



АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

Внутренний аудит. Анализ со стороны руководства. Действия в отношении проблем и несоответствий. Постоянное улучшение

САРИМОВ ДАНИЯР РЫСПЕКОВИЧ

2022 г.

Внутренний аудит

Основные цели данного шага

1. Объективная оценка того, насколько хорошо выполняются минимальные требования стандарта.
2. Последующие действия по несоответствиям.

Организация, которая хочет соответствовать ISO 37001, должна как минимум:

1. Разработать программу внутреннего аудита;
2. Назначить ответственного за деятельность по внутреннему аудиту;
3. Обеспечить независимость, объективность и беспристрастность деятельности по аудиту;
4. Планировать деятельность по аудиту;
5. Разработать процедуры по аудиту;
6. Проводить аудит.

Аудит - это оценка, основанная на фактах. Данная оценка должна выявить сильные и слабые стороны аудируемой организации или системы. Результаты аудита доводятся до сведения руководства, которое затем будет предпринимать необходимые и достаточные действия. Аудит - это деятельность, которая существует уже давно и пользуется особым уважением в области бухгалтерского учета. Такие же основные принципы и методы применяются при проведении аудитов систем менеджмента.

Что такое Аудит?

ISO 19011, пункт 3.1

Систематический, независимый и задокументированный процесс получения свидетельств аудита и оценки степени их соответствия критериям аудита

Кратко:

Проведение аудита – это выяснение у аудируемого, что он делает, и проверка, выполняет ли он это на самом деле



Типы аудитов



Внутренние аудиты:

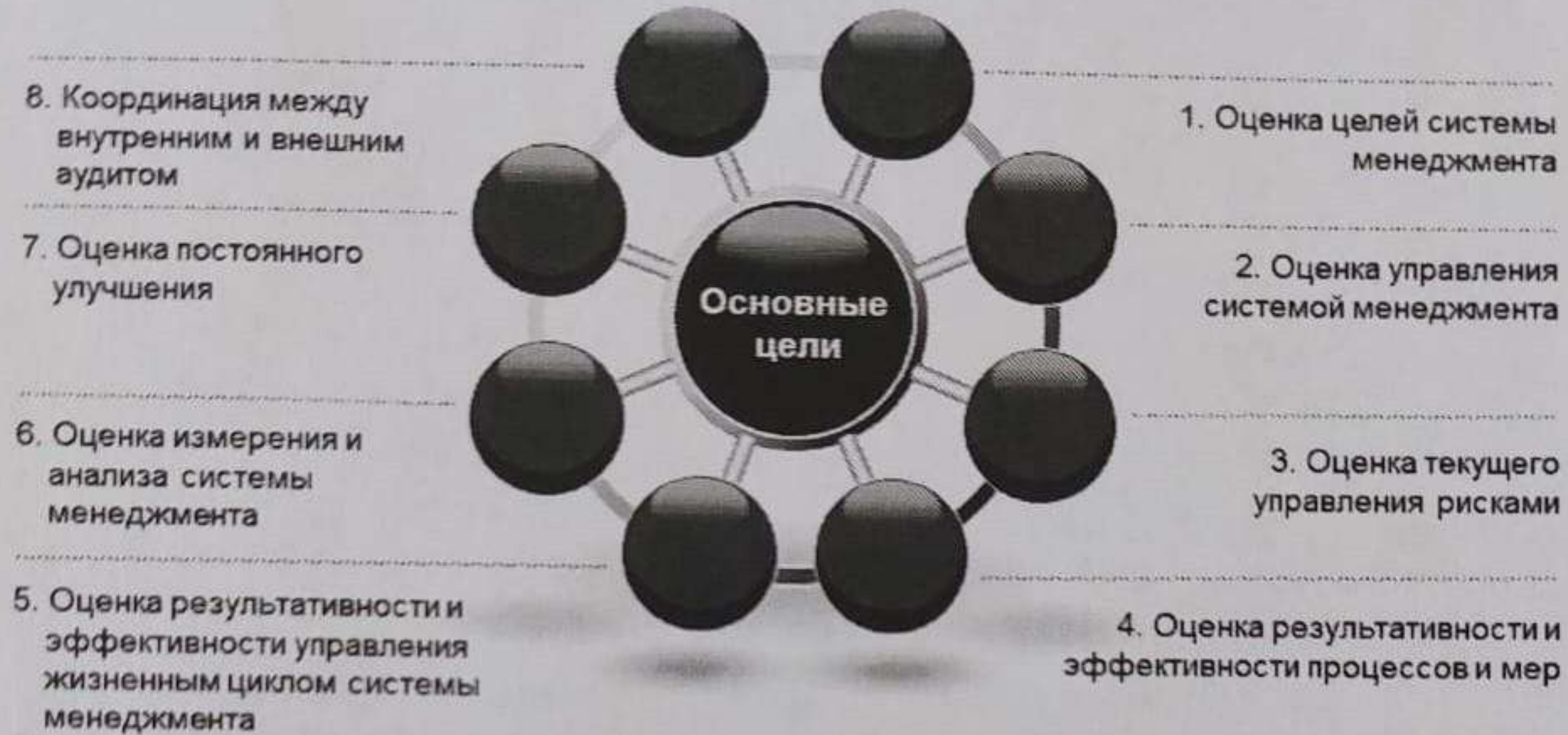
Внутренний аудит, также именуемый аудит первой стороны, является независимой и объективной деятельностью, которая позволяет организации быть уверенной в достаточном уровне управления деятельностью, дает рекомендации по улучшению деятельности и способствует созданию добавленной ценности.

Внутренние аудиты проводятся самой организацией или по ее поручению для последующего анализа со стороны руководства и других внутренних потребностей. Независимость должна демонстрироваться отсутствием ответственности за деятельность, которая будет аудироваться.

Внешние аудиты включают аудиты второй и третьей стороны:

- Аудит второй стороны: аудиты второй стороны проводятся сторонами, заинтересованными в деятельности аудируемой организации, такими как потребители или лица, действующие от их имени.
- Аудит третьей стороны: аудиты третьей стороны проводятся внешними и независимыми аудиторскими организациями, такими как организации, занимающиеся регистрацией или сертификацией соответствия систем менеджмента.

Основные функции и деятельность в ходе внутреннего аудита



Цели деятельности по внутреннему аудиту должны анализироваться и утверждаться руководством организации.

В контексте сертификации системы менеджмента, цели внутреннего аудита должны охватывать, как минимум, оценку деятельности, относящейся к системе менеджмента.

В то же время, внутренний аудит может охватывать и некоторые другие сферы деятельности: финансовую, административную, по противодействию взяточничеству и др.

Порядок определения целей деятельности по внутреннему аудиту может быть различным в зависимости от размера организации, сферы деятельности, а также ее миссии.

Однако, некоторые из следующих целей, как правило, устанавливаются:

1. Оценка целей системы менеджмента: Оценка согласованности целей организации в рамках системы менеджмента и бизнес планирования, чтобы подтвердить, что организация способна достичь поставленных целей в соответствии с установленными ею же критериями.

