



LAT AUDYTU  
WEWNĘTRZNEGO  
W POLSCE



## Cykl jubileuszowy

- panele dyskusyjne o i dla funkcji audytu wewnętrznego

Warszawa, 6 października 2022 roku



LAT AUDYTU  
WEWNĘTRZNEGO  
W POLSCE



## Zasoby:



(ogólnie)

**Nakład**

(w jednostkach  
pieniężnych)

**Koszty**

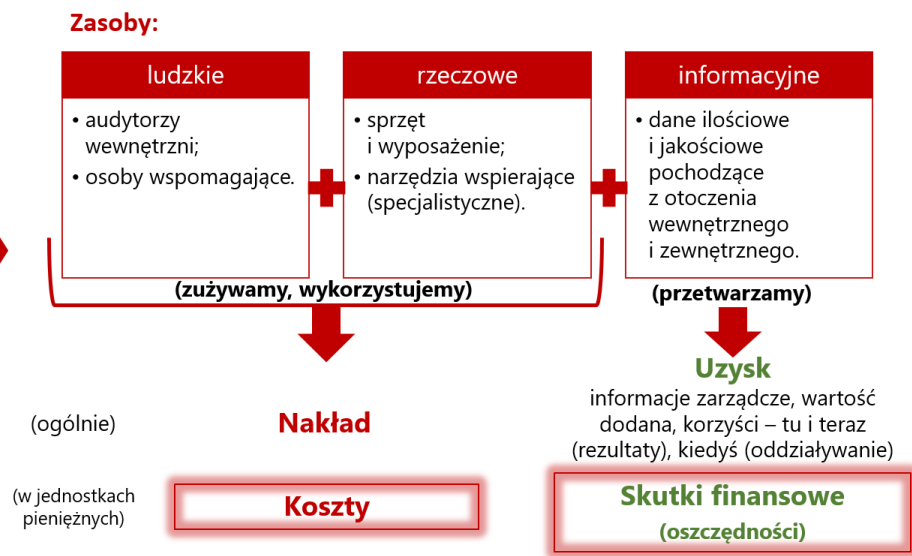
**Uzysk**

informacje zarządcze, wartość dodaną, korzyści – tu i teraz (rezultaty), kiedyś (oddziaływanie)

**Skutki finansowe**  
(oszczędności)



LAT AUDYTU  
WEWNĘTRZNEGO  
W POLSCE



**Cel:**

$$\frac{\text{Uzysk}}{\text{Nakład}} \geq 1$$

**Efektywność** polega na tym, żeby otrzymać ten sam uzysk przy mniejszych nakładach.

**Wydajność** polega na tym, żeby otrzymać większy uzysk przy tych samych nakładach.



**Która „droga” lepsza aby osiągnąć ww. cel w odniesieniu do funkcji audytu wewnętrznego w jsfp?**

## Perspektywa kierownika jednostki...



LAT AUDYTU  
WEWNĘTRZNEGO  
W POLSCE



**USTAWA**  
z dnia 27 sierpnia 2009 r.  
**o finansach publicznych**

Opracowano na podstawie: t.j. Dz. U. z 2021 r. poz. 305, 1236, 1535.

Art. 274. 1. Audyt wewnętrzny prowadzi się w:

- 1) Kancelarii Prezesa Rady Ministrów;
- 2) ministerstwach;
- 3) urzędach wojewódzkich;
- 4) izbach administracji skarbowej;
- 5) (uchylony)
- 6) Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych, w tym w zarządzanych przez niego funduszach;

7) Kasie Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego, w tym w funduszach zarządzanych przez Prezesa Kasy Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego;

8) Narodowym Funduszu Zdrowia;

9) Krajowym Zasiłku Nieuchomości, o którym mowa w ustawie z dnia 20 lipca 2017 r. o Krajowym Zasiłku Nieuchomości (Dz. U. z 2020 r. poz. 1100 i 2127 oraz z 2021 r. poz. 11).

2. Audyt wewnętrzny prowadzi się także w:

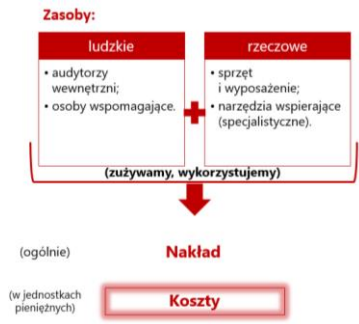
- 1) państwowych jednostkach budżetowych, jeżeli kwota ujętych w planie finansowym jednostki budżetowej dochodów lub kwota wydatków przekroczyła wysokość 40 000 tys. zł;
- 2) urzędach publicznych, jeżeli kwota ujętych w planie rzeczowo-finansowym przychodów lub kosztów przekroczyła wysokość 40 000 tys. zł;
- 3) samodzielnych publicznych zakładach opieki zdrowotnej, które nie zostały utworzone przez jednostki samorządu terytorialnego, jeżeli kwota ujętych w planie finansowym przychodów lub kosztów przekroczyła wysokość 40 000 tys. zł;
- 4) agencjach wykonawczych, jeżeli kwota ujętych w planie finansowym przychodów lub kosztów przekroczyła wysokość 40 000 tys. zł;
- 5) państwowych funduszach celowych, jeżeli kwota ujętych w planie finansowym przychodów lub kosztów przekroczyła wysokość 40 000 tys. zł.

3. Audyt wewnętrzny prowadzi się w jednostkach samorządu terytorialnego, jeżeli ujęta w uchwale budżetowej jednostki samorządu terytorialnego kwota dochodów i przychodów lub kwota wydatków i rozchodów przekroczyła wysokość 40 000 tys. zł.

4. Audyt wewnętrzny prowadzi się również w jednostkach sektora finansów publicznych, których kierownicy podejmą decyzję o prowadzeniu audytu wewnętrznego.

5. Audyt wewnętrzny prowadzi się również w jednostkach w dziale wskazanym przez właściwego ministra kierującego działem. Wskazując jednostkę zobowiązaną minister określa termin rozpoczęcia prowadzenia audytu wewnętrznego.

6. Przepisy ust. 5 stosuje się odpowiednio do jednostek podległych Prezesowi Rady Ministrów lub przez niego nadzorowanych oraz jednostek obsługujących organy podległe Prezesowi Rady Ministrów lub przez niego nadzorowane.



