

AUDYT I ZARZĄDZANIE

MAGAZYN IIA

Magazyn Instytutu Audytorów Wewnętrznych IIA Polska Nr 3(10)/2015

LIST OTWARTY PREZESA IIA POLSKA

AUDYT OBSZARU MARKETINGU

I TY, MENTORZE, MOŻESZ SIĘ MYLIĆ!

SPISTREŚCI:

3. SŁOWOWSTĘPNE
4. AKTUALNOŚCI - LIST OTWARTY PREZESA IIA POLSKA
5. AKTUALNOŚCI - FACEBOOK
6. AKTUALNOŚCI - Z PRAC ZARZĄDU IIA POLSKA
8. ARTYKUŁ - AUDYT OBSZARU MARKETINGU
15. Z ŻYCIA KÓŁ - XIII SAMORZĄDOWE FORUM KAPITAŁU I FINANSÓW Z UDZIAŁEM IIA POLSKA
16. Z ŻYCIA KÓŁ - ZACHODNIOPOMORSKIE KOŁO INSTYTUTU AUDYTORÓW WEWNĘTRZNYCH IIA ZACZYNA DZIAŁAĆ
17. Z ŻYCIA KÓŁ - SPOŁECZNY PROGRAM WE WROCŁAWIU
18. Z ŻYCIA KÓŁ - ITY, MENTORZE, MOŻESZ SIĘ MYLIĆ!
19. Z ŻYCIA KÓŁ - BRANŻOWE KOŁO FINANSOWE IIA POLSKA
20. Z ŻYCIA KÓŁ - MAŁOPOLSKIE KOŁO REGIONALNE IIA POLSKA
21. POLECAMY
22. KALENDARIUM - SZKOLENIA
23. KALENDARIUM - KONFERENCJE/INNE WYDARZENIA
24. HUMOR

Szanowni Państwo,

zapraszamy do lektury najnowszego numeru magazynu IIA Polska Audyt i Zarządzanie. Mamy nadzieję, że kilka minut poświęconych na jego przeczytanie, będzie miłą przerwą w codziennych zajęciach. Znajdziecie w nim m.in. informację z życia kół, oraz kalendarium wydarzeń. Polecamy również ciekawy naszym zdaniem artykuł I ty, mentorze, możesz się mylić! autorstwa Dominiki Drzewieckiej.

Życzymy miłej lektury.
Zarząd Instytutu Audytorów Wewnętrznych
IIA Polska

LIST OTWARTY PREZESA IIA POLSKA

Szanowne Koleżanki, Szanowni Koledzy w dniu 18 czerwca odbyło się Walne Zebranie Członków naszego Instytutu.

Tegoroczne zgromadzenie było szczególnie ważne, gdyż tego dnia odbyły się kolejne demokratyczne wybory władz naszego Instytutu. Decyzja, którą Państwo podjęli wyznaczy na najbliższe dwa lata kierunek rozwoju naszej organizacji.

Jako nowy Prezes Instytutu chciałbym podzielić się z Wami Naszymi refleksjami oraz programem realizującym kierunki dalszego rozwoju.

Instytut Audytorów Wewnętrznych IIA Polska reprezentuje nas wszystkich, istnieje, rozwija się i działa na rzecz środowiska audytorów wewnętrznych już od 13 lat. Przez pierwsze lata istnienia jego działania opierały się głównie na pełnej entuzjazmu, pasji, aktywności społecznej wolontariuszy, którzy dzieląc się swoim czasem budowali fundamenty audytu w Polsce. Dzięki wypracowanym podstawom finansowym w poprzednich kadencjach, ostatnie dwie kadencje Zarządu to próba profesjonalizacji naszej organizacji. Od 2015 roku IIA Polska jest zobowiązana realizować zawarte z IIA Global porozumienie o nazwie MRA (Master Relationship Agreement), które obliguje do przyspieszenia działań związanych z profesjonalizacją wszystkich zrzeszonych z IIA Global organizacji.

MRA to wielka szansa dla naszego Instytutu: szansa na rozwój organizacyjny, rozszerzenie działalności, przejęcie spraw związanych z certyfikacją, promowanie zawodu audytora

z jeszcze większą siłą i determinacją. Ufam i jestem przekonany, że wykorzystamy tę szansę.

Chcielibyśmy połączyć idee przyświecające początkom istnienia naszego Stowarzyszenia tj. entuzjazm, pasję, zaangażowanie, wolontariat - z wyzwaniem i potrzebami, które stoją przed nami obecnie oraz staną w przyszłości. Naszym głównym celem jest przyjęcie długofalowej strategii Instytutu, która pozwoli na funkcjonowanie IIA Polska w sposób uporządkowany i nakierunkowany na osiągnięcie założonych celów, jak również zapobiegnie dryfowi oraz brakowi spójnych działań. Priorytetowymi obszarami strategicznymi będą:

Integracja środowiska audytorów oraz zawodów pokrewnych;

- Promocja zawodu;
- Edukacja;
- Rozwój i zapewnienie stabilności finansowej Instytutu.

Jeden wymiar prac to przyjęcie strategii, wyznaczenie głównych celów, działań oraz relacji pomiędzy nimi. Drugim, równie ważnym, jest proces transparentności działań oraz sprawozdawczości z realizacji przyjętych założeń. Mamy zamiar położyć większy nacisk na informowanie Was o toku prac Zarządu, jak i ich rezultatach, a także wprowadzić indywidualną rozliczalność członków naszych władz.

Słowa „Naszymi”, „Nasz”, nie zostało użyte przypadkowo, gdyż za sukcesem lub porażką każdego przedsięwzięcia nie stoi zwykle

jedna osoba, a cały Zespół. To wspólne rozmowy, analizy i refleksje doprowadziły do wypracowania wspólnej wizji Instytutu która, mamy nadzieję, zostanie pozytywnie przyjęta jako kolejny mały krok na drodze ciągłego rozwoju naszego Instytutu.

Chcemy budować organizację nie tylko nowoczesną i mającą do zaoferowania wiedzę czy profesjonalizm w działaniu, lecz także opiniotwórczą i szanowaną.

Na zakończenie chciałbym bardzo serdecznie podziękować za zaufanie i wyrazić nadzieję, że wspólnie będziemy tworzyć Stowarzyszenie, a nasze inicjatywy pozwolą wyzwolić dodatkową energię i zaangażowanie na rzecz Instytutu.

Jest to dla nas zaszczyt, ale i wielka odpowiedzialność, że przez najbliższe dwa lata będziemy mogli rozwijać nasz Instytut oraz aktywnie wspierać rozwój profesji audytu wewnętrznego w Polsce.

Z wyrazami szacunku

Sebastian Burgemejster
Prezes IIA Polska



aktualności

FACEBOOK

Zapraszamy do polubienia strony IIA Polska na Facebooku. Bądź na bieżąco polub nas na FB, tam coraz więcej ciekawych informacji z obszaru audytu, zarządzania ryzykiem, ładu organizacyjnego, zarządzaniu ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej

[Link jedynej oficjalnej strony IIA Polska na Facebooku.](#)



reklama

WWW.GAININSIDE.EU

GAIN INSIDE
EFFECTIVE WAY UP

INNOWACYJNE NARZĘDZIE
DO EFEKTYWNEGO PRZEPROWADZANIA AUDYTU WEWNĘTRZNEGO

System Gainside to m.in.

