

Praktyczne aspekty  
komunikacji – podsumowanie  
ankiety przeprowadzonej wśród  
członków Klubu Szefów  
Audytu



Olga Petelczyc - dyrektor Biura Audytu Wewnętrznego PARP



# Klub Szefów Audytu

- Ponad 70 osób kierujących obszarem audytu
- Reprezentujących praktycznie wszystkie branże
- Mających wspólne cele i standardy



# Cele KSA

- Ułatwianie wymiany profesjonalnych doświadczeń pomiędzy Członkami przez stworzenie platformy rozwoju w szczególności w zakresie praktycznego stosowania standardów audytu, metodologii audytu wewnętrznego, aktualnych trendów w zakresie audytu i zarządzania ryzykiem;
- Tworzenie środowiska opiniotwórczego w zakresie audytu wewnętrznego i obszarów z nim związanych;
- Promowanie i podnoszenie rangi profesjonalnego i zgodnego z najlepszymi praktykami audytu wewnętrznego, a także funkcji i profesji audytora wewnętrznego - w szczególności poprzez kontakty zewnętrzne;

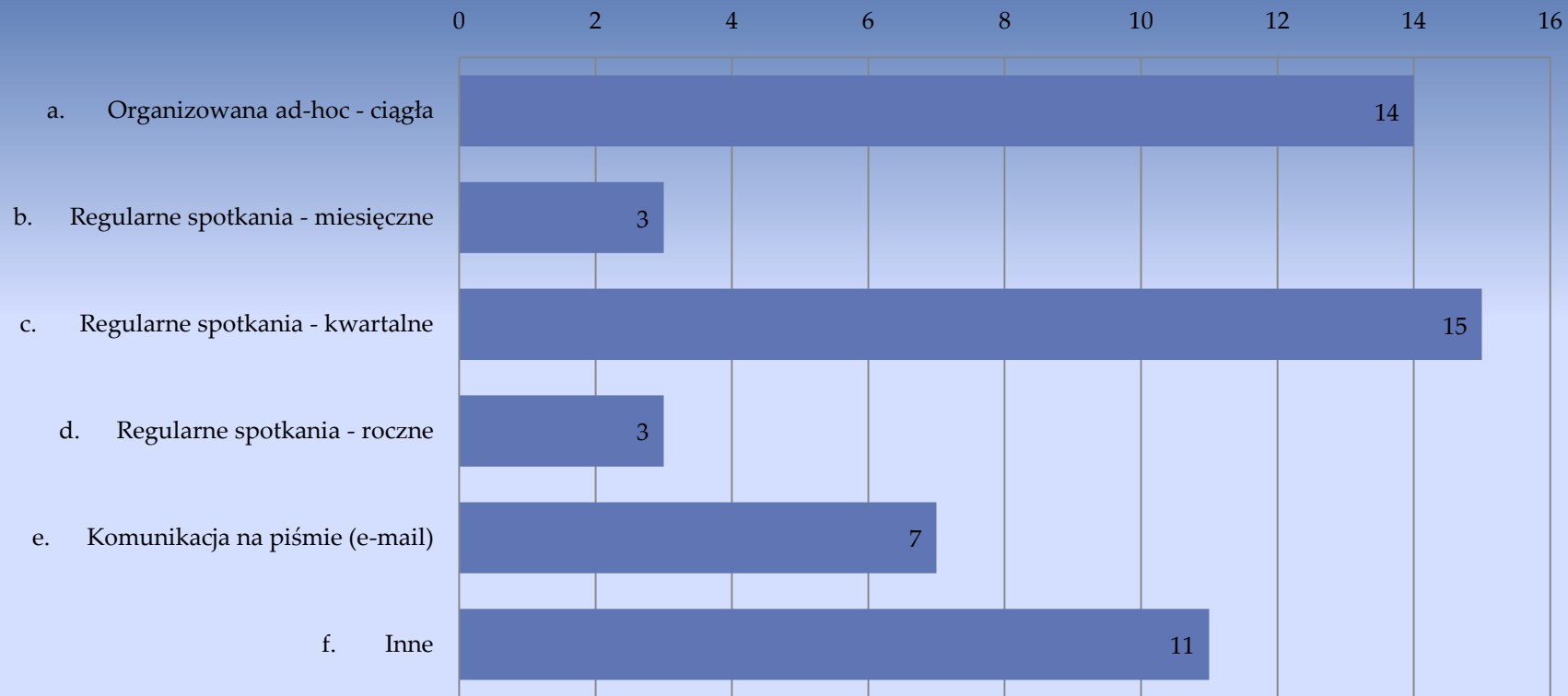


# Ankieta

- Przygotowana przez sześciu członków KSA;
- 10 pytań wielokrotnego wyboru;
- Ankietę wypełniło 29 członków klubu – prawie 40% populacji;
- Ankieta została przeprowadzona w pierwszym półroczu 2015 r.;



