Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 25/11/2026 07:53:50

DOI:10.17951/h.2017.51.6.495

A N N A L E S
UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA
LUBLIN – POLONIA

VOL. LI, 6 SECTIO H 2017

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie. Kolegium Ekonomiczno-Społeczne

ŁADA WOŁOSZCZENKO-HOŁDA

lvolos@sgh.waw.pl

Na „trzeciej linii obrony" – rola audytu wewnętrznego w banku

On "the Third Line of Defense": The Role of Internal Audit in Banks

Słowa kluczowe: audyt wewnętrzny w banku; system zarządzania ryzykiem; model „trzech linii obrony"

Keywords: internal audit in banks; system of risk governance; the "three lines of defense" model

Kod JEL: G21; G28; G38

Wstęp

Niedawny kryzys finansowy w jaskrawy sposób obnażył liczne słabości systemu zarządzania ryzykiem w instytucjach kredytowych. Z tej przyczyny usprawnienie go znalazło się na liście priorytetów regulatorów. Polegać miałoby ono na implementacji nowych, skuteczniejszych modeli zarządzania ryzykiem, dostosowanych do współczesnych, złożonych modeli biznesowych banków. Wdrażanie niezbędnych zmian dopiero nabiera tempa i wydaje się być sporym obciążeniem dla banków, a z czasem zapewne negatywnie odbije się na ich rentowności w i tak niesprzyjającym im otoczeniu gospodarczym. Pojawiają się zatem wątpliwości wobec proponowanych obecnie rozwiązań, dotyczące zwłaszcza ich efektywności w ograniczaniu ryzyka. W szczególności proponowany model „trzech linii obrony" uznawany jest czasem za zbyt uniwersalny i nieuwzględniający specyfiki ładu organizacyjnego banków.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 25/11/2026 07:53:50

W niniejszym artykule scharakteryzowano nową rolę audytu wewnętrznego w ramach tego modelu oraz przedstawiono stojące przed nim nowe wyzwania. Omówiono również możliwość rozszerzenia modelu o „czwartą linię", skupiającą się na współpracy w trójkącie: audyt wewnętrzny – regulator – audyt zewnętrzny.

1. Nowa rola audytu wewnętrznego: na „trzeciej linii obrony"

W systemowym podejściu do zarządzania ryzykiem dużo większy nacisk obecnie kładzie się na rozszerzenie i usprawnienie funkcji audytu wewnętrznego. W ramach rozpropagowanego przez Instytut Audytorów Wewnętrznych (Institute of Internal Auditors – IIA) modelu „trzech linii obrony", w zarządzaniu ryzykiem audyt wewnętrzny ma właśnie stanowić trzecią linię, jednak jego rola nie ogranicza się wyłącznie do tego. Do zadań audytu wewnętrznego należy także ocena procesów niezbędnych do efektywnego funkcjonowania linii pierwszej i drugiej. Audyt wewnętrzny obejmuje obecnie wielokrotnie szerszy zakres działalności i musi sprostać bardzo ambitnym, dotąd niepodejmowanym wyzwaniom. Eksperci zaznaczają, że sytuację, w której znalazł się audyt wewnętrzny, w pełni odzwierciedla powiedzenie: „Uważaj, o co prosisz" [Burke, Jameson, 2015, s. 11]. Nawiązuje ono do wieloletnich dążeń środowiska audytorskiego do podniesienia statusu audytu wewnętrznego, uzyskania niezbędnej do efektywnego funkcjonowania niezależności i szerszego dostępu do informacji, które w końcu zaowocowały ogromem nowych upoważnień i obowiązków.

Zmiany w podejściu do audytu wewnętrznego nabierają rozpędu. Model „trzech linii obrony" został przyjęty w standardach zarządzania ryzykiem opracowanych przez wydział amerykańskiego Departamentu Skarbu (Office of the Comptroller of the Currency – OCC) [zob. OCC, 2014, s. 15–35]. Szereg innych regulatorów również opiera swoje zalecenia na koncepcji „trzech linii", choć w mniej bezpośredni sposób [zob. Deloitte, 2016, s. 4]. W Polsce z dniem 1 maja 2017 r. weszło w życie rozporządzenie Ministra Rozwoju i Finansów z dnia 6 marca 2017 r. w sprawie systemu zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej, polityki wynagrodzeń oraz szczegółowego sposobu szacowania kapitału wewnętrznego w bankach. Wskazuje ono organizację systemu zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej w bankach w oparciu o model „trzech linii obrony"[1]. Nowa Rekomendacja H KNF z kwietnia 2017 r.[2] zaleca bankom projektowanie, wprowadzenie oraz zapewnienie funkcjonowania systemu kontroli wewnętrznej w ramach „trzech linii obrony"[3].

