



Ministerstwo  
Finansów

---

# Prezentacja dobrych praktyk stosowanych podczas realizacji audytu wewnętrznego zleconego w 2024 r.

Warszawa, 11 czerwca 2026 r.

# Osoby prezentujące dobre praktyki

## PRZEGLĄD WSTĘPNY

- **mjr SG Joanna Świstun**  
*Kierownik Zespołu Audytu Wewnętrznego - Podlaski Oddział Straży Granicznej*
- **Cezary Ogórek**  
*Kierownik Zespołu Audytu Wewnętrznego - Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji*

## MAPY PROCESÓW

- **Joanna Stodolak**  
*Audytor wewnętrzny - Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza*
- **Renata Bakalarczyk-Helis**  
*Audytor wewnętrzny - Centralny Zarząd Służby Więziennej w Warszawie*

## PROGRAM ZADANIA AUDYTOWEGO

- **Mariusz Kwiatkowski**  
*Audytor wewnętrzny - Główny Inspektorat Sanitarny*

## SPRAWOZDANIE

- **Katarzyna Gondek-Popczyk**  
*Audytor wewnętrzny - Jednostka Wojskowa Komandosów w Lublińcu*
- **Katarzyna Dziuba-Kubicka**  
*Zastępca Dyrektora Departamentu Kontroli i Audytu (Kierownik Zespołu ds. Audytu Wewnętrznego)*
- **Katarzyna Kobierska**  
*Audytor wewnętrzny Zespół ds. Audytu Wewnętrznego*  
*- Ministerstwo Aktywów Państwowych*

# Podsumowanie AWZ– dobre praktyki

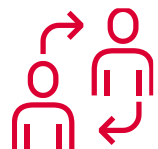
- 7 jednostek JSFP
- 8 audytorów
- 4 etapy realizacji zadania



Współpraca



Wyzwania



Komunikacja



Wartość dodana



**Straż Graniczna**

Podlaski Oddział Straży Granicznej

# Przegląd wstępny

**mjr SG Joanna Świstun**  
Kierownik Zespołu Audytu Wewnętrznego  
Podlaski Oddział Straży Granicznej

# Przegląd wstępny



Straż Graniczna  
Podlaski Oddział Straży Granicznej

**1. ZAWIADOMIENIE o rozpoczęciu zadania zapewniającego;**

**2. PROŚBA O PRZEKAZANIE:**

- wykazu obowiązujących aktów prawnych w audytowanym obszarze,
- procedur i regulacji wewnętrznych tj. obowiązujących w SG i w POSG,
- szczegółowych zakresów obowiązków i uprawnień kierownictwa komórki audytowanej oraz osób zaangażowanych w audytowany proces,
- sporządzonej w POSG **dokumentacji tj.:**

*System Kontroli Zarządczej w POSG, Plan Działania POSG, Plan Funkcjonowania Wydziału, Sprawozdanie z Planu Działania POSG, Raport dotyczący wyników samooceny funkcjonowania kontroli zarządczej w POSG, Analiza stanu kontroli zarządczej w POSG, Informacja określająca stopień realizacji celów z planu działania POSG (kwartalna, półroczna, po trzech kwartałach oraz roczna), Analiza ryzyka dla celów i zadań w planie działania POSG, Oświadczeń cząstkowych o stanie kontroli zarządczej kierowników komórek i jednostek organizacyjnych POSG.*

# Przegląd wstępny – narada otwierająca AWZ



Straż Graniczna  
Podlaski Oddział Straży Granicznej

- **Przedstawienie celu, zakresu podmiotowego i przedmiotowego:**
  - zgodnie z „Założeńiami audytu wewnętrznego zleconego w zakresie funkcjonowania wybranych elementów systemu kontroli zarządczej” – Ministerstwo Finansów Warszawa, 7 marca 2024 r. (str. 7);
- **Przedstawienie kryteriów oceny mechanizmów kontrolnych w obszarze działalności POSG;**
- **Przedstawienie harmonogramu realizacji zadania:**
  - omówienie etapów audytu, planowanych terminów oraz działań przewidzianych w trakcie realizacji zadania;
- **Ustalenie zasad współpracy i komunikacji:**
  - wyznaczenie osób odpowiedzialnych za kontakty robocze po stronie audytowanej komórki,
  - określenie sposobu przekazywania dokumentów i informacji;
- **Omówienie oczekiwań wobec audytora wewnętrznego.**



## Raport z przeglądu wstępnego

- Temat zadania
- Analiza aktów prawnych
- Kryteria oceny mechanizmów kontrolnych w obszarze działalności jednostki objętym zadaniem
- Istotne ryzyka w obszarze działalności POSG objętym zadaniem audytowym
- Wyniki wcześniej przeprowadzonych audytów i kontroli w badanym obszarze
- Ustalenia z przeprowadzonego przeglądu wstępnego



# Przegląd wstępny

**Cezary Ogórek**

Kierownik Zespołu Audytu Wewnętrznego  
Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji

# Przegląd wstępny - cel

## 1. Rozporządzenie MF w sprawie *audytu wewnętrznego oraz informacji o pracy i wynikach ( ... )*:

„Identyfikacja i ocena ryzyka, po uwzględnieniu istniejących mechanizmów kontrolnych.”

