



National Academy for Finance and
Economics
Ministry of Finance



Ключові показники ефективності
підрозділу внутрішнього аудиту як
основа належного управління
функцією (міжнародний досвід)

Манфред ван Кестерен

Руслана Рудніцька

Семінар 19/11/2020

Захід у рамках Програми підтримки країн з
боку Нідерландів



STRUCTURE

Структура презентації

- I. Що вимагають Стандарти ВА?
- II. Що таке КПЕ?
- III. Приклади КПЕ для різних зацікавлених сторін
- IV. Приклади КПЕ в Великобританії та Нідерландах



I. Що вимагають Міжнародні стандарти ВА?

- **Стандарт 1300** - Програма забезпечення та вдосконалення якості вимагає від керівника ВА розробки і підтримки програми забезпечення якості та вдосконалення, яка охоплює всі аспекти діяльності внутрішнього аудиту, оцінює ефективність та результативність діяльності внутрішнього аудиту :
- **Внутрішні оцінки: Стандарт 1311** вимагає, щоб внутрішні оцінки включали (і) постійні моніторинг та вимірювання діяльності внутрішнього аудиту;
- **Зовнішні оцінки: Стандарт 1312** вимагає проведення зовнішніх оцінок діяльності внутрішнього аудиту.

Керівник підрозділу ВА повинен на регулярній основі **звітувати вищому керівництву** про результати діяльності та оцінку якості



Що таке КПЕ (KPIs)

- **Ключові показники ефективності (КПЕ)** – це засіб вимірювання ступеня, в якій особа, група або організація досягають своїх цілей.
- **Ключові показники ефективності (КПЕ)** – частина процесу вимірювання ефективності діяльності, яку здійснюють внутрішні аудитори
- КПЕ – це показники (зовнішні та внутрішні) корисності діяльності з ВА;
- КПЕ безпосередньо пов'язані із рівнем зрілості внутрішнього аудиту;
- Результати ефективності рекомендується згрупувати по стратегічних категоріях:
 - Зовнішні зацікавлені сторони (напр., Аудиторський комітет, ЦПГ)
 - Внутрішні зацікавлені сторони (напр., вище керівництво)
 - Об'єкт аудиту
 - Підрозділ ВА.



Критерії для КПЕ

- Мають надавати значуще розуміння та бути пов'язаними
- КПЕ потрібен власник
- КПЕ потрібна норма
- КПЕ мають бути SMART
- КПЕ мають бути обмеженими в кількості
- Легкі для повідомлення
- Прийняті, визначені та стандартизовані



Картка збалансованих показників





Приклади КПЕ для внутрішнього аудиту

- % проведених аудитів у порівнянні із запланованими
- Середній час на виконання аудиторського завдання
- Досвід роботи у сфері аудиту, років
- % сертифікованих аудиторів
- % планової/позапланової зміни персоналу
- Кількість годин навчання на 1 аудитора в рік



КПЕ для зовнішніх зацікавлених сторін

Оцінка, виставлена Аудиторським комітетом

% прийнятих або не прийнятих рекомендацій

Показник незалежності внутрішнього аудиту

% об'єктів аудиту із високим ризиком, охоплених протягом року

Результати опитування з ціллю виявлення рівня задоволення клієнтів

Результати внутрішніх та зовнішніх оцінок якості ВА



КПЕ для внутрішніх зацікавлених сторін





КПЕ для об'єктів аудиту

- Оцінка за результатами опитування щодо рівня задоволення;
- % прийнятих або не прийнятих рекомендацій;
- Кількість повторних висновків;
- Кількість звернень щодо підтримки/консультацій зі сторони операційного керівництва.



