



Ministerstwo
Finansów

Dobre praktyki w zakresie audytu wewnętrznego

cz. 2

Warszawa, 29 września 2025 r.

Audyt efektywnościowy w DG IAS planowanie, ustalenia wyników i raportowanie – dobre praktyki

**Komisja Europejska
Dyrekcja Generalna ds.
Audytu Wewnętrznego**

Wrzesień 2025

Plan prezentacji

- 1** – O IAS – kim jesteśmy
- 2** – Planowanie zadania i analiza wstępna
- 3** – Przeprowadzanie zadania i ustalenia
- 4** – Raportowanie i czynności sprawdzające wdrożenie zaleceń
- 5** – pytania i odpowiedzi

Wstęp

Założenia – na czym staram się skupić:

- Praktyczne podejście do tematu zadania efektywnościowego
- Dobre praktyki oparte na przeprowadzonych audytach
- Wybrane elementy z procesu audytu a nie cały proces
- W oparciu o metodologię DG IAS

Materiały



EUROPEAN COMMISSION
INTERNAL AUDIT SERVICE

Unit 01: Quality assurance, methodology, audit planning and reporting

IAS Audit manual

**Internal audit manual for the
European Commission, European Union agencies
and other autonomous bodies**

Globalne Standardy Audytu Wewnętrznego™



PRZEPROWADZANIE AUDYTU EFEKTYWNOŚCIOWEGO W POLSCE

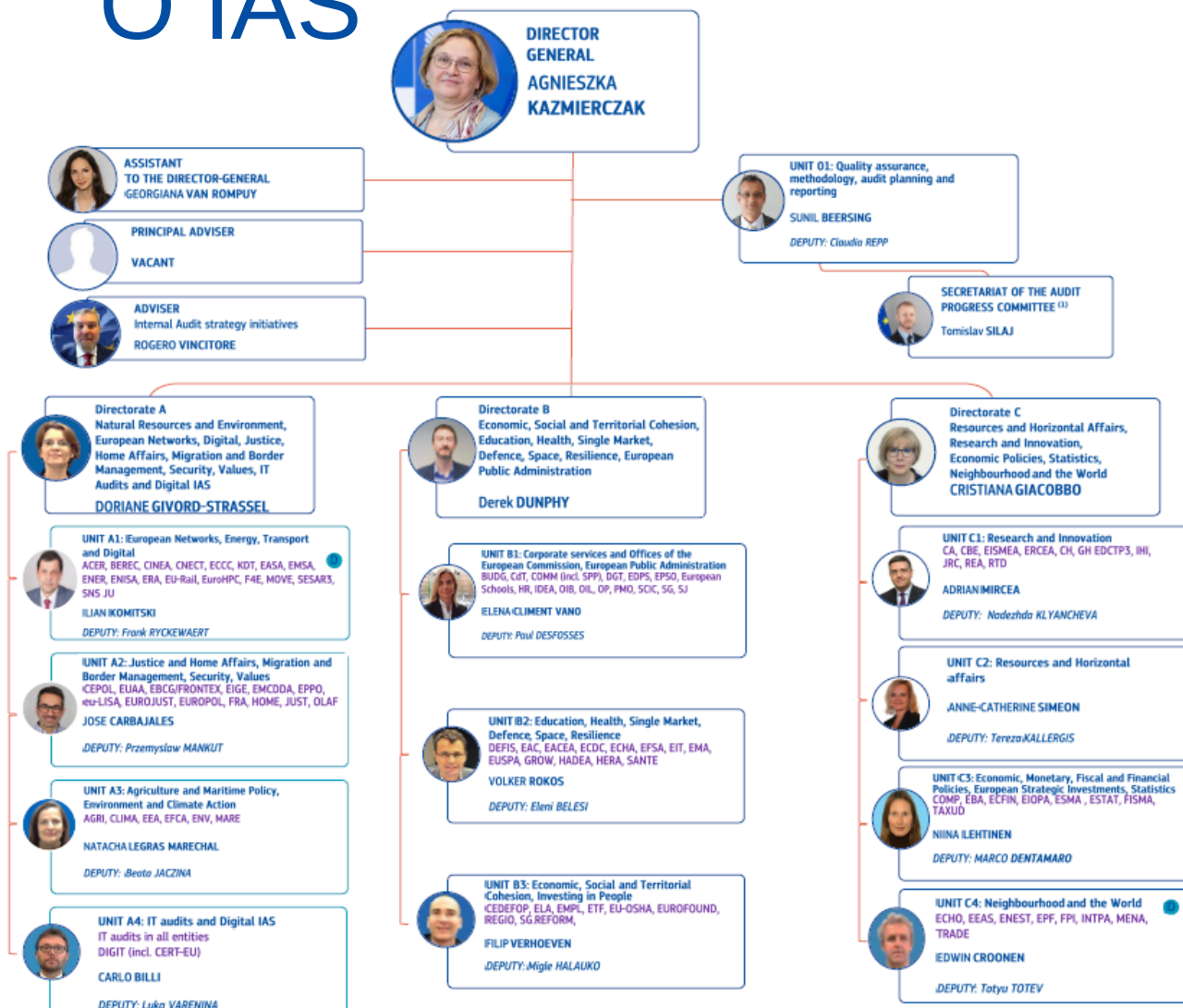
Najlepsze praktyki



Funded by
the European Union



O IAS



- Dyrektor Generalna – Audytor Wewnętrzny KE
- Trzy dyrektoriaty
- Dziesięć wydziałów audytowych w tym wydział audytów IT
- Jeden wydział do spraw metodologii i kontroli jakości
- Jeden wydział horyzontalny ds. finansowych i HR

IAS liczy 156 osób, w tym 140 audytorów

O IAS

- Niezależny Serwis Komisji Europejskiej raportujący funkcjonalnie do Komitetu Audytu i do Rad poszczególnych agencji zdecentralizowanych
- Klienci:
 - ponad 50 departamentów, dyrekcji i serwisów KE w tym Agencje wykonawcze,
 - prawie 50 Agencji zdecentralizowanych, Partnerstwa Publiczno – Prywatne (PPP),
 - inne instytucje (EDPS, EEAS, Szkoły Europejskie, EPPO)
- Karta audytu wewnętrznego IAS – obecna z 2022 i nowa w trakcie zatwierdzenia przez KE.

O IAS

Główne typy zadań realizowanych przez IAS

- Zadania zapewniające (efektywnościowe, zgodności...)
- Zadania doradcze
- Analizy tematyczne
- Listy do Zarządu
- Noty tematyczne przyczyn źródłowych i perspektyw (*insight and foresight notes*)

Audyt efektywnościowy

Koncentruje się na zasadach gospodarności, wydajności i skuteczności, gdzie:

- **Gospodarność** oznacza **minimalizację kosztów zasobów**. Wykorzystywane zasoby powinny być dostępne w odpowiednim czasie, w odpowiedniej ilości i jakości oraz po najlepszej cenie.
- **Wydajność** oznacza **maksymalne wykorzystanie dostępnych zasobów**. Dotyczy to relacji między zaangażowanymi zasobami a dostarczonymi produktami pod względem ilości, jakości i czasu.
- **Skuteczność** dotyczy realizacji wyznaczonych celów i osiągnięcia zamierzonych rezultatów.

Typy audytów

	Audyt efektywnościowy	Audyt Finansowy	Audyt zgodności
Cele zadania	Ocena, czy przedsięwzięcia, systemy, programy, działania lub jednostki działają zgodnie z zasadami gospodarności, efektywności i skuteczności	Niezależna i rzetelna ocena sprawozdań finansowych jednostki	Ocena czy jednostka przestrzega przepisów prawa, regulacji, umów, polityk, procedur
Zakres zadania	Polityki, programy, projekty, procesy, systemy organizacje, jednostki etc.	Transakcje, procedury finansowe, konta...	Podobnie do audytu efektywnościowego - Polityki, programy, projekty, procesy, systemy, dla których ustanowione są akty prawne, regulacje, procedury.
Metodyka	Różnorodna w zależności od obszaru i zadania	Ustandaryzowana	Ustandaryzowana
Kryteria oceny	W zależności od oceny audytora – specyficzne kryteria dla każdego audytu, np. – standardy profesjonalne, normy, porównania, dobre praktyki...	Standardy i przepisy prawa	Przepisy prawa, regulacje, instrukcje wewnętrzne

Standardowy proces audytu dla zadania efektywnościowego

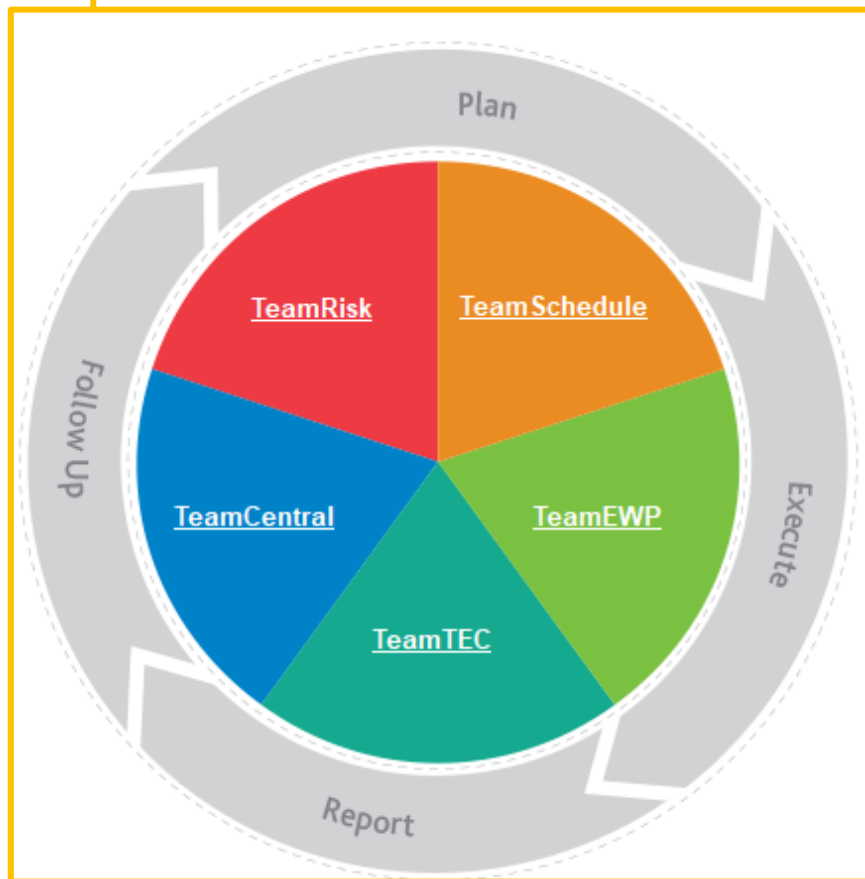
Cały proces audytu można podzielić na następujące fazy:



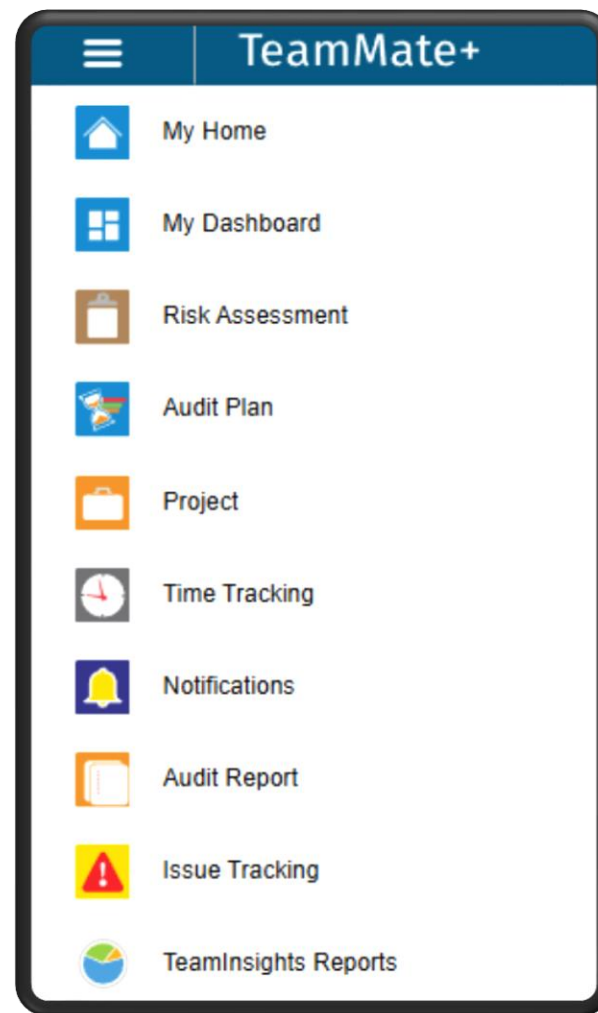
Proces audytu – fazy i rezultaty

Fazy	Cele	Rezultaty
Planowanie	Poinformowanie audytowanych i zaplanowanie prac	Plan pracy, punkty kontaktowe, ustalenie zasad komunikacji i przekazywania danych
Analiza wstępna	Zrozumienie audytowanego procesu, ustalenie celów i zakresu zadania w oparciu o zidentyfikowane ryzyka, ustalenie kryteriów oceny, Ustalenie optymalnych metod pracy	Program zadania audytowego (EPM – dokument wewnętrzny) oraz Memorandum celu i zakresu zadania (dokument dla jednostki audytowanej) Drzewo pytań (Q-T) Matryca / Macierz Zadania Efektywnościowego (PAM / MZE)
Realizacja zadania ustalenia wyników	Zebranie materiałów potwierdzających stan faktyczny w celu ustalenia wyników; potwierdzenie ustaleń z audytowanymi na poziomie operacyjnym	Matryca / Macierz Zadania Efektywnościowego (PAM / MZE) <u>z odpowiedziami</u> Dokumentacja robocza audytu Wstępna lista obserwacji i ustaleń
Raportowanie	Zebranie ustaleń i formalne przedstawienie w formie raportu do zarządu i rady, ustalenie planu naprawczego	– Raport z audytu / konkluzje – Plan naprawczy (ustalony <u>przez audytowanych</u> i zaakceptowany przez IAS)

Narzędzia wspomagające



Do zarządzania procesem audytu IAS posługuje się dedykowanymi systemami informatycznymi dla każdego etapu / fazy procesu wraz z dostępnymi wzorami dokumentów, instrukcjami i modulem raportów (na potrzeby zarządzania IAS oraz raportowania korporacyjnego KE).





Część 1

Planowanie zadania

Jaki jest cel?