**USTAWA**  
z dnia 17 grudnia 2004 r.  
**o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych**

Opracowano na podstawie: t.j. Dz. U. z 2021 r. poz. 289.

**Art. 18a.** Naruszeniem dyscypliny finansów publicznych jest zaniechanie prowadzenia audytu wewnętrznego w jednostce sektora finansów publicznych do tego zobowiązanej, wskutek niezatrudniania audytora wewnętrznego albo niezawierania umowy z usługodawcą.

**Komórka AW:**

- ile osób – koszty osobowe?
- jak usytuować w strukturze jednostki – odrębna organizacyjnie komórka (koszty)?
- koszty rzeczowe?

**Usługodawca:**

zakup usługi:

- prowadzenia AW?
- konkretnych usług (zadań)?

Cel:  $\frac{\text{Uzysk}}{\text{Nakład}} \geq 1$

**Efektywność** polega na tym, żeby otrzymać ten sam uzysk przy mniejszych nakładach.

**Wydajność** polega na tym, żeby otrzymać większy uzysk przy tych samych nakładach.



**Art. 275.** Audyt wewnętrzny prowadzi:

- 1) audytor wewnętrzny zatrudniony w jednostce albo
- 2) usługodawca niezatrudniony w jednostce, zwany dalej „usługodawcą”.

Art. 277. 1. W jednostkach, o których mowa w art. 274 ust. 1-6, tworzy się wielosobowe lub jednosoobowe komórki audytu wewnętrznego, z zastrzeżeniem ust. 2 oraz art. 278. W przypadku jednostek samorządu terytorialnego komórkę audytu wewnętrznego tworzy się w urzędzie tej jednostki.

2. W przypadku państwowych funduszy celowych komórki audytu wewnętrznego tworzy się w jednostkach budżetowych obsługujących te fundusze.

3. Działalnością wielosobowej komórki audytu wewnętrznego kieruje audytor wewnętrzny, zwany dalej „kierownikiem komórki audytu wewnętrznego”.

4. Do audytora wewnętrznego zatrudnionego w jednosoobowej komórce audytu wewnętrznego przepisy ustawy dotyczące kierownika komórki audytu wewnętrznego stosuje się odpowiednio.

Art. 278. 1. W jednostkach, o których mowa w art. 274 ust. 2, audyt wewnętrzny może być prowadzony przez usługodawcę, jeżeli:

- 1) zadania z kwot, o których mowa w art. 274 ust. 2 pkt 1-5, nie przekroczyła 100 000 tys. zł, lub
- 2) jednostka zatrudnia mniej niż 200 pracowników – z zastrzeżeniem ust. 2.

2. W jednostkach w dziale audyt wewnętrzny może być prowadzony przez usługodawcę za zgodą właściwego ministra kierującego działem.

3. W jednostkach samorządu terytorialnego audyt wewnętrzny może być prowadzony przez usługodawcę, jeżeli ujęta w uchwale budżetowej jednostki samorządu terytorialnego kwota dochodów i przychodów oraz kwota wydatków i rozchodów jest niższa niż 100 000 tys. zł.

## Perspektywa kierownika jednostki...

(JST, dane z ankiety za 2021 rok – brak danych z 763 JST)

W **59,6% JST** (750 z 1258) audyt wewnętrzny prowadzony jest przez usługodawców.

Tabela nr 2

JST według rodzaju/poziomu	% JST, w których audyt prowadzi usługodawca
<b>województwa</b>	<b>0,0%</b>
<b>miasta na prawach powiatu</b>	<b>0,0%</b>
<b>Powiaty</b>	<b>41,7%</b>
<b>gminy (razem), w tym:</b>	<b>68,7%</b>
gminy miejskie	30,6%
gminy miejsko-wiejskie	63,4%
gminy wiejskie	85,3%

Zródło: Opracowanie własne na podstawie wyników Ankiety.

W **40,4% JST** (508 z 1258) – audyt wewnętrzny prowadzą audytorzy zatrudnieni w jednostce (pod pojęciem komórka audytu wewnętrznego rozumie się również jednoosobowe stanowiska).

Tabela nr 3

JST według rodzaju/poziomu	poniżej 1 etatu	1 etat	powyżej 1 etatu
<b>województwa</b>	<b>0,0%</b>	<b>13,3%</b>	<b>86,7%</b>
<b>miasta na prawach powiatu</b>	<b>12,3%</b>	<b>50,9%</b>	<b>36,8%</b>
<b>powiaty</b>	<b>50,0%</b>	<b>45,7%</b>	<b>4,3%</b>
<b>gminy (razem), w tym:</b>	<b>68,9%</b>	<b>28,7%</b>	<b>2,4%</b>
gminy miejskie	54,9%	40,2%	4,9%
gminy miejsko-wiejskie	69,5%	28,9%	1,6%
gminy wiejskie	89,4%	10,6%	0,0%

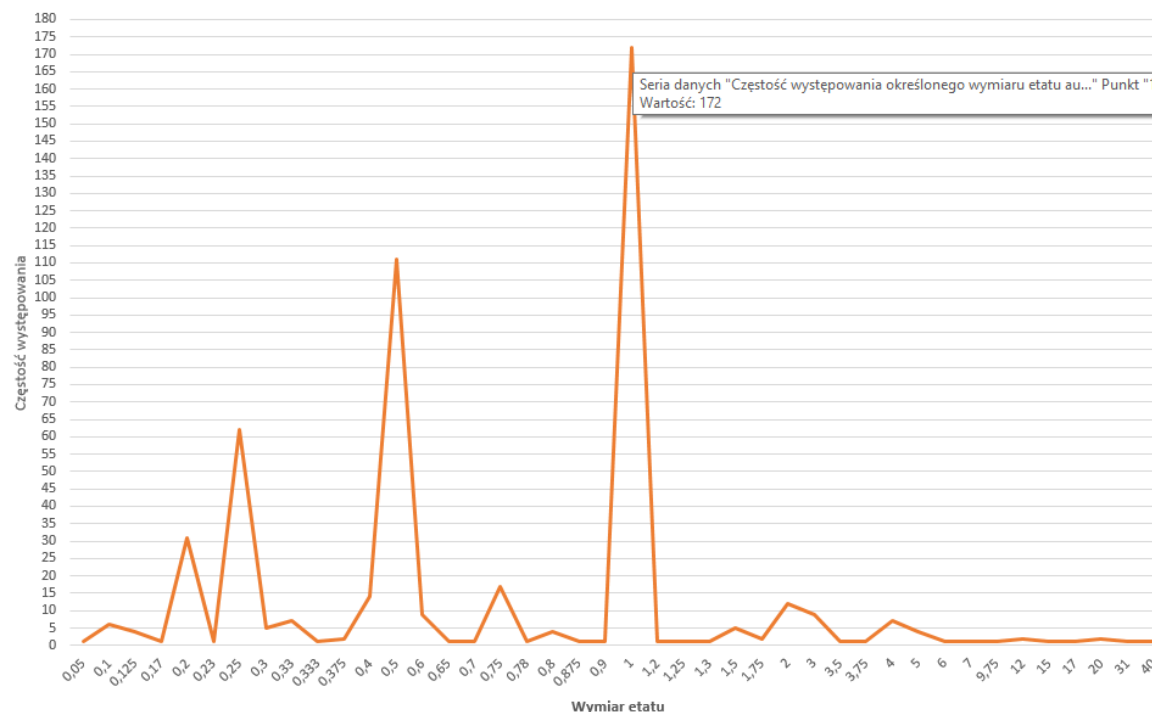
Zródło: Opracowanie własne na podstawie wyników Ankiety.



