

# **Efektywna komunikacja - Informowanie o wynikach zadań audytowych**

**Anna Kmieciak**  
**Audytor wewnętrzny**  
**Departament Polityki Wydatkowej**  
**Ministerstwo Finansów**

## Sprawozdanie z zadania audytowego a efektywność audytu

Sprawozdanie z zadania audytowego  
to wynik pracy audytora wewnętrznego  
i najważniejszy element efektywnej komunikacji  
z kierownikiem jednostki i komórkami  
audytowanymi

# Sprawozdanie z zadania audytowego a efektywność audytu

## Przepisy i Standardy

**ROZPORZĄDZENIE MINISTRA FINANSÓW z dnia 1 lutego 2010 r. w sprawie przeprowadzania i dokumentowania audytu wewnętrznego**

**STANDARDY AUDYTU WEWNĘTRZNEGO DLA JEDNOSTEK SEKTORA FINANSÓW PUBLICZNYCH – Komunikat nr 2 Ministra Finansów z dnia 17 czerwca 2013 r.**

# Sprawozdanie z zadania audytowego a efektywność audytu

## Elementy sprawozdania wynikające z § 24 rozporządzenia

- 1) temat i cel zadania zapewnającego
- 2) podmiotowy i przedmiotowy zakres zadania zapewnającego
- 3) data rozpoczęcia zadania zapewnającego
- 4) ustalenia stanu faktycznego wraz ze sklasyfikowanymi wynikami ich oceny według kryteriów
- 5) wskazanie słabości kontroli zarządczej oraz analiza ich przyczyn
- 6) skutki lub ryzyka wynikające ze wskazanych słabości kontroli zarządczej
- 7) zalecenia w sprawie wyeliminowania słabości kontroli zarządczej lub wprowadzenia usprawnień
- 8) opinia audytora wewnętrznego w sprawie adekwatności, skuteczności i efektywności kontroli zarządczej w obszarze ryzyka objętym zadaniem zapewnającym
- 9) data sporządzenia sprawozdania
- 10) imię i nazwisko audytora wewnętrznego przeprowadzającego zadanie oraz jego podpis

# Sprawozdanie z zadania audytowego a efektywność audytu

## Wymagania Standardów

**2400** – Informowanie o wynikach

**2410** – Kryteria informowania (informacja musi obejmować cel, zakres zadania, wnioski, zalecenia i plany naprawcze)

**2410.A1** - gdy to uzasadnione, informacja musi zawierać opinię audytora wewnętrznego

**2410.A2** – informowanie o dobrej pracy audytowanego

**2410.A3** – ograniczenie rozpowszechniania wyników

**2410.C1** - informacja o wynikach zadań doradczych wynika z charakteru tych zadań i potrzeb zlecającego

## Sprawozdanie z zadania audytowego a efektywność audytu

- 2420** – Jakość informacji (informacje muszą być dokładne, obiektywne, jasne, zwięzłe, konstruktywne, kompletne oraz dostarczone na czas)
- 2421** – błędy i pominięcia
- 2440** – Przekazywanie wyników ( przekazywanie właściwym osobom)
  - 2440.A1** – osobom, które mogą zapewnić poświęcenie odpowiedniej uwagi
- 2450** – Ogólne opinie
- 2600** – Informowanie o akceptacji ryzyka

# Sprawozdanie z zadania audytowego a efektywność audytu

## planowanie ➡ sprawozdanie

Elementy sprawozdania wynikające z etapu planowania (przebiegu wstępnego):

1. Cele zadania (tj. po co audyt jest realizowany)
2. Zakres (musi być odpowiedni do celów)
3. Kryteria oceny

Kryteria muszą być ustalone i potwierdzone/uzgodnione z audytowanym lub/i kierownikiem jednostki przed rozpoczęciem badania.

Użyteczność sprawozdania jest determinowana jakością planowania.