## Jak wygląda komunikacja z Komitetem Audytu oraz z Zarządem?

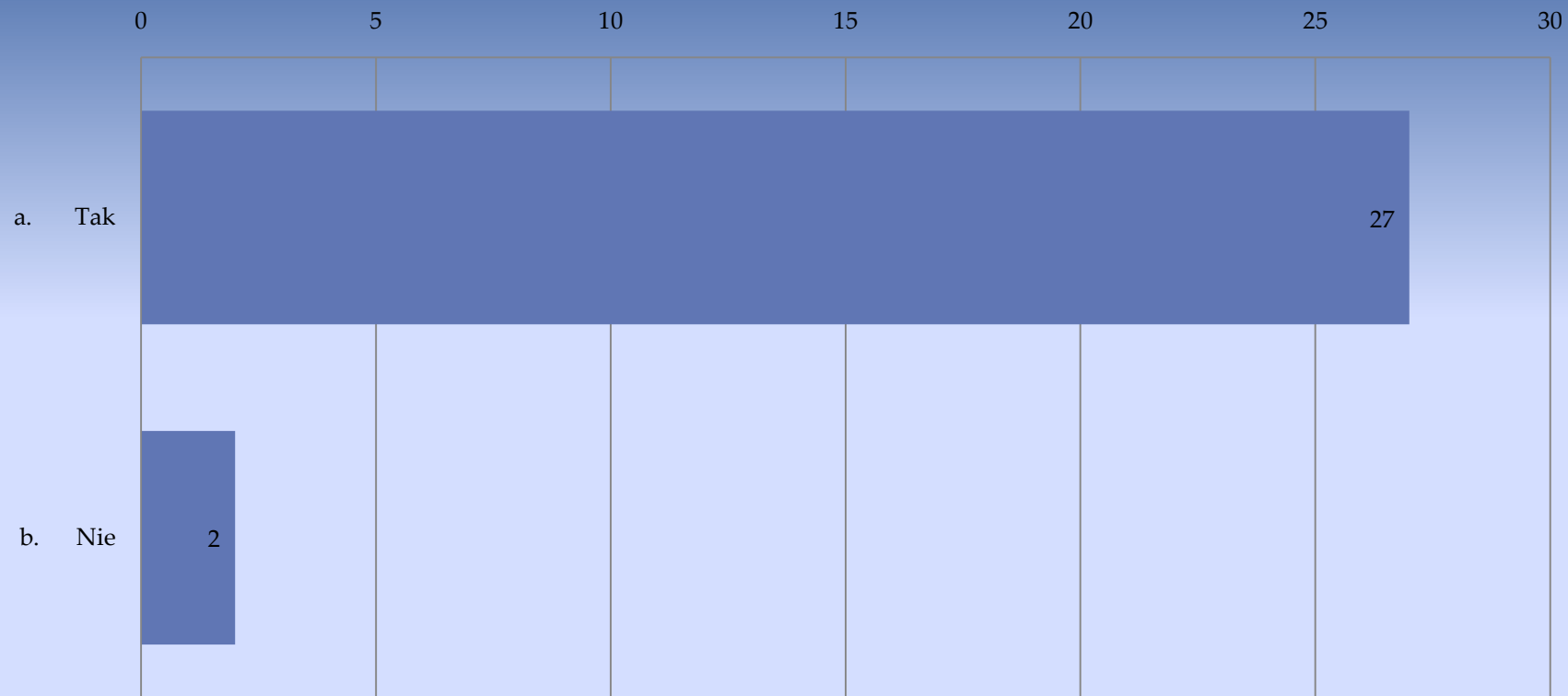


# Inne:

- Telefonicznie;
- Spotkania roczne przy okazji przekazania planu audytu oraz sprawozdania z działalności audytu. Poza tym półroczne przekazanie informacji o zrealizowanych audytach;
- Spotkania realizowane ad-hoc gdy zaistnieje taka potrzeba; Dodatkowo co 6 miesięcy w związku m.in. ze składaniem sprawozdaniami okresowymi;
- Z KA raz do roku spotkanie o charakterze formalnym. Raporty komunikowane są członkom kierownictwa;
- Z KA kwartalnie z Zarządem raz na tydzień;
- Z przewodniczącym KA w cztery oczy;
- Z Zarządem spotykamy się w przypadku ujętych w planie spotkań zarządu lub gdy Prezes podejmie taką decyzję w związku z tematami omawianymi na Zarządzie;
- Stała komunikacja z Prezesem Zarządu, z Radą Nadzorczą na życzenie;



## Czy audyt (CAE) podejmuje działania, aby być postrzeganym, jako wsparcie dla organizacji (jako doradca)?



# Rodzaje działań podejmowanych w celu budowania pozycji w organizacji:

- Wilka nogi żywią. Trzeba korzystać z każdej szansy na pojawienie się w polu widzenia członków Zarządu i dyrektorów odpowiedzialnych operacyjnie za funkcje. W rozsądny, nieagresywny i uargumentowany sposób przedstawiać obserwacje i propozycje planów działania po audytach, oferując wsparcie przy wdrożeniu (bez brania odpowiedzialności, oczywiście);
- Rekomendacje dotyczące usprawnianie obszarów /procesów działalności np. poprzez "przenoszenie" dobrych praktyk pomiędzy spółkami grupy kapitałowej;
- Rekomenduje na bieżąco usprawnienia i zmiany w procesach, konsultuje zmiany, uczestniczy w posiedzeniach komitetów wewnętrznych;
- Treść i forma stosowanych zaleceń w zadaniach zapewniających z naciskiem na wartość dodana i odniesienie do ryzyka - chętnie podejmowanie się działań doradczych – uczestnictwo w działaniach pozaaudytowych, realizowanych w ramach ogólnoinstytucjonalnych inicjatyw usprawniających np. komunikacje etc.;



