

**Prowadzący:** Szanowni Państwo, dzień dobry. Witam Państwa w kolejnym odcinku podcastu „WZ z biznesem podyplomowo”. To taki podcast, takie miejsce, gdzie spotykamy się z ekspertkami i ekspertami, którzy nie tylko zajmują się dydaktyką i nauczaniem, ale także są specjalistami w swoim fachu – pracują w zawodzie i tę wiedzę przekazują dalej. Dzisiaj porozmawiamy o temacie, który pomaga organizacjom skutecznie, odpowiedzialnie, a przede wszystkim przejrzysto działać. Mowa tu o audycie i kontroli wewnętrznej. Moim i Państwa gościem jest pani doktor Katarzyna Trzpiola – ekspertka w zakresie finansów, rachunkowości i audytu, wykładowczyni akademicka i praktyczka z wieloletnim doświadczeniem.

Dzień dobry.

**Dr Katarzyna Trzpiola:** Dzień dobry, witam serdecznie.

**Prowadzący:** Czy wszystko się zgadza to, co powiedziałem?

**Dr Trzpiola:** Chyba tak. Można by jeszcze trochę więcej wymieniać.

**Prowadzący:** Do tego prawdopodobnie przejdziemy później, ale teraz zaczniemy, jak to się mówi, od początku. Pani doktor, jak to się stało, że finanse i kontrola wewnętrzna stały się pani codziennością? To był plan, przypadek, jakaś zawodowa miłość z rozsądku – jak do tego doszło?

**Dr Trzpiola:** Śmieję się, że z mlekiem matki wyssałam. Nie, to zależy przede wszystkim od ludzi, których się po drodze spotyka. Ja jestem pokoleniem szalonych lat 90., wtedy wchodziłam w swoją karierę zawodową, tak to nazwijmy. I miałam szczęście spotkać bardzo dobrych nauczycieli – i w liceum ekonomicznym, i później tutaj na studiach. Tak się potoczyło, że dobrzy ludzie, których się słucha, poprowadzą, pomogą znaleźć to, co się lubi robić w życiu – i w to wierzę.

**Prowadzący:** A gdyby nie audyt i kontrola wewnętrzna, to co by to było?

**Dr Trzpiola:** Nie wiem, nigdy się nie zastanawiałam. Rachunkowość jest tak pojemna – audyt i kontrola wewnętrzna to jest tylko wycinek szeroko rozumianej rachunkowości, więc myślę, że znalazłabym coś innego też. Zresztą ja patrzę na rachunkowość – tak mnie też nauczono – jako na taki system całościowy, taką soczewkę, w której można znaleźć wszystko to, co się dzieje w danej organizacji i w jej otoczeniu, i przełożyć to na język nie tylko liczb. Bo rachunkowość jest kojarzona z liczbami, ale to nie jest tylko język liczb. To jest fascynujące – zajmować się tak szeroką dziedziną.

**Prowadzący:** Nie miała pani nigdy takich planów – zostanę weterynarzem albo lekarzem? Takich zawodów, które często w dziecięcych latach w nas kiełkują? Czy pani od początku pomyślała: „Okej, pójdę w tym kierunku”?

**Dr Trzpiola:** Kiedyś chciałam być nauczycielką, bo to były takie tradycyjne – kiedyś w podstawówkach dzieci uczyły zamiast nauczycieli. Więc ja chciałam być nauczycielką. Potem stwierdziłam, że nigdy w życiu. A teraz wylądowałam i uczę – i to dużo. Bo chcę, żeby każdy miał w sobie trochę, odrobinę dziecka. I nawet jak mam studentów, którzy mają 50–60 lat, to się śmiejemy, że tutaj odkrywają swoją drugą młodość.

**Prowadzący:** Też pani mówi: „Drogie dzieci, dzisiaj sobie porozmawiamy o rachunkowości”?

**Dr Trzpiola:** Nie, tak nie działa. Ale zawsze zajęcia są prowadzone z uśmiechem i takim przymrużeniem oka. Bo tylko wtedy – nawet jeżeli mówimy o rzeczach, które są bardzo poważne, a rachunkowość i audyt to są zagadnienia bardzo poważne i bardzo ważne – w momencie kiedy się o nich opowiada z pasją i w taki przyjazny sposób dla słuchacza, dyskutuje się ze słuchaczami, to ta wiedza zupełnie inaczej się przyswaja.

