AUDYT i ZARZĄDZANIE

MAGAZYN IIA

Magazyn Instytutu Audytorów Wewnętrznych IIA Polska Nr 2(9)/2015

PODSUMOWANIE KADENCJI ZARZĄDU 2013 - 2015

DOROCZNA KONFERENCJA IIA POLSKA

FELIETON KRZYSZTOFA CHMURKOWSKIEGO

Instytut Audytorów Wewnętrznych IIA POLSKA

SPIS TREŚCI:

3. SŁOWO WSTĘPNE

4. ARTYKUŁ - PODSUMOWANIE KADENCJI ZARZĄDU 2013 - 2015

10. WYDARZENIE - DOROCZNA KONFERENCJA IIA POLSKA

11. WYDARZENIE - PODSUMOWANIE WROCŁAWSKIEJ KONFERENCJI DOLNOŚLĄSKIEGO KOŁA REGIONALNEGO IIA POLSKA I KOŁA AUDYTORÓW WEWNĘTRZNYCH JEDNOSTEK SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO PN.

14. FELIETON KRZYSZTOFA CHMURKOWSKIEGO

19. KONKURS - PODSUMOWANIE

Szanowni Państwo,

zapraszamy do lektury następnego numeru Magazynu „Audyt i Zarządzanie". Znajdziecie w nim m.in. podsumowanie Zarządu 2013-2015, a także ciekawy felieton Krzysztofa Chmurkowskiego oraz oczywiście bieżące informacje z życia IIA Polska.
Ponieważ to ostatni numer magazynu przed sezonem urlopowych, życzymy wszystkim odpoczynku, słońca i wielu niezapomnianych chwil.

Życzymy miłej lektury!
Zarząd Instytutu Audytorów Wewnętrznych
IIA Polska

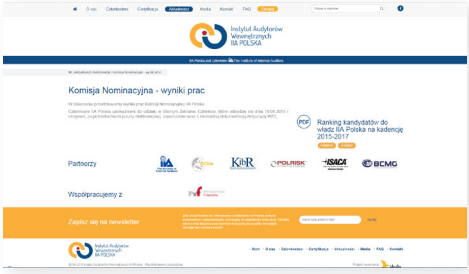
PODSUMOWANIE KADENCJI ZARZĄDU 2013 - 2015

Już niedługo, 18 czerwca, czekają nas nowe wybory władz IIA Polska. Wiemy już, kto w nich będzie startować. Dzięki temu wiemy, że Instytut przejdzie w dobre ręce – na Prezesa IIA mamy dwóch kandydatów, Sebastiana Burgemeistera, członka zarządu IIA Polska od dwóch kadencji, odpowiedzialnego głównie za tematy IT, i Rafała Nikodyma, założyciela i od 4 lat szefa koła finansowego IIA Polska. Ale oznacza to też, że już za parę dni zmieni się prezes IIA Polska, a dodatkowo z siedmiu obecnych członków Zarządu zmieni się co najmniej czterech. Wydaje się więc, że jest to dobry moment, aby rozliczyć się z dwóch lat naszej pracy i powiedzieć, co nam się udało, a co zostaje do zrobienia.

Podstawowym i najważniejszym parametrem dla wszystkich lokalnych instytutów IIA jest **liczba ich członków**. Ostatecznie celem każdego Instytutu jest dostarczenie audytorom takiej wartości, która spowoduje chęć dołączania i pozostawania w IIA. Jak to wygląda w Polsce? Zgodnie z najnowszymi danymi, IIA Polska ma ponad 1320 członków. To stawia nas na 11 miejscu w Europie, i na 25 na świecie. Oczywiście, dystans do liderów nadal pozostaje spory (IIA UK ma ponad 8 tysięcy członków, IIA Japonia ponad 6 tysięcy, a na przykład IIA Niemcy prawie 3 tysiące). Ale z drugiej strony w naszym regionie geograficznym jesteśmy największym instytutem – mamy prawie tyle samo członków co IIA Czechy, IIA Słowacja i IIA Węgry – razem wzięte. Jesteśmy większym instytutem niż na przykład instytuty z Portugalii, Argentyny, Rumunii, Austrii, Grecji czy Szwecji. Wydaje się, że w tej podstawowej kwestii nasza obecna sytuacja jest całkiem dobra.

Teraz już bardziej konkretnie – co udało nam się zrobić? Za jedną z największych słabości IIA Polska na początku kadencji, 2 lata temu, uznaliśmy **komunikację z członkami.** Co z tego,

że IIA Polska robił różne projekty, jeśli nikt o nich nie wiedział? W tym obszarze jesteśmy dumni z naszych sukcesów. Udało nam się przygotowywać i rozsyłać wszystkim członkom IIA Polska nowe – coraz popularniejsze zresztą – czasopismo, Magazyn IIA (wraz z niniejszym numerem, pod różnymi nazwami, ta gazeta została wydana jak dotąd w sumie już 9 razy). O bieżących wydarzeniach informujemy członków IIA Polska w newsletterach oraz w bieżących mailingach. Dodatkowo, już w tym roku udało nam się zmienić stronę internetową Instytutu – poprzednia strona pochodziła z roku 2011, nie posiadała podstrony dla członków i była utrzymywana przy życiu z coraz większym trudem (i jak wiecie z coraz dłuższymi okresami bez działającej strony…) przez firmę składającą się z jednej osoby. Teraz mamy w pełni profesjonalną stronę, z odpowiednim supportem, wygodną w użyciu, w końcu bezpieczną, z dedykowanym miejscem dla członków dostępnym po zalogowaniu. Nic tylko dalej zapełniać ją treścią :)



Stworzenie nowego serwisu www było poprzedzone **zmianą identyfikacji wizualnej** IIA Polska. Wzorem innych, dojrzałych Instytutów, postanowiliśmy wprowadzić własne logo, nawiązujące swoją symboliką zarówno do nazwy naszej organizacji, jak i do takich wartości jak trwałość i ciągłość działania. Ta zmiana „zmaterializowała się" w postaci profesjonalnej Księgi Znaku standaryzującej stosowanie nowego logotypu w materiałach i dokumentach przygotowywanych przez nasz Instytut.

