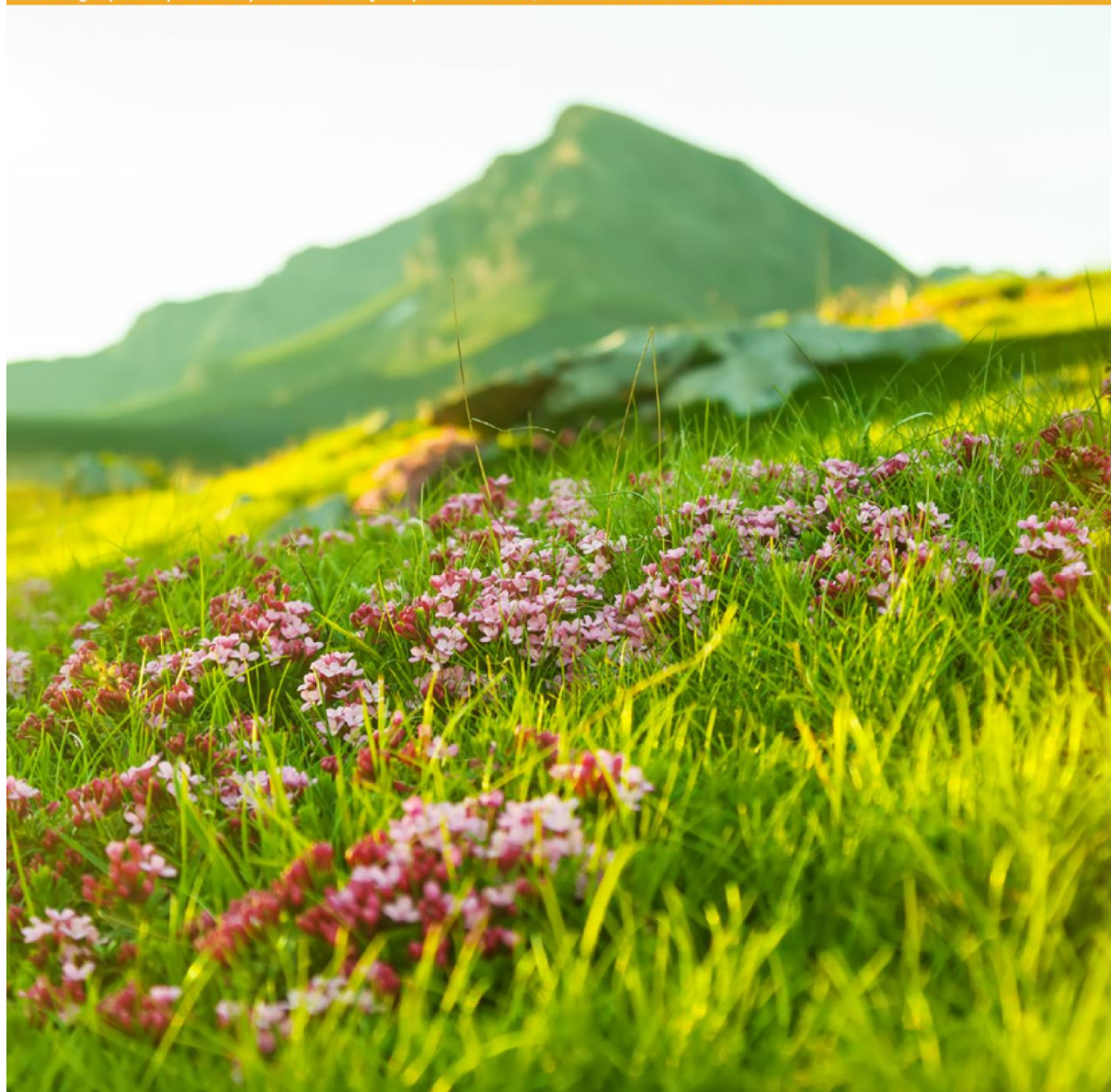


AUDYC I ZARZĄDZANIE

MAGAZYN IIA

Magazyn Instytutu Audytorów Wewnętrznych IIA Polska, Kwartalnik numer 3(27)2020



ISSN 2450–9582

 Instytut Audytorów
Wewnętrznych IIA Polska

STOPKA REDAKCYJNA

STOPKA REDAKCYJNA

ISSN 2450–9582

Redaktor naczelny:

IWONA BOGUCKA

Sekretarz redakcji:

RENATA ZYSIAK

Kolegium Redakcyjne:

DR MIROSŁAW CZAPIEWSKI

DR LECH JĘDRZEJEWSKI

DR ROMANA KAWIAK

DR ANDRZEJ KULIK

DR RAFAŁ TYSZKIEWICZ

OLGA PETELCZYC

MACIEJ PIOŁUNOWICZ

Rada Programowo-Naukowa:

PROF. DR HAB. AGNIESZKA BITKOWSKA

PROF. DR HAB. GRZEGORZ GOŁĘBIEWSKI

PROF. DR HAB. JERZY PIOTR GWIZDAŁA

PROF. DR HAB. BOLESŁAW RAFAŁ KUC

PROF. DR HAB. BARTŁOMIEJ NITA

DR AGNIESZKA BOBOLI

DR WIESŁAW KARLIŃSKI

DR KRZYSZTOF PAKOŃSKI

DR JOANNA PRZYBYLSKA

Redaktor prowadzący:

KATARZYNA CELIŃSKA

Wersję pierwotną (referencyjną) czasopisma stanowi wydanie elektroniczne.

Autor, przekazując Redakcji tekst opracowania, które zostanie przyjęte do druku, przenosi wyłączne prawo do jego publikacji (prawa autorskie i wydawnicze oraz prawo do sublicencji). Redakcja zastrzega sobie możliwość dokonywania skrótów i zmian oraz poprawek stylistycznych, językowych i interpunkcyjnych.

Przedruk wymaga zgody wydawcy, cytowanie – powoływanie się na źródło cytowania „Audyt i Zarządzanie”.

Wydawca:

Instytut Audytorów Wewnętrznych IIA Polska
ul. Świętokrzyska 20 pokój 520, Warszawa 00–002

Kontakt:

Instytut Audytorów Wewnętrznych IIA Polska
ul. Świętokrzyska 20 pokój 520, Warszawa 00–002

telefon: +48 (22) 110 08 13, +48 602 455 322

mail: office@iia.org.pl,

fax: +48 (22) 247 83 78

Skład i łamanie:

Iwona Bogucka

Okladka:

Marcin Boguś

ISSN 2450–9582

Spis treści

Spis treści

1. Wpływ płci na postrzeganie zawodu audytora wewnętrznego	5
2. Funkcjonowanie audytu wewnętrznego – porównanie do wybranych elementów koncepcji lean management.....	11
3. Relacja z konferencji	19
4. Codzienna praca audytora – porady praktyczne – wzory	21
4. Reklama	43
5. Informacje.....	44

Szanowne Panie, Szanowni Panowie,

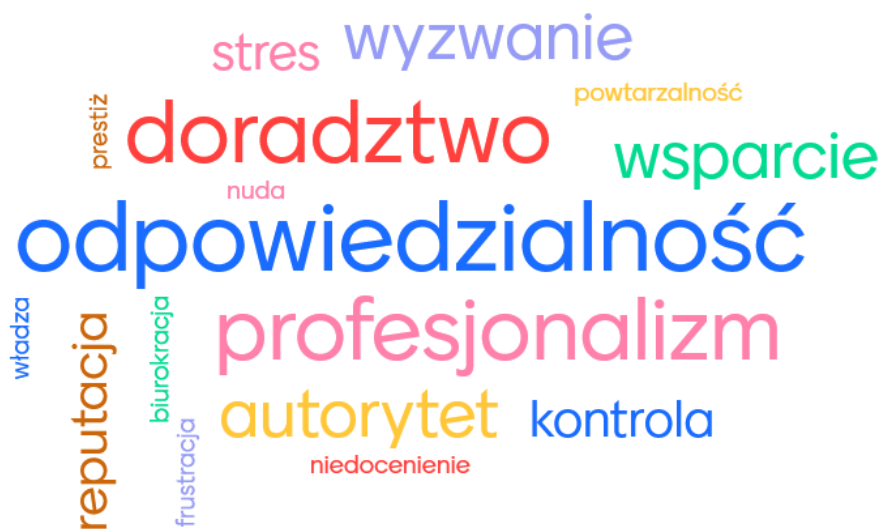
Przedstawiamy kolejny numer magazynu IIA Polska „Audyty i Zarządzanie” o numerze ISSN 2450–9582. Znajdziecie w nim Państwo niezwykle ciekawe i inspirujące artykuły oraz informacje, które mamy nadzieję, będą dla Państwa przyczynkiem do dyskusji, refleksji, działania, sięgania po prezentowane rozwiązania, doświadczenia, jak również polecane przez Redakcję publikacje z zakresu audytu wewnętrznego, kontroli wewnętrznej, ryzyka zarządzania itp.

W imieniu swoim i Kolegium serdecznie zapraszam do wymiany doświadczeń i współpracy poprzez tworzenie artykułów, felietonów, recenzji książek godnych polecenia, sprawozdań z konferencji.

Redakcja Magazynu czeka na artykuły, które będą źródłem ciekawych informacji, refleksji, tematem do dyskusji, a przede wszystkim inspirującą lekturą dla każdego naszego czytelnika. Więcej informacji znajduje się na stronie Instytutu Audytorów Wewnętrznych IIA Polska.

Iwona Bogucka

1. Wpływ płci na postrzeganie zawodu audytora wewnętrznego¹



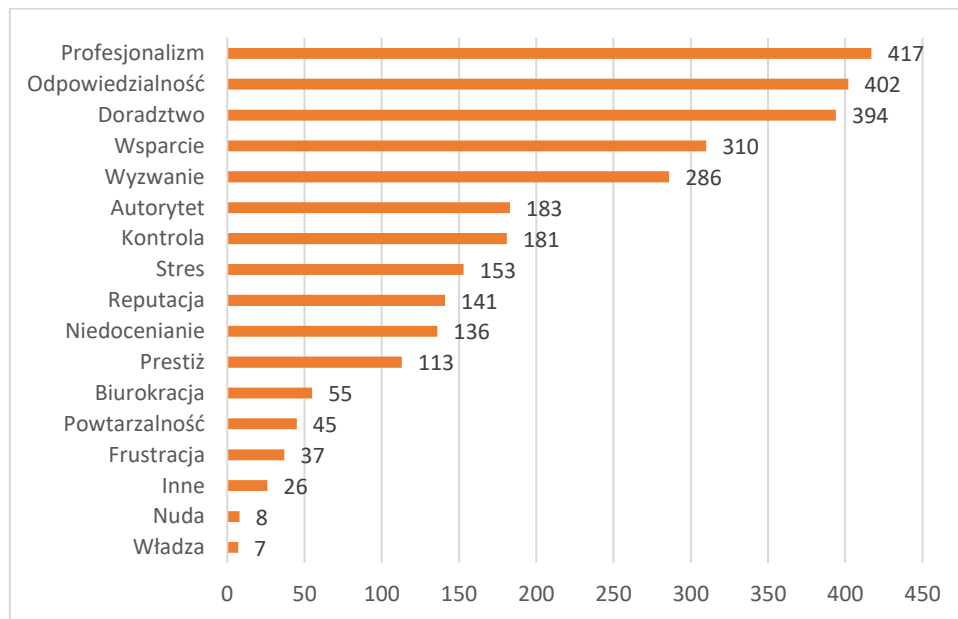
Przeprowadzone wiosną 2020 roku, największe tego typu badania audytorów wewnętrznych w kraju, pozwoliły nie tylko zbadać opinię audytorów wewnętrznych na temat kluczowych kwestii komunikacyjnych, ale również dokonać kilku interesujących analiz wewnątrz samej grupy. Jednym z ciekawszych obszarów sytuowanych w popularnym nurcie dotyczącym porównań podejścia kobiet i mężczyzn, jest analiza, w której płeć jest głównym determinantem porównań.

