

# AUDYT i ZARZĄDZANIE

MAGAZYN IIA

Magazyn Instytutu Auditorów Wewnętrznych IIA Polska Nr 5(7)/2014

**NOWY PROJEKT IT W IIA POLSKA**

**ARTYKUŁ - AUDYT KULTURY ORGANIZACJI-  
UTOPIA, SZANSA CZY IMPERATYW OBECNYCH CZASÓW?**

**SPOTKANIA KOŁA FINANSOWEGO IIA POLSKA**

## SPIS TREŚCI:

3. SŁOWO WSTĘPNE
4. WYDARZENIA - POLCAAT
5. WYDARZENIA - NOWY PROJEKT IT W IIA POLSKA
6. ARTYKUŁ - AUDYT KULTURY ORGANIZACJI – UTOPIA, SZANSA CZY IMPERATYW OBECNYCH CZASÓW?
12. ARTYKUŁ SPONSOROWANY - CERTYFIKAT DLA ASSECO AUDIT PLANNING AND MANAGEMENT SYSTEM
14. ARTYKUŁ - REFLEKSJE PO XVIII KONGRESIE IIA TURCJA
18. KOŁA REGIONALNE - PODLASKIE KOŁO REGIONALNE
20. BRANŻOWE KOŁO FINANSOWE - SPOTKANIA KOŁA FINANSOWEGO IIA POLSKA
20. AKTUALNOŚCI - RAPORTOWANIE GODZIN CPE ZA 2014 R.
21. HUMOR



## Szanowni Państwo,

zapraszamy do zapoznania się z kolejnym numerem magazynu IIA AUDYT I ZARZĄDZANIE, mamy nadzieję, że zaciekawia Państwa zawarte w nim artykuły i informacje. Chcielibyśmy, aby przygotowany przez nas magazyn umilił Państwu przedświąteczny czas.

Chcielibyśmy również wszystkim Członkom, Sympatykom i Współpracownikom Instytutu IIA Polska, życzyć zdrowych, spokojnych i rodzinnych Świąt Bożego Narodzenia. Aby nadchodzący 2015 rok, był dla Wszystkich pomyślny, szczęśliwy oraz pełen sukcesów zawodowych i prywatnych.

Życzymy przyjemnej lektury.  
Zarząd Instytutu Audytorów Wewnętrznych  
Wewnętrznych IIA Polska



## POLCAAT

**27** listopada, w Hotelu Marriott w Warszawie odbyła się tegoroczna **Konferencja PolCAAT'2014**.

**Temat jubileuszowej Konferencji** to „Co było i co przyniesie przyszłość w audycie IT? Podsumowanie ostatnich 10 lat doświadczeń oraz przyszłość audytu IT.” Konferencję otworzył Pan Sebastian Burgemejster – Wiceprezes IIA Polska, który wprowadził uczestników do dalszej części spotkania, podczas którego eksperci i praktycy podzielili się z uczestnikami wiedzą i doświadczeniem z dziedziny audytu IT nie tylko.



Pan Jakub Bojanowski - Partner Deloitte, rozpoczął pierwszy panel Podsumowanie zmian w audycie IT w ostatnich 10-ciu latach w Polsce. W powyższym panelu udział także wzięli Pani dr Agnieszka Boboli – ekspert ds. audytu IT, Pan Sebastian Burgemejster - Wiceprezes IIA Polska oraz Pan Piotr Filip Zawicki – Wiceprezes Zarządu ISACA Warszawa. Następny również bardzo ciekawy panel dotyczył tematu Co dalej? Kilka słów co się dzieje i co za chwilę się stanie w IT i poprowadzony był przez Pana Artura Klinowskiego – Szefa Służby Przetwarzania Danych i Informatyki PAŻP, przy udziale Pani

Marty Brańskiej – Rybickiej - Dyrektora Sektora Publicznego IBM Polska, Pana Michała Kraut Security Account Manager, Cisco oraz Pana Karola Wituszyńskiego – Dyrektora Technical Audiance, Microsoft. Temat, który poruszony był jako następny to Standardy Integracji systemów zarządzania wg załącznika SL do Dyrektywy ISO polskie tłumaczenia (ISO 27001) oraz ISO 22301 i propozycja ISO 9001. Został on przedstawiony przez Pana dr inż. Bolesław Szomański LA 27001 – Politechnika Warszawska, ISACA.

Po przerwie na lunch, Pan Maciej Jędrzejewski LA27001, LA2000 – ekspert, konsultant ds. bezpieczeństwa systemów IT zaprezentował Testy bezpieczeństwa systemów IT, natomiast Pan Robert Całka LA27001 – Compliance Officer Allegro przedstawił temat Zabezpieczenie dowodów i analiza po incydencie. Na koniec Pan dr inż. Bolesław Szomański z Politechniki Warszawskiej przedstawił prezentację Katastrofa i co dalej, czyli ciągłość działania w rzeczywistości.

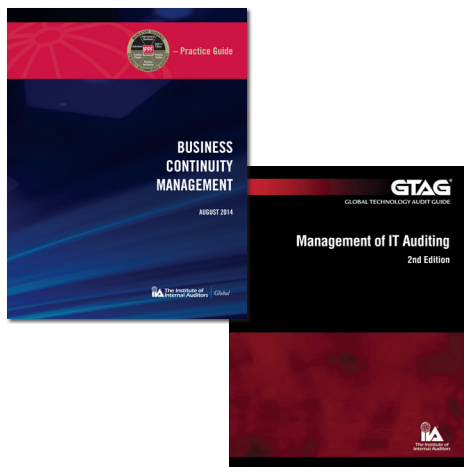
Dziękujemy wszystkim prelegentom a także przybyłym gościom. Już teraz zapraszamy na przyszłoroczną konferencję PolCAAT!



## NOWY PROJEKT IT W IIA POLSKA

Szanowni Państwo, z przyjemnością informujemy, iż Zarząd IIA Polska uruchomił kolejne dwa projekty tłumaczenia i wydania w języku polskim następujących publikacji IIA:

1. Practice Guide: Business Continuity Management (pol. Praktyczny Poradnik: Zarządzanie Ciągłością Działania);



2. GTAG 4: Management of IT Auditing 2 ed. (pol. Globalny Przewodnik Audytu Technologicznego Nr 4: Zarządzanie audytem IT).

Praktyczny Poradnik: Zarządzanie Ciągłością Działania wskazuje na kluczowe znaczenie system zarządzania ciągłością działania, jest cennym odniesieniem do stworzenia skutecznego systemu BCM i wskazuje kierunek dla zapewnienia ciągłości infrastruktury krytycznej, aplikacji biznesowych i systemów w trakcie i po kryzysie.

