



## Komitety Audytu i Ryzyka Nowe przepisy UE oraz najlepsze praktyki





## Julia Graham, Prezes FERMA

---



Nasz świat kręci się coraz szybciej, a my żyjemy i pracujemy w zupełnie nowej „normalności ryzyka”, która jest coraz bardziej złożona. Komitety Audytu i Ryzyka muszą, bardziej niż kiedykolwiek, polegać na kompetentnych profesjonalistach z dziedziny ryzyka i audytu wewnętrznego. Należy zwrócić uwagę, że przez ostatnie 4 lata następował stały wzrost natężenia pracy Komitetów Audytu i Ryzyka, mający wpływ na ich zadania. Dotyczy to również krajów UE, które przekroczyły już wszystkie wymogi przejrzystości stawiane przez Unię Europejską.

Ostatnie zmiany w 8 Dyrektywie o Prawach Spółek wskazują na wagę Komitetu Audytu, wraz ze zwrotem w kierunku nadzoru finansowego w zakresie audytu zewnętrznego.

FERMA i ECIIA mają wspólny cel, aby wskazać w niniejszym poradniku, że Komitety Audytu i Ryzyka są tymi miejscami, w których omawiane i raportowane są WSZYSTKIE ryzyka. Jest to zgodne z przepisami UE, które idą w kierunku większej przejrzystości w raportowaniu zarówno finansowym, jak i niefinansowym.

**Julia Graham**  
*Prezes FERMA*

---

## Thijs Smit, Prezes ECIIA

---



Kryzys finansowy z 2008 roku najlepiej pokazał, że monitorowanie i kontrola prowadzone przez Komitety Audytu i Ryzyka nie były wystarczająco skuteczne, aby wykryć główne ryzyka, które doprowadziły do kryzysu.

W celu poprawy sytuacji, władze europejskie zareagowały wprowadzeniem nowych regulacji. W zmieniającym się środowisku, gdzie obciążenia regulacyjne i biznesowe ciągle narastają dla każdej organizacji ważne jest wprowadzenie efektywnego i zintegrowanego modelu ładu organizacyjnego<sup>1</sup>.

Rola i współpraca Komitetu Ryzyka i Komitetu Audytu jest kluczowa. Równie ważne jest, aby model „3 linii obrony” był efektywnie wprowadzony, a zarządzanie ryzykiem i działania audytu wewnętrznego było właściwie koordynowane.

Nie zapominajmy, że jednym z największych ryzyk przed którymi stają Rady<sup>2</sup> i Komitety Audytu, jest ryzyko niedostrzeżenia zagrożenia, dopóki to zagrożenie nie „zapuka do drzwi”.

Jestem bardzo zadowolony z tego, że razem z FERMA byliśmy w stanie wypracować wspólne stanowisko dotyczące roli Komitetów Audytu i Komitetów Ryzyka wraz ze wskazówkami, które pomogą usprawnić działania tych komitetów.

**Thijs Smit**  
*Prezes ECIIA*

---

<sup>1</sup> Ład organizacyjny (ang. Corporate governance) wymaganie implementacji wytycznych dot. metodologii raportowania niefinansowego w ciągu kolejnych 2 lat.

<sup>2</sup> Zgodnie z definicją Międzynarodowych standardów praktyki zawodowej audytu wewnętrznego Rada to Najwyższy organ zarządzający, do obowiązków którego należy kierowanie działaniami i kierownictwem organizacji i/lub nadzór nad nimi. Zazwyczaj w skład rady wchodzi niezależna grupa dyrektorów (np. rada dyrektorów, rada nadzorcza, zarządzająca lub powiernicza). Jeśli taka grupa nie istnieje, „radą” może być kierujący organizacją. Za „radę” można uznać komitet audytu, któremu organ zarządzający przekazał określone obowiązki.

# SPIS TREŚCI

1	<b>Streszczenie</b>	5
2	<b>Nauka płynąca z globalnego kryzysu finansowego</b>	6
3	<b>Kontekst nowych regulacji</b>	7
4	<b>Perspektywa 2014–2020.</b>	8
5	<b>Rola Komitetów audytu i Komitetów ryzyka</b>	10
6	<b>Trzy linie obrony</b>	12
Załącznik nr 1	<b>10 potencjalnych odpowiedzialności Komitetu Audytu i Komitetu Ryzyka</b>	13
Załącznik nr 2	<b>1984 – 2010. Czym była 8 Dyrektywa Prawa Spółek? W jaki sposób była wdrażana?</b>	15

# 1

## Streszczenie

Kryzys finansowy znacząco wpłynął na wszystkie środowiska biznesowe, co spowodowało reakcję władz europejskich. Wprowadzono zmiany w regulacjach prawnych dot. wszystkich spółek giełdowych oraz sektora finansowego. Celem tego dokumentu, przygotowanego przez FERMA oraz ECIIA, jest stworzenie wytycznych w celu wsparcia członków Rady, a w szczególności członków Komitetów Audytu i Komitetów Ryzyka, w implementacji nowej legislacji europejskiej (Dyrektywa 2014/56).

W 2010 roku FERMA i ECIIA przedstawiły swoje stanowisko (uzupełnione w 2011) w celu wsparcia członków Rady, a w szczególności Komitetów Audytu, w implementacji artykułu 41 8 Europejskiej Dyrektywy Prawa Spółek (8th European Company Law Directive). Po wprowadzeniu zmian w środowisku prawnym, FERMA i ECIIA utworzyły wspólną grupę roboczą w celu analizy ich wpływu na Komitety Audytu (i tam, gdzie zostały utworzone Komitety Ryzyka), także po to, aby przeanalizować wpływ na profesję zarządzania ryzykiem i audytu wewnętrznego.

Najnowsze nowelizacje 8 Dyrektywy skupiły się na pracy audytorów zewnętrznych i rosnących wymaganiach raportowania informacji pozafinansowych. Oznacza to zwiększone obciążenie Komitetów Audytu i zmieniające się wymagania w zakresie kwalifikacji ich członków.



