PARP

2013

Olga Petelczyc - dyrektor Biura Audytu Wewnętrznego

„Rola komunikacji w audycie. Komunikowanie roli i wyników pracy audytora wewnętrznego.”

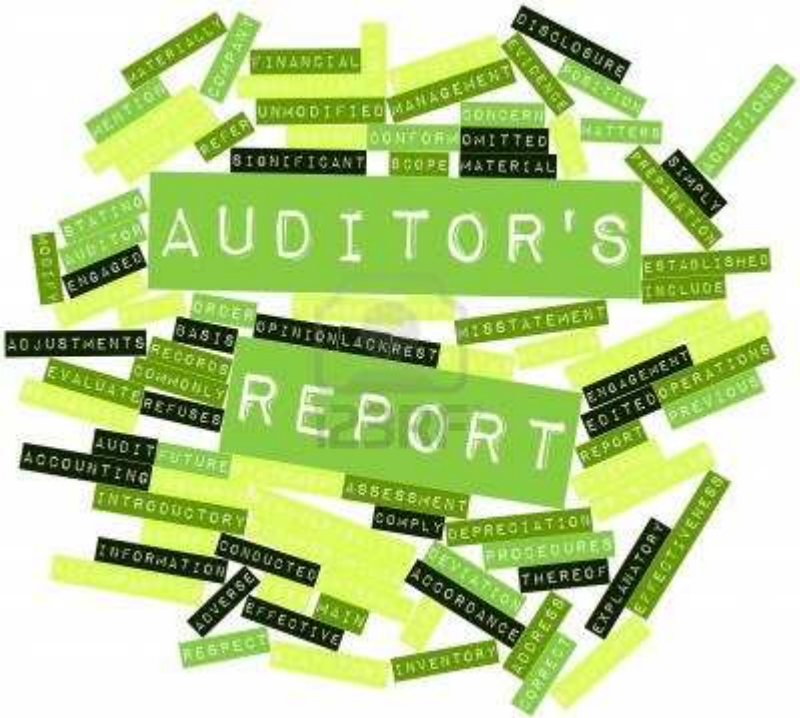
Warszawa, 25.07.2013

Główne zagadnienia

- Pisanie raportów. Najczęstsze błędy w pisaniu raportów – jak ich unikać.
- Raport a jego odbiorca – jak dotrzeć z komunikatem do poszczególnych odbiorców raportu.

Jaki powinien być raport?

Przekazywane informacje muszą być dokładne, obiektywne, jasne, zwięzłe, konstruktywne, kompletne oraz dostarczone na czas.
(2420 – Jakość informacji)



Warszawa,
25.07.2013

Co powinniśmy ustalić przed rozpoczęciem zadania a co będzie miało wpływ na zakres i kształt raportu?

a) Jakie są cele zadania audytowego?
b) Kim są odbiorcy raportu/wyników pracy audytora?
c) Do czego wykorzystują raport z audytu?
d) W jaki sposób dotrzeć do nich z wynikami raportu?
e) Jakiej reakcji na raport oczekujemy?
f) Czy jesteśmy w stanie sprostać oczekiwaniom?

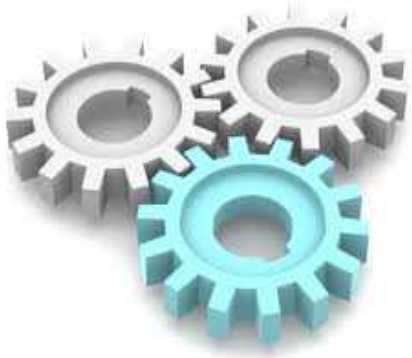
Jakie są cele zadania audytowego?

1) Potwierdzenie zgodności z procesami/procedurami,
2) Identyfikacja możliwości usprawnienia procesu,
3) Identyfikacja możliwych oszczędności w ramach procesu,

4) Umożliwienie podjęcia decyzji,
5) Inne ustalone z Kierownictwem.

Osiągnięcie celów zadania powinno przekładać się na wartość dla organizacji

Kim są odbiorcy raportu/wyników pracy audytora?



- Kto jest najważniejszym odbiorcą raportu?
- Jak dużo wie na temat audytowanego obszaru?
- Do czego chce wykorzystać raport?
- Dlaczego powinni przejmować się rekomendacjami audytu?
- Jaki wpływ na odbiorcę mają kwestie opisane w raporcie?

