŪRAS]

Bendro atsiliepimo sistema naudojasi sekretorių grupės. Atsiliepdami į kitam grupės darbuotojui skirtą skambutį pakelkite savo telefono ragelį ir paspauskite [įrašykite].

[ĮRAŠYKITE SPECIFINIUS AUDITO ĮMONĖS TELEFONŲ SISTEMOS YPATYBES, JEI JOS NEPATEIKTOS TELEFONO NAUDOJIMO VADOVE]

Audito įmonės darbuotojai turi informuoti registratorę ar kitą darbuotoją, kuriuo metu jie atsilieps į kito darbuotojo skambučius, kai jis pats negalės to padaryti. Taip klientui paslaugos bus suteiktos profesionaliai ir veiksmingai.

Balso paštas

[PAKEISKITE TOLIAU PATEIKTĄ TEKSTĄ, JEI NAUDOJATĖS BALSO PAŠTO PASLAUGOMIS]

Visi audito įmonės darbuotojai privalo laiku patikrinti ir atsakyti į balso pašto žinutes. Jei jūsų biure nėra ilgesnį laiką, į jūsų telefono sistemą turi būti įrašytas specialus balso pašto pranešimas apie jūsų nebuvimą. Svarbu, kad jūs reguliariai peržiūrėtumėte visas balso pašto žinutes ir iš naujo nustatytumėte balso paštą tik sugrįžę į biurą. Kai įmanoma, skambinančiajam turi būti suteikta galimybė meniu pasirinkti funkciją, kad jis būtų peradresuotas vėl į registratūrą palikti asmeninę žinutę.

Asmeniniai skambučiai

Trumpi vietiniai asmeniniai skambučiai telefonu yra leidžiami. Darbuotojai taip pat gali priimti įeinančius asmeninius skambučius, bet jų turėtų būti kiek įmanoma mažiau. Taip pat pokalbių laikas neturėtų būti labai ilgas. Bet kokie kiti skambučiai galimi tik gavus vadovo patvirtinimą.

Mobilieji telefonai

[ĮRAŠYKITE NAUDOJIMOSI MOBILIAISIAIS TELEFONAIS DARBE TAISYKLES, ĮSKAITANT NUORODAS DĖL ASMENINIŲ MOBILIŲJŲ TELEFONŲ NUMERIŲ DAVIMO, ATSKIRAI NURODANT, KADA NUMERĮ GALI NAUDOTI KONKRETUS DARBUOTOJAS IR KADA JĮ GALI NAUDOTI VADOVAI IR KITI GRUPĖS NARIAI, TAIP PAT NUORODOS DĖL NAUDOJIMO DARBO IR ASMENINĖMS REIKMĖMS.]

Laidinis telefonas yra tinkamesnė bendravimo telefonu priemonė.

Mobilieji telefonai turi būti naudojami kiek įmanoma mažiau. Darbuotojai, kalbantys mobiliaisiais telefonais, turi suprasti, kad tai gali blaškyti kitus darbuotojus.

Darbuotojai, kuriems yra skirti darbiniai mobilieji telefonai, negali jais kalbėti vairuodami, nebent turi tam pritaikytą ir patvirtintą laisvų rankų įrangą.

Taip pat skaitykite 2.9 skyrių, kuriame pateikta informacija apie mobiliųjų telefonų naudojimą kaip vieną iš darbo sąlygų.

9.2. Susirašinėjimas el. paštu

[PAKEISKITE TOLIAU PATEIKTĄ TEKSTĄ REMDAMIESI AUDITO ĮMONĖS PRINCIPAIS]

El. paštas yra svarbi audito įmonės bendros atminties dalis, todėl jam, kaip kitų formatų įrašams, gali būti taikomi tesės aktai ir jie gali būti naudojami teisniuose procesuose kaip tyrimas arba liudijimas. El. laiškai turi būti saugomi kartu su kitais popieriniais audito įmonės dokumentais, popierinę laiško kopiją segant į segtuvą arba išsaugant kaip elektroninį dokumentą saugojimo sistemoje.

Visi audito įmonės darbuotojai privalo kurti, laikyti ir saugoti įrašus remdamiesi audito įmonės politika. Kai gaunamas arba išsiunčiamas el. laiškas, darbuotojas turi nuspręsti, ar šį laišką ir atsakymus reikia išsaugoti pagrindinėje byloje. Paprastai bylose saugomos visų el. laiškų, susijusių su audito įmone, popierinės kopijos. Momentiniai pranešimai, kurie yra tik informuojamojo pobūdžio, pvz., pranešimai apie susitikimo laiko (vietos) pasikeitimą, gali būti trinami.

Už vidinių elektroninių dokumentų spausdinamą ir saugojimą atsako laiško rengėjas. Už laiškų, gaunamų iš išorės šaltinių, spausdinimą ir įtraukimą į bylą, atsako laiško gavėjas.

9.3. Susirašinėjimas laiškais

[TOLIAU PATEIKTĄ TEKSTĄ PAKEISKITE PAGAL AUDITO ĮMONĖS PRINCIPUS IR PAPILDYKITE IŠSAMIA INFORMACIJA APIE DOKUMENTŲ TVARKYMO SISTEMAS ARBA PROCEDŪRAS]

Gaunami laiškai

Laiškai yra paimami (gaunami) iš pat ryto ir registratorius ar už tai atsakingas darbuotojas atplėšia visus dokumentus. Į šias pareigas paskirtas darbuotojas yra profesionalas, elgsis kiek įmanoma diskretiškai ir nenaudos informacijos netinkamai.

Bet kokie laiškai, kurie yra asmeniški ar konfidencialūs, turi būti pažymėti „Asmeniška ar konfidencialu“, kad tikrai nebūtų atplėšti.

Atplėšti laiškai rūšiuojamas į kelias šūsnis:

- sąskaitos faktūros, perduodamos gautinų sumų skyriui;
- čekiai, perduodamos mokėtinų sumų skyriui;
- „šlamštas“ (neregistruotini laiškai, kurie bus išdalinti) atiduodamas atitinkamam darbuotojui;
- likę laiškai priskiriami „tikriems“ laiškams (dokumentams). Kiekviename tokiame dokumente nurodomas jo numeris (kiekvienam dokumentui priskiriamas skirtingas numeris) ir data, tada jis perduodamas atsakingam darbuotojui.

Kiti laiškai

Jei laiškas atnešamas tiesiai į biuro registratūrą, registratorius pažymi ant dokumento visą informaciją, gautą iš laišką pristačiusio žmogaus. Tada jis antspauduojamas biuro registratūros antspaudu, kuriame nurodyta data, ir dedamas į gautų laiškų dėklą išskirstymui.

Kiti laiškai gali atkeliauti įvairiausiais būdais, bet visi turi būti tvarkomi tokiu pačiu būdu. Prie dokumento prisekite raštelį, kuriame nurodykite siuntėją ir kitą jo pateiktą informaciją apie tai, ką reikia su dokumentu daryti, ar kas jau buvo padaryta. Nurodykite veiksmus, kurių imsitės arba siūlote imtis, datą, savo vardą ir pavardę bei padėkite į gautų laiškų dėklą (dabar laiškas yra registratoriaus dėkle).

Gali atrodyti, kad tai sudėtinga sistema, bet tai tiesiog būdas perduoti informaciją, kuri gali būti naudinga arba būtina, siekiant kuo geriau aptarnauti klientą.

Faksas

Faksu gauti dokumentai turėtų būti paskirstomi kopiją perduodant reikiamam darbuotojui. Prieš paskirstydami, antspauduokite, užrašykite numerį ir datą. Jei reikia perduoti konkrečiam darbuotojui, parašykite „Kopija perduota ...“.

Visi faksu gauti dokumentai laikomi skubūs, todėl visos minėtos procedūros atliekamos kiek įmanoma greičiau.

9.4. Katalogavimas

[PAKEISKITE ĮRAŠYDAMI AUDITO ĮMONĖS PRINCIPUS IR PROCEDŪRAS, KURIŲ PAKAKTŲ INSTRUKTUOJANT NAUJĄ DARBUOTOJĄ]

9.5. Dokumentų saugojimas ir išmetimas

[PAKEISKITE ĮRAŠYDAMI AUDITO ĮMONĖS PRINCIPUS IR PROCEDŪRAS, KURIŲ PAKAKTŲ INSTRUKTUOJANT NAUJĄ DARBUOTOJĄ. PRINCIPAI TURI ATITIKTI VIETINIUS ĮSTATYMUS]

9.6. Smulkių išlaidų kompensavimas

[PAKEISKITE ĮRAŠYDAMI AUDITO ĮMONĖS PRINCIPUS IR PROCEDŪRAS]

Pavyzdinė kompensacijos forma pateikta 13.6 skyriuje.

9.7. Patogumai darbuotojams

[PAKEISKITE ĮRAŠYDAMI AUDITO ĮMONĖS NAUDOJIMOSI DARBUOTOJŲ PATOGUMAIS PRINCIPUS IR PROCEDŪRAS, KURIOSE TURI BŪTI NURODYTA TOKIŲ PATOGUMŲ VIETA IR INFORMACIJA APIE PRIEŽIŪRĄ]

9.8. Kopijavimo aparatai

[PAKEISKITE ĮRAŠYDAMI AUDITO ĮMONĖS NAUDOJIMOSI KOPIJAVIMO APARATAIS PRINCIPUS IR PROCEDŪRAS, KURIOSE TURI BŪTI NURODYTA TOKIŲ PATOGUMŲ VIETA IR INFORMACIJA APIE PRIEŽIŪRĄ]

9.9. Fakso aparatai ir kita įranga

[PAKEISKITE ĮRAŠYDAMI AUDITO ĮMONĖS NAUDOJIMOSI FAKSO APARATAIS IR KITA ĮRANGA PRINCIPUS IR PROCEDŪRAS, KURIOSE TURI BŪTI NURODYTA TOKIŲ PATOGUMŲ VIETA IR INFORMACIJA APIE PRIEŽIŪRĄ]

10. Darbuotojų vertinimas, mokymai ir įgūdžių tobulinimas

[PAKEISKITE ŠĮ SKYRIŲ PAGAL VIETINIUS ĮSTATYMUS IR AUDITO ĮMONĖS KULTŪRĄ BEI TIKSLUS]

10.1. Darbo rezultatų vertinimo tikslai

Audito įmonės politikoje numatyta, kad darbas turi būti atliekamas veiksmingiausiu ir produktyviausiu įmanomu būdu. Norint tai užtikrinti, svarbu darbuotojams reguliariai, laiku ir pozityviai pateikti atsiliepimus apie jų darbą.

Norint, kad darbuotojams būtų lengviau priimti tokią informaciją, būtinas konstruktyvus atviras bendravimas. Reguliarus žodinis ir rašytinis atsiliepimas padės darbuotojams įvertinti atliekamo darbo lygį. Tuo nesiekiama priversti darbuotoją pajusti grėsmę ar nesaugumą, bet priminti, kad mūsų audito įmonė laikosi griežtų standartų ir visada klientams siekia teikti aukštos kokybės paslaugas. Šio tikslo galima pasiekti reguliariai vertinant darbo rezultatus.

Apskritai, darbo rezultatų vertinimas yra formali planavimo ir darbuotojo darbo rezultatų peržiūrėjimo sistema. Taip suteikiama darbuotojams galimybė išsamiai peržiūrėti pagrindinius savo darbo rezultatų aspektus, įskaitant darbuotojo sugebėjimus ir žinias, jo elgesį ir pasiekimus, jo darbo aplinką ir tai, kaip jis vykdo vadovų reikalavimus. Taip pat ši sistema suteikia darbuotojui galimybę išsakyti nerimą keliančius dalykus ir lūkesčius, susijusius su jų darbu.

10.2. Kaip dažnai būtina vertinti darbo rezultatus?

Nėra jokios teisinės prievolės vertinti darbo rezultatus. Tačiau jie yra itin svarbūs siekiant užtikrinti tinkamą mūsų audito įmonės valdymą.

Darbo rezultatų vertinimo procese darbuotojams ir jų tiesioginiams vadovams dokumentuoti ir išplėtoti tikslus.

Šioje audito įmonėje darbo rezultatai vertinami [įrašykite išsamią informaciją. Jūs turite nuspręsti, kaip dažnai vertinsite darbo rezultatus].

Apskritai, vertinant darbo rezultatus reikia:

- nuspręsti, kaip gerai darbuotojai atlieka savo pareigas;
- pateikti šią informaciją darbuotojams;
- sukurti darbo rezultatų gerinimo ir įgūdžių tobulinimo planą;
- padėti darbuotojams įgyvendinti šį planą, taip pat suteikti galimybę pasinaudoti mokymosi ir įgūdžių tobulinimo priemonėmis, kai tik jų reikia.

Prieš darbo rezultatų vertinimo susitikimą

- darbo rezultatų vertinimui turi būti pasiruošta prieš susitikimą;

- prieš bet kokį darbo rezultatų vertinimą darbuotojas turi būti supažindintas su kriterijais, pagal kuriuos bus vertinamas jo darbas. Tai leidžia darbuotojui aiškiai suprasti audito įmonės tikslus ir siekius bei tai, ko iš jo tikimasi;

- prieš pradėdami vertinti darbo rezultatus, darbdaviai turi apibrėžti tokio vertinimo tikslą ir turėti pakankamą ir teisingą informaciją, pavyzdžiui, jie turėtų pasiimti ankstesnių darbo rezultatų vertinimų kopijas, nusistatyti specifinius vertinimo kriterijus, palyginti darbo rezultatus su biudžetu, įvertinti, kokiuose mokymuose darbuotojas dalyvavo ir kaip tobulino įgūdžius laikotarpiu nuo ankstesnio įvertinimo.

Tiek darbdavys, tiek darbuotojas turi užpildyti įvertinimo formą, jas palyginti ir aptarti per susitikimą. Taip galima bus padidinti vertinimo proceso teikiamą naudą ir pateikti sąžiningą atsiliepimą apie tai, kaip vertina savo pačių elgesį ir gebėjimus.

10.3. Per darbo rezultatų vertinimo susitikimą

Darbo rezultatų vertinimas turi būti atliekamas privačioje aplinkoje, kurioje būtų užtikrintas konfidencialumas.

Darbo vertinimas – tai abipusio bendravimo procesas, siekiant suderinti požiūrius tiek į teigiamus darbo aspektus, tiek į tobulintinus. Norint, kad vertinimo procedūra būtų efektyvi, tarp darbdavio ir darbuotojo privalo vykti dialogas. Vertinant darbo rezultatus užduodami tiriamieji klausimai, pavyzdžiui, *„Ar yra toks darbas, kurį, tau atrodo, kad galėtum atlikti geriau?“, „Ar yra sričių, kuriose, tavo nuomone, reikėtų pasimokyti ir patobulėti, kad galėtum veiksmingiau atlikti savo darbą?“ ir pan.*

Vertintojas ir darbuotojas daugiausiai dėmesio turėtų skirti tobulintinoms sritims ir diskutuoti taip, kad atrodytų, jog nagrinėjamas darbuotojo darbas, o ne jo asmenybė. Turėtumėte padėti darbuotojams sukurti strategijas, kuriomis remdamiesi jie galėtų toliau tobulėti ir gerinti darbo rezultatus tokiose srityje, ir nustatyti, per kiek laiko jis turi to pasiekti. Išreiškiant nerimą dėl darbuotojo darbo rezultatų, geriausia tai daryti kiek įmanoma objektyviau, kad darbuotojas nepajustų, jog jūs esate priešiškai prieš jį nusiteikęs.

Visais atvejais vertintojas ir darbuotojas turi rodyti pagarbą vienas kito pozicijai ir laikyti darbo rezultatų vertinimą asmeninio tobulėjimo galimybe. Bendras vertinimo tikslas yra paskatinti tęsti mokymąsi ir rekomenduoti tolesnio tobulėjimo kryptis, taip pat parodyti dėkingumą ir pripažinimą už įdėtas pastangas.

Darbdavys ir darbuotojas turi pasirašyti vertinimo formas, kaip aptartų klausimų ir priimtų sprendimų protokolą, ir nurodyti datą. Darbo rezultatų vertinimo dokumentacijos užpildymas kartais laikomas nemalonia procedūra. Tačiau, siekiant išlaikyti talentingus darbuotojus ir pagerinti audito įmonės veiklos rezultatus, visi darbuotojai privalo dalyvauti visame procese ir užtikrinti, kad aptarti dalykai, taip pat ir numatyti rezultatai bei iškelti mokymosi ir tobulėjimo klausimai, yra tinkamai užregistruoti ir vykdomi.

10.4. Po darbo rezultatų vertinimo susitikimo

Darbdaviai turi užtikrinti, kad praktikoje yra atsižvelgiama į per darbo rezultatų vertinimą išsakytą nuomonę ir vertinimo rezultatus. Tai gali apimti darbuotojo mokymų organizavimą ir įgūdžių tobulinimą arba reguliarų darbuotojo techninių įgūdžių tikrinimą.

Šiame biuro vadove pateiktas darbo rezultatų vertinimo formos pavyzdys. Tai pagrindinis dokumentas, apimantis klausimų, kuriuos darbdaviai ir darbuotojai galėtų apsvarstyti prieš darbo rezultatų vertinimo susitikimą, pavyzdžius. Tačiau jie pateikti tik kaip pavyzdys, todėl turite atlikti atitinkamus formos pakeitimus, jei yra tam tikrų klausimų, kurie aktualūs būtent jūsų audito įmonei ar darbuotojui, kurio darbo rezultatai vertinami.

11. Finansų politika

[PAKEISKITE ŠĮ SKYRIŲ ĮRAŠYDAMI AUDITO ĮMONĖS PRINCIPUS IR PROCEDŪRAS]

12. Bendri darbuotojų nusiskundimai

[PAKEISKITE ŠĮ SKYRIŲ PAGAL VIETINIUS ĮSTATYMUS]

12.1. Įžanga apie skundus

Šioje politikoje skundai turėtų būti nagrinėjami kaip ir bet koks darbuotojui kylantis nerimas ar nusiskundimas, susijęs su darbu ar darbo aplinka. Skundai gali būti pateikiami dėl bet kokio audito įmonės ar bendradarbio veiksmo, aplaidumo, situacijos arba sprendimo, kuris besiskundžiančiam darbuotojui atrodo neteisingas, netinkamas ar neprotingas.

Pastaba: diskriminacijos, seksualinio ar kitokio priekabiavimo atvejais darbuotojai turi skųstis pagal šio biuro vadovo 4 skyriuje išdėstytus nurodymus.

12.2. Konfliktų tarp darbuotojų sprendimo tvarka

Visais atvejais, kol skundas nagrinėjamas, besiskundžiantis darbuotojas turi ir toliau dirbti įprastą darbą.

Tiesioginis išsprendimas

Jei dėl darbuotojo elgesio kylą konfliktas su kitu darbuotoju, rekomenduojama besiskundžiančiam darbuotojui tiesiogiai kreiptis į tą asmenį ir pabandyti susitarti. Besiskundžiantis darbuotojas turėtų išsakyti, kodėl kito asmens elgesį jis laiko nesąžiningu ar nepriimtinu ir paprašyti, kad jis pakeistų tokį elgesį arba daugiau taip nesielgtų.

Jei besiskundžiantis darbuotojas nenori kreiptis į tokį asmenį tiesiogiai, jis gali papasakoti savo arba kitam aukštesnio lygio audito įmonės vadovui apie neimą keliančius dalykus atsižvelgdamas į šias pastraipas.

Kreipimasis į tiesioginį vadovą arba kitą aukštesnio lygio audito įmonės vadovą

Jei problema neišsprendžiama, besiskundžiantis darbuotojas turėtų kreipti į savo tiesioginį vadovą, kad jis išspręstų problemą.

Kai kuriose situacijose besiskundžiantis darbuotojas gali nenorėti skųstis savo vadovui, pavyzdžiui, jei skundas susijęs su vadovu arba jei konfliktas kyla dėl asmenybių nesuderinamumo. Tokiu atveju darbuotojas gali pateikti skundą kitam aukštesnio lygio audito įmonės vadovui.

Jei dėl skundo kreipiamasi į tiesioginį vadovą, bet jis mano, kad jam būtų netinkama svarstyti skundą (todėl, kad, pavyzdžiui, esama tam tikrų ryšių su besiskundžiančiu darbuotoju ar kitu asmeniu, minimu skunde), skundą jis turi perduoti kitam aukštesnio lygio audito įmonės vadovui.

Tiesioginis ar aukštesnio lygio audito įmonės vadovas (toliau šioje politikoje vadinamas vadovu) turi nuodugniai aptarti besiskundžiančiam darbuotojui nerimą keliančius dalykus, kad gerai suprastų problemą. Vadovas privalo išklausyti, ištirti, įvertinti ir atsakyti darbuotojui.

Prieš imdamasis bet kokių veiksmų problemai spręsti, vadovas turėtų pasikalbėti su kitais susijusiais asmenimis ir nešališkai išklausyti kitą istorijos pusę.

Išsamiai išanalizavęs problemą, vadovas turi pasiūlyti jos sprendimo variantus. Pavyzdžiui, konfliktą galima išspręsti:

- kompromisu; arba
- siekiant, kad šalis, kuria skundžiamasi, atsiprašytų; arba
- jei tai įmanoma, kitaip organizuoti darbą.

Tačiau negalima imtis jokių veiksmų, prieš tai nepasitarus su nukentėjusiuoju darbuotoju ir negavus jo sutikimo.

Visa skundo nagrinėjimo proceso eiga turi būti dokumentuojama, o užrašai atitinkamai pateikiami susijusioms šalims.

Skundai, pateikiami už audito įmonės ribų

Jei besiskundžiantis darbuotojas nėra patenkintas audito įmonės atsakymu, tada audito įmonė turi apsvarstyti kitus problemos sprendimo būdus, pavyzdžiui, tarpininkaujant trečiajai šaliai.

12.3. Konfliktų tarp darbuotojų ir (arba) su klientais sprendimo tvarka

Darbuotojai niekada neturi įsivelti į konfliktą su klientais. Darbuotojai, bendraudami su klientais, visada privalo išlikti mandagūs ir profesionalūs.

Jei darbuotojas įsitraukia su klientu į „karštą“ diskusiją, arba jei darbuotojas sulaukia iš kliento skundo, jis turi kreiptis į savo tiesioginį vadovą. Kivirčai su klientai laikomi nepriimtinais, todėl, jei incidentas pakankamai rimtas arba jei tam tikras elgesys pasikartoja, gali būti imtasi drausminančių veiksmų.

Audito įmonė gali paskatinti darbuotoją ir klientą pradėti diskusiją, per kurią problema būtų išspręsta.

13. Biuro formos

[Š] SKYRIŲ PAKEISKITE ATITINKAMAI PAGAL VIETINIUS ĮSTATYMUS]

13.1. Prašymas leisti neatvykti į darbą

13.2. Banko sąskaitos duomenys

13.3. Darbuotojų vertinimo forma

13.4. Prašymo kompensuoti kelionės išlaidas forma

13.5. Viršvalandžių registravimo forma

13.6. Išlaidų kompensavimo forma

13.1. Prašymas leisti neatvykti į darbą

PRAŠYMAS LEISTI NEATVYKTI Į DARBĄ

DARBUOTOJO VARDAS IR PAVARDĖ:_____

DATA: Nuo: _____

iki: _____

IŠ VISO DIENŲ: _____

NEATVYKIMO PRIEŽASTIS:

- ☐ kasmetinės atostogos
- ☐ asmeninės priežastys / artimojo netektis
- ☐ neatvykimas dėl slaugos
- ☐ mokymosi atostogos
- ☐ neatvykimas dėl ligos
- ☐ kita: _____

DARBUOTOJO PARAŠAS: _____

IŠRAŠYMO DATA: _____

PATVIRTINO: _____

PATVIRTINIMO DATA: _____

13.2. Banko sąskaitos duomenys

BANKO SĄSKAITOS DUOMENYS

PAVARDĖ: _____ VARDAS: _____

1 SĄSKAITA: _____ 2 SĄSKAITA: _____

BANKAS: _____ BANKAS: _____

PADALINYS: _____ PADALINYS: _____

ADRESAS:

_____
_____
_____
_____
_____
_____

ADRESAS:

_____
_____
_____
_____
_____
_____

BSB – KODAS: _____ BSB – KODAS: _____

A/S NR.: _____ A/S NR.:_____

SUMA: JAV DOLERIAIS _____ SUMA: JAV DLERIAIS_____

13.3. Darbuotojų vertinimo forma

DARBUOTOJŲ VERTINIMO FORMA*

	Nepatenkinami darbo rezultatai	Dažniausiai neįvykdo nustatytų reikalavimų darbu	Įvykdo reikalavimus darbui	Dažniausiai padaro daugiau nei reikalaujama	Nuolat padaro daugiau nei reikalaujama
	1	2	3	4	5
ASMENINĖS SAVYBĖS					
Apranga					
Punktualumas					
Noriai siekia profesionaliai tobulėti					
Bendravimo įgūdžiai					
Atsakingai elgiasi su konfidencialia informacija					

SANTYKIAI					
Santykiai su vadovais ir kitais vadovaujančiais darbuotojais					
Santykiai su bendradarbiais					
Santykiai su darbuotojais, kuriems jis (ji) vadovauja					
Santykiai su klientais					

ĮGŪDŽIAI					
Gebėjimas vadovauti					
Gebėjimas spręsti problemas					
Laiko valdymas					
Gebėjimas save reklamuoti					
Gebėjimas reklamuoti audito įmonę					
Iniciatyvos rodymas					
Gebėjimas laikytis instrukcijų					
Gebėjimas duoti nurodymus bendradarbiams					
Gebėjimas spręsti klientų problemas					
Gebėjimas rengti ataskaitas					
Galiojančių principų ir procedūrų išmanymas					

TECHNINIAI ĮGŪDŽIAI					
„Word“ naudojimas					
El. paštas					
Teksto rinkimo greitis (tikslumas)					
Katalogavimas					
Gebėjimas išklausyti					
Kalbėjimo telefonu būdas					

PROFESIONALUMAS					
Lojalumas darbdaviui					
Lojalumas kitiems darbuotojams					
Noras skatinti audito įmonės plėtrą					
IŠ VISO					

*** Ištrinkite eilutes, kurios netaikytinos konkrečiam darbuotojui.**

13.4. Prašymo kompensuoti kelionės išlaidas forma

PRAŠYMO KOMPENSUOTI KELIONĖS IŠLAIDAS FORMA

VARDAS IR PAVARDĖ: _____

DATA: _____

PASKIRTIS:_____

KLIENTO
PAVADINIMAS:_____

BYLOS NUMERIS:_____

KELIONĖ TRANSPORTO PRIEMONE

VARIKLIO GALINGUMAS: _____

KELIONĖ IŠ: _____

KELIONĖ Į: _____

IŠ VIS KILOMETRŲ (MYLIŲ): _____

KELIONPINIGIŲ SKAIČIAVIMAS:

Kilometrų (mylių) skaičius x X.XX JAV dolerio/km (mylią) = XXX.XX

KELIONĖ LĖKTUVU

SKRYDIS IŠ: _____

SKRYDIS Į: _____

APGYVENDINIMAS: _____

DARBUOTOJO PARAŠAS: _____

KOPIJOS, KURIAS SAUGO DARBUOTOJAS:_____

13.5. Viršvalandžių registravimo forma

VIRŠVALANDŽIŲ REGISTRAVIMO FORMA

Darbuotojo vardas ir pavardė:_____

DIENA	DATA	PRADĖTA	BAIGTA	IŠ VISO VALANDŲ	PATVIRTINO
Pirmadienis					
Antradienis					
Trečiadienis					
Ketvirtadienis					
Penktadienis					
Šeštadienis					
Sekmadienis					
IŠ VISO VALANDŲ					

Patvirtino: _____

13.6. Išlaidų kompensavimo forma

IŠLAIDŲ KOMPENSAVIMO FORMA

VARDAS IR PAVARDĖ: _____

DATA: _____

IŠLAIDŲ RŪŠIS:
(Pažymėkite atitinkamą langelį)

☐ Taksi ☐ Pramogos (rinkodara) ☐ Kita (nurodykite)

_____

_____

IŠLAIDŲ PASKIRTIS: _____

_____

KLIENTO PAVADINIMAS: _____

_____

BYLOS NUMERIS: _____

_____

DATA, KADA PATIRTOS IŠLAIDOS: _____

_____

IŠLEISTA PINIGŲ: JAV dolerių _____

TVIRTINANTIS PARTNERIS: _____

DATA: _____

1.5. priedas. Atvejų tyrimai

Šie atvejų tyrimai susiję su tam tikrais modulių elementais, todėl gali būti svarbūs nustatant pagrindines problemas.

Jie apima šiuos išgalvotus buhalterius.

- **Viljamas Lamas** yra trisdešimt septynerių metų vyras. Jis yra įgijęs laipsnį komercijos srityje ir šešerius metus dirba garsioje audito įmonėje. Prieš trejus metus jis išlaikė profesinius egzaminus ir yra pilnateisis buhalterių asociacijos narys. Darbe daugiausiai dėmesio skiria mokestiniams klausimams ir konsultacijoms, be to jis turi galimybę tapti esamos audito įmonės partneriu.

- **Indira Shah** yra trisdešimt aštuonerių metų moteris, kuri mokėsi tame pačiame universitete kaip ir Viljamas. Ji dirba toje pačioje įmonėje kaip ir Viljamas, audito skyriuje. Indira yra aukštos kvalifikacijos ir labai vertinama darbuotoja šioje audito įmonėje.

- Indira ir Viljamas bendrauja darbe, o po darbo domisi panašia muzika. Be to jų partneriai tapo gerais draugais. Jie žino, kad specializuojantis tam tikroje srityje galima pasiekti puikių profesinių rezultatų, tačiau norėtų klientams teikti įvairesnių paslaugų. Jie yra įsitikinę, kad geriausiai to galėtų pasiekti kartu įsteigę audito įmonę.

1.1. Atvejo tyrimas

Šis atvejo tyrimas susijęs su 1-ojo modulio planavimo užduotimi „Ar jūs pasiruošęs“ ir 1.1. priede pateiktu kontroliniu savęs vertinimo klausimynu.

Indira ir Viljamas šiek tiek paanalizavo kontrolinį klausimyną, įvertino savo pačių stiprybes ir silpnybes, tada keletą valandų diskutavo apie atsakomybę ir pateikė vienas kitam atsiliepimus.

Indiros ir Viljamo draugystė trunka jau daugybę metų ir jie vienas kitą labai gerbia kaip profesionalą. Dėl to jie gali nurodyti keletą vienas kito silpnybių, kurių jie patys gali ir nematyti. Bendras diskusijos rezultatas buvo teigiamas ir realistinis problemų, su kuriomis jiems ir jų naujajai audito įmonei teks susidurti, įvertinimas.

Viljamo stiprybės yra gebėjimas greitai įžvelgti tam tikrų teisinių struktūrų teikiamą naudą klientams ir įgyti potencialių klientų palankumą tik pradėjęs kurti verslo santykius, kad galėtų suprasti kokių paslaugų klientai pageidauja. Indira nurodė, kad kartais Viljamas, pasitikėdamas savimi, neįsiklauso į klientų pastabas arba nepakankamai gerai išanalizuoja jų problemas, nes mano, kad žino visus faktus.

Baigęs universitetą Viljamas sutaupė daugiau pinigų nei Indira. Jis sutinka į audito įmonę investuoti daugiau pinigų, tačiau nori, kad pradinės investicijos išsilygintų per du metus nuo audito įmonės veiklos pradžios. Taip pat jis mano, kad jam turėtų būti skiriama daugiau uždirbto pelno nuo lėšų, kurias jis investavo.

Indira mažiau pasitiki savimi, todėl nenorėtų, kad audito įmonės teikiamų paslaugų apimtys sparčiai didėtų. Nė vienas iš jų nemano, kad Indira bus pernelyg nedrąsi priimdama tinkamus profesinius sprendimus vykdydama užtikrinimo užduotis. Visi puikiai žino, kad ji darbe praleidžia itin daug laiko, todėl abu partneriai turi užtikrinti, kad dėl to tarp jų nekils nesutarimų, kad vienas audito įmonėje „padaro daugiau“ darbo nei kitas.

1.2. Atvejo tyrimas

Šis atvejo tyrimas susijęs su 1-ojo modulio 1.5.4. skyriumi („Rinkodaros ir pardavimų planas“).

Įvertinę, kiek kito audito įmonės skiria pastangų rinkodarai rinkoje, kurioje jos veikia, Viljamas ir Indira parengė pradinį rinkodaros planą. Rinkodara bus veiksminga, jei jų audito įmonė skirsis nuo konkurentų. Daugelio vietinių mažų audito įmonių rinkodara apima įrašą telefonų knygoje, neišsamią internetinę svetainę (kurioje nurodoma, kad įmonės darbuotojai turi profesinių įgūdžių ir teikia kokybiškas paslaugas) ir nedidelį lankstinuką, kuriame pateikta labai mažai informacijos. Viljamas ir Indira aiškiai nustatė, su kokiomis konkrečiomis verslo įmonėmis jie dirbs, taip pat ir tai, kad atliks valdžios institucijų auditą. Jie nusprendė imtis tokios rinkodaros taktikos:

- įrašas telefonų knygoje, kuris bus panašus į kitų audito įmonių įrašą;
- internetinė svetainė, kurioje bus nurodyta kontaktinė informacija, taip pat kokius patobulinimus ir naudą suteikė klientams: trumpos atvejų analizės, kuriose būtų nurodoma, kaip buvo padidintas pelningumas arba suteikta kitos rūšies apčiuopiama nauda verslui, klientų teigiami atsiliepimai apie audito įmonę;
- lankstinukas, kuriame būtu pateikta informacija, panaši į internetinėje svetainėje pateiktą informaciją;

- įprasta vietinio laikraščio skiltis, kurioje galima būtų pateikti pastabas apie dabartinių ekonominių sąlygų įtaką;
- paprastas laiškas, kuriame daugiausiai dėmesio skiriama audito įmonės klientams teikiamai naudai. Tokie laiškai bus siunčiami kas mėnesį pasirinktiems būsimiems klientams, ypač tokių sričių klientams, kurie labiausiai atitinka audito įmonės „idealaus kliento“ profilį; ir
- įmonės prekės ženklas, kuris atspindėtų, kad įmonė teikia profesionalias paslaugas ir yra netipiška audito įmonė, kurį sukurs profesionali grafinio dizaino įmonė.

Rinkodaroje daugiausiai dėmesio bus skiriama naujų klientų pritraukimui pirmaisiais audito įmonės gyvavimo metais. Numatyta, kad atlygis per pirmuosius trejus metus turės padidėti 50 proc. kasmet Indira ir Viljamas metiniame biudžete numatė pinigų sumą, skiriama rinkodarai, kurią sudaro rinkodaros medžiagos įsigijimo išlaidos ir apmokėjimas už laiką, kurį audito įmonės darbuotojai skirs rinkodarai.

Po keleto plėtros metų ir įdiegus rinkodaros strategiją, ir kai audito įmonė turės keletą partnerių ir penkis skirtingus skyrius, teikiančius profesines paslaugas, rinkodaros planas bus išplėstas. Daugiau rinkodaros pastangų bus skiriama pabrėžti kiekvienos paslaugos teikiama naudą.

Bus taikomas toks pats pagrindini principas: dėmesys sutelkiamas į įvertinamą naudą, kurią klientai gavo iš konkrečios paslaugos. Vėliau bus kuriama daugiau įvairesnių lankstinukų (kiekvienam skyriui po lankstinuką).

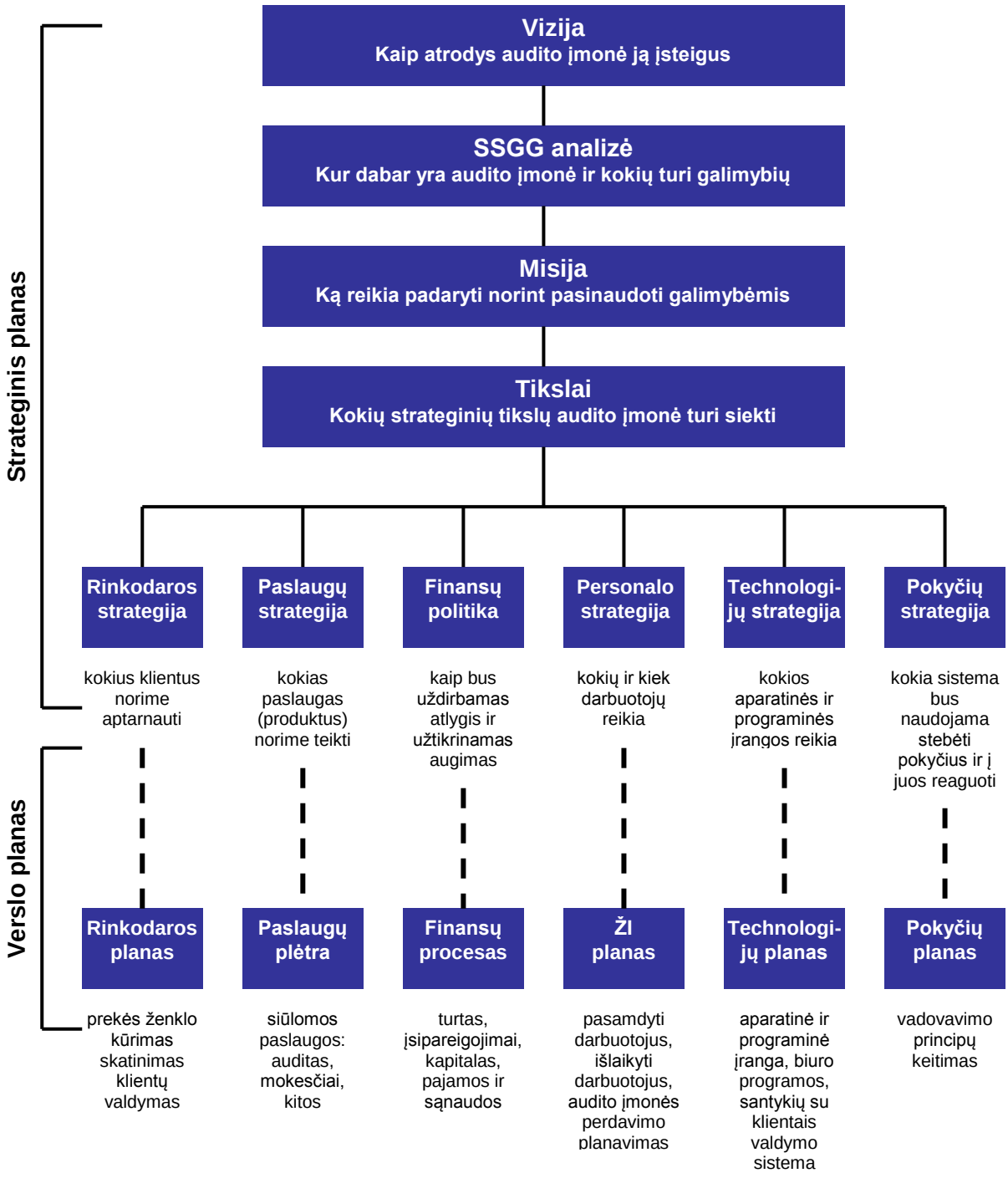
Būsimiems klientams siunčiami laiškai bus rengiami ir paskirstomi centralizuotai. Taip bus išvengtą darbų dubliavimo ir sudarys nuosekliai dirbančios įmonės įvaizdį būsimų klientų akyse. Laiške dėmesys skiriamas keletui audito įmonės siūlomų paslaugų, siekiant pabrėžti, kad įmonės darbuotojai turi įvairių įgūdžių.

Dabar audito įmonė nori vykdyti kryžminį savo paslaugų pardavimą. Kiekvienas padalinys yra neabejotinai suinteresuotas reklamuoti savo paslaugas. Tačiau audito įmonė naudą gaus tuomet, jei kiekvienas padalinys klientui papasakos apie kitų padalinių teikiamų susijusių paslaugų naudą. Audito įmonė nusprendė:

- darbus žymėti kodais, kad galima būtų nustatyti, kokiomis paslaugomis einamuoju laikotarpiu naudojasi kiekvienas klientas;
- įgalinti atsakingąjį kiekvieno skyriaus partnerį peržiūrėti teikiamų paslaugų sąrašą pagal klientus ir nustatyti klientus, kuriems turėtų būti papasakota apie kitas paslaugas. Tada laiškas arba brošiūra siunčiama būsimajam klientui;
- apie kryžminį konkrečių paslaugų pardavimą klientai bus dar kartą informuojami per pasitarimus, greičiausiai dalyvaujant kito skyriaus vadovaujančias pareigas užimančiam asmeniui.

Rinkodaros planas buvo pakeistas daugiau dėmesio skiriant konkretiems padaliniams, tačiau partneriai puikiai supranta, kad kryžminis paslaugų pardavimas yra būtinas. Todėl gerėja pagrindiniai veiklos rezultatai.

1.6. priedas. Strateginio planavimo diagrama



2 MODULIS:

Audito įmonės modeliai ir tinklai

Turinys

2.1. Įžanga....3
2.2. Kuris audito įmonės modelis jums tinka?....3
2.2.1. Privačia praktika užsiimantis auditorius....4
2.2.2. Susitarimas dėl dalinimosi išlaidomis....5
2.2.3. Lygiavertė partnerystė....6
2.2.4. Nelygiavertė partnerystė....8
2.2.5. Sujungimo modelis....9
2.2.6. Daugiafunkcinės audito įmonės....10
2.3. Audito įmonės valdymas....11
2.3.1. Šeimos narių darbas audito įmonėse....11
2.3.2. Sprendimų priėmimo metodai....12
2.3.3. Audito įmonės struktūrizavimo arba restruktūrizavimo klausimai....13
2.3.4. Jungtinės veiklos sutartys....17
2.3.5. Atlyginimo mokėjimo ir pelno pasidalinimo modeliai....17
2.4. Tinklų naudojimas vertės didinimui....20
2.4.1. Tinklų aljansų privalumai ir trūkumai....20
2.4.2. Rekomendacijų tinklas....21
2.4.3. Profesinis tinklas....23
2.4.4. Valdymo stiprinimo tinklas....24
2.4.5. Žinių tinklai....25
2.5. Besivystanti audito įmonė ir nuolatinės peržiūros būtinybė....26
2.6. Išvados....26
2.7. Nuorodos, papildoma medžiaga ir TBF šaltiniai....26
Priedai....28
2.1. priedas. Kontrolinis galimų partnerių įvertinimo klausimynas....28
2.2. priedas. Klausimų, kuriuos reikia įtraukti į kontrolinį jungtinės veiklos sutarties arba dalininkų susitarimo klausimyną....30
2.3. priedas. Kontrolinis tinklų aljanso kūrimo klausimynas....33
2.4. priedas. Atvejo tyrimai....35

2.1. Įžanga

Šiame modulyje aptariama keletas struktūrinių klausimų, kylančių valdant audito įmonę:

- galimi įvairūs modeliai: privačia praktika užsiimantis auditorius, buhalterių profesionalų bendrija ir įmonė;
- pagrindiniai dalijimosi pelnu ir sprendimų priėmimo audito įmonėje būdai; ir
- tinklų naudojimas, siekiant pagerinti teikiamų paslaugų kokybę.

Jei jūsų audito įmonės veikla pagrįsta tinkama sprendimų priėmimo procedūra, etiškais ir veiksmingais procesais bei darnia atsidavusių lyderių grupė, ji neabejotinai veiks ilgą laiką.

> „Savo [apskaitos] įmonės kūrimas yra vienas iš didžiausių profesinių iššūkių, kurių galite imtis, ir greičiausiai vienas iš labiausiai teikiančių pasitenkinimą. Nors teks sunkiai ir ilgai dirbti, tačiau tai yra puiki galimybė kurti verslą, teikti tikrą vertę klientams, kurie nuo jūsų priklauso, ir galiausiai, kurti savo ateitį... Daugelis privalomų veiklos pradžios darbų yra tokie patys, kaip ir kuriant bet kurią kitą mažą įmonę.“
>
> Myers 2006

2.2. Kuris audito įmonės modelis jums tinka?

Šiame skyriuje nagrinėjami pagrindiniai audito įmonių tipai. Teisiniu požiūriu ir iš verslo valdymo perspektyvos jums tiktų vienas iš šių tipų.

Svarstydami įvairius audito įmonės kūrimo modelius, susisiekite su savo vietine profesine asociacija ir gaukite informacijos apie bet kokias ypatingas sąlygas ar reikalavimus, kurių turite laikytis. Dėl profesinių, etinių, priežiūros ar teisinių priežasčių, ne visos teisinės struktūros gali būti tinkamos visoms šalims arba regionams. Šiame modulyje apžvelgta daugybė variantų, bet yra ir keletas specifinių tam tikrai šaliai būdingų pavyzdžių. Tačiau daugiausia bus aptariami funkciniai kiekvieno audito įmonės modelio aspektai, o ne vietinės teisinės problemos.

Pavyzdžiui, netgi privačia praktika užsiimantis auditorius gali rinktis iš keleto alternatyvių teisinių struktūrų, tokių kaip:

- fizinis asmuo be atskiro juridinio asmens;
- vienas tam tikros įmonės direktorius, siekdamas iki tam tikro lygio apsaugoti turtą;
- paslaugas teikianti įmonė, kurioje dirba keletas darbuotojų ir kuri turi šiek tiek turto bei pelnu dalinasi su asmeniu, kuris nėra apskaitos specialistas (pavyzdžiui, sutuoktiniu);
- susitarimas su panašiu praktikuojančiu asmeniu (-ais) dėl dalinimosi išlaidomis; arba
- bet kokia visų išvardintų kombinacija.

Vidutinio dydžio ar didesnė audito įmonė gali sukurti atskiras verslo įmones, teikiančias specifines paslaugas, pavyzdžiui:

- informacinių technologijų paslaugas teikianti įmonė;
- finansų planavimo arba turto valdymo įmonė; ir

- audito paslaugas teikianti įmonė, kuri veikia kaip tradicinė buhalterių profesionalų bendrija.

Šie variantai gali būti naudojami siekiant, kad pagrindiniams darbuotojams pagalbą teiktų specialių įgūdžių turintys asmenys, kurie neturi teisės arba nenori jungtis prie bendrijos. Arba jie gali būti naudojami siekiant įvykdyti etinius jūsų profesinės asociacijos reikalavimus. Audito srityje (kaip ir kitose srityse) vis daugiau dėmesio skiriama šeimos klausimams, todėl remiantis audito įmonės modeliu turėtų būti lengva prisijungti prie buhalterių profesionalų bendrijos ir (arba) iš jos išeiti. Tai dažniausiai galima palengvinti naudojantis struktūromis, kuriomis atskiriam nuosavybės ir ne nuosavybės principai.

Skaitydami šį modulį, galite parengti vertinimo lentelę, kuria remdamiesi galėsite pasirinkti struktūrą, labiausiai atitinkančią jūsų poreikius.

2.2.1. Privačia praktika užsiimantis auditorius

Dauguma audito įmonių veiklą pradeda turėdamos vieną administracijos vadovą. Galbūt šis apskaitos specialistas anksčiau dirbo kitoje audito įmonėje, tačiau nusprendė dirbti savarankiškai. Galbūt jis nepatenkintas savo kaip partnerio pareigomis didesnėje audito įmonėje ir siekia turėti daugiau įtakos priimant svarbius sprendimus. Galbūt ieškodamas naujų karjeros krypčių šis asmuo palieka savo pareigas įmonėje ar valstybinėje institucijoje. Priežasčių gali būti daug ir įvairių, bet problemos išlieka tos pačios

Privačia praktika užsiimantis auditorius atsako už visą audito įmonę: atlygio uždirbimą, profesinių standartų ir audito įmonės darbo procesų kūrimą ir palaikymą, rinkodarą, skatinimą ir paslaugų pardavimą esamiems ir galimiems klientams, audito įmonės valdymą ir jos veiklos finansavimą.

Privačia praktika užsiimantis auditorius gali būti ne vienintelis audito įmonės darbuotojas arba atlygį uždirbantis asmuo. Nuo jūsų priklauso, kiek kitų žmonių įtrauksite į savo audito įmonę. Šį valdymo stiliaus aspektą turėtumėte aptarti su galimais darbuotojais per interviu, prieš priimdami juos į darbą. Jų lūkesčiai ir stilius turėtų būti labai artimi jūsų lūkesčiams ir stiliui, ypač pirmais keliais svarbiausiais klausimais.

Jei, pavyzdžiui, planuojate didinti audito įmonės pajamas, tačiau nuosavybės teises išlaikyti tvirtai savo rankose, darbuotojas, siekiantis artimu metu tapti partneriu, turi tą žinoti. Kai administracijos vadovas ir aukštesnio lygio darbuotojai žino vienas kito siekius, tai leidžia užtikrinti tarpusavio suderinamumą.

Privačia praktika užsiimantis auditorius savo audito įmonę gali finansuoti nuosavomis lėšomis ir nedidele iš išorės pasiskolinta suma. Bet netgi ir tokioje situacijoje privačia praktika užsiimantis auditorius visiškai atsako už skolų, kurių audito įmonė gali būti įgijusi, grąžinimą.

Galima šio modelio nauda:

- sprendimų priėmimo paprastumas. Sprendimą administracijos vadovas priima pats arba prašo patarimo iš atitinkamos kvalifikacijos ir (arba) patikimų ekspertų, konsultantų arba darbuotojų. Procesas palyginti greitas, paprastas ir neturintis politinio pagrindo;
- nereikia dalintis pelnu; ir
- daugumai patinka tiesiogiai dalyvauti priimant sprendimus ir kontroliuoti.

Galimi trūkumai:

- privačia praktika užsiimantis asmuo gali neturėti daugybės įgūdžių ar patirties, būtinų visai audito įmonei valdyti. Jam gali trūkti svarbių įgūdžių tokiose valdymo srityse kaip rinkodara, sistemų kūrimas ar kokybės kontrolė. Toks trūkumas gali būti pašalintas, dalį darbo patikint patikimam specialistui. Jei jis neturi įgūdžių, susijusių su apskaitos paslaugomis, praktikuojantis asmuo turėtų tą darbą perduoti tinkamos kvalifikacijos audito įmonei arba darbuotojui;

- privačia praktika užsiimančiam auditoriui gali būti sudėtinga neatsilikti nuo įstatymų ar apskaitos standartų pokyčių dėl vis sudėtingesnės komercinės aplinkos, kurioje dirba apskaitos specialistai. Kuo didesnė privačia praktika užsiimančio auditoriaus siūlomų paslaugų įvairovė, tuo didesnė ši problema, o kartu ir profesinė rizika;

- jei audito įmonėje yra nedidelis profesines paslaugas teikiančių darbuotojų skaičius (pavyzdžiui, vienas aukščiausias pareigas ir (arba) patyręs asmuo, kuris gali priimti sprendimus be priežiūros), privačia praktika užsiimančiam auditoriui gali tekti budėti visą laiką, netgi per atostogas. Jei privačia praktika užsiimantis auditorius nuolat patiria tokios rūšies spaudimą, gali kilti rimtų sveikatos problemų;

- dirbant vienam gali sumažėti darbo kokybė arba, greičiausiai, asmeninis praktikuojančio asmens pasitenkinimas darbu. Naudojant profesinius tinklus (galbūt per jūsų profesinę asociaciją, diskusijų grupes ir pan.) galima išspręsti tokias problemas ir iš dalies taip užpildyti spragas; ir

- privačia praktika užsiimantis auditorius gali neturėti pakankamai pinigų tinkamai finansuoti audito įmonę. Dėl lėšų trūkumo arba pernelyg didelės skolos audito įmonė gali pritrūkti grynųjų pinigų arba neturėti būtino investicijų lygio (pavyzdžiui, nepakankamos investicijos į mokymus ar technologijas gali turėti neigiamų rezultatų);

- audito įmonė gali pernelyg daug savo atlygio skirti pastoviosioms išlaidoms (pavyzdžiui, nuomai, prenumeratai, ilgalaikiam turtui, programinės įrangos licencijoms ir greičiausiai kai kuriems darbuotojams mokamam darbo užmokesčiui) padengti. Tai atsitinka, nes visos audito įmonės privalo turėti minimalių išteklių kiekį, net jei per metus jie nėra visiškai išnaudojami.

2.2.2. Susitarimas dėl dalinimosi išlaidomis

Pasidalinus išlaidomis galima būtų pašalinti kai kuriuos privačia praktika užsiimančio auditoriaus modeliui būdingus trūkumus. Iš esmės, kelios audito įmonės tarpusavyje dalinasi pagrindiniais ištekliais ir su jais susijusiomis išlaidomis. Kiekviena audito įmonė uždirba savo atlygį ir prisiima kitas savo netiesiogines išlaidas bei dalį bendrų išlaidų.

Galima šio modelio nauda:

- kiekviena audito įmonė išlieka pakankamai lanksti ir nepriklausoma. Jei vienam grupės nariui reikia ypatingo dalyko, jis gali tai nusipirkti pats; ir

- kartais audito įmonės, kurios tokiu būdu dalinasi išlaidomis, gali viena kitą papildyti įgūdžiais. Viena audito įmonė gali specializuotis mokesčių srityje, kita – siūlyti audito, dar kita – turto valdymo paslaugas. Tada šios audito įmonės gali nukreipti klientus viena pas kitą grupės viduje ir užtikrinti, kad paslaugus bus teikiamos sklandžiai ir tinkamai, nesibaiminant prarasti klientų kontrolės.

Galimi trūkumai:

- visos tokios audito įmonės gali išlikti santykinai mažos, jei siūlys tik tam tikros rūšies paslaugas. Joms gali netgi tekti susitarti tarpusavyje tiesiogiai nekonkuruoti tose srityse, kuriose kiekviena jų specializuojasi. Tokiu atveju bus suvaržytos jų augimo galimybės;

- bendriems užsakymams ir mokėjimams suderinti, išlaidų pasidalijimo sąskaitoms faktūroms, skirtoms kiekvienai audito įmonei, išrašyti reikalingas laikas. Jei šiuo vaidmeniu nėra dalijamasi po lygiai arba jei kitos audito įmonės nemoka už šį laiką, tada išlaidas patiria audito įmonė, atliekanti visos grupės darbą.

2.2.3. Lygiavertė partnerystė

„Bendrijoje santykiai gali būti pagrįsti lygiaverčiu bendradarbiavimu, lankstumu ir profesine laisve. Taip pat jie gali būti atsitiktiniai, neveiksmingi ir itin politiniai, tačiau pasaulyje veikia keletas neįtikėtinai sėkmingų verslo modelių.“

„Todėl lyderiai – išties sėkmingi lyderiai – paiso savo partnerių nuomonės daug dažniau, nei, sakykim, garsiųjų įmonių vadovai.“

„Skirtingi lyderiai imasi to skirtingais būdais. Vienas, pavyzdžiui, savo darbo dalį perduoda ambicingiems partneriams.

Tuo tarpu kitas imasi visų priemonių užtikrinti, kad įvairių mažų tinklų, priklausančių jo didelei audito įmonei, vadovai būtų atstovaujami vadovų grupėse.“

Young 2008

Laurie Young‘o straipsnis, kurio ištrauka pateikta pirmiau, yra rekomenduotinas. Jame išnagrinėti partnerystės modelio privalumai ir galimi trūkumai.

Įvairiose šalyse galioja skirtingi teisiniai partnerystės veikimo reikalavimai, todėl būtina kreiptis į vietinę profesinę asociaciją, kuri nustatytų, kuriuos variantus teisiniu požiūriu galėtų pasirinkti jūsų audito įmonė. Skirtingi teisiniai variantai turi skirtingas pasekmes, pavyzdžiui:

- kiekvieno partnerio asmeninės atsakomybės mastas, ypač už kitų partnerių veiksmus;

- turto apsauga; ir

- paslaugų, kurias galima, o kartais ir reikia, teikti įvairovė, esant ribotos arba neribotos atsakomybės struktūrai.

Jei kuriate naują bendriją, tai darykite nuo pagrindų: iš pradžių neturėsite politikos, procedūrų, sistemų ar išteklių, išskyrus bendras partnerių žinias. Todėl kuriant politiką būtina ją dokumentuoti, kad audito įmonės darbuotojai žinotų „kaip čia viskas daroma“.

Prireiks nemažai laiko kol sukursite ir apibrėšite savo metodus. Žr. 2.4.priedo 2.1.atvejo tyrimą, kuriame aprašyta, kaip gali būti kuriama bendrija.

Jei jungiatės prie jau veikiančios bendrijos, šiaip ar taip, priimate ankstesnių partnerių jau sukurtas sistemas, procesus, politiką ir filosofiją. Gali atrodyti, kad tai yra greičiau ir lengviau nei pradėti nuo nulio. Tačiau jums gali tekti sugaišti nemažai laiko bandant pakeisti bendrijos kryptį ir esamų partnerių mąstyseną, jei manote, kad kai kuriose srityse galima būtų taikyti geresnius metodus.

Įsigydami esamos audito įmonės dalį esamiems partneriams turėsite sumokėti nemažai pinigų kaip kompensaciją už bet kokį pelno dalies audito įmonėje sumažėjimą. Antra vertus, jūsų sumokėti pinigai gali būti panaudoti kaip apyvartinis audito įmonės kapitalas. Galimų įsigyti audito įmonių išlaidos yra nevienodos, tačiau net ir tai neužtikrins pagrįstai prognozuojamo pelno ir (arba) pinigų, mokamų asmeninėms reikmėms, lygio.

Antra vertus, pradėjus kurti partnerystę iš pradžių gali būti išleista mažiau, tačiau audito įmonė užtruks ilgiau, kol pasieks pakankamą pelno (ar pinigų, išmokamų asmeninėms reikmėms, atlyginimų ir pan.) lygį. Pradžioje uždirbtas pelnas gali būti naudojamas didėjančioms nebaigtų darbų ir debitorinių skolų sumoms padengti arba kaip papildoma investicija į pagrindinį verslo turtą.

Paprasčiausiuose partnerystės modeliuose visi partneriai į audito įmonę investuoja vienodą lėšų kiekį, pelną dalinasi po lygiai ir visi dalyvauja sprendimų priėmimo procese. Toks metodas dažnai naudojamas partnerystės pradžioje, kai bendri tikslai ir tarpusavio pagarba lemia labai panašų visų partnerių požiūrį į verslą.

Didesnėse partnerystėse (pavyzdžiui, kai audito įmonėse dirba penki arba daugiau partnerių) problemų kyla dėl profesinių įgūdžių ir tarpusavio santykių įvairovės. Sprendimų priėmimas gali tapti partnerių ginčų sritimi, pelnas gali būti pasidalinamas ne po lygiai, bet atsižvelgiant į tokius veiksnius, kaip audito įmonėse partnerio praleistas laikas arba kiekvieno partnerio darbo rezultatas. Taip pat gali skirtis ir nuosavybės lygis. Šios problemos bus aptartos smulkiau.

Galima šio modelio nauda:

- dvi (ar daugiau) galvos yra geriau nei viena. Partneris tai kolega, su kuriuo galima apsikeisti technine informacija, aptarti strateginius variantus arba suteikti „užnugarį“. Vienas iš partnerių gali pasilikti audito įmonėje, o kitas tuo metu turi galimybę išvykti atostogų, ir atvirkščiai. Būdami partneriais asmenys gali pasidalinti audito įmonės valdymo atsakomybe;
- įnašų ir pelno pasidalijimo paprastumas;
- galimybė asmenims specializuotis konkrečių paslaugų srityje ir kartu plėsti teikiamų paslaugų ratą, siekiant patenkinti visus klientų poreikius; ir
- pinigus gali įnešti daugiau nei vienas partneris ir taip padidinti audito įmonės apyvartinį kapitalą.

Galimi trūkumai:

- augant partnerių skaičiui, tampa vis sunkiau pasiekti bendrą tikslą, kuris iš pradžių buvo aiškus. Tai lemia partnerių amžius, kuris tampa įvairesnis, jų finansiniai ištekliai ir poreikiai, kurie lemia skirtingus reikalavimus dėl audito įmonės pinigų srautų. Tokie veiksniai neišvengiamai darys įtaką partnerių tarpusavio santykiams;
- didesnė interesų ir gebėjimų įvairovė − gali būti stiprioji pusė arba silpnoji šio modelio pusė. Vieni gali būti linkę imtis tam tikrų vaidmenų, o kiti – jų vengti, gali smarkiai skirtis partnerių darbo krūviai; partnerių uždirbtos pajamos ir pelnas gali būti nevienodas; gali skirtis netgi požiūriai į darbo laiko kiekį ir darbo intensyvumą. Dėl šių skirtumų tarp partnerių gali kilti įtampa;
- sprendimų priėmimo procesas gali būti lėtesnis, nes prieš priimant sprendimą reikia pasitarti (ir sutarti) su visais partneriais;

- visi partneriai priklauso nuo vieno administracijos vadovo veiksmų; ir
- teisinė atsakomybė už klaidas ar aplaidumą gali tekti visiems partneriams atsižvelgiant į pasirinktą konkrečią teisinę formą.

2.1. priede pateiktas kontrolinis potencialių partnerių įvertinimo klausimynas. 2.4. priedo 2.2. ir 2.3. atvejo tyrime parodyta, kaip gali būti organizuojama partnerystė siekiant išnaudoti partnerio gebėjimus ir stipriąsias puses.

2.2.4. Nelygiavertė partnerystė

Šiame skyriuje daroma prielaida, kad visa medžiaga apie „lygiavertę partnerystę“ yra suprantama. Šiame skyriuje atskleidžiami skirtumai, atsirandantys dėl nevienodos nuosavybės, darbo krūvio ir (arba) pelno pasidalijimo.

Nelygiavertė partnerystė gali susidaryti dėl daugelio priežasčių. Vyresnio amžiaus arba pripažinimą įgijusio administracijos vadovo požiūris gali skirtis nuo neseniai prisijungusio arba jaunesnio partnerio požiūrio, arba audito įmonės dalį parduodančių partnerių požiūris į prisijungimo prie partnerystės išlaidas ir pinigų, išmokamų asmeninėms reikmėms, politiką nuo audito įmonės dalį perkančio arba prie audito įmonės prisijungiančio partnerio požiūrio. Kai kuriais atvejais, audito įmonės vertė gali būti tokia didelė, kad prie audito įmonės prisijungiantis partneris negali įpirkti visos dalies, todėl laikui bėgant savo nuosavybės dalį gali didinti mainais į savo pelno dalį.

Perkant audito įmonės dalį būtinos didelės išlaidos audito įmonės turtui, o ypač prestižui, įsigyti. Dėl šio vienintelio sandorio prie audito įmonės prisijungiančiam partneriui gali tekti skolintis didelę arba visą tokią investiciją padengiančią pinigų sumą. Laimei, su skolintoju (arba partneriu, parduodančiu savo dalį) galima susitarti dėl skolos grąžinimo grafiko, kuris būtų įmanomas įgyvendinti ir parengtas remiantis faktiškais audito įmonės pinigų srautais. Taip skolą galima sumažinta per keletą metų numatytu būdu.

Tačiau tais atvejais, kai viena arba abi šalys nesilaiko bendrijos dalies pardavimo ir pirkimo sąlygų, kyla tikimybė, kad problemos ilgą laiką nebus išspręstos. Dėl šio vienintelio sandorio gali kilti dalį parduodančio partnerio nepasitenkinimas „per maža kaina“, o prisijungiantis partneris gali manyti, kad „buvo pareikalauta nežmoniška kaina“. Šis nuomonių skirtumas gali turėti įtakos partnerių tarpusavio bendravimui ilgą laiką. Neabejotinai dėl to bus reikalaujama mokėti didesnę pelno dalį: parduodantis partneris gali norėti tam tikros kompensacijos už mažą kainą, o prie audito įmonės prisijungiančiam partneriui reikės daugiau pinigų padengti paskolą. Tačiau gali paaiškėti, kad tai galėtų būti vienu iš nedaugelio dalykų, dėl kurių jų nuomonės galėtų sutapti! Nors taip ir gali įvykti, bet tikrai bus ir išimčių.

Prieš prisijungdami prie partnerystės (naujai įsteigtoje ar jau veikiančioje audito įmonėje), turite skirti laiko ir aptarti, kaip partneriai bendraus vienas su kitu. Teismą pasiekia daug įdomių bylų, susijusių su ginčais dėl jungtinės veiklos susitarimų, nes paprasčiausiai susitarimai nebuvo užregistruoti arba jie niekada nebuvo priimti. Žr. 2.2. priedą, kuriame išdėstytos pagrindinės problemos, kurias partneriai turi aptarti, dėl kurių turi susitarti ir kurias turi dokumentuoti.

Vienas paskutinių klausimų, ypač bendrijos atveju, būtų pareigų perdavimo plano rengimas ir kam bus parduota audito įmonės dalis. Daugelį metų bendrijos modelis buvo laikomas „pažadu“. Gabus buhalteris keletą metų dirbdavo už šiek tiek žemesnį nei vidutinis atlyginimą, kad vėliau galėtų nusipirkti audito įmonės dalį. Šiandien jauni buhalteriai turi nemažai karjeros galimybių, todėl kai kurie iš jų yra mažiau linkę kantriai laukti pokyčių karjeroje, kad taptų partneriais. Todėl įgyvendinant tradicinį bendrijos modelį kyla problemų.

Taigi, šiandien audito įmonėms tenka keisti visą savo struktūrą. Audito įmonė turi būti pakankamai įdomi, kad tarp kitų naujesnių buhalteriams siūlomų karjeros galimybių, jie pasirinktų būtent ją. Ji taip pat turi būti pakankamai pelninga, kad atitiktų naujos kartos profesionalų reikalavimus.

Dėl bendrijos struktūros kyla iššūkių tarpasmeniniams santykiams. Tačiau ji buvo tinkama šiai profesijai daugelį metų, todėl išliks tokia ir ateityje. Bet jeigu partnerystėje nėra tinkamos struktūros arba pablogėja partnerių tarpusavio santykiai, kyla tam tikrų jai būdingų problemų. Kadangi buhalteriai dažnai padeda klientams suformuoti bendriją ir spręsti su ja susijusias problemas, svarbu pirmiausia padaryti tvarką savo audito įmonėje.

2.2.5. Sujungimo modelis

Sujungimą vykdantieji sujungia keletą smulkių įmonių į vieną didelę įmonę, kuri veiktų veiksmingai ir su nedidelėmis sąnaudomis. Sujungiantieji teigia, kad jie gali bet kurios vienos šalies geriausią praktiką perkelti į bet kurią kitą didelės grupės dalį ir taip sumažinti išlaidas ir (arba) padidinti pajamas. Tam, žinoma, reikia, kad įgyjančioji audito įmonė priimtų tvirtą ir pragmatišką sprendimą, o įsigyjamoji įmonė išreikštų sutikimą dėl patirties perkėlimo, kad galima būtų kiek įmanoma greičiau sumažinti išlaidas.

Biržinė sujungėjo įmonė turi akcininkų grupę, kurią paprastai sudaro anksčiau buvusios nepriklausomos audito įmonės (-ių) partneriai ir kiti privatūs ir (arba) instituciniai investuotojai. Tokios įmonės akcijomis prekiaujama akcijų biržoje.

Pritaikius šį modelį JK, Australijoje ir JAV, buvo gauti įvairūs rezultatai. Dėl šios priežasties „sujungėjai“ dabar nesudaro pagrindinės rinkos dalies. Jie patrauklesni audito įmonėms, kurias palieka didelė partnerių dalis. Tuo tarpu ką tik įkurta arba greitai auganti audito įmonė greičiausiai labiau brangins savo nepriklausomybę ir nesidomės „sujungimo“ galimybėmis.

Biržiniai sujungėjai audito įmonių administracijos vadovams siūlo keletą galimybių:

- pasitraukimo būdą: iškeisti audito įmonę į grynus pinigus arba akcijas;
- prieigą prie kapitalo: tai ypač svarbu tais atvejais, kai reikia padengti technologijų išlaidas, kuriais šiandien patiria audito įmonės;
- prieigą prie patobulintų valdymo sistemų;
- galimybę įdarbinti daugiau talentingų žmonių ir pasinaudoti specialistų žiniomis (pavyzdžiui, tradicijos, specifinės pramonės šakos žinios ir mokymų organizavimas); ir
- karjeros galimybes itin kokybiškai dirbančiam personalui ir finansines paskatas prisidėti prie audito įmonės sėkmės, tokias kaip akcijos ir (arba) pasirinkimo sandoriai.

Antra vertus, tokios audito įmonės kultūriškai skiriasi nuo nepriklausomų apskaitos audito įmonių:

- dažnai nebelieka galimybės partneriams bendrai priimti sprendimus;
- biure labiau juntamas bendrumo jausmas;
- darbuotojų mobilumas darbuotojams gali būti privalumu, bet klientams – nebūtinai;

- dažnai nupirktų audito įmonių partneriai tam tikrą laiką po jų audito įmonės nupirkimo negali parduoti savo akcijas; ir
- galutinė audito įmonės vertė priklauso nuo elgesio akcijų biržoje.

Pagundai jungtis prie bendrijos pasiduoda ne visi jauni ir protingi tokių audito įmonių darbuotojai. Savo ruožtu, tai keičia audito įmonių kultūrą.

Todėl skiriasi ir įtakos, kurią atskiras asmuo gali turėti įmonėje, mastas ir pobūdis: kai kurie teigia, kad konsoliduotoje audito įmonėje asmuo turės mažiau įtakos.

Per pastaruosius keletą metų biržinių konsolidatorių veiklos rezultatai smarkiai skyrėsi. Kai kurie liovėsi egzistavę ir, daugeliu atveju, sujungtosios audito įmonės buvo grąžintos jų ankstesniems savininkams.

Dabartinės sėkmingiausios „konsoliduotos“ audito įmonės dažniausiai valdomos privačiai, tačiau jas sudaro įsigytos audito įmonės.

Didesnės audito įmonės perka mažesnes audito įmones arba su jomis susijungia. Kartais „įsigytų“ audito įmonių administracijos vadovai lieka dirbti didesnėje audito įmonėje, kartais ne. Audito įmonės, kurias siekiama įsigyti, gali specializuotis srityje, kuri atrodo naudinga didesnei grupei. Arba didesnė audito įmonė, įsigijusi kitą audito įmonę, galėtų apimti didesnį geografinį regioną. Visai nesvarbu, ar „konsolidatorius“ yra biržinė įmonė, ar ne, principai ir aplinkybės išlieka tokios pačios: daug dėmesio skiriama tam, kaip didesnėje grupėje perkelti „geriausios praktikos procedūras“ ir išvengti nereikalingų išlaidų arba išlaidų dubliavimo.

2.2.6. Daugiafunkcinės audito įmonės

Kai kuriose šalyse profesinės asociacijos ar priežiūros institucijos gali neleisti, kad jų nariai pelną dalintųsi su asmenims, kurie nėra asociacijos nariai. Įstatymai ar kiti teisės aktai taip pat gali neleisti nekvalifikuotiems asmenims gauti audito įmonės pelno dalį.

Šiame skyriuje išdėstyta, kaip kai kurioms šalims pavyko išspręsti šią problemą ir suteikti audito įmonėms galimybę klientams siūlyti didelę paslaugų įvairovę, o kartu tinkamai paskatinti ne apskaitos specialistus.

Labiausiai paplitęs būdas yra sukurti keletą specialios paskirties įmonių, kurios vieną kapitalo dalį formuoja ir valdo buhalteris, o kitą – ne apskaitos specialistas. Pavyzdžiui, partneriai, kurie yra apskaitos specialistai, galėtų turėti 50 proc. informacinių technologijų konsultavimo įmonės akcijų, o kitas 50 proc. – informacinių technologijų specialistai. Panašiais būdais finansų arba turto valdymo specialistai įtraukiami į kai kurias audito įmones.

Galima šio modelio nauda:

- aiškus dėmesys kiekvienai atskirai įmonei;
- atskira kiekvienos įmonės teisinė atsakomybė;
- kiekviena įmonė gali susikurti savo stilių;
- nekyla ginčų, kam „priklauso“ kiekvienas atskiras klientas, nes įmonės savininkai, kurie yra apskaitos specialistai, yra bendra visos paslaugų teikimo grandinės jungtis. Tiesą sakant, praktikuojantys asmenys, sudarantys tokios daugiafunkcinės grupės branduolį, turi lemiamą įtaką kiekvienam klientui teikiamų paslaugų lygiui. Atsižvelgiant į bendrus nuosavybės ryšius tarp paslaugų teikėjų aiškiai nustatoma, kam „priklauso“ kiekvienas atskiras klientais;

- esama daug galimybių vienos įmonės paslaugas parduoti kitai įmonei arba tos pačios grupės įmonėms; ir
- įnašus į nuosavą kapitalą arba kitos rūšies finansavimą gali teikti platesnė grupė, kurią sudaro ne apskaitos specialistai.

Galimi trūkumai:

- ši struktūra ne visada užtikrina, kad geriausioms verslo įmonėms suteikiama galimybė naudotis vidinėmis lėšomis (t.y. visos grupės nuosavu kapitalu ar pinigų srautais), kurios priklauso skirtingų audito įmonių savininkams; ir
- siekiant išlaikyti ryšį tarp atskirų įmonių reikės papildomo valdymo, apskaitos tvarkymo ir ataskaitų rengimo pastangų.

Jei šis variantas tinka arba domina jūsų audito įmonę, gaires gausite susisiekę su savo profesine asociacija.

2.3. Audito įmonės valdymas

2.3.1. Šeimos narių darbas audito įmonėse

Kartais privačia praktika užsiimančio auditoriaus arba partnerio šeimos nariai gali būti įdarbinti audito įmonėje ir palaipsniui perimti visos audito įmonės valdymą. Idėja, kad apskaitos audito įmonė perduodama iš kartos į kartą, labai paplitusi kai kuriose šalyse, tačiau kitose tai yra neįprastas dalykas. Šeimos narių įtraukimo į audito įmonę metodai, taikomi įvairiose šalyse, kultūrose ir ekonominiuose regionuose, gali labai skirtis.

Be kitų įprastų komercinių klausimų, šis šeimos nario įdarbinimo audito įmonėje klausimas reikalauja specialių apmąstymų.

- Pirma, šeimos nariui, įdarbintam audito įmonėje, svarbu turėti aiškiai apibrėžtas pareigas kaip ir bet kuriam kitam darbuotojui. Pareigos turėtų atitikti šeimos nario gebėjimus konkrečiame jo (jos) karjeros etape. Šeimos narys turėtų turėti panašią darbo patirtį kaip ir bet kuris bendradarbis (-iai). Tikėtis, kad šeimos narys atliks darbą, reikalaujantį didesnių gebėjimų ir patirties, nei kad jis turi, yra nerealu ir profesiniu požiūriu pavojinga.
- Antra, jei šeimos narys turi mokytis pagal pagreitinto mokymo programą, mokytojas turėtų jam padėti darbe įgyti daugiau patirties. Kai kuriais atvejais arba tam tikrą profesinį darbą galėtų atlikti giminystės ryšiais susijęs partneris, tačiau kitais atvejais tai galėtų būti kitas partneris arba aukštesnes pareigas užimantis ir itin kvalifikuotas darbuotojas.

Vėlgi, turi būti aiškiai nurodyta pagreitinto mokymo programos apimtis: laikas, skirtas kiekvienai profesiniai sričiai, mokymosi tikslai, kuriuos reikia įgyvendinti kiekviename etape, darbo rezultatai, kurių reikia pasiekti, ir įgūdžiai, kuriuos reikia įgyti.

Remiantis pirmiau aprašytais žingsniais turėtų būti išugdytas gerai apmokytas ir disciplinuotas profesionalas, kuris, atėjus laikui, sugebės perimti visos audito įmonės valdymą. Darbuotojų pagarbos išlaikymas yra pagrindinis viso proceso tikslas. Jie turėtų pasitikėti partneriu giminaičiu kaip vadovu.

Kai ateis laikas „mokiniui“ šeimos nariui tapti privačia praktika užsiimančio auditoriaus partneriu arba audito įmonės dalininku, kils kitos rūšies problemų. Šiame etape audito įmonė susiduria su keletu „antros kartos problemų“.

Ką tik paaukštintam šeimos nariui turėtų būti nurodytos jo atsakomybės audito įmonėje sritys. Tokia atsakomybė susijusi su profesinėmis pareigomis, bendravimu su klientais ir aukštos kokybės paslaugomis, taip pat su „neprofesiniu darbu“ – verslo administravimu ir valdymu bei galbūt jo plėtra. Jei laikomasi bendro požiūrio, vyresnis šeimos narys daugiausia rūpinasi santykių su esamais klientais palaikymu arba santykių su galimais klientais užmezgimu, o „jaunesnis“ savininkas atlieka profesinį darbą, greičiausiai prižiūrimas vyresnio šeimos nario.

Kai jaunesnis šeimos narys tampa audito įmonės dalininku, jam tenka įnešti tam tikrą pinigų sumą į audito įmonę. Kartais, siekiant to išvengti, jis gali sutikti, kad jo visas atlyginimas būtų mažesnis už vyresnio šeimos nario atlyginimą. Taip jaunesnis šeimos narys sumokės už privilegiją įgyti nuosavybės teisių ir finansiškai prisidėti prie audito įmonės.

Audito įmonės dalies perleidimas jaunesniam šeimos nariui gali turėti įtakos gabaus darbuotojo ateities perspektyvoms, ypač, jei tas darbuotojas nori vieną dieną tapti audito įmonės dalininku. Tokie darbuotojai yra svarbi audito įmonės sėkmės dalis, todėl savininkai turėtų apsvarstyti būdus, kaip išlaikyti juos. Gali būti mokamos premijos už lojalumą arba jų atlyginimas gali būti susiejamas su jų uždirbamu atlygiu.

Laikui bėgant vyresnis šeimos narys pradės mažinti savo darbo valandų skaičių arba iš viso nutrauks darbą audito įmonėje, todėl labai svarbu sklandžiai perduoti klientus. Net jei ir šiame etape vyresniam darbuotojui gali būti sunku perduoti klientus ir (arba) atsakomybę, abi šalys turėtų nepamirši tokio perdavimo priežasties. Tuo siekiama užtikrinti paslaugų tęstinumą ir audito įmonės išsaugojimą. Tiek vyresnis, tiek ir jaunesnis šeimos narys turėtų pakankamai taktiškai ir diskretiškai bendrauti spręsdami perdavimo klausimus.

Be to, jaunesnis šeimos narys turėtų ir toliau nuolat mokėti vyresniajam tam tikrą sumą kaip pensiją ar piniginę dovaną, nors jis ir neatlieka audito įmonėse jokio darbo.

Kitam šeimos nariui įsitraukus į audito įmonę neturėtų būti suardyti ar susilpninti šeimos ryšiai. Tą galima būtų pasiekti remiantis pirmiau pateiktomis gairėmis, bet prireiks ir nemažai geros visų narių, susijusių su perėjimu iš darbuotojo į savininko pareigas ir iš savininko į pensininko pareigas, valios ir pastangų.

8-ajame modulyje išsamiau aprašytos audito įmonės perdavimo planavimo galimybės.

2.3.2. Sprendimų priėmimo metodai

Bet kurioje audito įmonėje, kurioje yra daugiau nei vienas administracijos vadovas, būtina apsvarstyti sprendimų priėmimo procesą. Taikomi sprendimų priėmimo metodai atspindi partnerių (savininkų) požiūrį. Jei bus parinkti netinkami metodai, tarp partnerių gali atsirasti nemažai trinties.

Paprastai mažesnėse audito įmonėse (mažiau nei keturi ar penki partneriai) veiklos ir strateginiai sprendimai priimami per reguliarius partnerių susirinkimus. Dažniausiai susirenka visi partneriai ir sprendimas priimamas daugumos (jei ne visų) nutarimu. Partneriai gali sugaišti nemažai laiko – kartais netgi visą susirinkimo laiką – diskutuodami apie nereikšmingus sprendimus, todėl gali nelikti laiko strateginiams klausimams. Jei taip atsitinka, audito įmonės plėtra gali dramatiškai sulėtėti, nes tampa pernelyg sunku pasiekti bet kokį susitarimą.

Kai audito įmonėje partnerių skaičius išauga iki penkių ar daugiau, tampa dar sunkiau gauti 100 proc. arba daugumą balsų, būtinų priimti daugelį sprendimų. Tam tikru momentu partneriai supras, kad jie pernelyg daug laiko skiria norėdami pasiekti bendrą susitarimą arba gauti absoliučios balsų daugumos pritarimą.

- Vienas būdų būtų nustatyti konkretų balsų skaičių, kuriam esant sprendimas dėl veiklos klausimų būtų laikomas galiojantis ir privalomas vykdyti (pvz., 75 proc. balsų). Kitiems strateginiams klausimams (pavyzdžiui, partnerio priėmimas ar išmetimas, naujos paslaugos siūlymas, kitos audito įmonės pirkimas arba susijungimas, arba audito įmonės dividendų ir (arba) pinigų, išmokamų asmeninėms reikmėms, politika) išspręsti gali prireikti 100 proc. balsų. Taip diferencijuojant sprendimų tipus parodomas aiškus pritarimas tam, kad ne visi turi sutikti su visais sprendimais, bet visi turi laikytis priimto sprendimo. Kartu taip mažinamas laikas, reikalingas sprendimui priimti, nes reikia įtikinti mažiau partnerių;

- Kitas būdas būtų perduoti kai kuriuos sprendimus vadovų grupei arba kitai partnerių grupei. Nariai gali būti renkami iš partnerių arba patys pasisiūlyti šioms pareigoms dėl vadovavimo interesų. Taip veiklos lygio sprendimai gali būti priimami greitai ir veiksmingai kartu įtraukiant visus partnerius. Kiti pagrindiniai sprendimai gali būti priimami per visų partnerių susirinkimus. Toks būdas gali būti veiksmingas esant dvylikai arba penkiolikai partnerių, kurie greičiausiai dirba viename arba dvejuose biuruose.

Svarbu suprasti, kokios politikos laikomasi bendrijoje. Jei nedidelis partnerių skaičius nuolat nesutaria dėl sprendimų arba jaučia, kad jų nuomonės nepaisoma, jie palaipsniui gali atitolti ir, kas blogiausia, suformuoti atskirą grupę, kuri gali tiesiogiai trukdyti susirinkimams ar audito įmonės plėtrai, arba jų veiksmai gali būti pavyzdys darbuotojams nepaisyti sprendimų, kurie jiems nepatinka.

Kai audito įmonėse partnerių skaičius išauga iki dvylikos arba penkiolikos, ypač jei jie dirba keliuose biuruose, gali prireikti įdarbinti generalinį direktorių, vadovaujantį direktorių arba paskirti vadovaujantį partnerį vadovauti audito įmonei. Šis asmuo gali būti vienas iš nuosavybės teises turinčių partnerių (tokiu atveju jis mažiau vykdys su atlygio uždirbimu susijusių pareigų arba galbūt bus visiškai atleistas nuo tokios atsakomybės) arba specialistas, pasamdytas tokioms pareigoms. Vėlgi, tikėtina, kad vyriausiasis vykdomasis (generalinis) direktorius reguliariai atsiskaitys tam tiktai partnerių grupei ir rečiau – visiems partneriams. Vyriausiąjį vykdomąjį (generalinį) direktorių turi remti dauguma partnerių.

Norint, kad valdymo struktūra veiktų veiksmingai, svarbu ne jos tipas, o tai, kad jai pritaria visi partneriai. Jei ji nebetenkina didelės partnerių dalies, reikia išbandyti naują struktūrą.

2.3.3. Audito įmonės struktūrizavimo arba restruktūrizavimo klausimai

Kai kuriems šių klausimų būdingi teisiniai arba finansiniai aspektai (kuriais remiantis galima pasirinkti geresnį arba tinkamesnį variantą, pagrįstą objektyviu faktų vertinimu). Kai kuriais atvejais, žvelgiant iš valdymo perspektyvos, atsakymas yra teisingas, jei tinka esamai partnerių grupei.

2.3.3a. Jūsų strateginis planas

Teisinė ir organizacinė struktūra gali būti formuojama remiantis strateginiu audito įmonės planu. Pavyzdžiui, jei siūlote ne apskaitos specialistams (tokiems kaip informacinių technologijų darbuotojai arba finansų planuotojai) perleisti jums savo įmonės dalį, pagal vietos etikos taisykles jums gali tekti įkurti atskirą juridinį subjektą, kuris teiktų tokias paslaugos ir kurio nuosavybės forma skirtųsi nuo likusios (tradicines) apskaitos paslaugas teikiančios įmonės.

Daugiau apie strateginį planą rasite 1-ąjame modulyje.

2.3.3b. Įstatymai arba jūsų profesinės asociacijos nutarimai

Tam tikros rūšies įmonių teikiamų paslaugų įvairovė gali būti ribojama profesijai taikomais teisės aktais. Tokiais apribojimais siekiama išlaikyti tam tikrą komercinį ir profesinį vientisumą. Apribojimai gali būti:

- **tam tikro darbo atskyrimas profesinės civilinės atsakomybės tikslais.** Kai kuriose šalyse, audito paslaugas gali teikti buhalterių profesionalų bendrijos, o kitus patarimus dėl mokesčių, konsultacijas dėl vadovavimo ar turto valdymo gali teikti ir uždarosios akcinės bendrovės arba bendrijos. Kitose šalyse bendrovės gali atlikti darbą, susijusį su mokesčiais arba konsultavimu, o kitas paslaugas gali teikti ribotos atsakomybės bendrijos;

- **susitarimai dėl dalinimosi pelnu.** Ar galima audito įmonės pelno dalį skirti darbuotojams, neturintiems buhalterio profesionalo kvalifikacijos? Kai kuriose šalyse tai daroma naudojant atskiras įmones, teikiančias „administracines paslaugas“, o atsakomybę teikti apskaitos paslaugas paliekama įmonėms, kurias valdo buhalterio profesionalo kvalifikaciją turintys partneriai;

- **specialistų įmonių, kurioms netaikoma priežiūra, teikiamos paslaugos.** Taip audito įmonių partneriai gali gauti pelną už ne apskaitos paslaugas (pavyzdžiui, patarimai dėl technologijų ar žmogiškųjų išteklių). Be to, ne visi audito įmonių savininkai yra profesinės (apskaitos) asociacijos nariai. Esant tokiai struktūrai audito įmonės gali teikti apskaitos specialistams, kurie yra būtini, norint teikti įvairesnes paslaugas, paskatinimus ir galimybę įnešti lėšų kapitalui sudaryti.

Paslaugų teikimo galimybės priklausys nuo jūsų šalies įstatymų ir profesijai taikomų teisės aktų. Daugiau informacijos apie jūsų regione taikomus reikalavimus sužinosite iš savo profesinė asociacijos.

2.3.3c. Teisinės formos

Įvairių šalių teisės dokumentuose nurodyta daugybė verslo įmonių tipų. Tai būtų įmonės, kooperatyvai, bendrijos, individualios įmonės ir kitos specializuotos organizacijos.

Jums tinkami variantai galėtų būti:

- individuali įmonė;

- bendrija – neribotos atsakomybės arba, kaip kai kuriose šalyse, ribotos atsakomybės bendrija;

- bendrovė arba priedangos bendrovė;

- patikėtinė bendrovė; arba

- bet kokia visų išvardintų kombinacija.

Ribotos atsakomybės bendrijas kuria daugelis didžiausių pasaulio apskaitos audito įmonių. Ribotos atsakomybės bendrija (RAB) yra bendrija, kurioje kai kurie partneriai (priklausomai nuo jurisdikcijos) turi ribotą atsakomybę. RAB būdingi bendrijos ir įmonės elementai. Joje vienas partneris nėra atsakingas už kito partnerio aplaidumą arba nusižengimus. Kai kuriose šalyse ribotos atsakomybės bendrija skiriasi nuo ribotos bendrijos: visi RAB partneriai gali būti ribotos atsakomybės, o ribotoje bendrijoje bent vienas partneris turi būti neribotos atsakomybės, o visi kiti užima pasyvaus arba ribotos atsakomybės investuotojo poziciją. Reikėtų pažymėti, kad konkretaus tipo įmones, net ir joms beveik lygiavertes įmones, reglamentuojančių teisės aktų reikalavimai skirtingose šalyse gali daugiau ar mažiau skirtis.

2.3.3d. Mokesčių klausimai

Per jūsų audito įmonės gyvavimo laikotarpį partneriai bus priimti į audito įmonę ir (arba) iš jos išeis. Tokiais atvejais kiekvienai teisinei struktūrai būdingi tam tikri privalumai ir trūkumai.

Jums gali reikėti apsvarstyti:

- pajamų mokestį, mokamą nuo veiklos pelno;
- mokesčius nuo pinigų asmeninėms reikmėms arba dividendų, arba nuo įmonei paliekamo pelno;
- mokesčius, susijusius su akcijų arba turto perleidimu (galbūt žyminis mokestis, perleidimo mokesčiai arba netgi paveldėjimo mokesčiai); ir
- kapitalo prieaugio mokesčiai, jei audito įmonės vertybinių popierių vertė kistų dėl įvairių nuosavo kapitalo pokyčių.

Įvairiose pasaulio šalyse taikoma mokesčių tvarka yra itin nevienoda. Šie skirtumai turi įtakos turto perkėlimo paprastumui ir kainai arba apmokestinimo laikui ir mokesčių sumai. Jūsų grynoji grąža iš audito įmonės bus mažesnė, jei pasirinksite netinkamą struktūrą.

Dėl šių priežasčių turėtumėte pasirinkti tokią nuosavybės struktūrą, dėl kurios audito įmonė nepatirs žalos, kai partneriai neišvengiamai prie jos jungsis arba ją paliks.

2.3.3e. Turto apsauga

Kai kuriose šalyse audito įmonės suteikiama galimybė pasirinkti ribotos atsakomybės struktūrą. Jei suteikiama tokia teisė, paprastai profesinės asociacijos reikalauja, kad audito įmonė turėtų privalomo lygio profesinės civilinės atsakomybės draudimą. Taip apsaugomi klientai ir praktikuojantys asmenys, jei įrodoma, kad audito įmonė dirbo aplaidžiai ar neatsakingai.

Jei ribotos atsakomybės struktūra naudojama remiantis įstatymais ir etikos normomis, tai laikoma tinkama ir protinga komercinė strategija. Norėdami nuspręsti, kaip geriausiai galėtumėte pasinaudoti ribotos atsakomybės teikiama nauda, turėsite atsižvelgti į riziką, kurią gali patirti jūsų audito įmonė, ir etikos normas, kurių laikotės.

2.3.3f. Kitos rūšies draudimas

Kiekviena audito įmonei privalo turėti pagrindinį profesinės civilinės atsakomybės draudimą apsaugoti klientus, fizinį turtą nuo vagystės, gaisro ir pan., ir viešosios civilinės atsakomybės draudimą, skirtą apsaugoti darbuotojus ir lankytojus, kurie gali susižeisti audito įmonės patalpose.

Kitų tipų draudimas gali būti naudojamas kaip papildoma bendros audito įmonės rizikos valdymo strategijos priemonė. Draudimo tipai:

- **nuostolių atlyginimo draudimas –** ypač mažesnėse audito įmonėse, kuriose privačia praktika užsiimantis auditorius yra vienintelis atlygį uždirbantis asmuo. Jei jis (ji) serga ilgesnį laiko tarpą, šiuo draudimu kompensuojamos pajamos, kurias jis (ji) būtų uždirbęs. Dėl to gali būti įdarbintas laikinai pavaduojantis praktikuojantis asmuo, kad nesustotų darbai, arba kompensuojamos asmeninėms reikmėms skiriamos lėšos arba alga, kurią galėtų uždirbti privačia praktika užsiimantis auditorius;
- **asmeninis sveikatos draudimas –** juo padengiamos visos su sveikata susijusios išlaidos, patirtos ligos metu, arba tokių išlaidų dalis;

- **gyvybės draudimas arba pagrindinio asmens draudimas, apdraudžiant kiekvieno partnerio gyvybę –** visa suma išmokama, jei partneris miršta. Išmoka gali būti mokama audito įmonei už papildomus darbuotojus arba laikinai pavaduojantį partnerį arba kitoms išaugusioms išlaidoms padengti. Tai gali būti galinga ir lanksti perdavimo planavimo priemonė, ypač mažesnėje audito įmonėje. Daugelyje mažų bendrijų partneriai vienas kitą apdraudžia. Jei partneris miršta, pagal draudimo liudijimą gaunami pinigai, kurių reikia išpirkti tokio mirusio partnerio audito įmonės dalį. Kiekvieno draudimo liudijimo vertė yra susijusi su audito įmonės dalies verte, todėl reikia reguliariai peržiūrėti ir atnaujinti draudimo liudijimą, kad būtų užtikrintas tinkamos draudimo apsaugos lygis;

- **verslo išlaidų arba verslo nutrūkimo draudimas –** kompensuojamos papildomos išlaidos, įgytos dėl rimto veiklos sutrikdymo (gali būti prarasti duomenys arba sudeginamos, užliejamos potvynio arba dėl audros apgadinamos audito įmonės patalpos).

Draudimo liudijimai yra pagrindinė rizikos valdymo dalis. Jie apima mažas reguliarias išlaidas, patiriamas dabar, ir už tai vėliau gaunamą didelę išmoką, jei įvykis įvyksta. Kiekviena audito įmonė privalo atlikti savo įvairių rūšių rizikos vertinimą ir nuspręsti, ar draudimas yra gera rizikos mažinimo strategija.

Draudimas teikia dvasios ramybę ir užtikrina didesnį pajėgumą susidoroti su finansinėmis pasekmėmis, jei tam tikri trukdžiai paveiktų audito įmonę.

Audito įmonės atsakomybė ir draudimas plačiau aptarti 7-ajame modulyje.

2.3.3g. Galimybė gauti finansavimą

Jei audito įmonė veikia kaip individuali įmonė arba maža bendrija, visos partnerio (-ių) paskolos turi būti užtikrintos, pavyzdžiui, nekilnojamojo turto hipotekomis arba kitomis garantijomis įkeičiant partnerio asmeninį turtą. Jei partneris ėmėsi visų veiksmų apsaugoti savo turtą (pavyzdžiui, visas jo turtas priklauso sutuoktiniui arba atskirai pakaitinei bendrovei), tada jis neturės turto, kurį galėtų panaudoti kaip užstatą, ir labai sumažins audito įmonės skolinimosi užtikrinimo galimybes, nebent kita šalis suteiks garantiją.

Kai audito įmonę valdo didelė bendrija arba verslo įmonė, skolinimąsi taip pat galima užtikrinti tokios verslo įmonės suteikta garantija arba jos įkeistu turtu. Bet, pavyzdžiui, mažai bendrijai gali būti draudžiama užtikrinti paskolos grąžinimą savo nebaigtais darbais ir (arba) gautinomis sumomis.

Didesnėms audito įmonėms finansavimą lengviau gauti jei jos yra bendrovės (įmonės), o ne bendrijos. Skolintojas vis tiek gali reikalauti asmeninių partnerių garantijų, bet, pavyzdžiui, paskolos dokumentų pasirašymo tvarka tampa gerokai paprastesnė.

2.3.3h. Augimo valdymo lankstumas

Skirtingos teisinės formos įmonėse taikomi skirtingi nuosavybės ir (arba) teisių pokyčių valdymo metodai. Pavyzdžiui, įprasta, kad viena iš įmonės arba bendrovės struktūros dalių yra akcininkai kurie perka arba parduoda savo įmonės akcijas, nes tokia struktūra buvo kuriama turint omeny tokį tikslą. Ir atvirkščiai, bendrijoje pasikeitus partneriui gali tekti išardyti senąją bendriją ir sukurti naują. Tai darosi vis sudėtingiau, ypač augant partnerių skaičiui.

Kaip aprašyta ankstesniame skyriuje apie mokesčius, kiekvieną kartą keičiantis savininkams skirtingoms struktūroms gali būti taikoma daugiau ar mažiau palanki tvarka, priklausomai nuo šalies mokesčių sistemos.

2.3.3i. Valdymo struktūra ir būdas

Šis klausimas buvo aptartas šiame modulyje anksčiau. Kartu su partneriu turėtumėte sukurti įgyvendinamą ir veiksmingą valdymo struktūrą. Ši struktūra turi užtikrinti, kad visų partnerių indėlis priimant sprendimus būtų pakankamas, be reikalo jų neatitraukiant nuo profesinio darbo.

Kaip ir daugelis valdymo aspektų, pasirinkta struktūra turėtų atitikti audito įmonės dydį ir būti palaikoma visų partnerių.

2.3.4. Jungtinės veiklos sutartys

Kai audito įmonėje jau yra bent vienas partneris, svarbu, kad sutartumėte dėl esminių tarpusavio santykių aspektų ir jos dokumentuotumėte. Taip pat svarbu laikytis panašių vertybių ir principų. Remiantis Murray ir Foster'io (2011) straipsniu, su bendrija susijusių dalykų išmanymas yra itin svarbus tiek prie jos prisijungiant, tiek ją paliekant. Jungtinės veiklos sutartyje išdėstomos pagrindinės audito įmonės veiklos filosofijos ir veiklos kryptys. Tačiau tokia sutartimi niekada nesiekiama reglamentuoti kiekvieno sprendimo, todėl visais atvejais ji turėtų būti laikoma „koreguojamuoju dokumentu", kurį kartais galima keisti kintant partnerių sudėčiai ir požiūriams.

Kontroliniame 2.2. priedo klausimyne nurodyti klausimai, įtraukti į jungtinės veiklos sutartį. Geriausia turėti teisės eksperto parengtą formalią sutartį, nes tokia sutartis laikoma įpareigojančiu dokumentu, reglamentuojančiu partnerių tarpusavio santykius.

Daugelio ginčų, susijusių su partneriais (ir ypač buvusiais partneriais!), galima išvengti, turint aiškią, dokumentuotą jungtinės veiklos sutartį. Taip pat joje galima rasti atsakymų į daugelį klausimų ir aiškią naujo partnerio priėmimo į audito įmonę tvarką.

2.3.5. Atlyginimo mokėjimo ir pelno pasidalinimo modeliai

Jūsų audito įmonei augant ir vystantis tikriausiai atsiras daugiau partnerių su skirtingais bruožais, įgūdžiais, interesais ir darbo etika. Kuo daugiau partnerių, tuo svarbesni šie skirtumai.

Augant audito įmonei, partneriams gali tekti specializuotis tam tikrose srityse: kai kurie gali būti nuostabūs rinkodaros specialistai (kartais vadinami „lietaus sukėlėjais"), kiti daugiau dėmesio skirs audito įmonės valdymui ir (arba) administravimui, kiti plėtos techninę specializaciją arba uždirbs dideles atlygio sumas, o dar kiti tiesiog kompetentingai ir našiai atliks savo darbą. Ne visada lengva tinkamai įvertinti kiekvieno asmens darbo rezultatus ir tinkamai už juos atlyginti, bet tai nereiškia, kad nereikia net bandyti!

2.3.5a. Skirtingi požiūriai skirtingu laiku

Privačia praktika užsiimančio auditoriaus įmonėje paprasta pasidalinti pelnu, nes viskas priklauso jums! Jūs sprendžiate, kiek pasiimti asmeniniams poreikiams ir kiek investuoti į audito įmonę kaip apyvartinį kapitalą ir (arba) pagrindinį turtą.

Galite apsvarstyti galimybę pasidalinti pelno dalimi, jei turite atlygį uždirbančių darbuotojų, kurie daug prisideda prie jūsų audito įmonės sėkmės. Tai panašu į darbo užmokesčio administravimą, bet tikslas yra suteikti pagrindiniams darbuotojams paskatą pasilikti jūsų audito įmonėje ir toliau siekti svarbių rezultatų.

Mažoje, o ypač naujoje, bendrijoje dažniausiai laikomasi požiūrio, kad kiekvienas partneris turi įnešti vienodą lėšų sumą ir po lygiai pasidalinti pelną.

Bendrijai augant (galbūt iki penkių ar šešių partnerių), partnerių požiūriai ir veiklos rezultatai gali vis labiau skirtis. Tai gali nutikti, kai ilgalaikiai partneriai nustato didesnius valandinius įkainius arba užmokestį už savo kompetentingą darbą. Kartais jaunesni partneriai, vos tik juos paaukštinus, nustato mažesnius valandinius įkainius, todėl bendras

metinis atlygis būna mažesnis. Kartais, norėdami įvykdyti vadinamąsias „neproduktyvias“ pareigas, tokias kaip vadovavimas ar rinkodara, partneriai turi paaukoti daug savo laiko. Nesutarimai kyla, jei kai kurie partneriai jaučia, kad jų pastangos nėra tinkamai atlyginamos, arba kai mano, kad „audito įmonėje dirba daugiau nei kai kurie kiti partneriai.“

Tada pelno pasidalijimas tampa karštų formalių ir neformalių partnerių susirinkimų diskusijų objektu. Sumanūs lyderiai pajus, kada reikia imtis veiksmų. Sumanumo stokojantiems lyderiams teks susidurti su motyvaciją praradusia partnerių grupe arba netgi susiskaidymu, tačiau abiem atvejais daromas neigiamas poveikis bendrijos struktūrai.

2.3.5b. Keletas svarstytinų aplinkybių

Planavimas ir diferencinės pelno paskirstymo sistemos taikymas rodo svarbų mąstysenos pokytį. Taip pripažįstama, kad pareigų arba darbo rezultatų negalima vienodai vertinti. Kiekvienas partneris savo atlyginimą gauna iš kitų partnerių.

Taip pat (ypač didesnėse audito įmonėse) gali būti keli ypatingai gerai dirbantys partneriai ir keli neįvykdantys savo pareigų partneriai.

2.3.5c. Už ką jūs atlyginate?

Remiantis pelno paskirstymo sistema turi būti užtikrinamas teisingas atlygis kiekvienam partneriui. Taip pat kiekvienas partneris turi būti motyvuojamas pasilikti esamoje bendrijoje, o ne dirbti vienas. Kuriant alternatyvią sistemą, kyla šie klausimai:

- ar jūs atlyginate už buvimą biure, bazinius pasiekimus, tokius kaip tam tikro lygio atlygio uždirbimas, išskirtinį uždirbto atlygio dydį ar remiatės kitais kriterijais? Ar sistema taikoma vertinant atskiro darbuotojo ar grupės darbo rezultatus? Ar dėl asmens darbo rezultatų tikrai pasikeitė audito įmonė arba jos veiklos rezultatai?

- kai kurie piniginiai ar įvertinami kriterijai gali būti: bendra asmens arba darbo grupės išrašytų sąskaitų atlygiui gauti suma, nurašytos klientų mokėtinos sumos, papildomai išrašytų sąskaitų atlygiui gauti lygis (arba prirašymų vertė), išdirbtų klientų apmokamų valandų skaičius;

- kai kurie sunkiau įvertinami veiksniai: valdymas, rinkodara arba su darbuotojais susijusios partnerio atliekamos pareigos, kitos atlikto neapmokamo darbo formos, naujų klientų pritraukimas arba naujas darbas, atliekamas kitoms darbo grupėms, veikla profesinėse asociacijose, pagrindinius lūkesčius viršijantys darbo rezultatai.

2.3.5d. Ko audito įmonei reikia?

Dabar daugelis audito įmonių vengia turėti įmonėje turto. Pavyzdžiui, audito įmonės nuomoja įrangą ir patalpas, užuot jas įsigijusios. Jei audito įmonei nepriklauso jos patalpos, jos gali būti nuomojamas per atskirą įmonę (kuri greičiausiai priklauso kuriems nors partneriams), kuri su audito įmone sandorį sudarys rinkos sąlygomis. Taigi, kiek pelno turėtumėte palikti audito įmonėje ir kiek galite išleisti?

2.3.5e. Kaip dažnai paskirstomas pelnas?

Kiekviena audito įmonė turi kiek galima daugiau išnaudoti savo partnerius ir darbuotojus, ypač turint omeny faktą, kad daugumai audito įmonių trūksta kvalifikuoto apskaitos personalo. Paprastai interesus ir (arba) patirtį atitinkančioje srityje žmonės dirba linksmiau ir produktyviau. Net ir tokiu atveju šie žmonės gali toliau plėtoti ir gilinti savo įgūdžius arba pasinaudoti galimybe dirbti skirtingose audito įmonės dalyse. Iš to realią naudą gauna ne tik asmenys, bet ir audito įmonė.

Bet kokia – tiek partnerių, tiek darbuotojų – paskatinimų sistema turi skatinti imtis tinkamų veiksmų ir juos atlikti tinkama kryptimi bei laikantis audito įmonės strateginių planų.

2.3.5f. Ar sistemai įtakos turės tik formulė, ar ir subjektyvūs komponentai?

Kai kuriems partneriams labiau patinka iš anksto numatomos, objektyvios sistemos, pagal kurias audito įmonės pelnas paskirstomas atsižvelgiant į tikslus, lyginamuosius rodiklius arba formules. Tokia sistema yra visiškai skaidri: kiekvienas partneris gali susitelkti ties specifiniais savo darbo aspektais (tuos, kurie atlygintini pagal modelį), kad padidintų gautino pelno dalį.

Antra vertus, kai kurie partneriai gali manyti, kad dėl esminių skirtumų reikėtų pasirinkti subjektyvesnį būdą (pavyzdžiui, „Jūsų skyrius šiuo metu yra pelningesnis (greičiau auga), o tai neigiamai veikia mano svarbų darbą ir klientus“ arba „XX neapmokamų valandų prižiūriu, kad būtų vykdoma ši funkcija, todėl negaliu gauti tokio atlygio kaip jūs“). Jei naudojamas subjektyvus būdas, tada reikia sukurti teisingą paskirstymo metodą: balsavimo sistemą, įtraukiančią visus partnerius, arba atlyginimų komitetą, kurį sudarytų nedidelis svarbiausių partnerių skaičius. Tuo siekiama gauti rezultatą, kuris visiems atrodys teisingas.

Ar jūs paskirstote visą pelną, ar tik dalį? Audito įmonė gali paskirstyti visą savo pelną atsižvelgdama į veiklos rezultatus arba gali nuspręsti padalinti pelną į keletą atskirų dalių, pavyzdžiui:

- kiekvienam asmeniui skiriamą įprastą sumą už gerus darbo rezultatus (tai gali būti vienoda arba skirtinga suma, kiekvienam asmeniui skiriama atsižvelgiant į pareigas, gautą atlygį arba darbo stažą);
- procentinę grąžą nuo investicijų į audito įmonę; ir (arba)
- sumą, apskaičiuotą atsižvelgiant į darbo rezultatus (naudojant sutartines arba audito įmonės nuožiūra nustatytas taisykles).

Kaip matote, į diferencinę pelno paskirstymo sistemą galima įtraukti nemažai dalykų. Tačiau būtina taikyti metodą, kuris laikomas teisingu ir paprastu. Žinoma, formulėje naudojami veiksniai turi atitikti audito įmonės tikslus.

Pelno paskirstymo modelio keitimas yra vienas iš sprendimų, kurį audito įmonėms sunku priimti. Jis neturi būti keičiamas skubotai arba pernelyg dažnai. Prieš priimant siūlomą naują modelį, geriausia būtų jį patikrinti (pavyzdžiui, pagal praėjusių metų skaičius arba dviejų paskutinių metų rezultatus). Taip visi partneriai galės matyti praktinę naujo metodo naudą: „Kas laimi ir kas pralaimi?“ „Kaip tai paveiks mane asmeniškai?“ Kiekvienas asmuo gali spręsti, ar jis yra tinkamas.

Jei audito įmonėse yra prastai dirbantis partneris (-ių), remiantis diferencine pelno paskirstymo sistema galima nustatyti problemos dydį. Partneriai gali sužinoti, kokį atlygį uždirba prastai dirbantis partneris palyginti su kitais. Tačiau pelno paskirstymo sistema neturėtų būti naudojama sudrausminti tokį partnerį. Su prastai dirbančiu partneriu reikėtų elgtis panašiai kaip ir su prastai dirbančiu darbuotoju:

- jį reikėtų formaliai įspėti, kad dabartiniai darbo rezultatai nėra tinkami;
- reikėtų suteikti tobulėjimo rekomendacijas ir (arba) nurodyti užduotis bei tobulinimosi laikotarpį;
- reabilitacijos etape jam reikėtų teikti techninę pagalbą ir (arba) jį kuruoti;
- Jei per pagrįstą ir sutartą laikotarpį taikant šį procesą jis darbo rezultatų nepagerina iki tinkamo lygio, rekomenduojama atleisti prastai dirbantį asmenį.

Galiausiai galėtumėte patikrinti, ar pagal siūlomą diferencinio pelno paskirstymo modelį tinkamai atlyginama geriausiems audito įmonės darbuotojams ir daugiausiai pastangų įdėjusiems pagrindiniams bendrijos nariams.

Jūsų audito įmonės pasirinkta teisinė forma yra svarbi nustatant, kaip pelnas turi būti paskirstomas (pavyzdžiui, ar kaip bendrijos lėšos asmeniniams poreikiams ar įmonės dividendai), tačiau neturi įtakos nustatant įvairias pelno dalis.

2.4. priedo 2.4. atvejo tyrime parodyta, kaip maža audito įmonė gali nustatyti pelno paskirstymo sistemą veiklos pradžioje, ir kaip vėliau, prie audito įmonės prisijungus daugiau partnerių, ją keisti.

2.4. Tinklų naudojimas vertės didinimui

Šiame skyriuje nagrinėjama keletas tinklų tipų, kuriuos audito įmonė norėtų ar galėtų naudoti. Bet kokio tinklo – formalaus ar neformalaus – esmė yra kitos šalies įgūdžių ar kontaktų panaudojimas bendrai naudai. Tinklai gali būti itin naudingi tais atvejais, kai siekiama prisiderinti nepaliaujamai didėjančio tarptautinių klientų skaičiaus poreikių. Čia apžvelgsime keturis skirtingus tinklų tipus, kuriuos galėtų naudoti audito įmonė:

- rekomendacijų tinklas;
- tinklas, kuris padėtų teikti profesines paslaugas;
- tinklas, teikiantis naudos audito įmonės vadovybei; ir
- tinklas, kuriame dalinamasi žiniomis.

2.4.1. Tinklų aljansų privalumai ir trūkumai

Pranašumai

- galite susikoncentruoti į savo pagrindines paslaugas ir palikti kitiems gilintis į techninius jų paslaugų reikalavimus;
- tinklai yra lankstūs, pradėdami teikti tokią pačią paslaugą nepatirsite pastoviųjų išlaidų. Savo audito įmonėje neturite samdyti papildomų darbuotojų;
- kitas savininkas rūpinasi ištekliais, reikalingais operacijoms atlikti. Jis finansuoja savo veiklą, jūs – savo;
- tinklai gali būti greitai keičiami, todėl pasirodžius geresniam paslaugų teikėjui, galite greitai perduoti darbus jam;
- klientams galite pasiūlyti gerokai daugiau ir geresnės kokybės paslaugų.

Trūkumai

- tinklas itin retai gali užtikrinti tokį kontrolės lygį, kokį užtikrinate teikdami paslaugas patys, nes tikite, kad kiti asmenys suteiks tokią konkrečią paslaugą;
- jei susitaria dviejų organizacijų savininkai, paslaugas dažniausiai teikia jų darbuotojai, kurie ne visada turi tokį pati atsakomybės lygį kaip partneriai. Siekiant skurti ir išlaikyti aljansą teks atlikti tam tikrus darbus: rengti susitikimus, kuriuose turėsite nustatyti „taisykles“ ir paslaugų standartus, nuspręsti, kokiu pagrindu tarpusavyje bendraus dvi audito įmonės ir pan. Tačiau dėl aljanso galima susitarti greičiau ir tai yra parasčiau

nei nagrinėti naujos paslaugos tinkamumą ir tik po to pradėti ją tiesiogiai teikti savo audito įmonėje.

2.4.2. Rekomendacijų tinklas

Rekomendacijų tinklas sukuriamas tais atvejais, kai keletas audito įmonių sutaria rekomenduoti ar perduoti potencialius klientus kitai audito įmonei, jei rekomenduojanti audito įmonė negali suteikti tam tikros paslaugos, kurios reikalauja klientas. Paslaugų pavyzdžiai:

- teisiniai dalykai;
- rinkodara;
- draudimas;
- turto valdymas arba finansų planavimas;
- konsultacijos kompiuterių klausimais;
- apskaitos tvarkymas;
- nekilnojamojo turto agentūrų paslaugos;
- žemės ir (arba) verslo vertinimas;
- architektų, inžinierių arba matininkų paslaugos; arba
- paskolų teikėjų paslaugos.

Rekomendacijų tinklas paprastai kuriamas susitarimų „akis į akį“ principu, pavyzdžiui:

- vietinė teisės paslaugų įmonė rekomenduoja klientus, kurie neseniai nusipirko ar pradėjo verslą ir kuriems reikia apskaitos audito įmonės paslaugų;
- nekilnojamojo turto agentūra rekomenduoja verslo pirkėjus apskaitos audito įmonei; arba
- vadovaujantys finansinių institucijų darbuotojai rekomenduoja klientus, kuriems reikia daugiau pagalbos nei jų dabartinė audito įmonė gali pasiūlyti. Tai gali įvykti, kai verslo savininkas siekia gauti paskolą, tačiau paskolos teikėjas reikalauja išsamesnės pinigų srautų ar pelno prognozės.

Jūs galite nuspręsti teikti įvairias paslaugas savo audito įmonėje arba naudotis tinklais ir su pasitikėjimu rekomenduoti klientus specialistams. Abiem atvejais turėsite investuoti savo laiko dalį ir, greičiausiai, pinigus. Pavyzdžiui:

- jūsų audito įmonė gali investuoti laiko ir pinigų tam, kad sukurtų paslaugą. Jums reikės įdarbinti arba perkelti į kitą darbo vietą vadovaujantį darbuotoją arba partnerį, kad jis įgytų įgūdžių, reikalingą kvalifikaciją ir licenziją. Kol tai vyksta, jie negali atlikti visų atlygį uždirbančių darbuotojų funkcijų. Pradėjus siūlyti naują paslaugą reikia šiek tiek laiko, kol ji pradės teikti naudos;
- jūsų audito įmonė gali įsigyti arba susijungti su kvalifikuotu paslaugų teikėju. Norint surasti, patikrinti, nupirkti, o galiausiai integruoti naują verslą į savąjį būtina skirti daug laiko ir investicijų;

- net jei rekomenduojate klientą kitai audito įmonei, remdamiesi geriausia praktika turėtumėte palaikyti ryšį su savo bendru klientu ir kita audito įmone;
- paskutinė alternatyva yra mažiau priimtina: neleiskite visas paslaugas teikiantiems konkurentams atimti jūsų klientų! Tai taip pat turi savo kainą.

Bet kuris variantas turi finansinių pasekmių. Visada atsižvelkite į savo klientų interesus:

- ar klientui būtų geriau, jei aš siūlyčiau paslaugą savo audito įmonėje?
- ar paslauga būtų geresnė?
- ar klientui reikėtų mokėti mažesnę kainą?
- ar mūsų audito įmonės grąža būtų didesnė?
- ar teikiant šią paslaugą mūsų audito įmonė turėtų pakankamai veiklos ir užtikrintų, kad verslas yra perspektyvus?
- ar mokymams keliami reikalavimai ir (arba) profesinė rizika per dideli, kad ši paslauga būtų siūloma mūsų audito įmonėse?

Nuspręskite, ar jūsų santykiai su kitu praktikuojančiu asmeniu yra kaip su patikimu verslo atstovu, ar tiesiog kaip su organizacija. Tai turi įtakos tam, kaip jūs vertinate kiekvienus santykius, ir ar jums reikia iš naujo įvertinti pasirinkimą, kai tik pasikeičia personalas. Organizacijos kultūra ar gebėjimas priimti gali pasikeisti tik po keleto metų, tačiau personalas keičiasi labai greitai, ir jei labai kvalifikuotas darbuotojas palieka kitą audito įmonę, tai gali turėti rimtų pasekmių.

Pagrindiniai dalykai, kuriuos reikia apsvarstyti

- Ar tikitės, kad rekomendacijas teiks abi organizacijos? Jei taip, jums reikia nuspręsti, ar vertinsite ir kontroliuosite kiekvienos šalies gaunamą vertę. Jei ne, galite tiesiog kreiptis į kitą organizaciją ir pagerinti klientų aptarnavimą;
- Kokiais kriterijais remsitės norėdami įtraukti ar pašalinti organizaciją iš jūsų grupės ar sąrašo? Ar turite formaliai perspėti audito įmonę ar kontaktinį asmenį, kad jie yra jūsų grupėje, ar laikysitės prielaidos, kad audito įmonė ar asmuo tai žino?
- Ar yra teisinių ar etinių nuostatų, tokių kaip privatumas ar konfidencialumas, kurias reikia žinoti, prieš rekomenduojant klientą?
- Ar kitų audito įmonių rekomenduota organizacija klientams siūlys specialias sąlygas arba naudą (tokia kaip speciali kainodara ar nemokamos pradinės konsultacijos)?

Bet kokios rekomendacijos turi būti teikiamos atsižvelgiant į kitos organizacijos profesinius įgūdžius ir paslaugų lygį. Jei rekomenduojate klientą kitai audito įmonei, iš kurios klientas gauna netinkamą patarimą ar nekokybišką paslaugą, tai turės neigiamos įtakos ir jūsų audito įmonei. Nuolat palaikykite ryšį su pagrindiniu kitos organizacijos atstovu ir stebėkite, kaip paslaugos teikiamos jūsų bendram klientui. Taip savo klientui ir kitam patarėjui parodysite, kad jūs siekiate, jog klientas gautų geriausią rezultatą.

Apsvarstykite, kurias organizacijas pasirinksite šiam tikslui. Ar rekomenduosite tik vieną teikėją, ar vieną iš kelių skirtingų audito įmonių? „Nusipelnyto išskirtinumo“ atveju audito įmonė siūlo tokią gerą paslaugą, sandėrį arba tokio lygio kompetenciją, kad jūs

nenorėtumėte rekomenduoti nieko kito. Tai galėtų reikšti, kad klientas gauna aukštos kokybės paslaugą ir kad rekomenduojantis yra įsitikinęs, kad už aukšto lygio paslaugą buvo sudarytas geresnis nei vidutinis sandoris. Audito įmonė, kuriai perduodami klientai, aiškiai žino perduotų klientų skaičių ir bendrą jų vertę verslui.

Kai sudarote susitarimą dėl klientų perdavimo, neleiskite, kad jis būtų pernelyg varžantis. Jei norėdami rekomenduoti arba papildomai parduoti savo paslaugą su kita organizacija susisaistysite formaliai, neteksite lankstumo tais atvejais, kai teks sujungti arba parduoti audito įmonę. Sudarę lankstų susitarimą galėsite nedelsiant imtis veiksmų ir atlikti struktūrinius savo audito įmonės pakeitimus.

6-ajame modulyje išnagrinėti rekomendacijų, kurie yra ryšių su klientais valdymo dalis, privalumai ir trūkumai.

Kai kuriose įmonėse, sektoriuose ar geografiniuose regionuose įprasta mokėti mokesčius arba komisinius už rekomendacijas, nors kitur tai yra griežtai draudžiama. Imant mokesčius arba komisinius už rekomendacijas, gali kilti asmeninių interesų grėsmė objektyvumui, profesinei kompetencijai ir tinkamam atidumui. Papildomų gairių turėtumėte ieškoti IESBA kodekse arba kreiptis į savo profesines asociacijas. Jei leidžiama imti mokesčius ar komisinius už rekomendacijas, būtina apie tai atitinkamai informuoti klientą. Grėsmės etikos principams ir jų apsaugos priemonės plačiau aptartos 7-ajame modulyje.

Žr. 2.4. priedo 2.5. atvejo tyrimą, kuriame nurodyta, į ką audito įmonė turėtų atsižvelgti spręsdama, kaip ji valdys rekomendavimo procesą.

2.4.3. Profesinis tinklas

Rekomendacijų tinklą (aprašytą pirmiau) gali sudaryti ir audito įmonės. Konkrečius kliento poreikius (pavyzdžiui, auditą ar turto planavimą) gali patenkinti tinkamai kvalifikuota audito įmonė. Arba paslauga turi būti atliekama ten, kur jūs nedirbate.

Pavyzdžiui, su mokesčiais susijusi problema gali būti perduota audito įmonei, kuri specializuojasi toje srityje. Kliento problemą specialistas išsprendžia remdamasis savo ilgalaike patirtimi, o rekomenduojanti audito įmonė išlaiko visišką ryšių su klientu kontrolę.

Tinklas gali veikti be geografinių apribojimų, todėl klientą galima perduoti kitai audito įmonei, jei klientas persikelia į kitą vietą ir pageidauja arti dirbančios audito įmonės. Tai gali būti ypač svarbu, jei jis persikelia už šalies ribų.

Tarptautiniu mastu diskutuojama etiniais klausimais, susijusiais su didelio masto tam tikrų apskaitos pareigų perleidimo audito įmonėms, įsikūrusioms kitose šalyse. Audito įmonėms kyla klausimų dėl kliento konfidencialumo ir atskleidimo masto. Tie patys klausimai taip pat susiję su bet kokiu konfidencialios kliento informacijos perdavimu už audito įmonės ribų. Dėl šių priežasčių partneriai, norintys perduoti kitoms audito įmonėms atlikti profesinį darbą, privalo turėti gerai apsvarstytų ir tinkamai dokumentuotų kriterijų ir procedūrų rinkinį.

Teikiant rekomendacijas visoms trim šalims svarbios aukštos kokybės paslaugos:

- rekomenduojančios audito įmonės santykiai su klientu gali pablogėti, jei kita audito įmonė suteiks prastą patarimą ar paslaugą;
- priimanti audito įmonė gali nesukurti ilgalaikių santykių su klientu, jei suteiks prastos kokybės paslaugą; ir, svarbiausia,
- klientas patiria nuostolį, jei patarimas profesiniu ar techniniu požiūriu yra blogas.

Vidutinio dydžio arba didelės audito įmonės gali pasiūlyti kitoms audito įmonėms susitarimą, pagal kurį atlygis būtų mokamas už kiekvieną paslaugą atskirai. Tai galėtų būti

galimybė pasinaudoti vidutinio dydžio audito įmonės specialistais, už kurių darbą greičiausiai bus mokama lengvatinėmis kainomis. Arba audito įmonė galėtų gauti prieigą prie darbuotojų mokymų programų. Tokiu atveju mažesnei audito įmonei nebereikėtų kurti savo mokymų paketų. Galima netgi siūlyti audito įmonės valdymo paslaugas. Pagalbinės paslaugos tikriausiai išsiplėstų iki profesinio darbo ir kitos rūšies šabloninių dokumentų rengimo. Ištirkite galimybes teikti tokias paslaugas, tada įvertinkite, ar toks variantas yra vertingas jūsų audito įmonei.

Visos tokios pagalbinės paslaugos turi būti kokybiškos. Tokias paslaugas teikianti įmonė prireikus turi pateikti greitą atsakymą. Kaina galėtų būti nustatoma remiantis minimaliu metiniu ar mėnesiniu atlygiu už pagrindines paslaugas ir papildomu atlygiu, nustatomu atsižvelgiant į naudojamas kitas paslaugas (pavyzdžiui, galimybė mažesnei audito įmonei siųsti daugelį darbuotojų į mokymų kursus).

Vis daugiau profesinių asociacijų formuoja tinklus. Esant tokiems aljansams kiekvienam bet kurios asociacijos nariui paprasčiau organizuoti tarptautinius darbuotojų perkėlimus arba jų stažuotes, taip pat gali būti lengviau perkelti žmones ir pasidalinti įgūdžiais dėl abipusio atskirų narių kvalifikacijos pripažinimo.

Įvertinkite į naudą, kurią gali suteikti profesinis tinklas. Jis gali užtikrinti svarbų ir nebrangų apsaugos lygį, kurio ypač reikia privačia praktika užsiimančiam auditoriui.

TBESV kodekso 290 skyriuje pateikta tinklo įmonės apibrėžtis. Audito įmonė yra tinklo dalis, jei ji yra didesnės struktūros, skirtos bendradarbiauti ir pasidalinti pelną ir išlaidas, dalis arba jei ji dalinasi bendra nuosavybe, kontrolės arba valdymo funkcijomis, laikosi bendrų kokybės kontrolės principų ir procedūrų, bendros verslo strategijos, naudojasi bendru prekės ženklu arba didele specialistų dalimi.

2.4.4. Valdymo stiprinimo tinklas

Trečias tinklų tipas apima audito įmonės valdymo informaciją. Paprasčiausiu atveju tai galėtų būti bendras tam tikrų paslaugų pirkimas, siekiant sutaupyti, kas būtų neįmanoma audito įmonėms perkant individualiai.

Jūsų audito įmonė gali prisijungti prie audito įmonių tinklo. Jų nariai dažnai dalijasi valdymo įžvalgomis, kad visos grupės audito įmonės galėtų pasinaudoti vieno kurio nors nario suformuota geriausia praktika. Arba, galbūt, jei dalinamasi išlaidomis, galima samdyti plačiai žinomus pranešėjus arba konsultantus, kurie padėtų spręsti visus dominančius specifinius valdymo klausimus.

Kai kurios iš šių grupių lyginamąją analizę atlieka su savo audito įmonės vidaus rezultatais arba su lyginamaisiais rodikliais, kitos kuria diskusijų grupes, kurias sudaro valdantieji partneriai, ir pan. Jos netgi gali pasidalinti tam tikrų specialių dalykų (tokių kaip darbo rezultatų vertinimo formos ar dokumentų šablonai) rengimo išlaidomis.

Taip dalinantis informacija patiriama išlaidų, bet jos gali būti mažesnės už išlaidas, kurias patirtų kiekviena audito įmonė individualiai.

Taigi, kokie yra geriausios praktikos standartai formuojant tinklų aljansus?

- sudarykite lanksčius susitarimus su aukštos kokybės paslaugų teikėjais;
- išsiderėkite keletą jums tinkamų dalykų, būtinų dirbant su klientais. Tai galėtų būti nemokama pirma konsultacija arba papildomo darbo, kurį atlieka paslaugų teikėjas, dalis;
- palaikykite ryšius su klientais, perduodamais kitoms organizacijoms, kad būtumėte tikri, jog kiekvienas klientas yra patenkintas gaunama paslauga. Atsiradus

problemoms, kaip galėdami anksčiau aptarkite tai su kitos paslaugos teikėjo vadovu. Pasakykite savo klientui, kad domėjotės jo problema. Jei nepastebite jokio pagerėjimo, apsvarstykite galimybę klientą perduoti kitam pasaugų teikėjui;

- būkite pasiruošęs pasiūlyti abipusį susitarimą audito įmonėms, kurios siunčia naujus ar būsimus klientus jūsų audito įmonei.

2.3. priede pateiktas kontrolinis tinklų aljanso kūrimo klausimynas.

2.4.5. Žinių tinklai

Ne visi tinklai yra formalūs. Dėl technologijų keičiasi mūsų bendravimo, informacijos gavimo ir dalinimosi ja būdai. Žinių tinklai – virtualūs arba kiti – suteikia galimybę kartu su tos pačios grupės atstovais spręsti problemas arba gauti eksperto patarimą. Žinių tinklai įgalina buhalterius suteikti vartotojams galimybę jungtis į tinklus, bendradarbiauti, dalintis gera praktika, atsakyti į klausimus ir spręsti problemas, tyrinėti ir daugiau, kartu su kitais profesionalais, tos pačios grupės atstovais, asociacijomis ir organizacijomis, pardavėjais, universitetuose tebesimokančiais buhalterijos studentais ir profesoriais, konsultantais ir profesijos lyderiais. Virtualiuose tinkluose geografinės ribos išnyksta, todėl galima susisiekti su bet kuo, bet kur ir be kada.

Socialinių tinklų svetainės yra geriausia vieta, kur galima rasti žinių ir asmenis, kuriems reikia žinių. Bendravimas internetu skirtinguose socialiniuose tinkluose gali būti toks pats patikimas, kaip ir bendravimas kitais tinklo kanalais, be to nebrangus, jį paprasta pasiekti ir jame nėra jokių formalumų. Tačiau tiek bendravimas internetu, tiek ir neprisijungus, teikia pridėtinės vertės.

Žinių tinklai gali būti:

- **diskusijų grupės**, kurios suteikia galimybę asmenims tarpusavyje diskutuoti įvairiomis temomis. Diskusijų grupės gali bendrauti internetu arba neprisijungusios prie jo;
- **bendradarbiavimo centrai**, kurie suteikia galimybę susijungti vienodų interesų turinčius asmenis ir organizacijas. Jie suteikia interaktyvią erdvę dalintis žiniomis ir patirtimi;
- „**LinkedIn**“ – tai socialinio tinklo svetainė, skirta profesionalams. Ribota prieiga siekiama stiprinti pasitikėjimą ir leisti profesionalams plėsti tinklą naudojantis turimais ryšiais. Tai profesionalams skirta internetinė erdvė, kurioje jie gali dalintis informacija, įžvalgomis ir nuomonėmis, taip pat bendruomenės klausti su verslu susijusių klausimų;
- „**Twitter**“ – tai socialinė internetinė ir tinklaraščių platforma, kurios vartotojai gali siųsti ir gauti tekstines žinutes, sudarytas iš simbolių, vadinamų plepalais. „Twitter“ skelbdami atnaujintą, naują arba kitokią informaciją galite reklamuoti savo audito įmonę. Jame galite atlikti rinkos tyrimus ir numatyti bei stebėti dabartines tendencijas. Jame galite bendradarbiauti su panašaus mąstymo specialistais, taip pat galite bendrauti ir su klientais;
- „**Facebook**“ yra pasaulyje didžiausia socialinių tinklų platforma. Vartotojai gali susikurti asmeninius profilius, pridėti kitus vartotojus kaip „draugus“ ir susirašinėti. Atsižvelgiant į paskyros nuostatas, vartotojai gali gauti automatinius pranešimus apie draugų veiklą. Taip pat vartotojai gali jungtis prie grupių, pavyzdžiui, pagal tai, kur dirba, iš kokio miesto yra kilę arba kitą ypatybę (-es), grupuoti savo draugus. „Facebook“ gali būti galinga asmeninių rekomendacijų

rinkodaros forma. Naudojant šį tinklą galima pasiekti reikiamą auditoriją ir paversti ją klientais.

Vis daugiau profesinių apskaitos organizacijų naudoja „Twitter“, „LinkedIn“ ir „Facebook“. Šių organizacijų nariams – tiek asmenims, tiek įmonėms – gali būti naudinga jungtis prie šių tinklų.

Naudojant žinių tinklus galima skelbti informaciją apie prekės ženklą, stiprinti pasitikėjimą, kurti profesionalų tinklus su tos pačios grupės atstovais ir reklamuoti savo audito įmonę bei paslaugas. 3-iajame modulyje išsamiau išanalizuotas socialinės žiniasklaidos naudojimo rinkodaroje klausimas.

2.5. Besivystanti audito įmonė ir nuolatinės peržiūros būtinybė

Laikui bėgant tikėtina, kad jūsų audito įmonė augs ir plėsis taip, kaip ir planavote. Daugiau darbuotojų, daugiau klientų ir galbūt daugiau partnerių keis jūsų audito įmonę ir, tikėtina, kultūrą. Paprastai ji keisis palaipsniui, nebent įvyks reikšmingas įvykis, toks kaip susijungimas ar kitos audito įmonės pirkimas.

Svarbu periodiškai įvertinti savo audito įmonę, kad pastebėtumėte pokyčių pobūdį ir laipsnį. Tai yra metinio partnerių susirinkimo tikslas: įvertinti audito įmonės paslaugas, įgūdžius, stiprybes ir silpnybes. Tik realistiškai įvertinę, kokia audito įmonė yra šiandien, galėsite ją plėsti nustatyta strategine kryptimi. Jei dėl tam tikrų sprendimų audito įmonė nukrypo nuo strateginio kelio, tada ją galima grąžinti atgal į tinkamą kelią arba pakoreguoti strategiją, kad ji atspindėtų naują kryptį.

Kartais pagrindinis audito įmonės personalas gali labai gerai atlikti šią peržiūrą. Jie pažįsta audito įmonę iš vidaus, yra kompetentingi verslo analitikai ir žino, su kokiais iššūkiais dabar susiduria profesija. Kitais atvejais (pvz., didesnėje audito įmonėje arba tokioje, kurioje yra reikšmingų nesutarimų) reikėtų išorinio vertintojo, kuris vadovautų susirinkimui arba diskusijai. Tarpininkas nepriklauso nuo įprastų sprendimų priėmėjų ir gali užtikrinti, kad diskusija išliktų aukšto lygio arba atitiktų politiką.

Siekiant sėkmės, pokyčių valdymas turi būti planuotas ir specifinės, iš anksto nustatytos krypties. 2.4. priedo 2.6. atvejo tyrime parodyta, kaip audito įmonė gali valdyti savo kryptį, organizuodama ir reorganizuodama savo struktūrą.

2.6. Išvados

Šiame modulyje aptarta:

- įvairūs audito įmonių tipai, kuriuos galite sukurti arba prie kurių galite prisijungti: bendrija, aljansas, tam tikro tipo bendrija arba audito įmonė;
- alternatyvūs sprendimų priėmimo audito įmonėse būdai, kad sprendimai būtų priimami skaidriai, veiksmingai ir pagal verslo standartus;
- struktūrų arba sprendimų priėmimo stilių, kurie plėtojasi audito įmonei augant ir plečiantis, būtinybė;
- tam tikri praktiniai kontroliniai klausimynai ir įrankiai.

Nuolat vertinkite, ar esate tinkamumas būti audito įmonės partneriu, t.y. savo sugebėjimą vadovauti, patarti, motyvuoti save ir kitus, ir sugebėjimus prisiimti atsakomybę ir darbo krūvį, siekiant savo verslo profesinės ir komercinės sėkmės.

Tai jaudinanti kelionė, reikalaujanti sunkaus darbo, susitelkimo ir įsipareigojimo.

2.7. Nuorodos, papildoma medžiaga ir TBF šaltiniai

Nuorodos ir papildoma medžiaga

AICPA Journal of Accountancy. *Practice Management, Practice Administration articles*. www.journalofaccountancy.com/Search/Results.aspx?Topic=PracticeManagement%7cPracticeAdministration
Hensley, Robin M. *LinkedIn Tips for CPAs*. Journal of Accountancy, March 2011. www.journalofaccountancy.com/Issues/2011/May/BuildABetterCareerPath.htm

HKICPA. *Family matters: Putting down roots*. *APLUS,* March 2010. http://app1.hkicpa.org.hk/APLUS/1003/p20-26.pdf

Irvine, Julia, *The entrepreneurship of sole practice.* Economia, June 2012. http://economia.icaew.com/People/The-entrepreneurship-of-sole-practice?utm_source=economianews&utm_medium=article&utm_content=headlines&utm_campaign=june28

Murray, Clare ir Foster, Susanne, *When you say 'I do*. Accountancy, January 2011, 79-80.

Myers, Randy. *Start Your Own Practice. Shape your own destiny and provide value to clients*, Journal of Accountancy, April 2006. www.journalofaccountancy.com/Issues/2006/Apr/StartYourOwnPractice.htm

Rosen, Hillel. *A model of efficiency.* CA Magazine, May 2008. www.camagazine.com/archives/print-edition/2008/oct/regulars/camagazine4341.aspx

Socialinio tinklo „Twitter" skiltis „Mažų verslo įmonių „Twitter". https://business.twitter.com/en/smallbiz_guide/?ref=tw-6-18-tw1

Wardell, Mark. *Launching a Public Practice,* CGA Magazine*,* September-October 2007. www.cga-canada.org/en-ca/AboutCGACanada/CGAMagazine/2007/Sep-Oct/Pages/ca_2007_09-10_bsin_expert.aspx

Wardell, Mark. *Finding a Partner.* CGA Magazine, January-February 2010. www.cga-canada.org/en-ca/AboutCGACanada/CGAMagazine/2010/Jan-Feb/Pages/ca_2010_01-02_bsin_expert.aspx

Young, Laurie. *All For One.* Accountancy, August 2008, 55-56.

TBF šaltiniai

Tarptautinių buhalterių etikos standartų valdyba (TBESV). Buhalterių profesionalų etikos kodekso vadovas. Niujorkas: TBF, 2012 m. www.ifac.org/publications-resources/2012-handbook-code-ethics-professional-accountants

TBF MVAĮ komiteto interneto svetainė: www.ifac.org/SMP, kuri apima *IFACnet* (daugumos buhalterių naudojamą paieškos sistemą, į kurią įeiti galima per ieškos lauką, esantį kiekvieno puslapio viršuje)

TBF, TBF MVAĮ trumpa apklausa: Gegužės – birželio rezultatai, 2012 m. liepa. www.ifac.org/publications-resources/ifac-smp-quick-poll-may-june-2012

TBF ir kitų organizacijos siūlomi audito įmonės valdymo šaltiniai ir įrankiai: www.ifac.org/about-ifac/small-and-medium-practices-committee/smp-resources-and-tools

Bendraukite su MVAĮ komitetu socialiniame tinkle „Twitter" @ IFAC_SMP ir Delicious @ifacsmpcommittee (naudodami dešinėje pusėje esančias žymas filtruokite pagal kiekvieną šio vadovo modulį)

MVAĮ / MVĮ diskusijų lenta: www.ifac.org/smp/sme-discussion-board (pateikite atsiliepimus apie šį vadovą ir diskutuokite vadovavimo audito įmonei klausimais, susijusiais su šio vadovo temomis)

Priedai

2.1. priedas. Kontrolinis galimų partnerių įvertinimo klausimynas

Jei planuojate įkurti naują bendriją, turite savęs paklausti:

- ☐ Kas bus mano partneris (-iai)? Ar jis privalo įgyti reikiamą kvalifikaciją, kad būtų mano partneriu (-iais)? Jei ne, kada jis bus pasiruošęs? *Ar mes suderinami?*
- ☐ Ar aptarėme visus mūsų tikslus ir siekius, kad galėtume suprasti vienas kito poreikius ir lūkesčius? *Ar mes suderinami?*
- ☐ Ar nustatėme, kokiais klausimais nuomonės labai skiriasi ir jas suderinome, kad pasiruoštume neišvengiamiems nesutarimams arba nuspręstume, kaip spręsime tas problemas? *Ar mes suderinami?*
- ☐ Ar dalinsime pelną po lygiai ar kokiu kitu pagrindu?
- ☐ Ar pradėsime nuo visiško nulio ir kursime savo klientų bazę?
- ☐ Ar tikimės, kad klientai „išeis“ paskui mus iš mūsų dabartinio darbdavio (-ių)?
- ☐ Ar pirksime audimo įmonės dalį, kad pradėtume savo audito įmonės darbą ir turėtume pinigų srautus?
- ☐ Kur dirbsime?
- ☐ Ar galime rasti tinkamą biurą už tinkamą kainą?
- ☐ Kokių darbuotojų reikės pradėjus veiklą?
- ☐ Kokių licencijų ir leidimų mums reikia: profesinė kvalifikacija ir narystė, savivaldybės išleisti teisės aktai ir t.t.?
- ☐ Kokių fizinių išteklių ir įrangos reikia: telefonų, faksų, el. pašto, internetinės svetainės, įrašų telefonų knygoje, pradinės reklamos apie audito įmonės atidarymą, raštinės reikmenų ir dokumentų blankų, biuro įrangos, apyvartinio kapitalo?
- ☐ Įsigyti profesinės civilinės atsakomybės draudimą. Įsigykite daugiau, nei manote, kad reikia!
- ☐ Kiek kiekvienas turime įnešti pinigų į audito įmonę? Kaip pirmaisiais mėnesiais padengime pragyvenimo išlaidas? Ar abu turime išteklių ar rezervų, vienodai finansuoti mūsų įsipareigojimus?
- ☐ Ar aš (mes) galiu sau tą leisti?

Jei planuojate prisijungti prie veikiančios bendrijos, turite savęs paklausti:

- ☐ Kas bus mano partneris (-iai)? *Ar mes suderinami?*
- ☐ Ar apibrėžėme ir aptarėme visus mūsų tikslus ir siekius, kad galėtume suprasti vienas kito poreikius ir lūkesčius? *Ar mes suderinami?*

- ☐ Ar nustatėme, kokiais klausimais nuomonės labai skiriasi ir jas suderinome, kad pasiruoštume neišvengiamiems nesutarimams arba nuspręstume, kaip spręsime tas problemas? *Ar mes suderinami?*
- ☐ Ar dalinsime pelną po lygiai ar kokiu kitu pagrindu?
- ☐ Koks partnerių amžius? Kokie yra kitų partnerių pensijų planai? Kokie yra išpirkimo susitarimai, kai partneris nusprendžia išeiti? Ar galiu savo lėšomis įvykdyti pradinį įsigijimą ir finansuoti galimą kito partnerio išėjimą? Ką aš turėsiu padengti papildomai (netikėtai), kad vykdyčiau savo įsipareigojimus?
- ☐ Kokių išsamaus patikrinimo turėsiu imtis prieš įsigydamas audito įmonės dalį? Kokių užtikrinimų reikia? Kokią apsaugą arba garantinį raštą turėtų suteikti dabartiniai partneriai?
- ☐ Patikrinkite audito įmonės profesinės civilinės atsakomybės draudimo sąlygas, pretenzijų, kurios galėjo būti pateiktos audito įmonei, istoriją.
- ☐ Ar dabartinis audito įmonės klientų profilis yra pakankamai geros kokybės?
- ☐ Kokį vaidmenį kiekvienas partneris vaidins naujoje audito įmonėje?
- ☐ Kokios kainos prašoma už audito įmonės dalį? Ką aš perku? Kokios grąžos aš galiu tikėtis iš audito įmonės? Ar aš galiu gyventi patogiai ir vis tiek vykdyti audito įmonės dalies įsigijimo susitarimus?
- ☐ Ar aš (mes) galiu sau tą leisti?

2.2. priedas. Klausimų, kuriuos reikia įtraukti į kontrolinį jungtinės veiklos sutarties arba dalininkų susitarimo klausimyną

Audito įmonės tikslas

- ☐ siūlomų paslaugų įvairovė;
- ☐ tikslinių klientų tipai;
- ☐ geografinė audito įmonės padėtis; ir
- ☐ biurų skaičius.

Nuosavybė ir dalinimasis pelnu

- ☐ aiškus susitarimas dėl grynojo turto procentinių dalių, kurios priklauso kiekvienam partneriui išsiskirstymo ar likvidavimo atveju;
- ☐ susitarimai dėl dalinimosi pelnu (gali būti vienodos arba skirtingos procentinės dalys, arba vienoda [XXXX] JAV dolerių suma, kurią kas mėnesį kiekvienas partneris gauna asmeninėms reikmėms, likutį dalinant iš anksto nustatytu būdu);
- ☐ nuosavybės ir dalinimosi pelnu principai ne visose partnerystėse yra vienodi.

Sprendimų priėmimo politika

- ☐ Ar sprendimai bus pagrįsti kiekvieno partnerio turima nuosavybės dalimi, ar kiekvienas partneris turės po vieną balsą?
- ☐ Ar bus leidžiamas balsavimas pagal įgaliojimą, jei partnerio nebus susirinkime?
- ☐ Kiek partnerių turi dalyvauti, kad susidarytų kvorumas?
- ☐ Ar pirmininkas turės lemiamą balsą, jei reikės?
- ☐ Kokie sprendimai turi būti priimami partnerių susirinkime?
- ☐ Kokie įgaliojimai suteikiami kiekvienam partneriui?
- ☐ Kiek partnerių turi pritarti, kad būtų priimtas sprendimas?
- ☐ Kaip dažnai bus rengiami partnerių susirinkimai?

Politika dėl pinigų asmeninėms reikmėms

- ☐ Būtinas bendras susitarimas dėl pelno, pavyzdžiui, ar jis turi būti išmokėtas iš karto, kai tik bus pakankamai pinigų, ar bus nuspręsta neskirstyti pelno. Galima nurodyti, kad tam tikras apskaitinio pelno procentas turėtų būti neskirstomas ir naudojamas apyvartiniam kapitalui didinti (pavyzdžiui, panašiai kaip išmokėjimo politikos, kurios gali laikytis biržinė įmonė, atveju). Dažniausiai tai yra ketinimų pareiškimas, tačiau ji turėtų formuoti audito įmonės požiūrį pinigus asmeninėms reikmėms.

Skolų politika

- ☐ Ar palūkanos mokamos už partnerių suteiktas paskolas? Joje gali būti nurodomi ketinami naudoti skolų finansavimo tipai arba šiek tiek apribojama didžiausia partnerių toleruojama skolos suma (pavyzdžiui, „Bendra paskolos, už kurią gaunamos

palūkanas, suma negali viršyti mėnesio pabaigoje klientų nesumokėto atlygio vertės“).

Nebuvimo darbe politika

☐ nebuvimo darbe dienų skaičius, kuris bus kaupiamas pagal kiekvieną partnerį, ir nebuvimo darbe planavimo ir naudojimo priemonės, ypač kalbant apie:

- kasmetines atostogas;
- nedarbingumą dėl ligos;
- profesinio tobulėjimo atostogas;
- asmenines priežastis;
- nemokamas atostogas;
- laisvas dienas, jei kai kurie partneriai dirba gerokai daugiau valandų per metus nei daugelis kitų;
- kūrybines atostogas arba ilgalaikes atostogas.

Draudimas

☐ Darykime prielaidą, kad audito įmonė apdraudusi biuro įrangą arba profesinę civilinę atsakomybę. Ši nuostata turėtų apimti, pavyzdžiui, ligos (nuostolių atlyginimo) draudimo liudijimą ir pagrindinių darbuotojų arba gyvybės draudimo liudijimus.

☐ Ar audito įmonė juos pasirašys už visus partnerius, ar kiekvienas galės pasirinkti?

☐ Ar draudimo įmokos bus priskirtos įprastoms audito įmonės veiklos išlaidoms, ar bus atimamos iš kiekvienam partneriui priskaičiuotų pinigų asmeninėms reikmėms?

Transporto priemonių politika

☐ ar audito įmonė bus partnerių automobilių savininkas ir valdytojas?

☐ ar išlaidos bus atimamos iš kiekvienos susijusio partnerio asmeninėms reikmėms skiriamų pinigų? Ar kiekvienas partneris turi sudaryti savo sutartis visiškai be audito įmonės kišimosi?

☐ Koks mokestis mokamas už tik audito įmonės reikalams naudojamą transporto priemonę?

Veiklos rezultatų politika

☐ Joje apibrėžiami pagrįsti lūkesčiai, kuriuos visi partneriai turi vienas kitam: pavyzdžiui, tikėtinas dirbtų, apmokestinamų valandų skaičius ar metinis atlygio biudžetas.

☐ Pagal tai nusprendžiama, kokių veiksmų bus imtasi, jei bendrijos veiklos rezultatai bus nepatenkinami.

☐ Gali prireikti nurodyti priimtinas audito įmonės pagalbos bendruomenei (nemokamo darbo) formas. Pavyzdžiui, leidžiama įprastomis darbo valandomis dalyvauti profesinėse sąjungose ar regioninės plėtros organizacijose, tačiau golfo lauke praleistas laikas, siekiant užmegzti ryšius su klientais, neturėtų būti laikomas

priimtinu. Tai gali būti sunku kontroliuoti didelėje bendrijoje, kurioje būtina įvykdyti daugybę skirtingų funkcijų. Tokiu atveju būtina parengti aiškų kiekvieno partnerio pareigybių aprašymą, pagal kurį galima būtų nustatyti skirtingus vaidmenis ir su jais susijusius laukiamus darbo rezultatus.

Įėjimo ir išėjimo politika

- ☐ Kaip nauji partneriai priimami?
- ☐ Kada reikia įspėti, jei partneris nori pasitraukti iš bendrijos?
- ☐ Kaip turi būti priimtas naujas partneris?
- ☐ Kas sprendžia, kokia procentinė audito įmonės dalis bus pasiūlyta naujam partneriui?
- ☐ Ar nauji partneriai iš karto turės visą pelno dalį, ar keletą metų bus taikoma kokia nors pakopinio įėjimo forma?
- ☐ Kaip bus vertinamas visos audito įmonės prestižas? Geriausia sukurti formulę arba taikyti kitą metodą, o tada priėmimo arba išėjimo metu įvedus kintamuosius nustatyti galutinę dalies kainą.
- ☐ Koks privalomas išėjimo į pensiją laikas?
- ☐ Kokios mokėjimo sąlygos įeinant ar išeinant? Ar esami partneriai suteikia pirkėjui finansavimą, jei taip, kokios sąlygos bus nustatytos?
- ☐ Kas atsitiks, jei partneris turės pasitraukti dėl netinkamai atliekamo darbo? Ar bus naudojama skirtinga schema negu įprastai? Kas, jei pasitraukimas bus dėl prastos sveikatos?
- ☐ Kaip ši problema keičiasi, jei išeinantis partneris (kartu su klientais), kad įkurtų naują audito įmonę? Kokios įtakos tai turės vertei?
- ☐ Ar audito įmonė pasirašiusi kryžminio draudimo liudijimus, skirtus apdrausti kiekvieno partnerio gyvybę? Kaip draudimo išmokos bus naudojamos?
- ☐ Kokie prekybos suvaržymai tinkami ir įvykdomi, kai partneris palieka audito įmonę?

Susitarime neaptartų klausimų sprendimas

- Kartais iškyla klausimų, dėl kurių nebuvo iš anksto susitarta ir kurie nebuvo įrašyti į jungtinės veiklos sutartį. Sutartyje turi būti numatytas įprastas šių klausimų sprendimo būdas (pavyzdžiui, kelių savaičių diskusija, kad būtų garantuota, jog problemos yra iškeltos, aptartos, apsvarstytos ir įformintos; gairės dėl partnerių, kurie turi laikytis tam tikro sprendimo, dalies). Konfliktų ar beviltiškų klausimų sprendimų metodologija (galbūt tam tikrame svarstymo etape įtraukti nepriklausomą pirmininką, kuris užtikrintų procedūrinį sąžiningumą ir darnią diskusija prieš priimant galutinį sprendimą).

Kiti klausimai pagal poreikį

- ☐ Pavyzdžiui, partnerio šeimos narių įdarbinimo politika.

2.3. priedas. Kontrolinis tinklų aljanso kūrimo klausimynas

Kokio tipo pagalbos jūs norite?

☐ Techninės. Pavyzdžiui, naujausios informacijos apie mokesčių arba apskaitos standartų pasikeitimus.

☐ Rekomendavimo. Pavyzdžiui, kad kas nors klientui suteiktų specifinį profesionalų patarimą, bet nepasisavintų kliento.

☐ Valdymo. Pavyzdžiui, patarimai apie jūsų audito įmonės organizavimą ir valdymą.

☐ Žinių. Rinkodaros įžvalgos, konkurentų analizė ir tendencijos pramonės sektoriuje.

☐ Įsigijimus vykdanti grupė. Pavyzdžiui, nuolaidos plačiai naudojamiems daiktams, tokiems kaip raštinės reikmenys.

☐ Specialistų pagalba. Pavyzdžiui, finansų planavimo tyrimų paslaugos ar visus leidimus turinčių specialistų pagalba.

Kokia tokios naudos jūsų audito įmonei vertė galėtų būti per metus?

☐ tiesiogiai sumažinama išlaidų;

☐ sutaupoma laiko;

☐ gaunama komforto, pasitikėjimo ir saugumo; ir

☐ tyrimams skiriama laiko.

Koks mokestis reikalaujamas už paketą?

☐ Pradinis.

☐ Nuolatinis.

☐ Ar nauda viršija išlaidas?

☐ Ar paslaugos teikėjas pakankamai susikoncentravęs į teikiamą paramą jums arba kitoms į jus panašioms audito įmonėms, ar tai jo šalutinė veikla?

☐ Ar jums naudinga, kad jus matytų kaip tokio prekės ženklo dalį? Ar tai galima bus panaudoti vykdant rinkodarą? Kokius prekės ženklus žino jūsų klientai? Kurie prekių ženklai labiausiai vertinami? Kurie mažiausiai?

☐ Ar būdami grupėje negalite arba jums yra draudžiama tokia toliau nurodyta veikla:

- atlikti tam tikrą darbą;
- prisiimti tam tikrus klientus; arba
- reklamuoti savo audito įmonę arba savo paslaugas.

☐ Ar galite pasikalbėti su esamais nariais apie jų pasitenkinimo lygį dėl toliau išvardintų dalykų?

