

AGILE (И LEAN) АУДИТ

Май 2021 года

Джеймс С.
Патерсон,

Risk & Assurance Insights Ltd

Вебинар:
PEMPAL CBA



Обзор и некоторые базовые понятия

Эволюция внутреннего аудита 1941 - NYC

Контекст

- ✓ Agile (и lean) принципы
- ✓ Каким образом мы способствуем повышению эффективности?
- ✓ Как мы осуществляем планирование?
- ✓ Внутренний аудит должен быть больше чем просто аудитом
- ✓ Понимание того, когда следует остановиться
- ✓ Аудиторам нет необходимости писать аудиторские отчеты
- ✓ Распространение идей с использованием инновационных способов

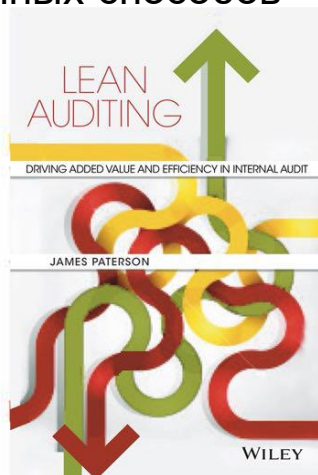
Направление аудита



Относительно молодая профессия ...
Рекомендуемые нормы все еще находятся
на стадии разработки

МОПП 2017

Можно воспользоваться наследием внешнего аудита
>, которое не всегда бывает полезным для внутреннего
аудита



МОПП ИВА 2017

Миссия ВА

ВА должен .. согласовываться со **стратегиями, целями и рисками** организации и быть **хорошо продуманным, действующим на опережение и ориентированным на будущее.**

2000 год: ВА должен способствовать повышению эффективности деятельности организации.

2010 год: Формируется риск-ориентированный план с целью определения приоритетов ВА с учетом документально оформленной оценки рисков.

2040 год: Формируются политики и процедуры для направления деятельности ВА.

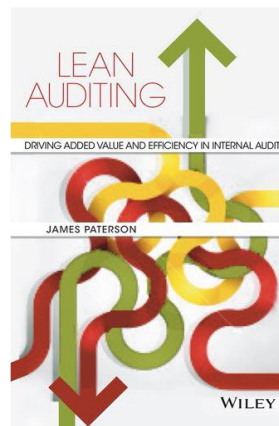
2050 год: Координация и доверие (карты обеспечения уверенности). Координация деятельности и обмен сведениями с другими лицами, проводящими аудит, ... и определение согласованного процесса для возможности использования результатов работы других.

Ценная информация

- ✓ Нет необходимости рассказывать людям то, что они уже знают.
- ✓ Не нужно цитировать свод правил.
- ✓ Понимание основных причин, выходящих за рамки общей концепции.
- ✓ Связь результатов с тем, что действительно может иметь значение.
- ✓ Предложение практических инструментов и шаблонов для продвижения (например, для работы в другом месте)

Договорились ли вы между собой внутри группы по ВА о том, что считать «ценной информацией»?

Необходимость осуществлять быстрый контроль не влечет за собой проблемы согласно стандартам ИВА



Принципы agile/lean - аудита

Lean (бережливость)