## 2. „Założenia MF” (str. 10):

„W trakcie przeglądu należy ustalić m.in.:

- 5 zagadnień (w formie pytań),
- minimalne wymogi dot. dokumentacji przeglądu wstępnego dla audytu zleconego.

# Przegląd wstępny - ocena audytowa: dwa poziomy kontroli zarządczej

1. Poziom I – jednostka (Ministerstwo);
2. Poziom II – działy administracji rządowej kierowane przez Ministra:
  - *Administracja publiczna,*
  - *Sprawy wewnętrzne,*
  - *Wyznania religijne oraz mniejszości narodowe i etniczne.*

# Przegląd wstępny - realizacja

## 1. Identyfikacja komórek organizacyjnych:

I poziom KZ: Biuro Administracyjne oraz Biuro Finansowe,

II poziom KZ: Biuro Ministra, Departament Budżetu + cztery komórki org. realizujące zadania z Planu Działalności Ministra na 2023 rok;

## 2. Informacja o zadaniu audytowym oraz wystąpienie o dokumentację;

## 3. Analiza dokumentacji oraz opracowanie przeglądu wstępnego.

# Przegląd wstępny – struktura dokumentu

1. Cele i obszar działalności jednostki:
  - zakres zadania,
  - mechanizmy kontrolne w obszarze,
  - analiza dokumentacji: kontrole, audyty, dokumentacja wskazana w „Założeniach MF”,
  - syntetyczne podsumowanie wyników analizy;
2. Zidentyfikowane mechanizmy kontrolne;
3. Zidentyfikowane ryzyka;
4. Identyfikacja i ocena ryzyka, po uwzględnieniu istniejących mechanizmów kontrolnych.

# Przegląd wstępny – podsumowanie wyników dla I poziomu KZ



Lp.	Zagadnienie	Podsumowanie przeglądu wstępnego	
		Tak	Nie
<b>I poziom kontroli zarządczej – MSWiA</b>			
1.	Czy w MSWiA w 2023 r. obowiązywały procedury w zakresie procesu monitorowania, oceny realizacji planu oraz sporządzania sprawozdania z jego realizacji?		
2.	Czy w MSWiA w 2023 r. obowiązywały procedury w zakresie zarządzania ryzykiem?		
3.	Czy w MSWiA w 2023 r. obowiązywała odrębna procedura lub stanowiła ona część innych regulacji w zakresie monitorowania stopnia realizacji celów przyjętych dla inwestycji na podstawie art. 133a ustawy?		
4.	Czy na 2023 rok sporządzony został plan działalności? (plan finansowy w układzie zadaniowym)		
5.	Czy w 2023 r. MSWiA realizowało inwestycje budowlane finansowane lub dofinansowane z budżetu państwa w rozumieniu art. 133a ustawy (w tym inwestycje rozpoczęte w latach poprzednich)?		

# Przegląd wstępny – podsumowanie wyników dla II poziomu KZ

Lp.	Zagadnienie	Podsumowanie przeglądu wstępnego	
		Tak	Nie
II poziom kontroli zarządczej - działy administracji rządowej: administracja publiczna, sprawy wewnętrzne, wyznania religijne oraz mniejszości narodowe i etniczne			
1.	Czy w działach AR w 2023 r. obowiązywały procedury w zakresie procesu monitorowania, oceny realizacji planu oraz sporządzania sprawozdania z jego realizacji?		
2.	Czy w działach AR w 2023 r. obowiązywały procedury w zakresie zarządzania ryzykiem?		
3.	Czy na 2023 rok sporządzony został plan działalności?		

# Przegląd wstępny – dalsza realizacja

1. **Notatka Zespołu Audytu Wewnętrznego dla Ministra ws. akceptacji:**
  - kryteriów oceny i skali ocen,
  - wyników oceny zidentyfikowanych ryzyk;
2. **Zaproszenie na Naradę otwierającą zadanie audytowe.**

# Przegląd wstępny – problemy w realizacji

## „Neutralizacja” problemów:

1. Zmiana personalna na stanowisku Ministra;
2. Postrzeganie audytu zleconego jako innej formy kontroli zewnętrznej w Ministerstwie;
3. Presja czasu oraz szeroki zakres audytu wymagający współpracy wielu komórek organizacyjnych.



### 1. **Komunikowanie - w jaki sposób?**

- informacje pisemne (*formalne*),
- rozmowy bezpośrednie i wyjaśnienia (*nieformalne*),
- oficjalne spotkania (*narada otwierająca*);

### 2. **Komunikowanie - czego?**

- szerszy kontekst zadania audytowego,
- obowiązek realizacji zadania,
- potencjalne korzyści dla kierownictwa.