- paslauga;

- piniginė vertė; ir
- žmonės, kuriantys ar teikiantys paslaugą.

2.4. priedas. atvejo tyrimai

2.1. Atvejo tyrimas

Šis atvejo tyrimas susijęs su 2-uoju moduliu („Audito įmonės modeliai ir tinklai“).

Diskutuodami apie savo naujos audito įmonės teisinę struktūrą Indira ir Viljamas nutarė, kad ateityje greičiausiai norės priimti daugiau partnerių. Todėl jie pasirinko tokią struktūrą, kurioje galės palyginti lengvai ir pigiai priimti naujus savininkus.

Kadangi jie nesteigia „dalis superkančios“ ar kitos rūšies audito įmonės, jiems iš pradžių nereikės kvalifikuotų apskaitos darbuotojų. Viljamas ir Indira turės pakankamai laiko tiek savo audito įmonės reklamai vykdyti, tiek ir darbams atlikti. Tikėtina, kad pirmųjų veiklos metų pabaigoje bus sudėtingiau išlaikyti tokį tempą, bet iki tol situacija bus valdoma. Tai reiškia, kad pirmaisiais metais jiems reikės administracijos darbuotojo. Profesionalių darbuotojų dar nereikės samdyti.

Jau dabar planuodami Viljamas ir Indira trokšta nustatyti pagrindines taisykles, kaip jie nori, kad audito įmonė plėtotųsi. Šitaip jie sukurs ilgalaikius principus, kuriuos galės paaiškinti klientams ir potencialiems darbuotojams. Tik tada jie galės įdarbinti asmenis, kurie visa tai supras ir priims.

Viljamas ir Indira apibendrina pagrindinius su darbuotojais susijusius principus taip:

- mūsų audito įmonėje žmonės yra svarbi sėkmės dalis. Mes visi kuriame naudą, kurią klientui teikia mūsų paslaugos. Savo darbuotojus įtraukiame į visą audito įmonės veiklą ir reguliariai informuojame apie planus, pažangą ir finansinės veiklos rezultatus. (Viljamas ir Indira sugaišo šiek tiek laiko, kol suderino savo požiūrį į šiuos pareiškimus. Viljamas norėjo pilnai atskleisti audito įmonės finansinius rezultatus visiems darbuotojams, bet Indira laikėsi šiek tiek kitokios nuomonės. Jie aptarė požiūrių skirtumus ir galiausiai priėmė „vidutinį“ požiūrį, pagal kurį bus atskleidžiami kai kurių faktinių rezultatų skaičiai, kitų – tik tendencijos, bet ne konkretūs skaičiai.);

- mes gerbiame savo darbuotojus. Mūsų darbo aplinkoje nėra jokios formos priekabiavimo ar diskriminacijos ir visada stengiamės užtikrinti, kad darbo aplinka būtų saugi ir patikima;

- tikimės, kad mūsų grupė dirbs sąžiningai, etiškai ir profesionaliai. Jei darbuotojui kyla nerimas dėl konkrečios situacijos, tai nedelsiant aptariama su vienu iš audito įmonės partnerių. Visas personalas prisiima pareigą išlaikyti informacijos konfidencialumą ir gerbti audito įmonės teisę tęsti paslaugų teikimą klientams. Visų darbuotojų prašoma laikytis šių veiklos standartų naudojant teisiškai įvykdomas ir tinkamas sutartis;

- bendradarbiaujame su savo grupe, kad suteiktume jiems tokią darbo aplinką, kuri atitiktų ir klientų poreikius (laiku teikiant aukštos kokybės paslaugas), ir mūsų darbuotojų poreikius. Mes norime sukurti darbo sąlygas, kurios atitiktų išskirtinius kiekvieno darbuotojo reikalavimus, nes taip galėsime tinkamai ir darniai spręsti šeimyninių įsipareigojimų, karjeros siekimo ir kasdienio darbo krūvio klausimus;

- mums svarbu tobulinti įgūdžius. Prie to prisidedame organizuodami vidinius mokymus ir išorinius kursus. Norime iš dalies arba visiškai finansuoti trumpalaikius arba kvalifikacijos kėlimo kursus, tačiau tiek, kiek tokie mokymai turės įtakos mūsų audito įmonei;

- mūsų atlyginimų politikoje numatyta skatinimo sistema, kuri taikoma atsižvelgiant į kiekvieno asmens vaidmenį įmonėje.

Indira ir Viljamas numato, kad šiais pareiškimais jie sukurs tokią audito įmonę, kuri bus trokštama darbo vieta, todėl darbuotojus jie galės rinktis iš geriausių kandidatų. Jie ketina išsiųsti šiuos pareiškimus visiems jų audito įmonei tinkantiems kandidatams.

2.2. Atvejo tyrimas

Šis atvejo tyrimas susijęs su 1-uoju ir 2-uoju moduliais ir apima savęs vertinimo, jungtinės veiklos sutarčių ir finansavimo susitarimų su naujais partneriais klausimus.

Audito įmonei pradėjus savo veiklą, Indira nutarė, kaip ji turėtų būti finansuojama ir norėjo pradžioje palikti daugiau nepaskirstyto pelno. Toks būdas užtikrintų, kad per gana trumpą laiką abiejų partnerių investicijos į audito įmonę išsilygins.

Dėl pernelyg anksti peržiūrėtos asmeninės ir profesinės situacijos, partneriams teko nueiti ilgą kelią, kol sukūrė savo paslaugų planą, į kurį įtraukė ir audito įmonės finansavimo elementus. Jie dokumentavo šiuos sutarimus, kuriais remdamiesi parengė jungtinės veiklos sutartį.

Per keletą metų audito įmonė smarkiai išaugo. Kaskart, kai į audito įmonę buvo įtraukiamas naujas partneris, Viljamas ir Indira taikė tokią savęs vertinimo metodiką, kurią išbandė ir patys. Šitaip esami partneriai tikėjosi užtikrinti, kad svarbiausi partnerių požiūriai sutampa, todėl audito įmonėje pavyko sukurti darnią partnerystę.

Pirmuosius naujus partnerius apklausė pagal tokį patį kontrolinį klausimyną (1-ojo modulio 1.1. priedas) ir ketinamą priimti partnerį pakvietė aptarti gautų rezultatų kartu su kai kuriais esamais partneriais. Šis būdas pradžioje veikė puikiai, bet vėliau, augant partnerių skaičiui, tapo vis labiau ir labiau gąsdinantis (ir todėl ne toks naudingas). Galiausiai audito įmonė nusprendė naudotis nepriklausomo konsultanto paslaugomis, kuris pasikalbėtų tiek su prisijungiančiu partneriu, tiek ir su esamais.

Kadangi audito įmonė nuolat augo, finansinių susitarimų dėl naujo partnerio priėmimo lankstumas mažėjo. Užuot leidę, kad įmonėje būtų nustatyti skirtingi nuosavybės lygiai arba išmokamos mažesnės sumas asmeninėms reikmėms, kad išsilygintų nuosavybė, esami partneriai sutarė naujiems partneriams suteikti finansavimą audito įmonės daliai įsigyti jiems palankiomis sąlygomis.

2.3. Atvejo tyrimas

Šis atvejo tyrimas susijęs su 2-ojo modulio 2.2. skyriumi („Kuris audito įmonės modelis jums tinka?“).

Viljamas ir Indira sutarė dėl tokių pareigų skyrimo ir sprendimų priėmimo būdų.

Viljamas prisiėmė pagrindinę atsakomybę dėl profesinių reikalų, susijusių su audito įmonės patarimais mokesčių klausimais. Indira 60 proc. laiko skirs auditui, likusią dalį – bendrai nedidelių klientų grupių apskaitai. Kiekvienas prisiims šiek tiek konsultavimo valdymo klausimais darbo. Kiekviena sutartis bus paskiriama vienam iš jų pagal darbo pobūdį, o ne pagal tai, kam konkretus klientas „priklauso“.

Indira prisiėmė administracijos ir kokybės kontrolės priežiūros pareigas. Viljamas skirs laiko audito įmonės paslaugų reklamai dabartiniams ir galimiems klientams.

Jie nusprendė, kad abu turės priimti sprendimus, ypač sprendimus, susijusius su naujo kliento priėmimu arba naujo vidinio proceso įdiegimu. Jie tikisi, kad audito įmonės veiklos pradžioje toks susitarimas užtikrins bendradarbiavimą, tačiau kiekvienas sutiko, kad tais atvejais, kai vienas turės tvirtą nuomonę apie tam tikrą klausimą, o kitas dvejos, jie pasikliaus vienas kito rekomendacijomis. Todėl ne tokių svarbių sprendimų priėmimo partneriai neatidėlios be priežasties ir jie nesukels trinties tarp partnerių. Jie sutarė, kad priėmus sprendimą, abu jo laikysis ir imsis visų priemonių jį įgyvendinti.

Šie pasižadėjimai buvo pridėti prie jungtinės veiklos sutarties.

2.4. Atvejo tyrimas

Šis atvejo tyrimas susijęs su 2-ojo modulio 2.3.5. skyriumi.

Viljamas ir Indira gerbia vienas kito darbą ir įsipareigojimus audito įmonei. Jie mano, kad iš pradžių geriau būtų pelną dalintis po lygiai, bet taip pat nori sudaryti tokį ilgalaikį susitarimą, pagal kurį dauguma partnerių gautų atlygį atsižvelgiant į jų aiškų indėlį į audito įmonę. Trumpai tariant, jie nori nuo šiandien laikytis požiūrio, kuri tiks ir didesnei partnerių grupei ateityje. Audito įmonės veiklos pradžioje jie nusprendė pelną paskirstyti taip:

- pagrindiniai apskaitos principai surašyti ir aptarti, kad abu partneriai žinotų, kaip bus skaičiuojamas pelnas;
- Viljamui per pirmus dvejus metus mokamos palūkanos (dėl didesnio pradinio jo įnašo į audito įmonę) bus laikomos audito įmonės išlaidomis ir išmokamos prieš pelno apskaičiavimą;
- 80 proc. pelno bus po lygiai padalinti tarp Viljamas ir Indiros;
- likę 10 proc. pelno bus paskirstyti proporcingai pagal valandų skaičių, kurį kiekvienas sugaišo tiesiogiai dirbdamas su klientu, ir valandų skaičių, kurį sugaišo prisiimtoms valdymo pareigoms įvykdyti. Taip už valdymo pareigas atlyginama tokiu pačiu principu kaip ir už valandas, per kurias uždirbamas atlygis;
- likę 10 proc. pelno bus paskirstyti proporcingai kiekvieno partnerio asmeniškai uždirbtam atlygiui (atėmus nurašytas sumas ir beviltiškas skolas);
- pagal dividendų (pinigų asmeninėms reikmėms) mokėjimo politiką kiekvienam partneriui kiekvieną mėnesį bus mokama nustatyta suma (planuojama, kad tai bus maždaug pusė siekiamo metinio pelno). Kitos vienkartinės išmokos bus mokomos kas ketvirtį atsižvelgiant į audito įmonės turimą grynųjų pinigų sumą.

Šis susitarimas pirmuosius dvejus audito įmonės gyvavimo metus galios kaip bandomasis variantas, vėliau bus peržiūrėtas. Tai įrašyta jungtinės veiklos sutartyje.

Pastaba: šis metodas pateikiamas vien tam, kad parodytų vieną iš daugelio pelno paskirstymo naujoje, mažai savininkų turinčioje, audito įmonėje būdų. Jis NETURĖTŲ būti laikomas geriausiu susitarimų dėl dalinimosi pelnu variantu. Kiekvienos audito įmonės partneriai turi nustatyti dalinimosi pelnu ir pinigų asmeninėms reikmėms išmokėjimo politiką remdamiesi išskirtinėmis savo audito įmonės aplinkybėmis.

Po keleto metų Viljamas ir Indira tapo daug didesnės bendrijos dalimi. Jų pradinis pelno paskirstymo metodas sėkmingai veikė ilgą laiką. Dabar audito įmonė turi pilną etatą dirbantį vadovaujantį partnerį, kuris neuždirba atlygio už profesines paslaugas. Taip pat įmonė turi generalinį direktorių, kuris tvarko kasdienius audito įmonės reikalus. Todėl dauguma partnerių beveik visą savo laiką skiria profesiniam darbui, už kurį uždirba atlygį.

Vienas partneris įgijo žmogaus, gebančio pritraukti naujus klientus, reputaciją. Paprastai tai stambūs klientai, galintys už valandą ir už metus mokėti atlygį, kuris didesnis už vidutinį. Šis partneris pradėjo manyti, kad jam nėra tinkamai atlyginama už jo įtaką audito įmonės augimui ir pelnui. Pradėta kalbėti apie bendrijos skilimą. Kiti partneriai sutinka, kad per paskutinius penkis metus jis prisidėjo gerokai daugiau prie audito įmonės augimo ir pelningumo.

Per kelis partnerių susirinkimus partneriai nutarė pakeisti pelno paskirstymo formulę:

- nuo ateinančių finansinių metų pradžios 60 proc. (anksčiau 80 proc.) pelno partneriai pasidalins lygiomis dalimis;
- 20 proc. pelno bus paskirstoma proporcingai naujų klientų, kuriuos pritraukė kiekvienas partneris, atlygiui, mokėtam pirmaisiais metais;
- likusios sumos lieka kaip buvę.

Šie pokyčiai buvo išdėstyti raštu kaip sprendimų priėmimo proceso dalis. Partneriai, kurie nepritraukia naujų klientų, gaus mažesnę bendro pelno dalį. Jie su tuo sutinka, nes jiems naudinga, kad bendra pelno suma augtų greičiau dėl prisiimtų naujų klientų. Partneris, kuris manė gaunąs per mažą atlygį, vis tiek mano, kad jis galėtų uždirbti daugiau, jei atsiskirtų nuo audito įmonės. Tačiau jam atrodo, kad reikėtų suburti didelę kvalifikuotų buhalterių grupę, kuri atliktų darbą pagal klientų poreikius.

Indira ir Viljamas džiaugiasi tokiu rezultatu: jie žino, kad partneriai turi žvelgti plačiau nei jų tiesioginės pareigos ir vertinti bendrą naudą audito įmonei. Jiems padarė įspūdį, kad išsiplėtusi partnerių grupė teigiamai išsprendė šį klausimą ir kad visi partneriai buvo pasiruošę bendradarbiauti, siekiant geriausio sprendimo.

2.5. Atvejo tyrimas

Šis atvejo tyrimas susijęs su 2-ojo modulio 2.4.2. skyriumi („Rekomendacijų tinklas“).

Per pirmus dvejus metus Viljamas ir Indira nusprendė teikti tik įprastas apskaitos tvarkymo ir ataskaitų rengimo, konsultavimo mokesčių klausimais ir deklaravimo paslaugas, taip pat auditą mažiems ir vidutinio dydžio klientams. Jie taip pat siūlo konsultavimo valdymo klausimais paslaugas, tokias kaip pagalba įmonės finansų kontrolieriui. Turėdami tokį paslaugų paketą jie gali palaikyti nuolatinį ir artimą ryšį su pagrindiniais klientais ir nustatyti, kokių papildomų paslaugų šiems stambiems klientams reikia.

Jie ištyrė savo audito nepriklausomumą ir nutarė sukurti specializuoto audito nišą vietinėms valdžios institucijoms ir ne pelno siekiančioms įmonėms. Dėl to mažinamas kito buhalterinio darbo, kurio jie turėtų atsisakyti, kiekis, nes tokioms organizacijoms paprastai reikia tik užtikrinimo ir peržiūros. Jie supranta, kad dėl tokio požiūrio jiems gali tekti sumažinti audito įmonės apimtis ir nemažai keliauti už savo regiono ribų, kai reikės audituoti plačiai pasklidusias organizacijas.

Jie nusprendė imtis kitų darbų užmegzdami tvirtus ryšius su vienu ar dviem profesionaliais papildomų paslaugų tiekėjais, pavyzdžiui, audito, kurių audito įmonė nusprendė nesiimti, turto valdymo, bankroto ir reorganizacijos bei finansinio tarpininkavimo paslaugų.

Pagal kiekvieną šių paslaugų Viljamas ir Indira sudarė patikimų paslaugų teikėjų sąrašą, kad jie galėtų pasiūlyti klientui galimybę rinktis iš aukščiausios kokybės audito įmonių. Dėl to Viljamas ir Indira bent kartą per pusmetį susitikdavo su kitomis audito įmonėmis, kad galėtų sekti personalo pokyčius ir žinotų kiekvieno kliento situaciją. Jie užsitikrino, kad klientai leistų abiems audito įmonėms aptarinėti konfidencialią informaciją, susijusią su kliento reikalais. Viljamas ir Indira nujaučia, kad tokie stiprūs ryšiai tarp tinklo narių padrąsins kitas audito įmonės rekomenduoti klientus, kuriems reikia apskaitos paslaugų, jų audito įmonei, tačiau, tai nėra pagrindinis susitarimų dėl klientų perdavimo tęstinumo reikalavimas.

Po kiekvieno tokio tinklo narių susitikimo, per kurį atliekama peržiūra, būtina užsirašyti pastabas ir jas įsegti į atitinkamo kliento bylą.

Po keleto metų audito įmonė nusprendė teikti naujas paslaugas – įmonių gelbėjimo, bankroto administravimo ir reorganizavimo paslaugas. Partneriai mano, kad šiam darbui

reikalingų įgūdžių jie įgijo teikdami įvairias verslo konsultavimo ir vidaus finansų kontrolieriaus paslaugas.

Išrinktas partneris, kuris turi gauti reikiamus leidimus. Manoma, kad tai užtruks metus, per kuriuos tokio partnerio numatyto uždirbti atlygio lygis bus sumažintas perpus ir kai kurie jo klientai perduoti kitiems audito įmonės buhalteriams.

Visi bendrijos nariai parengė verslo planą naujai paslaugai teikti. Plane įvertinta įtaka pelningumui ir pinigų srautams per ateinančius trejus metus. Tikimasi, kad trumpalaikis pelno sumažėjimas bus padengtas per ateinančius dvejus metus nuo naujos paslaugos pristatymo. Audito įmonė jau perspėjo pagrindines ją rekomenduojančias įmones apie savo planus, ypač vietinius bankus.

Įdiegusi naują paslaugą, audito įmonė nebegalės perleisti šio tipo darbų ankstesniems ją rekomenduojamiems partneriams. Abi audito įmonės sėkmingai dirbo kartu, todėl tarp jų išlieka geri profesiniai santykiai.

2.6. Atvejo tyrimas

Šis atvejo tyrimas susijęs su 2-ojo modulio 2.5. skyriumi („Besivystanti audito įmonė ir nuolatinės priežiūros būtinybė“).

Audito įmonėms plečiantis ir sudėtingėjant jų struktūrai, jos paprastai turi nuspręsti, kaip jos teiks savo profesines paslaugas. Kadangi profesines paslaugas teikiantys darbuotojai sudaro apie 80 proc. visų audito įmonės darbuotojų, reorganizavus profesines paslaugas teikiančių darbuotojų grupes neišvengiamai teks keisti ir organizacijos struktūrą, kad jie galėtų atlikti savo darbą.

Indira ir Viljamas nuolat analizuoja savo audito įmonės struktūrą. Laikui bėgant ji kito.

Kai audito įmonė pradėjo savo veiklą, struktūrą sudarė tik dvi grupės: Viljamo vadovaujama grupė teikė bendras buhalterines ir konsultacijų paslaugas, Indiros grupė koncentravosi į audito paslaugas. Iš pradžių tokia paprasta struktūra buvo tinkama gana nedidelei klientų bazei.

Pagal poreikį kiekviena grupė pasipildydavo naujais darbuotojais: audito darbuotojai buvo įtraukiami į Indiros grupė, o visi kiti apskaitos specialistai – į Viljamo. Jei Indirai reikėdavo ne audito darbuotojų, kreipdavosi į Viljamą.

Po keleto metų Indira ir Viljamas įgijo daugiau klientų, kuriems teikia buhalterinės apskaitos tvarkymo ir konsultavimo mokesčių klausimais paslaugas. Be to Indira įgijo ir naujų audito klientų. Augant darbuotojų skaičiui, Indirai vis dažniau buvo sunku prašyti Viljamo darbuotojų, o prašymų skaičius taip išaugo, kad gerokai sumažino Viljamo produktyvų laiką. Abu partneriai sutarė, kad kiekvienas turi turėti pakankamą žmonių grupę, kurios atliktų kiekvieno administracijos vadovo paskirtus darbus. Taip pat abu sutarė, kad jei viena grupė turės pernelyg daug darbo, kita grupė jai padės.

Dar po keleto metų Viljamas ir Indira priėmė naują partnerį. Jam reikėjo perduoti keletą klientų (daugiausia iš Indiros), kad Indira galėtų skirti daugiau dėmesio valdyti savo audito grupę. Viljamas ir naujasis partneris užsiėmė bendrais mokesčių ir konsultavimo darbais. Kiekvienos grupės personalas buvo pergrupuotas, kad kiekviena grupė turėtų pakankamai darbuotojų atlikti „savo“ partnerio darbą.

Audito įmonei pradėjus teikti finansų planavimo (turto valdymo) paslaugą, reikėjo vėl persvarstyti struktūrą ir personalą. Paslauga buvo labai populiari ir pelninga, todėl darbuotojų skaičius sparčiai augo. Finansų planavimo grupė buvo suformuota kaip savarankiška grupė ir negalėjo padėti kitoms grupėms susidarius darbo pertekliui. Taip pat ji negalėjo prašyti apskaitos ar audito grupės pagalbos, kai jos pačios darbo krūvis tapdavo pernelyg didelis.

Partneriai nusprendė, kad kas du metus būtina atlikti organizacijos peržiūrą. Kartais reikėdavo didelės reorganizacijos, o kitais pakakdavo tik nedidelių pakeitimų.

3 MODULIS:

Jūsų audito įmonės kūrimas ir plėtra

Turinys

3.1. Įžanga....4
3.2. Jūsų audito įmonės verslo plano kūrimas....4
3.2.1. Bendri paprasto verslo plano bruožai....4
3.2.2. SSGG analizė....5
3.2.3. Organizacijos schema....5
3.3. Plėtros reikalavimų vertinimas ir plėtros strategijos kūrimas....8
3.3.1. Plėtros nauda ir tvarumas....8
3.3.2. Ar audito įmonė turi plėstis? Jei taip, kiek?....10
3.3.3. Vidinės plėtros strategijos....12
3.3.4. Išorinės plėtros strategijos....16
3.4. Strategijos, kaip įvykdyti didėjančius priežiūros reikalavimus ir įveikti konkurenciją....22
3.4.1. Didėjantys priežiūros reikalavimai....22
3.4.2. Didėjanti konkurencija....23
3.4.3. Kaip įveikti spaudimą, susijusį su kainos nustatymu....24
3.5. Jūsų audito įmonės kultūros kūrimas....25
3.5.1. Kultūros, kurioje dirbama našiai, kūrimas....25
3.5.2. Santykių su klientais valdymo sistemos....26
3.6. Tikslinių klientų ir naujų paslaugų galimybių nustatymas....27
3.6.1. Verslo konsultavimo paslaugos....29
3.7. Prekės ženklo kūrimas, rinkodara ir reklama....33
3.7.1. Prekės ženklo kūrimas....33
3.7.2. Rinkodara ir reklama....34
3.7.3. Socialinės žiniasklaidos rinkodara....37
3.8. Jūsų plano įgyvendinimas....38
3.8.1. Įgyvendinimo svarba....38
3.8.2. Kaip įgyvendinti savo planą....38
3.9. Finansų valdymas....40
3.9.1. Pajėgumų biudžetas....40
3.9.2. Finansinis biudžetas....41
3.9.3. Pinigų srautų prognozė....42
3.10. Išvados....44
3.11. Nuorodos, papildoma medžiaga ir TBF šaltiniai....44
Priedai....46
3.1. priedas. Santykių su klientais valdymo veiksmų planas....46

3.2. priedas. atvejo tyrimai 46
3.3. priedas. Bendra pelno (nuostolių) ataskaita – biudžetas 50
3.4. priedas. Balansas – biudžetas 52
3.5. priedas. Bendrųjų pajamų analizės lentelė 53

3.1. Įžanga

Šiame modulyje apžvelgiamas jūsų audito įmonės planavimo ir kūrimo procesas, prisimenant kai kurias 1-ojo ir 2-ojo modulių temas. Tačiau čia daugiau gilinamasi į tokius klausimus kaip plėtros strategijos rengimas, vis didėjančių priežiūros, konkurencijos, rinkodaros ir kainodaros reikalavimų laikymasis, taip pat ir tai, kaip padidinti „kultūros“ lygį audito įmonėje. Modulio pabaigoje aptarti finansų valdymo aspektai.

3.2. Jūsų audito įmonės verslo plano kūrimas

Verslo plano svarba buvo aiškinama 1-ajame modulyje. Šiame skyriuje priminsime pagrindinius punktus.

Verslo plano koncepcija yra paprasta. Jo esmę sudaro trys pagrindiniai elementai:

a) Kur audito įmonė dabar?

b) Kokia jos veiklos kryptis?

c) Kaip ji to pasieks?

Svarbiausia yra b) dalis. Atsakymas į šį klausimą apima pagrindinius audito įmonės tikslus. Jo svarbos nereikėtų pervertinti. Jei nežinote, kur einate, nežinosite, ar einate teisingu keliu. Privalomas verslo planavimo proceso žingsnis yra aiškiai nustatyti ir apibrėžti jūsų audito įmonės veiklos kryptį ir kokia ji bus, kai pasieks numatytą rezultatą.

Tada turite nutarti, kaip atsakysite į c) klausimą ir nustatyti strategiją, kurią naudosite savo tikslams pasiekti.

Jūsų verslo planas turi atsakyti į šiuos tris klausimus. Jei neatsako, tai iš tikrųjų nėra planas, ir greičiausiai nebus veiksmingas.

3.2.1. Bendri paprasto verslo plano bruožai

Savo verslo plane turite nustatyti tikslus, pagrindines strategijas ir sėkmės rodiklius, kad galėtumėte stiprinti ir plėsti savo audito įmonę ir didinti paslaugų įvairovę.

- **Santrauka.** Ją parašykite paskutinę. Tai tik vienas ar du puslapiai, apimantys esminius dalykus.
- **Įmonės apibūdinimas.** Teisinė forma, istorija, veiklos pradžios planai ir santrauka „kur audito įmonė yra dabar“.
- **Pagrindiniai tikslai.** Aprašykite pagrindinius audito įmonės tikslus, t.y. aiškiai nurodykite „kur audito įmonė eina“.
- **Paslaugų apibūdinimas.** Apibūdinkite savo siūlomas paslaugas. Koncentruokitės į naudą klientams ir kaip galite patenkinti jų poreikius.
- **Rinkos analizė.** Turite žinoti savo rinką, klientų poreikius, kur jie yra ir kaip juos pasiekti.
- **Strategija ir įgyvendinimas,** Būkite konkretūs. Nurodykite vadovų pareigas, įvykdymo datas ir biudžetus. Įsitikinkite, ar galite nustatyti, ko buvo pasiekta.
- **Vadovų grupė.** Apibūdinkite organizaciją ir pagrindinius vadovų grupės narius. Įtraukite organizacijos schemą, kurioje nurodykite pagrindines veiklos sritis.

- **Finansinė analizė.** Būtinai įtraukite (mažiausiai) planuojamą pelną arba nuostolį ir pinigų srautų lenteles.

3.2.2. SSGG analizė

Rengiat verslo planą vienas iš veiksmingiausių įrankių yra SSGG analizė. SSGG – tai stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės. Galimybės ir grėsmės yra išoriniai audito įmonės veiksniai, t.y. susiję su aplinka, kurioje ji veikia, o stiprybės ir silpnybės – vidiniai audito įmonės veiksniai. Siekiant pritaikyti tokią analizę savo audito įmonėje, būtina šiuos žodžius apsvarstyti ir apie juos pasikalbėti. Paprastai analizė padeda nustatyti strategijas ir veiksmus, kurių audito įmonė turi imtis, norėdama pasiekti savo tikslų.

Audito įmonė turi reguliariai apsvarstyti naujas galimybes ir sukurti strategijas, kad galėtų jomis pasinaudoti. Taip pat svarbu reguliariai nustatyti grėsmes ir sukurti strategijas, kurios sumažintų jų įtaką arba padėtų jų išvengti.

Stiprybės

Visapusiškas stiprybių supratimas yra itin svarbus, nes tik tokiu atveju žinosite šias savybes ir galėsite jomis remtis. Paprastai stiprybės atskleidžia teigiamas audito įmonės, kaip darbo vietos, savybes ir tai, ką jai geriausiai sekasi daryti.

Nuolat stebėkite, kad audito įmonės stipriosios pusės išliktų tokios, kokios yra.

Silpnybės (arba tobulintinos sritys)

Tai tokios sritys, kuriose nepasiekiate gerų rezultatų ir kuriose jums reikia pasistengti. Jei nieko nedarysite, šios silpnybės gali sukelti daugybę rūpesčių. Itin svarbu nustatyti ir suprasti šias problemas bei sukurti planus, kaip jas išspręsti ir pagerinti tokios srities rezultatus. Atvira diskusija su savo grupe yra naudingas būdas nustatyti šias sritis. Grupės nariai dažnai pasiūlo būdų, kaip sumažinti arba įveikti silpnybes.

Galimybės

Čia jau darosi įdomiau! Galimybės – tai nepaprastai didelis neišnaudotas potencialas tiesiai prieš jūsų akis. Galimybės yra tai, kas „galėtų būti“. Norėdami judėti pirmyn, turite suprasti, kokių galimybių turite, tada sukurti tinkamiausias strategijas ir veiksmus, kaip geriausiai jomis pasinaudoti.

Galimybės yra energijos šaltinis. Jos sukelia entuziazmą ir jaudulį, audito įmonei žengiant į naujas sritis.

Grėsmės

Labai svarbu suprasti jūsų audito įmonės tykančias grėsmes. Tai tokios problemos, kurios gali ją sunaikinti. Gali būti neįmanoma visiškai išvengti grėsmių, bet įmanoma nustatyti alternatyvias strategijas ir jau dabar sukurti planus įveikti netikėtumus.

3.2.3. Organizacijos schema

Organizacijos schema – tai struktūra ir sistema, kuria remiantis galima veiksmingai valdyti audito įmonę. Joje nustatytos pagrindinės audito įmonės veiklos sritys, todėl, ją tinkamai pritaikius, galima aiškiai paskirstyti pareigas. Vėliau nurodoma atskaitomybė, kuri turi didelės įtakos tam, ar audito įmonė pasieks savo tikslų, ar ne. Idealiu atveju, organizacijos schemoje turėtų atsispindėti veiklos grupių struktūra, pavyzdžiui, ar grupės veikia izoliuotai? Arba, ar grupės nariai priklauso daugiau nei vienai grupei?

Pagrindinės organizacijos schemos funkcinės sritys

Pagrindinės organizacijos schemos funkcinės sritys gali būti išskaidomos į smulkesnes dalis, pagal kurias galima paskirstyti atsakomybę tarp visų lygių ir nustatyti konkrečias strategijas. Šios sritys yra:

- rinkodara;
- veiklos padaliniai (administracija);
- finansai;
- žmogiškieji ištekliai;
- technologijos; ir
- ateities planavimas.

Rinkodara:

- išorės;
- reklama ir rėmimas;
- tinklų kūrimas ir renginiai;
- internetinė svetainė ir rekomendacijos;
- netiesioginė rinkodara;
- vidaus;
- esamų klientų naudojamų paslaugų apimčių didinimas;
- naujų paslaugų siūlymas esamiems klientams;
- įkainių didinimas.

Veikla:

- atitiktis;
- auditas;
- mokesčiai;
- finansinė atskaitomybė;
- pensijų planavimas;
- gerovės kūrimas (finansų planavimas);
- specializuotos paslaugos;
- verslo vertinimas;

- išsamus patikrinimas;
- ataskaitos vadovams;
- verslo konsultacijos;
- verslo perdavimo planavimas;
- biuro administravimas.

Finansai:

- mėnesinės finansinės ataskaitos;
- biudžetas ir pinigų srautų prognozės;
- pajamos, tenkančios visos darbo dienos ekvivalentui;
- pajėgumų skaičiavimas;
- atitikties reikalavimai;
- gautinos sumos;
- mokėtinos sumos;
- darbo užmokestis;
- banko sąskaitos ir finansavimo susitarimai;
- draudimo reikalavimai;
- įranga ir ištekliai.

Žmogiškieji ištekliai:

- kompetencija ir mokymai;
- kultūra;
- dabar ir ateityje būtinų darbuotojų skaičius ir kokybė;
- profesinė sveikata ir saugumas;
- kova su diskriminacija;
- seksualinis priekabiavimas ir patyčios darbo vietoje;
- saugumas ir procedūros nelaimės atveju.

Technologijos:

- audito įmonės strategija dėl technologijų;
- dabar ir ateityje būtinų technologijų kiekis ir rūšys.

Ateities planavimas:

- verslo planas;
- rinkodaros planas;
- veiklos planas;
- SSGG analizė.

Tai yra pagrindinės organizacijos schemos sritys. Nuo jūsų audito įmonės dydžio priklausys, kurias įtrauksite ir kokius išteklius galėsite joms skirti. Didesnės audito įmonės galės apimti visas sritis, o mažesnės pasirinks tas, kurios, jų manymu, yra svarbiausios pagal situaciją.

Nustačius pagrindines audito įmonės sritis, gali būti skirstomos pareigos ir atsakomybė. Paskirsčius, kiekvienas asmuo tampa atsakingas už savo tikslų įgyvendinimą ir gauna teisę savo srityje, už kurią jis atsako, kurti sistemas ir procedūras.

Organizacijos schema yra viena iš svarbiausių audito įmonės struktūrų. Turint visiškai funkcionuojančią organizacinę schemą, kurioje aiškiai nurodyti funkciniai atskaitomybės santykiai ir tikslai, galima užtikrinti audito įmonės plėtrą ir pasiekti verslo plane numatytų tikslų. 3.2. priedo 3.1. atvejo tyrime parodyta, kaip kurti organizacijos schemą.

3.3. Plėtros reikalavimų vertinimas ir plėtros strategijos kūrimas

Norėdami nustatyti plėtros reikalavimus, turite peržiūrėti verslo planą ir apmąstyti savo audito įmonės tikslus. Plane turėtų būti aiškiai nurodyti audito įmonės augimo tikslai ir planuojamas atlygis bei pelnas.

Svarbu pažymėti, kad dėmesys turi būti skiriamas *pelningai* plėtrai, o ne tiesiog vien tik plėtrai. Daugybė audito įmonių patenka į spąstus, siekdamos įsigyti naujų įmonių ir įgyvendinti plėtros tikslus, net jei tokios įmonės nėra pelningos! Iš tikrųjų taip audito įmonė pakenks sau ir savo finansiniam stabilumui. Sunku nurodyti priežastį, kodėl mažosios ar vidutinės audito įmonės turėtų didinti atlygį, kuris nėra pelningas.

Galimi tam tikri atvejai, kai „viliojančios prekės“ strategijos yra tinkamos, bet jos turi derėti su bendra rinkodaros ir kainodaros strategija. Tai išsamiau paaiškinta 3.7. skyriuje.

3.3.1. Plėtros nauda ir tvarumas

Keletas priežasčių, kodėl norėsite plėsti audito įmonę:

- padidinti galimybes pritraukti ir aptarnauti klientus;
- pakeisti „natūraliai nubyrėjusius“ arba veiklą nutraukusius klientus;
- išlaikyti darbuotojus, audito įmonei didinant darbų įvairovę;
- padidinti investicijų į ilgalaikį turtą, tokį kaip nuoma arba technologijos, grąžą;
- sukurti įvairesnę darbo vietą; ir
- taikytis į daugumą, siekiant neviršyti numatytų pastoviųjų išlaidų ir gauti numatytą pelną.

Plečiantis įmonei natūraliai atsinaujina atlygio bazė ir pašalinami dalykai, kuriems neturite jokios įtakos. Dėl to bus lengviau valdyti išteklius ir spręsti pajėgumo problemas, kurios turi įtakos audito įmonės pelningumui.

Atlygis gali būti padidintas daugelyje sričių:

- pritraukus naujų klientų;
- esamiems klientams naudojant vis daugiau jūsų paslaugų;
- pradėjus teikti naujas paslaugas; ir
- padidinus įkainius.

3.1. lentelė. Atlygio lygio augimas

Metinis atlygio augimas	Įtaka
iki 5 %	Kompensuoja infliaciją ir užtikrina nedidelį natūralaus augimo lygį.
nuo 5 iki 10 %	Nuolatinis, reikšmingas atlygio didėjimas.
nuo 10 iki 15 %	Galite pritrūkti darbuotojų. Jūsų audito įmonėje darbas turi būti itin gerai organizuotas. Esant tokiam augimo lygiui gali kilti problemų dėl likvidumo.
daugiau kaip 15 %	Aukštas augimo lygis gali sukelti įvairiausių problemų ir sunkumų. Mažai tikėtina, kad jis bus pastovus ilgą laikotarpį.

3.1. lentelė reikėtų naudotis kaip vadovu ir priemone, nustatyti tikėtiną įtaką. Surašytos pastabos tinka ilgesniam laikotarpiui, kai audito įmonės laikosi nuoseklios plėtros strategijos. Plėtros lygis, kuris turi būti vertinamas atsižvelgiant į dabartinę ekonominę jūsų aplinkos situaciją, įvairiuos ekonominiuose regionuose ir besivystančiose šalyse yra skirtingas.

Esminė pastaba: kuo didesnio plėtros lygio siekiate, tuo didesni finansavimo, likvidumo ir audito įmonės valdymo sunkumai laukia. Paslaptis yra siekti tokio plėtros lygio, kurį audito įmonė gali kontroliuoti ir kuris yra nuoseklus.

Vienas iš naudingų rodiklių būtų nuoseklios plėtros rodiklis (NPR). Bendrais žodžiais, bet kurių verslo įmonių, taip pat ir audito įmonių, plėtrą riboja nuosavo kapitalo įmonėje dydis. Kuo daugiau nuosavo kapitalo įmonė turi, tuo daugiau galimybių plėstis ji turi. Tačiau, jei įmonė plečiasi pernelyg greitai, jai gali nepakakti turimo kapitalo tokiai plėtrai užtikrinti. Jei įmonė plečiasi pernelyg lėtai, gali pasireikšti stagnacija. NPR parodo, kaip greitai įmonė galėtų plėstis naudodama viduje sukurtą turtą, tačiau neišleisdama papildomų skolos arba nuosavybės vertybinių popierių. NPR gali būti naudojamas kaip lyginamasis rodiklis sprendžiant, ar įmonės plėtros tempas yra priimtinas. Įmonė, kurios nuoseklios plėtros rodiklis yra nedidelis, tačiau kuri turi daugybę plėtros galimybių, tokią plėtrą turėtų skatinti išorinėmis finansavimo priemonėmis, dėl kurių sumažėtų pelnas ir kurios turėtų neigiamos įtakos įmonės finansams. Įmonės plėtra yra savotiška dilema, nes plečiantis įmonei reikia turėti daugiau apyvartinio kapitalo.

NPR, kurį taiko audito įmonė, yra rodiklis, kuriuo remdamasi audito įmonė gali didinti kapitalą (grynąjį turtą) naudodama tik didėjantį nepaskirstytą pelną, kuriuo finansuotų tokią plėtrą. Jei plėtrai finansuoti nepakanka šios sumos, įmonei gali tekti įgyti papildomą finansavimą iš išorės šaltinių.

NPR skaičiavimo etapai ir formulė:

1 etapas. Apskaičiuoti nuosavo kapitalo grąžos rodiklį (NKGR)

- Skaičiuojant NKGR įmonės grynąjį pelną daliname iš nuosavo kapitalo sumos. Pavyzdžiui, nuosavo kapitalo suma yra 1 000 000 JAV dolerių, grynasis pelnas – 200 000 JAV dolerių, todėl NKGR bus lygus 20 % (1 000 000 / 200 000 JAV dolerių x 100) arba 0,2.

2 etapas. Apskaičiuoti dividendų išmokėjimo koeficientą (DIK).

- Nustatykite įmonės grynojo pelno, išmokamo dividendais, procentą. Remdamiesi pirmiau pateiktu pavyzdžiu nustatome, kad jeigu iš 200 000 JAV dolerių buvo išmokėta 80 000 JAV dolerių, o 120 000 JAV dolerių investuota į įmonę, DIK bus 40 % (80 000 / 200 000 JAV dolerių x 100) arba 0,4.

3 etapas. Apskaičiuoti nuoseklios plėtros rodiklį (NPR).

- Apskaičiuojama pagal šią formulę: NPR x (1 – DIK). Todėl remiantis pirmiau pateiktais pavyzdžiais galima apskaičiuoti:

  0,2 x (1 – 0,4) = 0,12. NPR yra lygus 12 %.

3.3.2. Ar audito įmonė turi plėstis? Jei taip, kiek?

Kol kas diskutavome apie plėtros svarbą jūsų verslo planui. Tačiau jūsų audito įmonė turi apsvarstyti praktinius dalykus, tokius kaip:

- fiziniai dabartinės vietos apribojimai, tokie kaip biuro erdvė, darbuotojų automobilių stovėjimo aikštelė ir pan.;
- infrakstruktūriniai reikalavimai, tokie kaip technologijos, biuro poreikiai ir pan.;
- biudžete numatytos lėšos finansuoti rinkodarą, reklamą ir rėmimą;
- naujų darbuotojų, kol jie pradės uždirbti atlygį ir taps produktyviais, išlaidų finansavimas;
- įtaka lūžio taškui.

Taip pat jums svarbu apsvarstyti savo padėtį atsižvelgiant į dabartinius arba netolimos ateities ekonominius ir aplinkos veiksnius. Tam tikru metu plėtra gali būti netinkama.

Dar keletas priežasčių, kodėl nenorėsite plėstis:

- dabar veikiate visu pajėgumu;
- plėtra neatitinka jūsų audito įmonės tikslų;
- plėtra gali neigiamai paveikti jūsų tikslus dėl pusiausvyros tarp darbo ir asmeninio gyvenimo;
- nenorite daugiau streso, susijusio su plėtra;
- dabartinis atlygis ir pelningumas yra stabilūs ir jus tenkina;
- praktikuojančiam asmeniui nerūpi audito įmonės ateitis arba jos būsima vertė;

- nerimas, kad dėl plėtros praktikuojantis asmuo turės skirti mažiau laiko ilgamečiams audito įmonės klientams, kurie buvo ištikimi audito įmonei;
- dėl fizinių apribojimų ir praktinių suvaržymų, tokių kaip biuro dydis, audito įmonė negali plėstis ir kontroliuoti tokį procesą, o alternatyvų nėra;
- audito įmonė ką tik perėjo sparčios plėtros procesą ir dabar norėtų sutvirtėti ir susitvarkyti; ir
- praktikuojančio asmens amžius ar sveikata.

Labai nedaugelio audito įmonių plėtros procesas yra pastovus ir nuoseklus. Paprastai įmonės pradeda sparčiai plėstis, tada plėtra kuriam laikui sulėtėja, bet vėliau procesas atsinaujina. Taip pat įprasta, kad tokių metu kai kurių audito įmonių atlygis sumažėja. Turite nepamiršti tokios tikimybės ir jos pasekmių.

Dar keletas klausimų, kuriuos turite apsvarstyti, norėdami išspręsti plėtros problemas:

- Kas parašyta audito įmonės verslo plane?
- Kokia dabartinių išteklių pajėgumo situacija?
- Ar gali audito įmonė plėstis neprarasdama kokybės?
- Ar audito įmonė turi pakankamai darbuotojų kontroliuoti plėtrą?
- Ar dėl plėtros audito įmonė patobulės ir padidins savo vertę?
- Jei audito įmonė planuoja plėstis, tai kiek?

Atsakę į šiuos klausimus galėsite spręsti šias tris pagrindines problemas:

- Ar plėtra yra viena iš bendros audito įmonės strategijos dalių?
- Ar audito įmonė tinkamai pasirengusi plėtrai?
- Koks yra optimalios plėtros tikslas?

Kurdami savo plėtros planus apsvarstykite visus šiuos klausimus. Plėtra vien dėl plėtros neturi prasmės. Turite suprasti, kodėl plečiatės, ar jūsų audito įmonė gali kontroliuoti plėtrą ir ar dėl plėtros padidės jūsų audito įmonės vertė.

Nusprendę, kad plėtra tikrai yra jūsų strategijos dalis, įsitikinkite, kad audito įmonė pajėgi tą padaryti.

Kruopščiai apsvarstykite šį sakinį: *ištekliais turi būti pasirūpinta iš anksto, dar neprasidėjus plėtrai, o ne kaip reakcija į ją.* Pernelyg dažnai audito įmonės pradeda plėstis, o tik tada paskubomis ieško tam reikalingų išteklių. Geriausias veiksmingos plėtros būdas yra nustatyti, kokių išteklių plečiantis jums reikės, ir tada pasirūpinti jais. Žinoma, tam reikės apsvarstyti biudžetą, kad galėtumėte finansuoti tokį savo sprendimą. Tačiau taip sumažinsite riziką, kad nepavyks tinkamai kontroliuoti plėtrą, ir galėsite išnaudoti geriausiomis galimybėmis pasiekti sėkmę.

Nutarę plėstis, turite atsakyti į kitą klausimą – kaip ją įgyvendinsite?

Bendrai kalbant, yra du plėtros tipai. Vienas – organizuota plėtra, kai plečiamasi didinant atlygį ir nekeičiant esamos struktūros. Kitas tipas būtų plėtra vykdant įsigijimus, kuri, kaip

galima suprasti iš pavadinimo, reiškia plėtrą susijungiant, įsigyjant ar vykdant veiklą, kurios audito įmonė nevykdo.

Šie du plėtros tipai turi nemažai variantų, kurie aptarti toliau.

3.3.3. Vidinės plėtros strategijos

Pirmas organiškos plėtros tipas yra vidinė plėtra. Iš esmės vidinė plėtra vykdoma didinant atlygį, gaunamą iš esamų klientų. TBF MVAĮ trumpa apklausa (2012 m.) atskleidė, kad antras svarbiausias MVAĮ plėtrą skatinantis veiksnys yra papildomos pajamos, uždirbamos iš esamų klientų.

Tai galima pasiekti trimis pagrindiniais būdais:

- didinant teikiamų paslaugų apimtis jau esamiems klientams;
- pristatant naujas paslaugas esamiems klientams; arba
- didinant audito įmonės įkainius arba pradedant taikyti verte pagrįstą kainos nustatymo modelį.

3.3.3a. Paslaugų apimties didinimas esamiems klientams

Tai yra pagrindinis, nors dažnai pervertinamas, plėtros skatinimo metodas. Esminis klausimas yra: „Ar visi mūsų klientai gauna visas mūsų paslaugas?“. Jei ne, galite pasinaudoti neišnaudota galimybe.

Parengiamieji darbai

Norėdami teikti daugiau paslaugų esamiems klientams, pirmiausia turite suprasti, kurie klientai ir kurias paslaugas šiuo metu naudoja. Žr. 3.2. lentelę.

3.2. lentelė. Kaip nustatyti, kurie klientai kurias paslaugas naudoja

Žingsnis	Veiksmas	Įvykdyta
1	Lentelės viršuje išvardinkite visas teikiamas paslaugas.	
2	Lentelės šone, nuo viršaus iki apačios, išvardinkite visus esamus klientus.	
3	Prie kiekvienos paslaugos pažymėkite, kurie klientai kokią paslaugą naudoja.	
4	Nurodykite tai prie kiekvieno kliento (arba klientų segmento).	
5	Baigę, peržiūrėkite visą lentelę.	
6	„Nepažymėti“ klientai – tai galimybė parduoti papildomas paslaugas.	
7	Parinkite šiems klientams tinkamą rinkodaros strategiją, kartu nurodykite, kokių veiksmų imsitės, ir jų terminus.	
8	Įgyvendinkite planą.	

Jūsų klientai jau žino jus, mėgsta ir pasitiki. Jei jiems patiko praeityje gautos paslaugos, jie noriai priims jūsų pasiūlymus gauti papildomas paslaugas.

Siūlykite tik klientams naudingas paslaugas. Protingai pasirinkę, pristatykite papildomą paslaugą klientui taip, kad jis suprastų jos naudą. Ir jei iki šiol paslaugas teikėte tiksliai, profesionaliai ir laiku, yra didelė tikimybė, kad jie pasirinks ir daugiau jūsų paslaugų.

Susitelkę į esamus klientus, jūs stiprinate su jais palaikomus santykius. Tai didina tikimybę, kad jie rekomenduos jus kitiems, nes dabar tokie klientai taps jūsų ir jūsų audito įmonės propaguotojais.

3.3.3b. Naujų paslaugų pristatymas esamiems klientams

Tai kitas sėkmingas plėtros skatinimo metodas. Pagrindinis klausimas yra: „Kokias kitas paslaugas audito įmonė gali pasiūlyti savo klientams?“

Vėlgi, pagrindinė sėkmės priežastis yra tvirti santykiai, kuriuos užmezgėte su klientais. Jei dirbant su jūsų audito įmone patirtis buvo teigiama, tada labai tikėtina, kad klientus sudomins ir naujos jūsų siūlomos paslaugos.

Tiesą sakant, esami klientai yra ne tik tikėtini kandidatai, bet ir pirmas tikslinis segmentas, kuriam pristatote naujas paslaugas. Tą lemia jūsų užmegzti tvirti santykiai. Tikėtina, kad iš jų sulauksite sąžiningų atsiliepimų apie naują paslaugą ir, jei reikės, patarimų dėl gerinimo. Tada jiems bus smalsu, ar įtraukėte jų pasiūlymus į galutinį paslaugų paketą.

Parengiamieji darbai

Kai kurioms audito įmonėms sunku įvesti naujas paslaugas, nes jos nenusiteikusios mokytis ir diegti naujas idėjas. Bet tai nebūtinai turi būti sunku. Vienas iš geriausių būdų nustatyti naują paslaugą yra jūsų ir jūsų grupės „informacijos ir žinių auditas“. Dauguma praktikuojančių asmenų ir darbuotojų turi nemažai užslėptų žinių ir patirties, kuriomis naudojasi tik paraginus. Dabar tinkamas laikas jas atskleisti.

Imkitės šių veiksmų:

- susėskite su kiekvienu grupės nariu ir pasistenkite sužinoti viską, ką jie žino ir kokios patirties įgiję tiek versle, tiek gyvenime. Kartu įvertinkite, kaip tai galėtumėte panaudoti siūlydami naują paslaugą;
- aptarkite kitas paslaugų sritis, kurios gali būti įdomios jums ir jūsų grupei. Pavyzdžiui, tai gali būti apskaitos paslaugos, biudžetai ir pinigų srautai (jei to nedarote dabar), verslo perdavimo planavimas, verslo konsultacijos, verslo vertinimas, su frančize susiję klausimai, išsamus patikrinimas, verslo atstovų kuravimas, darbo užmokesčio skaičiavimas, skolų valdymas ir surinkimas, finansų planavimas arba finansinis tarpininkavimas;
- nustatę dominančias sritis, nustatykite ir kokių žinių trūksta, t.y. dabartinį žinių lygį palyginkite su žinių, kurių, jūsų nuomone, reikės teikti naujai paslaugai, lygiu;
- organizuokite papildomus mokymus, jei jų reikia;
- nuspręskite, kokią naują paslaugą teiksite;
- nuspręskite, kokį kainos nustatymo modelį taikysite;
- nuspręskite, kokių papildomų rinkodaros veiksmų reikia, norint reklamuoti tokią paslaugą;
- parenkite reikalingą medžiagą, sutartis ir bet kokią būtiną informaciją;
- aptarkite naują siūlomą paslaugą su vienu ar dviem klientais, su kuriais sieja tvirčiausi santykiai ir kurie remia jūsų pastangas diegti naujas paslaugas;
- susitikite su šiais klientais ir atlikite bandyminį paslaugos teikimą;

- paprašykite atsiliepimų ir atlikite bet kokius būtinus pakeitimus;
- peržiūrėkite visą esamų klientų sąrašą;
- nustatykite klientus ar klientų segmentą, kuriems siūlysite naują paslaugą;
- parinkite šiems klientams tinkamą rinkodaros strategiją, kartu nurodykite, kokių veiksmų imsitės, ir jų terminus;
- įgyvendinkite planą.

3.3.3c. Audito įmonės įkainių didinimas arba kainos nustatymo remiantis verte modelis

Paprasčiausias būdas plėstis yra audito įmonės įkainių didinimas. Nors gal tai paprasta apskaičiuoti, bet gali būti sunku įgyvendinti. Turite kruopščiai įvertinti klientų lūkesčius ir įsitikinti, kad jie gaus didesnę vertę už didesnę kainą.

Įkainių didinimas

Įprastas įkainių didinimas atsveria bent jau metinį infliacijos lygį. Audito įmonės, siekiančios padidinti įkainius virš infliacijos lygio, turi būti pasiruošusios pagrįsti savo sprendimą klientams.

Dažniausiai ekonominiu sunkmečiu labai sunku net šiek tiek padidinti įkainį, ypač jei dėl to klientai nepajunta, kad vertės padidėjo.

Todėl aptarkite su darbuotojais, kokias papildomą vertę teikiančias paslaugas galite įtraukti į savo įprastų paslaugų sąrašą, kad klientai manytų, jog jie ir toliau gauna paslaugas, kurių vertė atitinka kainą.

Taip pat gali būti naudinga nustatyti skirtingus įkainius už skirtingų tipų paslaugas ir gaunamą vertę. Jei to dar nedarėte, nustatykite skirtingus jūsų ir jūsų darbuotojų atliekamų darbų tipus. Nutarkite, ar būtų tinkama nustatyti skirtingus įkainius už šiuos skirtingų tipų darbus. Svarstant šį klausimą paprastai tampa aišku, kurioms darbų sritims galėtų būti taikomi skirtingi įkainiai.

Avialinijos tai vykdo jau labai seniai. Jos turi pirmąją, verslo ir ekonominę klases. Kiekvienoje klasėje teikiamas skirtingo lygio paslaugos, kurių kainos gerokai skiriasi. Tačiau visi keleiviai nuvyksta į tą pačią vietą. Skirtumą lemia kelionės metu gaunamų paslaugų lygis.

Panašus mąstymas tinka ir jūsų audito įmonei. Kai kurie jūsų klientai norės ir mokės už pirmos klasės lygio paslaugas. Kitiems tiks ekonominis variantas. Svarbiausia yra tai, kad turite galimybę lanksčiai mąstyti ir kūrybiškai teikti paslaugas. Galite teikti tokio lygio paslaugas, kokio jūsų klientai nori ir vertina. Skirtingi įkainiai gali būti tinkami tokio lygio paslaugoms, kokias teikia jūsų audito įmonė.

Apsvarstykite galimybę taikytį kainos nustatymo remiantis verte modelį

Audito įmonės, norinčios padidinti pajamas ir našumą, turėtų nustatyti tokią kainodaros strategiją, kuri padėtų įgyvendinto tokus tikslus. Tradiciniai įkainiai, nustatomi atsižvelgiant į laiką, ne visada apima vertę. Pradėję taikyti verte pagrįstą įkainojimo strategiją galėsite padidinti pajamas ir sustiprinti santykius su klientais.

Klientai nori iš anksto žinoti, kiek kainuos ir kokią naudą teiks paslauga. Niekas nemėgsta siurprizų. Profesiniai santykiai gali pablogėti, jei klientas sužino, kad jų buhalteris savo darbo laiką skaičiuoja minutės tikslumu ir kad jis pradedamas skaičiuoti vos tik jis pakelia telefono ragelį. Tai dažniausiai nepadeda užmegzti pasitikėjimu pagrįstų santykių.

Profesionalūs buhalteriai turėtų vengti tokių kainos nustatymo modelių, dėl kurių mažėja jų teikiamų paslaugų paklausa ir vertė.

Daugelis audito įmonių naudoja tam tikros rūšies laiko nustatymo ir sąskaitų išrašymo programas, kad galėtų fiksuoti dirbtą laiką ir pairtas išlaidas. Taip pat daugybė įmonių tokiomis programomis išrašo sąskaitas, todėl gali nustatyti kainą atsižvelgiant į laiką ir pridėti maržą. Tradicinių buhalterijose naudojamų sistemų problema – jos neapima išankstinių žinių ir klientų valdymo ir įtraukimo sistemų kainos.

Pagal tradicinį modelį, kai kaina nustatoma remiantis paslaugai teikti skirtu laiku, atsižvelgiama į paslaugą, išlaidas, kainą ir klientą, tačiau labai retai į vertę. Pagal verte pagrįstą kainos nustatymo metodą atsižvelgiama į klientą, vertę, kainą, išlaidas ir paslaugą.

Kainos nustatymas remiantis verte yra tinkamiausias tais atvejais, kai prekės arba paslaugos parduodamos remiantis emocijomis (mada), nišinėse rinkose, esant nepritekliui, parduodant būtinus priedus, specializuotas arba užsakytas prekes arba paslaugas. Šis metodas tampa standartiniu daugelio JAV pripažintų buhalterių profesionalų praktikoje taikomu modeliu (Baker, 2009)

Kainos nustatymo remiantis verte modelis pagrįstas kliento, o ne buhalterio, suvokiama nauda. Jis pradedamas taikyti prieš tai, kai pradedama vykdyti užduotis. Pagal jį pardavimo kaina nustatoma atsižvelgiant į kliento suvokiamą vertę, o ne faktiškas paslaugos išlaidas, rinkos arba konkurentų kainą. Pagal tokį modelį pripažįstama, kad klientas vaidina svarbiausią vaidmenį nustatant vertę.

Audito įmonė, derėdamasi su klientu, turėtų žinoti, kokios yra pagrindinių paslaugų teikimo išlaidos, papildomos išlaidos ir pelno marža. Pirmiausia reikėtų nustatyti, kokios bus išlaidos tik pradėjus teikti paslaugą.

Antras žingsnis, kuris yra labai sunkus, būtų nustatyti vertę ir ją išreikšti piniginiais vienetais. Atsispirti padėtų keletas paprastų klausimų klientams, kad jie pamąstytų apie paslaugos teikiamą vertę. Subtilūs, tačiau naudos teikiantys, klausimai klientui suteiks galimybę suprasti, kokios naudos jis gaus iš tokios paslaugos. Galima būtų aiškiau apibrėžti ir suprasti dalykus, kurie neduoda ramybės klientui, įgyti bendrą supratimą apie klientui itin svarbius dalykus ir diskusiją sutelkti į sprendimų priėmimą, o ne kainos nustatymą.

Labai svarbu suprasti, kad kiekvienos užduoties vertė bus nevienoda. Kartais tai lems paslaugos teikimo sparta ir veiksmingumas, kartais – paslaugos kokybės lygis, o kitais atvejais – pažangus sprendimas. Kiekvienos užduoties kaina turi būti nustatoma atsižvelgiant į jos vertę lemiančius veiksnius. Tik diskutuodama su klientu audito įmonė galės nustatyti tokius vertę lemiančius veiksnius. Įgiję bendrą supratimą apie užduoties tikslą, kliento problemas ir vizijas, galėsite kainą nustatyti remdamiesi verte, kurią klientui teikia sprendimas, o ne mechaniškai, remdamiesi kliento apmokamomis valandomis. Per pokalbį su klientu taip pat galite nustatyti, kokių papildomų paslaugų jam reikėtų.

Kadangi jūs siekiate padidinti pajamas, gal norėsite padidinti našumą ir atlygį. Apmąstykite savo pagrindinį pasiūlymą, patarimą ir sprendimą. Kaip šį patarimą arba sprendimą galėtumėte pritaikyti kitiems klientams?

- **Nustatykite klientą**, kurio verslas išsiplėtė, tačiau su kuriuo santykiai nepakito.
- **Organizuokite susitikimą** ir palaikykite pokalbį. Jei su klientu nuolat nebendravote, paskambinkite pasiteirauti, kaip sekasi. Pirmojo susitikimo tikslas yra išklausyti ir užduoti klausimus, o ne parduoti paslaugą.

- **Paklauskite, ar klientas yra patenkintas.** Paprašykite atsiliepimo apie jūsų audito įmonės teikiamas paslaugas. Klauskite klausimų, kuriais parodysite, kad siekiate suprasti verslą, ilgalaikius tikslus ir iššūkius. Turėkite su savimi lyginamųjų kliento pramonės sektoriaus rodiklių ir juos pateikite.

- **Užbaikite susitikimą.** Susitikimo pabaigoje padėkite klientui suprasti, kaip išsprendus problemą arba atsakius į klausimą galima būtų padėti jų verslui. Nepamirškite, kad kainos nustatymas atsižvelgiantį į vertę yra pagrįstas kliento suvokiama verte, kurią jam teikia jūsų paslauga.

Tada turėtumėte ištirti galimybes savo paslaugas įkainoti ir pritaikyti atsižvelgiantį į kliento suvokiamą vertę.

Kiti panašūs atlygio nustatymo modeliai apima metinį atlygį už atliktą užduotį, kaip ir atlygio avanso sutarties atveju. Be pasiūlymo nustatyti užduoties, kuri bus atliekama, apimtį gali būti teikiamas pasiūlymas dėl pagalbos kompiuterizuotos apskaitos klausimais, neriboto skambučių ir el. laiškų skaičiaus, geresnės prieigos, verslo planavimo susitikimų kas ketvirtį arba kas pusmetį, sąskaitų išrašymo kiekvieną mėnesį. Viso to esmė yra teikti į klientą orientuotus apskaitos ir verslo sprendimus.

Sugrupuokite paslaugas

Kitas būdas veiksmingai padidinti audito įmonės įkainį yra paslaugų grupavimas. Atskirų paslaugų įkainis klientui išrašomoje sąskaitoje nėra nurodomas, todėl galima didinti įkainius visai paslaugų grupei. Taip gali būti paprasčiau pristatyti klientui padidėjusius įkainius ir suteikti įvairesnių paslaugų už didesnį atlygį.

Padidinkite padengimo koeficientą

Nors tai ir nėra tiesioginis įkainių didinimas, dar vienas būdas padidinti pelną, kartu ir skatinti plėtrą, yra audito įmonės padengimo koeficiento didinimas. Iš esmės tai reiškia sumažinti nurašomas sumas.

Geriausias būdas tai pasiekti yra audito įmonės našumo valdymo gerinimas, tačiau šiame modulyje toks klausimas nenagrinėjamas. Tačiau, jei trumpai, būtina kiekvieną savaitę organizuoti našumo susitikimus su darbuotojais ir tikrinti darbo procesus biure bei spręsti svarbias problemas, kai tik jos iškyla. Bet kokios su klientu susijusios problemos gali būti analizuojamos reguliariai ir laiku. Taip galima greitai nustatyti problemos priežastis ir jas pašalinti, prarandant mažiau kiekvienam darbui skirto laiko. Kartu visoje audito įmonėje gerinami darbų procesai, efektyviau užbaigiami darbai ir išrašomos sąskaitos. Todėl didėja ne tik kiekvienam atliekamam darbui tenkanti pelno dalis, bet ir visos audito įmonės pelningumas.

3.3.4. Išorinės plėtros strategijos

Išorinė plėtra tai naujų klientų pritraukimas. Atlikus TBF MVAĮ trumpą apklausą (2012 m.) nustatyta, kad naujų klientų pritraukimas yra svarbiausias veiksnys, lemiantis būsimą MVAĮ plėtrą. Galima įgyvendinti nemažai strategijų, siekiant pritraukti naujus klientus. Toliau išvardintos populiariausios. Visos strategijos buvo išbandytos ir patikrintos, o kai kurios pagrindinės strategijos aptartos išsamiau. 3.2. priedo 3.2. atvejo tyrime parodyta, kaip audito įmonė galėtų parengti plėtros planą.

Geriausias rezultatas pasiekiamas kartu naudojant keletą strategijų. Tai sustiprins rinkodaros pastangas ir greičiausiai atkreips visų dėmesį jūsų audito įmonę.

Dauguma rinkoje veikiančių įmonių jau turi savo buhalterį. Daugeliu atveju tai reiškia, kad norėdami plėsti savo audito įmonę, turėsite pritraukti klientus, kurių nepasiekia kitos audito įmonės. Norėdami tai padaryti, turėsite pasiūlyti *įtikinamą priežastį keisti*.

Išorinės plėtros strategijos profesines paslaugas teikiančioms audito įmonėms yra:

- reklama;
- seminarai;
- parama;
- naujienlaiškiai (el. paštu ir (arba) įprastu paštu);
- viešieji ryšiai, straipsnių rašymas ir skiltys;
- renginiai, klientų priėmimai, kokteilių vakarėliai;
- telefonų knyga ir sąrašai perspektyvių klientų duomenų bazės;
- reklama telefonu;
- audito įmonės reklama naudojant rinkodaros medžiagą;
- reklaminių lankstinukų siuntimas;
- skrajučių platinimas į pašto dėžutes;
- internetinės svetainės, nuorodos ir paieškos sistemų optimizavimas; ir
- grupės nariai: skatinimas rekomenduoti.

Kitos plėtros strategijos yra:

- tinklų kūrimas;
- rekomendacijos; ir
- įsigijimas ir susijungimas.

Kiekviena iš išvardintų strategijų turi būti įvertinta atsižvelgiant į jūsų šalies įstatymus ar profesijai taikomus teisės aktus.

Tinklų kūrimas ir rekomendacijos aptartos 2-ajame modulyje. Konsolidavimo, susijungimo ir įsigijimo galimybės išanalizuotos 8-ajame modulyje.

3.3.4a. Reklama

Reklama yra vienas iš galingiausių būdų išgarsinti savo vardą rinkoje ir paskleisti informaciją apie save. Bet saugokitės: ten ankšta!

Laikykitės kelių pagrindinių taisyklių, kad gautumėte didžiausią naudą iš reklamos:

- **tikslinė grupė.** Turite nustatyti tikslinę grupę ar rinkos segmentą, kuriam skiriate reklamą. Bendro pobūdžio reklama netinka, turite būti konkretūs;
- **kliento poreikiai.** Turite nustatyti, kokius kliento poreikius ar norus jūsų paslaugos tenkins;
- **nauda klientui.** Turite itin aiškiai nuspręsti, kaip jūsų paslaugos teiks naudą klientui. Turite atsižvelgti į tai, kas juos domina – kas jiems iš to?

- **išskirtinė nauda.** Geriau koncentruotis į vieną išskirtinę naudą nei stengtis aprėpti plačiai, nes tai sumenkina poveikį ir skleidžia klaidinančią žinutę;
- **patikimumas ir nuoširdumas.** Reklama turi skleisti tiesą ir informuoti apie profesionalo patikimumą ir nuoširdumą. Venkite audringų, perdėtų ir nepagrįstų pareiškimų;
- **antraštė.** Ji turi patraukti skaitytojo dėmesį ir paskatinti skaityti toliau;
- **skatinti veiksmą.** Ji turėtų skatinti veikti, kai skaitytojui liepiama imtis veiksmo – skambinti, apsilankyti arba patikrinti jūsų internetinę svetainę;
- **„Jūs“ ir „Jūsų“.** Šie žodžiai suteikia reklamai asmeninį poveikį, ypač kai naudojami antraštėje;
- **tikslo aiškumas**. Turite aiškiai žinoti, kokiam tikslui pasiekti naudojate reklamą. Ar ji skirta informuoti, įtikinti, priminti ar parduoti?
- **priemonės pasirinkimas.** Turite ištirti ir tada panaudoti tinkamiausią priemonę jūsų tikslinei auditorijai. Reklama yra brangi, todėl turite gauti gerą vertę už išleistus pinigus.

3.3.4b. Seminarai

Seminarai gali būti efektyvi rinkodaros forma. Galima naudoti keletą formatų:

- **renkite savo seminarus ir būkite pagrindinis pranešėjas.** Tai suteikia jums galimybę reklamuoti save ir savo audito įmonę, o atlikdami pagrindinio pranešėjo vaidmenį save pristatote kaip pasirinktos temos „žinovą“;
- **renkite savo seminarą, bet būkite tik kaip kviestinis pranešėjas.** Tai suteikia jums galimybę reklamuoti save ir savo audito įmonę. Galite rengti seminarą, nors ir nemėgstate kalbėti viešai. Atlikdamas kviestinio pranešėjo vaidmenį save pristatote kaip iniciatyvų specialistą.
- **kalbėkite kitų rengiamuose seminaruose.** Turite būti įtrauktas į pranešėjų sąrašą. Tai suteikia galimybę reklamuoti save ir savo audito įmonę bei techninę kompetenciją. Atlikdami pranešėjo vaidmenį save pristatote kaip pasirinktos temos žinovą.

Bet kuriuo atveju po seminaro galite pateikti straipsnį vietiniame laikraštyje su pagrindiniais savo pranešimo klausimais. Galite kviesti klientus ir skatinti juos atsivesti verslo partnerį (ne klientą). Galite aptarti pagrindinius savo pranešimo klausimus savo audito įmonės naujienlaiškyje.

3.3.4c. Pažinčių užmezgimas

„Žodinis patarimas“ dažnai laikomas viena iš geriausių rinkodaros formų ir efektyviai pasiekiamas užmezgant pažintis.

Užmegzdami pažintį nebandote „parduoti“ ką tik sutiktam žmogui. Iš tikrųjų norite, kad jis rekomenduotų jus kitiems. Nebandykite padaryti įspūdžio sutiktiems žmonėms savo žavesiu, sąmoju ar techninėmis žiniomis. Būkite savimi. Taip suteiksite jiems galimybę jus pažinti ir įvertinti, ar jie norėtų turėti su jumis reikalų. Jei taip, labai tikėtina, kad rekomenduos jus kitiems.

Parenkite planą, pagal kurį plėsite pažintis, ir nustatykite, kokiu tikslu tam skirsite savo laiką. Taip galėsite pasitikrinti, ar gaunate grąžą iš savo investicijų.

Pasistenkite susitikti su dviem ar trim anksčiau nematytais žmonėmis ir susipažinti su jais. Pabandykite suprasti juos ir tai, ko jie ieško. Jei pajusite, kad užmezgėte ryšį, vėliau bus lengviau jį išlaikyti.

Bet kaip pradėti pokalbį su visiškai nepažįstamu žmogumi? Kai susitinkate su kuo nors pirmą kartą, yra bent jau trys dalykai, apie kuriuos galite kalbėti:

- **vieta arba proga.** Yra tam tikra bendra priežastis, kodėl jūs abu esate šiame renginyje. Nuo to lengva pradėti. Klauskite atvirų klausimų ir klausykitės atsakymų. Pagal tai žinosite, kaip reaguoti

- **jie patys.** Jei galima rinktis apie ką kalbėti – save ar kitus, daugumai žmonių geriau jaučiasi kalbėdami apie save. Nespausdami ir maloniai klauskite atvirų klausimų – nepaverskite to apklausa! Jie atsakys į jūsų klausimus ir tikriausiai paklaus apie jus ir kuo jūs užsiimate;

- **jūs.** Tai galimybė papasakoti apie save ir savo veiklą. Svarbu turėti pasiruošus glaustą atsakymą, kuriuo trumpai paaiškinsite, kuo užsiimate ir kokios darbo sritys jus domina. Dažnai vadinamas „prisistatymu lifte“ (nes trunka tiek pat, kiek ir pokalbis lifte), jis yra svarbus, nes leidžia žmonėms sužinoti, kokią naudą gaus bendraudami su jumis.

Nesitikėkite, kad sutiktas žmogus taps jūsų klientu. Tai gal bus ne jie, o žmonės, kuriuos jie pažįsta. Tai sumažina nerimą, todėl galite tiesiog atsipalaiduoti ir normaliai pasišnekėti. Šiems žmonėms nereikia daryti įspūdžio ar stengtis parduoti. Pažinkite juos, leiskite jiems pažinti jus ir sužinokite, ar galite jiems padėti.

3.3.4d. Rekomendacijos

Žodinės rekomendacijos yra geriausia audito įmonės reklamos forma – niekas negali būti geriau už rekomendacijas iš esamų, laimingų klientų. To turėtų būti aktyviai siekiama ir plėtojama. Geriausias laikas paprašyti klientų rekomendacijų yra tik baigus darbą arba projektą. Kai jie mėgaujasi dar vienu gerai atliktu darbu, jums lengva pasakyti „jei žinote, kam dar tiktų mūsų darbas, mes būtume labai dėkingi, jei mus rekomenduotumėte“. Taip klientai žinos, kad jūs laukiate rekomendacijų ir ieškote naujų darbų.

Kitas būdas gauti rekomendacijas yra vykdyti struktūrizuotą susitikimų su potencialiais rekomenduotojais programą. Dažnai į šiuos vadinamus „įtakos centrus“ įeina bankų valdytojai, teisininkai ir žmonės iš susijusių verslų, tokių kaip finansų planavimas ar tarpininkavimas.

Audito įmonės, sėkmingai veikiančios struktūrizuotu, formaliu būdu, nuolat skiria laiko susitikimams su potencialiais rekomenduotojais. Pavyzdžiui, jos organizuoja pietus su skirtingų bankų valdytojais kiekvieną mėnesio trečiadienį. Kito mėnesio kiekvieną trečiadienį jie gali skirti susitikimams vis su kitu teisininku. Dar kitą mėnesį tai gali būti finansų planuotojai ar tarpininkai. Tada viskas pradedama nuo pradžių su bankų valdytojais.

Taip kuriamas sisteminis būdas bendrauti su visais iš kontaktų sąrašo ir kartu užmegzti santykius. Būtent iš šių santykių atsiranda rekomendacijos.

Jūs galite lanksčiai planuoti, su kuo susitiksite ir kada. Taip pat galite kurti glaudesnius santykius su kontaktais, su kuriais užmezgėte santykius, arba kitais su jūsų profesija susijusiais kontaktais, su kuriais palaikote santykius.

Keletas esminių punktų apie šio tipo rinkodarą:

- būkite pasiruošęs kalbėti apie savo verslą. Tai jūsų galimybė supažindinti žmones su savo veikla, taigi turėkite naudingos informacijos apie savo audito įmonę. Labai gerai, jei tai įrodote, kad esate kiek kitoks, kad skiriatės nuo kitų;

- taip pat nepamirškite klausytis. Labai svarbu suprasti, ko žmogus, su kuriuo palaikote ryšį, ieško. Galbūt jūs mokate už pietus, tačiau mainais į tai, jis jus rekomenduos. Stenkitės ne tik gauti, bet ir duoti. Sužinokite apie jį ir kas jam būtų naudinga versle;

- tai daugiau nei draugiškas paplepėjimas. Tam, kad susitiktumėte, privalote turėti tikslą, kuris būtų pagristas ne tik noru pabendrauti. Taip, tikslas yra užmegzti ryšį, kad toks asmuo galėtų jus rekomenduoti, bet turite nepamiršti priežasties, kodėl čia esate – kurti savo audito įmonę.

- ribokite alkoholio kiekį. Svarbu išlikti susitelkusiam į užduotį, pristatyti save profesionaliai ir nusipelnyti rekomendacijų. Piktnaudžiavimas gali kliudyti sukurti šį įspūdį ir pakenkti jūsų įvaizdžiui ir reputacijai. Be to, kai kurios religijose arba kultūrose neleidžiama arba nepriimtina vartoto alkoholį.

3.1. priede pateikta pavyzdinė lentelė su naudinga susitikimų ir kontaktų užmezgimo planavimo struktūra.

3.3.4e. Plėtros strategija įsigyjant kitas įmones

Užuot taikius organiškos plėtros kaip audito įmonės plėtros strategiją, yra daugybė priežasčių audito įmonei apsvarstyti susijungimo arba įsigijimo strategiją. Šios priežastys yra:

- **sinergijos.** Jungtinė audito įmonė dažniausiai gali sumažinti savo pastoviąsias išlaidas panaikinusi skyrius arba operacijas, kurių veika dubliuojasi, ir taip padidinti pelno maržą;

- **papildomų paslaugų pardavimas.** Galimybė vienos audito įmonės klientams parduoti kitos audito įmonės specializuotas paslaugas; ir

- **masto ekonomija.** Didesnė jungtinė audito įmonė gali laimėti iš pirkimų masto ekonomijos dėl didesnių užsakymų ir grupinio pirkimo nuolaidų. Be to, kai teikiamos tam tikros didelės apimties paslaugos, galima didinti investicijas į darbuotojų mokymą ir technologijas.

Toliau trumpai aptariamos įprastinės susijungimų ir įsigijimų veiklos formos.

3.3.4f. Audito įmonės dalies įsigijimas

Šiuo atveju iš pardavėjo perkama atskira ir aiškiai apibrėžta audito įmonės dalis. Pirkėjas turi atlikti tam tikrą išsamų įsigyjamos dalies patikrinimą ir įsitikinti, kad įsigyjama dalis yra tinkamos vertės.

Pirkėjas paprastai gali sumažinti su pirkimu susijusią riziką, mokėdamas pardavėjui dalimis kas ketvirtį ir galutinę sumą sumažindamas dėl atitinkamai prarastų klientų. Taip pat riziką galima sumažinti į pirkimo sutartį įtraukiant „susigrąžinimo“ sąlygą, pagal kurią pirkėjas galės „susigrąžinti“ dalį sumokėtos pirkimo kainos, jei kai kurie įsigyjamos audito įmonės dalies klientai nėra perkeliami.

3.3.4g. Susijungimas su kita audito įmone

Susijungimas yra kai dvi audito įmonės susijungia ir sudaro vieną didelę audito įmonę. Geriausia, kai abi audito įmonės yra vienodo dydžio, nes kitaip tai panašiau į perėmimą. Jungtinėje audito įmonėje nuosavo kapitalo dalis paprastai paskirstoma proporcingai įsigytai audito įmonės daliai. Pagrindinės problemos gali kilti dėl skirtingų audito įmonių kultūrų, darbų atlikimo modelių, IT sistemų, vadovavimo stilių ir pan.

3.3.4h. Kitos audito įmonės išpirkimas

Viena audito įmonė išperka kitą, paprastai pinigus mokant vyriausiajam audito įmonės partneriui arba partneriams. Dažniausiai nustatomas laiko terminas, kiek pardavėjas (-i) turi pasilikti, kad palengvintų klientų perdavimą ir įkurdintų darbuotojus naujoje audito įmonėje. Paprastai pardavėjai sutinka su prekybos suvaržymo sąlygomis, įsipareigodami neįkurti naujos su pirkėjais konkuruojančios audito įmonės tam tikru atstumu ar per tam tikrą laiką, arba įsijungti į kitą audito įmonę.

3.3.4i. Kitos audito įmonės partnerio, kuris atsivestų ar pritrauktų savo klientus, persiviliojimas

Pasirenkami partneriai, dirbantys audito įmonėse, kuriems siūloma palikti savo audito įmonę ir prisijungti prie kitos. Paprastai yra priežastis, dėl kurios jie pasirenkami, tokia kaip ypatingos tam tikros srities žinios ar jų turima klientų bazė. Būtinas labai rimtas stimulas kad partneris paliktų dabartinę audito įmonę ir prisijungtų prie kitos. Paprastai tai finansinis stimulas, tačiau gali būti ir kitos priežastys, tokios kaip kultūrinės, pusiausvyros tarp darbo ir asmeninio gyvenimo arba vietos.

3.3.4j. „Lietaus sukėlėjo“ perviliojimas

Kaip ir prieš tai minėtoje strategijoje, nustatomas išskirtinių gebėjimų asmuo, kuriam siūloma pereiti į kitą audito įmonę. Pagrindinis skirtumas yra tas, kad nepriklausomai nuo to, ar jis turi klientų bazę, kuri pereis kartu su juo, šis asmuo turi gebėjimą kurti naują klientų bazę arba uždirbti gerokai didesnį nei įprastas atlygį.

3.3.4k. Įmonės kaip padalinio prijungimo modelio naudojimas

Šią strategiją naudoja kai kurios vidutinio dydžio audito įmonės. Didesnės audito įmonės ieško mažesnių (paprastai, privačia praktika užsiimančių auditorių) audito įmonių, kad jas prijungtų prie didesnės audito įmonės. Didelės audito įmonės siūlosi perimti mažesnių audito įmonių apskaitos padalinio administravimą, kad praktikuojantis asmuo galėtų sutelkti dėmesį į savo klientų aptarnavimą. Mažesnė audito įmonė gali naudotis didesnės infrastruktūra ir pagalba, o didesnioji gauna naują labai motyvuotą partnerį. Mažesnės audito įmonės klientai tampa didesnės audito įmonės klientų bazės dalimi, o jos administracijos vadovas – nauju didžiosios audito įmonės partneriu.

3.3.4l. Susijungimas

Nepriklausomos audito įmonės susijungia ir veikia po vienu ženklu bei prisistato rinkoje kaip viena audito įmonė. Iš to turi naudą abi audito įmonės:

- kartu atrodo didesnės, nei veikdamos atskirai nuo visos grupės;
- įgyja žinių, kuria sistemas ir intelektinę nuosavybę ir dalinasi su kitomis grupės audito įmonėmis;
- aptarnauja stambesnius klientus, kuriems svarbu, kad audito įmonių biurai būtų skirtingose vietose;
- pritraukia ir išlaiko darbuotojus dėl išaugusių galimybių;

- laimi dėl mokymų, pirkimų, konferencijų ir pan. masto ekonomijos; ir
- naudojasi finansiniais ir kitais ištekliais.

Kaip matote, yra nemažai jūsų audito įmonės plėtros strategijų, kurias galite taikyti. Pasirinkite vieną ar kelias, kurias planuojate įgyvendinti, ir sudarykite veiksmingą planą, kaip tai padaryti. Pagrindiniai plano komponentai yra:

- jūsų rinkodaros tikslas;
- jūsų rinkodaros strategijos;
- jūsų grupės nariai (kas bus atsakingi už įgyvendinimą); ir
- terminas, per kurį planas bus įgyvendinamas.

Kaip nuo plano pereiti prie veiksmų, aptarta toliau šiame modulyje (3.8. skyriuje).

3.4. Strategijos, kaip įvykdyti didėjančius priežiūros reikalavimus ir įveikti konkurenciją

3.4.1. Didėjantys priežiūros reikalavimai

Gerokai padaugėjo priežiūros reikalavimų, taikomų apskaitos profesijai. Priežiūrą vykdo tiek vyriausybės, tiek nevyriausybinės priežiūros institucijos, ir nematyti, kad jos sulėtins tempą.

Viena vertus, tai reiškia, kad ir toliau buhalterių ir verslo patarėjų paslaugų paklausa augs. Antra vertus, dauguma praktikuojančių asmenų vis bando atsakyti į klausimą, kaip neatsilikti nuo visų šių pokyčių. Be įtampos, kurią jie patiria sekdami įvykdyti visus naujus priežiūros reikalavimus, jie nuolat susiduria su sunkumais bandydami pritraukti ir išlaikyti darbuotojus.

Siekiant susidoroti su griežtesne priežiūra, galima naudoti vidines ir išorines strategijas.

Vidinės strategijos

Pagrindinė vidinė strategija yra nuolatiniai darbuotojų grupės mokymai. Jie gali būti vykdomi audito įmonės viduje arba gali būti samdoma nepriklausomas mokymų organizatorius. Dauguma profesionalių apskaitos organizacijų vykdo mokymus, o kai kurios netgi mokymus per atstumą arba kitoje vietoje.

Mokymai vietoje vis labiau populiarėja. Taip pat vis dažniau pasitaiko, kad keletas nedidelių audito įmonių kartu dalyvauja mokymuose, kad galėtų pasidalinti mokytojui mokamu atlygiu ir patalpų nuoma. Taip mokymai labiau koncentruojami į grupės poreikius, užuot organizavus daugybę sričių apimančias paskaitas. Kitas tokių mokymų pranašumas – apie juos, kaip vieną iš audito įmonės darbuotojams teikiamų motyvavimo priemonių, galima užsiminti per darbo pokalbius.

Kita mokymo audito įmonės viduje strategija yra mokymasis internetu, kai informacija transliuojama internetu arba atsisiunčiama į audito įmonės darbuotojų kompiuterius. Tuomet darbuotojai gali mokytis atsižvelgdami į savo tempą ir tada, kai jiems patogu.

Išorinės strategijos

Yra nemažai išorinių strategijų, kaip elgtis esant griežtesnei priežiūrai:

- **naudokitės savo profesine asociacija.** Dauguma profesinių asociacijų turi techninius skyrius, kurie rengia technines santraukas apie daugumą išleidžiamų teisės aktų. Būtinai pasinaudokite narystės teikiamomis galimybėmis ir ištekliais, kuriuos galite gauti kaip narys;

- **formuokite sąjungas su specialistais.** Audito įmonė gali užmegzti glaudžius santykius su kitais profesionalais, kurie tam tikrose srityse yra įgiję techninių žinių. Į šiuos profesionalus gali būti kreipiamasi pagalbos, kai iškyla specifinės klientų problemos. Paprastas specialistai išrašo audito įmonei sąskaitą už atliktas paslaugas. Audito įmonė gali rinktis, ar perkelti šias išlaidas klientui, ar įtraukti jas į kliento mokestį, ir atgauti jas palaipsniui;

- **junkitės į profesinius tinklus.** Nemažai išorinių profesinių tinklų veikia komerciniu pagrindu. Paprastai juos valdo ir finansuoja audito įmonės, kurios tokius tinklus naudoja kaip rinkodaros priemonę. Dažniausiai šių tinklų teikiama informacija yra aukšto lygio vidinė informacija. Iš esmės tai platesnis tinklas nei sąjungos su specialistais, aptartos pirmiau;

- **kurkite „draugų tinklus“.** Mažesnės audito įmonės gali suderinti tam tikrus klientų klausimus tarpusavyje, prieš pateikdamos juos aukštesnio lygio (ir kainos) specialistams. Šie santykiai užmezgami naudojant profesines asociacijas. Jie gali susitikti reguliariai arba iš viso nesusitikti, viskas priklauso nuo grupės poreikių. Tai labai veiksminga strategija, bet visi dalyviai turi prisidėti po lygiai, nes kitaip vieni jų gali jaustis išnaudojami;

- **junkitės į verslo asociacijas.** Verslo asociacijos gali suteikti informaciją ir paramą kitose su verslu susijusiose srityse, tokiose kaip žmogiškieji ištekliai ar darbo sauga. Pavyzdžiui, tai gali būti prekybos rūmai arba pramonės organizacijos. Jos taip pat suteikia galimybę užmegzti santykius ir pristatyti save kituose verslo žmonių ratuose.

3.4.2. Didėjanti konkurencija

Audito įmonės ne tik jaučia spaudimą dėl griežtėjančios priežiūros ir reikalavimų, bet taip įtampa kyla dėl didėjančios konkurencijos. Ši konkurencija kyla, ne tik dėl kitų audito įmonių, bet ir daugybės kitų šaltinių. Vis daugiau audito įmonių susiduria su konkurencija:

- iš užsienio;

- didžiulių viešo intereso įmonių ir institucijų; ir

- ne profesionalų.

Laisvoje rinkoje neįmanoma išvengti konkurencijos. Jūsų sėkmė daugiausia priklauso nuo to, kaip sugebėsite išlaikyti klientus ir kartu plėsti savo audito įmonę.

Jūsų gebėjimas išlaikyti klientus tiesiogiai priklauso nuo gebėjimo patenkinti jų poreikius dabar ir ateityje. Jei klientai plečiasi, jie turi ir daugiau reikalavimų. Todėl kyla klausimų, kurie gali turėti įtakos strateginei audito įmonės krypčiai:

- Kaip susidorosite su didėjančiais jūsų klientų reikalavimais?

- Kas bus, jei jie išsiplės daugiau nei jūs?

- Kokios finansinės įtakos tai turės jūsų audito įmonei?

Jei nebegalėsite patenkinti didėjančių klientų poreikių, jūs juos prarasite, nes jie ieškos tų, kurie gali jiems padėti.

Kaip ir didėjančios priežiūros atveju, vienas būdas su tuo susidoroti yra plėstis. Geriausiai būtų plėsti ryšius (kaip minėta anksčiau), jei neplanuojate jungtis su kita audito įmone arba priimti partnerį (visų verslo sričių) specialistą.

Naudokitės specialistų patarimais, junkitės į profesinį tinklą arba tapkite verslo asociacijos nariu. Informuokite klientus, kad galite pasinaudoti šių asociacijų ar kitais ištekliais, nes kitaip, išsiplėtę labiau nei jūs, jie profesinio patarimo dairysis kitur.

3.4.3. Kaip įveikti spaudimą, susijusį su kainos nustatymu

Dėl dabar visose pasaulio rinkose juntamo prekybos sulėtėjimo padidėjo spaudimas, ypač MVAĮ, mažinti įkainius. Toliau pateikti aštuoni patarimai gali būti naudingi MVAĮ, kurios nori įveikti spaudimą, tačiau išlaikyti savo teikiamų profesinių paslaugų kokybės lygį:

1. **nusiteikite, kad įtampa dėl įkainių neatslėgs.** Dėl technologinių naujovių, globalizacijos ir užsakomųjų paslaugų, kurias teikia mažesnius įkainius nustatantys užsienio subrangovai, klientų keliama įtampa dėl įkainių gali dar ilgai išsilaikyti po to, kai ekonomika atsigaus. Be to, klientai gali nuspręsti mokėti mažesnius atlygius, nes mano, kad visos profesinės paslaugos, įskaitant tiesinės ir apskaitos, nevertos atlygio, kurį jie mokėjo prieš ekonomikos nuosmukį;

2. **taikykite naują kainos nustatymo metodą.** Užuot sąskaitas rašę remdamiesi valandiniais įkainiais, tokių paslaugų kaip verslo konsultavimas kainas nustatykite remdamiesi kliento suvokiama arba nustatyta verte. Taip pat, sujunkite paklausesnes paslaugas su svarbiomis, bet mažiau paklausiomis paslaugomis, kad galėtumėte pasiūlyti didesnę paslaugų įvairovę už didesnį atlygį;

3. **pabrėžkite siūlomų paslaugų vertę.** Nuolat kalbėkitės su klientais apie j gaunamų paslaugų vertę. Bendravimas yra svarbi kainos nustatymo dalis;

4. **daugiausia pastangų skirkite vertingiausiems klientams.** Įvertinkite ir sugrupuokite klientus, tada tokioms skirtingoms grupėms pasiūlykite skirtingo lygio, ypač ne audito, paslaugas, pavyzdžiui, verslo arba mokesčių konsultacijos. Šią metodiką, vadinamą pajamų valdymu, taiko avialinijos nustatydamos kainą už vietą pirmojoje, verslo arba ekonominėje klasėje. Kai kurie klientai norės ir mokės už pirmos klasės lygio paslaugas. Kitiems tiks ekonominis variantas.

5. **naudokite daugiau technologijų.** Daugiau naudodamiesi technologijomis pagerinsite procesus ir sumažinsite išlaidas, jei atlygis nebeaugs arba pradės mažėti. Naudojant nuotolinio išteklių valdymo kompiuteriją tokias paslaugas kaip darbo užmokesčio apskaičiavimas arba apskaitos tvarkymas galima teikti mažesnėmis kainomis, el. pašto įkainiai mažesni už įprasto pašto įkainius, „Skype“ yra pigesnis už skambučius telefonu arba asmeninius susitikimus;

6. **dar kartą įvertinkite siūlomas paslaugas.** Apsvarstykite galimybę padidinti vertę teikdami papildomas paslaugas už šiek tiek didesnę kainą arba teikti tas pačias paslaugas, bet už mažesnę kainą. Norėdami, kad audito įmonė rinkoje būtų išskirtinė, rinkitės nišines rinkas arba paslaugas. Be to, gali paaiškėti, kad teikiant plataus pobūdžio konsultacijas, kainos nustatymas remiantis verte gali būti pelningas;

7. **raskite tiekėjus, kurių kainos mažesnės.** Peržiūrėkite audito įmonės tiekėjus ir įvertinkite konkurentų naujiems klientams teikiamą naudą – gal reikia kažką keisti. Konkurencingi kainos nustatymo modelių ir galimybių pasirinkti tiekėjus – nuo interneto paslaugų tiekėjo iki kompiuterių pardavėjo – gerokai padaugėjo nuo to momento, kai audito įmonė pirmą kartą pasirinko savo tiekėjus;.

8. **imkitės mažinti pridėtines išlaidas.** Siekite sumažinti atliekų kiekius ir kiek įmanoma veiksmingiau naudokite žmogiškuosius ir gamtos išteklius, įskaitant darbo vietos erdvę, elektros energiją ir vartojimo prekes. Norėdamos veiksmingai išnaudoti brangaus biuro erdvę audito įmonės gali skatinti darbuotojus daugiau darbo atlikti klientų patalpose arba namuose ir iš anksto užsirezervuoti darbo vietą savo biure. Taip pat, audito įmonės gali siekti kiek įmanoma veiksmingai organizuoti personalo darbą geriau paskirstydamos darbo krūvį, tinkamai planuodamos ir prižiūrėdamos vykdomas užduotis arba perduodamos darbą tam tikro lygio darbuotojams. Nustačius lanksčias darbo valandas galima sumažinti darbuotojų perteklių, dėl kurio blogėja nuotaika darbe ir kyla problemų įdarbinant naujus darbuotojus. Perdavus paprastus kasdienius darbus žemesnio lygio darbuotojams galima sumažinti išlaidas, tačiau būtina atsargiai skirstyti užduotis, siekiant gauti kokybiškus rezultatus ir nepakenkti audito įmonės reputacijai.

3.5. Jūsų audito įmonės kultūros kūrimas

Gera darbo vietos kultūra reiškia, kad jūs ir jūsų grupė kas rytą džiaugiasi eidama į darbą. Dauguma žmonių nepastebi, kad kiekviena audito įmonė jau turi savo darbo kultūrą. Tačiau kyla klausimas, ar norite įnešti tam tikrą indėlį į kultūrą, ar tiesiog leisite jai pačiai savim pasirūpinti?

Palanki darbo kultūra suteikia darbuotojams ir audito įmonei nemažai naudos:

- didesnis atsidavimo lygis;
- mažiau ketinimų išeiti;
- aukštesnis pasitenkinimo darbu lygis; ir
- žemesnis streso lygis.

Jei kultūra tinkama, jūs turite tinkamą audito įmonės plėtros pagrindą.

3.5.1. Kultūros, kurioje dirbama našiai, kūrimas

Yra daugybė būdų, kaip sukurti audito įmonės kultūrą, kurioje dirbama našiai. Išanalizuokite esamą situaciją ir ieškokite būdų pagerinti kultūrą, keisdami žmonių požiūrį į aplinką, kitus žmones ir save.

Pirmiausia nustatykite visus trūkumus, dėl kurių atsiranda neigiamas požiūris. Tai gali būti pirmenybės teikimas konkrečiam darbuotojui, pripažinimo trūkumas arba skirtingi standartai, nustatomi skirtingiems darbuotojams.

Tie, kurie iš grupės gauna daug, kuria teigiamą darbo kultūrą. Keletas teigiamų aspektų:

- sąžiningas ir vienodas elgesys su visais darbuotojais;
- atviras ir nuoširdus bendravimas;
- pasiekimų pripažinimas ir apdovanojimas;
- aiškiai nubrėžti tikslai;
- nuolatinis mokymas;
- atviro vadovavimo stilius;
- reguliarus grįžtamasis ryšys; ir

- vienodos galimybės visiems darbuotojams.

Taigi priimkite iššūkį ir sukurkite teigiamą darbo kultūrą savo audito įmonėje. Jūsų iniciatyva duos rezultatų ir jums dar labiau patiks darbuotis. (3.2. priedo 3.3. atvejo tyrimas yra konkretus darbo kultūros pavyzdys.)

3.5.2. Santykių su klientais valdymo sistemos

Labai svarbu, kad audito įmonės užmegztų ilgalaikius santykius su savo klientais ir kauptų bet kokią informaciją apie tarpusavio sąveiką, jei tokios yra, kad galėtų klientams teikti kokybiškas ir vertingas paslaugas. Integruota santykių su klientais valdymo (RKV) sistema tampa standartine apskaitos sistemų dalimi. Nepaisant to, atrodo, kad palyginti su kitais sektoriais, apskaitos srityje vis dar vėluojama įdiegti RKV ir vis dar skeptiškai žiūrima į jos naudą.

Integruotos RKV sistemomis galima užfiksuoti visus bendravimo su klientais atvejus ir gauti įspėjimus apie tai, kad klientas nori susisiekti arba kad jam reikia atlikti tam tikrus darbus. RKV sistema gali užtikrinti didesnį audito įmonės skaidrumą ir sumažinti riziką, suteikiant pagrindiniams darbuotojams galimybę gauti reikiamus duomenis ir reaguoti į kliento prašymą laiku ir profesionaliai. Audito įmonės šią sistemą gali naudoti kontroliuoti riziką, kad pagrindiniai darbuotojai paliks įmonę, ir santykius su klientais, kai darbuotojo nėra darbo vietoje.

RKV programinės įrangos priemonėmis galima norminti kasdienio darbo procesus ir sumažinti darbo krūvį, išvengiant pakartotinio duomenų įvedimo ir susijusių įrašų dubliavimo. Integruotos RKV sprendimai:

- savo klientų duomenis valdykite centralizuotai ir suteikite galimybę prie jų prisijungti iš kitos vietos nenaudojant el. pašto sistemos, apskaitos programos arba elektroninių lentelių, kad galėtumėte valdyti verslo kontaktus;
- veiksmingai valdykite dokumentų ir žinių perdavimą – nuo sutarčių dėl užduoties, sutarčių ir pasiūlymų iki dokumentuotų konsultacijų;
- veiksmingumą didinkite automatizuodami darbo procesus;
- valdykite santykius su klientais duomenų bazes, įskaitant tikslinius el. laiškus klientams, kuriuos siunčiate remdamiesi ankstesniais sandoriais;
- taupykite laiką automatiškai siųsdami sąskaitas iš savo apskaitos sistemos;
- naudokitės e. verslo funkcijomis sujungę savo pirkinių krepšelį su programa, kad galėtumėte automatiškai susikurti paskyras, parengti sąskaitas ir atlikti mokėjimus;
- sumažinkite įrašų, kurie kartojami kelis kartus, ir žmogiškųjų informacijos įvedimo klaidų skaičių; ir
- el. laiškus siųskite tik pagal pasirinktai kontaktų grupei.

Norėdama, kad RKV sistema būtų naudinga, audito įmonė turi užtikrinti, kad būtų kaupiama visa informacija apie partnerių ir darbuotojų sąveiką. Daugelis audito įmonių stengiasi kuo greičiau sukurti tokią aplinką ir pasinaudoti bet kokia jos teikiama nauda. Tačiau audito įmonė turi nuspręsti, ar jai reikia RKV programinės įrangos, ir jei reikia, išsamiai išanalizuoti skirtinus pasiūlymus jai įsigyti.

Daugelis bus teisūs teigdami, kad jiems nereikia programinės įrangos, nes visą informaciją apie bendravimą su klientais jie jau registruoja įprasta tvarka. Tačiau reikėtų paklausti, ar jūs tikrai esate orientuotas į klientą taip, kaip turėtumėte būti? Jei nesate, o tai labai tikėtina, kaip to galėtumėte pasiekti naudodami technologijas? Privačia praktika užsiimantys auditoriai ir labai mažos audito įmonės mano, kad jos gali kuo puikiausiai dirbti nenaudodamos specializuotos programinės įrangos. Tačiau didesnėms audito įmonėms, tarkime, kurios turi daugiau kaip 30 klientų, specializuota programinė įranga yra bene geriausias būdas valdyti santykius su klientais.

Renkantis naują RKV programinę įrangą, būtina įvertinti šiuos konkrečius veiksnius:

- **biudžetas.** Pinigai neturėtų būti vienintelis veiksnys, lemiantis naujos sistemos pasirinkimą. Teiginys, kad kiek moki, tiek ir gauni, pasitvirtina daugelyje atvejų, ypač priimant sprendimą dėl naujos programinės įrangos;
- **prekės ženklai.** Rinkoje siūloma šimtai programų, kai kurios iš jų yra labiau žinomos, kitos – ne tokios populiarios. Nesirinkite programos vien tik pagal prekės ženklą – žinomas prekės ženklas gali būti netinkamas jūsų audito įmonei;
- **patarimas.** Jei norite gauti patarimą, įsitikinkite, ar patarėjas turi patirties programinių įrangų klausimais;
- **konkurentai ir tos pačios grupės atstovai.** Pasiteiraukite, ką naudoja jūsų grupės atstovai arba konkurentai, ypač tie, kuriais labiausiai žavitės;
- **įvertinkite poreikį.** Tiksliai nustatykite, ko jums reikia, ir ieškokite ne tik apskaitos programos. Pasirinkę šiek tiek kitokią programą galėsite savo RKV kartu su darbu integruoti į procesų valdymo sistemą;
- **apimtis.** Paprašykite programos pardavėjo parodyti, kaip programa veikia ją įdiegus, kad įsitikintumėte, kad ji veikia, taip kaip to norite, ir tenkina jūsų lūkesčius.

Audito įmonės, kurios nepaisys vieno arba kelių šių svarbių veiksnių, rizikuoja padaryti klaidą, kuri joms daug kainuos. Kai kurios audito įmonės mažiau kaip po dvejų metų atsisako programinės įrangos, nes tinkamai neįvertino.

3.6. Tikslinių klientų ir naujų paslaugų galimybių nustatymas

Nors plėtra yra svarbi, taip pat svarbu pasiekti, kad ji būtų tikslinė – nustatyti, su kokia klientų grupe norite dirbti ir tapt išrankesniais prisiimant klientus.

Ankstyvoje audito įmonės gyvavimo stadijoje dauguma audito įmonių priima beveik visus klientus, nes svarbiausia sukurti klientų bazę. Tačiau audito įmonei subrendus, galite atidžiau rinktis su kuo dirbti.

Planuodami savo plėtros strategijas, siekite, kad plėtra:

- kyla iš darbo, kuriame specializuojatės arba kuris jums patinka
- lemia aukštesnį pelningumo lygį;
- kyla iš labiau mėgstamo klientų tipo; ir
- tinka jūsų audito įmonei ir grupei.

Subrendusios audito įmonės turi „išgryninti“ savo klientų bazę ir didinti tinkamiausių klientų skaičių. Tinkamai įgyvendinus tokį metodą, turėtų padidėti pelningumas, pasitenkinimo darbu lygis, sumažėti streso ir spaudimo lygis ir padidėti specializacijos lygis.

Ar galite identifikuoti tikslinius audito įmonės klientus? Žinoma, nėra teisingo atsakymo. Skirtingos audito įmonės siekia pritraukti klientus, kurių charakteristikos yra nevienodos.

3.3. lentelėje pateikiami klausimai yra naudingi sprendžiant, ar priimti klientus į audito įmonę. Paprastai buhalteriai vertina klientus pagal tai, kokį pelną jie galėtų užtikrinti audito įmonei. Tačiau yra ir kitų nefinansinių rodiklių, į kuriuos patartina atsižvelgti.

3.3. lentelė. Potencialių klientų vertinimas

	Klausimas	Atsakymas / komentaras
1.	Ar mums patinka su jais dirbti?	
2.	Ar jie gerbia mus, mūsų nuomonę, darbą ir grupę?	
3.	Ar jie kelia riziką mūsų verslui?	
4.	Ar mes galime su jais sutarti?	
5.	Ar jie gerai sutaria su mumis ir mūsų grupe?	
6.	Ar jie naudos nemažai mūsų paslaugų?	
7.	Ar apmokės savo sąskaitas laiku?	
8.	Ar jie bendradarbiaus su mumis, kai reikės?	
9.	Ar jie kelia mums stresą?	
10.	Ar jų kultūra atitinka mūsų kultūrą?	
11.	Ar mes galime suteikti papildomą vertę jų verslui?	
12.	Ar jie suteiks papildomą vertę mūsų verslui?	
13.	Ar mes didžiuosimės, pristatydami juos, kaip savo klientus?	
14.	Ar jie didžiuosis, pristatydami mus, kaip savo buhalterius?	
15.	Ar jie laikosi verslo etikos principų?	
16.	Ar jie neprašys mūsų pažeisti etinių vertybių?	
17.	Ar tai tik dėl pinigų?	
18.	Apsvarstykite pagal 1-ąjį TKKS ir 220-ąjį TAS.	

Štai keletas tikslinių klientų nustatymo būdų:

- **verslo sektorius.** Pavyzdžiui, viešo intereso įmonės, nedidėlės verslo įmonės, ne pelno siekiančios organizacijos, investuotojai;
- **pramonės sektorius.** Pavyzdžiui, žemės ūkis, statyba, mažmeninė prekyba, nekilnojamasis turtas arba sveikatos priežiūra;
- **verslo dydis.** Pavyzdžiui, pajamos daugiau nei 2 mln. JAV dolerių arba darbuotojų ar subrangovų skaičius didesnis nei dešimt;
- **minimalus atlygio lygis.** Pavyzdžiui, minimalus metinio audito įmonės atlygio lygis – 2 000 JAV dolerių; arba
- **naudotos paslaugos.** Pavyzdžiui, klientai, naudojantys bent tris iš teikiamų paslaugų.

Galimybės yra beveik neribotos. Jūsų tiksliniai klientai gali būti bet kuri verslo įmonė, kuri tinka jūsų audito įmonei ir didina jos vertę.

Svarbu nustatyti savo tikslinius klientus ir tada planuoti rinkodarą šiam klientų tipui. Rinkodarą visada koncentruokite į klientus, kurie atitinka arba viršija jūsų nustatytus rodiklius, ir niekada į tuos, kurie neatitinka tokių rodiklių.

Jūs pritrauksite ir tuos klientus, kurie neatitinka jūsų tikslinio kliento profilio. Jie ateis dėl rekomendacijų, kitų reklamų arba atsitiktinai. Jums reikės pasirinkti, ar priimti juos. Tai reikia atskiro sprendimo.

Svarbu investuoti rinkodaros lėšas taip, kad jos pritrauktų norimą klientų tipą. Juk nenorite investuoti savo pinigų, laiko ir energijos tam, kad pritrauktumėt klientus, kurie jūsų nedomina.

Nors ir siekiate savo klientų bazę didinti priraukdami tikslinius klientus, nereikia atstumti visų kitų. Tiesą sakant, dažniausiai geriau turėti įvairių klientų pagal dydį, darbų sudėtingumą ir atlygio lygius. Tokia įvairovė yra puikus pagrindas jūsų grupei ir ką tik kvalifikaciją įgijusiems buhalteriams tobulėti. Jie gali įgyti daugiau patirties tokiose srityse kaip sudėtingas darbas ir klientų aptarnavimas.

Nustatę, kokie klientai yra tiksliniai, rinkodarą turėtumėte nukreipti į audito įmonės įvaizdžio kūrimą tikslinių klientų bendruomenėse.

3.6.1. Verslo konsultavimo paslaugos

Įrodyta, pavyzdžiui, atlikus TBF MVAĮ trumpą apklausą (2012 m.), kad verslo konsultavimo paslaugos yra vienas iš greičiausiai didėjančių MVAĮ pajamų šaltinių visame pasaulyje. Be to, TBF tyrimasis darbas (2010 m.) rodo, kad buhalteriai profesionalai turi puikių galimybių teikti tokias paslaugas, nes yra laikomi kompetentingais, patikimais ir supratingas.

Pasitikėjimas yra pagrindinis sėkmės kuriant tokią paslaugų sferą elementas. Klientams būtina tikėti, kad buhalterio patarimas turės teigiamų pasekmių. Šiuo atveju pasitikėjimas apima tris aspektus: gebėjimą, kuris susijęs su klientų tikėjimu, kad buhalteris turi reikiamos patirties, įgūdžių ir kompetencijos atlikti darbą veiksmingai; sąžiningumą ir dorumą arba kliento tikėjimas, kad buhalteris laikysis duoto pažado ir nustatytų normų, kurios klientui yra priimtinos; geranoriškumą, kuris susijęs su įsitikinimu, kad buhalteriui rūpi kliento gerovė.

Verslo konsultavimo paslaugos gali būti naudojamos siekiant išplėsti audito įmonės teikiamas tradicines apskaitos paslaugas, tokias kaip mokesčiai ir ataskaitų rengimas. Taip

pat kartais šios paslaugos laikomos patarimais valdymo klausimais arba tretiesiems asmenims perduotais sprendimais. Verslo patarimai laikomi itin kokybiškais, jei juos teikia buhalteris, kuris žinių ir įžvalgų apie kliento finansus ir verslo aplinką įgijo teikdamas klientui tradicines apskaitos tvarkymo paslaugas. Todėl nauji klientai, kuriems bus teikiami patarimai (konsultacijos), dažnai pritraukiami dėl esamų klientų santykių.

Verslo konsultavimo paslaugos tampa plėtros sritimi toms audito įmonėms, kurios nori didinti pajamas iš esamų klientų ir (arba) pritraukdamos naujus klientus. TBF apklausa parodė, kad didžiausią pajamų didėjimą lemia nauji klientai. Tačiau apklausa atskleidė, kad yra įvairių šios srities paslaugų plėtros kliūčių, daugiausiai dėl to, kad partneriai turi nepakankamai laiko ir kad skiriama nepakankamai dėmesio tokių paslaugų reklamavimui klientams.

Buhalteriai gautų naudos, jei sujungtų esamą informaciją ir parengtų verslo arba asmeninius finansinius planus arba strategiją, kuria galima būtų pagerinti veiklos rezultatus.

Dažniausiai naudojami verslo konsultavimo paslaugų modeliai:

- verslo valdymas ir pelno didinimas, įskaitant verslo analizę ir strategiją; valdymo informacija ir kontrolės sistemos; išlaidų analizė ir jų mažinimas; pinigų srautų analizė ir prognozavimas; alternatyvių pajamų srautų nustatymas; patarimai finansavimo klausimais; skolų konsolidavimas; sujungimai; derybos perkant arba parduodant verslą; turto valdymas;
- įmonės restruktūrizavimas ir (arba) įmonės gelbėjimas nuo bankroto;
- tretiesiems asmenims vykdyti perduotos finansų skyriaus paslaugos, įskaitant apskaitos tvarkymą, darbo užmokesčio apskaičiavimą ir programinę įrangą;
- tretiesiems asmenims vykdyti perduotos žmogiškųjų išteklių padalinio funkcijos, įskaitant atlyginimų paketą, akcijų pasirinkimo sandorius, premijų schemas ir atlyginimus, mokamus ne grynaisiais pinigais;
- turto apsaugos paslaugos, įskaitant patarimus dėl struktūros (įskaitant patiką ir mokesčius), rizikos vertinimas, veiksmų per ekstremalių įvykių metu ir veiklos atkūrimo planavimas, pensijų planavimas ir draudimas;
- užsakomosios vyriausiojo finansų pareigūno paslaugos; ir
- verslo perdavimo planavimo sprendimai; ir
- verslo įmonių kuravimas ir instruktavimas.

Audito įmonėms, norinčioms žengti toliau, nei jų įprastų paslaugų sfera, suteikta daugybė galimybių plėsti siūlomas paslaugas ir teikti verslo konsultacijas. To pageidauja ne tik audito įmonės, siekiančios padidinti pelningumą, bet ir klientai, kurie nori konkuruoti globalizuotoje verslo aplinkoje ir bendruomenėse, kurios reikalauja aukštesnio lygio verslo tvarumo ataskaitų. Nors norėdami teikti konsultavimo paslaugas praktikuojantys asmenys susiduria su sunkumais, tačiau daugelis supranta, kad klientai labiau vertina patarimus dėl verslo plėtros, o ne tradicines apskaitos tvarkymo paslaugas.

Technologijos suteikia MVAĮ galimybių dirbti pasaulinėje ekonomikoje, kurioje sienos tarp šalių nebeteko reikšmės. Užsakomąsias arba bendros atitikties užtikrinimo paslaugas dažniausiai galima gauti už gerokai mažesnę kainą, o tai reiškia, kad kai kurios audito įmonės vis dažniau yra verčiamos didinti paslaugų įvairovę.

Buhalteriams palyginti nauja, bet sparčiai besiplečianti paslaugų sritis yra tvarumo ataskaitos ir verslo konsultavimas tvarumo didinimo klausimais. Daugelis organizacijų norėtų sužinoti, kaip pagerinti finansinius rezultatus su mažiausiomis išlaidomis. Buhalteriai gali patarti, kodėl naudinga sumažinti elektros energijos išlaidas ir taršą – nuo paprasčiausio elgesio su atliekų šalinimu keitimo iki investicijų į naują įrangą arba alternatyvius energijos šaltinius bei aplinkosaugos valdymo sistemos kūrimą. Taip pat buhalteriai gali padėti parengti tvarumo ir integruotas ataskaitas ir atlikti su tuo susijusias užtikrinimo užduotis. Aplinkosaugos valdymo sistema (AVS) suteikia galimybę verslo įmonėms nustatyti ir kontroliuoti aplinkos įtaką jų veiklai, produktams ir paslaugoms, nustatyti aplinkos apsaugos tikslus ir jų siekti bei parodyti, kad tikslai buvo pasiekti. TBF Tvarumo sistema (2011 m.) yra pradžios taškas audito įmonėms, siekiančioms plėsti tokias paslaugas.

Šie patarimai gali būti naudingi MVAĮ, norinčioms kurti verslo konsultavimo įmonę arba pradėti parengiamuosius darbus:

1. **keiskite misijos teiginį, viziją ir planą.** Plėsdami savo įmonę arba keisdami jos kryptį, nustatykite, kur norėtumėte būti ateityje ir veiksmų planą, kaip to pasieksite. Taip pat turėtumėte dar kartą peržvelgti misijos teiginį ir jį keisti taip, kad jis atspindėtų pakeistas arba praplėstas jūsų audito įmonės paslaugas, pavyzdžiui: „Esame pasiryžę didinti ir palaikyti šeimų ir jų verslo gaunamą vertę.“;
2. **mokykite ir instruktuokite savo darbuotojus.** Norint teikti itin kokybiškas verslo konsultavimo paslaugas būtina turėti įvairesnių įgūdžių nei teikiant įprastas apskaitos tvarkymo paslaugas. Gebėjimą teikti verslo konsultavimo paslaugas galite įgyti gerindami esamų darbuotojų techninius ir socialinius įgūdžius. Kai kurie buhalteriai gali pradėti teikti verslo konsultavimo paslaugas įgiję patirties ir savarankiškai patobulėję, tuo tarpu kitiems reikia mokymų ir instrukcijų;
3. **sutelkite dėmesį į konkretų pramonės sektorių arba specializaciją.** Keletas MVAĮ sugebės įgyti (taip pat ir išlaikyti) žinių ir įgūdžių, kurių jiems reiks, norint būti kompetentingais visose verslo konsultavimo srityse. Todėl MVAĮ turėtų apsvarstyti galimybę kurti nišą ir jungtis prie MVAĮ, kurios gali teikti kitas paslaugas, rekomendacijų tinklo. Dažniausiai dėmesys sutelkiamas į konkretų pramonės sektorių, tokį kaip turizmo, viešbučių ir maitinimo sektorius, arba specializuotis tokiose srityse kaip tvaraus verslo praktika, taip siekiant išsiskirti tarp konkurentų;
4. **užmegzkite santykius su kitomis audito įmonėmis.** Rekomendacijų tinklai suteikia daugybę pranašumų, tokių kaip pagalba plečiant klientų bazę. Prisijungę prie tinklo galėsite efektyviai patenkinti įvairus MVĮ poreikius ir įrodyti klientams, kad turite didelės audito įmonės pajėgumų. Rekomendacijų tinklai gali apimti ne tik apskaitos sritį, bet ir teisės, ŽI ir IT sritis.
5. **reklamuokite audito įmonę esamiems ir naujiems klientams.** Jūsų audito įmonės reklama ir rinkodara, taip pat ir teikiamų paslaugų vertė, yra esminiai sėkmės elementai. Yra daugybė priežasčių, įskaitant patikimumą, kompetenciją ir supratingumą, kodėl MVĮ renkasi MVAĮ teikti verslo konsultavimo paslaugas. MVAĮ turėtų pabrėžti šių savybių naudą apie jas kalbėdami klientams, kurie dažniausiai nežino, kad jų buhalteriai gali teikti tokias paslaugas. Kadangi buhalteriai dažniausiai turi mažai žinių arba patirties (arba iš viso jų neturi) skatinimo ir rinkodaros srityse, gal būt norėsite pasamdyti rinkodaros konsultantą arba apmokyti esamą darbuotoją vykdyti tokią funkciją. Jūsų rinkodaros specialistas gali padėti nustatyti, ar jums reikia keisti paslaugų reklamą ir padėti ištirti naujus reklamavimo būdus, tokius kaip socialinė žiniasklaida;

6. **keiskite savo verslo modelį.** Norint teikti verslo konsultavimo paslaugas gali būti reikalingas visai kitoks verslo modelis nei tas, kuris taikomas teikiant tradicines apskaitos tvarkymo paslaugas. Pavyzdžiui, verslo konsultavimo paslaugos geriau tinka tokiam verslo modeliui, kuris yra pagrįstas intelektinio turto, o ne laiko pardavimu. Šiuo atveju geriausia būtų naudoti kainos nustatymo remiantis verte modelį. Be visa to, gal jūs norėtumėte pasinaudoti avialinijų modeliu, pagal kurį klientai skirstomi į pirmos ir ekonominės klasės klientus, kiekvienai grupei teikiant skirtingos vertės pasiūlymus: pirmos klasės klientams – aukšto lygio paslaugas už atitinkamai didelę kainą, o ekonominės klasės klientams – pagrindines paslaugas „be priedų“, kad galima būtų skirti pakankamai laiko pirmos klasės klientams;
7. **naudokitės technologijomis.** Technologinė pažanga suteikia daugybę galimybių MVĮ veikti veiksmingiau, sumažinti išlaidas ir teikti papildomas vertę didinančias paslaugas. Pavyzdžiui, naudodamos nuotolinio išteklių valdymo kompiuteriją MVĮ gali kasdien ir aktyviai bendrauti su klientais bei siūlyti tokias nebrangias paslaugas kaip virtualaus vyriausiojo finansų pareigūno paslaugos.

Praktikuojantys asmenys, remdamiesi TBF „Gerosios praktikos kontrolinis klausimynas mažoms įmonėms“, gali nustatyti, kokios pagalbos reikia jų klientui. TBF taip pat parengė keletą vaizdo įrašų, pateiktų „YouTube“, su praktikuojančių asmenų patarimais, kaip įgyti verslo konsultavimo patirties. Šie trumpi interviu suteikia galimybę buhalteriams palyginti ir atskirti skirtingus metodus bei paveikti savo pačių mąstyseną svarstant galimybę įsilieti į verslo konsultavimo sritį.

3.6.2. Kitos naujos paslaugos

Atsižvelgiant į tai, kad buhalteriai puikiai išmano finansinius reikalus, jie puikiai galėtų teikti patarimus turtingiesiems, kurie gali būti verslo įmonių savininkai, kaip vadyti savo turtą. Gali paaiškėti, kad noras teikti turto valdymo arba finansų planavimo paslaugas nėra toks jau neįprastas, nes jau dabar klientams teikiamos tokios paslaugos kaip, pavyzdžiui, mokesčių planavimo paslaugos mažų įmonių savininkams.
Teikdami turto valdymo paslaugą jūs esate ne patarėjas turto pardavimo klausimais, bet patikimas finansų (arba asmeninis klientų) patarėjas. Taip kaip ir teikiant verslo konsultacijas, pasitikėjimas yra esminis sėkmingo įėjimo į tokių paslaugų sferą elementas, tačiau, neabejotinai, dažniau reikalų teks turėti su asmenimis, o ne organizacijomis.

Audito įmonės, kurios svarsto galimybę specializuotis turto valdymo srityje, turi gerai išanalizuoti teisės aktus, susijusius su finansinių paslaugų teikimų jų jurisdikcijoje. Kai kuriose jurisdikcijose populiariausias būdas, kurį renkasi buhalteriai, yra kurti bendrąją įmonę, kurią sudaro prižiūrima finansines paslaugas teikianti įmonė. Vienas iš šio metodo trūkumų – audito įmonė negali kontroliuoti finansų patarėjų klientams teikiamų paslaugų kokybės. Kaip alternatyva, pagal vietos teisės aktus leidžiama prižiūrimą finansines paslaugas teikiančią įmonę prijungti prie atskiro juridinio subjekto, kurį valdo ir kontroliuoja audito įmonės partneriai. Tačiau dėl šios struktūros kyla problemų, kurių viena – skirtingų apskaitos ir finansų paslaugų principų sujungimas.

Be to buhalteriai gali taip pat vaidinti svarbų vaidmenį teikiant pagyvenusių žmonių priežiūros paslaugas, ypač finansiniu aspektu. Pagyvenusių žmonių priežiūros paslaugos turi tenkinti besikeičiančius senėjančios visuomenės poreikius ir padėti vyresnio amžiaus asmenims gyventi savarankiškai. Daugelyje vakarų šalių pagyvenusių žmonių skaičius palyginti su bendru gyventojų skaičiumi sparčiai auga, todėl auga ir tokių paslaugų paklausa. Tokiomis paslaugomis siekiama patenkinti senėjančios visuomenės finansinius, medicininiu ir gyvenamosios vietos poreikius.

3.7. Prekės ženklo kūrimas, rinkodara ir reklama

3.7.1. Prekės ženklo kūrimas

Prekės ženklo kūrimas yra svarbi rinkodaros dalis. Siekdami, kad jūsų rinkodara būtų kiek įmanoma veiksmingesnė, turite siųsti aiškias žinutes. Šios žinutės turi apimti jūsų prekės ženklą. Jos turėtų ne tik jį kurti, bet ir stiprinti.

Galite manyti: „Esame tik maža audito įmonė, ar mums tikrai reikia kurti prekės ženklą? Ar tai nėra skirta tik didelėms įmonėms?“ Prekės ženklas yra svarbus, ypač, jei planuojate plėstis.

Daugybė įmonių investuoja milijonus dolerių į prekės ženklo kūrimo procesą. Atidžiau pažvelgus į jų reklamas, pamatysite, kad jos reklamuoja ne atskirą produktą ar paslaugą. Jos reklamuoja savo prekės ženklus. Viena priežasčių yra verslo įsigijimo kaina. Subrendusioms įmonėms tai didžiulė problema, be to išlaidos nuolat auga dėl didėjančios konkurencijos. Kurdamos savo prekės ženklą, jos stengiasi sustiprinti santykius su savo klientais ir plėsti rinkos dalį, todėl žmonės nori su jomis bendradarbiauti. Prekės ženklai ir su jais susiję jausmai, emocijos ir potekstės yra pakankamai galingi ir veikia vartotojo pasirinkimą.

Tai galite pastebėti didelėse tarptautinėse kompanijose, tokiose kaip „Coca-Cola“, „McDonald’s“, „Kellogg’s“ ir „Virgin“. Kiekviena daug investuoja į savo prekės ženklą. Jos supranta, kad jei sėkmingai stiprins savo prekės ženklą, galės padidinti pardavimų apimtis ir pagerinti audito įmonės prestižą.

Pažvelkite į savo profesinę organizaciją. Galite pastebėti, kad ji nemažai investavo į savo prekės ženklo kūrimą.

Tinkamai sukurtas prekės ženklas gali:

- atvesti rinką pas jus;
- sumažinti naujų klientų pritraukimo išlaidas;
- atverti verslo galimybes, pagrįstas rinkos suvokimu;
- stiprinti esamų klientų pasitikėjimo ir komforto lygius; ir
- didinti jūsų audito įmonės vardo vertę.

Jūsų prekės ženklas yra žinutė apie jūsų audito įmonę, kurią norite paskleisti rinkoje. Ji įsiskverbia į visas jūsų audito įmonės sritis ir suteikia daugiau informacijos, nei jūsų logotipas ir firminis blankas. Ji apima jūsų siūlomas paslaugas, darbo su klientais stilių, audito įmonės kuriamą įvaizdį. Ji tampa jūsų reklaminiu šūkiu ir lydi visas siūlomas paslaugas. Prekės ženklo kūrimo procesas apima jūsų bendravimą, pristatymus ir stilių.

Turite nuspręsti, kaip atrodys jūsų internetinė svetainė, darbuotojų dėvimos uniformos, grafinis dizainas ir logotipas, kurį naudosite susitikimuose ir pristatymuose. Taip pat turite atsižvelgti į savo bendravimą su klientais ir darbuotojais, netgi žodžius, vartojamus kalbant telefonu.

Kurdami ir reklamuodami savo prekės ženklą jūs kuriate didelius rinkos dalyvių lūkesčius. Tokiu atveju, kai teikiate konkrečią paslaugą, pavyzdžiui, rengiate finansines ataskaitas arba deklaracijas, jūsų medžiagos tikslumas, pateikimas, forma ir turinys turi atitikti jūsų sukurtus lūkesčius. Jūsų klientai nori, kad teikiama paslauga atitiktų jų lūkesčius – lūkesčius, kuriuos patys sukūrėte.

Išsprendus prekės ženklo tapatybę, reikia užtikrinti, kad prekės ženklo siunčiama žinutė būtų visiškai nuosekli. Viskas jūsų audito įmonėje ir iš jos išeinančioje informacijoje turi derėti su prekės ženklu.

Pateiktu kontroliniu klausimynu galite vadovautis kurdami prekės ženklo tapatybę.

3.4. lentelė. Kontrolinis prekės ženklo kūrimo klausimynas

	Prekės ženklo elementai	Atsakymas / komentaras
	Ar mūsų prekės ženklas dera su mūsų:	
1.	logotipu	
2.	firminiu blanku, vizitinėmis kortelėmis, dovanojimo rašteliais ir rašysena	
3.	ataskaitomis, pateikiamomis klientams	
4.	kalbėjimo ir darbo su klientais manieromis	
5.	kalbėjimo ir darbo su darbuotojais manieromis	
6.	biuro patalpomis	
7.	žinutėmis atsakiklyje (balso pašte)	
8.	el. paštu ir pasveikinimais	
9.	drabužiais, aprangos standartais ir uniformomis	
10.	kompiuterių užsklandomis	
11.	bendravimu su klientais raštu: laiškais, ataskaitomis, pasiūlymais, citatomis	
12.	visu žodiniu bendravimu su esamais arba būsimais klientais	
13.	seminarų programomis ir medžiaga	
14.	rinkodaros ir reklamos medžiaga	
15.	klientų priėmimais ir renginiais	
16.	grupės susirinkimais ir susitikimais	

3.7.2. Rinkodara ir reklama

Rinkodara yra galingas įrankis, kuriuo galima pertvarkyti verslą ir paskatinti audito įmonės plėtrą. Tačiau rinkodara sparčiai keičiasi, nes atsiradus naujoms technologijoms keičiasi audito įmonių bendravimo su klientais būdai. Nors esminis rinkodaros tikslas yra reklamuoti profesines paslaugas, siekiant pritraukti naujų klientų, tačiau plečiant sėkmingą

audito įmonę svarbu, kad ji galėtų patenkinti besikeičiančius klientų poreikius (Marcus, 2012).

Rinkodaros tikslas yra pritraukti, išlaikyti klientus ir patenkinti jų poreikius. Audito įmonės negalės veikti, jei neturės klientų!

Sėkmingiausioms įmonėms būdingos šios pagrindinės ypatybės:

- geras klientų supratimas;
- aiškiai apibrėžta rinka;
- gebėjimas motyvuoti darbuotojus teikti aukštos kokybės paslaugas klientams;
- didelis dėmesys verslui, siekiant aptarnauti klientus ir patenkinti jų poreikius;
- itin didelis dėmesys prekės ženklui;
- gebėjimas atitikti klientų poreikius ir diegti naujoves; ir
- gebėjimas pritraukti ir išlaikyti klientus.

Rinkodara turi apimti visus šiuos audito įmonės aspektus. Rinkodarai dėmesį skirianti audito įmonė koncentruojasi į:

- **į klientą –** dėmesys klientų poreikiams;
- **tvarų konkurencinį pranašumą –** išskirti audito įmonę iš konkurentų; ir
- **ilgalaikį pelną –** į klientus orientuota įmonė, gebanti išlaikyti pusiausvyrą tarp pastangų patenkinti klientų poreikius ir uždirbti pelną ilgu laikotarpiu.

Tradiciškai rinkodaros veiklos sritys, vadinamos 4Ps, yra „orientuotos į audito įmonę“ (į vidų):

- prekė (angl. ***P****roduct*);
- kaina (angl. ***P****rice*);
- rėmimas (angl. ***P****romotion*); ir
- pateikimas (angl. ***P****lace*).

Tačiau dabar dėmesys keičiamas ir „orientuojamas į klientą“ (į išorę):

- **klientų sprendimai –** „produktas“ arba paslauga;
- **kliento išlaidos –** kaina;
- **patogumas –** vieta; ir
- **informavimas –** rėmimas ir nuolatinis dalyvavimas.

Diferenciacija

Kodėl jūsų audito įmonė yra išskirtinė? Kodėl kažkas turėtų rinktis jus?

Tai du labai geri klausimai. Jei neturite labai gerų atsakymų, skaitykite toliau. Šis skyrius yra jums labai svarbus.

Konkurencija auga. Tūkstančiai buhalterių teikia panašias paslaugas. Taip pat yra begalė kitų paslaugų tiekėjų, kurie norėtų dirbti su jūsų klientais kitose srityse, kuriose jūs galėtumėte teikti paslaugas. Yra daugybė besireklamuojančių ir besivaržančių dėl tų pačių rinkos segmentų įmonių.

Jūsų klientams ir galimiems klientams reikės nuspręsti, kurią audito įmonę pasirinkti. Priimdami šį sprendimą jie tikriausiai labiau bus veikiami skirtumų tarp jūsų ir jūsų konkurentų, nei panašumų.

Kodėl jūs perkate iš tų įmonių, iš kurių perkate? Ar jums įtakos turi kaina, kokybė, patirtis, santykiai ar naujoviškumas? Tai tikriausiai vienas iš šių veiksnių. Kokia bebūtų priežastis, tai reiškia, kad jūsų tiekėjas kažkokiu būdu sugebėjo išskirti save iš konkurentų.

Taigi, jei galimas klientas jūsų paklaus „kodėl aš turėčiau samdyti jus kaip savo buhalterį“, ką jūs atsakysite? Kas jus išskiria iš kitų tokios pačios srities įmonių? Jei nėra skirtumų, gali kilti sunkumų išsaugoti šį klientą. Jūs būsite viena iš daugelio įmonių, siūlančių panašias paslaugas su kokybės standartais, kaina ir pateikimu.

Išskirtinė savybė padeda išsiskirti iš kitų audito įmonių, bent jau jūsų klientų nuomone. Bet tai nebūtinai lengva užduotis. Juk audito įmonės teikia tas pačias paslaugas ir veikia pagal tuos pačius verslo etikos standartus. Dažniausiai jos panašiai nustato kainas už savo paslaugas ir netgi panašiai reklamuojasi. Dauguma audito įmonių didžiuojasi savo profesionalumu, gebėjimu saugoti konfidencialumą, bendravimo stiliumi ir vadovų bei darbuotojų savybėmis. Tai kaip galėtumėte savo audito įmonę paversti išskirtine?

Diferenciacija gali būti pasiekiama įvairiais tokiais būdais:

- jūsų teikiamų paslaugų įvairovė;
- itin didelė specializacija konkrečioje srityje;
- paslaugų teikimo būdas;
- jūsų prieinamumas;
- jūsų kaina ir kainodaros sistema;
- jūsų biurų interjeras ir aplinka;
- savo darbo pateikimo būdas; ir
- tinklas, į kurį galite sujungti savo klientus.

Tikriausiai galėtumėte pratęsti šį sąrašą. Tačiau daugelis audito įmonių skiria labai mažai laiko veiklai, kad save išskirtų iš kitų. Todėl jos nepasinaudoja galingu rinkodaros įrankiu, kuris galėtų suteikti joms konkurencinį pranašumą, siekiant pritraukti tikslinius klientus.

Apsvarstykite šias žinutes, kurios atskleis jūsų išskirtinumą:

- „Jūs užsiėmę, todėl mes ateiname pas jus.“
- „Dėl mūsų paslaugų įvairovės apskaitos, mokesčių ir finansinius poreikius galite patenkinti vieno langelio principu.“
- „Mes specializuojamės medicinos srityje.“

- „Su mumis galite susisiekti bet kuriuo paros metu. Štai čia yra mūsų kontaktiniai numeriai. Jei jums reikia mūsų, tereikia paskambinti.“
- „Savo verslo konsultacijomis išties padidinsime jūsų verslo vertę. Siekiame dirbti su jumis, kad paskatintume pelningą jūsų verslo plėtrą.“
- „Sujungiame visus atlygius į vieną nustatyto dydžio atlygį, kurį mokate už visą mūsų darbą. Atlygį galite mokėti dalimis per visus metus.“
- „Mes palaikome ryšius su aukštos kvalifikacijos teisės, finansų, draudimo ir nekilnojamojo turto specialistais. Dirbdami su mumis galėsite jungtis prie mūsų tinklo – patarėjų grupės, dirbančios jums.“
- „Jums atliekamą darbą kontroliuos partneris, su kuriuo galėsite susisiekti bet kuriuo metu.“

Šios žinutės aiškiai parodo, į ką audito įmonė yra orientuota ir koks jos išskirtinis požymis. Atkreipkite dėmesį, jose neužsimenama apie darbo kokybę ar kainą. Realybėje klientui labai sunku pastebėti darbo arba patarimo kokybės skirtumus, nebent jie turėjo blogos patirties praeityje.

Iš esmės klientai tikisi, kad jų buhalteriai suteiks kokybišką paslaugą, todėl kaina nėra tas požymis, kuriuo norėtumėte išsiskirti. Norint, kad konkurencija dėl kainos būtų pelninga, būtina didžiulė rinka, tačiau dažniausiai profesinių paslaugų apimtys nėra didelės.

Geriausias būdas išsiskirti – teikiant paslaugas. Iš daugybės paslaugų galite pasirinkti tokias, kurios būtų prasmingos jūsų tiksliniams klientams. Tai atlikę, galite pradėti kurti rinkodaros programą ir žinutę apie savo išskirtinį požymį.

3.7.3. Socialinės žiniasklaidos rinkodara

Dėl didėjančio socialinės žiniasklaidos populiarumo sparčiai keičiasi ir tai, kaip įmonės vykdo savo verslą ir bendrauja su savo tiksline auditorija. Verslas socialinę žiniasklaidą laiko sėkminga rinkodaros ir komercinio prekės ženklo kūrimo priemone. Sėkmingos audito įmonės priima ir naudoja socialinę žiniasklaidą ryšiams su klientais palaikyti, pritraukti naujus klientus, reklamuoti savo paslaugas ir prisivilioti darbuotojų. Tačiau keletas pranešimų teigia, kad vis dar yra daugybė audito įmonių, kurios dar nesinaudoja socialine žiniasklaida (Roxburgh, 2012).

Socialinė žiniasklaida naudojama kurti bendruomenę. Sėkmingos socialinės žiniasklaidos strategijos patvirtino, kad žmonės mieliau linkę užmegzti santykius su žmonėmis, o ne verslo įmonėmis. Nors sėkmingos strategijos visada orientuojamos į žmones, tačiau nauda visada tenka verslo įmonėms. Geriausias būdas pradėti – įtraukti savo partnerius ir darbuotojus į socialinės žiniasklaidos kampaniją.

Audito įmonės galėtų „LinkedIn“, „Facebook“ ir „Twitter“ kviesi klientus priimti atnaujintą informaciją, dalyvauti diskusijose, dalinti atvejų tyrimais ir patirtimi, palikti atsiliepimus, užmegzti glaudžius ryšius ir leisti savo klientams užmegzti ryšius su kitais klientais. Tinklaraščiai yra kitas būdas laiku informuoti klientus apie atnaujinimus. Taip pat jie galėtų pritraukti naujų klientų į jūsų internetinę svetainę, kurioje daugiau sužinotų apie jus ir jūsų verslą. Visada pateikite nuorodas į savo internetinę svetainę, kurioje paskelbėte tam tikrą informaciją, nes taip pritrauksite daugiau žmonių į savo svetainę.

Sumanūs buhalteriai pripažįsta, kad geriausias būdas gauti patikimas rekomendacijas yra jų verslo tinklai, šeima ir draugai bei socialiniai tinklai, kurie įtraukiami į jų internetines svetaines ir verslo praktiką.

Labai paprasta pradėti kurti socialinės žiniasklaidos strategiją.

- Stebėdami, kas vyksta socialinėje žiniasklaidoje, galite sužinoti, ką jūsų klientai rašo apie jus. Įvedę „Google“ paieškos laukelyje savo vardą ir pavardę bei savo audito įmonės pavadinimą, galėsite sužinoti, kas apie jus rašoma. Tą patį veiksmą pakartokite konkurentų internetinėse svetainėse, tinklaraščiuose ir bendruomenėse. Tai bus jūsų asmeninės strategijos kūrimo pradžios taškas.

- Nepamirškite, kad patenkinti klientai padės pritraukti naujų klientų, todėl paraginkite klientus palikti rekomendacijas arba pateikti teigiamą atsiliepimą socialiniame tinkle.

- Nepamirškite atnaujinti socialinio tinklo profilio ir įkelti nuotraukų. Turite būti patrauklus, be to įsitikinkite, ar jūsų socialinių tinklų profiliai yra tarpusavyje siejasi.

- Pasirūpinkite, kad jūsų audito įmonė turėtų nuoseklaus prekės ženklo kūrimo gaires, kurios būtų taikomos jūsų internetinėje svetainėje ir socialiniuose tinkluose.

- Pristatykite save kaip tam tikro dalyko žinovą ir lyderį rašydami tinklaraštyje arba įkeldami vaizdo įrašus į „YouTube“.

- Naudokite tokius įrankius kaip „Social Mention“ paieškos sistemą ir įvertinkite, ką įvairiuose socialiniuose tinkluose žmonės kalba apie jus arba jūsų audito įmonę.

Socialinė žiniasklaida turėtų būti tik papildoma priemonė. Ji negali visiškai pakeisti tradicinių rinkodaros metodų. Nepamirškite, kad nauji klientai, prieš susisiekdami su jumis, gali būti patikrinę informaciją apie jus socialiniuose tinkluose arba naudodami „Google“, arba kitas paieškos priemones.

3.8. Jūsų plano įgyvendinimas

3.8.1. Įgyvendinimo svarba

Sukūrus savo rinkodaros programą, svarbiausia yra ją įgyvendinti.

Rinkodaros plano kūrimas atima daug energijos ir pastangų. Tikrasis pasitenkinimo jausmas užvaldo sukūrus tokį planą, tačiau jis nieko nevertas, jei nėra tinkamai ir visiškai įgyvendintas.

Daugybė audito įmonių imasi planavimo metų arba finansinių metų pradžioje. Jos kuria planus ir tikslus, kupinus gerų ketinimų. Tačiau, laikui bėgant, partneris visą savo laiką skiria klientų poreikiams tenkinti ir audito įmonės valdymo reikalavimams įgyvendinti. Aplinkybėms verčiant, lengviausia yra atsisakyti verslo ir rinkodaros planų, numatytų metų pradžioje. Tai parodo vieną svarbų dalyką: įgyvendinant būtina disciplina ir atsidavimas.

3.8.2. Kaip įgyvendinti savo planą

Jei baigėte rengti rinkodaros plano dokumentus, vadinasi, jame nurodėte, ką ruošiatės daryti, kas rems projektus, kiek tai kainuos, kada tai reikia užbaigti ir kokių rezultatų tikitės sulaukti. Tokia informacija privalo būti įtrauka į planą. Tai suteiks jums būtinas nuorodas, bus nuolatinis priminimas apie audito įmonei nubrėžtus tikslus. Be to, tai yra tvarkos, kurios privalote laikytis, dalis. Jei nesate pasiruošę dokumentuoti savo rinkodaros planą ir jo laikytis, jūs apie jį rimtai negalvojate.

3.5. lentelėje parodyta, kaip galima sėkminga įgyvendinti rinkodaros planą.

	Pasiūlymas	Komentaras
1.	Neprisiimkite per daug projektų vienu metu.	Jei naudojate vidines ir išorines strategijas, neturėtumėte vykdyti daugiau nei keturių ar šešių vienu metu.
2.	Užtikrinkite, kad tikslai būtų pasiekiami.	Nustatykite pagrįstus ir įgyvendinamus tikslus. Jei jūsų lūkesčiai nerealistiški, jūsų grupė praras susidomėjimą net nepradėjus.
3.	Skirkite laiko įvykdyti užduotis.	Duokite darbuotojams laiko įvykdyti jiems paskirtas rinkodaros užduotis. Jei neskirsite pakankamai laiko, tai bus lengvas pasiteisinimas, kodėl užduotis nebaigta.
4.	Paskirstykite strategijas taip, kad jos būtų įgyvendinamos visus metus.	Jei vykdote keletą strategijų, geriausia jas paskirstyti visiems metams. Tada išlieka aukštas susidomėjimo lygis ir dėmesys.
5.	Skirkite pakankamai lėšų.	Netinkamas biudžetas gali trukdyti įgyvendinti ir mažinti susijusių darbuotojų entuziazmą.
6.	Įvertinkite rezultatus.	Turite gebėti įvertinti kiekvienos programos ar strategijos veiksmingumą. Taip pat turėtumėte švęsti pergales ir mokytis iš klaidų. Tai padidins ir išlaikys grupės entuziazmą.
7.	Reguliariai peržiūrėkite.	Peržiūrėkite savo rinkodaros programą per kiekvieną valdybos susirinkimą. Reguliariai peržiūrėdami galėsite, užtikrinti, kad programa vykdoma tinkama linkme ir išlaikomas tinkamas pagreitis.
8.	Nustatykite etapus.	Pasirūpinkite, kad programoje būtų numatyti įgyvendinimo etapai. Taip galėsite valdyti pažangą ir pasitikrinti, ar tinkamai ją vykdote.
9.	Leiskite keisti.	Jei neatrodo, kad programa ar strategija veikia, priimkite tai ir būkite pasiruošęs pokyčiams.
10.	Išlaikykite tempą.	Kai įgyvendinimas įsibėgės, neleiskite procesui sustoti, net jei tai reiškia nuolatinę rinkodaros programą, kurią, baigę vykdyti vienus projektus, vis papildote naujais. Tempas yra svarbiausias veiksnys, kurį reikia stengtis išlaikyti.

Kas nors turi būti atsakingas už tai, kad planas būtų įgyvendintas. Tačiau dažniausiai tai tampa praktikuojančio asmens užduotimi, kurią sunku įvykdyti, ypač jei jis yra privačia praktika užsiimantis auditorius.

Kai kuriose šalyse populiarėja kuratoriaus arba verslo konsultanto paslaugos, kuris padeda įgyvendinimo procese. Pagrindinis žodis yra „atskaitomybė“ – reikia kažkam atsakyti už savo veiksmus (arba neveikimą).

Vykdant rinkodaros veiklą svarbu nepamiršti Tarptautinės standartizavimo organizacijos (ISO) standartų, kurie apima kokybę, aplinką, etiką ir kitus klausimus.

3.9. Finansų valdymas

Besiplečiančios audito įmonės finansų valdymo elementai susiję su trimis pagrindinėmis sritimis: pajėgumų biudžetas, finansinis biudžetas ir pinigų srautų prognozė. Kiekviena jų aptarta toliau.

3.9.1. Pajėgumų biudžetas

Tai pajamų, kurias įmonė galėtų uždirbti, jei visos darbo valandos būtų apmokamos, prognozė. Reikia apsvarstyti daugybę veiksnių:

- papildomus darbuotojus, kurie galėtų dirbti audito įmonėje;
- atlyginimų didėjimą;
- visos darbo valandos;
- atostogų, skirtų mokymuisi, laiką; ir
- įkainių didinimą.

Paprasto profesionalaus buhalterio dirbtos darbo valandos gali būti apskaičiuojamos taip, kaip nurodyta 3.6.lentelėje.

3.6. lentelė. Planuojamo kliento apmokamo darbo užmokesčio skaičiuoklė

Kriterijus	Savaitės
Savaičių skaičius per metuose	52
Kasmetinės atostogos	(4)
Valstybinės šventės	(2)
Nedarbingumo dienos dėl ligos	(1)
Mokymai	(1)
Dirbta savaičių	44
Valandų skaičius per savaitę	37,5
Dirbta valandų per metus	1 650
Tikėtinas našumas	80 %
Planuojamos kliento apmokamos valandos	1 320 val.
Valandinis įkainis	150 JAV dolerių / val.
Planuojamas kliento apmokamas darbo užmokestis	**198 000 JAV dolerių**

Šis planuojamo kliento apmokamo darbo užmokesčio skaičiavimas turėtų būti taikomas visiems našiai dirbantiems audito įmonės darbuotojams. Bendra visų planuojamų klientų apmokamų darbo užmokesčių suma sudaro audito įmonės pajėgumų biudžetą.

Atkreipkite dėmesį, kad tai tik kliento apmokamo darbo užmokesčio skaičiuoklės pavyzdys. Turėtumėte koreguoti skaičius atsižvelgdami vietos reikalavimus, kad jie tiktų vietai, kurioje veikiate.

3.9.2. Finansinis biudžetas

Finansiniame biudžete pateikiami pajėgumo biudžeto duomenys kaip pajamos, kurias tikimasi uždirbti, taip pat įtraukiamos numatytos audito įmonės veiklos išlaidos. Pavyzdys pateikiamas 3.7.lentelėje.

3.7. lentelė. Pavyzdinis finansinis biudžetas

200X/XY metų biudžetas					
	Faktiniai duomenys	Biudžeto prognozė			
	200W/XX	200X/XY		200X/XY	
		+5 %	+10 %	-5 %	-10 %
	JAV doleriai	JAV doleriai	JAV doleriai	JAV doleriai	JAV doleriai
Pajamos					
Atlygis					
- auditas					
- atitiktis					
- konsultacijos					
Išmokų sutikrinimas					
Kitos pajamos					
Konsultavimas					
Kitos pajamos					
Iš viso pajamų					
Pardavimų išlaidos					
Tiesioginiai atlyginimai (darbuotojams, kurie uždirba atlygį)					
Išmokos					
Iš viso pardavimo išlaidų					
Bendrasis pelnas					
Išlaidos					
Atlygis už apskaitos tvarkymo paslaugas					
Banko paskolos, mokesčiai ir įmokos					
Sumokėti komisiniai					
Atlygis už konsultavimo ir profesines paslaugas					
Ryšio išlaidos					
• telefonas					
• kurjeris					
• spauda, paštas, raštinės reikmenys					
Bendros ir administracinės išlaidos					
Draudimas					
Informacinės technologijos					
• programinės įrangos licenzija					
• aparatinė įranga ir priežiūra					
• spausdintuvai ir kopijavimo aparatai					
Rinkodara ir rėmimas					
• reklama					
• pramogos					
Transporto priemonės					
• automobilių priežiūra					
• automobilio statymo aikštelių ir kelių mokesčiai					
Patalpų išlaikymo išlaidos					

• valymas iš šiukšlių išvežimas					
• elektra ir vanduo					
• nuoma					
• remontas ir priežiūra					
• apsauga					
Darbuotojų patogumai					
Mokymai ir tobulinimas					
Atlyginimai					
Iš viso išlaidų					
Grynasis pelnas					

3.9.3. Pinigų srautų prognozė

Pinigų srautų prognozėje pateikiami finansinio biudžeto duomenys, siekiant numatyti, kokiu pinigų srautai, susiję su pajamomis ir išlaidomis, turės įtakos banko sąskaitos likučiui. Pavyzdinė pinigų srautų prognozės forma pateikta 3.8. lentelėje.

3.8. lentelė. Pavyzdinė pinigų srautų prognozė

20XX/XY metų pinigų srautų prognozė													
	Liepa	Rugpjūtis	Rugsėjis	Spalis	Lapkritis	Gruodis	Sausis	Vasaris	Kovas	Balandis	Gegužė	Birželis	Iš viso
Pardavimo pajamos													
Pinigų įplaukos*													
Gauti iš klientų													
Kiti pinigų srautai													
Iš viso gauta pinigų													
Pinigų išmokos													
(smulkiau apačioje)													
Perteklius / trūkumas													
Bendra suma													
(pridėti prie praėjusio mėnesio)													
* Pinigų įplaukos, faktiškai gavus pinigus už anksčiau išrašytas sąskaitas													
Pinigų išmokos													
Išmokos													

Sumokėtas atlygis už apskaitos paslaugas													
Reklama													
Banko mokesčiai													
Skolinimosi išlaidos													
Kapitalo išlaidos													
Valymo išlaidos													
Sumokėti komisiniai													
Sumokėtas atlygis už konsultacijos													
Kurjerio paslaugos													
Bendrosios ir administracinės išlaidos													
Finansinės išlaidos													
Draudimas													
Išperkamoji nuoma													
Transporto priemonių išlaidos													
Automobilio statymo ir greitkelių mokesčiai													
Spauda, paštas ir raštinės reikmenys													
Nuoma													
Remontas ir priežiūra													
Šiukšlių išvežimas													
Apsauga													
Darbuotojų mokymai ir gerovė													
Pensijos													
Telefonas													
Atlyginimai													
Iš viso pinigų išmokų													

3.10. Išvados

Audito įmonės kūrimo ir plėtros procesui, kaip parodyta šiame modulyje, būdingi įvairūs aspektai. Kruopštus planavimas, ypač bendro verslo plano, ir įgyvendinimo užtikrinimas yra pagrindiniai raktai į audito įmonės sėkmę.

Profesionalumas, etika ir kokybė ir siunčiamos žinutės apie jus ir jūsų audito įmonę yra svarbiausi veiksniai, kuriuos turėtumėte apsvarstyti imdamiesi bet kokių rinkodaros veiksmų ir kurie atspindi jūsų poziciją, kurią užimate vykdydami rinkodarą. Turite būti įsitikinę, kad jūsų audito įmonė pajėgi pateisinti lūkesčius, kuriuos sukuriate rinkoje siūlydami savo paslaugas.

3.11. Nuorodos, papildoma medžiaga ir TBF šaltiniai

Nuorodos ir papildoma medžiaga

AICPA. Practice Management, Marketing articles. Journal of Accountancy. www.journalofaccountancy.com/Search/Results.aspx?Topic=PracticeManagement%7cMarketing

AICPA, *Social Media Toolkit*. www.aicpa.org/interestareas/privatecompaniespracticesection/resources/practicegrowth/pages/socialmediatoolkit.aspx

Baker, Ronald J. *The Firm of the Future*. Journal of Accountancy, November 2008. www.journalofaccountancy.com/Issues/2008/Nov/The+Firm+Of+The+Future.htm

Baker, Ronald J. *Pricing on Purpose: How to Implement Value Pricing In Your Firm.* Journal of Accountancy, June 2009. www.journalofaccountancy.com/Issues/2009/Jun/20091530.htm

Collins, James C. *Good to Great: why some companies make the leap - and others don't.* London: Random House Business, 2001.

Drew, Jeff. *Social Media.* Journal of Accountancy, November 2011. www.journalofaccountancy.com/Web/Tech2012PreviewSocialMedia

Ferguson, Lindsey. *Gaining (from) your clients' trust:* How CPAs can shift from service provider to essential business adviser". Journal of Accountancy, May 2012 www.journalofaccountancy.com/Issues/2012/May/20114885.htm

Heaney, Vince, *Build your brand: Wealth management is not about sales but being a trusted adviser*. Accountancy, November 2011 www.icaew.com/~/media/Files/About-ICAEW/Newsroom/Accountancy/Features/icaew-1111-wealth-management-final.pdf

Heaney, Vince, *Cradle to grave service: moving into private client work could grow your practice and build client relationships*. Accountancy, May 2011 www.icaew.com/~/media/Files/About-ICAEW/Newsroom/Accountancy/Features/FINAL%20Practice.pdf

Hensley, Robin M. *LinkedIn Tips for CPAs.* Journal of Accountancy, March 2011. www.journalofaccountancy.com/Issues/2011/Mar/20103310.htm

Lewis, Rob, *CRM for accountants: why bother.* AccountingWEB, March 2008. www.accountingweb.co.uk/topic/practice/crm-accountants-why-bother

Mace, Janine, *Arguments for business evolution.* INTHEBLACK, September 2012. www.itbdigital.com/tools-of-the-trade/2012/09/24/arguments-for-business-evolution/

Maister, David H. *Managing The Professional Service Firm.* New York: FreePress, 1997.