Ten przewodnik wskazuje na zapewnienie odpowiednich ról i funkcji podczas kryzysu i dostarczania wskazówek do:

- działania audytu wewnętrznego przed, w trakcie i po wystąpieniu kryzysu;
- wskazuje na sposób i kluczowe elementy oceny dokonywaną przez funkcję audytu wewnętrznego dla elementów BCM.

Dokument zawiera dodatkowo listę kontrolną oceny ryzyka, przykładowy program audytu oraz słownik pojęć.

Globalny Przewodnik Audytu Technologicznego Nr 4: Zarządzanie audytem IT przeznaczony jest do zarządzających audytem wewnętrznym i managerów audytu wewnętrznego, którzy są odpowiedzialni za nadzór nad audytem IT, a także dla innych zadań audytowych, które wykorzystują IT do ich realizacji. Celem przewodnika jest pomoc w zarządzaniu strategicznymi kwestiami dotyczącymi planowania, wykonywania i raportowania wyników audytów IT. Analizowane są działania podstawowe, jak i mogące pojawić się problemy.

Odpowiedzialność za realizację projektu została powierzona Panu Sebastianowi Burgemejster Wiceprezesowi IIA Polska, natomiast za kontrolę jakości i walidację będą odpowiadać solidarnie Pan Andrzej Brągiel Przewodniczący Sądu Koleżeńskiego i w/w Sebastian Burgemejster.



## AUDYT KULTURY ORGANIZACJI – UTOPIA, SZANSA CZY IMPERATYW OBECNYCH CZASÓW?

### Wprowadzenie

Czy zdarzyło się Wam zaobserwować, że w różnych organizacjach podobne problemy są identyfikowane i rozwiązywane z sukcesem za pomocą odmiennych metod, tożsame cele są osiągnięte za pomocą innych środków, a projekty są realizowane w podobnych zakresach, ale różnych budżetach czasowych i kosztowych? Niektóre organizacje podejmują decyzje w ramach trudnych do uchwycenia procesów twórczych, inne potrzebują sformalizowanej, hierarchicznej struktury, z jasnym podziałem odpowiedzialności i obowiązków. Nie zawsze różnica wynika z rozbieżnych metodyk czy nietrafionych podejść, z faktu zatrudniania mniej lub bardziej uzdolnionych menadżerów, czy z różnorodności posiadanych zasobów. Wszystkie te różnice mogą wynikać z odmiennie ukształtowanych kultur organizacyjnych determinujących stopień przenoszenia przyjętych w ramach tych organizacji wartości i intencji wyższego kierownictwa na zachowania poszczególnych pracowników, aż do pierwszej linii – kontaktu z klientem zewnętrznym.

Parafrazując klasyka zarządzania Handy'ego kultura to domyślny sposób, w jaki organizacja prowadzi swoje codzienne sprawy. Jest to trudny do uchwycenia, amorficzny koncept, z którym naukowcy i praktycy, próbują się zmierzyć od dłuższego już czasu. Autorzy „Cracking the Value Code” określają kulturę organizacyjną, jako podstawowy, niekwestionowany na żadnym poziomie decyzyjnym standard zachowań, który pomaga pracownikom w podejmowaniu prawidłowych decyzji bez stałej potrzeby odwoływania się do systemu sformalizowanych

mechanizmów kontrolnych. Nie sposób nie wspomnieć w tym miejscu o kulturze ryzyka – koncepcji popularnej ostatnimi czasy, szczególnie wśród instytucji sektora finansowego. Kultura ryzyka jest opisywana, jako wartości, przekonania, wiedza i podejście do kwestii ryzyka, dzielona przez grupę ludzi świadomych wspólnego celu – czyli generalnie pracowników danej organizacji. Kultura ryzyka wpływa na podejmowane przez nich decyzje, niezależnie od tego, na ile świadomie przebiega proces wagi ryzyka i potencjalnych korzyści.

Kultura organizacyjna to również jeden z istotnych czynników mających wpływ na budowanie stałej i długookresowej przewagi konkurencyjnej, wspomagający tradycyjne elementy na co dzień kojarzone z rozwojem – jak inwestycje w technologie, czy strategiczne przejęcia. Najbardziej znane dowody liczbowe i mierzalne, które przemawiają do świadomości twar do stąpających po ziemi menadżerów, zostały dostarczone już na początku lat 90-tych przez amerykańskich naukowców J. Kottera i J. Hesketta, którzy w okresie od 1977 do 1988 roku przebadali 12 firm charakteryzujących się pro-efektywną kulturą organizacyjną i 20 firm, które takiej kultury nie wypracowało. Wartość rynkowa firm o wysokiej kulturze wzrosła w badanym okresie ponad 901%, pozostałych jedynie o 74% - różnica jest ponad 12 krotna!

Kierownictwo, które zdecyduje się na świadome zarządzanie kulturą korporacyjną musi dołożyć wszelkich starań, aby właściwy „tone at the top” został wewnętrznie zauważony i przeniknął na niższe poziomy zarządzania. Jeżeli liderzy dadzą odpowiedni przykład – pozostali podążą za nimi.

Tym samym, kultura organizacji nie może zostać właściwie uświadomiona lub zmieniona, jeżeli impuls pochodzi jedynie z komórki zarządzania zasobami ludzkimi, komunikacji wewnętrznej, ryzyka, czy audytu wewnętrznego. Wszystkie szczeble zarządzania powinny się włączyć w ten proces, zgodnie z przyjętymi w organizacji: wizją, misją oraz niezmiennymi wartościami. Jeżeli pracownicy, a także klienci firmy będą w stanie zauważyć brak spójności pomiędzy deklarowaną kulturą a sposobem zarządzania organizacją, nie może to oznaczać nic więcej, tylko początek jej końca. Ma to szczególne znaczenie w obecnych, niestabilnych czasach ogólnoświatowego spowolnienia gospodarczego. Świadome i odpowiedzialne zarządzanie zmianą istniejącej kultury organizacji może okazać się kluczowe, aby przetrwać na rynku lub w ekosystemie, którego częścią jest dana instytucja.

Coraz częściej elementy związane z kulturą organizacyjną znajdują swoje odzwierciedlenie

w strategiach Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR) przyjętych przez poszczególne organizacje. W ramach tych strategii cele wyznaczone są m.in. w następujących obszarach: etyka i zwalczanie nadużyć, komunikacja, inwestowanie w zasoby ludzkie. Realizacja tych strategii może stać się potwierdzeniem, że wartości, jakimi kieruje się firma nie są tylko formalnie spisane, ale są na bieżąco realizowane poprzez działania skierowane do wszystkich interesariuszy. Przykłady na pozytywną zmianę w tym obszarze możemy zauważyć również w Polsce i to w tak tradycyjnych branżach jak sektory paliwowy czy energetyczny – patrz raporty giełdowe. Wyniki badań w tym obszarze są pokazywanej w odniesieniu do kilku lat i pokazują wzrost dojrzałości tych organizacji. Widać, że spółki te mają świadomość potrzeby koncentracji na rozwoju tego obszaru i jego wpływu na wartość spółki, co potwierdziły badania prowadzone już wiele lat temu w USA.



