

加拿大績效審計理論與實務研習



出國人員：劉建林

報告日期：中華民國 107 年 12 月 6 日

出國報告(出國類別：專題研究)

加拿大績效審計理論與實務研習

服務機關：審計部

姓名職稱：劉建林審計

派赴國家：加拿大

出國期間：中華民國 107 年 9 月 8 日至 9 月 29 日

報告日期：中華民國 107 年 12 月 6 日

摘要

國際間為提升政府施政效能，對於政府施政透明化、支出效率化之要求與日俱增，又近來全球對於永續發展亦議題持續關注，政府績效審計工作亦應有所貢獻，儘管各國體制有所不同，惟在審計運用之技術方法方面，實有類似之處，並值得相互交流與學習；本次經本部審計人員訓練委員會許執行秘書哲源協助聯繫，順利赴加拿大參加審計及課責基金會(Canadian Audit & Accountability Foundation)主辦之「績效審計」、「報告撰寫」及「審計證據蒐集與分析」等研習課程，期間並參訪加拿大審計長公署(Office of the Auditor General of Canada)，針對加拿大政府推動聯合國「2030 永續發展議程」審計實務、與被審核機關溝通、大數據與資訊軟體應用等議題，進行意見交流與討論。本次研究期間自民國 107 年 9 月 8 日至 107 年 9 月 29 日，共計 3 週，本次研究之心得與建議，計有 4 項，包括：

- 一、參酌加拿大經驗以整個政府觀點規劃未來績效審計工作目標，進行 SDGs 議題查核，提升政府整體課責性。
- 二、建議運用樹狀圖、因果鍊及邏輯模型等工具輔助查核，強化證據蒐集與因果分析，提升審計工作品質。
- 三、整合審計與資訊科技人力，研議引進專業 IT 及跨域人才之可行性，組成多功能查核團隊，建置 AI 審計系統環境，提升審計工作量能。
- 四、賡續強化與被審核機關溝通工作，增進互信基礎，共同促進政府良善治理。

目 錄

| | |
|---|----|
| 壹、研究主題 | 1 |
| 一、績效審計與有效報告撰寫 | 1 |
| 二、永續發展審計 | 13 |
| 貳、參訪紀要 | 26 |
| 一、加拿大審計長公署 | 26 |
| 二、加拿大審計及課責基金會 | 31 |
| 參、心得與建議 | 35 |
| 一、參酌加拿大經驗以整個政府觀點規劃未來績效審計工作 目標，進行 SDGs 議題查核，提升政府整體課責性 | 35 |
| 二、建議運用樹狀圖、因果鍊及邏輯模型等工具輔助查核， 強化證據蒐集與因果分析，提升審計工作品質 | 37 |
| 三、整合審計與資訊科技人力，研議引進專業 IT 及跨域人才 之可行性，組成多功能查核團隊，建置 AI 審計系統環境， 提升審計工作量能 | 38 |
| 四、賡續強化與被審核機關溝通工作，增進互信基礎，共同 促進政府良善治理 | 38 |
| 肆、結語 | 40 |
| 伍、參考資料 | 41 |

圖目錄

| | | |
|------|------------------------------|----|
| 圖 1 | CAAF 績效審計課程實況 | 1 |
| 圖 2 | 課後與講師及夥伴合影 | 1 |
| 圖 3 | 績效審計 3E 圖示 | 2 |
| 圖 4 | CAAF 基金會標誌意涵 | 3 |
| 圖 5 | 樹狀圖 | 5 |
| 圖 6 | 因果鍊與邏輯模型 | 6 |
| 圖 7 | 規劃矩陣應用範例 | 7 |
| 圖 8 | 課後與講師及夥伴合影 | 9 |
| 圖 9 | 現代人閱讀習慣 | 9 |
| 圖 10 | 倒金字塔的寫作方式 | 12 |
| 圖 11 | 聯合國永續發展目標 | 13 |
| 圖 12 | 各國最高審計機關對 2030 永續發展作出有意義貢獻方法 | 15 |
| 圖 13 | OAG 查核加拿大政府 SDGs 推動情形之 7 個步驟 | 17 |
| 圖 14 | 加拿大統計局確認 SDGs 指標資料 | 21 |
| 圖 15 | OAG 未來 5 年 SDGs 績效審計工作規劃 | 25 |
| 圖 16 | 審計長佛格森先生 | 26 |
| 圖 17 | OAG 組織策略架構圖 | 28 |
| 圖 18 | 參訪 OAG 及座談情形 | 31 |
| 圖 19 | 與 CAAF 李德先生合影 | 33 |
| 圖 20 | 與 CAAF 及受訓夥伴合影 | 34 |
| 圖 21 | 臺灣 SDGs 自願檢視報告 | 35 |
| 圖 22 | 因果鍊範例 | 37 |
| 圖 23 | 與 CAAF 基金會及韓國夥伴餐敘 | 40 |

表目錄

| | | |
|-----|------------------------------------|----|
| 表 1 | OAG 查核團隊分工問卷..... | 23 |
| 表 2 | 加拿大審計長公署 2016 至 2017 年度績效成果 | 29 |
| 表 3 | 參訪 OAG 座談會議摘要 | 30 |
| 表 4 | 加拿大審計及課責基金會 2017 至 2018 年度營運成果 ... | 32 |

壹、研究主題

一、績效審計與有效報告撰寫

本次於 107 年 9 月 13 日至 9 月 26 日間參與加拿大審計與課責基金會 (Canadian Audit & Accountability Foundation, 下稱 CAAF) 績效審計與報告撰寫等課程，茲將重點摘述如次：

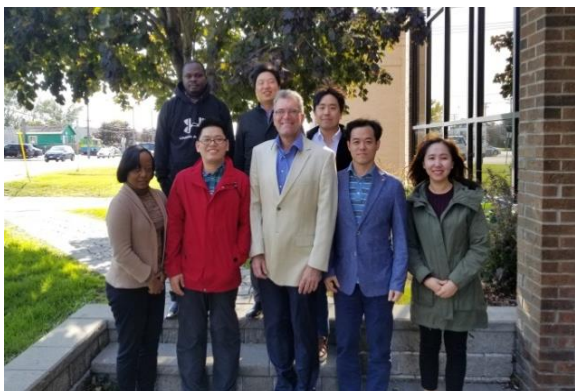
(一) 績效審計方面(含審計證據蒐集與分析)

績效審計(Fundamentals of Performance Audit)課程係由 CAAF 客座講師尼爾·麥斯威爾先生(Neil Maxwell)講授，尼爾先生曾於加拿大審計長公署(Office of the Auditor General of Canada, 下稱 OAG)服務 10 年，期間擔任績效審計部門主管及永續發展委員會(CESD)委員長，現經營私人管理顧問公司，提供諮詢及企劃服務(圖 1、2)。課程以介紹績效審計之由來為始，探討績效審計之內涵及步驟之操作方式，茲摘述說明如次：

圖 1 CAAF 績效審計課程實況



圖 2 課後與講師及夥伴合影



1. 績效審計基礎知識

(1) 什麼是績效審計？績效審計定義，可以參考國際最高審計機關準則 (ISSAI) 第 300 號，由各國最高審計機關組織所執行的績效審計，係對政府

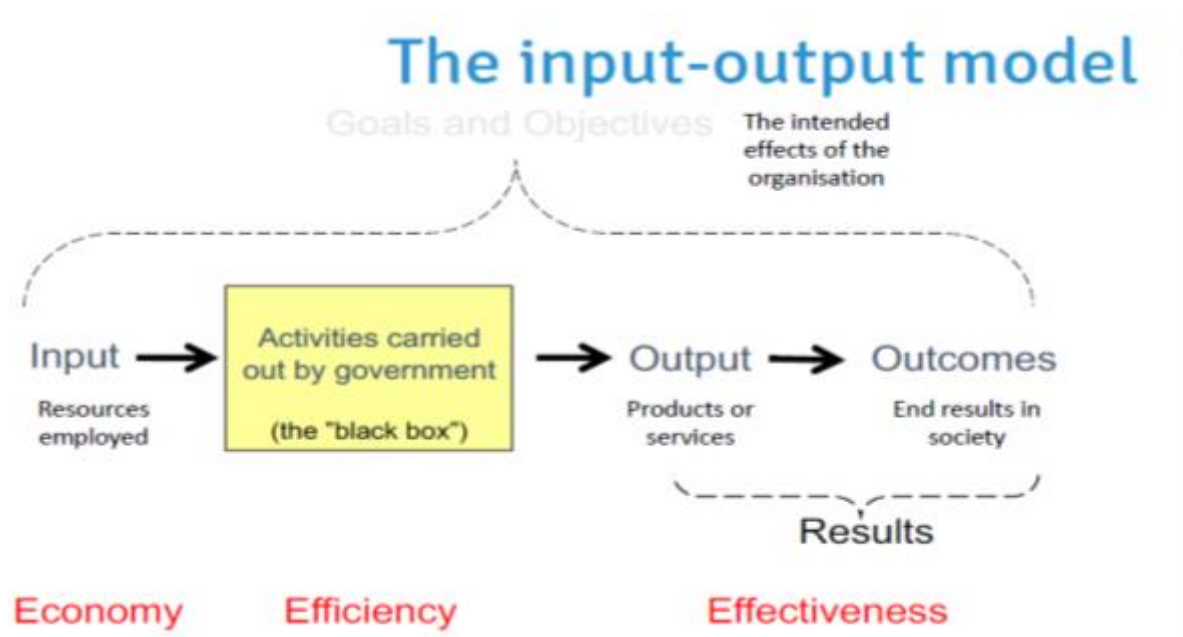
之施政(Undertakings)、制度、營運、計畫、活動或組織之運作是否符合經濟性、效率性與效益性之原則及其是否尚有改善空間之審核。有關經濟性、效率性和效益性之原則定義如次(圖 3)：