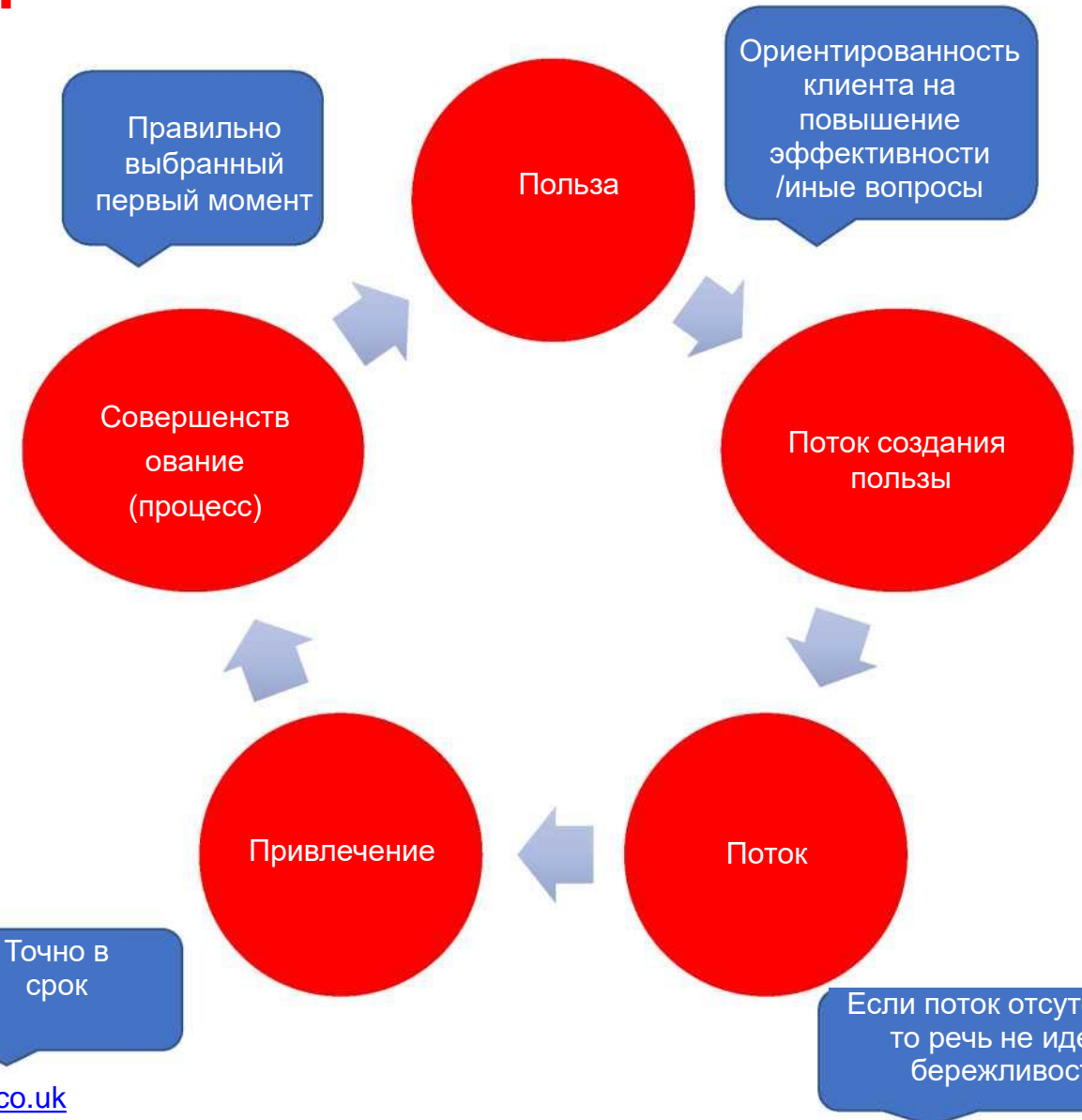
Повышение или сохранение пользы при минимальных отходах

Польза - любая деятельность / процесс, за которую(-ый) клиент готов платить

МАШИНА, КОТОРАЯ ИЗМЕНИЛА МИР

Как бережливое производство произвело революцию в

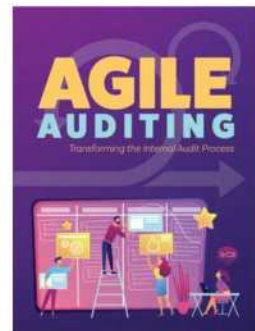
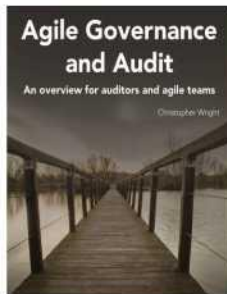
международных автомобильных войнах с новым предисловием от авторов Джеймс П. Вомак, Дэниэл Т. Джонс и Дэниэл Рус



