

Z AUDYTEM PRZEZ ŚWIAT!

KIERUNEK AUDYT! TAM MUSI BYĆ JAKAŚ CYWILIZACJA...



Rozmowy o ...
zachowaniach
statusowych

str. 2

Wywiad z ...
Jakubem
Bojanowskim

str. 8

**Informacje
z IIA Polska**

Str. 20

WSTĘPNIAK

*Oto on! Grudniowy numer **Z audytem przez świat!***

Mamy nadzieję, że będzie to przyjemna lektura podczas nadchodzącego świątecznego czasu. Zachęcamy do przeczytania ciekawych i inspirujących tekstów, jakie dla was przygotowaliśmy.

Zapraszamy do środka!

Zaparcie kawę lub herbatę i czytacie

Miłej lektury!

SPIS TREŚCI

1. Wstępniak	1
2. Rozmowy a zachowaniach statusowych	2
3. Wywiad z Jakubem Bojanowskim	5
4. Stanowisko IIA Polska	7
5. Obecność audytu wewnętrznego na Forum w Katowicach	8
6. Relacja z konferencji naukowej w Poznaniu	12
7. Współpraca z uczelniami	17
8. XII Konferencja Rada Nadzorcza	18
9. Parę słów od komisji Certyfikacyjnej	19
10. Informacje z IIA Polska	20

REDAKCJA

Katarzyna Celińska
k.celinska@iia.org.pl
telefon: +48 604 171 529

Renata Zysiak
office@iia.org.pl
telefon: +48 602 455 322

Wydawca:
Instytut Audytorów
Wewnętrznych IIA Polska
ul. Świętokrzyska 20 pokój 508,
Warszawa 00-002

Projekt oraz skład:
Marcin Boguś



ROZMOWY O...

IWONA BOGUCKA I RAFAŁ CUPIAŁ ROZMAWIAJĄ O ZACHOWANIACH STATUSOWYCH

Rafał Cupiał jest trenerem i konsultantem biznesu z zakresu dynamik grupowych, czyli tego jak grupom przewodzić, jak na grupy wpływać, jak grupy angażować i synchronizować. Patrzy na te procesy z perspektywy badań naukowych, przede wszystkim neuronauki społecznej, wyjaśniającej jak wyewoluowaliśmy do komunikacji i co się dzieje z naszym mózgiem gdy budujemy relacje, negocjujemy, rywalizujemy. Jest wykładowcą na kierunkach MBA i Neuroprzywództwo na Uczelni Łazarskiego. Na co dzień szkoli, konsultuje i projektuje rozwiązania dla klientów biznesowych, współpracował min. z takimi firmami jak Accenture, Orange czy Dell. Prywatnie jego pasją są narracyjne gry fabularne, stanowiące połączenie grupowego storytellingu, improwizacji teatralnej i gier społecznych. Nieustannie wykorzystuję doświadczenia z tej dziedziny, budując i prowadząc treningi komunikacji biznesowej.



IB: Panie Rafale Czy można wytrenować zachowania statusowe? Jak to jest, że czasami jestem liderem, a innym razem po prostu muszę się dopasować. Od czego to zależy?

RC: Tak, zależności jest dużo i pojawia się także wiele pytań np: Zastanawiasz się dlaczego w niektórych grupach jesteś naturalnym liderem, a w innych robisz wszystko, byle tylko się dopasować? Czemu niektórzy osoby Cię onieśmiałają, podczas gdy inne patrzą na Ciebie z podziwem? Jak to się dzieje, że jedna osoba reaguje na Twoją konstruktywną krytykę wdzięcznością, a druga gniewem i oburzeniem? A może Twoje doświadczenia społeczne są bardziej jednolite? Niezależnie od Twoich prób budowania relacji wszyscy biorą Cię za raczej chłodną, zdystansowaną osobę, a każdy Twój życzliwy komentarz odbierają jako sarkazm. Albo w drugą stronę – wiesz, że masz świetne pomysły i szeroką wiedzę ale jakoś nie masz siły przebicia i posłuchu wśród innych? Witaj w świecie zachowań statusowych. Podczas interakcji z drugą osobą, nasz system nerwowy ma zupełnie inny zestaw priorytetów niż ten, którego wymaga od nas świat biznesu. Może chcielibyśmy, żeby najważniejsze były wykresy, tabelki oraz treść prezentowanej nam propozycji, nasz mózg jednak próbuje najpierw ocenić, czy sytuacja jest bezpieczna, czy trzeba uciekać lub walczyć. Następnie zajmuje się warstwą społeczną: jaka jest hierarchia, kto jest liderem, jaką mamy relację, a dopiero na koniec jest w stanie zająć się merytoryką.

IB: A na co pozwala wysoki status lub niski?

RC: Wysoki status pomaga nam budować wiarygodny autorytet, podejmować decyzje i przewodzić. Może jednak wywoływać u innych ogłupiający stres statusowy oraz ograniczać naszą empatię i świadomość sytuacyjną. Niski status świetnie sprawdza się w budowaniu relacji, dbaniu o samopoczucie innych i w łagodzeniu sytuacji konfliktowych. Niestety, nadużywając go, możesz sprawiać wrażenie osoby niekompetentnej. Ponadto trudno będzie Ci asertywnie utrzymywać osobiste granice.

IB: Czym jest trening zachowań statusowych?

RC: Trening Zachowań Statusowych, to przede wszystkim trening grupowy, prowadzony w małej, komfortowej grupie szkoleniowej, z naciskiem na realizację Twoich personalnych celów rozwojowych. To trening, uczący opartych na dowodach narzędzi, zaprojektowany zgodnie z popartą badaniami metodologią efektywnego uczenia dorosłych ludzi kompetencji społecznych. Trening Zachowań Statusowych to również głęboko transformujące doświadczenie grupowe – zbadasz i zrozumiesz swoje instynktowne reakcje hierarchiczne, dowiesz się od innych, jakie sygnały wysyłasz w jakich sytuacjach, odkryjesz klucz do swoich zachowań w relacjach osobistych i profesjonalnych, w zespołach i paczkach przyjaciół, czy też gdy poznajesz nowe osoby.

IB: Ile na początek potrzebujemy takiego treningu i czego możemy się nauczyć, jak siebie poznać?

RC: Podczas dwóch dni intensywnego treningu, można już poznać podstawy kompetencji statusowych, dzięki którym odczuwalnie zwiększa się swoje zrozumienie procesów komunikacyjnych, i tego, jak możesz na nie wpływać, budując autorytet, nawiązując relacje, negocjując, oferując trudną informację zwrotną, przewodząc grupie, czy po prostu współpracując w zespole.

IB: Czym jest status w komunikacji, jak to rozumieć?

RC: Statusy to sygnały hierarchiczne, obecne w praktycznie każdej międzyludzkiej interakcji. Są kluczowym aspektem komunikacji liderów, trenerów, negocjatorów czy specjalistów obsługi klienta. Często determinują skuteczność naszego przekazu i nasz wpływ na innych.

To zachowania takie jak: prowadzenie i podążanie, dominowanie i uleganie, rywalizowanie i konfrontowanie, reagowanie i stabilność. Jeżeli obawiałaś się wystąpienia publicznego lub wstrzymałaś błyskotliwy komentarz w obecności przełożonego, winowajcą jest najpewniej stres statusowy. Jeżeli Twój życzliwy komplement został odebrany jako sarkazm, a przemiła publiczność nagle zaczęła kwestionować Twoją prezentację, duża szansa, że dziękować możesz sygnałom statusowym.

IB: A co z instynktem? Ufać, nie ufać?

RC: Każde z nas posiada antyczny instynkt, przez który reagujemy emocjonalnie na autorytety, a sami czasem wzbudzamy posłuch, a czasem sympatię czy politowanie. Nasz społeczny mózg nieustannie odczytuje sygnały wysyłane przez innych, na poziomie:

- gestykulacji i mowy ciała
- mikro-ekspresji twarzy i kontaktu wzrokowego
- tonacji głosu i tempa mówienia
- struktur lingwistycznych
- dynamiki i natężenia interakcji
- proksemiki (przestrzeni dookoła nas)

Robi to w celu odkrycia odpowiedzi na następujące pytania:

- Kto tutaj prowadzi? A kto podąża?
- Z kim warto budować sojusz? Na kogo trzeba uważać?
- Na ile jest tu bezpiecznie? Czy można przyznać się do błędu?

Ten trening pozwoli Ci opanować podstawy komunikacji statusowej, zniwelować jej toksyczne aspekty i wykorzystać jej pełny potencjał, by stać się lepszą liderką, sprzedawcą, trenerką i komunikatorem.

IB: Panie Rafale zgodzi się Pan ze mną, że biologicz-

nie jesteśmy istotami hierarchicznymi i nie uciekniemy od statusu.

RC: Tak zdecydowanie i możemy go jednak zrozumieć i wykorzystać, by budować autorytet, nie wywołując u innych stresu, nawiązywać jakościowe relacje, nie dając sobie wejść na głowę i przekuwać rywalizację we współpracę. Jeżeli chcemy komunikować się zdrowo i w zgodzie z własnymi wartościami, potrzebujemy najpierw zrozumieć swoje ewolucyjne uwarunkowania.

IB: Dla kogo jest trening zachowań statusowych?

RC: Dla wszystkim na różnych poziomach zarządzania:

- dla liderów i liderek,
- managerów,
- sprzedawców,
- trenerek,
- negocjatorek,
- ekspertów HR,
- rekruterów,
- nauczycieli,
- mówców publicznych,
- specjalistek obsługi klienta,
- wszystkich pracujących w zespołach i z zespołami,
- wszystkich, których praca zależy w dużej mierze od dobrej komunikacji z innymi ludźmi.

IB: A dla audytorów?

RC: Tak zdecydowanie dla audytorów też! Miałem przyjemność prowadzić takie szkolenia dla audytorów i wiem, że pracują oni w trudnym otoczeniu, które wymaga znajomości zachowań statusowych.

