

bevtrayner.com

Практикующее Сообщество
По Внутреннему Аудиту
Блед, Словения
14 – 15 Октября 2010

Отчет Беверли Трэйнер

Организатор и консультант практикующих сообществ

<mailto:bev@bevtrayner.com>

Т (530) 205-3231

Вступление.....	2
Семинар «Руководство по ВА».....	2
Рекомендации лидерских групп	3
<i>Активичты программы</i>	3
<i>Критикующие друзья</i>	3
<i>Репортеры светской хроники</i>	3
“Совместная матрица”	3
Сводный отчет, касающийся руководства по ВА	3
Рабочий план	3
Семинар по Тренингу и Сертификации	4
Предварительный план СЗ для внутренних аудиторов в государственном секторе	4
Черновой текст содержания стратегии тренинга	4
Отзывы	5
Действия и следующие шаги	5
Размышления и Рекомендации	6
Время, место проведения и организация	6
Разработка программы и ее осуществление	6
Инструктаж по управлению сообществом	7
Деятельность в ходе встречи	7
Участие экспертов	8
Перевод неофициальной части	8
Терминология собрания сообщества	8
Средства коммуникации и построения сообщества	9
Оценка результатов	9

Вступление

8-я и 9-я встречи Практикующего Сообщества PEM PAL по Внутреннему Аудиту прошли в городе Блед, Словения. Семинар «Руководство по внутреннему аудиту (ВА)» проводился в четверг и пятницу, 14-15 октября, семинар «Тренинг и сертификация (ТиС)» в понедельник и вторник, 18-19 октября. В субботу утром 16-го октября прошла встреча Исполнительного Комитета, затем - перерыв на выходные дни.

В работе семинара «Руководство по ВА» приняли участие двадцать шесть человек, 20 из которых остались на семинар по ТиС. Экспертов программы SIGMA на семинаре «Руководство по ВА» представлял Жан-Пьер Гаритт, на семинаре по ТиС SIGMA была представлена Джупом Вролийк и Ноэлом Хепворфом. Программы этих семинаров были составлены с учетом приоритетных тем и в соответствии с рекомендациями, полученными на предыдущих встречах.

В данном отчете о процессе обучения я вкратце опишу каждый семинар, цели, ожидаемые результаты и отчеты лидерских групп. Затем я выскажу свои замечания и рекомендации касательно обучения сообщества для будущих встреч ПС по ВА.

Соответствующие Интернет страницы обеих встреч могут быть найдены по следующим ссылкам:

- Руководство по ВА: http://pempaltec.wikispaces.com/IAManual_Oct2010
- ТиС: http://pempaltec.wikispaces.com/T%26C_Oct2010

Семинар «Руководство по ВА»

Цели и ожидаемые результаты данного семинара были следующие:

Цель	Результат
1. Продолжить развивать сообщество в русле динамичного обучающегося товарищества	Рекомендации от лидерских групп сообщества
2. Добиться взаимопонимания в вопросах, связанных с руководством по ВА (цели руководства по ВА, стандарт Основ международной профессиональной практики (IPPF), Модель зрелости процессов, текущее положение и обзор руководств по ВА в странах PEM PAL, мнения экспертов)	Совместно созданный шаблон (смотри приложение), определяющий основные элементы руководства, ресурсы, необходимые странам для дальнейшего продвижения в этом вопросе, и возможные внешние ограничения.
3. Определиться с методами создания руководства по ВА на основании полученной информации (из опросников, выступлений стран и экспертов, дискуссий между участниками на семинаре)	Сводный отчет о методах создания руководства по ВА на основе полученной информации и дискуссий на семинаре
4. Подготовить основу для разработки и создания руководства по ВА	Рабочий план (РП), определяющий следующие шаги, в том числе подготовку к пленарной встрече в январе 2011 года

Во время семинара эти цели были достигнуты со следующими результатами:

1. Рекомендации от лидерских групп (смотрите ниже)
2. Совместная работа над шаблоном привела к необходимости включения в руководство более детализированных разделов (один раздел на флипчарт) со специфическими рекомендациями для каждого раздела руководства. Эта информация послужила основанием для создания сводного отчета и образца руководства по ВА.
3. Был подготовлен сводный отчет, вместе с диаграммой и презентацией Power Point, рассказывающей об основных элементах отчета. Эту документацию можно найти на вики-сайте сообщества в разделе «Е. Сводный отчет и образец руководства по ВА»: http://pempaltec.wikispaces.com/IAManual_Oct2010

4. Рабочий план включал список приоритетных тем и предварительный план подготовки к следующему семинару в мае, касающегося руководства по ВА. Если будет получено одобрение SIGMA, то в интересах подготовки к январской пленарной встрече Жан-Пьер составит черновой вариант первой главы одного из разделов отчета для комментариев и предложений участников.

1. Рекомендации лидерских групп

Активисты программы

Активисты программы составили список тем и вопросов, которые необходимо рассмотреть на будущих собраниях. Каждый из участников проголосовал за три приоритетные темы. Наиболее популярной темой стала «Оценка рисков», за ней следуют «AQ программа», «существенность выборок» и «Критерии создания Подразделений Внутреннего Аудита в организациях». Список тем и результаты голосования находятся в **Приложении 1**.

«Критикующие друзья»

«Критикующие друзья» отметили то, что, по их мнению, можно считать особенностью этой встречи («Что мы сделали») и что необходимо сделать на следующей («Что нам нужно сделать?») встрече. Они также рассказали о том, чему они научились на семинаре и предоставили мнения других участников, которых заранее попросили оставить свои отзывы на стикерах. Их три основных слайда находятся в **приложении 2**.

«Репортеры светской хроники»

«Репортеры светской хроники» предоставили фото презентацию с субтитрами в иронической форме, рассказывающую о событиях за прошедшие два дня семинара. Презентация Power Point находится на вики-сайте сообщества в разделе D1 «Репортеры светской хроники». Репортеры не предоставили никаких комментариев, однако ход и результаты встречи в подробной форме запечатлены здесь: http://pempaltc.wikispaces.com/IAManual_Oct2010

2. Совместная матрица

Благодаря совместной работе над матрицей удалось определиться с основными разделами руководства, при этом каждый раздел был выложен на флипчарт. Разделы руководства по ВА:

- Основные принципы, Планирование (Стратегическое, Ежегодное и Оценка Рисков)
- Исполнение
- Отчетность
- QA и IMP Программа (QAIMP).