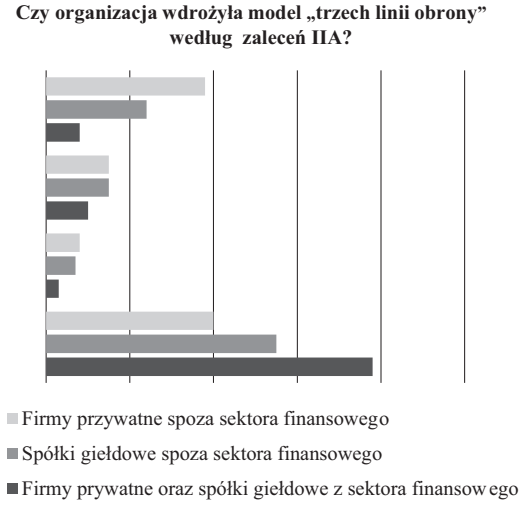
[1] Według zapisów § 3 rozporządzenia funkcjonujący w banku system zarządzania ryzykiem i system kontroli wewnętrznej jest zorganizowany na trzech niezależnych poziomach.

[2] Według zapisów nowej Rekomendacji H KNF oczekuje, że zostanie ona wprowadzona w bankach nie później niż do dnia 31 grudnia 2017 r.

[3] Według zapisów Rekomendacji 1, sekcja A: Organizacja systemu kontroli wewnętrznej w banku.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 25/11/2026 07:53:50

Wyniki badania ankietowego CBOK[4], dotyczącego stanu audytu wewnętrznego w sektorze finansowym, przeprowadzonego w 166 krajach w 2015 r., wskazują na dużo większy stopień wykorzystania tego modelu w porównaniu z innymi sektorami gospodarki. W badaniu tym aż 78% respondentów z sektora finansowego potwierdziło pełną implementację modelu „trzech linii obrony" w zarządzaniu ryzykiem w swoich organizacjach (rys. 1).



Rys. 1. Poziom implementacji modelu „trzech linii obrony" w zarządzaniu ryzykiem w przedsiębiorstwach finansowych i niefinansowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Burke, Jameson, 2015, s. 18].

IIA definiuje audyt wewnętrzny jako „działalność niezależną i obiektywną, której celem jest przysporzenie wartości i usprawnienie działalności operacyjnej organizacji". IIA wskazuje, że „polega on na systematycznej i dokonywanej w uporządkowany sposób ocenie procesów: zarządzania ryzykiem, kontroli i ładu organizacyjnego, i przyczynia się do poprawy ich działania. Pomaga organizacji osiągnąć cele, zapewniając o skuteczności tych procesów (również przez doradztwo)". Wskazuje też, że „zakres audytu wewnętrznego może obejmować wszystkie aspekty działalności organizacji" [The IIA, 2008, s. 2]. Ostatnią tezę należy rozumieć w ten sposób, że zakres zainteresowań audytu wewnętrznego dla dobra organizacji nie powinien być ograniczany i powinien faktycznie obejmować wszystkie aspekty działalności organizacji. Natomiast efektywna organizacja funkcjonowania audytu wewnętrznego wymaga określenia poszczególnych obszarów, na których audyt wewnętrzny się skupia. Decyzja w tym zakresie należy do komórki audytu wewnętrznego oraz

[4] The Global Internal Audit Common Body of Knowledge (CBOK) – największy na świecie projekt badawczy dotyczący audytu wewnętrznego.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 25/11/2026 07:53:50

Komitetu Audytu i opiera się o przyjęty model biznesowy (oraz wynikające z niego rodzaje ryzyka) i ład organizacyjny.

