



Stowarzyszenie
Księgowych
w Polsce

3.2. Mapa zawodów powiązanych funkcjonalnie z rachunkowością (w tym międzynarodowe kwalifikacje w profesjonalizacji zawodu)

Raport przygotowany został w ramach prac zespołu powołanego przez Komisję ds. rozwoju zawodów związanych z rachunkowością działającą przy Radzie Naukowej Stowarzyszenia Księgowych w Polsce (SKWP)

Skład zespołu:

dr hab. Ewelina Zarzycka, prof. UŁ – Uniwersytet Łódzki (lider),
dr Renata Biadacz – Politechnika Częstochowska,
dr hab. Marlena Ciechan-Kujawa, Prof. UMK – Uniwersytet Mikołaja Kopernika,
dr hab. Małgorzata Cygańska, prof. UWM – Uniwersytet Warmińsko-Mazurski
w Olsztynie,
dr hab. Justyna Dobroszek, prof. UŁ – Uniwersytet Łódzki,
dr Zuzanna Firkowska-Jakobsze – Uniwersytet Łódzki
dr Elżbieta Szczepankiewicz – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
dr Beata Zaleska – Politechnika Koszalińska

Spis treści

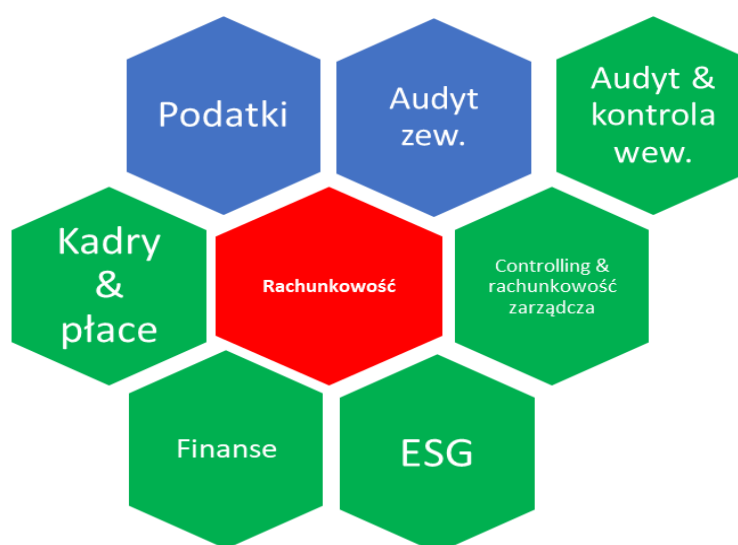
1.	Wprowadzenie.....	3
2.	Finanse	4
2.1.	Stan prawny w Polsce i na świecie	4
2.2.	Standardy wykonywania zawodu w Polsce i na świecie.....	6
2.3.	Wymogi kwalifikacyjne (obowiązkowe i pożądane) w tym międzynarodowe kwalifikacje zawodowe.....	7
2.3.1.	Międzynarodowe kwalifikacje zawodowe w obszarze finansów	7
2.3.2.	Wymogi kwalifikacyjne (obowiązkowe i pożądane).....	14
2.4.	Zadania.....	22
2.5.	Kierunki rozwoju.....	30
3.	Kadry i płace	34
3.1.	Stan prawny w Polsce i na świecie	34
3.2.	Standardy wykonywania zawodu	35
3.3.	Wymogi kwalifikacyjne (obowiązkowe i pożądane), w tym międzynarodowe kwalifikacje zawodowe	35
3.4.	Zadania oraz wybrane stanowiska.....	37
3.5.	Kierunki rozwoju.....	40
4.	Rachunkowość zarządcza/controlling	41
4.1.	Stan (prawny) w Polsce i na świecie	41
4.2.	Standardy wykonywania zawodu	43
4.3.	Wymogi kwalifikacyjne (obowiązkowe i pożądane), w tym międzynarodowe kwalifikacje zawodowe	46
4.4.	Zadania oraz wybrane stanowiska.....	48
4.5.	Kierunki rozwoju.....	50
5.	ESG	57
5.1.	Stan prawny w Polsce i na świecie	57
5.2.	Standardy wykonywania zawodu, w tym międzynarodowe kwalifikacje zawodowe.....	60
5.3.	Wymogi kwalifikacyjne (obowiązkowe i pożądane).....	63
5.4.	Zadania oraz wybrane stanowiska.....	64
5.5.	Kierunki rozwoju.....	66
6.	Audyt wewnętrzny, kontrola wewnętrzna, kontrola zarządcza.....	70
6.1.	Stan prawny	70
6.2.	Standardy wykonywania zawodu	75
6.3.	Stanowiska, wymogi kwalifikacyjne (obowiązkowe i pożądane), w tym międzynarodowe kwalifikacje zawodowe	77
6.4.	Zadania audytora, członka komitetu do spraw audytu i specjalisty do spraw kontroli	81
6.5.	Kierunki rozwoju.....	87
7.	Wnioski i rekomendacje	93

1. Wprowadzenie

Celem raportu jest identyfikacja i syntetyczne omówienie zawodów funkcjonalnie powiązanych z rachunkowością. Do realizacji tych zadań wykorzystano bogatą literaturę polską i zagraniczną, w tym m.in.: wyniki badań z zakresu zawodów powiązanych z rachunkowością, klasyfikację zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy opracowaną przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, regulacje prawne odnoszące się do audytu wewnętrznego w sektorze instytucji finansowych i jednostkach samorządu terytorialnego, regulacje dotyczące kontroli wewnętrznej i kontroli zarządczej w sektorze finansów publicznych, standardy raportowania ESG (*environmental, social and corporate governance*), a także dokumenty wiodących organizacji certyfikujących i zrzeszających ekspertów, kodeksy etyki, raporty i opracowania branżowe oraz oferty pracy.

Przeprowadzone studia literaturowe pozwoliły na opracowanie mapy zawodów powiązanych funkcjonalnie z rachunkowością. Została ona zaprezentowana na rysunku 1. W dalszej części raportu szczegółowo omówiono zagadnienia dotyczące następujących zawodów funkcjonalnie powiązanych z rachunkowością: zawody z zakresu finansów, kadr i płac, rachunkowości zarządczej/controllersingu, raportowania ESG, audytu i kontroli wewnętrznej, a także kontroli zarządczej. Zawody z zakresu rachunkowości, podatków i audytu zewnętrznego są przedmiotem raportów opracowanych przez pozostałe zespoły.

W raporcie dla każdej zidentyfikowanej kategorii przedstawiono obowiązujący stan prawny w Polsce i na świecie, standardy wykonywania zawodu, wymogi kwalifikacyjne, zadania i wybrane stanowiska, a także kierunki rozwoju omawianych profesji. Szeroko omówione zostały także wybrane międzynarodowe kwalifikacje i certyfikaty zawodowe. Raport zakończony jest podsumowaniem, w którym zawarto wnioski końcowe i rekomendacje odnoszące się do propozycji Ministerstwa Finansów w ramach prekonsultacji dotyczących przyszłości zawodu księgowego.



Rysunek 1. Mapa zawodów funkcjonalnie powiązanych z rachunkowością

2. Finanse

2.1. Stan prawny w Polsce i na świecie

Zawody z zakresu finansów są bardzo mocno zróżnicowane. Dotyczą pracy wykonywanej na rzecz różnych podmiotów (takich jak banki, firmy ubezpieczeniowe, pożyczkowe, domy maklerskie, ale również typowe działalności gospodarcze) i w różnych zakresach (kredyty, papiery wartościowe, inwestycje, ubezpieczenia). W klasyfikacji zawodów i specjalności (2022) jest bardzo dużo stanowisk pracy z zakresu finansów – od dyrektorów po kierowników, specjalistów oraz wykonawców, tj. pracowników biurowych.

W tabeli 1 na bazie wyżej wymienionego źródła wyszczególniono zawody, które wiążą się z obszarem finansów i przypisane są do poszczególnych szczebli w hierarchii organizacyjnej podmiotów gospodarczych.

Tabela 1. Struktura i klasyfikacja zawodów oraz specjalności związanych z finansami

Kod zawodu	Nazwa zawodu
1	PRZEDSTAWICIELE WŁADZ PUBLICZNYCH, WYŻSI URZĘDNIICY I KIEROWNICY
112006	Dyrektor finansowy
121103	Kierownik działu finansowego
2	SPECJALIŚCI
241202	Doradca finansowy
241203	Doradca inwestycyjny
241301	Analitik giełdowy
241303	Projektant pakietów usług finansowych
241304	Specjalista bankowości
241305	Specjalista do spraw factoringu
241306	Specjalista do spraw finansów
241307	Specjalista do spraw ubezpieczeń majątkowych i osobowych
241308	Specjalista do spraw ubezpieczeń społecznych
241309	Specjalista do spraw ubezpieczeń zdrowotnych
241310	Specjalista zarządzania ryzykiem (<i>underwriter</i>)
242103	Makler nadzorujący
3	TECHNICY I INNY ŚREDNI PERSONEL
331101	Dealer aktywów finansowych
331102	Makler papierów wartościowych
331103	Pośrednik finansowy
331105	Pracownik obsługi produktów finansowych
331106	Pracownik scentralizowanych systemów rozliczeniowych
331201	Pracownik (doradca) do spraw kredytów
331202	Pracownik (doradca) do spraw pożyczek
331203	Referent (asystent) bankowości
332101	Agent ubezpieczeniowy
332103	Broker reasekuracyjny
332104	Broker ubezpieczeniowy

Źródło: https://stat.gov.pl/Klasyfikacje/doc/kzs/pdf/KZiS_nowa.pdf [dostęp: 22.04.2022].

Zawód finansisty w Polsce można wykonywać zarówno na podstawie zdobytego doświadczenia, jak i na podstawie odpowiednich kwalifikacji. Praca w danym zawodzie związanym z finansami jest często możliwa po uzyskaniu licencji. Z kolei certyfikat można uzyskać po zdaniu egzaminów (czasem jeszcze jest wymóg kilku lat praktyki). Obecnie dla specjalistów finansowych dostępne są liczne certyfikaty/kwalifikacje finansowe, które mogą potwierdzić ich doświadczenie i wiedzę. Te profesjonalne programy certyfikacyjne dla finansistów koncentrują się na niszowych zagadnieniach branży. Pozwalają ich uczestnikom rozwijać wiedzę i umiejętności w obszarach o największym znaczeniu. Wśród kwalifikacji przyznawanych przez polskie instytucje należy wymienić rzeczoznawcę majątkowego. Jest to kwalifikacja nadająca osobie fizycznej uprawnienia w zakresie szacowania wartości nieruchomości. Tytuł „rzeczoznawca majątkowy” podlega ochronie prawnej. Dostęp do wykonywania tego zawodu reguluje Ustawa o gospodarce nieruchomościami. Aby móc wyceniać nieruchomości, trzeba najpierw uzyskać specjalne uprawnienia nadawane przez Ministra Rozwoju i Technologii. Postępowanie kwalifikacyjne dla kandydatów na rzeczoznawców majątkowych składa się z dwóch egzaminów – pisemnego oraz ustnego. Egzamin pisemny zawiera 90 pytań testowych. Osoby posiadające tę kwalifikację zazwyczaj pracują w kancelariach rzeczoznawców majątkowych lub zakładają własne firmy doradcze.

Kolejnym zawodem wymagającym potwierdzenia kwalifikacji jest dyplomowany pracownik bankowy (DPB). Tytuł ten można zdobyć w wyniku zaliczenia: (i) egzaminu na Europejski Certyfikat Bankowca EFCB; (ii) egzaminu po ukończonym Studium Bankowości. Dodatkowo potrzebny jest 2-letni staż pracy w sektorze finansowym, pozytywna ocena pracodawcy dotycząca umiejętności i postaw pracownika. Tytuł dyplomowanego pracownika bankowego jest jednym ze standardów kwalifikacyjnych przyznawanym przez Związek Banków Polskich. Ten standard dotyczy ogółu pracowników centrali i jednostek terenowych (sprzedaży, zaplecza i wsparcia). Zgodnie z zasadami Europejskich Ram Kwalifikacyjnych zawierają się w nim: wiedza, umiejętności i postawy (kompetencje społeczne). Wiedza i umiejętności – weryfikowane na podstawie egzaminu na Europejski Certyfikat Bankowca EFCB 3E – znajomość faktów, zasad, procesów i pojęć podstawowych w dziedzinie bankowości i finansów. Dyplomowani pracownicy bankowi zwykle pracują w bankach oraz instytucjach finansowych jako specjaliści. Mogą także pracować jako doradcy lub zajmować stanowiska kierownicze. Innym tytułem z zakresu finansów jest certyfikowany konsultant ds. finansowych (CKF). Jest to standard kwalifikacyjny dotyczący pracowników obsługi klientów i sprzedaży usług bankowych. Są to nie tylko osoby zajmujące się sprzedawaniem produktów finansowych, ale wszystkie bezpośrednio kontaktujące się z klientami zarówno w placówkach bankowych, jak i na spotkaniach poza bankiem, przez telefon lub korespondencyjnie (elektronicznie, listownie). Obok sprzedawców, doradców i opiekunów klienta są to również: kasjery-dysponenci, pracownicy informacji, operatorzy telefoniczni w call center, pracownicy zajmujący się reklamacjami. Standard może być stosowany także w stosunku do pracowników firm pośredniczących w sprzedaży

i obsłudze produktów bankowych, ewentualnie biur maklerskich. Aby uzyskać certyfikat, należy zdać egzamin CKF w formie pisemnej i ustnej przed zewnętrzną komisją egzaminacyjną ZBP, posiadać minimum 6-miesięczne doświadczenie w branży finansowej oraz otrzymać pozytywne oceny od obecnego pracodawcy w zakresie umiejętności i postaw. Kolejną kwalifikacją w omawianym zakresie jest doradca inwestycyjny. Na listę doradców inwestycyjnych może zostać wpisana osoba fizyczna, która zdała z wynikiem pozytywnym egzamin na doradcę inwestycyjnego przed Komisją Nadzoru Finansowego. Aby móc przystąpić do egzaminu na doradcę inwestycyjnego, należy posiadać pełną zdolność do czynności prawnych, korzystać z pełni praw publicznych oraz legitymować się średnim lub wyższym wykształceniem ekonomicznym. Egzamin ma charakter państwowy, a komisja egzaminacyjna jest powoływana przez przewodniczącego Komisji Nadzoru Finansowego. Osoby posiadające licencję doradcy inwestycyjnego pracują najczęściej w instytucjach i firmach związanych z rynkiem finansowym: bankach inwestycyjnych, funduszach inwestycyjnych oraz *private equity*, biurach maklerskich.

Kolejną stosowaną w Polsce kwalifikacją z zakresu finansów jest kwalifikacja zawodowa maklera papierów wartościowych. Makler to osoba, która pośredniczy w zawieraniu transakcji kupna-sprzedaży towarów, usług i papierów wartościowych. Makler pracujący na Giełdzie Papierów Wartościowych realizuje zlecenia swojego biura. Z kolei makler zatrudniony w biurze maklerskim przyjmuje od klienta zlecenia, sprawdza, czy klient ma zabezpieczone odpowiednie środki i informuje go o aktualnym stanie rachunku oraz zawartych transakcjach. Za swoją działalność pobiera prowizję, a do wykonywania zawodu potrzebuje certyfikatu, przyznawanego na podstawie zdanego egzaminu maklerskiego, który jest przeprowadzany przez Komisję Nadzoru Finansowego. Egzamin taki wymaga od kandydatów umiejętności rozwiązywania zadań matematycznych oraz wiedzy z zakresu regulacji prawnych. Kandydat na maklera musi posiadać minimum średnie wykształcenie (preferowane jest wykształcenie wyższe ekonomiczne z zakresu bankowości i finansów), musi też wykazywać się znajomością przynajmniej jednego języka obcego, a także nie figurować w rejestrze skazanych. Praca na stanowisku maklera wymaga też specyficznych cech osobowości – dużej odporności na stres, spostrzegawczości, dobrego refleksu, podzielności uwagi, opanowania, zdyscyplinowania, zdolności analitycznego myślenia i umiejętności pracy w grupie.

2.2. Standardy wykonywania zawodu w Polsce i na świecie

W analizowanym zakresie nie występują standardy wykonywania zawodu.

2.3. Wymogi kwalifikacyjne (obowiązkowe i pożądane) w tym międzynarodowe kwalifikacje zawodowe

2.3.1. Międzynarodowe kwalifikacje zawodowe w obszarze finansów¹

Obecnie w rekrutacjach na stanowiska finansowe można zaobserwować rosnące zapotrzebowanie na kandydatów posiadających profesjonalne certyfikaty międzynarodowe. W związku z tym coraz więcej osób decyduje się przystąpić do zdobywania tych kwalifikacji, rozpoczynając proces certyfikacyjny często jeszcze podczas studiów. Na powodzenie takich certyfikacji wpływa przede wszystkim fakt, iż stanowią one honorowane na całym świecie potwierdzenie ugruntowanej wiedzy pracownika. Ponadto programy certyfikacyjne rozwijają kwalifikacje, cieszą się uznaniem pracodawców i podnoszą atrakcyjność kandydata na rynku pracy. Poniżej scharakteryzowano popularne zagraniczne certyfikaty/kwalifikacje z zakresu finansów, które nie są wymagane do pełnienia zawodów w obszarze finansów, ale są dodatkowym atutem w szczególności w przypadku pełnienia funkcji kierowniczych wyżej wymienionym obszarze.

1. Certyfikowany planista finansowy (*certified financial planner*). Jest to międzynarodowa kwalifikacja z zakresu planowania finansowego. Kwalifikacja CFP przyznawana jest przez Certified Financial Planner Board of Standards (Radę Standardów Certyfikowanego Planisty Finansowego) na terenie Stanów Zjednoczonych, a także przez kilkanaście innych organizacji związanych ze stowarzyszeniem Financial Planning Standards Board (FPSB), działających na całym świecie. Uzyskanie certyfikatu CFP obecnie nie jest w Polsce możliwe. Najbliższa siedziba organizacji związanej z FPSB, która przyznaje kwalifikację CFP, znajduje się w Niemczech. Kandydaci do certyfikacji CFP muszą zdać egzamin weryfikujący umiejętność zastosowania wiedzy z zakresu planowania finansowego w rzeczywistych sytuacjach. CFP jest jedną z nielicznych kwalifikacji międzynarodowych w zakresie planowania finansowego. Dobrze rozpoznawalna w Stanach Zjednoczonych, staje się coraz popularniejsza także w krajach europejskich. Certyfikowani planiści finansowi posiadają silniejszą pozycję na rynku pracy, co sprawia, że mogą liczyć na wyższe wynagrodzenie niż planiści nieposiadający tytułu potwierdzającego ich wiedzę i znajomość międzynarodowych standardów.
2. Dyplomowany analityk finansowy (*chartered financial analyst – CFA*) jest międzynarodową kwalifikacją z dziedziny doradztwa inwestycyjnego. Kwalifikacje CFA nadawane są przez amerykańskie stowarzyszenie CFA Institute (Instytut CFA). Jest to najbardziej ceniona i prestiżowa międzynarodowa kwalifikacja z dziedziny doradztwa inwestycyjnego.

¹ Opracowano na podstawie: Portal internetowy Kariera w Finansach, <https://www.karierawfinansach.pl/baza-wiedzy/kwalifikacje-zawodowe>[dostęp: 16.04.2022].

Rekomenduje się ją osobom, które planują karierę w dziedzinie doradztwa inwestycyjnego, bankowości inwestycyjnej, zarządzania aktywami oraz instrumentami pochodnymi. Egzamin na CFA składa się z trzech etapów. W ciągu roku kandydat może przystąpić wyłącznie do jednego etapu egzaminu. Pierwszy etap egzaminu odbywa się cztery razy do roku dla poziomu I oraz dwa razy do roku dla poziomów II i III. Każdy poziom egzaminu jest zgodny z tzw. curriculum CFA Institute. Osoby posiadające kwalifikacje CFA pracują najczęściej w instytucjach i firmach związanych z rynkiem finansowym: bankach inwestycyjnych, funduszach inwestycyjnych, *private equity* oraz biurach maklerskich. Typowe stanowiska zajmowane przez te osoby to analityk lub *fund manager*. Zadaniem analityków jest przeprowadzanie analiz i wystawianie rekomendacji dotyczących poszczególnych spółek lub aktywów, natomiast zarządzający funduszami podejmują konkretne decyzje inwestycyjne. W Polsce można zdawać egzamin CFA w jedynym w Polsce centrum egzaminacyjnym w Warszawie. Wymagania dla kandydatów w programie CFA: i) posiadanie co najmniej tytułu licencjata/inżyniera lub studiowanie na ostatnim roku studiów I stopnia lub posiadanie 4 lat doświadczenia zawodowego lub dowolna kombinacja ww. doświadczenia zawodowego i studiów, które łącznie dają 4 lata oraz ii) wypełnienie formularza rejestracyjnego (*registration & enrollment form*) Instytutu CFA.

3. Manager ds. ryzyka finansowego (*financial risk manager* – FRM) jest międzynarodową kwalifikacją z dziedziny zarządzania ryzykiem finansowym. Kwalifikacje FRM przyznawane są przez GARP (The Global Association of Risk Professionals – Globalne Stowarzyszenie Specjalistów ds. Ryzyka). Jest to jedyne międzynarodowe stowarzyszenie zrzeszające osoby zarządzające ryzykiem finansowym. GARP działa na bardzo szeroką skalę – umożliwia zdobycie kwalifikacji kandydatom ze wszystkich kontynentów. Obecnie jest to możliwe także w Warszawie. Osoby z kwalifikacją FRM mogą znaleźć zatrudnienie we wszystkich instytucjach i przedsiębiorstwach zajmujących się zarządzaniem ryzykiem finansowym, takich jak: banki inwestycyjne, komercyjne i centralne, firmy audytorskie, doradcze, consultingowe czy duże przedsiębiorstwa. Oprócz osób zajmujących się zarządzaniem ryzykiem na zdobycie kwalifikacji FRM często decydują się specjaliści posiadający kwalifikację CFA w celu uzupełnienia wiedzy z zakresu doradztwa inwestycyjnego.
4. Dyplomowany analityk inwestycji alternatywnych (*certified international investment analyst* – CIIA) jest międzynarodową kwalifikacją z zakresu inwestycji. Kwalifikacja CIIA przyznawana jest przez ACIIA (*Association of Certified International Investment Analysts*). ACIIA jest międzynarodową organizacją zrzeszającą mniejsze, krajowe stowarzyszenia inwestorów. Głównym zadaniem organizacji jest przyznawanie certyfikatu CIIA i sprawowanie nadzoru nad jego wydawaniem przez instytucje akredytowane. Do przyznawania certyfikatu CIIA uprawnione są wszystkie stowarzyszenia należące do ACIIA. Są to między innymi EFFAS (European

Federation of Financial Analysts Societies – Europejska Federacja Stowarzyszeń Analityków Finansowych) oraz polski Związek Maklerów i Doradców (ZMiD). Dzięki temu istnieje możliwość przystępowania do egzaminu CIIA także w Polsce. Aby otrzymać kwalifikację, należy zdać trzy egzaminy – egzamin podstawowy, egzamin finałowy oraz egzamin regionalny. Pierwsza część wymaganego do opanowania materiału jest wspólna dla wszystkich krajów, w których przyznawana jest CIIA, natomiast druga część uwzględnia specyfikę danego kraju, w związku z czym nad jego stworzeniem pracują członkowie organizacji krajowych. Jeśli jednak zdający przystępuje do egzaminów w organizacji, która uzyskała akredytację ACIIA, nie jest zobligowany do przystępowania do egzaminu podstawowego. Organizacja ZMiD posiada akredytację polskich egzaminów, w związku z czym osoby ubiegające się o CIIA w Polsce, muszą zdać jedynie egzamin finałowy. Aby móc przystąpić do egzaminu finałowego należy być członkiem Związku Maklerów i Doradców, posiadać kwalifikację doradcy inwestycyjnego, a także wnieść opłatę egzaminacyjną. Kwalifikacja CIIA przeznaczona jest dla doświadczonych doradców inwestycyjnych. Może okazać się przydatna wśród doradców inwestycyjnych poszukujących pracy za granicą, działających w środowisku międzynarodowym lub przeprowadzających transakcje międzynarodowe.

5. Specjalista ds. zarządzania projektami (*project management professional* – PMP). Certyfikat PMP wraz z certyfikatem PRINCE2 jest najbardziej uznawanym poświadczeniem wiedzy z zakresu zarządzania projektami. Kwalifikacja stanowi potwierdzenie zarówno posiadania wiedzy, jak i doświadczenia zawodowego w zakresie project management. PMP jest międzynarodową kwalifikacją w obszarze zarządzania projektami. Kwalifikacja PMP przyznawana jest przez PMI (Project Management Institute) – Instytut Zarządzania Projektami, będący amerykańską organizacją zrzeszającą specjalistów w dziedzinie zarządzania projektami z ponad 200 krajów na świecie. Kwalifikacja polecana jest: (i) managerom i kierownikom, którzy posiadają już praktyczną wiedzę i doświadczenie w zarządzaniu projektami, (ii) szefom zespołów projektowych i członkom zespołów, (iii) wszystkim, którzy chcieliby usystematyzować swoją wiedzę z zakresu zarządzania projektami. Certyfikat PMP przeznaczony jest dla osób mających już doświadczenie w zarządzaniu projektami. Aby przystąpić do egzaminu PMP, należy posiadać wyższe wykształcenie oraz co najmniej 3-letnie udokumentowane doświadczenie projektowe w ostatnich 6 latach lub średnie wykształcenie i 5-letnie udokumentowane doświadczenie projektowe w ostatnich 8 latach. Obowiązkowe jest także odbycie co najmniej 35 godzin szkoleń przygotowujących do egzaminu PMP. Połowa egzaminu dotyczy predykcyjnego podejścia do zarządzania projektami, natomiast druga – podejścia zwinnego oraz hybrydowego. Certyfikat PMP jest ważny przez 3 lata. Posiadacze kwalifikacji, w celu jej podtrzymania, muszą dokonać recertyfikacji poprzez zebranie 60 punktów PDU (Professional Development Units) w ramach programu CCR (Continuing Certification

Requirements). Punkty można zdobyć poprzez udział w szkoleniach PMI, działalność w ramach organizacji, rozwój profesji czy edukację akademicką. Na zdobycie kwalifikacji PMP często decydują się posiadacze kwalifikacji CAPM, w celu uzyskania profesjonalnego potwierdzenia zdobytego doświadczenia zawodowego i poszerzenia wiedzy teoretycznej w zakresie zarządzania projektami.

6. Biegły ds. wykrywania oszustw i nadużyć gospodarczych (*certified fraud examiner* – CFE) to międzynarodowa kwalifikacja w zakresie zapobiegania i wykrywania nadużyć i przestępstw gospodarczych. Kwalifikacja CFE przyznawana jest przez Association of Certified Fraud Examiners – ACFE (Stowarzyszenie Biegłych ds. Przestępstw i Nadużyć Gospodarczych). Aby zostać biegłym ds. wykrywania oszustw i nadużyć gospodarczych (CFE), należy przystąpić do Stowarzyszenia ACFE, posiadać wyższe wykształcenie (co najmniej licencjat lub jego odpowiednik, 2 lata doświadczenia zawodowego związanego z oszustwami może zastępować rok na uczelni), dostarczyć centrali ACFE 3 listy rekomendacyjne w języku angielskim, a także zdać egzamin certyfikacyjny. By podtrzymać kwalifikację CFE należy uczestniczyć w Programie Ustawicznego Doksztalania (CPE) poprzez udział w warsztatach i szkoleniach, prowadzić działalność naukowo-dydaktyczną, a także przestrzegać Kodeksu Etyki Zawodowej CFE. Certyfikat CFE pojawia się w Ustawie o finansach publicznych jako kwalifikacja dająca uprawnienia do pracy na stanowisku audytora wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych. Według danych stowarzyszenia CFE pracują jako: audytorzy, zarządzający ryzykiem nadużyć, prawnicy, kryminolodzy, nauczyciele akademicki oraz księgowi. Najczęściej znajdują zatrudnienie w agencjach rządowych oraz firmach badających, zapobiegających i zwalczających oszustwa gospodarcze.
7. Certyfikowany specjalista w departamencie skarbu (*Certificate in Treasury Fundamentals*) to międzynarodowa kwalifikacja ceniona w zawodzie specjalisty w departamencie skarbu, coraz częściej – w związku z terminologią angielską – nazywanego *treasurer*. Certificate in Treasury Fundamentals w branży finansowej uznaje się za pierwszy krok w pozyskiwaniu wiedzy eksperckiej i profesjonalizacji zawodu pracownika w dziale skarbu (*treasury*) i finansów korporacyjnych (*corporate finance*). Za system certyfikacyjny odpowiada stowarzyszenie ACT (Association of Corporate Treasurers – Stowarzyszenie Skarbników Korporacyjnych) zrzeszające profesjonalistów pracujących w działach skarbowych. Certyfikat pozwala przede wszystkim zrozumieć najważniejsze zagadnienia terminologiczne z zakresu skarbowości korporacyjnej. Do podstawowych zadań pracowników działu skarbu należą m.in. księgowość bankowa, procesowanie wielkokwotowych płatności, monitorowanie warunków kredytowych klientów przedsiębiorstwa, administrowanie kontami bankowymi, raportowanie oraz przygotowywanie krótkoterminowych i długoterminowych prognoz przepływów pieniężnych do celów operacyjnych. Certificate in Treasury Fundamentals jest kwalifikacją

rozpoznawalną w branży finansowej głównie na anglosaskim rynku pracy. W systemie kompetencyjnym Certificate in Treasury Fundamentals jest definiowany jako poziom taktyczny w zawodzie skarbnika, czyli wprowadza specjalistów w podstawowe procesy i regulacje powiązane z działami skarbowymi.

8. Certyfikowany kierownik ds. bezpieczeństwa informacji (*certified information security manager* – CISM) jest międzynarodową kwalifikacją w dziedzinie zarządzania bezpieczeństwem informacji. Certyfikat CISM przyznawany jest przez międzynarodową organizację ISACA. ISACA (Information Systems Audit and Control Association – Stowarzyszenie Audytu i Kontroli Systemów Informatycznych) jest stowarzyszeniem działającym na skalę globalną, zrzeszającym specjalistów w zakresie zarządzania systemami informatycznymi (audyt, kontrola). Aby otrzymać certyfikat CISM, należy posiadać co najmniej 5-letnie doświadczenie w branży *security*, w tym 3 lata w zarządzaniu bezpieczeństwem informacji, a także zdać egzamin opracowany przez organizację ISACA. Istnieje możliwość przystąpienia do egzaminu bez doświadczenia zawodowego, jednak należy je zdobyć w ciągu 5 lat od daty przystąpienia do egzaminu. Certyfikat CISM skierowany jest do osób zarządzających i oceniających systemy bezpieczeństwa w organizacjach. Certyfikowany CISM może pracować jako manager lub audytor systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji.
9. Certyfikacja w zakresie zapewnienia zarządzania ryzykiem (*certification in risk management assurance* – CRMA) jest międzynarodową kwalifikacją w dziedzinie audytu i zarządzania ryzykiem. CRMA przyznawany jest przez IIA (Institute of Internal Auditors – Instytut Audytorów Wewnętrznych) znane głównie z przyznawania certyfikatów CIA oraz CGAP. Aby otrzymać certyfikat CRMA, należy posiadać aktywny certyfikat CIA i mieć 5 lat doświadczenia w biznesie, z czego co najmniej 2 lata doświadczenia w audycie lub obszarze pokrewnym. Egzamin CRMA sprawdza wiedzę w zakresie zarządzania ryzykiem oraz audytu wewnętrznego. Wszystkie wymagania należy spełnić w czasie 4 lat od momentu zatwierdzenia aplikacji. Po tym okresie wszelkie płatności i zdane egzaminy przepadają. Osoby, które zdecydują się na zdobycie certyfikatu CRMA, mogą znaleźć zatrudnienie w instytucjach i przedsiębiorstwach zajmujących się audytem wewnętrznym oraz zarządzaniem ryzykiem, takich jak firmy konsultingowe oraz audytorskie czy banki inwestycyjne i komercyjne. Kwalifikacja CRMA może być także traktowana jako forma poszerzenia wiedzy w zakresie audytu przez posiadaczy certyfikatu CIA.
10. Finanse korporacyjne (*corporate finance* – CF) jest międzynarodową kwalifikacją w zakresie finansów korporacyjnych. Kwalifikacja CF przyznawana jest przez ICAEW (Institute of Chartered Accountants in England and Wales – Instytut Biegłych Rewidentów w Anglii i Walii) w porozumieniu z CISI (Chartered Institute for Securities & Investment – Instytut Papierów Wartościowych i Inwestycji). ICAEW jest międzynarodową organizacją zrzeszającą dyplomowanych księgowych

z całego świata. Współtwórcą kwalifikacji CF, organizacja CISI, jest największym światowym stowarzyszeniem zrzeszającym specjalistów z zakresu doradztwa inwestycyjnego i rynków kapitałowych. Uczestnictwo w programie certyfikacyjnym pozwala rozwijać podstawową wiedzę niezbędną do pracy w sektorze finansów przedsiębiorstw. Program obejmuje ustawodawstwo, regulacje i techniki dotyczące finansów korporacyjnych oraz pozwala na zrozumienie sposobu przeprowadzania transakcji finansów korporacyjnych w celu zaspokojenia potrzeb klientów. Kwalifikacja ta jest odpowiednia dla praktyków zajmujących się finansami przedsiębiorstw i pokrewnymi dziedzinami, takimi jak kapitał wysokiego ryzyka, którzy muszą wykazać się solidnym zrozumieniem zarówno aspektów prawnych, jak i technicznych tego tematu. Nie ma wymagań wstępnych, a egzamin jest otwarty na wszystkich poziomach. Kwalifikacja CF jest potwierdzeniem posiadania fachowej wiedzy w zakresie finansów korporacyjnych. Oznacza to, że posiadacz kwalifikacji CF potrafi między innymi: ocenić sytuację ekonomiczną przedsiębiorstwa, zbadać skuteczność podejmowanych przez przedsiębiorstwo decyzji i zawieranych przez nie transakcji, określić koszt i oczekiwany poziom ryzyka. Specjaliści CF mogą zajmować się świadczeniem usług doradczych dla firm, organizacji charytatywnych i innych instytucji niejednokrotnie podejmujących kluczowe decyzje biznesowe, pracować w bankach korporacyjnych lub jako eksperci w konkretnym przedsiębiorstwie.

