

# AUDYT I ZARZĄDZANIE

MAGAZYN IIA

Magazyn Instytutu Audytorów Wewnętrznych IIA Polska, Kwartalnik numer 2 (22)2019



ISSN 2450–9582



Instytut Audytorów  
Wewnętrznych IIA Polska

**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 PIOLUNOWICZ

**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

PROF. DR HAB. ELŻBIETA WEISS

DR AGNIESZKA BOBOLI

DR WIESŁAW KARLIŃSKI

DR KRZYSZTOF PAKOŃSKI

**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:**

Institut Audytorów Wewnętrznych IIA Polska  
ul. Świętokrzyska 20 pokój 520, Warszawa 00-002

**Kontakt:**

Institut 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:**

MARCIN BOGUŚ

ISSN 2450-9582

## SPIS TREŚCI:

STOPKA REDAKCYJNA.....	2
SPIS TREŚCI .....	3
SŁOWO WSTĘPNE .....	4
<b>ARTYKUŁY</b>	
1. INFORMACJA .....	5
2. MITY I FAKTY – PŁATNOŚCI ZBLIŻENIOWE.....	7
3. SKUTECZNY SYSTEM ZARZĄDZANIA RYZYKIEM NADUŻYĆ FINANSOWYCH W ORGANIZACJI .....	12
<b>RELACJE</b>	
4. RELACJA ZE SPOTKANIA SZKOLENIOWEGO KÓŁ REGIONALNYCH I KOŁA AUDYTORÓW JEDNOSTEK ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ IIA POLSKA „AUDYT WEWNĘTRZNY – JAK ZWIĘKSZYĆ ZGODNOŚĆ I EFEKTYWNOŚĆ” .....	21
5. DOROCZNA KONFERENCJA IIA POLSKA .....	26
6. IIA POLSKA WSPIERA WYBITNIE UZDOLNIONĄ MŁODZIEŻ .....	29
INFORMACJE DLA AUTORÓW.....	31

Szanowne Panie, Szanowni Panowie,

Przedstawiamy kolejny numer magazynu IIA Polska „Audyt 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 Auditorów Wewnętrznych IIA Polska.

*Iwona Bogucka*

dr Katarzyna Olejko<sup>1</sup>

## INFORMACJA

**„Bardzo ciekawe studia. Jeśli myślicie, że wieje tu nudą, to pora zmierzyć się z odmienną rzeczywistością. Te studia różnią się od pozostałych. Dołożono wszelkich starań, by forma zajęć oraz tematyka były kompleksowe. Każdy moduł ma swoją unikalną formułę. To przemyślany cykl, układający się w jedną całość. Wiedza jest przekazywana w sposób ciekawy i przystępny, a zaangażowanie prowadzących zajęcia, mocno podnosi poziom i sprawia, iż mistrzowsko wypełniony zostaje cel studiów. Gorąco polecam,»** podkreśla uczestniczka projektu, Pani Anita Skotnicka – Koordynator ds. Ryzyka w jednej z największych spółek notowanych na GPW.

Master of Corporate Governance/Menedżer Ładu Korporacyjnego to unikatowa propozycja. Rybnicki Wydział Biznesu, Finansów i Administracji Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach jest jednym z nielicznych ośrodków dydaktycznych stwarzających możliwość zdobycia takiego – ściśle określonego profilu kwalifikacji. Można się o nie ubiegać także w ośrodku uniwersyteckim w Melbourne czy Hong-Kongu.

„Od lat obserwowałam pracę członków najwyższego kierownictwa i właścicieli licznych, większych oraz mniejszych firm. Często byłam pod wielkim wrażeniem profesjonalizmu i sprawności ich działania. Otrzymywałam jednak również liczne sygnały świadczące o odczuwanej przez te osoby potrzebie pogłębiania praktycznych umiejętności. Moi rozmówcy podkreślali, że poza wiedzą dotyczącą mechanizmów wspomagających, potrzebują również wskazówek jak łączyć techniki i wykorzystywać efekt synergii w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Tak powstał projekt Master of Corporate Governance/Menadżer Ładu Korporacyjnego – podkreśla autorka projektu dr Katarzyna Olejko – Nierzadko osoby doskonale orientujące się w gąszczu przepisów prawa chciałyby poznać na przykład arkana kreatywności finansowej oraz manipulacji informacją. Taka wiedza pozwala im na lepszy nadzór i zabezpieczenie interesów firmy oraz jej właścicieli przed konsekwencjami ewentualnych nadużyć”.

Celem projektu MCG jest wzmacnianie praktycznych umiejętności w obszarach organizacji nadzoru, prawa, finansów, sprawozdawczości, kontroli, audytu, komunikacji i restrukturyzacji. Nie chodzi tu bynajmniej jedynie o wiedzę teoretyczną. Projekt kierowany jest bowiem do osób z doświadczeniem zawodowym – do kadry menedżerskiej. Tym sposobem, zajęcia prowadzone przez ekspertów w danym obszarze są również miejscem spotkań praktyków, co pozwala na wymianę cennych spostrzeżeń. Doskonałą okazją do rozmów są także inne aktywności prowadzone w ramach projektu MCG. I tu należy

---

<sup>1</sup> Wydział Biznesu, Finansów i Administracji Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

wymienić konferencję, która w tym roku odbędzie się 11.06.2019 r. w Rybniku. Debata organizowana jest przez Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, przy współudziale Urzędu Miasta Rybnika oraz IIA -Polska. Tematem przewodnim tegorocznego spotkania będzie komunikacja i etyka w nadzorze korporacyjnym.

Obecnie kończy się pierwszy cykl kształcenia zorganizowanego w formie studiów podyplomowych. Bardzo nas cieszą pojawiające się pytania o możliwość ich kontynuacji. Poza wartością merytoryczną, na podkreślenie zasługuje doskonała atmosfera współpracy. Bardzo cieszą liczne pozytywne opinie na temat studiów.

W trakcie studiów słuchacze uzyskują dostęp do najaktualniejszej interdyscyplinarnej wiedzy na temat uwarunkowań prawnych, a także rozwiązań i narzędzi niezbędnych do skutecznego zarządzania i monitorowania działalności spółek. Kształcimy w taki sposób, aby nasi absolwenci mieli wyraźne poczucie zwiększenia sprawności swojego działania.

Absolwenci otrzymują potwierdzenia ukończenia studiów podyplomowych Master of Corporate Governance wydane przez Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach oraz Instytut Auditorów Wewnętrznych – IIA Polska, który jest patronem merytorycznym projektu.

Zapraszamy do współpracy.

Kontakt: dr Katarzyna Olejko

katarzyna.olejko@ue.katowice.pl

Wydział Biznesu, Finansów i Administracji

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Dziekanat: Tel. 32 432 98 51

Piotr Toczyński<sup>2</sup>

## Mity i fakty – płatności zbliżeniowe

Od wieków brak wiedzy na temat funkcjonowania świata skutkowało powstawaniem różnych teorii wyjaśniających mechanizmy nim rządzące. Ludzie nie potrafiąc wytłumaczyć zachodzących wokół nich zjawisk próbowali wyjaśnić je na swój sposób – często ocierając się o magię i wiedzę tajemną. I tak nie wiedząc czym jest bakteria *lactobacillus* wierzyli, że mleko kwaśniejsze od niecznych działań domowych skrzatów. Nie inaczej sprawy mają się dziś.

Otoczają nas rzeczy, których schematów działania nie rozumiemy a łatwość ich dostępu, komfort i wygoda korzystania sprawiają, że mamy z nimi do czynienia na co dzień. Tak jest z kartami płatniczymi, które stały się podstawowym narzędziem płatniczym dla milionów Polaków.

Wg danych NBP na III kwartał roku 2018 statystyczny Polak miał w portfelu średnio 1,06 karty płatniczej i dokonał miesięcznie 10 operacji przy jej użyciu o średniej wartości 65 złotych. Niemal 76% z nich to operacje korzystające z tzw. płatności bezdotykowej. Na koniec września 2018 r. wydanych było 33,5 mln kart płatniczych z funkcją płatności zbliżeniowej. Do ich obsługi gotowych było ponad 736 tysięcy terminali wyposażonych w tę funkcję.