LAT AUDYTU  
WEWNĘTRZNEGO  
W POLSCE



Częstość występowania określonego wymiaru etatu audytora wewnętrznego



<https://www.gov.pl/attachment/da888d9b-a2e2-4c0f-a51e-290bac18842a>

## Perspektywa kierownika jednostki...

(„rządówka”, dane z *Informacji...* za 2021 rok)



LAT AUDYTU  
WEWNĘTRZNEGO  
W POLSCE

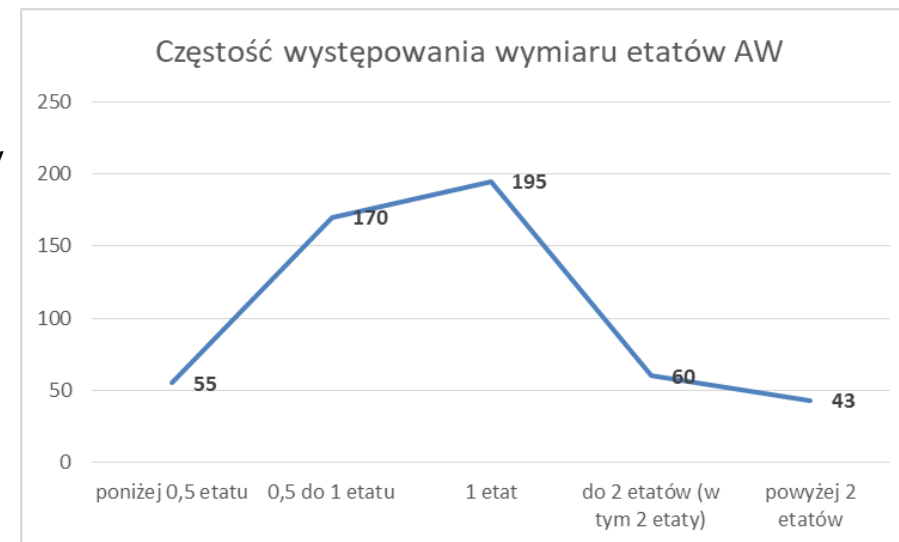


Na podstawie danych złożonych przez **582 jednostki administracji rządowej**.

W **10% jednostek** (59 z 582) audyt wewnętrzny prowadzony jest przez usługodawców.

W **90% jednostek** (523 z 582) audyt wewnętrzny prowadzą audytorzy zatrudnieni w jednostce.

Wielkość KAW audytorzy	Procent
poniżej 0,5 etatu	9%
0,5 do 1 etatu	29%
1 etat	34%
do 2 etatów (w tym 2 etaty)	10%
powyżej 2 etatów	7%



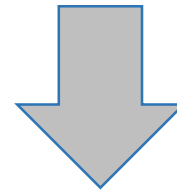
<https://www.gov.pl/attachment/235542ba-ff76-4921-997b-fbb184fae9f2>

## Perspektywa kierownika jednostki...

(2010 -2021 dane ilościowe)



LAT AUDYTU  
WEWNĘTRZNEGO  
W POLSCE



JST - dane z ankiety za 2021 rok, brak danych z **763 JST**, które zobowiązane są do prowadzenia AW.

	2010					2021					2021/2010			
	l. jednostek	etaty AW	l. AW	etat AW/jednostkę	usługodawca	l. jednostek	etaty AW	l. AW	etat AW/jednostkę	usługodawca	l. jednostek	etaty AW	l. AW	usługodawca
j. rządowe	635	826	851	1,30	380	582	639	774	1,10 ↓	59	92% ↓	77% ↓	91% ↓	213% ?
JST	1044	516	bd	0,49		1258	706	675	0,56	750	120%	137%		
<b>RAZEM</b>	<b>1679</b>	<b>1342</b>			<b>380</b>	<b>1840</b>	<b>1345</b>	<b>1449</b>		<b>809</b>	<b>110%</b>			