Drugą bardzo ważną rzeczą dla nas były różnego rodzaju **szkolenia.** Duże **konferencje** organizujemy podobnie jak dawniej – co roku mamy doroczną konferencję połączoną z Walnym Zgromadzeniem Członków (tegoroczna już za parę dni!), wyjazdową konferencję głównie dla sektora publicznego, konferencję dla audytorów z sektora finansowego, oraz POLCAAT – konferencję dla audytorów z sektora IT. W ciągu tych dwóch lat każdą konferencję udało się nam zorganizować po dwa razy. Każda z nich została bardzo dobrze oceniona, a naszym największym sukcesem była doroczna konferencja z zeszłego roku, na której było ponad 150 osób. Tegoroczna konferencja, która jest tuż przed nami, będzie trwała 2 dni i poświęcona została tematyce zwalczania nadużyć. Będziemy gościć przedstawicieli organizacji takich jak CBA, NIK, czy Fundacja Batorego.

Zupełnie nową rzeczą, którą sporym wysiłkiem udało nam się wdrożyć, są organizowane przez IIA Polska **szkolenia**. W większości dojrzałych instytutów szkolenia są ważną pozycją i w budżecie – średnio przynoszą około 46% dochodu danego instytutu – i dla członków poszczególnych instytutów. W Polsce ten obszar dotąd praktycznie nie istniał. W okresie od września 2014 do maja 2015 zorganizowaliśmy kilkanaście szkoleń, dobierając ich tematykę w oparciu o wyniki badania sondażowego potrzeb szkoleniowych przeprowadzonego wśród członków IIA. Dużą wagę przywiązywaliśmy do wyboru prowadzących, z których większość dostała od uczestników danego szkolenia bardzo dobre oceny. Średni koszt szkolenia to tylko około 500 PLN (za szkolenie jednodniowe) i około 1000 PLN (za dwa dni szkolenia) netto dla członków IIA Polska, a więc znacznie mniej niż obecnie na rynku. W naszej ocenie to obszar, który dzięki ciężkiej pracy przynosi nam oczekiwane wyniki, choć oczywiście dopiero zaczęliśmy go rozwijać – wierzymy, że w kolejnym roku szkoleń będzie już kilkadziesiąt.

Ostatnią formą kształcenia są najróżniejsze darmowe **spotkania otwarte.** W czasie naszej kadencji odbyły się 62 takie spotkania, między innymi z gośćmi z EY, Deloitte, KPMG, Uniwersytetu Wrocławskiego, Uniwersytetu Katowickiego, Urzędów Miast i Gmin.

W sumie, w okresie od czerwca 2013 r. do maja 2015 r., we wszystkich formach kształcenia proponowanych przez IIA Polska, wzięło udział niemal **4500 osób**, co uważamy za nasz duży sukces.

Bardzo ważnym zadaniem dla nas było **budowanie wizerunku** IIA Polska wśród zewnętrznych interesariuszy, nie tylko wśród audytorów. Jednym z elementów, które świadczą o naszej pozycji, jest opiniowanie aktów prawnych, a szczególnie otrzymywanie aktów prawnych do zaopiniowania od ważnych podmiotów w kraju. Dlatego bardzo cieszyliśmy się z tego, że Giełda Papierów Wartościowych uznała IIA Polska za jedyną reprezentację audytu w Polsce, i to nas poprosiła o uwagi do zasad ładu

korporacyjnego w spółkach giełdowych (o które oczywiście my z kolei poprosiliśmy naszych członków). Poza tym, już z własnej inicjatywy, opiniowaliśmy między innymi regulacje przygotowane przez KNF (np. „Zasady obsługi skarg przez instytucje finansowe", „Zasady ładu korporacyjnego dla instytucji nadzorowanych przez KNF" czy „Wytyczne dotyczące dobrych praktyk w zakresie reasekuracji") oraz IIA UK („Effective internal audit in the financial services sector". Pod koniec kadencji, wraz z kołem finansowym, opracowaliśmy zasady współpracy z instytucjami regulacyjnymi sektora finansowego, które – mamy nadzieję – będą źródłem rozwoju dla tego rodzaju działalności.

Tradycyjnie dużą siłą IIA Polska są **koła – branżowe i regionalne.** W zakresie kół branżowych, stale działa nasze prężne **koło finansowe.** W ciągu ostatnich dwóch lat, koło spotykało się 12 razy i ma już ponad 100 członków. Cieszymy się też z gości, którzy pojawiają się na spotkaniach koła – jak na przykład Ryszard Juszczak, prezes Getin Holding i były prezes PKO BP. Tacy goście dotąd występowali na naszych konferencjach, ale nigdy wcześniej na wewnętrznych spotkaniach kół IIA Polska. Poza tym, koło finansowe brało aktywny udział w opiniowaniu większości dokumentów wskazanych powyżej, i angażowało się w duże projekty inicjowane przez Związek Banków Polskich (jak na przykład projekt „Dokumenty zastrzeżone" – mający na celu przypomnienie, co należy zrobić w przypadku kradzieży lub zgubienia dokumentów) i KNF (na przykład projekt „Sprawdź komu powierzasz", dotyczący bezpieczeństwa instytucji, w których lokujemy swoje pieniądze),a także w kampanię informacyjną „Wybór między OFE a ZUS".

W zakresie kół branżowych, koło finansowe ma obecnie już silną konkurencję – powołane w grudniu 2013 roku **koło audytorów JST**. Mimo krótkiego czasu istnienia, koło ma już 100 członków. Od 2014 roku zorganizowało 13 spotkań o charakterze szkoleniowym i konferencyjnym. Współpracuje także z Departamentem Polityki Wydatkowej MF, zapewniając wykładowców (a także audytorium) na spotkania audytorów JSFP odbywające się cyklicznie w Ministerstwie.

W IIA Polska stale działają **koła regionalne.** Kół jest obecnie 8 (oraz dodatkowo 2 w organizacji). W trakcie ostatnich dwóch lat koła spotykały się w sumie 50 razy. Staraliśmy się wspierać koła w największym możliwym stopniu, czego wyrazem są choćby spotkania kół z członkami Zarządu IIA Polska. Dodatkowo, część spośród naszych szkoleń organizowaliśmy poza Warszawą, tj. w Poznaniu i Katowicach. Uczciwie trzeba przyznać, że mieliśmy problem ze znalezieniem wystarczającej liczby chętnych na szkolenia w niektórych miastach – wydaje się, że jest to kwestia do rozwiązania w przyszłości wraz ze wzrostem liczby szkoleń i rozpoznawalności marki IIA Polska.

Rozpoznawalność marki IIA Polska wiąże się też z **umowami** z różnymi organizacjami, dającymi członkom IIA możliwość tańszego udziału w różnych wydarzeniach organizowanych przez te podmioty. W trakcie naszej kadencji podpisaliśmy takie umowy między innymi z Harvard Business Review oraz z Business Continuity Management Group. Dodając do tego już istniejące umowy – między innymi ze Stowarzyszeniem POLRISK, Krajową Izbą Biegłych Rewidentów, BPP, oddziałem ISACA w Katowicach – mamy naprawdę dobrą bazę do dostarczania członkom IIA Polska niezbędnej wartości.