- elastyczny i wielowymiarowy system do kompleksowego zarządzania ryzykiem, prowadzenia audytu wewnętrznego, kontroli, testów kontroli, issues/kwestii, incydentów, raportowania,
- możliwość pracy i komunikacji zespołu w różnych lokalizacjach według ustalonego harmonogramu, przeglądania i oceny pracy przez przełożonych, autoryzacja pracy,
- utrzymanie całej dokumentacji z audytu wewnętrznego w jednym miejscu i edytowalnej formie,
- wykorzystanie wbudowanych szablonów audytu oraz tutoriali na każdym etapie prac,
- wykorzystanie wbudowanych narzędzi do obliczania poziomu istotności, wyboru próby, zarządzania ryzykiem,
- trzy wersje językowe (PL, ENG, RUS) umożliwiające niezależne przeprowadzanie prac w wybranej wersji językowej.

BT&A Audyt Wewnętrzny Sp. z o.o.,
ul. Waliców 11, 00-851 Warszawa, tel. +48 601 951 001

JESTEŚMY CZĘŚCIĄ GRUPY BT&A

Z PRAC ZARZĄDU IIA POLSKA

1. Ukonstytuowanie się Zarządu, wybór funkcji w Zarządzie, wstępny podział obowiązków oraz sposób pracy Zarządu oraz współpracy z pozostałymi organami IIA:
 - I Wice – Olga Petelczyc
 - II Wice – Olga Reyzz - Rubini
 - Skarbnik – Łukasz Borowski
 - Sekretarz – Iwona Bogucka
2. Powołanie Komisji Certyfikacyjnej w składzie:
 - Przewodniczący KC - Olga Reyzz-Rubini
 - Członek - Mirek Stasik
 - Członek - Marzena Staniszevska
3. Ustanowienie regulacji w zakresie powoływania Pełnomocników Zarządu oraz powołanie:
 - Piotra Welenca – Pełnomocnika ds. obszaru GRC;
 - Agnieszkę Boboli – Pełnomocnik ds. obszaru IT
4. Rozpoczęcie prac nad katalogiem szkoleń na rok 2016
5. Omówienie realizacji projektów tłumaczeniowych publikacji:
 - Komitety Audytu i Ryzyka. Nowe przepisy UE oraz najlepsze praktyki
 - GTAG 3: Audyt ciągły: Koordynacja audytu i monitoringu ciągłego oraz w celu dostarczenia usługi stałego zapewnienia
 - Raportowanie pozafinansowe: budowanie zaufania z udziałem audytu wewnętrznego
 - COSO: wykorzystanie COSO w modelu trzech linii obrony

Podjęto decyzje o dalszym rozwoju obszaru działalności Stowarzyszenia w obszarze prowadzenia tłumaczeń które są i będą dostępne dla członków IIA nieodpłatnie na profilu członkowskim.
6. Omówienie kwestii tekstu oraz uwag do projektu rozporządzenia metodologicznego o prowadzeniu audytu w sektorze publicznym; IIA Polska zgłosiło 37 propozycji zmian do rozporządzenia. Niestety w niewielkim stopniu zostały one uwzględnione. Ze



smutkiem przyjęto informację o braku konferencji uzgodnieniowej, która dałaby możliwość omówienia ewentualnych wątpliwości wynikających ze zgłoszonych propozycji. Podsumowanie ostatnich wydarzeń oraz przygotowanie do kolejnych;

7. Mając na celu dalszy rozwój kół w regionach oraz kół branżowych zorganizowano spotkanie z kołami na których omówiona zasady dalszej współpracy.

8. Zatwierdzono wybór nowego koordynatora Koła Finansowego;

9. Omówienie kwestii potrzeby powołania Zespołu ds. zmian Statutu. Przewidywana zmiana ustawy o Stowarzyszeniach oraz potrzeba ciągłego usprawniania pracy IIA Polska powodują potrzebę zmiany w Statucie. Zespół zostanie powołany w IV kwartale 2015r

10. Podjęto działania w celu organizacji wydarzeń:

- IIIX Forum Samorządowego na którym po raz pierwszy zostanie zorganizowana ścieżka tematyczna w zakresie audytu wewnętrznego
- Konferencji dedykowanej dla sektora finansowego

- Spotkania audytorów uczelni wyższych
- POLCAAT
- Wspólnej konferencji z NIK w zakresie narzędzi wspierających analizę danych przy prowadzeniu audytu i kontroli
- 11. Omówienie kwestii strategii komunikacji i PR – Opracowywanie i realizacja krok po kroku, omówienie polityki wizerunkowej IIA Polska. Podział na 3 bloki: Promocja zawodu audytora/funkcji audytu w organizacji i profesjonalnych praktyk zarządzania/ Rozwój instytutu/ Integracja środowiska
- 12. Logo IIA – wyniki przeprowadzonej ankiety wśród członków IIA Polska wskazują na potrzebę powrotu do poprzedniego logo Instytutu.
- 13. Kanały komunikacji – wstępne omówienie kanałów komunikacji: portale społecznościowe, radio, TV, prasa
- 14. Ujednolicenie zasad promocji wydarzeń – harmonogram działań przed każdą promocją danego wydarzenia.



AUDYT OBSZARU MARKETINGU

Rola audytu oraz podejście do badania

W zależności od celu audytu badanie obszaru Marketingu może mieć charakter wielowymiarowy, a program audytu może obejmować różne elementy.

W związku z ogromnym postępowaniem technologicznym, ewolucją modeli strategicznych, modeli zarządzania przedsiębiorstwem oraz produktami, procesy zarządzania marketingiem na poziomie strategicznym i operacyjnym również zmieniają się dynamicznie. Ewoluuje też rola audytora wewnętrznego. Możliwość aktywnego włączenia audytu wewnętrznego w proces badania obszaru marketingowego są nieograniczone i zależą od misji i celów funkcji audytu, dojrzałości, merytorycznego i kompetencyjnego przygotowania zespołu, dostępnych zasobów, oczekiwań rady nadzorczej lub komitetu audytu.

Audyt obszaru marketingu strategicznego może być narzędziem do weryfikacji strategii marketingowej firmy, obejmującym sprawdzenie dopasowania strategii marketingowej do strategii ogólnej przedsiębiorstwa. Może być również formą przeglądu projektu marketingowego, inicjatywy strategicznej lub kampanii marketingowej (np. sprawdzenie realizacji założonych celów i benefitów). Klasycznym przykładem są audyty o charakterze zapewniającym. Na przykład sprawdzające czy ryzyko braku zgodności („compliance”) pozostaje pod kontrolą i czy działania marketingowe nie mają negatywnego wpływu na wizerunek firmy. Audytor sprawdza czy podejmowane działania marketingowe są skuteczne i czy wdrożono efektywne mechanizmy pomiaru tej skuteczności (np. w zakresie transparentnej komunikacji do klienta o ofercie, cechach produktu, kosztach związanych z transakcją / zakupem itp.). Innym

przykładem jest udział audytu w procesie „due dilligence” obszaru sprzedaży i marketingu w przypadku planowanych przez firmę aliansów strategicznych.