Badania miały na celu zdefiniowanie problemów w komunikowaniu i sposobów ich przełamywania przez audytorów wewnętrznych. Badanie zrealizowano w terminie od 14 lutego do 6 kwietnia 2020 roku, ankietą elektroniczną (CAWI). Arkusz ankietowy zawierał 15 pytań, na które odpowiedziało 515 respondentów. Rozkład płci wśród respondentów badań nie był na tyle asymetryczny, by nie stać się mocną podstawą do analizy. Jak wcześniej wspomniano, ankietę wypełniło 515 respondentów, z czego 308 stanowiły kobiety, a 207 mężczyźni. Ze względu jednak na tę różnicę, dokonując analizy różnic w postrzeganiu zawodu audytora wewnętrznego wzięto pod uwagę nie bezwzględne liczby wskazań, ale wskaźniki procentowe wskazujące różnice w postrzeganiu zawodu audytora wewnętrznego.

¹ dr Joanna Przybylska, dr hab. Waldemar Rydzak, prof. UEP, dr hab. Jacek Trębecki prof. UEP, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

Sumarycznie, wśród trzech, najczęściej deklarowanych przez audytorów wewnętrznych, uczestniczących w badaniu, skojarzeń z zawodem audytora wewnętrznego znalazły się: **profesjonalizm** (417 wskazań), **odpowiedzialność** (402 wskazania) i **doradztwo** (394 wskazań), co zostało zaprezentowane na wykresie nr 1 oraz w tabeli nr 1.

Wykres 1. Postrzeganie zawodu audytora wewnętrznego przez audytorów wewnętrznych (możliwość wskazania kilku odpowiedzi)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Ponad 80% ankietowanych wskazało profesjonalizm, jako skojarzenie z wykonywanym przez siebie zawodem. Taka ocena jest spójna z wysokimi kwalifikacjami audytorów, potwierdzonymi różnorodnymi certyfikatami i uprawnieniami, a także akcentowaniem znaczenia profesjonalizmu w standardach zawodowych. Zbliżony do profesjonalizmu wynik osiągnęły odpowiedzialność oraz doradztwo.

Tabela 1. Postrzeganie zawodu audytora wewnętrznego przez audytorów wewnętrznych (możliwość wskazania kilku odpowiedzi)

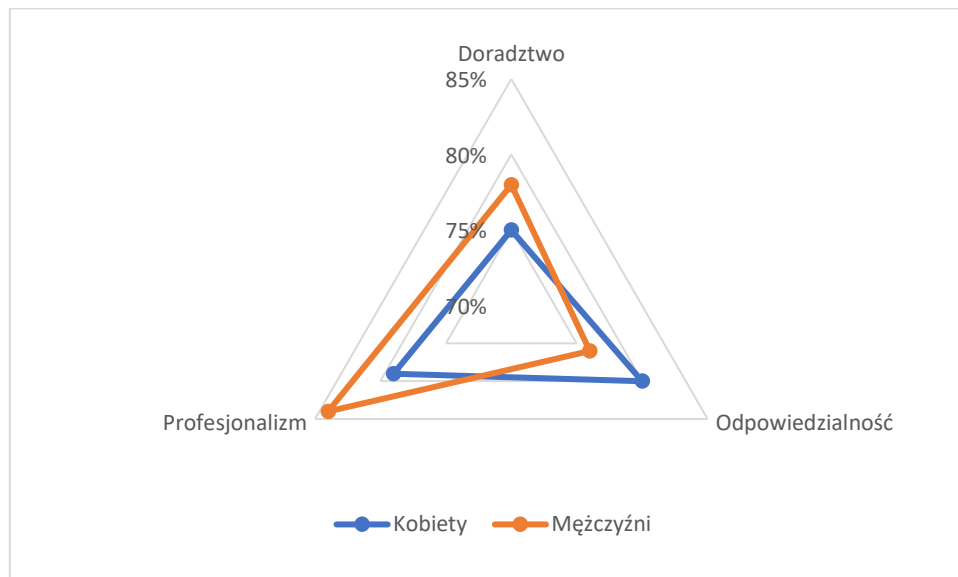
Rodzaj skojarzenia	N _w – Liczba wskazań (2894)	% wywiadów N/515	K N=308	% wywiadów w N=308	M N=207	% wywiadów N=207	Różnice kobiety / mężczyźni
Profesjonalizm	417	81	243	79	174	84	-5
Odpowiedzialność	402	78	245	80	157	76	4
Doradztwo	394	76	232	75	162	78	-3
Wsparcie	310	60	179	58	131	63	-5
Wyzwanie	286	55	187	61	99	48	13
Autorytet	183	35	105	34	78	38	-4
Kontrola	181	35	95	31	86	42	-11
Stres	153	30	112	36	41	20	16
Reputacja	141	27	70	23	71	34	-11
Niedocenianie	136	26	88	29	48	23	6
Prestiż	113	22	72	23	41	20	3
Biurokracja	55	11	40	13	15	7	6
Powtarzalność	45	9	21	7	24	12	-5
Frustracja	37	7	26	8	11	5	3
Inne	26	5	19	6	7	3	3
Nuda	8	2	5	2	3	1	1
Władza	7	1	7	2	0	0	2

K – kobieta, M – mężczyzna

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Szczegółowa analiza danych zawartych w tabeli 1 wskazuje jednak na różnice w kolejności wskazywania trzech kluczowych cech zawodu audytora w zależności od płci respondenta. Gdyby bowiem tylko kobiety wskazywały skojarzenia związane z zawodem audytora wewnętrznego to odpowiedzialność, nie profesjonalizm, znalazłby się na pierwszym miejscu. Wprawdzie różnica dwóch pierwszych wskazań wśród kobiet wynosi zaledwie jeden punkt procentowy, ale miejsce w czołówce by się zmieniło. W przypadku, gdyby ankietę wypełniali sami mężczyźni miejsce pierwsze pozostało by niezmienione, a odpowiedzialność spadła by z miejsca drugiego na trzecie ustępując doradztwu (wykres 2).

Wykres 2. Trzy najczęściej podawane skojarzenia z zawodem audytora wewnętrznego przez audytorów wewnętrznych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Z punktu widzenia analiz o wiele bardziej interesujące jest jednak skupienie się na tych obszarach w których różnice we wskazaniach pomiędzy płciami były szczególnie wyraziste. Największą różnicę, bo sięgającą 16 punktów procentowych budzi skojarzenie pracy audytora wewnętrznego ze stresem. Dla kobiet uprawiany zawód jest znacznie częściej źródłem stresu, albo budzi takie skojarzenia (36%) niż dla mężczyzn (20%). Różnice we wskazaniach mogłyby być kanwą kolejnego projektu badawczego, w postaci wywiadów pogłębionych, który mógłby precyzyjniej odpowiedzieć na pytanie o źródło aż tak dużych dysproporcji. Założenie, bowiem że jest to wynik większego postrzegania swej pracy przez pryzmat odpowiedzialności byłoby badawczo nieuprawnione. Zidentyfikowaną różnicę można by z jednej strony postrzegać przez pryzmat zróżnicowanych oczekiwań między kobietami i mężczyznami, jak również, być może,

poprzez sprawniejsze mechanizmy radzenia sobie ze stresem przez mężczyzn. Jeszcze inną hipotezą mogłoby być wskazanie na fakt, że kobiety znacznie częściej są obarczane dodatkowo oczekiwaniami rodzinnymi. Żadna z tych hipotez nie wychodzi jednak poza ramy czystej spekulacji niemającej, na razie, wsparcia empirycznego w postaci badań.

Na drugim miejscu *ex aequo*, jeśli chodzi o skalę różnic, znalazły się dwa skojarzenia: kontrola i reputacja. W obu przypadkach mężczyźni o 11 procent częściej niż kobiety wskazywali na ten właśnie aspekt postrzegania swojego zawodu. Ten rozkład wskazań czyni pole do szerokich dywagacji na temat różnic w postrzeganiu relacji interpersonalnych przez obie płcie. To właśnie dążenie do kontroli jest wskazywane częściej stereotypowo, jako cecha typowo męska. Również podobne wnioski można wyciągnąć z różnic wskazań, jeśli chodzi o reputację. To dla mężczyzn najwyraźniej to skojarzenie wydawało się bardziej oczywiste niż dla kobiet.

Jednak takie założenie nie wyjaśnia powodów, dla których wykonywanie zawodu audytora wewnętrznego jest traktowane jako wyzwanie częściej wśród kobiet (61%), niż wśród mężczyzn (48%). Być może taki współczynnik wskazań można powiązać z relatywnie wyższym stresem odczuwanym w pracy i traktować łącznie. Takie tłumaczenie wskazywałoby również na powód dlaczego kobiety częściej niż mężczyźni postrzegają zawód audytora wewnętrznego przez pryzmat takich cech jak niedocenywanie i biurokracja. Jednak o ile ten pierwszy wskaźnik wydaje się uzasadniony, o tyle niejasne wydaje się, częstsze niż wśród mężczyzn wskazywanie na biurokrację. Odpowiedzią byłoby na pewno badanie dotyczące różnic w specyfice pracy kobiet i mężczyzn. Jeśli okazałoby się, że audytorki wewnętrzne częściej obarczane są pracami biurowo-administracyjnymi, mogłoby to wskazywać na istniejące pokłady dyskryminacji płciowej. Gdyby jednak okazało się, że zarówno specyfika oczekiwań jak i wypełnianych obowiązków jest niezależna od płci, trzeba by przyjąć karkołomną hipotezę, że kobiety, wbrew powszechnym stereotypom nie czują się wcale lepiej przy realizacji zadań administracyjno-biurowych, ci więcej właśnie te obowiązki mogłyby być źródłem poczucia niedocenywania.

Podsumowując różnice w postrzeganiu zawodu audytora wewnętrznego kobiety częściej niż mężczyźni postrzegają go w kategoriach stresu i wyzwania. Mężczyźni za to częściej wskazują na takie cechy zawodu audytora jak kontrola i reputacja. Wyniki też tworzą, nowe, interesujące pola eksploracji badawczych, choć własną hipotezę na ten temat może postawić każda audytorka i audytor wewnętrzny legitymujący się dłuższym doświadczeniem w zawodzie.

słowa kluczowe: audyt wewnętrzny, komunikowanie, płeć

key words: internal audit, communication, gender

Summary

Influence of gender on the perception of the profession of internal auditor

The largest survey of internal auditors of this type in the country, carried out in the spring of 2020, allowed not only to examine the opinion of internal auditors on key communication issues, but also to carry out some interesting analyzes within the group itself. One of the most interesting areas in the popular trend of comparisons between men and women is the analysis in which gender is the main determinant of comparisons. The article presents the differences in the perception of the profession of internal auditor by women and men.

