

AUDYT I ZARZĄDZANIE

MAGAZYN IIA

Magazyn Instytutu Audytorów Wewnętrznych IIA Polska Nr 4(11)/2015

**WYWIAD Z PREZESEM IIA POLSKA
SEBASTIANEM BURGEMEJSTER**

MARKETING TWOJEGO DZIAŁU AUDYTU W 5 KROKACH



Instytut Audytorów
Wewnętrznych IIA Polska

SPISTREŚCI:

3. SŁOWOWSTĘPNE
4. AKTUALNOŚCI - WYWIAD Z PREZESEM IIA POLSKA SEBASTIANEM BURGEMEJSTER
8. AKTUALNOŚCI - FACEBOOK I TWITTER
8. AKTUALNOŚCI - Z PRACZARZĄDU IIA POLSKA
10. AKTUALNOŚCI - ZAPYTAJ ZARZĄD / PREZESA
11. INFORMACJE O KONFERENCJI - KONFERENCJA „ZASTOSOWANIE NARZĘDZI WSPOMAGANIA INFORMATYCZNEGO KONTROLI (CAATS), WDZIAŁALNOŚCI KONTROLNEJ I AUDYTORSKIEJ INSTYTUCJI SEKTORA PUBLICZNEGO W POLSCE”
13. INFORMACJE O KONFERENCJI - XI KONFERENCJA POLCAAT
15. INFORMACJE O KONFERENCJI - MIĘDZYNARODOWA KONFERENCJA WPRADZE
16. INFORMACJE O KONFERENCJI - V KONFERENCJA DLA SEKTORA FINANSOWEGO.
17. INFORMACJE O KONFERENCJI - NARADA AUDYTORÓW WEWNĘTRZNYCH SZKÓŁ WYŻSZYCH - RYDZYNA 2015
18. ARTYKUŁ - MARKETING TWOJEGO DZIAŁU AUDYTU W 5 KROKACH
24. WIADOMOŚCI Z GPW
28. POLECAMY

Wszystkim Członkom oraz Sympatykom IIA Polska, składamy najserdeczniejsze życzenia zdrowych, spokojnych i rodzinnych Świąt Bożego Narodzenia. Życzymy, aby ten świąteczny czas był wypełniony spokojem, odpoczynkiem oraz ciepłem i radością. W nadchodzącym 2016 roku, życzymy Wam pomyślności, szczęścia oraz wielu sukcesów zawodowych i prywatnych. Mamy nadzieję, że przygotowany przez nas następny numer magazynu „Audyt i Zarządzanie” umili wszystkim przedświąteczny czas.

Zarząd Instytutu Audytorów Wewnętrznych
IIA Polska



WYWIAD Z PREZESEM IIA POLSKA SEBASTIANEM BURGEMEJSTER



KATARZYNA CELIŃSKA: Zaczął Pan niedawno kierować Instytutem Audytorów Wewnętrznych IIA Polska. Nasuwa się więc pierwsze pytanie, dość ważne, jak nie najważniejsze dla członków IIA Polska a mianowicie o wizję instytutu. Jaka ona jest?

SEBASTIAN BURGEMEJSTER PREZES IIA POLSKA: Zgodnie z deklaracjami moimi oraz mojego zespołu w ramach kampanii wyborczej, kluczową kwestią jest zmiana i wzmocnienie dynamiki działania Instytutu Audytorów Wewnętrznych IIA Polska. Równocześnie priorytetem jest otwartość na różne środowiska i powrót do korzeni IIA. Chcemy reagować na potrzeby i wymagania naszych członków oraz ich zaangażowanie we wspólne budowanie i rozwój naszego Instytutu, a tym samym audytu w Polsce. To oczywiście nie wszystko. Chcielibyśmy

nawiązać bliższą współpracę z instytucjami nadzorczymi oraz regulatorami, jak również promować wprowadzenie audytu w nowe obszary gospodarki. Pierwszym takim sukcesem jest wprowadzenie zapisów o audycie wewnętrznym w nowym zbiorze zasad ładu korporacyjnego pod nazwą „Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2016”. Jednocześnie, chciałbym wspomnieć, iż obecny zarząd rozpoczął pracę nad strategią instytutu, która będzie obejmowała więcej niż jedną kadencję. W założeniach strategia ma obejmować perspektywę wieloletnią. Podstawą jej przygotowania ma być wnikliwa analiza obecnej sytuacji instytutu, w tym określenie jego mocnych i słabych stron, jak i możliwości dalszego rozwoju, oraz ograniczenia. W ten proces, poza zarządem, angażujemy wszystkich naszych członków, koła branżowe i regionalne oraz osoby, które miały znaczący wpływ na rozwój funkcji audytu w Polsce. Mam przeczucie, że tak wypracowane kierunki przyszłego działania pozwolą zarówno na stabilny i zrównoważony rozwój zarówno IIA jak i profesji audytu z udziałem wszystkich interesariuszy tego procesu.

KC: To dość ambitny plan, tym bardziej, że ostatnio weszły nowe rozwiązania prawne, w tym rozporządzenia, jak np. to Ministra Finansów z dnia 4 września 2015 r. Jak Pan ocenia wprowadzane przez rząd nowe ramy prowadzenia audytu?

SB: Uważam, że nowe przepisy nie zmieniają w znaczącym stopniu dotychczasowej skuteczności oraz efektywności działania audytorów wewnętrznych. Liczymy jednak również na to, że konsolidacja środowiska,

wymiana doświadczeń i ciągła edukacja to czynniki mogące dokonać widocznej zmiany.

W naszej ocenie audyt wewnętrzny w sektorze publicznym jest na tyle dojrzały, iż audytorzy powinni mieć możliwość swobodnego dostosowywania rozwiązań prowadzenia audytu do kultury organizacyjnej jednostek, w których pracują, oczywiście przy uwzględnieniu zapisów Międzynarodowych Standardów Praktyki Zawodowej Audytu Wewnętrznego IIA. Bardzo podoba mi się zapis w nowym zbiorze zasad ładu korporacyjnego dla spółek notowanych dla GPW w Warszawie, który wspomina, iż wewnętrzne systemy oraz audyt wewnętrzny mają być odpowiednie do wielkości spółki i rodzaju oraz skali prowadzonej działalności. Wbrew wszelkim opiniom sektor publiczny jest bardzo zróżnicowany i stosowanie jednej miary i tylko jednego sposobu postępowania w mojej ocenie nie jest właściwe.

KC: Planowane nowelizacje ustaw, jakie mają mieć miejsce w 2016 roku mają m.in. na celu wymusić istotne zmiany ustawy o biegłych rewidentach z 2009 r. Jak Pan uważa, jakie będą najważniejsze kierunki tych zmian i kogo, Pana zdaniem, najbardziej dotkną te zmiany?

SB: W pierwszej kolejności chciałbym wspomnieć, iż zmiany wynikają z prawa unijnego. Ich założeniem jest zapewnienie ograniczenia konfliktu interesów pomiędzy organizacją, a współpracującą z nią firmą audytorską (chodzi o usługi audytu finansowego / badania sprawozdań finansowych oraz doradztwo z tego tytułu). Wg mojej wiedzy ma powstać katalog usług, jakie firmy audytorskie będą mogły realizować, a jakie będą zabronione. Oczywiście, jak to często bywa w Polskim prawie, poszliśmy o krok dalej

i staliśmy się dużo bardziej restrykcyjni niż wskazywało to prawodawstwo unijne i z tego powodu uważam, że takie rozwiązania hamują rozwój rynku doradczego. Natomiast jestem zdania, szczególnie patrząc na inne zmiany związane z rynkiem europejskim i nowe regulacje wdrażane przez Komisję Europejską, iż współpraca biegłych rewidentów / audytorów finansowych z audytem wewnętrznym powinna się zacieśniać. Myślę, że przyczyną może być potrzeba wdrożenia wymogów o raportowaniu pozafinansowym, które będą już obowiązywały od kolejnego roku. Te rozwiązania, jak również stała współpraca z Komitetem Audytu i wymiana informacji pomiędzy audytem wewnętrznym i biegłymi rewidentami powinna przynieść znacznie większe efekty dla organizacji.

KC: Są jeszcze zmiany w Kodeksie Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW. Nowe dobre praktyki będą funkcjonowały na zasadach dobrowolności oraz elastyczności stosowania w zależności od wielkości i specyfiki danego podmiotu. Jak Pan ocenia te zmiany?