A.經濟性原則：係指投入資源的最小化。政府所使用之資源應儘量以最佳的價格，在適當之時間取得最適當的品質與數量之資源。

B.效率性原則：係指從使用之資源中獲得最多的產出。重點在投入資源與其產出在數量、品質與時間上的關係。

C.效益性原則：係指產出達到所設定之目標或預期之成果。

圖 3 績效審計 3E 圖示



資料來源：CAAF 績效審計講義。

(2)為什麼需要審計績效？績效審計主要目標係促進政府經濟、效率與效益，並提升課責性與透明度，亦如同 CAAF 標誌所代表的國會、審計與政府(被審核機關)的三角關係(圖 4)。

A. 提升課責性(Accountability)：藉由治理與責任監督，協助政府經濟、效率與效能，以提升績效。此在檢查透過立法機關或行政機關的決定是否符合效率和效益之編制和實施，納稅人或公民是否已獲得金錢上價值。它不質疑立法機關的意圖和決定，但檢查任何在法律和法規或其他實施方法是否有缺點或防礙具體目標之達成。績效審計著重於對民眾產生價值，提供具建設性之建議意見，促使課責機關採取適當改善行動。

B. 提升透明度(Transparency)：藉由提供國會及納稅義務人等受政府政策影響之利害關係人，暨媒體有關各種政府活動之成果與管理的洞察，讓民眾便於取得有用的資訊，並作為政府學習與改善的基礎。

圖 4 CAAF 基金會標誌意涵



資料來源：CAAF 績效審計講義。

(3)誰會關心績效審計？績效審計的利害關係人(Stakeholders)包括國會立法機關、行政機關(被審核機關)、公眾、利益團體、工商團體、社會團體、媒體與學術機構等。

2. 績效審計執行步驟

(1)審計議題擇選—查核規劃

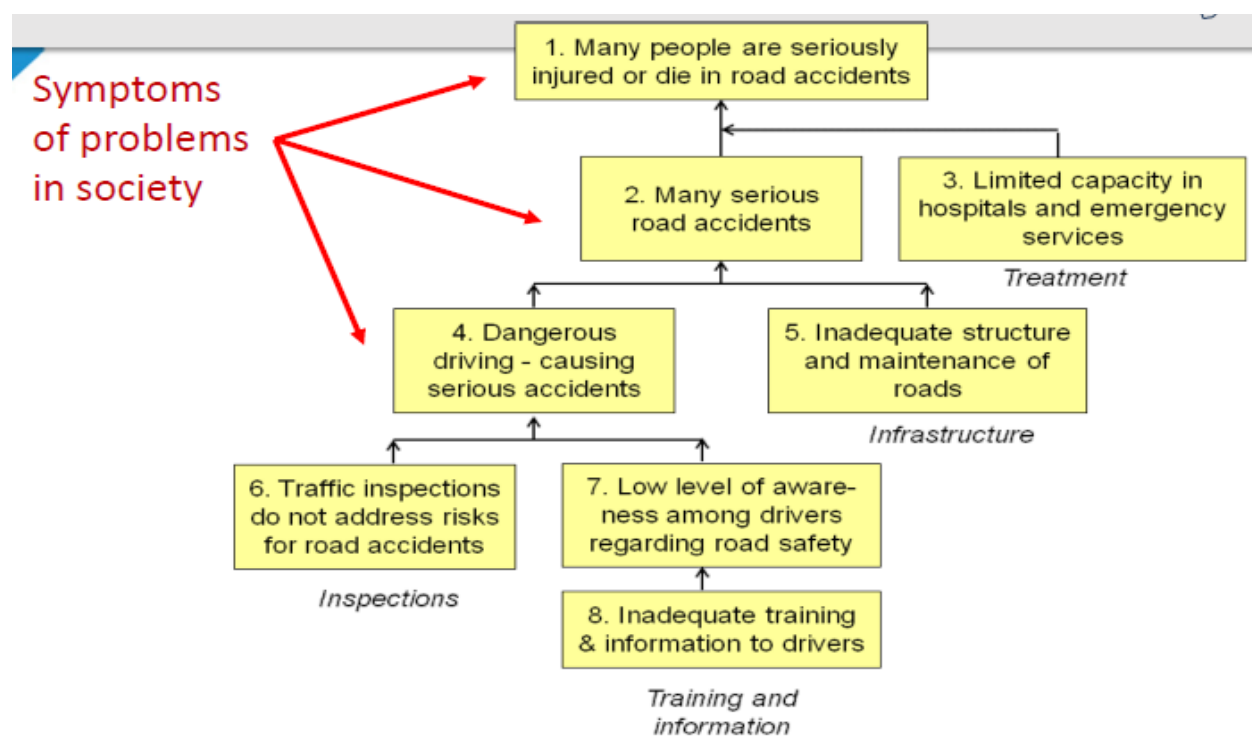
審計議題的選擇可以是廣泛性(如道路安全)，或是特定的(如特定的道路工程專案或駕照管理作業)，但前提都是審計人員必須具備相關議題的背景知識，審計人員一般可藉由蒐集資料(如網路、媒體報導或過去查核經驗)，諮詢專家學者、訪談利害關係人、管理階層，暨觀察被審核機關的工作環境等，如果出現以下的紅旗警訊(Red Flags)，審計人員就要提高警覺，確認是否作為潛在查核目標。

- A. 客戶或員工滿意度極差。
- B. 缺乏績效衡量指標。
- C. 員工流動率或離職率極高。
- D. 訴訟案件頻仍。
- E. 電腦作業系統或作業流程未配合外部環境更新。
- F. 組織內部產生重大變革。
- G. 決算與預算金額差異龐鉅。
- H. 管理階層缺乏風險意識。

另為辨認潛在議題是否具有審計價值，須進一步考量該議題產生的因果關係及進行風險評估。在因果關係部分，可以運用樹狀圖(Issue Trees，圖 5)、因果鍊或邏輯模型(Results Chain Logic model，圖 6)等視覺化工具，分析蒐集證據，並經綜合衡量議題的重大性(Significance)與發生的可能性(Likelihood)進行風險衡量。最後，以專業判斷決定是否成立績效審計專案。

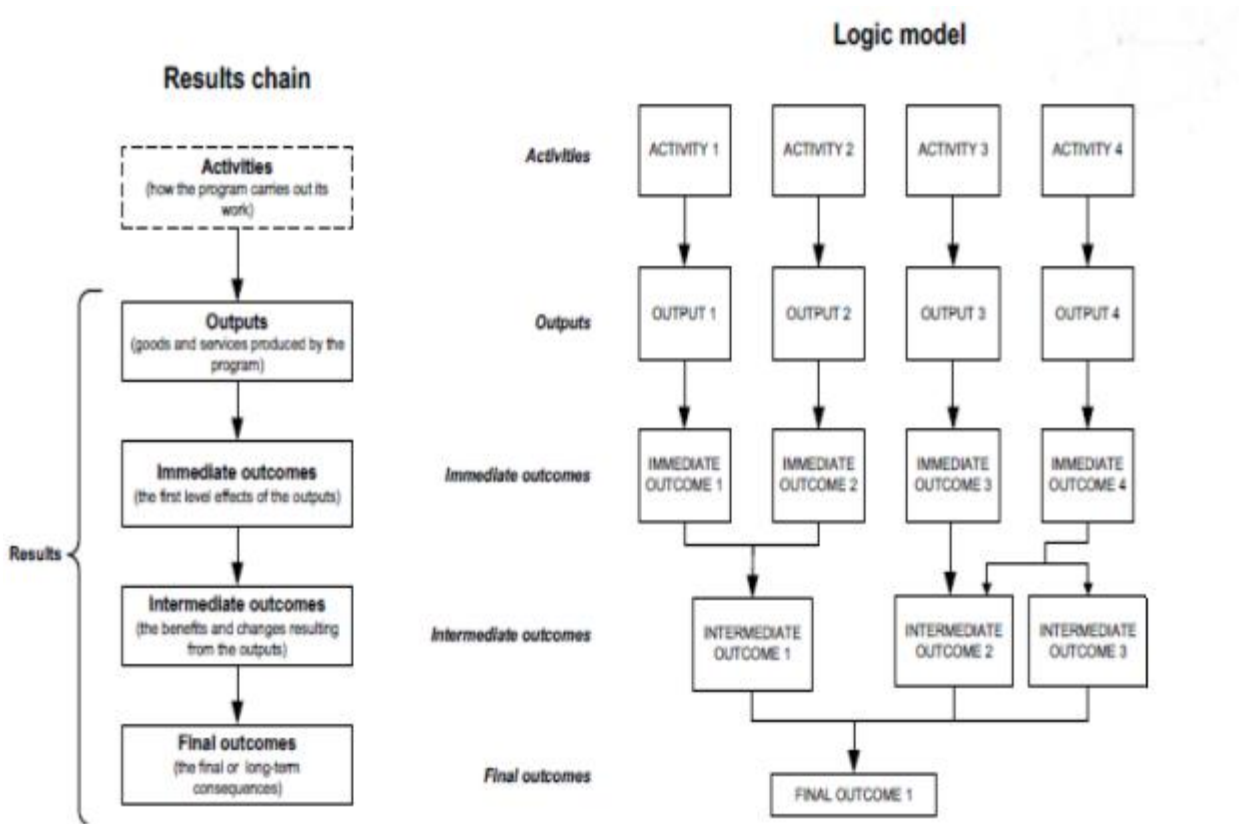
以道路安全議題為例(Road Safety)，審計人員可從媒體報導內容或利害關係人表達對於道路安全議題的關注，進而蒐集有關資料，並諮詢專家學者，辨認道路安全議題涉及有關交通事故與交通路線規劃等潛在項目；又交通事故發生的原因，可能包括酒駕與超速等危險駕駛行為及路面鋪設不平整等因素，在綜合評估各項因素發生的頻率與車禍傷者的嚴重程度，擇選酒駕防制為審計工作項目。