W celu podniesienia efektywności audytu wewnętrznego i jego wpływu na funkcjonowanie firm z brytyjskiego sektora finansowego w 2013 r. powstały Rekomendacje przygotowane przez IIA [The Chartered IIA, 2013]. Pomysł opracowania takich rekomendacji w głównej mierze należał do organów regulujących. Dokument, który powstał w wyniku tych prac, znalazł aprobatę Brytyjskiego Nadzoru Finansowego (Financial Conduct Authority – FCA) oraz Organu Regulacji Makroostrożnościowych Banku Anglii (Prudential Regulation Authority – PRA). Zakomunikowały one, że sprawdzając efektywność audytu wewnętrznego w nadzorowanych przez nie organizacjach, będą brały pod uwagę charakter i stopień zgodności z zaleceniami, które znalazły się we wspomnianych Rekomendacjach. Według tych zaleceń audyt wewnętrzny w instytucjach finansowych, w tym w bankach, miałby objąć 8 obszarów [The Chartered IIA, 2013, s. 6–7]:

- ład organizacyjny,
- informacje, na podstawie których zarząd i rada nadzorcza podejmują decyzje o charakterze strategicznym i operacyjnym,
- określenie oraz przestrzeganie zasad dotyczących apetytu na ryzyko,
- kulturę ryzyka i kontroli,
- ryzyko niewłaściwego traktowania klienta, wpływające na wzrost ryzyka postępowania z klientem (*conduct risk*) lub ryzyka utraty reputacji,
- ryzyko utraty kapitału i płynności,
- istotne zmiany organizacyjne,
- efektywność procesów (w części zgodności z celami, zadeklarowanym apetytem na ryzyko oraz wartościami organizacji).

Dwa lata po powstaniu Rekomendacji ukazał się Raport w oparciu o wyniki badania stopnia dostosowania się instytucji finansowych do zawartych w nich zaleceń (35% ogólnej liczby respondentów, którzy wzięli udział w badaniu, należało do sektora bankowego) [The Chartered IIA, 2015]. Badanie wykazało, że zaproponowane zalecenia zostały w bardzo wysokim stopniu zaakceptowane przez rynek, w tym te dotyczące wspomnianych 8 obszarów, które koniecznie muszą znaleźć się na liście. Wniosek ten dotyczy w szczególności kwestii kultury ryzyka, kontroli oraz traktowania klientów, efektywności procesów, istotnych zmian organizacyjnych, a także apetytu na ryzyko. Sektor bankowy wyjątkowo ściśle dostosował się do zaleceń w zakresie: kultury ryzyka, ryzyka niewłaściwego traktowania klienta, ryzyka utraty kapitału i płynności oraz istotnych zmian organizacyjnych. Wskazuje to na chęć współpracy oraz dobry wstępny odbiór przez rynek proponowanych przez regulatora zmian w podejściu do zarządzania ryzykiem, choć na obecnym etapie powinno to być traktowane raczej jako szczere chęci. Powodem jest zbyt krótki czas pomiędzy ukazaniem się Rekomendacji a badaniem stanu ich implementacji, aby powstały efektywnie funkcjonujące mechanizmy audytu wewnętrznego w nowych obszarach.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 25/11/2026 07:53:50

3. Dostosowanie się do nowej roli: wyzwania na kolejne lata

Dostosowanie się audytu wewnętrznego w instytucjach kredytowych do nowej roli może zająć sporo czasu, gdyż wymaga istotnej jego transformacji, wiążącej się z:

- dużo szerszym zakresem obowiązków dotyczących zarządzania ryzykiem,
- konieczną zmianą modeli organizacyjnych oraz stosowanych metod,
- wzrostem zapotrzebowania na ekspertów o nieprzeciętnych kompetencjach,
- adaptacją modeli zarządzania zasobami ludzkimi do bardzo dynamicznych zmian.

Mimo powszechnego postrzegania świata finansów jako wysoce zglobalizowanego, poziom zaawansowania procedur zarówno audytu wewnętrznego, jak i regulacji z nim związanych istotnie się różni w poszczególnych krajach. Takie obszary, jak ład organizacyjny, kultura ryzyka i kontroli, które powinny znaleźć się w zakresie zainteresowań audytu wewnętrznego, mają z natury pewne specyficzne dla poszczególnych krajów cechy, które wynikają chociażby z różnic w poziomie dojrzałości systemów gospodarczych oraz różnych społeczno-gospodarczych tradycji. Wobec tego wdrażanie reformy w zakresie zarządzania ryzykiem, opierającej się na modelu „trzech linii obrony", będzie się odbywało z różną prędkością w poszczególnych regionach.

