

Audyt a samoocena i ocena jakości w instytucjach publicznych

Grzegorz Piątek, CIA, CGAP

grzegorz.piatak@onet.eu



Misja Audytu w Sektorze Publicznym

Pytanie na początek każdego dnia:

Co jest misją audytora wewnętrznego w jednostce sektora publicznego ?

Jakie wskazówki dają Standardy¹?



Cel, sposób

Audyt - działalność niezależna i obiektywna,

Cel - przysporzenie wartości i usprawnianie działalności

Sposób - systematyczna i uporządkowana ocena i doradztwo.

Obiekty

Kluczowe obiekty -

zarządzanie ryzykiem – stabilność działania

kontrola i ład organizacyjny - uporządkowanie

osiąganie celów - skuteczność



Kryteria oceny obiektów

Kryteria ocen:

Skuteczność

Efektywność

Zgodność z prawem

To determinuje jakość



zarządzania ryzykiem,

kontrola i ład
organizacyjny

osiąganie celów

Ocena zgodności

Prawo -podstawa działania administracji

Czy badanie zgodności to jedynie śledzenie zgodności działania z procedurą prawną?

Wymogi prawne dotyczące wydatków publicznych – celowo, efektywnie, terminowo

Badanie zgodności = badanie efektywności i skuteczności

Efekty stosowania prawa

Czy zawsze zgodny z prawem oznacza jednocześnie skuteczny i efektywny?

Czy można / należy badać wyniki stosowania prawa?

Czy audyt może badać wyniki stosowania prawa?

Ocena zarządzania zgodnością

- czy proces monitorowania i ewaluacji funkcjonuje?
- czy wyniki ewaluacji są komunikowane na poziom związany z tworzeniem prawa, regulacji, wytycznych?
- czy administracja identyfikuje odbiorców swoich usług?
- czy administracja definiuje produkt i bada jego jakość w różnych aspektach?

Informacja zwrotna dla twórców prawa i regulacji

- Czy instytucje monitorują skutki stosowania prawa?
- Na ile przepisy prawa wspomagają realizację misji administracji?
- Ryzyko niezgodności / ryzyko zgodności;

Informacja zwrotna dla twórców prawa i regulacji

- Krajowe instytucje audytorskie / komórki audytu na wszystkich poziomach.
- Właściwe kanały komunikacji – komunikacja wewnętrzna i informacja zwrotna od jednostek;
- Komunikowanie wyników audytu wewnętrznego



Misja....

**Jesteśmy tu aby pomagać
potrzebującym**

A może ...

Jesteśmy tu aby wypełniać przepisy

A może

**Jesteśmy tu aby wykonując przepisy
pomagać potrzebującym.**



Misja sektora publicznego

- Sprawowanie władzy zgodnie z mandatem społecznym;
- Świadczenie usług publicznych;

Jak robić to skutecznie i efektywnie?



Skąd problemy?



- Utrudniony benchmarking;
 - instytucje różne rodzajowo – uczelnie, urzędy, służby
- Definicja produktu
 - w kontekście rodzaju jednostki i efektu dla odbiorcy
- Identyfikacja klienta i interesariusza
 - podatnik, obywatel, odbiorca pomocy społecznej,
- Sposoby pomiaru satysfakcji klienta
 - obywatel - podatnik

Skąd problemy?



- Trudność w miernikach;
 - gotowość do świadczenia usług, niepowtarzalność okoliczności spraw
- Problemy z ustaleniem kluczowej grupy klientów
 - powszechność usług publicznych, brak odpłatności i lojalności, praca z trudnym klientem, syndrom winnej wszystkiemu administracji.
- Ograniczona konkurencja

Audyt wspiera jakość



- Ocena audytorska musi obejmować jakość;
- Ocena zgodności w aspekcie skuteczności, efektywności i terminowości realizacji zadań;
- Indywidualne podejście do oceny z uwzględnieniem specyfiki organizacji.