**Wykres 3.14** Liczba (w mln) transakcji bezgotówkowych przeprowadzanych przy użyciu kart zbliżeniowych oraz udział transakcji zbliżeniowych w liczbie wszystkich transakcji bezgotówkowych kartami w kolejnych kwartałach od III kwartału 2016 r.



Źródło: Raport NBP – Informacja o kartach płatniczych w III kwartale 2018 r.

<sup>2</sup> Piotr Toczyński Główny specjalista Narodowego Banku Polskiego na co dzień zajmujący się edukacją ekonomiczną i komunikacją społeczną. Współtwórca licznych projektów edukacyjnych organizowanych przez regionalne rozgłośnie radiowe oraz TVP Wrocław, a także szkoły i uczelnie wyższe. Ambasador Akademii „Dostępne Finanse” – inicjatywy Narodowego Banku Polskiego. Autor jest koordynatorem projektu Akademia „Dostępne Finanse” inicjatywy Narodowego Banku Polskiego, której celem jest zwiększenie świadomości wśród Polaków na temat korzyści i możliwości płynących z posiadania rachunku bankowego oraz aktywnego korzystania z nowoczesnych instrumentów płatniczych, takich jak karty płatnicze i bankowość elektroniczna.

**Wykres 3.15** Wartość (w mld zł) transakcji bezgotówkowych przeprowadzanych przy użyciu kart zbliżeniowych oraz udział transakcji zbliżeniowych w wartości wszystkich transakcji bezgotówkowych kartami w kolejnych kwartałach od III kwartału 2016 r.



Źródło: Raport NBP – Informacja o kartach płatniczych w III kwartale 2018 r.

Na temat bezpieczeństwa płatności zbliżeniowych co jakiś czas słyszymy sporo nieprawdziwych informacji, które dzięki powszechności Internetu żyją własnym życiem. Warto zatem poświęcić kilka chwil aby dowiedzieć się czegoś więcej na jej temat.

Przy płatnościach zbliżeniowych wykorzystywany jest System NFC (Near Field Communication). Po raz pierwszy pojawił się na świecie w 1997 roku w Korei Południowej. Seulskie Stowarzyszenie Transportu Autobusowego zaoferowało wówczas swoim pasażerom kartę łączącą funkcje przedpłaconej karty płatniczej oraz biletu miesięcznego. Wykorzystywało przy tym rozwiązanie opracowane przez holenderską firmę NXP Semiconductors polegające na komunikacji radiowej na krótką odległość. System ten rozwijał się i udoskonalał w USA gdzie wykorzystywany był w projektach programów lojalnościowych sieci stacji benzynowych i supermarketów.

Po upowszechnieniu się nowego standardu kart płatniczych wyposażonych w mikroprocesor EMV organizacje kartowe zaczęły oferować możliwości dokonywania płatności wykorzystujące fale radiowe. Polska była jednym z trzech krajów, które zaoferowały powszechny dostęp do tej usługi. Bank Zachodni WBK wprowadził do swojej oferty karty zbliżeniowe w 2007 roku. W tym samym roku możliwość korzystania z takich kart otrzymali również klienci banków na Wyspach Brytyjskich oraz Turcji.

Pomysł realizacji transakcji bez konieczności wkładania karty do czytnika terminala i potwierdzania jej kodem PIN w przypadku małych kwot przypadł do gustu nie tylko użytkownikom kart płatniczych lecz również sprzedawcom. Plusami tego rozwiązania jest



szybkość i prostota wykonania płatności. Skraca to czas transakcji do kilku sekund podczas gdy płatność realizowana w sposób tradycyjny trwała nawet 45 sekund.

Wprowadzenie tego rozwiązania w Polsce nie obyło się jednak bez problemów. Początkowo wszystkie banki wydawały karty zaopatrzone w system NFC bez pytania o to swoich klientów. Chcieli czy nie otrzymywali taką kartę. Dodatkowo nie wszystkie banki stosowały zalecenie aby ilość transakcji off-line bez potrzeby dokonywania autoryzacji kodem PIN nie przekraczała trzech lub czterech. Narażało to posiadaczy kart na straty w przypadku utraty nad nimi kontroli. Np. we wrocławskiej komunikacji miejskiej można było taką kartą kupować nie tylko bilety ale i doładowania telefoniczne. Problemem było tylko to, że urządzenia sprzedające nie działały w systemie on-line, łączyły się z serwerami tylko raz dziennie. W efekcie można było wielokrotnie dokonywać transakcji zbliżeniowych do kwoty 50 zł.

Praktyki takie zostały ukrócone w roku 2014 po zaleceniach Rady ds. Systemu Płatniczego, która wydawała wszystkim podmiotom zaangażowanym w proces wydawania, akceptowania i obsługi kart zbliżeniowych rekomendacje w celu podniesienia poziomu bezpieczeństwa posiadaczy kart zbliżeniowych, zwiększenia do nich zaufania oraz rozwoju obrotu bezgotówkowego. W wyniku wprowadzenia w życie tych rekomendacji od marca 2014 roku obniżono próg odpowiedzialności klienta za transakcje nieuprawnione (np. kartą zgubioną lub skradzioną) do równowartości kwoty 50 euro a w przypadku gdy klient nie mógł sam wybrać karty innej niż zbliżeniowa w całości.

Obecnie posiadacz karty ma prawo do decydowania czy jego karta będzie miała możliwość dokonywania płatności zbliżeniowych, może tę funkcję również deaktywować w dowolnym czasie a także samodzielnie decydować o ilości operacji nie wymagających autoryzacji kodem PIN.

W jaki sposób działa system NFC? W karcie umieszczona jest antena, która pozwala na połączenie się terminalu płatniczego z mikroprocesorem karty. Karta nie posiada żadnego źródła zasilania zatem to pole elektromagnetyczne czytnika ją aktywuje. Warto wiedzieć, że czytnik uruchamiany jest przez sprzedawcę w momencie płatności i czeka na zbliżenie karty tylko przez pewien krótki czas. Nie ma zatem możliwości dokonania „przypadkowej” płatności kartą zbliżeniową. Aby transakcja zakończyła się powodzeniem karta musi być przyłożona bardzo blisko czytnika, na odległość 3–4 milimetrów – w przypadku nowoczesnych czytników o bardzo wysokiej mocy mogą to być nawet 3–4 centymetry. Oczywiście można sobie teoretycznie wyobrazić, że ktoś wykona wzmacniacz pola czytnika i odpowiednią antenę, która ten sygnał wyśle w kierunku karty płatniczej znajdującej się 10 lub 20 metrów dalej. Tylko po co? Kto chciałby ponieść koszty budowy takiego zestawu, narażać się na identyfikację (w miejscach publicznych zazwyczaj wszędzie jest już monitoring) bez choćby niewielkiej szansy na powodzenie przedsięwzięcia? Przecież wystarczy, że w portfelu znajduje się więcej niż jedna karta z chipem i cały wysiłek na nic – gdy mamy obok siebie dwa mikroprocesory na sygnał odpowiadają oba w wyniku czego urządzenie nie odbiera żadnego z nich. A przecież w portfelach większość z nas ma więcej niż jedną kartę posiadającą mikroprocesor –

inne karty płatnicze, kredytowe, karty wejściowe do pracy, parkingowe, biblioteczne, klubowe, etc.

Nawet gdyby udało się pozyskać dane do transakcji czy pieniądze od razu trafią na konto złodzieja?

Co dzieje się z pieniędzmi po dokonaniu transakcji? Nie trafiają one bezpośrednio na konto posiadacza terminala. Sam terminal należy do jednego z agentów rozliczeniowych. Zapisuje on transakcje i przekazuje do rozliczenia poprzez system płatności detalicznych do Krajowego Systemu Rozliczeń, który zajmuje się rozliczaniem płatności kartowych.

Pieniądze pojawiają się na koncie przedsiębiorcy po 2–3 dniach. Wystarczy, że posiadacz karty w tym czasie zauważy na swoim rachunku płatność, której nie dokonywał i złoży reklamację w swoim banku a ten przekaże dane transakcji do agenta rozliczeniowego aby taka transakcja została wstrzymana do wyjaśnienia reklamacji. Jeśli takich zgłoszeń jest więcej terminal zostaje zablokowany i wszystkie transakcje wstrzymane do wyjaśnienia.