Do czego wykorzystają raport należy ustalić wcześniej przed rozpoczęciem zadania:

1) Zapytaj o oczekiwania głównych klientów na naradzie otwierającej lub na innym spotkaniu
2) Uwzględnij ryzyka/problemy z rocznego planowania (jeśli zostały zakomunikowane)
3) Ustal, a następnie zakomunikuj wszystkim zainteresowanym:
   - cele,
   - ryzyka
   - kryteria,
   - zakres,
   - termin.

Do czego wykorzystują raport z audytu?

1) Uzyskują zapewnienie co do stopnia zgodności badanego obszaru,
2) Usprawnią procesy, dzięki czemu np. zwiększy się zadowolenie odbiorców z usług administracji publicznej,
3) Pozyskanie oszczędności i np. wykorzystanie ich na inny cel/sfinansowanie innego obszaru w szerszym zakresie,
4) Będzie stanowić podstawę/jeden z elementów podjęcia decyzji.

W jaki sposób dotrzeć do odbiorców z komunikatem?

Perspektywa audytor - odbiorca

Audytor	Odbiorca
Chcę pokazać co widziałem i co zrobiłem - jak najwięcej	Poproszę konkrety bez zbędnych szczegółów – nie mam czasu
Wyjaśnię po kolei co było i co to oznacza	Pokaż wniosek i go uzasadnij
Powiem Ci co czuję i co mi się wydaję	Fakty i dowody bez zbędnych komentarzy
Pokaże Ci jak się napracowałem	Pokaż wartość z twojej pracy dla organizacji

Warszawa,
25.07.2013

Błędy w pisaniu raportów:

1) Trudno ustalić główne konkluzje/stopień zapewnień bądź ich brak w ramach audytu.
   - Opinia wg stałej metodologii. W PARP 4-stopniowa. Dla 3 i 4 stopnia dodatkowe uzasadnienie. Główne konkluzje dlaczego tak oceniamy system;
   - Główne konkluzje powinny być rzeczowe, obiektywne i pisane w jednym zdaniu. Konkluzje powinny być uzupełnione o dowody na podstawie których zostały wyciągnięte. Konkluzje niepoparte dowodem ,nie są przekonujące;
   - Unikaj obserwacji neutralnych bądź takich które nie prowadzą do konkluzji. NIE mylić neutralnych stwierdzeń z pozytywnymi;

2) Brak lub niekompletne uzasadnienie do ustaleń. Opieranie ustaleń tylko na wywiadach bądź ankietach.
   - Każdy stwierdzony **fakt potwierdzony dowodem**
   - W raporcie zawieramy: stan faktyczny, przyczyny, skutki oraz rekomendacje. Powinno się zgadzać jeden do jednego. Ewentualnie jeśli rekomendacja jest ogólna to może odnosić się do dwóch lub więcej przyczyn.
   - Szczegóły do załącznika
   - **Dowody z wywiadów są najmniej wartościowe.**

3) Brak wiedzy/znajomości procedur w audytowanym obszarze.

- Powierzchowny przegląd wstępny. Zapoznaj się z procedurami, polityką, standardami, praktykami stosowanymi w danej organizacji, pozyskaj wiedze merytoryczną
- Internet jest nieocenionym źródłem wiedzy
- Konsultuj wątpliwości ze swoim przełożonym.

4) Raport jest mało przejrzysty, trudno odnaleźć poszczególne informacje (stan faktyczny, przyczyny, skutki, rekomendacje, skalę problemu).

- Struktura raportu dopasowana do odbiorcy. Raport + streszczenie.
- **Spis treści**
- Zdecyduj jak finalny raport ma wyglądać.
- Opanuj sztukę łączenia dokumentów, faktów, procesów. Zamiast trzech ustaleń jedno. – **systemowe myślenie**
- Konsoliduj dane. Pokaż **skale problemu**
- **Unikaj zbędnych szczegółów, pisz o rzeczach najważniejszych**
- Informacje prezentuj w sposób logiczny i obiektywny. – mieszanie wątków powoduje zmniejszenie czytelności
- Ułóż raport dla różnych odbiorców.
- **Samoocena – i co z tego wynika dla organizacji**
- Daj do przeczytania innej osobie jeśli jest taka możliwość

5) Raport jest zbyt długi lub zbyt krótki, zawiera zbyt dużo informacji podstawowych.