*„Wspieram większą transparentność, jednak oznacza to zwiększone obowiązki raportowania. Istotne zatem jest, aby ocenić zarówno cel, zakres i zawartość istniejącego, jak i przyszłego raportowania. Nadmiar informacji staje się coraz większym ryzykiem”.*

**Steffen Kragh, Przewodniczący Komitetu Audytu, Nykredit**

W sektorze finansowym coraz większego znaczenia nabiera potrzeba utworzenia Komitetu Ryzyka, który funkcjonowałby równolegle do istniejącego Komitetu Audytu. Role i odpowiedzialności każdego z Komitetów muszą być dokładnie zdefiniowane, aby uniknąć dublowania kompetencji i zapewnić, że wszystkie ryzyka zostały pokryte. Równocześnie należy pamiętać, że Komitet Audytu musi dobrze rozumieć kluczowe ryzyka organizacji. Jest to niezbędne do przeprowadzenia niezależnej oceny skuteczności systemu zarządzania ryzykiem i kontroli wewnętrznej.



*„Przewodniczący Komitetu musi być wyczulony na zmiany w prawie i unikać zmiany celów poprzez zwiększenie nacisku na dodatkowe działania, zamiast na pierwotny cel”.*

**Rudi Vander Vennet, Przewodniczący Komitetu Ryzyka i Kapitału, Belfius Bank**

Nowe prawo wpływa na model ładu organizacyjnego wszystkich zaangażowanych organizacji. Kluczową kwestią będzie uwzględnienie wszystkich czynników ładu w regulacjach europejskich<sup>3</sup>. Nowe wyzwania wpływają na profesję zarządzania ryzykiem i audytu wewnętrznego, z uwagi na nowe obowiązki wynikające ze wsparcia Komitetów Audytu (i Ryzyka). Jednakże model trzech linii obrony nadal uważany jest za najbardziej skuteczny w organizacji systemu zarządzania ryzykiem i kontroli wewnętrznej. Każda z tych linii odgrywa odmienną rolę w ramach szerokiej struktury ładu organizacyjnego jednostki<sup>4</sup>. Poza organizacją audytorzy zewnętrzni pełnią dodatkową rolę, jako funkcja, która obiektywnie i niezależnie ocenia poprawność sprawozdania finansowego. Dobre funkcjonowanie drugiej i trzeciej linii obrony, razem z audytem zewnętrznym, ma kluczowe znaczenie dla skuteczności i efektywności procesu zarządzania ryzykiem i kontroli wewnętrznej.



*„Zwiększenie regulacji, zarówno tych krajowych, jak i Unii Europejskiej nie jest jedynym powodem, dla którego Komitety Audytu mają znacznie szerszy zakres działania. Te zwiększone odpowiedzialności wynikają z coraz bardziej skomplikowanego, pełnego wyzwań środowiska biznesu”*

**John Ormerod, Przewodniczący Komitetu Audytu, ITV plc**

<sup>3</sup> W celu ułatwienia implementacji ostatniej Dyrektywy o niefinansowym raportowaniu wprowadzonej w kwietniu 2014 roku, Parlament Europejski skierował do Komisji Europejskiej wymaganie implementacji wytycznych dot. metodologii raportowania niefinansowego w ciągu kolejnych 2 lat.

<sup>4</sup> Wytyczne do 8 Dyrektywy Unii Europejskiej dla Rady i Komitetów Audytu – ECIIA i FERMA, 2010

# 2

## Nauka płynąca z globalnego kryzysu finansowego



Zarówno regulatorzy, jak i przedsiębiorstwa wiele nauczyły się z globalnego kryzysu finansowego. Powstało wiele pytań związanych z brakiem sygnałów ostrzegawczych kierowanych do Rady i najwyższego kierownictwa. Poważniejsze braki w ładzie organizacyjnym nie odnosiły się do technologii i konstrukcji modelu ryzyka, ale do roli poszczególnych pracowników, procesów podejmowania decyzji oraz rozumienia i interpretowania modeli ryzyka.

Zidentyfikowano słabości w modelu ładu organizacyjnego. Model ten nie funkcjonował zgodnie z założeniami, co wynikało z braku rozliczalności, nieefektywnej struktury organizacyjnej oraz słabości w zarządzaniu ryzykiem. Zarządzanie ryzykiem skupiało się zbyt na pojedynczych aspektach zgrupowanych w silosach biznesowych. Zabrakło holistycznego spojrzenia na organizację.

Skrytykowano również funkcje zapewniające, które nie przekazały odpowiednich informacji Radzie oraz najwyższemu kierownictwu, a także nie ochroniły organizacji – zabrakło oceny wszelkich znaczących ryzyk i zmieniającego się środowiska ryzyka, jak również wymagania od najwyższego kierownictwa polepszania jakości ładu organizacyjnego, zarządzania ryzykiem oraz kontroli wewnętrznej. Skomplikowany i niespójny system raportowania utrudniał Radzie oraz najwyższemu kierownictwu sprawowanie efektywnego nadzoru nad ryzykiem.

Ostatecznie brak współpracy pomiędzy różnymi funkcjami zapewniającymi prowadził do dezorientacji na poziomie Rady. Podstawowymi słabościami, jakie zostały zidentyfikowane, były sprzeczności w terminologii dotyczącej ryzyka oraz w metodologii i ocenie podobnych procesów lub departamentów.

# 3

## Kontekst nowych regulacji



Światowy kryzys finansowy z 2008 roku uruchomił szereg regulacyjnych działań Państw Członkowskich Unii Europejskiej oraz pokazał potrzebę jednolitego nadzoru europejskiego nad rynkami finansowymi. Otworzyło to drogę dla Europejskiego Systemu Nadzoru Finansowego i jego trzech odrębnych władz nadzorujących dla sektora bankowego (EBA<sup>5</sup>), sektora ubezpieczeń (EIOPA<sup>6</sup>) i rynków finansowych (ESMA<sup>7</sup>). Wszystkie instytucje zaczęły funkcjonować pod koniec 2010 roku. Następnym działaniem było przyjrzenie się funkcji biegłego rewidenta.

Stało się jasne, że zarówno Komisja Europejska, jak i Państwa Członkowskie dążą do przeglądu 8 Dyrektywy Prawa Spółek<sup>8</sup>. Równocześnie pojawił się pakiet reformy rynku audytu.

Te wszystkie reformy miały wzmocnić niezależność i jakość audytorów zewnętrznych w badaniu sprawozdań finansowych.

