



AUDYT WEWNĘTRZNY

narzędziem ułatwiającym
zarządzanie organizacją

Redakcja naukowa
Joanna Przybylska
Sławomira Kańduła
Iwona Bogucka

WYDAWNICTWO UEP



UNIwersytet
EKONOMICZNY
W POZNANIU

AUDYT WEWNĘTRZNY

narzędziem ułatwiającym
zarządzanie organizacją

AUDYT WEWNĘTRZNY

narzędziem ułatwiającym
zarządzanie organizacją

Redakcja naukowa

Joanna Przybylska
Sławomira Kańduła
Iwona Bogucka

Poznań 2024

WYDAWNICTWO UEP



UNIwersYTET
EKONOMICZNY
W POZNANIU

Komitety Redakcyjny

*Barbara Borusiak, Szymon Cyfert, Bazyli Czyżewski, Aleksandra Gawel (przewodnicząca),
Tadeusz Kowalski, Piotr Lis, Krzysztof Malaga, Marzena Remlein, Eliza Szybowicz (sekretarz),
Daria Wieczorek*

Recenzja

Kazimiera Winiarska

Projekt okładki

Piotr Gołębiak

Redakcja i korekta

Elżbieta Turzyńska

Redakcja naukowa

 *Joanna Przybylska*

 *Sławomira Kańduła*

 *Iwona Bogucka*

Sugerowane cytowanie: Przybylska, J., Kańduła, S. i Bogucka, I. (red.). (2024). *Audyt wewnętrzny narzędziem ułatwiającym zarządzanie organizacją*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. <https://doi.org/10.18559/978-83-8211-203-0>

ISBN: 978-83-8211-202-3

e-ISBN: 978-83-8211-203-0

<https://doi.org/10.18559/978-83-8211-203-0>

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Poznań 2024



Ta książka jest udostępniana na licencji Creative Commons – Uznanie autorstwa-
-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 Międzynarodowe

WYDAWNICTWO UNIwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu

ul. Powstańców Wielkopolskich 16, 61-895 Poznań

tel. 61 854 31 54, 61 854 31 55

<https://wydawnictwo.ue.poznan.pl/>, e-mail: wydawnictwo@ue.poznan.pl

adres do korespondencji: al. Niepodległości 10, 61-875 Poznań

Skład: Wydawnictwo eMPI², *Stanisław Tucholka*

Druk: Zakład Graficzny Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu

ul. Towarowa 53, 61-896 Poznań

tel. 61 854 38 06, 61 854 38 03

SPIS TREŚCI

Wstęp (<i>Joanna Przybylska, Sławomira Kańdula</i>)	7
1. Kontrola wewnętrzna oparta na ramach COSO jako przedmiot badania audytu wewnętrznego (<i>Jakub Grzegorzewski</i>)	11
Wstęp	11
1. Pojęcie i rola kontroli wewnętrznej	12
2. Raport COSO dla kontroli wewnętrznej	15
3. Alternatywne definicje kontroli wewnętrznej	22
4. Stosowanie raportu COSO I	27
Podsumowanie	28
Bibliografia	29
2. Organizacja audytu wewnętrznego w jednostkach samorządu (<i>Bartosz Mikołaj Wołoszczuk</i>)	31
Wstęp	31
1. Podstawowe definicje, cele i zadania audytu wewnętrznego	32
2. Uwarunkowania prawne audytu wewnętrznego	40
3. Organizacja i niezależność audytu wewnętrznego na podstawie przepisów międzynarodowych i krajowych	43
4. Niezależność i obiektywizm audytu wewnętrznego w praktyce jednostek samorządu terytorialnego	51
Podsumowanie	55
Bibliografia	56
3. Etyczne aspekty pracy audytora w świetle badań pilotażowych (<i>Dominika Kranc</i>)	58
Wstęp	58
1. Audytor wewnętrzny jako zawód zaufania publicznego	58
2. Etyka zawodowa i standardy pracy audytora wewnętrznego	62
3. Postrzeganie kodeksu etyki i standardów audytu wewnętrznego przez audytorów wewnętrznych	67
Podsumowanie	75
Bibliografia	76

4. Metody i techniki wykrywania nadużyć i oszustw finansowych (<i>Julia Weber</i>) . . .	78
Wstęp	78
1. Charakterystyka nadużyć i oszustw finansowych oraz skala ich występowania w Polsce	79
2. Ryzyko wystąpienia nadużyć i oszustw finansowych oraz mechanizmy ich wykrywania	83
3. Skuteczność metod i technik wykrywania nadużyć i oszustw finansowych . . .	91
Podsumowanie	96
Bibliografia	97
5. Dowody w procesie audytu wewnętrznego (<i>Iwona Bogucka, Joanna Przybylska</i>)	99
Wstęp	99
1. Dokument i dowód w przepisach prawnych	99
2. Źródła informacji oraz znaczenie dowodów w audycie wewnętrznym	102
3. Techniki gromadzenia dowodów w audycie wewnętrznym	105
4. Gromadzenie, zabezpieczenie i udostępnienie dokumentacji audytu wewnętrznego	111
Podsumowanie	116
Bibliografia	117
6. Audyt standardu obsługi klienta banku (<i>Karolina Łochowicz</i>)	119
Wstęp	119
1. Standardy obsługi klienta banku	119
2. Metody i techniki oceny satysfakcji klientów banków	124
3. Ocena satysfakcji klientów z usług oferowanych przez bank jako przykład audytu standardu obsługi klienta w świetle przeprowadzonych badań	127
Podsumowanie	139
Bibliografia	141
Zakończenie (<i>Joanna Przybylska, Sławomira Kańduła</i>)	145
Internal audit as a tool to facilitate organizational management (Summary)	147