Agile (и lean)

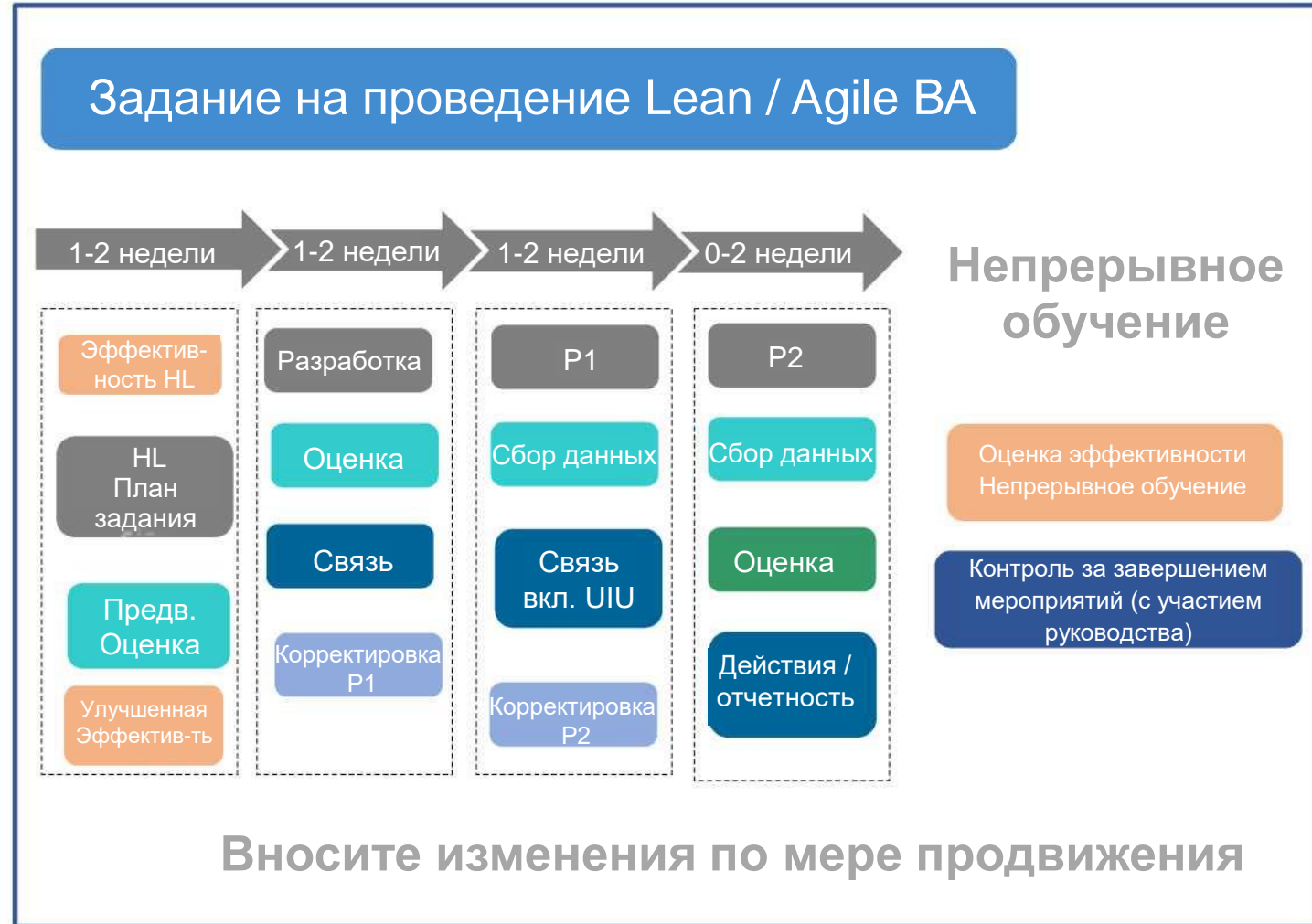


Agile-аудит
2016

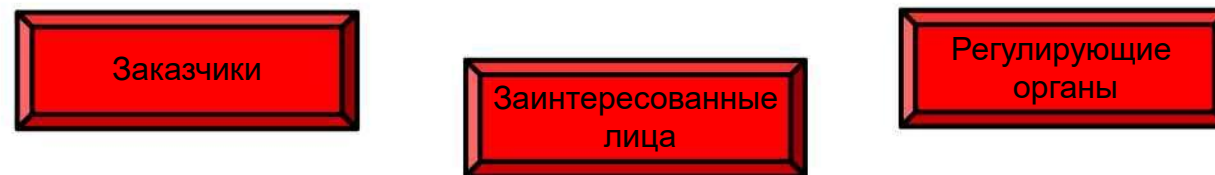


Рик А. Па́йм «Agile-аудит»

www.RiskAI.co.uk



Кто является основным клиентом внутреннего аудита?



Влияет на то, что мы должны / не должны делать
и
Время, которое мы тратим на определенные вопросы

Эффективное планирование аудита

Основные сферы риска	Исследуемый вопрос	Глубина / охват	Ресурсы	ПРИОРИТЕТ	Срок выполнения
Непрерывность деятельности	Непрерывность	АУДИТ Акцент на деятельности 3-х лиц	30 дней	P2	2-й кв.
Защита данных (GDPR)	Прогресс в основных сферах риска	АУДИТ Особенно департаменты А и В	40 дней	P1	2-й кв.
Стратегический проект А	Реализация выгод	ОЦЕНКА В пределах 1 млн. долларов	20 дней	P1	2-й кв.
Стратегический проект В	Разработка нового проекта	ОЦЕНКА (РАЗРАБОТКА), включая матрицу RACI	20 дней	P1	2-й кв.
Риск изменения в связи с CV-19	Борьба с мошенничеством	ОЦЕНКА включая роли департамента закупок и финансов	20 дней	P2	3-й кв.
Стратегический проект С	UAT	ОЦЕНКА Контроль качества при тестировании	20 дней	P2	3-й кв.

- ✓ Очевидная связь с наиболее важными рисками
- ✓ Всегда требуется исследуемый вопрос
- ✓ Различные типы заданий:
 - ✓ Оценка проекта, контроль готовности,
 - ✓ Аудит (в полном или ограниченном объеме)
 - ✓ Изучение
 - ✓ Рекомендательный характер

Повторное изучение вопроса

Заблуждение относительно последующих аудитов

The Fallacy of Follow-up Audits

By Robert Damore · April 22, 2019 · 4 Comments



During my early years in the profession as a young internal auditor, I was always proud of my reports, particularly the findings and recommendations. So, issuing a new audit report was cause for celebration. But nothing was more demoralizing than when I would invariably undertake the required follow-up audit only to discover that my carefully crafted recommendations or management action plans were never implemented. After all, management had agreed to the proposed corrective actions (or had promised their own corrective actions) to rectify systems identified in my audits. So, why did they let us off so often to follow through?

There were always plenty of excuses from management when the follow-up audits disclosed that "problems had not been corrected":

- "We underestimated the complexity of the action we agreed to take."
- "We don't realize how long it would take to implement the promised actions."
- "Circumstances changed, and the actions agreed are no longer valid."
- "It turned out we don't have the resources to correct the problems."
- "The dog ate our homework, etc."

I eventually grew to dread follow-up audits, because the results were so often disappointing. When I became a chief audit executive (CAE), I seriously questioned the value of follow-up audits altogether. I found them to be simply an inefficient use of internal audit resources. After all, which generated the greatest impact for the organization: digging into new, high-risk areas, or revisiting areas where we dedicated resources only a few months before? Even when we found everything had been corrected, I felt that my limited resources could have been better deployed.