Marcus, Bruce W. *Professional Services Marketing 3.0, New York:* Bay Street Group LLC, 2012

Pendrell, Nick, *Online marketing: How to market SMEs and SMPs online*. Charter, July 2012. www.charteredaccountants.com.au/News-Media/Charter/Charter-articles/Business-management/2012-08-How-To-Market-SMEs-and-SMPs-Online.aspx

Pusateri, Leo J., *You Are the Value: Define Your Worth, Differentiate Your CPA Firm, Own your Market*. Durham, N.C.: NICPA, 2010.

Rosenhek, Stephen. *One for all.* CA Magazine, January–February 2008. www.camagazine.com/archives/print-edition/2008/january-february/regulars/camagazine5427.aspx

Rosenhek, Stephen. *Making it fit.* CA Magazine, August 2008. www.camagazine.com/archives/print-edition/2008/aug/regulars/camagazine4583.aspx

Roxburgh, Helen. *How do accountancy firms fare in social media.* Economia, July 2012. http://economia.icaew.com/Business/July12/How-do-accountancy-firms-fare-in-social-media?utm_source=economianews&utm_medium=article&utm_content=headlines&utm_campaign=july12

Sawhney, Robert C. *How to market your firm.* APLUS, January 2010. http://app1.hkicpa.org.hk/APLUS/1001/Marketing.pdf

Stapleton, James J. *Developing a CPA Practice: A comprehensive guide to building a successful small to mid-sized accounting firm (2nd edition).* New York: John Wiley & Sons Inc, 1997.

Socialinio tinklo „Twitter“ skiltis „Mažų verslo įmonių „Twitter“. https://business.twitter.com/en/smallbiz_guide/?ref=tw-6-18-tw1

Williams, Hugh, *Life without Timesheets.* Devon: St. Edwards Press Ltd, 2006. www.verasage.com/downloads/LWT%20sample.pdf

Young, Laurie. *Marketing the Professional Services Firm: applying the principles and the science of marketing to the professions*. Hoboken, New York: John Wiley & Sons, 2005.

TBF šaltiniai

TBF MVAĮ komiteto interneto svetainė: www.ifac.org/SMP, kuri apima *IFACnet* (daugumos buhalterių naudojamą paieškos sistemą, į kurią įeiti galima per ieškos lauką, esantį kiekvieno puslapio viršuje)

TBF, TBF MVAĮ trumpa apklausa: Gegužės – birželio rezultatai, 2012 m. liepa. www.ifac.org/publications-resources/ifac-smp-quick-poll-may-june-2012

TBF ir kitų organizacijos siūlomi audito įmonės valdymo šaltiniai ir įrankiai: www.ifac.org/about-ifac/small-and-medium-practices-committee/smp-resources-and-tools

Bendraukite su MVAĮ komitetu socialiniame tinkle „Twitter“ @ IFAC_SMP ir Delicious @ifacsmpcommittee (naudodami dešinėje pusėje esančias žymas filtruokite pagal kiekvieną šio vadovo modulį)

MVAĮ / MVĮ diskusijų lenta: www.ifac.org/smp/sme-discussion-board (pateikite atsiliepimus apie šį vadovą ir diskutuokite vadovavimo audito įmonei klausimais, susijusiais su šio vadovo temomis)

Priedai

3.1. priedas. Santykių su klientais valdymo veiksmų planas

Kontaktas	Sausis	Vasaris	Kovas	Balandis	Gegužė	Birželis	Liepa	Rugpjūtis	Rugsėjis	Spalis	Lapkritis	Gruodis

Pastaba: prie kiekvieno kontakto prirašykite, kokia veikla planuojate su jais užsiimti tam tikrą mėnesį.

3.2. priedas. atvejo tyrimai

3.1. Atvejo tyrimas

Šis atvejo tyrimas susijęs su 3-iojo modulio 3.2.3. skyriumi („Organizacijos schema“).

Viljamas ir Indira sutarė dėl organizacijos schemos naudojimo svarbos kuriant vidinę audito įmonės struktūrą. Įvertinę savo stiprybes ir silpnybes, Viljamas ėmėsi atsakomybės už rinkodarą, Indira – už finansus. Nors audito įmonėje jie yra atsakinga už skirtingas sritis, Viljamas dar prisiėmė su valdymu susijusias pareigas, o Indira, nors šiuo metu tai nedidelė sfera, perėmė žmogiškųjų išteklių sritį.

Jie sutarė kiekvieną mėnesį susitikti ir aptarti audito įmonės verslo reikalus. Taip pat jie sutiko per kas mėnesį vykstantį partnerių susitikimą pateikti savo sričių ataskaitas.

Viljamas, atsakingas už rinkodarą, parengė rinkodaros planą, kuriame aprašė pagrindinius metodus, kuriuos audito įmonė turėtų taikyti, ir sritis, kuriose, jo nuomone, audito įmonė turėtų veikti. Plane išsamiai aprašė svarbiausius tikslinių klientų klausimus, pagrindines audito įmonės siūlomas paslaugas, numatomą kainodarą bei specifinius metodus, kuriuos audito įmonė naudos reklamuoti tokias paslaugas. Per partnerių susitikimą Viljamas aptarė šiuos planus su Indira. Išsamiai apsvarstę daugybę pakeitimų, jie sutarė dėl plano ir nustatė konkrečius terminus ir konkrečius veiksmus, kuriuos kiekvienas sutinka atlikti.

Indira, atsakinga už finansus, parengė audito įmonės biudžeto projektą ir būsimųjų metų pinigų srautų prognozę. Per Partnerių Susitikimą Indira pristatė juos Viljamui. Po diskusijos sutiko pakoreguoti ataskaitas ir įtraukti didesnį atlygį, kuris, kaip jie tikisi, padidės dėl rinkodaros veiklos, numatytos rinkodaros plane. Ji taip pat įtrauks į ataskaitas naujas rinkodaros išlaidas, numatytas rinkodaros plane.

Indira taip pat parengė valdymo finansinių ataskaitų rinkinį, įskaitant pelno (nuostolių) ataskaitą ir balansą, kuriuos pateikė per partnerių susitikimą. Ji sutinka koreguoti šias

ataskaitas pagal jos ir Viljamo suderintą biudžetą. Indira nustatė, kad per atostogų periodą audito įmonė gali pritrūkti grynųjų pinigų, todėl jie turi nutarti, kaip geriausia elgtos tokioje situacijoje. Labiausiai jiems patinka mintis surasti naujų klientų ir padidinti atlygį prieš patiriant šį pinigų stygių. Tačiau abu sutarė, kad reikia įsitikinti, ar jie galėtų gauti pakankamą finansavimą iš banko, kurio reikėtų trumpalaikiu sunkmečiu.

Viljamas taip pat atsako už audito įmonės valdymą, todėl prieš partnerių susitikimą jis gavo iš Indiros ataskaitą apie jos grupės darbo krūvį. Jos ataskaitos duomenis jis įtraukė į ataskaitą apie savo grupės darbo krūvį, kad žinotų visą grupės krūvį ir pajėgumą. Pagal tai jie įvertins, kiek audito įmonė galės imtis naujų darbų prieš atostogų periodą. Be to, tokie duomenys teikia šiek tiek vilčių, kad gali pavykti išvengti artėjančio grynų pinigų trūkumo, kurį numatė Indira. Tačiau taip pat svarbu, kad rinkodaros veiksmai duotų rezultatų, kitaip jų padėtis išliks sunki.

Indira pateikė ataskaitas apie žmogiškųjų išteklių problemas, su kuriomis šiuo metu susiduria audito įmonė. Pagrindinis keliamas klausimas yra būtinybė atlikti formalų darbuotojų darbo rezultatų vertinimą, kad galėtų suteikti darbuotojams atsiliepimą apie jų atliekamą darbą. Viljamas sutiko su šiuo požiūriu, todėl jie sutarė, kad iki kito partnerių susitikimo Indira parengs darbo rezultatų vertinimo projektus ir jos atsineš į susitikimą ir patvirtins. Taip pat jie sutarė, kad kito susitikimo metu jie nustatys darbo rezultatų vertinimo datas.

Galiausiai Viljamas ir Indira nustatė kito partnerių susitikimo datą.

3.2. Atvejo tyrimas

Šis atvejo tyrimas susijęs su 3-iojo modulio 3.3.4. skyriumi („Išorinės plėtros strategijos“).

Rinkodaros plane Viljamas numatė seminarus kaip vieną iš pagrindinių audito įmonės rinkodaros strategijų. Jo nuomone, seminarai suteiks galimybę audito įmonei pagerinti savo prestižą vietinėje verslo bendruomenėje, kuri juos reklamuos. Jis planuoja pakviesti esamus klientus ir asmenis, kurie juos rekomenduoja, be to mano, kad tai gera galimybė pakviesti ir galimus klientus. Taip jie galės pabendrauti su klientais ir darbuotojais nerimo nekeliančioje aplinkoje ir kartu išgirsti įdomios ir jų verslui naudingos informacijos.

Ruošdamasis seminarui Viljamas kalbėjo su daugybe klientų, siekdamas sukelti jų susidomėjimą ir sužinoti, kokios temos jiems aktualios. Daug klientų domėjosi ekonomine situacija ir kaip ji paveiks jų verslus. Viljamas nusprendė surengti bendrą diskusiją apie dabartinę ekonominę situaciją ir galimus konkrečius padarinius vietos verslo bendruomenei. Jis tai aptarė su Indira, kuri pritarė tokiai idėjai bei temai. Tada Viljamas pradėjo ruošti pristatymą.

Norėdamas gauti atsiliepimų apie seminaro logistiką, Viljamas parengė kontrolinį klausimyną, apimantį pagrindinius dalykus, būtinus, norint išsiaiškinti, ar seminaras vyko sklandžiai. Jame buvo nurodyta:

- sudaryti visų kviečiamų dalyvių vardų ir adresų sąrašą;
- parengti kvietimą;
- užtikrinti, kad kvietimai išsiųsti adresatams;
- parengti reklamą, kuri bus pateikta vietiniame laikraštyje;
- užsakyti patalpas vietiniame verslo centre nustatytam seminaro laikui ir datai;
- sumokėti užstatą, kuris būtinas, norint garantuoti patalpų rezervaciją;

- numatyti sėdimų vietų išdėstymą salėje;
- nutarti, kokie gėrimai bus teikiami prieš ir po seminaro;
- užtikrinti, kad kiekvienam pakviestajam būtų paruoštos vardų kortelės;
- užtikrinti, kad darbuotojai galės padėti registruoti dalyvius;
- parengti svečiams medžiagą apie svarbiausius seminaro klausimus; ir
- parengti laišką, kuriame būtų teiraujamasi apie praėjusį seminarą, ir jį išsiųsti po seminaro.

Tada Viljamas paskirstė darbus iš sąrašo įvairiems audito įmonės darbuotojams, norėdamas užtikrinti, kad darbo krūvis būtų padalintas visai grupei ir neslėgtų vieno darbuotojo pečių.

Artėjant seminaro dienai, Viljamas stengėsi aktyviai reklamuoti seminarą kiek įmanoma didesniam esamų ir būsimų klientų skaičiui. Jis manė, kad tai puikus būdas pagerinti audito įmonės prestižą ir sustiprinti savo pozicijas vietinėje verslininkų bendruomenėje. Nors jam nelabai patiko kalbėti viešai, tačiau turėjo pakankamai pasitikėjimo savimi, kad įveiktų tokią baimę. Prieš seminarą jis daugybę kartų treniravosi, kad įgytų daugiau pasitikėjimo savimi ir savo informacija.

Praėjus dviem dienoms po seminaro Viljamas patikrino, ar kiekvienas dalyvavęs gautų padėkos už dalyvavimą seminare laišką su pagrindiniais prezentacijos klausimais. Tiems, kurie nebuvo audito įmonės klientai, Viljamas parengė specialų pasiūlymą susitikti su juo be jokių išankstinių įsipareigojimų ir aptarti bet kokius konkrečius klausimus, susijusius su tema, kuriuos reikėtų išsamiau išanalizuoti.

3.3. Atvejo tyrimas

Šis atvejo tyrimas susijęs su 3-iojo modulio 3.5. skyriumi („Jūsų audito įmonės kultūros kūrimas“).

Atvejo tyrimas: audito įmonės kultūra

„Victory Accounting“ nusprendė keisti savo audito įmonės kultūrą ir ėmėsi pertvarkymo proceso. Toliau pateiktas trumpas naujosios kultūros aprašymas.

„Victory Accounting“ puoselėja aukštos kokybės veiklą, smagią ir teikiančią pasitenkinimą aplinką, kurią užtikrina:

Pagrindinis veiklos principas – tvarumas

Visi darbuotojai dirba laikydamiesi pagrindinio veiklos principo: „Didinti suinteresuotųjų „Victory Accounting“ asmenų gaunamą vertę kuriant tvarią audito įmonę ir integruojant ekonominius, socialinius ir aplinkosaugos principus į visas Victory Accounting sprendimų priėmimų sistemas“.

Pagrindinės vertybės

Tikime, kad mūsų teikiamos paslaugos vertingos bendruomenei ir visuomenei. To siekiame laikydamiesi šių pagrindinių vertybių:

- **suteikti prasmę.** Padėti žmonėms suprasti apskaitą ir mokesčius teikiant mokymus, pagalbą ir patarimus;

- **visada padėti.** Suprasti žmonių poreikius ir padėti jiems išspręsti finansines problemas ir klausimus;
- **pasitikėjimas ir sąžiningumas.** Būti patikimais, sąžiningais, principingais ir keliančiais pasitikėjimą;
- **pagarba ir paskatinimas.** Vertinti įvairovę, padėti vienas kitam ir išlaikyti teigiamą požiūrį bet kuriuo metu;
- **mokymasis.** Nenutrūkstantis žinių ir įgūdžių tobulinimo procesas suteikia „Victory Accounting“ galimybę siekti pokyčių ir nuolat tobulėti. Tai gyvybiškai svarbu šiuo nuolatinių priežiūros teisės aktų ir reikalavimų pokyčių metu;
- **kokybė.** Siekdama kuo aukštesnės kokybės, „Victory Accounting“ savo veiklos rezultatus lygina ne su konkurentų veiklos rezultatais, bet geriausiais standartais.

Įsipareigojimas mokytis ir tobulėti

Darbuotojai raginami gerinti įgūdžius ir siekti karjeros „Victory Accounting“. Audito įmonė organizuoja nuolatinius mokymus ir suteikia galimybes tobulėti, taip pat teikia finansinę pagalbą ir leidžia mokymosi atostogų.

Mūsų ateities krypties laikymasis

Kiekvieną mėnesį kviečiami grupių susirinkimai, kur aptariami audito įmonės veiklos rezultatai ir ateities kryptis, grupėms suteikiama galimybė pristatyti savo dabartinius projektus.

Įsitraukimas į bendruomenę

„Victory Accounting“ įsipareigojusi padėti vietinei bendruomenei ir suteikia darbuotojams galimybę dalyvauti savanoriškoje veikloje. Šiuo metu sudaromos sutartys su įvairiomis labdaros organizacijomis, kad darbuotojai galėtų daugiau sužinoti apie bendruomenės problemas ir pasiūlyti savanorišką pagalbą.

3.3. priedas. Bendra pelno (nuostolių) ataskaita – biudžetas

	Mėnesinės biudžete numatytos sumos													
Aprašymas	**Praė-ję me-tai**	**sausis**	**vasaris**	**kovas**	**balandis**	**gegužė**	**birželis**	**liepa**	**rugpjūtis**	**rugsėjis**	**spalis**	**lapkritis**	**gruodis**	**Iš viso**
Pajamos														
Bendrosios pajamos														
Atėmus klientų mokėtinų sumų koregavimus														
Gauta grynųjų pajamų														
% nuo pajamų														
Išlaidos														
Atlyginimai														
Profesines paslaugas teikiantys darbuotojai														
Pagalbiniai darbuotojai														
Personalo išlaidos														
Patalpų išlaikymo išlaidos														
Bendrosios išlaidos														
Kita														
Iš viso išlaidų														
% nuo pajamų														
Veiklos pelnas														
% nuo pajamų														
Palūkanų pajamos														
Palūkanos (išlaidos)														

Kitos pajamos (išlaidos)														
Pelnas (nuostolis) iš turto pardavimo														
Grynosios pajamos (išlaidos)														
% nuo pajamų														
Pelno mokestis (įmonių)														
Grynasis pelnas														
% nuo pajamų														

3.4. priedas. Balansas – biudžetas

Mėnesinės biudžetinės sumos														
Aprašymas	**Praėję metai**	**sausis**	**vasaris**	**kovas**	**balandis**	**gegužė**	**birželis**	**liepa**	**rugpjūtis**	**rugsėjis**	**spalis**	**lapkritis**	**gruodis**	**Iš viso**
Trumpalaikis turtas														
Grynieji pinigai ir jų ekvivalentai														
Nebaigtas darbas, už kurį sąskaitos neišrašytos														
Gautinos sumos, už kurias sąskaitos išrašytos														
Išankstiniai apmokėjimai														
Kitas trumpalaikis turtas														
Iš viso trumpalaikio turto														
Ilgalaikis turtas														
Ilgalaikis materialusis turtas														
Atėmus sukauptą nusidėvėjimą														
Grynoji ilgalaikio materialiojo turto suma														
Kitas ilgalaikis turtas														
Iš viso Ilgalaikio turto														
IŠ VISO TURTO														
Memorandumo straipsniai (pinigų srautų prognozei):														
Kapitalo didinimas														
Nusidėvėjimas														
Turto perleidimo sąnaudos														
Pardavimų pajamos														
Trumpalaikiai įsipareigojimai														
Mokėtinos sumos														
Sukauptos sąnaudos														
Trumpalaikės skolos														
Kiti trumpalaikiai įsipareigojimai														
Iš viso trumpalaikių įsipareigojimų														
Ilgalaikiai įsipareigojimai														
Ilgalaikės skolos														
Kiti ilgalaikiai įsipareigojimai														
Iš viso ilgalaikių įsipareigojimų														

IŠ VISO ĮSIPAREIGOJIMŲ														
Partnerių nuosavybė														
Likutis metų pradžioje														
Einamojo laikotarpio pelnas														
Iš viso nuosavo kapitalo / nuosavybės														
IŠ VISO ĮSIPAREIGOJIMŲ IR GRYNOJO TURTO / NUOSAVO KAPITALO														
Memorandumo straipsniai (pinigų srautų prognozei):														
Gautos paskolos														
Mokėtina pagrindinė suma														
Pinigai, išmokami partneriams asmeninėms reikmėms														
Pelnas (nuostoliai) iš perleidimo														

3.5. priedas. Bendrųjų pajamų analizės lentelė

Instrukcijos: biudžete reikėtų nurodyti bendrąsias pajamas (bendras klientų mokamas sumas prieš koregavimą) atsižvelgiant į darbų tipą ir lyginant su praėjusiais metais. Remdamasi pateiktu planu audito įmonė galės pagal kiekvieną mėnesį susumuoti praėjusių metų apskaitos ir audito, mokesčių ir konsultavimo paslaugų pajamas. Rengdami savo biudžetą, įvertinkite keletą veiksnių, svarbių numatant biudžete būsimąsias bendrąsias pajamas kartu su praėjusių metų pajamų sumomis. Šie veiksniai yra:

- numatomi įkainių pokyčiai;
- darbas, kuris ateinančiais metais nebebus kartojamas;
- nauji klientai, kitais metais pasinaudosiantys jūsų paslaugomis pirmą kartą;
- naujos paslaugos, pradedamos teikti ateinančiais metais; ir
- bet kokių kitų žinomų ar tikėtinų pokyčių palyginti su praėjusiais metais poveikis.

Numačius biudžete bendrąsias pajamas pagal kiekvieną darbų tipą, bendrą visų mėnesių sumą reikia perkelti į bendrą pelno (nuostolių) ataskaitą – biudžetą, pateiktą 3.3.priede.

Bendrųjų pajamų analizės lentelė

	Apskaita ir auditas				Mokesčiai				Konsultavimas ir kt.				Iš viso			
Mėnuo	**Praėjusių metų pajamos**	**% nuo bendros sumos**	**Šių metų biudžetas**	**% nuo bendros sumos**	**Praėjusių metų pajamos**	**% nuo bendros sumos**	**Šių metų biudžetas**	**% nuo bendros sumos**	**Praėjusių metų pajamos**	**% nuo bendros sumos**	**Šių metų biudžetas**	**% nuo bendros sumos**	**Praėjusių metų pajamos**	**% nuo bendros sumos**	**Šių metų biudžetas**	**% nuo bendros sumos**
1																
2																
3																
4																
5																
6																
7																
8																
9																
10																
11																
12																
Iš viso																

4 MODULIS:

Žmogiškųjų išteklių įtaka: žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos kūrimas

Turinys

4.1. Įžanga....4

4.2. Jūsų audito įmonė ir jos darbuotojai....4

4.3. Veiksniai, turintys įtakos žmogiškųjų išteklių valdymui....4

4.3.1. Bendruomenės lūkesčiai....4
4.3.2. Ekonomikos pokyčiai....5

4.4. Jūsų žmogiškųjų išteklių valdymo strategija....6

4.4.1. Darbuotojų įvairovė....6
4.4.2. Lūkesčių išaiškinimas....6
4.4.3. Kartų įvairovės įvertinimas....7
4.4.4. X ir Y kartų pritraukimas....8
4.4.5. Įdarbinimas....9
4.4.6. Supažindinimas su darbu....12

4.5. Vadovavimas savo grupėi....14

4.5.1. Pavyzdžio rodymas – „tonas viršuje“....14
4.5.2. Ko darbuotojai tikisi iš vadovų....15
4.5.3. Itin našiai dirbančios grupės kūrimas....16
4.5.4. Bendravimas....21

4.6. Darbuotojų valdymas ir išlaikymas....26

4.6.1. Motyvacija....26
4.6.2. Darbuotojų išlaikymas....27
4.6.3. Našios ir darnios darbo aplinkos veiksniai....28
4.6.4. Veiklos rezultatų valdymas....28
4.6.5. Našumas ar darbo rezultatai....29
4.6.6. Našumo skaičiavimas....29
4.6.7. Darbo rezultatų vertinimas....33

4.7. Mokymas ir tobulinimasis....40

4.7.1. Tobulinimosi poreikių nustatymas....40
4.7.2. Tobulinimas yra investicija....41
4.7.3. Atlyginimas....42

4.8. Apdovanojimas ir pripažinimas....43

4.8.1. Apdovanojimai....43
4.8.2. Pripažinimas....44

4.9. Darbuotojų atleidimas ir (arba) perkėlimas....45

4.9.1. Darbo sutarties nutraukimas....45
4.9.2. Vyresnių darbuotojų išlaikymas....46
4.9.3. Išėjimo apklausos....46

4.10. Išvados....46

4.11. Nuorodos, papildoma medžiaga ir TBF šaltiniai....47

Priedai....48

4.1. priedas. Kontrolinis funkcinio vadovavimo klausimynas....48
4.2. priedas. Vyriausiojo buhalterio (finansininko) pareigybių aprašymas....49
4.3. priedas. Buhalterio padėjėjo pareigybių aprašymas....50

4.3. priedas. Buhalterio padėjėjo pareigybių aprašymas 51
4.4. priedas. Jaunesniojo buhalterio pareigybių aprašymas 53
4.5. priedas. Asmeninis tobulėjimo planas 54
4.6. priedas. Sutartis dėl darbo rezultatų 55

4.1. Įžanga

Šiame modulyje nagrinėjamos su darbuotojais susijusios problemos, su kuriomis susiduria besiplečianti audito įmonė. Šiame procese jūsų vadovų grupės gebėjimas pritraukti, išlaikyti, motyvuoti ir vadovauti darbuotojams nulems jūsų sėkmę. Siekdami užtikrinti, kad plėtra vyktų sklandžiai, galite naudoti daugybę vadovavimo strategijų. Turėtumėte apsvarstyti audito įmonėje taikomą žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją ir tai, kaip pasireiškia lyderiavimas. Siekiant užtikrinti darnią darbo vietą, būtina tinkamai išspręsti kiekvieno darbuotojo klausimus. Tokie klausimai gali būti mokymas ir darbuotojų įgūdžių tobulinimas, darbuotojų pripažinimas ir atlyginimas už indėlį į audito įmonės veiklą. Taip pat turi būti sprendžiami tokie klausimai kaip darbuotojo išėjimas iš darbo arba jo perkėlimas į kitą darbo vietą, universitetų absolventų ir kvalifikuotų kitų audito įmonių specialistų, kurie ateityje taps jūsų audito įmonės lyderiais, pritraukimas ir išlaikymas. Jūsų gebėjimą teikti aukštos kokybės profesines paslaugas lemia jūsų darbuotojų savybės ir kvalifikacija.

4.2. Jūsų audito įmonė ir jos darbuotojai

Jei nuspręsite plėsti verslą prieš tai neištyrę, kiek audito įmonėje yra darbuotojų, turinčių jūsų verslo modelį atitinkančių įgūdžių, gali tekti patirti nusivylimą ir susidurti su sunkiais išmėginimais. Jūsų verslo planavimo ir žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos turi būti susijusios.

Visos audito įmonės viena nuo kitos skiriasi verslo strategijomis, paslaugų paketais, partnerių vertybėmis, kultūra, įgūdžiais, vieta ir klientų baze. Nėra nė vienos „formulės“, pagal kurią galima būtų nustatyti kokia procentine dalimi kiekvienas iš šių kintamųjų prisideda prie jūsų sėkmės.

4.3. Veiksniai, turintys įtakos žmogiškųjų išteklių valdymui

4.3.1. Bendruomenės lūkesčiai

Jūs ir jūsų darbuotojai esate bendruomenės dalis. Bendruomenės standartai ir lūkesčiai per paskutinius dešimt ar dvidešimt metų pakito. Šiandien bendruomenės nariai yra:

- dažniausiai gerai išsilavinę, gerai suprantantys savo teises;
- norintys naudotis ir reikalauti tokių teisių;
- siekiantys priversti ką nors (nesvarbu, ar asmenį, ar komercinę organizaciją) prisiimti atsakomybę už padarytas klaidas, norintys, kad įmonės arba asmenys būtų atsakingi už savo veiklą; ir
- reikalaujantys, kad verslo įmonės (ypač) priimtų ir laikytųsi griežtesnių etikos ir elgesio normų.

Dauguma šių bendruomenės lūkesčių įtvirtinti įstatymais, dėl jų darbdavys įgyja įsipareigojimų ir patiria išlaidų, kurie turi įtakos įdarbinimo politikai.

Be to, bendruomenė nuolat kinta.

- Daugelyje šalių dėl darbo santykius reglamentuojančių teisės aktų keitimo nuolat vyksta dinamiški užimtumo pokyčiai, pavyzdžiui, sukuriamos lankstesnės darbo sąlygos arba suteikiamos vienodos galimybės darbo vietoje.

- Daugelio šalių demografiniai rodikliai atskleidžia, kad bendruomenė palaipsniui sensta.
- Socialiniai apžvalgininkai nurodo, kad skirtingų kartų darbuotojai turi skirtingus lūkesčius ir požiūrius.

Šie pokyčiai turi įtakos apskaitos profesijai, prie kurių ji nuolat prisitaiko, kad atspindėtų naujus bendruomenės lūkesčius. Dabar daugiau reikšmės teikiama bendravimui su klientais ir darbuotojais bei jų teisių apsaugai, sistemų ir procedūrų, apsaugančių nuo klaidų, kūrimui.

4.3.2. Ekonomikos pokyčiai

Ilgą laiką iki 2008-ųjų metų dauguma pasaulio ekonomikų patyrė nuolatinį ir spartų ekonomikos augimą, dėl kurio verslo įmonės veikė labai pelningai ir optimistiškai vertino būsimą produktyvumą.

Daugelis garsiausių pasaulio ekonomistų mano, kad ekonomikos pokyčiai, prasidėję nuo Jungtinių Amerikos Valstijų finansų sistemos žlugimo, tęsis dar ne vienerius metus. Tai turės didelės įtakos tam tikrų rūšių buhalterių siūlomoms paslaugoms, taikomai kainos nustatymo politikai ir reikalavimams įgyti specifinių apskaitos žinių.

Tokiomis ekonominėmis aplinkybėmis tikėtina, kad daug klientų turės naudos iš visa apimančių verslo konsultacijų, o ne iš atitikties apskaitos, tuo tarpu kai kitos tokios paslaugos kaip finansinė teismo ekspertizė ir sukčiavimų kontrolės priemonės gali iškilti.

Toliau aprašyti kiti veiksniai, dėl kurių apskaitos profesija gali susidurti su problemomis.

Kvalifikuotų buhalterių trūkumas. Apskaitos profesija varžosi su daugeliu alternatyvių profesijų, o kvalifikuotų buhalterių pasiūla daugelyje rinkų neatitinka paklausos. Įgūdžių spragos iš dalies užpildomos įdarbinant absolventus, įgijusius ne apskaitos specialisto kvalifikaciją, kurie vėliau per intensyvius mokymus įgyja apskaitos įgūdžių.

Lyčių pusiausvyros didėjimas. Daugiau moterų renkantis apskaitos profesiją, darbdaviai turi keisti savo įdarbinimo politiką, kad pritrauktų ir išlaikytų moteris savo audito įmonėse bei nešvaistytų investicijų mokymams, nes sukuria nelanksčias darbo sąlygas.

Įgūdžių migracija specifiniuose pramonės sektoriuose. Tam akivaizdžiai turi reikšmės kvalifikacijų perkeliamumas, migrantų kalbos įgūdžiai ir kiti socialiniai veiksniai, tokie kaip poveikis infrastruktūrai ir socialinės paslaugos. Apskaitos išmanymas yra vienas iš įgūdžių, reikalingų daugelyje rinkų.

Apskaitos tvarkymo ir informacijos apdorojimo darbų perleidimas užsienio įmonėms. Vis daugiau įmonių sandorių ir informacijos apdorojimo procesų perkelia į kitas šalis, kuriose kaina yra mažesnė už vietinės darbo jėgos siūlomą kainą.

Atlyginimų augimo lėtėjimas. Dėl besikeičiančios apskaitos įgūdžių pasiūlos ir paklausos dinamikos apskaitos darbuotojų atlyginimų augimas sulėtėjo palyginti su kitomis susijusiomis profesijomis ankstesniais metais.

Vyresnių darbuotojų pensijų lūkesčiai. Daugelis darbuotojų siekia išeiti į pensiją anksčiau. Nors to norima dėl asmeninių priežasčių, gali būti neįmanoma dėl pensijų kaupimo ir kitų taupymo planų. Be to, dėl to sumažėja kvalifikuoto personalo, kuris būtų tinkamas įdarbintas, pasiūla. Todėl principai, kaip išlaikyti šių darbuotojų sukauptas žinias, yra svarbūs ateičiai.

Vyresnių darbuotojų įdarbinimo trukdžiai. Dažnai žmonėms, vyresniems nei 45 arba 50 metų, yra sunku įsidarbinti. Kadangi daugelyje ekonomikų „kūdikių bumo“ karta sensta

ir akivaizdžiai didėja tokio amžiaus žmonių skaičius, todėl būtina keisti požiūrį į jų įdarbinimą.

Kai kurie iš išvardintų veiksnių turi teigiamos įtakos profesijai, tačiau kiti yra neigiami – dėl jų mažėja potencialių darbuotojų pasiūla. Labai svarbu sekti šias tendencijas, nes jos lemia apskaitos personalo pasiūlą ir paklausą. Nors ir negalite šių veiksnių paveikti, galite imtis aktyvių priemonių save paversti trokštamu darbdaviu.

4.4. Jūsų žmogiškųjų išteklių valdymo strategija

4.4.1. Darbuotojų įvairovė

Kol kas šiame modulyje buvo analizuojami galimi lūkesčiai dėl darbo vietos, tačiau kaip jums įvertinti, kokio tipo darbuotojų jums iš tikrųjų reikia?

Tempas audito įmonėse kinta. Dabar galima rinktis įvairias nuosavybės struktūras, todėl audito įmonės renkasi tokias struktūras, kuriose vienam partneriui tenka daugiau darbuotojų. Palaipsniui mažėja pagalbinių darbuotojų skaičius, vis didesnę personalo dalį sudaro kvalifikuoti apskaitos darbuotojai. Be to, įmonės paslaugų paketą papildo naujomis paslaugomis, kad patenkintų įvairius klientų reikalavimus. Todėl svarbu išsiaiškinti, kokių įgūdžių darbuotojų reikia, norint didinti verslo efektyvumą.

Įgūdžių derinio nustatymas

Jums reikia įvairių darbuotojų ir įgūdžių. Darnioje buhalterių grupėje paprastai bus partneris, kvalifikuotas buhalteris ir keletas administracijos darbuotojų. Be to, kad kuriose audito įmonėse yra patyrusių, bet nekvalifikuotų, darbuotojų, mažai patirties turinčių absolventų arba papildomų darbuotojų, vykdančių sekretoriaus pareigas. Akivaizdu, kad naujoje audito įmonėje tik praėjus tam tikram laikui visi šie darbuotojai pradės dirbti našiai, tačiau pasamdžius tokius įvairių kvalifikacijų darbuotojus galima būtų klientams pasiūlyti nebrangias paslaugas.

Norėdami nustatyti reikalingą įgūdžių derinį:

- sudarykite organizacinę schemą, kurioje būtų nurodytos pareigos ir pozicijos, kurių reikia įvykdyti klientų reikalavimus;
- parenkite visų pareigų (pavyzdžiui, vyresniojo buhalterio, jaunesniojo buhalterio arba sekretoriaus) pareigybių aprašymą (žiūrėkite 4.2−4.4 priedus);
- šiame pareigybių aprašyme informaciją suskirstykite pagal kvalifikaciją, įgūdžius, žinias ir patirtį (kompetenciją), reikalingas šiai pozicijai užimti;
- patikrinkite užimtas pozicijas remdamiesi parengtu pareigybių aprašymu ir savo žiniomis apie dabar vykdomą (ir planuojamą vykdyti) darbą. Kur yra neatitikimų? Ar galite perskirstyti užduotis, kad darbas būtų geriau organizuotas? Ar kai kurios pareigos arba užduotys gali būti panaikintos? Ar galima būtų geriau organizuoti darbus, arba juos vykdyti efektyviau, jei šiandien turėtumėte galimybę juos pertvarkyti iš pagrindų? Vadovų žargonu tai vadinama proceso perkūrimu, kuris paprastai labiau reikalingas didelėje organizacijoje, o ne mažoje, besiplečiančioje audito įmonėje.

Bendra taisyklė – siekite, kad darbą atliktų jums mažiausiai kainuojantis darbuotojas, gebantis dirbti kompetentingai ir kiek įmanoma efektyviau.

4.4.2. Lūkesčių išaiškinimas

Darbdavių ir darbuotojų lūkesčiai dėl darbo santykių gali būti skirtingi. Pavyzdžiui, darbdaviai gali tikėtis, kad:

- darbuotojai į savo darbą žiūrės pozityviai, atlikdami savo užduotis rodys entuziazmą ir bus mandagūs kitiems;

- našiai dirbantys arba atlygį uždirbantys darbuotojai uždirbs pajamų, kurios du − keturis kartus viršys jų metinį atlyginimą, priklausomai nuo patirties ir amžiaus. (Atkreipkite dėmesį į tai, kad tai tik pavyzdiniai skaičiai, kiekviena audito įmonė turi nustatyti savo planuojamus veiklos rezultatus.) Atlygio neuždirbantys darbuotojai turi išdirbti savo sutartas valandas našiai, efektyviai ir audito įmonės naudai;

- darbuotojai sutiks su instrukcijomis ir jų laikysis. Taip pat jie laikysis audito įmonės procedūrų, principų ir darbo tvarkos. Kartais darbuotojams gali kilti abejonių dėl instrukcijų, greičiausia jie norės pasiūlyti geresnį būdą arba paaiškinti, kodėl dėl teisinių ar etinių priežastį instrukcijų neturėtų būti laikomąsi. Baigus tokią diskusiją ir sutarus dėl aiškaus veiksmų plano, atitinkamą laikotarpį darbuotojas turėtų dirbti taip, kaip jam buvo nurodyta;

- darbuotojai bus iniciatyvūs, pavyzdžiui, didindami našumą, ieškodami naujų būdų teikti klientams paslaugas arba tobulindami savo įgūdžius. Kai būtina, darbuotojas turi iš anksto gauti būtinų leidimų atlikti tam tikrą veiksmą. Darbuotojas nepiktnaudžiaus leidimu naudotis internetu ir el. paštu bei saugos konfidencialią klientų ir audito įmonės informaciją.

Darbuotojų lūkesčiai gali skirtis nuo darbdavio, nes jie gali tikėtis, kad:

- darbdavys pasiūlys pareigas, atitinkančias darbuotojo įgūdžius ir patirtį;

- darbuotojas bus tinkamai įvertintas ir jam bus atlyginta už darbą, atliktą laikantis atitinkamų standartų.

- jis bus pripažintas ir tinkamai įvertintas už darbą, atliktą geriau nei buvo tikėtasi;

- darbuotojams bus mokomi, kad galėtų atlikti savo pareigas, ir kad darbdavys suteiks įrangą ir pagalbą;

- bus užtikrintos pagrindinės teisės, tokios kaip pagarba ir saugi darbo aplinka;

- darbdavys ir darbuotojas palaikys tinkamą bendravimą, kad galima būtų aiškiai nustatyti vienos pusės problemas ir kad kita pusė turėtų galimybę ištaisyti bet kokias tokias problemas. Šis bendravimas bus užtikrintas skaidriu ir sąžiningu procesu.

Kiti daugelio darbuotojų keliami reikalavimai yra geros paaukštinimo galimybės arba didesnė atsakomybė. Ne visiems darbuotojams reikia paaukštinimo, todėl būtina, kad kiekvienas darbuotojas atskleistų savo asmeninius poreikius.

Atskiros audito įmonės ir darbuotojai gali turėti papildomų lūkesčių.

Šie lūkesčiai dažniausiai pateikiami elgesio kodekse ir įtraukiami į darbo sutartį.

4.4.3. Kartų įvairovės įvertinimas

Pastaraisiais metais demografai ir rinkodaros specialistai pradėjo žmones skirstyti į „kartas“ pagal jų amžių. Jie tvirtina nustatę išskirtinius kiekvienai grupei būdingus požiūrius ir lūkesčius. Manoma, kad jie atspindi tam tikrą laikotarpį, kuriuo žmonės augo, įskaitant pagrindinius istorinius įvykius, kultūrinį vystymąsi, socialinius pokyčius, vyraujančias vertybes ir gyvenimo būdo įtaką.

Veteranai – gimę 1929 – 1945 m.

- disciplinuoti, laikosi įstatymų ir tvarkos; ir
- mėgsta pastovumą ir standartinius metodus.

„Kūdikių bumo“ karta – gimę 1946 – 1964 m.

- optimistiški, ambicingi, ištikimi, tikintys, kad darbas garantuotas;
- svarbi padėtis darbe ir simboliai; ir
- darbo vietoje koncentruojasi į procesus ir rezultatus, o ne prasmę ir pasekmes.

X karta – gimę 1965 – 1979 m.

- dažnai abu tėvai dirba;
- išradingesni, individualistai, pasitikintys savo jėgomis ir nepagarbūs;
- darbo vietoje koncentruojasi į santykius, pasekmes, savo teises ir įgūdžius;
- nesidomi ilgalaike karjera, ištikimybe įmonei arba padėties reikšme; ir
- juos lengva pasamdyti, bet sunku išlaikyti.

Y karta – gimę po 1980 m.

- tikisi didesnio lankstumo darbo vietoje;
- mąsto kitaip nei kiti personalo nariai;
- panašūs į veteranus, nes yra optimistai, pasitikintys savimi ir visuomeniški, turintys tvirtą moralę ir pilietinės pareigos jausmą;
- gerai priima „įvairovę“ ir labai domisi „ryšiais“ (tinklais, technologijomis).

Nors žmonių, kaip asmenybių, įvairovė yra daug didesnė nei tam tikra amžiaus grupė, kuriai jie priklauso, vis tik yra bendri požiūriai, lūkesčiai ir motyvuojantys veiksniai, būdingi tam tikrai kartos grupei.

4.4.4. X ir Y kartų pritraukimas

Norėdami pritraukti ir išlaikyti X ir Y kartų darbuotojus, turėtumėte apsvarstyti šiuos dalykus:

- kurti besimokančią organizaciją;
- įtraukti darbuotojus į tikslų nustatymo procesą;
- įdiegti asmeninio tobulėjimo planus;
- naudotis prenumeratomis, tokiomis kaip profesinio tobulėjimo įrankiai arba mokymasis per atstumą.

Pertvarkyti darbą

- Parengti ne tokius konkrečius pareigybių aprašymus. Tai galėtų reikšti platesnio pobūdžio darbo, atliekamo konkrečiam klientui, skyrimą apskaitos skyriaus darbuotojui, suteikiant jam galimybę įsitraukti į įvairesnio pobūdžio veiklą ir dagiau bendrauti su klientu.

Mokyti mažiau patyrusius darbuotojus

- X karta pasiekia gerų rezultatų, jei dažnai gauna patarimų ir pamokymų;
- Y kartai patinka, kai ją moko veteranai.

Ugdyti savo organizacijos vadovus

- vadovai turi laikytis duoto žodžio ir vykdyti įsipareigojimus. X ir Y kartos netoleruoja apsimestinio vadovavimo. Sąžiningumas, nuoseklumas ir nuoširdumas yra būtinos vadovo savybės;
- užtikrinti pusiausvyrą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo.

4.4.5. Įdarbinimas

Nustatę, kokių darbuotojų trūksta, turėsite nuspręsti, ar trūkstamus darbuotojus papildysite dirbančiais visą darbo dieną, ar jums reikia įsigyti užsakomąsias arba tam tikras specializuotas paslaugas.

Tai nutarę, turėsite pritraukti ir įdarbinti atitinkamus žmones. Didžiausia problema, su kuria šiandien susiduria audito įmonės, itin talentingų žmonių pritraukimas.

4.4.5a. Trokštamas darbdavys

Terminas „trokštamas darbdavys“ paprastai siejamas su įdarbinimo ir darbuotojų išsaugojimo strategijomis. Jos apima įmonės reputaciją, šeimai palankią darbo politiką, atlygį už darbą ir darbo sąlygas, socialinę ir visuomeninę atsakomybę. Dėl keleto šių veiksnių didėja (arba mažėja) potencialaus darbuotojo noras sieti save su tam tikra įmone.

Kadangi šiuo metu rinkoje pirmenybė teikiama tiems, kurie ieško darbo, nes, pavyzdžiui, trūksta darbuotojų, turinčių buhalterinių įgūdžių, organizacijos suvokimas kaip trokštamo darbdavio tampa išskirtiniu požymiu, kuris lemia, kas pritraukia kvalifikuotus darbuotojus, o kas ne.

4.4.5b.Darbo pasiūlymas

Jūsų užduotis yra pateikti savo audito įmonę kaip trokštamą darbdavį, kad pritrauktumėte ir išlaikytumėte tinkamus žmones. Geriausia būtų sukurti tam tikrą paketą, kurį vertintų jūsų dabartiniai darbuotojai, bei tie, kuriuos norite įdarbinti. Jis turėtų apimti:

- audito įmonės kultūra – sąžiningumas, nuoseklumas, pastovumas, pagarba ir įsitraukimas;
- darbo reikalavimai ir atlygis. Suteikite šiek tiek lankstumo, kad bendras pasiūlymas apimtų priimtinus darbo reikalavimus už sąžiningą atlyginimą;
- įgūdžių tobulinimas ir karjeros raida tam tikroje darbo aplinkoje ir vykdant lankstų bei pilną iššūkių darbą; ir
- reagavimas į asmeninius darbuotojų ir partnerių poreikius. Dėl to gali tekti koreguoti darbo sutartis, kad audito įmonė galėtų užtikrinti kokybę, vertę ir punktualumą, be griežto bendrų darbo taisyklių laikymosi.

Paketo pobūdį nulems jūsų reikalaujami įgūdžiai ir žinios. Pavyzdžiui, jei jums reikia daug patirties turinčio darbuotojo, greičiausiai jums tiks „kūdikių bumo“ kartos atstovas, kuris jūsų audito įmonę pasirinks tik tuo atveju, jei pasiūlysite saugumą, stabilumą ir šiek tiek garantijų dėl ateities, tokių kaip partnerystė ar geresnis pensijos plano variantas. Tačiau jei ieškote specializuotų įgūdžių turinčio darbuotojo, bet neturite pakankamai darbo, kad jis būtų visiškai užimtas, geriau ieškokite darbuotojo iš Y kartos, t.y. ko nors, kas mėgsta darbo įvairovę ir lankstumą, ir neturi tokių didelių apsaugos poreikių. Tikėtina, kad juos suviliosite moderniu ir įdomiu darbu, kurį atlikdami jie galės įgyti vertingų įgūdžių, gaus laisvės savarankiškai atlikti darbą ir gerą atlyginimą, kad galėtų skirti laiko pomėgiams.

4.4.5c. Darbo sutartis

Darbo sutartyje nurodomos įdarbinimo sąlygos, dėl kurių audito įmonė susitaria su darbuotoju. Paprastai sutartis apima pareigybių aprašymą, pareigų įvykdymo būdą, mokamą atlyginimą, lojalumą darbdavio interesams, audito įmonės ir klientų informacijos konfidencialumą, drausminių priemonių arba atleidimo pagrindą, nekonkurencingą veiklą ir audito įmonės turto bei informacijos nuosavybę. Taip pat sutartyje turėtų būti apibrėžtas darbo rezultatų įvertinimo pagrindas, ar bus vertinami darbo rezultatai ir jų laikas. Dėl šių priežasčių darbo sutartis audito įmonei yra svarbus dokumentas.

4.4.5d. Savęs reklamavimo planas

Savęs reklamavimo planas yra pasirinktas būdas pritraukti potencialiai tinkamus darbuotojus į savo organizaciją.

Kaip jūs pateiksite save rinkoje? Ar į jūsų audito įmonę žiūrima kaip į gerą vietą dirbti (kaip „trokštamą darbdavį“), ar kaip į vietą, kurioje žmonės ilgai neužsibūna? Nuo to priklausys, kokios kvalifikacijos darbuotojai norės įsidarbinti jūsų biure, tačiau tai gali sumažinti jūsų pasirinkimo galimybes. Savo audito įmonės prekės ženklą galite stiprinti iniciatyviu elgesiu savo vietinėje bendruomenėje, nuolatiniais teigiamais jūsų darbuotojų atsiliepimais apie įmonę, kaip išties gerą vietą dirbti, plačiai skleidžiama informacija ir galimybėmis darbuotojams tobulinti savo įgūdžius bei atlikti įvairų darbą.

Kokius reklamavimo metodą (-us) taikysite? Yra nemažai variantų, tokių kaip:

- kreiptis į žmones, kuriuos jūsų darbuotojai pažįsta ir rekomenduoja;
- reklama internetiniuose darbo skelbimų portaluose;
- reklama vietinėje spaudoje, pavyzdžiui, laikraščiuose arba apskaitos žurnaluose;
- specializuotų įdarbinimo agentūrų paslaugos;
- kreipimasis į vietinius universitetus dėl galimybės samdyti absolventus;
- naršymas socialiniuose tinklalapiuose, tokiuose kaip „LinkedIn“ ir „Facebook“;
- jūsų audito įmonės „LinkedIn“ ir (arba) „Facebook“ profilio kūrimas, pavadinant jį „(XYZ Kompanija) ieško“ ir įkeliant ten naujausius darbo pasiūlymus kartu su informacija, kaip kreiptis;
- tinklaraščiuose pateikiamos informacijos ir diskusijų apskaitos bendruomenės forumuose sekimas, išskiriant nuomonių lyderius ir kreipiantis tiesiogiai į juos; ir
- nuolatinis jūsų įmonės internetinio puslapio atnaujinimas, kai tik atsiranda laisvų darbo vietų.

Kurdami savo reklamavimo planą, nepamirškite dviejų pagrindinių klausimų:

- Kur jūs galite lengvai pritraukti kandidatus? Ar jūs galite samdytis tik savo regiono arba šalies ribose (dėl kvalifikacijų pripažinimo), ar galite pritraukti ką nors iš užsienio?
- Ar norite ieškoti tik tų kandidatų, kurie rinkoje aktyviai ieško darbo (aktyvūs kandidatai), ar norite pamėginti privilioti darbuotojus, kurie šiuo metu dirba kitur (pasyvūs kandidatai)?

4.4.5e. Atrankos procesas

Daugumoje šalių darbdaviai privalo kandidatams suteikti vienodas sąlygas kreiptis dėl darbo ir su visais elgtis vienodai per atranką. Kad išvengtumėte bet kokių skundų dėl nesąžiningo elgesio, protinga taikyti tą patį atrankos procesą visiems kandidatams, kurie nori užimti tam tikrą poziciją.

Šį procesą reikėtų apibrėžti dar prieš pateikiant reklamą apie laisvą darbo vietą, be to jis galėtų apimti tokius toliau nurodytus elementus.

4.4.5f. Biografijos faktų tikrinimas

Klientų informacijos konfidencialumas, sukčiavimo atvejų daugėjimas ir geresnis supratimas apie pinigų plovimą, ypač susijusį su teroristinės veiklos finansavimu, reiškia, kad klientai ir vyriausybės įmones laiko atsakingas už savo darbuotojų veiksmus. Labai patartina patikrinti tam tikrus potencialių kandidatų biografijos faktus. Kai kuriais atvejais to reikalaujama pagal profesinės civilinės atsakomybės draudimo politiką.

Paprastai tai susideda iš dviejų aspektų:

Biografijos faktų tikrinimas. Tai informacijos apie elgesį praeityje rinkimas, tikrinant teismo ataskaitas, kriminalinius įrašus, informaciją apie bankrotą, gyvenimo aprašyme pateiktą informaciją ir pan. Tada, remiantis praeities elgesiu daromos prielaidos apie kandidato elgesį ateityje.

Psichometrinis tyrimas. Yra daugybė psichometrinio tyrimo formų, tačiau testas turėtų būti pritaikytas pagal jūsų įmonės poreikius. Per psichometrinį tyrimą nustatoma dabartinė žmogaus asmenybė ir elgesio charakteristikos, kuriomis remiantis galima kur kas tiksliau prognozuoti žmogaus elgesį nei tik tikrinant faktus.

Nors abu šie metodai reikalauja laiko ir pinigų investicijų, neetiškas ar ardomojo pobūdžio darbuotojo elgesys negali būti nepastebėtas. Jei netyčia įdarbinsite tokį žmogų, ilgą laiką jūsų audito įmonė turės mokėti gerokai didesnę kainą.

Kontrolinio įdarbinimo reikalavimų sąrašo pavyzdys pateiktas pavydinio biuro vadovo 1.4. priede.

4.4.5g. Interviu

Itin rekomenduojama kiekvienam kandidatui parengti klausimų rinkinį (proto ribose). Kai įmanoma, organizuokite pokalbius akis į akį, per kuriuos galėsite geriau įvertinti kūno kalbą ir labiau „pajausti“ žmogų. Jei neįmanoma pasikalbėti asmeniškai, geriau naudokitės technologijomis, tokiomis kaip internetinės kameros, ir neapsiribokite pokalbiu telefonu.

Geriausia būtų per interviu kandidatui pateikti pareigų aprašymą, kad jis galėtų suprasti, kokias pareigas siekia užimti, ir parinkti konkretesnius atsakymus.

Jei įmanoma, visus kandidatus turėtų apklausti tie patys darbuotojai. Kadangi visų apklausėjų požiūriai ir perspektyvos skiriasi, nuoseklumą galėsite užtikrinti, jei nekeisite apklausėjų grupės.

Interviu metu užsirašykite pastabas, kurias vėliau galėsite panaudoti, priimdami sprendimą. Jos gali būti naudojamos kaip įrodymas, jei kandidatui kiltų klausimų dėl jūsų sprendimo.

4.4.6. Supažindinimas su darbu

Pasirinkus tinkamą kandidatą, svarbu jį išsamiau supažindinti su savo audito įmone.

Supažindinimą su darbu (dar vadinamą orientavimu) galima vertinti kaip galutinę įdarbinimo ir atrankos proceso stadiją. Tačiau, tai pirma mokymosi ir tobulėjimo stadija. Tai formalus naujų darbuotojų pristatymo audito įmonėje procesas, supažindinant su pareigomis ir audito įmonės veikla.

Kai kurios audito įmonės neturi oficialios darbuotojo supažindinimo su darbu programos. Tai nėra gerai, nes gerai veikianti programa suteikia nemažai praktinės ir išlaidų taupymo naudos, netgi mažoms audito įmonėms. Be to:

- naujas darbuotojas sukuria palankų įspūdį organizacijoje, prisidėdamas prie bendro visų entuziazmo darbui. Tokiu būdu tai gali būti svarbus veiksnys mažinant darbuotojų kaitą ir jų nepasitenkinimą;
- programa leidžia sukurti gerus darbo santykius su nauju darbuotoju, paaiškinant, kaip jo darbas yra susijęs su kitų darbu organizacijoje. Taip pat darbuotojas, atsakingas už naujo darbuotojo supažindinimą su darbu, turi galimybę paaiškinti jam audito įmonės taisykles ir nuostatas, taip sumažindamas nesusipratimų ateityje tikimybę;
- nedidelę darbo patirtį turintiems darbuotojams, ką tik baigusiems universitetą ir (arba) mokyklą, lengviau pradėti dirbti;
- darbuotojas greičiau prisitaiko prie darbo ir jo aplinkos, todėl didėja jo pasitikėjimas savimi, mažėja trukdžių ir didėja produktyvumas.

4.4.6a. Supažindinimo programa

Supažindinimo programa pasirenkama atsižvelgiant į audito įmonės struktūrą ir darbo tipą. Kai kuriose organizacijose tai gali būti tiesiog pokalbis su partneriu, daugiau išsamios informacijos sužinant iš vadovo. Didesnėse audito įmonėse tai gali būti pokalbiai su personalo vadovu, partneriais ir vadovu, o mokymas gali užtrukti kelias dienas (galbūt net savaites).

Sudarykite norimų aptarti dalykų sąrašą. Išdėstykite juos tinkama tvarka ir šią supažindinimo programą naudokite kiekvienam naujam darbuotojui, kartais šiek tiek ją atnaujinę. Paprastai jums reikės aptarti šias tris pagrindines sritis.

4.4.6b. Supažindinimas su audito įmone

Aprodykite audito įmonę ir suteikite informaciją apie:

- jos istoriją, viziją, misiją, struktūrą, paslaugas ir klientus;
- bendravimo priemones audito įmonėje, tiek formalias, tiek neformalias;
- pramonės sektorių;
- darbo aplinką – politiką, taisykles ir darbo praktiką;
- patarimų ir pagalbos šaltinius;

- politiką dėl rūkymo, alkoholio vartojimo, netinkamo elgesio, atostogų ir neatvykimo į darbą;
- skundų procedūras ir kitą susijusią politiką;
- tualetų, spintelių, transporto priemonių stovėjimo aikštelės, virtuvės ir atsarginių išėjimų vietas;
- apsaugos sistemas, tokias kaip gaisro grąžtus, gesintuvų vietas, procedūras nelaimingų atsitikimų ir avarijų atveju; ir
- saugumo informaciją ir saugą darbo vietoje.

4.4.6c. Asmens darbo sąlygų apibrėžimas

Suteikite informaciją apie:

- priklausantį atlygį ir kolektyvinę darbo sutartį, apmokėjimo sistemą ir susijusius vietinius įstatymus;
- darbo valandas, pertraukas ir darbo pabaigos laiką;
- punktualumo ir darbo laiko registravimo procedūras; ir
- darbo rezultatų vertinimo procesus ir kompetencijos reikalavimus.

4.4.6d. Išsamus darbuotojo supažindinimas su darbo reikalavimais

- pateikite pareigybių aprašymą;
- supažindinkite su bendradarbiais ir kitais žmonėmis, su kuriais reikės bendrauti, atliekant pareigas;
- paaiškinkite paaukštinimo galimybes;
- išdėstykite mokymo ir tobulėjimo galimybes;
- aptarkite su darbu susijusias detales – kokius įrankius, įrangą ir išteklius naudoti ir kaip juos gauti bei saugumo reikalavimus;
- paaiškinkite, kokią vietą tas darbas užima visoje audito įmonės struktūroje;
- išmokykite dirbti su audito įmonės programine įranga;
- apibrėžkite vadovo lūkesčius; ir
- apibrėžkite kitų darbuotojų ir klientų lūkesčius.

Suteikite *tiesiogiai susijusios informacijos* prieš pereidami prie bendros informacijos. Pirmiausia darbuotojai nori sužinoti apie tiesiogiai juos veikiančius dalykus, tokius kaip tualetai, automobilio statymo vieta ir kaip skaičiuojamas jų darbo užmokestis.

Praėjus kelioms dienoms po formalaus supažindinimo, programą galima pakeisti, kad ji būtų lankstesnė ir apimtų mokymąsi apie kiekvieną audito įmonės teikiamą paslaugą arba kiekvienos užduoties atlikimo procesą.

Naujoji supažindinimo su darbu programa turėtų apimti įdarbinimo sąlygas, saugos ir sveikatos darbe, lygių galimybių, diskriminacijos ir priekabiavimo politiką. Biuro pavyzdinis biuro vadovas pateiktas 1.4. priede. Tai klausimų, kurie turėtų būti aptarti su naujaisiais darbuotojais, pavyzdys.

4.5. Vadovavimas savo grupei

4.5.1. Pavyzdžio rodymas – „tonas viršuje“

Buhalteriai išmokyti valdyti informaciją ir sistemas. Imdamiesi vadovo vaidmens, jūs prisiimate atsakomybę veikti kitų žmonių elgesį, taip pat atsakomybę už tai, kad kasdien formuosite jų supratimą apie darbą ir darbo rezultatus. Todėl privalote būti sąžiningais, prisiimti asmeninę atsakomybę, nusistatyti asmeninę viziją ir suprasti, ko patys norite. Tai reiškia darbą su žmonėmis, kurie turi kitokį išsilavinimą, mėgstamas darbo sritis ar asmenines ir profesines stiprybes. Be to, tam reikia noro būti atskaitingu ir tikėtis to paties iš kitų.

Kitas naudingas būdas, kaip atskirti „valdymą“ ir „vadovavimą“:

- *valdymas* – darbas naudojant procesus, norint pasiekti tikslus; ir
- *vadovavimas* – darbas su žmonėmis, siekiant nustatyto rezultato.

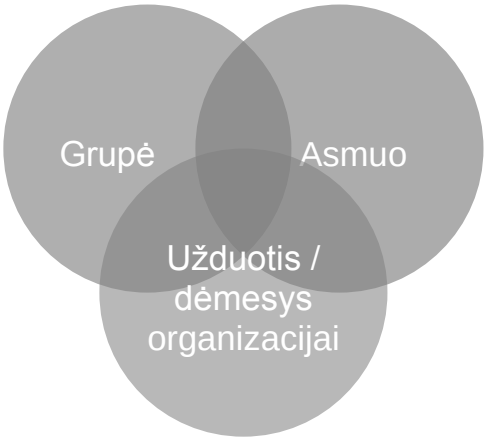
Svarbu prisiminti, kad procesai yra valdomi, o žmonėms yra vadovaujama. Darbe žmonės turės suderinti šiuos du aspektus iki tam tikro lygio, sukurti ypatingą „junginį“ priklausomai nuo bendrų darbo reikalavimų ir aplinkybių. Grupių vadovai turėtų palaikyti pusiausvyrą tarp užduoties, asmenų ir grupės poreikių.

Remiantis TBF audito įmonių dokumentu, tinkamas „tonas viršuje“ yra ne tik svarbus įmonės valdymo elementas, bet ir būtina efektyvios audito įmonių veiklos sąlyga. Straipsnyje „Vadovų etika ir audito kokybė“ (angl. *Tone at the Top and Audit Quality*) aprašytos penkios sritys, kuriose vadovybė gali spręsti „tono viršuje“ klausimus: strategija, bendravimas, darbo aprašymai, darbo rezultatų vertinimas ir priežiūra. Taip pat pateikti pavyzdžiai, siekiant išsiaiškinti taikomos politikos ir procedūrų tipus bei atitinkamų atlyginimo ar sankcijų sistemą. „Vadovų etika ir audito kokybė“ galima nemokamai atsisiųsti iš TBF svetainės, adresu: http://web.ifac.org/publications.

Funkcinis vadovavimo modelis

Grupių lyderių tikslas yra užtikrinti, kad vienas elementas neatitrauktų pernelyg daug dėmesio ar išteklių iš kitų dviejų sričių ir kad visos trys būtų vienodai sujungtos (kaip parodyta 4.1. paveiksle toliau). Kartais reikia leisti, kad pusiausvyrą sutriktų, siekiant išspręsti problemas ar sutelkti išteklius, kurių reikia sprendžiant tam tikrus klausimus. Tačiau, jei vienas elementas pernelyg ilgai „uždengia“ kitus, gali sutrikti pusiausvyrą, kilti konfliktas ir sutrinkti funkcijos.

4.1. paveikslas. Grupės, užduoties ir asmens susijungimo modelis



Iš esmės, šis modelis parodo, kad:

- geriausiai grupės dirba, kai jos žino užduotį, kurią turi atlikti (arba tikslą, kurį reikia pasiekti), tokiu atveju yra didelė sėkmės tikimybė;
- grupių nariai iš esmės turi dirbti kartu, kaip grupė, ir matyti pasiekiamus rezultatus; ir
- kiekvienas *asmuo* grupėje turi jausti, kad gerai atlieka darbą ir yra vertinamas grupės.

Geri vadovai kreipia dėmesį į visas tris sritis.

4.5.2. Ko darbuotojai tikisi iš vadovų

Žmonės stebėtinai panašiai nurodo, ko jie tikisi iš savo vadovų.

Grupės nariai nori „sąžiningo“ vadovo

Tai reiškia:

- vadovai galvoja tą patį, ką ir sako;
- darbuotojai žino, kaip vadovas juos vertina;
- vadovai daro tai, ką sako ir užtikrina, kad jų veiksmai neprieštarautų žodžiams;
- vadovai nebijo pripažinti, kad nežino visų atsakymų; ir
- vadovai kelia pasitikėjimą.

Darbuotojai nori „kompetentingo“ vadovo

Tai reiškia:

- vadovai supranta, ko reikia, kad darbas būtų atliktas;
- vadovai sujungia darbuotojų gebėjimus į našiai dirbančią grupę;
- vadovai aiškiai perduoda informaciją, kad darbuotojai žinotų, kas vyksta ir ar jie gerai atlieka savo darbą;

- vadovai supranta grupės narių galimybes ir interesus bei gali tai sujungti grupės viduje;
- vadovai kelia pagarbą.

Darbuotojai nori „įkvepiančio“ vadovo

Tai reiškia, kad vadovai:

- entuziastingi;
- turi viziją ir gali paaiškinti ją kitiems;
- žvelgia pirmyn, bet remiasi praeitimi;
- sukuria aplinką, kuri padeda motyvuoti darbuotojus;
- sutelkia žmones į ilgalaikius tikslus, bet švenčia ir trumpalaikių tikslų pasiekimus; ir
- skatina atsidavimą.

Darbuotojai nori „patikimo“ vadovo

Tai reiškia vadovo, kuris:

- turi patvirtintos kompetencijos;
- tiesiogiai bendrauja su žmonėmis;
- supranta, kad pasitikėjimą būtina užsitarnauti ir kad jis gali būti labai greitai prarastas; ir
- kelia pasitikėjimą.

4.5.3. Itin našiai dirbančios grupės kūrimas

Būtų naudinga suprasti, kaip sukurti itin našiai dirbančios grupės kultūrą.

Kas yra grupė? Paprastai žmonės siekia susijungti ir palaikyti ryšį. Paprastai našiai dirbančią grupę sudaro darbuotojai, kurie gerai vienas kitą pažįsta, ilgą laiką siekia bendro tikslo ir žino kiekvieno nario gebėjimus ir indėlį į bendrą sėkmę. Paprastai tai būdinga, sakykim, sportininkų grupei, diskusijų klubui arba gerai funkcionuojančiai darbo grupei.

Grupės narius sieja:

- pripažinimas ir narystė − būti priimtu ir pripažintu vertinamu tam tikros grupės nariu;
- tapatybė – bendras sąmoningumas ir pagarba, sutarti simboliai, grupės dvasia;
- atviras bendravimas – laisvas keitimasis informacija, idėjomis, požiūriais, visiškas bendradarbiavimas tarp grupės narių;
- bendras tikslas – bendro motyvo, užduoties, tikslo, idealų suvokimas; priežastis būti ir likti kartu, kad kažką pasiektų; ir
- bendra atskaitomybė ir tarpusavio priklausomybė.

Grupės yra galinga priemonė didinti našumą, kūrybingumą ir gebėjimus. Jos suteikia daug naudos audito įmonei, jai siekiant išlaikyti ir pagerinti pagrindinius veiklos rezultatus greitai kintančioje, nenuspėjamoje strateginėje ir veiklos aplinkoje, įskaitant:

- geresnį sprendimų priėmimą;
- didesnę kokybę;
- didesnį našumą;
- geresnius veiklos rezultatus;
- glaudesnį bendradarbiavimą ir geresnį koordinavimą;
- didesnį audito įmonės ir jos darbuotojų lankstumą;
- geresnį aptarnavimą;
- įvairesnius įgūdžius ir idėjas;
- didesnį pasitenkinimą darbu ir geresnę nuotaiką;
- mažesnes veiklos sąnaudas;
- kūrybingumo ir naujoviškų darbo būdų skatinimą;
- didesnę sinergiją (bendras našumas didesnis už susumuotą atskirų darbuotojų našumą);
- vadovų atitraukimą nuo smulkių darbų, kad galėtų imtis strateginių darbų; ir
- pareigų perdavimą.

4.5.3a. Kaip sukurti našią darbo grupę

- **nustatykite aiškius ir pasiekiamus tikslus,** Geriausiai grupė dirba tada, kai jos nariai aiškiai supranta, kur jie eina ir kodėl;
- **nustatykite aiškų planą.** Kai grupė nutaria dėl aiškaus tikslo, padėkite jiems nuspręsti, kokios pagalbos, mokymų ir kitų išteklių jiems gali prireikti. Sukurkite veiksmų planą ir jame išsamiai aprašykite, kas ką darys, iki kada, ir kokių išteklių ar pagalbos jiems reikės;
- **aiškiai apibrėžkite pareigas.** Naši grupė suteikia nariams teisę veikti ir tikisi, kad visi prisidės. Visi turi žinoti, ką jie turi padaryti ir kaip jų darbo rezultatai bus vertinami. Aiškiai nurodykite, kokias pareigas reikia pasidalinti. Tik aiškiai apibrėžus pareigas galima efektyviai įvertinti darbo rezultatus;
- **reikalaukite aiškaus bendravimo.** Grupės nariai pasikliauja vienas kitu, norėdami pasiekti bendrų rezultatų. Visi turi turėti bendrą tikslą, aktyviai klausyti, klausti klausimų ir laiku dalintis susijusia informacija;

- **skatinkite grupinį elgesį.** Aplinkoje, kurioje jaučiamas grupės palaikymas, visi glaudžiai bendradarbiauja. Grupės vadovas turi kurti bendradarbiavimą skatinančią aplinką ir įsikišti, kai grupės narių elgesys yra priešiškas;

- **sukurti efektyvų sprendimų priėmimo procesą.** Sprendimų priėmimo procesas turi būti atviras, skaidrus ir, jei įmanoma, jame turi dalyvauti grupės nariai, ypač, jei atliekami pakeitimai, kurie turi jiems įtakos. Grupės nariai turi suprasti sprendimų priežastis;

- **didinti informuotumą apie grupės procesus ir (arba) jos dinamiką.** Grupės nariams reikia aiškiai suprasti, kaip grupė dirba kartu ir kaip asmenys elgiasi grupėse. Grupė turėtų nuolat save vertinti ir nutarti, ką reikėtų tobulinti;

- **tikėkitės ir skatinkite dalyvavimą.** Dauguma žmonių yra orientuoti į tikslą ir linkę bendrauti, todėl grupės suteikia galimybę įsitraukti į sprendimų priėmimo diskusijas, ypač kai rezultatai gali juos paveikti. Visi nariai turi turėti galimybę dalyvauti ir panaudoti savo gabumus;

- **nustatykite pagrindines taisykles.** Paraginkite grupę sutaria dėl pagrindinių taisyklių kiek įmanoma anksčiau. Įdiekite taisyklių įgyvendinimo procesus ir imkitės atitinkamų veiksmų, kai jų nesilaikoma;

- **reikalaukite geriausios prieinamos informacijos.** Turint geros informacijos, daug lengviau sutarti ir imtis efektyvių sprendimų. Turint tikslių duomenų mažėja nuomonių skirtumų ir nesutarimų. Grupės vadovai turėtų skatinti ir kurti geros informacijos rinkimo procesus.

4.5.3b. Grupės augimo stadijos

Nustatyti penki grupės formavimo procese etapai. Nors juos lengviausia išskirti formuojant naują grupę, bet kuri grupė gali išskirti įvairių etapų charakteristikas, kai tik vyksta dideli pokyčiai, pavyzdžiui, narystės, vadovavimo, grupės tikslų arba funkcijų pokyčiai.

Grupei nebūtina pereiti visus etapus iš eilės. Dėl pokyčių kuriame nors etape grupei gali tekti grįžti į ankstesnius etapus. grupės vadovas turi nustatyti šį procesą ir tinkamai reaguoti, kad „grąžintų grupę į tinkamą kelią“.

4.1. lentelė. Grupės formavimo ir augimo etapai

Etapai	Jausmai	Elgesys
Formavimas	Jaudulys, laukimas, optimizmas. Pradinis, nedrąsus prisirišimas prie grupės. Įtarumas, baimė, nerimas.	Pastangos apibrėžti užduotį, priimtiną grupės elgesį ir sprendimo priėmimo procesą. Abstrakčios diskusijos apie idėjas ir problemas. Požymių, nesusijusių su užduotim, aptarimas. Skundai dėl organizacijos ir užduočių įgyvendinimo kliūtys.
Siautėjimas	Priešinimasis užduočiai ir skirtingi požiūriai. Dideli požiūrių svyravimai.	Ginčai tarp narių. Gynimasis ir konkurencija. Abejojimas paskirto vadovo išmintimi. Nerealių tikslų iškėlimas. Jaučiamas „hierarchinis pasiskirstymas“. Padidėjusi arba nepašalinta įtampa ir konkurencija.
Nusiraminimas	Augantis sugebėjimas konstruktyviai kritikuoti. Narystės grupėje priėmimas. Palengvėjimas – viskas išsispręs!	Pastangos pasiekti pusiausvyrą. Daugiau draugiškumo, pasitikėjimo, dalinimosi. Grupės glaudumo jausmas. Taisyklių ir ribų sukūrimas ir laikymasis. Kylantis krypties ir susitelkimo jausmas.
Veikla	Aiškesnis supratimas apie asmeninius ir grupės procesus. Vienas kito stiprybių ir silpnybių supratimas. Pasitenkinimas grupės pažanga. Noras kartu siekti tikslų.	Konstruktyvus savęs keitimas. Gebėjimas išvengti arba išspręsti grupės problemas. Stiprus prisirišimas prie grupės. Progresas, energija, pasiekimas.
Pertraukimas **(liūdesys)**	Bendro tikslo praradimo jausmas. Rūpestis dėl neįsitraukimo. Rūpestis dėl grupės santykių šalinimosi.	Našumo mažėjimas / žemesnio lygio konfliktai. Žmonių atsitraukimas. Atsiskyrimo „ritualai“. Tarpusavio priklausomybės mažėjimas.

Parengta pagal: Tuckman 1965 and Tuckman & Jensen 1977

4.5.3c. Vadovavimo stiliai

Kaip galite viską organizuoti taip, kad greičiau pasiektumėt našiausios veiklos etapą? Viskas priklauso jūsų, kaip vadovo, lankstumo, nes vienas vadovavimo stilius netinka visiems žmonėms ir visose situacijose.

4.2. lentelė. Vadovavimo našioms grupės stiliai

Vadovavimo stilius	Kokį atsaką skatina	Įtaka nuotaikai	Kada tinkamas
Su vizija	Stumia darbuotojus bendrų tikslų link.	itin teigiama	Kai dėl pokyčių reikia naujos vizijos arba kai reikia aiškios krypties.
Mokymo	Sujungia darbuotojo norus su grupės tikslais.	labai teigiama	Padėti darbuotojui efektyviausiai prisidėti prie grupės.
Sujungiantis	Kuria darną, sujungdamas darbuotojus vienus su kitais.	teigiama	Užglaistyti grupės nesutarimus, motyvuoti stresiniu laikotarpiu, stiprinti ryšius.
Demokratinis	Vertina darbuotojų indėlį, užtikrina atsidavimą skatindamas dalyvauti.	teigiama	Pasiekti susitarimo arba išgauti vertingą indėlį iš narių.
Nustatantis tempą	Nustato sunkius ir jaudinančius tikslus.	dažnai labai neigiama, nes prastai atliekamas	Gauti aukštos kokybės rezultatus iš motyvuotos ir kompetentingos grupės.
Įsakmus	Sumažina baimes, duodamas aiškius nurodymus kritiškais momentais.	dažnai labai neigiama, nes netinkamai atliekamas	Krizės metu, paskatinti pokyčius.

Parengta pagal: Goleman, Boyatzis and McKee 2002

Kaip matote, kiekvienas vadovavimo stilius turi savo paskirtį.

Jei norite daugiau informacijos apie asmenybės tipus ir įrankius, galite analizuoti toliau pateiktą informaciją (tačiau ji yra neišsami).

- **„Myers-Briggs“ tipų Indikatoriumi (MBTI)** (sukurtas Katharine Cook Briggs ir Isabel Briggs Myers; žr. www.myersbriggs.org) vertinama, iš kur kiekvienas gauna energijos (ekstravertas / intravertas), kaip suvokia informaciją (jausmai / intuicija), kokį sprendimo priėmimo procesą naudoja (mąstymas / jausmai) ir kaip elgiasi gyvenime (įvertinti / pajusti).

- **DISC** (remiantis William‘o Moulton'o Marston‘o darbu) reiškia dominavimą (angl. ***D****ominance*) – kontrolė, galia ir kategoriškumas, įtaką (angl. ***I****nfluence*) – socialinės situacijos ir bendravimas, pastovumą (angl. ***S****teadiness*) – kantrybė, atkaklumas ir dėmesingumas; ir sąžiningumą (angl. ***C****onscientiousness*) – struktūra ir organizacija. Jais remiantis galima vertinti kategoriškumą, pasyvumą, atvirumą ir atsargumą.

- **Herrmann‘o smegenų dominavimo priemonė (HBDI)** (sukūrė William‘as Herrmann‘as) – pažinimo stiliaus priemonė ir modelis, panašus į MBTI ir DISC.

Pastaruoju metu kitų formų protinių gabumų (ne intelektinių) koncepcija tampa vis reikšmingesnė. Manoma, kad tokie veiksniai kaip emocinis pajėgumas taip pat gali turėti įtakos žmogaus gebėjimui dirbti.

- **Daugialypio intelekto teorija** (sukurta Howard‘o Gardner‘io) apima tarpasmeninį intelektą (gebėjimą suprasti kitų žmonių ketinimus, motyvacijas ir troškimus) ir vidinį intelektą (gebėjimą suprasti save, įvertinti savo jausmus, baimes ir motyvacijas). Gardner‘io požiūriu, tradiciniai intelekto vertinimo tipai, tokie kaip intelekto koeficientas, negali išsamiai paaiškinti pažinimo gebėjimų.

- **Emocinis intelektas (EI)**, dažnai matuojamas naudojant emocinio intelekto koeficientą (EQ), tai žmogaus gebėjimą suprasti ir valdyti savo paties ir kitų žmonių bei grupių emocijas. Daniel‘is Goleman‘as išskyrė keturis emocinius intelektus: savęs supratimas, savęs valdymas, bendruomeniškumas ir santykių valdymas. Jie laikomi išmokstamais, o ne įgimtais gabumais, todėl vadovas gali juos išsiugdyti ir sustiprinti.

Kai kurie iš prigimties yra vadovai, tačiau dauguma tokie nėra, todėl juos ramina faktas, kad to su laiku galima išmokti. Į tai verta įdėti pastangų, nes už tai bus apdovanoti didesniu našumu, kartu ir didesniu pelnu.

4.5.4. Bendravimas

Geras bendravimas audito įmonės viduje yra būtinas, norint išvengti trinties ir padidinti produktyvumą. Bendraujant užtikrinamas dalinimasis informacija, susijusia su tam tikru klientu arba įgūdžiais, taip pat žmonės informuojami apie bet kokius sunkumus, patiriamus kitoje organizacijos dalyje. Tinkamai bendraudamas su dirbančiais žmonėmis, partneris gali išsakyti audito įmonės lūkesčius, juos aptarti ir sužinoti, ar darbuotojai juos laiko pagrįstais. Taip bendraujant užtikrinama, kad vėliau nekils konfliktų.

Bendravimu audito įmonėje įtvirtinamos profesinės normos. Visiems darbuotojams reikia žinoti, kur rasti tam tikrų dalykų, kaip atlikti tam tikras užduotis, kaip užpildyti asmeninių žinių spragas ir kieno prašyti pagalbos, kai jos prisireikia. Bendrauti galima el. paštu arba naudojant atmintines, įprastų dokumentų, būtinų darbo užduotis atlikti standartiniu būdu, rinkinį, procedūrų instrukcijas, arba išdėstant viską per darbuotojų susirinkimus ar mokymus.

4.5.4a. Tarpasmeninio bendravimo modelis

Jei bendraujama efektyviai, turėtų atsirasti abipusis supratingumas.

Kaip parodyta toliau pateiktoje diagramoje (4.2. paveikslas), nuo bendravimo proceso tarp siuntėjo ir gavėjo aiškumo priklausys tai, kaip bus suprasta žinutė.

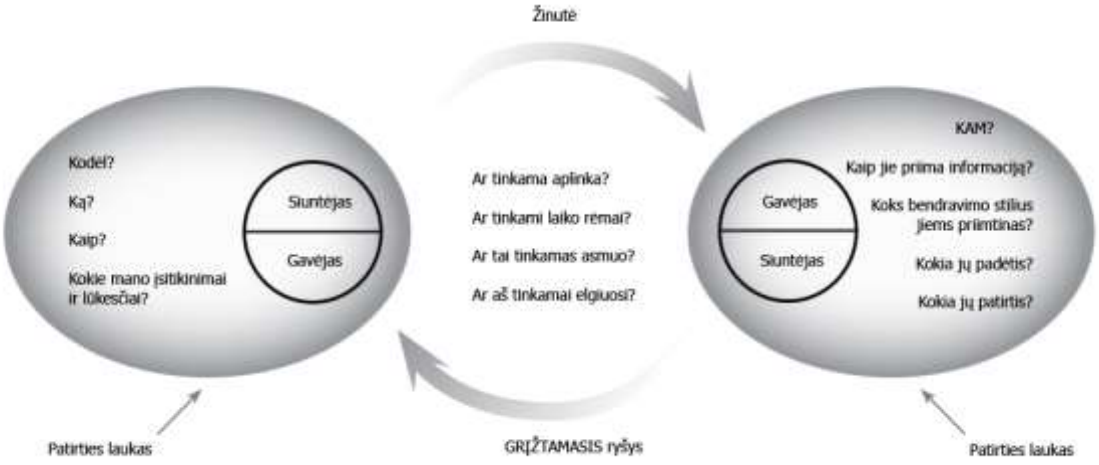
Kokia bebūtų bendravimo priežastis, jūsų žinutės gavėjas turi:

- matyti kažkokią naudą iš to, kad jis atkreipia dėmesį į jūsų žinutę;

- aiškiai suprasti, ką norėjote perduoti; ir

- turėti galimybę tinkamai atsakyti (pastebėti žinutę, sutikti su ja, gauti daugiau informacijos, ką nors padaryti arba tiesiog sutikti arba nesutikti).

4.2. paveikslas. Efektyvus bendravimas



Efektyvus bendravimas vyksta tada, kai žinutė yra tiksli ir keliauja bendravimo kanalu iš siuntėjo gavėjui be trukdžių. Siuntėjas turi du svarbius vaidmenis: pirma, perduoti pradinę žinutę ir antra, sulaukti atsako, kad būtų tikras, jog gavėjas gavo žinutę ir ją suprato teisingai. Atsakas gaunamas tada, kai siuntėjas užduoda gavėjui tam tikrus klausimus, kuriais gali įvertinti jo supratimo lygį. Jei buvo gauta neišsami arba neteisinga žinutė, siuntėjas gali ją pakartoti arba paaiškinti.

Žinoma, šį procesą lengviau įgyvendinti per susirinkimus arba kalbant telefonu nei naudojant rašytinius kanalus – laiškus, atmintines arba internetinį puslapį. Šiose situacijose negaunate tiesioginio atsako, todėl nežinote, ar žinutė buvo suprasta teisingai. Paprastai, geriausias bet kokio bendravimo rezultatas pasiekiamas, naudojant kelis kanalus, pavyzdžiui, aptarimą žodžiu, kartu pateikiant ir rašytinę medžiagą.

4.5.4b. Septynių tinkamiausio bendravimo žingsnių strategija

1. Parengti žinutę

- Kokia jūsų pagrindinė žinutė?
- Kam ji skirta?
- Kokio rezultato tikitės?
- Kaip geriausia perduoti žinutę?
- Koks geriausias laikas?
- Kokia geriausia vieta?
- Ar pagrindiniai dalykai aiškūs?
- Ar jūsų žinutėje yra kokių dviprasmybių?
- Ar faktai teisingi?
- Ar veiksmas, kurį būtina atlikti, yra aiškus?
- Ar surašyta visa reikalinga informacija?

2. Pasirengti

- apsvarstykite savo požiūrį ir pasitikėjimo lygį;
- pasikliaukite savo atkaklumu;
- turi sutapti jūsų verbaliniai ir (arba) neverbaliniai veiksmai;
- stenkitės sukurti tokią aplinką, kurioje atsiskleistų jūsų geriausios bendravimo savybės.

3. Patraukti dėmesį

- būkite atviras ir paprašykite dėmesio;
- su pasitikėjimu žvelkite tiesiai į akis;
- sukelkite klausytojo susidomėjimą dramatišku pareiškimu, anekdotu arba atviru klausimu;
- naudokite ryškius vizualinius paveikslus arba balso intensyvumą;
- naudokitės išraiškingais mostais arba laikysena;
- „renkitės, kad padarytumėt įspūdį“ (asmeninė išvaizda).

4. Parengti gavėją

- paaiškinkite, kokią informaciją norite perduoti arba ką norite aptarti;
- nurodykite jūsų bendravimo svarbą ir (arba) naudą klausytojui;
- pasitikrinkite, ar jie nori, kad tęstumėte.

5. Išsiųsti žinutę

- naudokite paprastus žodžiu ir pabrėžkite pagrindinius dalykus;
- kalbėkite aiškiai ir girdimai, keisdamas balso tembrą, toną ar stiprumą, kad galėtumėte pabrėžti ar perteikti emocijas ir prasmę;
- būkite pasiruošęs reaguoti į nuobodulio ar nesidomėjimo ženklus;
- darykite pauzes klausimams ar paaiškinimams;
- apibendrinkite, kad būtų lengviau suprasti;
- kalbėkite „žmonėms“, o ne „sau“;
- jei reikia, keiskite savo metodus.

6. Gauti ir paaiškinti

- aktyviai klausykite ir rodykite susidomėjimą kalbėtoju;
- nepasidarykite abejingu vien tik todėl, kad nesutinkate;

- prašykite išaiškinti, perfrazuoti arba išsamiau paaiškinti, jei nesate tikras, kad supratote;
- pabandykite atpasakoti savais žodžiais, kad pasitikrintumėte, kaip supratote;
- nepraleiskite esminių dalykų, susikoncentruodami į detales;
- sutelkite dėmesį į tai, kas sakoma, o ne į savo nuomonę, šališkumą ar problemas.
- išklausykite kito nuomonę prieš atsakydamas.

7. Baigti

- sutarkite dėl veiksmų plano arba paprašykite reaguoti;
- pasiūlykite judėjimo kryptį arba kryptis;
- apibendrinkite, kas buvo jau pasiekta;
- sutarkite dėl kito susitikimo;
- nurodykite, kad jau baigėte;
- padėkokite asmeniui už jo arba jos laiką ir dėmesį.

4.5.5. Pareigų perdavimas – audito įmonės sėkmės veiksnys

Dažnai audito įmonėje aukščiausias pareigas užimantys darbuotojai yra labiausiai užsiėmę organizacijos darbuotojai. Tai žmonės, patiriantys daugiausiai spaudimo, kurie dirba daugiausiai valandų ir paprastai tiesiog neturintys laiko padaryti viską, ką nori.

Jei darbuotojas negali susisiekti su partneriu, kad gautų atsakymą į klausimą, besikaupiantys darbai, išrašytos, bet neišsiųstos sąskaitos ir neatsakyti klientų klausimai, rodo, kad darbuotojui sunku įvykdyti savo pareigas. Partneriai yra pernelyg užsiėmę darbu su klientais ir jiems trūksta laiko valdyti audito įmonę.

Pareigos perduodamos tuomet, kai siekiama suteikti partneriui laiko valdyti ryšius su klientais ir efektyviausiai išnaudoti savo laiką ir gebėjimus. Tendencijos yra tokios, kad kiekvienam partneriui skiriama kuo daugiau darbuotojų, kurie siektų aukštesnio pelningumo lygio, bet akivaizdu, kad kuo daugiau žmonių partneris vadovauja, tuo mažiau laiko gali skirti tiesioginiam darbui su klientais. Pareigų perdavimas yra vienintelis būdas darbą atlikti efektyviai.

4.5.5a. Kas yra pareigų perdavimas?

Pareigų perdavimas – tai užduočių, pareigų ir projektų skyrimas savo darbuotojams, kartu su būtina atsakomybe, galiomis ir įgaliojimu šioms užduotims įvykdyti ir rezultatams pasiekti.

Perdavus pareigas suteikiama galimybė grupei kiek įmanoma daugiau pasinaudoti savo gebėjimais. Be to, taip tinkamą darbą atliksite itin atsakingai, kad tiek jūs, tiek jūsų grupė galėtų atitikti numatytus darbo laiko kriterijus. Per procesą plečiate įgūdžius ir didinate indėlį į audito įmonę. Galiausiai, tai leidžia jums pamatyti bendrą vaizdą ir susitelkti į svarbiausias užduotis.

4.5.5b. Kodėl vadovaujantys darbuotojai nesugeba perduoti pareigų

Yra keletas priežasčių, dėl kurių kai kurie partneriai nesugeba perduoti pareigų:

- perdavus pareigas bus prarasta kontrolės dalis;
- jie nenori, kad santykiams su klientais kiltų rizika;
- kokybės kontrolei gali kilti pavojus, jei darbo neatlieka asmeniškai;
- toks darbas gali jiems patikti ir teikti pasitenkinimą;
- lengviau ir greičiau darbą atlikti patiems;
- darbą gali atlikti geriau nei bet kuris darbuotojas.

Toks mąstymas, nors ir pagrįstas gerais ketinimais, gali trukdyti partneriui siekti geriausių ilgalaikių audito įmonės rezultatų.

4.5.5c. Sėkmingo pareigų perdavimo veiksniai

1. Apibrėžkite perduodamas užduotis arba atsakomybės sritis

Perduokite viską, kas:

- imlu laikui;
- mažiausiai svarbu;
- pasikartoja arba atliekama mechaniškai;
- kas nors kitas gali padaryti geriau arba pigiau;
- padės jūsų darbuotojams mokytis ir tobulinti įgūdžius;

ir tada:

- nuspręskite, kuris darbuotojas turėtų atlikti užduotį;
- suteikite aiškias darbo instrukcijas;
- nustatykite užduoties įvykdymo terminą;
- nustatykite, kokiais etapais turi pateikti ataskaitas;
- nustatykite užbaigimo terminą; ir
- sekite žemesnes pareigas užimančių darbuotojų pažangą.

Tačiau prisiminkite, kad tik jūs galite atlikti tam tikrus dalykus, priimti svarbius sprendimus ir valdyti pagrindines sritis. Pareigas perduokite palaipsniui. Pirmiausia perduokite mažesnės rizikos sritis, kuriose reikalingas mažesnis specializacijos lygis ir kur labiausiai tikėtinas spaudimas dėl atlygio.

Privačia praktika užsiimantys auditoriai ir partneriai turėtų siekti perduoti darbą žemesnio lygio darbuotojams ir sau pasilikti tuos darbus, kuriems atlikti reikalingas jų kompetencijos lygis. Kuo daugiau pareigų perduodate ir mokote, tuo daugiau jūsų žmonės galės priimti. Perduodami pareigas turite eiti ratu nuo vieno lygio prie kito. Idealiu atveju, partneris savo

visą laiką galėtų skirti beveik vien tik klientų valdymui, jų ryšių palaikymui ir audito įmonės bei grupės valdymui.

2. Nuspręskite, kuris darbuotojas turėtų atlikti užduotį

Jūs žinote, ką kiekvienas jūsų grupės narys gali atlikti. Jums bus lengviau perduoti darbus aukštesnio lygio grupės nariams, kurių darbu pasitikite. Tačiau sudarydami darbo grafiką turite nuspręsti, kuris grupės narys atliktų darbą efektyviausiai. Jei nė vienas darbuotojas neturi reikalingų įgūdžių, vieną išmokykite.

3. Pateikite aiškias instrukcijas

Aiškiai nurodykite užduoties tikslą, terminus ir rezultatus, taip pat tai, kiek tikimasi iniciatyvos ir kiek suteikiama laisvės. Parenkite tvarką ir procedūras, kuriomis remiantis užduotis būtų nuosekliai vykdoma.

4. Būtinai suteikite reikalingus įgaliojimus ir įrankius

Užtikrinkite, kad jūsų darbuotojai turėtų reikalingus įgaliojimus ir įrankius atlikti tai, ko iš jų prašoma. Sėkmingai atlikus užduotis, įvertinkite jų indėlį į audito įmonės sėkmę.

5. Rodykite pasitikėjimą žmonių sugebėjimais

Pabrėžkite užduočių svarbą ir išreikškite pasitikėjimą žmogumi, kuriam perdavėte užduotį.

6. Nustatykite svarbiausius etapus

Nors ir perdavėte užduoti ir atsakomybę, jūs vis tiek išlaikote galutinę atsakomybę už savo grupės veiksmus. Todėl turite skirti laiko ir patikrinti užbaigtą darbą, ištaisyti klaidas ir pateikti atsakymus į bet kokius klausimus. Jūsų darbuotojai neturės to paties įgūdžių lygio kaip jūs ir nematys visko taip, kaip matote jūs, todėl labai svarbu turėti priemonių, būtinų patikrinti darbuotojų, kuriems perdavėte darbus, pažangą.
Tai užtikrins jūsų audito įmonės darbo vientisumą.

4.6. Darbuotojų valdymas ir išlaikymas

Audito įmonės dažnai nepakankamai įvertina darbuotojų kaitos išlaidas. Akivaizdžios pakeitimo išlaidos, pavyzdžiui, paieškos ir mokymo išlaidos, yra tik nedidelė visų išlaidų dalis. Tai pat gali būti produktyvumo trukdžių, kuriuos sukelia nepatenkinti darbuotojai prieš išeidami iš darbo ir kurie veikia likusius darbuotojus, nes jiems teks atlikti išeinančiųjų darbą, kol bus surasta pamaina. Dėl didesnio spaudimo likusiems darbuotojams gali sumažėti galimybių plėsti naują verslą. Nors tam tikras darbuotojų kaitos lygis yra neišvengiamas, audito įmonės vadovas, norėdamas padidinti audito įmonės pelningumą, turi stengtis sumažinti darbuotojų kaitą ir išlaikyti pagrindinius darbuotojus.

Darbuotojų lojalumo lygį lemia keletas veiksnių. Svarbiausi aprašyti toliau.

4.6.1. Motyvacija

Motyvacija – tai vidinis impulsas arba poreikis, kuris veikia asmens elgesį, požiūrį ir reakciją. Žmonės gali nežinoti visų savo poreikių, tačiau jie vis tiek gali veikti jų darbo vietą.

Nors žmonės yra motyvuojami skirtingais būdais, tam tikri bendri dalykai veikia visus.

Maslow „žmogiškųjų poreikių piramidė“

1943 m. savo straipsnyje „Žmonių motyvacijos teorija“ Abraham‘as Maslow aprašė žmogiškųjų poreikių piramidę. Jis teigė, kad patenkinus vieno lygio žmonių poreikius, jie daugiau nebemotyvuoja. Pavyzdžiui, kai žmonės pamaitinti, alkis jų nebeskatina. Antra vertus, kai žmonės badauja, visi kiti poreikiai yra nereikšmingi ir jų nemotyvuoja. Ši hierarchija yra tokia:

Išlikimo (fiziologiniai) poreikiai – pagrindiniai pragyvenimui reikalingi poreikiai: maistas, gėrimas, pastogė, kūniški poreikiai ir seksualinės paskatos.

Saugumo poreikiai – poreikis nepatirti pavojaus. Darbo terminais tai galėtų reikšti poreikio nejausti baimės prarasti darbą arba namus. Daugumai žmonių svarbu jausti, kad juos supantis pasaulis yra tvarkingas. Šiame motyvacijos lygmenyje svarbu turėti darbą ar bent jau pajamų šaltinį.

Socialiniai poreikiai – žmonės turi esminį poreikį jaustis pripažinti, teikti ir gauti tam tikro lygio meilę. Tai paprastai išreiškiama priklausant tam tikrai grupei ir turint draugų. Žmonės, kurie darbo vietoje jaučiasi atstumti ar neturintys draugų, paprastai yra vieniši ir nelaimingi. Tai parodo visuotinį poreikį būti kitų priimtam ir vertinamam.

Savigarbos poreikiai – kai žmonės patenkina savo socialinius poreikius, jei pradeda jausti poreikį būti gerbiamiems. Tai ugdo savivertės ir pasitikėjimo savimi jausmą. Žmonės, dirbantys įvairius darbus, mėgsta jausti, kad atlieka savo darbą gerai ir prisideda prie savo organizacijos ir kad kiti žmonės už tai juos gerbia. Šis poreikis siejamas su savigarbos, statuso, pripažinimo ir savimeilės patenkinimo poreikiais.

Saviraiškos poreikiai – Maslow teigė, kad tai aukščiausias žmonių poreikis – troškimas sužinoti visas savo galias ir jas realizuoti. Asmeninis ir profesinis tobulėjimas, darbo, reikalaujančio visų jėgų, atlikimas arba paaukštinimo pasiekimas gali būti akivaizdūs šio poreikio pasireiškimo darbo vietoje pavyzdžiai.

Savęs įveikimo poreikiai – šiame lygyje žmogus save realizuoja ir pranoksta bei dirba daugiau nei sugeba dėl bendros naudos kitiems. Yra daugybė pavyzdžių, kaip žmonės gyveno nesavanaudiškai ir didžiadvasiškai.

Kai kurie turi stipresnius socialinius poreikius nei kiti ir nei visi stipriai trokšta įgyvendinti didžius dalykus. Bet kuriuo atveju, partneriai ir vadovai turi žinoti, kad kiekvienas turi poreikių, kad tie poreikiai gali smarkiai skirtis priklausomai nuo asmeninių aplinkybių.

Prastos motyvacijos / dvasinės būklės ženklai

Prastos grupės motyvacijos / dvasinės būklės rodikliai gali būti:

- aukštas pravaikštų ir darbuotojų kaitos lygis;
- vertybių skirtumai / prasti santykiai; ir
- žemas pasitenkinimas darbu, našumas ir nedideli pasiekimai.

Atpažinkite šiuos ženklus ir būkite pasiruošęs aptarti juos tiesiogiai su grupės nariais individualiai arba su visais audito įmonės darbuotojais. Prisiminkite: įtampą, stresą, nepasitenkinimą ir prastą nuotaiką gali sukelti ir per daug, ir per mažai darbo. Nuotaiką labai veikia bendradarbių, vadovų ir grupės narių požiūris ir elgesys bei nusistatymai darbo aplinkoje.

4.6.2. Darbuotojų išlaikymas

Didžiausia problema, su kuria šiandien susiduria audito įmonės, itin talentingų žmonių pritraukimas, įtraukimas į darbą ir išlaikymas. Neturėdama tinkamos įtraukimo į darbą ir išlaikymo strategijos ir tvarkos audito įmonė nesugebės nuolat siekti itin gerų rezultatų.

Darbuotojų išlaikymo strategijų pavyzdžiai:

- **pažinkite savo darbuotojus** ir užmegzkite asmeninius ryšius. Bendraukite ir nuolat teikite formalius ir neformalius atsiliepimus apie jų darbą;

- **mokykite savo darbuotojus ir padėkite jiems tobulėti.** Jei jie gerai dirba, nepamirškite pateikti teigiamą atsiliepimą. Jei ne, pateikite konstruktyvų atsiliepimą bei kuruokite arba instruktuokite, kaip gerai atlikti darbą;

- **kurkite patrauklią audito įmonės kultūrą**, kurioje būtų juntama, kad darbuotojus motyvuoja ne pinigai. Žodiniai pagyrimai ir alternatyvus atlygis, tokis kaip mokymai, gali motyvuoti ir kurti teigiamą ir patrauklią darbo kultūrą;

- **atlikite darbo rezultatų įvertinimą**, kad galėtumėte nustatyti karjeros kryptį ir ištirti tobulėjimo galimybes;

- **nustatykite lanksčias užduotis** ir išbandykite grupės narius siūlydami jiems didesnę atsakomybę. Perduokite vykdyti specifinius projektus, kuriais galėtumėte patikrinti vadovavimo gebėjimus.

Jei sukursite teigiamą, patrauklią ir bendradarbiavimą skatinančią audito įmonės kultūrą, darbuotojams bus sunku ją palikti. Nepamirškite, kad darbuotojam patinka dirbti su tais, kuriuos ji pažįsta, todėl išlaikydami gerus darbuotojus užtikrinsite ilgalaikę audito įmonės sėkmę.

4.6.3. Našios ir darnios darbo aplinkos veiksniai

- tinkamas kompetencijų ir (individų ir visos grupės) brandos derinys;

- motyvuojanti aplinka;

- tinkamas santykis tarp žmonių ir darbų bei tinkama pusiausvyra grupės viduje;

- tinkami atlyginimo ir pripažinimo procesai;

- pagalbos sistemos ir tinklai;

- gerai integruotos paieškos, mokymo, tobulėjimo, supažindinimo ir įvertinimo sistemos;

- elgesys su žmonėmis kaip su asmenybėmis, turinčiomis išskirtines stiprybes ir pageidavimus; ir

- pripažinimas, kad tarp skirtingų kartų žmonių, tarp vadovų ir jų vadovų gali būti asmeninio stiliaus skirtumų.

Nors tarp audito įmonės kultūros, darbuotojų motyvacijos ir veiklos rezultatų lygių yra tiesioginė priklausomybė, yra tam tikri būdai, kaip jūs galite padidinti našumą.

4.6.4. Veiklos rezultatų valdymas

Valdant veiklos rezultatus naudojamos tarpusavyje susijusios strategijos ir veiksmai, siekiant stebėti ir gerinti darbuotojų, grupių ir visos audito įmonės veiklos rezultatus. Jis apima:

- veiklos tikslų (tai gali būti užduotys, rezultatai, elgesys) išaiškinimas ir susiejimas su audito įmonės verslo planais;

- periodinis darbuotojų arba grupės darbo rezultatų vertinimas ir lyginimas su šiais tikslais;

- grįžtamasis tokio vertinimo ryšys;
- pripažinimas arba apdovanojimas už darbo rezultatus, įskaitant atlygį atsižvelgiant į darbo rezultatus, algos didinimą atsižvelgiant į darbo rezultatus arba nepinigines apdovanojimo sistemas;
- grupės arba darbuotojų tobulėjimas, siekiant padidinti pajėgumus; ir
- instruktavimas ar kiti veiksmai spręsti problemas dėl prastai atliekamo darbo.

Veiklos rezultatai turi būti valdomi nuolat, laiku teikiant atsiliepimus apie veiklą, kad ji būtų atliekama tinkamai. Nuolatinė stebėsena ir pokalbiai sudaro formalios darbuotojo darbo rezultatų dokumentavimo sistemos, vadinamos darbo rezultatų įvertinimu, dalį. Dažnai formalaus darbo rezultatų įvertinimo rezultatai siejami su atlyginimu ir pripažinimu, todėl rezultatui pasiekti būtinas didesnis tvirtumas, o nuolatinis darbo rezultatų valdymas paprastai būna ne toks formalus ir priklauso nuo situacijos.

Siekdamas būti geru darbo kokybės vadovu, turite:

- aiškiai apibrėžti darbuotojo pareigų ir darbo „turinį“;
- sutarti su grupe ir kiekvienu darbuotoju dėl aiškių tikslų ir lūkesčių;
- parodyti aiškų santykį tarp darbuotojo, grupės ir audito įmonės darbo, kai reikia, neįkyriai patarti ir padėti;
- suteikti nuolatinį, savalaikį ir specifinį grįžtamąjį ryšį;
- atvirai priimti ir pasimokyti iš konstruktyvaus grįžtamojo ryšio; darbo rezultatų valdymą laikyti teigiamu vaidmeniu;
- sutelkti dėmesį į problemas, susijusias su veikla, elgesiu ir tobulėjimu, o ne asmenybių konfliktais;
- atsižvelgti į skirtingas darbuotojų „brandumo“ stadijas ir besikeičiančias aplinkybes; ir
- skatinti nuolatinį mokymąsi, naudojant darbuotojų stiprybes ir didinant potencialą.

Bet net ir atlikus viską iš šio sąrašo, kaip jūs žinosite, ar darbuotojas dirba tinkamai, ar ne?

4.6.5. Našumas ar darbo rezultatai

Terminai „našumas“ ir „darbo rezultatai“ skiriasi. Našumas gali būti lengvai išmatuojamas apmokamomis darbo valandomis, tačiau darbo rezultatai turi apimti tokius veiksnius kaip darbo kokybė, sugebėjimas kompensuoti sugaištą laiką ir požiūris į atliekamą darbą. Pavyzdžiui, jūs galite turėti du darbuotojus, kurie nurodo tokį patį apmokamų valandų kiekį, tačiau vienam darbuotojui reikia mažai priežiūros ir jis darbą gerai padaro iš pirmo karto, o kitas gali daryti daug klaidų, todėl vadovaujančiam darbuotojui teks skirti nemažai laiko darbo kokybės patikrai, dėl kurios padidės audito įmonės išlaidos, atlikti. Taip pat paniuręs arba įžeidus darbuotojas gali turėti neigiamos įtakos aplinkiniams darbuotojams.

4.6.6. Našumo skaičiavimas

4.6.5a. Pajamų apimties nustatymas

- 1 žingsnis. Nustatykite standartinį valandų skaičių, kurį dirbo jūsų darbuotojai.

- 2 žingsnis. Nustatykite įkainius.
- 3 žingsnis. Apskaičiuokite pajėgumų ir (arba) pajamų biudžetą.

Nustatykite standartinį jūsų audito įmonės darbuotojų dirbtų valandų skaičių ir našumo lygius

Standartinis valandų skaičius turi būti apskaičiuojamas atėmus kasmetines atostogas, nedarbingumo laiką dėl ligos ir savaitgalius. Nors jūs galite dirbti daugiau nei vidutinė darbo savaitė, svarbu prognozuojant skaičius išlaikyti tam tikrą konservatyvumą.

4.3. lentelė. Standartinio darbo laiko skaičiuoklė (pavyzdys)

Kriterijus	Savaičių skaičius
Savaičių skaičius metuose	52
Kasmetinės atostogos	(4)
Valstybinės šventės	(2)
Nedarbingumas ligos atveju	(1)
Mokymai (nuolatinis profesinis tobulinimasis)	(1)
Dirbta savaičių	44
Dirbta valandų per savaitę	37,5
Standartinis darbo laikas	1 650

Pagal šį metodą nustatomas darbo valandų, kurias galėtų dirbti audito įmonės darbuotojai, skaičius, vadinamas standartiniu darbo laiku.

Pirmiausia nurodykite bendrą savaičių skaičių metuose. Iš šio skaičiaus atimkite laiką, kuris neskiriamas darbui. Pavyzdžiui, kasmetines atostogas, valstybines šventes, nedarbingumo laiką dėl ligos ir mokymosi arba tobulinimosi laiką. Gausite dirbtų savaičių skaičių.

Padauginkite jį iš kiekvieną savaitę dirbtų valandų skaičiaus.

Taip gausite bendrą standartinių valandų skaičių per metus.

Pirmiau pateiktą lentelę galite naudoti norėdami apskaičiuoti standartinį savo audito įmonės darbo laiką. Naudokite jį kaip šabloną ir pritaikykite savo poreikiams. Pavyzdžiui, kasmetinės atostogos arba valstybinių švenčių dienos greičiausiai skirsis nuo nurodyto pavyzdyje ir tarp skirtingų šalių, taip pat skirsis ir standartinės darbo valandos per savaitę.

Efektyvumo lygiai priklauso nuo apmokamo darbo lygio per tam tikrą laiko tarpą. Kadangi darbuotojai paprastai vykdo tam tikras neapmokamas funkcijas, pavyzdžiui, pildo tabelius, dalyvauja profesinio tobulėjimo kursuose ir grupių susirinkimuose, 4.4.lentelėje parodyta, kaip apskaičiuoti šiuos lygius.

4.4. lentelė. Efektyvumo lygiai

Pozicija	Našumo lygis
Partneris	50−70 %
Profesionalus darbuotojas	70−80 %
Pagalbinis darbuotojas	Priklauso nuo pareigų

Nustatant našumo tikslus svarbu įvertinti tai, kad našumo lygiai priklauso nuo audito įmonės naudojamo verslo modelio ir prisiimto darbo tipo. Pavyzdžiui, atitikties darbo našumo rodikliai paprastai yra didesni, o konsultacinio darbo – mažesni, tačiau jo įkainiai didesni.

4.6.5b. Nustatykite įkainius

Visų pozicijų įkainių lygiai yra nevienodi. Biuro vieta, rinkos dėsniai ir kiekvieno darbuotojo atlyginimas ir patirties lygis turi įtakos įkainiams. Tačiau galimas komercinis kompromisas. Jūs norite, kad kainos būtų konkurencingos ir realistinės, kad neliktumėte be darbo arba nepraleistumėte pernelyg daug laiko atsakinėdami į klientų skundus dėl pernelyg didelio atlygio. Bet nuo to taip pat priklauso jūsų pelningumas, todėl jie neturėtų būti per maži.

Kadangi įkainiai turi atspindėti personalo darbo stažą ir patirtį, vienas būdas yra nustatyti įkainius partneriui (-iams), tada pakopomis priskirkite įkainius visos organizacijos darbuotojams (4.5.lentelė).

4.5. lentelė. Įkainių lygiai

Pozicija	Įkainių lygis
Partneris	100 %
Vadovas	75−80 %
Vyresnysis darbuotojas	55−60 %
Absolventas	40−50 %
Pagalbinis darbuotojas	50 % ar mažiau, priklausomai nuo pareigų

Taip pat galima būtų tiksliai apskaičiuoti koeficientą, iš kurio dauginama kiekvieno darbuotojo atlyginimo suma. Norėdami nustatyti tam tikrą kiekvienam darbuotojui tenkančią sumą, koeficientą apskaičiuokite atsižvelgdami į savo audito įmonės pridėtines išlaidas, tikėtinas ir apmokamas darbo valandas ir jūsų norimą pelno lygį.

4.6.6c. Apskaičiuokite pajėgumų ir (arba) pajamų biudžetą.

Remiantis pirmiau pateikta informacija galima apskaičiuoti pajamų apimtį. 4.6. lentelėje parodyta, kaip ji apskaičiuojama pagal kiekvieną darbuotoją.

4.6. lentelė. Darbuotojo pajamų apimtis

Grupės narys	Standartinės valandos	x	Valandinis našumo lygis	x	Įkainis	=	Pajamų biudžetas
Džonas Smitas	1 650	x	75 %	x	160 JAV dol.	=	198 000 JAV dol.
Džo Blekas							
Merė Braun							

Taip galima ne tik parengti audito įmonės biudžetą, bet ir nustatyti tam tikrus našumo standartus, pagal kuriuos darbuotojai gali būti vertinami. Sudarę savo metinius biudžetus, išskirstykite juos pagal mėnesius ir tada lyginkite faktinius rezultatus su biudžetu. Jei skaičiai neatitinka biudžetą, reikia pradėti ieškoti priežasčių.

4.6.6d. Našumo stebėsena

Laikas yra pagrindinis bet kurios audito įmonės išteklius, todėl svarbu, kad audito įmonės vadovas stebėtų, kaip išnaudojamas laikas ir kaip našiai dirba darbuotojai.

1. Nustatykite ir paskelbkite darbo standartus

Neįmanoma atlikti tinkamos našumo stebėsenos, jei nenustatyti darbo standartai. Standartai nustatomi dviejuose lygiuose. Pirmas yra apmokamo laiko procentinė dalis, kurią turi pasiekti darbuotojai, antras – numatyta trukmė, per kurią turi būti baigti atskiri darbai klientams.

Šie standartai turi būti realistiški ir įgyvendinami. Jei jie pernelyg griežti, darbuotojai gali atlikti darbą ne taip kokybiškai, kad spėtų pasiekti tikslą. Atitinkamai, jei standartai pernelyg lankstūs, laikas gali būti švaistomas įvykdyti nebūtinas funkcijas.

Darbuotojams, kurie daugiausia vykdo administracines ir pagalbines funkcijas, reikia nustatyti kitus standartus.

Darbuotojai turi būti informuoti apie audito įmonės standartus. Jei jie jų nežino, negali ir stengtis pasiekti.

2. Liepkite darbuotojams nuolat fiksuoti dirbtą laiką ir išrašomų sąskaitų sumas

Daugumoje audito įmonių pildomi tabeliai, pagal kuriuos klientams išrašomos sąskaitos už atliktą darbą. Taip pat šie tabeliai naudojami vertinti darbuotojų našumą. Tabelyje būtina nurodyti kliento pavadinimą arba kodą, atlikto darbo tipą ir sugaištą laiką. Pagal tokius duomenis partneris arba vadovas galės patikrinti, kiek valandų buvo dirbta našiai ir kiek laiko buvo skirta kiekvienai užduočiai atlikti.

Siekiant, kad tabeliai tiksliai atspindėtų laiką, sugaištą kiekvienai užduočiai atlikti, jie turi būti nuolat per dieną atnaujinami. Darbuotojai turėtų įprasti tai daryti, kad galėtų tiksliai fiksuoti išsamią informaciją apie atliekamą užduotį.

3. Kas mėnesį darbo laiko suvestines ir atlygio biudžetus palyginkite su nustatytais standartais

Daugumos audito įmonių valdymo paketą sudaro ataskaita, kurioje kiekvieno darbuotojo našiai dirbtos valandos palyginamos su standartais. Tai parodo, ar tam tikras darbuotojas įvykdė biudžeto reikalavimus konkretų mėnesį.

4. Nustatykite neatitikimus ir aptarkite juos su darbuotoju

Nustatę didelius nukrypimus, nedelsdami aptarkite juos su darbuotoju, kad suprastumėte, kodėl nevykdomas biudžetas. Galbūt biudžetas yra nerealistiškas arba neįgyvendinamas. Galbūt yra tam tikrų kliūčių pasiekti standartus, pavyzdžiui, prastai veikianti įranga. Jei nustatoma, kad nepasiektus tikslus galima pasiekti ir nėra jokių kitų kliūčių, galima sukurti mokymo planą, kuris padėtų darbuotojui tą padaryti ateityje.

5. Imkitės reikiamų veiksmų našumui didinti

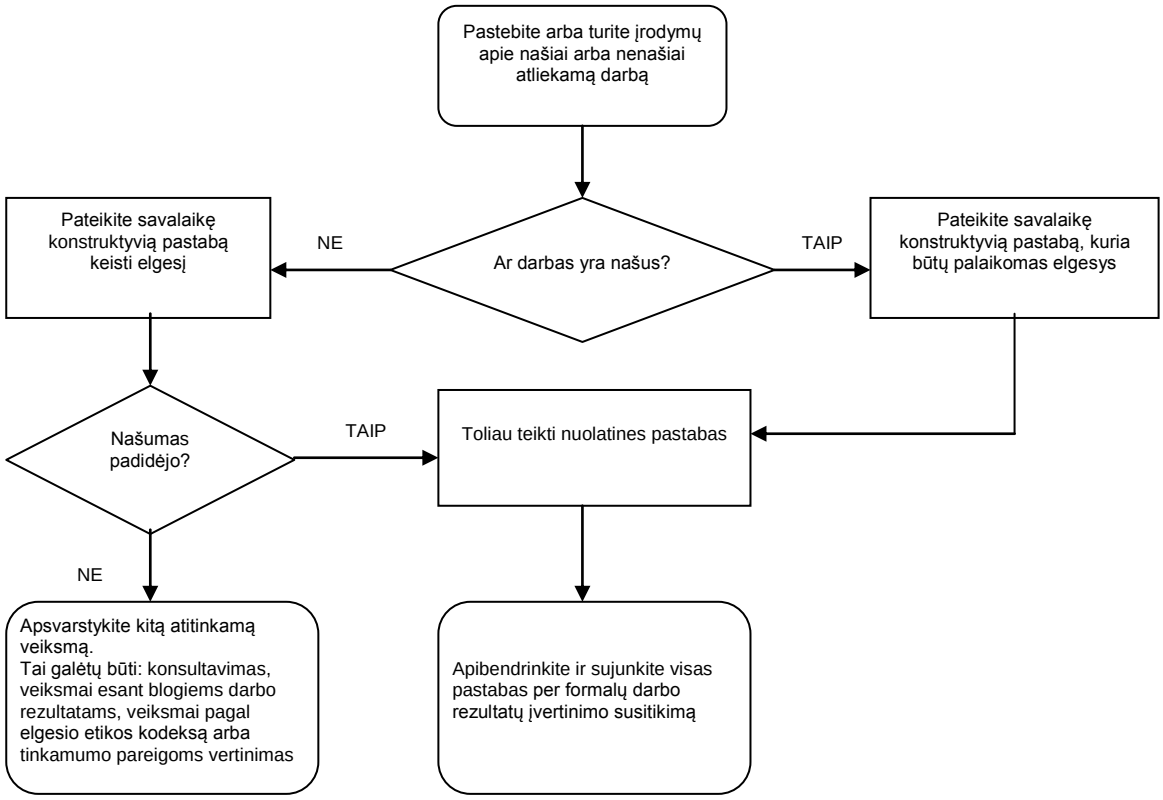
Vien kalbomis neišspręsite mažo našumo problemos, reikia imtis veiksmų. Galite imtis tokių paprastų veiksmų, kaip sumažinti darbų, kurie atliekami iš naujo, skaičių, sukurti naujas standartų sistemas, tokias kaip darbo dokumentų ir procedūrų sistemas, sutaisyti arba pakeisti įrangą, kuri neleidžia darbuotojui tinkamai atlikti darbo, arba organizuoti mokymus.

4.6.7. Darbo rezultatų vertinimas

Darbo rezultatai gali būti nustatomi:

- tiesiogiai stebint (našumas, požiūriai ir elgesys);
- vertinant išdirbį (kokybę, kiekį, procesą, produktą ir apyvartumą);
- pagal nustatytų darbo standartų laikymosi lygį;
- pagal informaciją, gautą iš darbo stebėsenos sistemų, audito, peržiūros;
- formalių arba neformalių pokalbių ir (arba) atsiliepimų; ir
- iš kito darbuotojo, kliento ar pan. ataskaitų ar skundų.

4.3. paveikslas. Darbo rezultatų vertinimas



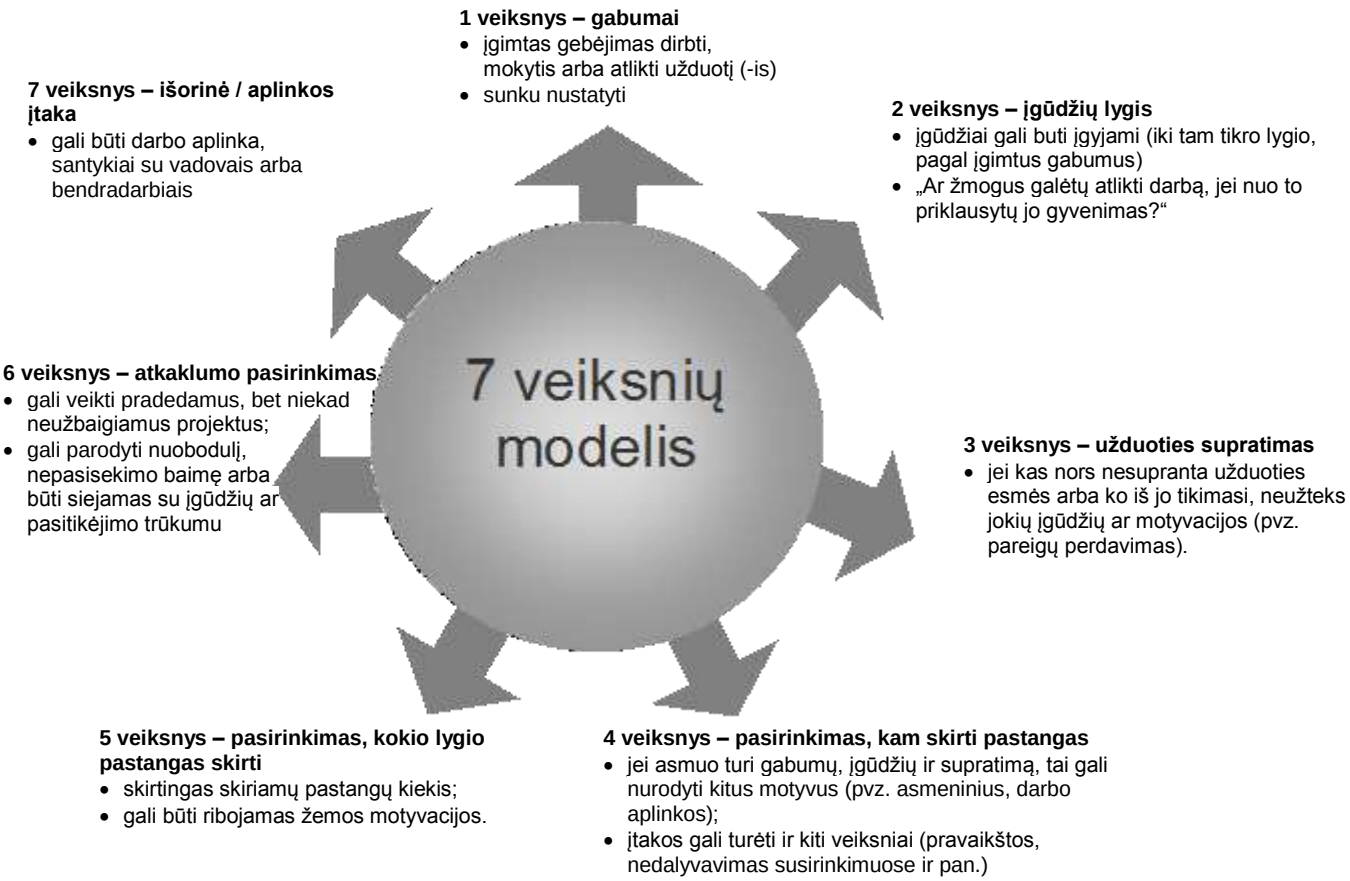
4.6.7a. Šališkumas ir objektyvumas

Atliekant darbo rezultatų įvertinimus svarbu būti sąžiningiems. Tačiau, norint užtikrinti sąžiningumą, būtina žinoti kai kurias pagrindines šališkumo formas, kurios gali paveikti jūsų vertinimą.

4.7. lentelė. Dažniausi vertinimo šališkumo atvejai

Pirmas įspūdis	Pirmas įspūdis, neparemtas pagrįstais įrodymais.	**„Aureolės“ ir „ragų“ efektai**	Leisti, kad geri arba blogi darbo rezultatai vienoje ar dviejose srityse veiktų darbo rezultatų kitose srityse vertinimą ir pagal tai bendras vertinimas būtų aukštas (šlovė) arba žemas (šiurkštumas).
Palyginimo efektai	Žmonių vertinimas pagal kitus darbuotojus, o ne pagal darbui keliamus reikalavimus.	**Centrinis tendencingumas**	Įprotis vertinti daugumą darbuotojų kaip „vidutiniškus“ – nei labai gerai, nei labai blogai
Panašumo / klono efektas	Polinkis geriau vertinti tuos, kurie panašesni į jus.	**Prielaidos / gandai (žmogus yra „tinginys“, „nesąžiningas“ ir pan.**	„Spragų pildymas“ be tiesioginių įrodymų, pasikliaujant tuo, ką jums sako kiti.
Naujumas / „iškilumas“	Polinkis žmones vertinti pagal jų dabartinį arba neseną elgesį.	**Pervertinimas / nepakankamas įvertinimas (atlaidumas arba griežtumas)**	Aukštesnis arba žemesnis vertinimas nei nusipelnyta, dažniausiai pasitaiko „atlaidumas“.
Asmeninis / asmenybės šališkumas	Dėmesys į asmeninius veiksnius, o ne į elgesį, kurį galima pakeisti.	**Progos šališkumas**	Veiksnių, kurių darbuotojas negali paveikti ir dėl kurių veiklos rezultatai yra geri arba blogi, ignoravimas arba nepastebėjimas; nuopelnai arba kaltė gali būti neteisingai priskirta darbuotojui.
Stereotipai / išankstinis nusistatymas	Per didelis dėmesys vienam ar keliems bruožams, dėl kurių daromi nepagrįsti apibendrinimai.	**Klaidingas klaidų priskyrimas**	Polinkis priskirti sėkmę ar nesėkmę išskirtinai asmens pastangoms ir gebėjimams, neįvertinant kitų veiksnių galimos įtakos.
Tiesioginė / netiesioginė diskriminacija	Laikomasi prielaidos, kad visi turi tą patį darbo „stilių“, užuot vertinus pagal išmatuojamus pasiekimų darbe rodiklius.		

4.4. paveikslas. Darbo rezultatų vertinimas – septynių veiksnių modelis



Jei darbuotojo darbas neatitinka lūkesčių, galima imtis keleto veiksmų. Jie aprašyti toliau.

4.6.7b. Nepatenkinamo darbo problemos sprendimas

Pirmas žingsnis yra suprasti galimą nepatenkinamo darbo priežastį. Sužinokite, ar darbas gali būti atliekamas prasčiau nei tikimasi dėl:

- tikslų, pareigų arba darbo prioritetų pokyčių;
- neaiškių arba nerealių pareigų, atsakomybės arba laukiamų rezultatų;
- nuolatinio atsiliepimų apie darbą trūkumo ar to, kad toks atsiliepimas netinkamai įvertina prastą darbą;
- įgūdžių arba žinių trūkumas, dėl kurio nebuvo imtasi reikamų veiksmų;
- nepastovi arba prasta motyvacija, susijusi su organizacinėmis arba asmeninėmis problemomis;
- struktūriniai arba kiti organizaciniai pokyčiai (pvz., naujos IT sistemos, procesų arba politikos pokyčiai);
- tyčinis aplaidumas;
- prastas sprendimų priėmimo procesas, dėl kurio kyla nenumatytos pasekmės;

- asmeninės problemos, tokios kaip šeima, sveikata, finansai ir pan., kurios kyla ne darbe;
- išteklių (finansinių arba sistemų) arba pagalbos (grupės ar vadovybės) trūkumas.

Svarbiausia nuspręsti, dėl kurios iš priežasčių darbuotojas prastai atliko darbą, ir imtis atitinkamų veiksmų jai pašalinti. Tokie veiksmai galėtų būti:

- dažniau suteikti neformalų atsiliepimą apie darbo rezultatus;
- tenkinti mokymosi arba tobulėjimo poreikius;
- teikti pagalbą ir informaciją bei instruktuoti;
- spręsti sistemų arba fizinių išteklių problemas;
- keisti susitarimą dėl darbo rezultatų, jei nustatyti per aukšti;
- keisti pareigas, kad geriau atitiktų žmogaus interesus, įgūdžius ir siekius;
- įdiegti formalų konsultavimo procesą, kurį baigus turėtų būti nutraukta darbo sutartis, jei per tam tikrą laiką darbo kokybė nepagerėja.

Svarbiausia, atvirai bendrauti su darbuotoju. Nepamirškite:

- niekada neatidėliokite. Spręskite problemą, kai ji iškyla, nes darbuotojams kils klausimų, ar jūs rimtai siekiate pašalinti problemą;
- kalbėdamas su darbuotoju apie prastai atliktą darbą, nurodykite, kodėl tai yra problema ir greitai tęskite, kad tai nepasikartotų. Tai perkelia dėmesį nuo kaltinimo prie tobulinimo;
- kai tik įmanoma, išgaukite pasiūlymus iš darbuotojo, kaip neleisti, kad pasikartotų. Skatinkite žmogų prisiimti atsakomybę ir pasiūlykite pagalbą įgyvendinti sprendimą;
- pastabas teikite apie veiklą, o ne apie asmenybę. Pastabose nurodykite tik netinkamos veiklos pavyzdžius, venkite teiginių, kad žmogus yra tingus, nerūpestingas arba nekompetentingas;
- atminkite, kad norint pagerinti darbo rezultatus, dažnai reikia pašalinti baimę. Atsiradus baimei greičiausiai pablogės darbo rezultatai, sumažės lojalumas ir darbuotojas dės mažiau pastangų;
- jei niekada nepripažįstate, kad darbuotojai dirbo našiai, ir negiriate gerai dirbančių, nesugebėsite efektyviai spręsti problemų dėl prasto darbo!

Nepamirškite, kad net ir geriausiems darbuotojams pokalbis apie netinkamą darbą bus nemalonus. Kai kurie tai priims asmeniškai, taigi būkite pasiruošęs išgirsti pasiteisinimų. Neužkibkite ant meškerės. Išlaikykite savikontrolę ir valdykite situaciją.

4.6.7c. Darbo rezultatų įvertinimas

Taip dažniausiai vadinamas formalizuotas darbo vertinimo procesas. Yra daugybė būdų, kaip įdiegti darbo rezultatų įvertinimo sistemą, ir jie priklauso nuo tokių kintamųjų kaip:

- audito įmonės dydis;

- darbuotojų skaičius vienam partneriui, t.y. būtinas našus laiko panaudojimas;
- partnerių ir aukštesnio lygio vadovų nusimanymas apie darbo rezultatų įvertinimo procesą;
- technologinio išprusimo lygis organizacijoje; ir
- pinigų suma, kurią partneriai nori investuoti į sistemos įdiegimą.

Neatsižvelgiant į taikomus metodus, kai kurie bendri principai nesikeičia.

Paprasčiausiu atveju darbuotojų darbo rezultatus turėtų vertinti vadovas ir pats darbuotojas pagal darbo rezultatus, numatytus pareigų aprašyme (žr. 4.2–4.4 priedus). Apie bet kokius darbo rezultatų neatitikimus diskutuojama, kol pasiekiamas bendras sutarimas. Tai fiksuojama elektroniniu būdu arba popieriuje.

Išprusimo lygis nuolat kyla renkant duomenis. Pavyzdžiui, jei norėtumėte gauti nuomonę apie darbo rezultatus, ne tik iš tiesioginio vadovo arba pačio darbuotojo, bet iš kito asmens, turėtumėte pasinaudoti procesu, vadinamu 360-laipsnių grįžtamuoju ryšiu. Tai reiškia, kad darbuotojo grupė ir vadovas užpildo klausimynus apie tam tikrą darbuotoją ir pateikia atsiliepimus, kuriais remiantis aptariami darbo rezultatai.

Nepriklausomai nuo jūsų pasirinktos sistemos sudėtingumo, jūs vis tiek turėsite su kiekvienu darbuotoju sudaryti susitarimą dėl veiklos rezultatų. Žr. 4.6. priedą.

4.6.6d. Susitarimas dėl veiklos rezultatų

Pagrindinės rezultatų sritys (PRS)

PRS yra pagrindinis susitarimo dalykas ir naudojamos kaip pagrindinė formalaus atsiliepimo sistema.

- Pagal jas nustatoma, ką darbuotojas turėtų daryti, įskaitant veiksmus, užduotis arba specialius projektus.
- Jos surašomos, kad atspindėtų darbuotojo indėlį, siekiant įmonės tikslų.
- Pagal jas pripažįstamas indėlis į grupės aplinką arba pastangos kurti pozityvią aplinką darbo vietoje, o ne tik uždirbti pajamas.

Darbo rezultatų vertinimo rodikliai

Bendrais žodžiai, šie rodikliai parodo, kaip darbas turėtų būti atliktas.

- Jie parodo, kaip darbuotojas turėtų atlikti pagrindines kiekvienos PRS užduotis, kad jos būtų laikomos atliktos tinkamai.
- Jie yra vertinimo, kaip dažnai toks elgesys turi būti rodomas, pagrindas.

Įgūdžiai ir žinios (kompetencija)

Kompetencija yra įgūdžių ir žinių derinys, būtinas darbuotojui, siekiančiam atitikti darbo rezultatų vertinimo rodiklius. Iš tikrųjų kompetencija yra formaliai sutarta sistema, pagal kurią įgūdžiai ir žinios grupuojami į „paketus“, kad galima būtų nuosekliai parengti mokymus. Naudojant šią nuoseklią sistemą, vieno darbuotojo „kompetencija“ gali būti lyginama su kito, nes iš anksto nustatyti standartai ir įrodymai yra dokumentuoti ir yra įdiegtos nuoseklios vertinimo sistemos. Šią kompetenciją nustato išorinės konkrečios pramonės šakos institucijos. Nuo jūsų pasirinkimo priklauso, ar reikalausite tam tikros

kompetencijos savo audito įmonėje, ar tiesiog nurodysite, kokių žinių, įgūdžių ir požymių reikia atlikti darbą.

Būtinas tobulinimasis

- apima mokymus ir tobulinimąsi, kurių reiktų, kad darbuotojo PRS atitiktų reikiamus standartus;
- gali būti susijęs su pagrindinėmis arba konkrečiam darbui atlikti būtinomis kompetencijomis, reikalavimais įgyti sertifikatus (tokius kaip atestuoto profesionalo tobulinimosi programos) arba bendru asmeniniu tobulėjimu;
- nustato reikalingus išteklius ir pagalbą; ir
- apima formalų mokymą, mokymus darbo vietoje arba projekto darbus.

Apsvarstykite tokias tobulėjimo galimybes, kurios taip pat apima tolesnį profesinį tobulėjimą, karjeros planavimą arba pareigų keitimą.

Jei naudojote pareigybių aprašymus, pateiktus prieduose, bus paprasta parengti susitarimą dėl darbo rezultatų, nes jau nustatėte pagrindines atsakomybes, darbo rezultatų vertinimo rodiklius ir kompetencijas (t.y. įgūdžius ir žinias), reikalingas darbui.

4.4. priede pateiktas pavyzdys, kaip gali atrodyti jaunesniojo buhalterio pareigybių aprašymas. Stulpelyje „būtinas tobulinimasis“ pateikiamos pastabos apie tobulinimąsi, kurio būtinybė paaiškėja per diskusiją. Tada pastabas galima įgyvendinti ir stebėti kaip jų laikomąsi remiantis atskiru asmeninio tobulėjimo planu (žr. 4.5. priedą). Tobulinimosi galimybės plačiau išanalizuotos 4.7.skyriuje.

Daugelis dalykų – nuo darbo rezultatų vertinimo proceso ir jo metu kylančios diskusijos – atliekama darbuotojo naudai, todėl svarbu, kad tai darytumėte nuosekliai ir profesionaliai. Pagrindiniai geriausios praktikos principai pateikti toliau.

4.6.6e. Darbo rezultatų peržiūros diskusija − septynių žingsnių struktūra

1. Nustatykite susitikimo tikslus:

- paaiškinkite, ko reikia tikėtis ir kiek laiko planuojate užtrukti;
- nurodykite, kad tikitės atviros ir nuoširdžios diskusijos;
- išdėstykite savo diskusijos planą ir sužinokite, ar darbuotojas nori dar ką nors aptarti.

2. Skatinkite dialogą

- skatinkite darbuotoją pirmam pasidalinti savo nuomone;
- klauskite atvirų klausimų išgauti informaciją: „Ką, jūsų nuomone, atlikote ypač gerai?“, „ Ką galėjote atlikti geriau?“, „Ar galite paaiškinti, kas trukdo jums atlikti savo darbą?“, „Vienas iš jūsų tikslų buvo... Kaip jums atrodo, tai pavyko?“

3. Aptarkite reikšmingus pasiekimus

Naudokite „Keturių žingsnių įtvirtinimo procesą“:

- būkite konkretus, kalbėdamas apie išskirtinį elgesį (jį įtvirtinti ir skatinti jo laikytis): „Mokymai, kuriuos jūsų prašiau surengti naujiems grupės nariams buvo įspūdingi! Jie aiškiai parodė, ką ir kodėl mes darome.“;

- nurodykite, ką manote apie pasiekimą (nurodykite, kas konkrečiai pagerėjo): „Buvau sužavėtas, kaip puikiai per kursus išaiškinote esminius mokymo principus. Gerokai patobulinote įgūdžius per paskutinius kelis mėnesius!“

- konkretizuokite elgesį arba veiklą, kurią norėtumėte tęsti (pakartokite, kas tinkamai veikia): „Dėl savo grupės mokymo poreikių įvertinimo strategijos, taikomos prieš pradedant mokymus, pasiekėte šių nuostabių rezultatų. Ir toliau taip elkitės ateityje, nes tai yra puiki sistema susitelkti į esminę informaciją.“;

- išreikškite savo pasitikėjimą darbuotoju (perteikite ateities galimybes): „Aš žinojau, kad jums gerai seksis šitas projektas. Kitame vadovybės susirinkime aš pasiūlysiu kitoms grupėms išklausyti jūsų mokymų.“

4. Peržiūrėkite pagrindines atsakomybes ir darbo rezultatų vertinimo rodiklius

- kartu su darbuotoju išanalizuokite viską, kas nebuvo pasiekta, atsižvelgiant į PRS, pagrindines veiklas ir darbo rezultatų vertinimo rodiklius, taip pat, kas buvo pasiekta!

- nepamirškite, kad tai abipusė diskusija ir galimybė ištirti priežastis, kodėl darbo rezultatai neatitinka numatytų standartų.

5. Aptarkite nepatenkinamus darbo rezultatus.

1 etapas. Peržiūrėti lūkesčius

- sutelkite dėmesį į problemas dėl veiksmų ir rezultatų, o ne asmenybę;

- užduokite tiesioginius klausimus ir išanalizuokite visas problemas: „Jūsų ataskaitose yra visa privaloma informacija, bet dažnai jos nėra pateikiamos laiku. Kodėl taip yra?“

2 etapas. Suprasti atsakymus

- atidžiai klausykite, perfrazuokite atsakymus ir skatinkite pateikti konkrečius pavyzdžius.

- nekaltinkite ir neieškokite klaidų, pabrėžkite, kad jūs siekiate, jog rezultatai ateityje pagerėtų;

- užduokite klausimus, skatinančius reakciją. Darbuotojas: „Mūsų rezultatai būtų geresni, jei pakeistume naudojamas procedūras.“ [Klausykite ir perfrazuokite tai, ką girdite] Vadovas: „Ar jūs tikras, kad rezultatas būtų geresnis?“

3 etapas. Spręskite kartu

- įsitraukite į problemos sprendimo dialogą, siūlykite pagalbą, bet aiškiai nurodykite, kad iš esmės tai darbuotojo atsakomybė: „Kokį teisingą sprendimą pasiūlytumėte?“, „Kokius pasirinkimus čia matote?“, „Kaip jūs galėjote tai atlikti geriau?“, „Būdai, kaip jūs galėtumėte dirbti našiau, yra . ..”, „Strategija, kurią mačiau efektyviai naudojamą, jums taip pat galėtų . . ..”

4 etapas. Perkelkite į tikrovę

- konkrečiai nurodykite, ko jūs tikitės ir iki kada: „Per kitą peržiūros periodą informuokite mane, kaip jums sekasi, kiekvieną savaitę iki penktadienio 17 valandos (pamainos pabaigos).“

6. Aptarkite svarbiausius ateities veiksmus ir tobulėjimo tikslus

- nustatykite realistiškus tikslus dėl darbo rezultatų remdamiesi įgyvendinamu tobulėjimo planu;
- skatinkite darbuotoją nustatyti bent kelis savo tikslus: „Taigi, ką jūs norėtumėt įsipareigoti padaryti?“ [Atsakymas] „Iki kokios datos?“, „Sritis, kuria norėčiau, kad užsiimtumėte, yra problemos su... Nustatykime tikslą ir terminą joms išspręsti.“

Dokumentuokite susitarimą ir tobulinimosi planą.

7. Užbaikite optimistiška gaida

- apibendrinkite diskusiją ir pozityviai žvelkite į ateitį: „Pažvelkime, dėl ko susitarėme“, „Gerai jaučiuosi dėl to, ką aptarėme“.

Pastaba: net jei jūsų darbuotojas pritarė PRS ir pagrindinėms veikloms, svarbu, kad jis dar kartą tą pakartotų. Jei jaučiate, kad turite patikrinti, ar jis suprato, ką susitarėte, paklauskite:„Ar manote, kad kils problemų siekiant to, apie ką kalbėjome?“. Aptarkite klausimus ir siekite išsklaidyti bet kokį nerimą prieš pasibaigiant susitikimui ir darbuotojui pasirašant susitarimą dėl darbo rezultatų.

4.7. Mokymas ir tobulinimasis

Mokymas ir tobulinimasis yra labai svarbu jūsų audito įmonei daugeliu aspektų:

- taip jūsų darbuotojai gauna įgūdžių ir žinių, būtinų jų pareigoms atlikti;
- kelia susidomėjimą ir skatina mąstymą, dažnai reikalingą, siekiant išlaikyti darbuotojų susidomėjimą ir lojalumą audito įmonei;
- didina audito įmonės gebėjimą aptarnauti klientus, dažniausiai gaunant finansinę naudą;
- tai rizikos mažinimo strategija.

4.7.1. Tobulinimosi poreikių nustatymas

Būtinybę tobulėti galima nustatyti bet kuriuo metu, tačiau tokia būtinybė turi būti peržiūrėta ir formalizuota per darbo rezultatų įvertinimo pasitarimą su darbuotoju. Pasitarime daugiausia dėmesio skirkite kompetencijos spragoms analizuoti atsižvelgiant į darbo rezultatų vertinimo rodiklius arba sertifikuotas profesinio tobulėjimo programas.

Taip pat naujų arba geresnių įgūdžių gali prireikti pasikeitus teisės aktams, politikai, procedūroms, technologijoms ir organizacinei struktūrai.

Dokumentuokite reikalavimus dėl tobulinimosi asmeniniame tobulinimosi plane. Šiame plane turėtų būti paprastai aprašyti veiksmai, kurių reikia imtis tobulinimosi veikloje. Jis turėtų apimti:

- būtinus tobulinimosi veiksmus;
- žmonių, padėsiančių darbuotojui, vardus; ir
- numatytas plano tikslų įgyvendinimo datas.

Asmeninio tobulinimosi planas pateiktas 4.5.priede.

Tobulinimosi galimybės

Nauji įgūdžiai ir žinios gali būti įgyjami:

- per mokymus atliekant darbą;
- per išorinius ir vidinius kursus;
- per mokymus naudojant kompiuterį (internetą);
- per projektus bandant suprasti savo veiksmus (darbuotojai analizuoja savo veiksmus, siekdami pagerinti darbo rezultatus)
- kuravimą ir instruktavimą, kuriuos galima gauti iš kurio nors audito įmonės darbuotojo arba mokytojo, kuris nedirba audito įmonėje;
- tęsiant profesinį ar aukštąjį mokymą, pavyzdžiui, magistro arba profesinės studijas;
- siekiant gauti formalų pramonės sektoriaus profesinėse sertifikavimo programos įvertinimą;
- stebint, kaip kitas darbuotojas atlieka darbą;
- dalyvaujant konferencijose, prekybos parodose ir seminaruose;
- imantis įvairesnio darbo (sudėtingesni projektai);
- praplečiant darbą (plečiant mokymosi darbe galimybes);
- keičiant darbo vietą (tam tikram laikui persikeliant į kitą audito įmonės dalį);
- žiūrint vaizdo įrašus, skaitant knygas ir straipsnius žurnaluose;
- skaitant dokumentus, tokius kaip vadovai ir teisiniai aktai;
- su darbu susijusiuose projektuose, tokie kaip naujo audito įmonės vadovybės požiūrio į tam tikrą discipliną vystymas;
- perduodant pareigas, kad darbuotojas patobulėtų (kaip tikrą darbo dalį, ne tik užduotį);
- rengiant pristatymu klientams ar kitiems darbuotojams; ir
- atstovaujant audito įmonei konferencijose ar pramonės komitetuose.

Šie būdai gali būti naudojami atskirai arba jungiant vieną su kitu, siekiant juos gauti didesnę naudą, pavyzdžiui, antrosios pakopos studijos kartu su darbu toje srityje ir partnerio mokymais.

4.7.2. Tobulinimas yra investicija

Kartais jums reikės atsitraukti nuo pagrindinio darbo, t.y. siekio geriausiai aptarnauti klientus, kad galėtumėte dėmesį skirti savo darbuotojų mokymui ir tobulinimui. Tai gali reikšti, kad tam tikrą darbą klientui turėsite atlikti kartu su nepatyrusiu darbuotoju, kad galėtumėte perduoti savo žinias. Tokioje situacijoje sugaišite daugiau laiko, nes turėsite paaiškinti ir išmokyti, vėliau padėti arba kontroliuoti darbuotoją, dar vėliau – peržiūrėti galutinį rezultatą. Be to, jūsų mokinys pirmą kartą atlikdamas tam tikrą šio darbo dalį greičiausiai sugaiš daugiau laiko nei patyręs darbuotojas.

Čia, buhalterių žargonu, prasideda „nurašymai“. Tai yra sąskaitos klientui sumažinimas, atsižvelgiant į laiką, skirtą mokymams, klaidų taisymui arba kitus veiksnius, kurių klientas nekontroliuoja. Šiuos nurašymus turite laikyti audito įmonės investicijomis į ateitį, tačiau išlaikyti pusiausvyrą, nes vienas investicijų doleris lygus vienam neuždirbto pelno doleriui.

Geriausios praktikos standartas

Jei norite, kad mokymas taptų jūsų audito įmonės kultūros dalimi, mokymas ir tobulinimas turi būti nuolatinis. Visada bus tokio darbo, kurio kas nors dar nedarė, visada bus tokių dalykų, kurių vienas darbuotojas gali išmokyti kitą, kad klientui būtų suteikta nauda. Jei tai yra jūsų kultūros dalis, keitimasis informacija gali vykti laisvai, be to, ne visada informaciją darbuotojai gauna iš partnerių.

Registruokite nurašytas sumas ir, jei įmanoma, paskirstykite dolerio vertę skirtingiems pagrindiniams kontroliuojamiems elementams, pavyzdžiui:

- nurašymus dėl mokymo, kurie pasitaiko dažnai ir yra būtina jūsų darbuotojų ir jūsų audito įmonės tobulėjimo dalis;
- nurašymus dėl pakartotinai atlikto darbo, kurie atskleidžia klaidas arba netinkamą mokymą, todėl gali būti turi būti pašalinami; ir
- nurašymus dėl tyrimo, kai atskiras klientas negali padengti nemažai sugaišto laiko.

Taip galima patikrinti visas nurašytas sumas ir problemą išspręsti, kai tik atsiranda, daugiau mokant ir diegiant geresnes sistemas.

4.7.3. Atlyginimas

Nepasitenkinimą atlyginimu gali išreikšti tiek partneriai, tiek darbuotojai, jei nėra aiškiai aptarti ir suderinti jo komponentai ir loginis pagrindas. Pateikiame keletą veiksnių, į kuriuos turėtumėte atsižvelgti.

- **Ko tikitės iš kiekvieno darbuotojo?** Ar aiškiai išdėstėte savo lūkesčius? Ar tikitės tam tikro rezultatų lygio, ar skiriate dėmesį laiko vertinimui? Kiek svarbi darbuotojams jų suvokiama sėkmė, pavyzdžiui, įgyvendinus arba viršijus metinį pajamų biudžetą? Ar šių pareigų rezultatus lengva išmatuoti (pavyzdžiui, uždirbtas atlygis arba išdirbtos apmokamos valandos), ar būtinas subjektyvesnis vertinimas? Ar darbuotojui jūsų lūkesčiai atrodo pagrįsti? Jei šie pagrindiniai dalykai nėra priimtini arba suprantami, diskusija nepatenkins nei darbdavio, nei darbuotojo.
- **Kiek darbo valandų tikitės darbuotojas dirbs?** Ar jus tenkina tai, kad darbuotojas sąžiningai dirba tik 35 arba 38 valandas per savaitę, ar norite, kad jis dirbtų daugiau? Jei tikitės, kad jis dirbs ilgiau, turėtumėte mokėti didesnį bazinį darbo užmokestį arba tam tikro tipo kintamą atlygį, atspindintį papildomas pastangas.
- **Ar padėjote darbuotojui visais įmanomais būdais?** Jei darbuotojas kreipiasi dėl atlyginimo dydžio, paklauskite savęs, ar tikrai suteikėte reikalingus mokymus, patarimus ir pagalbą bei reikalingą įrangą, kad darbas būtų atliktas našiai. O gal jūs (tikriausiai to nežinodamas) sukėlėte trukdžius tam pasiekti?
- **Kiek rinkoje mokama už tokią poziciją?** Tai gali būti vietinis įkainis, ypač audito įmonėms, veikiančioms kaimo vietovėse arba pajūrio regione, kuriame darbuotojus galima pasirinkti tik iš konkretaus miestelio ar srities gyventojų. Arba tai gali būti platesnis įkainius, pavyzdžiui, taikomas dideliame mieste, nors jūsų audito įmonė įsikūrusi priemiestyje. Naudokitės įvairių apskaitos profesijos atlyginimų tyrimų

duomenimis. Taip pat padėti gali ir įdarbinimo agentūros. Dėl kokių specifinių veiksnių tam tikriems darbuotojams arba darbuotojų grupei mokėtumėte didesnį atlyginimą nei vidutinis atlyginimas, mokamas rinkoje?

- **Kokią nefinansinę naudą pasiūlysite?** Tai galėtų būti tam tikras lankstumas suteikiant atostogas arba leidimas darbuotojui tam tikrą laiko dalį dirbti pagal lankstų darbo grafiką. Arba leidimas darbuotojui paaukoti dalį atlyginimo, padidinant jo grynąją vertę. Tam pasiekti galėtų būti organizuojami papildomi mokymai arba profesinio tobulėjimo veikla, arba teikiama parama darbuotojui, pavyzdžiui, dalyvaujant profesinio sertifikavimo programoje. Dažnai ši nefinansinė nauda audito įmonei nieko nekainuoja, tačiau didina darbo santykių vertę, kurią gauną darbuotojas.

- **Nuspręskite dėl atlyginimo peržiūros dažnumo.** Tai gali būti atliekama kartą per metus arba atsižvelgiant į vartotojų kainų indekso pokyčius.

Geriausios praktikos standartas

Gaukite darbuotojo patvirtinimą, kad jam keliami lūkesčiai yra pagrįsti, ir susitarkite dėl darbo ir naudojamų vertinimo kriterijų. Norėdami sužinoti naujausius įkainius, patikrinkite vietinius šaltinius ir atlyginimų tyrimus.

Užtikrinkite, kad atlyginimą sudaro ne tik alga, bet ir nefinansiniai priedai, tokie kaip mokymas, kuravimas, tobulinimas, lankstumas ir įdomus darbas, kad darbuotojas gautų įvairią ir jo vertinamą naudą.

Norėdami nuspręsti, kiek mokėti, sutelkite dėmesį į rezultatą, kurį gautų audito įmonė padidinus algą, kad darbuotojas žinotų, jog papildomas atlyginimas priklauso nuo didesnio našumo arba geresnių rezultatų. Premijos, kurios gali būti bendro atlyginimo paketo dalis, teikia geriausią naudą tuomet, kai mokamos už darbo rezultatus, viršijančius mažiausią priimtiną lygį. Pavyzdžiui, jei tikitės, kad žmogus išdirbs 1 200 apmokamų valandų per metus su ne daugiau nei 10 % nurašymais, tada galite mokėti 20 JAV dolerių premiją už kiekvieną papildomą valandą, dirbtą toliau pasiekus 1 200 valandų lygį. Taip bazinė alga bus mokama už priimtinus darbo rezultatus, o premijos – už veiklą, viršijus tokius rezultatus.

Tačiau būkite atsargūs, kad jūsų atlyginimų politika nesukeltų nepageidaujamo elgesio. Pavyzdžiui, dėl atlyginimo už didesnį apmokamą laiką gali būti sunku perduoti pareigas, mokyti žemesnio lygio darbuotojus arba tobulinti audito įmonės sistemas ir procedūras.

Galiausiai, turėtumėte derėtis su galimu darbuotoju, kad kai ką galima būtų padidinti, kai ką sumažinti atsižvelgiant į komponentus ir jų reikšmę.

Nepamirškite, kad darbo rezultatų valdymo procesas prasideda nuo pradinių derybų, per kurias susitariate dėl lūkesčių ir pagal juos nustatomo atlyginimo.

4.8. Apdovanojimas ir pripažinimas

Svarbus atskirti terminą „pripažinimas“ nuo termino „apdovanojimas“. Su apdovanojimu ir pripažinimu susijęs elgesys, savaime suprantama, turi būti tinkamas kultūriškai – kai kuriose šalyse, išskyrus vieną konkretų darbuotoją, kiti grupės nariai į tai gali reaguoti kaip į kaltinimą.

4.8.1. Apdovanojimai

Apdovanojimas reiškia kažką, suteiktą už įvykdytą užduotį arba projektą, paprastai atlyginimą arba kompensaciją už suteiktas paslaugas, pavyzdžiui, kai paslauga pranoksta laukiamus rezultatus. Kartais premijos už darbo rezultatus gali būti suteikiamos asmeniui kaip apdovanojimas už papildomas pastangas arba puikų rezultatą.

4.8.2. Pripažinimas

Pripažinimu įvertinami geri ir (arba) išskirtiniai darbo rezultatai. Juo siekiama išreikšti tikrą, asmeninį darbuotojo pasiekimų įvertinimą. Pripažinimas gali būti suteiktas įprastame grįžtamojo ryšio procese arba per formalesnį vienkartinį apdovanojimą arba ceremoniją. Visiems žmonėms būdingas prigimtinis poreikis būti pripažintais, nes tai juos skatina nuolat siekti geriausių rezultatų. Paprastas privačia praktika užsiimančio auditoriaus arba partnerio „ačiū“ už gerą darbą gali pakelti nuotaiką ir norą būti patikimu bei laikui bėgant išlaikyti gerą darbo kokybę.

Pripažinimo strategijų nauda:

- kyla asmens savigarba;
- gerėja asmens ir grupės darbo rezultatai;
- skatinami ir įtvirtinami norimi veiksmai ir elgesys; ir
- kuriama aukšto lygio darbo kultūra.

Dėl visų šių veiksnių didėja našumas, kartu ir pelningumas.

Pripažinimo suteikimo trukdžiai

Tinkamo apdovanojimo arba pripažinimo teikimo trikdžiai:

- įgūdžių arba pasitikėjimo atlikti darbą tinkamai trūkumas;
- asmeniniai įsitikinimai, kad pripažinimo strategijos yra grynai simbolinio pobūdžio, nepadedančios gerinti darbo rezultatų;
- bloga patirtis suteikiant arba gaunant pripažinimą;
- nenoras išskirti vieną darbuotoją iš kitų;
- žinių apie esamų strategijų ir ką kiti galėtų vertinti trūkumas; ir
- įgūdžių arba išteklių, būtinų darbą atlikti tinkamai, trūkumas.

Visus šiuos trikdžius galima pašalinti, jei yra atpažįstami ir imamasi tinkamų veiksmų.