11. Dyplom doradztwa inwestycyjnego (*investment advice diploma* – IAD) jest międzynarodową kwalifikacją z zakresu doradztwa inwestycyjnego. Kwalifikacja IAD przyznawana jest przez CISI – międzynarodową organizację zrzeszającą specjalistów zajmujących się doradztwem inwestycyjnym oraz rynkami kapitałowymi. Certyfikat IAD jest nie tylko samodzielnym dyplomem, ale także jednym z warunków wymaganych w celu zdobycia kwalifikacji CISI. Dyplom CISI Investment Advice Diploma uzyskuje się po pomyślnym zaliczeniu egzaminów. Posiadacze IAD dysponują szeroką wiedzą w zakresie produktów finansowych w Wielkiej Brytanii, środowiska makroekonomicznego, bankowości inwestycyjnej, rynku opcji i ochrony finansowej. Kwalifikacja przeznaczona jest dla osób zajmujących się doradztwem, obrotem papierami wartościowymi i zarządzaniem inwestycjami. Głównymi odbiorcami kwalifikacji IAD są doradcy inwestycyjni.

Syntetyczną charakterystykę mniej powszechnych certyfikatów międzynarodowych w zakresie finansów zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2. Charakterystyka wybranych certyfikatów w zakresie finansów przyznawanych przez instytucje międzynarodowe

Nazwa Certyfikatu		Organizacja przyznająca	Zakres uprawnień/kompetencji
Skrót	Pełna nazwa		
CAIA	Dyplomowany analityk inwestycji alternatywnych (<i>Chartered alternative investment analyst</i>)	Chartered Alternative Investment Analyst Association (Stowarzyszenie Analityków Inwestycji Alternatywnych)	Kapitał prywatny, fundusze hedgingowe, etyka, zarządzanie ryzykiem, alokacja aktywów i produkty strukturyzowane
PFS	Certyfikat osobistego specjalisty finansowego (<i>The personal financial specialist</i>)	Association of International Certified Professional Accountants AICPA (Stowarzyszenie Międzynarodowych Certyfikowanych Zawodowych Księgowych)	Znajomość zagadnień związanych z ubezpieczeniami, podatkami, emeryturami, planowaniem majątku i inwestycjami.
CGFM	Certyfikat rządowego menedżera finansowego (<i>Certified government financial manager</i>)	Association of Government Accountants (Stowarzyszenie Księgowych Rządowych)	Federalny, stanowy lub miejski analityk finansowy lub manager. W przypadku przedsiębiorstw rządowych ta kwalifikacja zawodowa obejmuje sprawozdawczość finansową, kontrole wewnętrzne, audyt i księgowość.
CHEP	Certyfikowany specjalista ds. finansowych opieki zdrowotnej (<i>Certified healthcare financial specialist</i>)	Healthcare Financial Management Association – HFMA (Stowarzyszenie Zarządzania Finansami Opieki Zdrowotnej)	Certyfikat zarządzania finansami w ochronie zdrowia
FMVA	Certyfikacja analityka modelowania finansowego i wycen (<i>Financial modeling and valuation analyst certification</i>)	Corporate Finance Institute – CFI (Instytut Finansów Korporacyjnych)	Potwierdza kompetencje specjalistów ds. finansów przedsiębiorstw
CLU	Chartered underwriter w ubezpieczeniach na życie	American College (Amerykańskie Kolegium)	Brokerzy ubezpieczeniowi

Nazwa Certyfikatu		Organizacja	Zakres uprawnień/kompetencji
	<i>(Chartered life underwriter)</i>		
CIC	Dyplomowany doradca inwestycyjny <i>(Chartered investment counselor)</i>	(Investment Adviser Association IAA (Stowarzyszenie Doradców Inwestycyjnych)	Dyplomowany doradca inwestycyjny to tytuł nadawany wykwalifikowanym specjalistom finansowym przez Stowarzyszenie Doradców Inwestycyjnych. Kandydaci do CIC muszą pracować w firmie członkowskiej IAA przez co najmniej rok i muszą mieć co najmniej 5-letnie doświadczenie w pracy w kwalifikującym się zawodzie, takim jak doradca inwestycyjny

Źródło: opracowanie własne.

2.3.2. Wymogi kwalifikacyjne (obowiązkowe i pożądane)

Dyrektor finansowy i kierownik działu finansowego

Dyrektor finansowy czy kierownik działu finansowego jest osobą odpowiedzialną za politykę i sytuację finansową firmy. Dyrektor finansowy oraz kierownik działu finansowego muszą posiadać m.in. wyższe wykształcenie ekonomiczne (finanse, rachunkowość, zarządzanie), kilkuletnie doświadczenie (min. 5-letnie) w obszarze finansów lub finansowo-księgowym, wiedzę z zakresu finansów, bankowości, rachunkowości finansowej i zarządczej, rachunku kosztów, przepisów podatkowych, dodatkowo finansów publicznych oraz MSSF/MSR. Ponadto muszą płynnie rozmawiać w języku angielskim. Dodatkowym atutem jest posiadanie certyfikatu ACCA lub CIMA. Co więcej powinni oni posiadać umiejętności menedżerskie w zakresie zarządzania zespołem, podejmowania decyzji i myślenia strategicznego w obszarze finansów².

Doradca finansowy

Doradca finansowy to osoba, której celem jest ochrona majątku klienta i realizacja celów zapewniających klientowi bezpieczeństwo finansowe. Doradca przed zaoferowaniem interesantowi usługi doradztwa przeprowadza analizę jego indywidualnej sytuacji i potrzeb finansowych. Osoba na tym stanowisku powinna posiadać wykształcenie wyższe ekonomiczne oraz wiedzę i doświadczenie zawodowe z zakresu usług finansowych, obowiązujących przepisów prawa oraz standardów działalności firm doradztwa finansowego, w szczególności w obszarze finansów osobistych, indywidualnych planów finansowych, analizy i matematyki finansowej. Pomocne są także znajomość podstaw psychologii i logiki,

² Słownik stanowisk, Portal internetowy Money.pl, <https://praca.money.pl/slownik-stanowisk-pracy/dyrektor-ds-finansowych-4.html>.

posługiwanie się językiem obcym. Mile widziane jest też doświadczenie w sprzedaży produktów i usług finansowych oraz doświadczenie w kontaktach z klientami (doradztwo, obsługa). Poza tym doradca finansowy musi: cechować się łatwością w nawiązywaniu kontaktów, być dyspozycyjny, mieć zdolność analitycznego myślenia oraz wyszukiwania i interpretowania informacji finansowych płynących z rynku, a także umieć organizować swój czas pracy i wykazywać się wysokimi zdolnościami interpersonalnymi³.

Doradca inwestycyjny

Doradca inwestycyjny profesjonalnie doradza klientowi w kwestii budowania jego portfela aktywów, a także w zakresie inwestycji w instrumenty finansowe oraz zarządzania otwartym funduszem emerytalnym, funduszami inwestycyjnymi czy ubezpieczeniowymi funduszami kapitałowymi. Doradca inwestycyjny realizuje usługi w ramach domu maklerskiego. Wymagane jest ukończenie studiów na kierunkach związanych z ekonomią. Jest to zawód regulowany. W związku z tym, aby uzyskać prawo do wykonywania zawodu, należy posiadać pełną zdolność do czynności prawnych, nie być skazanym pełnomocnym orzeczeniem sądu za przestępstwo skarbowe, przeciwko wiarygodności dokumentów, obrotowi pieniędzmi, mieniu czy papierami wartościowymi, korzystać z pełni praw publicznych oraz zdać egzamin na doradcę inwestycyjnego organizowany przez Komisję Nadzoru Finansowego⁴.

Analityk giełdowy (inna nazwa: analityk inwestycyjny)

Analityk giełdowy przygotowuje analizy i rekomendacje na potrzeby procesu podejmowania decyzji inwestycyjnych. Zawód analityka giełdowego nie jest regulowany ani licencjonowany. Analityk powinien mieć wykształcenie wyższe pierwszego stopnia na kierunkach: ekonomia, zarządzanie, finanse bądź na kierunkach pokrewnych (prawo, informatyka, nauki ścisłe, psychologia, socjologia) wspartych zainteresowaniami z obszaru rynków finansowych. Dopuszczalne jest rozpoczęcie aktywności w zawodzie w trakcie studiów lub podczas realizacji specjalistycznych lub profilowanych kursów (np. kurs na analityka giełdowego, maklera papierów wartościowych, doradcę inwestycyjnego) albo zagranicznych certyfikatów. Wymaga się również wcześniejszego doświadczenia w analizach. Pożądana jest znajomość języków obcych, zwłaszcza języka angielskiego na poziomie zaawansowanym (biznesowym).

Projektant pakietów usług finansowych

³ Doradca finansowy, Wyszukiwarka opisów zawodów, Wortal publicznych służb zatrudnienia, <https://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci/wyszukiwarka-opisow-zawodow>.

⁴ Karina K., *Kim jest doradca kredytowy i jak nim zostać? Zarobki*, Portal internetowy GoWork, <https://www.gowork.pl/poradnik/17/kariera/kim-jest-doradca-kredytowy-zarobki-jak-zostac/> [data utworzenia: 14.04.2021],

Projektant pakietów usług finansowych łączy pojedyncze produkty finansowe tworząc odrębną ofertę produktową. Projektant pakietów usługowych powinien ukończyć szkołę wyższą z zakresu ekonomii, finansów. Wskazane jest, aby posiadał wiedzę z zakresu funkcjonowania rynku finansowego, produktów i usług finansowych, analizy finansowej, matematyki finansowej oraz dotyczącą obsługi klienta. Pożądane jest ciągłe kształcenie się w toku szkoleń zawodowych dotyczących produktów i usług finansowych. Wymagana jest znajomość języka angielskiego ze względu na kontakt z klientem⁵.

Specjalista bankowości

Specjalista bankowości jest zawodem niejednorodnym. Osoba pracująca w tym charakterze może zajmować różne stanowiska, różniące się znacznie zakresem obowiązków. Zawód specjalisty do spraw bankowości można podzielić na następujące specjalności: specjalista bankowy ds. kredytów, specjalista bankowy ds. inwestycji kapitałowych, specjalista ds. operacji bankowych. W związku z tym wymagania będą różniły się. Dobrze widziane jest wykształcenie wyższe z zakresu finansów, ekonomii. Ważne jest, aby specjalista miał wiedzę na temat bankowości i zarządzania oraz wykazywał zdolności negocjacyjne. Praca specjalisty wymaga również umiejętności logicznego myślenia, szybkiego podejmowania decyzji, kojarzenia faktów, zdolności analitycznych, koncentracji uwagi i szybkiego tempa⁶.

Specjalista do spraw factoringu

Specjalista do spraw factoringu zajmuje się doradztwem w zakresie poprawy płynności finansowej przedsiębiorstw stosujących odroczone terminy płatności. Jest to zawód o charakterze doradczo-handlowym. Osoba pracująca na tego rodzaju stanowisku powinna posiadać wykształcenie wyższe pierwszego stopnia. Preferowany jest jeden z następujących kierunków: finanse i bankowość, ekonomia, prawo, zarządzanie. Ponadto powinna posiadać wiedzę na temat aktualnych trendów gospodarczych, w tym z finansów. Mile widziane jest doświadczenie zdobyte podczas praktyki, stażu i/lub pracy zawodowej w podmiocie świadczącym usługi factoringu. Przydatna jest znajomość języka angielskiego ze względu na możliwość spotykania się z zagranicznymi managerami zatrudnionymi w Polsce⁷.

⁵ Krajowy standard kompetencji zawodowych. Projektant pakietów usług finansowych (241303), Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich 2018, [dok. elektr.] <https://docplayer.pl/15917227-Projektant-pakietow-uslug-finansowych-241303.html> [dostęp: 06.06.2022].

⁶ Specjalista bankowości, PFRON, [dok. elektr.] (2022), https://www.pfron.org.pl/fileadmin/files/s/4100_Specjalista_ds_bankowo_ci.pdf.

⁷ Specjalista do spraw factoringu, Wyszukiwarka opisów zawodów, Wortal publicznych służb zatrudnienia, <https://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci/wyszukiwarka-opisow-zawodow>.

Specjalista do spraw finansów

Wymagane wykształcenie o profilu ekonomicznym (preferowany kierunek: finanse; rachunkowość), posiadanie podstawowej wiedzy dotyczącej znajomości procesów finansowych, zagadnień podatkowych i rachunkowych, doświadczenie zawodowe w zakresie finansów lub księgowości (od roku), a także zdolności analitycznego myślenia⁸.

Specjalista do spraw ubezpieczeń majątkowych i osobowych

Inna nazwa zawodu to np.: pośrednik ubezpieczeniowy, ubezpieczeniowiec, akwizytor ubezpieczeniowy, agent ubezpieczeniowy, broker ubezpieczeniowy, doradca ubezpieczeniowy. Na tym stanowisku wymagane jest co najmniej wykształcenie średnie, odbycie szkolenia i stażu w firmie. Następnie ww. specjalista musi zdać pozytywnie egzamin organizowany przez Państwowy Urząd Nadzoru Ubezpieczeń, w efekcie którego otrzymuje licencję uprawniającą go do wykonywania czynności agenta ubezpieczeniowego. W szczególności ważne są umiejętności interpersonalne. Dalsze wymagania są zależne od strategii działania firmy. Bardzo ważną formą zdobywania wiedzy i umiejętności są spotkania w grupie agentów, wśród których kandydat będzie kiedyś pracował. Współpraca między zakładem ubezpieczeń a specjalistą do spraw ubezpieczeń może przyjmować różne formy, ale najczęściej opiera się na umowie agencyjnej, a więc wymaga od specjalisty założenia własnej działalności gospodarczej. Przydatny może okazać się staż w banku, np. w departamencie ryzyka⁹.

Specjalista do spraw ubezpieczeń społecznych

Wymagane jest wykształcenie wyższe ekonomiczne min. pierwszego stopnia (preferowane kierunki rachunkowość i finanse i ubezpieczeniowe). Niezbędna jest wiedza dotycząca obowiązujących przepisów w zakresie: podatku dochodowego od osób fizycznych, ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych, podróży służbowych. Dodatkowym atutem jest doświadczenie w kadrach i płacach lub księgowości¹⁰.

⁸ Wybrane oferty pracy na stanowisko specjalista do spraw finansów, <http://www.pracuj.pl> [dostęp: 07.06.2022].

⁹ A. Williams, M. Smith, P. Young, *Zarządzanie ryzykiem a ubezpieczenia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

¹⁰ Specjalista do spraw ubezpieczeń społecznych, Wyszukiwarka opisów zawodów...

Specjalista do spraw ubezpieczeń zdrowotnych

Specjalista do spraw ubezpieczeń zdrowotnych powinien posiadać wykształcenie wyższe pierwszego stopnia (kierunki ubezpieczeniowe). Zobligowany jest on do ciągłych szkoleń. Znajomość języków obcych jest atutem ze względu na komunikację z obcokrajowcami rezydującymi w Polsce, chcącymi skorzystać z ofert indywidualnego ubezpieczenia zdrowotnego¹¹.

Specjalista zarządzania ryzykiem (*underwriter*)

Wymagane jest wykształcenie wyższe ekonomiczne min. I stopnia, ponadto należy posiadać wiedzę z zakresu zarządzania ryzykiem, statystyki, ubezpieczeń, produktów i procesów bankowych. Warunkiem wręcz koniecznym jest znajomość przepisów prawa, w tym: regulacji wewnętrznych i zewnętrznych, w szczególności wynikających z działań podmiotów nadzoru finansowego/ bankowego/ ubezpieczeniowego, ustaw, dyrektyw unijnych i rozporządzeń. Ponadto ww. specjalista powinien posiadać doświadczenie w eskalowaniu i raportowaniu oraz doświadczenie w monitorowaniu transakcji, a także umiejętność obsługi baz danych, zdolności analityczne. Natomiast znajomość języków obcych jest dodatkowym atutem¹².

Makler nadzorujący

Jest to osoba fizyczna nadzorująca sesję giełdową od strony członka Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie. Do wykonywania zawodu niezbędne jest wykształcenie wyższe ekonomiczne (preferowane z zakresu finansów). Wymagane są także między innymi: wpis na listę licencjonowanych maklerów papierów wartościowych, zatrudnienie u członka Giełdy Papierów Wartościowych lub pełnienie funkcji w organach statutowych członka giełdy. Należy również zdać egzamin organizowany przez Giełdę Papierów Wartościowych na maklera nadzorującego.

Dealer aktywów finansowych

Dealer aktywów finansowych musi mieć co najmniej wykształcenie pomaturalne. Wymagane jest doświadczenie w sferze finansów, bankowości. Każdy z ubiegających się o pracę musi biegle znać język angielski. Do pracy w tym zawodzie potrzeba dobrej pamięci (zapamiętywanie dużej ilości informacji), umiejętności logicznego myślenia i wyciągania wniosków z zaistniałych sytuacji,

¹¹ Specjalista do spraw ubezpieczeń zdrowotnych, Wyszukiwarka opisów zawodów...

¹² Oferta pracy dla specjalisty ds. zarządzania ryzykiem underwriter, Portal internetowy wyper.pl, Oferty pracy (2022a), <http://www.wypr.pl/specjalista-zarzadzania-ryzykiem-underwriter-wroclaw-11aa85616918c31c9cb5d557cf89c434>.

a także umiejętności szybkiego i prawidłowego wykonywania działań arytmetycznych oraz odporności na stres¹³.

Makler papierów wartościowych

Makler jest to licencjonowany pośrednik w obrocie papierami wartościowymi. Powinien być osobą rzetelną, umieć pracować w szybkim tempie, pod presją. Ważne, aby potrafił podejmować błyskawiczne decyzje. Niezbędne są wyobraźnia finansowa i zdolności matematyczne. Niezwykle istotne cechy to samodzielność w działaniu, niezależność oraz inicjatywność. Makler musi być osobą spostrzegawczą i dokładną. Wymagane jest ukończenie studiów ekonomicznych (finanse) oraz posiadanie wiedzy z zakresu finansów, rynków kapitałowych, produktów finansowych. Do wykonywania zawodu potrzebuje certyfikatu, przyznawanego na podstawie zdanego egzaminu maklerskiego, który jest przeprowadzany przez Komisję Nadzoru Finansowego¹⁴.

Pośrednik finansowy

Pośrednik finansowy jest zatrudniony w danej instytucji i pośredniczy pomiędzy swoją placówką a potencjalnym klientem tej placówki. Wymagania co do pośrednika finansowego różnią się w zależności od przyjętego pośrednictwa, tj. rynku kapitałowego, rynku ubezpieczeniowego, hipotecznego i konsumpcyjnego. Co do zasady jest wymagane wykształcenie wyższe ekonomiczne (finanse) oraz wiedza z zakresu rynków finansowych i produktów finansowych oraz wysokie umiejętności komunikacyjne¹⁵.

Pracownik obsługi produktów finansowych

Wymagane jest wykształcenie wyższe (mile widziane ekonomiczne lub pokrewne), umiejętność analizowania procesów, proponowanie i podejmowanie działań mających na celu ich optymalizację, posiadanie wiedzy z zakresu rynku usług finansowych, a także umiejętności analitycznych, decyzyjności, rozwiniętych umiejętności komunikacyjnych¹⁶.

Pracownik scentralizowanych systemów rozliczeniowych

Pracownik scentralizowanych systemów rozliczeniowych zajmuje się obsługą scentralizowanej platformy rozliczeniowej, która pozwala na wymianę danych

¹³ A. Świątkowski, *Poradnik polskiego dealera*, Sorborg, Warszawa 1990.

¹⁴ Makler papierów wartościowych, Wyszukiwarka opisów zawodów...

¹⁵ *Czym się różni pośrednik finansowy od doradcy i brokera finansowego?*, Portal internetowy Akredo [data utworzenia: 6.03.2017], <https://akredo.pl/czym-sie-rozni-posrednik-finansowy-doradcy-brokera-finansowego/>

¹⁶ Oferta pracy dla specjalisty ds. produktów finansowych, Portal internetowy Pracuj.pl, <https://www.pracuj.pl/praca/specjalista-ds-produktow-finansowych-warszawa,oferta,1001724353?sort=0&s=aceea577>.

między systemami eksploatowanymi w banku a zewnętrznymi systemami rozliczeniowymi. Do podjęcia pracy w tym zawodzie wystarczające jest posiadanie wykształcenia średniego przygotowującego do pracy jako asystent ds. bankowości i/lub finansów. Jednak preferowane jest posiadanie wykształcenia wyższego przynajmniej I stopnia na kierunkach np.: finanse, ekonomia, finanse i bankowość, prawo czy matematyka. W zawodzie „pracownik scentralizowanych systemów rozliczeniowych” nie jest wymagane posiadanie tytułów zawodowych, kwalifikacji i szczególnych uprawnień, jednakże podjęcie pracy w tym zawodzie ułatwiają: dyplomy szkół wyższych i studiów podyplomowych z zakresu: finanse, ekonomia, finanse i bankowość, prawo czy matematyka, świadectwa potwierdzające znajomość bankowych systemów rozliczeniowych, zasad bezpiecznego przetwarzania danych, certyfikat potwierdzający znajomość języka angielskiego w stopniu umożliwiającym swobodną komunikację¹⁷.

Pracownik (doradca) do spraw kredytów

Wymagane jest wykształcenie min. średnie, mile widziane wykształcenie wyższe ekonomiczne (finanse, prawo). Wymagana wiedza i rozumienie rynku bankowego¹⁸.

Pracownik (doradca) do spraw pożyczek

Pracownik (doradca) do spraw pożyczek odpowiada za obsługę procesu udzielania pożyczek w instytucji pożyczkowej nie będącej bankiem. Zajmuje się analizą dokumentów wymaganych w procesie pożyczkowym oraz rekomenduje decyzje dotyczące przyznawania pożyczki. Wymagane jest wykształcenie min. średnie, mile widziane wykształcenie wyższe ekonomiczne (finanse, prawo). Wymagana wiedza i rozumienie rynku pożyczkowego¹⁹.

Referent (asystent) bankowości

Wymagane wykształcenie min. średnie, mile widziane wykształcenie wyższe (finanse). Atutem w tym zawodzie jest komunikatywność²⁰.

Agent ubezpieczeniowy

Agent ubezpieczeniowy to osobą fizyczna, prawna lub nieposiadająca osobowości prawnej, która dzięki pełnomocnictwu udzielonemu przez zakład ubezpieczeń zawiera z klientami umowy na rzecz ubezpieczyciela. Agentem

¹⁷ Baza danych Powiatowego Urzędu Pracy w Elblągu, Klasyfikacja zawodów i specjalności, INFOdoradca+, <https://elblag.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/infodoradca>.

¹⁸ Karina K., Kim jest doradca kredytowy i jak nim zostać? Zarobki...

¹⁹ *Pracownik (doradca) do spraw pożyczek – Ocena ryzyka zawodowego metodą PN-N-18002*, BHPEX, 2022, [dok. elektr.] <https://www.bhpex.pl/sklep/pracownik-doradca-do-spraw-pozyczek-ocena-ryzyka-zawodowego-01f11324/>.

²⁰ Oferta pracy dla referenta bankowości, Portal internetowy wypr.pl, (2022c), <http://www.wypr.pl/referent-bankowosci-zukowo-ae45df540586eae12b5d883991308839>.

ubezpieczeniowym wyłącznym jest osoba, która zawodowo związana jest tylko z jednym towarzystwem ubezpieczeniowym. Aby legalnie i rzetelnie wykonywać ten zawód, osoba zainteresowana musi spełnić szereg wymagań, które się z tym wiążą. Pomimo deregulacji wprowadzonej w 2014 roku, w myśl zapisów **art. 9 ust. 1 Ustawy z dnia 22 maja 2003 roku, każdy, kto chciałaby wykonywać zawód agenta ubezpieczeniowego musi**: posiadać pełną zdolność do czynności prawnych, być osobą niekaraną wyrokiem sądu za umyślne dokonanie przestępstwa skarbowego, przestępstwa przeciwko życiu i zdrowiu, wymiarowi sprawiedliwości, obrotowi pieniędzmi i papierami wartościowymi, obrotowi gospodarczemu, ochronie informacji, mieniu i wiarygodności dokumentów, posiadać wykształcenie co najmniej średnie, zdać państwowy egzamin, który przeprowadza zakład ubezpieczeń zgodnie z Rozporządzeniem Ministra Finansów z dnia 14 października 2014 roku w sprawie egzaminu dla osób ubiegających się o wykonywanie czynności agencji (Dz. U. z 2014 r., poz. 1485) (Tuz, 2022).

Broker reasekuracyjny i broker ubezpieczeniowy

Broker reasekuracyjny i ubezpieczeniowy to rodzaj pośrednika, który w imieniu i na rachunek ubezpieczyciela (towarzystw reasekuracyjnych) pośredniczy w zawieraniu umów reasekuracyjnych z firmami ubezpieczeniowymi, których celem jest podział i wzajemna wymiana ryzyka, eliminująca niebezpieczeństwo strat przekraczających własne fundusze²¹.

Warunki podjęcia pracy w zawodzie brokera reasekuracyjnego są bardzo podobne do tych dotyczących brokera ubezpieczeniowego. I tak, niezbędna jest pełna zdolność do czynności prawnych oraz niekaralność za umyślne przestępstwo przeciwko życiu i zdrowiu, wymiarowi sprawiedliwości, ochronie informacji, wiarygodności dokumentów, mieniu, obrotowi gospodarczemu, obrotowi pieniędzmi. Wymagane jest wykształcenie co najmniej średnie i posiadanie 2 lat doświadczenia zawodowego w zakresie ubezpieczeń/reasekuracji zdobyte w okresie 8 lat bezpośrednio poprzedzających złożenie wniosku o uzyskanie zezwolenia na wykonywanie działalności brokerskiej. Obowiązkowe jest posiadanie ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej – sumę ubezpieczenia określa Minister Finansów na drodze rozporządzenia. Warunkiem koniecznym do wykonywania zawodu jest zdanie egzaminu przed Komisją Egzaminacyjną dla Brokerów Ubezpieczeniowych i Reasekuracyjnych (Dz. U. z 2019 r. poz. 879). Zwolnienie z egzaminu może nastąpić w przypadku:

- posiadania 5 lat doświadczenia zawodowego w zakresie reasekuracji oraz pozytywnej opinii brokera reasekuracyjnego potwierdzającej 5-letnie doświadczenie zawodowe bezpośrednio związane z czynnościami

²¹ Broker reasekuracyjny, Ulotka o zawodach, Witryna internetowa Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Łodzi, https://wuplodz.praca.gov.pl/ulotki-o-zawodach/-/asset_publisher/1E6E4O5Yfbr/content/13448024-broker-reasekuracyjny/pop_up?_101_INSTANCE_1E6E4O5Yfbr_viewMode=print.

- brokerskimi w zakresie reasekuracji – w okresie 10 lat bezpośrednio poprzedzających złożenie wniosku;
- zwolnienia z egzaminu na wniosek kandydata, który ukończył studia wyższe uznane przez Komisję Egzaminacyjną dla Brokerów Ubezpieczeniowych i Reasekuracyjnych za równorzędne (obejmujące zakres tematów egzaminacyjnych dla brokerów reasekuracyjnych) oraz zaliczył egzaminy na tych studiach przeprowadzone w formie pisemnej, a od ukończenia studiów nie upłynęło więcej niż 3 lata.

Broker reasekuracyjny i ubezpieczeniowy ma obowiązek doskonalenia umiejętności zawodowych przez odbywanie co najmniej 15 godzin rocznie szkolenia zawodowego z wybranych tematów określonych w załączniku do Ustawy (Dz. U. 2017 poz. 2486).

2.4. Zadania

Dyrektor finansowy i kierownik działu finansowego

Wymienione zawody są związane m.in. z odpowiedzialnością za strategię i sytuację finansową organizacji; nadzorem i koordynacją przygotowania budżetu finansowego; kontrolą rzeczywistych wyników ekonomicznych firmy w odniesieniu do wyznaczonych celów; nadzorem dokumentacji księgowej i kontrolą jej poprawności zgodnie z przepisami i procedurami; oceną ryzyka finansowego podejmowanych przez organizację działań i inwestycji. Ponadto odpowiadają oni m.in. za funkcjonowanie kontroli wewnętrznej, nawiązywanie kontaktów oraz współpracowanie z audytorami, bankami, instytucjami ubezpieczeniowymi, inwestorami, organami podatkowymi; nadzorują przygotowanie skonsolidowanych sprawozdań finansowych oraz raportów dla zarządu firmy, kadry kierowniczej, akcjonariuszy, jednostek zewnętrznych; optymalizują politykę podatkową i strukturę kosztów i poziomy majątku obrotowego organizacji, w tym prowadzą ocenę projektów inwestycyjnych²².

Doradca finansowy

Pracownik na tym stanowisku odpowiada, m.in. za: opracowywanie pakietów rozwiązań (porad) finansowych odpowiadających indywidualnym potrzebom klienta, rozpoznawanie potrzeb klienta i pełne doradztwo dotyczące wyboru odpowiedniego rozwiązania, przekazywanie klientowi wiedzy w zakresie usług finansowych, a także podnoszenie świadomości klienta jako konsumenta korzystającego z ofert funduszy inwestycyjnych, banków, towarzystw ubezpieczeniowych oraz innych instytucji finansowych. Ponadto doradca finansowy sprzedaje produkty finansowe zgodnie z uprawnieniami w ramach realizacji celów

²² Dyrektor finansowy i kierownik działu finansowego, Wyszukiwarka opisów zawodów (2022), Wortal publicznych służb zatrudnienia, <https://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci/wyszukiwarka-opisow-zawodow>.

finansowych określonych w indywidualnym planie finansowym. Prowadzi wymaganą dokumentację finansową i sporządza wewnętrzne raporty dotyczące nawiązywania kontaktów z klientami, przekazanych porad finansowych, sprzedanych produktów finansowych²³.

Doradca inwestycyjny

Doradca inwestycyjny odpłatnie udziela informacji o rynku papierów wartościowych, które potrzebne są klientowi do podejmowania decyzji inwestycyjnych; dostarcza klientowi sprawozdania na temat interesów podejmowanych wraz z nim i na jego rzecz; przygotowuje rekomendacje inwestycyjne dla klientów; przeprowadza analizy finansowe rynku kapitałowym; realizuje decyzje inwestycyjne na rachunek zleceniodawcy²⁴.

Analitik giełdowy

Analitik giełdowy zdobywa informacje rynkowe do prawidłowego sporządzenia analiz; przygotowuje m.in. analizy bazujące na danych rynkowych, wnioski wspierające proces podejmowania decyzji rynkowych, raporty i analiz dotyczące sytuacji makroekonomicznej, sektorowej, rekomendacje na potrzeby decyzji inwestycyjnych oraz prezentacje własnych analiz w celu wspierania edukacji klientów instytucji finansowych²⁵.

Projektant pakietów usług finansowych

Projektant pakietów usług finansowych zajmuje się analizą rynku produktów i usług finansowych z perspektywy mikro i makro; współpracuje z organizacjami oferującymi produkty i usługi finansowe, wskazuje dla danych grup klientów produkty i usługi finansowe zgodnie z ich potrzebami, dobiera usługi i produkty do pakietów usług finansowych oraz ustala ceny tych pakietów, a także warunki sprzedażowe oraz monitoruje ich realizację²⁶.

Specjalista bankowości

Zakres obowiązków specjalisty bankowości zależy od takich czynników, jak: rodzaj produktu bankowego, którym się zajmuje, oraz etapu realizacji usługi (np. czy jest to etap prezentowania produktu bankowego czy jego końcowy efekt w postaci decyzji

o przyznaniu kredytu). Zadania specjalisty bankowości obejmują m.in. analizę

²⁴ Doradca inwestycyjny, Wyszukiwarka opisów zawodów (2022), Wortal publicznych służb zatrudnienia, <https://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci/wyszukiwarka-opisow-zawodow>.