Kolejnym ważnym obszarem działania IIA Polska są **tłumaczenia.** Uważamy je za bardzo ważne dla audytorów w Polsce. We współpracy z E&Y Academy of Business, udało nam się doprowadzić do tłumaczenia nowych podręczników Gleima, do nowego trzyczęściowego egzaminu CIA. Po raz pierwszy podręcznik ten można zakupić w naszym biurze. Kontynuowaliśmy także tłumaczenia GTAG-ów (Global Technology

Audit Guide), i udało nam się wypuścić na rynek kolejne przetłumaczone poradniki GTAG – numer 4, dotyczący zarządzania audytem IT, oraz numer 17, dotyczący audytowania ładu informatycznego. Rozpoczęliśmy też prace nad tłumaczeniem nowego, rozwiniętego i uzupełnionego COSO – jednak zakończenie tego zadania pozostanie już po stronie nowego Zarządu.

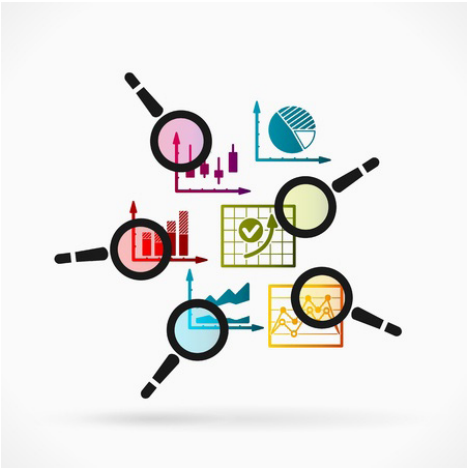
Kolejnym obszarem, w który obecnie wchodzimy, jest **certyfikacja systemów informatycznych.** Producenci systemów IT zwracają się do nas z prośbą o ocenę, czy dany system jest zgodny z standardami IIA. My po analizie wskazujemy, co należy w danym systemie zmienić, aby taką zgodność zapewnić. Na razie mieliśmy pierwsze takie certyfikacje, ale jesteśmy mocno przekonani, że jest to obszar, który będzie się rozwijać. Z jednej strony oznacza to mocne promowanie standardów IIA, na czym nam bardzo zależy, a z drugiej kolejne wpływy do budżetu Instytutu.

Poza tymi obszarami organizujemy w ramach IIA Polska również inne, mniejsze projekty. Odniosę się tu krótko do dwóch z nich. Pierwszy to projekt **mentoringu**, którego druga edycja jest obecnie prowadzona przez branżowe koło finansowe. Po sukcesie pierwszej, pilotażowej edycji programu, z której zadowoleni byli zarówno mentorzy, jak i „mentee", obecnie wraz z kołem finansowym prowadzimy drugą edycję tego programu.

Drugi projekt to tzw. „**Dobre praktyki**". Chcemy zachęcić członków IIA Polska, aby podzielili się z pozostałymi członkami swoim know-how i doświadczeniem w zakresie warsztatu audytora, poprzez prezentację wybranych programów audytu lub innych zbliżonych materiałów, oczywiście za punkty CPE oraz nagrody finansowe od IIA Polska. Poza opracowaniem zasad samego projektu, przygotowaliśmy też pierwsze materiały do wykorzystania przez członków IIA Polska.

Oczywiste jest, że zawsze ważnym obszarem działania dla IIA Polska pozostaje działalność międzynarodowa, w szczególności **współpraca z IIA Global.** Najważniejszym wydarzeniem z tego obszaru w trakcie minionej kadencji było podpisanie z IIA Global nowej umowy MRA (Master Relationship Agreement), regulującej prawa i obowiązki obu stron. Zmian w stosunku do obecnej umowy jest bardzo wiele, i chyba nie jest to najlepsze miejsce na ich wymienianie. Generalnie idą one w kierunku dużo większej ilości obowiązków i odpowiedzialności po stronie lokalnych instytutów IIA. Najważniejszą zmianą było przejęcie przez IIA Polska odpowiedzialności zarówno za proces promocji i marketingu (co de facto robimy od dawna) jak i administracji wszystkimi certyfikatami IIA Global. Już widać, że jest to zajęcie bardzo dochodowe, choć wymagające sporej pracy po stronie IIA Polska.

Także w ramach współpracy z IIA Global aktywnie uczestniczyliśmy w światowym projekcie badawczym, realizowanym w ramach **CBOK Global Internal Audit Common Body od Knowledge** (CBOK) przez IIA Research Foundation (IIARF). Było to najbardziej kompleksowe badanie zawodu audytora wewnętrznego, a nasze zaangażowanie polegało głównie na opracowaniu tłumaczeń kwestionariuszy oraz materiałów promocyjnych, jak również samej promocji badania. Pierwsze raporty zostaną opublikowane przez IIARF w lipcu bieżącego roku. Warto dodać, że uczestniczymy również w kolejnym globalnym projekcie badawczym,



realizowanym w ramach CBOK, dedykowanym tym razem interesariuszom audytu wewnętrznego. Sondaż ma trwać do listopada 2015, a jego wyniki zostaną opublikowane w 2016 r.

Mówiąc o uczestnictwie w badaniach dedykowanych profesji audytora wewnętrznego, warto wspomnieć również o nawiązaniu współpracy z firmą Goldman Recruitment, która cyklicznie realizuje **badania wynagrodzeń.** Dzięki naszemu zaangażowaniu w promocję ostatniej edycji sondażu udało się zebrać wiele interesujących informacji o rynkowym poziomie wynagrodzeń audytorów (zarówno na stanowiskach szeregowych, jak i menedżerskich) i oferowanych im benefitach. Szczegółowy raport z tego badania znajdziecie Państwo na naszej stronie internetowej, w komunikatach w zakładce Aktualności.