As a government auditor at the time, I didn't really have a choice whether we did follow-up audits. They were mandated by our professional standards and required by regulations. Fortunately today, the IIA's *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing* provide much greater latitude when it comes to follow-up audits. The focus has shifted from outputs (follow-up audits) to outcomes (appropriate disposition of the findings and recommendations in our reports).

The IIA's Standard 2000, *Monitoring Progress* addresses internal auditors' responsibilities concerning disposition of our findings and recommendations. It states:

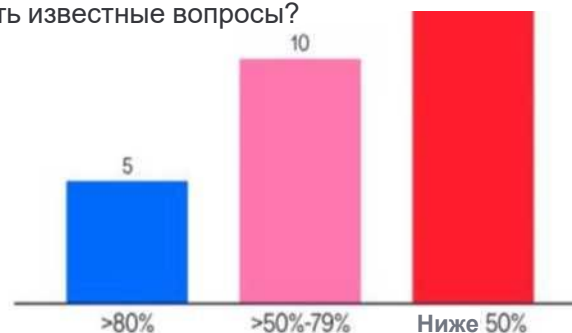
The chief audit executive must establish and maintain a system to monitor the disposition of results communicated to management.

2000.A1 - The chief audit executive must establish a follow-up process to monitor and ensure that management actions have been effectively implemented or that senior management has accepted the risk of not taking action.



Не спрашивайте:
«В какой сфере, по вашему мнению, мне провести аудит?»

Какова вероятность того, что вы будете проверять известные вопросы?



Agile / lean: ключевым является этап разработки:

В совокупности все средства контроля должны покрывать:

Каждое средство контроля должно быть:



