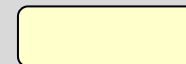
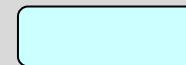
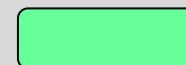


Doświadczenia administracji Krakowa w pracy nad kształtowaniem systemu kontroli zarządczej

Rola audytu wewnętrznego

- *w budżecie zadaniowym,*
- *w zarządzaniu ryzykiem*
- *w zarządzaniu jakością*
- *w przygotowaniu opinii o stanie kontroli zarządczej*



Uofp - Kontrolę zarządcząstanowi **ogół działań** podejmowanych **dla zapewnienia realizacji celów i zadań**

Standardy B. Zarządzanie ryzykiem

Osiąganie celów każdej jednostki wiąże się z ryzykiem. Zarządzanie ryzykiem ma na celu zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów jednostki. *Standardy* w obszarze zarządzania ryzykiem (pkt 6-9) wskazują na niezbędne elementy tego procesu.

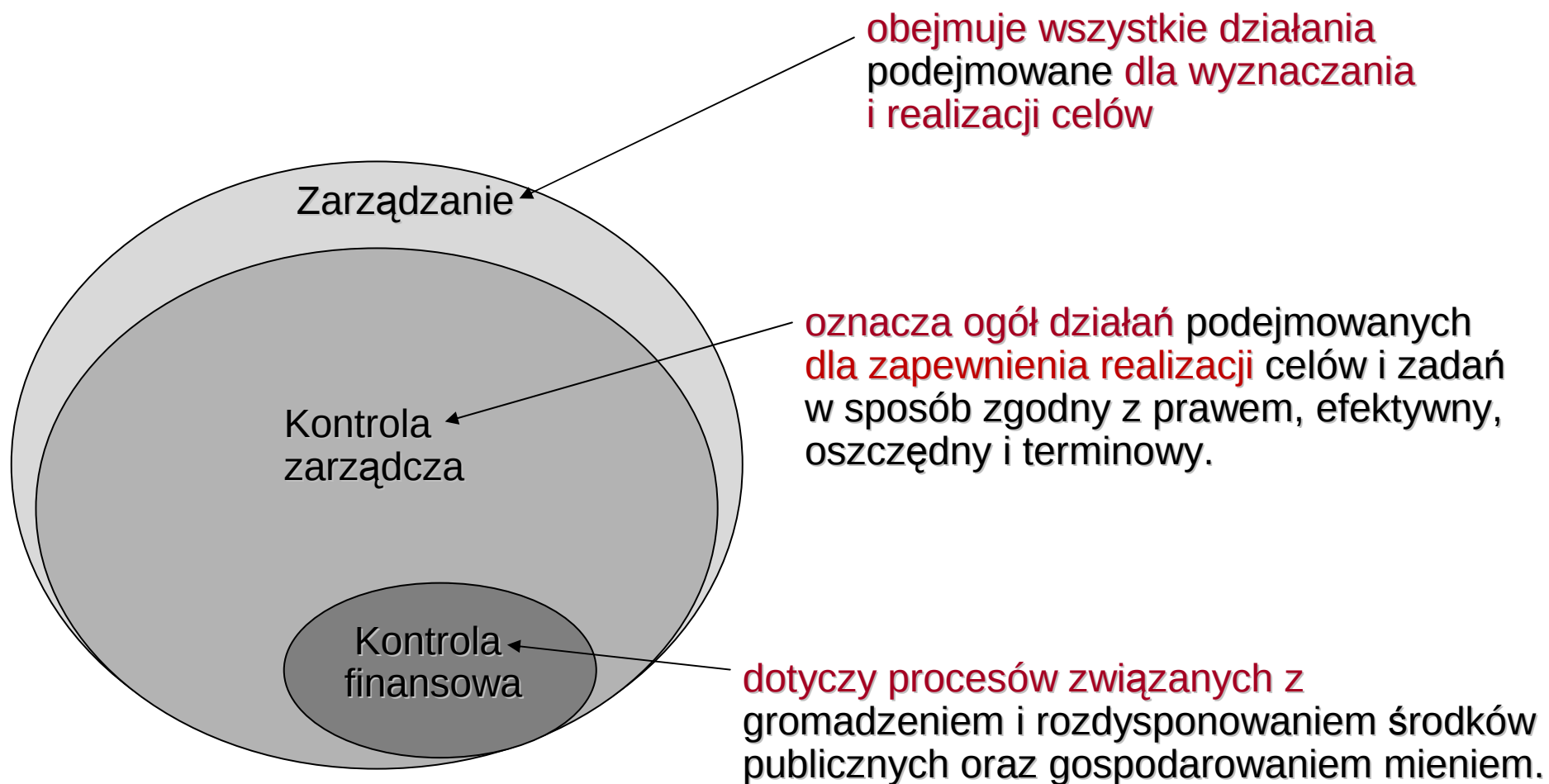
6. Określanie celów i monitorowanie realizacji zadań

W jednostce sporządza się co najmniej roczny plan pracy jednostki określający:

- poszczególne **cele** i **zadania** jednostki,
- **mieralne wskaźniki** lub kryteria ich realizacji,
- komórki organizacyjne **odpowiedzialne** za ich realizację oraz
- **zasoby**, w szczególności osobowe, **finansowe**, rzeczowe, przeznaczone do ich realizacji.

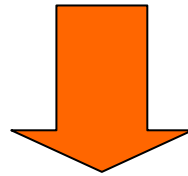
Kierownik jednostki oraz wyznaczeni pracownicy prowadzą **bieżącą ocenę** (monitoring) realizacji zadań za pomocą wyznaczonych wskaźników lub kryteriów.

Zarządzanie, kontrola zarządcza, kontrola finansowa

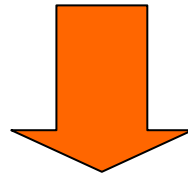


Zarządzanie Przez Cele

**Budżet zadaniowy to istotny element
(narzędzie) kontroli zarządczej**



Zarządzanie przez cele – Plany działalności



Wzrost skuteczności i efektywności

Audyt Wewnętrzny i jego misja

Definicja audytu w nowej ustawie

Art. 272.1. 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*** ta dotyczy w szczególności adekwatności, ***skuteczności i efektywności kontroli zarządczej*** w dziale administracji rządowej lub jednostce.

W czym audyt wewnętrzny może pomóc kierownikowi jsfp?