**Prowadzący:** Czy praca w audycie to raczej spokojna analiza i porządek, czy czasem raczej trochę chaosu, szybkie decyzje, adrenalina?

**Dr Trzpiola:** To zależy tak naprawdę od organizacji, w której realizowane są zadania audytu. Po pierwsze – audyt jest bardzo różny. Bo my tutaj przede wszystkim kojarzymy audyt z badaniem sprawozdań finansowych, ale jest też audyt wewnętrzny, który jest realizowany i w jednostkach sektora finansów publicznych, i w spółkach giełdowych. I w tej chwili coraz więcej podmiotów, które nie mają obowiązku posiadania u siebie organizacyjnie funkcji audytu, decyduje się – z różnych powodów – na przeprowadzenie tych czynności, także w różnych obszarach. Bo mówimy o audycie finansowym, mówimy o audycie śledczym, o audycie operacyjnym, o audycie marketingu. Więc to, czy jest spokój, czy jego brak, zależy po prostu od tego, w jakim momencie i wobec jakich wyzwań jesteśmy. Natomiast powiem tak: przy audycie potrzeba bycia omnibusem. Audytor musi patrzeć holistycznie na podmiot, na organizację, w której pracuje lub z którą pracuje, i musi mieć niesamowity umysł analityczny, żeby wychwycić to, co jest rzeczywiście istotne.

**Prowadzący:** A z technicznego, ale też subiektywnego punktu widzenia – trudniej jest wyłożyć zawilości kontroli wewnętrznej na zajęciach na uczelni, czy raczej przebrnąć przez realne wyzwania w organizacjach?

**Dr Trzpiola:** Tu nie ma dobrej odpowiedzi, bo jedno jest wyzwaniem i drugie jest wyzwaniem. Inaczej pracujemy w małych organizacjach, inaczej w dużych. Inaczej wygląda ta praca w momencie, kiedy audyt jest robiony w związku z jakimś negatywnym wydarzeniem. W tej chwili dzieje się bardzo dużo w sferze cyberbezpieczeństwa i tutaj audytorzy też mają bardzo dużo pracy – także od strony finansowej. Praca ze studentami i słuchaczami studiów podyplomowych też jest bardzo różna. Zaczątki audytu wykładamy na studiach licencjackich i magisterskich, natomiast na studiach podyplomowych to jest taka śmietanka – bo tutaj to nie jest wykład, to jest rozmowa, dyskusja, szukanie i rozwiązywanie problemów. Więc tych zajęć na różnych poziomach studiów nie można porównywać.

**Prowadzący:** Podobne pytanie zadawałem już w odcinku z Filipem Wójcikiem w kontekście Akademii ESG. Ale jak jest na tym kierunku studiów podyplomowych – czy uczestnikami są osoby, które już pracują w audycie i są wewnątrz tej struktury, czy raczej częściej jest tak, że ktoś chce się przekwalifikować i mówi: „Zaczę od studiów, a dopiero potem rozpocznę pracę”?

**Dr Trzpiola:** Najczęściej są to praktycy – i praktycy z bardzo różnym doświadczeniem. Chociaż miałam kilka lat temu studenta naszych studiów magisterskich, który chyba na piątym roku zachłysnął się badaniem sprawozdań finansowych i powiedział, że chce rozwijać się w audycie wewnętrznym, i przyszedł od razu po studiach – oczywiście łącząc studia podyplomowe z pracą. Natomiast zdecydowana większość osób, które przychodzą na studia audytu i kontroli wewnętrznej, to osoby, które mają mniejsze lub większe doświadczenie w czynnościach kontrolnych i audytowych. Są z bardzo różnych organizacji – są osoby ze spółek giełdowych, z administracji publicznej, z samorządu lokalnego, są pracownicy uczelni