Audyty wewnętrzne powinny skupiać się na najważniejszych ryzykach w organizacji. Czy ryzyko kultury organizacyjnej do nich należy? Wydaje się, że kierownictwo audytu wewnętrznego i kierownictwo organizacji muszą dokonać wspólnej oceny i podjąć decyzję o zasadności audytowania tego obszaru. W ostatnich latach wzrosła liczba organizacji, w których odpowiedź na tak postawione pytanie jest pozytywna. W tych organizacjach komórki audytu wewnętrznego wypracowują spójne podejście do audytowania kultury organizacji.

## Audyty kultury organizacji

Patrząc na to, co robią na świecie komórki audytu wewnętrznego podejmujące już działania w celu sformułowania własnej opinii na temat kultury organizacji, wyłaniają się dwa podstawowe podejścia.

Pierwsze z nich polega na zebraniu i analizie wskaźników kultury na poziomie całej organizacji w zakresie jej głównych obszarów biznesowych (np. jednostek organizacyjnych) i funkcjonalnych (np. zarządzanie ryzykiem, ład korporacyjny, zarządzanie nadużyciami, kontrola wewnętrzna, compliance). Realizując to podejście audyt wykorzystuje dostępne informacje zarządcze, wyniki dotychczasowych zadań audytowych oraz informacje płynące z zewnątrz, w tym od klientów i regulatorów. Sześć audytu uzupełnia te dane o własne obserwacje z dnia codziennego i przeczcucia płynące z doświadczeń zespołu zebranych podczas wykonywania zadań audytowych. Ocena kultury organizacji znajduje swoje pisemne odzwierciedlenie w przygotowywanych raportach okresowych.

Drugie z podejść polega na przeprowadzaniu testów odnośnie kultury organizacji w każdym zadaniu audytowym. Bazując na obecnej metodologii audytowania procesów i systemów kontrolnych, audytorzy rozszerzają swoje testy o analizę zachowań związanych z pro-

aktywną identyfikacją ryzyka i terminowym usuwaniem nieprawidłowości, otwartością na współpracę z komórkami pełniącymi funkcje kontrolne i świadczące usługi zapewniające, jak i etycznym podejmowaniem decyzji biznesowych. Testy mogą dotyczyć elementów wynikających ze środowiska wewnętrznego, np. komunikacji i podejmowaniu decyzji w ramach przyjętej struktury organizacyjnej. Na etapie raportowania niezgodności, audytorzy zwracają szczególną uwagę na pogłębioną analizę zachowań zarządzających, które przyczyniły się do powstania nieprawidłowości. Ten sposób podejścia, spojrzenie na zachowania będące przyczyną wykrytych nieprawidłowości, wspomaga zwłaszcza analizę kultury ryzyka organizacji i wydaje się najprostszy do natychmiastowej implementacji.

Oba podejścia wzajemnie się uzupełniają: spostrzeżenia płynące z pojedynczych zadań audytowych, zebrane i nałożone na strukturę organizacji, stają się cennym źródłem do spojrzenia całościowego. Pomiędzy zaprezentowanymi metodami jest pole na audyty tematyczne i przekrojowe, np. zadania skupiające się na procesach zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania wynikami, wynagrodzeniami czy percepcji „tonu z góry” i zachowań przywódczych. W każdym z podejść, na etapie raportowania, zastosować można system ratingowy oceniający elementy kultury organizacji. Sformułowanie jednoznacznego systemu ocen w tym obszarze rodzi oczywiście dodatkowe wyzwania. Jednakże, taka klasyfikacja pozwala w szybki sposób zwrócić uwagę zarządzających i komitetu audytu na obszary warte przedyskutowania.

Należy pamiętać, że informacje na temat sposobu funkcjonowania kultury organizacji dostarczają do zarządu również inne komórki organizacyjne. Dział zarządzania zasobami ludzkimi (HR) jest często odpowiedzialny za badania w zakresie atmosfery pracy. Badanie te są prowadzone w zakresie komunikacji wewnątrz organizacji



i zwykle nakierowane na relacje i zachowania między pracownikami i kierownictwem. Nierzadko są to bardzo cenne źródła informacji dla audytorów, pomoce w identyfikacji ryzyk związanych z kulturą organizacyjną i ustalaniu punktów odniesienia i kryteriów przydatnych do badania tego obszaru.

Niewątpliwie w dojrzałych organizacjach dyskusja pomiędzy zarządem, komitetem audytu i szefem komórki audytu wewnętrznego na temat kultury organizacji i zachowań pracowników już się odbywa. Ujęcie obserwacji i opinii w formie pisemnej, może jeszcze bardziej świadomie nakierować te roztrząsania na tory ważne dla organizacji, jej reputacji i długotrwałego prowadzenia działalności. Rozważając, czy wejść w temat audytowania kultury organizacji, istotne wydaje się zwrócenie uwagi na następujące trzy obszary:

## Zapotrzebowanie na informacje o kulturze organizacji

Czy zarządzający organizacją i komitet audytu potrzebuje takiej informacji? Czy inna komórka już ją dostarcza lub jest lepiej usytuowana aby podjąć się tego zadania?

Odpowiedzialność za kulturę organizacji umiejscawiana jest zwykle na poziomie zarządu i wydaje się, że zapotrzebowanie na informacje na temat kultury organizacji właśnie na tym poziomie w strukturze będzie rosło. Na świecie, w sektorze finansowym, instytucje nadzorcze skupiają się coraz bardziej na kulturze organizacji i etycznych zachowaniach pracowników, które w sposób bezpośredni przekładają się na doświadczenia klientów i okazywane zaufanie publiczne. W Wielkiej Brytanii, gdzie kultura organizacji została zidentyfikowana, jako podstawowe źródło skandali i spadku zaufania publicznego do banków, pod okiem regulatora stowarzyszenie audytorów wewnętrznych wypracowało kodeks praktyk dla audytorów

wewnętrznych sektora finansowego. Kodeks ten wprowadza oczekiwanie, że to właśnie audyt wewnętrzny obejmie usługami zapewniającymi obszar kultury organizacji i kultury ryzyka.