- A. *Doradztwo*** w zakresie kształtowania środowiska kontroli (polityki, procesy, procedury – np. budżetu zadaniowego, cele, miary).
- B.** Własna ***niezależna ocena ryzyk*** i wspieranie kierownictwa we wprowadzeniu procedur zarządzania ryzykiem
- C.** Planowanie i ***wykonywanie*** w obszarach o najwyższym ryzyku ***zadań audytowych***, dokonywanie tam ocen systemu kontroli i przedstawianie rekomendacji
- D. *Koordinacja*** działań ***innych „dostawców zapewnienia”*** np. auditów systemu zarządzania jakością, kontroli zewnętrznych itp.
- E. *Przygotowanie opinii*** rocznej ***o skuteczności systemu kontroli*** w jednostce

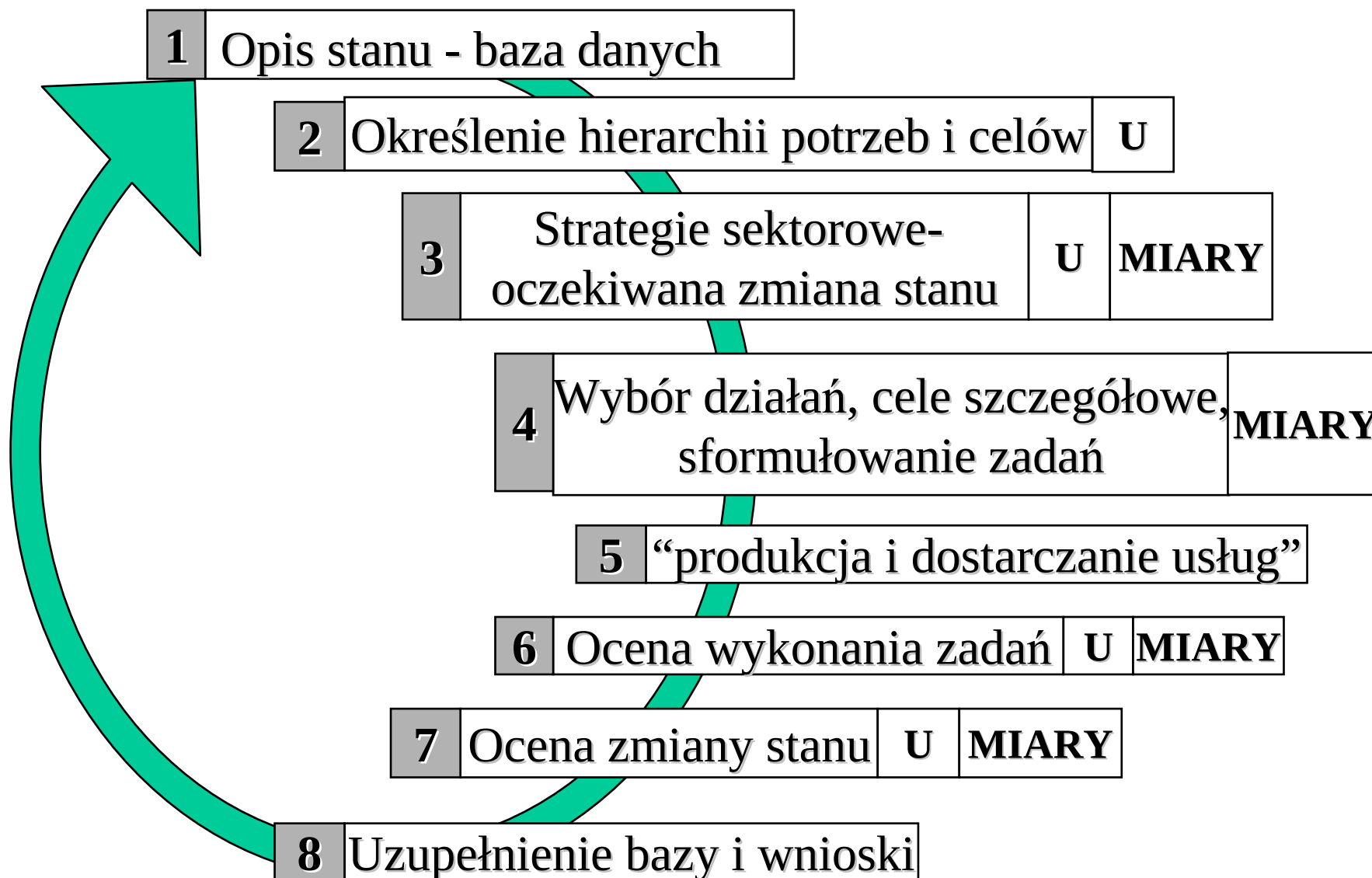
Budżet zadaniowy – ważne narzędzie kontroli zarządczej

***Rola audytu: doradztwo w zakresie kształtowania
środowiska kontroli (polityki, procesy, doradztwo w
zakresie procedur)***

Przykład: Najważniejsze zalecenia sformułowane w opinii rocznej 2005

- **Sformułować** klarownie i mierzalnie **cele** w poszczególnych dziedzinach, aby na tej podstawie komórki organizacyjne przejrzysto i rozliczalnie (można obiektywnie ex post określić w jakim stopniu cele zostały osiągnięte) planowały zadania budżetowe
- Poprawić jakość planów zadań bieżących i koniecznie **monitorować postęp oraz jakość wykonania** tych **zadań**.
- **Wprowadzić** solidniejszy **rachunek kosztów**, **zdecentralizować odpowiedzialność** za nie i odpowiedzialność tę skutecznie egzekwować.
- Wyniki monitorowania wykorzystać do **zbudowania systemu ocen** i **związać z nim zmienną część wynagrodzenia** kierowników komórek oraz zespołów wykonujących zadania

Model Zarządzania Zintegrowanego



U - UCZESTNICTWO

Przykład - Budżetowanie zadaniowe

Zastosowanie „Zarządzania zorientowanego na cele ***winno poprawić zdolność organizacji do osiągnięcia celów.*** Najtrudniejszym, ale także najważniejszym elementem modelu jest system budżetowania. Aby spełnić swoją rolę musi obejmować :

- Proces tworzenia ***planów działania*** sprzyjających osiągnięciu oczekiwanych rezultatów w efektywny sposób
- opracowanie ***planów finansowych*** umożliwiających wykonanie powyższych planów działań
- ***Monitorowanie postępu*** w osiąganiu rezultatów i wydatkach w ciągu roku
- ***Ocena końcowa***

Monitorowanie i oceny końcowe ***wymagają miar określonych już na etapie planów.***

Przykład - Budżet Zadaniowy

Charakterystyka zadania zawiera:

1. Nazwę i numer zadania
2. Cel wyrażony w postaci obowiązkowego zdania składającego się z 3 elementów
 - **Element I** – odpowiada na pytanie **DLACZEGO** i formułuje ogólny powód podejmowania wysiłku
 - **Element II** – odpowiada na pytanie **JAK** lub **W JAKI SPOSÓB** i przedstawia działania, które mają być podjęte, dla uzyskania oczekiwanych rezultatów
 - **Element III** – odpowiada na pytanie **JAK DOBRZE** lub **JAK DUŻO** i przedstawia szczegółowe rezultaty, zapisane tak, że można je zmierzyć. Tutaj są zapisane najważniejsze oczekiwane rezultaty zadania

Zdanie to jest nazywane “**deklaracją wyniku**” i ma strukturę:

Element I poprzez Element II tak, aby Element III

3. Cele związane z zadaniem cytowane ze strategii lub programu sektorowego
4. Kluczowe dane charakteryzujące sektor i zadanie (infrastruktura, standard i rozmiar usług, potrzeby itp.)
5. Opis zakresu i planowany poziom zaspokojenia potrzeb
6. Źródła finansowania