圖 5 樹狀圖



資料來源：CAAF 績效審計講義。

圖 6 因果鍊與邏輯模型



資料來源：CAAF 績效審計講義。

(2) 審計工作規劃

各國最高審計機關組織目前已普遍運用規劃矩陣(Matrix)進行查核工作規劃，矩陣主要內容包括研究問題(Audit Questions)、評量標準(Audit Criteria)及資訊(證據)來源、查核範圍及方法、查核限制，暨預計提出之查核意見等(圖 7)。在審計工作規劃階段，最重要的是辨認研究問題，好的問題應包括下列特徵：特定性(Specific)、可衡量性(Measurable)、可執行性(Actionable)、真實性(Realistic)、時間範圍(Time Bound)、中立性(Neutral)、邏輯性(Organized Logically)等。

查核議題的評量標準，主要來源有既定的法令規範、施政計畫、專業職業準則、最佳實務規範、標竿等，而審計人員運用此評量標準作為查核準繩，以及與被審核機關溝通的依據。另在查核規劃與後續查核工作階段，皆須與被審核機關溝通，審計人員應秉持獨立、客觀與公正的精神，與被審核機關維持良好互動關係，以不要讓被審核機關產生驚訝(No Surprise)的原則，執行溝通與審計工作。

圖 7 規劃矩陣應用範例

| Audit questions | Audit criteria | Data collection and analyses | | | Anticipated findings |
|---|--|---|--|---|---|
| | | Audit evidence needed | Methods for data collection | How to compile and analyse? | |
| Are the trains at the state's train service punctual? | Trains are to arrive within 10 minutes of schedule, 95% of the time (Ministry Budget goal, 2016) | Data on the punctuality of trains | Quantitative data supplied by the state train company | Basic quantitative analysis - Delay rates - Average delay - Share of daily passengers effected of delays | A lot of trains are delayed. The goals set by parliament aren't met. |
| What causes train delays? | | Information about the most usual reasons for trains to be delayed | Interviews with: - the state department of infrastructure - managers at the state train company - Researchers | Compare answers from different stakeholders | Insufficient maintenance of trains Poor tracks Priority to freight trains |
| What are the consequences of train delays | | Passengers attitudes Lost repeat clients | Survey of train passengers | - Percentages - Tables | Delays significantly reduce satisfaction and the likelihood of repeat business |

資料來源：CAAF 績效審計講義。

(3) 審計證據分析

審計人員應以充分且適當的審計證據支持查核意見及報告。查核過程之性質、時間與範圍會影響所取得的證據。審計證據有電子或紙本書面等形式，例如與外部人士溝通的書面或電子資料、查核人員的觀察、被審核機關口頭或書面的說明等。蒐集證據的方法，包括檢查、觀察、詢問、函證、重新計算、重新執行、分析程序或其他的研究方法。

審計證據應蒐集足夠數量(Quantity)，以說服利害關係人調查結果是合理的，並兼顧適當品質(Quality)，如攸關、正當與可靠等。審計人員對證據的評估應該客觀、公平及公正，並將發現的事實與被審核機關溝通討論，以確認證據的有效性，而查核人員必須遵守資料保密的規範。

(4) 撰寫報告

撰寫查核報告係將查核結果(包括查核發現、結論及意見等)傳達利害關係人之重要步驟，目的也是為後續追蹤(Follow-up)被審核機關改正的情形。報告應容易理解、具體清晰且完整，內容須有充分證據的資訊，以確保查核意見是客觀公正。報告形式和內容會因查核工作的性質、預期使用者、所適用的準則和法令要求而有所不同；又不同國家的法律或規範亦會影響報告的用語與編排形式。由於審計機關扮演監督者角色，除繕發查核報告外，亦須追蹤被審核機關是否已妥善處理所提出的建議，若被審核機關未充分改善或未達到要求，審計機關可以視情節，採取進一步的行動。

(二)報告撰寫方面

報告撰寫課程(Effective Report Writing)係由 CAAF 客座講師莎拉·麥克法登女士(Sarah MacFadyen)講授，莎拉女士原係加拿大廣播公司(CBC Radio)記者及製作人，現於加拿大卡爾頓大學(Carleton University)教授新聞學(圖 8)。本課程不侷限於審計報告的撰寫，而以寫作的重要性為開端，網路時代帶來資訊傳播量爆炸性的成長，

據統計現代人每天平均接收的訊息是 30 年前的 5 倍，閱聽文字量是 10 萬字，在資料量如此龐大的時代，注意力極度容易分散；又據研究顯示，一般人注意力時間平均只有 8 秒，要如何吸引讀者注

圖 8 課後與講師及夥伴合影



意力，變成是一件困難的任務；更有研究分析網路使用者眼球的聚焦與移動情形，發現讀者大部分目光僅集中於文章左上角主旨與標題部分，呈現英文字母「F」的形狀(圖 9)，其餘細節根本無心閱讀。因此為吸引讀者之興趣及注意力，講師提出 11 項寫作技巧，茲點摘述如次：

圖 9 現代人閱讀習慣



資料來源：CAAF 有效報告撰寫講義。

1. 說重點(Find Your Focus)：應如何決定文章的重點？「重點」通常是經過一連串的邏輯思考所產生，例如一篇文章的價值是什麼？讀者或公眾是否關心這項議題？內容是否具有影響力？如果連作者本身都無法確定重點何在，那根本無法吸引讀者注意。再者，一篇好的文章，內容通常包括人、事、時、地、物等基本要素，這也是重點所在。

2. 精簡為要(Less Is Always More)：科學家愛因斯坦指出：「如果你沒辦法簡單說明，代表你瞭解得不夠透徹。」常有人藉由賣弄成語與艱深的詞彙，顯示自己的文學程度，但是這樣的作法只是消磨讀者的耐心而已。例如現在這個時間點，我們仍然無法確認計畫失敗的理由是什麼？(At this point in time, we can't ascertain the reason as to why the program was a failure, 共 18 個單字)，其簡單來說就是「我們目前仍然不知道計畫為何失敗」(We still don't know why the program failed, 共 8 個單字，簡化 56%)。

3. 口語化(Write Like you Speak)：口語化的表達方式，正是簡化文章句子的捷徑。

4. 大聲朗讀(Read it Aloud)：這是用來輔助口語化的作法，藉由大聲朗讀自己的文章，確認文章是否通順、語意是否清晰。

5. **丟掉專業術語(Drop the Jargon)**：專業術語可能是特定行業領域的慣用語，但是由於使用並不普遍，所以也會造成讀者的閱讀障礙，而降低興趣。

6. **一個句子表達一個概念(One Thought Per Sentence)**：縮短文句的長度，不要在同一個句子中表達太多的概念，這樣會造成讀者的混淆(這樣的文句特性在英文中使用過多的連接詞狀態下較容易產生)。

7. **少用被動時態(Activate the Passive)**：在英文文章中依照主體而選擇採用主動(Active)或被動(Passive)動詞型態是很普遍的，但是被動式的結構與句型較為複雜，亦產生閱讀障礙，所以也應儘量避免或改以主動語法表達，例如這隻老鼠被那隻貓給吃了，可以替換成：那隻貓吃了這隻老鼠(這樣的文句特性在英文中較容易產生)。

8. **簡化數字與少用縮寫(Avoid Numbers and Acronyms)**：例如某個地區有居民 103, 820, 362 位，可以簡化為某個地區人口超過 1 億。

9. **使用倒金字塔的表達方式(Invert That Pyramid)**：倒金字塔的表達方式廣泛的運用在新聞寫作中，亦即在文章的開頭即呈現最重要的資訊(人、事、時、地、物)，讓讀者能夠以最快的方式瞭解概要，如果讀者對文章的內容感到興趣，自然會繼續往下讀，並且在後續的段落中交代更多的細節(圖 10)。

圖 10 倒金字塔的寫作方式



資料來源：CAAF 報告撰寫講義。

10. 利用圖片或是照片佐證(Use Graphics and Photos to Prove Your Point)：在這網路發達的時代，所謂「有圖有真相」、「照片會說話」，係因大腦對圖像的接收速度遠高於文字，所以在文章中提供關鍵的視覺化圖片、統計圖表或是照片等，能立即吸引讀者的注意力，增強對於文章的理解，所以作者在文章中輔以照片或是圖表來協助整體呈現。

11. 反覆檢視、校對與閱讀(Edit and Edit Again)：撰寫文章必定包含主觀意識、習慣用語或少部分的錯漏情形，為確保文章品質，最好能由自己及其他人反覆檢視、校對與閱讀，一方面確認文章表達是否通順、語意是否清晰易懂，並降低錯漏情形。

二、永續發展審計

(一)緣起及目標

西元(下同)2015年9月聯合國召開「2015 永續發展高峰會」，會中一致通過「轉型我們的世界—2030 永續發展議程」(Transforming our world: the 2030 agenda for Sustainable Development)，為全球推動永續發展的里程碑。此議程包含序言、宣言、永續發展目標(Sustainable Development Goals，下稱 SDGs)、執行方法與全球夥伴關係、追蹤與檢視等 5 個章節，其中 SDGs 是議程核心內容，涵蓋環境、經濟及社會 3 個面向，計有健康與福祉、教育品質、能源、經濟成長、性別平等 17 項目標(Goals，圖 11)、169 細項目標(Targets)及 232 項指標(Indicators)，並以「5P」作為核心概念，而 5P 係指：