Pełna ocena naszej kadencji nie będzie możliwa bez kilku zdań o **finansach IIA Polska.** Zarówno w roku 2013 (gdy Zarząd w obecnym składzie działał od połowy roku), jak i 2014 roku, udało nam się zakończyć lata z zyskiem (odpowiednio około 65 tysięcy i około 33 tysiące PLN). Oczywiście, wraz pojawieniem się szkoleń, magazynu, nowej strony i innych rzeczy opisanych powyżej, nasze koszty wzrosły (o 12% w 2014 w stosunku do 2013), ale równocześnie wzrosły też przychody Instytutu. Ponieważ wcześniej koszty IIA Polska były w sumie bardzo niskie, to jesteśmy w stanie zostawić nowemu Zarządowi około 650 tysięcy PLN na kontach Instytutu. Za te pieniądze można naprawdę wiele zrobić :)

Wypada dodać jeszcze kilka zdań o **dokumentach regulujących działanie Instytutu.** Na zeszłorocznym Walnym Zgromadzeniu Członków udało nam się doprowadzić do niezbyt wielkich, ale naszym zdaniem istotnych zmian zarówno Statutu IIA Polska (który pochodził z roku 2005), jak i regulaminu wyborów (z roku 2005). Udało się zmienić nazwę naszej organizacji na Instytut Audytorów Wewnętrznych IIA Polska. Uporządkowaliśmy kwestie związane z członkostwem - zrezygnowaliśmy z szeregu dziwnych, nigdy niewykorzystanych statusów członków, pozostawiliśmy tylko członka zwyczajnego oraz honorowego. Zmieniliśmy też zasady wykreślenia z rejestru członków w związku z nieopłaceniem składki. Obecnie wykreślenie z grona członków następuje w przypadku zwłoki w opłacie składki przekraczającej 3 miesiące (poprzednio było to 8 miesięcy, co powodowało że IIA Polska odprowadzał do IIA Global składki za członków, którzy chwilę później byli wykreślani z rejestrów). Ponadto wprowadziliśmy m.in. wymóg 2-letniego członkostwa w IIA Polska dla kandydatów do władz IIA, zmieniliśmy liczbę członków Komisji Rewizyjnej i Sądu Koleżeńskiego, połączyliśmy Regulamin Obrad WZC oraz Regulamin Wyboru Organów IIA Polska i wiele innych mniejszych zmian.

Ważne zmiany dotyczyły procedury wyborczej, w ramach której wprowadziliśmy możliwość elektronicznego liczenia głosów oraz elektronicznej prezentacji programów wyborczych poszczególnych kandydatów przed wyborami, w celu umożliwienia wcześniejszej analizy programów, i potencjalnego usprawnienia dyskusji na samym zgromadzeniu. Mamy nadzieję, że

przekonacie się o wartości tych zmian już na najbliższym WZC za parę dni!

Propozycją zmian, która nie została przyjęta, było umożliwienie kandydowania do organów IIA Polska osobom, które pracowały w nich przez dwie kadencje (obecnie takie osoby są pozbawione możliwości kandydowania). Ta poprawka również zebrała zdecydowaną większość głosów „za" – 19 osób poparło możliwość kandydowania dla tych osób, 10 było przeciwko, dodatkowo 2 wstrzymało się od głosu – jednak ponieważ dla zmiany statutu IIA konieczne jest 2/3 głosów za, to zabrakło nam dwóch głosów aby zmiana ta została przyjęta. Nie udało nam się również wprowadzić częściowo alternatywnej zmiany, polegającej na wydłużeniu kadencji organów zaczynającej się w 2015 roku z 2 do 3 lat. Uważamy, że 2 lata to krótko jak na funkcjonowanie władz IIA Polska, temat ten jednak pozostanie następnemu Zarządowi do rozwiązania.

Na sam koniec kilka zdań o **organizacji samego Instytutu.** Udało się nam tu wprowadzić pewne zmiany, jednak nie były one posunięte tak daleko, jak byśmy chcieli. Do znanej Wam wszystkim Renaty Zysiak, kierownik naszego biura, dołączyła, na zasadzie umowy o dzieło, Kasia Celińska, odpowiedzialna za tematy PR-owe, szczególnie za Magazyn IIA oraz newsletter. Przez większość kadencji współpracowała z nami też Basia Kochańska, odpowiedzialna przede wszystkim za szkolenia oraz nową stronę internetową, a także szereg mniejszych tematów. Chcieliśmy w czasie naszej kadencji ustawić tak strukturę Instytutu, aby funkcjonowała ona jak w zwykłej, małej firmie, wraz ze wskazaniem osoby odpowiedzialnej przed Zarządem za wszystkie kluczowe projekty w IIA Polska. Niestety, mimo prób nie udało nam się doprowadzić do wyboru takiej osoby.

Podsumowując, wydaje się że udało nam się przez te dwa lata mocno pchnąć IIA Polska na nowe tory. Zbudowaliśmy zupełnie nowy system komunikacji z członkami IIA Polska, przez Magazyn, newsletter, mailing i nową stronę internetową. Stworzyliśmy system szkoleń dla członków IIA (i nie tylko), którego wielkość i waga stale rosną. Udało nam się budować markę i pozycję Instytutu wśród ważnych podmiotów w Polsce. Rozpoczęliśmy szereg nowych projektów (dobre praktyki, mentoring, certyfikacja systemów IT itp.) i kontynuujemy stare (przede wszystkim konferencje i tłumaczenia). Nadal prężnie działają koła regionalne oraz koło finansowe, do którego dołączyło koło JST. Udało się też zmienić kluczowe regulacje dla IIA Polska. I wszystko to przy stale istotnie dodatnich cash-flowach – IIA Polska ciągle na siebie zarabia. Mamy nadzieję, że nowy Zarząd „pociągnie" większość z tych tematów, uzupełniając je o kolejne, jeszcze większe projekty. Jesteśmy też przekonani, że te projekty wraz z nowym MRA wymuszą dalszą profesjonalizację Instytutu Audytorów Wewnętrznych IIA Polska. Dziękujemy wszystkim członkom IIA Polska za te dwa lata i życzymy samych sukcesów naszym następcom!

Maciej Piołunowicz,
Konrad Knedler

★ ★ ★

DOROCZNA KONFERENCJA IIA POLSKA

W dniach 18-19 czerwca br. w hotelu Marriott w Warszawie odbędzie się Doroczna Konferencja IIA Polska, której tematem przewodnim będzie „Zwalczanie nadużyć - fikcja czy rzeczywistość?" Tegoroczną konferencję otworzy Pan Krzysztof Kwiatkowski – Prezes Najwyższej Izby Kontroli.

Wśród uczestników Konferencji będziemy gościć audytorów, kontrolerów, pracowników sektora publicznego i prywatnego, osoby odpowiedzialne za zarządzanie ryzykiem, prewencję i zwalczanie nadużyć. W charakterze prelegentów wystąpią przedstawiciele między innymi: NIK, CBA, Fundacji Batorego, Deloitte, EY, KPMG, PZU oraz Asseco.