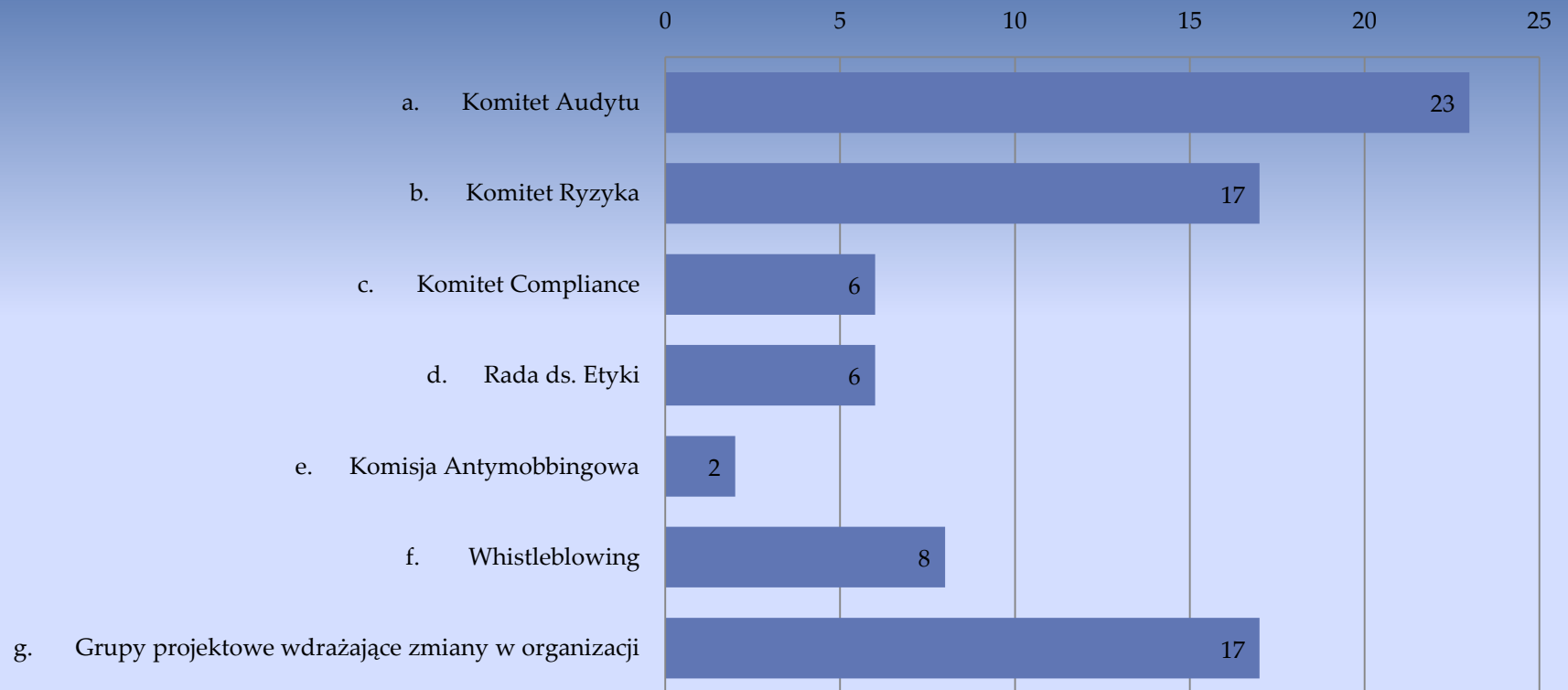


## Rodzaje działań podejmowanych w celu budowania pozycji w organizacji:

- Przeglądy projektów, dodatkowe przeglądy wymagane umowami z partnerami/zewnętrznymi wykonawcami, konsultacje;
- Opiniowanie projektów regulacji wewnętrznych;
- Planowe zadania doradcze;
- Stały kontakt z managerami; marka wypracowana przez lata; managerowie wiedzą, że mogą zaufać szefowi audytu. Opiera się to na ciągłej komunikacji i dodawaniu wartości przez szefa audytu;
- "Wpraszanie się" na posiedzenia istotnych w grupie komitetów, jako stały obserwator, bez formalnego prawa głosu i decyzji;
- Uczestnictwo we wdrożeniach z głosem doradczym;