Plan testów i zakres prac jest ściśle związany z profilem działalności, skalą, kierunkiem rozwoju i strategią przedsiębiorstwa, czynnikami zewnętrznymi i otoczeniem (np. relacją i formą komunikacji z klientami, kwestiami prawnymi), czynnikami wewnętrznymi (np. wewnętrznymi procedurami oraz metodami badań rynku/klienta, portfelem produktów lub usług, kanałami sprzedaży, dostępnymi technologiami, elastycznością operacyjną itd.). Te wszystkie elementy mają wpływ na kluczowe ryzyka, które są później podstawą do planowania audytu.

Umieszczenie funkcji marketingu i jego roli w przedsiębiorstwie może mieć również wpływ na kształt programu audytu i podejście do badania. W przypadku organizacji skupionej na sprzedaży i wynikach, gdzie marketing jest równoważny pozostałym funkcjom, takim, jak produkt, finanse itd., uwaga audytorów może być skoncentrowana na aspektach finansowych (np. porównaniu budżetu z aktualnymi wynikami, zyskowności produktu, kanałów sprzedaży itd.). Inaczej formułowane są cele badania w organizacji zorientowanej na kliencie, gdzie marketing ma funkcję integrującą. Kultura zorientowana na potrzeby klienta wymaga stworzenia i wdrożenia bardziej skomplikowanych i wyrafinowanych form komunikacji z klientem oraz technik marketingowych pozwalających na zbieranie i badanie danych klientów („big data”).

W przypadku organizacji, gdzie klient jest w centrum uwagi, podstawowe mierniki sukcesu ulegają zmianie. Następuje przesunięcie z koncentracji na produkcie na podejście skupione na pomiarze wartości klienta. Zyskowność produktu ustępuje miejsca pomiarowi zysku

generowanego przez klienta. Zdarza się, że firmy świadomie decydują się na utrzymywanie produktów niskodochodowych, ze względu na silnie przywiązanie klientów albo dla podniesienia satysfakcji klientów. Rozwijają się również praktyki sprzedaży do tych samych klientów przez różne kanały (np. omni-kanałowość) lub docierania do klientów z ofertą różnych linii biznesowych („cross-selling”). Wartość klienta oznacza wartość relacji z klientem w perspektywie długookresowej („customer lifetime value”). Dodatkowo popularne są również pokrewne terminy, na przykład strategiczna wartość klienta („strategic lifetime value”), czyli maksymalny poziom zysku, jaki firma może wygenerować z relacji z klientem lub kapitał klienta („customer equity” lub „customer equity share”) interpretowany jako suma wartości wszystkich klientów firmy.

Istnieje wiele koncepcji i podejść do pomiaru wartości klienta. Właściwe dobranie formuły przez zarząd firmy ma istotne znaczenie, gdyż wartość klienta może być podstawą do wyceny przedsiębiorstwa. Dla audytora jest to również jeden z kluczowych parametrów, gdyż dzięki niemu rezultaty działań marketingowych w obszarze relacji z klientami są wyrażone w wartościach ekonomicznych. Umożliwiają więc ocenę tych działań w czasie.

Przed przystąpieniem do badania należy zrozumieć środowisko zewnętrzne, ze szczególnym uwzględnieniem kwestii prawnych, regulacji i wytycznych ustalanych przez instytucje nadzorcze. Te aspekty mogą mieć krytyczny wpływ na politykę produktową (w tym konstrukcję produktów, politykę cenową), komunikację zewnętrzną i model dystrybucji, obsługę klienta oraz proces sprzedaży.

Obok „big data” i „predictive analytics” mamy do czynienia z rozwijającym się obszarem mediów społecznościowych (np. Facebook, Tweeter, Instagram). Organizacje nie tylko zarządzają

kontaktami z klientami, odpowiedziami na pytania, pomiarem nastrojów, ale również aktywnym marketingiem („real time marketing”) pozwalający na bieżąco reagować na zachowania potencjalnych konsumentów.

Praktyczne przykłady zagadnień w programie badania

Podczas planowania zadania audytowego jedną z czynności wykonywanych przez zespół audytowy jest wyznaczenie celu, zakresu badania, wyznaczenie konkretnych obszarów / procesów, które będą poddane audytowi oraz identyfikacja ryzyk występujących w tych obszarach. Na tej bazie powstaje program audytu. Poniżej zaproponowano uniwersalne listy problemów i pytań, która mogą pomóc audytorom w przygotowaniu się do audytu obszaru marketingu. Dla usystematyzowania podejścia, tematy zostały podzielone na kilka faz:

1. Wstępna analiza biznesowa
2. Analiza na poziomie strategicznym
3. Analiza na poziomie operacyjnym

Poszczególne listy pytań nie są kompletne, są jednak wstępem do rozpoczęcia pracy nad właściwym programem audytu i mogą być praktyczną wskazówką w budowaniu programu audytu w obszarze marketingu.

Wstępna analiza biznesowa

Wstępna analiza biznesowa obejmuje zarówno wskaźniki finansowe jak i efektywnościowe i jest idealnym punktem wyjścia do przygotowania bardziej szczegółowego programu badania oraz przygotowania listy pytań do osób zarządzających funkcją marketingu. Pozwala na zrozumieniu kontekstu finansowego, skali działalności, udziału w rynku a w konsekwencji do lepszej kwantyfikacji ryzyk wbudowanych w działalność.

Podstawowe wskaźniki, na które warto zwrócić uwagę w ramach tej fazy, obejmują m.in.: udział



w rynku (w ujęciu produktowym, geograficznym, w zależności od segmentu rynku / klienta), produkt mix (czyli analizę portfela produktów z uwzględnieniem zyskowności i rentowności, stopy zwrotu, cross-sprzedaży pomiędzy kanałami lub zyskowności produktów łączonych w pakiety), analizę kosztów (kosztochłonność produktów/usług w zależności od cyklu życia produktu/usługi, próg rentowności, alokacja kosztów pomiędzy produktami / usługami), analizę cen na tle rynku, analizę charakterystyki sprzedaży w różnych ujęciach: geograficznym, demograficznym, psychologicznym (moment i czynniki decydujące o podjęciu decyzji o zakupie), procesowym (formy i kanałów sprzedaży), częstotliwości dokonywania zakupów, benefitów z punktu widzenia klienta, kosztów dostawy, wartości i wielkości zamówień, sezonowości, procentowym (np. procent „do sprzedaży” do istniejącego portfela klientów oraz „nowej” sprzedaży do nowych klientów). Analiza tego etapu jest niezwykle ważna, ponieważ pozwala ocenić jakość informacji zarządczej dostępnej w spółce.