# Mapa procesów

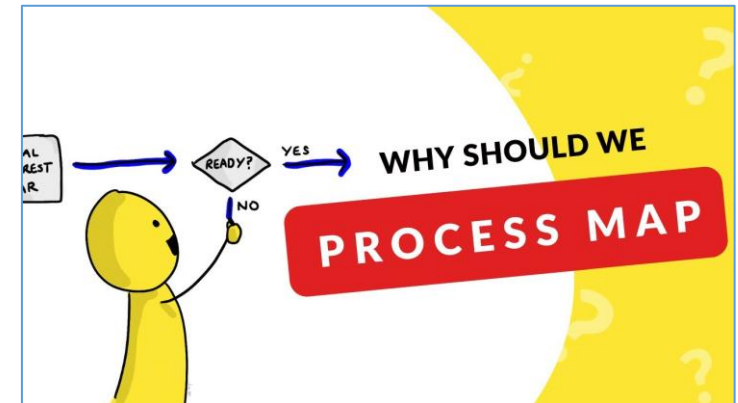
**Joanna Stodolak**  
Audytor wewnętrzny  
Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza

# Mapa procesów – dlaczego warto mapować?

**Mapowanie procesu** jest techniką wizualizacji pracy, graficznie przedstawiającą sekwencję działań, punkty decyzyjne i przepływ informacji.

Mapowanie procesu stanowi dla audytora jedno ze strategicznych narzędzi pracy na etapie planowania zadania audytowego:

- pozwala zrozumieć rzeczywisty przebieg badanego procesu,
- pozwala zidentyfikować uczestników tego procesu,
- ułatwia zrozumienie relacji zachodzących pomiędzy poszczególnymi krokami w procesie,
- służy udokumentowaniu stanu faktycznego, stanowi obiektywny dowód z audytu.

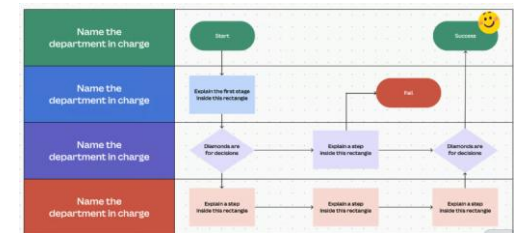
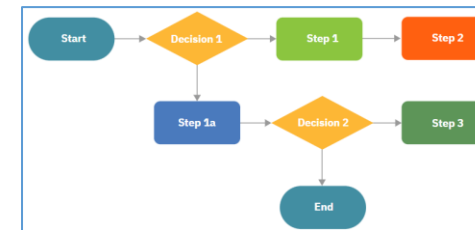
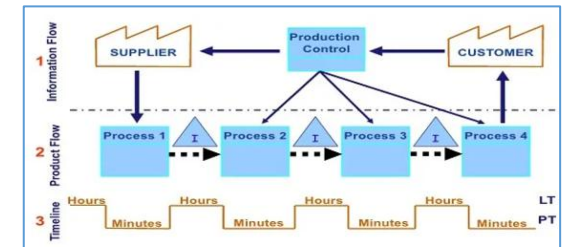


# Mapa procesów – sposoby mapowania

Idea mapowania procesów wywodzi się z metodologii **Lean Manufacturing** (szczupłe wytwarzanie), rozwijanej w głównej mierze przez Japończyków z Toyoty od lat 50-tych XX wieku.

Wyróżniamy kilka głównych rodzajów mapowania:

- **Mapowanie przepływu strumienia wartości (Value Stream Mapping)**  
– stosowane w produkcji i usługach dla ustalenia m.in. czasu realizacji zamówienia w odniesieniu do oczekiwań;
- **Mapowanie przepływu procesu (Process Flow Diagram)**  
– stosowane dla zilustrowania wszelkich procesów organizacji;
- **Mapowanie torowe (schematy blokowe Swim Lane Diagram)**  
– stosowane w celu zobrazowania i modelowania diagramu aktywności organizacji.