Каждая группа добавила специфические элементы, которые они ожидали бы увидеть в каждом из разделов руководства (используя стикеры). Фотографию можно найти в **Приложении 3**.

3. Сводный отчет, касающийся руководства по ВА

Сводный отчет находится на вики-сайте сообщества в разделе «Е. Сводный отчет и образец руководства по ВА»: http://pempaltc.wikispaces.com/IAManual_Oct2010. Томислав Мичетич представил диаграмму и презентацию Power Point, демонстрирующие основные элементы, полученные в результате предыдущей деятельности, и ставшие основой руководства. Скриншоты в **Приложении 4** расскажут об основных разделах его презентации.

4. Рабочий план

Договорились о необходимости создания чернового варианта хотя бы еще одного раздела руководства, заручившись поддержкой SIGMA. Этот вариант будет обсуждаться на следующих собраниях рабочей группы: Пленарной встрече в Загребе и встрече по Руководству по ВА в мае 2011 года.

Семинар по Тренингу и Сертификации

Семинар по тренингу и сертификации прошел сразу после семинара «Руководство по ВА» с перерывом на выходные. Это дало возможность людям немного отдохнуть между семинарами, пообщаться, «разогреться» перед совместной работой на семинаре по ТиС. На этой встрече мы посоветывали всем участникам сосредоточить внимание на лидерских задачах, а не сосредотачивать внимание лидерских групп на различные аспекты лидерства.

Ожидаемые результаты этой встречи:

- Предварительный план СЗ для внутренних аудиторов в государственном секторе
- Черновой текст содержания стратегии тренинга
- Мнения и рекомендации сообщества касательно данной рабочей сессии
- Следующие шаги

1. Предварительный план СЗ для внутренних аудиторов в государственном секторе

Мы начали встречу с уточнения текущего состояния ТиС в каждой стране с помощью настенной матрицы. Эта информация находится на вики-сайте сообщества в разделе В.1 Текущее состояние ТиС в странах (http://pempaltc.wikispaces.com/T%26C_Oct2010). Эта информация также может быть найдена в **Приложении 5**.

После небольшого выступления Томислава по поводу результатов отчета Конрада, и выступления экспертов SIGMA по поводу их наблюдений за программами ТиС в различных странах, рабочие группы принялись за работу над одной из трех областей Совокупных Знаний ИА. Их задачей было рассказать о СЗ в частном секторе, предложить, какие элементы могут быть оставлены или адаптированы для использования в государственном секторе, а какие не должны приниматься в расчет. Каждая отдельная группа работала над одной областью Совокупных Знаний (СЗ):

- Теория стандартов
- Области знания
- Инструменты и технология
- Навыки межличностного общения (внесены в другие СЗ по предложению Ноэла).

Также упоминались существующие ТиС программы, принимая во внимание CIPFA, CGAP, CIA и Тренинг и Сертификацию Внутренних Аудиторов в Государственном Секторе (CEF). Смотрите Раздел А. вики-странички ТиС с копиями всей соответствующей документации.

В конце все группы собрались вместе, чтобы прийти к общему мнению по СЗ. Информация может быть найдена на вики-сайте сообщества в разделе С. «СЗ в государственном секторе»: http://pempaltc.wikispaces.com/T%26C_Oct2010

2. Черновой текст содержания стратегии тренинга

Хотя чернового текста содержания стратегии тренинга не существовало, косвенный намек был сделан в переданной на встрече резолюции. Документ гласит следующее:

1. Уровень инфраструктуры (Уровень 2) – Модели зрелости для Внутреннего аудита в государственном секторе отображает реалистичный уровень, который может быть спланирован и достигнут в странах PEM PAL. Следующие уровни могут рассматриваться после того, как будет достигнут этот уровень на уровне страны.
2. Модель содержания PEM-PAL для руководств по ВА в государственном секторе (разработана в Бледи, 14 октября 2010 года) может служить основой для создания руководств по внутреннему аудиту в странах PEM-PAL.

3. Программа тренинга и сертификации, обсуждаемая во время рабочей сессии, должна поддерживать создание Руководства по ВА. Тренинг и сертификация должны основываться на практических занятиях.
4. Совокупные Знания по Внутреннему Аудиту PEM PAL, разработанные на рабочей сессии, представляют собой список компетенций для внутренних аудиторов, который мог бы рассматриваться на начальном уровне тренинга и сертификации внутренних аудиторов. Он может служить основой, в соответствии с которой страны могли бы разрабатывать собственные программы тренинга и сертификации.

Полная копия резолюции находится в **Приложении 6**.

3. Отзывы

В конце семинара мы обменялись мнениями о достигнутых результатах. Прозвучала только одна рекомендация, а именно, на следующей встрече обеспечить переводчиками неанглоязычных участников Исполнительного Комитета. На семинаре активно использовалась итеративная разработка и планирование, и в такие моменты неанглоязычным членам ИК был необходим перевод. Так как итеративная разработка во многом способствовала успеху семинара, было решено, что в следующий раз в такие моменты будут задействованы переводчики.

Я разбила отзывы рабочей группы по категориям: рабочая обстановка, процесс, организация, опробование тем и лидеры:

Аспекты семинара	Отзывы
Рабочая обстановка	<ul style="list-style-type: none"> • Дружеская неформальная атмосфера • Глубокое понимание проблем участников Джупом • Семья • Продуктивно, конструктивно и непринужденно
Процесс	<ul style="list-style-type: none"> • Методы креативной работы • Дискуссии круглого стола • Дружба, межличностные контакты между членами из разных стран
Организация	<ul style="list-style-type: none"> • Перевод – очень хорошо • Поддержка СЕФ и Натаса • Техники и звук – очень профессионально • Гостиницы и поддержка
Опробование тем	<ul style="list-style-type: none"> • Вклад SIGMA - “пикантное вмешательство” • Мы становимся более глубокими и более практичными
Лидеры	<ul style="list-style-type: none"> • Настойчивое внимание Армана • Бев – поддержка графика • Томислав – архитектор целей

4. Действия и следующие шаги

Прозвучали следующие предложения о том, чем необходимо заняться на следующей рабочей сессии по ТиС:

- Разработать модули/план начального уровня
- Разработать процедуру сертификации/ кто поставщик/ роль СНУ/ роль университета (подтверждая отчет Конрада)
- Создать таблицу из данных на настенной матрице – сравнивая ТиС каждого из присутствующих в комнате
- Получить отчет от каждой страны о том, как удалось внедрить полученные на встрече знания.
- Каждая страна должна заявить о проблемах в ТиС программах, определяя приоритеты
- Вопросы обеспечения
- Общие материалы и видение, которые могли бы использоваться странами в соответствии с их нуждами

- Некоторые страны, например Хорватия и Косово, должны представить свою программу и поделиться информацией о трудностях, через которые им пришлось пройти, о том, что отсутствует.