WSTĘP

W Polsce audyt wewnętrzny w sektorze finansów publicznych funkcjonuje formalnie od 2002 r. Na świecie audyt wewnętrzny jest stosowany od połowy XX w. Mimo ponad dwóch dekad jego istnienia w Polsce cały czas organizacje mierzą się z problemami interpretacyjnymi w tym obszarze. Zmieniająca się rola audytu wewnętrznego – odejście od koncentrowania się tylko na obszarze finansowym organizacji wraz z ukierunkowaniem działań audytorów na ocenę systemów kontroli wewnętrznej, zarządzania ryzykiem i ładu organizacyjnego, a także dynamiczne otoczenie organizacji powodują, że wiedza na temat audytu wewnętrznego musi być stale pogłębiana. Ciągły rozwój zawodowy jest powinnością audytorów wewnętrznych. Poszerzanie wiedzy, umiejętności oraz innych kompetencji jest zresztą warunkiem utrzymania certyfikacji audytora wewnętrznego.

Celem rozważań zawartych w monografii jest z jednej strony podsumowanie dotychczasowego dorobku audytu wewnętrznego, z drugiej zaś – przedstawienie wybranych problemów i wyzwań, z którymi współcześnie muszą mierzyć się audytorzy wewnętrzni. Za hipotezę przyjęto założenie, że rola audytu wewnętrznego w Polsce zmieniała się w ciągu ostatnich dwóch dekad. Mimo niezmiennego celu głównego działań audytorów wewnętrznych, jakim jest ocena funkcjonujących w organizacji systemów kontrolnych, zarządzania ryzykiem i ładu organizacyjnego, zmienił się zakres przedmiotowy audytu. Działania audytu wewnętrznego są prowadzone we wszystkich obszarach i procesach organizacji, a nie jedynie w obszarze finansowym. Audyt wewnętrzny, którego zadaniem jest ocena złożonych procesów gospodarczych i skomplikowanej technologii, zamiast retrospektywnego stwierdzania błędów skupia się na antycypacyjnej roli, aby zdążyć przed błędem, wbudowując się w system wczesnego ostrzegania.

Monografia składa się z sześciu rozdziałów. Ich autorami są pracownicy naukowcy zajmujący się problematyką audytu wewnętrznego, praktycy – czynni audytorzy wewnętrzni, którzy realizują funkcję audytu wewnętrznego w różnego rodzaju podmiotach, ale również studenci, uczestnicy seminariów dyplomowych, którzy zainteresowali się audytem wewnętrznym i podjęli badania naukowe w tym obszarze.

W rozdziale pierwszym Jakub Grzegorzewski w ujęciu syntetycznym wyjaśnia termin kontroli wewnętrznej, prezentując jej popularne interpretacje i podkreślając jej istotę jako systemu organizacyjnego. Co ważne, w pierwotnej koncepcji kontrola uważana jest za konieczny etap procesów, którego głównym celem ma być ocenianie i sprawdzanie. Drugie podejście określa kontrolę jako system organizacyjny – łańcuch podmiotów wykorzystujących kontrolę jako funkcję i jednostek, które są częścią przeprowadzania kontroli. Według autora istotą kontroli jest

zestawienie informacji wynikających z faktycznego stanu rzeczy z planowanym przebiegiem konkretnego działania czy też działań w charakterze ciągłym.

Bartosz Mikołaj Wołoszczuk w rozdziale drugim interpretuje kanon audytu wewnętrznego, którym są niezależność i obiektywizm audytu oraz audytorów wewnętrznych wykonujących zadania audytowe. Autor zwraca przy tym uwagę na fundamentalne kwestie. Na audytorów wewnętrznych nie może być wywierana jakakolwiek presja ze strony innych pracowników czy kierowników danych jednostek i organizacji. Niezależność audytora przejawia się również w strukturze organizacyjnej danej organizacji.

Dominika Kranc, pisząc o etyce w rozdziale trzecim, podkreśla, że poszczególne grupy zawodowe często przypisują sobie specjalne uprawnienia, co nie jest uzasadnione moralnie na gruncie etyki ogólnej. Na podstawie badań literatury autorka podkreśla, że występują trzy sfery moralności: prywatna, profesjonalna – zawodowa i publiczna – obywatelska. Pierwsza dotyczy każdej osoby, niezależnie od roli, jaką odgrywa. Jest odczytywana jako powszechna obyczajowość. Sfera druga, moralność profesjonalna, obejmuje działania zawodowe. Najważniejszą zasadą, jaką należy się w tej sferze kierować, są działania na rzecz innych osób oraz niewykorzystywanie słabości systemu politycznego, ekonomicznego i kulturowego. Ostatnia sfera odnosi się do dobra publicznego całej społeczności.

W rozdziale czwartym Julia Weber podkreśla, że występowanie nadużyć i oszustw finansowych świadczy o tym, że jest to zasadniczy i bardzo ważny problem wielu organizacji. Mimo to zrozumienie zagrożenia oraz skali wpływu jest mocno zdywersyfikowane w otoczeniu biznesowym. Ryzyko nadużyć i oszustw finansowych nie jest identyfikowane jako ważne, w związku z czym podmioty nie podejmują należytych działań zapobiegawczych w tym zakresie. Mechanizmy wykrywania nadużyć i oszustw finansowych pozwalają zapobiec występowaniu przestępstw gospodarczych, uniknąć strat lub odgranaczyć ich rozmiar. W rozdziale przedstawiono metody i techniki wykrywania nadużyć i oszustw finansowych oraz ocenę skuteczności wybranych metod przez respondentów w zaprezentowanej próbie badawczej.