SB: Jako Instytut Audytorów Wewnętrznych jesteśmy bardzo zadowoleni, że Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie w nowych zasadach ładu korporacyjnego przeniósł kolejne dobre rozwiązania z Europy Zachodniej i Stanów Zjednoczonych na nasz rodzimy grunt. Wskazujemy tym samym na wdrożenie wymogu posiadania funkcji audytu, jak również zarządzania ryzykiem i zgodności (compliance). Jest to na pewno krok w dobrym kierunku. Nie ukrywam, iż uważam wprowadzenie znaczących zmian w Kodeksie Dobrych Praktyk za duży sukces, szczególnie, iż dokument wymagał uzgodnień pomiędzy stronami mającymi nieraz sprzeczne interesy. Szczególnie aktywni byli przedstawiciele

spółek, którzy argumentowali, iż nowe rozwiązania zwiększą ilość obowiązków, a tym samym spowodują podniesienie kosztów funkcjonowania. Jako IIA Polska rozumiemy te obawy i dlatego rozwiązanie „comply or explain”, czyli bądź zgodny lub wyjaśnij jest wyciągnięciem ręki, szczególnie w kierunku mniejszych podmiotów. Zasada dobrowolności wydaje się zasadą szczególnie istotną w wypadku powoływania funkcji audytu wewnętrznego. W moim odczuciu audyt wewnętrzny ma odpowiadać na zapotrzebowanie zarządów oraz rad nadzorczych i to potrzeba wykorzystania tego narzędzia zarządzania, a nie obowiązek, zwiększy rolę tej funkcji. Jednakże uważam, iż ostatecznie zaproponowane zmiany i ich stosowanie spowodują większe bezpieczeństwo prowadzenia biznesu i zwiększenia zaufania inwestorów.

KC: Wróćmy jednak do Pana wizji Instytutu. Powiedział Pan, że duży nacisk kładzie na współpracę z kołami regionalnymi. Na czym ta współpraca będzie polegała?

SB: W założeniach nowego zarządu jest wzmocnienie współpracy z kołami regionalnymi. Szefowie kół, czyli koordynatorzy to osoby, stanowiące organ łączący zarząd z członkami w regionie. Jednocześnie to jednoosobowe instytucje, które organizują, nadzorują i prowadzą działalność edukacyjną w regionie. Należy pamiętać, iż koła to nie tylko koła regionalne, ale również branżowe. Nasze działania będą równomiernie wspierały obie formy aktywności. Pracujemy właśnie nad zmianą regulaminu kół, jak również nad zwiększeniem możliwości finansowania i wsparcia kół. Chcemy, aby rzeczywiście koła stały się miejscem gdzie nasi członkowie spotykają się, dzielą się wiedzą oraz wymieniają doświadczeniami.

KC: A co z Branżowym Kołem Finansowym? Widzi Pan nowe drogi rozwoju koła?

SB: Mamy obecnie nowego koordynatora, Panią Annę Janiszewską. Pokładamy w dotychczasowym sukcesie koła dość duże nadzieje i liczymy na dalszy dynamiczny



rozwój. Koło od czterech lat rozwija się bardzo prężnie i chcielibyśmy, aby cały sektor finansowy był w równy sposób reprezentowany w ramach tego koła. Mamy sektor bankowy, sektor ubezpieczeniowy oraz sektor związany z rynkiem kapitałowym i w każdym z tych trzech segmentów chcielibyśmy uczestniczyć i chcielibyśmy, aby audytorzy z tych sektorów byli dobrze reprezentowani, a ich głos słyszalny.

KC: Jaka Pana zdaniem jest rola współczesnego audytu wewnętrznego?

SB: W mojej ocenie rola audytu wewnętrznego stale ewoluuje i podąża za zmieniającymi się wymaganiami otoczenia biznesowego, dużą dynamiką zmian wynikającą z globalizacji, trendów technologicznych oraz zmian kulturowych i społecznych. Z jednej strony nadal będziemy obserwować znaczący udział zadań zapewniających w obszarach kontroli wewnętrznej, zarządzania ryzykiem oraz compliance. Jednak ten obszar zaczyna się zmieniać. Obserwując zachodnie kraje, szczególnie mówimy tutaj o Stanach Zjednoczonych, należy zauważyć dużo większy niż w Polsce nacisk kładziony na coraz bardziej zautomatyzowane środowiska. IIA Global pokazuje pewne trendy i pewne kierunki związane z wdrażaniem narzędzi pozwalających analizować duże zbiory danych i dostarczania kierownictwu jak najszybszej informacji dotyczących efektywności i skuteczności kontroli wewnętrznych. Mówię tutaj o ciągłym monitoringu oraz audycie. Ten temat jest stale rozwijany i myślę, że również w Polsce w debacie nad audytem wewnętrznym powoli będzie dominował. W grudniu IIA Polska uczestniczył w konferencji organizowanej przez Najwyższą Izbę Kontroli. Tematem przewodnim były narzędzia i metody analiz danych w kontroli i audycie. Jednocześnie zdaję sobie

sprawę, iż bardzo wielu audytorów w Polsce jest zatrudnionych na jednoosobowych stanowiskach pracy, a środowiska pracy nie są w pełni zinformatyzowane. Drugim wg mnie ciekawym trendem, ale również wyzwaniem, jest rola doradcy Zarządu. Audytor, jako osoba stale otwarta na nowe pomysły, idee oraz wychodząca poza utarte schematy może brać udział w zmianach dotyczących strategicznych kierunków działania organizacji. Rewolucja, jakiej dokonały w swoich branżach firmy tj.: Uber, WhatsApp, Viber oraz Airbnb przy wsparciu audytu może uchronić organizację przed zagrożeniem związanym z nowym modelem biznesowym, który wejdzie na rynek lub pozwolić samemu wykorzystać szansę i stać się liderem zmiany.

Co jednak wydaje się podobne w obydwu przypadkach to potrzeba dostosowania roli audytu, stosowanych narzędzi, procedur oraz kompetencji pionów audytu do dynamicznych zmian w otoczeniu biznesowym, coraz większego udziału technologii oraz rozleglejszych i bardziej skomplikowanych czynników ryzyka mogących wpływać na organizację.

Dziękuję bardzo!!



FACEBOOK I TWITTER

Zapraszamy do polubienia strony IIA Polska na Facebooku i Twitterze.

Bądź na bieżąco polub nas na Facebooku i Twitterze, tam coraz więcej ciekawych informacji z obszaru audytu, zarządzania ryzykiem, ładu organizacyjnego, zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej.



Z PRAC ZARZĄDU IIA POLSKA

Podsumowanie prac Zarządu IIA Polska za okres 1.07.2015-8.12.2015

1. Strategia IIA Polska

- Analiza strategii IIA Global;
- Udział w analizie SWOT IIA Polska wszystkich członków IIA Polska;
- Zdefiniowanie misji i wizji;
- Zdefiniowanie interesariuszy;
- Przeprowadzenie analizy SWOT;
- Zdefiniowanie 5 letniej strategii IIA Polska z wykorzystaniem BSC.

2. Zmiana logo

- Ankieta dotycząca zmiany logo;
- Zdecydowane utożsamianie się z IIA Global.

3. Lepsza komunikacja

- Newsletter, – co miesiąc;
- Magazyn „Audyt i Zarządzanie” – kwartalnie;
- Facebook – wzrost osób śledzących profil o 30%, kilkadziesiąt informacji/publikacji;
- Twitter;
- WWW, prace nad nową stroną;
- Media;
- Nowe informacje, raporty, analizy, opracowania.

4. Współpraca krajowa

- NIK – wspólny udział w wydarzeniach IIA i NIK;
- GPW – udział w spotkaniach i promowaniu nowych dobrych praktyk;
- KNF – udział w konferencji POLCAAT; nawiązanie bliższej współpracy z 2016 r.;
- MF – odnowienie współpracy;
- Narada Audytorów Szkół Wyższych.

5. IIA Polska na GPW

- „Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2016”, czynny udział w konsultacjach w obszarze systemów i funkcji wewnętrznych, ze szczególnym uwzględnieniem roli audytu wewnętrznego;
- Konferencja „Komitety Audytu, Komitety Ryzyka”, partner merytoryczny konferencji, udział w panelu ekspertów;
- „Praktyki odpowiedzialnego biznesu - rola zarządów i rad nadzorczych” – partner merytoryczny, udział w panelu ekspertów, 5 konferencji, publikacja dla zarządów i rad nadzorczych – głos audytu;



6. Współpraca międzynarodowa

- ECIIA;
- IIA Ukraina;
- Udział w konferencjach (IIA Francja w Paryżu, IIA Czechy w Pradze).

7. Konsultacje regulacji

- Udział w konsultacjach „Dobrych Praktyk spółek notowanych na GPW”;
- Stanowiska IIA Polska do rozporządzenia Ministerstwa Finansów;
- Rozpoczęte prace nad stanowiskiem do rekomendacji Z KNF, zaangażowanie Klubu Szefów Audytu.

8. Publikacje – tłumaczenia

- Leveraging COSO across the three lines of defense;

- Continuous Auditing: Coordinating Continuous Auditing and Monitoring to Provide Continuous Assurance;
- Komitety Audytu i Ryzyka. Nowe przepisy UE oraz najlepsze praktyki;
- Non-Financial Reporting: Building trust with internal audit;
- GTAG 15: Information Security Governance
- Godziny CPE za tłumaczenia

9. Publikacje – magazyn, artykuły

- ISSN – podniesienie rangi do czasopisma naukowego, komitet redakcyjny;
- „Audyty funkcji marketingu” artykuł w magazynie autorstwa A. Szczerbetka, A. Nowiczenko;
- Artykuły promujące wykorzystanie audytu wewnętrznego;
- Projekty UE – szanse dla rozwoju JST oraz ryzyka w ich realizacji, Biuletyn MF, Kontrola Zarządca w JST
- Korzyści wynikające ze współpracy Kierownictwa JST z audytem wewnętrznym przy realizacji projektów współfinansowanych z UE. XIII Forum Samorządowe Kapitału i Finansów
- Wywiad z Prezesem IIA Polska, dot. rozporządzenia MF na Infor.pl

10. Szkolenia

- W drugim półroczu 96 osób wzięło udział w szkoleniach;
- Badanie ankietowe potrzeb szkoleniowych;
- Katalog szkoleń na przyszły rok w przygotowaniu.