²⁵ Analitik giełdowy, Wyszukiwarka opisów zawodów...

²⁶ Krajowy standard kompetencji zawodowych. Projektant pakietów usług finansowych, dz. cyt.

systemów bankowych, analizę i ocenę polityki monetarnej na działalność banków, ocenę równowagi pieniężnej, inflacji, koniunktury gospodarczej, gromadzenie dokumentów niezbędnych do udzielenia kredytu klientowi, a więc ocenę zdolności kredytowej, udzielanie poręczeń i gwarancji bankowych, organizowanie emisji i emitowania papierów wartościowych, zawieranie umów, prowadzenie depozytów, rachunków pieniężnych, rozliczeń międzybankowych, prowadzenie rozliczeń między bankami, a także szacowanie ryzyka związanego z funkcjonowaniem banku²⁷.

Specjalista do spraw factoringu

Specjalista do spraw factoringu rozpoznaje potrzeby przedsiębiorstw w obszarze finansowania obrotu gospodarczego, przeprowadza wstępną analizę bieżącej sytuacji finansowej firmy i proponuje kompleksowe rozwiązanie w zakresie finansowania wierzytelności. Specjalista do spraw factoringu pełni funkcję doradczą w obszarze poprawy płynności finansowej. Ponadto zajmuje się on sprzedażą usług factoringowych przedsiębiorcom stosującym odroczone terminy płatności (udzielającym kredytu kupieckiego)²⁸.

Specjalista do spraw finansów

Specjalista do spraw finansów przygotowuje i kontroluje dokumenty do płatności, przygotowuje wnioski leasingowe i kredytowe, sporządza przepływy pieniężne, realizuje współpracę z bankami, kontrahentami, brokerami ubezpieczeniowymi oraz z działem księgowości.

Specjalista do spraw ubezpieczeń społecznych

Specjalista zajmuje się oceną ryzyka w działalności gospodarczej, zawodowej i osobistej, możliwościami jego finansowania, gospodarowaniem funduszem ryzyka, analizą zasad ochrony ubezpieczeniowej, kalkulacji składki i świadczeń, analizą kosztów oraz organizacją działalności ubezpieczeniowej²⁹.

Specjalista do spraw ubezpieczeń społecznych

Zajmuje się zagadnieniami związanymi z ochroną ubezpieczeniową na wypadek starości, ryzyka utraty zdolności do zarobkowania bądź śmierci żywiciela rodziny, w ramach ubezpieczenia społecznego. Zapewnia wpływ środków wynikających z poboru składek do funduszy ubezpieczeniowych; przyznaje prawa do świadczeń z ubezpieczenia społecznego emerytalnego, rentowego, wypadkowego lub

²⁷ Specjalista bankowości, PFRON, [dok. elektr.]

https://www.pfron.org.pl/fileadmin/files/s/4100_Specjalista_ds_bankowo_ci.pdf.

²⁸ Specjalista do spraw factoringu (241305). Specjaliści, Wyd. Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, 2013, [dok. elektr.] <https://docplayer.pl/amp/1660241-Specjalista-do-spraw-factoringu-241305.html>.

²⁹ Specjalista do spraw ubezpieczeń społecznych, Wyszukiwarka opisów zawodów....

chorobowego; realizuje wypłaty świadczeń z ubezpieczenia społecznego; organizuje prewencję rentową, opracowuje prognozy oraz projekty planów finansowych funduszy ubezpieczeń społecznych oraz sprawozdawczości finansowej i statystycznej; zarządza finansami funduszy ubezpieczeń społecznych, jak również sprawuje kontrolę płacenia przez płatników składek i wykonywania obowiązków w zakresie ubezpieczeń społecznych³⁰.

Specjalista do spraw ubezpieczeń zdrowotnych

Specjalista do spraw ubezpieczeń zdrowotnych zajmuje się organizowaniem sprzedaży indywidualnych oraz grupowych ubezpieczeń zdrowotnych. Jest odpowiedzialny za informowanie klienta o ofercie ubezpieczeń zdrowotnych oraz pomoc w wyborze odpowiedniego wariantu ubezpieczenia. Do jego podstawowych zadań należy analizowanie wspólnie z klientem lub przedstawicielem klienta (w przypadku ubezpieczeń grupowych) oczekiwań, potrzeb oraz możliwości finansowych w kontekście ochrony zdrowotnej. Specjalista do spraw ubezpieczeń zdrowotnych zajmuje się propagowaniem idei dobrowolnych ubezpieczeń zdrowotnych³¹.

Specjalista zarządzania ryzykiem (*underwriter*)

Specjalista zajmuje się m.in. tworzeniem polityki i procedur z zakresu zarządzania ryzykiem, planu zarządzania ryzykiem; standardów, automatyzacji i optymalizacji procesów oceny ryzyka; udzielaniem gwarancji ubezpieczeniowych zgodnie z procedurami, analizą ryzyka; oceną kondycji finansowo-ekonomicznej klientów i potencjalnych klientów oraz wyników technicznych poszczególnych klientów i całego portfela; przygotowaniem ofert oraz programów ubezpieczeniowych dla klientów, a także dokumentów gwarancyjnych i dokumentów zabezpieczeń; negocjowaniem warunków umów ubezpieczenia w zakresie określonych kategorii produktów ubezpieczeniowych; wdrażaniem mechanizmów pomiaru i kontroli ryzyka oraz oceną, zarządzaniem ryzykiem we współpracy z innymi jednostkami organizacyjnymi oraz sporządzaniem w tym zakresie sprawozdań³².

Makler nadzorujący

Makler nadzorujący nadzoruje działania podejmowane przez maklerów giełdowych, w tym przekazywanie zleceń na Giełdę Papierów Wartościowych, pełni funkcję osoby pierwszego kontaktu pomiędzy członkiem giełdy a Giełdą Papierów Wartościowych; prowadzi listy maklerów zatrudnionych u danego członka giełdy i ocenia ich kwalifikacje; nadaje i odbiera uprawnienia i dostęp do systemu informatycznego Giełdy Papierów Wartościowych maklerom członka giełdy;

³⁰ Specjalista do spraw ubezpieczeń społecznych, Wyszukiwarka opisów zawodów...

³¹ Specjalista do spraw ubezpieczeń zdrowotnych, Wyszukiwarka opisów zawodów...

³² Specjalista zarządzania ryzykiem (*underwriter*), Wyszukiwarka opisów zawodów...

dopuszcza maklerów giełdowych członka giełdy do przekazywania zleceń na giełdę; przygotowuje i wdraża procedury przekazywania zleceń na Giełdę Papierów Wartościowych; nadzoruje wymagania regulacyjne przy przekazywaniu zleceń maklerskich; wnioskuje i wyraża zgody na anulowanie transakcji giełdowych³³.

Dealer aktywów finansowych

Dealer aktywów finansowych zawiera transakcje na rynku finansowym, w ramach których dokonuje obrotu papierami wartościowymi, walutami i innymi instrumentami finansowymi, w imieniu i na rzecz własnego banku. Zawierając te transakcje, zarządza środkami, jakimi dysponuje bank, starając się jednocześnie osiągać zysk na przeprowadzanych operacjach finansowych. Zatem dealer w dużym stopniu odpowiada za sytuację finansową banku³⁴.

Makler papierów wartościowych

Makler w swoim imieniu, ale na zlecenie klienta i na jego rachunek, dokonuje kupna, sprzedaży oraz innych operacji na rynku papierów wartościowych. Makler to osoba, która pośredniczy w zawieraniu transakcji kupna-sprzedaży towarów, usług i papierów wartościowych. Makler pracujący na Giełdzie Papierów Wartościowych realizuje zlecenia swojego biura. Makler zatrudniony w biurze maklerskim przyjmuje od klienta zlecenia, sprawdza czy klient ma zabezpieczone odpowiednie środki i informuje go o aktualnym stanie rachunku oraz zawartych transakcjach³⁵.

Pośrednik finansowy

Pośrednik finansowy jest zatrudniony w danej instytucji i pośredniczy pomiędzy swoją placówką a potencjalnym klientem tej placówki. Taka osoba przybliża, wyjaśnia i instruuje w tematyce finansowej w zakresie, jakim zajmuje się nią firma lub bank, które go zatrudniają. Pośrednik finansowy otrzymuje wynagrodzenie tylko wtedy, gdy transakcja między klientem a bankiem dojdzie do skutku.

Pracownik obsługi produktów finansowych

Pracownik monitoruje proces sprzedaży produktów finansowych, bieżące parametry dotyczące jakości sprzedaży oraz prowadzi działania wzmacniające sprzedaż, sporządza raporty, analizy i prezentacje, tworzy materiały informacyjne, procedury, instrukcje z obszaru procesów obsługi i sprzedaży produktów

³³ Makler nadzorujący, Wyszukiwarka opisów zawodów...

³⁴ A. Świątkowski, dz. cyt.

³⁵ *Makler papierów wartościowych*, Portal internetowy Kariera w finansach, <https://www.karierawfinansach.pl/baza-wiedzy/kwalifikacje-zawodowe/makler-kwalifikacja-kursy-zakres-wiedzy-egzamin-perspektywy>.

finansowych, realizuje bieżącą komunikację i wsparcie sieci sprzedaży w zakresie produktów i procesów ratalnych oraz analizuje i monitoruje konkurencję.

Pracownik scentralizowanych systemów rozliczeniowych

Planuje rozliczenia międzybankowe w systemach rozliczeniowych oraz realizację sesji rozliczeniowych. Zajmuje się kontrolowaniem realizacji komunikatów rozliczeniowych w scentralizowanych systemach rozliczeniowych. Sporządza i ewidencjonuje dokumentację oraz rejestruje skargi i reklamacje na stanowisku rozliczeniowym. Wykonuje działania polegające m.in. na³⁶:

- realizowaniu sesji wykorzystywanych w systemach rozliczeniowych danego banku,
- nadzorowaniu importu transakcji do właściwego kanału rozliczeniowego, zgodnie ze zdefiniowanymi regułami routingu,
- realizowaniu rozliczeń pomiędzy różnymi bankami oraz wewnątrz danego banku pomiędzy oddziałami,
- obsługiwaniu zleceń płatniczych wysokokwotowych w złotych oraz w innych walutach,
- rozliczaniu operacji oraz obsługiwaniu zwrotów przelewów,
- zarządzaniu eskalacjami, m.in. poprzez przekazywanie ich do kolejnych linii wsparcia IT,
- obsługiwaniu zleceń w walucie krajowej pomiędzy bankami w oparciu o umowy bilateralne,
- tworzeniu różnego rodzaju zestawień i statystyk w oparciu o dane pochodzące ze wszystkich kanałów rozliczeniowych.

Pracownik (doradca) do spraw kredytów

Doradca kredytowy pośredniczy pomiędzy bankiem a klientem w opracowaniu warunków i zawarciu umowy kredytu, sporządza i finalizuje formalności. Doradca kredytowy po zapoznaniu się z preferencjami i możliwościami finansowymi klienta dobiera najkorzystniejszą ofertę kredytową z możliwych. Dokonuje wstępnej analizy zdolności kredytowej klienta. Informuje, jakie dokumenty należy przygotować, wnioskując o kredyt. Doradca kredytowy pomaga także w uzupełnieniu dokumentów, jeśli kredytobiorca ma z tym trudności. Jeśli zdolność kredytowa klienta jest zbyt niska, doradca kredytowy pomaga w jej poprawie, angażując się w kreowanie pozytywnego wizerunku w BIK³⁷.

Pracownik (doradca) do spraw pożyczek

Do zadań ww. pracownika należą: prowadzenie doradztwa oraz aktywna sprzedaż produktów pożyczkowych; pozyskiwanie oraz utrzymywanie długofalowych relacji z klientami; dokonywanie analizy dokumentów, oceny ryzyka, rekomendowanie decyzji dotyczących przyznania pożyczki; prowadzenie pełnej obsługi związanej

³⁶ Baza danych Powiatowego Urzędu Pracy w Elblągu, Klasyfikacja zawodów i specjalności, INFOdoradca+, dz. cyt.

³⁷ Karina K., *Kim jest doradca kredytowy i jak nim zostać? Zarobki...*

z pożyczkami, tj. ocena i analiza wniosków pożyczkowych, monitorowanie spłaty oraz redagowanie pism do pożyczkobiorców; prowadzenie dokumentacji portfela pożyczkowego klientów; uczestniczenie w akcjach sprzedażowych produktów pożyczkowych, tj. realizowanie kampanii marketingowych zgodnie z ustalonym planem marketingowym; analizowanie efektywności prowadzonych działań promocyjnych oraz rekomendowanie zmian, a także optymalne dobieranie narzędzi promocyjnych w ramach akcji marketingowych; analizowanie wyników i tworzenie raportów efektywności poszczególnych aktywności marketingowych na rzecz produktów pożyczkowych; udział w opracowywaniu strategii i planów marketingowych dotyczących pożyczek; monitorowanie rynku produktów finansowych i wpływanie na kształt oferowanych produktów pożyczkowych; zarządzanie parametrami produktów finansowych oraz monitorowanie głównych wskaźników sprzedażowych; tworzenie zestawień i analiz finansowych związanych z procesem pożyczkowym; uczestniczenie w procesie windykowania należności z tytułu niespłaconych pożyczek, prowadzenie podstawowych działań z zakresu windykacji, takich jak kontaktowanie się z klientem przez telefon, składanie wizyt u klienta³⁸.

Referent (asystent) bankowości

Obsługa klienta w zakresie transakcji kasowych oraz transakcji kredytowych³⁹.

Agent ubezpieczeniowy

Agent wykonuje działania wynikające z zapisów w umowie wiążącej go z ubezpieczycielem. Są to przede wszystkim: organizowanie i nadzorowanie czynności agencyjnych, pozyskiwanie klientów, budowanie i utrzymywanie z nimi relacji, prezentowanie oferty ubezpieczyciela i dobór warunków do potrzeb klienta, zawieranie umów ubezpieczeniowych, wykonywanie lub nadzór nad prawidłowym wykonywaniem postanowień umowy ubezpieczeniowej⁴⁰.

Broker reasekuracyjny i broker ubezpieczeniowy

Do zadań brokera należą m.in. określanie i analizowanie rodzaju i wielkości ryzyka zakładów ubezpieczeniowych; fachowe doradzanie zakładom ubezpieczeniowym w zakresie najkorzystniejszych dla klienta warunków reasekuracji; opracowywanie i przedstawianie klientowi ofert i wniosków o ubezpieczenie reasekuracyjne; przyjmowanie od klientów ofert i wniosków o ubezpieczenie reasekuracyjne; przygotowywanie umów ubezpieczenia reasekuracyjnego i dostarczanie

³⁸ Pracownik (doradca) do spraw pożyczek – Ocena ryzyka zawodowego metodą PN-N-18002, dz. cyt.

³⁹ Oferta pracy dla referenta bankowości, Portal internetowy wypr.pl, Oferty pracy (2022e), <http://www.wypr.pl/referent-bankowosci-zukowo-ae45df540586eae12b5d883991308839>.

⁴⁰ *Jak zostać agentem ubezpieczeniowym i dlaczego warto?*, Portal Tuz (2022), <https://tuz.pl/aktualnosci/jak-zostac-agentem-ubezpieczeniowym/>.

dokumentów klientowi; obliczanie i ustalanie wysokości składek reasekuracyjnych; zawieranie wynegocjowanych umów reasekuracyjnych; przekazywanie na rachunek ubezpieczyciela zainkasowanych składek reasekuracyjnych; prowadzenie pertraktacji w sprawie zmian w zawartych umowach lub ich przedłużenia.

Broker reasekuracyjny potrafi udzielić wyczerpujących informacji dotyczących różnych form i rodzajów reasekuracji oraz zakresu ochrony reasekuracyjnej. Broker także pomaga towarzystwu ubezpieczeń w wyborze odpowiedniego reasekuratora, analizując oczekiwania i potrzeby dot. ochrony reasekuracyjnej. Bierze przy tym pod uwagę możliwości finansowe jednostki oraz aspekty prawne dotyczące działalności ubezpieczeniowej w Polsce⁴¹.

2.5. Kierunki rozwoju

Początek rozwoju certyfikacji zawodów związanych z finansami w Polsce przypada na końcówkę lat dziewięćdziesiątych, kiedy to międzynarodowe koncerny wchodziły na nasz rynek i bardzo dynamicznie się na nim rozwijały. Zauważono wówczas, że w Polsce jest wielu zdolnych absolwentów uczelni wyższych, mających potencjał do zajmowania kluczowych stanowisk w tych firmach i szeroką wiedzę teoretyczną, której nie potrafią jednak przenieść na praktykę biznesową. Były to czasy, gdy na polskich uczelniach ekonomicznych koncentrowano się na nauczaniu teorii, a nie przykładano dużej wagi do przygotowania studentów do wejścia na rynek pracy. Tę lukę zaczęły zapełniać studia MBA oraz międzynarodowe kwalifikacje zawodowe. Dzięki takiemu podejściu pracodawcy mogli mieć pewnego rodzaju gwarancję, że kandydat posiadający certyfikat posiada nie tylko wiedzę teoretyczną, ale potrafi ją zastosować w praktyce. Dodatkowo, z uwagi na międzynarodowy charakter, nauka oraz egzaminy przygotowujące do zdobycia certyfikatu są realizowane w języku angielskim. Certyfikaty są bardzo dobrze znane w międzynarodowych firmach doradczych z tzw. Wielkiej Czwórki, w międzynarodowych korporacjach oraz bardzo dynamicznie rozwijającej się w Polsce branży świadczącej usługi finansowo-księgowo. Ponadto warto zwrócić uwagę, iż świadomość finansowa, jak również obawy dotyczące systemu emerytalnego wciąż rosną. To głównie te dwa powody przyczyniły się do znacznego wzrostu zainteresowania doradztwem finansowym w Polsce. Prognozy pokazują, że najbliższe lata będą bardzo dobre dla tej branży. Zapotrzebowanie na specjalistów m.in. finansów do 2030 r. może wzrosnąć nawet o 40%. Przykładami takich zawodów są: analityk biznesowy, inżynier danych oraz specjaliści *data science*. Są to według serwisu Stack Overflow

⁴¹ Broker reasekuracyjny, Ulotka o zawodach, Witryna internetowa Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Łodzi.

jedne z najbardziej opłacalnych i jednocześnie pożądaných zawodów w 2019 r., a zapotrzebowanie na tych fachowców będzie się zwiększać⁴².

⁴² *Zawody przyszłości 2020 / 2030*, Portal internetowy P(praca.pl), https://www.praca.pl/poradniki/warto-wiedziec/zawody-przyszlosci-2020-2030_pr-3546.html [data utworzenia: 21.10.2019].

Bibliografia

1. *Pracownik (doradca) do spraw pożyczek – Ocena ryzyka zawodowego metodą PN-N-18002*, BHPEX, 2022, [dok. elektr.]
<https://www.bhpex.pl/sklep/pracownik-doradca-do-spraw-pozyczek-ocena-ryzyka-zawodowego-01f11324/>.
2. Karina K., *Kim jest doradca kredytowy i jak nim zostać? Zarobki*, Portal internetowy GoWork, <https://www.gowork.pl/poradnik/17/kariera/kim-jest-doradca-kredytowy-zarobki-jak-zostac/> [data utworzenia: 14.04.2021].
3. Portal internetowy Kariera w Finansach,
<https://www.karierawfinansach.pl/baza-wiedzy/kwalifikacje-zawodowe>.
4. Baza danych Powiatowego Urzędu Pracy w Elblągu, Klasyfikacja zawodów i specjalności, INFOdoradca+, <https://elblag.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/infodoradca>.
5. *Makler papierów wartościowych*, Portal internetowy Kariera w finansach,
<https://www.karierawfinansach.pl/baza-wiedzy/kwalifikacje-zawodowe/makler-kwalifikacja-kursy-zakres-wiedzy-egzamin-perspektywy>.
6. Klasyfikacja zawodów i specjalności, Załącznik do Rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 27 kwietnia 2010 r. (Dz. U. Nr 82, poz.537), zmienionego rozporządzeniem Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 12 listopada 2012 r. (t.tj. Dz. U. poz. 1268) z wyróżnionymi zmianami;
https://stat.gov.pl/Klasyfikacje/doc/kzs/pdf/KZiS_nowa.pdf; [dostęp 22.04.2022].
7. Oferta pracy dla specjalisty ds. finansów grupa Górskie Resorty Opole, Portal Internetowy Aplikuj.pl,
<https://www.aplikuj.pl/oferta/1605645/specjalistm.in.ds-finansow-grupa-gorskie-resorty-opole-umowa-o-prace-ssc-gorskie-resorty-pl-sp-z-o-o-sp-k-> [data utworzenia: 12 kwietnia 2022].
8. Oferta pracy dla specjalisty ds. zarządzania ryzykiem underwriter, Portal internetowy wyper.pl, <http://www.wypr.pl/specjalista-zarzadzania-ryzykiem-underwriter-wroclaw-11aa85616918c31c9cb5d557cf89c434>.
9. Oferta pracy dla specjalisty ds. produktów finansowych, Portal internetowy Pracuj.pl, <https://www.pracuj.pl/praca/specjalim.in.a-ds-produktow-finansowych-warszawa,oferta,1001724353?sort=0&s=aceea577>.
10. Oferta pracy dla referenta bankowości, Portal internetowy wypr.pl,
<http://www.wypr.pl/referent-bankowosci-zukowo-ae45df540586eae12b5d883991308839>.
11. Oferta pracy dla specjalisty ds. produktów finansowych, Portal internetowy Pracuj.pl, <https://www.pracuj.pl/praca/specjam.in.sta-ds-produktow-finansowych-warszawa,oferta,1001724353?sort=0&s=aceea577>.
12. Oferta pracy dla referenta bankowości, Portal internetowy wypr.pl,
<http://www.wypr.pl/referent-bankowosci-zukowo-ae45df540586eae12b5d883991308839>.

13. Szymczyk J., *Kim jest i ile zarabia doradca inwestycyjny? Poradnik pracownika*, <https://poradnikpracownika.pl/-kim-jest-i-ile-zarabia-doradca-inwestycyjny> [data aktualizacji: 10.06.2022].
14. Czym się różni pośrednik finansowy od doradcy i brokera finansowego?, Portal internetowy Akredo, <https://akredo.m.in.czym-sie-rozni-posrednik-finansowy-doradcy-brokera-finansowego/> [data utworzenia: 6.03.2017],
15. Krajowy standard kompetencji zawodowych. Projektant pakietów usług finansowych (241303), Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich 2018, [dok. elektr.] <https://docplayer.pl/15917227-Projektant-pakietow-uslug-finansowych-241303.html>.
16. Słownik stanowisk, Portal Monney.pl, <https://pracaktualn.pl/slownik-stanowisk-pracm.in.dyrektor-ds-finansowych-4.html>;
17. Specjalista bankowości, PFRON, [dok. elektr.] https://www.pfron.org.pl/fileadmin/files/s/4100_Specjalista_ds_bankowo_ci.pdf
18. *Specjalista do spraw factoringu (241305), Specjaliści*, Wyd. Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, 2013, [dok. elektr.] <https://docplayer.pl/amp/1660241-Specjalista-do-spraw-factoringu-241305.html>. M.n.pecjalista ds. bankowości, 2022, https://www.pfron.org.pl/fileadmin/files/s/4100_Specjalista_ds_bankowo_ci.pdf
19. Świątkowski A., *Poradnik polskiego dealera*, Sorborg, Warszawa 1990.
20. Jak zostać agentem ubezpieczeniowym i dlaczego warto?, Portal Tuz, aktualnosc.pl/aktualnosc/jak-zostac-agentem-ubezpieczeniowym/.
21. *Broker reasekuracyjny, Ulotka o zawodach*, Witryna internetowa Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Łodzi, https://wuplodz.praca.gov.pl/ulotki-o-zawodach/-/asset_publisher/1E6E4O5Yfbr/content/13448024-broker-reasekuracyjny/pop_up?_101_INSTANCE_1E6E4O5Yfbr_viewMode=print.
22. Williams A., Smith M., Young P., *Zarządzanie ryzykiem a ubezpieczenia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
23. Wyszukiwarka opisów zawodów, Portal publicznych służb zatrudnienia, <https://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosc/wyszukiwarka-opisow-zawodow>.
23. Zawody przyszłości 2020/2030, Portal internetowy Praca.pl), https://www.praca.pl/poradniki/warto-wiedziec/zawody-przyszlosci-2020-2030_pr-3546.html [data utworzenia: 21.10.2019].

3. Kadry i płace

3.1. Stan prawny w Polsce i na świecie

Obecnie do podjęcia pracy w zawodzie z zakresu kadr i płac nie ma żadnych formalnych wymagań takich jak posiadanie tytułów zawodowych, kwalifikacji lub uprawnień.

Stanowisko z obszaru kadr i płac występuje zarówno w jednostkach sektora prywatnego, jak i państwowego: w przedsiębiorstwach produkcyjnych, handlowych, usługowych, administracji publicznej, w firmach zajmujących się doradztwem personalnym.

W klasyfikacji zawodów i specjalności Departamentu Rynku Pracy znajdują się 3 stanowiska w zakresie kadr i płac. Zaprezentowano je w tabeli 1.

Tabela 1. Wykaz stanowisk w zakresie kadr i płac w „Klasyfikacji zawodów i specjalności”

Nazwa zawodu pokrewnego zgodnie z Klasyfikacją zawodów i specjalności	Kod zawodu
Kierownik działu kadr i płac	121201
Specjalista do spraw kadr	242307
Pracownik obsługi płacowej	431301

Źródło: Klasyfikacja zawodów i specjalności, <https://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci> [dostęp: 20.04.2022].

Stanowiskiem kierowniczym z analizowanego zakresu jest kierownik działu kadr i płac, czyli kierownik do spraw zarządzania zasobami ludzkimi. Innymi nazwami zwyczajowym zawodu są m.in.: koordynator zespołu kadrowo-płacowego, manager działu kadr i płac, lider zespołu kadrowo-płacowego, a także HR manager i *payroll manager*.

Kolejnym jest specjalista do spraw kadr, który nazywany jest także: kadrowcem/kadrową, pracownikiem do spraw kadr lub pracownikiem do spraw personalnych. Ostatnim stanowiskiem w omawianym zakresie jest pracownik obsługi płacowej, który w zależności od struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa pracuje w dziale księgowości, dziale kadr i płac lub w samodzielnej komórce podległej bezpośrednio kierownikowi jednostki. Określany jest również mianem: specjalisty do spraw kadrowo-płacowych, specjalisty do spraw płac i specjalisty do spraw wynagrodzeń⁴³.

⁴³ Klasyfikacja zawodów i specjalności, Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej, 2022, <https://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci> [dostęp: 20.04.2022r].

3.2. Standardy wykonywania zawodu

W analizowanym zakresie nie występują standardy wykonywania zawodu.

3.3. Wymogi kwalifikacyjne (obowiązkowe i pożądane), w tym międzynarodowe kwalifikacje zawodowe

Kierownik działu kadr i płac

Do wykonywania zawodu kierownika działu kadr i płac potrzebne są: wiedza w zakresie prawa pracy i zagadnień kadrowych, doświadczenie zawodowe, znajomość nowoczesnych narzędzi HR. Kierownicze stanowisko obliuguje, aby kandydat posiadał zdolności zarządzania zasobami ludzkimi. Ponadto kierownik działu kadr i płac powinien sprawnie posługiwać się komputerem, znać i umieć obsługiwać specjalistyczne programy kadrowo-płacowe, bazy danych, portale informacyjne, a także komunikatory internetowe i pocztę elektroniczną. Pożądane jest posiadanie prawa jazdy i wykorzystywanie samochodu służbowego.

Kandydat do pracy na stanowisku kierownika działu kadr i płac powinien posiadać:

- a) dyplom potwierdzający ukończenie wyższych studiów I lub II stopnia (w szczególności na kierunkach: zarządzanie zasobami ludzkimi lub kadry i płace, finanse, rachunkowość, zarządzanie, marketing, psychologia, socjologia, pedagogika);
- b) dyplom potwierdzający ukończenie studiów podyplomowych na kierunku np. specjalista do spraw kadr i płac, zarządzanie zasobami ludzkimi.

Dodatkowymi kwalifikacjami kandydata na stanowisko kierownika działu kadr i płac, które są rekomendowane w procesie rekrutacji, są m.in.:

- a) zaświadczenia/certyfikaty potwierdzające kompetencje związane z działalnością kadrowo-płacową;
- b) certyfikaty potwierdzające znajomość przynajmniej jednego języka obcego;
- c) doświadczenie zawodowe w roli kierownika działu kadr i płac;
- d) prawo jazdy kategorii B⁴⁴.

W związku z częstą zmianą przepisów kierownik działu kadr i płac powinien aktualizować i poszerzać swoją wiedzę z zakresu prawa pracy, prawa podatkowego, ubezpieczeń społecznych i ochrony danych.

Osoba zatrudniona jako kierownik działu kadr i płac może rozszerzać swoje kompetencje zawodowe w zawodach pokrewnych. Wykaz możliwych do uzyskania awansów zawodowych zawiera tabela 2.

⁴⁴ Klasyfikacja zawodów i specjalności, Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej, 2022, <https://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci> [dostęp: 20.04.2022].

Tabela 2. Wykaz możliwych do uzyskania awansów zawodowych dla kierownika ds. kadr i płac

Nazwa zawodu pokrewnego zgodnie z Klasyfikacją zawodów i specjalności	Kod zawodu
Kierownik działu szkoleń	121202
Kierownik zarządzania zasobami ludzkimi	121203
Kierownik przedsiębiorstwa świadczącego usługi z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi	121204

Źródło: Klasyfikacja zawodów i specjalności, <https://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci> [dostęp: 20.04.2022].

Specjalista ds. kadr i płac

Do pracy w tym zawodzie preferowani są kandydaci, którzy posiadają:

- a) wykształcenie wyższe I stopnia uzyskane najlepiej na kierunkach: ekonomia, socjologia, zarządzanie lub wykształcenie wyższe z innych dyscyplin naukowych;
- b) udokumentowane doświadczenie zawodowe na tożsamym lub podobnym stanowisku pracy w dziale personalnym;
- c) znajomość aktualnych przepisów prawa pracy (rodzaje umów i formy zatrudnienia), ubezpieczeń społecznych, zagadnień związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi oraz realiów rynkowych potwierdzoną zaświadczeniami/certyfikatami z ukończonych specjalistycznych kursów/szkoleń zawodowych;
- d) znajomość obsługi komputera i oprogramowania biurowego oraz znajomość i umiejętność obsługi dedykowanych specjalistycznych programów kadrowo-płacowych;
- e) udokumentowaną znajomość zasad organizacji stanowiska pracy oraz zasad BHP, ochrony ppoż. i ergonomii⁴⁵.

Możliwość rozwoju zawodowego jako specjalista do spraw kadr uzależniona jest od wielkości oraz struktury organizacji. W przypadku zatrudnienia w dużych zakładach pracy o szerokim zasięgu działania i rozbudowanej strukturze organizacyjnej pracownik ma duże szanse rozwoju i awansu – o ile spełni wymogi określone w regulacjach wewnętrznych dotyczące danego stanowiska. Rozwój zawodowy wiąże się z osiąganiem coraz większej samodzielności oraz posiadaniem wiedzy eksperckiej w danej dziedzinie.

Bez względu na przyjęte w danej firmie rozwiązania w zakresie awansu zawodowego, specjalista do spraw kadr powinien stale poszerzać swoją wiedzę

⁴⁵ Klasyfikacja zawodów i specjalności, Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej, 2022, <https://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci> [dostęp: 20.04.2022r].

i kompetencje. Wykaz możliwych do uzyskania awansów zawodowych przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Wykaz możliwych do uzyskania awansów zawodowych dla specjalisty ds. kadr i płac

Nazwa zawodu pokrewnego zgodnie z Klasyfikacją zawodów i specjalności	Kod zawodu
Dyrektor do spraw personalnych	121202
Analitik pracy	242301
Doradca personalny	242303
Doradca zawodowy	242304
Specjalista do spraw rekrutacji pracowników	242309
Specjalista do spraw czasowego zatrudniania pracowników	242313
Specjalista do spraw rozwoju zawodowego	242402
Specjalista do spraw szkoleń	242403

Źródło: Klasyfikacja zawodów i specjalności, <https://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci> [dostęp: 20.04.2022].

Pracownik obsługi płacowej

Osoba zatrudniona jako pracownik obsługi płacowej powinna posiadać:

- wykształcenie co najmniej średnie (preferowane są kwalifikacje w zawodzie technik rachunkowości lub technik ekonomista);
- umiejętności obsługi programów specjalistycznych, obejmujących zarówno moduły kadrowo-księgowy, z użyciem których nalicza się wynagrodzenia, jak i system służący do rozliczania ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych.

Osoba zatrudniona w zawodzie pracownik obsługi płacowej może rozszerzać swoje kompetencje zawodowe w zawodach pokrewnych. Wykaz możliwych do uzyskania awansów zawodowych zawiera tabela nr 4.

