



Uniwersytet
Ekonomiczny
we Wrocławiu

SKUTECZNOŚĆ i EFEKTYWNOŚĆ FUNKCJI AUDYTU WEWNĘTRZNEGO – DETERMINANTY i OCENA

prof. nadzw. dr hab. Piotr Bednarek
Katedra Rachunku Kosztów,
Rachunkowości Zarządczej
i Controllingu

Warszawa, 26 września 2019

Cele oceny audytu wewnętrznego

- antycypowanie, spełnianie, a nawet przewyższanie oczekiwań głównych interesariuszy audytu wewnętrznego
- upewnianie się o zgodności działań z regulacjami prawnymi, standardami oraz wewnętrznymi procedurami
- doprowadzenie do tego, aby audyt wewnętrzny był wykonywany w sposób usystematyzowany i zdyscyplinowany
- pomaga zidentyfikować możliwości do doskonalenia
- zwiększenie wiarygodności audytu wewnętrznego w organizacji

Podstawowe pytanie

W jaki sposób
komitet audytu
może upewniać
się, że
audyt
wewnętrzny
jest
efektywny
i skuteczny?



PLAN WYSTĄPIENIA

A

Podstawowe pojęcia

B

Determinanty skuteczności i efektywności audytu

C

Dobre praktyki

A.



PODSTAWOWE POJĘCIA

DEFINICJE

Skuteczność audytu wewnętrznego

- ❑ działanie, które w jakimś stopniu „prowadzi do skutku zamierzonego jako cel”
- ❑ co jest celem audytu wewnętrznego?
- ❑ nie tylko wykonanie planowanych lub nieplanowanych zadań zapewniających i czynności doradczych
- ❑ pewien sposób wykonania audytu określony za pomocą powszechnie uznanych standardów, których przestrzeganie gwarantuje, że cele audytu zostaną osiągnięte
- ❑ spełnienie oczekiwań kluczowych interesariuszy audytu
- ❑ zadania zapewniające oraz czynności doradcze przyczynią się do tworzenia wartości dodanej