Reforma systemu zarządzania ryzykiem w sektorze bankowym jest specyficzna ze względu na to, że instytucje kredytowe podlegają obszernym regulacjom. Dotychczas nie podjęto decyzji co do ujednolicenia sposobu implementacji tej reformy w systemach prawnych różnych krajów, a więc banki będą musiały się dostosowywać do lokalnych regulacji obowiązujących w krajach, gdzie prowadzą działalność. Dotyczy to przede wszystkim transgranicznych grup bankowych. W praktyce najprawdopodobniej będzie to skutkowało dostosowaniem całego biznesu banku do wyższych standardów regulacyjnych, funkcjonujących w tym systemie prawnym, do którego należy macierzysta struktura [zob. EY, 2016, s. 5]. Jest to proces skomplikowany, ponieważ wiąże się z kwestiami strategicznego planowania i przyszłymi zmianami w modelach biznesowych banków. Obecnie, ze względu na brak konkretów dotyczących tej reformy, niemożliwe jest oszacowanie jej skutków.

W kontekście reformy w podejściu do zarządzania ryzykiem i wiążących się z nią zmian regulacyjnych wskazuje się na powstanie tendencji związanej z bardziej proaktywnym podejściem uczestników rynku. W miejsce prostego dążenia do zgodności z regulacjami pod presją stosowanych przez regulatora kar coraz liczniejsze grono instytucji kredytowych woli już na etapie budowania swojej strategii biznesowej łączyć ją ze strategią regulacyjną. Zauważalna jest również mniej pozytywna tendencja, polegająca na wycofywaniu się banków z pewnych segmentów rynku usług finansowych ze względu na zbyt wysokie koszty ryzyka braku zgodności. Przykładem są tu bankowość korespondencyjna oraz przekazy zagraniczne [zob. Deloitte, 2016, s. 15; FSOC, 2015, s. 113–114]. Stanowi to wyzwanie dla regulatora, ponieważ wyjście tych usług poza sektor bankowy oznacza też wyjście spod regulacji.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 25/11/2026 07:53:50

Bardziej rygorystyczne regulacje, skutkujące dużo wyższymi kosztami dla banków, związanymi z ryzykiem niezgodności, to nie jedyny czynnik wpływający obecnie na stabilność modeli biznesowych banków. Wyzwanie dla banków stanowią także:

- istotne obniżenie dźwigni finansowej,
- niskie marże wskutek luźnej polityki pieniężnej,
- rosnąca w poszczególnych segmentach rynku konkurencja ze strony instytucji pozabankowych,
- dynamiczny postęp technologiczny i związane z nim ryzyko.

Czynniki te będą miały istotny wpływ na efektywność oraz tempo wdrażania reformy w zakresie zarządzania ryzykiem. Przepisem na sukces wydaje się być implementacja kosztownej, bo wielowymiarowej, reformy w zakresie zarządzania, która skutkowałaby długoterminowym obniżeniem kosztów i wzrostem rentowności kapitału przy niesprzyjającym takiemu wzrostowi otoczeniu gospodarczym.

Według oceny ekspertów [EY, 2015, s. 2] wdrażanie reformy potrwa od 3 do 5 lat, chociaż ze względu na wielowymiarowość zmian nie da się oszacować terminów ostatecznych. Wymiernych efektów możemy się spodziewać po 5 latach, natomiast proces dopracowywania reformy będzie trwał dłużej. Jednocześnie już dziś możemy mówić o istotnych trendach dotyczących zmian w audycie wewnętrznym w sektorze finansowym. Polegają one na:

- zwiększeniu budżetów komórek audytowych,
- angażowaniu bardziej doświadczonego personelu o dużo bardziej wszechstronnej wiedzy,
- dużo szerszym dostępie audytu do informacji oraz możliwości bezpośredniego raportowania do zarządu.

Wszystko to składa się na podniesienie poziomu niezależności oraz kompetencji audytu wewnętrznego, niezbędnych do efektywnego pełnienia przezeń nowej roli.

Według ustaleń wspomnianego Raportu w sprawie dostosowania się instytucji finansowych, w tym banków, do powstałych w ramach IIA Rekomendacji dotyczących podniesienia efektywności audytu wewnętrznego[5], na zwiększenie budżetu komórki audytowej wskazało około 47% respondentów, w tym najwięcej w sektorze bankowym – 57%. Około 40% respondentów wskazało na zwiększenie w badanym okresie liczby zatrudnionych w audycie wewnętrznym, a ponad 50% – na podniesienie poziomu doświadczenia personelu.