IB: W jakich kontekstach możemy go wykorzystać?

RC: I w biznesowych, ale także prywatnych

- przewodząc zespołowi i zarządzając ludźmi,
- sprzedając,
- prezentując,
- budując autorytet,
- nawiązując relacje,
- negocjując,
- facylitując,
- mediując,
- rozwiązując konflikty,
- oferując informację zwrotną,
- współpracując,
- rekrutując,
- prowadząc jakąkolwiek wymagającą komunikację biznesową.

IB: Co mi da opanowanie zachowań statusowych?

RC: Po pierwsze zrozumiesz niejawne procesy rządzące interakcją i dynamikami grupy. Wiele osób po tre-

ningu statusowym, cytuję, "po raz pierwszy zobaczysz Matrixa". (*uśmiech przypis redakcji*). Nauczysz się budować autorytet, stawiać granice i chronić swoje potrzeby. Opanujesz jakościowe nawiązywanie kontaktu i dobrej relacji oraz płynne łagodzenie konfliktów. Efektywniejsze wywieranie wpływu na innych, prawdziwe zrozumienie dynamik władzy w interakcji. Zręczne odnajdywanie się w złożonych sytuacjach społecznych, zarówno w małej grupie, jak i w większym kontekście, np. w organizacji czy społeczności. Zdecydowane, a jednocześnie łagodne przewodzenie zespołom, umiejętne angażowanie członków grupy, rozwiązywanie napięć pomiędzy nimi. Staniesz się bardziej charyzmatycznym mówcą, mówczynią, zaczniesz angażować uwagę, momentalnie budując też kontakt ze słuchaczami. W końcu zrozumiesz podłoże swoich zachowań i reakcji w różnych sytuacjach społecznych, dowiesz się jak budować zdrowsze relacje osobiste i profesjonalne. Dowiesz się, jak zwiększać potencjał kreatywny grupy, błyskawicznie adresując dysproporcje statusowe, by pozwolić zespołowi wejść w stan koherencji. Zaczniesz prowadzić bardziej merytoryczne dyskusje, przestaniesz w nich walczyć o status, a zaczniesz szukać obiektywnych rozwiązań i dobrych decyzji. Zaczniesz wyzwalać się spod jarzma "zarządzania statusem", odczuwania dyskomfortu, gdy bliski przyjaciel osiąga sukces, a Tobie ostatnio się nie powodzi, porównywania się do innych.

IB: Jednym słowem zrozumienie statusu to pewnego rodzaju wolność emocjonalna.

RC: Tak.

IB: Na czym polega taki trening?

RC: Trening Zachowań Statusowych jest szkoleniem opartym na badaniach naukowych – przede wszystkim neuronauki społecznej, biologii zachowań, psychologii społecznej i teoriach dynamik grupowych. Ponadto, jest on zaprojektowany zgodnie z metodą skutecznego uczenia osób dorosłych kompetencji społecznych. Trening Zachowań Statusowych jest TRENINGIEM – 70–80% szkolenia to praktyczne ćwiczenia. A pozostałe 20–30% to przystępnie i ciekawie przekazana przydatna, rzetelna wiedza. Trening Zachowań Statusowych opiera się na wielu ćwiczeniach improwizacji stosowanej, moderowanych symulacjach interakcji społecznych oraz cyklach praktyki celowej, skoncentrowanych na rozwoju bardzo konkretnych aspektów kompetencji statusowych. Trening Zachowań Statusowych obejmuje ogromną ilość praktycznych ćwiczeń indywidualnych, w parach oraz w mniejszych i większych grupach. Na przykład zaadresujemy Twoje personalne wyzwania, np. rozmowy feedbackowe, obsługę trudnego klienta, prowadzenie wymagających grup. Otrzymasz zestaw zadań, do wykonania przed szkoleniem i po jego zakończeniu. Zbudujesz relacje z ciekawymi osobami, dzielącymi Twoje zainteresowanie komunikacją. Będziecie wspólnie

wzrastać, dzielić się obserwacjami, wspierać w wyzwaniach. Otrzymasz indywidualny feedback od trenera, który spędził setki godzin pracując nad komunikacją statusową liderów, sprzedawców i ekspertów z różnych branż. Przekładamy wykonywane ćwiczenia i rozwijane nawyki na Twoje codzienne konteksty komunikacyjne.

IB: Co wyróżnia ten trening?

RC: Traktuję kompetencje „miękkie” twardo: systemowo, modelowo i narzędziowo. Opieram się na badaniach neuronauki społecznej i teorii dynamik grupowych. Priorytetyzuję praktykę:

- ćwiczenia improwizacyjne
- symulacje interakcji
- trening immersyjny
- trening celowy
- modelowanie społeczne

IB: Jakie wykorzystuje Pan metody rozwijania kompetencji komunikacyjnych u dorosłych? Wiadomo nie od dziś, że dorośli uczą się inaczej niż dzieci.

RC: Wykorzystuję sprawdzone metodologie rozwijania kompetencji komunikacyjnych u osób dorosłych. Ogromnie dbam o: poczucie przynależności, bezpieczeństwa, komfortu w grupie.

Pokonujesz swoje wyzwania komunikacyjne w stabilnym i życzliwym środowisku. Wspólnie pomagamy sobie "wygrać". A wysoka otwartość grupy sprawia, że nieustannie otrzymujesz niezbędny do rozwoju feedback, zarówno od trenera, jak i od wszystkich ćwiczących.

IB: Co można otrzymać w ramach treningu, na co liczyć, czego się spodziewać?

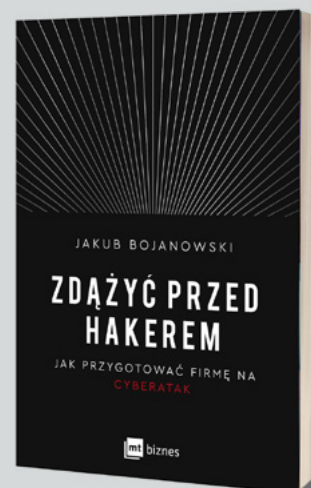
RC: Po pierwsze precyzyjnie zaprojektowany i profesjonalnie przeprowadzony trening grupowy. Angażujące i skoncentrowane na uczestniku ćwiczenia. Zestaw zadań przed i po szkoleniowych. Profesjonalne skrypty szkoleniowe, uzupełnione bogatą bibliografią. Dostęp do moderowanej grupy online, na której możesz pozostać w kontakcie z uczestnikami warsztatu, zadawać merytoryczne pytania, dyskutować o statusie, dzielić się przemyśleniami czy rozkładać na części pierwsze interakcje z Twojego codziennego życia. Dostęp do trenera, który przeprowadził ponad 20 edycji różnej formy warsztatów statusowych i który z przyjemnością odpowie na każde Twoje pytanie, dotyczące statusu czy komunikacji generalnie oraz da Ci feedback do każdego ćwiczenia.

IB: Dziękuję za rozmowę.

RC: Dziękuję sięgnij po więcej informacji o treningu: <https://medium.com/@RafalCupial>

Wywiad z Jakubem Bojanowskim,
autorem książki

“Zdażyć przed hakerem”



Katarzyna Celińska: Na początek pytanie, które pewnie zadają Ci wszyscy – co skłoniło Cię do napisania książki?

Jakub Bojanowski: Wraz z nadejściem pandemii, w 2020 roku, po intensywnym okresie ponad 20 lat pracy w firmie doradczej, postanowiłem poszukać spokojniejszego zajęcia. Jednocześnie zależało mi na utrzymaniu kontaktu z tematyką biznesową, a ponieważ w trakcie swojej kariery prowadziłem bardzo dużo szkoleń i warsztatów (także z audytu wewnętrznego) postanowiłem zmierzyć się z wyzwaniem jakim jest prowadzenie zajęć na uczelni. W Akademii Leona Koźmińskiego otworzyła się możliwość poprowadzenia zajęć z cyberbezpieczeństwa dla studentów na kierunku Master in Big Data, czyli przyszłych specjalistów pracujących z dużymi zbiorami danych analitycznych, które ze względu na swoją zawartość na pewno stanowią atrakcyjny cel dla cyberprzestępców. Dla studentów Big Data bezpieczeństwo informacji to temat ważny, ale jednocześnie nie będący w głównym nurcie ich edukacji. Zajęcia, które przygotowałem były przygotowane przy właśnie takim założeniu – raczej ukierunkowane na omówienie i szerokie przedstawienie najważniejszych zagadnień z zakresu bezpieczeństwa informacji niż na dostarczenie wiedzy technicznej na temat tego jak zabezpieczać systemy. Pomysł na napisanie książki pojawił się już po opracowaniu cyklu zajęć. Wtedy wydawało się, że przepisanie wykładów na format książki to zadanie stosunkowo proste. Czas szybko zweryfikował to założenie, ale w rezultacie powstała dość obszerna licząca ponad 350 stron publikacja.

KC: Do kogo skierowana jest książka „Zdażyć przed hakerem”?

JB: Podczas pisania dość szybko zdałem sobie sprawę, że zamiast pisać tekst typowo akademicki, znacznie łatwiej przychodzi mi myślenie o docelowym czytelniku jako przedstawicielu kadry zarządzającej – dy-

rektorze finansowym, prezesie, szefie marketingu, czyli osobach z którymi zazwyczaj stykałem się w trakcie swojej kariery zawodowej będąc audytorem lub doradcą. Tematem książki są przede wszystkim procesy zarządzania bezpieczeństwem informacji i decyzje, które muszą być podejmowane przez menedżerów.

Założyłem, że czytelnik (podobnie jak typowy prezes lub dyrektor) niekoniecznie czuje się mocno w sprawach technologicznych i starałem się, aby książka była pisana prostym językiem, bez żargonu. Aby ułatwić lekturę zagadnienia omawiane w książce zilustrowałem przykładami opartymi na zdarzeniach i incydentach, z którymi zetknąłem się w trakcie swojej kariery zawodowej.