4.8. Lentelė. Neformalios pripažinimo strategijos

Rašytu / žodžiu	Susijusios su darbu	Simboliai ir apdovanojimai
• Padėkos laiškas, kortelė • Teigiama darbo rekomendacija • Elektroninis laiškas (kopijose įdedant kitus) • Neformalus žodinis atsiliepimas • Darbo rezultatus patvirtinantis atsiliepimas • Viešas gyrimas (pvz., darbuotojų susirinkime)	• Papildomos tobulėjimo galimybės (pvz., konferencijos) • Mokymo ištekliai (pvz., valdymo knygos, vaizdo įrašai) • Sudėtingesnės užduotys • Kryžminio mokymo galimybės • Didesnė dalis daugiau pasitenkinimo teikiančio darbo, mažiau nemėgstamų užduočių • Galimybė atstovauti grupei svarbiame susirinkime	• Suteikti sertifikatus arba lentelę su vardu ir pavarde • Kviesti žmogų pietų • Suorganizuoti ceremoniją per pusryčius ar popiečio arbatą • Įteikti dovanų kuponą, susijusį su asmeniniais interesais • Paaukoti pinigų žmogaus pasirinktai labdaros organizacijai

• Pasidalinimas laimėjimu (pvz., darbuotojų susirinkime)	• Didesnis įtraukimas, nustatant tikslus, generuojant idėjas ir priimant sprendimus	

Formalios pripažinimo strategijos gali būti darbuotojo nominavimas profesionalios organizacijos arba pramonės organizacijos apdovanojimui arba formalaus įmonės apdovanojimo nustatymas, pavyzdžiui, geriau apmokamos valandos arba išskirtinis projekto apdovanojimas (grupei).

Vadovai formalias pripažinimo strategijas turėtų taikyti tik pripažindami išskirtinius darbo rezultatus. Siekiant užtikrinti, kad jos turi prasmę:

- pateikite išsamią informaciją apie kriterijus, kad jie būtų gerai suprantami darbuotojams;
- formalių apdovanojimų priežastys turi būti skaidrios;
- susiekite apdovanojimą su asmens arba grupės indėliu ir rezultatais;
- jei apdovanojimas nefinansinis, leiskite asmeniui pačiam jį pasirinkti;
- teikite neformalų pripažinimą, papildantį formalų procesą; ir
- teikite formalų pripažinimą kaip įmanomą greičiau po įvykio. Jei formalūs apdovanojimai teikiami kartą per metus, neformalius pripažinimus teikite dažniau.

Užtikrinkite, kad pripažinimas yra suteikiamas asmeniškai, nuoširdžiai ir sąžiningai. Ceremonija turėtų atspindėti apdovanojimo svarbą ir turėtų organizuojama atsižvelgiant į pripažinamų asmenų pageidavimus.

4.9. Darbuotojų atleidimas ir (arba) perkėlimas

4.9.1. Darbo sutarties nutraukimas

Koks bebūtų kruopštus jūsų atrankos procesas, tačiau kartais darbuotojas nedirba taip, kaip iš jo tikimasi. Tada sąžiningiausia būtų visoms šalims tai spręsti atvirai ir nedelsiant, siekiant sumažinti riziką.

Reguliavimo sistema, susijusi su darbo sutarties nutraukimu, kartais keičiama, be to įvairiose šalyse ji yra nevienoda, tačiau daugelis jos gairių apsaugo darbuotojus nuo grubaus, neteisėto ar nesąžiningo elgesio. Jūs turite parodyti, kad atlikote visus būtinus veiksmus, norėdami padaryti išvadą, jog darbuotojas yra netinkamas ir jog turite tai įrodančių dokumentų. Tai gali būti įrašai apie sutartas apmokamas valandas, pareigybių aprašymai ir darbo rezultatų vertinimo rodikliai, pastabos apie darbo rezultatų gerinimo diskusijas ir darbo rezultatų vertinimo kopijos.

Darbo sutartis yra svarbus dokumentas, kuriuo reikėtų vadovautis atleidžiant darbuotoją, nes joje turi būti išdėstyti abiejų šalių teisiniai įsipareigojimai. Jūs turite užtikrinti, kad laikotės sutartinių ir įstatyminių įsipareigojimų savo grupės nariams, be to, jums gali tekti priminti jiems, kad laikytųsi savųjų. Tokie įsipareigojimai gali būti klientų ir audito įmonės informacijos konfidencialumo užtikrinimas, nekonkurencinė veikla ir audito įmonės nuosavybės arba jai priklausančios informacijos apsauga.

Nors yra keli darbuotojai, kuriuos norite pašalinti iš audito įmonės, yra ir daugybė kitų, kuriuos norite išlaikyti kaip įmanoma ilgiau.

4.9.2. Vyresnių darbuotojų išlaikymas

Daugumoje šalių „kūdikių bumo“ kartos atstovai sudaro didelę kompetentingos darbo jėgos dalį, tačiau jau pradeda eiti į pensiją. Nėra pakankamai jaunesnių darbuotojų jų vietoms užimti, jau nekalbant apie prarastas žinias ir patirtį, kuri išeis kartu su jais.

Daugelis organizacijų ieško būdų kuo ilgiau išlaikyti šiuos darbuotojus, nes dažnai tai teikia naudą abiems pusėms. Pavyzdžiai:

- vyresniems darbuotojams gali būti leidžiama sumažinti per metus dirbamų dienų ar mėnesių skaičių ir kartu mažiau uždirbti. Tai gali būti naudinga patiems darbuotojams, paruošiant visiškam išėjimui į pensiją, kartu išlaikant jų socialinius ryšius ir profesinius įgūdžius;
- audito įmonėje, kurioje nuolat kinta darbo krūvis, geriausia darbo sutartis sudaryti su vyresnio amžiaus asmenimis, kartu išlaikant aukštą klientams teikiamų profesinių paslaugų kokybę;
- šiai grupei gali būti patrauklus darbo pasidalijimas. Kai kurios finansų institucijos specialiai samdo vyresnius darbuotojus aptarnauti klientus.

4.9.3. Išėjimo apklausos

Kai darbuotojai išeina savo noru, tokios apklausos padeda audito įmonei suprasti tokio sprendimo priežastis, kad ji galėtų nuolat tobulinti savo darbo aplinką. Du pagrindiniai būdai rinkti šią informaciją yra diskusija su darbuotoju, klausiant jo išėjimo priežasčių, ir standartinė apklausa.

Atminkite, darbuotojas ne visada noriai pasakys jums tikras išėjimo priežastis, jei tai gali nepalankiai paveikti jų karjeros galimybes kitose pramonės sektoriaus įmonėse arba apriboti jų galimybes kada nors ateityje grįžti į jūsų audito įmonę. Todėl didelėse organizacijose dažniausiai naudojamos anoniminės apklausos. Akivaizdu, kad mažoje audito įmonėje tai neįmanoma, nes nėra tokio darbuotojų kaitos lygio, kuris užtikrintų anonimiškumą.

Jei neužduosite klausimų, nesurinksite jokios informacijos, būtinos gerinti savo audito įmonę. Taip darbuotojams parodysite, kad jums rūpi jų nuomonė ir kad siekiate sukurti gerą darbo aplinką.

4.10. Išvados

Šiame modulyje daugiausia dėmesio skirta vieno didžiausio audito įmonės turto – darbuotojų – vystymui. Vienas iš svarbiausių būdų, kaip tai įgyvendinti yra žmogiškųjų išteklių valdymo strategijų kūrimas. Modulyje aptarti pagrindiniai jų komponentai, tokie kaip būtinybė išsiaiškinti lūkesčius, taip pat apsvarstyta kartų įvairovės įtaka. Kitas svarbus elementas buvo, kaip nustatyti įgūdžių, reikalingų jūsų audito įmonei, derinį ir kaip samdyti bei mokyti savo grupę, kad būtų patenkinti šie poreikiai.

Pagrindinės sritys, į kurias turėtumėte atkreipti dėmesį rinkdamiesi naujus darbuotojus, yra atrankos procesas, interviu ir supažindinimas su darbu. Labai svarbi sritis, tiesiogiai veikianti jūsų audito įmonės sėkmę, yra vadovavimas, todėl modulyje parodyta, kaip taikyti pagrindinius vadovavimo principus mažose ir vidutinio dydžio audito įmonėse.

4-ajame modulyje taip pat išnagrinėta, kaip kurti ir plėsti grupes, pabrėžiant darbuotojų valdymo ir išlaikymo svarbą. Taip galima geriau suprasti našumą ir būtinybę įdiegti tinkamas grupės motyvavimo ir apdovanojimo priemones. Keletas sąrašų ir asmeninio tobulėjimo įrankių pateikta prieduose, kurie bus naudingi naudojant didelę medžiagos, aptartos modulyje, dalį.

Kadangi ši sritis yra svarbi visoms audito įmonėms, verta skirti laikos išsamiai išsiaiškinti esminius modulyje pateiktus principus ir kaip geriausiai juos pritaikyti savo audito įmonės darbuotojams.

4.11. Nuorodos, papildoma medžiaga ir TBF šaltiniai

Nuorodos ir papildoma medžiaga

AICPA Journal of Accountancy. *Practice Management, Staffing articles.* Journal of Accountancy. www.journalofaccountancy.com/Search/Results.aspx?Topic=PracticeManagement%7cStaffing

AICPA, *2011 PCPS Top Talent Study*. www.aicpa.org/InterestAreas/PrivateCompaniesPracticeSection/Resources/HumanCapitalCenter/DownloadableDocuments/TopTalentStudy2011.PDF

Buckingham, Marcus ir Coffman, Curt. *First, break all the rules: what the world's greatest managers do differently.* London: Simon and Schuster, 1999.

Davey, Louise. *Making it count.* CA Magazine, January-February 2009. www.camagazine.com/archives/print-edition/2009/january-february/regulars/camagazine5525.aspx

Flanagan, Neil ir Finger, Jarvis. *The Management Bible.* London: New Holland, 2005.

Goleman, Daniel, Boyatzis, Richard ir McKee, Annie. *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence.* Boston, MA: Harvard Business School Press, 2002.

Lorinc, John. *The business of inclusion.* CA Magazine, May 2010. www.camagazine.com/archives/print-edition/2010/may/features/camagazine36525.aspx

Lundin, Stephen C., Christensen, John, Paul, Harry ir Strand, Phillip. *Fish! A remarkable way to boost morale and improve results.* New York: Hyperion, 2000.

Rosenhek, Stephen. *Make it rain.* CA Magazine, April 2008. www.camagazine.com/archives/print-edition/2008/april/regulars/camagazine5102.aspx

Tuckman, Bruce W. ir Jensen, Mary Ann C. *Stages of Small-Group Development Revisited.* Group & Organization Management 4(1977): 419-427.

TBF šaltiniai

TBF MVAĮ komiteto interneto svetainė: www.ifac.org/SMP, kuri apima *IFACnet* (daugumos buhalterių naudojamą paieškos sistemą, į kurią įeiti galima per ieškos lauką, esantį kiekvieno puslapio viršuje)

TBF, TBF MVAĮ trumpa apklausa: Gegužės – birželio rezultatai, 2012 m. liepa. www.ifac.org/publications-resources/ifac-smp-quick-poll-may-june-2012

TBF ir kitų organizacijos siūlomi audito įmonės valdymo šaltiniai ir įrankiai: www.ifac.org/about-ifac/small-and-medium-practices-committee/smp-resources-and-tools

Bendraukite su MVAĮ komitetu socialiniame tinkle „Twitter“ @ IFAC_SMP ir Delicious @ifacsmpcommittee (naudodami dešinėje pusėje esančias žymas filtruokite pagal kiekvieną šio vadovo modulį)

MVAĮ / MVĮ diskusijų lenta: www.ifac.org/smp/sme-discussion-board (pateikite atsiliepimus apie šį vadovą ir diskutuokite vadovavimo audito įmonei klausimais, susijusiais su šio vadovo temomis)

Priedai

4.1. priedas. Kontrolinis funkcinio vadovavimo klausimynas

Užduotis	✓	Grupė	✓	Darbuotojas	✓
Kaip vadovas jūs: • sutariate dėl grupės tikslų su partneriais (valdyba); • aiškiai suteikiate įgaliojimus ir perduodate darbus; • suprantate, už ką jūs ir jūsų grupė esate atsakingi; • turite grupės planą, kaip pasiekti užsibrėžtų tikslų; • skiriate laiko planavimui ir prioritetų nustatymui; • aiškiai nustatote, ką reiškia kiekviena užduotis ir ką ji apima; • žinote, kaip bus įvertintas kiekvienos užduoties pasiekimas; • įvertinate reikalingus išteklius ir įgūdžius; • efektyviai perduodate darbus; • paskirstote darbo krūvį sąžiningai ir tinkamai; • stebite ir vertinate darbo rezultatus; ir • nustatote griežtas elgesio normas.		Kaip vadovas jūs: • paaiškinate savo grupei tikslus ir sutariate dėl prioritetų; • pranešate grupės nariams, ko tikitės (rezultatai ir standartai); • skatinate grupės įsitraukimą į sprendimų priėmimo procesą; • siekiate pasiūlymų ir indėlio iš grupės; • informuojate grupę apie bet kokius pokyčius ir jų poveikį; • skiriate laiko „grupės priežiūrai“; • užtikrinate, kad grupės nariai laikosi sveikatos ir saugos principų; • demonstruojate įvairovės pripažinimą; • tinkamai laikotės taisyklių ir standartų; • nedelsiant sprendžiate konfliktus grupėje; • teigiamai atsiliepiate apie savo grupę bendraudami su vadovu; ir • kuriate teigiamą klimatą grupėje, į ją įsitraukdamas.		Kaip vadovas jūs: • užtikrinate, kad kiekvienas grupės narys žino savo pareigas ir ką jos reiškia grupei; • susitariate su darbuotojais dėl užduočių, prioritetų ir standartų; • suteikiate reikalingą įrangą, išteklius ir informaciją; • siekiate pažinti kiekvieną darbuotoją (stiprybes, silpnybes ir potencialą); • pareigų perdavimą naudojate kaip tobulėjimo būdą; • mokote, instruktuojate darbuotojus ir padedate jiems tobulėti; • kuriate tvirtus darbo santykius su kiekvienu darbuotoju; • dažnai suteikiate konstruktyvų atsiliepimą; • pripažįstate ir apdovanojate už gerą darbą; • nedelsiant ir sąžiningai sprendžiate darbuotojų problemas; • suprantate, kas motyvuoja kiekvieną darbuotoją ir protingai šias žinias naudojate.	

4.2. priedas. Vyriausiojo buhalterio (finansininko) pareigybių aprašymas

Vyresniojo buhalterio pareigybių aprašymas	
Skyrius: apskaitos	**Grupė:** mokesčių
Atskaitingas: partneriui / vyriausiajam partneriui	**Jam atskaitingi:** niekas (ar tikrai? Juk greičiausiai yra jam / jai atskaitingų grupės narių?**)
Valandos: 8.30−17.00 (su vienos valandos pietų pertrauka) 38 val. per savaitę (ir, jei reikia, pagrįsti viršvalandžiai)	**Atlyginimas:** (XXXX) JAV dolerių, plius (XXXX) kaip paskatinimas ir priedas po kasmetinė algos peržiūros atsižvelgiant į darbo rezultatus

Strateginės krypties apibendrinimas: prisideda prie organizacijos teikdamas tokios aukštos kokybės paslaugas, kad klientai laiko (audito įmonę X) geriausiu pasirinkimu.

Pozicijos apibendrinimas: atsakingas už kliento portfelį, įskaitant mokestinę apskaitą, verslo konsultacijas ir kitas paslaugų sritis, perduotas vyriausiojo partnerio (partnerio). Užtikrina tikslų ir iki galo atliktą darbą bei dėmesį detalėms, kartu išlaiko našumą ir gerus grupės darbo rezultatus.

Tinka buhalteriams su penkerių (ir daugiau) metų patirtimi.

Darbo rezultatų vertinimas: trejų mėnesių bandomasis laikotarpis, pradėjus nuolat dirbti – kiekvienais metais.

Pagrindinės atsakomybės

Sritis	Pagrindinė veikla	Darbo rezultatų vertinimo rodikliai
Buhalterija	• Atsakyti į klausimus ir peržiūrėti galutinį grupės darbą.	• Užtikrinti tikslų ir laiku užbaigtą grupės darbą.
Mėnesinis bandomasis balansas	• Atsakyti į klausimus ir peržiūrėti galutinį grupės darbą.	• Užtikrinti tikslų ir laiku užbaigtą grupės darbą.
Mokesčiai	• Užbaigti metų pabaigos bandomąjį balansą, įskaitant visus koregavimus, metų pabaigos nusidėvėjimo, atidėjinių, sukauptų sumų ir išankstinio apmokėjimo įrašus. • Paruošti asmenų ir verslo įmonių deklaracijas. • Paruošti finansinių ataskaitų projektą. • Apskaičiuoti deklaruojamą pelno mokestį. • Rūpintis neaiškumais ir peržiūrėti galutinį grupės darbą. • Atsakyti į klientų klausimus ir teikti informaciją.	• Užtikrinti, kad darbo dokumentai, kontroliniai klausimynai ir vidiniai procesai būtų baigti tiksliai ir laiku. • Užtikrinti tikslų ir laiku įvykdytą grupės darbą. • Užtikrinti klientų pasitenkinimą. • Užtikrinti mokesčių įstatymų ir nuostatų laikymąsi. • Užtikrinti visų darbų perdavimą priežiūros institucijoms.
PVM / pelno mokesčio* atitiktis	• Suderinti kompiuteryje esančias PVM / pardavimo mokesčio sumas su klientų ataskaitomis. • Paruošti PVM / pardavimo mokesčio deklaracijas.	• Tiksliai ir laiku parengti darbo dokumentus ir kontrolinius klausimynus.
Grupės darbo valdymas	• Išaiškinti grupės nariams jų pareigas, atsakomybę ir audito įmonės teikiamą pagalbą. • Išlaikyti teigiamą grupės dinamiką. • Nustatyti neigiamas grupės dinamikos problemas, prieš tai, kai joms paveiks darbą. • Įdiegti atitinkamas strategijas, kad būtų grąžinta teigiama dinamika. • Nuolat teikti atsiliepimus grupės nariams apie jų darbo rezultatus ir darbo standartus • Kasmet atlikti formalų darbo rezultatų vertinimą, kartu nustatant tobulėjimui keliamus reikalavimus.	• Visi grupės nariai žino, ko iš jų tikimasi ir kur jie gali gauti išteklių / pagalbos. • Visi grupės nariai baigia darbą kokybiškai ir laiku. • Grupės nariai suteikia teigiamą grįžtamąjį ryšį, kad jiems patinka dirbti grupėje ir audito įmonei. • Visi grupės nariai gauna atsiliepimus apie savo darbo rezultatus ir darbo standartus. • Visi grupės nariai kasmet formaliai įvertinami. • Visi grupės nariai turi asmeninius tobulėjimo planus ir jiems padedama tai pasiekti.

Palaikyti ryšį su klientais, vyriausiuoju partneriu (partneriu), audito įmonės vadovu, kitais buhalteriais ir pagalbiniais darbuotojais.

Vadovauti apskaitos grupei

Žinios ir įgūdžiai (kompetencijos)

Privalomi	Pageidautini
• Puikūs apskaitos ir mokesčių įgūdžiai ir žinios • Puikus kompiuterinis raštingumas: gebėjimas naršyti kompiuteryje, prisijungti prie el. pašto ir interneto • Vidutinis „Microsoft“ programų išmanymo lygis • Puikus apskaitos programų išmanymas • Gebėjimas vadovauti grupėi	• Dėmesys detalėms ir tikslumui • Puikus apskaitos rinkos išmanymas
Asmeninės savybės	
Privalomos	**Pageidautinos**
• Geri bendravimo – tiek raštu, tiek žodžiu įgūdžiai, itin profesionalus ir malonus bendravimo telefonu būdas • Gebėjimas dirbti grupėje • Iniciatyvumas • Gebėjimas derinti daug prioritetų • Noras mokytis • Dėmesys detalėms • Dalykiška išvaizda • Atsakomybė už savo ir grupės darbo rezultatus atsižvelgiant į iš anksto nustatytus standartus	• Teigiamas, iniciatyvus elgesys
Išsilavinimas, mokymasis ir tobulėjimas	
Privalomi	**Pageidautini**
• Apskaitos ar ekonomikos diplomas • Mažiausiai penkeri metai patirties profesinėje audito įmonėje • Puikus pelno mokesčio ir PVM / pardavimų mokesčių nuostatų bei kitų teisės aktų ir reikalavimų išmanymas	

* PVM − pridėtinės vertės mokestis

4.3. priedas. Buhalterio padėjėjo pareigybių aprašymas

Buhalterio padėjėjo pareigybių aprašymas	
Skyrius: apskaitos	**Grupė:** mokesčių
Atskaitingas: mokesčių vadovui, kuris atskaitingas partneriui (vyriausiajam partneriui)	**Jam atskaitingi:** niekas (net ir jaunesnysis buhalteris, kaip nurodyta žemiau?)
Valandos: 8.30 − 17.00 (su vienos valandos pietų pertrauka) 38 val. per savaitę (ir, jei reikia, pagrįsti viršvalandžiai)	**Atlyginimas:** (XXXX) JAV dolerių, plius (XXXX) kaip paskatinimas ir priedas po kasmetinė algos peržiūros atsižvelgiant į darbo rezultatus
Strateginės krypties apibendrinimas: prisideda prie organizacijos teikdamas tokios aukštos kokybės paslaugas, kad klientai laiko (audito įmonę X) geriausiu pasirinkimu	
Pozicijos apibendrinimas: atsakingas už kliento mokesčių apskaitą, perduotą vadovo. Užtikrina tikslų ir iki galo atliktą darbą bei dėmesį detalėms, kartu išlaiko našumą. Tinka buhalteriams su dvejų − trejų metų patirtimi.	
Veiklos vertinimas: trejų mėnesių bandomasis laikotarpis, pradėjus nuolat dirbti – kiekvienais metais.	
Pagrindinės atsakomybės	

Sritis	Pagrindinė veikla	Darbo rezultatų vertinimo rodikliai
Apskaitos tvarkymas	• Peržiūrėti jaunesniojo buhalterio darbą.	• Užtikrinti tikslų ir laiku užbaigtą darbą.
	• Peržiūrėti bendrojo žurnalo ir didžiosios knygos įrašus, įskaitant pirkimų ir pardavimų žurnalą.	• Užtikrinti tikslų ir laiku užbaigtą darbą.
Mėnesinis bandomasis balansas	• Peržiūrėti bankų sąskaitų, pardavimo ir pirkimo knygų suderinimus • Suskaičiuoti ir įrašyti mėnesio pabaigos nusidėvėjimą, sukauptas sumas ir išankstinius apmokėjimus.	• Užbaigti tiksliai ir laiku.
Mokesčiai	• Užbaigti metų pabaigos bandomąjį balansą, įskaitant visus koregavimus, metų pabaigos nusidėvėjimo, atidėjinių, sukauptų sumų ir išankstinio apmokėjimo sumas. • Paruošti asmenų ir verslo įmonių deklaracijas. • Paruošti pirmines finansines ataskaitas. • Apskaičiuoti deklaruojamą pelno mokestį.	• Tiksliai ir laiku parengti darbo dokumentus ir kontrolinius klausimynus.
PVM / pelno mokesčio atitiktis	• Suderinti kompiuteryje esančias PVM / pardavimo mokesčio sumas su klientų ataskaitomis. • Apskaičiuoti deklaruojamą PVM / pardavimo mokestį.	• Tiksliai ir laiku parengti darbo dokumentus ir kontrolinius klausimynus.
Grupės darbo valdymas	• Išaiškinti jaunesniesiems buhalteriams jų pareigas, atsakomybes ir audito įmonės teikiamą pagalbą. • Išlaikyti teigiamą grupės dinamiką. • Nustatyti neigiamos grupės dinamikos problemas prieš tai, kai jos paveiks darbo rezultatus. • Įdiegti atitinkamas strategijas, kad dinamika ir vėl būtų teigiama. • Nuolat teikti atsiliepimus grupės nariams apie jų darbo rezultatus ir darbo standartus. • Kasmet vykdyti formalų darbo rezultatų vertinimą, kartu nustatant tobulėjimui keliamus reikalavimus.	• Visi grupės nariai žino, ko iš jų tikimasi ir kur jie gali gauti išteklius / pagalbą. • Visi grupės nariai baigia darbą kokybiškai ir laiku. • Grupės nariai suteikia teigiamą grįžtamąjį ryšį, kad jiems patinka dirbti grupėje ir firmai • Visi grupės nariai gauna atsiliepimus apie savo darbą ir darbo standartus • Visi grupės nariai kasmet formaliai įvertinami. • Visi grupės nariai turi naujausius asmeninio tobulėjimo planus ir jiems padedama juos įgyvendinti.
Palaikyti ryšį su klientais, grupės vadovu, kitais buhalteriais ir pagalbiniais darbuotojais Vadovauti jaunesniajam buhalteriui	
Žinios ir įgūdžiai (kompetencijos)	

Privalomi	Pageidautini
• Puikūs apskaitos tvarkymo ir buhalterijos įgūdžiai • Puikus kompiuterinis raštingumas: gebėjimas naršyti kompiuteryje, prisijungti prie el. pašto ir interneto • Vidutinis „Microsoft“ programų išmanymo lygis • Puikus apskaitos programų supratimas	• Dėmesys detalėms ir tikslumui • Puikus apskaitos rinkos išmanymas • Gebėjimas vadovauti jaunesniems ir pagalbiniams darbuotojams
Asmeninės savybės	
Privalomos	**Pageidautinos**
• Geri bendravimo – tiek raštu, tiek žodžiu – įgūdžiai, itin profesionalus ir malonus bendravimo telefonu būdas • Gebėjimas dirbti grupėje • Iniciatyvumas • Gebėjimas derinti daug prioritetų • Noras mokytis • Dėmesys detalėms • Dalykiška išvaizda	• Teigiamas, iniciatyvus elgesys
Išsilavinimas, mokymasis ir tobulėjimas	
Privalomi	**Pageidautini**
• Apskaitos ar ekonomikos diplomas • Dvejų − trejų metų patirties audito įmonėje arba komercinėje aplinkoje • Pagrindinių pelno mokesčio ir PVM / pardavimų mokesčio nuostatų išmanymas	• Pelno mokesčio ir PVM mokymai arba patirtis

4.4. priedas. Jaunesniojo buhalterio pareigybių aprašymas

Jaunesniojo buhalterio pareigybių aprašymas	
Skyrius: apskaitos	**Grupė:** mokesčių
Atskaitingas: mokesčių vadovui, kuris atskaitingas partneriui (vyriausiajam partneriui)	**Jam atskaitingi:** niekas
Valandos: 8.30 − 17.00 (su vienos valandos pietų pertrauka) 38 val. per savaitę (ir, jei reikia, pagrįsti viršvalandžiai)	**Atlyginimas:** (XXXX) JAV dolerių, plius (XXXX) kaip paskatinimas ir priedas po kasmetinė algos peržiūros atsižvelgiant į darbo rezultatus

Strateginės krypties apibendrinimas: prisideda prie organizacijos teikdamas tokios aukštos kokybės paslaugas, kad klientai laiko (audito įmonę X) geriausiu pasirinkimu		
Pozicijos apibendrinimas: atsakingas už kliento apskaitos tvarkymą ir mokesčių apskaitą, perduotą vadovo. Užtikrina tikslų ir iki galo atliktą darbą bei dėmesį detalėms, kartu išlaiko našumą. Tinka ką tik baigusiems mokslus darbuotojams.		
Veiklos vertinimas: trejų mėnesių bandomasis laikotarpis, pradėjus nuolat dirbti – kiekvienais metais.		
Pagrindinės atsakomybės		
Sritis	**Pagrindinė veikla**	**Darbo rezultatų vertinimo rodikliai**
Apskaita	• Duomenų apie bankines operacijas, pajamas ir išlaidas suvedimas.	• Įrašai atliekami savaitės tikslumu. • Tikslumas ir užbaigtumas.
	• Daryti įrašus bendrajame žurnale ir didžiojoje knygoje, įskaitant pirkimų ir pardavimų žurnalą.	• Įrašai atliekami savaitės tikslumu • Tikslumas ir užbaigtumas
Mėnesinis bandomasis balansas	• Suderinti bankų sąskaitas, pardavimų ir pirkimų žurnalus.	• Suderinimo ataskaitos užbaigtos tiksliai ir laiku.
Mokesčiai	• Paruošti darbines asmenų ir verslo įmonių mokesčių deklaracijas.	• Darbo dokumentai ir kontroliniai klausimynai užbaigti tiksliai ir laiku.
	• Suderinti kompiuteryje esančias PVM sumas su klientų įrašais.	• Darbo dokumentai ir kontroliniai klausimynai užbaigti tiksliai ir laiku.
Palaikyti ryšį su klientais, grupės vadovu, kitais buhalteriais ir pagalbiniais darbuotojais. Vadovauti jaunesniajam buhalteriui.		
Žinios ir įgūdžiai (kompetencijos)		
Privalomi		**Pageidautini**
• Pagrindiniai apskaitos tvarkymo ir buhalterijos įgūdžiai • Priimtinas kompiuterinis raštingumas: gebėjimas naršyti kompiuteryje, prisijungti prie el. pašto ir interneto • Elementarus / vidutinis „Microsoft“ programų išmanymo lygis • Elementarus apskaitos programų supratimas		• Dėmesys detalėms ir tikslumui • Apskaitos rinkos pagrindų išmanymas
Asmeninės savybės		
Privalomos		**Pageidautinos**
• Geri bendravimo – tiek raštu, tiek žodžiu – įgūdžiai • Gebėjimas dirbti grupėje • Iniciatyvumas • Noras mokytis • Dėmesys detalėms • Dalykiška išvaizda		• Teigiamas, iniciatyvus elgesys
Išsilavinimas, mokymasis ir tobulėjimas		
Privalomi		**Pageidautini**
• Apskaitos ar ekonomikos diplomas arba patvirtintas buhalterio sertifikatas		• Pelno mokesčio arba PVM / pardavimų mokesčio mokymai ar patirtis

4.5. priedas. Asmeninis tobulėjimo planas

Nuo __/__/__ iki __/__/__

Skirtas _____ (darbuotojo vardas, pavardė)

Pagrindinių rezultatų sritis	Pagrindinė veikla, kurią reikia tobulinti	Kokia tobulėjimo veikla padidins jūsų našumą?	Kas jums padės?	Nurodykite prioritetą	Baigimo data	Abiejų pusių parašai (po įvykdymo)
Toliau pateikta informacija yra tik pavyzdinė, todėl neišsami.						
Grupės darbas	Įvertinti darbo rezultatus	Dalyvauti kursuose, kaip efektyviai įvykdyti darbo rezultatų įvertinimą	Tiesioginis vadovas	4		
Grupės darbo rezultatai	Išlaikyti teigiamą grupės kultūrą	Dalyvauti darbo grupėje, kaip sukurti puikiai dirbančią grupę	Tiesioginis vadovas	2		
Mokesčiai	Žinoti visus galiojančius mokesčių įstatymus	Dalyvauti profesinės asociacijos žinių atnaujinimo programose	Tiesioginis vadovas	3		
Mokesčiai	Žinoti visus atitikties galiojantiems mokesčių įstatymams reikalavimų pakeitimus	Skaityti naujausią medžiagą ir žurnalus	Tiesioginis vadovas	1		

4.6. priedas. Sutartis dėl darbo rezultatų

Nuo __/__/__ iki __/__/__

Skirtas _____ (darbuotojo vardas, pavardė)

Vyriausiajam buhalteriui / finansininkui (pavyzdys)

(Pirmus tris stulpelius užpildykite informacija iš pareigybių aprašymo dvylikos mėnesių periodo pradžioje ir užtikrinkite, kad darbuotojas supranta ir pritaria tam, ko iš jo tikimasi. Besibaigiant dvylikai mėnesių peržiūrėkite kiekvieną punktą ir sutarkite su darbuotoju dėl darbo rezultatų lygio, užpildydami likusius du stulpelius.

Jei norite, kad procesas būtų sudėtingesnis, galite nustatyti būtinas kompetencijas, norint pasiekti tam tikrų darbo rezultatų, ir įterpti stulpelį tarp „darbo rezultatai“ ir „atitinka reikalavimus“.)

Pagrindinių rezultatų sritis	Pagrindinė veikla	Darbo rezultatai	Atitinka reikalavimus (gali būti Taip / Ne arba atitikimo %)	Ko reikia išlaikyti gerus darbo rezultatus ir juos pagerinti?
Buhalterija	Atsakyti į klausimus ir atlikti galutinę grupės darbo peržiūrą.	Užtikrinti tikslų ir laiku užbaigtą grupės darbą.	Taip, 80 % viso laiko	Daugiau dėmesio skirti grupės pažangai, kad pasiektų 100 % užbaigimą laiku. Nedelsiant atsakyti į grupės narių klausimus.
Mėnesinis bandomasis balansas	Atsakyti į klausimus ir atlikti galutinę grupės darbo peržiūrą.	Užtikrinti tikslų ir laiku užbaigtą grupės darbą.	Taip	Nieko
Mokesčiai	Užbaigti metų pabaigos bandomąjį balansą, įskaitant visus koregavimus, metų pabaigos nusidėvėjimo, atidėjinių, sukauptų sumų ir išankstinio apmokėjimo įrašus. Paruošti darbines asmenų ir verslo įmonių mokesčių deklaracijas. Paruošti finansinių ataskaitų projektą. Apskaičiuoti deklaruojamą pelno mokestį. Atsakyti į klausimus ir peržiūrėti galutinį grupės darbą. Atsakyti į klientų klausimus ir juos informuoti.	Užtikrinti, kad darbo dokumentai, kontroliniai klausimynai ir vidiniai procesai užbaigiami tiksliai ir laiku. Užtikrinti tikslų ir laiku užbaigtą grupės darbą. Užtikrinti klientų pasitenkinimą. Užtikrinti mokesčių įstatymų ir nuostatų laikymąsi. Užtikrinti savalaikį visų darbų perdavimą priežiūros institucijoms.	Taip, 60% Skaičiavimai darbo dokumentuose pagal pasenusius mokesčių teisės aktus. Klientai skundžias, kad atsakymo į klausimus sulaukia po trijų dienų.	Atnaujinti mokesčių teisės žinias. Atsakyti į klientų klausimus tą pačią dieną

PVM / pelno mokesčio atitiktis	Suderinti kompiuteryje esančias PVM / pelno mokesčio sumas su klientų ataskaitomis. Paruošti PVM / pardavimo mokesčio deklaraciją.	Darbo dokumentai ir kontroliniai sąrašai yra tikslūs ir savalaikiai.	Taip	Ir toliau skaityti naujausius žurnalus ir kitą medžiagą.
Grupės darbo rezultatų valdymas	Išaiškinti grupės nariams jų pareigas, atsakomybes ir audito įmonės teikiamą pagalbą. Išlaikyti teigiamą grupės dinamiką. Nustatyti neigiamas grupės dinamikos problemas prieš tai, kai jos paveiks darbą. Įdiegti atitinkamas strategijas, kad dinamika ir vėl būtų teigiama. Nuolat teikti atsiliepimus grupės nariams apie jų darbo rezultatus ir standartus. Kasmet atlikti formalų darbo rezultatų vertinimą, kartu nustatant mokymosi būtinybę.	Visi grupės nariai žino, ko iš jų tikimasi ir kur jie gali gauti išteklius / pagalbą. Visi grupės nariai užbaigia darbą kokybiškai ir laiku. Grupės nariai suteikia teigiamus atsiliepimus, kad jiems patinka dirbti grupėje ir audito įmonei. Visi grupės nariai nuolat gauna atsiliepimus apie savo darbo rezultatus ir standartus. Visi grupės nariai kasmet formaliai įvertinami. Visi grupės nariai turi asmeninius tobulėjimo planus ir jiems padedama tai pasiekti.	Ne Kai kurie grupės nariai išreiškė stiprų nepasitenkinimą ir du jų išėjo iš darbo per paskutinius dvylika mėnesių.	Išmokti sukurti gerai dirbančią grupę. Išmokti vykdyti formalų darbo rezultatų vertinimą, įskaitant efektyvaus atsiliepimo suteikimą.

Vadovo parašas ir data _____ __/__/__

Darbuotojo parašas ir data _____ __/__/__

5 MODULIS:

Technologijos ir e. verslas

Turinys

5.1. Įžanga.....5
5.2. Programinės ir aparatinės įrangos galimybės 5
5.2.1. Aparatinės įrangos ir (arba) operacinės sistemos platformos pasirinkimas.....5
5.2.2. Terminalų tarnybos ir (arba) „Citrix“ lyginant su tradiciniais vietinio tinklo kompiuteriais.....6
5.2.3. Programinės įrangos galimybės 9
5.2.4. Ryšiai 22
5.2.5. Dokumentų valdymas, darbo procesai ir skenavimas 24
5.2.6. Integruoti paketai.....27
5.2.7. Programinės ir aparatinės įrangos pasirinkimas.....28
5.2.8. Kiti aparatinės įrangos ir (arba) infrastruktūros klausimai.....32
5.3. Jūsų turimos aparatinės ir techninės įrangos galimybių didinimas 36
5.3.1. Programų čempionai 36
5.3.2. Spausdinimas.....36
5.3.3. Daugiaekranės darbo vietos.....36
5.3.4. Klientams nerimą keliantys klausimai.....37
5.3.5. El. pašto perkrova 37
5.3.6. Delninukai 37
5.4. Naujos ir atsirandančios technologijos 38
5.4.1. Nuotolinio išteklių valdymo kompiuterija ir nuomojamos programinės įrangos.....39
5.4.2. Socialiniai tinklai ir (arba) internetinės bendruomenės 41
5.4.3. Vikis – bendros žinios.....41
5.4.4. Multimedia, vaizdo įrašų bendrinimas ir žaidimų platformos 42
5.4.5. Tinklaraščiai 42
5.4.6. Ryšių technologijos 42
5.4.7. Nemokama programinė įranga.....43
5.5. Biuro be popieriaus kūrimas 43
5.5.1. Veiksnių, trukdančių įsteigti biurą be popieriaus, įveikimas.....43
5.5.2. Galimos problemos su priežiūros institucijomis ir teismais.....46
5.6. Žinių valdymo sistemų reikšmės verslui tyrimas.....47
5.6.1. Konkurencinio pranašumo kūrimas naudojant audito įmonės žinias 47
5.6.2. Informacijos filtravimas technologijomis siekiant įgyti žinių 47
5.6.3. RSS, vikis, tinklaraščių ir socialinių tinklų populiarėjimas 48
5.6.4. Pasiruošimas į žinias orientuotoms informacinėms sistemoms.....51
5.6.5. Dokumentų nagrinėjimas ir turinio valdymas.....52

5.6.6. Dokumentų valdymo išmanymas: audito įmonės kontekste 53
5.7. Reikalingų žinių ir informacijos saugyklų nustatymas 54
5.7.1. Nustatykite savo audito įmonės reikalavimus 54
5.7.2. Nustatykite, kada jums reikia dokumentų valdymo sprendimo 55
5.8. Efektyvaus dokumentų valdymo technologijos 58
5.8.1. Dokumentų valdymo sprendimų technologijų svarstymai 58
5.8.2. Klientų portalai ir informacijos teikimas saugioje bendradarbiaujančioje aplinkoje 59
5.8.3. Tampant audito įmone, kurioje mažiau popieriaus 59
5.9. E. verslo strategijos pristatymas 61
5.9.1. Klientų portalas 61
5.9.2. Nuomojamos programos 62
5.9.3. Produkto ir (arba) paslaugos pardavimai 62
5.9.4. Klientų įtraukimas 62
5.9.5. Bendravimas su klientais 63
5.9.6. Darbuotojų paieška 63
5.9.7. Multimedia 63
5.9.8. Skaičiuoklės 63
5.9.9. Kitos galimybės 63
5.10. Virtualaus biuro ir darbo per atstumą vaidmuo 64
5.10.1. Paslaugų teikimo perdavimas išoriniams ir (arba) vidiniams tiekėjams 65
5.10.2. Mobilus darbas 66
5.11. Pasaulinės atskaitingumo sistemos atsiradimas 67
5.11.1. Duomenų rinkimas ir atskaitomybės rengimas 67
5.11.2. Duomenų naudojimas ir analizė 67
5.12. Verslo tęstinumo ir veiklos atkūrimo įvykus nelaimei strategijos 68
5.12.1. Atsarginės kopijos 68
5.12.2. Priežiūros planai ir techninė pagalba 70
5.12.3. Draudimas 71
5.12.4. Perteklinė aparatinės įrangos konfigūracija 71
5.12.5. Nepertraukiamas maitinimo šaltinis 71
5.12.6. Žmonės ir dokumentacija 71
5.12.7. Politika 71
5.13. Technologijų strategijos kūrimas 73
5.13.1. Trumpas dabartinės pozicijos aprašymas 73
5.13.2. Atnaujinkite žinias ir apibendrinkite galimybes 74
5.13.3. Audito įmonės strategijos laikymasis 74

5.13.4. Apibendrinkite projektus 75
5.14. Išvados 76
5.15. Nuorodos, papildoma medžiaga ir TBF šaltiniai 77
Priedai 80
5.1. priedas Audito įmonės valdymo įvertinimas 80
5.2. priedas. Internetinės svetainės / intraneto / ekstraneto programinės įrangos įvertinimas 95
5.3. priedas. Dokumentų valdymo / darbo proceso vertinimas 98
5.4. priedas. Nuotolinio išteklių valdymo kompiuterijos įvertinimo kotrolinis klausimynas 101
5.5. priedas. Atvejo tyrimas: ateities darbo vieta 103

5.1. Įžanga

XXI a. mažos ir vidutinės audito įmonės, norėdamos savo klientams suteikti efektyvias, nebrangias, itin kokybiškas ir pelningas paslaugas, labai priklauso nuo technologijų. Tinkamas technologijų pasirinkimas, įdiegimas ir valdymas, taip pat darbuotojų mokymas naudotis šiais įrankiais, yra bet kurios audito įmonės sėkmės pagrindas.

Daugybę metų nuolat augo audito informacinių technologijų ir sprendimų įmonių tiekėjų skaičius. Naudodami šias specialias programas praktikuojantys asmenys automatizavo daugelį procedūrinių užduočių. Visai neseniai, mažosioms audito įmonėms pradėjus naudotis kompiuterizuota apskaita, praktikuojančio asmens vaidmuo daugelyje jurisdikcijų pasikeitė, nes sumažėjo perrašymo darbų apimtys. Dabar, naudodamiesi technologiniais sprendimais, buhalteriai ir jų klientai gali lengvai keistis apskaitos duomenimis. Praktikuojantys asmenys turi vis daugiau galimybių keisti tai, kaip jie bendrauja su klientais ir organizuoja savo grupę. Priežiūros institucijos taip pat prie to prisitaiko ir kuria automatizuotas audito įmonių duomenų rinkimo ir perdavimo sistemas.

Šioje nuolatinių pokyčių aplinkoje praktikuojantiems asmenims dar svarbiau užtikrinti, kad diegdami technologijas jie vadovaujasi geriausia praktika. Praktikuojantys asmenys gali remtis tyrimų rezultatais norėdami nustatyti pagrindines IT tendencijas ir atsirandančius naujus įrankius.

Technologijos keičia verslo įmonių verslo praktiką ir bendravimo su savo darbuotojais ir klientais būdus. Tinkamai naudojamos technologijos gali būti našumo didėjimą skatinantis veiksnys ir audito įmonių sėkmės pagrindas, turintis įtakos jų paslaugų kokybei, įskaitant didesnį tikslumą, greitesnį duomenų apdorojimą ir didesnį išorei pateikiamų ataskaitų kiekį.

Svarbu pažymėti, kad nepaisant našumo didėjimo, kurį lėmė technologijos per paskutinius keliasdešimt metų, audito įmonių pelningumas nedaug pasikeitė. Tai galėjo nutikti dėl to, kad dauguma praktikuojančių asmenų didėjant našumui klientams sumažino įkainius. Labai svarbu užtikrinti, kad skaičiuojant įkainius arba nustatant darbo kainą, būtų atsižvelgiama į audito įmonės investicijas į sistemas ir procesus.

Praktikuojantys asmenys turi užtikrinti, kad jie skiria pakankamai išteklių, būtinų pasirinkti ir įdiegti pagrindines audito įmonės technologijas. To nepadarius, gali būti neigiamai veikiama audito įmonės klientams teikiamų paslaugų kokybė ir grupės narių nuotaika. Išsirinkusios ir įdiegusio sistemas, audito įmonės gali pairti daug išlaidų ir susidurti su sunkumais norėdamos jas keisti kitomis, nes, įdiegus pagrindines sistemas, jos nekeičiamos daugybę metų. Taigi, audito įmonė jaus ilgalaikes pasekmes, jei nesuras ir neįdiegs geriausios įmanomos sistemos.

5.2. Programinės ir aparatinės įrangos galimybės

5.2.1. Aparatinės įrangos ir (arba) operacinės sistemos platformos pasirinkimas

Norėdami sukurti audito įmonės technologijų platformą, praktikuojantys asmenys gali rinktis iš daugybės variantų. Gali būti nelengva išsirinkti tinkamą aparatinę įrangą ir (arba) operacinės sistemos (programinės įrangos, prikeliančios techninę įrangą gyvenimui) platformą.

Iš esmės beveik visose jurisdikcijose daugiausiai naudojamos platformos yra „Intel“ mikroprocesorių kompiuteriai su „Microsoft“ operacine sistema. Kiti variantai yra „Apple“ kompiuterinės technologijos arba „Linux“ operacinė sistema.

Pagrindinis veiksnys, renkantis tinkamą aparatinę įrangą ir (arba) operacinės sistemos platformą yra jūsų audito įmonės programinės įrangos tiekėjo pasirinkta specializacija. Labai pavojinga dirbti nesilaikant tiekėjo nurodymų. Tokiomis aplinkybėmis tiekėjai

nenorės teikti palaikymo ir, iškilus problemoms, dažnai priekaištaus dėl nesertifikuotos platformos naudojimo.

Jūsų audito įmonė yra apskaitos, ne informacinių technologijų (IT) įmonė (išskyrus retus atvejus, kai audito įmonės specializuojasi IT srityje). Todėl turite atsargiai rinktis aparatinę įrangą ir (arba) operacinės sistemos platformas, kad sumažintumėte riziką ir užsitikrintumėte, kad palaikymas yra lengvai pasiekiamas. Iš esmės visų audito įmonių naudojama platforma, sudaryta iš „Intel“ mikroprocesoriaus ir „Microsoft“ programinės įrangos, yra patikrintas nedidelės rizikos variantas, kurį pasirinkusiems palaikymą garantuoja kiekvienas programinės įrangos tiekėjas. Sprendimas diegti alternatyvią platformą turi būti priimtas tik gerai apsvarsčius galimą papildomų prastovų ir išlaidų, kurių audito įmonė gali patirti spręsdama atsiradusius sunkumus, riziką.

Apsvarstykite šiuos du svarbius veiksnius, rinkdamiesi aparatinę įrangą ir (arba) operacinės sistemos platformą:

- ar platformą rekomenduoja jūsų audito įmonės pasirinktas programinės įrangos tiekėjas (-ai)?
- ar techninės pagalbos tarnyba pasiruošusi palaikyti pasirinktą platformą?

5.2.2. Terminalų tarnybos ir (arba) „Citrix“ lyginant su tradiciniais vietinio tinklo kompiuteriais

Taip pat turėtumėte dar nuspręsti, ar jūsų audito įmonė turėtų pasirinkti „plono kliento“ kompiuteriją, o ne tradiciškesnę „storų klientų“ kompiuteriją, sudarytą iš asmeninių kompiuterių (PC).

„Intel“ ir (arba) „Microsoft“ pasaulyje „ploni“ klientai paprastai pagrįsti „Microsoft“ terminalo tarnybomis (persiunčiamos su įvairiomis „Microsoft“ serverių operacinių sistemų versijomis) arba „Citrix“ (www.citrix.com) produktais, kurie yra terminalo tarnybos aplinkos patobulinimai.

Jei tinklą sudaro asmeniniai kompiuteriai, visi vartotojai turi ant savo stalų kompiuterius, sujungtus su duomenų serveriu, kurį naudodami vartotojai gali dalintis tokiais ištekliais kaip spausdintuvai, el. paštas ir dokumentai. Visos programos įdiegtos į asmeninius kompiuterius. Tai reiškia, kad audito įmonei, turinčiai trisdešimt programų ir dvidešimt grupės narių, bus būtina atlikti 600 programinės įrangos įdiegimo veiksmų ir valdyti dvidešimt mažų „salų“. Tai vadinama „storų klientų kompiuterija“, nes asmeniniame kompiuteryje yra visa programinė įranga, kurios reikia vartotojui.

Pagal „plonų klientų“ modelį (terminalų tarnybos ir (arba) „Citrix“) visi vartotojai jungiasi prie vieno ar daugiau centrinių serverių naudodami terminalų tarnybas arba „Citrix“. Vartotojams nereikia, kad programos būtų įdiegto jų kompiuteriuose. Visa programinė įranga diegiama vieną kartą į kiekvieną serverį ir ją nuolat gali naudoti visi vartotojai.

5.2.2a. „Storų klientų“ pranašumai ir trūkumai

Pranašumai:

- programinė įranga paprastai kuriama darbui „storų klientų“ aplinkoje. Paprastai kyla mažiau problemų diegiant ir palaikant programinę įrangą, sudėtinga tik įdiegti programinę įrangą kiekviename kompiuteryje;
- visi išoriniai įtaisai (internetinės kameros, USB, spausdintuvai ir skeneriai) yra palaikomi, nes, šie prietaisai, visų pirma, buvo sukurti tradicinei asmeninio kompiuterio aplinkai;

- dauguma IT palaikymo organizacijų susipažinę su šia aplinka ir gali teikti palaikymą.

Trūkumai:

- kadangi programinė įranga diegiama kiekviename kompiuteryje, kiekvieną jų turi būti atskirai valdoma. Nors yra programų valdymo priemonių, tačiau dabar jos nėra pigios mažesnėms organizacijoms;

- sunku nustatyti nuotolinę prieigą ir paprastai ji būna lėta. Tačiau yra įvairių įrankių, kuriais galima palengvinti nuotolinę prieigą, pavyzdžiui, nuotolinis darbalaukis, kuris atsiunčiamas kartu su „Microsoft Windows“ programų paketu. Dažniausiai jais tinkle nustatomas ryšys su kompiuteriu ir perimamas nuotolinis jo valdymas;

- sunku palaikyti keletą biurų ir (arba) mobiliųjų vartotojų, kurie nori dalintis duomenimis, ir gali tekti ieškoti aplinkinių kelių, tokių kaip dokumentų siuntimas pirmyn ir atgal el. paštu.

5.2.2a. „Plonų klientų“ pranašumai ir trūkumai

Pranašumai:

- lengvesnis programų valdymas. Programos diegiamos serveryje (-iuose), o ne atskiruose asmeniniuose kompiuteriuose;

- nuotoliniai vartotojai (kiti biurai, mobilūs vartotojai, grupės nariai, dirbantys iš namų) yra lengvai palaikomi. Prie serverių jie prisijungia naudodami internetą. Programos vykdomos serveriuose. Ryšių kanalais perduodamas ekrano vaizdas, veiksmai, atliekami naudojant klaviatūrą ir pelytę, spausdinimas ir kiti išoriniais prietaisais atliekami veiksmai, tokie kaip nuotolinis skenavimas. Todėl su spausdinimo ir skenavimo veiksmais susijęs komunikacijos ryšys gali būti santykinai lėtas. Šioje aplinkoje galėtų būti naudojami telefoniniai modemai, nors ir nėra pats geriausias variantas;

- grupės nario kompiuterizuota darbo vieta gali būti pigesnė, nes nereikia tokios pačios duomenų apdorojimo galios, kaip „storo kliento“ aplinkoje, nes programos veikia serveryje, o ne darbo vietoje.

Trūkumai:

- ne visos programos veikia. Tik neseniai programinių įrangų kūrėjai patobulino tradicines asmeninių kompiuterių „storų klientų“ aplinkos programas. Kai kurie nusprendė, kad jų produktų sertifikavimo ir palaikymo „plonų klientų“ aplinkoje išlaidos neatitinka gaunamą naudą. Kiti teikia tik ribotas palaikymo paslaugas. Todėl dažniausiai sunku išspręsti programinės įrangos problemas „plonų klientų“ aplinkoje. Daugeliui programinių įrangų įmonių trūksta žinių ir įgūdžių išspręsti savo produktų „plonų klientų“ problemas. Žinoma, yra labai svarbu, kad audito įmonė būtų tikra, jog visa reikalinga programinė įranga būtų sertifikuota ir tiekėjo palaikoma „plonų klientų“ aplinkoje. Pradėjus kurti vis daugiau internetu pagrįstų programinių įrangų (internetine naršykle pagrįstos programos), šis trūkumas didžia dalimi turėtų būti panaikintas;

- ne visi išoriniai įtaisai veikia. Kadangi dauguma įtaisų (USB, internetinės kameros, skeneriai, spausdintuvai ir pan.) buvo sukurti naudoti su tradiciniais asmeniniais kompiuteriais, gali neveikti kai kurie šie įrenginiai, dėl to gali atsirasti papildomų išlaidų ir kilti nusivylimas;

- terminalo tarnybos ir (arba) „Citrix“ optimizavimas yra sudėtingesnis. Tik labai nedaugelis pakankamai gerai išmano šias aplinkas. Būtini specialūs įgūdžiai. Dažnai visos sistemos darbas pasikeičia atlikus nedidelius konfigūracijos patobulinimus;

- spausdinimas ir skenavimas gali būti lėtas, priklausomai nuo ryšio saito greičio, nes šiomis programomis galima perkelti didelius duomenų kiekius į nuotolinę vietą ir iš jos. Kadangi plačiajuosčio ryšio skvarba toliau didinama, šis trūkumas didžia dalimi pašalintas;

- daugiaekranės aplinkos palaikymas yra sudėtingesnis ir ne toks aiškus, kaip „storų klientų“ aplinkoje. Dažnai programos veikia skirtinguose ekranuose. Naujausiose terminalo tarnybų ir „Citrix“ versijose daugiaekranių sistemų palaikymas nuolat gerinamas;

- serveriai tampa vienintele priežastimi, kodėl neveikia programa. Kadangi visos programos veikia serveryje, todėl galutinis vartotojas negali naudotis jokia programa, jei neįmanoma prisijungti prie serverio. Jei tradicinėje asmeninio kompiuterio aplinkoje („storasis klientas“) serveris neveikia, vartotojai gali tęsti vykdyti kai kurias užduotis, tačiau būtina programą įsikelti į kompiuterį;

- programos gali būti gana elementarios. Siekiant pagerinti terminalo serverio veiklą, paprastai konfigūruojant programas nustatomos būtiniausios funkcijos ir forma. Dažniausiai „plono kliento“ aplinka nėra tokia patraukli kaip asmeninio kompiuterio. Vartotojai gali nusivilti „plono kliento“ aplinka, nes paprastai jie nori individualizuoti nustatymus. „Plono kliento“ aplinkoje individualizavimas yra labai apribotas.

5.2.2c. Ką pasirinkti

Sprendimas dėl „plono“ ir „storo“ kliento aplinkos gali atrodyti lyg religinis ginčas, kuriame pamokslininkas turi pasirinkti vieną iš pusių. Kiekvienai iš aplinkų būdingi aiškūs pranašumai ir trūkumai. Kai kurios audito įmonės turi hibridines aplinkas: tradicinę asmeninio kompiuterio („storo kliento“) aplinką viduje ir „plono kliento“ aplinką nuotolinei prieigai (paprastai, kai nuotolinė prieiga nėra pernelyg svarbi). Taip gali būti sujungtos blogiausios abiejų aplinkų ypatybės, todėl būtina atidi kontrolė.

Veiksniai, lemiantys sprendimą:

- aplinkos palaikymo paslaugos, kurias teikia programinės įrangos tiekėjas;

- daugelio vietų ir (arba) nuotolinės prieigos poreikis;

- galimybė rasti kvalifikuotų IT specialistų, teikiančių aplinkos palaikymo paslaugas;

- ar veiks pagrindiniai išoriniai įtaisai;

- programų skaičius ir sudėtingumas, kai „plono kliento“ aplinkoje galima lengviau jas įdiegti ir atnaujinti;

- paprastesnės darbo aplinkos, paprastai „plono kliento“ pasaulyje, poveikis grupės nariams; ir

- sistemos naudojimo per visą jos gyvavimo laikotarpį išlaidų skirtumai.

Taip pat reikia kruopščiai įvertinti programinės įrangos licencijavimo klausimą, kad būtumėte tikri, jog turite tinkamą įdiegtos aplinkos licenciją.

Nors be „Microsoft“ terminalų tarnybos ir „Citrix“ yra kitų „plono kliento“ aplinkų, daugelis programinės įrangos pardavėjų neteikia savo produktų šiose alternatyviose aplinkose palaikymo paslaugų, o techninę pagalbą gali būti sunku surasti. Galima greitai prarasti galimybę sumažinti išlaidas, kai tik iškyla problemos. Jei jūsų audito įmonė neturi aukšto lygio techninių įgūdžių ir nenori prisiimti rizikos, kad programinės įrangos niekas neprižiūrės arba kad ji nebeveiks, venkite tokių alternatyvių aplinkų.

5.2.3. Programinės įrangos galimybės

Audito įmonės programinė įranga yra bendros verslo programinės įrangos ir specialių programų, skirtų audito įmonės užduotims įvykdyti, junginys. Dažnai tiekėjai specializuotas programas integruoja į populiariąsias bendro pobūdžio verslo programas, norėdami padidinti jų efektyvumą ir vertę.

Programos skirstomos į toliau nurodytas kategorijas.

5.2.3a. Operacinės sistemos

Operacinės sistemos yra programinė įranga, dėl kurios veikia kompiuterio aparatinė įranga ir kuriais esant galima naudotis verslo programinės įrangos paslaugomis. Kiekviename kompiuteryje yra operacinė sistema. „Microsoft“ siūlo daugiausia operacinės sistemos įrangos tokioms verslo įmonėms kaip audito įmonės. Jis teikia sistemų serverių „Windows Server“ programinę įrangą ir asmeninių kompiuterių „Windows“ operacinę sistemą. Būtent šiai aplinkai programinės įrangos gamintojai taiko savo programinę įrangą ir tikisi, kad profesionalai ją plėtos. Audito įmonėms nerekomenduojama savo „Microsoft“ operacinės sistemos keisti kita, nebent ypatingomis aplinkybėmis.

Operacinių sistemų tiekėjai, ypač „Microsoft“, reguliariai, dažnai kas savaitę, naujina savo programinę įrangą. Labai svarbu šiuos naujinius įkelti, nes juose dažnai yra sistemos pakeitimų, kuriais pašalinami saugumo trūkumai. Nors „Microsoft“ teikia automatinio naujinimo paslaugą, audito įmonės turi užtikrinti, kad rankinis patikrinimas būtų atliekamas reguliariai.

5.2.3b. Apsauga nuo kenkimo programinės įrangos ir išorinių atakų

Svarbiausia sistemos paslaugų programa yra programa, apsauganti nuo kenkimo programų atakų.

- Apsauga nuo virusų apsaugo jūsų sistemą nuo programinės įrangos kodo, kuris gali padaryti bet ką – nuo erzinančių žinučių rodymo iki dokumentų ir diskų ištrynimo, atakų.
- Apsauga nuo kenkimo ir (arba) šnipinėjimo programų apsaugo jūsų sistemą nuo programos kodo, dėl kurio gali nuolat iškilti erzinantys langai arba kuris gali būti naudojamas dar klastingesniems tikslams, pavyzdžiui, sukčiavimo tikslais pasinaudoti vartotojų prisijungimo vardais ir slaptažodžiais.
- Apsauga nuo brukalų neleidžia užkimšti el. pašto dėžučių nepageidaujamais laiškais, siunčiamais didelei vartotojų grupei.
- Nuo sukčiavimo apsauganti programa saugo vartotojus, naršančius po internetines svetaines, sukurtas išgauti vartotojo informaciją ir vėliau ją panaudoti nesąžiningais tikslais.
- Užkarda yra programinė (taip pat ir aparatinė) įranga, sukurta apsaugoti jūsų sistemą nuo atakų per išorinius komunikacijų kanalus.

Visos šios programos privalo būti gerai valdomoje sistemoje. Nuostoliai dėl atakų gali būti labai dideli: duomenų praradimas, apgaulė ir didelės sistemų atkūrimo sąnaudos.

Visada pirkite iš gerai žinomo ir geros reputacijos tiekėjo. Kai kurios įmonės steigiamos tam, kad teiktų šias paslaugas, tačiau iš tikrųjų jų paslaugų programos gali būti kenkimo programos. Apdairiai naudokite nemokamą arba iš nežinomo tiekėjo įsigytą programinę įrangą. Apskritai, geriausia naudotis savo sistemų integravimo (techninės priežiūros) įmonės rekomenduojamomis paslaugomis, nes tokia įmonė prisiima atsakomybę už įrangos diegimą, konfigūravimą ir palaikymą.

Šių programų techninė priežiūra yra itin svarbi. Naujos kenkimo programinės įrangos atsiranda kasdien. Dauguma programinių įrangų pardavėjų bent kartą per dieną atnaujina savo duomenų bazes, siekdami užtikrinti, kad sistemos yra nuolat efektyviai apsaugotos. Labai svarbu užtikrinti, kad šie naujiniai būtų tinkamai įdiegti.

5.2.3c. Atsarginė kopija

Atsarginės kopijos aptartos 5.12. skyriuje. Kiekviena audito įmonė turi užtikrinti, kad įmonės viduje ir už jos ribų daromos būtinos atsarginės kopijos.

5.2.3d. Asmeninis našumas

Žodžių apdorojimo, skaičiuoklės, kalendoriaus, užduočių, pristatymų programos ir el. paštas yra labiausiai naudojamos programos kiekvienoje audito įmonėje. Jomis siekiama padidinti našumą atliekant kasdienes užduotis. „Microsoft Office“ (www.office.microsoft.com) dominuoja šioje kategorijoje. Jos produktai yra daugiafunkciniai ir jiems būdingi šie išskirtiniai pranašumai:

- beveik visi darbuotojai išmano šią programinę įrangą, todėl mažėja mokymo išlaidos;
- dokumentai gali būti siunčiami išorinės šalims be jokios baimės, kad jie gali būti lengvai perskaitomi ir (arba) koreguojami. (Jei norima, kad informacija būtų perskaityta, bet nepakeista, geriau dokumentą įrašyti „Adobe“ PDF formatu.);
- daugelis trečiųjų šalių programinių įrangų integruojamos į „Microsoft Office“, todėl didėja tiek trečiosios šalies, tiek ir „Microsoft Office“ programų našumas. Visų „Microsoft Office“ programų integravimas į dokumentų valdymo sistemas yra toks pats įprastas procesas, kaip ir jų integravimas į ataskaitų rengimo ir kitas atitikties užtikrinimo programas bei „Excel“.

Dauguma buhalterių labiau mėgsta tokias skaičiuoklių programas kaip „Microsoft Excel“, kurias naudoja rengdami biudžetus, pinigų srautų ataskaitas, darbo dokumentus ir atlikdami daugelį su tuo susijusių skaičiavimų. Tyrimas (Havajų universiteto profesoriaus Ray Panko ir kitų) atskleidė nerimą keliantį faktą, kad virš 90 proc. skaičiuoklių yra klaidų. Klaidos gali atsirasti dėl:

- netyčinio formatavimo, kai skaičiai formatuojami kaip tekstas;
- formulių keitimo skaičiais;
- neteisingų formulių; ir
- formulėse nurodoma neteisingas langelis.

Todėl reikia atidžiai ruošti skaičiuokles, ypač jei informacija pateikiama klientams, kurie pasikliaus rezultatais. Protinga būtų kitam asmeniui leisti patikrinti parengtas skaičiuokles.

Yra nemažai trečiųjų šalių sukurtų „Excel“ priedų, kuriais galima patikrinti skaičiuokles ir nustatyti galimas klaidas. Pavyzdžiui, naudojant šiuos produktus galima nustatyti, kuriuose langeliuose formulės yra nesuderintos, o naudojant spalvas ir (arba) šešėlius galima lengviau peržiūrėti skaičiuoklės struktūrą. Jais taip pat galima nustatyti, kurių langelių duomenys pateikiami konkrečiuose langeliuose arba kuriuose pateikiami konkrečių langelių duomenys, kad būtų lengviau suprasti pokyčių tam tikrame laukelyje poveikį. Naudojant daugelį priedų galima dokumentuoti skaičiuoklės struktūrą ir patobulinti pastabų teikimo skaičiuoklėje procesą.

Jei dėl klaidų svarbiose skaičiuoklėse gali kilti rimtų pasekmių, reikėtų kreiptis į specialistą arba konsultuojančią įmonę, kad jie peržiūrėtų skaičiuoklę. Daugelyje jurisdikcijų šią paslaugą teikia specializuotos skaičiuoklių patikros įmonės.

Nors „Microsoft“ programos dažnai pasirenkamos dėl pirmiau išvardintų priežasčių, aišku, kad dauguma grupės narių neefektyviai naudojasi šiais produktais. Itin svarbu nuolat skirti daug dėmesio mokymams, kad galima būtų užtikinti efektyvų šių produktų naudojimą ir asmeninio našumo palaikymą. Šiuose produktuose taip pat yra funkcijos, kuriomis galima padidinti našumą, aromatizuojant tam tikras užduotis. Pavyzdžiui, naudojant „Microsoft Word“ galima rengti ir formatuoti dokumentus pagal sudėtingus kriterijus. Nedaug audito įmonių skiria laiko ištirti šias funkcijas ir pagerintų audito įmonės veiklos rezultatus.

„Microsoft Office“ konkurentai:

- „OpenOffice.org“, siūlanti atvirosios biuro programinės įrangos paketus, tinkamus rengti tekstus, skaičiuokles, pristatymus, grafikus, kurti duomenų bazes ir t.t. Galima gauti programinę įrangą, kuri veikia visuose įprastuose kompiuteriuose, įvairiomis kalbomis. Joje visi duomenys saugomi tarptautiniu atviro standarto formatu. Be to ji gali skaityti ir įrašyti dokumentus iš kitų įprastų biuro programinės įrangos paketų. Ją galima parsisiųsti ir naudoti visiškai nemokamai bet kokiems tikslams;

- „Google Docs“, kuriame yra nemokama žiniatinkliu pagrįsta tekstų rengyklė, skaičiuoklė ir pristatymų programa, papildomas „Gmail“ (el. paštas) ir „Google“ kalendorius. Naudodami „Google Gears“ vartotojai gali koreguoti savo dokumentus neprisijungę prie interneto. „Google“ nauda yra ta, kad dokumentai saugomi internete. Programos buvo sukurtos bendradarbiavimo tikslais. Žmonės, esantys skirtingose vietose, gali be jokių rūpesčių koreguoti dokumentus ir jais keistis. Jei reikia tik pagrindinių funkcijų, tokios programos yra nebrangios bendradarbiavimo priemonės nepriklausomai nuo vietos.

Naudojant „OpenOffice.org“ ir „Google Docs“ galima importuoti ir eksportuoti dokumentus iš vienos programos į kitą ir į (iš) „Microsoft Office“, tačiau reikėtų atsargiau elgtis su „Microsoft Office“ dokumentais, kurie parengti naudojant daugybę „Microsoft Office“ funkcijų.

Nors idėja, kad „OpenOffice.org“ ir „Google Docs“ galima naudotis nemokamai, skamba viliojančiai, tačiau reikėtų palyginti su „Microsoft Office“ programų pranašumais. Šių programų integravimas į audito įmonės programinę įrangą gali būti pagrindinis našumą didinantis veiksnys, į kurį reikėtų atkreipti dėmesį.

5.2.3e. Audito įmonės valdymo programinė įranga

Audito įmonės valdymo programinė įranga yra pagrindinė duomenų bazės programa. Kiekvienai įmonei, išskyrus galbūt mažesnius atskirus verslininkus, reikia įmonės valdymo sistemos valdyti verslą. Sistema yra pagrindinių klientų ir grupės narių duomenų šaltinis.

Daugumoje įmonių šios sistemos naudojamos fiksuoti laiką, skirtą darbui, sąskaitoms rengti ir gautinų sumų priežiūrai. Į kai kurias sistemas integruojamos bendros apskaitos programos, turinčios mokėtinų sumų, didžiosios knygos ir atlyginimo skaičiavimo funkcijas.

Dažnai šios programos suteikiamos kaip integruotų programų paketo dalis, kad duomenis (ypač klientų informaciją) būtų galima kelti iš vienos programos į kitą.

Kai kurių įmonių valdymo sistemos integruotos į „Microsoft Outlook“ (el. paštas ir kalendorius), siekiant duomenis apie laiką perkelti tiesiogiai iš „Outlook“ kalendoriaus ir (arba) suderinti „Outlook“ kontaktus su audito įmonės klientų duomenų baze.

Priklausomai nuo sistemos, galima rengti ataskaitas ir grafinius pristatymus, kurie gali parodyti:

- grupės narių našumą;
- atskirų darbų, klientų arba tam tikros rūšies darbų našumą; ir
- sąskaitų išrašymo ir skolų surinkimo rezultatus.

Daugelis sistemų naudoja „Microsoft SQL Server“ technologiją. „Microsoft SQL Server“ suteikia sistemai pagrindinę duomenų bazę. Ji užtikrina saugumą, patikimumą ir išplečiamą duomenų bazę, kurių reikia besiplečiančiai įmonei. Joje yra didelis integruotų paslaugų rinkinys, todėl vartotojas turi galimybę atlikti daugiau tokių veiksmų su duomenimis kaip užklausa, paieška, suderinimas, ataskaitos ir analizė. Dažnai paskirtasis serveris sukuriamas „SQL Server duomenų“ bazei, tačiau daugelyje audito įmonių, priklausomai nuo audito įmonės dydžio ir reikalingų paslaugų, serveris turi suteikti „SQL Server“ platformą kartu su kitomis paslaugomis, tokiomis kaip saugojimas, spausdinimas ir el. paštas. Pagrindinė „SQL Server“ nauda yra ta, kad prie duomenų galima prisijungti ir iš kitų programų, todėl galima integruoti daugiau duomenų ir sukurti reikiamas ataskaitas naudojant tokius duomenis.

Kai kuriomis audito įmonių valdymo sistemomis taip pat galima valdyti audito įmonėje atliekamų darbų našumą (dažnai vadinamą darbo krūviu). Paprastai naudojant tokias programas galima paskirstyti darbus grupėms arba grupių nariams ir stebėti atliekamų darbų pažangą.

Dažnai senesnės sistemos nebuvo naudojamos, nes į sistemą reikėdavo įvesti pernelyg daug duomenų ir parengti kiekvienos užduoties grafiką. Visai neseniai keletas programinės įrangos kūrėjų iš naujo suprojektavo savo darbo valdymo funkcijas taip, kad galima būtų stebėti darbą audito užduoties arba klientų, o ne nedidelių darbų lygmeniu, taip sumažinant būtinų įvesti duomenų kiekį ir pagerinant bendrą darbų audito įmonėje kokybę. Kai kuriose darbo eigos valdymo sistemose yra planavimo funkcija, siekiant nuspręsti, kokių išteklių reikės metams arba mėnesiui, siekiant atlikti numatytus darbus.

Kai kurios audito įmonių valdymo sistemos buvo išplėstos, siekiant įtraukti SKV (santykių su klientais valdymo) funkciją. Naudojant tokią funkciją fiksuojamos visos sąveikos su klientais ir įspėjama, kai su klientu reikia susisiekti arba reikalingi kiti veiksmai. Norint, kad tokia funkcija būtų naudinga, būtina fiksuoti visas sąveikas su klientu. Daugeliui audito įmonių sunku sukurti tokią kultūrą. 3-iajame modulyje pateiktos nuorodos, ar reikėtų įsigyti RKV programą ir, jei reikia, kaip išsirinkti tinkamą programų paketą.

Kai kurios audito įmonių valdymo sistemos apima duomenų saugojimo ir verslo įžvalgų įrankius, siekiant išsamiai išanalizuoti duomenis ir suprasti klientų bazę, pavyzdžiui, darbo tipą, kliento pramonės sektorių ir darbuotojų grupių, kurios atlieka pelningiausią darbą, variantus.

Mažoms audito įmonėms yra labai sunku tvarkyti duomenų bazę. Informacijos dažnai trūksta arba ji yra pasenusi. Ypač retai fiksuojami arba naujinami el. pašto adresai. Reikia sukurti procesus ir juos prižiūrėti, norint užtikrinti, kad visi kliento įrašai yra peržiūrėti ir atnaujinami bent kartą per metus.

Apskritai mažos ir didesnės audito įmonės kelia panašius reikalavimus, tačiau dažniausiai mažos ir vidutinės audito įmonės turi ieškoti sistemų, kurios:

- lengvai įdiegiamos ir išmokstamos, nes jos negali skirti laiko ir išlaidų sudėtingai diegiamoms sistemoms; ir
- turi ne tokias sudėtingas funkcijas: didesnėms audito įmonėms paprastai reikia didesnio sistemos konfigūravimo lankstumo, kad labiau atitiktų jų operacijas. Tačiau kuo didesnis lankstumas, tuo sudėtingiau. Daugumai mažų ir vidutinių audito įmonių efektyviau keisti lanksčias sistemas į paprastesnes sistemas. Tačiau joms gali tekti keisti savo procesus, kurie turėtų atitikti programinės įrangos funkcijas.

5.1. priede pateiktas kontrolinis galimų audito įmonės valdymo funkcijų, esančių audito įmonės programinėje įrangoje, klausimynas, pagal kurį galėsite išsirinkti tinkamą programinę įrangą.

5.2.3f. Atitikties paslaugos

Buhalteriai naudoja šiuos produktus rengti finansines ataskaitas, deklaracijas ir kitus dokumentus, kurių reikalauja priežiūros institucijos, paprastai sukurtus būtent tam regionui arba šaliai. Atitikties programinės įrangos kategorijos nurodytos toliau.

5.2.3g. Ataskaitų rengimo programinė įranga

Naudojant šią programinę įrangą rengiamos finansinės ataskaitos, atitinkančias teisės aktus ir apskaitos standartus, taikomus audito įmonės jurisdikcijoje. Ji dažnai gali būti naudojama rengti valdymo arba kitas ataskaitas, siekiant periodiškai klientus informuoti apie jų įmonės veiklos rezultatus.

Apskritai visuose produktuose yra ataskaitų kūrimo funkcija ir formatai, kurie gali būti reguliariai atnaujinami, pasikeitus priežiūros reikalavimams. Mažoms ir vidutinėms audito įmonėms gali būti sunku išmokti naudotis šiomis ataskaitų rengimo priemonėmis ir efektyviai atlikti pokyčius, kai reikia. Kai kuriose sistemose, integruotose į „Microsoft Excel“, galima kurti grafikus ir kitas suvestines ataskaitas.

Iš pradžių šių produktų tikslas buvo sukurti įrašus didžiojoje knygoje naudojant pirminius dokumentus. Naujesnėse versijose nebeliko didžiosios knygos funkcijos, todėl sistemos gali efektyviai importuoti klientų duomenis ir kurti finansines ataskaitas.

Naudojant kai kuriuos produktus galima lengviau ir efektyviau atlikti darbą raštu, kai klientui neefektyvu išlaikyti pasirinktą kompiuterizuotą apskaitos sistemą. Dažnai šiuose produktuose būna sąsajos, kurių reikia, norint efektyviai atsisiųsti ir apdoroti bankų išrašų duomenis. Tokios funkcijos kaip kodo įsiminimas didina efektyvumą, nes visas panašias operacijas galima iškoduoti pagal vieną įrašą.

Kai kuriose vietose mažos individualios įmonės gerokai sumažino būtinybę laikytis visų apskaitos standartų. Todėl kai kurios audito įmonės naudoja pagrindinius ataskaitų formatus, pateikiamus jų programinėje įrangoje, skirtoje mažoms įmonėms, ir nebesinaudoja ataskaitų rengimo programine įranga.

Daugelis ataskaitų rengimo programinių įrangų paketų apima turto žurnalus, skirtus valdyti kliento turtą ir skaičiuoti bei įrašyti nusidėvėjimą. Kai kuriose jurisdikcijose nusidėvėjimo skaičiavimas skiriasi apskaitos ir mokesčių tikslais. Šios sistemos paprastai apskaičiuoja ir įrašo nusidėvėjimą abiem situacijoms.

Kai kuriomis ataskaitų rengimo programinėmis įrangomis galima rengti ir valdyti dokumentus, būtinus rengiant ataskaitas. Naudojant šias sistemas galima sutaupyti laiko, parengiant dokumentus tiesiogiai iš apskaitos duomenų, kuriuos vėliau darbuotojai gali koreguoti.

Kartais, kai būtinas daugumos įmonių finansinių ataskaitų auditas, ataskaitų rengimo programinė įranga dažnai susiejama su audito programine įranga, siekiant, kad audito procesas būtų efektyvus. Atsiradus „SaaS“ („Software as a Service“) žiniatinkliu pagrįstoms apskaitos programoms, tikimasi, kad ataskaitų rengimo procesai bus toliau keičiami. Anksčiau klientui ir buhalteriui buvo sunku dalintis duomenimis. Problemų kėlė kliento ir buhalterio naudojamos skirtingos programinių įrangų versijos, taip pat buvo siekiama užtikrinti, kad buhalterio ir kliento sistemų duomenys išliktų suderinti. Žiniatinkliu pagrįsta apskaitos programine įranga galima pašalinti šiuos nesklandumus;

- naudodamas žiniatinkliu pagrįstą apskaitos programinę įrangą buhalteris ir klientas gali dalintis vienodais duomenimis. Klientui nebereikia saugoti informacijos, kad galėtų išsiųsti ją buhalteriui. Turėdamas tinkamus apsaugos leidimus buhalteris gali prisijungti prie duomenų bet kuriuo metu ir atlikti būtinus koregavimus. Buhalteris ir klientas visada dalijasi duomenimis, todėl nebelieka nerimo dėl duomenų nesuderinamumo;

- žiniatinkliu pagrįstos apskaitos sistemos suteikia naujų galimybių buhalteriui padėti savo klientui. Pavyzdžiui, kai klientai nėra tikri dėl konkrečiam įrašui priskiriamo kodo, jie gali el. paštu nusiųsti operacijos nuorodą buhalteriui, kuris gali greitai peržiūrėti ją ir (arba) atsakyti į užklausą arba tiesiog iškoduoti. Taip pat galima nustatyti buhalterio įspėjimo apie atsiradusias tam tikras sąlygas funkciją.

Naudojant XBRL iniciatyvą (www.xbrl.org), aptartą 5.11. skyriuje, įgyjama daugybė galimybių padidinti duomenų, kuriais keičiamasi tarp sistemų ir bankų, priežiūros institucijų ir kitų finansinės informacijos vartotojų, veiksmingumą ir tikslumą. Iki šiol ją siekė įsidiegti didesnės biržinės įmonės, tačiau XBRL iniciatyvas turėtų pradėti taikyti platesnė įmonių ir apskaitos informacijos vartotojų grupė.

Rinkdamiesi ataskaitų rengimo programinę įrangą, įsitikinkite, ar:

- ją naudojant galima parengti finansines ataskaitas, atitinkančias jurisdikcijoje galiojančius reikalavimus;

- ją naudojant lengva koreguoti finansines ataskaitas;

- ją naudojat galima sukurti grafikus ir kitas ataskaitas, palengvinančias klientų supratimą;

- ją naudojant reikia pildyti turto žurnalą;

- ji yra suderinta su kliento apskaitos sistemomis ir suteikia galimybę efektyviai keistis informacija su klientais; ir

- būtina, kad sistema rengtų dokumentus.

5.2.3h. Mokesčių deklaracijų rengimas

Naudojant mokesčių deklaracijų rengimo programą lengviau parengti klientų pelno mokesčio ir kitų mokesčių dokumentus. Šie produktai paprastai kuriami konkrečiai jurisdikcijai, siekiant atitikti jos priežiūros institucijos specifikacijas. Paprastai sistemose

užtikrina sąveiką, kuri laikosi popierinio dokumento dizaino ir taiko patvirtinimo funkciją siekiant ištaisyti klaidas. Jūsų regiono teisinė bazė lemia sistemos sudėtingumo lygį.

Pagrindinis aspektas yra sistemos gebėjimas pateikti dokumentus elektroniniu būdu priežiūros institucijoms. Dažniausiai priežiūros institucijos patikrina ir leidžia tik tas sistemas, kurios atitinka jų elektroninio dokumentų pateikimo kriterijus.

Programinių įrangų kūrėjams dažnai kelia sunkumų nuolatiniai mokesčių ir su jais susijusių teisės aktų pokyčiai, kuriuos reikia įtraukti į programinę įrangą. Dėl to dažnai gali kilti abejonių produkto patikimumu, nes trikdžiai kyla dėl nuolatinių pakeitimų arba programinės įrangos vėlavimų.

Kai kurios sistemos apima „mokesčių valdymo“ funkciją sekti tam tikro dokumento būseną, pavyzdžiui, laukiant kliento parašo arba pateikus priežiūros institucijai. Dažnai taip audito įmonės gali laikytis specifinių dokumentų pateikimo terminų.

Jei mokesčių deklaracijų rengimo programinė įranga įsigyjama iš tiekėjo, iš kurio buvo įsigyta ir audito įmonės valdymo programinė įranga, paprastai užtikrinama, kad duomenys bus integruoti. Tai reiškia, kad perkeliami klientų vardai ir pavardės, adresai ir kita informacija. Kai kuriais atvejais sąskaitos už deklaracijų parengimą, gali būti perkeltos iš mokesčių apskaičiavimo sistemos į audito įmonės valdymo sistemą.

Naudojant kai kurias sistemas vis dažniau reikia naudotis internetu, taip siekiant suteikti daugiau naudos audito įmonėms ir jų klientams. Pavyzdžiui, sistemoje klientams gali būti leidžiama atlikti tik tam tikras duomenų įvedimo funkcijas arba pasitikrinti tam tikro dokumento būseną. Kitose sistemose pateikiamos nuorodos į priežiūros institucijos arba su mokesčiais susijusios informacijos paieškos internetines svetaines, kad darbuotojas galėtų greitai gauti informacijos, reikalingos parengti dokumentą.

Kai kuriose jurisdikcijose priežiūros institucijos skatina naudoti mokesčių deklaravimo sistemas, kuriose saugomi duomenys apie klientų pajamas ir kiti duomenys. Tai turėtų padidinti mokesčių apskaičiavimo sistemų efektyvumą ir tikslumą.

Rinkdamiesi mokesčių dokumentų rengimo programinę įrangą, sužinokite, ar:

- sistema tinkama atitinkamoje jurisdikcijoje?
- sistema integruota į jūsų audito įmonės valdymo sistemą, siekiant išvengti kliento duomenų dubliavimo?
- jūsų audito įmonei reikia programinės įrangos, siekiant laikytis priežiūros institucijų terminų ir sekti dokumentų būseną?
- sistema gali efektyviai rengti dokumentus? Audito įmonei, kurios klientų bazę sudaro daugybė smulkių klientų, reikės didesnio efektyvumo nei audito įmonei, kurios klientų bazę sudaro nedidelis skaičius didelių klientų;
- tiekėjas turi gerą reputaciją dėl laiku pristatomos atnaujintos ir patikimos programinės įrangos?

5.2.3i. Įmonės įstatymais numatytų dokumentų saugojimas ir dokumentų teikimas

Daugelyje jurisdikcijų įmonės yra griežtai prižiūrimos. Reikia teikti ataskaitas apie įmonės registracijos informacijos pasikeitimus. Todėl programinės įrangos įmonės daugelyje jurisdikcijų sukūrė programinę įrangą, kurioje saugomi įrašai apie įmonę ir formuojamos būtinos ataskaitos, įvykus pokyčiams. Naudojant daugelį tokių programų galima parengti įmonės susirinkimų protokolus ir kitus dokumentus, taip pat susijusius su pokyčiais.

Kaip ir mokesčių rengimo programinės įrangos atveju, priežiūros institucijos turi galią kontroliuoti produkto kūrimo procesą, ypač, jei naudojant sistemą galima teikti dokumentus elektroniniu būdu. Programinės įrangos tiekėjams gali būti sudėtinga laiku ir patikimai atnaujinti programinę įrangą atsižvelgiant į priežiūros pokyčius.

Integravus į audito įmonės valdymo programine įrangą, nebedubliuojami tokie duomenys kaip klientų pavadinimai, adresai ir kiti duomenys, kurie turi būti abiejose sistemose. Taip pat naudojant kai kurias sistemas galima apskaičiuoti atlygius ir juos perkelti į audito įmonės valdymo sistemą.

Kai kuriose jurisdikcijose priežiūros institucijos teikia žiniatinkliu pagrįstas programas, siekdamos palengvinti pranešimų apie pokyčius pateikimo internetu procesą, ir taip sumažindamos įmonės įstatymais reikalaujamų dokumentų rengimo programinės įrangos poreikį.

Rinkdamiesi įstatymais reikalaujamų dokumentų rengimo programinę įrangą, sužinokite, ar:

- priežiūros institucijos suteikia žiniatinkliu pagrįstą sąveiką, kuriai esant galima efektyviai pranešti apie registracijos informacijos pokyčius ir sumažinti įmonės įstatymais reikalaujamų dokumentų rengimo programinės įrangos poreikį?
- sistema tinkama atitinkamoje jurisdikcijoje?
- sistema integruota į jūsų audito įmonės valdymo sistemą, siekiant išvengti kliento duomenų dubliavimo?
- tiekėjas turi gerą reputaciją dėl laiku pristatomos atnaujintos ir patikimos programinės įrangos?
- ar reikia rengti protokolus ir kitus dokumentus, kurių nereikia pateikti priežiūros institucijai?

5.2.3j. Patikos ir (arba) pensijų fondų administravimas ir ataskaitų teikimas

Daugelyje jurisdikcijų išėjimo į pensiją planavimas ir investicijų valdymas dažnai atliekamas griežtai prižiūrimose patikos struktūrose. Patikos ir pensijų (senatvės pensijų) fondų veikla taip pat yra griežtai prižiūrima. Tai paskatino sukurti programinę įrangą, skirtą administruoti šiuos fondus. Dažnai šiose sistemose būna didžioji knyga ir investicijų žurnalas. Jos gali turėti sudėtingus skaičiavimo modulius, naudojamus statistikos tikslais, arba apimti sudėtingus teisinius reikalavimus, įskaitant ir su mokesčiais susijusius reikalavimus.

Tokia programinė įranga, kaip ir mokesčių deklaracijų rengimo programinė įranga, gali būti nuolat keičiama dėl įstatymų pokyčių, kurie gali turėti įtakos produkto patikimumui ir naujinių savalaikiškumui. Duomenų dubliavimo galima išvengti, jei integruojama į audito įmonės valdymo programinę įrangą.

Į kai kurias sistemas įrašomi iš bankų, biržos maklerių, akcijų biržų, valdomų fondų ir iš kitur gaunami duomenys, taip gerokai sumažinant įvedamų duomenų kiekį ir klaidas. Daugelis audito įmonių naudoja šias sistemas kitų įmonių, kurios užsiima investicijomis, investicijų žurnalams vesti, tokių kaip nekilnojamo turto agentūros, labdaros organizacijos arba asmenys.

Naudojant sistemą gerokai padidinamas efektyvumas palyginti su skaičiuoklių, didžiosios knygos programą ir tekstų rengyklės teikiama nauda.

Dažnai šios sistemos gali būti pakankamai sudėtingos, todėl už šią verslo dalį atsako darbuotojai, išmanantys teisės aktus ir programinę įrangą.

Rinkdamiesi patikos ir (arba) pensijų fondų administravimo ir ataskaitų rengimo programinę įrangą, sužinokite, ar:

- jūsų audito įmonė turi pakankamai darbo šioje srityje, kad atsipirktų investicijos į programinę įrangą, jos diegimą ir apmokymus?
- ar teisiniai reikalavimai pakankamai sudėtingi, kad atsipirktų investicijos, ar ataskaitų rengimo programinė įranga gali patenkinti šiuos reikalavimus?
- sistema sukurta naudoti jūsų jurisdikcijoje?
- tiekėjas turi gerą reputaciją dėl laiku pristatomos atnaujintos ir patikimos programinės įrangos?

5.2.3k. Audito automatizavimas

Audito automatizavimo programinė įranga skirta valdyti ir atlikti auditą. Paprastai tokie produktai yra audito programos, kontroliniai klausimynai ir darbo dokumentų šablonai. Daugumoje yra funkcija, skirta stebėti užduoties vykdymo progresą, atkreipiant dėmesį į neatliktus patikrinimus ir neįvykdytas užklausas.

Dauguma sistemų yra susijusios su ataskaitų rengimo sistemomis, kad galima būtų parengti audito tvarkaraščius. Žurnalų koregavimai atliekami laikantis tvarkaraščių ir yra su jais susieti. Paprastai kontroliuojamas ir pasirašymo procesas.

Kai kurios sistemos vykdo sudėtingas rizikos ir reikšmingumo įvertinimo bei finansinių rodiklių skaičiavimo funkcijas.

Siekiant kontroliuoti atlikimo laiką ir sąskaitų išrašymą, kai kurios audito programos integruojamos į audito įmonės valdymo sistemas.

Kai kuriose jurisdikcijose mažų įmonių, patikos fondų ir kitų įmonių auditas nėra privalomas. Tokiais atvejais neverta skirti laiko įdiegti audito automatizavimo sistemas, nes audito paslaugos reikalingos tik nedideliam klientų skaičiui. Kitose jurisdikcijose, kuriose privaloma atlikti daugelio klientų auditą, investicijos į audito automatizavimo programinę įrangą gali gerokai padidinti efektyvumą.

Rinkdamiesi audito automatizavimo programinę įrangą, sužinokite, ar:

- turite pakankamai darbo audito srityje, kad atsipirktų investicijos?
- šabloninės programos atitinka audituojamų klientų tipą ir jūsų audito įmonės audito standartus?
- jūsų audito įmonėje yra darbuotojų, galinčių įdiegti, pritaikyti ir valdyti programinę įrangą?
- programinė įranga užtikrina paprastą sąsają su jūsų klientų apskaitos sistemomis?

5.2.3l. Statistinė atranka

Kitas audito ir finansinės ekspertizės aspektas yra statistinės atrankos programinės įrangos naudojimas. Tokia įranga galima importuoti duomenis iš apskaitos sistemų ir, naudojant sudėtingus algoritmus, galima:

- sukurti sandorių pavyzdžius, kuriuos peržiūrėtų audito grupės nariai;

- išskirti neįprastus sandoris ir išsamiai peržiūrėti; ir
- atskleisti nenumatytas duomenų tendencijas.

Naudojant šią programinę įrangą galima gerokai padidinti audito proceso efektyvumą ir galimybes atskleisti galimus sukčiavimo atvejus arba neįprastas tendencijas. Ji taip pat gali būti naudojama atliekant mokesčių tyrimus.

Rinkdamiesi statistinės atrankos programinę įrangą, apsvarstykite:

- ar audito įmonė turi pakankamai darbo audito ar finansinės ekspertizės srityje, kad atsipirktų investicijos į efektyvų programinės įrangos diegimą?
- ar naudojant įrangą galima importuoti apskaitos duomenis iš pagrindinių audito įmonės klientų apskaitos sistemų?
- ar naudojant sistemą galima atlikti statistinę atranką, atitinkančią audito standartus, kurių audito įmonė turi laikytis ir (arba) kurie galioja jos jurisdikcijoje?

5.2.3m. Bankroto administravimas ir ataskaitų rengimas

Bankroto administravimo programinė įranga paprastai apima: didžiąją knygą, kurioje registruojama prekybos veikla; turto valdymo sistemą iki galutinio jo perleidimo; kreditorių ir kitų ieškovų valdymą; ataskaitų, teikiamų priežiūros institucijoms, kreditoriams ir kitiems, rengimo funkcijas.

Dauguma apima užduočių ir dokumentų valdymo sistemas, kuriomis registruojamas visas darbas ir dokumentai, susiję su užduotimi.

Šios sistemos paprastai yra brangios, todėl jas perka tik specializuoti bankroto administratoriai.

Rinkdamiesi specialią bankroto administravimo programinę įrangą, sužinokite, ar:

- jūsų audito įmonė turi pakankamai darbo bankroto administravimo srityje, kad atsipirktų būtinos investicijos?
- ji atitinka atitinkamos jurisdikcijos teisinius ir teisminius reikalavimus?

5.2.3n. Konsultacinių paslaugų programinė įranga

Visos mažos ir vidutinės audito įmonės siekia teikti papildomas konsultacines paslaugas, norėdamos padėti klientams pagerinti jų veiklos rezultatus arba užtikrinti, kad jie efektyviai planuoja mokesčių ir kitas išlaidas. Toliau nurodyti programinės įrangos produktai gali būti naudingi teikiant šias paslaugas. Kai kurie turi funkcijų, tinkančių dviems ar daugiau toliau išvardintų kategorijų.

5.2.3o. Išsamesnės ataskaitos

Dažnai mažos audito įmonės, naudodamos apskaitos programinę įrangą, gali parengti nedidelį ataskaitų kiekį. Ataskaitos gali būti nerengiamos dėl to, kad smulkieji verslininkai turi nedaug apskaitos žinių. Todėl buvo sukurti produktai, kuriais galima integruoti arba atsisiųsti duomenis iš mažų įmonių apskaitos programų ir parengtis paprastas, lengvai suprantamas ataskaitas. Jose apibendrinami pagrindiniais finansiniai rodikliai ir pateikiami grafikai, pabrėžiantys esminius dalykus.

Rinkdamiesi išsamių ataskaitų rengimo programinę įrangą, sužinokite, ar:

- naudojant sistemą galima lengvai importuoti duomenis iš jūsų kliento mažos įmonės apskaitos programos?
- jūsų klientai lengvai supras ataskaitas?
- ataskaitos sukurs teigiamą jūsų audito įmonės įvaizdį?
- ataskaitos lengvai pritaikomos?

5.2.3p Lyginamoji analizė

Naudojant šias sistemas galima parengti klientams ataskaitas, pagal kurias jie galėtų palyginti savo veiklos rezultatus su panašių įmonių veiklos rezultatais. Dažnai lyginamieji rodikliai gali būti tiek nefinansinė informacija, tiek finansiniai duomenys. Kai kurios sistemos skirtos konkrečiam pramonės sektoriui, todėl teikia išsamius lyginamuosius tokių sričių kaip pardavimai ir atskirų produktų linijų pelningumas rodiklius. Kitos sistemos yra bendresnės ir pateikia lyginamuosius rodiklius remiantis įmonių finansinėmis ataskaitomis.

Esminis klausimas – ar lyginamosios analizės sistema apima pakankamai palyginamų verslo įmonių (vieta, dydis) pavyzdžių tose pramonės šakose, iš kur gaunami lyginamieji rodikliai. Dėl nedidelio pavyzdžių kiekio gali gerokai sumažėti lyginamųjų rodiklių teikiama nauda. Be to, labai svarbu suklasifikuoti pramonės sektorius. Dvi verslo įmonės panašioje pramonės grupėje gali smarkiai skirtis, pavyzdžiui, statybų sektoriaus įmonės gali statyti aukštybines komercinius pastatus, gyvenamuosius namus arba tiesti kelius ir tiltus. Svarbu, kad lyginamieji rodikliai tinkamai atspindėtų specifinį kliento verslą, nes, kitu atveju, rezultatai gali būti klaidinantys.

Rinkdamiesi lyginamosios analizės programinę įrangą, sužinokite, ar:

- yra lyginamųjų pramonės sektorių, atitinkančių jūsų audito įmonės klientus, rodiklių?
- pavyzdžių kiekis pakankamai didelis, kad galima būtų gauti veiksmingus lyginamuosius rodiklius?
- lyginamieji rodikliai tinkami kliento verslui?
- lengva išgauti reikalingus duomenis ir apskaičiuoti lyginamuosius rodiklius?
- ataskaitos lengvai suprantamos?

5.2.3q. Biudžeto rengimas

Dauguma audito įmonių nenaudoja biudžeto rengimo programinės įrangos. Rengdamos biudžetą jos pasitiki „Microsoft Excel“. Tačiau naudojant elektroninę skaičiuoklės programą, galima padaryti klaidų, nes:

- vartotojo sukurtos formulės gali būti klaidingos;
- duomenys gali būti įkelti į neteisingas eilutes arba stulpelius. Skaitinė informacija gali būti įvesta kaip tekstas;
- įvedant naują informaciją gali prireikti pertvarkyti eilutes ir (arba) stulpelius; ir
- įmonės veiklos ataskaitą reikia kurti rankiniu būdu. Sudėtinga sukurti skaičiuoklę, kurioje galima būtų tiksliai parengti pinigų srautų ir pelno (nuostolių) ataskaitas – biudžetus ir balansą – biudžetą.

Dažniausiai specialioje biudžeto rengimo programinėje įrangoje būna duomenų įvedimo ekranai, siekiant užtikrinti, kad visa informacija, reikalinga skaičiuoti biudžetą, yra teisingai įvesta. Pavyzdžiui, gali būti įvedama išsami finansavimo susitarimų informacija, kurią programa interpretuoja ir užtikrina, kad atitinkamos sumos biudžete teisingai suskaičiuotos ir pateiktos tinkamame laikotarpyje. Be to, specialia biudžeto rengimo programine įranga galima atlikti skaičiavimus, kuriais siekiama užtikrinti, jog biudžetas teisingai parengtas. Pavyzdžiui, pasikeitus dienų, kai klientų skolos dar neapmokėtos, skaičiui reikės perskaičiuoti visų laikotarpių pinigų įplaukas ir atitinkamas vėluojamas apmokėti sumas, susijusias su mokesčių sumomis, įtrauktomis į sąskaitas.

Atitinkamai, biudžetuose, parengtuose naudojant specialią programinę įrangą, būna gerokai mažiau klaidų nei biudžetuose, kurie rengiami naudojant elektronines skaičiuokles arba skaičiuojant rankiniu būdu.

Rinkdamiesi biudžeto rengimo programinę įrangą, sužinokite, ar:

- atliekant skaičiavimus atsižvelgiama į atitinkamus mokesčių ir kitų teisės aktų reikalavimus?
- naudojant sistemą galima importuoti duomenis iš klientų ir (arba) jūsų audito įmonės apskaitos sistemų?
- gali būti parengtas reikalaujamų metų ir laikotarpių biudžetas? Galima lanksčiai naudoti funkcijas, siekiant patenkinti kiekvieno kliento poreikius?
- parengtos ataskaitos lengvai suprantamos?

5.2.3r. Scenarijaus planavimas

Tai padeda klientams suprasti, kokie yra pagrindiniai jų verslą skatinantys veiksniai. Paprastai finansinė informacija importuojama arba įvedama iš kliento finansinių ataskaitų. Tada sistema leidžia koreguoti pagrindinius verslą skatinančius veiksnius, kad būtų įvertinta finansinė pokyčio įtaka. Daugelyje produktų galima „atgalinė“ funkcija, kai įvedus norimą finansinį rezultatą sistema parodo reikalingus pagrindinių veiksnių pokyčius, kad būtų pasiektas trokštamas rezultatas. Daugelis produktų pateikia pagrindinius finansinius rodiklius, kurie dar labiau padeda klientams suprasti reguliarių ataskaitų ir svarbiausių finansinių rodiklių stebėsenos svarbą.

Dažniausiai rengiamos tokios ataskaitos kaip lūžio taško analizė arba pagrindinių veiklos rodiklių ir koeficientų ataskaitos.

Kai kuriose jurisdikcijose finansinės institucijos naudoja šią programinę įrangą įvertinti verslo įmonių kreditingumą. Šie produktai taip pat gali būti naudingi audito įmonėms, padedančioms klientams planuoti verslą, rengti paskolų paraiškas ir vertinti verslą.

Rinkdamiesi scenarijaus planavimo programinę įrangą, sužinokite, ar:

- naudojant sistemą galima importuoti duomenis iš klientų ir (arba) jūsų audito įmonės apskaitos sistemų?
- atliekant skaičiavimus atsižvelgiama į atitinkamus mokesčių ir kitų teisės aktų reikalavimus?
- galima parengti keletą scenarijų ir juos saugoti, siekiant panaudoti atskirais laikotarpiais, ar galima nustatyti klientams tinkamus metus ir laikotarpį?
- parengtos ataskaitos lengvai suprantamos?

5.2.3s. Verslo planavimas

Audito įmonės naudoja verslo planavimo programinę įrangą, siekdamos padėti klientams sukurti savo verslo planą. Paprastai programinė įranga apima dokumentų ir skaičiuoklių šablonus ir tekstų, kurie gali būti pritaikyti skirtingų rūšių verslui, pavyzdžius.

Dažnai verslo planavimo funkcija būna įtraukiama į scenarijaus planavimo arba išsamesnių ataskaitų rengimo programines įrangas.

Rinkdamiesi verslo planavimo programinę įrangą, sužinokite, ar:

- šablonai tinkami atitinkamoje jurisdikcijoje?
- šablonai tinkami kliento verslui?
- šablonai yra aukštos kokybės?
- parengiamas planas yra itin kokybiškas?

5.2.3t. Verslo vertinimas

Ši programinė įranga apima modelius, pagal kuriuos audito įmonėms gali nustatyti verslo vertę. Į kai kuriuos produktus įtraukiami klausimynai, pagal kuriuos galima įvertinti riziką ir atitinkamą kapitalizacijos normą, būtiną atliekant vertinimą. Kituose produktuose yra modelių, pagal kuriuos galima apskaičiuoti pirkėjų įperkamumo rodiklius.

Dažniausiai šiuos produktus audito įmonės naudoja norėdamos klientams įrodyti, kad būtina gerinti veiklos rezultatus. Tai užtikrina, kad būtų pasiekta tinkama pasitraukimo iš verslo vertė, būtina finansuoti savininko išėjimą.

Rinkdamiesi verslo vertinimo programinę įrangą, sužinokite, ar:

- mokesčių sumos, apskaičiuotos naudojant programinę įrangą, tinkamos atitinkamoje jurisdikcijoje?
- klausimynai arba kiti su pramonės sektoriumi susiję klausimai įtraukti į jūsų kliento programinę įrangą?
- jūsų klientai supras ataskaitas?

5.2.3u. Mokesčių planavimas

Ši programinės įrangos rūšis naudojama padedant klientams suprasti mokesčių planavimo priemonių finansinę įtaką, ateityje mokėtinų mokesčių savalaikiškumą ir sumas, nustatytas remiantis įvairiais scenarijais, ir mokestines teisės aktų pokyčių pasekmes. Dažnai šie produktai yra panašūs į scenarijaus planavimo įrankius. Juos naudojant galima sukurti įvairius modelius, pagal kuriuos klientams paaiškinti mokestines priimamų verslo sprendimų pasekmes. Šie produktai gali būti neįkainojami, siekiant padėti klientams suplanuoti ir užtikrinti, kad yra susitaupę pakankamai pinigų mokestinėms prievolėms įvykdyti nustatytu laiku.

Rinkdamiesi mokesčių planavimo programinę įrangą, sužinokite, ar:

- mokesčių modeliai tinkami atitinkamoje jurisdikcijoje?
- ji dažnai ir tiksliai atnaujinama, siekiant užtikrinti, kad teisės aktų pokyčiai laiku įtraukiami?

- ataskaitos yra pakankamai kokybiškos ir aiškios?

5.2.3v. Turto valdymo įrankiai

Daugelis įmonių teikia turto valdymo ir (arba) finansų planavimo paslaugas, įskaitant apsaugos nuo rizikos produktus (tokius kaip pajamų apsauga ir gyvybės draudimas) ir finansavimą. Paprastai šios paslaugos yra griežtai prižiūrimos. Dažniausiai produktai pritaikomi specifinei jurisdikcijai, siekiant užtikrinti atitiktį teisės aktams, ir apima:

- informacijos rinkimo, finansinių planų kūrimo ir scenarijų modeliavimo produktus;
- klientų investicinių portfelių priežiūros produktus;
- platformas, paprastai internetines, kuriose įmonės gali gauti finansavimą ir kitus finansinių paslaugų produktus.

Dėl itin griežtos turto valdymo srities priežiūros produktai gali labai skirtis įvairiose jurisdikcijose, tačiau įmonei, ieškančiai galimybių įsigyti šių produktų, svarbiausias dalykas yra atitiktis jurisdikcijoje galiojantiems teisės aktams. Kiti veiksniai yra sukuriamų ataskaitų kokybė ir aiškumas.

5.2.4. Ryšiai

Populiarėjant internetui, audito įmonės vis dažniau ieško kitų ryšio su savo klientais ir savo grupėmis priemonių. Technologijos suteikia naujų būdų aptarnauti klientus ir daugiau lankstumo įgyvendinant darbo sutartį. Vis dažniau grupių nariai dirba namuose, toliau nuo klientų, ir netgi skirtinguose miestuose arba šalyse. Šiandien audito įmonės sėkmė labiau nei bet kada priklauso nuo protingo ryšių technologijų panaudojimo.

5.2.4a. Audito įmonės svetainės ir ekstranetai

Dabar daugelis audito įmonių turi susikūrusios svetaines. Daugumoje jų pateikiama audito įmonės paslaugų ir personalo apžvalga ir suteikiama informacija dėl galimo įdarbinimo.

Kol kas nedaugelis audito įmonių naudoja savo internetines svetaines teikti paslaugas. Tačiau kai kurios sukūrė ekstranetus, kuriuose klientai gali saugiai prisijungti prie elektroninių dokumentų versijų, atlikti mokėjimus ir rezervuoti susitikimus. Iš esmės ekstranetas pagrįstas interneto technologijomis, siekiant suteikti saugią prieigą prie specifinių duomenų ir funkcijų. Audito įmonės, naudojančios šią technologiją, visų pirma siekia suteikti klientams prieigą ir pagerinti funkcionalumą. Tačiau yra ir kitų galimybių, pavyzdžiui, bankroto administratoriai, suteikia prieigą kreditoriams, arba audito įmonės, teikia kontaktinę kitų patarėjų, tokių kaip finansų planuotojai, advokatų kontorų arba kitų patarėjų, informaciją saugiuose klientų portaluose, kuriuose saugomos elektroninės klientų dokumentų kopijos.

Prieigą prie ekstraneto turintys klientai gali gauti savo finansinių ataskaitų, mokesčių ir kitų dokumentų kopijas, kai tik jiems prireikia. Taip pat kai kurie dokumentų tvarkytojai suteikia šią portalo funkciją, kuri gali būti susieta su jūsų audito įmonės ekstranetu. Kitos audito įmonės suteikia klientams galimybę atlikti mokėjimus internetu arba rezervuoti susitikimus. Didėjant apskaitos programinių įrangų, kuriomis naudojamasi internetu, skaičiui audito įmonės pradeda ten teikti apskaitos ir kitas paslaugas savo klientams.

Kai kurios prašo internetinių svetainių kūrėjus sukurti specializuotą svetainę. Tai gali būti brangu ir užtrukti nemažai laiko. Dažnai tokias svetaines sunku prižiūrėti ir naujinti, o jūsų audito įmonė turi bendradarbiauti tik su tokiu svetainės kūrėju, kuris ją nuolat prižiūrėtų svetainę ir teiktų palaikymą.

Kitos audito įmonės naudoja svetainių šablonus, sukurtus audito įmonėms. Dažniausiai jos turi visų pageidaujamų funkcijų už prieinamą kainą. Pavyzdžiui, dauguma teikia klientų savitarnos portalus, susitikimų rezervacijos sistemas ir įdarbinimo funkcijas. Trūkumas tas, kad jūsų audito įmonės internetinė svetainė gali nelabai skirtis nuo kitų, naudojančių tą patį šabloną. Tačiau kai kurių tiekėjų svetainių dizaineriai siekia, kad kiekvienos audito įmonės svetainė turėtų išskirtinę išvaizdą, nors ir su tomis pačiomis funkcijomis.

Jūsų audito įmonė privalo gebėti pati atnaujinti turinį be internetinės svetainės kūrėjo pagalbos. Dauguma svetainių turi turinio tvarkymo sistemą, kuri gali paskelbti standartinius dokumentų tvarkykle sukurtus dokumentus, tačiau vartotojui būtina žinoti kodų. Tai reiškia, kad ne informacinių technologijų specialistas gali atlikti daugelį svetainės priežiūros darbų.

Daugeliui įmonių jūsų svetainės išskirtinumas paieškos sistemoje nėra labai svarbus, nes mažai tikėtina, kad pritrauksite svarbių naujų klientų tiesiai iš interneto. Tačiau tai gali būti naudinga rinkodaros priemonė. Teoriškai, optimizavus paieškos sistemą, internetinė svetainė gali atsidurti paieškos rezultatų viršuje, jei ieškoma specifinių žodžių ar frazių. Tačiau tai gali būti brangu ir laikina, nes paieškos sistemų kūrėjai nuolat keičia savo paieškos algoritmus. Paieškos sistemų rinkodara (PSR) suteikia galimybę įsigyti pagrindinius žodžius, dėl kurių internetinė svetainė atsiduria pradinėse pozicijose (per remiamą nuorodą), įvedus tokius žodžius arba frazes. Mokestis skaičiuojamas kaskart vartotojams paspaudus nuorodą, kuri perkelia juos į svetainę. Suma, mokama už PSR gali būti lengvai kontroliuojama, o šios paslaugos tiekėjai pateikia detalią analizę, pagal kuriąs svetainių savininkai gali matyti, kurie žodžiai pasiekė geriausią rezultatą.

Jūsų audito įmonė turėtų pasinaudoti galimybe išanalizuoti kitų buhalterių internetines svetaines bei peržiūrėti jų teikiamas funkcijas.

Praktikuojantys asmenys gali rinktis programinę įrangą remdamiesi 5.2. priede pateiktu kontroliniu klausimynu apie audito įmonės internetinė svetainės funkcijas.

5.2.4b. Intraneto valdymo sistemos

Jūsų audito įmonės intranetas palengvina vidinį bendravimą. Tai vidinis jūsų audito įmonės internetinės svetainės atitikmuo. Paprastai intranete pateikiamos naujienos, nuorodos į dažniausiai naudojamas programas ir internetines svetaines bei vidinių kontaktų sąrašas. Daugumoje yra nuorodų bibliotekos, kur gali būti įkeliami techniniai ir kiti informaciniai dokumentai, tačiau daugeliui audito įmonių sunku juos prižiūrėti. Už tai atsakingas grupės narys turi užtikrinti, kad biblioteka yra prižiūrima.

Įtraukite internetinę audito įmonės vadovo, kuriame būtų kontroliniai klausimynai, standartiniai laiškai, darbo dokumentai ir kiti praktinės informacijos dokumentai, versiją, kad galėtumėte užtikrinti kokybę ir našų darbą. Dauguma audito įmonių taip pat nurodo standartinių procedūrų sąrašą. Šie dokumentai yra būtini žingsniai baigiant vykdyti konkrečią užduotį. Taip galima sumažinti mokymų kiekį ir užtikrinti, kad visi grupės nariai laikosi procedūrų, kurias audito įmonė sukūrė, siekdama išlaikyti kokybę ir našumą. Daugelis audito įmonės intraneto technologijos tiekėjų pateikia standartinės praktikos pavyzdžių. Dauguma profesinių organizacijų taip pat pateikia standartinės praktikos pavyzdžių, kuriais gali vadovautis jų nariai.

Galbūt norėsite integruoti intranetą į savo audito įmonės valdymo sistemą. Taip galėsite standartinius laiškus ir kitus dokumentus automatiškai susieti su klientų pavadinimais, adresais ir kita išsamia informacija bei sumažinti klaidų tikimybę ir padidinti efektyvumą.

Pagrindinis audito įmonės intraneto aspektas yra galimybė sukaupti intelektualinę grupės narių nuosavybę (žinių valdymas). Intranete gali būti pateikti praktiniai pavyzdžiai pagrindiniais konsultacijų klausimais, kontrolinis klausimynas, siekiant užtikrinanti, kad

darbas yra atliktas iki galo ir yra tikslus, arba tyrimų medžiaga. Kitos žinių, susijusių su klientų ryšiais, formos dažnai įtraukiamos į audito įmonės valdymo sistemas.

Daugelyje audito įmonių žinių valdymo sistemos neveikia. Turima technologija yra tik maža bet kokios sėkmingos žinių valdymo sistemos dalis. Svarbiausias elementas yra audito įmonės kultūra ir mokymai, kuriais užtikrinama, kad kiekvienas organizacijos narys yra įsipareigojęs užregistruoti tuos svarbius duomenis. Grupės narius reikia skatinti:

- registruoti išsamią ryšių su klientais informaciją;
- registruoti informaciją apie klientą, kuri gali padėti kitiems, galbūt dirbsiantiems su tuo klientu ateityje;
- kaupti praeities ataskaitas, patarimus ir kitą informaciją, kurią galės naudoti kiti, vykdysiantys panašias užduotis ateityje;
- pateikti siūlymus, kaip pagerinti esamus praktinius pavyzdžius ir kontrolinius klausimynus;
- saugoti (su reikalingais raktiniais žodžiais) tyrimų medžiagą, laikraščių straipsnius ir kitą informaciją, kurią galės ateityje naudoti kiti.

Intranetas ir (arba) žinių valdymo technologija turi apimti funkcijas, kuriomis galima greitai pasiekti informaciją pagal raktažodžius arba ieškant viso teksto (pvz., kaip interneto paieškos sistema). Daugumoje dokumentų valdymo sistemų yra audito įmonės intraneto funkcijų.

Praktikuojantys asmenys gali rinktis programinę įrangą remdamiesi 5.2. priede pateiktu kontroliniu klausimynu apie audito įmonės intraneto funkcijas.

5.2.4c. Mokymai

Kai kuriose jurisdikcijose organizacijos naudojasi technologijomis mokydami savo grupių narius. Daugelis mokymų organizatorių teikia žiniatinkliu pagrįstas interaktyvias mokymo sesijas už nedidelę kainą, todėl mažėja išlaidos ir laikas, praleistas ne įmonėje. Ši mokymo medžiaga pateikiama naudojant vaizdo įrašus ir kitas multimedijos priemones, siekiant išlaikyti dėmesį ir išsaugoti medžiagą. Kai kurie taip pat teikia internetinius įvertinimo įrankius, siekdami patikrinti, ar medžiaga buvo suprasta.

Programinės įrangos platformos gali būti licencijuojamos, kad audito įmonės galėtų sukurti savo internetinę interaktyvią mokymų medžiagą. Tačiau šių platformų licencijavimo ir mokymo programų kūrimo išlaidos yra per didelės mažoms audito įmonėms.

5.2.5. Dokumentų valdymas, darbo procesai ir skenavimas

Pastaraisiais metais daugelis audito įmonių siekė pagerinti dokumentų rengimo, saugojimo ir paieškos veiksmingumą bei sumažinti popierinių dokumentų saugojimo erdvę ir išlaidas. Dokumentų valdymo sprendimai gali būti integruojami į audito įmonės valdymo sistemas.

5.2.5a. Dokumentų valdymas

Tai elektroninė jūsų audito įmonės laiškų, darbo ir kitų dokumentų saugojimo funkcija. Saugant dokumentus našumas nepadidėja, tačiau jį galima padidinti naudojant visą dokumentų valdymo sistemą. Daugelis tiekėjų tik suteikia dokumentų saugojimo priemonę su ribotomis dokumentų valdymo funkcijomis.

Dokumentų valdymo funkcijos apima:

- **galimybę filtruoti ir rūšiuoti saugomus dokumentus pagal sudėtingus kriterijus.** Daugelis sistemų leidžia audito įmonėms saugoti vartotojų apibrėžtus duomenis (metaduomenis) iš dokumentų, pagal kuriuos vėliau gali būti ieškoma dokumento. Pavyzdžiai gali būti: darbo tipas, metai, dokumento tipas, dokumentą peržiūrėjęs arba patvirtinęs asmuo. Taip vartotojai gali greitai rasti dokumentą arba jų grupę;

- **prieigos kontrolė.** Nustatoma, kas gali kurti, koreguoti, matyti, trinti, peržiūrėti arba patvirtinti dokumentą. Užtikrinamas dokumentų saugyklos vientisumas. Audito įmonėms labai svarbu vykdyti peržiūros ir patvirtinimo procesą. Patvirtinti dokumentai turi būti užblokuoti, kad nebūtų galima jų pakeisti be tvirtintojo (arba įgalioto administratoriaus) leidimo. Tik veiksmingą prieigos kontrolę turinčios audito įmonės gali svarstyti galimybę atsisakyti popierinių dokumentų ir visiškai pasikliauti savo dokumentų valdymo sistema;

- **įrašymo ir atrakinimo ir (arba) paėmimo ir užrakinimo funkcija.** Užtikrinama, kad du žmonės vienu metu negalėtų koreguoti to paties dokumento ir kad vienas jų negalėtų perrašyti kito darbo;

- **versijų kūrimas.** Išsaugoma kiekviena dokumento versija, kai jis koreguojamas. Suteikiama galimybė grįžti prie ankstesnės dokumento versijos, jei būtina, arba peržiūrėti kiekvieną versiją ir nustatyti atliktus pakeitimus. Ši funkcija įdiegta daugumoje advokatų kontorų, tačiau daugumai audito įmonių nėra jokios naudos kurti kelias to paties dokumento versijas;

- **tikrinimo retrospektyva.** Kai kuriose sistemose saugomi įrašai apie dokumentų keitimus. Tai gali būti naudinga nustatant, kas atliko pakeitimus ir kada;

- **viso teksto ir raktinių žodžių paieška.** Naudojant absoliučiąją rodyklę sistemoje galima įtraukti kiekvieną žodį iš daugelio dokumentų tipų. Sistema automatiškai atnaujina rodyklę, kai tik pakeičiamas dokumentas. Įtraukus dokumentus į rodyklę, vartotojai gali ieškoti dokumentų taip pat kaip ir internetinės paieškos sistemoje. Prieiga suteikiama iš karto. Pastaba: dokumentus galima įtraukti į rodyklę naudojant „Windows Vista“ ir tokius produktus kaip „Google Desktop“;

- **keleto biurų sinchronizavimas.** Kai kurios sistemos suteikia galimybę sinchronizuoti keleto biurų duomenis. Taip biurai gali dirbti nepriklausydami vienas nuo kito, naudodami vietinę duomenų bazės kopiją ir užtikrindami tam tikrą prieigos greitį. Periodiškai duomenų bazių versijos sinchronizuojamos kiekvienoje vietoje, kad būtų palaikoma visus audito įmonės dokumentus apimanti saugykla.

Prieigos greitis yra labai svarbus bet kokios dokumentų valdymo sistemos komponentas. Grupės nariai greitai susierzins, jei jiems reikės sugaišti daug laiko, norint surasti arba įkelti dokumentus. Todėl būtina gerai apsvarstyti internetinio dokumentų valdymo sprendimą, nes jo naudingumas priklausys nuo komunikacinių ryšių greičio ir patikimumo. Taigi, daugelyje jurisdikcijų internetinio dokumentų valdymo sistemos nėra įgyvendinamos.

Kai kurios dokumentų valdymo sistemos naudojamos visame dokumentų kūrimo procese. Jose yra dokumentų kūrimo funkciją, kuria galima paleisti koregavimo programą (tokią kaip „Microsoft Word“), užtikrinti greitą dokumento profiliavimą (kuriami vartotojo apibrėžti metaduomenys), o baigus, dokumentas automatiškai išsaugomas sistemoje. Kitose sistemose dokumentas kuriamas už sistemos ribų ir į dokumentų saugyklą importuojamas tada, kai baigiamas kurti. Sistemos, naudojamos kuriant dokumentus, paprastai yra veiksmingesnės.

Dokumentų valdymo sistemos dažnai pagrįstos „Microsoft SQL“ duomenų bazių technologijomis, siekiant greitai surasti, rūšiuoti ir gauti prieigą prie dokumentų bei užtikrinti, jog veiklos rezultatai reikšmingai nesumažėjo augant sistemai. Netgi mažesnių audito įmonių dokumentų valdymo saugykla gali greitai išsiplėsti. Tai ne taip svarbu, nes disko talpa nuolat ir greitai auga bei tobulėja atsarginių kopijų saugojimo technologija.

Daugelyje sistemų yra el. laiškų, perkeltų tiesiai iš el. pašto sistemos, saugojimo dokumentų valdymo sistemoje funkcija.

Naudojant dokumentų valdymo sistemą dažnai tenka atlikti reikšmingus audito įmonės operacijų keitimus. Ši sistema bus efektyvi tik tada, jei ja naudosis visi jūsų audito įmonės darbuotojai. Tam reikia keisti asmeninio darbo būdą, ką dažniausiai yra sunku pasiekti. Norint įdiegti, būtina skirti nemažai laiko ir pastangų.

Turite užtikrinti, kad grupės nariai turi technologijų platformą, kad galėtų kiek įmanoma labiau išnaudoti sistemą. Pirmiausia būtina užtikrinti greitą prieigą prie dokumentų, netgi kai sistemoje yra didelė apkrova. Antra, būtina įdiegti daugiaekranę technologiją, kuria vienu metu galima būtų peržiūrėti ir koreguoti kelis dokumentus. Kompiuterizuotos daugiaekranės darbo vietos aptartos 5.3.3. skyriuje.

Praktikuojantys asmenys gali išsirinkti programinę įrangą remdamiesi 5.3. priede pateiktu kontroliniu klausimynu apie dokumentų valdymo sistemos funkcijas.

5.2.5b. PDF kūrimas

Adobe PDF tapo įprasta priemone perduodant dokumentus iš vienos organizacijos į kitą. Nors PDF formato dokumentai nėra visiškai saugūs, tačiau juos yra sunkiau pakeisti vidutiniam kompiuterio vartotojui. Todėl daugelis audito įmonių kuria finansinių ataskaitų ir kitų dokumentų PDF versijas, kad galėtų jas saugoti dokumentų valdymo sistemose ir elektroniniu būdu persiųsti klientams.

Kai kurie PDF kūrimo programinės įrangos produktai apima PDF gretintuvus, kuriais galima sujungti keletą PDF dokumentų į vieną PDF failą, o vartotojas gali nustatyti dokumentų tvarką. Tai reiškia, kad kai keli dokumentai siunčiami klientui PDF formatu, juos galima sujungti į vieną failą tokia tvarka, kokia norite, kad klientas juos peržiūrėtų.

Kitos PDF kūrimo programinės įrangos leidžia įtraukti „Pasirašyti čia“ lipdukus, papildomas žymas arba varneles, siekiant parodyti, kad dokumentas buvo peržiūrėtas, bei vandenženklius.

PDF dokumentų saugojimas yra efektyvus, jei dokumentai į valdymo sistemą perkeliami tiesiogiai iš PDF kūrimo programinės įrangos.

5.2.5c. Dokumentų rengimo procesai

Dokumentų rengimo procesai kol kas nėra įtraukti į daugumą dokumentų valdymo sistemų. Jie skiriasi nuo darbo procesų, aptartų 5.2.3 skyriuje apie audito įmonės valdymo programinę įrangą. Dokumentų rengimo procesai yra užduočių ir užklausų integravimas į dokumentus. Dauguma audito įmonių naudoja specialias sistemas, kuriose registruojamos užduotys ir „darbų“ sąrašais.

Sistema, kuri apima dokumentų rengimo procesus, buvo dar labiau patobulinta, sujungus užduotis ir dokumentus. Užduotis arba užklausa gali būti pridedama prie dokumento ir perduodama vykdyti grupės nariui. Grupės narai gali sistemoje pateikti užklausą, kad būtų rodomi tik dokumentai su atviromis užduotimis, kurios buvo specialiai jiems perduotos vykdyti. Užduočių ir (arba) užklausų sąrašas yra paryškinamas, o dokumentai yra sujungiami su kiekviena užduotimi arba užklausa, su kuria jie yra susiję. Taip gerokai padidinamas informacijos, reikalingos vykdyti užduotį arba užklausą, prieigos efektyvumas.

Pavyzdžiais gali būti dokumento, kurį reikia peržiūrėti, paieška, klausimo, kaip užpildyti dokumentą, uždavimas arba prašymas atlikti užduotį pagal dokumentą. Jei nėra dokumentų valdymo sistemos, grupės nariams tenka siųsti el. laiškus, dažniausiai prisegant reikalingo dokumento kopiją. Nesusipratimų gali kilti dėl naudojamų įvairių dokumento versijų, be to, tai reiškia, kad neįmanoma peržiūrėti konkrečios užduoties arba užklausos būsenos. Laikykite ją pastabos „išsiųsti“, nurodomos ant popierinio dokumento, biuro be popieriaus versija.

5.2.5d. Skenavimas

Daugumoje audito įmonių vis dar gaunamas didžiulis kiekis popierinių dokumentų iš klientų, priežiūros institucijų ir kitų šalių. Jei įdiegiama dokumentų valdymo sistema, skenuojant popierinius dokumentus galima efektyviai juos saugoti elektroniniu būdu.

Kai kuriose audito įmonėse pirmenybė vis dar teikiama popieriniams dokumentams, nes manoma, kad popierinės bylos peržiūra yra efektyvesnė (tačiau paskaitykite dokumentų valdymo skyriuje pateiktas pastabas apie kompiuterizuotą daugiaekranę darbo vietą). Šiose audito įmonėse popierinis dokumentas dažnai nuskenuojamas atlikus darbą, o pats yra sunaikinamas.

Norint skenuoti, būtina techninė ir programinė įranga. Dažniausiai techninė įranga gaunama iš tiekėjų, tačiau programinė įranga yra gana bendra. Yra sukurta skenavimo programų, pritaikytų apskaitos profesijai, kurios turėtų veikti su dauguma skenavimo prietaisų, nes beveik visos tokios programos naudoja bendras sąsajas.

Skenavimas turėtų būti greitas, dvipusis (skenuojant abi lapo puses) ir integruotas į dokumentų valdymo sistemą, kad palengvintų greitą saugojimą su tinkamais vartotojų apibrėžtais metaduomenimis. Kai kurios skenavimo sistemos gali pašalinti ženklus nuo dokumentų ir apversti juos tinkama puse.

Kai kurie skenavimo sprendimai apima optinio ženklo atpažinimo funkciją, kuri perskaito tekstą po to, kai dokumentas buvo nuskenuotas. Dažnai šios sistemos gali interpretuoti dokumentą ir išmaniai jį išsaugoti, dažnai naudodamos duomenis kitų procesų automatizavimui. Pavyzdžiui, kai kurios gali interpretuoti pirminius dokumentus ir jų duomenis automatiškai perkelti į mokesčių rengimo sistemas. Kitos gali skenuoti iš priežiūros institucijų gautus dokumentus ir automatiškai sukurti laiškus klientams, nurodant veiksmus, kurių reikia imtis. Kartais optinio ženklo atpažinimo funkcijos trūkumas gali būti greitis. Kadangi ši programa turi perskaityti tekstą iš skenuoto dokumento, ji gali būti gana lėta. Audito įmonės turi užtikrinti, kad „tikrieji“ programos naudojimo pavyzdžiai būtų parodyti per bet kokios rūšies pristatymą.

5.2.6. Integruoti paketai

Dažnai tiekėjai pateikia integruotus paketus, apimančius daugelį audito įmonės programų. Šie paketai apima audito įmonės valdymo, ataskaitų rengimo, mokesčių rengimo, įstatymais numatytų įmonės dokumentų rengimo, intraneto ir dokumentų valdymo funkcijas. Integruoto paketo nauda yra atskirų programų duomenų bendrinimas. Pavyzdžiui, audito įmonės vadovybės adreso pakeitimas turi būti įtrauktas į įmonės mokesčių deklaracijas ir įstatymais numatytus įmonės dokumentus. Integruotame pakete atlikus vieną pakeitimą, visos programos atnaujinamos automatiškai. Paprastai programinė įranga taip gali nustatyti, kada reikia parengti visus šioms programoms reikalingus dokumentus, kurie būtini dėl šių pokyčių.

Turint integruotus paketus paprasčiau parengti bendras įmonės ataskaitas, nes duomenis iš keleto programų galima sujungti į vieną ataskaitą. Pavyzdžiui, keliant į vieną ataskaitą duomenis iš audito įmonės valdymo ir mokesčių rengimo programų galima pastebėti naudingų dalykų.

Dauguma integruotų paketų pagrįsti „Microsoft SQL“ duomenų bazės technologija, kurią naudojant galima lengvai integruoti programas ir kurti ataskaitas.

5.2.7. Programinės ir aparatinės įrangos pasirinkimas

Mažoms ir vidutinėms audito įmonėms reikia objektyviai įvertinti programinės ir aparatinės įrangos variantus. Tiekėjai, reklamuodami savo pasiūlymus, dažnai sutrikdo pirkėjus. Neleiskite tiekėjams kontroliuoti vertinimo proceso. Patys kontroliuokite pasirinkimo procesą ir vertinkite visus tiekėjus pagal tuos pačius vertinimo kriterijus. Tik taip galėsite sąžiningai įvertinti sprendimus ir jų vertę jūsų audito įmonei.

5.2.7a. Produkto pasirinkimas

Ar produktas atitinka jūsų audito įmonės technologijų planą ir biudžetą?

Sistemos įsigijimas neturint plano yra pavojingas ir gali lemti prastus sprendimus, didesnes išlaidas, mažesnį našumą ir galimybės pasinaudoti geresnių variantų teikiama nauda praradimas. Neturėdama plano jūsų audito įmonė gali įsigyti tai, ką tiekėjas nori jums parduoti, o ne tai, ko jūsų audito įmonei iš tikrųjų reikia. Savo plane turite numatyti planuojamą ateityje įsigyti ir dabar reikalingą programinę įrangą.

Remdamasi planu jūsų audito įmonė gali filtruoti tiekėjų pasiūlymus ir koncentruotis į tuos, kurie tikrai svarbūs. Prieš priimdami bet kokį tiekėjo pasiūlymą, sužinokite, kokią naudą jūsų audito įmonei teiks produktas.

5.2.7b. Tiekėjo pasirinkimas

Įsigyta programinė įranga yra ilgalaikė investicija. Įdiegimo, mokymo ir duomenų perkėlimo išlaidos yra didelės, todėl audito įmonėms negali dažnai keisti įrangos. Pirkdama programinę įrangą, jūsų audito įmonė užmezga ilgalaikius santykius su tiekėju.

Turite būti tikri, kad tiekėjas ir toliau tobulins savo produktą, kuris skatins audito įmonės technologinę plėtrą ir didins jos našumą, pelningumą ir (arba) paslaugų klientams įvairovę.

Tiekėjai turi aiškiai suformuluoti savo verslo ir apskaitos sektoriaus viziją. Jūsų tiekėjas taip pat turėtų turėti produkto plėtros planą, kad jūsų audito įmonė suprastų naujus produktus ir jų patobulinimus.

Renkantis tiekėją būtina apsvarstyti šiuos klausimus:

- vadovavimo kokybė. Ieškokite patyrusių ir (arba) apskaitos sektorių išmanančių tiekėjų. Taip pat, ar stabilūs jų savininkai ir vadovų taryba?
- jų veiklos istorija. Ar jie laikėsi savo pažadų ir savo vizijos, ar juos nuolat keitė? Dėl prastų veiklos rezultatų mažėja pasitikėjimas, kad dabartiniai planai ir vizija bus įgyvendinti;
- tiekėjo sėkmė ir pelningumas. Nepelninga veiklai gali turėti įtakos produkto palaikymo paslaugų kokybei ir produkto tobulinimui ateityje. Blogiausiu atveju, tiekėjas gali pradingti, sukeldamas galimai pražūtingus trukdžius jūsų audito įmonei;
- jo investicijos į tyrimus ir plėtrą;
- produktui paskirtas personalas ir jo kaitos intensyvumas per paskutinius trejus metus. Jei gerokai sumažėjo darbuotojų skaičius, tai gali rodyti galimą klientų praradimą arba tolesnio produkto kūrimo mąsto mažėjimą;
- kaip tiekėjas bendradarbiauja su savo klientais. Įmonės, aktyviai bendradarbiaujančios su klientais ir siekiančios grįžtamojo ryšio, kad galėtų pagerinti

savo produktus ir paslaugas, paprastai labai derinasi prie savo klientų poreikių ir teikia veiksmingus produktus bei paslaugas.

5.2.7c. Pagrindinės technologijos

Savo audito įmonės technologijas naudojate teikti kokybiškas ir pelningas paslaugas. Technologijos turėtų būti patikrintos ir patikimos. Negalite teikti nestandartinius arba nepagrįstus sprendimus, nes, jei jie nepasiteisins, teks pertraukti veiklą ir prireiks nemažai laiko ir išlaidų jai atstatyti.

Apskritai, rinkitės tik standartines rinkai technologijas. Tai paprastai reiškia „Microsoft“ operacines sistemas ir duomenų bazes. Tačiau daugelis tiekėjų turi labai efektyvių produktų, pagrįstų senesnėmis technologijomis. Tokiu atveju, svarbu suprasti, kaip tiekėjas planuoja atnaujinti programą pagal naujausius pramonės standartus.

Dėl tiekėjo naujausios aparatinės įrangos, operacinių sistemų ir duomenų bazių platformų produktų sertifikavimo naujos platformos išleidimas gali būti atidėtas daugeliui mėnesių. Norint naudoti kai kurias programas, būtina į sistemą įdiegti kitas programas. Ypač „Microsoft Office“, kuri būtina, kad veiktų tam tikros programos. Jums reikia suprasti šių programų keliamus reikalavimus ir versijas.

Apsvarstykite produkto apimties keitimo galimybę. Jūsų audito įmonė turi reikalauti tiekėjo užtikrinimo, kad produktas gali susidoroti su planuojamais operacijų kiekiais ir duomenų bazės dydžiu be rimtų sutrikimų.

Tiekėjas turėtų pateikti savo rekomenduojamą aparatinę įrangą ir atlikti kitus infrastruktūros konfigūravimus, kad užtikrintų efektyvią ir patikimą sistemos veiklą. Visų pagrindinių technologijų kaina turėtų būti įtraukta į bendrą pirkimo sprendimą. Tokia kaina turi būti palyginta su tiekėjų, kurie gali turėti skirtingus infrastruktūrinius reikalavimus, kaina.

Taip pat apsvarstykite sistemos sudėtingumą. Kuo daugiau komponentų rekomenduojamuose aparatinės ir programinės įrangos sprendimuose, tuo didesnė tikimybė, kad vienas iš komponentų gali neveikti. Labai svarbu suprasti šias tarpusavio priklausomybes ir pasekmes visai sistemai.

5.2.7d. Produkto atitikimas

Rinkdamiesi produktą, prašykite tiekėjo išsamios informacijos apie jo vartotojų skaičių, penkių didžiausių ir penkių mažiausių vartotojų dydį. Tai parodys, ar panašaus dydžio audito įmonės sėkmingai naudoja šį produktą.

Prašykite bet kokių klientų pasitenkinimo apklausų, susijusių su produktu, rezultatų.

5.2.7e. Produkto funkcionalumas

Klientai dažnai daro klaidą, leisdami tiekėjams kontroliuoti produkto pristatymą, nes gali nepastebėti jo trūkumų.

Prieš bet kokį pristatymą, grupės nariai turi parengti norimų funkcijų sąrašą. Jos turėtų būti išdėstomos svarbos tvarka, kad per pristatymą galėtumėte įvertinti, ar produktas turi jums reikalingų funkcijų. Šių kontrolinių klausimynų pavyzdžiai pateikti 5-ojo modulio prieduose.

Norint įvertinti kai kurias funkcijas, vertėtų remtis lyginamąja veikimo analize: pavyzdžiui, programos įkėlimo laikas, kreipties į dokumentą trukmė arba ataskaitos spausdinimo laikas.

5.2.7f. Tobulinimo planai

Paprašykite tiekėjo paaiškinti būsimus produkto tobulinimo darbus ir peržiūrėkite produkto tobulinimo planą. Paprašykite vartotojų reikalaujamo patobulinimų sąrašo.

5.2.7g. Įdiegimas

Paprašykite tiekėjo pateikti įdiegimo planą, rekomenduojamą naujiems vartotojams. Jame turi būti išvardinti ištekliai, kurių reikės jūsų audito įmonei diegiant produktą. Taip pat paprašykite produkto diegimo jūsų audito įmonėje grafiko.

Audito įmonė taip pat turi skirti pakankamai išteklių, norėdama užtikrinti, kad diegimas būtų sėkmingas. Paprastai turėtų būti paskirtas grupės narys, kuris prižiūri procesą. Klausimai, kuriuos reikia išspręsti:

- informacija, kuri yra tiksli ir atnaujinta, turi būti įrašyta į naują sistemą ir turi būti įdiegti procesai, užtikrinantys, kad palaikomi tikslūs duomenys;
- turi būti peržiūrėtos visos naujos programos ir užtikrinta, kad šie procesai didins audito įmonės efektyvumą ir siekiamą pelningumą;
- turi būti organizuojami reikalingi mokymai, kad visi grupės nariai būtų įgudę naudotis sistema;
- turi būti sukurtos reikalingos pagalbos sistemos, kad visiems grupės nariams būtų suteikta pagalba, kurios jiems prireiks naudojantis naujomis sistemomis.

Dažniausiai naujos sistemos diegimas pasiteisina arba žlunga priklausomai nuo tiekėjo konsultanto paslaugų kokybės. Paprašykite tiekėjo informacijos apie savo konsultanto patirtį naudojant ir diegiant produktą, sužinokite, kokios patirties turima apskaitos sektoriuje su šiuo programinės įrangos produktu kartu su bendra programinės įrangos produktų diegimo patirtimi.

5.2.7h. Mokymai

Paprašykite tiekėjo informacijos apie rekomenduojamas mokymo programas. Daugelis tiekėjų teikia mokymų auditorijose, internetinio mokymo arba savarankiško mokymosi internetu galimybes. Kurie variantai įtraukti į pasiūlymą ir kokios yra pradinio ir nuolatinio grupės narių mokymo išlaidos?

5.2.7i. Palaikymas

Skubios ir aukštos kokybės produkto palaikymo paslaugos yra būtinos. Daugelis įmonių neteikia palaikymo paslaugų po įprastų darbo valandų, o tai kartais sukelia problemų, nes programinė įranga dažniausiai naujinama tokiu metu. Kai kurios įmonės teikia tam tikras palaikymo paslaugas telefonu, tačiau daugiausiai palaikymą teikia el. paštu ir (arba) internetu.

Paprašykite informacijos apie jų vidutinį atsakymo į klausimus apie produktą laiką. Sužinokite, koks žmonių skaičius teikia palaikymo paslaugas ir kokios programinės įrangos palaikymo patirties jie turi. Kai kurioms programoms, tokioms kaip mokesčių rengimo programinė įranga, greita ir patikima pagalba didžiausių apkrovų metu yra itin svarbi.

5.2.7j. Sutartys ir sąlygos

Turite peržiūrėti tiekėjų sutartis. Kartais į jas įtraukiami punktai, pagal kuriuos klientas įgyja nepagrįstų įsipareigojimų ir tiekėjas atleidžiamas nuo bet kokios atsakomybės nesėkmės atveju. Patikrinkite, kokias garantijas tiekėjas suteikia klientams. Turėtų būti nustatyta pažeidimų nagrinėjimo tvarka. Dėl didelės apimties ir sudėtingų sutarčių pasitarkite su teisininkais.

5.2.7k Kaina

Tiekėjai dažnai sugeba nuslėpti bendrą produkto kainą. Tiekėjai gali nustatyti skirtingas produktų kainas, todėl juos sunku palyginti. Svarbu suprasti visas išlaidas, susijusias su produktu:

- išankstiniai mokėjimai už programinę įrangą;
- nuolatinės programinės įrangos priežiūros išlaidos – turėtų būti išvardintos priežiūros paslaugos;
- būsimųjų patobulinimų, jei jie neįtraukti į priežiūrą, išlaidos;
- aparatinės įrangos ir susijusios infrastruktūros bei bet kokios reikalingos papildomos programinės įrangos išlaidos;
- įdiegimo ir mokymų išlaidos;
- vidinių išteklių, kuriuos reikės skirti įdiegimui, mokymams ir nuolatiniam vidiniam palaikymui, išlaidos;
- tiekėjo veiklos istorija apie priežiūros kainos didėjimą.

Įvertinus visų tiekėjų išlaidas galima patikimai palyginti išlaidas, patiriamas per visą produkto planuojamą gyvavimo laikotarpį, remiantis diskontuotais pinigų srautais.

5.2.7l. Vartotojų atsiliepimai

Nėra geresnio būdo įvertinti produktą, negu pasikalbant su dabartiniais klientais. Paprašykite mažiausiai trijų atsiliepimų ir paklauskite jų:

- ar programinė įranga pateisino jų lūkesčius?
- kokių, jų nuomone, reikėtų papildomų produkto patobulinimų?
- ar tiekėjas laikėsi savo pažadų?
- kokia mokymų kokybė?
- kokia buvo palaikymo paslaugų kokybė ir greitis?
- kaip dažnai ir dėl kokių priežasčių reikėjo prašyti palaikymo?

Taip pat paprašykite atsiliepimų apie siūlomą diegimo konsultantą. Paklauskite:

- ar konsultantas suprato jūsų audito įmonės poreikius?
- ar konsultantas gerai išmano produktą?
- ar diegimas buvo sėkmingas? Jei ne, kodėl?
- Kaip galima pagerinti diegimo procesą?
- ar konsultantas buvo supratingas ir su juo buvo įmanoma susisiekti?
- ar konsultantas laikėsi visų duotų pažadų?

5.2.8. Kiti aparatinės įrangos ir (arba) infrastruktūros klausimai

Daugumai mažų ir vidutinių audito įmonių trūksta techninių žinių ir išteklių įdiegti ir palaikyti pagrindinius infrastruktūros komponentus. Dauguma samdo išorines palaikymo paslaugų įmones, todėl norint, kad bendras IT sprendimas būtų sėkmingas, būtina pasirinkti tinkamą įmonę.

Kai kurių įmonių specializacija yra palaikymo paslaugos audito įmonėms, todėl dažniausiai jos gerai išmano įvairias rinkoje siūlomas programas. Daugelis jų anksčiau yra dirbę tiekėjams. Kadangi dauguma mažų ir vidutinių audito įmonių pasitiki „Microsoft“ serveriu, duomenų baze ir darbo vietos operacinėmis sistemomis, „Microsoft“ sertifikatas palaikymo paslaugų įmonei suteikia užtikrinimą, kad jie labai gerai supranta šias technologijas. Kiti tiekėjai su panašiais sertifikatais taip pat gali būti patikimi, tačiau tai priklauso nuo jų diegiamų technologijų.

Nors palaikymo paslaugų įmonės įdiegia ir prižiūri technologijos infrastruktūrą, jums vis tiek reikia įvertinti komponentus, būtinus užtikrinti tvirtą ir patikimą sistemą.

5.2.8a. Kabeliai ir perjungikliai

Kabelių išdėstymo standartai dažnai kinta atsirandant naujoms technologijoms. Nebūtina diegti naujausių standartų kabelių, kurie paprastai yra gana brangūs. Tačiau kabeliai yra ilgalaikė infrastruktūra. Jums reikia žinoti, ar jis bus suderintas su atsirandančiomis naujomis technologijomis. Užtikrinkite, kad diegimą vykdo duomenų kabelių tiesimo specialistas. Dažnai kabelius tiesia elektrikai, turintys nedidelę duomenų kabelių tiesimo patirtį, todėl tokie kabeliai gali būti nepatikimi ir prastai veikti dėl prasto ryšio arba neteisingo išdėstymo šalia kitos infrastruktūros.

Perjungikliais sujungiami darbo vietos kabeliai su serverio infrastruktūra. Tai taškas, per kurį juda didžiuliai duomenų srautai. Ieškokite kokybiškų perjungiklių.

5.2.8b. Belaidžiai tinklai

Belaidžiai tinklai naudojami vis plačiau, ypač susirinkimų kambariuose, vietose, kuriose kabelių išvedžiojimas būtų sudėtingas arba brangiai įgyvendinamas, taip pat jais naudojasi grupės, dirbančios klientų patalpose. Užtikrinkite, kad šie tinklai yra saugūs, nes prie belaidžių tinklų galima prisijungti nuotoliniu būdu. Kai kurių belaidžių tinklų žemo lygio apsauga gali būti lengvai įveikiama. Svarbu įdiegti aukščiausio lygio apsaugą.

Belaidžiai tinklai paprastai yra gerokai lėtesni nei kabeliniai ryšiai, todėl nerekomenduojama juos naudoti visoje audito įmonėje. Tačiau kaip ir kitose infrastruktūrose, greitis ir atstumai tarp įrenginių nuolat didėja.

5.2.8c. Serverių aparatinė įranga

Serveriai yra labai svarbus bet kokios sistemos komponentas. Dėl serverio gedimos gali kilti svarbių sutrikimų ir mažėti našumas. Papildomos išlaidos, siekiant padidinti serverio patikimumą, laikomos protinga investicija. Daugelis audito įmonių renkasi „firminę“ serverio aparatinę įrangą dėl itin kokybiškų dalių tiekimo paslaugų ir aukšto aptarnavimo technikų profesionalumo. Darbo vietos patikimumas yra ne toks svarbus, nes sugedus serveriui problemų kyla tik atskiram darbo vietos naudotojui.

Svarbu sukonfigūruoti serverio aparatinę įrangą ir atsarginius komponentus, tokius kaip standusis diskas ir galios įrenginiai, kad įvykus gedimui serveris nebūtų pažeistas.

5.2.8d. Nešiojamieji kompiuteriai

Šie kompiuteriai yra nešiojami, todėl gali padidinti našumą, tačiau kyla papildomų problemų, ypač dėl saugumo. Dažnai svarbių klientų ir audito įmonės duomenys yra

saugomi šiuose įrenginiuose. Jie turi būti efektyviai apsaugoti, kad nebūtų įmanoma pasiekti duomenis, jei kompiuteris pavagiamas arba kitaip nesąžiningai panaudojamas.

Ieškokite užšifravimo technologijų, apsaugančių jūsų standžiąjame diske saugomus duomenis. Jas įdiegus, slaptažodžiai išsaugomi saugioje audito įmonės pagrindinės sistemos dalyje, jei netyčia jie būtų pamiršti.

Dauguma šių sistemų turi prisijungimo prie interneto galimybę per belaidžius tinklus, o tai reiškia, kad kyla didelė kenkimo programinės įrangos rizika. Įdiekite ir prižiūrėkite programinę įrangą, apsaugančią nešiojamųjų kompiuterių sistemas nuo kenkimo programų atakų. Neapsaugojus šių kompiuterių, jūsų audito įmonės infrastruktūra gali tapti atvira tokioms atakoms, nešiojamąjį kompiuterį prijungus jūsų sistemos viduje.

5.2.8e. Planšetiniai kompiuteriai ir išmanieji telefonai

Planšetiniai kompiuteriai – tai kompiuteris, turintis nešiojamojo kompiuterio ir delninuko ypatybių, kurio forma panaši į lentelę. Planšetinio kompiuterio skydelio ekranas yra plokščias ir dažniausia valdomas jutikliniu ekranu arba elektroniniu rašikliu, o ne klaviatūra arba pelyte. Pagrindinės planšetinio kompiuterio ypatybės yra jo perkeliamumas ir paprastas naudojimas. Planšete prie interneto galima prisijungti belaidžiu tinklu naudojant telefono ryšį arba „Wifi“ tinklus.

Planšetiniai kompiuteriai turi daugybę skirtingų operacinių sistemų ir labai dažnai juose naudojamos tokios operacinės sistemos kaip stacionariuose arba nešiojamuose kompiuteriuose. Pagrindinės operacinės sistemos yra „Apple“, „Google Android“ ir „Microsoft Windows“. Kadangi kai kurių planšetinių kompiuterių komponentai ir programinė įranga priklauso konkrečiam gamintojui, gali kilti suderinamumo su tam tikromis interneto svetainėmis, uždaromis sistemomis problemų ir draudimo naudoti konkrečių prekės ženklų programas.

Išmanieji telefonai yra mobilieji telefonai, kurie turi daugybę asmeninio arba planšetinio kompiuterio funkcijų, įskaitant el. paštą ir interneto prieigą, taip pat į juos galima atsisiųsti kitų gamintojų programas. Tradicinio mobiliojo telefono ir išmaniojo telefono skirtumas yra tas, kad išmaniuoju telefonu vienu metu galima atlikti keletą funkcijų.

Planšetės ir išmanieji telefonai pakeitė delninukus dėl patogios sąsajos, internetinio ryšio ir vis didėjančio verslui skirtų programų skaičiaus. Pastaruoju metu išmanieji telefonai, planšetiniai ir nešiojamieji kompiuteriai panašėja.

5.2.8e. Spausdintuvai ir skeneriai

Spausdinimo ir skenavimo technologija vis dar sparčiai vystosi. Daugiafunkciniai prietaisai, sujungiantys spausdinimo, skenavimo, kopijavimo ir fakso paslaugas, naudojami daugumoje audito įmonių. Pagrindiniai klausimai yra:

- ar audito įmonė turi pakankamai spausdinimo ir skenavimo išteklių, kad grupės nariams nereikėtų gaišti laiko, laukiant atspausdintų kopijų arba galimybės pasinaudoti prietaisu?
- ar reikalingas spalvotas spausdinimas? Kai kurios audito įmonės perka nespalvotus lazerinius spausdintuvus spausdinti didžiąją dokumentų dalį ir vieną spalvotą spausdintuvą spausdinti specialius dokumentus. Spalvotų rašalinių spausdintuvų rašalas yra brangus, be to rašaliniai spausdintuvai greičiu negali prilygti lazeriniams;
- ar reikalingas privatumas? Jei taip, atskiriems biurams gali būti reikalingi maži spausdintuvai, bet, apskritai, didesni, greitesni biuro spausdintuvai būtų rentabilesni ir efektyvesni;

- ar galima skeneriais skenuoti iš abiejų pusių, perkelti į PDF formatą, skenuoti didelį lapų skaičių ir greitai? Tai yra labai svarbus bet kokios dokumentų valdymo sistemos komponentas.

Toliau analizuojant spausdintuvų ir skenerių klausimą reikėtų nutarti, ar sukurti asmeninių arba skyriaus technologijų naudojimo politiką. Asmeniniai spausdintuvai ir skeneriai turi būti įdiegti vartotojo darbo vietoje ir turi būti lengvai pasiekiami, o skyriaus spausdintuvai ir skeneriai turi būti centrinėje audito įmonės vietoje, kad jais galėtų naudotis visa audito įmonė arba grupė.

Skyriaus technologijų pranašumas yra tas, kad audito įmonė gali sau leisti investuoti daugiau pinigų įsigyti įrenginius, kurie yra gerokai greitesni, turi sudėtingesnių savybių ir paprastai yra patikimesni nei darbo vietos spausdintuvai arba skeneriai. Skyriaus spausdintuvų ir skenerių trūkumas − jei audito įmonė nesuteiks pakankamai spausdinimo ir skenavimo išteklių, grupės nariai gali švaistyti laiką ir nervintis laukdami, kada atsispausdins dokumentus arba galės pasinaudoti skenavimo technologijomis. Todėl atitinkamai turi būti suteikta pakankamai centralizuotų išteklių.

Antra vertus, darbo vietos spausdintuvai skatina spausdinti daugiau, tačiau tai gali prieštarauti audito įmonės iniciatyvai naudoti mažiau popieriaus. Visi tokie įrenginiai paprastai būna nebrangūs (nes juos reikia išdėlioti ant daugybės stalų). Todėl jie gali būti lėtesni, mažiau patikimi ir neefektyvūs spausdinti didelius dokumentų kiekius. Tokiam spausdintuvui naudojamos medžiagos paprastai būna brangesnės palyginti su skyriaus technologijų vieno lapo kaina. Darbo vietos skeneriai, užtikrinus patogią prieigą prie jų, gali skatinti iniciatyvą nenaudoti popieriaus.