Dodatkowo warto sprawdzić cele marketingowe dotyczące wzrostu i rozwoju biznesu, związane z tym nakłady finansowe oraz mechanizmy i narzędzia pozwalające ocenić skuteczność działań inwestycyjnych. Nawet organiczny wzrost wymaga podjęcia decyzji o finansowaniu wybranych inicjatyw. W związku z tym, analiza informacji finansowej może zostać rozszerzona o wszelkie dostępne wskaźniki pozwalające ocenić rentowność inwestycji oraz skuteczność i trafność decyzji osób kierujących funkcją marketingu i współdecydujących o kierunkach rozwoju firmy.

Analiza na poziomie strategicznym

Audyt marketingu strategicznego pozwala zweryfikować decyzje na poziomie strategicznym między innymi w odniesieniu do prawidłowości procesu budowania i wdrażania (realizacji) strategii, jej spójności z ogólną strategią przedsiębiorstwa.

Warto zrozumieć, czy decyzja o wyborze strategii dla firmy, marki, produktów, kierunku rozwoju

oraz długoterminowego planu finansowego była poprzedzona pogłębioną analizą środowiska zewnętrznego. Podstawą jest analiza makro-otoczenia w uwzględnieniu aspektów ekonomicznych, politycznych, rynkowych. Takie podejście pozwala na określenie czynników sukcesu oraz potencjału wzrostu.

Audytor powinien zrozumieć z jakich analiz korzystają osoby podejmujące decyzję o strategii marketingowej? Czy prowadzone są regularne badania rynku, konkurencji, zachowań i oczekiwań klientów? Jakie czynniki są brane pod uwagę przy podejmowaniu decyzji o badaniu (np. unikalne umiejętności, potrzeba anonimowości, potrzeba obiektywizmu, dostępne zasoby i doświadczenie, wiedza o firmie, rynku i konkurencji, natura problemu badawczego, koszty, czas)? Jak wykorzystywane są dane z badań? Czy wnioski są przedstawiane zarządowi wraz określonymi rekomendacjami? Czy istnieje proces przekazywania właściwej informacji zwrotnej?

W przypadku strategii nastawionej na digitalizację, zautomatyzowanie procesów obsługowych, sprzedażowych oraz komunikacji z klientem, możemy spodziewać się pogłębionych analiz technologicznych nastawionych na poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań, najnowszych technologii i systemów informatycznych wraz z wprowadzaniem działań aktywizujących innowacyjność wśród pracowników (np. kreatywne warsztaty, zachęcanie do prowadzenia wewnętrznych projektów w systemie „agile”).

W celu zobiektywizowania oceny oraz sprawdzenia stopnia zrozumienia i skuteczności działań marketingowych, proponowane jest przeprowadzenie ankiety wśród kadry kierowniczej lub członków zarządu mających wpływ na kształt samej strategii. Ocena poprawności działań strategicznych można przeprowadzić w oparciu o listę podstawowych

pytań:

1. Jaka jest filozofia firmy (zorientowana na produkt czy na klienta i zaspokajanie jego potrzeb)?
2. Czy została zdefiniowana strategia marketingowa pozwalająca na osiągnięcie celów biznesowych? Jaki jest zakres planowania strategicznego i strategii marketingowej?
3. Czy strategia jest adekwatna biorąc pod uwagę „product mix”, cykl życia poszczególnych produktów, kierunek działania konkurencji, sytuację finansową firmy?
4. Czy zdefiniowano cele marketingowe i czy są one wystarczająco transparentne, aby określić mierniki pomiaru efektywności?
5. Czy cele marketingowe są właściwe, biorąc pod uwagę udział w rynku, pozycję względem konkurentów, dostępne zasoby (finansowe i kompetencyjne)?
6. Czy zasoby marketingowe są wystarczające i optymalnie alokowane?
7. Czy na realizację celów marketingowych przeznaczone są wystarczające środki?
8. Czy firma stosuje właściwe kryteria segmentacji rynku i ma jasne kryteria ich oceny? Czy opracowane są dokładne profile każdego docelowego segmentu?
9. Jak oceniana jest skuteczność działań marketingowych? Jakie są silne i słabe elementy?
10. Czy został zdefiniowany odpowiedni plan komunikacji?
11. Jak proces komunikacji jest oceniany przez klientów? Co pozwoliłoby na zwiększenie skuteczności komunikacji w przyszłości?
12. Czego brakuje w aktualnym procesie komunikacji? Czy firma nie wykorzystwała wszystkich możliwości?
13. Czy plan i strategia sprzedaży pozwala na realizację oczekiwanych obrotów?
14. Jakie są cele poszczególnych linii produktowych?

15. Które produkty powinny być stopniowo wycofywane, a które dodawane do portfela?
16. Czy firma ma odpowiednie procesy i mechanizmy pozwalające na pozycjonowanie produktów, monitorowanie ich cyklu życia, definiowanie strategii?
17. Jakie są cele strategii cenowej i jak klienci postrzegają strategię cenową? Jak oceniany jest poziom cen w odniesieniu do konkurencji?
18. Czy firma ma zdefiniowaną adekwatną strategię dla kanałów sprzedaży? Jakie są cele w zakresie integracji pomiędzy kanałami (koncentracja na jednym kanale, wielokanałowość czy omni-kanałowość)?

Środowisko kontroli na poziomie strategicznym jest punktem wyjścia do analizy poziomu operacyjnego.

Analiza na poziomie operacyjnym

Na tym etapie istotna jest organizacja funkcji marketingu i jej umiejscowienie w strukturze

organizacyjno-funkcjonalnej oraz wszelkie procesy operacyjne i mechanizmy kontrolne wspierające realizację celów biznesowych oraz sprzyjające efektywnej współpracy i komunikacji pomiędzy poszczególnymi zespołami.

Na podstawie informacji z kadr lub podczas rozmowy z osobą odpowiedzialną za marketing w firmie, można uzyskać odpowiedzi na następujące pytania:

1. Jak zorganizowana jest funkcja marketingu?
2. Jaka jest struktura organizacyjna i wielkość zespołu? Jakie są linie raportowania, role, zakres obowiązków i odpowiedzialności?
3. Czy osoba zarządzająca funkcją marketingu ma właściwe kompetencje i umocowanie w strukturze organizacyjnej firmy, wpływ na decyzje strategiczne, szczególnie dotyczące klienta oraz wpływające na satysfakcję klienta?
4. Jak definiowana są cele i czy zdefiniowane są wskaźniki pomiaru efektywności?
5. Czy aktywności marketingowe są optymalnie zdefiniowane, np. w zakresie funkcjonalnym, produktowym, segmentacyjnym, geograficznym?