Tabela 4 Wykaz możliwych do uzyskania awansów zawodowych dla pracownika obsługi płacowej

Nazwa zawodu pokrewnego zgodnie z Klasyfikacją zawodów i specjalności	Kod zawodu
Księgowy	331301
Technik ekonomista	331403
Asystent do spraw księgowości	431101
Technik rachunkowości	431103
Pracownik do spraw ubezpieczeń	431202
Pracownik do spraw osobowych	441501

Źródło: Klasyfikacja zawodów i specjalności, <https://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci> [dostęp: 20.04.2022].

3.4. Zadania oraz wybrane stanowiska

Kierownik działu kadr i płac

Do zadań kierownika działu kadr i płac należą organizacja pracy działu kadr i płac, zarządzanie zasobami ludzkimi, wynagrodzeniami, współpraca z zarządem

organizacji, kadram kierowniczą, pracownikami, związkami zawodowymi, zarządzanie informacjami, polityką szkoleniową oraz kształtowaniem właściwej kultury organizacyjnej oraz wizerunku organizacji. Ponadto kierownik działu kadr i płac reprezentuje organizację oraz odpowiada przed wieloma instytucjami publiczno-prawnymi, do których należą m.in.: Zakład Ubezpieczeń Społecznych (ZUS), Urzędy Pracy (UP), Państwowa Inspekcja Pracy (PIP), Urzędy Skarbowe (US).

Do głównych zadań kierownika działu kadr i płac należy:

- a) organizowanie własnego stanowiska pracy i podległego personelu zgodnie z obowiązującymi przepisami w zakresie BHP, ergonomii, ppoż. i ochrony środowiska;
- b) przygotowywanie projektów, wdrażanie i monitorowanie przestrzegania wewnętrznych aktów prawnych z zakresu kadrowo-płacowego;
- c) prowadzenie wszystkich etapów procesu kadrowego (od rekrutacji poprzez nawiązanie, świadczenie i ustanie stosunku pracy);
- d) nadzorowanie prawidłowości prowadzenia spraw pracowniczych i terminowości sporządzania sprawozdań;
- e) reprezentowanie pracodawcy w kontaktach z pracownikami oraz jednostkami zewnętrznymi w zakresie zadań kadrowo-płacowych i socjalnych;
- f) zarządzanie polityką szkoleniową, w tym tworzenie planów szkoleń oraz planów indywidualnego rozwoju zawodowego;
- g) planowanie funduszu płac, analizowanie i kontrolowanie jego wykorzystania;
- h) nadzorowanie prawidłowości obliczania wynagrodzeń, zasiłków i innych świadczeń wynikających z nawiązanego stosunku pracy;
- i) nadzorowanie prawidłowej realizacji obowiązków płatnika;
- j) kształtowanie kultury organizacyjnej poprzez planowanie i koordynowanie polityki dot. stosunków międzyludzkich oraz relacji pomiędzy pracownikami a pracodawcą⁴⁶.

Kierownik działu kadr i płac to kluczowe stanowisko w strukturze tego działu oraz organizacji. Współpraca może odbywać się poprzez zawarcie stosunku pracy lub formy B2B (własna działalność gospodarcza), świadcząc usługi doradcze.

Specjalista do spraw kadr i płac

Specjalista do spraw kadr realizuje zgodnie z przepisami prawa pracy politykę kadrową organizacji, w której jest zatrudniony. Do zadań pracownika na tym stanowisku należy:

⁴⁶ Klasyfikacja zawodów i specjalności, Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej, 2022, <https://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci> [dostęp: 20.04.2022].

- a) prowadzenie dokumentacji kadrowej,
- b) obsługa procesów związanych z zatrudnianiem oraz rozwiązywaniem umów o pracę,
- c) ewidencja czasu pracy,
- d) kontrola uprawnień pracowniczych niezbędnych do wykonywania zawodów wymagających specjalnych uprawnień, certyfikatów itp.,
- e) analiza i aktualizacja informacji o potrzebach kadrowych jednostki oraz rekrutowanie i selekcjonowanie kandydatów do pracy,
- f) prowadzenie akt osobowych zgodnie z wymaganiami prawa pracy, kontrolowanie aktualność obowiązkowych badań lekarskich,
- g) uczestnictwo w opracowywaniu regulaminów i procedur związanych z zatrudnieniem,
- h) prowadzenie spraw związanych z zakładowym funduszem świadczeń socjalnych,
- i) sporządzanie deklaracji, raportów i sprawozdań w zakresie spraw dotyczących zatrudnienia zgodnie z obowiązującymi przepisami i terminami do instytucji,
- j) podejmowanie współpracy z kierownictwem i doradztwo w zakresie administracyjnej obsługi zatrudnienia⁴⁷.

W celu właściwej realizacji powierzonych zadań zawodowych specjalista ds. kadr i płac musi znać, aktualizować i poszerzać swoją wiedzę z zakresu przepisów prawa pracy i ubezpieczeń społecznych, BHP, ochrony ppoż., ergonomii i ochrony środowiska.

Pracownik obsługi płacowej

Pracownik obsługi płacowej zajmuje się głównie obsługą finansową pracowników w zakresie wynagrodzeń. Jest to zawód o charakterze biurowym. W zależności od struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa osoba na tym stanowisku pracuje w dziale księgowości, dziale kadr i płac lub w samodzielnej komórce podległej bezpośrednio kierownikowi jednostki. Do jej głównych zadań należy:

- a) bieżące naliczanie składników wynagrodzeń na podstawie o umów zawartych z pracownikami i zleceniobiorcami oraz dodatkowe ewidencje dotyczące czasu pracy;
- b) naliczanie i odprowadzanie składek do ZUS;
- c) naliczanie zaliczek na podatek dochodowy od wynagrodzeń;
- d) obliczanie kwoty do wypłaty dla pracowników;
- e) sporządzanie poleceń przelewów wynagrodzeń pracowników;
- f) sporządzanie miesięcznych i rocznych deklaracji z tytułu ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych;

⁴⁷ Klasyfikacja zawodów i specjalności, Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej, 2022, <https://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci> dostęp z dnia [20.04.2022r].

- g) sporządzanie rocznych deklaracji podatkowych dotyczących wynagrodzeń;
- h) wydawanie zaświadczeń w zakresie wynagrodzeń oraz sporządzanie dokumentów emerytalno-rentowych pracowników;
- i) gromadzenie, segregowanie i przechowywanie dokumentów płacowych;
- j) organizowanie stanowiska pracy zgodnie z zasadami BHP, ochrony ppoż., ochrony środowiska oraz zasadami ergonomii;
- k) sporządzanie i przekazywanie do ZUS deklaracji i raportów;
- l) rozliczanie wynagrodzeń za okres czasowej niezdolności do pracy, a także świadczenia pieniężnego z ubezpieczenia społecznego i zdrowotnego. Specjalista oblicza kwoty do wypłaty dla pracowników oraz generuje polecenia przelewów, które – po zatwierdzeniu przez uprawnioną osobę – zostają przekazane na konta bankowe pracowników.

3.5. Kierunki rozwoju

Postępująca cyfryzacja pracy, nie tylko w obszarze kadrowo-płacowym, powoduje ewolucję umiejętności i kompetencji pośród pracowników. Wymusza to zatem nieustanny rozwój pracowników różnego szczebla. Osoby zatrudnione w zawodzie z zakresu kadr i płac powinny aktualizować i poszerzać wiedzę związaną ze znajomością przepisów prawa m.in. z zakresu Kodeksu Pracy, ubezpieczeń społecznych, podatku dochodowego od osób fizycznych i szeregu innych aktów prawnych. Należy podkreślić, że kierownik działu kadr i płac to bardzo ważne stanowisko w strukturze analizowanego obszaru oraz całej organizacji, ponieważ poprzez zarządzanie zasobami ludzkimi w zatrudniającym go podmiocie wpływa na kształtowanie właściwej kultury organizacyjnej oraz wizerunku tego podmiotu. Ponadto kierownik działu kadr i płac reprezentuje organizację i odpowiada przed wieloma instytucjami publiczno-prawnymi. Zakres wiedzy wymagany od takiego pracownika jest bardzo szeroki, trudny do zweryfikowania przez kierownika jednostki. Zatem wymagane umiejętności i kompetencje osób będących na stanowisku kierowniczym powinny być potwierdzone odpowiednim certyfikatem.

Bibliografia

1. Klasyfikacja zawodów i specjalności, Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej, 2022, <https://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci> dostęp z dnia [20.04.2022r].

4. Rachunkowość zarządcza/controlling

4.1. Stan (prawny) w Polsce i na świecie

Dynamiczny rozwój rachunkowości zarządczej po II wojnie światowej przejawiający się w coraz szerszym praktycznym zastosowaniu jej narzędzi w organizacjach, a także w badaniach naukowych i licznych publikacjach, stanowił podstawę dla powstania zawodów związanych z realizacją zadań rachunkowości zarządczej/controllingu⁴⁸. Zawody te wyodrębniły się najszybciej w krajach anglojęzycznych, bo już w drugiej połowie XX w. Osoby realizujące zadania rachunkowości zarządczej w organizacjach mogą zajmować różne stanowiska.

W firmach amerykańskich w centrali firmy zazwyczaj są to główni kontrolerzy, kontrolerzy finansowi, czyli tzw. *financial controllers*. Na poziomie oddziałów zaś są to kontrolerzy (*controllers*)⁴⁹. W firmach niemieckich specjalista realizujący zadania rachunkowości zarządczej zazwyczaj nosi nazwę kontrolera (*controller*) bądź kontrolera finansowego, choć zakres jego obowiązków może nieco odbiegać od anglojęzycznego odpowiednika. Bardzo popularna w przedsiębiorstwach jest także nazwa „specjalista rachunkowości zarządczej” (*management accountant*) bądź „specjalista controllingu”.

W świetle nowej definicji zaprezentowanej przez IMA (Institute of Management Accountants) w *Statements on Management Accounting*⁵⁰ rola nowoczesnego specjalisty z tego obszaru polega na tworzeniu i implementowaniu systemu rachunkowości zarządczej w przedsiębiorstwie oraz uczestniczeniu, jako biznes partner, w całym informacyjnym łańcuchu wartości przedsiębiorstwa, nie tylko dostarczając informacje, ale także służąc wiedzą ekspercką i współuczestnicząc w procesach podejmowania decyzji. Ważnym elementem działalności kontrolerów/specjalistów rachunkowości zarządczej staje się formułowanie i wdrażanie strategii mającej przynieść sukces organizacji. Aby było to możliwe, ta grupa specjalistów powinna pracować w zespołach kierowniczych podejmujących decyzje strategiczne. *Global management accounting principles*⁵¹ (2014) umiejscawiają specjalistę rachunkowości zarządczej w bliskiej współpracy z dyrektorem finansowym (*chief financial officer*). Przy jego wsparciu może wносить wkład do wszystkich obszarów działalności organizacji. Nie działa on jednak

⁴⁸ A. Szychta, Rachunkowość zarządcza jako działalność zawodowa w kontekście doświadczeń zagranicznych, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2011, 62(118), s. 289–312.

⁴⁹ Ch.T. Horngren, S.M. Datar, M.V. Rajan, *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*, Wyd. 16, Pearson 2017.

⁵⁰ *Statements on Management Accounting Definition of Management Accounting*, Institute of Management Accountants, Montvale 2008.

⁵¹ *Global Management Accounting Principles*, Chartered Institute of Management Accountants, London 2014.

w izolacji, ale dzieli się wiedzą i informacjami z różnymi obszarami oraz grupami kierowniczymi, w których jest aktywnym członkiem. Ułatwia managerom pracę poprzez planowanie efektów ich działań, analizę informacji oraz przygotowanie raportów. Pełni funkcję doradcy ekonomicznego, dopełniając pracę managerów, a jednocześnie ograniczając możliwość popełnienia przez nich błędów. Zapobiega podjęciu decyzji, które nie są ekonomicznie uzasadnione⁵². Ogromny wkład wnosi on również do pracy i działań samego dyrektora finansowego poprzez wspieranie go w realizacji praktycznie wszystkich zadań, w szczególności zaś w procesie zapewnienia odpowiedniej jakości (wiarygodnej i przejrzystej) informacji dla interesariuszy⁵³. Zgodnie ze stanowiskiem Międzynarodowego Stowarzyszenia Kontrolerów (ICV) oraz International Group of Controlling (IGC) *controller* jest osobą dbającą o przejrzystość strategii, wyników, finansów oraz procesów biznesowych. Ma zatem wpływ na wzrost efektywności ekonomicznej organizacji.

Przed 1989 r. zawody związane z rachunkowością zarządczą/controllingiem w polskich przedsiębiorstwach praktycznie nie funkcjonowały. Dopiero transformacja systemowa i pojawienie się firm z kapitałem zagranicznym w naszym kraju wpłynęły na wzrost zapotrzebowania na tę grupę zawodową w Polsce. Aktualnie kształtowanie tego zawodu w Polsce przebiega w sposób rozproszony, bez instytucjonalnego wsparcia, jakie występuje np. w Wielkiej Brytanii. Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, wprowadzając program certyfikacji zawodu księgowego, nie uwzględniło w nim specjalistów do spraw rachunkowości zarządczej⁵⁴. Zawarto jedynie podstawowy obszar wiedzy z tej dziedziny w programie certyfikacji księgowych na poziomach III i IV.

Klasyfikacja zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy⁵⁵ dokonuje wyróżnienia zawodów związanych z rachunkowością zarządczą/controllingiem. W grupie 2 „Specjaliści” znalazł się nie tylko zawód kontroler finansowy (kod 241107), specjalista ds. rachunkowości zarządczej (kod 241106), ale także specjalista ds. controllingu (241102) (por. tabela 1.).

Tabela 1. Struktura klasyfikacja zawodów i specjalności związanych z rachunkowością zarządczą.

Grupa zawodów	Nazwa grupy zawodów i zawodu/specjalności
Wielka	2 Specjaliści
Duża	24 Specjaliści ds. ekonomicznych i zarządzania
Średnia	241 Specjaliści ds. finansowych

⁵² Fundamenty controlling, icv-controlling.com.

⁵³ B. Král, L. Šoljaková, Development of Controllers´ Professional Competence: the Case of Czech Republic, „Economics and Sociology” 2016, 9(1), s. 86–100.

⁵⁴ A. Szychta, *Rola współczesnych specjalistów rachunkowości zarządczej w świetle ewolucji jej zakresu i metod*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2005, 25(81), s. 80–107.

⁵⁵ Klasyfikacja zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy z 2021 r. – Załącznik do Rozporządzenia Ministra Rodziny i Polityki Społecznej z dnia 13 listopada 2021 r. w sprawie zmiany klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy oraz zakresu jej stosowania (Dz. U. z 2021 r. poz. 2285).

Elementarna	2411 Specjaliści ds. księgowości i rachunkowości
Zawód/Specjalność	241101 Biegły rewident
	241102 Specjalista ds. controllingu
	241103 Specjalista ds. rachunkowości
	241104 Specjalista ds. rachunkowości inwestycyjnej
	241105 Specjalista ds. rachunkowości podatkowej
	241106 Specjalista ds. rachunkowości zarządczej
	241107 Kontroler finansowy

Źródło: Układ strukturalny klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy. Grupy zawodów i specjalności ujęte w klasyfikacji zawodów i specjalności wprowadzonej Rozporządzeniem Ministra Rodziny i Polityki Społecznej z dnia 7 sierpnia 2014 r. w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy oraz zakresu jej stosowania (Dz.U. z 2018 r. poz. 227 oraz z 2021 r. poz. 2285).

Przeprowadzone w Polsce badania ofert pracy z zakresu rachunkowości zarządczej/controllingu wykazały, iż w analizowanych ofertach dominowały te, na stanowisko specjalisty ds. controllingu oraz kontrolera finansowego. W przypadku polskich firm częściej poszukiwany był specjalista ds. controllingu, zaś tych z kapitałem zagranicznym kontroler finansowy (*financial controller*). Należy jednak podkreślić, iż w przedsiębiorstwach działających w Polsce nazwy stosowane do określenia specjalisty realizującego zadania z obszaru rachunkowości zarządczej są bardzo różne i obejmują m.in. analityka finansowego, kontrolera kosztów. Stosunkowo rzadko pojawiają się oferty poszukujące specjalistów ds. rachunkowości zarządczej czy biznes partnera⁵⁶.

4.2. Standardy wykonywania zawodu

Zawód kontrolera/specjalisty rachunkowości zarządczej nie należy Polsce do zawodów regulowanych (jak np. biegły rewident i doradca podatkowy), a jego wykonywanie nie jest obwarowane wymaganiami określonych przepisów (jak np. w przypadku audytora wewnętrznego). Objęty został standardami klasyfikacji zawodów i specjalności w ramach zawodów z obszaru rachunkowości⁵⁷. Standardy te nie są obowiązkowe.

Profesjonalne organizacje zrzeszające i certyfikujące zawód specjalisty rachunkowości zarządczej odgrywają ogromną rolę w określaniu standardów

⁵⁶ E. Zarzycka, *Koncepcje i tendencje rozwoju zawodu specjalisty rachunkowości zarządczej. Wymiar krajowy i międzynarodowy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016; A. Banaszkiwicz, P. Kozak, P. Smolińska, Wymagania i zakres obowiązków stawianych przyszłym kandydatom na stanowisko controllera oczami pracodawcy – analiza ogłoszeń o pracę, [w:] *Horyzonty Controllingu*, M. Ciechan-Kujawa, P. Kozak (red.), Wydawnictwo UMK, Toruń 2018, s. 7–18.

⁵⁷ Por. Klasyfikacja zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy z 2021 r. – Załącznik do Rozporządzenia Ministra Rodziny i Polityki Społecznej z dnia 13 listopada 2021 r. w sprawie zmiany klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy oraz zakresu jej stosowania (Dz. U. z 2021 r. poz. 2285).

wykonywania tej profesji i kształtowaniu rangi specjalistów rachunkowości zarządczej na całym świecie. Najbardziej znane organizacje to m.in.: CIMA – Chartered Institute of Management Accountants, ACCA – Association of Chartered Certified Accountant oraz Institute of Management Accountants. Przeprowadzają one egzaminy oraz wydają certyfikaty poświadczające wiedzę oraz kompetencje w obszarze rachunkowości i finansów, w tym także rachunkowości zarządczej.

Aby uzyskać członkostwo w CIMA i posługiwać się tytułami ACMA (Associate Chartered Management Accountant) oraz CGMA (Chartered Global Management Accountant) studenci zdają 16 egzaminów, w tym rachunkowość finansową i zarządczą, etykę, prawo, tworzenie i wdrażanie strategii przedsiębiorstwa. Aktualnie organizacja CIMA gromadzi 232 000 członków i kursantów w 177 krajach świata, co czyni ją jedną z wiodących organizacji zawodowych zrzeszających ekspertów w dziedzinie rachunkowości zarządczej. Aktualnie organizacja wskazuje, iż ma ponad 2 000 studentów i 200 członków w Polsce⁵⁸.

Druga z wymienionych kwalifikacji – przyznawana przez ACCA – nie jest kwalifikacją przeznaczoną jedynie dla specjalistów rachunkowości zarządczej, ale dla szerokiego grona księgowych i specjalistów w obszarze finansów. Certyfikuje ona w zakresie rachunkowości i finansów, ale także zrzesza i aktywizuje tę grupę zawodową. Obecnie organizacja ta posiada 500 000 studentów i 200 000 członków w 180 krajach świata. Zdobycie dyplomu ACCA wymaga zdania 13 egzaminów oraz wykazania się odpowiednią praktyką zawodową (min. 36 miesięcy, w obszarze finansów bądź rachunkowości). Kwalifikacja ACCA wymaga również zaliczenia modułu etycznego, na który składają się nie tylko egzaminy z obszaru etyki i opis praktycznych doświadczeń zawodowych w tym obszarze (*practical experience requirements*), ale także szkolenie z etyki, obowiązkowe dla każdego studenta. W Polsce kwalifikacja jest niezwykle popularna, aktualnie status studenta ma 4 000 osób, zaś członka 2 000⁵⁹.

Trzecia kwalifikacja, CMA (*certified management accountant*) wprowadzona w 1972 r., przez Institute of Management Accountant jest stosunkowo najmniej popularna w Polsce. Według danych organizacji na całym świecie w 2022 r. ponad 140 000 osób posiadało status członka IMA⁶⁰. Program jest niezwykle ceniony w USA i w znacznym stopniu podniósł status zawodowy specjalistów w obszarze rachunkowości zarządczej w tym kraju. Coraz większego znaczenia kwalifikacja ta nabiera również w rejonie Azji i Pacyfiku, Afryki i Środkowego Wschodu. Otrzymanie tytułu CMA wymaga – oprócz posiadania tytułu zawodowego licencjata i minimum dwuletniego doświadczenia w dziedzinie rachunkowości i zarządzania finansami - zdania także egzaminu składającego się z dwóch części.

⁵⁸ Witryna internetowa organizacji CIMA Polska, www.cimaglobal.com.

⁵⁹ Jw.

⁶⁰ Witryna internetowa organizacji IMA, About IMA, IMA – The association of accountants and financial professionals working in business, imanet.org.

W przypadku Niemiec duże znaczenie odgrywa także organizacja zrzeszająca Internationaler Controller Verein (ICV), choć skala jej działania jest znacznie mniejsza niż organizacji CMA lub CIMA (obecnie liczy ponad 6000 członków). W Polsce działa aktualnie krajowy oddział Międzynarodowego Stowarzyszenia Kontrolerów (Internationaler Controller Verein – ICV), zrzeszający specjalistów i aktywizujący kształcenie i rozwój w tej dziedzinie, a także podejmujący próbę integracji środowiska. Od 2020 r. funkcjonuje w Polsce program certyfikacji realizowany przez Akademię Controllingu pod patronatem Internationaler Controller Verein (ICV) oraz International Group of Controlling (IGC.) Aby przystąpić do procedury uzyskania dyplomu Advanced Controlling Business Partner, należy posiadać co najmniej 3-letnie doświadczenie zawodowe w dziale controllingu, księgowości czy finansów lub co najmniej 2-letnie doświadczenie zawodowe na stanowisku kierowniczym w tych działach. Program składa się z 5 modułów. Uczestnicy muszą zaliczyć 4 egzaminy, przygotować 5 projektów i zdać egzamin dyplomowy z wynikiem na poziomie co najmniej 75%.

Uczelnie wyższe dostrzegają znaczenie międzynarodowych kwalifikacji w obszarze rachunkowości i finansów, a także nawiązują współpracę z wymienionymi zagranicznymi instytucjami certyfikującymi. Współpraca ta może przybrać formę akredytowania kierunków studiów bądź tworzenia nowych ścieżek kształcenia wspólnie z zagraniczną instytucją, ewentualnie pod jej patronatem. W latach 2012–2022 siedemnaście polskich uczelni uzyskało akredytacje ACCA dla swoich kierunków studiów (60 kierunków), podczas gdy 7 uczelni uruchomiło kursy bądź nowe ścieżki kształcenia pod patronatem CIMA, a 2 pod patronatem ICV. Uzyskanie akredytacji ACCA pozwala studentom tych kierunków na uzyskanie zwolnień z części egzaminów ACCA na podstawie zaliczeń zdobywanych w trakcie studiów. Tym samym, po ukończeniu studiów, nie tylko legitymują się oni dyplomem uczelni wyższej, ale rozpoczętą kwalifikacją ACCA. Z kolei ścieżki kształcenia uruchomione wspólnie z organizacją CIMA umożliwiają studentom zdobycie certyfikatów CIMA już w trakcie studiów. Absolwenci programów prowadzonych przez uczelnie pod patronatem ICV otrzymują certyfikat potwierdzający nabyte kompetencje wraz ze świadectwem ukończenia studiów podyplomowych z zakresu controllingu.

Ważna rola specjalisty rachunkowości zarządczej oraz jego duży wpływ na podejmowanie decyzji w organizacji powodują, iż w zawodzie tym niezwykle istotne są kwestie etyczne. IMA wydała komunikat dotyczący etycznych praktyk zawodowych *IMA Statement of Ethical Professional Practice*⁶¹. Komunikat jest niezwykle zwięzły i prosty, przez co łatwy do zrozumienia. IMA podkreśla, w pierwszym zdaniu, iż jej członkowie mają zachowywać się etycznie. Inny kodeks

⁶¹ IMA Statement of Ethical Professional Practice, 2017, IMA, imanet.org.

etyki zawodowej *CIMA Code of Ethics*⁶² zobowiązuje członków organizacji do etycznych zachowań. Dokument składa się z trzech części. W części pierwszej zaprezentowane są podstawowe zasady etyki zawodowej i ramy conceptualne, które obowiązują księgowego. Części druga i trzecia opisują, jak należy stosować ramy koncepcyjne w określonych sytuacjach. Podstawowe zasady etyki zawodowej wskazane w kodeksie CIMA to uczciwość, obiektywność, kompetencje zawodowe i należyta staranność w wykonywaniu obowiązków zawodowych, poufność i profesjonalne zachowanie.

4.3. Wymogi kwalifikacyjne (obowiązkowe i pożądane), w tym międzynarodowe kwalifikacje zawodowe

CIMA w *Global Management Accounting Principles*⁶³ powołuje się na opracowane przez CGMA (Chartered Global Management Accountant) ramy kompetencji zawodu specjalisty rachunkowości zarządczej. Według tych ram zaufany specjalista powinien umiejętnie wykorzystywać wiedzę z obszaru rachunkowości i finansów, wpisując ją w kontekst działalności organizacji, tak aby wpływać na decyzje, działania i zachowania innych osób w organizacji oraz przewodzić firmom na różnych poziomach. Poza wiedzą istotne są również umiejętności przywódcze, biznesowe oraz budowanie i utrzymywanie relacji międzyludzkich. Warto podkreślić, iż zawód ten wymaga ciągłego doskonalenia i uczenia się, a jego koncepcja opiera się na fundamencie etyki, uczciwości i profesjonalizmu. Specjalista rachunkowości zarządczej, oprócz znajomości teorii z zakresu rachunkowości i finansów, powinien posiadać doskonałe zdolności interpersonalne, komunikacyjne, analityczne i informatyczne. Podstawą jest także legitymowanie się predyspozycjami do pisania, swobodnego wypowiedzenia się i prezentacji, ale także do słuchania innych, negocjowania, perswadowania i przekonywania. Nie bez znaczenia jest także przygotowanie do pracy w zespole i wykształcenie podejścia do rozwiązywania problemów biznesowych opartego na logicznym, diagnostycznym i racjonalnym myśleniu.

Kontrolerzy/specjaliści do spraw rachunkowości zarządczej/controllingu powinni umieć uzasadnić, zinterpretować i przedstawić wyniki dla całej firmy oraz jej działów – tak aby zapewnić jej wsparcie informacyjne w podejmowaniu decyzji i wzmocnienie synergii. Oczekuje się od nich integracji informacji z rachunkowości z innymi danymi niefinansowymi, umiejętności argumentowania, interpretacji

⁶² CIMA Code of Ethics, Kodeks etyczny CIMA, <https://www.cimaglobal.com/Professionalism/Ethics/CIMA-code-of-ethics-for-professional-accountants/>.

⁶³ *Global Management Accounting Principles*, Chartered Institute of Management Accountants, dz. cyt.

i prezentacji wyników. Należy podkreślić istotę postawy etycznej jako kluczowej dla zawodowych kontrolerów⁶⁴.

W Modelu Kompetencji Kontrolera ICG wskazano 6 głównych stanowisk, jakie zajmują kontrolerzy w przedsiębiorstwach: kontroler główny, strategiczny, grupy kapitałowej, sprzedaży, personalny oraz kontroler produkcji. Wyszczególniono 5 głównych obszarów kompetencji dla wszystkich tych stanowisk, tj.: przywództwo, orientacja na klienta, efektywność osobista, projektowanie przyszłości oraz wiedza i umiejętność jej zastosowania. Następnie ustalono, w jakim stopniu dana kompetencja oraz jej poszczególne składowe są istotne przy pełnieniu każdej ze zidentyfikowanych ról kontrolera w organizacji⁶⁵.

Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej w opracowaniach dotyczących zawodów, które znalazły się w klasyfikacji zawodów i specjalności⁶⁶ wskazuje, iż w przypadku specjalisty ds. controllingu wymagane jest posiadanie wykształcenia wyższego ekonomicznego II stopnia. Osoba wykonująca ten zawód powinna posiadać wiedzę z zakresu finansów, rachunkowości finansowej i zarządczej, controllingu, ekonomii, prawa oraz wykazać się znajomością rynku, procesów i strategii firmy. Najważniejsze w tym zawodzie są umiejętności analityczne, pracy w zespole, przestrzeganie tajemnicy służbowej, ale także zdolności przewidywania skutków podejmowanych działań i odpowiedzialność za nie oraz realistyczna ocena sytuacji. Wymagane cechy osobowe na tym stanowisku to inicjatywa, zaangażowanie, przekonywanie, konsekwencja w realizacji zadań, otwartość na zmiany. Ogromne znaczenie ma także wysoka znajomość specjalistycznego oprogramowania i min. jednego języka obcego z opanowanym słownictwem branżowym. Z kolei specjalista ds. rachunkowości zarządczej powinien posiadać wykształcenie wyższe ekonomiczne przynajmniej I stopnia⁶⁷. Wymagania

¹⁰ F.S. Jablonsky, P.J. Keating, J.B. Heian, *Business Advocate or Corporate Policeman*, Financial Research Foundation, New York 2004; B. Pierce, T. O'Deam, Management Accounting Information and the Needs of Managers: Perceptions of Managers and Accountants Compared, "British Accounting Review" 2003, 35(3), 257–290.

⁶⁵ *Controller Competence Model a Guideline for Modern Controller Development with Model Competence Profiles*, Losbichler H. (red.), International Group of Controlling, Haufe Lexware GmbH & Co. KG, 2016 München.

⁶⁶ Informacja o zawodzie: specjalista do spraw controllingu (241102), Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, https://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/infodoradca/-/InfoDoradcaPlus/zawod/241102?_occupationPlusportlet_WAR_nnkportlet_backURL=https%3A%2F%2Fpsz.praca.gov.pl%2Frynek-pracy%2Fbazy-danych%2Finfodoradca%2F%3Fp_p_id%3DoccupationPlusportlet_WAR_nnkportlet%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn%26p_p_col_pos%3D1%26p_p_col_count%3D3%26occupationPlusportlet_WAR_nnkportlet_query%3D2411&_occupationPlusportlet_WAR_nnkportlet_description=identificationData.

⁶⁷ 35. Informacja o zawodzie: specjalista do spraw rachunkowości zarządczej (241102), Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, https://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/infodoradca/-/InfoDoradcaPlus/zawod/241106?_occupationPlusportlet_WAR_nnkportlet_backURL=https%3A%2F%2Fpsz.praca.gov.pl%2Frynek-pracy%2Fbazy-danych%2Finfodoradca%2F%3Fp_p_id%3DoccupationPlusportlet_WAR_nnkportlet%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn%26p_p_col_pos%3D1%26p_p_col_count%3D3%26occupationPlusportlet_WAR_nnkportlet_query%3D2411&_occupationPlusportlet_WAR_nnkportlet_description=identificationData.

z zakresu wiedzy, umiejętności zawodowe, umiejętność obsługi komputera oraz znajomość języków obcych są identyczne jak w przypadku specjalisty do spraw controllingu. Kwalifikacja wskazuje jednak na dodatkowe cechy osobowe, które powinien posiadać specjalista rachunkowości zarządczej: podzielność uwagi, kreatywność, asertywność, odporność na stres. Można więc zauważyć, że wymagania kwalifikacyjne zaprezentowane przez ustawodawcę są w dużym stopniu zbieżne dla tych dwóch zawodów. Jak dotychczas nie opracowano wymagań kwalifikacyjnych dla zawodu kontrolera finansowego.

Badania w zakresie wymagań stawianych przed specjalistami rachunkowości zarządczej/controllingu w Polsce wskazują na duże podobieństwo do tych, jakie muszą spełniać ich odpowiednicy w krajach rozwiniętych⁶⁸. Istotnymi wymaganiami są: posiadanie wykształcenia wyższego kierunkowego, znajomość języka obcego (głównie język angielski) oraz doświadczenie zawodowe. Tym samym praktyk rachunkowości zarządczej/controllingu powinien bazować na praktycznym doświadczeniu zawodowym, choć równie ważne jest posiadanie wiedzy z obszaru finansów i rachunkowości zdobytej na studiach wyższych i w procesie certyfikacji zawodowej. Od przedstawicieli tej grupy zawodowej oczekuje się też umiejętności analitycznych, komunikacyjnych i interpersonalnych, umiejętności pracy w zespole i prezencji. Pracodawcy podkreślają także duże znaczenie dokładności i umiejętności organizacyjnych, zaś sami praktycy wysoko cenią odporność na stres i kompetencje zawodowe (w tym także poufność, uczciwość i wiarygodność). W przedsiębiorstwach działających w Polsce przywiązuje się uwagę zarówno do cech osobowych i umiejętności, jak i wiedzy eksperckiej. Komunikacja jest zaś uważana za ważny element pracy.