Перед следующей встречей для комментариев всем членам рабочей группы ТиС будет отправлен финальный черновик СЗ, а финальный переведенный вариант будет отправлен всем членам рабочей группы.

Размышления и рекомендации

Практикующее Сообщество по Внутреннему Аудиту - полный жизни и воодушевляющий коллектив, у членов которого развито сильное чувство партнерства. Уделяется много внимания трем ключевым элементам практикующего сообщества: область деятельности (вопросы внутреннего аудита), сообщество (доверие и хорошие взаимоотношения) и практика (язык, средства и деятельность, которые разрабатываются сообществом). Не смотря на то, что Томислав крайне великодушно вкладывает свое время, энергию и знания в процесс управления сообществом, имеются и другие члены, которые готовы к тому, чтобы проявить инициативу, выразить точку зрения и взять на себя управление.

Я начну с нескольких мыслей о том, что, как я думаю, поспособствовало продуктивной и непринужденной атмосфере на этой встрече и дам несколько рекомендаций для будущих собраний.

1. Время, место проведения и организация

- Модель проведения двух семинаров друг за другом с перерывом между ними на выходные кажется хорошей идеей. Я уверена, что хорошие показатели нашей производительности были продиктованы достаточным временем для отдыха и неформального общения. Первое собрание (руководства) было более сфокусированно, так как люди знали о предстоящих выходных. Второе собрание (ТиС) все еще было заряжено энергией первого собрания, что означало - мы начали работу «на волне». К тому же, у Томислава, Бев, Армана и других появилась хорошая возможность закончить появившуюся после семинара по руководству работу и за выходные, пока мы были вместе, подготовиться к семинару по ТиС. В нашем распоряжении также было достаточно технических средств для этого, например, принтер, беспроводной Интернет и т.д.

- Гостиница, размер комнаты, вид, отличное техническое оснащение и любезность гостиничного персонала также способствовали легкости, с которой происходили события. Томислав и я смогли обустроить комнату вечером предыдущего дня. Гладкая организация мероприятия Центром повышения квалификации в области финансов (CEF) также помогла людям сфокусироваться прежде всего на участии в семинаре. У нас не было всего того оснащения, которое мы запросили (например, толстого пергамента), но была возможность импровизировать.

Выводы и рекомендации

1. Великолепный вид, хорошая акустика в комнате, очень хорошее техническое оснащение, бесплатный доступ к беспроводному Интернету и принтеру значительно способствуют непринужденной работе.
2. По возможности обеспечить доступ к принтеру и интернету на выходных (как и во время встречи)
3. Удостовериться, что есть доступ к комнате, где будет проходить встреча, за день до проведения собрания
4. Было бы целесообразно иметь коробку с оборудованием организатора ВА на каждом собрании.
5. Оставить модель: четверг/пятница – выходные – понедельник/вторник.

2. Разработка программы и ее осуществление

- И цели и результаты обоих собраний были более реалистичными, чем на предыдущих семинарах. Это очень помогало сконцентрироваться на том, чего необходимо достичь сообществу в ходе совместной работы. Я начала работать над программой вместе с Томиславом за несколько недель до проведения семинара и нам удалось внести небольшие поправки в течение встречи. Программа отражала участие, предложения и работу, начатую на предыдущих собраниях ПС по Внутреннему Аудиту.

- Во время собрания Исполнительного Комитета Томислав, Арман, Бев и другие члены были заняты в динамичном процессе итеративного планирования. Это стало возможным по той причине, что Томислав, Арман и я хорошо сработались как одна команда. Хотя и другие члены ИК на перерывах проявляли заинтересованность и конструктивность при внесении небольших корректировок в программу. Несмотря на это, было бы не благоразумно полагаться на командную работу и сотрудничество во время проведения встречи. Необходимо понять, сможем ли мы начать обсуждение и подготовку программы в более широкой группе на более ранней стадии. Это можно было бы осуществить при помощи видео или телефонной конференции, и/или члены Исполкома могли бы собираться за день до начала встречи и совместно готовить окончательный вариант программы.
- Благодаря Томиславу сообщество уже использует вики. Оно может быть еще более изобретательным, если ввести в использование другие вспомогательные средства и инструменты. Если собрания записываются, совсем не обязательно всем встречаться в одно и то же время. Это даст больше возможностей для проведения неформальных встреч.

Выводы и рекомендации

6. Привлекать больше людей из Исполкома к процессу планирования на более ранних стадиях.
7. Приглашать Исполком за день до начала встречи для подготовки программы и решения вопросов управления.
8. Расширить инструментарий для собраний Исполкома, например, добавить Skype, лекционную доску для коллективного использования, продумать совместное ведение записей, использование вики для коллективного обсуждения проблем и редактирования документов, Adobe Connect. Это даст больше возможностей для совместных встреч и обсуждений различных аспектов программы.

3. Инструктаж по управлению сообществом

• Тот факт, что мы хорошо и быстро работали, как одна команда, не должен восприниматься, как само собой разумеющееся. Это результат совместной работы по организации нескольких мероприятий и работе по развитию стиля управления ПС по ВА. Существуют различные стили управления, которые могут быть как конструктивными, так и являться причиной напряжения в сообществе. Результаты командной работы – это тот ориентир, на который должны быть направлены изменения в командной работе. Мои наблюдения показывают, что еще есть потенциал для развития навыков управления ПС по ВА. Сегодня существует сильная модель управления от Томислава, который всегда на шаг впереди в вопросах продвижения программы. Несмотря на это, есть и другие люди с другими стилями управления, которые, возможно, немного боятся выйти на первый план. Управление – это ключ к успеху практикующего сообщества и было бы неправильно полагаться на способности одного человека. Принятие какой-либо программы инструктажа или тренинга для развития навыков управления членов Исполкома было бы стратегически верным шагом.