W rozdziale piątym Iwona Bogucka i Joanna Przybylska podkreślają, jak istotne są dowód i proces dowodzenia w audycie wewnętrznym. Swoje rozważania rozpoczynają od przedstawienia definicji prawnych dowodu, następnie omawiają znaczenie i rodzaje dowodów w audycie wewnętrznym oraz ich źródła. Opisują także proces gromadzenia i zabezpieczania dowodów podczas prac audytowych.

Karolina Łochowicz w rozdziale szóstym wskazuje, że w nowoczesnym banku istotne są standardy obsługi klienta, które stanowią szereg polityk i oczekiwań sformułowanych i przyjętych przez bank. Przestrzeganie tych standardów przekłada się na odpowiednią obsługę klienta, której jakoś umożliwia zatrzymanie aktualnych klientów i pozyskanie nowych. Klienci są usatysfakcjonowani z działalności banku, jeżeli są zadowoleni z produktu/usługi oraz z jakości obsługi. Ważne jest, aby banki (i inne podmioty gospodarcze) regularnie przeprowadzały audyt standardów

obsługi klienta. Autorka przedstawia te standardy oraz metody i techniki badania satysfakcji z usług bankowych, a także wyniki własnego badania w tym zakresie.

W przygotowaniu monografii wykorzystano różne metody badawcze. Autorzy oparli swoje rozważania na przeglądzie literatury przedmiotu, analizie aktów prawnych i wytycznych dotyczących audytu wewnętrznego. W rozdziałach 3, 4 i 5 zaprezentowali również wyniki przeprowadzonych badań ankietowych.

Joanna Przybylska, Sławomira Kańduła

Rozdział 1

KONTROLA WEWNĘTRZNA OPARTA NA RAMACH COSO JAKO PRZEDMIOT BADANIA AUDYTU WEWNĘTRZNEGO

Jakub Grzegorzewski

Wstęp

Kontrola wewnętrzna jest przedmiotem wielu rozważań w literaturze przedmiotu. Warto zauważyć kompletność, jaką oferują rozwiązania wypracowane za granicą, a w szczególności jedno z nich. Amerykańska organizacja Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission opracowała w 1992 r. raport (tzw. COSO I), który wyznaczył wieloletnie standardy w kontroli wewnętrznej, zdobywając popularność na całym świecie. W raporcie omówiono sposób organizacji systemu kontroli wewnętrznej w instytucji. Raport (model) COSO I miał pełnić funkcję elastycznego przewodnika po kontroli wewnętrznej, tłumacząc potencjalnym odbiorcom proces kontroli krok po kroku. W drugim, rozszerzonym raporcie (tzw. COSO II) z 2004 r. skupiono się przede wszystkim na systemie zarządzania ryzykiem. Trzeci raport (tzw. COSO III), opracowany w 2009 r., dotyczy monitorowania systemu kontroli wewnętrznej, czyli jednego z elementów tej kontroli opisanego w COSO I¹.

Celem rozważań w tym rozdziale jest przybliżenie konstrukcji raportu COSO I², określenie jego roli w nauce o kontroli wewnętrznej i rozstrzygnięcie, czy prezentuje on uniwersalne ramy kontroli wewnętrznej. W punkcie 1 przedstawiono zagadnienia związane z kontrolą wewnętrzną. W drugiej części tekstu scharakteryzowany został raport COSO I z 1992 r., wydany i zaadaptowany w Polsce w roku 2008. W punkcie 3 omówiono alternatywne do niego wytyczne, które powstawały w podobnym okresie. Na końcu rozdziału opisano zastosowanie raportu w mechanizmach kontroli wewnętrznej i podano przykład adaptacji ram przez niektóre organizacje i organy publiczne. W rozdziale oprócz naukowej literatury polskiej

¹ W 2023 r. ogłoszono dodatkowe wytyczne dla organizacji związane z osiągnięciem skutecznej kontroli wewnętrznej nad raportowaniem dotyczącym zrównoważonego rozwoju, z wykorzystaniem uznanych na całym świecie zintegrowanych ram kontroli wewnętrznej COSO (COSO, 2023).

² Na temat późniejszych wersji raportu zob. np. Skoczylas-Tworek (2013).

i raportu COSO I wykorzystano literaturę zagraniczną, na którą składały się artykuły naukowe, raporty i inne publikacje.

1. Pojęcie i rola kontroli wewnętrznej

Zdefiniowanie kontroli wewnętrznej należy rozpocząć od krótkiego przybliżenia terminu samej kontroli, jako że obejmuje on znacznie szerszy zakres teoretyczny. Z jednej strony kontrolę można rozumieć jako funkcję, a z drugiej jako system organizacyjny. W pierwszej koncepcji kontrola uważana jest za konieczny etap procesów, którego głównym celem ma być ocenianie i sprawdzanie. Natomiast w drugim podejściu kontrola jest systemem organizacyjnym, czyli łańcuchem podmiotów wykorzystujących kontrolę jako funkcję, i jednostek, które są częścią przeprowadzania kontroli (Kałużny, 2016). Istotą kontroli jest zestawienie informacji wynikających z faktycznego stanu rzeczy z planowanym przebiegiem konkretnego działania czy też działań o charakterze ciągłym (Winiarska, 2010).