2. Оценка управления системой менеджмента: Валидация поддержки со стороны руководства деятельности, относящейся к системе менеджмента, а также определение того, определены ли четко роли и ответственность заинтересованных лиц.

3. Оценка непрерывного управления рисками: Оценка внедрения и поддержания организацией непрерывного управления рисками. В отличие от внешнего аудитора, в данном случае, внутренний аудитор, как одно из заинтересованных лиц, может участвовать в идентификации и оценке рисков, с которыми сталкивается его организация.

4. Оценка процессов и мер контроля в ходе деятельности: Оценка адекватности, результативности и эффективности процессов и мер контроля в действии в рамках системы менеджмента для определения того, соответствуют ли они нормативным, законодательным, регулятивным и контрактным требованиям, а также внутренним политикам организации.

5. Оценка управления жизненным циклом системы менеджмента: Для оценки результативности и эффективности процессов управления жизненным циклом и мер, связанных с системой менеджмента: планирование, подготовка, внедрение, функционирование, мониторинг и анализ, обновление и улучшение системы менеджмента.

6. Оценка деятельности по измерению и анализу системы менеджмента: Убедиться, что организация периодически проводит анализ результатов измерения системы менеджмента для подтверждения выполнения организацией поставленных ею целей.

7. Оценка деятельности по постоянному улучшению:

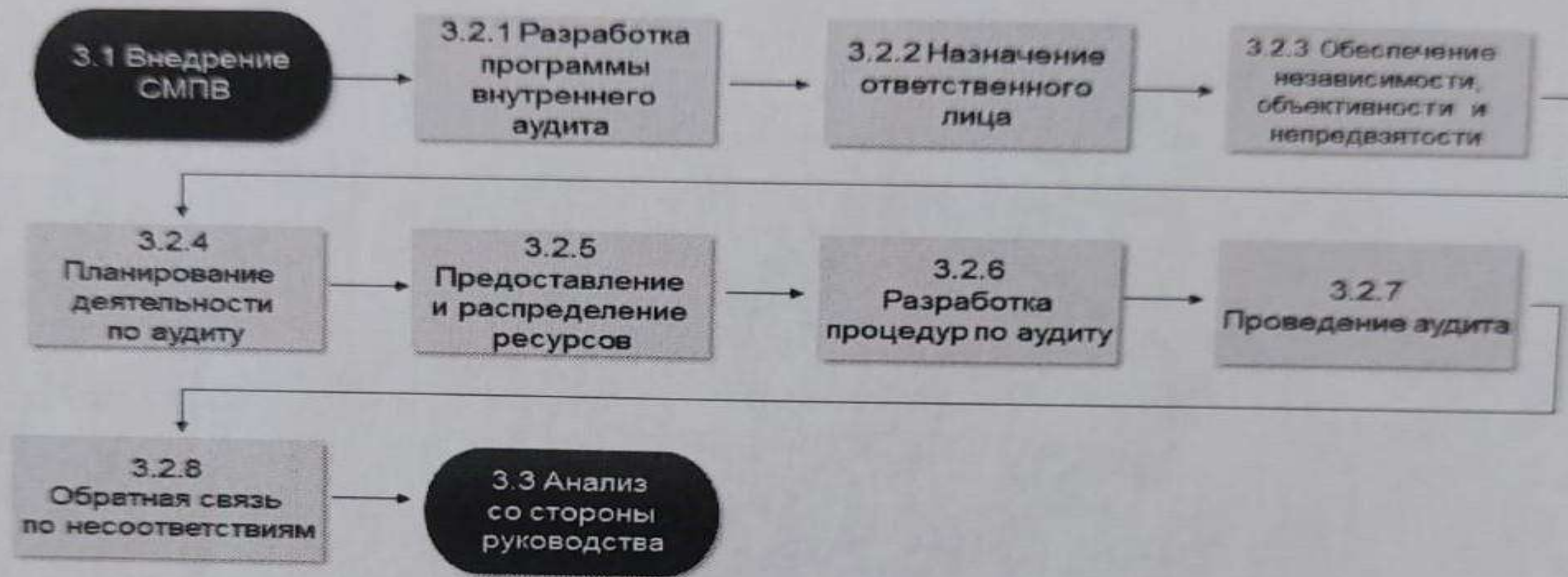
Удостовериться в том, что организация внедряет корректирующие и предупреждающие меры в отношении ее несоответствий, а также для улучшения результативности и эффективности системы менеджмента.

8. Координация между внутренним и внешним аудитом:

Координирование усилий и планирования внутреннего аудита с аналогичной деятельностью внешних аудиторов. Внутренний аудит также нацелен на обеспечение того, что организация проводит соответствующий мониторинг отчетов по внешним аудитам, а также разработанных и утвержденных планов действий.

3.2. Внутренний аудит

Порядок действий



Порядок действий согласно методологии IMS2, включая соответствующие

Входные данные

- Внедренная СМПВ

Действия

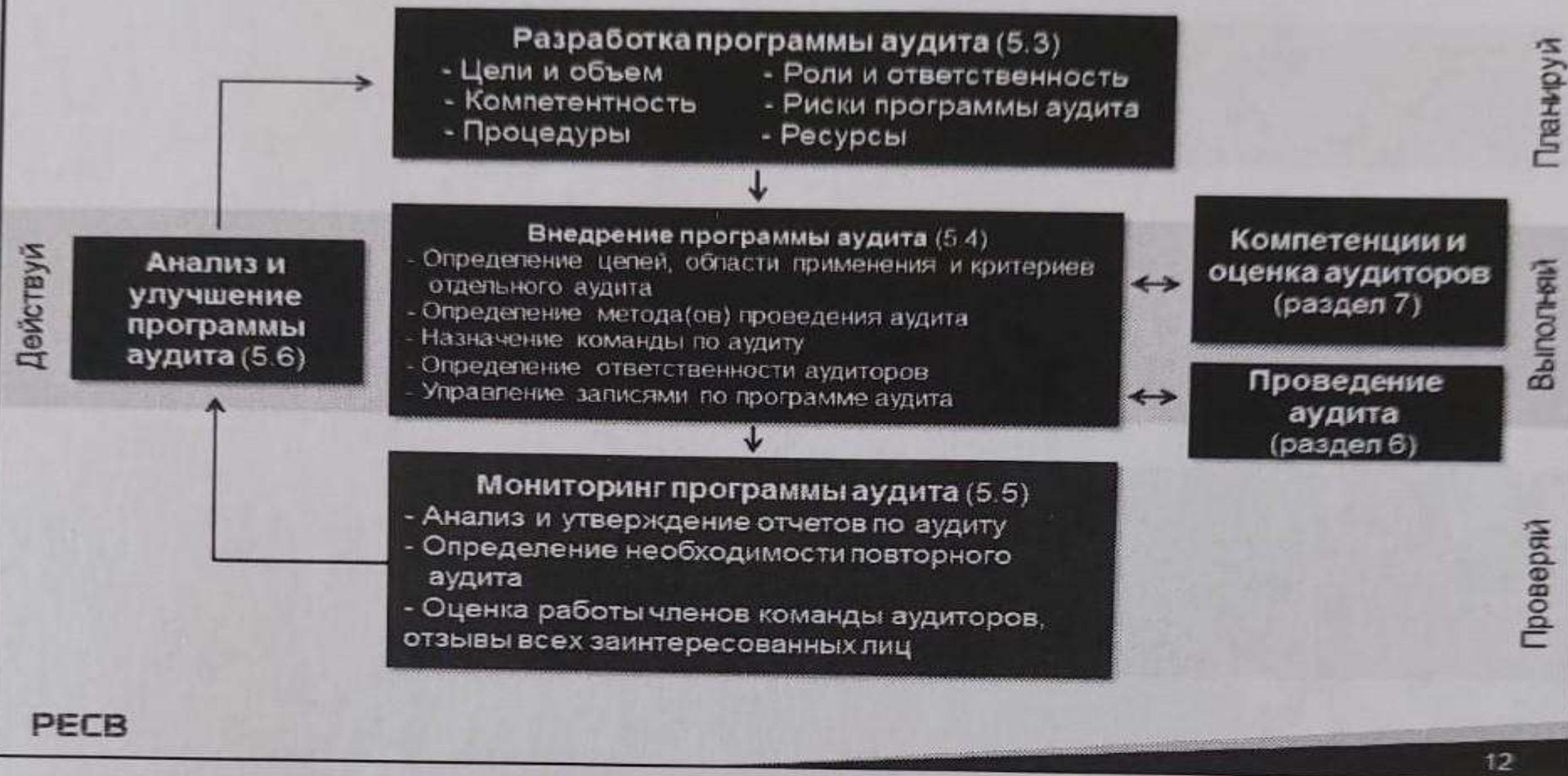
1. Разработка программы внутреннего аудита
2. Назначение ответственного за деятельность по внутреннему аудиту
3. Обеспечение независимости, объективности и непредвзятости
4. Планирование деятельности по аудиту
5. Предоставление и распределение ресурсов
6. Разработка процедуры по аудиту
7. Проведение аудита
8. Выполнение действий по несоответствиям