Indywidualne podejście do wspólnych wymagań

- Jak w oparciu o misję zdefiniować odpowiedzialność jednostki?
- Jaka jest gama produktów i usług jednostki i na czym one polegają?
- Jakie parametry mają wpływ na jakość produktów i usług jednostki?
- Kto jest bezpośrednim odbiorcom produktów/usług jednostki?
- Kto jest interesariuszem – podmiotami czerpiącymi pośrednio korzyści z działania jednostki?

Indywidualne podejście do wspólnych wymagań

- Jak badać potrzeby, mierzyć poziom satysfakcji?
- Czy a jeżeli tak to jakie mierniki działalności stosowane są w instytucji?
- Czy mierniki są używane w planach i sprawozdawczości?
- Czy w stosowane mierniki są właściwe?
- Czy adekwatność mierników jest poddawana ocenie?
- Czy dokonuje się porównania poziomu osiąganych wyników wg przyjętych mierników i poziomu satysfakcji klientów, interesariuszy, i czy relacje pomiędzy tymi parametrami podlegają ocenie?

Indywidualne podejście do wspólnych wymagań

- Czy instytucja ocenia ryzyko nie osiągnięcia planowanych wyników i identyfikuje czynniki zwiększające to ryzyko?
- Czy dokonywany jest okresowy przegląd realizacji planu w połączeniu z analizą czynników wpływających na ryzyko nieosiągnięcia celów?
- Czy pracownicy znają misję instytucji i wiedzą jaka jest ich rola w realizacji misji?

Korzystanie z dostępnych wzorców oceny

Model CAF (Common Assessment Framework) -
Wspólne Wytyczne Oceny

Użyteczne informacje na stronach

www.eipa.nl , www.eupan.eu , www.caf-natzwerk.de

Cel nadrzędny CAF - podnoszenie efektywności, skuteczności i jakości usług administracji publicznej².

Audyt i CAF



Audyt może wspierać CAF

CAF może być użyteczny dla audytu.

Założenia CAF

- ciągłe dążenie do usprawnień
- oparcie na wewnętrznym potencjale instytucji
- identyfikacja mocnych i słabych stron instytucji,
- identyfikacja działań doskonalących

Złe wzorce kultury organizacyjnej administracji

Istota ryzyka w administracji (władza czy służba)

Ograniczanie ryzyka działalności czy
ograniczanie ryzyka niezrealizowania zadań.

Asekuranctwo, unikanie zmian, bariery prawne

Audyt i CAF –mentalna koegzystencja

- rozwój kultury organizacyjnej,
- otwartość na wyzwania,
- skłonność do zmian,
- odpowiedzialność,
- zarządzanie ryzykiem,
- poszukiwanie rozwiązań,
- apetyt na ryzyko.
- wrodzone zapotrzebowanie na usługi audytu

Audytorskie wsparcie wiarygodności CAF

- Planowa i systematyczna realizacja;

CAF jako projekt:

- termin
- zadania
- odpowiedzialni
- zasoby



Dokumentacja, porównanie założeń i realizacji

Audytorskie wsparcie wiarygodności CAF

Upowszechnianie informacji – cele, metody, efekty

- Powszechna wiedza
- Szeroka akceptacja

Reprezentatywne badania audytorskie, ankiety,
wywiady, rozmowy

Audytorskie wsparcie wiarygodności CAF

Wsparcie jakości komunikacji

- identyfikacja kanałów komunikacji
- ocena skuteczności przekazu
- bezpośrednia i pośrednia komunikacja
- informacja zwrotna – przekaz, odbiór, zrozumienie, komunikowanie pytań i wątpliwości
- informacja dostosowana do odbiorcy – adresat, forma, dostęp do komunikatora