2. Funkcjonowanie audytu wewnętrznego – porównanie do wybranych elementów koncepcji lean management²

Cel

Celem artykułu jest próba porównania wybranych elementów funkcjonowania audytu wewnętrznego oraz koncepcji *lean management*. Zamiarem autora jest próba zidentyfikowania i scharakteryzowania elementów wspólnych, które łączą funkcjonowanie audytu wewnętrznego oraz podejście japońskiej koncepcji zarządzania *lean management*. Celem artykułu nie jest stworzenie nowej koncepcji, ale podkreślenie elementów wspólnych, które przenikają się w codziennej pracy oraz obowiązkach zarówno audytu wewnętrznego, jak i audytora.

Zdaniem autora stosowanie podejścia ciągłego doskonalenia, które jest pewnego rodzaju fundamentem japońskiej koncepcji zarządzania możliwe jest do zastosowania w różnych działach³, w tym także w komórce audytu wewnętrznego. Dodatkowo wybrane metody i techniki *lean management* opisane w artykule można zastosować w zarządzaniu projektami audytowymi.

Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w dynamicznym i turbulentnym otoczeniu. Ostatnia pandemia związana z wirusem COVID-19, z którego skutkami przedsiębiorstwa zmagają się do dnia dzisiejszego jeszcze bardziej to podkreśliła. Niemniej jednak przedsiębiorstwa wyznaczają cele, które chcą osiągnąć, a wymagania klientów ciągle rosną. Niezależnie od tego czy mówimy o kliencie zewnętrznym czy wewnętrznym. Rosną wymagania interesariuszy, a przedsiębiorstwa w dalszym ciągu rozważają rozwój i ekspansję na nowe rynki. Dla tych celów niezbędne wydają się stabilne i dobrze funkcjonujące procesy w organizacji. W rezultacie biorąc pod uwagę turbulentne otoczenie i ciągłe zmiany w środowisku zewnętrznym, aby móc zapewnić dobrze funkcjonujące procesy niezbędna jest ich kontrola oraz nieustanne doskonalenie.

Jedną z koncepcji zarządzania podkreślającą ciągłe doskonalenie i dążenie do perfekcji są japońska koncepcja *lean management*. Każde przedsiębiorstwo stosujące *lean management*

² Mateusz Podobiński, Starszy Audytor, Santander Consumer Bank S.A. we Wrocławiu.

³ Przykłady można znaleźć między innymi w: F. Majorana, A. Morelli, *Lean Banking. Zastosowanie Six Sigma w świecie finansowym z przykładami* oraz w: *Lean Accounting integralny element lean management*, red. I. Sobańska.

stara się maksymalizować wartość dostarczaną klientom oraz minimalizować marnotrawstwo⁴. Koncepcja *lean management* jest pewnym zbiorem postulatów, ogólnym sposobem postrzegania procesów w organizacji, a jej realizacja odbywa się poprzez narzędzia⁵.

Audyty wewnętrzne działają w różnym środowisku i otoczeniu kulturowym. Niezależnie od tego, w jakim miejscu funkcjonuje oraz jakiej wielkości jest, audyt wewnętrzny powinien stosować *Międzynarodowe Standardy Audytu Wewnętrznego*, które nakładają zarówno na audyt wewnętrzny, jako komórkę, jak i audytorów pewne obowiązki i postawy. Stosowanie ich stanowi wartość dodaną dla audytu wewnętrznego jak i całej organizacji.

Celem artykułu jest próba porównania wybranych elementów funkcjonowania audytu wewnętrznego oraz koncepcji *lean management*. Autor stara się podkreślić możliwość zastosowania koncepcji *lean management* oraz wybranych technik w komórce audytu wewnętrznego.

1. Audyt wewnętrzny – charakterystyka

Audyty wewnętrzne są działalnością niezależną i obiektywną, której celem jest przysporzenie wartości i usprawnienie działalności operacyjnej organizacji. Polega na systematycznej i dokonywanej w uporządkowany sposób ocenie procesów: zarządzania ryzykiem, kontroli i ładu organizacyjnego, przyczynia się do poprawy ich działania. Pomaga organizacji osiągnąć cele dostarczając zapewnienia o skuteczności tych procesów, jak również poprzez doradztwo⁶. W samej definicji zostały podkreślone dwa cele audytu wewnętrznego: przysporzenie wartości oraz usprawnienie działalności. Wartością, którą wnosi audyt wewnętrzny jest między innymi poprawa procesów operacyjnych. Audytowanie procesów ma charakter ciągły. Na podstawie uniwersum audytu wybierane są procesy podlegające audytowaniu. Sam wybór opiera się na różnych kryteriach, z czego najważniejszym zdaniem autora jest ryzyko danego procesu. Jednak to, co warto podkreślić to audytowanie jest procesem ciągłym. W ramach obowiązkowych elementów Międzynarodowych ramowych zasad praktyki zawodowej audytu wewnętrznego wymienia się standardy audytu wewnętrznego oraz kodeks etyki. Standardy dzielą się na trzy kategorie:

⁴D. Locher, *Lean w biurze i usługach. Przewodnik po zasadach szczupłego zarządzania w środowisku pozaprodukcyjnym*. Warszawa 2012, str.15.

⁵ M. Krasieński, *Kulturowe uwarunkowania wykorzystania japońskich koncepcji, metod i technik zarządzania*, Wrocław 2014, str.31.

⁶ Definicja audytu wewnętrznego opracowana przez The Institute of Internal Auditors.

- Standard atrybutu - określają cechy organizacji oraz osób zajmujących się audytem wewnętrznym.
- Standard działania - opisują charakter działań audytu wewnętrznego oraz określają kryteria jakościowe służące ich ocenie.
- Standard wdrożenia - stanowią rozwinięcie standardów atrybutów oraz standardów działania.⁷

Do standardów atrybutu audytu wewnętrznego zalicza się między innymi:

- *Biegłość* (Standard 1210).
- *Należyta staranność zawodową* (Standard 1220).
- *Ciągły rozwój zawodowy* (Standard 1230).
- *Program zapewnienia i poprawy jakości* (Standard 1300)⁸.

Już sama nazwa powyższych standardów podkreśla znaczenie ciągłego doskonalenia oraz usprawnień. Z kolei standard działania *Zarządzanie audytem wewnętrznym* (Standard 2000) definiuje, że zarządzający audytem wewnętrznym musi skutecznie zarządzać audytem wewnętrznym, aby zapewnić przysporzenie organizacji wartości dodanej.

Z powyższych standardów można wywnioskować, że audyt wewnętrzny powinien dążyć do doskonalenia poprzez ciągły rozwój swojej biegłości i umiejętności. Nie oznacza to, że audytor wewnętrzny jest osobą nieomylną. Niemniej jednak powinien dołożyć wszelkich starań, aby zrealizować powyższe cele.

Audytor wewnętrzny musi posiadać wiedzę, jako zespół. Oznacza to, że pracownicy departamentu audytu wewnętrznego powinni kolektywnie posiadać wiedzę i umiejętności pozwalające na wykonanie danego zadania audytowego.⁹

Oprócz standardów do obowiązkowych elementów *Międzynarodowych ramowych zasad praktyki zawodowej* zalicza się także kodeks etyki. Celem kodeksu etyki jest promowanie zasad etycznych zawodu audytora wewnętrznego. Kodeks uwzględnia dwa istotne elementy:

1. Zasady ogólne – odnoszą się do zawodu audytora i praktyki audytu wewnętrznego.
2. Reguły postępowania – opisują normy zachowań, jakich oczekuje się od audytorów wewnętrznych.

Wśród zasad ogólnych wymienia się:

⁷ https://www.iaa.org.pl/sites/default/files/definicja_kodeks_standardy_pl_en_2017_final.pdf, str.10

⁸ Ibidem, str.18-21.

⁹ Standardy Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego, Związek Banków Polskich, Polski Instytut Audytorów Wewnętrznych, Warszawa 1998, str. 15.

- *Prawość* – stanowi źródło zaufania. Audytor powinien wykonywać pracę uczciwie, starannie, zgodnie z prawem oraz zasadami etyki.
- *Obiektywizm* – przy formułowaniu osądu audytor nie ulega wpływom innych oraz nie kieruje się własnym osądem.
- *Poufność* – audytor nie ujawnia otrzymanych informacji o ile nie są prawnie lub zawodowo do tego zobligowani.
- *Kompetencje* – audytorzy posiadają wiedzę, umiejętności i kompetencje do realizacji zadań audytowych.¹⁰

2. Koncepcja *lean management*

Lean management jest japońską koncepcją zarządzania, której nazwę z języka angielskiego można przetłumaczyć, jako „szczupłe zarządzanie”. Nazwa ta została po raz pierwszy oficjalnie zdefiniowana w 1991 roku w książce *The machine that changed the world*, Womacka, Jonesa i Roosa. Natomiast źródeł koncepcji *lean management* można doszukiwać się na przełomie XIX i XX wieku. *Lean management* jest koncepcją zarządzania, która polega na eliminowaniu marnotrawstwa (japońskiego *muda*)¹¹. Koncepcja *lean* polega na doskonaleniu procesów w przedsiębiorstwie. Natomiast musi być to poprawianie ciągle, przez cały czas funkcjonowania organizacji. Nie można wdrożyć *lean management* na pewien czas lub po to, by wyeliminować wysoki poziom zapasów. Wtedy *szczupłe zarządzanie* nie będzie funkcjonowało prawidłowo.

Zdaniem Kazimierza Zimniewicza *lean management* wymaga pracy zespołowej, decentralizacji decyzji, orientacji na klienta, spłaszczonej hierarchii, przepływu materiałów¹². Wymienione założenia odzwierciedlają kulturę japońską (kolektywną).

Lean management należy traktować, jako formalną koncepcję zarządzania wdrożoną do przedsiębiorstwa, która może występować pod zmodyfikowaną nazwą oraz składać się z metod i technik, które mogą być nazywane inaczej, niż w literaturze. Według J. Czernskiej *lean management* należy traktować, jako zbiór narzędzi składających się między innymi z:

- 5S,
- Just-in-Time,
- Kanban,
- TQM (Total Quality Management)
- SMED (Single Minute Exchange of Die),
- TPM (Total Productive Maintenance),

¹⁰ https://www.ii.org.pl/sites/default/files/definicja_kodeks_standardy_pl_en_2017_final.pdf, str.5-8.

¹¹ *Muda* są to czynniki, które zużywają zasoby, a nie tworzą nowej wartości.

¹²K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa 2009, s.39-40.

- OPF (One Piece Flow),
- standaryzacja pracy¹³.