Audyt kultury organizacji jest obszarem na tyle kompleksowym, że podjęcie się tego zadania może wymagać jasnego określenia tych oczekiwań już na poziomie karty audytu. Umieszczenie komórki audytu wewnętrznego w trzeciej linii obrony zapewnia jej niezależność od badanych obszarów. Dodatkowo przyznany i niekwestionowany już chyba nigdzie mandat w organizacji umożliwia jej pracownikom dostęp do wszystkich niezbędnych informacji. Rozwiązaniem, które może być stosowane już w początkowej fazie, jest nic innego jak zaangażowanie firmy zewnętrznej. Znany nam wszystkim outsourcing lub co-sourcing pomaga jednocześnie budować właściwe kompetencje wewnątrz organizacji, kiedy wiedza na temat metodyki prowadzenia tego rodzaju zadań nie jest jeszcze dostatecznie rozwinięta. W bardziej świadomych organizacjach apetyt na audytowanie kultury organizacji płynie z wewnątrz, od zarządzających, a tego typu zlecenia do audytu wewnętrznego dodatkowo wzmacniają promocję kodeksu etyki i przestrzegania etycznych zachowań przez pracowników.

## Narzędzia do audytu kultury organizacji

Aby audytować kulturę organizacji konieczne jest zrozumienie, co się na nią składa. Przy systematyzacji tego obszaru i ujęciu go w planach audytu, wykorzystać można istniejące w organizacji podejście lub dostępne na rynku modele kultury organizacji.

Formułując opinie na temat kultury organizacji, audytorzy opisują obserwowane zachowania, które stają się dobrym przybliżeniem kultury. Pomocne przy ocenie poprawności obserwowanych zachowań jest zastosowanie



jako punktu odniesienia zbioru pożądanych zachowań pracowników. Zbiór ten może wynikać bezpośrednio z istniejących opisów zachowań leżących u podstaw wartości organizacji, opracowanych strategii CSR, kodeksu etyki czy sugestii zarządu, na co zwrócić szczególną uwagę. Wykorzystanie standardów zachowań oraz spotkań wewnętrznych, podczas których omawia się wyniki obserwacji, dają podstawy do jednolitego podejścia i spójnego ujęcia spostrzeżeń w raportach audytu. Przy okazji, zarówno audytorzy jak i audytowani ćwiczą w praktyce stosowanie języka wartości i promowanych zachowań przyjętych w organizacji. To naturalnie ożywia świadome praktykowanie kodeksu etyki. Działania takie powinny być prowadzone w odniesieniu do całej organizacji a nie tylko do jej wybranych elementów.

Przygotowując się do audytu kultury, warto pamiętać o technologii. Dużym wsparcie przy tego typu zadaniach jest możliwość

przeprowadzania badań ankietowych w sposób anonimowy, ale pozwalający przypisać wyniki do obszarów audytowanych. Wyniki ankiet pozwalają podejść ilościowo do wybranych komponentów kultury oraz informują na co zwrócić szczególną uwagę przy wykonywaniu testów audytowych. Uzupełnieniem spojrzenia z wewnątrz jest wypracowanie narzędzi pozwalających ująć spojrzenie z zewnątrz, np. klientów.

Prowadzenie tego typu zadań zapewniających w organizacjach gdzie nie zdefiniowano elementów mogących stanowić kryteria do audytu może być w praktyce bardzo trudne lub wręcz niemożliwe. W takiej sytuacji zarządzający audytem wewnętrznym powinien rozważyć wzięcie aktywnego udziału w procesie wypracowania odpowiedniego punktu odniesienia lub wskazania drogi w jaki sposób, wspólnie można to osiągnąć.

## Kompetencje do audytu kultury organizacji

Przyjmując na siebie zadanie audytu kultury organizacji, szefowie komórek audytu dokonują analizy posiadanych umiejętności i kompetencji. Najczęściej stawianym pytaniem jest pytanie o wiedzę ekspercką z obszaru psychologii behawioralnej. Na świecie są już zespoły audytowe, które na stałe zatrudniają psychologów behawioralnych. Być może docelowo będzie to model funkcjonujący wśród największych organizacji, które stosować będą zaawansowane podejście do audytowania kultury. Na starcie jednak, komórki audytu wewnętrznego korzystają zazwyczaj z konsultacji i doradców z zewnątrz.

Kultura organizacji jest trudno mierzalna. Dużym wyzwaniem dla samych audytorów może być więc wyjście poza własną strefę komfortu: nabranie pewności w formułowaniu subiektywnych opinii na podstawie własnych odczuć i interpretacji. Rozwinięcie tej umiejętności to raczej kwestia miesięcy i lat, niż dni. Nie

możemy zapominać, że obiektywizm audytora jest jednym z niepodważalnych dogmatów tej profesji. Za dużo energii i zaangażowania jest wkładane w codzienną pracę, aby szef audytu mógł sobie pozwolić na zarzut formułowania nieuzasadnionych subiektywnych osądów dokonywanych beztrzesko „metodą ekspercką”.

Wyzwaniem przy audycie kultury jest nie tylko zebranie i zinterpretowanie informacji, ale przede wszystkim, odpowiedni sposób ich przekazania. Sposób, który pozwala osiągnąć zamierzone intencje. Przekazując informacje o kulturze organizacji – zarządowi, komitetowi audytu oraz innym interesariuszom, ważną umiejętnością staje się umiejętność komunikacji i budowania pozytywnej, opartej na zaufaniu relacji. Wielu szefów audytu posiada wysokie kompetencje w tym obszarze. Prezentacja wyników na temat kultury organizacji jest nową okazją wykazania się sprawnością w wywieraniu pozytywnego wpływu. Być może część spostrzeżeń dotyczących ulotnego konceptu kultury w organizacji powinna zostać przemilczana w raporcie, a wyartykułowana jedynie ustnie... Są prezesi, którzy przystaliby na takie rozwiązanie, innym komfort daje jedynie bezpośrednia relacja spisanych czarno na białym spostrzeżeń, wniosków i rekomendacji. Wydaje się, że jest to kolejne wyzwanie, przed którym stoi nowoczesny audyt wewnętrzny, a na które autorzy tego tekstu nie są w stanie przedstawić jednoznacznej recepty.

## Podsumowanie

Kultura organizacji jest jak klej, który spaja strategię i codzienne zachowania pracowników. Audyt wewnętrzny ma okazję stać się zaufanym partnerem wskazującym miejsca, gdzie tego kleju brakuje lub jest niewłaściwie zastosowany. Przy okazji możemy też spojrzeć w lustro, sami na siebie, i zapytać: jaką kulturę

organizacji tworzymy my sami? jakie zachowania obserwujemy u siebie a jakie pożądamy, aby być agentem zmian?

Audytorowanie kultury organizacji niewątpliwie rodzi nowe wyzwania dla nas i organizacji, których jesteśmy częścią. Stwarza też nowe możliwości wykorzystania mało mierzalnych obserwacji i odczuć do świadomego wywierania wpływu i wsparcia zarządzających w rozwoju instytucji. Po części to do nas należy wybór czy w przemianach tych chcemy odgrywać bardziej aktywną rolę. Zapraszamy do podzielenia się opiniami i dyskusji. Jeśli będzie zainteresowanie, my postaramy się kontynuować temat, a już teraz zapowiadamy wywiad z osobą, która z powodzeniem realizuje się jako audytor w tym nowym dla branży obszarze.