W sektorze finansowym można dostrzec również trend dotyczący zmian oczekiwań w zakresie kompetencji pracowników audytu wewnętrznego. Zarówno regulatorzy w swoich rekomendacjach, jak i sami pracodawcy coraz większy nacisk kładą na kompetencje wykraczające poza znajomość rachunkowości, która wcześniej wystarczała. Obecnie od personelu zatrudnionego w audycie wewnętrznym instytucji kredytowych, zwłaszcza tych większych i wielofunkcyjnych, oczekuje się

[5] W raporcie były oceniane rezultaty implementacji trwającej dopiero rok.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 25/11/2026 07:53:50

wiedzy w zakresie IT, działalności gospodarczej, usług finansowych, komunikacji, *compliance*, cyberbezpieczeństwa i ochrony prywatności, ciągłości działania oraz analizy ilościowej [Burke, Jameson, 2015, s. 20–21]. Wyniki globalnego przeglądu audytu dotyczącego sektora finansowego wskazują też na stopniowo wyłaniające się różnice pomiędzy firmami z sektora finansowego a firmami z innych sektorów gospodarki, dotyczące oczekiwań względem kompetencji pracowników poszukiwanych do działu audytu wewnętrznego. Zarządzający audytem wewnętrznym w instytucjach kredytowych podkreślają ważność znajomości specyfiki branży (podkreśliło to o 12% więcej respondentów z sektora finansowego), wiedzy na temat finansów (o 9% więcej), zarządzania ryzykiem (o 7% więcej) oraz wiedzy w zakresie IT (o 6% więcej). Natomiast o 9% mniej respondentów z sektora finansowego w porównaniu z innymi sektorami podkreśliło ważność znajomości rachunkowości.

Jednym z najistotniejszych wyzwań w kolejnych latach, wynikającym ze znacznego rozszerzenia zakresu kompetencji audytu wewnętrznego oraz przyspieszającego postępu technologicznego, będą trudności ze znalezieniem odpowiednich pracowników. Wyniki badania brytyjskiego rynku pracy w segmencie audytu wewnętrznego[6] wskazują na bardzo wysokie zapotrzebowanie na odpowiednie kadry we wszystkich sektorach gospodarki, szczególnie zaś w ubezpieczeniach i sektorze bankowym. W sektorze bankowym 85% respondentów potwierdziło zamiar zatrudnienia takiego personelu w 2016 r., natomiast 76% wskazało na trudności ze znalezieniem odpowiednich pracowników [Barclay Simpson, 2017, s. 26].

Realizacja przez audyt wewnętrzny nowych zadań oraz konieczność dostosowania się do ciągłych zmian wiąże się z wdrażaniem wspomagających rozwiązań technologicznych. Ze względu na wysoko ustawioną poprzeczkę dla audytu wewnętrznego w sektorze finansowym, oznacza to spore wydatki. Według Raportu IIA zwiększenie budżetów na szkolenia personelu audytu wewnętrznego wykazało w ciągu badanego okresu aż 42% respondentów[7] [The Chartered IIA, 2015, s. 11]. Szybki postęp zmian wymaga wdrożenia w audycie wewnętrznym elastycznego modelu zatrudnienia. Audyt wewnętrzny w obszarze IT często wymaga zaangażowania osób trzecich lub całkowitego przekazania tych czynności innym podmiotom w ramach outsourcingu. Istotnym wyzwaniem jest to, że wciąż w 55% przypadków interesariusze wskazują na braki kompetencji personelu jako źródło niezaradności audytu wewnętrznego wobec potencjalnych zakłóceń i nieprawidłowości w funkcjonowaniu firmy. Z kolei kierownictwo jednostek audytu wewnętrznego w 38% przypadków wskazuje na brak ekspertów w poszczególnych dziedzinach oraz na brak odpowiednich środków [PWC, 2017, s. 12].

[6] Brexit wpłynie przede wszystkim na sytuację w sektorze finansowym, powodując migrację miejsc pracy do Europy kontynentalnej. W sektorze finansowym aż 23% respodentów wskazało na istnienie takiego wpływu już obecnie (dla porównania w przemyśle i handlu to tylko 8%) [Barclay Simpson, 2017, s. 29].

[7] Jednocześnie respodenci zaznaczają, że ustalenie wielkości budżetu komórki audytu wewnętrznego jest obecnie problematyczne ze względu na trudności z określeniem, jak dużo pracy będzie się od niej wymagało. Niektórzy, borykając się z takim problemem, są zmuszeni sięgać po ocenę zewnętrzną.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 25/11/2026 07:53:50

4. Współpraca w trójkącie: audyt wewnętrzny – regulator – audyt zewnętrzny

Model „trzech linii obrony" jest uniwersalnym podejściem do zarządzania ryzykiem w różnych rodzajach działalności. Nie uwzględnia on jednak w sposób szczególny specyfiki ładu korporacyjnego panującego w bankach (i w innych instytucjach kredytowych), która wynika:

- z obszernych ograniczeń regulacyjnych,
- ze specyfiki struktury bilansu (poziomu dźwigni finansowej, depozytów będących źródłem finansowania aktywów),
- ze skomplikowanych modeli biznesowych [zob. Haan, Vlahu, 2016, s. 277].