Podczas Konferencji dowiecie się Państwo o najnowszych metodach wykrywania i dokumentowania nadużyć i korupcji, zarówno w sektorze prywatnym, jak i instytucjach publicznych, oraz metodach i narzędzi zapobiegania i zwalczania tych zjawisk.

Szczegółowe informacje o Wydarzeniu znajdziecie Państwo na naszej stronie internetowej www.iia.org.pl .

Serdecznie zapraszamy!

Podsumowanie wrocławskiej konferencji Dolnośląskiego Koła Regionalnego IIA Polska i Koła Audytorów Wewnętrznych Jednostek Samorządu Terytorialnego pn.

BARIERY I ZAGROŻENIA W KOMUNIKACJI-OD TEORII DO PRAKTYKI

W dniu 29 maja 2015 r. na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu, w ramach zawartego z tą uczelnią porozumienia o współpracy, odbyła się druga wrocławska konferencja, adresowana do członków i sympatyków Instytutu Audytorów Wewnętrznych IIA Polska. Konferencję otworzył prof. **Bartłomiej Nita** z Uniwersytetu Ekonomicznego i **Sebastian Burgemejster** z Instytutu Audytorów Wewnętrznych IIA Polska.

Jak ważna jest komunikacja nikogo nie trzeba przekonywać, zwłaszcza audytorów. Od umiejętności porozumiewania się zależą nasze sukcesy czy porażki, zadowolenie w życiu prywatnym i zawodowym. Z grupą ponad 90 uczestników, wiedzą i doświadczeniem podzielili profesjonaliści w zakresie komunikacji oraz praktycy, audytorzy wewnętrzni.

Pierwsza prelegentka – dr **Sylwia Wrona**, Prodziekan ds. promocji i współpracy międzynarodowej Wydziału Nauk Ekonomicznych adiunkt w Instytucie Marketingu Uniwersytetu Ekonomicznego rozpoczęła od quizu wiedzy nt. komunikacji. Nie zawsze powszechne stwierdzenia w tym temacie są prawdziwe, np. język ciała. Prelegentka przedstawiła źródła zakłóceń w komunikacji, m.in. emocje, różnice w percepcji i interpretacji wiadomości (co to znaczy: młody człowiek, duży dom, czy dojrzały mężczyzna?), słyszenie a nie słuchanie.

Rolę komunikacji w pracy audytora i zagrożenia wynikające z braku umiejętności porozumiewania się omówił **Andrzej Nowiczenko** – Dyrektor Zarządzający w Departamencie Audytu Wewnętrznego Banku Pekao S.A. Problemem jest, że uczelnie nie szkolą audytorów, jak mają pisać raporty, mówić, syntetyzować. Pracodawca, zarządzający funkcją audytu powinien zapewnić rozwój kompetencji interpersonalnych audytora, w tym komunikatywności, aby poradził on sobie z presją czasu, kulturą korporacyjną, sygnalizacją ustaleń i ryzyk oraz potrafił dopasować komunikację do odbiorcy.

Ciekawe spostrzeżenia nt. wyników ankiety przeprowadzonej wśród członków Klubu Szefów Audytu przedstawiła **Olga Petelczyc** – Dyrektor Audytu PARP. Ankietowani, szefowie komórek audytu, ocenili praktyczne aspekty komunikacji w swoich organizacjach. Z ich oceny wynika, że większość stosuje jednolity format raportu, regularnie kontaktuje się z komitetem audytu i zarządem, podejmuje działania, aby być postrzeganym jako wsparcie, doradca dla organizacji. Wszyscy komunikują się z kierownictwem wyższego szczebla w trakcie realizacji zadania audytowego.

Olga Petelczyc, w oparciu o własne doświadczenia, przedstawiła także efekty skutecznej komunikacji, np. lepsze dopasowanie rekomendacji do potrzeb.

O tym , jak ważna jest komunikacja kryzysowa w zarządzaniu ciągłością działania opowiedziała **Jolanta Gasiewicz** – konsultant firmy doradczej BCMG. Brak komunikacji przy zarządzaniu incydentami może przejść w kryzys, a jego konsekwencje, to m.in. utrata reputacji organizacji. W komunikacji kryzysowej nadrzędnym celem jest łagodzenie niepokoju w otoczeniu biznesowym i wewnętrznym oraz budowanie zaufania do organizacji z wykorzystaniem jednego, wiarygodnego źródła informacji.

Świadoma kontrola informacji wychodzących do mediów to rola np. rzecznika prasowego. Swoje doświadczenie w tym temacie

przedstawił **Marek Staniewicz** – Szef Nowych Mediów w Wydziale Komunikacji i Dialogu Społecznego Urzędu Marszałkowskiego we Wrocławiu. Projektując komunikację w naszym najbliższym otoczeniu warto pamiętać, że każdy model komunikowania, również ten wewnętrzny, buduje nasz wizerunek na zewnątrz. Dlatego też niezwykle istotne jest, aby podczas układania planu komunikacji uwzględniać nie tylko cele strategiczne i taktyczne, ale również wziąć pod uwagę czynniki zewnętrzne, które w silnym stopniu oddziaływują na postrzeganie nas w określonym środowisku. Budowanie relacji z mediami, stanowi ważny element efektywnego kreowania i zarządzania wizerunkiem naszej organizacji.

Praktyczne wskazówki w zakresie istoty komunikacji w audycie wewnętrznym zaprezentowała **Iwona Bogucka** - biegły sądowy, kierownik komórki audytu wewnętrznego w jednostce sektora finansów publicznych. Ważne jest, aby odbiorcę raportu z audytu zapytać, czy ma do niego uwagi i ważne jest by rozumiał on, co w nim jest napisane. Audytor przed publikacją raportu może sprawdzić jego czytelność wykorzystując tzw. współczynnik mglistości. Natomiast w gromadzeniu, dowodów z audytu istotą jest ich relewantność z celami zadania audytowego.

Swoje doświadczenia wynikające z przeprowadzenia audytu komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej przedstawiły: **Katarzyna Lenczyk-Woroniecka** – Dyrektor Wydziału Audytu Wewnętrznego i Kontroli w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Dolnośląskiego oraz **Elżbieta Paliga** – Kierownik Biura Audytu Wewnętrznego w Urzędzie Miasta Dąbrowa Górnicza, Koordynator Koła AW JST IIA Polska.