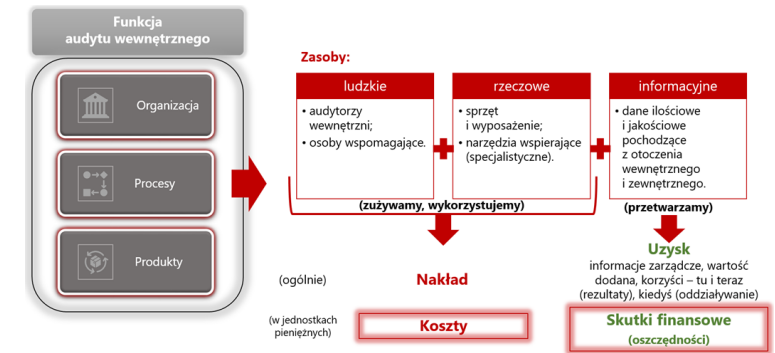
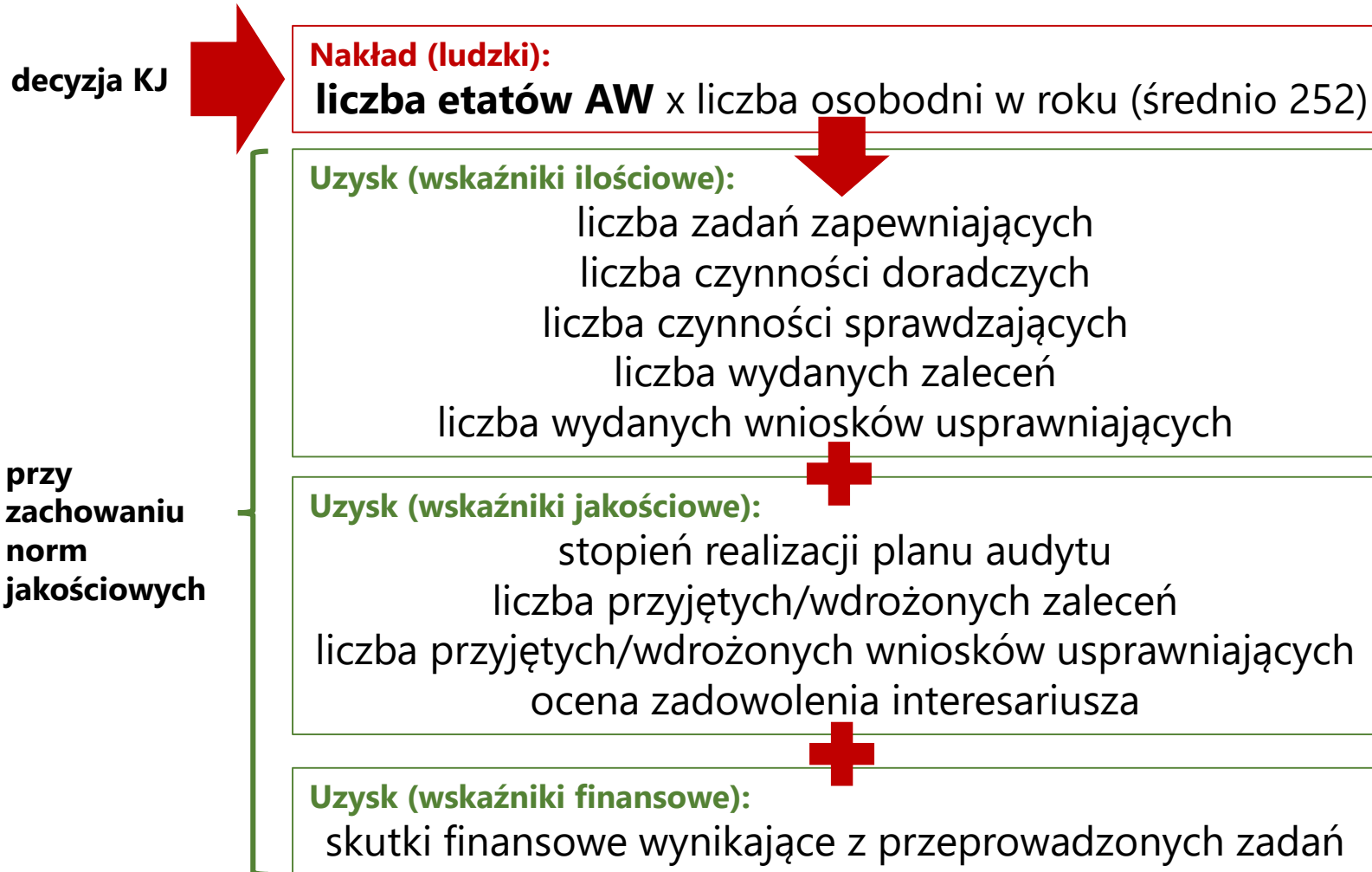
**2603**

? ? ? ? ? ?

# Perspektywa komórki audytu wewnętrznego...



LAT AUDYTU WENĘTRZNEGO W POLSCE



**Cel:**  $\frac{\text{Uzysk}}{\text{Nakład}} \geq 1$

**Efektywność** polega na tym, żeby otrzymać ten sam uzysk przy mniejszych nakładach.

**Wydajność** polega na tym, żeby otrzymać większy uzysk przy tych samych nakładach.





# Perspektywa komórki audytu wewnętrznego...



LAT AUDYTU  
WEWNĘTRZNEGO  
W POLSCE



**Nakład (ludzki):**  
**liczba etatów AW**  
x  
liczba osobodni w roku  
(średnio 252)

### Standard 2030 – Zarządzanie zasobami

Zarządzający audytem wewnętrznym musi zapewnić zasoby odpowiednie i wystarczające do realizacji zatwierdzonego planu, jak również zadbać o ich efektywne wykorzystanie.

#### Interpretacja:

„Odpowiednie” odnosi się do wiedzy, umiejętności i innych kompetencji niezbędnych do realizacji planu.

„Wystarczające” odnosi się do ilości zasobów niezbędnych do wykonania planu.

„Efektywnie wykorzystane” oznacza, że zasoby są używane w sposób optymalizujący realizację zatwierdzonego planu.

## Planowanie

**Dostępne zasoby osobowe (analiza)**  
§8 pkt 3 rozporządzenia  
= budżet czasu ogółem - nieobecności

### Plan audytu

### Czas komórki AW (wyrażony w osobodniach):

§9 ust. 1 pkt 2 rozporządzenia

- 1) realizację zadań zapewniających;
- 2) realizację czynności doradczych;
- 3) monitorowanie realizacji zaleceń oraz realizację czynności sprawdzających;
- 4) kontynuowanie zadań audytowych z roku poprzedniego.