• Такое обучение может иметь место до и после мероприятий «лицом к лицу», а мероприятия давали бы возможность практиковать свои управленческие навыки, полученные до собрания. Следующий день после собрания давал бы возможность поразмыслить над тем, что было сделано и над чем еще стоит потрудиться. Данная модель может быть совмещена с моделью «дистанционного обучения». Исполнительный Комитет сам должен нести ответственность за ведение собственной программы обучения, но варианты обучения или тренинга могут включать: написание целей программы, навыки презентации, использование новых средств и технологий для обеспечения деятельности, установление и укрепление доверия, публичные выступления.

Выводы и рекомендации

9. Подойти стратегически к вопросам создания крепкой лидерской команды ПС по ВА.
10. Предоставить возможность членам Исполкома пройти инструктаж по управлению сообществом – дистанционный, индивидуальный или оба.
11. Использовать встречи как возможность для тренировок управленческих навыков и совместного обмена опытом.

4. Деятельность в ходе встречи

- В ходе встречи произошли некоторые события, которые успешно повлияли на продвижение программы. Например, в начале семинара по ТиС мы создали матрицу по всем странам, чтобы выяснить текущее состояние (включая проблемы) их программ по ТиС. Люди чувствовали, что их ситуация небезразлична. Для сравнения, мы начали семинар по руководству с презентаций лишь нескольких стран. Некоторые участники почувствовали, что их ситуация осталась «незамеченной». В какой-то мере опросники, разосланные Томиславом, затрагивают эту тему, однако, я полагаю, людям нравится самим кратко информировать сообщество о происходящем. Нам следует всегда начинать встречи с выяснения последних новостей по каждой из стран касательно текущей ситуации вокруг рассматриваемых вопросов.

- Другим важным событием стало тематическое занятие, подготовленное Замирой. Она была очень открыта в процессе ознакомления нас с некоторыми сложностями, с которыми она столкнулась в своей работе. Было нельзя не заметить тот энтузиазм и интерес, с которым другие участники пытались разобраться в ее ситуации и поделиться своим опытом решения подобных проблем. Было замечено, что такая активность – когда людей объединяет стремление решить определенную проблему – приносит большую пользу, нежели презентации.

- Презентации до сих пор остаются важной частью официальной программы ПС по ВА, несмотря на то, что «критические друзья» требуют сократить их количество! Нам было бы неплохо поработать над творческими идеями, как снизить количество «разговорного» времени одного участника перед аудиторией, и привлекать участников к более активному взаимодействию. Эта тема могла бы стать частью обучающей программы членов Исполнительного Комитета, или этому можно было бы посвятить одну сессию с участием всех членов сообщества на одной из встреч.

Выводы и рекомендации

12. Продолжать развивать использование тематических занятий и тематических исследований в практической деятельности РЕМПАЛ.
13. Организовать инструктаж или обучение членов Исполнительного Комитета, или всех членов РЕМПАЛ, тому, как подготовить динамическую презентацию.

5. Участие экспертов

Члены ВА выразили большую благодарность за вклад экспертов SIGMA. На встрече не было специальной группы Посредников, эксперты были включены в состав рабочих групп за различными столами. Члены SIGMA адаптировали свои презентации к темам, затронутым на предыдущих собраниях. Они также принимали участие в обсуждениях, охватывающих специфические знания группы. Эта новая роль, о которой договорились представители SIGMA и члены ПС по ВА, в духе практикующего сообщества. Таких договоренностей не всегда бывает просто добиться, и этот незначительный успех должен стать примером для последующих переговоров.

Выводы и рекомендации

14. Продолжать с вниманием относиться к подобным проявлениям взаимного уважения и договоренностям по различным видам экспертиз между внешними специалистами и членами ПС по ВА.

6. Перевод неофициальной части

На продолжавшейся в ходе динамического мероприятия дискуссии касательно перепланировки программы, присутствовало большее количество членов Исполкома, чем на предыдущих собраниях. Хотя у нас и получилось симпровизировать с переводом для русскоговорящих участников, они пропустили некоторые идеи и решения. Для того чтобы не терять быструю, неформальную и итеративную природу таких решений, нужно определиться, как мы можем задействовать помощь переводчика во время перерывов для ведения подобных разговоров.

Выводы и рекомендации

15. Использовать услуги переводчиков во время перерывов и неформальных встреч членов Исполкома

7. Терминология собрания сообщества

Мне кажется, было бы целесообразно использовать различные названия для различных типов собраний сообщества. Например, я могу отметить следующие типы собраний сообщества, проводимых ПС по ВА:

- **Пленарное заседание:** собрание, посещаемое всеми участниками сообщества
- **Рабочая сессия:** собрание, на котором меньшая по размерам, специализированная группа работает над чем-то по поручению сообщества (о чем потом эта группа отчитывается всему сообществу)
- **Семинар:** образовательная рабочая сессия, особенностью, которой является стремление делать что-либо лучше

Участники имеют различные наборы ролей и обязанностей на этих собраниях, соответственно название «семинар» вместо «рабочей сессии» может ввести в заблуждение. Еще больше запутывает оценочная анкета Центра повышения квалификации в области финансов, которая просит оставить свой отзыв о «семинаре» и его организации. Это не те вопросы, которые должны задаваться о рабочей сессии.

Я создала страничку в вики с целью разъяснения особенностей различных видов собраний тут:

<http://pempalexec.wikispaces.com/COP+Glossary>

Выводы и рекомендации

16. Разработать общую терминологию для совместного использования касательно различных типов собраний, которые отличаются количеством участников, ролями, обязанностями и видами оценки.

8. Средства коммуникации и посторение сообщества

Вики-сайт, которым управляет Томислав, стал центральным элементом ПС по ВА для обмена воспоминаниями о мероприятиях, документирования источников, списка участников и планирования собраний. Томислав играет ключевую роль в управлении сайтом, но возможно пришло время пригласить и других членов ПС принять участие в создании и управлении личной страницей в рамках вики сайта. Эта страница может быть посвящена определенной стране или быть страницей с обновляемым содержанием. Распределение обязанностей по «управлению страницей» среди членов Исполнительного Комитета могло бы стать частью стратегического плана развития и обучения.