publicznych, i to nie tylko Uniwersytetu Warszawskiego. W każdej edycji mamy po dwie, trzy osoby, które pracują przy rozliczaniu projektów unijnych i przychodzą tu po bardzo konkretną wiedzę dotyczącą procedur i realizacji funkcji audytu i kontroli wewnętrznej. I to, co jest chyba najcenniejsze – oni dzielą się też wiedzą, którą sami mają. Jak na zakończenie studiów rozmawiamy z uczestnikami o tym, co było dla nich najważniejsze, to mówią, że wymiana wiedzy – nie tylko z osobami prowadzącymi, bo osoby prowadzące to też są praktycy – ale właśnie stawianie problemów, które dzieją się w prawdziwych organizacjach, tu i teraz. Jak wybuchła wojna, to na zajęciach były poruszane problemy dotyczące tego, jak należy zareagować, budując system kontroli wewnętrznej w sytuacji kryzysowej. Kiedy był COVID i musieliśmy się przenieść na pracę zdalną, te tematy też wchodziły w zagadnienia omawiane na bieżąco. Problemy są terazniejsze – i to myślę, że jest największa wartość dodana tych studiów. Dlatego przychodzą tu przede wszystkim praktycy.

**Prowadzący:** Audyt i kontrola wewnętrzna mogą kojarzyć się z czymś sztywnym, szampowym, a nawet z taką kontrolą – czy też, bardzo brzydko choć obrazowo mówiąc – „czepianiem się dla zasady”. Co według pani jest takim najbardziej niesłusznym, nieprawdziwym, ale jednak stereotypem na temat tego zawodu czy kierunku?

**Dr Trzpiola:** To, co kiedyś zostało powiedziane – przypisywane jest te słowa wielu niesławnym ludziom w historii – że „kontrola jest najwyższą formą zaufania”. To jest niestety stereotyp. W tej chwili na kontrolę i audyt trzeba patrzeć jak na doradcę. Żyjemy w bardzo burzliwych czasach. Każda organizacja spotyka się z przeróżnymi wyzwaniem. Rolą kontroli wewnętrznej jest zapewnienie tego, że – nieważne, co się dzieje i jak – będziemy działać. Kontrola wewnętrzna wychwytuje na bieżąco pułapki, nieścisłości, błędy ludzkie i systemowe. Natomiast audyt stoi z boku i doradza. Ocenia to, co może wydarzyć się zarówno pozytywnego, jak i negatywnego. Bo ryzyko my postrzegamy przede wszystkim jako prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia niekorzystnego – natomiast ryzykiem jest również to, że coś nam pójdzie za dobrze. Więc audyt i kontrola wewnętrzna to jest w tej chwili doradca każdej organizacji. I od osób, które się nimi zajmują, wymagane są bardzo szerokie umiejętności i holistyczne spojrzenie na jednostkę. Nie mogę się skupiać tylko i wyłącznie na liczbach, dlatego że te liczby są pochodną tego, co robi marketing, co robi sprzedaż, co dzieje się w produkcji, tego, że naukowiec chce wystąpić o jakiś grant. Muszę rozumieć – może nie znać w szczegółach, ale rozumieć – jak działa dany obszar organizacji, który wpływa na finanse. I właśnie dlatego, że to rozumiem, jestem w stanie zidentyfikować ryzyka i odpowiedzieć osobom odpowiedzialnym za marketing, produkcję, sprzedaż, projekty unijne: „Słuchaj, tu może być problem. Tu mamy szansę. Na to trzeba zwrócić uwagę.” I to jest przede wszystkim rola audytu i kontroli wewnętrznej. Trochę z różnych pułapów na nie patrzymy, ale przede wszystkim – doradca. Funkcja pomocnicza, doradcza – najważniejsza.

**Prowadzący:** Czyli podsumowując: powiedziała pani o tym czerwonym sygnalizatorze – idąc dalej tym tropem, dobry audytor i specjalista do spraw audytu i kontroli wewnętrznej nie jest hamulcem, tylko bardziej GPS-em?