11. Współpraca z kołami

- Zmiana zasad współpracy – po konsultacji z koordynatorami kół;
- Lepszy przepływ informacji;

- Większe wsparcie finansowe;
- Większe wsparcie merytoryczne;
- Sale na Uniwersytetach (UE Katowice x3, UE Wrocław x3);
- Dedykowane spotkania całonocne w Ministerstwie Finansów, wspólnie z Kołem branżowym JST.

12. Spotkania

- Otwarte spotkanie grudniowe (26 osób);
- Spotkanie BKF (16 osób);
- Spotkanie Koła Branżowego JST (53 osób);
- Spotkania kół regionalnych (105 osób);
- Spotkanie w MF, Iwona Bogucka, jako prelegent około 100 osób;
- Spotkanie otwarte w Katowicach – Koło Branżowe JST i Koło Śląskie (36 osob);
- Wspólne spotkanie MF i IIA;
- Spotkanie w MF, Olga Petelczyc jako prelegent (80 osób)
- Spotkania wigilijne we we Wrocławiu, w Łodzi i w Lublinie;

13. Spotkanie przed nami

- Kontynuacja spotkań otwartych

14. Konferencje

- XIII Forum Samorządowe (70 osób);
- KF (58 osób);
- PolCAAT (52 osoby);
- Konferencja współorganizowana z NIK na temat wykorzystania CAAT

15. Konferencje przed nami

- Kontynuacja konferencji cyklicznych;
- 7 kwietnia konferencja BK JST;
- Kwiecień konferencja wyjazdowa (najprawdopodobniej Itawa).

Mnóstwo pomysłów i pozytywnej energii!!!

Potrzeba rąk do pracy!!!

Możliwość rozwoju i realizacji pomysłów pracując, jako wolontariusz na rzecz IIA Polska!!!



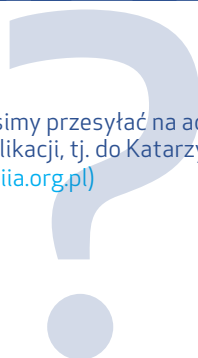
ZAPYTAJ ZARZĄD / PREZESA

Masz pytanie do Zarządu? Chcesz konkretnej odpowiedzi? Zadaj pytanie.

Zapraszamy do zadawania pytań Zarządowi IIA Polska.

Pierwszych 5 pytań, które wpłyną po ukazaniu się niniejszego numeru magazynu / newslettera, zostanie zadanych Zarządowi, a odpowiedzi będą opublikowane w najbliższym newsletterze.

Pytania prosimy przysyłać na adres redaktor naszych publikacji, tj. do Katarzyny Celińskiej (k.celinska@iia.org.pl)



Konferencja „Zastosowanie narzędzi wspomagania informatycznego kontroli (CAATs), w działalności kontrolnej i audytorskiej instytucji sektora publicznego w Polsce”.

15.12.2015 r. odbyła się organizowana przez Najwyższą Izbę Kontroli Konferencja pt. „Zastosowanie narzędzi wspomagania informatycznego kontroli (CAATs), w działalności kontrolnej i audytorskiej instytucji sektora publicznego w Polsce”. Wydarzenie odbyło się przy merytorycznym współudziale Instytutu Audytorów Wewnętrznych IIA Polska, Regionalnych Izb Obrachunkowych, Ministerstwa Finansów oraz Krajowej Rady Biegłych Rewidentów.

Konferencję uroczyście otworzył Pan Krzysztof Kwiatkowski, Prezes NIK, natomiast prowadzącym obrady był Pan Jacek Uczkiewicz, wiceprezes NIK.

W pierwszym bloku programowym wystąpił Pan Sebastian Burgemejster, Prezes IIA Polska z referatem pt. „Planowanie strategiczne funkcji audytu w obliczu wyzwań XXI wieku”, w którym wskazał globalne ryzyka i wyzwania stojące przed organizacjami w najbliższym pięcioleciu. Jednocześnie, jednym z elementów zarządzania wspierających akcjonariuszy, rady nadzorcze, zarząd oraz najwyższe kierownictwo w realizacji celów organizacji jest audyt wewnętrzny, który musi szybko adaptować się do nowych wymogów zmieniającego się otoczenia. Jako rozwiązania Prezes IIA wskazał m.in. wdrożenie ciągłego monitoringu i audytu, zwiększone wykorzystanie narzędzi analizy danych oraz wspierających funkcje audytu, oparcie funkcji audytu o małe zespoły eksperckie, rozważenie



częściowego insourcingu lub outsourcing funkcji audytu, lepszą koordynację w ramach III linii obrony, w tym współpracę z audytorami/kontrolerami zewnętrznymi oraz zmianę podejścia do zapewnienia w organizacjach rozproszonych terytorialnie.

Następnie Pan Mariusz Jedynak, Dyrektor Departamentu Audytu ZUS oraz Pan Łukasz Borowski, Zastępca Dyrektora Departamentu Audytu ZUS przedstawili swoje doświadczenia w obszarze „Wykorzystania kompetencji analitycznych w audycie wewnętrznym.” Wskazano wielorakie możliwości zwiększonej skuteczności oraz efektywności działania audytu na przykładach przeprowadzonych zadań audytorskich oraz dodatkowo wsparcie przez funkcję audytu systemu zarządzania ryzykiem poprzez odpowiednią analizę i syntezę danych.

informacje z konferencji



W drugim bloku programowym wystąpiła Pani Justyna Adamczyk Wicedyrektor Departamentu Budżetu Państwa MF, Główny Księgowy Budżetu Państwa, która przedstawiła temat „Rozwój Informatycznego Systemu Obsługi Budżetu Państwa (Trezor) w zakresie sprawozdawczości”

Następnie Pan Przemysław Krawczyk, Zastępca Dyrektora Departamentu Kontroli Skarbowej MF oraz Pan Jarosław Oleśniewicz, Inspektor Kontroli Skarbowej omówili doświadczenia dotyczące prac i wdrożenia „Jednolitego pliku kontrolnego, jako formy udostępniania informacji podatkowych administracji skarbowej przez przedsiębiorców.”

Na zakończenie tej części Konferencji Pan Adam Głębski, Zastępca Naczelnika WIAS –

RIO Łódź omówił sposób funkcjonowania oraz możliwości wykorzystania „Informatycznego Systemu Zarządzania Budżetami JST (Besti@), jako narzędzia wspomagającego działalność kontrolną.”

W trzeciej i ostatniej odsłonie wydarzenia wystąpił Pan Janusz Kot, Prezes RIO Kraków, który podzielił się swoimi doświadczeniami w obszarze „Wykorzystania ACL w kontrolach gospodarki finansowej jednostek samorządu terytorialnego. Doświadczenia RIO w Krakowie.”

Ostatnim podsumowującym referatem była prezentacja Pana Wiesława Karlińskiego, Wicedyrektora Departamentu Metodyki i Rozwoju Zawodowego NIK, który opisał „Metody i narzędzia wspomagania informatycznego kontroli stosowane w NIK.”

Na zakończenie przeprowadzono dyskusję dotyczącą wyzwań, problemów, propozycji rozwiązań oraz możliwości współpracy zarówno w zakresie CAATs, jak również pomiędzy audytorami wewnętrznymi, kontrolerami i audytorami zewnętrznymi oraz instytucjami na poziomie Państwa. Uczestnicy podkreślili potrzebę kontynuowania takich spotkań, dalszej wymiany doświadczeń oraz ciągłego zacieśniania współpracy.