Выводы и рекомендации

17. Разработать план по распределению обязанностей «по управлению страницей» на вики сайте.

9. Оценка результатов

В то время как мы проводим оценку лишь непосредственных результатов встреч ПС по ВА, учитывая официальные и неофициальные отзывы, существуют и другие показатели, оценка которых могла бы внести дополнительную ясность в значение деятельности сообщества.

- Непосредственные показатели того, что получают люди от общения и деятельности в ходе встреч
- Потенциальные показатели набора знаний, предоставляемого во время проведения встреч и между ними
- Практические показатели того, как изменяется деятельность людей под влиянием участия в работе ПС по ВА
- Реальные показатели того, как изменяется ландшафт внутреннего аудита для различных участников в данном регионе

Систематическая оценка вышеперечисленных показателей поможет членам, потенциальным участникам и спонсорам по новому взглянуть на важность участия в практикующем сообществе по внутреннему аудиту PEM PAL.

Выводы и рекомендации

18. Систематическая оценка различных показателей различных элементов сообщества
19. Подготовить примечания на основе ценностных качеств с целью распространения среди участников, потенциальных участников, спонсоров и потенциальных спонсоров ПС по ВА.

Список всех рекомендаций может быть найден в **Приложении 7**.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1: СЕМИНАР ПО РУКОВОДСТВУ – БУДУЩИЕ ТЕМЫ И ПРИОРИТЕТЫ

Тема	Голоса
QA Программа • Роль Центрального Управления по Гармонизации (CHU) • Внутренний • Наполовину внешняя ассоциация CHU • Последовательность • KPI (орган / физ. лицо) • GAP анализ • Деятельность в странах	12
Аудиторский комитет	2
Существенность выборок	9
Мошенничество и коррупция	2
Оценка риска	14
Аутсорсинг /косорсинг / смарт сорсинг	3
Компенсация – Устойчивость	-
Модель/образец руководства по ВА	5
Оценка исполнения руководства по ВА	3
Гарантия	-
Документы ВА – открытость/ доступ	2
Политическое осознание	-
Критери создания ПАВ в рамках учреждений	8
Преимущества сотрудничества с независимыми органами (CHU, SAI, Консультанты, Профессионалы)	2
Виды аудита	7

«Критикующие друзья»: слайд 1

Инструкции ВА

Что мы сделали 😊

- Презентации были интересными для всех участников (Руководства по ВА Молдавии и Хорватии);
- Основные части/все согласны/руководства по ВА о.к. ;
- Достаточно времени для обсуждений, внимание! - «ясно и коротко»;

Что нам нужно сделать?!!!!!

ПРЕДЛОЖЕНИЯ 😞 😊

- У каждой страны должно быть свое руководство по ВА, описывающее каждую стадию (Используй успешный опыт других стран – где это возможно);
- Развивать специфические руководства (средства ЕС, IT, и т.д.)
- В следующий раз нам надо обсудить проблему оценки риска – это важно для стратегического и годового плана;

«Критикующие друзья»: слайд 2

Руководство по ВА

Чему мы научились?:

- ✓ Обновление и развитие инструкций – Постоянный процесс
- ✓ Позволить независимым аудиторам быть творческими;
- ✓ Участвуя в семинарах мы становимся находчивее;

ВА – мы красивые тюльпаны



ТРУДНЫЙ ДЛЯ ЧТЕНИЯ ТЕКСТ

Что думают люди

Вам нравится, что мы не упомянули

- Идея, темы, семинары и организации;
- Переводы;
- Вклад SIGMA
- Блед и Гостиничные комплексы;
- Конструктивные вопросы и ответы;
- Практические встречи;
- Энтузиазм Томислава;
- Семинар без Беверли – это не семинар;

Вы хотите улучшить

- На вики сайте выложит эл. адреса и фото всех участников;
- Постоянно озвучивать ситуацию в своей стране;
- Представить процесс внутреннего аудита в некоторых странах.

