

Z AUDYTEM PRZEZ ŚWIAT!

Kierunek audyt! Tam musi być jakaś cywilizacja...



Nowe Globalne
Standardy Audytu
Wewnętrznego
– GIAS™
str. 6

Wywiad z ...
Marcinem
Dublaszewskim str., 3
Agnieszką
Każmierczak str., 8
Krzysztofem
Bartoszcze str. 20

Gromadzenie
i raportowanie
godzin CPE
str. 15

Wstępniak

Oto on! Grudniowy numer
Z audytem przez świat!

Mamy nadzieję, że
będzie to przyjemna lektura
podczas nadchodzącego
świętecznego czasu.

Zachęcamy do
przeczytania ciekawych
i inspirujących tekstów,
jakie dla was przygoto-
waliśmy. Zapraszamy
do środka!

Zaparcie kawę lub
herbatę i czytajcie.

Milej lektury!

Spis treści

Wywiad z Marcinem Dublaszewskim, Prezesem IIA Polska	03
Nowe Globalne Standardy Audytu Wewnętrznego – GIAS™	06
Wywiad z Agnieszką Kaźmierczak, dyrektor gene- ralną Internal Audit Service European Commission	08
Doroczna konferencja Służby Audytu Wewnętrznego Komisji Europejskiej w 2024 r.	12
Gromadzenie i raportowanie godzin CPE	15
Katalog korzyści z członkostwa w IIA Polska	16
Informacje z IIA Polska	18
Wywiad z Krzysztofem Bartoszcze - „Najlepszy wynik na świecie w 2023 roku z egzaminu certyfikacyjnego CRMA...”	20
Nowe obowiązki związane z ochroną sygnalistów	24
Rola i znaczenie lidera	26
Koło Branżowe Wymiaru Sprawiedliwości IIA Polska	30
Szkolenia IIA Polska	32
Program certyfikacyjny CIA	32
Współpraca z uczelniami	34

Redakcja

Justyna Majewska
j.majewska@iia.org.pl
telefon: +48 602 455 322

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

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

Projekt oraz skład:
Jacek Zakrzewski

Niech nadchodzące Święta Bożego Naro-
dzenia przyniosą Wam **magiczne chwile
pełne radości i ciepła!**

Życzymy Wam zdrowia, odwagi
w realizacji planów i marzeń oraz wszelkiej
pomyślności w Nowym Roku. Wesołych
Świąt i szczęśliwego Nowego Roku!

W imieniu Członków Zarządu, Komisji
Rewizyjnej i Komisji Etyki IIA Polska
życzenia przesyła

Marcin Dublaszewski
Prezes IIA Polska

Wywiad z Marcinem Dublaszewskim, Prezesem IIA Polska

Rozmawiała: Justyna Majewska, IIA Polska



JM: W dniach 12–14 lipca br. uczestniczyłeś w Global Assembly IIA w Waszyngtonie. Czym jest GA i czym różni się to spotkanie od Walnego Zebrania Członków (WZC), jakie organizujemy w Polsce?

Marcin Dublaszewski: GA to coroczne spotkanie organizowane przez The IIA, podczas którego liderzy z ponad stu Instytutów z całego świata wspólnie omawiają wyzwania i możliwości stojące przed naszą profesją. W odróżnieniu od naszego WZC, nie odbywają się tam wybory ani prezentacje sprawozdań. Spotkanie ma charakter inspirujący i jest poświęcone przekazywaniu najnowszych trendów, komunikacji bieżących polityk, pomysłów i strategii, a także integracji liderów organizacji IIA z całego świata.

JM: Jakie były główne tematy poruszane podczas tego spotkania?

MD: Wydarzenie miało formę równoległych ścieżek tematycznych. Dostępnych było kilka spotkań, a organizator (IIA Global) umożliwił zapisywanie się na wybrane sesje poprzez dedykowaną aplikację. Zapisalem się na spotkania, które najbardziej interesowały mnie z punktu widzenia potrzeb i wyzwań IIA Polska. Uczestniczyłem w dyskusjach dotyczących budowania wizerunku instytutu, zarządzania stowarzyszeniem oraz członkostwem. Interesowały mnie też kwestie związane z technologią, w tym AI, gdyż, co oczywiste, nowe technologie mają duży wpływ na naszą profesję. Ciekawymi rozmowami były

również te dotyczące promowania Instytutu wśród potencjalnych członków. Sporo czasu poświęcono też kwestiom pozyskiwania nowych talentów do zawodu.

JM: Czy były jeszcze inne ciekawe spotkania, w których uczestczyłeś?

MD: Bardzo interesujące i ważne było wystąpienie inauguracyjne Anthony'ego Pugliese (Szefa IIA), który przedstawił raport „Vision 2035”. Dokument ten jest efektem prac Internal Audit Foundation, fundacji naukowej IIA, Anthony zaprezentował wyniki badań oraz perspektywę przyszłości, koniecznych zmian i wyzwań, które stoją przed naszą profesją. Na pewno będziemy do tego raportu wracać, żeby przybliżyć go członkom IIA Polska, na przykład na zbliżającej się Jesiennej Konferencji IIA Polska (20.11 br.).

Brałem również udział w spotkaniu wprowadzającym z Victorem Garcia (Dyrektor ds. Rozwoju Partnerów IIA), skierowanym do nowych liderów instytutów krajowych. W Polsce przeszedłem szkolenie wprowadzające w trybie online, które obejmowało takie zagadnienia jak struktura IIA, kwestie formalne, prawne, rozliczanie budżetu — wszystko to, co lider instytutu powinien wiedzieć. Zakończeniem tego procesu było właśnie spotkanie na żywo na GA. Było to pierwsze wydarzenie, które odbyło się jeszcze przed formalnym rozpoczęciem Global Assembly, dzięki czemu nowi liderzy instytutów krajowych zostali wprowadzeni w „świat IIA”.

JM: Jesteś głównym prowadzącym i autorem pomysłu „webinariów czwartkowych” w IIA Polska, które odbywają się od 2019 roku i cieszą się dużą popularnością. Czy miałeś okazję podzielić się tą ideą na GA?

MD: „Webinaria czwartkowe” są kierowane głównie do członków IIA Polska i odbywają się 9 razy w roku. Cieszą się dużym zainteresowaniem – zwykle zapisuje się na nie około 400–600 osób. Zapraszamy ekspertów z różnych dziedzin audytu i zarządzania, co pozwala naszym członkom poznać szeroki przekrój tematów dotyczących naszej profesji.

Na GA była okazja do wysłuchania wystąpień, ale także do licznych rozmów. W trakcie wydarzenia odbywały się sesje i dyskusje w formie RoundTables („okrągłych stołów” – przy których siedziały osoby omawiające dany temat), moderowane przez przedstawicieli IIA Global. Opowiedziałem o organizacji naszych spotkań, liczbie uczestników – wywarło to duże wrażenie. Dzięki międzynarodowym konferencjom i kontaktom z liderami instytutów powstał nowy pomysł – cykl webinarów w języku angielskim, gdzie gośćmi (prowadzącymi) będą osoby poznane na wydarzeniach IIA. Pierwsze takie spotkanie pod odbyło się 4 listopada br., ich nazwa będzie brzmiała „International inspirations”.

Dążymy do tego, aby coraz więcej wydarzeń IIA Polska miało międzynarodowy charakter, co umocni pozycję naszego instytutu. Chcemy, aby inne organizacje IIA dostrzegły, że angażujemy się w ciekawe inicjatywy, co może zaowocować udziałem gości z innych krajów na naszych konferencjach.

JM: Czy zdobyta wiedza i doświadczenie podczas GA będą miały wpływ na Twoją pracę w IIA Polska?

MD: Na pewno będę się starał, aby tak było.

Przenoszenie tych doświadczeń i wiedzy do IIA Polska wzbogaci nasze stowarzyszenie i zwiększy wartość dla członków, co jest dla mnie niezwykle ważne. Dzięki międzynarodowej perspektywie lepiej rozumiem zarządzanie członkostwem, tworzenie produktów i organizację usług, szkoleń i wydarzeń. Kluczowa wiedza, którą chciałbym przekazać na początek, to wyniki raportu, który mówi o przyszłości zawodu audytora wewnętrznego. Chciałbym też wzmocnić świadomość hasła „ONE IIA” wśród członków IIA Polska – podkreślenie, że jesteśmy częścią globalnej rodziny, co daje konkretne korzyści w postaci dostępu do wartościowych materiałów, zniżek na szkolenia, certyfikaty i webinaria.

JM: Jakie cele stawiasz sobie na przyszłość po udziale w tym wydarzeniu?

MD: Są to kwestie, które chcę dokładnie omówić z członkami Zarządu odpowiedzialnymi za poszczególne obszary, ale ogólny plan już mam. Pracujemy dla członków i ich potrzeby są najważniejsze. Na GA wielokrotnie podkreślano, że jesteśmy stowarzyszeniem zawodowym, a jednym z naszych strategicznych celów jest promocja zawodu audytora. W interesie naszych członków i całej organizacji trzeba pokazywać, że audyt dostarcza wartościowej wiedzy, informacji przyczyniających się do poprawy zarządzania na poziomie operacyjnym, ale także strategicznym, lepszej świadomości ryzyk oraz wzmocnienia zdolności do realizacji strategii. Chciałbym, abyśmy udostępniali istotne materiały publikowane przez IIA Global oraz tłumaczyli wybrane teksty na język polski, organizowali spotkania z interesującymi mówcami, zarówno na naszych webinarach, jak i podczas konferencji. Dzięki temu będziemy wspierać rozwój zawodowy członków i poszerzać ich wiedzę oraz kompetencje.

JM: Jakie wrażenie zrobił na Tobie ten

wyjazd? Czy miałeś okazję zobaczyć miasto?

MD: Miałem kilka wolnych godzin przed nocnym lotem i wykorzystałem je efektywnie. GA odbywał się w centrum Waszyngtonu, co sprzyjało zobaczeniu najbardziej charakterystycznych miejsc: Kapitulu Stanów Zjednoczonych, Washington Monument i pomnika Lincolna. Udzieliłem też wywiadu dla telewizji internetowej (w czasie wydarzenia doszło do zamachu na Donalda Trumpa) oraz widziałem kolumny limuzyn, w których światowi przywódcy opuszczali NATO Summit (który miał miejsce w tym samym hotelu co nasze spotkanie). Pomimo opóźnionych lotów i zagubionej walizki, wyjazd uważam za bardzo udany. Czuję się zainspirowany i zmotywowany do dalszych działań.

JM: Dziękuję za rozmowę. Życzę powodzenia w realizacji planów.



Na GA wielokrotnie podkreślano, że jesteśmy stowarzyszeniem zawodowym, a jednym z naszych **strategicznych celów** jest **promocja zawodu audytora.**



Nowe Globalne Standardy Audytu Wewnętrznego – GIAS™

Globalne Standardy Audytu Wewnętrznego (Global Internal Audit Standards™), opublikowane 9 stycznia 2024 r., zaczną obowiązywać 9 stycznia 2025 r. Funkcje audytu wewnętrznego powinny już teraz zacząć przyjmować Standardy. Standardy kierują światową praktyką zawodową audytu wewnętrznego i służą jako podstawa do oceny i podnoszenia jakości funkcji audytu wewnętrznego. Sercem Standardów jest 15 zasad przewodnich, które umożliwiają skuteczny audyt wewnętrzny. Standardy są ustalane zgodnie z odpowiednim procesem prowadzonym przez Radę Międzynarodowych Standardów Audytu Wewnętrznego i nadzorowanym przez Radę Nadzoru IPPF.