XI Konferencja PolCAAT

25 listopada 2015 r. odbyła się już XI konferencja PolCAAT. IIA Polska kontynuuje 11 letnią tradycję wsparcia audytorów wewnętrznych w obszarach związanych technologiami IT. Tym razem cała konferencja dotyczyła tematyki szeroko rozumianego bezpieczeństwa IT, a motywem przewodnim był temat „Modele ochrony w dobie cyberzagrożeń oraz rola audytu w systemie bezpieczeństwa”. Dobór tematyki, jak i prelegentów nie był przypadkowy, gdyż rok 2015 obfitował w znaczące wydarzenia z tego obszaru zarówno w kraju, jak i na świecie. Najwyższa Izba Kontroli przeprowadziła i opublikowała raporty dotyczące stanu cyberbezpieczeństwa RP, jak również ochrony bezpieczeństwa IT w wybranych jednostkach sektora finansów publicznych. Urząd Komisji Nadzoru Finansowego wzmógł działania związane z nadzorem ryzyk bezpieczeństwa IT zarówno w sektorze bankowym (związany z wymogami Rekomendacji D), jak i ubezpieczeniowym (związany z Wytycznymi dotyczącymi zarządzania obszarami technologii informacyjnej i bezpieczeństwa środowiska teleinformatycznego w zakładach ubezpieczeń i zakładach reasekuracji). Instytut Kościuszki wydał raport pt. „Bezpieczeństwo infrastruktury krytycznej wymiar teleinformatyczny”. NASK na zlecenie Ministerstwa Administracji i Cyfryzacji przygotował Ekspertyzę dotyczącą rekomendowanego modelu organizacji systemu bezpieczeństwa cyberprzestrzeni w Polsce. Jednocześnie ostatnie wydarzenia tj. skompromitowanie algorytmu SHA1, czy wskazanie przez NSA potrzeby rozważenia odejścia od koncepcji szyfrowania



w oparciu o krzywe eliptyczne z uwagi na potencjalną możliwość przełamania oraz rosnące zagrożenie związane z atakami ATP wskazują na zmieniające się profile ryzyka w codziennej działalności organizacji i potrzebę adaptowania się działów audytu do nowych wyzwań.

W pierwszej części konferencji przedstawiciele NIK, KNF, Instytutu Kościuszki, Ogólnopolskiego Stowarzyszenia Pełnomocników Ochrony Informacji Niejawnych oraz ISACA Katowice dyskutowali na temat stanu bezpieczeństwa RP oraz niezbędnych działań zaradczych. Wskazano na potrzebę utworzenia dedykowanej ustawy, ustanowienia podmiotu koordynującego, wskazania jednoznacznych uprawnień i odpowiedzialności w systemie oraz alokacji odpowiednich zasobów finansowych na realizację tych zadań.

W kolejnej części konferencji zaproszeni eksperci zarówno z sektora publicznego, prywatnego, firm technologicznych oraz doradczych omawiali stan i kierunki rozwoju cyber-zagrożeń. Konkluzją było stwierdzenie, iż obecnie i w przyszłości nikt nie jest i nie będzie bezpieczny. Organizacje niezależnie od wielkości muszą być przygotowane na wystąpienie znacznego incydentu, natomiast

zapotrzebowanie na usługi specjalistów ds. bezpieczeństwa IT dwukrotnie przekroczy ich dostępne zasoby rynkowe.

W odpowiedzi na zmieniające się trendy oraz nowe wyzwania w obszarze IT w trzeciej części konferencji dyskutowano o potrzebie transformacji pionów audytu, jak również ich roli w systemach bezpieczeństwa. Zaproszeni eksperci jednogłośnie wypowiedzieli się, iż rola audytu w systemach bezpieczeństwa jest tożsama z rolą związaną z oceną systemu kontroli wewnętrznej, jedynie różniąc się specyficznymi ryzykami z danych obszarów. Podkreślono potrzebę silnej funkcji audytu w organizacji, jak również udziału audytu, jako doradcy w budowie systemów bezpieczeństwa. Zwrócono uwagę na umiejętność rozumienia przez audyt wymogów biznesu, jak i wymogów bezpieczeństwa, co pozwala na budowę systemu dopasowanego do specyfiki danej

organizacji. Prelegenci nie byli zgodni, co do modelu przemiany kwalifikacji audytu i rozwoju umiejętności IT. Wskazywano zarówno na możliwości outsourcingu specjalistycznych kwalifikacji, jak i budowy centrów kompetencyjnych w samym pionie audytu.

Na zakończenie konferencji przedstawiono prezentację, pod przewrotnym tytułem „Idealny system bezpieczeństwa – w poszukiwaniu jednorożca”, jak również omówiono zagadnienia testowania oprogramowania, jako jednego z elementów zapewnienia bezpieczeństwa organizacji na przykładzie branży ubezpieczeniowej, w tym spełnienia wymogów Wytycznych dotyczących zarządzania obszarami technologii informacyjnej i bezpieczeństwa środowiska teleinformatycznego w zakładach ubezpieczeń i zakładach reasekuracji.



Międzynarodowa Konferencja w Pradze

W dniach 4 - 5 listopada 2015 r. w Pradze, miała miejsce Międzynarodowa Konferencja połączona z obchodami 20 - lecia Instytutu IIA Czechy. Temat przewodni Konferencji brzmiał „Energia z tradycyjnego źródła” („Energy from a traditional source”). Patronat nad Konferencją objęło Ministerstwo Finansów Czech oraz czeska Izba Gospodarcza. Konferencja była okazją do wymiany doświadczeń audytorów wewnętrznych sektora finansów publicznych oraz podmiotów gospodarczych z krajów Europy Centralnej i Wschodniej. Wśród uczestników nie zabrakło reprezentantów Instytutów innych regionów świata takich jak Azja i Afryka. Pierwszy dzień Konferencji rozpoczęli przedstawiciele



gospodarzy - Pan Tomas Pivonka, Prezes Instytutu IIA Czechy oraz Ivo Streda, pierwszy Prezes i założyciel czeskiego Instytutu. Tematem przewodnim tej części wydarzenia był obecny stan i przyszłość profesji audytu wewnętrznego w zmieniającym się otoczeniu gospodarczym i prawnym. Istotne informacje na temat charakteru prac i kierunku zmian „Międzynarodowych ramowych zasad praktyki zawodowej” (IPPF) przedstawiła Angela Witzany - Członek Zarządu IIA Global, Wiceprezydent ECIIA, Prezes IIA Austria.

Na wieczornej gali w historycznych murach Browaru Staropramen odbyła się uroczystość wręczenia nagród dla audytorów - członków IIA Czechy, zasłużonych dla rozwoju Instytutu oraz audytu wewnętrznego w Czechach.

W drugim dniu Konferencji wystąpienia prelegentów koncentrowały się wokół zagadnienia możliwości wykorzystania narzędzi informatycznych w praktyce audytu wewnętrznego. Szczególne zainteresowanie wzbudziły również prelekcje dotyczące wartości dodanej audytu wewnętrznego. Rozważania na ten temat przedstawił Jean - Pierre Garitte - były Prezes Zarządu ECIIA. Carmen Abela - Prezes IIA Canada, omówiła natomiast wyzwanie, jakie stoi przed audytem wewnętrznym w odpowiedzi na potrzeby gospodarki, administracji publicznej i społeczeństwa - audytu, jako narzędzia zaufania publicznego.

Prezentacje z konferencji dostępne są na stronie IIA Czechy: <http://www.ciiiconference.com/en/>

Robert Lipka

Koordinator Śląskiego Koła Regionalnego
IIA Polska



V Konferencja dla Sektora Finansowego.

22 października 2015 r. odbyła się V Konferencja dla Sektora Finansowego, której tematem były nowe wyzwania stojące przed funkcją audytu wewnętrznego. Otworzył ją Prezes IIA Polska, Sebastian Burgermeister, który powitał wszystkich uczestników. Wśród prelegentów i panelistów byli dyrektorzy departamentów audytu i ryzyka wiodących instytucji finansowych w kraju, a wśród uczestników audytorzy z instytucji finansowych i nie tylko.



W trakcie konferencji miała miejsce dyskusja panelowa oraz wygłaszane były prelekcje. Dyskusja w trakcie panelu obracała się wokół nowych zjawisk i trendów, jakie można zaobserwować w funkcjonowaniu audytu



wewnętrznego. Z możliwości dyskusji z panelistami skorzystali również uczestnicy konferencji, aktywnie się w nią włączając. Pozostałe prelekcje, które również wzbudziły duże zainteresowanie wśród uczestników dotyczyły szans i zagrożeń związanych z dynamicznie postępującą cyfryzacją, audytu obecności organizacji w mediach społecznościowych, wyzwań stojących przed zakładami ubezpieczeń w związku z wejściem w życie Solvency II oraz co-sourcingu jako nowej formuły współpracy z audytorami ze spółek doradczych. Odminną formułę miała prelekcja dotycząca psychologicznych aspektów funkcjonowania w organizacji, która zawierała w sobie elementy warsztatu.

Koordynatorem organizacji konferencji finansowej był

Rafał Nikodym
(r.nikodym@iia.org.pl)



Narada Audytorów Wewnętrznych Szkół Wyższych - Rydzyna 2015



W dniach od 27 - 30 września 2015 odbyła się Narada Audytorów Wewnętrznych Szkół Wyższych organizowana przez IIA Polska.

W pięknych salach Zamku w Rydzynie uczestnicy mogli wysłuchać żywo interesujących środowisko audytorów wewnętrznych szkół wyższych, wykładów prowadzonych przez Panią dr Joannę Maciąg, Pana dr. Wojciecha Majkowskiego i Panią Olgę Reyzz - Rubini.

Tematyka Narady to:

Skuteczność i efektywność procesu kształcenia – metody i narzędzia oceny.

Doskonalenie warsztatu audytora wewnętrznego.

Komunikacja w pracy audytora – od programu do monitorowania wyników.

Nowy system finansowania nauki i jednostek naukowych sektora finansów publicznych.

Zintegrowany System Informacji o Nauce i Szkolnictwie Wyższym POL-on w świetle nowelizacji ustawy o zasadach finansowania nauki i ustawy prawo o szkolnictwie wyższym.