DEFINICJE

Efektywność audytu wewnętrznego

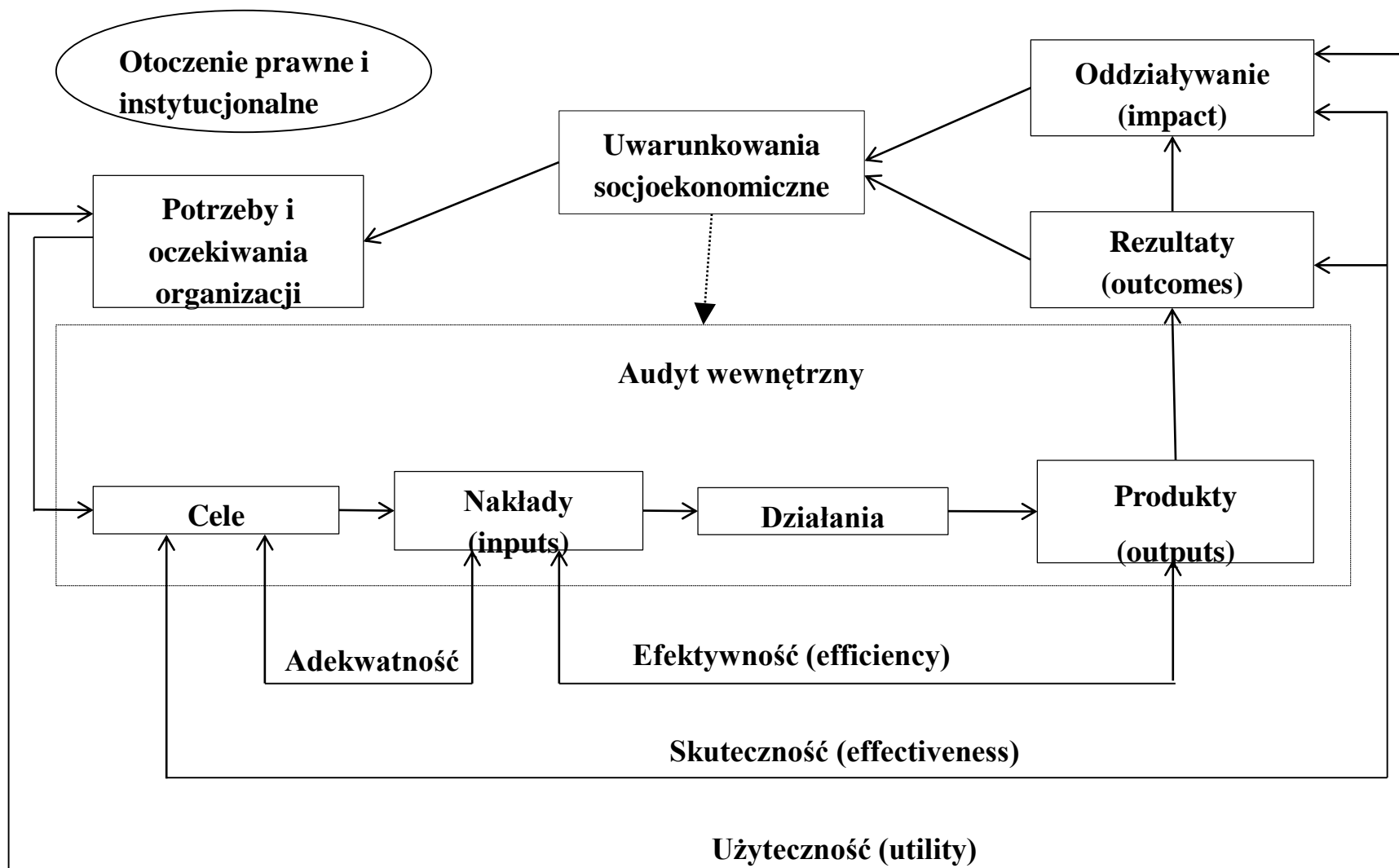
- ❑ relacja nakładów i efektów audytu wewnętrznego
- ❑ funkcja audytu wewnętrznego jest efektywna, jeśli usługi audytu świadczone są po najniższym koszcie
- ❑ zadanie audytowe jest wykonane efektywnie, gdy nie jest możliwe zwiększenie jakości produktu audytu bez zwiększenia ilości lub jakości przynajmniej jednego nakładu wykorzystanego w audycie
- ❑ zakłada się, że produkty rosną, gdy nakłady rosną
- ❑ więcej produktów jest ogólnie uważane za lepszą sytuację niż gdy jest ich mniej, podczas gdy mniejsze nakłady są najczęściej uważane za lepszą sytuację niż większe
- ❑ podniesienie wydajności pracy
- ❑ zmniejszenie ilości zadań, które mają mniejsze znaczenie z punktu widzenia tworzenia wartości dodanej

DEFINICJE

Wartość dodana audytu wewnętrznego

- ❑ audyt wewnętrzny chroni wartość tworzoną w organizacji przez udzielanie zapewnienia, że zasady i procedury określone przez kierownictwo są przestrzegane oraz zapobieganie marnotrawieniu kapitału, oszustwom i niegospodarności
- ❑ audyt wewnętrzny może kreować wartość dodaną przez wspieranie organizacji w podnoszeniu ekonomiczności, efektywności i skuteczności za pomocą czynności doradczych dla kierownictwa oraz wspieranie zarządzania ryzykiem.
- ❑ zmniejszenie kosztów samego audytu wewnętrznego

DEFINICJE



B.



DETERMINANTY

DETERMINANTY

Potencjał audytu wewnętrznego

- ❑ niezależność i obiektywizm
 - ❑ bezpośrednia podległość audytorów wewnętrznych komitetowi audytu
 - ❑ monitorowanie audytu wewnętrznego przez komitet audytu
 - ❑ komitet audytu częściej spotyka się z kierownikiem audytu wewnętrznego
- ❑ niezależne nastawienie
- ❑ rada posiada uprawnienia do zatrudniania i zwalniania kierownika audytu wewnętrznego, ocenia plany oraz wyniki działalności
- ❑ rozmiar organizacji