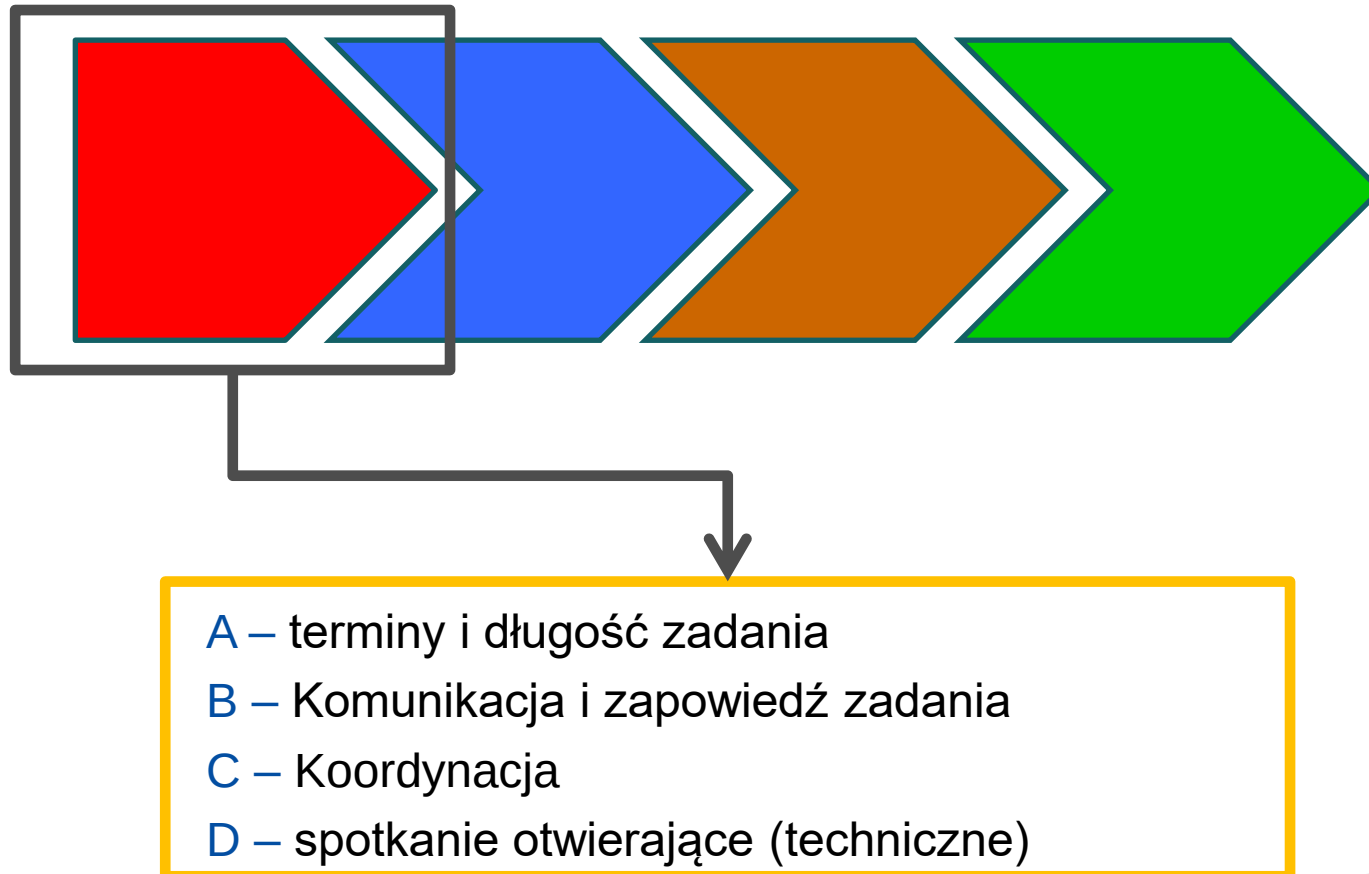
GIAS – Zasada 13 Skuteczne planowanie zadania

Audytorzy wewnętrzni planują każde zadanie w sposób systematyczny i uporządkowany

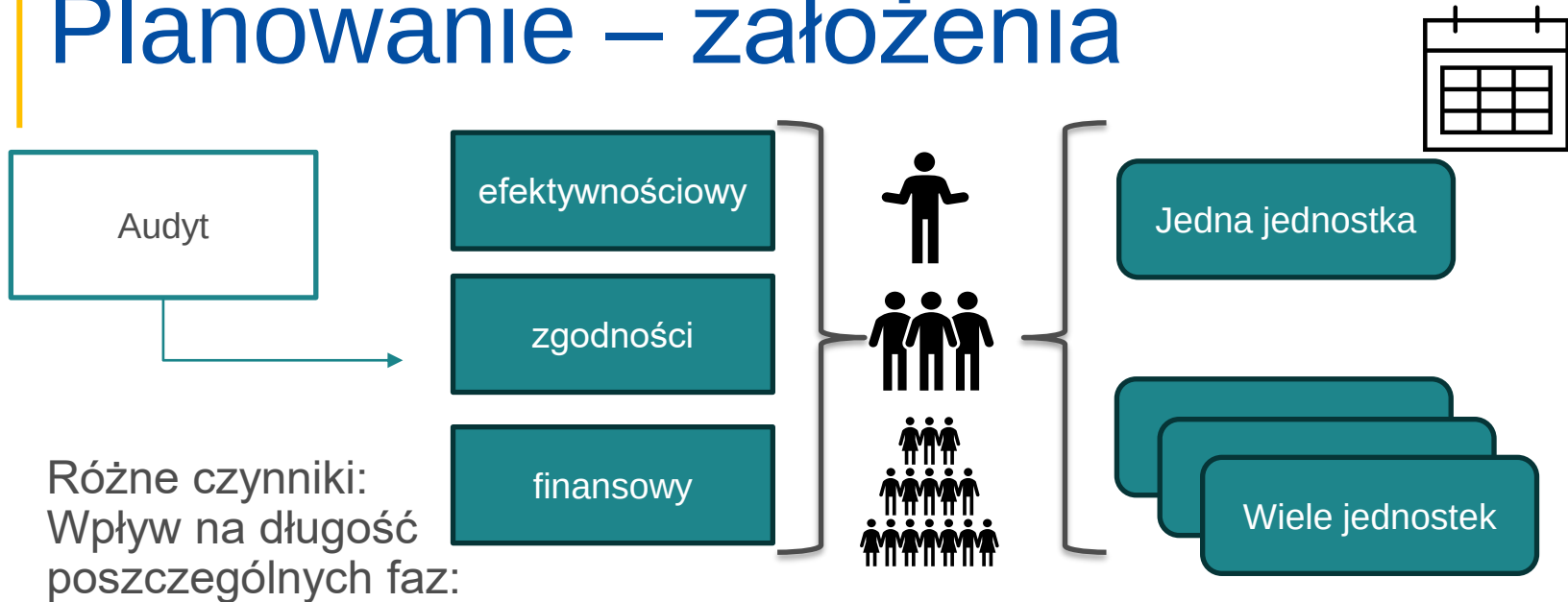
Kluczowe aspekty fazy planowania:

- Rodzaj / typ zadania
- Czas przeznaczony na zadanie
- Termin wykonania zadania
- Dostępne zasoby
- Jakie rezultaty

Główne elementy planowania



Planowanie – założenia



- typu i zakresu zadania,
- złożoności jednostki / jednostek audytowanych
- Planowanego terminu rozpoczęcia,
- składu zespołu audytowego,
- asysty IT

Planowanie – założenia

Według metodologii IAS

Standaryzacja dostępnego czasu / budżetu na zadanie biorąc pod uwagę:

- kompleksowość obszaru objętego audytem,
- ilość jednostek objętych audytem,
- typ zadania,
- wielkość dostępnego zespołu / ekspertyzy zewnętrznej.

Planowanie – założenia

A. Średnio 50 audytoro/dni na Strategiczne Szacowanie Ryzyka

B. Średnio 90 audytoro/dni na zadanie efektywnościowe
Dodatkowy czas jeżeli:

- audyt obejmuje więcej niż jedną jednostkę - Dyrekcja Generalna + Agencja Wykonawcza + Agencja Zdecentralizowana...
- Kompleksowość procesów poddanych audytowi...

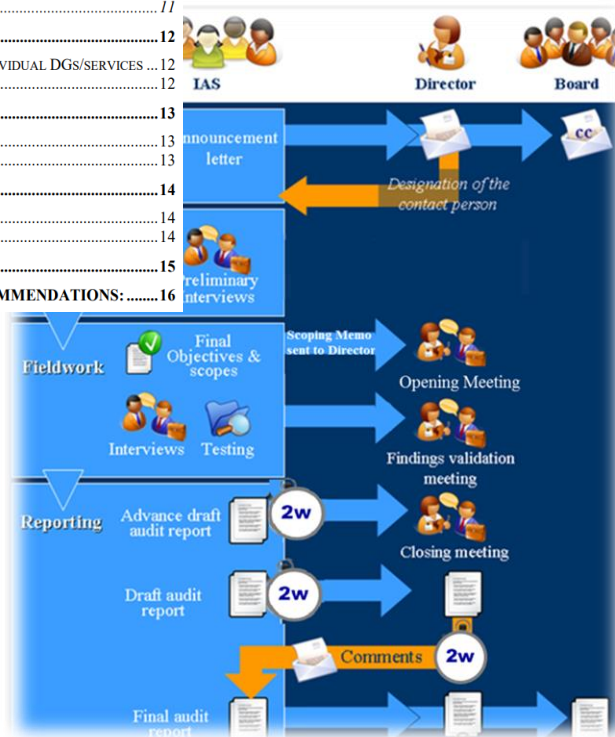
C. Średnio 10 audytoro/dni na czynności sprawdzające

List zapowiadający zadanie

- Formalna komunikacja na poziomie DG do zarządu jednostki audytowanej.
- Krok niezbędny w celu ustalenia osób kontaktowych i poinformowania o składzie zespołu audytowego.
- Przekazany wraz z informacją dodatkową – Dokumentem wzajemnych oczekiwań oraz kartą audytu.
- Wraz z informacją o zasadach przekazywania danych osobowych na potrzeby audytu.
- Wysyłany przynajmniej **na miesiąc** przed planowanym rozpoczęciem analizy wstępnej.

Dokument wzajemnych oczekiwań

1. INTRODUCTION.....	3
2. IAS AUDIT RISK ASSESSMENT & ANNUAL AUDIT PLAN (STRATEGIC PLANNING) ...	4
3. AUDIT ENGAGEMENT.....	5
3.1. INITIAL PLANNING AND ADMINISTRATION	5
3.1.1. Announcement letter	5
3.1.2. Opening meeting.....	6
3.2. KEY STEPS IN THE AUDIT PROCESS	6
3.2.1. Preliminary Survey	6
3.2.2. Kick-off meeting.....	6
3.2.3. Findings/Observations and recommendations.....	7
3.2.4. Draft Report.....	8
3.2.5. Exit meeting and Final Report.....	8
3.2.6. Action Plan and review by IAS.....	10
3.3. QUALITY SATISFACTION SURVEY.....	10
3.4. FOLLOW-UP	10
3.4.1. Management follow-up	10
3.4.2. IAS follow-up	11
4. ANNUAL REPORTING.....	12
4.1. OPINION/CONCLUSION ON THE STATE OF INTERNAL CONTROL IN INDIVIDUAL DGs/SERVICES ...	12
4.2. ANNUAL REPORTING ADDRESSED TO THE COLLEGE	12
5. GENERAL RIGHTS AND OBLIGATIONS OF THE IAS	13
5.1. RIGHTS	13
5.2. OBLIGATIONS	13
6. GENERAL RIGHTS AND OBLIGATIONS OF THE AUDITEE.....	14
6.1. RIGHTS	14
6.2. OBLIGATIONS	14
7. CONFLICT RESOLUTION	15
ANNEX: CLASSIFICATION OF AUDIT OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS:.....	16



- Przedstawia uproszczony proces audytu z fazami, głównymi dokumentami i standardowym czasem trwania,
- Przedstawia prawa i oczekiwania IAS względem audytowanych – dostęp do informacji, ustalenie punktów kontaktowych, metod komunikacji, kalendarza prac,
- Przedstawia prawa audytowanych i zobowiązania IAS względem audytowanych w zakresie standardowego czasu na odpowiedź, zasad rozwiązywania rozbieżności,
- Klasyfikacja obserwacji, ustaleń i rekomendacji (istotna, bardzo ważna, krytyczna – co to znaczy?)

Dokument wzajemnych oczekiwań

Adresowany do kierownika jednostki (poziom zarządczy w organizacji / jednostki)

Wysyłany do audytowanych wraz z:

- listem ogłaszającym rozpoczęcie zadania
- informacją na temat przetwarzania danych osobowych w ramach audytu



Przydatny?

Tak - Usprawnia zrozumienie roli audytora i zasad przeprowadzania audytu, jak klasyfikujemy obserwacje

Ale – wymaga początkowego nakładu pracy i monitorowania jego aktualności. Może być trudny do stworzenia w mniejszych jednostkach

Techniczne spotkanie otwierające

- Organizowanie na poziomie operacyjnym z ustaloną osobą kontaktową w jednostce w celu:
 - Przedstawienie zespołu na poziomie operacyjnym
 - Ustalenia zasad współpracy, komunikacji, przekazywania danych
 - Ustalenie wstępnego kalendarza pracy w oparciu o założenia i kalendarz prac audytowanych (priorytetowe zadania, urlopy, inne zdarzenia mogące wpływać na termin rozpoczęcia i przeprowadzania zadania)
 - Zrozumienie potrzeb audytowanych w ramach zadania
 - Ustalenie / potwierdzenie zasad bieżącego informowanie o istotnych obserwacjach poczynionych w czasie zadania
 - Logistyka

Techniczne spotkanie otwierające

Praktyka:

- Odbywa się w dwóch formach – spotkanie fizyczne oraz spotkanie wirtualne. Forma w zależności od preferencji audytowanych i lokalizacji jednostki.
- Bardzo duży nacisk na dostęp do informacji w systemach komputerowych.
- Ustalenie bezpiecznych zasad przekazywania danych.



Obecnie refleksja na temat przydatności – na jakim poziomie może się odbywać i czy jest niezbędne jeżeli mamy list otwierający i wg Karty Audytu powinniśmy mieć dostęp do danych bez przeszkód ?

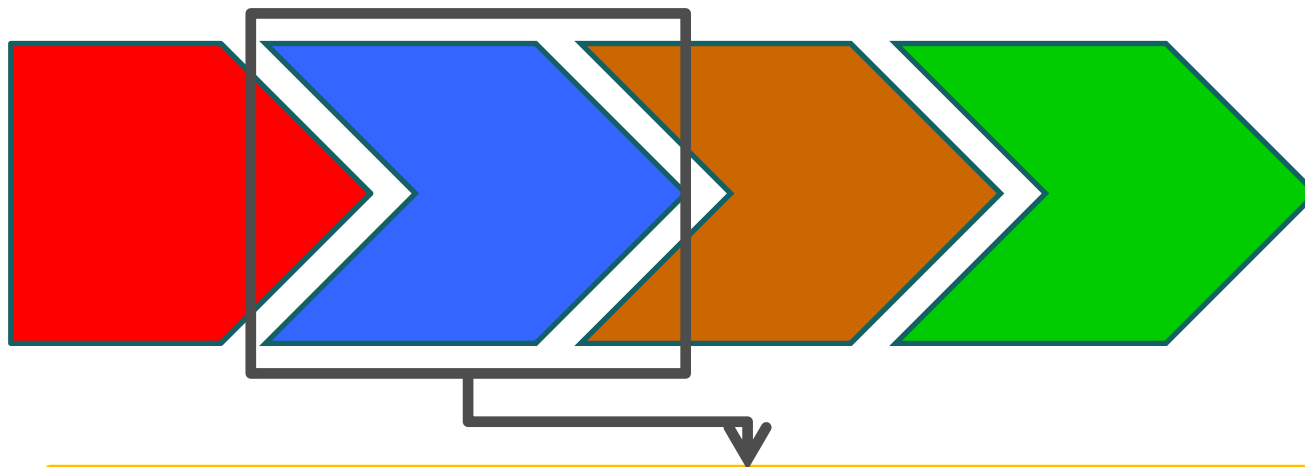
Otwarty dostęp do dokumentów, informacji, baz danych audytowanych nie jest taki prosty... w związku z tym spotkanie otwierające wypełnia potencjalną lukę w lepszym zrozumieniu przez audytowanych dlaczego potrzebujemy – jako audytorzy dostępu – inwestycja na przyszłość...