## W jakich komitetach, radach, grupach projektowych cyklicznie bierze udział audyt lub CAE

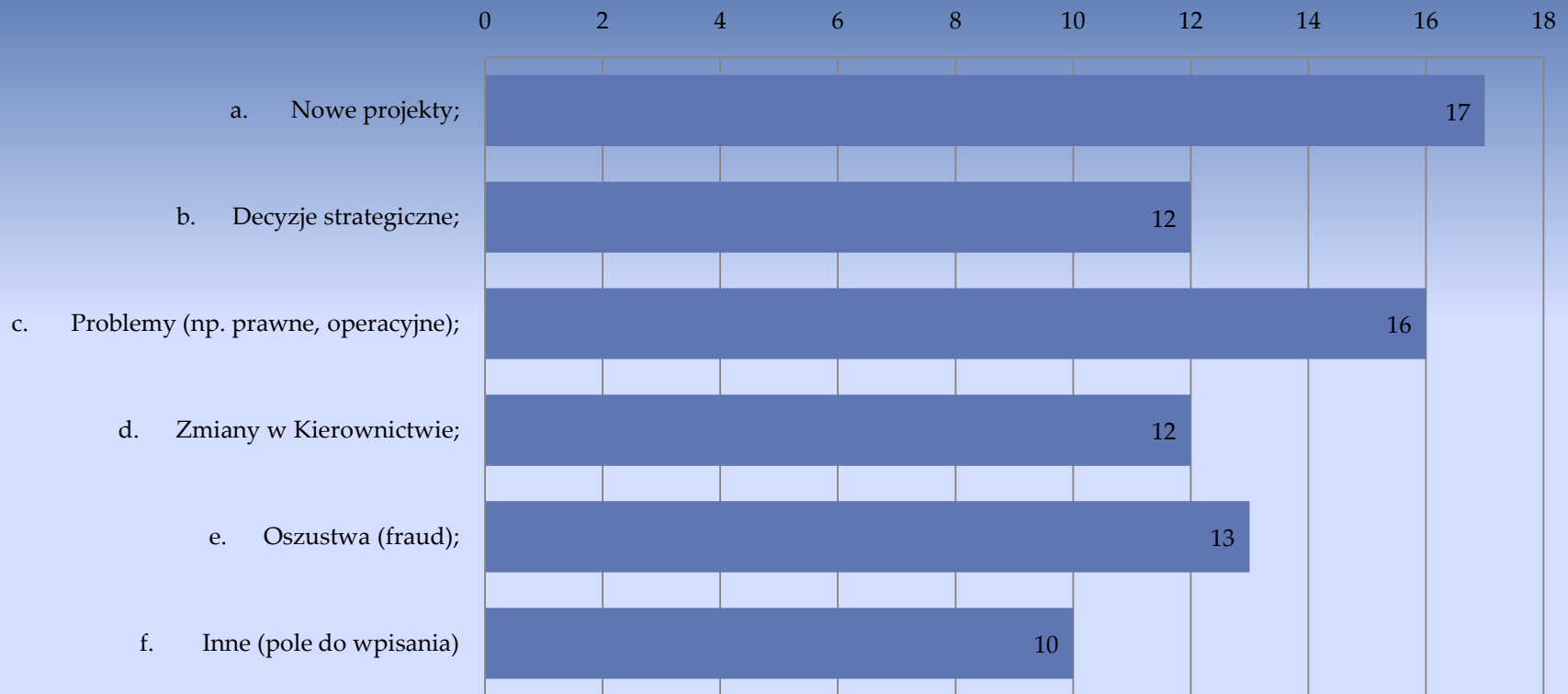


# Inne:

- Zespół ds. zwalczania przestępczości;
- Komitet ds. kredytów trudnych;
- Rada Bezpieczeństwa;
- Grupa Wsparcia Pracowników;
- Komitet ds. Etyki;
- Pracownicy AW są oddelegowani (jako obserwatorzy) do wszystkich kluczowych komitetów;
- W firmie szef audytu uczestniczy we wszystkich posiedzeniach zarządu;
- ALCO (Komitet Zarządzania Aktywami i Pasywami);