圖 11 聯合國永續發展目標



資料來源：整理自聯合國網站。

1. 人類(People)：強調社會發展，除終結貧窮，也要促進平等與健康。
2. 星球(Planet)：強調環境發展，除阻止環境退化與遏止氣候變遷，也要以永續的方式從事消費、生產及管理自然資源。
3. 繁榮(Prosperity)：強調經濟發展，要在友善環境的條件下，促進經濟成長和科技革新。
4. 和平(Peace)：強調發展原則，推動和平、公正、包容、免於恐懼與暴力的社會。
5. 夥伴關係(Partnership)：強調發展方法包含籌措財源、技術、培力、貿易及各種系統性的推動方式。

為確保 SDGs 能夠實踐，聯合國永續發展議程內容規劃後續追蹤和審議機制，鼓勵各國進行定期及全面的國家級審查，撰寫國家自願檢視報告 (Voluntary National Review)，撰寫過程由各國主導，並有利害關係者 (Stakeholders) 的多方參與。

又國際最高審計機關組織(International Organization of supreme Audit Institutions，下稱 INTOSAI)因應聯合國「2030 永續發展議程」，於 2016 年發布簽署「阿布達比宣言」(The Abu Dhabi Declaration)，確認各國最高審計機關對「2030 永續發展議程」作出有意義貢獻之 4 種方法(圖 12)：

1. 整個政府觀點(Whole-of-Government)之審計：評估政府對於 SDGs 進程之執行、監測及報告之情形。

2. 執行績效審計專案：對特定 SDGs 面向之施政計畫進行績效審計。
3. 促進政府良善治理：適時評估及支持 SDGs 第 16 項目標¹之落實(有效、負責且透明的組織制度)。
4. 成為典範機關：各國最高審計機關自身成為具透明性及課責性之典範機關。

另 2017 至 2022 年 INTOSAI 策略計畫揭示優先推動事項包括各國最高審計機關應追蹤複核各國政府對 SDGs 之推動成效。

圖 12 各國最高審計機關對 2030 永續發展作出有意義貢獻方法



資料來源：整理自 INTOSAI 網站。

¹SDGs 第 16 項目標，係指促進和平且包容的社會，以落實永續發展；提供司法管道給所有人；在所有的階層建立 有效的、負責的且包容的制度。

(二)加拿大審計長公署對於加拿大政府推動 SDGs 審計情形

加拿大審計長公署(OAG)於 2018 年 4 月發布有關查核加拿大政府對於 SDGs 推動情形專案審計報告，茲將報告內容重點摘述如次：

1. **查核目標：**查核加拿大政府因應聯合國「2030 永續發展議程」之推動情形，並提供國會客觀的資訊、建議，以協助國會監督政府。

2. **查核範圍：**包括就業及社會發展部(Employment and Social Development Canada)、環境及氣候變遷部(Environment and Climate Change Canada)、國際事務部²(Global Affairs Canada)、原住民及北方事務部(Indigenous and Northern Affairs Canada)、婦女地位部(Status of Women Canada)、樞密院³(Privy Council Office)及統計局(Statistics Canada)等 7 個主要推動 SDGs 工作機關(Lead departments)執行情形。

3. **查核重點：**OAG 採用 7 個步驟進行查核(圖 13)。

(1)政府之承諾與責任：確認加拿大政府負有執行 SDGs 責任。

(2)建立適當治理機制：從整個政府觀點(Whole-of-Government)確認政府建立適當的治理機制，整合及協調各機關落實 SDGs 相關工作。

(3)加強公民參與及溝通：確認 7 個主要機關行政措施，涵蓋 SDGs 各

²加拿大國際事務部(Global Affairs Canada)負責協助聯合國推動「千禧年發展目標(Millennium Development Goals)」，致力於提供國際支援，以消滅飢餓貧窮、普及基礎教育、促進性別平等、降低兒童死亡率，確保環境永續等工作。

³加拿大樞密院(Privy Council Office)負責建立適當治理機制，包含提供有關 SDGs 之建議，並整合及協調各主要執行 SDGs 機關相關工作。

項目標，強化溝通及落實公眾參與，提升公民意識及促進中央與地方政府攜手朝向 SDGs 方向進行合作。

(4) 整體規劃與行動方案：確認 7 個主要機關提出執行 SDGs 政策目標及具體施政計畫等。

(5) 績效指標架構：確認統計局配合 SDGs 設定各項指標適當資料架構。

(6) 適當衡量機制：確認各機關有適當的衡量機制，能將政策目標與施政計畫執行結果及指標相連結。

(7) 適當監督及報告機制：確認建立適當的監督機制，評估政府對 SDGs 執行及報告情形。

圖 13 OAG 查核加拿大政府 SDGs 推動情形之 7 個步驟



資料來源：整理自 OAG 專案審計報告。

4. 查核期間：2015 年 9 月 25 日至 2017 年 11 月 23 日。

5. 查核方法：包括設計問卷，詢問被審核機關 SDGs 業務職掌與分工情形，核閱書面資料及訪談相關人員。

6. 查核發現

(1)加拿大政府缺乏 SDGs 治理架構及執行計畫，其查核內容如次：

A.政府機關限縮執行 SDGs 範圍：依 2008 年通過之加拿大永續發展法案(the Federal Sustainable Development Act)及 2017 年 9 月加拿大總理於聯合國宣示之內容，2030 永續發展目標應包含經濟(Economic)、社會(Social)及環境(Environment)等 3 個面向，惟 OAG 查核發現加拿大政府 2016 至 2019 年之施政目標，僅著重環境永續面向，忽略經濟與社會面向。

B.政府缺乏整合性治理架構：加拿大政府雖有 7 個主要機關負責推動 SDGs，但 OAG 查核發現，因缺乏整合性之治理架構與主政機關，以致各機關間之角色與責任定位不明、政策推動缺乏優先順序，以及部分 SDGs 被忽視(例如農業、健康、基礎建設及運輸等方面)。另外，OAG 以德國總理辦公室(the Head of the Chancellor's Office)為例，該辦公室協助德國總理處理政務，並主導與協調政府各機關 SDGs 政策的落實與推動。

C.公民參與(意識)程度不足：各主要機關為提升加拿大民眾等利害關係人對 SDGs 議題的關注與參與，各自與特定的公民團體、非營利組織、學術單位及私人單位進行諮詢與意見交流，惟 OAG 認為加拿大政府應建立一

整合性公民參與(意識)溝通平臺，並提供其他層級政府及利害關係人表達意見，以傳達 SDGs 最新推動情形，提升公眾對 SDGs 議題的關注。

D.缺乏國家層級具體計畫與行動方案：OAG 發現加拿大政府各機關雖各自設立施政目標與計畫，以推動 SDGs，惟缺乏國家整體層級具體計畫與行動方案。另外，OAG 以德國與瑞士為例，該 2 國每 4 年由國家整體層級逐一檢視 SDGs 的執行成果，並調整各項執行計畫與行動方案。

E.缺乏適當的衡量、監督與報告機制：OAG 發現加拿大政府缺乏適當的衡量(Measure)、監督(Monitor)與報告(Report)機制，以致政府或機關施政成果無法與 SDGs 目標連結，整體推動成效亦難以衡量。

綜上，OAG 指出加拿大政府應明確定義各機關的責任，要求機關及各級政府間能有效的整合與協力，積極促進公共參與提升公民意識，並建立適當的衡量、監督與報告機制。

(2)行政機關無法分析施政計畫對 SDGs 的貢獻程度：就業及社會發展部、環境及氣候變遷部、國際事務部、原住民及北方事務部、婦女地位部等 5 個主要行政機關，各自設立與 SDGs 攸關之施政計畫，惟施政成果與 SDGs 的貢獻度尚無法連結或衡量，以致政府對 SDGs 之推動與執行情形，仍處於無法掌控與確認的狀態，其查核內容如次：

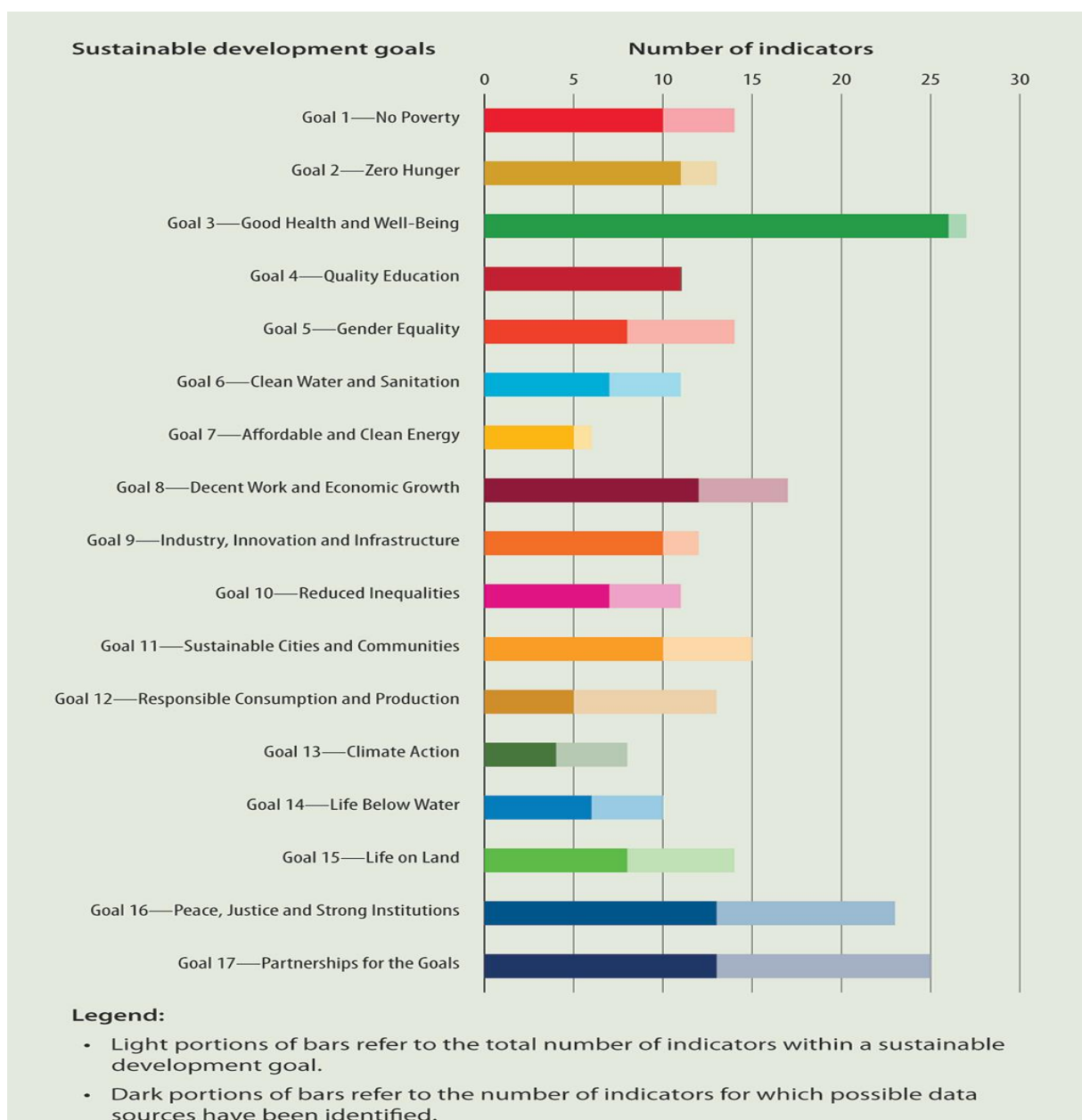
A. 5 個機關各自設立與 SDGs 攸關之施政計畫：例如婦女地位部於 2015 年蒐集跨政府(聯邦、省、市)的意見，發布有關性別暴力防治策略(It's time :