\*\*\*

*Artykuł jest zbiorem prywatnych obserwacji i przemyśleń członków Klubu Szefów Audytu, przygotowany przez zespół Olga Petelczyc, Michał Wizner i Tomasz Dzida. Artykuł nie reprezentuje opinii organizacji, z którymi autorzy są lub byli związani. Publikacja powstała na podstawie raportu „Culture and the role of internal audit - looking below the surface”, CIIA UK, June 2014.*

**Olga Petelczyc**  
**Tomasz Dzida**  
**Michał Wizner**



## CERTYFIKAT DLA ASSECO AUDIT PLANNING AND MANAGEMENT SYSTEM

Institut Audytorów Wewnętrznych IIA Polska zbadał oprogramowanie Asseco do planowania i zarządzania audytem wewnętrznym. Badanie potwierdziło, że Asseco Audit Planning and Management System działa zgodnie z Międzynarodowymi Standardami Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego MSPPA 2010-2500.

Asseco APMS działa od ponad roku w komórce audytu wewnętrznego w Asseco Poland. System powstał na wniosek jej pracowników, którzy nie znaleźli na rynku rozwiązania, które odpowiadałoby ich wymaganiom. Za warunek konieczny uznano bowiem dopasowanie narzędzia informatycznego do realizowanego procesu oraz możliwość sprawnego dokumentowania wszystkich kroków i podejmowanych decyzji.

– Audyt wewnętrzny działający zgodnie z Międzynarodowymi Standardami Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego rozpoczął się w Asseco od 2012 roku. Po każdym zakończonym audycie monitorowaliśmy kolejne plany działań korekcyjnych i wiedzieliśmy, że wkrótce będzie ich tyle, że nie będziemy mogli tym wszystkim właściwie zarządzać bez narzędzia, które nam to ułatwi. To była rzecz pierwszej potrzeby. Po rozmowach z naszymi specjalistami, zaczęliśmy myśleć nie tylko o narzędziu wspomagającym monitorowanie terminów, ale o kompleksowym systemie do dokumentowania całego procesu audytu. Założyliśmy, że system musi posiadać funkcjonalności dotyczące wszystkich obszarów naszej działalności, czyli: planowanie oparte na ocenie ryzyka całej spółki, przygotowanie audytów, realizacja audytów i na końcu – monito-



rowanie – podkreśla Magdalena Jędrzejewska, dyrektor Działu Audytu Wewnętrznego w Asseco Poland, która korzysta z systemu już półtora roku.

Asseco APMS umożliwia generowanie rocznych bądź kilkuletnich planów audytu opartych o ocenę ryzyka: inherentnego procesów i rezydualnego ustalonego dla komórek organizacyjnych. Aplikacja pozwala udokumentować proces monitoringu ryzyka poprzez utworzenie Profili Oceny Ryzyka dla komórek organizacyjnych. Aktualizowane przynajmniej raz w roku Profile są danymi wyjściowymi podczas planowania działań audytorskich. Na podstawie oceny ryzyka system wylicza ranking procesów i obszarów audytu, na podstawie którego sporządzany jest plan. Obszarami mogą być procesy lub grupy procesów, jak i komórki organizacyjne – w zależności od przyjętej metodologii.

System pozwala na dokumentowanie audytu – terminów, składu zespołu audytorów, określenie szczegółowego zakresu audytu, udokumentowanie testów i ich wyników, zarchiwizowanie i ocenę przez inną osobę całej dokumentacji ro-

boczej łącznie z załączonymi dowodami. Pozwala również wygenerować raport z audytu zgodnie z przyjętym wzorcem.

System służy także do monitorowania realizacji działań korekcyjnych. Może automatycznie rozsyłać mejle do klientów wewnętrznych o zbliżających się czy przekroczonych terminach. Ponadto umożliwia przypisywanie użytkownikom ról, a także generowanie i eksportowanie do arkusza kalkulacyjnego różnych raportów. System usprawnia i systematyzuje pracę niejako narzucając audytorom działania wynikające z metodologii audytu.

Otwarta architektura rozwiązania oraz elastyczny model powiązań pozwala dostosować system do wybranej definicji procesów audytowych. Jest to idealne narzędzie do zarządzania całym procesem audytu w organizacji.



### **Magdalena Jędrzejewska**

Dyrektor Działu Audytu Wewnętrznego w  
Asseco Poland

*– Cieszymy się, że nasz produkt spełnia tak wysokie wymagania. Włożyliśmy mnóstwo pracy, by z pełnym przekonaniem poddać to narzędzie szczegółowej i krytycznej analizie wiodącej do uzyskania certyfikatu, który potwierdza jego jakość. Osiągnęliśmy to dzięki ciężkiej pracy całego zespołu.*

## REFLEKSJE PO XVIII KONGRESIE IIA TURCJA.

W dniach 20-21 października 2014r. w Stambule, odbył się XVIII Kongres Audytu Wewnętrznego IIA Turcja. Tematem przewodnim Kongresu była reputacja. „Reputacja to przyszłość. Strategiczna rola audytu w zarządzaniu reputacją korporacyjną”



Podczas dwóch dni Kongresu nasi tureccy koledzy i zaproszeni goście wymieniali poglądy i omawiali zagadnienia bezpośrednio i pośrednio związane z reputacją oraz jej wpływem na funkcjonowanie organizacji. Bardzo obrazowo przedstawiono sposób wpływania i rolę audytu wewnętrznego, komórki wspierającej rozwój i dbającej o właściwą reputację firmy. Biorąc pod uwagę polską rzeczywistość i niewielką rolę jaką audyt wewnętrzny odgrywa w budowaniu reputacji firm w naszym kraju, warto pochylić się nad kilkoma sprawami poruszonymi na Kongresie w Stambule.

Prezentacje i wymianę poglądów, która kontynuowana była podczas przerw w kluarach, rozpoczął w pierwszym dniu Kongresu Przedstawiciel Stowarzyszenia Etyki i Dobrych Praktyk, tureckiej organizacji, która powstała w 2010 r. W swoim wystąpieniu podkreślił rolę etyki i dobrych praktyk w dbaniu o reputację organizacji. Opracowane przez Stowarzyszenie dobre praktyki, oparto na głównych zasadach „pracujących” na reputację organizacji takich jak transparentność, odpowiedzialność, zaangażowanie.

Interesującymi poglądami na temat działania i wpływu audytu wewnętrznego na reputację organizacji podzielił się z uczestnikami przedstawiciel Zrzeszenia Tureckich Agencji Turystycznych. W obliczu kryzysu firmy turystyczne w Turcji stanęły przed widmem bankructwa. W związku z tym postanowiono utworzyć w agencjach turystycznych zespoły audytorów wewnętrznych, którzy, dzięki swojej pracy, mieli umożliwić przewidywania ryzyk związanych z kryzysem i zarządzanie nimi.