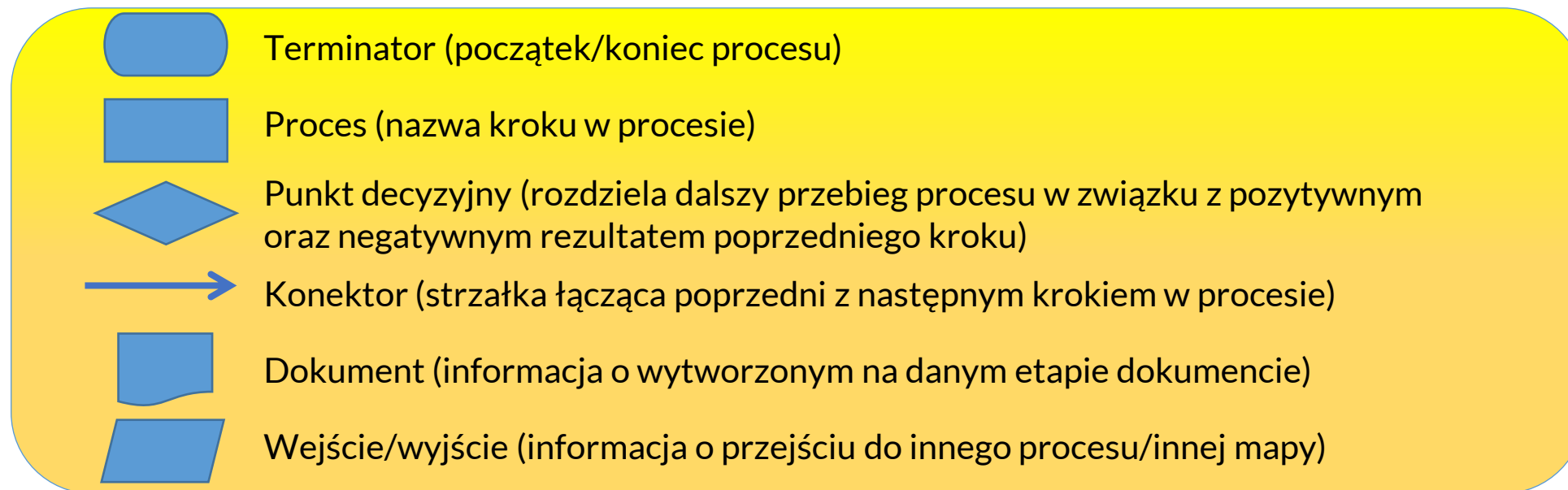


# Mapa procesów – mapowanie

W ramach audytu zleconego zastosowano **Mapowanie torowe**, zawierające mapę przepływu dwóch procesów:

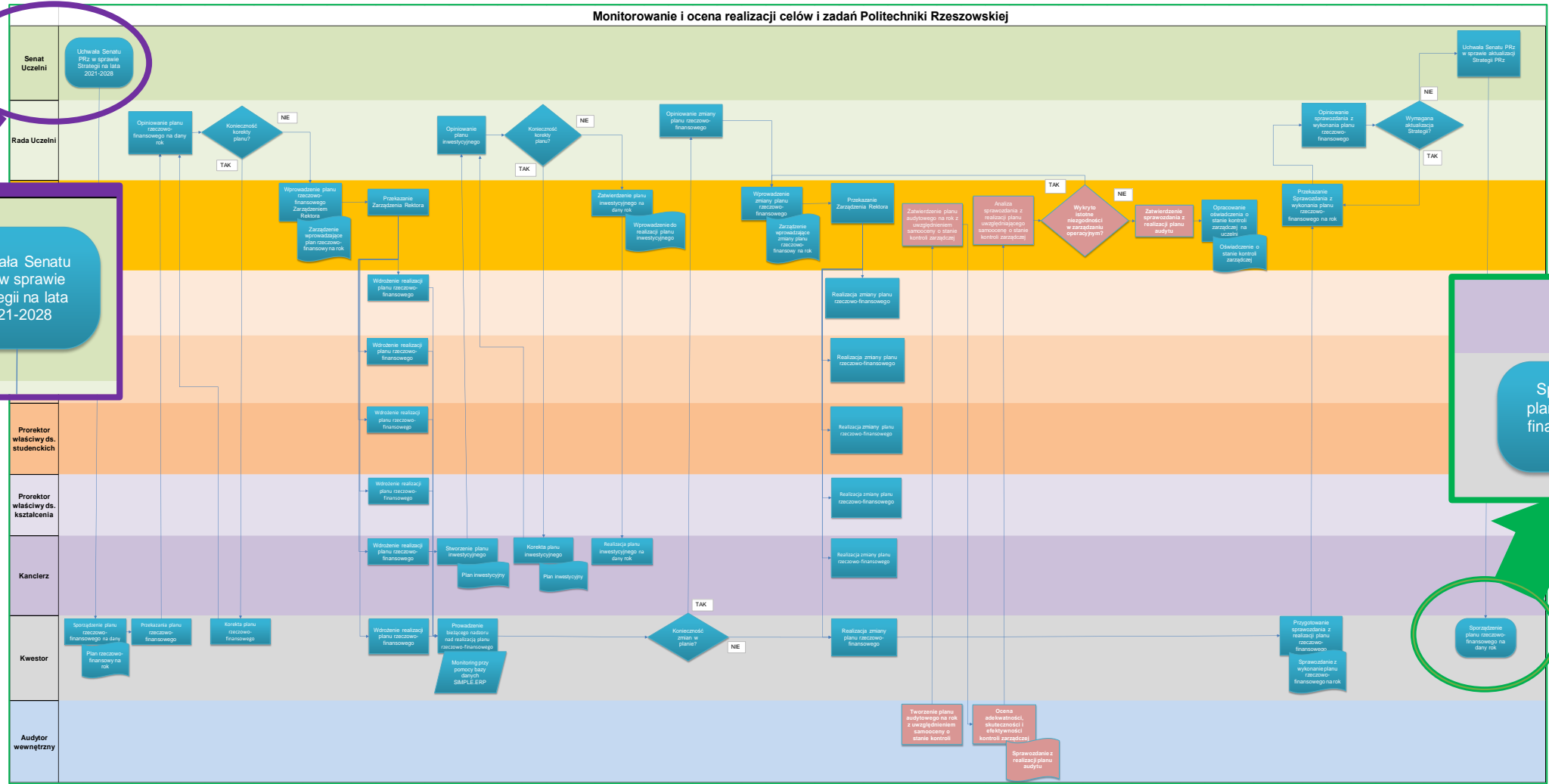
- monitorowania realizacji celów i zadań Politechniki Rzeszowskiej,
- oceny realizacji celów i zadań Politechniki Rzeszowskiej.