Canada's strategy to Prevent and Address Gender—Based Violence)；國際事務部於 2016 年透過國際會議與線上問卷，確定有關促進國際間性別平等與女權提升的政策方向(Canada's Feminist International Assistance Policy)；環境及氣候變遷部於 2016 年蒐集公民團體、非政府組織、原住民團體、學術界及各省市代表等，發布 2016 至 2019 年聯邦永續發展策略；就業及社會發展部於 2017 年致力於制定減少貧窮策略(Poverty Reduction Strategy)等。

B.施政成果與 SDGs 關聯及貢獻度分析不足：5 個行政機關的施政計畫都與 SDGs 攸關，但施政計畫卻未設計相對應之貢獻度指標，以致政府對於 SDGs 推動與執行情形，仍處於無法掌控與確認的狀態。例如就業及社會發展部推動老人年金政策與 SDGs 第 1 目標—消除貧窮有關，但該部門卻未提供具體分析資料，說明推動年金政策是否能夠部分或完全達到消除貧窮之目標，即施政計畫成果與 SDGs 之關聯性分析不足。

(3)統計局僅設立部分 SDGs 績效指標資料架構，且未產出相關報告：統計局負責設計 SDGs 規範的績效指標統計資料架構(Data Framework)，惟僅完成 68%的績效指標資料辨識，仍有 32%的績效指標缺乏統計資料，以致無法衡量，其中資料最完整者係目標 3—良好健康與社會福利，資料最缺乏者係目標 17—夥伴關係(圖 14)。

圖 14 加拿大統計局確認 SDGs 指標資料



資料來源：整理自 OAG 專案審計報告。

7. 被審核機關聲復情形

(1) 整個政府面向(Whole-of-Government): 加拿大政府包括就業及社會發展部等 7 個主要機關應成立跨部門委員會，以整個政府觀點整合各部門監督 SDGs 之執行情形，包括具體與公眾及利害關係人的溝通策略、整體規劃、衡量、監督與報告。

(2)部門面向：各機關應建立適當評估機制，衡量施政計畫對 SDGs 之貢獻程度。

(3)統計資料面向：統計局刻正建置 SDGs 資料庫平臺。

8. 後續追蹤

OAG 完成對加拿大政府對推動 SDGs 之準備工作進行查核後，加拿大政府於 2018 年預算案提出未來 13 年 4,940 萬加幣(約新臺幣 11.36 億元)之計畫，並成立專責單位負責監督與報告聯邦政府各部門執行 SDGs 情形。

(三)加拿大審計長公署對於 SDGs 審計之後續工作情形

OAG 在完成對加拿大政府推動 SDGs 情形專案審計報告後，持續遵照 INTOSAI「阿布達比宣言」，規劃未來 5 年對 SDGs 各面向辦理 99 項績效審計工作，其具體執行方式如次：

1. 依照政事別將行政機關分類，並成立 14 個查核團隊：OAG 依政事別，設立共同服務(Common Service)、農業與運輸(Agriculture and Transport)、收入(Revenue)、社群(Community)、公共安全(Public Safety)、國際事務(International Affairs)、產業與創新(Industry and Innovation)、經濟發展(Economic Development)、社會事務(Social Affairs)、健康(Health)、原住民事務(Indigenous Affairs)、環境(Environment)、海洋(Ocean)及自然資源(Nature Resources)等 14 個查核團隊⁴，並將行政機關依此進行分類，例如

⁴ 國防事務(Defence)，OAG 經評估後排除執行。

產業與創新分為：工業部(ISED)、北方經濟發展部門(Canadian Northern Economic Development Agency)、標準協會(CSA)、著作權委員會(Copyright Board)、國家研究理事會(NRC)、統計局(Statistics Canada)、競爭局(Competition Bureau)、廣播電視及通訊委員會(CRTC)等。

2. 查核團隊分析評估 SDGs 各細項目標及指標，並確認攸關施政計畫：

OAG 各查核團隊逐步檢視 SDGs 各細項目標及指標，並確認攸關施政計畫，若議題係跨領域項目，則由查核團隊討論決定主辦團隊及分工方式，例如 SDGs 目標 1—消除貧窮(Poverty)—細項目標 1.2，於 2030 年前，按照各國標準，將貧窮男女和兒童人數減少一半【指標 1.2.1 為國家貧窮線(Poverty Line)以下人口比例；指標 1.2.2 為依照國際標準，各年齡層、性別和兒童窮困人口比例】，經 OAG 以問卷(表 1)調查及內部討論方式，決定本項議題由社會事務(Social Affairs)查核團隊主政，並確認就業及社會發展部(ESDC)已提出攸關之施政計畫，並納入未來 5 個年度績效審計工作範圍。

表 1 OAG 查核團隊分工問卷

| 序號 | 問 | 項 |
|----|---|---|
| 1a | 請問您認為您的查核團隊應該負責這項永續發展目標嗎?如不同意請回答下面問題。 | |
| 1b | 接續 1a 問項，如不同意由您的團隊負責，請問您建議應該由哪個查核團隊主政? | |
| 1c | 接續 1b 問項，請解釋您建議其他查核團隊之理由；接續 1a 問項，如果同意，請說明同意原因。 | |

| 序號 | 問 項 |
|----|--|
| 2a | 請評估本項議題的風險程度(低、中、高，風險係綜合評估議題的影響性及發生的可能性)。 |
| 2b | 接續 2a 問項，請說明風險評估原因。 |
| 3a | 請問這些議題是否適合執行績效審計(Auditable)? (評估主管機關、法規、資訊可取得性等) |
| 3b | 接續 3a 問項，請說明評估原因。 |
| 4a | 請問是否適合作為未來 5 年的績效審計議題?(高風險項目優先進行查核) |
| 4b | 接續 4a 問項，請說明原因。 |

資料來源：整理自 OAG 提供資料。

3. 彙整研議各查核團隊最終評估結果，建構未來 5 年 SDGs 查核目標：

綜整各查核團隊最終評估及開會討論結果，構成未來 5 年 SDGs 整體查核目標，OAG 預計將辦理 99 項績效審計工作，其中以消除飢餓(SDGs—2)、良質教育(SDGs—4)、保育及維設生態領地(SDGs—15)、和平正義與健全的司法(SDGs—16)等為績效審計重點，規劃 8 項查核計畫，產業創新(SDGs—9)有 3 項查核計畫(圖 15)。

另各國最高審計機關對「2030 永續發展議程」作出有意義貢獻第 3 種方式，有關適時評估及支持 SDGs 第 16 項目標之落實(有效、負責且透明的組織制度)1 項，OAG 將透過持續對加拿大政府進行財務與績效審計雙軌方式加以落實；在第 4 種方式，最高審計機關自身成為業務運作具透明性及課責性之典範機關 1 項，OAG 將透過諮詢外部專家學者、內部自我稽核

(Internal Audits)、外部同業覆核(Peer Review)及對外公布財務及營運狀況等
 等方式實現。

圖 15 OAG 未來 5 年 SDGs 績效審計工作規劃



資料來源：整理自 OAG 提供資料。

貳、參訪紀要

本次赴加拿大研習期間並安排拜會加拿大審計長公署(OAG)及加拿大審計及課責基金會(CAAF)等機關組織，並就 SDGs 等績效審計議題之工作實務面向進行研討，茲將相關重點摘述如次：

一、加拿大審計長公署

加拿大於 1977 年制定審計長法，賦予加拿大審計長公署(OAG)審計長財務報表審計及績效審計之權。1995 年 12 月修訂審計長法，OAG 增置環境暨永續發展審計委員會(Commission of the Environment and Sustainable Development，下稱 CESD)，CESD 除向審計長負責外，亦同時直接向國會報告，其職權包括負責辦理與 SDGs 攸關之績效審計、監督聯邦政府對於 SDGs 的執行情形及處理與環境有關的人民請願(Petitions)，以確保政府之施政符合永續發展的方向。