Niezwykle istotnym elementem podczas badania organizacji marketingu jest stopień zintegrowania marketingu z innymi funkcjami w firmie. Audytor powinien ocenić jak skoordynowane są działania marketingu np. produkcją, działem badań i rozwoju, finansami, księgowością, działem prawnym. Czy marketing jest tylko funkcją wspierającą proces sprzedaży? Czy komunikacja i współpraca pomiędzy sprzedażą i marketingiem jest efektywna? Słaba koordynacja działań może prowadzić do zwiększenia kosztów sprzedaży, kosztów i barier wejścia na rynek oraz wydłużenia cyklu sprzedaży. W celu oceny poziomu współpracy sprzedaży i marketingu, należy zwrócić uwagę na takie elementy jak: spójność celów, mierników oceny efektywności oraz wynagradzania, współpracę przy procesie



planowania (udział sprzedaży przy definiowaniu planu marketingu), trafność procesu planowania sprzedaży (różnice pomiędzy sprzedażą prognozowaną i realizowaną), jakość komunikacji pomiędzy funkcjami (regularne spotkania, wspólne i sprawne podejmowanie decyzji, konstruktywna analiza danych i wyników, prognozowanie, wspólne przygotowywanie materiałów dla zarządu i rady nadzorczej), współpraca przy tworzeniu produktów, wymiana zasobów pomiędzy sprzedażą a marketingiem (zachęcanie do dzielenia się wiedzą, rozwój pracowników, pokazywanie szerszej perspektywy).

Dodatkowo, można posłużyć się listą następujących pytań uzupełniających:

1. Jak wygląda proces planowania marketingowego? Czy informacja planistyczna jest aktualna i właściwa?
2. Czy przed podjęciem decyzji o inwestowaniu w nowy produkt lub concept, dokonuje się właściwych badań i analizy finansowej, biznesowej, analizy wykonalności a przed wypuszczeniem produktu, wykonuje się odpowiednie badania adekwatności produktu, badania rynku?
3. Jak zaprojektowany i realizowany jest proces rozwoju, wdrażania, monitorowania, modyfikacji produktów?
4. Czy firma ma właściwy proces monitorowania produktów po ich wdrożeniu („post-launch”), jak szybko wyciągane są wnioski i jak sprawnie wprowadzane są ewentualne zmiany?
5. Czy nadzór nad dystrybucją i kanałami sprzedaży jest właściwy i skuteczny?
6. Czy są zbudowane właściwe i skuteczne procesy komunikacji marketingowej wraz ze zdefiniowanymi kryteriami sukcesu, procesem monitorowania, zdobywania informacji zwrotnej i wyciągania z niej właściwych wniosków?
7. Jak zaprojektowane są procesy obsługi klienta? Czy firma korzysta z właściwych narzędzi?
8. Jak efektywny jest proces zarządzania klientem i komunikacją z klientem? Czy firma posiada skuteczne narzędzie do Zarządzania Relacjami z Klientem („Client Relationship Management / CRM”) ? Audyt narzędzia CRM powinien być przedmiotem odrębnego badania z uwzględnieniem m.in. jakości zarządzania danymi klientów, komunikacją z klientem, bezpieczeństwem danych.
9. Jak zaprojektowany jest proces rozliczania budżetu marketingowego? Czy istnieją właściwe mechanizmy kontrolne pozwalające na zmierzenie skuteczności działań, produktywności?
10. Czy istnieje regularny proces przygotowywania i analizowania informacji zarządczej uwzględniający m.in. analizę zyskowności produktów, rynków, kanałów dystrybucji, klientów? Czy w procesie tym uczestniczą właściwe osoby (sprzedaż, marketing, produkt, finanse, obsługa klienta)?

Podsumowanie

Przedstawione w artykule propozycje to tylko część tematów, które mogą budować program badania audytowego w ramach audytu obszaru marketingu. Ich dobór zależy celów danego zadania. Jednak najważniejsze jest dokładne zrozumienie zasad funkcjonowania marketingu w firmie, identyfikacja potencjalnych problemów, wyzwań i zagrożeń. Brak zrozumienia kwestii finansowych, kontekstu biznesowego i rynkowego uniemożliwia przeprowadzenie wnikliwej analizy przyczynowo skutkowej i nie pozwala na kompletną i adekwatną identyfikację i ocenę kluczowych ryzyk.

Agata Szczerbetka, Dyrektor Audytu Wewnętrznego odpowiedzialny za funkcje audytu w spółkach grupy Aviva w Polsce i na Litwie.

Dyplomowany audytor wewnętrzny z 11 letnim doświadczeniem, w tym 7 lat w branży ubezpieczeniowej. Doświadczenie zdobywała w firmie Deloitte, prowadząc przeglądy z zakresu przeglądu i optymalizacji systemu kontroli wewnętrznej, ładu korporacyjnego, kontroli finansowej, w tym zgodności z wymogami Sarbanes Oxley. Doradzała różnym spółkom w budowie i ocenie efektywności funkcji audytu wewnętrznego, projektowaniem metodyki pracy, budowaniem i oceną ładu korporacyjnego, modelu ryzyka (ERM). Członek IIA w Polsce.

Audytorzy są członkami Klubu Szefów Audytu, zrzeszającego kilkudziesięciu szefów departamentów audytu wewnętrznego z największych polskich przedsiębiorstw umożliwiającego swobodną wymianę doświadczeń między najlepszymi specjalistami w tej branży w Polsce.

Andrzej Nowiczenko (CIA, CRMA) - Dyrektor Zarządzający, Departament Audytu Wewnętrznego, Bank Pekao S.A. Odpowiedzialny za koordynację 4 departamentów w ramach audytu Centrali Banku w zakresie (Ryzyka kredytowego, Ryzyka Rynkowego, Ryzyka Operacyjnego oraz IT). Specjalizuje się w Basel II metoda standardowa i zaawansowana dla ryzyka kredytowego (AIRB), ryzyka operacyjnego (AMA) oraz proces szacowania kapitału wewnętrznego (ICAAP), doświadczenie w badaniu procesu kredytowego, wiedza z zakresu różnych technik i metodologii audytu, w tym COBIT. Członek IIA w Polsce.

Poglądy przedstawione w powyższym artykule są poglądami autorów i nie muszą być tożsame z poglądami instytucji, które autorzy reprezentują na co dzień.



XIII SAMORZĄDOWE FORUM KAPITAŁU I FINANSÓW Z UDZIAŁEM IIA POLSKA.

W dniach 1-2 października 2015r., Instytut Audytorów Wewnętrznych IIA Polska weźmie czynny udział w XIII Samorządowym Forum Kapitału i Finansów, które odbędzie się w Międzynarodowym Centrum Kongresowym w Katowicach.



Hasłem przewodnim tegorocznego Forum będzie: „ Społeczeństwo, gospodarka, polityka - kolejne 25 lat samorządu”, poruszona zostanie również tematyka nastawiona na przyszłość, nowe trendy, nowe kierunki myślenia o finansach samorządowych i inwestycjach, przyszłe wyzwania.

Będziemy szukać odpowiedzi na pytania, jak powinien wyglądać audyt wewnętrzny w miastach i powiatach oraz jak wykorzystać rezultaty audytu w praktyce zarządzania

jest. Pierwszego dnia porozmawiamy o wzorcowych doświadczeniach z wdrażania standardów kontroli zarządczej oraz zmianach w przepisach prawa o metodyce prowadzenia audytu wewnętrznego.

Drugi dzień rozpoczniemy od rozmowy o zarządzaniu ryzykiem i bezpieczeństwie informacji.