Przykład – „Dodatki Mieszkaniowe”

Cel zadania (deklaracja wyniku)

Pomoc finansowa skierowana gospodarstw domowych, które mają problemy z regularnym dokonywaniem opłat mieszkaniowych.

poprzez

- Weryfikację wniosków i ich analizę
- Wydawanie decyzji administracyjnych
- Dokonywanie wypłat przyznanych dodatków

tak, aby

- Wszystkie złożone wnioski zostały przeanalizowane prawidłowo i w terminie
- Wypłaty dodatków były dokonywane terminowo
- Czas oczekiwania przy składaniu wniosków był możliwie najkrótszy
- Poziom satysfakcji klientów był możliwie wysoki
- Koszt wykonywania usług nie przekroczył ubiegłorocznego

Budżet Zadaniowy - Karta mierników i wskaźników (KMW)

Karta w postaci skoroszytu MS EXCEL zawiera 4 Arkusze:

Definicje wskaźników – muszą być zbudowane tak, że każdy szczegółowy rezultat zapisany w **Elemencie III deklaracji wyniku** posiada odpowiedni ilościowy lub jakościowy wskaźnik

Definicje mierników – winny ujmować wszystkie wielkości potrzebne jako dane, aby obliczyć wartości zdefiniowanych wyżej wskaźników

Roczna karta mierników – Zawiera komórki, gdzie co miesiąc odpowiednie dane są umieszczane

Roczna karta wskaźników – zawiera komórki ze wzorami pozwalającymi obliczyć wartości wskaźników na podstawie zgromadzonych mierników

Budżet Zadaniowy - Karta mierników i wskaźników (KMW)

KROK 4 — Karta mierników i wskaźników

Wybór właściwych, dobrych wskaźników dla zadania jest wyzwaniem. W pierwszym rzędzie warto rozważyć wskaźniki:

Skuteczności (effectiveness) – mierzy jakość w osiąganiu celów (np. produkt dostarczony w terminie, standardy jakościowe spełnione)

Efektywności (efficiency) – mierzy ilościowe rezultaty w stosunku do kosztów (np. ilość wniosków obsłużona przez jednego pracownika w ciągu tygodnia)

Zadowolenia klienta – mierzy poziom satysfakcji klientów z dostarczonych im usług – zwykle jest to rezultat badań ankietowych

Zużycia środków – mierzy jak dużo środków zostało skonsumowanych (wskaźnik ten to jeden z podstawowych także przy budżetowaniu tradycyjnym)

Przykład „Dodatki Mieszkaniowe” – definicje wskaźników

Wskaźniki efektywności zadania „Dodatki Mieszkaniowe”

Symbol	Nazwa	Wzór
d1	Średnia pracochłonność przyznania i wypłaty dodatku	$(m6+m7)/m1$
d2	Wskaźnik oczekiwania klientów w kolejce	$m4/m1$
d3	Wskaźnik terminowości wypłat	$m3/m1$
d4	Wskaźnik skarg i uchyleń decyzji	$m2/m1$
d5	Wskaźnik zadowolenia klientów	$m5$

Przykład – „Dodatki Mieszkaniowe”

M a j	Roczna Karta Mierników	Okres groma dzenia danych	S t y	L u t y	M a r	K w i e	M a j	C z e r	L i p	S i e r	W r z	P a z	L i s	g r u
	Gromadzone mierniki	symbol	Dodatki Mieszkaniowe											
			Data :											
1	Ilość wypłaconych dodatków	m1												
2	Ilość skarg i uchyleń	m2												
3	Ilość dodatków wypłaconych w terminie	m3												
4	Ilość klientów oczekujących w kolejce dłużej niż 15 minut	m4												
5	Średnia ocena zadowolenia klientów - wynik badań	m5												
6	Czas pracy zużyty na analizę wniosku i wydanie decyzji	m6												
7	Czas pracy zużyty na wypłatę dodatków	m7												
8	Czas pracy zużyty na sprawy organizacyjne i inne „nieprodukcyjne”	m8												

Budżet zadaniowy – planowanie zadań

KROK 5 – Przygotowanie i zatwierdzenia planu działania

Gdy zostało ustalone:

- ***Jakie rezultaty są oczekiwane***
- ***W jaki sposób będą one zmierzone i ocenione***

każdy koordynator zadania ***przygotowuje plan działań i odpowiedni do niego plan finansowy***. Ten plan jest podstawą ubiegania się o środki budżetowe. Plan winien być przygotowane w ramach ustalonego limitu środków.

Plany zatwierdzone przez dyrektora wydziału umieszczane są w systemie informatycznym o nazwie SWBZ, następnie są ***weryfikowane przez Referat Monitorowania i Wydział Budżetu***.

Zatwierdzone plany są gromadzone przez Wydział Budżetu i służą do przygotowania „części wydatkowej” ***Budżetu Miasta***.

Budżet podpisany przez prezydenta przedstawiany jest Radzie Miasta do zatwierdzenia w formie uchwały. Jeśli radni wprowadzą zmiany w alokacji – są one wprowadzane także do planów zadań.

Przykład – „Dodatki Mieszkaniowe”