5.2.8f. Nenutrūkstamo maitinimo šaltinis (NMŠ)

Daugelyje sričių, ypač kaimo vietovėse, elektros tiekimas nėra patikimas. Elektros trukdžiai gali pažeisti aparatinę įrangą, o nutrūkus elektros tiekimui sistema gali būti visiškai sugadinta. Todėl iš esmės būtų protinga visose audito įmonėse (netgi turinčiose patikimus maitinimo šaltinius) įdiegti nenutrūkstamo maitinimo šaltinius. Šie šaltiniai turi baterijas, kurios, nutrūkus elektros tiekimui, toliau sistemai tiektų elektros energiją. Tai leidžia sistemai ir toliau funkcionuoti kelias valandas ir tvarkingai ją išjungti, jei elektros tiekimas neatsinaujintų. Šios sistemos turi skirtingą elektros tiekimo laiką ir dažniausiai pavojaus signalus, kuriais technikai perspėjami apie nutrūkusį elektros tiekimą. Įsigykite sistemą, kurios baterija tarnauja pakankamai ilgai, kad technikas spėtų atvažiuoti ir išjungti sistemas, jei elektros tiekimas neatsinaujina.

5.2.8g. Efektyvus energijos vartojimas

Didėjant nerimui dėl aplinkos apsaugos ir energijos kainos, audito įmonės vis dažniau dėmesį sutelkia į efektyvų elektros energijos, būtinos technologijoms, vartojimą. Daugelis aparatinės įrangos gamintojų kurią įrangą, kuri veikdama vartoja mažai elektros energijos ir išjungia įvairius komponentus, kai jie nėra naudojami tam tikrą laiką. Kitos naujovės yra ventiliatorių greičio kontrolė pagal terminius sistemos reikalavimus arba efektyvesni elektros tiekimo įrenginiai ir procesoriai.

Kuriant aplinką, kurioje naudojama mažiau popieriaus, taip pat galima gerokai sutaupyti elektros energijos, tiek naudojant mažiau popieriaus, tiek spausdintuvų.

Audito įmonės taip pat turėtų apsvarstyti efektyvaus energijos vartojimo politikos diegimą, pavyzdžiui, išjungiant darbo vietos ir kitus įrenginius nakčiai arba savaitgaliais.

5.2.8h. Saugumas

Jūsų audito įmonė turi įdiegti efektyvią apsaugą, skirtą kontroliuoti prieigą prie infrastruktūros ir programų. Kadangi dabar beveik visos audito įmonės nuolat būna

prisijungusios prie interneto, neleidžiamos kreipties rizika yra didelė. Turi būti diegiamos užkardos – aparatinės arba programinės. Taip į jūsų audito įmonės infrastruktūrą gali patekti tik tie duomenys, kuriems suteiktas leidimas.

Darbuotojai turi turėti individualų prisijungimo vardo ir (arba) slaptažodžio derinį. Slaptažodžių negalima atskleisti kitiems ir juos reikia reguliariai keisti. Darbuotojų profiliuose turėtų būti kontroliuojamas jų prisijungimas prie programų ir duomenų. Kai kuriose kompiuterizuotose darbo vietose, ypač nešiojamuose kompiuteriuose, dabar diegiami biometriniai įrenginiai, tokie kaip pirštų atspaudų skaitytuvas, siekiant padidinti saugumą.

Kai kurios audito įmonės riboja internetinę prieigą, blokuodamos nepageidaujamas internetines svetaines. Tai neleidžia darbuotojams blaškytis ir riboja kenkimo programinių įrangų atakų tikimybę. Užtikrinkite, kad tokios priemonės nebūtų pernelyg griežtos, nes gali erzinti darbuotojus. Dažniausiai interneto naudojimą geriau valdyti pasitelkiant audito įmonės principus ir kultūrą, o ne blokuojant daugybę svetainių.

Naudojant daugybę duomenų saugojimo įrenginių, tokių kaip atmintukai ir nešiojami standieji diskai, yra beveik neįmanoma visiškai apsaugoti jūsų audito įmonės duomenų nuo vagysčių, kurias įvykdo darbuotojai. Nors USB jungtį galima atjungti, atmintukais ir kitais įrenginiais galima perkelti duomenis ir laikinai turėti atsarginę kopiją. Tai parodo, kad būtina apsaugoti serverius, kad grupės nariai turėtų prieigą tik prie tų duomenų, kurių jiems reikia atlikti darbą. Taip pat įmanoma apsaugoti duomenis leidžiant prisijungti tik per programas. Taip darbuotojai negali tiesiogiai prisijungti prie duomenų ir juos nukopijuoti.

Parenkite ir visiems pateikite aiškią politiką, susijusią su duomenų išsinešimu iš jūsų audito įmonės patalpų.

5.2.8i. Sistemos auditas

Dauguma audito įmonių reguliariai atlieka sistemos auditą. Auditą atlikti kviečiama kvalifikuota techninės priežiūros paslaugas teikianti įmonė, kuri tikrina jūsų audito įmonės infrastruktūrą. Per auditą įmonė peržiūri serverių, atsarginių kopijų ir kitos aparatinės įrangos konfigūraciją, tikrina sistemos saugumą, ieško problemų, kurios gali veikti sistemos darbą ir patikimumą.

5.2.8j. Programinės įrangos licencijavimas

Labai svarbu, kad visos audito įmonės suprastų ir laikytųsi įstatymų, reglamentuojančių programinės įrangos licencijavimą. Mažesnės audito įmonės, siekdamos sumažinti išlaidas, gali nukopijuoti programinę įrangą į daugelį kompiuterių, tačiau dėl to jos susidurs su rimtomis teisinėmis pasekmėmis, įskaitant dideles baudas ir baudžiamąjį persekiojimą.

Verslo programinės įrangos aljansas (BSA) yra tarptautinė organizacija, atstovaujanti svarbiausiems programinės įrangos kūrėjams šešiasdešimt penkiose pasaulio šalyse. Tarp BSA narių yra tokios įmonės kaip „Adobe“, „Apple“, „Macromedia“, „Microsoft“ ir „Symantec“. Pagrindinė jų misija yra šviesti vartotojus apie programinės įrangos autorystės teises ir kovoti su programinės įrangos piratais. Jam taip pat sėkmingai pavyko patraukti baudžiamojon atsakomybėn bendroves, kurios verčiasi programinės įrangos piratavimu.

Kiekviena audito įmonė turi sudaryti registrą, kuriame būtų surašyta visa programinė įranga, naudojama audito įmonėje, kartu nurodant įsigytas licencijas ir įrodymus, kad tos licencijos buvo įgytos. Pildant tokį registrą kartais gali būti nustatyta, kad audito įmonė moka už daugiau licencijų nei jai iš tikrųjų reikia, todėl ji gali sumažinti kai kurias licencijų išlaidas. Programinės įrangos įrankiai gali skenuoti serverius ir darbo vietas ir išvardinti visas naudojamas programines įrangas. Verslo programinės įrangos aljanso svetainėje (www.bsa.org) pateikti įrankiai, kuriais audito įmonėms gali valdyti savo programinės įrangos licencijas.

5.3. Jūsų turimos aparatinės ir techninės įrangos galimybių didinimas

Dažnai sakoma, kad vartotojai naudoja apie 15 proc. savo sistemų funkcijų. Padidinus turimos sistemos panaudojimą, audito įmonės pelningumas padidėja beveik iškart.

5.3.1. Programų čempionai

Labai svarbu mokyti, tačiau dažniausiai mokydamiesi, kaip naudotis kompiuterinėmis programomis, žmonės lėtai plečia savo žinias ir keičia įpročius. Reikėtų paskirti „programų čempionus“ pagal kiekvieną pagrindinę programą. Šie čempionai turi tris pareigas:

- **mokytis ir atrasti.** Duokite kiekvienam čempionui laiko įsigilinti į programinę įrangą, perskaityti instrukcijas ir kitaip išanalizuoti programą. Kadangi čempionai koncentruojasi į vieną programą, jie atras svarbių papildomų funkcijų;
- **mokyti.** Čempionai rengia reguliarius kitų grupės narių mokymus. Kiekviena mokymų sesija yra trumpa ir skirta vienam ar dviems papildomiems būdams, kaip programa gali būti naudojama. Per šias konkrečių funkcijų mokymų sesijas informacija yra įsimenama, todėl yra didesnė tikimybė, kad bus naudojama. Taip iš lėto gerėja visos grupės įgūdžiai;
- **įvesti nauja.** Ištyręs programos galimybes, čempionas gali rekomenduoti būdus, kaip naudoti programą ir pakeisti jūsų audito įmonės procesus, siekiant padidinti našumą arba pagerinti klientų aptarnavimą.

Šis procesas nėra sudėtingas, bet turi laipsniškos, reikšmingos ir ilgalaikės įtakos. Reikėtų nepamiršti paprastų klausimų, pavyzdžiui, dauguma kompiuterių vartotojų nežino, kam naudojamas klaviatūros klavišas „Windows” . Dauguma nežino sparčiųjų klavišų, kuriais galima paspartinti dokumento naršymą, teksto iškirpimą ir įklijavimą bei kitus paprastus veiksmus.

5.3.2. Spausdinimas

Spausdinimo greitis turi didelės įtakos našumui, tačiau paprastai nesiekiama didinti spausdinimo greitį. Internetinėse svetainėse, tokiose kaip www.typequick.com (su vietiniais atitikmenimis kai kuriose šalyse), tikrinamas spausdinimo greitis ir pateikiamos nebrangios programos, kuriomis galite pagerinti spausdinimo įgūdžius. Nepriklausomai nuo grupės narių amžiaus, spausdinimo įgūdžių tobulinimas yra labai svarbus našumo didinimo veiksnys.

Kai kurios audito įmonės, kaip spausdinimo alternatyvą, naudoja balso atpažinimo sistemas. Šios sistemos pasiteisina, tačiau reikia kantrybės, norint įgyvendinti sistemą ir išmokyti ją suprasti vartotojo balsą ir frazeologiją. Paprastai balso atpažinimas yra efektyvesnis, kai rengiamas didelis teksto kiekis. Daugumai buhalterių tai netinka.

5.3.3. Daugiaekranės darbo vietos

Naudojant dviekranius kompiuterius galima gerokai padidinti našumą. Dažnai grupės nariams vienu metu tenka dirbti su keliomis programomis, pavyzdžiui, rengiant finansines ataskaitas ir kartu koreguojant susijusius darbo dokumentus. Naudojant dviekranius kompiuterius gerokai padidinamas našumas ir sumažinamas būtinybė spausdinti dokumentus. Kai kurios audito įmonės naudoja vieną didesnį ekraną ir dalina jį, siekdamos tokio pat poveikio (naudodamos tokius produktus kaip „Splitview“, adresu www.splitview.com). Dvigubi ekranai yra efektyvesni, nes nereikia keisti programų dydžio. Dvigubus ekranus gali būti sunkiau įdiegti „plonų klientų“ aplinkoje, tačiau įmanoma pasiekti panašių rezultatų.

Kai kurios audito įmonės prijungia ir trečią ekraną, kad vienu metu būtų matomos trys programos. Dažnai trečias ekranas nustatomas portreto režimu (vertikaliai), o ne standartiniu gulsčiu (horizontaliai) režimu. Taip galima dokumentą peržiūrėti ir koreguoti visu dydžiu. Tris ar daugiau ekranų gali būti sunku įdiegti, nes dauguma vaizdo plokščių gali palaikyti tik du monitorius, o įdiegus antrą vaizdo plokštę gali kilti konfliktai. Naudojant nebrangias USB jungtimi jungiamas vaizdo tvarkykles galima prijungti trečią ekraną. Vienintelis trūkumas tas, kad vaizdo kadrų dažnis yra gerokai lėtesnis, nors paprastai jis gana tinkamas bendroms verslo programoms.

5.3.4. Klientams nerimą keliantys klausimai

Dauguma audito įmonių nenori gerokai padidinti elektronines ryšio su klientais mastą ir sumažinti popierinių dokumentų ir paštu korespondencijos apimtis, nes baiminasi, kad klientai reaguos nepalankiai. Tačiau tyrimai rodo, kad dauguma klientų būtų patenkinti, jei su jais būtų daugiau bendraujama elektroninių ryšių tinklais. Kai kurie klientai bus nusiteikę priešiškai, todėl audito įmonė turėtų leisti jiems rinktis, bet perspėti, kad tai papildomai kainuos.

Skirkite šiek tiek laiko ir aptarkite elektroninius ryšius su klientais. Kliento duomenų gavimas, užklausų vykdymas ir užbaigtų dokumentų perdavimas elektroniniu būdu gali gerokai padidinti našumą.

5.3.5. El. pašto perkrova

Aštuntajame ir devintajame dešimtmetyje ant stalo kaupdavosi telefono žinučių lapeliai, šiandien atrodo, kad niekada nesumažės el. laiškų srautas. Tai gali turėti didelės įtakos našumui. Daugelis žinučių mažai vertingos, bet joms perskaityti reikia laiko ir jos atitraukia grupės narius nuo svarbaus darbo klientams. Kai kurios organizacijos nusprendė el. pašto sistemas įjungti tik kelioms valandoms per dieną, kad darbuotojai galėtų susikoncentruoti į savo darbą. Tačiau, protingai naudojant, el. paštas yra labai našus įrankis:

- el. pašto dėžutėse turi likti tik laiškai, į kuriuos reikia atsakyti. El. laiškus, į kuriuos jau atsakėte, saugokite dokumentų valdymo sistemoje arba klientų bylose. Kai kurios sistemos automatiškai saugo laiškus pagal nustatytą kriterijų;
- įdiekite efektyvius pašto šiukšlių filtrus, kad pašalintumėt visus brukalus;
- apsvarstykite galimybę audito įmonėje laikytis politikos, pagal kurią el. laiško temos eilutėje būtų nurodoma jo paskirtis. Pavyzdžiui, laiškai peržiūrai gali būti vadinami „Informuoti: (tema)“, o laiškai, kuriems reikalingas sprendimas gali būti vadinami „Nuspręsti: (tema)“. Taip darbuotojai galės paskirstyti el. laiškus pagal svarbą;
- sukurkite politiką, ribojančią laiškus, siunčiamus kaip kopiją kitiems grupės nariams.

5.3.6. Delninukai

Naudodami delninukus grupės nariai gali prisijungti prie kalendorių, kontaktinės informacijos, pastabų, užduočių ir el. pašto, kai yra ne audito įmonės biure. Delninukai gali būti atgrasūs, būtina disciplinuotai tvarkyti duomenis, tačiau jie taip pat gali būti nepakeičiami sprendžiant el. pašto perkrovos problemas. Visi grupės nariai kartais nieko neveikia (sėdėdami taksi, autobuse, oro uoste ir pan.). Tokiu metu galima perskaityti ir ištrinti el. laiškus, kad, grįžtant į biurą būtų sumažintas neatsakytų laiškų skaičius.

Prietaisai su klaviatūromis paprastai yra produktyvesni nei tie, kuriais naudotis reikia rašiklio. Pagrindinė savybė yra patikimumas. El. laiško persiuntimas turi būti patikimas, kitaip darbuotojas susierzins ir sumažės jo produktyvumas.

Netrukus išmanieji telefonai pakeis delninukus, nes jie turi daugiau funkcijų ir daugybę lengvai įdiegiamų ir nebrangių programų, kad būtų patogiau naudotis internetu.

Ergonomika

Produktyvumas gali būti padidintas tobulinant darbo įgūdžius ir gerinant biuro ergonomiką. Teigiami pokyčiai, kuriuos vertėtų apsvarstyti:

- periodinės pertraukos vykdant pasikartojančias užduotis;
- regėjimo centro pakeitimas kas valandą;
- kėdės pakankamai aukštos, kad alkūnės būtų šiek tiek aukščiau nei klaviatūra;
- pėdų atramų naudojimas, jei pėdos nėra visiškai atremtos į grindis sėdint;
- pakankamai vietos kojoms po stalu;
- geresnė klaviatūros ir ekrano vieta;
- dokumentų laikikliai;
- geresnis apšvietimas;
- telefono ausinės, kad, kalbant telefonu, rankos būtų laisvos ir galima būtų dirbti kompiuteriu; ir
- atspindžius sumažinantys filtrai labai šviesioje aplinkoje.

5.4. Naujos ir atsirandančios technologijos

Informacinės technologijos ir toliau greitai tobulėja bei lemia greitesnius, patikimesnius ir pigesnius interneto ryšius ir esminius programų kūrimo, išdėstymo, diegimo ir naudojimo pokyčius.

Daugelis verslo ir audito įmonių internetą naudoja kaip programų platformą. Paprastai šios technologijos vadinamos „Web 2.0“. „Wikipedia“ (kuri taip pat yra „Web 2.0“ programa) pateiktas toks aprašymas: „besikeičiančios „World Wide Web“ technologijos naudojimo ir interneto dizaino tendencijos, siekiant paskatinti kūrybingumą, ryšius, saugų informacijos skleidimą, bendradarbiavimą ir funkcionalumą internete. „Web 2.0“ koncepcija leido kurtis ir plėtotis internetinėms bendruomenėms ir išteklių nuomos teikėjams, pavyzdžiui, socialiniams tinklams, vaizdo įrašų bendrinimo svetainėms, „wiki“, tinklaraščiams ir folksonomijoms. Folksonomija – tai klasifikavimo sistema, kurios atsiradimą lėmė bendradarbiavimo praktika kuriant ir tvarkant žymas, skirtas komentuoti arba klasifikuoti turinį.“

Nors „Web 3.0“ jau yra reklamuojamas kaip kitas didelis laimėjimas, tačiau iš tikrųjų semantika, folksonomija ir pritaikymas konkretiems poreikiams jau yra integruotos į programinę įrangą, todėl duomenimis galima dalintis ir pakartotinai naudotis įvairiose programose, įmonėse ir bendruomenėse. Vis dar karštai diskutuojama, ar „Web 3.0“ suteiks galimybę kompiuteriams kurti informaciją, o ne žmonėms.

Nuotolinio išteklių naudojimo technologija yra kitas svarbus IT laimėjimas, ji jau naudojama ir turi įtakos audito įmonėms renkantis, kaip vykdyti verslą. Verslas ir klientai yra prisiimami atsižvelgiant į prieinamas nuotolinio išteklių valdymo programas, kurias naudojant galima sinchronizuoti programinę įrangą, duomenis, kontaktinę informaciją ir kalendorius daugelyje įrenginių ir gauti tokią informaciją į bet kokį naudojamą įrenginį. Akivaizdu, kad

įtaka verslo ir audito įmonėms bus didelė. Be to jau kečiasi audito įmonių sąveikos su klientais ir grupės nariais būdai.

Naudojant nuotolinio išteklių valdymo kompiuteriją galima padidinti audito įmonės teikiamų paslaugų įvairovę ir , bendrais žodžiais kalbant, daryti daugiau ir išleisti mažiau. Per atstumą audito įmonės gali klientams teikti įvairias paslaugas – nuo elementaraus apskaitos tvarkymo ir darbo užmokesčio apskaičiavimo iki virtualaus vyriausiojo finansų pareigūno paslaugų – saugiau ir pigiau nei teikiant įprastu būdu, t. y. bendraujant „akis į akį“. Nuotolinio išteklių valdymo kompiuterija suteikia audito įmonėms galimybę daugiau apmokamo darbo atlikti greičiau ir efektyviau bendraujant su klientais, tačiau pirmiausia audito įmonės turėtų imtis spręsti diegimo ir saugumo problemas, kurios kyla dėl perėjimo prie tokios sistemos ir prieigos prie konfidencialios informacijos suteikimo internete (Drew, 2012).

Nepaisant technologijų plėtros krypties, tyrimai jau atskleidė, kad investicijos į IT yra esminis apskaitos sektoriaus našumo veiksnys.

5.4.1. Nuotolinio išteklių valdymo kompiuterija ir nuomojamos programinės įrangos

Nuotolinio išteklių valdymo kompiuterija suteikia galimybę bet kuriuo metu gauti bet kurioje vietoje esančius tikralaikius duomenis. Nuotolinio išteklių valdymo kompiuterijos nauda – tai didesnis veiksmingumas, prieinamumas, išplečiamumas, greitas dislokavimas ir nedidelės pradinės išlaidos. Nuotolinio išteklių valdymo paslaugų teikėjai naudojasi šiais modeliais: programinė įranga kaip paslauga (SaaS), platforma kaip paslauga (PaaS) ir infrastruktūra kaip paslauga (IaaS).

SaaS arba ASP (programinės įrangos nuomos teikėjas) turi didelės ir greitos įtakos audito įmonių pasirinkimui, kaip jos vykdys verslą ir bendraus su klientais, ir laikomos pigesne ir paprastesne IT sprendimų technologija. Užuot skyrusios laiką sinchronizuoti duomenis, dabar audito įmonės gali dirbti su tuo pačiu duomenų rinkiniu internete. Nuotolinio išteklių valdymo programas nuomoja paslaugos teikėjas, su kuriuo klientai susisiekia internetu, dažniausiai naudodami paprastą interneto naršyklę, o kartais – nedidelę programą, kurią automatiškai atsisiunčia iš išteklių nuomos teikėjo.

PaaS yra nuotolinio išteklių valdymo sprendimas kuriant programas. Naudodami šį modelį programų kūrėjai gali prisijungti prie kompiuterizuot platformų, įskaitant operacines sistemas, programavimo kalbą ir vykdomąją aplinką, nemokėdami už pagrindinę infrastruktūrą.

IaaS yra pagrindinė paslauga, susijusi ne su įrenginiu, kuris atlieka visą darbą, bet nuotolinio išteklių valdymo priemone, kai verslas turi papildomos saugojimo erdvės ir duomenų centrų. Nuotolinio išteklių valdymo paslauga užtikrina esmines kompiuterizuotas paslaugas, tokias kaip serveris, saugykla ir tinklas, kur yra paklausiausia „debesies“ paslauga. Taikant šį modelį nuotolinio išteklių valdymo paslaugos gavėjas privalo palaikyti operacinę sistemą ir programinę įrangą.

Nuomojamų programinių įrangų pranašumai:

- galutiniam vartotojui reikalinga infrastruktūra gali būti gana paprasta, dažnai tiesiog kompiuterio kabelis su interneto naršykle ir interneto ryšys. Atsirado planšetinių kompiuterių, pigių nešiojamųjų kompiuterių ir išmaniųjų telefonų, skirtų naudotis šiomis naujomis programomis;

  Nebereikia diegti programinės įrangos. Nereikia diegti jokios programinės įrangos vartotojo darbo vietoje arba gali būti automatiškai atsisiunčiama nedidelė programa ir įdiegiama. Vartotojams nebereikia atlikti sudėtingų diegimo procedūrų. Be to,

atnaujinimai įkeliami automatiškai, kad grupės nariai galėtų naudotis naujausiomis programinės įrangos versijomis;

- išteklius nuomojanti įmonė saugo duomenis ir prisiima atsakomybę už saugumą ir atsarginių kopijų saugojimą. Saugumas paprastai yra daug didesnis nei maža audito įmonė galėtų sau leisti. Patalpos yra itin saugios ir įdiegiamos įmantrios saugumo sistemos. Vartotojams nebereikia sukti galvos dėl saugumo ir nuolat saugoti atsargines kopijas.

  Vartotojai gali prisijungti prie programos bet kuriuo paros metu ir iš bet kurios vietos, kur yra interneto ryšys (tokių vietų skaičius auga). Tai leidžia grupės nariams dirbti ten, kur darbas našiausias (pavyzdžiui, iš namų arba kito miesto).

Nuomojamos programos turi ir keletą trūkumų. Išteklių nuomos įmonės paprastai neprisiima atsakomybės už bet kokią saugumo spragą. Šis trūkumas yra sumažinamas didelėmis daugelio išteklių nuomos įmonių investicijomis, užtikrinant itin saugias patalpas ir prieigą prie duomenų ir (arba) programos. Galimybė gauti duomenis arba jų siuntimas, vartotojui nusprendus atsisakyti paslaugų arba tiekėjui nutraukus verslą, taip pat kelia nerimą. Dažnai paslaugų susitarimais stengiamasi apsaugoti tiekėją nuo beveik bet kokios atsakomybės.

Nuotolinio išteklių valdymo sprendimų vartotojai ne visada prašo paaiškinti arba supranta, kur bus saugomi jų duomenys bei galimą jurisdikcijos įstatymų įtaką. Pagal Patriotų įstatymą JAV vyriausybė gali reikalauti, kad ne JAV įsikūrę nuotolinio išteklių valdymo paslaugų teikėjai (net ir tie, kurie įsikūrę už JAV ribų) teiktų duomenis tada, kai jų prašo klientai. Dėl sparčiai didėjančio nuotolinio išteklių valdymo paslaugų populiarėjimo Europos Komisija ir įvairių valstybių vyriausybės pradėjo rengti duomenų apsaugos taisykles, kad galėtų verslo įmonėms suteikti aiškumo dėl įstatymų, reglamentuojančių informacijos saugojimo vietą ir prieigos prie jos suteikimo teises.

Nepaisant šių problemų, tokios programos gali pakeisti buhalterių ir klientų bendradarbiavimo metodus.

- Naudojant nuomojamas apskaitos programas galima išspręsti tokias problemas kaip neefektyvus informacijos perdavimas arba taisymas. Kadangi programa veikia internete, buhalteris ir jo klientas gali prisijungti prie tų pačių duomenų tuo pačiu metu. Tai reiškia, kad bet koks vieno atliktas taisymas bus matoma kitam. Be to nebelieka nepatogumo, patiriamo siuntinėjant duomenis vienas kitam.

- Kai kurie tiekėjai toliau stengiasi padidinti funkcionalumą. Pavyzdžiui, klientas gali nežinoti tam tikro sandorio kodavimo. Jis galėtų klausimą pateikti buhalteriui, kuris, paspaudęs ant nuorodos, galėtų peržiūrėti sandorį ir atsakyti klientui arba pats tiesiogiai iškoduoti įrašą. Vykdydami metų pabaigos darbus buhalteriai galėtų pažymėti ir atkreipti klientų dėmesį į įrašus, kurie gali būti netinkamai apdoroti.

- Jei naudojama bendra verslo arba atskaitomybės rengimo kalba, tokia kaip išplėstinė verslo ataskaitų kalba (XBRL), galima pagerinti ir standartizuoti verslo ataskaitų rengimą.

- Naudodamas nuomojamas apskaitos programas, kuriose yra perspėjimo sistemos, buhalteris gali matyti pokyčius realiu laiku. Tada buhalteris gali susisiekti su klientu ir pašalinti nerimą keliančią problemą prieš sutrinkant veiklai. Pavyzdžiui, jei pradėjo mažėti surenkamų gautinų sumų, buhalteris gali pamatyti šią tendenciją ir susisiekti su klientu bei pasiūlyti jam paspartinti surinkimą.

- Nuomojamoms programoms paprastai reikalingas greitas ir patikimas interneto ryšys. Net esant geriausiai infrastruktūrai, interneto ryšys sutrinka, ir prarandamas ryšys su programa bei nukenčia produktyvumas. Siekiant pašalinti šią riziką, stengiamasi sukurti „nepriklausomas“ programas, kurios (jei yra nuomojamos) veikia net ir nutrūkus ryšiui. Sinchronizuota programos versija ir duomenys saugomi vietiniame kompiuteryje. Kai ryšys nutrūksta, apdorojimas gali būti tęsiamas vietiniame kompiuteryje. Kai ryšys atkuriamas, programa ir duomenys išteklių nuomos platformoje ir vietiniame kompiuteryje yra sinchronizuojami ir darbas toliau tęsiamas programoje. „Google Gears“ yra geras tokios technologijos pavyzdys.

- Nuotolinio išteklių valdymo paslauga suteikia galimybę verslo ir audito įmonėms greitai padidinti arba sumažinti duomenų apimtis nemokant už brangius tinklus arba aparatinę įrangą.

- Klientai gali prisijungti prie savo duomenų ir finansinių rezultatų iš bet kurios vietos ir suteikti audito įmonėms galimybę teikti paslaugas už tradicinių geografinių ribų.

5.4. priede pateiktas pavyzdinis kontrolinis klausimynas, kuris galėtų būti naudojamas vertinant nuotolinio išteklių valdymo sprendimus.

5.4.2. Socialiniai tinklai ir (arba) internetinės bendruomenės

Galbūt akivaizdžiausia „Web 2.0“ įtaką yra socialinių tinklų ir internetinių bendruomenių, kurios keičia bendravimą, ypač jaunimo, sukūrimas. Pavyzdžiai – „Facebook“, „LinkedIn“ ir „Twitter“. Paprastai vartotojai gali jungtis į tinklus pagal geografinę vietą, darbo vietą ar interesus. Vartotojai gali pridėti draugus arba ryšius ir siųsti jiems žinutes arba gali atnaujinti savo profilius ir informuoti draugus arba ryšius apie savo veiklą.

Versle naudojimasis socialiniais tinklais yra ribotas. Daugelis verslo įmonių stengiasi apriboti prieigą, nes baiminasi, kad gali nukentėti darbo produktyvumas. Kai kurios svetainės, tokios kaip „LinkedIn“, skatina verslo žmones tiesiogiai sukurti kolegų tinklą, kuriuo gali būti naudojamasi kaip rekomendacijų tinklų arba ieškant patikimo žmogaus arba įmonės, turinčių geidžiamų įgūdžių. Kai kurios audito įmonės kuria savo grupes šiuose socialinių tinklų svetainėse, siekdamos išlaikyti ryšius su dabartiniais arba buvusiais darbuotojais. Kitos svetainės, tokios kaip www.guru.com, kuria konsultantų sąrašą, kurie gali varžytis dėl paskelbto darbo, taip sudarydami palankesnes sąlygas pasaulinei konsultavimo paslaugų rinkai.

Išmaniajai kartai (gimusiai po 1986-ųjų) įsiliejant į darbo rinką, tikėtina, kad socialiniai tinklai ir kitos bendravimo platformos, tokios kaip tikralaikis pokalbis, naudotos jų formavimosi metais, taps svarbiomis vidinio ir išorinio bendravimo platformomis. Verslas vis daugiau naudojasi socialinių tinklų svetainėmis, siekdami pritraukti žmonių, kuriems gali būti įdomūs jų produktai, grupes.

5.4.3. Vikis – bendros žinios

Wiki (apibrėžimas iš „Wikipedia“, populiariausio vikio) – tai „puslapis arba internetinių puslapių rinkinys, sukurtas tam, kad kiekvienas prisijungęs galėtų prisidėti ar koreguoti turinį, naudodamas supaprastintą kalbą. Vikis dažnai naudojamas, siekiant sukurti bendras internetines svetaines ir įgalinti bendruomenių svetainių kūrimą. Bendrai kuriama enciklopedija „Wikipedia“ yra viena iš labiausiai žinomų vikių. Vikiai naudojami versle kuriant intranetą ir žinių valdymo sistemas.“

Tik kelios audito įmonės yra sukūrusios vikius, tačiau jie gali padidinti našumą, nes juose darbuotojai gali dalintis praktinių žinių plėtimo dokumentais, kuriuose būtų aprašyti

procesai ir užfiksuotos techninės žinios. Neaišku, ar vikiai teiks šią naudą ir ar darbo našumo sumažėjimas, palaikant vikius, pasiteisins.

5.4.4. Multimedia, vaizdo įrašų bendrinimas ir žaidimų platformos

Per daugiau nei penkiasdešimt metų daugybė kartų priprato naudoti paveikslėlius, vaizdo įrašus ir garsus, norėdamos įsisavinti informaciją ir bendrauti. Didėjant interneto pralaidumui, atsirado vaizdo įrašų ir raiškiosios internetinės multimedijos aplinkos.

Grafiškai turtingose žaidimų platformose buvo sukurtos internetinės aplinkos, kuriose gali bendrauti milijonai žmonių ir kartu vykdyti projektus. Dabar kai kurios audito įmonės licencijuoja šias platformas, siekdamos sukurti virtualias darbo vietas, kuriose grupės galėtų bendradarbiauti nepaisant jų geografinės vietos.

Vaizdo įrašų bendrinimo svetainėse, tokiose kaip „YouTube“, galima tiesiog įkelti vaizdo įrašus ir juos bendrinti. Naudojant tinklalaidžių technologiją galima nesunkiai sukurti garso failus ir juos bendrinti.

Audito įmonės dažnai naudoja multimediją internetinėse savo darbuotojų vaizdo pamokose.

Tik laiko klausimas, kada multimedija pradės veikti mažų ir vidutinių audito įmonių bendravimą su klientais. Daugelis audito įmonių įtraukia grafinius pristatymus, kurie padeda klientams suprasti savo finansinius rezultatus. Kelios eksperimentuoja su vaizdo įrašais ir tinklalaidėmis teikdamos klientams informaciją apie verslo valdymą ir naujausius įstatymų pokyčius.

5.4.5. Tinklaraščiai

Tinklaraštis yra internetinė svetainė, paprastai palaikoma vieno žmogaus arba įmonės, kurioje komentuojami tam tikrą dalykai. Dažniausiai skaitytojai gali atsakyti ir įkelti savo pačių mintis į tinklaraštį. Tinklaraščius gali naudoti mažos ir vidutinės audito įmonės, norėdamos išdėstyti savo verslo valdymo idėjas ir sukurti papildomą priemonę, siekdamos parodyti savo išmanymą ir taip pritraukti daugiau klientų.

5.4.6. Ryšių technologijos

Akivaizdi interneto įtaką (ir apskritai technologiniai pokyčiai) lėmė perversmą ryšių technologijų srityje. Mažiau nei per dvidešimt metų ryšiai pasikeitė – gerokai sumažėjo išlaidos ir padidėjo prieinamumas. Neigiama ypatybė – tikimasi greito atsakymo. Būtina, kad audito įmonės griežtai kontroliuotų ryšius, kad darbuotojai nebūtų blaškomi beveik nepertraukiamo bendravimo, nes jis mažina jų našumą (plačiau aprašyta ankstesniame skyrelyje apie el. pašto perkrovą).

Atsirado daug naujų ryšių platformų. IP telefonija (VoiP) keičia telefoninį ryšį. VoiP yra balso ir (arba) garso perdavimas naudojant interneto technologijas. Garsai paverčiami į duomenų paketus, kurie perduodami internetu ir paverčiami atgal į balsą kitame ryšio gale, kur yra gavėjas. VoiP skambučių kokybė nuolat gerėja, nors kartais galima delsa dėl prasto interneto ryšio tarp skambintojų.

Tokie produktai kaip „Skype“ ir „Google+ Hangout“ suteikia nemokamą arba labai pigų balso ryšį, kuris gali būti neįkainojamas grupės nariams, esantiems skirtingose vietose arba klientams, esantiems kitame mieste arba šalyje. Vaizdo skambučiai dabar taip pat įprasti, nors jiems reikia ryšio su didesniu pralaidumu.

Tikralaikio pokalbio sistemos taip pat itin populiarios, ypač tarp jaunesnių žmonių. Mobilūs telefonai naudojami visame pasaulyje, todėl augant vartotojų skaičiui kainos nuolat mažėja. Šios sistemos gali būti naudingos versle, norint gauti greitą atsakymą į paprastą klausimą. Naudojimas turėtų būti atidžiai kontroliuojamas, kad nesumažėtų našumas dėl nuolatinių pertraukimų.

5.4.7. Nemokama programinė įranga

Nemokama programinė įranga yra programinė įranga, platinama nemokamai. Tiekėjas paprastai gauna pajamas iš reklamos arba kitų produktų pirkimų skatinimo. Kai kurios nemokamos programos yra „atvirosios programinės įrangos“ programos: sukurtos tų, kurie nori kurti kokybiškas programas ir mokytis bendradarbiaujant su kitais panašiai mąstančiais kūrėjais.

Interneto naršyklės yra labiausiai paplitusi nemokama programinė įranga. „Microsoft Internet Explorer“, „Mozilla Firefox“, „Google Chrome“ ir „Apple Safari“ – visos yra nemokamos. „Mozilla Firefox“ naršyklė taip pat yra atviroji programinė įranga. Dauguma internetinių el. pašto sistemų taip pat yra nemokamos, pvz., „Microsoft Hotmail“ ir „Google Gmail“. Nemokamos „Microsoft Office“ alternatyvos jau buvo paminėtos.

Būkite atsargūs rinkdamiesi nemokamą programinę įrangą, naudojamą svarbiose audito įmonės veiklos srityse. Peržiūrėkite tokius klausimus, kaip palaikymo paslaugos ir produkto patikimumas. Apskritai geriau vengti nemokamų programinių įrangų, nebent jos gerai žinomos dėl savo kokybės, funkcionalumo ir patikimumo.

5.5. Biuro be popieriaus kūrimas

Apie galimybę kurti biurą be popierius jau buvo galvojama nuo tada, kai pasirodė asmeniniai kompiuteriai, bet ji vis dar nėra įgyvendinta. Iš tikrųjų, popieriaus naudojama vis daugiau dėl daugybės priežasčių. Žmonės paprastai renkasi tokius darbo metodus, kuriais galėtų pasiekti didžiausią našumą įdėdami mažiausiai pastangų.

- Spausdintuvai tapo greiti ir patikimi. Dažnai paprasčiau atsispausdinti dokumentą, negu susirasti popierinėje byloje.
- Stalai didesni nei ekranai. Dažnai didelį dokumentą lengviau nagrinėti ištiestą ant stalo nei jį išskleidžiant ekrane. Daugelis sako, kad jiems lengviau suprasti dokumentą, kai jis išskleistas ant stalo.
- Nagrinėti popierinį dokumentą gali būti žymiai greičiau, nei vartant, pavyzdžiui, didelius PDF formato puslapius.
- Popierių galima skaityti bet kur, bet kada. Jam nereikia baterijos, jame galima pateikti pastabas, be to tai yra priemonė, kurią visą gyvenimą darbe naudojo dauguma žmonių.

Ar tai reiškia, kad biuras be popieriaus niekada netaps realybe? Technologijos suteikia sprendimus, kuriais pasinaudojus, dirbti su elektroniniais dokumentais yra žymiai paprasčiau nei su popieriniais.

Popierius jau seniai turi daugybę trūkumų Jis brangus, reikia laiko padaryti atsargines kopijas ir jį lengvai sunaikina ugnis, vanduo ar kitos gamtos jėgos. Jis blunka ir paprastai sunyksta per tam tikrą laiką. Jį brangiau perduoti iš vienos vietos į kitą. Beveik neįmanoma keliems žmonėms vienu metu dirbti su vienu popieriniu dokumentu. Jį brangu saugoti, užima daug biuro vietos ir užtrunka laiko surasti. Be to, yra daug tvirtų aplinkos apsaugos argumentų dėl didelio kiekio popieriaus naudojimo ir skatinimo kiek įmanoma labiau sumažinti jo naudojimą. Akivaizdu, kad popierius nėra ideali priemonė. Reikėtų pašalinti elektroninių dokumentų trūkumus, akcentuojant jų išskirtinę naudą.

5.5.1. Veiksnių, trukdančių įsteigti biurą be popieriaus, įveikimas

Tobulinant technologijas galima pašalinti elektroninių dokumentų trūkumus:

- daugiaekranės technologijos, kurios, laikui bėgant, bus taip pat patogios kaip ir galimybė išdėlioti dokumentus ant stalo arba netgi taps pranašesnėmis. Vis daugiau sukuriama didesnių ekranų už vis mažesnę kainą. Daugelis mažų ir vidutinių audito įmonių, darbuotojų darbo vietas aprūpinusios dviem arba trimis ekranais, teigia, kad reikšmingai padidėjo darbo našumas ir sumažėjo popierinių dokumentų kiekis.

- nebrangūs, maži ir lengvi nešiojamieji kompiuteriai, kuriuos yra itin lengvi, todėl grupės nariai gali neštis savo elektroninius dokumentus arba prisijungti prie jų internetu;

- nuolatinis apdorojimo greičio augimas, dėl kurio galima greitai ir efektyviai naršyti net ir po didžiausius elektroninius dokumentus;

- programinės įrangos patobulinimai, dėl kurių galima greitai įterpti pastabas į elektroninius dokumentus arba pažymėti tam tikras vietas, taip palengvinant naršymą. Dėl indeksavimo sistemos gerėja paieškos dokumentuose galimybės;

- programinės įrangos patobulinimai, dėl kurių galima efektyviai užpildyti dokumentą ekrane, naudojant akutes, žymės langelius ir išskleidžiamus sąrašus.

Patobulinus technologijas bus išspręsta tik viena problema. Paprastai žmonės nemėgsta pokyčių. Kai kuriems trūksta laiko, energijos ar noro mokytis efektyviai naudoti naujus elektroninius įrankius. Taigi net ir su technologiniais sprendimais, problema, kaip įpratinti žmones nebenaudoti popieriaus, išlieka. Daugelis nepasitiki kompiuterių sistemomis, ypač jei jie „pametė“ dokumentą arba jis buvo pažeistas ir negali būti atkurtas. Siekiant, kad mažose ir vidutinėse audito įmonėse būtų naudojama mažiau popieriaus, reikia ne tik investicijų į technologijas, bet ir nemažai pastangų bei investicijų į jų diegimą ir darbuotojų mokymą. Įdomu tai, kad paprastai veiklą pradėjusioms audito įmonėms geriausiai sekasi diegti technologijas, kurioms nereikia popieriaus. Šios audito įmonėms nėra jokios būtinybės keisti esamus darbo procesus ir požiūrius. Tačiau jau dirbančios audito įmonės gali pasisekti, jei jos tinkamai atliks būtinus pakeitimus:

- audito įmonės vadovai turi visapusiškai pritarti pokyčiams ir noriai skirti laiko bei pastangų, kad pakeistų savo darbo įpročius ir visapusiškai pasinaudotų sistema. Kai kuriems vyresniems praktikuojantiems asmenims teks gerinti spausdinimo ir dokumentų naršymo įgūdžius. Daugelis audito įmonių negali pasiekti tokio įsitraukimo lygio ir paprastai joms nepavyksta pasiekti sėkmės;

- paskirkite „čempioną“ (jau aptarta 5.3.1. skyriuje), kuris įgyvendintų tai audito įmonėje. Šis asmuo privalo entuziastingai imtis projekto, o administracijos vadovai turi jam leisti spręsti iškylančias problemas ir šalinti įgyvendinimo kliūtis kaip įmanoma greičiau. Čempionas turi būti įmonės ir sistemos tiekėjų jungiamoji grandis. Jis taip pat atsakingas už grupės narių mokymus ir jų klausimų sprendimą.

Pagrindinė čempiono užduotis yra palengvinti dokumentų šablonų, kuriuos naudojant galima greitai ir paprastai dokumentą užpildyti ekrane, kūrimą. Tai gali būti:

- dokumentų duomenų (tokių kaip kliento pavadinimas ir adresas) perkėlimas iš kitų sistemų;

- automatizuotas dokumentų sudarymas iš standartinių pastraipų, kad individualizuoti dokumentai, būtini tam tikromis aplinkybėmis, būtų greitai sukurti;

- akučių, žymės langelių ir išskleidžiamųjų sąrašų dokumentuose naudojimas, siekiant juos greitai sukurti;
- adresynų ir saitų naudojimas, siekiant pagreitini naršymą dokumente ir tarp dokumentų.

Apsvarstytas būdas veikia geriau nei agresyvus spaudimas. Daugeliu atveju diegimas gali būti sėkmingas, jei pirmiausiai išbandomas vienoje grupėje. Taip galima nustatyti diegimo pradžios problemas ir jas išspręsti prieš diegiant visoje audito įmonėje.

Keičiant apskaitos ir audito darbo dokumentus, susiduriama su daugybe kliūčių. Daugelis audito įmonių eksperimentavo su „Microsoft Excel Workbooks“. Tačiau daugelis audito įmonių neturi įgūdžių ir (arba) noro investuoti pakankamai laiko į šabloninių skaičiuoklės lakštų kūrimą, kurias būtų paprasta užpildyti. Keletas jų sukūrė sprendimus, kuriais būtų galima paprastai valdyti užklausas ir pasirašymą. Kai kuriose jurisdikcijose galima įsigyti darbo dokumentų sprendimų, tačiau daugumai trūksta sudėtingų funkcijų, reikalingų palengvinti efektyvų dokumentų užpildymo ir peržiūros darbą ekrane. Šių trečiųjų šalių programų funkcijos tobulėja, todėl ateityje jos gali paskatinti reikšmingą našumo didėjimą.

Norėdama pajusti elektroninių dokumentų teikiamą naudą, audito įmonė turės įdiegti dokumentų valdymo sistemą. Žr. 5.2.5. skyrių.

Internetas suteikia galimybę bendradarbiauti rengiant dokumentą. Daugeliui tai sudėtinga suvokti, nes retai pasitaiko pasaulyje, kuriame naudojamas popierius. Bendradarbiavimas rengiant dokumentą yra galimybė dviem asmenims tuo pačiu metu dirbti su tuo pačiu dokumentu, nepaisant jų buvimo vietos. Geriausias bendradarbiavimo rengiant dokumentą pavyzdys yra „Google Docs“ – „Google“ nuomojama internetinė programa. Ją naudodami daugybė asmenų gali koreguoti arba peržiūrėti dokumentą, nepriklausomai nuo jų buvimo vietos. Reikia tik interneto ryšio. Apsvarstykite šias galimas programas:

- jūsų audito įmonė kuria prognozę klientui. Klientas gali peržiūrėti skaičiuoklę savo biure. Telefonu buhalteris ir klientas gali aptarti galimus pakeitimus. Buhalteris gali atlikti pakeitimus ir klientas gali iš karto pamatyti jų įtaką. Taip galima diskutuoti su klientu, esančiu įvairiose vietose: priemiesčiuose, miestuose, regionuose arba kitose šalyse;
- rengiamas svarbus dokumentas. Proceso metu klientai arba kiti patarėjai gali peržiūrėti dokumentą ir siūlyti galimus pakeitimus.

Suprantama, kai bendradarbiavimas rengiant dokumentus taps įprastu, atsiras naujos programos, kurias naudodamos grupės, buhalteriai, klientai ir įvairios trečiosios šalys galės efektyviau dirbti.

Skenavimas taip pat labai svarbus komponentas, siekiant pereiti prie aplinkos be popieriaus. Kuriamos skenavimo sistemos, kurios automatiškai, naudodamos optinę ženklų atpažinimo technologiją, perkelia dokumentus į aplanką. Tokia technologija „perskaito“ dokumento informaciją, kad sistema galėtų atitinkamai jį perkelti į aplanką ir, kai kuriais atvejais, automatiškai sukurti laiškus ir kitus dokumentus, siunčiamus klientui.

Kitas svarstytinas klausimas būtų, kaip dokumentai pasirašomi aplinkoje be popieriaus. Kai kurios audito įmonės tiesiog įterpia skaitmeninį parašo atvaizdą į dokumentą. Jei toks metodas prigis, audito įmonės turėtų įdiegti saugiklius, kuriais būtų užtikrintas skaitmeninių parašų saugumas ir suteikiama prieiga tik įgaliotiems asmenims. (Tačiau turėkite omenyje, kad šiems parašams saugumo garantijų nėra. Bet kuris asmuo skeneriu gali lengvai sukurti parašo kopiją.)

Skaitmeniniai parašai yra sudėtingesnė technologija, įterpianti „skaitmeninį parašą“ į elektroninį dokumentą. Skaitmeninis parašas gali būti įterptas, tik tinkamai nustačius vartotojo tapatybę (naudojant prisijungimo vardą ir slaptažodį arba pirštų atspaudus arba kitus biometrinius duomenis). Kai kuriose jurisdikcijose vis dažniau reikalaujama skaitmeninio parašo ant tam tikrų dokumentų.

Tam tikrų nesutarimų objektas yra praėjusių metų įrašų vaizdavimo svarba. Dokumentų saugojimo internete nauda yra akivaizdi, tačiau vaizdavimo išlaidos taip pat yra didelės. Realybė tokia, kad poreikis prisijungti prie praėjusių metų įrašų greitai blėsta. Dauguma audito įmonių paprastai skenuoja tik ilgalaikius praėjusių metų dokumentus, tokius kaip teisiniai dokumentai, steigimo dokumentai, patikėjimo sutartys ir svarbūs, turintys ilgalaikę reikšmę, dokumentai, kurių reikės atliekant darbus ateityje.

Galiausiai, kai kurios audito įmonės naudojasi savo sistemomis be popierių, siekdamos klientams ir bendruomenei save parodyti kaip aplinką tausojančią įmonę. Šiandien, vis daugiau dėmesio skiriant aplinkai, tikėtina, kad audito įmonės gali jausti vis didesnį spaudimą laikyti aplinką tausojančios praktikos.

5.5.2. Galimos problemos su priežiūros institucijomis ir teismais

Dažnai keliamas klausimas, susijęs su perėjimu prie aplinkos be popieriaus, yra priežiūros institucijų ir teismų požiūris į elektronines dokumentų kopijas. Pirmiausia reikia pabrėžti, kad tai yra bendra apžvalga ir gali netikti tam tikromis aplinkybėmis. Mažos ir vidutinės įmonės turi pačios gauti teisinį patarimą dėl dokumentų atvaizdų priėmimo konkrečiomis aplinkybėmis.

Kiekvienoje jurisdikcijoje galioja savi įstatymai dėl priimtinų įrodymų. Be to, kiekviena priežiūros institucija gali turėti savo įstatymus ir nuostatas dėl dokumentų atvaizdų priėmimo. Jie turėtų būti visapusiškai peržiūrėti ir suprasti prieš priimant bet kokį sprendimą sunaikinti dokumentų originalus ir remtis jų elektroninėmis kopijomis.

Daugelyje jurisdikcijų teismai ir kitos valdžios institucijos paprastai priima elektronines dokumentų kopijas, jei jos sukurtos naudojant metodus, „tiksliai atkuriančius originalą“. Tačiau kyla klausimas, ar kita šalis teisme galėtų tvirtini, kad kopija nėra tikslus originalo atvaizdas. Dėl šios priežasties reikėtų saugoti dokumentus tokiu formatu, kurį sunku pakeisti.

Sunkumų gali kilti, kai skirtingos institucijos reikalauja dokumentų, apsaugotų skirtingais būdais ir išsaugotų skirtingais formatais. Todėl audito įmonei gali prireikti kelių programų kurti ir apsaugoti dokumentus, teikiamus skirtingoms institucijoms.

TIFF (pažymėto vaizdo failo formatas) dažnai laikomas sunkiai pakeičiamu formatu. Tačiau dauguma audito įmonių dažniau naudoja PDF (nešiojamojo dokumento formatą) formatą, nes:

- jis visuotinai suderintas (dokumentus galima perskaityti naudojant nemokamą „Adobe Reader“ programą);
- paprastai dokumentai mažesni nei TIFF (todėl greičiau perduodami);
- paprastai geresnis atvaizdas tiek rodant ekrane, tiek atspausdinus;
- išlaiko orientaciją kiekviename puslapyje (TIFF dokumentuose orientacija nustatoma pirmąjame puslapyje);
- gali būti apsaugotas slaptažodžiu ir (arba) elektroniniu parašu, siekiant išlaikyti vientisumą; ir

- gali būti vykdoma elektroninė paieška (išskyrus, kai PDF sukuriamas iš skenuoto atvaizdo).

Dokumentų valdymo sistema turi užtikrinti, kad dokumentas nebuvo pakeistas. Labai svarbu, kad patvirtinti dokumentai būtų užblokuoti, nurodant užblokavimo laiką. Idealiu atveju, turėtų būti palaikoma dokumento istorija, t.y. kada jis buvo sukurtas, koreguotas, peržiūrėtas ir patvirtintas, kad teisme būtų galima įrodyti, jog sistemos integralumas nebuvo pažeistas.

Tam tikrose jurisdikcijose kai kurios priežiūros institucijos reikalauja, kad dokumentai būtų pateikiami su autentišku „šlapiu“ (rašalo) parašu. Kai kurios iš lėto pereina prie atvaizdų ir elektroninių parašų. Kitos organizacijos taip pat atsisako priimti elektroninius dokumentus, todėl gali atsirasti didelė kliūtis išsaugoti kai kuriuos elektroninius dokumentus. Šių pavyzdžių turėtų nuolat mažėti.

Vietinė profesinė organizacija gali pateikti papildomos informacijos dėl jurisdikcijoje taikomų reguliavimo reikalavimų.

5.6. Žinių valdymo sistemų reikšmės verslui tyrimas

5.6.1. Konkurencinio pranašumo kūrimas naudojant audito įmonės žinias

Informacija suteikia konkurencinį pranašumą – gebėjimą efektyviau teikti paslaugas arba teikti nuoseklias paslaugas nepaisant darbuotojų įgūdžių ir patirties. „McDonald‘s“ pavyko informaciją konvertuoti į žinias naudojant frančizės instrukcijas, sukurtas teikti informaciją – nuo apskaitos iki higienos ir maisto ruošimo metodų. Įsisavinus tokią informaciją pagrindinės paslaugos teikiamos nuosekliau, taip pat reikia mažiau žmonių, kurie turėtų patirties arba gebėtų itin kvalifikuotai išspręsti problemas. Pagrindinis tikslas yra užtikrinti, kad ši informacija yra suprasta, paskleista ir kad jos laikomasi vykdant verslą (Leidner, 1997).

Nėra bendro „žinių“ arba „informacijos“ paaiškinimo, nors žinios prilyginamos svarbai arba galiai. Kai žinių turintys darbuotojai palieka organizaciją, manoma, kad su jais išeina ir tam tikras numanomų žinių kiekis, nors informacija gali būti prieinama bet kuriam organizacijos nariui (Firestone, 2003). Firestone'as toliau aiškina žinių reikšmę dinaminiame žinių gyvavimo cikle, remdamasis jų nestabilumu ir prisitaikomumu prie informacijos, kurią žinios apima.

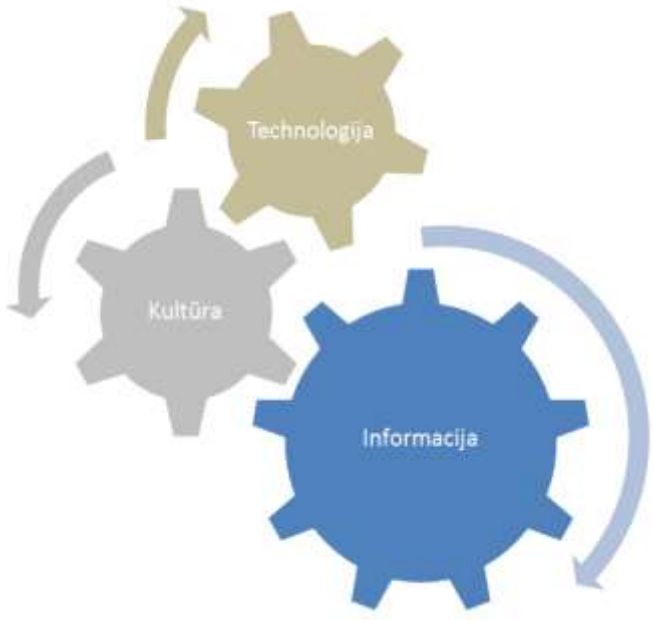
Tyrimai atskleidė, kad įmonės, kurios dalinasi organizacijos informacija ir bendradarbiauja dalinantis informacija, tai daro efektyviau, įdiegusios žinių valdymo sistemą (ŽVS), o organizacijų, tai darančių rečiau ir ne taip efektyviai, veikla nepagerėja net ir naudojant ŽVS (Vandenbosch & Ginzberg, 1997). Organizacijos kultūros supratimas prieš imantis žinių perdavimo padeda nustatyti, kokio lygio informacija yra naudinga, ir dirbti neperžengiant tokios informacijos ribų. Pagrindinis iššūkis yra tapti organizacija, kuri skatina žinių dalinimąsi.

Paieškos sistemos ir internetiniai portalai yra priemonė gauti informaciją tada, kai jos reikia. Gebėjimas įvaldyti šias technologijas gali būti tam tikros rūšies menas, todėl vis dažniau reikia paieškos operatorių, galinčių filtruoti milijonus rezultatų, gautų, uždavus paiešką.

5.6.2. Informacijos filtravimas technologijomis siekiant įgyti žinių

Informacijos paieška gali būti dinamiškai perprojektuota, pasirodžius naujoms technologijoms ir sprendimams. Laikui bėgant paieškos ir išsaugojimo sistemų technologija keičiasi ir prisitaiko prie naujų atsirandančių sistemų, taip gerindamos reikalingos informacijos kokybę ir paiešką (kaip parodyta 5.1. paveiksle toliau).

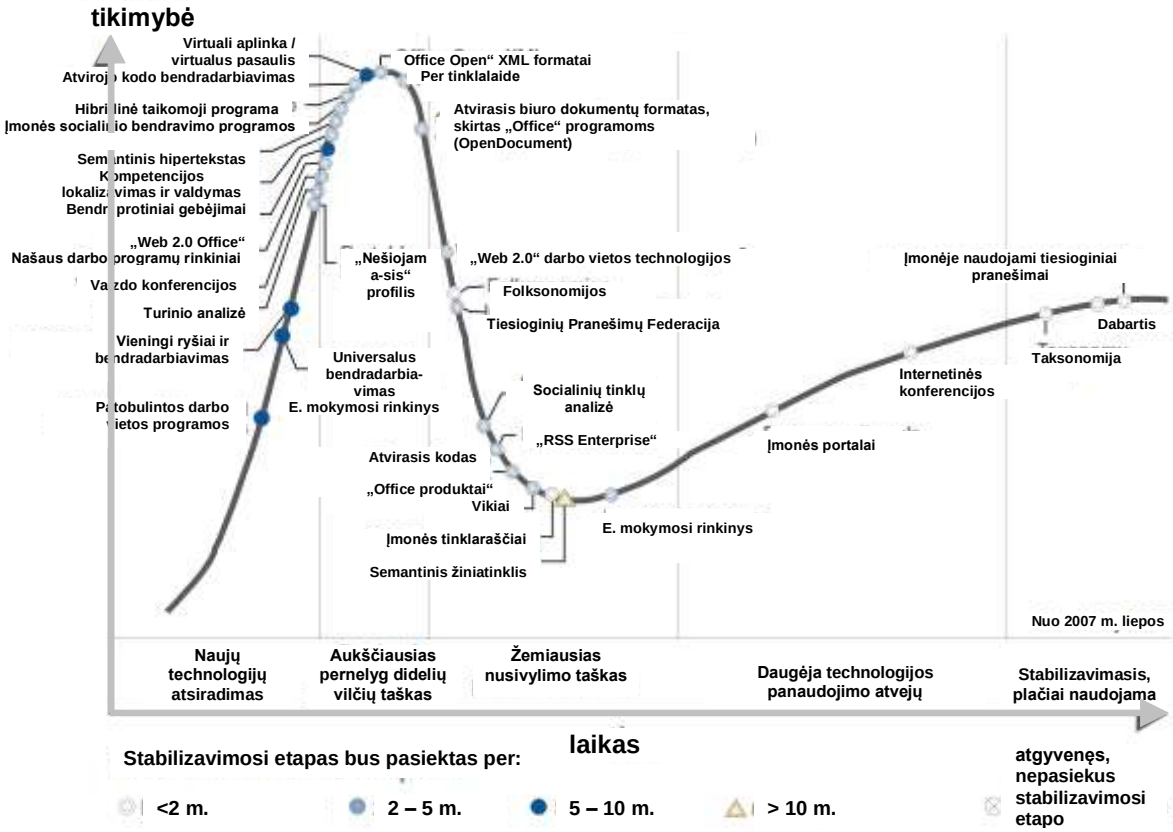
5.1. paveikslas. Pagrindiniai informacijos valdymo komponentai



5.6.3. RSS, vikis, tinklaraščių ir socialinių tinklų populiarėjimas

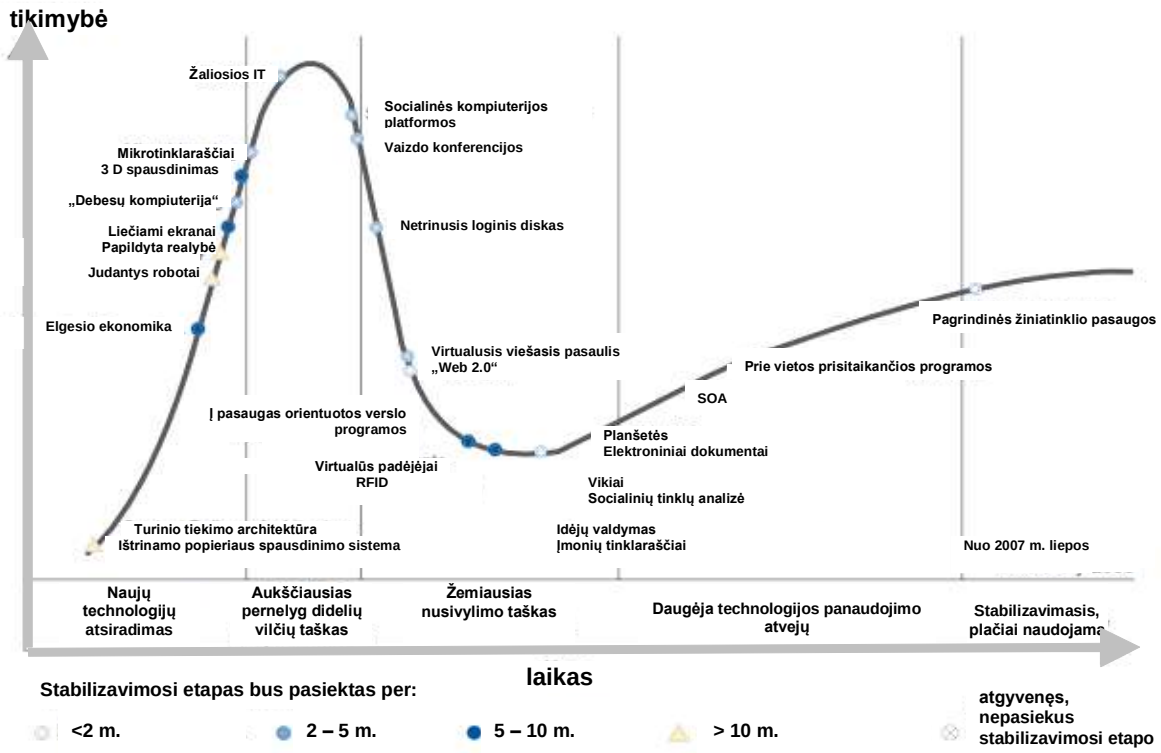
Dabar daugiausiai dalinamasi informacija naudojant tokias technologijas kaip intranetas, socialiniai tinklai ir paprastasis sindikavimas (RSS), taip kuriant sindikavimo sistemas ir skleidžiant informaciją už įmonės ribų. Šios sistemos yra „Web 2.0“ dalis, todėl tiek mažos, tiek didelės įmonės gali skleisti savo idėjas ir vertybes galimiems ir esamiems klientams.

5.2. paveikslas. 2007 m. „Gartner Group“ technologijų reklamos ciklas



5.2. ir 5.3. paveiksluose atvaizduotas „Gartner Group“ „Web 2.0“ technologijų pakilimas, nuosmukis ir stabilizavimasis. Turint tiek daug informacijos, kurią jau galima surasti internete, „Web 2.0“ technologijos padeda racionalizuoti ir pasiekti didesnius informacijos kiekius bei pateikti ją paprastesniais ir labiau prieinamais būdais.

5.3. paveikslas. 2008 m. „Gartner Group“ technologijų reklamos ciklas



Formavimosi laikotarpiu įmonė daugiausia dėmesio skyrė žinių įgijimui, ypač talentų paieškoms ir tokių talentų žinyno formavimui. Pavyzdžiui, kai jums reikia specialisto, galite tiesiog atlikti paiešką įmonės „My Site“ (http://office.microsoft.com/en-us/sharepointserver/HA101087481033.aspx) ir surasti asmenį, turintį tokią specializaciją.

Dvi labiausiai paplitusios informacijos saugyklos, atsiradusios „Web 2.0“ laikotarpiu, yra tinklaraščiai ir vikis, kurie tapo svarbia informacijos skleidimo dalimi. Paieškos sistemos naudoja daugybę paieškos algoritmų, būtinų nustatyti radinio atitiktį (arba, kaip „Google“ apibrėžta – „puslapių vertinimo sistema“).

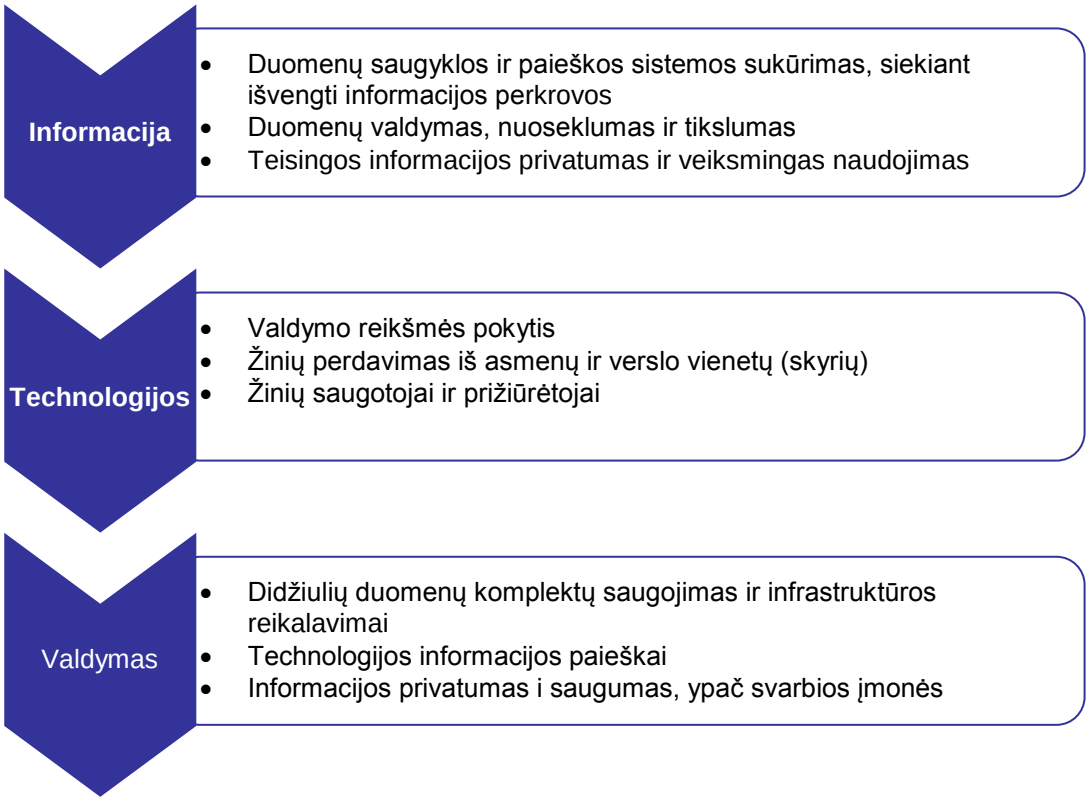
Sukūrus tokias technologijas kaip „Microsoft SharePoint“ (http://office.microsoft.com/en-us/sharepointserver/FX100492001033.aspx) buvo žadama, kad įmonės galės įgyti bendrų žinių iš informacijos saugyklų, tokių kaip įmonės intranetas, vikis arba tinklaraščiai, ir išsaugoti jas stacionariose saugyklose. Tačiau tai tapo tik dar viena nereikalingos informacijos dalimi, labiau keliančia susierzinimą nei padedančia atliekant pareigas.

Tokios bendros technologijos kaip „AJAX“ (asinchroninė „JavaScript“ ir „XML“) (žr. http://en.wikipedia.org/wiki/AJAX) didina internetinių svetainių ir portalo komponentų (portalo komponentas yra komponentas, įdiegtas puslapyje, teikiantis informaciją iš kitų verslo sistemų) funkcionalumą ir panaudojamumą. Vartotojui įrašius problemą arba ieškomą terminą, technologija tikrina metaduomenis ir ieško atitikmenų tarp to, kas ieškoma ir to, kad jau buvo apibrėžta žinių bazėje. Taip galima pateikti užklausą dideliam duomenų kiekiui be vartotojo įsikišimo (paprastai paspaudžiant mygtuką „Submit“ (pateikti) arba „Search“ (ieškoti)). Šios funkcijos plačiai naudojamos tokiose paieškos sistemose

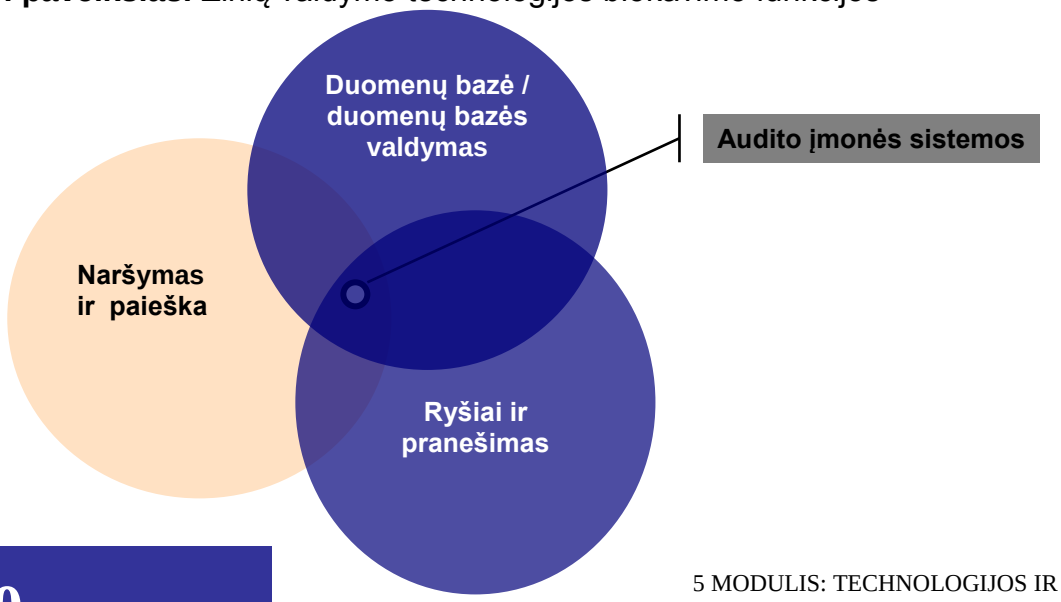
kaip „Google“ ir „Bing“, kuriose pateikiami susiję (ir pasikartojantys) ieškomi terminai atsižvelgiant į literalo eilutės įvestį.

Leidner‘is pažymėjo keletą problemų, susijusių su informacija, valdymu ir technologija, kurių kiekvienas yra esminis veiksnys siekiant sėkmingai įdiegti žinių valdymo sistemą.

5.4. paveikslas. Pagrindinės problemos, susijusios su žinių valdymu



5.5. paveikslas. Žinių valdymo technologijos blokavimo funkcijos



Vartotojai jau pernelyg apkrauti informacija, todėl neramu, kad žmonės gali nesuprasti informacijos, gaunamos iš ŽVS. Tai pagrindžia Courtney (1997 m.) tvirtinimą, kad „nesvarbios informacijos praleidimas gali būti tiek pat svarbus, kaip susikoncentravimas į svarbią informaciją“. Kai kuriais atvejais dokumentuodami nusistovėjusią tvarką ir jūsų verslui nereikšmingus procesus galite nebeturėti laiko esminei ŽVS informacijai.

Audito įmonėse labiau procedūrinės dokumentų sistemos gali susieti procesus, informaciją ir žinias. Programinės įrangos sistemos gali būti sukurtos padėti valdyti darbo procesus ir užtikrinti, kad dokumentams judant pagal aprašytą procesą, jie gali būti peržiūrėti ir patvirtinti, tada išdalinti arba perduoti apdoroti į kitą etapą. Daugelyje dabartinių sistemų yra paprasto naudojimo sąsajų, kurias naudojant galima kurti darbo procesų etapus.

ŽVS sprendimai turi aiškų ryšį su įmonės sistemomis, kad informacija būtų rasta tada, kai jos prireikia. Nepavykus integruoti šių funkcijų, rezultatas bus ne toks, kokio tikimasi.

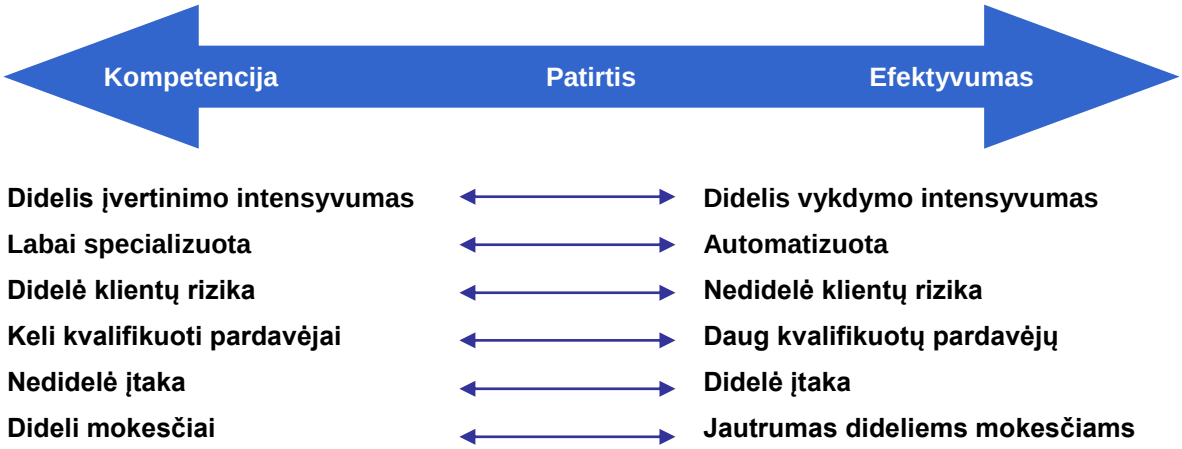
5.6.4. Pasiruošimas į žinias orientuotoms informacinėms sistemoms

Nėra tokio mokslo, kuris pateiktų pažingsninį procesą, kaip jūsų procesus ir žinias paversti elektroniniu sprendimu. Kai kurie pagrindiniai atributai užtikrina, kad jūsų sprendimas naudotis elektroninėmis sistemomis suteiks norimą rezultatą, gaunat investicinę grąžą ir didesnį našumą.

5.6.4a. Pagrindiniai svarstymai, diegiant ŽVS į savo verslą

David‘as Maister‘as (1997 m.) patvirtino, kad jūsų audito įmonės struktūra formuojama atsižvelgiant į jūsų atliekamus darbus. Timbrell‘as (2008) iškėlė hipotezę dėl būtinybės verslui skirti dėmesį procesui, per kurį „patirtis konvertuojama į efektyvumą“, ir struktūroms, kurios sudaro modernios audito įmonės pagrindą. Pradėdami dokumentuoti jūsų audito įmonės žinių valdymo sistemai keliamus reikalavimus, pirmiausia supraskite, kur jūsų audito įmonė gali laimėti iš efektyvumo.

5.6. paveikslas. Svarstymai apie žinių valdymą



Parengta pagal: Timbrell 2008; BusinessFitness 2008.

Tik procesai, kuriuos vykdant galima efektyviai peržengti informacijos bedugnę, galėtų būti tinkami perduoti žinias. Žinios, kurios, siekiant efektyvumo, negali būti lengvai pritaikomos arba kurioms būtina pernelyg daug sąlyginių rezultatų, gali lemti neefektyvius arba neteisingus rezultatus, dėl kurių darbą reikia atlikti iš naujo. Todėl tokios žinios tampa neefektyvios. Pundits'as iškėlė hipotezę, kad įmanoma valdyti tik informaciją, o ne žinias, ir kad informacija tampa žiniomis tik, jei įsisavinama tų, kurie gauna informaciją (Lefkowitz & Lesser, 1988). Sutariama dėl to, kad žinių valdymas (bet kokia forma) padeda lengviau pasiekti sėkmės, jei yra perteikiamas ir integruojamas organizacijos lygiu (Asprey & Middleton, 2003).

5.6.4b. Vertingas indėlis: procesas į bendrą sėkmę

Visoje audito įmonėje taikomai ŽVS paprastai būtinas sudėtingas kultūrinis atnaujinimas, nes, tradiciškai, organizacijos atsilygina savo specialistams ir darbuotojams pagal jų asmeninį darbą ir praktinę patirtį. Daugelyje organizacijų būtinas didžiulis kultūrinis postūmis, siekiant pakeisti darbuotojų požiūrį ir elgesį, kad jie nuolat ir noriai dalintųsi savo žiniomis ir įžvalgomis. Efektyvus būdas motyvuoti žinių dalijimąsi yra organizacijos atlyginimų ir skatinimo mechanizmas. „PricewaterhouseCoopers“ naudoja šį mechanizmą skatinti žinių dalijimąsi tarp savo konsultuojančių darbuotojų ir specialistų. Pavyzdžiui, konsultanto publikacijų (žinių dalijimosi vertinimo priemonė) skaičius ir naudojimosi dažnumas yra svarbus komponentas, priimant sprendimus dėl konsultanto paaukštinimo. „PricewaterhouseCoopers“ didina dalijimosi žiniomis patrauklumą, peržiūrėdama specialistų darbo rezultatų įvertinimus ir atlygindami jiems už dalijimosi žiniomis veiklą (Hildebrand, 1994).

Tai užtikrina, kad „specialistų“ įneštos žinios didina bendrą informacijos, esančios žinių saugykloje, vertę. Šiuo atveju galima gauti duomenų iš vartotojų, kurie pasinaudoja publikuota informacija ir pateikia atsiliepimą apie jos kokybę ir aktualumą. Tokie atsiliepimai yra nepakeičiami, siekiant nuspręsti, ar suvokiama vertė yra iš tikrųjų realizuota vertė.

5.6.4c. Kodėl net geriausiai sukurtų planų nepavyksta įgyvendinti

Siekiant sėkmingai įdiegti tokią technologiją bet kokiame versle, nepriklausomai nuo jo dydžio, labai svarbus kultūrinis pasirengimas. Ekspertai sutaria, kad kultūrinė darna ir naujų sistemų pripažinimas turi būti užtikrinti prieš diegiant technologijas, siekiant padidinti sėkmingo priėmimo galimybes (Firestone, 2003). Vienas aiškus elementas yra naudojimo pusiausvyrą, kai ŽVS yra naudojama kaip pareigų pagrindas, o ne tik kaip priedas. Daugelis šių ŽVS nepastebimai integruojamos į kitas audito įmonės sistemas.

ŽVS gali teikti pernelyg daug informacijos. Efektyvi ŽVS strategija yra atskirti aktualią ir savalaikę informaciją. Sistemos, kurios išmoksta arba supranta specifinę sistematiką, gali teikti aktualią kontekstinę informaciją, kai jos reikia. Tai gali būti pasiekta, naudojant specializuotą programinę įrangą ir programas, sukurtas patikrinti daugybę informacijos, pateikiant tik labiausiai atitinkančius rezultatus. Bendra tokių sistemų vertė, sėkmingai jas įdiegus, gali būti siejama su verslo galimybėmis pasiekti geresnių nei verslo pramonės sektoriuje nustatytų EBIT rodiklių, kai žinios efektyviai valdomos (šiame kontekste) (Asprey & Middleton, 2003).

5.6.5. Dokumentų nagrinėjimas ir turinio valdymas

Dokumentais paprastai laikomi įrašai ant popieriaus, suteikiantys informacijos arba įrodymų (Asprey & Middleton, 2003), arba, bendresniu požiūriu, būti bet kas, sudarytas iš žymių ir simbolių, pagal kuriuos galima suprasti asmens mintis. Dokumentų valdymo poreikis nėra naujas, jis buvo jau tais laikais, kai buvo naudojami paprasti dokumentavimo metodai, skirti užfiksuoti svarbius įvykius ir žmonių veiksmus istoriniais tikslais. Šis paprastas komunikacijos metodas laikui bėgant evoliucionavo. Pirmosios dokumentų

valdymo sistemos buvo įdiegtos didžiuliams fizinių dokumentų, šimtmečiais sukauptų pasaulio bibliotekose ir archyvuose, kiekiams, siekiant sukurti gavimą palaikančią informacijos saugojimo priemonę.

Pagal Moore'o elektrinės talpos dėsnį (aprašytą http://en.wikipedia.org/wiki/Moore%27s_law) iškeliama hipotezė, kad elektrinis talpumas auga eksponentiškai kas dvyliką – aštuoniolika mėnesių. Tą pačią teoriją naudoja ir centrinių procesorių lustų gamintojai (žr. http://www.intel.com/technology/mooreslaw/) ir standžiųjų diskų gamintojai (http://www.molecularimprints.com/pdf/PerfectaReleaseFinal_20090901.pdf).

Pagal tai, dabartinius terabaitų diskus (1 012 bitų) greitai pakeis petabaitų (1015 bitų) diskai. Laikomasi hipotezės (Mancini et al., 2009), kad pagal tokią pačią taisyklę padidėjo elektroninių dokumentų kiekis proporcingai jų saugojimo pajėgumams. Pagal šiuos neapdorotus duomenis ir ekstrapoliuojant tyrimus į internete saugomus dokumentus, diskai, galintys saugoti vieną petabaitą duomenų (1 PB), galės sutalpinti apytiksliai 1 847 865 595 vidutinio dydžio (5,14 MB) PDF dokumentų (Lyman & Varlan, 2002).

Elektroninių dokumentų valdymas iš tikrųjų progresavo tik per paskutinius trisdešimt metų, pasirodžius skaitmeninėms dokumentavimo sistemoms, naudojamoms skenavimo ir optinio ženklų atpažinimo technologijoms. Kartu su elektroninės prekybos sistemomis (e. prekyba) ir elektroninių duomenų keitimusi (EDK) internetu, elektroninių ryšių valdymo apimtys ir poreikis augo eksponentiškai. Per Kalifornijos universiteto (Lyman & Varlan, 2002) atliktus tyrimus buvo įvertinta, kad kiekvienais metais sukuriama maždaug 7 500 000 000 000 biuro dokumentų, iš kurių dauguma sukuriama ir saugoma skaitmeniniu formatu. Tai parodo, kad verslui reikia nustatyti būdus ir sukurti strategijas, kaip jis kurs, fiksuos, saugos, archyvuos ir naikins savo dokumentus.

5.6.6. Dokumentų valdymo išmanymas: audito įmonės kontekste

Integruotas dokumentų ir turinio valdymas (IDTV) audito įmonėse apibrėžiamas kaip „Informacinių sistemų apibrėžimas, kūrimas ir įgyvendinimas, siekiant palaikyti dokumento gyvavimo ciklą ir dokumentų turinio valdymą. Tai reiškia holistinę IDTV sistemos architektūrą, apimančią posistemes, kurios skirtos rūpintis [audito įmonės dokumentų] valdymu (Asprey & Middleton, 2003).

Saugojimo reikalavimų ir atsirandančių sistemų svarstymai

Dėl didelės apimties dokumentų saugojimo reikalavimų didėjimo, technologijos turi užtikrinti verslo tęstinumą, sugedus techninei įrangai. Taip pat reikia apsvarstyti atsarginių kopijų saugojimo ir veiklos atkūrimo įvykus nelaimei strategijas.

Dokumentai gali būti saugojami audito įmonės patalpose arba virtualiose interneto duomenų aplinkose (paprastai vadinamose „debesyse"), „Microsoft Word" (docx), nešiojamojo dokumento formatu (PDF) arba dinamiškai sukurtuose interneto puslapiuose tokiais formatais kaip išplėstinė dokumentų aprašų kalba (XML) arba bendros ataskaitų teikimo tvarkos išplėsta verslo ataskaitų kalba (XBRL).

Tokiomis standartizuotomis sistemomis galima būtų formuoti daugybę popierinių formų, naudojamų ataskaitoms visame pasaulyje, elektroninio teikimo kryptį. Vyriausybėms siekiant supaprastinti ataskaitų teikimo įvairioms agentūroms reikalavimus, tokie procesai ir toliau keis dokumentų formą ir duomenų saugojimo reikalavimus, taikomus IDTV.

Vyriausybės, pavyzdžiui, Nyderlandų ir Australijos, ėmėsi arba pristatė XBRL ataskaitų teikimo tvarkos projektus. Madden'as (2009) apskaitos simpoziume apie XBRL technologijos iniciatyvas sakė, kad yra daugiau kaip trylika išskirtinių žodžių, kuriais „pajamos" apibūdinamos vienuolikoje skirtingų (Australijos) vyriausybės agentūrų, taip parodydamas, kad reikia peržiūrėti ir suvienodinti ataskaitų, teikiamų vyriausybei ir pagal

įstatymus, informaciją. Tokio „supaprastinimo“ galima pasiekti tik tada, jei programos, agentūros ir teisiniai ataskaitų teikimo reikalavimai bus apibrėžti visuotinai priimtinu būdu ir jei reikalaujama informacija bus pateikiama nenaudojant skirtingų formų (ir interneto portalų). Utopiniame pasaulyje taikant tokią ataskaitų teikimo tvarką galėtų padidėti veiksmingumas, ataskaitose iš anksto nurodant duomenis, kurių reikia kelioms institucijoms (tokioms kaip valstijų ir federalinės valdžios institucijos).

Šios iniciatyvos pabrėžia būtinybę audito įmonėms kurti IDTV strategijas, kad galėtų padidinti efektyvumą, įgytą iš tokio technologinio progreso. Kitaip joms ir toliau teks saugoti ir archyvuoti fizinius dokumentus, o verslą ir darbuotojus užplūs daugybė informacijos (Mancini et al., 2009).

Pereiti prie dokumentų ir turinio valdymo sprendimo

Apskaitos ir teisės profesijų atveju IDTV vadinamas „įrašų saugojimo“ sprendimu, arba, kai kuriais atvejais, iniciatyva „be popieriaus“. Šis būdas apima vos vieną dokumento gyvavimo ciklo aspektą – įrašo išsaugojimą. Norint pereiti prie visiškai integruoto „sprendimo be popieriaus“ (kai nėra spausdinamas arba fiziškai saugomas joks popierius), būtina apimti visus standartinius dokumentus, tokius kaip atitikties, darbo dokumentai, šabloniniai dokumentai ir pan., siekiant užsitikrinti sėkmę naudojant tokį integruotą metodą. Kepczyk‘as metinėje ataskaitoje „AAA lyginamajai audito įmonių be popieriaus analizei“ pateikia labiau apibrėžtus JAV audito įmonėms skirtus lyginamuosius rodiklius, kuriais siekia įvertinti audito įmonių pastangas pereiti prie supaprastintų darbo procedūrų ir procesų automatizavimo (Kepczyk, 2008).

Skaitmeniniai dokumentai yra:

- skaitmeniniai biuro dokumentai;
- el. laiškai;
- fiziniai biuro dokumentai;
- brėžiniai ir techniniai dokumentai;
- dokumentų atvaizdai;
- dokumentų indeksavimas, pavyzdžiui, optinis ženklų atpažinimas ir brūkšninis kodas;
- verslo procesai, kuriuos vykdant naudojama automatizuota fiksavimo technologija ir darbo procesų valdymas;
- ataskaitų kūrimo rezultatai, tokie kaip XBRL ir statinės ataskaitos.

IDTV sprendimą taip pat reikėtų integruoti į verslo programas, įskaitant kai kurias pagrindines sistemas, naudojamas audito įmonėse, pavyzdžiui:

- audito įmonės valdymo sistemas;
- žinių portalus; ir
- vyriausybės ir atitikties sistemas (teisės aktais nustatytų ataskaitų teikimas).

5.7. Reikalingų žinių ir informacijos saugyklų nustatymas

5.7.1. Nustatykite savo audito įmonės reikalavimus

Supratę, kurios sistemos gali jūsų audito įmonei sukurti pridėtinę vertę, galėsite užtikrinti, kad jūsų audito įmonė kultūros prasme priims tas, kurias pasirinksite. Tai taip pat galėsite užtikrinti, kad jas įdiegę pasieksite teigiamų rezultatų. Tačiau audito įmonės turi aiškiai žinoti, kokios sistemos joms geriausiai tinka.

5.7.2. Nustatykite, kada jums reikia dokumentų valdymo sprendimo

Iki šiol buvo nustatytas dokumento pobūdis, geometrinis dokumentų kiekio augimas ir įtikinamos priežastys, kodėl žinių darbuotojai turi priimti sprendimą dėl „didžiulės informacijos bangos“ valdymo. Be integruoto požiūrio į žinių valdymą, verslas privalo surinkti ir išnaudoti audito įmonės turtą, neatsižvelgiant į tai, ar tai yra žinios, informacija, turinys arba įrašai.

„BusinessFitness“ (2009) nustatė dvidešimt dvi frazes, kurios parodo, kad informacija audito įmonėje degeneruoja. Toliau išvardintos svarbiausiomis laikomos fazės, kuriose IDTV padėtų ir užtikrintų produktyvumą (arba našaus laiko grąžą):

a. nežinau, kokie el. laiškai buvo išsiųsti šitam klientui;

b. el. laiškai saugomi kiekvieno asmens gautų laiškų aplanke, todėl sudėtinga tęsti bendravimą;

c. pasirodo, kad kliento byloje trūksta kai kurių dokumentų;

d. kur (jis / ji galėjo) išsaugojo šį dokumentą?

e. paimsiu bylą ir susisieksiu su jumis;

f. informacijos ieškojimas mūsų sistemoje labai vargina;

g. kuri šio dokumento versija yra naujausia?

h. naujo darbuotojo supažindinimas su darbu yra daug laiko reikalaujantis procesas;

i. mums čia reikia tam tikrų standartinių veiklos procedūrų.

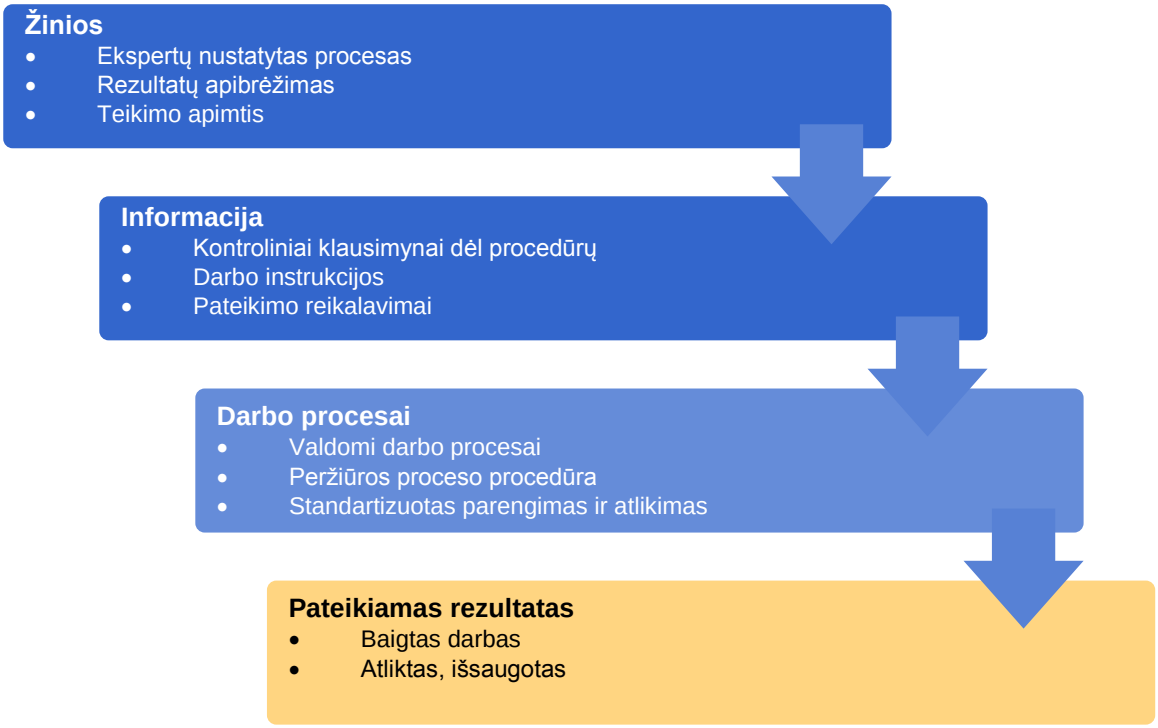
Audito įmonės turi apsvarstyti tokių problemų įtaką verslui. Dviejų partnerių audito įmonei praradus našumą penkiolikai minučių (per dieną, dėl technologijų), ji gali netekti keleto tūkstančių dolerių.

5.7. paveikslas. Integruota audito įmonėms skirtų IDTV ir ŽVS apžvalga

Integruotas požiūris į dokumentų, turinio ir žinių valdymą (5.7. ir 5.8. paveikslai) teikia išskirtinį pranašumą, tačiau būtina, kad visi darbo proceso aspektai būtų įtraukti į

dokumento gyvavimo ciklą. Neapsvarsčius arba neįvertinus bet kurio komponento (tokio kaip kliento el. laiškų integravimas) vertės, pasekmės visam tokių sistemų audito įmonėje funkcionalumui ir panaudojamumui gali būti neigiamos.

5.8. paveikslas. Dokumentų rengimo ir darbo procesas



Informacijos valdymo sistemų kūrimo ir diegimo gairės

Dokumentų laikymo fiziniu arba elektroniniu formatu reikalavimai dar yra svarstomi, tačiau pagrindiniai elektroninių įrašų laikymo strategijų principai jau yra aiškiai apibrėžti ISO 15489. Pavyzdžiui, DIRKS metodas (taikomas Australijos nacionaliniuose archyvuose http://www.naa.gov.au/Images/dirks_part2_tcm2-956.pdf) apima aštuonių žingsnių tokių sistemų diegimo instrukciją. Audito įmonės galėtų vienašališkai taikyti šiuos žingsnius, svarstydamos IDTV funkcinę ir ekonominę naudą. Toliau pateikta adaptuota šių žingsnių versija (Asprey & Middleton, 2003), pagal kurią galima nustatyti, kaip šios gairės gali būti pritaikytos audito įmonei:

1. parengiamasis tyrimas, siekiant nustatyti išteklius, ribas ir priežiūros funkcijas bei susijusias problemas.

   Tai vienas iš privalomų dalykų prieš pasirenkant technologiją arba sistemas pagal funkcinę specifikaciją. Tokie klausimai kaip „Ko mūsų verslui reikia iš IDTV?“ turėtų būti apsvarstyti prieš „Kokios yra [specifinio] IDTV sprendimo funkcijos?“ Jei reikalavimus apsvarstysite prieš priimdami sprendimą, užtikrinsite, kad jūsų nuomonei įtakos turės ne vienas konkretus produktas arba sprendimas.

2. Verslo veiklos analizė, įskaitant suinteresuotųjų asmenų nustatymą, rizikos įvertinimą ir verslo klasifikavimo schemos kūrimą.

   To dažnai nepaisoma, teigiant, kad programinė įranga atliks tai, ko audito įmonei reikia. Kiekvienas verslas kelia skirtingus reikalavimus atsižvelgiant į esamus procesus – rankinius arba kitokius.

3. Įrašų saugojimo reikalavimų nustatymas.

   Kokie valdymo ir ataskaitų teikimo reikalavimai galioja jūsų jurisdikcijoje? IDTV sistemos, įdiegtos, neapsvarsčius dokumentų tvarkymo darbų (laikymo, archyvavimo ir naikinimo), dažnai gali tapti elektroninių dokumentų šiukšlynu, dar labiau apsunkindamos informacijos panaudojimą.

4. Esamų sistemų įvertinimas, įskaitant spragų analizę.

   Didelė sėkmingo įdiegimo (dar daugiau įgyvendinimo) reikalavimų dalis kyla iš būtinybės replikuoti dabartinę sistemą arba proceso funkcijas. Nusprendus diegimo plane pakeisti sprendimą (programinės įrangos arba rankinio proceso), gali tekti susidurti su netikėtais rezultatais, kai tokie sprendimai vėliau tampa būtinais vykdant verslą. Būtina atidžiai apsvarstyti sistemų, kurios nebebus prieinamos, įdiegus siūlomą IDTV, reikalavimus ir funkcionalumą.

5. Įrašų saugojimo strategijų kūrimas.

   Privalote žinoti, kaip atliksite ir saugosite savo verslo procesų įrašus, nes tai padės geriau suprasti, kodėl būtina duomenis kaupti ir saugoti ilgą laiką.

6. Įrašų saugojimo sistemos kūrimas, įskaitant:

   a. įrašų saugojimo sistemos sukūrimas ir palaikymas;

   b. atsakomybių paskirstymas;

   c. darbo procesų, dokumentavimo, gairių ir veiklos procedūrų kūrimas arba kūrimas iš naujo;

   d. elektroninių arba hibridinių sistemų, skirtų kurti, kaupti ir kontroliuoti įrašus kūrimas;

   e. mokymų plano rengimas; ir

   f. pradinio sistemos įdiegimo plano kūrimas.

   Iš esmės, ši gairių dalis bus reikalinga nustatant projekto įgyvendinimo metodiką. Siekiant užtikrinti, kad bus laikomasi geriausios praktikos metodikos, rekomenduojama įtraukti konsultantą, susipažinusį su pasirinktais sprendimais. Daugelis projektų žlunga, neparūpinus reikiamų investicijų arba projekto įgyvendinimui parinkus blogai pasirengusius techninius ekspertus (pavyzdžiui, partnerį, atsakingą už IT, kuris neturi jokio supratimo apie technologijas arba metodikas, reikalingas diegti tokias sistemas).

7. Įrašų saugojimo sistemos įdiegimas, įskaitant informacijos apie įdiegimo strategijas surinkimą ir analizę bei proceso valdymą.

   Asprey & Middleton išsamiai paaiškino procesą, kaip įvertinti sprendimus atliekant poreikių įvertinimą. Tuo remiantis turėtų būti pasirenkamas sprendimas, atitinkantis reikalavimus, nustatytus reikalavimų apibrėžimo etape (Apsrey & Middleton 2003). Įtraukę šiuos procesus į savo projektą, galėsite užtikrinti, kad įgyvendinant pasirinktą sprendimą viskas buvo tinkamai apsvarstyta.

8. Peržiūra po įgyvendinimo, įskaitant veiklos rezultatų surinkimą ir analizę bei taisomųjų veiksmų nustatymą.

   Daugeliu atveju peržiūra po įgyvendinimo yra gan ribota, nes peržiūrimi tik tie verslui keliami reikalavimai, kurie pagal susitarimą buvo laikomi privalomi (įgyvendinimui), o ne bendri verslui keliami reikalavimai. Svarbu įvertinti bendrą projekto įtaką, neatsižvelgiant į verslo poreikius. Neįmanoma pateikti sprendimo, kuris patenkintų visus verslo poreikius, o kai kuriais atvejais, kai kurios verslo įmonės turi pasirinkti svarbiausius. Tačiau svarbu, kad verslo poreikiai, neįtraukti į pradinį įvertinimą, būtų įtraukti į įvertinimą po įgyvendinimo, taip užtikrinant, kad neįtraukti procesai nemažina bendro efektyvumo ir sėkmės.

5.8. Efektyvaus dokumentų valdymo technologijos

5.8.1. Dokumentų valdymo sprendimų technologijų svarstymai

Žr. „Nuorodos ir papildoma medžiaga“, pateiktą šio modulio pabaigoje, kurioje nurodytos svetainės ir informacija. Čia pateikti konkretesni technologijų svarstymai, peržiūrint dokumentų valdymui keliamus reikalavimus. Programinių įrangų pardavėjai skiriasi kiekviename regione, taigi pateikti kiekvieno programinės įrangos pardavėjo apžvalgą arba funkcijų palyginimą būtų nepraktiška ir nenaudinga, nes jų funkcijos ir pagrindinė nauda dažnai kinta.

Technologijų, kurios užtikrina IDTV sistemų efektyvumą, strategija

Ką informacinė sistema turėtų suteikti, aiškiai apibrėžta Jenson (2002) darbe apie informacijos ir žinių išaiškinimą darbo vietoje. Tai padaryta remiantis kultūriniais principais, kurių laikantis galima sėkmingai pakeisti informacijos valdymą, įskaitant:

- **aiškumą.** Mano vadovas organizuoja ir dalinasi informacija taip, kad padėtų man dirbti sumaniau ir greičiau;
- **naršymas.** Savo darbo vietoje man paprasta surasti bet ką, ko man reikia, kad dirbčiau pakankamai sumaniai ir greitai;
- **pagrindinių poreikių patenkinimas.** Savo darbo vietoje lengvai galiu gauti tai, ko reikia atlikti darbą – reikalingą informaciją, tinkamą būdą, atitinkamą kiekį;
- **gebėjimas naudoti.** Savo darbo vietoje lengvai galiu pasinaudoti bendrais ištekliais (pvz., IT mokymais ir palaikymo paslaugomis);
- **greitis.** Savo darbo vietoje naudodamas įmonėje sukurtą turinį gaunu tokią informaciją, kurios man reikia, ir taip greitai, kaip man to reikia;
- **laikas.** Mano audito įmonė gerbia mano laiką ir dėmesį ir siekia juos naudoti protingai ir efektyviai.

Per tyrimus atskleidus tokius dokumento gyvavimo ciklo faktus, nesunku suprasti, kodėl verslo įmonės svarsto galimybę naudoti IDTV sistemas:

- padėti dokumentą į bylą kainuoja vidutiniškai 20 JAV dolerių, surasti neteisingai padėtą dokumentą – 120 JAV dolerių, o iš naujo sukurti pamestą dokumentą – 220 JAV dolerių;
- vidutiniškai dokumentas kopijuojamas devyniolika kartų;

- specialistai sugaišta 5 − 15 proc. savo laiko skaitydami informaciją, bet iki 50 proc. laiko ieškodami reikiamos informacijos.

Norėdami pasirinkti jūsų verslui tinkamą metodą negalite laikytis požiūrio, kad visi metodai vienodi, turite apsvarstyti keletą atskirų variantų (žr. Mancini et al., 2009). Tačiau svarbiausias reikalavimas yra visų suinteresuotųjų subjektų dalyvavimas, įskaitant eilinius darbuotojus. Be jų paramos *nesėkmė garantuota.*

5.8.2. Klientų portalai ir informacijos teikimas saugioje bendradarbiaujančioje aplinkoje

El. paštas kaip svarbiausia bendradarbiavimo priemonė tampa nebemadinga ir riboja bendradarbiavimo mąstą, nes bendravimas el. paštu yra nesistemingas (Mancini et al., 2009). Klientų portalai suteikia klientams galimybę bendradarbiauti naudojant nekintančią informaciją, paskelbtą per IDTV dokumentų kontrolės sistemą.

Dėl šių sistemų dar labiau pagerėja klientų ir tiekėjų santykiai bendraujant ryšio priemonėmis, nes dokumentai gali būti „patvirtinti“ arba gauti proceso metu. Vertindamas atskirų audito įmonių veiklos efektyvumą Smith‘as (2009) pastebėjo, kad našumas ir pelningumas, tenkantis vienam partneriui, buvo didžiausias tų audito įmonių, kurios sąskaitas rengė juodraščio formatu, klientus įtraukė į dokumentų rengimo procesą prieš parengdamos „galutinius“ dokumentus ir taip sumažindamos taisomųjų darbų kiekius juos užbaigus. Klientų portalai suteikia galimybę į šį procesą įtraukti ir klientus, automatiškai jiems išsiunčiant pranešimą apie darbo procesą mobiliuoju telefonu (SMS žinute) arba paprastu el. laišku, reikalaujant įvesti glaustesnę informaciją.

Yra dar kelios sritys, kuriose centralizuotas bendradarbiavimas rengiant dokumentus naudingas, norint valdyti darbo procesus:

- **draudimas.** Kai kuriose jurisdikcijose draudžiama el. paštu siųsti tokią asmeninę informaciją kaip [mokesčių mokėtojo numeris / socialinio draudimo numeris / apmokestinimo tarifų numerius ir vidaus pajamų sistemos numeris];

- **dokumentų šaltinių kontrolė.** Informacijos teikimas į saugų internetinį portalą, kuriame dokumentai būtų kontroliuojami. Kai dokumentai išsiunčiami iš jūsų el. pašto serverio, nebelieka galimybės kontroliuoti, kas ir kur pasieks tą informaciją. Turite jausti, kad galite kontroliuoti, kokia informaciją pateikti atitinkamiems suinteresuotiems asmenims, tokiems kaip bankų vadybininkai, klientai ar akcininkai;

- **dokumentų saugumas.** Internetinių portalų ir formato (saugiu PDF formatu) kontrolė gali leisti kontroliuoti papildomas vidines dokumento funkcijas, tokias kaip teksto kopijavimas ir spausdinimas. Dokumentams, pateikiamiems per internetinį portalą, gali būti taikoma struktūrizuota saugumo politika, pagal kurią užtikrinama, kad dokumentų ypatybėmis tinkamai naudojamasi.

5.8.3. Tampant audito įmone, kurioje mažiau popieriaus

Pasirinkus elektroninę saugojimo sistemą pasiekiama tokio efektyvumo kaip mažesnis popieriaus sunaudojimas, fizinių dokumentų kiekis archyvuose, supaprastinti elektroninės peržiūros procesai ir daugelį kitų išlaidas mažinančių procesų. Labai svarbu apsvarstyti kai kurias technologijas, kurios turi įtakos bendram audito įmonės gebėjimui sėkmingai pereiti į aplinką, kurioje naudojama mažiau popieriaus (arba „be popieriaus").

5.8.3a. Technologiniai sprendimai

1. Keletas ekranų

Efektyvumui didelės įtakos turi gebėjimas rasti, perduoti ir dirbti elektroninėmis priemonėmis. Didesni ekranai tampa svarbiu iniciatyvų „be popieriaus“ sėkmės komponentu.

Dažniausiai neigiamą nuomonę dėl „keleto monitorių“ lemia neteisingas supratimas, kad ekranas yra svetimas ir juo nėra lengva naudotis įprastomis priemonėmis (klaviatūra ir pele). To nemano nauji ir daug matę keleto ekranų vartotojai, kurie liaupsina juos kaip efektyvią ir reikalingą priemonę elektroninio darbo aplinkoje. „PRO.INTEGRATIONS“ savo „SimpleIT“ audituose (PRO.INTEGRATIONS, 2009) taiko neįprastą investicijų į keletą monitorių grąžos skaičiavimo metodą, pagal kurį našumo didėjimas siejamas su atgautomis darbo dienomis. Standartinis žinių darbuotojas atgauna vidutiniškai septynias darbo dienas per metus dėl efektyvumo padidėjimo, taip pat parodama finansinė tokios pažangos nauda.

2. PDF spausdinimo procesai

Nešiojamojo dokumento formatas (PDF) yra pats universaliausias dokumentų formatas ir paprastai laikomas saugia platforma dalintis dokumentais. Tačiau PDF dokumentai nėra visiškai saugūs, naudojant daugelį PDF redaktorių galima pažymėti ir pakeisti dokumente esančią informaciją. Būtina skirti dėmesio saugumo politikai, pagal kurią jūsų audito įmonėje dalinamasi dokumentais.

- Spausdinimas – ar jis leidžiama galutiniam vartotojui, ar reikalaujama slaptažodžio, siekiant pasinaudoti šia funkcija?
- Teksto žymėjimas – jei tekstas gali būti pažymėtas, jis gali būti nukopijuotas arba eksportuojamas į kitus dokumentų formatus.
- Paveikslų ar objektų žymėjimas – galima kopijuoti turinį.
- Skaitmeniniai parašai – ar dokumentai bus pasirašomi skaitmeniniu būdu (saugiausia), ar naudojant apsaugotą parašo atvaizdą (ne taip saugu)?

Naudojant tokias programas kaip „Adobe Acrobat“ ir „Nuance PaperPort“ galima kurti bendros platformos PDF dokumentus, todėl vartotojai gali taikyti įvairius saugumo lygius. Patobulintos savybės leidžia daugelio puslapių dokumentus sugrupuoti ir sujungti į vieną PDF dokumentą, kad galima būtų dokumentą kompiliuoti iš keleto programų (pvz., metines ataskaitas ir ruošiant finansines ataskaitas).

Apsvarstykite galimybę naudoti automatizuotus dokumentų konvertavimo procesus (rašymo ir automatizuotų programinių įrangų procesus) ir užtikrinti, kad taikoma tinkama dokumentų, skirtų naudoti už organizacijos užkardos ribų, saugumo kontrolė.

3. Skenavimo metodikos

Dokumentus tyru būti skenuojami naudojant automatizuotus procesus. Programos, automatizuojančios skenuotų dokumentų tvarkymo procesus, yra privalomos, diegiant „nepopierinį“ sprendimą.

Daugelis vyriausybių priima popierines mokesčių deklaracijas, todėl audito įmonės turi valdyti dokumentus, kurie sudaro didžiules gaunamos korespondencijos apimtis. Būtinas integruotas skenavimo sprendimas. Naudojant tokias sistemas galima gerokai sumažinti laiką, skirta vadyti nestandartinius dokumentus, t.y. specialusis ranka rašytų užrašų arba nestandartinės korespondencijos skenavimas.

4. Standartizuota dokumentacija ir šablonai

Audito įmonės valdymo sistemos, suteikiančios integruotą standartinėms procedūroms, laiškams ir šablonams naudojamą saugyklą ir automatizuotus turinio procesus (adreso ir įprastos kliento informacijos sujungimas į išvesties failus), bus pranašesnės už sprendimus, kurie suteikia tik dokumentų saugyklos funkciją. Dėl šių automatizuotų procedūrų supaprastėja korespondencijos rengimo ir administravimo procesas ir sutrumpėja jo laikas. Kai kurios šių automatizuotų funkcijų yra:

- automatinis kuriamo dokumento profiliavimas, įrašant tiesiogiai į IDTV sistemą pagal atitinkamą klientą ir (arba) darbo užduotį;
- pagrindinių dokumentų šablonų formos su integruotomis sujungimo galimybėmis; ir
- galimybė kurti tokius dokumentus, įterpiant objektus, dėl kurių automatizuoto sujungimo procesai automatiškai įveda duomenis.

5. Elektroniniai darbiniai dokumentai ir kontroliniai klausimynai

Idealiu atveju elektroninių dokumentų rengimas ir kompiliavimas atliekamas elektroniniu būdu. Fiziniams dokumentams būtina fizinė pildymo sistema, o fizinis sukurtų (rankiniu būdu) dokumentų skenavimas į IDTV sistemą negali prilygti elektroniniam procesui. Jei audito įmonė nori pasinaudoti visiškai elektronine (ir be popieriau) iniciatyva:

- visuose proceso etapuose negalima naudoti popieriaus;
- turi būti dokumentai turi būti susieti su pagrindiniu „rodyklės“ puslapiu, kad dokumentą norintys peržiūrėti asmenys galėtų prisijungti prie atsarginės kopijos (arba pirminių dokumentų);
- proceso metu turi būti užfiksuota, kas rengė, užbaigė ir peržiūrėjo proceso etapus kaip proceso dalį; ir
- procesą turi apibrėžti ir jo laikytis kiekvienas partneris, su minimaliais (ar jokių) „asmeninių parinkčių“ pakeitimais. Partneriai turi sutarti, kaip užbaigiami elektroniniai dokumentai, kaip dokumentuojami procesai ir kaip jų laikomasi. Dėl procese nenumatytų asmeninių parinkčių pakeitimų gali sumažėti elektroninių sprendimų efektyvumas.

5.9. E. verslo strategijos pristatymas

Tik keletą mažų ir vidutinių audito įmonių naudojasi ne tik el. paštu, bet ir turi e. verslo strategijas. Tyrimai parodė, kad dažniausiai klientai prisijungia prie audito įmonės internetinė svetainės norėdami surasti jos telefono numerį. Todėl būtina išnaudoti interneto galimybes ir keisti savo bendravimą su klientais, grupės nariais ir trečiosiomis šalimis. Audito įmonių internetinės svetainės aptartos 5.2.4. skyriuje.

Toliau išvardintos priemonės, kuriomis naudojantis galima išnaudoti daugiau e. verslo teikiamų galimybių.

5.9.1. Klientų portalas

Bet kokios audito įmonės e. verslo strategijos pagrindas yra klientų portalas. Portalas yra saugi jūsų audito įmonės internetinės svetainės erdvė, prie kurios klientai gali saugiai prisijungti. Portale galite efektyviai ir saugiai perduoti savo audito įmonės informaciją savo klientams. El. paštas iš prigimties nėra saugus. Jis gali būti apsaugotas, bet vis tiek tai nėra efektyvu. Klientų portalas užtikrina gerokai didesnį saugumo lygį. Paprastai naudojamas SSL (saugaus sujungimo sluoksnis) (kai naršyklėje rodoma užraktas).

Klientų portale klientai įkelti pirminius dokumentus, prie kurių audito įmonė galėtų prisijungti. Taip pat jūsų audito įmonė gali įkelti parengtus dokumentus klientams. Antra vertus, portalas gali klientams suteikti pridėtinę vertę, jei bus naudojamas kaip visų kliento finansinių ir teisinių dokumentų saugykla. Taip klientas turės vieną šaltinį, kuriame galėtų rasti mokesčių dokumentus, finansines ataskaitas, aktus, sutartis, testamentus ir bet kokius kitus svarbius dokumentus. Dažnai šie portalai talpinami išorėje. Patikrinkite laikymo paslaugas teikiančios įmonės saugumą, kad būtumėte kiek įmanoma tikri, jog asmenys, kuriems nesuteiktas leidimas prisijungti, negalės pasiekti kliento dokumentų.

Be to, jūsų audito įmonė gali naudoti portalą teikti elektroninę prieigą prie dažnai prašomos informacijos. Pavyzdžiui, klientai dažnai skambina, kad sužinotų audito įmonės identifikacijos numerį, gautų tam tikro dokumento kopiją arba jūsų audito įmonės įkainių kopijas. Jūsų audito įmonė galėtų pateikti šią informaciją portale, kad klientas bet kada galėtų ją pasiekti tiesiogiai.

Naudojant klientų portalą galima išspręsti ir administravimo problemas. Klientai galėtų atnaujinti savo pavadinimus, adresus ir kitus kontaktinius duomenis, peržiūrėti savo įkainius ir mokėjimo istoriją bei internetu atlikti mokėjimus. Kai kurios audito įmonės siūlo klientams galimybę internetu rezervuoti susitikimus arba dalyvavimą klientų seminare arba renginyje.

Audito įmonės ekstranetas

Audito įmonės ekstranetas yra saugi audito įmonės internetinės svetainės dalis, prie kurios gali prisijungti (su prisijungimo vardu ir slaptažodžiu) klientai, bankai, advokatai ir kiti verslo partneriai.

Audito įmonė gali suteikti išskirtinę didesnės vertės informaciją savo ekstranete. Ji netgi gali sukurti duomenų kambarius, kuriuose padėtų valdyti klientų sandorius, kuriuos sudarant gali dalyvauti advokatų kontoros, bankai, kiti buhalteriai ir kitos trečiosios šalys. Bankroto administratoriai gali ekstranete teikti informaciją kreditoriams.

5.9.2. Nuomojamos programos

Nuomojamos apskaitos programos, aprašytos 5.4.1. skyriuje, gali pakeisti buhalterio − kliento santykius. Ateityje tikėtina, kad vis daugiau audito įmonių klientams siūlys internetinės apskaitos paslaugas. Klientai jungiasi prie apskaitos sistemų per savo buhalterio internetinę svetainę. Buhalteriai ir jų klientai tuo pačiu metu prisijungia prie tų pačių apskaitos duomenų ir kartu dirba, kad parengtų apskaitos duomenis. Kadangi klientai reguliariai lankosi savo buhalterio internetinėje svetainėje, padaugėja galimybių reklamuoti kitas paslaugas internete.

Kitos atsirandančios nuomojamos programos – portfelio stebėsenos programinė įranga, kurią turintys klientai gali prisijungti prie atnaujintos savo investicinio portfelio informacijos.

5.9.3. Produkto ir (arba) paslaugos pardavimai

Kai kurios audito įmonės savo internetinėse svetainėse įdiegė internetines parduotuves, kuriose parduoda apskaitos ir kitą programinę įrangą. Kitos audito įmonės klientams reklamuoja verslo programinę įrangą, kurią naudodami jie galės kurti verslo, rinkodaros planus ir politiką.

Kai kurie bankroto administratoriai naudoja internetą reklamuoti ir parduoti turtą ir teikti informaciją kreditoriams.

5.9.4. Klientų įtraukimas

Kai kurios audito įmonės eksperimentuoja su internetinėmis apklausomis, kad išsiaiškintų, kokias problemas patiria jų klientai. Jūsų audito įmonė, naudodamasi tokiais rezultatais, gali kurti tokius produktus ir paslaugas, kurie būtų aktualūs ir teiktų didžiausią pridėtinę

vertę. Tačiau tai gali būti ne taip efektyvu kaip asmeninės diskusijos su klientu, siekiant suprasti jo asmeninius poreikius ir tikslus. Per asmeninius susitikimus audito įmonė gali pagerinti savo santykius su klientai ir geriau pritaikyti paslaugas pagal jų poreikius.

Kai kurios audito įmonės įdiegia internetines klientų apklausos sistemas, tokias kaip www.surveymonkey.com, kad galėtų efektyviai gauti atsiliepimus apie suteiktas paslaugas.

5.9.5. Bendravimas su klientais

Daugelis audito įmonių perkėlė savo naujienlaiškius į internetą. Dauguma internetinių paslaugų apima šablonus, kuriais naudodamiesi ne IT specialistai gali kurti naujienlaiškius. Daugelis jų leidžia audito įmonei susekti, kas atsidarė naujienlaiškį arba el. laišką arba perskaitė konkretų straipsnį. Tai atskleidžia, kurios temos yra įdomios klientams, todėl jūsų audito įmonė gali siūlyti jiems papildomas paslaugas.

Į šias paslaugas paprastai įtraukiamos prieš brukalus nukreiptų įstatymų ir kitų teisės aktų sąlygos, pvz., turi būti įdiegta „prenumeratos atsisakymo“ galimybė. Šie įstatymai, nors ir panašūs, dažnai turi esminių skirtumų, galiojančių skirtingose jurisdikcijos.

Straipsniuose gali būti nuorodos į atitinkamas jūsų audito įmonės internetinės svetainės sritis. Jei pereisite prie elektroninio bendravimo, jums reikės įdiegti procesus, užtikrinančius, kad klientų elektroniniai adresai yra reguliariai patikrinami ir atnaujinami.

5.9.6. Darbuotojų paieška

Audito įmonės internetinė svetainė dažnai yra pirma vieta, kur apsilanko galimi darbuotojai, ieškodami daugiau informacijos apie audito įmonę. Todėl labai svarbu, kad jūsų audito įmonė pateiktų su karjera susijusią informaciją, reikalingą naujiems ir galimiems darbuotojams. Informacija, susijusi su jūsų audito įmonės mokymų programomis, pagalba mokantis, kasmetinių atostogų politika ir darbo sąlygų lankstumu, turėtų būti aiškiai pateikta. Suteikite kreipimosi internetu galimybę ir reguliariai atnaujinkite informaciją apie laisvas darbo vietas.

5.9.7. Multimedia

Nuolat didėjant interneto sklaidai, turėtų būti apsvarstyta galimybė naudoti daugiau multimedijos. Jūsų audito įmonė turėtų pateikti vaizdo įrašus arba tinklalaides su klientų arba esamų darbuotojų rekomendacijomis dėl teigiamų darbo jūsų audito įmonėje aspektų. Jūs galite pigiai jomis naudotis, pavyzdžiui, www.youtube.com patalpindami savo vaizdo įrašus.

5.9.8. Skaičiuoklės

Kai kurios audito įmonės savo internetinėse svetainėse patalpina paprastas skaičiuokles, kad klientai galėtų patys apskaičiuoti įvairius finansinius rezultatus, įskaitant mokėtinus mokesčius, socialinio draudimo įmokas, grąžinamas paskolas arba pensiją. Tai didina audito įmonės internetinės svetainės vertę klientams ir skatina dažniau lankytis. Komentaruose, pridėtuose prie skaičiuoklių, gali būti nurodomos problemos, į kurias klientas turėtų atkreipti dėmesį ir paskatinti juos siekti patarimo.

5.9.9. Kitos galimybės

Kitos galimybės, kaip internetas gali pagerinti paslaugas klientams:

- informacijos apie darbo eigą su numatomomis pabaigimo datomis pateikimas;
- priminimai klientui elektroniniu paštu ir (arba) SMS žinutėmis apie svarbias datas ir susitikimus;
- funkcijos, kurias naudodami klientai gali patikrinti savo pirkėjų kreditingumą; ir

- verslo, srities vardų registracija arba verslo įmonių paieškos.

Paskirkite interneto „čempioną“, kuris kartu su vadovų grupė nustatytų prioritetus, formuotų turinį ir dirbtų su internetinių puslapių kūrėjais. Užtikrinkite, kad turinys nuolat atnaujinamas. Pasenusi informacija turėtų būti reguliariai trinama ir įkeliama nauja bei aktuali informacija.

5.10. Virtualaus biuro ir darbo per atstumą vaidmuo

Galbūt didžiausias pokytis atsiradus internetui yra geografinių ribų, kurias lėmė geografinė atskirtis, išnykimas. Technologijomis besinaudojantys auditoriai, kurie dirba kliento patalpose, gali išlaikyti ryšį su audito įmone, prisijungę prie išteklių ir keisdamiesi informacija su kitais grupės nariais, dirbančiais per atstumą. Technologijos taip pat suteikia daugiau galimybių darbuotojams dirbti iš namų.

Daugelis audito įmonių sukūrė „plono kliento“ aplinkas (žr. 5.2.2. skyrių), kuriose visi grupės nariai gali prisijungti prie audito įmonės sistemų ir dirbti taip, lyg jie būtų biure, nepriklausomai nuo tikrosios jų buvimo vietos. Labai svarbu įdiegti dokumentų valdymo sistemą, siekiant turėti prieigą prie visų klientų bylų.

Kai kurios audito įmonės naudoja VoIP (žr. 5.4.6. skyrių), pvz., „Skype“, kad galėtų pigiai bendrauti su toli esančiais grupės nariais ir klientais. Daugelis VoIP sistemų palaiko vaizdo skambučius, kurie suteikia dar daugiau pranašumų. Kai kuriose jurisdikcijose ir daugelyje nutolusių sričių kyla problema dėl interneto ryšio kokybės. Miestuose, ypač išsivysčiusiose šalyse, paprastai ryšys yra greitas ir patikimas. Rajonuose greitis paprastai būna nedidelis dėl atstumų tarp bendraujančių ir mažiau galimybių įsigyti pažangią infrastruktūrą. Palydovinis internetas paprastai nėra tinkamas verslui dėl ryšio lėtumo (vėlavimo). Belaidis ryšys gerėja ir, laikui bėgant, turėtų tapti labai greitu, patikimu ir nebrangiu ryšiu tolimesnėms sritims.

Per paskutinius dvidešimt metų buvo didelių pokyčių: išaugo moterų skaičius apskaitos profesijoje, todėl daugelis tokių darbuotojų ieško galimybių dirbti lanksčiomis valandomis arba namuose („nuotolinis darbas“).

Daugelis audito įmonių vis dar nenori leisti dirbti nuotoliniu būdu. Nerimą kelią darbuotojų priežiūra, siekiant išlaikyti jų našumą. Dirbant namuose būtina savidisciplina, tyli darbo aplinka be trukdžių ir visos reikalingos technologijos. Kai kurios audito įmonės pastebėjo, kad tai tinka kai kuriems grupės nariams, bet ne visiems. Protinga pradėti nuo bandomojo periodo, aiškiai parodant, kad audito įmonė gali neleisti dirbti nuotoliniu būdu, jei toks darbas nebus našus.

Kitas būtinas apsvarstyti dalykas yra poveikis audito įmonės kultūrai. Darbuotojas per atstumą gali pradėti jaustis izoliuotas ir neužmegzti tvirtų santykių su kitais grupės nariais. Retai bendraujant gali kilti nesusipratimų ir nusivylimų. Kai kurios audito įmonės reikalauja, kad nuotoliniu būdu dirbantys asmenys reguliariai lankytųsi audito įmonėje ir dalyvautų mokymuose bei kitose audito įmonės veiklose, kad jaustųsi priklausantys audito įmonei.

Kadangi nuotoliniu būdu dirbančiam darbuotojui neįmanoma taikyti vienodo vadovavimo stiliaus, būtina nurodyti aiškius lūkesčius ir gaires. Būtina suteikti komunikacijos kanalus, kuriais galima būtų greitai spręsti klausimus ir teikti informacija apie darbo eigą. VoIP technologijos gali būti labai naudingos ir nebrangios ryšio priemonės. Be to, naudojantis VoIP galima dalyvauti mokymuose.

Kai kurios audito įmonės naudoja „Webinar“ technologijas internetinėms mokymų sesijoms, per kurias dalyviai gali matyti mokytojo kompiuterio ekraną ir klausytis jo pristatymo. Mokytojas gali naudoti bet kokią kompiuterio programą (dažniausiai „Microsoft PowerPoint“). Dalyviams suteikiama galimybė užduoti klausimus. Yra nemažai „Webinar“

technologijų tiekėjų, todėl audito įmonės gali jas įsigyti už nedidelę kainą. Dirbantieji per atstumą gali naudotis „Webinar“ mokymais tobulinti savo įgūdžius. „Webinar“ technologijos taip pat gali būti naudojamos vesti internetinius seminarus klientams, taip audito įmonei užmezgant tvirtesnius santykius su klientais, esančiais nuošaliose vietovėse.

5.10.1. Paslaugų teikimo perdavimas išoriniams ir (arba) vidiniams tiekėjams

Internetas taip pat leidžia samdyti darbo jėgą, esančią kituose miestuose, regionuose arba šalyse. Didėjant darbo jėgos trūkumui išsivysčiusiose šalyse, audito įmonės atsigręžė į besivystančias šalis.

Paprastai naudojami du veiklos modeliai:

- dirbantieji per atstumą jūsų audito įmonės sistemas gali pasiekti naudodami „plono kliento“ technologiją (žr. 5.2.2. skyrių). Jie prisijungia prie jūsų audito įmonės sistemų ir dirba taip pat, kaip ir kiti darbuotojai. Naudodamiesi dokumentų valdymo sistemomis tokie darbuotojai gali peržiūrėti ir atnaujinti būtinus klientų dokumentus ir atsakyti į užklausas. Kai kurios audito įmonės perduoda išoriniams tiekėjams visą darbą, kitos – atskiras užduotis;

- dokumentai skenuojami ir prie jų prisijungiama nutolusioje darbo vietoje. Darbuotojai naudojasi sistemomis, esančiomis nutolusiose vietovėse, kad galėtų apdoroti duomenis, parengti darbo dokumentus, finansines ataskaitas ir mokesčių dokumentus. Galutiniai dokumentai tada siunčiami į jūsų audito įmonę PDF formatu. Dažnai duomenys taip pat grąžinami jūsų audito įmonei, kad būtų importuojami į jūsų audito įmonės ataskaitų ir mokesčių dokumentų rengimo sistemas.

Kai kuriose jurisdikcijose privaloma klientui atskleisti informaciją apie darbo perdavimą į užsienį ir (arba) trečiosioms šalims. Šiose jurisdikcijose galioja specifiniai įstatymai, kuriais užtikrinamas duomenų saugumas ir privatumas. Vietinės profesinės asociacijos gali teikti konsultacijas dėl jūsų jurisdikcijoje galiojančių reikalavimų.

Kai kurie nerimauja dėl saugumo, kai darbas perduodamas į užsienį arba trečiosioms šalims. Kai kuriems nerimą kelia tapatybės vagystė ir tai, kad nusikaltėliai gali gauti asmeninę informaciją ir parengti dokumentus, pasiimti kreditines korteles arba sudaryti kitas sutartis to asmens vardu. Tokias situacijas gali būti sudėtinga ištaisyti.

- Siekdamos išspręsti šias saugumo problemas, daugelis įmonių veikia aplinkoje be popierių ir išjungia USB jungtis, diskus ir bendrą interneto prieigą, kad darbuotojai negalėtų kopijuoti ir išnešti duomenis iš audito įmonės.

- Kiti teikėjai visus duomenis talpina „plono kliento“ aplinkoje, esančioje kilmės šalyje. Kitų šalių darbuotojai prisijungia tik prie tokių duomenų, kurie susiję su šiomis paslaugomis. Taip paslaugų teikėjai garantuoja, kad duomenys nepaliks šalies.

Dar vienas rūpestis yra kitų šalių darbuotojų mokymas. Kaip ir vietiniai darbuotojai, dirbantys per atstumą, užsienio darbuotojai gali naudotis internetinėmis mokymosi funkcijomis.

Tokios paslaugos praktikuojantiems asmenims teikia daug naudos:

- galimybė samdyti darbo jėgą, kurios trūksta kilmės šalyje;

- mažesnės ne tik darbo, bet ir šalutinės išlaidos, tokios kaip mokymų, technologijų ir biuro vietos išlaidos;

- sezoninio darbo krūvio padidėjimo valdymas – daugelyje šalių finansinė atskaitomybė turi būti parengta per keletą mėnesių. Tai reiškia, kad arba jūsų audito įmonė privalo įdarbinti daugiau darbuotojų, o tai sudėtinga, nes visos audito įmonės susiduria su ta pačia problema, siekdamos, kad nesumažėtų paslaugų lygis;

- pagerinti apyvartumo laiką – trečiosios šalys siekia įdiegti itin efektyvius procesus. Jiems nereikia skirti laiko klientų įtraukimui ir kitoms kasdienėms problemoms, dėl kurių daugumoje audito įmonių našumas mažėja;

- aukštesnė ir pastovesnė rezultato kokybė – pagrindinis dėmesys sutelkiamas į efektyviausių, aukščiausios kokybės ir patikimiausių sistemų ir procesų įgyvendinimą. Jų pagrindinis darbas yra efektyviai apdoroti duomenis, tuo tarpu audito įmonės turi daugiau įsipareigojimų savo klientais; ir

- darbuotojų atleidimas nuo finansinių ataskaitų rengimo darbo, kad visą dėmesį skirtų aukštesnės vertės verslo tobulinimo darbui. Tačiau kai kurios audito įmonės nerimauja, kad dėl to jų audito įmonė praras įgūdžius.

Daugelis paslaugų teikėjų įdiegė sudėtingas internetines darbo procesų sistemas, kuriomis jie gali valdyti paskirtą užduotį. Iš daugumos šių sistemų audito įmonės gauna informacijos apie darbo eigą ir tikėtiną pabaigos datą, be to jas naudodamos gali valdyti užklausas ir kitą bendravimą tarp jūsų audito įmonės trečiosios šalies.

Kai kurios audito įmonės įkūrė savo filialus kitose šalyse, kad galėtų tiesiogiai samdyti darbo jėgą be trečiosios šalies įsikišimo. Ilgu laikotarpiu mažėja išlaidos, tačiau laiko sąnaudos ir išlaidos, būtinos pradėti veiklą, gali būti didelės. Daugelis audito įmonių šiomis paslaugomis naudojasi palyginti mažai (paprastai mažiau nei 20 proc.) ir tik tada, kai būna daug sezoninio darbo. Kai kurios samdo specialistus teikti tokias paslaugas, kaip pensijos fondo duomenų kaupimo darbus, kurių audito įmonė negali atlikti dėl reikiamų įgūdžių trūkumo.

Kai kurie teikėjai paslaugos kainą nustato remdamiesi valandiniu įkainiu. Kiti – atsižvelgdami į užduočių tipus arba jų įkainį sudaro procentinė kliento mokėjimo dalis.

Rinkdamiesi paslaugų teikėją, apsvarstykite šiuos klausimus:

- patikrinkite jų veiklos istoriją – ar suteiktos paslaugos buvo kokybiškos, patikimos ir savalaikės;

- jų sistemos saugumas;

- mokymai, suteikiami jų grupės nariams;

- jų vadovavimo ir peržiūros procesai; ir

- kainos nustatymo modeliai.

Papildoma nauda yra ta, kad naudodamasi trečiųjų šalių paslaugomis audito įmonė turi įsidiegti dokumentų valdymo ir kitas technologijas, kurios nenaudoja popieriaus. Kitos audito įmonės pamatė, kad trečiųjų šalių įdiegtos sistemos yra efektyvios, todėl pačios įsidiegė tokias sistemas.

5.10.2. Mobilus darbas

Kita nuotolinio darbo forma yra mobilūs grupės nariai. Aprūpinti nešiojamaisiais kompiuteriais arba tinklo kompiuteriais, šie per atstumą dirbantys darbuotojai gali dirbti bet

kur – namuose arba klientų biuruose. Dirbant kliento biure galima padidinti efektyvumą, nes galima lengviau ir greičiau išspręsti klausimus.

Kai kurios audito įmonės, turinčios didelį klientų skaičių tolimose vietose, rengia „turus“, per kuriuos grupės nariai vykstą į kurį nors regioną, kur, turėdami atitinkamą technologiją, susitinka su klientais ir visą ar darbo dalį atlieka kliento patalpose.

5.11. Pasaulinės atskaitingumo sistemos atsiradimas

Nuo 1990-ųjų buvo jaučiamas poreikis įdiegti pasaulinę atskaitingumo sistemą. Daugelis šalių priėmė tarptautinius apskaitos standartus. Iš tikrųjų, apskaitos profesija rėmė XBRL iniciatyvą. Pagal šią iniciatyvą finansinių duomenų kūrėjai ir naudotojai gali susikoncentruoti į finansinių duomenų analizę ir pamiršti rankiniu būdu atliekamus ir daug laiko reikalaujančius duomenų palyginimo ir manipuliavimo procesus.

XBRL reiškia „išplėstinė verslo ataskaitų kalba“ (angl. e**X**tensible **B**usiness **R**eporting **L**anguage). XBRL yra viena iš keleto XML kalbų, tampanti standartiniu informacijos suskleidimo būdu, norint tokią informaciją siųsti internetu ir naudoti skirtingose kompiuterio programose. Tai elektroninė verslo ir finansinių duomenų perdavimo kalba, turinti daugybę privalumų ruošiant, analizuojant ir perduodant verslo informaciją. Taip pat visi, finansinius duomenis teikiantys ir naudojantys, gali vartoti šią kalbą ir sumažinti išlaidas, didinti efektyvumą ir gerinti tikslumą bei patikimumą.

XBRL internetinėje svetainėje (www.xbrl.org) paaiškinta: „Užuot finansinę informaciją laikiusi teksto bloku (kaip yra standartiniame interneto puslapyje arba spausdintame dokumente), ši kalba kiekvienam duomenų vienetui suteikia identifikuojamą žymę. Kompiuteris gali ją atpažinti. Pavyzdžiui, įmonės grynasis pelnas turi savo išskirtinę žymą ... Dėl XBRL žymos kompiuterio programinė įranga gali automatiškai apdoroti verslo informaciją, todėl galima atsisakyti varginančių ir brangių pakartotinio rankinio duomenų suvedimo ir palyginimo procesų. Kompiuteriai gali... atpažinti XBRL dokumento informaciją, ją pažymėti, analizuoti, saugoti, keistis ja su kitais kompiuteriais ir automatiškai pristatyti ją vartotojui daugeliu būdu. Dėl XBRL gerokai padidėja finansinių duomenų apdorojimo greitis, sumažėja klaidų tikimybė ir atsiranda galimybė automatiškai patikrinti informaciją.“

XBRL teikiama nauda apibendrinta toliau.

5.11.1. Duomenų rinkimas ir atskaitomybės rengimas

Naudodamos XBRL, įmonės ir kiti finansinių duomenų ir verslo ataskaitų rengėjai gali automatizuoti duomenų surinkimo procesą. Pavyzdžiui, duomenys iš skirtingų įmonės padalinių, turinčių skirtingas apskaitos sistemas, gali būti surenkami greitai, pigiai ir efektyviai, jei informacijos šaltinių kalba buvo pakeista į XBRL. Kai duomenys surenkami į XBRL, galima parengti skirtingų tipų ataskaitas su įvairiais duomenų poaibiais, tam įdedant labai mažai pastangų. Pavyzdžiui, įmonės finansų skyrius galėtų greitai ir patikimai rengti vidines ataskaitas vadovams, skelbiamas finansines ataskaitas, ataskaitas mokesčių arba priežiūros institucijoms, taip pat kreditų ataskaitas paskolų davėjams. Galima ne tik automatizuotai apdoroti duomenis ir išvengti varginančių bei klaidas sąlygojančių procesų, bet ir naudojant programinę įrangą patikrinti duomenų tikslumą.

Mažoms audito įmonėms būtų naudinga standartizuoti ir supaprastinti duomenų rinkimo ir informacijos pateikimo valdžios institucijoms procesą.

5.11.2. Duomenų naudojimas ir analizė

Duomenų XBRL kalba vartotojai gali automatizuoti informacijos tvarkymo procesą ir atsisakyti varginančio bei brangaus duomenų palyginimo ir pakartotinio įvedimo proceso. Be to, programinė įranga gali iš karto patikrinti duomenis ir parodyti klaidas bei spragas,

kurias galima tuoj pat ištaisyti. Taip pat ji gali išanalizuoti, pažymėti ir apdoroti pakartotinai naudojamus duomenis. Žmonės gali sutekti dėmesį į aukštesnius, daugiau vertės sukuriančius analizės, peržiūros, ataskaitų kūrimo ir sprendimų priėmimo aspektus. Taip investicijų analitikai gali sutaupyti jėgų, gerokai supaprastinti duomenų atranką ir palyginimą bei parengti išsamesnę savo įmonės analizę. Paskolų davėjai gali sumažinti išlaidas ir greičiau tvarkyti reikalus su skolininkais. Priežiūros ir valdžios institucijos gali rinkti, tikrinti ir peržiūrėti duomenis daug efektyviau ir naudingiau nei anksčiau.

Siekiant, kad XBRL veiktų tinkamai, ją turi įdiegti programinės įrangos kūrėjai, priežiūros institucijos, bankai ir kiti finansinės informacijos naudotojai, kurie turi gerokai pakeisti savo sistemas, kad galėtų kurti arba gauti XBRL duomenis bei tinkamai apdoroti. Visame pasaulyje daugelis priežiūros institucijų vis dažniau renkasi XBRL kaip finansinės informacijos priėmimo standartą. Todėl daugelis programinės įrangos kūrėjų diegia XBRL, kad tokie duomenys būtų lengvai sukuriami arba įkeliami.

Auditoriams XBRL bus sunkus uždavinys. Auditoriai turės tikrinti kiekvieną finansinių ataskaitų elementą ir patvirtinti XBRL taksonomijos elemento parinkimą. Jei įmonės sukurs savo pačių plėtinių elementus, auditoriams reikės nustatyti, ar pokytis yra reikšmingas. Geriausia XBRL naudojimo audite praktika dar tik formuojasi. Kol kas reikėtų kreiptis patarimo į ekspertą, ar XBRL duomenų auditas apskritai yra reikalingas.

Daugelis mokesčių institucijų visame pasaulyje jau naudoja XBRL arba svarsto pradėti ją naudoti. Įdiegus XBRL reikės gerokai atnaujinti programinę įrangą.

Daugelyje šalių yra atskiros XBRL organizacijos, skatinančios XBRL naudojimą savo jurisdikcijose. Šių organizacijų sąrašas pateiktas www.xbrl.org (skiltis „Around the World“).

Mažoms ir vidutinėms audito įmonėms reikės sekti XBRL veiklą savo jurisdikcijose. Kai bankai, priežiūros institucijos ir kiti finansinės informacijos naudotojai pereis prie XBRL, mažoms ir vidutinėms audito įmonėms reikės užtikrinti, kad jų programinė įranga pajėgi sukurti XBRL duomenis reikalingu formatu. Sekite savo vietinės XBRL organizacijos veiklą internetinėje svetainėje, kad neatsiliktumėte nuo pokyčių savo regione.

5.12. Verslo tęstinumo ir veiklos atkūrimo įvykus nelaimei strategijos

Jei įmonėje nėra efektyvių verslo tęstinumo ir veiklos atkūrimo įvykus nelaimei strategijų, pasekmės gali būti pražūtingos. Dėl gaisro, įrangos gedimų, nepatenkintų darbuotojų duomenų vagysčių ir programišių veiklos gali tekti patirti dideles veiklos atkūrimo išlaidas arba gali gerokai sumažėti našumas.

Jūsų audito įmonei reikia efektyvaus rizikos valdymo plano. Nors mažoms ir vidutinėms audito įmonėms pakanka trumpo ir paprasto dokumento, tačiau jis turėtų apimti toliau nurodytas sistemos problemas.

5.12.1. Atsarginės kopijos

Audito įmonės turi turėti efektyvias atsarginių kopijų, kurių reikia atkurti sistemoms ir duomenims, kai sistema sutrinka, darymo sistemas. Yra skirtingi atsarginių kopijų tipai:

- atsarginės kopijos, naudojamos per kritines triktis. Saugoma viskas, kas yra serveryje, įskaitant tvarkykles ir kitas žemo lygio konfigūracijas, kad būtų galima atkurti serverį tiksliai taip, kaip jis buvo sukonfigūruotas;
- visos sistemos atsarginė kopija. Saugomos visos serverio programinės sistemos, programinė įranga ir duomenys, bet dažnai neįmanoma išsaugoti pagrindinės serverio konfigūracijos informacijos;

- duomenų atsarginė kopija. Saugomi tik duomenys, ne operacinių sistemų arba programų informacija.

Jei daroma tik duomenų atsarginė kopija, gali gerokai pailgėti sistemų atstatymo laikas, padidėti išlaidos ir gali prireikti gerokai daugiau pastangų. Kadangi visos sistemos atsarginė kopija yra daug didesnė nei duomenų atsarginė kopija, todėl kai kurios audito įmonės atsargines duomenų kopijas daro kasdien, o visos sistemos – tik kartą per savaitę arba mėnesį. Jei būtų reikšmingai pakeista serverio arba programų konfigūracija, būtina padaryti atsarginę kopiją, naudojamą per kritines triktis, arba visos sistemos atsarginę kopiją.

Kai kurios atsarginių kopijų sistemos daro prieaugines atsargines kopijas. Taip saugomi tik tie duomenys, kurie buvo pakeisti nuo paskutinio atsarginės kopijos darymo momento. Tai reiškia, kad norint atkurti visą sistemą reikės daugybės atsarginių kopijų. Atsarginių kopijų programinė įranga palaiko atsarginių kopijų duomenų bazę ir gali surasti konkrečius dokumentus.

5.12.1a. Atsarginių kopijų laikmena

Paprastai atsarginėms kopijoms buvo naudojamos juostinių saugyklų sistemos. Įrodyta, kad šios sistemos yra patikimos, tačiau juostiniai įrenginiai paprastai yra brangūs. Antra vertus, tokias dideles išlaidas kompensuoja mažesnė atskirų atsarginių kopijų juostų kaina. Juostų trūkumas gali būti išdėstymas įrenginyje (kuris rašo duomenis į juostą). Laikui bėgant išdėstymas gali truputį pasikeisti, arba sugedus įrenginiui, naujas įrenginys gali turėti šiek tiek kitokį išdėstymą. Dėl šios priežasties svarbu, kad būtų atliekami reguliarūs patikrinimai ir užtikrinama, kad atsarginių kopijų duomenys yra perskaitomi.

Daugelis audito įmonių, kaip atsarginių kopijų sprendimą, pasirinko nešiojamus standžiuosius diskus. Nors taip sumažinamos brangių juostinių įrenginių išlaidos, kiekvienas atskiras nešiojamas standusis diskas yra nepalyginamai brangesnis nei juostos. Tačiau jų kaina nuolat mažėja. Tikėtina, kad kainų skirtumas laikui bėgant bus panaikintas ir kad juostinės sistemos išnyks. Daugelis šių nešiojamų standžiųjų diskų jungiami naudojant USB jungtį. Dėl to jie veikia pakankamai lėtai, todėl tai gali reikšti, kad atsarginėms kopijoms padaryti gali prireikti daugiau laiko nei jas darant juostinėmis sistemomis. Kuriamos greitesnio diegimo USB technologijos, kuriomis bus pašalintas šis trūkumas.

Šiuo metu kai kurios įmonės teikia įmonių atsarginių kopijų darymo paslaugas internetu tose vietovėse, kuriose internetinis ryšys yra greitas ir patikimas. Tai reiškia, kad kiekvieną dieną atsarginė sistemos kopija automatiškai išsaugoma paslaugos teikėjo serveryje. Galimybė įgyvendinti tokias paslaugas priklauso nuo kainų ir gebėjimo laiku ir tinkamai atlikti kasdienių atsarginių kopijų saugojimą.

5.12.1b. Rotacija

Svarbu apsvarstyti atsarginių kopijų laikmenos rotaciją arba, jei tai daroma internete, valdymą, kai atsarginės kopijos perrašomos arba ištrinamos.

Paprastai audito įmonės atskiras atsargines kopijas daro kiekvieną savaitės dieną. Taip bet kurią dieną jos gali atkurti dokumentą arba sistemą (jei dokumentas buvo ištrintas). Dauguma audito įmonių paskutinės savaitės atsargines kopijas laiko apie keturias savaites. Kai kurios keturių savaičių kopijas saugo kaip mėnesio, kurios, savo ruožtu, laikomos dvylika mėnesių. Galiausiai, kai kurios audito įmonės laiko metines atsargines kopijas visą laiką.

Taip turėtų būti įmanoma atkurti dokumentą, kuris buvo ištrintas prieš dieną, prieš savaitę, prieš mėnesį ir prieš metus arba bet kuriuo tarpiniu momentu.

Reikėtų pažymėti, kad taikant tokią rotacija, būtina padaryti penkias dienos, keturias savaitės, dvyliką mėnesio ir vieną metų kopiją – iš viso dvidešimt dvejas atsargines kopijas. Dėl šios priežasties juostinės sistemos vis dar laikomos pigesne alternatyva.

Atsarginės kopijos turi būti laikomos už audito įmonės patalpų ribų, kad kilus gaisrui arba kitos rūšies nelaimei saugi vieta būtų greitai pasiekiama. Atsarginės kopijos negali būti laikomos grupės nario namuose, nes gali kilti praradimo arba sunaikinimo rizika, jei darbuotojas taptų nepatenkintas savo darbu.

5.12.1c. Atsarginių kopijų programinė įranga

Atsarginė kopija yra vertinga, jei naudojama tinkama atsarginės kopijos darymo programinė įranga. Ši programinė įranga užtikrina, kad būtų padaryta atsarginė reikalingų dokumentų kopija ir kad jie galėtų būti atkurti. Mažoms ir vidutinėms audito įmonėms, su ribotomis IT žiniomis, rekomenduojamos tik gerai žinomų prekių ženklų atsarginių kopijų programinės įrangos. Geriausia būtų, jei būtų naudojama audito įmonei palaikymo paslaugas teikiančios įmonės rekomenduojama įranga, nes ši įmonė bus atsakinga už priežiūrą ir palaikymą.

5.12.1d. Žurnalų peržiūra

Dauguma atsarginių kopijų programinių įrangų sistemų turi žurnalus, kuriuose fiksuojamos atsarginių kopijų saugojimo sėkmės ir nesėkmės. Kai kurios sistemos negali išsaugoti tam tikro tipo dokumentų, kai jie yra naudojami. Todėl svarbu kasdien peržiūrėti žurnalus ir įvertinti, ar nepasitaikė klaidų.

5.12.1e. Bandomieji atkūrimai

Efektyviausias atsarginės kopijos patikrinimas yra bandymas atkuri dokumentą. Reikia įdiegti procedūras, užtikrinančias, kad bent kartą per mėnesį būtų vykdomi bandomieji atkūrimai, siekiant įsitikinti, kad atsarginių kopijų darymas tinkamai veikia.

5.12.2. Priežiūros planai ir techninė pagalba

Siekiant, kad aparatinės įrangos gedimai būtų greitai ištaisomi, būtina sudaryti priežiūros sutartis su aparatinės įrangos tiekėjais. Šiose sutartyse reikėtų tiksliai apibrėžti paslaugos lygį, kurį tiekėjas privalo užtikrinti gedimo atveju. Dėmesys svarbiausiai aparatinei įrangai, tokiai kaip serveriai, perjungikliai ir atsarginių kopijų technologijos, turi būti skiriamas nedelsiant. Daugelis tiekėjų nurodo atsakymą per keturias valandas, jei sugenda vienas iš šių komponentų. Kitai, ne pačiai svarbiausiai aparatinei įrangai, tokiai kaip asmeninės kompiuterizuotos darbo vietos, reagavimo laikas yra ilgesnis.

Kai kurios audito įmonės, ypač tolimesnėse vietovėse, perka kai kuriuos svarbius komponentus, tokius kaip diskai arba maitinimo šaltiniai, kurie turi didesnę gedimo riziką, kaip atsargines dalis, kad galėtų greitai pakeisti sugedusį komponentą. Jei jūsų audito įmonė sudarė priežiūros sutartį, ji turi įsitikinti, kad palaikymo paslaugas teikianti organizacija turi reikiamą atsarginių dalių kiekį.

Jūsų audito įmonės išorinės IT palaikymo organizacijos teikiamų paslaugų kokybė yra ypač svarbi, kad programinė įranga būtų tinkamai įdiegta ir palaikoma. Klausimai, kuriuos reikia apsvarstyti, renkantis tinkamą organizaciją:

- jų žinios ir patirtis, susijusi su jūsų audito įmonės aparatine įranga ir operacinės sistemos konfigūracija;
- jų žinios ir patirtis, susijusi su jūsų audito įmonės programine įranga;
- pagrindinių aparatinės ir programinės įrangos įmonių sertifikatai, užtikrinantys organizacijos darbuotojų kompetenciją;

- organizacijos darbuotojų, turinčių žinių, reikalingų sistemos palaikyti, skaičius. Jei palaikymą teikia tik vienas asmuo, gali atsirasti didelių vėlavimų ir išlaidų, jei tas asmuo dėl tam tikros priežasties būtų neprieinamas; ir

- jų gebėjimas teikti palaikymo paslaugas per atstumą, siekiant gauti greitą atsakymą su pagrįstomis išlaidomis.

5.12.3. Draudimas

Atitinkamas draudimas turėtų padengti infrastruktūros keitimo ir darbo išlaidas, kurios patiriamos atstatant sistemas ir atkuriant duomenis. Apsvarstykite ir našumo sumažėjimo dėl didelio sistemos gedimo arba katastrofų draudimą.

5.12.4. Perteklinė aparatinės įrangos konfigūracija

Serverio konfigūracija aptarta 5.2.8. skyriuje. Pagrindinis svarstytinas klausimas yra perteklinių komponentų, dėl kurių serveris gali tęsti darbą komponentui sugedus, diegimas. Dažnai diegiami pertekliniai maitinimo šaltiniai ir diskai, nes šių komponentų gedimas yra labiausiai tikėtinas. RAID (perteklinis nebrangių ir (arba) savarankiškų diskų masyvas) dažnai naudojamas, siekiant duomenis paskirstyti diskuose.

- Kai kurios audito įmonės naudoja RAID 1. Jis užtikrina diskų dubliavimą: antrajame diske laikoma informacija, kad sugedus pirmajam diskui, darbą galėtų tęsti antrasis diskas. Trūkumas − antrasis diskas turi būti tokios pačios talpos kaip ir pirmasis.

- Daugelis audito įmonių naudoja RAID 5, kuris paskirsto duomenis per visus diskus. Jei vienas diskas sugenda, likę diskai gali tęsti darbą, suskaičiuodami trūkstamus duomenis. Palyginti su diskų dubliavimu, šiuo atveju nereikia diskų dubliuoti.

Kaimo vietovėse arba ten, kur aptarnaujantys technikai gali neturėti reikiamų atsarginių dalių ar įrenginių, audito įmonėms reikėtų pačioms turėti dažniausiai naudojamų atsarginių dalių. Kai kurios keletą serverių turinčios audito įmonės turi įsitikinti, kad visi serveriai vienodai sukonfigūruoti. Jei pagrindinis serveris sugestų, galima laikinai įjungti kitą serverį, kuris vykdytu pagrindinio serverio funkcijas.

5.12.5. Nepertraukiamas maitinimo šaltinis

Skaitykite 5.2.8. skyrių. Nepertraukiamas maitinimo šaltinis yra svarbi bet kokios sistemos rizikos valdymo dalis, ypač tose vietovėse, kur elektros tiekimas nėra labai patikimas.

5.12.6. Žmonės ir dokumentacija

Jūsų audito įmonė turi sukurti planą mažinti riziką, kad pagrindiniai žmonės bus nepasiekiami sistemos gedimo atveju. Atsarginių kopijų technikams pateikite kontaktinių asmenų sąrašą. Dokumentuokite aparatinės ir programinės įrangos konfigūravimo procesą ir nuolat atnaujinkite tokią informaciją, kad naujas technikas galėtų greitai atstatyti sistemą.