- Trzymaj się konkretów.
- Pisz prostym językiem ale unikaj kolokwializmów.
- **Uwaga na skróty i specjalistyczne słownictwo**
- Rozpocznij każdą część od punktów kluczowych – tytuł ustalenia powinien wskazywać na problem. Pierwsze zdanie powinno definiować problem**. Jak nagłówki w gazecie**
- Przedstaw dowody.
- Powiedz co uważasz możliwie najkrócej.
- Upewnij się, że rozumiesz założone cele i to co piszesz jest z nimi związane
- Każde zawarte słowo powinno mieć istotne znaczenie.

6) Niedostosowanie zakresu do odbiorcy raportu.

- Skrót/podsumowanie dla kierownictwa. Inny format dla instytucji nadzorczych. Najlepiej z nimi ustalić.
- Unikaj specjalistycznego języka, jeżeli odbiorcy raportu nie są z nim zaznajomieni .

7) Trudne do zrozumienia opisy. Zdania wielokrotnie złożone. Skróty myślowe.

- W opisach skłaniaj się do używania stronny czynnej.
- Użyj nagłówków które przeprowadzą odbiorcę przez raport.

8) Raport nie jest pisany z perspektyw głównego odbiorcy.

- Pokazuj konsekwencje problemów z punktu widzenia odbiorcy.
- Raport nie jest dla audytora

9) Krytyczny, osądzający, brak balansu.

- Unikaj zawyżania lub umniejszania znaczenia.
- Konfrontuj możliwe zastrzeżenia.
- Unikaj hipotetycznych lub wygórowanych konsekwencji. Przedstawiaj konsekwencje w sposób realistyczny.

10) Brak wcześniejszej komunikacji ustaleń stanu faktycznego.

- Zero niespodzianek
- Przedstawianie ustaleń dopiero na naradzie zamykającej wprowadza niepotrzebne napięcie i powoduje, ze ustalenie może dobre ale może zostać zdyskredytowane przytoczeniem przez klienta faktów o których nie wiedzieliśmy

11) Rekomendacje dotyczą skutków nie przyczyn.

- Zastanów się skąd wynikają problemy danej organizacji.
  Dlaczego nieprawidłowość nie zastała wcześniej wykryta bądź naprawiona.
- Ustal co może poprawić obecną sytuację i jak zapobiec pojawieniu się istniejącego obecnie problemu w przyszłości.
- Jeśli rekomendacja będzie dotyczyła skutków najprawdopodobniej problem ponownie wystąpi w przyszłości już po zakończeniu audytu
- Ustalenie przyczyny zjawiska jest bardzo istotne. Nie zawsze jednak przyczyna zjawiska jest prosta do zidentyfikowania. Jeżeli osiągnięcie tego celu jest bardzo pracochłonne, należy określić czy jest to korzystne kosztowo (czas również jest kosztem).

12) Nie wnoszą wartości dodanej dla organizacji.

- Wskaż rekomendacje które pomogą w usprawnieniu i zapobieganiu problemom.
- Upewnij się, że przygotowane przez Ciebie cele wnoszą wartość dodaną dla organizacji.

13) Koszt wdrożenia rekomendacji przewyższa korzyści.

- Opisz w sposób praktyczny, możliwe do zastosowania rekomendacje.
- Wyjaśnij korzyści z wdrożenia rekomendowanego planu działania.
- Nie oceniaj procesów jedynie pod względem efektywności ale wskaż ile czasu zajmie usprawnienie procesu.
- Zastanów się jakie oczekiwania względem finalnego raportu ma odbiorca.
- Upewnij się czy rekomendacje rozwiązują problem w perspektywie długofalowej.
- Raport musi być przekonujący.

14) Rekomendacje niemożliwe do zweryfikowania.

- Pamiętaj, że będziesz musiał weryfikować wdrożenie rekomendacji, która sam wydałeś.

15)Brak wskazania odpowiedzialności za wdrożenie rekomendacji lub terminu na ich wdrożenie.

- Udokumentuj plan działania ,który wprowadzi odpowiedzialność.
- Rekomendacje można uszeregować odnosząc się do problemów, które należy rozwiązać, dat wdrożenia bądź względem osób odpowiedzialnych za dane działanie.

16)Błędy gramatyczne, ortograficzne, literówki.

- Sprawdzaj i edytuj tekst samodzielnie.
- Twórz krótkie paragrafy.
- Używaj standardowego formatu i wielkości czcionki oraz marginesów.
- Unikaj strony biernej, powtórzeń, dopełnień, nic nie znaczących słów.