## Czy audyt wewnętrzny jest z wyprzedzeniem informowany o następujących typach wydarzeń?



# Inne:

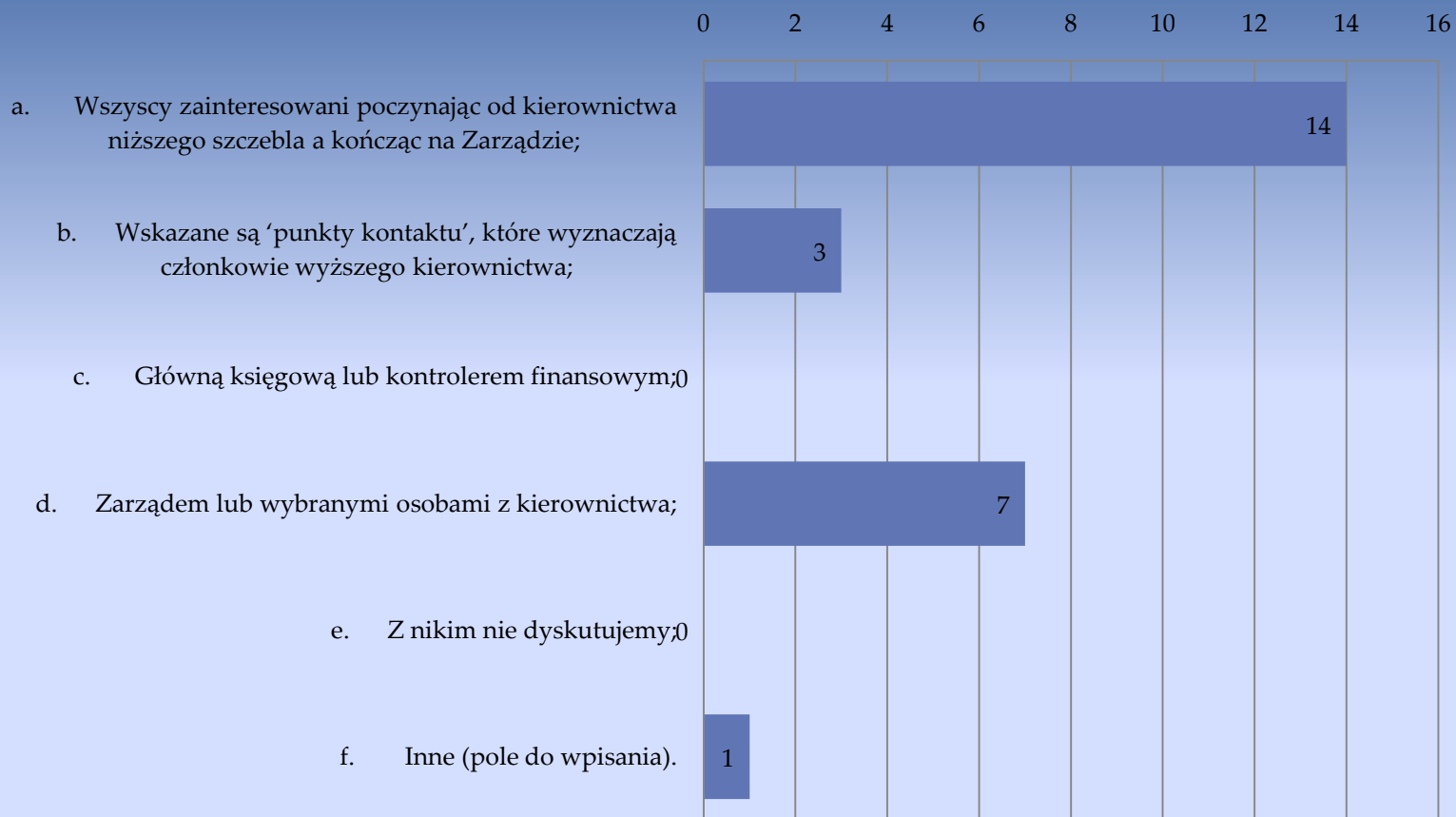
- Audyt nie jest informowany;
- Zmiany w poziomie odpowiedzialności oraz procedurach i innych regulacjach;
- Odbywa się to na poziomie przekazywanych przez właściwe osoby poufnych (mniej lub bardziej) informacji w ramach organizacji;



## Jak często komunikujesz się z wyższym kierownictwem jednostki audytowanej podczas audytów?



## Z kim diskutujemy ustalenia podczas audytu zanim wysłana zostanie ostatnia wersja raportu



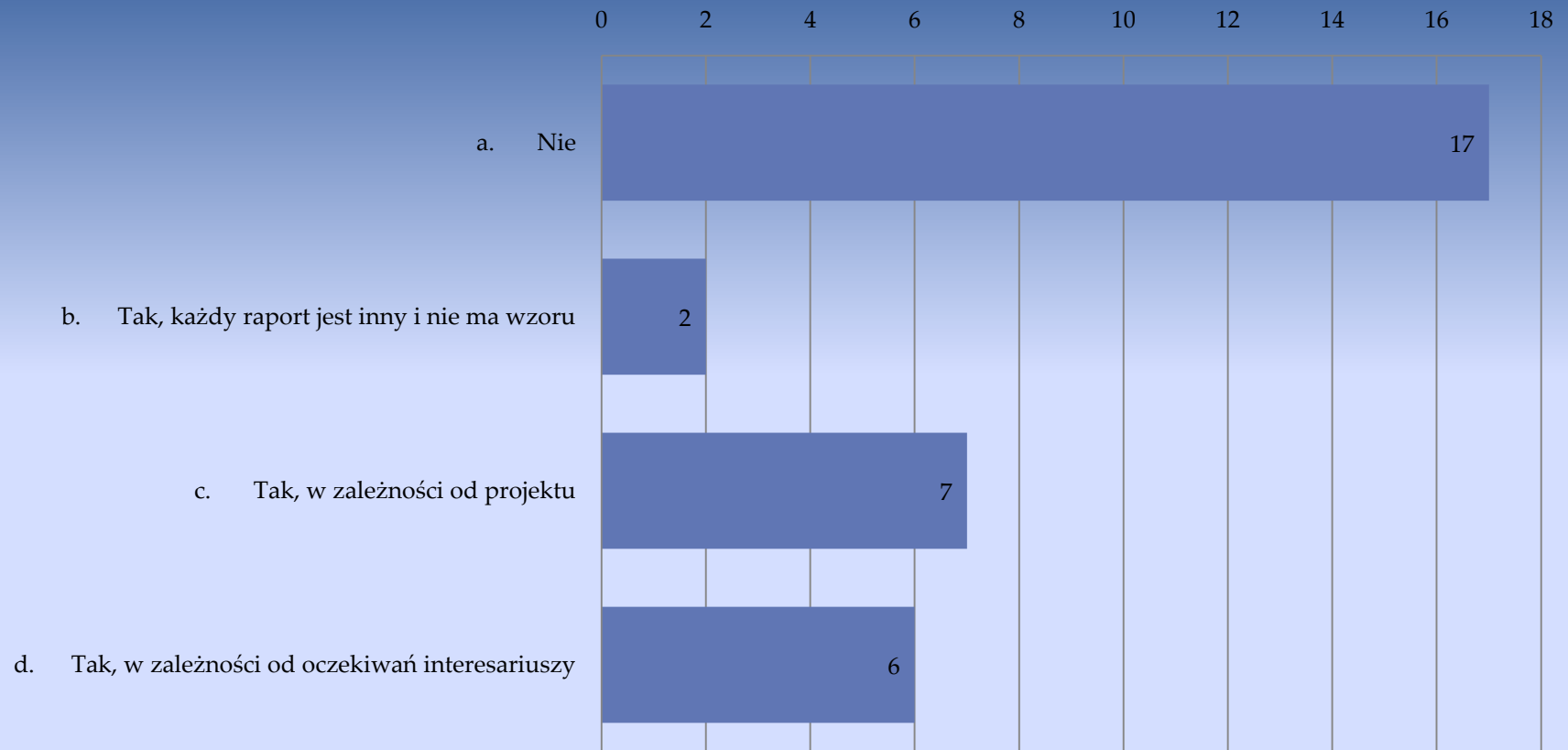
# Inne:

- Koordynator audytu (Audit Managera) decyduje z kim ustalenia są dyskutowane;





## Czy format raportu jest różny/modyfikowany?

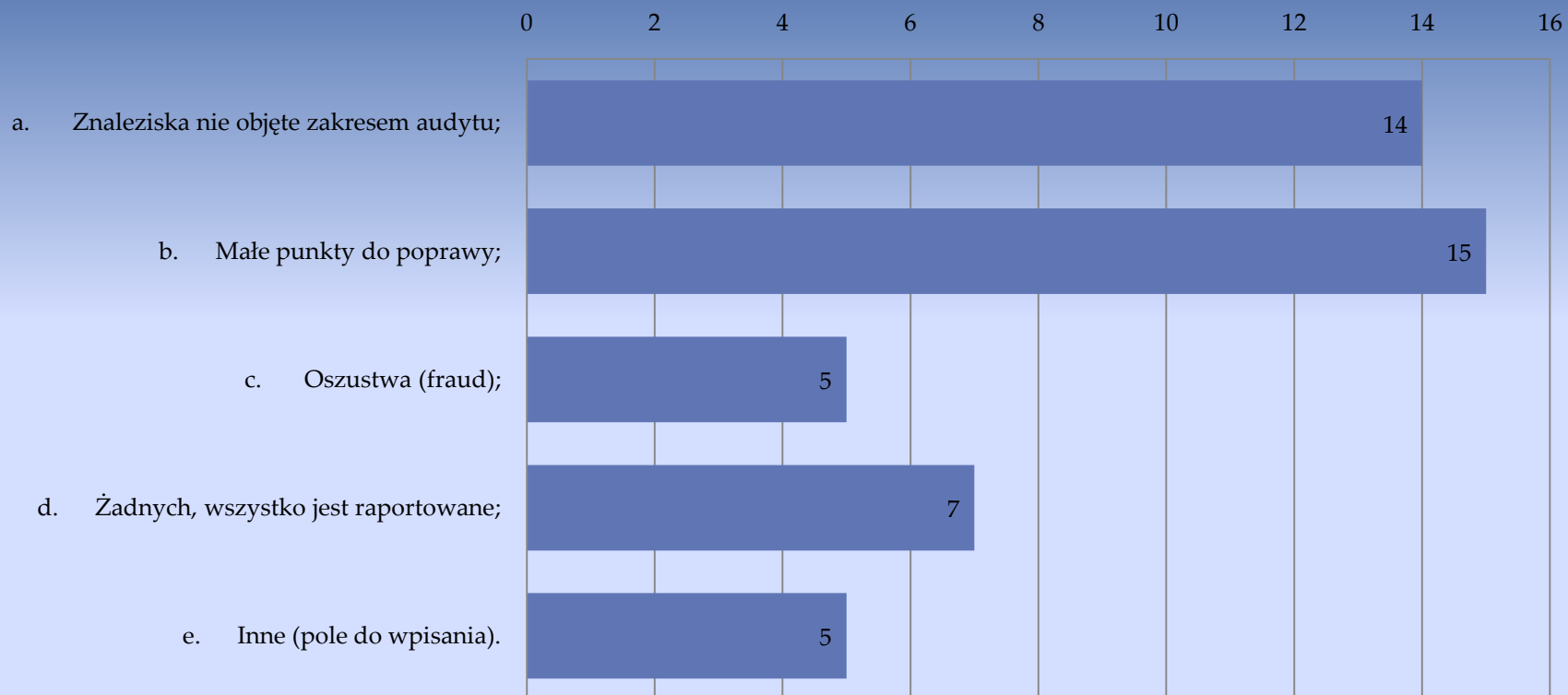


# Szczegółowe informacje:

- Przyjęte są dwa wzory raportu - dla obszerniejszych - planowych oraz dla mniejszych - doraźnych zadań audytowych. Dodatkowo streszczenia dla kierownictwa są przygotowywane w formie prezentacji. Możliwe jest również przedstawienie raportu w formie prezentacji;
- Czasem do audytów ad-hoc stosowane jest memo, zamiast standardowego raportu;
- Modyfikacje przyjętego formatu są stosowane jeśli rodzaj zadania tego wymaga;