WERSJA ANGIELSKA DOSTĘPNA **TUTAJ**,
LUB PO ZESKANOWANIU KODU QR.



Z ogromną dumą możemy ogłosić, że polskie tłumaczenie nowych Globalnych Standardów Audytu Wewnętrznego jest już dostępne. To dokument o przełomowym znaczeniu dla całej profesji, który został opracowany dzięki pracy licznych specjalistów z całego świata. Jego nowa struktura i treść odzwierciedlają wyniki szeroko zakrojonych międzynarodowych konsultacji, uwzględniających uwagi i sugestie z różnych sektorów i krajów.

Te nowo zdefiniowane Standardy nie tylko usprawniają praktyki audytu wewnętrznego, ale są także zaprojektowane z myślą o łatwości wdrożenia. Dzięki nowym wskazówkom w postaci sekcji i porad, dokument ten jest szczególnie przyjazny dla sektora publicznego oraz mniejszych jednostek audytowych, co czyni go nieocenionym narzędziem w ich codziennej pracy.

Zaangażowanie ogromnej liczby osób oraz proces zbierania i analizowania uwag, jakim był projekt ewolucji IPPF, były kluczowe dla przekształcenia ram audytu wewnętrznego. Ponad 3600 osób z 159 krajów miało wpływ na kształt końcowego dokumentu, co świadczy o skali i zasięgu prac. Standardy te zostały opracowane w ramach procesu, który podkreśla przejrzystość, różnorodność perspektyw i zobowiązanie do działania w interesie publicznym, co potwierdza międzynarodowy skład ciała tworzącego Standardy, w skład którego wchodził też I wiceprezes IIA Polska Maciej Piółunowicz.

Nowy zestaw Standardów Audytu Wewnętrznego jest zatem nie tylko efektem gruntownej pracy wielu ekspertów, ale również punktem wyjścia dla tysięcy audytorów na całym świecie, którym towarzyszyć będą nowe wskazówki ułatwiające wdrożenie zmian i zwiększające świadomość ich istotności. Zapraszamy do zapoznania się z pełnym dokumentem, który stanowi nową jakość w audycie wewnętrznym, z korzyściami dla organizacji na każdym poziomie i w każdym miejscu na świecie.

Zespół tłumaczeniowy: Agnieszka Giebel, Lucyna Langer, Katarzyna Supranionek, Artur Inderike.

Redakcja merytoryczna: Iwona Bogucka, Joanna Przybylska, Maciej Piółunowicz.



WERSJA POLSKA DOSTĘPNA **TUTAJ**,
LUB PO ZESKANOWANIU KODU QR.



Zarząd IIA Polska w zespole ds. GSAW Globalnych Standardów Audytu Wewnętrznego w sektorze publicznym

Przedstawicielki Zarządu IIA Polska, Elżbieta Paliga i Joanna Przybylska, brały czynny udział w pracach międzynarodowego zespołu audytorów wewnętrznych, powołanego przez ECIIA | European Confederation of Institutes of Internal Auditing, dotyczących analizy i wskazówek wdrażania GSAW Globalnych Standardów Audytu Wewnętrznego (Global Internal Audit Standards - GIAS™) w sektorze publicznym.

28 listopada, po wielu miesiącach pracy międzynarodowego zespołu audytorów wewnętrznych, ukazały się nowe dokumenty.

[LINK TUTAJ.](#)

Członkowie Zarządu IIA Polska byli prelegentami na webinarium poświęconym Nowym Globalnym Standardom Audytu Wewnętrznego.

W ramach obchodów międzynarodowego miesiąca świadomości o audycie wewnętrznym Ministerstwo Finansów, we współpracy z Instytutem Auditorów Wewnętrznych IIA Polska, zorganizowało cykl webinarium poświęcony Nowym Globalnym Standardom Audytu Wewnętrznego – „Standardowy Maj”.

Adresatami webinarium były osoby prowadzące audyt wewnętrzny w jednostkach sektora finansów publicznych – audytorzy wewnętrzni oraz usługodawcy.

Prelegentami webinarium byli Prezes Zarządu IIA Polska Marcin Dublaszewski oraz Członkowie Zarządu IIA Polska: Iwona Bogucka, Joanna Przybylska, Elżbieta Paliga, Piotr Jaworski.



AdaptiveGRC™

Jedno źródło prawdy

Zyskaj wgląd we wszystkie przeprowadzone audyty

Sprawdź, jak jeszcze możemy Ci pomóc →



Wywiad z Panią Agnieszką Kaźmierczak

CIA, CGAP, dyrektor generalną Internal Audit Service European Commission.

Rozmawiał: Marcin Dublaszewski, Prezes IIA Polska



Wywiad miał miejsce 21 sierpnia 2024 roku.

Marcin Dublaszewski: Dziękujemy za przyjęcie zaproszenia, dzisiaj jest z nami Pani Agnieszka Kaźmierczak, dyrektor generalna Internal Audit Service European Commission.

Agnieszka Kaźmierczak: Jest mi bardzo miło, dziękuję za zaproszenie.

MD: Dobrze byłoby zacząć od Pani ścieżki zawodowej. Wielu naszych czytelników zna Pani nazwisko, ale nie każdy wie, jak wyglądała Pani kariera. Czy od razu była związana z audytem, aż do osiągnięcia jednego z najwyższych stanowisk w Unii Europejskiej?

AK: Pracę zawodową rozpoczęłam w polskiej administracji publicznej w 1994 roku. Po skończeniu Krajowej Szkoły Administracji Publicznej zaczęłam zajmować się monitoringiem i kontrolą środków pomocowych dla Polski. Bardzo szybko przeszłam na tematy związane z kontrolą środków publicznych i w czasie negocjacji akcesyjnych z Unią Europejską zajmowałam się tym właśnie obszarem negocjacyjnym.

MD: I jednym z wymagań, które Unia postawiła wtedy przed krajami aplikującymi, było stworzenie audytu wewnętrznego w sektorze publicznym.

AK: Jako zastępca dyrektora Departamentu w Ministerstwie Finansów zajmowałam się przygotowaniem dedykowanej ustawy. Ostatecznie była to jedynie nowelizacja ustawy

o finansach publicznych, wprowadzająca pojęcie kontroli wewnętrznej, która już przedtem przecież istniała. Ale wdrożyliśmy także ten nowy instrument, właśnie audyt wewnętrzny, do sektora finansów publicznych. Po przeprowadzeniu tej nowelizacji zajmowałam się pierwszymi pracami, które miały przygotować administrację publiczną do adaptacji nowych instrumentów. Było to przygotowanie serii szkoleń, podręcznika audytu, komisji egzaminacyjnej i tym podobnych.

MD: Z pewnością audytorzy zaczynający wtedy pracę pamiętają te szkolenia i podręcznik, to była faktycznie nowa jakość. Co robiła Pani potem?

AK: Kilka następnych lat spędziłam w sektorze prywatnym, zajmując się audytem środków unijnych w Polsce. Stamtąd dostałam się, na podstawie konkursu, do służby audytu wewnętrznego w Komisji Europejskiej. Najpierw przez kilka miesięcy byłam doradcą. Bardzo szybko zostałam dyrektorem odpowiedzialnym za audyt wewnętrzny w innych instytucjach i agencjach unijnych. W późniejszym okresie moja kariera skręciła poza audyt, ponieważ miałam dwa inne, bardzo odpowiedzialne stanowiska. Najpierw byłam dyrektorem do spraw zasobów, czyli finansów, informatyki, kadrowych, ale także kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem w obszarze transportu i energii w Komisji

Europejskiej. Potem zostałam dyrektorem generalnym agencji dostaw Euratomu, która jako jedyna ma prawo zakupu na terenie całej Unii Europejskiej materiałów nuklearnych do elektrowni atomowych, ale także na potrzeby np. medycyny nuklearnej. Zatem tak, przez prawie 5 lat zajmowałam się sprawami rynkowymi, to była de facto regulacja rynku i prowadzenie polityki w tym zakresie. Stamtąd, znowu na zasadzie konkursu, dostałam się na stanowisko dyrektora generalnego służby audytu wewnętrznego.

MD: W historii zmian zawodowych dostrzegam pewne momenty kluczowe, w szczególności te nominacje dyrektorskie. Interesujący jest wspomniany przez Panią udział w negocjacjach akcesyjnych dotyczących m.in. systemu audytu wewnętrznego. Do audytorów docierały potem plotki, iż nasz zawód został uzgodniony w ostatnich chwili, dosłownie „za pięć dwunasta”.

AK: Wiadomo, że obszarów negocjacji były bardzo wiele. Z tego, co ja pamiętam, wyglądało to jednak trochę inaczej. Rzeczywiście mieliśmy pierwotne plany, żeby stworzyć odrębną ustawę o kontroli i audycie w administracji publicznej. Zaczęliśmy na ten temat rozmowę z Kancelarią Prezesa Rady Ministrów oraz z Ministerstwem Spraw Wewnętrznych i Administracji. Chodziło o to, żeby stworzyć rozwiązanie całościowe. I w pewnym momencie rzeczywiście nadeszła chwila, kiedy trzeba było to zrobić natychmiast. Stało się tak z uwagi na to, że inny obszar negocjacyjny miał duże opóźnienia.

MD: A harmonogram zakładał zamykanie w danych okresach konkretnej liczby obszarów – więc trzeba było nieco przyspieszyć?

AK: Tak, rzeczywiście przyszło polecenie od mojego szefa, nieżyjącego już wiceministra

finansów, Krzysztofa Nersa: „Pani Agnieszko, trudno, inny obszar zawalił, my musimy ten audyt wprowadzić na już.” Więc ten moment był, to było ratowanie pewnych ustaleń i dlatego wycofaliśmy się z tego pomysłu stworzenia odrębnej ustawy. Zamiast tego przyjęliśmy ścieżkę nowelizacji ustawy o finansach publicznych, która była szybsza niż wprowadzenie nowego aktu prawnego. Więc trochę w tym jest prawdy, być może ja też nie widziałam wszystkiego, ale w mojej pamięci był rzeczywiście taki nerwowy moment. Natomiast my byliśmy cały czas w tym akurat obszarze negocjacyjnym związanym z kontrolą finansową, bo tak ten obszar się nazywał, na bieżąco. Raz pomyłono nas z biegłymi rewidentami i ich komisją dyscyplinarną, także auditors po angielsku, co spowodowało, iż naszą komisję egzaminacyjną robiono w przyspieszonym tempie. Szkoda, bo mieliśmy jeszcze czas, żeby egzamin oprzeć w większym stopniu na umiejętnościach prowadzenia audytu wewnętrznego, a nie na ogólnych zagadnieniach finansów publicznych.