W programie m.in.:

I. Jak wykorzystać rezultaty audytu w praktyce zarządzania jst? Debata

II. Wzorcowe doświadczenia z wdrażania standardów kontroli zarządczej

Ocena kontroli zarządczej na przykładzie miast i gmin
Samoocena Kontroli Zarządczej jako narzędzie służące poprawie funkcjonowania jednostki samorządu terytorialnego m.st. Warszawy

III. Zarządzanie ryzykiem – identyfikacja, modele

Model zarządzania ryzykiem w Jednostkach Samorządu Terytorialnego
Identyfikacja ryzyka w procesie udzielania zamówień publicznych

IV. Metodyka audytu (w tym audyt efektywnościowy) Zmiany w przepisach prawa w zakresie audytu wewnętrznego oraz przeprowadzanie audytu efektywnościowego na przykładzie miast i gmin

V. Audyt bezpieczeństwa informacji

Alternatywne podejścia do realizacji Audytu Bezpieczeństwa Informacji w jednostce samorządu terytorialnego m.st. Warszawy
Konferencji towarzyszyć będą wielkie

i ważne wydarzenia. Jednym z nich będzie wystawa „Panorama gospodarczego Sukcesu”, na której zaprezentują się województwa pokazując swoje oferty Regionalnych Programów Operacyjnych.

Program obejmie ponad 50 paneli i debat, na który składać się będą 9 ścieżek tematycznych, podzielonych na bloki programowe dotyczące m.in. finansów samorządowych, funduszy europejskich, atrakcyjności inwestycyjnej, innowacji i miasta przyszłości, spółek komunalnych, odnawialnych źródeł energii i odpadów komunalnych, polityki senioralnej i społecznej, ochrony zdrowia, finansów oświatowych i edukacji, audytu wewnętrznego. Program tworzyć będą panele, debaty i prezentacje i wykłady.

W sumie, w tegorocznym Forum weźmie udział blisko 700 osób: liderów samorządów terytorialnych, skarbników, sekretarzy, radnych, ekspertów i praktyków, przedstawicieli administracji państwowej, świata biznesu, kultury, NGO, mediów. Organizatorem wydarzenia jest Międzykomunalna Spółka Akcyjna Municipium SA – wydawca Pisma Samorządu Terytorialnego „Wspólnota”, a jego partnerem – gospodarzem – miasto Katowice.

Serdecznie zapraszamy!

Więcej Informacji o Forum na stronie

www.samorzadoweforum.pl

[Link do agendy](#)



ZACHODNIOPOMORSKIE KOŁO INSTYTUTU AUDYTORÓW WEWNĘTRZNYCH IIA ZACZYNA DZIAŁAĆ.

Szanowni Państwo,

Z wielką przyjemnością informujemy, iż po kilku latach przerwy, pełni zapału postanowiliśmy podjąć działania prowadzące do powołania Zachodniopomorskiego Koła Instytutu Audytorów Wewnętrznych IIA.

Wierzmy, że systematyczny rozwój usług w naszym regionie oraz ciągle rosnąca liczba osób posiadających kwalifikacje w zakresie Audytu Wewnętrznego sprawia, że istnieje potrzeba ciągłego doskonalenia się oraz wymiany profesjonalnej, opartej na indywidualnych doświadczeniach wiedzy. Mamy nadzieję, że nasza propozycja zostanie odebrana

z entuzjazmem. Poniżej kilka informacji o nas, a także o najbliższych planach.

Tematyka audytu od dawna nie jest nam obca. W ubiegłym roku swoje kompetencje postanowiliśmy rozwinąć poprzez odbycie ścieżki certyfikacyjnej CGAP. Był to również początek przygody z Instytutem. Szybko dostrzegliśmy możliwości jakie przynieść może współpraca z innymi członkami IIA i już wtedy zaczęliśmy myśleć o nawiązaniu kontaktów.

Jesteśmy pracownikami Urzędu Marszałkowskiego Województwa Zachodniopomorskiego - Wydziału zajmującego się dystrybucją środków unijnych. Posiadamy wieloletnie doświadczenie

w procesach związanych z oceną, nadzorem nad realizacją oraz weryfikacją trwałości efektów inwestycji współfinansowanych przez UE. Współpracujemy z Instytucją Audytową – Urzędem Kontroli Skarbowej w zakresie audytów operacji oraz audytów systemów zarządzania i kontroli. Dzięki funduszy unijnych określić można mianem „naszego konika” – tym doświadczeniem jesteśmy skłonni się dzielić, licząc na wsparcie z Państwa strony w innych dziedzinach.

Chcielibyśmy aby działalność koła oparta była o cyklicznie organizowane spotkania, których obowiązkowym punktem będzie wymiana doświadczeń w dyskusji, następującej po prezentacji/szkoleniu w zakresie problemów specyficznych dla poszczególnych rodzajów zadań audytowych.

Michał Urbański

Z wykształcenia prawnik, Certyfikowany Auditor Sektora Publicznego (CGAP). Od 7 lat pracownik Urzędu Marszałkowskiego Województwa Zachodniopomorskiego, obecnie kierownik biura zajmującego się realizacją i rozliczaniem projektów finansowanych ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego. Zainteresowania: audyt projektów, zamówień publicznych oraz szeroko rozumiane zarządzanie procesowe.

Agnieszka Dębicka

Certyfikowany Auditor Sektora Publicznego (CGAP). Absolwent Studiów Podyplomowych w Szkole Głównej Handlowej w zakresie Europejskich Stosunków Finansowo Ekonomiczno Prawnych oraz Uniwersytetu Szczecińskiego – Audyt i kontrola wewnętrzna w usprawnianiu zarządzania. Od 11 lat zajmuje się wdrażaniem projektów finansowanych z Unii Europejskiej, obecnie na stanowisku zastępcy dyrektora wydziału liczącego ponad 120 pracowników. Posiada liczną dyplomów ukończenia specjalistycznych kursów związanych m.in. z tematyką zarządzania projektami, zarządzania ryzykiem.

Liczymy na odpowiedź z Państwa strony zawierającą deklarację współpracy, oczekiwania i ewentualne obszary, którymi chcieliby się Państwo podzielić. Namawiamy do współpracy również osoby mniej doświadczone, chcące rozwijać się w dziedzinie audytu.

Osoby zainteresowane współpracą w ramach koła prosimy o kontakt pod adresem email audyt.zachodniopomorskie@gmail.com.

Z wyrazami szacunku

Agnieszka Dębicka

Michał Urbański



SPOŁECZNY PROGRAM WE WROCŁAWIU

We wrześniu br. ruszył we Wrocławiu społeczny program pomocy w przygotowaniu do egzaminu CGAP. Ten międzynarodowy certyfikat chce zdobyć 27 członków i sympatyków Dolnośląskiego Koła Regionalnego IIA Polska. Podczas pięciu cyklicznych spotkań uczestnicy programu dowiedzą się, jak skutecznie przygotować się

do egzaminu, koncentrując na najważniejszych obszarach wymaganej wiedzy. Pomogą im w tym trenerzy i certyfikowani praktycy audytu wewnętrznego. A wszystko z inicjatywy Dolnoślązaka, honorowego członka IIA - Ryszarda Juszczaka”.