Książka nie ma za zadanie uczyć technologii (choć zawiera dość obszerny dodatek opisujący – mam nadzieję w przystępny sposób – działanie Internetu i niektórych stosowanych w nim rozwiązań technologicznych). Jej intencją jest, aby wyposażyc „prezesów” w podstawową wiedzę, która pozwoli im aktywnie włączyć się w zarządzanie bezpieczeństwem informacji i skutecznie nadzorować, ale także wspierać osoby, które na co dzień walczą z hakerami: szefa IT, jego zespół, czy CISO (szefa bezpieczeństwa).

KC: Czy Twoja książka może być przydatna dla audytorów wewnętrznych?

JB: Audytorzy (a szczególnie dyrektor audytu wewnętrznego) są w takiej samej sytuacji jak inni członkowie kadry menedżerskiej – muszą rozumieć technologię w stopniu umożliwiającym im ocenić jej znaczenie dla procesów operacyjnych instytucji, w której pracują. A w dzisiejszych czasach, analizując ryzyka istotne dla działalności biznesowej na pewno muszą uwzględnić także cyberbezpieczeństwo. Podobnie jak inne grupy czytelników, na pewno nie wszyscy audytorzy czują się ekspertami od technologii więc książka powinna być przydatna także dla nich. Może pomóc im w zbudowaniu podstawowej wiedzy

na temat dobrej praktyki w zarządzaniu bezpieczeństwem informacji, a nawet przy planowaniu audytów z tego obszaru, ale nie znajdziemy w niej „gotowca” na temat tego jak przeprowadzić audyt cyberbezpieczeństwa.

Trochę ze względu na moje doświadczenia jako audytora IT, zawarte w książce studium przypadku, które wykorzystuję do omówienia tego jak cyberbezpieczeństwo jest postrzegane przez różnych menedżerów, zaczyna się właśnie od scenariusza, gdzie w trójkącie audytor – zarząd – rada nadzorcza dochodzi do nieporozumienia. Opisana sytuacja jest ciekawą ilustracją do pokazania, dlaczego standardy zawodowe pełnią w roli audytora taką ważną rolę, ale szersze omówienie tego tematu wykracza już poza samą książkę. Robię to (wykorzystując to same case-study), w trakcie prowadzonych przeze mnie szkoleń z audytu IT i warsztatów, tak więc z doświadczenia wiem, że audytorzy wewnętrzni znają sytuację opisaną w książce także ze swojej praktyki.

KC: Czy Twoim zdaniem można przygotować firmę na cyberatak?

JB: To ciekawe pytanie, bo bardzo długo dyskutowałem w Wydawnictwie czy podtytuł książki ma mówić o przygotowaniu firmy „na cyberatak” czy „przed cyberatakiem”. Ostatecznie przeważyła propozycja „na cyberatak” i to właśnie dlatego, by podkreślić, że w dzisiejszych czasach cyberatak jest nieuchronny. Ci którzy zakładają, że potencjalny cyberatak dotknie ich kiedyś, w przyszłości są od razu na przegranej pozycji. Nowoczesne podejście do zarządzania cyberbezpieczeństwem powinno opierać się na założeniu, że zawsze, już, teraz jesteśmy ofiarą cyberataku. Nasza obrona przed hakerami powinna polegać na diagnozowaniu pracy naszej infrastruktury i na tyle wczesnym wykrywaniu cyberataków, aby hakerzy nie zdążyli spowodować zbyt wielu szkód. Dzięki takiemu podejściu możemy część środków poświęconych na cyberbezpieczeństwo przeznaczyć także na narzędzia do monitorowania incydentów, systemy SIEM a nie tylko na budowanie wokół naszych komputerów forticy (firewalli) tak jak robiono to w średniowiecznych zamkach.

Dla menedżera, który pierwszy raz słyszy, że hakerzy są już obecni w sieci jego firmy to na pewno jest duże zaskoczenie, ale w książce staram się też wytłumaczyć, dlaczego takie podejście jest lepsze. Pokazuję, że modus operandi cyberprzestępców opiera się na pewnym schemacie postępowania i że dobrze przygotowany atak obejmuje kilka etapów postępowania i może trwać nawet kilka miesięcy.

KC: Uważasz, że jest jakiś szablon, którym kierują się hakerzy wybierając swoje ofiary? Czy można wy-czuć, rozpoznać, jak działają i jaką mają motywację?

JB: Metody działania hakerów zmieniają się cały czas, w miarę jak wykrywane nowe luki starych wersjach systemów i jak wymyślane są nowe scenariusze ata-

ków. A schematy ataków dotyczą wszystkich – dużych przedsiębiorstw, gdzie cyberprzestępca może jednocześnie odnieść dużą korzyść i niewielkich firm i prywatnych osób, gdzie o sukcesie hakera decyduje efekt skali i cały czas rosnąca liczba internautów.

Threat Intelligence czyli informacja na temat tego jakie są konkretne schematy działania cyberprzestępców i jakie techniki wykorzystują oni w swoich działaniach to obecnie bardzo specjalistyczna, wręcz ekspercka wiedza, która stanowi jeden z elementów zaawansowanego zarządzania cyberbezpieczeństwem. Do niedawna był to obszar trochę niedoceniany i dawne standardy raczej skupiały się na zabezpieczaniu systemów przed wszystkimi możliwymi scenariuszami ataków równocześnie. Ale praktyka pokazała, że na nowe typy cyberzagrożeń musimy reagować szybciej i w ukierunkowany sposób, a swoje działania opierać na wiedzy na temat jakim typem ataku możemy być zaskoczeni. Dlatego między innymi zaktualizowana w tym roku norma zarządzania bezpieczeństwem informacji ISO 27002 dodała wymóg monitorowania cyberzagrożeń i budowania wiedzy o nich na bieżąco jako jeden z nowych elementów „dobrej praktyki”.

Ale w książce (poza kilkoma przykładami) nie omawiałem konkretnych ataków i nie wchodziłem w to zagadnienie tak głęboko. Skupiłem się na ogólnych trendach i analizach cyberincydentów wykorzystując ogólnie dostępne badanie firmy Verizon – Data Breach Investigations Report, które corocznie przedstawia przekrojową analizę zdarzeń z poprzedniego roku kalendarzowego. Wnioski wynikające z raportu są jasne: w większości przypadków hakerami są zorganizowane grupy przestępcze i ich celem jest wykradzenie lub wyłudzenie od swoich ofiar środków finansowych. Kilkanaście lat temu wyglądało to inaczej, ale obecnie, w dobie rozwoju handlu internetowego to właśnie motywacja finansowa napędza cyberprzestępczość. Dlatego właśnie to zagrożenie dotyczy każdej firmy i każdego menedżera

KC: Czy powstanie kontynuacja tematu w kolejnej książce?

JB: Dzięki napisaniu książki zdobyłem nowe doświadczenia, ale był to dla mnie długi i wymagający proces. Zanim odpowiem (sobie) na to pytanie chciałbym lepiej wykorzystać możliwości wynikające ze „Zdążyć przed hakerem”. Dlatego zapraszam do dyskusji na temat książki – w mediach społecznościowych albo na żywo w formie warsztatów lub szkoleń. Jeżeli czytelnicy uznają, że warto – być może spróbuję. Wciąż stosunkowo nowe trendy w informatyce: chmura obliczeniowa i agile, a także właśnie nowoprzyjęte regulacje: DORA i NIS2 dość istotnie wpływają na podejście także do cyberbezpieczeństwa. Na pewno opisanie ich bardziej szczegółowo wystarczyłoby na następną publikację.

Dziękuję za rozmowę.

Stanowisko Zarządu IIA Polska dotyczące usługodawców audytu wewnętrznego

IIA Polska aktualnie skupia audytorów z wielu sektorów. Staramy się aby nasze działania z jednej strony wspierały różne branże, a z drugiej identyfikowały problemy i zagrożenia w obszarach ich działalności. Jednym z palących problemów sektora publicznego, który coraz częściej wywołuje kontrowersje, i który sami dostrzegamy, jest stosowanie nieadekwatnych cen wykonywania usług audytu wewnętrznego, oferowanych przez usługodawców zewnętrznych w tym sektorze, a także niska jakość świadczonych usług. W związku z tym przygotowaliśmy stanowisko Zarządu IIA Polska, które poniżej przedstawiamy:

Z przykrością stwierdzamy, że coraz częściej wpływają do nas niepokojące informacje dotyczące rynku usług audytu wewnętrznego w Polsce, w szczególności proponowanych przez niektórych usługodawców, dumpingowych kwot wynagrodzenia za usługi prowadzenia audytu wewnętrznego, a także związane z powyższym faktem sytuacje likwidacji etatów audytorów w organizacjach w sektorze publicznym. Składane przez usługodawców oferty często obejmują kwoty, z których wynika, że miesięczne wynagrodzenie audytora, który świadczyłby pracę na etacie, oscylowałoby w granicach 300 zł miesięcznie. Jednocześnie, „rekordziści” obsługują w ten sposób nawet kilkadziesiąt jednostek w ciągu 1 roku. Pomijając fakt, że takie wynagrodzenie jest niezgodne zarówno w świetle przepisów prawa pracy, jak i uczciwej konkurencji, przede wszystkim jest sprzeczne z Kodeksem Etyki i Międzynarodowymi standardami praktyki zawodowej audytu wewnętrznego, zgodnie z którymi istotą wykonywania zawodu audytora wewnętrznego jest jakość jego pracy.