MD: Jest to na pewno ciekawa historia i faktycznie w tej krążącej anegdocie jak widać, jakieś ziarno prawdy przez te już długie lata faktycznie się zachowało. Myślę, że nie będę przesadzał, jeżeli powiem, że dla wielu audytorów, przede wszystkim sektora publicznego, praca i w ogóle funkcja audytu wewnętrznego Komisji Europejskiej jest pewnym wzorcem, ideałem – w szczególności jego organizacja, uprawnienia. Zatem może poproszę o dwa słowa o tym jak sformułowane są zadania, jak wygląda praca służby audytu wewnętrznego Komisji Europejskiej.

AK: Jak to jest zorganizowane? Pierwszą rzeczą, którą trzeba powiedzieć, jest to, że rzeczywiście służba audytu wewnętrznego ma

bardzo silne umocowanie. Została ona stworzona zanim taki obowiązek wprowadzono na podstawie rozporządzenia finansowego. Zatem był to jakby taki ruch wyprzedzający ze strony komisji w ramach wielkich reform z roku 2000-2001, po dużym skandalu, który miał miejsce w Komisji Europejskiej.

W związku z tym, jako służba audytu wewnętrznego, jesteśmy otoczeni dużym szacunkiem, ale też staraliśmy się zasłużyć na to, żeby ten szacunek wobec nas miał dobre oparcie. Chcemy być jak najbardziej profesjonalni, potem powiem, jak to robimy, czyli mamy oparcie w standardach, podejmujemy bardzo dużo działań związanych właśnie z metodyką, wewnętrznymi procedurami i szkoleniami, ale ważna jest także kultura prowadzenia audytu wewnętrznego.

MD: Jak służba audytu odnajduje się w złożonej strukturze Komisji Europejskiej?

AK: Komisja Europejska jest bardzo dużą i bardzo różnorodną organizacją. Jeśli mówimy o uniwersum audytu, to są to setki jednostek audytowalnych. Jest to naprawdę bardzo skomplikowane, bo każdy z obszarów jest inny. Są tu kwestie finansowe, ale są też operacyjne, czyli prowadzenie rozmaitych polityk unijnych, oraz procesy wspierające, jak np. systemy informatyczne, zarządzanie zasobami ludzkimi, dostęp do informacji publicznej, a ostatnio sztuczna inteligencja. Powoduje to, że my musimy mieć zdolność do audytowania tych wszystkich obszarów.

MD: Audytujecie nie tylko Komisję Europejską, ale także agencje?

AK: Rzeczywiście sytuacja wygląda tak, że w roku 2006, podczas nowelizacji rozporządzenia finansowego, zostało dodane jako zadanie dla audytu wewnętrznego Komisji Europejskiej także pełnienie funkcji audytora wewnętrznego na rzecz agencji unijnych, a później także Europejskiej Służ-

by Działań Zagranicznych oraz europejskiego organu ochrony danych osobowych. To był ten moment, kiedy objęłam w 2007 roku odpowiedzialność za procesy związane z byciem audytorem wewnętrznym każdej z tych jednostek, chociaż moja ówczesna dyrekcja była w Komisji.

MD: Ilu jest w związku z tym klientów audytu?

AK: W Komisji sytuacja jest prosta. Naszym Zarządem jest kolegium komisarzy, które pewne zadania związane z audytem

wewnętrznym przekazało Komitetowi ds. Audytu. Jeśli jednak uznaję to za niezbędne, mam zapewniony bezpośredni dostęp do przewodniczącej Komisji. Natomiast w jednostkach poza Komisją, naszymi klientami jest około 50 rad nadzorczych różnych agencji. Co nie jest prostą rzeczą, bo każda z tych agencji także ma swoją specyfikę, ich procesy operacyjne są bardzo różne. Działają na podstawie swoich statutów, aktów prawnych, które je ustanowiły. W dwóch - trzech z tych

Wierzę, że w przyszłości audyt wewnętrzny stanie się jeszcze bardziej kluczowy w zarządzaniu ryzykiem i ochronie wartości w organizacjach publicznych. Jednak audyt wewnętrzny musi ewoluować, aby sprostać nowym wyzwaniom, na przykład tym, jakie stawia przed nami cyfrowa transformacja.

aktów prawnych są wyłączenia pewnych obszarów z zakresu działania audytora wewnętrznego Komisji Europejskiej. Procesy operacyjne tych agencji, przeważnie zajmujących się walką z przestępczością i bezpieczeństwem wewnętrznym, audytują ich własne komórki audytu wewnętrznego, z którymi ściśle współpracujemy.

MD: To stawia przed Wami nie tylko wyzwania związane z samym audytem, ale także zrozumieniem specyfiki każdej z tych agencji.

AK: Tak, dokładnie. Musimy być bardzo elastyczni i dobrze zrozumieć, jak działają różne jednostki, z którymi współpracujemy. Wymaga to od nas ciągłego szkolenia i aktualizacji wiedzy, aby nasze audyty były jak najbardziej efektywne i adekwatne do specyfiki działalności każdej z tych agencji.

MD: A jakie zmiany wprowadziła Pani jako dyrektor generalny w podejściu do audytu wewnętrznego?

AK: Na podstawie oceny naszej gotowości do wdrożenia nowych standardów IIA, wprowadziłam i zaplanowałam wiele zmian mających na celu większą otwartość na potrzeby interesariuszy i zwiększenie efektywności i jakości naszej pracy. Pierwszy obszar to nowa struktura uniwersum audytu, zwłaszcza w zakresie prowadzenia polityk unijnych i nowych obszarów: cyfryzacja, operacje finansowe. Nowa strategia audytu przewiduje krótsze zadania audytowe, nadążające za szybko pojawiającymi się nowymi ryzykami. Skracamy też sprawozdania z audytu i koncentrujemy na punktach wymagających decyzji najwyższego szczebla, szczegóły pozostawiając w dokumentach roboczych. Rozszerzyliśmy nasz program szkoleniowy. Mamy nadzieję, iż te działania pozwolą nam lepiej reagować na dynamicznie zmieniające się otoczenie i zwiększać świadomość ryzy-

ka w całej organizacji.

MD: Czy widzi Pani przyszłość audytu wewnętrznego w instytucjach publicznych, zwłaszcza w kontekście rosnącej digitalizacji i globalizacji?

AK: Zdecydowanie tak. Wierzę, że w przyszłości audyt wewnętrzny stanie się jeszcze bardziej kluczowy w zarządzaniu ryzykiem i ochronie wartości w organizacjach publicznych. Jednak audyt wewnętrzny musi ewoluować, aby sprostać nowym wyzwaniom, na przykład tym, jakie stawia przed nami cyfrowa transformacja. Musimy być gotowi na to, że tradycyjne metody audytu będą stopniowo zastępowane przez bardziej zaawansowane technologicznie rozwiązania, które umożliwią nam głębsze i bardziej precyzyjne analizy. For auditors, data is the new money. Audytorzy muszą umieć śledzić przepływy danych i związane z tym ryzyka.

MD: Co by Pani poradziła młodym ludziom, którzy myślą o karierze w audycie wewnętrznym?

AK: Moja rada jest taka, aby nigdy nie przedstawiali się uczyć i rozwijać. Audyt wewnętrzny to dziedzina, która wymaga nie tylko głębokiej wiedzy technicznej, ale również umiejętności analitycznych, zdolności adaptacyjnych i nieustannego doskonalenia. Dodatkowo ważne jest, aby rozwijać miękkie umiejętności, takie jak komunikacja i negocjacje, które są niezbędne w pracy z różnymi grupami interesariuszy.

MD: Dziękuję Pani za te inspirujące słowa. To była dla nas bardzo pouczająca rozmowa.

AK: Dziękuję również. Cieszę się, że mogłam podzielić się swoimi doświadczeniami i spostrzeżeniami. Mam nadzieję, że nasza dyskusja przyczyni się do lepszego zrozumienia roli i znaczenia audytu wewnętrznego w dzisiejszych czasach.

Doroczna konferencja Służby Audytu Wewnętrznego Komisji Europejskiej w 2024 r.

Wiodąca pozycja w zakresie innowacji w dziedzinie audytu wewnętrznego.

Konferencja Służby Audytu Wewnętrznego (Internal Audit Service, IAS) Komisji Europejskiej zgromadziła 28 listopada 2024 r. wybitnych praktyków audytu wewnętrznego w sektorze publicznym, wysokich przedstawicieli kierownictwa organizacji międzynarodowych, jak również grono zainteresowanych uczestników w Brukseli i w Internecie. Coroczna konferencja ma ugruntowaną pozycję jako platforma wymiany doświadczeń i wspierania współpracy w zakresie audytu wewnętrznego w sektorze publicznym.

Temat konferencji: „Remaining Relevant: How Internal Audit Navigates a Changing World” [Pozostać potrzebny: W jaki sposób audyt wewnętrzny nawiguje w zmieniającym się świecie], rezonował podczas dyskusji, koncentrując się na innowacyjnych strategiach mających na celu dostosowanie funkcji audytu wewnętrznego do celów organizacyjnych, zarządzanie ryzykiem i dostarczanie wartości.

Najważniejsze wydarzenia poranka: Przygotowanie sceny dla strategicznych rozmów

Dzień rozpoczął się od ciepłego powitania i wprowadzenia przez Panią Agnieszkę Kaźmierczak, Dyrektora Generalną IAS i Audytora Wewnętrzną Komisji Europejskiej oraz Panią Tea Enting Beijering, menedżera audytu w niderlandzkim Ministerstwie Finansów, która moderowała sesję. Były komisarz UE Didier Reynders otworzył konferencję, podkreślając rolę audytorów wewnętrznych w promowaniu przejrzystości, rozliczalności i efektywności organizacyjnej.

Główne przemówienie Anke D'Angelo, Audytora Generalnej i Wiceprzewodniczącej ds. Audytu Wewnętrznego w Grupie Banku Światowego, dostarczyło spostrzeżeń na temat znaczenia planowania strategicznego w audycie wewnętrznym, w szczególności w świetle zmienionych globalnych standar-

dów audytu wewnętrznego, które wejdą w życie w styczniu 2025 r. W swojej prezentacji nakreśliła pięcioletnią podróż strategiczną Grupy Banku Światowego, przedstawiając praktyczne wnioski dotyczące wykorzystania strategii w celu wzmocnienia funkcji kontrolnych w warunkach niepewności. Podczas pierwszej sesji, zatytułowanej „Oczekiwania zainteresowanych stron jako kluczowy czynnik sukcesu audytora wewnętrznego”, skoncentrowano się na tym, w jaki sposób audytorzy wewnętrzni mogą pozostać adekwatni i wywierać wpływ dzięki zrozumieniu i uwzględnieniu oczekiwań zainteresowanych stron. Przedstawiciel IIA Global podkreślił, że globalne standardy koncentrują się na zacieśnianiu relacji między audytorem wewnętrznym a zainteresowany-

mi stronami w celu maksymalizacji wartości organizacyjnej. Kadra kierownicza najwyższego szczebla z NATO, Komisji Europejskiej i Fronteksu podkreśliła znaczenie skutecznej komunikacji w przekazywaniu praktycznych spostrzeżeń oraz rolę audytora wewnętrznego w zarządzaniu pojawiającymi się zagrożeniami. Kluczowe tematy obejmowały dostosowanie strategii do zmieniających się priorytetów organizacyjnych, zwiększenie przejrzystości i zrównoważenie wymagań operacyjnych. Sesja podkreśliła kluczową rolę współpracy i proaktywnego zaangażowania z interesariuszami w celu zwiększenia wartości, budowania zaufania i zapewnienia, że funkcje audytu wewnętrznego pozostają dostosowane do potrzeb organizacyjnych.