17) Brak odniesienia do wcześniej ustalonych kryteriów.

- Kryteria efektywnościowe, wskaźniki, dobre praktyki – ustalamy wcześniej
- Podajemy na naradzie informacje, że kryteria są oparte o dobre praktyki np. opracowane przez MF, ETO NAO

18) Brak bieżących konsultacji z przełożonym.

- Konsultuj wątpliwości oraz poszczególne etapy tworzenia raportu ze swoim przełożonym.

19) Brak dotrzymywania ustaleń, m.in. co do terminów, zakresu.

- Jeśli na coś się umawiamy to dotrzymujemy słowa. Jeśli nie będziemy traktować poważnie ustaleń, w przyszłości nasze prośby nie będą traktowane poważnie.

20) Odkładanie pisania raportu na koniec.

- Używaj arkuszy z komentarzami dla bardziej efektywnego pisania raportu.
- Sporządzaj notatki, odpowiednio organizuj swoją pracę.
- Bieżące dokumentowanie ustaleń
- Może się tak zdążyć, ze będzie trzeba audyt przeprowadzić od nowa, bo nie pamiętamy, nie mamy dokumentów, zmieniły się procedury.

21) Przekazanie raportu kierownikowi jednostki bez wcześniejszego umówienia.

Dobre praktyki w zakresie pisania raportów: Writing high-impact reports. Proven Practices for Auditors and accountants – Angela J. Maniak

O czym jeszcze należy pamiętać:

1) Sprawozdania częściowe. Audytorzy wewnętrzni muszą informować o wynikach zadań (2400 – Informowanie o wynikach)

2) Jeśli ostateczna informacja o wynikach zawiera znaczące błędy lub pominięcia, zarządzający audytem wewnętrznym musi przekazać poprawioną informację wszystkim, którzy otrzymali pierwotną wersję (2421 – Błędy i pominięcia)

3) Ograniczenia. Informacja w opinii ogólnej musi obejmować ograniczenia zakresu (2450 – Ogólne opinie)

4) Jeśli niezgodność z Kodeksem etyki lub ze Standardami wpływa na dane zadanie, to informacja o wynikach musi ujawniać:

- które zasady ogólne lub postępowania w Kodeksie etyki lub Standardy nie były w pełni przestrzegane,
- przyczynę ich nieprzestrzegania,
- wpływ nieprzestrzegania na zadanie i na przekazane wyniki (2431 - Ujawnianie nieprzestrzegania Kodeksu etyki lub Standardów).

5) Jeśli możemy posługiwać się informacją o zgodności raportu z Międzynarodowymi Standardami IIA, informacja taka powinna znaleźć się w raporcie.

Monitorowanie zaleceń:

1) Plan realizacji zaleceń
2) Cykliczne monitorowanie wdrożenia zaleceń
3) Określenie formatu raport i dostosowanie do odbiorcy
4) Raport z wdrożenia zaleceń jest równie ważny jak ten z audytu a może jeszcze ważniejszy
5) Zalecenia z zadań doradczych monitorujemy tylko jeśli zostało to wcześniej ustalone ze zleceniodawcą
6) Informacja zwrotna do osób odpowiedzialnych za wdrożenie zaleceń
7) Decyzja co do wdrożenia zaleceń i poziomu zaakceptowanego ryzyka nie należy do AW

Podsumowanie:

1) Zgodność ze standardami;
2) Znajomość organizacji/tematu;
3) Wskazanie rzeczywistych problemów i określenie ich skali;
4) Zero niespodzianek;
5) Logiczny i jasny przekaz, bez przejaskrawiania w żadną ze stron;
6) Uwaga na sformułowania i kontekst wypowiedzi;
7) Podsumowanie najważniejszych ustaleń, z perspektywy odbiorcy;
8) Rekomendacje do przyczyn i możliwe do wdrożenia – obiektywnie przynoszące wartość organizacji;
9) Partnerskie podejście na każdym etapie pracy, dotrzymywanie ustaleń;
10) Samoocena – pytanie – i co z tego wynika dla organizacji – kontekst świadczonych usług;
11) Monitorujemy zalecenia

Jakość raportów ma znaczący wpływ na pozycję audytu w organizacji

PARP

2013

Olga Petelczyc - dyrektor Biura Audytu Wewnętrznego

„Rola komunikacji w audycie. Komunikowanie roli i wyników pracy audytora wewnętrznego.” cz.2

Warszawa, 25.07.2013

Główne zagadnienia

Komunikowanie roli audytu w organizacji.