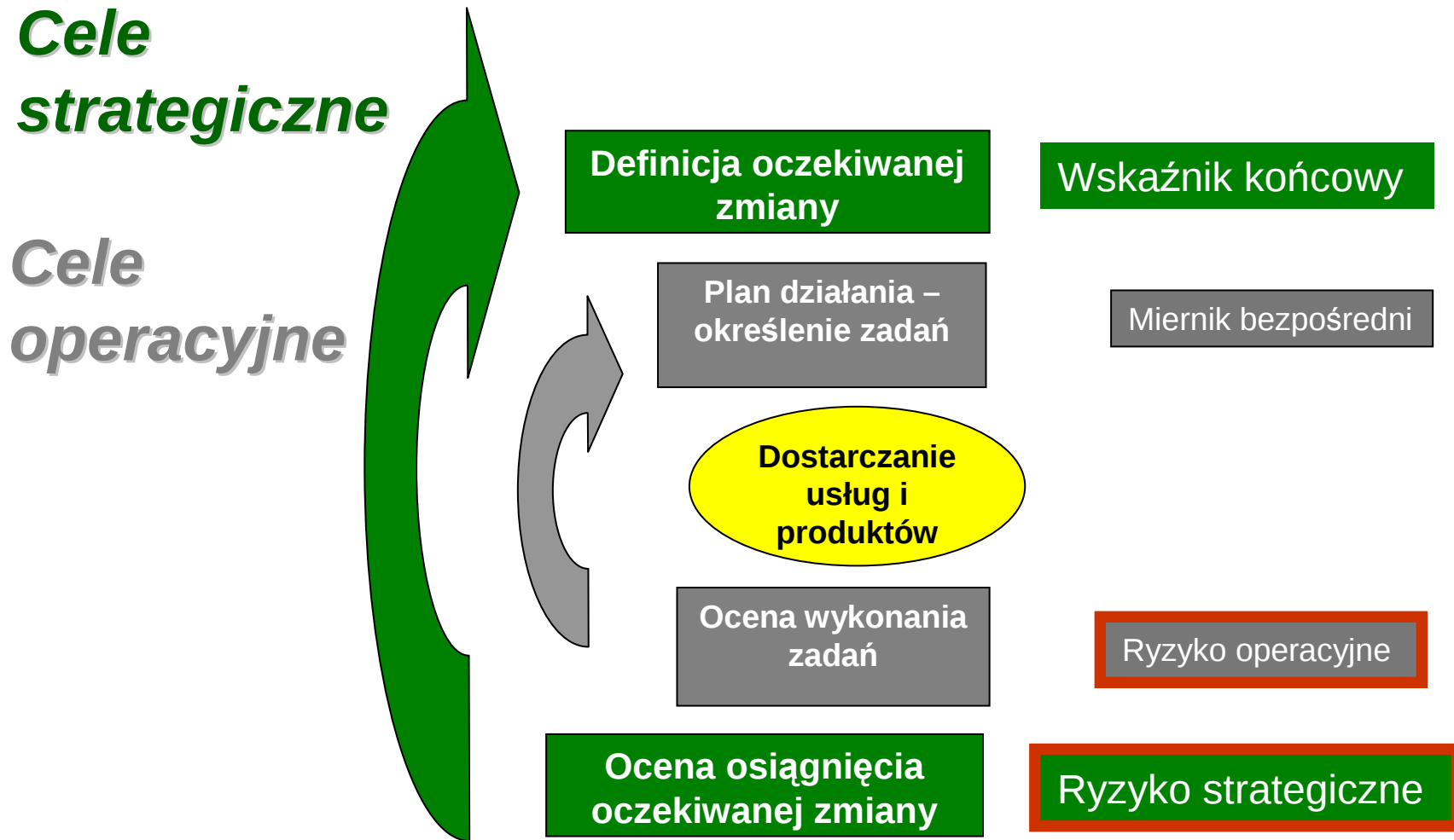
Zarys planu działania i planu finansowego

	Siły własne				Zakupy i zlecenia zewnątrz.		
Produkt/usługa/ działanie	Ilość jednostek	Czas jednostkowy	Koszt jednostkowy	Koszt pracy siłami wł.	Ilość jednostek	Koszt jednostkowy	Koszt całkowity produktu (usług, działań)
	szt.	godz	PLN	godz	szt	PLN	PLN
Analiza wniosków i wydawanie decyzji	5 500	0,5	31,00	2 750,00			85 250,00
Dokonywanie i ewidencja wypłat	63 000	0,1	31,00	6 300,00			195 300,00
Druk formularzy i instrukcji					6 000	0,30	1 800,00
Rozpatrywanie skarg, obsługa uchyleń			31,00	800,00			24 800,00
Koszty wydziałowe (planowanie, koordynacja, organizacja sprawozdawczość itp.)			31,00	750,00			23 250,00
Razem	68 500			10 600,00	6 000		330 400,00

Zarządzanie ryzykiem – element kontroli zarządczej

***Rola audytu: własna niezależna ocena ryzyk i
wspieranie kierownictwa we wprowadzeniu
procedur zarządzania ryzykiem***

Ryzyko strategiczne i operacyjne



Przykłady „produktów” w urzędzie miasta

- Wyplacony dodatek mieszkaniowy
- Zorganizowana impreza kulturalna
- Zaktualizowany rekord w bazie ewidencji ludności
- Wydane prawo jazdy

Identyfikacja i ocena ryzyk operacyjnych

1. Każdy **koordynator** zadania **identyfikuje i ocenia ryzyko** w swoim zadaniu (w skali niskie, umiarkowane, poważne i krytyczne).
2. Dla ryzyk powyżej umiarkowanego **wyznacza miary**, które pozwolą na **monitorowanie tych ryzyk**. Na ogół jest to wskazanie wybranych wskaźników w KMW.
3. **Do planu zadania** budżetowego jako dodatkowy arkusz dołączona jest „**mapa ryzyka**”, w której umieszcza się wynik analizy uzgodniony z dyrektorem wydziału.
4. W okresach sprawozdawczych **koordynator przedstawia swoją ocenę** „zmaterializowania się ryzyk” i w razie potrzeby **przedstawia podejmowane działania**

Mapa ryzyka dla zadania budżetowego

Nazwa produktu wg P-2	Ryzyko – niepożądane zdarzenie zagrażające celowi zadania	Miara, wskaźnik dla monitorowania	Ocena ryzyka właściciela w skali 1-7 **	Wynik badań audytu lub audytu ISO	Działania podjęte przez właściciela*	Uwagi

RYZYKO KRYTYCZNE (ocena 7) - wymaga możliwie szybkiej reakcji
Podjęcie działań nie powinno być odkładane

RYZYKO POWAŻNE (ocena 5 lub 6) - wymaga reakcji Działania należy zaplanować, terminy mogą być odleglejsze

RYZYKO UMIARKOWANE (ocena 3 lub 4) - przeciwdziałanie wskazane, szczególnie tam, gdzie można uzyskać poprawę bez istotnych nakładów.