Zgodnie z Kodeksem Etyki IIA, przez audytorów wewnętrznym rozumie się członków Instytutu, posiadaczy dyplomów zawodowych IIA, osoby, które uzyskały uprawnienia krajowe oraz utrzymują w ramach wykonywanego zawodu własne kompetencje i kandydatów starających się o ich uzyskanie oraz wszystkich tych, którzy świadczą usługi audytu wewnętrznego w ramach określonych Definicją audytu wewnętrznego. Powyższe stosuje się zarówno do osób fizycznych, jak i organizacji, które świadczą usługi audytu. Kluczowe reguły, które dotyczą powyższego zagadnienia są wymienione w zasadach związanych z Kompetencjami. Zgodnie z w/w regułami, audytorzy wewnętrzeni będą podejmować się świadczenia tylko takich usług, do wykonania których posiadają niezbędną wiedzę, umiejętności i doświadczenie, a także zgodnie z Międzynarodowymi standardami praktyki zawodowej audytu wewnętrznego (dalej Standardami) będą ciągle doskonalić biegłość zawodową oraz sku-

teczność i jakość swoich usług. Wymienione w otrzymanych przez nas informacjach warunki świadczenia usługi audytu wewnętrznego nie gwarantują zgodności działalności z powyższymi regułami, zwłaszcza w kontekście utrzymania jakości wyników pracy audytu, która to została w szczególny sposób podkreślona w ww. Standardach w postaci obowiązków opracowania i realizowania programu zapewnienia i poprawy jakości pracy audytu wewnętrznego.

Prowadzenie audytu wewnętrznego przez usługodawcę nie zwalnia ze stosowania Standardów, w szczególności zapewnienia jakości wykonywanych usług, a także wykonywania ich zgodnie z regułą prawości w sposób uczciwy, staranny i odpowiedzialny. Proponowanie wynagrodzeń za prowadzenie audytu wewnętrznego na tak niskim poziomie może budzić wątpliwości co do przestrzegania tej ostatniej zasady, zwłaszcza w kontekście uczciwości wobec usługodawcy oraz środowiska audytorskiego.

Ponieważ proceder ten dotyczy przede wszystkim sektora publicznego zwracamy uwagę, że zawód i rola audytora wewnętrznego jest szczególnie wyeksponowana w ustawie o finansach publicznych (obok głównego księgowego) i to właśnie w/w przepisy określają zasady jego prowadzenia. Przy czym z punktu widzenia zapewnienia funkcji audytu, nie różnicują one audytorów zatrudnionych na etacie i usługodawców, zwłaszcza w zakresie konieczności stosowania Standardów.

Jako przedstawiciele stowarzyszenia zrzeszającego audytorów wewnętrznym, negatywnie oceniamy tego typu działania, a ich kontynuowanie jest niezgodne z istotą audytu wewnętrznego. Wobec tego podejmujemy wszelkie działania prowadzące do wyeliminowania tego typu praktyk w obszarze audytu.

W imieniu Zarządu IIA Polska
Katarzyna Lenczyk-Woroniecka
Łukasz Borowski



Fot. Wojciech Polakiewicz

Obecność audytu wewnętrznego na SAMORZĄDOWYM FORUM KAPITAŁU I FINANSÓW

Ktoś mógłby pomyśleć, że audyt wewnętrzny powinien doskonalić swój warsztat pracy w swoim hermetycznym gronie. Owszem, lecz integracja we własnym środowisku posiada swoje tak zalety jak i wady.

Do zalet z pewnością należą wspólne wyzwania i problemy, które dotyczą danego środowiska. Nie do przecenienia więc są wspólne szkolenia i integracja środowiska audytorów wewnętrznych branżowych, na przykład z Krajowej Administracji Skarbowej czy Narodowego Funduszu Zdrowia. Sam w ubiegłej dekadzie należałem do takiej grupy, kiedy pracowałem w Służbie Więziennej. Była to niewielka grupa około dwudziestu osób. Wspólne spotkania co kilka miesięcy powodowały, że znaliśmy się doskonale, choć każdy z nas pracował w innym mieście. Polegaliśmy na sobie i darzyliśmy się wzajemnym zaufaniem. Znacząco ułatwiało to prowadzenie audytu wewnętrznego. Wszelkie wątpliwości i pytania można było zarówno spokojnie omówić podczas szkolenia, jak i natychmiast skonsultować telefonicznie z innym audytorem więziennym.

Zaprezentowana wyżej hermetyzacja posiada jednak swoje ułomności. Do największych z nich należy izolacja od innych środowisk. Życie w takiej bańce częściowo wyłącza świadomość o istnieniu innych spraw, zwłaszcza tych, którymi nie żyje nasza organizacja. Na przykład z wypiekami na twarzy będziemy ekscytować się zagadnieniem rejestru ryzyka na potrzeby kontroli zarządczej, a przeoczymy, że samorząd boryka się z zapewnieniem węgla dla swoich mieszkańców albo że rząd podejmuje wysiłki na rzecz zapewnienia bezpieczeństwa na granicach państwa.

Forum jako platforma wymiany wiedzy między specjalistami różnych branż

Lekarstwem na poszerzenie świadomości i wiedzy w szerszym zakresie jest Samorządowe Forum Kapitału i Finansów. Odbывается ono corocznie, ostatnio w Katowicach, i trwa dwa dni. W tym roku w październiku miała miejsce jego dwudziesta edycja. Forum skupia wokół siebie wszystkich, których łączą sprawy samorządu – od prezydentów, burmistrzów, wójtów i staro-



Fot. Wojciech Polakiewicz

stów, przez radnych, sekretarzy i skarbników, a kończąc na specjalistach, w tym na audytorach wewnętrznych. Łączna liczba uczestników przekracza tysiąc osób.

Forum zaprojektowane jest w taki sposób, że znaczna część programu podzielona została na ścieżki branżowe. I tak po części plenarnej debaty prowadzone są równolegle w tym samym czasie. Wśród nich można znaleźć również ścieżkę dedykowaną audytowi wewnętrznemu.

Mając na względzie taką liczbę fachowców, jak i tak szeroki wachlarz zagadnień, które poruszane są w trakcie debat można dowolnie wybierać istotne dla siebie tematy. Tak więc nie tylko można skorzystać z oferty audytorskiej, lecz można zajrzeć na przykład na zjazd sekretarzy i dowiedzieć się, o czym dyskutują, albo do dowolnie wybranych innych specjalistów. W trakcie przerw warto przespacerować się po foyer, gdzie licznie prezentują się kooperanci i dostawcy usług dla samorządu oferując swoje produkty, od publikacji przez narzędzia pracy do strefy relaksu.

Opisana wyżej różnorodność stwarza wyjątkową okazję do wymiany wiedzy między uczestnikami. Sprzyjają temu w szczególności liczne przerwy i organizacja posiłków.

Znaczenie obecności audytu wewnętrznego na Forum

Proponowana ścieżka audytorska porusza tematy, które interesują przede wszystkim nas audytorów. W tym roku miały miejsce debaty na temat roli komitetów audytu wewnętrznego w administracji publicznej, roli i zadań etyki zawodowej audytora wewnętrznego w realizacji zadań audytowych, wspierania przez audytorów wdrożeń informatycznych w samorządach, a także potencjału audytu wewnętrznego i jego wykorzystaniu. Na sali można było dojrzeć również uczestników spoza branży audytorskiej. Przyszli oni na wybrane przez siebie panele dyskusyjne. Nie tylko ich słuchali, lecz również zabierali w nich głos.

Obecność audytu wewnętrznego na Forum sprawia, że jest on promowany jako funkcja. Osoby kierujące samorządem systematycznie przyzwyczajają się do jego obecności. Mają okazję zapoznać się z nim jako narzędziem do wspierania i oceny ich problemów, z którymi zmagają się w swojej codziennej pracy, bądź też w pojawiających się kryzysach, na przykład w związku z nagłym napływem uchodźców z Ukrainy w lutym tego roku.

Oswajanie samorządowców z funkcją audytu wewnętrznego i stałe pokazywanie im, do czego ona służy,

zmienia mentalność, postrzeganie i stosunek do nas. Jeśli każdy z nas przekaz ten wzmocni o swój profesjonalizm i empatię w swojej codziennej pracy, to wówczas można uzyskać efekt synergii w podniesieniu znaczenia audytu wewnętrznego i docenieniu naszej działalności jako specjalistów.

Wartość dodana Forum dla audytu wewnętrznego

Biorąc udział w Forum, zazwyczaj korzystamy ze ścieżki dedykowanej audytowi wewnętrznemu. To oczekiwana postawa, gdyż debaty poruszają zagadnienia, którymi żyje świat audytorski w samorządzie. W ten sposób poszerzamy wiedzę co do prowadzenia projektów w naszych organizacjach. Poprzez udział w panelach doskonalimy nasz warsztat zawodowy wprowadzając do niego stosowne modyfikacje.

Oprócz paneli dyskusyjnych z zakresu audytu wewnętrznego każdy z nas w miarę uznania może skorzystać z innych ścieżek oferowanych przez Organizatora Forum. Najlepszym sposobem jest przegląd programu i wybór ważnych dla siebie tematów. Dla jednego istotne będzie projektowanie budżetu rocznego, dla drugiego kontrola nad spółkami komunalnymi. Wszystkie bowiem zagadnienia poruszane podczas wydarzenia interesują w pewnym sensie audytora wewnętrznego. Dzieje się tak dlatego, że audytor wewnętrzny, skoro ma oceniać i doradzać swojemu kierownikowi jednostki, to musi interesować się tym, czym kierownik się interesuje, a on interesuje się wszystkim.

Aspekt społeczny

Nie do przecenienia pozostaje aspekt społeczny Forum, którego nie sposób pominąć. Poza wartością wynikającą z oferty programowej, należy dodać wartość społeczną. Otóż spotkanie się z innymi audytorami wewnętrznymi, bardziej lub mniej znajomymi, nie da

się zastąpić nawet najlepszym szkoleniem. Wypicie razem filiżanki kawy, spędzenie czasu z drugim człowiekiem stwarza niepowtarzalną przestrzeń do wymiany informacji, poglądów, do uzyskania pomocy, skonsultowania czy wyjaśnienia problemów, z którymi borykało się samemu w swoim miejscu pracy.

Spotkanie fachowców pogłębia relacje, buduje zaufanie i integruje środowisko. Po takich rozmowach często wraca się do codziennych wyzwań z nową energią i siłą zdolną pokonać dotychczasowe trudności.