Sesja Audyt wewnętrzny gotów do spełnienia swej roli podkreśliła znaczenie dostosowania strategii audytu wewnętrznego do

szybko zmieniających się środowisk biznesowych. Dyrektorzy ds. audytu wewnętrznego z Telecom Italia, UNESCO, Europejskiego Mechanizmu Stabilności i belgijskiej Federalnej Służby Audytu Wewnętrznego omówili możliwości zachowania elastyczności i zdolności dostosowawczych w planowaniu audytu, wykorzystania współpracy między organami nadzoru oraz wspierania przyszłościowego podejścia w celu sprostania pojawiającym się wyzwaniom. Podczas sesji podkreślono wartość dzielenia się wiedzą i zaangażowania zainteresowanych stron jako podstawowych narzędzi służących utrzymaniu aktualności i przekazywaniu istotnych spostrzeżeń. Praktyczne strategie i perspektywy zaoferowały uczestnikom mapę drogową w celu zwiększenia wpływu ich funkcji audytu wewnętrznego.

Interakcja i uczenie się: Umożliwienie sukcesu dzięki ludziom i technologiom

Po południu skoncentrowano się na dwóch czynnikach umożliwiających pomyślne funkcjonowanie audytu wewnętrznego – ludziach i technologii.

Podczas pierwszej sesji popołudniowej, szefowie audytu wewnętrznego z AXA, Fusion for Energy, oraz Europejskiego Banku Inwestycyjnego, podkreślili znaczenie rozwoju talentów, przedstawiając strategie zatrzymywania zmotywowanych, wykwalifikowanych specjalistów pomimo konkurencji z sektorem prywatnym. Paneliści dyskutowali o wspieraniu motywującego klimatu pracy, priorytetowym traktowaniu rozwoju zawodowego i wykorzystywaniu różnorodności w celu wzmocnienia zespołów audytorskich.

W drugiej części eksperci z Grupy Banku Światowego, Europejskiego Trybunału Obrachunkowego i francuskiego Trybunału Obrachunkowego zajęli się natomiast po-

stępem technologicznym kształtującym przyszłość audytu wewnętrznego, takim jak integracja sztucznej inteligencji i analizy danych. Uczestnicy badali równowagę między wykorzystywaniem dojrzałych technologii a przyjmowaniem innowacji, przy jednoczesnym stawianiu czoła wyzwaniom, takim jak jakość danych i cyberbezpieczeństwo.



Kluczowe refleksje zamykające

Konferencja zakończyła się sesją syntetyzującą kluczowe tematy dnia. Prelegenci potwierdzili, że znaczenie audytu wewnętrznego zależy od jego zdolności do dostosowywania się, wprowadzania innowacji i utrzymywania silnych relacji z interesariuszami. Od zaangażowania interesariuszy i rozwoju talentów po wykorzystanie technologii i dostosowanie strategii do globalnych standardów, dyskusje wzmocniły kluczową

rolę audytorów wewnętrznych w kształtowaniu odpornych, skutecznych organizacji.

Krajobraz audytu wewnętrznego szybko ewoluuje, dlatego wydarzenia umożliwiające wymianę doświadczeń pomagają naszej profesji wyprzedzać wyzwania i być przygotowanymi do poruszania się po złożoności zagadnień i wspierania naszych organizacji.

Szczegółowe informacje można znaleźć na [stronie konferencji IAS 2024](#).



Isabel DERISON (Globalna Rada Dyrektorów IIA, dyrektor ds. usług globalnych); Pani Tea Enting Beijering (moderatorka); Carlo BORGHINI (asystent sekretarza generalnego, NATO); Pascal LEARDINI (zastępca sekretarza generalnego, Komisja Europejska); Hans LEIJTENS (dyrektor wykonawczy, FRONTEX, Europejska Agencja Straży Granicznej i Przybrzeżnej)



Gromadzenie i raportowanie godzin CPE

Koniec roku to dla osób posiadających certyfikaty IIA czas na raportowanie zgromadzonych godzin CPE.

Jak już informowaliśmy, zmienia się polityka raportowania godzin CPE.

Aby dotrzymać kroku rozwijającym się trendom i stale zmieniającemu się krajobrazowi ryzyka, dla posiadaczy certyfikatów IIA istotne jest regularne poszerzanie wiedzy, umiejętności i kompetencji poprzez stałe doskonalenie zawodowe. Posiadacze certyfikatów odnawiają swoje certyfikaty co roku i demonstrują swoje zaangażowanie w utrzymywanie aktualnej wiedzy i umiejętności poprzez coroczne raportowanie godzin w ramach stałego kształcenia zawodowego (CPE), które uzyskali w ciągu roku. Zaangażowanie IIA w ciągłe kształcenie pomaga podtrzymać reputację zawodu audytora wewnętrznego, który dostarcza zapewnienia w sposób obiektywny i etyczny, co służy wszystkim posiadaczom certyfikatów, ich pracodawcom i interesariuszom.

Co się zmienia?

Najbardziej znaczącą zmianą polityki CPE jest to, że po wygaśnięciu certyfikatu nie można go będzie przywrócić. Certyfikat zostaje cofnięty / anulowany, jeśli jego posiadacz nie zgłosi godzin CPE przez 36 miesięcy lub dłużej. Jeśli osoba z cofniętym / anulowanym certyfikatem chce ponownie uzyskać certyfikat, musi ponownie zgłosić się do programu certyfikacji i zdać wszystkie wymagane egzaminy, aby ponownie uzyskać certyfikat.

- Każda nadwyżka godzin CPE zdobyta w danym roku kalendarzowym może zostać wykorzystana w kolejnym cyklu sprawozdawczym roku kalendarzowego (maksymalnie 20 godzin dla CIA® i 10 godzin dla innych oznaczeń IIA może zostać przeniesione).

Podsumowanie zmian znajduje się poniżej.

Wśród zmian jest nazwa samej polityki: „Polityka raportowania godzin CPE” („CPE Reporting Policy”) będzie wkrótce znana jako „Polityka corocznego odnawiania certyfikatu” („Annual Certification Renewal Policy”).

Zachęcamy do zapoznania się z informacjami na stronie IIA Global i IIA Polska oraz prezentacją z webinarium dotyczącego raportowania godzin CPE oraz często zadawanych pytań.

Linki do materiałów na stronach internetowych:

Co chcesz wiedzieć o raportowaniu godzin CPE a boisz się zapytać?

**Certification Renewal
CPE**

Katalog korzyści z członkostwa w IIA Polska

Członkostwo w naszej organizacji sprzyja rozwojowi zawodowemu oraz daje możliwość aktywnego udziału w kształtowaniu przyszłości audytu wewnętrznego w Polsce.

Kim jesteśmy?

Instytut Audytorów Wewnętrznych (IIA) Polska jest częścią globalnej organizacji, Instytutu Audytorów Wewnętrznych (The IIA), który został założony w 1941 roku i jest najstarszą, a także największą organizacją zrzeszającą audytorów wewnętrznych na świecie. IIA Global reprezentuje ponad 200 000 członków w prawie 200 oddziałach krajowych i organizacjach stowarzyszonych. W Polsce IIA jest reprezentowane przez IIA Polska, stowarzyszenie osób fizycznych, które działa od 2002 roku i obecnie zrzesza ponad 1600 członków z różnych sektorów gospodarki.

Kto może być członkiem IIA Polska?

Każda osoba, posiadająca pełną zdolność do czynności prawnych i obywatelstwo polskie lub miejsce zamieszkania w Polsce, może zostać członkiem IIA Polska. Ważne jest, aby pamiętać, że nie wymagamy, aby kandydaci byli praktykującymi audytorami wewnętrznymi. Wśród naszych członków są osoby zajmujące się kontrolą wewnętrzną, audytem, zarządzaniem ryzykiem, audytem IT i dziedzin pokrewnych. Zapraszamy również osoby zainteresowane audytem wewnętrznym ze względu na zajmowane stanowiska, takie jak członkowie zarządu, biegli rewidenci i kontrolerzy. Studenci są również zachęceni do dołączenia do stowarzyszenia i mogą korzystać z preferencyjnych warunków.

Możliwości rozwoju

- Członkostwo w IIA Polska to automatyczne członkostwo w IIA Global, zapewniając dostęp do zasobów, standardów i najlepszych praktyk uznawanych na całym świecie.
- Udział w webinarium organizowanych przez IIA Global, obejmujących kluczowe tematy, takie jak standardy, metodologie i najlepsze praktyki audytu.
- Dostęp do dedykowanych webinarium IIA Polska, które poruszają tematy związane ze standardami, etyką, wykrywaniem oszustw i innymi ważnymi aspektami audytu wewnętrznego.
- Możliwość uczestnictwa w komitetach i projektach specjalnych, co pozwala na aktywne zaangażowanie w rozwój zawodu.
- Dostęp do specjalistycznych materiałów przeznaczonych wyłącznie dla członków na stronie internetowej IIA Polska.
- Członkowie mogą liczyć na wsparcie ze strony biura IIA Polska, które oferuje pomoc merytoryczną i organizacyjną.

Networking i integracja

- Udział w ekskluzywnych spotkaniach członkowskich, takich jak spotkania świąteczne i noworoczne, które sprzyjają budowaniu relacji i wymianie doświadczeń.
- Udział w spotkaniach Kół Regionalnych i Branżowych, na których wygłaszane są interesujące prelekcje.
- Przynależność do społeczności ponad 1600 specjalistów skupionych na rozwoju osobistym i zawodowym.

Oszczędności

- Zniżki na szkolenia organizowane przez IIA Polska, które pomagają w podnoszeniu kwalifikacji zawodowych.
- Dostęp do zniżek na szkolenia oferowane przez IIA Global i inne krajowe instytuty IIA.
- Zniżki na udział w konferencjach organizowanych przez IIA Polska, IIA Global i inne instytuty IIA.
- Preferencyjne ceny na wybrane podręczniki i publikacje dostępne za pośrednictwem IIA Polska.
- Zniżki na egzaminy pozwalające na uzyskanie certyfikatów CIA® i CRMA®
Oplaty w procesie certyfikacji | Instytut Auditorów Wewnętrznych IIA Polska (LINK)
- Zniżki na egzaminy pozwalające na uzyskanie certyfikatów CIA® i CRMA®

Uczestnictwo / Przywództwo

- Możliwość zajmowania stanowisk w strukturach IIA Polska, takich jak koordynator, członek zarządu, członek organów nadzorczych, a także udział w pracach komitetów i grup roboczych IIA.
- Możliwość bycia prelegentem na konferencjach i spotkaniach organizowanych przez IIA Polska i inne krajowe instytuty.
- Możliwość wystąpienia na konferencjach i spotkaniach organizowanych przez IIA Global i Europejską Konfederację Instytutów Audytu Wewnętrznego (ECIIA).
- Możliwość zamieszczania publikacji swojego autorstwa w prestiżowym magazynie „Z audytem przez świat”.