Część 2

Przegląd / Analiza wstępna

Przegląd / Analiza wstępna



- A. Analiza dokumentów i informacji, wtórne szacowanie ryzyka i ewentualne korekty
- B. Analiza dostępnych i odpowiednich (*relevant*) ram i kryteriów
- C. Wybór metod przeprowadzania zadania oceny
- D. Program zadania I PAM
- E. Spotkanie rozpoczynające

Cele przeglądu / analizy wstępnej

- Lepsze zrozumienie procesu biznesowego, działania danej jednostki objętej zakresem audytu
- Ponownego szacowania ryzyka, aby lepiej określić cele i zakres zlecenia.
- Przyjęty model/ ramy, metodyka audytu,
- kryteria oceny...
- wybór interlokutorów, charakter i zakres testów...

Wyniki zostaną przedstawione kierownictwu jednostki kontrolowanej podczas spotkania rozpoczynającego.

Model zarządzania ryzykiem i kontroli

- Wspólny język
- Kryteria, według których należy przeprowadzić analizę porównawczą
- Wskazówki dotyczące stosowania / Znajomość pojęć
- Skuteczniejsza komunikacja

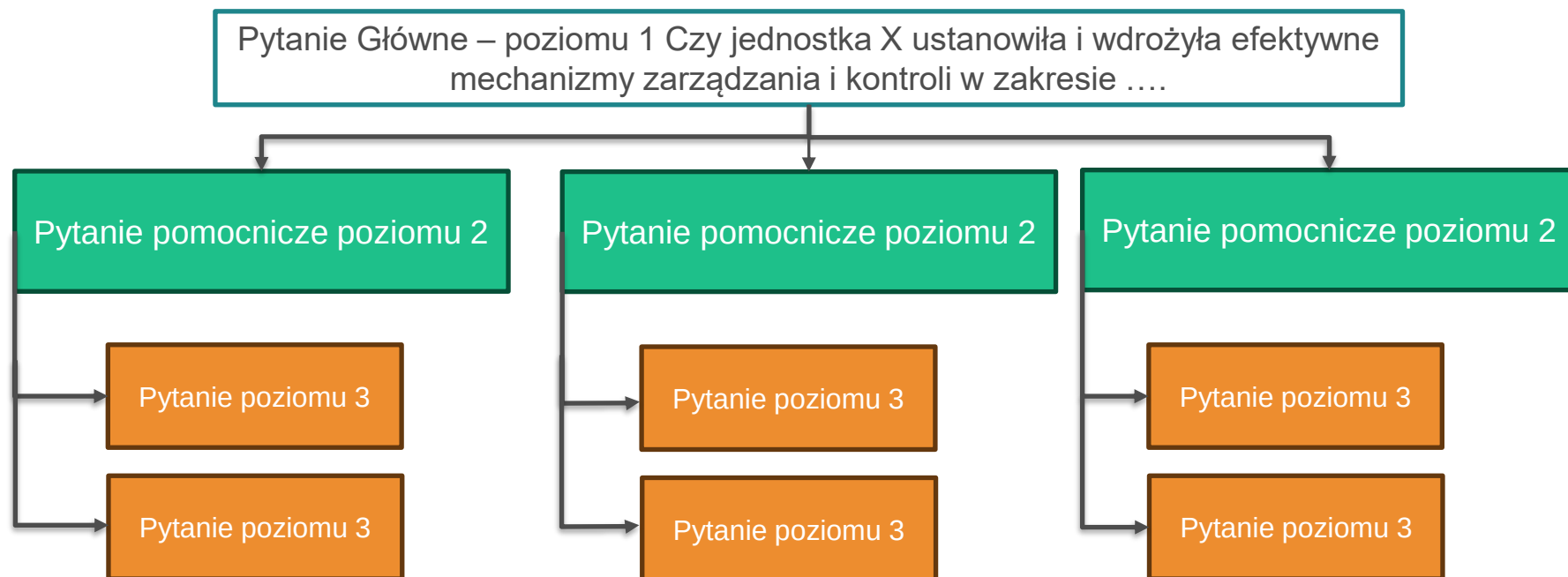
Ramy kontroli wewnętrznej – KE

17 zasad IC jest ułożonych w 5 komponentach kontroli wewnętrznej inspirowanych COSO

1. Środowisko kontroli
2. Ocena ryzyka
3. Działania kontrolne
4. Informacja i komunikacja
5. Monitorowanie

Drzewo pytań

Standardowe narzędzie w celu odpowiedzi na pytanie główne audytu



L1:

Czy Jednostka Nadzorująca X zaprojektowała a podmiot Y wprowadził odpowiednie systemy zarządzania i kontroli, które umożliwiają **wydajne** i **skuteczne** wykonywanie Y mandatu (tj. przyczyniają się do uzyskania przez X pewności co do właściwego wykorzystania środków unijnych)

L2:

- Czy rozwiązania w zakresie ram prawnych, zarządzania są odpowiednie, aby umożliwić JEDNOSTCE Y skuteczne świadczenie swoich usług?
- Czy organizacja pracy i struktura organizacyjna jest dobrze zaprojektowana?
- Czy kluczowe działania operacyjne są wspierane przez wydajne i skuteczne procesy biznesowe i systemy IT?
- Czy Jednostka wprowadziła odpowiednie procesy zarządzania personelem i wiedzą, aby zagwarantować, że jest ona w stanie osiągnąć swoje cele biznesowe?

Kryteria

GIAS:

kryteria – W ramach zadania audytowego rozumiane jako parametry pożądanego stanu badanej działalności (zwane także „kryteriami oceny”).

Standard 13.4 (kryteria oceny)

audytorzy wewnętrzni muszą zidentyfikować **mieralne kryteria**, które będą zastosowane do oceny elementów badanej działalności, określonych w celach i zakresie zadania.

Wskazówki wdrożenia

W ramach zbierania informacji i planowania zadania audytorzy wewnętrzni identyfikują kryteria stosowane przez organizację do oceny skuteczności i wydajności ładu organizacyjnego, zarządzania ryzykiem i procesów kontroli w badanej działalności.



Kryteria

- Elastyczne i mogą być zarówno ilościowe lub jakościowe
- Odpowiadające obszarom, w których audytowany będzie oceniany.
 - W oparciu o legislacje, ramy prawne
 - Normy czy standardy
 - W oparciu o wskaźniki ustalone dla organizacji
 - Porównanie do podobnych jednostek / procesów
 - **Kluczowe wskaźniki wydajności (KPI)**
 - Czas niezbędny na...
 - Koszt w stosunku do
 - Koszt kontroli / do budżetu programu/projektu
 - Ilość zawartych umów w stosunku do ilości aplikacji

Dokumentacja wstępna do zebrania

- Opis Jednostki/schematu organizacyjnego
- Dokumenty dotyczące cyklu planowania i programowania strategicznego Strategie, roczne programy pracy, raporty, w tym przegląd kluczowych wskaźników efektywności (KPI)
- Rejestry ryzyk
- Rejestry odstępstw
- Opisy stanowisk oraz identyfikacja stanowisk wrażliwych
- Procedury i metody operacyjne
- Systemy i Aplikacje IT
- Analiza polityk/procesów, przepływów pracy (*workflow*) itp.
- Sprawozdania, oceny, wyniki poprzednich audytów, przeglądy wewnętrzne i zewnętrzne

Matryca Zadania Efektywnościowego (PAM)

W IAS jest to kluczowy produkt końcowy fazy przeglądu / analizy wstępnej i zawiera:

- Informacje o celach i zakresie zadania
- Główne pytanie audytowe oraz pomocnicze pytania
- Zidentyfikowane ryzyka oraz czynniki mitygujące ustanowione przez jednostkę audytowaną
- Standard oceny / kryteria
- Dowody, informacje i czynności sprawdzające umożliwiające audytorom udzielenie odpowiedzi na pytania

Matryca Zadania Efektywnościowego

PRZEGLĄD WSTĘPNY				
Pytanie poziomu 2	Pytanie poziomu 3	Ryzyka	Kryteria	Testy i procedury sprawdzające
CZEGO CHCEMY SIĘ DOWIEDZIEĆ?		JAKIE ZIDENTYFIKOWALISMY RYZYKO?	WEDŁUG JAKIEGO STANDARDU DOKONUJEMY POMIARÓW?	JAKIE DOWODY/INFORMACJE SĄ POTRZEBNE?
1. Czy funkcja HR w Jednostce jest odpowiednio ustanowiona, aby wspierać skuteczne zarządzanie procesami kadrowymi i ich efektywnym wdrażaniu?	1.1 Czy role, obowiązki zostały podzielone, procesy w ramach funkcji HR są jasno udokumentowane i zakomunikowane?	Brak jasnego określenia ról i obowiązków kluczowych podmiotów zaangażowanych w zarządzanie zasobami ludzkimi może utrudnić osiągnięcie celów funkcji HR polegających na wspieraniu kierownictwa jednostki, świadczeniu usług w zakresie zasobów ludzkich na rzecz jednostki i jej personelu, co z kolei może mieć wpływ na osiągnięcie celów strategicznych. Ponadto może to prowadzić do niezgodności z obowiązującymi z przepisami	- Rozporządzenie nr 31 (EWG), 11 (EWEA) ustanawiające regulamin pracowniczy (SR) urzędników i warunki zatrudnienia innych pracowników (WZIP) Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej i Europejskiej Wspólnoty Energii Atomowej - Przepisy wykonawcze Jednostki dla SR i WZIP - Wytoczne w sprawie wykonania art. 110 ust. 2 regulaminu pracowniczego w odniesieniu do przepisów wykonawczych dla Jednostek XXX - C(2014)6543 - Ramy kontroli wewnętrznej przyjęte w Jednostce (Decyzja Rady Nadzorczej Nr XX/202X z dnia)	Role i obowiązki: Przegląd dokumentacji i rozmowa z pracownikami działu kadr w celu sprawdzenia, czy: - role, zadania i obowiązki są jasno określone, kompletne i aktualne w opisie stanowiska; - role, zadania i obowiązki są jasne dla poszczególnych pracowników; - role, zadania i obowiązki są jasno komunikowane pracownikom (np. w intranecie) - przegląd i analiza, działu HR jak ocenia swoje obciążenie pracą/alokację zadań (ankieta a następnie analiza czasu pracy i zadań). • Przegląd dokumentacji w zakresie odpowiedzialności za zatwierdzanie aspektów związanych z zasobami ludzkimi (przekazanie uprawnień decyzyjnych) oraz - sprawdzenie, czy mechanizmy kontrolne są wdrożone i działają (np. dokumentacja, rotacja, deklaracje COI, podział obowiązków, ustalenia dotyczące tworzenia kopii zapasowych, przepływy pracy związane z zatwierdzaniem); Procesy : Sprawdzenie czy istnieją podręczniki, wytoczne lub przepływy pracy w zakresie HR i, czy jasno określają one odpowiednie kroki w procedurach Dokumentacja: - Przegląd dokumentacji – książka procesów HR – analiza porównawcza opisu i wdrożona w systemie IT zarządzania zasobami Wywiady z kluczowymi pracownikami

Matryca Zadania Efektywnościowego

BADANIE WSTĘPNE				
Pytanie poziom 2	Pytanie – poziom 3	Ryzyko	Kryteria	Testy i procedury
CZEGO CHCEMY SIĘ DOWIEDZIEĆ?			WEDŁUG JAKIEGO STANDARDU DOKONUJEMY POMIARÓW?	JAKIE DOWODY/INFORMACJE SĄ POTRZEBNE?
1. Czy rozwiązania w zakresie ram prawnych, zarządzania są odpowiednie, aby umożliwić JEDNOSTCE X skuteczne świadczenie swoich usług?	1. Czy mandat JEDNOSTKI (misja, rola i uprawnienia, standardy zgodności, zasady raportowania) skutecznie wspiera jej działania i procesy?	Brak jasnego mandatu w odniesieniu do JEDNOSTKI X, obowiązków, standardów zgodności i hierarchii służbowej może wpłynąć na jego zdolność do skutecznej realizacji jego podstawowych zadań, utrudniając tym samym osiągnięcie celów strategicznych i operacyjnych.	Standard/warunek Standard Kontroli Wewnętrznej KE - ICF6 Dyrekcje i jednostki posiadają aktualne deklaracje misji, które są dostosowane na wszystkich szczeblach hierarchii, aż do zadań i celów przypisanych poszczególnym członkom personelu. Cele są ustalane na każdym szczeblu i aktualizowane w razie potrzeby (np. znaczące zmiany w priorytetach, działaniach i/lub schemacie organizacyjnym) oraz są komunikowane i rozumiane przez kierownictwo i personel. Dla najważniejszych działań ustalane są cele. Kryteria Istnieje formalny dokument (np. protokół ustaleń, statut) wyjaśniający rolę i uprawnienia, strukturę zarządzania, administracyjne i funkcjonalne linie podległości służbowej oraz standardy zgodności (...). Dokument ten jest udostępniany pracownikom oraz interesariuszom.	- Przegląd dokumentacji ustanawiającej mandat Jednostki w celu oceny, czy uprawnienia, obowiązki, standardy zgodności i hierarchia sprawozdawcza oraz mechanizmy współpracy/koordynacji z głównymi dyrekcjami generalnymi są jasno określone. Obejmuje to również jego zatwierdzenie na odpowiednim szczeblu. - Wywiady z kluczowymi pracownikami odpowiedzialnymi za przygotowanie i przyjęcie odpowiednich dokumentów potwierdzających powyższą ocenę. - Ankieta przeprowadzona wśród pracowników w celu oceny ich wiedzy na temat mandatu. - Ankieta przeprowadzona wśród interesariuszy w celu oceny ich wiedzy na temat mandatu i świadczonych usług.