Wykorzystanie komunikacji w bieżącej pracy audytora.

- Komunikacja wewnętrzna
- Komunikacja zewnętrzna

Komunikacja AW z głównymi odbiorcami pracy audytora.

Rola audytu w organizacji – art. 272 ufp

1) Audyt wewnętrzny jest działalnością niezależną i obiektywną, której celem jest wspieranie ministra kierującego działem lub kierownika jednostki w realizacji celów i zadań przez systematyczną ocenę kontroli zarządczej oraz czynności doradcze.

2) Ocena, o której mowa w ust. 1, dotyczy w szczególności adekwatności, skuteczności i efektywności kontroli zarządczej w dziale administracji rządowej lub jednostce.

Co się składa na wartości dodaną?

Profesjonalna praktyka

Oczekiwania klientów audytu, w szczególności kierownika jednostki

Kluczowe warunki dostarczenia wartości dodanej do organizacji:

1) Niezależny i obiektywny audyt;
2) **Kompetentny zespół audytorów/audytor, doskonale znający podstawową działalność organizacji, jej misje, strategie i wartości**;
3) **Klienci audytu powinni znać, rozumieć i odczuwać wartość z funkcji audytu w organizacji;**
4) Okresowe przeglądy jakości audytu, w tym pomiar wartości dodanej.

Kompetentny zespół audytorów/audytor, doskonale znający podstawową działalność organizacji, jej misje, strategie i wartości;

→ Komunikacja wewnętrzna

Klienci audytu powinni znać, rozumieć i odczuwać wartość z funkcji audytu w organizacji

→ Komunikacja zewnętrzna

PARP

2013

Komunikacja wewnętrzna (wewnątrz zespołu)

Warszawa, 25.07.2013

Komunikacja wewnętrzna:

1) Audytorzy przydzieleni do obszarów;
2) Przepływ wiedzy wewnątrz zespołu – dzielenie się wiedzą;
3) Szkolenia zbieżne z planem audytu/zadaniami BAW na dany rok;
4) Baza wiedzy/dobrych praktyk;
5) Praca na dyskach wspólnych.

Komunikacja wewnętrzna:

1) Cykliczne spotkania dot. aktualnego zaawansowania zadań w zespole;
2) Prawidłowy przepływ informacji pomiędzy kierownictwem, a audytorami- im większa jednostka audytu, tym ważniejsze jest zadbanie o właściwy, bieżący przepływ informacji;
3) Przekazywanie na bieżąco informacji nt. nowych projektów realizowanych przez organizację, planowanych zmianach w obszarze kontroli zarządczej, personalnych itp.;
4) Atmosfera wzajemnej współpracy i równe traktowanie;
5) Jasne formułowanie oczekiwań – manifest szefa *(źródło: Psychologia szefa. Szef to zawór" Jerzy Gut, Wojciech Haman)*;
6) Przekazywanie oczekiwań kierownictwa co do pracy audytu z uwzględnieniem standardów IIA;
7) Jasne wytyczne dot. konfliktu interesów.

PARP

2013

Komunikacja zewnętrzna

Warszawa, 25.07.2013

1210-1 Biegłość

Wiedza, umiejętności i kompetencje, o których mowa w standardzie obejmują m.in.:

- Umiejętności postępowania z ludźmi, rozumienia relacji międzyludzkich i utrzymania zadawalających stosunków z audytowanymi;
- Umiejętności ustnego i pisemnego komunikowania się, co pozwoli na jasne i skuteczne przekazywanie informacji dotyczących celów audytu, ocen. wniosków i zaleceń.

Od czego zacząć?

- Z kim się komunikujemy?
- Kiedy i w jakich obszarach?
- W jakim celu?
- W jakich okolicznościach?
- Za pośrednictwem jakich narzędzi?
- Jaki ma to wpływ na pozycję audytu w organizacji?
- Jaki ma to wpływ na naszą bieżącą pracę?
- Jaki ma to wpływ na osiąganie celów audytu?