Przestępcy chcący okraść nasze karty zbliżeniowe musieliby zatem:

- wejść w posiadanie terminala płatniczego – co wiąże się z:
  - Rejestracją działalności gospodarczej;
  - Przejściem procesu weryfikacyjnego i podpisaniem umowy z agentem rozliczeniowym;
- opracować metodę wzmocnienia sygnału terminala i jego przesyłu w miejscu publicznym gdzie mogliby liczyć na pozyskanie dużej ilości danych do transakcji
- poczekać kilka dni na rozliczenie transakcji przez system płatniczy
- liczyć na to, że ich ofiary będą trzymać swoje karty osobno w kieszeniach a nie w portfelu razem z innymi kartami oraz, że nikt z poszkodowanych nie zauważy podejrzaną transakcji i nie złoży reklamacji w swoim banku.

Prawdopodobieństwo spełnienia się takiego scenariusza w świecie realnym równa się zeru.

Skąd zatem pojawiające się co jakiś czas filmy w Internecie lub nawet reportaże w poważnych stacjach telewizyjnych informujące o takich oszustwach? Nie wiem. Z jednej strony to dobrze, bo warto mówić o bezpieczeństwie naszych pieniędzy i każdy pomysł zwrócenia na to uwagi jest dobry. Karty płatnicze są w końcu kluczami do naszych środków zgromadzonych w bankach. Z drugiej strony na wywoływaniu poczucia zagrożenia łatwo można zarobić ogromne pieniądze. W sieci można kupić całą masę kompletnie niepotrzebnych portfeli i etui na karty zbliżeniowe chroniących przed atakami cyberprzestępców w cenach od 15 do 85 zł. Jeśli użytkowników kart zbliżeniowych jest około 20 milionów to budząc poczucie zagrożenia tylko wśród

jednego procenta z nich można mówić o rynku wartym od kilku do kilkunastu milionów złotych.

Reasumując – w praktyce nie ma możliwości dokonania kradzieży pieniędzy z karty zbliżeniowej przy pomocy skanera ukrytego w telefonie komórkowym lub przenośnym terminalu. Jest to technicznie nie wykonalne. Przez 12 lat istnienia płatności zbliżeniowych na rynku nie odnotowano ani jednego przypadku takiego ataku.

Jedynym zagrożeniem dla posiadaczy kart zbliżeniowych jest utrata nad nimi kontroli w wyniku zagubienia lub ich kradzieży. Ale to ryzyko występuje również w przypadku kart bez możliwości dokonywania płatności zbliżeniowych.

Warto dodać, że Narodowy Bank Polski w lutym br. zgodził się na podniesienie limitu transakcji zbliżeniowych bez kodu PIN z 50 do 100 zł. Wśród europejskich krajów nadal będzie to jeden z najniższych limitów – w Wielkiej Brytanii wynosi on ok 145 zł natomiast w Irlandii i Francji 130 zł. Wejście w życie nowego limitu nastąpi w II połowie 2019 r.

Rafał Lachowicz<sup>3</sup>

## **Skuteczny system zarządzania ryzykiem nadużyć finansowych w organizacji**

### **Effective system for the management of financial frauds risk**

#### **Cel**

Celem artykułu jest wskazanie kosztów, jakie wiążą się z występowaniem nadużyć finansowych w organizacjach oraz przedstawienie mechanizmów pozwalających im zapobiegać. Artykuł przedstawia założenia zintegrowanego systemu zarządzania ryzykiem nadużyć finansowych, opartego na zapewnieniu kanałów odpowiedniej komunikacji, analizie ryzyka, wprowadzeniu mechanizmów kontrolnych, technikach detekcyjnych oraz procesie reagowania na incydenty. Ograniczona objętość artykułu nie pozwala co prawda na szczegółową analizę każdego elementu systemu, umożliwi jednak krótką charakterystykę jego najważniejszych założeń.

#### **Wstęp**

Informacje o wystąpieniu nadużyć finansowych i ich katastrofalnych skutkach dla organizacji regularnie pojawiają się w mediach, znosząc na dalszy plan pozostałe wiadomości gospodarcze. Enron, WorldCom, Siemens, Lehman Brothers, GlaxoSmithKline ... Przykłady można mnożyć w – wydawałoby się – nieskończoność. Zjawisko to nie omija również polskich organizacji. Co jakiś czas media donoszą o kolejnej sprawie dotyczącej szeroko rozumianego działania na szkodę pracodawcy czy inwestorów.

#### **Koszty nadużyć**

Jak wynika z badań przestępczości gospodarczej przeprowadzonych w roku 2016 przez firmę KPMG, szkody związane z nadużyciami w Polsce to najczęściej kwota od 50 do 200 tys. dolarów – taką stratę wykazało 37,5% zidentyfikowanych przypadków. 12,5% badanych organizacji wykazało straty mieszczące się w przedziale od 1 do 50 tys. dolarów, natomiast straty mieszczące się w przedziałach: od 200 do 500 tys. dolarów, od 500 tys. do 1 mln dolarów, od 1 do 2 mln dolarów oraz od 2 do 5 mln wykazało ex aequo po 6,3% organizacji. Co znaczące, 25% organizacji wykazało straty powyżej 5 mln dolarów. Dane te uzupełniają wyniki badań przeprowadzonych w roku 2018 przez firmę PriceWaterHouseCoopers – w ciągu ostatnich dwóch lat do nadużyć doszło w połowie polskich przedsiębiorstw, a co drugie z nich straciło w ich wyniku ponad 400 tys. zł. Szacuje się, że straty przeciętnej organizacji

<sup>3</sup> Koordynator do spraw nadużyć finansowych w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Dolnośląskiego, Specjalista ds. zapobiegania i wykrywania przestępstw gospodarczych i korupcji (certyfikat PIKW).

ponoszone z tytułu nadużyć finansowych sięgają średnio 5% jej rocznych przychodów. Warto jednocześnie zauważyć, że poza poważnymi stratami finansowymi organizacje ponoszą również koszty pozafinansowe – 58% badanych przedsiębiorstw wskazało, że w wyniku nadużycia obniżyło się morale pracowników, 51% wskazało na pogorszenie relacji biznesowych, a 48% na negatywny wpływ nadużycia na reputację i siłę marki.

### **System zarządzania ryzykiem nadużyć**

Jak mawia przysłowie: okazja czyni złodzieja. Jest to jednak tylko trzecia część prawdy – by doszło do nadużycia, pojawić się muszą jeszcze dwa elementy – presja i racjonalizacja. Łącznie tworzą one tzw. trójkąt nadużyć, popychający sprawcę do działania. Okazją (a więc fizyczną możliwością dokonania nadużycia) będzie: dostęp do zasobów organizacji, możliwość ominięcia procedur wewnętrznych, brak właściwego rozdzielenia funkcji w organizacji czy brak nadzoru, presją (potrzebą, którą można zaspokoić poprzez nadużycie) są: problemy finansowe, chęć sprawdzenia własnych możliwości czy zwykła chciwość, natomiast racjonalizacją (a więc wewnętrznym usprawiedliwieniem nieuczciwego postępowania) będzie: wiara w to, że pieniądze kiedyś zostaną zwrócone, przekonanie o braku innej możliwości działania czy porównywanie się z osobami, które czynią gorzej. Istnieją oczywiście wyjątki od opisanej reguły, zdecydowana jednak większość – czy nam się to podoba, czy nie – wpisuje się w ten schemat, przy czym ich odporność na nieuczciwe zachowania pozostaje cechą indywidualną, zależną od natężenia opisanych tu czynników. System zarządzania ryzykiem nadużyć finansowych musi zatem eliminować każdy z elementów trójkąta nadużyć, zapobiegając w ten sposób ich występowaniu.

Jednocześnie zgodnie ze wspólnym stanowiskiem Instytutu Auditorów Wewnętrznych, Amerykańskiego Instytutu Zaprzysiężonych Rewidentów Księgowych oraz Stowarzyszenia Biegłych ds. Wykrywania Nadużyć Gospodarczych, system ten, by był skuteczny, musi:

- zostać odpowiednio zakomunikowany przez najwyższe kierownictwo organizacji,
- przewidywać cykliczną analizę ryzyka, pozwalającą na identyfikację zagrożeń w organizacji,
- zawierać mechanizmy kontrolne zapobiegające występowaniu nadużyć finansowych,
- wskazywać odpowiednie techniki wykrywania nadużyć finansowych,
- uwzględniać proces raportowania i gwarantować działania naprawcze.

