



Instytut Audytorów  
Wewnętrznych IIA Polska

# Standardowy maj Nowe Globalne Standardy Audytu Wewnętrznego cz. 3

Iwona Bogucka  
Joanna Przybylska

# Wprowadzenie do dyskusji

1

Obszar III: Ład organizacyjny  
funkcji audytu wewnętrznego

2

Obszar IV: Zarządzanie funkcją  
audytu wewnętrznego

3

Korespondencja z innymi  
obszarami



## 5 Obszarów, 15 Zasad

### I Cel audytu wewnętrznego

### II Etyka i profesjonalizm

1. Wykazanie się  
prawością

2. Zachowanie  
obiektywizmu

3. Wykazanie się  
kompetencjami

4. Stosowanie  
należytej staranności  
zawodowej

5. Zachowanie  
poufności

### III Ład organizacyjny Funkcji audytu wewnętrznego

6. Nadanie uprawnień przez  
radę

7. Niezależne usytuowanie

8. Nadzór rady

### IV Zarządzanie funkcją audytu wewnętrznego

9. Planowanie strategiczne

10. Zarządzanie zasobami

11. Skuteczne komunikowanie

12. Podnoszenie jakości

### V Świadczenie usług audytu wewnętrznego

13. Skuteczne planowanie  
zadania

14. Przeprowadzanie zadania  
audytowego

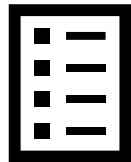
15. Informowanie o wynikach  
zadania i monitorowanie  
planów działania



# Wprowadzenie do dyskusji



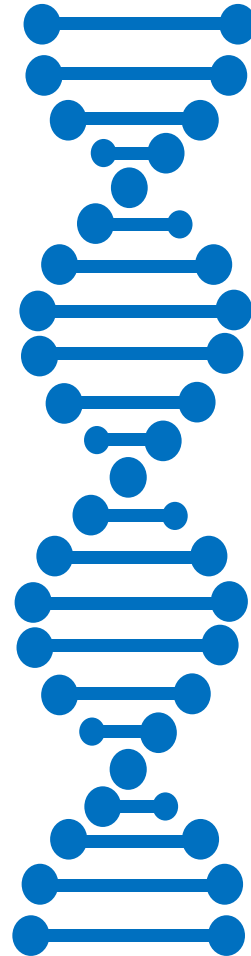
Komunikacja



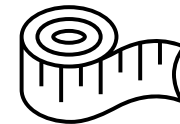
Dowody na zgodność



Procedury, metodyki



Zasoby



Pomiar wyników



Jakość

The background features a dark blue top section and a lighter blue bottom section. The bottom section is decorated with several overlapping, semi-transparent shapes in various shades of blue and green, creating a modern, abstract design.

# **Globalne Standardy Audytu Wewnętrznego - Obszar III. Ład organizacyjny funkcji audytu wewnętrznego**

# Zasada 6. Nadanie uprawnień przez radę

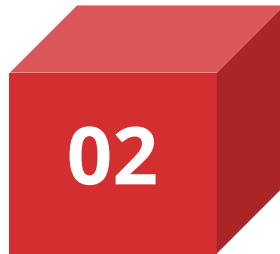
Rada określa, zatwierdza i wspiera mandat funkcji audytu wewnętrznego.



# 6.1. Mandat audytu wewnętrznego – uprawnienia, rola i obowiązki funkcji audytu wewnętrznego, które mogą być określone przez radę i/albo przepisy prawne i/albo inne regulacje



**Uprawnienia** – Uprawnienia funkcji audytu wewnętrznego opierają się na bezpośredniej podległości radzie.



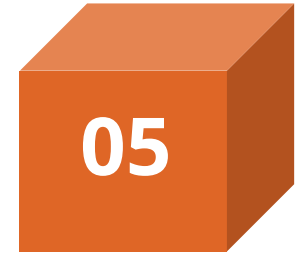
**Rola(-e)** – Podstawową rolą funkcji audytu wewnętrznego jest przeprowadzanie audytu wewnętrznego i świadczenie usług audytu wewnętrznego.



**Obowiązki** – Na obowiązki funkcji audytu wewnętrznego składają się jej odpowiedzialność i realizacja wyznaczonej roli/wyznaczonych ról, a także konkretne oczekiwania kluczowych interesariuszy.