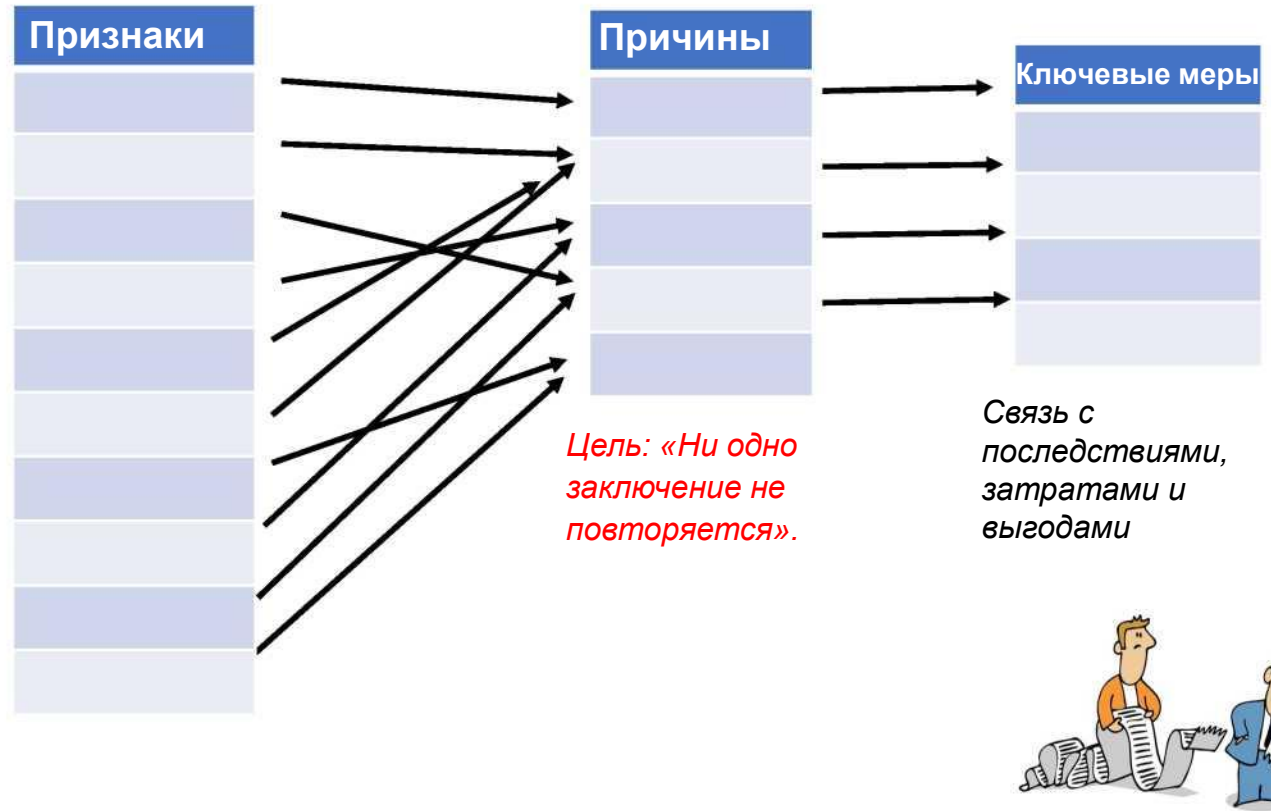
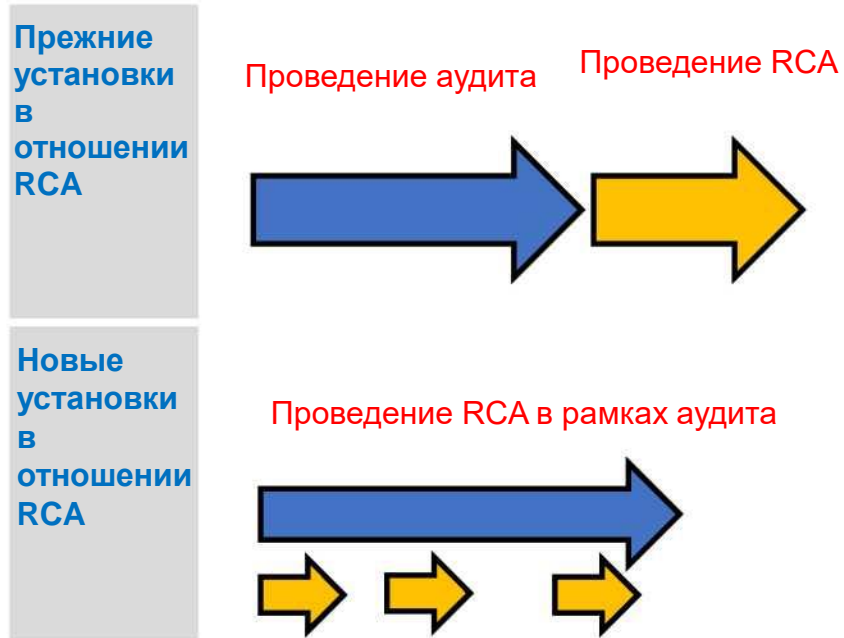
Доведение **планируемых средств контроля** на начальном этапе задания

Правильное представление об уровне риска, приемлемом для организации:
«Если мы обнаружим X, вы согласны с тем, что это будет проблемой?»

Если данный механизм не работает, зачем проводить проверку операционной эффективности?

Мы должны знать, когда нужно остановиться...