System ten powinien również być ekonomicznie uzasadniony – koszty jego wdrożenia nie mogą przekraczać zysków, które przyniesie jego użycie. Musi też uwzględniać indywidualne cechy organizacji i zagrożenia, na jakie może być ona narażona. Warunkiem bowiem zbudowania organizacji odpornej na niebezpieczeństwa jest szczegółowa analiza jej specyfiki, uwzględnienie profilu jej działalności, identyfikacja wszystkich obszarów wewnętrznych i zewnętrznych, gdzie niebezpieczeństwa te mogą wystąpić, oraz dobór właściwych narzędzi.

## Skuteczna komunikacja

Podstawą systemu zarządzania ryzykiem nadużyć finansowych jest spisana i przyjęta przez najwyższe kierownictwo, zakomunikowana wszystkim pracownikom organizacji polityka dotycząca przeciwdziałaniu nadużyciom finansowym. Warto, by zawierała ona deklarację kierownictwa, wskazującą na determinację do walki z nadużyciami i czytelny wymóg kierowania się standardami etycznymi przez wszystkich pracowników organizacji, bez względu na zajmowane stanowiska. Kolejnym – już niezbędnym – jej elementem jest księga procedur, zawierająca zakresy obowiązków każdego pracownika, kompetencje, zakresy odpowiedzialności oraz precyzyjnie wskazane ścieżki postępowania. Wśród dokumentów przyjętych przez organizację powinien znaleźć się również zbiór zachowań pożądanых oraz czynów niedopuszczalnych, wraz z przypisanymi im konsekwencjami. Dokumenty te powinny zostać zaakceptowane przez kierownictwo organizacji i przedstawione do zapoznania się każdemu pracownikowi.

Żadna jednak polityka, nawet najlepiej sformułowana, nie będzie przestrzegana, jeśli pracownicy organizacji nie uwierzą, że dotyczy ona każdego jej pracownika. Powyższe oznacza, że niezwykle ważnym elementem systemu jest tzw. *tone from the top*, czyli przykład idący od najwyższego kierownictwa. Trudno bowiem oczekiwać od pracowników zaangażowania i etycznego działania, jeśli widzą oni, że ich przełożeni działają nieetycznie. Ilustracją niech będzie wynik badań przeprowadzonych w roku 2018 przez firmę EY – mimo, że zdecydowana większość osób deklaruje, że ważne jest uczciwe postępowanie w miejscu pracy (wskazało tak 96%), to aż 30% badanych dopuszcza podjęcie w pracy działań nieetycznych. Przyjęta polityka będzie działała tylko wówczas, gdy tych samych standardów wymaga się zarówno od szeregowych pracowników, jak i kadry zarządzającej.

Warto również wprowadzić do organizacji system szkoleń wewnętrznych, które budowałyby świadomość pracowników. Należy przy tym pamiętać, że edukacja pracowników powinna być rzeczowa, a nie oskarżycielska. Oznacza to, że na szkoleniach tych należy komunikować wiarę w uczciwość pracowników oraz wskazać na szkody, jakie w związku z wystąpieniem nadużycia dotkną ich samych – strata finansowa organizacji to także likwidacja miejsc pracy oraz zamrożenie podwyżek i nagród.

## Analiza ryzyka

Analiza ryzyka nadużyć finansowych różni się znacznie od analiz ryzyka prowadzonych dla innych obszarów działalności organizacji. Powód jest prosty: o ile ryzyko samo w sobie może wiązać się z zagrożeniem lub nową możliwością dla organizacji, o tyle wystąpienie nadużycia wiąże się wyłącznie z wystąpieniem strat. Jest też inny element wyróżniający tę formę analizy ryzyka: działanie sprawców nadużyć jest działaniem skrytym i może trwać niezauważone latami. Osoby odpowiedzialne za analizę ryzyka nadużyć w organizacji muszą o tym pamiętać.

Sam proces nie odbiega znacznie od typowej analizy ryzyka i planując go można posłużyć się któryś z przyjętych w tym zakresie standardów. Bez względu jednak na wykorzystany model, analiza ryzyka nadużyć finansowych w mniejszym lub większym stopniu składała

się będzie z pięciu elementów: identyfikacja ryzyk nadużyć finansowych, określenia ryzyka całkowitego, oceny skuteczności mechanizmów kontrolnych, określenia ryzyka rezydualnego oraz implementacji mechanizmów kontrolnych. Na każdym z wymienionych etapów należy pamiętać o specyfice nadużyć, wyróżniających analizę ryzyka nadużyć finansowych od analizy pozostałych ryzyk.

Dlatego też w proces identyfikacji analizy ryzyka nadużyć finansowych należy zaangażować wszystkich pracowników, których wiedza wynikająca z zajmowanego stanowiska pracy może okazać się przydatna. W każdej organizacji będą to inne stanowiska, jednak co do zasady powinny wziąć w niej udział pracownicy działów finansowych, działów księgowych, działów prawnych, pracownicy zajmujący stanowiska zidentyfikowane jako stanowiska wrażliwe (a więc stanowiska najbardziej narażone na ryzyko wystąpienia nadużyć – np. dział sprzedaży, dział zamówień, dział płatności) oraz kadra kierownicza. Sam proces modelowania profilu ryzyka opierać się może natomiast na wywiadach profilujących, warsztatach, burzach mózgów, samoocenie stanowiskowej oraz analizie wyników kontroli i audytów.

### **Mechanizmy kontrolne**

Najsukuteczniejszym mechanizmem kontrolnym zapobiegającym występowaniu nadużyć finansowych w organizacji jest dobrze wyszkolona, zmotywowana i wyznająca właściwe standardy etyczne kadra. Dlatego warto upewnić się, że w organizacji zatrudniane są takie właśnie osoby. W tym celu warto rozważyć zasadność wprowadzenia odpowiednich procedur związanych z rekrutacją pracowników, które obejmowałyby: badanie przeszłości kandydata, jego faktycznego wykształcenia, doświadczenia zawodowego, uczciwości i braku dowodów na przeszłość kryminalną. Jeśli proces rekrutacji zostanie później uzupełniony o szkolenia budujące świadomość i kulturę etyczną, cel ten powinien zostać osiągnięty.

Niezbędne jest jednak wprowadzenie również dodatkowych mechanizmów. Jednym z nich jest świadomość stosowania środków zapobiegawczych i nieuchronności kar. Świadomość tę tworzą: stosowana w organizacji polityka zero tolerancji, karanie sprawców i piętnowanie nadużyć, bez względu na to, kto się ich dopuścił, nagradzanie właściwego postępowania, wyjaśnianie każdej wątpliwej sytuacji oraz komunikowanie o wynikach prowadzonych dochodzeń i ich konsekwencjach.

Ważnym mechanizmem kontrolnym jest również posiadana przez pracowników organizacji umiejętność rozpoznawania sygnałów sygnalizujących możliwość wystąpienia nadużycia i stanowiących wskazówkę potencjalnego problemu. Przykładowymi sygnałami mogą być: oznaki nadmiernej zamożności pracownika, długie okresy nieobecności w pracy, pozostawanie w pracy po godzinach, omijanie przyjętych mechanizmów kontroli i nadzoru, problemy z hazardem, nietypowe relacje z dostawcami, płatności za towary i usługi opisane niekonkretnie, preferencyjne traktowanie niektórych dostawców czy nietypowy sposób dostarczania poleceń służbowych. Katalog sygnałów ostrzegawczych jest otwarty, a pod uwagę powinny być brane wszelkie nietypowe

sytuacje. Należy przy tym pamiętać, że to tylko sygnały ostrzegawcze i same w sobie absolutnie nie potwierdzają wystąpienia nadużycia.