Należy pamiętać, że *lean management* jest koncepcją, której genezy należy doszukiwać się w przedsiębiorstwach produkcyjnych, dlatego część z metod i technik nie można zastosować w działach nieprodukcyjnych. Jednocześnie w literaturze oraz praktyce gospodarczej podaje się coraz więcej przykładów wdrożenia wybranych metod i technik *lean management* w działach pozaprodukcyjnych. Podkreśla się pewien uniwersalizm japońskiej koncepcji, który dotyczy możliwości zastosowania metod i technik *lean management* między innymi w jednostkach samorządu terytorialnego, organizacjach non-profit, ale przede wszystkim w różnych komórkach funkcyjnych: HR, IT, rachunkowość. Do metod i narzędzi *lean*, które można zastosować w działach pozaprodukcyjnych należą:

- standaryzacja,
- zarządzanie wizualne.
- 5S.
- kaizen.
- kanban
- VSM (Mapowanie Strumienia Wartości)¹⁴.

Na podstawie obserwacji autora możliwymi do zastosowania metodami i technikami w audycie wewnętrznym są standaryzacja, kanban oraz kaizen.

Standaryzacja pracy jest to najlepszy, najprostszy i najbezpieczniejszy sposób wykonywania danego działania. Dzięki standardom możliwe jest zapobieganie błędom oraz zmienności procesu¹⁵. Standaryzacja jest to przedstawienie z jakich czynności składa się proces oraz w jakiej kolejności powinny zostać wykonane zadania.

Kaizen polega na ciągłym doskonaleniu procesów. Dotyczy zgłaszania małych zmian, ale w sposób ciągły, przez wszystkich członków organizacji „...w to stałe ulepszenie istniejącej organizacji powinno być włączone zarówno najwyższe kierownictwo, personel szczebla średniego, jak i wszyscy pozostali pracownicy. Kaizen obejmuje, bowiem całą organizację i wszystkie działające w jej ramach podmioty”¹⁶.

¹³ J. Czerska, Doskonalenie strumienia wartości, Warszawa 2009, s.15.

¹⁴ Liczne przykłady zastosowania wymienionych metod i technik *lean management* w działach: sprzedaży, marketingu, rachunkowości, obsłudze klienta, kadrach (HR) zostały opisane D.Locher, Lean w biurze i usługach. Przewodnik po zasadach szczupłego zarządzania w środowisku pozaprodukcyjnym. Warszawa 2012.

¹⁵ J. Miller, M. Wroblewski, J. Villafuerte, Kultura Kaizen: Budowanie i utrzymanie kultury ciągłego doskonalenia, Warszawa 2014, s.172.

¹⁶ M. Ćwiklicki, H.Obora, Metody TQM w zarządzaniu firmą: praktyczne przykłady zastosowań, Kraków 2011, str.17.

Kolejną techniką jest kanban. System kanban jest stworzony do śledzenia wykonywanej pracy. Dzięki wizualizacji za pomocą kart kanban oraz tablicy możliwe jest przeanalizowanie, na jakim etapie znajduje się dane zadanie¹⁷. Kanban umożliwia podzielenie zadań na trzy główne etapy: „do zrobienia”, „w trakcie realizacji”, „zrobione”. Nie jest to oczywiście zamknięta lista. Natomiast system kart kanban umożliwia zwizualizowanie na tablicy kanban przepływu zadań, co jest niezwykle pomocne w zarządzaniu przydzielonymi zadaniami.

3. Porównanie wybranych elementów koncepcji *lean management* do funkcjonowania audytu wewnętrznego

Zdaniem autora wiele elementów jest wspólnych w działaniu audytu wewnętrznego oraz koncepcji *lean management*. Dodatkowo wybrane techniki *lean management* można zastosować w komórce audytu wewnętrznego. W tabeli 1 przedstawiono porównanie oraz przykłady.

Wybrane standardy audytu wewnętrznego można porównać do założeń koncepcji *lean management*. Mianownikiem wspólnym jest ciągle doskonalenie, angażowanie się w zmiany. W większości zadań audytowych należy analizować efektywność danego procesu, co wiąże się z analizą marnotrawstwa, o której wspomina koncepcja *lean management*. Biegłość, należyta staranność zawodowa oraz kompetencje można interpretować, jako ciągle doskonalenie siebie oraz zaangażowanie w wykonywane zadania. Audytor, który ma aktualną wiedzę na temat danego zagadnienia jest w stanie w sposób sprawny przeprowadzić badanie audytowe. Dodatkowo powinien śledzić aktualne trendy rynkowe, żeby móc ocenić badany proces. Dlatego bardzo ważne jest posiadanie aktualnej wiedzy, a to możliwe jest dzięki ciągłemu doskonaleniu oraz zaangażowaniu.

Metody i techniki *lean management* można zastosować w audycie wewnętrznym. Wydaje się, że w zdecydowanej większości komórek audytu wewnętrznego stosuje się standaryzację. Metodologia audytu oraz inne pisemne procedury określają między innymi sposób przeprowadzania oraz dokumentowania zadania audytowego. Dzięki pisemnym procedurom wszyscy pracownicy audytu wewnętrznego są w stanie w taki sam sposób przeprowadzić zadanie audytowe. Metodologia oraz inne pisemne procedury są pewnym wzorcem, według, którego należy postępować. Dodatkowo zdaniem autora ważną techniką *lean management* jest *kanban*, który pozwala na wizualizację procesu. Kanban można

¹⁷ M. Hammarberg, J. Suden, *Kanban Zobacz, jak skutecznie zarządzać pracą*, Gliwice 2015, s.82.

zastosować do zarządzania projektami audytowymi. Zadanie audytowe składa się z programu zadania, które najczęściej dzieli się na obszary oraz osoby odpowiedzialne za dane testy audytowe. Wizualizacja projektu audytowego za pomocą tablicy oraz kart kanban umożliwia śledzenie postępu pracy oraz sprawne reagowanie na problemy w realizacji danego testu. Na przykład ze względu na jego złożoność będzie potrzebna większa ilość czasu lub zaangażowanie dodatkowego audytora. Dzięki zastosowaniu techniki *kanban* można przedstawić aktualny status danego zadania audytowego. Niemniej jednak *kanban* wymaga systematyczności poprzez wprowadzania na bieżąco aktualnego postępu dla danego zadania. W przeciwnym wypadku nie ma możliwości zwizualizowania aktualnej sytuacji w danym zadaniu audytowym.

Tabela 1: Porównanie wybranych elementów audytu wewnętrznego oraz koncepcji *lean management*

Audyt Wewnętrzny	Koncepcja <i>lean management</i>
Standardy: <ul style="list-style-type: none"> – Biegłość – Należyta staranność zawodowa – Ciągły rozwój zawodowy – Program zapewnienia i poprawy jakości Kodeks etyki: <ul style="list-style-type: none"> – Kompetencje 	Założenia: <ul style="list-style-type: none"> – Ciągłe doskonalenie – Zaangażowanie – Eliminowanie marnotrawstwa (<i>muda</i>) – Decentralizacja decyzji – Orientacja na klienta
Sposób pracy: <ul style="list-style-type: none"> – Praca grupowa (kolektywizm) 	Sposób pracy: <ul style="list-style-type: none"> – Praca grupowa (kolektywizm)
Sposób działania: <ul style="list-style-type: none"> – Usprawnienie działalności poprzez zapewnienie i doradztwo, które często polega na poprawie procesów 	Sposób działania: <ul style="list-style-type: none"> – Usprawnienie działalności poprzez usprawnienie procesów i jego elementów
Metody i techniki: <ul style="list-style-type: none"> – Procedury audytu wewnętrznego, metodologia – Wizualizacja projektów – Usprawnianie poprzez zgłaszanie pomysłów 	Metody i techniki: <ul style="list-style-type: none"> – Standaryzacja – Kanban – Kaizen

Źródło: opracowanie własne

Ostatnią z technik, którą zdaniem autora można zastosować w audycie wewnętrznym jest *kaizen*. Celem tej techniki jest wprowadzanie niewielkich zmian, ale w sposób ciągły. Funkcjonowanie audytu wewnętrznego w turbulentnym oraz dynamicznym środowisku wymaga doskonalenia wiedzy i umiejętności oraz często zmiany sposobu przeprowadzania

audytów, innego sposobu analizy danych. Jednym z metod na usprawnienie może być *kaizen*, który polega na zgłaszaniu pomysłów przez audytorów. Ważne jest, aby ilość usprawnień nie była z góry określona. Technika *kaizen* polega na zachęcaniu pracownika do zgłaszania pomysłów oraz wdrażaniu ich w celu poprawy funkcjonowania danego obszaru.

Podsumowanie:

Artykuł jest próbą porównania funkcjonowania audytu wewnętrznego do wybranych elementów koncepcji *lean management*. Jak wynika z definicji opracowanej przez Instytut Audytorów Wewnętrznych, celem audytu wewnętrznego jest przysporzenie wartości i usprawnienie działalności operacyjnej organizacji, poprzez systematyczną i dokonywaną w uporządkowany sposób ocenę procesów zarządzania ryzykiem, kontroli i ładu organizacyjnego. Dzięki czemu przyczynia się do poprawy ich działania i pomaga organizacji osiągnąć cele dostarczając zapewnienia o skuteczności tych procesów, jak również poprzez doradztwo. Zdaniem autora sama definicja wskazuje na wiele elementów wspólnych łączących podejście stosowane w audycie wewnętrznym oraz w koncepcji *lean management*. Dodatkowo w artykule zostały scharakteryzowane wybrane metody i techniki *lean management*, które zdaniem autora można zastosować w działalności audytu wewnętrznego.

Słowa kluczowe: standardy audytu wewnętrznego, kodeks etyki, *lean management*

Key words: internal audit standards, code of ethic, *lean management*

Summary

Functioning of internal audit - comparison to selected elements of the lean management concept

The article is an attempt to compare the functioning of internal audit to the selected assumptions of the *lean management* concept. As it follows from the definition developed by the Institute of Internal Auditors, the purpose of internal audit is to add value and improve the operational activity of an organization through a systematic and structured assessment of the risk management, control and organizational governance processes. As a result, it helps to the improve their performance and helps the organization achieve its goals by providing assurance about the effectiveness of these processes, as well as through consultancy. According to the author, the definition itself indicates many common elements connecting the approach used in internal audit and in the *lean management* concept. In addition, the article characterizes selected methods and techniques of *lean management*, which, in the author's opinion, can be used in the activities of internal audit.

Bibliografia:

- 1) Czerska J., Doskonalenie strumienia wartości, Warszawa 2009.
- 2) Ćwiklicki M., Obora H., Metody TQM w zarządzaniu firmą: praktyczne przykłady zastosowań, Kraków 2011.
- 3) Hammarberg M., Suden J., Kanban Zobacz, jak skutecznie zarządzać pracą, Gliwice 2015.
- 4) https://www.iaa.org.pl/sites/default/files/definicja_kodeks_standardy_pl_en_2017_final.pdf
- 5) Krasieński M., Kulturowe uwarunkowania wykorzystania japońskich koncepcji, metod i technik zarządzania, Wrocław 2014.
- 6) Lean Accounting integralny element lean management, red. I. Sobańska, Warszawa 2013.
- 7) Locher D., Lean w biurze i usługach. Przewodnik po zasadach szczupłego zarządzania w środowisku pozaprodukcyjnym. Warszawa 2012.
- 8) Miller J., Wroblewski M., Villafuerte J., Kultura Kaizen: Budowanie i utrzymanie kultury ciągłego doskonalenia, Warszawa 2014.
- 9) Standardy Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego, Związek Banków Polskich, Polski Instytut Audytorów Wewnętrznych, Warszawa 1998.
- 10) Zimmewicz K., Współczesne koncepcje i metody zarządzania. Warszawa 2009.