Выходные данные

- График проведения аудита
- Процедуры по аудиту
- Отчет по внутреннему аудиту
- Отчет по последующим действиям по несоответствиям
- Записи по аудиту

3.2.1. Разработка программы внутреннего аудита

ISO 19011, раздел 5



Программа аудита: Совокупность мероприятий по проведению одного или нескольких аудитов, запланированных на конкретный период времени и направленных на достижение конкретной цели.

Руководитель программы аудита должен придерживаться модели ISO. Программа аудита может включать один или несколько аудитов, в зависимости от размера, характера и сложности аудируемой организации. Данные аудиты могут иметь различные цели, они могут также быть «объединенными» или «комбинированными». Организация может иметь несколько программ проведения аудитов.

Программа аудита также включает все необходимые действия для планирования и организации видов и количества аудитов, а также меры по обеспечению ресурсами для их результативного проведения в установленные сроки.



Лица, ответственные за программу аудита

Ответственность за управление программой аудита должна быть возложена на одно или несколько лиц, имеющих общее понимание принципов аудита, требований к компетентности аудиторов и применения методов аудита. Они должны обладать управленческими навыками, а также владеть техническими и общими вопросами, касающимися аудируемой деятельности.



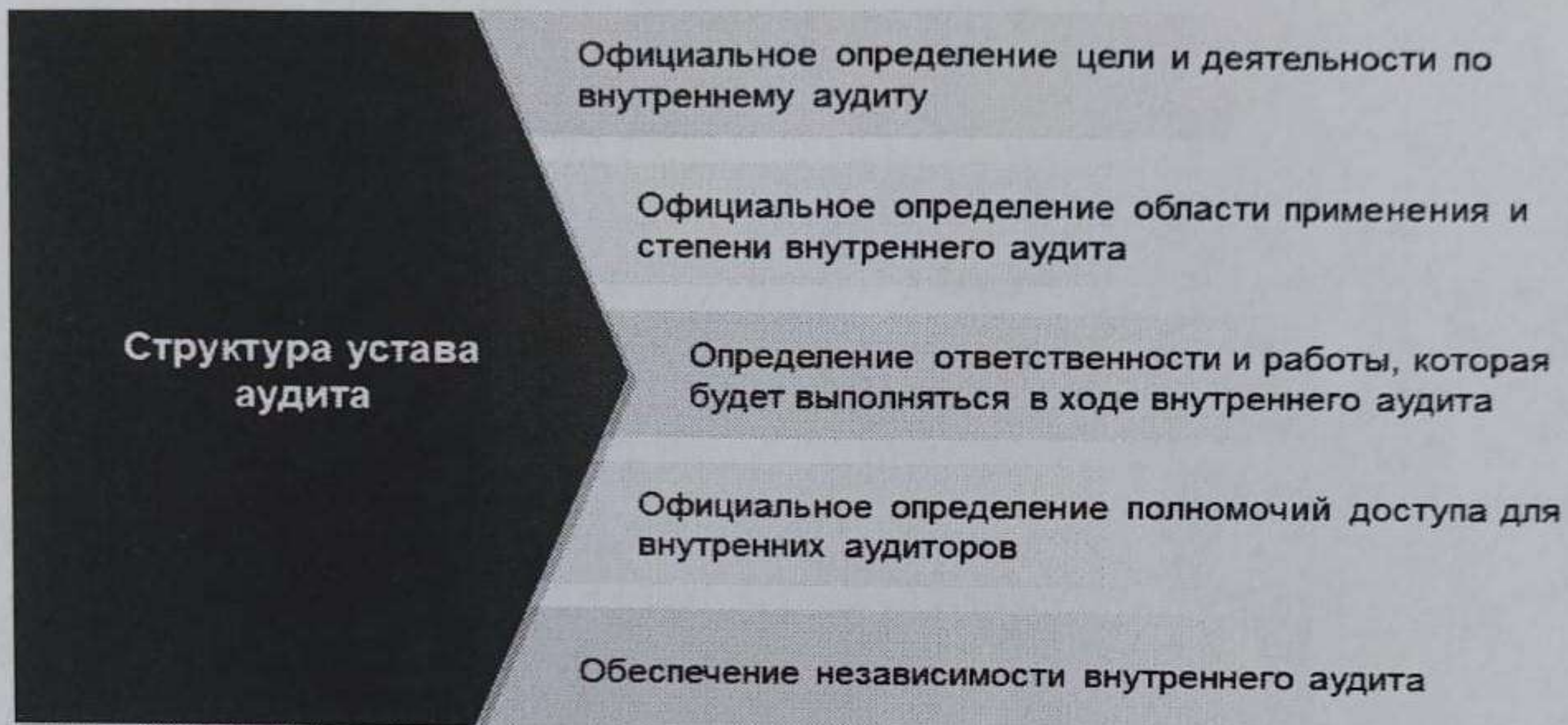
Назначенные ответственными за управление программой аудита должны:

- a. устанавливать цели и область применения программы аудита,
- b. устанавливать обязанности и процедуры, а также обеспечивать наличие ресурсов,
- c. обеспечивать исполнение программы аудита,
- d. обеспечивать поддержание соответствующих записей по программе проведения аудита, и
- e. проводить мониторинг, анализ и улучшение программы аудита.