Niektórzy badacze widzą możliwość uwzględnienia takiej specyfiki przez wzmocnienie modelu „trzech linii obrony" „czwartą linią", opierającą się o współpracę w trójkącie: audyt wewnętrzny – regulator – audyt zewnętrzny [Arndorfer, Minto, 2015, s. 22]. Funkcjonowanie audytu wewnętrznego znajduje się na skrzyżowaniu rosnących wobec niego oczekiwań kilku grup interesariuszy, do których należą: zarząd, rada nadzorcza, regulator oraz audyt zewnętrzny. Zasady współpracy między nimi, w świetle zachodzących zmian, dopiero się kształtują.

Samo wspomaganie pracy audytu zewnętrznego przez audyt wewnętrzny nie jest niczym nowym[8]. Zmienia się jednak pogląd na organizację takiej współpracy pod kątem jej efektywności, która obecnie jest niska. Badania wykazują, że audyt zewnętrzny w znacznej mierze nie ufa rezultatom prac audytu wewnętrznego, dlatego na nich nie polega. Wobec tego niezrozumiałe jest rosnące z roku na rok zaangażowanie audytu wewnętrznego we wspomaganie pracy audytu zewnętrznego [The IIA, 2015, s. 11]. W badaniu ankietowym CBOK w sektorze finansowym 34% respondentów zaznaczyło, że takie wsparcie wynosi sumarycznie ponad 4 tygodnie w roku (a połowa z nich, że nawet ponad 8 tygodni). Dla porównania w przedsiębiorstwach z innych sektorów gospodarki wspomaganie pracy audytu zewnętrznego przez audyt wewnętrzny jest dużo mniej intensywne [Burke, Jameson, 2015, s. 12].

W odpowiedzi na pytanie, co jest największym wyzwaniem w codziennej pracy, kierownictwo audytu wewnętrznego w instytucjach finansowych, w tym w bankach, jednoznacznie wskazało zmiany regulacyjne [zob. PWC, 2017, s. 5; Burke, Jameson, 2015, s. 12]. W przeszłości implementacja nowych regulacji przechodziła przez złożony i długotrwały proces konsultacji, akceptacji i wdrażania. Po niedawnym kryzysie finansowym sytuacja się zmieniła. Obecnie w bardzo krótkim czasie pojawia się dużo nowych regulacji, których nieprzestrzeganie wiąże się z wysokimi karami i grzywnami. Wyniki badania 20 dużych amerykańskich i europejskich banków w latach 2009–2014 wykazały prawie 45-krotny wzrost wartości nałożonych na banki kar na tle spadku dochodów operacyjnych w badanym okresie o 10% oraz

[8] Aczkolwiek w niektórych systemach prawnych bezpośrednie wspomaganie pracy audytu zewnętrznego przez audyt wewnętrzny jest zakazane (np. w Wielkiej Brytanii i Irlandii).

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 25/11/2026 07:53:50

znaczącego spadku kosztów wynikających z utraty wartości kredytów [Kamiński, Robu, 2016, s. 1].

W ostatnich kilku latach nastąpiła znacząca zmiana w relacjach audytu wewnętrznego z regulatorem. Do zakresu obowiązków audytu wewnętrznego, obok tradycyjnego już wspomagania prac audytu zewnętrznego, dochodzą analogiczne, albo nawet szersze, obowiązki wobec regulatora. Regulatorzy oczekują zupełnie nowego podejścia do współpracy z audytem wewnętrznym, wychodzącego ponad przyjrzenie się raportom audytowym i dokumentacji roboczej (jak to miało miejsce wcześniej), polegającego na kompleksowej ocenie wszystkich aspektów działalności audytu wewnętrznego. Respondenci wskazują, że ze strony regulatora zdarza się traktowanie komórki audytu wewnętrznego jako swego rodzaju własnej jednostki funkcjonalnej i przekładania na nią części swoich funkcji [Burke, Jameson, 2015, s. 8].