Stworzona Mapa składa się z ustandaryzowanych wizualnych symboli graficznych, które pomagają w sposób chronologiczny opisać poszczególne kroki w procesie:



# Mapa procesów

## Monitorowanie i ocena realizacji celów i zadań Politechniki Rzeszowskiej



**Senat Uczelni**

Uchwała Senatu PRZ w sprawie Strategii na lata 2021-2028

Sporządzenie planu rzeczowo-finansowego na dany rok

# Mapa procesów

**Renata Bakalarczyk-Helis**

Audytor wewnętrzny

Centralny Zarząd Służby Więziennej w Warszawie

# Mapa procesów

Procedury/dokumenty będące podstawą przedstawienia przebiegu procesu monitorowania realizacji celów i zadań na mapie:

- ❖ Ustawa o finansach publicznych
- ❖ Komunikat Ministra Sprawiedliwości w sprawie szczegółowych wytycznych w zakresie kontroli zarządczej dla działu administracji rządowej – sprawiedliwość
- ❖ Wytyczne Dyrektora Generalnego Służby Więziennej w sprawie Kontroli Zarządczej w Służbie Więziennej
- Plan Działalności Ministra Sprawiedliwości
- Plan Działalności Centralnego Zarządu Służby Więziennej
- Plan Działalności Służby Więziennej
- Plany Działalności jednostek organizacyjnych Służby Więziennej: Okręgowe Inspektoraty Służby Więziennej, Ośrodki Szkolenia Służby Więziennej, Areszty Śledcze i Zakłady Karne
- Kwartalne raporty z zarządzania ryzykiem
- Sprawozdania z Planu Działalności
- Oświadczenia o stanie Kontroli Zarządczej

# Mapa procesów

Sposób powstawania mapy procesu od strony technicznej: ręcznie w programie Microsoft Word z wykorzystaniem wbudowanego narzędzia do rysowania



# Mapa procesów

## Kluczowe czynniki wpływające na czas realizacji mapy procesu:

- **Analiza dokumentacji:** zapoznanie się z materiałami źródłowymi oraz ich praktyczna interpretacja;
- **Narzędzie pracy:** wykorzystanie programu **Microsoft Word** do profesjonalnego opracowania graficznego i redakcji dokumentu;
- **Autorefleksja i weryfikacja:** zachowanie 24-godzinnego odstępu czasowego po opracowaniu map - pozwala to na ponowną, obiektywną analizę i uzupełnienie ewentualnych luk;
- **Konsultacje z audytowanymi:** prezentacja gotowego materiału w celu ostatecznej weryfikacji, zatwierdzenia i potwierdzenia zgodności ze stanem faktycznym.

# Mapa procesów

Mapa procesu monitorowania i oceny realizacji celów i zadań  
w Centralnym Zarządzie Służby Więziennej  
z uwzględnieniem czynności związanych z zarządzaniem ryzykiem w zakresie realizacji celów  
zawartych w Planie Działalności

- I poziom kontroli zarządczej z nawiązaniem do II poziomu kontroli zarządczej

Punkt początkowy i końcowy procesu:

## START

Sporządzenie Planu Działalności CZSW

do 31 grudnia

*§ 12 Komunikatu Ministra Sprawiedliwości  
w sprawie szczegółowych wytycznych w zakresie KZ*