## Sprawozdanie z zadania audytowego a efektywność audytu

### Odbiorcy sprawozdania

- Kierownik jednostki (podsumowanie, skrót)
- Kierownik komórki audytowanej (właściciel procesu – wskazówki jak usunąć niezgodności, wprowadzić usprawnienia)



# Sprawozdanie z zadania audytowego a efektywność audytu

## Oczekiwania

- Kierownik jednostki (najistotniejsze ustalenia, następne kroki – działania, które należy podjąć, o ile wskazują na to ustalenia)
- Kierownik komórki audytowanej (potrzebuje szczegółów, aby zrozumieć problem)

# Sprawozdanie z zadania audytowego a efektywność audytu

## Cele sprawozdania

1. Poinformować o ustaleniach (z różną szczegółowością w zależności od odbiorcy)
2. Przekonać (że to, o czym piszemy, jest istotne/prawdziwe i warto temu poświęcić uwagę)
3. Uzasadnić (sformułować zalecenia i dać argumenty uzasadniające konieczność podjęcia odpowiednich działań)

# Sprawozdanie z zadania audytowego a efektywność audytu

## ISTOTA SPRAWOZDANIA

- Podsumowanie (najważniejsze informacje dla kierownika jednostki) – 1 strona, max 3 strony
- Wstęp – max 1 strona
- Ogólna opinia audytora wewnętrznego
- Ustalenia i zalecenia (1 ustalenie – 1 strona)

# Sprawozdanie z zadania audytowego a efektywność audytu

## Zawartość sprawozdania

- temat i cel zadania zapewnającego
  - podmiotowy i przedmiotowy zakres zadania zapewnającego
  - data rozpoczęcia zadania zapewnającego
  - data sporządzenia sprawozdania
- należy tak zaplanować i przeprowadzić zadanie,  
aby ww. daty nie były zbyt odległe
- imię i nazwisko audytora wewnętrznego przeprowadzającego zadanie oraz jego podpis

Zwięźle informacje w prostych zdaniach

# Sprawozdanie z zadania audytowego a efektywność audytu

## Zawartość sprawozdania

- ustalenia stanu faktycznego wraz ze sklasyfikowanymi wynikami ich oceny według kryteriów

Ustalenia to fakty

(nie mogą być kwestionowane)

- skutki lub ryzyka wynikające (lub mogące wyniknąć) ze wskazanych słabości kontroli zarządczej

Skutki

(co wynika lub co może wyniknąć w przypadku, gdy nie zostaną podjęte odpowiednie działania)

- wskazanie słabości kontroli zarządczej oraz analiza ich przyczyn

Przyczyna

(bezpośrednia lub pośrednia – co powoduje lub co spowodowało określone skutki)

- zalecenia w sprawie wyeliminowania słabości kontroli zarządczej lub wprowadzenia usprawnień

Zalecenia

# Sprawozdanie z zadania audytowego a efektywność audytu

## Zawartość sprawozdania

- opinia audytora wewnętrznego w sprawie adekwatności, skuteczności i efektywności kontroli zarządczej w obszarze ryzyka objętym zadaniem zapewniającym

Opinia to ocena audytora zobiektywizowana wg uzgodnionych kryteriów

Jest informacją istotną dla kierownika jednostki, powinna być ujęta w Podsumowaniu (Streszczeniu)

- załączniki – jeśli są konieczne

## Sprawozdanie z zadania audytowego a efektywność audytu

### Zalecenia:

- Do skutku (np. poprawić błąd)
- Do stanu faktycznego (np. uzupełnienie brakujących podpisów)
- Do przyczyn – **NAJWAŻNIEJSZE, WNOSZĄ WARTOŚĆ DODANĄ**  
(są formułowane jako odpowiedź na pytanie: Dlaczego?)

Przyczyny stwierdzonego błędu:

systemowe lub sytuacyjne – ludzie, sprzęt etc.

# Sprawozdanie z zadania audytowego a efektywność audytu

## Oceny i opinie

Ocena może dotyczyć całego procesu lub jego poszczególnych etapów

W przypadku oceny etapów procesu nie należy wyciągać średnich z ocen dla poszczególnych etapów.

Zawsze należy patrzeć na efekty poszczególnych etapów.



## Sprawozdanie z zadania audytowego a efektywność audytu

Sposób formułowania **opinii w sprawie adekwatności, skuteczności i efektywności kontroli zarządczej w obszarze ryzyka objętym zadaniem zapewniającym.**

Wydajemy jedną ogólną ocenę dotyczącą zakresu badania.