Kontrola polega zatem na analizowaniu pewnych faktów i sygnałów i porównaniu ich z wcześniejszym wzorcem. Mogą być one z nim zgodne bądź spełniać jego założenia w mniejszym lub większym stopniu. Po porównaniu rezultatów faktycznych do planowanych zadaniem kontroli jest zareagowanie na nie, jeśli jest taka potrzeba.

Kontrolę można różnie definiować, wyodrębniać różne jej rodzaje i cechy. Kontrolę wewnętrzną można określić jako ciągły proces lub system, który ma na celu zapewnienie jednostce osiągnięcia założonych celów, odznaczający się uporządkowaniem, skutecznością, oszczędnością i wydajnością. Powinien być też etyczny oraz zgodny z prawem i regulacjami. Kontrola wewnętrzna jest elastyczna i podlega zmianom związanym z funkcjonowaniem podmiotu. Nie powinna być dodatkowym ciężarem ani osobnym działaniem, tylko przebiegać równolegle i integralnie z podstawowymi procesami jednostki (NIK, b.d.).

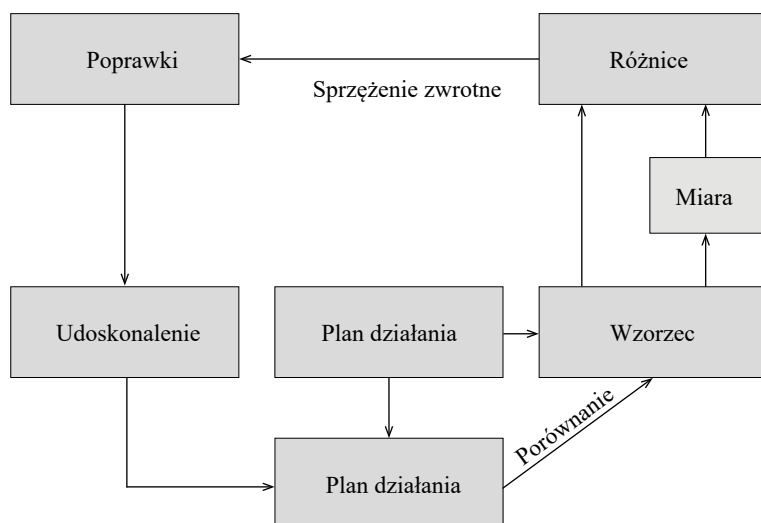
Wskazanie przez kierownictwo organizacji konkretnych zadań umożliwia wyznaczenie celu kontroli i jej rodzaju. Należy podporządkować zadanie do etapu badań. Wyróżnia się etap wstępny (*ex ante*), bieżący lub wynikowy (*ex post*) (Sawicki, 2009). Podział ten jest podobny do klasyfikacji typów kontroli ze względu na kryterium czasu jej wykonania. Kontrola wstępna pełni przede wszystkim funkcję profilaktyczną. Zadania na tym etapie badań będą miały charakter głównie prewencyjny, zabezpieczający przed ryzykiem. Oznacza to wieloetapowy proces, w którym określa się ryzyko, analizuje sytuację jednostki i otoczenia, porównuje do wcześniej występującego ryzyka. Pamiętać trzeba również o możliwości pojawienia się nowych rodzajów ryzyka i jak najszybszym ich zidentyfikowaniu (Kufel, 2009). Po znalezieniu potencjalnego ryzyka i jego analizie następuje

wyznaczenie działań prewencyjnych i obserwowanie dalszych zdarzeń. Inne prewencyjne zadania to np. zapobieganie złym decyzjom na wielu płaszczyznach, niegospodarności i niezgodności z prawem, ochrona majątku. Kontrola prewencyjna powinna być przeprowadzana zarówno instytucjonalnie, jak i funkcjonalnie (Kufel, 2009).

Zadania kontroli bieżącej są realizowane w ramach funkcji sygnalizacyjnej. Jest to kontrola, podczas której z dużą częstotliwością sprawdza się prawidłowość bieżącego funkcjonowania jednostki i informuje o zgodności z wytyczonym kierunkiem działań lub też o jej braku. Głównym przedmiotem działań kontroli bieżącej jest wyszukiwanie niepożądanych elementów procesowych na odcinkach procesów w jednostce, a także badanie przyczyn potencjalnych odchyłeń i wyznaczania odpowiedzialności za nie. Kolejnymi zadaniami są: ocena stanu konkretnych procesów, stopień ich zaawansowania, wyszukiwanie obszarów potrzebujących głębszej kontroli. Ze względu na wspomnianą wcześniej dużą częstotliwość zadania kontroli bieżącej powinny być w dużej mierze realizowane za pomocą kontroli funkcjonalnej.

Kontrola wynikowa ocenia zakończone działania i ustala, czy były one zgodne z wyznacznikami pod względem zasadności, ekonomiczności i wielu innych kryteriów. Można nazwać to wielopłaszczyznową, kompleksową oceną zakończonego przedsięwzięcia lub operacji. Kontrola wynikowa działa na obszarach zarządzania jednostką, efektywności działalności oraz funkcjonowania systemu informacji (Sawicki, 2009). W każdym z tych obszarów po odnalezieniu nieprawidłowości szuka się przyczyn i skutków zaistniałego odchylenia i osób (lub komórek organizacji) za nie odpowiedzialnych. Warto jednak zaznaczyć, że mogą pojawić się zarówno odchylenia pozytywne, jak i pozorne, które mogą wynikać ze słabej jakości bazy porównawczej. Odchylenia pozorne powinny być zlokalizowane i wyeliminowane z faktycznego procesu analizy. Przyczyny odchyłeń mogą być wewnętrzne (np. błędy w zarządzaniu lub negatywne działania zamierzone) lub zewnętrzne, które często nie zależą od zarządzania i funkcjonowania jednostki. Ustalenie zależności przyczyn od działania jednostki oraz ich istotności dla funkcjonowania organizacji pozwala potem na ewentualną korektę działań, a także stosowanie funkcji instruktażowej, inspirującej i motywacyjnej kontroli.