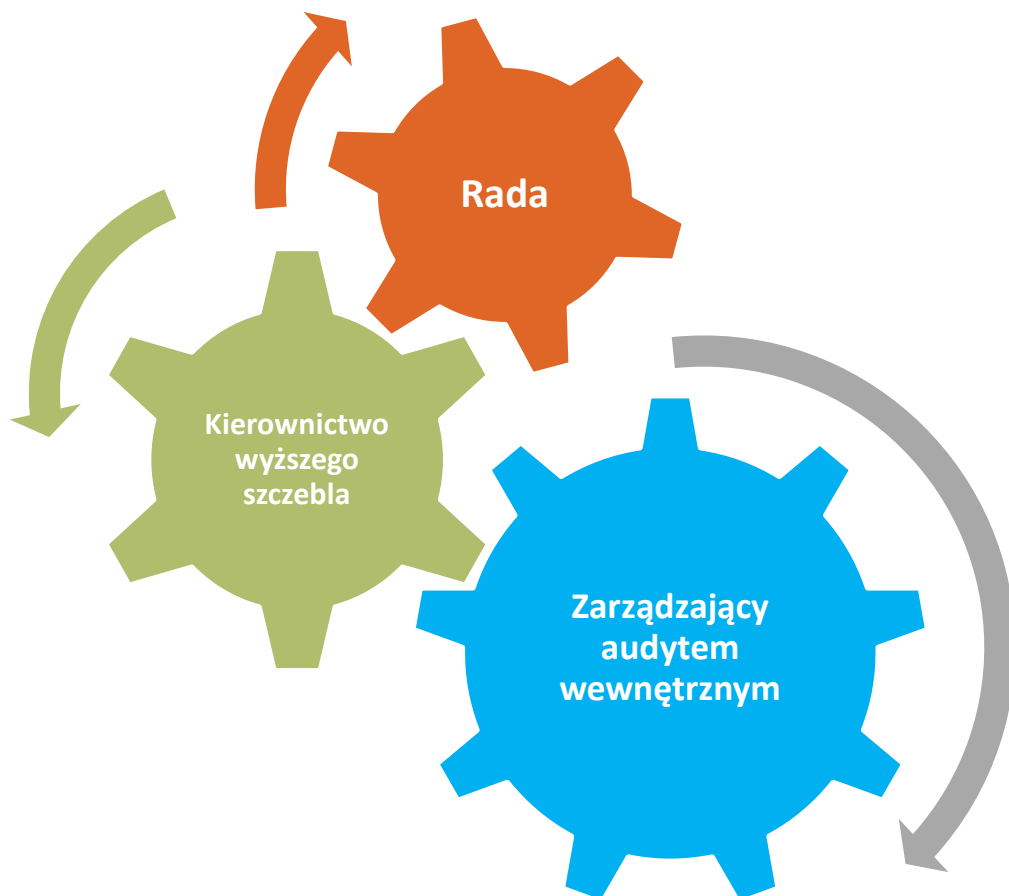


**Zakres** – Zakres usług audytu wewnętrznego obejmuje całą organizację, wobec której funkcja audytu wewnętrznego świadczy usługi.



**Usługi audytu wewnętrznego** – Usługi audytu wewnętrznego można zdefiniować jako usługi zapewniające i doradcze lub bardziej szczegółowo.

## 6.3. Wsparcie rady i kierownictwa wyższego szczebla



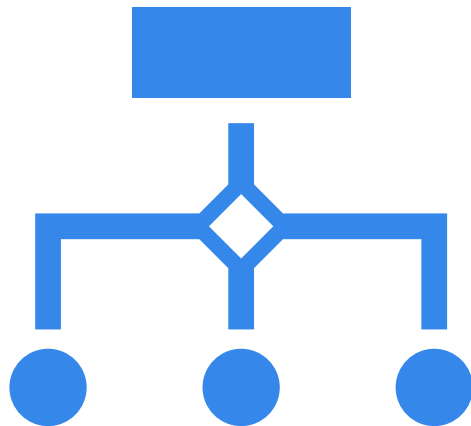
- Współpraca zarządzającego audytem wewnętrznym z radą i kierownictwem wyższego szczebla jest kluczowa w procesie budowania silnej funkcji audytu wewnętrznego w organizacji
- Rada ma aktywnie wspierać funkcję audytu wewnętrznego
- Rada ma współpracować z kierownictwem wyższego szczebla na rzecz zapewnienia funkcji audytu wewnętrznego nieograniczonego dostępu do danych, rejestrów, informacji, personelu i majątku rzeczowego niezbędnego do realizacji mandatu audytu wewnętrznego
- Rada ma zapewniać wsparcie zarządzającego audytem wewnętrznym poprzez regularną, bezpośrednią komunikację
- Kierownictwo wyższego szczebla ma wspierać pozycję funkcji audytu wewnętrznego w całej organizacji



# Zasada 7. Niezależne usytuowanie w organizacji

Rada zapewnia i chroni niezależność i kwalifikacje funkcji audytu wewnętrznego.

## 7.1 Niezależność organizacyjna

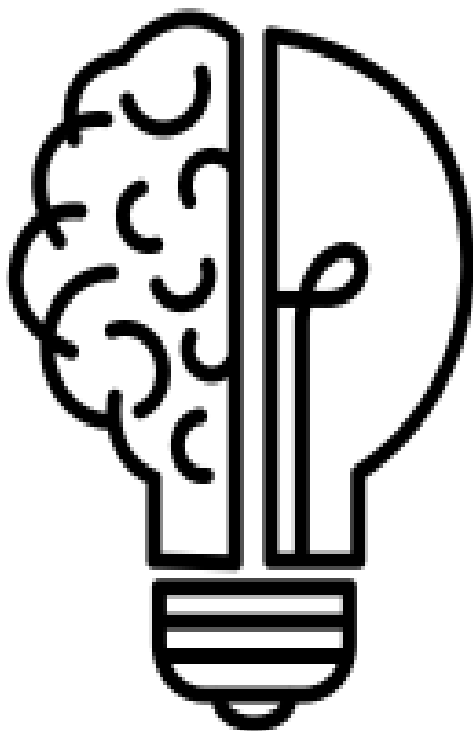


## 7.2 Kwalifikacje zarządzającego audytem wewnętrznym



## 7.2. Kwalifikacje zarządzającego audytem wewnętrznym

2



- Współpraca na linii rada - zarządzający audytem wewnętrznym
- Zarządzający audytem wewnętrznym musi utrzymywać i podnosić kwalifikacje i kompetencje niezbędne do pełnienia ról i obowiązków oczekiwanych przez radę
- Kluczowe warunki Rada • Przegląd wymagań wobec zarządzającego audytem wewnętrznym niezbędnych do zarządzania funkcją audytu wewnętrznego, zgodnie z opisem w Dziedzinie IV: Zarządzanie funkcją audytu wewnętrznego.
- Rada zatwierdza role i obowiązki zarządzającego audytem wewnętrznym oraz określa niezbędne kwalifikacje, doświadczenia i kompetencje ZAW
- Współpraca na linii rada – kierownictwo wyższego szczebla w celu powołania zarządzającego audytem wewnętrznym posiadającego kwalifikacje i kompetencje niezbędne do skutecznego zarządzania funkcją audytu wewnętrznego i zapewnienia jakości świadczenia usług audytu wewnętrznego

# Zasada 8. Nadzór rady

Rada nadzoruje funkcję audytu wewnętrznego, aby zapewnić jej skuteczność.