DETERMINANTY

Potencjał audytu wewnętrznego

- ❑ wsparcie kierownictwa wyższego szczebla
 - ❑ zaplanowanie odpowiednich środków w budżecie
 - ❑ przekonanie kierownictwa o potrzebie wdrożenia zaleceń audytu i okazywanie swojego poparcia dla audytu wewnętrznego
- ❑ utrzymywanie dobrych relacji z interesariuszami audytu oraz pozyskiwanie dokładnej wiedzy o działalności różnych jednostek organizacyjnych oraz o ich aktualnym profilu ryzyka
- ❑ wiedza, umiejętności i inne kompetencje audytorów wewnętrznych
 - ❑ ciągłe uczenie się
 - ❑ certyfikacja audytorów wewnętrznych
 - ❑ doświadczenie audytora

DETERMINANTY

Procesy audytu wewnętrznego

- ❑ rola audytu i zakres realizowanych zadań
 - ❑ całościowe spojrzenie na organizację
 - ❑ zadania, które zaspokajają potrzeby i spełniają oczekiwania
 - ❑ wystarczalność zakresu pracy audytu wewnętrznego
- ❑ praktyki stosowane w komórce audytu wewnętrznego
 - ❑ standard planowania, wykonywania i komunikowania
 - ❑ strategia audytu
 - ❑ kompleksowa analiza ryzyka
 - ❑ elastyczny plan audytu
 - ❑ stosowanie technologii informatycznych

DETERMINANTY

Procesy audytu wewnętrznego

- ❑ zarządzanie efektywnością/jakością audytu wewnętrznego
 - ❑ monitorowanie realizacji strategicznego planu audytu
 - ❑ Six Sigma, systemy ISO 9000 i strategiczna karta wyników
- ❑ zarządzanie kadrami audytu
 - ❑ stworzenie wymagającego środowiska pracy
 - ❑ opracowania strategii rozwoju wykwalifikowanej kadry audytu
 - ❑ rozsądne korzystanie z usług zewnętrznych usługodawców
 - ❑ model zatrudnienia rotacyjnego

C.



DOBRE PRAKTYKI

Ocena skuteczności i efektywności audytu wewnętrznego

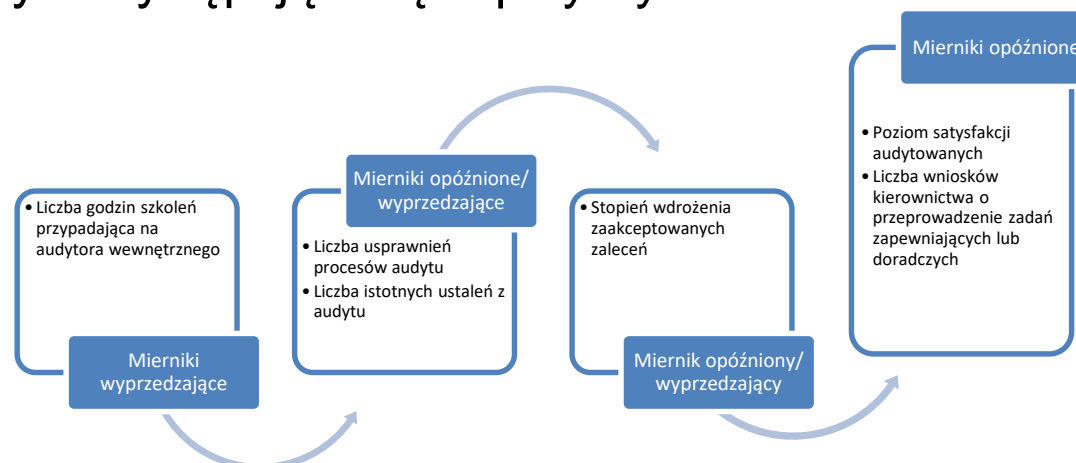
- ❑ system ilościowych i jakościowych mierników
- ❑ otrzymywanie wyników bieżącego monitorowania wykonania zadań audytowych, okresowych ocen wewnętrznych i zewnętrznych, omawianie działań jakie ewentualnie należy podjąć, a także ocena czy audyt wewnętrzny zaspokaja potrzeby i spełnia oczekiwania
- ❑ jak często zdarzają się sytuacje, że członkowie komitetu audytu otrzymują z innych źródeł informacje o problemach związanych z funkcjonowaniem kontroli zarządczej w obszarach, które były wcześniej audytowane, a mimo to nie zostały one wykryte i opisane w sprawozdaniach z audytu
- ❑ rozmowy z kierownictwem
- ❑ komitet audytu samodzielnie przeprowadza formalną ocenę funkcji AW lub uczestniczy w formalnej ocenie funkcji AW przeprowadzanej przez kierownictwo