Kontrola z jednej strony zamyka działanie (kontrolę następcze), z drugiej ma stanowić pomoc i rozwiązania w dalszych, rozpoczynających się i trwających procesach, będąc nieodzownym elementem systemu zarządzania. Ciągła pomoc i ulepszanie działań odbywają się na zasadzie sprzężenia zwrotnego. Proces ten zakłada początkowe stworzenie planu kontroli i późniejsze przekształcenie go we wzorzec. Działania są oceniane i porównywane, co pozwala przygotować poprawki do przyszłych przedsięwzięć tego typu (Kałużny, 2016). Schemat sprzężenia zwrotnego jest przedstawiony na rysunku 1. Kontrola nie stanowi ostatniego etapu działania, lecz występuje w każdym etapie. Porównywanie efektów, poniesionych kosztów i efektywności pozwala stale poprawiać jakość przedsięwzięć, a zakończenie jednego z etapów stanowi punkt odniesienia dla kolejnych (Kałużny, 2016).



Rysunek 1. Kontrola przez sprzężenie zwrotne

Źródło: na podstawie (Kałużny, 2016, s. 40).

W celu dokładniejszego zrozumienia oczekiwań w odniesieniu do kontroli wewnętrznej należy przedstawić wyzwania, jakim musi ona sprostać. W kontroli mogą się pojawić dysfunkcje, odstępstwa i patologie o zróżnicowanym podłożu, od osobowościowych po organizacyjne. Ważne jest, żeby mechanizm był jak najbardziej niezawodny, dzięki czemu jednostka może uniknąć niepotrzebnych strat. Jednym z najważniejszych, a jednocześnie często bagatelizowanych czynników, jest czynnik ludzki. Sprowadza się on do oparcia systemu kontroli na relacjach między ludźmi, ich kompetencjach, skłonnościach do oszustw, wzajemnej komunikacji i innych, wynikających z socjologicznej natury człowieka (Kałużny, 2016). Uwzględnienie tego elementu może zapobiec przeoczeniu niewielkich błędów na niższych szczeblach organizacyjnych, a jednocześnie zapewnić dobrą komunikację i szybkość reagowania.

Zgodnie z mechanizmem sprzężenia zwrotnego kontrola wewnętrzna powinna być do pewnego stopnia samowystarczalna i regulować się automatycznie. Błędne jest jednak mniemanie, że nie wymaga ona regularnej rewizji, a w razie potrzeby modyfikacji i interwencji. Narzędzia kontroli nie powinno się traktować jako absolutu – zawsze istnieje ryzyko wadliwości systemu, zdarzeń nadzwyczajnych i ograniczeń wynikających z istoty kontroli. W każdym z trzech celów, które kontrola ma pomóc osiągnąć (efektywność i wydajność, wiarygodność sprawozdawczości i zgodność z odpowiednimi przepisami), nie da się zagwarantować sukcesu (COSO I, 2008).

Istotną kwestią do rozważenia jest także brak prawnego uregulowania kontroli wewnętrznej w Polsce; zdefiniowany i używany jest jedynie termin „kontrola

finansowa”. Co prawda standardy kontroli wewnętrznej proponowane przez COSO I i adaptowane przez INTOSAI (International Organization of Supreme Audit Institutions – Międzynarodowa Organizacja Najwyższych Organów Kontroli) są używane w Komunikacie nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (załącznik „Standardy kontroli finansowej w jednostkach sektora finansów publicznych”), ale nie dotyczą *stricto* kontroli wewnętrznej, mogą być jedynie interpretowane jako takie, gdyż z założenia standardy te dotyczą jednostek sektora finansów publicznych (Winiarska, 2009). Od 2012 r. istnieją polskie standardy instytucjonalnej kontroli, ale nie stanowią one prawa.

2. Raport COSO dla kontroli wewnętrznej

Odpowiadając na potrzeby jednostek, organizacja Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission opracowała w 1992 r. raport pt. *Internal Control – Integrated Framework*, który w języku polskim nosi nazwę *Kontrola wewnętrzna – zintegrowana struktura ramowa* (COSO I, 2008). Jego celem było spopularyzowanie możliwie jednolitych, zrozumiałych i prostych do stosowania wytycznych dotyczących kontroli wewnętrznej. Według wizji komitetu COSO I miało stać się wiarygodnym źródłem informacji na temat zasad poprawnie przeprowadzanej kontroli wewnętrznej i zasad zarządzania ryzykiem (COSO I, 2008).

Raport w pierwszej kolejności rozwiązywał problemy natury definicyjnej. Ujęto w nim szereg definicji, które opracowano na bazie dostępnych wówczas źródeł, tworząc w ten sposób uniwersalne fundamenty pod dalsze wytyczne. Różne rozumienie kontroli wewnętrznej stwarzało wcześniej problemy praktyczne, choć różnorodność ta jest przynajmniej częściowo pożądana. Źródłami różnic w definiowaniu rodzajów i celów kontroli były strony zainteresowane jej przeprowadzaniem, wśród których można wyróżnić: zarząd organizacji, audytorów wewnętrznych, audytorów zewnętrznych, inne podmioty zewnętrzne (COSO I, 2008).