Dobre praktyki w audycie wewnętrznym. Audyt komunikacji – aspekty praktyczne.

Nie zabrakło również możliwości relaksu w sportowym stylu. Uczestnicy mogli sprawdzić celność oka w konkursie strzeleckim organizowanych przez Bractwo Kurkowe. Niejedna osoba odkryła w sobie talenty strzeleckie, a łatwo nie było. Po emocjach sportowych, przy ognisku, audytorzy wysłuchali wspaniałych opowieści panów z Bractwa Kurkowego i raczyli się świetnym jedzeniem przygotowanym przez kuchnię zamkową.

Uczestnicy to świetna, zgrana grupa audytorów wewnętrznych szkół wyższych a Instytut IIA Polska z przyjemnością zaangażuje się w organizację kolejnych spotkań.

Olga Reyzz – Rubini
Wiceprezes IIA Polska



MARKETING TWOJEGO DZIAŁU AUDYTU W 5 KROKACH.

Proces budowy propozycji wartości pomoże audytowi wewnętrznemu lepiej rozumieć i komunikować jego wartość.

Marketing audytu wewnętrznego, poprzez dostarczenie przekazu, iż audyt wewnętrzny jest partnerem dla biznesu i źródłem istotnej wartości dla jego klientów, może mieć istotny wpływ na jego sukces. Podczas gdy wiele działów audytu postrzega marketing, jako, co najwyżej rozdawanie broszur na spotkaniach otwierających, inne przyjęły solidniejsze podejście, osadzając koncepcje marketingowe w wielu aspektach ich interakcji z klientami. Jednakże, brakującym elementem w większości marketingowych podejść jest definitywne oświadczenie, dlaczego klienci powinni zwrócić się do audytu wewnętrznego. Zbudowanie propozycji wartości wypełni tę lukę, zapewni fundament dla wyrażenia tej wartości, oraz że każdy w dziale będzie dostarczać spójny sygnał w każdej sytuacji.

Czym jest propozycja wartości?

Propozycje wartości są oświadczeniami tego, w jaki sposób dobra i usługi dostarczane przez organizację lub funkcję będą realizować oczekiwania docelowych klientów. Są opracowywane na podstawie analiz sprzedawanych dóbr i usług, obsługiwanych klientów i konkurencyjnego rynku, aby dać jasny komunikat, dlaczego klient, osoba lub organizacja miałaby skorzystać na zakupie lub skorzystaniu z produktu, usługi, czy rozwiązania.

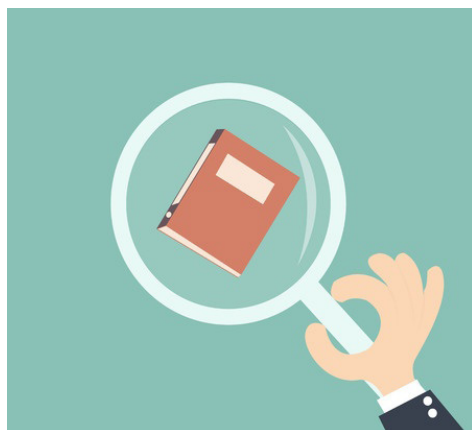
Wiele działów audytu rozważało wartość, jaką dostarczają, ale tylko niektóre podjęły

działania niezbędne do stworzenia dla swoich interesariuszy przekazu, który mógłby być konsekwentnie dostarczany przez wszystkich w dziale. Tym samym, sygnał faktycznie przekazywany, często jest niespójny i chaotyczny.

Dział audytu wewnętrznego może lepiej wyrażać ten walor poprzez rozwój propozycji wartości. Ponadto, proces ten umożliwia audytowi pozyskiwanie wiedzy o usługach, jakie dostarcza oraz klientach, dla których pracuje.

1. Poznaj swego klienta

Wszystko zaczyna się od identyfikacji potencjalnych klientów audytu wewnętrznego. Od razu przychodzi do głowy: kierownictwo, zarząd, komitet audytu, zarządzanie organizacyjne, ale dział audytu musi rozpoznać wiele innych osób z wewnątrz organizacji, które



polegają na pracy audytu lub ją wykorzystują – departamenty takie jak compliance, zarządzania ryzykiem, zapewnienia, jakości, czy prawny. Ponadto, potencjalni klienci zewnętrzni – tacy jak regulatorzy, audytorzy zewnętrzni, a nawet klienci organizacji – także powinni być włączeni.

Następnie, należy ustalić, czego potrzebują klienci, jakie problemy próbują rozwiązać oraz jakich usprawnień poszukują. To podejście pomaga audytowi wewnętrznemu lepiej zrozumieć perspektywę biznesu i rozpoczyna współgranie usług audytu wewnętrznego z potrzebami klienta.

Przeprowadzając te analizy, trzeba pamiętać, że klienci audytu wewnętrznego nie współpracują z nim z powodu dostarczanych usług, lecz raczej ich rezultatów. Audyt wewnętrzny często myśli w kategoriach dostarczenia zapewnienia dla swoich klientów. Jednakże, kierownictwo i członkowie zarządu mogliby powiedzieć, że szukają zapewnienia, iż strategiczne cele organizacji są osiągnięte, dostawcy zapewnienia, że chcą zredukować ryzyka w ich obszarze specjalizacji, a regulatorzy - ochrony społeczeństwa. Analiza potrzeb klientów z ich perspektywy pomaga dostosować usługi audytu do ich faktycznych potrzeb.

To tylko kilka przykładów tego, co klienci audytu mogą postrzegać, jako wartość. Prawdziwe odpowiedzi zostaną odkryte jedynie poprzez rozmowy z tak wieloma klientami audytu jak to możliwe – dyskusje o tym, co cenią i czego potrzebują. Audyt wewnętrzny może stanąć przed wyzwaniem zmiany tendencyjnego sposobu myślenia o nim przez klientów. Aby zrozumieć potrzeby klientów, audyt wewnętrzny musi spowodować, aby klienci wychodzili poza schematyczne wyobrażenia..



Po przeprowadzeniu takiej analizy, audyt wewnętrzny powinien zidentyfikować swoich docelowych klientów – tych, którzy będą odbiorcami podstawowych korzyści płynących z usług audytu. Na przykład, podczas gdy dla audytu to świadczenie jest istotne, rzadko zdarza się, aby klient organizacji był również docelowym klientem audytu. Niemniej, cała praca audytu ostatecznie ma na nich wpływ, stąd klienci organizacji nie mogą pozostać zapomniani. Podobnie, żaden potencjalny klient nigdy nie powinien być całkowicie odrzucony.

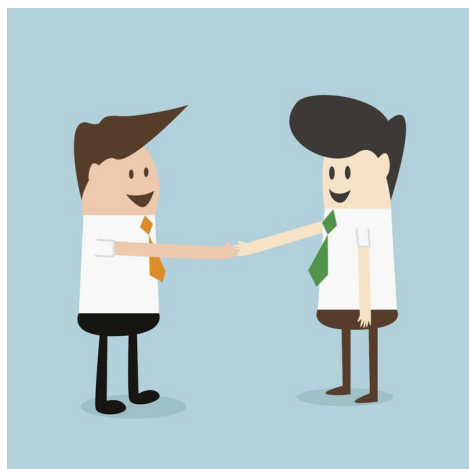
2. Wiedz, co dostarczasz

Ocena klientów może także dostarczyć audytowi wewnętrznemu pierwszego rozpoznania szerokiego zakresu usług, jakich dostarcza. Dobre działy audytu wewnętrznego robią więcej niż tylko prowadzenie audytów. Posiadają szerokie spektrum możliwości, które dają dodatkową wartość ich klientom.

Podejście zastosowane przez pewną grupę miało na celu skupienie się na tym, jak audyt mógłby zaadresować różne zidentyfikowane ryzyka. Jej wybór zawierał przegląd zapewniający, analizę przebiegu procesu, realizację projektu consultingowego, szkolenia i badanie danych. Audytorzy stwierdzili także, dla pewnych ryzyk, że mogą polegać na zapewnieniu dostarczonym przez innych, zignorować ryzyko, albo współpracować z innymi w ramach podejścia zintegrowanego zapewnienia. Identyfikując różne rozwiązania, lepiej zrozumieli usługi, które dostarczają i mogli dostosować swoją reakcję do potrzeb klienta.

Po zidentyfikowaniu oferowanych przez siebie usług, audyt wewnętrzny powinien przeprowadzić ocenę, na ile są one spójne z potrzebami klienta - powinna ona zawierać odpowiedzi na następujące pytania:

- Czy wynik usługi jest taki, jakiego oczekuje klient, a jeśli nie, w jaki sposób należałoby ją zmienić?
- Czy klienci rozumieją, czego potrzebują?



- Czy klienci rozumieją otrzymywaną wartość, gdy są spełnione nierozpoznane potrzeby?
- Ogólnie, czy usługa dostarcza klientowi wartości zidentyfikowanej w poprzednim kroku?
- Czy jest potrzebny dodatkowy element edukacyjny?
- Jakie korzyści czerpie klient z zaangażowania audytu wewnętrznego?