---

Plan i budżet audytu wewnętrznego oraz późniejsze istotne zmiany do nich.

---

Zmiany potencjalnie mające wpływ na mandat lub kartę.



---

Potencjalne naruszenia niezależności.

---

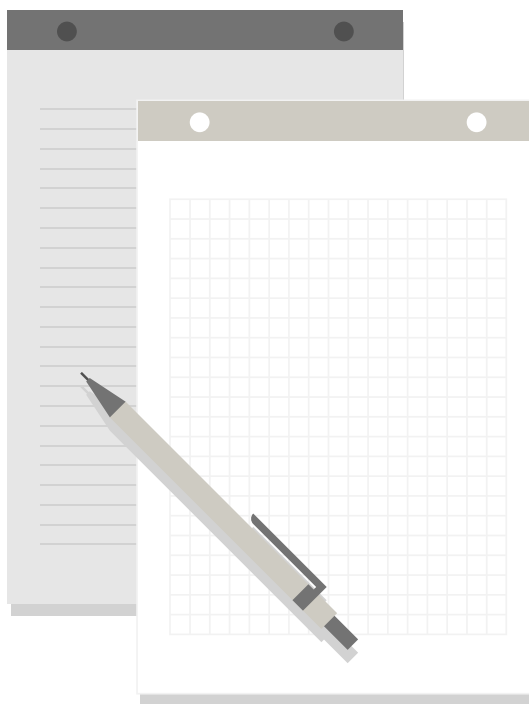
Wyniki usług audytu wewnętrznego, w tym wnioski, tematy, zapewnienia, porady, spostrzeżenia i wyniki monitorowania.



# **Globalne Standardy Audytu Wewnętrznego - Obszar IV. Zarządzanie funkcją audytu wewnętrznego**

# Zasada 9. Planowanie strategiczne

Zarządzający audytem wewnętrznym planuje strategicznie, aby zapewnić, że funkcja audytu wewnętrznego wypełnia swój mandat i osiąga pożądane wyniki.



9.1 Znajomość ładu organizacyjnego, zarządzania ryzykiem i procesów kontroli

9.2 Strategia audytu wewnętrznego

9.3 Metodyki

9.4 Plan audytu wewnętrznego

9.5 Koordynowanie i poleganie na wynikach pracy innych funkcji

# Standard 9.2 Strategia audytu wewnętrznego

## Element A

Zarządzający audytem wewnętrznym musi opracować i wdrożyć strategię funkcji audytu wewnętrznego, która wspiera cele strategiczne i sukces organizacji oraz jest zgodna z oczekiwaniami rady, kierownictwa wyższego szczebla i innych kluczowych interesariuszy.

## Element B

Strategia audytu wewnętrznego to plan działania mający na celu osiągnięcie trwałego lub ogólnego celu. Strategia audytu wewnętrznego musi zawierać wizję, cele strategiczne i inicjatywy wspierające funkcję audytu wewnętrznego.



## Element C

Strategia audytu wewnętrznego pomaga funkcji audytu wewnętrznego zmierzać do realizacji mandatu audytu wewnętrznego.

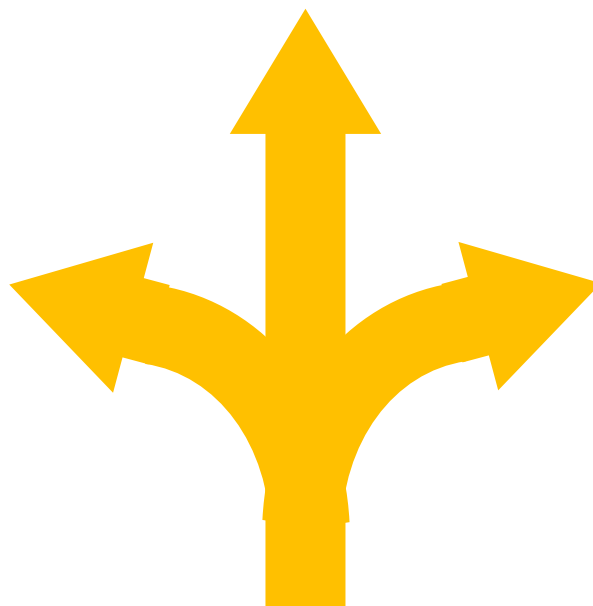
## Element D

Zarządzający audytem wewnętrznym musi regularnie dokonywać przeglądu strategii audytu wewnętrznego wraz z radą i kierownictwem wyższego szczebla.

# Standard 9.2 Strategia audytu wewnętrznego

Możliwości usprawnienia funkcji audytu wewnętrznego jako całości.

Możliwości pomocy audytorom wewnętrznym w rozwijaniu ich kompetencji.