Bardziej powszechne podejście regulatora do organizacji współpracy z komórką audytu wewnętrznego w banku polega jednak na formalizacji takiej współpracy w dwóch kierunkach: 1) bezpośredniego raportowania do regulatora oraz 2) regularnych kontaktów między audytem wewnętrznym a regulatorem.

W przypadku bezpośredniego raportowania do regulatora w środowisku audytorów wewnętrznych pojawia się niepewność związana z obawą, czy potencjalne wnioski audytu nie zostaną potraktowane przez regulatora jak własne wyniki z kontroli [Burke, Jameson, 2015, s. 20–21]. Z kolei wprowadzenie do agendy audytu wewnętrznego systematycznych kontaktów z regulatorem nie wywołuje, w świetle wyników badania, wielkiego entuzjazmu wśród uczestników rynku.

Aby współpraca w trójkącie audyt wewnętrzny – regulator – audyt zewnętrzny faktycznie stała się „czwartą linią obrony", musi być efektywna, co wymaga jej dość precyzyjnej formalizacji. Nie będzie to łatwe zadanie ze względu na fakt, że w obecnych czasach instytucje kredytowe najczęściej podlegają regulacjom kilku organów, nierzadko w różnych jurysdykcjach[9].

Rekomendacje IIA, mające na celu podniesienie efektywności audytu wewnętrznego w sektorze finansowym, dotyczyły też efektywnej komunikacji pomiędzy audytem wewnętrznym a regulatorem oraz rozwoju i wzmocnienia dialogu bezpośredniego w zakresie wymiany informacji między kierownictwem jednostki audytu a regulatorem [The Chartered IIA, 2013, s. 10]. Ogólne wyniki oceny implementacji Rekomendacji wskazują na wysoki stopień ich wdrożenia, co świadczy o dobrym odbiorze tych zaleceń przez rynek. Zupełnie inna sytuacja ma miejsce w przypadku zaleceń w obszarze efektywnej komunikacji z regulatorem. Odnotowana zmiana jest nieistotna zwłaszcza na tle innych obszarów. Na pytanie, czy spotkania kierownictwa komórki audytu wewnętrznego z regulatorem nabrały charakteru regularnego po tym, jak powstały Rekomendacje, tylko 6% respondentów odpowiedziało twierdząco. Jednocześnie 47%

[9] Problem ten dotyczy transgranicznych grup bankowych. Wiąże się on również z kwestią nadzoru krajowego i ponadnarodowego (*Single Supervisory Mechanism*) oraz ze sprawowaniem nadzoru nad instytucją kredytową przez kilka organów.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 25/11/2026 07:53:50

instytucji finansowych biorących udział w badaniu odpowiedziało, że takie spotkania miały regularny charakter jeszcze zanim powstały Rekomendacje, natomiast aż 48% wskazało na brak zmian w tej kwestii [The Chartered IIA, 2015, s. 13].

Podsumowanie

Analiza zachodzących zmian regulacyjnych w zakresie zarządzania ryzykiem w instytucjach kredytowych wskazuje na ich wielowymiarowość. Proces ten zmierza do ostatecznej formalizacji przez regulatorów zaleceń dotyczących organizacji systemów zarządzania ryzykiem na podstawie modelu „trzech linii obrony". Model ten przewiduje dużo większą niż dotąd rolę audytu wewnętrznego, jednak dostosowanie się do niej stanowi ogromne wyzwanie. Przede wszystkim należy poprawić szwankującą dotychczas skuteczność audytu wewnętrznego. Rekomendacje IIA, które powstały w tym celu, określiły główne obszary i kierunki zmian. Jednocześnie badania wskazują, że środowisko finansowe stara się w dużej mierze dostosować do tych zaleceń. Największym wyzwaniem pozostaje ujednolicenie zaleceń dotyczących działalności transgranicznych grup bankowych. Ze względu na jej skalę, jest to bardzo ważny aspekt wprowadzanych zmian. Brak konkretnego harmonogramu reform nie pozwala precyzyjnie określić wielkości ich nieuchronnych kosztów. Wstępna analiza pozwala jednak stwierdzić, że będą one wysokie, zwłaszcza biorąc pod uwagę niesprzyjające bankom otoczenie gospodarcze. W tym kontekście jednym z najistotniejszych problemów jest niedobór pracowników o odpowiednich kwalifikacjach. Wymagany od specjalistów audytu wewnętrznego w instytucjach kredytowych zakres kompetencji jest obecnie dużo szerszy niż wcześniej i już na tym wstępnym etapie wdrażania reformy odczuwalne są istotne trudności. Propozycja dotycząca wzmocnienia modelu „trzech linii obrony" w bankach „czwartą linią", opierającą się na współpracy audytu wewnętrznego, regulatora oraz audytu zewnętrznego, wydaje się być trafna, aczkolwiek aby taka współpraca była skuteczna, niezbędna będzie jej szczegółowa formalizacja, stanowiąca kolejne poważne wyzwanie.