Od tej analizy działań audytu może rozpocząć dostosowywanie istniejących usług do potrzeb klienta, a dalej, identyfikować obszary, w których dostarczane usługi mogą wymagać zmian. Będzie to także fundament dla przekazu, jaki będzie dostarczany klientom.

3. Poznaj konkurencję

Działy audytu wewnętrznego rzadko myślą w kategoriach "konkurencji". Jednakże, audytorzy powinni dowiedzieć się, w jaki sposób inni – z wewnątrz i spoza organizacji – dostarczają podobne usługi oraz są, efektywnie, konkurencją. Audyt wewnętrzny powinien zidentyfikować tych konkurentów, aby zrozumieć, co wyróżnia usługi audytu oraz wyrazić czy, i dlaczego jest lepszym rozwiązaniem.

Nie chodzi tu o sugerowanie, jakoby audyt wewnętrzny nie pracował z tymi ludźmi, współdziałając ściśle dla wspólnych celów. Jednakże, analizując, w jaki sposób lepiej sprostać potrzebom klientów, audyt wewnętrzny musi rozumieć gdzie inni mogliby być dostawcami podobnych usług i ustalić czy i w jaki sposób może przewyższyć ich w ich dostarczaniu.

Jak wspomniano, istnieją dwa źródła konkurencji: to ta z wewnątrz organizacji i ta spoza niej. Wewnętrznie, niemal każdy z organizacji mógłby być postrzegany, jako

potencjalny konkurent, ponieważ każdy dział może dostarczać pewien typ usług consultingowych. Dostawcy zapewniania, takie jak compliance, zarządzanie ryzykiem i zapewnienie, jakości są w szczególności potencjalnymi konkurentami, ze względu na zakres ich odpowiedzialności obejmujący dostarczanie zapewnienia zarządowi, kierownictwu i innym liderom w organizacji – rola podobna do audytu wewnętrznego.

W odniesieniu do otoczenia zewnętrznego, audytorzy wewnętrzni mają do czynienia z konkurencją z kilku źródeł, z których najbardziej wpływową są zewnętrzni audytorzy i konsultanci. Grupy te dysponują ekspertyzami i są pomocne dla sukcesu organizacji. Jednakże, audytorzy wewnętrzni muszą rozpoznać, gdzie kończy się wartość dostarczana przez zewnętrznych konkurentów i mogłaby się rozpoczynać ta dostarczana przez audyt wewnętrzny.

Po zidentyfikowaniu konkurentów, należy przeanalizować ich mocne i słabe strony. Pomoże to audytowi wewnętrznemu określić jego obszary wymagające wzmocnienia, jak również usługi, które nie powinny być realizowane. Pozwoli mu to również zlokalizować obszary, w których mogłaby zostać dostarczona niespodziewana do tej pory wartość. Celem profesji audytu wewnętrznego nie jest dostarczanie wszystkiego wszystkim; jest nim dostarczanie tych usług, których wartość jest największa. Jednakże, audyt wewnętrzny powinien również dążyć do zapewnienia, aby wszystkie niedostatki kompetencji zostały zidentyfikowane. I to jest właśnie punkt,

w którym audyt wewnętrzny zacznie rozumieć, co różni go od konkurentów.

4. Wiedz, dlaczego jesteś rozwiązaniem

Propozycja wartości bazuje na skojarzeniu potrzeb klientów (oddźwięk¹) i tego, co audyt wewnętrzny zapewnia w sposób lepszy niż jego konkurenci (odróżnianie się²). Bez oddźwięku, klient nie będzie postrzegał usług audytu, jako dostatecznie warte zainteresowania. Bez takiego odróżnienia, klient uważa, że może działać bez nich lub znaleźć tańsze rozwiązanie.

Oddźwięk i odróżnienie definiują to, w jaki sposób audyt wewnętrzny staje się najlepszym rozwiązaniem dla klientów. Dla większości audytorów wewnętrznych, klienci poszukują sposobów na osiągnięcie swoich celów i zapewnienia, że obecnie funkcjonujący proces pomaga je osiągnąć. Zapewnienie i consulting



1. Ang. resonance

2. Ang. differentiation

dostarczane przez audyt wewnętrzny stanowią odpowiedź na te potrzeby – oddźwięk. Odróżnienie dla audytu wewnętrznego obejmuje niezależność i obiektywizm, zrozumienie biznesu, relacje, jakie audyt zbudował z kluczowymi interesariuszami, a także zrozumienie ryzyka, jego pomiaru oraz równoważenie ryzyk poprzez ich adekwatne ograniczenie. Te przymioty pozwalają audytowi wewnętrznemu odróżnić się od konkurencji.

Zrozumienie oddźwięku i odróżniania się ma miejsce na wcześniejszych etapach i proces kojarzenia tych elementów nie musi zabierać wiele czasu – informacja i zrozumienie już są w nich zawarte. Ten składnik propozycji wartości nie powinien jednak być ignorowany. Jest to pomost pomiędzy zrozumieniem i wyrażeniem.

5. Wiedź jak wyrazić swoją wartość

Budowanie rzeczywistej propozycji wartości oraz to, jak będzie ona przedstawiana klientom jest najtrudniejszą częścią procesu. Obejmuje ona, bowiem zebranie wszystkich zgromadzonych informacji – dot. klientów, usług, konkurentów, oddźwięku i odróżniania – i przełożenie na format, który pozwoli zrozumieć, dlaczego audyt wewnętrzny jest właściwym rozwiązaniem.

Istnieje wiele podejść, które można wykorzystać. Pewien dział audytu osiągnął sukces bazując na sesjach burzy mózgów, w które zaangażowany był cały dział. Metoda ta obejmowała przejście przez wcześniej opisany proces i przygotowaniu na tej podstawie potencjalnych propozycji wartości. Zebrane wyniki stały się następnie bazą do zbudowania przez kierownictwo audytu ostatecznej propozycji wartości.



Innym sposobem na rozpoczęcie dyskusji jest skorzystanie z metody wypełniania pól. „Dla [docelowi klienci], którzy nie są zadowoleni z [obecne alternatywy], nasza usługa jest [usługa], która dostarcza [kluczowa kompetencja rozwiązywania problemu], w odróżnieniu od [alternatywa].” Rezultatem tego podejścia mogłoby być zwięzłe oświadczenie: „Dla kierownictwa, które nie jest usatysfakcjonowane wewnętrznymi przeglądami dostarczającymi informacji, ale nie wskazują rozwiązań, nasz produkt, w odróżnieniu od zewnętrznych przeglądów wskazujących jedynie defekty, stanowi wieloaspektową analizę procesu, która dostarcza skoncentrowanej na oddziaływaniu rozwiązaniach opracowanych we współpracy z właścicielem procesu.” Jest to dalekie od finalnego produktu, jednakże stanowi punkt wyjścia bazujący na informacji pozyskanej na wcześniejszych etapach.

Istnieją także inne sposoby formułowania propozycji wartości. Powszechnie stosowana metoda to oświadczenie w stylu nagłówka,

krótkiej, łatwej do zapamiętania frazy, która skupia się na korzyści dostarczanej przez usługę. W ślad za nią następują oświadczenia wspierające – dwa, cztery zdania wyjaśniające istotę oferty, do których klientów jest kierowana, czy dlaczego jest pożądana. Ostatnia sekcja jest złożona z dwóch lub więcej akapitów stanowiących doszczegółowienie wcześniejszych sentencji.

Z perspektywy całego procesu może się wydawać, że marketing nie jest domeną właściwą dla działu audytu wewnętrznego. Jednakże większość działów audytu funkcjonuje w organizacjach posiadających departament marketingu, z którego pomocy mogą skorzystać – szczególnie w procesie budowania propozycji wartości, ale często także w procesie, jako takim. Jednocześnie, jest to okazja do budowania silniejszych relacji z departamentem, który zwykle nie znajduje się w zakresie audytu wewnętrznego.

Co dalej?

Budowanie propozycji audytu nie jest ostatnim rozdziałem historii. Każdy w dziale musi rozumieć, czym jest to oświadczenie, co oznacza i w jaki sposób każdy może je dostarczyć. Do najlepszej praktyki należy posiadanie strategii marketingowej, czyli podejścia definiującego, w jaki sposób każdy w audycie wewnętrznym powinien wykorzystywać propozycję wartości w każdym aspekcie pracy. Powinna ona określać sposób, w jaki propozycja wartości będzie odzwierciedlona w audytach, spotkaniach, rozmowach, aktywności społecznej oraz każdym punkcie relacji z klientami. Nie chodzi jednak o epatowanie nim przy każdej okazji, lecz o rozumienie i przekonanie do niej w całym procesie audytu, którego jest immanentnym elementem.

Dziś, w dobie wzmożonej koncentracji na governance, ryzyku, czy compliance, wiele działów audytu wewnętrznego zdaje sobie sprawę, że usługi przez niedostarczane są realizowane przez inne jednostki w organizacji. W wielu sytuacjach mogą one stanowić adekwatną odpowiedź. Działy audytu wewnętrznego chcące utrzymujących swój status w organizacji, muszą jednak zrozumieć swoją wartość i być zdolne do jej wyartykułowania potencjalnym klientom.