Nasze środowisko wyjątkowo potrzebuje wzmocnienia w aspekcie społecznym. Nie jesteśmy jednorodni, jednakże wykonujemy podobną pracę i działamy w oparciu o te same standardy. Takie spotkanie, jak Forum, z pewnością wypełnia ten postulat.

Co dalej

Samorządowe Forum Kapitału i Finansów odbywa się cyklicznie. Kolejne będzie miało miejsce w pierwszej połowie października przyszłego roku. Dlatego już teraz warto zaplanować sobie czas i środki na wzięcie w nim udziału.

Samo uczestnictwo w nim to jednak mało. Wartość dodaną w postaci pogłębionej wiedzy pozyskanej z dyskusji publicznych warto wzmocnić. Można na przykład przygotować sobie sprawy do konsultacji bądź wyjaśnienia, problemy, które chcielibyśmy omówić czy inne niejasności. Między debatami z pewnością znajdzie się na to czas w gronie jeżeli nie audytorów wewnętrznymi, to innych specjalistów.

Z kolejnego Forum wrócimy wtenczas nie tylko z odpowiedziami na pytania, informacją zwrotną naszych działań, ale też z wizytówkami nowych znajomych.

Wojciech Polakiewicz Koordynator Koła Jednostek Administracji Publicznej Instytutu Audytorów Wewnętrznych IIA Polska





When you have to be right

TeamMate+ Audit

- Easy to Use and Implement
- Configure to Your Methodology
- Embedded Expertise
- Integrated Analytics
- Reduced Risk
- Data When You Need It



tm.wolterskluwer.com

Copyright © 2022 Wolters Kluwer Financial Services, Inc. 1033



When you have to be right

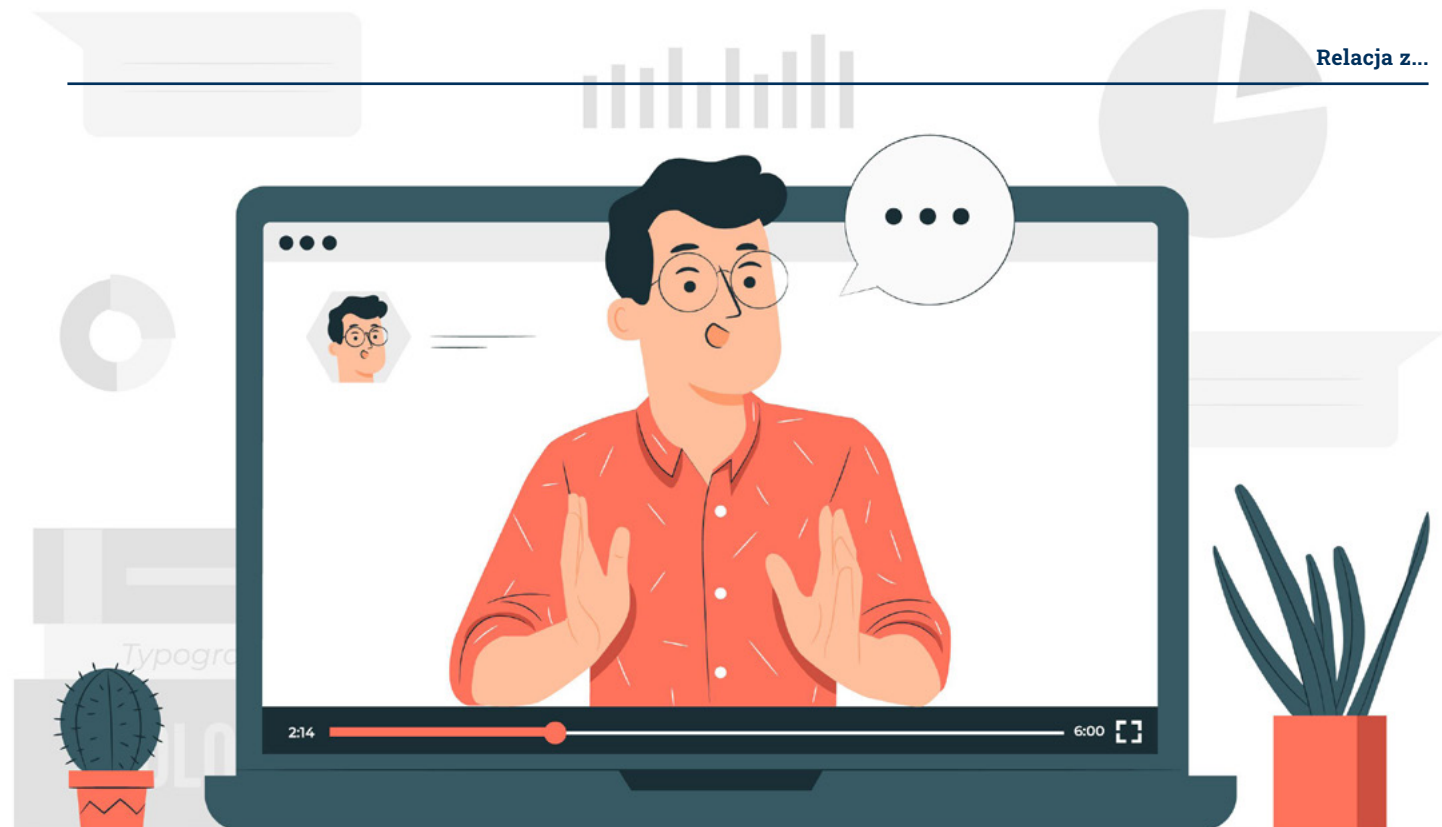
TeamMate+ Zarządzanie Audytem

- Łatwy w użyciu i wdrożeniu
- Skonfiguruj swoją metodologię
- Wbudowana wiedza
- Analityka zintegrowana
- Zmniejszenie ryzyka
- Dane, gdy ich potrzebujesz



tm.wolterskluwer.com

Copyright © 2022 Wolters Kluwer Financial Services, Inc. 1031



RELACJA Z KONFERENCJI NAUKOWEJ W POZNANIU!

We wtorek 25 października 2022 r. po raz kolejny mieliśmy okazję uczestniczyć w corocznej konferencji naukowej organizowanej przez Katedrę Finansów Publicznych, Centrum Edukacji Menedżerskiej Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Wielkopolskie Koło Regionalne Instytutu Audytorów Wewnętrznych IIA Polska oraz Studenckie Koło Naukowe „Audyty wewnętrzne i Compliance”.

W tym roku Konferencja odbyła się pod tytułem „Ewolucja oraz perspektywy rozwoju audytu wewnętrznego” i miała charakter jubileuszowy, ponieważ w tym roku obchodzimy XX-lecie audytu wewnętrznego w Polsce. Była to okazja do refleksji nad zmianami, jakie zaszły w audycie wewnętrznym na przestrzeni tego okresu, omówienia bieżących i przyszłych wyzwań dotyczących zawodu audytora wewnętrznego. Konferencja cieszyła się dużym zainteresowaniem – udział w niej wzięło ponad 320 osób.

Konferencję otworzyli przedstawiciele Władz Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu: prof. dr hab. Maciej Szymczak, Prorektor ds. Rozwoju i Współpracy z Otoczeniem oraz dr hab. Edyta Małecka-Ziemińska, prof. UEP, Kierownik Katedry Finansów Publicznych.

Następnie wykład plenarny pt. „Wymiar audytu wewnętrznego w kontekście przemian ostatnich dwóch dekad” wygłosiła Iwona Bogucka, Prezes Instytutu Audytorów Wewnętrznych IIA Polska.

Dalsza część konferencji odbyła się w ramach trzech sesji, zatytułowanych odpowiednio: „Wczoraj”, „Dziś” i „Jutro”.

W Pierwszej sesji „WCZORAJ” mówiliśmy o początkach audytu wewnętrznego moderatorem tej części była dr Joanna Przybylska, CGAP, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Katedra Finansów Publicznych. Wykład wprowadzający o genezie i ewolucji audytu wewnętrznego prowadziła dr Monika Filipiuk, która i historycznie i ewolucyjnie pokazała nam ten bliższy i dalszy czas audytu wewnętrznego.

W debacie wzięli udział zaproszeni goście: Anna Królak, CGAP, Koordynator Łódzkiego Koła Regionalnego IIA Polska, Andrzej Bojanek, CGAP, Koordynator Lubelskiego Koła Regionalnego IIA Polska, Marcin Dublaszewski, CIA, CGAP, Koordynator Warmińsko-Mazurskiego Koła Regionalnego IIA Polska, Robert Gołdecki, CGAP, Koordynator Kujawsko-Pomorskiego Koła Regionalnego IIA Polska oraz Monika Rożek, CGAP, Koordynator Wielkopolskiego Koła Regionalnego IIA Polska.

Goście podzielili się swoim doświadczeniem i spostrzeżeniami dotyczącymi:

sukcesów i porażek z jakimi mieli do czynienia podczas wdrażania audytu wewnętrznego,

- refleksji na temat elementów polskiego systemu prawnego, które wpłynęły na wzmocnienie albo osłabienie funkcji, roli i znaczenia audytu wewnętrznego na przestrzeni dwudziestolecia audytu w Polsce,



Na zdjęciu dr hab. Edyta Małecka-Ziembińska, prof. UEP, Kierownik Katedry Finansów Publicznych, Prof. dr hab. Maciej Szymczak, Prorektor ds. Rozwoju i Współpracy z Otoczeniem Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Iwona Bogucka Prezes IIA Polska

- znaczenia międzynarodowych standardów praktyki audytu wewnętrznego w kształtowaniu roli i funkcji audytu wewnętrznego,
- genezy powstania Kół Regionalnych IIA Polska, wpływu pracy Koła i jego koordynatorów na rozpowszechnianie idei audytu wewnętrznego i lokalną integrację środowiska audytorów.