Można zatem przyjąć, że w zależności od priorytetowego celu kontroli zmienia się jej definicja. Przykładowo kontrola wewnętrzna będzie terminem szerokim i elastycznym dla zarządu ze względu na oczekiwania z nią związane – zapewnienie jednostce realizacji założonych celów. Dla innych grup zainteresowanych, np. audytorów zewnętrznych, znaczenie i definicja ulegają niewielkim zmianom. Powstaje wówczas nowa, węższa definicja, kształtowana przez pryzmat obowiązków i celów audytora, tj. badania sprawozdawczości finansowej. W projekcie COSO I przeanalizowano zagadnienie zróżnicowania terminologii i jako punkt wyjścia w określeniu terminologii założono istnienie celów dla jednostki oraz działań pozwalających na dążenie do celu (COSO I, 2008).

W procesie tworzenia raportu COSO I istotną była metodyka przyjęta przez organizację. Opracowanie powstawało w siedmiu etapach, w których maksymalnie wykorzystywano dostępne pomoce i narzędzia, tak by raport był jak najbardziej kompletny. Przykładowo na etapie przeglądu literatury wzięto pod uwagę aż 1700 publikacji, przy czym finalnie użyto 700 z nich. Dalsze przygotowania merytoryczne polegały na konsultowaniu się z kadrą akademicką, specjalistami, audytorami i innymi grupami związanymi ze środowiskiem kontroli (COSO I, 2008). Po nich nastąpiły etapy praktyczne, które polegały na organizacji warsztatów, przeprowadzaniu dalszych konsultacji, wprowadzaniu poprawek i publicznym prezentowaniu aktualnego stanu prac.

W rezultacie powstał produkt finalny – raport składający się z 4 części (tomów):

- streszczenia dla kierownictwa,
- faktycznego raportu (struktury ramowej),
- sprawozdawczości zewnętrznej,
- narzędzi oceny.

W pierwszym tomie raportu streszczono istotę raportu i podano najważniejsze informacje. W zasadniczej części raportu, tzw. strukturze ramowej, wprowadzono pojęcie kontroli zarządczej. Trzecia część raportu jest dokumentem dodatkowym, mającym pomóc w publikowaniu raportów o kontroli wewnętrznej dotyczącej sporządzania sprawozdań finansowych. W ostatniej części określono narzędzia, za pomocą których ocenia się system kontroli wewnętrznej. Dalej przytacza się kilka kluczowych założeń, na jakich opiera się koncepcja opracowana w raporcie.

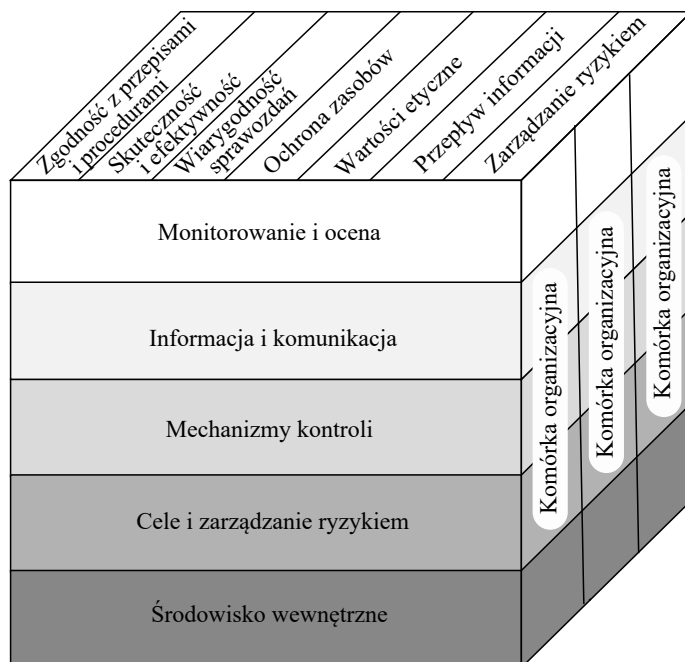
Pierwszym z nich jest rozumienie kontroli wewnętrznej jako procesu lub wielokrotności procesów. Przyjęto, że nie jest to zdarzenie ani operacja, tylko szeroki proces, będący integralną częścią funkcjonowania jednostki. Podkreślono również, że kontrola wewnętrzna powinna być postrzegana jako dobrowolna, jako element struktury jednostki, a nie nadbudowane, narzucone narzędzie (COSO I, 2008). Tak skonstruowany, prawidłowo funkcjonujący system kontroli wewnętrznej będzie przynosił efekty: ograniczenie kosztów, zwiększenie szybkości reakcji oraz poprawę jakości procesów.

Kolejnym założeniem raportu jest to, że częścią procesu kontroli są ludzie. To od nich zależy efektywność kontroli na różnych szczeblach organizacji: od kierownictwa, przez zarząd, do pozostałych pracowników. Jednocześnie należy mieć świadomość ludzkiej niedoskonałości, niewiedzy, niekompetencji, a nawet złych intencji. Dlatego też proces kontrolny powinien być dopasowany do ludzi tworzących organizację (COSO I, 2008).