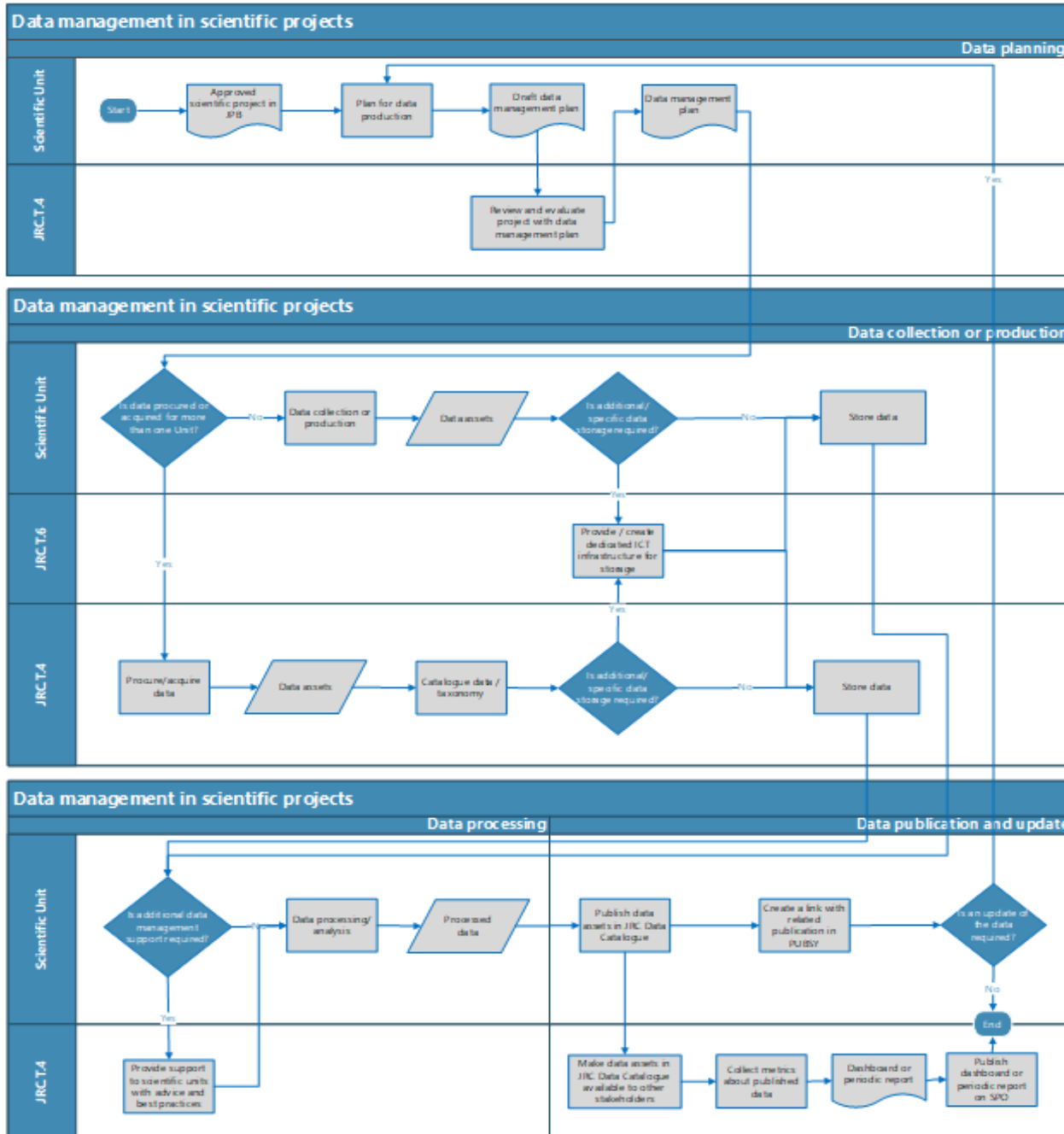
Metody audytu

- Metody ilościowe
 - Metody statystyczne
 - Przegląd analityczny

- Metody jakościowe
 - Kwestionariusze
 - Wywiady
 - Schematy blokowe

Zrozumienie procesu biznesowego: schemat blokowy

- Schemat blokowy (mapa procesu) może być bardzo skuteczny w dokumentowaniu zrozumienia procesu biznesowego.
- Schemat pomaga identyfikacji czynności, aktorów, chronologii i połączeń z innymi (pod) procesami.



START

ADOPTION DAY

PLANNING & PREPARATION

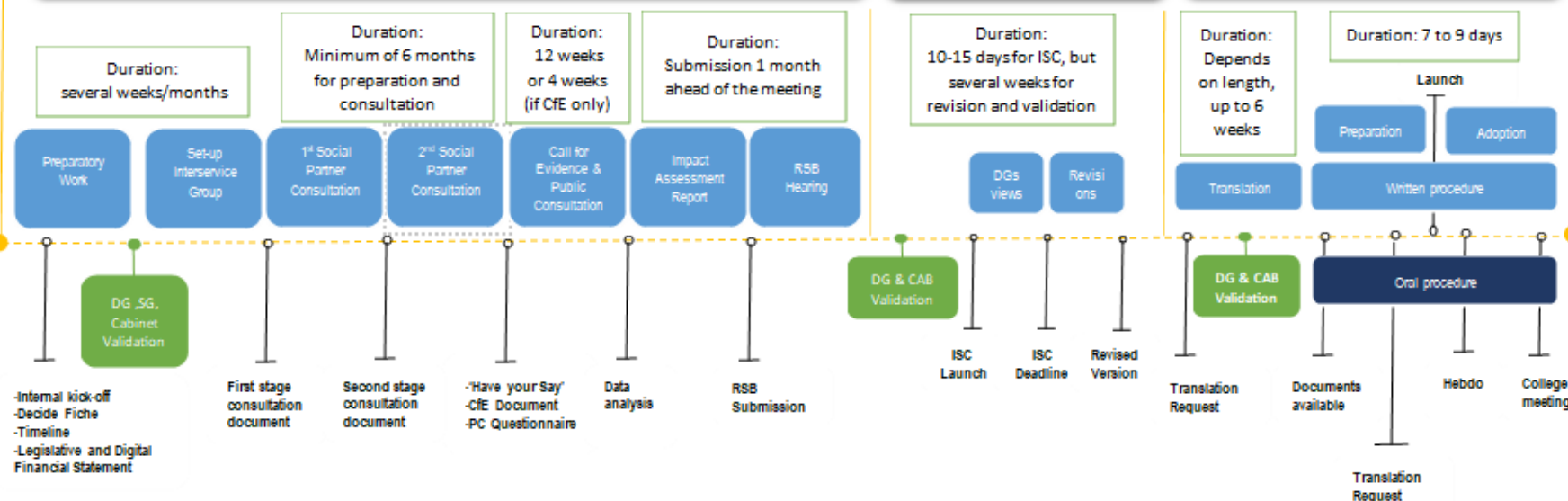
10 to 16 months

INTERSERVICE CONSULTATION

± 1 month

DECISION

± 1 month



Program Zadania

TABLE OF CONTENTS

- Zbiera wszystkie elementy z fazy przeglądu wstępnego.
- Jest w pewnym sensie mapą drogową zadania.
- Program musi być dostosowany do konkretnych okoliczności.

1.	Rationale for the audit	1
1.1.	Strategic risk assessment	1
1.2.	Preliminary survey	1
2.	Objective and scope of the audit	1
3.	Audit methodology	3
3.1.	General	3
3.2.	Sampling approach	3
3.3.	Use of digital auditing techniques	3
3.4.	Approach for communication and validation	4
4.	Planning	5
4.1.	Staff	5
4.2.	Milestones	5
Annex A	[Performance Audit Matrix (PAM)/Risk Control Matrix]	1
Annex B	Internal information	1

Spotkanie rozpoczynające

Na odpowiednim poziomie zarządu jednostki (nie poziom operacyjny)

Cele:

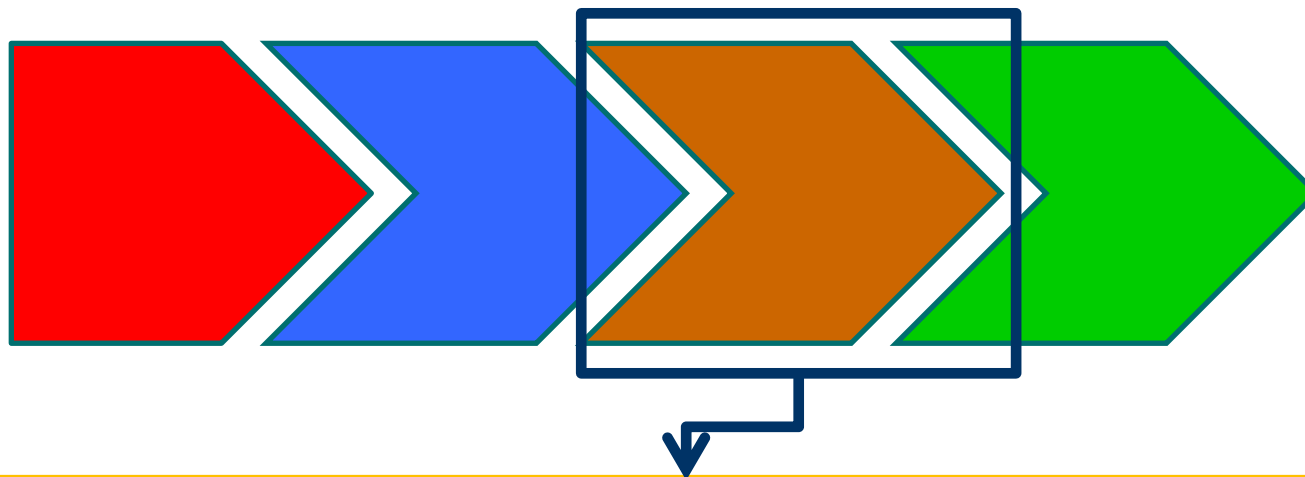
- Nawiązanie otwartego i konstruktywnego dialogu z zespołem zarządzającym dyrekcją generalnej, służb lub organów UE
- Przedstawienie i omówienie Memorandum celu i zakresu zadania
- Cele kontroli i planowany zakres
- Metodyka kontroli, którą należy stosować
- Strony, które zostaną poddane audytowi
- Specjalne środki bezpieczeństwa, o ile takie istnieją
- Oczekiwania jednostki audytowanej



Część 3

Realizacja zadania

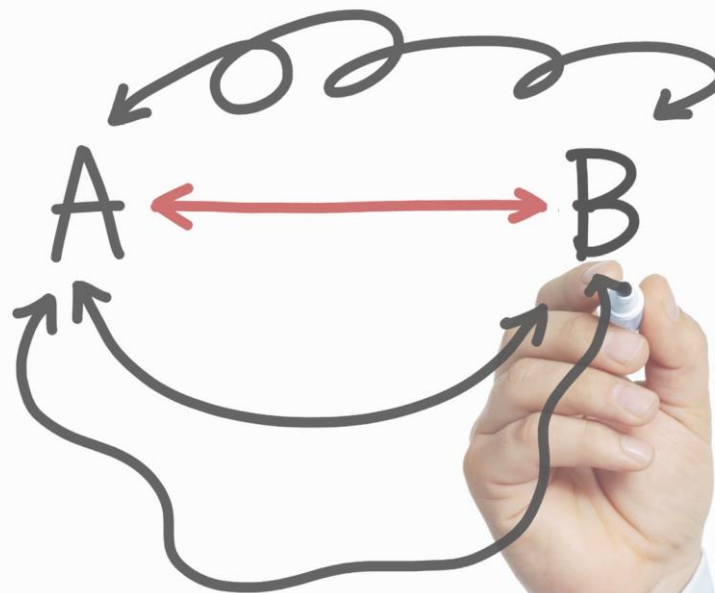
Główne fazy realizacji zadania



- Szczegółowy przegląd systemu kontroli wewnętrznej
- Testy, analizy (dogłębne procesów, danych...)
- Test skuteczności wdrożenia
- Formułowanie ustaleń/obserwacji i ryzyk
- Spotkanie uzgodnieniowe
- Formułowanie zaleceń
- Przygotowanie sporządzenia sprawozdań z audytu

Narzędzia cyfrowe – Zastosowanie w IAS

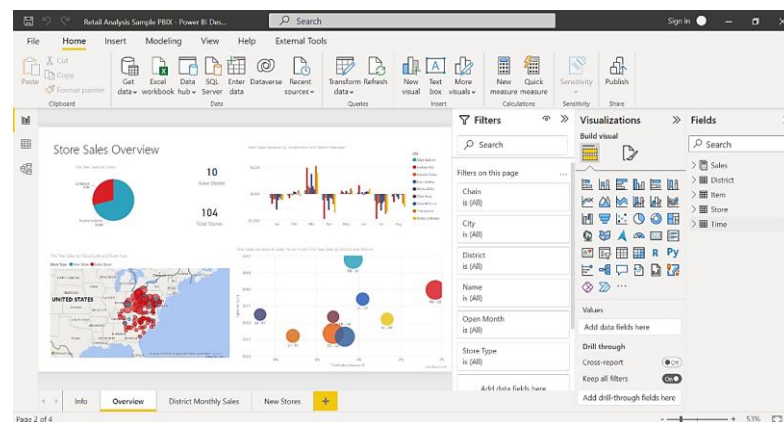
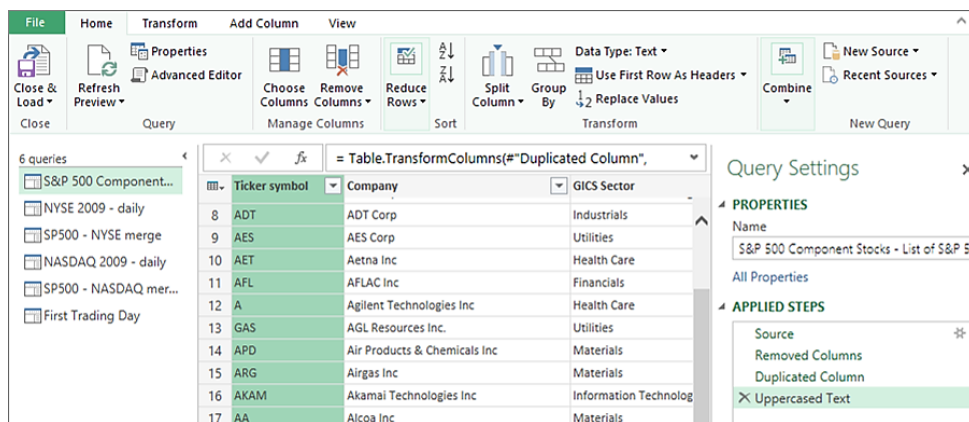
- Narzędzia cyfrowe
- Wizualizacja danych
- Dogłębna analiza procesu



Narzędzia cyfrowe w IAS

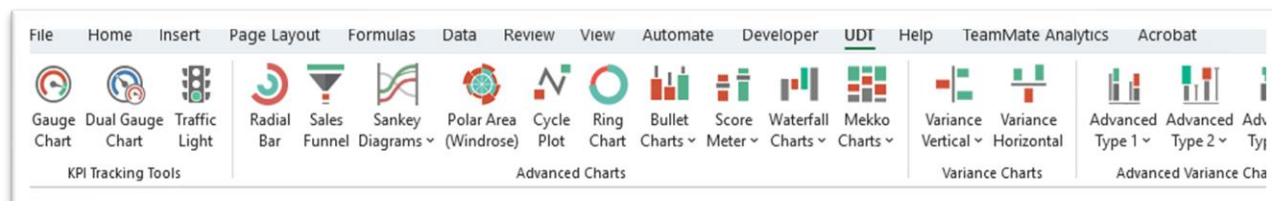
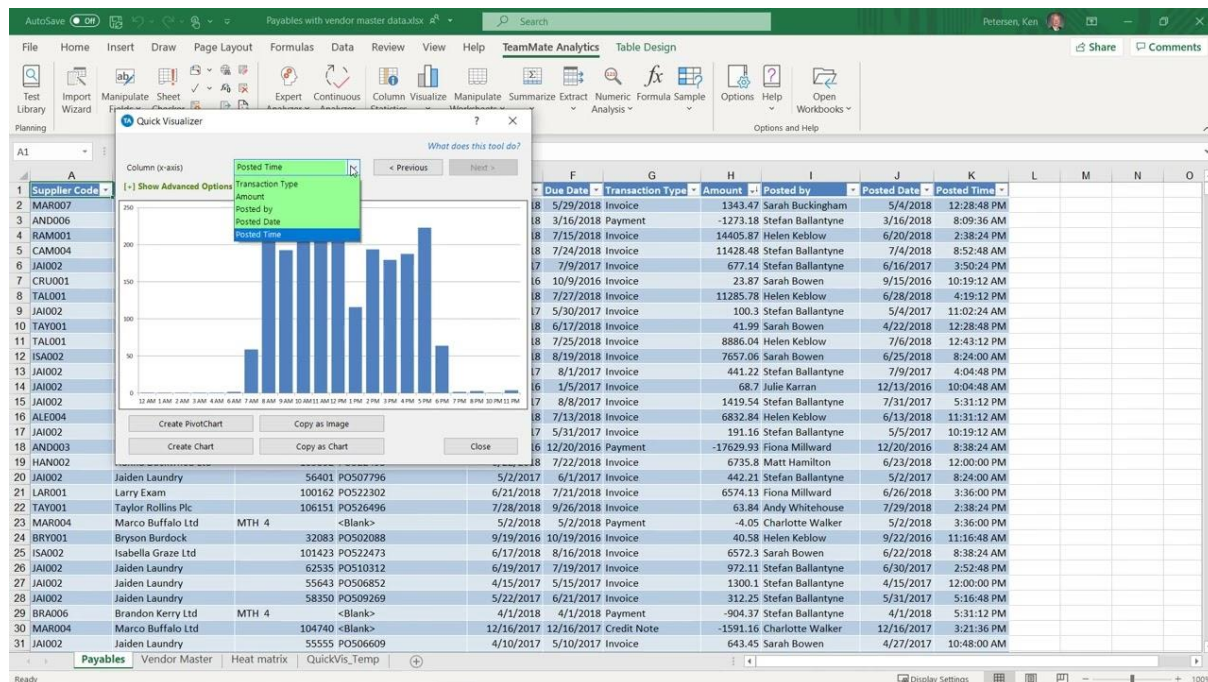
Microsoft Power Query (Excel) oraz PowerBI Desktop

Służy do łączenia się z danymi, przekształcania / czyszczenia danych (modeli danych, zapytań, scalania), tworzenia wizualizacji (wykresów, wykresów), tworzenia raportów będących kolekcjami wizualizacji, udostępniania raportów innym osobom.