3 kwietnia 2014 roku Parlament Europejski zaakceptował nową Dyrektywę, jak również Rozporządzenie, opublikowane w Dzienniku Urzędowym UE i znane dzisiaj jako Dyrektywa 2014/56 i Rozporządzenie 537/2014. W nowym brzmieniu artykuł 39 pkt. 6c) Dyrektywy 2014/56 zmienia cel Komitetu Audytu odnośnie procesu raportowania finansowego, dodając:

art.  
39

„6. [...] komitet ds. audytu między innymi:

[...] (c) monitoruje skuteczność istniejących w przedsiębiorstwie systemów wewnętrznej kontroli jakości i systemów zarządzania ryzykiem oraz, w stosownych przypadkach, jego audytu wewnętrznego w zakresie sprawozdawczości finansowej badanej jednostki, bez naruszania jego niezależności”.

Jest to najistotniejsza modyfikacja oryginalnego tekstu, polegająca na przesunięciu nacisku na audyt zewnętrzny i badanie sprawozdań finansowych.

Kluczowe jest uświadomienie, iż zmiany dokonane w Dyrektywie 2014/56 i w Rozporządzeniu 537/2014 skupiają się na konsekwencjach dla Komitetu Audytu związanych z nowymi zapisami dotyczącymi audytorów zewnętrznych. Zmiany te nie mają znaczącego wpływu na zarządzanie ryzykiem i funkcję audytu wewnętrznego, jednakże wprowadzenie wymogu posiadania Komitetu Ryzyka może taki wpływ mieć.

<sup>5</sup> ang. The European Banking Authority (EBA) – Europejski Urząd Nadzoru Bankowego

<sup>6</sup> ang. The European Insurance and Occupational Pensions Authority (EIOPA) – Europejski Urząd Nadzoru Ubezpieczeń i Pracowniczych Programów Emerytalnych

<sup>7</sup> ang. The European Securities and Markets Authority (ESMA) – Europejski Urząd Nadzoru Giełd i Papierów Wartościowych

<sup>8</sup> Dla porównania wcześniejszej 8 Dyrektywy Prawa Spółek, patrz załącznik 2 „Spojrzenie wstecz na 8 Dyrektywę Prawa Spółek”.

#### Non Niefinansowe raportowanie i finansowa transparentność

15 kwietnia 2014 roku Parlament Europejski znowelizował Dyrektywę 2013/34 (Dyrektywa Rachunkowa) odnośnie ujawnienia informacji niefinansowych i dotyczących równouprawnienia przez duże organizacje (są to organizacje interesu publicznego, posiadające więcej niż 500 pracowników, które reprezentują około 6000 dużych przedsiębiorstw i grup w UE).

Zgodnie z Dyrektywą NFR<sup>9</sup> przedsiębiorstwa będą zobowiązane do dostarczenia w sprawozdaniu z działalności oświadczenia na temat informacji niefinansowych zawierającego dane dotyczące kwestii środowiskowych, społecznych i pracowniczych, poszanowania praw człowieka, przeciwdziałania korupcji i łapownictwu, parytetów (różnorodności), modelu biznesowego oraz procedur i ryzyk związanych z tymi kwestiami. Jako współlegislator Rada Unii Europejskiej kontynuuje podejście Parlamentu Europejskiego i zaadoptowała 29 września 2014 roku na tych samych warunkach Dyrektywę Niefinansowego Raportowania.

*„Więcej jest lepsze niż mniej, jednak raportowanie musi przekazywać istotne informacje, w zrozumiałym formacie dla wszystkich udziałowców. Mniejsze jednostki w sektorze usług finansowych już zmagają się z wypełnieniem wszystkich obowiązkowych wymagań w zakresie raportowania”.*

RudiVanderVennet, Przewodniczący Komitetu Ryzyka i Kapitału, Belfus Bank

Komisja Europejska przygotowuje nieobowiązkowe wytyczne dotyczące metodologii raportowania niefinansowego. Wdrożenie ich do prawa krajowego powinno nastąpić w ciągu 24 miesięcy. Międzynarodowa Rada ds. Raportowania Zintegrowanego<sup>10</sup> wydała w grudniu minionego roku ramy definiowania zawartości raportowania niefinansowego<sup>11</sup>. Ramy stosują termin „materialność”. Aspekty materialne to te, które odzwierciedlają istotne wpływy organizacji w sferze ekonomicznej, środowiskowej i społecznej, lub takie, które w znaczący sposób wpływają na ocenę i decyzje interesariuszy.

Zatem zagadnieniami „materialnymi” będą te mające bezpośredni bądź pośredni wpływ na zdolność organizacji do kreowania, ochrony lub erozji ekonomicznej, środowiskowej lub społecznej wartości, zarówno jej własnej, jak i jej udziałowców, środowiska bądź społeczeństwa.

Zrównoważony rozwój jest kluczowym tematem przyszłości i koordynacji pomiędzy kierownictwem, „funkcjami wspierającymi”, Radą oraz Komitetem Audytu, jak i udziałowcami.

Chociaż w większości przypadków organizacje już wprowadziły proces niefinansowego raportowania, nie oznacza to, że są gotowe ujawnić zarządzanie zagadnieniami materialnymi. Część może raportować tak, jak dotychczas, bez przeskoku do zarządzania zrównoważonym rozwojem.

*„Wielka Brytania od pewnego czasu jest na drodze do zapewnienia transparentności oraz zwiększonych obowiązków informacyjnych. Większość wymagań już obowiązuje, natomiast część wyprzedza nowe rozwiązania UE. Wymagamy o wiele większej ilości detali, ale równocześnie otrzymaliśmy bardzo mało zapytań od inwestorów oraz udziałowców. Dlatego też teraz możemy sobie zadać pytanie, jaką wartość stanowią przedstawiane ujawnienia dla udziałowców”.*

John Ormerod, Przewodniczący Komitetu Audytu, ITV plc

<sup>9</sup> ang. Non-Financial Reporting (NFR) – Raportowanie niefinansowe

<sup>10</sup> ang. The International Integrated Reporting Council (IIRC) – Międzynarodowa Rada ds. Raportowania Zintegrowanego

<sup>11</sup> ang. The International <IR> Framework (IF) – Międzynarodowe Ramy Raportowania Zintegrowanego, The International Integrated Reporting Council (IIRC), grudzień 2013, (<http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf>)



# 4

Kolejnym ryzykiem jest fakt, iż cele zrównoważonego rozwoju mogą być rozproszone po organizacji i funkcjonować w zupełnie niepowiązany sposób. Taki stan powoduje, że kwestie materialne o strategicznej wadze mogą nie być identyfikowane. Raportowanie tych ryzyk będzie musiało być wzięte pod uwagę przez Menedżerów Ryzyka. Dodatkowo raport zawierający informację o wynikach wszystkich usług zapewniających, w tym dane o wszystkich procesach materialnych obejmujących sposób identyfikacji, struktury i implementacji może być pomocny dla kierownictwa. Zgodnie z dotychczasowymi doświadczeniami, audyt wewnętrzny może dostarczać usług doradczych ustanawiania odpowiednich procesów i raportów (niezależna rola doradcza audytu wewnętrznego).