Dostęp do aktualności!

- Dostęp do aktualności ze świata audytu, dostarczanych za pośrednictwem biuletynów i komunikatów w naszych mediach.
- Dostęp do najnowszych raportów, takich jak „Risk in Focus” i raporty Fundacji Audit Foundation, zapewniających kluczowy wgląd w trendy i wyzwania w audycie wewnętrznym



Wydarzenia

Członkowie Zarządu i organów IIA Polska reprezentowali Instytut Audytorów Wewnętrznych IIA Polska podczas różnych wydarzeń w kraju i zagranicą.

Konferencja doroczna IIA Polska, która odbyła się 6 czerwca 2024 r., zgromadziła niemal 200 uczestników i składała się z 9 inspirujących prelekcji. Tematem przewodnim były „Wyzwania dla Audytorów na przełomie 2024/25”, a w szczególności nowe standardy IIA, raportowanie niefinansowe oraz rola sztucznej inteligencji w audycie. Wydarzenie stanowiło doskonałą platformę do wymiany wiedzy i doświadczeń w obliczu dynamicznych zmian w branży.

20 listopada br. odbyła się Konferencja Jesienna IIA Polska „Nowa fala regulacji, ESG i IT. Zrównoważony rozwój i innowacje technologiczne jako wyzwania dla audytu”, która zgromadziła niemal 100 uczestników, w tym specjalistów z dziedziny audytu, finansów i technologii. W programie znalazło się 16 prelekcji dotyczących kluczowych tematów związanych z nowymi regulacjami, m.in. NIS2, aspektami zarządzania (ESG), a także wpływem nowoczesnych technologii na branżę audytorską. Sukces wydarzenia sugeruje możliwość organizacji konferencji jesiennych jako stałego elementu kalendarza Instytutu.

12-13 marca 2024 roku odbył się VI Krajowy Kongres Forów Skarbników, realizowany pod hasłem: Współpraca, zmiany, finanse publiczne. To najważniejsze wydarzenie dla Skarbników JST, podczas którego oprócz dyskusji i paneli eksperckich toczyła się debata nad koniecznymi zmianami dotyczącymi systemu finansowania samorządów.

Dyskusja o kontroli i audycie projektów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej była moderowana przez Członkinię Zarządu IIA Polska Dr inż. Elżbietę Paligę. W dyskusji wzięły udział Członkinie Komisji Rewizyjnej IIA Polska: Ewa Czarniecka i Irena Bruszezwska oraz I Wiceprezes IIA Polska Dr Joanna Przybylska.

W dniach 2-3 kwietnia 2024r. w Katowicach odbyła się Konferencja „Krajobraz Audytu w Nauce i Praktyce - oczekiwania - perspektywy – realia” pod patronatem IIA Polska. Wydarzenie było dedykowane przedstawicielom jednostek sektora finansów publicznych.

Prelegentami na konferencji byli Prezes Zarządu IIA Polska Marcin Dublaszewski oraz Członkowie Zarządu IIA Polska: Iwona Bogucka, Joanna Przybylska, Elżbieta Paliga, Piotr Jaworski, Maciej Pióunowicz oraz Romana Kawiak-Ciołak.

W dniach 26-27 września w Budapeszcie odbyła się konferencja ECIIA, która zgromadziła ponad 480 liderów audytu wewnętrznego z Europy. Prezes ECIIA, Massimiliano Turconi, oraz prezes IIA Hungary, Ferenc Smohay, powitali uczestników, którzy dyskutowali o wyzwaniach stojących przed branżą. Konferencja stanowiła platformę do wymiany spostrzeżeń i strategii, podkreślając znaczenie niezależności audytorów oraz ich roli w transformacji biznesu. Wystąpienia ekspertów wzmocniły świadomość o wpływie audytorów wewnętrznych na kształtowanie przyszłości organizacji. Na Konferencji IIA Polska było reprezentowane przez Prezesa, Marcina Dublaszewskiego, który brał czynny udział w dyskusji dotyczącej „Vision 2035”.

14 października 2024 r. odbyło się spotkanie Grupy Roboczej ds. Audytu Wewnętrznego Śląskiego Związku Gmin i Powiatów. Na zaproszenie Prezydenta Miasta Rybnika, Pana Piotra Kuczery, który jest również Przewodniczącym Śląskiego Związku Gmin i Powiatów, członkowie grupy mieli okazję uczestniczyć w interesujących prelekcjach i dyskusjach. W spotkaniu uczestniczyła dr inż. Elżbieta Paliga, Członek Zarządu IIA Polska - Kierownik w Biurze Audytu Wewnętrznego AWF Katowice, która przygotowała i wygłosiła wykład nt.: „Nowe wyzwania i doskonalenie kontroli zarządczej”.



Najlepszy wynik na świecie w 2023 roku z egzaminu certyfikacyjnego CRMA.

Nagroda? Zaproszenie od IIA Global na Międzynarodową Konferencję IIA w Waszyngtonie.

Wywiad z Krzysztofem Bartoszcze

/ CIA®, CRMA®, FCCA, Biegłym Rewidentem /

– doświadczonym liderem w zakresie kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem.



Rozmawiała: Justyna Majewska, IIA Polska

Justyna Majewska: Jakie były Twoje odczucia i emocje po otrzymaniu wiadomości o uzyskaniu najlepszego wyniku na świecie w 2023 roku z egzaminu CRMA®?

Krzysztof Bartoszcze: Otrzymałem tę informację telefonicznie od Prezesa IIA Polska pewnego późnego kwietniowego popołudnia i byłem mocno zaskoczony tą wiadomością oraz tym, co się z tym wiąże. Nie wiedziałem wcześniej, że istnieje takie wyróżnienie i nagroda. Tym bardziej, że przy egzaminach na certyfikaty IIA jest tylko informacja, czy się zdało czy nie. Nie ma informacji o zdobytych punktach. Nie do końca wiadomo jak dobrze poszło. To był dosyć duży szok i jednocześnie radość.

JM: Jakie kroki podejmowałeś w celu przygotowania się do egzaminu CRMA® i jak długo to trwało?

KB: Pierwszym etapem moich przygotowań było dogłębne zapoznanie się z zakresem materiału egzaminacyjnego, sylabusem oraz rekomendowaną literaturą i standardami. Sylabus CRMA® jest obszerny, a lista polecanych publikacji liczy około dwudziestu pozycji, z czego przeważająca ich część nie jest dostępna w Polsce. Zamówienie ich z USA wiązałyby się z wysokimi kosztami, toteż niestety nie wszystkie zasoby udało

mi się dokładnie przestudiować. Niezwykle pomocna okazała się dedykowana książka opublikowana przez IIA Global, którą można nabyć również w formie elektronicznej.

Publikacja ta w sposób ogólny pokrywa wszystkie zagadnienia wymagane na egzaminie, stając się kluczową bazą do dalszego zgłębiania szczegółowych kwestii w ramach rekomendowanej literatury. Metoda przygotowania polegała na przejściu od ogólnych zagadnień do szczegółowego zapoznania się z elementami sylabusu, standardem ISO lub rekomendowanymi raportami dotyczącym obszarów zarządzania ryzykiem, w tym ryzykiem strategicznym, czy ryzykiem związanym z cyberbezpieczeństwem.

Jeśli chodzi o wymiar czasowy moich przygotowań, ciężko jednoznacznie go określić. Zapisalem się na egzamin stosunkowo wcześnie, a intensywne przygotowania trwały od 3 do 4 tygodni przed samym egzaminem. Wówczas poświęcałem średnio pół godziny do godziny dziennie na analizę poszczególnych fragmentów sylabusu, odpowiadając na pytania i wracając do obszarów, w których moje odpowiedzi nie były satysfakcjonujące.

JM: Jakie obszary wiedzy uważasz za kluczowe do osiągnięcia najlepszego wyniku na tym egzaminie?

KB: Sylabus dostarcza informacji na temat rozkładu obszarów, jakich można się spodziewać w trakcie egzaminu. Stanowi tym samym istotny przewodnik po kluczowych zagadnieniach, na których warto się skupić. Jednakże sama natura pytań, które pojawiają się na egzaminie, jest dość złożona i nie można ich w łatwy sposób przyporządkować do określonych elementów sylabusu. Kluczowe staje się zrozumienie całego procesu zarządzania ryzykiem – od początku do końca – oraz uwzględnienie wymogów stawianych przez standardy audytu wewnętrznego w kontekście weryfikacji zarządzania ryzykiem. Konieczne jest zatem zastosowanie perspektywy dwuaspektowej: z jednej strony należy poznać proces, jaki powinien wdrożyć zarząd, aby skutecznie zarządzać ryzykiem, a z drugiej – przeanalizować rolę audytora, jak ona się nakłada na te poszczególne elementy procesu.

JM: Co poradziłbyś osobom przygotowującym się do egzaminu CRMA®, bazując na swoich doświadczeniach? Czy chciałbyś dodać coś więcej oprócz powyższej wypowiedzi?

KB: Zalecałbym rozpoczęcie od lektury publikacji wydawanej przez IIA Global, ponieważ ona faktycznie podsumowuje wszystkie elementy, które zawiera egzamin. Dodatkowo warto poszerzyć perspektywę i myśleć nie tylko od strony roli audytora, ale też np. managera do spraw zarządzania ryzykiem. Zastanowić się, jak on by się zachował w obliczu pojawiających się problemów w organizacji albo wyzwań, postawić się na jego miejscu.

JM: Czy miałeś praktyczne doświadczenie w zakresie zarządzania ryzykiem? Czy może to był dopiero początek Twojej przygody z tymi zagadnieniami?

KB: Wcześniej pełniłem funkcję Cluster Risk Managera, więc miałem pewne doświadczenie od strony praktycznej jak zarządzać ryzykiem. Niemniej jednak materiały przygotowujące do egzaminu oferują szersze spojrzenie na tematykę. Moje wcześniejsze obowiązki koncentrowały się na poziomie regionalnym, podczas gdy materiały dostarczają wiedzy na temat tego, jak kwestie zarządzania ryzykiem powinny być strukturalnie zorganizowane na poziomie całej korporacji.

ralnie zorganizowane na poziomie całej korporacji.

JM: Kto według Ciebie powinien rozważyć zdobycie certyfikatu CRMA®? Jakie możliwości rozwoju zawodowego on oferuje?

KB: Zdecydowanie poleciłbym ten certyfikat wszystkim osobom, które już posiadają certyfikat CIA®. Oprócz tego, że

egzamin ten koncentruje się na zarządzaniu ryzykiem, w istotny sposób porządkuje wiedzę, którą powinien posiadać każdy audytor wewnętrzny. Pozwala lepiej zrozumieć rolę poszczególnych komórek w organizacji oraz to, jak wszystkie te puzzle w ramach corporate governance pasują do siebie.