4.4. Zadania oraz wybrane stanowiska

Koncepcja praktyk rachunkowości zarządczej zaprezentowana w *Global Management Accounting Principles*⁶⁹ zawiera obszerną listę zadań, jakie powinien realizować specjalista rachunkowości zarządczej. Należą do nich: zarządzanie kosztami, raportowanie zewnętrzne, opracowywanie strategii finansowej, kontrola wewnętrzna, ocena projektów inwestycyjnych, kontrola

https://poczta.praca.gov.pl/frynek-pracy/bazy-danych/infodoradca/fp_p_id%3DoccupationPlusportlet_WAR_nnkportlet%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn1%26p_p_col_pos%3D1%26p_p_col_count%3D3%26occupationPlusportlet_WAR_nnkportlet_query%3D2411&occupationPlusportlet_WAR_nnkportlet_description=identificationData.

⁶⁸ E. Zarzycka, *Koncepcje i tendencje rozwoju zawodu specjalisty rachunkowości zarządczej. Wymiar krajowy i międzynarodowy*, dz. cyt.; M. Ciechan-Kujawa, P. Wójcicka, *Wymagania kompetencyjne na stanowisku controllera w świetle badań literaturowych i opinii praktyków*, [w:] *Horyzonty Controllingu*, M. Ciechan-Kujawa, P. Kozak (red.), Wydawnictwo UMK, Toruń 2018, s. 39-62.; P. Kozak, E. Świtalska, *Kompetencje i zadania controllera w erze digitalizacji, automatyzacji i robotyzacji wyniki badania*, [w:] *Horyzonty Controllingu*, P. Kozak (red.), Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2020, s. 99-118.

⁶⁹ *Global Management Accounting Principles*, dz. cyt.

zarządcza i budżetowa, decyzje cenowe, produktowe i upustowe, zarządzanie projektami, zapewnienie zgodności sprawozdawczości z wymogami i przepisami prawnymi, zarządzanie zasobami, strategiczne zarządzanie podatkowe, zarządzanie gotówką, audyt wewnętrzny. I chociaż konkretny zakres zadań, uprawnień i odpowiedzialności specjalistów z tego obszaru jest konsekwencją zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań działalności, wielkości organizacji, kompetencji kontrolera, jego miejsca w strukturze organizacji, to główne obszary aktywności kontrolerów/specjalistów rachunkowości zarządczej/controllingu skupiają się wokół 10 procesów, w których osoba na tym stanowisku pełni rolę kluczową lub wpierającą. Należą do nich procesy: planowania strategicznego, operacyjnego i budżetowania, prognozowania działalności, zarządzania kosztami, raportowania zarządczego, oceny projektów i inwestycji, wsparcia procesów funkcjonalnych i zarządczych. Coraz częściej podkreśla się jednak również rolę kontrolerów w zarządzaniu ryzykiem, zarządzaniu danymi, rozwoju organizacji, procesów, instrumentów oraz systemów⁷⁰. Zwraca się również uwagę, że czwarta rewolucja przemysłowa rozwija controlling 4.0, bo efektywność cyfrowych modeli biznesowych nie zależy tylko od zasobów technologicznych czy finansowych, ale przede wszystkim od efektywności decyzji kierownictwa. W najnowszym podejściu koncepcyjnym ICV kładzie się nacisk na partnerstwo biznesowe i podkreśla rolę kontrolera jako eksperta przygotowującego scenariusze przyszłych rozwiązań dla managerów, komunikującego, komentującego, wyjaśniającego i interpretującego wyniki oraz koordynującego procesy formułowania celów firmy i sposobów ich realizacji⁷¹. Taki obraz zawodu przedstawiają również przeprowadzone w Europie badania oczekiwań managerów i praktyków controllingu⁷².

W polskiej klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy⁷³ specjaliście ds. rachunkowości zarządczej przypisano zadania przetwarzania, analizy i prezentowania informacji finansowych oraz niefinansowych dotyczących

⁷⁰ Controlling Process Model a Guideline for Describing and Designing Controlling Processes, International Group of Controlling, Haufe Lexware GmbH & Co. KG, München 2012.

⁷¹ T.M. Zieliński, *Controller partner biznesowy w erze digitalizacji. Rozwój modeli biznesowych w erze digitalizacji*, VI Financial Controlling Summit, Warszawa 2019, https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjKj-34z3AhXyo4sKHe6dBCkQFnoECAMQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.icv-controlling.com%2Ffileadmin%2FWissen%2FFacharbeit%2F1._Controller_-_partner_biznesowy_w_erze_digitalizacji.pdf&usq=AOVvaw23C9BcLxC7_uyy4KAn5aG5

⁷² T.D. Oesterreich, F. Teuteberg, *The role of business analytics in the controllers and management accountants' competence profiles: An exploratory study on individual-level data*, "Journal of Accounting & Organizational Change" 2019, 15(2), 330–356; B. Král, L. Šoljaková, dz. cyt.

⁷³ Klasyfikacja zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy z 2021 r. – Załącznik do Rozporządzenia Ministra Rodziny i Polityki Społecznej z dnia 13 listopada 2021 r. w sprawie zmiany klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy oraz zakresu jej stosowania (Dz. U. z 2021 r. poz. 2285).

przedsiębiorstwa. Z kolei specjalista ds. controllingu ma uczestniczyć w przygotowywaniu budżetów, planów i prognoz finansowych, kontrolować ich realizację, sporządzać raporty i analizy finansowe i ekonomiczne, a także inicjować działania usprawniające procesy biznesowe. Pierwszy z zawodów ma charakter kontrolno-doradczy, zaś drugi menadżerski. Do zadań kontrolera finansowego należy: nadzorowanie polityki rachunkowej i finansowej organizacji; kształtowanie i koordynowanie procesu planowania oraz kontroli w celu stałej poprawy efektywności kosztowej i przychodowej firmy; weryfikowanie informacji zawartych w dokumentacji finansowej i ich zgodność z obowiązującym prawem i regulacjami wewnętrznymi firmy; analizowanie sprawozdań finansowych; kontrolowanie wydatków i ich zgodności z założonym budżetem na dany okres; uczestniczenie w planowaniu polityki kredytowej organizacji; dostarczanie informacji dla zarządu oraz działów operacyjnych w celach decyzyjnych na poziomie strategicznym oraz operacyjnym.

Badania przeprowadzone w Polsce na temat zadań przypisywanych omawianej grupie zawodowej wskazują, iż do najważniejszych z nich należą tradycyjne, m.in.: przygotowywanie i kontrola budżetów, wspieranie procesów podejmowania decyzji i doradzanie managerom, pomiar dokonań jednostki, kontrola kosztów, sporządzanie analiz finansowych i raportowanie. Coraz większego znaczenia nabiera usprawnianie procesów i wdrażanie działań optymalizujących, co przybliży polskiego specjalistę do modelu partnera biznesu. Niestety w dalszym ciągu działania w zakresie budowania strategii, planowania czy tworzenia wartości są rzadkie⁷⁴.

4.5. Kierunki rozwoju

Obserwowane w ciągu ostatnich lat dynamiczne zmiany modeli biznesu związane z postępującą cyfryzacją, redefiniowaniem sposobów budowania wartości dla interesariuszy, czy innowacjami otwartymi, istotnie zmieniają oczekiwania jednostek gospodarczych do obecnych i przyszłych zadań kontrolerów/specjalistów rachunkowości zarządczej/controllingu.

Cyfryzacja wpływa zarówno na rozszerzanie katalogu zadań kontrolerów/specjalistów rachunkowości zarządczej/controllingu, jak i modyfikację narzędzi i metod ich pracy. Wskazuje się, że ten trend wymagać będzie od osób pracujących w tym zawodzie cyfrowego sposobu myślenia, używania mediów cyfrowych i rozumienia e-biznesu⁷⁵.

⁷⁴ E. Zarzycka, *Koncepcje i tendencje rozwoju zawodu specjalisty rachunkowości zarządczej. Wymiar krajowy i międzynarodowy*, dz. cyt.; P. Kozak., K. Gimiński, *Kompetencje controllerów z zakresu automatyzacji i robotyzacji w ogłoszeniach o pracę – wyniki badań*, [w:] *Horyzonty Controllingu*, P. Kozak (red.), Wydaw. „Dom Organizatora”, Toruń 2019, s. 205–217.

⁷⁵ A. Kirchberg, D. Müller, *Digitalisierung im controlling: Einflussfaktoren, standortbestimmung und konsequenzen für die controllerarbeit*, [w:] *Konzerncontrolling 2020: Zukünftige Herausforderungen Der Konzernsteuerung Meistern*, R. Gleich,

Ze względu na mnogość zadań wymagających pracy na dużych zbiorach danych we wspieraniu procesu podejmowania decyzji menedżerskich, oczekuje się, że profil umiejętności tej grupy zawodowej będzie ewoluował w kierunku analityka o silnych kompetencjach systemowych i matematyczno-statystycznych⁷⁶.

Zaawansowane umiejętności w zakresie statystyki, programowania, a także umiejętność pozyskiwania, przygotowania, integracji, analizy i wizualizacji danych wewnętrznych i zewnętrznych umożliwią kontrolerowi/specjaliście rachunkowości zarządczej/controllingu identyfikację kluczowych zmiennych oraz współzależności między nimi, a także sporządzanie dynamicznych wielowymiarowych prognoz⁷⁷. Jako pożądany wskazuje się również rozwój umiejętności kontrolera/specjalisty rachunkowości zarządczej/controllingu w zakresie architektury systemu i danych⁷⁸, czy zastosowania rozwiązań RPA do automatyzacji powtarzalnych zadań (np. przygotowywania raportów, zestawień)⁷⁹. Taki kierunek rozwoju kompetencji kontrolerów/specjalistów rachunkowości zarządczej/controllingu zakłada też IMA⁸⁰, która w zmodyfikowanych w czerwcu 2018 r. ramach kompetencji jako jeden z 6 głównych obszarów umiejętności jako niezbędne do zwiększenia sukcesu organizacyjnego wskazała te dotyczące technologii i analizy danych.

Badania na rynku niemieckim wskazują, że kompetencje analityki biznesowej i umiejętności informatyczne w rzeczywistym i oczekiwanym profilu kontrolera/specjalisty rachunkowości zarządczej/controllingu są szczególnie ważne w sektorze MSP i maleją wraz z wielkością spółki. W dużych organizacjach zadania te przejmują analitycy biznesowi. Zwrócić należy również uwagę, że poziom oczekiwanych kompetencji analityczno-informatycznych kontrolera/specjalisty rachunkowości zarządczej/controllingu będzie uzależniony od dojrzałości cyfrowej organizacji. Na rynku polskim potrzeba wzmocnienia kompetencji cyfrowych na omawianym stanowisku jest dostrzegana, jednak ani analiza realizowanych

K. Grönke, M. Kirchmann, J. Leyk (red), Wyd. 1, Haufe Lexware, Freiburg-München-Stuttgart 2016.

⁷⁶ A. Seufert, R. Treitz, *Digitale transformation und analytics. Trends und Implikationen für das controlling*, "Controller Magazin Special" 2017, 5, 12–16.

⁷⁷ G. Stratigakis, B. Kallen, *Forecasting mit big data—status quo und ausblick*, "Controlling and Management Review" 2017, 61(9,) 32–39; Z. Pietrzak., T. Wnuk-Pel, *The roles and qualities of management accountants in organizations—evidence from the field*, "Procedia Soc. Behav. Sci." 2015, 213, 281–285.

⁷⁸ Horváth P., Michel U. (2017), *Controlling Im zeitalter der intelligenten vernetzung—dream car der ideenwerkstatt Im ICV 2015*, [dok. elektr.] Internationaler Controller Verein, 2017 www.icvcontrolling.com/fileadmin/Assets/Content/AK/Ideenwerkstatt/Files/Dream_Car_In_dustrie4.0_DE.pdf.

⁷⁹ M. Ciechan-Kujawa, P. Wójcicka, dz. cyt.

⁸⁰ M. Gerrone, T. Fenske, *IMA releases enhanced management accounting competency framework for public comment*, <https://www.imanet.org/about-ima/news-and-media-relations/press-releases/2018/6/18/ima-releases-enhanced-management-accounting-competency-framework--for-public-comment?ssopc=1> [data utworzenia: 18.06.2018].

w firmach programów szkoleniowych, ani przegląd ofert pracy nie potwierdzają jeszcze powszechności realizowania tej potrzeby w praktyce. Rewolucja cyfrowa zdaniem pracodawców⁸¹ wspiera rozwój nie tylko umiejętności technicznych, ale również kompetencji miękkich. Komunikacja, zarządzanie swoim czasem pracy, zdolność adaptacji, myślenie analityczne, inicjatywa i empatia są istotne dla pogłębiania swoich umiejętności, otwartości na zmiany, zwinności i elastyczności niezbędnej do wykonywania nowych zadań. W szczególności nastawienie na rozwój wspiera doskonalenie kompetencji z obszarów przywództwa, efektywności i planowania przyszłości oraz wskazywane jest jako kluczowe dla kontrolerów na stanowiskach kierowniczych⁸².

Zmienność i złożoność ogólnych warunków funkcjonowania przedsiębiorstw, w tym rosnące znaczenie koncepcji zrównoważonego rozwoju w budowaniu strategii organizacji, determinuje konieczność zmian w pomiarze i raportowaniu wartości dla interesariuszy. Wprowadzane regulacje krajowe i międzynarodowe generują dodatkowe obowiązki sprawozdawcze, rozszerzając zadania kontrolerów/ specjalistów rachunkowości zarządczej/controllingu o nowe obszary planowania, pomiaru i raportowania dokonań finansowych i niefinansowych przedsiębiorstw w obszarach ESG. Cele zrównoważonego rozwoju zawarte w Agendzie 2030 i wynikający z nich kierunek legislacji, finansowania i kształtowania polityki UE, a także inne rosnące obowiązki sprawozdawcze firm wobec swoich interesariuszy, mogą determinować zapotrzebowanie nie tylko na nowe kompetencje, ale i powstanie nowego zawodu związanego z raportowaniem ESG lub zintegrowanym.

Idea zrównoważonego rozwoju wspiera również inny trend – dywersyfikację zawodów związanych z controllingiem, ukierunkowaną na wzmocnienie ich specjalizacji biznesowych. I chociaż controlling funkcji/procesów takich jak: HR, zaopatrzenie, logistyka, produkcja, marketing, czy finanse nie jest niczym nowym, to rosnąca rola procesów wspierających/pomocniczych w zrównoważonym zarządzaniu i tworzeniu łańcucha wartości kreuje zapotrzebowanie na wyspecjalizowanego kontrolera w danej funkcji biznesowej⁸³. Budowanie wartości firm w oparciu o równoważenie wyników ekonomicznych, społecznych i środowiskowych będzie więc stwarzało zapotrzebowanie na informacje finansowe

⁸¹ *Rewolucja Umiejętności 4.0*, Manpower Group 2019.

⁸² K. Goldmann, W. Kujawa, *Koncepcja nastawienia na rozwój Carol Dweck w modelu kompetencji controllera 4.0*, [w:] *Horyzonty Controllingu*, P. Kozak (red.), Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2020, s. 41–58.

⁸³ E. Walińska, J. Dobroszek, *The Functional Controller for Sustainable and Value Chain Management: Fashion or Need? A Sample of Job Advertisements in the COVID-19 Period*, “Sustainability” 2021, 13, 7139.

i niefinansowe przygotowywane przez kontrolerów funkcyjnych zarówno dla interesariuszy wewnętrznych, jak i zewnętrznych⁸⁴.

Należy zauważyć, że rosnące oczekiwania interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych co do zakresu, szybkości i jakości pozyskiwanych informacji zwiększają też popyt na profesjonalne usługi świadczone przez SSC/BPO (Shared Service Companies/Business Process Outsourcing). Dotychczas w Polsce głównym przedmiotem outsourcingu w zakresie usług finansowych były usługi księgowo-kadrowe i analityczne. Obecnie zlecane są partnerom również zadania o większej wartości dodanej i większym stopniu złożoności. W obszarze controllingu, wsparcia SSC/BPO szukają głównie średnie i duże organizacje, często międzynarodowe, podejmując współpracę w procesach logistycznych, raportowania, automatyzacji, controllingu projektów oraz prognozowania i kontroli kosztów przedsiębiorstwa i dostawców. W 2020 r. blisko 40% centrów usług biznesowych realizowało procesy controllingowe, w tym planowanie i analitykę biznesową oraz controlling projektów⁸⁵. Outsourcing zapewnia organizacjom łatwiejszy dostęp do najnowszej wiedzy nieobarczony koniecznością zatrudnienia i szkolenia specjalistów oraz ponoszenia nakładów na narzędzia wspierające ich pracę. Zjawisko to równocześnie rozwija zapotrzebowanie na rozbudowę struktur organizacyjnych i profesjonalizację kadr obsługujących procesy controllingowe w SSC/BPO.

Nowe role specjalistów kontrolerów/specjalistów rachunkowości zarządczej/controllingu i świadomość wzrastającej ich odpowiedzialności za rozwój organizacji stanowią podstawę zmian modeli kompetencji promowanych przez controllingowe organizacje branżowe. Zauważyć można próby uszczegóławiania wykazów kompetencji, dostosowywania ich do różnych stanowisk i obszarów controllingowych, a także rozszerzania katalogu kluczowych na tym stanowisku umiejętności i wymagań o szereg kompetencji cyfrowych i kompetencji miękkich.

⁸⁴ P. André, *The Role and Current Status of IFRS in the Completion of National Accounting Rules—Evidence from European Countries*. "Account. Eur." 2017, 14, 1–12.

⁸⁵ *Business services sector in Poland 2021*, [dok. elektr.] ABSL, <https://absl.pl>.

Bibliografia

1. André P., *The Role and Current Status of IFRS in the Completion of National Accounting Rules–Evidence from European Countries*. "Account. Eur." 2017, 14, 1–12.
2. Banaszekiewicz A., Kozak P., Smolińska P., *Wymagania i zakres obowiązków stawianych przyszłym kandydatom na stanowisko controllera oczami pracodawcy – analiza ogłoszeń o pracę*, [w:] Horyzonty Controllingu, M. Ciechan-Kujawa, P. Kozak (red.), Wydawnictwo UMK, Toruń 2018, s. 7–18.
3. Ciechan-Kujawa M., Wójcicka P., *Wymagania kompetencyjne na stanowisku controllera w świetle badań literaturowych i opinii praktyków*, [w:] *Horyzonty Controllingu*, M. Ciechan-Kujawa, P. Kozak (red.), Wyd. UMK, Toruń 2018.
4. *Global Management Accounting Principles*, Chartered Institute of Management Accountants, London 2014.
5. Goldmann K., Kujawa W., *Koncepcja nastawienia na rozwój Carol Dweck w modelu kompetencji controllera 4.0*, [w:] *Horyzonty Controllingu*, P. Kozak (red.), Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2020, s. 41–58.
6. Horngren Ch.T., Datar S.M., Rajan M.V., *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*, Wyd. 16, Pearson 2017.
7. Horváth P., Michel U., *Controlling Im zeitalter der intelligenten vernetzung–dream car der ideenwerkstatt Im ICV 2015*, [dok. Elektr.] Internationaler Controller Verein, 2017.
www.icvcontrolling.com/fileadmin/Assets/Content/AK/Ideenwerkstatt/Files/Dream_Car_Industrie4.0_DE.pdf.
8. Controlling Process Model a Guideline for Describing and Designing Controlling Processes, International Group of Controlling, Haufe Lexware GmbH & Co. KG, München 2012.
9. Controller Competence Model a Guideline for Modern Controller Development with Model Competence Profiles, Losbichler H. (red.), International Group of Controlling, Haufe Lexware GmbH & Co. KG, München 2016.
10. Jablonsky F.S., Keating P.J., Heian J.B., *Business Advocate or Corporate Policeman*, Financial Research Foundation, New York 2004.
11. Kirchberg A., Müller D., *Digitalisierung im controlling: Einflussfaktoren, standortbestimmung und konsequenzen für die controllerarbeit*, [w:] *Konzerncontrolling 2020: Zukünftige Herausforderungen Der Konzernsteuerung Meistern*, R. Gleich, K. Grönke, M Kirchmann. J. Leyk (red.), Wyd. 1, Haufe Lexware, Freiburg–München–Stuttgart 2016.
12. Kozak P., Gimiński K., *Kompetencje controllerów z zakresu automatyzacji i robotyzacji w ogłoszeniach o pracę – wyniki badań*, [w:] *Horyzonty Controllingu*, P. Kozak (red.), Wydaw. „Dom Organizatora”, Toruń 2019, s. 205–217.

13. Kozak P., Świtalska E., *Kompetencje i zadania controllera w erze digitalizacji, automatyzacji i robotyzacji wyniki badania*, [w:] *Horyzonty Controllingu*, P. Kozak (red.), Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2020, s. 99–118.
14. Král B., Šoljaková L., *Development of Controllers' Professional Competence: the Case of Czech Republic*, “Economics and Sociology” 2016, 9(1), s. 86–100.
15. Oesterreich T.D., Teuteberg F., *The role of business analytics in the controllers and management accountants' competence profiles: An exploratory study on individual-level data*, “Journal of Accounting & Organizational Change” 2019, 15(2), 330–356.
16. Pierce B., O'Deam T., *Management accounting information and the needs of managers: perceptions of managers and accountants compared*, “British Accounting Review” 2003, 35(3), 257–290.
17. Pietrzak Z., Wnuk-Pel T., *The roles and qualities of management accountants in organizations—evidence from the field*, “Procedia Soc. Behav. Sci.” 2015, 213, 281–285.
18. Seufert A., Treitz R., *Digitale transformation und analytics. Trends und Implikationen für das controlling*, “Controller Magazin Special” 2017, 5, 12–16.
19. Statements on Management Accounting, Definition of Management Accounting, Institute of Management Accountants, Montvale, NJ 2008.
20. Stratigakis G., Kallen B., *Forecasting mit big data—status quo und ausblick*, “Controlling and Management Review” 2017, 61(9), 32–39.
21. Szychta A., *Rola współczesnych specjalistów rachunkowości zarządczej w świetle ewolucji jej zakresu i metod*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2005, 25(81), s. 80–107.
22. Szychta A., *Rachunkowość zarządcza jako działalność zawodowa w kontekście doświadczeń zagranicznych*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2011, 62(118), s. 289–312.
23. Walińska E., Dobroszek J., *The Functional Controller for Sustainable and Value Chain Management: Fashion or Need? A Sample of Job Advertisements in the COVID-19 Period*, “Sustainability” 2021, 13, 7139.
24. Yasin M. M., Bayes P.E., Czuchry A.J., *Changing role of accounting in supporting the quality and customers goals of organizations: an open system perspectives*, “Journal of Management” 2005, 22(3), 322–331.
25. Zarzycka E., *Koncepcje i tendencje rozwoju zawodu specjalisty rachunkowości zarządczej. Wymiar krajowy i międzynarodowy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
26. ACCA Polska (2022), www.accapolska.pl.
27. CIMA Code of Ethics, Kodeks etyczny CIMA 2020), <https://www.cimaglobal.com/Professionalism/Ethics/CIMA-code-of-ethics-for-professional-accountants/>.
28. Witryna internetowa CIMA Polska, www.cimaglobal.com.
29. Witryna internetowa IMA 2022, About IMA | IMA — The association of accountants and financial professionals working in business, (imanet.org)

30. *IMA Statement of Ethical Professional Practice (2017)*, IMA Statement of Ethical Professional Practice | IMA — The association of accountants and financial professionals working in business, <https://imanet.org>.
31. Gerrone M., Fenske T., *IMA releases enhanced management accounting competency framework for public comment*, <https://www.imanet.org/about-ima/news-and-media-relations/press-releases/2018/6/18/ima-releases-enhanced-management-accounting-competency-framework—for-public-comment?ssopc=1> [data utworzenia: 18.06.2018].
32. Manpower Group „Rewolucja Umiejętności 4.0” (2019), <https://www.manpower.pl/raporty-rynku-pracy/>
33. *Business services sector in Poland 2021*, [dok. Elektr.] ABSL, <https://absl.pl>.
34. *Informacja o zawodzie: specjalista do spraw controllingu* (241102), Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, Warszawa 2018.
35. *Informacja o zawodzie: specjalista do spraw rachunkowości zarządczej* (241102), Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, Warszawa 2018.
36. Klasyfikacja zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy z 2021 r. – Załącznik do Rozporządzenia Ministra Rodziny i Polityki Społecznej z dnia 13 listopada 2021 r. W sprawie zmiany klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy oraz zakresu jej stosowania (Dz. U. Z 2021 r. Poz. 2285) – wg stanu na dzień 1 stycznia 2022, Wortal Publicznych Służb Zatrudnienia prowadzony przez Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej – aktualna strona: Klasyfikacja zawodów i specjalności (praca.gov.pl).
37. Układ strukturalny klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy. Grupy zawodów i specjalności ujęte w klasyfikacji zawodów i specjalności wprowadzonej rozporządzeniem Ministra Rodziny i Polityki Społecznej z dnia 7 sierpnia 2014 roku w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy oraz zakresu jej stosowania (Dz.U. z 2018 r. poz. 227 oraz z 2021 r. poz. 2285). Stan na 1 stycznia 2022, Wortal Publicznych Służb Zatrudnienia prowadzony przez Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej – aktualna strona: Klasyfikacja zawodów i specjalności (praca.gov.pl).
38. Zieliński T.M., *Controller partner biznesowy w erze digitalizacji. Rozwój modeli biznesowych w erze digitalizacji*, VI Financial Controlling Summit, Warszawa 2019, https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjKj-34z3AhXyo4sKHe6dBckQFnoECAMQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.icv-controlling.com%2Ffileadmin%2Fwissen%2Ffacharbeit%2F1._Controller_-_partner_biznesowy_w_erze_digitalizacji.pdf&usg=AovVaw23C9BcLxC7_uyy4KAn5aG5.

5. ESG

5.1. Stan prawny w Polsce i na świecie

Zachodzące od 3 dekad przemiany o charakterze ekonomicznym, społecznym, etycznym i politycznym, spowodowały że coraz większe jest zapotrzebowanie na informacje z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR – Corporate Social Responsibility).

Przyjęcie przez organizację zasad społecznej odpowiedzialności biznesu oznacza uwzględnianie przez nią w sposób dobrowolny interesów społecznych, aspektów środowiskowych oraz relacji z interesariuszami (klientami, pracownikami, dostawcami, społecznością lokalną i innymi). Zaangażowanie w strategię ESG (Environmental, Social and Corporate Governance, czyli środowisko naturalne, społeczeństwo i ład korporacyjny) jest dla firm kluczową szansą na zapewnienie sobie przetrwania i przyszłego rozwoju, a także dostosowanie ich do nowych międzynarodowych regulacji i najlepszych praktyk. Wymaga to jednak odpowiedniego przygotowania i profesjonalnego przeszkolenia. Obecnie coraz więcej firm próbuje wykazać się mocną i prawdziwą misją, a także wykorzystać swój wpływ, aby przyczynić się do pozytywnych zmian w zakresie ochrony środowiska lub kwestii społecznych (lub w obu tych dziedzinach). Temat ESG jest więc dzisiaj jednym z najbardziej dynamicznie rozwijających się zagadnień w wielu sektorach, m.in. w finansowym. Wraz z rozwojem regulacji i praktyk biznesowych w tym obszarze rośnie zapotrzebowanie na specjalistów ds. społecznej odpowiedzialności biznesu.

Zawód specjalisty ds. CSR polega na budowaniu przedsiębiorstwa w zgodzie z interesami społecznymi, mając na uwadze również dobro środowiska. W 2019 r. zdecydowano o wpisaniu tej profesji do klasyfikacji zawodów i specjalności Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej (kod 242114), co potwierdza znaczenie funkcji CSR w przedsiębiorstwach, a w dalszej perspektywie daje szansę na wprowadzenie kolejnych kierunków studiów dotyczących odpowiedzialnego biznesu. Do chwili obecnej w Klasyfikacji nie zostały jednak opublikowane wymagania ani zadania zawodowe dla tej grupy specjalistów.

Regulacje światowe, a szczególnie europejskie, idą w kierunku coraz większego uwzględniania w decyzjach biznesowych czynników ESG. Dotyczy to zarówno przedsiębiorstw produkcyjnych, usługowych, jak i firm dostarczających im kapitału, czyli banków i inwestorów instytucjonalnych⁸⁶.

⁸⁶ K. Kucharczyk, *ESG wytycza inwestycjom kierunek*, <https://www.rp.pl/biznes-Aodpowiedzialny-w-polsce/art35740801-esg-wytycza-inwestycjom-kierunek> [data utworzenia: 23.02.2022].

W Polsce obowiązek raportowania danych ESG – w ramach wdrażania unijnej dyrektywy – narzuciła nowelizacja Ustawy o rachunkowości. Od 2018 r. największe jednostki zainteresowania publicznego (głównie spółki notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych zatrudniające powyżej 500 pracowników, banki, itp.) muszą w swoich raportach rocznych umieszczać dane pozafinansowe, czyli z zakresu ESG. Spowodowało to wzrost zainteresowania specjalistami ds. ESG. Wcześniej znaczna część przedsiębiorstw dobrowolnie publikowała raporty z wykorzystaniem wytycznych do raportowania kwestii zrównoważonego rozwoju (GRI - Global Reporting Initiative). Wprowadzenie obowiązku raportowania danych pozafinansowych w Unii Europejskiej nie doprowadziło jednak do ich porównywalności. Spółki mogą stosować dowolne zasady, w tym własne, krajowe, unijne lub międzynarodowe standardy, normy bądź wytyczne. Nie są też zewnętrznie weryfikowane, jak dane finansowe⁸⁷. Audytorzy z tzw. Wielkiej Czwórki – Deloitte, EY, KPMG i PwC podjęli próby stworzenia zestawu uniwersalnych metod oceny czynników ESG. Efekty ich prac zostały opublikowane przez Światowe Forum Ekonomiczne. Wcześniej inicjatorzy, wraz z Międzynarodową Radą ds. Sprawozdawczości Zintegrowanej (IIRC – International Integrated Reporting Council) i Radą ds. Standardów Ujawniania Klimatu (CDSB – Climate Disclosure Standards Board), ogłosili wspólną wizję tego, co jest potrzebne, aby stworzyć jednolitą sprawozdawczość przedsiębiorstw pod kątem ESG. Z kolei Międzynarodowa Federacja Księgowych IFAC wezwała do utworzenia nowej rady ds. standardów rachunkowości zrównoważonego rozwoju, która miałaby funkcjonować obok Rady Międzynarodowych Standardów Rachunkowości⁸⁸.

Inicjatywa Światowego Forum Ekonomicznego to jednakże rekomendacja, a nie obowiązek. Jak wskazują autorzy raportu 300Research oraz *Impact Zrównoważone finanse* większym przełomem w kontekście raportowania danych ESG jest Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/2088 z dnia 27 listopada 2019 r. w sprawie ujawniania informacji związanych ze zrównoważonym rozwojem w sektorze usług finansowych, znanego od angielskiego skrótu jako SFDR (tj. Sustainable Finance Disclosure Regulation), które weszło w życie 10 marca 2021 r. SFDR nałożyło obowiązki w tym zakresie na uczestników rynku finansowego (w tym zakłady ubezpieczeń udostępniające ubezpieczeniowe produkty inwestycyjne oraz firmy inwestycyjne świadczące usługi zarządzania portfelem) i doradców finansowych. Przepisy SFDR zostały następnie zmienione i uzupełnione przez Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2020/852 z dnia 18 czerwca 2020 r. w sprawie ustanowienia ram ułatwiających zrównoważone inwestycje, zmieniające

⁸⁷ M. Krukowska, Oceny ESG wymagają ujednoczenia, <https://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/oceny-esg-wymagaja-ujednoczenia/> [data utworzenia: 13.09.2021].

⁸⁸ Jw.

rozporządzenie (UE) 2019/2088⁸⁹. Ustanawiane tym rozporządzeniem dodatkowe wymogi w zakresie przejrzystości znajdą jednak zastosowanie dopiero w kolejnych latach.

Aktualnie na świecie istnieje kilkadziesiąt standardów raportowania ESG. Dane są nieporównywalne, raporty są w większości przygotowane według tzw. standardu własnego, który dopuszcza dyrektywa w sprawie raportowania informacji niefinansowych (NFRD - The Non-Financial Reporting Directive). W Polsce przepisy Dyrektywy NFRD obowiązują od 2017 r. Zgodnie z jej treścią duże spółki giełdowe zobowiązane zostały do ujawniania w swoim sprawozdaniu z działalności określonych informacji niefinansowych. W kwietniu 2021 r. Komisja Europejska opublikowała projekt nowej Dyrektywy w sprawie sprawozdawczości dotyczącej zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw (CSRD – Corporate Sustainability Reporting Directive), która ma obowiązywać od 1 stycznia 2023 r. Dyrektywa ta obejmie duże spółki i w Polsce już ok. 3-4 tys. firm będzie raportować według jednego standardu wypracowanego przez Europejską Grupę Doradczą ds. Sprawozdawczości Finansowej (EFRAG – European Financial Reporting Advisory Group).