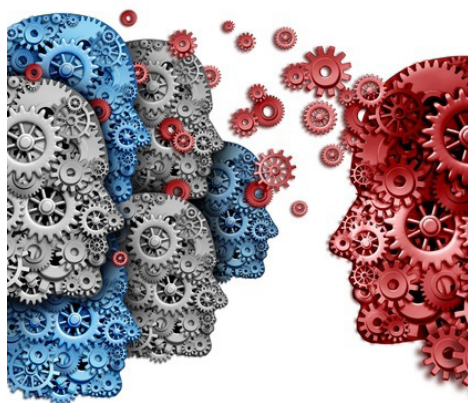
I TY, MENTORZE, MOŻESZ SIĘ MYLIĆ!

Zazwyczaj publikacje i wypowiedzi dotyczące mentoringu podkreślają korzyści, które oferuje: możliwość zdobycia unikalnej wiedzy i umiejętności, cennych wskazówek dotyczących dalszego rozwoju kariery, mentoring ma też być świetną okazją do poznania ciekawych i wartościowych ludzi. Wydawałoby się - same plusy... gdzie więc tkwi haczyk?

Mimo tylu potencjalnych korzyści, podjęcie decyzji o uczestniczeniu w programie mentoringu wcale nie jest takie proste. Wymaga ona bowiem przyznania nie tylko przed sobą, ale też innymi, że jednak nie jesteśmy perfekcyjni. Nie chodzi tu o podważanie swojego doświadczenia, wiedzy, umiejętności, ale o przyznanie samemu sobie, że nadal mamy nad czym pracować. Przecież w natłoku obowiązków możemy zawsze pominąć jakąś publikację z obszaru naszych zainteresowań. Zawsze znajdzie się opinia, punkt widzenia, o którym mogliśmy nie pomyśleć, szczegół, który pozostał przez nas niezauważony.

Paradoksalnie, przyznanie sobie prawa do omylności może być szczególnie trudne dla mentorów, a przecież natura relacji mentoringowej polega na tym, że mentee zawsze może zadać pytanie, na które nie znamy odpowiedzi. Może spojrzeć na znane nam zagadnienie z zupełnie innej strony, rozbijając w pył naszą dotychczasową opinię na ten temat? Może się przecież okazać, że czasem to my się czegoś od mentee nauczymy. Czy autorytet mentora może na tym ucierpieć?

Zdecydowanie nie. Mentor przede wszystkim ma być doradcą. Oznacza to, że nie jest ani nieomylną wyrocznią, ani omnibusem, znającym odpowiedzi na wszystkie pytania. Jest partnerem, więc relacja mentoringowa może wzbogaczać również jego.



Pozwolenie sobie na otwartość, wykształcenie w sobie umiejętności czerpania z wiedzy i inspiracji z doświadczeń innych przynosi korzyści również w trakcie realizacji zadań na polu zawodowym.

Praca audytora wewnętrznego polega na analizowaniu procesów i weryfikowaniu ich prawidłowego działania, a jej efektem jest wykazanie niedoskonałości, nad którymi należy popracować. Przyznanie się do takich niedoskonałości nie zawsze jest łatwe dla managerów odpowiedzialnych za dany proces.

Pracując jako Operational Risk Controller miałam okazję obserwować różne podejścia do przeprowadzanych audytów. Zauważyłam, że audyty okazywały się być bardziej

efektywne, im większą chęć do współpracy wykazywał audytowany zespół. Tymczasem, jeśli audytor chroni się za pancerzem nieomyślności i stawia się w roli nieomylnego nadzorca, zazwyczaj może jedynie liczyć na taką samą postawę drugiej strony:

„U nas wszystko jest w porządku” – usłyszysz audytor i gdzie się nie obejrzy, trawa będzie pomalowana na zielono.

Partnerskie podejście zmienia perspektywę. Ważne jest to, że pracujemy dla jednej organizacji i – co tu dużo ukrywać – wszyscy jedziemy na tym samym wózku.

Partnerskie podejście wymaga dużej dozy zaufania z obu stron. Przynosi jednak o wiele lepsze efekty niż podejście „autorytarne”. Audytowane zespoły chętniej dzielą się swoimi wątpliwościami, wskazują sprawy, które mają największy wpływ na ich zadania

i generują duże ryzyko. Nie oszukujmy się, audytując wiele zespołów nie jesteśmy w stanie stać się takimi ekspertami w danej dziedzinie, jak specjaliści zajmujący się tym obszarem na co dzień. Właśnie ich wiedza jest nam potrzebna, by właściwie ocenić ryzyko wiążące się z działalnością naszej organizacji.

Uzyskanie dostępu do tej wiedzy wymaga często wykonania pierwszego kroku – zaproponowania partnerstwa w relacji: audytor - audytowany zespół. Nie jest to proste, bowiem w każdej organizacji panuje gęsta sieć powiązań, zależności, a także animozji i sympatii. Poruszanie się wśród nich wymaga wyczucia i doskonałych umiejętności interpersonalnych. Warto więc przećwiczyć budowanie partnerskiej atmosfery na łatwiejszym, a przynajmniej przyjaznym gruncie – na przykład w relacji mentoringowej.

Program mentoringu w IIA został rozpoczęty w kwietniu br. Pierwsze pary mentoringowe już ze sobą pracują, jednak nadal zapraszamy do współpracy zarówno mentorów, jak i mentee. Zainteresowanych przystąpieniem do programu lub poszukujących szczegółowych informacji serdecznie zapraszamy do kontaktu z Anną Janiszewską (A.Janiszewska@iia.org.pl).

Dominika Drzewiecka, FRM - zajmuje się zarządzaniem ryzykiem operacyjnym w instytucji finansowej. Wcześniej pracowała m.in. jako analityk ryzyka kredytowego banków i instytucji finansowych. Członek zespołu Mentoring w IIA.



BRANŻOWE KOŁO FINANSOWE IIA POLSKA

W związku z wyborem na Członka Zarządu Rafała Nikodyma, Koordynatorem Branżowego Koła Finansowego została Anna Janiszewska, CIA, - starszy audytor zatrudniony obecnie w PKP CARGO S.A., z doświadczeniem w instytucji finansowej. Członek Branżowego Koła Finansowego

od początku jego istnienia. Lider programu „Mentoring”. Jej największe pasje to rozwijanie ludzi i uprawianie sportu.



MAŁOPOLSKIE KOŁO REGIONALNE IIA POLSKA

Spotkania Małopolskiego Koła Regionalnego Instytutu Audytorów Wewnętrznych IIA Polska odbywają się już od grudnia 2011r. Formalnie MKR zostało powołane Uchwałą nr 07/2011 Zarządu Instytutu Audytorów Wewnętrznych IIA Polska z 24 marca 2011r.,

W spotkaniach organizowanych w Krakowie, uczestniczą audytorzy i sympatycy IIA Polska zatrudnieni zarówno w jednostkach finansów publicznych, jak i w firmach z sektora prywatnego. Przyjeżdżają głównie z miast z obszaru południowej Polski, czyli z Krakowa, Miechowa, Bochni, Tarnowa, Nowego Sącza, Zakopanego oraz ich okolic. Działalność Małopolskiego Koła Regionalnego skupia się na organizowaniu spotkań, otwartych dla wszystkich chętnych, mających na celu doskonalenie zawodowe oraz wymianę wzajemnych doświadczeń. Zamiarem koła jest również kontynuacja i rozszerzenie współpracy z Zarządem oraz innymi Kołami IIA Polska.