OAG 位於加拿大首都渥太華(Ottawa)，現任審計長為佛格森先生(Michael Ferguson，自 2011 年迄今，圖 16)，OAG 約有 570 位員工，分布於渥太華總部、溫哥華(Vancouver)、愛德蒙吞(Edmonton)、蒙特婁(Montréal)及哈利法克斯(Halifax)等 4 個地區辦公室。員工專業背景包括會計師、工程師、律師、管理專家、資訊專家、環保專家、經濟學家、歷史學家及社會學家，皆

圖 16 審計長佛格森先生



具有大學以上學歷，多數尚具有專業證照，同時 OAG 亦提供會計師、管理會計師培訓計畫及碩士後進修績效審計之課程。OAG 組織策略架構如次(圖 17)，另其 2016 至 2017 年績效成果⁵達成情形如表 2。

(一)願景(Vision)：發揮審計價值—審計工作之品質與影響獲得社會尊敬。

(二)任務(Mission)：促進政府的良善治理與課責。

(三)價值(Values)：1. 尊崇民主與獨立；2. 維持正直與專業；3. 維護公共利益。

(四)策略目標(Strategic Objectives)

1. 審計報告應具備可瞭解性、及時性、公平性及附加價值，且內容應包括查核範圍、查核發現與建議意見。

2. 獨立、客觀，不偏頗。

3. 審計報告應遵循專業準則及符合經濟效益。

4. 逐年檢討查核計畫，以提升審計價值。

5. 持續發展審計專業準則及最佳實務。

6. 建立與維持與國會等利害關係人良好關係。

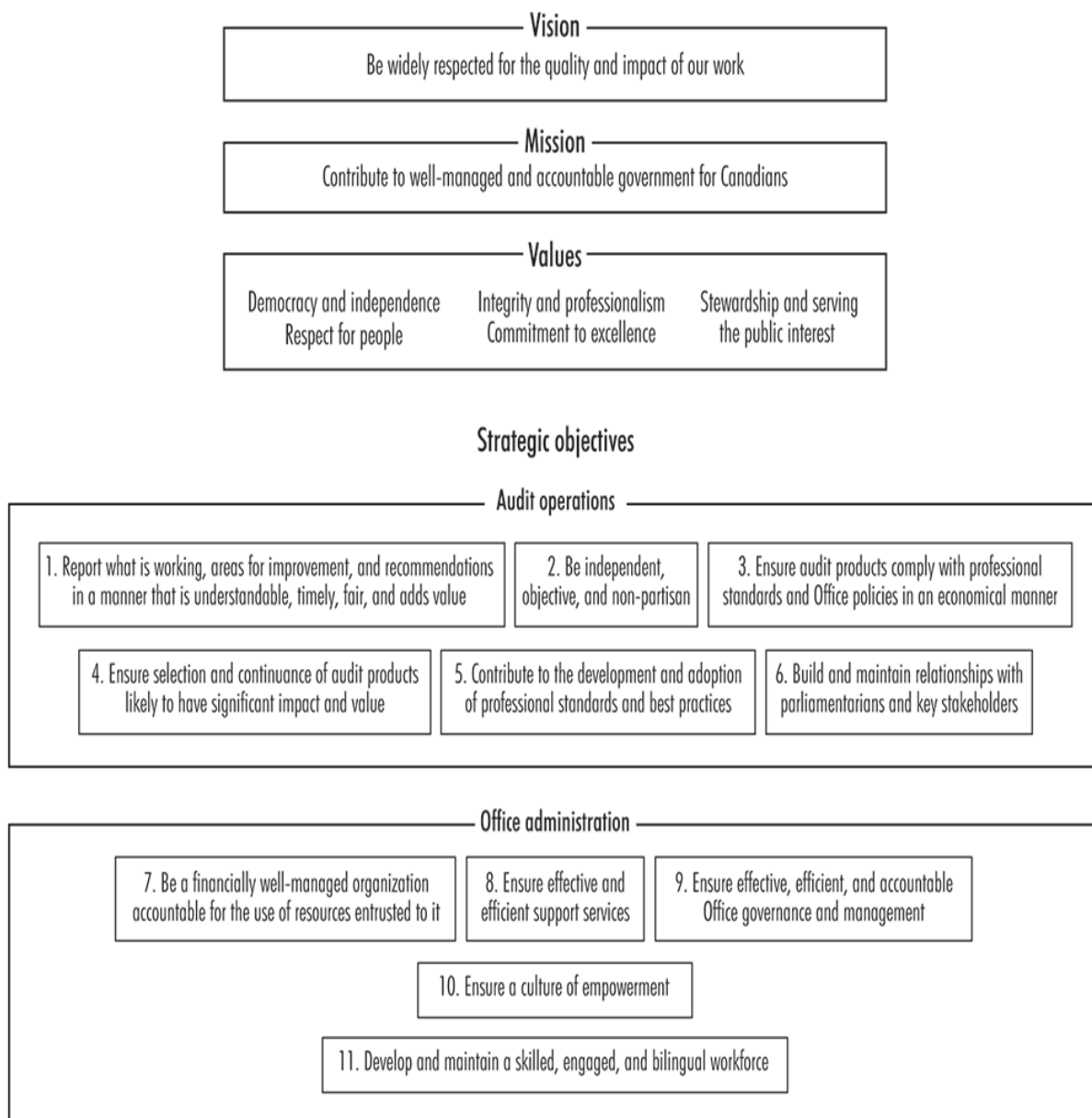
7. 致力於 OAG 內部的財務管理。

8. 提升 OAG 內部的幕僚服務品質。

⁵加拿大會計年度係 4 月制，即每年 4 月 1 日至翌年 3 月 31 日。

9. 建立 OAG 的良善治理機制。
10. 建立 OAG 組織授權文化。
11. 持續培養員工專業技能，具備積極的工作態度及雙語能力。

圖 17 OAG 組織策略架構圖



資料來源：加拿大審計長公署官方網站。

表 2 加拿大審計長公署 2016 至 2017 年績效成果

| 策略目標 | 績效指標 | 目標達成情形 |
|--|-----------------------------------|--------------------|
| 1. 審計報告應具備可瞭解性、及時性、公平性及附加價值，且內容應包含查核範圍、查核發現與建議意見 | (1)財務報表審計出具無保留意見之比率 | 達到 |
| | (2)提供給國會的報告被使用之比率 | 達到 |
| | (3)審計意見被採納之比率(財務審計、績效審計及特殊評估報告) | 達到 |
| | (4)被審計機關或是報告使用者之滿意度 | 未達 |
| | (5)審計報告在期限內完成 | 部分未達到 |
| 2. 獨立、客觀，不偏頗 | (1)遵循專業準則、內部品質管制規範情形 | 達到 |
| | (2)客戶與被審核機關管理階層評價 | 達到 |
| 3. 審計報告應遵循專業準則及符合經濟效益 | (1)審計報告之內部與外部覆核，皆遵循適當專業準則，及品質管制程序 | 達到 |
| | (2)80%的審計工作在預算金額內執行完成 | 達到 |
| 4. 逐年檢討查核計畫，妥適資源分配，以提升審計價值 | 未設立績效指標 | |
| 5. 持續發展審計專業準則及最佳實務 | 對國內與國際專業準則制定之貢獻度 | 達到 |
| 6. 建立與維持與國會等利害關係人良好關係 | (1)客戶滿意度 | 達到 |
| | (2)被審核機關滿意度 | 達到 |
| 7. 致力於 OAG 內部的財務管理 | 遵守財務管理相關規定 | 達到 |
| 8. 提升 OAG 內部的幕僚服務品質 | 包含人力資源、資訊、保全及文書等部門的顧客滿意度 | 達到 |
| 9. 建立 OAG 的良善治理機制 | (1)員工認為組織具有良好管理與治理機制 | — (每 2 年調查 1 次) |
| | (2)完成年度的施政計畫 | 達到 |
| 10. 建立 OAG 的組織授權文化 | 員工認為組織能充分授權 | — 每 2 年調查 1 次) |
| 11. 持續培養員工專業技能，具備積極的工作態度及雙語能力 | (1)審計人員在既定時間內完成必要訓練 | 未達到 |
| | (2)員工認為組織整體氛圍是積極的 | — 每 2 年調查 1 次) |
| | (3)員工的雙語能力 | 部分未達到 |

資料來源：整理自加拿大審計長公署 2016 至 2017 年度績效成果報告。

OAG 總部辦公室位於首都渥太華市中心，比鄰加拿大國會 (Parliament)，此次係由國際事務部主管米凱爾·伯蘭特先生 (Mikael Belanger) 為主要聯絡人，於行前先以電子郵件方式聯繫安排有關討論議題及拜會行程等事宜；本次於差程期間中共獲得 2 次參訪 OAG 之機會。9 月 12 日首次參訪，就 SDGs、與利害關係人溝通、大數據及資訊軟體之應用、內部訓練等議題進行 5 場小型簡報座談會，與會人員包括各部門主管及同時受邀之 4 位韓國監察院代表 (Board of Audit and Inspection of Korea)，與會期間就座談議題進行分享 (圖 18)，茲將討論內容摘述如表 3。

9 月 28 日第 2 次參訪時，拜會 OAG 環境及永續發展委會 (CESD) 委員長茱莉·蓋爾芬德女士，並轉達審計長對其應邀來臺參與研討會的感謝之意，暨感謝 OAG 熱心分享與經驗交流，最後參觀 OAG 辦公環境。

表 3 參訪 OAG 座談會議摘要

| 討論議題 | 重點摘述 |
|------------|---|
| SDGs 實務情形 | 詳研究主題二、永續發展審計部分 (第 13 頁)。 |
| 與被審核機關溝通 | 舉辦啟始與結束會議作法與我國類似 ⁶ 。 |
| 內部訓練課程介紹 | 訓練課程，包括專業能力培養、溝通協調與團隊合作及領導統御等面向。 |
| 大數據與資訊軟體應用 | 資訊部門分享近年重要審計案例，並說明資訊部門輔助審計部門進行查核工作的作業模式及對未來資訊科技應用之展望。 |
| 審計行銷 | 公關部門分享製作宣傳影片上傳 YouTube 並於官網或 Twitter 社群媒體發布新聞稿等心得。 |