W Sesji II pt. „Współczesne wyzwania w audycie wewnętrznym” uczestnicy Konferencji mieli okazję zapoznać się z tematyką szeroko pojętego „cyberbezpieczeństwa”. Dr hab. Sławomira Kańduła, prof. UEP, odniosła się do faktów i mitów związanych z tym zagadnieniem na podstawie wyników badań na temat stanu cyberbezpieczeństwa w samorządzie gminnym w Polsce. Następnie Artur Gębicz, CFE, CDFE, wygłosił prelekcję dotyczącą zagrożeń dla cyberbezpieczeństwa w podmiotach świadczących usługi kluczowe. Podczas wystąpienia przedstawił on również najczęściej spotykane rodzaje cyberataków. Tę część Konferencji zakończył wykład Rafała Cupiała – badacza, trenera i konsultanta dynamik grupowych w przywództwie, zespołach i biznesie, który podzielił się z uczestnikami konferencji wskazówkami dotyczącymi budowania skutecznych i efektywnych zespołów. Zaprezentował on również najczęściej występujące bariery w pracy zespołowej oraz przedstawił praktyczne wskazówki, jak te bariery pokonywać.

W Sesji III pt. „Oczekiwania i kierunki zmian w audycie wewnętrznym – perspektywa młodych audytorów” uczestnicy konferencji wzięli udział w debacie z udziałem uczestniczek i absolwenta studiów podyplomowych, organizowanych przez Katedrę Finansów Publicznych Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, pt. „Audyt wewnętrzny w jednostkach sektora finansów

publicznych”, nad którymi od 2019 r. patronat sprawuje IIA Polska. To uczelnie wyższe w znacznej mierze przyczyniają się do wyposażenia przyszłych i obecnych audytorów w niezbędną wiedzę i sprzyjają rozwojowi kompetencji, dlatego swoim doświadczeniem w tym zakresie podzielili się: Joanna Jaros, Dorota Solińska-Siwek, Mirosław Jan Polega – uczestniczki XV edycji i absolwent XIV edycji tych studiów podyplomowych. Przedstawili swój punkt widzenia w zakresie:

- wyobrażenia o pracy audytora wewnętrznego oraz wpływu studiów podyplomowych na weryfikację lub potwierdzenie tego stanowiska,
- atrakcyjności pracy w audycie wewnętrznym i najciekawszych aspektów z tym związanych,
- panującej „mody na” audyt wewnętrzny, realizacji obowiązków prawny czy też prowadzenie audytu wewnętrznego z uwagi na potrzeby organizacji.

Za zakończenie Konferencji wykład plenarny pt. „Przetłumacz rutynę, czyli człowiek i technologie w audycie wewnętrznym” wygłosiła Joanna Mrowicka – CGAP, Audytor wewnętrzny Centralnego Szpitala Klinicznego MSWiA w Warszawie, była Prezes IIA Polska.

To wydarzenie naukowe było ważną platformą wymiany poglądów naukowców i praktyków problemów, z jakimi współcześnie mierzą się audytorzy wewnętrzeni, a także zastanawiać się nad przyszłością i kierunkami zmian audytu wewnętrznego. Konferencja bez wątpienia pozytywnie przyczyniła się do dalszej współpracy pomiędzy Instytutem Audytorów Wewnętrznych IIA Polska, a Uniwersytetem Ekonomicznym w Poznaniu.

W imieniu Organizatorów i swoim własnym bardzo dziękujemy za tak liczny udział w Konferencji. Mamy nadzieję, że omawiane tematy były interesujące.

Dziękujemy Szanownym Prelegentom i Panelistom za podzielenie się swoją wiedzą i doświadczeniem.

Dziękujemy Władzom Uniwersytetu Ekonomicznego i Zarządowi IIA Polska za objęcie patronatem tego wydarzenia. Podziękowania również składamy kierownictwu Katedry Finansów Publicznych oraz Centrum Edukacji Menedżerskiej za umożliwienie przeprowadzenia Konferencji.

Szczególne podziękowania kierujemy do Iwony Boguckiej, Prezes IIA Polska za wsparcie i zaangażowanie w realizację tego wydarzenia.

Dr Joanna Przybylska, Adiunkt, Katedra Finansów Publicznych, UEP

Monika Rożek, Koordynator Wielkopolskiego Koła Regionalnego IIA Polska



Anna Królak

Audytorka wewnętrzna z wieloletnim stażem i uprawnieniami MF, CGAP, QA Val, MBA, ISO 9001 LA, ISO 27001 LA, biegły sądowy z zakresu audytu wewnętrznego. Zawodowo związana z JST na szczeblu gminnym, powiatowym i wojewódzkim.

Andrzej Bojanek, DM, MBA, CGAP

Koordynator oraz inicjator Lubelskiego Koła Regionalnego IIA Polska – menedżer i doświadczony audytor wewnętrzny jednostek sektora finansów publicznych. Absolwent Studium Audytu Wewnętrznego Krajowej Szkoły Administracji Publicznej w Warszawie oraz licznych studiów podyplomowych i menedżerskich.



Iwona Bogucka

Prezes IIA Polska. Absolwentka prawa oraz licznych studiów podyplomowych z zakresu kompetencji menedżerskich, doradztwa podatkowego, audytu wewnętrznego poprzez kryminalistykę i prawo dowodowe do systemów IT, analityk zarządzania, MBA, DBA, LL.D.

Robert Gołdecki

Audytor Wewnętrzny w Centrali Narodowego Funduszu Zdrowia. Certyfikowany Audytor Sektora Publicznego (CGAP). Posiada wieloletnie doświadczenie w audycie wewnętrznym, audycie wg. norm ISO oraz kontroli zarządczej. Członek Instytutu Audytorów Wewnętrznych IIA Polska. Koordynator Kujawsko-Pomorskiego Koła Regionalnego IIA Polska.



Joanna Mrowicka

Z wykształcenia prawnik (UJ) i ekonomista z tytułem MBA Akademii Leona Koźmińskiego, zawodowo menadżer i audytor Centralnego Szpitala Klinicznego MSWiA w Warszawie, autorka książki „Zarządzanie podmiotem leczniczym akredytowanym”.



Monika Rożek – CGAP, MBA

Certyfikowany audytor wewnętrzny z wieloletnią praktyką w realizacji zadań zapewniających i doradczych, budowaniu oraz kierowaniu funkcją audytu. Inspektor nadzoru zgodności działalności z prawem. Biegły sądowy w dziedzinie nauk ekonomicznych. Posiada doświadczenie w pracy w koncernie międzynarodowym, spółkach prawa handlowego oraz jednostkach sektora publicznego.

Marcin Dublaszewski

Ma ponad 20 letnie doświadczenie zawodowe związane z audytem i kontrolą wewnętrzną w sektorze rządowym, samorządowym jak i w spółkach prawa handlowego. Wykładowca na studiach podyplomowych z zakresu audytu wewnętrznego na kilku polskich uniwersytetach, autor publikacji z zakresu audytu wewnętrznego, zarządzania ryzykiem oraz kontroli zarządczej.



Prof. dr hab. Maciej Szymczak

jest profesorem w Katedrze Logistyki w Instytucie Gospodarki Międzynarodowej Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu (UEP). Jest absolwentem Politechniki Poznańskiej. Stopnie doktora i doktora habilitowanego nauk ekonomicznych w zakresie dyscypliny nauki o zarządzaniu, specjalność logistyka uzyskał w ówczesnej Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. Tytuł naukowy profesora uzyskał pracując już w Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu.

Artur Gębicz

Zastępca Dyrektora Departamentu ds. Audytu IT w IPS SGB, odpowiedzialny za nadzorowanie i przeprowadzania audytów bezpieczeństwa w ponad 180 bankach spółdzielczych. Posiada ponad 20 letnie międzynarodowe doświadczenie w przeprowadzaniu audytów IT, cyberbezpieczeństwa i audytów śledczych w sektorze finansowych i telekomunikacyjnym.



Rafał Cupiał

Trener i konsultant biznesu z zakresu dynamik grupowych, czyli tego jak grupom przewodzić, jak na grupy wpływać, jak grupy angażować i synchronizować. Wykładowca na kierunkach MBA i Neuro-przywództwo na Uczelni Łazarskiego. Na co dzień szkoli, konsultuje i projektuje rozwiązania dla klientów biznesowych, współpracowałem min. z takimi firmami jak Accenture, Orange czy Dell.

Mirosław Polega

Dyrektor Biura Audytu Wewnętrznego i Kontroli „PKP Intercity” S.A.. Autor i lider wdrożenia modelu obsługi Klientów zewnętrznych „PKP Intercity” S.A. w trakcie imprez masowych (w tym w trakcie pielgrzymki Papieża Franciszka do Polski), Compliance Officer, Negocjator.





Dorota Solińska-Siwek

Od 10 lat pracownik administracji rządowej zespolonej, zatrudniona na stanowisku specjalistycznym starszego wizytatora w kuratorium oświaty. Duże doświadczenie w przeprowadzaniu kontroli. Wiedza i umiejętności w realizowaniu badań oceniających jakość procesów edukacyjnych w formie ewaluacji wewnętrznej i zewnętrznej, w tym znajomość metodologii badań.

Joanna Przybylska

Doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w Katedrze Finansów Publicznych Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, CGAP, audytor wewnętrzny, egz. Min. Fin., LA ISO 27001, ISO 37001, biegła sądowa w zakresie finansów publicznych i audytu wewnętrznego. Autorka i redaktorka publikacji naukowych i popularnonaukowych poświęconych audytowi wewnętrznemu, zarządzaniu ryzykiem i szeroko rozumianej kontroli zarządczej.



Dr hab. Sławomira Kańduła, prof. UEP

Autorka i współautorka około 140 publikacji naukowych, w tym monografii Mechanizmy wyrównywania fiskalnego. Studium empiryczne gmin w Polsce w latach 2004-2014 (2017), Gospodarka w cieniu pandemii COVID-19 (2022). Członek Polskiego Stowarzyszenia Finansów i Bankowości oraz Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego.

dr hab. Edyta Małecka-Ziemińska, prof. UEP

Kierownik Katedry Finansów Publicznych Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

Z wykształcenia ekonomista, z zamiłowania podatkowca, specjalista z zakresu opodatkowania i oskładkowania dochodów z pracy. Autorka licznych publikacji o tematyce podatkowej.