3.2.3. Обеспечение независимости, объективности и непредвзятости

Устав аудита





Устав аудита - это корпоративная политика, которая определяет цели, роли и обязанности команды по внутреннему аудиту. Также, в данном документе описываются принципы аудита, которые выполняют роль рекомендаций для команды внутренних аудиторов. Важное примечание: Для небольшой организации обычно рекомендуется передать проведение внутреннего аудита на аутсорсинг третьей стороне. Безусловно, легче продемонстрировать независимость и непредвзятость лицу, не связанному с процессом внедрения и работой системы менеджмента.



3.2.4. Планирование деятельности

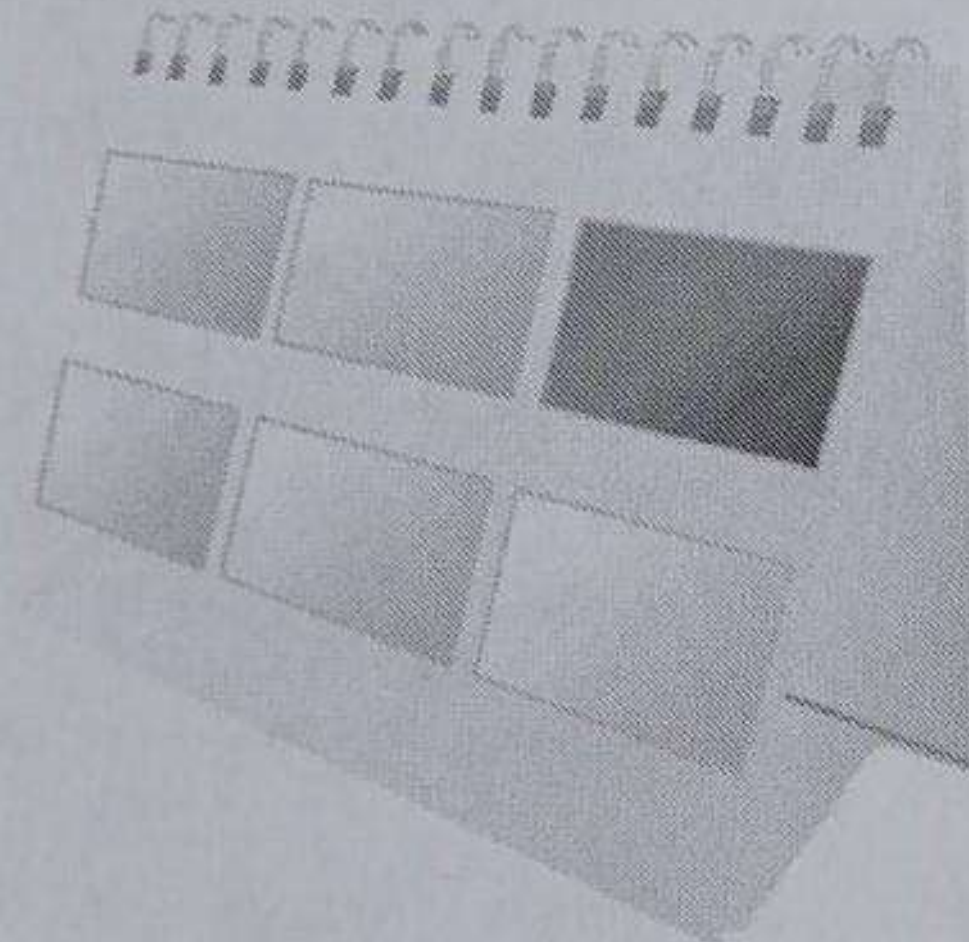
Краткосрочное и долгосрочное планирование

Трехлетний план деятельности по аудиту

- Данное планирование должно учитывать, что система менеджмента должна быть полностью проаудирована каждые три года

Более детальное ежегодное планирование

- Данное планирование должно учитывать, что не существует требования проводить аудит всех процессов и элементов системы менеджмента в течение одного года



Организация, внедряющая программу аудитов (внутренних или внешних), должна обеспечить выделение необходимых ресурсов для ее реализации, включая:

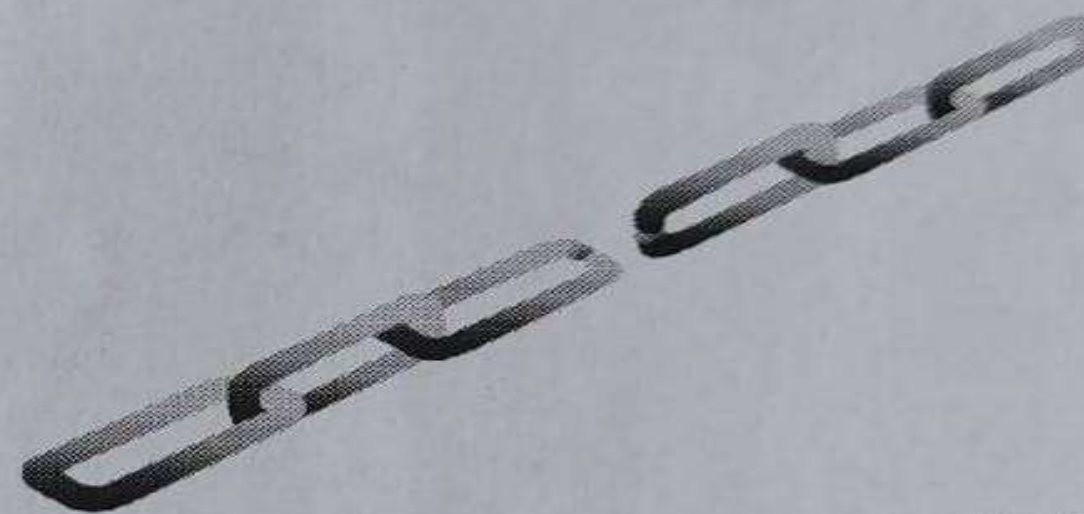
1. Финансовые ресурсы, необходимые для разработки, внедрения, управления и улучшения деятельности по аудиту.
2. Компетентный персонал (аудиторы и технические эксперты) для проведения аудита.
3. Средства труда (компьютеры, ПО, и др).
4. Процедуры и политики по аудиту.
5. Логистика (транспорт, место проживания и другие потребности, связанные с аудитом).



Несоответствие

Определение

- В соответствии с определением, приведенном в стандарте ISO 9000:2015, несоответствие - это «невыполнение требования»
- Существует два вида несоответствий
 - Незначительное несоответствие
 - Значительно несоответствие



РЕСВ

23

Причинами несоответствия могут быть:

- Неадекватная документация
- Отсутствует контроль или не выполняет свою функцию
- Меры контроля не дают ожидаемых результатов (результативность)



Документирование несоответствия

- Правильное документирование несоответствия включает 3 момента:
 1. Свидетельства, подтверждающие обнаружение
 2. Описание требований, в отношении которых было обнаружено несоответствие (критерии аудита)
 3. Отчет о несоответствии

Обнаруженное несоответствие аудитор должен сразу задокументировать. Документирование может состоять в простом описании наблюдения со ссылкой на соответствующий пункт стандарта.