## Jakie ustalenia komunikujesz nieformalnie (poza raportem audytowym)?

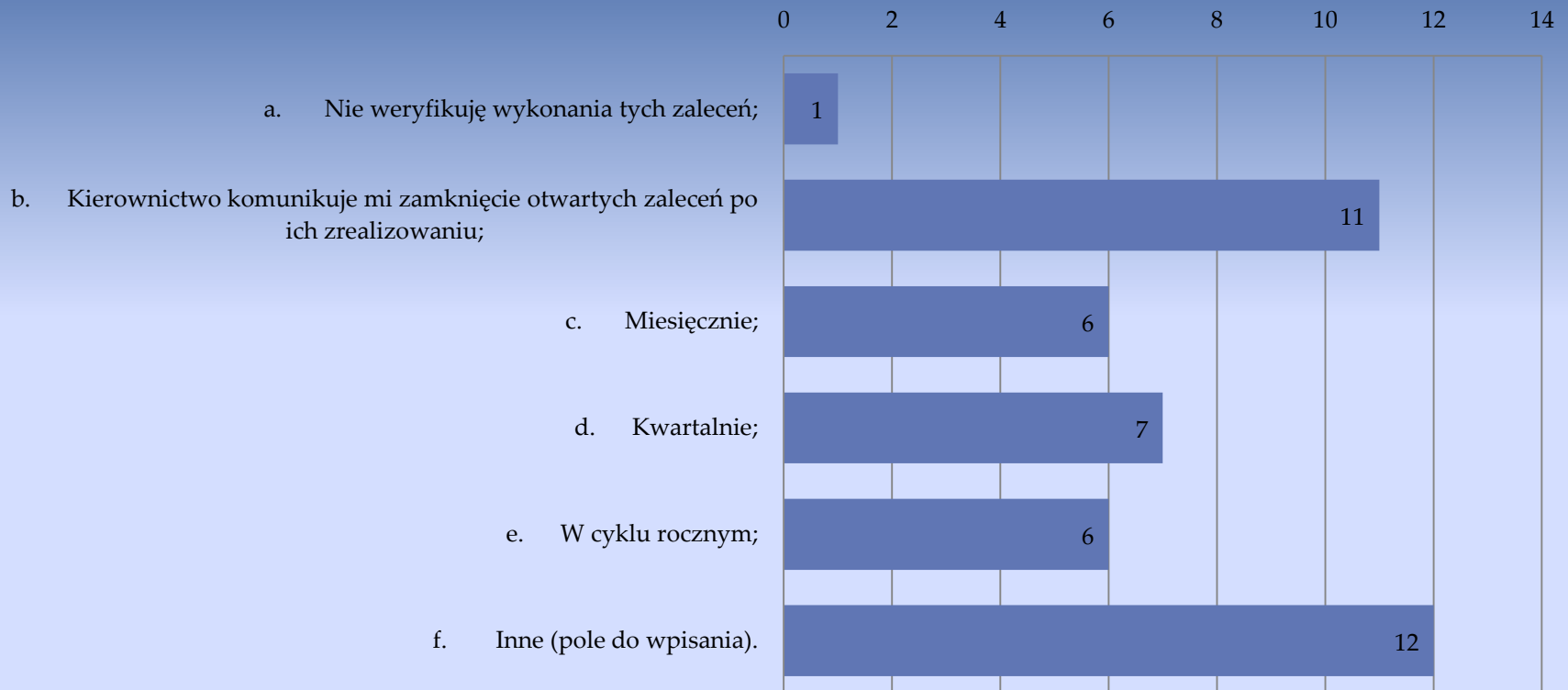


# Inne:

- Zachowania/postawy osób audytowanych;