# 5

## Rola Komitetów Audytu i Komitetów Ryzyka



Rada jest odpowiedzialna za ustanowienie Komitetu Audytu oraz Komitetu Ryzyka, jak również zdefiniowanie ich ról<sup>12</sup> oraz zakresu obowiązków (przykład w Załączniku nr 1). Ustanawiając je, powinna upewnić się, że ich podział odzwierciedla równowagę parytetów/płci w celu zapewnienia korzyści wynikających z większej różnorodności idei i opinii, a w efekcie uniknięcia zjawiska myślenia grupowego.

Z uwagi, że różne komitety mogą być zaangażowane w ocenę ryzyk, ważne jest by Rada jasno przydzieliła delegowane obowiązki i odpowiedzialności każdemu komitetowi. Rada powinna ustalić sposób raportowania przez każdy z komitetów<sup>13</sup>. Jeśli występuje więcej niż jeden komitet, jasna definicja ról i odpowiedzialności jest ważna, aby zapewnić wszystkim zaangażowanym wyczerpujące źródło informacji oraz uniknięcie dublowania i nieporozumień. Współpraca Komitetu Audytu i Komitetu Ryzyka jest bardzo ważna dla zapewnienia wspólnego podejścia do zarządzania ryzykiem.

### Komitet Audytu

Komitet Audytu ma szczególną rolę, działając niezależnie od najwyższego kierownictwa w celu zapewnienia, że interesy udziałowców są odpowiednio chronione w odniesieniu do zarządzania ryzykiem, kontroli wewnętrznej i sprawozdawczości finansowej.



*Pojawiają się rosnące wymagania udziałowców odnośnie roli Komitetu Audytu. Wzrasta potrzeba, aby kompetentne osoby uczestniczyły w prowadzeniu niezależnego przeglądu działań Zarządów”.*

Hans Erik F. Andersson, Członek Rady Gjensidige

Istnieje potrzeba jasnego spojrzenia na strukturę ryzyk i systemu kontroli wewnętrznej przedsiębiorstwa, która pozwoli Komitetowi Audytu monitorować i oceniać efektywność systemu kontroli wewnętrznej, zarządzania ryzykiem i sprawozdawczości finansowej. Jednym z największych ryzyk, z jakim mierzy się obecnie Komitet Audytu, jest ryzyko niezauważania zagrożeń, aż do momentu ich materializacji.

Zarząd ma obowiązek zapewnić Komitetowi Audytu odpowiedni poziom dokładnych oraz właściwych informacji. Zarządzający audytem wewnętrznym powinien regularnie uczestniczyć w spotkaniach Komitetu Audytu, aby zapewnić obecność niezależnej funkcji zapewniającej.

**Komitet Audytu asystuje Radzie w wypełnianiu odpowiedzialności w zakresie ładu organizacyjnego poprzez:**

- dobre rozumienie struktury przedsiębiorstwa, kontroli i rodzajów transakcji, a także modelu biznesowego i związanych z tym ryzyk;
- utrzymywanie otwartej komunikacji z audytorami zewnętrznymi, wewnętrznymi, drugą linią obrony oraz kierownictwem;
- posiadanie uprawnień do badania dowolnej sprawy, w oparciu o pełny dostęp do danych, operacji oraz personelu.



*„Podstawowym celem Komitetu Audytu jest pomoc w skutecznym prowadzeniu biznesu”.*

John Ormerod, Przewodniczący Komitetu Audytu, ITV plc

<sup>12</sup> W niektórych krajach, Komitet Audytu jest częścią Rady Nadzorczej i jego zadania są ograniczone przez prawo. W tym kontekście rola Rady Nadzorczej jest zredukowana do tych opisanych w wytycznych.

<sup>13</sup> Zależności między zarządzaniem ryzykiem, a procesami kontroli wewnętrznej zdefiniowano w wymaganiach dla Komitetów Audytu (Dyrektywa 2014/56 art. 39-6C).

### Komitet Ryzyka

Nowe i szersze spojrzenie na ryzyko oraz potrzeba udoskonalenia systemów zarządzania ryzykiem po kryzysie finansowym spowodowały, że wiele Rad rozważa potrzebę utworzenia Komitetów Ryzyka. Głównym celem Komitetów Ryzyka jest wspieranie Rady w zapewnianiu, że cała organizacja posiada skuteczny proces zarządzania ryzykiem, który obejmuje zarządzanie kluczowymi ryzykami oraz przegląd apetytu na ryzyko, tolerancji ryzyka, struktury ryzyka a także strategii zarządzania ryzykiem.



*„Kluczowe ryzyka i myślenie strategiczne są ze sobą nierozdzielnie związane”.*

John Ormerod, Przewodniczący Komitetu Audytu, ITV plc

W niektórych organizacjach, bazując na ich zadaniach, wielkości, złożoności i dojrzałości, profilu oraz kulturze ryzyka, występuje tendencja nie do tworzenia oddzielnych Komitetów Ryzyka, ale do łączenia w jednym Komitecie funkcji Komitetu Audytu oraz Ryzyka. W dużych organizacjach ze złożonymi operacjami lub w specyficznym biznesie, mogą istnieć istotne powody do tworzenia dedykowanych Komitetów Ryzyka.

Europejskie banki mają wymóg tworzenia odrębnych Komitetów Audytu i Komitetów Ryzyka (patrz Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 575/2013)<sup>14</sup>. W organizacjach spoza sektora finansowego Komitet Ryzyka może być utworzony na poziomie wykonawczym (Zarządu), czasem raportując do Komitetu Audytu i nieraz będąc kierowanym przez członka Zarządu nadzorującego obszar finansowy (CFO). Niezależnie od organizacji ważne jest, aby ryzyka niefinansowe były właściwie zarządzane i kompleksowo raportowane Radzie.