3. Relacja z konferencji

W dniu 29 października br. odbyła się na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu konferencja naukowa „**Audyt wewnętrzny w czasach kryzysu.**” Wydarzenie w formule online. Organizatorami konferencji była Katedra Finansów Publicznych Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Instytut Audytorów Wewnętrznych IIA Polska oraz Wielkopolskie Koło Regionalne IIA Polska. Konferencja odbyła się pod honorowym patronatem: Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, prof. dr. hab. Macieja Żukowskiego oraz Prezes Instytutu Audytorów Wewnętrznych IIA Polska – Iwony Boguckiej. Gościem specjalnym konferencji był Prezes Najwyższej Izby Kontroli, Marian Banaś.

W wydarzeniu uczestniczyli licznie zgromadzeni przedstawiciele instytucji sektora rządowego i samorządowego, bankowości, biznesu i środowiska naukowego. Podczas konferencji prelegenci przedstawili wyzwania stawiane przed audytem wewnętrznym w nowej rzeczywistości. Omówiono m.in. wpływ otoczenia na działalność jednostki, funkcjonowanie audytu wewnętrznego w dobie kryzysu oraz etyczne aspekty pracy zdalnej audytora. Wszystkie wystąpienia charakteryzowały się wysokim poziomem merytorycznym i zostały bardzo wysoko ocenione przez uczestników konferencji. W konferencji udział wzięło ponad 240 osób z całej Polski.

Konferencja była doskonałą okazją do promocji zawodu audytora wewnętrznego i studiów podyplomowych: „Audyt wewnętrzny w jednostkach sektora finansów publicznych”, „Skuteczna komunikacja w audycie i kontroli”, „Zarządzanie ciągłością działania”, organizowanych przez Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, nad którymi patronat merytoryczny sprawuje Instytut Audytorów Wewnętrznych IIA Polska.

Organizatorzy konferencji wyrażają nadzieję, że za rok będziemy mogli powtórzyć tegoroczny sukces organizując kolejną konferencję naukową, podczas której audyt wewnętrzny będzie tematem przewodnim.

4. Codzienna praca audytora – porady praktyczne – wzory¹⁸

Artykuł z serii praktycznych porad dla audytorów wewnętrznych, którego celem jest przedstawienie propozycji rozwiązań, dotyczących dokumentowania pracy audytora.

Wstęp

Kontynuacja praktycznych porad – karta audytu, ale w tym artykule, tak jak w poprzednim, zajmę się głównie załącznikami, jakie powinien stworzyć Audytor do swoich uregulowań wewnętrznych. Opisane zostaną również informacje, dotyczące odniesień w wymogach prawnych do poszczególnych załączników.

W poprzednim artykule dzieliłam się rozwiązaniami przyjętymi w mojej organizacji w zakresie wewnętrznego uregulowania: „Regulamin Audytu Wewnętrznego”. W tym chciałabym nawiązać do „Księgi Procedur i Zasad Audytu Wewnętrznego”.

I. Księga Procedur i Zasad Audytu Wewnętrznego

a) Plan Audytu Wewnętrznego

Plan audytu omawiany jest w ustawie¹⁹ - art. 283 oraz w rozporządzeniu²⁰ - Rozdział 2 i Standardach²¹ - 2010 Planowanie, gdzie mowa jest również, na jakiej podstawie taki plan mamy przygotować, a mianowicie na podstawie analizy ryzyka. Zaczę, więc od omówienia dokumentów, dotyczących analizy ryzyka. W mojej jednostce analizę ryzyka przeprowadzam dwoma sposobami: metodą mieszaną i matematyczną.

Do obu niezbędne jest na wstępie wyodrębnienie typów działalności: podstawowej i wspomagającej, następnie w każdym typie działalności określenie obszarów ryzyka – ja mam 3 obszary w działalności podstawowej i 3 w działalności wspomagającej, ale jak najbardziej możecie je dostosować do Waszych jednostek i potrzeb. Kolejny krok to określenie zadań do każdego z obszarów. Tutaj również dostosowujecie je do własnej jednostki – tego czym ona się zajmuje, jakie ma cele i zadania. W mojej jednostce łącznie mam określone 29 zadań. Wygląda to całościowo tak:

¹⁸ **Karolina Jankowska-Kropacz Audytor Wewnętrzny Uniwersytetu Medycznego w Poznaniu**

¹⁹ Ustawa o finansach publicznych z dnia 27 sierpnia 2009 roku – t. j. Dz. U. z 2019 r. poz. 869

²⁰ Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 4 września 2015 roku w sprawie audytu wewnętrznego oraz informacji o pracy i wynikach tego audytu – t. j. Dz. U. z 2018 r. poz. 506

²¹ Komunikat Ministra Rozwoju i Finansów z dnia 12 grudnia 2016 roku w sprawie standardów audytu wewnętrznego dla jednostek sektora finansów publicznych – Dz Urz. MRiF z 2016 r. poz. 28.

NazwaJednostki	Działalność	Obszar	Zadanie
Uniwersytet Medyczny im. Karola Marcinkowskiego w Poznaniu	I podstawowa	Obszar 1	Zadanie 1.1
			Zadanie 1.2
			Zadanie 1.3
		Obszar 2	Zadanie 2.1
			Zadanie 2.2
			Zadanie 2.3
			Zadanie 2.4
			Zadanie 2.5
			Zadanie 2.6
		Obszar 3	Zadanie 2.7
			Zadanie 3.1
			Zadanie 3.2
	Zadanie 3.3		
	II wspomagająca	Obszar 4	Zadanie 3.4
			Zadanie 4.1
			Zadanie 4.2
			Zadanie 4.3
			Zadanie 4.4
			Zadanie 4.5
			Zadanie 4.6
			Zadanie 4.7
		Zadanie 4.8	
		Obszar 5	Zadanie 5.1
			Zadanie 5.2
			Zadanie 5.3
			Zadanie 5.4
			Zadanie 5.5
Obszar 6		Zadanie 6.1	
	Zadanie 6.2		

Źródło: opracowanie własne

Przechodząc do analizy **metodą mieszaną** na wstępie obliczamy ryzyka ważne dla poszczególnych zadań i przedstawiamy je w tabeli:

Nazwa obszaru				
Lp.	Zadanie	Waga	Ocena ryzyka	Ryzyko ważne
		a	b	c=a×b
1.				
2.				
...				
suma ryzyk ważonych (d):				

waga w % - suma z poszczególnych zadań daje 100%

ocena ryzyka - punktowo: 1 – niskie,
 2 – średnie,
 3 – wysokie,
 4 - b. wysokie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Zasady audytu wewnętrznego w sektorze finansów publicznych, Teresa Kiziukiewicz, Warszawa 2012, Wydawnictwo Difin.

Następnie obliczamy średni poziom ryzyka ważonego dla każdego obszaru:

Nazwa działalności				
Lp.	Nazwa obszaru	Suma ryzyk ważonych dla obszaru	Liczba zadań	Ryzyko ważne dla obszaru
		d	e	f=d/e
1.				
2.				
...				

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Zasady audytu wewnętrznego w sektorze finansów publicznych, Teresa Kiziukiewicz, Warszawa 2012, Wydawnictwo Difin

Tak powstaje nam ustalenie kolejności obszaru, gdzie ryzyko jest najwyższe i najniższe. To jednak nie koniec. Do oceny i wyznaczenia obszaru, z którego zostaną przeprowadzone zadania zapewniające, uwzględniamy jeszcze kontrole zewnętrzne i wewnętrzne, jakie były przeprowadzone w jednostce, w określonym przedziale czasowym – u mnie jest to okres 2 – 3 lat. Po ich uwzględnieniu powstaje nam ostateczna tabela przedstawiająca kolejność obszarów, w których powinniśmy przeprowadzić w danym roku zadanie zapewniające. Ja osobiście wskazuję zawsze 3 zadania z 3 pierwszych obszarów z największym ryzykiem.

Tabela przedstawia się następująco:

Lp.	Nazwa obszaru	kolejność	ilość kontroli wewnętrznych w roku.....	ilość kontroli zewnętrznych w roku.....	suma kontroli	ostateczna kolejność
I						
II						

Źródło: opracowanie własne

Na własne potrzeby stworzyłam dodatkowo do tej metody tzw. notatki informacyjne na poszczególne etapy analizy metodą mieszaną. Wzory poniżej:

.....

(data)

(pieczętka jednostki)

Notatka służbowa

Wstępne wnioski do analizy ryzyka metodą mieszaną

WNIOSKI:

1. Po przeprowadzeniu wstępnej analizy metodą mieszaną, w planie na Rok powinny być uwzględnione zadania z :

a) Działalność

Obszar

Zadanie

b) Działalność.....

Obszar

<p>Zadanie</p> <p>.....</p> <p>c) Działalność</p> <p>.....</p> <p>Obszar</p> <p>.....</p> <p>Zadanie</p> <p>.....</p> <p>2. Końcowa ocena ryzyka metodą mieszaną zostanie przedstawiona po uwzględnieniu zarówno kontroli wewnętrznych, jak i zewnętrznych oraz poprzednich audytów</p> <p>.....</p> <p>(pieczętka i podpis audytora)</p>

Źródło: opracowanie własne

Taką samą notatkę tworzę już po uwzględnieniu kontroli wewnętrznych i zewnętrznych. Analizę ryzyka **metodą matematyczną** natomiast rozpoczynamy od przekazania kierownikom jednostek organizacyjnych w Waszej jednostce tabeli (u mnie jest ona anonimowa – to ułatwia szczere odpowiedzi) do określenia ryzyk w danym zadaniu, ale w każdym dodatkowo wskazane są jeszcze zakresy oraz priorytety ryzyka w skali od 0 do 4, gdzie:

0 – nie potrafię określić

1 – brak ryzyka

2 – małe ryzyko

3 – średnie ryzyko

4 – duże ryzyko

Wzór tabeli z jednym przykładem zadania przedstawiam poniżej:

Lp.	Typ obszaru (działalności)	nazwa obszaru oraz zadania zapewniającego	zakres	Priorytet ryzyka brak ryzyka-1 małe ryzyko-2 średnie ryzyko - 3 duże ryzyko - 4 nie potrafię określić - 0
Obszar 1: Działalność dydaktyczna				
1.1	Działalność podstawowa	Zadanie: Rekrutacja A) stacjonarne I, II i jednolite, B) niestacjonarne I, II i jednolite C) Biuro Szkoły Doktorskiej, D) Centrum Studiów Podyplomowych i Kształcenia Ustawicznego E) anglojęzyczne, F) kursy i szkolenia G) Dział Rekrutacji	uregulowania wewnętrzne (procedury rekrutacyjne)	
			przebieg i przygotowanie rekrutacji	
			obsługa kandydatów	
			e Rekrutacja	

Źródło: opracowanie własne

Powyższą tabelę przekazuję również władzę mojej jednostki, tyle tylko, że nie jest już ona anonimowa.