Joanna Jaros

Pracownik samorządowy od 1999 r. na stanowiskach urzędniczych, w tym kierowniczych. Doświadczenie głównie w dziedzinie pozyskiwania środków zewnętrznych, w tym unijnych, rozliczania wniosków o dofinansowanie i realizowania inwestycji. W latach 2015-2018 Sekretarz Powiatu Łowickiego. Obecnie naczelnik wydziału w starostwie, odpowiedzialnego za administrowanie obiektami, sprawy kadrowe i realizowanie spraw obywatelskich.

Dr Monika Filipiuk

Doktor ekonomii, z głównym ukierunkowaniem na rachunkowość i finanse publiczne (w tym także finanse Unii Europejskiej), oraz praktyk w tym zakresie z 35 letnim stażem pracy zawodowej.



Współpraca z uczelniami

Jest nam niezmiernie miło, że w praktyczny sposób wspólnie z uczelniami promujemy audyt wewnętrzny, ład organizacyjny inne istotne funkcje w organizacji.

Cieszymy się, że realizujemy prestiżowe projekty, współpracując Uniwersytetem Ekonomicznym w Poznaniu.

Objęcie patronatem merytorycznym studiów podyplomowych na tej uczelni, których kierownikiem jest dr Joanna Przybylska, jest dla nas wielkim zaszczytem.

Dziękujemy za docenienie Instytutu Auditorów Wewnętrznych IIA Polska i mamy nadzieję, że kolejne lata przyniosą nam wiele nowych, wspólnych wyzwań.

W imieniu swoim i Zarządu IIA Polska

Iwona Bogucka
Prezes IIA Polska.



Na zdjęciu dr hab. Edyta Małecka-Ziemińska, prof. UEP, Kierownik Katedry Finansów Publicznych, Prof. dr hab. Maciej Szymczak, Prorektor ds. Rozwoju i Współpracy z Otoczeniem Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Iwona Bogucka Prezes IIA Polska

 UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W POZNANIU

Poznań, 21 października 2022 r.

Szanowna Pani
Iwona Bogucka
Prezes Instytutu Auditorów Wewnętrznych
IIA Polska

Szanowna Pani Prezes,

Na Pani ręce chciałbym złożyć serdeczne podziękowania za kilkuletnią, owocną współpracę w zakresie upowszechniania idei i roli audytu wewnętrznego. Warto podkreślić, że efektem naszej dotychczasowej współpracy była realizacja wspólnych projektów, które cieszyły się dużym uznaniem i zainteresowaniem w środowisku auditorów wewnętrznych.

Tradycją stało się już wspólne organizowanie październikowej, corocznej konferencji naukowej, poświęconej zagadnieniom: audytu wewnętrznego – jego znaczeniu, roli w systemach zarządzania organizacjami, systemów kontroli, zarządzania ryzykiem, szansom i zagrożeniom w turbulentnych okolicznościach, w jakich przyszło funkcjonować wielu organizacjom, a także zagadnieniom rozwoju gospodarczego i związane z nim narastającej złożoności procesów zachodzących w organizacjach, które sprawiają, że audyt wewnętrzny i ocena skomplikowanych oraz wieloaspektowych działań realizowanych przez organizacje stają się coraz trudniejsze.

W 2022 roku już po raz trzeci zaprosimy auditorów wewnętrznych i wszystkie osoby zainteresowane tym zagadnieniem do udziału w tym wydarzeniu. Tegoroczna konferencja, poświęcona ewolucji i perspektywom rozwoju audytu wewnętrznego, wpisuje się w obchody jubileuszu XX-lecia instytucji audytu wewnętrznego w Polsce i XX-lecia istnienia Instytutu Auditorów Wewnętrznych IIA Polska.

Chciałbym podkreślić swoje uznanie dla Pani zaangażowania w różnego rodzaju inicjatywy oraz znaczący głos w dyskusji w zakresie niezależnych i obiektywnych narzędzi zapewniających i doradczych w obszarze ładu organizacyjnego. Jednocześnie życzę Pani satysfakcji w promowaniu instytucji audytu wewnętrznego w Polsce.

Z wyrazami szacunku

PROREKTOR
ds. Rozwoju i Współpracy z Otoczeniem

(prof. dr. hab. Maciej Szymczak)

Prorektor ds. Rozwoju i
Współpracy z Otoczeniem
Uniwersytet Ekonomiczny
w Poznaniu
al. Niepodległości 10,
61-875 Poznań
tel. + 48 61 856 91 52

 UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W POZNANIU

Poznań, 21 października 2022 r.

Szanowna Pani
Iwona Bogucka
Prezes Instytutu Auditorów Wewnętrznych
IIA Polska

Szanowna Pani,

W imieniu swoim i pracowników Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu oraz słuchaczy studiów podyplomowych „Audyt wewnętrzny w jednostkach sektora finansów publicznych” składam serdeczne podziękowania za objęcie patronatem merytorycznym tego kierunku przez Instytut Auditorów Wewnętrznych IIA Polska oraz wieloletnią współpracę z naszą Uczelnią w zakresie upowszechniania idei i roli audytu wewnętrznego, umacniania rangi zawodowej auditorów wewnętrznych oraz integracji środowiska audytorskiego.

Na szczególną uwagę zasługuje fakt, że słuchacze studiów podyplomowych bardzo wysoko ocenili prowadzone przez Panią zajęcia i docenili je, podkreślając Pani zaangażowanie, wiedzę i doświadczenie, którymi dzieliła się Pani z uczestnikami podczas zajęć.

Chciałbym wyrazić swoje uznanie dla Pani poczucia misji wykładowcy i gotowości angażowania się w projekty edukacyjne.

Z wyrazami szacunku

PROREKTOR
ds. Rozwoju i Współpracy z Otoczeniem

(prof. dr. hab. Maciej Szymczak)

Prorektor ds. Rozwoju i
Współpracy z Otoczeniem
Uniwersytet Ekonomiczny
w Poznaniu
al. Niepodległości 10,
61-875 Poznań
tel. + 48 61 856 91 52



XII KONFERENCJA RADA NADZORCZA

W listopadzie IIA Polska z przyjemnością dołączył do kolejnej edycji Konferencji Rada Nadzorcza, Instytutu Dyrektorów oraz Giełdy Papierów Wartościowych, która już po raz XII odbyła się na parkiecie sali notowań warszawskiej GPW, przy udziale specjalistów, przedstawicieli stowarzyszeń zawodowych związanych z rynkiem kapitałowym oraz przedstawicieli regulatora rynku. ([Link do nagrania z konferencji](#)).

W tegorocznej edycji wyróżnienia „Człowiek Corporate Governance” uznanie kapituły zyskała Pani Ilona Pieczyńska-Czerny za projekt „Dobre Praktyki Komitetów Audytu 2021”, którym kierowała i który to projekt do szczęśliwego końca doprowadziła, co podkreślił w trakcie laudacji pan Wiesław Rożucki, współtwórca polskiego rynku kapitałowego, wspominając także rolę i zaangażowanie nieodżałowanego pana śp. Andrzeja Nartowskiego w konsekwentnym budowaniu przez wiele lat na polskim rynku kapitałowym świadomości ładu organizacyjnego.

O wadze i roli Komitetów audytu w budowaniu ładu organizacyjnego, a następnie w jego stosowaniu, audytorom wewnętrznym przypominać pewnie nie trzeba. Tym bardziej cieszy taki werdykt kapituły.

Przy tej okazji chciałabym podziękować naszym członkiniom Oldze Petelczyc z Aretet Audit i Kasi Lenczyk Woroneckiej – członkini zarządu, za odzew, konsultacje nad tym projektem, poświęcony czas oraz wkład w recenzję



DPKA 2021 i zaangażowanie w trudnym czasie pandemii, po stronie IIA Polska w ramach współpracy z Instytutem Dyrektorów i Komitetem Dobrych Praktyk GPW.

Szanowne Członkinie, Szanowni Członkowie IIA Polska, Pełen komunikat: pokonferencyjny, zapraszamy do korzystania także w wypracowanych i opublikowanych DP GPW.

Link: https://www.iaa.org.pl/sites/default/files/22112022_komunikat_czcg.pdf

Milej lektury.

Marzena Staniszevska, wiceprezes IIA Polska.

Parę słów od komisji Certyfikacyjnej...

Zbliżający się koniec roku jest okresem, w którym audytorzy wewnętrzni przygotowują plan audytu na kolejny rok. W związku z tym do Komisji Certyfikacyjnej wpływają zapytania, które dotyczą zagadnień związanych z planowaniem zdań. Jedno z nich dotyczyło postępowania polegającego na ujmowaniu w planie wyłącznie czynności doradczych. Ze względu na istotność zagadnienia publikujemy poniższą interpretację.

W zakresie wymogów Międzynarodowych standardów praktyki zawodowej audytu wewnętrznego należy posiłkować się definicją audytu wewnętrznego i zapisami Standardów Działania.

I tak audyt wewnętrzny to Departament, wydział, zespół konsultantów lub innych ekspertów świadczący usługi zapewniające i doradcze, działający niezależnie i obiektywnie w celu przysporzenia wartości i usprawnienia działalności operacyjnej organizacji. Audyt wewnętrzny systematycznie, w uporządkowany sposób ocenia procesy: ładu organizacyjnego, zarządzania ryzykiem i kontroli i przyczynia się do poprawy ich działania, tym samym pomagając organizacji osiągnąć cele.