Koncepcja audytu stron internetowych przedstawiona w trakcie prelekcji Katarzyny Lenczyk-Woronieckiej stanowi ciekawą alternatywę audytu w obszarach zarówno komunikacji jednostki jak i sfery informatycznej. Strony internetowe danej jednostki oprócz tego, że są ważnym narzędziem komunikacji z klientem, wymagają dobrej wewnętrznej komunikacji w jednostce, w szczególności, kontaktów z informatykami i posługiwania się w rozmowach z nimi odpowiednim językiem. Prelegentka zachęcała uczestników do przeprowadzenia takiego zadania, którego wyniki mogą by zupełnie nieoczekiwane.

Elżbieta Paliga, w swoim wystąpieniu podkreśliła jak istotne przy realizacji audytu

są wsparcie kierownictwa wyższego szczebla i publikacja wyników zadania. Prelegentka omówiła też techniki audytu wykorzystane przy realizacji zadania w Urzędzie Miejskim w Libiążu (opracowanie audytora - **Joanny Czarnoty**) w tym, przeprowadzenie testu wykorzystania poczty elektronicznej.

Na koniec, o metodologii przeprowadzenia audytu komunikacji wewnętrznej, wynikach ankiety przeprowadzonej wśród pracowników oraz wdrożeniu rekomendacji poaudytowych, poprawiających system komunikacji opowiedziała **Olga Reyzz – Rubini**, zarządzająca audytem wewnętrznym w firmie farmaceutycznej. Efekty audytu komunikacji w jej firmie, to m.in. ograniczenie formy papierowej dokumentacji, częstsze spotkania zarządu z pracownikami, decyzja o regularnym badaniu systemu komunikacji.

W konferencji uczestniczyła także **Marzena Staniszewska** - Członek Zarządu Instytutu Audytorów Wewnętrznych IIA Polska.

Organizatorami konferencji byli:
Renata Pradela - koordynator Dolnośląskiego Koła Regionalnego IIA Polska;

Elżbieta Paliga - koordynator Koła Audytorów Wewnętrznych Jednostek Samorządu Terytorialnego IIA Polska;

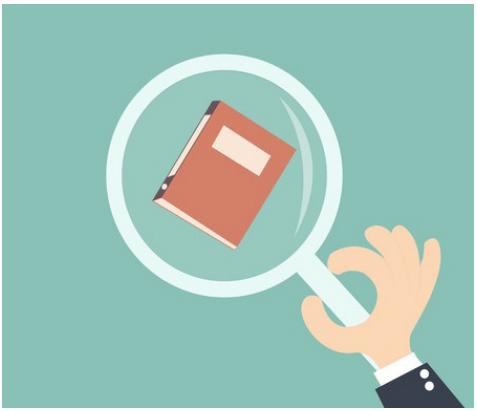
Katarzyna Lenczyk-Woroniecka - zastępca koordynatora Koła Audytorów Wewnętrznych Jednostek Samorządu Terytorialnego IIA Polska.

Zapraszamy do zapoznania się ze wszystkimi prezentacjami.

★ ★ ★

FELIETON
Krzysztofa Chmurkowskiego

Miałem ostatnio dużą przyjemność dyskutować z moimi ulubionymi koleżankami audytorkami, reprezentującymi różne obszary zarządzania w finansach publicznych, o działalności audytu wewnętrznego. Miało to miejsce w marcu br. na Konferencji w Dąbrowie Górniczej i konkretnie chodziło o zakres udzielania przez audytora wewnętrznego zapewnienia o stanie kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych. Moim zdaniem, podstawowym zadaniem audytora wewnętrznego jest danie zapewnienia kierownikowi jednostki, że wdrażany w jednostce system kontroli zarządczej działa prawidłowo. Koleżanki natomiast twierdziły, że audyt wewnętrzny udziela zapewnienia o stanie kontroli zarządczej jedynie w obszarze, w którym przeprowadził zadanie zapewniające. Dzięki tej kontrowersji jeszcze raz zacząłem analizować definicje audytu wewnętrznego, tę ustawową i tę sformułowaną przez The Institute of Internal Auditors (IIA), która stanowi podstawę międzynarodowych standardów praktyki zawodowej audytu wewnętrznego, opracowanych przez IIA, a którymi zgodnie z art. 273 ust 2 ustawy o finansach publicznych ma się kierować audytor wewnętrzny w jednostkach sektora finansów publicznych.



Abstrahując teraz od przedstawionego sporu, udało mi się poczynić inne spostrzeżenie. Uważam, że zapisy art. 69 ust. 1[1] i art. 272[2] ustawy o finansach publicznych są zarzewiem konfliktu w jednostkach sektora finansów publicznych, który się tli pomiędzy audytorami wewnętrznymi a kierownikami tych jednostek. Konflikt ten może nie jest wypowiedziany, ale większość audytorów wewnętrznych tak czy inaczej odczuwa jego skutki.

---

1. Art. 69. [Adekwatność, skuteczność i efektywność kontroli zarządczej]
1. Zapewnienie funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej należy do obowiązków
1) ministra w kierowanych przez niego działach administracji rządowej, zwanego dalej „ministrem kierującym działem", z zastrzeżeniem ust. 2;
2) wójta, burmistrza, prezydenta miasta, przewodniczącego zarządu jednostki samorządu terytorialnego;
3) kierownika jednostki.

2. Art. 272. [Audyt wewnętrzny]
1. Audyt wewnętrzny jest działalnością niezależną i obiektywną, której celem jest wspieranie ministra kierującego działem lub kierownika jednostki w realizacji celów i zadań przez systematyczną ocenę kontroli zarządczej oraz czynności doradcze.
2. Ocena, o której mowa w ust. 1, dotyczy w szczególności adekwatności, skuteczności i efektywności kontroli zarządczej w dziale administracji rządowej lub jednostce.

Jeżeli przyjrzymy się tym zapisom od strony kierownika jednostki, to wniosek jest taki, że jego obowiązkiem jest zapewnienie funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej, a audytor wewnętrzny systematycznie ją ocenia. Czyli co? Z punktu widzenia kierownika jednostki, audytor wewnętrzny recenzuje i ocenia jego działania. Podwładny ocenia swojego przełożonego? W żadnej ze znanych mi organizacji taka sytuacje nie jest na dłużej do utrzymania, no chyba, że taki jest zapis w ustawie! Nie pomagają tu dodatkowe sformułowania o wspieraniu przez audytora wewnętrznego kierownika jednostki w realizacji celów i zadań. Moim zdaniem, pogarszają one jeszcze sytuację, bo wychodzi na to, że bez wsparcia audytora wewnętrznego ani rusz. Sytuację dodatkowo komplikuje określenie, że jest to działalność niezależna i obiektywna, a na dodatek zgodna z międzynarodowymi standardami. Zatem ta ocena, jaka by nie była (dobra, zła, prawdziwa lub fałszywa), z samego założenia ma charakter niezależnej, obiektywnej i na dodatek zgodnej z międzynarodowymi standardami, a wobec tego uznawanej również na arenie międzynarodowej.