Bez wątplenia jest to egzamin, który oferuje głębszą perspektywę, jeśli chodzi o wiedzę z zarządzania przedsiębiorstwem. Pokazuje jak ryzyka powiązane są z ogólną strategią przedsiębiorstwa. Natomiast dotychczasowe standardy IIA głównie skupiały się na tym, jak robić dobrze audyt wewnętrzny.

Udział w Międzynarodowej Konferencji IIA w Waszyngtonie to dla mnie ogromne wyróżnienie i bardzo wartościowe doświadczenie.

JM: Co Ciebie motywowało do zdobycia certyfikatu CRMA®?

KB: Dla mnie był to naturalny krok w rozwoju zawodowym dla kogoś, kto już ma certyfikat CIA®. Poniekąd decyzja o przystąpieniu do egzaminu na certyfikat CRMA® była powiązana również z moją rolą zawodową, ponieważ obecnie nie pracuję w audycie. Zajmuję się kontrolą wewnętrzną, która można by powiedzieć, też jest elementem zarządzania ryzykiem.

Podjąłem starania, aby dowiedzieć się co jeszcze można wprowadzić w ramach odpowiedzi na identyfikowane ryzyka i jak ukształtować zależności pomiędzy audytem wewnętrznym, zarządzaniem ryzykiem i moim obszarem kontroli wewnętrznej.

JM: Wspomniałeś, że masz na swoim koncie również certyfikat CIA®. Czy ten certyfikat wpłynął na Twoje życie zawodowe? Jakie korzyści dostrzegasz od momentu otrzymania certyfikatu?

KB: Certyfikat CIA® mam już tak długo, że nie pamiętam, jak to było przed. Egzamin zdawałem ponad 7 lat temu. Na pewno po części był to pierwszy element, który pomógł mi usystematyzować wiedzę, jaką nabyłem w praktyce. Certyfikat CIA® uzyskałem pod koniec mojego doświadczenia audytowego, na krótko przed przejściem do obszaru kontroli wewnętrznej.

Nawet jeśli obecnie nie pracuję w audycie, tylko po tej drugiej stronie, certyfikat CIA® pozwala mi mieć szerszy pogląd i lepsze zrozumienie, jak współpracować z audytorami wewnętrznymi. Wiem, na co zwracają uwagę i co muszą wykonać. Czasem, jeżeli audytorzy wewnętrznisi są nowi w danym obszarze albo nowi w organizacji, to wiedza ta pozwala mi wspierać ich w audytowaniu tych rzeczy, które są naprawdę istotne i kierować ich w stronę istotnych zagadnień, a nie tylko tego, co mają zaplanowane.

JM: W ramach nagrody za najlepszy wynik egzaminacyjny CRMA® otrzymałeś zaproszenie od The IIA na Międzynarodową Konferencję w Waszyngtonie. Co zrobiło na Tobie wrażenie podczas tego wydarzenia?

KB: Niewątpliwie skala tego wydarzenia była imponująca; wzięło w nim udział ponad dwa tysiące uczestników z całego świata. Rozkład geograficzny był zróżnicowany, około 35% uczestników z Ameryki Północnej oraz znaczna reprezentacja z Afryki, a także około 15% z Europy, pozostali zaś pochodzili z Azji i Australii. Było to zatem wydarzenie o charakterze globalnym w pełnym tego słowa znaczeniu.

Prelegenci również reprezentowali różne zakątki świata. Duże wrażenie zrobiła na mnie różnorodność tematów, które były podejmowane przez prelegentów. Bardzo cenne było poznanie ich wiedzy i doświadczenia z różnych obszarów.

Czuję, że to dla mnie ogromne wyróżnienie i bardzo wartościowe doświadczenie. Bez zaproszenia nie brałbym pod uwagę wyjazdu na konferencję ze względu na wysokie koszty uczestnictwa.

JM: Jakie tematy były poruszane na konferencji i na co Ty zwróciłeś szczególną uwagę?

KB: Bardzo istotnym tematem konferencji było wykorzystanie sztucznej inteligencji, ze szczególnym uwzględnieniem jej potencjału we wsparciu pracy audytora wewnętrznego oraz przykładów jej zastosowania w naszym zawodzie. Poruszono także szereg innych zagadnień związanych z technologią. Na początku wydarzenia zaprezentowano raport „Vision 2035”, który uwypuklał konieczność ewolucji w naszej profesji oraz możliwości optymalizacji wykorzystania technologii w codziennych zadaniach. W trakcie konferencji odbyło się także kilka paneli dotyczących analizy danych. Kolejnymi kluczowymi tematami były integrated assurance,

wskazujące na sposoby łączenia audytu wewnętrznego z zarządzaniem ryzykiem oraz kontrolą wewnętrzną

JM: Dlaczego warto uczestniczyć w tego rodzaju wydarzeniach organizowanych przez IIA ?

KB: Z pewnością jest to doskonała okazja, aby zaznajomić się z aktualnymi trendami oraz sposobami rozwiązywania problemów, z jakimi się spotykamy w naszej profesji lub dowiedzieć się na jakie wyzwania możemy się natknąć. Kiedy pracujemy w danej firmie, nasze informacje często ograniczają się do własnych spostrzeżeń, czy lektury publikacji i raportów. Konferencja ukazuje różnorodne podejścia, zarówno z naszego obszaru, jak i innych, takich jak usługi finansowe czy or-

ganizacje rządowe i pozarządowe. Drugą niezaprzeczną wartością dodaną jest networking. Wśród uczestników przeważają osoby pełniące funkcję dyrektorów audytu oraz liderów, którzy długo pracują w branży. Poznanie ich ścieżek kariery, ich priorytetów oraz strategii osiągnięcia pozycji Chief Audit Executive, jest niezwykle cenne. Okazja do networkingu i wymiany doświadczeń jest bardzo istotna.

JM: Czy udało Ci się znaleźć czas na zwiedzenie Waszyngtonu?

KB: Konferencja miała bardzo napięty harmonogram; prelekcje zaczynały się wcześnie rano i trwały aż do późnego popołudnia. Miałem jednak przyjemność zwiedzić miasto w weekend poprzedzający konferencję.



Nowe obowiązki związane z ochroną sygnalistów

Autor: Marcin Dublaszewski, Prezes IIA Polska

Wprowadzenie przepisów o ochronie sygnalistów w Polsce, na mocy ustawy z 14 czerwca 2024 roku, nakłada na firmy i instytucje nowe obowiązki w zakresie zgłaszania naruszeń i ochrony osób, które takie naruszenia zgłaszają. Ustawa implementuje europejskie standardy, określając minimalne wymagania dotyczące ustanowienia bezpiecznych kanałów komunikacji i systemu zgłoszeń wewnętrznych. Czas na wdrożenie jest ograniczony, a za nieprzestrzeganie przepisów grożą poważne sankcje.

Na czym polega nowa regulacja?

Ustawa o ochronie sygnalistów dotyczy wszystkich podmiotów zatrudniających co najmniej 50 pracowników, jak również wszystkich organów publicznych. Określa obowiązek stworzenia systemu umożliwiającego zgłaszanie naruszeń prawa, takich jak korupcja, nieprawidłowości w zamówieniach publicznych, ochrona środowiska, ochrona danych osobowych i inne. W ramach systemu zgłoszeń, pracodawcy muszą zapewnić sygnalistom możliwość bezpiecznego przekazywania informacji, chroniąc ich tożsamość i zapewniając brak działań odwetowych. Podmioty mają czas do 24 września 2024 roku, aby wdrożyć procedury zgłoszeń, a praktycznie – cały system, który umożliwi skuteczne raportowanie naruszeń. Opóźnienia lub brak wdrożenia systemu mogą prowadzić do kar finansowych.

Obowiązki podmiotów

Podmioty, których dotyczy ustawa, muszą wdrożyć regulamin zgłoszeń wewnętrznych, który precyzyjnie określi, jak należy przyjmować zgłoszenia, jak postępować z otrzymanymi informacjami oraz jakie działania następcze podejmować. Kluczowym elementem jest ochrona sygnalistów przed działaniami odwetowymi, co obejmuje zakaz zwolnienia, degradacji czy innych form represji. Organizacje są również zobowiązane do informowania sygnalistów o wynikach podjętych działań w odpowiednich terminach.

Nieprzestrzeganie przepisów ustawy, zarówno w zakresie niewdrożenia procedur, jak i działań represyjnych wobec sygnalistów, może skutkować odpowiedzialnością karną. Kary za działania odwetowe, zgodnie z przepisami, mogą obejmować grzywny, a nawet pozbawienie wolności.

Rola audytu wewnętrznego – różne scenariusze zaangażowania

Audyt wewnętrzny może pełnić różne funkcje w kontekście ochrony sygnalistów. Zależnie od struktury i potrzeb organizacji, rola audytu może obejmować:

1. Brak bezpośredniego zaangażowania, jedynie ocena

W tym scenariuszu audytorzy wewnętrzni ograniczają się do oceny funkcjonowania systemu zgłoszeń. Oceniają, czy procedury zostały wdrożone zgodnie z przepisami i czy są zgodne ze standardami audytu, a także wskazaniem regulatora. Taka ocena może

obejmować także audyty compliance, które badają zgodność z wymogami prawnymi i regulacyjnymi.

2. Częściowe zaangażowanie w wyjaśnianie zgłoszeń

W niektórych organizacjach audyt wewnętrzny może być odpowiedzialny za wstępną analizę zgłoszeń lub uczestnictwo w procesie wyjaśniania. Audytorzy mogliby oceniać ryzyko wynikające z danego zgłoszenia i sugerować działania następcze.

3. Pełny nadzór nad systemem zgłoszeń

W niektórych przypadkach audyt wewnętrzny może mieć pełną kontrolę nad funkcjonowaniem procedury zgłoszeń, od przyjmowania informacji po nadzór nad podejmowanymi działaniami. W tym modelu audytorzy są odpowiedzialni za monitorowanie całego systemu i jego zgodności z przepisami prawa, a także za regularne raportowanie do zarządu na temat efektów podejmowanych działań. W tym przypadku pracodawca musi pozyskać zapewnienie w zakresie systemu sygnalistów z innego niż audyt wewnętrzny źródła.

Niezależnie od stopnia zaangażowania, audyt wewnętrzny powinien zwracać uwagę na zgodność procedur ze standardami audytu, a także wytycznymi regulatora w danym sektorze, zwłaszcza w obszarach szczególnie regulowanych, takich jak finanse, ochrona zdrowia czy sektor publiczny.

Czas tyka – konsekwencje za opóźnienia

Wraz z upływem terminu na wdrożenie regulaminu i systemu ochrony sygnalistów, organizacje muszą działać szybko i sprawnie. Niewdrożenie systemu w terminie może skutkować surowymi karami, w tym grzywnami oraz odpowiedzialnością karną za zaniedbania. Dodatkowo, pracodawcy, którzy nie zapewnią ochrony sygnalistów przed szykanami, również narażają się na konsekwencje prawne, które mogą obejmować zarówno sankcje finansowe, jak i odpowiedzialność osobistą osób zarządzających.