⁶OAG 第 2030 號作業指引，初始及持續的與被審核機關溝通 (Direct Engagement Manual – 2030 communication with the audit entity: initial and ongoing)。

圖 18 參訪 OAG 及座談情形



二、加拿大審計及課責基金會

加拿大審計及課責基金會(CAAF)於 1980 年成立，係接受加拿大政府公款捐助成立之基金會，辦公地點位於首都渥太華，員工約 15 人，客座講師約 10 人，主要職責在提供友邦國家政府審計人員或國會之政府帳目監督委員會⁷(Public Accounts Committees)有關績效審計知識及訓練課程，並從事績效審計研究，以提升績效審計成果與政府課責性(Accountability)，又 CAAF 架設審計新知資料庫(Audit News Database)，彙集包括 INTOSAI、加拿大 OAG、英國國家審計署(National Audit Office, NAO)、澳洲國家審計

⁷加拿大國會公共帳戶委員會(House of Commons Standing Committee on Public Accounts, PACP)，係負責審議加拿大政府財務報表，及審閱加拿大審計長公署提出之報告。

署(Australian National Audit Office, ANAO)及非洲肯亞(Kenya)等 50 餘個大英國協國家級、城市級審計機關組織超過 6 千份審計報告資料，提供會員查詢利用。CAAF 2017 至 2018 年營運情形如表 4：

表 4 加拿大審計及課責基金會 2017 至 2018 年營運成果

| 目標 | 執行成果 |
|-------------|--|
| 績效審計研究 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 發布 SDGs：性別平等(Gender Equality)審計實務作業指引。 2. 每月定期更新審計新知資料庫(Audit News)。 3. 替加拿大原住民族審計辦公室(First Nations Auditor General)完成審計專案研究。 4. 累積績效審計案例。 5. 對利害關係人—政府帳目監督委員會進行問卷調查。 |
| 教育訓練與專業發展 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 舉辦年度績效審計座談會及論壇。 2. 開辦 12 場績效審計相關課程。 3. 為政府帳目監督委員會舉辦審計知識工作坊(Workshop)，提供教育訓練。 4. 完成迦納(Ghana)、坦桑尼亞(Tanzania)、越南(Vietnam)及喀麥隆(Cameroon)等友邦國家審計人員績效審計培訓計畫。 5. 赴喀麥隆、迦納、越南等地舉辦審計工作坊；接待迦納審計機關代表團。 6. 培訓上開國家之國會委員會覆核審計報告，落實政府監督機制。 |
| 知識分享與促成國際合作 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 舉辦國會公共帳戶委員會與加拿大審計機關委員會⁸年度座談會。 2. 參與非洲最高審計機關組織會議(AFROSAI—E)。 3. 強化與其他國家最高審計機關、地區性審計組織的知識分享與合作。 |
| 組織永續發展 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 提升基金會經營效率與效果。 2. 持續強化基金會人力資源與財務資源。 3. 持續強化內部管理。 |

資料來源：整理自 CAAF 2017 至 2018 年度營運成果報告。

⁸加拿大審計機關委員會(The Canadian Council of Legislative Auditors, CCOLA)是由加拿大各省與聯邦審計機關所組成的組織，以分享審計知識與實務及促進專業發展為目標。

本次參訪 CAAF，係建基於 2018 年度永續發展與審計研討會之成功，執行長李德先生於會後表示基金會將於同年 9 月份開設有關於績效審計、報告撰寫與證據蒐集等研習課程，亦邀請我國審計部派員參加。李德先生具有豐富審計實務經驗，自 1996 年起即任職於 OAG，長期以來從事績效審計工作，更於加拿大擔任國際最高審計機關組織環保審計工作小組主席 (INTOSAI—WEGA) 期間 (2001 至 2007 年) 擔任小組聯絡人，2006 年 2 月間曾受邀來臺，參與我國審計部與行政院環境保護署共同舉辦之永續發展與環保審計研討會，與本部維持長年友好之關係。李德先生 2012 年起轉任 CAAF 績效審計部門，並於 2016 年擔任執行長迄今；2018 年 6 月再次與 OAG 永續發展委員會委員長茱莉女士受邀來臺，參與永續發展與審計研討會，並發表有關 SDGs 與績效審計相關演說⁹。本次於 CAAF 研習期間亦拜會李德先生，並轉達審計長對其與我國之長期友好，且應邀來臺參與研討會，並提供本次研習課程機會的感謝之意 (圖 19)。

圖 19 與 CAAF 李德先生合影



此次參與 CAAF 國際友邦訓練計畫 (Fellow) 有關績效審計 (Fundamentals of Performance Audit)、報告撰寫 (Effective Report Writing Training) 及審計證據蒐集與分析 (Evidence Collection and Analysis) 等為期

⁹介紹根由分析於政府績效審計之運用 (Better Integrating Root Cause Analysis into Legislative Performance Auditing) 等。

10 天(自 9 月 13 日至 9 月 26 日)之訓練課程工作坊，相關報名接洽事宜係由專案經理朱利安·雷諾先生(Julien Raynaud)負責，同時另有 2 位來自蓋亞那共和國(Guyana)參與 2018 至 2019 年 CAAF 國際友邦訓練計畫的審計部門主管(Ms. Karel Canterbury and Mr. Marlon Leitch)，4 位韓國監查院(The Board of Audit and Inspection of Korea，下稱 BAI)從事績效審計、調查及審計實務研究相關工作人員(Ms. Kim Jung-ah, Mr. Park Jae-woon, Mr. Nam Du-hui, Mr. Choi Seulki)及 1 位渥太華市審計辦公室的審計人員(Mr. Nathan Sassi)等共計 7 位共同參與本次訓練課程(圖 20)，並由 CAAF 安排學員統

一住宿於鄰近飯店，亦於課餘舉辦歡迎會及安排赴加拿大國會參訪；又課程係採用分組討論方式進行，各國代表就績效審計實務進行經驗分享，實係難得之機會，有關課程內容說明詳研究主題。

圖 20 與 CAAF 及受訓夥伴合影



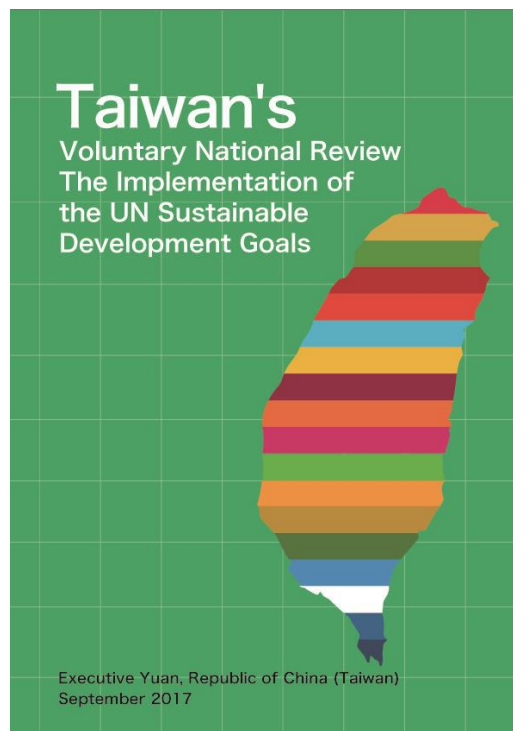
參、心得與建議

一、參酌加拿大經驗以整個政府觀點規劃未來績效審計工作目標，進行 SDGs 議題查核，提升政府整體課責性。

OAG 於 2016 至 2018 年間完成加拿大政府推動 SDGs 情形之審計工作並出具專案審計報告，OAG 於報告中採用整個政府觀點 (Whole-of-Government)，探討聯邦政府對於 SDGs 承諾和責任、建立治理、參與和諮詢、規劃、衡量系統、監控系統、報告系統等 7 個面向之執行與落實情形。

回顧我國推動 SDGs 情形，行政院永續發展委員會(下稱永續會)於 106 年 9 月主動發布首部聯合國永續發展目標(SDGs)之國家自願檢視報告 (Voluntary National Review, VNR；圖 21)；又 106 年 11 月決議原則通過「我國永續發展目標」草案，包括 18 項核心目標、140 細項目標及 351 項指標，並於 107 年 4 至 5 月間辦理 4 場公民論壇。又永續會於 107 年 5 月 25 日決議通過修正我國永續發展目標草案，並請各部會參考政策規劃修正目標草案，提報永續會工作會議及委員會議，惟截至 107 年