**Etap planowania działalności jest zintegrowany  
z procesem identyfikacji ryzyka**

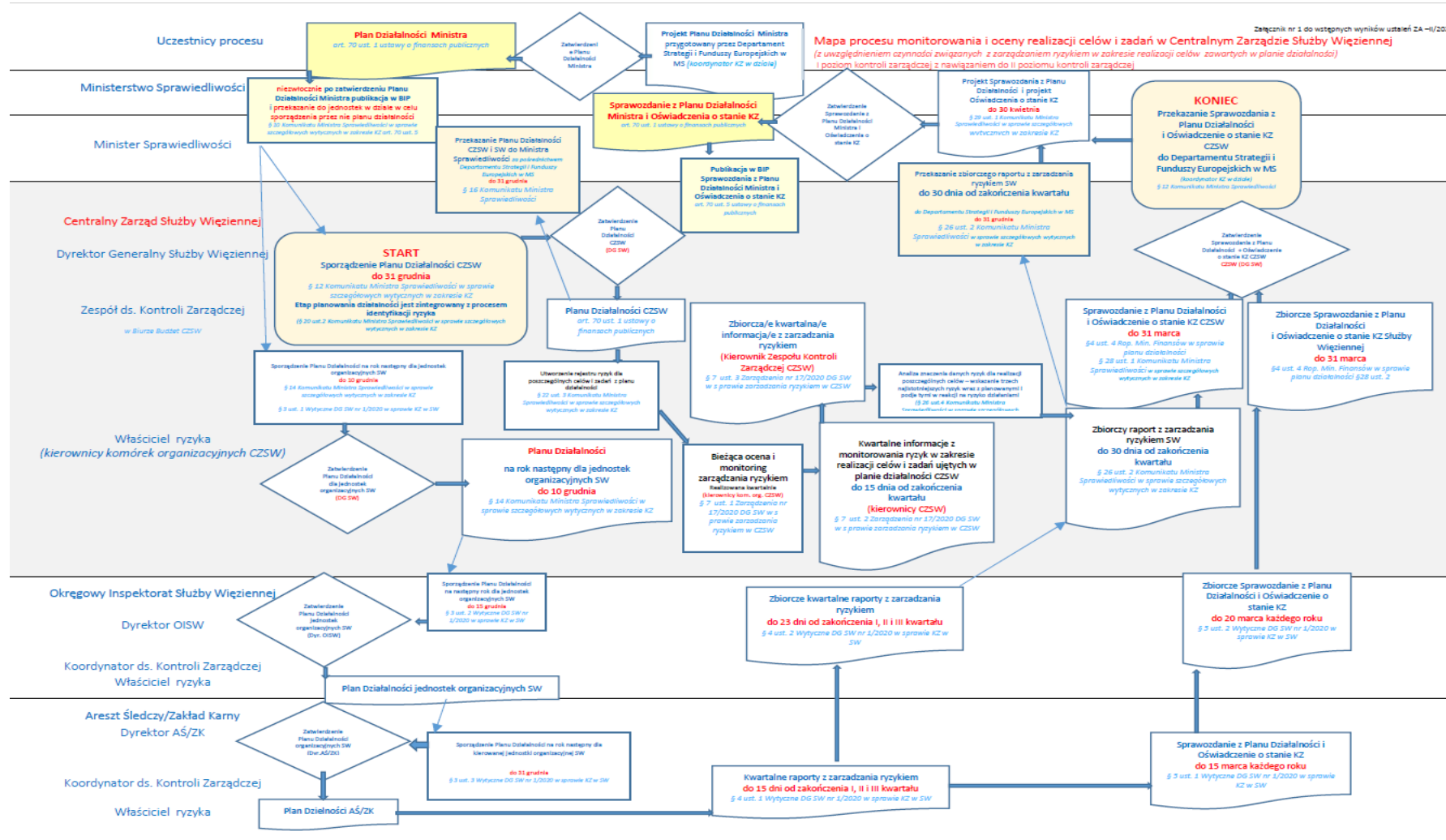
*(§ 20 ust.2 Komunikatu Ministra Sprawiedliwości  
w sprawie szczegółowych wytycznych w zakresie KZ)*

## KONIEC

Przekazanie Sprawozdania z Planu Działalności  
i Oświadczenie o stanie KZ CZSW  
do Departamentu Strategii i Funduszy Europejskich  
w MS

*(koordynator KZ w dziale)  
§ 12 Komunikatu Ministra Sprawiedliwości*

# Mapa procesów





**CHRONIMY ZDROWIE  
Z MYŚLĄ O PRZYSZŁOŚCI**



# Program zadania

**Mariusz Kwiatkowski**

Audytor wewnętrzny Departament Jakości i Nadzoru  
Główny Inspektorat Sanitarny

# Program zadania



CHRONIMY ZDROWIE  
Z MYŚLĄ O PRZYSZŁOŚCI



## **PODSTAWA OPRACOWANIA PROGRAMU:**

- ✓ Program opracowano na podstawie Założeń AWZ MF.
- ✓ Wykorzystano przegląd wstępny oraz analizę ryzyka.
- ✓ Zakres zadania był w pełni zgodny z planem audytu na 2024 r.
- ✓ Prace zaplanowano i zrealizowano zgodnie z harmonogramem AWZ MF.

## **ORGANIZACJA PROCESU PLANOWANIA:**

- ✓ Kompleksowa i wielopoziomowa analiza procesów GIS,
- ✓ Identyfikacja oraz priorytetyzacja istotnych ryzyk,
- ✓ Szczegółowa weryfikacja Kart Celów oraz Planu Działalności,
- ✓ Maksymalna koncentracja na kluczowych ryzykach i procesach organizacji.

## **PROGRAM ZADANIA:**

- ✓ Cel i zakres podmiotowy i przedmiotowy,
- ✓ Istotne ryzyka,
- ✓ Okres objęty zadaniem,
- ✓ Kryteria oceny,
- ✓ Harmonogram.

# Metodyka badania i kryteria oceny



CHRONIMY ZDROWIE  
Z MYŚLĄ O PRZYSZŁOŚCI



## ☰ GŁÓWNA KRYTERIA OCENY:

### ✓ Adekwatność:

*Weryfikacja prawidłowości zaprojektowania mechanizmów kontrolnych względem ryzyk.*

### ✓ Skuteczność:

*Badanie rzeczywistego stosowania procedur i stopnia ograniczenia ryzyka w jednostce.*

### ✓ Efektywność:

*Analiza stosunku uzyskanych wyników do nakładów zaangażowanych zasobów.*

## 📄 ZASTOSOWANA METODYKA I KOMUNIKACJA:

- ✓ Szczegółowa analiza dokumentów i procedur wewnętrznych GIS,
- ✓ Ustrukturyzowane wywiady z pracownikami merytorycznymi,
- ✓ Kryteria w pełni uzgodniono podczas narady otwierającej,
- ✓ Pełna współpraca, bieżące konsultacje,
- ✓ Celowy dobór próby celów i zadań z planu działalności GIS.