*„Komitet Ryzyka i Kapitału ma częste i bardzo bezpośrednie kontakty z kierownictwem oraz pracownikami operacyjnymi (np. kadry, informatyka). On działa nieco inaczej niż Rada. Rada jest miejscem podejmowania decyzji, a dyskusje są bardziej nakierowane i skupione na konkretnych kwestiach”.*

Rudi Vander Vennet, Przewodniczący Komitetu Ryzyka i Kapitału, Belfus Bank

#### Potrzeba utworzenia odrębnego Komitetu Ryzyka może wynikać z:

- wymagań regulatorów;
- lepszego powiązania zarządzania ryzykiem i strategii;
- potrzeby bardziej szczegółowego nadzoru nad elementami zarządzania ryzykiem (ludzie, procesy, infrastruktura);
- złożoności głównych/krytycznych ryzyk.

Członkowie Komitetu Ryzyka muszą posiadać wiedzę z zakresu zarządzania ryzykiem i struktury biznesu, aby móc wesprzeć decyzje Rady oraz kierownictwa. Członek Zarządu nadzorujący ryzyko (CRO) lub Dyrektor zarządzający ryzykiem powinni uczestniczyć w spotkaniach Komitetu Ryzyka. Członkowie Komitetu Ryzyka powinni być niezależni i składać się z niezależnych członków Rady (np. członkowie Rady bez prawa podejmowania decyzji), podobnie jak w przypadku członków Komitetu Audytu.



*„Wyzwaniem dla Przewodniczącego Komitetem Ryzyka i Przewodniczącego Komitetu Audytu jest pogodzenie konstruktywnej krytyki i zdroworozsądkowego podejścia w doradztwie Radzie. Rada musi ufać Komitetom, ale także stawiać trudne i odpowiednie pytania”*

Hans Erik F. Andersson, Członek Rady, Gjensidige

<sup>14</sup> Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/36/UE z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie warunków dopuszczenia instytucji kredytowych do działalności oraz nadzoru ostrożnościowego nad instytucjami kredytowymi i firmami inwestycyjnymi, zmieniająca dyrektywę 2002/87/WE i uchylająca dyrektywy 2006/48/WE oraz 2006/49/WE (ang. Capital Requirements Directive IV, CRD IV)

# 6

## Trzy linie obrony



Wnioski wyciągnięte z kryzysu finansowego oznaczają potrzebę pełnego, skoordynowanego podejścia do ryzyka. Ograniczone zasoby mogą nie wystarczyć do skutecznego wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem i kontroli wewnętrznej. Znaczące ryzyko może zostać niezidentyfikowane lub nieodpowiednio zarządzane, jeśli działania nie są skoordynowane. IIA i FERMA wskazały „model trzech linii obrony”, jako ważne narzędzie integracji, koordynacji i łączenia funkcji zapewniających oraz funkcji wsparcia w obrębie jednostki.

1 Linia	<b>Zarządzanie operacyjne</b>	Jest właścicielem, odpowiedzialnym i rozliczalnym za ocenę, kontrolowanie i ograniczanie ryzyka.
2 Linia	<b>Wewnętrzne funkcje zarządzające</b> (funkcje wsparcia i funkcje kontrolne)	Monitoruje i ułatwia wdrożenie praktyk efektywnego zarządzania ryzykiem przez pierwszą linię. Wspomaga właścicieli ryzyka w raportowaniu odpowiednich informacji odnoszących się do ryzyka w obrębie organizacji.
3 Linia	<b>Audyt wewnętrzny</b>	Dostarcza zapewnienia wyznaczonemu ciału odpowiedzialnemu za ład organizacyjny oraz najwyższemu kierownictwu, o efektywności oceny i zarządzania ryzykiem oraz powiązanych z nim systemami kontroli wewnętrznej, w tym w szczególności o sposobie działania pierwszej i drugiej linii obrony.

Prezes i najwyższe kierownictwo są wspólnie odpowiedzialni za zarządzanie ryzykiem i kontrole wewnętrzne. Za swoje działania odpowiadają przed Radą, która zatwierdza ogólny apetyt na ryzyko i filozofię podejmowanego ryzyka.

Wiele funkcji wspierających jest zaangażowanych w drugiej linii (zarządzanie ryzykiem, kontroling finansowy, zgodność<sup>15</sup>, inspekcja, zapewnienie ciągłości działania, jakość, ochrona i funkcja prawna, etc.). Choć konkretne metody oceny ryzyka mogą się różnić w obrębie różnych obszarów, to schemat oceny stosowany przez każdą z tych grup może być zmapowany do profilu ryzyka organizacji. Ostateczny wynik daje wiedzę o ryzyku zarządzanym przez każdą z tych grup oraz o ich wpływie na instytucję.



*„Kluczowym aspektem jest dobra koordynacja funkcji zapewniających. Regularne spotkania pomiędzy Członkami Zarządu odpowiedzialnymi za ryzyko, zgodność oraz Zarządzającym audytem wewnętrznym przynoszą pozytywne rezultaty – w zasadzie wszystkim funkcjom zapewniającym przyświeca ten sam cel. Ostatecznie, każda organizacja zależy od dobrze zarządzanej pierwszej linii obrony”.*

Hans Erik F. Andersson, Członek Rady, Gjensidige

Holistyczne podejście stwarza synergię pomiędzy zespołami, która może zmniejszyć prawdopodobieństwo dublowania wysiłków, wyższych kosztów, luk w funkcjach zapewniających i znaczących strat operacyjnych.

Sposoby, w jakie instytucje organizują różne linie obrony mogą się znacząco różnić i zależeć od dojrzałości, zasobów i personelu drugiej i trzeciej linii.



*”Przedsiębiorstwa muszą bilansować koszty kontroli oraz oczekiwane korzyści z niej wynikające”.*  
John Ormerod, Przewodniczący Komitetu Audytu, ITV plc

Zadaniem trzeciej linii jest wzmocnienie i ochrona wartości organizacji poprzez zwrócenie uwagi na ryzyka, jak i poprzez dostarczanie udziałowcom obiektywnego i niezależnego zapewnienia, doradztwa oraz przeglądu. Ponieważ zarówno pierwsza, jak i druga linia mogą raportować do Rady ważne jest, aby rola i zakres każdej linii były jasno zdefiniowane i rozumiane w organizacji.