## Jak dokonujesz weryfikacji zaleceń poaudytowych i jak to komunikujesz?

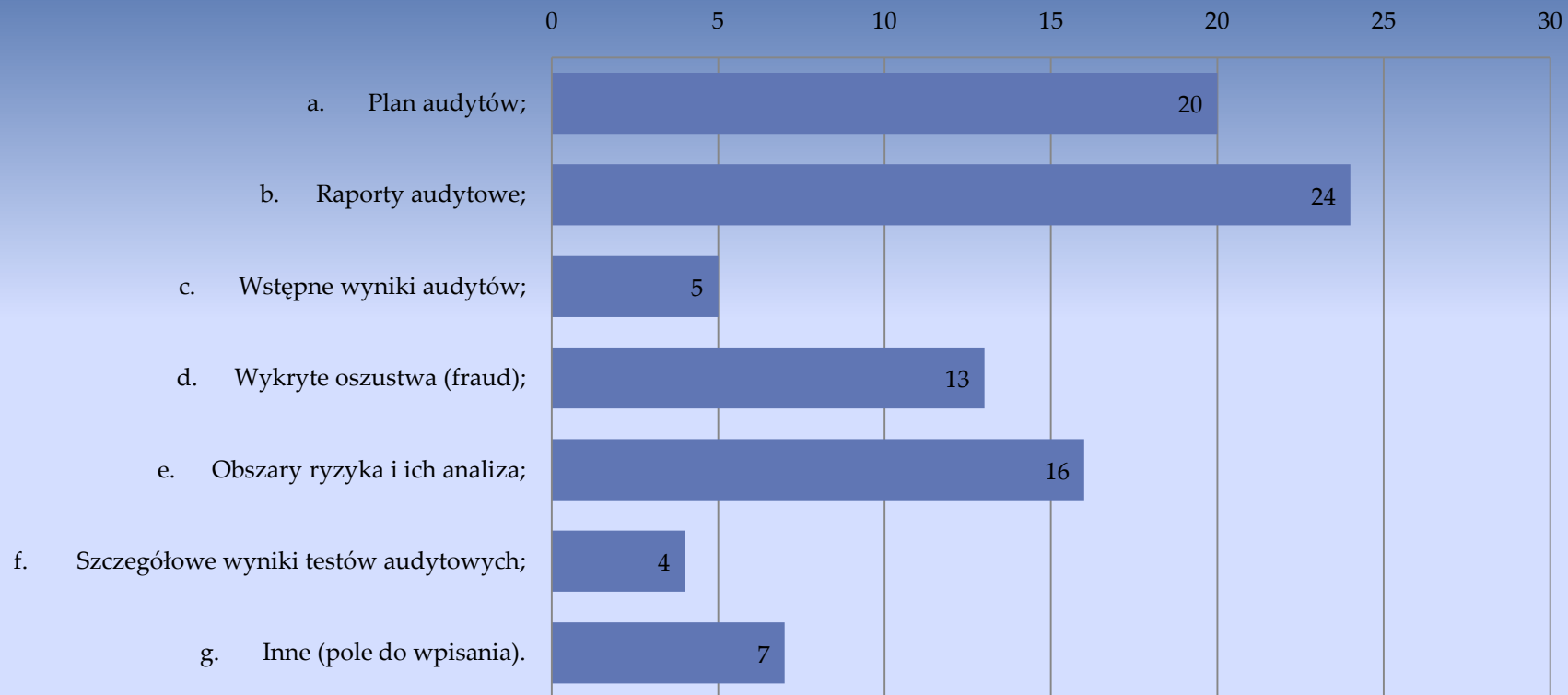


# Inne:

- W 100% po upływie terminu na wdrożenie zaleceń;
- Miesiąc przed terminem realizacji rozpoczynany jest proces walidacji (czasem wymagających nawet retestów); sam monitoring postępów w realizacji jest realizowany na bieżąco częstotliwość kontaktów z właścicielem ustalenia jest uzależniona od specyfiki czynności, do których został zobowiązany przez daną rekomendację;
- Cotygodniowe aktualizacje dla rekomendacji, których termin jest zagrożony;
- 2 tygodnie przed terminem wysyłany jest "final reminder,,;
- Realizowane są audyty sprawdzające;



## Jakie tematy są przedmiotem komunikacji między audytem zewnętżnym a wewnętrznym?



# Inne:

- Informacje na temat wdrożenia zaleceń z audytów wewnętrznych jak i zewnętrznych;
- Ocena sytuacji kontroli wewnętrznej dla sprawozdawczości finansowej;
- Spostrzeżenia biegłego rewidenta po badaniu sprawozdań finansowych, w tym ujmowane w Liście do Zarządu;





# Efekty skutecznej komunikacji:

- Zrozumienie dla pracy audytora oraz systemu kontroli wewnętrznej;
- Skrócenie czas pozyskania informacji i większa ich jakość;
- Ograniczenie konfliktów i spięć;
- Budowa partnerskich relacji i długofalowej strategii audytu;
- Lepsze dopasowanie rekomendacji do potrzeb;
- Wzrost liczby zadań doradczych/zaproszeń do komitetów lub grup roboczych;
- Ciągłe doskonalenie w oparciu o informacje zwrotne od audytowanych;
- Łatwiejsza i przyjemniejsza praca;



# Ryzyka:

- Bliskie kontakty i chęć utrzymywania dobrej komunikacji to presja na „pominięcie” niektórych ustaleń;
- Umieszczanie audytu najchętniej w każdym procesie/zadaniu, zapominając o tym, że jest trzecią linią obrony;
- Chęć włączenia audytu w operacyjne czynności - konflikt interesów;



# Po co to wszystko:

Dostarczanie wartości dodanej organizacji na miarę jej potrzeb, budując przy tym wizerunek audytu, jako wiarygodnego i kompetentnego, choć nie zawsze łatwego Partnera.



# W razie pytań proszę o kontakt:

[olga\\_petelczyc@parp.gov.pl](mailto:olga_petelczyc@parp.gov.pl)



Dziękuję za uwagę