RYZYKO NISKIE (ocena 1 lub 2) – nie wymaga działań

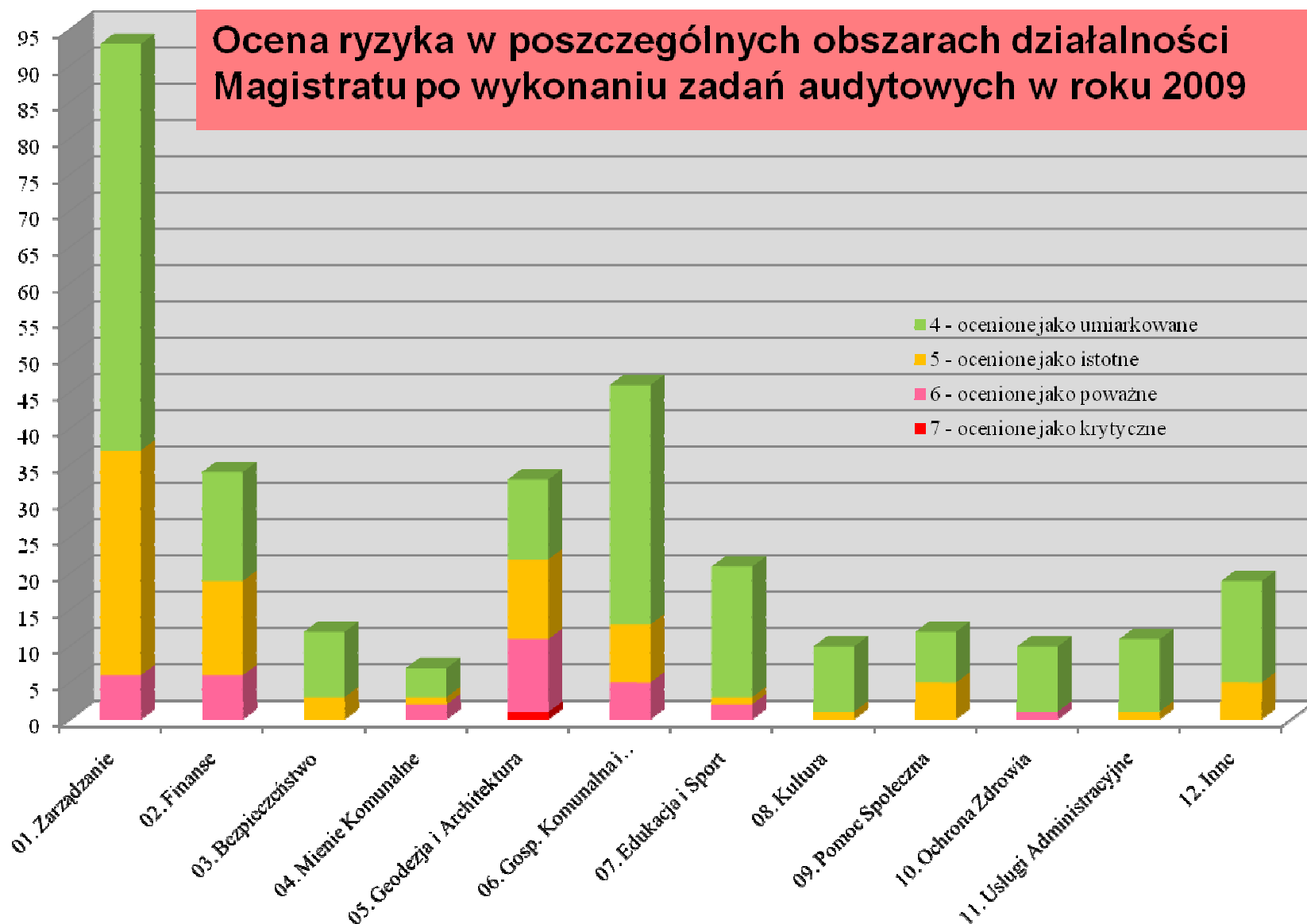
„Właścicielstwo” mapy ryzyka

1. **Mapa** w pierwszym rzędzie **jest narzędziem Koordynatora** zadania – on proponuje jej kształt, „montując czujniki, gdzie trzeba” (czyli dobierając w KMW takie wskaźniki, które będą najwartościowsze dla bieżącej oceny kluczowych ryzyk).
2. **Mapę zatwierdza Dyrektor Wydziału** – on jest odpowiedzialny przed Prezydentem za dostarczane produkty/usługi i on jest „właścicielem ryzyk” związanych z tymi produktami. Dyrektor **weryfikuje lub uzupełnia propozycje Koordynatora**.
3. **Pomocy** zarówno przy budowie jak i aktualizacji mapy **dostarcza audytor przez niezależną** od „właściciela” i jego podwładnych:
 - identyfikację i analizę ryzyk
 - ocenę systemu kontroli i zakresu w jakim istotne ryzyka zmaterializowały się tak, aby właściciel miał niezależne zapewnienie
 - proponowanie zmian w systemie kontroli zorganizowanym przez Dyrektora, aby mógł on skuteczniej i bezpieczniej realizować cele.
4. **Najważniejsze ryzyka** obserwowane są także przez **najwyższe kierownictwo i służą do podejmowania decyzji**.

Rejestr – mapa ryzyka prowadzona przez Zespół Audytu Wewnętrznego

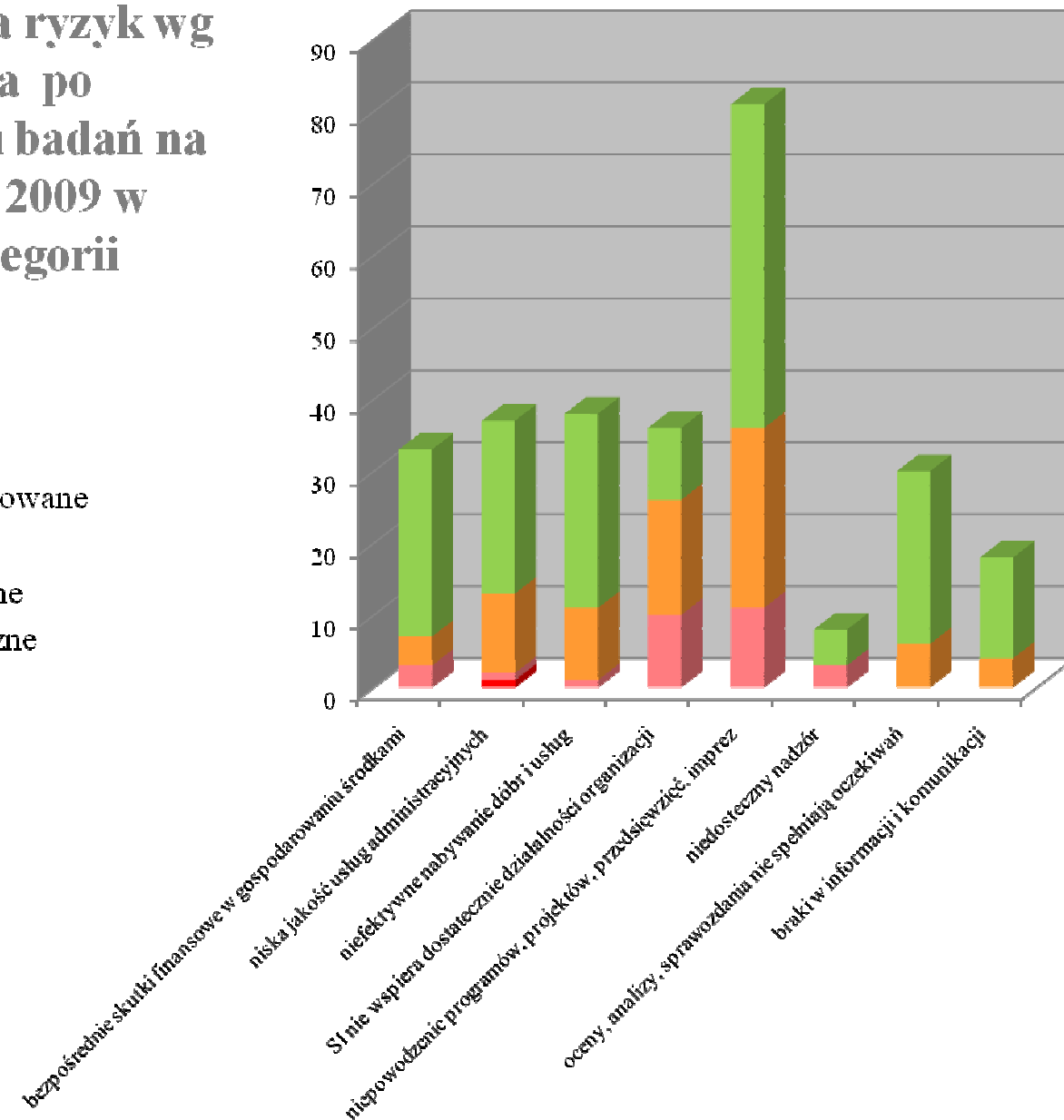
1. Na podstawie umieszczonych w SI przez właścicieli kart zadań zawierających ryzyka ***Zespół Audytu UMK (ZA)*** tworzy ***długą listę*** (w roku 2010 – 297 ryzyk)
2. ***ZA dokonuje weryfikacji*** uzupełniając ją i korygując wg własnej oceny i wybiera wszystkie z ocenami 4-7 (umiarkowane, poważne i krytyczne)
3. Na podstawie mapy, korzystając z kategoryzacji ryzyk Audytor Generalny przygotowuje ***podsumowanie dla najwyższego kierownictwa***
4. Rejestr ocenionych i uszeregowanych ryzyk służy do ***wyboru zadań audytowych*** zarówno dla AW jak auditów wg. ISO 9001 2008
5. ***Wyniki*** kolejno wykonywanych w ciągu roku ***badan*** ***nanoszone są na mapę***