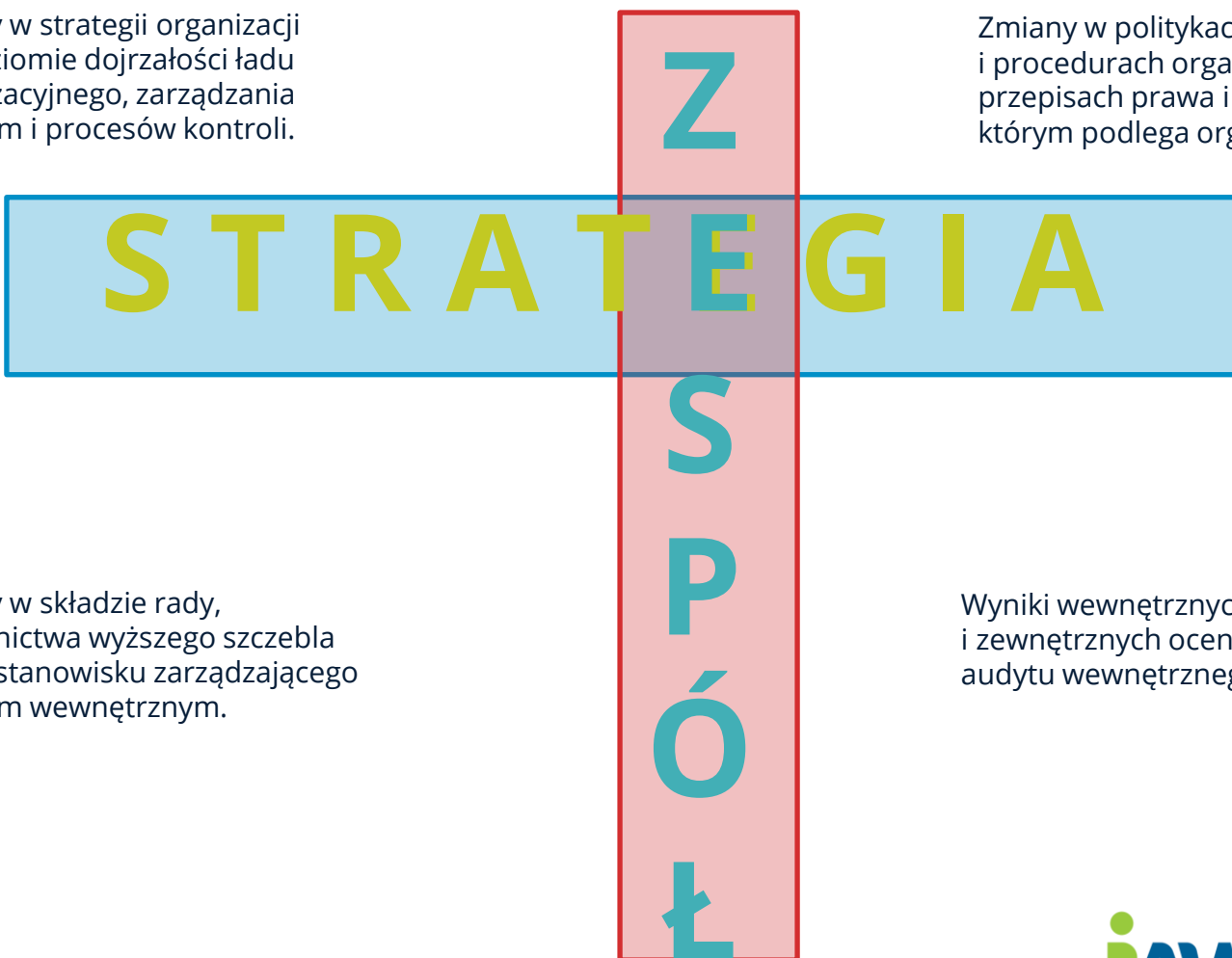
Wprowadzenie i zastosowanie technologii, gdy poprawia ona wydajność i skuteczność funkcji audytu wewnętrznego.

Inicjatywy wspierające strategię powinny obejmować:

# Standard 9.2 Strategia audytu wewnętrznego

Zmiany w strategii organizacji lub poziomie dojrzałości ładu organizacyjnego, zarządzania ryzykiem i procesów kontroli.

Zmiany w politykach i procedurach organizacji lub przepisach prawa i regulacjach, którym podlega organizacja.



Zmiany w składzie rady, kierownictwa wyższego szczebla lub na stanowisku zarządzającego audytem wewnętrznym.

Wyniki wewnętrznych i zewnętrznych ocen funkcji audytu wewnętrznego.



# Standard 9.3 Metodyki

**Zarządzający audytem wewnętrznym musi ustanowić i wprowadzić metodyki dotyczące nadzoru nad zadaniami, zapewnienia jakości i rozwoju kompetencji.**

1

Zarządzający audytem wewnętrznym musi ustanowić metodyki, aby zapewnić, że funkcja audytu wewnętrznego w sposób systematyczny i uporządkowany realizuje strategię audytu wewnętrznego, tworzy plan audytu i jest zgodna ze Standardami.

2

Zarządzający audytem wewnętrznym musi oceniać skuteczność metodyk i aktualizować je w razie potrzeby w celu usprawnienia funkcji audytu wewnętrznego oraz w odpowiedzi na znaczące zmiany.



3

Zarządzający audytem wewnętrznym musi zapewnić audytorom wewnętrznym przeszkolenie w zakresie metodyki.

4

(Zobacz także Zasada 13 Skuteczne planowanie zadania, 14 Przeprowadzanie zadania audytowego i 15 Informowanie o wynikach zadania i monitorowanie planów działań oraz odpowiednie standardy).

# Zasada 10. Zarządzanie zasobami

Zarządzający audytem wewnętrznym zarządza zasobami w celu wdrożenia strategii funkcji audytu wewnętrznego, realizacji jej planu i celów.



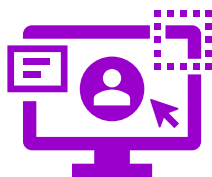
## 10.1 Zarządzanie zasobami finansowymi

Zarządzający audytem wewnętrznym musi opracować budżet, który umożliwi skuteczną realizację strategii i realizację planu. Budżet obejmuje środki niezbędne do funkcjonowania funkcji audytu wewnętrznego, w tym szkolenia oraz zakup technologii i narzędzi.



## 10.2 Zarządzanie zasobami ludzkim

Zarządzający audytem wewnętrznym musi określić program rekrutacji, rozwoju i utrzymania w zespole audytorów wewnętrznych przygotowanych do skutecznego wypełniania zadań określonych w karcie audytu wewnętrznego i realizacji planu audytu wewnętrznego.