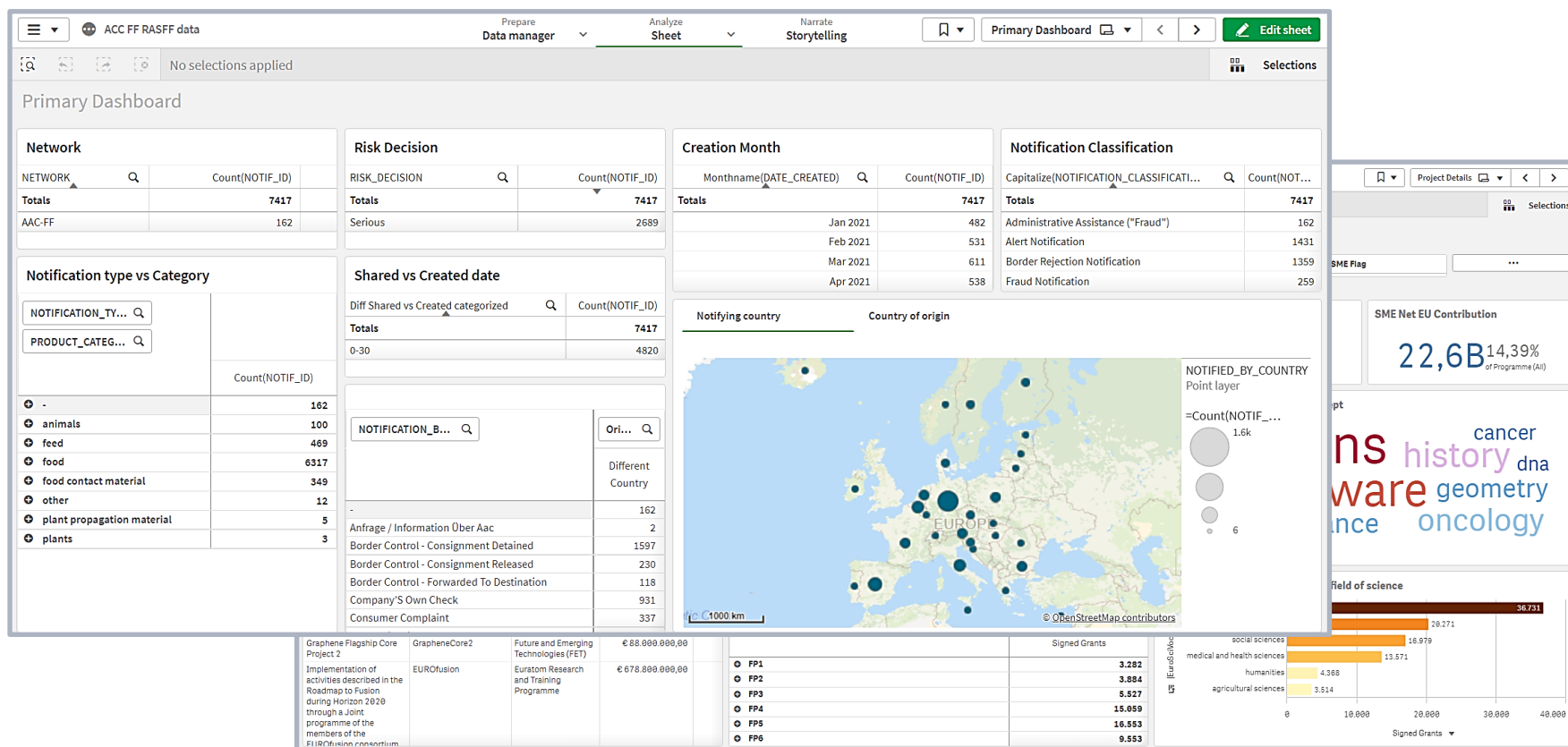
Narzędzia cyfrowe w IAS

- **TeamMate Analytics** – jest częścią systemu zarządzania procesem audytu TeamMate i działa jako dodatek Excel (dodatkowa zakładka) umożliwiającą analizę danych, próbkowanie, wizualizację danych Excel.
- **UDT** – dodatek Excel do tworzenia reportów, grafów, diagramów.

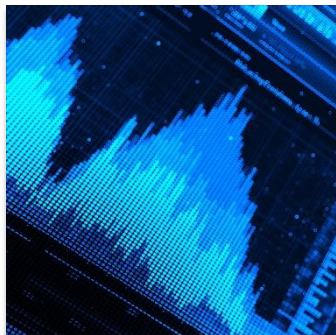


Narzędzia cyfrowe w IAS

Qlik Sense - rozwiązanie do analizy danych – stosowane przez KE od 2022 r.



Wizualizacja danych w procesie audytu



Rozpoznawanie wzorców

Wizualizacja danych pomaga audytorom szybko identyfikować wzorce w dużych zbiorach informacji, co usprawnia analizę.



Wykrywanie anomalii

Wizualne narzędzia umożliwiają szybsze wychwycenie nieprawidłowości i anomalii podczas audytu, wspierając trafne decyzje.



Skuteczna identyfikacja obszarów ryzyka

Wizualizacje pomagają skupić uwagę na obszarach wymagających szczególnej analizy i nadzoru.

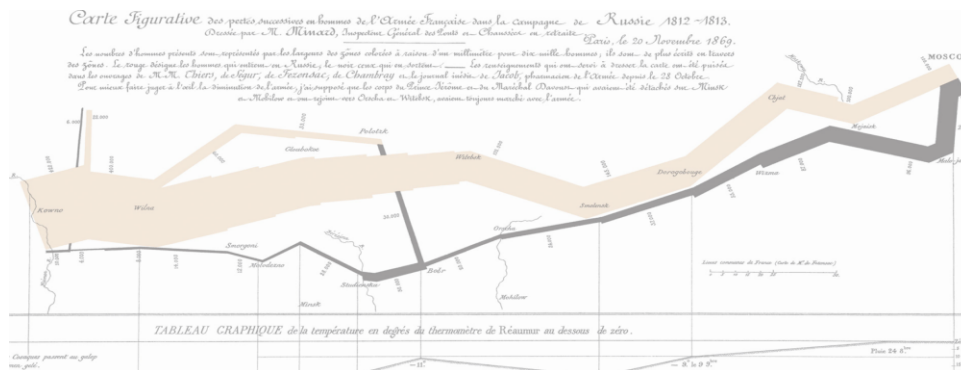
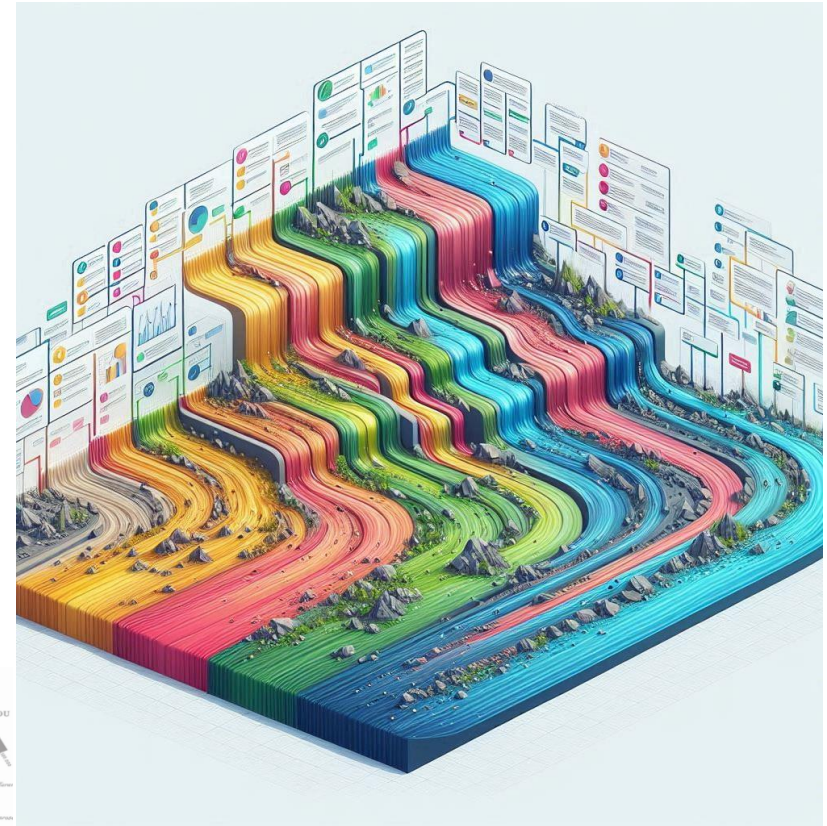
Czym jest diagram Sankeya

Diagram Sankeya

Diagram wizualizuje przepływy z szerokością strzałek proporcjonalną do wielkości przepływu.

Zobrazowanie proporcji

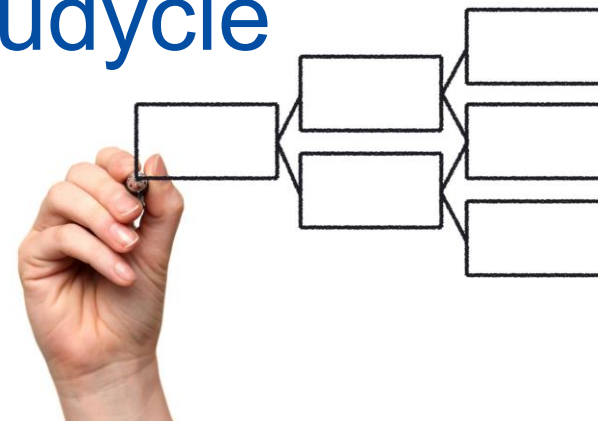
Szerokość strzałek i połączeń, pomagają zobrazować proporcje i powiązania między elementami systemu.



Typowe obszary wykorzystania analizy przepływów w audycie

Analiza przepływów finansowych

Diagramy Sankeya pomagają wizualizować przepływy finansowe, umożliwiając identyfikację kluczowych źródeł i wydatków.

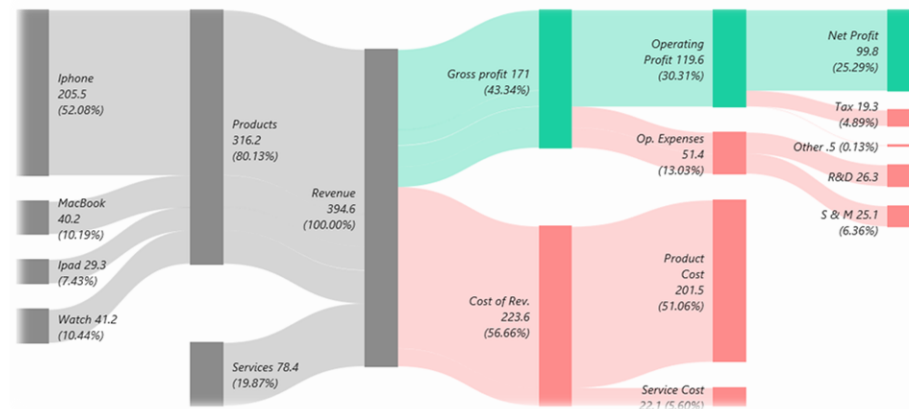


Analiza przepływów danych,

pokazują przepływ danych, pomiędzy systemami, ośrodkami. Jednostkami...

Analiza procesów biznesowych

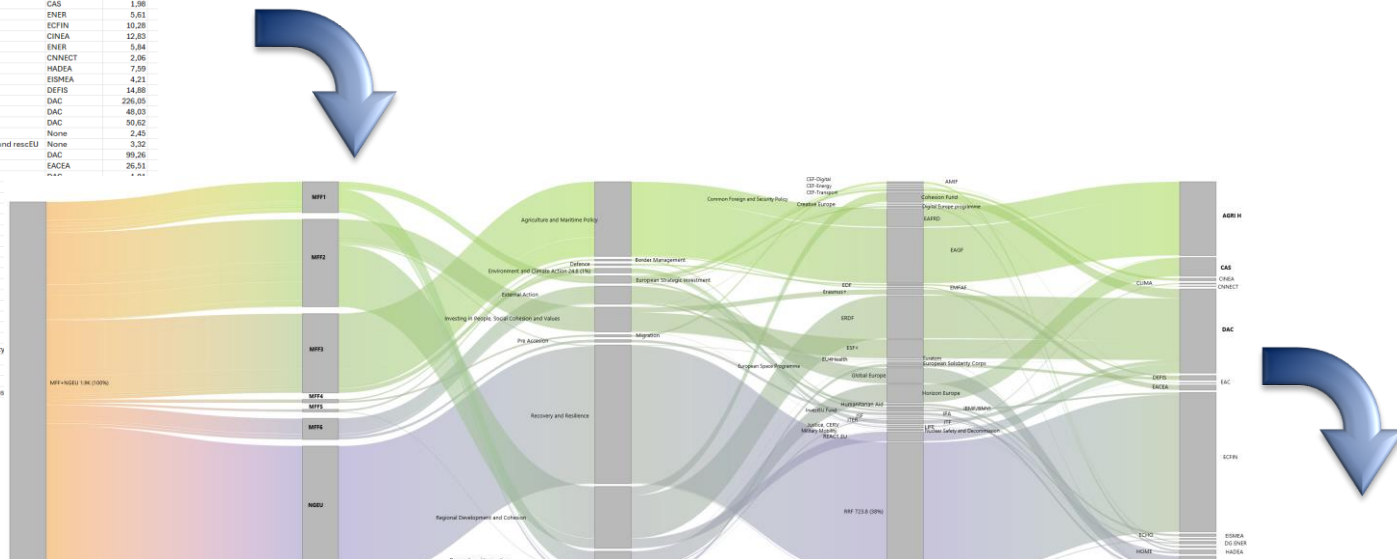
umożliwiają analizę wykorzystania zasobów w procesach biznesowych i identyfikację zatorów lub głównych węzłów i fragmentaryzacji przepływów.