Wdrożenie audytu wewnętrznego w agencjach turystycznych okazało się właściwym posunięciem. Skutkowało rozpoczęciem audytowania również podwykonawców związanych z agencjami turystycznymi. Taki ruch okazał się niezbędny i pomógł uniknąć niezadowolonych i utraty klientów.

Dzięki wprowadzeniu audytu wewnętrznego udało się przywrócić reputację firmom i agencjom turystycznym. Powstały nowe hotele, agencje turystyczne, lotniska. Dynamicznie rozwinęła się krajowa linia lotnicza. Również dzięki audytowi wewnętrznemu takie instytucje jak muzea zaczęły lepiej działać. Ich „sprzedaż” w ostatnich latach wzrosła o 42%.

Zrzeszenia Tureckich Agencji Turystycznych, biorąc pod uwagę powyższe, na bazie własnego doświadczenia, z przekonaniem i jednoznacznie rekomendowało audyt wewnętrzny, uważając, że powinien być stosowany wszędzie, bez względu na rodzaj działalności.

Podczas spotkań, audytorzy wewnętrzni z różnych sektorów omawiali swoją działalność oraz wpływ audytu wewnętrznego jako funkcji na działania związane z podnoszeniem reputacji, jak również wpływ reputacji na obroty firmy.

Wszyscy uczestnicy byli zgodni, że główną rolą reputacji jest budowanie zaufania. Zdaniem prof. Jean Paul Louisot z Francji, który w wykładzie

pt. „Główne nośniki reputacji korporacyjnej podkreślił, że reputacja to „płynne” aktywum w ciągłej ewolucji, stwierdził w podsumowaniu swojego wykładu, że w zmieniającym się świecie zmieniają się oczekiwania w związku ze zmieniającym się środowiskiem, zmieniają się kanony etyki, regulacje. W przypadku kryzysu, jego wpływ na reputację będzie zależał od tego, jak kryzys jest zarządzany.

W przypadku audytu ryzyk zewnętrznych, niepowiązanych i ich wpływu na reputację firmy jako dobry przykład zaprezentowano uczestnikom „outsourcing”. Podkreślono, że należy zrobić wszystko, aby w przypadku outsourcingu wynająć „pracę” a nie „ryzyko”.

Ryzyka zewnętrzne związane są głównie z produktami i usługami kupowanymi od innych firm, czyli dotyczy to w głównej mierze zagadnień operacyjnych i ogólnych, wspierających (np. usługi prawne, HR, IT). Powodem outsourcingu jest najczęściej sposób działania firmy i skupienie się na prowadzeniu i rozwijaniu biznesu.

Wiele firm przeprowadza ankiety dotyczące etyki i usług outsourcowanych lub planowanych podczas ustalania planu strategicznego działalności firmy.

Ponieważ często zdarza się, że podwykonawcy zatrudniają podwykonawców, ciężko jest ocenić ryzyko i mieć pewność, że praca zostanie wykonana właściwie. Jedynym gwarantem właściwego działania / wykonania pracy jest zaufanie do podwykonawcy. Jednak również zaufanie powinno być audytowane.

Ciekawie zaprezentowano związek pomiędzy zarządzaniem i audytowaniem bezpieczeństwa informacji a reputacją organizacji.

Zaprezentowano jak łatwy może być atak na firmę. Każda firma, bez względu na rodzaj działalności, może stać się celem cyber-ataków.

Jeżeli zarówno pracownicy jak i podwykonawcy firmy nie zachowają odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa, cyberatak jest bardziej niż prawdopodobny. W razie wystąpienia ataku, firma jest narażona nie tylko na utratę pieniędzy, informacji czy aktywów. Jest również narażona na utratę pracowników, klientów i oczywiście reputacji.

Najczęstszą przyczyną „przecieków” są zasoby firmy dostępne on-line. Inne źródła przecieków to szpiegostwo przemysłowe.



Naszą uwagę zwróciły pytania kierowane do uczestników Kongresu, a zwłaszcza uzyskane odpowiedzi. Poniżej kilka przykładów:

Czy i kiedy ryzyko związane z cyber-atakami może być czy powinno być raportowane do zarządu?

Regularnie	19%
W momencie powstania incydentu	47%
Nigdy	24%

Podobne wyniki osiągnięto zadając to pytanie globalnie. Większość raportów składana jest w momencie zaistnienia incydentu. Jednakże regularne raportowanie do zarządu dotyczące cyber-ataków może uchronić firmę / organizację przed poważnym ryzykiem cyber-ataków.

Inne ważne pytanie, to czy firma ma wystarczającą, odpowiednią ilość pieniędzy na wdrożenie zabezpieczeń IT. Inwestowanie w zabezpieczenia informacji może skutkować zmniejszeniem nakładów na IT. Jeżeli ryzyko informatyczne nie jest konsultowane z zarządem, kwestia bezpieczeństwa informacji może się pojawić wcześniej niż można by przypuszczać.

Jeżeli w firmie zostanie desygnowana osoba odpowiedzialna za bezpieczeństwo informatyczne w tym sprawdzanie różnych możliwości oraz ogólnej wiedzy i świadomości dotyczącej bezpieczeństwa, można zakładać, że osoba ta będzie wiedziała więcej o bezpieczeństwie i będzie przekazywała zarządowi informacje o tym, jak ważne jest bezpieczeństwo informacji oraz inwestowanie w ludzi (ekspertów) oraz w technologię.

Możliwości oraz sugestie dotyczące bezpieczeństwa informacji są niezwykle ważnymi zagadnieniami dla każdej firmy.

Pytanie: Kto raportuje ryzyko do zarządu?

Komitet ds. ryzyka	35 os
IT	28 os
Osoba odpowiedzialna za bezpieczeństwo	2 os
Zarządzający ryzykiem	5 os
Konsultanci zewnętrzni	2 os.

Należy skupić się na głównym ryzyku zamiast na każdym incydencie faktycznym lub przewidywanym.

Raportowanie problemu nie może dotyczyć tylko strony technicznej. Audytor wewnętrzny powinien wyjaśnić zarządowi jaki będzie skutek ataku cybernetycznego oraz jak można zapobiegać takim atakom.

Zarząd powinien móc wprowadzić proponowane rozwiązania oraz zachęcić pracowników do przestrzegania zasad bezpieczeństwa, zwłaszcza gdy ci pracownicy mają do czynienia z wrażliwymi danymi. Co powinno być raportowane? – Zasady bezpieczeństwa przeciw atakom cybernetycznym.

Pytanie: Czy zatrudniani są zewnętrzni konsultanci od ryzyka informatycznego?