Zgodnie ze Standardem 2000 Zarządzający audytem wewnętrznym musi skutecznie zarządzać audytem wewnętrznym, tak aby zapewnić przysporzenie organizacji wartości dodanej. Przy czym audyt wewnętrzny przysparza wartości organizacji i jej interesariuszom, kiedy bierze pod uwagę strategię, cele i ryzyka, stara się proponować sposoby wzmocnienia procesów: ładu organizacyjnego, zarządzania ryzykiem i kontroli oraz obiektywnie zapewnia o badanych kwestiach. Określone w tej definicji zapewnienie, a więc zagwarantowanie, potwierdzenie jakiegoś stanu, ma bardziej wiążący charakter od starania, które oznacza dążenie do jego osiągnięcia. Natomiast zgodnie ze słownikiem standardów audyt wewnętrzny przysparza wartości organizacji (i jej interesariuszom), kiedy dostarcza obiektywnego zapewnienia w istotnych kwestiach oraz przyczynia się do skuteczności i wydajności procesów: ładu organizacyjnego, zarządzania ryzykiem i kontroli. Oznacza to, że warunkami osiągnięcia przez funkcję audytu głównego celu jej istnienia – wartości dodanej – uwarunkowane jest prowadzeniem obydwu rodzajów działalności: zadań zapewniających i czynności doradczych z większym naciskiem na zadania zapewniające.

W zakresie samego planowania kluczowe są zapisy Standardów grupy 2010 – Planowanie. Oczywiście



podstawowym warunkiem jest opracowanie planu opartego na analizie ryzyka, określającego priorytety działań audytu wewnętrznego zgodnie z celami organizacji. Przy czym w dalszej grupie standardów obowiązek ten dotyczy bezwzględnie zadań zapewniających:

2010.A1 – Plan zadań audytu wewnętrznego musi opierać się na udokumentowanej ocenie ryzyka, przeprowadzanej co najmniej raz w roku. W procesie planowania musi być uwzględniony wkład wyższego kierownictwa i rady.

2010.A2 – Przed sformułowaniem przez audyt wewnętrzny opinii i innych wniosków, zarządzający audytem wewnętrznym musi poznać i rozważyć oczekiwania kierownictwa wyższego szczebla, rady i innych interesariuszy.

Natomiast w zakresie czynności doradczych ten obowiązek sformułowany jest w inny sposób:

2010.C1 – Rozważając przyjęcie proponowanych zadań doradczych, zarządzający audytem wewnętrznym powinien wziąć pod uwagę, w jakim stopniu możliwe będzie usprawnienie zarządzania ryzykiem, przysporzenie wartości oraz usprawnienie działalności operacyjnej organizacji. Przyjęte zadania muszą być uwzględnione w planie zadań. Oznacza to, że przy planowaniu czynności doradczych mogą zaistnieć sytuacje, w których zarządzanie ryzykiem organizacji może zostać pominięte.

Podsumowując proponowane rozwiązanie nie jest zgodne z definicją audytu wewnętrznego i zapisami Międzynarodowych standardów praktyki zawodowej audytu wewnętrznego.

Przewodnicząca Komisji Certyfikacyjnej
Katarzyna Lenczyk-Woroniecka

Miło nam kontynuować współpracę z Arete Audit Olga Petelczyc przy projekcie jakim jest Szkolenie Etyka dla audytora, 2 godziny CPE.

Szkolenie Etyka dla audytora, już na nowej platformie e-learningowej Publigo, w nowej oprawie. Słuchamy Waszych opinii i uwzględniliśmy spostrzeżenia jakie zgłaszaliście nam do poprzedniej wersji szkolenia.

Czekają na Was filmy wprowadzające dot. zasad etyki, praktyczne przykłady, relacje audytowanych i audytujących – artykuły czyta Jakub Sito, dziennikarza radiowy, wykładowca, konferansjer. Wprawdzie to szkolenie, ale my dzięki Kubie, poczuliśmy się przez chwilę jak w prawdziwym podcaście kryminalnym!

Wszystkie szczegóły dotyczące szkolenia znajdziecie na stronie: <https://olgapetelczyc.pl/e-learning.html>

Czekamy na Wasze zgłoszenia! Zapiszcie się już teraz na: <https://aretelearningplatform.com/>



<https://aretelearningplatform.com/>

E-learning Etyka dla audytora 2 CPE

Kurs w nowej, wygodniejszej odstępnie już na naszej platformie szkoleniowej!

Z kodem **IIAPolska 10% zniżki** na szkolenie!



Szczegóły o szkoleniu znajdziecie na:

<https://olgapetelczyc.pl/e-learning.html>



OFERTY PRACY

Zachęcamy do odwiedzenia zakładki Oferty pracy na stronie IIA Polska.

Pracodawców zapraszamy do umieszczania w tej zakładce ogłoszeń o pracy dla audytorów.

<https://www.iaa.org.pl/czlonkostwo/oferty-pracy>

Komunikat Komisji Nominacyjnej

Szanowni Państwo,

Koleżanki i Koledzy, Członkowie Instytutu Audytorów Wewnętrznych IIA Polska w związku ze zbliżającym się końcem kadencji obecnych władz i organów (Komisji Rewizyjnej i Komisji Etyki) Instytutu Audytorów Wewnętrznych IIA Polska, zapraszamy do zgłaszania kandydatur do pełnienia funkcji:

- Prezesa IIA Polska;
- Członków Zarządu IIA Polska;
- oraz do Organów Instytutu:
 - Komisji Rewizyjnej
 - Komisji Etyki.

Przekazujemy arkusz zgłoszeniowy, który po wypełnieniu należy przekazywać na adres office@iia.org.pl w okresie 02 listopada 2022 r. 28 lutego 2023 r.

Liczymy na zgłaszanie się **osób profesjonalnych i doświadczonych**, których udział w pracach IIA Polska będzie stanowić istotne wsparcie dla Instytutu i jego Członków.

Formularz zgłoszeniowy dostępny jest na stronie IIA Polska: <https://www.iia.org.pl/aktualnosci/komunikat-komisji-nominacyjnej>

Komisja Nominacyjna

Zarząd Instytutu Audytorów Wewnętrznych IIA Polska

otwiera nabór osób, które chciałyby się zaangażować w przeprowadzenie oceny audytu wewnętrznego (QA) dla Klientów IIA Polska.

Ważne!

Osoba zgłaszająca swoją kandydaturę powinna spełniać następujące warunki minimalne:

Warunki niezbędne:

- zobowiązanie do podpisania umowy wyłączności na okres nie krótszy niż 3 lata na wykonywanie usługi oceny w imieniu i na rzecz IIA Polska, z klauzulą zakazu konkurencji na wykonanie usługi oceny funkcji audytu wewnętrznego w imieniu i na rzecz innych podmiotów oferujących podobne usługi na rynku, niż IIA Polska;
- przeszkolenie przez IIA z zakresu prowadzenia oceny audytu wewnętrznego, poświadczony uzyskanym certyfikatem (QA);
- 6-letnie doświadczenie zawodowe w audycie wewnętrznym.

Dodatkowy warunek wariantowy rozłączny:

- 3-letnie doświadczenie w zarządzaniu wieloosobową (co najmniej 2 pracowników i manager) komórką AW

albo

- posiadanie aktywnego certyfikatu CIA.

Instytut Audytorów Wewnętrznych IIA Polska reprezentuje w Polsce światową i europejską rodzinę organizacji o globalnym zasięgu, dlatego tak ważna jest dla nas, w zakresie świadczenia tej usługi z naszego katalogu usług, współpraca z ekspertami o wysokich kwalifikacjach i doświadczeniu zawodowym.

Jesteś zainteresowana/y? Spełniasz powyższe warunki?

Wypełnij załączony formularz i wyślij na adres: office@iia.org.pl

Link

Nabór trwa do końca 2022 roku.

Może to właśnie Ty razem z IIA Polska podniesiesz jakość audytu wewnętrznego w Polsce lub innych przyjaźnionych krajach na wyższy poziom!

Nasi tu byli ...

2 grudnia odbyła się Doroczna Konferencja IIA Macedonia Północna, której tematem był Audit Climate Change.



Jesteśmy dumni, że jako keynote speaker, występujący jako pierwszy był Maciej Piótułowicz wiceprezes IIA Polska!

Podczas wydarzenia spekarzy m.in. z Macedonii Północnej, Czarnogóry oraz Słowenii poruszyli temat komunikacji w audycie, roli audytorów w procesie cy-

berbezpieczeństwa, raportowania niefinansowego, a także zarządzania zmianą.

Uczestnikami byli goście z wielu krajów- głównie bałkańskich (Słowenia, Serbia, Chorwacja, Bośnia, jak również Albania i Grecja).

Raportowanie godzin CPE – przypomnienie

Jak co roku posiadacze certyfikatów IIA, aby utrzymać je aktywne, są zobowiązani do raportowania godzin CPE, czyli stałego rozwoju zawodowego.

Szczegóły w linku

Jednocześnie pragniemy zwrócić uwagę, że z uwagi na dużą ilość niedokończonych raportów CPE w 2021 r., IIA Global wprowadził swego rodzaju mechanizm przypominający o złożeniu/dokończeniu raportowania godzin CPE. Jeżeli ktoś rozpocznie proces raportowania i go nie dokończy, wyleguje się z systemu, przy kolejnym logowaniu pokaże się informacja, że taka osoba została wybrana do audytu godzin CPE za 2022 r.

W związku z powyższym, aby proces raportowania przebiegł sprawnie, sugerujemy przygotowanie wszystkich niezbędnych informacji przed zalogowaniem się do systemu CCMS. Polecamy również dokonywać płatności kartą kredytową/debetową.

Dodatkowo, na stronie IIA Polska jest lista wydarzeń IIA Polska oraz ilość godzin CPE, które otrzymają uczestnicy. To ułatwi proces raportowania godzin CPE.

Link

Wkrótce na naszej stronie oraz na profilach społecznościowych pojawią się informacje dotyczące zmian w gromadzeniu i raportowaniu godzin CPE oraz zasad utrzymania posiadanych certyfikatów.



Zachęcamy do śledzenia naszych profili na Facebook <https://www.facebook.com/profile.php?id=100057389840857> & LinkedIn <https://www.linkedin.com/company/70945058/admin/>