## Monitorowanie wykorzystania



### Arkusze wykorzystania budżetu czasu

na potrzeby rozliczenia  
(Procedura)

## Sprawozdawczość

**Sprawozdanie z prowadzenia audytu wewnętrznego**  
§12 ust. 1 rozporządzenia

**Informacja o realizacji zadań z zakresu audytu wewnętrznego**  
art. 295 ust. 1 uofp



# Perspektywa komórki audytu wewnętrznego...



LAT AUDYTU  
WEWNĘTRZNEGO  
W POLSCE



### Uzysk (wskaźniki ilościowe):

- liczba zadań zapewniających
- liczba czynności doradczych
- liczba czynności sprawdzających
- liczba wydanych zaleceń
- liczba wydanych wniosków usprawniających

### Uzysk (wskaźniki jakościowe):

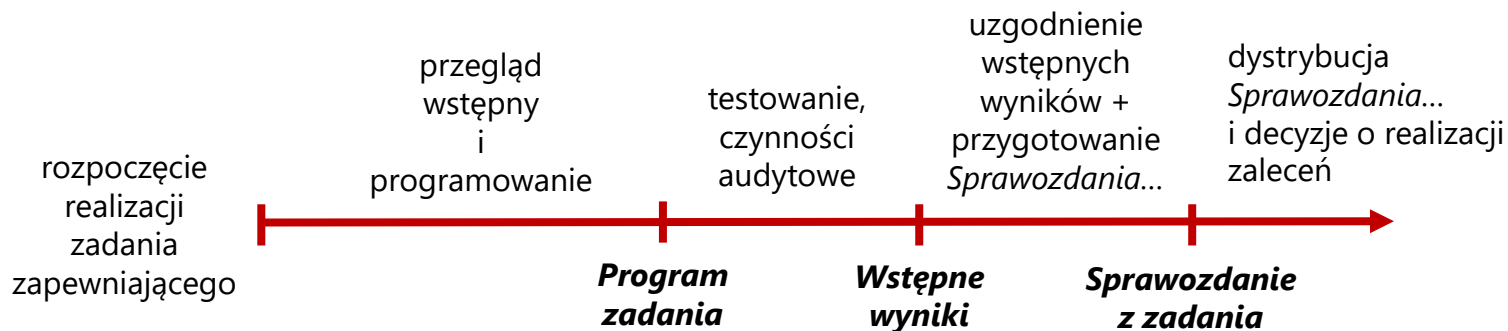
- stopień realizacji planu audytu
- liczba przyjętych/wdrożonych zaleceń
- liczba przyjętych/wdrożonych wniosków usprawniających
- ocena zadowolenia interesariusza

### Uzysk (wskaźniki finansowe):

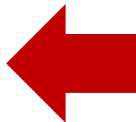
- skutki finansowe wynikające z przeprowadzonych zadań



### Analizy na poziomie komórki



potrzeby zarządzającego komórką audytu wewnętrznego



- Ile osobodni zajmuje nam realizacja poszczególnych etapów zadania?
  - Ile osobodni zajmuje nam napisanie *Sprawozdania...* od momentu uzgodnienia wstępnych wyników?
  - ...
- ?

# Perspektywa usługodawcy...



LAT AUDYTU  
WEWNĘTRZNEGO  
W POLSCE



Umowa  
z KJ



**Nakład:**  
**Zależny od oczekiwań KJ**  
(liczba zadań/czynności, które determinują wycenę kosztów usługi)

przy  
zachowaniu  
norm  
jakościowych

**Uzysk (wskaźniki jakościowe):**  
stopień realizacji planu audytu  
liczba przyjętych/wdrożonych zaleceń  
liczba przyjętych/wdrożonych wniosków usprawniających  
ocena zadowolenia interesariusza

**Uzysk (wskaźniki finansowe):**  
skutki finansowe wynikające z przeprowadzonych zadań

**Koszty zakupu usługi  
wynikają  
z uwarunkowań  
rynkowych**



**Ryzyko wystąpienia  
niekorzystnych  
zjawisk**



**Negatywny wpływ na  
jakość, zakres,  
sposób realizacji...**

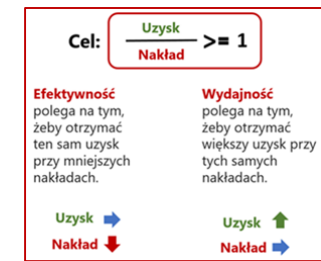
**Ma swój cel:**  
(może wystąpić  
konflikt interesów)



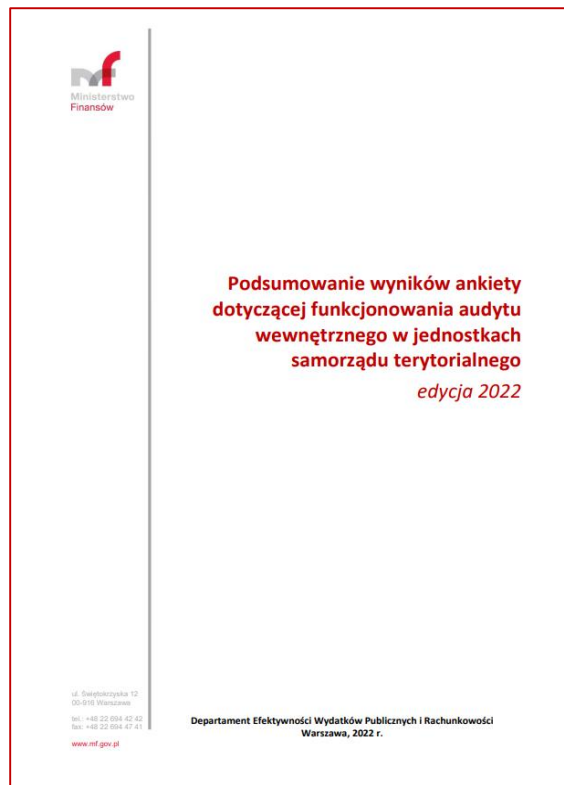
**Cel:**  $\frac{\text{Uzysk}}{\text{Nakład}} \geq 1$

**Efektywność** polega na tym, żeby otrzymać ten sam uzysk przy mniejszych nakładach.

**Wydajność** polega na tym, żeby otrzymać większy uzysk przy tych samych nakładach.



## Perspektywa koordynatora...



Informacja  
o realizacji  
zadań  
z zakresu  
audytu  
wewnętrznego  
art. 295 ust. 1 uoifp



Ankiety

**Zbieranie danych, przetwarzanie i publikacja dokumentów umożliwiających przeprowadzenie analiz, porównań – na poziomie jednostek, działów itp.**



LAT AUDYTU  
WEWNĘTRZNEGO  
W POLSCE



### Inicjowanie działań na rzecz promowania ocen ilościowych i jakościowych funkcji audytu wewnętrznego (od 2019 r.):

- 1) zapoczątkowaliśmy działania, aby wdrożyć w resorcie finansów **Strategiczną Kartę Wyników Audytu Wewnętrznego** – przy współudziale audytorów z jednostek działowych resortu finansów;
- 2) zorganizowaliśmy spotkanie przedstawicieli komitetów audytu dla działów administracji rządowej, gdzie tematem przewodnim było *Monitorowanie skuteczności i efektywności audytu wewnętrznego w dziale administracji rządowej*;  
<https://www.gov.pl/web/finanse/notatka-ze-spotkania-komitetow-audytu-sektora-publicznego-z-dnia-26-wrzesnia-2019-r>
- 3) planujemy dalsze działania, w tym opracowanie SKWA z uwzględnieniem perspektywy koordynatora – Ministra Finansów (po zakończeniu projektu w ramach współpracy z KE i OECD, *Technical Support Instrument* – TSI);
- 4) **rozszerzenie obowiązków informacyjnych wobec Ministra Finansów** (JST, zmiany ustawy) + platforma „e-audyt”.