**Dr Trzpiola:** Tak, dokładnie. Jest doradcą, strażnikiem, żeby nie wejść na złą drogę.

**Prowadzący:** I to GPS-owe sformułowanie mi się bardzo podoba. Ale czy zawsze tak było? Bo chyba się zmienia przynajmniej postrzeganie tego zawodu, tej funkcji, prawda?

**Dr Trzpiola:** Zmienia się, zmienia – tak jak się zmienia otoczenie. My jeszcze 10 lat temu na ryzyka patrzyliśmy zupełnie inaczej. W tej chwili patrzymy na nie zupełnie inaczej. Dlatego

audyt też się zmienia – dostosowuje się do tego, jak zmieniają się organizacje. Kiedyś, 15 lat temu – patrząc z perspektywy historii – była to bardziej funkcja kontrolna, analityczna, sprawdzająca, może trochę blokująca pewne działania. A w tej chwili audyt bardzo często – mimo że nie ma tego wpisanego na przykład w zadaniach ustawowych, mam tu na myśli przepisy ustawy o finansach publicznych – inicjuje pewne działania, jest prowodyrem zmian. I to najczęściej zmian na lepsze, dążąc do tego, żeby organizacja się rozwijała, efektywniej wykorzystywała swoje zasoby – przede wszystkim ludzkie, bo to jest najważniejsze.

**Prowadzący:** Wracając do tych ciągłych zmian i ryzyk – gdyby tak sięgnąć wstecz, to rzeczywiście ma to całkiem sporo sensu. 10 lat temu kto z nas spodziewałby się, że w ciągu najbliższych 10 lat wydarzy nam się powódź, epidemia, wojna za naszą wschodnią granicą?

**Dr Trzpiola:** Dokładnie. My jako ludzie się zmieniamy, mamy coraz doskonalsze narzędzia, uczy się korzystać z różnych rozwiązań elektronicznych. Sztuczna inteligencja to w tej chwili coś, co nas otacza. W związku z tym organizacje muszą się zmieniać. I wszystko to, co się dzieje w organizacji, też musi się zmieniać. A ponieważ i w kontroli wewnętrznej, i w audycie – zarówno zewnętrznym, jak i wewnętrznym – pracują osoby, które mają świadomość tego, że ich rola w organizacji jest ważna, to się doksztalają, rozwijają. I to powoduje, że właśnie inicjują te zmiany.

**Prowadzący:** Powiedziała pani chyba gdzieś na początku naszego podcastu, że coraz częściej firmy, które nawet nie mają takiego obowiązku, przeprowadzają audyty i zatrudniają audytorów. Co taka firma zyskuje – po pierwsze mając kontrolę wewnętrzną, a po drugie gdy ta kontrola wewnętrzna jest dobrze ułożona?

**Dr Trzpiola:** Po pierwsze – kontrola wewnętrzna musi być w każdej firmie. Tutaj musimy rozróżnić: kontrola wewnętrzna to zbiór mechanizmów i procesów, które towarzyszą każdej działalności. Kontrola wewnętrzna – często sobie tego nie uświadamiamy – to jest spojrzenie na to, czy ja dobrze wykonałam jakąś czynność. Procesy kontroli wewnętrznej muszą istnieć. Natomiast audyt wewnętrzny, który dodatkowo zaczyna się pojawiać, to spojrzenie z boku – i tu powinniśmy rozgraniczyć audyt od kontroli wewnętrznej.

Kontrola wewnętrzna towarzyszy jednostce. Może być wykonywana w sposób funkcjonalny lub instytucjonalny – najlepszym przykładem tej ostatniej formy jest działalność Najwyższej Izby Kontroli czy Regionalnych Izb Obrachunkowych. Patrząc na dowolny podmiot – kontrola wewnętrzna musi istnieć. Kojarzmy ją najczęściej z rachunkowością i funkcją sprawozdawczą, ale jeśli spojrzymy szerzej – w produkcji mamy potrzebę sprawdzania jakości tego, co wchodzi na taśmę, i tego, co z niej wychodzi. W sprzedaży kontrolujemy to, jak udzielane są rabaty i jak prowadzona jest sprzedaż. Musimy mieć kontrolę nad dostępem do zasobów informatycznych, nad kwestiami związanymi z zastępstwami pracowników, którzy odchodzą lub idą na urlopy. To wszystko są obszary, w których kontrola wewnętrzna funkcjonuje – bardzo często w sposób nieuświadomiony. Im większa organizacja albo im bardziej podlega pod szczególne wymagania – jak jednostki sektora finansów publicznych – tym bardziej ta kontrola musi przybierać formę sformalizowaną i zinstytucjonalizowaną.