### **Techniki wykrywania nadużyć finansowych**

Wspomniane wcześniej badania przeprowadzone przez PriceWaterHouseCoopers wskazują, że najskuteczniejszym sposobem wykrywania nadużyć finansowych w Polsce jest system kontroli w organizacji, na który składają się: analiza danych, zarządzanie ryzykiem nadużyć, środki bezpieczeństwa IT i bezpieczeństwa fizycznego, rutynowy audyt wewnętrzny, monitoring i raportowanie podejrzanych transakcji oraz rotacja personelu. Łącznie dzięki nim udało się wykryć 45% wszystkich zidentyfikowanych nadużyć finansowych. Wyniki te nie budzą zdziwienia – w tym właśnie celu został ustanowiony system kontroli wewnętrznej. Analiza danych pozwala na identyfikowanie niestandardowych zachowań i transakcji, środki bezpieczeństwa pozwalają na stałe monitorowanie i reagowanie na zdarzające się incydenty, audyt wewnętrzny wskazuje na brak zgodności badanego postępowania z obowiązującymi procedurami, a rotacja personelu uniemożliwia omijanie systemu nadzoru i tworzy dodatkowy mechanizm kontrolny.

Kolejne 45% zidentyfikowanych nadużyć udało się wykryć dzięki sygnalistom. Wynik ten potwierdza skuteczność narzędzi umożliwiających anonimowe raportowanie o podejrzeniu wystąpienia nadużycia. Narzędziem takim może być dedykowana skrzynka e – mailowa lub strona internetowa, niezapisujące adresu e-mail oraz IP komputera. Tworząc takie narzędzie należy pamiętać, że musi ono zapewniać absolutną anonimowość zgłaszającego (o ile ze chce on pozostać anonimowy), sama zaś organizacja musi zagwarantować ochronę osoby zgłaszającej, o ile zdecyduje się ona ujawnić (lub z jakiegoś powodu zostanie ujawniona wbrew swojej woli).

Katalog technik i narzędzi wykrywających jest znacznie szerszy, a zakres ich zastosowania uzależniony jest od wielkości organizacji oraz jej możliwości technicznych i finansowych. Implementując do systemu wybrane techniki należy pamiętać, że ich funkcjonowanie nie może paraliżować prac organizacji i musi zapewnić sprawną realizację jej celów.

### **Raportowanie i działania naprawcze**

Ostatni element systemu obejmuje proces raportowania dostarczający niezbędnych informacji o nadużyciu, procedury określające sposób prowadzenia działań wyjaśniających i działań naprawczych oraz ciągły monitoring systemu. Raportowanie pozwala na stałą weryfikację stanu realizacji spraw związanych ze zidentyfikowanymi nadużyciami, co uniemożliwi sytuację, gdy któraś ze spraw zostanie zapomniana lub celowo pominięta. Proces raportowania – poza dostarczaniem informacji wewnętrznej – powinien wskazywać obowiązki związane ze zgłaszaniem i współpracą z organami dochodzeniowo – śledczymi. Prowadzenie działań wyjaśniających to przede wszystkim gromadzenie i zabezpieczanie dowodów popełnienia nadużycia. Przyjęte w tym zakresie procedury powinny określać role i kompetencje osób biorących udział w działaniach wyjaśniających, w tym uwzględniać



ewentualność udziału osób z zewnątrz organizacji. Procedury te powinny również określać politykę organizacji w sytuacji potwierdzenia się informacji o nadużyciu. Monitoring systemu ma natomiast na celu zapewnienie, że system działa sprawnie, nie zawiera luk i jest zgodny z obowiązującym prawem oraz regulacjami wewnętrznymi organizacji. Powinien on uwzględniać wszystkie incydenty, nowo zidentyfikowane nadużycia i sygnały ostrzegawcze, zmiany w prawie oraz nowe rozwiązania techniczne i organizacyjne, a także korygować wykryte niedoskonałości systemu.

### **Dlaczego to takie ważne**

Wdrożenie właściwego systemu zarządzania ryzykiem nadużyć finansowych pozwoli organizacji diametralnie ograniczyć ilość niepożądanych incydentów oraz znacznie ułatwić ich wykrywanie, co szybko przełoży się na ograniczenie szkód finansowych i ewentualnych strat wizerunkowych, na jakie narażona jest organizacja w przypadku nagłośnienia spraw dotyczących nadużyć. Nie jest to jednak jedyny profit. Sprawnie działający system zarządzania ryzykiem nadużyć finansowych przygotowuje organizację do funkcjonowania w otoczeniu prawno – gospodarczym, jaki wkrótce będzie w Polsce obowiązywał – niebawem wejdą bowiem w życie przepisy zmienionej ustawy o odpowiedzialności podmiotów zbiorowych oraz nowej ustawy o jawności życia publicznego.

Obie ustawy nakładają na organizacje szeroki zakres odpowiedzialności (między innymi wdrożenie wewnętrznych systemów przeciwdziałaniem nadużyciom, szkolenie pracowników czy wprowadzenie polityki antykorupcyjnej oraz wprowadzenia zasad i środków zgłaszania nadużyć i ochrony sygnalistów), obie też przewidują wysokie kary finansowe – nawet do 30 mln zł w przypadku ustawy o odpowiedzialności podmiotów zbiorowych. Kara ta ma być niezależna od poziomu przychodów organizacji i może zostać dodatkowo zwiększona do 60 mln zł, jeśli organizacja zignoruje zgłoszenie sygnalisty. Na organizację może również zostać nałożony pięcioletni zakaz ubiegania się o udzielenie zamówienia publicznego, a wobec niej może zostać ustanowiony zarząd przymusowy.

Zgodnie z treścią ustaw, istotnym elementem łagodzącym, pozwalającym na zmniejszenie lub nawet całkowite uniknięcie kary, może być właśnie działający w organizacji system zarządzania ryzykiem nadużyć finansowych. Warunkiem jest jednak, by system ten był skuteczny, a za spisany procedurami szło konkretne działanie ukierunkowane na zapobieganie i wykrywanie czynów o charakterze przestępczym.

### **Podsumowanie**

Mimo powszechności zjawiska, jakim jest występowanie nadużyć finansowych, szerokiego katalogu nielegalnych i nieetycznych działań oraz niemal nieograniczonej pomysłowości sprawców, żadna organizacja nie jest skazana na pozostanie ich bierną ofiarą. Przed zagrażającymi niebezpieczeństwami chroni organizację wdrożenie zintegrowanego systemu zarządzania ryzykiem nadużyć finansowych, uwzględniającego jej indywidualne cechy i obszary działania. System taki oferuje narzędzia pozwalające zapobiegać i wykrywać nadużycia finansowe, a umiejętne korzystanie z tych narzędzi

zminimalizuje ryzyko występowania działań niepożądanych i skutecznie im przeciwdziała. Wdrożenie takiego systemu nie tylko pozwoli na uniknięcie ogromnych strat związanych z działalnością nieuczciwych pracowników, uodporniając organizację na nadużycia, ale również przygotowuje ją na wymogi obowiązującego wkrótce prawa, przewidującego surowe kary dla organizacji, które nie zarządzają ryzykiem nadużyć finansowych lub czynią to nieumiejętnie.

### **Streszczenie**

Występowanie nadużyć finansowych w organizacjach to niezwykle powszechne zjawisko. Przeprowadzone w tym zakresie badania wskazują, że w ciągu ostatnich dwóch lat co druga organizacja padła ich ofiarą. Jest to również zjawisko niezwykle kosztowne – szacuje się, że straty przeciętnej organizacji ponoszone z tytułu nadużyć finansowych sięgają średnio 5% jej rocznych przychodów. Katalog strat jest szerszy – w konsekwencji nadużyć spada morale pracowników, pogorszą się relacje biznesowe, a organizacja traci reputację i siłę marki.

Odpowiedzią na istniejące zagrożenia jest wdrożenie w organizacji zintegrowanego systemu zarządzania ryzykiem nadużyć finansowych, elementami którego są: odpowiednia komunikacja, analiza ryzyka, mechanizmy kontrolne, techniki wykrywające oraz raportowanie i reagowanie na incydenty. Wdrożenie takiego systemu nie tylko skutecznie uodporni organizację na ryzyko nadużyć finansowych, ale przygotowuje ją także do surowych wymogów obowiązujących wkrótce przepisów prawnych.

### **Słowa kluczowe**

Nadużycia finansowe, defraudacja, korupcja, zarządzanie ryzykiem, polityka zgodności, zapobieganie i wykrywanie.