Ilość
zidentyfikowanych
ryzyk



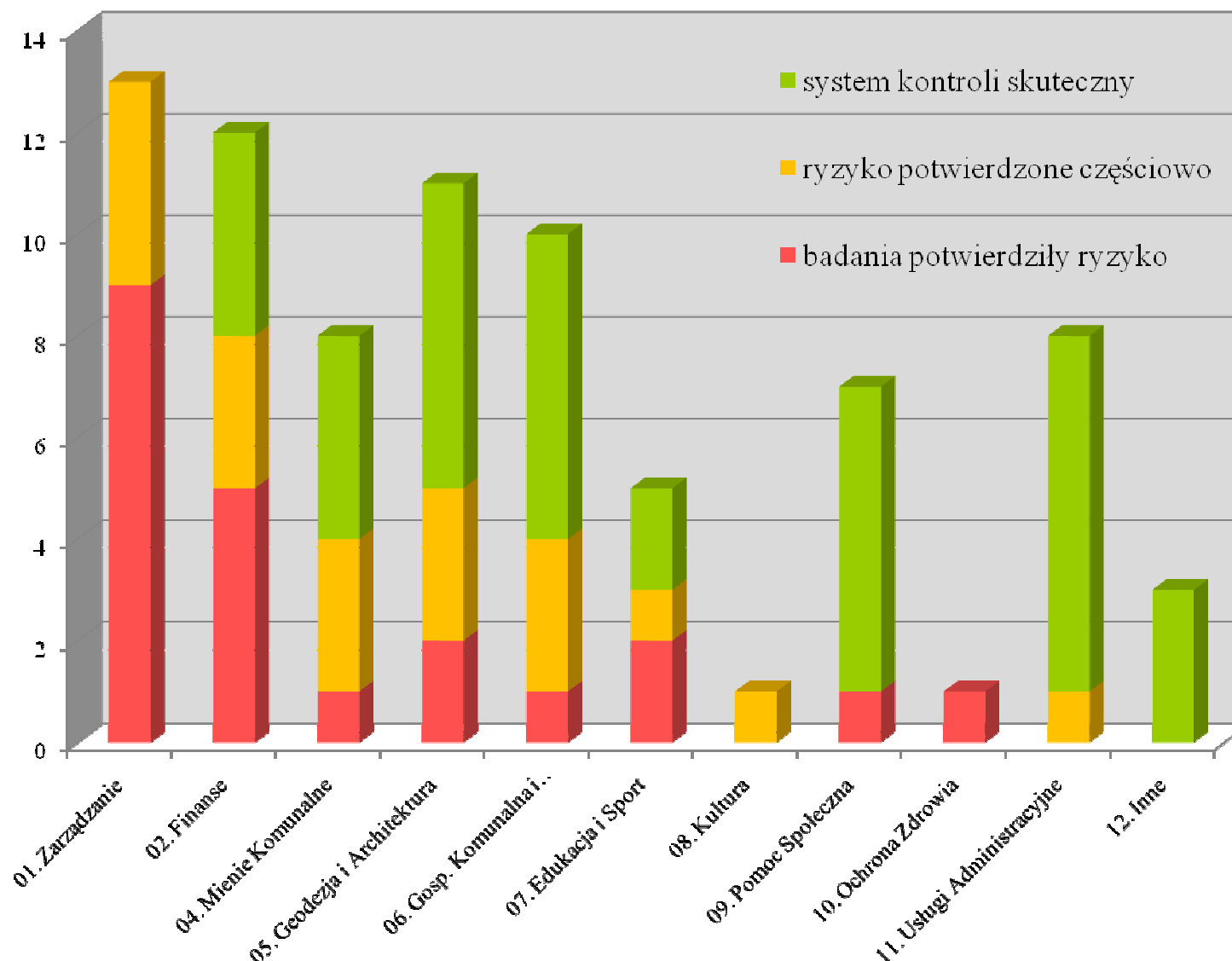
Ilość i ocena ryzyk wg mapy ryzyka po zakończeniu badań na koniec roku 2009 w grupach kategorii