Audyt wewnętrzny to jest coś innego – to doradcze spojrzenie z boku. I tu – czy jest realizowany siłami wewnętrznymi, bo jednostka ma taki wymóg (jak w przypadku wielu jednostek sektora finansów publicznych czy spółek giełdowych), czy decyduje się na to samodzielnie, bo realizowane procesy wymagają właśnie takiego całościowego ogarnięcia i doradzenia zarządowi, jakie obszary powinny być udoskonalone – w każdym przypadku organizacje,

w których funkcjonuje audyt wewnętrzny, uzyskują spokój i pewność, że z profesjonalnym podejściem ktoś dodatkowo patrzy na to, co się dzieje w poszczególnych obszarach działalności. Kierownik jednostki uzyskuje wewnętrznego doradcę – a jak już wspomniałam, coraz częściej też inicjatora zmian i udoskonalania różnych procesów.

**Prowadzący:** Czy w swojej karierze zawodowej miała pani taką sytuację, że w trakcie jakiejś kontroli coś pani dojrzała i przyszło pani złapać się za głowę, myśląc: „Jak do tego doszło?”

**Dr Trzpiola:** Bardzo często. Takie niespodzianki się zdarzają. Moje doświadczenia dotyczą podmiotów trochę mniejszych – takich, które na przykład bardzo szybko urosły. Był pomysł na mały, rodzinny biznes, ten pomysł chwycił i poszliśmy z falą, a potem zapomnieliśmy, że trzeba budować procesy, budować pewną powtarzalność. I stanęliśmy przed jakąś ścianą. Takie sytuacje się zdarzają – ale od tego też jest audytor wewnętrzny czy audytor przy okazji badania sprawozdań finansowych, bo to też jest pewien kawałek audytu – żeby podpowiedzieć, w jakim kierunku pójść, co trzeba zmienić, żeby to zadziało. Oczywiście trzeba przy tym pamiętać, że działamy w granicach prawa – w zależności od tego, jaki audyt jest wykonywany i w jakiej jednostce, obowiązują nas określone reguły prawne i tego trzeba się trzymać.

**Prowadzący:** Co chciałaby pani przekazać kandydatom – osobom zainteresowanym studiami z audytu i kontroli wewnętrznej? Gdyby miała pani wyobrazić sobie trzy słowa do kandydata czy kandydatki, który jeszcze się waha, jak zachęcić go od strony merytorycznej?

**Dr Trzpiola:** Ogromna dawka wiedzy – takiej bardzo praktycznej. To co podzielę się – co od wielu lat mówią uczestnicy i słuchacze po zakończeniu studiów – to też możliwość spotkania świetnych ludzi. I tu nie mówię tylko o kadrze, o osobach prowadzących zajęcia, ale o słuchaczach, którzy przychodzą. Oni ze sobą utrzymują kontakt, spotykają się, przez często wiele, wiele lat wymieniają się informacjami – nie tylko zawodowo, ale i prywatnie. W czasie tych studiów jest okazja, żeby naprawdę poznać fajnych, wartościowych ludzi z całej Polski. Bo zajęcia odbywają się u nas stacjonarnie, ale przyjeżdżają osoby i z Kołobrzegu, i spod Poznania – nie tylko z Warszawy i okolic. To też jest okazja do tego, żeby nawiązać naprawdę wartościowe znajomości.

**Prowadzący:** Moim i Państwa gościem była dzisiaj doktor Katarzyna Trzpiola – wykładowczyni, specjalistka od rachunkowości, finansów, a także audytu i kontroli wewnętrznej. Dziękuję bardzo.

**Dr Trzpiola:** Dziękuję.