### **Summary**

The occurrence of financial frauds in organizations is a highly common phenomenon. Research conducted in this area has shown that in the last two years every second organization has fallen victim to those frauds. It is also a very expensive phenomenon – it is estimated that the financial losses of an average organization can amount to about 5% of its annual income. The scale of losses is even wider: as a consequence of the financial frauds one can observe decrease in employees' morale, deterioration of business relationships and the loss of organization's reputation and brand strength.

Implementing the integrated system for the management of financial frauds risk is the solution to the previously presented threats. Elements of this system include: proper communication, risk analysis, control mechanisms, detection techniques, as well as reporting and reacting to incidents. Implementing such a system will not only protect the organisation from the risk of financial frauds. It will also prepare this organization for the requirements of the new law regulations, which will soon become binding.

**Key words**

Fraud, corruption, risk management, compliance, prevention and detection.

**Bibliografia**

Pozycje książkowe:

Joseph T. Wells, *Nadużycia w firmach. Zapobieganie i wykrywanie*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2006.

Nihel Iyer, Martin Samociuk, *Defraudacja i korupcja. Zapobieganie i wykrywanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

Toby J. F. Bishop, Frank E. Hydoski, *Odporność korporacji. Zarządzanie ryzykiem nadużyć i korupcji*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2010.

Wiesław Jasiński, *Nadużycia w przedsiębiorstwie. Przeciwdziałanie i wykrywanie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2013.

Raporty:

The Institute of Internal Auditors, The American Institute of Certified Public Accountants, Association of Certified Fraud Examiners, *Managing the Business Risk of Fraud: A Practical Guide, 2008*.

KPMG, *Profil korporacyjnego oszusta. Edycja 2016*, 2016.

PriceWaterHouseCoopers, *Kto i jak okrada polskie firmy. 8 edycja badania przestępczości gospodarczej w Polsce*, 2018.

EY, *Uczciwość pod lupą. Przyszłość zarządzania zgodnością. 15 Światowe Badania Nadużyć Gospodarczych*, 2018.

Rok zał. 1922

# BAZARNIK

[www.bazarnik.pl](http://www.bazarnik.pl)

Niezbędny zestaw dla miłośników pisania  
oraz na prezent!



**110 PLN**

**Notes Castelli i pióro Sheaffer VFM**

Jesteśmy w Galerii LIM Hotelu Marriott Warszawa, Al. Jerozolimskie 65/79, poziom 0

Renata Pradela<sup>4</sup>

## **Relacja ze spotkania szkoleniowego kół regionalnych i koła Audytorów Jednostek Administracji Publicznej IIA Polska „Audyty wewnętrzny – jak zwiększyć zgodność i efektywność”**

W dniach 16–17 maja 2019 r. odbyło się spotkanie szkoleniowe członków i sympatyków Instytutu Audytorów Wewnętrznych IIA Polska.

Miejscem spotkania były Stare Jabłonki, a gospodarzem Warmińsko-Mazurskie Koło Regionalne IIA Polska. Wydarzenie było objęte honorowym patronatem Wojewody Warmińsko-Mazurskiego. Partnerami wydarzenia były firmy: El Polska sp. z o.o. i edpo.pl Ochrona Danych Osobowych ([www.edpo.pl](http://www.edpo.pl)), które udzieliły wsparcia materialnego i merytorycznego. Organizacja wydarzenia była możliwa dzięki społecznemu zaangażowaniu prelegentów i koordynatorów kół IIA Polska.

List powitalny w imieniu Wicewojewody Warmińsko-Mazurskiego p. Sławomira Sadowskiego odczytała p. Agnieszka Warakomska-Poczobut – Dyrektor Gabinetu Wojewody Warmińsko-Mazurskiego Artura Chojeckiego.

Z ramienia Zarządu Instytutu Audytorów Wewnętrznych IIA Polska spotkanie otworzyła p. Katarzyna Lencyk-Woroniecka, przybliżając zmiany w sylabusie certyfikacyjnym zawodu audytora wewnętrznego.

Po zakończeniu części otwierającej rozpoczęliśmy cykl odkrywczych prelekcji, rozmów i refleksji o praktycznych aspektach zawodu audytora.

Pierwszy prelegent p. Michał Cupiał – Dyrektor Centrum Ochrony Danych Osobowych przy WSiE TWP w Olsztynie, podzielił się spostrzeżeniami rocznej perspektywy od wdrożenia RODO. Wnioskiem z wystąpienia prelegenta była konstatacja, że RODO nie ułatwiło nam funkcjonowania. Często zapominamy o tym, aby przetwarzanie danych osobowych organizować w taki sposób, by służyło ono ludziom. Pożądany kierunek myślenia przy przetwarzaniu danych to:

- wyjście w stronę klienta, ułatwienie mu realizacji jego praw;
- informowanie o przetwarzaniu danych osobowych, przejrzystość, przystępność informacji i dopasowanie jej do odbiorcy (możliwie najkrótsza informacja, np. z odesłaniem do szczegółów na stronie internetowej);
- powierzenie bądź nie przetwarzania danych osobowych, powierzenie/współadministrowanie/udostępnienie;
- zgłaszanie i prowadzenie rejestru naruszeń.

---

<sup>4</sup> Koordynator Dolnośląskiego Koła Regionalnego IIA Polska.

Następnie p. Mirosław Koczwarą – Koordynator ds. zamówień publicznych w Warmińsko-Mazurskim Urzędzie Wojewódzkim w Olsztynie opowiedział o wyzwaniach w zamówieniach publicznych w kontekście zmwów przetargowych. Podstawowe mechanizmy wymienione przez prelegenta to: składanie ofert kurtuazyjnych, mających stwarzać pozory konkurencyjności (formularze wyceny z takimi samymi błędami, oferty składane przez nieuprawnionego pracownika oferenta); oferty z rażąco niską ceną, udział w postępowaniu konsorcjów, w sytuacji gdy oferent mógł uczestniczyć w nim samodzielnie; ograniczenie składania ofert (niepodpisanie umowy przez oferenta i bycie jednocześnie podwykonawcą u innego uczestnika postępowania), rotacyjne składanie ofert, systemowy podział rynku. Zmowa przetargowa jako czyn nieuczciwej konkurencji, choć trudna do udowodnienia, może być podstawą do odrzucenia oferty.

Dlaczego etyka w realizacji audytu wewnętrznego jest istotna? Odpowiedzi na to pytanie udzielił p. Marcin Dublaszewski – Koordynator Koła Warmińsko- Mazurskiego IIA Polska, Audytor wewnętrzny. Realizując funkcję audytu, audytor musi sobie odpowiedzieć: komu służy, komu ma być lojalny? Państwu, podatnikowi, skarbowi państwa, swojemu pracodawcy? Interes tych grup może być ze sobą sprzeczny. Od audytora oczekuje się etycznego podejścia. Na jego korzyść działają procedury, odniesienie się do standardów, postawa (podejście stricte zawodowe i bezkompromisowe), przejrzystość. Audytor = nieulegający emocjom perfekcjonista.



Równie istotne, co etyka są innowacje w audycie. Temat innowacji w audycie efektywnościowym przedstawiła p. Olga Petelczyc – Pełnomocnik Zarządu IIA Polska ds. CSR. Każdy widzi, że audyt potrzebuje zmiany. Zmiany sposobu myślenia:

- praca na próbie → praca na całej populacji;
- przejście z audytowania procedur na audytowanie procesów;
- obszary czasochłonne w audytowaniu → automatyzacja pracy;
- planowanie półroczne, proaktywna reakcja na ryzyko;
- odświeżenie modelu III linii obrony, nastwionego na efektywność.

Najbardziej pożądane kompetencje w audycie to umiejętność krytycznego myślenia i komunikowania ustaleń z audytu. Umiejętności, które najtrudniej znaleźć na rynku to: cyberbezpieczeństwo, myślenie systemowe, analityczne, specjalistyczna wiedza związana z daną branżą. Aby być na bieżąco należy śledzić ryzyka i globalne trendy (ECIIA), być liderami wprowadzającymi zmiany.