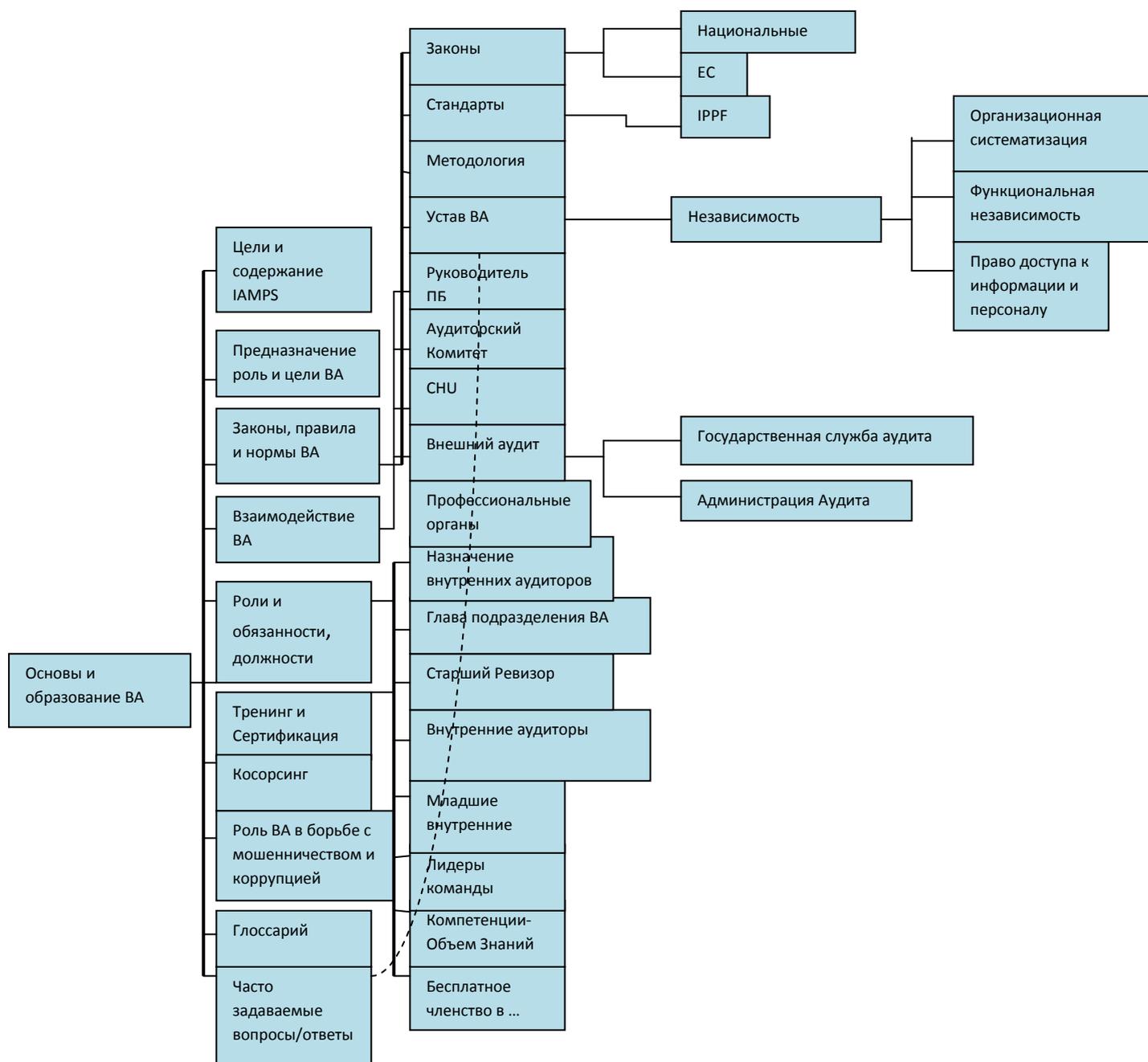
ПРИЛОЖЕНИЕ 3: «СОВМЕСТНАЯ МАТРИЦА», ПОДГОТОВКА СОДЕРЖАНИЯ РУКОВОДСТВА

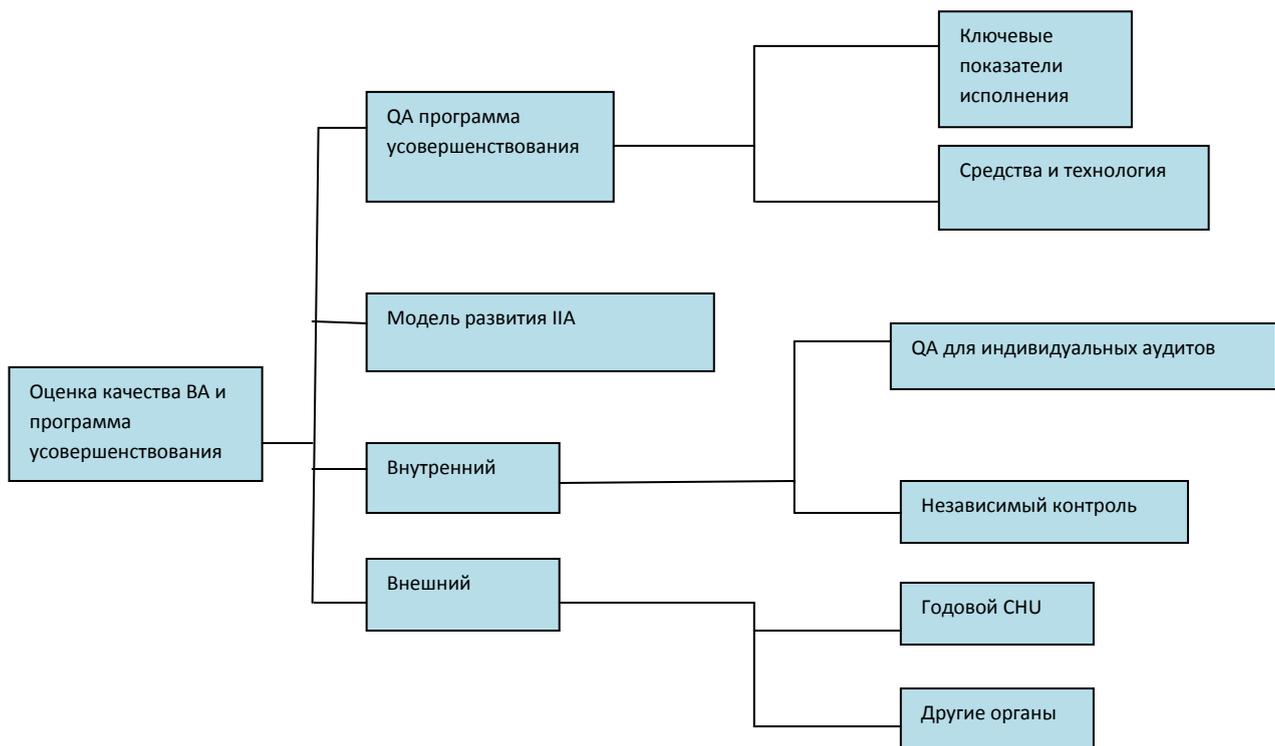


ПРИЛОЖЕНИЕ 4: ОСНОВНЫЕ РАЗДЕЛЫ РУКОВОДСТВА ПО ВА

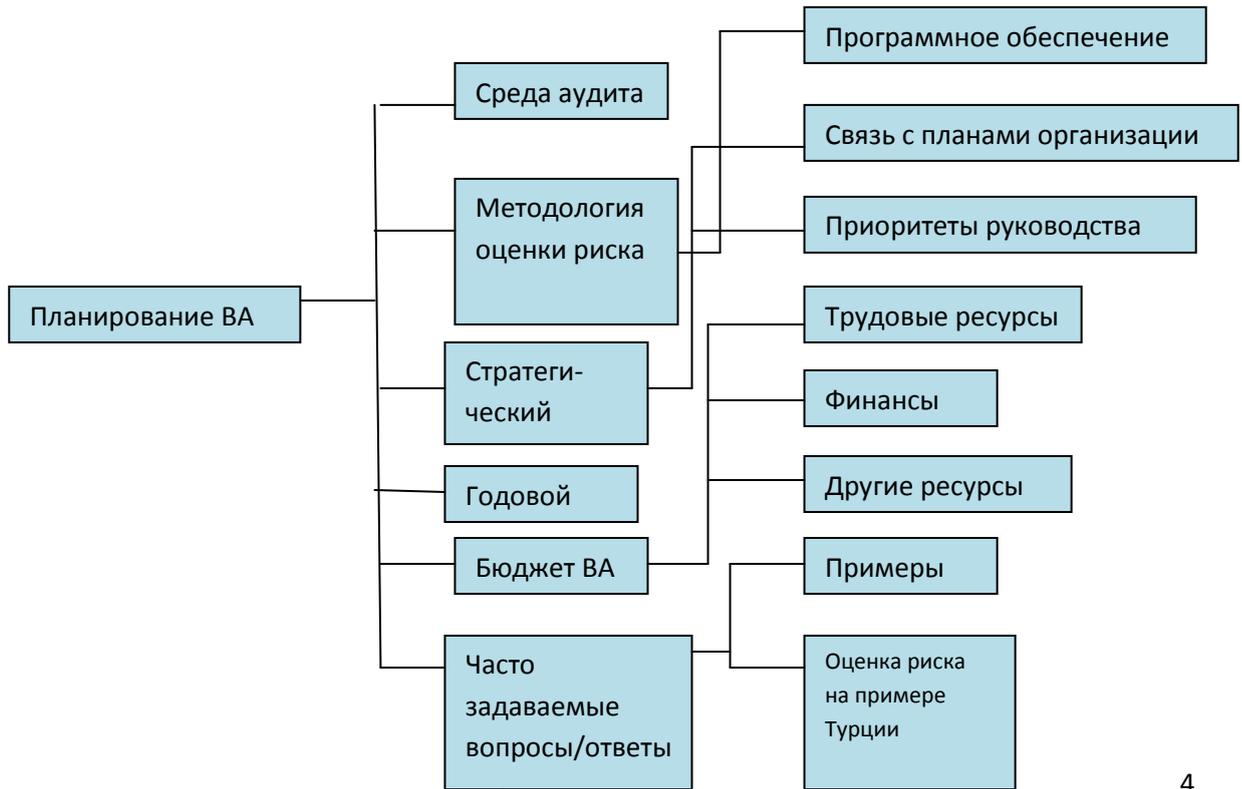
Основы

Подготовка разделов и элементов руководства по ВА



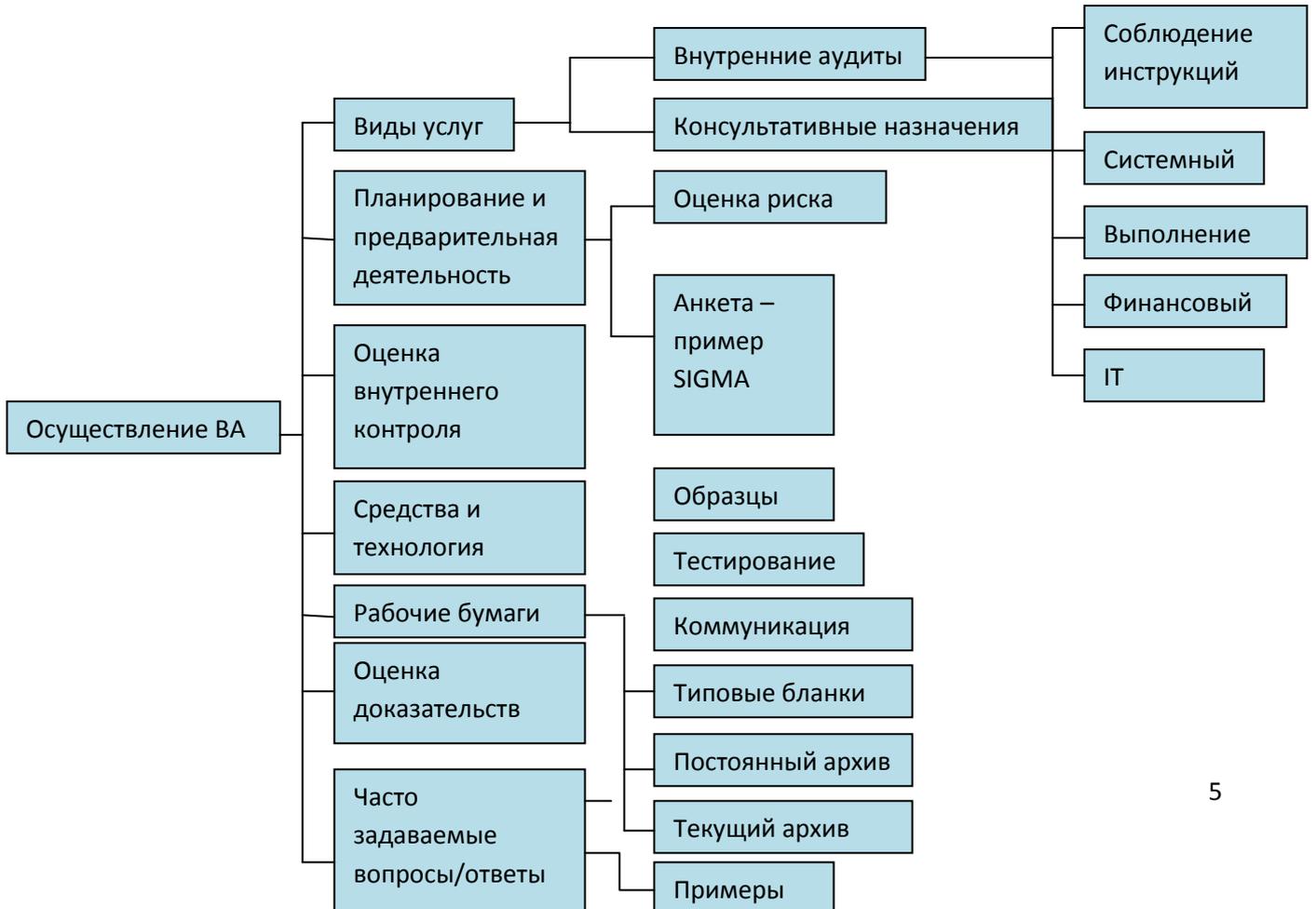


Планирование



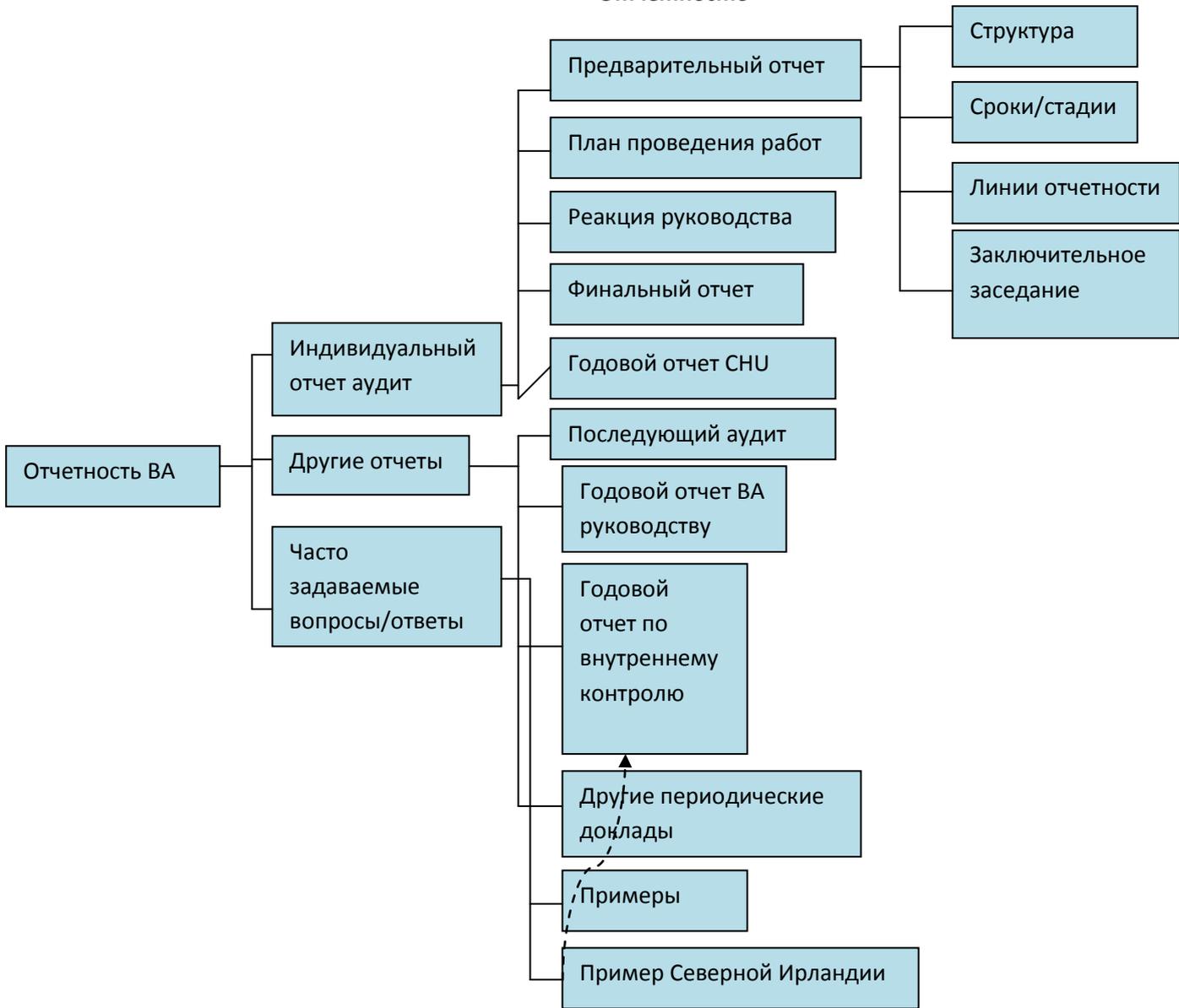
4

Исполнение



5

Отчетность



ПРИЛОЖЕНИЯ 7: ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

1. Великолепный вид, хорошая акустика в комнате, очень хорошее техническое оснащение, бесплатный доступ к беспроводному Интернету и принтеру значительно способствуют непринужденной работе.
2. По возможности обеспечить доступ к принтеру и интернету на выходных (как и во время встречи)
3. Удостовериться, что есть доступ к комнате, где будет проходить встреча, за день до проведения собрания
4. Было бы целесообразно иметь коробку с оборудованием организатора ВА на каждом собрании.