Mierniki wartości dodanej audytu wewnętrznego

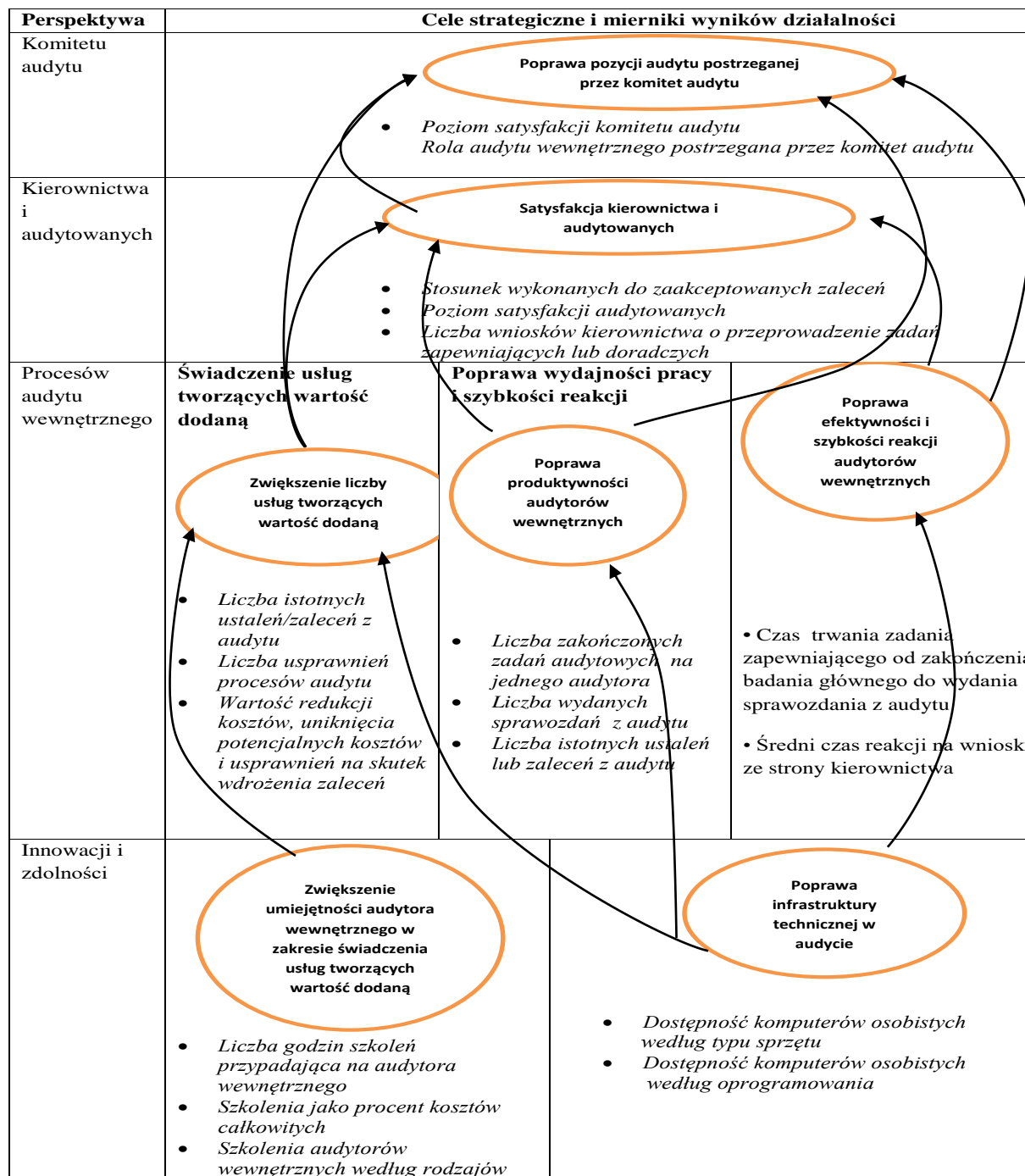
- ❑ stopień wykonania planu audytu oraz mierniki rezultatów:
 - ❑ stopień wdrożenia zaleceń audytu
 - ❑ opinia komitetu audytu lub naczelnego kierownictwa odnośnie wkładu audytu wewnętrznego w poprawę procesów kontroli zarządczej
 - ❑ potwierdzenie funkcjonowania rozsądnego systemu zarządzania ryzykiem lub kontroli zarządczej
 - ❑ opinia jednostek audytowanych
 - ❑ poleganie biegłych rewidentów na pracy audytu wewnętrznego
- ~~❑ efektywność wykorzystania zasobów audytu~~
- ~~❑ korzyści finansowe dla organizacji (np.: redukcja kosztów z tytułu zwiększenia produktywności lub uniknięcia podwójnych płatności)~~
- ~~❑ liczba wniosków kierownictwa o przeprowadzenie audytu~~