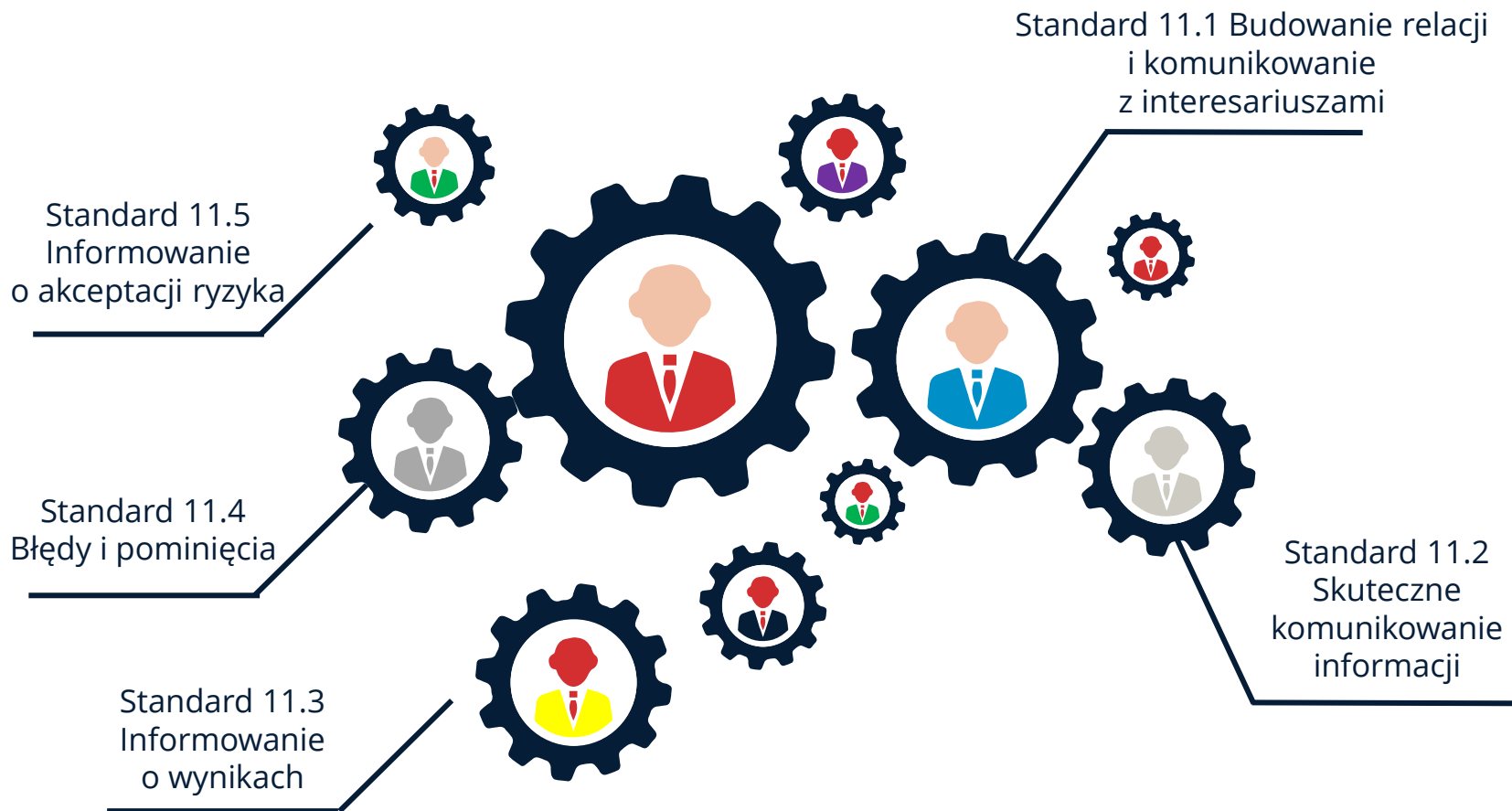


## 10.3 Zasoby technologiczne

Zarządzający audytem wewnętrznym musi dążyć do zapewnienia, aby funkcja audytu wewnętrznego dysponowała odpowiednią technologią wspierającą proces audytu wewnętrznego.

# Zasada 11. Skuteczne komunikowanie

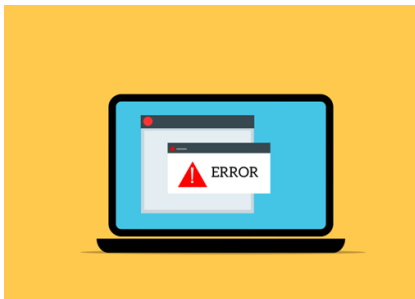
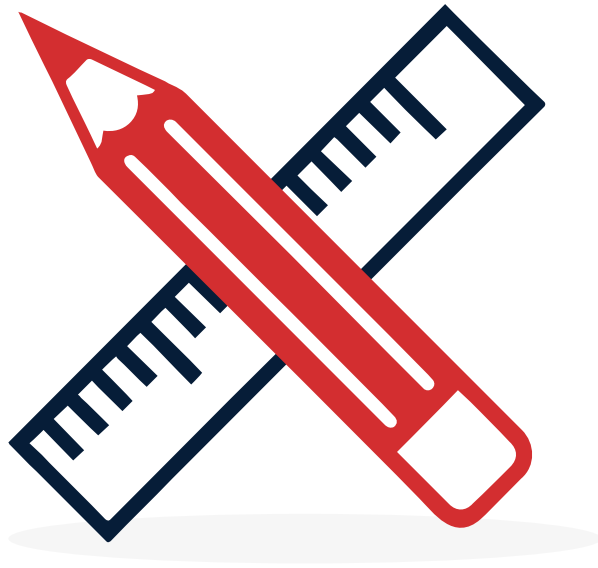
Zarządzający audytem wewnętrznym zapewnia, że funkcja audytu wewnętrznego skutecznie komunikuje się ze swoimi interesariuszami.