Podsumowanie

Czas na wdrożenie systemów ochrony sygnalistów upływa, a organizacje muszą działać szybko, aby zapewnić zgodność z nowymi przepisami. Audyt wewnętrzny może odegrać istotną rolę w procesie wdrażania i nadzoru nad systemami zgłoszeń, od oceny funkcjonowania po nadzór nad procedurami. Kluczowe jest, aby zapewnić zgodność z wymogami prawnymi oraz standardami, a także regularnie monitorować skuteczność działania systemu.

Rola i znaczenie lidera

Autorzy artykułu:



Lena Grzesiak - jest doktorem nauk społecznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Obecnie pracuje jako adiunkt w Katedrze Zarządzania Zasobami Ludzkimi na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

Jej zainteresowania naukowe są interdyscyplinarne i dotyczą głównie: grupy zawodowej audytorów wewnętrznych, psychospołecznych aspektów audytu wewnętrznego oraz ryzyka personalnego. Naukowo zajmuje się także patologiami w zarządzaniu zasobami ludzkimi, HR compliance, wynagrodzeniami pracowników, a także analityką HR. **Więcej pod linkiem.**



Mateusz Podobiński – jest doktorem nauk społecznych w dziedzinie nauk ekonomicznych. Doświadczenie zawodowe zaczynał w audycie zewnętrznym zajmując się badaniem sprawozdań finansowych. Od kilku lat związany z audytem wewnętrznym w przedsiębiorstwach z branży finansowej. Jego zainteresowania zawodowe oraz naukowe dotyczą głównie: zarządzania ryzykami finansowymi, IT, lean management (w tym możliwościami zastosowania metod i technik w audycie wewnętrznym). Zwolennik filozofii ciągłego doskonalenia.

Lider - wyjaśnienia definicyjne

Ludźmi kieruje kierownik, który realizuje funkcje zarządzania: planuje, organizuje, motywuje i kontroluje¹. Według Pocztońskiego² kierowanie ludźmi to „specyficzny, interpersonalny stosunek członków organizacji, legitymujący jednych z nich (przełożonych) do zamierzonego oddziaływania na zachowania innych (podwładnych), aby osiągać cele organizacji”. Wyróżnia się różne typologie kierowników, m.in. ze względu na szczebel kierowania (kierownicy: najwyższego, średniego i najniższego szczebla)³, czy na obszar funkcjonowania (kierownicy liniowi i funkcjonalni).

Ostatnio w teorii i w praktyce zarządzania coraz częściej, dla określenia osób kierujących pracą innych ludzi, zarządzających przedsiębiorstwem lub ich wyodrębnionymi częściami, zamiast pojęcia „kierownik”, używa się terminu „menedżer”⁴. Drucker⁵ uważa, że większość menedżerów to kierownicy, chociaż nie zawsze są to pojęcia tożsame i równoznaczne. Menedżera głównie wyróżnia autorytet merytoryczny, a kierownika - autorytet formalny⁶. Często w języku potocznym zamiennie używane są także terminy „menadżer” oraz „lider”, jed-

1 Zieleniewski J. (1982), Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do organizacji i kierowania, PWN, Warszawa, s. 382

2 Pocztoński A. (2018), Zarządzanie zasobami ludzkimi, PWE, Warszawa, s. 200

3 W niektórych, głównie zagranicznych, przedsiębiorstwach, słowem „manager” określa się kierowników średniego szczebla zarządzania, który znajduje się między „supervisors”, czyli kierownikami pierwszej linii, tzw., a „executives”, czyli kierownikami najwyższego szczebla (Pocztoński, op. cit., s. 202).

4 Pocztoński A. (2018), op. cit., s. 202.

5 Drucker P.F. (1998), Praktyka zarządzania, Czytelnik Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków, s. 155.

6 Pocztoński A. (2018), op. cit., s. 200, 202.

nak istnieje różnica leżących u ich podstaw⁷. Już w 1977 roku Zaleznik⁸ przeciwstawił sobie pojęcia menedżerów i liderów. Lider to jest osoba, która nie tylko realizuje klasyczne funkcje zarządzania, ale i inspiruje, zachęca i stymuluje do wspólnego działania czy wywiera wpływ poprzez ukierunkowanie zachowań jednostek czy grup. Lider zajmuje się przywództwem⁹.

Jedną z ponad 300 definicji przywództwa¹⁰, jest ta określająca je „jako proces jest to wykorzystywanie niepolegającego na przymusie wpływu do kształtowania celów grupy lub organizacji, motywowania zachowań nastawionych na osiągnięcie tych celów oraz pomagania w ustalaniu kultury grupy lub organizacji. Jako właściwość jest to zestaw cech przypisywany jednostkom, które są spostrzegane jako przywódcy”¹¹.

Przywództwo nie jest tożsame z zarządzaniem. W literaturze wskazuje się na podobieństwa i różnice między tymi pojęciami. Wspólnymi cechami zarządzania i przywództwa są: praca z ludźmi, cel, wywieranie wpływu na innych. Różnice zaś dotyczą tego, że zarządzanie kojarzone jest m.in. z planowaniem, organizowaniem, czy kontrolowaniem, a także ukierunkowane jest na podporządkowanie oraz zapewnienie spójności organizacji. Przywództwo zaś - z budowaniem zaangażowania, tworzeniem wizji czy inspirowaniem i nastawione jest, bardziej niż zarządzanie, na zmianę istniejącej rzeczywistości¹².

Lider, określany też jako przywódca, to osoba potrafiąca oddziaływać na zachowania innych, bez używania siły i akceptowana przez innych w tej roli¹³. Lider ukierunkowany jest na osiąganie celów poprzez pracę innych i z innymi. Wyzwania w jego pracy dotyczą m.in. relacji w zespole i ich charakteru, budowania w zespole poczucia sensu, celu, czy sprawczości. To lider odpowiedzialny jest za radzenie sobie z problemami w zespole. Armstrong i Taylor¹⁴ powołując się na Adair'a (1973), wskazują na trzy podstawowe role liderów: zdefiniowanie i wykonanie zadania oraz utrzymanie skutecznych relacji.

Dla skutecznej realizacji swoich ról i zadań konieczne jest, aby lider posiadał odpowiednie cechy i predyspozycje. W literaturze nie ma konkretnego, jednego, uniwersalnego zestawu zachowań i kompetencji przywódczych, skutecznego w każdej sytuacji. Ważne jest przygotowanie lidera do pełnienia roli przywódczej oraz sytuacji, które wykraczają poza ich dotychczasowe doświadczenia¹⁵. W związku z rolą i zadaniami, jakie mają do spełnienia, od współczesnych liderów oczekuje się pewnych kompetencji, jak m.in.: umiejętność inspirowania i motywowania swojego zespołu, zdolności analityczne, kompetencje komunikacyjne. Ponieważ przywództwo określane jest także jako zdolność do przekonywania innych, lider powinien także posiadać zdolność wpływania na innych, umiejętności negocjacyjne czy te dotyczące stymulowania określonych zachowań u pracowników w procesie zarządzania.

Podsumowując, lider to nie zawód. To wokół lidera gromadzą się ludzie. To osoba, która wie, dokąd chce iść i co chce z nimi osiągnąć. To osoba, która stawia „my” w miejsce „ja”.

7 Ibidem, s. 210.

8 Zaleznik A. (1977), Managers and leaders: Are They Different?, „Harvard Business Review”, May - June.

9 Kostera M., Kownacki S., Szumski A. (2010), Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna [w:] Koźmiński A. (red.), Piotrowski W. (red.), Zarządzanie. Teoria i praktyka, PWN, Warszawa, s. 336; Armstrong M., Taylor S. (2016), Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wolters Kluwer, Warszawa, s. 764; Poczowski A. (2018), op.cit., s. 211.

10 Morreale S., Spitzberg B., Barge K. (2015), Komunikacja między ludźmi. Motywacja, wiedza, umiejętności, PWN, Warszawa, s. 250.

11 Griffin R. W. (2017), Podstawy zarządzania organizacjami, Warszawa, PWN, s. 554

12 Poczowski A. (2018), op.cit., s. 210; Griffin R. W. (2017), op.cit., s. 555.

13 Griffin R. W. (2017), op.cit., s.554

14 Armstrong M., Taylor S. (2016), op.cit., s. 765, 771.

15 Koźmiński A. (2010), Zarządzanie, [w:] Koźmiński A. (red.), Piotrowski W. (red.), Zarządzanie. Teoria i praktyka, PWN, Warszawa, s. 82.



Audyty wewnętrzne

Rola i znaczenie komórki audytu wewnętrznego ewoluuje na przestrzeni lat. Niemniej, potrzeba posiadania wysokiej jakości oraz skutecznego audytu wewnętrznego wydaje się być niezmienna i kluczowa dla każdej organizacji. Audyt wewnętrzny działa w różnym otoczeniu. Niezależnie od tego, w jakiej organizacji funkcjonuje oraz jakiej wielkości jest departament, wykonując audyt wewnętrzny powinno stosować się Międzynarodowe Standardy Audytu Wewnętrznego, które nakładają zarówno na komórkę (jako całość), jak i audytorów obowiązki i wymagania kompetencyjne. Od audytora wewnętrznego wymaga się, żeby był profesjonalistą oraz osobą kompetentną. „Międzynarodowe standardy praktyki zawodowej audytu wewnętrznego” z 2017 roku wspominają między innymi o biegłości w wykonywaniu zadań (np. standard atrybutu 1210) oraz o ciągłym doskonaleniu swoich umiejętności (np. standard atrybutu 1230). Również nowe „Globalne Standardy Audytu Wewnętrznego” podkreślają znaczenie wykazywania się kompetencjami przez audytorów (Zasada 3). Liczba zmian, które obserwujemy w makro (np. zmiany ekonomiczno-gospodarcze) oraz mikrootoczeniu (np. zmiany w organizacji) jest bardzo duża. Zmiany, które towarzyszą organizacjom mają wpływ na wszystkie komórki organizacyjne, w tym także na audyt wewnętrzny. Pojawiają się w otoczeniu nowe ryzyka związane: ze sztuczną inteligencją czy ESG (ang. E-Environmental, S-Social and G - Corporate Governance), które podczas audytowania należy również uwzględnić. Liczba regulacji oraz standardów i wytycznych obowiązujących organizację, niezależnie od sektora, rośnie w bardzo szybkim i zatrważającym tempie. Bycie na bieżąco ze wszystkimi wymogami staje się dla komórki audytu wewnętrznego i jej pracowników niezwykle istotne dla skutecznego audytowania procesów przedsiębiorstw, ale utrudnione ze względu na czas oraz możliwości ich przyswajania (liczba zmian, które dostrzegamy na rynku jest niemożliwa do śledzenia i zrozumienia w krótkim czasie). Rola i znaczenie zróżnicowanego, kompetentnego i efektywnego zespołu audytowego stale wzrasta. W osiągnięciu zamierzonych celów komórki audytu może pomóc skuteczny i inspirujący lider nadający często ton i kierunek zmian.