Nigdy	2 / 3%
Jeszcze nie	20 / 29%
Do wykrywania ryzyk	38 / 56%
Do zapobiegania ryzykom	8 / 12%

„Reputacja i przyszłość” – to sentencja i jednocześnie motyw przewodni dwudniowego Kongresu w Stambule.

Reputacja bezsprzecznie wiąże się z wiedzą. Dzięki reputacji firmy i ludzie mogą dokonywać rzeczy, jakich nikt inny nie może. Brak reputacji, tej dobrej, może oznaczać koniec rozwoju.

Zasobów i bogactwa narodów nie da się kupić jak akcji giełdowych. Na te zasoby składa się wiedza i reputacja pokoleń. Reputacja to odpowiedzialność każdego człowieka. To nasza przeszłość i nasza przyszłość.

Pełna realizacja działań i wpływu audytu wewnętrznego na reputację firmy to połączenie trzeciej linii obrony z innymi narzędziami audytowymi.

Aby współpraca była pełna należy połączyć misję, wizję i wartość wszystkich składników. Ocena ryzyka: audyt oparty na ryzyku, zarządzanie ryzykiem, składniki COSO.





Jeżeli 3 linie obrony działają prawidłowo, nie ma potrzeby rozbudowy departamentu audytu wewnętrznego. W związku z tym środki zainwestować w zatrudnionych już audytorów wewnętrznych.

Misja – wizja – wartość – należy tak organizować dobre praktyki, aby były one odpowiednio przygotowane dla specyfiki działania danej organizacji.

Ocena ryzyka to niekończący się proces. Jaka jest rola audytu; czekać i patrzeć co się stanie czy komunikować ryzyko? Najlepiej od razu komunikować ryzyka.

Nowi pracownicy działu audytu wewnętrznego muszą zrozumieć etykę odpowiedzialność audytora wewnętrznego aby dobrze wykonywać swoją pracę. Powinni umieć umiejętnie przekazywać informacje zwrotne do kierownictwa. Kierownictwo natomiast musi odpowiednio przekazywać wskazówki i informacje oraz dobrze współpracować z audytem wewnętrznym, aby móc właściwie kierować i zarządzać firmą.

Zadaniem, celem każdej firmy jest osiągnięcie zysku, natomiast zadaniem audytu wewnętrznego jest zgoła inne.

Reputacja to aktywo niepoliczalne, jednak ma swoją dużą wartość. Aktywo niepoliczalne jest czasami od 3 do 10 razy bardziej wartościowe niż aktywa policzalne.

Czy ja reputacja jest ważna? Reputacja wszystkich – od pojedynczego człowieka po reputację narodu. Wszyscy

członkowie zarządu firmy / organizacji powinni być sprawdzeni pod względem reputacji.

Firma, która ma złą reputację i niską jakość jest gorzej postrzegana niż firma która przeszła przez jeden kryzys. Reputacja ma duży wpływ na obroty każdej firmy.

Reputacja zawodu audytora – audyt wewnętrzny powinien być integralną częścią każdej firmy. Nie powinien być outsourcowany.

Zawsze należy pamiętać, że audyt wewnętrzny powinien dostarczać więcej niż to o co został poproszony. Kongres naszych tureckich kolegów poruszył ważne i niedoceniane tematy związane bezpośrednio z sukcesem organizacji na rzecz których pracujemy.

Ta krótka relacja z ciekawego wydarzenia międzynarodowego może być formą drogowskazu w grudniowym okresie planowania zadań audytowych i mierzenia się z ciekawymi wyzwaniem audytu wewnętrznego w Polsce.

**Marzena Staniszevska**  
**Renta Zysiak**



## PODLASKIE KOŁO REGIONALNE

W 2012 roku z inicjatywy mgr/MBA Krzysztofa Mnicha – obecnie Kordynatora Podlaskiego Koła IIA, powstało w województwie podlaskim regionalne Koło Instytutu Auditorów Wewnętrznych IIA Polska.

Podlaskie Koło IIA od początku swojej działalności skupia się głównie na promocji Instytutu na terenie województwa podlaskiego oraz zajmuje się analizą pojawiających się konkursów na realizację projektów dofinansowanych zewnętrznie pod kątem aplikowania o środki na realizację projektów merytorycznie zbieżnych z celami statutowymi Instytutu IIA Polska. Dzięki tego typu działaniom, zrealizowano 2 edycje projektu Kontrola Zarządcza, którego druga edycja realizowana była w Partnerstwie z IIA Polska, dając 20 Uczestnikom Projektu możliwość bezpłatnego uzyskania certyfikatu CGAP.

Ponadto, Lider obu edycji projektu Kontrola Zarządcza oraz partner strategiczny Podlaskiego Koła IIA - Rozwiązania Prawne i Biznesowe jest współtwórcą i dystrybutorem programu Risk Guard, systemu przeznaczanego specjalnie dla jednostek samorządu terytorialnego, który w sposób znaczący ułatwia prowadzenie obowiązkowej kontroli zarządczej w gminie. Główne zalety programu to odwzorowanie zależności organizacyjnych w jednostkach samorządu terytorialnego, uprawnienia użytkowników w systemie zależne od rzeczywistych stanowisk w urzędzie gminy, dostęp przez internet dla jednostek podległych, nieograniczona ilość procesów, zadań i ryzyk, kreator raportów pozwalający wyciągnąć dowolne informacje z systemu. System ten został już wdrożony i funkcjonuje



bez zastrzeżeń w Urzędzie Miasta Sokółka, zaś w najbliższym czasie z pewnością zostanie wdrożony w innych Jednostkach Samorządu Terytorialnego.

Koło podejmuje również różnorodne działania zmierzające do pozyskania nowych członków, poprzez zapraszanie do udziału w różnych przedsięwzięciach, szkoleniach i konferencjach oraz rozsyłanie newslettera nie tylko członkom, lecz także sympatykom koła IIA.

W dniach 25 – 26 września 2014 roku, Podlaskie Koło IIA Polska wraz z Instytutem Auditorów Wewnętrznych IIA oraz Rozwiązania Prawne i Biznesowe Sp. z o.o., zorganizowało otwartą Podlaską Konferencję Samorządową. W konferencji uczestniczyła kadra zarządzająca jednostek samorządów terytorialnych oraz audytorzy wewnętrzni. Tematyka konferencji poświęcona była takim zagadnieniom, jak przeciwdziałanie nadużyciom w instytucjach publicznych, audyt bezpieczeństwa informacji, wartość kontroli zarządczej dla organizacji.