Proaktywne podejście, obejmujące budowę propozycji wartości, nie tylko zażegna problemy, lecz także wygeneruje poczucie dumy w członkach funkcji audytu wewnętrznego, wzmacniające ich wartość, jako członków zespołu liderów organizacji.

Autor:
Mike Jacka

Mike Jacka, CIA, CPA, CPCU, CLU, pracował w audycie wewnętrznym Farmers Insurance Group przez blisko 30 lat. Obecnie jest współzałożycielem i szefem kreatywnym pilotażu dla Flying Pig Audit, Consulting, and Training Services (FPACTS). Na stronie [From the Mind of Jacka](#), Mike dzieli się swoją bystrością umysłu i profesjonalną wiedzą z zakresu audytu wewnętrznego.

Tłumaczenie:
Mariusz Pospiech



XVIII FORUM RAD NADZORCZYCH

15 października 2015 r. Przedstawiciele zarządu Instytutu Audytorów Wewnętrznych IIA Polska wzięli udział w organizowanym przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie, firmę doradczą PwC oraz Stowarzyszenie Emitentów Giełdowych, XVIII Forum Rad Nadzorczych. Tematem przewodnim spotkania były zmiany w Kodeksie Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW.



Z wielką przyjemnością chcieliśmy Państwa poinformować, iż w dniu 13 października Rada Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. podjęła uchwałę w sprawie przyjęcia nowego zbioru zasad ładu korporacyjnego pod nazwą „Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2016”. Instytut Audytorów Wewnętrznych IIA Polska brał czynny udział w procesie konsultacyjnym w obszarze systemów i funkcji wewnętrznych, ze szczególnym uwzględnieniem roli audytu wewnętrznego.

Nowe zasady wchodzą w życie z dniem 1 stycznia 2016 roku i pierwszy obowiązek sprawozdawczy będzie obowiązywał już od tej daty. Nowe dobre praktyki będą funkcjonowały na zasadach dobrowolności oraz elastyczności

stosowania w zależności od wielkości i specyfiki danego podmiotu.

Każdy rozdział dokumentu rozpoczyna się od wskazania celu danej regulacji. Jest to główne zamierzenie, jaki powinna osiągnąć spółka giełdowa poprzez stosowanie dalszych szczegółowych wymogów. Kolejnym elementem są tzw. rekomendacje, które podlegają wyłącznie obowiązkowi zamieszczenia informacji na temat ich stosowania w oświadczeniu o stosowaniu zasad ładu korporacyjnego. Ostatnim elementem dobrych praktyk są zasady szczegółowe, co, do których należy stosować formułę: stosuj lub wyjaśnij (comply or explain). Trwałe niestosowanie danej zasady lub incydentalne jej niezastosowanie rodzi po stronie spółki obowiązek niezwłocznego poinformowania o tym fakcie, w sposób określony w § 29 ust. 3 Regulaminu Giełdy. Jednocześnie wyjaśnienia danego podmiotu, w których wskazuje on przyczyny i okoliczności niestosowania zasady powinny być wyczerpujące i stanowiły wiarygodne źródło informacji o powodach niestosowania danej zasady, jak również pozwalały na ocenę stosunku spółki do kwestii przestrzegania zasad Dobrych Praktyk.

W rozdziale III wskazano na potrzebę wyodrębnienia funkcji niezależnego audytu wewnętrznego w rozumieniu w powszechnie uznanych, międzynarodowych standardach praktyki zawodowej audytu wewnętrznego. Funkcja ta ma możliwość bezpośredniego raportowania do Rady oraz Komitetu Audytu. Jednocześnie jej działania będą pozwalały na dokonanie wiarygodnego zapewnienia systemów kontroli wewnętrznej, zarządzania ryzykiem oraz compliance dokonywanego przez Radę lub Komitet Audytu.

Jednocześnie w trakcie przygotowywania jest Podręcznik stosowania Dobrych Praktyk, który przybliży sposób ich wdrażania oraz realizacji przez poszczególne podmioty rynku kapitałowego. Wskazano również na przygotowywaną platformę IT, która ułatwi oraz ujednolici sposób raportowania.

Instytut Auditorów Wewnętrznych IIA Polska pozytywnie ocenia wprowadzenie coraz dojrzałych zasad ładu korporacyjnego dla rynku kapitałowego w Polsce. Jednocześnie podkreśla, iż takie działania powinny zwiększyć zaufanie inwestorów dla emitentów wdrażających poszczególne wskaziwania Dobrych Praktyk, jak również do całego polskiego rynku kapitałowego. Chcielibyśmy podkreślić, iż Instytut Auditorów Wewnętrznych IIA Polska będzie nadal wspierał wszystkie inicjatywy zmierzające do doskonalenia oraz budowy coraz dojrzałym modeli ładu korporacyjnego.

Tekst dobrych praktyk dostępny jest pod linkiem: http://static.gpw.pl/pub/files/PDF/RG/DPSN2016_GPW.pdf

Konferencja „Komitety Audytu, Komitety Ryzyka”



4 listopada na Giełdzie Papierów Wartościowych odbyła się konferencja Komitety Audytu, Komitety Ryzyka poświęcona zmianom w regulacji w zakresie rewizji finansowej. Zmiany w regulacjach to duże wyzwanie dla Komitetów Audytu oraz biegłych rewidentów. Jednocześnie mogą one przyczynić się do wzmocnienia roli audytu wewnętrznego w zakresie dostarczania zapewnienia, co do wiarygodności sprawozdań zarówno finansowych, jak i niefinansowych a tym samym zacieśnienia współpracy z biegłym rewidentem oraz Komitetem Audytu. W panelu dyskusyjnym poświęconym wyzwaniom związanym ze zmianami regulacji udział wzięła Olga Petelczyc, wiceprezes IIA Polska.

Najważniejsze wnioski panelistów z konferencji to:

- Kompetentny audytor spółki asekuruje ryzyko sankcji członków rady nadzorczej i komitetu audytu za ewentualne uchybienia regulacjom ustawy i rozporządzenia,
- Kompetentna rada nadzorcza i komitet audytu asekuruje ryzyko badania biegłego rewidenta,
- zarówno członkowie nadzoru właścicielskiego jak też audytor działają na rzecz inwestorów. Od ich kompetencji, zaangażowania, komunikacji i współpracy zależeć będzie ryzyko inwestora,
- wdrożenie proponowanych regulacji spowoduje prawdopodobnie, w określonym czasie, istotną poprawę jakości informacji finansowej, ale ryzyka okresu przejściowego dla uczestników tych procesów są nieadekwatne niewspółmierne do przewidywanych korzyści.

Eksperti obecni na konferencji zwrócili również uwagę na liczne ryzyka

- dla spółek i ich zarządów związane z nowymi regulacjami:

- wzrost kosztów audytu,
- wzrost kosztów usług doradczych ze względu na zakaz ich świadczenia przez audytorów mających rozpoznać jednostki,
- wzrost kosztów ubezpieczeń dla członków organów spółek,

- oraz członków rad nadzorczych i komitetów audytu:

- **n i e w s p ó ł m i e r n o ś ć** z a d a Ń i odpowiedzialności z wynagrodzeniami członków rad nadzorczych i Komitetu audytu,
- nieuzasadniony napływ „donosów” związany z instytucją whistleblowera,
- ryzyko „niedopasowania” powoływanych przez Walne Zgromadzenie członków rady dla realizacji zadań (kompetencje, niezależność, osobowość),
- niepewność współmierności roli, zadań i odpowiedzialności członka Komitetu audytu spoza rady nadzorczej z innymi członkami,
- wysokość sankcji opartych na procedurach kpa,

Ryzyka z perspektywy inwestorów:

- poprawa jakości informacji finansowej,
- poprawa jakości rewizji finansowej,
- trudności w pozyskaniu kompetentnych osób dla pełnienia funkcji nadzorczych, w tym członków Komitetu audytu,
- wzrost kosztów spółki, a tym samym pomniejszenie zysków (które może być kompensowane wzrostem jakości zarządzania i nadzoru)

Konferencja „Praktyki odpowiedzialnego biznesu - rola zarządów i rad nadzorczych”

Praktyki odpowiedzialnego biznesu - rola zarządów i rad nadzorczych, to ma być cykl konferencji, których partnerem merytorycznym był Instytut Audytorów Wewnętrznych IIA Polska. Na jednej z konferencji reprezentowała Instytut, Pani Olga Reyzz-Rubini - wiceprezes Zarządu IIA.

Audytorzy wewnętrzni są ważnym partnerem w procesie zrównoważonego rozwoju organizacji (a tym samym w procesie budowania wartości firmy), udzielając wsparcia na każdym etapie przygotowania, wdrożenia i raportowania działalności CSR. Szczególnie teraz, gdy rady nadzorcze stoją przed nowym wyzwaniem jakim będzie obowiązek sprawozdawczości pozafinansowej.