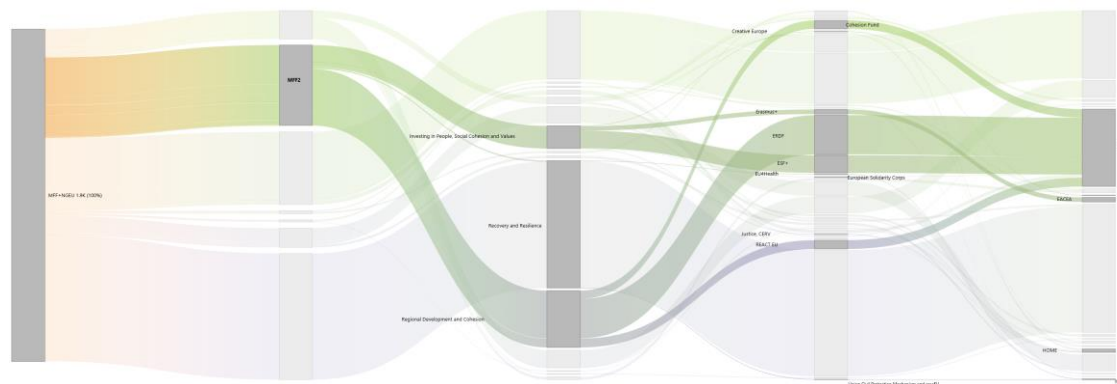
Zastosowanie w IAS: Struktura wieloletniego budżetu EU

Realizacja zadania

L7	A	B	C	D	E	F
	Overall	heading	sub heading	programme	Audit function	Numbers
1	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Stage 4	Stage 5	
2	MFF+NGEU	MFF1	Research and Innovation	Horizon Europe	CAS	95,51
3	MFF+NGEU	MFF1	Research and Innovation	Horizon Europe	CAS	1,98
4	MFF+NGEU	MFF1	Research and Innovation	Horizon Europe	ENIR	5,63
5	MFF+NGEU	MFF1	European Strategic Investment	InvestEU Fund	ECFIN	10,28
6	MFF+NGEU	MFF1	European Strategic Investment	CEF-Transport	CINEA	12,83
7	MFF+NGEU	MFF1	European Strategic Investment	CEF-Energy	ENIR	1,84
8	MFF+NGEU	MFF1	European Strategic Investment	CEF-Digital	CNNECT	2,06
9	MFF+NGEU	MFF1	European Strategic Investment	Digital Europe programme	HADEA	7,59
10	MFF+NGEU	MFF1	Single Market	SHIP	ESMEA	4,23
11	MFF+NGEU	MFF1	Space	European Space Programme	DEFIS	14,88
12	MFF+NGEU	MFF2	Regional Development and Cohesion	ERDF	DAC	226,05
13	MFF+NGEU	MFF2	Regional Development and Cohesion	CF	DAC	48,03
14	MFF+NGEU	MFF2	Regional Development and Cohesion	REACT EU	DAC	50,82
15	MFF+NGEU	MFF2	Recovery and Resilience	ERDF	DAC	2,43
16	MFF+NGEU	MFF2	Recovery and Resilience	Union Civil Protection Mechanism and rescEU	None	3,32
17	MFF+NGEU	MFF2	Recovery and Resilience	ESF+	DAC	99,26
18	MFF+NGEU	MFF2	Investing in People, Social Cohesion and Values	Erasmus+	EACEA	26,51
19	MFF+NGEU	MFF2	Investing in People, Social Cohesion and Values	European Solidarity Corps	None	1,11
20	MFF+NGEU	MFF2	Investing in People, Social Cohesion and Values	Justice, CERV	None	1,11
21	MFF+NGEU	MFF2	Investing in People, Social Cohesion and Values	Creative Europe	None	1,11
22	MFF+NGEU	MFF2	Investing in People, Social Cohesion and Values	Justice, CERV	None	1,11
23	MFF+NGEU	MFF3	Agriculture and Maritime Policy	EAGF	None	1,11
24	MFF+NGEU	MFF3	Agriculture and Maritime Policy	EAGF	None	1,11
25	MFF+NGEU	MFF3	Agriculture and Maritime Policy	EMFAR	None	1,11
26	MFF+NGEU	MFF3	Environment and Climate Action	LIFE	None	1,11
27	MFF+NGEU	MFF3	Environment and Climate Action	JTF	None	1,11
28	MFF+NGEU	MFF4	Migration	AMIF	None	1,11
29	MFF+NGEU	MFF4	Border Management	IRRF/IRVI	None	1,11
30	MFF+NGEU	MFF5	Security	ISF	None	1,11
31	MFF+NGEU	MFF5	Security	Nuclear Safety and Decommission	None	1,11
32	MFF+NGEU	MFF5	Defence	EDF	None	1,11
33	MFF+NGEU	MFF5	Defence	Military Mobility	None	1,11
34	MFF+NGEU	MFF6	External Action	Global Europe	None	1,11
35	MFF+NGEU	MFF6	External Action	Humanitarian Aid	None	1,11
36	MFF+NGEU	MFF6	External Action	Common Foreign and Security Policy	None	1,11
37	MFF+NGEU	MFF6	Pre Accession	IPA	None	1,11
38	MFF+NGEU	MFF6	Recovery and Resilience	RAF	None	1,11
39	MFF+NGEU	MFF7	EUROPEAN PUBLIC ADMINISTRATION	European Schools and Pensions	None	1,11
40	MFF+NGEU	MFF7	EUROPEAN PUBLIC ADMINISTRATION	Administrative expenditure of the Ins	None	1,11



- Największe przepływy finansowe?
- Programy zarządzane przez którą jednostkę?
- Kto przeprowadza audyt?



PROS

Wizualizacja danych

- Wizualne przedstawienie danych upraszcza zrozumienie złożonych informacji audytowych przez odbiorców.

Komunikacja z klientem

- Prezentacje wizualne pomagają przekazać wyniki audytu i testów w sposób przejrzysty i zrozumiały.

Nadmierne zagęszczenie danych

- Zbyt dużo informacji na diagramie utrudnia interpretację i czytelność.

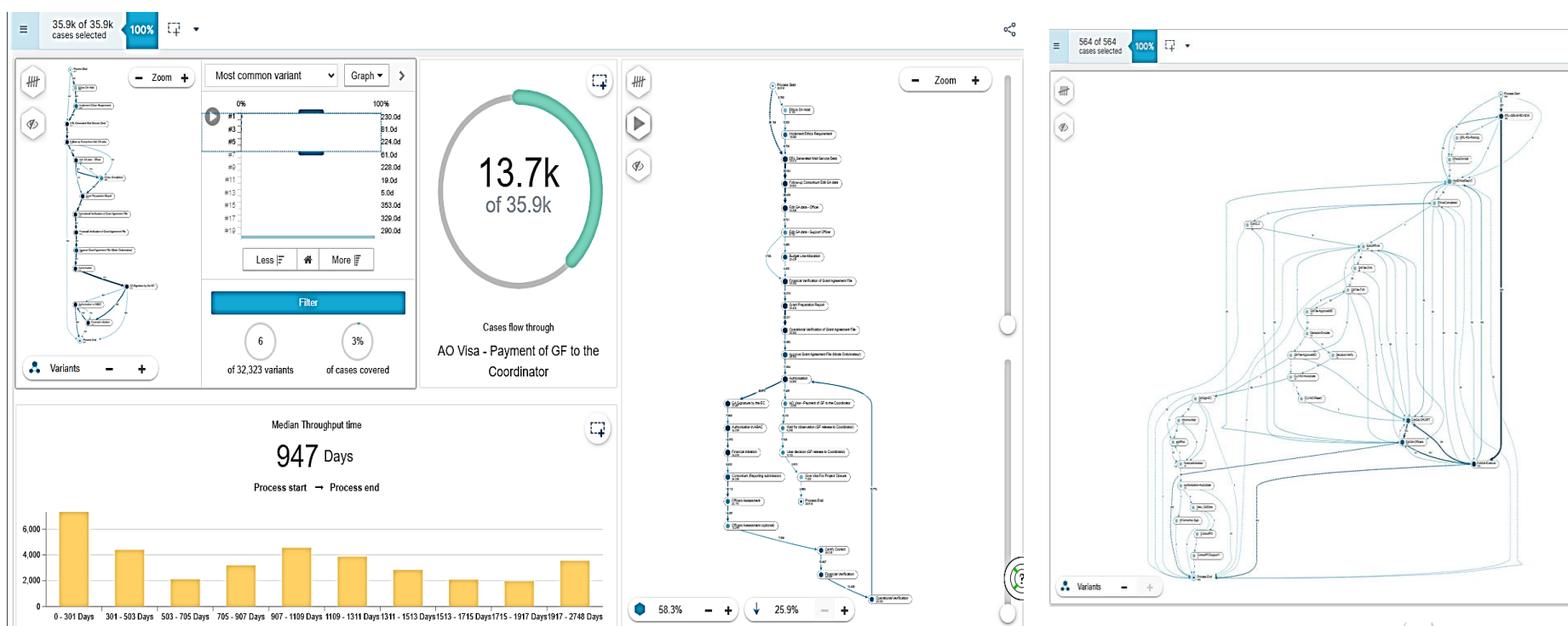
Niewłaściwe skalowanie przepływów i danych

- Błędne skalowanie danych i zniekształca rzeczywiste wartości przepływów / stanów.

CONS

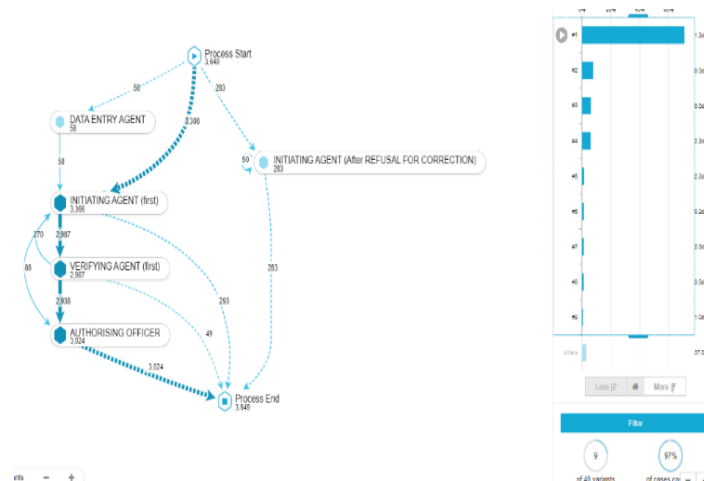
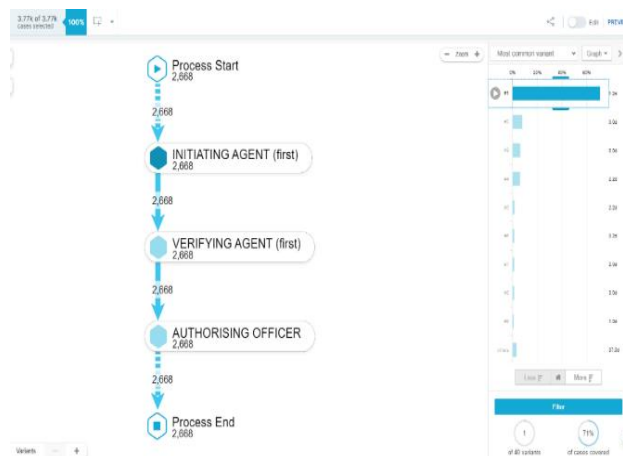
Dogłębna analiza procesu – *process mining*

- **Celonis** – analiza procesów oparta na danych, która wizualnie rekonstruuje rzeczywisty przebieg procesów. Na podstawie dzienników zdarzeń (sprawa, zdarzenie, znacznik czasu) z systemów informatycznych (np. rejestracja i obieg dokumentów, zarządzanie dotacjami, zamówienia publiczne itp.). Stosowany jako część testów audytowych i jako część kontroli jakości procesu audytu IAS.



Przykłady użycia w IAS – dogłębna analiza procesu (1)

System księgowy oraz system rejestracji i obiegu dokumentów – tzw. obiegowka / rozdzielnik



Co chcieliśmy sprawdzić – czy opis procesu jest zgodny z rzeczywistością?

- Jakie są anomalie i czy mają wpływ na długość trwania procesu i czy te anomalie są uzasadnione?

Przykłady użycia w IAS – *process mining* (1)

Wyniki:

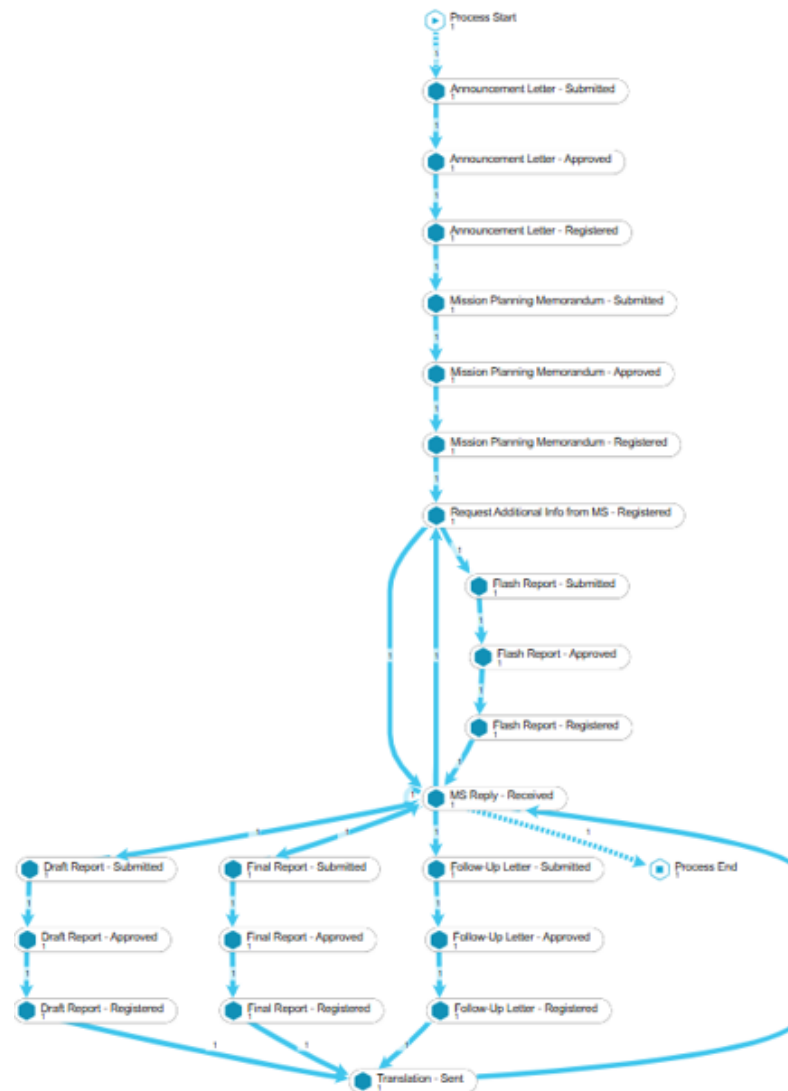
- W 71% przypadków proces jest zgodny z opisem (aktorzy i kroki zatwierdzające operacje zgodne z opisem).
- Po wybraniu 9 wariantów, obejmujących 97% spraw, w 58 przypadkach osoba wprowadzająca dane inicjowała operacje, ale w tych samych 58 przypadkach weryfikator został pominięty.
- Na podstawie tego sprawdzono bezpośrednio w systemie IT zastosowane parametry automatycznych kontroli. Kontrola wykazała, że te przypadki są spowodowane tym, że użyto specyficznego modelu procedowania „szybka ścieżka”.
- Następnie te wyodrębnione przypadki sprawdzono pod kątem czy zastosowana ścieżka była właściwa (ten sam typ modelu kontroli został użyty dla wszystkich 58 transakcji).