Audytorskie wsparcie wiarygodności CAF

Wsparcie partnerstwa

Badanie poziomu akceptacji

Współwłasność procesu

Ocena elementów konsultacyjnych

Audytorskie wsparcie wiarygodności CAF

Wsparcie zaangażowania kierownictwa

- akceptacja kosztów
- akceptacja ingerencji w proces zarządczy
- zdolność do poddania się samoocenie
- determinacja do wprowadzenia usprawnień
- wsparcie dla cykliczności CAF
- zaangażowanie i udział (szkolenia, zebrania)
- faktyczne czynności, wpływ psychologiczny
- badanie PR zaangażowania kierownictwa²⁷

Audytorskie wsparcie wiarygodności CAF

Reprezentatywność i liczebność zespołu oceniającego

- płeć, wiek, staż pracy, stanowiska
- liczebność zapewniająca sprawny przebieg – dynamika i aktualność ocen
- zapobieganie dezorganizacji pracy podczas realizacji CAF i dostępność usług instytucji.

Audytorskie wsparcie wiarygodności CAF

Właściwe dowody

- analogiczne cechy dowodów jak w audycie
- czynnik ludzki

obiektywizm, bezstronność, brak uprzedzeń,
pozostawienie dotychczasowych
doświadczeń

badanie istotności, wystarczalności,
wiarygodności itp. dowodów.

Audytorskie wsparcie wiarygodności CAF

Wymierność oceny

- skala punktowa
- uzgodnienie wartości końcowych – raczej wymiana argumentów a nie średnia arytmetyczna

Audytorskie wsparcie wiarygodności CAF

Komunikowanie i wykorzystanie wyników;

- dokumentowanie wyników samooceny i planów działań usprawniających
- przejrzystość i niezmienność ocen
- ochrona wniesionego wysiłku
- CAF to nie mechanizm spełniania życzeń
- konsekwencje manipulacji – świadomość pracowników i grup samooceny

Audytorskie wsparcie wiarygodności CAF

Komunikowanie i wykorzystanie wyników;

- błąd – niezamierzone odstępstwo eliminowane w następnych cyklach CAF
- manipulacja – świadome zniekształcenie, błędne oceny, błędne decyzje, zmarnotrawiony wysiłek, nieprzewidziane konsekwencje

Audytorskie wsparcie wiarygodności CAF

Monitorowanie wdrożenia usprawnień

- analogicznie jak wyniki audytu do szczebla kompetentnego do wdrożenia działań usprawniających,
- ochrona wysiłku samooceny

Audytorskie wsparcie wiarygodności CAF

Wspieranie ciągłości doskonalenia

- jeden cykl CAF nie usunie wszystkich problemów w instytucji
- zmienne środowisko, przepisu, kadra, zadania,
- nie wszystkie problemy zidentyfikowane
- nie wszystkie przyczyny trafne
- nie wszystkie działania usprawniające trafne
- CAF to nie magia tylko ciężka praca cykliczna

Audyt i CAF

Wspieranie ciągłości doskonalenia

Unikanie ocen zamkniętych – doskonały/beznadziejny

Podkreślanie zalet cykliczności

Jakość – zmienna determinowana ciągłym wysiłkiem

Audyt i CAF

CAF jako metodologia przeprowadzenia audytu

- albo wdrażanie albo ocena,
- jeżeli nie wdrażanie to również nie szkolenie
- oczekiwanie kierownictwa w zakresie oceny jakości
- audyt to nie departament kontroli jakości
- wykorzystanie metodologii CAF
- wykorzystanie pracowników instytucji
- brak innych widoków na CAF w instytucji.

Audyt i CAF

Obiektywizm przeprowadzanych
samoocen.

Wykorzystywanie metodologii CAF
w realizacji zadań audytowych

Dziękuję

Za przybycie
i
za uwagę.



Przypisy

1. Międzynarodowe Standardy Praktyki Zawodowej Audytu Wewnętrznego IIA.
2. Na podstawie „Przewodnik po CAFie” – opracowanie Haliny Wolskiej konsultanta ds. wdrażania CAF –
www.dsc.kprm.gov.pl