Ostateczna tak zwana matryca ryzyka przedstawia się następująco:

Opis systemu	Nazwa zadania zapew.	Wyniki metody mieszanej (ryzyko ważne)	Wyniki analizy ryzyka przeprowadzone przez Kontrolę Zarządzaną (zadania wskazane jako potencjalnie zagrożone z wynikiem powyżej 10 punktów) analiza z 2013 roku	Priorytet kierowników jednostek organizacyjnych	Priorytet Kierownictwa	Poprzedni audyt	Kategoria ryzyka					Ocena ryzyka po uwzględnieniu				OCENA KOŃCOWA RYZYKA	Ilość dni na zad.
							Materialność	Wrażliwość	Kontrola wew.	Stabilność	Złożoność	Kryteriów	Daty ost. Audytu	Priorytetów kierownictwa	priorytet kierowników jednostek organizacyjnych		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
Obszar 1	Zadanie 1.1	Wysoki	X	Średni	Wysoki	2011	4	4	4	4	4	100,0%	120,0%	150,0%	180,0%	94,7%	90
Obszar 1	Zadanie 1.2	Średni	>10	Średni	Wysoki	2015	3	3	2	4	2	67,5%	87,5%	117,5%	102,5%	53,9%	60

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Zasady audytu wewnętrznego w sektorze finansów publicznych*, Teresa Kiziukiewicz, Warszawa 2012, Wydawnictwo Difin

Jak widać powyżej ostateczna tabela, oprócz priorytetów kierowników jednostek organizacyjnych oraz władzy, zawiera również takie informacje, jak:

- wynik analizy ryzyka przeprowadzonej w zakresie kontroli zarządczej,
- informację o poprzednim audycie przeprowadzonym w danym obszarze,

- kategorię ryzyka,
- ocenę ryzyka,
- ocenę końcową
- ilość dni do zaplanowania na dane zadanie.

Poniżej tabele, które dotyczą kategorii ryzyk:

Kryteria ryzyka					
L.p.	Materialność	Wrażliwość systemu (1)*	Kontrola wewnętrzna (2)*	Stabilność/ podatność na zmiany	Stopień skomplikowania (3)*
1	Brak implikacji finansowych	Mała wrażliwość	Silna	Bardzo stabilny, brak potrzeby rozwoju, modyfikacji	Niski
2	System z implikacjami finansowymi	Umiarkowanie wrażliwy	Racjonalna	Stabilny, marginalne zmiany	Umiarkowany
3	System - duże implikacje finansowe	Wrażliwy	Umiarkowana	Znaczące zmiany, planowane nowe modyfikacje	Wysoki
4	Rozbudowany / znaczący system finansowy	Bardzo wrażliwy	Słaba	Nowo wdrażany system	Bardzo wysoki
Wagi	0,25	0,15	0,25	0,15	0,20

*(1) Wrażliwość systemu	*(2) Kontrola wewnętrzna	*(3) Złożoność
Czynniki wpływające na ocenę ; - poufność danych - wpływ błędu na inny system - znaczenie polityczne - wrażliwość klientów - etc.	Czynniki wpływające na ocenę: - wnioski z poprzednich audytów - rozdział obowiązków - jakość kadr/ systemu - morale/ rotacja kadr - istnienie regulacji, procedur	Czynniki wpływające na ocenę : - złożoność wymagań/ regulacji - liczba subsystemów - granice systemu (przekraczanie) - liczba etapów procedowania - etc.

Waga nadawana jest po dokonaniu wstępnego szacunku w odniesieniu do długości okresu od ostatniego audytu

1 Rok = 0; 2-3 Lat = 0,1; >4 Lat = 0,2 ; Nigdy = 0,3

Waga końcowa uzależniona jest od priorytetów zarządu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Zasady audytu wewnętrznego w sektorze finansów publicznych, Teresa Kiziukiewicz, Warszawa 2012, Wydawnictwo Difin

Dla ułatwienia zrozumienia całej ostatecznej tabeli i analizy, poniżej przedstawiam Wam schemat, jak po kolei prowadzone są do niej obliczenia.

Przykład obliczeń

1. Punktem wyjścia jest identyfikacja wszystkich możliwych systemów, czyli wykonanie **oceny potrzeb audytu**. Wszystkie systemy wyliczone są w kolumnie 1 ("Opis systemu").
2. Następnie należy określić wszystkie możliwe zadania zapewniające dla danego systemu (kolumna 2 „Nazwa zadania zapewniającego”).
3. Po zasięgnięciu opinii kierowników jednostek organizacyjnych określany jest priorytet -kolumna 5 "Priorytet kierowników jednostek organizacyjnych". Dla każdego z zadań zapewniających przyznawane są wagi, które zostaną użyte w modelu. W zależności od znaczenia, jakie audytor wewnętrzny przywiązuje do opinii kierowników przyznane wagi mogą się zmieniać. W prezentowanym modelu przyznane dla ww. priorytetu wagi wynoszą:
wysoki - 0,30 (tj. 30%),
średni - 0,15 (tj. 15%),
niski - 0,0 (tj. 0%).
4. Po zasięgnięciu opinii kierownictwa wyższego szczebla (władzy), określany jest priorytet - kolumna 6 "Priorytet kierownictwa". Dla każdego z zadań zapewniających przyznawane są wagi, które zostaną użyte w modelu. W prezentowanym modelu przyznane dla priorytetu kierownictwa wagi wynoszą:
wysoki - 0,30 (tj. 30%),
średni - 0,15 (tj. 15%),
niski - 0,0 (tj. 0%).
5. W kolumnie 7 uwzględniany czas, jaki upłynął od ostatniego audytu (kolumna 7 „Poprzedni audyt”). W prezentowanym modelu przyznane wagi wynoszą:
nigdy - 0,3 (tj. 30%),
>4 lata-0,2 (tj. 20%),
3-2 lata-0,1 (tj. 10%),
1 rok - 0 (tj. 0%).
6. Określenie wag dla kryteriów ryzyka w modelu. Pomocna jest tabela z kryteriami ryzyka. Suma poszczególnych wag musi wynosić 1. Wagi dla poszczególnych kryteriów ustalane są przez audytora na podstawie profesjonalnego osądu. Wagi poszczególnych kryteriów ryzyka mają wpływ na wynik obliczeń wskazany w kolumnie 13 („Ocena ryzyka po uwzględnieniu kryteriów”).
7. Przyznanie punktów dla przyjętych w tym modelu kategorii ryzyka. Punkty dla poszczególnych kryteriów przyznawane są przez audytora na podstawie jego profesjonalnego osądu. Punkty (1, 2, 3, lub 4) przyznane dla poszczególnych kategorii po uwzględnieniu wag (pkt. 6) są wykorzystane do obliczenia rezultatu w kolumnie 13 („Ocena ryzyka po uwzględnieniu kryteriów”).
8. Kolumna „Ocena ryzyka po uwzględnieniu kryteriów”. Algorytm obliczeń jest następujący:
$$[(\text{waga materialność} \times \text{liczba punktów}) + (\text{waga wrażliwość} \times \text{liczba punktów}) + (\text{waga kontrola wewnętrzna} \times \text{liczba punktów}) + (\text{waga stabilność} \times \text{liczba punktów}) + (\text{waga złożoność} \times \text{liczba punktów})] / 4.$$

(4 to wartość maksymalna jaką można przyznać dla danego kryterium).

Obliczenia dla zadania zapewniającego nr 1.2:

$$[(0,25 \times 3) + (0,15 \times 3) + (0,25 \times 2) + (0,15 \times 4) + (0,20 \times 2)] / 4 = 0,675 = 67,5\%$$

9. Ocena ryzyka według daty ostatniego audytu. Obliczenia uwzględniają wynik w kolumnie 13 oraz datę przeprowadzenia ostatniego audytu (wynik w kolumnie 14). Algorytm obliczeń jest następujący: wynik kolumna 13 + wartość wagi z pkt. 5 przyznana dla danego okresu w kolumnie 7).

Obliczenia dla zadania zapewnającego nr 1.2:

$$67,5\% + 20\% (2000 \text{ r.} - 0,2 \text{ tj. } 20\%) = 87,5\%$$

10. Ocena ryzyka według priorytetu kierownictwa. Obliczenia uwzględniają wynik w kolumnie 14 oraz dodatkowo priorytet kierownictwa. Algorytm obliczeń jest następujący:

Wynik z kolumny 15 („Ocena ryzyka po uwzględnieniu priorytetu kierownictwa”) = Wynik z kolumny 14 + wartość liczbowa odpowiadająca priorytetowi kierownictwa kolumna 6.

Obliczenia dla zadania zapewnającego nr 1.2:

$$87,5\% + 30\% (\text{wysoki} - 0,3 \text{ tj. } 30\%) = 117,5\%$$

11. Ocena ryzyka według priorytetu kierowników jednostek organizacyjnych. Obliczenia uwzględniają wynik w kolumnie 15 oraz dodatkowo priorytet kierowników jednostek organizacyjnych. Algorytm obliczeń jest następujący:

Wynik z kolumny 16 („Ocena ryzyka po uwzględnieniu priorytetu kierownictwa”) = Wynik z kolumny 15 + wartość liczbowa odpowiadająca priorytetowi kierowników jednostek organizacyjnych kolumna 5.

Obliczenia dla zadania zapewnającego nr 1.2:

$$87,5\% + 15\% (\text{duży} - 0,15 \text{ tj. } 15\%) = 102,5\%$$

12. Sprowadzenie uzyskanych wyników procentowych do wspólnego mianownika. Wynik zapisany jest w kolumnie 17 („Końcowa ocena ryzyka”). Algorytm obliczeń jest następujący:

Obliczenia dla zadania zapewnającego nr 1.2:

$$102,5\% : 190\% = 0,539 = 53,9\%$$

190 % jest wartością maksymalną jaką może uzyskać w analizie ryzyka zadanie zapewnające. Każde zadanie może uzyskać od 13,2 % ($25\% : 190\% \times 100$) do 100 % ($190\% : 190\% \times 100$).

13. Kolumna 18 („Ilość dni audytowych”) pozwala przyporządkować poszczególnym zadaniom zapewnającym odpowiednią ilość dni roboczych

100 % do 75 % - najwyższy priorytet – 90 dni roboczych,

75 % do 50 % - wysoki priorytet – 60 dni roboczych,

50 % do 30 % - średni priorytet – 45 dni roboczych,

poniżej 30 % – niski priorytet - 30 dni roboczych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Zasady audytu wewnętrznego w sektorze finansów publicznych, Teresa Kiziukiewicz, Warszawa 2012, Wydawnictwo Difin

Do tej metody również stworzyłam sobie tzw. notatki informacyjne na poszczególne etapy analizy metodą matematyczną. Wzory poniżej:

.....

(data)

.....