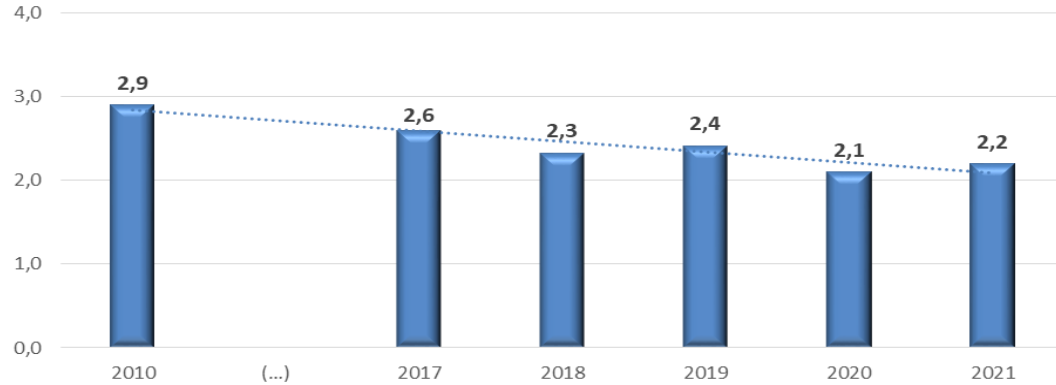
## Perspektywa koordynatora...



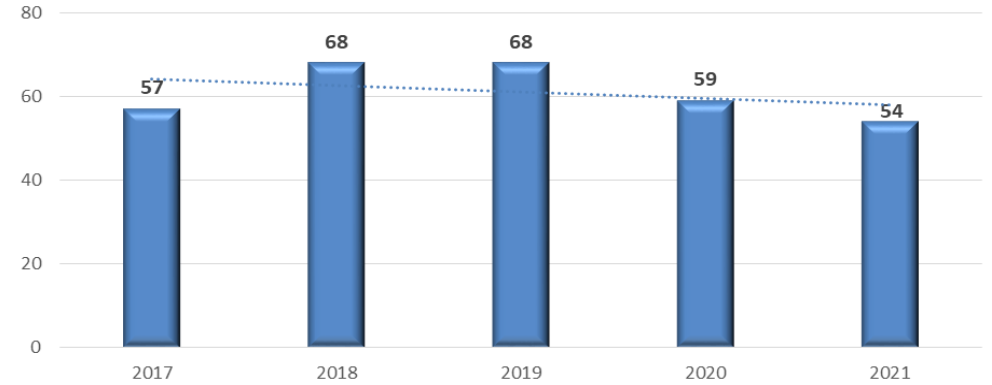
LAT AUDYTU  
WEWNĘTRZNEGO  
W POLSCE



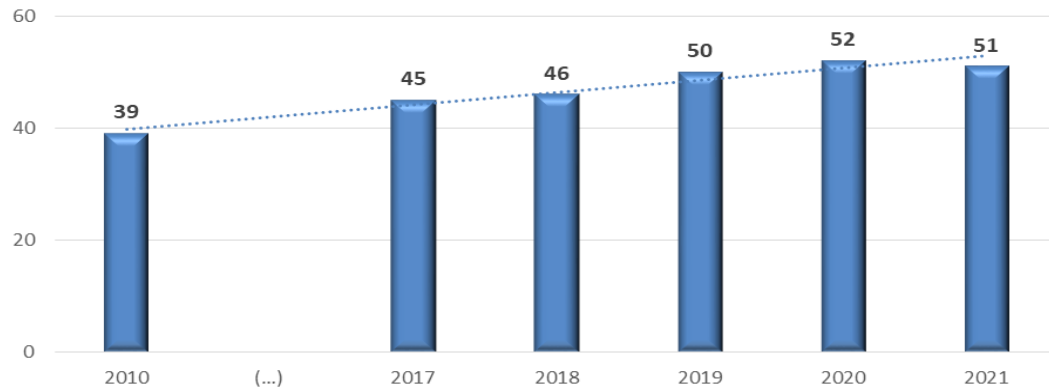
### Liczba zakończonych zadań zapewniających (średnia)



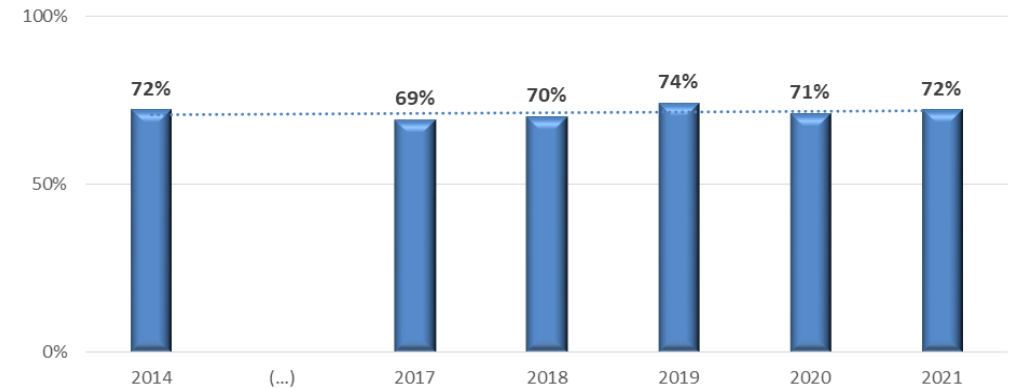
### Średni czas przeznaczony na czynności doradcze