Strategiczna karta wyników dla audytu wewnętrznego

- ❑ przełożenie misji i strategii na działania i mierniki
- ❑ zachowanie równowagi między miernikami zewnętrznymi i wewnętrznymi
- ❑ zachowanie równowagi między miernikami rezultatów i czynnikami sukcesu
- ❑ zachowanie równowagi między miernikami obiektywnymi i subiektywnymi
- ❑ opisuje strategię przy pomocy mierników rezultatów oraz czynników sukcesu między którymi występują związki przyczynowo-skutkowe



Mapa strategii dla audytu wewnętrznego



Źródło: P. Bednarek, Samoocena w audycie wewnętrznym jednostek sektora finansów publicznych, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2015, s. 71.

Przykład strategicznej karty wyników dla audytu wewnętrznego

PERSPEKTYWA KOMITETU AUDYTU					
Cel	Miernik	Wartość docelowa	Wartość bieżąca na 26.09.2019	Wynik	Zmiana
Podnieść poziom zadowolenia komitetu audytu	Poziom satysfakcji komitetu audytu	95%	78%		↔
Wykonać roczny plan audytu	Procent wykonania planu audytu	80%	65%		↑

PERSPEKTYWA KIEROWNICTWA I AUDYTOWANYCH					
Cel	Miernik	Wartość docelowa	Wartość bieżąca na 26.09.2019	Wynik	Zmiana
Poprawić świadomość w zakresie audytu wewnętrznego w organizacji	Liczba wygenerowanych wiadomości uświadamiających	12	11		↓
	Liczba wykonanych czynności doradczych na wniosek kierownictwa	90%	5 / 5		↔
Podnieść poziom zadowolenia kierownictwa i audytowanych	Poziom satysfakcji audytowanych	80%	78%		↓
	Poziom satysfakcji kierownictwa	80%	71%		↑

PERSPEKTYWA INNOWACJI I ZDOLNOŚCI					
Cel	Miernik	Wartość docelowa	Wartość bieżąca na 26.09.2019	Wynik	Zmiana
Uzyskać i utrzymać certyfikaty zawodowe dla każdego członka zespołu	Liczba członków zespołu z ważnym certyfikatem zawodowym	4	3		↔
Zapewnić odpowiednie możliwości podnoszenia kwalifikacji dla każdego członka zespołu	Liczba godzin szkoleń na członka zespołu rocznie	40	35		↓
	Procent wykorzystania rocznego budżetu na szkolenia	75%	50%		↓
	Liczba przeszkolonych członków zespołu	4	4		↔

PERSPEKTYWA PROCESÓW AUDYTU					
Cel	Miernik	Wartość docelowa	Wartość bieżąca na 26.09.2019	Wynik	Zmiana
Poprawa wydajności pracy audytorów wewnętrznych	Liczba zakończonych zadań audytowych na jednego audytora	3	3		↑
Podniesienie jakości wykonania zadań audytowych	Wynik rocznej samooceny audytu wewnętrznego	Zgodność ze standardami	Jeszcze nie przeprowadzono samooceny		↔

DANE KONTAKTOWE



prof. nadzw. dr hab. Piotr Bednarek
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Katedra Rachunku Kosztów,
Rachunkowości Zarządczej i Controllingu
ul. Komandorska 118/120
53-345 Wrocław

tel: +48 71 36 80 386

e-mail: piotr.bednarek@ue.wroc.pl

internet: <http://www.ue.wroc.pl>