*„Zalecam, aby jednostki uczestniczące w drugiej linii obrony, jak i audyt wewnętrzny wciąż skupiały się na współpracy w planowaniu i wykonywaniu swoich zadań. Rekomenduję również stosowanie wspólnych standardów działania”.*

Steffen Kragh, Przewodniczący Komitetu Audytu, Nykredit

<sup>15</sup> zgodność (ang. compliance)

## 1

## Załącznik

## 10 potencjalnych odpowiedzialności Komitetu Audytu i Komitetu Ryzyka

Tabela pokazuje możliwe odpowiedzialności dla każdego komitetu. W rzeczywistości niektóre organizacje nie posiadają Komitetu Ryzyka. Odpowiedzialności przypisane każdemu komitetowi zależą od kontekstu każdej instytucji.

ODPOWIEDZIALNOŚCI		Komitet Ryzyka	Komitet Audytu
<b>1</b>	<b>System przeglądu zarządzania ryzykiem</b>		
a	Zaleca Radzie strukturę i system zarządzania ryzykiem.	x	
b	Dyskutuje poziom tolerancji na ryzyko, apetyt na ryzyko oraz strategię z najwyższym kierownictwem, oraz Członkiem Zarządu nadzorującym ryzyko (CRO). Opiniuje proponowane Radzie dopuszczalne poziomy ryzyka.	x	
c	Jest informowany przez najwyższe kierownictwo, w tym Członka Zarządu nadzorującego ryzyko (CRO), o wszelkich zmianach w warunkach, okolicznościach lub nowych szansach, które mogłyby wpłynąć na alokację apetytu na ryzyko na różne jego kategorie. Doradza Radzie w tej kwestii.	x	
d	Nadzoruje przebieg oraz przegląda wyniki całościowej oceny ryzyka, w tym np. propozycję strategicznego nabycia lub sprzedaży.	x	x – ważne w celu weryfikacji sprawozdawczości finansowej
e	Ocenia i szacuje profil ryzyka w świetle działań dotyczących apetytu ryzyka, rozwoju ryzyka i łączenia ryzyka. Doradza Radzie w tej kwestii.	x	
f	Pomaga w koordynacji działań ustanowionych komitetów nadzoru ryzyka.	x	x
g	Inicjuje i monitoruje specjalne dochodzenia w obszarach ryzyka organizacyjnego i uchybień w kontroli wewnętrznej.	x	x
h	Dokonuje przeglądu zakresu oraz poziomu zabezpieczenia ubezpieczeniowego.	x	
i	Angażuje kierownictwo, w tym Członka Zarządu nadzorującego ryzyko (CRO) w promowanie pozytywnej kultury ryzyka.	x	
j	Monitoruje efektywność funkcji zarządzania ryzykiem w organizacji i zapewniać, że infrastruktura i zasoby są wystarczające do zarządzania ryzykiem.	x	x
k	Monitoruje niezależność funkcji zarządzania ryzykiem w organizacji.	x	x
<b>2</b>	<b>Członek Zarządu nadzorujący ryzyko (CRO) lub odpowiedni Dyrektor zarządzający ryzykiem</b>		
a	Doradza Radzie o powołaniu oraz w razie konieczności odwołaniu lub wymianie Członka Zarządu nadzorującego ryzyko, w celu zapewnienia, że funkcja ma odpowiednie możliwości działania.	x	
b	Ocenia wydajność struktury oraz procedur.	x	X – ważne dla monitorowania kontroli wewnętrznej i sprawozdawczości finansowej
c	Organizuje regularną komunikację z Członkiem Zarządu nadzorującym ryzyko, który jest zapraszany na posiedzenia Komitetu Ryzyka.	x	
<b>3</b>	<b>Audyt zewnętrzny</b>		
a	Przegląda raporty audytorów zewnętrznych.		x
b	Dzieli się z Komitetem Audytu zidentyfikowanymi ryzykami w procesie sprawozdawczości finansowej.		x

<b>4</b>	<b>Zależności i koordynacja</b>		
a	Wspólnie z Komitetem Audytu/Ryzyka analizuje, w jaki sposób plan audytu wewnętrznego został dopasowany do zidentyfikowanych ryzyk organizacji oraz systemu zarządzania ryzykiem.	x	x
b	Wymienia się z Komitetem Ryzyka/Audytu informacjami na temat zidentyfikowanych przez audyt wewnętrzny ryzyk oraz ich wpływu, jak również wskazanych rekomendacji.	x	x
c	Identyfikować obszary, w których działania zapewniające są wymagane. Upewnić się, iż odpowiednie działania zapewniające zostały podjęte, a ich wyniki aktualizują profil ryzyka organizacji.	x	x
<b>5</b>	<b>Raportuje w cyklu rocznym o skuteczności i wydajności zarządzania ryzykiem w organizacji.</b>	x	x
<b>6</b>	<b>Raz w roku przegląda wydajność i zakres obowiązków Komitetu, w celu ustalenia, że funkcjonuje on efektywnie, w zgodzie z najlepszymi praktykami.</b>	x	x
<b>7</b>	<b>Nadzoruje spójność procesu sprawozdawczości finansowej i sprawozdań finansowych.</b>		
a	Po przeglądzie z najwyższym kierownictwem i audytorami zewnętrznymi, Komitet zarekomenduje do akceptacji Radzie sprawozdanie finansowe oraz raporty finansowe, które mają być upublicznione.		x
b	Dokonywanie przeglądów oraz raportowanie Radzie znaczących kwestii sprawozdawczości finansowej.		x
<b>8</b>	<b>Przegląd skuteczności systemu kontroli wewnętrznej i systemu zarządzania ryzykiem.</b>		
a	Badanie skuteczności i adekwatności:		
	• polityk i procedur, procesu monitorowania i zarządzania ryzykiem finansowym i niefinansowym.	x	x
	• systemów kontroli wewnętrznej.	x	x
	• programów zgodności prawnej i etycznej.		x
b	regularne spotkania z kierownictwem, audytorami zewnętrznymi, wewnętrznymi i innymi funkcjami zapewniającymi, aby dyskutować o kluczowych zagadnieniach i problemach, w szczególności związanych ze skutecznością kontroli wewnętrznej, systemu zarządzania ryzykiem oraz możliwościach doskonalenia.	x	x
c	Otrzymywanie raportów od funkcji wspomagających.	x	x
<b>9</b>	<b>Przegląd i ocena funkcji audytu: niezależność, obiektywność i skuteczność procesu.</b>		
a	Komitet rekomenduje Radzie powołanie lub zmianę audytorów zewnętrznych.		x
b	Zatwierdza wszystkie nie audytowe usługi oraz doradza Radzie jakie zapisy, należy ująć w raporcie rocznym, uwzględniając nie audytowe usługi biegłych rewidentów.		x
<b>10</b>	<b>Nadzór nad funkcją audytu wewnętrznego.</b>		
a	Komitet rekomenduje Radzie zatrudnienie lub zwolnienie Zarządzającego audytem wewnętrznym.		x
b	Przegląd zakresu planu audytu wewnętrznego, programu pracy i procedur kontroli jakości. Zatwierdzenie Karty audytu wewnętrznego.		x
c	Ocena funkcjonowania, niezależności i obiektywności funkcji audytu wewnętrznego.		x