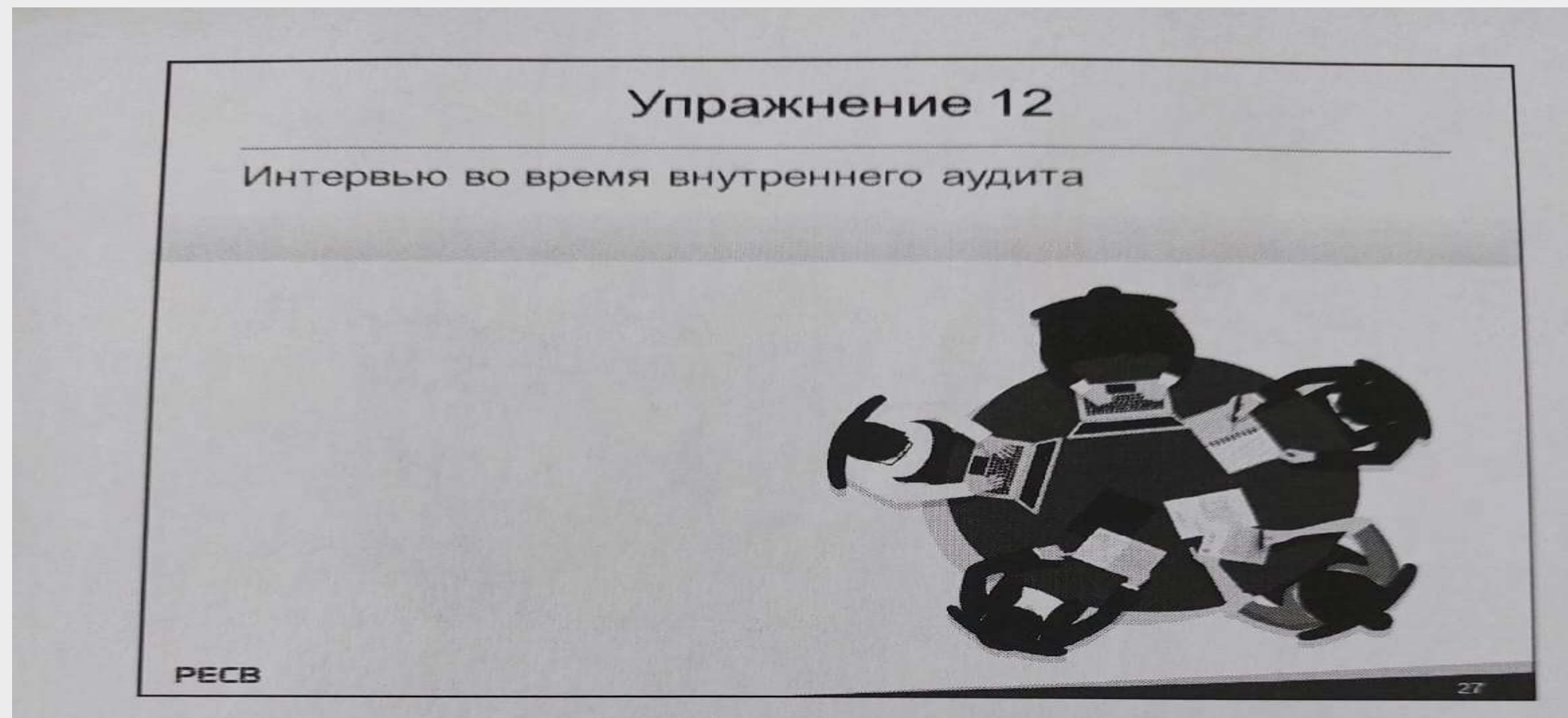
3.2.8. Действия после того, как были выявлены несоответствия

Рекомендации

- Внутренний аудитор должен отследить выполнение планов действий, разработанных по выявленным несоответствиям (исходя из результатов внутренних и внешних аудитов)
- Ответственный за СМПВ должен информировать внутреннего аудитора о выполнении корректирующих действий
- Роль внутреннего аудитора сводится к валидации планов действий и корректирующих действий
- Не требуется выполнить все корректирующие действия немедленно

Используя свой опыт и знания, внутренний аудитор должен на разумной основе оценить, являются ли планы действий приемлемыми и отражают ли они присущие несоответствиям причины

Финальной (и самой важной) стадией документирования несоответствия является написание отчета о несоответствии. Отчет должен описывать критерии аудита, само несоответствие, а также обнаружения аудита. Допускается описание рекомендаций.



Упражнение 12: Интервью во время внутреннего аудита Во время проведения внутреннего аудита команда аудиторов должна провести интервью с Джоном Уилсоном, Генеральным директором W4W, для подтверждения выполнения требований стандарта ISO 37001:2016, касающихся высшего руководства. Пожалуйста, подготовьте перечень вопросов, которые вам необходимо задать руководителю W4W. Преподаватель будет выполнять роль Генерального директора. Длительность выполнения упражнения: 20 минут Обсуждение: 20 минут



Анализ со стороны руководства

Определение

Высшее руководство должно проводить анализ СМПВ в запланированные интервалы для обеспечения ее постоянной пригодности, адекватности и результативности

Термин	Концепция
Пригодность	Результаты достигаются наилучшим способом
Адекватность	Результаты соответствуют установленным критериям
Результативность	Система отвечает потребностям организации



