



The Institute of  
Internal Auditors

STANOWISKO IIA

# ROLA AUDYTU WEWNĘTRZNEGO W TWORZENIU ŁADU ORGANIZACYJNEGO



Instytut Audytorów  
Wewnętrznych IIA Polska

## Wstęp

Określenie ładu stało się słowem kluczem w słowniku kadry zarządzającej, ale jego faktyczne znaczenie nie zawsze jest klarowne. W swojej istocie ład jest połączeniem procesów i struktur zaprojektowanych w celu umożliwienia organizacji osiągnięcia wyznaczonych celów. Te procesy i struktury są poddane wpływowi nie tylko ryzyk, które oddziałują na zdolność organizacji do osiągnięcia celów, ale także wpływowi działań organizacji mających na celu ograniczanie rozpoznanych ryzyk i identyfikację nierozpoznanych.

IIA uważa, że rola audytu wewnętrznego w tworzeniu ładu organizacyjnego jest zasadnicza. Audyt wewnętrzny dostarcza obiektywne zapewnienie i przegląd skuteczności i efektywności zarządzania ryzykiem, kontroli wewnętrznej i procesów ładu organizacyjnego.

## Rola Audytu Wewnętrznego

Audyt wewnętrzny dostarcza zapewnienia, dokonuje oceny i raportuje o efektywności procesów ładu organizacyjnego, zarządzania ryzykiem i kontroli, zaprojektowanych w celu umożliwienia organizacji osiągnięcia celów strategicznych, operacyjnych, finansowych oraz zgodności z regulacjami.

Audyt Wewnętrzny jest najlepiej przygotowany by dostarczać zapewnienie wówczas, gdy jego zasoby, kompetencje i struktura odpowiadają strategii organizacji i kiedy postępuje zgodnie ze standardami IIA. Najlepiej, gdy nie podlega niepożądanym wpływom. Zachowując niezależność audyt wewnętrzny może przeprowadzać obiektywnie oceny, dostarczając kierownictwu i radzie rzeczową i bezstronną analizę procesów ładu organizacyjnego, zarządzania ryzykiem i kontroli wewnętrznej. Na podstawie swoich ustaleń, audyt wewnętrzny zaleca wprowadzanie zmian dla poprawy procesów i monitoruje ich wdrażanie.

Działając niezależnie, audyt wewnętrzny realizuje swoje zadania przy wykorzystaniu profesjonalistów, którzy wyrażają przekonanie o wadze silnego ładu organizacyjnego, dogłębnie rozumieją systemy i procesy organizacji oraz kluczowe czynniki mogące pomóc organizacji w osiągnięciu sukcesu.

Audyt wewnętrzny zapewnia wnikliwą analizę, pełniąc rolę katalizatora pozwalającego kierownictwu i radzie lepiej rozumieć procesy i struktury ładu organizacyjnego. IIA uważa, że informacje z audytu wewnętrznego na temat ładu organizacyjnego, ryzyka i kontroli stymulują pozytywne zmiany i innowacje w organizacji. Wzmacniają zaufanie w organizacji, umożliwiają merytoryczne i świadome podejmowanie decyzji. Co więcej, silny audyt wewnętrzny może pobudzać zdolność przewidywania, identyfikując trendy i zwracając uwagę na pojawiające się zagrożenia, zanim staną się kryzysami.

## KLUCZOWE WSKAZÓWKI

*Rola audytu wewnętrznego w tworzeniu ładu organizacyjnego jest zasadnicza. Audyt wewnętrzny dostarcza obiektywne zapewnienie i wgląd w skuteczność i efektywność zarządzania ryzykiem, kontroli wewnętrznej i procesów ładu organizacyjnego.*

*Informacje z audytu wewnętrznego na temat ładu organizacyjnego, ryzyka i kontroli stymulują pozytywne zmiany i innowacje w organizacji.*

*Silne wsparcie audytu wewnętrznego przez kierownictwo i radę kształtuje się poprzez relacje zbudowane na wzajemnym zaufaniu oraz częstych i znaczących interakcjach z zarządzającym audytem.*

*Prężna i zwinna funkcja audytu wewnętrznego może być nieodzownym zasobem wspierającym zdrowy ład organizacyjny.*

## PIĘĆ PYTAŃ

Rozumienie przez interesariuszy roli audytu wewnętrznego w budowaniu ładu organizacyjnego ma zasadnicze znaczenie dla właściwego wykorzystania tego doskonałego narzędzia.

Oto pięć kluczowych pytań, które należy zadać:

- 1** | Jak mocno audyt wewnętrzny jest zaangażowany w dialog prowadzony w organizacji na temat ryzyka ?
- 2** | Czy audyt wewnętrzny ma odpowiednią pozycję i zasoby, aby zapewnić wysokiej jakości, profesjonalne usługi zapewniające i doradcze?
- 3** | Czy zarządzający audytem ma swobodę w budowaniu silnych relacji z radą i/lub przewodniczącym komitetu audytu?
- 4** | Czy rada/komitet audytu mają świadomość, jakie warunki są wymagane dla właściwego funkcjonowania audytu wewnętrznego i wspierają ich uzyskanie?
- 5** | W jaki sposób kierownictwo i rada mogą wesprzeć wysiłki, aby działalność audytu wewnętrznego była zwinna i innowacyjna?

Audyt wewnętrzny może wnieść wartość dodaną świadcząc usługi doradcze i konsultingowe, mające na celu poprawę procesów ładu organizacyjnego, zarządzania ryzykiem i kontroli, ale nie może wchodzić w obszar zarządzania. Ma to zasadnicze znaczenie dla utrzymania obiektywności audytu wewnętrznego i unikania konfliktu interesów. Wybór rodzaju wykonywanych audytów lub usług powinna odpowiadać kompetencjom, dojrzałości i celom audytu wewnętrznego, a także potrzebom i specyfice organizacji.