#### A. Kontekst

Początkowo, 8 Dyrektywa Rady 84/253/EEC z 10 kwietnia 1984 dotyczyła jedynie warunków akceptacji osób odpowiedzialnych za badanie dokumentów finansowych<sup>16</sup>. Określała ona wymagania dla biegłych rewidentów pracujących w państwach członkowskich. Wymagania dotyczyły posiadania odpowiedniej wiedzy z zakresu prawa spółek, prawa podatkowego i prawa pracy.

Propozycję całkowitej zmiany 8 Dyrektywy Prawa Firmowego opublikowano w marcu 2004 r. Tekst był zgodny z większością priorytetów utworzonych w maju 2003 w Komunikacie Komisji pt. „Wzmocnienie zawodu biegłego rewidenta w UE”<sup>17</sup>.

Zaproponowane zmiany Dyrektywy, opublikowane również w maju 2003 r. były również powiązane z innymi inicjatywami ładu organizacyjnego, uwzględnionymi w szerszym Planie Działania dotyczącym zmiany prawa spółek i wzmocnienia ładu organizacyjnego w UE<sup>18</sup>.

Wszystkie powyższe inicjatywy należy analizować w kontekście dwóch skandalicznych oszustw, które nadwyrężyły zaufanie do systemu audytu Unii Europejskiej. W lutym 2003 r. holenderska firma Ahold, ujawniła nieprawidłowości w księgowości, które wskazywały na zawyżony przychód. W grudniu 2003 włoska firma Parmalat ogłosiła bankructwo. Śledztwo wykazało, że długi firmy były ukryte poprzez wykorzystanie na dużą skalę nieprawidłowości w schematach księgowania.

Te europejskie skandale miały miejsce jedynie dwa lata po przypadku wykrycia nieprawidłowości w ENRON'ie. Amerykańska firma ENRON zbankrutowała, gdyż znacznie zawyżała zysk przez ponad cztery lata, zaczynając od 1997 r.

Wynikiem tego była polityczna zgoda na uruchomienie ogólnoeuropejskiej inicjatywy uregulowania i utworzenia określonych etycznych zasad, w celu zapewnienia obiektywizmu i niezależności systemu audytu, np. w przypadku, gdy firmy audytowe zapewniają klientom dodatkowe usługi oraz w odniesieniu do rotacji firm audytowych.

<sup>16</sup> <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:31984L0253&from=en>

<sup>17</sup> ang. "Reinforcing statutory audit in the EU" – „Wzmocnienie zawodu biegłego rewidenta w UE” <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52003DC0286>

<sup>18</sup> <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52003DC0284&from=EN>

## B. Implementacja

Zmiany dotyczyły głównie pracy biegłych rewidentów i firm audytowych, jednakże zawierały również innowacje z perspektywy ładu organizacyjnego. Wśród nich znalazły się nowe wymagania dla spółek giełdowych tj. utworzenie Komitetu Audytu z niezależnymi członkami, w celu bezpośredniej współpracy z audytorem zewnętrznym.

8 Dyrektywa Prawa Spółek wymaga od określonych rodzajów organizacji obowiązku utworzenia Komitetu Audytu lub innego ciała z podobnymi funkcjami. Sposób działania Komitetu Audytu i jego zadań został opisany na dużym poziomie ogólności, natomiast ich doprecyzowanie i uszczegółowienie pozostawiono państwom członkowskim i odpowiednim władzom państwowym, z zachowaniem zasad Dyrektywy 2006/43.

Koncepcją Komitetu Audytu jest zapewnienie filtra pomiędzy audytorami zewnętrznymi i najwyższym kierownictwem, co ma spowodować wzmocnienie kwestii etycznych, unikanie presji z obu stron.

Komitet Audytu ma szersze zadania niż tylko monitorowanie ryzyk sprawozdawczości finansowej. Rozciągają się one na monitoring zarządzania ryzykiem w organizacji, systemu kontroli wewnętrznej i funkcji audytu wewnętrznego.

Nowa Dyrektywa 2006/43 (Dyrektywa nadzoru nad biegłymi rewidentami) powtórzyła dyrektywę 84/253/EEC, jednakże nadal znana jest jako 8 Dyrektywa Prawa Spółek. Zaadoptowano ją w maju 2006, po 2 latach procesu uzgodnieniowego. Państwa członkowskie miały czas na jej implementację do czerwca 2008 r., jednakże cały proces ukończono w 2010 r.

Od lipca 2008 r. do września 2010 r. Komisja Europejska przyglądała się implementacji dyrektywy przez Państwa Członkowskie. Opublikowano 10 aktualnych wyników, w celu monitorowania procesu wdrożenia oraz aby zachęcić pozostałe państwa do jego zakończenia.

Według pierwszej oceny z lipca 2008 r., pomimo że data końcowa implementacji została przekroczona, w 15 z 27 państw UE wciąż nie wdrożyło zaktualizowanej 8 Dyrektywy Prawa Spółek. Pierwsze 12 państw członkowskich, które wdrożyły dyrektywę to: Bułgaria, Dania, Grecja, Finlandia, Węgry, Litwa, Holandia, Portugalia, Rumunia, Słowenia, Słowacja i Wielka Brytania.

Co ciekawe, w przypadku częściowego wdrożenia, art. 41 dyrektywy, dotyczący Komitetu Audytu, był najmniej zaawansowany w procesie implementacji. Aż 11 państw członkowskich nie wdrożyło tego artykułu.

Rok później, w lipcu 2009 r., 21 państw członkowskich zakończyło proces implementacji i artykuł dotyczący Komitetu Audytu został wdrożony. Finalnie, do września 2010 r., cały proces był ukończony. Ostatnimi krajami, które ukończyły wdrożenie były Hiszpania i Irlandia.