W dalszej części teoretycznych rozważań przyjęto trzy obszary celów jednostki: operacje, sprawozdawczość finansowa i *compliance*³, a także wprowadzono

³ *Compliance* – według Joanny Przybylskiej – stanowi system rozwiązań przyjętych w organizacji, którego celem jest zapewnienie zgodności działalności tej organizacji z przepisami prawa, ale również dobrowolnie przyjętymi normami, wytycznymi, dobrymi praktykami. Szerzej na temat definicji tego pojęcia: (Mitchell, 2014).

pięć elementów kontroli wewnętrznej, które stanowią klucz do właściwej części raportu. Zostały one przedstawione na rysunku 2. Za ważną uważa się zależność między celami, komponentami kontroli wewnętrznej, czynnościami i jednostkami je wykonującymi – wszystkie te płaszczyzny przecinają się wzajemnie, tworząc sieć powiązanych elementów.



Rysunek 2. Komponenty systemu kontroli wewnętrznej

Źródło: (Kańduła i in., 2023).

Pierwszym z pięciu elementów kontroli wewnętrznej, a zarazem podstawą struktury całego systemu, jest środowisko kontroli. Pojęcie to obejmuje czynnik ludzki – kompetencje i uczciwość pracowników, zasady etyczne, wartości, filozofię. Dotyczy także kompetencji zarządu, takich jak przydzielanie obowiązków, stosunek do pracowników i ogólny styl operacyjnego zarządzania. Jednym z głównych zadań kontroli wewnętrznej jest *compliance* – dbanie o zgodność z aktami prawnymi i pozostałymi normami. Środowisko kontroli nie może być jednak tylko „zgodne”, aby prawidłowo funkcjonować. Niektóre normy, takie jak wartości etyczne i uczciwość, nie są sformalizowane i stanowią raczej element kultury przedsiębiorstwa niż przedmiot aktów prawnych (COSO I, 2008). W tym zakresie szczególnie ważna jest rola wyższych szczebli organizacyjnych, od których zależy

proces kształtowania się zasad obowiązujących w jednostce. Stosowanie się do reguł i etyki we wszystkich aspektach działalności pozwala uniknąć negatywnych reperkusji i zapewnia długofalowe korzyści.

Warto dodać, że organizacja, jej klienci, partnerzy, dostawcy itp. mają różne oczekiwania i potrzeby. Wartości reprezentowane przez daną jednostkę muszą więc odpowiadać na zdywersyfikowane potrzeby i praktycznie nigdy nie jest możliwe wypracowanie idealnego modelu etycznego. Ponadto niektóre działania nastawione na ekonomiczny zysk, a także nieelastyczność w negocjacjach mogą działać na niekorzyść wizerunku jednostki i nie współgrać z jej etycznymi założeniami (COSO I, 2008).

Organizacja składa się z ludzi na różnych stanowiskach, jest zależna od każdego jej członka z osobna. Poszczególni pracownicy mogą mieć predyspozycje do działania na szkodę jednostki, jeśli zapewni im to w jakimś wymiarze korzyści. Może być to spowodowane zachętami i pokusami, jakie napotykają pracownicy. Nieumiejętne zarządzanie i kładzenie nacisku na efektywność w krótkim czasie mogą prowadzić do oszustw w zakresie sprawozdawczości finansowej. Jednocześnie kadra zarządzająca przyznając zbyt duże nagrody uzależnione od wyników lub ustalając minimalną i maksymalną kwotę premii zamiast jednej stawki, może się narażać na zarzut malwersacji motywowanej chęcią zysku (COSO I, 2008). Ograniczenie występowania takich czynników przekłada się na niższe ryzyko wystąpienia niepożądanych manipulacji i oszustw.

Kluczową rolę w tworzeniu środowiska kontroli odgrywa rada nadzorcza lub inny organ o podobnych zadaniach. Do obowiązków osób wysokiego szczebla organizacji należy sprawdzanie kompetencji pracowników i dopasowanie do nich wymagań, przydzielanie uprawnień i dywersyfikacja odpowiedzialności. Nie ma uniwersalnego sposobu prawidłowej kreacji środowiska kontroli wewnętrznej przez zarząd. Różnych działań będzie wymagać duże, formalnie zarządzane przedsiębiorstwo oraz małe, zarządzane w sposób nieformalny. W pierwszym przypadku potrzebna może być duża liczba aktów prawnych i formalnych norm, a także złożone schematy przenoszenia zadań i odpowiedzialności na podmioty niższych szczebli. W małym przedsiębiorstwie wystarczyć może dobra komunikacja zarządu z resztą organizacji, wypracowanie odpowiedniej filozofii, stylu operacyjnego i przykładu (COSO I, 2008).

W raporcie COSO I proponuje się konkretne kryteria oceny środowiska kontrolnego. Jednak nie muszą one sprawdzić się w każdym przypadku i powinny służyć poznaniu elementów środowiska i ich ocenie. Lista kryteriów zawiera szereg poświadczanych zjawisk i cech poszczególnych aspektów środowiska oraz pytania mające pomóc odbiorcy w ocenie.

Kolejnym elementem w procesie kontroli wewnętrznej jest ocena ryzyka. Według COSO dzieli się ona na dwa etapy – ustalenie celów i oszacowanie ryzyka. Ustalenie celów samo w sobie nie stanowi części procesu kontroli wewnętrznej, ale jest potrzebne do wyznaczenia ryzyka, które jest zależne od celów. W raporcie

przyjmuje się kategoryzację zawartą w definicji kontroli wewnętrznej, czyli podział na cele operacyjne, sprawozdawczości finansowej i zgodności z przepisami (COSO I, 2008). Jest to więc podział różny od przyjmowanego zazwyczaj w nauce zarządzania przedsiębiorstwem, gdzie wyróżnia się cele operacyjne, taktyczne i strategiczne (Maas, 2011).