Niestety wielu kierowników jednostek w sektorze finansów publicznych patrzy na audytorów wewnętrznych właśnie z tej perspektywy. Ten konflikt powoduje to, że kierownicy jednostek w jednostkach sektora finansów publicznych starają się odsunąć audytora wewnętrznego jak najdalej od siebie. Można to zauważyć analizując miejsce audytora wewnętrznego w strukturze organizacyjnej jednostek sektora finansów publicznych. Pomimo tego, że ustawa o finansach publicznych wyraźnie definiuje to miejsce, w rzeczywistości tworzy się różne konstrukcje organizacyjne łączące audyt wewnętrzny z kontrolą wewnętrzna lub zewnętrzną w wielu jednostkach finansów publicznych. Ponieważ przykład idzie z góry, wzorce te są przejmowane coraz częściej przez inne jednostki zarówno w administracji rządowej jak i samorządowej. Moim zdaniem tego rodzaju działania mają negatywny wpływ na niezależność i obiektywizm audytorów wewnętrznych. Łączenie audytu wewnętrznego i kontroli zewnętrznej czy wewnętrznej w jedną komórkę organizacyjną jest nie tylko niezgodne z samą ideą i rolą audytu wewnętrznego wyrażoną w przyjętych przez Polskę Międzynarodowych Standardach Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego, ale również z zapisami zawartymi w ustawie o finansach publicznych oraz interpretacjami i stanowiskami w tym zakresie między innymi również Ministerstwa Finansów. I tu można zacytować przysłowie, że szewc bez butów chodzi.

Aktualnie obowiązująca ustawa o finansach publicznych dla zapewnienia niezależność audytora wewnętrznego zawiera następujące regulacje dotyczące podległości audytu wewnętrznego: zgodnie z art. 277 ust. 1 ustawy o finansach publicznych tworzy się jednoosobowe lub wieloosobowe komórki audytu wewnętrznego, których statut określają przepisy:

1. art. 272 ustawy o finansach publicznych, zgodnie z którym audyt wewnętrzny jest działalnością niezależną i obiektywną,

2. art. 277 ust. 3 ustawy o finansach publicznych, zgodnie z którym działalnością wieloosobowej komórki audytu wewnętrznego kieruje audytor wewnętrzny, zwany dalej „kierownikiem komórki audytu wewnętrznego,

3. art. 280 ustawy, zgodnie z którym kierownik komórki audytu wewnętrznego podlega bezpośrednio kierownikowi jednostki, a w urzędzie administracji rządowej, w którym tworzy się stanowisko dyrektora generalnego urzędu - dyrektorowi generalnemu w zakresie określonym odrębnymi ustawami,

4. art. 282 ustawy, zgodnie z którym kierownik jednostki, a w urzędzie administracji rządowej, w którym tworzy się stanowisko dyrektora generalnego urzędu - dyrektor generalny, zapewnia warunki niezbędne do niezależnego,

obiektywnego i efektywnego prowadzenia audytu wewnętrznego, w tym zapewnia organizacyjną odrębność komórki audytu wewnętrznego oraz ciągłość prowadzenia audytu wewnętrznego w jednostce.

Miejsce komórki audytu wewnętrznego w strukturze organizacyjnej jednostki określają więc znamiona: organizacyjnej odrębności, niezależności, obiektywności, bezpośredniej podległości jej kierownika kierownikowi jednostki i w określonym zakresie dyrektorowi generalnemu.

A zatem:

- Komórka audytu wewnętrznego nie może być komórką w ramach istniejącej innej komórki, gdyż nie spełnia to warunku organizacyjnej odrębności;
- Kierownikiem tej komórki nie może być kierownik innej komórki urzędu, gdyż przeczy to zasadzie niezależności i obiektywności audytu wewnętrznego;
- Kierownikiem tej komórki nie może być pracownik podlegający merytorycznie w strukturze hierarchicznej urzędu osobie innej niż kierownik jednostki i w pewnym zakresie dyrektor generalny urzędu, gdyż przeczy to zasadzie bezpośredniej podległości ww. osobom, a także zasadzie niezależności i obiektywizmu.

Zgodnie z tymi zapisami winna to być zatem komórka ponadwydziałowa, z kierownikiem niezaangażowanym w pracę innych komórek urzędu, podlegającym bezpośrednio kierownikowi jednostki (a w zakresie określonym ustawami dyrektorowi generalnemu urzędu).

Na bezpośrednie, merytoryczne zwierzchnictwo kierownika jednostki nad audytem wewnętrznym wskazują też szczegółowe regulacje dotyczące funkcjonowania tegoż audytu. W szczególności kierownik jednostki:

- wydaje imienne upoważnienie do przeprowadzenia audytu (§ 3 rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 1 lutego 2010 r. w sprawie przeprowadzania i dokumentowania audytu wewnętrznego (Dz.U. 2010, nr 21, poz. 108);
- roczny plan audytu opracowywany jest w porozumieniu z kierownikiem jednostki (art. 283 ustawy o finansach publicznych);
- ma wzgląd w akta bieżące i stałe audytu (§ 16 ust. 2 rozporządzenia);
- otrzymuje ostateczne sprawozdania z wykonania zadań audytu (§ 26 rozporządzenia);
- podejmuje ostateczną decyzję odnośnie realizacji zaleceń audytu (§ 27 rozporządzenia);
- może zlecić wykonanie audytowi czynności doradczych (§29 rozporządzenia);
- otrzymuje sprawozdanie z wykonania rocznego planu audytu (§ 30 rozporządzenia);
- uzgadnia z kierownikiem audytu wewnętrznego przeprowadzenie audytu poza rocznym planem audytu.

W interpretacji standardu 1110 jest wprost napisane, że audyt wewnętrzny jest niezależny organizacyjnie, kiedy funkcjonalnie podlega temu, który:

- zatwierdza kartę audytu wewnętrznego,
- zatwierdza plan audytu wewnętrznego oparty na analizie ryzyka,
- otrzymuje od zarządzającego audytem wewnętrznym informacje na temat działań audytu wewnętrznego w odniesieniu do planu i innych spraw,
- zatwierdza decyzje w sprawie powołania i odwołania zarządzającego audytem wewnętrznym,
- zadaje pytania kierownictwu i zarządzającemu audytem wewnętrznym, żeby ustalić, czy występują niepożądane ograniczenia zakresu lub zasobów.