5. Оставить модель: четверг/пятница – выходные – понедельник/вторник.
6. Привлекать больше людей из Исполкома к процессу планирования на более ранних стадиях.
7. Приглашать Исполком за день до начала встречи для подготовки программы и решения вопросов управления.
8. Расширить инструментарий для собраний Исполкома, например, добавить Skype, лекционную доску для коллективного использования, продумать совместное ведение записей, использование вики для коллективного обсуждения проблем и редактирования документов, Adobe Connect. Это даст больше возможностей для совместных встреч и обсуждений различных аспектов программы.
9. Подойти стратегически к вопросам создания крепкой лидерской команды ПС по ВА.
10. Предоставить возможность членам Исполкома пройти инструктаж по управлению сообществом – дистанционный, индивидуальный или оба.
11. Использовать встречи как возможность для тренировок управленческих навыков и совместного обмена опытом.
12. Продолжать развивать использование тематических занятий и тематических исследований в практической деятельности PEMPAL.
13. Организовать инструктаж или обучение членов Исполнительного Комитета, или всех членов PEMPAL, тому, как подготовить динамическую презентацию.
14. Продолжать с вниманием относиться к подобным проявлениям взаимного уважения и договоренностям по различным видам экспертиз между внешними специалистами и членами ПС по ВА.
15. Использовать услуги переводчиков во время перерывов и неформальных встреч членов Исполкома
16. Разработать общую терминологию для совместного использования касательно различных типов собраний, которые отличаются количеством участников, ролями, обязанностями и видами оценки.
17. Разработать план по распределению обязанностей «по управлению страницей» на вики сайте
18. Систематическая оценка различных показателей различных элементов сообщества
19. Подготовить примечания на основе ценностных качеств с целью распространения среди участников, потенциальных участников, спонсоров и потенциальных спонсоров ПС по ВА.