(pieczęć jednostki)

Notatka służbowa

Priorytety Kierowników jednostek organizacyjnych Uczelni (anonimowa tabela) – metoda matematyczna

WNIOSKI:

1. Po przeanalizowaniu anonimowych tabel do analizy ryzyka, w planie na Rok powinny być uwzględnione zadania z :

a) Działalność

.....

Obszar

.....

Zadanie

.....

b) Działalność

.....

Obszar

.....

Zadanie

.....

c) Działalność

.....

Obszar

.....

Zadanie

.....

.....

(pieczęć i podpis audytora)

Źródło: opracowanie własne

.....

(data)

.....

(pieczęć jednostki)

Notatka służbowa

Priorytet Władz Uczelni – metoda matematyczna

WNIOSKI:

1. Po przeanalizowaniu opinii Władz Uczelni, w planie na Rok powinny być uwzględnione zadania z :

a) Działalność

.....

Obszar

.....

Zadanie

.....

b) Działalność

.....

Obszar

.....

Zadanie

.....

c) Działalność

.....

Obszar

.....

Zadanie

.....

.....

.....
(pieczętka i podpis audytora)

Źródło: opracowanie własne

.....
(data)

.....
(pieczętka jednostki)

Notatka służbowa

Analiza ryzyka metoda matematyczną - podsumowanie

WNIOSKI:

1. Po przeanalizowaniu wszystkich opinii, w planie na Rok powinny być uwzględnione zadania z :

a) Działalność

Obszar

Zadanie

b) Działalność

Obszar

Zadanie

c) Działalność

Obszar

Zadanie

.....
(pieczętka i podpis audytora)

Źródło: opracowanie własne

Na podstawie tak przeprowadzonej analizy ryzyka tworzymy plan audytu na dany rok kalendarzowy.

Wzór takiego planu, Uczelnie Medyczne otrzymały pismem z Ministerstwa Zdrowia, do stosowania od 2017 roku. Zamieszczam go poniżej, ale Wasze jednostki mogły otrzymać inne wzory lub wytyczne:

Załącznik nr 1

(nazwa i adres jsfp)

PLAN AUDYTU WEWNĘTRZNEGO NA ROK

1. Analiza zasobów osobowych i budżetu czasu komórki audytu wewnętrznego (KAW)

1.1. Zasoby osobowe KAW

Lp.	Imię i nazwisko	Stanowisko pracy	Kwalifikacje zawodowe (wg wymagań przewidzianych ustawą o finansach publicznych)	Wymiar etatu	Numer telefonu	Adres e-mail

1.2. Planowana liczba osobodni

Lp.	Wyszczególnienie	Plan
1.	Łączny wymiar etatów	
2.	Liczba osobodni (z uwzględnieniem ilości etatów)	

1.3. Budżet czasu KAW

Lp.	Wyszczególnienie	Liczba osobodni - plan	%
1.	Planowanie i sprawozdawczość roczna		

2.	Kontynuowanie zadań audytowych z roku poprzedniego (zapewniających i doradczych)		
3.	Planowanie, wykonywanie i dokumentowanie zadań zapewniających		
4.	Planowanie, wykonywanie i dokumentowanie czynności doradczych, w tym wykonanie priorytetu wyznaczonego przez Komitetu Audytu przy Ministrze Zdrowia		
5.	Prowadzenie czynności sprawdzających i monitorowanie realizacji zaleceń		
6.	Szkolenia i rozwój zawodowy, w tym samodoskonalenie		
7.	Urlopy i inne nieobecności		
8.	Inne czynności, w tym organizacyjne (uwzględniające obsługę Komitetu Audytu przy Ministrze Zdrowia oraz ocenę wewnętrzną i zewnętrzną audytu wewnętrznego)		
9.	Rezerwa czasowa, w tym na audyt wewnętrzny zlecony przez Ministra Finansów oraz Szefa Krajowej Administracji Skarbowej		
Łącznie			

2. Wyniki analizy obszarów ryzyka w kolejności od obszarów o najwyższym poziomie ryzyka

Lp.	Obszar działalności jednostki	Typ obszaru działalności: - podstawowa (P) - wspomagająca (W)	Poziom ryzyka w obszarze: - wysoki - średni - niski
1	2	3	4

3. Planowane zadania zapewniające

Lp.	Obszar działalności jednostki, w którym zostanie przeprowadzone zadanie (tab. 2 kol. 2)	Temat zadania zapewniającego (opcjonalnie)	Rodzaj zadania: - kontynuowane ^{*)} - przeniesione z roku poprzedniego - nowo planowane	Planowany czas (osobodni)	Uwagi ^{**)}
Łącznie					X

^{*)} zadanie kontynuowane – zadanie rozpoczęte i nieukończone, w tym z niepodpisanym sprawozdaniem

^{**)} w szczególności wskazanie potrzeby powołania rzeczoznawcy/ zasięgnięcia opinii eksperta

4. Planowane czynności doradcze

Lp.	Obszar działalności jednostki, w którym zostanie przeprowadzona czynność (tab. 2 kol. 2)	Temat czynności doradczej (opcjonalnie)	Rodzaj czynności: - kontynuowana ^{*)} - przeniesiona z roku poprzedniego	Planowany czas (osobodni)

			- nowo planowana	
Łącznie				

^{*)} czynność doradcza kontynuowana – czynność rozpoczęta i nieukończona, w tym z niezakończonym raportowaniem

5. Planowane czynności sprawdzające i monitorowanie realizacji zaleceń

Lp.	Zadanie audytowe		Obszar działalności jednostki (tab. 2 kol. 2)	Rok zakończenia zadania audytowego	Czynność sprawdzająca (S)/ monitorowanie realizacji zaleceń (M)	Planowany czas (osobodni)
	temat	rodzaj: - zadanie zapewniające (Z) - czynność doradcza (D)				
				2017		
Łącznie						

6. Planowane obszary, które powinny zostać objęte audytem wewnętrznym w perspektywie 3-letniej

Lp.	Obszar działalności jednostki	Typ obszaru działalności: - podstawowa (P) - wspomagająca (W)	Planowany rok przeprowadzenia

7. Planowany termin przeprowadzenia oceny zewnętrznej funkcjonowania audytu wewnętrznego

Data raportu z ostatniej oceny zewnętrznej	Wariant ostatniej oceny zewnętrznej	Planowany termin przeprowadzenia następnej oceny
Kliknij tutaj, aby wprowadzić datę.	Wybierz element.	

8. Inne istotne informacje związane z funkcjonowaniem audytu wewnętrznego w jednostce

.....pieczęć
(data) ka i podpis kierującego KAW)

.....
.....
(data) (pieczęćka i podpis kierownika jednostki)

b) Program Zadania Zapewniającego

W ramach stosowania się do treści standardu 2240 – program zadania²², opracowujemy program do każdego zadania zapewniającego. Poniżej przykład takiego programu:

Załącznik nr 2		
POZNAŃ, dniar.		
Nazwa i adres jednostki		
PROGRAM ZADANIA ZAPEWNIAJĄCEGO		
1	Oznaczenie zadania zapewniającego	Temat i numer audytu, nazwa i adres jednostki audytowanej
2	Budżet czasowy	Liczba dni przewidzianych w planie rocznym
3	Planowany termin rozpoczęcia audytu	
4	Planowany termin przedstawienia sprawozdania wstępnego	
5	Planowany termin przedstawienia sprawozdania końcowego	
	Podpis Kierownika KAW	Data i miejsce podpisania
1	Cel audytu	Wskazanie celu (celów)
2	Zakres audytu	Wskazanie przedmiotowego i podmiotowego zakresu audytu
3	Skład zespołu przeprowadzającego audyt	Nazwisko audytorów wykonujących zadanie zapewniające
4	Analiza ryzyka	Analiza ryzyka obszarów działalności jednostki audytowanej
5	Harmonogram czasowy	Planowany czas trwania audytu, rozplanowanie terminów wykonania poszczególnych czynności
5a	Harmonogram czasowy po ewentualnych zmianach	Przeprowadzanie czynności związanych z zadaniem, analiza, przetwarzanie danych, wyjaśnienia nieprawidłowości –

²² Komunikat Ministra Rozwoju i Finansów z dnia 12 grudnia 2016 roku w sprawie standardów audytu wewnętrznego dla jednostek sektora finansów publicznych – Dz Urz. MRiF z 2016 r. poz. 28.

		Przygotowywanie sprawozdania z zadania zapewniającego: Narada zamykająca i przekazanie sprawozdania jednostce audytowanej -
6	Metodyka audytu	Wskazówki na temat technik i sposobów przeprowadzania audytu, najważniejszych problemów, na które należy zwrócić szczególną uwagę, wymaganych dowodów i sposobów ich badania i udokumentowania, wskazówki organizacyjne, wzory wykazów i zestawień
7	Skróty stosowane podczas sporządzania dokumentacji z przeprowadzenia ZZ	
	Podpis Kierownika KAW	Data i miejsce podpisania

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Zasady audytu wewnętrznego w sektorze finansów publicznych, Teresa Kiziukiewicz, Warszawa 2012, Wydawnictwo Difin

O²³ programie mowa jest również w rozporządzeniu §15, w którym w §14 mamy zapis odnoszący się do przeglądu wstępnego, który przeprowadzamy przed przystąpieniem do zadania. Przykład takiego protokołu z przeglądu wstępnego przedstawiam Wam poniżej:

Numer zadania:	data:
<u>Protokół z ustaleń podczas zbierania materiałów wstępnych</u>	
Materiały wstępne przygotowujemy w celu przeprowadzenia zadania zapewniającego dotyczącego,w zakresie:	
w, będzie realizowany przez Audytora Wewnętrznego (nazwa Waszej jednostki).	
Informacje i ustalenia porządkowe	
1. Podstawy prawne działania jednostki.	

²³ Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 4 września 2015 roku w sprawie audytu wewnętrznego oraz informacji o pracy i wynikach tego audytu – t. j. Dz. U. z 2018 r. poz. 506

2. Informacja na temat jednostek organizacyjnych jednostki.

3. Informacja na temat kierownictwa jednostki

Informacje i ustalenia wstępne dotyczące jednostki audytowanej oraz zadania zapewnającego

Podstawowy zakres działania jednostki audytowanej.

2. Analiza ryzyka

1.

2.

Etap procesu	Opis ryzyka	Stopień ryzyka	Możliwy mechanizm kontroli

Przeprowadzona analiza ryzyka oraz inne informacje zebrane od osób odpowiedzialnych za funkcjonowanie jednostek audytowanych służyły, jako materiał wyjściowy do opracowania programu zadania zapewnającego – numer zadania.....

3. Dział Kontroli Wewnętrznej jednostki.

Audytor wewnętrzny poprosił Kierownika Działu Kontroli Wewnętrznej o przedłożenie zaleceń pokontrolnych do przeprowadzonych kontroli dotyczących ww. zakresu audytu.

.....
.....

(tu opisujemy, czy w danym zakresie były w ostatnim czasie przeprowadzane kontrole wewnętrzne)

4. Cele audytu

5. Materiały dotyczące przeprowadzanego audytu

W dniu audytor wewnętrzny poinformował pisemnie jednostki audytowane o planowanym na dzień rozpoczęciu zadania zapewnającego.