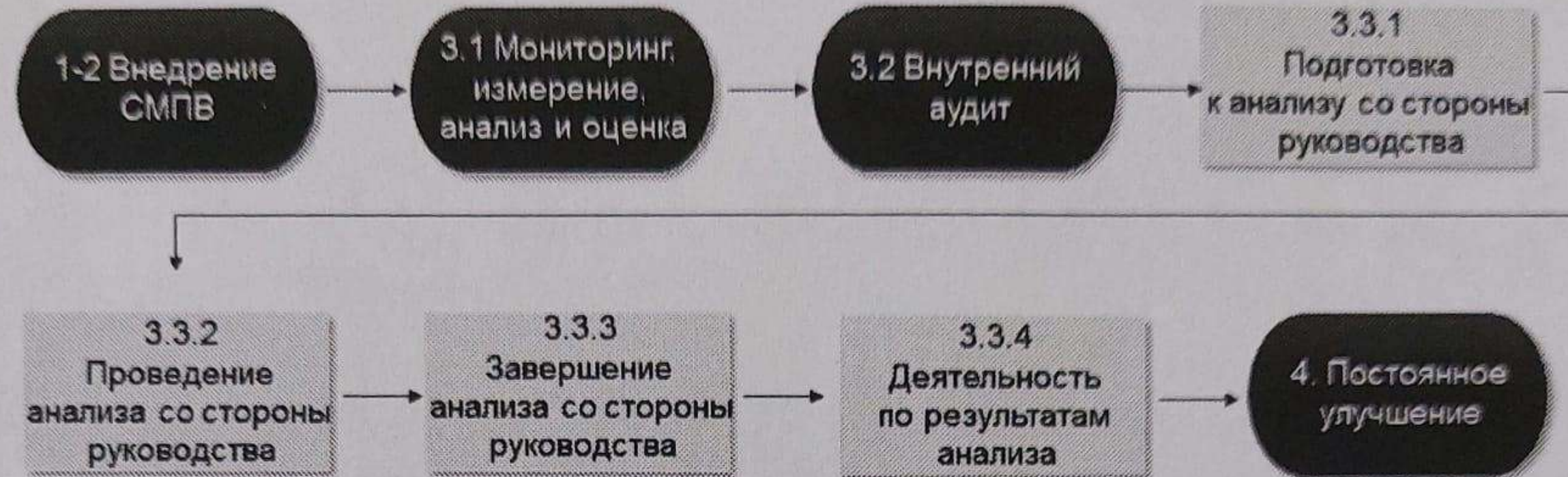
Требования ISO 37001

- **9.3.1 Анализ со стороны высшего руководства**
 - Высшее руководство должно анализировать систему менеджмента противодействия взяточничеству организации через запланированные интервалы времени, чтобы гарантировать ее постоянную пригодность, адекватность и результативность.
 - Анализ, проводимый высшим руководством, должен включать рассмотрение:
 - a) статуса действий по результатам предыдущих анализов;
 - b) изменений внешних и внутренних факторов, важных для СМПВ;
 - c) информации о показателях системы менеджмента противодействия взяточничеству



3.3. Анализ со стороны руководства

Порядок действий





3.3.1. Подготовка к проведению анализа со стороны руководства

- Анализ со стороны руководства должен проводиться через запланированные интервалы (минимум один раз в год)
- Анализ со стороны руководства может включаться в повестку совещаний руководства
- Рекомендуется заранее отправить все соответствующие документы членам управляющего комитета (отчет по результатам аудита, результаты проведения анализов, планы действия...)





3.3.2. Проведение анализа со стороны руководства

Вопросы повестки

- Входные данные для анализа должны включать следующую информацию:
 1. Статус действий по результатам предыдущих анализов со стороны руководства
 2. Изменения внешних и внутренних факторов, влияющих на СМПВ
 3. Несоответствия и корректирующие действия
 4. Результаты мониторинга и измерений
 5. Результаты аудитов
 6. Выполнение целей в области противодействия взяточничеству
 7. Комментарии заинтересованных сторон
 8. Результаты оценки рисков и статус плана обработки рисков
 9. Возможности для постоянного улучшения



3.3.3. Результаты анализа

Решения и резолюции

Результаты/выходные данные анализа со стороны руководства должны включать все решения и действия по следующим вопросам:

1. Возможности для постоянного улучшения
2. Необходимость внесения любых изменений в СМПВ



ДЕЙСТВИЯ В ОТНОШЕНИИ НЕСООТВЕСТВИЙ

Требования ISO 37001

10 Улучшение

10.1 Несоответствие и корректирующие действия

При выявлении несоответствия организация должна:

- a) оперативно реагировать на несоответствие и, если возможно:
 - 1. предпринять действия по его контролю и исправлению;
 - 2. предпринять действия в отношении последствий;
- b) оценивать потребность в действиях по устранению причин несоответствия для того, чтобы оно не повторилось или не возникло где-либо еще, посредством:
 - 1. анализа несоответствия;
 - 2. определения причин несоответствия;
 - 3. выявления того, существуют ли подобные несоответствия или могли бы они потенциально возникнуть;
- c) выполнить любое необходимое действие;
- d) проанализировать результативность всех предпринятых корректирующих действий;
- e) внести изменения в СМПВ, если необходимо.

Корректирующие действия должны соответствовать последствиям выявленных несоответствий.



4.1.1. Определение процесса принятия решений по проблемам и несоответствиям

Пример метода «Восемь правил решения проблем»