Warszawa,
25.07.2013

Z kim się komunikujemy:

- Audytorzy zewnętrzni
- Społeczeństwo
- Pracownicy
- Kierownictwo
- Komitet audytu
- Organy nadzorcze

Obszary komunikacji:

1) W każdym obszarze funkcjonowania jednostki. W szczególności w ocenie zgodności, efektywności dostarczanych usług publicznych, kontroli zarządczej w tym ocenie skuteczności zarządzania ryzykiem;
2) Obszary audytu wynikają w większości z planu audytu;
3) Możliwość realizacji zadań z poza planu;
4) Audytor wewnętrzny **może z własnej inicjatywy** składać kierownikowi komórki audytowanej lub kierownikowi jednostki - a w urzędzie administracji rządowej, w którym tworzy się stanowisko dyrektora generalnego urzędu, także dyrektorowi generalnemu urzędu — wnioski mające na celu usprawnienie funkcjonowania tej komórki lub jednostki.

Cel komunikowania się:

1) Sprawna realizacja zadań
2) Wypełnienie obowiązków sprawozdawczych
3) Pozyskiwanie informacji
4) Lepsze dopasowanie do potrzeb organizacji
5) Dzielenie się wiedzą
6) Budowania pozycji w organizacji w tym zaufania i wiarygodności

Warszawa,
25.07.2013

Okoliczności w jakich się komunikujemy:

1) Prezentacja rocznego planu audytu
2) Narady otwierające
3) Bieżąca współpraca w trakcie audytu
4) Narady zamykające
5) Spotkania Kierownictwa oraz dyrektorów
6) Spotkania z Radą Nadzorczą
7) Spotkania z Komitetem audytu
8) Szkolenia dla pracowników w ramach dzielenia się wiedzą
9) Udział w grupach roboczych i różnego rodzaju komitetach w roli obserwatora
10) Spotkania nieformalne, możliwość niezobowiązującej wymiany opinii

Okoliczności - Przedstawianie wyników:

1) Na każdą naradę zamykającą zapraszani są członkowie kierownictwa, w tym zawsze kierownik jednostki;
2) Możliwość spotkania roboczego przed naradą zamykającą;
3) Każdy raport przedstawiany jest w formie prezentacji, jeśli kierownik jednostki nie jest obecny na naradzie zamykającej, przedstawiane mu są wyniki audytu indywidualnie;
4) Do każdego raportu załączony jest skrót najważniejszych ustaleń z audytu, kierownictwo nie ma czasu czytać całości;
5) Prezentacja podsumowania najważniejszych ustaleń na spotkaniu Rady Nadzorczej;
6) Jeśli ustalenia są przekrojowe i mają wpływ na większą część organizacji - podsumowanie jest prezentowane na spotkaniach dyrektorów z Kierownictwem;