Data i podpis

sporządzającego materiały wstępne

Protokół z wywiadu/rozmowy

Audytor zgodnie ze standardami oraz rozporządzeniem dokumentuje swoje czynności. Jednym z przykładów takiej dokumentacji może być protokół z wywiadu/rozmowy. Poniżej przedstawiam Wam przykładowy wzór takiego protokołu:

Załącznik nr 3	
Poznań, dnia.....	
Nazwa i adres jednostki	
PROTOKÓŁ Z WYWIADU/ROZMOWY	
NR ZADANIA ZAPEWNIĄCEGO	
NAZWA JEDNOSTKI AUDYTOWANEJ	
TEMAT ZADANIA ZAPEWNIĄCEGO	
DATA	
PRZEDMIOT WYWIADU	
Przygotował:.....	
(pieczętka i podpis audytora wewnętrznego)	
Sprawdził:.....	
(czytelny podpis osoby, z którą przeprowadzany był wywiad/rozmowa)	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Zasady audytu wewnętrznego w sektorze finansów publicznych*, Teresa Kiziukiewicz, Warszawa 2012, Wydawnictwo Difin

Kwestionariusz samooceny

Kolejnym dokumentem opisującym pracę audytora oraz sposobem na zbieranie informacji od jednostek audytowanych może być kwestionariusz samooceny, który na wstępie przekazujemy kierownikowi jednostki audytowanej do uzupełnienia. Wzór poniżej:

Załącznik nr 4
Poznań, dnia.....
Nazwa i adres jednostki
KWESTIONARIUSZ SAMOOCENY
Jednostka audytowana:
Przedmiot :

Wykonał :				
Data i podpis:				
l.p.	Pytania dotyczące ryzyk związanych z działalnością jednostki audytowanej	TAK	NIE	UWAGI
1				
2				
...				

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Zasady audytu wewnętrznego w sektorze finansów publicznych*, Teresa Kiziukiewicz, Warszawa 2012, Wydawnictwo Difin

c) Arkusz ustaleń

Stwierdzone podczas przeprowadzania zadania nieprawidłowości również powinny być udokumentowane. Pomocne w tym celu mogą być tzw. arkusze ustaleń (można je nazwać sobie różnie: arkusz wykrycia, arkusz analizy problemu itp.). Zamykają one nam kolejne etapy przeprowadzania zadania. Pamiętajmy, aby były one podpisane zarówno przez Audytora, jak również kierownika jednostki audytowanej. Przykładowy wzór poniżej:

Załącznik nr 5	
Poznań, dnia	
Nazwa i adres jednostki	
ARKUSZ USTALEŃ	
Odniesienie do dokumentacji: _____	Nr strony: _____
Przygotowane przez: _____	Data: _____
Ustalenia: (skrócony opis tego, co ustalono)	

Wnioski: (sposstrzeżenia)	

Kryteria: (jakie zasady lub procedury powinny być przestrzegane?)

Skutki: (jakie nieprawidłowości występują lub mogą wystąpić jako skutek powyższej sytuacji?)

Źródło problemu: (dlaczego zaistniała powyższa sytuacja?)

Zalecenia: (co należy zrobić?)

Przedyskutowano z: _____ **Data:** _____ **Zgadza się: tak/nie** _____

Źródło: opracowanie własne

d) Akta stałe i bieżące

Jednym z końcowych etapów zweryfikowania/podsumowania dokumentacji może być tzw. spis/akta. Można je podzielić ze względu na swój charakter na stałe i bieżące. Akta stałe to zbiór informacji o dokumentach na podstawie, których przeprowadzaliśmy zadanie lub te, które weryfikowaliśmy/ocenialiśmy. Są to np. zewnętrzne i wewnętrzne akty normatywne (ustawy, rozporządzenia, regulaminy itp.). Wzór poniżej:

Załącznik nr 6

Poznań, dnia

UNIwersytet Medyczny
IM. KAROLA MARCINKOWSKIEGO
W POZNANIU
UL. FREDRY
61 – 701 POZNAŃ

AKTA STAŁE

RODZAJ AKT:

ROK:

l.p.	ZAWARTOŚĆ
1	
2	
3	

Źródło: opracowanie własne

Oraz akta bieżące, w których wypisujemy wszelkie dokumenty, które weryfikowaliśmy lub stworzyliśmy podczas przeprowadzania zadania. Wzór również poniżej:

Załącznik nr 7

Poznań, dnia

Nazwa i adres jednostki

AKTA BIEŻĄCE

TEMAT:

JEDNOSTKA AUDYTOWANA:

l.p.	ZAWARTOŚĆ
1	
2	
3	

Źródło: Ministerstwo Zdrowia

Słowa kluczowe: Dokumentacja, księga, załączniki, wzory

Podsumowanie

Dzisiejszy artykuł jest ostatnim z serii praktycznych porad dla audytora wewnętrznego i opisującym wzory dokumentacji, które zamieścić możecie w swoich uregulowaniach wewnętrznych opisujących funkcjonowanie Audytu w Waszych jednostkach. To część, którą ja mam zamieszczoną w drugim, bardziej obszernym dokumencie - Księdze

The Auditor's daily work - practical advice – templates continued

Keywords: Documentation, book, attachments, templates

Summary

Today's article is the last in a series of practical advice for an internal auditor and describes the documentation templates that you can include in your internal regulations describing the Audit operation in your units. This is the part that I have included in the second, more extensive document - the Book.

Bibliografia

1. Ustawa o finansach publicznych z dnia 27 sierpnia 2009 roku – t.j. Dz. U. z 2019 r. poz. 869.

2. Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 4 września 2015 roku w sprawie audytu wewnętrznego oraz informacji o pracy i wynikach tego audytu – t. j. Dz. U. z 2018 r. poz.506.
3. Komunikat Ministra Rozwoju i Finansów z dnia 12 grudnia 2016 roku w sprawie standardów audytu wewnętrznego dla jednostek sektora finansów publicznych – Dz Urz. MRiF z 2016 r. poz. 28.
4. *Zasady audytu wewnętrznego w sektorze finansów publicznych*, Teresa Kiziukiewicz, Warszawa 2012, Wydawnictwo Difin
5. Wzory własne Audytora Wewnętrznego

4. Reklama

Od kilku lat wspieramy Fundację Spełnionych Marzeń, która opiekuje się dziećmi chorymi na nowotwory.

Fundacja Spełnionych Marzeń od 18 lat działa na rzecz dzieci i młodzieży chorej na nowotwory. Chociaż jej powstanie związane jest z osobistą tragedią jej założycieli, którzy po długiej walce z chorobą stracili jedenastoletniego syna, dziś sama jak dziecko - jest źródłem niesamowitej satysfakcji.

Od 2002 roku zmieniamy atmosferę panującą na oddziałach dziecięcej onkologii, wprowadzając uśmiech i radość - tak ważne w procesie leczenia nowotworów. Choroba nowotworowa wymaga długotrwałej hospitalizacji, a szpital na długie miesiące zamienia się w dom. Mały pacjent musi uporać się nie tylko z inwazyjnym leczeniem, ale też oderwaniem od swojej rzeczywistości i codzienności. Ich rodzice z największą zgorzkniałością - bezgranicznym lękiem o dziecko. Małym pacjentom oraz ich rodzinom towarzyszymy od momentu diagnozy, przez cały proces leczenia, ale też po jego zakończeniu pomagając powrócić do codziennej rzeczywistości.

Fundacja swoją pomoc dedykuje małym pacjentów pięciu dziecięcym ośrodkom onkologicznym w Polsce! .



Zachęcam Państwa do wsparcia właśnie tej organizacji. Wszystkie informacje dostępne są na stronie www.spelnionemarzenia.org.pl

5. Informacje

Zgodnie z postanowieniami Dyrektywy Administracyjnej Nr 4 IIA Global – 2011 wkład do publikacji powinien dotyczyć głównych zagadnień związanych z posiadanym certyfikatem lub zakresu związanego z CBOK, oraz lub ogólnego zakresu tematycznego certyfikatów specjalistycznych. Opublikowane książki lub artykuły niezwiązane bezpośrednio z audytem wewnętrznym będą akceptowane, o ile osoba certyfikowana jest w stanie udowodnić, że te działania przyczyniają się do biegłości w zawodzie audytora.

CIA CCSA CSFA CGAP CRMA

Maksymalna liczba przyznanych godzin 25 Maksymalna liczba przyznanych godzin 10

Ogólnie jedna strona publikacji z pojedynczym odstępem jest równa 2 godzinom CPE, jednak w ramach poniższych limitów:

Książki – 25 godzin CPE Książki – 12 godzin CPE

Artykuły – 15 godzin CPE Artykuły – 6 godzin CPE

Opisy badań – 15 godzin CPE Opisy badań – 6 godzin CPE

Wymogi redakcyjne do nadsyłanych tekstów do magazynu IIA:

1. Układ artykułu (tekst Times New Roman 12 odstęp między wierszami pojedynczy):

a) Informacja o autorze (imię nazwisko, stanowisko, miejsce pracy, adres email itp.)

b) Tytuł

c) Cel

d) Wstęp

e) Kolejno ponumerowane rozdziały

f) Krótkie streszczenie, (Podsumowanie)

g) Słowa kluczowe

h) Bibliografia

2. Przypisy do tekstu na każdej stronie (odesłanie do autora i strony patrz Bibliografia (wielkość czcionki 9 Times New Roman).

3. Rysunki w formie edytowalnej z odesłaniem do źródła, np. Tabela nr (źródło kursywą 10 Times New Roman) źródło: opracowanie na podstawie Nowak J., Perspektywy rozwoju audytu, Wydawnictwo PTM, Warszawa 2016, s. 12–16.

4. Tabele w formie edytowalnej z odesłaniem do źródła jak wyżej.

5. Wykresy patrz jak wyżej.

6. Bibliografia np. Nowak J., Perspektywy rozwoju audytu, Wydawnictwo PTM, Warszawa 2016, (tekst Times New Roman 12 odstęp 1,0).

7. Terminy nadsyłania tekstów do każdego 15 drugiego miesiąca kwartału.
8. Artykuły przesłane do druku, po uzyskaniu pozytywnych recenzji, zostaną wydrukowane w magazynie w języku polskim. Objętość tekstu maksymalnie do pół arkusza wydawniczego (20 000 – 22 000 znaków – około 10 stron).
9. Autorzy tekstów zakwalifikowanych do druku otrzymają punkty CPE zgodnie Dyrektywą Administracyjną nr 4 IIA Global- 2011.

Więcej informacji na www.iaa.org.pl.

Zapraszamy do reklamowania Państwa produktów oraz usług na łamach Magazynu Instytutu Audytorów Wewnętrznych IIA Polska.

Wszystkie potrzebne informacje na temat reklamy w Magazynie można uzyskać u osoby kontaktowej w Biurze IIA Polska:

Renata Zysiak

Email: office@iaa.org.pl

Tel./fax: +48 (22) 110 08 13

Instytut Audytorów Wewnętrznych IIA Polska

ul. Świętokrzyska 20 (pokój 508, V piętro).

00-002 Warszawa