Przykłady użycia w IAS – *process mining* (2)

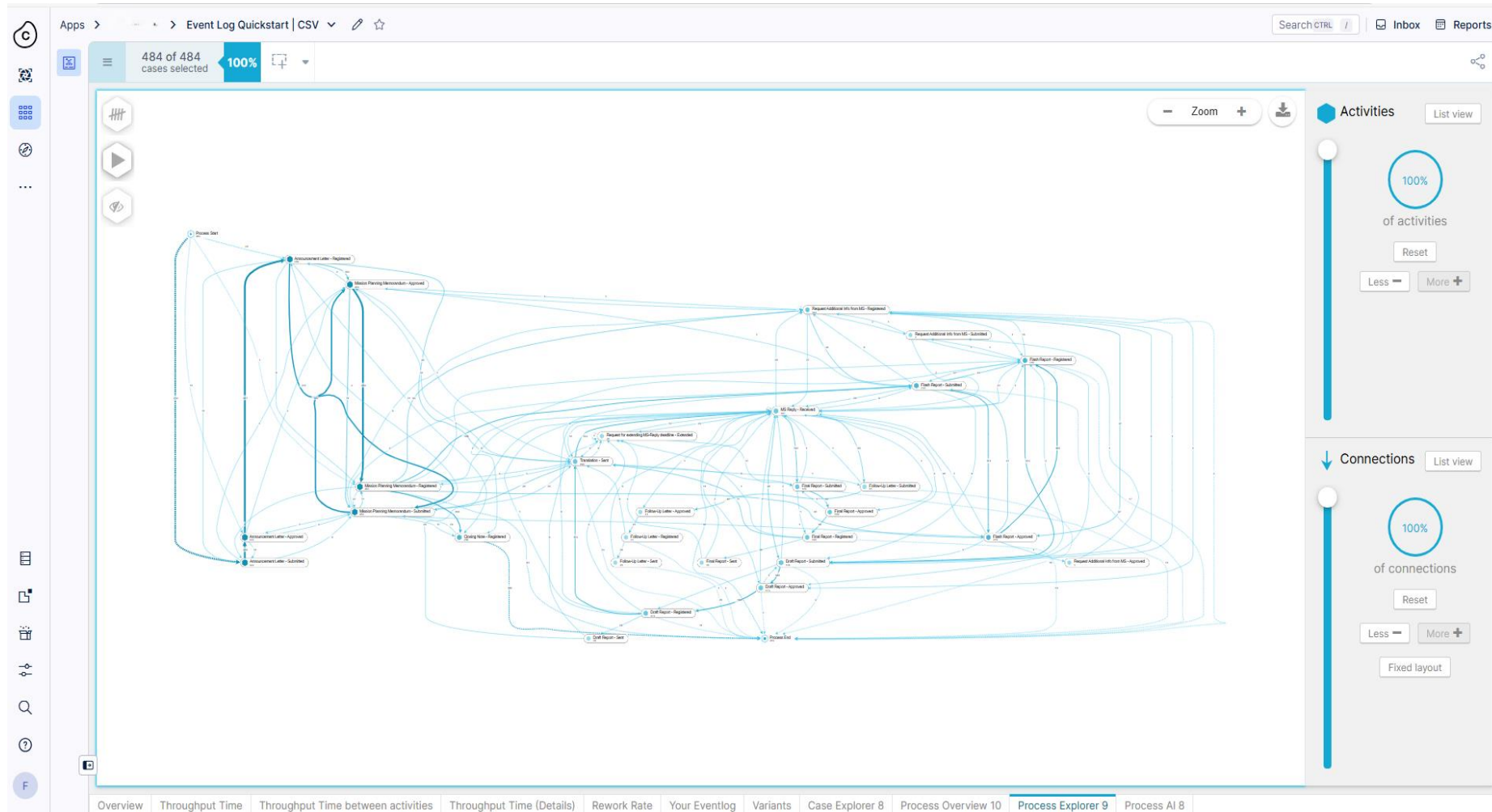
Audyt w jednostce, która przeszła reorganizację – nowy proces biznesowy

- Cel – ocena czy opis procesu oraz jego poszczególne kroki są zgodne z rzeczywistością
- Audytorzy otrzymali:
 - opis procesu zgodnie z książką procesów zatwierdzoną przez zarząd jednostki audytowanej,
 - dostęp do bazy danych zawierających informacje nt. procesu A kroków, czasu wykonania operacji, wyniku...

Proces jak przedstawiony w książce procesów



Wynik dogłębnej analizy procesu w rzeczywistości...



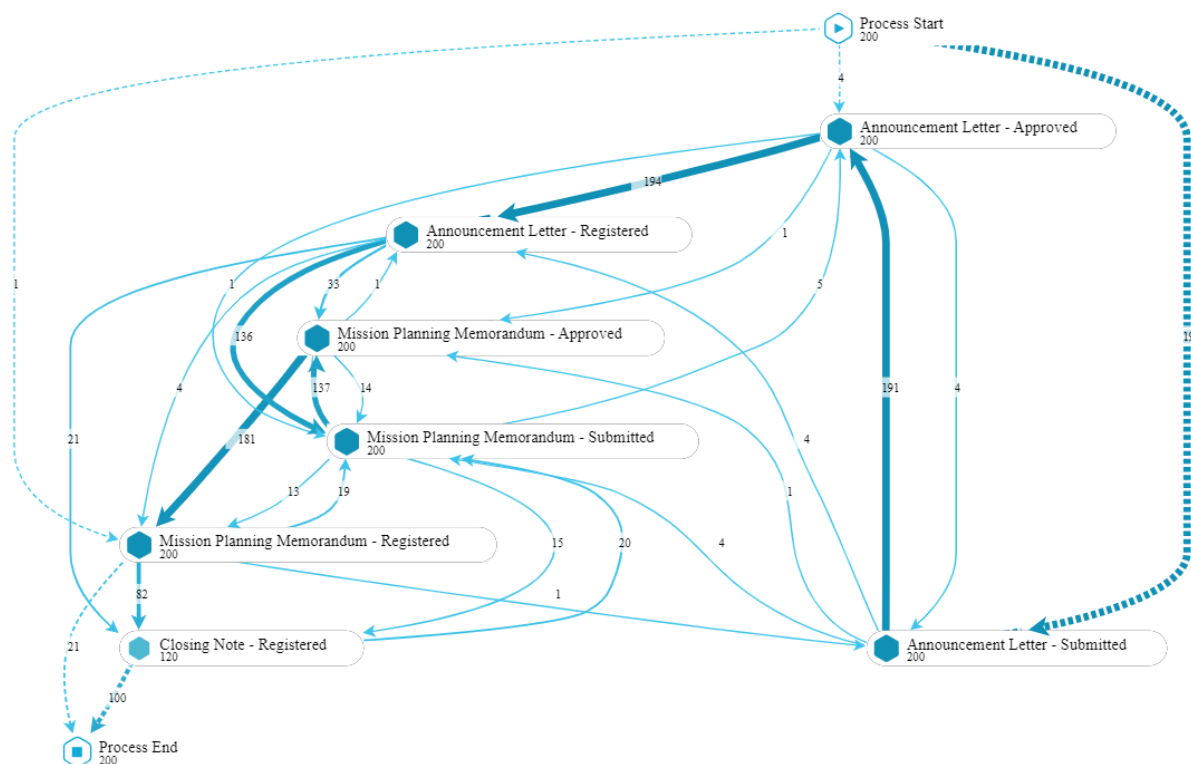
Przykłady użycia w IAS – *process mining* (2)

Wyniki:

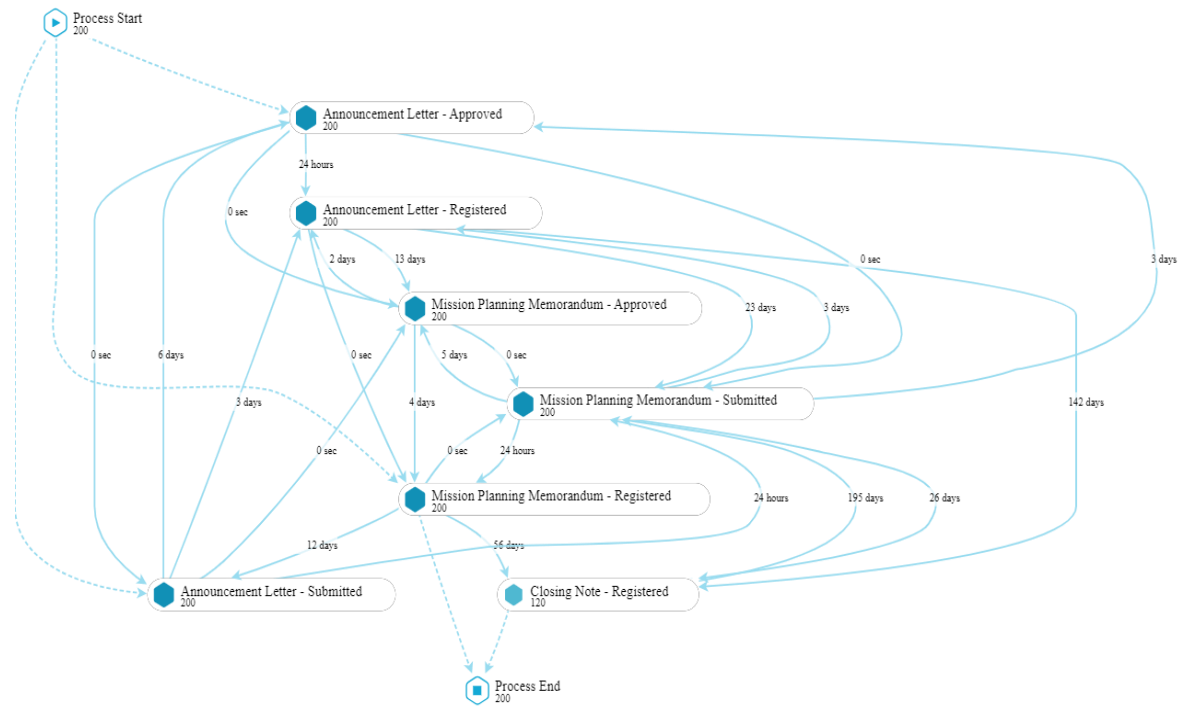
- Tak zwana standardowa ścieżka – trudno powiedzieć, że istnieje tak jak opisano w procedurze otrzymanej od audytowanych
- Zidentyfikowane kroki w procesie, które nie były opisane
- Wiele re-iteracji na specyficznym poziomie procesu, które powodowały opóźnienia w stosunku do procesu opisanego
- Zidentyfikowano zatory na specyficznym poziomie wynikające z zaangażowania dodatkowego aktora w procesie, który nie był początkowo ujęty

Przykłady użycia w IAS – *process mining* (3)

Porównanie
tych samych
procesów
przed i po
reorganizacji



Przed reorganizacją: Badane operacje trwały (od decyzji o rozpoczęciu do zakończenia) średnio **229 dni** z czego najszybciej 30, a najwolniejsza 980 dni.



Po reorganizacji: Badane operacje trwały (od decyzji o rozpoczęciu do zakończenia) średnio **149 dni** z czego najszybciej 23 a najwolniejsza 357 dni.

Zastosowanie innych technik i narzędzi

Przypadek użycia innych technik i narzędzi w IAS

Analityka danych – Excel - pobieranie danych z systemu finansowego (umowy ramowe, procedury otwarte, zobowiązania budżetowe/prawne, płatności itp.)

– Qlik Sense - analiza przepływów pracy w systemie obiegu dokumentów związanych z procedurami zakupowymi i kontraktowymi (kolejność zadań, szybkość przepływu pracy, omijanie zadań itp.)

Text mining – ekstrakcja dużej populacji dokumentów (>10 tys., a następnie automatycznie skanowanych przez narzędzie w celu **oznaczenia poufności** i dostarczania w Excelu wyniku nieprawidłowego oznaczania dokumentu.

Process mining ekstrakcja dziennika zdarzeń (aktywność na przypadek ze znacznikiem czasu) i analiza w narzędziu Celonis pod kątem wąskich gardeł, niezgodności, pominiętych kroków, nielogicznych procesów itp.

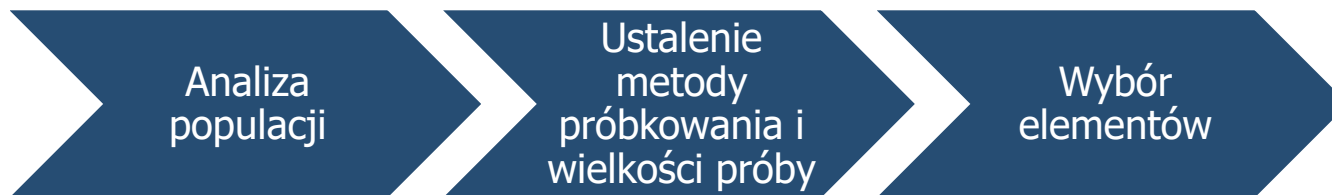
Analityka danych i wizualizacja - weryfikacja, czy zespoły oceniające zostały ustanowione/skomponowane zgodnie z określonymi zasadami (stosunek płci, nowi pracownicy, % ekspertów z tej samej organizacji/kraju itp.) na podstawie eksportu istniejących pełnych sprawozdań dotyczących populacji i graficzna reprezentacja.

Data analytics (Excel) - wyciąg z systemu obliczania płatności dla całej populacji w celu wsparcia doboru próby opartej na analizie ryzyka.

Data analytics (Excel, IDEA) - wyciąg z systemu ubezpieczeń i przeliczanie w Excelu/IDEA trendów i rezerw oraz identyfikacja wyjątków / raportowanie w porównaniu z regułami biznesowymi.