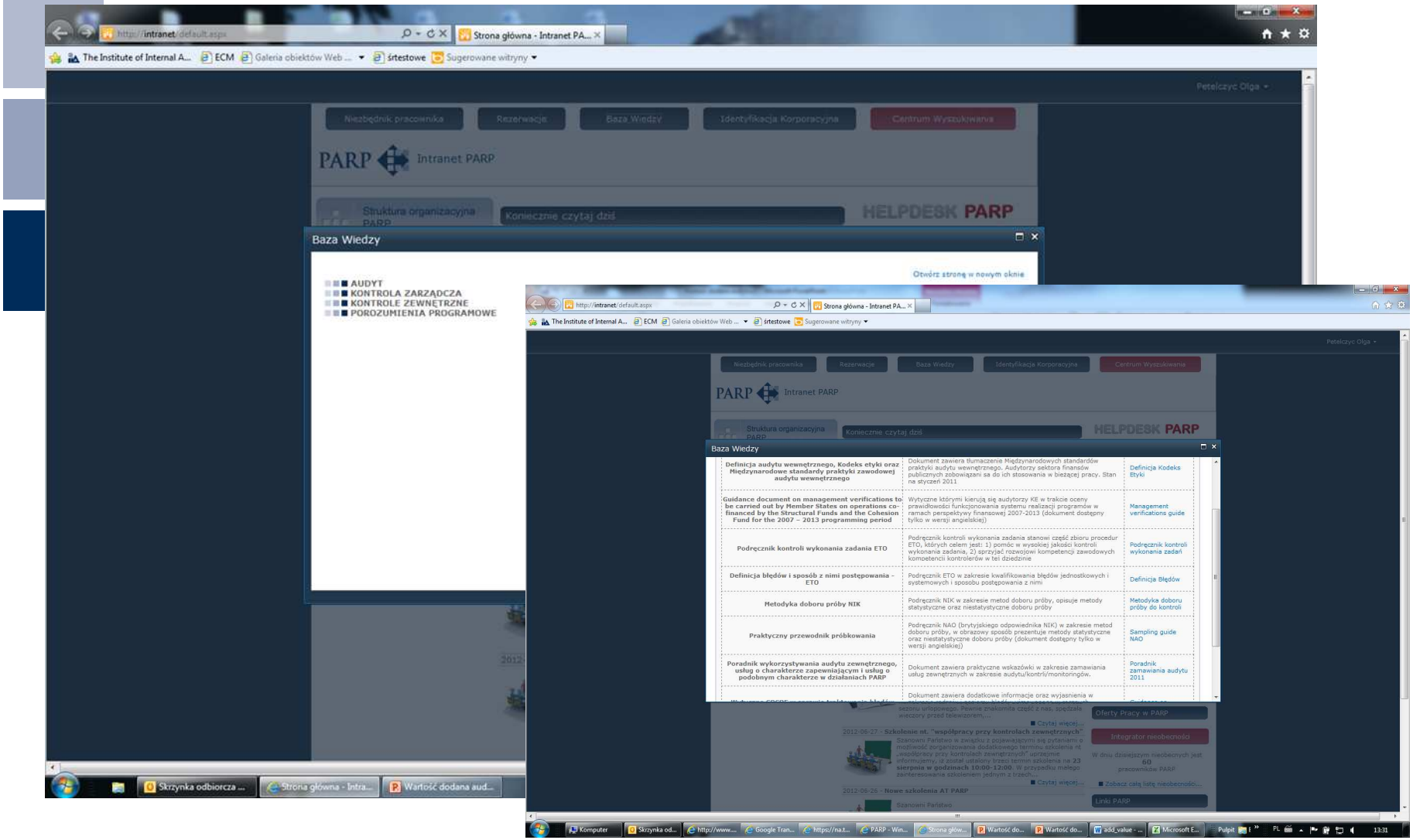
Narzędzia/nośniki informacji:

1) Raport z audytu – dla klienta audytu
2) Podsumowanie najważniejszych ustaleń z podkreśleniem wartości z przeprowadzonego zadania dla organizacji – Kierownictwo, RN, KA
3) Pisemne opinie,
4) Strona internetowa – publikacja planu rocznego audytu
5) Intranet – dzielenie się wiedzą, w tym materiałami ze szkoleń
6) ECM lub inne narzędzie- bieżący dostęp do informacji z audytu szczególnie rekomendacji i poziomu ich wdrożenia