Z powyższego wynika, że przepisy dotyczące ESG podlegają częstym zmianom. Tylko w 2021 r. w Unii Europejskiej pojawiły się 3 kluczowe dokumenty: taksonomia UE, regulacje w sprawie Zrównoważonego Rozwoju (SFDR – Sustainable Finance Disclosure Regulation) i Dyrektywa CSRD. Jednocześnie działania w tym zakresie podejmują między innymi Międzynarodowa Organizacja Komisji Papierów Wartościowych (IOSCO – International Organization of Securities Commissions), Rada Międzynarodowych Standardów Rachunkowości (IASB – International Accounting Standards Board) oraz podmioty tworzące własne standardy, które ulegają regularnym zmianom, takie jak międzynarodowa niezależna organizacja normalizacyjna GRI czy Rada Standardów Rachunkowości Zrównoważonego Rozwoju (SASB – Sustainability Accounting Standards Board). Warto zwrócić uwagę na inicjatywę IASB, która chce zbudować standard raportowania niefinansowego na wzór standardów finansowych MSSF. Z kolei w kwietniu 2021 r. GRI i SASB zadeklarowały budowę jednolitych wytycznych prezentacji danych istotnych z punktu widzenia inwestorów⁹⁰. To oznacza, że z czasem można oczekiwać powstania jednolitego, uznawanego globalnie standardu. Wszystkie te zmiany i komplikacje powodują wzrost znaczenia specjalistów s. ESG i zwiększone zainteresowanie specjalistami mającymi wiedzę w zakresie raportowania niefinansowego. Przez wiele lat raportowanie ESG było

⁸⁹ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2020/852 z dnia 18 czerwca 2020 r. w sprawie ustanowienia ram ułatwiających zrównoważone inwestycje, zmieniające rozporządzenie (UE) 2019/2088 (Dz. Urz. UE L 198, 22.6.2020, p. 13–43).

⁹⁰ K. Kucharczyk, *Nowe obowiązki dla spółek – szanse i wyzwania*, <https://www.rp.pl/forum-esg/art19060341-nowe-obowiazki-dla-spolek-szanse-i-wyzwania> [data utworzenia: 29.10.2021].

bowiem postawione obok biznesu, a wszystkie oczy były zwrócone ku sprawozdawczości finansowej. Dyrektywa CSRD, nad którą właśnie toczą się prace, spowoduje, że raportowanie kwestii ESG stanie się równie ważne i co więcej, równie precyzyjne jak sprawozdawczość finansowa.

5.2. Standardy wykonywania zawodu, w tym międzynarodowe kwalifikacje zawodowe

Covid-19 wykazał krytyczną współzależność różnych elementów społeczeństwa, tj. firm, rządów, pracowników, klientów i łańcuchów dostaw. Coraz bardziej potrzebne jest podejmowanie działań w ramach ESG i coraz częściej poszukiwani są specjaliści w tym zakresie, a co za tym idzie rośnie znaczenie uznawanych na całym świecie profesjonalnych certyfikatów. Spełnienie rozpoznawalnych niezależnych standardów lub zdobycie akredytacji jest również jednym ze sposobów na uwiarygodnienie autentyczności inicjatyw ESG (dotyczących środowiska, społeczeństwa i ładu korporacyjnego). Takie programy nie tylko pozwalają uzyskać większą wiarygodność, ale także mogą być pomocne w prowadzeniu strategii zrównoważonego rozwoju.

Akredytacja ESG może dotyczyć produktów, istnieją również programy udzielające akredytacji dla całej firmy za utrzymywanie określonych standardów odpowiedzialności środowiskowej i społecznej. Przykładem może być Ruch B Corps, który przydziela certyfikaty firmom wykazującym „najwyższe standardy potwierdzonych działań społecznych i środowiskowych, przejrzystość oraz odpowiedzialność prawną, pozwalającą równoważyć zyski i misję”⁹¹. Zrzeszenie „Green Small Business” natomiast pomaga małym firmom w opracowaniu polityki środowiskowej i planów działania, a także oferuje certyfikację.

Jeszcze innym sposobem na pokazanie zaangażowania firmy w utrzymanie wysokich standardów jest wstąpienie do zrzeszenia działającego na rzecz odpowiedzialności środowiskowej lub społecznej, takiego jak Responsible Business Alliance (Sojusz Odpowiedzialnego Biznesu). Jest to największe na świecie zrzeszenie branżowe poświęcone społecznej odpowiedzialności biznesu w globalnych łańcuchach dostaw. Firmy będące członkami stowarzyszenia odpowiadają za przestrzeganie kodeksu postępowania zrzeszenia, a równocześnie mogą korzystać z możliwości szkoleniowych oraz dzielić się dobrymi praktykami⁹².

Bardzo ważnym wsparciem strategii ESG są kwalifikacje i akredytacje dla pracowników. Szkolenie z zakresu problemów środowiska, społeczeństwa lub ładu

⁹¹ Measuring a company's entire social and environmental impact, <https://www.bcorporation.net/en-us/certification>.

⁹² Certyfikat ESG: jakie są opcje dla Twojej firmy? <https://www.fedex.com/pl-pl/campaign/small-business-hub/views-and-voices/esg-certification.html>.

korporacyjnego pozwala uzyskać ukierunkowaną wiedzę z określonej dziedziny i zapoznać pracowników ze skutecznymi podejściami do przeprowadzania pozytywnych zmian w firmie. Ponadto podnoszenie umiejętności członków zespołu może podtrzymać ich zaangażowanie i motywację.

Do pozycji światowego lidera w zakresie certyfikacji specjalistów ds. ESG aspiruje Międzynarodowe Stowarzyszenie na rzecz Zrównoważonej Gospodarki (IASE – International Association for Sustainable Economy), które chce promować zaufanie profesjonalistów i konsumentów do wiedzy, umiejętności, uczenia się przez całe życie, zachowania i etyki⁹³.

Oprócz zapewniania zgodności z najlepszymi praktykami i standardami certyfikacji IASE gwarantuje również wyselekcjonowaną wiedzę i zasoby w zakresie wspierania i ochrony rozwijającego się interesu publicznego. W porozumieniu ze swoimi globalnymi interesariuszami ustanawia i egzekwuje zgodność z najwyższymi światowymi standardami zawodowymi i etycznymi dla praktyków ESG, a także wymogami certyfikacyjnymi dla osób aspirujących do profesjonalnego poziomu praktyki. Wielu specjalistów ESG na całym świecie uważa znaki certyfikacji IASE za standardy doskonałości w ich zawodzie. IASE oferuje 3 poziomy certyfikacji dla sektora finansowego – International Sustainable Finance®⁹⁴ i drugi dla pozostałych sektorów – International Sustainable Business®⁹⁵.

Według IASE poświadczenia ISF i ISB są jednymi z najbardziej pożądanymi i szanowanymi światowymi certyfikatami dla tych, którzy chcą wykazać swoje zaangażowanie w kompetentną i etyczną praktykę ESG. Symbolizują doskonałość i profesjonalizm w branży ESG i *sustainability* na całym świecie. Należy zaznaczyć, że wszyscy posiadacze certyfikatów muszą przestrzegać Kodeksu Etyki zgodnie ze Standardami Kwalifikacji IASE.

Kolejnym certyfikatem w ramach ESG jest certyfikat Instytutu Licencjonowanych Analityków Finansowych CFA (Chartered Financial Analyst), światowej i prestiżowej organizacji zrzeszającej profesjonalistów w zakresie finansów. Licencja CFA jest jedną z najbardziej cenionych, międzynarodowych certyfikacji z zakresu doradztwa inwestycyjnego. Jest ona uzupełnieniem profilu kompetencyjnego dla profesjonalistów pełniących rolę analityków, portfolio managerów, zarządzających funduszami, wealth managerów, pracowników zespołów dystrybucyjnych, sprzedażowych oraz produktowych. Certyfikat i materiały szkoleniowe zostały opracowane przez czołowych praktyków dla praktyków. Zostały one uznane przez niezależną organizację ONZ dotyczącą zasad

⁹³ <https://www.iase-certifications.com/en/>

⁹⁵ (ISB®). <https://www.iase-certifications.com/en/esg#isb-isf>

odpowiedzialnego inwestowania (PRI), która ma na celu zachęcenie inwestorów do korzystania z odpowiedzialnych inwestycji w celu zwiększenia zysków i lepszego zarządzania ryzykiem biznesowym. CFA opracowało również globalne standardy ujawniania informacji ESG dla produktów inwestycyjnych – to pierwsze globalne dobrowolne standardy informowania o tym, w jaki sposób produkt inwestycyjny uwzględnia kwestie ESG w swoich celach, strategii inwestycyjnej i działaniach zarządczych⁹⁶.

Certyfikat Fundacji na rzecz Standardów Doradztwa Finansowego (EFPA – European Financial Planning Association) natomiast pozwala na rozwinięcie zawodowego warsztatu w ramach kontaktu doradca–klient, budowę marki osobistej eksperta oraz członkostwo w aktywnej grupie profesjonalistów skupionych na rozwoju w służbie klientowi. Nowy certyfikat EFPA ESG Advisor to odpowiedź na potrzeby nowej generacji klienta 4.0, który dysponuje swoimi pieniędzmi zgodnie z wartościami zrównoważonego rozwoju, jest zainteresowany inwestycjami o pozytywnym wpływie na otaczające środowisko, zmieniającymi na lepsze naszą planetę. Certyfikat EFPA ESG ADVISOR to potwierdzenie posiadania aktualnej wiedzy i umiejętności, zgodnych z ważnym trendem rynkowym ESG dla doradców finansowych aspirujących do standardów EFPA⁹⁷. O certyfikat ten można się ubiegać również w Polsce. Warszawski Instytut Bankowości we współpracy z Fundacją na rzecz Standardów Doradztwa Finansowego EFPA Polska⁹⁸ wspiera inwestowanie zgodne z ESG w Polsce, uruchamiając proces szkolenia i potwierdzania kwalifikacji doradców finansowych współpracujących z klientami w zrównoważonych inwestycjach. Program szkolenia jest oparty na europejskim standardzie opracowanym przez EFPA Europa⁹⁹ i uzyskał akredytację tej organizacji jako zgodny z jej wymaganiami.

Dostępnych jest również coraz więcej kursów dla pracowników, dotyczących wpływu ich organizacji na środowisko. Na przykład Instytut Zarządzania Środowiskiem i Oceny (IEMA – Institute of Environmental Management and Assessment) w Wielkiej Brytanii oferuje szeroki zakres szkoleń, od kursów wprowadzających (odpowiednich dla wszystkich pracowników) po zaawansowane kwalifikacje licencjonowanego specjalisty z zakresu ekologii (*chartered environmentalist*)¹⁰⁰. IEMA jest organizacją zawodową dla wszystkich pracujących,

⁹⁶ <https://zmid.org.pl/kompendium-kwalifikacji-zawodowych-na-ryнку-finansowym-certyfikat-cfa/>

<https://www.cfainstitute.org/>

<https://www.cfainstitute.org/en/programs/esg-investing>

⁹⁷ Potęga odpowiedzialnego finansowania i inwestowania ESG, Fundacja na rzecz Standardów Doradztwa Finansowego, <https://efpa.pl/wp-content/uploads/2021/11/Potega-odpowiedzialnego-finansowania-i-inwestowania-ESG.pdf>.

⁹⁸ www.efpa.pl.

⁹⁹ www.efpa-eu.org.

¹⁰⁰ Certyfikat ESG: jakie są opcje dla Twojej firmy?...

studiujących lub zainteresowanych środowiskiem i zrównoważonym rozwojem. Wszyscy jej członkowie muszą postępować zgodnie z Kodeksem postępowania zawodowego IEMA. W Polsce od 2000 r. działa Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Jest to największa organizacja pozarządowa w Polsce, która zajmuje się koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu w kompleksowy sposób. Forum to organizacja typu *think-and-do-tank*, pozostająca inicjatorem i partnerem przedsięwzięć kluczowych dla polskiego CSR.

5.3. Wymogi kwalifikacyjne (obowiązkowe i pożądane)

W ostatnich latach na rynku zaczęło pojawiać się coraz więcej ofert pracy skierowanych do osób zajmujących się społeczną odpowiedzialnością biznesu i zrównoważonym rozwojem. Jest to jedna z pozytywnych zmian, jakie zachodzą w polskim CSR. Od osoby zatrudnianej na stanowisku związanym z CSR/ESG oczekuje się szeregu kompetencji, które pozwolą osiągać cele społeczne, środowiskowe i rzecz jasna finansowe organizacji. Trudno wskazać jeden uniwersalny zestaw cech bądź kompetencji przypisanych do tej funkcji, ponieważ CSR-owicz podejmuje się wielu różnorodnych zadań. Rośnie również grono specjalistów z kompleksowym, akademickim przygotowaniem w zakresie CSR. To efekt zarówno zainteresowania firm tematem zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności, jak i zasługa działających od kilku lat studiów podyplomowych, m.in. w Akademii Leona Koźmińskiego. Również Liga Odpowiedzialnego Biznesu – program realizowany przez Forum od kilkunastu lat – wprowadził w tajniki tematu spore grono studentów i absolwentów z różnych uczelni z całej Polski.

Formalnych wymogów co do kwalifikacji specjalisty ds. ESG obecnie nie ma. Cechy, które powinny charakteryzować osobę zajmującą się CSR, to: kreatywność, odpowiedzialność, komunikatywność, wysokie standardy etyczne i konsekwencja¹⁰¹. Ważną kompetencją osoby zajmującej się CSR w korporacji jest umiejętność poruszania się po dużej, często sformalizowanej organizacji. Bardzo ważne są także kompetencje komunikacyjne, umiejętność argumentacji, nawiązywania relacji, zjednywania sobie ludzi. Ponieważ obszar społecznej odpowiedzialności biznesu łączy kompetencje biznesowe i społeczne, w codziennej pracy CSR-owca niezbędne są 3 kluczowe aspekty: empatia, interdyscyplinarność i umiejętność współpracy. Osoba odpowiedzialna za CSR w danej instytucji powinna rozumieć, jak funkcjonuje biznes i jaki wywiera wpływ na gospodarkę, otoczenie i środowisko naturalne. Z drugiej strony musi posiadać konkretne umiejętności i kompetencje dotyczące budowania relacji z różnymi grupami interesariuszy i umiejętność myślenia analitycznego. Musi znać narzędzia pozwalające zarządzać zmianą i sprawnie realizować projekty. CSR-owicz to ktoś, kto będzie potrafił

¹⁰¹ *Infografika. CSR-owicz... czyli kto?*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, <https://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/infografika-csrowiec-czyli-kto/>.

znaleźć konkretne argumenty i pokazać biznesowi, że warto inwestować w działania społeczne i środowiskowe¹⁰². Trudno jednak o jednoznaczne określenie specjalizacji czy kierunku studiów, jakie powinna ukończyć. W ogłoszeniach o pracę w obszarze związanym z CSR nie wskazuje się na konkretny kierunek studiów, a jedynie na preferowane wykształcenie zwykle związane z naukami społecznymi. Pokazuje to, że ważniejsze od bazowego wykształcenia są otwartość i gotowość do rozwijania własnych kompetencji. Sprzyja temu coraz bogatsza oferta kursów, szkoleń i studiów podyplomowych, które wspierają w procesie zdobywania czy ugruntowywania wiedzy w obszarze społecznej odpowiedzialności. Ważne jest również to, że CSR-owiec to osoba, która nieustannie powinna doskonalić swój warsztat pracy. Wynika to z samej koncepcji, która jest bardzo elastyczna i rozwija się wraz ze zmieniającymi się warunkami społecznymi, gospodarczymi i kulturowymi. Społeczna odpowiedzialność wiąże się z ciągłym poszukiwaniem nowych rozwiązań, badaniem potrzeb, współpracą z różnorodnymi grupami interesariuszy, inicjowaniem działań, śledzeniem trendów, itp. Taka też musi być osoba odpowiedzialna za realizację CSR w organizacji¹⁰³.

Do obowiązkowego zestawu kompetencji CSR-owca według Forum Odpowiedzialnego Biznesu należy zaliczyć:

- a) rozumienie potrzeb społecznych,
- b) budowanie potencjału organizacyjnego,
- c) wychodzenie poza status quo,
- d) budowanie relacji z interesariuszami,
- e) orientację strategiczną,
- f) korzystanie z możliwości, jakie daje różnorodność.

Kluczowymi kompetencjami CSR-owca są: myślenie systemowe, współpraca zewnętrzna, innowacje społeczne, śledzenie trendów, wartości wdrożone w działania.

5.4. Zadania oraz wybrane stanowiska

Obowiązkiem CSR-owca jest wspieranie osiągnięcia przez firmę celów społecznych, środowiskowych, organizacyjnych oraz finansowych¹⁰⁴. Zakres zadań zawodowych realizowanych przez osobę zajmującą się CSR:

- a) Planowanie:
 - planowanie i realizacja projektów CSR,
 - tworzenie/współtworzenie strategii/ wytycznych/ planu CSR dla firmy/ organizacji,
 - wyznaczanie mierzalnych celów związanych z CSR.

¹⁰² K. Mróz, A. Rudnicka (red.), *Analiza tematyczna, CSR-owiec, czyli kto?*, „Forum Odpowiedzialnego Biznesu” 2018, 1, <https://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/analiza-tematyczna-csr-owiec-czyli-kto/>.

¹⁰³ Jw.

¹⁰⁴ Jw.

- b) Wdrażanie:
 - nadzorowanie i koordynowanie prac związanych z wdrażaniem strategii CSR,
 - raportowanie pozafinansowe do wewnętrznych struktur organizacyjnych,
 - współpraca z różnymi działami nad rozwojem CSR w przedsiębiorstwie.
- c) Ewaluacja i doskonalenie:
 - monitorowanie rynku i śledzenie trendów związanych z CSR,
 - ocenianie skuteczności podjętych działań,
 - monitorowanie i ewaluacja działań CSR zgodnie z przyjętym harmonogramem.

Określenia najlepiej oddające zakres obowiązków wykonywanych przez osoby zajmujące się CSR to: specjalista ds. CSR, koordynator ds. CSR, manager ds. CSR¹⁰⁵. Oczekiwane rezultaty pracy CSR-owca dotyczą również obszarów, gdzie wyznaczyć można różne wskaźniki ilościowe i jakościowe.

Do zadań szczegółowych osoby zajmującej się społeczną odpowiedzialnością należą:

- opracowywanie dokumentów związanych ze społeczną odpowiedzialnością, takich jak strategia CSR zintegrowana ze strategią biznesową organizacji, polityka CSR, roczny program działania, raport CSR, sprawozdania z działalności, procedury powiązane z obszarem społecznym i środowiskowym,
- inicjowanie i realizacja projektów dostosowanych do potrzeb różnych grup interesariuszy,
- wyznaczanie mierzalnych celów CSR,
- wypracowywanie standardów współpracy dla różnych grup interesariuszy, w tym w szczególności dla dostawców (np. kryteria wyboru dostawców uwzględniające CSR),
- projektowanie infrastruktury społecznej dla pracowników dającej przestrzeń i możliwość do angażowania się w działania CSR,
- projektowanie narzędzi ewaluacyjnych,
- projektowanie i wdrażanie narzędzi do zarządzania CSR,
- inicjowanie i prowadzenie dialogu z interesariuszami,
- planowanie budżetu na działania związane z CSR,
- zarządzanie ryzykiem CSR,
- planowanie i monitorowanie osiągniętych korzyści biznesowych¹⁰⁶.

¹⁰⁵ CSR-owiec... czyli kto?...

¹⁰⁶ K. Mróz, A. Rudnicka (red.), *Analiza tematyczna, CSR-owiec, czyli kto?*, „Forum Odpowiedzialnego Biznesu” 2018, 1, <https://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/analiza-tematyczna-csr-owiec-czyli-kto/>.

W ciągu ostatnich kilku lat wzrasta znaczenie dyrektorów ds. zrównoważonego rozwoju CSO. Od profesjonalistów zajmujących te stanowiska wymaga się posiadania szeregu technicznych i managerskich umiejętności, wśród których najczęściej wymieniane są kompetencje w zakresie: strategii, wywierania wpływu, podnoszenia świadomości i ukazywania wymiernych konsekwencji zagadnień z zakresu ESG dla pracowników ich firmy. Zdaniem ekspertów Deloitte CSO powinni oni doskonale nawiązywać relacje i współpracować ze wszystkimi zaangażowanymi w funkcjonowanie biznesu. Niezbędna jest też znajomość struktury organizacyjnej, a także doskonałe zorientowanie w specyfice oferty firmy¹⁰⁷.

5.5. Kierunki rozwoju

Rosnące znaczenie zrównoważonego rozwoju oraz wprowadzane nowe regulacje międzynarodowe związane są z ciągłym poszukiwaniem nowych rozwiązań, badaniem potrzeb, współpracą z różnymi grupami interesariuszy, inicjowaniem działań, śledzeniem trendów z zakresu zrównoważonego rozwoju. To wszystko powoduje wzrost zapotrzebowania na specjalistów ds. społecznej odpowiedzialności biznesu. Konsumenci oczekują od biznesu podejmowania tematów istotnych dla zrównoważonego rozwoju, a od szefów firm wspierania debaty publicznej, wręcz roli, „aktywisty zrównoważonego rozwoju”¹⁰⁸. Rok 2021 jeszcze bardziej przyspieszył ewolucję CSR-u (*corporate social responsibility*) w ESG (*environmental, social and corporate governance*), które coraz szybciej staje się istotnym filarem rozwoju i strategii biznesowych szerokiego grona firm. Choć znaczącą rolę odgrywają tu oczekiwania rynku, to dyrektywy Unii Europejskiej (m.in. Taksonomia, zapowiadana CSRD) obligują przedsiębiorstwa do nieobojętności na zmiany klimatu, prawa człowieka czy etykę biznesu. Dlatego też oczy inwestorów i emitentów giełdowych bardziej niż w poprzednich latach skierowywały się ku kwestiom niefinansowym. Biznesu nie definiują już same przychody czy zysk, choć ciągle są kluczowe z perspektywy wartości przedsiębiorstwa¹⁰⁹. Na podstawie Dyrektywy CSRD od roku 2023 dane niefinansowe staną się równoważne z danymi finansowymi w sprawozdaniach spółek giełdowych. Przedsiębiorstwa podejmują próby dostosowania się do oczekiwań rynku – wykazywania proekologicznych i prospołecznych postaw ukierunkowanych na

¹⁰⁷ Instytucje finansowe zyskują na zatrudnieniu dyrektorów ds. zrównoważonego rozwoju, https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/press-releases/articles/instytucje_finansowe_zyskuja_na_zatrudnieniu_dyrektorow_ds_zrownowa_zonego_rozwoju_sustainability.html [data utworzenia: 15 kwietnia 2021].

¹⁰⁸ K. Mróz, A. Rudnicka, dz. cyt.

¹⁰⁹ A. Szczerbaczewicz, CSR ewoluuje w ESG. Co zmieniło się w 2021 roku w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu?...

ochronę środowiska, promocję różnorodności czy podejmowania działań na rzecz równości płci¹¹⁰.

Ponadto około 70% specjalistów z sektora finansowego twierdzi, że w ciągu najbliższych 5 lat dyrektorzy ds. zrównoważonego rozwoju (CSO) będą pełnili kluczową rolę w dążeniu do osiągnięcia celów ESG, czyli z zakresu ochrony środowiska, czynników społecznych i ładu korporacyjnego¹¹¹. Jak wynika z raportu *The future of the Chief Sustainability Officer. Sense-maker in chief*, przygotowanego przez firmę doradcą Deloitte, najczęściej wskazywanym celem działania CSO jest skuteczne przeprowadzenie zmian w zakresie modelu biznesowego danej organizacji. W świecie, w którym tempo, zakres i złożoność zachodzących zmian mogą zagrozić sprawnemu funkcjonowaniu wielu firm i wytrącić je z torów, istnieje pilna potrzeba wsparcia ze strony zarządzających, którzy zadbają o sens działania swoich instytucji (*sense-maker in chief*). Powinni oni móc efektywnie wytłumaczyć palące problemy, zmobilizować swoich współpracowników i zaaranżować wprowadzenie adekwatnych zmian.

Zdaniem ekspertów w krótkiej i średniej perspektywie czasowej będziemy świadkami zmian właściwie wszystkich sektorów gospodarki. Z badań przeprowadzonych przez Deloitte wynika też, że w ciągu 2 lat tematyka zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności stanie się kluczowa dla sektora bankowego i ubezpieczeniowego, zarządzania, bankowości inwestycyjnej, firm ubezpieczeniowych, zarządzania ryzykiem, relacji inwestorskich oraz marketingu i branding¹¹².

¹¹⁰ Jw.

¹¹¹ Instytucje finansowe zyskują...

¹¹² Jw.

Bibliografia

1. Szczerbaczewicz A., *CSR ewoluuje w ESG. Co zmieniło się w 2021 roku w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu?*, [https://www.proto.pl/aktualnosci/csr-ewoluuje-w-esg-co-zmienilo-sie-w-2021-roku-w-obszarze-spoolecznej-odpowiedzialnosci_\[data utworzenia: 23.12.2021\]](https://www.proto.pl/aktualnosci/csr-ewoluuje-w-esg-co-zmienilo-sie-w-2021-roku-w-obszarze-spoolecznej-odpowiedzialnosci_[data utworzenia: 23.12.2021]).
2. *Zrównoważone finanse. Od Milтона Friedmana i kapitalizmu udziałowców do zielonej sekurytyzacji i ESG*, Raport 300Research, Warszawa 2020, https://static.300gospodarka.pl/media/2020/09/RAPORT_ESG_zr%C3%B3wnowa%C5%BCone-inwestowanie.pdf
3. Mróz K., Rudnicka A. (red.), *Analiza tematyczna, CSR-owiec, czyli kto?*, „Forum Odpowiedzialnego Biznesu” 2018, 1, <https://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/analiza-tematyczna-csr-owiec-czyli-kto/>.
4. Certyfikat ESG: jakie są opcje dla Twojej firmy? <https://www.fedex.com/pl-pl/campaign/small-business-hub/views-and-voices/esg-certification.html>.
5. *Infografika. CSR-owiec... czyli kto?*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, <https://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/infografika-csrowiec-czyli-kto/>.
6. Kucharczyk K., *ESG wytycza inwestycjom kierunek*, [https://www.rp.pl/biznes-odpowiedzialny-w-polsce/art35740801-esg-wytycza-inwestycjom-kierunek_\[data utworzenia: 23.02.2022\]](https://www.rp.pl/biznes-odpowiedzialny-w-polsce/art35740801-esg-wytycza-inwestycjom-kierunek_[data utworzenia: 23.02.2022]).
7. *Potęga odpowiedzialnego finansowania i inwestowania ESG*, Fundacja na rzecz Standardów Doradztwa Finansowego, <https://efpa.pl/wp-content/uploads/2021/11/Potega-odpowiedzialnego-finansowania-i-inwestowania-ESG.pdf>.
8. <http://www.instytut-zarzadzania.pl/content/304.html>
9. <https://300gospodarka.pl/news/dyrektorzy-ds-zrownowazonego-rozwoju-maja-coraz-wiecej-do-powiedzenia-w-firmach-tak-juz-zostanie>
10. <https://ellenmacarthurfoundation.org/resources/education-and-learning/circular-economy-courses>
11. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019R2088&from=PL>
12. <https://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/oceny-esg-wymagaja-ujednolicenia/>
13. <https://prnews.pl/instytucje-finansowe-zyskuja-na-zatrudnieniu-dyrektorow-ds-zrownowazonego-rozwoju-458005>
14. https://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci/wyszukiwarka-opisow-zawodow//-/klasyfikacja_zawodow/zawod/242114?_jobclassificationportlet_WAR_nnkpportlet_backUrl=https%3A%2F%2Fpsz.praca.gov.pl%2Frynek-pracy%2Fbazy-danych%2Fklasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci%2Fwyszukiwarka-opisow-zawodow%2F%2F-%2Fklasyfikacja_zawodow%2Flitera%2FS
15. Measuring a company's entire social and environmental impact, <https://www.bcorporation.net/en-us/certification>.

16. <https://www.ecocert.com/en/certification>
17. <https://www.iase-certifications.com/en/>
18. <https://www.iema.net/skills/path-to-chartership/chartered-environmentalist-cenv>
19. <https://www.remploy.co.uk/>
20. <https://www.responsiblebusiness.org/>
21. <https://www.rp.pl/biznes-odpowiedzialny-w-polsce/art35740801-esg-wytycza-inwestycjom-kierunek>
22. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/financial-services/articles/the-future-of-the-chief-sustainability-officer.html>
23. *Instytucje finansowe zyskują na zatrudnieniu dyrektorów ds. zrównoważonego rozwoju*, https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/press-releases/articles/insytucje_finansowe_zyskuja_na_zatrudnieniu_dyrektorow_ds_zrownowazonego_rozwoju_sustainability.html [data utworzenia: 15 kwietnia 2021].
24. Kucharczyk K., *Nowe obowiązki dla spółek – szanse i wyzwania*, [https://www.rp.pl/forum-esg/art19060341-nowe-obowiazki-dla-spolek-szanse-i-wyzwania_\[data utworzenia: 29.10.2021\]](https://www.rp.pl/forum-esg/art19060341-nowe-obowiazki-dla-spolek-szanse-i-wyzwania_[data utworzenia: 29.10.2021]).
25. *Rok 2021 należał do ESG*, <https://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/rok-2021-nalezal-do-esg/>
26. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/2088 z dnia 27 listopada 2019 r. w sprawie ujawniania informacji związanych ze zrównoważonym rozwojem w sektorze usług finansowych (Dz. Urz. UE L 317, 9.12.2019, 1–16).
27. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2020/852 z dnia 18 czerwca 2020 r. w sprawie ustanowienia ram ułatwiających zrównoważone inwestycje, zmieniające rozporządzenie (UE) 2019/2088 (Dz. Urz. UE L 198, 22.6.2020, 13–43).
28. *SFDR – nowe obowiązki w sektorze usług finansowych w zakresie ujawniania informacji związanych ze zrównoważonym rozwojem*, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/financial-services/articles/newsletter/newsletter-legal-kwiecien-2021/SFDR.html>

6. Audyt wewnętrzny, kontrola wewnętrzna, kontrola zarządcza

6.1. Stan prawny

Audyt wewnętrzny jest jednym z kluczowych elementów niezbędnych dla właściwego zarządzania organizacją. W Polsce audyt wewnętrzny funkcjonuje od wielu lat między innymi w jednostkach sektora finansów publicznych, instytucjach finansowych, jednostkach zainteresowania publicznego, a także w wielu podmiotach sektora prywatnego.

Instytut Audytorów Wewnętrznych (IIA – The Institute of Internal Auditors)¹¹³ definiuje audyt wewnętrzny jako niezależną i obiektywną działalność, której celem jest usprawnienie operacyjne organizacji i wniesienie do niej wartości dodanej. Audyt wewnętrzny polega 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 poprzez zapewnienie o skuteczności tych procesów, jak również poprzez doradztwo¹¹⁴.

W jednostkach sektora finansów publicznych audyt wewnętrzny normowany jest przez Ustawę o finansach publicznych (UoFP)¹¹⁵. Szczegółowe regulacje w tym zakresie zawarto w Dziale VI tej Ustawy – *Audyt wewnętrzny oraz koordynacja audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych*. Minister Finansów określił także *Międzynarodowe standardy praktyki zawodowej audytu wewnętrznego*, które stanowią wyznacznik dla audytora wewnętrznego prowadzącego audyt wewnętrzny w jednostkach sektora finansów publicznych¹¹⁶.

Zgodnie z brzmieniem art. 272 Ustawy o finansach publicznych (zwaną dalej UoFP) 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 doradcze¹¹⁷. Ocena ta dotyczy w szczególności adekwatności, skuteczności i efektywności kontroli zarządczej w dziale administracji rządowej lub jednostce.

Zakres podmiotowy prowadzenia audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych określa art. 274 ust. 1i ust. 2 UoFP. Ponadto audyt wewnętrzny prowadzi się w jednostkach samorządu terytorialnego (JST), jeżeli ujęta w uchwale budżetowej jednostki kwota dochodów i przychodów lub kwota wydatków i rozchodów przekroczyła wysokość 40 000 tys. zł. Audyt wewnętrzny

¹¹³ www.iaa.org.pl.

¹¹⁴ www.iaa.org.pl.

¹¹⁵ Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. 2009 Nr 157 poz. 1240).

¹¹⁶ Art. 273 tamże.

¹¹⁷ Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. 2009 Nr 157 poz. 1240).

Inspektoratu Nadzoru Bankowego (GINB), które współpracowały z Polskim Instytutem Audytorów Wewnętrznych Związku Banków Polskich. Obecnie rolę KNB i GINB przejęła Komisja Nadzoru Finansowego (KNF). NBP we współpracy z KNB i GINB opracował wiele rekomendacji dla banków opartych na zasadach Komitetu Bazylejskiego. Najważniejsze rekomendacje zawierają wytyczne dla organizacji struktury systemów kontroli wewnętrznej w instytucjach bankowych i funkcjonowania audytu wewnętrznego, komitetu audytu oraz zarządzania ryzykiem operacyjnym w bankach, a także inne wytyczne, tzw. ostrożnościowe. Audyt wewnętrzny w bankach opiera się także na Międzynarodowych Standardach Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego.