- ryzyko umiarkowane
- ryzyko istotne
- ryzyko poważne
- ryzyko krytyczne



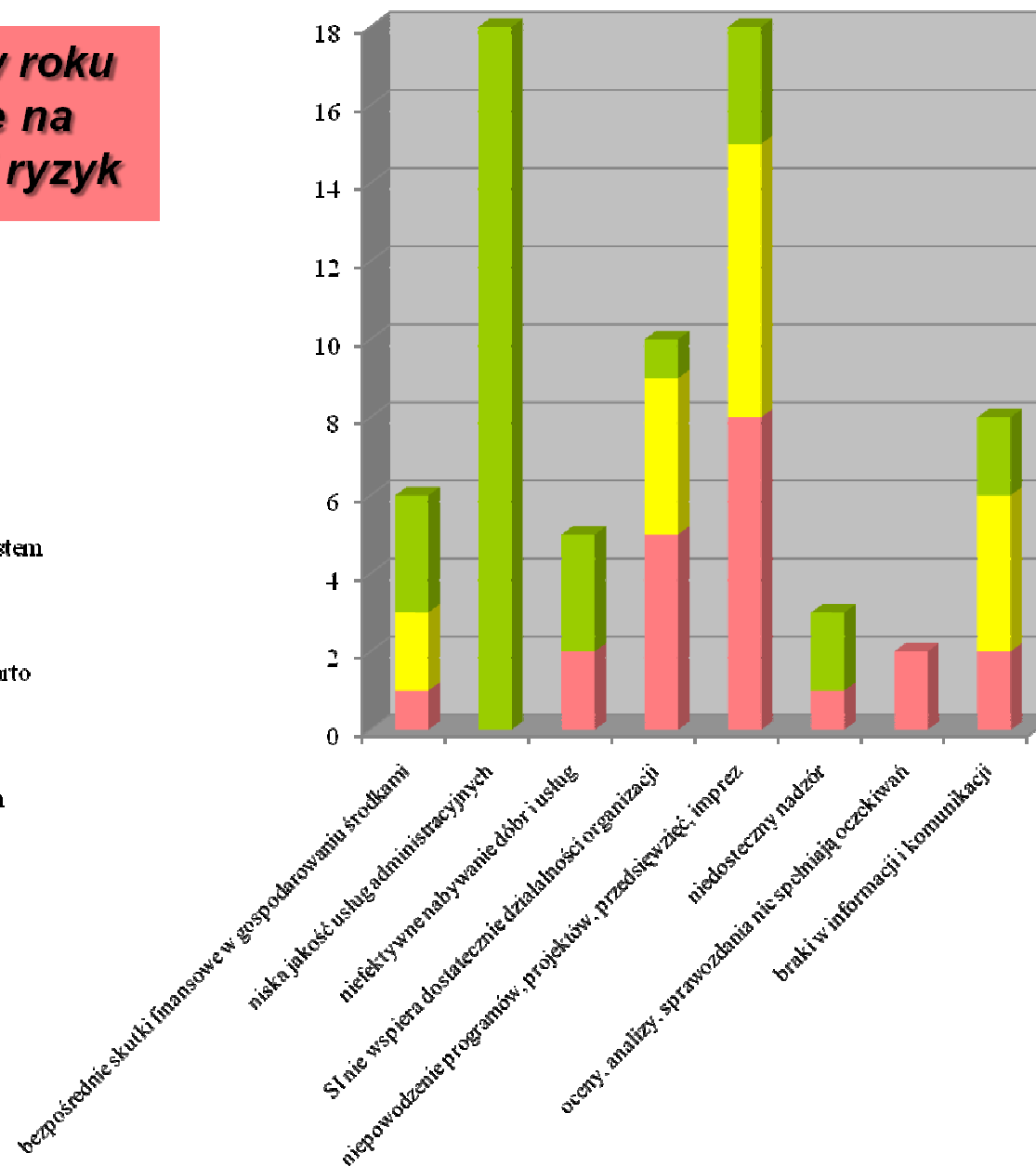
Ilość
zbadanych
ryzyk w
2009

Wyniki badań audytu wewnętrznego i audytu SZJ w roku 2009 w podziale na obszary działalności Magistratu



Wyniki badań w roku 2009 w podziale na grupy kategorii ryzyk

- badania nie potwierdziły ryzyka, system kontroli działa skutecznie
- ryzyko potwierdzone częściowo, warto rozważyć działania
- badania potwierdzają ryzyko, system kontroli wymaga poprawy



Do budowy mapy ryzyka przyjęto wspólną terminologię

	Obszary
1	Zarządzanie i bezpieczeństwo
2	Finanse
3	Majątek i inwestycje
4	Planowanie przestrzenne, architektura i geodezja
5	Środowisko, gospodarka komunalna i mieszkaniowa
6	Edukacja, sport i turystyka
7	Kultura, pomoc społeczna i zdrowie
8	Usługi administracyjne
9	Inne

Przykłady ze słownika produktów

	Kategoria produktu	Określenie produktów należących do kategorii
1	Decyzja, dokument (postanowienie, zaświadczenie) wydany	Każdy, wydany przez organ, dokument (władczy lub poświadczający)
2	Ewidencja prowadzona/aktualizowana	Zbiór, baza (lub pojedynczy rekord) danych gromadzonych zgodnie z ustalonymi zasadami zwykle przy użyciu SI UMK
3	Należność (wpłata) zatwierdzona lub dokonana	Przypis należności lub uregulowana należność (publiczno lub cywilno-prawna)
4	Umowa (zlecenie) zawarta, wykonana lub rozliczona	Każda umowa lub porozumienie ustalające obowiązki UMK i stron

Przykłady ze słownika kategorii ryzyk

	Kategoria ryzyka	Słownik ryzyk objętych kategorią
1	Bezpośrednie skutki finansowe w gospodarowaniu środkami	1. Brak zasad lub wady w przyznawaniu i/lub wypłacaniu świadczeń, dotacji itp. 2. Wady i braki w identyfikacji podatników i ustalaniu wymiaru 3. Wady i braki w należnościach cywilno-prawnych 4. Nieprawidłowości w obrocie kasowym 5. Kary finansowe i inne zawnione opłaty
2	Nieefektywne lub wadliwe prawnie nabywanie dóbr i usług	1. Brak jasno określonych produktów, wymagań jakości, warunków odbioru 2. Niewystarczające zabezpieczenie przed wadliwym wykonaniem lub odstąpieniem 3. Istotne naruszenie prawa zamówień publicznych 4. Niezadowalająca relacja kosztów i korzyści

Rejestr ryzyk (mapa, prowadzona przez Zespół Audytu)

Zawartość nagłówków kolumn w rejestrze:

1. Obszar
2. Komórka organizacyjna
3. Zadanie budżetowe
4. Kategoria produktu wg słownika
5. Nazwa produktu wg planu zadania
6. Kategoria ryzyka wg słownika
7. Określenie ryzyka wg słownika
8. Nazwa ryzyka wg właściciela
9. Ocena ryzyka wg właściciela
10. Ocena ryzyka wg Zespołu Audytu Wewnętrznego
11. Wynik badania ryzyka (AW, AISO, inne)
12. Uwagi

Propozycja regulacji – ryzyka strategiczne

1. Koordynator programu dokonuje przeglądu programu z udziałem interesariuszy w celu dopracowania celów i miar do końca 2010.
2. Dla każdego (poprawionego już) programu jego koordynator przygotowuje dokument określający:
 - a) ryzyka nie osiągnięcia celów zidentyfikowane jako istotne
 - b) ocenę ryzyk (prawdopodobieństwo i skutek)
 - c) wprowadzone mechanizmy kontrolne dla min. ryzyka
 - d) narzędzia i dane do monitorowania stanu programu.

Wraz ze sprawozdaniem rocznym koordynator programu przedstawia **informację o ryzykach i skuteczności systemu kontroli** (2b)

Sprawozdania roczne z realizacji programów zawierające informacje o ryzykach i systemie kontroli dostarczane są do Wydziału Strategii, który przedstawia podsumowanie Prezydentowi.

Wykorzystanie auditów systemu zarządzania jakością dla wzmocnienia kontroli zarządczej

Rola audytu wewnętrznego (standard 2050): ..., zarządzający audytem wewnętrznym powinien wymieniać informacje i koordynować działania zarówno z wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi wykonawcami usług zapewniających...”

np. koordynacja auditów systemu zarządzania jakością i wykorzystanie kontroli zewnętrznych

Koordinacja działań innych „dostawców zapewnienia”

Źródłami informacji dla obszarów nie objętych w danym roku audytem wewnętrznym mogą być:

- działania komórki kontroli wewnętrznej (instytucjonalnej)
- wyniki kontroli zewnętrznych,
- *audyty wykonywane w ramach systemu zarządzania jakością*
- inne badania wykonywane na zlecenie przez podmioty zewnętrzne
- wyniki monitoringu wybranych wskaźników
- Samoocena kontroli zarządczej w obszarach, gdzie nie wykonywano ocen zewnętrznych

Przykład –Audity Systemu Zarządzania Jakością

Jeśli mamy w organizacji system zarządzania jakością to opisane procesy i procedury zawierają cele i wymagania. Zwykle system ten wymaga wykonywania auditów zgodności.