## Rola Rady i Komitetu Audytu

**Rada** określa struktury i procesy, które definiują ład organizacyjny w ramach organizacji, uwzględniając między innymi punkt widzenia inwestorów, regulatorów i kierownictwa. Rada nadzoruje i monitoruje wpływające na organizację ryzyka strategiczne, operacyjne, finansowe oraz dotyczące zgodności z regulacjami i współpracuje z kierownictwem w zakresie ustalania apetytu na ryzyko, tolerancji ryzyka i zgodności z celami strategicznymi.

Praktyka w zakresie ładu organizacyjnego dla spółek notowanych na giełdzie – czasem obowiązkowa – polega na wykorzystaniu komitetów audytu do wzmocnionego nadzoru nad finansową i etyczną wiarygodnością spółek publicznych. Komitet audytu złożony z niezależnych członków, może znacznie wzmocnić niezależność, integralność i skuteczność działań audytowych, zapewniając niezależny nadzór nad planami i wynikami prac audytu wewnętrznego i zewnętrznego, oceniając potrzeby w zakresie zasobów i kwalifikacji audytu oraz wspierając pozycję audytorów w organizacji. Komitety audytu zapewniają również odpowiednie komunikowanie wyników audytu, a także wdrażanie wszelkich zalecanych usprawnień lub działań korygujących. Komitety audytu mogą pełnić taką samą funkcję w organizacjach prywatnych jak i sektora publicznego.

Najlepiej, gdy audyt wewnętrzny podlega funkcjonalnie radzie lub komitetowi audytu oraz administracyjnie zarządowi.

IIA wyraża przekonanie, że silne wsparcie audytu wewnętrznego przez kierownictwo i radę kształtuje się poprzez relacje zbudowane na wzajemnym zaufaniu oraz częstych i znaczących interakcjach z zarządzającym audytem.

## Podsumowanie

Audyt wewnętrzny wzmocnia ład organizacyjny poprzez prowadzenie audytów opartych na ryzyku i tym samym dostarczając zapewnienie i wnikliwą analizę procesów i struktur stanowiących podstawę sukcesu organizacji. Ponieważ ryzyka rosną i stają się bardziej złożone, spodziewany jest wzrost roli audytu wewnętrznego w takich obszarach jak zarządzanie ryzykiem, kultura i wzorce zachowania, zrównoważony rozwój i inne obszary raportowania niefinansowego.

Ponieważ organizacje muszą reagować na rosnącą gamę ryzyk stwarzanych przez nowe technologie, geopolitykę, cyberbezpieczeństwo i innowacje, prężna i zwinna funkcja audytu wewnętrznego może być niezbędnym zasobem wspierającym zdrowy ład organizacyjny.

*Ponieważ ryzyka rosną i stają się bardziej złożone, spodziewany jest wzrost roli audytu wewnętrznego w takich obszarach jak zarządzanie ryzykiem, kultura i wzorce zachowania, zrównoważony rozwój i inne obszary raportowania niefinansowego.*

## Tłumaczenie

Andrzej Mataczyno

## Redakcja

Sebastian Burgemejster, CISA, CISM, CRISC, CGAP, CCSA, CRMA, CSXF, COSO, ACO  
Rafał Urbaniak, CGAP, ACO

## Skład DTP

Marcin Boguś



**The Institute of  
Internal Auditors**

## O stanowiskach IIA

Instytut Audytorów Wewnętrznych (IIA) przedstawia stanowiska w sprawie kluczowych zagadnień z obszaru zainteresowania interesariuszy i praktyków, w celu propagowania zdrowego ładu organizacyjnego i edukacji osób zaangażowanych w to zagadnienie. Przedstawione stanowiska proponują wgląd w różne aspekty procesu ładu organizacyjnego i zasadniczą rolę audytu wewnętrznego w poprawie ładu organizacyjnego na wszystkich poziomach i przysparzaniu wartości dodanej organizacji. Stanowiska są opracowywane i poddawane przeglądowi w ramach rygorystycznego procesu z wykorzystaniem zaangażowania praktykujących profesjonalistów audytu wewnętrznego oraz innych wolontariuszy IIA, pracujących w Globalnym Komitecie Orędownictwa IIA, Radzie Standardów IIA oraz Komisji Odpowiedzialności Zawodowej i Etyki IIA.

## O Instytucie Audytorów Wewnętrznych

Instytut Audytorów Wewnętrznych (IIA) to najbardziej znana organizacja, która upowszechnia profesję audytu wewnętrznego, prowadzi kształcenie w tym zawodzie, wyznacza standardy, udostępnia poradnictwo i wydaje certyfikaty. Założona w 1941 roku, IIA dzisiaj skupia ponad 190,000 członków w ponad 170 krajach i regionach. Główna siedziba IIA znajduje się w Lake Mary na Florydzie w USA. Więcej informacji na stronie [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

## Zastrzeżenie

Niniejszy dokument został opublikowany przez IIA w celach informacyjnych i edukacyjnych. Jego celem nie jest udzielenie wyjaśnień w konkretnych sprawach, a jedynie służyć jako poradnik. IIA zaleca, aby zawsze poszukiwać niezależnych porad ekspertów związanych bezpośrednio z konkretną sytuacją. IIA nie ponosi żadnej odpowiedzialności za nikogo opierającego się wyłącznie na tym materiale.

## Prawa autorskie

Prawa autorskie © 2018 The Institute of Internal Auditors, Inc. Wszelkie prawa zastrzeżone.



**Instytut Audytorów  
Wewnętrznych IIA Polska**