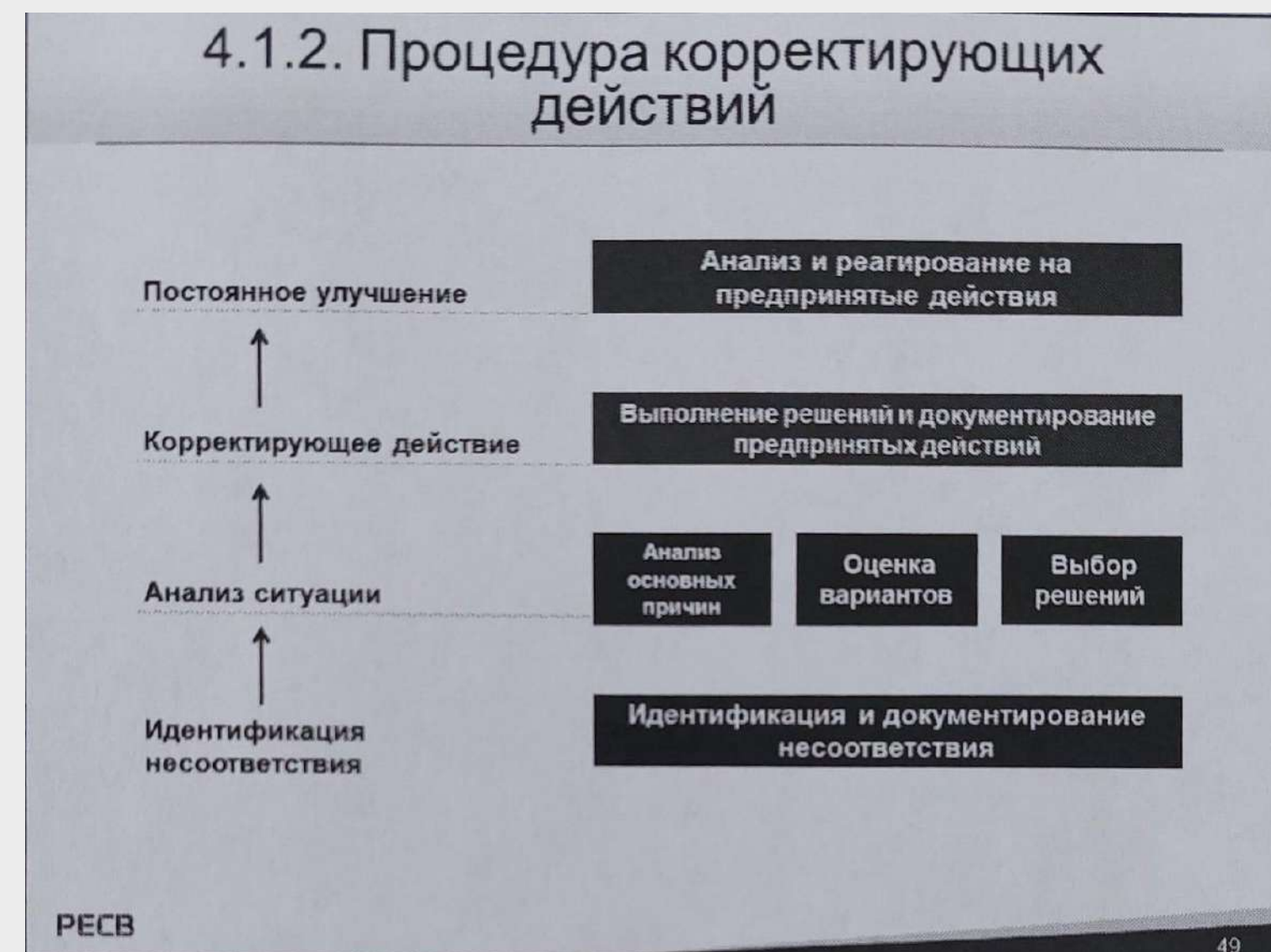
Задавайте правильные вопросы

Это необходимо для анализа любой проблемы

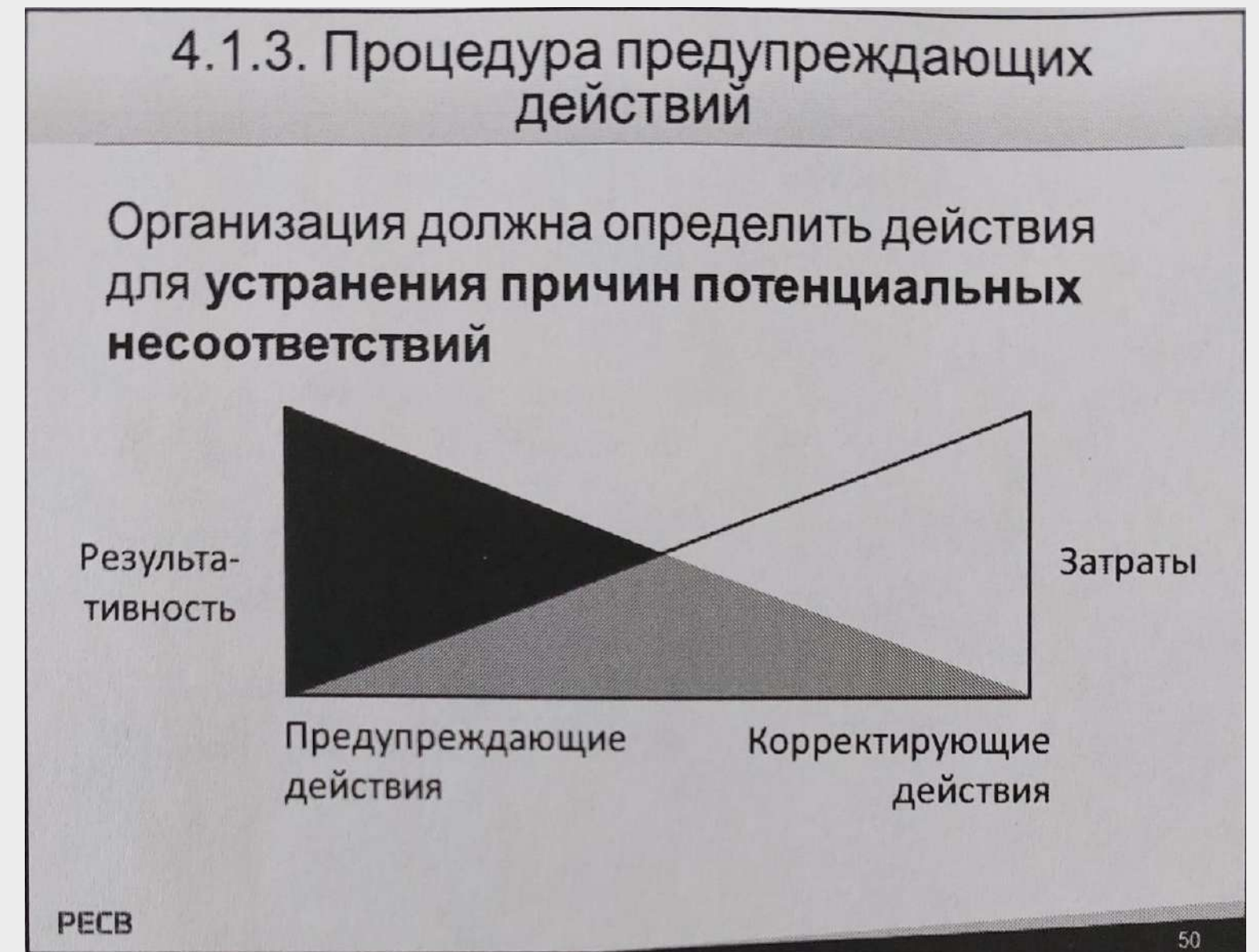
Текущая ситуация	Опрос	Отслеживание решения	Возможные действия
Что было сделано?	Почему это необходимо?	Что ещё можно сделать?	Что будет сделано?
Как это было выполнено?	Почему именно таким образом?	Как это сделать по-другому?	Как это будет выполнено?
Кто это выполнил?	Почему именно этот человек?	Кто ещё мог бы это выполнить?	Кто будет выполнять это?
Где это выполняется?	Почему именно в этом месте?	Где ещё это может быть выполнено?	Где это будет выполнено?
Когда это выполняется?	Почему именно в этот момент?	Можно ли выполнить это в другое время?	Когда это будет сделано?

Корректирующее действие - это действие, предпринятое для устранения установленных основных причин несоответствия или любого другого нежелательного события, которое уже произошло, с целью предотвращения его повторения. Корректирующее действие, таким образом, является термином, который означает реагирование на проблемный процесс в системе, на отклонении в достижении поставленных целей, несоответствия и т.п.

1. Идентификацию несоответствия:
2. Анализ основных причин:
3. Оценка решений:
4. Выбор решений:
5. Внедрение/выполнение корректирующих действий:
6. Деятельность после выполнения корректирующих действий:
7. Анализ корректирующих действий:



Предупреждающее действие - это любое действие, предпринятое с целью устранения причин потенциального несоответствия или любого другого потенциально нежелательного события, и предотвращения их возникновения в будущем. Предупреждающее действие предпринимается с целью предотвращения возникновения потенциальной проблемы. Необходимо внедрить мониторинг и адекватные меры контроля в СМПВ для обеспечения того, что потенциальные проблемы идентифицированы и устранены до того, как они возникли.





4.1.4. Разработка планов действий



Могут быть написаны в обобщенном виде



Должны позволять исправить несоответствие



Должны быть основаны на предупреждающем и корректирующем подходе



Должны включать сроки выполнения



Должны позволять получить проверяемые результаты



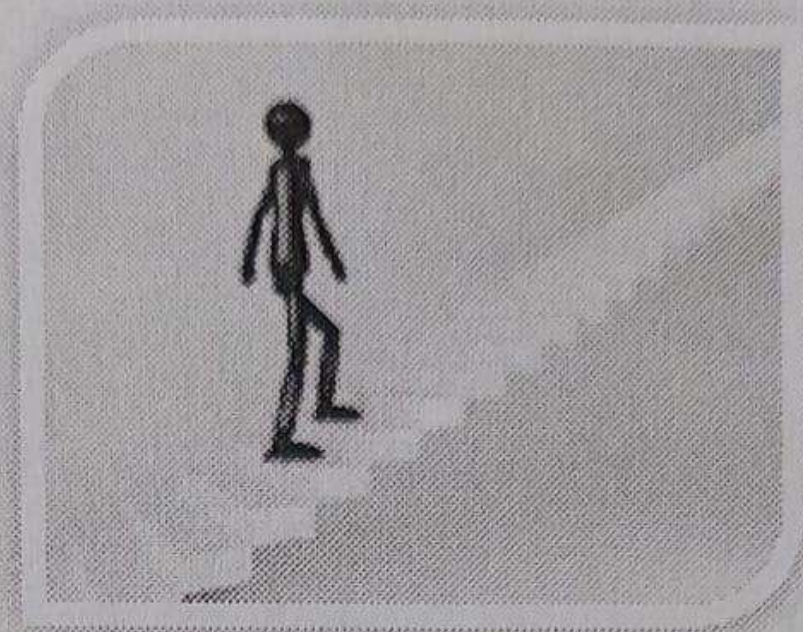
Предоставление планов действий после аудита