Czy liderem powinien być zarządzający audytem wewnętrznym (menadżer, dyrektor)? Może być, ale wiele przykładów z praktyki pokazuje, że nie musi. Liderem nie zawsze jest osoba formalnie mianowana i określona w strukturze organizacyjnej. Niemniej, musi posiadać autorytet i akceptację zespołu. Rolą lidera audytu jest inspirowanie całego zespołu poprzez wsparcie merytoryczne, ale także pomoc w realizacji celów poszczególnych audytorów. Zachęca do zmian oraz sam bierze na swoje barki ciężar ich implementacji. Jak zostało wspomniane we wcześniejszej części artykułu, dzisiejsze organizacje, w tym także audyt wewnętrzny funkcjonuje w turbulentnym otoczeniu. Naturalną cechą lidera jest jego śledzenie, ale także zachęcanie audytorów do wywoływania w nim zmian. Posiadanie w komórce audytu lidera, do którego zespół posiada zaufanie, jest rolą kluczową dla skutecznego działania oraz rozwoju audytu wewnętrznego. Przy dużej rotacji pracowników oraz kadry kierowniczej, którą obserwujemy w organizacjach, bardzo trudno jest stworzyć bezpieczne i stabilne środowisko pracy. Każda próba wprowadzenia zmiany, w tym nowego rozwiązania, może być odbierana jako podważanie wypracowanych oraz sprawdzonych sposobów postępowania. Lider niejednokrotnie musi zachęcać do zmiany kulturowej i idei ciągłego doskonalenia, aby audyt wewnętrzny był w stanie nadążyć za zmianami rynkowymi.

Rolę lidera musi rozumieć oraz wspierać kierownictwo organizacji. Lider motywuje zespół do osiągnięcia celów i zgłaszania wartościowych usprawnień. Nie może jednak działać wbrew celom kierownictwa komórki audytu wewnętrznego (KAW). Zintegrowanie działań lidera ze strategią długoterminową oraz planami komórki audytu wewnętrznego wydaje się być naturalne. Komunikacja pomiędzy liderem a kierownictwem KAW jest kluczowa dla osiągnięcia wspólnych celów (komórki audytu wewnętrznego oraz zespołu audytowego). Kierownictwo musi dostrzegać liderów oraz dbać o ich zaangażowanie i motywację. Kompetentny, merytoryczny audytor posiadający zdolności przywódcze i zaufanie wśród zespołu powinien zostać wyróżniony, jako lider oraz być odpowiednio wspierany.

Koło Branżowe Wymiaru Sprawiedliwości IIA Polska

Koło Branżowe Wymiaru Sprawiedliwości IIA Polska zostało powołane z inicjatywy audytorów, członków IIA Polska, po niemal trzech latach wspólnych prac i dyskusji. W trakcie spotkań i rozmów online wymieniano doświadczenia związane ze specyfiką pracy audytorów w wymiarze sprawiedliwości. Wśród głównych wyzwań wskazano ograniczone możliwości spotkań branżowych oraz specyfikę jednostek organizacyjnych, które funkcjonują głównie w miastach powiatowych i wojewódzkich.

Grupa założycielska, z Ryszardem Juszczykiem na czele, składa się z doświadczonych audytorów z sądów i prokuratur, a ich celem jest doskonalenie zawodowe oraz integracja środowiska.

Po akceptacji wniosku przez Zarząd IIA Polska, Koło zostało oficjalnie powołane w maju 2024 roku, a jego koordynatorem został Ryszard Juszczyk.

Pierwsze webinarium, które odbyło się 18 lipca, zgromadziło wielu słuchaczy i dotyczyło ustawy o sygnalistach.

Koło jest otwarte dla wszystkich pracowników związanych z wymiarem sprawiedliwości oraz dla audytorów, którzy chcą do niego dołączyć. Realizacja planów Koła wymaga współpracy z Zarządem IIA Polska, w szczególności z Elżbietą Paligą i Robertem Gołdeckim, odpowiedzialnymi w Zarządzie za Koła Regionalne i Branżowe.

Krótko o koordynatorze

Ryszard Andrzej Juszczyk

MF661 (2004 r.), CGAP1338 (2007 r.), QA (2007 r.), członek honorowy IIA Polska (2017 r.), biegły Sądu Okręgowego w Świdnicy.

Specjalista, trener w zakresie audytu wewnętrznego środków unijnych, kontroli zarządczej.

Koordinatorem, a pierwotnie inicjatorem założenia pierwszego w Polsce Koła IIA - Dolnośląskiego Koła Regionalnego IIA we Wrocławiu w roku 2005.

W latach 2004 do 2021, audytor wewnętrzny Dolnośląskiego Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Wałbrzychu.

Od 2013 roku - biegły z zakresu audytu wewnętrznego i kontroli w Sądzie Okręgowym w Świdnicy, a od lutego 2022 roku - audytor wewnętrzny Sądu Okręgowego w Świdnicy.

Z IIA Polska związany społecznie nieprzerwanie od 2005 roku. W latach 2005-2008 Koordynator DKR, wspomagał inicjatywy powstawania kolejnych Kół Regionalnych IIA Polska. W roku 2017 IIA Polska, Walne Zebranie Członków IIA Polska przyznało Ryszardowi Juszczykowi tytuł Honorowego Członka IIA Polska. Od kwietnia 2024 organizator i następnie Koordynator Koła Branżowego Wymiaru Sprawiedliwości IIA Polska.





When you have to be right

TeamMate+ Audit

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



tm.wolterskluwer.com

Copyright © 2022 Wolters Kluwer Financial Services, Inc. 1033



When you have to be right

TeamMate+ Zarządzanie Audytem

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



tm.wolterskluwer.com

Copyright © 2022 Wolters Kluwer Financial Services, Inc. 1031

Katalog szkoleń 2025 r.

/ Szkolenia IIA Polska

Zanim przedstawimy Państwu katalog szkoleń na 2025 r., chcielibyśmy serdecznie podziękować za zaufanie, którym nas obdarzyliście w tym roku, tak licznie uczestnicząc w szkoleniach organizowanych przez IIA Polska. Z ponad 40 różnych tematów, które oferowaliśmy, zrealizowaliśmy **ponad 30 szkoleń**.

Wzorem lat ubiegłych również na przyszły rok przygotowujemy katalog szkoleń. Otrzymaliśmy bardzo wiele interesujących ofert. Możemy powiedzieć, że będą szkolenia, które od lat cieszą się popularnością, będą również nowe tematy zaproponowane przez ekspertów w swoich dziedzinach. **Więcej informacji wkrótce.**

Zainwestuj w siebie

- Zdobądź certyfikat CIA®!

Udowodnij wiarygodność i biegłość.

Certyfikat CIA® jest jedynym rozpoznawanym certyfikatem audytora wewnętrznego na świecie i potwierdza standardy, wg których pracują osoby, posiadające ten certyfikat, potwierdza ich kompetencje zawodowe jako audytorów wewnętrznych. Jest optymalnym sposobem przekazywania wiedzy, umiejętności i kompetencji w celu skutecznego wykonywania obowiązków zawodowych w zakresie audytu wewnętrznego w dowolnym miejscu na świecie.

Od momentu wprowadzenia programu CIA®, w 1973 roku, osoby posiadające certyfikat CIA® okazały się być ważnymi członkami zespołów w swoich organizacjach. Osoby posiadające certyfikaty posiadają wiedzę oraz doświadczenie, które mogą mieć pozytywny wpływ na rozwój organizacji.

Dlaczego CIA®?

Certyfikat CIA® może być kluczem do sukcesu oraz do rozpoczęcia kariery w zawodzie audytora wewnętrznego przez osoby posiadające ten certyfikat.

■ ZYSKAJ WIĘCEJ

Oznaczenie CIA® zwiększa możliwości rozwoju kariery i potencjał zarobkowy.

■ ZOSTAŃ EKSPERTEM

Stań się wiarygodnym, zaufanym ekspertem, do którego wszyscy się zwracają i który potrafi stosować Międzynarodowe Standardy Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego (GIAS™).

■ WYRÓŻNIJ SIĘ NA TLE INNYCH

Uzyskanie tytułu CIA® odróżnia Cię od innych i daje Ci wiarygodność, która stawia Cię przed tymi, którzy go nie posiadają.

[Czytaj więcej na stronie internetowej IIA](#)

Przygotuj się z nami do egzaminu.

Jeżeli chcesz zdawać egzaminy w języku polskim, w IIA Polska możesz zakupić podręczniki I.Gleima, w języku polskim, przygotowujące do tych egzaminów.

[Czytaj więcej na stronie internetowej IIA](#)

Uważasz, że książki nie wystarczą? Zapisz się na szkolenie. Nasz partner, firma AuditSolutions prowadzi szkolenia przygotowujące do egzaminów CIA®. Więcej informacji w linku.

[Czytaj więcej na stronie internetowej IIA](#)

Egzamin CIA® jest dostępny w następujących językach: Arabskim, Chińskim, Angielskim, Francuskim, Niemieckim, Hebrajskim, Indonezyjskim, Włoskim, Japońskim, Koreańskim, Polskim, Portugalskim, Rosyjskim, Hiszpańskim, Tureckim i Tajskim (dostępny tylko w Tajlandii).

Nie czekaj i aplikuj już dzisiaj!

Współpraca z uczelniami



Instytut Audytorów Wewnętrznych IIA Polska prowadzi aktywną współpracę z uczelniami wyższymi. Poprzez zawarte umowy o współpracy w praktyczny sposób wspólnie promujemy audyt wewnętrzny. Budujemy lepszą przyszłość na takich uczelniach jak:

- Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
- Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
- Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi
- Uniwersytet Białostocki
- Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Warszawie
- Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy
- Uniwersytet Wrocławski
- Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie
- Centrum Kształcenia Podyplomowego Uczelni Łazarskiego (CKP)
- Uniwersytet Wrocławski, Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii
- Katolicki Uniwersytet Lubelski
- Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Zapraszamy również do zapoznania się z programem współpracy IIA Global z uczelniami wyższymi, dostępnym na stronie IIA Polska. (Link na końcu) Przeprowadziliśmy wstępne badanie i okazało się, że na ponad czterdziestu uczelniach wyższych w Polsce prowadzone są studia podyplomowe z audytu wewnętrznego. Możemy się równocześnie pochwalić, że na kilku z nich IIA Polska objęło te studia patronatem. Ale możliwy jest nie tylko patronat nad studiami i nie tylko IIA Polska. Przedstawiamy program Międzynarodowego Instytutu Audytorów Wewnętrznych The IIA, kierowany do uczelni wyższych prowadzących lub zamierzających prowadzić studia z audytu wewnętrznego. Akademicki Program Audytu Wewnętrznego IIA (Internal Audit Academic Awareness Program) rozpoznaje uniwersytety prowadzące studia dotyczące audytu wewnętrznego oraz prowadzące samodzielne kursy/ programy dotyczące audytu wewnętrznego, takie jak zasady audytu wewnętrznego czy audyt operacyjny. Takie programy wprowadzają studentów w zagadnienia związane z zawodem audytora wewnętrznego oraz opisują działania osoby rozpoczynającej swoją karierę w zawodzie audytora wewnętrznego. Zachęcamy do zapoznania się ze szczegółami programu oraz informacjami dotyczącymi możliwości nawiązania współpracy między uczelniami a Międzynarodowym Instytutem Audytu Wewnętrznego The IIA.

Więcej informacji pod linkiem: <https://www.iaa.org.pl/o-nas/wspolpraca-z-uczelniami>