Już niebawem ukaże się publikacja CSR, która będzie przede wszystkim poradnikiem dla zarządów i rad nadzorczych i w której ukaże się komentarz Pani Olgi Petelczyc - wiceprezes zarządu IIA Polska dotyczący roli zarządów i rad nadzorczych w odpowiedzialnym zarządzaniu firmami a także perspektyw i rekomendacji dla zarządów i rad nadzorczych: „Żyjemy w bardzo dynamicznie zmieniającym się świecie, bombardowani gigantycznymi ilościami informacji. Ostatni kryzys ekonomiczny pokazał nam, jak krótkowzroczne jest podejmowanie decyzji, które w istotnej części opierają się o motywy prowadzące do szybkiego zysku, bez poszanowania wartości. Troska o zrównoważony rozwój, a co za tym idzie świadoma współpraca i pielęgnowanie zależności pomiędzy szeroko rozumianymi interesariuszami będzie tym, na czym powinni koncentrować się decydenci. Niezbędne jest w związku z tym stosowanie w zarządzaniu

organizacją, myślenia systemowego w ścisłym połączeniu z zarządzaniem ryzykiem również nadużyć. Pozwoli nam to określić cały ekosystem (wewnątrz i na zewnątrz), w jakim funkcjonuje organizacja. W konsekwencji motorem napędowym dla Zarządów i Rad Nadzorczych będzie kultura organizacyjna i świadome przywództwo oparte na wartościach w odniesieniu do całego ekosystemu.

Jak w tym natłoku informacji, ryzyk i wyzwań wybrać te najistotniejsze dla Zarządów i Rad Nadzorczych, często mogące stanowić o być albo nie być organizacji? Jak być tymi, którzy pierwsi zobaczą szanse w otoczeniu? Pierwszy krok to uświadomić sobie istotną rolę Komitetu Audytu i Komitetu Ryzyka, które powinny zapewnić kompleksowość i jednolitość kontroli kluczowych obszarów. Drugi krok to umiejętność korzystania z funkcji audytu wewnętrznego (AW), który doskonale

zna organizację a dzięki swojej niezależności jest w stanie zapewnić wiarygodne, wyselekcjonowane, co do istotności informacje odnośnie poziomu ryzyka oraz szans w ekosystemie. AW powinien być łącznikiem między poszczególnymi elementami ekosystemu, w tym również z regulatorami. Bez partnerskiego podejścia do audytu, takie działania nie odniosą oczekiwanych rezultatów, a organizacja będzie się uczyć znacznie wolniej aniżeli przy efektywnym wykorzystaniu funkcji audytu. Jednocześnie, AW powinien być gotowy sprostać nowym/nieszablonowym zadaniom i być otwarty na wszystko, co wykracza poza standardowe ramy działania. Oczywiście z poszanowaniem Międzynarodowych Standardów Praktyki Audytu IIA”



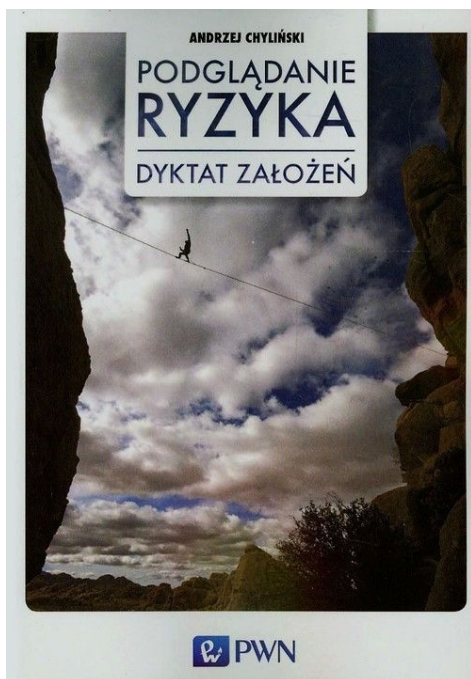
POLECAMY ...

Ryzyko często kojarzymy z chorobą, hazardem, lub smakiem – pisze Andrzej Chyliński w publikacji *Podglądanie ryzyka. Dyktat założeń*, Wydawnictwa Naukowego PWN SA, Warszawa 2015.

W niezwykle interesujący sposób wyjaśnia smak ryzyka pisząc, że to potoczne określenie związane z „życiem na krawędzi”. Oznacza odczucia, które towarzyszyć mogą niektórym przeżyciom człowieka dobrowolnie poddającego się zwiększonemu zagrożeniu. Świadomość współczesnego człowieka z obszaru tzw. cywilizacji Zachodu podpowiada mu, aby postępować w sposób rozumny i racjonalny. Aby działać racjonalnie w przypadkach wystąpienia ryzyka pożądane jest posiadanie jakiejś wiedzy na temat ryzyka.

W publikacji możemy prześledzić dzieje ryzyka od prostych wyjaśnień do naukowych twierdzeń. W naukach technicznych i finansowych ryzyko rozumiane jest obecnie, jako potencjalne zagrożenie, a w naukach społecznych - jako pewien rodzaj potencjalnego oburzenia. Zmaterializowane ryzyko to groźba (albo niebezpieczeństwo). Dopóki ryzyko się nie zmaterializuje pozostaje element przyszłości.

Zdaniem autora od zarania swoich dziejów, w odpowiedzi na zagrożenia w odniesieniu do biologicznej homeostazy, człowiek tworzy system przekonań (wierzeń) i system wiedzy. Do pewnego momentu rozwoju ludzie dysponowali ograniczoną wiedzą, którą mogliby i zamierzali odnieść do przyszłości. Później gromadząc obserwację wchodzili w posiadanie informacji, które sporadycznie pozwalały osiągnąć satysfakcjonujące efekty w zakresie przetrwania, co nie zmienia faktu, że nawet w wielce nieporadny sposób człowiek jednak świadomie lub mniej świadomie podejmował próby szacowania ryzyka.



W obszarach zagrożeń (obszarze niepewności i ryzyka) mogą występować przypadki, dla których jesteśmy w stanie dokonać oszacowania poziomu zagrożenia oraz inne rodzaje przypadków, dla których nie jesteśmy pewni poziomu zagrożeń (nie potrafimy go oszacować). W obszarze pomiędzy wiedzą a niewiedzą identyfikujemy, więc obszar niepewności i obszar ryzyka czytamy w publikacji.

Ryzyko, niepewność, niewiedza, nieokreśloność ... to typologia zagrożeń znanych i niewiadomych.

Osobliwe podejście do ryzyka zaprezentowane jest w rozdziale zatytułowanym zdrowie i ryzyko, gdzie autor prezentuje przekrój ryzyka od plagi w starożytności poprzez pochylenie się nad przyczynami epidemii w średniowiecznej Polsce,

dalej chorobom wywołującym epidemie, aż po zagrożenia w postaci głodu i zimna. Nie pomija także refleksji nad zachowaniem się człowieka wobec zidentyfikowanych zagrożeń.

W dalszych rozdziałach możemy zapoznać się ze stanowiskiem autora, ale także innych autorzytetów w dziedzinie ryzyka w zakresie teorii popartej ciekawymi przykładami - podejścia do hazardu, stosunku do ryzyka, ale także różnego rodzaju grom.

Rozdział matematyczne przyczynki do pomiaru ryzyka w niezwykle ciekawy sposób traktuje o metodach rachunku prawdopodobieństwa w prognozowaniu przyszłości oraz wartości oczekiwań.

Zwracający uwagę jest rozdział poświęcony podejmowaniu decyzji. Zdaniem autora percepcja dominującego ryzyka w danym społeczeństwie jest zdeterminowana różnymi formami organizacji. Jest ona uzależniona nie tylko od dominującego ryzyka, ale również od innych zdarzeń uznanych za

zagrożenie. Luki w naszej wiedzy na temat percepcji ryzyka są skutkiem nieuwzględnienia wpływu społecznych instytucji na ten proces. Autor zwraca uwagę, że zamiast skupić się na uwzględnieniu wpływu funkcjonowania instytucji, w obrębie, której jednostki działają, badania percepcji ryzyka na ogół ogniskują się na poszukiwaniu prawdziwości w zachowaniu jednostki.

W przypadku, gdy dysponujemy kompletną wiedzą na dany temat, czyli wszystkie alternatywy wraz z prawdopodobieństwem ich wystąpienia są znane i istnieje konsensus, co do sposobu rozwiązania danego problemu, wówczas jest to problem natury technicznej, a jego rozwiązanie wymaga tylko dokonania określonych obliczeń.

Fenomenem publikacji jest możliwość czytania każdego z rozdziałów z osobna, niezależnie od innych i w dowolnej kolejności. Polecam.

Iwona Bogucka

Członek zarządu IIA



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**

Instytut Audytorów Wewnętrznych IIA Polska
ul. Świętokrzyska 20 (pokój 508, V piętro).
00-002 Warszawa

REDAKCJA

Wydawca:

Instytut Audytorów Wewnętrznych IIA Polska
ul. Świętokrzyska 20 (pokój 508, V piętro).
00-002 Warszawa

telefon: +48 (22) 110 08 13

fax: +48 (22) 247 83 78

Redaktor Naczelna i skład:

Katarzyna Celińska

tel. 604 171 529

mail: k.celinska@iia.org.pl