Audyt wewnętrzny zaczął funkcjonować również w innych instytucjach sektora finansowego, na przykład w biurach maklerskich działających przy bankach. Formalnie od 2009 r. funkcjonuje także w towarzystwach funduszy inwestycyjnych oraz od 2012 r. instytucjach ubezpieczeniowych.

Obecnie w Polsce jest kilka regulacji prawnych odnoszących się do audytu wewnętrznego w sektorze instytucji finansowych. Zasady wykonywania takiego audytu są w ustawach dotyczących funkcjonowania niektórych instytucji finansowych na przykład w:

- prawie bankowym¹²³,
- prawie ubezpieczeniowym¹²⁴,
- ustawie o funduszach inwestycyjnych¹²⁵.

W innych jednostkach w sektorze prywatnym audyt wewnętrzny jest propagowany w szczególności przez międzynarodowe koncerny, rozpoczynające działalność w Polsce. Audyt jest integralnym elementem nowoczesnego systemu zarządzania, sprawdzonym i skutecznie stosowanym w oddziałach tych firm na całym świecie. Jest również wdrażany w oddziałach funkcjonujących w Polsce. Obecnie w naszym kraju mamy do czynienia z bardzo zróżnicowanym poziomem rozwoju audytu wewnętrznego w sektorze prywatnym. Istnieją obok siebie dobrze zorganizowane i zarządzane przedsiębiorstwa, wchodzące w skład międzynarodowych koncernów, jak również wiele firm, które przechodzą jeszcze proces restrukturyzacji. Istnieją również przedsiębiorstwa prywatne, stosunkowo młode i borykające się z problemami wczesnej fazy rozwoju, często z wyraźnym niedostatkiem profesjonalnego zarządzania. Firmy te są dopiero w trakcie uczenia się i wdrażania u siebie najlepszej praktyki z zakresu zarządzania. W koncernach struktura audytu wewnętrznego ma najczęściej charakter scentralizowanych jednostek organizacyjnych, które przeprowadzają okresowo badania

¹²³ Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe (Dz.U. z 2021, poz. 2439).

¹²⁴ Ustawa z dnia 11 września 2015 r. o działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej (Dz.U. z 2022, poz. 655).

¹²⁵ Ustawa z dnia 27 maja 2004 r. o funduszach inwestycyjnych i zarządzaniu alternatywnymi funduszami inwestycyjnymi (Dz.U. z 2021.0.605).

w poszczególnych oddziałach zagranicznych. Często tworzone są również jedno- lub kilkusetosobowe komórki audytu wewnętrznego, rezydujące w oddziałach zagranicznych i raportujące do centrali audytu wewnętrznego w siedzibie firmy macierzystej. Dlatego grupa przedsiębiorstw wchodząca w skład holdingów najczęściej posiada w polskich oddziałach sprawnie funkcjonujący audyt, który składa raporty do centrali audytu wewnętrznego, mieszczącej się zwykle w jednostce macierzystej. Niektóre rodzime firmy pod wpływem regulacji zawartych w amerykańskiej ustawie SOX z 2001 r. bądź też presji swych zagranicznych kontrahentów, wymogów instytucji finansowych, a także rekomendacji zewnętrznych doradców czy firm konsultingowych, rozpoczęły wprowadzanie audytu wewnętrznego.

W ramach procesów dostosowawczych do wymogów rynku zachodniego wiele polskich firm próbuje zmieniać funkcjonującą (często już od wielu lat) w strukturach organizacyjnych kontrolę wewnętrzną, dopasowując ją do potrzeb współczesnej gospodarki oraz wymagań rynkowych. Pojęcie kontroli wewnętrznej w polskich firmach ma zarówno wymiar instytucjonalny (komórka, dział lub zespół kontroli wewnętrznej), jak i wymiar funkcjonalny (zestaw procedur, instrukcji i regulaminów funkcjonujących we wszystkich aspektach działalności firmy). W wielu przypadkach komórka kontroli wewnętrznej jest podporządkowana organizacyjnie dyrektorowi finansowemu, a jej działalność często ogranicza się tylko do rewizji finansowej.

Działające wcześniej w firmach komórki kontroli lub rewizji wewnętrznej najczęściej były przekształcane w audyt wewnętrzny, ale często się zdarzało, że kierownictwu firm brakowało koncepcji co do roli i zadań nowej komórki organizacyjnej, która potrafiłaby sprostać wymogom kontrahentów zagranicznych. Rola audytora wewnętrznego w wielu zakładach jest jeszcze zawężana tylko do funkcji – jak w dawnym znaczeniu – inspektora, kontrolera czy rewidenta, ale coraz częściej audytora postrzega się jako konsultanta i propagatora zmian.

W JST, przy poszczególnych ministerstwach oraz w jednostkach zainteresowania publicznego, musi funkcjonować komitet do spraw audytu. W sektorze publicznym komitet do spraw audytu powoływany jest na podstawie Rozporządzenia w sprawie komitetu audytu¹²⁶. Rozporządzenie zawiera zapis, który określił wymogi dla regulaminu audytu. Dokument taki powinien zawierać szczegółowy zakres zadań komitetu audytu. Zadania te określa więc jednostka, w której audyt jest powoływany. W ministerstwach regulaminy komitetów audytu określają zarządzenia poszczególnych ministrów. Celem komitetów audytu jest najczęściej doradztwo świadczone na rzecz ministrów poszczególnych działów (ministerstw) w zakresie zapewnienia funkcjonowania adekwatnej, skutecznej

¹²⁶ Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 29 grudnia 2009 r. w sprawie komitetu audytu (Dz.U. z 2016 r. poz. 20490).

i efektywnej kontroli zarządczej oraz skutecznego audytu wewnętrznego w działach (ministerstwach) oraz w jednostkach organizacyjnych podległych lub nadzorowanych przez ministrów.

W jednostkach zainteresowania publicznego komitet do spraw audytu wyłaniany jest przez radę nadzorczą zgodnie z przepisami Ustawy o biegłych rewidentach i publicznym nadzorze¹²⁷. Do jego zadań należą między innymi wspieranie rady nadzorczej w nadzorowaniu sprawozdawczości finansowej, zapewnienie, że sprawozdanie finansowe zostało sporządzone zgodnie z zasadami rachunkowości, a także ocena skuteczności kontroli wewnętrznej, audytu wewnętrznego i zarządzania ryzykiem.

W Polsce jest niewiele regulacji prawnych odnoszących się tylko do kontroli wewnętrznej w sektorze prywatnym, ale w sektorze finansów publicznych zasady wykonywania kontroli wewnętrznej ujęte są w zarządzeniach ministrów działów na przykład w:

- Zarządzeniu nr 11 Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 2 czerwca 2010 r. w sprawie szczegółowych zasad i trybu przeprowadzania kontroli przez Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji oraz organy i jednostki organizacyjne podległe lub nadzorowane przez Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji¹²⁸,
- Zarządzeniu nr 32 Ministra Infrastruktury z dnia 29 grudnia 2009 r. w sprawie szczegółowych zasad i trybu przeprowadzania kontroli działalności organów i jednostek organizacyjnych podległych lub nadzorowanych przez Ministra Infrastruktury¹²⁹.

Poza sektorem finansów publicznych w innych jednostkach gospodarczych kontrola wewnętrzna w zakresie tworzenia i odpowiedzialności regulowana jest między innymi w:

- Ustawie z dnia 25 września 1981 r. o przedsiębiorstwach państwowych¹³⁰,
- Ustawie z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek¹³¹,
- Ustawie z dnia 27 maja 2004 r. o funduszach inwestycyjnych i zarządzaniu alternatywnymi funduszami inwestycyjnymi¹³².

¹²⁷ Ustawa z dnia 11 maja 2017 r. o biegłych rewidentach, firmach audytorskich oraz nadzorze publicznym (Dz.U. z 2021 r. poz. 1598).

¹²⁸ Zarządzenie nr 11 w sprawie szczegółowych zasad i trybu przeprowadzania kontroli przez Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji oraz organy i jednostki organizacyjne podległe lub nadzorowane przez Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji (Dz. Urz. z 2010 r. MSWiA nr 7 poz. 29).

¹²⁹ Zarządzenie nr 32 Ministra Infrastruktury z dnia 29 grudnia 2009 r. w sprawie szczegółowych zasad i trybu przeprowadzania kontroli działalności organów i jednostek organizacyjnych podległych lub nadzorowanych przez Ministra Infrastruktury (Dz. Urz. MI z 2009 r. nr 14 poz. 50).

¹³⁰ Ustawa z dnia 25 września 1981 r. o przedsiębiorstwach państwowych (Dz. U. z 2021 r. poz. 1317),

¹³¹ Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych (Dz. U. z 2021 r. poz. 2052),

Stanowisko specjalisty do spraw kontroli zarządczej dotyczy jednostek sektora finansów publicznych, stąd przepisy prawa dotyczące funkcjonowania kontroli zarządczej zawarte są w:

- Ustawie z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych¹³³,
- Komunikacie Ministra Finansów nr 3 z 16 lutego 2011 r. w sprawie szczegółowych wytycznych w zakresie samooceny kontroli zarządczej dla jednostek sektora finansów publicznych¹³⁴,
- Rozporządzeniu Ministra Finansów z dnia 2 grudnia 2010 r. w sprawie wzoru oświadczenia o stanie kontroli zarządczej¹³⁵,
- Komunikacie Ministra Finansów nr 6 z dnia 6 grudnia 2012 r. w sprawie szczegółowych wytycznych dla sektora finansów publicznych w zakresie planowania i zarządzania ryzykiem¹³⁶.

6.2. Standardy wykonywania zawodu

W 2006 r. w polskim sektorze finansów publicznych przyjęto Międzynarodowe Standardy Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego, opracowane przez Instytut Auditorów Wewnętrznych (IIA). Wkrótce po tym, w kolejnych latach, standardy te zostały formalnie wdrażane w wyżej wspomnianych instytucjach finansowych.

W innych podmiotach sektora prywatnego przyjmowane są dobrowolnie. Obecnie organizację komórki audytu wewnętrznego oraz zasady przeprowadzenia audytu wewnętrznego w tych jednostkach zawierają Międzynarodowe Standardy Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego z 2016 r.

Obowiązujące wytyczne przeprowadzenia audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych, autorstwa Instytutu Auditorów Wewnętrznych – IIA, zostały ogłoszone przez Ministra Rozwoju i Finansów w załączniku do Komunikatu w sprawie standardów audytu pt. *Międzynarodowe standardy praktyki zawodowej audytu wewnętrznego*¹³⁷. Odnoszą się one do audytu wewnętrznego i przeprowadzających go audytorów. Wszyscy audytorzy wewnętrzeni zobowiązani są do przestrzegania określonych w nim reguł dotyczących obiektywizmu, biegłości i należytej staranności zawodowej oraz tych dotyczących wykonywanych przez nich obowiązków zawodowych. Dokument przypisuje także osobom zarządzającym audytem wewnętrznym odpowiedzialność za ogólną zgodność

¹³² (Dz. U.2021.0.605)

¹³³ Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2022 r. poz. 583)

¹³⁴ Komunikat Ministra Finansów nr 3 z 16 lutego 2011 r. w sprawie szczegółowych wytycznych w zakresie samooceny kontroli zarządczej dla jednostek sektora finansów publicznych (Dz. Urz. Min. Fin. z dnia 11 marca 2011 r. Nr 2 poz. 11).

¹³⁵ Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 2 grudnia 2010 r. w sprawie wzoru oświadczenia o stanie kontroli zarządczej (Dz. U. Nr 238 poz. 1581).

¹³⁶ (Dz. Urz. Min. Fin. z dnia 18 grudnia 2012 r., poz. 56, z 2021.0.289).

¹³⁷ (Komunikat, 2016).

audytu wewnętrznego z zapisami Załącznika¹³⁸. Standardy są zestawem obowiązkowych zasad, składającym się ze stwierdzeń określających podstawowe wymogi¹³⁹ wobec praktyki zawodowej audytu wewnętrznego i oceny skuteczności działań audytorów wewnętrznych, a także z interpretacji terminów lub pojęć użytych w tym dokumencie.

Celem Standardów IIA jest:

- 1) dostarczenie wskazówek, jak przestrzegać obowiązkowe elementy *Międzynarodowych ramowych zasad praktyki zawodowej*;
- 2) wyznaczenie ramowych zasad wykonywania i upowszechniania szerokiego zakresu usług audytu wewnętrznego, przysparzających organizacji wartości dodanej;
- 3) stworzenie podstaw oceny działalności audytu wewnętrznego;
- 4) przyczynienie się do usprawniania procesów i działalności operacyjnej organizacji.

Dla członków komitetu do spraw audytu nie opracowano odrębnych standardów. Natomiast specjaliści do spraw kontroli wewnętrznej w różnych sektorach gospodarki mogą posługiwać się następującymi standardami:

- Standardami Kontroli Wewnętrznej Komisji Europejskiej przyjętymi w dniu 16 października 2007 r., *The Revision of the Internal Control Standards and Underlying Framework SEC (2007) 134*;
- Komunikatem Nr 13 Ministra Finansów w sprawie standardów kontroli finansowej w jednostkach sektora finansów publicznych z dnia 30.06.2006 (Dz. Urz. Min. Fin. 2006 nr 7, poz. 58) albo standardami kontroli zarządczej (patrz poniżej);
- Standardami kontroli INTOSAI wydanymi przez Komisję Standardów Kontroli Międzynarodowej Organizacji Najwyższych Organów Kontroli. Tłum. Najwyższa Izba Kontroli, Warszawa 2000;
- Wytycznymi w sprawie standardów kontroli wewnętrznej w sektorze publicznym – przyjętymi w 2004 r. przez Międzynarodową Organizację Najwyższych Organów Kontroli/Audytu (International Organization of Supreme Audit Institution – INTOSAI);
- *Internal Control – Integrated Framework Guidance on Monitoring Internal Control Systems*, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO III), 2008;
- *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO II), 2004;

¹³⁸ Jw.

¹³⁹ Wymogi te stosowane są na całym świecie, na poziomie organizacyjnym i indywidualnym.

- Internal Control- Integrated Framework, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, (COSO I)1992, <http://www.ic.coso.org/default.aspx>.

Specjaliści do spraw kontroli zarządczej w sektorze finansów publicznych stosują się do wytycznych Komunikatu Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych¹⁴⁰. Standardy te obejmują 5 obszarów: środowisko wewnętrzne, cele i zarządzanie ryzykiem, mechanizmy kontroli, informację i komunikację oraz monitorowanie i ocenę. Specjaliści do spraw kontroli zarządczej mogą posługiwać się również następującymi standardami:

- The Revised Internal Control Standard for Effective Management, SEC, 2007, 1341, appendix 1,
- The Standards for Internal Control in Public Sector, Audit International Organization of Supreme Audit Institutions, 2004.

6.3. Stanowiska, wymogi kwalifikacyjne (obowiązkowe i pożądane), w tym międzynarodowe kwalifikacje zawodowe

Stanowiska w zakresie audytu wewnętrznego w sektorach finansów publicznych, instytucji finansowych oraz prywatnym to dyrektor komórki ds. audytu wewnętrznego, audytor wewnętrzny, asystent audytora wewnętrznego, a także członek komitetu do spraw audytu.

Natomiast stanowiska w zakresie kontroli wewnętrznej to: specjalista do spraw kontroli wewnętrznej, a w sektorze finansów publicznych również specjalista do spraw kontroli zarządczej.

Ustawa o finansach publicznych określa nie tylko wymogi kwalifikacyjne, ale także uprawnienia audytora wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych.

Zgodnie z art. 282 ust. 2 i 3 UoFP audytor wewnętrzny ma prawo wstępu do pomieszczeń jednostki oraz wglądu do wszelkich dokumentów, informacji i danych oraz do innych materiałów związanych z funkcjonowaniem jednostki, w tym utrwalonych na elektronicznych nośnikach danych, jak również do sporządzania ich kopii, odpisów, wyciągów, zestawień lub wydruków, z zachowaniem przepisów o tajemnicy ustawowo chronionej. Ponadto pracownicy jednostki są obowiązani udzielać informacji i wyjaśnień, a także sporządzać i potwierdzać kopie, odpisy, wyciągi lub zestawienia, dokumentów, informacji, danych oraz innych materiałów¹⁴¹.

Wymogi kwalifikacyjne dla audytora wewnętrznego określa art. 26 UoFP¹⁴². Zgodnie z zapisami w UoFP audytorem wewnętrznym może być osoba, która:

¹⁴⁰ (Dz. Urz. Min. Fin. Nr 15 poz. 84).

¹⁴¹ Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. 2009 Nr 157 poz. 1240).

¹⁴² Jw.

- 1) ma obywatelstwo państwa członkowskiego Unii Europejskiej lub innego państwa, którego obywatelom, na podstawie umów międzynarodowych lub przepisów prawa wspólnotowego, przysługuje prawo podjęcia zatrudnienia na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej;
- 2) ma pełną zdolność do czynności prawnych oraz korzysta z pełni praw publicznych;
- 3) nie była karana za umyślne przestępstwo (w tym przestępstwo skarbowe);
- 4) posiada wyższe wykształcenie;
- 5) posiada następujące kwalifikacje do przeprowadzania audytu wewnętrznego:
 - a) jeden z certyfikatów Certified Internal Auditor (CIA), Certified Government Auditing Professional (CGAP), Certified Information Systems Auditor (CISA), Association of Chartered Certified Accountants (ACCA), Certified Fraud Examiner (CFE), Certification in Control Self Assessment (CCSA), Certified Financial Services Auditor (CFSA) lub Chartered Financial Analyst (CFA)
lub
 - b) złożyła, w latach 2003–2006, z wynikiem pozytywnym egzamin na audytora wewnętrznego przed Komisją Egzaminacyjną powołaną przez Ministra Finansów,
lub
 - c) uprawnienia biegłego rewidenta,
lub
 - d) 2-letnią praktykę w zakresie audytu wewnętrznego i legitymuje się dyplomem ukończenia studiów podyplomowych w zakresie audytu wewnętrznego, wydanym przez jednostkę organizacyjną, która w dniu wydania dyplomu była uprawniona, zgodnie z odrębnymi ustawami, do nadawania stopnia naukowego doktora nauk ekonomicznych lub prawnych.

Za praktykę w zakresie audytu wewnętrznego uważa się udokumentowane przez kierownika jednostki wykonywanie czynności, w wymiarze czasu pracy nie mniejszym niż 1/2 etatu, związanych z:

- 1) przeprowadzaniem audytu wewnętrznego pod nadzorem audytora wewnętrznego;
- 2) realizacją czynności w zakresie audytu gospodarowania środkami pochodzącymi z budżetu Unii Europejskiej oraz niepodlegającymi zwrotowi środkami z pomocy udzielanej przez państwa członkowskie Europejskiego Porozumienia o Wolnym Handlu (EFTA), o którym mowa w Ustawie z dnia 16 listopada 2016 r. o Krajowej Administracji Skarbowej¹⁴³;

¹⁴³ Ustawa z dnia 16 listopada 2016 r. o Krajowej Administracji Skarbowej (t.j. Dz. U. z 2018 r. poz. 508, ze zm.).

- 3) nadzorowaniem lub wykonywaniem czynności kontrolnych, o których mowa w ustawie o NIK.

Należy dodać, że w sytuacji, gdy audytor jest zatrudniony w jednostce samorządowej, jak każdy inny pracownik musi spełniać wymagania określone w ustawie z 21.11.2008 r. o pracownikach samorządowych¹⁴⁴. Musi zatem m.in. posiadać polskie obywatelstwo, mieć pełną zdolność do czynności prawnych, posiadać prawo do korzystania z pełni praw publicznych, oraz kwalifikacje zawodowe wymagane do wykonywania pracy na określonym stanowisku. Wymienione certyfikaty uprawniają do pracy na terenie całej UE. Do najbardziej znaczących zaliczają się CIA, CGAP, CISA. Uzyskanie certyfikatu wymaga zdania egzaminu.

Warto podkreślić, że formalnych wymogów co do kwalifikacji obowiązkowych audytora wewnętrznego poza sektorem finansów publicznych obecnie nie ma, ale w praktyce instytucje finansowe i inne podmioty z sektora prywatnego często implementują kwalifikacje zawodowe dotyczące audytora wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznego. Wielu audytorów w polskich jednostkach legitymuje się jednym lub kilkoma certyfikatami poświadczającymi ich kompetencje. Do najczęściej uzyskiwanych certyfikatów należą: CIA, ACCA, CFSA, CFA, CCSA, CFE, CISA, CGAP, a także certyfikat audytora wewnętrznego I stopnia Polskiego Instytutu Kontroli Wewnętrznej lub certyfikat audytora wewnętrznego II stopnia Polskiego Instytutu Kontroli Wewnętrznej. Co ważne, poza sektorem finansów publicznych od kandydatów na stanowisko audytora wewnętrznego często oczekuje się dyplomu ukończenia studiów podyplomowych z zakresu audytu wewnętrznego.

Ponadto od kandydata na stanowisko audytora wewnętrznego zarówno w jednostkach sektora finansów publicznych, jak i pozostałych podmiotach, oczekuje się, aby:

- legitymował się wykształceniem wyższym,
- posiadał wiedzę merytoryczną niezbędną do przeprowadzania zadań audytowych oraz sporządzania właściwej dokumentacji w tym zakresie,
- miał pełną zdolność do czynności prawnych oraz korzystał w pełni z praw publicznych,
- nie był karany za przestępstwa z winy umyślnej,
- przestrzegał przyjętych zasad etycznych.

Kwalifikacje zawodowe pożądane wobec kandydatów na stanowisko audytora wewnętrznego zarówno w jednostkach sektora finansów publicznych, jak i pozostałych podmiotach z sektora prywatnego dotyczą cech osobowościowych, takich jak: wysokie kompetencje, skrupulatność, analityczne myślenie,

¹⁴⁴ Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych (Dz.U. 2008 nr 223 poz. 1458).

obiektywizm, odpowiedzialność za czyny i słowa, łatwość i przejrzystość formułowania myśli i ich komunikowania, znajomość psychiki ludzkiej, umiejętność słuchania, cierpliwość, bez nadmiernej podejrzliwości. Dodatkowym atutem jest posiadanie wykształcenia wyższego, znajomość specyfiki działalności jednostki, komunikatywność i gotowość do podnoszenia kwalifikacji, odpowiednie cechy osobowości takie jak komunikatywność, niezależność, dokładność, odpowiedzialność, analityczne myślenie itp.

Wymogi kwalifikacyjne wobec członka komitetu do spraw audytu w JST i przy ministerstwach wyznacza Rozporządzenie w sprawie komitetu audytu. Są to następujące wymagania:

- 1) posiadanie wykształcenia wyższego magisterskiego lub równorzędnego;
- 2) posiadanie co najmniej 5-letniego doświadczenia zawodowego, w tym co najmniej 2-letniego w sprawowaniu funkcji kierowniczych;
- 3) posiadanie udokumentowanego doświadczenia lub wiedzy w zakresie: audytu wewnętrznego lub kontroli zarządczej, lub zarządzania ryzykiem, lub prowadzenia gospodarki finansowej jednostek sektora finansów publicznych;
- 4) pełna zdolność do czynności prawnych oraz korzystanie z pełni praw publicznych;
- 5) niekaralność – tj. brak prawomocnego wyroku sądu za umyślne przestępstwo lub umyślne przestępstwo skarbowe¹⁴⁵.

Wymogi kwalifikacyjne wobec członka komitetu do spraw audytu w jednostkach zainteresowania publicznego Ustawa o biegłych rewidentach scedowała na organy powołujące członków komitetu audytu¹⁴⁶. Niemniej jednak zgodnie z ustawą przynajmniej jeden członek komitetu audytu ma wiedzę i umiejętności z rachunkowości lub badania sprawozdań finansowych. Ustawa wskazuje, że członkowie komitetu audytu powinni posiadać wiedzę z zakresu branży jednostki, w której są członkami komitetu audytu. Organy odpowiedzialne za powołanie członków komitetu audytu weryfikują te umiejętności na podstawie wykształcenia kierunkowego i doświadczenia zawodowego, które muszą być odpowiednio udokumentowane. Pożądane kwalifikacje członków komitetu audytu obejmują posiadanie wiedzy z zakresu finansów, rachunkowości, kontroli wewnętrznej i aspektów zarządzania ryzykiem. Od przewodniczącego komitetu audytu oczekuje się wiedzy i kwalifikacji dotyczących rachunkowości, badania sprawozdań finansowych, a także predyspozycji organizacyjnych i łatwości w komunikowaniu się z innymi osobami.

¹⁴⁵ Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 29 grudnia 2009 r. w sprawie komitetu audytu (Dz.U. 2016, poz. 2049).

¹⁴⁶ Ustawa z dnia 11 maja 2017 r. o biegłych rewidentach, firmach audytorskich oraz nadzorze publicznym (Dz. U. z 2021 r., poz. 1598 z późn. zm).

Specjalista do spraw kontroli wewnętrznej to stanowisko wymienione w Rozporządzeniu Ministra Gospodarki i Pracy w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności dla potrzeb rynku pracy oraz zakresu jej stosowania¹⁴⁷.

Obowiązkowe kwalifikacje zawodowe specjalisty do spraw kontroli wewnętrznej to¹⁴⁸:

- wykształcenie wyższe licencjackie lub magisterskie,
- studia podyplomowe z zakresu kontroli wewnętrznej zakończone obroną pracy dyplomowej przed komisją egzaminacyjną,
- wiedza merytoryczna niezbędna do przeprowadzania badań kontrolnych oraz sporządzania właściwej dokumentacji w tym zakresie,
- pełna zdolność do czynności prawnych oraz korzystanie w pełni z praw publicznych,
- niekaralność za przestępstwa z winy umyślnej,
- przestrzeganie przyjętych zasad etycznych (kodeksu powinności kontrolującego).

Natomiast kwalifikacje zawodowe pożądane na stanowisku specjalisty do spraw kontroli wewnętrznej dotyczą cech osobowościowych, takich jak inteligencja, kompetencje, skrupulatność, analityczne myślenie, obiektywizm, odpowiedzialność za czyny i słowa, łatwość i przejrzystość formułowania myśli i ich komunikowania, znajomość psychiki ludzkiej, umiejętność słuchania, cierpliwość, stronięcie od nadmiernej podejrzliwości¹⁴⁹.

Nie określono wymogów co do kwalifikacji obowiązkowych na stanowisku specjalisty do spraw kontroli zarządczej. W przypadku tego zawodu można implementować te dotyczące kontrolera wewnętrznego. Poza tym wskazane są: posiadanie wykształcenia wyższego, znajomość specyfiki działalności jednostki, komunikatywność i gotowość do rozwoju zawodowego, odpowiednie cechy osobowości, takie jak komunikatywność, niezależność, dokładność, odpowiedzialność, analityczne myślenie.

6.4. Zadania audytora, członka komitetu do spraw audytu i specjalisty do spraw kontroli

Tryb, zadania, zakres, przedmiot, rodzaje audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych są ściśle uregulowane przepisami prawa. W Rozporządzeniu w sprawie audytu wewnętrznego w sektorze finansów publicznych wprowadzono definicje pojęć związanych z wykonywaniem audytu

¹⁴⁷ Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności dla potrzeb rynku pracy oraz zakresu jej stosowania (Dz.U. z 2021 r., poz. 2285).

¹⁴⁸ S. Kałużny, *Kontrola wewnętrzna. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2008, s. 209.

¹⁴⁹ M. Hass-Symotiuk, *Zakres praw i obowiązków kontrolera*, [w:] *Kontrola wewnętrzna w jednostkach gospodarczych*, K. Winiarska (red.), PWE, Warszawa 2010, s. 105.

wewnętrznego, w tym m.in. zadania audytowego, zadania zapewniającego, zalecenia, monitorowania realizacji zaleceń. Uregulowano w nim sposoby sporządzania i planu audytu (w tym jego elementy) oraz sprawozdania ze zrealizowanej kontroli. Określono również planowanie i realizację zadania audytowego, informowanie o jego wynikach oraz uregulowano sposób dokonywania audytu wewnętrznego zleconego i ocenę prowadzenia audytu wewnętrznego¹⁵⁰.

Priorytetowymi zadaniami do wypełnienia przez audytora wewnętrznego są wykonanie szeregu działań mających na celu usprawnienie procesów zarządzania ryzykiem w JST, przede wszystkim przegląd zarządzania najważniejszymi ryzykami oraz weryfikacja przebiegu procesu raportowania na temat podstawowych ryzyk. Ponadto do zadań audytora wewnętrznego należy:

- identyfikowanie i monitorowanie procesów istniejących w jednostce, w tym sprawdzanie, czy przyjęte procedury są wdrażane i wykonywane;
- dokonywanie opisów procesów, gromadzenie dokumentacji i informacji dotyczących tych procesów, a zwłaszcza informacji o systemie kontroli wewnętrznej;
- identyfikowanie oraz ocena ryzyka w procesach oraz prawdopodobieństwa jego wystąpienia;
- dokonywanie wstępnego przeglądu procesów;
- przygotowanie planu audytu;
- przeprowadzanie audytu - wykonywanie czynności sprawdzających;
- opracowywanie wniosków i zaleceń dla kierownictwa jednostki audytowanej, mających na celu prawidłowe funkcjonowanie jednostki pod względem merytorycznym i finansowym;
- sporządzanie sprawozdania z przeprowadzonych zadań audytowych;
- nadzorowanie innych pracowników wykonujących czynności audytowe;
- przeprowadzanie szkoleń;
- pomoc w identyfikowaniu oraz ocenianiu poszczególnych ryzyk;
- okazywanie pomocy kierownictwu JST w określaniu modelu postępowania przy wykryciu ryzyka;
- pomoc w usprawnianiu procedur oraz tworzeniu strategii zarządzania ryzykiem w danej JST.

Audytora wewnętrznego w sektorze finansów publicznych nie może wykonywać następujących zadań:

- określać poziomu ryzyka, który nie może być przekroczony,
- wydawać wytycznych odnośnie reakcji na wykrycie ryzyka,
- samodzielnie wdrażać procedur reakcji na ryzyko,

¹⁵⁰ Obwieszczenie Ministra Finansów z dnia 22 lutego 2018 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu rozporządzenia Ministra Finansów w sprawie audytu wewnętrznego oraz informacji o pracy i wynikach tego audytu (Dz.U. 2018, poz. 506).

- ponosić osobistej odpowiedzialności za tworzenie procesu zarządzania ryzykiem.

Audyt wewnętrzny powinien objąć swoim zakresem wszystkie obszary działania jednostki. Jest on narzędziem zarządzania służącym kierownictwu jednostki do uzyskania racjonalnego zapewnienia, że cele i zadania postawione przed jednostką są realizowane, procedury wynikające z przepisów prawa lub przyjęte przez kierownictwo są wdrażane i przestrzegane, a mechanizmy i procedury będące systemem kontroli wewnętrznej są adekwatne i zapewniają prawidłowe działanie danego podmiotu.

Audyt wewnętrzny powinien obejmować w szczególności:

- przegląd mechanizmów kontroli wewnętrznej oraz wiarygodności i rzetelności informacji operacyjnych, zarządczych i finansowych;
- identyfikację i analizę ryzyka związanego z działalnością jednostki, w tym ocenę efektywności zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej;
- wyrażanie opinii na temat adekwatności i skuteczności ustanowionych przez kierownictwo jednostki mechanizmów kontrolnych w badanych systemach;
- ocenę procedur i praktyki sporządzania, klasyfikowania i przedstawiania informacji finansowej;
- ocenę przestrzegania przepisów prawa, regulacji wewnętrznych jednostki oraz programów, strategii i standardów ustanowionych przez właściwe organy;
- ocenę zabezpieczenia mienia jednostki, ocenę efektywności i gospodarności wykorzystania zasobów jednostki oraz gospodarowania środkami publicznymi;
- składanie sprawozdań z poczynionych ustaleń oraz przedstawienie zaleceń dotyczących poprawy skuteczności działania jednostki w danym obszarze;
- przegląd programów i projektów w celu ustalenia zgodności funkcjonowania jednostki z planowanymi wynikami i celami;
- ocenę dostosowania działalności jednostki do przedstawionych wcześniej zaleceń audytu wewnętrznego lub kontroli.