Małopolskie Koło prowadzi działalność w formie warsztatów i prelekcji z udziałem audytorów wewnętrznych będących Członkami Koła, jak i ekspertami zewnętrznymi, w zakresie zagadnień obejmujących realizację zawodu audytora. Szczegółowa tematyka spotkań została zamieszczona na stronie internetowej IIA Polska. Jednak największą wartością Małopolskiego Koła, jest możliwość indywidualnych spotkań audytorów, wymiany doświadczeń, pozyskania kontaktów



przydatnych w kształtowaniu ścieżki zawodowej, a także w realizacji bieżących zadań. Małopolskie Koło Regionalne planuje kontynuować swoje dotychczasowe działania, z możliwością poszerzenia jej o nowe pomysły zgłaszane przede wszystkim przez uczestników spotkań.

Anna Borowczak

Koordynator Małopolskiego Koła
Regionalnego IIA Polska



POLECAMY

Dostęp do informacji jako standard demokracji i jawności życia publicznego to tytuł jednego z rozdziałów książki Mariusza Jabłońskiego, *Udostępnienie przetworzonej informacji publicznej*, wydawnictwa PRESCOM Sp. z o.o., Wrocław 2015, s. 223.

Publikacja w całości poświęcona niezwykle ważnym i istotnym zagadnieniom związanym z informacją publiczną jej przetwarzaniem i udostępnianiem.

Znajdziemy tu kwestie dotyczące bezpośredniego stosowania art. 61 Konstytucji RP w praktyce udostępnienia informacji publicznej, jak również zagadnienia prawa do uzyskania informacji przetworzonej, które jest jednym z elementów treści ustawowo dookreślonego prawa dostępu do informacji publicznej.

Autor odnosi się do specyfiki prawa do uzyskania przetworzonej informacji publicznej wskazując, że punktem wyjścia dla ustalenia istnienia obowiązku udostępnienia informacji

w rozumieniu postanowień ustawy o dostępie do informacji publicznej jest stwierdzenie, czy informacja istnieje i znajduje się w posiadaniu adresata żądania.

W publikacji znajdziemy także zagadnienia dotyczące konstytucyjnego modelu zdefiniowanych źródeł informacji, a także sposobu i zakresu wykorzystania źródeł informacji niezbędnych do wytworzenia i udostępnienia informacji przetworzonej.

Prócz koncepcja identyfikacji czynności, które musi podjąć zobowiązany w celu wytworzenia informacji przetworzonej, znajdziemy też niezwykle istotne z punktu widzenia audytu wewnętrznego rozważania na temat „dokumentu wewnętrznego”.

Polecam audytorom, kontrolerom, a także tym, którzy informacją publiczną dysponują.

Iwona Bogucka



SZKOLENIA

Zgodnie z wcześniejszymi zapowiedziami przedstawiamy harmonogram szkoleń na okres październik – grudzień 2015 r.

Szkolenia przygotowane są z myślą m.in. o audytorach każdego szczebla i sektora gospodarki, osobach odpowiedzialnych za bezpieczeństwo informacji w organizacji, menedżerów IT, informatyków, pracowników działu informatycznego i działów bezpieczeństwa, pracowników komórek organizacyjnych audytu wewnętrznego,

konsultantów w zakresie zarządzania bezpieczeństwem informacji, kadry pracującej w bankach, kadry zarządzającej, menedżerów odpowiedzialnych za zmiany organizacyjne, administratorów bezpieczeństwa informacji; ekspertów i doradców pracujących w projektach dotyczących ochrony informacji i danych osobowych.

Mamy nadzieję, że przedstawione szkolenia spotkają się z Państwem zainteresowaniem.

Data	Szkolenie	Link
01/10/2015	Błędy popełniane przy wdrożeniu rekomendacji „D” Komisji Nadzoru Finansowego.	Więcej
06-07/10/2015	Audyt bezpieczeństwa informacji na podstawie KRI	Więcej
27/10/2015	Zarządzanie zmianą w organizacji – czy rzeczywiście jesteśmy w stanie nią zarządzać?	Więcej
04/11/2015	Badanie poprawności rozliczeń publiczno-prawnych występujących w działalności jednostek sektora finansów publicznych.	Więcej
05-06/11/2015	Najczęściej popełniane błędy w zamówieniach publicznych na podstawie wyników kontroli i audytów – warsztaty.	Więcej
17/11/2015	Jak sprawdzać jakość ochrony danych osobowych – stan po deregulacji z 01.01.2015 r.	Więcej
20/11/2015	Prawo zamówień publicznych w świetle najnowszych zmian.	Więcej
03-04/12/2015	Ocena jakości audytu wewnętrznego (QA).	Więcej



KONFERENCJE KRAJOWE

Data	Konferencja	Link
28-30/09/2015	Narada audytorów szkół wyższych w Rydzyńcu.	
01-02/10/2015	XIII Samorządowe Forum Kapitału i Finansów w Katowicach.	Więcej
22/10/2015	V KONFERENCJA DLA SEKTORA FINANSOWEGO, hotel Marriott, Warszawa; temat: „Wyzwania dla funkcji audytu wewnętrznego, a perspektywa zmian w sektorze finansowym”.	Więcej
25/11/2015	XI PolCAAT	

INNE WYDARZENIA KRAJOWE

Data	Wydarzenie
09/12/2015	Wigilia dla Członków IIA Polska.

KONFERENCJE MIĘDZYNARODOWE

Data	Konferencja	Miejsce	Język	Link
18-21/10/2015	CLAI 2015.	Santiago, Chile	Spanish	Więcej
18-21/10/2015	IIA-Brazil: CONBRAI 2015.	Pinhais/Curitiba - Brazil	Portuguese	Więcej
19-21/10/2015	The IIA: All Star Conference.	Hollywood, FL, United States	English	Więcej
22/10/2015	IIA—Greece: Annual HIIA Conference - 30 years.	Athens, Greece	Greek	Więcej
22-23/10/2015	IIA-Estonia Annual Conference: 15 Years of Internal Auditing in Estonia.	Tallinn, Estonia	Estonian	Więcej
04-05/11/2015	Międzynarodowa Konferencja IIA.	Czechy - Praga		Więcej
04-06/11/2015	2015 ACIIA Conference.	Manila, Philippines	English	Więcej





humor wspiera 24EasyAudit.pl

więcej humoru na gaglin.pl

reklama

Zapraszamy do reklamowania Państwa produktów oraz usług na łamach Magazynu Instytutu Audytorów Wewnętrznych IIA Polska.

Wszystkie potrzebne informacje na temat reklamy w Magazynie do uzyskania u osoby kontaktowej w Biurze IIA Polska:

Renata Zysiak

Email: office@iia.org.pl

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



Redaktor magazynu:
Katarzyna Celińska (k.celinska@iia.org.pl)

Oprawa graficzna i skład:
Piotr Grzegorzewski (info@strefadizajnu.pl)