Konferencję otworzyli Członek Zarządu IIA Polska, Pani Marzena Staniszevska oraz Koordynator Podlaskiego Koła IIA Krzysztof Mnich. Po oficjalnym wstępie część merytoryczną poprowadziła Pani Marzena Staniszevska, zaś jej wystąpienie dotyczyło roli,

jaką pełni środowisko wewnętrzne w systemie kontroli zarządczej w organizacji. Przybliżone zostały także inne, równie istotne elementy środowiska kontroli zarządczej tj. wartości etyczne, kompetencje zawodowe, struktura organizacyjna, delegowanie uprawnień. Kolejnym prelegentem był Pan Marcin Dobruk, CGAP, Dyktor w urzędzie administracji rządowej, członek Komitetu Audytu, zaś jego wystąpienie przybliżyło uczestnikom konferencji wybrane aspekty funkcjonowania kontroli zarządczej, m.in., jakość, cele kontroli wewnętrznej, jej rozliczalność i efektywność oraz ryzyko i standardy Ministerstwa Finansów. Pierwszy dzień konferencji zakończył się uroczystą kolacją, w trakcie której uczestnicy mieli okazję do wymiany doświadczeń oraz podzielenia się własnymi opiniami i refleksjami.



Kolejny dzień konferencji, podzielony był na dwie części, a każda z nich składała się z dwóch prelekcji. Pierwsze wystąpienie dotyczyło przeciwdziałania nadużyciom w nowej perspektywie finansowej UE wg strategii Komisji Europejskiej, które omówiła Pani Olga Petelczyc, dyrektor BAW PARP. Na wstępie przedstawione zostały podstawowe zasady, którymi powinna kierować się KE, jak i inne organy odpowiedzialne za zarządzanie środkami UE. Następnie przybliżono istotę zapobiegania i wykrywania nieprawidłowości, błędów i nadużyć finansowych oraz funkcję jaką pełni w opracowywaniu strategii Europejski Urząd

ds. Zwalczania Nadużyć Finansowych (OLAF). Kluczowe było przedstawienie wytycznych dotyczących oceny ryzyka nadużyć oraz skutecznych i proporcjonalnych środków zwalczania nadużyć wynikających z nowej perspektywy finansowej 2014-2020.

Kolejnym prelegentem był Pan Mirosław Stasik Prezes, AuditSolutions, który szeroko omówił zagadnienie „Polityka przeciwdziałania nadużyciom, jako istotny element skutecznego systemu kontroli zarządczej”. Natomiast drugą część rozpoczął Pan Sebastian Burgemejster - Kierownik Działu Audytów CISA, CCSA, CGAP, CRMA, Polska Agencja Żeglugi Powietrznej - Dział Audytu poruszając bardzo istotną kwestię “Audyt wewnętrzny jako źródło zapewnienia bezpieczeństwa informacji w organizacji”

Ostatnim poruszonym zagadnieniem były “Wybrane aspekty zarządzania ryzykiem w administracji publicznej”, które przedstawił Pan Wojciech Polakiewicz- CGAP, audytor wewnętrzny w jednostkach sektora finansów publicznych.

Duża frekwencja, dopisująca pomimo terminu konferencji przypadającego w środku tygodnia w tracie dnia pracy, wskazuje na dużą potrzebę realizacji tego typu wydarzeń, na ich wagę i znaczenie zarówno dla zawodowych i certyfikowanych audytorów, jak również dla osób na co dzień zajmujących się działaniami związanymi z kontrolą wewnętrzną i audytem.

*Z pewnością nawiązane przez Podlaskie Koło IIA kontakty, wiedza i dorobek jego uczestników oraz sympatyków, przyczynią się do realizacji celów Instytutu IIA Polska w przyszłości.*



## SPOTKANIA KOŁA FINANSOWEGO IIA POLSKA

W dniu 21 października 2014 r. odbyło się kolejne spotkanie członków i sympatyków Koła Finansowego.

Spotkanie, jak zawsze, otworzył Rafał Nikodym, Koordynator Branżowego Koła Finansowego IIA Polska, witając zebranych gości.

Tematem spotkania, które poprowadziła Pani Magdalena Barcicka, była przestępczość ubezpieczeniowa.

W krótkim wstępie prelegentka przybliżyła zagadnienie przestępczości ubezpieczeniowej i jego rodzaje. Następnie omówiła wyniki analizy PIU dotyczącej danych o przestępstwach ujawnionych w 2013 r. w związku z działalnością zakładów ubezpieczeń.

I tak dowiedzieliśmy się, że w przypadku ubezpieczeń autocasco, średnie wyłudzenie w 2013 r. sięgało kwoty 18 tys. zł. Oznacza to, biorąc pod uwagę średnią rynkową cenę AC, że jedno przestępstwo kosztuje tyle, ile roczna składka aż 17 uczciwych kierowców.

Z kolei w przypadku OC komunikacyjnego, średnie wyłudzenie sięga 11 tys. zł, co oznacza równowartość rocznych składek za OC, płaconych aż przez 25 kierowców.

Mimo, że rośnie skuteczność zakładów ubezpieczeń w wykrywaniu prób wyłudzeń odszkodowań i świadczeń (szczególnie na rynku ubezpieczeń na życie i ubezpieczeń dla korporacji), niestety coraz częściej mamy do czynienia ze zorganizowanymi grupami przestępczymi i profesjonalizacją procederu.

W ogólnej dyskusji wszyscy zgodziliśmy się z tym, że głównymi poszkodowanymi przez przestępców ubezpieczeniowych są klienci zakładów ubezpieczeń, gdyż w każdym systemie ubezpieczeniowym odszkodowania i świadczenia są wypłacane ze składek płaconych przez klientów a społeczne przyzwolenie na przestępstwa ubezpieczeniowe wprost przekłada się na ceny ubezpieczeń.

W dalszej części spotkania wymienione uczestnicy wymienili informacje nt. prac i kierunków zmian w regulacjach ustawowej o działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej oraz nt. CEPIK. Poruszono również kwestie związane z ograniczeniami prawnymi w wymianie informacji ubezpieczeniowych między zakładami.

Podsumowując spotkanie Rafał Nikodym, tradycyjnie zaprosił uczestników do wypełnienia ankiety i na kolejne spotkanie Koła.

Przygotowała  
**Maria Karolina Kowalczyk**



## aktualności

### RAPORTOWANIE GODZIN CPE ZA 2014 R.

Wszystkie osoby posiadające certyfikaty, aby je utrzymać, powinny do 31 grudnia przesłać raport potwierdzający uzyskanie wymaganej ilości godzin CPE (CIA – 40, CGAP, CFS, CCSA, CRMA – 20).

[Więcej informacji w zakładce dot. CPE](#)



humor wspiera 24iValue.pl

więcej humoru na gagfin.pl

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

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

**Renata Zysiak**

Email: [office@iia.org.pl](mailto:office@iia.org.pl)

Tel./fax: **+48(22)393 39 50**

## 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](mailto:k.celinska@iia.org.pl)