Анализ основных причин (RCA), ценная информация, отчетность



Всегда больше одной основной причины
Предотвращение
Выявление - как минимум

Инновационная отчетность - «убойные факты» и осмысленная экстраполяция

**Информационная
безопасность**
Это была одна служба

Газетные статьи

**Штрафы
регулирующих
органов
(например,
согласно ОРЗД ЕС)**



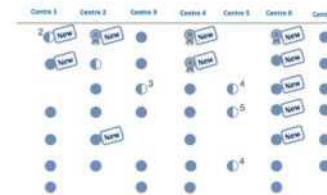
Тепловая карта



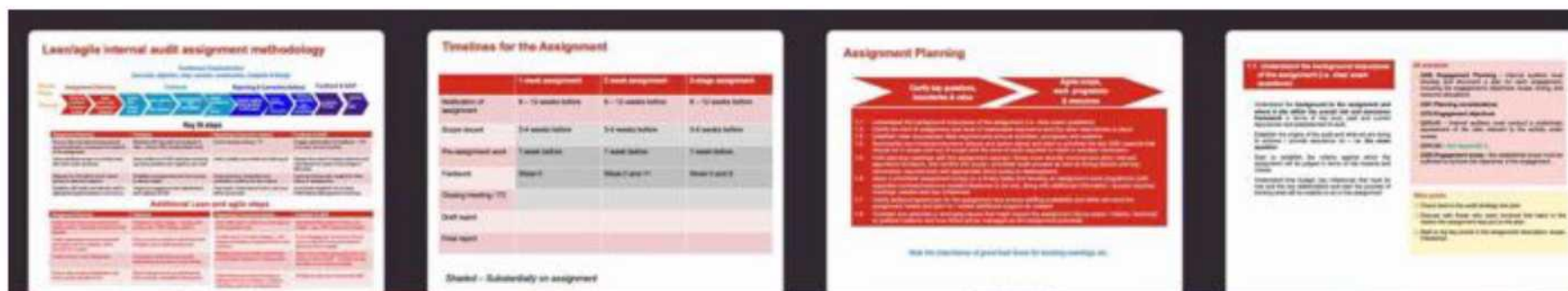
Анализ по срокам



**Тематические оценки,
сопоставительный анализ и
обмен информацией о передовой
практике**



В любой методологии ВА должны учитываться инновации в сфере ВА



Возможные темы для обсуждения:

- ✓ Кто является нашим клиентом?
- ✓ Каковы типы заданий и подходов в отношении известных вопросов и последующих мер?
- ✓ Понимание того, когда следует остановиться. Как вы определяете проект?
- ✓ Анализ основных причин
- ✓ Инновационная отчетность

Джеймс С. Патерсон

Руководитель по вопросам финансовой отчетности группы

Руководитель международных программ подготовки руководящих кадров CAE AstraZeneca PLC

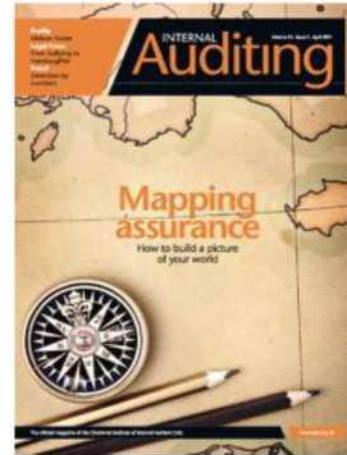
Консультации, наставничество и т.п. с 2010 г.

Открытые программы

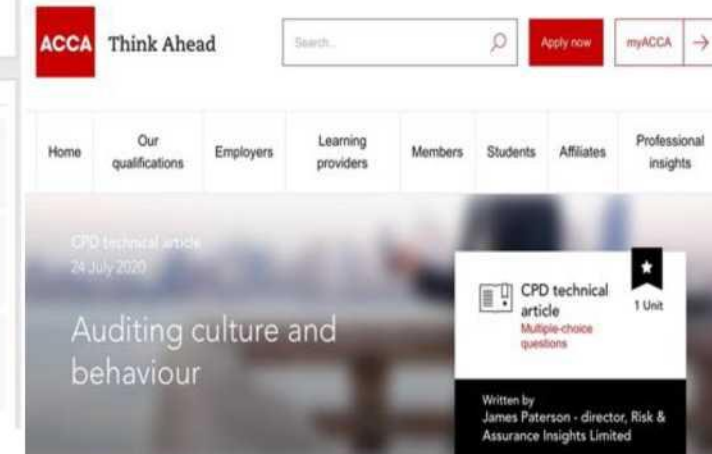
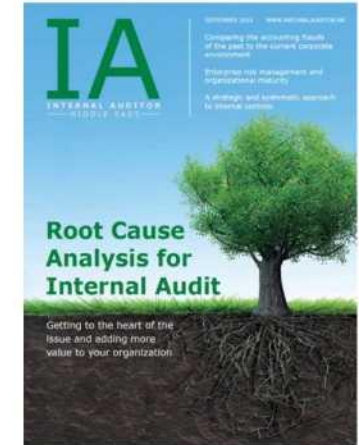
ИВА Албании, ИВА Бельгии, ИВА Болгарии, ИВА Эстонии, ИВА Финляндии, ИВА Франции, ИВА Латвии, ИВА Литвы, ИВА Нидерландов, ИВА Норвегии, ИВА Испании, ИВА Швеции, ИВА Швейцарии, ИВА Соединенного Королевства