Narzędzia powinny być dostosowane do potrzeb, celu i odbiorcy

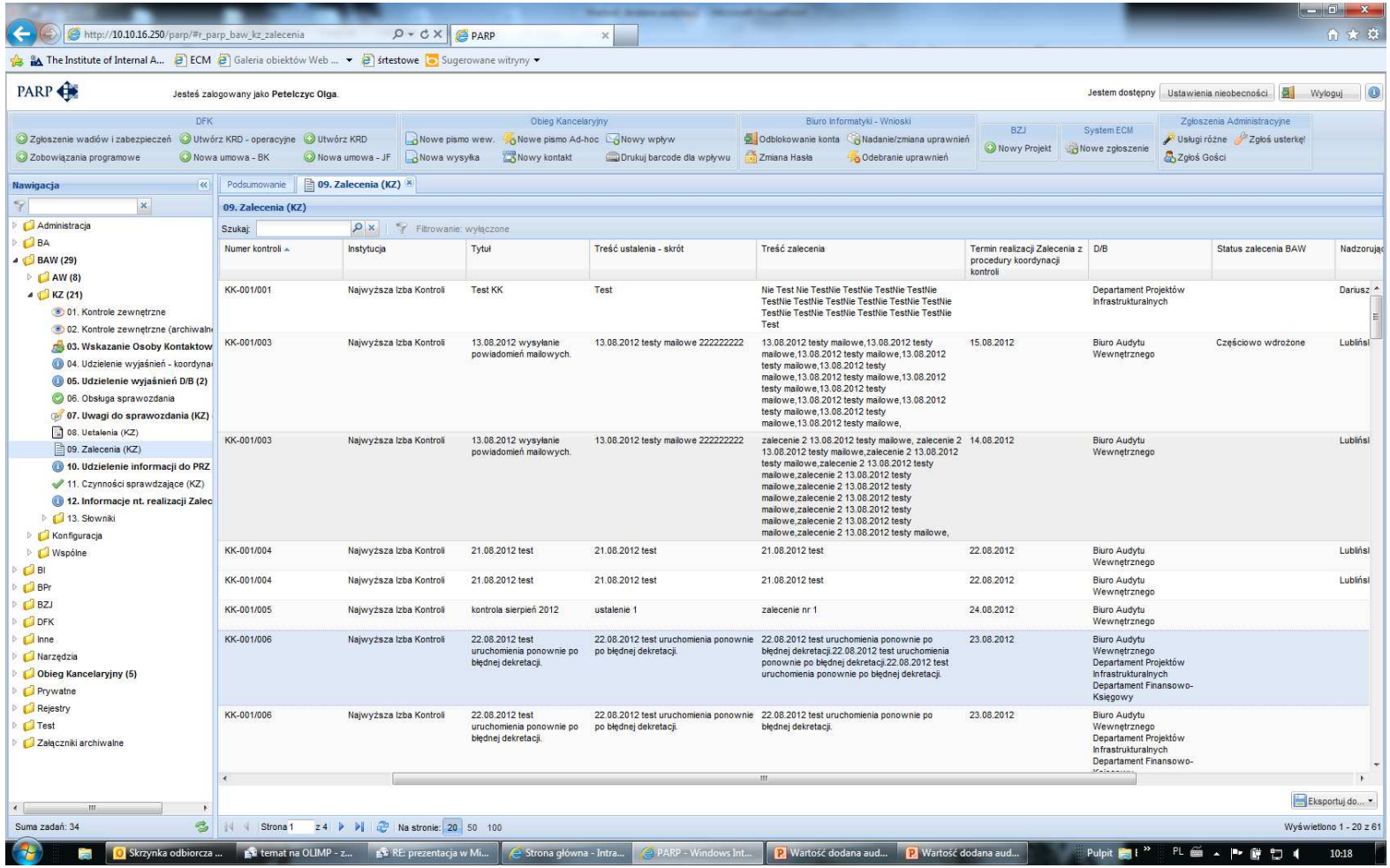
Warszawa,
25.07.2013

Baza wiedzy w intranecie:



Warszawa,
25.07.2013

Dostęp do rekomendacji on-line:



Jaki ma to wpływ na pozycję audytu w organizacji:

Dostarcza wiedzy na temat wartości dodanej jaką audyt przysparza Organizacji;

Buduje wizerunek audytu jako wiarygodnego i kompetentnego choć nie zawsze łatwego Partnera;

Jaki ma to wpływ na naszą pracę:

1) Buduje zrozumienie dla pracy audytora oraz systemu kontroli wewnętrznej;
2) Ogranicza bariery w komunikacji;
3) Skraca czas pozyskania informacji i przekłada się na ich jakość;
4) Ogranicza konflikty i spięcia;
5) Pozwala budować partnerskie relacje i długofalową strategię audytu;
6) Wzrasta ilość zadań doradczych/zaproszeń do komitetów lub grup roboczych;
7) Ciągłe doskonalenie w oparciu o informacje zwrotne od audytowanych;
8) Praca staje się łatwiejsza i przyjemniejsza☺

Jaki ma to wpływ na nasza pracę

Stwarza też zagrożenia, których należy być świadomym-

1.Bliskie kontakty i chęć utrzymywania dobrej komunikacji to presja na „pominięcie” niektórych ustaleń,

2.Umieszczanie audytu najchętniej w każdym procesie, zadaniu, zapominając o tym, iż jest 3 linią obrony

3.Chęć włączenia audytu w operacyjne czynności- konflikt interesów

Jaki ma to wpływ na osiągnięcie celów audytu:

Pozwala efektywnie wspierać ministra kierującego działem lub kierownika jednostki w usprawnianiu kontroli zarządczej, a co za tym idzie, podnosi jakość usług publicznych świadczonych na rzecz obywateli.

I jeszcze na koniec…

Komunikacja pomiędzy audytorami mająca na celu wymianę wiedzy:

- Spotkania organizowane przez MF
- Spotkania IIA, koła branżowe
- Spotkania Klubu Szefów Audytu

Warszawa,
25.07.2013

Współpraca to się opłaca☺

Źródło: http://improvemybusinessnow.com

Warszawa,
25.07.2013

DZIĘKUJĘ ZA UWAGĘ

olga_petelczyc@parp.gov.pl