Cykl prelekcji pierwszego dnia szkolenia zamknęła p. Elżbieta Paliga – Koordynator Koła Jednostek Administracji Publicznej IIA Polska, Kierownik Biura Audytu w UM Dąbrowa Górnicza dzieląc się doświadczeniem ze zrealizowanego audytu efektywności zasobów kadrowych. Aby skutecznie przeprowadzić taki audyt decydujące jest wsparcie kierownictwa. Kluczowe wnioski z przeprowadzonej analizy realizowanych przez pracowników zadań (fotografia dnia pracy) to: niepotrzebne tworzenie przez pracowników odrębnych, swoich rejestrów spraw; istnienie nierównomiernego podział czasu pracy – liczba spraw na pracownika, nadmierne obciążenie pracowników merytorycznych czynnościami technicznymi, wadliwie skonstruowany system sprawozdawania wyników pracy. Zaproponowane przez audyt usprawnienia to przede wszystkim stopniowe przejście na pracę w systemie elektronicznym.

W drugim dniu szkolenia p. Tomasz Dzida – audytor, coach, trener, lider i przedsiębiorca społeczny (Vision Seed CCM Ltd, Entrepreneur Impet Ltd, EI Polska sp. z o.o.) przedstawił paradygmat w kontekście przywództwa systemowego. Zwinność, także w audycie – to adaptacja do warunków otoczenia, działanie, oprócz profesjonalizmu – aby mieć rację i relację. Realizując zadanie audytowe możemy wykorzystać podejście Agile – zwinne zarządzanie projektem: zakres, harmonogram, zasoby. Wartością dodaną są krótkie odcinki, gdzie możemy porozmawiać o postęпах, tym co nas blokuje, co jest do zrobienia – wizualizacja planu i postępu. Realizując zadanie nie pytajmy „dlaczego”, a „jak to robicie”, „co się stało”. „Co i jak” są pytaniami otwierającymi. Co powinno znaleźć się w raporcie poaudytowym – proporcjonalność, skupiamy się na tym co jest fundamentalne.

Jak zaprezentować swoje ustalenia w 15 minut, o tym opowiedziała p. Anna Fic – ekspert PR. Podstawa to:

- efektywna komunikacja;
- umiejętność prezentacji informacji w nieprzychylnym środowisku, czyli w sytuacjach trudnych;
- chwytliwy tytuł, zachęcający do przeczytania informacji;
- wprowadzenie, 3–4 zdaniowe streszczenie;
- właściwa treść, co, gdzie, jak?
- na końcu informacje najmniej istotne;
- puenta komunikacyjna.

Nasza wiarygodność to kompetencje i przekonania (głos, mowa ciała). Aby dobrze sprzedać informacje zastanówmy się, czego słuchacze od nas oczekują. Przynęta ma smakować rybie, a nie wędkarzowi.

Spostrzeżenia nt. projektu informatycznego, z punktu widzenia wykonawcy przedstawił p. Tomasz Ziajka – właściciel firmy NETTOM, dostawca usług i produktów IT dla sektora publicznego. Przykładowe trudności napotykanne w trakcie realizacji projektu to:

- brak wiedzy po stronie zamawiającego;
- brak kar po stronie zamawiającego;
- brak odpowiedniej infrastruktury;
- renegegowanie umów;
- zbyt duże projekty w stosunku do możliwości odbioru (braki kadrowe).

Po projekcie możemy napotkać problem z zarządzaniem zmianą – opór pracowników przed jego wdrożeniem.

Następny prelegent, p. Anna Słowińska – coach, trener, audytor przedstawiła temat coachingu w audycie. Coaching do dodatkowe kompetencje. Korzyści z niego płynące to: rozwój osobisty, poprawa relacji, osiąganie celów, lepsze decyzje, sprawna komunikacja, wykorzystanie potencjału. Narzędzia coachingowe w audycie to m.in.: lepsze słuchanie, budowanie zaufania, świadomości klienta. Jako audytorzy jesteśmy dobrzy w szukaniu rozwiązań, coaching to dodatkowe umiejętności lub zmiana zawodu.

W ostatniej części szkolenia p. Izabella Murawska i p. Piotr Welenc – Dyrektor GRC Wolters Kluwer SA omówili kwestie związane z cyberbezpieczeństwem. Narzędziem do realizacji cyberbezpieczeństwa w przyszłości jest blockchain. Kawalek oprogramowania, oparty o matematykę i decentralizację. Co nam grozi: nie będzie potrzebny audyt ex post. Ważne by audytorzy wchodzili w nowe technologie. Największym zagrożeniem



dla cyberbezpieczeństwa jest zmienność regulacji. Bezpieczeństwo jest aspektem wewnętrznym, należy bazować na wewnętrznej wiedzy ale nie na wewnętrznych przekonaniach.

Podstawowym wyzwaniem jest odpowiednie zaprojektowanie systemu cyberbezpieczeństwa:

- systemu nie można sprowadzić do określonego rodzaju papierologii;
- system ma być konsystentny;
- Operator Usługi Kluczowej (OUK) nie może ograniczać się do działań naskórkowych, pozorowanych, musi w każdej chwili udowodnić, że działa w praktyce w nim coś, co jest dobrze uświadomione, stosowane, udokumentowane, niefikcyjne;
- należy zachować spójność z: Krajowe Ramy Interoperacyjności (KRI) i RODO.

Na zakończenie spotkania szkoleniowego gospodarz spotkania p. Marcin Dublaszewski podziękował uczestnikom, prelegentom i organizatorom oraz zaprosił na następne spotkanie.

W spotkaniu uczestniczył także Prezes Instytutu Audytorów Wewnętrznych IIA Polska – Sebastian Burgemejster.

Organizatorzy Spotkania Szkoleniowego IIA Polska:

Warmińsko-Mazurskie Koło Regionalne IIA Polska – gospodarz spotkania

Śląskie Koło Regionalne IIA Polska

Dolnośląskie Koło Regionalne IIA Polska

Wielkopolskie Koło Regionalne IIA Polska

Lubelskie Koło Regionalne IIA Polska

Łódzkie Koło Regionalne IIA Polska

Koło Audytorów Jednostek Administracji Publicznej IIA Polska

Katarzyna Lenczyk-Woroniecka<sup>5</sup>

## Doroczna Konferencja IIA Polska

W dniach 05 – 06 czerwca br., w hotelu w Hotelu Golden Tulip Centre w Warszawie odbyła się XVII Doroczna Konferencja IIA Polska. W tym roku tematem konferencji była „Odporność organizacji w erze zmian kulturowych i rewolucji cyfrowej. Audyt, jako katalizator zmian?”. W ciągu dwóch dni niemal 130 uczestników mogło wziąć udział w wykładach, warsztatach i panelu dyskusyjnym.

W pierwszym dniu konferencji wykłady objęły wyznawania związane ze z rewolucją cyfrową i globalizacją działalności, w której powinien odnaleźć się etyczny audytor. Szczególnie inspirujący był wykład Grzegorza Turniaka, który na miejscu przekonywał audytorów jak ważne są media społecznościowe i jak w praktyce można je wykorzystać zarówno w procesie komunikacji jak i promocji zawodu audytora wewnętrznego. O zmianach i wyzwaniach związane z rewolucją cyfrową opowiadał Tomasz Szadkowski. Dużym zainteresowaniem cieszył się wykład Kamila Wyszowskiego, którego pierwszy raz gościliśmy na naszych wydarzeniach. Przedstawił w swojej prezentacji ryzyka związane z odpowiedzialnością społeczną wskazując przy tym dużo praktycznych przykładów opartych na doświadczeniu UN Global Compact, która jest największą na świecie platformą angażującą biznes w realizację Celów Zrównoważonego Rozwoju (SDG). Kolejny prelegent Michał



for. Katarzyna Celinska

<sup>5</sup> Członek Zarządu IIA Polska otwarcie konferencji IIA Polska

Olszewski podzielił się swoim doświadczeniem w budowaniu międzykulturowego zespołu audytowego do realizacji audytów globalnych przedstawiając praktyczne wskazówki zachowań, które z jednej strony pomagają w zrozumieniu tolerowanych zachowań innych kultur i jednocześnie są użyteczne w budowaniu relacji wielokulturowych zespołów. Jarosław Łojewski przeprowadził wykład zainspirowany własnym doświadczeniem wskazujący jak uczyć się na własnych błędach, jaka jest odporność organizacji na porażki i jak wyciągać z nich wnioski. Przedstawił jak może pomóc w tym audytu i jakie są warunki niezbędne do tego, aby organizacja była przygotowana procesowo do wyciągania wniosków z porażek. O wyzwaniach etycznych audytora przy realizacji zadań poświęcony był wykład Marcina Dublaszewskiego, który podzielił się swoimi refleksjami i doświadczeniem związanym ze stosowaniem Kodeksu Etyki IIA w codziennej pracy audytora.