Вебинары

Lean/Agile, планирование аудита, культура, Карта гарантий, анализ основных причин, Политический опыт, введение ОВЗ



The Lean Audit Advantage



<https://www.youtube.com/watch?v=kJj9e3nCYOE>

МАТЕРИАЛЫ WWW.RISKAI.CO.UK

Lean/Agile-аудит (курсы)

<https://events.iaa.org.uk/training-courses/live-virtual-courses/lean-agile-audit-in-the-covid-era/>
<https://iiabelgium.org/event/lean-and-agile-auditing-for-internal-auditors-virtual-sessions/>

Этика в реальном мире (вебинар 2PCE)

<https://www.eventbrite.co.uk/e/ethics-in-the-real-world-tickets-127467074451?aff=erelexpmlt>

Культура аудита

<https://www.accaglobal.com/uk/en/member/discover/cpd-articles/audit-assurance/auditing-culture-behaviour.html>

Планирование аудита

<https://www.accaglobal.com/an/en/member/sectors/internal-audit/learn/guidance-for-audit-planning-for-ia.html>

Карта гарантий

<https://www.iaa.nl/blog/en/2020/02/06/assurance-mapping-advise-after-10-years-working-with-clients/>

Анализ основных причин

<https://www.accaglobal.com/us/en/member/discover/cpd-articles/audit-assurance/root-cause-analysis-for-ia.html>

Ключевые аспекты подготовки к внешней оценке качества

<https://www.iaa.nl/blog/en/2020/11/03/preparing-internal-audit-for-an-external-quality-assessment-ega/>
<https://www.youtube.com/watch?v=hSkUO8BDHml>

Политика внутреннего аудита - пленарное заседание ECIIA 2019 г.

<https://www.riskai.co.uk/2019-eciia-conference-plenary-presentation/>

Пространство корпоративного управления - статья для ИВА, Норвегия

<https://www.riskai.co.uk/wp-content/uploads/2018/07/Corporate-Governance-Theatre.pdf>

Другие видео, касающиеся внутреннего аудита, доступные на YouTube

<https://www.riskai.co.uk/now-on-youtube/>

Данная презентация была подготовлена Джеймсом Патерсоном, Risk & Assurance Insights Ltd, исключительно для ее использования на agile-вебинаре PEMPAL 27 мая 2021 г.

Настоящая презентация подготовлена исключительно для учебных и ознакомительных целей. Несмотря на то, что были предприняты все усилия для обеспечения точности содержания настоящего документа, мы не даем никаких гарантий относительно его точности.

Авторское право принадлежит RiskAI, если не указано иное.

Настоящая презентация не должна рассматриваться как основание для принятия какого-либо инвестиционного или иного решения и не утверждает, что какая-либо информация или взгляды, содержащиеся в настоящем документе, высказанные явно или подразумеваемые, представляют взгляды руководства.

Запрещается копировать или передавать настоящую презентацию без разрешения Джеймса Патерсона

Электронная почта: jcp@riskai.co.uk

Веб-сайт: www.riskai.co.uk

LinkedIn: <https://uk.linkedin.com/in/james-paterson-2749b612>