# Dobre praktyki i wartość dodana



CHRONIMY ZDROWIE  
Z MYŚLĄ O PRZYSZŁOŚCI



- ✓ SZJ (ISO 9001): Brak trudności z zakresem podmiotowym,
- ✓ Stabilność programu: Brak konieczności istotnych zmian w toku prac,
- ✓ Zarządzanie Szansą: Innowacyjne ujęcie szans rozwoju obok ryzyk.

## WARTOŚĆ DODANA DLA GIS:

- ✓ Potwierdzenie mocnych stron,
- ✓ Wyższa świadomość kontroli zarządczej,
- ✓ Możliwości doskonalenia.



Jednostka Wojskowa  
KOMANDOSÓW

# Sprawozdanie z audytu

Katarzyna Gondek-Popczyk

Audytór wewnętrzny - Jednostka Wojskowa Komandosów w Lublińcu

# Sprawozdanie z audytu



Jednostka Wojskowa  
KOMANDOSÓW

1. Karty ustaleń sporządzone dla procesu monitorowania, oceny realizacji celów i zadań oraz zarządzania ryzykiem w zakresie:
  - adekwatności – omówione z Koordynatorem Kontroli Zarządczej (przyjęte bez zastrzeżeń),
  - skuteczności odrębnie dla każdego badanego celu – omówione z wykonawcami zadań służących osiągnięcia badanych celów, będących jednocześnie właścicielami ryzyk (przyjęte bez zastrzeżeń);
2. Wstępne wyniki audytu przedstawione w formie pisemnej oraz omówione z Koordynatorem Kontroli Zarządczej (przyjęte bez zastrzeżeń);
3. Sprawozdanie z audytu przedstawione w formie pisemnej oraz omówione w trakcie narady z Dowódcą Jednostki – ustalenie terminów, sposób realizacji oraz osób odpowiedzialnych za realizację zaleceń;

# Sprawozdanie z audytu



Jednostka Wojskowa  
KOMANDOSÓW

4. Sprawozdanie sporządzone w formie opisowej zgodnie z przyjętą w jednostce praktyką;
5. W ocenie ogólnej adekwatności, skuteczności i efektywności kontroli zarządczej wskazanie streszczenia ustaleń audytu;
6. W ustaleniach stanu faktycznego z uwagi na pracę na dokumentacji objętej klauzulą niejawności:
  - przywołano dokumenty źródłowe nie wskazując bezpośrednio ich treści,
  - przedstawiono działania podjęte w trakcie realizacji zadania,
  - przedstawiono wnioski z przeprowadzonego badania audytowego poprzez potwierdzenie zgodności działania lub wskazania uchybień badanego procesu,
  - identyfikacja numeryczna badanych celów bez wskazywania nazwy celów i zadań;

# Sprawozdanie z audytu



Jednostka Wojskowa  
KOMANDOSÓW

7. W trakcie realizacji zaleceń stały kontakt z osobami odpowiedzialnymi za realizację zaleceń zgodnie z ustaleniami z narady zamykającej;
8. Przeprowadzenie czynności monitorujących poprzez pozyskanie pisemnej informacji w zakresie stopnia i sposobu realizacji zaleceń (grudzień 2024 r.);
9. Przeprowadzenie czynności sprawdzających, sporządzenie notatki informacyjnej przekazanej w formie pisemnej do Dowódcy Jednostki oraz Przewodniczącego Zespołu koordynacji kontroli zarządczej (luty 2025 r.);
10. Poprzez wdrożenie wskazanych zaleceń w całości, ograniczono zidentyfikowane ryzyka oraz zwiększono mechanizmy kontrolne w badanym procesie.



## Sprawozdanie z audytu

**Katarzyna Dziuba-Kubicka**

Zastępca Dyrektora Departamentu Kontroli i Audytu  
Kierownik Zespołu ds. Audytu Wewnętrznego

**Katarzyna Kobierska**

Audytor wewnętrzny Zespół ds. Audytu Wewnętrznego

- Ministerstwo Aktywów Państwowych

# Sprawozdanie z audytu - struktura

1. Informacje ogólne dotyczące audytu wewnętrznego zleconego
  - 1.1. Temat zadania audytowego
  - 1.2. Podstawa prawna realizacji zadania
  - 1.3. Cel zadania audytowego
  - 1.4. Źródła regulacji dotyczące badanego obszaru
2. Podmiotowy zakres zadania audytowego
3. Przedmiotowy zakres zadania audytowego
4. Termin przeprowadzenia zadania audytowego

Opinia Audytora wewnętrznego w sprawie adekwatności, skuteczności i efektywności kontroli zarządczej w obszarach ryzyka objętych zadaniem zapewnającym zleconym

➤ na poziomie jsfp

Stopień dojrzałości systemu kontroli zarządczej	Spełnienie przyjętych kryteriów w zakresie: adekwatności, skuteczności i efektywności
	System adekwatny i skuteczny z zastrzeżeniami
	<u>Adekwatność</u> Funkcjonujący w ministerstwie system kontroli zarządczej zapewnia cykliczność procesu monitorowania, oceny i zarządzania ryzykiem w odniesieniu do celów i zadań. Procedury opisujące poszczególne działania w ramach systemu kontroli zarządczej nie zawsze były aktualne.