### Średnia pracochłonność zadań zapewniających



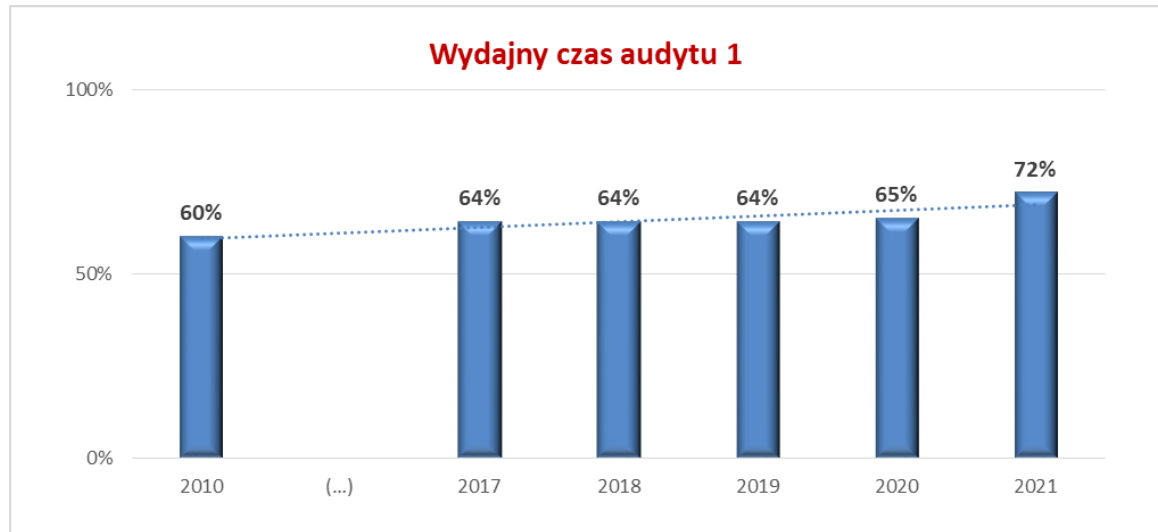
### Stopień realizacji planu audytu (średni)



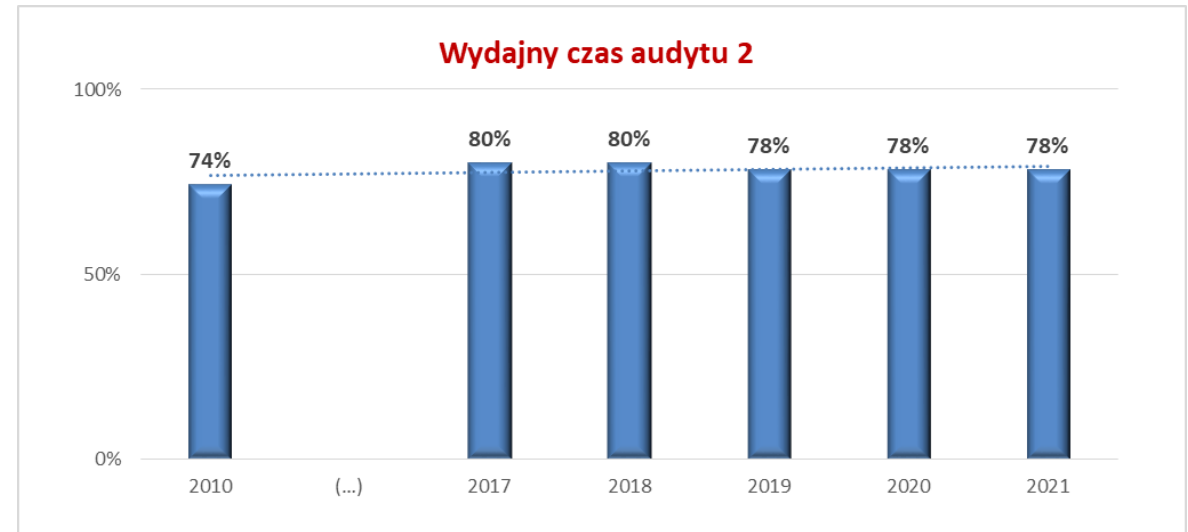
## Perspektywa koordynatora...



LAT AUDYTU  
WEWNĘTRZNEGO  
W POLSCE



Procent wykorzystanych osobodni na zadania audytowe i czynności sprawdzające, w odniesieniu do łącznego budżetu czasu KAW