## 11.4 Błędy i pominięcia

Jeżeli ostateczna informacja z zadania zawiera **znaczący błąd** lub pominięcie, zarządzający audytem wewnętrznym musi w odpowiednim czasie przekazać poprawione informacje wszystkim stronom, które otrzymały pierwotną informację.

**Kryteria uznawania za "znaczący" uzgadniane są z radą.**



1

**Błąd samooceny** – brak krytycznego podejścia do własnej pracy, co może prowadzić do przeoczenia błędów lub niedociągnięć

2

**Uprzedzenie związane z zażyłością** - przyjmowanie założeń na podstawie przeszłych doświadczeń, które mogą podważać zawodowy sceptycyzm

3

**Stronniczość lub nieświadome uprzedzenia** – błędna interpretacja informacji, oparta na przyjętych założeniach odnoszących się do kultury, pochodzenia etnicznego, płci, ideologii, rasy lub innych cech, które mogą niewłaściwie wpłynąć na osąd.

# Zasada 12. Podnoszenie jakości

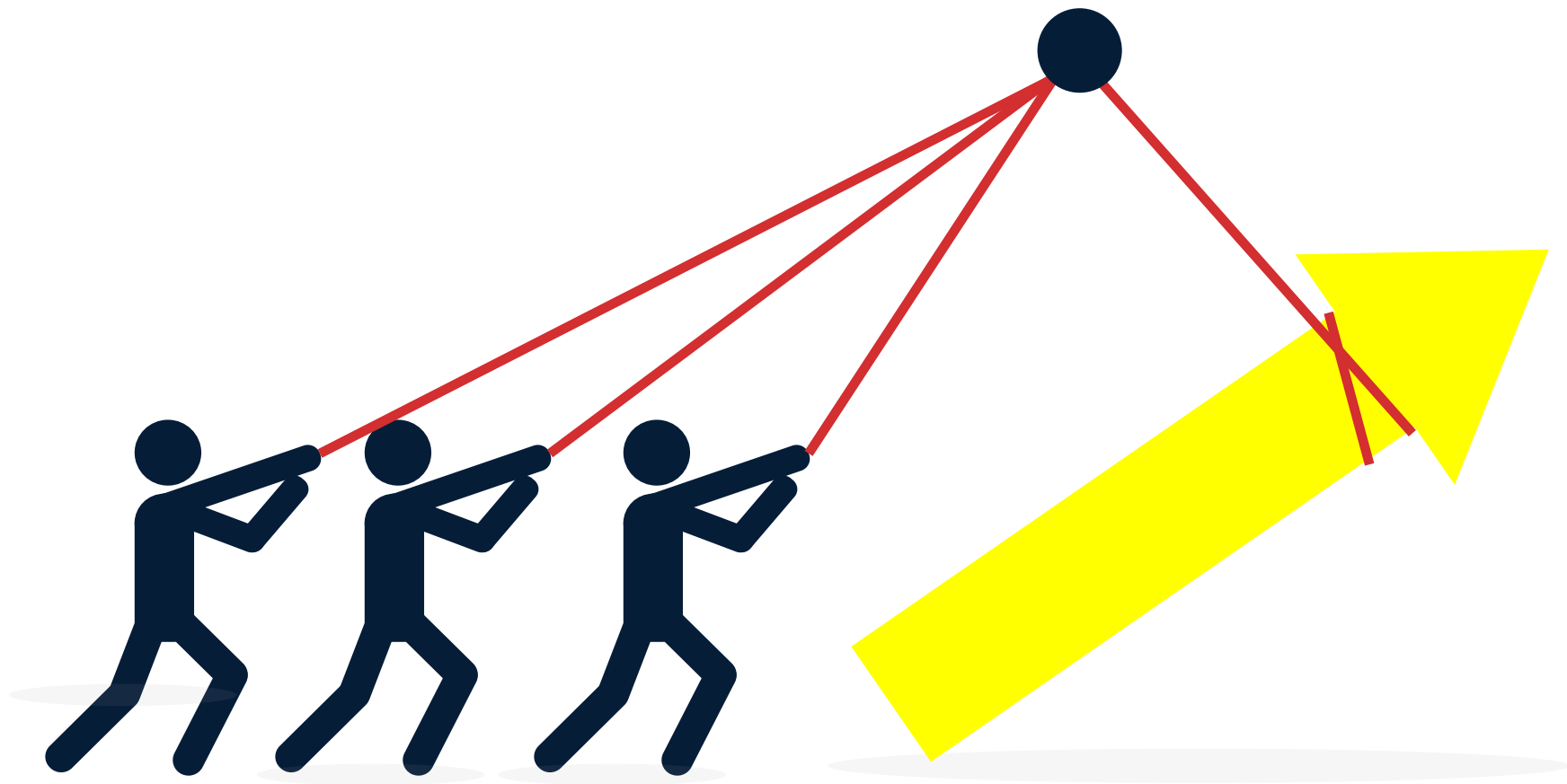
Zarządzający audytem wewnętrznym jest odpowiedzialny za zgodność funkcji audytu wewnętrznego z Globalnymi Standardami Audytu Wewnętrznego i stałą poprawę jej działania.



12.1 Wewnętrzna ocena jakości

12.2 Pomiar wyników

12.3 Nadzorowanie i doskonalenie realizacji zadania



## Standard 12.3 Nadzorowanie i doskonalenie realizacji zadania

01

Aby zapewnić właściwy nadzór, zarządzający audytem wewnętrznym musi udzielać audytorom wewnętrznym wskazówek przez cały czas trwania zadania, weryfikować kompletność programów zadania oraz potwierdzać, że dokumenty robocze zadania w sposób wystarczający potwierdzają ustalenia, wnioski i zalecenia.