### Opinia audytora wewnętrznego - przykład

Opinia audytora wewnętrznego w sprawie	
adekwatności (rozumiana jako odpowiedniość)	odpowiednie do ... (optymalne)
skuteczności	osiągnięto założone cele, przyjęte mierniki
efektywności	nie badano

# Sprawozdanie z zadania audytowego a efektywność audytu

## Opinia = Ocena kontroli zarządczej

- Pozytywna (w wystarczającym stopniu funkcjonowała adekwatna, skuteczna i efektywna kontrola zarządcza)
- Pozytywna z zastrzeżeniami (w ograniczonym stopniu funkcjonowała adekwatna, skuteczna i efektywna kontrola zarządcza)
- Negatywna (nie funkcjonowała adekwatna, skuteczna i efektywna kontrola zarządcza)

# Sprawozdanie z zadania audytowego a efektywność audytu

## Ocena kontroli zarządczej - kryteria

W trakcie realizacji zadania audytor wewnętrzny dokonuje oceny kontroli zarządczej, odnosząc się do celów kontroli zarządczej określonych w art. 68 ust. 2 ustawy o finansach publicznych **lub** poszczególnych standardów kontroli zarządczej.

Ocena **może być** dokonywana w zakresie, na jaki pozwala zadanie audytowe, w szczególności ustalenia zadania.

## Sprawozdanie z zadania audytowego a efektywność audytu

Obszar kontroli zarządczej	Kryterium szczegółowe	Ocena
<b>Zgodność działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi</b>	Adekwatność	1
	Skuteczność	1
	Efektywność	
<b>Skuteczność i efektywność działalności</b>	Adekwatność	1
	Skuteczność	0
	Efektywność	
<b>Wiarygodność sprawozdań</b>	Adekwatność	
	Skuteczność	
	Efektywność	
<b>Zapewnienie ochrony zasobów</b>	Adekwatność	1
	Skuteczność	1
	Efektywność	
<b>Przestrzeganie i promowanie zasad etycznego postępowania</b>	Adekwatność	
	Skuteczność	
	Efektywność	
<b>Efektywność i skuteczność przepływu informacji</b>	Adekwatność	0
	Skuteczność	1
	Efektywność	
<b>Zarządzanie ryzykiem</b>	Adekwatność	1
	Skuteczność	1
	Efektywność	

# Sprawozdanie z zadania audytowego a efektywność audytu

## Ocena kontroli zarządczej według kryterium celów, o których mowa w art. 68 ust. 2 ustawy o finansach publicznych – przykład

- Pozytywna ocena kontroli zarządczej może być sformułowana **tylko** wtedy, gdy wszystkie obszary kontroli zarządczej zostały ocenione pozytywnie.
- Pozytywna z zastrzeżeniami kontroli zarządczej może być sformułowana, gdy:
  - występuje zgodność z przepisami prawa, oraz
  - co najmniej w 1 kryterium badany obszar oceniono pozytywnie z zastrzeżeniami, oraz
  - ocena w żadnym z kryteriów nie jest negatywna
- Negatywna ocena kontroli zarządczej powinna zostać sformułowana, gdy nie występuje zgodność działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi  
lub  
w co najmniej jednym z pozostałych kryteriów sformułowano ocenę negatywną.

# Sprawozdanie z zadania audytowego a efektywność audytu

Standardy kontroli zarządczej	Ocena audytora
<b>Środowisko wewnętrzne - adekwatność, skuteczność, efektywność</b>	
Przestrzeganie wartości etycznych	Nie badano
Kompetencje zawodowe	Pozytywna
Struktura organizacyjna	Pozytywna
Delegowanie uprawnień	Nie badano
Cele i zarządzanie ryzykiem	Pozytywna z zastrzeżeniami
<b>Cele i zarządzanie ryzykiem Środowisko wewnętrzne - adekwatność, skuteczność, efektywność</b>	
Misja	Nie badano
Określanie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji	Pozytywna z zastrzeżeniami
Identyfikacja ryzyka	Pozytywna
Analiza ryzyka	Pozytywna
Reakcja na ryzyko	Pozytywna
<b>Mechanizmy kontroli - Środowisko wewnętrzne - adekwatność, skuteczność, efektywność</b>	
Dokumentowanie systemu kontroli zarządczej	Pozytywna z zastrzeżeniami
Nadzór	Pozytywna z zastrzeżeniami
Ciągłość działalności	Nie badano
Ochrona zasobów	Pozytywna
Szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych	Pozytywna
Mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych	Negatywna
<b>Informacja i komunikacja- Środowisko wewnętrzne - adekwatność, skuteczność, efektywność</b>	
Bieżąca informacja	Negatywna
Komunikacja wewnętrzna	Pozytywna z zastrzeżeniami
Komunikacja zewnętrzna	Nie badano
<b>Monitorowanie i ocena- Środowisko wewnętrzne - adekwatność, skuteczność, efektywność</b>	
Monitorowanie systemu kontroli zarządczej	Pozytywna z zastrzeżeniami