W świetle przytoczonych wyżej regulacji prawnych jest to tylko i wyłącznie kierownik jednostki.

W rzeczywistości niezależność audytu wewnętrznego jest ograniczona, jeśli w jego kontaktach z kierownikiem jednostki pośredniczy na przykład dyrektor generalny, sekretarz gminy czy dyrektor biura/wydziału/departamentu np. Kontroli i Audytu, a tzw. funkcjonalna niezależność komórki audytu wewnętrznego jest w tym przypadku mitem.

Niezależność komórki audytu wewnętrznego powinna przejawiać się na poziomie organizacyjnym urzędu poprzez wyraźne rozdzielenie funkcji kierownika komórki powołanej do wykonywania audytu wewnętrznego od funkcji kierownika/ów komórki/ek zaangażowanego/ych w działalność operacyjną.

Niezależność ta powinna wyrażać się także w rozdzieleniu podległości służbowej w stosunku do nadzorujących pracę komórek upoważnionych członków kierownictwa jednostki. W ustawie o finansach publicznych niezależność tę osiągnięto przez podległość kierownika komórki audytu wewnętrznego (ZAW) bezpośrednio kierownikowi jednostki. W związku z tym zapisem każda jednostka sektora finansów publicznych, która na podstawie ustawy jest zobowiązana do prowadzenia audytu wewnętrznego, jest zobligowana do podjęcia decyzji organizacyjnych uniezależniających funkcjonalnie audytora wewnętrznego od bezpośrednio zarządzających, tak aby autonomiczność audytora była faktyczna, a nie hipotetyczna.

Jak rozwiązać problem braku zaufania pomiędzy kierownikiem jednostki a audytorem wewnętrznym, którego przyczyną są zapisy ustawowe? Sądzę, że rozwiązanie jest proste. Należy przyjąć w ustawie

o finansach publicznych definicję audytu wewnętrznego w brzmieniu wypracowanym przez IIA[3]. Wtedy będziemy mieli pewność, że międzynarodowe standardy praktyki zawodowej audytu wewnętrznego, którymi ma się kierować audytor wewnętrzny w jednostkach sektora finansów publicznych, w sposób jednoznaczny będą wspierać działania audytu wewnętrznego.

Jeżeli jednak koniecznie chcemy mieć „swoją" definicję audytu wewnętrznego, to proponuję ją zmodyfikować w następujący sposób:

Art. 272. [Audyt wewnętrzny]

1. Audyt wewnętrzny jest działalnością niezależną i obiektywną, której celem jest zapewnienie ministra kierującego działem lub kierownika jednostki o stanie kontroli zarządczej przez systematyczną jej ocenę oraz czynności doradcze, które to działania powinny wspierać kierownika jednostki w realizacji celów i zadań.

2. Ocena, o której mowa w ust. 1, dotyczy w szczególności adekwatności, skuteczności i efektywności kontroli zarządczej w dziale administracji rządowej lub jednostce.

Jak widać, wystarczy tylko położyć większy nacisk na działania zapewniające niż oceniające, a już to inaczej będzie wyglądało w oczach kierownika jednostki. Nawet niezależność i obiektywizm jest do zaakceptowania, kiedy ich celem jest zapewnienie, a nie ocena. Ten drobny zabieg może spowodować, że podskórna niechęć kierowników jednostek do audytorów wewnętrznych przestanie oddziaływać na ich wzajemne relacje w jednostkach finansów publicznych. Czego sobie i wszystkim innym audytorom wewnętrznym szczerze życzę.

Ponieważ sprawy te dotyczą żywotnych interesów audytorów wewnętrznych zatrudnionych w szeroko pojętym sektorze finansów publicznych sądzę, że IIA Polska powinien oficjalnie zająć i przedstawić oraz upowszechnić swoje stanowisko w wyżej wymienionych kwestiach.

Krzysztof Chmurkowski

ŚLĄSKI URZĄD WOJEWÓDZKI
Wydział Certyfikacji i Rozwoju

Niniejszy artykuł przedstawia poglądy autora. Ewentualna polemika do kolejnych numerów magazynu jest mile widziana.

Zarząd IIA uprzejmie przypomina że IIA Polska jest członkiem the Institute of Internal Auditors. Definicja audytu wewnętrznego została określona w międzynarodowych standardach a wszelkie jej interpretacje powinny mieć oparcie w standardach.

★ ★ ★

3. Internal auditing is an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization's operations. It helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control, and governance processes.

KONKURS ROZSTRZYGNIĘTY !

Z przyjemnością informujemy, iż został rozstrzygnięty konkurs „Uśmiechnij się". Wszystkim uczestnikom dziękujemy za udział.

I miejsce:

Pan **Michał Majkowski** za utwór "Kłopotliwy wyjazd" otrzymuje tytuł „Audytora z dużym uśmiechem" (całość utworu poniżej)

II miejsce:

„Refleksję na temat audytu"
(autor prosił o anonimowość)

III miejsce: audytor pod pseudonimem artystycznym **Brawo**, którzy opisał na konkurs 2 Przygody.

Wszyscy laureaci otrzymują dodatkowo książki – niespodzianki.

Utwory dostępne są na stronie IIA Polska

Wszystkim gratulujemy !

★ ★ ★

„KŁOPOTLIWY WYJAZD"

Audyt wiele ma zagadek
zbiorem ścieżek jest i wpadek…
zwłaszcza gdy audytowani
nie są poinformowani
o tym kto ich sprawdzać będzie
więc porządek robią wszędzie.
Już nie wspomnę w jakim mieście
pierwszy nadszedł audyt wreszcie
pracodawca mój łaskawy
wysłał mnie bym zbadał sprawy
dzwonię więc do dyrektora,
że na Niego przyszła pora.
Jadę prędko do oddziału
bo jak zawsze czasu mało
stawiam auto tuż przed drzwiami
„cieszą się audytowani".

Wtem dyrektor wybiegł z krzykiem
wymachuje kartek plikiem
zwraca do mnie swe oblicze
przekleństw jego już nie zliczę.
Wreszcie mówi takie zdanie:
zabierz pan to auto panie
bo tu zaraz ma się zjawić
i samochód swój postawić
przez prezesa wyznaczony
pan Audytor „najeżony".
Jakim mnie określił słowem
tego przecież wam nie powiem
rzekłem więc by nie trwać w sporze
„to ja Panie Dyrektorze".

Michał Majkowski

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

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

Renata Zysiak

Email: **office@iia.org.pl**

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

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