W sektorze instytucji finansowych i innych podmiotach sfery prywatnej nie ma formalnych przepisów na temat szczegółowego zakresu, trybu czy przedmiotu audytu wewnętrznego. Zasadniczo w każdej z tych jednostek audytor wewnętrzny może przeprowadzać audyt operacyjny, wewnętrzny audyt finansowy i audyt informatyczny. Audyt operacyjny obejmuje obszary działania podmiotu pod względem ich zgodności z celami operacyjnymi i strategicznymi oraz ocenę systemów funkcjonujących w danej organizacji. Celem audytu operacyjnego jest wykorzystanie jego wyników do poprawienia przyszłych działań operacyjnych jednostki. Audyt obejmuje badanie efektywności działalności jednostki, funkcjonowanie komórek organizacyjnych i systemów. Podczas takiej procedury ocenia się efektywność zarządzania jednostką przez kierownictwo, a w szczególności formalną ścieżkę

podejmowania decyzji i racjonalność. Weryfikowane są relacje audytowanego podmiotu z petentami, pracownikami, dostawcami, kontrolerami zewnętrznymi (np. z ZUS-u, urzędów skarbowych, urzędów celnych), mediami, innymi jednostkami administracji rządowej i samorządowej. Ocenia się jakość świadczonych usług, procesy rozwoju kadr, organizację i funkcjonowanie systemów zaopatrzenia, gromadzenia i wydatkowania środków pieniężnych, zarządzanie należnościami i zobowiązaniami, bezpieczeństwo fizyczne ludzi, bezpieczeństwo danych i systemów informatycznych. Analizuje się, czy przyjęte rozwiązania organizacyjno-prawne są wystarczające dla skutecznej realizacji zadań.

Audyt finansowy kojarzony jest głównie z oceną systemu rachunkowości i rzetelności sprawozdań finansowych. Celem audytu finansowego jest zidentyfikowanie wszelkich uchybień i nieprawidłowości w funkcjonowaniu sfery finansowo-księgowej w jednostce. Audytor ocenia sprawozdawczość finansową. Bada informacje o majątku danego podmiotu, przychodach, kosztach, wpływach i wydatkach. Ocenia gospodarowanie środkami oraz potencjał jednostki do realizacji przyszłych przedsięwzięć innowacyjnych i rozwojowych. Do obiektów audytu zalicza się środki pieniężne, rozrachunki i roszczenia, finansowanie zapasów, aktywa trwałe, koszty zatrudnienia i wynagrodzeń, koszty działalności, przychody, finansowanie inwestycji, prawidłowość realizacji projektów, inwentaryzację, podatki, wiarygodność przetwarzania w systemach informatycznych rachunkowości oraz inne znaczące finansowe aspekty prowadzonej działalności. Ocenia się zgodność planów, raportów i zestawień finansowych z zapisami w księgach rachunkowych, weryfikowane są dowody księgowe i zapisy w komputerowych księgach rachunkowych.

W ramach audytu informatycznego ocenia się wdrażane i eksploatowane systemy informatyczne. Sprawdzane są poufność, integralność, bezpieczeństwo oraz dostępność informacji przechowywanych i przetwarzanych w systemach informatycznych. Wskazuje się, w jakich obszarach należy zastosować zabezpieczenia i innowacje w zakresie informatyzacji. Należy wspomnieć, że audyt informatyczny oraz audyt bezpieczeństwa informacji i zasobów systemu informatycznego rachunkowości może przeprowadzić audytor wewnętrzny lub audytor informatyczny. Podstawowym zadaniem audytu informatycznego jest ocena systemu kontroli w ramach użytkowania i ochrony zasobów informatycznych oraz procesów planowania, organizowania, nabywania, wdrażania, wspierania usług wewnętrznych, monitorowania i doskonalenia działań związanych z poszczególnymi obszarami środowiska informatycznego. Określony obszar audytu informatycznego może stanowić wsparcie dla audytu wewnętrznego, na przykład audytu finansowego czy operacyjnego.

Podstawowe zadania członka komitetu do spraw audytu w sektorze publicznym określa art. 289 Ustawy o finansach publicznych, który wyznacza zadania komitetu audytu, do których należą:

- 1) sygnalizowanie istotnych ryzyk;

- 2) sygnalizowanie istotnych słabości kontroli zarządczej oraz proponowanie jej usprawnień;
- 3) wyznaczanie priorytetów do rocznych i strategicznych planów audytu wewnętrznego;
- 4) przegląd istotnych wyników audytu wewnętrznego oraz monitorowanie ich wdrożenia;
- 5) przegląd sprawozdań z wykonania planu audytu wewnętrznego oraz z oceny kontroli zarządczej;
- 6) monitorowanie efektywności pracy audytu wewnętrznego, w tym przeglądanie wyników wewnętrznych i zewnętrznych ocen pracy audytu wewnętrznego;
- 7) wyrażenie zgody na rozwiązanie stosunku pracy oraz zmianę warunków płacy i pracy kierowników komórek audytu wewnętrznego.

Zadania członka komitetu do spraw audytu w jednostkach zainteresowania publicznego reguluje art. 130 ust. 1 Ustawy o biegłych rewidentach. Między innymi do zadań tych należą:

- 1) monitorowanie procesu sprawozdawczości finansowej, skuteczności systemów kontroli wewnętrznej i systemów zarządzania ryzykiem oraz audytu wewnętrznego, w tym w zakresie sprawozdawczości finansowej, wykonywania czynności rewizji finansowej, w szczególności przeprowadzania przez firmę audytorską badania;
- 2) kontrolowanie i monitorowanie niezależności biegłego rewidenta i firmy audytorskiej, w szczególności w przypadku, gdy na rzecz jednostki zainteresowania publicznego świadczone są przez firmę audytorską inne usługi niż badanie sprawozdań finansowych;
- 3) informowanie rady nadzorczej lub innego organu nadzorczego lub kontrolnego jednostki zainteresowania publicznego o wynikach badania oraz wyjaśnianie, w jaki sposób badanie to przyczyniło się do rzetelności sprawozdawczości finansowej w jednostce zainteresowania publicznego, a także jaka była rola komitetu audytu w procesie badania;
- 4) dokonywanie oceny niezależności biegłego rewidenta oraz wyrażanie zgody na świadczenie przez niego dozwolonych usług niebędących badaniem w jednostce zainteresowania publicznego;
- 5) opracowywanie polityki wyboru firmy audytorskiej do przeprowadzania badania;
- 6) opracowywanie polityki świadczenia przez firmę audytorską przeprowadzającą badanie, przez podmioty powiązane z tą firmą audytorską oraz przez członka sieci firmy audytorskiej dozwolonych usług niebędących badaniem;
- 7) określanie procedury wyboru firmy audytorskiej przez jednostkę zainteresowania publicznego;
- 8) przedstawianie radzie nadzorczej lub innemu organowi nadzorcemu lub kontrolnemu, lub organowi, rekomendacji, o której mowa w art. 16 ust. 2 Rozporządzenia nr 537/2014, zgodnie z politykami, o których mowa w pkt 5 i 6;
- 9) przedkładanie zaleceń mających na celu zapewnienie rzetelności procesu sprawozdawczości finansowej w jednostce zainteresowania publicznego.

Zadania specjalisty do spraw kontroli wewnętrznej to między innymi¹⁵¹:

- opracowanie regulaminu kontroli wewnętrznej,
- sporządzanie planów kontroli w poszczególnych komórkach organizacyjnych z wyznaczeniem terminów i zakresu kontroli,
- realizowanie kontroli doraźnych, planowych i sprawdzających,
- przegląd i analiza zgodności obowiązujących w jednostce procedur i regulaminów wewnętrznych z regulacjami prawnymi powszechnie obowiązującymi,
- analiza odchyłeń od obowiązujących procedur w kontrolowanych komórkach organizacyjnych, wyznaczanie osób odpowiedzialnych za odchylenia, ustalanie i wyjaśnianie przyczyn odchyłeń, formułowanie wniosków związanych z ulepszaniem procedur lub ich zmianą w odniesieniu do powstałych odchyłeń,
- przyjmowanie i analizowanie wyjaśnień, oświadczeń czy zastrzeżeń zgłaszanych przez kontrolowane jednostki;
- prowadzenie dokumentacji kontrolnej i pokontrolnej, sporządzanie protokołów z kontroli oraz projektów wystąpień;
- uczestniczenie w naradach pokontrolnych i w trakcie wykonywania kontroli;
- doradztwo, szkolenie pracowników z zakresu procedur kontrolnych;
- przygotowywanie okresowych sprawozdań z wykonania kontroli;
- zabezpieczenie dowodów wymagających interwencji;
- opracowanie procedury postępowania w zakresie wykrycia w trakcie kontroli nieprawidłowości noszących znamiona przestępstwa;
- przeprowadzanie oględzin i ich dokumentowanie;
- nadzorowanie realizacji wniosków pokontrolnych sformułowanych przez organ nadzoru i kontroli wewnętrznej.

Natomiast specjalista do spraw kontroli zarządczej realizuje następujące zadania¹⁵²:

- tworzenie procedur wdrożenia i organizacji kontroli zarządczej w jednostce;
- dokonywanie analizy zgodności działalności jednostki z przepisami prawa powszechnie obowiązującymi, regulaminami wewnętrznymi i przedstawianie wyników tej analizy kierownikowi jednostki,
- dokonywanie przeglądu obowiązujących w danej jednostce procedur wewnętrznych, regulaminów, instrukcji w celu określenia ich skuteczności

¹⁵¹ G. Trepner, S. Kałużny, *Zawód – kontroler wewnętrzny*, „Kontrola państwowa” 2006, 5, 35–36, www.psz.praca.gov.pl.

¹⁵² E.I. Szczepankiewicz, *Funkcje oraz zadania kontroli zarządczej i audytu wewnętrznego w jednostkach samorządu terytorialnego*, [w:] *Kontrola zarządcza i audit wewnętrzny w jednostkach samorządu terytorialnego*, E.I. Szczepankiewicz, A. Kamela-Sowińska, R. Żółtowski, J. Klak, A. Szyba, K. Młynarczyk, M. Witkowska, A. Luma (red.), Wolters Kluwer business, Warszawa 2015, s. 19.

- w realizacji celów i zadań jednostki i określenie mechanizmów ich usprawnienia;
- monitorowanie wyznaczania celów i zadań we wszystkich obszarach działalności jednostki, ustalania mierników realizacji celów i zadań, identyfikowania ryzyka, analizy ryzyka, reakcji na ryzyko;
 - gromadzenie informacji o ryzyku funkcjonowania jednostki we wszystkich obszarach jej działalności, opracowanie procedur zarządzania ryzykiem, opracowywanie zbiorczych analiz ryzyka i przedstawianie ich kierownikowi jednostki;
 - dokonywanie przeglądu procedur komunikacji wewnętrznej w jednostce, procedur sprawnego przepływu informacji, procedur ochrony zasobów jednostki, procedur przestrzegania zasad etycznego postępowania pracowników i opracowanie metod ich usprawnienia;
 - dokonywanie przeglądu sprawozdań finansowych, raportów wewnętrznych i zewnętrznych z punktu widzenia ich wiarygodności;
 - koordynowanie przeprowadzania samooceny kontroli zarządczej i jej dokumentowania w poszczególnych komórkach organizacyjnych jednostki, a także projektowanie oświadczeń o stanie kontroli zarządczej;
 - informowanie kierownika jednostki o wszystkich nieprawidłowościach dotyczących funkcjonowania kontroli zarządczej i realizowanie czynności doradczych w zakresie możliwości jej usprawnienia.

6.5. Kierunki rozwoju

Zasady regulujące rachunkowość jednostek sektora finansów publicznych są rozproszone w wielu aktach prawnych, nie są jednorodne dla wszystkich podmiotów. Ministerstwo Finansów wielokrotnie dostrzegało problem i planowało dokonać zmian legislacyjnych. Przyznało ono, że zmiany wprowadzane w ostatnich latach w obszarze finansów publicznych miały zazwyczaj charakter doraźny i fragmentaryczny. Brakowało jednej wizji systemu zarządzania finansami publicznymi, w tym koncepcji spójnego i przejrzystego systemu budżetowego, który odpowiadałby na potrzeby rozwojowe. Dodatkowym impulsem do podjęcia przez Ministerstwo Finansów analiz stały się prace Komisji Europejskiej i Eurostatu, zmierzające do harmonizacji rachunkowości całego sektora publicznego (tzw. sektora *General Government* – GG) ze standardami międzynarodowymi (wdrożenie IPSAS lub alternatywnie EPSAS). Odpowiednie przygotowanie się do harmonizacji oddała bowiem ryzyko „narzucenia” systemu kosztownego i nieadekwatnego do naszych potrzeb¹⁵³.

¹⁵³ Obecnie rachunkowość budżetowa jest zdeterminowana zakresem ustawy budżetowej i podporządkowana celowi, jakim jest wypełnienie obowiązków informacyjnych i sprawozdawczych innych agend rządowych oraz obowiązków publikacyjnych,

Najwyższa Izba Kontroli (NIK) również dostrzega potrzebę zmian, ponieważ negatywnie ocenia funkcjonowanie audytu wewnętrznego w objętych kontrolą JST. Zdaniem NIK niewłaściwa organizacja audytu oraz nieprawidłowe jego wykonywanie w znacznej części skontrolowanych jednostek powodowały, że nie był on efektywny, ponieważ w niedostatecznym stopniu służył usprawnianiu działalności tych jednostek. W ocenie NIK audyt wewnętrzny prowadzony w objętych kontrolą JST nie był właściwie wykorzystywanym narzędziem, którego celem – zgodnie z UoFP – jest wspieranie kierownika jednostki w realizacji celów i zadań przez systematyczną ocenę kontroli zarządczej oraz czynności doradcze. Ocena kontroli zarządczej powinna być dokonywana przede wszystkim w aspekcie jej adekwatności, skuteczności i efektywności. Działalność audytowa powinna zatem dostarczać niezbędnych wniosków wynikających z tej oceny, a zwłaszcza wniosków o charakterze systemowym, które wpływają na system kontroli zarządczej poprzez budowanie nowych lub zmianę już istniejących mechanizmów minimalizujących ryzyko wystąpienia nieprawidłowości lub nieosiągnięcia zakładanych celów funkcjonowania jednostki. Kontrola NIK wykazała, że po przeprowadzeniu w latach 2016–2019 (3 kwartały) przez audytorów wewnętrznych zadań zapewniających, w 10 jednostkach objętych kontrolą (37%) nie sformułowano żadnych wniosków o charakterze systemowym albo wnioski te nie wpłynęły na poprawę funkcjonowania jednostki i nie zostały uwzględnione w procesie identyfikacji i analizy ryzyka w kontroli zarządczej. Tylko 58% wszystkich sformułowanych po zakończeniu zadań zapewniających wniosków miała pożądany charakter, przy czym jedynie 16% z nich (z poddanych analizie 514 wniosków) wskazywało kierunki usprawnienia działalności jednostki w realizacji celów i zadań przez systematyczną ocenę kontroli zarządczej w zakresie jej skuteczności i efektywności¹⁵⁴.

wynikających z zasady jawności i przejrzystości finansów publicznych. Ponadto, Ministerstwo Finansów uznało również, że z jednej strony, pomimo wielości rodzajów i znacznej szczegółowości, sprawozdania budżetowe nie pozwalają na pełne zaspokojenie krajowych i międzynarodowych potrzeb informacyjnych. Z drugiej strony sprawozdawczość budżetowa nie dostarcza pełnych i użytecznych danych, niezbędnych do kompleksowej analizy, zarządzania, do ceny i kontroli procesów zachodzących w ramach finansów publicznych, związanych z pozyskiwaniem środków publicznych i ich wydatkowaniem, oraz wiedzy o uzyskanych efektach. Istniejącej luki informacyjnej nie wypełnia również sprawozdawczość finansowa jednostek sektora finansów publicznych, ze względu na zasadnicze rozbieżności (w tym definicyjne) pomiędzy ustawą o finansach publicznych oraz ustawą o rachunkowości. Ministerstwo Finansów planuje zatem na nowo zdefiniować takie pojęcia jak: jednostka sektora finansów publicznych, wydatki, dochody, inwestycje. Ich aktualne definicje wywołują bowiem wątpliwości i pytania o treść ekonomiczną rejestrowanych transakcji. Ujednolicone zostaną także zasady prowadzenia gospodarki finansowej poszczególnych jednostek sektora finansów publicznych oraz rozwiązania w zakresie ewidencji księgowej i sprawozdawczości finansowej. Szerzej na ten temat: (Ministerstwo Finansów, 2016).

¹⁵⁴ Audyt wewnętrzny..., NIK.

W ocenie NIK zasadniczymi przyczynami nieefektywnego funkcjonowania audytu wewnętrznego w JST było niedostrzeżenie przez kierowników jednostek roli i znaczenia działalności audytu w funkcjonowaniu podmiotu, niezapewnienie ciągłości prowadzenia audytu oraz niewystarczająca liczba audytorów¹⁵⁵.

Znaczenie miała także wadliwa organizacja audytu wewnętrznego, w tym brak wystarczających mechanizmów gwarantujących jego niezależność – tam, gdzie komórka audytu nie została wyodrębniona organizacyjnie. Na niewłaściwe funkcjonowanie audytu wewnętrznego w JST wpłynęło również planowanie i wykonywanie zadań audytowych z naruszeniem przepisów UoFP i Rozporządzenia w sprawie audytu oraz Standardów audytu wewnętrznego, a także częsta rotacja audytorów. Uzyskane podczas kontroli informacje dotyczące organizacji oraz prowadzenia audytu wewnętrznego z JST nieobjętych kontrolą, które zobowiązane były do prowadzenia audytu, a także informacje zebrane przez Ministerstwo Finansów w 2019 r., wskazują na takie same nieprawidłowości jak stwierdzone w skontrolowanych jednostkach. Z informacji tych wynika między innymi dość powszechne podejmowanie przez jednego audytora działalności audytowej w kilku, a w skrajnych przypadkach – nawet w kilkunastu jednostkach równocześnie, co może mieć wpływ na efektywność jego pracy¹⁵⁶.

Kierunki rozwoju komitetu audytu w jednostkach zainteresowania publicznego związane są ze zmianą zakresu zadań członków komitetu audytu. Ma to wpływ na zwiększenie odpowiedzialności członków komitetu audytu za rzetelność sporządzania sprawozdań finansowych i prawidłowość jego badania. W efekcie rozszerzenie odpowiedzialności członków komitetu audytu wpłynie na jakość i wiarygodności danych generowanych w sprawozdaniach finansowych.

Należy podkreślić, że obecnie Komisja Europejska i inne organizacje międzynarodowe w standardach i innych opracowaniach dotyczących kontroli wewnętrznej zalecają tworzenie proefektywnościowych systemów kontroli wewnętrznej, zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym. Efektywność można badać w aspekcie uzyskanych efektów w porównaniu do poniesionych nakładów, a także skuteczności i jakości realizowanych zadań. Rezultatem kontroli efektywnościowej jest wydanie rekomendacji dotyczących obniżenia kosztów prowadzonej działalności. Kontroler wewnętrzny musi aktualizować wiedzę szczególnie w zakresie analizy kosztów i zarządzania nimi.

Natomiast główną ideą stosowania kontroli zarządczej w sektorze publicznym jest usprawnienie zarządzania w jednostkach sektora finansów publicznych w ramach

¹⁵⁵ Jw.

¹⁵⁶ *Audyt wewnętrzny w jednostkach samorządu terytorialnego*, NIK, Nr ewid. 76/2019/P/19/074/LKI.

New Public Management¹⁵⁷. Kierunki rozwoju kontroli zarządczej obejmują implementację i doskonalenie metod i narzędzi zarządzania stosowanych w sektorze prywatnym szczególnie w zakresie zarządzania ryzykiem. Sprzyjać to ma zwiększeniu konkurencyjności jednostek sektora finansów publicznych wobec jednostek sektora prywatnego. Specjalista do spraw kontroli zarządczej musi aktualizować wiedzę w zakresie zarządzania ryzykiem. W obecnej sytuacji kryzysu migracyjnego i gospodarczo-społecznego duże znaczenie przypisuje się wypracowaniu skutecznych mechanizmów analizy ryzyka i odpowiedniej reakcji na nie.

Bibliografia

1. *Audyt wewnętrzny w jednostkach samorządu terytorialnego*, NIK, Nr ewid. 76/2019/P/19/074/LKI [dostęp: 18.04.2022].
2. Enterprise Risk Management – Integrated Framework, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO II), 2004.
3. Hass-Symotiuk M., Zakres praw i obowiązków kontrolera, [w:] *Kontrola wewnętrzna w jednostkach gospodarczych*, K. Winiarska (red.), PWE, Warszawa 2010.
4. Internal Control – Integrated Framework Guidance on Monitoring Internal Control Systems, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO III), 2008.
5. Internal Control – Integrated Framework, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO I), 1992, <http://www.ic.coso.org/default.aspx>.
6. Kałużny S., *Kontrola wewnętrzna. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2008.
7. Komunikat Ministra Finansów nr 6 z dnia 6 grudnia 2012 r. w sprawie szczegółowych wytycznych dla sektora finansów publicznych w zakresie planowania i zarządzania ryzykiem (Dz. Urz. Min. Fin. z dnia 18 grudnia 2012 r., poz. 56, z 2021.0.289).
8. Komunikat Ministra Finansów nr 3 z 16 lutego 2011 r. w sprawie szczegółowych wytycznych w zakresie samooceny kontroli zarządczej dla jednostek sektora finansów publicznych (Dz. Urz. Min. Fin. z dnia 11 marca 2011 nr 2 poz. 11).
9. Komunikat Ministra Rozwoju i Finansów z dnia 12 grudnia 2016 r. w sprawie standardów audytu wewnętrznego dla jednostek sektora finansów publicznych (Dz. U. 2016 poz. 28).

¹⁵⁷ A. Szewieczek, Konstrukcja systemu kontroli zarządczej w wybranych samodzielnych publicznych zakładach opieki zdrowotnej, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2015, 82 (138), 21–22.

10. Komunikat Nr 13 Ministra Finansów w sprawie standardów kontroli finansowej w jednostkach sektora finansów publicznych z dnia 30.06.2006 r. (Dz. Urz. Min. Fin. 2006 nr 7, poz. 58).
11. Ministerstwo Finansów, *Kontrola zarządcza w jednostkach samorządu terytorialnego*, „Biuletyn Ministerstwa Finansów” 2016, 3(20),: http://www.mf.gov.pl/c/document_library/get_file?uuid=7b78bd36-31ea-4f08-b24f-d72b3b479c27&groupId=764034 [dostęp: 18.04.2022 r.].
12. Obwieszczenie Ministra Finansów z dnia 22 lutego 2018 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu rozporządzenia Ministra Finansów w sprawie audytu wewnętrznego oraz informacji o pracy i wynikach tego audytu (Dz. U. 2018, poz. 506).
13. Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 29 grudnia 2009 r. w sprawie komitetu audytu (Dz.U. z 2016 r., poz. 20490).
14. Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 2 grudnia 2010 r. w sprawie wzoru oświadczenia o stanie kontroli zarządczej (Dz. U. Nr 238, poz. 1581).
15. Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności dla potrzeb rynku pracy oraz zakresu jej stosowania (Dz. U. z 2021 r., poz. 2285).
16. Standardy kontroli INTOSAI wydane przez Komisję Standardów Kontroli Międzynarodowej Organizacji Najwyższych Organów Kontroli. Tłum. Najwyższa Izba Kontroli, Warszawa 2000.
17. Standardy Kontroli Wewnętrznej Komisji Europejskiej przyjęte w dniu 16 października 2007 r., The Revision of the Internal Control Standards and Underlying Framework SEC (2007) 134.
18. Szczepankiewicz E.I., *Funkcje oraz zadania kontroli zarządczej i audytu wewnętrznego w jednostkach samorządu terytorialnego*, [w:] *Kontrola zarządcza i audit wewnętrzny w jednostkach samorządu terytorialnego*, E.I. Szczepankiewicz, A. Kamela-Sowińska, R. Żółtowski, J. Klak, A. Szyba, K. Młynarczyk, M. Witkowska, A. Luma (red.), Wolters Kluwer business, Warszawa 2015.
19. Szewieczek A., *Konstrukcja systemu kontroli zarządczej w wybranych samodzielnych publicznych zakładach opieki zdrowotnej*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2015, 82 (138), 21–22.
20. The Revised Internal Control Standard for Effective Management, SEC, 2007, 1341, appendix 1.
21. The Standards for Internal Control in Public Sector, Audit International Organization of Supreme Audit Institutions, 2004.
22. Trepner G., Kałużny S., *Zawód – kontroler wewnętrzny*, „Kontrola państwowa” 2006, 5, 35–36, www.psz.praca.gov.pl.
23. Ustawa z dnia 11 maja 2017 r. o biegłych rewidentach, firmach audytorskich oraz nadzorze publicznym (Dz.U. z 2021 r., poz. 1598).
24. Ustawa z dnia 11 maja 2017 r. o biegłych rewidentach, firmach audytorskich oraz nadzorze publicznym (Dz. U. z 2021 r., poz. 1598 z późn. zm).
25. Ustawa z dnia 11 września 2015 r. o działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej (Dz.U. z 2022, poz. 655).

26. Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych (Dz. U. z 2021 r. poz. 2052),
27. Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych (Dz. U. 2008 nr 223 poz. 1458).
28. Ustawa z dnia 25 września 1981 r. o przedsiębiorstwach państwowych (Dz. U. z 2021 r. poz. 1317),
29. Ustawa z dnia 27 maja 2004 r. o funduszach inwestycyjnych i zarządzaniu alternatywnymi funduszami inwestycyjnymi (Dz.U. z 2021.0.605).
30. Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. 2009 Nr 157 poz. 1240).
31. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe (Dz.U. z 2021, poz. 2439).
32. Wytyczne w sprawie standardów kontroli wewnętrznej w sektorze publicznym – przyjęte w 2004 r. przez Międzynarodową Organizację Najwyższych Organów Kontroli/Audytu (International Organization of Supreme Audit Institution – INTOSAI)
33. Zarządzenie nr 32 Ministra Infrastruktury z dnia 29 grudnia 2009 r. w sprawie szczegółowych zasad i trybu przeprowadzania kontroli działalności organów i jednostek organizacyjnych podległych lub nadzorowanych przez Ministra Infrastruktury (Dz. Urz. MI z 2009 r. nr 14, poz. 50).
34. Zarządzenie nr 11 Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 2 czerwca 2010 r. w sprawie szczegółowych zasad i trybu przeprowadzania kontroli przez Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji oraz organy i jednostki organizacyjne podległe lub nadzorowane przez Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji (Dz. Urz. z 2010 r. MSWiA nr 7, poz. 29).
35. Ustawa z dnia 16 listopada 2016 r. o Krajowej Administracji Skarbowej (t.j. Dz. U. z 2018 r. poz. 508, ze zm.).

7. Wnioski i rekomendacje

Zawód księgowego jest funkcjonalnie powiązany z zawodami z zakresu finansów i zarządzania. Należy podkreślić, że raport nie identyfikuje wszystkich powiązań zawodu księgowego z innymi obszarami funkcjonującymi w organizacji, lecz jedynie wskazuje te najbardziej istotne.

Studia literaturowe przeprowadzone w celu przygotowania raportu pozwoliły na opracowanie mapy zawodów powiązanych funkcjonalnie z rachunkowością. Na tej mapie znalazły się zawody z zakresu finansów, kadr i płac, rachunkowości zarządczej/controllingu, raportowania ESG, audytu i kontroli wewnętrznej, a także kontroli zarządczej. Zostały one omówione w raporcie. Niniejszy dokument prezentuje standardy wykonywania zawodu w zidentyfikowanych obszarach, wymogi kwalifikacyjne, zadania i wybrane stanowiska, a także kierunki rozwoju omawianych profesji. Przedmiotem dokonanego przeglądu są także wybrane międzynarodowe kwalifikacje zawodowe i certyfikaty zawodowe.

Wśród omawianych w raporcie zawodów, to te z zakresu rachunkowości zarządczej (np. *management accountant*) oraz audytu wewnętrznego podlegają regulacji np. w krajach anglosaskich. W Polsce nie ma aktualnie wymogów ani standardów formalnych dotyczących wykonywania badanych zawodów, z wyjątkiem kwalifikacji obowiązkowych audytora wewnętrznego w sektorze finansów publicznych oraz audytora wewnętrznego i/lub audytora wewnętrznego w instytucjach finansowych. Także w JST, przy poszczególnych ministerstwach oraz w jednostkach zainteresowania publicznego muszą funkcjonować komitety do spraw audytu. Wśród zawodów regulowanych w obszarze finansów wyróżnić należy zawód doradcy inwestycyjnego, doradcy podatkowego oraz maklera papierów wartościowych.

Klasyfikacja zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy opracowana przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej dokonuje wyróżnienia zawodów z obszarów finansów, kadr i płac, rachunkowości zarządczej/controllingu, raportowania ESG, audytu i kontroli wewnętrznej, a także kontroli zarządczej. Można znaleźć w niej syntetyczne omówienie standardów wykonywania zawodu, wymogów kwalifikacyjnych oraz realizowanych zadań. Klasyfikacja ma jednak charakter informacyjny i pomimo dokonywanej aktualizacji, niektóre ujęte w niej zawody nie są opisane szczegółowo.

Profesjonalne organizacje zrzeszające i certyfikujące odgrywają ogromną rolę w określaniu standardów wykonywania zawodu i kształtowaniu rangi badanych w raporcie specjalistów na całym świecie. W obszarze finansów i rachunkowości ważną rolę pełni ACCA – Association of Chartered Certified Accountant, w obszarze rachunkowości zarządczej zaś CIMA - Chartered Institute of Management Accountants. Liderem w zakresie certyfikacji specjalistów ds. ESG jest międzynarodowe stowarzyszenie International Association for Sustainable Economy (IASSE). Do popularnych certyfikatów wśród audytorów wewnętrznych

należy także certyfikat audytora wewnętrznego (certified internal auditor – CIA) wydawany przez Institute of Internal Auditors. Organizacje takie jak ACCA i CIMA mają coraz większe znaczenie w Polsce, a także zacieśniają współpracę z uczelniami wyższymi poprzez procesy akredytacji kierunków studiów bądź tworzenie nowych ścieżek kształcenia pod swoimi patronatami.

Przygotowanie raportu i opracowanie mapy zawodów powiązanych funkcjonalnie z rachunkowością pozwala na wskazanie trzech ważnych argumentów przemawiających za zmianami systemu prawnego i wprowadzeniem regulacji w funkcjonowaniu lub przynajmniej profesjonalizacji zawodu księgowego:

1. Współpraca księgowych z badanymi w raporcie zawodami i ich ogromny wpływ na prawidłowe i sprawne funkcjonowanie organizacji, w tym m.in. obszarów finansów, kadr i płac, audytu wskazuje na potrzebę przynajmniej profesjonalizacji tego zawodu. Zdefiniowanie zawodu, określenie standardów jego wykonywania, a także wymogów kwalifikacyjnych zapewni wysoką jakość usług świadczonych przez księgowych i pozytywnie wpłynie na współpracę księgowych z innymi obszarami funkcjonalnymi organizacji.
2. W zależności od wielkości firmy księgowi mogą realizować zadania przewidziane dla zawodów omówionych w raporcie, np. w mniejszych organizacjach księgowy może zajmować się rachunkowością zarządczą czy zadaniami z zakresu kadr i płac. Może to powodować znaczące obciążenia obowiązkami zawodowymi i zwiększać wymogi w zakresie wiedzy wymaganej od księgowych. Regulacja w funkcjonowaniu lub profesjonalizacja zawodu księgowego pozwolą na określenie katalogu czynności zawodowych, a także kwalifikacji i umiejętności wymaganych od osób zajmujących stanowiska księgowe. Mamy świadomość, że taki katalog czynności będzie miał charakter niepełny, jednak w formalny sposób określi standardy wykonywania zawodu księgowego i wymogi odnośnie do posiadanych kwalifikacji zawodowych.
3. Silnie rozwijająca się w ostatnich latach w Polsce i na świecie profesjonalizacja zawodów funkcjonalnie powiązanych z rachunkowością potwierdza potrzebę profesjonalizacji również samego zawodu księgowego. Brak zmian w tym zakresie rodzi ryzyko marginalizacji zawodu księgowego. Co więcej, to właśnie profesjonalne organizacje zrzeszające i certyfikujące księgowych czy specjalistów rachunkowości zarządczej, odgrywają ogromną rolę w określaniu standardów wykonywania zawodu i kształtowaniu rangi specjalistów m.in. w Stanach Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii czy Kanadzie. Starannie budowany przez te organizacje od wielu lat obraz praktyków rachunkowości spowodował wzrost ich znaczenia i zmianę ich wizerunku z „liczykrupy” na partnera biznesowego oraz jednego z ważniejszych managerów w przedsiębiorstwie. Promowany przez organizacje model i profil jest niezwykle atrakcyjny i co roku przyciąga do tych organizacji setki kandydatów zainteresowanych wykonywaniem zawodu. Profesja ta w materiałach promocyjnych

przedstawiana jest jako interesująca, pełna wyzwań i inspirująca, co kontrastuje mocno z tradycyjnym, nudnym obrazem księgowego. W Polsce kształtowanie zawodu księgowego przebiega w sposób rozproszony, bez instytucjonalnego wsparcia, które mogłoby aktywizować kształcenie i rozwój w tej dziedzinie. Duża liczba studentów zdobywających wspomniane międzynarodowe certyfikaty wynika w naszej opinii m.in. z potrzeby instytucjonalnego wsparcia dla kształtowania zawodu specjalisty rachunkowości i planowania kariery zawodowej w tym obszarze. Specjaliści ci poszukują instytucji, które będą wspierały ich karierę oraz umożliwią nawiązanie kontaktów z innymi przedstawicielami tego zawodu.