**+ KRYTERIUM LEGALNOŚCI**

# Sprawozdanie z zadania audytowego a efektywność audytu

## Ocena kontroli zarządczej w odniesieniu do standardów kontroli zarządczej – przykład

- Pozytywna ocena kontroli zarządczej może być sformułowana tylko wtedy, gdy legalność oraz każda z grup standardów, tj. środowisko wewnętrzne, cele i zarządzanie ryzykiem, mechanizmy kontroli, informacja i komunikacja oraz monitorowanie i ocena, zostały ocenione pozytywnie
- Ocena pozytywna z zastrzeżeniami może być sformułowana, gdy:
  - występuje zgodność z przepisami prawa, oraz
  - co najmniej jedną z grup standardów oceniono pozytywnie z zastrzeżeniami, oraz
  - w odniesieniu do żadnej z grup nie sformułowano oceny negatywnej
- Negatywna ocena kontroli zarządczej będzie sformułowana, gdy nie występuje zgodność działalności z przepisami prawa lub co najmniej jedną z pozostałych grup oceniono negatywnie.

# Sprawozdanie z zadania audytowego a efektywność audytu

## Format sprawozdania

- **Opisowy (zaleta** – dużo miejsca na opisanie poszczególnych ustaleń, **wada** – sprawozdanie może być zbyt długie i zawierać zbyt wiele szczegółów)
- **Tabelaryczny (zaleta** – jasno określone elementy, co pozwala także czytać dowolne elementy, **wada** – brak powiązań pomiędzy poszczególnymi ustaleniami)
- **Punktowy (zaleta** – szybko się czyta, jest krótkie, a kluczowe informacje mogą być przedstawione jako pierwsze, **wada** – zbyt mało wyjaśnień)



## Zasady dobrego sprawozdania

- Unikaj uogólnień (zdania, z których nic nie wynika)
- Unikaj zbędnej szczegółowości
- Unikaj strony biernej
- Tłumacz trudne pojęcia (słownik pojęć)
- Pisz krótkie zdania
- Unikaj zbędnych słów

# Sprawozdanie z zadania audytowego a efektywność audytu

## Przykład poprawnego (użytecznego) sprawozdania

### PODSUMOWANIE

*Ta część powinna być zwięzła oraz określać cel i diagnozę zbadanego obszaru.*

**Cel i zakres.....**

**Podsumowanie istotnych kwestii**

*Kwestie, które audytor uzna za najważniejsze po przeprowadzeniu badania (mogą być negatywne i pozytywne)*

**Wnioski/ogólna ocena**

*Opina nt. badanego obszaru*

**1. Tytuł ustalenia**

**Stan faktyczny (ew. kryteria)** *ustalenia stanu faktycznego wraz ze sklasyfikowanymi wynikami ich oceny według kryteriów*

**Przyczyny** *wskazanie słabości kontroli zarządczej oraz analizę ich przyczyn .....*

**Skutki** *lub ryzyka wynikające ze wskazanych słabości kontroli zarządczej .....*

**Zalecenia** *w sprawie wyeliminowania słabości kontroli zarządczej lub wprowadzenia usprawnień .....*

**Odpowiedź kierownictwa.....**

**Plan działania**

*Powinien zawierać działania z podaniem osób odpowiedzialnych i terminów realizacji.*

**2. Tytuł ustalenia**

*Itd.....*

# Sprawozdanie z zadania audytowego a efektywność audytu

## Rodzaje sprawozdań

- Sprawozdanie z zadania audytowego
- Sprawozdanie z wykonania planu audytu  
(dobrze, jeśli zawiera ono zapewnienie o badanych obszarach kontroli zarządczej pod kątem wydania oświadczenia o stanie kontroli zarządczej)
- Informacja o realizacji zadań z zakresu audytu wewnętrznego w roku poprzednim

# Sprawozdanie z zadania audytowego a efektywność audytu

**Dziękuję za uwagę**