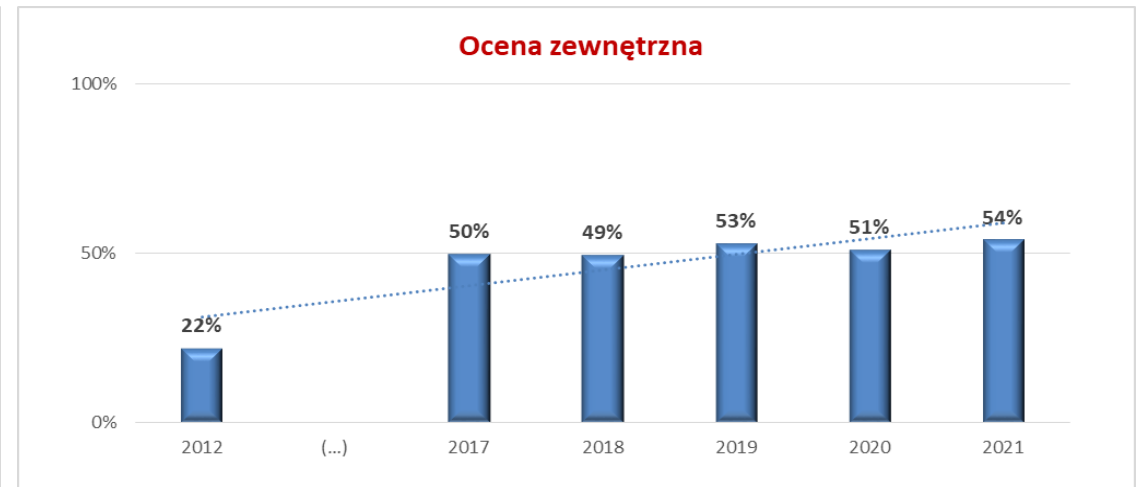
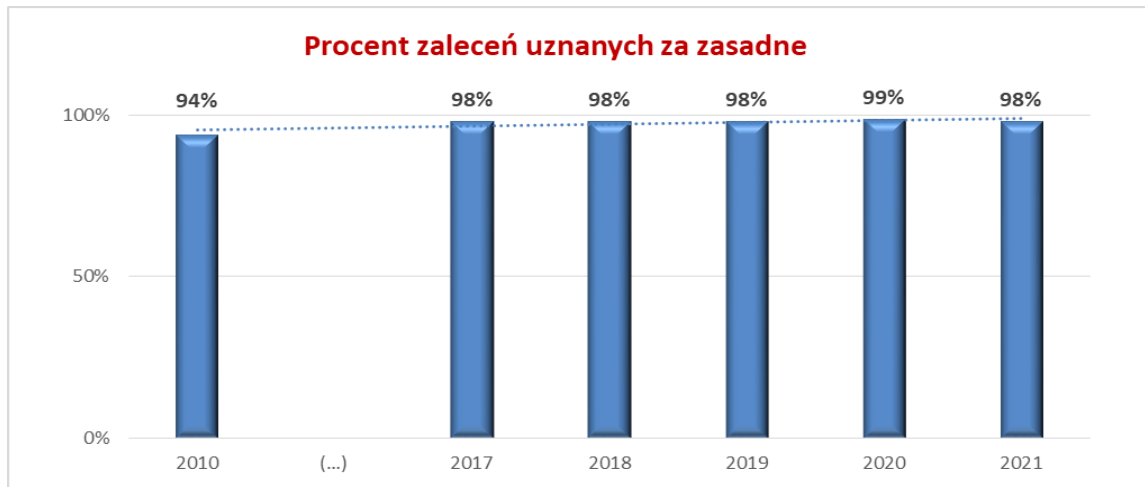
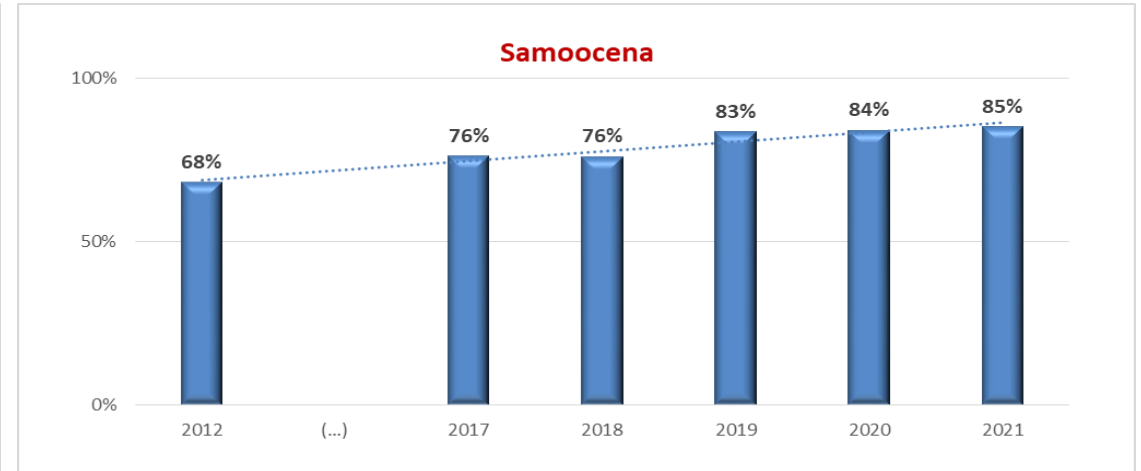


Procent wykorzystanych osobodni na zadania audytowe i czynności sprawdzające, w odniesieniu do łącznego budżetu czasu KAW pomniejszonego o nieobecności

## Perspektywa koordynatora...



LAT AUDYTU  
WEWNĘTRZNEGO  
W POLSCE





LAT AUDYTU  
WEWNĘTRZNEGO  
W POLSCE



## Dyskusja

Justyna Marszałek

Romana Kawiak-Ciołak

Katarzyna Potrzęsaj

Marzena Staniszevska

Adam Chwalisz

Wojciech Ogiela - *moderator*

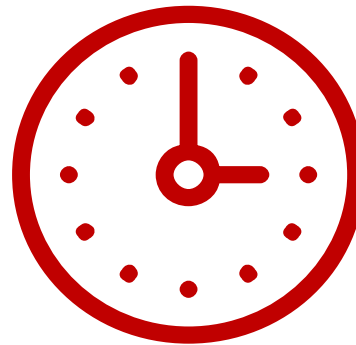




LAT AUDYTU  
WEWNĘTRZNEGO  
W POLSCE



Przerwa 10 minut



## Podsumowanie cyklu jubileuszowego: *Atrybuty funkcji audytu wewnętrznego*



Użyteczna i skuteczna funkcja audytu wewnętrznego, oparta o profesjonalizm i jakość świadczonych usług, inicjatorem zmian w zakresie zarządzania w zakresie finansów publicznych.



<https://dinoanimals.pl/dinozaury/spinozaur/>



LAT AUDYTU  
WEWNĘTRZNEGO  
W POLSCE



***„Nie trzeba się zmieniać, przetrwanie nie jest obowiązkowe.”***

William Edwards Deming  
*amerykański prekursor i guru w dziedzinie  
zarządzania jakością i ciągłego doskonalenia  
organizacji*



LAT AUDYTU  
WEWNĘTRZNEGO  
W POLSCE



## Co jeszcze przed nami w ramach cyklu jubileuszowego...



**10 listopada 2022 r.**

**Skuteczna komunikacja w audycie wewnętrznym.**

*Wskazówki i dobre praktyki skutecznej komunikacji dla osób prowadzących audyt wewnętrzny.*



**8 grudnia 2022 r.**

**Nowoczesne techniki audytowe i narzędzia informatyczne wspierające prowadzenie audytu wewnętrznego.**

*Wskazówki praktyczne w zakresie rozwoju warsztatu i umiejętności osób prowadzących audyt wewnętrzny.*



20 

LAT AUDYTU  
WEWNĘTRZNEGO  
W POLSCE

**Dziękujemy za uwagę!**

Wydział Koordynacji Kontroli Zarządczej i Audytu Wewnętrznego  
w Sektorze Publicznym  
Departament Efektywności Wydatków Publicznych i Rachunkowości

[koordynacjaaw@mf.gov.pl](mailto:koordynacjaaw@mf.gov.pl)