IV. Приклад КПЕ центральної урядової Агенції ВА, Великобританії (1)

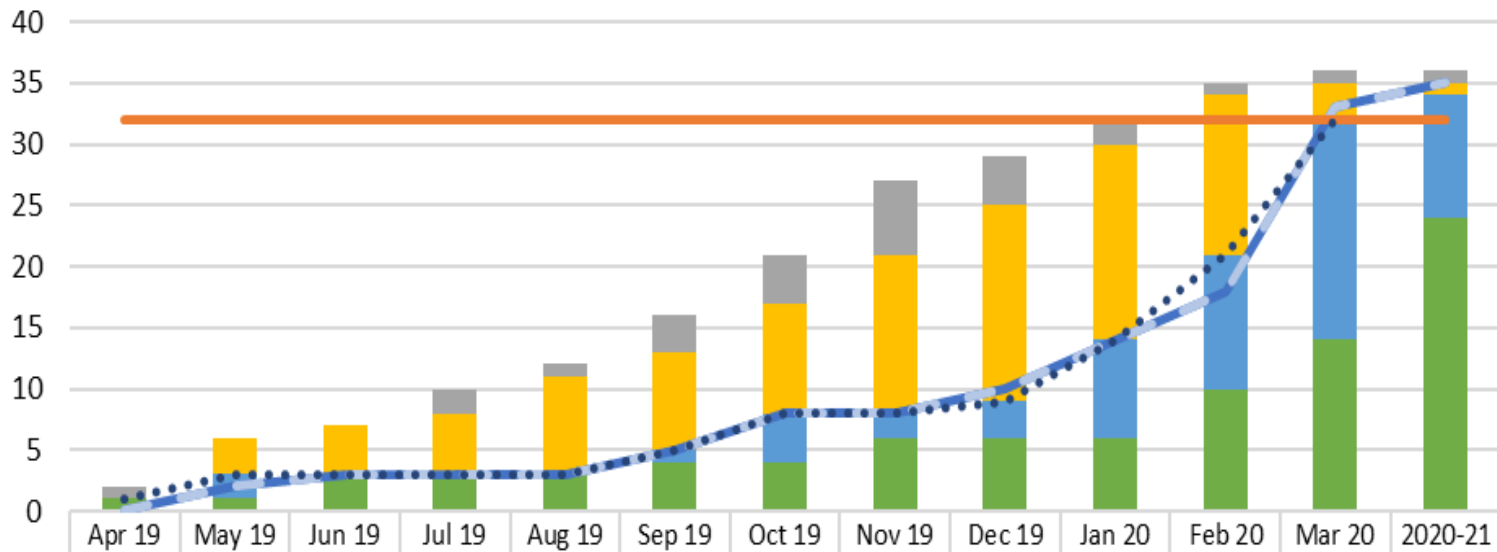
- КПЕ повинні бути обов'язково пов'язані із цілями та ключовими завданнями ВА;
- З кожним зі своїх клієнтів ВА складає детальний меморандум про взаєморозуміння (МВ), в якому конкретизуються види робіт, що підлягають виконанню та вказуються ключові цільові показники:
 - ВА постійно інформує об'єкт аудиту про будь-які зміни у плані аудиту;
 - ТЗ по виконанню аудиторського завдання видається за 5 днів до початку його проведення;
 - Робота по виконанню ТЗ здійснюється відповідно до термінів, визначених у ньому...



Приклад КПЕ центральної урядової Агенції ВА, Великобританії (2)

- **Меморандум про взаєморозуміння**, по суті, визначає ключові показники, найбільш актуальні для внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін ВА. Багато з цих показників генеруються автоматично. Використовується програмне забезпечення для аудиту.
- **Існує також два види опитувань об'єктів аудиту:**
- Опитування клієнтів за допомогою анкети, розсилається всім клієнтам в кінці кожного аудиторського задання
- Опитування серед всіх клієнтів, що проводиться щорічно та ставить за мету визначення якісного рівня відносин між ВА та керівництвом, а також ступеня сприяння стратегічному розвитку установи

2019-20 Cumulative Delivery Profile



■ Draft TOR Issued	1	0	0	2	1	3	4	6	4	2	1	1	1
■ Fieldwork Started	0	3	4	5	8	8	9	13	16	16	13	3	1
■ Draft Report Issued	0	2	0	0	0	1	4	2	3	8	11	18	10
■ Final Report Issued	1	1	3	3	3	4	4	6	6	6	10	14	24
— Draft Reporting Target	0	2	3	3	3	5	8	8	10	14	18	33	35
— Alt Reporting Target	0	2	3	3	3	5	8	8	10	14	18	33	35



Приклад кейсу Нідерландів: Центральна Урядова Аудиторська Служба (CGAS)

- Заснована 1 травня 2012 року
- Поєднання/злиття сильних сторін міністерських аудиторських департаментів
- Під наглядом, координацією та моніторингом з боку Міністерства фінансів, незалежна позиція та робота для усіх міністерств
- Центр передового досвіду для державного урядового аудиту





Центральна Урядова Аудиторська Служба(CGAS)

Місія:

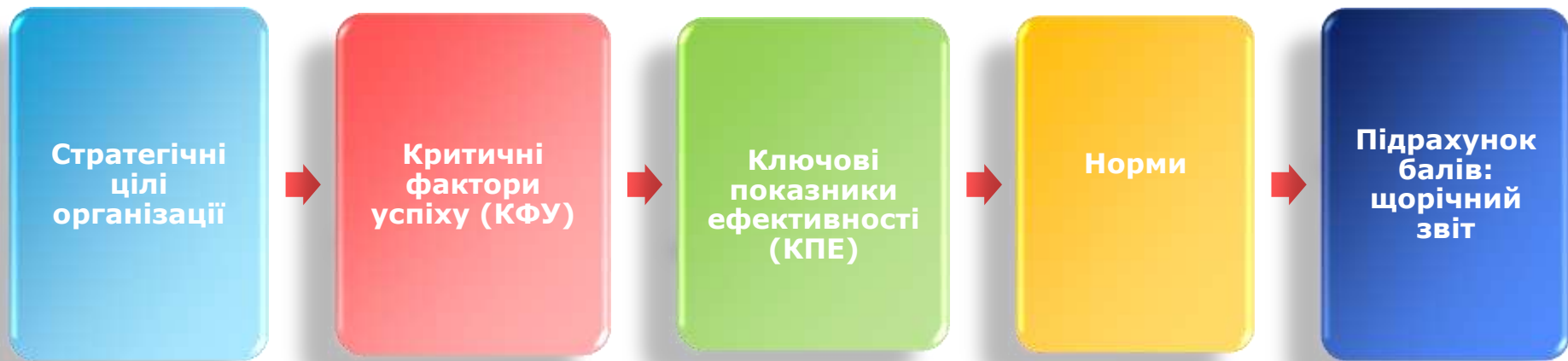
Мета CGAS – робити максимальний внесок у якість постійного розвитку меншого і кращого уряду, застосовуючи ключовий досвід. Якість та ефективність широкого спектру цілісних послуг – ключовий пріоритет у цьому відношенні.

Це вимагає активної ролі у розвитку законодавства, процесів і систем.





Взаємозв'язок між стратегічними цілями та (щорічним) звітом





Стратегічні цілі CGAS:



- Стратегічні цілі утворюють категорії збалансованої картки показників;
- Моніторинг за КФУ і КПЕ здійснює офіс відповідності через систему управління аудиту (СУА/Teammate);
- Звітування про КПЕ – додаток до щорічного звіту



Стратегічна ціль	Критичні фактори успіху	КПЕ	Норми
Задоволення клієнтів	1. Додана вартість	Цінування клієнтами наданих послуг	7 або вище
		Своєчасність надання послуг	80% своєчасно
		Прийняті рекомендації	25% або більше знахідок урегульовано
	2. Залучення	Спроможність в центральних урядових органах	Щонайменше 50% працівників працюють в межах облікового запису
Сприйняття залучення керівництвом		7 або вище	
Професійна якість	3. Незалежність	Підписані декларації про незалежність	Понад 95%
		Довгострокове залучення	Максимум 5% після 7 років
	4. Надана якість	Зовнішня оцінка якості	Достатній бал
		Внутрішня оцінка якості	80% аудиторських справ на достатньому рівні



Стратегічна ціль	Критичні фактори успіху	КПЕ	Норми
Гнучкість	5. Експертиза (спеціальні знання)	Працівники зареєстровані в професійному реєстрі	1/3 працівників зареєстровані
		Відповідність вимогам безперервної освіти	95% працівників дотримуються вимог безперервної освіти
	6. Внутрішня мобільність	Внутрішня мобільність	У межах 10-20% персоналу змінюють об'єкт аудиту
		Приплив нових працівників	Приплив на рівні 5%
Вмотивований персонал	7. Адекватні умови	Освітні години на працівника	Принаймні 40 годин на працівника
		Витрати на освіту/навчання	Принаймні 2% бюджету на персонал виділяється на навчання
	8. Задоволення від роботи	Відсоток лікарняних	Максимум 4%
		Задоволення працівників	7 або вище



Стратегічна ціль	Критичні фактори успіху	КПЕ	Норми
Адекватне внутрішнє управління і контроль	9. Ефективність	Продуктивність на аудитора	У середньому 70%
		Результати виконання бюджету	Макс. 0,5% нестача або перевитрата
	10. Добросесність	Порушення добросесності	0



Ресурс ПЕМПАЛ:

<https://www.pempal.org/ru/events/%D1%81%D0%B8%D1%82-key-performance-indicators-internal-audit-activity>



National Academy for Finance and
Economics
Ministry of Finance

Більше інформації про:

Програму підтримки:

W: <https://www.government.nl/ministries/ministry-of-finance/transfer-of-knowledge-to-foreign-countries>

Національну Академію:

W: <https://rijksacademie.nl/en>
E: national.academy@minfin.nl

Дякуємо за увагу!

R.ruslana@hotmail.com
m.kesteren@minfin.nl