# Sprawozdanie z audytu - struktura

## 5. Ustalenia stanu faktycznego

### 5.1. Kryteria oceny

### 5.2. Ustalenia stanu faktycznego w poszczególnych obszarach

- Obszar – Procedury regulujące funkcjonowanie kontroli zarządczej w MAP
- Obszar – Monitorowanie, ocena realizacji celów i zadań oraz zarządzanie ryzykiem (na poziomie planu działalności ministra oraz planów KO)
- Obszar – Samoocena kontroli zarządczej
- Obszar – Oświadczenie o stanie kontroli zarządczej
- Obszar – Audyt wewnętrzny

## 6. Charakterystyka poszczególnych elementów kontroli zarządczej

## 7. Przyczyny zidentyfikowanych słabości kontroli zarządczej

## 8. Opinia Audytora wewnętrznego w sprawie adekwatności, skuteczności i efektywności kontroli zarządczej w obszarach ryzyka objętych zadaniem zapewniającym (ocena stopnia dojrzałości systemu kontroli zarządczej)

## 9. Zalecenia

## 10. Informacje końcowe (w tym wykaz adresatów, podpis)

# Sprawozdanie z audytu

Architektura sprawozdania	Zastosowana struktura sprawozdania odmienna od wcześniej funkcjonujących w jednostce
Załącznik nr 2 jako punkt odniesienia	Załącznik nr 2 wspierał kompletność oceny, pełnił funkcję praktycznej listy kontrolnej
Uwagi lub zastrzeżenia do wstępnych wyników audytu	Wstępne wyniki audytu zostały przyjęte bez zastrzeżeń
Model omawiania i uzgadniania wstępnych wyników	Dialog zamiast zaskoczenia Do uzgodnienia przekazano projekt sprawozdania zawierający pełny obraz ustaleń oraz zaleceń
Właściciel ryzyka = adresat zalecenia	Identyfikacja na etapie analizy procesów oraz ustaleń
Etapy tworzenia sprawozdania	Analiza regulacji/procesów » Ustalenia w obszarach kontroli zarządczej » Identyfikacja przyczyn słabości » Projekt sprawozdania » Uzgodnienie » Opinia końcowa
Perspektywa odbiorcy	Przyjęto rozwiązanie łączące szczegółowość z czytelnością
Efekt wdrożenia zaleceń	Podjęte działania przyczyniły się do ograniczenia ryzyk i wzmocnienia funkcjonowania systemu kontroli zarządczej w jednostce

# Sprawozdanie z audytu - komunikacja

1. Proces komunikacji uwzględniający podział ról i oczekiwania KJ i DG:
  - omówienie wzajemnych oczekiwań dot. procesu komunikacji i kwestii organizacyjnych,
  - udział ZAW w spotkaniach operacyjnych;
2. Komunikacja AW z audytowanym na etapie realizacji zadania;
3. Komunikacja ZAW z DG na etapie realizacji zadania:
  - przedstawienie założeń audytu,
  - omówienie wstępnych ustaleń i propozycji zaleceń;
4. Potrzeby KJ co do obszerności sprawozdania z audytu (krótkie raporty vs bardziej szczegółowe);
5. Komunikacja AW i ZAW z audytowanym.

# Wartość dodana audytu wewnętrznego

Opisz wartość dodaną w audycie wewnętrznym jednym słowem



Chmura słów opracowana na podstawie odpowiedzi uczestników webinarium z cyklu „Poniedziałki z audytem”.

# Wartość dodana AWZ



dostarczenie najwyższemu Kierownictwu zapewnienia, że kluczowe elementy systemu zarządzania i kontroli oraz główne procesy funkcjonują prawidłowo

optymalizacja systemu kz poprzez wdrożenie jednolitych standardów zarządzania danymi, usprawnienie mechanizmów komunikacji oraz systematyczne podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników

wspólny wkład w poprawę funkcjonowania kontroli zarządczej w sektorze finansów publicznych

eliminacja wąskich gardeł w zakresie: procedur, kompetencji osób i rozwiązań technologicznych

potwierdzenie mocnych stron, wyższa świadomość kontroli zarządczej, możliwości doskonalenia

proces dochodzenia do wspólnego rozumienia ryzyk, słabości kontroli zarządczej i oczekiwanych działań naprawczych

zwiększenie świadomości na każdym szczeblu jednostki w zakresie funkcjonowania kontroli zarządczej oraz optymalizacja procesu



Straż Graniczna  
Podlaski Oddział Straży Granicznej



POLITECHNIKA  
RZESZOWSKA  
im. IGNACEGO ŁUKASIEWICZA



Ministerstwo Spraw  
Wewnętrznych i Administracji



Jednostka Wojskowa  
KOMANDOSÓW



Ministerstwo  
Aktywów Państwowych

# Dziękujemy za uwagę



MF\_GOV\_PL



gov.pl.finanse



Ministerstwo Finansów



ministerstwo-finansow



## Kontakt z nami:

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

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

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

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