- Должен быть предоставлен план действий для каждого несоответствия, а не общий план для всех несоответствий
- Планы действий должны быть утверждены руководством
- Аудитор проанализирует причину и оценит, позволят ли конкретные предпринятые или запланированные корректировки и корректирующие действия устранить выявленные несоответствия в установленные сроки



Постоянное улучшение

Постоянное улучшение - это процесс повышения результативности и эффективности организации в области реализации ее политики и достижения целей



Небольшими, но конкретными шагами



Требования ISO 37001

10 Улучшение

10.2 Постоянное улучшение

Организация должна постоянно улучшать пригодность, адекватность и результативность системы менеджмента противодействия взяточничеству.



4.2.1. Процесс постоянного мониторинга изменений



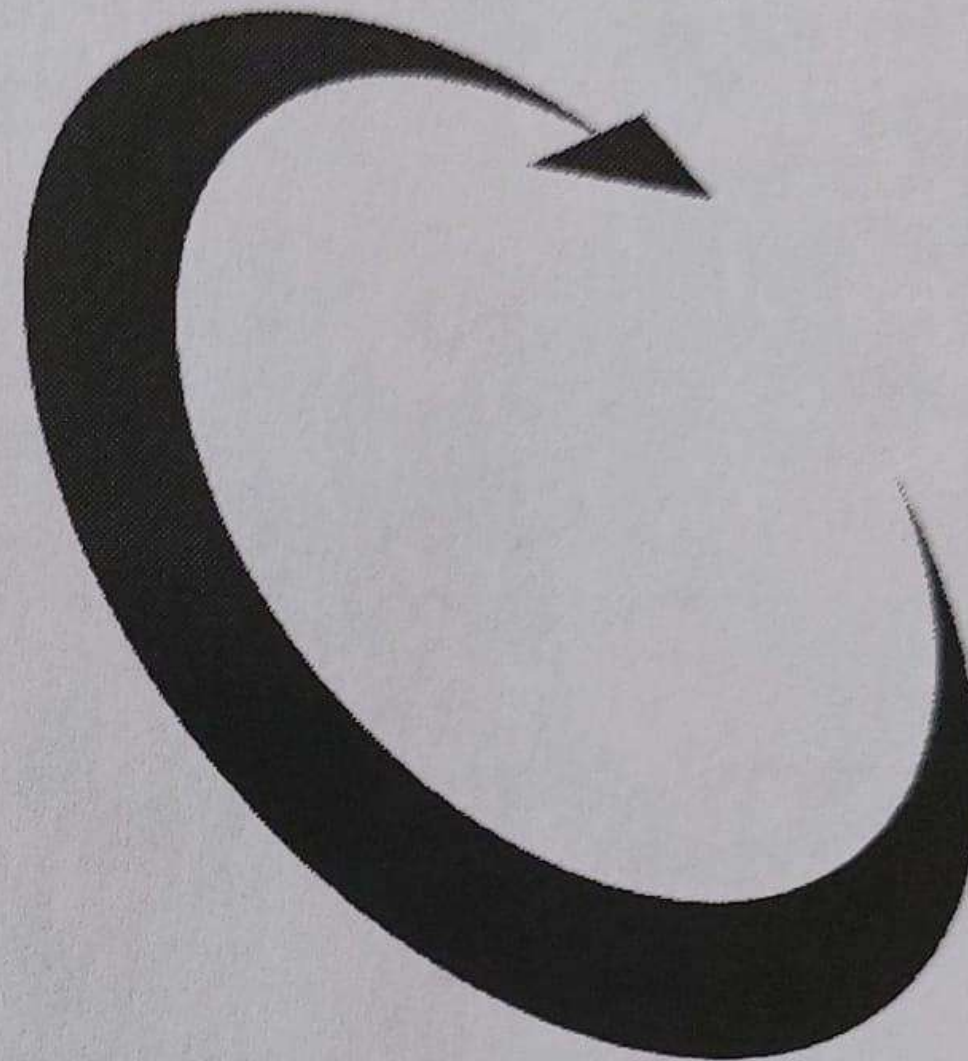


4.2.4 Постоянное улучшение

ISO 9004, приложение В.7

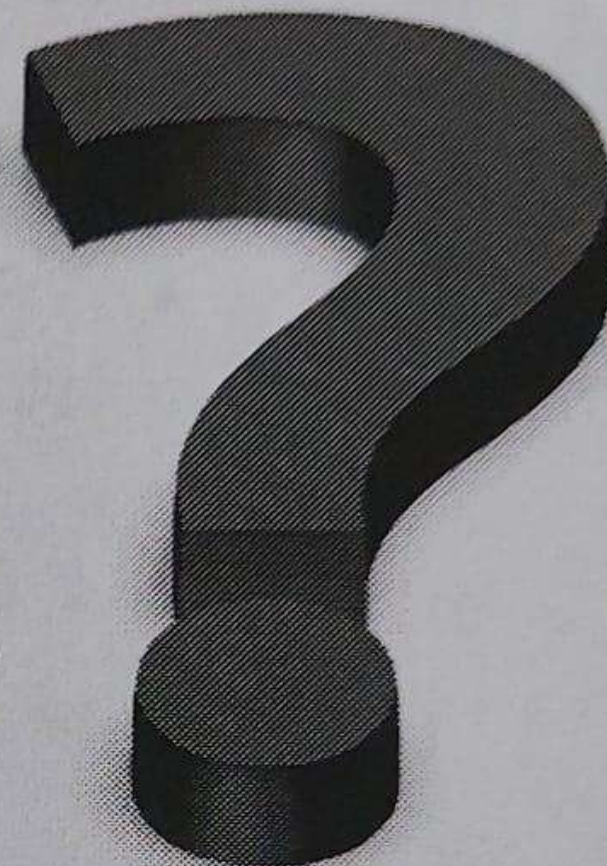
Постоянное улучшение приводит к следующему:

- применению согласованного подхода во всей организации к постоянному улучшению показателей деятельности СМПВ организации,
- обучению персонала по методам и инструментам постоянного улучшения СМПВ,
- постоянное улучшение процессов и систем становится целью каждого работника организации,
- разработке задач для того, чтобы направлять, и мер для того, чтобы отслеживать постоянное улучшение,
- признанию и поощрению улучшений





Вопросы?





АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

Благодарю за внимание