Bibliografia

Arndorfer I., Minto A., *The "four lines of defence model" for financial institutions*, "Financial Stability Institute Occasional Paper" 2015, No. 11.

Barclay Simpson, *Corporate Governance Recruitment Market Report: Internal Audit*, 2017.

Burke J.F., Jameson S.E., *A Global View of Financial Services Auditing. Challenges, Opportunities, and the Future, The Global Internal Audit Common Body of Knowledge*, The IIA, September 2015.

Deloitte, *Forward Look: Top Regulatory Trends in Banking 2016*, 2016.

EY, *Global Regulatory Network Executive Briefing January 2016 Meeting supervisory expectations: four questions banks must answer in 2016*, 2016.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 25/11/2026 07:53:50

EY, *Risk Governance 2020 From satisfactory to effective and sustainable*, 2015, www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Risk_Governance_2020:_From_satisfactory_to_effective_and_sustainable/$FILE/EY-Risk%20Governance%202020.pdf [dostęp: 22.05.2017].

FSOC, *Financial Stability Oversight Council annual Report 2015*, 2015.

Haan J., Vlahu R., *Corporate Governance of Banks: A Survey*, "Journal of Economic Surveys" 2016, Vol. 30(2).

Kaminski P., Robu K., *A best-practice model for bank compliance*, 2016, www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/a-best-practice-model-for-bank-compliance [dostęp: 22.05.2017].

KNF, Nowa Rekomendacja H dotycząca systemu kontroli wewnętrznej w bankach, 2017.

KNF, Rekomendacje dotyczące funkcjonowania Komitetu Audytu, 2010.

KNF, Zasady ładu korporacyjnego dla instytucji nadzorowanych, 2014.

OCC, *Guidelines Establishing Heightened Standards for Certain Large Insured National Banks, Insured Federal Savings Associations, and Insured Federal Branches*, 2014 www.occ.gov/news-issuances/news-releases/2014/nr-occ-2014-4a.pdf [dostęp: 21.05.2017].

PWC, *Staying the course toward True North: Navigating disruption, 2017 State of the Internal Audit Profession Study*, March 2017.

Rozporządzenie Ministra Rozwoju i Finansów w sprawie systemu zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej, polityki wynagrodzeń oraz szczegółowego sposobu szacowania kapitału wewnętrznego w bankach z dnia 6 marca 2017 r.

The Chartered IIA, *Effective Internal Audit in the Financial Services Sector: Recommendations from the Committee on Internal Audit Guidance for Financial Services*, Chartered Institute of Internal Auditors, July 2013.

The Chartered IIA, *Implementing the IIA Financial Services Code – Surfing the wave*, July 2015.

The IIA, *Internal Auditing: Assurance, Insight, and Objectivity*, 2008, https://na.theiia.org/about-ia/PublicDocuments/PR-Value_Prop_Bro-FNL-Lo.pdf [dostęp: 22.05.2017].

The IIA, *Intersecting roles – fostering effective working relationships among external audit, internal audit, and the audit committee*, March 2015.

On "the Third Line of Defense": The Role of Internal Audit in Banks

The article provides an analysis of the ongoing regulatory changes in risk management in credit institutions. We describe internal audit's new role, as stipulated in the "three lines of defense" model, and the challenges it is currently faced with. We also discuss the possibility of augmenting the model by adding a "fourth line" based on cooperation within the "internal audit – regulator – external audit" triangle.

Na „trzeciej linii obrony" – rola audytu wewnętrznego w banku

W artykule dokonano analizy zmian regulacyjnych w zakresie zarządzania ryzykiem zachodzącym obecnie w instytucjach kredytowych. Scharakteryzowano nową rolę audytu wewnętrznego w ramach modelu „trzech linii obrony" oraz przedstawiono stojące przed nim nowe wyzwania. Omówiono również możliwość rozszerzenia modelu o „czwartą linię", skupiającą się na współpracy w trójkącie: audyt wewnętrzny – regulator – audyt zewnętrzny.