02

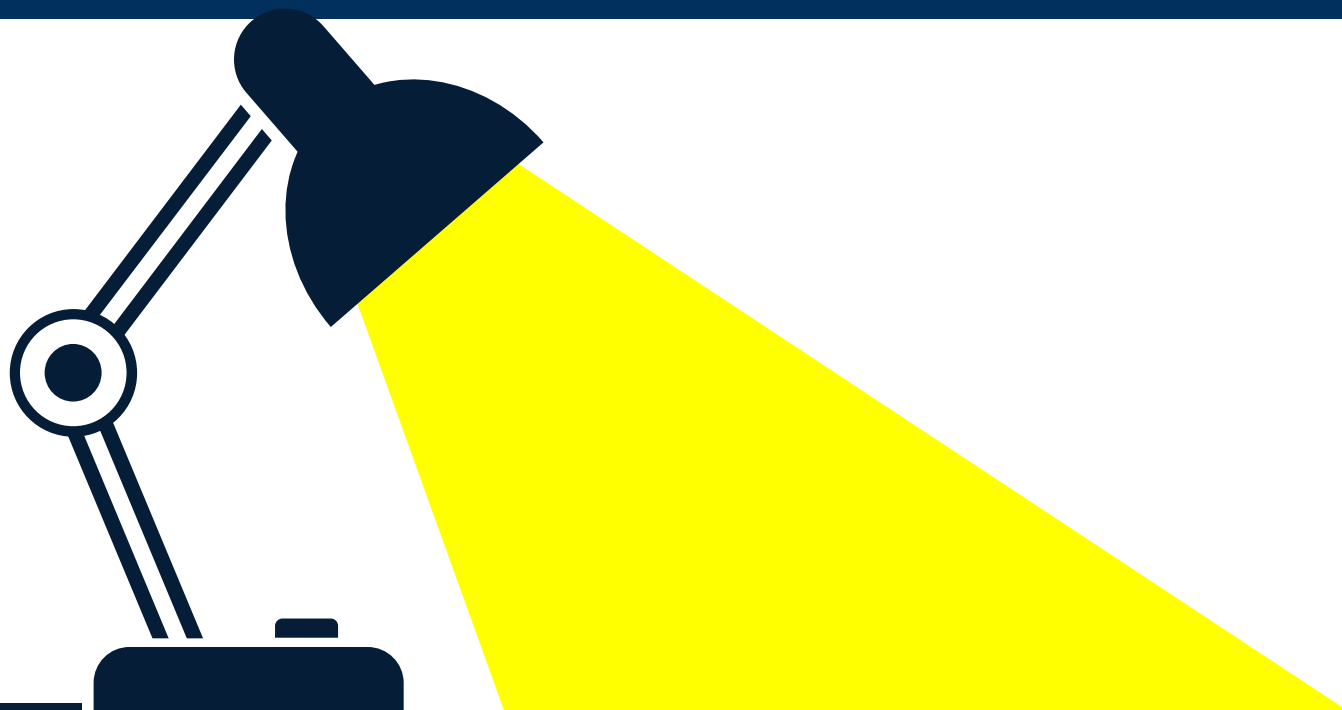
Aby zapewnić jakość, zarządzający audytem wewnętrznym musi zapewnić wykonanie zadań zgodnie ze Standardami i metodykami funkcji audytu wewnętrznego.

03

Aby rozwijać kompetencje, zarządzający audytem wewnętrznym musi udzielać audytorom wewnętrznym informacji zwrotnych na temat ich wyników i możliwości poprawy.



# Stosowanie Globalnych Standardów Audytu Wewnętrznego w sektorze publicznym



**Stosowanie Globalnych  
Standardów Audytu  
Wewnętrznego  
w sektorze publicznym**

# Stosowanie Globalnych Standardów Audytu Wewnętrznego w sektorze publicznym

Audytorzy wewnętrzni w sektorze publicznym pracują w środowisku politycznym objętym strukturami ładu organizacyjnego, organizacji i finansowania, które mogą różnić się od struktur sektora prywatnego.

1

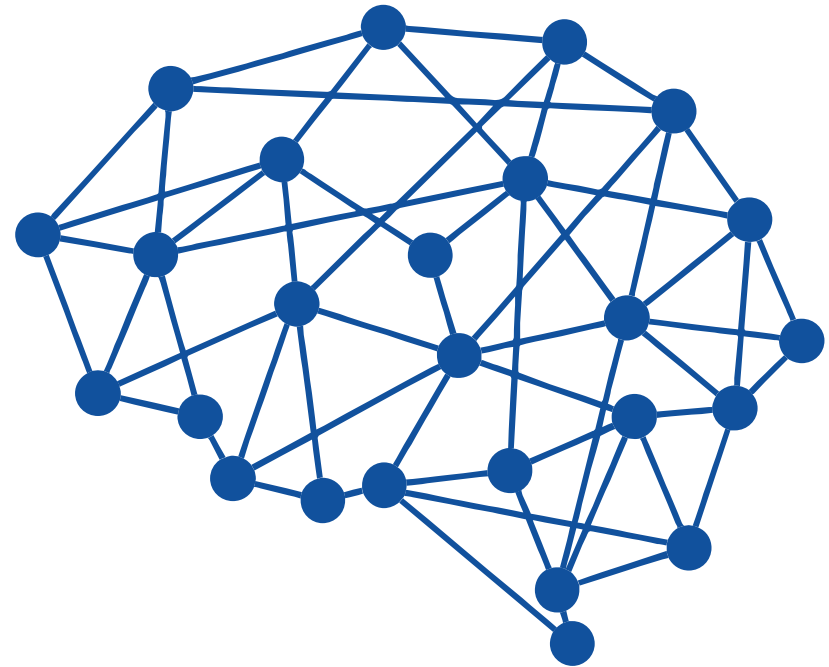
Część terminologii stosowanej w sektorze publicznym różni się od terminologii stosowanej w sektorze prywatnym

2

Istota ram prawnych

3

Przepisy prawa i/lub regulacje mogą określać mandat, miejsce w strukturze organizacyjnej, podległość służbową, zakres pracy, finansowanie i inne wymagania obowiązujące funkcję audytu wewnętrznego





# Stosowanie Globalnych Standardów Audytu Wewnętrznego w sektorze publicznym

W związku z takimi uprawnieniami funkcje audytu wewnętrznego w sektorze publicznym często muszą skupiać się na:



Zapewnieniu zgodności z przepisami prawa i/lub regulacjami.