Jedynie w stosunku do Cypru, w kwietniu 2011 r., została uruchomiona przez Komisję Europejską procedura naruszeń, w związku z częściową implementacją 8 Dyrektywy Prawa Firmowego. Główne zarzuty dotyczyły braku utworzenia wymaganego przez Dyrektywę nadzoru nad biegłymi rewidentami i firmami audytowymi.

Przekazano Cyprowi oficjalne stanowisko w tej sprawie oraz wskazano 2 miesięczny termin na przekazanie odpowiedzi. Ostatecznie odpowiedź Cypru była wystarczająca i nie doszło do procesu przed Europejskim Trybunałem Sprawiedliwości.



# Opis i współtwórcy

## FERMA

Federation of European Risk Management Associations (FERMA) skupia 22 narodowe organizacje zarządzania ryzykiem w 20 państwach europejskich. FERMA posiada 4300 indywidualnych członków reprezentujących szeroki zakres sektorów od dużych instytucji przemysłowych, przedsiębiorstw komercyjnych do instytucji finansowych i lokalnych organizacji rządowych.

Członkowie odgrywają kluczową rolę dla swoich organizacji w zakresie zarządzania i działań związanych ze złożonymi ryzykami oraz kwestiami ubezpieczeniowymi.

Cele FERMy to wspieranie swoich członków poprzez współpracę, podnoszenie świadomości, skuteczne wykorzystanie zarządzania ryzykiem, ubezpieczeń oraz ryzyk finansowych w Europie. FERMA obchodzi w tym roku swoje 40-lecie.

Zrzeszone kraje to: Belgia (BELRIM), Czechy (ASPAR CZ), Dania (DARIM), Finlandia (FinnRima), Francja (AMRAE), Niemcy (DVS/BfV), Włochy (ANRA), Luksemburg (ALRiM), Malta (MARM), Holandia (NARIM), Norwegia (NORIMA), Polska (POLRISK), Portugalia (APOGERIS), Rosja (RusRisk), Słowenia (SI.RISK), Hiszpania (AGERS i IGREA), Szwecja (SWERMA), Szwajcaria (SIRM), Turcja (ERMA) oraz Wielka Brytania (Airmic).

[www.FERMA.eu](http://www.FERMA.eu)

## ECIIA

Europejska Konfederacja Instytutów Audytorów Wewnętrznych (ECIIA) jest profesjonalnym przedstawicielstwem 36 narodowych instytutów audytu wewnętrznego na obszarze Europy i basenu Morza Śródziemnego.

Misją ECIIA jest zgodny głos dla profesji audytu wewnętrznego w Europie poprzez współpracę z Unią Europejską, Parlamentem oraz Komisją Europejską, jak również każdą instytucją wpływu. ECIIA reprezentuje i rozwija profesję Audytu Wewnętrznego i dobrego Ładu Organizacyjnego w Europie.

Podstawowym celem jest wspieranie rozwoju ładu organizacyjnego i audytu wewnętrznego poprzez dzielenie się wiedzą oraz stałe monitorowanie środowisk regulowanych.

[www.ECIIA.eu](http://www.ECIIA.eu)

## Współtwórcy publikacji:

**Thijs Smit**-ECIIA President and CAE at SHV Holding • **Bente Sverdrup**-IIA Norway Board member and CAE at GjensidigeForsikring ASA • **David Lyscom**-Policy Director, IIA UK and Ireland • **PolonaPergarGuzaj**-IIA Slovenia President and CAE at KD Funds • **Christian Van Nederveelde**-IIA Luxembourg Board member and Senior VP Internal Audit at SES • **Kim Stormly Hansen**-IIA Denmark Board member and Deputy CAE at Nykredit • **Rachel Bowden**-IIA UK & Ireland Board member and Partner at Baker Tilly Risk Advisory Services LLP • **Pascale Vandebussche**-ECIIA Secretary General • **Julia Graham**-FERMA President and Director of Risk Management and Insurance at DLA Piper • **Michel Dennery**-FERMA Vice-President and Deputy Chief Risk Officer at GDF SUEZ • **Marie Gemma Dequae**-FERMA Scientific Adviser Françoise Gaucher-AMRAE member, Expert Risk Manager at Groupe La Poste • **TorgnyBogårde**-Former vice-chairman SWERMA, Board member of several companies, Partner and GRC-consultant Allevo AB • **Florence Bindelle**-FERMA Executive Director • **Julien Bedhouche**-FERMA European Affairs Adviser



**Nadzór na projektem tłumaczenia:**

Sebastian Burgemejster, CISA, CGAP, CCSA, CRMA

---

**Tłumaczenie:**

Katarzyna Karolak, Audytor Wewnętrzny  
Sebastian Burgemejster, CISA, CGAP, CCSA, CRMA

---

**Kontrola jakości tłumaczenia:**

Sebastian Burgemejster, CISA, CGAP, CCSA, CRMA  
Maciej Piółunowicz, CIA

---

**Skład DTP:**

Marcin Boguś





## Specjalne podziękowania

Chcielibyśmy podziękować Radzie i członkom ECIIA oraz FERMA za ich wkład w niniejszą publikację. Zespół projektowy jest wdzięczny następującym członkom Komitetów Audytu i Ryzyka, którzy podzielili się swoimi doświadczeniami: Steffen Kragh, Przewodniczący Komitetu Audytu, Nykredit; Rudi Vander Vennet, Przewodniczący Komitetu Ryzyka i Kapitału, Belfius Bank; John Ormerod, Przewodniczący Komitetu Audytu, ITV plc; Hans-Erik F. Andersson, Członek Rady Gjensidige.

### FERMA

Federation of European Risk Management Associations  
Avenue do Tervuren 273 Terurenlaan /B12  
1150 Brussels, Belgium

**T:**+32 (0)2 761 94 31

**F:**+32 (0)2 771 87 20

[www.FERMA.eu](http://www.FERMA.eu)

### ECIIA

European Confederation of Institutes of Internal Auditing  
Koningsstraat 109-111 bus 5  
1000 Brussels, Belgium

**T:**+32 (0)2 217 33 20

**F:**+32 (0)2 717 33 20

[www.eciia.eu](http://www.eciia.eu)

### IIA Polska

Instytut Audytorów Wewnętrznych IIA Polska  
Al. Jerozolimskie 44 (pokój 530, V piętro)  
00-024 Warszawa

**T:** +48 (22) 110 08 13

**F:** +48 (22) 247 83 78

[www.iiia.org.pl](http://www.iiia.org.pl)