Drugi dzień konferencji do lunchu został podzielony na dwie ścieżki tematyczne Kultura i zarządzanie oraz Technologie bezpieczeństwo, które odbywały się równolegle w dwóch salach, przy czym w ramach obydwu wydarzeń przeprowadzono warsztaty. Tematem przewodnim warsztatów w pierwszej ścieżce przeprowadzonych przez Tomasza Dzię

było audytowanie kultury organizacyjnej i środowiska etycznego, natomiast drugi warsztat dotyczący analizy i zarządzania incydentami poprowadził Sebastian Burgemejster i Dariusz Mikucki. Kolejnym tematem prowadzonym w ramach ścieżki Kultura i zarządzanie były psychologiczne aspekty pułapek pamięci – fałszywe wspomnienia. Dariusz Mielnik przedstawił jak pozyskiwać wiarygodne informacje z wywiadu



oraz udostępnił ciekawe wyniki badań przeprowadzonych pośród grupy audytorów wewnętrznych i finansistów, których wynikiem były wnioski wskazujące, że wykonywany zawód i wynikający z tego poziom specyficznej wiedzy pozostawał bez związku z generalną tendencją do występowania zjawiska fałszywych wspomnień. Praktycznie oznacza to, że audytorzy muszą wiedzieć, że wszyscy się mylą przypominając sobie czas miniony i nie muszą być tego świadomi, należy wziąć to pod uwagę przygotowując się, prowadząc i oceniając wyniki rozmów oraz osadzenie rozmowy w realiach bliskich naszemu rozmówcy powinno zwiększać szansę na uzyskanie wiarygodnych informacji. Równoległe swoją prezentację przedstawił Sławomir Szmulik omawiając wyzwania dla audytu i kontroli wynikające z wdrażania koncepcji e-administracji, przedstawiają m.in. proste pytania pomocne audytorom w wykonywaniu audytów BIP pod kątem wymogów prawnych. Kolejne ciekawe wystąpienia pierwszej ścieżki tematycznej zostały przeprowadzone przez Helenę Zielińską w zakresie audytowania obszaru compliance i antykorupcji w organizacji wielokulturowej oraz Igora Mroza, który w niestandardowy sposób, angażując uczestników konferencji przedstawił koncepcję 5 oznak, które dają powody do zmartwienia przy realizacji projektów. W sposób humorystyczny a jednocześnie w pełni profesjonalny przedstawił oznaki wskazujące na pozornie gładką ich realizację przedstawiając dużo praktycznych przykładów. Równoległe w ścieżce drugiej bardzo praktyczny wykład przedstawił Bartłomiej Witucki w obszarze audytowania zarządzania prawami autorskimi (licencjami). Szczególnie cenne było zwrócenie uwagi na zapisy wymogów licencyjnych, które często są pomijane, a które skutkują wysokimi karami dla organizacji. Natomiast Jolana Gasiewicz podzieliła się z uczestnikami konferencji pierwszymi wpadkami i wnioskami po roku funkcjonowania RODO.

Po obiedzie Justyna Jakubczyk podzieliła się koncepcją audytu w Design Thinking i Design Thinking w audycie. Ciekawe spojrzenie na biznesowe planowanie zmian i porównanie ich z procesem realizacji audytu stanowiło inspirującą lekcję nowych metodyk i ciekawą alternatywę wprowadzania rozwiązań organizacyjnych. Wyjątkowa osobowość prowadzącej wykład oraz jej nie audytowe doświadczenie wprowadziło świeżość spojrzenia na zmianę jako element podlegający ocenie.

Konferencja zakończona została panelem dyskusyjnym, w którym wzięli udział Anna Partyka-Opiela, Tomasz Dzida, Michał Wizner, Bartłomiej Witucki, Mariusz Mielnik oraz Maciej Drabio. Prowadzący panel Rafał Urbaniak prowokował uczestników do odpowiedzi jak audyt powinien działać oraz jakie wyzwania musi podjąć w erze globalnych zmian. Jak układać współpracę z działami compliance, jak przebiega współpraca i jakie może uzupełniać się ich praca. Jaki wpływ na te wyzwania mają aspekty etyczne, prawne i techniczne. Przeprowadzona dyskusja potwierdziła jak ważna jest funkcja audytu wewnętrznego i jednocześnie ilu wyzwaniom musi sprostać.

Wszystkie wydarzenia zostały wysoko ocenione przez uczestników konferencji a zaproszenie prelegenci zapewniły wysoki poziom wykładów.

Do zobaczenia za rok!

Katarzyna Celińska<sup>6</sup>

## IIA Polska wspiera wybitnie uzdolnioną młodzież

12 czerwca w Pałacu Staszica w Warszawie odbyła się uroczysta gala zakończenia XLIX edycji Olimpiady Literatury i Języka Polskiego. IIA Polska był jednym z partnerów finansowych gali. Organizatorem Olimpiady nieprzerwanie od niemal pięćdziesięciu lat jest Instytut Badań Literackich Polskiej Akademii Nauk. W trakcie tak długiej działalności Konkurs zyskał status prawdziwej instytucji, zrzeszającej środowisko polonistyczne oraz uczniów szkół średnich z całego kraju oraz z zagranicy a współtworzonej przez najwybitniejszych literaturoznawców z najważniejszych ośrodków akademickich. Na przestrzeni lat wśród laureatów Olimpiady znaleźli się m.in.: Jerzy Pilch, Dorota Masłowska, Jarosław Gużała, Michał Rusinek, czy Adam Szostkiewicz.

W gali udział wzięła I Wiceprezes IIA Polska, p. Marzena Staniszevska.



*Na zdj. od lewej: Przewodniczący OLiJP prof. Tomasz Chachulski, Zastępca Dyrektora Departamentu Podręczników, Programów i Innowacji w Ministerstwie Edukacji Narodowej Rafał Lew-Starowicz, Dyrektor IBL PAN prof. Mikołaj Sokółowski, prof. Teresa Dobrzyńska-Janusz, prof. Teresa Kostkiewiczowa.*



*Gałę swoim koncertem uświetnił Villa Nova Zespół Barokowy.*

<sup>6</sup> IIA Polska.

Zgodnie z postanowieniami Dyrektywy Administracyjnej Nr 4 IIA Global – 2011 wkład do publikacji powinien dotyczyć głównych zagadnień związanych z posiadaniem 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:

- Układ artykułu (tekst Times New Roman 12 odstęp między wierszami pojedynczy):
  - Informacja o autorze (imię nazwisko, stanowisko, miejsce pracy, adres email itp.)
  - Tytuł
  - Cel
  - Wstęp
  - Kolejno ponumerowane rozdziały
  - Krótkie streszczenie, (Podsumowanie)
  - Słowa kluczowe
  - Bibliografia
- Przypisy do tekstu na każdej stronie (odesłanie do autora i strony patrz Bibliografia (wielkość czcionki 9 Times New Roman).
- 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.
- Tabele w formie edytowalnej z odesłaniem do źródła jak wyżej.
- Wykresy patrz jak wyżej.
- Bibliografia np. Nowak J., Perspektywy rozwoju audytu, Wydawnictwo PTM, Warszawa 2016, (tekst Times New Roman 12 odstęp 1,0).
- Terminy nadsyłania tekstów do każdego 15 drugiego miesiąca kwartału.

## informacje dla autorów

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 z Dyrektywą Administracyjną nr 4 IIA Global- 2011.

Więcej informacji na [www.iaa.org.pl](http://www.iaa.org.pl).

## informacje dotyczące promocji i reklamy

Zapraszamy do reklamowania Państwa produktów oraz usług na łamach Magazynu Instytutu Auditorów 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](mailto:office@iaa.org.pl)

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

**Instytut Auditorów Wewnętrznych IIA Polska**

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

00–002 Warszawa