5.12.7. Politika

Įdiekite politiką, kuria būtų užtikrintas tinkamas sistemos naudojimas. Atskirose jurisdikcijose gali būti priimti įstatymai, reikalaujantys parengti specialią politiką arba į ją įtraukti konkrečius klausimus. Jums galėtų padėti vietinė profesinė asociacija. Toliau pateikta dažniausiai taikoma politika.

5.12.7a. Sistemos naudojimo politika

Šioje politikoje paprastai nurodomos jūsų audito įmonės IT sistemų naudojimo taisyklės. Šioje politikoje turi būti aptariami šie klausimai:

- slaptažodžių naudojimas, įskaitant poreikį reguliariai juos keisti ir draudimą atskleisti slaptažodį kitiems darbuotojams arba trečiosioms šalims;
- draudimas kopijuoti audito įmonės duomenis ir išnešti juos iš biuro be leidimo;
- fizinis įrenginių saugumas;
- sistemų naudojimas darbo valandomis tik audito įmonės reikalais; ir
- sistemos naudojimo asmeniniais tikslais taisyklės, jei leidžiama, po darbo valandų.

5.13.7b. Elektroninio pašto politika

Šioje politikoje turi būti aptariami šie klausimai:

- draudimas naudotis asmeniniu el. paštus audito įmonės reikalais;
- atsakomybė reguliariai tikrinti el. paštą;
- atsakomybė tvarkyti ir saugoti el. laiškus;
- profesinių standartų ir etiketo laikymasis rašant laiškus;
- draudimas naudoti el. paštą neteisėtais tikslais (autorių teisių pažeidimai, nešvankybės, šmeižtas, sukčiavimas, kompiuterio gadinimas ir pan.);
- draudimas naudoti el. paštą ne pagal audito įmonės politiką;
- draudimas siųsti didelius priedus;
- draudimas atidaryti el. pašto priedus iš nežinomų šaltinių (nes juose gali būti kenkimo programinė įranga);
- draudimas jungtis prie kitų asmenų el. pašto;
- draudimas atskleisti el. pašto paskyros slaptažodžius;
- draudimas be saiko naudotis audito įmonės el. paštu asmeniniais tikslais;
- perspėjimas, kad audito įmonė seka el. paštą; ir
- informavimas apie netinkamą naudojimą.

5.12.7c. Interneto naudojimo politika

Šioje politikoje turi būti aptariami šie klausimai:

- interneto naudojimas tik audito įmonės tikslais;
- perspėjimas, kad jūsų audito įmonė turi galimybę sekti interneto naudojimą;
- draudimas lankytis internetinėse svetainėse, įžeidžiančiose žmogaus lytį, seksualumą, religiją, tautybę arba politines pažiūras;
- kitos draudžiamos internetinės svetainės (kai kurios audito įmonės draudžia tokias svetaines kaip „Facebook“ ir „Twitter“, nes jos gali turėti įtakos našumui);

- užtikrinimas, kad duomenų atsisiuntimas galimas tik iš saugių ir patikimų internetinių svetainių;
- draudimas atsisiųsti vykdomuosius (programų) failus, nes juose gali būti kenkimo programinė įranga ir piratinė muzika, filmai arba programinė įranga;
- draudimas atskleisti vartotojo verslo el. pašto adresą, siekiant sumažinti BRUKALŲ siuntimo tikimybę;
- pažeidimų pasekmės.

5.12.7d. Nuotolinės prieigos politika

Šioje politikoje turi būti aptariami šie klausimai:

- reikalingi išorinės prieigos patvirtinimai;
- išorinės prieigos išlaidų padengimas;
- saugumo procedūros (įskaitant slaptažodžių atskleidimą, trečiosios šalies naudojimąsi sistema, atsijungimą nuo kitų tinklų naudojantis jūsų audito įmonės sistemomis, užkardų naudojimas ir atitinkamos programinės įrangos įdiegimas, kad apsaugotų nuotolines sistemas nuo kenkimo programinės įrangos atakų);
- fizinis audito įmonės suteikiamos įrangos, tokios kaip nešiojamieji kompiuteriai, saugumas;
- informavimas apie bet kokį saugumo pažeidimą, neteisėtą prisijungimą arba jūsų audito įmonės duomenų atskleidimą;
- susitarimas dėl audito įmonės vykdomo išorinio vartotojo veiklos sekimo, siekiant nustatyti neįprastus naudojimo būdus arba kitas veiklas, kurios gali pasirodyti įtartinos; ir
- nesilaikymo pasekmės.

5.13. Technologijų strategijos kūrimas

Keletas mažų arba vidutinių audito įmonių turi technologijų strategiją arba planą. Daugelis priima sprendimą tik konkrečių technologijų, todėl rezultatai gali būti prasti, pavyzdžiui, nepasirinkę geriausiai jų audito įmonei tinkamų technologijų arba nepaskyrę pakankamai išteklių įgyvendinimui ir mokymams, jie negali maksimaliai išnaudoti savo sistemų. *Nesukūrę plano, partneriai turi rengti susitikimus dėl beveik kiekvieno pirkinio.* Audito įmonės turi nustatyti trejų metų technologijų planą ir biudžetą bei peržiūrėti juos ir atnaujinti kas šešis mėnesius. Audito įmonės vadovybė arba partnerių grupė turi peržiūrėti ir patvirtinti planą. Gavęs patvirtinimą, už technologijas atsakingas partneris arba vadovas gali imtis vykdyti planą. Papildomų patvirtinimų jis gali prašyti tik, jei reikšmingai nukrypstama nuo plano. Technologijų plano elementai išdėstyti toliau.

5.13.1. Trumpas dabartinės pozicijos aprašymas

Peržiūrėkite savo audito įmonės turimas technologijas ir apibendrinkite:

- **įdiegtą aparatinę įrangą −** visą aparatinę įrangą, pažymint pagrindines savybes, amžių ir priežiūros planus ir atnaujinimo arba rekomendacijas dėl gerinimo arba keitimo;

- **įdiegtą programinę įrangą –** visas programas, nurodant versijas ir priežiūros planus;

- **technologijų valdymo struktūrą** – vidinius ir išorinius išteklius, reikalingus jūsų prižiūrėti audito įmonės sistemas, pabrėžiant darbuotojų įgūdžius, reikalingą laiką ir pagrindines sritis, kurioms skiriama laiko. Taip pat reikia nurodyti būtinus patobulinimus;

- **išlaidas** – visas išlaidas, įskaitant vidines darbo išlaidas;

- **nebaigtus vykdyti projektus** – pabrėžkite reikalingus išteklius, sėkmingo įgyvendinimo grafiką ir bet kokius užbaigimo trukdžius;

- **stiprybes ir silpnybes** – jūsų audito įmonės technologijų pasiekimus ir sritis, kuriose susidūrėte su problemomis, pabrėžiant teigiamų ir neigiamų rezultatų priežastis;

- **trokštamus patobulinimus ir patiriamas problemas** – pasistenkite nurodyti visų grupės narių nuomonę. Galite atlikti apžvalgas arba apklausti darbuotojų grupes, kad nustatytumėte, kokias jie patiria problemas naudodami dabartinę sistemą ir kokių turi minčių, kaip ją patobulinti.

5.13.2. Atnaujinkite žinias ir apibendrinkite galimybes

Daugeliui verslininkų, ypač tų, kurie mažai domisi technologijomis, gali būti sudėtinga užtikrinti, kad jie neatsilieka nuo naujausių audito įmonės technologijų raidos. Tiekėjų ar apskaitos organizacijų konferencijose, internetinėse svetainėse, žurnaluose ir naujienlaiškiuose, taip pat ir 5.12. skyriuje nurodytose svetainėse pateikiami naudingi atnaujinimai. Kai kuriose jurisdikcijose nepriklausomi pramonės ekspertai taip pat gali suteikti naudingų įžvalgų, kaip naujos technologijos galėtų jūsų audito įmonei teikti praktinės naudos. Ši plano dalis turėtų apibendrinti naujus aparatinės ir programinės įrangos patobulinimus ir jų galimą naudą. Reikia nurodyti pagrindinių tiekėjų veiklą bei ateities tendencijas ir turėti tai omenyje, priimant pirkimo sprendimus.

5.13.3. Audito įmonės strategijos laikymasis

Užtikrinkite, kad technologijų planas yra suderintas su bendru audito įmonės strateginiu planu. Plėtros tikslai, biurų skaičius, siūlomos paslaugos ir standartai – visais atvejais audito įmonė turės įdiegti technologijas.

Be to, jūsų audito įmonė gali siekti pasitelkti technologinius patobulinimus, kad pagerintų savo našumą, klientų aptarnavimą arba pelningumą. Tai gali būti nuotolinė prieiga, dokumentų valdymas ir skenavimas, daugiaekraniai kompiuteriai arba internetinės svetainės patobulinimai. Nustatykite audito įmonės tikslus, kuriuos turėtų pasiekti per trejus metus.

Apibendrinkite savo audito įmonės strateginius technologijų tikslus ir aiškiai išdėstykite juos svarbos tvarka, kad galėtumėte susitelkti į projektus, kurie gali teikti didžiausią naudą.

Pagrindinis svarstytinas aspektas gali būti jūsų audito įmonės reikalavimų keitimas atsižvelgiant į verslo plėtrą. Didesnėms audito įmonėms reikia sistemų, kuriomis galėtų valdyti darbo procesus, atidžiau sekti ir veikti veiklos riziką, apibendrinti vadovybei teikiamą informaciją bei nustatyti išimtis, kurias reikia ištirti.

Kai kurie tiekėjai siūlo produktus, kurie labiau atitinka mažų ir vidutinių audito įmonių poreikį įdiegti paprastesnes funkcijas, rengti mažesnį ataskaitų kiekį ir taikyti mažesnį lankstumą. Audito įmonėms plečiantis šie apribojimai gali kliudyti verslo veiklai, todėl gali prireikti sistemų, labiau atitinkančių didesnių audito įmonių poreikius.

5.13.4. Apibendrinkite projektus

Nustačius audito įmonės strateginius technologijų tikslus, kitas žingsnis yra parinkti projektus, būtinus pasiekti norimų rezultatų. Sukurkite kiekvieno plano įgyvendinimo planą ir pagrindimą, įskaitant:

- projekto naudą;
- užduotis, būtinas įgyvendinti projektą;
- reikalingus išteklius;
- aparatinės įrangos ir (arba) infrastruktūros įsigijimo išlaidas;
- programinės įrangos įsigijimo išlaidas;
- įdiegimo ir mokymo išlaidas (įskaitant vidines darbo išlaidas);
- nuolatinės priežiūros, mokymo ir susijusias išlaidas;
- geriausiai projekto įgyvendinimui tinkamą organizacijos darbuotoją;
- pagrindinius tikrintinus etapus, kad būtų užtikrinta, jog projekto viršijimai būtų aptikti iš anksto ir greitai ištaisyti;
- ar projektas priklauso nuo kitų projektų ir negali būti pradėtas, kol nebaigiama kito projekto dalis arba visas kitas projektas;
- kiek laiko projektas užtruks.

5.13.4a. Išdėstykite projektus pagal svarbą ir parenkite projekto tvarkaraštį (projekto planą)

Išvardinę visus projektus, sudėliokite juos į darnų ir įvykdomą planą, tinkamai išdėstydami projektus svarbos tvarka ir nustatydami planuojamas įgyvendinimo datas.

5.13.4b. Parenkite biudžetą

Sukurkite trejų metų biudžetą, atsižvelgdami į dabartines pasikartojančias išlaidas ir bet kokius planuojamus padidėjimus bei išlaidas, susijusias su naujai rekomenduojamais projektais. Nurodykite, kokiomis prielaidomis rėmėtės, įskaitant audito įmonės plėtrą, biurų skaičių, paslaugas ir paslaugų teikimo metodologijas, naudingą techninės įrangos naudojimo laiką, saugojimo reikalavimus, aparatinės įrangos kainos nustatymo metodus ir reikalingų mokymų kiekį.

5.13.4c. Sukurkite išteklių planą

Čia įvardinamas laikas, kurio reikės darbuotojams sėkmingai įvykdyti projektą, kartu palaikant ir esamas sistemas. Dažnai audito įmonėms nepavyksta tinkamai apsirūpinti ištekliais, būtinais diegiant naujas sistemas, todėl galimi vėlavimai, prastas įdiegimas ir gerokai sumažėjusi nauda, kuri gali būti gauta įdiegus naują sistemą.

5.13.4d. Būtinybė tikrinti planą

Atsitraukite ir apsvarstykite, ar bendras planas yra pasiekiamas. Ar ne per didelė finansinė našta? Ar bus sudėtinga parūpinti pakankamai išteklių, būtinų sėkmingai įgyvendinti projektą? Jums gali tekti gerai suderinti bendrą projekto planą, biudžetą ir išteklius, kad planas būtų įgyvendinamas.

5.13.4e. Nuspręskite, kaip planas bus valdomas

Šioje plano dalyje reikia apsvarstyti:

- kas jūsų audito įmonėje turi įgaliojimus patvirtinti planą?
- kokie išlaidų, numatytų ir nenumatytų biudžete, patvirtinimai reikalingi?
- kaip bus sekama ir valdoma projekto būsena?
- kas atsakingas už bendrą planą?

5.13.4f. Peržiūra

Išdėstykite, kaip planas bus atnaujinamas bent kas šešis mėnesius, kad būtų galima išnagrinėti naujausius technologinius patobulinimus. Kaip bus vertinami projekto rezultatai ir tiriami vartotojų atsiliepimai? Apsvarstykite nuolatinius mokymus ir naujų darbuotojų mokymus. Nurodykite, kaip audito įmonė peržiūrės ir, jei reikės, įdiegs programų patobulinimus.

Kurdamos detalų technologijų planą ir biudžetą, audito įmonės įsipareigoja naudotis technologinėmis naujovėmis ir teikti didžiausią naudą sau ir klientams.

5.14. Išvados

Siekiant apibendrinti šį esminį modernios audito įmonės komponentą, būtina apsvarstyti šiuos pagrindinius dalykus:

- sukurti strateginį audito įmonės technologijų planą ir biudžetą;
- įdiegimas ir mokymai yra sėkmingo technologijų naudojimo veiksnys;
- užtikrinti, kad būtų vykdomas sistemos pasirinkimo procesas ir kad jis nėra pernelyg veikiamas tiekėjų;
- internetas keičia šiandieninį audito įmonių bendravimą su klientais;
- audito įmonių internetinės svetainės yra labai svarbūs komponentai, aptarnaujant klientus ir ieškant naujų darbuotojų;
- audito įmonės turi užtikrinti tinkamą techninę pagalbą, kad sistemos būtų efektyvios ir patikimos;
- pasirinkti pagrindinę aparatinę įrangą ir plačiai naudojamas programas, kad audito įmonė būtų tikra, jog programos ir sistemos suteiks laukiamų rezultatų;
- audito įmonės valdymo, ataskaitų rengimo (ir audito) ir mokesčių skaičiavimo programinė įranga, kartu su tekstų tvarkyklės ir skaičiuoklių programomis yra pagrindinės veiklos platformos, kurios lemia daugumos audito įmonių efektyvumą. Turi būti įdiegtos aparatinės įrangos platformos, kurios efektyviai ir patikimai palaiko šias programas;

- dokumentų ir žinių valdymo programomis galima gerokai pagerinti klientų aptarnavimą ir efektyvumą ateityje;
- atsiranda nuomojamos programos (nuotolinio išteklių valdymo sprendimai), dėl kurių mažos ir vidutinės audito įmonės gali veikti su mažesnėmis investicijomis į infrastruktūrą ir mažesnėmis sistemos valdymo išlaidomis; ir
- rizikos valdymui turi būti skiriamas reikiamas dėmesys ir ištekliai, kad būtų išvengta pražūtingų nesėkmių.

Šiandieniniame pasaulyje technologijos yra pagrindinis bet kokios audito įmonės sėkmės veiksnys (žr. pavyzdį 5.4. priede). Labai svarbu, kad praktikuojantys asmenys žinotų visus galimus sprendimus ir pasinaudotų šių technologijų teikiama nauda. Taip pat svarbu skirti pakankamai išteklių ir užtikrinti, kad bet kokie priimti sprendimai yra tinkamai įdiegti ir prižiūrimi. Siekdamos sėkmės audito įmonės turi užtikrinti, kad darbuotojai gerai supranta ir naudojasi visomis programinės įrangos funkcijomis bei kad visi grupės nariai yra gerai apmokyti ir didina našumą naudodamiesi įdiegtais sprendimais.

5.15. Nuorodos, papildoma medžiaga ir TBF šaltiniai

Nuorodos ir papildoma medžiaga

AICPA *Practice Management, Technology articles*. Journal of Accountancy www.journalofaccountancy.com/Search/Results.aspx?Topic=Technology%7cPracticeManagement

APESB. *Proposed Guidance Note:* APES GN *30 Outsourced Services*. January 2012. www.apesb.org.au/attachments/3-APES_GN_30_Exposure%20Draft.pdf

Asprey, Len ir Middleton, Michael. *Integrative Document and Content Management: Strategies for Exploiting Enterprise Knowledge.* Hershey PA: Idea Group Publishing, 2003.

Boomer, Gary. *10 Strategies to Improve Client Accounting Services*, AccountingWEB, September 2012. www.accountingweb.com/article/10-strategies-improve-client-accounting-services/219899

Business Fitness. The Good, the Bad & the Ugly of the Accounting Profession. Australian Edition. Brisbane: Business Fitness Pty Ltd, 2008.

BusinessFitness. 22 Red Flag Phrases That Mean Your Business Needs a Paper Less Office Document Management System. Brisbane:
Business Fitness Pty Ltd, 2009.

CGMA. *How to make a business case for Web 2.0*, January 2012. www.cgma.org/Resources/Tools/Pages/make-a-business-case-for-web20.aspx

Challis, Chris. *Cloud Systems – Should we fear The USA's Patriot Act?*. ICAEW ITCounts, May 2012. www.ion.icaew.com/itcounts/24650

CPA Australia. *Accounting & Productivity: Answering the big questions*, August 2012 www.cpaaustralia.com.au/documents/accounting-productivity-2012.pdf

Collins, J. Carlton. *125 technology tips*. Journal of Accountancy, June 2012. www.journalofaccountancy.com/Issues/2012/Jun/20114845.htm

Craft, Stephen. *Cloud accounting*, INTHEBLACK, July 2011. www.itbdigital.com/opinion/2011/10/01/how-safe-is-your-data

Defelice, Alexandra. *Cloud Computing – What Accountants Need to Know*, Journal of Accountancy, October 2010. www.journalofaccountancy.com/Issues/2010/Oct/20102519.htm

Defelice, Alexandra. *Survey Highlights Emerging Tools for Firms of All Sizes*, Journal of Accountancy, April 2011. www.journalofaccountancy.com/Issues/2011/Apr/20103506.htm

Desjardins, Ray. *Going down the paperless road*, CA Magazine, November 2009. http://www.camagazine.com/archives/print-edition/2009/nov/regulars/camagazine30920.aspx

Drew, Jeff. *Heads in the cloud*, Journal of Accountancy, February 2012. www.journalofaccountancy.com/Web/Expanded20114580.htm

Dzinkowski, Ramona. *Do you speak XBRL?* CA Magazine, December 2008. www.camagazine.com/archives/print-edition/2008/dec/features/camagazine4118.aspx

Firestone, Joseph M. *Enterprise Information Portals and Knowledge Management*. Amsterdam, London: KMCI Butterworth-Heinemann, 2003.

Hildebrand, Carol. *The greater good*, CIO, 4 (1994): 32 – 40.

Institute of Chartered Accountants in England and Wales. *IT Counts*. www.ion.icaew.com/itcounts

Jensen, Bill. *Work 2.0: Rewriting the Contract*. Cambridge, MA: Perseus Publishing Group, 2002.

Kepczyk, Roman H. *AAA 2009 Benchmarking Paperless Office Best Practices Survey 2009.* http://xcentric.com/consulting-resources/aaa-2009-benchmarking-paperless-office-best-practices-survey

Kress, Jeff. *Paper reduction.* CA Magazine November 2008. www.camagazine.com/archives/print-edition/2008/nov/regulars/camagazine4275.aspx

Lefkowitz, Lawrence S. ir Lesser, Victor. *Knowledge acquisition as knowledge assimilation.* International Journal of Man-Machine Studies, 2 (1988): 215 – 226.

Leidner, Dorothy. *Knowledge management systems: issues, challenges and benefits*, 1997 m.

Lyman, Peter ir Varian, Hal R. *How Much Information.* [C. Berkeley]: School of Information Management and Systems, University of California at Berkeley, 2003. www.sims.berkeley.edu/research/projects/how-much-info-2003

Madden, Paul. *SBR: Reducing the reporting burden.* Accounting Technology Showcase Australia. Sydney: FMRC Smiththink, 2009.

Maister, David H. *Managing the Professional Service Firm.* New York: The Free Press, 1997.

Mancini, John [et al.] *8 reasons you need a strategy for managing information - before it's too late*. October 2009. www.slideshare.net/jmancini77/8-reasons-you-need-a-strategy-for-managing-informationbefore-its-too-late

Morochove, Richard. *The right fit.* CA Magazine, March 2008. http://www.camagazine.com/archives/print-edition/2008/march/features/camagazine5192.aspx

Parker, Robert. *The top 10 tech issues.* CA Magazine, September 2012. www.camagazine.com/archives/print-edition/2012/sep/features/camagazine67100.aspx

PRO.INTEGRATIONS *Simple IT Audit for Accountancy Practices*. 2009 www.pro-integrations.com.au/proactive-solutions/index.php?option=com_content&view=article&id=68:simple-it-audit&catid=39:it-consulting-services&Itemid=96

Ryan, John. *Securing your data*. APLUS, September 2008. http://app1.hkicpa.org.hk/APLUS/0809/Datasecuring.pdf

Sedgwick , John. *Moving to the clouds*. APLUS, March 2010. http://app1.hkicpa.org.hk/APLUS/1003/p34-37.pdf

Sedgwick , John. *Finding software that fits*. APLUS, February 2010. http://app1.hkicpa.org.hk/APLUS/1002/software.pdf

Vandenbosch, Betty ir Ginzberg, Michael J. *Lotus Notes and Collaboration: Plus .a change.* Journal of Management Information Systems. (3)1996: 65–81.

TBF šaltiniai

TBF MVAĮ komiteto interneto svetainė: www.ifac.org/SMP, kuri apima *IFACnet* (daugumos buhalterių naudojamą paieškos sistemą, į kurią įeiti galima per ieškos lauką, esantį kiekvieno puslapio viršuje)

TBF, TBF MVAĮ trumpa apklausa: Gegužės – birželio rezultatai, 2012 m. liepa. www.ifac.org/publications-resources/ifac-smp-quick-poll-may-june-2012

TBF ir kitų organizacijos siūlomi audito įmonės valdymo šaltiniai ir įrankiai: www.ifac.org/about-ifac/small-and-medium-practices-committee/smp-resources-and-tools

Bendraukite su MVAĮ komitetu socialiniame tinkle „Twitter“ @ IFAC_SMP ir Delicious @ifacsmpcommittee (naudodami dešinėje pusėje esančias žymas filtruokite pagal kiekvieną šio vadovo modulį)

MVAĮ / MVĮ diskusijų lenta: www.ifac.org/smp/sme-discussion-board (pateikite atsiliepimus apie šį vadovą ir diskutuokite vadovavimo audito įmonei klausimais, susijusiais su šio vadovo temomis)

Priedai

5.1. priedas Audito įmonės valdymo įvertinimas

Produktas: _____ Įvertinimo data: _____

Funkcijos	Svarba audito įmonei (0 = nereikalinga, 1 = šiek tiek reikalinga, 5 = labai reikalinga)	Vertinimas (0 = funkcijos nėra, 1 = yra, bet prastai įdiegta, 5 = yra ir puikiai įdiegta)	Komentarai
Keleto valiutų			
Nuotolinis darbo laiko apskaitos tabelis			
Detalizuotos užklausos galimybė			
Detalios sąskaitos internetu			
Centralizuotas sujungtų skirtingų vietų apdorojimas			
Konfigūruojamas sauga			
Leidžiamas pritaikymas			
Automatiniai įspėjimai: el. pašto paleidiklis tam tikromis sąlygomis			
Integruota didžioji knyga ir mokėtinos sumos			
Biudžeto rengimas			
Integravimas naudojant „Microsoft Office“			
Bendra			
Esami mažiausi klientai			
Esami didžiausi klientai			
Įdiegimo problemos			
Palaikymas			
Klientai			
Ilgiausias galimas kliento numeris			
Automatinio klientų numeravimo galimybė			
Nustatyti galimą klientų pavadinimų dubliavimą			
Klientų grupavimas			
Klientų hierarchija			
Galimybė palyginti galimus ir aktyvius klientus			
Vartotojų nustatomi ataskaitų laukai klientui			
Keli adresai			
Užduotys / Klausimai / Darbai			
Ilgiausias galimas užduoties numeris			
Automatinio užduočių numeravimo galimybė			
Sukurti naują užduotį pagal esamą užduotį, keisti naująjį			

užduotį			
Pakeisti užduoties būseną			
Keleto tikslų ir realios datos laukai			
Vartotojų nustatomi ataskaitų laukai, skirti užduočiai			
Apibrėžti užduotį kaip apmokėtiną / neapmokėtiną			
Užduočių grupavimas			
Užduočių hierarchija			
Uždaryti užduotį, kad galima būtų atlikti įrašą tabelyje, bet palikti atidarytą išrašant sąskaitas			
Vėl atidaryti uždarytą užduotį			
Susieti užduotį su biudžetu			
Peržiūrėti užduoties būseną			
Apibrėžti keletą atsakomybių užduoties lygmenyje			
Įrašyti laukiamą atlygį			
Įrašyti sutartą atlygį			
Sumažinti sąskaitą iki sutarto atlygio sumos			
Užduoties biudžeto rengimas			
Užduoties aprašymo laukelis			
Įrašyti planuojamas gauti pajamas ir patirti išlaidas pagal tabelio būklę / užduotį			
Importuoti biudžeto detales iš išorinių šaltinių			
Perkelti praėjusių metų biudžetus			
Laiku priskirti darbo vadovus ir išteklius			
Darbo biudžeto patvirtinimo funkcija			
Įvairūs tarifai ir išlaidų normai pagal darbuotojus, metodus ir užduoties tipą			
Nukrypimai nuo biudžeto ir pokyčių sekimo istorija			
Rodyti planuojamų pajamų, išlaidų ir bendrosios maržos detalias ir bendras sumas			
Palyginti bendrą darbų biudžetą su faktiniu			
Biudžeto peržiūra pagal atskaitomybės hierarchiją			
Parodyti ekrane bendrą darbų biudžetą ir jo komponentus įskaitant išlaidas			
Darbo laiko apskaitos tabelio pildymas			
Duomenų įvedimas			
Įvesti kliento apmokamą laiką			
Įvesti kliento neapmokamą laiką			
Įvesti laiką ir išlaidas tuo pačiu metu			
Įvedimas ir atnaujinimas internetu			
Įvedimas ir atnaujinimas neprisijungus prie interneto			
Prisijungimo prie interneto laiko įvedimas			

Laiko periodai: vartotojų konfigūruojami			
Spartusis laiko įvedimas			
Galimybė įvesti laiką vienetais arba valandomis			
Įvesti būsimųjų laikotarpių tabelius			
Galimybė koreguoti praėjusiais laikotarpiais įvestą laiką			
Skaičiuoklių stilius			
Dienoraščio stilius (lentelė)			
Pritaikomi klientų / užduoties sąrašai			
Leisti įvesti tik aktyvius klientus			
Leisti įvesti tik aktyvias užduotis			
Reikalauti įvesti minimalų vienetų skaičių per dieną			
Reikalauti įvesti minimalų vienetų skaičių per savaitę arba laikotarpį			
Perkelti dažniausiai įrašomą laiką			
Naujų kodų (kliento arba užduoties) įvedimo funkcija įvedant duomenis			
Tarpinių vartotojų (paskirtų) įvestas laikas			
Vartotojų komentarų laukas			
Suteikti leidimą naudoti klientus / užduotis tik tam tikriems darbuotojams arba grupėms			
Perspėti darbuotoją, kad užduoties biudžetas buvo išnaudotas			
Perspėti darbuotoją, kad buvo išnaudota užduoties biudžeto dalis (pvz. 80 %)			
Patvirtinimas / leidimas			
Peržiūrėti tabelį prieš jį patvirtinant			
Patvirtinti tabelius turint patvirtinimo įgaliojimą			
Privalomas leidimas			
Neprivalomas leidimas			
Keletas patvirtinimo lygių			
Keleto tabelių patvirtinimas (darbuotojo, grupės, biuro)			
Numatomas valandų skaičius užbaigti darbą / etapą / užduotį / veiklą			
Ataskaitų teikimas			
Tabelių spausdinimas			
Vartotojų apibrėžtos tabelių ataskaitos spausdinimui			
Darbuotojų užklausos nustatyti trūkstamus tabelius			
Darbuotojų naudojimo atlikti darbus ataskaitos			
Darbuotojų ataskaitų duomenų perkėlimas į grupės ataskaitas			
Administravimas			
Nustatyti darbuotojus su trūkstamais tabeliais			
Koreguoti, perkėlus į nebaigtus darbus (ND)			

Atskirti audito įmonės standartus ir tikėtinas sąskaitų išrašymo laiko vertes			
Papildomo poilsio laikas			
Peržiūrėti išmokų už atostogas likučius			
Bendros laikotarpio sumos nurodymas tabelyje			
Vienetai, valandos ir dešimtainiai			
Vartotojo priskirti laiko vienetai visai sistemai			
Vartotojo priskirti laiko vienetai (vartotojui)			
Vartotojo parinktas laiko registravimo langas			
Įkelti praėjusių laikotarpių tabelius			
Sąveika / integracija			
Importuoti tabelius			
Integruoti su darbo užmokesčio žurnalais dėl viršvalandžių, darbo ne visą darbo dieną, atostogų ir pan.			
Trečiosios šalies programinės įrangos sąsaja (pvz. „MS Outlook“)			
Sąsaja su skeneriu			
Sąsaja su kontroliniais laikrodžiais			
Išlaidų / išmokų įrašymas			
Duomenų įvedimas			
Įvesti kliento padengiamas išlaidas			
Įvesti kliento nepadengiamas išlaidas			
Įvesti laiką ir išlaidas tuo pačiu metu			
Koreguoti išlaidas, įvestas praėjusiame laikotarpyje			
Įvedimas ir koregavimas internetu			
Įvedimas ir koregavimas, neprisijungus prie interneto			
Įvesti mokesčių informaciją – automatizuotai ir rankiniu būdu (neprivaloma)			
Patvirtinimas / leidimas			
Elektroninis patvirtinimas			
Patvirtinti išlaidas prieš koregavimą			
Ataskaitų teikimas			
Parengti pridėtinių išlaidų ataskaitą, pateikiant kliento nepadengiamų išlaidų analizę			
Peržiūrėti atskirų išlaidų detales			
Administravimas			
Pastoviosios arba procentinės išmokos			
Galima įrašyti būsimąsias išmokas			
Specialūs įkainiai pagal klausimus / užduotis			
Ridos tarifų lentelė			
Išankstinių kelionių išmokų registravimas ir šių išmokų nurodymas darbuotojo kelionių išlaidų ataskaitoje			

Nuolatinės / pastoviosios išlaidos			
Pinigų išmokėjimo tipas (pvz., čekis, tiesioginis debetas, atlyginimas)			
Įrašas apie išlaidų tipą arba veiklą didžiosios knygos informacija			
Leisti naudoti klientą / užduotį tik tam tikriems darbuotojams			
Kelių lygių išlaidų ataskaitų patvirtinimai (pvz., darbuotojo, grupės, biuro)			
Įvesti verslo taisykles, tokias kaip išlaidų ataskaitų ribos, pvz., pietūs > 200 JAV dolerių, kelionės > 1 000 JAV dolerių			
Praėjusio periodo koregavimai			
Sąsaja / integravimas			
Paruošti didžiosios knygos įrašų suvestinę			
Importuoti kreditinės kortelės informaciją, gautą iš kreditinę kortelę suteikusios įmonės, į darbuotojo išlaidų ataskaitą			
Sąsaja su elektroninių sandorių rezultatu iš kopijavimo, fakso aparatų, telefono sistemų ir pan.			
Sąveika su mokėtinų sumų sistema			
Nebaigto darbo (ND) valdymas			
Atlikti ND nurašymus ir prirašymus			
ND nurašytų ir prirašytų sumų patvirtinimas			
Grupinis nurašytų keleto užduočių sumų rodymas ekrane			
Keisti darbuotojams nustatytus tarifus			
Keisti grupėms nustatytus tarifus			
Palyginti ND su biudžetu			
Susieti sąskaitas su faktiniais tabeliais ir išlaidomis			
Būsimųjų nurašymų nuostatos			
Grupinis laiko ir išlaidų įrašų perkėlimas kitai užduočiai			
Išlaidų priskyrimas kitiems įmonės padaliniams			
Likusios ND dienos			
Atlygiai / sąskaitų išrašymas			
Sąskaitų tipai			
Tarpinės sąskaitos: sąskaitos, apimančios skolą, bet nesumažinančios ND kol neišrašoma sąskaita, apimanti tokią sumą. Tarpinių sąskaitų tikslas yra pagerinti pinigų surinkimo ciklą.			
Sąskaitos juodraštis: sąskaita, kuri turi būti patvirtinta, ir tik po to keičiami likučiai			
Galutinės sąskaitos			
Nekintamos sumos sąskaitų išrašymas			
Sąskaitos pagal sandorius: galimybė sekti atskirus laiko įrašus arba išlaidų operacijas, už kurias reikia išrašyti			

sąskaitas, laikyti, nurašyti ir pan.			
Pirmiausia išrašyti sąskaitas už seniausią ND			
Pirmiausia išrašyti sąskaitas už specifinius ND			
Rankiniu būdu išrašomos sąskaitos: tai, kas buvo paruošta ne sistemoje			
Sąskaitos, išrašomos neprisijungus prie interneto			
Naudoti laiko ir išlaidų (įskaitant išdėstymą) ataskaitos sumas rengiant pagrindinę sąskaitos informaciją			
Išrašyti sąskaitas iš anksto			
Išrašyti sąskaitas iki tam tikros sumos			
Automatinis sąskaitų išrašymas (naudojant apibrėžtus paleidiklius / tvarkaraščius)			
Pagal konkretų klientą: vienkartinis kliento mokamas atlygis			
Įvairios sąskaitos: pateiktos sąskaitos, nesusijusios su ND (vienkartinis mokestis)			
Sąskaitos, siunčiamos daugeliui klientui			
Sąskaitos, išrašomos daugeliui užduočių			
Sąskaitos klientų lygmeniu			
Sąskaitos klausimo / užduoties lygmeniu			
Sąskaitos veiklos / skyriaus lygmeniu			
Sąskaitų, išrašomų pagal laiką, darbą ir išlaidas pagrindimas			
Sistemos siūloma sąskaitos vertė			
Koreguoti sistemos siūlomą sąskaitos vertę			
Išrašyti sąskaitą kitam klientui nei ND			
Išrašyti keletą sąskaitų už užduotį, atliktą per vieną laikotarpį			
Išrašyti vieną sąskaitą už kelias užduotis			
Išrašyti dalinę sąskaitą pagal laiką ir išlaidas			
Išrašyti sąskaitą pagal procentinę užbaigimo dalį			
Suplanuoti sąskaitas			
Kredito avizos / panaikinimas			
Kredito avizos			
Galutinės sąskaitos panaikinimas			
Panaikinti juodraštines sąskaitas			
Kredito avizos dalinėms sąskaitoms			
Panaikinti sąskaitą ir sumą pridėti prie ND sumos			
Sukaupimai / nurašymai / prirašymai			
Sukurti prirašymą			
Nurašyti sumą			
Nurašyti atskiras kliento mokėtinas sumas			
Nurašymų / prirašymų priežastis			
ND sukaupimų galimybė sąskaitos išrašymo metu			

Patvirtinimas / leidimas			
Vadovo sąskaitos patvirtinimas			
Partnerio sąskaitos patvirtinimas			
Taikyti privalomą leidimą			
Leisti neprivalomą leidimą			
Elektroninis leidimas			
Keli leidimo lygiai			
Nustatyti leidimo kriterijus (pvz. nurašyti sumas, didesnes už nustatytą sumą)			
Kredito avizų naudojimo leidimas			
Ataskaitų rengimas			
Spausdinti žinutes ant sąskaitų			
Keisti juodraštines sąskaitas			
Spausdinti juodraštines ir galutines sąskaitas			
Spausdinti sąskaitas pagal kategorijas pvz., užduoties vadovą			
Spausdinti sąskaitos kopiją bet kuriuo metu			
Administravimas			
Sukurti ir išrašyti sąskaitą internetu bet kuriuo metu			
Keletas sąskaitų formatų			
Kredito sąlygų laukas			
Sąskaitų išrašymo susitarimų laukas			
Nustatyti sąskaitos datą			
Ginčytinos sąskaitos			
Nustatyti neįrašyto darbo laiko kainą (paketų sistema)			
Išlaidų sukaupimo funkcija sąskaitos išrašymo metu			
Sąskaitos, priskiriamos partneriui			
Leidžia būsimųjų laikotarpių įrašus			
Kelių klientų žurnalai (profesiniai / įvairūs)			
Detalizuoti išmokas			
Įtraukti / neįtraukti įmonių tarpusavio sandorius dėl atsargų, palūkanų ir pan.			
Skaičiuoti ir įrašyti palūkanas už pradelstas sąskaitas			
Paskirstyti realizuotas ir nurašytas sumas pagal darbuotojus			
Dvylikos mėnesių slenkantis realizuotų ir nurašytų sumų vidurkis pagal biurą, grupę, darbą, vadovą ir pan.			
Registruoti ir sekti produkto pardavimus			
Rankinis sąskaitų numeravimas			
Sąskaitų išrašymas įmonės viduje			
Įplaukos / koregavimai ir kita			
Duomenų įvedimas			

Priskirti sąskaitą pagal pradelstą apmokėjimą			
Priskirti konkrečią sąskaitą			
Automatiškai priskirti prie sąskaitų grupės			
Perskirstyti pinigus tam pačiam klientui			
Perskirstyti pinigus tarp klientų			
Atlikti dalinius mokėjimus			
Įrašyti įplauka į tranzitinę sąskaitą, priskirti klientui			
Parodyti neapmokėtas sąskaitas, siekiant priskirti gautas įplaukas			
Įplaukų tipai			
Įvesti įvairias įplaukas			
ND padengimo įplaukos			
Leisti atlikti būsimųjų laikotarpių įrašus			
Registruoti nepriimtus mokėti čekius (neigiami mokėjimai)			
Priimti mokėjimus kreditine kortele			
Apdoroti į kreditinę kortelę grąžintą sumą			
Apdoroti kreditinių kortelių duomenų apdorojimo mokesčius („Amex“, pan.)			
Ataskaitų teikimas			
Spausdinti pinigų įnešimo į sąskaitą kvitą			
Kurti priminimus dėl neapmokėtų sąskaitų			
Administravimas			
Neapmokėtos sąskaitos			
Likutis, perkeltas iš ankstesnio laikotarpio			
Mokėtojo duomenys, susijusi informacija			
Įvesti kredito limitą			
Įvesti kredito sąlygas			
Įrašyti pastabas klientams			
Vartotojo parinktas piniginių įplaukų priskyrimas (t.y. priskirti PVM / pelno mokesčiui, tada išmokėjimas)			
Išlaikyti neapmokėtas sąskaitas neribotą laiką			
Skolų senėjimas			
Beviltiškos skolos / atidėjiniai			
Automatinis atidėjinių skaičiavimas pagal pradelstas skolas			
Registruoti ir sekti abejotinas gautinas sumas			
Nurašyti sąskaitų sumas, kurios priskiriamos beviltiškoms skoloms			
Susigrąžinamų mokesčių dėl beviltiškų skolų skaičiavimas			
ND ir gautinų sumų sąskaitų priskyrimas tik partneriui ir užduoties vadovui			
Nustatyti kelias banko sąskaitas			

Sutikrinimas su banko duomenimis			
Sąveika / integracija			
Parengti didžiosios knygos įrašų suvestinę			
Klientų žurnalas			
Importuoti ir priskirti pinigus iš trečiosios šalies programinės įrangos			
PVM / pardavimų mokestis			
Sąskaitoje nurodytų mokesčių ir mokėjimų pagrindimas			
Sąskaitos, kuriose nurodomas tik mokestis (koregavimas)			
PVM sąskaitos faktūros			
Kreditinės PVM sąskaitos faktūros			
Apskaičiuoti mokesčius už ND ir gautinas sumas remiantis kaupimo principu			
Apskaičiuoti mokesčius už ND ir gautinas sumas remiantis pinigų principu			
Keletas mokesčių lygių			
Sąskaitoje parodyti mokesčius atskirai			
Atskiri mokesčių lygiai pagal laiką ir išmokas			
Detalios mokesčių ataskaitos			
Nuolaidų, pritaikytų prieš / po mokesčių apskaičiavimo, pagrindimas			
Susigrąžinamos mokesčių dėl beviltiškų skolų sumos skaičiavimas			
Mokesčių sąskaitos didžiojoje knygoje			
Ataskaitų teikimas			
Spausdinti spausdintuvu			
Pateikti ekrane			
Įkelti į bylą			
Perkelti į skaičiuoklę			
Trečiosios šalies ataskaitų rašytuvo naudojimas			
Skolininkų ataskaitos: parengtos iš anksto / koreguotinos			
Skolininkų ataskaitos: keleto užduočių			
Spausdinti ataskaitas pagal klientų grupę			
Perspausdinti ataskaitą			
Nespausdinti kreditinių ataskaitų			
Nespausdinti ataskaitų su nuliniu likučiu			
Nespausdinti, jei likutis mažesnis nei tam tikra suma			
Iš anksto nustatytos buhalterijos ataskaitos			
Vartotojų apibrėžtos ataskaitos			
Grafinės ataskaitos, pvz. grafikai arba diagramos			
Internetinės ataskaitos gali būti rūšiuojamos pagal bet			

kurį lauką			
Perspausdinti ataskaitas už trylika mėnesių			
Perspausdinti ataskaitas už daugiau nei trylika mėnesių			
Dabartinių ir praėjusių metų ataskaitos			
Mokestinių metų ataskaitos			
Kalendorinių metų ataskaitos			
Sugrupuoti į paketą, atlaisvinti ataskaitas			
Elektroninis ataskaitų paskirstymas			
Išskaidymas iki sandorio duomenų			
Hierarchinė ataskaitų struktūra			
Peržiūrėti visas ataskaitas ekrane			
Valdymo informacija			
Užklausos analizės įrankis			
ND biudžeto rengimas užduoties lygmeniu			
Būsimieji biudžetai			
Atlygių planavimas			
Darbuotojų planavimas			
Kontaktai ir rinkodara			
Keletas kontaktų tipų			
Vartotojų apibrėžti kontaktų tipai			
Keletas adresų			
Keletas telefonų numerių			
Adresai, suformatuoti pagal vietinius reikalavimus			
Paieška pagal pavadinimą arba bet kurią pavadinimo dalį			
Paieška tik pagal pavadinimo pradžią			
Vartotojų apibrėžti santykiai			
Dubliavimo valdymas			
Sukurti klientą iš kontaktų			
Sekti pavadinimo pasikeitimus			
Laisvo formos pastabų priskyrimas kiekvienam kontaktui			
Įvykių registravimas			
Pseudonimo funkcija			
Duomenų apsauga lauko lygmenyje			
Kontaktų / interesų grupės			
Registruoti ir sekti laiką bei veiklą, kurią vykdė darbuotojai nustatant ir parduodant užduotį			
Laiškai			
Galimos funkcijos			

Palaikomi išsiunčiamų laiškų kontrolės duomenys			
Dubliavimo tikrinimas			
RSVP ir dalyvavimo registravimas			
Chronologinis išsiųstų laiškų registravimas			
Importuoti duomenis iš integruotų sistemų			
Kurti etiketes			
Kurti vartotojo nurodytus laiškų suliejimo failus			
Žmogiškieji ištekliai / darbuotojų įrašai			
Palaikomi darbuotojų įrašai			
Darbuotojų tipai			
Keletas įkainių lygių			
Numatytoji veikla			
Integruoti su laiko įvedimo sistema, siekiant sekti laiko išnaudojimą darbo rezultatų įvertinimo tikslais			
Apibrėžti kiekvieno darbuotojo įkainį, taikomą kaip standartinį registruojant laiką			
Nustatyti kiekvienus pozicijos / grupės įkainį			
Apibrėžti papildomus kiekvienam darbuotojui taikomus įkainius, kurie gali būti taikomi registruojant laiką			
Grupuoti darbuotojus pagal poziciją			
Skirstyti žmones į darbuotojus, rangovus, subrangovus			
Pažymėti darbuotojo būseną kaip aktyvią arba neaktyvią			
Darbuotojų kontaktinė informacija			
Registruoti darbuotojo vietą (pvz., vietą biure ir telefono numerį)			
Darbuotojai gali įvesti savo kontaktinę informaciją, bet ne kitų darbuotojų			
Darbuotojai gali įvesti savo kontaktinę informaciją nuotoliniu būdu			
Išteklių planavimas			
Galima funkcija			
Integravimas į „MS Project“ (ar pan.)			
Laiko planavimas			
Išlaidų planavimas			
Specialios užduotys			
Vartotojų apibrėžtos užduotys			
Vartotojų apibrėžti etapai			
Naujo plano kūrimo šablonų bazė			
Tvarkaraštis gali būti naudojamas kaip tabelio šablonas			
Keletas plano versijų			
Peržiūrėti pagal dieną, savaitę arba periodą			

Peržiūrėti pagal darbuotoją / projektą			
Peržiūrėti pagal tabelį, faktines pastangas palyginant su planuotomis			
Finansinių veiklos rezultatų palyginimas su planu			
Naudojimas neprisijungus prie interneto			
Darbų planavimo informacija, siekiant suformuoti išteklių planavimo bazę			
Tvarkaraštis pagal datas			
Įvesti veiklos trukmę			
Įvesti veiklos tipą			
Atostogų tvarkaraščio įvedimas pagal žmogiškųjų išteklių padalinio duomenis			
Numatyti būsimus darbo krūvius pagal klasifikaciją ir (arba) darbuotoją visiems užduoties darbų prižiūrėtojams / vadovams / padaliniams			
Įrašyti faktinį laiką pagal tabelius			
Įvesti kliento apmokamus ir neapmokamus darbus			
Suplanuoti nedarbinius išteklius (pvz., automobilius)			
Automatiškai palaikyti kiekvieno darbuotojo / rangovo laiko, kada jį galima priskirti užduočiai, tvarkaraštį			
Darbo valandos neturėtų apimti valstybinių švenčių			
Darbo valandos neturėtų apimti rezervuotų atostogų			
Suplanuoti darbuotojų laiką pagal mėnesį			
Suplanuoti darbuotojų laiką pagal savaitę			
Suplanuoti darbuotojų laiką pagal dienas			
Suplanuoti darbuotojų laiką pagal valandas			
Perkelti arba sujungti atskirus grafikus pagal darbuotojų grupes arba išteklių vienetus			
Vienu metu priskirti išteklius keletui užduočių			
Importuoti ir eksportuoti tvarkaraščius ir užduočių planus į projektų valdymo programą, pvz., „MS Project“			
Peržiūrėti suplanuotas užduotis asmeniui ar asmenų grupei			
Ištirti kiekvieno asmens užduočių tvarkaraščius			
Perspėti darbuotojus, jei jiems įvedant duomenis į tvarkaraštį atsiranda neatitikimų			
Integracija į didžiąją knygą			
Prieinama sąveika			
Sąskaitų parinkimas – vartotojų nustatytas			
Žurnalo apibrėžimas – vartotojų nustatytas			
Pasirinkimas rankiniu būdu spausdinti ataskaitas ir vesti į žurnalą			
Eksportuoti turimus failus			
Paskirstyti atlygį keletui išlaidų centrų			

Mokėtinos sumos			
Funkcija galima			
Ekrano funkcijos			
Integravimas į „MS Office“ / „Outlook“			
Galimybė naudotis be interneto (nuotolinės)			
Tabeliai ir išlaidos			
Sąskaitų išrašymas			
Pagrindinių failų atnaujinimas			
Išteklių planavimas			
Saugumas			
Eilutės lygio saugumas			
Stulpelio lygio saugumas			
Meniu lygio saugumas			
Grupės saugumas			
Įrašo sekimas: duomenų įvedimas			
Įrašo sekimas: kasdieniai priežiūros darbai			
Funkcinis saugumas			
Bendros funkcijos			
Galima konvertuoti			
Keleto įmonių, keleto vietų palaikymas			
Interneto palaikoma			
Keleto lygių įmonės hierarchija (įmonė, biuras, skyrius, vienetas ir t.t.)			
Grupinis atsakomybių atnaujinimas, pvz., partneriui / vadovui išėjus iš audito įmonės			
Detali išlaidų centro ataskaita			
Keleto klientų žurnalai			
Keleto įmonių, kelių lygių biudžeto rengimas			
Vidiniai vientisumo tikrinimai			
Internetinis vadovas			
Pagalba internetu			
Vartotojo apibrėžta pagalba internetu			
Skaitinis lauko dydis			
Išlaikyti chronologinius duomenis			
Kurti užduočių sąrašą			
Modifikuoti ekranų formatai, meniu, parametrai ir failai automatiškai parenkami naujiems leidimams			
Sistemos komplektacijoje yra bandomoji aplinka ir duomenų bazė			

Modulio saugumo lygiai automatiškai pritaikomi naujiems leidimams			
Galimybė naršyti žiniatinklyje, naudotis internetu ir intranetu apdorojant apskaitos skyriaus duomenis			
Fakso siuntimas iš darbalaukio			
Archyvuoti duomenis			
Išlaikyti nekintančią duomenų chronologiją (pvz. kliento palaikymas)			
Užklausos dėl architektūros			
Programos failų dydžiai (įskaitant vadovus ir pagalbą)			
Maksimalūs duomenų failų dydžiai			
Klientų serveris			
32 bitų programa			
Kompiuterizuotai darbo vietai keliami reikalavimai			
Serveriui keliami reikalavimai			
Duomenų bazė (SQL serveris)			
Apdorojimas serveryje			
Numatyti serverio procesai			
Plėtros aplinka			
Kelių vietų duomenų replikavimas			
Ar duomenų bazės valdymo sistema (DBMS) priklauso nuo pagrindinės operacinės sistemos			
Galima programinės įrangos priklausomybė nuo pagrindinės operacinės sistemos			
Ar DBMS gali naudotis keliais procesoriais			
Vartotojo sąsaja			
Grafinė vartotojo sąsaja (GUI)			
32 bitų „MS Windows“ klientas			
Standartinės „MS Windows“ konvencijos			
Tinkinamas ekrano turinys			
Minimalus kodų (vardų) naudojimas			
Vartotojų apibrėžti sąrašai			
Išplečiamumas			
Keleto vietų palaikymo veiksmingumas			
Įrodytas kaip tinkamas dideliems duomenų kiekiams			
Įrodytas kaip palaikantis didelį vienu metu veikiančių vartotojų skaičių			
Pralaidumo išlaikymo priemonės			
Programavimo sąsaja			
Duomenų eksportavimo paprogramė			

Duomenų importavimo paprogramė			
Dokumentuota			
Trečiosios šalies ataskaitų rengimo įrankių palaikymas duomenų lygmenyje			
Aiškūs ryšiai tarp verslo taisyklių ir programavimo sąsajos			
Registruoti verslo logikos objektai			
Įmonė ir palaikymas			
Vartotojų skaičius			
Informacinės svetainės			
Teikiamas palaikymas			
Teikiama dokumentacija			
Teikiamos diegimo paslaugos			
Mokymų programos			
Klientų pasitenkinimo apklausos			
Įmonės finansinis stabilumas			
Vartotojų grupės			
Kainos nustatymo metodas			
Kliento indėlis į plėtrą			
Skirtumai palyginti su kitais produktais			
Kitos reikalingos funkcijos			

Pastabos:

5.2. priedas. Internetinės svetainės / intraneto / ekstraneto programinės įrangos įvertinimas

Produktas: _____ Įvertinimo data: _____

	Svarba audito įmonei (0 = nereikalinga, 1 = šiek tiek reikalinga, 5 = labai reikalinga)	Vertinimas (0 = funkcijos nėra, 1 = yra, bet prastai įdiegta, 5 = yra ir puikiai įdiegta)	Komentarai
Internetinė svetainė			
Pateikti internetinės svetainės šablonai			
Klientų naujienlaiškio funkcija			
Klientų / būsimų klientų registracijos funkcija			
Klientų apklausos			
Papildomas naujienų ir verslo turinys, automatiškai pateikiamas svetainėje			
Pagalba, kuriant internetinės svetainės dizainą / logotipą ir pan.			
Internetinės svetainės turinio kūrimo paprastumas (nereikia mokytis HTML arba įgyti kitų techninių internetinės svetainės kūrimo įgūdžių)			
Neribotas puslapių arba antrinių puslapių skaičius			
Saugaus pirkimo funkcija (prekių krepšelis)			
Mokėjimo kreditine kortele funkcija			
Transliavimo el. paštu funkcija			
Klientų duomenų bazės integracija į audito įmonės valdymą			
Svetainės nuomojimas			
Pateikiami formų šablonai (atsiliepimų formos, pakvietimai, konkursai)			
„Siųsti draugui“ funkcija			
Paieškos sistemos valdymas (kad internetinę svetainę rastų populiarios paieškos sistemos)			
Galima įtraukti vartotojo parinktas formas			
Darbo skelbimas (įdarbinimo galimybės)			
Įvykių registravimas			
Intranetas			
Naujienų sritis			
Internetinės nuorodos			
Vartotojo apibrėžtas adresynas (nuorodos į internetines svetaines, dokumentus arba kitus duomenis)			
Praeitis (neseniai žiūrėti dokumentai arba puslapiai)			
Suteikia požiūrį į audito įmonės valdymą ir kitus audito įmonės programų duomenis			
Suteikia prieigą prie audito įmonės informacijos apie geriausią praktiką ir procedūras			

Darbuotojų katalogas / vietos sekimo priemonė			
Audito įmonės žinių bazė (techniniai ir kiti dokumentai)			
„Outlook“ integravimas (elektroninis paštas, kalendorius)			
Automatiniai el. laiškai, įkėlus naujienas / žinių bazę arba kitus atnaujinimus			
Ekstranetas			
Dokumentai nusiunčiami tiesiogiai į ekstranetą iš kitų programų			
Pridėti arba pašalinti dokumentus iš ekstraneto pagal datas			
Apsaugoti kliento prisijungimą, sukuriant saugią vietą kliento veiksmams			
Saugūs klientų diskusijų forumai			
Vieši klientų diskusijų forumai			
Klientų prekių / paslaugų keitimasis (klientų bendruomenė)			
Klientų arba audito įmonės perspėjimas el. paštu, kai į kliento saugią erdvę patalpinami dokumentai			
Dokumentų paskirstymas keliems klientams atliekant vieną operaciją			
Galimybė klientams atnaujinti duomenis (adresus ir pan.)			
Galimybė klientams peržiūrėti skolininkų žurnalus ir sumokėti atlygį			
Kita			
Skenerio integravimas			
Raktinių žodžių rodyklės kūrimas			
Viso teksto rodyklės kūrimas			
Palaikomi visų tipų (garso, vaizdo, PDF ir pan.) failai			
Integracija su optiniu ženklų atpažinimu (OCR)			
Statistinės ataskaitos apie naudojimąsi internetinėmis svetainėmis/ intranetu / ekstranetu			
Turinio valdymo sistema (CMS) (patvirtinimai, pašalinimo datos)			
Prieigos prie atskirų internetinės svetainės valdymo sistemos aspektų kontrolė			
Paieškos funkcija			
Rašybos tikrintuvė			
Įmonė			
Klientų skaičius			
Mažiausias klientas			
Didžiausias klientas			
Teikiamas palaikymas			
Teikiamos diegimo paslaugos			

Teikiami mokymai			
Klientų pasitenkinimo apklausos rezultatai			
Informacinės svetainės			
Serveriui keliami reikalavimai			
Kompiuterizuotai darbo vietai keliami reikalavimai			
Teikėjas finansinis pajėgumas			
Vartotojų grupės			
Kainos nustatymo metodas			
Vartotojo indėlis į plėtrą			
Skirtumas palyginti su kitais produktais			

Pastabos:

5.3. priedas. Dokumentų valdymo / darbo proceso vertinimas

Produktas: _____ Įvertinimo data: _____

	Svarba audito įmonei (0 = nereikalinga, 1 = šiek tiek reikalinga, 5 = labai reikalinga)	Vertinimas (0 = funkcijos nėra, 1 = yra, bet prastai įdiegta, 5 = yra ir puikiai įdiegta)	Komentarai
Dokumentų valdymas			
Funkcija			
El. laiškų kaupiklis			
Prisijungimas, atsijungimas			
Versijos kūrimas			
Integravimas į „MS Office“ ir „Outlook“			
Klientai /užduotys, integruoti į audito įmonės valdymą			
Integracija su audito įmonės mokesčių apskaičiavimo, ataskaitų rengimo, pagal teisės aktus reikalaujamų dokumentų rengimo, pensijų plano ir kitomis atitikties programomis			
Paleisti programas iš dokumentų valdymo sistemos			
Sekti koregavimų istoriją			
Dokumentų peržiūra pagal neatsakytas užklausas, dokumentų rengėją, tipą, tolesnių veiksmų datą ir t.t.			
Vartotojo apibrėžtas dokumentų sąrašo rodinys			
Saugoti dokumentus pagal klientą			
Saugoti dokumentus pagal užduotį			
Saugoti dokumentus pagal failo tipą (korespondencija, protokolai ir pan.)			
Nuvilkti dokumentą į dokumentų valdymo aplanką			
Nuolatinis dokumentų palaikymas			
Dokumentų išsaugojimo procesai automatiniam archyvavimui			
Integravimas į PDF kūrėjo programinę įrangą			
Prieigos prie dokumento kontrolė (skaitytojas, kūrėjas, koreguotojas)			
Prieigos prie kliento / užduoties kontrolė			
Pridėti vartotojo apibrėžtus atributus prie dokumentų			
Žiūrėti dokumentus pagal vartotojo apibrėžtus atributus			
Peržiūrėti pastabas apie dokumentus			
Bendri komentarai apie dokumentus			
Darbo procesas			
Sekti užklausas apie dokumentus			
Priskirti dokumentus darbuotojams			
Priskirti užduotis dokumentams			

Sekti, kas perdavė dokumentus			
Kurti dokumentus pagal terminus / tolesnių veiksmų datas			
Sekti dokumento būseną (ruošimas, peržiūrimas, tvirtinamas)			
Užblokuoti patvirtintus dokumentus			
Naudoja nuorodas į dokumentus, o ne dokumentų kopijas, siunčiant peržiūrai audito įmonėje			
Sekti datas, kada dokumentas buvo išsiųstas klientui			
Išsiųsti dokumentą iš programos			
Dokumentų gijos (hierarchija), t.y. pirminiai / antriniai dokumentai			
Galimybė susieti susijusius dokumentus			
Dokumentų patvirtinimas internetu			
Automatinis perspėjimas dėl neišspręstų klausimų			
Automatinė neatsakytų klausimų perskyrimas			
El. pašto valdymas			
Saugoti el. laiškus tiesiai iš gautų laiškų aplanko			
Siųsti el. laiškus iš programos ir saugoti kopiją programoje ir išsiųstų laiškų aplanke			
Archyvuoti visos audito įmonės atsiunčiamus ir išsiunčiamus el. laiškus			
El. laiškų patvirtinimo sekimas			
Neleisti darbuotojams siųsti nepatvirtintų el. laiškų			
Galimybė siųsti el. laiškus darbuotojams ir priskirti užduotis			
Šablonai			
Kurti dokumentus naudojant standartinius šablonus			
Klientų pavadinimų ir adresų šablonai integruoti į firmos valdymo sistemą			
Suteikiamų dokumentų šablonų rinkinys			
Standartinių laiškų šablonai			
Kontrolinių klausimynų šablonai			
Darbo dokumentų šablonai			
Suteikiami šablonų atnaujinimai			
Tvarkomos šablonų versijos			
Sekamas šablonų naudojimas			
Gali būti pridėti vartotojų šablonai			
Vartotojų atliekami standartinių šablonų pataisymai neperrašomi atnaujinant			
Vartotojo šablonų paskirstymo keliems biurams funkcija			
Suteikiamos geriausios audito įmonės procedūros, pateikiant nuorodas į geriausios praktikos dokumentus			

Atskiri vartotojai gali turėti savo dokumentų komplektą			
Galimybė sekti standartinių dokumentų peržiūras ir patvirtinimus			
Kita			
Prisijungimas prie programos internetu			
Prisijungimas prie dokumentų iš kitų programų			
Dokumentų replikavimas / sinchronizavimas (prieiga prie dokumentų neprisijungus)			
Skenerio integravimas			
Raktinių žodžių rodyklės sudarymas (paieška)			
Viso teksto rodyklės sudarymas (paieška)			
Intelektualieji filtrai, siekiant peržiūrėti tik reikalingus duomenis			
Integravimas į saugų kliento ekstranetą			
Elektroninių parašų ant dokumentų palaikymas			
Integracija su optiniu simbolių atpažinimu (OCR)			
Įmonė			
Klientų skaičius			
Mažiausias klientas			
Didžiausias klientas			
Teikiama pagalba			
Teikiamos diegimo paslaugos			
Teikiami mokymai			
Klientų pasitenkinimo apklausos rezultatai			
Informacinės svetainės			
Serveriui keliami reikalavimai			
Kompiuterizuotai darbo vietai keliami reikalavimai			
Teikėjo finansinis pajėgumas			
Vartotojų grupės			
Kainos nustatymo metodas			
Vartotojo indėlis į plėtrą			
Skirtumas palyginti su kitais produktais			

Pastabos:

5.4. priedas. Nuotolinio išteklių valdymo kompiuterijos įvertinimo kontrolinis klausimynas

Produktas:_____ Įvertinimo data:_____

Svarstytini klausimai	Svarbos įvertinimas	Kliento įvertinimas	Komentarai
Išsamus paslaugos teikėjo įvertinimas			
Ar nuotolinio išteklių valdymo paslaugų teikėjo infrastruktūra yra jo valdoma, priklauso trečiosioms šalims arba suteikta pagal sutartį?			
Kur yra pagrindinė paslaugų teikimo vieta?			
Ar buvo atliktas teikėjo paslaugų saugumo akreditavimas ir buvo įgytas leidimas?			
Kokios rūšies verslo įmonės naudojasi jūsų paslaugomis ir ar turite rekomendacijų?			
Kokios atsarginių kopijų darymo sistemos naudojamos ir koks būtų daugiausiai dienų būtų prarasta, jei išsijungtų dauguma programų?			
Koks yra tiekėjo trumpojo ir ilgojo laikotarpio produkto kūrimo planas?			
Ar yra kokių nors nesuderinamumo su esamomis verslo arba programinės įrangos sistemomis problemų?			
Kokios veiklos atkūrimo įvykus nenumatytam įvykiui ir nelaimei procedūros taikomos audito įmonėje?			
Kainos nustatymo metodas			
Ar susidaro kokių nors išlaidų metodo taikymo pradžioje?			
Koks kainos nustatymo modelis taikomas (pagal licenciją, naudojamus duomenis arba pagal abu šiuos rodiklius)?			
Nuolat mokamas atlygis (kas mėnesį arba ketvirtį)			
Metinis atlygis (pagal licenciją arba duomenis)			
Kokia būtų papildomų duomenų perdavimo per mano interneto tiekėją kaina?			
Ar galima sprendimo apimtį greitai padidinti arba sumažinti mažiausiomis sąnaudomis?			
Prieinamumas			
Kokia darbinės būsenos trukmė garantuojama ir kaip ji apskaičiuojama?			
Kokia kompensacija mokama už prastovą? Kaip ji apskaičiuojama?			
Kokie yra privalomi internetui keliami reikalavimai ir kokia įtaka numatyta nutrūkus internetiniam ryšiui?			
Ar yra numatyti atnaujinimai arba paslaugos teikimo pertraukimai?			
Duomenų saugojimas			
Kurioje vietoje yra duomenų serveris?			
Kokie užšifravimo metodai yra naudojami siekiant apsaugoti duomenis?			
Kaip dažnai numatyta daryti atsargines kopijas?			
Kokiu formatu saugomi duomenys? Ar šiuos formatus galima lengvai konvertuoti į duomenų saugojimo formatą, kurį naudojate savo įmonėje?			
Kokias garantijas teikiate siekdami užtikrinti			

duomenų apsaugą nuo duomenų nutekinimo?			
Kas gali gauti duomenis, esančius jūsų duomenų centre?			
Ar paslaugos teikėjas leido naudotis duomenimis ir (arba) metaduomenimis (t.y. „Gmail“ ir „Google“ algoritmus)?			
Palaikymas			
Ar dėl skubios pagalbos galima kreiptis visą parą?			
Kokie yra palaikymo kanalai (skubios pagalbos telefonas / el. paštas / tiesioginiai pokalbiai internetu)?			
Kiek naudinga yra klientų pagalbos tarnyba?			
Ar pagalbos tarnybos darbuotojai turi išsamių žinių, būtinų atsakyti į kasdienius klausimus?			
Kokiais savitarnos įrankiais galima valdyti prisijungimo vardus, slaptažodžius ir bendrus pranešimus?			
Ar dokumentuota klientų valdymo politika yra tinkama?			
Ar sąskaitų išrašymo ir jų apmokėjimo sistema suteikia galimybę internetu valdyti užklausas ir ataskaitas apie teikiamas paslaugas?			
Sutarties nutraukimo sąlygos			
Ar galite bet kuriuo metu nutraukti sutartį ir nemokėti didelės baudos?			
Ar galite nutraukti sutartį ir nemokėti jokios baudos, jei pažeidžiama saugumo sąlyga arba kitomis nereikšmingomis aplinkybėmis?			
Dėl kokių priežasčių teikėjas gali nutraukti su jumis sutartį?			
Kaip greitai nutraukus sutartį teikėjas grąžina jūsų duomenis?			
Kokia duomenų sugrąžinimo kaina ir ar yra objektų kodų, šaltinių kodų ir duomenų šifravimo galimybių ir ar už šifravimą turi būti mokama?			

5.5. priedas. Atvejo tyrimas: ateities darbo vieta

Viljamas ir Indira, kurie dar tik padėjo kurti savo audito įmonę, nori panaudoti naujausiomis technologijomis, kad galėtų teikti geriausias įmanomas paslaugas savo klientams. Jie nori technologijas išnaudoti kiek įmanoma efektyviau ir taip sukurti labai pelningą verslą.

Viljamas ir Indira supranta, kad jie turi išskirtinį pranašumą prieš kitas audito įmones, kurios jau sukūrusios savo sistemas ir procesus. Seniai įkurtoms audito įmonėms sudėtinga įdiegti naujas sistemas ir procesus, nes tiek tų audito įmonių darbuotojai, tiek klientai turėtų keisti darbo atlikimo būdus. Pradėdami nuo nulio, Viljamas ir Indira gali sukurti savo procesus, pasinaudodami modernių internetinių aparatinių ir programinių įrangų teikiamomis galimybėmis.

Audito įmonei bus reikalingos ir kai kurios tradicinės programos. Tai būtų teksto rengyklė, skaičiuoklės ir pristatymo programos. Renkamasi „Microsoft Office“ programų paketą, nes jį galima integruoti į kitas programas ir jis gerai žinomas daugeliui kompiuterių vartotojų. Tačiau Viljamas ir Indira svarsto galimybę naudoti „Google“ programas, nes „Google“, besivaržydama su „Microsoft Office“, teikia nemokamus žiniatinklio pagrindu veikiančius produktus.

Idealiu atveju audito įmonė norėtų įdiegti nuotolinio išteklių valdymo kompiuteriją, kad galėtų sumažinti savo infrastruktūros ir valdymo išlaidas. Tačiau ne visus audito įmonės reikalavimus gali patenkinti nuotolinio išteklių valdymo kompiuterijos programos. Todėl audito įmonė įdiegs tradicinę vietiniu tinklu pagrįstą infrastruktūrą, kuri sąveikaus su nuotolinio išteklių valdymo kompiuterijos programomis. Po kurio planuojama viską perkelti į nuotolinio išteklių valdymo kompiuterijos aplinką.

Audito įmonės valdymas yra viena iš pagrindinių programų, kurias reikia įdiegti. Kadangi siekiant efektyvumo itin svarbu klientų duomenų bazes, kurias tvarko audito įmonės vadovybė, integruoti į kitas programas, Viljamas ir Indira renkasi integruoto programinių įrangų rinkinio tiekėjus.

Kitas klausimas, kurį svarsto Viljamas ir Indira, yra ar jie atliks finansinių ataskaitų parengimo darbus savo audito įmonėje. Jie planuoja peržiūrėti įvairius tiekėjus, kurie gali teikti finansinių ataskaitų parengimo paslaugas audito įmonei ir leisti partneriams sutelkti dėmesį į konsultacinį darbą.

Smulkiems audito įmonės verslo klientams bus rekomenduojama apsvarstyti tokį pagrindinį klausimą, kaip nuomojamos apskaitos programos diegimas, kad audito įmonė ir klientas galėtų bendradarbiauti tvarkant kliento apskaitą ir atliekant metų pabaigos finansinių ataskaitų parengimo darbus.

Neabejotinai Viljamas ir Indira siekia dirbti aplinkoje be popieriaus. Visi grupės nariai turės tris ekranus, kurių vienas bus pastatytu vertikaliai kaip dokumentų skaitytuvas, kad darbuotojai galėtų efektyviai tvarkyti elektroninius dokumentus. Audito įmonės intranetas bus įdiegtas taip, kad apimtų standartinius procesus, kontrolinius klausimynus, praktiką ir užtikrintų kokybę bei procesų nuoseklumą.

Viljamas ir Indira taip pat labai nori, kad jų grupės galėtų efektyviai dirbti klientų patalpose ir namie. Jie planuoja suteikti grupei nešiojamuosius kompiuterius su įdiegtu mobiliuoju plačiajuosčiu ryšiu.

Audito įmonės internetinė svetainė bus esminė audito įmonės platforma.
Bus įdiegtas saugus portalas, skirtas keistis duomenimis su klientais ir teikti saugyklą finansinės atskaitomybės parengimo ir įstatymais reikalaujamoms ataskaitoms.
Viljamas ir Indira planuoja naudoti multimediją ir socialinius tinklus bendrauti su galimais klientais ir grupės nariais.

Prieš išleisdami pinigus, Viljamas ir Indira ketina sukurti strateginį IT planą. Jame bus išdėstyti jau minėti tikslai ir nutarta, kaip efektyviai įdiegti ir valdyti sistemas, kad visa rizika būtų tinkamai įvertinta ir sumažinta.

6 MODULIS:

Santykių su klientais valdymas

Turinys

6.1. Įžanga....4
6.2. Kliento pažinimas....4
6.2.1. Klausimynas klientui....5
6.3. Klientų bazės peržiūra....6
6.3.1. Klientų klasifikacija....6
6.3.2. Klientų klasifikacijos nauda....8
6.4. Kliento lūkesčių įvertinimas ir viršijimas....9
6.4.1. Ko klientai nori?....9
6.4.2. Kliento lūkesčių įvertinimas....10
6.4.3. Kliento lūkesčių viršijimas....10
6.4.4. Vidinės ir išorinės strategijos....14
6.5. Lyginamieji paslaugų lygiai....16
6.5.1. Lyginamieji rodikliai....16
6.6. Galimybių sustiprinti santykius išnaudojimas....19
6.6.1. Spragų analizės naudojimas....19
6.6.2. Santrauka: galimybių maksimizavimas....20
6.7. Strategijų, siekiant suteikti įvairias kokybiškas paslaugas, formavimas....21
6.7.1 Paslaugų, reikalingų rinkoje, nustatymas....21
6.8. Strategijos, siekiant suteikti įvairias kokybiškas paslaugas: susijungimai, tinklų kūrimas, nukreipimas į kitą įmonę....23
6.8.1. Įprasti su nukreipimu į kitą įmonę arba naujos paslaugos įvedimu susiję nesklandumai....24
6.8.2. Susijungimai....25
6.8.3. Pasirinkti geriausią....26
6.8.4. Aljansai....26
6.8.5. Nukreipimai....26
6.9. Sąskaitų išrašymas ir skolų surinkimas....27
6.9.1. Kredito kontrolė....27
6.9.2. Skolų surinkimo metodai....28
6.9.3. Keletas esminių taisyklių....28
6.9.4. Kodėl klientai nemoka....29
6.10. Konfliktų sprendimas ir arbitražo paslaugos....30
6.10.1. Penki kylančio konflikto ženklai....30
6.10.2. Konfliktų sprendimas....31
6.11. Santykių su klientais nutraukimas....33
6.12. Išvados....34

6.13. Nuorodos, papildoma medžiaga ir TBF šaltiniai 34
Priedai 36
6.1. priedas. Atvejo tyrimai 36

6.1. Įžanga

Santykiai, kuriuos buhalteriai užmezga su klientais, yra itin svarbus audito įmonės vertės pagrindas. Didėjant konkurencijai buhalteriai turi stiprinti santykius su klientais, kad konkurentai juos galėtų mažiau paveikti.

Kiekvienas termino „santykių su klientai valdymas“ žodis yra svarbus.

- „klientas“ – tai nuolatiniai, profesiniai santykiai. Tai reiškia, kad užmezgus pirmuosius santykius, tiek audito įmonė, tiek klientas ketina toliau bendradarbiauti vienas su kitu.
- „santykiai“ reiškia, kad audito įmonę ir klientą sieja daugiau nei paprastas sandoris arba vienkartinis paslaugos pirkimas. Dažnai klientas su audito įmone dalinasi asmenine arba konfidencialia informacija, todėl įgyjamas tam tikro lygio pasitikėjimas. Klientas ir audito įmonė susipažįsta vienas su kitu ir įgyja supratimą apie vienas kito darbą.
- „valdymas“ reiškia, kad santykiai nesiplėtoja savaime, juos reikia valdyti. Tai reiškia, kad audito įmonė aktyviai palaiko santykius, o ne tik atsiliepia į kliento pageidavimus.

Glaudesnių santykių su klientais užmezgimas turi didelę komercinę prasmę. Daugelis apklausų patvirtino, kad išlaikyti klientą kainuoja daug mažiau nei įgyti naują. Tai turėtų ypač rūpėti buhalteriams, kurie dažnai nerimauja dėl dalykų, susijusių su išlaidomis ir jų valdymu.

6.2. Kliento pažinimas

Pažinoti savo klientą reiškia suprasti jo verslo reikalus, t.y., kas jį motyvuoja, ko jis bijo ir kodėl jis daro tai, ką daro.

Naudinga būtų suprasti, kas klientams yra svarbu – jų vertybes ir pagrindines savybes. Turite suprasti jų verslo vizijas. Taip pat reikėtų nepamiršti, kad klientai be verslo turi ir asmeninį gyvenimą: verslas gali būti asmens bandymas nuo ko nors pabėgti, priemonė užsidirbti pragyvenimui arba saviraiškos būdas, bet tai neparodo, kas jis yra iš tikrųjų.

Supratę savo klientą žinosite, kaip būti jam naudingu, kaip jam padėti siekti sėkmės. Taip tapsite neatskiriama kliento grupės dalimi.

Jūsų teikiamos paslaugos bus gerbiamos ir vertinamos. Kai pasieksite tokį santykių lygį, kaina nebebus tokia svarbi. Klientas nebeieškos mažiausios kainos, nes gaus vertingą patarimą iš patikimo specialisto. (Bet jis vis tiek norės didelės vertės!)

Kliento pažinimas:

- užtikrina glaudesnius santykius;
- sustiprina jūsų poziciją kaip „patikimo verslo konsultanto“;
- reiškia, kad kaina nebėra tokia svarbi;
- didina kliento lojalumą, o tai reiškia, kad klientas mažiau domėsis konkurentų pasiūlymais;
- didina kliento išlaikymą, taigi ir pelningumą;
- didina darbuotojų pasitenkinimą, nes jie taip pat užmezga santykius su klientais;

- didina efektyvumą: jūsų audito įmonė ir klientas žino vienas kitos sistemas ir metodus; ir
- turėtų teikti daugiau profesinio pasitenkinimo.

Šis modulis bus vertingas tiems, kas supranta santykių su klientais stiprinimo naudą ir ieško būdų tai padaryti.

6.2.1. Klausimynas klientui

Geriausias būdas pažinti klientą ir suprasti jo viziją bei ilgalaikius planus yra paprastas. Turite tiesiog paklausti ir tikrai domėtis atsakymais. Tai geriausiai veikia, kai daroma struktūrizuotai.

Pateikiami du klausimynai. Viename daugiausia dėmesio skiriama verslui (6.1. lentelė), kitame − šeimai (6.2. lentelė). Galite naudoti šį formatą arba tiesiog pasinaudoti idėjomis ir sukurti savo klausimyną.

Kai susitiksite su klientu ir užduosite klausimus, būtinai duokite jam pakankamai laiko pateikti išsamų atsakymą. Neskubėkite ir išklausykite. Klientai dažnai detalizuoja atsakymus, nes jiems labai svarbu, kad jūs kuo geriau suprastumėte juos ir jų planus. Jūs galite pasirinkti formalų būdą (kaip klausimynas) arba įtraukti juos į pokalbį, rinkdami naudingą informaciją mažiau oficialiu būdu.

6.1. lentelė. Pavyzdinis klausimynas klientui – apie verslą

Klausimas	Atsakymas / komentaras
Klientas: Direktoriai: Savininkai:	
Direktorių / savininkų amžius	
Verslo patirtis	
Dabartinio verslo vykdymo laikas	
Dabartinio verslo patirtis	
Koks jūsų dabartinis verslo planas?	
Ką jūs norite pasiekti šiame versle?	
Kokie jūsų tikslai ir pagrindiniai siekiai?	
Kokį įsivaizduojate savo verslą po dviejų, penkerių ir dešimties metų?	Dveji metai: Penkeri metai: Dešimt metų:
Kur jūsų verslas dabar, lyginant su tuo, kur jis turėtų būti?	
Kokius pagrindinių veiksmų turite imtis, kad ten atsidurtumėte?	
Kas galėtų jums sutrukdyti ten patekti?	
Kokių pagrindinių dalykų norite iš savo buhalterio?	
Kokie jūsų pagrindiniai nusivylimai?	
Apibūdinkite pagrindinius darbuotojus	

Pažymėkite, kiek laiko jie dirba Kokios jų ambicijos, tikslai ir siekiai?	
Kiek laiko norite likti šiame versle?	
Kada planuojate išeiti į pensiją?	
Kuo dar mėgstate užsiimti be verslo? (pomėgiai, interesai ir pan.)	

6.2. lentelė. Pavyzdinis klausimynas klientui – apie šeimą

Klausimas	Atsakymas / komentaras
Klientas: Šeimos nariai:	
Šeimos narių amžius	
Apžvelkite šeimos narius, kuriems priklauso šeimos verslo dalis ir (arba) kurie į jį investavę	
Kiekvieno šeimos nario šeimos verslo ir (arba) investicijų dalis	
Koks yra šeimos verslo arba investicijų planas?	
Ką šeima nori gauti iš savo investicijų? Kokie yra šeimos tikslai ir pagrindiniai siekiai?	
Kur jūs matote šeimos investicijas po dviejų, penkerių ir dešimties metų?	Dveji metai: Penkeri metai: Dešimt metų:
Kada šeimos nariai planuoja išeiti į pensiją?	
Kuo dar mėgstate užsiimti be verslo? (pomėgiai, interesai ir pan.)	

6.3. Klientų bazės peržiūra

Vienas iš pagrindinių santykių su klientais valdymo elementų yra nuolatinis dėmesys klientui. Nors audito įmonių darbas susijęs su skaičiais, įstatymais ir kitais teisės aktais, klientas kiekvienais metais renkasi tą pačią audito įmonę dėl santykių. Dėl to didėja tikroji audito įmonės vertė.

Realybėje daugelio audito įmonių santykiai su klientais nuolat kinta. Audito įmonės daugeliui klientų gali teikti tas pačias profesines paslaugas, tokias kaip auditas arba deklaracijų rengimas, tačiau santykiai su klientais skiriasi. Žmonės vykdo įvairias veiklas ir, kur beeitumėte, visur sutiktumėte skirtingus žmones.

Svarbu suprasti, kaip klientas bendrauja su jūsų audito įmone ir kuo būtent pagrįsti santykiai su klientu. Vienas efektyvus būdas tai padaryti yra klientų klasifikacija. Taip galėsite įvertinti, kurių klientų santykiai su jūsų audito įmone yra stiprūs, ir kurių ne. Tai taip galėsite paskirstyti išteklius ir nustatyti sritis, kurioms reikalingas ypatingas dėmesys.

6.3.1. Klientų klasifikacija

Yra daugybė klientų klasifikavimo būdų. Klausimai, kuriuos turėtumėte užduoti:

- kiek laiko klientas bendradarbiauja su mūsų audito įmone?

- kokia yra mūsų investicijų į šį klientą grąža?
- kokia jų kontribucijos marža?
- kokia jų valandinės kontribucijos marža?
- kliento kontribucijos procentinė dalis?
- kiek mūsų teikiamų paslaugų jie šiuo metu naudoja?
- ar apmoka sąskaitas laiku?
- ar diskutuoja arba ginčijasi dėl įkainių?
- ar pakankamai uždirbame iš jų mokamų atlygių?
- ar jie atsižvelgia į mūsų patarimus?
- ar mes galime suteikti papildomą vertę jų verslui?
- ar mums patinka su jais dirbti?

Audito įmonės, kurios stengiasi suklasifikuoti savo klientus, dažnai tai daro remdamosi atlygiu, kurį moka klientai. Tai yra vienas iš tinkamų rodiklių, tačiau yra svarbu nepamiršti, kad jūs dirbate su klientais daugelyje lygmenų, todėl reikia įtraukti ir kai kuriuos „nepiniginius“ kriterijus.

6.3 lentelėje parodyta, kaip galima būtų suklasifikuoti klientus pagal skirtingus kriterijus.

6.3. lentelė. Klientų klasifikavimo kriterijai

A+	A	B	C	D	Perspektyvus
Per metus išleidžia daugiau nei 20 000 JAV dolerių	Per metus išleidžia 10 000 – 20 000 JAV dolerių	Per metus išleidžia 5 000 – 10 000 JAV dolerių	Per metus išleidžia 2 000 – 5 000 JAV dolerių	Per metus išleidžia mažiau nei 2 000 JAV dolerių	Entuziastingas audito įmonės klientas
Naudojasi mūsų penkių arba daugiau rūšių paslaugomis	Naudojasi mūsų keturių arba penkių rūšių paslaugomis	Naudoja mūsų trejų arba keturių rūšių paslaugomis	Naudojasi mūsų dviejų arba trijų rūšių paslaugomis	Naudojasi tik vienos arba dviejų rūšių mūsų paslaugomis	Galėtų naudotis mūsų trejomis arba daugiau paslaugomis
Sutartas mėnesinis mokestis	Sutartas mėnesinis mokestis	Sutartas mėnesinis mokestis	Sutartas mėnesinis mokestis	Nėra sutarto mėnesinio mokesčio	Dėl mėnesinio mokesčio bus sutarta, kai bus pasirengęs
Atsižvelgia į mūsų patarimus	Atsižvelgia į mūsų patarimus	Atsižvelgia į mūsų patarimus	Atsižvelgia į mūsų patarimus	Klausia tik būtiniausių patarimų, bet vertina mūsų paslaugas	Atsižvelgia į mūsų patarimus
Vertina mūsų paslaugas	Vertina mūsų paslaugas	Vertina mūsų paslaugas	Vertina mūsų paslaugas		Vertina mūsų paslaugas
Mums malonu su	Mums malonu su jais dirbti	Mums malonu su jais dirbti	Mums malonu su jais dirbti	Mums malonu su jais dirbti	

jais dirbti					Mums malonu su jais dirbti

6.4. lentelė. Klientų klasifikavimas

	Veiksmas	Įvykdyta / komentaras
1.	Pasirinkite kriterijus, pagal kuriuos klasifikuosite klientus.	
2.	Jei reikia ir finansinės informacijos, įsitikinkite, kad jos turite.	
3.	Nuspręskite, kokią naudosite kodavimo sistemą (pvz. A+, A, B ir pan.).	
4.	Gaukite sąrašą su visais audito įmonės klientais (geriausia elektroniniu formatu).	
5.	Priskirkite kiekvienam klientui klasifikacijos kodą.	
6.	Surūšiuokite klientus pagal klasifikacijos kodus.	
7.	Peržiūrėkite sąrašą, ar nėra nukrypimų.	
8.	Supažindinkite su sąrašu visus darbuotojus, kad galėtų peržiūrėti ir pateikti pastabas.	
9.	Apsibrėžkite tinkamas šios informacijos panaudojamumo ir vertės didinimo strategijas.	

6.3.2. Klientų klasifikacijos nauda

Iš klientų klasifikavimo proceso galima gauti daug naudos.

6.3.2a. Demografija

Remdamosi klasifikacija audito įmonės gali nustatyti:

- kokie klientai kokiomis paslaugomis naudojasi;
- tam tikrų paslaugų populiarumą;
- išteklius ir mokymus, reikalingus toms paslaugoms teikti;
- galimybę padidinti papildomų susijusių paslaugų pardavimus;
- klientus, kurie naudoja daugiausiai audito įmonės paslaugų.

Svarbu šia informacija pasidalinti su visais audito įmonės darbuotojais, kad jie žinotų, kokiai klasei priskiriamas kiekvienas klientas. Taip jie galės tinkamai rūpintis klientu ir teiki jam pagalbą. Taip pat jie visada stengsis pasinaudoti galimybe parduoti papildomas susijusias paslaugas tiems klientams, kurie naudoja mažai audito įmonės paslaugų.

6.3.2b. Kainos nustatymas

Taip pat audito įmonė gali remtis klientų klasifikacija svarstydama pasirinkti specialius kainos nustatymo būdus. Juos galima taikyti esant skirtingoms aplinkybėms.

Lengvatinių kainų nustatymo būdai gali būti taikomi tiems klientams, kurie naudoja daug audito įmonės teikiamų paslaugų. Sumažinus tam tikrų sričių kainas galima sustiprinti santykius su klientu ir parodyti jam lojalumą ir dėkingumą už naudojimąsi audito įmonės paslaugomis.

Taip pat lengvatinių kainų nustatymo būdai gali būti taikomi kaip stimulas arba paskata klientui padidinti naudojamų paslaugų skaičių. Pavyzdžiui, audito įmonė galėtų pasiūlyti 10 proc. sumažinti atlygį už papildomą paslaugą pirmaisiais jos naudojimo metais.

Be lengvatinių kainų audito įmonė taip pat galėtų apsvarstyti skirtingas kainos nustatymo struktūras skirtingiems paslaugų lygiams arba įvairiems darbų, arba teikiamų paslaugų tipams.

6.3.2c. Vertinimas

Yra įmanoma priskirti vertę kiekvienos klasifikacijos kategorijos klientams. Nors tai gali būti ne visai tikslus skaičius, tačiau galima būtų nustatyti bent orientacinę kliento vertę. Taip audito įmonė galėtų įvertinti investicijų į klientą grąžą.

Vienas iš vertinimo metodų vadinamas klientų gyvavimo trukmės verte. Pagal šį metodą apskaičiuojam, kiek klientas išleis jūsų audito įmonei per tarpusavio santykių gyvavimo laikotarpį. Taip pat įvertinkite, keliems kitiems klientams rekomenduos jūsų audito įmonę ir kokią vertę jie suteiks audito įmonei. Pagal tai audito įmonė galės nustatyti, kiek ji išleidžia norėdama pritraukti naują klientą.

Kaip matote, yra nemažai būdų, kaip panaudoti informaciją, gautą klasifikuojant klientus. Tada svarbu apsibrėžti tinkamas strategijas, kuriomis audito įmonė turėtų vadovautis, kad kuo labiau išnaudotų šios informacijos teikiamas galimybes.

6.4. Kliento lūkesčių įvertinimas ir viršijimas

Norint įvertinti ir viršyti kliento lūkesčius, pirmiausia būtina suprasti, kokių lūkesčių klientai turi.

6.4.1. Ko klientai nori?

Plečiant sėkmingą audito įmonę svarbu, kad ji galėtų patenkinti besikeičiančius klientų poreikius. Todėl, jei norite būti laikomi verslo partneriais, turite suprasti, su kokiomis problemomis klientais susiduria, ir gebėti teikti jiems pritaikytas ir vertingas paslaugas. TBF MVAĮ trumpa apklausa (2012 m.) atskleidė, kad MVĮ, kurios yra MVAĮ klientai, didžiausia problema yra priežiūros našta, ypač jos sudėtingumas ir nuolatiniai pokyčiai, ir galimybė gauti finansavimą. Tuo tarpu per mažų ir vidutinių įmonių savininkų apklausą buvo klausiama, ko jie nori iš savo buhalterių. Jų atsakymai apibendrinti toliau pateiktoje lentelėje.

6.5. lentelė. Ko klientai nori

	Rezultatas	Citata
1.	Pasiekiamumas	„Būkite man pasiekiamas bet kuriuo metu, bet kurioje vietoje.“
2.	Iniciatyva	„Siūlykite idėjas, kurios padėtų man ir mano verslui.“
3.	Savalaikiškumas	„Būkite dabartyje, dirbkite su manimi esamuoju laiku, nesidairykite į praeitį.“
4.	Suprantamas patarimas	„Bendradarbiaukite su manimi man suprantamais būdais.“
5.	Kliento pasirinkimas ir kontrolė	„Parodykite man galimybes, leiskite man pasirinkti.“
6.	Geresni santykiai	„Tai daugiau nei sandoris.“

Skirkite šiek tiek laiko ir peržiūrėkite šį sąrašą bei apsvarstykite jo reikšmę. Galima pastebėti, kad svarbiausias akcentas yra buhalterio *pasiekiamumas* savo klientams.

Dauguma specialistų sutelkia dėmesį į teikiamos paslaugos specifiką. Buhalteriai turi žvelgti plačiau nei faktinis sandoris, kad pamatytų, ko klientas iš tikrųjų ieško.

Pavyzdžiui, apsvarstykime mokesčių deklaracijų rengimą. Buhalteris mano, kad būtent to klientas nori. Bet klientui labiau rūpi, kad būtų įvykdytos visos mokestinės prievolės. Mokesčių deklaracijos yra tiesiog priemonė tam pasiekti.

Tai parodo supratimo, ko klientas *iš tikrųjų* nori iš savo buhalterio, svarbą. Tada audito įmonės turi galimybę išsiplėsti paslaugą taip, kad suteiktų tikros vertės paslaugą klientams.

Tikroji vertė taip pat turi būti svarstoma atsižvelgiant į tai, ką klientas gali sau leisti ir už ką jis sutinka mokėti. Iš klientų valdymo perspektyvos tai reiškia, kad nėra reikalo suteikti klientui pernelyg daug paslaugų. Buhalteris gali remtis tokiomis apklausomis ir apžvalgomis kaip šios siekdamas geriau suprasti, kaip klientas nori būti aptarnautas ir kaip jo problemos turėtų būti išspręstos.

6.4.2. Kliento lūkesčių įvertinimas

Norint tinkamai įvertinti ir viršyti kliento lūkesčius, reikia atlikti nemažai veiksmų.

6.6. lentelė. Kliento lūkesčių vertinimo ir viršijimo etapai

Etapas	Veiksmas
1.	Sužinokite savo kliento lūkesčius.
2.	Įvertinkite kliento lūkesčius kiekybiškai.
3.	Reguliariai tikrinkite, ar kliento lūkesčiai patenkinti: *klauskite savo kliento.*

Tik suprasdami, ko klientas iš jūsų tikisi, galite viršyti šiuos lūkesčius. Kliento lūkesčiai turi būti apibrėžti per patį pirmąjį susitikimą. Naudokite klausimyną klientui, pateiktą 6.1. lentelėje.

6.4.3. Kliento lūkesčių viršijimas

Jei sugebėsite viršyti kliento lūkesčius, užsitikrinsite ilgalaikius santykius ir nuolatinį kliento rekomendacijų srautą.

Kliento lūkesčiai viršijami suteikiant jam kažką netikėto, kažką, ko jis negalėjo numatyti. Tai vadinama „oho! faktoriumi“, todėl jį vertėtų apsvarstyti kaip efektyvų būdą stiprinti santykius su klientais.

Turite būti novatoriški ir kūrybingi. Nuolat turite galvoti, kaip padaryti daugiau nei jie tikisi. Pristatę vieną iniciatyvą, jau turite galvoti apie kitą. Kiekvieną kartą turite kartelę pakelti vis aukščiau.

Kaip jau minėta anksčiau, techninės sritys yra nustatytos, todėl iš jūsų tikimasi, kad tose srityse esate kompetentingas. Bet būtent netechninėse srityse jūs galite padaryti pirmą įspūdį.

Praktikuojantys asmenys, remdamiesi TBF „Gerosios praktikos kontroliniu klausimynu mažoms įmonėms“, gali nustatyti, kokios pagalbos reikia jų klientui. Remdamiesi šiuo kontroliniu klausimynu galėtumėte pradėti kurti specialių veiksmų planą, kuris, pateikus kartu su lyginamaisiais pramonės sektoriaus duomenimis, galėtų atskleisti jūsų įsipareigojimą palaikyti ilgalaikius santykius ir teikti pridėtinės vertės paslaugas.

6.4.3a Skambučiai telefonu

Vienas pavyzdys – neplanuotas skambutis telefonu. Šiek tiek pakalbėję pasakykite kažką panašaus: „Aš tiesiog pamaniau, paskambinsiu jums paklausti, kaip gyvuoja jūsų verslas. Kaip kiti reikalai?“

Klientai paprastai labai greitai įsitraukia į tokį pokalbį ir netrukus ims pasakoti apie sunkumus, su kuriais susiduria. Kartais rasite būdų, kaip jiems padėti, kitais atvejais – ne. Bet galite būti tikri, kad klientas įvertins tokį skambutį. Taip judėsite link tvirtesnių santykių su klientu.

6.4.3b Ar jūsų klientas supranta jus?

Pagrindiniai veiklos rodikliai (PVR) yra svarbūs kiekvienam verslui, o praktikuojantis asmuo gali gerai paaiškinti finansinius rodiklius klientui. Dažniausiai klientai nori sužinoti PVR, apskaičiuotus remiantis pelno (nuostolių) ataskaita. Pavyzdžiui, diskusija apie lūžio tašką arba saugumo ribą tikrai patrauks kliento dėmesį.

Kitas būdas gali būti rodiklio analizės paaiškinimas. Taip jį perkelsite į realybę. Apsvarstykite einamąjį likvidumo rodiklį: jis apskaičiuojamas kaip trumpalaikio turto ir trumpalaikių įsipareigojimų santykis. Tradiciškai jį apibrėžiame kaip „2:1“ arba „du kartus“. Tai gali būti prasminga buhalteriui, bet nebūtinai daug pasako klientui.

Paverskite rodiklį prasmingu klientui. Pavyzdžiui: „Kiekvieną trumpalaikių įsipareigojimų dolerį turite padengti 2 JAV doleriais trumpalaikio turto“. Arba „praėjusiais metais kiekvienam trumpalaikių įsipareigojimų doleriui padengti jums reikėjo 2,20 JAV dolerių trumpalaikio turto“. Dabar rodiklis yra perkeltas į realybę. Jam suteikiama nauja prasmė, o klientui – visiškai naujas būdas suprasti jo reikšmę.

Jei taip aiškinsite rodiklius, padidės ir jūsų grupės narių susidomėjimas ir jiems bus lengviau jį suprasti. Jūsų darbuotojams patiks skaičiuoti šiuos rodiklius, nes taip jie galės įvertinti kliento veiklos rezultatus. Jūs netgi galite įpareigoti darbuotoją programinėje įrangoje nustatyti rodiklius ir sakinius, kurie pasirodytų automatiškai kartu su rodikliu.

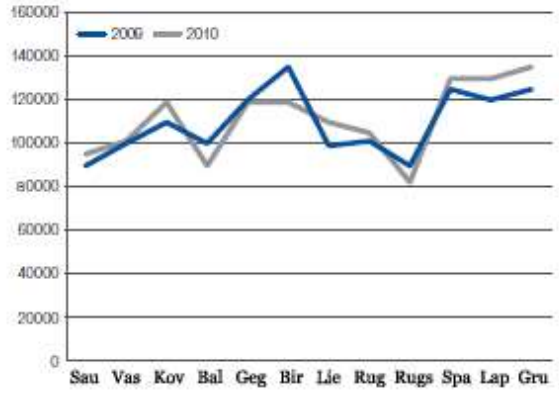
Tai yra paprastas pavyzdys, kaip artimiau bendrauti su klientu, tuo pat metu pakeliant darbuotojų nuotaiką, skatinant didesnį jų įsitraukimą.

6.4.3c Grafikai ir diagramos

„Paveikslėlis atstoja tūkstantį žodžių“. Buhalteriai įpratę kiaurą dieną žiūrėti į skaičius. Jiems nesunku pastebėti ryšį tarp skaičių ir finansinių aplinkybių. Tačiau dauguma klientų to nepastebi. Todėl yra svarbu, kad audito įmonės pristatytų klientams informaciją taip, kad šie galėtų nesunkiai ją suprasti. Grafikai ir diagramos yra paprastas būdas, kaip tą padaryti.

Daugumoje duomenų bazių sugeneruoti grafikus galima labai greitai. Tačiau stebėtinai mažai audito įmonių pristato klientų finansinę informaciją tokia forma. Tai neabejotinai vienas iš ekonomiškiausių metodų, kaip padaryti įspūdį klientui ir suteikti tai, kas teikia tikrą vertę.

6.1. paveikslas. Pavyzdinis pardavimų grafikas



Apsvarstykite, kokią kitą informaciją galėtumėte pateikti klientui grafiniu formatu, pavyzdžiui:

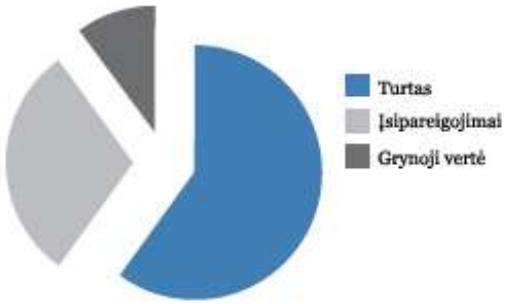
- pardavimai palyginti su praėjusių metų pardavimais;
- pardavimai palyginti su biudžetu;
- pardavimai palyginti su bendruoju pelnu;
- atlyginimai palyginti su pardavimais; arba
- pardavimai palyginti su grynuoju pelnu.

Grafikui gali būti naudojama daugybė kitų kombinacijų. Svarbu įvertinti kliento susidomėjimo lygį. Jie paprastai labai domisi rodomais grafikais ir dažnai patys pasiūlo, kokią dar informaciją norėtų matyti grafike.

6.4.3d Skritulinės diagramos

Balanso straipsnius dažniausiai geriausia rodyti skritulinėse diagramose. Gali būti naudojama daugybė formatų. Suraskite tą formatą, kuris geriausiai tinka jūsų klientui ir parodykite jam naudingiausią informaciją.

6.2. paveikslas. Pavyzdinė skritulinė diagrama



Rengiant grafinę informaciją gaunama ir daugiau naudos:

- paprastai ji sukuria papildomą motyvaciją audito įmonėje, nes rezultatai yra taip lengvai matomi, kad kelia darbuotojų smalsumą;
- standartiniai formatai gali būti iš anksto sukuriami kompiuterio sistemoje ir atspausdinami paspaudus mygtuką;
- Y karta pasižymi dideliu kompiuteriniu raštingumu ir gali be jokio vargo kurti grafikus;
- didinate savo profesinį prestižą.

6.4.3e Kitos paslaugos

Dauguma audito įmonių padidino savo paslaugų įvairovę, reaguodamos į esamų ir galimų klientų poreikius. Peržiūrėkite toliau pateiktą sąrašą ir apsvarstykite, ar jūsų audito įmonė galėtų įtraukti kai kurias papildomas paslaugas be tradicinių apskaitos ir mokesčių paslaugų.

- **Metiniai planavimo susitikimai.** Kiekvienais metais susitikite su klientu ir nusibrėžkite arba atnaujinkite strateginę kliento veiklos kryptį.

- **Sukurkite veiksmų planą.** Padėkite užbaigti veiksmų planą užsibrėžtiems tikslams pasiekti. Tam reikia nustatyti būtinus tolimesnius veiksmus ir paskirstyti atsakomybes už užduotis ir galutinius terminus.

- **Įdiekite ir atnaujinkite veiksmų planą.** Įsitikinkite, kad planas visiškai įdiegtas, reguliariai tikrinamas, darbuotojai kuruojami ir instruktuojami.

- **Tikslai ir siekiai.** Nustatykite ir įtvirtinkite verslo tikslus ir siekius bei kartu nuspręskite, kaip tai įgyvendinti.

- **Organizacijos schema.** Peržiūrėkite kliento organizacijos schemą, kartu priskirdami atsakomybę ir atskaitomybę. Taip pat patikrinkite kiekvienos pozicijos pareigybių aprašymą.

- **Apsilankymai vietoje.** Reguliariai lankykitės kliento verslo įmonėje, kad galėtumėte akivaizdžiai įvertinti verslo tvarumą ir plėtrą.

- **Mėnesiniai susitikimai.** Kas mėnesį susitikite su direktoriais ir aptarkite finansinius veiklos rezultatus, verslo augimą ir plėtrą.

- **Valdymo ataskaitos ir PVR.** Palyginkite verslo veiklos rezultatus su biudžetu. Taip pat peržiūrėkite PVR ir svarbią finansinę ir nefinansinę informaciją, susijusią su verslo veikla.

- **Metinis biudžetas.** Parenkite ir peržiūrėkite.

- **Metinė pinigų srautų prognozė.** Parenkite ir peržiūrėkite.

- **Pardavimų srautai.** Reguliariai peržiūrėkite.

- **Gautinos sumos.** Kas mėnesį peržiūrėkite ir sekite gautinas sumas. Apsvarstykite įtaką pinigų srautų prognozei ir praneškite direktoriams apie viską, kas gali kelti nerimą.

- **Mokėtinos sumos.** Kas mėnesį peržiūrėkite ir sekite. Patikrinkite pagal metinio biudžeto paskirstymą ir apsvarstykite įtaką prognozuojamiems pinigų srautams.

- **Pagrindiniai veiklos rodikliai (PVR).** Nustatykite specifinius verslo PVR, apie kuriuos turi būti reguliariai pranešama.

- **Finansai ir finansavimas.** Peržiūrėkite finansavimo susitarimus, kad būtumėte tikri, jog naudojamos tinkamiausios ir ekonomiškiausios finansavimo priemonės.

- **Banko vadybininkas.** Kiekvienais metais susitikite su klientu ir jo banko vadybininku ir aptarkite verslo veiklos rezultatus ir ateities planus. Per diskusiją turite apsvarstyti ir taikomos finansavimo tvarkos tinkamumą.

- **Banko saugumas.** Ši diskusija yra susijusi su banko apsaugomis, kurias bankas laiko finansinei struktūrai paremti. Šie susitikimai turėtų sutapti su kas mėnesį organizuojamais vadovybės susitikimais.

- **Įmonės struktūra.** Peržiūrėkite ir apsvarstykite įmonės struktūrą, pagal kurią įmonė dirba, kad būtumėte tikri, jog ji ir toliau atitinka kliento ketinimus verslo atžvilgiu.

- **Turto apsauga.** Peržiūrėdami įmonės struktūrą, kartu aptarkite esamas turto apsaugos priemones.

- **Investiciniai planai.** Peržiūrėkite ir aptarkite kliento investavimo ir plėtros planus, atsižvelgdami į mokesčius ir investicinę naudą.

- **Verslo perdavimas.** Kiekvienais metais apsvarstykite, ką klientas ketina daryti verslo perdavimo klausimais. Aptarkite laipsniško pasitraukimo iš verslo laiką ir su tuo susijusią verslo situaciją atsižvelgiant į mokestines prievoles, žyminius mokesčius ir pan.

- **Nekilnojamasis turtas.** Konfidencialiai aptarkite kliento palikimo klausimus ir jo ketinimus, susijusius su nekilnojamojo turto planavimu, iš finansinės ir mokestinės perspektyvų.

- **Draudimo apsauga.** Peržiūrėkite esamą draudimo apsaugą ir įsitikinkite, kad jos pakanka esamiems ir būsimiems klientų poreikiams patenkinti.

- **Draudimo agentas.** Kiekvienais metais susitikite su kliento verslo draudimo agentu ir aptarkite esamos draudimo apsaugos lygį bei atnaujinkite ateities planus ir lūkesčius. Šie susitikimai turėtų sutapti su vienu iš kas mėnesį organizuojamų vadovybės susitikimų.

- **Darbuotojų atlyginimai ir priedų schemos.** Kiekvienais metais peržiūrėkite ir aptarkite darbuotojų atlyginimų ir priedų schemas.

- **Rizikos vertinimas.** Kiekvienais metais vykdykite formalų kliento verslo rizikos vertinimą ir nustatykite pagrindines rizikos sritis. Taip pat užtikrinkite, kad būtų nustatytos ir pasiūlytos tinkamos rizikos mažinimo strategijos.

- **Pelningumo analizė.** Išanalizuokite kliento pelningumą ir produktų pelningumą bei įsitikinkite, kad klientas ir produktai, su kuriais jis dirba, yra pelningi. Jei taip nėra, patikrinkite, ar verta toliau siūlyti tokius produktus.

- **Pagrindiniai klientai.** susitikite su pagrindiniais jūsų kliento klientais ir aptarkite jų finansavimo sąlygas ir tvarką. Išsiaiškinkite jų bendradarbiavimo su jūsų klientu niuansus ir lūkesčius.

- **Pagrindiniai tiekėjai.** Susitikite su pagrindiniais jūsų kliento tiekėjais ir aptarkite jų finansavimo sąlygas ir tvarką, bei pasistenkite išsiderėti geresnes sąlygas.

Norėdami nuspręsti, kokias kitas paslaugas siūlyti (žinoma, atsižvelgę į savo kliento pasirengimą priimti naujus pasiūlymus), nepamirškite etinių nuostatų ir vietinių apribojimų, kurie gali būti taikomi jūsų jurisdikcijoje.

6.4.4. Vidinės ir išorinės strategijos

Iki šiol skyrėme dėmesį vidinėms strategijoms, kaip viršyti jūsų kliento lūkesčius. Kitos strategijos apima esamų santykių su klientais stiprinimą.

Išorinės strategijos

Kai kurie buhalteriai su kai kuriais klientais palaiko iš dalies pastovius ryšius pagal poreikį. Dauguma susitinka su savo klientais kartą per metus, kad būtų pasirašytos deklaracijos ir finansinės ataskaitos.

Galite užmegzti artimesnius santykius su klientais, tačiau tai priklauso nuo to, kaip pavyks pakeisti tokius santykius. Parenkite nuolatinio bendravimo ir įvairios veiklos planą. Įrodyta, kad tai teigiamai veikia santykius su klientais ir galimybę išlaikyti pagrindinius klientus. Tai beveik neabejotinai viršys jų lūkesčius ir sutvirtins turimus santykius.

Svarbiausia turėti planą, kuris apibrėžia:

- **Ką** turime pakviesti: klientus, galimus klientus, jus rekomenduojančius, aljanso partnerius?
- **Kodėl** turime juos pakviesti, kokie jų interesai?
- **Kur** bus renginys arba priėmimas, kaip klientai ten pateks?
- **Kada** klientui tai tiktų?

Rekomenduojama organizuoti susitikimus su dešimt arba dvidešimt pagrindinių klientų. Tačiau turėtumėte apsvarstyti ir galimybę suorganizuoti susitikimus galimais klientais, jus rekomendavusiais arba aljanso partneriais. Tai tikrai puikus būdas užmegzti arba sutvirtinti santykius. Pasižymėkite šiuos punktus lentelėje, kaip parodyta 6.7. lentelėje.

6.7. lentelė. Pavyzdinis nuolatinio bendravimo su klientais planas

	Kas	Ką	Kur	Kada
1.	ABC Ltd	„Cirque du Soleil“	Miestas	Kovas
2.	CBC Bank	Priešpiečiai	Vietinis restoranas	Gegužė
3.	Lew & Wing	Teatras: *Les Miserables*	Šiaurinė pakrantė	Gegužė
4.	Sokya & Epstein	Futbolas: klientas yra entuziastingas „Wests“ klubo sirgalius	Futbolo stadionas	Liepa
5.	Maria M	Tulpių festivalis: klientė yra gėlių augintoja ir sodininkė	Regionas	Rugsėjis
6.	Lawyers Co	Pusrytinis susitikimas aptarti aljanso perspektyvų	Miestas	Spalis
7.	Frontline	Lenktynės	Lenktynių klubas	Lapkritis
8.	IT partners	Golfo diena	Murfeldas	Birželis
9.	Abbott & Co	Buriavimo popietė	Uostas	Balandis
10.	Damien W	Lyderystės seminaras	Centras	Sausis

Pagal jūsų šalies įstatymus arba profesijai taikomus teisės aktus gali būti tam tikrų apribojimų, ką jūs galite daryti. Nebūtina išleisti daugybę pinigų, svarbiausia bendrauti. Tiesa pasakius, tai daug svarbiau nei renginys.

Taip pat galite nuspręsti dažniau lankytis klientų biure arba bendrauti, tai bus svarbus žingsnis plečiant jūsų audito įmonę. Įtraukite ir audito įmonės darbuotojus. Tai sutvirtins jų santykius su audito įmone ir leis jiems užmegzti glaudesnius santykius su klientais.

Planuodami veiklą pamatysite, kiek tam galite skirti laiko. Jūs stebėsitės, kodėl to nedarėte anksčiau! Nuostabus būdas viršyti kliento lūkesčius, kuris patiks ir jums patiems.

Naudokitės 6.8. lentele kaip planavimo įrankio pavyzdžiu.

6.8. lentelė. Santykių su klientais valdymo veiksmų planas

Klientas	Sausis	Vasaris	Kovas	Balandis	Gegužė	Birželis	Liepa	Rugpjūtis	Rugsėjis	Spalis	Lapkritis	Gruodis

6.5. Lyginamieji paslaugų lygiai

6.5.1. Lyginamieji rodikliai

Lyginamieji rodikliai yra veiksminga verslo veiklos rezultatų stebėsenos ir tobulinimo galimybių nustatymo priemonė. Paprastai tariant, lyginamieji rodikliai yra vieno informacijos rinkinio palyginimas su kitu. Svarbu nuspręsti, ką konkrečiai norite palyginti ir su kuo norite palyginti.

Palyginimo įrankiai, kuriais verslo veiklos rezultatai lyginami su pramonės ir panašaus verslo rezultatais, yra laisvai prieinami ir juos paprasta naudoti. Jei naudojami kartu su valdžios institucijų statistiniais duomenimis, gali suteikti naudingų įžvalgų apie kliento rizikos profilį. Audito įmonės, kurios nori teikti profesionalias lyginamosios analizės paslaugas, gali pasinaudoti įvairiais internetiniais diagnostiniais įrankiais ir būklės patikros priemonėmis, už kurias moka vartotojai.

Audito įmonės gali norėti remtis apžvalga, kad jie galėtų savo rodiklius palyginti su panašių įmonių, atsižvelgiant į dydį ir regioną, rodikliais. Toliau pateikti rodikliai gali būti palyginti ir naudojami valdant santykius su klientais. Išanalizuokite šių rodiklių sąrašą ir pasirinkite jūsų audito įmonei tinkamus rodiklius. Nustatykite savo lyginamuosius rodiklius. Tada nuolat sekite faktinius audito įmonės veiklos rezultatus, lygindami juos su šiais lyginamaisiais rodikliais (žr. 6.9. lentelę).

6.9. lentelė. Lyginamoji santykių su klientais valdymo analizė

Pagrindiniai santykių su klientais valdymo rodikliai		
Žmonės		
Darbuotojai	Etatų skaičius	Darbuotojų skaičius
Su klientais susitinkantys darbuotojai	Etatų skaičius (susitinkantys su klientais) Procentinė dalis nuo visų darbuotojų	Su klientais susitinkančių etatų skaičius Su klientais susitinkančių darbuotojų procentinė dalis nuo visų darbuotojų Norime padidinti tokių darbuotojų skaičių nes geriname santykius su

		klientais
Pajamos vienam etatui	Audito įmonės pajamos padalintos iš etatų skaičiaus	Parodo gaunamas pajamas vienam etatui Audito įmonės tikslas – padidinti šį rodiklį per tam tikrą laiką
Dalyvavimas santykių užmezgimo renginiuose	Lankytų renginių skaičius	Rodo grupės nusiteikimą aktyviai reklamuoti audito įmonės veiklą Reguliariai sekti ir lyginti su siekiamu rodikliu
Kuravimo valandos	Valandų skaičius	Rodo valandų, per kurias grupės nariai buvo kuruojami, skaičių Reguliariai sekti ir lyginti su siekiamu rodikliu
Našumas		
Nebaigti darbai	Vertė JAV doleriais	Rodo, kiek tabelyje įrašyta laiko, už kurį reikės išrašyti sąskaitas klientams Reikia įrašyti laiką, per kurį, kliento pageidavimu, turėtų būti baigtas darbas
Nebaigti darbai (ND)	Pradelsta (ND dienos)	Rodo, kiek laiko darbas jau vykdomas Reikia sumažinti ND dienų skaičių ir greičiau atlikti darbą
Gautinos sumos	Pradelstos (nesumokėtų skolų dienų skaičius)	Rodo, per kiek laiko klientai apmoka savo sąskaitas Geras klientų pasitenkinimo rodiklis Taip pat geras vidaus kontrolės rodiklis
Nurašymai	Nurašymų piniginė vertė	Rodo per kiek laiko klientas apmoka sąskaitas Labai geras klientų pasitenkinimo rodiklis Labai geras tolesnių vidaus darbų ir kontrolės rodiklis
Nurašymai	Nurašymai (vertė JAV doleriais)	Parodo įrašytą laiką, bet neapmokėtą Audito įmonė nusprendžia nerašyti sąskaitos klientui ir nurašyti ND Reikia mažinti nurašymų skaičių. Per apmokamas darbo valandas klientams buvo suteikta nauda, todėl jie turi apmokėti
Pelningumas		
Grynųjų pajamų procentinė dalis	Grynosios pajamos, kaip procentinė visų audito įmonės išrašomų sąskaitų dalis	Audito įmonės pelningumo rodiklis Pakartotinio investavimo į žmones ir teikiamas paslaugas galimybių rodiklis
Darbas kaip procentinė pajamų dalis	Darbo išlaidos kaip procentinė visų audito įmonės išrašomų sąskaitų dalis	Rodo darbo išlaidas kaip procentinę visų audito įmonės išrašomų sąskaitų dalį Parodo, jei yra per daug neproduktyvių darbuotojų

Paslaugos		
Naudojamos paslaugos	Naudojamų paslaugų skaičius	Rodo klientų naudojamų paslaugų skaičių Rodo santykių su klientais tvirtumą Reikia didinti naudojamų paslaugų įvairovę
	Esamų klientų pasirinktų papildomų paslaugų skaičius (per metus)	Rodo papildomai pasirinktų paslaugų skaičių per metus Reikia didinti kiekvieno kliento naudojamų paslaugų skaičių
	Naujų audito įmonės teikiamų paslaugų skaičius (per metus)	Rodo naujas paslaugas, pristatytas per metus Reikia ir toliau siūlyti naujas paslaugas klientams Audito įmonė atrodo novatoriška ir kūrybinga Galime patys teikti paslaugą arba jas gali teikti aljanso partneris
	Iš naujai teikiamų paslaugų gautos pajamos (per metus, JAV doleriais)	Rodo pajamų, gautų iš naujai teikiamų paslaugų Svarbu nustatyti kiekvieną atskirai Specifinės išlaidos gali būti atimtos iš pajamų, siekiant apskaičiuoti į bendrąjį pelną
	Neplanuotų klientų kontaktų skaičius per savaitę	Rodo, ar esate spontaniški ir pro-aktyvūs. Turite būti! Didinkite šį skaičių
	Valandų, praleistų tvarkant klientų reikalus, už kuriuos klientas nemoka, skaičius	Rodo laiką, kurį investuojate į savo klientus Reikia sekti šį skaičių, nebūtinai didinti Atsargiai, kad neperlenktumėte lazdos. Negalite visko daryti dykai!
	Naujų ar papildomų paslaugų pasiūlymų skaičius per mėnesį	Rodo, naujų ar papildomų paslaugų rinkodaros sėkmę Didinti šį dydį iki siekiamo paslaugų panaudojimo lygio
Klientų aptarnavimas		
Klientų įvertinimas	Puikiai (%) Patenkinamai (%) Nepatenkinamai (%)	Reguliarių apklausų parodomas klientų pasitenkinimas Suteikia atsiliepimus apie audito įmonės veiklą ir klientų supratimą Reikia nuolat tobulėti
Ginčai	Ginčų skaičius	Klientų ginčijai. Reikia ieškoti ginčo priežasčių ir piniginės įtakos Tikslas: ginčų nėra
Papildoma aptarnavimo veikla	Įvykių skaičius	Sekite nestandartinį aptarnavimą ir pagalbą, kurią suteikėte klientui Virš ir žemiau normalaus aptarnavimo

		lygio Reikia nuolat didinti šią veiklą
Klientų rekomendacijos	Rekomendacijų skaičius	Naujų klientų, kuriems buvo rekomenduota audito įmonė, skaičius Rodo, ar esami klientai patenkinti paslaugomis ir aptarnavimu
Klientų seminarai	Seminarų skaičius	Rodo, kiek buvo surengta seminarų Nuolat stebėti ir lyginti su rinkodaros plano tikslais

6.6. Galimybių sustiprinti santykius išnaudojimas

Iki šiol šiame modelyje buvo pateikti būdai, kaip plėtoti santykius su klientais. Tai labai svarbu audito įmonei ir yra daugybė metodų, kaip tą padaryti. Kitame skyriuje aprašysime, kaip geriausiai išnaudoti galimybes, kurių atsiranda sustiprinus šiuos santykius.

Prisiminkite klientų klasifikavimo modelį (žr. 6.3.1 skyrių). Greičiausiai prisimenate, kad jūsų tikslas yra perkelti klientus iš dabartinio klasifikacijos lygmens į aukštesnį.

6.6.1. Spragų analizės naudojimas

Spragų analizė yra vienas iš veiksmingiausių verslo plėtros įrankių. Ji yra paprasta, bet gali duoti nuostabių rezultatų. Šis modelis parodytas 6.10. lentelėje. Toliau parodyta, kaip ja naudotis.

6.3. paveikslas. Spragų analizės modelis

		Paslaugos	
		Esamos	Naujos
Klientai	Esami	1	2
	Nauji	3	4

Spragų analizė yra puiki jūsų santykių su klientais valdymo strategijos struktūra. Ji apibrėžia kontekstą, kuriuo remdamiesi jūs formuojate savo veiksmus.

1-asis kvadratas. Esamos paslaugos esamiems klientams

1-asis kvadratas apima esamų klientų bazės supratimą.

Kokie klientai kokias paslaugas naudoja? Paprastai rezultatai stebina. Kai analizuojate, ar visi esami jūsų klientai naudoja visas jūsų teikiamas paslaugas, atsakymas dažniausiai būna neigiamas.

Pirmiausia, surašykite visus savo klientus ir paslaugas, kuriomis jie naudojasi. Patogiausia tai daryti skaičiuoklėje. Aiškiai pamatysite, į kuriuos klientus dabar turite atkreipti dėmesį. 6.11. lentelėje pateikti skirtingų klientų naudojamų audito įmonės paslaugų pavyzdžiai.

1-asis kvadratas taip pat parodo mažiausiai pasipriešinimo sulauksiantį rinkodaros būdą. Jūsų klientai pažįsta ir pasitiki jumis, taigi tikriausiai bus atviresni naujų paslaugų pasiūlymams.

6.10. lentelė. Esamiems klientams teikiamų paslaugų matrica

	Klientas	Auditas	Ataskaitos	PVM / pardavimo mokestis	Pajamų mokestis	Finansai
1.	ABC Ltd	X	X		X	
2.	SCK Chin Pty Ltd		X	X	X	
3.	Smith & West	X	X		X	
4.	Impala & Co		X	X	X	
5.	Lawyers Co		X	X	X	
6.	Frontline			X	X	X
7.	Hanif Partners	X	X			X
8.	Laurence Yuen		X	X	X	
9.	Jersey Co		X	X		
10.	San Marco				X	

Pateikus naudojamas paslaugas tokioje matricoje, galima nustatyti papildomų paslaugų pardavimo galimybes.

2-asis kvadratas. Naujos paslaugos esamiems klientams

Daroma prielaida, kad jūs turite naujų paslaugų.

2-asis kvadratas parodo, kad iš pradžių geriausia rinka yra jūsų esamų klientų bazė. Esami klientai, kurie yra patenkinti jūsų audito įmonės teikiamomis paslaugomis, atvirai priims naujus pasiūlymus, net jei tik pabandyti.

Po 1-ojo, 2-asis kvadratas yra antras mažiausiai pasipriešinimo sulauksiantis rinkodaros būdas, jo turi būti imamasi tik tada, kai pirmo kvadrato analizė baigta ir galimybės visiškai išsemtos.

TBF MVAĮ trumpa apklausa (2012 m.) atskleidė, kad antras svarbiausias MVAĮ plėtrą skatinantis veiksnys yra papildomos pajamos, uždirbamos iš esamų klientų.

3-asis kvadratas. Esamos paslaugos naujiems klientams

Čia jūs ieškote naujų klientų savo esamoms paslaugoms teikti. Jūsų pranašumas – paslaugos jums nėra naujas dalykas. Jūs susipažinę su susijusiais procesais, žinote, ką darote ir sistemos yra įdiegtos. Atlikus TBF MVAĮ trumpą apklausą (2012 m.) nustatyta, kad naujų klientų pritraukimas yra svarbiausias veiksnys, lemiantis būsimą MVAĮ plėtrą.

4-asis kvadratas. naujos paslaugos naujiems klientams

Čia jūs stengiatės įsiveržti į naują rinką su naujomis paslaugomis. 4-asis kvadratas yra sudėtingiausias variantas, nes paslaugos yra naujos tiek jums, tiek rinkai. Tikriausiai pasitaikys daugybė sunkumų, su kuriais teks susidoroti.

Iš verslo vystymo perspektyvos, geriau pirma išsemti kitus tris kvadratus prieš imantis ketvirtojo. Taip pat venkite jo sunkesniais ekonomikos laikais.

6.6.2. Santrauka: galimybių maksimizavimas

Veiksmai, kurių turėtumėte imtis norėdami išnaudoti kiek įmanoma daugiau galimybių, kurias gaunate sutvirtinę santykius su klientais, yra apibendrinti 6.11. lentelėje.

6.11. lentelė. Galimybių didinimas sutvirtinus santykius su klientais

Galimybė	Reikalingas veiksmas
1	Aiški verslo kryptis. Tai turi būti aiškiai apibrėžta verslo plane.
2	Konkrečiai nurodytos paslaugos, kurias jūs siūlysite klientams
3	Aiškiai žinokite, kaip paslaugos bus teikiamos ir kiek jos kainuos.
4	Atlikite savo klientų bazės spragų analizę.
5	Identifikuokite papildomas paslaugas, kurias galėsite teikti esamiems klientams.
6	Nusistatykite planą, kaip ir kada kreipsitės į savo klientus.
7	Visada turėkite reklaminės medžiagos, kuri pabrėžia papildomų paslaugų privalumus.

6.7. Strategijų, siekiant suteikti įvairias kokybiškas paslaugas, formavimas

Formuojant strategiją, kaip suteikti įvairias kokybiškas paslaugas, būtina atlikti keletą žingsnių (nurodytų 6.12 lentelėje).

6.12. lentelė. Įvairių paslaugų kūrimo žingsniai

	Veiksmas	Kas vykdys	Iki kada
1.	Apibrėžkite, kas jūsų rinkoje laikoma didele paslaugų įvairove.		
2.	Nustatykite, kokias paslaugas šiuo metu teikia jūsų įmonė.		
3.	Nuspręskite, kurių papildomų paslaugų jūsų audito įmonė norėtų imtis		
4.	Nuspręskite, kurias paslaugas perduosite kitoms audito įmonėms.		

Remdamasi šia informacija jūsų audito įmonė gali nuspręsti, kurias paslaugas ji ir toliau teiks, kurias sukurs, o kurių atsisakys ir perduos kitoms audito įmonėms.

6.7.1 Paslaugų, reikalingų rinkoje, nustatymas

Paklauskite klientų, kokie yra jų dabartiniai reikalavimai ir kokie jie bus per artimiausius penkerius metus. Tą gali atlikti jūsų paskirta tikslinė grupė arba galite tiesiog paklausti savo klientų ir kontaktinių asmenų.

Norėdami nustatyti susidomėjimo kiekviena paslauga lygį, naudokitės 6.13. lentelėje pasiūlytų paslaugų sąrašu.

6.13. lentelė. Kontrolinis paslaugų sąrašas

	Paslauga	Ar dabar jūs naudojatės šia paslauga?	Ar planuojate naudotis ateityje?	Komentarai
1.	Auditas ir užtikrinimas			
2.	Patarimai mokesčių klausimais			
3.	Finansinės ataskaitos			
4.	Valdymo apskaita			
5.	Mokesčių deklaracijų rengimas			

6.	Atitiktis teisės aktams			
7.	Įmonės sekretorius			
8.	PVM rengimas ir skaičiavimas			
9.	Verslo vertinimas ir išsamus patikrinimas			
10.	Finansinis planavimas			
11.	Instruktavimas ir kuravimas verslo klausimais			
12.	Mokesčių planavimas ir konsultacijos			
13.	Bankrotas ir likvidavimas			
14.	Įmonių grupės finansai			
15.	Rizikos valdymas ir turto apsauga			
16.	Finansų maklerio paslaugos ir paskolų suteikimas			
17.	Verslo perdavimo planavimas			
18.	Gerovės valdymas ir instruktavimas			

6.15. lentelėje išvardintos susijusios paslaugos, kurias audito įmonės gali teikti arba bent jau supažindinti su jomis. Vėlgi, galite paklausti savo esamų klientų, galimų klientų arba kontaktinių asmenų, kurios iš šių paslaugų juos domintų.

6.14. lentelė. Kontrolinis susijusių paslaugų klausimynas

	Paslauga	Ar dabar jūs naudojatės šia paslauga?	Ar planuojate naudotis ateityje?	Komentarai
1.	Informacinių technologijų paslaugų teikėjas			
2.	Gyvenamojo nekilnojamojo turto agentas			
3.	Komercinio nekilnojamojo turto agentas			
4.	Finansų makleris			
5.	Mokesčių specialistas			
6.	Biržos makleris			
7.	Asmeninis rizikos draudimo agentas			
8.	Teisininkas			
9.	Bankininkas			

10.	Bendro draudimo agentas			
11.	Žmogiškųjų išteklių teikėjas			
12.	Komunalinės paslaugos			
13.	Raštinės ir biuro reikmenys			

Šiuos klausimus patartina užduoti formaliu ir struktūrizuotu būdu. Dauguma audito įmonių nepaklausia daugelio klausimų, kurie padėtų joms geriau suprasti savo klientų poreikius. Klausdami tokių klausimų jūs galite tapti rinkoje išskirtiniais, ir kartu suprasti, ko jūsų klientai iš tikrųjų nori. Tada jūsų audito įmonė gali nuspręsti, ar pati teiks norimas paslaugas, ar nukreips klientus į kitas audito įmones.

Galite naudoti 6.16. lentelėje pateiktą klausimyną. Jis naudingas audito įmonėms, siekiančioms padidinti savo klientams ir apskritai rinkoje siūlomų paslaugų įvairovę. Tačiau jūsų galimybes gali varžyti vietiniai apribojimai ir etiniai reikalavimai.

6.15. lentelė. Vidinis klausimynas

	Klausimas	Atsakymas / komentarai
1.	Kokių paslaugų reikia mūsų klientams?	
2.	Kaip geriausia tai sužinoti? (pvz. klausimynai, tikslinės grupės ir pan.)	
3.	Ar mes galime teikti šias paslaugas? Jei taip, kurias?	
4.	Jei ne, kurias paslaugas galime įdiegti?	
5.	Kokių ištekių ir mokymų prireiks, jei nuspręsime įgyti kompetencijos įmonės viduje?	
6.	Kokias paslaugas galėtume perduoti kitoms audito įmonėms? (žr. kitą skyrių)	

6.8. Strategijos, siekiant suteikti įvairias kokybiškas paslaugas: susijungimai, tinklų kūrimas, nukreipimas į kitą įmonę

Atsakiusios į praeitame skyriuje pateiktus klausimus, daugelis audito įmonių gali suprasti, kad norėdamos teikti didelės įvairovės paslaugas turės kreiptis pagalbos. Kai kurios audito įmonės norės suformuoti aljansus su kitoms audito įmonėmis. 6.17. lentelėje surašyti klausimai, kurių reikia klausti.

6.16. lentelė. Aljansų formavimas

	Klausimas	Atsakymas/Komentarai
1.	Su kuo turėtume susijungti?	
2.	Kaip įvertinsime jų kompetenciją ir gebėjimus?	
3.	Kokią struktūros turėtų būti mūsų aljansas arba nukreipimo susitarimai, jei tokių yra?	
4.	Kokius kokybės užtikrinimo procesus įdiegsime įmonėje, siekdami užtikrinti, kad partneriai teikia kokybiškas paslaugas?	
5.	Ar reikėtų apsvarstyti kokius nors finansinius susitarimus?	
6.	Dėl kokių paslaugų turėtume nukreipti į kitas audito įmones? (žr. kitą skyrių)	

Renkantis, su kuria organizacija sudaryti sąjungą, pirmiausia reikia nutarti, dėl kurių paslaugų audito įmonė yra linkusi nukreipti į kitas audito įmones. Tada audito įmonė turi apsvarstyti galimus pretendentus (žr. 6.18. lentelėje pateiktus pavyzdžius).

6.17. lentelė. Tikslinis galimų aljansų sąrašas

Specializacija	Audito įmonės pavadinimas arba asmens vardas ir pavardė	Susijungimo būdas	Reikalingas veiksmas	Kas turi atlikt	Iki kada
Finansų planavimas	Sharpe Planning	Bendroji įmonė	Susitikti ir aptarti	PK	Balandžio 15 d.
Biržos makleris	Gecko & Assoc	Aljansas	Priešpiečiai	PK ir GG	Gegužės 31 d.
Auditas ir užtikrinimas	Smith & Co	Nukreipti į kitą audito įmonę	Susitikti ir aptarti	PK	Birželio 25 d.
Instruktavimas verslo klausimais	Maximus Consulting	Galimas susijungimas	Išsamus patikrinimas	Trečioji šalis	Spalio 15 d.

6.8.1. Įprasti su nukreipimu į kitą įmonę arba naujos paslaugos įvedimu susiję nesklandumai

Nukreipiant klientą į kitą audito įmonę iškyla nemažai nesklandumų. Kita audito įmonė gali:

- nesuteikti klientui geros profesionalios patirties;
- nesuteikti tokio lygio paslaugų, kokio klientas arba nukreipianti audito įmonė tikisi;
- nuvilti ar nuliūdinti klientą; arba
- destabilizuoti kliento ir nukreipiančios audito įmonės santykius.

Šie nesklandumai yra gan rimti, turint omeny, kad dauguma audito įmonių iš visų jėgų stengiasi išsaugoti santykius su klientais. Dauguma audito įmonių padarys bet ką, kad išlaikytų savo klientus ir išsaugotų ilgus ir gerus santykius.

Prieš pradėdamos nukreipti, abi audito įmonės turėtų atlikti nedidelius išsamius viena kitos patikrinimus. Tai padės suprasti, ar abiejų audito įmonių požiūriai į kliento gerovę sutampa. Taip pat bus užtikrinta, kad klientas gaus puikią profesinę patirtį.

6.19. lentelė padės išsiaiškinti audito įmonės, į kurią nukreipsite klientus, požiūrį į klientų aptarnavimą ir pasitenkinimą.

6.18. lentelė. Galimo partnerio, į kurį nukreipsite klientus, požiūrio išaiškinimas

	Klausimas	Atsakymas / komentaras
1.	Aprašykite, kaip jūsų audito įmonė dirbs su klientais, kuriuos galime jums nukreipti.	
2.	Aprašykite savo požiūrį į klientų aptarnavimą.	
3.	Kaip užtikrinsite, kad mūsų klientas gaus gerą profesinę patirtį iš jūsų audito įmonės?	

4.	Aprašykite, kokio lygio paslaugas teikiate jūs ir jūsų audito įmonė.	
5.	Kaip galite užtikrinti, kad nenuvilsite kliento ar nedestabilizuosite jo santykio su mumis?	
6.	Dėl kokių paslaugų turėtume nukreipti į kitas audito įmones? (žr. kitą skyrių)	

Per tokios rūšies aptarimą kiekviena audito įmonė galės geriau suprasti, kokių standartų paslaugas teikia kiekvieną iš jų. Taip pat kiekviena audito įmonė galės išsakyti ko tikisi iš kitos.

Įvairios strategijos, kurias taikant klientams ir rinkami galima teikti didelės įvairovės paslaugas, parodytos toliau.

6.8.2. Susijungimai

Tai reiškia, kad dvi audito įmonės susijungia ir sukuria vieną naują audito įmonę. 3-iajame modulyje tai buvo aprašyta kaip plėtros strategija, tačiau ji tinka ir didinant teikiamų paslaugų įvairovę.

Susiliejimo metu paprastai iškyla nemažai nesklandumų. Dėl skirtingų darbo kultūrų dažnai kylantys klausimai dėl:

- darbo etikos;
- pusiausvyros tarp darbo ir asmeninio gyvenimo;
- darbo praktikos;
- skirtingų asmenybių;
- žmogiškųjų išteklių;
- skirtingų lūkesčių;
- technologijų;
- sąskaitų išrašymo ir skolų surinkimo praktikos;
- pelningumo skirtumų; ir
- dvi tampa viena.

Taip pat reikia apsvarstyti daugybę pranašumų ir trūkumų.

Pranašumai:

- kiekviena audito įmonė į bendrą audito įmonę atsineša savo išskirtines stiprybes, taip paslaugos tampa labiau prieinamos visiems;
- masto ekonomija: našesnė grupė paprastai padaro daugiau darbų;
- tam tikrų pastangų ir pareigybių darbo dubliavimo sumažinimas.

Trūkumai:

- susijungimas yra kraštutinė išeitis, jei nuspręsite teikti tik vieną arba dvi paslaugas;

- su susijungimu susijusios problemos gali atitraukti nuo pagrindinių verslo reikalų. Tai gali turėti neigiamos įtakos pelningumui, darbo procesams ir bendrai klientų patirčiai.

6.8.3. Pasirinkti geriausią

Užuot sujungus dvi audito įmones, viena audito įmonė gali ieškoti arba „medžioti“ geriausio kitos audito įmonės partnerio arba vyresniojo vadovo, kuris turėtų būtinų įgūdžių.

Toks specialistas gali turėti mažą darbuotojų grupę, kuri taip pat prisijungs prie audito įmonės. Iš tikrųjų taip audito įmonė gali sukurti naują skyrių ir teikti didesnę paslaugų įvairovę.

Pranašumai:

- paprastas būdas;
- paprastai nedaug trikdžių.

Trūkumai:

- gali būti brangu pritraukti tinkamą žmogų;
- patirsite daug išlaidų, jei nieko nepavyks.

6.8.4. Aljansai

Aljansas – dvi arba daugiau audito įmonių arba jų specialistų dirba kartu prie visų kliento projektų.

Pranašumai:

- kiekviena audito įmonė išlaiko savo individualią tapatybę ir struktūrą;
- bendras dėmesys bendram tikslui – kliento poreikių patenkinimas;
- kiekviena audito įmonė gali parinkti geriausiai poreikius atitinkantį specialistą visapusiškai kliento naudai;
- užduoties atlygis dažniausiai yra padalijamas pagal indėlį į projektą.

Trūkumai:

- gali kilti tam tikrų sunkumų, jei darbuotojais dalinamasi tik tam tikromis progomis;
- nėra centralizuoto valdymo;
- konflikto tikimybė, nes paprastai viena audito įmonė nori imtis vadovaujančio vaidmens.

6.8.5. Nukreipimai

Viena audito įmonė nukreipia darbus kitai (žr. 6.20. lentelę). Tokie susitarimai yra labai dažni. Kaip kurie yra griežtai struktūrizuoti su nustatytu privalomu nukreipimų viena kitai skaičiumi per mėnesį. Kiti yra laisvai struktūrizuoti, tiesiog tarp audito įmonių yra susitarimas nukreipti darbus, kai iškyla poreikis.

Tam tikrai atvejais audito įmonės viena kitai moka nukreipimo atlygį, paprastai proporcingai viso projekto atlygiui. Kitais atvejais atlygio nėra, nes audito įmonei, kuri nukreipia klientus, paprasčiausiai rūpi, kad kliento klausimus išspręs tinkamiausias asmuo.

Pranašumai:

- lanksti struktūra;
- lankstūs finansiniai susitarimai;
- sudariusi tokius susitarimus kiekviena audito įmonė dėmesį sutelkia į savo kompetencijos sritį;
- kiekviena audito įmonė išlaiko savo nepriklausomybę.

Trūkumai:

- nukreipiančioji audito įmonė negali kontroliuoti audito įmonės, kuriai buvo nukreiptas klientas, darbo rezultatų;
- prastos kokybės darbas gali turėti neigiamos įtakos nukreipiančiajai audito įmonei;
- nukreipiančioji audito įmonė turi pasitikėti kitos audito įmonės gebėjimais.

Turėtumėte paskaityti TESBV kodeksą arba kreiptis į vietos profesinę asociaciją nuomone dėl nukreipimo atlygio arba komisinių gavimo. Grėsmės etikos principams ir jų apsaugos priemonės aptartos 7-ajame modulyje.

6.19. lentelė. Pavyzdinis didelės įvairovės kokybiškų paslaugų teikimo planas

Klientams ir (arba) rinkai būtina paslauga	Dabar teikiamos paslaugos	Dabar neteikiamų paslaugų teikimo strategija	Reikalingas veiksmas	Kas	Iki kada
Mokesčiai	Mokesčiai	Netaikoma	Nėra		
Auditas		Nukreipimas į audito įmonę	Užmegzti santykius su profesionalais, kurie teikia audito paslaugas	PK	Kovo 31 d.
Įmonės sekretorius	Įmonės sekretorius	Netaikoma	Nėra		
Verslo vertinimas ir išsamus patikrinimas		Nukreipimas į specialistų įmonę	Rasti tinkamą įmonę. Pasitarti su profesionalais dėl geros reputacijos įmonės	PK	Birželio 25 d.
Likvidavimas		Nukreipimas į specialistų įmonę	Susisiekti su pirmiau paminėtais kolegomis	PK	Kuo greičiau
Veiklos perdavimo planavimas		Nukreipimas, tada galimas susijungimas	Pietūs su Brajanu reikalams aptarti	PK ir BC	Spalis

6.9. Sąskaitų išrašymas ir skolų surinkimas

Šiame modulyje plačiai aprašyta gerų darbo santykių su klientais palaikymo svarba. Tačiau lygiai taip pat svarbu, kad už jūsų darbą būtų sumokėta. Šis skyrius skiriamas kredito kontrolei, jame aprašyta keletas pasitvirtinusių skolų surinkimo metodų, aptartos kelios priežastys, kodėl kai kurie klientai nemoka.

6.9.1. Kredito kontrolė

Pasinaudokite šiais patarimais, kad jūsų būdai būtų efektyvesni:

- sukurkite kredito politiką. Surašykite aiškią ir nuoseklią kredito politiką, kuri tiktų visiems klientams;
- apsvarstykite lanksčią tvarką stambesniems klientams;
- nustatykite aiškias sąlygas ir supažindinkite klientus su jomis;
- įdiekite politiką ir apmokykite darbuotojus vykdyti politiką;
- patikrinkite galimus klientus, nes nėra reikalo imtis naujų klientų, jei jie jums nemokės.

6.9.2. Skolų surinkimo metodai

Taikydami šiuos metodus galėsite sėkmingiau surinkti skolas:

- iš pradžių aiškiai paaiškinkite savo kredito terminus ir lūkesčius;
- įsitikinkite, kad klientai juos suprato;
- kur įmanoma (paprastai įmanoma), nustatykite konkretų atlygį iš anksto;
- nurodykite mokėjimų alternatyvas;
- imkitės veiksmų dėl skolų sistemiškai ir dažnai;
- pakeiskite skolų pradelsimo klasifikaciją: „esamos, 30 dienų, 60 dienų, 90 dienų 90 + dienų“ keiskite į „pradelstos, nepradelstos“;
- anksti imkitės tolesnių veiksmų dėl skolų;
- užtikrinkite, kad klientams būtų paprasta sumokėti skolas;
- siekiant vykdyti efektyvų skolų surinkimo procesą, būtiną kiekvieną savaitę skirti jam dėmesio.

Norėdami pasiekti geriausių rezultatų, sutelkite dėmesį į ką tik pradelstas skolas, nes jas paprastai lengviau surinkti.

6.9.3. Keletas esminių taisyklių

- Siųskite sąskaitas elektroniniu, ne paprastu, paštu, nes taip greičiau, be to, turėsite įrodantį įrašą.
- Išsiųskite sąskaitas kaip įmanoma greičiau atlikę darbus.
- Anksti imkitės tolesnių veiksmų.
- Nelaukite, kol reikės imtis tolesnių veiksmų, kai tik sąskaitos apmokėjimo terminas pradelstas, iškart priminkite apie tai klientui.
- Visada būkite mandagus ir profesionalus.
- Skolų surinkimas turėtų būti procesas, o ne bausmė.
- Dauguma klientų yra sąžiningi ir sumokės, jei žinos, kad reikia.

- Daugybė malonių, nekonfrontacinių priminimų daugumą klientų privers sumokėti.
- Būkite atkaklus ir nuoseklus.
- Apsvarstykite paskatinimų variantus ir jų naudą, pavyzdžiui, nedidelės nuolaidos, apmokant iš anksto arba laiku.

Kaip matote, tai yra bendravimo su klientai procesas, kad jie visiškai suprastų jūsų audito įmonės reikalavimus. Viena iš efektyvaus skolų surinkimo paslapčių yra sistema, kuri padeda klientams laiku sumokėti. Gera surinkimo sistema prasideda nuo pirmo kontakto su klientu, tęsiasi per visą darbų atlikimo laiką iki sąskaitos išrašymo ir, jei reikia, tolesnių veiksmų.

Anksti nustatę nenusiteikusius mokėti klientus galiausiai galėsite įvertinti savo sistemos sėkmės arba nesėkmės lygį. Neturėdami sistemos gerų rezultatų nepasieksite.

6.9.4. Kodėl klientai nemoka

Paprastai yra keletas priežasčių, daugumą jūs galite išspręsti.

1. Klientas turi pagrįstų abejonių.

Geriausia tolesnių veiksmų imtis anksti. Gavę priminimo laišką klientai išsakys savo priekaištus, o tai išspręsti kur kas lengviau, kai viskas dar tik neseniai įvyko.

Jei lauksite 90 dienų ir tik tada sužinosite, kad yra problemų, jūsų galimybės gauti visą atlygį smarkiai sumažės.

2. Klientas yra nerūpestingas.

Klientas pamiršo arba tiesiog nesuprato, kada jis turi apmokėti sąskaitą. Galbūt tai įvyko todėl, kad jūs nepakankamai aiškiai paaiškinote terminus.

Geriausia pradėti anksti, kad jūsų klientui būtų lengviau sumokėti. Priminimo laiškas yra negriežtas paraginimas ir geriausiai tinka šiems klientams. Dar prieš išrašydami sąskaitą galite imtis nemažai veiksmų, kurie padidins apmokėjimo laiku tikimybę. Ypač svarbu labai aiškiai nurodyti klientui jūsų sąlygas ir terminus.

3. Klientas yra neorganizuotas.

Vėlgi, geriausia pradėti anksti, kad jūsų klientui būtų lengviau sumokėti. Jei jie nėra organizuoti dabar, tokią pačią problemą turės ir po 60 dienų. Nestokite į eilę su kitais kreditoriais, būkite priekyje.

4. Klientas neturi pinigų.

Jis norėtų sumokėti, bet neturi pinigų. Vėlgi, geriausia pradėti anksti, kad jūsų klientui būtų lengviau sumokėti. Kuo anksčiau susitarsite dėl apmokėjimo sąlygų, tuo didesnė tikimybė, kad gausite visą sąskaitos sumą. Nedidelės reguliarios įmokos rodo kliento ketinimą sumokėti.

Jei jie tikrai pakliuvo į bėdą, svarbu tą sužinoti anksti. Taip išvengsite papildomo darbo. Kita vertus, galite pasinaudoti galimybe padėti klientui išspręsti kilusias problemas.

5. Jie nesirūpina ir nesileidžia trukdomi.

Geriausia pradėti anksti ir nesileisti ignoruojamiems. Su tokiais klientais turite būti atkaklūs. Taip pat turite apsvarstyti kitus mokėjimų variantus, prieš imdamiesi kitų darbų.

Be to, nuspręskite, ar norite ir toliau dirbti su tokiais klientais, nes greičiausiai jie nepaklius į jūsų tikslinę auditoriją.

6. Jie nesąžiningi.

Su tokio tipo klientais jūs neturėtumėte tęsti bendradarbiavimo. Geriausia pradėti anksti ir nesileisti ignoruojamiems. Taip pat, bendraudami su šiuo klientu nereaguokite labai emocingai. Užtikrinkite, kad nustatėte vidaus taisykles ir nuolat remiatės skolų surinkimo sistema.

Neatlikite šiems klientams papildomų darbų ir nutraukite bendradarbiavimą, kai tik jie visiškai atsiskaitys.

6.9.4a. Sutartis dėl užduoties

Sutartyje dėl užduoties nurodomos audito įmonės veiklos sąlygos ir terminai. Kiekviena audito įmonė turi kruopščiai apgalvoti, kaip įtraukti savo sąlygas į sutartį dėl užduoties. Tai tampa svariu įrodymu bet kokiuose ginčuose, ypač jei klientas pasirašė sutikimą dėl užduoties atlikimo.

6.10. Konfliktų sprendimas ir arbitražo paslaugos

Šiame modulyje aprašoma santykių su klientais plėtra. Deja, bet kartais santykiai nutrūksta. Šioje dalyje dėmesys bus skiriamas santykiams tarp kliento ir audito įmonės. Tačiau verta pastebėti, kad aprašytos strategijos tinka bet kokiems santykiams – tiek darbiniams, tiek asmeniniams.

6.10.1. Penki kylančio konflikto ženklai

Norėdami išspręsti konfliktą, pirmiausia turite suprasti, kad konfliktas iškilo arba tuoj iškils. Turite greitai pastebėti konflikto ženklus. Yra penki įprastų konfliktinių situacijų rimtumo lygiai.

1. Nepatogumas

Nepatogumas – tai neapibrėžtas jausmas, kad kažkas tarp jūsų ir kliento nėra visai gerai, nors nei viena pusė atvirai to neišsakė. Tai tinkamas laikas susisiekti su kitu asmeniu ir išsiaiškinti, ar nėra kokių problemų.

Pagalvokite apie galimas nepatogumo pasekmes jums, kitam asmeniui arba apskritai situacijai. Paklauskite savęs: „Kokių veiksmų galiu imtis, kokius klausimus galiu užduoti, ką dabar galiu padaryti, kad išaiškinčiau ir, greičiausiai, išspręsčiau problemą?“

Tai paskatins jus žengti pirmą žingsnį, sprendžiant bet kokius sunkumus. Gali būti sunku prisiversti tą padaryti, tačiau tai svarbus žingsnis.

2. Incidentai

Tai kilęs nedidelis konfliktas arba nesutarimas tarp jūsų ir kliento. Nors nesate pernelyg prislėgti, tačiau tai jus gali trikdyti, stebinti arba erzinti net kelias dienas. Tai jau ne paprastas nepatogumo jausmas.

Galite aptarti tai su savo klientu, kad išsiaiškintumėte priežastis ir užbaigtumėte nesutarimus. Tačiau tai gali būti keblu padaryti ir galite leisti laikui užlyginti nesklandumus.

3. Nesusipratimas

Tai situacija, kai nesutampa kliento ir jūsų audito įmonės lūkesčiai arba pateikiama nevisa informacija, žodžiai arba veiksmai suprantami kitaip. Deja, dėl to dažnai kyla nesusipratimų. Ypač tai pasitaiko, kai santykiai tarp kliento ir audito įmonės yra silpni arba neatviri.

Tokiais atvejais jūs pradedate kreipti dėmesį į dalykus, kurie patvirtina tai, ko jūs jau tikitės iš kito asmens arba situacijos. Tai tampa savaime išsipildančia pranašyste, nes jūs matote vis daugiau pavyzdžių, patvirtinančių jūsų nuomonę, kad klientas yra neteisus.

4. Įtampa

Kai bendraudami su klientu jaučiate įtampą, beveik viskas, ką jis pasako arba padaro, sukelia neigiamų emocijų. Tai gali kilti iš paprasto nesusipratimo ir greitai išplisti.

Tokiose situacijose jums bus sunku bendrauti arba dirbti, nes jausite nerimą arba nuolatinį norą gintis. Tada greičiausiai jums nebus svarbu išlaikyti šį klientą, o tai gali pridaryti žalos jūsų audito įmonei arba jūsų reputacijai.

5. Krizė

Krizinėse situacijose žmonės linkę imtis kraštutinių priemonių, kurių įprastose situacijose net nesvarstytų. Tai gali turėti skaudžių pasekmių audito įmonei, priklausomai nuo veiksmų, kurių imasi klientas arba audito įmonė.

Pavyzdžiui, krizės metu tikėtinas smurtas, grasinimai, žodiniai ir emociniai įžeidimai, nuosavybės gadinimas arba santykių su klientais nutraukimas. Audito įmonei gali būti ypač sunku, jei klientas imasi teisinių veiksmų arba skundžia ją profesinei asociacijai.

6.10.2. Konfliktų sprendimas

Laimei į šias situacijas jūs galite reaguoti daugeliu būdų. Svarbu įsisavinti šiuos metodus, nes niekada negalite žinoti, kada jų prireiks.

1. Ne reaguokite, o atsiliepkite!

- Esamu momentu išlikite ramus.
- Giliai kvėpuokite, kad susiimtumėte.
- Likite susikaupęs, stenkitės išklausyti.
- Sekite savo emocijas, reakcijas ir kūno kalbą.
- Apgalvokite, kaip jūs veikiate kitą žmogų.

2. Atsisakykite savo pozicijos.

- Nemėginkite gintis.
- Gerbkite kito žmogaus norą išsakyti savo jausmus.
- Laikinai atsisakykite savo pozicijos.
- Pasiruoškite būti lankstus ir apsvarstyti galimybes.
- Paklauskite: „Ko reikėtų šiai problemai išspręsti?“

3. Sutelkite dėmesį į kitą asmenį.

- Aktyviai klausykitės ir apgalvokite kito išreiškiamus jausmus ir požiūrį.
- Klausykitės taip, kad asmuo galėtų ir norėtų kalbėti.
- Ar tikrai klausotės? Ar jums aišku?
- Pripažinkite kito žmogaus problemų ir rūpesčių svarbą.

4. Siekite aiškumo.

- Pasitikrinkite, išsiaiškinkite ir patvirtinkite, klausdami atvirų arba apgalvotų klausimų.

- Sąžiningai ištirkite problemas, poveikius ir galimas priežastis.
- Klausydamiesi ieškokite galimybių.
- Kas jiems patiktų? Kas nepatiktų?
- Pažvelkite į problemą plačiau. Ar kiti mato bendrą vaizdą, ar laikosi tik savo nuomonės?