Wtedy **wybór** obszarów i produktów do tych badań **możemy wyznaczyć na podstawie analizy ryzyka** omijając obszary objęte audytem wewnętrznym lub kontrolą i możemy „przebadać” następne kilkadziesiąt ryzyk.

Gdy w Magistracie w 2006 r. wprowadzono SZJ zgodny z ISO 9001. ok. 50 pracowników z różnych wydziałów zostało przeszkolonych i uzyskało certyfikaty jako audytorzy SZJ.

Obecnie wykonują oni w zespołach 2 osobowych rocznie 40-50 zadań.

Wykorzystanie badań auditów systemu zarządzania jakością

Doskonalenie systemu 2007 - 2009:

1. Od roku 2007 tematykę i plan auditów SZJ proponuje Zespół Audytu Wewnętrznego kierując się wynikami analizy ryzyka aktualizowanej corocznie.
2. Plan jest konsultowany z pełnomocnikiem prezydenta ds. SZJ
3. ZA po zatwierdzeniu planu przez prezydenta wystawia zlecenia auditorom SZJ, później dokonuje odbioru raportów i wystawia oceny (w skali 1-10).
4. Gdy raport uzyska co najmniej 6 pkt. Auditorzy otrzymują nagrodę w wys. 400 PLN za raport.



Zlecenie audytu w Qsystem - przykład

STATUS: Audit oceniono i zakończono

Nr auditu:
42/2009

Audit wewnętrzny

Nr: **F4/000406**

Zawiadomienie o audicie wewnętrznym

Data zlecenia: 16/02/2009

Zlecający: Piotr Mizia-Ossoliński

Cel i kryterium auditu:

Realizacja zadań związanych z aktami stanu cywilnego - celem auditu jest zbadanie terminowości sporządzania aktów, aktualizacji aktów (wzmianki) oraz wydawania odpisów.

Kryterium: Norma ISO 9001:2008 oraz dokumentacja Systemu Zarządzania Jakością w UMK.

Zadanie budżetowe: SC/01.

Produkt (P-2): akty, odpisy aktu stanu cywilnego.

Zakres auditu:

Ryzyka do zbadania:

1. Nadmierny czas od wniosku do dostarczenia produktu, nieterminowość
2. Brak rejestru ocen klientów, brak badania satysfakcji klienta,
3. Brak wyczerpującej informacji dla klienta
4. Baza zawiera zbyt dużo błędów i/lub poważne braki.

Na podstawie własnej analizy ryzyka auditor wiodący może rozszerzyć zakres badań we wskazanej komórce organizacyjnej.

Wykorzystanie badań auditów systemu zarządzania jakością

Obowiązkiem auditorów jest:

- **Zapoznanie się z procesem** (procesami, procedurami, wymaganiami), dokumentacją zadania budżetowego i osiąganymi wskaźnikami
- **Przygotowanie metodyki i planu badań** pozwalającego na ocenę ryzyk wyznaczonych w zleceniu
- Wybór okresu i **dokonanie wyboru próbki** do badań
- **Przeprowadzenie badań**
- **Przedstawienie** w raporcie metodyki i **liczbowych wyników badań** oraz przedstawienie opinii.

Koordinacja Auditów Systemu Zarządzania Jakością (SZJ)

Zespół Audytu Wewnętrznego:

- prowadzi okresowe ***szkolenia auditorów SZJ*** w zakresie metodyki
- ***zleca*** auditorom SZJ ***zadania***, których zakres jest ściśle określony (zadanie budżetowe, produkt ryzyka) i możliwy do wykonania przez 2 osobowy zespół w ciągu 3 dni roboczych.
- ***ocenia raporty*** auditorów SZJ i nanosi zaakceptowane ***wyniki na mapę ryzyka***.

Raport wykonania auditu -ocena

Akceptacja auditu przez audytora generalnego i ocena			
Ocena auditu:	Ocena pozytywna. Zakres badań był obszerny, ale wszystkie 4 ryzyka zostały zbadane, wyniki są zapisane (do max brakuje wszędzie pełnych danych liczbowych). Wnioski i obserwacje trafne. Wynik wartościowy i przydatny dla aktualizacji mapy ryzyk w UMK.		
Kryteria oceny:			
	Nazwa kryterium	Waga	Ocena
1.	Ocena prezentacji i zakresu badań	1.00	3
2.	Klarowność i odpowiedniość ustaleń	1.00	2.5
3.	Trafność spostrzeżeń, wniosków oraz ustaleń	1.00	2
4.	Prawidłowość przywołania punktu z Normy	1.00	1
5.	Wnioski, których wartość oceniamy jako dodaną	1.00	0
OCENA KOŃCOWA:			8.50
Podpis audytora generalnego:	Krzysztof Pakoński		

***Przygotowanie opinii rocznej o
skuteczności systemu kontroli
w jednostce***

Przygotowanie opinii rocznej o skuteczności systemu kontroli w jednostce

Praktyka:

Opinia dotyczy obszarów poddanych audytowi w danym roku, podsumowuje stwierdzone zagrożenia i wskazuje najważniejsze rekomendacje. (tzw. zapewnienie negatywne) – tak robimy obecnie

Przygotowanie opinii rocznej o skuteczności systemu kontroli w jednostce

Potrzeba:

Zapewnienie globalne, pozytywne

Takiego zapewnienia na podstawie kilkunastu zadań audytu wewnętrznego rzetelnie dać nie można

Próba odpowiedzi:

Mapa ryzyka będąca listą uporządkowanych wg komórek i produktów ryzyk wraz z naniesionymi wynikami badań **ze wszystkich źródeł** objętych koordynacją ZA.

Na mapę także naniesiony jest aktualny rezultat analizy

Przygotowanie opinii rocznej o skuteczności systemu kontroli w jednostce

Mapa ryzyka powstaje na udokumentowanej podstawie:

Produkty – plany zadań budżetowych nadzorowane w SI

Ryzyka – wynik udokumentowanej analizy właściciela (samoocena) i audytora (SI)

Wyniki badań audytu wewnętrznego – sprawozdania (SI oraz papier)

Wyniki badań auditów SZJ – raporty w SI

Wyniki kontroli – protokoły (zwykle dokumenty papierowe)

Gdy system osiągnie dojrzałość (po 2-3 latach), będzie zawierał dane z paru lat oraz obszar istotnych ryzyk w roku bieżącym zostanie w/w wynikami objęty, a zakres ujawnionych braków w systemie kontroli nie przekroczy akceptowalnego dla organizacji poziomu (apetyt na ryzyko) ***mamy nadzieję sformułować zapewnienie pozytywne*** (ew. z zastrzeżeniami).

Dziękuję za uwagę

krzysztof.pakonski@um.krakow.pl

<http://www.bip.krakow.pl/?id=292>