圖 21 臺灣 SDGs 自願檢視報告



資料來源：永續會官方網站。

10月底止，我國永續發展目標尚未修正。

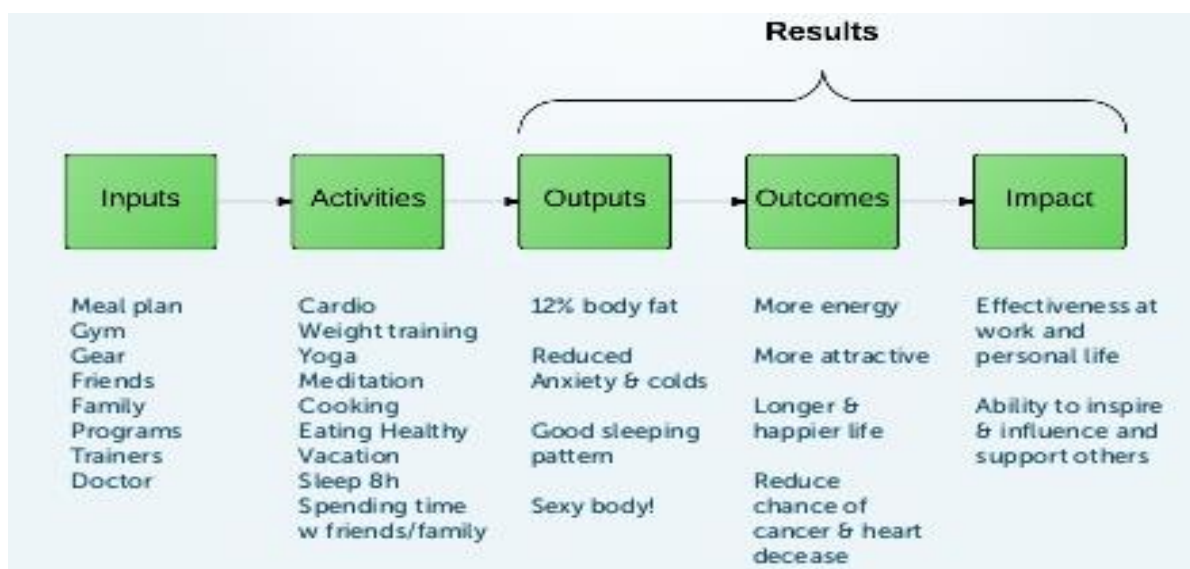
審計部業於 106 年度就我國永續發展目標研訂情形暨以永續發展政策綱領所列「永續的環境」、「永續的社會」、「永續的經濟」、「執行的機制」等 4 項政策層面及 22 個執行面向為基礎，擇選攸關民眾生活及輿論關注之「國家氣候變遷調適及減緩策略執行情形」等 14 項計畫(總計畫經費 2,580 億餘元)規劃辦理查核，相關結果均已擇要於中央政府總決算審核報告揭露，並陸續於 107 年審計人員訓練中，增加 SDGs 相關研習課程等。

比較加拿大與我國國情發現，在 SDGs 的準備工作方面，政府為訂定完整的永續發展目標(Goals)、細項目標(Targets)及辨認相對應指標(Indicators)，必須廣納公眾意見以獲得認同，而尋求共識的過程，因曠日廢時，亦成為政府現階段推動 SDGs 的最大障礙，爰審計機關允應督促政府加速推動，並適時提出建議。在規劃 SDGs 績效審計工作目標方面，由於國家完整的永續發展目標尚未確立，導致審計機關規劃選案困難，OAG 查核團隊以政事別將行政機關分類為 14 組，查核團隊進一步分析行政部門與 SDGs 攸關的施政計畫及對應之指標貢獻度，俟評估風險與審計價值後，擇選列入未來 5 年度之審計工作目標，其評估施政計畫攸關性的作法，能擇選更適切議題，將直接影響 SDGs 的推動成效，爰建議可作為我國未來審計規劃選案之參據，發揮審計機關對於 2030 永續發展議程的正面影響力及積極功能。

二、建議運用樹狀圖、因果鍊及邏輯模型等工具輔助查核，強化證據蒐集與因果分析，提升審計工作品質。

本次於加拿大研習，參與加拿大審計及課責基金會(CAAF)「績效審計」、「報告撰寫」及「審計證據蒐集與分析」訓練課程，分享績效審計工作運用樹狀圖(Issue Trees)、因果鍊及邏輯模型(Results Chain Logic model，圖 22)等工具，以視覺化方式分析推導事件發生各項原因；以樹狀圖為例，特點是將研究事件細分為不同面向進行探討，有助擴充解決問題的切入點，常應用於企業管理之問題發掘過程；而因果鍊及邏輯模型，著重於分析資源投入、產出及結果之關聯。以上工具應用於審計工作上可協助分析查核議題，釐清因果關係及強化審計報告之整體邏輯性，CAAF 授課講座尼爾·麥斯威爾先生(Neil Maxwell)亦建議前述工具可配合規劃矩陣運用於查核規劃階段，或查核過程及報告撰寫階段分析證據品質與審計意見之因果關係，爰建議可視查核工作需求，適時運用輔助查核，強化證據蒐集與因果分析，提升審計工作品質。

圖 22 因果鍊範例



資料來源：CAAF 績效審計講義。

三、整合審計與資訊科技人力，研議引進專業 IT 及跨域人才之可行性，組成多功能查核團隊，建置 AI 審計系統環境，提升審計工作量能。

OAG 資訊部門巨量數據分析專家約翰·希爾頓(John Hilton)分享運用大數據之審計案例，並說明 OAG 資訊部門除負責開發及維護相關作業系統外，亦提供諮詢或技術支援審計部門進行查核工作的協同作業模式及對未來資訊科技與審計工作整合之展望。另據本部 107 年派員參與「2018 年國際內部稽核協會國際研討會」(The IIA International Conference)亦提及資訊科技的發展及未來在政府機關及審計領域的應用。鑑於未來政府將更廣泛運用資訊科技協助施政，勢將影響的資源配置及人民生活，爰建請持續透過教育訓練，提升同仁運用資訊科技之能力，另併請研議引進專業 IT 人才，即時協助審計人員進行數據分析之查核工作，並持續發展 AI 科技，透過不同專業之經驗分享與交流，達成知識擴散及組織學習之目的，提升審計工作量能。

四、賡續強化與被審核機關溝通工作，增進互信基礎，共同促進政府良善治理。

OAG 績效審計部門主管凱西·湯瑪斯女士(Casey Thomas)分享辦理績效審計案件與被審核機關溝通之實務作業，其秉持專業與客觀的態度，辦理每一次與被審核機關的溝通工作，從寄送查核通知信(Notification Letter)、召開啟始會議(Opening Meeting)、查核過程中視

需求持續溝通(Ongoing)及對於查核報告草稿(Draft)的進一步解釋，希望藉由即時的溝通聯繫，與被審核機關建立良性互動與互信基礎。又永續發展委員會(CESD)部門主管金百利女士(Kimberly Leach)於 SDGs 議題座談會中，亦提到 OAG 查核加拿大政府對於 SDGs 推動情形專案審計工作，辦理期間持續 2 年(自 2015 年 9 月 25 日至 2017 年 11 月 23 日)，主要原因係加拿大政府推動 SDGs 工作缺乏整體規劃，各機關的角色與責任定位不明，查核過程花費許多時間與聯邦政府各機關溝通討論。鑑於績效審計工作目標在提升政府施政效能，研提建議大部分涉及行政流程改善與革新，須獲得被審核機關認同及參採，始能順利推行，爰建請各審計單位仍須賡續強化與被審核機關溝通，以增進彼此互信基礎，共同促進政府良善治理。

肆、結語

本次研習特別感謝加拿大方面的邀請及本部訓委會許執行秘書哲源居中協調聯繫始能順利成行，在為期 3 週的行程中，以參加 CAAF 之基礎績效審計、報告撰寫及審計證據蒐集與分析等為期 10 天之訓練課程工作坊為主，課程內容除審計人員所應具備的績效審計基礎知識外，更重要的是透過不同國家夥伴的實務經驗分享帶來工作的新啟發。又於研習空檔期間進行 2 次參訪 OAG 行程。回想在出國前的聯繫階段，OAG 對於參訪事宜均未正面回覆，原以為 OAG 不便安排，結果出乎意料地，除原訂要討論之 SDGs 議題外，其他備選子議題也安排相關部門主管進行簡報座談，獲益匪淺。

此外，除舊識 CAAF 執行長李德先生外，此行亦結交包括加拿大、韓國及蓋亞那共和國等國外友人(圖 23)，交流經驗甚為寶貴。爰建議賡續派員赴外參加相關審計技術及計畫績效評估等訓練課程，以及保持與其他國家之審計機關組織交流，拓展新知及增加國際視野。

圖 23 與 CAAF 基金會及韓國夥伴餐敘



伍、參考資料

1. CAAF, Annual Report 2017-2018.
2. CAAF, Better Integrating Root Cause Analysis into Legislative Performance Auditing.
3. INTOSAI , SAI Leadership and Stakeholder Meeting “SAI contributions to the 2030 Agenda and the Sustainable Development Goals”, 2018. 07. OAG, Direct Engagement Manual-2030 communication with the audit entity: initial and ongoing, 2016. 11.
4. OAG, Sustainable Development Strategy for the Office of the Auditor General of Canada(2017-2020).
5. OAG, 2016-2017 Departmental Results Reports , 2017. 09.
6. OAG, Canada’s Preparedness to Implement the United Nation’s Sustainable Development Goals- Reports of the Commissioner of the Environment and Sustainable Development to the Parliament of Canada, 2018 Spring.
7. United Nations, Transforming our world: the 2030 agenda for Sustainable Development, 2015.
8. 石珮絹、賴玫蓁，國際內部稽核協會年會出國報告，104 年 9 月。
9. 劉建林，「美國與加拿大績效審計實務之研究」出國報告，104 年 11 月。
10. 李錦常、謝居宏，「參加 2016 年國際內部稽核協會國際研討會」出國報告，105 年 9 月。
11. 張思捷，「澳洲與紐西蘭績效審計及公民參與審計實務之研究」出國報告，106 年 1 月。
12. 陳巧偉，「最高審計機關參採 INTOSAI 政府審計準則體系情形之研究」出國報告，107 年 1 月。
13. 邱燦興、黃柏舒，「參加 2018 年國際內部稽核協會國際研討會」出國報告，107 年 5 月。
14. 林慶隆、蔡修毓、孫艾雯，參加 2018 年第 42 屆中美洲及加勒比海最高審計機關組織(OCCEFS)年會報告，107 年 9 月。
15. 李云凡、林惠敏，永續發展審計之策進與展望-借鑑 2018 年永續發展與審計研討會，政府審計季刊第 39 卷第 1 期，107 年 10 月。
16. 新北市審計處，審計機關如何運用知識管理形塑學習型組織之研究，審計部 107 年度專題研究報告，107 年 11 月。