5. Išsakykite savo poziciją.

- Naudodami aiškius teiginius, paaiškinkite savo poziciją.
- Laikykitės savo vertybių, principų ir tikslų.
- Išreikškite savo poreikius užtikrintai, bet ne agresyviai.
- Užsipulkite problemą, bet ne asmenį. Kalbėkite taip, kad asmenys klausytųsi.
- Būkite atlaidus žmogui, griežtas problemai.

6. Ieškokite abiems pusėms naudingo sprendimo.

- Pasirinkus abiems pusėms naudingą sprendimą, bus patenkinti abiejų pusių poreikiai.
- Kokie geriausi abiejų šalių poreikių patenkinimo variantai?
- Atraskite „bendrus sutarimo taškus“ ir pradėkite nuo jų.
- Kas gali padėti pasiekti abipusiai naudingų sprendimų?
- Ar padėtų, jei turėtumėte daugiau laiko arba informacijos?
- Nustatykite ir mėginkite pašalinti kliūtis.
- Jei įmanoma, kartu mėginkite pakeisti situaciją arba sutarkite, kad tai neįmanoma.
- Ieškodami galimybių būkite kūrybingi. Koks yra pats geriausias rezultatas, kurį kartu galėtumėte pasiekti?
- Gaukite pasižadėjimą ir sutikimą dėl kitų veiksmų.

7. Išlaikykite santykius.

- Peržiūrėkite pažangą ir tolesnius veiksmus.
- Skirkite laiko išlaikyti ir sustiprinti santykius.

Kaip matote, konfliktų sprendimas yra didelė problema, bet yra būdų ir metodų, kaip su tuo susidoroti. Jūsų santykiai su klientu yra svarbūs, todėl gali sukelti ilgalaikių pasekmių. Geriau supratę konfliktą ir jo sprendimo būdus, geriau susidorosite su tokiomis situacijomis, jei jos iškils, ir galėsite tęsti malonius santykius su klientu.

6.11. Santykių su klientais nutraukimas

Atlikę klientų klasifikaciją, galėsite tinkamai įvertinti savo audito įmonės klientų bazę. Kaip vienas iš rezultatų gali būti tai, kad jūs nuspręsite nutraukti santykius su tam tikrais klientais. Gali būti, kad jie nebeatitinka jūsų audito įmonės profilio, arba, įvertinę daugybę veiksnių, nusprendėte, kad jūsų audito įmonė neturėtų su jais bendradarbiauti. Kokia bebūtų priežastis, jūs priėmėte svarbų sprendimą.

Labai svarbu, kaip jūs tai padarysite. Yra nemažai būdų, kaip nutraukti santykius su klientais:

- nusiųsti laišką, kad daugiau nebegalite atstovauti kliento interesams;
- padidinti įkainius, kad klientas pats išeitų;
- rekomenduoti klientui kitą audito įmonę;
- parduoti klientą; arba
- susitikti su klientu ir aptarti situaciją.

Toliau pateiktas kiekvieno atvejo išsamesnis aprašymas.

6.11a. Laiško siuntimas

Tai formaliausias ir, nors kai kas ginčytųsi, profesionaliausias būdas nutraukti santykius. Šie laiškai paprastai būna gan trumpi ir konkretūs. Tačiau turinys dažniausiai priklauso nuo santykių, kuriuos audito įmonė daugybę metų palaikė su klientu. Nuo to priklauso, kiek audito įmonė pateiks detalių, kodėl ji nutraukia bendradarbiavimą.

Kokia bebūtų priežastis, svarbu aiškiai išdėstyti, kad santykiai nutraukiami, o klientas turėtų ieškotis naujo profesinio patarimo ir paslaugų teikėjo. Taip pat įprasta pridurti, kad jus nuoširdžiai linkite klientui sėkmės ateityje.

6.11b Įkainių didinimas

Naudojant šį metodą, klientui palaipsniui didinami įkainiai. Tikimasi, kad ilgainiui klientas prieis išvados, kad audito įmonė tampa per brangi ir nuspręs išeiti.

Ši strategija sukelia tam tikrų problemų:

- klientas gali neišeiti. Jei jie neišeis, jūs turėsite su jais taikstytis (bet bent jau jums už tai mokės!).
- klientas gali nemokėti, bet vis tiek tikėtis, kad atliksite darbą. Jei taip nutiks, jūs patirsite išlaidų rengdamiesi darbui, tačiau teks ilgą laiką laukti, kol jis sumokės;
- klientas taps nemalonus (arba dar nemalonesnis). Galbūt jis nemalonus jau dabar, bet gali būti dar blogiau. Tai sukelia papildomą spaudimą ir stresą jūsų darbuotojams. Šitoks spaudimas tikriausiai to nevertas;
- jie gali jus skųsti jūsų profesinei asociacijai. Galbūt jūs nepažeidžiate jokių taisyklių, bet klientas ginčysis, kad elgiatės neprofesionaliai.

Taip pat galimas atvejis, kad klientas pradės vertinti tikrąją jūsų audito įmonės teikiamų paslaugų vertę ir santykiai pagerės.

6.11c. Kitos audito įmonės rekomendavimas

Tai gan populiarus metodas. Skirtingų specializacijų arba įgūdžių audito įmonės gali rekomenduoti klientams viena kitą. Nukreipiančioji audito įmonė gali suprasti, kad santykiai su klientu nėra tinkami, bet manyti, kad jie gali tikti kitai audito įmonei. Nukreipti galima raštiškai, akis į akį arba telefonu. Kliento akyse audito įmonė išlieka patikima, klientas gauna kitą patarėją ir viskas išsprendžiama profesionaliu būdu.

6.11d. Kliento pardavimas

Galima sujungti keletą klientų į grupę ir parduoti juos kitai audito įmonei, kuri galbūt vertintų tokius klientus.

6.11e. Susitikimas su klientu

Tai geriausias būdas. Kaip bebūtų, klientas, su kuriuo atsisveikinate, praeityje mokėjo jums pinigus. Tam tikru lygiu jie jus rėmė. O dabar, dėl tam tikrų priežasčių, santykiai nutraukiami.

Susitikimas akis į akį, per kurį pasakoma, kad santykiai nutraukiami, yra klientų labiausiai vertinamas. Tai suteikia galimybių aptarti kitus reikalus. Taip pat gaunate progą išsiaiškinti visus galimus nesusipratimus ir palinkėti sėkmės.

6.12. Išvados

Stiprūs ir veiksmingi santykiai su klientais yra jūsų audito įmonės sėkmės pagrindas. Kaip išdėstyta šiame modulyje, jūs turite tvirtai žinoti savo klientus ir ko jie nori. Vadovaujantis gera verslo praktika būtina pateisinti ir, kai įmanoma, viršyti jų lūkesčius. Yra daugybė išteklių ir metodų pagerinti ir sutvirtinti santykius su klientais, įskaitant tinklų formavimą, nukreipimą ir kitus aljansus. Jei sugebėsite išlaikyti gerus santykius net ir kilus konfliktui, pasieksite teigiamų rezultatų.

6.13. Nuorodos, papildoma medžiaga ir TBF šaltiniai

Nuorodos ir papildoma medžiaga

Anderson, Kristin L. ir Kerr, Carrol J. *Customer Relationship Management.* New York: McGraw-Hill, 2001.

Barcelo, Yan. *Ten ways to add value.* CA Magazine, August 2009. www.camagazine.com/archives/print-edition/2009/aug/features/camagazine28582.aspx

Bildstein, Larry. *Retain Clients and Help Them Recover*, Journal of Accountancy, February 2010. www.journalofaccountancy.com/Issues/2010/Feb/20091638.htm

Defelice, Alexandra. *Hitting the Target: National Survey Looks at How CPA Firms of All Sizes Stack Up*, Journal of Accountancy, April 2011. www.journalofaccountancy.com/Issues/2011/Apr/20103297.htm

Po-Chedley, David A. *Client Relationship Management.* Illustrated edition. Amherst, MA: HRD Press, 2001.

Scapens, Robert W., Burns, John, Baldvinsdottir, Gudrun ir Ezzamel, Mahmoud. *Future Direction of UK Management Accounting Practice.* Amsterdam, London: Elsevier, 2003.

Sheth, Jaqdish N. ir Sobel, Andrew. *Clients for Life: Evolving from an Expert-for-Hire to an Extraordinary Adviser*. New York: Free Press, 2002.

Young, Laurie. *Marketing the Professional Services Firm: applying the principles and the science of marketing to the professions.* Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2005.

TBF šaltiniai

TBF MVAĮ komiteto interneto svetainė: www.ifac.org/SMP, kuri apima *IFACnet* (daugumos buhalterių naudojamą paieškos sistemą, į kurią įeiti galima per ieškos lauką, esantį kiekvieno puslapio viršuje)

TBF, TBF MVAĮ trumpa apklausa: Gegužės – birželio rezultatai, 2012 m. liepa. www.ifac.org/publications-resources/ifac-smp-quick-poll-may-june-2012

TBF ir kitų organizacijos siūlomi audito įmonės valdymo šaltiniai ir įrankiai: www.ifac.org/about-ifac/small-and-medium-practices-committee/smp-resources-and-tools

Bendraukite su MVAĮ komitetu socialiniame tinkle „Twitter“ @ IFAC_SMP ir Delicious @ifacsmpcommittee (naudodami dešinėje pusėje esančias žymas filtruokite pagal kiekvieną šio vadovo modulį)

MVAĮ / MVĮ diskusijų lenta: www.ifac.org/smp/sme-discussion-board (pateikite atsiliepimus apie šį vadovą ir diskutuokite vadovavimo audito įmonei klausimais, susijusiais su šio vadovo temomis)

Priedai

6.1. priedas. Atvejo tyrimai

1. Atvejo tyrimas

Šis atvejo tyrimas susijęs su 6.4.3 skyriumi „Klientų lūkesčių viršijimas“.

Viljamas ir Indira pastebėjo padidėjusią konkurenciją rinkoje, kurioje jie dirba. Atsirado daugiau buhalterių, kurie konkuruoja dėl tų pačių klientų, kai kurie šių buhalterių mažina kainas, norėdami padidinti savo rinkos dalį. Viljamas ir Indira nutarė geriau suteikti klientams papildomos naudos nei paprasčiausiai mažinti kainas atsižvelgdami į konkurentų kainas.

Pirmiausia jie peržiūrėjo ,kaip klientams pateikiamos finansinės ataskaitos. Jie sutarė, kad į visas klientams rengiamas ataskaitas reikia įtraukti grafikus. Jie pasitarė su darbuotojais, kurie taip pat pritarė, kad grafikai suteiktų finansinėms ataskaitoms papildomos vertės.

Vienas darbuotojas, Manu, puikiai išmanė „Excel“ ir sukūrė keletą standartinių grafikų šablonų. Jis išsaugojo juos bendroje kompiuterinėje sistemoje, tai reiškia, kad šablonais gali naudotis visi darbuotojai. Manu išmokė kitus, kaip atnaujinti „Masters“ (šablonus) įkeliant tam tikro kliento informaciją ir įrašant kaip atskirus kliento failus.

Kai mokymai buvo baigti, Indira visiems darbuotojams išsiuntė atmintinę, primindama sukurti visų klientų metinių finansinių ataskaitų grafikus. Viljamas ir Indira nusprendė, kad daugumai klientų bus įdomu pamatyti grafikus, kuriuose būtų palyginami šių ir praėjusių metų pardavimai. Taip pat jie norėjo panaudoti skritulinė diagramą, kurioje būtų rodomi balanso straipsniai. Darbuotojai turėjo paruošti šiuos grafikus kaskart skaičiuodami galutinius klientų rezultatus, nebent nebuvo reikalingos informacijos arba tai būtų pareikalavę pernelyg daug laiko.

Klientai reagavo labai palankiai. Dauguma klientų įvertino papildomą informaciją, kurią suteikė grafikai, nors kai kurie susirūpino, kad dėl to atsiras papildomų išlaidų. Viljamas ir Indira užtikrino klientus, kad tai nepadidins atlygio, o grafikai buvo įdėti tik tam, kad klientai galėtų lengviau suprasti gaunamą finansinę informaciją.

Pradėję kurti grafikus finansinėms ataskaitoms, Viljamas ir Indira sulaukė neplanuotos naudos. Padaugėjo naujų klientų, besidominčių jų audito įmone, kurie, išgirdę apie grafikus, norėjo juos matyti ir savo finansinėse ataskaitose.

Susidomėjimo lygis, kurį sukėlė toks paprastas dalykas kaip grafikai, paskatino Viljamą ir Indirą apgalvoti ir daugiau priemonių, kurias galėtų įdiegti, siekdami sukurti papildomą vertę savo klientams.

2. Atvejo tyrimas

Šis atvejo tyrimas susijęs su 6.6 skyriumi „Galimybių sustiprinti santykius išnaudojimas“.

Viljamas nusprendė pradėti organizuoti planavimo susitikimus su savo pagrindiniais klientais naujų finansinių metų pradžioje. Jis nutarė apsiriboti penkiais pagrindiniais klientais ir pažiūrėti, kaip jie priims šią idėją. Visi klientai, su kuriais jis aptarė idėją, su mielu noru sutiko dalyvauti.

Viljamas sudarė planą, kaip šie susitikimai turėtų vykti.

Planavimo susitikimų darbotvarkė

- nustatyti pagrindinius įmonės tikslus;
- nustatyti tris tikslus, kurie turi būti pasiekti šiais metais;

- nustatyti labiausiai slegiančią problemą, kurią reikia spręsti nedelsiant;
- nustatyti pagrindinius etapus;
- SSGG analizė;
- sudaryti strateginį kliento planą;
- peržiūrėti organizacijos schemą:
    - paskirstyti atsakomybes;
    - nustatyti atsakomybes.
- biudžetas ir pinigų srautai: nustatyti sudarymo datą ir peržiūrėti;
- kiti reikalai;
- nustatyti kito susitikimo datą.

Viljamas buvo maloniai nustebintas klientų atsako, kai pradėjo kartu planuoti jų verslą. Jis manė, kad dauguma verslo savininkų ir taip praleidžia nemažai laiko planuodami, ir buvo nustebintas, kad dauguma skiria tiek mažai laiko tokiam svarbiam verslo aspektui.

Tik vienas klientas nebuvo labai susidomėjęs Viljamo pagalba. Aptarus priežastis, paaiškėjo, kad klientas nelaiko Viljamo labai kompetentingu šioje srityje ir nori, kad Viljamas liktų apskaitos srityje! Tačiau visi kiti klientai džiaugėsi, gavę Viljamo pagalbą planuojant savo verslą.

Vienas iš pagrindinių planavimo susitikimų rezultatų buvo apibrėžti pagrindinius etapus – siekius, kuriuos verslas nori įgyvendinti per metus. Jų pasiekę verslo savininkai galės suprasti, ar jie eina teisingu keliu siekdami visų metų tikslų. Tai taip pat reiškia, kad Viljamas susitiks su savo klientais reguliariais intervalai per visus metus, todėl turės galimybę suteikti papildomų paslaugų ir gauti papildomą atlygį.

7 MODULIS:

Rizikos valdymas

Turinys

7.1. Įžanga....4
7.2. Profesionalumas ir etika audito įmonėje....4
7.2.1. Buhalterių profesionalų etikos kodeksas....4
7.2.2. Pagrindiniai TBESV kodekso principai....5
7.2.3. Etinės grėsmės....6
7.2.4. Apsaugos priemonės....8
7.2.5. Etinės grėsmės ir galimos apsaugos priemonės....10
7.3. Rizikos valdymas audito įmonėje....13
7.3.1. Rizikos apskaitos audito įmonėje nustatymas....13
7.3.2.Vidinės rizikos analizė....17
7.3.3. Išorinė rizika....19
7.3.4. Jūsų audito įmonės rizikos struktūros kūrimas....20
7.3.5. Rizikos mažinimo strategijų taikymas....22
7.4. Kliento užduotis....25
7.4.1. Užduoties procesas....25
7.4.2. Peržiūra ir užduoties atnaujinimas....27
7.4.3. Nuolatinių užduočių peržiūra....29
7.4.4. Užduoties atsisakymo proceso valdymas....29
7.5. Audito įmonės kokybės kontrolės procesas....30
7.5.1. Kokybės kontrolės tikslas....30
7.5.2. Veiksmingos kokybės kontrolės sistemos nauda....30
7.5.3. Pagrindiniai kokybės kontrolės principai....31
7.5.4. Kokybės kontrolės elementai....32
7.6. Verslo tęstinumo planavimas ir veiklos atkūrimas įvykus nelaimei....40
7.6.1. Prevencija – rizikos valdymo planas....42
7.6.2. Pasiruošimas – įtakos verslui analizė....43
7.6.3. Reagavimas – reagavimo į incidentus planavimas....46
7.6.4. Veiklos atkūrimas....50
7.6.5. Praktikuojančio asmens mirtis arba neveiksnumas....53
7.7. Civilinė atsakomybė ir draudimas jūsų audito įmonėje....56
7.7.1. Profesinės civilinės atsakomybės draudimas....57
7.7.2. Kitos svarstytinos draudimo rūšys....59
7.8. Išvados....59
7.9. Nuorodos, papildoma medžiaga ir TBF šaltiniai....60
Priedai....61

7.1. priedas. Vadovybės atsakomybė už audito įmonės kokybės kontrolę 61
7.2. priedas. Aplinkybės ir santykiai, apie kuriuos būtina informuoti (užduoties partneriams, vykdant užtikrinimo užduotis) 62
7.3. priedas. Kasmetinis nepriklausomumo patvirtinimas 63
7.4. priedas. Kontrolinis naujų klientų prisiėmimo klausimynas 64
7.5. priedas. Kliento užduoties procedūros: auditoriaus keitimas 65
7.6. priedas. Kontrolinis rizikos valdymo klausimynas 66

7.1. Įžanga

Praktikuojantiems asmenims rizikos sąvoka nėra nauja. Ji yra žinoma tiek laiko, kiek profesinės paslaugos teikiamos komerciniais tikslais. Tačiau metams bėgant augo teisinių pretenzijų skaičiui ir dydis, todėl didėjo rizikos ir jos valdymo problemos svarba.

Pastebėsite, kad šis modulis skirtas rizikos valdymui, ne rizikos pašalinimui. Šis esminis skirtumas labai svarbus skaitant pateiktą medžiagą, kuri daugiausia yra apie nustatomos ir, jei įmanoma, pašalinamos rizikos valdymą. Tačiau, net jei ir negalite visiškai pašalinti daugumos su verslu susijusių rizikos rūšių, jūs galite jas valdyti ir sumažinti iki priimtino lygio.

Rizikos valdymas turi specifinės įtakos audito įmonės gyvenimui. Jis yra svarbus siekiant apsaugant audito įmonės turtą, finansus ir operacijas. Taip pat jis užtikrina tinkamą teisės aktų reikalavimų laikymąsi, įmonių valdymą ir išsamų patikrinimą. Todėl valdant riziką apsaugoma audito įmonės reputacija, patikimumas ir prestižas.

Įdiekite rizikos valdymo „kultūrą“ audito įmonėje. Jei jis apims visus audito įmonės lygius, kiekvienam darbuotojui bus svarbu valdyti riziką atliekant kasdienį darbą įvairiuose audito įmonės lygiuose. Rizikos valdymo kultūros sukūrimo tikslas yra sukurti situaciją, kurioje partneriai ir darbuotojai instinktyviai ieško rizikos ir svarsto jos įtaką, priimdami veiksmingus veiklos sprendimus. Rizikos valdymo kultūros esmė yra ta, kad ji nėra būdinga tam tikram geografiniam regionui, konkrečiai šaliai arba vietai. Šios kultūros diegimo principai yra universalūs ir tinkami kiekvienai vietovei.

Šio modulio skyriuose apžvelgiamos sudėtinės rizikos valdymo kultūros kūrimo dalys. Taip pat aptariamos etinės problemos ir jų įtaką jūsų audito įmonės rizikos mastui. Tiriamas tiek klientų pritraukimo procesas, tiek geriausi šios srities rizikos valdymo būdai.

Modulyje aptariami kokybės kontrolės procesai audito įmonėje, pabrėžiant jų svarbą praktikuojantiems asmenims, kurie valdo riziką kiekvieną dieną dirbdami audito įmonėje. Taip pat apžvelgiamas verslo tęstinumo planavimas ir pagrindiniai apsaugos, pasiruošimo, reagavimo ir kompensavimo elementai. Taip pat įtrauktos strategijos, kaip elgtis, jei praktikuojantis asmuo miršta arba tampa neveiksnus.

Modulio pabaigoje pateikta diskusija apie jūsų audito įmonės įsipareigojimus ir draudimą bei labiausiai susijusių draudimo rūšių apžvalga.

7.2. Profesionalumas ir etika audito įmonėje

Šiame skyriuje pateikta informacija apie etines problemas, su kuriomis susiduria mažos ir vidutinio dydžio audito įmonės. Jame išnagrinėta skirtingų etinių problemų tipų prigimtis ir įtaka, teikiant užtikrinimo ir ne užtikrinimo paslaugas. Geriau supratę šias problemas, praktikuojantys asmenys galės geriau pasiruošti momentui, kai teks susidurti su tokiomis problemomis.

7.2.1. Buhalterių profesionalų etikos kodeksas

Buhalterių profesionalų etikos kodeksą išleido Tarptautinių buhalterių etikos standartų valdyba (TBESV kodeksas). Šis modulis parengtas remiantis TBESV kodeksu kaip vadovu, pagal kurį praktikuojantys asmenys turėtų spręsti etines problemas, su kuriomis jie susiduria mažose ir vidutinėse audito įmonėse. Taip pat rekomenduojama praktikuojantiems asmenims jį naudoti kaip pagrindinį šaltinį.

TBESV kodekso pagrindas yra principais paremta konceptuali sistema. Ji turėtų būti plačiai naudojama visame pasaulyje. Remiantis tokiu metodu leidžiami teisiniai sistemų skirtumai ir jurisdikciniai nukrypimai. Pagrindinis dėmesys skiriamas esminiams principams, o ne norminančioms nuostatoms, todėl profesionalai gali taikyti šiuos principus pagal aplinkybes. TBESV kodeksas iš esmės apima tris pagrindines sritis. Pirmiausia, jis

nustato esminius profesionalumo ir etinio elgesio principus audito įmonėje. Antra, jis nustato etinę riziką ir padeda įvertinti šių grėsmių reikšmę. Trečia, jis nurodo, kaip taikyti tinkamas apsaugas, kad šios grėsmės būtų pašalintos arba sumažintos iki priimtino lygio.

Toliau aptariami penki pagrindiniai principai, kuriais remiasi TBESV kodeksas.

7.2.2. Pagrindiniai TBESV kodekso principai

1 principas. Sąžiningumas

Elkitės sąžiningai. Palaikydami profesinius ir verslo santykius būkite atviri ir atviri sąžiningi. Sąžiningumas reiškia dorą ir teisingą reikalų tvarkymą. Atsiribokite nuo tokių dalykų kaip ataskaitos, pajamos arba bendravimas, kurie yra reikšmingai klaidingi arba klaidinantys, arba dėl kurių nuslepiama, arba praleidžiama informacija, todėl jie tampa klaidinančiais.

Paprastas sąžiningumas laikomas svarbiausiu principu, nes jis yra profesionalaus elgesio pagrindas. Tai turėtų būti kertinis jūsų audito įmonės akmuo. Sąžiningumo principo turėtų būti laikomasi visose jūsų audito įmonės srityse. Vertėtų apsvarstyti savo organizacinę schemą ir užtikrinti, kad sąžiningumo principo laikomąsi visose veiklos srityse. Pavyzdžiui, apsvarstykite pagrindines rinkodaros, operacijų, žmogiškųjų išteklių ir finansų sritis jūsų audito įmonėje. Turite įsitikinti, kad kiekviena sritis dirba pagal šį principą.

2 principas. Objektyvumas

Būkite objektyvūs. Neleiskite, kad asmeniniai interesai, šališkumas, kitų asmenų spaudimas arba interesai veiktų jūsų profesinius arba verslo sprendimus. Jūsų objektyvumas gali sumažėti, jei teiksite profesines paslaugas veikiami santykių, dėl kurių sumažės objektyvumas. Objektyvumas reiškia, kad praktikuojančio asmens neveikia išoriniai interesai, jis pats susidaro savo nuomonę.

3 principas. Profesinė kompetencija ir reikiamas atidumas

Užtikrinkite, kad visas darbas atliekamas profesionaliai ir atidžiai. Tiek jūs, tiek jūsų darbuotojai turi turėti reikiamų žinių ir įgūdžių, kad užtikrintų kompetentingas profesines paslaugas.

Tai taip pat reiškia, kad jūsų audito įmonė turi būti itin atidi ir kruopšti taikydama techninius ir profesinius standartus. Profesinė kompetencija reiškia tam tikrų įgūdžių ir žinių įgijimą ir gebėjimą atlikti užduotį. Turite užtikrinti, kad kompetencija išlaikoma nuolat keliant profesinę kvalifikaciją.

Imdamiesi užduoties, užtikrinkite, kad jūs ir jūsų darbuotojai atsakingai vykdo užduoties reikalavimus. Jūs ir jūsų darbuotojai turėtų būti atidūs, kruopštūs ir nevėluoti. Tinkami mokymai ir priežiūra turėtų būti vykdomi nuolat, siekiant užtikrinti, kad visos paslaugos teikiamos kompetentingai ir su reikiamu atidumu.

4 principas. Konfidencialumas

Užtikrinkite visų klientų ir audito įmonės informacijos konfidencialumą. Neatskleiskite jokios kliento informacijos už audito įmonės ribų ir be jos leidimo, taip pat nenaudokite kliento informacijos siekdami asmeninių tikslų arba naudos. Visada elkitės atsargiai, įskaitant ir socialinę aplinką, ir užtikrinkite informacijos konfidencialumą.

Konfidencialumo principo galima nesilaikyti tik labai retais atvejais. Privalote atskleisti informaciją, jei turite kliento leidimą arba to reikalaujama pagal įstatymus. Taip pat privalote ją atskleisti, kai vykdoma kokybės peržiūra arba kai turite atsakyti į užklausą. Be to, informacija gali būti atskleista, siekiant apsaugoti profesinius buhalterio interesus teisminiuose procesuose arba siekiant laikytis techninių ar etikos standartų.

5 principas. Profesinis elgesys

Išskirtinis buhalterio profesijos požymis yra atsakomybės veikiant visuomenės labui prisiėmimas. Tai reiškia, kad profesinis elgesys reikalauja, kad klientų nauda būtų svarbesnė už praktikuojančio asmens gaunamą naudą.

Tai taip pat reiškia visų susijusių įstatymų ir kitų teisės aktų laikymąsi ir bet kokių veiksmų, galinčių sugriauti pasitikėjimą profesija, vengimą. Tai taikoma ir reklamuojant arba parduodant profesines paslaugas. Reklama turi būti sąžininga ir teisinga, joje negali būti perdėtų teiginių arba menkinančių užuominų apie kitų darbą.

Nėra vieno profesinio elgesio apibrėžimo, nes toks elgesys gali būti gana subjektyvus ir gali skirtis įvairiose šalyse. Kiekvienas profesionalas pats stebi ir vertina savo elgesį bei vengia bet kokio veiksmo, galinčio sugriauti pasitikėjimą profesija.

Elgesys turi būti profesionalus tiek viduje, tiek išorėje. Praktikuojantis asmuo turi užtikrinti, kad tai taikoma kiekvienam audito įmonės darbuotojui. Šio principo gali būti laikomasi daugelyje sričių, bet iš esmės jis yra privalomas pačiose svarbiausiose audito įmonės veiklos srityse. Siekiant, kad audito įmonė būtų profesionali, ji turi demonstruoti profesinį elgesį.

Tai taikoma ir audito įmonės išorei, kaip audito įmonė bendrauja su išorės šalimis. Tvarkydama visus šiuos reikalus audito įmonė turi rodyti profesinį elgesį ir elgtis profesionaliai.

7.2.3. Etinės grėsmės

Etinės grėsmės kelia riziką jūsų etinei pozicijai. TBESV kodekse nustatyti penki etinių grėsmių tipai. Jie aptarti toliau, pateikiant kiekvieno pavyzdį.

1. Savanaudiški interesai

Kyla grėsmė, kad jūs sieksite savo interesų, užuot siekę kliento interesų. finansiniai arba kiti interesai darys nederamą įtaką jūsų sprendimams arba elgsenai.

2. Savikontrolė

Grėsmė kyla, kai turite įvertinti jūsų audito įmonės arba jūsų paslaugas, kurios buvo suteiktos praeityje.

3. Tarpininkavimas

Grėsmė kyla, kai jūs palaikote savo kliento poziciją arba interesus. Jūs galite laikytis tam tikros pozicijos konkrečių interesu atžvilgiu, tačiau dėl to gali kilti pavojus jūsų objektyvumui.

4. Familiarumas

Grėsmė kyla, kai jūs tampate pernelyg familiarus su savo klientu. Ilgalaikiai arba artimi santykiai su klientu arba susijusia šalimi gali reikšti, kad jūs tampate per daug palankus jų interesams.

5. Įbauginimas

Grėsmė kyla, kai klientas jus verčia elgtis tam tikru būdu. Jūs galite patirti spaudimą, todėl gali kilti grėsmė objektyvumui. Spaudimas gali būti tikras arba juntamas.

Visos šios etinės grėsmės gali kilti tam tikroje santykių su klientais stadijoje. Gali būti, kad vienu metu kyla daugiau nei viena grėsmė arba, kraštutiniais atvejais, visos penkios grėsmės gali kilti vienu metu. Dėl to praktikuojantis asmuo ir jo audito įmonė gali patirti didžiulį spaudimą nesilaikyti pagrindinių principų ir elgtis neetiškai.

Etinių grėsmių pavyzdžiai

TBESV kodekse pateikti keli etinių grėsmių pavyzdžiai, kuriais galima vadovautis, tačiau neįmanoma nustatyti arba aprašyti visų grėsmių. Visų svarbiausia, kad buhalteriai profesionalai neturėtų sąmoningai įsitraukti į veiklą, verslą arba užmegzti santykius, kurie gali silpninti jų gebėjimą laikytis pagrindinių principų.

7.1. lentelė. Grėsmių, su kuriomis gali susidurti audito įmonė, pavyzdžiai

Grėsmių tipai	Pavyzdžiai
Savanaudiški interesai	Tiesioginis finansinis interesas kliento įmonėje, įskaitant paskolas arba kitus reikšmingus verslo santykius, arba susitarimus dėl neapibrėžtojo mokesčio, susijusio su užtikrinimo užduotimi. Priklausomybė nuo bendro iš kliento gaunamo atlygio arba nerimas prasti stambų klientą. Galimas bet kurio užtikrinimo grupės nario įdarbinimas kliento įmonėje. Netinkama profesinių paslaugų reklama arba rinkodara. Neteisėtą veiklą vykdančių arba abejotino elgesio klientų prisiėmimas. Reikalingų įgūdžių arba kompetencijos trūkumas prisiimant užduotis. Dovanų iš klientų priėmimas. Interesų konfliktas, pavyzdžiui teikiant nesuderinamas paslaugas tam pačiam klientui. Tiesiogiai konkuruojant su klientu arba turint bendrą įmonę su pagrindiniais kliento konkurentais, taip sukeliant grėsmę objektyvumui. Reikšmingos klaidos tos pačios audito įmonės praeityje suteiktose profesinėse paslaugose atradimas.
Savikontrolė	Audito įmonė išleidžia užtikrinimo ataskaitą apie sistemos efektyvumą po sistemos sukūrimo arba jos įdiegimo. Audito įmonė, teikianti paslaugą užtikrinimo klientui, kuris tiesiogiai veikia dalyko informaciją, susijusią su užtikrinimo užduotimi. Užduoties, kurios dalyko informaciją parengė audito įmonė, prisiėmimas. Užduoties grupės narys yra arba neseniai buvo kliento įmonės direktorius, vadovas arba užėmė kitą vadovaujančią poziciją (su tiesiogine įtaka užtikrinimo dalykui).
Tarpininkavimas	Biržinio audito kliento akcijų reklamavimas. Veikiant užtikrinimo užduoties kliento vardu kaip tarpininkui sprendžiant ginčus su trečiosiomis šalimis arba bylinėjantis.
Familiarumas	Artimi šeimos arba giminystės ryšiai su kliento įmonės direktoriumi arba vadovu, arba darbuotoju, kuris turi įtakos užduoties dalykui (taikoma bet kuriam užduoties grupės nariui). Buvęs užduoties partneris yra kliento įmonės direktorius, vadovas arba darbuotojas, turintis tiesioginės ir reikšmingos įtakos užtikrinimo užduoties dalykui. Dovanų arba lengvatinių sąlygų priėmimas, nebent vertė yra aiškiai nereikšminga.
Įbauginimas	Bauginimai atleisti nuo užduoties vykdymo arba pakeisti kitu vykdytoju. Audito klientas nurodo, kad jis nesudarys su audito įmone planuotos ne užtikrinimo užduoties vykdymo sutarties, jei audito įmonė ir toliau nesutiks tam

	tikru būdu apskaityti konkretų sandorį. Klientas grasina bylinėjimusi. Spaudimas netinkamai sumažinti reikalingo darbo apimtis, siekiant sumažinti atlygius. Spaudimas sutikti su kliento darbuotojo sprendimu, nes darbuotojas turi daugiau patirties tam tikru klausimu. Audito įmonės partneris informuoja, kad planuojamas paaukštinimas bus atšauktas, jei buhalteris nesutiks laikytis audito kliento reikalaujamo netinkamo apskaitos metodo.

7.2.4. Apsaugos priemonės

Grėsmių nustatymas yra svarbus pirmas žingsnis, bet taip pat svarbu žinoti galimas pritaikyti apsaugos priemones. Apsaugos priemonėmis galima pašalinti arba sumažinti grėsmes, kad jos nekeltų pernelyg didelio spaudimo praktikuojančiam asmeniui ir audito įmonei. Gali būti neįmanoma pašalinti etinių grėsmių, tačiau įmanoma jas sumažinti iki priimtino lygio.

Gali būti įvairių tipų apsaugos priemonės. Apsaugos priemones gali nustatyti profesijos atstovai, įstatymai arba kiti teisės aktai, arba jos gali būti sukurtos audito įmonės aplinkoje.

Profesijos atstovų, įstatymų arba kitų teisės aktų nustatytos apsaugos priemonės yra:

- tinkamas išsilavinimas, mokymas ir patirties reikalavimai, norint užsiimti šia profesija;
- reikalavimai nuolat kelti profesinę kvalifikaciją;
- įmonių valdymo taisyklės;
- profesiniai standartai ir gairės;
- profesinių arba priežiūros institucijų stebėsena ir drausminės procedūros; ir
- teisiškai įgaliotos trečiosios šalies atliekama išorinė buhalterio profesionalo parengtų ataskaitų, pranešimų arba informacijos peržiūra.

Taip pat audito įmonėje gali būti pateikiama aiški informacija apie apsaugos priemones, siekiant atbaidyti nuo neetiško elgesio. Tokia informacija gali būti pateikiama naudojant efektyvią ir gerai išaiškintą skundų pateikimo sistemą, kuri įgalintų darbuotojus atkreipti dėmesį į neprofesionalų ir neetišką elgesį.

Kartais galite susidurti su etine dilema. Tokiais atvejais gali būti reikalingas formalus etinio konflikto sprendimo procesas. Per šį procesą būtina:

- užtikrinti, kad būtų surinkti visi susiję faktai;
- nustatyti esamas etines problemas;
- nustatyti pagrindinius principus, turinčius reikšmės esamoms aplinkybėms;
- sukurti vidines procedūras, siekiant užtikrinti teisę būti išklausytam; ir
- nustatyti įmanomus alternatyvius veiksmus ir surasti geriausią įmanomą išeitį.

Turite dokumentuoti visą susijusią informaciją ir priimto sprendimo priežastis. Jei reikšmingas konfliktas negali būti išspręstas, apsvarstykite galimybę kreiptis profesionalaus patarimo į savo profesinę asociaciją arba teisės patarėjus.

Audito įmonės darbo aplinkos apsaugos priemonės yra:

- tvirtas vadovavimas, pabrėžiant atitiktį ir etiką;
- kokybės kontrolės ir peržiūros principai, taikomi visoms klientų užduotims;
- principai ir procedūros, kuriomis užtikrinama, kad visi santykiai arba interesai yra atskleisti;
- dokumentuoti principai, susiję su grėsmių nustatymu ir apsaugos priemonių taikymu, siekiant sumažinti grėsmes iki priimtino lygio;
- dokumentuoti vidiniai principai ir procedūros, pagal kuriuos reikalaujama laikytis pagrindinių principų;
- pajamų, gautų iš kiekvieno kliento, tikrumo stebėsenos ir valdymo principai ir procedūros;
- skirtingų partnerių ir skirtingo pavaldumo grupių skyrimas teikti klientui ne užtikrinimo paslaugas;
- principai ir procedūros, kuriomis siekiama neleisti asmenims, kurie nėra užtikrinimo grupės nariai, netinkamai veikti užduoties rezultatą;
- savalaikis audito įmonės principų ir procedūrų bei jų pakeitimų skelbimas visiems partneriams ir darbuotojams specialistams, bei tinkamas tokių principų ir procedūrų mokymas;
- patarimai partneriams ir darbuotojams specialistams bei susijusioms įmonėms, iš kurių reikalaujama nepriklausomumo;
- drausminės priemonės, kuriomis skatinamas ir užtikrinamas politikų ir procedūrų laikymąsis;
- darbuotojų skatinimas ir įgalinimas bendrauti su vyresniais audito įmonės darbuotojais dėl bet kokių etinių juos kamuojančių problemų.

Konkrečioms užduotims taikomos apsaugos priemonės yra:

- buhalterio profesionalo, kuris nedalyvavo teikiant ne užtikrinimo paslaugas, skyrimas atlikti ne užtikrinimo darbo peržiūrą;
- buhalterio profesionalo, kuris nebuvo užtikrinimo grupės narys, skyrimas atlikti užtikrinimo darbo peržiūrą;
- nepriklausomos trečios šalies, tokios kaip nepriklausomų direktorių komiteto, profesinės priežiūros institucijos arba kito buhalterio profesionalo konsultacijos;
- vyresniojo užtikrinimo grupės personalo rotacija;
- etinių klausimų aptarimas su už klientų valdymą atsakingaisiais darbuotojais;

- teikiamų paslaugų prigimties ir atlygio apimties atskleidimas už klientų valdymą atsakingiems darbuotojams; ir
- kitos audito įmonės įtraukimas atlikti arba iš naujo atlikti užduoties dalį.

Kliento sistemos apsaugos priemonės yra:

- ne vadovaujantys asmenys patvirtina nepriklausomos audito įmonės skyrimą atlikti užduotį;
- kompetentingi kliento darbuotojai, turintys patirties ir darbo stažo priimti valdymo sprendimus;
- vidinės procedūros, siekiant užtikrinti objektyvius sprendimus ir pasirinkimus skiriant atlikti ne užtikrinimo užduotis; ir
- tinkama įmonės valdymo struktūra, priežiūra ir informavimas, susiję su audito įmonės paslaugomis.

7.2.5. Etinės grėsmės ir galimos apsaugos priemonės

TBESV kodekse pateikta etinių grėsmių tipų ir pavyzdžių bei rekomenduojamų apsaugos priemonių apžvalga. Jie pateikti 7.2. lentelėje kartu su atitinkama TBESV kodekso dalimi.

7.2. lentelė. Tikėtinos grėsmės ir galimos apsaugos priemonės

Profesionalo skyrimas (210 kodekso skyrius)		
Etapas	***Tikėtinos grėsmės***	***Galimos apsaugos priemonės***
Kliento prisiėmimas	Įtartinas vadovų elgesys (pvz., įsitraukimas į neteisėtą veiklą, pinigų plovimas, nesąžiningumas arba įtartinų finansinių ataskaitų teikimas)	Įgyti visapusiškų žinių ir supratimą apie klientą ir jo valdymo struktūras. Užtikrinti, kad klientas laikosi įmonės valdymo praktikos ir vykdo vidaus kontrolę. Periodiškai peržiūrėti sprendimus dėl tų pačių klientų prisiėmimo.
Užduoties prisiėmimas	Atitinkamų įgūdžių ir žinių, būtinų atlikti užduotį, trūkumas Pasitikėjimas netinkamais arba reikalavimų neatitinkančiais patarimais	Įgyti tinkamą supratimą apie verslo prigimtį ir sudėtingumą. Įgyti tinkamų žinių apie susijusius pramonės sektorius. Įgyti svarbių priežiūros reikalavimų laikymosi patirties. Kai būtina, kreiptis į ekspertus. Sutarti dėl įgyvendinamų užduočių atlikimo terminų. Paskirti gebančius dirbti savarankiškai ir patyrusius darbuotojus, turinčius reikalingos kompetencijos. Laikytis kokybės kontrolės principų ir procedūrų. Jei būtina samdyti ekspertą, įvertinti jo reputaciją, patirtį, išteklius ir jo

		taikomus profesinius ir etikos standartus.
Profesionalo pakeitimas	Nepakankamai aiškios profesionalo keitimo priežastys, todėl priimamas nepagrįstas sprendimas. Reikalavimas atlikti papildomą kito buhalterio profesinį darbą, kai nepateikiama informacijos arba pateikiama nepakankamai informacijos. Profesionalo negalima skirti dėl konfidencialumo reikalavimų arba teisės aktų draudimo gauti informacijos.	Susisiekti su dabartiniais buhalteriais prieš priimant sprendimą. Nustatyti keitimo priežastis. Reikalauti informacijos apie viską, ką, esamo buhalterio nuomone, turėtų žinoti siūlomas buhalteris. Reikalauti esamo buhalterio atskleisti informaciją apie klientą. Aptarti klientą, siekiant gauti konfidencialios informacijos iš esamo buhalterio. Teirautis trečiųjų šalių arba išanalizuoti faktus apie kliento vyresniąją vadovybę arba u¸ valdymą atsakingus asmenis.

Interesų konfliktai (220 kodekso skyrius)	
Tikėtinos grėsmės (verslo santykiai)	*Galimos apsaugos priemonės*
Buhalteris profesionalas tiesiogiai konkuruoja su klientu arba turi bendrą įmonę su pagrindiniu kliento konkurentu. Buhalteris profesionalas teikia paslaugas klientams, turintiems tarpusavio interesų konfliktą arba jeigu tarp klientų yra kilęs ginčas dėl kokio nors dalyko.	Informuoti klientą apie audito įmonės verslo interesus, dėl kurių gali kilti interesų konfliktas ir gauti tokio kliento leidimą veikti. Informuoti visas žinomas susijusias šalis, kad buhalteris profesionalas atlieka dviems arba daugiau šalių tokį darbą, dėl kurio pobūdžio kyla šių šalių atitinkamų interesų konfliktas, ir gauti šių šalių sutikimą veikti. Informuoti klientą, kad buhalteris profesionalas siūlomų paslaugų neteikia išimtinai vienam klientui, ir gauti kliento sutikimą veikti. Kitos apsaugos priemonės: • atskirų užduoties grupių skyrimas; • draudimo prieiti prie informacijos procedūros; • aiškūs nurodymai užduoties grupės nariams saugumo ir konfidencialumo klausimais; • audito įmonės darbuotojai ir partneriai pasirašo konfidencialumo įsipareigojimus; • nuolatinė apsaugos priemonių taikymo peržiūra, kurią atlieka vyresnysis specialistas, nesusijęs su atitinkama kliento užduotimi.
Klientas atsisako suteikti leidimą audito įmonei dirbti kitai □aliai tam tikru klausimu, taip sukeldamas interesų konfliktą.	• Nebetęsti darbo vienai arba daugiau šalių, siekiant išvengti interesų konflikto.

Interesų konfliktai (230 kodekso skyrius)	
Tikėtinos grėsmės (verslo santykiai)	*Galimos apsaugos priemonės*
Papildomos nuomonės apie apskaitos, audito, ataskaitų sudarymo arba kitų ataskaitų teikimo standartų taikymą įmonei, kuri nėra esamas klientas, ypač, kai tokia nuomonė nėra pagrįsta ta pačia informacija.	Gauti kliento leidimą susisiekti su dabartiniu buhalteriu, bendravimo su klientu apribojimų, susijusių su bet kokios nuomonės pareiškimu, apibūdinimas ir nuomonės kopijos pateikimas dabartiniam buhalteriui.
Atlygis už paslaugas ir kitos atlygio rūšys (240 kodekso skyrius)	
Tikėtinos grėsmės (verslo santykiai)	*Galimos apsaugos priemonės*
Tyčinis kainos sumažinimas: savanaudiškų interesų grėsmė profesinei kompetencijai ir reikiamam atidumui, jei nustatytas atlygis yra toks mažas, kad už tokią sumą gali būti sunku atlikti užduotį pagal galiojančius specialiuosius ir profesinius standartus.	Supažindinti klientą su užduoties sąlygomis ir kuo remiantis apskaičiuojamas nustatomas toks atlygis. Užduočiai atlikti skirti pakankamai laiko ir kompetentingų darbuotojų.
Neapibrėžtasis atlygis: grėsmė objektyvumui, ypač vykdant ne užtikrinimo užduotis.	Iš anksto raštu susitarti su klientu dėl atlygio pagrindo. Numatomų vartotojų informavimas apie atliktą darbą ir atlygio pagrindą. Taikyti kokybės kontrolės principus ir procedūras. Paskirti trečiąją šalį atlikti baigto darbo peržiūrą.
Dėl kliento perdavimo atlygio arba komisinių gali kilti savanaudiškų interesų grėsmė, kad nebus laikomasi objektyvumo, profesinės kompetencijos ir reikiamo atidumo reikalavimų.	Informuoti klientą apie bet kokius susitarimus mokėti klientų perdavimo atlygį kitam buhalteriui profesionalui už perduotą darbą. Informuoti klientą apie bet kokius susitarimus gauti atlygį už kliento perdavimą kitam buhalteriui profesionalui. Gauti išankstinį kliento sutikimą dėl komisinių, susijusių su trečiosios šalies prekių ir paslaugų pardavimu jam.
Profesinių paslaugų rinkodara ir reklama (250 kodekso skyrius)	
Tikėtinos grėsmės (verslo santykiai)	*Galimos apsaugos priemonės*
Rinkodaros paslaugos, pasiekimai arba produktai, nesiderinantys su profesionaliu elgesiu, kurio tikimasi iš buhalterio profesionalo.	Vengti perdėto siūlomų paslaugų, turimos kvalifikacijos arba įgytos patirties apibūdinimo. Negalima menkinti kito buhalterio profesionalo darbo arba daryti nepagrįstų palyginimų su jo darbu.

Dovanos ir vaišės (260 kodekso skyrius)	
Tikėtinos grėsmės	*Galimos apsaugos priemonės*
Priimant iš kliento dovaną kyla savanaudiškų interesų arba familiarumo grėsmių, o įbauginimo grėsmė objektyvumui gali kilti dėl galimo šio fakto paviešinimo.	Remdamiesi protingos ir informuotos trečiosios šalies visų konkrečių faktų ir aplinkybių įvertinimu apsvarstykite, ar dovanos yra nežymiomis arba nereikšmingomis, todėl jų grėsmė laikantis pagrindinių principų yra priimtino lygio. Jei taip nėra, nepriimkite dovanos.

Kliento turto saugojimas (270 kodekso skyrius)	
Tikėtinos grėsmės	*Galimos apsaugos priemonės*
Saugant kliento turtą arba jei yra patikėtos piniginės lėšos, kurios priklauso kitoms šalims, profesionaliam elgesiui ir objektyvumui kyla savanaudiškų interesų grėsmė.	Laikyti šį turtą atskirai nuo asmeninio ar įmonės turto. Naudoti šį turtą tik numatytam tikslui. Būti bet kuriuo metu pasiruošusiam atsiskaityti už šį turtą ir bet kokias gautas pajamas, dividendus ar pelną asmenims, turintiems teisę į tokį atsiskaitymą. Laikytis visų galiojančių įstatymų ir kitų teisės aktų, reglamentuojančių kliento turto valdymą ir jo apskaitą Apsvarstyti teisinius ir priežiūros įsipareigojimus vykdant užduoties prisiėmimą, jei turtas patikimas vykdant užduotį. Jei yra įtarimų dėl neteisėtos veiklos, būtina apsvarstyti galimybę kreiptis teisinio patarimo.
Objektyvumas: visos paslaugos (280 kodekso skyrius)	
Tikėtinos grėsmės	*Galimos apsaugos priemonės*
Turint asmeninių arba verslo interesų, susijusių su kliento įmone arba jos direktoriais, vadovais arba darbuotojais, objektyvumui gali kilti familiarumo grėsmė.	Pasitraukti iš užduoties grupės. Nustatyti priežiūros tvarką. Grėsmę keliančių finansinių ar verslo santykių nutraukimas. Aptarti problemą su įmonės aukštesnio lygio vadovais. Aptarti problemą su už kliento valdymą atsakingais darbuotojais. Jei apsaugos priemonės grėsmių pašalinti ar sumažinti iki priimtino lygio negali, būtina atsisakyti atlikti arba nutraukti su grėsmėmis susijusios užduoties vykdymą.

7.3. Rizikos valdymas audito įmonėje

7.3.1. Rizikos apskaitos audito įmonėje nustatymas

Rizikos valdymas yra audito įmonės gyvenimo sritis, kurios svarba išaugo per kelis paskutinius metus. Yra nemažai priežasčių, dėl kurių audito įmonei būtina laikytis paruoštos rizikos valdymo programos:

- apsaugoti turtą, finansus ir audito įmonės veiklą;
- padėti tinkamai laikytis teisės aktų, įmonės valdymo ir išsamaus patikrinimo reikalavimų;
- gerinti audito įmonės siūlomas paslaugas;
- apsaugoti audito įmonės reputaciją, patikimumą ir prestižą; ir
- didinti pasitikėjimą audito įmone.

Įdiegusios rizikos valdymo programą, audito įmonės gaus daug naudos. Pavyzdžiui:

- efektyvesnis strateginis planavimas audito įmonėje;

- geresnė išlaidų kontrolė dėl geresnių darbo procesų ir klientų įvertinimo bei užduoties procesų;
- padidėjęs pelningumas dėl geresnės klientų ir darbų kontrolės;
- sumažinta bylinėjimosi grėsmė dėl geresnių procesų ir nenumatytų atvejų planų;
- išplėstos žinios ir geresnis galimos rizikos supratimas;
- sistematinis, pagrįstas išsamia informacija ir kruopštus sprendimų priėmimo metodas;
- mažiau trukdžių ir mažiau pakartotinai atliekamo darbo dėl geresnio audito įmonės darbuotojų procesų išmanymo; ir
- sukurtas nuolatinio tobulėjimo audito įmonėje pagrindas.

7.3.1a. Rizikos valdymo programos sukūrimas

Siekiant sukurti rizikos valdymo programą, svarbu suprasti su tuo susijusius žingsnius. Šie žingsniai yra:

1. išsiaiškinti situaciją
   a) apsvarstyti audito įmonės tikslus ir siekius;
   b) apsvarstyti aplinką, kurioje audito įmonė dirba; ir
   c) nustatyti vidinius ir išorinius tarpininkus.
2. nustatyti riziką
   a) nustatyti esamą ir galimą riziką bei esamą kontrolę.
3. išanalizuoti ir įvertinti riziką
   a) nuolat analizuoti ir vertinti jūsų audito įmonės riziką; ir
   b) nustatyti didelės ir mažos rizikos rūšis.
4. nagrinėti ir valdyti riziką
   a) sukurti nustatytos rizikos valdymo strategiją.
5. informuoti ir konsultuoti
   a) informuoti ir konsultuoti visas įmonės padalinius ir išorines šalis, siekiant užtikrinti, kad visi nuolat gerai informuoti.
6. stebėti ir peržiūrėti
   a) nuolat stebėti ir peržiūrėti rizikos valdymo strategijas.
7. registruoti
   a) saugoti visus rašytinius principus ir procedūras, įskaitant vertinimo proceso dokumentus, nustatytas pagrindines rizikos rūšis ir priemones, sukurtas sumažinti tokių pagrindinių rizikos rūšių įtaką.

Baigus šią rizikos rūšių peržiūrą ir nustačius audito įmonės sritį, sukeliančią didžiausią riziką, reikia:

- įvertinti savo gebėjimą mažinti riziką taikant esamas procedūras;
- pritaikyti ar persvarstyti tokią sritį ir jos plėtrą;

- perkvalifikuoti arba įdarbinti darbuotojus atsižvelgiant į personalo silpnybes;
- peržiūrėti klientams atliekamas užduotis tokioje jūsų audito įmonės srityje; ir
- taikyti rizikos valdymo procedūras.

Taip pat svarbu apsvarstyti tokias rizikos valdymo procedūras:

- išaiškinti įsipareigojimų sąlygas;
- teikti patarimus klientams apie susijusią riziką;
- įgyti tinkamą draudimą ir kontroliuoti reikalavimus atlyginti žalą, kai jie atsiranda;
- vykdyti tikslų ir einamąjį dokumentavimą;
- užtikrinti veiksmų ir dienoraščių sistemų savalaikiškumą;
- vykdyti veiklą tik tose srityse, kuriose turima pakankamai patirties; ir
- nustatyti griežtus atrankos kriterijus klientams ir konsultantams arba agentams.

Toliau pateikti klausimai, kuriuos turėtumėte sau užduoti, norėdami nustatyti riziką ir nuspręsti, kaip su ja elgtis. Atminkite, kad toliau pateiktas kontrolinis klausimynas turėtų būti naudojamas tik kaip orientyras ir kad jį reikia pritaikyti konkrečioms kiekvienos audito įmonės aplinkybėms.

Išsiaiškinti situaciją

Vykdydamas rizikos valdymo procesą praktikuojantis asmuo turi apsvarstyti klausimus, išdėstytus 7.3. lentelėje.

7.3. lentelė. Klausimai, kurie turi būti apsvarstyti atsižvelgiant į situaciją

☐	Kokį rezultatą audito įmonė nori pasiekti?
☐	Kokia aplinka, kurioje audito įmonė vykdo savo veiklą? (pvz., kultūrinė, teisinė ir veiklos)
☐	Nustatyti vidinius ir išorinius suinteresuotus asmenis. (pvz., klientus, personalą, konsultantus, agentus, vidines sistemas, trečiąsias šalis, tiekėjus ir pan.)

Apibrėžus santykius tarp audito įmonės ir jos aplinkos, įskaitant visus suinteresuotus asmenis, galima nustatyti audito įmonės stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes.

Šis „strateginis“ planas apima finansinį, veiklos, konkurencijos, politinį (įvaizdį visuomenėje ir suvokimą), socialinį, kultūrinį ir teisinį audito įmonės aspektus.

8. nustatyti riziką

Nustačius kontekstą, reikia nustatyti galimos rizikos veiksnius arba grėsmes ir esamą audito įmonės rizikos kontrolę. Galima rizika audito įmonėje gali būti skirstoma į:

a) teikiamų paslaugų;

b) sutarčių riziką;

c) prisiėmimo arba tęstinumo rizika; ir

d) veiklos riziką.

Kontrolinis klausimynas, pagal kurį galima peržiūrėti visas šias rizikos sritis, pateikiamas 7.6. priede šio modulio gale.

9. išanalizuoti ir įvertinti riziką

Praktikuojantis asmuo turėtų nuolat analizuoti ir vertinti audito įmonės riziką. Rizikos vertinimas apima (žiūrėkite 7.4. lentelę):

7.4. lentelė. Nuolatinis rizikos analizavimas ir vertinimas

☐	Rizikos lygio palyginimas su numatytu tolerancijos lygiu.
☐	Veiklos, kurios rizika valdoma, ir jos rezultatų svarba.
☐	Rizikos kontrolės lygis.
☐	Galimi arba realūs nuostoliai, kurie gali atsirasti dėl rizikos.
☐	Rizikos teikiamos naudos ir galimybės.

Kartais praktikuojantis asmuo norėtų nustatyti kontrolės išlaidas ir jų tinkamumą. Yra daugybė būdų tą įvertinti. Paprasčiausias metodas būtų apsvarstyti įvykio pasikartojimo tikimybę ir jo pasekmes, pvz., Rizika = Tikimybė x Pasekmės.

Norėdami apskaičiuoti rizikos lygį pasikonsultuokite su kitais ir naudokitės savo patirtimi. Ji gali būti klasifikuojama kaip itin didelė, didelė, vidutinė arba nedidelė Rizika turėtų būti klasifikuojama atsižvelgiant į patvirtintas vadovų pirmenybes.

Be kitų klausimų į vertinimo procesą būtina įtraukti 7.5. lentelėje pateiktus svarstytinus klausimus.

7.5. lentelė. Rizikos lygio įvertinimas

	Apsvarstyti	Komentaras / veiksmas	Atlikimo data
1.	Esamos ir numatomos audito įmonės veiklos sritys		
2.	Audito įmonės struktūra, patirtis ir kompetencija		
3.	Audito įmonės vadovavimo ir vidaus kontrolės procedūros		
4.	Tikimybė būti paduotiems į teismą ir potenciali pretenzijų apimtis		
5.	Naujų ir esamų klientų vertinimo procesas		

Kiti būdai, kuriuos galima naudoti analizuojant nustatytą riziką, gali būti kontroliniai klausimynai, patirtimi ir dokumentais pagrįsti sprendimai, struktūrinės schemos, naujos idėjos, sistemų analizė ir scenarijų analizė.

Daugelis praktikuojančių asmenų turi jau paruoštus procedūrų vadovus, kontrolinius klausimynus ir vidinius procesus. Atliekamos rizikos analizės lygis priklauso nuo turimos informacijos ir duomenų. Tai gali būti kokybinė, pusiau kiekybinė iki kiekybinė analizė. Atliekant kiekybinę analizę turėtų būti naudojama jautrumo analizė, siekiant patikrinti naudojamus duomenis.

Vertinant audito įmonei gręsiančios rizikos rūšis, svarbu apsvarstyti tiek vidines rizikas, tiek išorines. Šios dvi rizikos sritys plačiau aptartos toliau.

7.3.2.Vidinės rizikos analizė

7.3.2a. Personalo keliama rizika

Praktikuojantis asmuo turėtų apsvarstyti, ar darbuotojai laiko audito įmonę trumpalaikio įsidarbinimo vieta, ar ilgalaikio įsidarbinimo galimybe.

Rizika kyla, jei audito įmonė suvokiama kaip trumpalaikis darbdavys. Dėl didelės darbuotojų kaitos gali sutrikti darbas ir susidaryti naujų darbuotojų paieškos ir mokymo išlaidų, kurios neatsipirks, jei ir šie darbuotojai po trumpo laiko išeis.

Praktikuojantis asmuo taip pat turėtų apsvarstyti, ar audito įmonėje yra darbuotojų, kurie turi didelės įtakos jos sėkmei. Jei nuo darbuotojo priklauso audito įmonės sėkmė, pajamos ir pelnas gali sumažėti, jei tas darbuotojas nusprendžia palikti audito įmonę, įkuria konkurencingą audito įmonę arba pereina dirbti pas konkurentus

Taip pat praktikuojantis asmuo turi apsvarstyti, ar darbuotojai susiduria su saugumo ir sveikatos darbo vietoje rizika. Jei darbuotojai dirba nesaugioje aplinkoje, audito įmonė susiduria su baudų arba nuobaudų rizika ir darbuotojų pravaikštų, sužalojimų arba netgi mirties rizika.

Šių rizikos rūšių mažinimo strategijos gali būti:

- įdiegti atrankos procedūras, siekiant padidinti audito įmonei tinkamų darbuotojų, kurie dirba ilgiau, suradimo tikimybę;
- laikytis konfidencialumo ir (arba) pagrįstų prekybos susitarimų, kuriuos pasirašė pagrindiniai arba visi darbuotojai (kaito reikia), suvaržymų;
- įdiegti tvirtą veiklos plėtros sistemą, kurią naudojant galima būti informuoti apie veiklos lūkesčius ir tikslus, vykdyti veiklos stebėseną ir nustatyti atlyginimą;
- nuolat vykdyti darbuotojų mokymus ir kryžminius mokymus, atitinkančius audito įmonės poreikius;
- priskirti keletą žmonių atlikti pagrindines užduotis ir vienas kitą pavaduoti ligos arba staigaus išvykimo atveju;
- rotuoti darbuotojus skiriant jiems įvairias audito įmonės funkcijas, kad jie susipažintų su kitomis audito įmonės sritimis;
- įdiegti tinkamą sveikatos ir saugumo darbo vietoje politiką, skirtą mažinti riziką;
- naudojant nuosavybės vertybinius popierius, dalinantis pelnu arba naudojant kitas paskatas išlaikyti pagrindinį personalą ir leisti jam dalintis jų sukuriamais sėkmingais

audito įmonės rezultatais. Tačiau būkite atsargūs ir sužinokite, kaip tokios skatinimo schemos kuriamos, nes dėl jų gali pasireikšti nenumatytas elgesys; ir

- peržiūrėkite įspėjimo terminus, kurių turi laikytis iš darbo išeinantys darbuotojai. Saugokitės, kad tai nesukeltų nenumatytų teisinių pasekmių, priklausomai nuo vietinių priežiūros įstatymų.

7.3.2b. Rizika, kurią lemia biuro patalpos ir jų vieta

Praktikuojantis asmuo turi apsvarstyti, kiek audito įmonė priklauso nuo savo vietos.

Jei audito įmonės uždirbamos pajamos labai priklauso nuo to, kur įmonė įsikūrusi, patalpų perkėlimas į kitą vietą gali sukelti trukdžius klientams, darbuotojams ir tiekėjams. Kita rizika yra ta, kad gaisro, potvynio arba kitos nelaimės atveju, audito įmonei gali nepavykti iš naujo pradėti savo veiklos, jei patalpos, įranga ir (arba) dokumentai sunaikinti.

Kitas klausimas, kurį turi apsvarstyti praktikuojantis asmuo, yra ar verslas plečiasi, ar yra palyginti stabilus. Jei jis smarkiai plečiasi, praktikuojantis asmuo turi numatyti, kiek laiko tai turėtų trukti ir kokio dydžio patalpų reikės po dviejų, penkerių arba dešimties metų.

Jei nėra planų plėsti esamų patalpų, kyla rizika, kad nebus išnaudotos visos galimybės plėsti verslą, todėl jis gali stagnuoti arba jį gali perimti konkurentai.

Šių tipų rizikos mažinimo strategijos gali būti:

- nustatyti keletą vartotojams, tiekėjams ir darbuotojams tinkamų alternatyvių patalpų;
- jei patalpos atitinka ilgalaikius verslo poreikius, apsvarstykite galimybę nuomoti ilgą laiką arba pasinaudoti pirmumo teise, kai nuomos terminas pasibaigia; ir
- valdyti verslą, siekiant anksti nustatyti, kokio dydžio erdvės ateityje prireikės.

7.3.2c. Grėsmės prestižui ir reputacijai

Praktikuojančiam asmeniui svarbu nuspręsti, ar yra grėsmė audito įmonės reputacijai arba prestižui. Pavyzdžiui, kas atsitiktų, jei audito įmonė suteiktų blogą patarimą arba įsitrauktų į stambų sukčiavimą?

Rizika kyla dėl to, kad sukčiaujant arba imantis kitos panašios veiklos gali būti sukurta bloga reklama. Dėl to gali būti sutrikdyta audito įmonė veikla ir taip pat greičiausiai padaryta ilgalaikė žala jos prestižui ir reputacijai.

Rizikos mažinimo strategijos gali būti:

- įdiegti tvirtus peržiūros procesus ir kokybės užtikrinimo sistemas, kad būtų išvengta situacijų, kuriose gali būti pažeista audito įmonės reputacija;
- investuoti į tyrimus ir plėtrą bei neatsilikti nuo technologinių naujovių; ir
- vykdyti privalomas personalo mokymų ir tobulėjimo programas.

7.3.2d. Informacinių technologijų sukeliamos rizikos

Svarbus apsvarstyti, kiek audito įmonė priklauso nuo informacinių technologijų (IT). Kuo labiau auga rizikos, kuri atsiranda naudojant IT, lygis, tuo labiau audito įmonė nuo jų priklauso.

Neabejotinai rizika kyla tuomet, kai audito įmonė, labai priklausoma nuo IT, nesugeba dirbti be jų. Yra nemažai kitų rizikos sričių, susijusių su IT:

- IT paslaugų teikimas – ar visa programinė įranga (įskaitant skaičiuoklę) dirba, kaip ir turėtų? Ar jos visos tikslios?
- IT sprendimų teikimas – ar bandote integruoti IT sprendimus į kasdienio darbo procesus, kad audito įmonė dirbtų našiau ir taip, kaip tikimasi?
- IT naudos realizavimas – apsvarstykite, ne tik programos kainą, bet ir jos įdiegimo išlaidas. Kai kurios IT sąnaudos yra būtinos vien tik tam, kad neatsiliktumėte nuo kitų pramonės sektoriaus atstovų.

Rizikos mažinimo strategijos gali būti:

- nešiojamųjų ir stalo kompiuterių apsauga;
- duomenų apsauga, darant atsargines kopijas ir jas saugant atskirai;
- saugus interneto naudojimas;
- tinklų apsauga;
- serverių apsauga;
- verslo programų apsauga;
- tinkamo IT palaikymo per priimtiną laiką užtikrinimas;
- nepertraukiamas maitinimo šaltinis; ir
- tinkamas darbuotojų mokymas naudotis IT.

7.3.3. Išorinė rizika

7.3.3a. Klientų keliama rizika

Praktikuojantis asmuo turėtų apsvarstyti, ar audito įmonė labai priklauso nuo nedidelio kiekio stambių klientų. Pavyzdžiui, ar yra vienas klientas arba klientų grupė, iš kurių uždirbama 65 proc. arba daugiau visų pajamų?

Rizika kyla, jei audito įmonė priklauso nuo nedidelio kiekio stambių klientų ir jei vienas iš jų nebeteikia pajamų, pelnas ir pinigų srautai gali būti greitai paveikti.

Rizikos mažinimo strategijos gali būti:

- užtikrinti stambių klientų bendradarbiavimą pasirašant su jais ilgalaikes paslaugų sutartis, reguliariai apsilankant jų biure arba nuolat klausiant jų nuomonės apie audito įmonės paslaugas;
- paskirstyti riziką mažesnius esamus klientus palaipsniui paverčiant dideliais;
- ieškoti naujų ir pelningų klientų; ir
- rasti pigesnių būdų aptarnauti mažiau pelningus klientus.

7.3.3b. Konkurentų keliamos rizikos

Iš esmės kiekvienas verslas turi konkurentų. Tačiau, jei konkurentai – tiek esami, tiek galimi – kelia apčiuopiamą grėsmę audito įmonei, audito įmonės gyvavimui kyla rizika. Praktikuojantis asmuo turi apsvarstyti, ar jo konkurentai kelia grėsmę.

Rizikos valdymo strategijos gali būti:

- nuolat stiprinti santykius su klientais ir vietine bendruomene (teikiant puikias paslaugas, taip įveikiant konkurentus!);
- tirti rinkos tendencijas ir imtis naujų paslaugų ar būdų teikti tas paslaugas;
- investuoti į naujų paslaugų kūrimą; ir
- nuolat stebėti konkurentus, įskaitant ir jų nustatomą kainą.

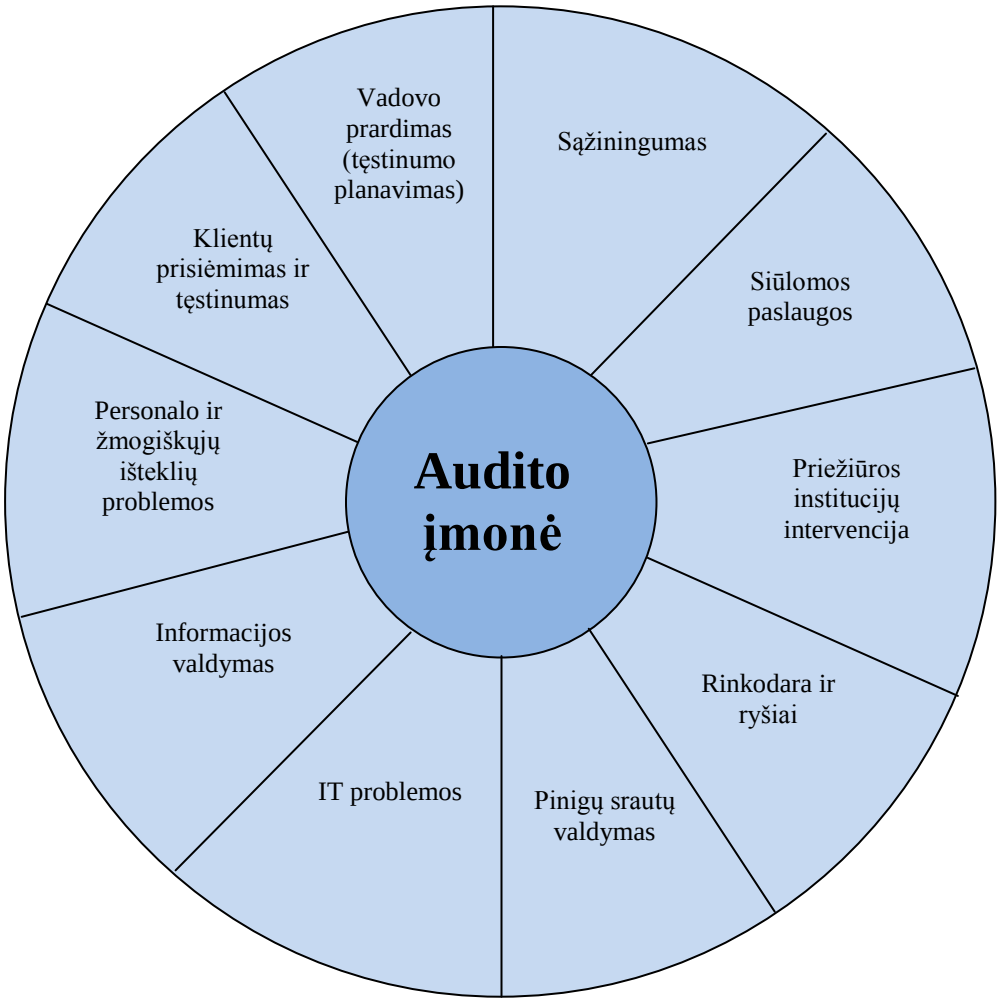
7.3.4. Jūsų audito įmonės rizikos struktūros kūrimas

Vertindami savo audito įmonės rizikos šaltinius, turite apsvarstyti šias sritis:

- sąžiningumą;
- siūlomas paslaugas;
- rinkodarą ir ryšius;
- personalo ir žmogiškųjų išteklių problemas;
- informacijos ir išteklių valdymą;
- priežiūros reikalavimus ir intervenciją;
- IT problemas ir apsaugą;
- vadovo praradimą (veiklos perdavimo planavimas);
- klientų prisiėmimą ir tęstinumą; ir
- pinigų srautų valdymą.

7.1. paveiksle tai parodyta diagramos forma.

7.1. paveikslas. Audito įmonės rizikos šaltiniai



Kiekvieną šių sričių reikėtų apsvarstyti kuriant audito įmonės rizikos struktūrą.

Keletas kontrolinių klausimynų, pagal kuriuos galima peržiūrėti visas šias rizikos sritis, pateiktas 7.6. priede šio modulio gale:

- sąžiningumas;
- siūlomos paslaugos;
- rinkodara ir ryšiai;
- personalas ir žmogiškieji ištekliai;
- informacijos ir išteklių valdymas;
- priežiūros reikalavimai;
- informacinės sistemos ir saugumas;

- vadovo praradimas (veiklos perdavimo planavimas);
- klientų prisiėmimas arba tęstinumas; ir
- pinigų srautų valdymas.

Nepamirškite, kad šie sąrašai yra tik rekomendaciniai, todėl turėtų būti pritaikyti prie specifinių jūsų audito įmonės poreikių.

7.3.5. Rizikos mažinimo strategijų taikymas

Jūsų audito įmonėje būtina kurti nustatytos rizikos valdymo strategijas. Galite rinktis kurį nors iš šių variantų:

- priimti;
- vengti;
- perkelti (dalį arba visą);
- sumažinti tikimybę;
- mažinti pasekmes; ir
- išlaikyti riziką.

Kai rizika patenka į toleruojamą poveikio lygį, ji gali būti laikoma mažiausiai svarbi, todėl yra išlaikoma.

Geriausias veiksmų planas kuriamas atsižvelgiant į:

- dabartinį rizikos lygį;
- naudą iš veiksmų ir (arba) kontrolės;
- laiko atlikti veiksmus trukmę; ir
- turimą biudžetą.

7.3.5a. Rizikos valdymo strategijos

Yra daugybė strategijų, kurios gali būti naudojamos valdyti riziką, pavyzdžių. Tokie pavyzdžiai yra:

i. **nenumatytų atvejų strategija.** Taikoma, kai rizika lemia daugiau neigiamų pasekmių, tačiau turi mažesnę atsiradimo tikimybę. Taikant šią strategiją siekiama, kad galimos rizikos pasekmės būtų priimtinose ribose. Paprasti tokios rizikos kontrolės strategijos pavyzdžiai yra draudimas ir sutartinis žalos atlyginimas, verslo tęstinumo planai ir sutarčių sudarymas dėl kai kurios ar visos veiklos su kita organizacija arba asmeniu;

ii. **prevencijos strategija.** Taikoma, kai galimos neigiamos pasekmės nėra labai didelės, bet atsiradimo tikimybė yra didelė, pavyzdžiui, klientų skundai. Tokiu atveju, šios strategijos pavyzdžiai būtų kokybės kontrolės užtikrinimo procedūros, priežiūra ir mokymas;

iii. **stebėsenos strategija.** Taikoma tais atvejai, kai rizikos atsiradimo tikimybė ir pasekmės yra santykinai mažos. Šia strategija siekiama užtikrinti, kad visos

„standartinės apsaugos priemonės“ yra įdiegtos ir veikia. Taip pat taikant šią strategiją būtina periodiškai peržiūrėti riziką. Pavyzdžiui, kokybės patikrinimai, reguliarios ataskaitos, auditas ir veiklos rezultatų peržiūra;

iv. **mišri strategija.** Atitinka rizikos aplinkos valdymą, t.y. potencialiai tikėtinų neigiamų rezultatų ir didelio poveikio arba pasekmių rezultato valdymą, o tai yra pirmiau išvardintų strategijų derinys.

Jei nustatoma, kad tam tikroje audito įmonės srityje kyla didelė rizika, audito įmonė turėtų imtis 7.6. lentelėje pasiūlytų veiksmų:

7.6. lentelė. Rizikos valdymo strategijos

a)	įvertinti audito įmonės gebėjimą mažinti riziką taikant esamas procedūras;
b)	pritaikyti ar persvarstyti tokią audito įmonės sritį ir jos plėtrą;
c)	perkvalifikuoti arba įdarbinti darbuotojus atsižvelgiant į personalo silpnybes;
d)	peržiūrėti klientams atliekamas užduotis tokioje audito įmonės srityje; ir
e)	taikyti rizikos valdymo procedūras.

7.3.5b. Rizikos valdymo procedūros

TBESV kodekse nurodyta nemažai svarbių rizikos valdymo procedūrų, kurias audito įmonė turi apsvarstyti. Tokios procedūros:

1. sutartis dėl užduoties;

- patvirtinamas užduoties prisiėmimas;
- išdėstomi užduoties tikslai, apimtis ir turinys;
- parodomas narių atsakomybės klientui mastas;
- apibrėžiama kliento atsakomybė;
- nustatomos „kliento lūkesčių spragos“, pvz., palyginant paslaugas, kurių klientas tikisi, su jo gautomis paslaugomis;
- nustatomos poveikio ribos:
  - tiksliai nurodant prisiimamo darbo apribojimus;
  - nurodant, kad klientui bus teikiamas tik patarimas;
  - ribojant grupės nario vardo ir pavardės naudojimą dokumentuose, pateikiamuose klientui;
  - ganant garantiją iš kliento, bet kokios trečiosios šalies arba įsigyjant civilinės atsakomybės draudimą dėl bankroto procedūrų, patikėjimo dalyko ir sekretoriaus darbo; ir
- nustatomas tinkamas užduoties atlygis.

Sutartis dėl užduoties yra labai svarbus bet kokios audito įmonės dokumentas, kuris yra naudingas tiek praktikuojančiam asmeniui, tiek klientui. Jis plačiau aptartas šio modulio 7.4. skyriuje.

1. patarimai klientams dėl rizikos

Siekiant išvengti nuomonės, kad esate atsakingi už kliento rizikos prisiėmimą, informuokite klientą raštu apie atitinkamas datas ir pasekmes, jei klientas nesiims veiksmų. Taip perkelsite nesilaikymo riziką atgal klientui, kuris turės veikti ir (arba) imtis tolesnių veiksnių.

2. tiksli ir savalaikė dokumentacija

Rekomenduojama, kad visi darbuotojų teikiami patarimai būtų registruojami failų ir (arba) dienoraščių sistemoje arba patvirtinimo laiške arba klientui teikiamose ataskaitose. Reikėtų įtraukti tokią informaciją:

- data;
- laikas;
- pokalbio ir (arba) patarimo turinys;
- pastaba, kam jis buvo skirtas; ir
- parašas (jei reikia).

3. veiksmų ir dienoraščių sistemų savalaikiškumas

Failų pastabos turi dvejopos įtakos:

- lengviau prisiminti įvykius, jei byla bus pradėta po daugelio metų; ir
- galima pateikti teismui kaip įrodymą, kad pokalbis iš tikrųjų įvyko (jei kils abejonių dėl dokumentų autentiškumo).

4. veikla tose srityse, kuriose turima pakankamai patirties

Kiekvienas darbuotojas turi nustatyti savo kompetencijos ribas. Jei darbuotojas mano, kad jam neužteks laiko arba jis ar ji neturi pakankamai įgūdžių reikalaujamai užduočiai atlikti, ją reikia perduoti tam tikram specialistui.

5. klientų atranka

Rekomenduojama peržiūrėti, kokių klientų turi audito įmonė, siekiant padidinti tą klientų dalį, kuriems reikia teikti patarimus dėl mažesnės rizikos. Atliekant peržiūrą būtina ištirti:

- verslo, kuriuo užsiima klientas, tipą;
- ar tai nuolatinis darbas, ar vienkartinė užduotis; ir
- ekonominio klimato poveikį kliento verslui.

Svarbu pastebėti, kad taikant tokias priemones darbuotojas neatleidžiamas nuo pareigos teikti paslaugas profesionaliai, apdairiai ir nuovokiai, todėl labai svarbu visuose lygiuose laikytis aukščiausių standartų.

Apskritai, audito įmonė turi apsvarstyti savo kokybės kontrolės ir užtikrinimo procedūras, iškilusias problemas ir kaip su jomis buvo tvarkomasi praeityje.

6. stebėsena

Audito įmonė turi nuolat stebėti ir peržiūrėti strategijas, kurios naudojamos valdyti riziką.

Taip pat būtina stebėti ir kontroliuoti, kad veiksmų planas būtų įgyvendinamas laiku ir atsižvelgiant į biudžetą.

Laikui bėgant, atsiranda naujų rizikos rūšių, esama rizika didėja arba mažėja, kai kurių rūšių rizika išnyksta, keičiasi rizikos svarba arba jos valdymo strategijos gali būti neveiksmingos.

Stebėsena turi apimti:

- esamos rizikos stebėseną;
- naujos rizikos nustatymą;
- probleminių vietų nustatymą;
- dabartinės rizikos valdymo strategijų efektyvumo įvertinimą.

Atliekant stebėseną galima užtikrinti, kad kintant rizikai, įvedamos naujos priemonės šiai rizikai kontroliuoti. Nuolatinė peržiūra reikalinga užtikrinti, kad strategijos yra tinkamos ir kad bendra rizikos kontrolės pozicija yra susijusi su rizikos finansavimo pozicija.

7. bendravimas ir konsultavimas

Valdant riziką būtina nuolat bendrauti ir konsultuotis su visomis verslo sritimis ir išorės šalimis, siekiant užtikrinti, kad visi darbuotojai yra informuoti apie visas proceso stadijas.

8. įrašų darymas

Visi pricipai ir procedūros turi būti užrašyti. Įrašai turi būti daromi dokumentuojant atliktą vertinimo procesą, nustatytą pagrindinę riziką ir pripažintas priemones, kuriomis mažinama šios pagrindinės rizikos įtaka.

Jei principai nedokumentuojami, veikla gali sutrikti dėl nesusipratimų arba klaidingų aiškinimų. Surašytų principų rinkinys, papildytas dokumentuotomis procedūromis, gali būti nuolat naudojamas kaip veiksmų vadovas ir patikrinimų, kad visos operacijos atliekamos taip, kaip numatyta, sistema.

7.4. Kliento užduotis

7.4.1. Užduoties procesas

Santykiai tarp praktikuojančio asmens ir kliento svarbūs abiems šalims. Kaip jau aptarta, praktikuojantis asmuo santykiams stiprinti naudoja daugybę svarbių elementų. Tai turėtų būti sąžiningumas, objektyvumas, profesinė kompetencija ir reikiamas atidumas, konfidencialumas ir profesinis elgesys. Be šių charakteristikų, praktikuojantis asmuo santykius sutvirtina individualiais tarpasmeninio bendravimo įgūdžiais.

Vienas iš svarbiausių profesinių santykių aspektų yra aiškus supratimas, dėl kokių priežasčių palaikomi tokie santykiai, ką konkrečiai klientas įpareigojo praktikuojantį asmenį daryti. Norint formaliu būdu tai išsiaiškinti, galima naudoti sutartį dėl užduoties arba užduoties dokumentą, kuriame praktikuojantis asmuo formaliai raštiškai nurodo, ko klientas siekia.

Tokia sutartimi patvirtinamas susitarimas arba suteikiama galimybė išsiaiškinti bet kokius netikslumus, kurių gali būti tarp kliento ir praktikuojančio asmens. Ją sudarius galima išvengti ginčų su klientu, nes užduoties sąlygos iš anksto išdėstomos aiškiai ir detaliai. Nors ir ne kiekvienu atveju, bet neturint sutarties dėl užduoties silpnėja praktikuojančio asmens pozicija.

7.4.1a. Profesinių paslaugų teikimo užduoties sąlygos

Sutartis dėl užduoties yra vienas iš būdų formalizuoti praktikuojančio asmens ir kliento santykius. Jei užduoties sąlygos dokumentuojamos ir apie jas informuojama, galima

užtikrinti, kad klientas ir praktikuojantis asmuo aiškiai supranta užduoties sąlygas. Abu jie turi siekti išvengti įvairių su užduotimi susijusių nesusipratimų, pageidautina prieš tai, kai užduotis pradedama vykdyti.

Užduoties sąlygos nebūtinai turi būti išdėstytos sutartyje arba susitarime. Pavyzdžiui, standartinis prospektas, brošiūra, lankstinukas arba elektroninis susirašinėjimas taip pat laikomas priimtinu.

Įstatymas numato kai kurių užduočių tikslus ir apimtis. Pažymėtina, kad įstatyme numatytų prievolių nesumažėja, jei užduoties sąlygos dokumentuojamos. Jei praktikuojantis asmuo užduotį vykdo pagal įstatymą, sutartyje dėl užduoties arba užduoties dokumente jis turėtų pateikti reikiamas nuorodas į tokį įstatymą.

7.4.1b. Bendra užduoties dokumente pateikiama informacija

Toliau pateikti orientaciniai klausimai, kuriuos praktikuojantis asmuo turėtų apsvarstyti ir įtraukti į sutartį dėl užduoties. Klausimų, kuriuos audito įmonė norėtų apsvarstyti, pavyzdžiai:

Tikslas. Užduoties dokumente būtina paaiškinti, kad jame siekiama išdėstyti ir patvirtinti, jog praktikuojantis asmuo supranta užduoties sąlygas.

Užduoties tikslai. Trumpa užduoties tikslų santrauka, kurioje pažymėta, kad:

- bus vykdomos tik tos procedūros, kurios susiję su užduotimi;
- nebus atliekamas auditas arba peržiūra ir, atitinkamai, nebus prašoma užtikrinimo (jei taikoma); ir;
- jei nesutarta kitaip, užduotis neapims atskleidžiamos informacijos apie nukrypimus nuo normos, įskaitant apgaulę, kitus neteisėtus veiksmus ir klaidas, kurios gali atsirasti.

Užduoties apimtis. Aktuali informacija apie tokius dalykus:

- užduoties vykdymo laikotarpis;
- prisiėmimo laikas ir tvarkaraščiai;
- nuorodos į bet kokius teisės aktus ir profesinius standartus, kurie gali būti susiję su užduotimi;
- klientų operacijos arba procedūros, kurios turi būti įtrauktos į užduotį;
- informacijos, kurią reikia pateikti klientui, detalės;
- bet kokie užduoties vykdymo apribojimai; ir
- kiti klausimai, kurie laikomi būtini arba tinkami.

Užduoties rezultatas. Ataskaitų arba kitų laukiamų rezultatų detalės:

- tikėtinas laikas;
- numatyta ataskaitų naudojimo paskirtis ir paskirstymas; ir
- bet kokio tikėtino atsisakymo ar susitarimo, kuriuo apribojama praktikuojančio asmens atsakomybė, prigimtis, įskaitant atitinkamas sąlygas dėl praktikuojančių

asmenų, kurie dalyvauja teisinėse programose ir dėl kurių apribojama jų atsakomybė klientui arba kitam užduoties rezultatų naudotojui, teisių apribojimo.

Susijusios atsakomybės. Sutartos atsakomybės, nurodant asmenis, kurie laikomi atsakingi:

- praktikuojantis asmuo, pateikiant nuorodą į susijusius konfidencialumo reikalavimus ir jų įtaką atitinkamos profesinės asociacijos, kuriai praktikuojantis asmuo priklauso, kokybės peržiūros programai;
- klientas, pažymint faktą, kad klientas yra atsakingas už praktikuojančiam asmeniui pateikiamos informacijos išsamumą ir tikslumą; ir
- bet kokia trečioji šalis.

Kitų audito įmonių narių įtraukimas. Jei kitas praktikuojantis asmuo įtraukiamas į užduoti atlikti tam tikrus darbus, šio įtraukimo detalės turi būti įrašytos užduoties dokumente.

Atlygis ir susitarimai dėl sąskaitų išrašymo. Atsižvelgiant į atlygio nustatymo pagrindą (pvz., sąskaitų išrašymas pagal laiką, pastovios kainos sutartys, susitarimai dėl neapibrėžtojo atlygio arba kiti panašūs susitarimai). Taip pat turi būti nurodyta informacija apie sutartus sąskaitų išrašymo tvarkaraščius.

Dokumentų nuosavybė. Užduoties dokumente turi būti aiškiai nurodyta, kam priklauso per užduotį parengti arba kliento tam tikslui pateikti dokumentai, įskaitant elektroninius duomenis. Jei audito įmonė laikosi politikos, pagal kurią siekiama pritaikyti tokių dokumentų sulaikymo teisę ginčo su klientu atveju, ši politika turėtų būti pridėta prie užduoties dokumento, perduodamo klientui, įskaitant ir procedūrą, kaip spręsti su dokumento sulaikymu susijusius ginčus.

Kliento patvirtinimas. Prašoma kliento patvirtinti, kad jis suprato užduoties sąlygas, išdėstytas užduoties dokumente. Rekomenduojama šį kliento prisiėmimo patvirtinimą gauti rašytine forma.

7.4.2. Peržiūra ir užduoties atnaujinimas

Praktikuojantys asmenys turėtų suprasti santykių su klientais peržiūros svarbą, siekiant užtikrinti, kad jie yra patenkinti dabar gaunamomis paslaugomis. Taip pat klientas gauna galimybę išsakyti savo nuomonę (jei reikia), kaip audito įmonė galėtų pagerinti savo paslaugas. Praktikuojantis asmuo gauna galimybę aptarti naujas ir papildomas paslaugas, kurios galėtų tikti klientui.

Todėl audito įmonė turėtų nustatyti santykių su klientais ir specifinių užduočių prisiėmimo ir tęsimo principus bei procedūras. Būtina nustatyti tokius principus ir procedūras, kurie suteiktų pakankamą užtikrinimą, kad audito įmonė imsis ir tęs santykius bei užduotis, nes:

- apsvarstė kliento sąžiningumą ir neturi informacijos, kuri leistų manyti, jog klientas yra nesąžiningas;
- turi kompetencijos, gebėjimų, laiko ir išteklių atlikti užduotį;
- gali laikytis etinių reikalavimų.

Audito įmonė turėtų gauti informacijos, kurios jai reikia prieš prisiimant naujo kliento užduotį, sprendžiant, ar tęsti dabartinę užduotį ir svarstant naujos užduoties prisiėmimą iš jau esamo kliento. Jei nustačiusi problemas audito įmonė nusprendžia prisiimti arba

išlaikyti santykius su klientu arba tęsti specifinę užduotį, ji turėtų dokumentuoti, kaip tos problemos buvo išspręstos.

Norėdama įvertinti kliento sąžiningumą, audito įmonė turėtų apsvarstyti šiuos klausimus:

- pagrindinių kliento audito įmonės savininkų, vadovybės, susijusių šalių ir už valdymą atsakingų asmenų tapatybę ir verslo reputaciją;
- kliento operacijų, įskaitant jo verslo praktiką, prigimtį;
- informaciją apie pagrindinių kliento audito įmonės savininkų, vadovybės, susijusių šalių ir už valdymą atsakingų asmenų požiūrį į tokius klausimus kaip neteisingas apskaitos standartų ir vidaus kontrolės aplinkos aiškinimas, siekiant parodyti geresnius rezultatus nei yra iš tikrųjų;
- ar klientas agresyviai siekia, kad audito įmonės atlygis būtų kiek įmanoma mažesnis;
- netinkamo darbo apimties apribojimo požymius;
- požymius, kad klientas gali vykdyti pinigų plovimą ar kitą nusikalstamą veiklą;
- siūlomo audito įmonės skyrimo ir ankstesnės audito įmonės neskyrimo priežastis.

3-iajame šio vadovo modulyje buvo aptartas procesas, kurį audito įmonė turėtų atlikti, norėdama įvertinti būsimus klientus ir nustatyti, ar jie būtų tinkami audito įmonei. Klientų peržiūros procesas taip pat suteikia audito įmonei galimybę iš naujo įvertinti savo norą išlaikyti šį klientą.

7.7. lentelėje pateikta informacija, kuri būtų naudinga vertinant, ar toliau teikti paslaugas esamiems klientams:

7.7. lentelė. Audito įmonės klientų peržiūra

	Klausimas	Atsakymas / komentaras
1.	Ar audito įmonės vadovams ir darbuotojams patinka dirbti su klientu?	
2.	Ar klientas gerbia audito įmonę, jos nuomonę, darbą, vadovus ir darbuotojus?	
3.	Ar dėl kliento audito įmonė susiduria su rizika?	
4.	Ar audito įmonės vadovai ar darbuotojai gerai nusiteikę kliento atžvilgiu?	
5.	Ar klientas gerai nusiteikęs audito įmonės ir jos darbuotojų atžvilgiu?	
6.	Ar klientas naudoja daug audito įmonės paslaugų?	
7.	Ar klientas laiku apmoka sąskaitas?	
8.	Ar klientas bendradarbiauja su audito įmone, kai reikia?	
9.	Ar klientas sukelia stresą audito įmonės	

	vadovams ir darbuotojams?	
10.	Ar jis atitinka audito įmonės kultūrą?	
11.	Ar audito įmonė didina kliento verslo vertę?	
12.	Ar klientas didina audito įmonės vertę?	
13.	Ar audito įmonė didžiuojasi turėdama tokį klientą?	
14.	Ar klientas didžiuojasi, kad audito įmonė tvarko jo apskaitą?	
15.	Ar klientas laikosi etinių verslo principų?	
16.	Ar klientas prašė audito įmonės nepaisyti savo etinių vertybių?	
17.	Ar yra kitų būdų aptarnauti □į klientą?	

7.4.3. Nuolatinių užduočių peržiūra

Kaip jau minėta, atlikdamas klientų peržiūrą ir atnaujindamas užduotis praktikuojantis asmuo gali susitikti su klientu ir aptarti atliktą darbą. Per tokį susitikimą ne tik klientas gali aptarti, kaip praktikuojantis asmuo galėtų pagerinti savo paslaugas, bet ir praktikuojantis asmuo galėtų aptarti su klientu, kuriose srityse jie galėtų pagerinti bendradarbiavimą.

Kalbant apie pasikartojančias užduotis, praktikuojantis asmuo gali nuspręsti nesiųsti sutartis dėl užduoties kiekvieną kartą, kai nori atnaujinti susitarimą dėl tokių užduočių. Šį sprendimą gali paveikti:

- bet koks požymis, kad klientas nesupranta užduoties tikslų ir apimties;
- bet kokie reikšmingi užduoties sąlygų pokyčiai;
- kliento vadovų arba savininkų pasikeitimas;
- reikšmingas kliento verslo prigimties ar dydžio pokytis; arba
- teisiniai reikalavimai.

Dėl bet kurių iš šių veiksnių praktikuojantis asmuo gali nuspręsti parengti naują arba pakeistą sutartį dėl užduoties.

7.4.4. Užduoties atsisakymo proceso valdymas

Tiesa yra ta, kad audito įmonės santykiai su klientais kartais nutrūksta. Tai gali įvykti todėl, kad jūs norite, kad klientas išeitų, arba klientas dėl įvairiausių priežasčių nusprendžia pasirinkti kitą audito įmonę.

Jūs galite gauti profesinį laišką iš naujo buhalterio, kuris buvo įpareigotas pranešti apie jų susitarimą. Rekomenduojama patvirtinti jų laiško gavimą ir suteikti jiems reikalingą informaciją atsižvelgiant į savo politikos gaires.

Jei klientas to dar nepranešė, galite su juo susisiekti ir pranešti, kad gavote profesinį laišką iš kitos audito įmonės ir kad imsitės atitinkamų veiksmų.

Galbūt norėsite su klientu aptarti jo išėjimo priežastis. Per tokį pokalbį klientas gali suteikti jūsų audito įmonei svarbų atsiliepimą apie jūsų audito įmonę. Jei į tai pažvelgsite tinkamai, gali pavykti sužinoti sisteminę audito įmonės problemą, kurią reikia išspręsti.

Audito įmonė turėtų parengti principus ir procedūras ir taikyti juos tokiais atvejais, kai atsisako užduoties arba kai atsisako užduoties ir nutraukia santykius su klientu. Turite apsvarstyti tokius klausimus:

- aptarti su tinkamo lygio kliento vadovais ir už valdymą atsakingais asmenimis tinkamus veiksmus, kurių audito įmonė gali imtis remdamasi atitinkamais faktais ir atsižvelgdama į aplinkybes;
- jei audito įmonė nusprendžia atsitraukti, aptarti su tinkamo lygio kliento vadovais ir už valdymą atsakingais asmenimis užduoties atsisakymą arba užduoties atsisakymą ir santykių su klientu nutraukimą bei su tuo susijusias priežastis;
- apsvarstyti, ar audito įmonė turi laikytis profesinio, priežiūros arba teisinio reikalavimo pasilikti arba prievolės pranešti priežiūros institucijoms apie užduoties atsisakymą arba užduoties atsisakymą ir santykių su klientu nutraukimą bei su tuo susijusias priežastis;
- dokumentuoti svarbias problemas, konsultacijas, išvadas ir tų išvadų pagrindą.

7.5. Audito įmonės kokybės kontrolės procesas

7.5.1. Kokybės kontrolės tikslas

Kokybės kontrolė yra svarbus bet kokios strategijos teikti klientams nuoseklias aukštos kokybės paslaugas komponentas. Kokybės kontrolė apima audito įmonę ir jos tikslus, teikiamas paslaugas, tų paslaugų teikimo procesą, darbo kokybę, įdiegtus procesus ir principus bei darbuotojus ir vadovybę.

Kokybės kontrolės sistema iš esmės susideda iš principų, sukurtų siekti audito įmonės tikslų, ir procedūrų, būtinų įgyvendinti tokius principus ir stebėti, kaip jų laikomąsi. Profesinės audito įmonės taip pat turi užtikrinti, kad jų darbo kokybė atitinka profesinius standartus. Kokybės kontrolės sistema reiškia, kad jos dokumentuoja viską, ką daro ir kaip tai daro.

Privalomi kokybės kontrolei taikomi standartai yra:

- 1-asis tarptautinis kokybės kontrolės standartas (TKKS) „Audito įmonių, atliekančių finansinių ataskaitų auditą ir peržiūrą bei vykdančių kitas užtikrinimo ir susijusių paslaugų užduotis, kokybės kontrolė“, kurį išleido TAUSV;
- **220-asis** tarptautinis **audito standartas (TAS)** „Finansinių ataskaitų audito kokybės kontrolė“, kurį **išleido TAUSV**;
- buhalterių profesionalų etikos kodeksas, kurį išleido TESBV.

„Mažų ir vidutinių audito įmonių kokybės kontrolės vadovą“, kuriame pateiktos gairės dėl 1-ojo TKKS taikymo, galima atsisiųsti adresu: www.ifac.org/publications-resources/guide-quality-control-small-and-medium-sized-practices-third-edition-0.

7.5.2. Veiksmingos kokybės kontrolės sistemos nauda

Laikantis veiksmingos kokybės kontrolės sistemos mažinama klaidų rizika ir klientų skundų, galimo bylinėjimosi arba žalos pagal profesinės civilinės atsakomybės draudimą atlyginimo tikimybė. Taip pat svarbu parodyti, kad bylinėjimosi arba žalos pagal profesinės

civilinės atsakomybės draudimą atlyginimo atveju buvo laikomasi atitinkamų standartų. Kita veiksmingos kokybės kontrolės sistemos nauda yra:

- geresnė reputacija ir didesnė prekės ženklo vertė rinkoje;
- geresnis rizikos valdymas;
- geresni santykiai su klientais;
- geresnės įdarbinimo sąlygos ir veiksmingesnis darbuotojų išlaikymas; ir
- veiksmingesnis paslaugų teikimas.

7.5.3. Pagrindiniai kokybės kontrolės principai

Kokybės kontrolės sistema profesionalioms audito įmonėms iš esmės pagrįsta 1-uoju TKKS (standartu). Jame nurodyta, kad kokybės kontrolės sistemą sudaro principai ir procedūros, sukurti siekti dviejų tikslų. Audito gali gauti pakankamą užtikrinimą, kad:

- audito įmonė ir jos personalas atitinka profesinius standartus, taikomus teisinius bei priežiūros reikalavimus; ir
- audito įmonės ar užduoties partnerių pateikiamos ataskaitos yra tinkamos pagal aplinkybes.

Kokybės kontrolės sistemą turi sudaryti principai ir procedūros, kurios apima:

- vadovų atsakomybę už kokybę audito įmonėje;
- etikos reikalavimus;
- klientų ir specifinių įsipareigojimų prisiėmimą ir tęstinumą;
- žmogiškuosius išteklius;
- užduoties vykdymą;
- stebėseną.

Kokybės kontrolės principus ir procedūras būtina dokumentuoti ir apie juos pranešti visiems darbuotojams. Jie turi apimti išsamų susijusių principų ir procedūrų aprašymą ir tikslus, kuriuos stengiamasi pasiekti. Taip pat turėtų būti aiškiai nurodyta, kad kiekvienas darbuotojas asmeniškai atsako už kokybę ir privalo laikytis audito įmonės principų ir procedūrų.

Taip pat audito įmonė turėtų suprasti darbuotojų atsiliepimo apie jos kokybė kontrolės sistemą svarbą ir skatinti darbuotojas išsakyti nuomonę arba nerimą keliančius dalykus apie kokybės kontrolę.

Kiekvienos audito įmonės sukurtų principų ir procedūrų prigimtį lemia įvairūs veiksniai, tokie kaip audito įmonės dydis ir veiklos charakteristikos. Norint, kad jie būtų veiksmingi, jie neturi būti sudėtingi ar užimantys daug laiko. Audito įmonės turėtų sukurti principus ir procedūras, kurie yra tinkami ir proporcingi audito įmonės dydžiui.

7.5.4. Kokybės kontrolės elementai

7.5.4a. Vadovo atsakomybė už kokybę audito įmonėje

Audito įmonė turi siekti nustatyti vidinės kultūros, kurioje būtų pripažįstama, kad kokybė yra itin svarbi vykdant klientų užduotis, kūrimo principus ir procedūras. Pagal šiuos principus ir procedūras privalote prisiimti galutinę atsakomybę už audito įmonės kokybės kontrolės sistemą.

Jūsų rodomas pavyzdys turės didelės įtakos audito įmonės kultūrai. Kuriant kokybe pagrįstą kultūrą didelės reikšmės turi aiškūs ir nuoseklūs visų darbuotojų veiksmai ir jų siunčiamos žinutės. Tokiais veiksmais ir požiūriu įtvirtinama kultūra, kurioje pripažįstamas ir apdovanojamas itin kokybiškas darbas. Tokią žinutę galima perduoti per mokymų seminarus, formalius arba neformalius susirinkimus, misijos teiginius, naujienlaiškius arba trumpas pastabas. Ji gali būti įtraukta į audito įmonės vidinę dokumentaciją ir mokymų medžiagą. Taip pat ji gali būti įtraukta į darbuotojų vertinimą, parodant ir pabrėžiant audito įmonės požiūrį į kokybės svarbą ir kaip jos siekiama praktikoje.

7.5.4b. Susiję etikos reikalavimai

Audito įmonė turi nustatyti principus ir procedūras, kuriais užtikrintų, kad audito įmonė ir jos darbuotojai laikosi susijusių etikos reikalavimų.

Susiję etikos reikalavimai yra pagrįsti pagrindiniais principais, apibrėžtais profesiniuose standartuose:

- sąžiningumu;
- objektyvumu;
- profesine kompetencija ir reikiamu atidumu;
- konfidencialumu; ir
- profesiniu elgesiu.

Siekdama laikytis šių etikos reikalavimų, audito įmonė privalo turėti principus ir procedūras, skirtus nustatyti ir įvertintų aplinkybes, dėl kurių kyla šiems reikalavimams grėsmė. Tada joje turi būti apibrėžti atitinkami veiksmai, kuriais siekiama pašalinti šias grėsmes arba jų sumažinti iki priimtino lygio.

Todėl būtina nustatyti bet kokius faktinius arba pastebimus interesų konfliktus tarp jūsų audito įmonės ir jūsų klientų. Klientų pasitikėjimas yra privalomas siekiant išlaikyti bet kokius nuolatinius profesinius santykius, o siekis išvengti realaus, galimo arba nujaučiamo interesų konflikto didina pasitikėjimą. 7.2. priede pateikta forma, kurią galima naudoti atliekant tokį įvertinimą.

Apie su šiais etikos reikalavimais susijusius audito įmonės principus ir procedūras būtina pranešti visiems darbuotojams. Juos sustiprinsite per mokymus ir instruktavimą, vykdydami stebėseną ir sukūrę procesą, kaip bus sprendžiami jų nesilaikymo klausimai. Svarbu nuolat peržiūrėti šiuos protokolus, nepraleidžiant bet kokio aplinkybių pasikeitimo, įskaitant darbuotojų kaitą, klientų prisiėmimą arba struktūrinius pokyčius, tokius kaip susijungimai.

Etikos principų, privalomų visose audito įmonės srityse, laikymasis reiškia, kad:

- visi darbuotojai tvirtai laikosi svarbių etikos reikalavimų;

- sukuriamos audito įmonės darbuotojų ir, kai reikia, kitų susijusių asmenų informavimo apie nepriklausomumo reikalavimą procedūros;
- sukuriamos procedūros, kaip nustatyti ir įvertinti galimas grėsmes pagrindiniams principams ir kaip imtis atitinkamų veiksmų pašalinti šias grėsmes arba taikyti apsaugos priemones, siekiant sumažinti jas iki priimtino lygio; ir
- bent kartą per metus gaunami iš visų audito įmonės darbuotojų raštiški patvirtinimai dėl audito įmonės principų ir procedūrų reikalavimų laikymosi (7.3. priede pateiktas formos pavyzdys);
- užtikrinimo veiklą vykdančioms audito įmonėms ypač svarbu sukurti principus procedūras, skirtas nustatyti nepriklausomumo grėsmes, kriterijus, pagal kuriuos galima būtų laiku nustatyti būtinybę naudoti apsaugos priemones ir pranešti apie bet kokius pažeidimus laiku. 290 ir 291 TBESV kodekso skyriuose apibrėžti nepriklausomumo reikalavimai prisiimant užtikrinimo užduotis.

7.5.4c. Santykių su klientais prisiėmimas ir tęsimas

Audito įmonė turėtų nustatyti santykių su klientais ir specifinių užduočių prisiėmimo ir tęsimo principus bei procedūras. Būtina nustatyti tokius principus ir procedūras, kurie suteiktų pakankamą užtikrinimą, kad audito įmonė imsis ir tęs santykius bei užduotis, nes:

- apsvarstė kliento sąžiningumą ir neturi informacijos, kuri leistų manyti, jog klientas yra nesąžiningas;
- turi kompetencijos, gebėjimų, laiko ir išteklių atlikti užduotį;
- ji gali laikytis teisinių ir etinių reikalavimų; ir
- kartu su klientu įgijo supratimą apie ketinamas teikti paslaugas.

1. Kliento sąžiningumas

Veiksniai, kuriuos reikia apsvarstyti sprendžiant dėl kliento sąžiningumo:

- pagrindinių kliento audito įmonės savininkų, vadovybės, susijusių šalių ir už valdymą atsakingų asmenų tapatybę ir verslo reputaciją;
- kliento operacijų, įskaitant jo verslo praktiką, prigimtį;
- kliento požiūris į tokius klausimus kaip netinkamas apskaitos standartų ir vidaus kontrolės aplinkos aiškinimas, siekiant parodyti geresnius rezultatus nei iš tikrųjų yra;
- ar klientas agresyviai siekia, kad audito įmonės atlygis būtų kiek įmanoma mažesnis;
- netinkamo darbo apimties apribojimo požymiai;
- pinigų plovimo arba kitos nusikalstamos veiklos požymiai; ir
- siūlomo audito įmonės skyrimo ir ankstesnės audito įmonės neskyrimo priežastys.

Kiti veiksniai, kuriuos reikėtų apsvarstyti:

- žinios apie atitinkamą pramonės sektorių ir patirtis jūsų audito įmonėje;

- darbuotojai, kurių reikia įvykdyti užduotį; ir;
- faktiniai arba nujaučiami interesų konfliktai bei nepriklausomumo problemos.

Kontrolinis naujų klientų prisiėmimo klausimynas, kuris būtų naudingas šioje srityje, pateiktas 7.4. priede.

2. Santykių su klientu tęsimas

Taip pat jums svarbu peržiūrėti esamus klientus ir užtikrinti, kad bet kokie reikšmingi kliento operacijų, verslo aplinkos arba pagrindinių darbuotojų pokyčiai yra nustatyti ir, kai reikia, dokumentuoti. Šie pokyčiai gali turėti įtakos jūsų gebėjimui laikytis etikos reikalavimų, nes tam reikia visų būtinų žinių arba patirties, kad galėtumėte išspręsti visas kliento problemas, su kuriomis dabar susiduria.

7.5.4d. Žmogiškieji ištekliai

Audito įmonė privalo nustatyti principus ir procedūras, skirtas užtikrinti, kad joje dirba pakankamai darbuotojų, kurie turi gebėjimų, kompetencijos ir kurie laikosi etikos principų, būtinų atlikti užduotis pagal profesinius standartus, priežiūros ir teisinius reikalavimus bei sukurti ataskaitas, kurių reikia tam tikromis aplinkybėmis.

Šie principai ir procedūros skirtos spręsti šias problemas:

- įdarbinimas;
- darbo rezultatų įvertinimas;
- gebėjimai;
- kompetencija;
- karjeros raida;
- paaukštinimas;
- atlyginimai; ir
- darbuotojų poreikių vertinimas.

Laikantis šių kokybės kontrolės reikalavimų būtina:

- įdarbinti darbuotojus, kurie gali plėsti savo gebėjimus ir kompetenciją, būtiną atlikti audito įmonės darbus;
- nustatyti darbuotojų turimus gebėjimus ir kompetenciją;
- skirti darbuotojams užduotis atsižvelgiant į žinias, įgūdžius ir gebėjimus tam tikromis aplinkybėmis ir į būtiną priežiūros mastą;
- užtikrinti, kad darbuotojai dalyvauja bendrame ir specialaus pramonės sektoriaus nuolatiniame profesiniame mokyme ir profesinio tobulėjimo veiklose; ir
- atrinkti paaukštinimui tik tuos asmenis, kurie turi reikiamą kvalifikaciją įvykdyti jiems skiriamus įsipareigojimus.

Laikantis audito įmonės veiklos vertinimo, atlyginimų mokėjimo ir paaukštinimo procedūromis turi būti teikiamas tinkamas pripažinimas ir apdovanojimas už kompetencijos didinimą ir išlaikymą bei etinių principų laikymąsi. Ypač audito įmonė turi:

- informuoti darbuotojus apie audito įmonės lūkesčius dėl darbo rezultatų ir etikos principų;
- įvertinti ir konsultuoti dėl darbuotojų darbo rezultatų, pažangos ir karjeros plėtros;
- padėti darbuotojams suprasti, kad į atsakingesnes pareigas perkeliama atsižvelgiant (be visų kitų dalykų) ir į darbo rezultatus bei tai, kaip laikomasi etikos principų. Jei nesilaikoma principų ir procedūrų, gali būti imtasi drausminančių veiksmų.

Darbo rezultatų vertinimo proceso struktūrą lemia audito įmonės dydis ir aplinkybės. Mažesnės audito įmonės gali taikyti mažiau formalius savo darbuotojų darbo rezultatų vertinimo metodus.

3. Įdarbinimas ir išlaikymas

Audito įmonės įdarbinimo ir išlaikymo strategija turi apimti principus ir procedūras, kurios apima:

- darbo interviu ir vertinimo procedūras;
- dabartinių pareigybių aprašymus visoms pozicijoms;
- naujo darbuotojo supažindinimą su darbu; ir
- nuolatinį profesinį tobulėjimą ir mokymus, siekiant išlaikyti profesinius ir mokymosi standartus.

4. Priskyrimas vykdyti užduotis

Jūs, kaip praktikuojantis asmuo, turėtumėte prisiimti tik tas užduotis, kuriems įvykdyti tikrai turite reikiamų įgūdžių, žinių ir patirties. Darbuotojams jas turite priskirti, įvertinę užduoties prigimtį ir sudėtingumą bei darbuotojo gebėjimus ir kompetenciją.

7.5.4e. Užduoties vykdymas

Audito įmonė privalo nustatyti principus ir procedūras, kurias taikydama galėtų gauti pakankamą užtikrinimą, kad užduotys vykdomos pagal profesinius standartus, priežiūros ir teisinius reikalavimus, ir parengti ataskaitas, kurios yra tinkamos tam tikromis aplinkybėmis.

Savo principais ir procedūromis audito įmonė siekia įtvirtinti užduoties vykdymo kokybės nuoseklumą. Tai dažnai pasiekiama vadovaujantis rašytinėmis arba elektroninėmis instrukcijomis, naudojant programinių įrangų įrankius arba kitas standartinių dokumentų formas, arba su dalyku susijusią specifinę gairių medžiagą. Aprašomi šie klausimai:

- kaip atskiri grupės nariai instruktuojami atlikti užduotį, siekiant, kad jie įgytų supratimą apie darbo tikslus;
- atitinkamų užduočių standartų laikymosi procesai;
- užduoties priežiūros, personalo mokymo ir instruktavimo procesai;
- atlikto darbo peržiūros metodai, priimti svarbūs sprendimai ir sudaromų ataskaitų forma;

- tinkama atliekamo darbo ir peržiūros laiko bei apimties dokumentacija; ir
- procesai, siekiant užtikrinti, kad principai ir procedūros yra naujausios.

Svarbu, kad visi grupės, vykdančios užduotį, nariai suprastų jų atliekamo darbo tikslus. Tinkamas grupės darbas ir mokymai yra būtini, siekiant padėti mažiau patyrusiems darbuotojams aiškiai suprasti jiems skirto darbo tikslus.

Priežiūra apima:

- užduoties pažangos sekimą;
- darbuotojų gebėjimų ir kompetencijos svarstymą, ar jie turi pakankamai laiko atlikti savo darbą, ar jie supranta gautas instrukcijas ir ar darbas buvo atliktas laikantis planuoto požiūrio į užduotį;
- svarbių problemų, iškylančių vykdant užduotį, sprendimą, svarstant jų dydį ir atitinkamai keičiant planuotus metodus; ir
- dalykų, dėl kurių per užduotį turėtų konsultuoti ir kuriuos turėtų svarstyti labiau patyrę darbuotojai, nustatymą.

Pareigos atlikti peržiūrą skirstomos taip, kad labiau patyrę darbuotojai peržiūri mažiau patyrusių darbuotojų atliktą darbą. Peržiūrą atliekantys darbuotojai turi patikrinti, ar:

- darbas buvo atliktas pagal profesinius standartus, priežiūros ir teisinius reikalavimus;
- iškilo svarbių problemų, kurios turi būti papildomai svarstomos;
- buvo suteiktos atitinkamos konsultacijos, o gautos išvados buvo dokumentuotos ir įgyvendintos;
- būtina tikrinti atlikto darbo pobūdį, laiką ir apimtį;
- atliktas darbas pagrindžia prieitas išvadas ir yra tinkamai dokumentuotas;
- gauti įrodymai yra pakankami ir tinkami pagrįsti ataskaitą; ir
- užduoties procedūrų tikslai buvo pasiekti.

Taip pat remiantis principais ir procedūromis turėtų būti reikalaujama, kad konsultacijos būtų teikiamos esant poreikiui, pavyzdžiui, sprendžiant sudėtingus, neįprastus, nepažįstamus, sunkius arba ginčytinus klausimus. Tokiais atvejais būtina:

- turėti pakankamai reikalingų išteklių, kad galima būtų suteikti reikalingą konsultaciją;
- dokumentuoti tokios konsultacijos pobūdį, apimtį ir išvadas; ir
- dokumentuoti ir įgyvendinti tokių konsultacijų išvadas.

Be to, politikoje turi būti nustatyti kriterijai, pagal kuriuos vertinami visi įsipareigojimai, siekiat nustatyti, ar reikia atlikti užduoties kokybės kontrolės patikrinimą.

Norėdama įvykdyti šį reikalavimą, audito įmonė turi nustatyti ir vadovautis principais, skirtais:

- planuoti visas užduotis, siekiant įvykdyti profesinius, priežiūros ir teisinius reikalavimus;
- atlikti darbą ir parengti ataskaitas ir bei kitą informaciją, kuri atitinka profesinius, teisinius ir audito įmonės reikalavimus;
- reikalauti, kad kitų grupės narių atliktą darbą laiku peržiūrėtų kvalifikuoti užduoties grupės nariai, pavyzdžiui, partneris;
- reikalauti, kad nuomonių skirtumai būtų išanalizuoti, sprendžiami ir dokumentuojami;
- reikalauti, kad visos užduotys būtų vertinamos pagal kriterijus, kuriais nustatoma, ar reikia atlikti užduoties kokybės kontrolės peržiūrą;
- nustatyti procedūras, skirtas įvertinti užduoties kokybės kontrolės peržiūros pobūdį, laiką, apimtį ir dokumentavimą;
- nustatyti asmens, atliekančio užduoties kokybės kontrolės peržiūrą, tinkamumo kriterijus.

7.5.4f. Galutinių užduoties bylų sudarymo užbaigimas

Audito įmonė turi nustatyti principus ir procedūras, pagal kurias darbuotojai galėtų laiku baigti sudaryti galutines užduoties bylas po to, kai užduoties ir susijusios ataskaitos buvo parengtos.

7.5.4g. Užduoties dokumentų konfidencialumas, saugus laikymas, vientisumas, pasiekiamumas ir atkūrimas

Audito įmonė turi įdiegti principus ir procedūras, skirtas užduoties dokumentų konfidencialumui, saugiam laikymui, vientisumui, pasiekiamumui ir atkūrimui užtikrinti.

Pagal susijusius etinius reikalavimus darbuotojai privalo visais atvejais išlaikyti užduoties dokumentų informacijos konfidencialumą, nebent buvo suteiktas specialus kliento įgaliojimas atskleisti informaciją arba tai atlikti būtina dėl teisinės arba profesinės prievolės. Specifiniai įstatymai arba kiti teisės aktai gali nustatyti papildomas prievoles darbuotojams saugoti kliento konfidencialumą, ypač kai duomenys yra asmenino pobūdžio.

Nesvarbu, ar dokumentai yra popieriniai, elektroniniai ar kitokie, pagrindinių duomenų vientisumo, pasiekiamumo arba atkūrimo principas gali būti pažeistas, jei dokumentai gali būti pakeisti, papildyti arba ištrinti be audito įmonės žinios, arba gali būti nepataisomai sugadinti arba prarasti. Todėl audito įmonė turi sukurti ir įdiegti tinkamą užduoties dokumentų kontrolę, siekdama:

- nustatyti, kada ir kas kūrė, keitė arba peržiūrėjo užduoties dokumentą;
- apsaugoti informacijos vientisumą visose užduoties stadijose, ypač kai informacija dalinamasi tarp grupės narių arba siunčiama kitoms šalims internetu;
- išvengti neleistinų užduoties dokumentų keitimų; ir
- suteikti darbuotojams ir kitoms įgaliotoms šalims prieigą prie užduoties dokumentų atsižvelgiant į jų atsakomybės lygį.

7.5.4h. Užduoties dokumentų išsaugojimas

Audito įmonė turi nustatyti principus ir procedūras, skirtas užtikrinti, kad užduoties dokumentai būtų išsaugoti laikotarpiu, kuris yra pakankamas audito įmonės poreikiams patenkinti arba yra nustatytas įstatymais, arba kitais teisės aktais.

Audito įmonės poreikis išsaugoti užduoties dokumentus ir tokios saugojimo laikotarpis priklauso nuo užduoties pobūdžio ir audito įmonės aplinkybių, pavyzdžiui, ar užduoties dokumentai reikalingi tam, kad būtų galima pateikti ateities užduotims tęstinio reikšmingumo įrašus. Saugojimo laikotarpis gali priklausyti ir nuo kitų veiksnių, tokių kaip vietos įstatymai arba kiti teisės aktai, kuriais nustatyti konkretūs tam tikro tipo užduoties dokumentų saugojimo laikotarpiai, arba tam tikroje jurisdikcijoje bendrai nustatyti saugojimo laikotarpiai, jei nėra įstatymais arba kitais teisės aktais nustatytų konkrečių reikalavimų. Konkrečiu audito užduočių atveju saugojimo laikotarpis paprastai bus ne trumpesnis kaip penkeri metai nuo auditoriaus išvados datos arba nuo grupės auditoriaus išvados, jei ji pateikiama vėliau, datos.

Procedūrų, kurias paprastai audito įmonė gali įdiegti norėdama išsaugoti užduoties dokumentus, pavyzdžiai:

- užduoties dokumentų atkūrimo ir pasiekiamumo saugojimo laikotarpiu procedūros, ypač elektroninių dokumentų atveju, kadangi laikui bėgant taikyta technologija gali buti atnaujinama arba keičiama;
- procedūras, kurios, jei būtina, leidžia gauti užduoties dokumentų pakeitimų, kurie buvo atlikti po to, kai buvo sudarytos užduočių bylos, sąrašą; ir
- procedūras, kuriomis užtikrinama, kad išorės šalys, kurioms suteiktas leidimas, galėtų pasiekti ir peržiūrėti konkrečios užduoties dokumentus kokybės kontrolės arba kitais tikslais.

Taip pat audito įmonė privalo užtikrinti, kad kokybės kontrolės sistema išliktų svarbi ir veiksminga, ją reguliariai stebėdama ir atnaujindama. Svarbu laikytis principų ir procedūrų ir nepamiršti jų atnaujinti atsižvelgiant į profesinių standartų ir teisinių reikalavimų pokyčius.

7.5.4i. Stebėsena

Audito įmonė turi nustatyto principus ir procedūras, skirtas suteikti pakankamą užtikrinimą, kad principai ir procedūros, susijusios su kokybės kontrolės sistema, yra tinkami, pakankami ir veikia efektyviai, ir kad audito įmonėje jų laikomąsi. Tokie principai ir procedūros turi apimti nuolatinį audito įmonės kokybės kontrolės sistemos svarstymą ir vertinimą, įskaitant periodinį pasirinktos užbaigtos užduoties patikrinimą;

Kokybės kontrolės principų ir procedūrų laikymosi stebėsenos tikslas yra įvertinti:

- atitiktį profesiniams standartams ir taikomiems teisiniams bei priežiūros reikalavimams;
- ar kokybės kontrolės sistema buvo tinkamai sukurta ir veiksmingai įdiegta; ir
- ar audito įmonės kokybės kontrolės principai ir procedūros buvo tinkamai taikytos, kad užduoties rezultatai, kuriuos pateikia audito įmonė, būtų tinkami pagal aplinkybes.

Stebėsena apima visus kitus kokybės kontrolės elementus ir užtikrina principų ir procedūrų, sukurtų vadovavimo, etikos, klientų prisiėmimo ir santykių su jais tęsimo, žmogiškųjų išteklių, užduočių vykdymo ir pačios stebėsenos tikslų laikymąsi. Tačiau užduočių peržiūra yra tik vienas aspektas. Vykdant stebėseną būtina dokumentuoti procedūras ir išvadas bei informavimo apie tokias išvadas procesą.

Svarbu, kad stebėsenos procesų atsakomybė būtų priskirta praktikuojančiam asmeniui arba partneriams, turintiems pakankamai tinkamos patirties ir įgaliojimų prisiimti tą užduotį

Stebėsenos procesai apima:

1. audito įmonės kokybės kontrolės principų ir procedūrų laikymosi vertinimą

- peržiūrėti atrinktus administracinius ir personalo įrašus, susijusius su kokybės kontrolės elementais;
- peržiūrėti užduoties darbo dokumentus, ataskaitas ir klientų finansines ataskaitas;
- aptarti su audito įmonės personalu;
- bent kartą per metus apibendrinti stebėsenos procedūrų išvadas ir apsvarstyti sistemines išvadų, rodančių, kad reikia patobulinimų, priežastis; ir
- nustatyti taisomuosius veiksmus, kurių reikia imtis, arba patobulinimus, kuriuos reikia padaryti, dėl specifinių peržiūrėtų užduočių arba audito įmonės kokybės kontrolės principų ir procedūrų.

2. informavimas apie stebėsenos rezultatus

- informuoti atitinkamus audito įmonės vadovus apie nustatytus pastebėjimus;
- bent kartą per metus informuoti susijusius užduoties partnerius arba kitus atitinkamus darbuotojus apie trūkumus, pastebėtus stebėsenos proceso metu, ir rekomenduoti atitinkamus taisomuosius veiksmus; ir
- bent kartą per metus informuoti reikiamą audito įmonės personalą apie audito įmonės kokybės kontrolės sistemos stebėsenos proceso rezultatus.

3. kokybės kontrolės sistemos įvertinimas

- tada atitinkami audito įmonės vadovai turi apsvarstyti pastebėjimus. Taip pat jie turėtų nustatyti ir reikiamus veiksmus, įskaitant bet kokius reikalingus kokybės kontrolės sistemos pakeitimus, ir prižiūrėti, kad jie būtų įgyvendinti laiku;
- įvertinti:
  - audito įmonės gairių ir bet kokios praktinės pagalbos tinkamumą;
  - profesinių standartų, priežiūros ir teisinių reikalavimų naujoves ir kaip jos atsispindi audito įmonės principuose ir procedūrose;
  - nepriklausomumo principų ir procedūrų laikymąsi;
  - nuolatinio profesinio tobulėjimo, įskaitant mokymus, efektyvumą;
  - sprendimus, susijusius su santykių su klientu ir konkrečių užduočių prisiėmimu ir tęstinumu;
  - darbuotojų supratimą apie kokybės kontrolės principus ir procedūras bei jų įgyvendinimą.

4. tinkamą skundų nagrinėjimo procesą

Audito įmonė turi nustatyti principus ir procedūras, skirtas suteikti pakankamą užtikrinimą, kad audito įmonė imasi tinkamų veiksmų dėl:

- skundų ir tvirtinimų, kad audito įmonės atliktas darbas neatitinka profesinių standartų ir teisinių reikalavimų; ir
- tvirtinimų dėl audito įmonės kokybės kontrolės sistemos nesilaikymo.

Skundai ir tvirtinimai, išskyrus tuos, kurie yra aiškiai paviršutiniški, gali kilti iš audito įmonės vidaus arba išorės. Skundus arba tvirtinimus gali pateikti darbuotojai, klientai arba kitos trečiosios šalys.

Kaip proceso dalį, audito įmonė turi nustatyti aiškiai apibrėžtus kanalus, kuriais audito įmonės personalas galėtų pareikšti savo susirūpinimą nesibaimindamas atsakomųjų veiksmų.

Tada audito įmonė turi užtikrinti skundų ir tvirtinimų bei atsakymų į juos dokumentavimą, įskaitant:

- skundų ir tvirtinimų, kad audito įmonės atliktas darbas neatitinka profesinių standartų ir teisinių reikalavimų;
- tvirtinimų dėl audito įmonės kokybės kontrolės sistemos nesilaikymo; ir
- audito įmonės kokybės kontrolės principų ir procedūrų modelio arba veikimo trūkumų arba darbuotojų audito įmonės kokybės kontrolės sistemos nesilaikymą.

5. dokumentavimą

Audito įmonė turi nustatyti principus ir procedūras, pagal kurias būtų reikalaujama užtikrinti tinkamą dokumentavimą, kuris suteiktų įrodymų, kad veikia visi kokybės kontrolės sistemos elementai.

Tokių dokumentų forma ir turinys gali būti pasirenkamas ir priklauso nuo keleto veiksnių, įskaitant, pavyzdžiui:

- audito įmonės dydį ir jos biurų skaičių;
- audito įmonės veiklos ir organizacijos pobūdį ir sudėtingumą.

Audito įmonė turi saugoti šiuos dokumentus tam tikrą laikotarpį, kurio pakaktų tiems, kurie atlieka stebėsenos procedūras dėl audito įmonės kokybės kontrolės sistemos laikymosi, arba ilgiau, jei to reikalauja įstatymai arba kiti teisės aktai.

7.6. Verslo tęstinumo planavimas ir veiklos atkūrimas įvykus nelaimei

Labai svarbu, kad į verslo tęstinumo planavimą ir veiklos atkūrimą įvykus nelaimei būtų žiūrima kaip į atskirą funkciją. Geriausias būdas koordinuoti savo mąstymą ir planavimą šioje srityje yra surašyti įvairius reikalingus komponentus viename centriniame dokumente. Jis vadinamas verslo tęstinumo planu.

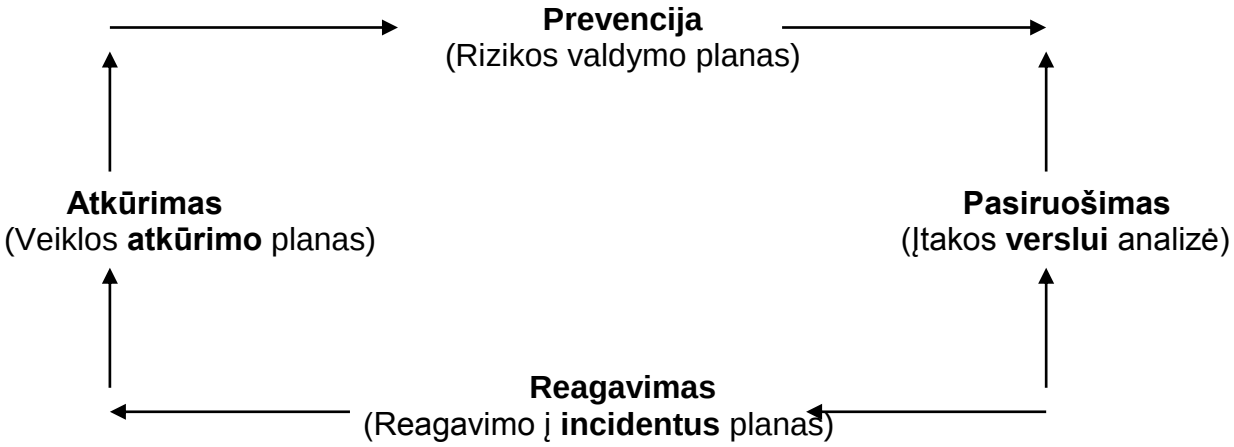
Verslo tęstinumo plano kūrimo tikslas yra užtikrinti jūsų audito įmonės veiklos tęstinumą per ir po bet kokio kritinio incidento, sutrikdančio normalius veiklos pajėgumus.

Remdamiesi šiuo skyriumi galėsite paruošti rizikos valdymo planą ir įtakos verslui analizę bei sukurti reagavimo į incidentus ir veiklos atkūrimo planus, skirtus jūsų verslui.

1. Verslo tęstinumo plano kūrimas

Verslo tęstinumo planas grindžiamas prevencija, pasiruošimu, reagavimu ir atkūrimu (PPRR, angl. *Prevention, Preparedness, Response, Recovery*). Kiekvienas šių keturių pagrindinių elementų sudaro tam tikrą verslo tęstinumo planavimo proceso dalį, kurios parodytos 7.2. paveiksle.

7.2. paveikslas. Verslo tęstinumo planavimo procesas



2. Prevencija

Prevencija yra rizikos valdymo planavimas. Šioje stadijoje nustatoma ir valdoma su incidentu susijusios rizikos atsiradimo tikimybė ir (arba) poveikis. Taip pat įdiegiami pagrindiniai rizikos valdymo proceso elementai, kartu su nustatytomis ir pašalintomis arba sumažintomis iki priimtino lygio grėsmėmis. Tai jau buvo detaliai išdėstyta 7.3. šio modulio skyriuje, bet vėl bus trumpai aptarta šiame skyriuje, siekiant suprasti šiame skyriuje aptariamą informaciją.

3. Pasiruošimas

Pagrindinis pasiruošimo elementas yra įtakos verslui analizė. Šioje stadijoje nustatomos ir išdėstomos pagal svarbą pagrindinės audito įmonės veiklos, kurias gali neigiamai paveikti bet kokie trukdžiai.

4. Reagavimas

Pagrindinė reagavimo elemento funkcija yra reagavimo į incidentą planavimas. Šiame plane nurodomi neatidėliotini veiksmai, kurių reikia imtis reaguojant į incidentą, t.y. poveikio apribojimas, kontrolė ir sumažinimas.

5. Atkūrimas

Atkūrimo dalis skirta veiklos atkūrimo planavimui. Siekiama numatyti veiksmus, kurių reikia imtis, norint atkurti veiklą po incidento, kad būtų sumažinti trukdžiai ir veiklos atkūrimo laikas.

Kitas svarbus verslo tęstinumo plano elementas yra reguliarių atnaujinimų ir peržiūrų koncepcija. Tikimasi, kad jums niekada neprireiks pasinaudoti planu, bet jei toks poreikis iškiltų, jūs turite žinoti, kad planas yra atnaujintas naudojant einamojo laikotarpio detales, informaciją ir išteklius. Tai svarbu, nes jis turi atspindėti visus besikeičiančius audito įmonės poreikius.

Kituose skyriuose pateikti šablonai ir kontroliniai klausimynai turėtų būti naudojami tik kaip pavyzdys kuriant savo verslo tęstinumo planą. Turėtumėte juos pakeisti taip, kad atitiktų specifinius jūsų audito įmonės reikalavimus ir poreikius.

6. Pagrindiniai klausimai, kurie turi būti jūsų plane:

- išplatinimo sąrašas. Atnaujintas žmonių, kuriems pateikėte plano kopiją, sąrašas ir jų kontaktiniai duomenys. Nepamirškite plano kopijos laikyti saugioje vietoje, kuri yra ne įmonėje;
- nuorodos ir susiję dokumentai. Sudarykite visų dokumentų, susijusių su jūsų verslo tęstinumo planu, sąrašą;
- turinys. Plano pradžioje turi būti pateiktas turinys;
- plano tikslai. Tikslai paaiškina plano siekius ir turi apimti laukiamą rezultatą. Keli tikslų pavyzdžiai gali būti:

7. Šio plano tikslai yra:

- atlikti mūsų audito įmonės rizikos valdymo vertinimą;
- apibrėžti ir išdėstyti pagal svarbą pagrindines audito įmonės funkcijas;
- detalizuoti neatidėliojamą atsaką į kritinį incidentą;
- išsamiau aprašyti strategijas ir veiksmus, kurių reikia imtis, kad audito įmonė galėtų tęsti veiklą;
- reguliariai peržiūrėti ir atnaujinti šį planą.

7.6.1. Prevencija – rizikos valdymo planas

Turite valdyti savo audito įmonės riziką nustatydami ir analizuodami dalykus, kurie gali jai turėti neigiamos įtakos, bei pasirinkdami geriausią kiekvienos rūšies rizikos mažinimo metodą.

Kurdami rizikos valdymo planą turėtumėte pereiti keletą žingsnių:

1. išrinkite ką nors, atsakingą už rizikos valdymą. Paprastai iš pradžių rizikos valdymo planą kuria pats praktikuojantis asmuo. Sukūrus planą, jo valdymas ir priežiūra gali būti perduoti kitam atsakingam darbuotojui;
2. nustatykite riziką. Peržiūrėkite 7.2. lentelėje ir 7.6 . priede pateiktus kontrolinius klausimynus, kuriais remdamiesi kursite savo planą, ir su savo darbuotojais apsvarstykite kitų rūšių riziką jūsų audito įmonėje;
3. įvertinkite rizikos rūšis ir surašykite jas pagal svarbą. Naudokitės vertinimo vadovu, pateiktu 7.3. skyriuje (7.5. lentelė), kaip pagrindiniu šios užduoties įrankiu;
4. nustatykite galimus prevencinius veiksmus ir (arba) būdus, kaip sumažinti riziką;
5. nustatykite, kokių nenumatytų atvejų planų turėsite sukurti, jei iškiltų nustatyta grėsmė.

Galbūt norėsite pasinaudoti rizikos įvertinimo lentele (žr. 7.8 lentelę).

7.8. lentelė. Rizikos vertinimo lentelė.

Trumpiniai:					**Data**
LD – labai didelė D – didelė V – vidutinė M – maža					
Rizikos apibūdinimas	Tikimybė	Įtaka	Svarba	Prevenciniai veiksmai	Nenumatytų atvejų planai
Finansinių ataskaitų kūrimo proceso pertraukimas	M	D	D	Atsarginės duomenų kopijos daromos nuolat Nešiojamuose kompiuteriuose įdiegta naujausia programinė įranga	Visų kompiuterių programų ir klientų duomenų saugojimas ne įmonėje
Klientas neapmoka savo sąskaitų	V	V	V	Įprastiniai veiksmai su skolininkai ir pradelstų skolų sąrašo priežiūra	Skolų surinkimo procesai ir kontaktiniai duomenys

Klausimai, kuriuos turėtumėte užduoti sau ir savo grupei:

- Kas blogo gali nutikti?
- Kas gali sukelti pasekmes?
- Kokio rimtumo būtų pasekmės?
- Kokia pasekmių atsiradimo tikimybė?
- Ar pasekmės gali būti sumažintos arba pašalintos?

7.6.2. Pasiruošimas – įtakos verslui analizė

Pagrindinis pasiruošimo elementas yra įtakos verslui analizė. Šiame etape nustatomos ir išdėstomos pagal svarbą pagrindinės audito įmonės veiklos, kurias gali neigiamai paveikti bet kokie trukdžiai.

1. Įtakos verslui analizė

Praktikuojantis asmuo turi atlikti įtakos verslui analizę, kuri yra audito įmonės verslo tęstinumo plano dalis. Norėdami ją atlikti, naudokite rizikos valdymo plano informaciją ir įvertinkite nustatytą riziką ir jos pasekmes pagrindinėms audito įmonės veikloms bei apibrėžkite pagrindinius veiklos atkūrimui keliamus reikalavimus.

Pagrindinės veiklos yra tos esminės verslo funkcijos, kurias būtina nuolat vykdyti, kad jūsų audito įmonė išsilaikytų.

Turite nustatyti:

- pagrindines savo audito įmonės veiklas;

- įtaką audito įmonei, sutrikdžius jos veiklą; ir
- kiek laiko jūsų audito įmonė gali išsilaikyti nevykdydama tos veiklos.

Atlikdami įtakos verslui analizę turite nustatyti kiekvienos funkcijos atkūrimo laiką (RTO). RTO yra laikas nuo krizės paskelbimo iki momento, kai pagrindinė verslo funkcija pradeda veikti visu pajėgumu, siekiant išvengti rimtų finansinių nuostolių.

Remdamiesi toliau išdėstytais klausimais kartu su savo grupe galėsite apibrėžti šias pagrindines jūsų audito įmonės veiklas (žr. 7.9. lentelę).

7.9. lentelė. Pagrindinių veiklų sąrašas

Nr.	Klausimas	Pastaba (pavyzdys)
1.	Išvardinkite veiklas, kurias jūsų audito įmonė turi atlikti, kad ir toliau efektyviai dirbtų: 1. 2. 3. 4. 5.	Finansinių ataskaitų rengimas
2.	Kiekvienai pirmiau nurodytai veiklai surašykite: Veiklos pavadinimas: Veiklos aprašymas:	Finansinių ataskaitų rengimas Parengti finansines ataskaitas
3.	Kokių nuostolių patirs audito įmonė, jei ji negalės vykdyti šios veiklos? Pajamų praradimas: Išlaidų padidėjimas: Įtaka darbuotojams: Paslaugų teikimas: Baudos dėl darbų pradelsimo: Teisinė atsakomybė, žala visuomenei, asmeninė žala: Prestižo, įvaizdžio praradimas: Komentarai:	10 000 JAV dolerių per savaitę netaikoma Reikės sumažinti darbuotojų skaičių Nebus galima parengti jokių finansinių ataskaitų Įmanomos / minimalios Mažai tikėtina Taip, jei nepavyks atlikti iki klientų nustatytos datos Atliktas trijų savaičių darbas

4.	Kiek ilgiausiai ši veikla gali būti nevykdoma (100 % ar iš dalies) iki patiriant nuostolių? Valandos:_____ Dienos:_____ Savaitės:_____ Mėnesiai:_____ Komentarai:	Valandos:_____ Dienos:_____ Savaitės:____2 – 3_____ Mėnesiai:_____ Jei finansinės ataskaitos nebus parengtos per 2 – 3 savaites, audito įmonė greičiausiai pajus stiprų klientų spaudimą, gali prarasti pajamas ir net klientus.
5.	Ar ši veikla priklauso nuo išorinių arba trečiųjų šalių paslaugų, kad būtų sėkmingai užbaigta? Ne: Taip: Jei taip, pažymėkite: Vieno tiekėjo: Pagrindinio tiekėjo: Daugelio papildomų tiekėjų:	Ne, viskas atliekama audito įmonės viduje.
6.	Skalėje nuo 1 iki 5 (1 – pati svarbiausia) nurodykite, kur ši veikla patenka pagal svarbumą audito įmonės veiklai? 1. 2. 3. 4. 5. Komentarai:	1. PATI SVARBIAUSIA!! LEMIAMA!! 2. 3. 4. 5. Finansinių ataskaitų rengimas yra pagrindinė audito įmonės veikla. Todėl audito įmonė yra nuo jos priklausoma.
7.	Parengė: _____ Vardas, pavardė _____ Data	

Užpildę šį klausimyną, galėsite užbaigti įtakos verslui analizę. Siūloma įtakos verslui analizė pateikta 7.10. lentelėje naudojant ankstesnio pavyzdžio duomenis.

7.10. lentelė. Įtakos verslui analizė

Esminė audito įmonės veikla	Aprašymas	Svarba	Nuostolių įtaka	RTO (lemiamas laikotarpis iki nuostolių patyrimo)
Finansinių ataskaitų rengimas	Finansinių ataskaitų rengimas klientams	Didelė	Išrašomų sąskaitų suma sumažėjo iki 10 000 JAV dolerių per savaitę. Gali tekti atleisti keletą darbuotojų. Nebus galima parengti jokių finansinių ataskaitų. Galimos baudos dėl vėlavimo pateikti priežiūros institucijoms. Tikėtinas prestižo praradimas, jei nebus atlikta iki klientų nurodyto termino. Jei finansinės ataskaitos nebus parengtos per 2 – 3 savaites, audito įmonė greičiausiai pajus stiprų klientų spaudimą, gali prarasti pajamas ir net klientus.	

7.6.3. Reagavimas – reagavimo į incidentus planavimas

Pagrindinė reagavimo elemento funkcija yra reagavimo į incidentą planavimas. Šiame plane nurodomi neatidėliotini veiksmai, kurių reikia imtis reaguojant į incidentą, t.y. poveikio apribojimas, kontrolė ir sumažinimas.

7.6.3a. Reagavimo į incidentus planas

Reagavimo į incidentus plano tikslas yra paruošti audito įmonę savalaikiam reagavimui į didžiulius ar kritinius incidentus ir sumažinti šių incidentų įtaką audito įmonės veiklai, kaip nurodyta jūsų rizikos įvertinime. Remdamiesi šiuo planu vadovaujantys darbuotojai pasirengia teikti ir koordinuoti efektyvų atsaką, siekdami užtikrinti minimalius trukdžius audito įmonės veiklai nelaimės atveju.

7.11. lentelėje pateiktas pavyzdį, kokią informaciją, įskaitant kontrolinius klausimynus, galite įtraukti, planuodami savo reakciją į kritinį incidentą. Remdamiesi jais galėsite sukurti reagavimo į incidentą planą.

7.11. lentelė. Kontrolinis reagavimo į incidentą klausimynas

REAGAVIMAS Į INCIDENTĄ	Pažymėti X	VEIKSMAI
Ar jūs: • įvertinote incidento rimtumą?	☐	
• visi pasišalinote iš savo darbo vietų, jei reikia?	☐	
• vVisiems pasiaiškinote?	☐	
• nustatėte žmonių sužeidimus?	☐	
• susisiekėte su avarinėmis tarnybomis?	☐	
• įgyvendinote savo reagavimo į incidentus planą?	☐	
• peržiūrėjote įvykių žurnalą?	☐	
• aktyvinote darbuotojus ir išteklius?	☐	
• nurodėte įmonės atstovą?	☐	
• surinkote daugiau informacijos, kaip svarbiausią dalyką?	☐	
• informavote grupės narius dėl incidento?	☐	
• paskyrėte konkrečius vaidmenis ir atsakomybes?	☐	
• nustatėte žalą?	☐	
• nustatėte esmines veiklas, kurios buvo sutrikdytos?	☐	
• susisiekėte su pagrindiniais suinteresuotais asmenimis?	☐	
• išsiaiškinote ir įvykdėte priežiūros ir atitikties reikalavimus?	☐	
• inicijavote pranešimą spaudai (viešųjų ryšių atsaką)?	☐	

7.6.3b. Evakuacijos procedūros

Privalote parengti atitinkamas evakuacijos procedūras, taikomas darbuotojams ir lankytojams. Šios procedūros turėtų būti saugomos visiems darbuotojams prieinamoje vietoje.

Rengiant evakuacijos planą siekiama sukurti procedūrų rinkinį, kuriuo galėtų naudotis visi, esantys kritinio incidento vietoje. Turėtumėte:

- pradėti nuo apatinio aukšto plano;

- aiškiai nurodyti avarinių išėjimų vietas;
- sukurti strategijas, kaip suteikti pagalbą neįgaliesiems;
- užtikrinti, kad visi žino, ką daryti, jei būtina evakuotis;
- parinkti ir nurodyti susitikimo vietą, kuri yra toliau nuo patalpų; ir
- reguliariai išbandyti planą.

7.6.3c. Nelaimės atveju naudojamas rinkinys

Jei pastatas yra pažeistas arba būtina iš jo evakuotis ir veiklą perkelti į kitą vietą, nelaimės atveju naudojamą rinkinį turėtų būti galima paimti greitai ir lengvai išnešti iš pastato arba jis turi būti saugomas už pastato ribų. Savo plane dokumentuokite, kas sudaro jūsų nelaimės atveju naudojamą rinkinį ir kada jis paskutinį kartą buvo patikrintas.

Dalykai, kuriuos galbūt norėsite įtraukti:

1. dokumentai

- verslo tęstinumo planas – jūsų planas, kaip audito įmonei atkurti veiklą po kritinio incidento;
- darbuotojų sąrašas ir jų kontaktiniai duomenys: namų ir mobilaus telefonų numeriai ir netgi elektroninio pašto adresai. Galbūt norėsite įtraukti ir artimiausių giminaičių kontaktinius duomenis;
- klientų ir tiekėjų sąrašas ir detalės;
- avarinių tarnybų kontaktiniai duomenys;
- komunalinių paslaugų įmonių kontaktiniai duomenys;
- pastato planas (būtų naudingas vykdant gelbėjimo darbus), įskaitant vietas, kur galima užsukti dujas ir vandenį bei išjungti elektros energiją;
- evakuacijos planas;
- naujausias atsargų ir įrangos sąrašas;
- draudimo bendrovių duomenys;
- finansinė ir bankinė informacija;
- inžineriniai planai ir brėžiniai;
- vietinių valdžios institucijų kontaktiniai duomenys;
- svarbiausi kanceliariniai daiktai, įmonės antspaudai ir dokumentai.

2. įranga

- atsarginių kopijų juostos / diskai / atminties raktai arba „flash“ atmintinės pan.;
- atsarginiai raktai ir (arba) apsaugos kodai;

- žibintai arba atsarginės baterijos;
- apsauginė juosta;
- popierius žinutėms;
- žymekliai (laikiniems ženklams);
- bendros raštinės priemonės (rašikliai, popierius, ir pan.);
- mobilus telefonas su papildyta sąskaita, jo pakrovėjas;
- kaukės, apsaugančios nuo dulkių arba toksiškų garų;
- vienkartinis fotoaparatas (naudingas renkant įrodymus gauti draudimą).

3. pastabos

- užtikrinkite, kad šis rinkinys būtų saugomas saugiai pastate arba už jo ribų (kitoje vietoje);
- užtikrinkite reguliarų rinkinio daiktų patikrą, atnaujinimą ir funkcionalumą;
- nepamirškite, kad nelaimės atveju gali reikėti grynųjų pinigų arba kreditinių kortelių.

Šis sąrašas nėra išsamus, jūs visada turėtumėte atsižvelgti į savo audito įmonės situaciją.

7.6.3d. Pareigos ir atsakomybės

Remdamiesi 7.12. lentele galite paskirstyti atsakomybes atlikti užduotis pagal jūsų nustatytas pareigybes. Tada kiekvieną pareigybę arba jų grupę priskirkite vienam arba daugiau darbuotojų. Taip pat, jei reikia, paskirkite pavaduojančius darbuotojus.

Susijusiems grupės nariams duokite šią lentelę, kad jie žinotų savo pareigos, ir skiriamų užduočių sąrašą, kad atliktų pasirengimo ekstremalioms situacijoms planavimą ir užduotis ekstremaliose situacijose.

Turite pritaikyti šią lentelę pagal savo audito įmonės poreikius ir struktūrą.

7.12. lentelė. Pareigybių ir atsakomybių sąrašas

Pareigybė	Paskirtas darbuotojas	Pavaduotojas
Grupės vadovas	Vardas ir pavardė: Brenton Peters Telefonas: 123-456-7890	Vardas ir pavardė: John Johnston Telefonas: 234-567-8901
Atsakomybės nelaimės atveju: • užtikrinti, kad būtų pradėta laikytis verslo tęstinumo plano; • numatyti sklandų reagavimo ir veiklos atkūrimo plano dalių įgyvendinimą; • nustatyti, ar būtina pradėti naudoti kitą veiklos vietą ir kitas tęstinumo užduotis; • susisiekti su pagrindinėmis suinteresuotomis šalimis, kai to reikia; • suteikti svarbios informacijos darbuotojui, atsakingam už ryšius, kad jis tokią informaciją padalintų; • informuoti darbuotojus apie bet kokius situacijos pokyčius.		

Pareigybė	Paskirtas darbuotojas	Pavaduotojas
Pavadinimas	Vardas ir pavardė: Telefonas:	Vardas ir pavardė: Telefonas:
Atsakomybės nelaimės atveju:		

Pareigybė	Paskirtas darbuotojas	Pavaduotojas
Pavadinimas	Vardas ir pavardė: Telefonas:	Vardas ir pavardė: Telefonas:
Atsakomybės nelaimės atveju:		

7.6.3e. Pagrindinių kontaktinių asmenų lentelė

1. Kontaktinių asmenų sąrašas – vidinis

7.13. lentelėje įrašykite darbuotojų kontaktinius duomenis nelaimės atveju.

7.13. lentelė. Darbuotojų kontaktiniai duomenys nelaimės atveju

Asmuo	Telefono numeris	El. paštas	Atsakomybė
Brenton Peters	123-456-7890	brenton.peters@accounts.com	Grupės vadovas
John Johnston	234-567-8901	john.johnston@accounts.com	Grupės vadovo pavaduotojas

2. Kontaktinių asmenų sąrašas – išorinis

7.14. lentelėje nurodykite išorinių tarnybų (įskaitant avarinių tarnybų) kontaktinius duomenis.

7.14. lentelė. Kontaktiniai išorinių tarnybų duomenys

Pagrindiniai kontaktai	Telefonas (-ai)
Policija	
Avarinė tarnyba	
Greitoji pagalba	
Gydytojai	
Apsauga	
Draudimo bendrovė	
Tiekėjai	
Vanduo ir kanalizacija	

Dujos	
Elektros energija	
Telefonas	
Profesinės asociacijos	
Kompiuterių aparatinės ir (arba) programinės įrangos tiekėjai	
Banko vadybininkas	
Nuomotojas	

3. Įvykių žurnalas

Įvykių žurnale (žr. toliau pateiktą 7.15. lentelę) įrašykite informaciją, sprendimus ir veiksmus, kurių buvo imtasi iš karto po kritinio įvykio ar incidento.

7.15. lentelė. Įvykių žurnalas

Data	Laikas	Informacija / sprendimas / veiksmai	Inicialai
YY/MM/DD	Laikas	Pradėti laikytis verslo tęstinumo plano	BP

7.6.4. Veiklos atkūrimas

Šioje dalyje daugiausiai dėmesio skiriama veiklos atkūrimo planavimui. Tikslas yra numatyti veiksmus, kurių reikia imtis, norint atkurti veiklą po incidento, kad būtų sumažinti trukdžiai ir veiklos atkūrimo laikas. Veiklos atkūrimas vykdomas atsižvelgiant į situaciją, buvusią prieš incidentą. Svarbiausia kuo greičiau imtis pagrindinės veiklos po kritinio incidento.

Toliau (7.16. lentelėje) pateikta veiklos atkūrimo plano struktūra. Turėtumėte užpildyti šią lentelę, numatydami veiklos atkūrimo veiksmus esant „blogiausiam scenarijui“. Tada ji gali būti koreguojama atsižvelgiant į audito įmonės patirtos žalos lygį. Veiklos atkūrimo procesas apima:

- strategijų, kaip atkurti jūsų audito įmonės veiklą kaip įmanoma greičiau, sukūrimą;
- išteklių, reikalingų atkurti veiklą, nustatymą;
- anksčiau nustatytų RTO dokumentavimą; ir

- asmenų, atsakingų už kiekvieną užduotį, sąrašą ir tikėtiną įvykdymo datą.