Metodologia próbkowania

- Zadania do wykonania w celu przeprowadzenia testów przy użyciu próbkowania:
- Definicja i analiza badanej populacji (stratyfikacja) w celu uniknięcia złego doboru próby, a tym samym „złego audytu”
- Określenie wielkości próby/dobór próby
- Wybór rodzaju badania
- Wykonanie i dokumentacja badań
- Ocena wyników badań



Identyfikacja i informacja o ustaleniach

Dobra praktyka:

- Ciągła walidacja indywidualnych ustaleń przez zespół audytowy i jednostkę audytowaną – na poziomie operacyjnym, i kierownictwa
- Podejście – bez niespodzianek – transparentność prowadzonych prac i ich omówienie zwiększa zrozumienie po stronie audytowanych
- Brak rozbieżności co do faktów (znaczenie dowodów potwierdzających)

Spotkanie uzgodnieniowe

Element końcowy zadania:

- Formalne spotkanie walidacyjne z jednostką audytowaną (zwykle na szczeblu dyrektora w przypadku procesu poddanego audytowi).
- Dokument obserwacji i ustaleń prezentujący (wysyłany przed spotkaniem):
 - ustalenia,
 - dowody potwierdzające,
 - oceny ryzyka.
- Celem jest osiągnięcie, podczas formalnego spotkania walidacyjnego, porozumienia na odpowiednim szczeblu kierownictwa co do faktów, które nie zostaną ponownie otwarte ani ponownie zakwestionowane na końcowych etapach audytu.

Tabela obserwacji i ustaleń

2. AUDIT FINDINGS AND RECOMMENDATIONS (THIS PART ONLY IS SHARED WITH AUDITEE BEFORE THE VALIDATION MEETING)

Title	Rating

TITLE:
REPORT FINDING NUMBER: 1

FINDING:

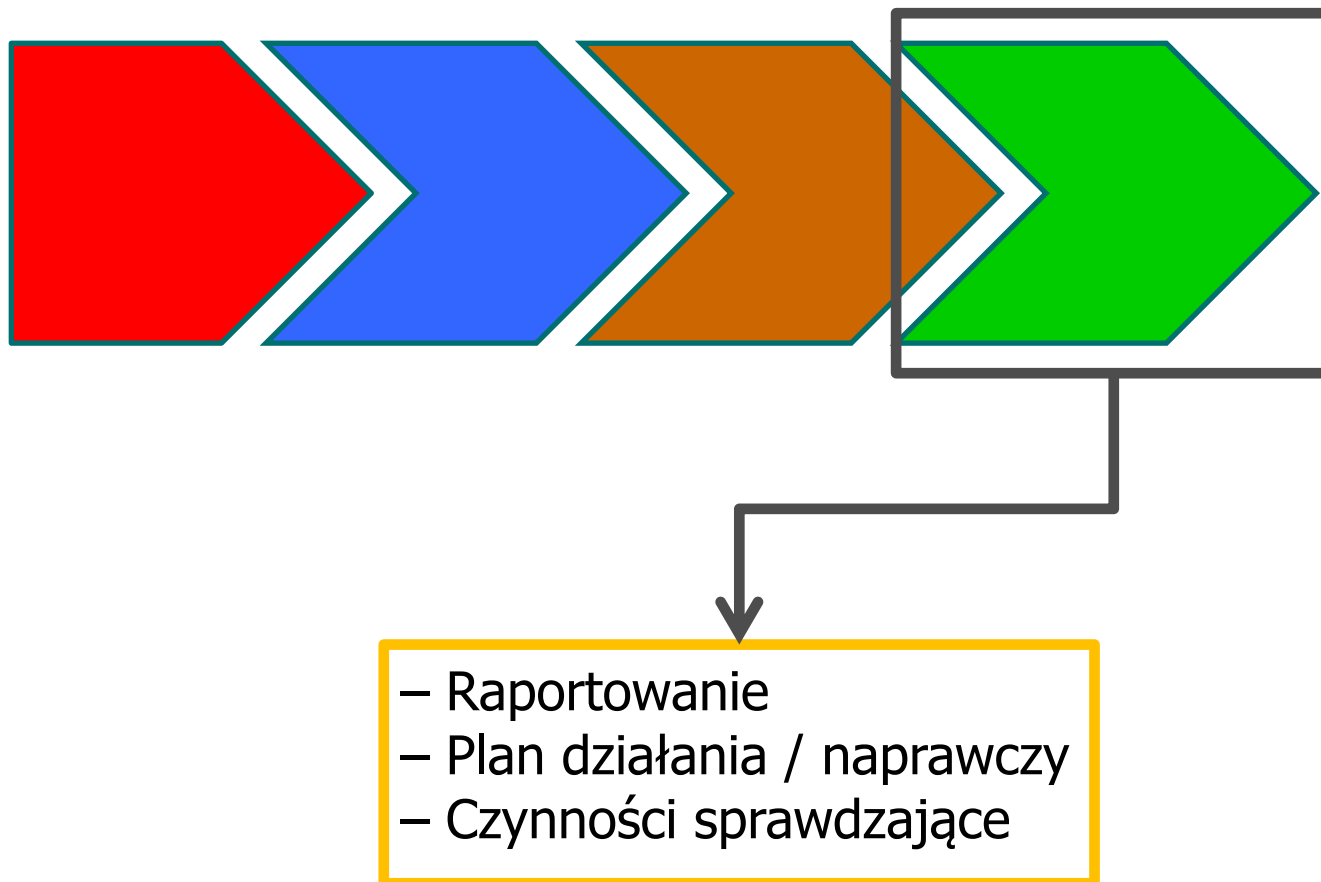
No background; summary description of finding and related risks. You can include relevant details to support the finding in a box (but not to be included in the draft and final reports).



Część 4

Raportowanie

Główne etapy fazy sprawozdawczej



Obowiązek zgodnie z GIAS

Standard 15.1:

audytorzy wewnętrzni muszą opracować informację ostateczną, która zawiera:

- cele, zakres,
- zalecenia i/lub plany działań, jeśli mają zastosowanie,
- wnioski.

W informacji należy również uwzględnić ustalenia wraz z ich znaczeniem oraz priorytetyzacją, wskazanie ograniczeń zakresu oraz wniosków dotyczący **ładu organizacyjnego, zarządzania ryzykiem i procesów kontroli** w badanej działalności / jednostce / obszarze.

Raportowanie

Jest to proces a nie jedno zdarzenie

Wstępny raport z audytu, do którego audytowani mogą zgłaszać uwagi i poprawki.

Końcowy raport z audytu – może zawierać poprawki audytowanych zgłoszone do raportu wstępnego – jeżeli są zasadne.

Końcowy raport zawiera uwagi i komentarze w formie aneksu wraz z odpowiedzią IAS na uwagi.

Audit reference

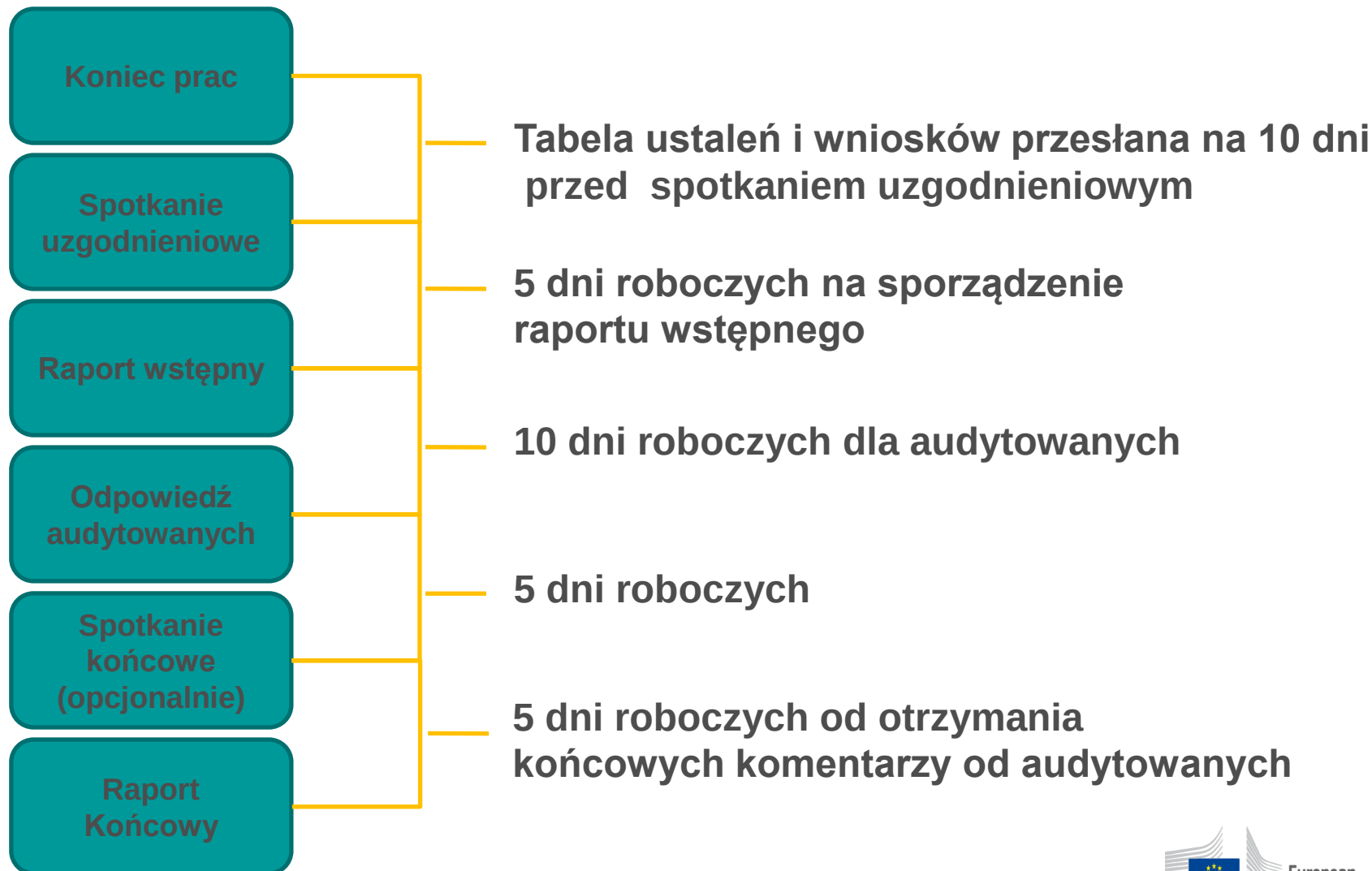
Draft/Final audit report on **[title of audit]**

Audit on DRAFT/FINAL REPORT

Table of contents

1.	Introduction	1
2.	Audit objectives and scope	1
3.	Audit results.....	1
4.	Audit conclusion	2
5.	Findings and recommendations	2

Oś czasu raportowania



Zawartość Raportu

Table of contents

1.	Introduction.....	1
2.	Audit objectives and scope	1
3.	Audit results	1
4.	Audit conclusion.....	2
5.	Findings and recommendations.....	2

- Załącznik 1 do raportu: Uwagi jednostki audytowanej (jeżeli są)

Kluczowe cechy – nowe podejście

Uproszczenie raportu by był jak najbardziej czytelny i dostępny dla czytelnika

Wstęp:

- Zwięzły, przyczyny dla których dany obszar był poddany audytowi i główne ryzyka
- Cel i zakres zadania
- Rezultaty prac – odpowiedzi na pytania audytowe poziomu 2 wraz z wnioskami i mocnymi stronami, praktykami itp.
- Konkluzje z zadania oraz bardzo istotne ustalenia: opis głównych obserwacji w podziale na główne ryzyka/procesy

Główna część raportu

- Obserwacje ryzyka, rekomendacje (wraz z oznaczeniem priorytetu)

Wyniki audytu – konkluzje

- Dokonana przez audytora ocena działań poddanych analizie. Konkluzje stanowią ogólną ocenę procesu, działań, jednostki, systemów stwierdzonych w trakcie audytu na dzień zakończenia prac.
- Na ile zadowalające są wyniki działalności badanej jednostki (z uwzględnieniem konkretnego celu i zakresu badania).
- Osąd audytora na podstawie udzielonych odpowiedzi na pytanie główne i pomocnicze.

Często: *...zebrane materiały, dowody wskazują na to, że...*

Nie używa się sformułowania **dobrze/ źle**

Używa się sformułowań: **adekwatne, efektywne, wydajne**

Wnioski z audytu

Przykłady:

- **Bardzo ważne rekomendacje i obserwacje:**

"Uznając już podjęte kroki, IAS stwierdza, że system pomiarowy wprowadzony w celu monitorowania, raportowania i oceny wyników polityki Y musi zostać znacznie wzmocniony. Musi temu towarzyszyć kluczowa poprawa wewnętrznego pomiaru wyników, w tym efektywności wykorzystania zasobów, we wszystkich zakresach działań JEDNOSTKI X. W tym kontekście IAS zidentyfikowała trzy bardzo ważne problemy, które powinny być głównym priorytetem: ...,"

- **Istotne rekomendacje i obserwacje:**

"Ogólnie rzecz biorąc, kontrola wykazała, że opracowanie i wdrożenie procesu X przez DG Y zapewnia osiągnięcie celów biznesowych i strategicznych.

Jednakże, DG Y powinien poprawić wydajność procesu poprzez doprecyzowanie ról, obowiązków i zadań kluczowych podmiotów oraz uproszczenie liczby osób interweniujących w procesie. Dalszy wzrost wydajności można by osiągnąć, gdyby DG Y wzmocniła środowisko kontroli i ściśle monitorowała wyniki swoich pracowników.

Raport – propozycje usprawnień

- Odejście od raportu jako dokumentu papierowego, statycznego
- Raport w formie informacji cyfrowej:
 - Możliwość dynamicznej prezentacji
 - Zmiana stanów
 - Lepsza manipulacja danymi, które ilustrują obserwacje i ustalenia
 - Prezentacja rekomendacji wraz z planem naprawczym (zgodnie ze standardami)

Plan naprawczy

- Obowiązkiem Kierownika jednostki audytowanej jest dopilnowanie, aby przyjęte zalecenia zostały skutecznie wdrożone lub aby formalnie zaakceptowali oni ryzyko niepodjęcia działań.
- Audytor poinformuje Komitet Audytu (APC), gdy kierownictwo **zaakceptuje ryzyko niepodjęcia działań naprawczych** w odniesieniu do zarejestrowanych ustaleń audytu.
- Jeżeli audytor uzna, że jednostka poddana audytowi zaakceptowała poziom ryzyka, który jest niekorzystny, omawia tę kwestię z kierownictwem danej jednostki.
- Jeżeli problem nie zostanie rozwiązany, audytor oraz jednostka poddana audytowi powinni zgłosić sprawę do APC.

Czynności sprawdzające wdrożenie zaleceń

- Kierownictwo jednostki audytowanej jest odpowiedzialne za ciągłe monitorowanie realizacji planu działania...
- ... Natomiast audytorzy oceniają skuteczne i odpowiednie wdrożenie zalecenia podczas kolejnego zadania audytowego (gdy tylko jednostka audytowana ogłosi „**gotowość do przeglądu**”, ale również po upływie jednego roku - w celu uniknięcia opóźnień w implementacji).
- CO kwartał IAS raportuje stan wdrożenia planów naprawczych do komitetu audytu (APC).
- Team Mate i TM+ zawierają system śledzenia wdrożenia zaleceń po przez który audytowani komunikują się z IAS i przedstawiają dodatkowe informacje i dokumenty.



Pytania i odpowiedzi

Dziękuję za uwagę!