Identyfikowaniu możliwości poprawy wydajności, skuteczności i oszczędności procesów i programów rządowych.



Ustaleniu, czy zasoby publiczne są odpowiednio zabezpieczone i właściwie wykorzystywane dla zapewnienia równego dostępu do usług.



Ocenie, czy wyniki organizacji są zgodne z jej celami strategicznymi

# Stosowanie Globalnych Standardów Audytu Wewnętrznego w sektorze publicznym

**Poniższe przykłady opisują ład organizacyjny i struktury organizacyjne, w których funkcje audytu wewnętrznego mogą wymagać dostosowania stosowania niektórych standardów**

1

Funkcje audytu wewnętrznego mogą być oddzielone od innych części organizacji, a zarządzający audytem wewnętrznym podlega bezpośrednio organowi legislacyjnemu pełniącemu funkcję rady.

2

Funkcje audytu wewnętrznego mogą być umieszczone na najwyższym szczeblu organizacji rządowej, a zarządzający audytem wewnętrznym podlega bezpośrednio kierownikowi organizacji.

3

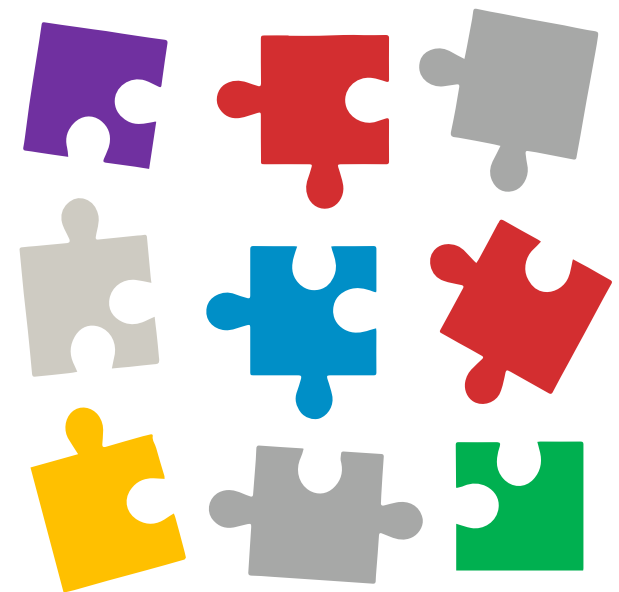
Funkcje audytu wewnętrznego mogą zostać umieszczone w innej części całej organizacji (takim jak departament lub inna jednostka w organizacji rządowej), a zarządzający audytem wewnętrznym podlega szefowi organizacji lub radzie. Może się to zdarzyć, gdy istnieje wielopoziomowa struktura zarządzania i gdy istnieje więcej niż jeden organ zarządzający.

4

Funkcje audytu wewnętrznego mogą być oddzielone od innych części organizacji, ponieważ zarządzający audytem wewnętrznym jest wybierany przez wyborców w danym porządku prawnym i nie podlega żadnemu konkretnemu organowi nadzorczemu ani osobie w organizacji.

5

Funkcje audytu wewnętrznego mogą być umieszczone niżej w organizacji, a zarządzający audytem wewnętrznym podlega menedżerowi wyższego szczebla z danej jednostki.



# Stosowanie Globalnych Standardów Audytu Wewnętrznego w sektorze publicznym

Struktura klasyfikacji stanowisk i/lub umowy o pracę często ustalają zakresy wynagrodzeń dla każdej grupy stanowisk w oparciu o wiedzę, umiejętności i obowiązki na danym stanowisku, co ogranicza uprawnienia zarządzającego audytem wewnętrznym lub rady do ustalania wynagrodzenia dla każdego pracownika. W takich sytuacjach zarządzający audytem wewnętrznym powinien współpracować z działem zasobów ludzkich, zgodnie z opisem w Standardzie 10.2 Zarządzanie zasobami ludzkimi.

Od funkcji audytu wewnętrznego może być wymagane korzystanie wyłącznie z oprogramowania zatwierdzonego dla organizacji, co może ograniczyć możliwości zarządzającego audytem wewnętrznym w zakresie uzyskania technologii wspierającej funkcję audytu wewnętrznego. Funkcje audytu wewnętrznego w sektorze publicznym powinny angażować właściwą radę do wspierania ich potrzeb technologicznych i mogą być zmuszone do wykorzystania dostępnego oprogramowania, aby zrealizować plan audytu w możliwie najbardziej skutecznym sposób, zachowując jednocześnie zgodność ze Standardami. (Zobacz także Standard 10.3 Zasoby technologiczne.)

Jeżeli ograniczenia finansowe uniemożliwiają zarządzającemu audytem wewnętrznym uzyskanie odpowiednich zasobów do przeprowadzenia zewnętrznej oceny jakości, funkcje audytu wewnętrznego w sektorze publicznym mogą odnieść korzyść z udziału w programach partnerskich w celu przeprowadzenia oceny. (Zobacz także Standardy 8.4 Zewnętrzna ocena jakości i 10.1 Zarządzanie zasobami finansowymi.)

Jeżeli władza zewnętrzna lub organ nadzorczy zapewni finansowanie funkcji audytu wewnętrznego w sektorze publicznym, od zarządzającego audytem wewnętrznym może być wymagane przekazanie instytucji finansującej ostatecznej informacji z zadania. (Zobacz także Standardy 11.1 Budowa relacji i komunikowanie z interesariuszami, 11.2 Skuteczne komunikowanie informacji i 15.1 Informacja ostateczna z zadania.)



# Q & A