7.16. lentelė. Veiklos atkūrimo planas

Pagrindinė verslo veikla	Prevenciniai / atkūrimo veiksmai	Išteklių poreikis / rezultatai	Atkūrimo laikas	Atsakomybė	Įvykdyta
Finansinių ataskaitų rengimas – sustabdyta	Iš naujo įvertinti audito įmonės finansinę būklę, taip pat ir pinigų srautus dėl pajamų netekimo, siekiant išlaikyti minimalų pridėtinių išlaidų lygį. Sumažinti pridėtines išlaidas, peržiūrėti sąnaudas ir sukurti veiksmų planą, kaip sumažinti pastoviąsias išlaidas ir nuolatinių darbuotojų darbo valandų skaičių. Ieškoti alternatyvios laikinos įrangos, kad būtų galima tęsti gamybą. Didinti klientams siūlomų paslaugų įvairovę.	Atidėti grynųjų piniginių padengti išlaidas. Kur įmanoma, sumažinti išlaidas. Tirti siūlomas naujas paslaugas. Nustatyti alternatyvios įrangos tiekėjus.	2 savaitės	Praktikuojantis asmuo	YY/MM/DD

7.6.4a. Kontrolinis veiklos atkūrimo po incidento klausimynas

Šį kontrolinį klausimyną (7.17. lentelė) reikėtų naudoti krizei pasibaigus, kai jūsų siekiate atkurti visą audito įmonės veiklą. Turite koreguoti šį sąrašą pagal savo poreikius ir įtraukti konkrečią savo audito įmonės informaciją.

7.17. lentelė. Kontrolinis veiklos atkūrimo po incidento klausimynas

REAGAVIMAS Į INCIDENTĄ	Pažymėti x	IMTASI VEIKSMŲ
Dabar, kai krizė baigėsi, jūs: • sutelkėte pastangas į veiklos atkūrimą?	☐	
• vis dar renkate informaciją apie situaciją, nes turi įtakos?	☐	
• įvertinote savo dabartinę finansinę poziciją?	☐	
• susisiekėte su draudimo agentu ir (arba) bendrove?	☐	
• nustatėte finansinius tikslus ir atsigavimo laiko trukmę?	☐	
• informavote darbuotojus ir pagrindines suinteresuotas šalis?	☐	
• nustatėte, kokios informacijos reikia ir jos ieškojote?	☐	

• nustatėte prioritetus ir veiklos atkūrimo galimybes?	☐	
• atnaujinote veiklos atkūrimo planą?	☐	
• dokumentavote pamokas, kurių gavote atkuriant savo, grupės ir audito įmonės veiklą?	☐	
• kokia dabartinė jūsų verslo finansinė pozicija?	☐	
• ar parengę pinigų srautų ataskaitą nustatėte, kiek dabar jūsų verslas turi pinigų?	☐	
• ar apsvarstėte ir nustatėte veiklos atkūrimo tikslus, veiksmus ir prioritetus?	☐	
• ar sukūrėte verslo atkūrimo grupę ir aiškiai nustatėte atsakomybę pagal veiklos atkūrimo planą?	☐	
• ar galite padėti grupės nariams, dirbantiems už pastato ribų?	☐	
• ar turite pakankamai išteklių (darbuotojų, lėšų ir pan.), būtinų grąžinti verslą į ankstesnį veiklos lygį?	☐	
• ar nustatėte savo veiklos atkūrimo plano įgyvendinimo kainą ir ar galite sau tą leisti?	☐	
• ar turite rinkodaros strategiją paskelbti, kad pradedate veiklą?	☐	
• ar sudarėte pinigų srautų ir pelno (nuostolių) prognozes?	☐	
• ar ketinate finansuoti audito įmonės atidarymą iš įmonės išteklių, ar iš kitų šaltinių?	☐	
• jei įmonė yra sudariusi paskolos susitarimų, ar peržiūrėjote juos, kad užtikrintumėte, jog sąlygos ir struktūra atitinka naujus audito įmonės poreikius?	☐	
• kokios kredito linijos jums prieinamos ir ar galima jomis naudotis finansuoti audito įmonės atidarymą?	☐	
• jei galimai pasikeis rinkos sąlygos, ar jūsų audito įmonės patalpos yra geroje vietoje?	☐	
• ar vietinė valdžia turi kokių planų, kurie gali turėti įtakos jūsų audito įmonės vietos tinkamumui, pavyzdžiui pokyčiai, kuriais apribojamas susisiekimas?	☐	
• ar jūsų patalpos nėra per didelės arba per mažos atsižvelgiant į jūsų audito įmonės pajėgumus?	☐	
• ar vis dar turite įrangos ir įrenginių, kuriuos audito įmonė turi atkurti?	☐	

7.6.4b. Atnaujinti, palaikyti ir peržiūrėti

Norėdami, kad planas būtų svarbus ir būtų naudingas, labai svarbu jį išbandyti. Jeigu atliksite kaip vieną iš mokymo pratimų, tai bus pagrindinis sėkmingo plano įgyvendinimo nelaimės atveju veiksnys.

Taip pat turite užtikrinti reguliarią plano peržiūrą ir atnaujinimą, kad jis būtų tikslus ir atspindėtų visus pokyčius audito įmonės viduje ar už jos ribų.

Naudingi patarimai:

- mokymų tvarkaraštis turi būti paruoštas visiems žmonėms, kurie nelaimė atveju gali būti pastate;
- atkreipkite dėmesį į darbuotojų kaitą. Įtraukite į planą naujų darbuotojų supažindinimą su procedūromis;
- geriausia nurodyti pareigybių pavadinimus, o ne darbuotojų vardus ir pavardes;
- jei keičiate audito įmonės struktūrą arba tiekėjus ir rangovus, tai turėtų atsispindėti jūsų plane;
- po įvykio svarbu peržiūrėti, kaip planas buvo įgyvendintas, pabrėžiant, kas sekėsi gerai, o ką reikėtų patobulinti kitą kartą.

Į toliau pateiktą 7.18. lentelę įrašykite plano peržiūros informaciją.

7.18. lentelė. Veiklos atkūrimo plano peržiūra

Atnaujinimo / peržiūros data	Peržiūros priežastis	Atlikti pakeitimai

7.6.5. Praktikuojančio asmens mirtis arba neveiksnumas

Kita svarbi audito įmonės rizikos sritis yra praktikuojančio asmens mirtis arba neveiksnumas. Daugelis šiame skyriuje aptartų klausimų buvo susiję su pačios audito įmonės rizikos valdymo procesais. Tačiau reikia skirti šiek tiek dėmesio rizikos mažinimo strategijoms praktikuojančio asmens mirties arba neveiksnumo atvejais.

7.6.5a. Rizikos mažinimo strategijos

Rizikos mažinimo strategijos, skirtos pasiruošti verslininko ar partnerių mirties ar neveiksnumo atvejams (žr. 7.19. lentelę, naudojamą kaip kontrolinį klausimyną):

1. dokumentuoti svarbią informaciją
   a) praktikuojantis asmuo turėtų dokumentuoti esminę informaciją, būtiną efektyviai valdyti audito įmonę ir jos veiklą, ir ją laikyti saugioje vietoje. Ši informacija gali būti:
      i. sutartys ir susitarimai su klientais;

ii. sutartys ir susitarimai su darbuotojais;

iii. sutartys ir susitarimai su tiekėjais;

iv. suteiktos asmeninės garantijos ir kam;

v. susitarimai su bankais ir paskolų sutartys;

vi. teisininko pavardė ir kontaktiniai duomenys;

vii. intelektinė nuosavybė, kuri priklauso audito įmonei arba kuri buvo sukurta audito įmonėje; ir;

viii. rekomendacijos dėl tolimesnio audito įmonės valdymo.

2. įsigykite tinkamą draudimą

a) svarbu turėti tinkamą draudimą, kuris apimtų praktikuojantį asmenį ir audito įmonę;

b) jei praktikuojantis asmuo turi partnerių, apdairu būtų užtikrinti, kad audito įmonė tinkamai apdraudusi kiekvieną partnerį ir gali išpirkti partnerio audito įmonės dalį jo mirties atveju;

c) apdairus praktikuojantis asmuo apdraudžia ne tik fizinį, bet ir žmogiškąjį turtą;

d) reikėtų įsigyti šių rūšių draudimą:

- „pagrindinio asmens“ draudimą;
- partnerystės ir (arba) akcininkų draudimas (draudimo išmoka mokama išlikusiems partnerio šeimos nariams); ir
- verslo nuosavybės draudimas (labai svarbu, kad verslo nuosavybės draudimas būtų pagrįstas „pirkimo ir (arba) pardavimo sutartimi, aparta toliau);

3. užtikrinti, kad „pirkimo ir (arba) pardavimo sutartis“ yra galiojanti

a) jei audito įmonėje yra partnerių, svarbu, kad būtų parengta „pirkimo ir (arba) pardavimo sutartis“. Joje nurodomos partnerių sutartos sąlygos ir terminai dėl jų audito įmonės dalies pirkimo arba pardavimo;

- užtikrinkite, kad būtų paruoštas teisinis pirkimo ir (arba) pardavimo susitarimas; ir
- patvirtinkite, kad jis buvo suderintas su partnerių ir (arba) akcininkų draudimo apsauga, kad nekiltų jokių nesusipratimų

4. informuoti bankininkus ir tiekėjus

a) svarbu iš anksto apsvarstyti, kokia gali būti bankininkų, kitų skolintojų ir tiekėjų reakcija į verslininko mirtį arba neveiksnumą.

- ar jie ir toliau laikysis savo finansinių įsipareigojimų, ar pareikalaus grąžinti skolas?
- ar audito įmonė turi pakankamai finansinių išteklių, būtinų tokioje situacijoje?

5. užtikrinti tinkamą darbuotojų mokymą

a) darbuotojams turi būti suteiktas atitinkamas pagrindinių audito įmonės valdymo ir veiklos sričių mokymas, kad jie nepriklausytų vien tik nuo praktikuojančio asmens.

6. užtikrinti, kad procedūrų instrukcijos yra surašytos ir jų laikomąsi

a) norint užtikrinti audito įmonės veiklos tęstinumą, būtina paruošti procedūrų instrukcijas, kuriose būtų surašytos visos audito įmonės procedūros, procesai ir veikla;

b) taip audito įmonė galės veikti toliau praktikuojančio asmens mirties arba neveiksnumo atveju, kol paaiškės, kas jos laukia ateityje;

c) procedūrų instrukcijos tampa pagrindiniu vertinimo proceso dokumentu, nes jos padidins audito įmonės vertę, mažinant priklausomybę nuo praktikuojančio asmens.

7. užtikrinti, kad sudaryti pareigybių aprašymai

a) svarbu, kad būtų parengti visų pozicijų audito įmonėje pareigybių aprašymai ir kad kiekvienas darbuotojas žino, kokias užduotis turi atlikti.

8. atlikti reguliarius darbuotojų įvertinimus

a) reguliarūs darbuotojų įvertinimai suteikia jiems informacijos apie jų pažangą ir tobulėjimą audito įmonėje bei suteikia praktikuojančiam asmeniui galimybę pateikti atsiliepimą apie jų darbo rezultatus;

b) tai taip pat suteikia praktikuojančiam asmeniui galimybę patarti darbuotojui dėl žingsnių, kurių jis turėtų imtis, jei praktikuojantis asmuo mirtų arba taptų neveiksnus.

9. partnerystės klausimai

a) Jei audito įmonėje yra partnerių, svarbu išsiaiškinti, kas atsitiktų, jei vienas jų mirtų arba taptų neveiksnus.

10. kiti verslo santykiai

a) Svarbu suprasti, ar netikėta praktikuojančio asmens arba partnerio mirtis arba neveiksnumas neigiamai paveiks kitus audito įmonės turimus verslo santykius.

7.19. lentelė. Rizikos mažinimo strategijų sąrašas

Rizika		Klausimai
1.	Dokumentuoti svarbią audito įmonės informaciją	Ar ši informacija dokumentuota ir saugiai laikoma: 1. sutartys ir susitarimai su klientais; 2. sutartys ir susitarimai su darbuotojais; 3. sutartys ir susitarimai su tiekėjais; 4. suteiktos asmeninės garantijos ir kam; 5. susitarimai su bankais ir paskolų sutartys; 6. teisininko pavardė ir kontaktiniai duomenys; 7. intelektinė nuosavybė, kuri priklauso audito įmonei arba kuri buvo sukurta audito įmonėje; 8. rekomendacijos dėl tolimesnio audito įmonės valdymo.
2.	Įsigykite tinkamą draudimą	Ar įsigytas šis draudimas: 1. „Pagrindinio asmens“ draudimas? 2. Partnerystės ir (arba) akcininkų draudimas? 3. Įmonės kapitalo draudimas?

3.	„Pirkimo ir (arba) pardavimo susitarimas“	1. Ar sudarytas teisinis pirkimo ir (arba) pardavimo susitarimas? 2. Ar jis suderinta su partnerių ir (arba) akcininkų draudimo apsauga?
4.	Bankininkai ir tiekėjai	1. Ar jie ir toliau laikysis savo finansinių įsipareigojimų, ar pareikalaus grąžinti skolas? 2. Ar audito įmonė turi pakankamai finansinių išteklių, būtinų tokioje situacijoje?
5.	Darbuotojų mokymas	1. Ar darbuotojai supažindinti su audito įmonės valdymu ir veikla?
6.	Procedūrų instrukcijos	1. Ar yra parengtos procedūrų instrukcijos? 2. Ar jos yra tvarkomos ir atnaujinamos?
7.	Pareigybių aprašymai	2. Ar yra parengti pareigybių aprašymai?
8.	Darbuotojų įvertinimai	1. Ar vykdomi reguliarūs darbuotojų vertinimai? 2. Koks jų formatas?
9.	Partnerystės klausimai	1. Jei audito įmonėje yra partnerių, ar jie išsiaiškino, kas atsitiktų, jei vienas jų mirtų arba taptų neveiksnus?
10.	Kiti verslo santykiai	1. Ar verslininko mirtis arba neveiksnumas pernelyg paveiktų kitus audito įmonės turimus verslo santykius? 2. Ar galima ką nors padaryti □iuo klausimu?

7.7. Civilinė atsakomybė ir draudimas jūsų audito įmonėje

Šiame modulyje dėmesys buvo skiriamas rizikos valdymui, aptariant tokios rizikos valdymo arba mažinimo strategijas. Kai kurių rūšių riziką galite pašalinti, tačiau daugumą jų reikia valdyti ir, laikui bėgant, pasistengti sumažinti.

Audito įmonių praktikuojantiems asmenims draudimas turėtų būti svarbiu bendros rizikos valdymo strategijos komponentu. Verslo rizikos valdymo procese praktikuojantys asmenys nustato tam tikrų rūšių riziką, kuri gali turėti reikšmingos įtakos jų audito įmonei. Kaip kalbėta šiame modulyje, tinkamas būdas yra nustatyti riziką, ją įvertinti kiekybiškai ir valdyti.

Tačiau, kai prieinate išvados, kad rizika yra per didelė, ją galima perkelti. Draudimas yra viena iš seniausių rizikos perkėlimo formų. Profesinės civilinės atsakomybės draudimas yra privalomas kai kurių profesinių asociacijų ir priežiūros institucijų nariams.

Praktikuojantis asmuo gali rinktis iš daugybės draudimų tipų, kurie suteiktų apsaugą dabar ir ateityje. Svarbu pasirinkti tinkamiausią draudimo formą, kuri atitiktų jūsų aplinkybes. Tam reikia suprasti savo poziciją ir rizikos, su kuria galite susidurti, tikimybę bei atsakomybę.

Daugeliu atveju draudimo agentas veiks kaip jūsų atstovas. Agentas draudimo rinkoje veiks jūsų vardu. Todėl svarbu pasitikėti savo agento gebėjimu išmanyti jūsų profesiją, suprasti rizikos profilį ir teisingai jį perteikti draudikams. Taip pat svarbu, kad jūsų draudimo agentas turėtų licencijų, būtinų jūsų geografinėje vietovėje.

Agentas turėtų gerai suprasti ne tik jūsų profesiją, bet ir gerai išmanyti draudimo įstatymus. Jums būtų naudinga sužinoti apie draudiką ir kokybinius sutarties klausimus, tokius kaip patirtis profesijoje ir draudimo tinkamumas. Svarbu nuspręsti, ar draudikas pasiruošęs padėti mažinti jūsų riziką.

7.7.1. Profesinės civilinės atsakomybės draudimas

Profesinės civilinės atsakomybės draudimu praktikuojantis asmuo apsaugomas nuo teisinės atsakomybės prieš trečiąsias šalis dėl sužeidimų, praradimų arba žalos dėl jo ar jo darbuotojų profesinio aplaidumo.

Skirtingų draudikų draudimo apsaugos lygiai gali būti labai nevienodi. Turėtumėte apsvarstyti tokius klausimus kaip draudimo apsaugos laikotarpis, taikomas perviršis, atgalinė data, geografinė aprėptis ir išimtys. Taip pat turėtumėte išsiaiškinti, kas sudaro jūsų įsigyjamą draudimą.

7.7.1a. Civilinės atsakomybės už visą darbą draudimas

Turite būti visapusiškai informuotas apie bet kokius sutarties suvaržymus, apribojimus arba išimtis, kurie turėti įtakos jūsų turimam veiklos draudimui. Kai tik įmanoma, turite gauti rašytinį patvirtinimą dėl suteikto jūsų darbo sričių draudimo. Veiklų, kurias reglamentuoja jurisdikcijoje galiojantys teisės aktai, pavyzdžiai:

- auditas;
- investavimo patarimai;
- pensijų planavimas;
- pagyvenusių žmonių slauga;
- paskolų brokerio ir (arba) finansų maklerio paslaugos;
- bankrotas;
- įmonių sujungimas ir įsigijimas;
- verslo pirkimas arba pardavimas;
- migracija;
- mirusiųjų turto tvarkymas; ir
- draudimas ir rizikos valdymo konsultacijos.

7.7.1b. Kiti svarstytini klausimai

1. Nustatyti savo riziką

Kreipiantis dėl profesinės civilinės atsakomybės draudimo, svarbu atskleisti visus faktus, susijusius su jūsų rizikos profiliu. Draudikas geriau jį įvertins, jei gaus pasiūlymo formą.

Dauguma profesinės civilinės atsakomybės draudimo sutarčių nėra atnaujinamos, t.y. sutartis pasibaigia nustatytą datą. Todėl, dar nepasibaigus draudimo sutarties galiojimui, turėsite pateikti naują pasiūlymo formą. Informacija, kurią nurodote pasiūlyme, tai draudikui būtina informacija, kurią jis naudoja nustatydamas draudimo kainą ir savo pozicijos pagrindą.

2. Civilinės atsakomybės draudimo atlyginimo limito atitaisymas

Skirtingai nuo kitų civilinės atsakomybės sutarčių formų, profesinės civilinės atsakomybės sutarties suma yra apribota. Nustatoma didžiausia draudimo suma apima bendrą visų reikalavimų pagal draudimo sutarties sumą jos galiojimo laikotarpiu. Atliekant automatinį atitaisymą galima šią bendros sumos limitą padidinti draudimo sutartyje nurodytų

atitaisymų sumomis, tačiau vieno reikalavimo sumos limitas išlieka lygus draudimo sumos limitui. Skirtingų draudimo sutarčių limitai labai skiriasi, todėl rekomenduojama įgyti galimybę neribotą kartų skaičių atitaisyti civilinės atsakomybės draudimo sumos limitą.

3. Atgalinė data

Atgalinė data yra data, po kurios apsidraustojo veikimas arba neveikimas, klaidos yra apdraudžiami. Sutartis apima bet kokią veiką arba neveiką, klaidas, kurios atsiranda atliekant darbą po tam tikros datos. Pradžios data yra draudimo sutarties galiojimo pradžios data.

Bet kokie retroaktyvaus laikotarpio apribojimai gali turėti įtakos jūsų praeityje atlikto darbo ar jo dalies draudimo sumai. Kruopščiai apsvarstykite tokių apribojimų įtaką.

4. Darbo, atlikto dirbant ankstesnėse audito arba verslo įmonėse, draudimas

Patikrinkite, ar jūsų draudimo sutartis padengia reikalavimus, susijusius su darbu ankstesnėje audito arba kitoje verslo įmonėje.

5. Standartinio draudžiamojo įvykio sąvokos praplėtimas

Tikėtini praplėtimai gali būti:

- šmeižtas ir apkalbos;
- dokumentų praradimas;
- nesąžiningumas;
- ištikimybė;
- įmonę paliekantys ir (arba) prie jos prisijungiantys partneriai; ir
- paklausimų pateikimo išlaidos ir skundų sprendimo paslaugos.

Kai kurie šių praplėtimų gali būti automatiniai, jei pagal draudimo sutartį padengiama bet kokia civilinė atsakomybė. Gali būti verta patikrinti, ar siūloma kaip nors kitaip praplėsti draudžiamojo įvykio sąvoką.

6. tęstinis (angl. run-off) draudimas

Tęstinio draudimo sąvoka draudimo sektoriuje vartojama apibrėžti, kaip audito įmonė sumažins (arba tęs) savo civilinę atsakomybę prieš savo klientus po to, kai nutrauks savo veiklą. Tai tiesiog profesinės civilinės atsakomybės draudimo sutartis, pagal kurią nustatoma ribota draudimo suma (t.y., draudimas apima darbą, atliktą iki audito įmonės uždarymo dienos).

Profesinė civilinė atsakomybė apdraudžiama „pareikštų reikalavimų“ pagrindu. Todėl audito įmonė apdraudžiama nuo jai pareiškiamų reikalavimų dėl darbo, atlikto vykdant savo veiklą, tiek laiko, kada galioja draudimo apsauga.

Tęstinis draudimas gali būti teikiamas tik jau nebeveikiančiai audito įmonei. Tokia audito įmonė galėjo nutraukti veiklą dėl partnerio (-ių) pasitraukimo arba verslo pardavimo kitai audito įmonei.

Jūsų civilinė atsakomybė klientams yra neribojama, todėl neribojamas laikas, kuriuo turėtų galioti draudimas. Draudimas turėtų galioti tol, kol audito įmonės partneriai jausis užtikrinti, kad jau nebėra tikimybės, kad dėl jų darbo iškils problemų.

7.7.2. Kitos svarstytinos draudimo rūšys

Jūsų audito įmonė turėtų apsvarstyti toliau pateiktas draudimo rūšis. Tačiau atminkite, kad jūsų jurisdikcijoje gali būti taikomas kitos rūšies draudimas ir reikalavimai. Ši informacija yra tik patariamojo pobūdžio.

1. Verslo pertraukimo arba pelno netekimo draudimas

Šios rūšies draudimu audito įmonė apdraudžiama nuo veiklos pertraukimo dėl nuosavybės sugadinimo rizikos gaisro arba kito draudžiamojo įvykio atveju. Šiuo draudimu turi būti užtikrinta, kad teikiamų pinigų srautų pakaks padengti pastoviąsias išlaidas ir numatytą gauti grynąjį pelną.

2. Pastato ir jame esančio turto draudimas

Šiuo draudimu draudžiamos audito įmonės patalpos, jose esantis turtas ir atsargos nuo jų praradimo dėl daugelio aplinkybių.

3. Veiklos civilinės atsakomybės draudimas

Veiklos civilinės atsakomybės draudimu siekiama apsaugoti savininką ir verslą nuo finansinės rizikos dėl pripažinimo atsakingais už trečiosios šalies mirtį arba sužalojimą, nuosavybės praradimą arba sugadinimą, arba ekonominių nuostolių dėl audito įmonės ar verslininko aplaidumo.

4. Pagrindinio asmens draudimas

Šios rūšies draudimas skirtas padengti nuostolius dėl pagrindinių darbuotojų praradimo.

5. Asmens draudimas nuo nelaimingų atsitikimų ir ligos

Šis draudimas svarbus praktikuojantiems asmenims, kurie yra savarankiškai dirbantys profesionalai, atsižvelgiant į vietinius ir jurisdikcijos reikalavimus.

6. Draudimas nuo vagystės su įsibrovimu ir apiplėšimo

Šios rūšies draudimu apdraudžiamas audito įmonės turtas nuo vagystės su įsibrovimu. Tokios rūšies riziką gali apimti pastate esančio turto draudimas.

7. Sąžiningumo garantija

Šiuo draudimu padengiami nuostoliai dėl neteisėto įmonės turto pasisavinimo, kai darbuotojai grobsto arba vagia turtą.

8. Įrangos ir įrenginių ir (arba) mašinų gedimo draudimas

Šiuo draudimu audito įmonė apsaugoma nuo jos įrangos ir įrenginių bei mašinų gedimo. Šis draudimas svarbu tais atvejais, kai audito įmonėje beveik visas darbas atliekamas naudojant kompiuterinę aparatinę įrangą. Tokį turtą galima būtų apdrausti pastate esančio turto draudimu, tačiau verta pasirinkti konkrečią sutartį.

7.8. Išvados

Šiame modulyje aptarti rizikos valdymo klausimai ir specifinė jų įtaka audito įmonės gyvavimui. Jame pateikta audito įmonės rizikos nustatymo, įvertinimo ir veiksmų prieš riziką, kuri buvo nustatyta audito įmonėje, sistema.

Taip pat buvo aptarti etikos klausimai, kuriuos turite žinoti, bei apsaugos priemonės, kurios turėtų būti įdiegtos audito įmonėje, sprendžiant su etinėmis grėsmėmis susijusius klausimus. Taip pat šiame modulyje aptarti kokybės kontrolės procesai ir svarba valdant audito įmonės riziką. Tada aptartas verslo tęstinumo planavimas ir strategijos, kaip išspręsti su praktikuojančio asmens mirtimi arba neveiksnumu susijusias problemas.

Modulio pabaigoje pateikta diskusija apie jūsų audito įmonės įsipareigojimus ir draudimą bei draudimo rūšių, kurios gali būti itin svarbios praktikuojančiam asmeniui, apžvalga. Praktikuojantys asmenys skatinami būti atidžiais ir budriai stebėti savo audito įmonės rizikos sritis bei nuolat ieškoti būdų sumažinti arba pašalinti tas sritis, kuriose yra nepriimtino lygio rizika.

7.9. Nuorodos, papildoma medžiaga ir TBF šaltiniai

Nuorodos ir papildoma medžiaga

APESB. *APES 325 Risk Management for Firms*. December 2011. www.apesb.org.au/attachments/APES%20325%20Standard.pdf

Brooks, Leonard J. ir Dunn, Paul. *Business and Professional Ethics for Directors, Executives and Accountants*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, 2010.

CPA Australia. *Risk Management for Public Practitioners Resources*. www.cpaaustralia.com.au/cps/rde/xchg/cpa-site/hs.xsl/knowledge-practice-toolkit-risk.html

Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO). *Enterprise Risk Management - Integrated framework*. New York: AICPA, 2004 (framework is being revised at the time of writing with an expected release date of early 2013; see www.ic.coso.org/default.aspx).

Deppe, Larry A. *Client acceptance: what to look for and why*. *Tips for accountants on deciding which new clients to accept.* The CPAJournal Online, May 1992. www.nysscpa.org/cpajournal/old/12543349.htm

Hildebrand, Clive. *The greater good*. CIO, 8 (1994): 32 -40.

Institute of Chartered Accountants in Australia. *Quality Control Guide*. 3rd edition. Sydney: ICAA, November 2009. www.charteredaccountants.com.au/Industry-Topics/Quality-review/Resources-for-practitioners/Practitoner-updates/Practitoner-updates/Quality-Control-Guide-Tools.aspx

B. Jensen *Work 2.0. Rewriting the Contract*. Cambridge, MA: Perseus Publishing Group, 2002.

Leung, Philomena, Coram, Paul, Cooper, Barry J. ir Richardson, Peter. *Modern Auditing and Assurance Services.* Sydney: John Wiley & Sons Australia, 2008.

Maister, David H. *Managing the Professional Service Firm.* New York: Free Press, 1993.

TBF šaltiniai

TBF MVAĮ komiteto interneto svetainė: www.ifac.org/SMP, kuri apima *IFACnet* (daugumos buhalterių naudojamą paieškos sistemą, į kurią įeiti galima per ieškos lauką, esantį kiekvieno puslapio viršuje)

TBF, TBF MVAĮ trumpa apklausa: Gegužės – birželio rezultatai, 2012 m. liepa. www.ifac.org/publications-resources/ifac-smp-quick-poll-may-june-2012

TBF ir kitų organizacijos siūlomi audito įmonės valdymo šaltiniai ir įrankiai: www.ifac.org/about-ifac/small-and-medium-practices-committee/smp-resources-and-tools

Bendraukite su MVAĮ komitetu socialiniame tinkle „Twitter“ @ IFAC_SMP ir Delicious @ifacsmpcommittee (naudodami dešinėje pusėje esančias žymas filtruokite pagal kiekvieną šio vadovo modulį)

MVAĮ / MVĮ diskusijų lenta: www.ifac.org/smp/sme-discussion-board (pateikite atsiliepimus apie šį vadovą ir diskutuokite vadovavimo audito įmonei klausimais, susijusiais su šio vadovo temomis)

Priedai

7.1. priedas. Vadovybės atsakomybė už audito įmonės kokybės kontrolę

18 ir 19 1-ojo TKKS pastraipos.

Pagal 1-ąjį TKKS audito įmonė pripažįsta vidaus kultūros, kuria pripažįstama, kad kokybė yra esminė atliekant užduotis, propagavimo svarbą. Galutinę atsakomybę už audito įmonės kokybės kontrolės sistemą prisiima partneris (-iai) / administracijos vadovas / partnerių valdyba, todėl audito įmonė nustato principus ir procedūras, taikomas kiekvienam kokybės kontrolės sistemos elementui, kaip aprašyta 1-ąjame TKKS. Partneris (-iai) / administracijos vadovas / partnerių valdyba paskiria atsakomybę už audito įmonės kokybės kontrolės sistemą:

(įrašyti vardą (-us), pavardę (-es))

_____

kuris(-ie) turi pakankamai tinkamos patirties ir gebėjimų bei būtinų įgaliojimų prisiimti šią atsakomybę ir kuris (-ie) sutinka prisiimti pareigas.

Pasirašė _____

Data _____

Pasirašė _____

Partneris_____

Data _____

7.2. priedas. Aplinkybės ir santykiai, apie kuriuos būtina informuoti (užduoties partneriams, vykdant užtikrinimo užduotis)

Kai darbuotojas (arba užtikrinimo grupės narys) sužino apie santykius (ryšius) su klientu, reikia perspėti kokybės kontrolės vadovą, kad būtų imtasi reikiamų veiksmų. Tokie santykiai (ryšiai) apima:

- kliento šeimos narių arba draugų įdarbinimas;
- planuojamas arba dabartinis įsidarbinimas kliento įmonėje vadovu, direktoriumi arba kliento įmonės sekretoriumi;
- atimi verslo santykiai su klientu;
- finansinis interesas kliento įmonėje;
- paskolos arba garantijos iš kliento arba klientui;
- kliento dovanos, nauda arba svetingumas iš kliento;
- bet kokie kiti santykiai, dėl kurių sąžiningumas ir objektyvumas gali sumažėti.

Perspėjus, užduoties partneris ir (arba) partneris, atsakingas už nepriklausomumo ir objektyvumo grėsmių įvertinimą, turi imtis atitinkamų veiksmų pašalinti šias grėsmes arba jas sumažinti iki priimtino lygio, taikydamas apsaugos priemones. Dokumentuojant tokius veiksmus gaunami įrodymai, kaip buvo sprendžiamos nustatytos grėsmės. Toliau pateikta užtikrinimo veiklą vykdančių audito įmonių pavyzdinis šablonas, paimtas iš TBF „Kokybės kontrolės vadovo mažoms ir vidutinėms audito įmonėms“.

A aprašas

Partnerių ir darbuotojų nepriklausomumas

Išvardinkite ir trumpai paaiškinkite visų dalykų, kurie, jūsų žiniomis ir supratimu, gali kelti grėsmę nepriklausomumui, pobūdį. Sudarydami sąrašą, remkitės 290 TBESV kodekso skyriumi.

Užduoties partneris peržiūri kiekvieną punktą. Gali būti pateikta daugiau informacijos, siekiant nuspręsti, kokių veiksmų reikia imtis (jei reikia).

Visi sprendimai ir su jais susiję veiksmai turi būti išsamiai dokumentuoti.

Aprašymas	**Išsamiai aprašykite įtakos nepriklausomumui priežastis**	**Taikomos tinkamos apsaugos priemonės (jei reikia), siekiant pašalinti arba iki priimtino lygio sumažinti grėsmes**

7.3. priedas. Kasmetinis nepriklausomumo patvirtinimas

Instrukcijos

Visi grupės nariai, įskaitant partnerius, turi užpildyti šią formą, siekiant įvertinti, kaip jie laikosi audito įmonės nepriklausomumo principų ir procedūrų. Ją turi užpildyti:

- nauji darbuotojai, supažindinimo su darbu proceso metu;
- per metinį kiekvieno darbuotojo darbo rezultatų įvertinimą; ir
- partneriai kiekvienais metais.

Darbuotojo vardas ir pavardė……

TAIP	NE	
☐	☐	Ar turite tiesioginį arba netiesioginį finansinį interesą kliento arba jo pavaldžiojoje / jungtinėje įmonėje?
☐	☐	Ar turite finansinį interesą pagrindinių kliento konkurentų, investuotojų įmonėse arba jų jungtinėse įmonėse?
☐	☐	Ar turite kokių išorinių verslo santykių su klientu arba vadovu, direktoriumi arba pagrindiniu akcininku, kuris siekia finansinės naudos?
☐	☐	Ar esate skolingas kuriam nors klientui (išskyrus kaip eilinis vartotojas arba būsto paskolos įprastomis skolinimosi sąlygomis klientas)?
☐	☐	Ar turite įgaliojimų pasirašyti kliento čekius?
☐	☐	Ar esate susijęs su klientu kaip rėmėjas, draudikas arba balsavimo teisę turintis patikėtinis, direktorius arba užimate kitas pareigas, tokias kaip valdybos narys arba darbuotojas?
☐	☐	Ar esate kliento direktorius, patikėtinis, vadovas arba darbuotojas?
☐	☐	Ar jūsų sutuoktinis arba išlaikomas vaikas yra įdarbintas kliento įmonėje?
☐	☐	Ar nors vienas jūsų šeimos užima vadovo pareigas kliento įmonėje?
☐	☐	Ar yra klientams neapmokėtų sąskaitų (didelė ND suma), už, kurias jūs atsakote?

Jei atsakėte TEIGIAMAI į bent vieną klausimą, turite išsamiai aprašyti šios grėsmės nepriklausomumui priežastį nepriklausomumo rezoliucijos memorandume ir paaiškinti, kaip ši grėsmė nepriklausomumui buvo pašalinta arba sumažinta iki priimtino lygio.

Aš perskaičiau audito įmonės nepriklausomumo politiką ir TBESV Buhalterių profesionalų etikos kodeksą ir manau, kad juos suprantu. Aš jų laikausi, išskyrus dalykus, išdėstytus nepriklausomumo rezoliucijos memorandume.

Darbuotojo parašas …… Data ……..

Partnerio parašas …… Data ……..

Parengta pagal: Institute of Chartered Accountants in Australia, *Quality Control Guide*, 3rd edition, November 2009.

7.4. priedas. Kontrolinis naujų klientų prisiėmimo klausimynas

Instrukcijos

Ši forma turėtų būti naudojama dokumentuoti kliento prisiėmimo sprendimus.

Įspėjimas: praktikuojantiems asmenims primenama, kad būtina atidžiai rinktis atsakymus į šio kontrolinio klausimyno klausimus, siekiant išvengti bet kokios asmenų šmeižimo galimybės, pavyzdžiui vertinant jų sąžiningumą.

Klientas …… **Data** ……

	Komentarai
Patikrinome kliento sąžiningumą ir negavome jokios informacijos, dėl kurios manytume, kad klientas yra nesąžiningas.	
Mes esame kompetentingi atlikti užduotį?	
Turime išteklių, būtinų laiku atlikti užduotį?	
Nepriklausomumo svarstymai: užtikrinimo užduotis – kontrolinis užduoties klausimynas parengtas? ne užtikrinimo užduotis – nėra didelių grėsmių nepriklausomumui?	
Atlygio lygis / surinkimo problemos?	
Kliento atrankos klausymų svarstymas?	
Tikra priežastis, dėl kurios atsisakė ankstesnio buhalterio?	
Ar yra koks nors svarstomas interesų konfliktas arba grėsmė, sumažinta iki priimtino lygio?	
Apsvarstytas atsakymas naudojant etiškai parašytą laišką?	

Apsilankymas dėl apskaitos tvarkymo ir apskaitos sistemos peržiūros suplanuotas Taip / Ne

Data …….

Sprendimas dėl kliento priėmimo Taip / Ne

Kliento informacijos peržiūra mokesčių inspekcijos portale ir reikiami tolesni veiksmai Taip / Ne

Kontrolinis kliento užduoties darbų klausimynas parengtas Taip / Ne

Sutartis dėl užduoties išsiųsta Taip / Ne

Pridėta prie grupės susirinkimo darbotvarkės, siekiant informuoti darbuotojus Taip / Ne

Parengė …….. Data ……

Peržiūrėjo partneris …....…….. Data ……

Parengta pagal: Institute of Chartered Accountants in Australia, Quality Control Guide. 3rd edition November 2009.

7.5. priedas. Kliento užduoties procedūros: auditoriaus keitimas

Kliento pavadinimas …… Metų pabaiga ……..

	Komentarai	Inicialai
1. Paprašykite būsimo kliento leidimo bendrauti su dabartiniu auditorium. Jei leidimas neduodamas, atsisakykite priimti paskyrimą.		
2. Jei leidimas gaunamas, parašykite dabartiniam auditoriui, prašydami visos informacijos, kuri privalo būti pateikta būsimam auditoriui nuspręsti, ar sutikti priimti paskyrimą. Paskyrimas gali būti nepriimtinas dėl etinių arba komercinių priežasčių: nesumokėtas atlygis ankstesniam auditoriui nėra pakankama atsisakymo priežastis.		
3. Dabartinis auditorius turi gauti kliento leidimą suteikti informaciją būsimam auditoriui. Jei leidimas neduodamas, dabartinis auditorius turi informuoti būsimą auditorių, kuris turi atsisakyti paskyrimo.		
4. Informacija, gauta iš ankstesnio auditoriaus (gali būti rašytinė arba žodinė), turi būti laikoma visiškai konfidencialia, nepriklausomai nuo to, ar paskyrimas priimamas.		
5. Pasižymėkite visas priežastis, dėl kurių, dabartinio auditoriaus nuomone, turite atsisakyti paskyrimo. Dabartinis auditorius turi pateikti konkrečias priežastis būsimam auditoriui.		
6. Jei iš dabartinio auditoriaus nesulaukiate atsakymo, nusiųskite priminimą registruotu paštu, nurodydami terminą, po kurio bus laikoma, kad nėra jokių profesinių priežasčių, dėl kurių turite atsisakyti paskyrimo.		
7. Jei nėra jokio atsakymo iš ankstesnio auditoriaus, gaukite pareigų atsisakymo įrodymą arba galiojantį pašalinimo iš biuro patvirtinimą.		
8. Įveskite asmens vardą ir pavardę bei įmonės pavadinimą į „Google“ paieškos sistemą. Ištirkite bet kokius neįprastus veiksmus arba pranešimus apie neteisėtą arba neetišką elgesį.		

7.6. priedas. Kontrolinis rizikos valdymo klausimynas

Nustatyti galimą riziką audito įmonėje.

a) Suteiktos paslaugos	
☐	Ar tinkamai ištyrėte šį paskyrimą, ypač sritis, už kurias neprisiimate atsakomybės?
☐	Kaip vertinate žinių ir (arba) patirties reikalavimus naujam ir nuolatiniam darbui?
☐	Kaip vertinate kliento lūkesčius ir (arba) ketinimus naudotis ataskaitomis?
☐	Ar dėl paslaugos kyla didelė rizika? (pvz., prisiimta arba įvykdyta užtikrinimo užduotis)
☐	Ar galite pateikti objektyvią ataskaitą, ar klientas reikalauja subjektyvaus vertinimo?
b) Sutarties rizika	
☐	Kaip formaliai sutariate dėl užduoties sąlygų ir bet kokių nukrypimų?
☐	Ar taikote „standartines sąlygas ir terminus“ visoms užduotims?
☐	Ar galima nustatyti jūsų atsakomybės ribas?
☐	Kaip kontroliuojate „neapibrėžtą atlygį“ arba atlygį, mokamą atsižvelgiant į darbo rezultatus?
☐	Ar užkirtote kelia tam, kad neįgytumėte finansinio intereso kliento įmonėje arba negautumėte komisinių?
c) Prisiėmimo ir (arba) tęsimo rizika	
☐	Kaip jūs formaliai vertinate galimus prisiimti klientus?
☐	Kodėl klientas keičia buhalterius?
☐	Ar kiti profesionalai atsisakė prisiimti galimą klientą?
☐	Ar yra išankstinių požymių, kad kils ginčai dėl atlygio, kuris buvo pasiūlytas klientui už paslaugas?
☐	Ar klientas suteikė pakankamai laiko įvykdyti prisiėmimo procesą?
☐	Kaip kartais vertinate klientų išlaikymą?
☐	Kaip sprendžiate interesų konfliktus?
☐	Kaip išlaikote nepriklausomumą?

☐	Ar yra kokių rūpesčių dėl kliento veiklos tęstinumo, reputacijos arba valdymo?
d) Veiklos rizika	
☐	Ar siekiate gauti antro partnerio arba išorinio „patarėjo“ nuomonę?
☐	Kaip išlaikote konfidencialumą?
☐	Ar atlygis yra per mažas už kokybišką darbą?
☐	Ar pakankamai investuojate į savo ir save darbuotojų profesinį tobulėjimą?
	Ar vykdote privalomus nuolatinio profesinio tobulėjimo reikalavimus?
☐	Kokia jūsų profesinės civilinės atsakomybės draudimo suma?
☐	Ar jos pakanka atsižvelgiant į draudimo poliso sąlygas?
☐	Ar deklaravote visas draudėjui pasiūlytas paslaugas?
☐	Ar žinote, kad gali būti pateiktas reikalavimas, ir ar perspėjote draudiką per draudimo sutarties galiojimo laikotarpį arba draudimo pasiūlymo teikimo etape?
☐	Ar reikalaujate sumokėti atlygį, dėl kurio klientas gali pareikšti pretenzijas dėl aplaidumo?
☐	Su kokia veiklos rizika audito įmonėje susiduria skirtingi profesionalai?
☐	Ar kitiems taikoma atsakomybės apribojimo schema?
☐	Kaip jūs įdarbinate subrangovus / agentus / konsultantus ir kaip jūs apdraudžiate savo atsakomybę u¸ jų atliktą darbą?
☐	Ar svarstėte įgūdžių lygius, draudimo apsaugos lygius ir ar yra koks tinkamas civilinės atsakomybės draudimas?
☐	Ar jūs arba jūsų reklaminėje ir (arba) rėmimo medžiagoje pateikiama apgaulinga arba klaidinanti informacija apie jūsų įgūdžius, kvalifikaciją ir pan.?
☐	Ar tinkamai pamokote ir padedate savo personalui?
☐	Ar tinkamai prižiūrite savo personalą?
☐	Ar vertinote nuolatinius personalo darbo rezultatus?
☐	Ar turite paruoštų tinkamų patikros ir peržiūros procesų?
☐	Ar personalo pareigos ir atsakomybės, susijusios su rizikos valdymu, buvo apibrėžtos ir praneštos?

Sąžiningumas

Svarstytini klausimai.

Kontrolinis sąžiningumo patikrinimo klausimynas

Nr.	Klausimas	Komentaras	Atlikimo data
1.	Ar peržiūrite klientų bylas?		
2.	Kaip dažnai peržiūrite kiekvieno kliento bylą?		
3.	Ar klientų bylose įrašote pastabų dėl veiklos (pvz., tinkamesnė programinė įranga, siuntimo būdai ir pan.)?		
4.	Ar esate nustatę kriterijus naujiems klientams ir esamiems, siekiant juos išlaikyti? Ar jie dokumentuoti?		
5.	Ar naudojate sutartį dėl užduoties? Kam ji siunčiami ir kaip dažnai?		
6.	Ar jūsų audito įmonė naudoja kontrolinius klausimynus? Ar yra centralizuotas jų sąrašas? Kas naudoja kontrolinius klausimynus biure? Kaip dažnai jie atnaujinami ir kas tai daro?		
7.	Ar turite dokumentuotų procedūrų, tokių kaip vadovai, standartiniai laiškai ir pan.? Jei taip, kur jie laikomi?		
8.	Kas audito įmonėje atsakingas už kokybės kontrolės procedūrų valdymą ir užtikrina, kad visas atliekamas darbas būtų aukštos kokybės?		

Siūlomos paslaugos

Svarstytini klausimai.

Kontrolinis siūlomų paslaugų klausimynas

Nr.	Klausimas	Komentaras	Atlikimo data
1.	Ar žinote, kokias paslaugas siūlo jūsų audito įmonė? Ar yra centralizuotas jų sąrašas klientams ir darbuotojams?		
2.	Ar siūlote paslaugas, kurias teikti neturite		

	kvalifikacijos?		
3.	Ar užtikrinate, kad jūsų siūlomos paslaugos yra gerai žinomos klientams, jas nurodydami sutartyje dėl užduoties?		
4.	Ar darbuotojai, paskirti atlikti darbą klientams, turi reikiamų įgūdžių ir yra apmokyti reikiamoje srityje?		
5.	Ar paslaugos atitinka jūsų audito įmonės profilį ir išteklius?		
6.	Ar turite išteklių, reikalingų teikti paslaugas?		
7.	Ar turite rekomendacijų tinklą ir kaip jūs užtikrinate rekomendacijų kokybės kontrolę?		
8.	Ar perduodate darbų dalį kitoms įmonėms ir kaip jūs užtikrinate kokybės kontrolę (pvz., apskaitą, auditą ir pan.)?		

Rinkodara ir ryšiai

Svarstytini klausimai.

Kontrolinis rinkodaros ir ryšių klausimynas

Nr.	Klausimas	Komentaras	Atlikimo data
1.	Ar turite rinkodaros ir (arba) strateginį planą, tinkamą jūsų audito įmonei (didelei arba mažai)? Jei taip, kaip stebite, ar jo laikomasi, ir kaip įvertinate riziką?		
2.	Ar šis planas dokumentuotas ir paskelbtas visiems jūsų darbuotojams? Jei taip, kaip tai atlikta? Jei ne, kodėl?		
3.	Kiekviena audito įmonė turi kultūrą. Ar nustatėte, kokia jūsų audito įmonės kultūra? Jei taip, ar jūsų darbuotojai apie ją žino?		
4.	Ar jūsų klientai supranta audito įmonės kultūrą ir, jei ne, ar matote poreikį jiems apie ją informuoti?		
5.	Ar savo rinkodaros plane apsvarstėte konkurencijos klausimą?		

Darbuotojų ir žmogiškųjų išteklių problemos

Svarstytini klausimai.

Kontrolinis darbuotojų ir žmogiškųjų išteklių klausimynas

Nr.	Klausimas	Komentaras	Atlikimo data
1.	Ar turite darbuotojų ir ar nustatėte kiekvieno jų pareigas?		
2.	Ar savo personalui parengėte darbo arba kitas sutartis? Jei ne, labai rekomenduojama, kad sudarytumėte sutartį su kiekvienu darbuotoju.		
3.	Ar apsvarstėte savo personalo ir savo asmeninę apsaugą?		
4.	Ar turite profesinės sveikatos ir saugumo politiką? Ar ji privaloma ir vykdoma?		
5.	Ar jūsų audito įmonė turi skundų sprendimo politiką?		
6.	Ar turite darbuotojų supažindinimo su darbu procedūrą?		
7.	Kaip stebite darbuotojų veiklą? Kada tai darote ir kaip dažnai?		
8.	Kaip darbuotojai mokomi ir informuojami apie svarbius biuro ir teisės aktų pasikeitimus?		
9.	Ar jūsų darbuotojams tinkamai vadovaujama? Ar jų darbo rezultatai peržiūrimi?		
10.	Jei darbuotojas duoda patarimų klientams, ar jūs apie juos žinote? Ar juos apima jūsų profesinės civilinės atsakomybės draudimo sutartis?		
11.	Jei jie duoda patarimų, ar tokia veikla stebima ir dokumentuojama, siekiant pasinaudoti tokia informacija vėliau?		
12.	Kaip jūs užtikrinate, kad jūs ar bet kuris jūsų darbuotojas yra pakankamai kvalifikuotas teikti patarimus klientams?		

Informacijos ir išteklių valdymas

Svarstytini klausimai.

Kontrolinis informacijos ir išteklių valdymo klausimynas

Nr.	Klausimas	Komentaras	Atlikimo data
1.	Nustatykite ir (arba) aprašykite bet kokias elektronines priemones, kurias naudojate bendrauti su valdžios institucijomis.		
2.	Nurodykite, kaip tinkamai apsisaugote teikdami patarimus klientams ir laikydamiesi įvairių teisinių reikalavimų.		
3.	Kaip neatsiliekate nuo naujausių pokyčių, kurie gali turėti įtakos jūsų audito ir klientų įmonėms? Kaip informuojate darbuotojus?		
4.	Kokių veiksmų imatės, siekdami išvengti profesinio aplaidumo?		
5.	Kur gaunate informacijos ir išteklių, kuriais pasitikite? Ar jūsų informacijos šaltiniai patikimi? Ar juos naudodami galite įvykdyti pagrįsto atidumo įsipareigojimą?		
6.	Ar žinote, kokios jūsų prievolės, susiję su profesionalumu?		
7.	Ar jūs ir jūsų darbuotojai vykdote nuolatinio profesinio tobulėjimo reikalavimus? Kaip neatsiliekate? Kaip tai prižiūrima?		

Priežiūros reikalavimai

Svarstytini klausimai.

Kontrolinis priežiūros reikalavimų klausimynas

Nr.	Klausimas	Komentaras	Atlikimo data
1.	Kokia audito įmonės formų, teikiamų visoms valstybinėms ir reguliuojančioms institucijoms, pildymo procedūra galioja?		
2.	Ar turite klientų sąrašą? Ar žinote, kokias pareigas atliekate kiekvienam klientui?		
3.	Ar tikrinate savo klientų sąrašą pagal ataskaitų pateikimo valdžios institucijoms ir ataskaitų rengimo programas?		
4.	Kalbant apie audito įmonės darbo procesus, ar žinote, kas turi būti užbaigta ir kiekvieno		

	darbo būseną bet kuriuo metu? Kaip tai darote?		
5.	Ar bendraujate su savo klientais dėl jų ataskaitų pateikimo valdžios institucijoms ir ataskaitų rengimo prievolių, ir dėl jūsų darbo proceso?		
6.	Ar vertinate savo ataskaitų teikimo valdžios institucijoms ir ataskaitų rengimo veiklos rezultatus? Kaip tai darote?		
7.	Ar nustatote bet kokią riziką, susijusią su pavėluotu ataskaitų pateikimu valdžios institucijoms ir baudomis? Ar nustatę tokią riziką apie tai informuojate savo klientus?		

Informacinės technologijos ir saugumas

Svarstytini klausimai.

Kontrolinis informacinių technologijų ir saugumo klausimynas

Nr.	Klausimas	Komentaras	Atlikimo data
1.	Ar jūsų aparatinė ir programinė įranga bei bet kokia elektroninėse laikmenose saugoma informacija yra saugi?		
2.	Ar visa jūsų programinė įranga licencijuota? Jei ne, ar apsvarstėte riziką, su kuria susidurs jūsų audito įmonė?		
3.	Kaip apsaugote savo audito įmonę nuo piratavimo ir (arba) jūsų programinės įrangos kopijavimo?		
4.	Atsarginės kopijos: kokių turite atsarginių kopijų darymo planų? ar žinote, kad jūsų atsargines kopijas galima sėkmingai atkurti? ar tikrinate savo atsargines kopijas? kas už tai atsako jūsų audito įmonėje? ar procesas yra dokumentuotas?		
5.	Internetas: kokią apsaugą nuo virusų turite, jei turite? kaip dažnai ją atnaujinate? kokios netinkamos informacijos parsisiuntimo politikos laikotės?		

	ar ji dokumentuota? ar turite užkardą? ar turite apsaugos nuo brukalų programinę įrangą?		
6.	El. laiškai: ar laikotės principų ir procedūrų dėl darbuotojų el. pašto naudojimo? ar turite atsakomybės atsisakymo tekstą, kuriame nurodyta „ribotos atsakomybės schema“ ir „privatumo pareiškimas“, jei reikia?		
7.	Ar galite gauti skubią pagalbą arba skubiai kreiptis į savo įmonės techninius specialistus, ar jie yra lengvai pasiekiami, sutrikus kompiuterių arba programinės įrangos veiklai?		

Vadovo praradimas – veiklos perdavimo planavimas

Svarstytini klausimai.

Kontrolinis klausimynas, taikomas praradus vadovą ir planuojant perduoti veiklą

Nr.	Klausimas	Komentaras	Atlikimo data
1.	Kas yra audito įmonės administracijos vadovas ir (arba) pagrindinis partneris? Ar tas pats asmuo atsakingas už biuro valdymą? Jei ne, kas turi tą atsakomybę?		
2.	Ar yra audito įmonėje kitas asmuo, galintis prisiimti šią atsakomybę, jei to negali padaryti u¸ tai atsakingas asmuo?		
3.	Kokia pavadavimo tvarka taikoma audito įmonėje, kai pagrindinis asmuo negali toliau dirbti?		
4.	Jei esate individualios įmonės savininkas, ar apsvarstėte, kokios galimybės galėtų sutrukdyti jums dirbti ilgą laikotarpį?		
5.	Ar turite kokių planų, kai darbuotojai serga ilgą laiką?		
6.	Ar turite nenumatytų atvejų planų gaisro, potvynio arba kitos nelaimės atveju?		
7.	Kalbant apie pareigų perdavimą, ar yra jūsų audito įmonės sričių, su kuriomis susipažinęs tik vienas asmuo? Turite apsvarstyti taikyti kryžminį darbuotojų mokymą, kad audito įmonėje būtų bent jau		

	du asmenys, išmanantys vienas kito darbą.		

Klientų prisiėmimas arba santykių su jais tęsimas

Svarstytini klausimai.

Kontrolinis klausimynas dėl klientų prisiėmimo ir santykių su jais tęsimo

Nr.	Klausimas	Komentaras	Atlikimo data
1.	Kaip dažnai peržiūrite savo klientus, ar jie atitinka jūsų prisiėmimo kriterijus?		
2.	Ar kartais vertinate klientų išlaikymą?		
3.	Ar pastebite bet kokių ginčų su klientu, dėl kurių gali kilti profesinės civilinės atsakomybės problema? Ar informuojate savo draudimo kompaniją?		
4.	Ar užtikrinote, kad jūsų objektyvumas ir sąžiningumas neatsidurtų pavojuje?		
5.	Kaip išlaikote klientų informacijos konfidencialumą?		

Pinigų srautų valdymas

Svarstytini klausimai.

Kontrolinis pinigų srautų valdymo klausimynas

Nr.	Klausimas	Komentaras	Atlikimo data
1.	Ar turite kreditų valdymo politiką? Kas už tai atsako jūsų audito įmonėje?		
2.	Ar turite nenumatytų atvejų planų dėl pinigų srautų deficito?		
3.	Ar turite pakankamai apyvartinio kapitalo užtikrinti savo audito įmonės veiklą dabar ir ateityje?		
4.	Ar jūsų verslas yra mokus?		

8 MODULIS:

Verslo perdavimo planavimas

Turinys

8.1. Įžanga....4
8.2. Privačia praktika užsiimančiam auditoriaus perdavimo planavimas....4
8.3. Sukurkite savo perdavimo planą....4
8.3.1. Supraskite savo audito įmonę....4
8.3.2. Būsimasis jūsų pirkėjas....5
8.3.3. Verslo perdavimo planas....9
8.4. Pasirinkite perdavimo būdą....9
8.5. Vertinimo metodika....10
8.5.1. Įžanga....10
8.5.2. Vertinimo metodai....11
8.5.3. Būsimųjų nuolat gautinų pajamų kapitalizacija....11
8.5.4. Nykščio taisyklė....13
8.5.5. Grynoji balansinė vertė....13
8.6. Bendrija, konsolidavimas, susijungimas ir įsigijimas....13
8.6.1. Pamąstymai apie bendrą nuosavybę....14
8.6.2. Bendrija ir (arba) susijungimas....15
8.6.3. Sujungimas....16
8.7. Audito įmonės, jos dalies pardavimas arba akcijų pardavimas dalimis....16
8.7.1. Audito įmonės pardavimas....16
8.7.2. Audito įmonės dalies pardavimas....18
8.7.3. Akcijų pardavimas dalimis....19
8.8. Vidinio verslo perdavimo planų kūrimas....20
8.8.1. Vidinis perdavimas....20
8.8.2. Naujų partnerių priėmimas....21
8.8.3. Esamų partnerių išpirkimas....21
8.9. Išėjimo svarstymai....22
8.9.1. Mokestinės pasekmės....22
8.9.2. Prekybos suvaržymai....22
8.9.3. Gyvenimo būdo pokyčiai....23
8.9.4. Atitikties klausimai....23
8.10. Išvados....23
8.11. Nuorodos, papildoma medžiaga ir TBF šaltiniai....24
Priedai....26
8.1. priedas. Kontrolinis klausimynas bendrijos ir (arba) susijungimo atveju....26
8.2. priedas. Kontrolinis sujungimo atveju....28

8.3. priedas. Kontrolinis klausimynas audito įmonės pardavimo atveju 29
8.4. priedas. Kontrolinis klausimynas įmonės dalies pardavimo atveju 30
8.5. priedas. Kontrolinis klausimynas akcijų pardavimo dalimis atveju 31
8.6. priedas. Kontrolinis klausimynas vidinio perdavimo atveju 32
8.7. priedas. Kontrolinis klausimynas naujo partnerio priėmimo atveju 33
8.8. priedas. Kontrolinis klausimynas, taikomas, kai dalį išperka esami partneriai 34
8.9. priedas. Kontrolinis atitikties klausimynas 35

8.1. Įžanga

Buhalteriams profesionalams senstant, jie neišvengiamai pradeda galvoti ne tik apie išėjimą iš audito įmonės, bet ir apskritai buhalterinės veiklos nutraukimą. Svarstydami savo pasitraukimą iš verslo pasaulio, jie nori įsitikinti, ar jų sukurta audito įmonė turi vertę kažkieno kito akyse.

Daugybę metų ji teikė jiems pajamas ir leido tarnauti visuomenei. Per tą laiką jie užmezgė santykius su klientais, padėjo jiems, aptarnavo ir rėmė. Tačiau klausimas išlieka – ar dar kam nors audito įmonė yra vertinga? Ir jei taip, tada kiek ir kam?

Remdamasis verslo perdavimo planu, praktikuojantis asmuo gali tinkamai pasitraukti. Tai reiškia, kad užuot palikęs viską likimo valiai, jis laikosi plano. Tai suteikia tam tikrą komfortą visiems su perdavimu susijusiems asmenims, ypač darbuotojams.

Šiame modulyje aptariami šie ir daug kitų klausimų. Jo tikslas yra padėti jums apsvarstyti neišvengiamai iškilsiančius klausimus ir pasiruošti perdavimui.

8.2. Privačia praktika užsiimančiam auditoriaus perdavimo planavimas

Nemažai problemų, su kuriomis susiduria profesija, jau buvo dokumentuotos ir aptartos ankstesniuose moduliuose. Tokios procedūros:

- profesijos senėjimas;
- darbuotojų pritraukimo ir išlaikymo problemos;
- atitikties ir priežiūros reikalavimai;
- privačia praktika užsiimančio auditoriaus laiko trūkumas; ir
- dideli klientų reikalavimai, o tai reiškia, kad praktikuojančiam asmeniui lieka mažai laiko suplanuoti perdavimą.

Be to, daugumoje audito įmonių yra vienas arba du partneriai. Praktikuojantis asmuo to norėjo, bet daugumai privačia praktika užsiimančių auditorių reikia apsvarstyti naujų partnerių priėmimą kaip perdavimo plano dalį. Daugumai tai bus sunku, nes daugelį metų jie dirbo vieni. Gali atrodyti, kad tai prieštarauja visai privačia praktika užsiimančio auditorius filosofijai.

Jei jau taip yra, labai svarbu pabrėžti, kad kuo anksčiau pradedamas vykdyti perdavimo planas, tuo greičiau galima spręsti šiuos klausimus.

Šiame modulyje pateikti kontroliniai sąrašai ir ištekliai, kurių prireiks šiame procese. Čia terminas „perdavimo planavimas“ naudojamas tik išėjimo iš audito įmonės kontekste.

8.3. Sukurkite savo perdavimo planą

Vienas dažniausiai praktikuojančių asmenų užduodamų klausimų, jiems pradedant svarstyti perdavimo planavimą, yra: „Ar kas nors man sumokės už šią audito įmonę?“. Paprastai atsakymas teigiamas, bet atsakymas į klausimą „kiek sumokės?“ priklauso nuo daugelio veiksnių.

8.3.1. Supraskite savo audito įmonę

Vienas iš geriausių būdų padidinti vertę, kurią gausite išeidami, yra struktūrizuotas planavimas. 8.1. lentelėje pateikti klausimai asmenims, kurie galvoja apie išėjimą į pensiją. Atsakymai į šiuos klausimus padės jums nuspręsti, kokio perdavimo metodo turėtumėte laikytis ir nustatyti, kuriuos galimus variantus turėtumėte apsvarstyti.

8.1. lentelė. Geresnis savęs ir savo audito įmonės supratimas

	Klausimas	Atsakymas / veiksmas
1.	Kokių variantų turiu?	
2.	Ką reikia padaryti, kad tai įvyktų?	
3.	Kas norėčiau, kad nutiktų su mano klientais?	
4.	Kas norėčiau, kad nutiktų su mano darbuotojais?	
5.	Kokie sandorio suvaržymai man būtų priimtini?	
6.	Kada turėčiau pradėti kalbėtis su galimais pirkėjais ir (arba) partneriais?	
7.	Kiek, mano nuomone, mano audito įmonė verta?	
8.	Kiek mano audito įmonė iš tikrųjų verta?	
9.	Su kiek pinigų aš noriu pasitraukti?	
10.	Ar man patinka dirbti su kitais, ar geriau vienam?	
11.	Kiek laiko turėsiu būti susijęs su audito įmone po savo dalies pardavimo?	
12.	Su kuo turėčiau pradėti kalbėti apie savo dalies pardavimą?	
13.	Ar kas nors iš mano darbuotojų yra galimas pirkėjas?	
14.	Kiek pelninga mano audito įmonė?	
15.	Kokias sistemas, procedūras ir procesus turiu įdiegti, kad pagerinčiau savo audito įmonės veiklos rezultatus?	
16.	Ar mano audito įmonė galėtų būti vertinga investicija kam nors kitam?	

Atsakę į šiuos klausimus, turėtumėte peržiūrėti likusią šio modulio medžiagą dėl galimų perdavimo variantų. Šiame modulyje detaliai aptarti aštuoni variantai. Bent vienas būtų tinkamas pasirinkimas. Turite planuoti pateikti savo audito įmonę taip, kad gautumėte didžiausią galimą grąžą už tokį pasirinktą variantą.

8.3.2. Būsimasis jūsų pirkėjas

Kokį variantą bepasirinktumėte, jei vieną dieną planuojate parduoti, turite visada turėti omenyje savo būsimąjį pirkėją. Jam turėsite pateikti tinkamus atsakymus į šiuos klausimus:

- Ar tai gera investicija?

- Ar ši investicija suteiks man gerą investicijų grąžą?
- Ar ji atspindi gerą vertę?

Pirmas žingsnis, planuojant perdavimą, yra paruošti audito įmonę perduoti. Geriausias būdas yra apsvarstyti klausimus, kuriuos užduos galimas pirkėjas arba būsimasis partneris. Tada turite plėtoti savo audito įmonę taip, kad galėtumėte pateikti tvirtus ir teigiamus atsakymus į šiuos klausimus.

Paprastai pirkėjas savo pirkinį vertins pagal kriterijus, pateiktus 8.2. lentelėje.

8.2. lentelė. Pirkėjo svarstymai

Sritis	Lygis	Analizė	Atsakymas
Atlygis	Praeities informacija apie atlygį	Kokios buvo pajamos per paskutinius metus? Per trejus, penkerius metus?	
		Apskaičiuokite ir įvertinkite augimą per tuos metus.	
	Galimybė nuolat gauti atlygį	Ar atlygis bus gaunamas nuolat?	
		Kokių to įrodymų yra?	
	Vienkartinio atlygio įtaka	Nustatyti vienkartinius atlygius.	
		Įvertinkite įtaką numatomoms būsimoms pajamoms.	
Pelningumas	Praeities informacija apie pelną	Nustatykite pelno per paskutinius metus, per trejus ir penkerius metus sumą.	
	Galimybė išlaikyti pelno lygį	Ar bus išlaikytas pelno lygis?	
		Kokios įtakos verslo perdavimas turės pelnui?	
	Vienkartinio atlygio įtaka pelnui	Nustatyti vienkartinio pelno komponentus.	
		Įvertinkite įtaką periodiniam pelnui.	
	„Pridėtinės“ ne veiklos sąnaudos	Nustatykite su verslu nesusijusias sąnaudas.	
		Pridėkite prie pelno ir įvertinkite verslo pelningumą.	
		Tokios sąnaudos gali būti per didelis atlyginimas savininkui, kelionių, apgyvendinimo išlaidos, komunalinės išlaidos.	
		Įvertinkite įprastą pelną pagal įsigijimo	

		kriterijus.	
Skolininkai	Skolininkų pozicija	Peržiūrėti skolininkus	
		Peržiūrėti ir įvertinti beviltiškas skolas.	
		Koks dabartinis beviltiškų skolų nurašymo lygis?	
		Kokie ateities lūkesčiai?	
	Skolininkų kontrolės procesas	Nustatyti dabartinį skolininkų kontrolės procesą.	
		Rasti praeities informacijos apie skolų surinkimą.	
		Įvertinti veiksmingumą.	
Nebaigtas darbas (ND)	ND pozicija	Peržiūrėti ND.	
		Įvertinti ND ir tikimybę paversti jį atlygiu, kuris bus gautas.	
		Koks dabartinis nurašymų lygis ir kokios ateities prognozės?	
	ND kontrolės procesas	Nustatyti dabartinį ND kontrolės procesą.	
		Įvertinti veiksmingumą.	
Klientų bazė	Klientų bazės stabilumas	Įvertinti klientų skaičių per paskutinius trejus metus.	
		Patikrinti pritrauktų klientų skaičių per paskutinius trejus metus.	
		Patikrinti prarastų klientų skaičių per paskutinius trejus metus.	
	Klientų pasiskirstymas	Patikrinkite klientų pasiskirstymą įvairiuose pramonės sektoriuose.	
		Patikrinkite klientų dydį, t.y. apyvartą, darbuotojų skaičių ir pan.	
	Verslo savininkų klientų bazėje amžius	Patikrinkite į klientų bazę įtrauktų verslo savininkų amžių. Jei jie greitai išeis į pensiją, tai greičiausiai paveiks būsimąsias audito įmonės pajamas..	
Priklausomu-mas	Klientai	Patikrinkite, ar esate priklausomas nuo vieno, ar kelių klientų.	
	Pramonės sektorius	Patikrinkite, ar esate priklausomas nuo vieno, ar kelių pramonės sektorių.	
	Praktikuojantis	Patikrinkite, ar esate priklausomas nuo esamo praktikuojančio asmens – tiek	

	asmuo	kliento, tiek ir darbuotojo.	
Darbuotojai	Esamų darbuotojų kokybė	Įvertinkite kompetenciją ir sugebėjimus.	
		Įvertinkite kvalifikaciją ir patirtį.	
		Peržiūrėkite ir įvertinkite praeitie informaciją apie pajamas.	
Sistemos	Vidinė infrastruktūra	Įvertinkite vidinę infrastruktūrą, procesus, sistemas, kokybės kontrolės procedūras.	
Atitiktis	Valdžios institucijų priežiūra	Nustatykite neišspręstus klausimus.	
		Įvertinkite įtaką naujiems savininkams.	
	Valstybinė mokesčių inspekcija	Nustatykite neišspręstus klausimus.	
		Įvertinkite įtaką naujiems savininkams.	
Palyginimas	Penkių didžiausių klientų procentinė vertė klientų bazėje	Nustatyti penkis didžiausius klientus.	
		Nustatyti jų mokamus atlygius.	
		Bendra suma ir procentinė dalis nuo visos atlygio bazės.	
Perėjimas	Perdavimo procesas	Kas yra „perdavimo“ procesas?	
		Kiek laiko pardavėjas pasirengęs pasilikti, kad įvykdytų perdavimą?	
		Laikytis numatyto metodo, apimančio:	
		perdavimo strategiją;	
		bendravimo su pagrindiniais klientais strategiją, pvz. asmeniniai susitikimai;	
		bendravimo strategiją siekiant nustatyti pusiausvyrą klientų bazėje;	
		bendravimo su esamais darbuotojais strategiją, pvz. grupių susitikimai; ir	
		mokymus apie sistemas ir procedūras.	
	Suvaržymai	Įvertinti sandorio sąlygų suvaržymus.	
		Įvertinti nekonkuravimo klausimus.	
	Etika	Įvertinti, ar kyla etinių problemų dėl klientų bazės, kurie gali turėti įtakos audito įmonės etinei pozicijai.	

8.3.3. Verslo perdavimo planas

Kokį perdavimo variantą jūs bepasirinktumėte, jūsų audito įmonei gali tekti pagerinti savo finansinę būklę, kad taptų patrauklesne investicija galimiems pirkėjams.

Paprastai yra kelios pagrindinės sritys, kurias audito įmonė gali pagerinti ir kurios turės teigiamos įtakos finansiniams rezultatams. Svarbu šiuos patobulinimus įdiegti ir įtvirtinti audito įmonėje prieš pateikiant ją parduoti.

Pagrindinės audito įmonės įvertinimo sritys yra:

- pajamos;
- pelningumas;
- likvidumas;
- skolininkų kontrolė;
- nebaigtų darbų kontrolė; ir
- plėtra.

Kituose moduliuose nurodyti šių sričių gerinimo būdai.

8.4. Pasirinkite perdavimo būdą

Svarbu apsvarstyti, kuris perdavimo būdas jums iš prigimties patraukliausias ir kuris, jūsų nuomone, suteiks jums didžiausią galutinę finansinę naudą. Galite rinktis iš trijų.

- Pirmas yra jungtis su kitais ir tapti didesne audito įmone. Taip užtikrinsite, kad turite partnerių, kurie gali išpirkti jūsų dalį. Šie variantai išdėstyti 8.6. skyriuje ir apima bendrijos, sujungimo ir susijungimo alternatyvas.
- Antras yra audito įmonės pardavimas – visos arba dalies, arba dalimis parduodant akcijas. Šie variantai apsvarstyti 8.7. skyriuje.
- Trečias būdas yra keletas perdavimo viduje variantų, kurie aptarti 8.8. skyriuje ir kurie apima vidinį perdavimą, naujų partnerių priėmimą arba pardavimą esamiems partneriams.

Visi variantai yra labai skirtingi, todėl turi būti atskirai apsvarstyti. Kaip parodyta 8.3. lentelėje, dėl kiekvieno jų kyla klausimų.

8.3. lentelė. Svarstytini klausimai renkantis perdavimo variantą

	Klausimas	Komentaras	Atsakymas
1.	Planavimas	Nustatyti pabaigos datą. Aptarti su pagrindiniais suinteresuotais asmenimis. Nustatyti būtinus užpildyti kontrolinius klausimynus.	

2.	Mokesčiai	Apsvarstyti mokestines prievoles, taikomas kiekvienam variantui. Nustatyti būtiną audito įmonės struktūros reorganizavimą. Naujas struktūras įdiegti per nustatytą laikotarpį.	
3.	Finansavimas	Apsvarstyti būtiną išėjimo finansavimą. Sudaryti finansinių susitarimų, kai jų reikia. Finansavimo klausimus įtraukti į pirmuosius pokalbius su galimais pirkėjais, siekiant užtikrinti pajėgumus.	
4.	Išėjimas	Apsvarstyti visą išėjimo iš audito įmonės poveikį. Apsvarstyti strategijas ir užtikrinti kiek įmanoma mažiau audito įmonės veiklos tęsimo trikdžių. Įdiegti strategijas ir užtikrinti veiksmingą perdavimą paskutiniame išėjimo etape.	

8.5. Vertinimo metodika

8.5.1. Įžanga

Jūsų audito įmonės vertinimas yra svarbus žingsnis įgyvendinant perdavimo planą. Jei vienas jūsų tikslų yra kiek įmanoma padidinti sumą, kurią gausite pasirašę sutartį išėjimo dieną, turėtumėte sutelkti dėmesį į tai, kad šis įvertinimas būtų kaip įmanoma geresnis. Supratę vertinimo metodologijos sudėtines dalis, galite susikoncentruoti į sritis, kurias jums reikia pagerinti.

Taip pat pripažinta, kad vertinimas yra daugiau meno rūšis, o ne tikslusis mokslas, tačiau jo metodika yra patikima. Taip pat svarbu, kad būtų aiškiai apibrėžtas faktinis vertinimas. Techninis apibrėžimas būtų: „Tikroji rinkos vertė yra kaina, kuri būtų suderėta atviroje rinkoje tarp nepriklausomų šalių – nusimanančio ir norinčio pirkti, bet ne pernelyg, pirkėjo ir nusimanančio, norinčio parduoti, bet ne pernelyg, pardavėjo“. Taip galima būtų teisingai nustatyti tikrąją rinkos vertę, tačiau ji gali skirtis nuo sumokėtos galutinės sumos.

Tai gali lemti daugybė priežasčių, įskaitant išorinius veiksnius, kurių šalys nekontroliuoja. Tokie veiksniai yra ekonominis klimatas, palūkanų lygis, parduodamų audito įmonių pasiūla ir paklausa konkrečiu metu.

Gali būti ir kitų veiksnių, kurių šalys nekontroliuoja, tokių kaip audito įmonės parengtumo lygis pardavimo metu, vidinės sistemos ir procedūros, darbuotojų lygis ir gebėjimai, pirkėjo arba pardavėjo finansinė būklė.

Vertė paprastai yra pelningumo funkcija, padauginta iš dauginio, kuris įvertina plėtros perspektyvas, riziką, pajamų kokybę ir kitus veiksnius, aptariamus šiame modulyje. Tačiau protinga apsvarstyti ir sinergijos naudą, kurią gauna galimi pirkėjai. Tai gali būti konkurento pašalinimas, naujos rinkos atvėrimas arba papildomo atlygio gavimas nedidinant išlaidų.

Norint padidinti vertę, svarbu tokius veiksnius pripažinti ir įtraukti į būsimą audito įmonės pardavimo strategiją, taip pat pripažinti sritis, kurių negalite kontroliuoti, ir įdiegti strategijas joms gerinti.

Gali tekti daugybę metų laukti, kol bus juntama šių strategijų įtaka audito įmonės vertei, o tai rodo, kad verslo perdavimo procesą reikia pradėti anksti.

8.5.2. Vertinimo metodai

Tradiciniai verslo vertinimo metodai yra:

- būsimųjų nuolat gautinų pajamų kapitalizacija;
  - vertė pagrįsta tikėtinomis būsimosiomis pajamomis, palyginti su tikėtina rizika ir grąža, kai kapitalizacijos koeficientas, arba daugiklis, yra dalinamas iš būsimųjų nuolat gautinų pajamų.
- „nykščio taisyklė“ arba pramonėje taikomas metodas;
  - vertė paremta „pramonės standartu“, taikomu kiekvienai audito įmonei, o vertė išreiškiama koeficientu arba centais, mokamais už vieną dolerį.
- grynoji balansinė vertė;
  - vertė paprasčiausiai atspindi grynąją audito įmonės turto balansinę vertę.
- diskontuoti pinigų srautai;
  - vertė yra diskontuota įvertintų būsimųjų pinigų srautų vertė, siekiant nustatyti dabartinę vertę, kai taikoma diskonto norma atspindi numatytą būsimąją riziką.

Dažniausiai naudojamas būsimųjų gautinų pajamų kapitalizacijos metodas, antroje vietoje – nykščio taisyklės metodas. Jei sudaryta jungtinės veiklos sutartis, joje paprastai nurodoma taikytina vertinimo formulė ir pagrindiniai komponentai, tokie kaip metų, kurių pajamos įtraukiamas į vertinimą, skaičius ir kapitalizacijos koeficientas.

8.5.3. Būsimųjų nuolat gautinų pajamų kapitalizacija

Tai plačiai paplitęs audito įmonių vertinimo metodas.

Pagal šią metodiką dabartinė vertė nustatoma pagal tikėtinas būsimąsias pajamas, priklausomai nuo tikėtinos rizikos ir grąžos.

Šį modelį sudaro du pagrindiniai elementai.

Kapitalizacijos koeficientas yra koeficientas, taikomas pajamoms siekiant nustatyti vertę. Iš esmės tai kainos ir pajamų santykio rodiklis. Tai nėra tikslus skaičius, kuris gali būti taikomas bet kokioje situacijoje, nes kiekviena situacija yra kitokia. Tačiau paprastai jis priklauso nuo tam tikrų atvejo aplinkybių.

Būsimosios nuolat gautinos pajamos yra pajamų, kurias audito įmonė nuolat uždirbs ateityje, prognozė. Skaičiuojama pagal paskutiniu metu gautas pajamas. Tradicinės audito įmonės su stipria audito ir atitikties baze paprastai turi aukštą periodinių pajamų lygį. Jos turi didžiulį potencialą uždirbti pajamas, nes jų klientai kreipiasi į jas metai iš metų.

Kiti pajamas veikiantys veiksniai, kurių nereikia pamiršti – pagrindinio kliento praradimas arba naujų paslaugų įdiegimas. Taip pat reikia nustatyti ir pašalinti iš skaičiavimų vienkartines pajamas.

Šis būdas gali būti išreikštas formule:

$$\text{Vertė} = \frac{\text{būsimos nuolat gautinos pajamos}}{\text{kapitalizavimo koeficientas}}$$

8.5.3a. Kapitalizacijos koeficientas

Iš esmės kapitalizacijos koeficientas yra investicijos grąža, kurios vertintojas tikisi iš tos konkrečios investicijos. Veiksniai, kuriuos reikėtų apsvarstyti:

- dabartinis „nerizikingas“ grąžos lygis, kurį galima gauti rinkoje, paprastai vyriausybės vertybinių popierių procentas;
- banko palūkanų norma;
- viešai parduodamų akcijų kainos ir pajamų santykio rodiklis;
- galimybė perparduoti audito įmonę, pasirengusių pirkėjų pasiūla;
- pramonės sektoriaus ir verslo rizika;
- laiko tarpas, per kurį audito įmonė veikė;
- technologijų įtaka audito įmonei;
- kurioje verslo gyvavimo stadijoje audito įmonė yra;
- priklausomybė nuo klientų, darbuotojų ir praktikuojančio asmens;
- bet kokių priežiūros reikalavimų pokyčių įtaka; ir
- palyginimo koeficientas, naudojamas lyginant palyginamųjų audito įmonių pardavimo pajamas.

Iš pradžių nustatomas yra „nerizikingas“ koeficientas, kuris vėliau koreguojamas atsižvelgiant į veiksnius, turinčius įtakos šiam koeficientui, pavyzdžiui, į anksčiau pateiktus veiksnius. Visuotinai paplitęs kapitalizacijos lygio išraiškos būdas yra apversti jį ir naudoti kaip „daugiklį“. T.y. daugiklis yra 1 / kapitalizacijos koeficiento.

8.5.3b. Diskontuoti pinigų srautai

Diskontuoti pinigų srautai yra vertinimo metodas, siekiant nustatyti, kiek kažkas sutinka mokėti šiandien, kad ateityje gautų laukiamus pinigų srautus. Iš esmės tai reiškia, kad ateities pajamos paverčiamos į šiandieninius pinigus. Ateities pinigų srautai yra diskontuojami, siekiant nustatyti dabartinę jų vertę ir tinkamai įvertinti atitinkamos investicijos vertę.

Diskontuotų pinigų srautų (DPS) būdas yra investicijų vertinimo, naudojant pinigų vertės laike idėją, metodas. Visi būsimieji pinigų srautai yra įvertinami ir diskontuojami, kad būtų nustatyta jų dabartinė vertė. Naudojamas diskonto koeficientas paprastai yra lygus svertiniam kapitalo vertės vidurkiui, kuris atspindi tikėtinų būsimųjų pinigų srautų riziką. Diskonto koeficientas atspindi du dalykus:

- pinigų vertę laiko požiūriu. Užuot laukę, investuotojai geriau gautų pinigus iš karto, todėl už laukimą jiems turi būti atlyginta;

- rizikos premija. Ji parodo papildomą grąžą, kurios reikalauja investuotojai, nes jie nori atlyginimo už riziką, kad pinigų srautai gali būti negauti.

Audito įmonės įsigijimo DPS apskaičiuojami vertinant investiciją, kurią turėsite sumokėti pradžioje, ir grąžą, kurios tikitės sulaukti. Taip pat reikia įvertinti laiką, kada tikitės sulaukti įplaukų. Kiekvienas sandoris turi būti diskontuojamas pagal alternatyvią kapitalo kainą per tam tikrą laiką nuo dabar iki momento, kai jūs tikitės sulaukti grąžos iš investicijų.

8.5.4. Nykščio taisyklė

Pagal nykščio taisyklę „pramonės standartas“ taikomas kiekvienam tos pramonės sektoriaus verslui. Paprastai jis išreiškiamas koeficientu arba centais, mokamai už vieną dolerį. Jis taikomas verslo grynajam pelnui (EBIT), t.y. pajamoms, prieš atimant palūkanas ir mokesčius, arba apyvartai.

Pavyzdžiui, audito įmonės savo bendrajam atlygiui gali taikyti konkrečią centų, mokamų už vieną dolerį, sumą. Šis vertinimo metodas yra populiarus tarp mažesnių audito įmonių, kurių vertinimo sprendimams įtakos turi kiti veiksniai. Galimi audito įmonės dalies pirkėjai šiame lygyje yra privačia praktika užsiimantys auditoriai, kurie siekia patekti į verslą patirdami mažai išlaidų. Iš esmės jie nori „nusipirkti darbą“ ir yra pasiruošę mokėti už audito įmonės dalį didesnę kainą nei kaina, kuri nustatoma pagal tradicinius metodus.

Jeigu atliekama daug nedidelės vertės darbo, tokio kaip pajamų mokesčio deklaracijos rengimas, jie bus linkę mokėti mažesnę kainą. Jei yra atliekama daug pasikartojančio darbo tiems patiems klientams, jie bus linkę siūlyti didesnę kainą.

Pagrindinis nykščio taisyklės metodo trūkumas yra prielaida, kad visos audito įmonės yra organizuotos ir valdomos tuo pačiu būdu. Manoma, kad klientai bendrauja ir apmoka sąskaitas panašiu būdu ir kad audito įmonės išlaidų struktūra yra tokia pati. Žinoma, taip nėra, bet nepaisant to, šis metodas pakankamai plačiai naudojamas. Pagrindinė priežastis yra paprastumas bei suprantamumas.

8.5.5. Grynoji balansinė vertė

Grynosios balansinės vertės vertinimo metodas naudojamas, kai informacija apie pelną ir nuostolius yra nepatikima arba vertinamo verslo veikla yra nuostolinga. Jei ji nuostolinga, būsimų nuolat gautinų pajamų metodas negali būti pritaikytas.

Šis metodas gali būti tinkamas tais atvejais, kai pardavėjas ir pirkėjas sutaria, kad audito įmonė yra nedidelės vertė, kuri nebus realizuota ateities pajamomis. Iš esmės vertė nurodoma balanse ir abi šalys sutaria laikyti ją atskaitos tašku. Paprastai toks metodas taikomas situacijose, kai audito įmonė turi daug turto, bet uždirba mažai pajamų.

Tokiose situacijose patartina kreiptis į nepriklausomą verslo turto vertintoją, nes turtas gali būti nurodomas įsigijimo savikaina, o nusidėvėjimas skaičiuojamas atsižvelgiant į mokesčių tarifą, o ne į naudingo tarnavimo laiką. Likutinė vertė gali gerokai skirtis nuo rinkos vertės.

8.6. Bendrija, konsolidavimas, susijungimas ir įsigijimas

Vienas iš verslo perdavimo kelių yra prisijungti prie kitų ir tapti didesne įmone. Taip praktikuojančio asmens įmonė gali tapti patrauklesne investicija arba jis gali pritraukti kolegų, kurie turėtų galimybę išpirkti jo dalį. Galima apsvarstyti daugybę variantų.

1. Bendrija

Du arba daugiau žmonių kartu vykdo veiklą ir siekia pelno. Bendrijos taisyklės apima jungtinę nuosavybę, bendros grąžos gavimą, pelno ir nuostolių dalijimąsi bei naudojimąsi partnerių teisėmis. Vienas pagrindinių partnerystės klausimų yra jungtinė ir atskira visų

partnerių atsakomybė, kuri priklauso nuo jūsų šalies įstatymų arba profesinių priežiūros institucijų reikalavimų

2. Sujungimas

Didesnė įmonė nuperka keletą mažesnių audito įmonių ir „sujungia“ jas į vieną didelį vienetą, norėdama padidinti veiklos veiksmingumą ir sumažinti išlaidas. Paprastai didesnėje įmonėje būtina apsvarstyti pinigų ir akcijų derinį. Didesnės įmonės akcijos paprastai laikomos sąlyginio deponavimo sąskaitoje ir negali būti parduotos, kol nepraėjo tam tikras laikas. Paprastai įmones sujungusiųjų struktūra formuojama pagal įmonės modelį, kuris apima išorinius investuotojus, direktorių tarybą, generalinį direktorių ir vadovybės grupę.

3. Susijungimas

Dvi audito įmonės susijungia ir suformuoja vieną didesnę audito įmonę. Geriausia, kai abi audito įmonės yra vienodo dydžio, nes kitaip tai panašiau į perėmimą. Kiekvieno partnerio nuosavybė jungtinėje audito įmonėje paprastai nustatoma atsižvelgiant į įnašų dalį.

Kaip matote, kiekvienai šių struktūrų būdinga panaši grėsmė: susijungimas iš jau esamų verslų ir struktūrų. Turėkite omenyje, kad problemos, kylančios dirbant su kitais jungtinėje partnerystėje gana skiriasi nuo problemų, susijusių su audito įmonės pardavimu arba jos dalies pardavimu, kuris aptartas toliau. Taigi, prieš to imantis, reikia apsvarstyti nemažai klausimų, susijusių su bendrija, sujungtomis arba susijungusiomis įmonėmis.

8.6.1. Pamąstymai apie bendrą nuosavybę

Daugumai privačia praktika užsiimančių auditorių dalinimosi savo audito įmonės nuosavybe idėja prieštarauja jų filosofijai dėl karjeros siekimo savo profesijoje. Kai kurie jų anksčiau galėjo dirbti bendrijoje ir nusprendė, kad tai ne jiems. Kiti galbūt tiesiog nusprendė dirbti vieni iš pat pradžių. Vienas dalykas aiškus: darbas bendrijoje, sujungtoje arba susijungusioje audito įmonėje yra visiškai ne tas pats, kas dirbti privačia praktika užsiimančiu auditoriumi. Todėl prieš įsitraukiant į tokias struktūras, praktikuojantis asmuo turi nustatyti, ar jis to nori, į ir kruopščiai apsvarstyti 8.4. lentelėje pateiktus klausimus.

8.4. lentelė. Kontrolinis savęs vertinimo klausimynas, svarstantiems apie bendriją, sujungimą arba susijungimą

	Klausimas	Atsakymas / pastaba
1.	Ar tikrai noriu dalintis sprendimų priėmimu, kontrole ir pelnu su kitais žmonėmis?	
2.	Ką iš tikrųjų gausiu, jei įsitrauksiu?	
3.	Ar noriu dalintis audito įmonės nuosavybe?	
4.	Ar bendros nuosavybės privalumai nusveria trūkumus?	
5.	Ar galiu pasitikėti savo partneriais?	
6.	Ar jie dirbs taip pat sunkiai, kaip ir aš?	
7.	Kiek pinigų uždirbsiu?	
8.	Ar naujoje struktūroje aš uždirbsiu daugiau ar mažiau?	
9.	Kokios esminės tokio mano poelgio priežastys?	

10. Ar aš apsvarsčiau kiekvieno varianto pranašumus ir trūkumus? Kokie jie?	

Jei nusprendėte, kad tai tinkamiausias verslo perdavimo būdas, svarbu apsvarstyti kiekvieną variantą detaliau.

8.6.2. Bendrija ir (arba) susijungimas

Perduodant verslą būtina atlikti tris svarbius bendrijos kūrimo arba susijungimo proceso žingsnius. Pirmas yra bendrijos įkūrimo arba audito įmonių sujungimo procesas. Antras yra praktikuojančio asmens išėjimas. Nepamirškite, kad pagrindinė šio varianto pasirinkimo priežastis yra galimybė išeiti iš audito įmonės.

Svarbu, kad visi partneriai aiškiai tai suprastų iš pat pradžių ir turėtų aiškius lūkesčius. Labai svarbu, kad jungtinės veiklos sutartyje būtų numatyta ir dokumentuota tai, kaip ir kada tas išėjimas įvyks. Jungtinės veiklos sutartyje turėtų būti numatyti ir vertinimo klausimai. Vertė išėjimo metu paprastai nustatoma pagal bendrijos arba susijungusių audito įmonių vertę, nebent partneriai buvo susitarę kitaip.

Bendrija ir susijungimas turi tiek trūkumų, tiek pranašumų.

Pranašumai:

- tikėtina masto ekonomija;
- patirties ir įgūdžių bazės audito įmonėje praplėtimas;
- galimas rinkoje siūlomų paslaugų įvairovės didinimas;
- išlaidų mažinimas dėl išteklių dubliavimosi mažinimo;
- žinių, prieinamų įmonės viduje, praplėtimas;
- didesnis išteklių, kuriuos audito įmonė gali naudoti išpirkti išeinančio partnerio dalį, kiekis.

Trūkumai:

- audito įmonių kultūrų suderinimo iššūkiai;
- praktikuojantys asmenys jaučiasi praradę kontrolę;
- sunkumai dėl bendro sprendimų priėmimo ir pelno dalijimosi; ir
- džiaugsmo, dirbant kartu su partneriais, trūkumas po susijungimo, taigi ir mažesnis profesinis pasitenkinimas nei anksčiau.

8.1. priede (Kontrolinis klausimynas bendrijos ir (arba) susijungimo atveju) pateikta naudinga informacija, svarstant šiuos klausimus.

Vienas iš pagrindinių klausimų, siekiant pasirinkti bendriją arba susijungimą, yra suderinamumo tarp naujos audito įmonės partnerių būtinybė. Negalima neįvertinti partnerių gebėjimo dirbti kartu darniai ir našiai. Daugelis susijungimų realybėje neįgyvendinami, nes daug kalbėdamiesi partneriai supranta, kad jie nėra skirti vienas kitam, arba įsitikina, kad negali dirbti kartu. Nors tokiame procese sugaištama nemažai

laiko, išeikvojama daug pastangų ir išteklių, būtina prieiti prie tokios išvados, kad netektų gailėtis ateityje.

8.6.3. Sujungimas

Veiklos perdavimo požiūriu, sujungimo modelis yra labai patrauklus. Ypač tais atvejais, kai sujungėjas yra į viešoji biržinė įmonė. Dažniausiai laimi abi šalys: praktikuojantis asmuo laimi, nes įgyja investuotojų, kurie pasirengę išpirkti akcijas praėjus sąlyginio deponavimo laikotarpiui. Sujungimą įvykdęs laimi, užsitikrindamas, kad praktikuojantis asmuo ir toliau bus motyvuojamas uždirbti pelną ir palengvinti sklandų klientų perdavimą, nes kitaip tai turėtų neigiamos įtakos akcijos vertei, kartu ir būsimajai audito įmonės vertei.

Sujungimo modeliui būdingi tiek trūkumai, tiek pranašumai.

Pranašumai:

- suformuota investuotojų rinka išpirkti akcijas pasibaigus sąlyginio deponavimo laikotarpiui;
- didesnė sujungėjo audito įmonės infrastruktūra, kuri gali būti naudinga praktikuojančiam asmeniui;
- struktūrizuota mokymo ir tobulėjimo programa;
- karjeros galimybės praktikuojančio asmens darbuotojams;
- didelis žinių fondas, kuriuo gali pasinaudoti ir praktikuojantis asmuo.

Trūkumai:

- audito įmonių kultūrų suderinimo iššūkiai;
- praktikuojantys asmenys gali jaustis praradę padėtį, autonomiją ir kontrolę;
- praktikuojančiam asmeniui gali būti nemaloni reguliari darbo rezultatų patikra.

8.2. priede (Kontrolinis klausimynas sujungimo atveju) pateikta naudinga informacija, svarstant šiuos klausimus.

Pardavėjo tikslas

Jūsų, kaip pardavėjo, tikslas yra padaryti audito įmonę kiek įmanoma patrauklesne investicija. Darykite viską, ką galite, kad gautumėte didžiausią grąžą iš daugybės metų investicijų. Taip galėsite padidinti ir pirkėjo gaunamą grąžą.

Veiksmų planas

Peržiūrėdami pirmiau pateiktą sąrašą galite svarstyti apie patobulinimus, kuriuos galite nedelsiant įdiegti į savo audito įmonę, kad pradėtumėte pasiruošimą verslo perdavimo procesą.

8.7. Audito įmonės, jos dalies pardavimas arba akcijų pardavimas dalimis

8.7.1. Audito įmonės pardavimas

Audito įmonės pardavimas yra labiausiai įprastas perdavimo variantas. Jo metu visa audito įmonė parduodama naujam pirkėjui. Potencialūs pirkėjai, kurie laiko audito įmonės pirkimą patraukliu variantu, yra:

- auditoriai naujokai;
- kitos audito įmonės darbuotojai, siekiantys įkurti savo verslą;
- jūsų audito įmonės darbuotojas ar darbuotojai;
- kita mažesnė arba panašaus dydžio įmonė, siekianti suformuoti svarias pajėgas ir pasiekti masto ekonomiją; ir
- didesnė audito įmonė, siekianti padidinti savo pajamų bazę ir (arba) geografinę aprėptį.

Jei parduodama dabartiniam darbuotojui, tikėtina, kad jis iš pradžių tęs audito įmonės veiklą panašiu principu ir atliks tik nedidelius pakeitimus. Kiti patobulinimai bus diegiami palaipsniui, ypač jei jūs vis dar įsitraukęs į audito įmonę ir naujieji savininkai nenori jums trukdyti.

Didesnę audito įmonę greičiausiai nedomins jūsų infrastruktūra arba sistemos. Labiau tikėtina, kad ji norės perimti jūsų klientų bazę ir gauti jūsų periodines pajamas. Ji tikriausiai domėsis ir jūsų darbuotojais, kurie palaiko santykius su klientais, yra įgiję žinių apie įmonę ir žino jos istoriją.

Per išsamų patikrinimą dauguma pirkėjų svarstys klausimus, nurodytus 8.2. lentelėje, pateiktus pirmiau šiame modulyje. Turite užtikrinti, kad jūsų audito įmonė plėtojosi tokiu būdu, kad galėtų suteikti tvirtus ir teigiamus atsakymus į tokio tipo klausimus.

Paprastai pirkėjai nori perimti verslo turtą, ne esamas jo struktūras. Toks turtas yra įranga, įrenginiai ir prestižas. Skolininkai, nebaigti darbai ir kreditoriai paprastai lieka pardavėjui.

Audito įmonės pardavimas turi tiek pranašumų, tiek trūkumų pardavėjui.

Pranašumai:

- nuolatiniai įsipareigojimai audito įmonei panaikinami, kai baigiasi perdavimo periodas ir įvykdomi reikalavimai;
- gavus pinigus, užbaigus operaciją, pardavėjas nebedalyvauja įmonės veikloje;
- tam tikras profesinis pasitenkinimas pardavėjui, nes žino, kad valdė vertingą verslą, kuris gali būti parduodamas; ir
- užbaigtumo jausmas, žinant, kad operacija įvykdyta.

Trūkumai:

- baigus pardavimo procesą ir nutraukus profesinius ryšius, pardavėjui gali prireikti šiek tiek laiko prisitaikyti.

8.3. priede (Kontrolinis klausimynas audito įmonės pardavimo atveju) pateikta naudinga informacija, svarstant šiuos klausimus.

Pardavėjo tikslas

Jūsų, kaip pardavėjo, tikslas yra padaryti audito įmonę kiek įmanoma patrauklesne investicija. Darykite viską, ką galite, kad gautumėte didžiausią grąžą iš daugybės metų investicijų. Taip galėsite padidinti ir pirkėjo gaunamą grąžą.

Veiksmų planas

Peržiūrėdami pirmiau pateiktą sąrašą galite svarstyti apie daugybę patobulinimų, kuriuos galite nedelsiant įdiegti į savo audito įmonę, kad pradėtumėte pasiruošimą verslo perdavimo procesą.

8.7.2. Audito įmonės dalies pardavimas

Audito įmonės dalies pardavimas yra dar paprastesnis nei audito įmonės pardavimas, nes perkama audito įmonės turto dalis. Paprastai neparduodama arba neperkeliama niekas daugiau.

Yra nemažai galimų pirkėjų, kuriems audito įmonės dalies pirkimas yra patrauklus variantas:

- auditoriai naujokai;
- jūsų audito įmonės darbuotojas ar darbuotojai;
- kitos audito įmonės darbuotojas arba darbuotojai, siekiantys įkurti savo verslą; ir
- kita audito įmonė, siekianti padidinti savo svarias pajėgas ir pasiekti masto ekonomiją.

Audito įmonės dalies pardavimas turi tiek privalumų, tiek trūkumų pardavėjui.

Pranašumai:

- galima pasirinkti, kuriuos klientus sugrupuoti ir parduoti;
- galima tęsti darbą audito įmonėje, nors ir mažesnių apimčių;
- galimybė specializuotis, parduodant klientus, kurių veikla nedomina; ir
- galimybė pardavėjui sumažinti kitas išlaidas, nes gali būti naudojama mažiau išteklių, reikalingų aptarnauti likusius klientus.

Trūkumai:

- gali nutrūkti profesiniai santykiai su tais klientais, kurie parduodami; ir
- kai kurie klientai gali nenorėti keisti buhalterio, todėl atitinkamai teks mažinti pardavimo kainą.

8.4. priede (Kontrolinis klausimynas audito įmonės dalies pardavimo atveju) pateikiama naudinga informacija, svarstant šiuos klausimus.

Pardavėjo tikslas

Jūsų, kaip pardavėjo, tikslas yra padaryti audito įmonės dalį kiek įmanoma patrauklesne investicija. Darykite viską, ką galite, kad gautumėte didžiausią grąžą iš daugybės metų investicijų. Taip galėsite padidinti ir pirkėjo gaunamą grąžą.

Veiksmų planas

Peržiūrėdami pirmiau pateiktą sąrašą galite svarstyti apie patobulinimus, kuriuos galite nedelsiant įdiegti į savo audito įmonę, kad pradėtumėte pasiruošimą verslo perdavimo procesą.

8.7.3. Akcijų pardavimas dalimis

Šiuo atveju pardavėjas palaipsniui parduoda savo audito įmonės akcijas. Tai reiškia, kad pardavimo metu jis dar yra audito įmonės partneris, tačiau tik ribotą laikotarpį, kol parduoda akcijas.

Šis variantas turėtų dominti praktikuojančius asmenis, kurie nenori staiga nutraukti savo profesinės karjeros ir kurie iš aktyvios veiklos nori pasitraukti palaipsniui.

Yra nemažai galimų pirkėjų, kuriems tai yra patrauklus variantas:

- auditoriai naujokai, kurie nori nuosavybę įgyti palaipsniui, kartu didinti pasitikėjimą savimi ir žinias;
- esamas darbuotojas arba darbuotojai, kurie, augant jų pasitikėjimui savimi ir didėjant jų skolinimosi galimybėms, nori įgyti didesnę nuosavybę; ir
- kita audito įmonė, norinti, kad parduodantis partneris pasiliktų ilgesnį laiką ir padėtų perduoti klientus.

Finansinės aplinkybės taip pat gali turėti įtakos.

Tai gali būti vienas iš kebliausių ir sudėtingiausių perdavimo variantų, nes pirkėjas ir pardavėjas pardavimo metu turės dirbti kartu. Abiem šalims geriausia daryti viską, kad tai pavyktų, tačiau emociškai tai gali būti sudėtinga.

Paprastai kyla šios problemos:

- pardavėjas vis dar įsitraukęs, bet supranta, kad jo valdymui ateina galas;
- mažiau nuosavybės turintys nauji partneriai gali norėti keisti tam tikrus dalykus, bet ankstesnis partneris vis dar kontroliuoja balsavimą; ir
- galbūt pardavėjas daugelį metų valdė audito įmonę kaip individualios įmonės savininkas, todėl jam sudėtinga bendradarbiauti su naujais partneriais.

Akcijų pardavimas dalimis turi tiek privalumų, tiek trūkumų pardavėjui.

Pranašumai:

- pardavėjas tebedalyvauja audito įmonės veikloje;
- leidžia pirkėjui perimti nuosavybę palaipsniui; ir
- esami partneriai gali palaipsniui įgyti papildomą nuosavybę.

Trūkumai:

- kai pardavėjas suvokia neišvengiamą pasitraukimą, gali būti sunku emociškai; ir
- pardavimas gali trukti metų metus, todėl visos šalys turi užtikrinti, kad galės dirbti kartu reikalingą laiką.

8.5. priede (Kontrolinis klausimynas akcijų pardavimo dalimis atveju) pateikiama naudinga informacija, svarstant šiuos klausimus.

Pardavėjo tikslas

Jūsų, kaip pardavėjo, tikslas yra padaryti audito įmonę kiek įmanoma patrauklesne investicija. Darykite viską, ką galite, kad gautumėte didžiausią grąžą iš daugybės metų investicijų. Taip galėsite padidinti ir pirkėjo gaunamą grąžą.

Pardavėjai paprastai rūpinasi, kad būtų pasirūpinta jų klientų ir darbuotojų interesais. Tai turėtų būti visapusiškai aptarta su galimais pirkėjais.

Veiksmų planas

Peržiūrėdami pirmiau pateiktą sąrašą galite svarstyti apie patobulinimus, kuriuos galite nedelsiant įdiegti į savo audito įmonę, kad pradėtumėte pasiruošimą verslo perdavimo procesą.

8.8. Vidinio verslo perdavimo planų kūrimas

Kaip jau minėta 4-ajame modulyje, trečias verslo perdavimo planavimas siejamas su vidinėmis galimybėmis:

- vidinis perdavimas;
- naujų partnerių pritraukimas; ir
- esamų partnerių išpirkimas.

8.8.1. Vidinis perdavimas

Planuojant vidinį perdavimą pagrindinis dėmesys skiriamas aukštesnes pareigas užimantiems darbuotojams, siekiant jiems padėti tapti partneriais. Geriausias būdas to pasiekti yra apgalvota strategija ir aiškiai nurodytas tikslas.

Norint atlikti verslo perdavimą, į pasitraukusių partnerių vietą skiriami naujieji. Norint, kad toks procesas būtų sėkmingas, audito įmonė privalo atitikti šiuos keturis reikalavimus:

- pakankama audito įmonės plėtra siekiant pritraukti papildomą partnerį;
- norinčių ir pajėgių dirbti darbuotojų paieška;
- vadovų ir aukštesnes pareigas užimančių darbuotojų tobulėjimo programa; ir
- audito įmonės veikla, patraukli karjeros siekiantiems partneriams.

Tokiame procese galima tinkamai atlikti verslo perdavimą ir laipsniškai perduoti audito įmonės ir klientų bazės kontrolę.

Pranašumai:

- priimami partneriai yra susipažinę su audito įmonės kultūra ir klientų baze;
- jie gerai žino darbuotojus, išmano vidines sistemas ir procedūras;
- esamas verslo modelis jau įdiegtas ir vykdomas; ir
- nedidelis esamų klientų, darbuotojų, vidinės tvarkos, sistemos ir procedūrų sutrikdymas.

Trūkumai:

- pagarba naujoje pozicijoje užsitarnaujama dirbant ilgą laiką; ir

- priimamam partneriui gali būti sunku išvengti kitų audito įmonių įtakos.

8.6. priede (Kontrolinis klausimynas vidinio pardavimo atveju) pateikta naudinga informacija, svarstant šiuos klausimus.

Pardavėjo tikslas

Jūsų, kaip pardavėjo, tikslas yra padaryti audito įmonę kiek įmanoma patrauklesne investicija. Darykite viską, ką galite, kad gautumėte didžiausią grąžą iš daugybės metų investicijų. Taip galėsite padidinti ir pirkėjo gaunamą grąžą.

Veiksmų planas

Peržiūrėdami pirmiau pateiktą sąrašą galite svarstyti apie patobulinimus, kuriuos galite nedelsiant įdiegti į savo audito įmonę, kad pradėtumėte pasiruošimą verslo perdavimo procesą.

8.8.2. Naujų partnerių priėmimas

Ši strategija taikoma tada, kai audito įmonėje jau yra keletas partnerių. Išėjus vienam partneriui, audito įmonėje dar lieka vienas arba daugiau. Idėja yra ta, kad siekiama surasti išeinantį partnerį pavaduosiantį asmenį – iš kitos audito arba verslo įmonės.

Kyla keletas rizikos rūšių, susijusių su šia strategija, daugiausiai dėl pasikeitimų, susijusių su vieno partnerio išėjimu ir naujo partnerio priėmimu. Nustačius galimą naują partnerį ir sudarius susitarimą, galima būtų pasiekti daugiau sėkmės, jei ateinantis partneris pradėtų dirbti likus dvylikai mėnesių iki partnerio pasitraukimo.

Pranašumai:

- esamas verslo modelis jau įdiegtas ir vykdomas; ir
- nedidelis esamų klientų, darbuotojų, vidinės tvarkos, sistemos ir procedūrų sutrikdymas.

Trūkumai:

- gali kilti problemų, naujam partneriui bandant prisitaikyti prie audito įmonės kultūros ir;
- kai kurie iš esamų partnerių gali norėti perimti nuosavybę.

8.7. priede (Kontrolinis klausimynas naujo partnerio priėmimo atveju) pateikta naudinga informacija, svarstant šiuos klausimus.

Pardavėjo tikslas

Jūsų, kaip pardavėjo, tikslas yra padaryti audito įmonę kiek įmanoma patrauklesne investicija. Darykite viską, ką galite, kad gautumėte didžiausią grąžą iš daugybės metų investicijų. Taip galėsite padidinti ir pirkėjo gaunamą grąžą.

Veiksmų planas

Peržiūrėdami pirmiau pateiktą sąrašą galite svarstyti apie patobulinimus, kuriuos galite nedelsiant įdiegti į savo audito įmonę, kad pradėtumėte pasiruošimą verslo perdavimo procesą.

8.8.3. Esamų partnerių išpirkimas

Pagal šį verslo perdavimo modelį išeinančio partnerio dalį gali išpirkti esantys ir liekantys partneriai. Likusieji partneriai perima išeinančio partnerio akcijas pagal pirmumo teisę arba pagal atskirus susitarimus, sudarytus tarp atskirų partnerių.

Paprastai pasiūlymas išpirkti akcijas pirmiausia pateikiamas esamiems partneriams proporcingai jų turimai nuosavybės daliai. Jei po to vis dar lieka akcijų, partneriai patys nusprendžia, kaip jomis pasidalinti.

Paprastai jungtinės veiklos arba dalininkų sutartyje nurodoma kaip turi būti vykdomas šis procesas. Joje taip pat turi būti nurodytas vertinimo modelis ir metodika.

Pranašumai:

- tai vidinės derybos ir neturi jokios įtakos už esamos bendrijos ribų;
- visiems partneriams aiškios jų užimamos pozicijos, jei tai apsvarstyta jungtinės veiklos sutartyje;
- nedidelis esamų klientų, darbuotojų, vidinės tvarkos, sistemos ir procedūrų sutrikdymas; ir
- esamas verslo modelis jau įdiegtas ir vykdomas.

Trūkumai:

- gali sukelti finansinį esamų partnerių stresą; ir
- nuolatinis partnerių skaičiaus audito įmonėje mažėjimas, nebent priimami nauji partneriai.

8.8. priede (Kontrolinis klausimynas, taikomas, kai dalį išperka esami partneriai) pateikta naudinga informacija, svarstant šiuos klausimus.

Pardavėjo tikslas

Jūsų, kaip pardavėjo, tikslas yra padaryti audito įmonę kiek įmanoma patrauklesne investicija. Darykite viską, ką galite, kad gautumėte didžiausią grąžą iš daugybės metų investicijų. Taip galėsite padidinti ir pirkėjo gaunamą grąžą.

Veiksmų planas

Peržiūrėdami pirmiau pateiktą sąrašą galite svarstyti apie patobulinimus, kuriuos galite nedelsiant įdiegti į savo audito įmonę, kad pradėtumėte pasiruošimą verslo perdavimo procesą.

8.9. Išėjimo svarstymai

Kokį perdavimo variantą bepasirinksite, ateis diena, kai jums reikės palikti audito įmonę. Toks įvykis neabejotinai sukels prieštaringus jausmus. Tačiau tai planavote, todėl būsite pasirengęs judėti toliau.

Yra keletas klausimų, kuriuos turite apsvarstyti prieš išauštant didžiajai dienai.

8.9.1. Mokestinės pasekmės

Priklausomai nuo jūsų šalies įstatymų arba profesinių priežiūros institucijų teisės aktų, jūsų išėjimas iš audito įmonės greičiausiai turės keletą mokestinių pasekmių. Todėl turite itin gerai pasistengti, kad sumažintumėte mokesčių įtaką.

Užtikrinkite, kad sutvarkėte savo reikalus taip, kad galėtumėte gauti didžiausią naudą laikydamiesi galiojančių taisyklių. Galite sukurti alternatyvias struktūras. Be to, tam tikrą laiką jums gali tekti veikti tam tikru būdu. Susipažinkite su įstatymais ir profesijai taikomais teisės aktais, turinčiais įtakos šiems sandoriams ir siekite padidinti savo pranašumą.

8.9.2. Prekybos suvaržymai

Beveik neabejotinai turėsite pasirašyti tam tikrus dokumentus dėl prekybos suvaržymo, galiojančio jums išėjus iš audito įmonės. Tai labai įprasta verslo praktika. Taip siekiama suteikti pirkėjui tam tikro lygio užtikrinimą, kad jo investicija yra apsaugota.

Prekybos suvaržymai paprastai apima pagrindines sritis. Dažniausiai jie taikomi numatytą laikotarpį, per kurį jums suvaržoma teisė įkurti verslą, panašų į tą, kurį ką tik palikote. Be to, paprastai numatoma, kad turite laikytis tam tikro geografinio atstumo nuo ankstesnės audito įmonės. Pagal įstatymus būtina laikytis šių sutarčių sąlygų, jei jos atitinka verslo praktiką.

Jei suvaržymai yra per dideli, juos galima apskųsti teismui. Pagrindinis principas tas, kad prekybos suvaržymai negali kliudyti jums užsidirbti pragyvenimui iš savo įgūdžių ir gebėjimų. Pernelyg griežti pertekliniai suvaržymai gali būti laikomi kraštutinybe, todėl neįgyvendinami.

8.9.3. Gyvenimo būdo pokyčiai

Galbūt sudėtingiausias verslo perdavimo aspektas yra dramatiškas gyvenimo būdo pasikeitimas išėjus iš audito įmonės. Dauguma žmonių ilgus metus dirbdavo daugybę valandų. Daugelis atsisakė atostogų ir savaitgalių, kad norėdami išspręsti klientų klausimus. Darbas teikė jiems gyvenimo prasmę, padėtį bendruomenėje, jausmą, kad esi trokštamas ir reikalingas. Daug verslininkų žino, kad jei ne jie, jų klientai susidurtų su aibe problemų.

Ir tada viskas baigiasi.

Telefonas nebeskamba, klientai nebesiginčija, el. paštas tuščias. Jūsų buvę klientai nebeskambina klausti patarimo, nes dabar dirba su jūsų įpėdiniu. Dauguma problemų išsprendžiamos ir jūsų audito įmonė toliau sėkmingai gyvuoja be jūsų.

Jūs turėtumėte teisę jaustis šiek tiek nusiminęs, kad pasaulis nesugriuvo jums pasitraukus nuo vairo!

Deja, daugeliui verslininkų nesiseka judėti toliau ir rasti naujų interesų. Jie gyvena praeitimi, iš naujo išgyvendami šlovingas dienas. Tai nėra tinkama strategija.

Svarbu, kad jūs tiek pat galvotumėt apie „gyvenimą po audito įmonės“, kiek ir būdami audito įmonėje. Taip galėsite pereiti į kitus jūsų gyvenimo etapus, sugebėsite iš visos širdies džiaugtis kiekvienu momentu. Skirkite tam laiko prieš išeidami, kad atrastumėte įdomių dalykų, kuriuos galėtumėte tyrinėti. Ką jūs visada norėjote daryti? Jūs pagaliau galite turėti progą tai padaryti.

Jei šiems apmąstymams skirsite daug laiko prieš išeidami, galėsite pasinaudoti beveik visomis jums pasitaikančiomis galimybėmis.

8.9.4. Atitikties klausimai

Kai jūs pagaliau išeisite iš audito įmonės, neabejotinai atsiras daugybė atitikties problemų, kurias reikės išspręsti. 8.9. priede (Kontrolinis atitikties klausimynas) pateikiama naudinga informacija, svarstant šiuos klausimus.

8.10. Išvados

Šiame modulyje aptartos daugelis sričių, kurias turite apsvarstyti, kurdami verslo perdavimo planą. Kadangi tai gali būti viena iš ypatingų progų jūsų profesiniame gyvenime, svarbu tai suplanuoti labai atidžiai. Šiame paskutiniame skyriuje išvardinti galimi variantai ir pasiūlyti būdai, kaip sukurti pasitraukimo iš audito įmonės planą.

Aptartos įvairios audito įmonės vertinimo metodikos, kartu apsvarstytos vidinės ir išorinės strategijos. Prieduose pateikta keletas kontrolinių klausimynų, kurie gali būti naudojami

pagal pasirinktą verslo perdavimo variantą, siekiant nepraleisti nė vieno svarbaus klausimo.

Modulis baigiamas diskusija apie žingsnius, kuriuos reikia apsvarstyti traukiantis iš audito įmonės. Jei šių žingsnių laikomasi, jie turėtų užtikrinti, kad verslo perdavimo planas sukurtas gerai ir yra tinkamas, o jūs, kaip pasitraukiantis praktikuojantis asmuo, galite tikėtis užimto ir įdomaus laiko ir būti užtikrinti, kad jūsų audito įmonė yra gerose rankose ir tęs pelningą veiklą.

8.11. Nuorodos, papildoma medžiaga ir TBF šaltiniai

Nuorodos ir papildoma medžiaga

AICPA. 2012 *Practice Succession Survey*, October 2012. www.aicpa.org/press/pressreleases/2012/pages/aicpa-survey-underscores-importance-of-succession-planning.aspx

Bower, Joseph L. *Solve the succession crisis by growing inside-outside leaders*. *Harvard Business Review*, November (2007). http://hbr.org/2007/11/solve-the-succession-crisis-by-growing-inside-outside-leaders/ar/1

Burrage, Thomas F. ir Hoekstra, Chad. *Make the most of the buy-sell agreements. These complex contracts solve many problems. Journal of Accountancy,* October 2004. www.journalofaccountancy.com/Issues/2004/Oct/MakeTheMostOfBuySellAgreements.htm

CGA-Canada. *Succession Planning.* Parts 1-3, 2004. http://pd-s.cga-canada.org/en-CA/PDResources/Pages/13400.aspx

CGMA. *Two tools for valuing a business: initial document request and business history checklist*, 2012. www.cgma.org/Resources/Tools/Pages/valuing-a-business-checklist.aspx

Cingoranelli, Dominic. *A 2009 tuneup for your firm's succession planning. Journal of Accountancy,* March 2009. www.journalofaccountancy.com/Issues/2009/Mar/TuneupYourFirmsSuccessionPlanning.htm

CPA Australia. *Succession Planning.* www.cpaaustralia.com.au/cps/rde/xchg/cpa-site/hs.xsl/knowledge-practice-toolkit-succession-planning.html

Dennis, Anita. *Succession-planning do's and don'ts: who will take over when you're ready to retire? If you don't know, it's time to decide. Journal of Accountancy,* February 2005. www.journalofaccountancy.com/Issues/2005/Feb/SuccessionPlanningDosAndDonts.htm

ICAEW. *Long live the king: plans for your business after you've gone. Economia*, June 2012. http://economia.icaew.com/Business/Long-live-the-king

Koziel, Mark. *3 Myths of Succession Planning. AICPA Insights*, October 2012." http://blog.aicpa.org/2012/10/3-myths-of-succession-planning.html

O'Sullivan, Bernie. *Estate & Business Succession Planning: A Practical and Strategic Guide for Accountants, Financial Planners, and Lawyers.* Sydney:Taxation Institute of Australia, 2009.

Reeb, William L. *Nothing succeeds like succession: the basis of a firm's value is its vigor as a going concern. Journal of Accountancy,* July 2005. www.journalofaccountancy.com/Issues/2005/Jul/NothingSucceedsLikeSuccession.htm

Rothwell, William J. *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity And Building Talent From Within.* New York: AMACOM, 2005.

Sinkin, Joel. *Price equals value plus terms. When a firm changes hands, a satisfying deal for both buyer and seller is in the trade-off details. Journal of Accountancy,* December 2004. www.journalofaccountancy.com/Issues/2004/Dec/PriceEqualsValuePlusTerms.htm

Sinkin, Joel ir Putney, Terrence. *Mergers and acquisitions of CPA firms, Understanding the roadblocks to successful deals (Part 1 of 2). Journal of Accountancy,* March 2009. www.journalofaccountancy.com/Issues/2009/Mar/MergersAcquisitionsofCPAFirms.htm

Sinkin, Joel ir Putney, Terrence. *Keeping it together, plan the transition to retain staff and clients (Part 2 of 2). Journal of Accountancy,* April 2009. www.journalofaccountancy.com/Issues/2009/Apr/20081182.htm

Sinkin, Joel ir Putney, Terrence. *Two-stage deals. Journal of Accountancy,* March 2006. www.journalofaccountancy.com/Issues/2006/Mar/TwoStageDeals.htm

Sinkin, Joel ir Putney, Terrence. *Untying the knot: Planning for a de-merger. A well drafted agreement eases the pain if a CPA firm merger goes sour. Journal of Accountancy,* October 2007. www.journalofaccountancy.com/Issues/2007/Oct/UntyingTheKnotPlanningForADeMerger.htm

Telberg, Rich. *Have a fallback plan: Take a lesson from the boy scouts and 'be prepared. Journal of Accountancy,* September 2003. www.journalofaccountancy.com/Issues/2003/Sep/HaveAFallbackPlan.htm.

TBF šaltiniai

TBF MVAĮ komiteto interneto svetainė: www.ifac.org/SMP, kuri apima *IFACnet* (daugumos buhalterių naudojamą paieškos sistemą, į kurią įeiti galima per ieškos lauką, esantį kiekvieno puslapio viršuje)

TBF, TBF MVAĮ trumpa apklausa: Gegužės – birželio rezultatai, 2012 m. liepa. www.ifac.org/publications-resources/ifac-smp-quick-poll-may-june-2012

TBF ir kitų organizacijos siūlomi audito įmonės valdymo šaltiniai ir įrankiai: www.ifac.org/about-ifac/small-and-medium-practices-committee/smp-resources-and-tools

Bendraukite su MVAĮ komitetu socialiniame tinkle „Twitter" @ IFAC_SMP ir Delicious @ifacsmpcommittee (naudodami dešinėje pusėje esančias žymas filtruokite pagal kiekvieną šio vadovo modulį)

MVAĮ / MVĮ diskusijų lenta: www.ifac.org/smp/sme-discussion-board (pateikite atsiliepimus apie šį vadovą ir diskutuokite vadovavimo audito įmonei klausimais, susijusiais su šio vadovo temomis)

Priedai

8.1. priedas. Kontrolinis klausimynas bendrijos ir (arba) susijungimo atveju

	Klausimas	Atsakymas	Data
1.	Visos šalys turi pasirašyti konfidencialumo susitarimą.		
2.	Išvardinkite visas susijungimo sąlygas.		
3.	Susitarkite dėl naujo vieneto struktūros.		
4.	Susitarkite dėl valdymo, ginčų sprendimo, išėjimo nuostatų, vertinimo formulės ir kapitalo investicijų.		
5.	Susitarkite, kokias paslaugas teiksite.		
6.	Susitarkite dėl sprendimų priėmimo proceso.		
7.	Nustatykite vadovaujančio partnerio parinkimo procesą.		
8.	Parenkite jungtinės veiklos ir (arba) dalininkų sutartį.		
9.	Nustatykite partnerių atlyginimus.		
10.	Nustatykite partnerių gaunamą pelno dalį.		
11.	Susitarkite dėl įkainių.		
12.	Susitarkite dėl tikslinio kliento profilio.		
13.	Susitarkite dėl esamų klientų, neatitinkančių naujojo kliento profilio.		
14.	Nustatykite galimą vienas kito audito įmonės išsamaus patikrinimo laikotarpį ir apimtį.		
15.	Susitarkite dėl vienas kito audito įmonės dalies vertinimo laiką pradinio susijungimo metu.		
16.	Nustatykite vertinimo formulę ir procesą, taikomą partnerio išėjimo atveju.		
17.	Susitarkite dėl vietos ir biurų, kuriuos ketinate išlaikyti, skaičiaus.		
18.	Įvertinkite biuro ir saugojimo poreikius.		
19.	Susitarkite dėl organizacinės schemos, partnerių atsakomybės ir personalo struktūros.		
20.	Susitarkite dėl kokybės kontrolės sistemų ir naudojamų procedūrų.		
21.	Nustatykite kompiuterių aparatinę ir programinę įrangas, įskaitant apskaitos, mokesčių ir audito įmonės valdymo duomenų bazes.		
22.	Nustatykite visiems darbuotojams taikomas įdarbinimo		

	sąlygas ir peržiūrėkite atlyginimų lygius bei juos suvienodinkite.		
23.	Apsvarstykite etatų mažinimą.		
24.	Nustatykite audito įmonės apyvartinio kapitalo ir audito įmonės finansavimo poreikius.		
25.	Susitarkite dėl audito įmonės bankininkų.		
26.	Susitarkite dėl audito įmonės teisininkų.		
27.	Susitarkite dėl profesinės civilinės atsakomybės draudimą teikiančią bendrovę ir reikalingos draudimo apsaugos.		
28.	Susitarkite dėl audito įmonės pavadinimo.		
29.	Suteikite prieigą prie istorinės informacijos apie klientų bazės, atlygius pagal klientus ir paslaugas dėl išsamaus patikrinimo tikslais.		
30.	Susitarkite, ar prieš susijungimą atsiradusios klientų skolos ir skolos tiekėjams bus sujungtos su naujos audito įmonės skolomis, ar bus išieškomos ir mokamos atskirai po susijungimo.		
31.	Susitarkite, ar už šiuo metu atliekamus audito įmonių darbus sąskaitos bus išrašomos prieš ar po susijungimo.		
32.	Nurodykite teisininkui pradėti rengti susijungimo arba jungtinės veiklos ir (arba) dalininkų sutartį.		
33.	Profesinės asociacijos turi būti informuotos apie naujo vieneto susikūrimą ir jo registraciją.		
34.	Sukurkite susiliejimo planą ir grafiką.		
35.	Paskirstykite atsakomybes bendrijoje ir (arba) susijungusioje įmonėje.		
36.	Nustatykite bendravimo strategiją ir planą.		
37.	Nustatykite patarimų klientams teikimo strategiją.		
38.	Visiems darbuotojams parenkite naujas darbo sutartis.		
39.	Susitarkite dėl žmogiškųjų išteklių politikos, kurios bus laikomasi audito įmonėse.		
40.	Perkelkite arba priskirkite esamus įsipareigojimus, nuomą ir pan. naujai audito įmonei.		
41.	Susitarkite, kada bus atliekami visi pakeitimai.		

8.2. priedas. Kontrolinis sujungimo atveju

	Klausimas	Atsakymas	Data
1.	Visos šalys turi pasirašyti konfidencialumo susitarimą.		
2.	Išvardinkite visas pardavimo sąlygas.		
3.	Ar pardavėjas pasiruošęs paskutinę išėjimo dieną pasirašyti ribojantį susitarimą?		
4.	Ar pardavėjas pasiruošęs laikytis sąlyginio deponavimo laikotarpio, per kurį jis negali parduoti akcijų, reikalavimo?		
5.	Nustatykite prašomą kainą. Būkite pasiruošęs pateisinti ir pagrįsti šį skaičių. Užtikrinkite, kad naudojote patikimus vertinimo būdus ir metodiką.		
6.	Nustatykite įdiegtas sistemas ir procedūras, baikite dokumentavimą pagal reikalavimus ir pasitikslinkite su darbuotojais, ar jos veikia, kaip ir priklauso.		
7.	Apsvarstykite laiko periodą, suteikiamą pirkėjui atlikti išsamų patikrinimą.		
8.	Apsvarstykite laiką, per kurį jūs pasiruošęs padėti įgyvendinti perdavimą, klientų perkėlimą ir apmokymą sąlyginio deponavimo laikotarpiu.		
9.	Suteikite prieigą prie istorinės informacijos apie klientų bazę, atlygius pagal klientus ir paslaugas.		
10.	Būtina parengti visų darbuotojų darbo sutartis. Tikėtina, kad tai atliks sujungiančioji šalis.		
11.	Nustatykite, ar atsakomybė už klientų skolas ir skolas tiekėjams, atsiradusias prieš sujungimą, liks pardavėjui, ar bus nurodyta pardavimo sąlygose.		
12.	Nustatykite, ar už nebaigtus darbus sąskaitos bus išrašomos prieš ar po sujungimo.		
13.	Perkelkite arba priskirkite esamus įsipareigojimus, nuomą ir pan. pirkėjui. Tai gali būti patalpų nuoma, kopijavimo aparatas, aparatinės arba programinės įrangos licencijos.		
14.	Nustatykite bendravimo strategiją ir planą.		
15.	Nustatykite tinkamą patarimų klientams ir darbuotojams teikimo strategiją.		
16.	Užtikrinkite, kad klientų pastabos ir bylos suformuotos ir išsamiai dokumentuotos.		
17.	Užtikrinkite, kad nėra jokių neišspręstų klientų klausimų.		

18.	Nuspręskite, per kokį terminą turite užbaigti visą procesą.		
19.	Nepamirškite, kad paskutinę mokamą sumą greičiausiai lems tai, ar pirkėjui pavyks išlaikyti klientus. Turite būti suinteresuotas ir padaryti viską, ką galite, kad perėjimas būtų sklandus.		

8.3. priedas. Kontrolinis klausimynas audito įmonės pardavimo atveju

	Klausimas	Atsakymas	Data
1.	Visos šalys turi pasirašyti konfidencialumo susitarimą.		
2.	Išvardinkite visas pardavimo sąlygas.		
3.	Ar pardavėjas pasiruošęs pasirašyti ribojantį susitarimą?		
4.	Ar pardavėjas sutinka, kad atsiskaitymo dalis priklausys nuo būsimų audito įmonės pajamų dydžio?		
5.	Ar pardavėjas sutinka su sumokėtų sumų susigrąžinimo nuostatomis, nurodytomis susitarime?		
6.	Nustatykite prašomą kainą. Būkite pasiruošęs pateisinti ir pagrįsti šį skaičių. Užtikrinkite, kad naudojote patikimus vertinimo būdus ir metodiką.		
7.	Nustatykite įdiegtas sistemas ir procedūras, baikite dokumentavimą pagal reikalavimus ir pasitikslinkite su darbuotojais, ar jos veikia, kaip ir priklauso.		
8.	Apsvarstykite laiko periodą, suteikiamą pirkėjui atlikti išsamų patikrinimą.		
9.	Apsvarstykite laiką, per kurį jūs pasiruošęs padėti įgyvendinti perdavimą, klientų perkėlimą ir apmokymą.		
10.	Ar tikitės atlyginimo u¸ laiką, sugaištą atliekant perdavimą, klientų perkėlimą ir mokymus?		
11.	Suteikite prieigą prie istorinės informacijos apie klientų bazę, atlygius pagal klientus ir paslaugas.		
12.	Visiems darbuotojams parenkite naujas darbo sutartis.		
13.	Nustatykite, ar atsakomybė už klientų skolas ir skolas tiekėjams liks pardavėjui, ar bus nurodyta pardavimo sąlygose.		
14.	Nustatykite, ar už nebaigtus darbus sąskaitos bus išrašomos prieš ar po sujungimo.		
15.	Perkelkite arba priskirkite esamus įsipareigojimus, nuomą ir pan. pirkėjui. Tai gali būti patalpų nuoma, kopijavimo aparatas, aparatinės arba programinės įrangos licencijos.		

16.	Nurodykite teisininkui pradėti ruošti pardavimo sutartį.		
17.	Nustatykite geriausią parduodamos audito įmonės rinkodaros metodą.		
18.	Sukurkite audito įmonės pardavimo planą ir tvarkaraštį.		
19.	Nustatykite bendravimo strategiją ir planą.		
20.	Nustatykite tinkamą patarimų klientams ir darbuotojams teikimo strategiją.		
21.	Užtikrinkite, kad klientų pastabos ir bylos suformuotos ir išsamiai dokumentuotos.		
22.	Užtikrinkite, kad nėra jokių neišspręstų klientų klausimų.		
23.	Nuspręskite, per kokį terminą turite užbaigti visą procesą.		
24.	Nepamirškite, kad paskutinę mokamą sumą greičiausiai lems tai, ar pirkėjui pavyks išlaikyti klientus. Turite būti suinteresuotas ir padaryti viską, ką galite, kad perėjimas būtų sklandus.		

8.4. priedas. Kontrolinis klausimynas įmonės dalies pardavimo atveju

	Klausimas	Atsakymas	Data
1.	Visos šalys turi pasirašyti konfidencialumo susitarimą.		
2.	Išvardinkite visas pardavimo sąlygas.		
3.	Ar pardavėjas pasiruošęs pasirašyti ribojantį susitarimą?		
4.	Ar pardavėjas sutinka, kad atsiskaitymo dalis priklausys nuo būsimų audito įmonės pajamų, tenkančių parduodamai daliai, dydžio?		
5.	Ar pardavėjas sutinka su sumokėtų sumų susigrąžinimo nuostatomis, nurodytomis susitarime?		
6.	Nustatykite prašomą kainą. Būkite pasiruošęs pateisinti ir pagrįsti šį skaičių. Užtikrinkite, kad naudojote patikimus vertinimo būdus ir metodiką.		
7.	Apsvarstykite laiko periodą, suteikiamą pirkėjui atlikti išsamų patikrinimą.		
8.	Apsvarstykite laiką, per kurį jūs pasiruošęs padėti įgyvendinti perdavimą, klientų perkėlimą ir apmokymą.		
9.	Ar tikitės atlyginimo už laiką, sugaištą atliekant perdavimą, klientų perkėlimą ir mokymus?		

10.	Suteikite prieigą prie istorinės informacijos apie klientų bazę, atlygius pagal klientus ir paslaugas.		
11.	Nurodykite teisininkui pradėti ruošti pardavimo sutartį.		
12.	Nustatykite geriausią parduodamos audito įmonės rinkodaros metodą, apsvarstykite galimybę samdyti pardavimo agentą.		
13.	Sukurkite audito įmonės dalies pardavimo planą ir tvarkaraštį.		
14.	Nustatykite tinkamą patarimų klientams ir darbuotojams teikimo strategiją.		
15.	Užtikrinkite, kad svarbūs klientų užrašai ir bylos yra išsamiai dokumentuoti ir visi perduoti.		
16.	Užtikrinkite, kad nėra jokių neišspręstų klientų klausimų.		
17.	Nuspręskite, per kokį terminą turite užbaigti visą procesą.		
18.	Nepamirškite, kad paskutinę mokamą sumą greičiausiai lems tai, ar pirkėjui pavyks išlaikyti klientus. Turite būti suinteresuotas ir padaryti viską, ką galite, kad perėjimas būtų sklandus.		

8.5. priedas. Kontrolinis klausimynas akcijų pardavimo dalimis atveju

	Klausimas	Atsakymas	Data
1.	Visos šalys turi pasirašyti konfidencialumo susitarimą.		
2.	Išvardinkite visas pardavimo sąlygas.		
3.	Ar pardavėjas pasiruošęs pasirašyti ribojantį susitarimą?		
4.	Ar pardavėjas sutinka, kad atsiskaitymo dalis priklausys nuo būsimų audito įmonės pajamų dydžio?		
5.	Ar pardavėjas sutinka su sumokėtų sumų susigrąžinimo nuostatomis, nurodytomis susitarime?		
6.	Iš anksto susitarkite dėl kainos. Pardavėjas turi pateisinti ir pagrįsti šį skaičių.		
7.	Nustatykite įdiegtas sistemas ir procedūras, baikite dokumentavimą pagal reikalavimus ir pasitikslinkite su darbuotojais, ar jos veikia, kaip ir priklauso.		
8.	Apsvarstykite laiko periodą, suteikiamą pirkėjui atlikti išsamų patikrinimą.		
9.	Suteikite prieigą prie istorinės informacijos apie klientų bazę, atlygius pagal klientus ir paslaugas.		

10.	Nustatykite, ar už nebaigtus darbus sąskaitos bus išrašomos prieš ar po sujungimo.		
11.	Nurodykite teisininkui pradėti ruošti pardavimo sutartį.		
12.	Sukurkite audito įmonės pardavimo planą ir tvarkaraštį.		
13.	Nustatykite bendravimo strategiją ir planą.		
14.	Nustatykite tinkamą patarimų klientams ir darbuotojams teikimo strategiją.		
15.	Nuspręskite, per kokį terminą turite užbaigti visą procesą.		
16.	Nepamirškite, kad paskutinę mokamą sumą greičiausiai lems tai, ar pirkėjui pavyks išlaikyti klientus. Turite būti suinteresuotas ir padaryti viską, ką galite, kad perėjimas būtų sklandus.		

8.6. priedas. Kontrolinis klausimynas vidinio perdavimo atveju

	Klausimas	Atsakymas	Data
1.	Visos šalys turi pasirašyti konfidencialumo susitarimą.		
2.	Nurodykite privalomas pardavimo ir audito įmonės nuosavybės perdavimo sąlygas.		
3.	Ar pardavėjas pasiruošęs pasirašyti ribojantį susitarimą?		
4.	Ar pardavėjas sutinka, kad atsiskaitymo dalis priklausys nuo būsimų audito įmonės pajamų dydžio?		
5.	Ar pardavėjas sutinka su sumokėtų sumų susigrąžinimo nuostatomis, nurodytomis susitarime?		
6.	Nustatykite prašomą kainą. Būkite pasiruošęs pateisinti ir pagrįsti šį skaičių. Užtikrinkite, kad naudojote patikimus vertinimo būdus ir metodiką.		
7.	Apsvarstykite laiko periodą, suteikiamą ateinančiam partneriui atlikti išsamų patikrinimą.		
8.	Apsvarstykite laiką, per kurį jūs pasiruošęs padėti įgyvendinti perdavimą, klientų perkėlimą ir apmokymą.		
9.	Apsvarstykite finansinius susitarimus tarp ateinančio ir išeinančio partnerių.		
10.	Suteikite prieigą prie istorinės informacijos apie klientų bazę, atlygius pagal klientus ir paslaugas.		
11.	Apibrėžkite klausimų dėl nebaigto darbo sprendimo sąlygas.		

12.	Nurodykite teisininkui pradėti rengti pardavimo sutartį ir koreguoti bendrijos ir (arba) dalininkų sutartis.		
13.	Valdžios institucijoms, profesinėms asociacijoms ir profesinės civilinės atsakomybės draudikui praneškite apie įregistruotą naują bendriją.		
14.	Patikrinkite, kaip buvo perkelti arba priskirti esami įsipareigojimai, nuoma ir pan. naujai sukurtai bendrijai. Tai gali būti: patalpų nuoma, kopijavimo aparatas, aparatinės arba programinės įrangos licencijos.		
15.	Sukurkite vidinio perdavimo planą ir grafiką.		
16.	Nustatykite tinkamą patarimų klientams ir darbuotojams teikimo strategiją.		
17.	Nuspręskite, per kiek ilgiausiai turite užbaigti visą procesą.		
18.	Nepamirškite, kad paskutinę mokamą sumą greičiausiai lems tai, ar naujai bendrijai pavyks išlaikyti klientus. Turite būti suinteresuotas ir padaryti viską, ką galite, kad perėjimas būtų sklandus.		

8.7. priedas. Kontrolinis klausimynas naujo partnerio priėmimo atveju

	Klausimas	Atsakymas	Data
1.	Visos šalys turi pasirašyti konfidencialumo susitarimą.		
2.	Nurodykite privalomas pardavimo ir audito įmonės nuosavybės perdavimo sąlygas.		
3.	Esami partneriai turi sutikti parduoti išeinančio partnerio nuosavybės dalį ateinančiam partneriui.		
4.	Nustatykite liekančių partnerių reikalavimus dėl naujo partnerio atrankos.		
5.	Ateinantis partneris turi pritarti dabartiniai bendrijos ir (arba) dalininkų sutarčiai.		
6.	Visi partneriai turi sutarti dėl naujo partnerio atlyginimo ir teisės į pelną.		
7.	Peržiūrėkite ir tinkamai perskirstykite klientus tarp partnerių.		
8.	Nustatykite naujo partnerio pareigas audito įmonėje.		
9.	Ar pardavėjas pasiruošęs pasirašyti ribojantį susitarimą?		
10.	Ar pardavėjas sutinka, kad atsiskaitymo dalis priklausys nuo būsimų audito įmonės pajamų dydžio?		
11.	Ar pardavėjas sutinka su sumokėtų sumų		

	susigrąžinimo nuostatomis, nurodytomis susitarime?		
12.	Nustatykite prašomą kainą. Būkite pasiruošęs pateisinti ir pagrįsti šį skaičių. Užtikrinkite, kad naudojote patikimus vertinimo būdus ir metodiką.		
13.	Apsvarstykite laiko periodą, suteikiamą ateinančiam partneriui atlikti išsamų patikrinimą.		
14.	Apsvarstykite laiką, per kurį jūs pasiruošęs padėti įgyvendinti perdavimą, klientų perkėlimą ir apmokymą.		
15.	Apsvarstykite finansinius susitarimus tarp ateinančio ir išeinančio partnerių.		
16.	Suteikite prieigą prie istorinės informacijos apie klientų bazę, atlygius pagal klientus ir paslaugas.		
17.	Nustatykite apyvartinio kapitalo poreikį.		
18.	Nurodykite teisininkui pradėti parengti pardavimo sutartį ir koreguoti bendrijos ir (arba) dalininkų sutartis.		
19.	Valdžios institucijoms, profesinėms asociacijoms ir profesinės civilinės atsakomybės draudikui praneškite apie įregistruotą naują bendriją.		
20.	Patikrinkite, kaip buvo perkelti arba priskirti esami įsipareigojimai, nuoma ir pan. naujai sukurtai bendrijai. Tai gali būti patalpų nuoma, kopijavimo aparatas, aparatinės arba programinės įrangos licencijos.		
21.	Sukurkite perėjimo tvarkaraštį.		
22.	Nustatykite tinkamą patarimų klientams ir darbuotojams teikimo strategiją.		
23.	Nuspręskite, per kiek ilgiausiai turite užbaigti visą procesą.		
24.	Nepamirškite, kad paskutinę mokamą sumą greičiausiai lems tai, ar naujai bendrijai pavyks išlaikyti klientus. Turite būti suinteresuotas ir padaryti viską, ką galite, kad perėjimas būtų sklandus.		

8.8. priedas. Kontrolinis klausimynas, taikomas, kai dalį išperka esami partneriai

	Klausimas	Atsakymas	Data
1.	Visos šalys turi pasirašyti konfidencialumo susitarimą.		
2.	Nurodykite privalomas pardavimo ir audito įmonės nuosavybės perdavimo sąlygas.		
3.	Peržiūrėkite išėjimo sąlygas pagal dabartinę bendrijos ir (arba) dalininkų sutartį.		
4.	Peržiūrėkite dabartinį bendrijos ir (arba) dalininkų sutartį dėl išpirkimo protokolo ir procedūros. Jei		

	nenurodyta, gaukite pritarimą iš partnerių imtis tolesnių veiksmų.		
5.	Peržiūrėkite ir tinkamai perskirstykite klientus tarp partnerių.		
6.	Ar pardavėjas pasiruošęs pasirašyti ribojantį susitarimą?		
7.	Ar pardavėjas sutinka, kad atsiskaitymo dalis priklausys nuo būsimų audito įmonės pajamų dydžio?		
8.	Ar pardavėjas sutinka su sumokėtų sumų susigrąžinimo nuostatomis, nurodytomis susitarime?		
9.	Nustatykite prašomą kainą. Būkite pasiruošęs pateisinti ir pagrįsti šį skaičių. Užtikrinkite, kad naudojote patikimus vertinimo būdus ir metodiką.		
10.	Apsvarstykite laiką, per kurį jūs pasiruošęs padėti įgyvendinti perdavimą, klientų perkėlimą ir apmokymą.		
11.	Apsvarstykite nuolatinio konsultavimo susitarimus.		
12.	Nurodykite teisininkui pradėti rengti pardavimo ir perdavimo sutartis ir koreguoti bendrijos ir (arba) dalininkų sutartis.		
13.	Valdžios institucijoms, profesinėms asociacijoms ir profesinės civilinės atsakomybės draudikui praneškite apie įregistruotą naują bendriją.		
14.	Patikrinkite, kaip buvo perkelti arba priskirti esami įsipareigojimai, nuoma ir pan. naujai sukurtai bendrijai. Tai gali būti patalpų nuoma, kopijavimo aparatas, aparatinės arba programinės įrangos licencijos.		
15.	Sukurkite perėjimo tvarkaraštį.		
16.	Nustatykite tinkamą patarimų klientams ir darbuotojams teikimo strategiją.		
17.	Nuspręskite, per kiek ilgiausiai turite užbaigti visą procesą.		
18.	Nepamirškite, kad paskutinę mokamą sumą greičiausiai lems tai, ar naujai bendrijai pavyks išlaikyti klientus. Turite būti suinteresuotas ir padaryti viską, ką galite, kad perėjimas būtų sklandus.		

8.9. priedas. Kontrolinis atitikties klausimynas

	Klausimas	Atsakymas	Data
Teisniai dalykai			
1.	Ar jums reikia išsiregistruoti iš mokesčių mokėtojų ar		

	kitų registrų?		
2.	Jei taip, ar yra kokių koreguojančiųjų įvykių, apie kuriuos reikia pranešti?		
3.	Ar privalote išleisti kokius galutinius pranešimus arba pateikti mokėjimų suvestines buvusiems darbuotojams?		
4.	Užtikrinkite, kad atsiskaitėte su buvusiais darbuotojais, kaip reikalaujama pagal vietos teisės aktus.		
5.	Panaikinkite bet kokią politiką arba registraciją, kuri yra jūsų vardu, jei ji neperkelta į jūsų ankstesnę audito įmonę.		
Sutartiniai dalykai			
1.	Užtikrinkite, kad visi direktoriai ir sekretorės buvo atleisti iš pareigų laikantis reikalavimų.		
2.	Atšaukite ir panaikinkite visas susijusias garantijas, ypač susijusias su bankais, lizingo susitarimais ir kitomis su verslu susijusiomis sritimis.		
3.	Užtikrinkite, kad atlikti mokėjimai už tuos finansinius įsipareigojimus, už kuriuos esate atsakingas.		
4.	Užtikrinkite, kad nuomos arba lizingo susitarimai dėl bet kokios perkeliamos įrangos yra perkelti.		
5.	Užtikrinkite, kad atlikote perdavimą, klientų perkėlimą ir apmokymus pagal sutartinius įsipareigojimus jūsų pirkėjui.		
6.	Užtikrinkite, kad laikotės visų prekybos suvaržymų pagal sutartinius įsipareigojimus jūsų pirkėjui.		
Paskutiniai verslo perdavimo darbai			
1.	Informuokite audito įmonės bankininkus ir patvirtinkite jiems apie savo išėjimą iš audito įmonės.		
2.	Informuokite profesinės civilinės atsakomybės draudikus ir patvirtinkite jiems apie savo išėjimą iš audito įmonės.		
3.	Sudarykite atitinkamą tęstinį profesinės civilinės atsakomybės draudimą.		
4.	Informuokite audito draudimo agentus ir patvirtinkite jiems apie savo išėjimą iš audito įmonės.		
5.	Užtikrinkite, kad jūsų prievolės, susijusios su verslo ir nuosavybės draudimu, nutrauktos.		

6.	Užtikrinkite, kad turite visas reikalingas bendrijos ir (arba) dalininkų sutarčių kopijas.		
7.	Užtikrinkite, kad turite visų dokumentų, įrodančių jūsų atsistatydinimą iš direktoriaus ir (arba) sekretoriaus pareigų ir asmeninių garantijų atsisakymą, kopijas.		
8.	Informuokite kreditorius ir patvirtinkite jiems apie savo išėjimą iš audito įmonės.		
9.	Informuokite profesinę asociaciją ir patvirtinkite jiems apie savo išėjimą iš audito įmonės.		
10.	Užtikrinkite, kad perkeltos visos atsakomybės už komunalines paslaugas.		
11.	Išrašykite galutines sąskaitas klientams už darbą, pabaigtą iki išėjimo, pagal pardavimo sutartį.		
12.	Apsvarstykite jūsų jurisdikcijoje galiojančius savanoriško pensijų kaupimo susitarimus ir privalomas pensijų schemas.		

8.10. priedas. Atvejo tyrimas

8.1. Atvejo tyrimas

Šis atvejo tyrimas susijęs su 8.6.2. skyriumi „Bendrija ir (arba) susijungimas“.

Neseniai buhalterių konferencijoje Viljamas ir Indira susipažino su kitu buhalteriu Manu (žr. 6.1. atvejo tyrimą). Vėliau, per keletą mėnesių, jie geriau susipažino ir pradėjo diskutuoti apie galimybę dirbti kartu. Viljamas ir Indira dirbo kartu kaip partneriai nemažai metų, todėl nusprendė, kad susitarimas atitinka abiejų poreikius. Jie išmoko gerai dirbti kartu ir gerbė vienas kito stipriąsias ir silpnąsias puses.

Taip pat jie priprato prie savo sukurtos audito įmonės valdymo ir veiklos struktūros. Kiekvienas savarankiškai nustatydavo savo apmokamo darbo valandas ir buvo atsakingi už atskiras audito įmonės valdymo sritis. Tai buvo nustatyta remiantis organizacijos schema.

Jie taip pat organizavo reguliarius vadovybės susitikimus, per kuriuos aptardavo audito įmonės veiklą. Šie susirinkimai vykdavo kiekvieną pirmadienio rytą. Juose dalyvaudavo visi darbuotojai ir būdavo nustatomi kiekvieno darbuotojo būsimosios savaitės svarbiausi darbai. Viljamas ir Indira taip pat susitikdavo kartą per mėnesį per partnerių susirinkimą, per kurį aptardavo aukštesnio lygio ataskaitas ir strategijas.

Antra vertus, Manu buvo privačia praktika užsiimantis auditorius, todėl jam tapo per sunku vienam valdyti visą audito įmonę. Jis tai darė nemažai metų, pradėjęs su saujele klientų. Po kurio laiko jis įkūrė audito įmonę ir dabar turėjo tris darbuotojus, atliekančius apskaitos ir administravimo funkcijas. Jį viliojo Viljamo ir Indiros audito įmonė, ne tik dėl to, kad ji buvo sėkminga, bet ir dėl to, kad buvo gerai valdoma ir joje vyravo gera kultūra.

Kai visi trys susirinko pasitarti dėl galimo susijungimo, Viljamas pateikė kontrolinį klausimyną ir pasiūlė jį peržiūrėti, nes jame buvo įvardinta nemažai klausimų, susijusių su susijungimu. Pagrindiniai nurodyti klausimai buvo:

1. pelno pasidalijimas

Jie sutarė pasidalinti pelną proporcingai bendrijoje turimai daliai ir pelną imti tik tada, kai turės pakankamai piniginių įplaukų.

2. partnerių ir (arba) direktorių priėmimas ar atmetimas

Visi sutarė, kad partnerių priėmimo arba atmetimo pagrindas bus esminis bet kokio susitarimo elementas. Jie sutarė, kad visi apgalvos šį svarbų klausimą ir išsamiai aptars, susitikę kitą kartą.

3. partnerių susirinkimų dažnumas ir laikas

Viljamas ir Indira labai norėjo ir toliau organizuoti partnerių susirinkimus kiekvieną mėnesį. Manu pritarė, kad susirinkimas yra svarbi valdymo priemonė. Tai buvo ta sritis, kurioje Manu jautė ypač daug nepatogumų, nes jo audito įmonėje nebuvo nė vieno jo lygio žmogaus, su kuriuo galėtų aptarti svarbius klausimus.

4. partnerio lūkesčiai audito įmonėje ir interesų bei prievolių ne audito įmonėje valdymas

Diskusija dėl šio punkto apima pareigas ir atsakomybes, priskirtas kiekvienam partneriui, našumo lygius (pvz., apmokamas valandas), kurių tikimasi iš kiekvieno partnerio ir bet kokį neapmokamą darbą darbo valandomis – darbas profesinėse asociacijose, *pro bono* darbas ir darbas labdaros organizacijose.

5. pinigų asmeninėms reikmėms mokėjimo politika ir paskolų sąskaitos

Visi manė, kad svarbu nustatyti pinigų asmeninėms reikmėms mokėjimo politiką ir formulę, taip pat kiekvieno partnerio paskolų sąskaitos naudojimo politiką. Vėlgi, tai bus aptarta per kitą susirinkimą.

6. prestižo vertės skaičiavimas parteriui ateinant į audito įmonę ir iš jos išeinant

Visi sutarė, kad labai svarbu sukurti prestižo vertinimo formulę. Jie manė, kad priimant naują partnerį arba jam išeinant, visos šalys turi aiškiai žinoti, kokią pinigų sumą jis turėtų sumokėti ir (arba) gauti ir kaip ji buvo apskaičiuota. Jie mano, kad tokiu atveju situacija bus aiškesnė.

7. suvaržymo reikalavimai ir įspėjimo dėl pasitraukimo pateikimo laikotarpis

Jie sutarė, kad suvaržymai turi būti taikomi, jei partneris nori pasitraukti, bet suvokė, kad bet kokie suvaržymo reikalavimai turi būti įgyvendinami ir nepažeistų viso susitarimo. Jie pripažino, kad tai sudėtinga sritis ir sutarė siekti nepriklausomo teisinio patarimo šiuo klausimu.

8. teisė į atostogas

Visi sutarė, kad neturėtų kilti neaiškumų arba dviprasmybių dėl teisių į atostogas, t.y. kasmetines, specialias, ilgalaikes, slaugymo arba motinystės atostogas. Indiros buvo paprašyta parengti politikos juodraštį, kurį jie visi galėtų apsvarstyti per kitą susirinkimą.

Manu buvo patenkintas diskusijų eiga ir laukė, kol galės tapti didesnės audito įmonės dalimi, tuo tarpu Viljamas ir Indiros jausmai dėl galimo susiliejimo buvo prieštaringi. Viljamas slaptai džiaugėsi, kad turės dar vieną partnerį, su kuriuo galės tartis, nes jautėsi viršesnis už Indirą ir jos patarimo klausė ne taip dažnai. Tačiau jis jautė, kad Manu yra gan agresyvus, todėl nebuvo tikras, ar Manu darbo stilius yra tinkamas jų audito įmonės kultūrai.

Antra vertus, Indirai kėlė nerimą, kad teks dirbti su dar vienu partneriu, nors iš pažiūros atrodė, kad ji palaiko susijungimo idėją. Ji jautė, kad jai patinka jos ir Viljamo darbo tvarka, o papildomas partneris galėtų pakeisti jos dinamiką. Ji taip pat abejojo, ar Manu dirbs taip pat sunkiai, kaip ir ji, nors jis norėjo vienodos pelno dalies. Indira nusprendė palaukti iki kito susitikimo su Manu ir pažiūrėti, kaip seksis, o tada aptarti nerimą keliančius dalykus su Viljamu.

529 Fifth Avenue, 6th Floor, New York, NY 10017
T +1 (212) 286-9344 F +1 (212) 286-9570
www.ifac.org