Realizowanie celów operacyjnych ma prowadzić jednostkę do wypełnienia założonej misji poprzez działania ukierunkowane najczęściej na efektywność i wydajność. Cele sprawozdawczości finansowej sprowadzają się do zapewnienia wiarygodnej i rzetelnej prezentacji sprawozdań finansowych. Kategoria odnosząca się do zgodności z przepisami zapewnia natomiast przestrzeganie konkretnych norm i aktów prawnych, tworzących potrzebę i obowiązek ich przestrzegania lub zrealizowania. Wymienione kategorie mogą się uzupełniać, tj. jeden cel może należeć do dwóch lub trzech kategorii. Niezbędne jest ich wzajemnie powiązanie, tak by tworzyły spójną całość na wielu poziomach i były zgodne z charakterem i strategią działalności (COSO I, 2008).

Ryzyko należy rozpatrywać na płaszczyznach identyfikacji i analizy ryzyka, gdzie oba te procesy są powtarzalne i integralne w ramach kontroli wewnętrznej. Ryzyko może zostać zidentyfikowane na płaszczyźnie czynników wewnętrznych i zewnętrznych, a więc takich, na które jednostka ma bezpośredni wpływ lub nie. Identyfikacja powinna wykraczać poza schematy, wskazywać nowe obszary ryzyka, a jednocześnie wykorzystywać informacje uzyskane już w poprzednich procesach. Raport nie podaje uniwersalnego sposobu na klasyfikację tego elementu, jednak przyjmuje znane powszechnie wyznaczniki: istotność i prawdopodobieństwo (COSO I, 2008).

Na podstawie analizy danego ryzyka określa się odpowiednie działania zarządzających – nie jest to element kontroli wewnętrznej, aczkolwiek stanowi jej uzupełnienie w procesie zarządzania. Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka zwiększa się w obliczu zmian otoczenia w różnych aspektach, dlatego też równoległe z identyfikacją i zarządzaniem ryzykiem jednostki powinny przeprowadzać podobny proces w odniesieniu do wszelkiego rodzaju zmian wewnętrznych i zewnętrznych.

Według raportu organizacja powinna zwrócić szczególną uwagę na nowe otoczenie i nowych pracowników. Kluczowym czynnikiem w szacowaniu ryzyka jest czas – im szybciej następuje rozpoznanie, tym większe pole manewru w planowaniu działań na przyszłość. W przypadku mniejszych przedsiębiorstw oszacowanie ryzyka przebiegać może w sposób mniej formalny i prostszy. Do efektywnego procesu często wystarczyć może dobra komunikacja między szczeblami organizacji i angażowanie się zarządu lub kierownika w kontakty wewnątrz i na zewnątrz spółki (COSO I, 2008).

Czynności kontrolne to trzeci element kontroli wewnętrznej (pod względem kolejności omawiania, gdyż postrzeganie tego procesu jako następujących po sobie działań jest mylne). Tak jak ryzyka, czynności kontrolne dotyczą jednego celu lub więcej. Raport COSO I wspomina jedynie o kategoryzacji czynności

kontrolnych, unikając ich wyraźnego podziału teoretycznego. Procedury kontrolne bazują na polityce kontrolnej – przekazywanych często ustnie wytycznych, jak często, w jakich sytuacjach i w jaki sposób powinna być przeprowadzana procedura kontroli.

Wraz z postępem technologicznym w XX i XXI w. powstała także potrzeba kontroli systemów informatycznych w zakresie przetwarzania danych, oprogramowania i ochrony dostępu. Czynności kontrolne w tych sektorach pozwalają na optymalizację pracy poprzez wykorzystanie potencjału komputerów i adaptowanie ich do swoich potrzeb. Kontrola jest też częścią ochrony danych wrażliwych przed wyciekami podczas ataków hakerskich lub za sprawą nieautoryzowanego dostępu. Podobnie jak w poprzednich etapach czynności kontrolne zależą od specyfiki jednostki i różnią się nawet w przypadku takich samych celów i ryzyka. Duże jednostki z założenia będą miały więcej złożonych czynności kontrolnych, natomiast mniejszym mogą wystarczyć podobne w zakresie działania, ale na mniejszą skalę i znacznie mniej sformalizowane (COSO I, 2008).

Wszystkie elementy systemu kontroli są połączone poprzez informacje i komunikację. Prawidłowo przekazywane informacje pozwalają jednostce na efektywne realizowanie zadań we wszystkich trzech obszarach celów. Są one zbierane poprzez systemy informacyjne, które następnie przetwarzają informacje i je raportują. Obiektem pracy systemów informacyjnych jest wszystko, co może być przydatne dla realizacji celów, a pozyskiwanie danych może odbywać się na różne sposoby: w trybie rutynowym i ciągłym lub też w procesie odbiegającym od pasywnej normy w celu pozyskania konkretnych wiadomości.

Systemy informacyjne zrewolucjonizowały finanse, tworząc łatwe, rzetelne i szybkie źródło informacji. Operacje zostały zintegrowane z informacjami, co umożliwiło łatwiejsze i szybsze zarządzanie zasobami, np. poprzez stosowanie reguły *just in time*, która zakłada utrzymywanie niewielkich zapasów i automatyczne ich zamawianie w razie potrzeby, co obniża koszty (COSO I, 2008). By informacje były relewantne, powinny spełniać kilka kryteriów: być aktualne, na czas, dokładne, dostępne i odpowiednie (COSO I, 2008). Brak którejś cechy może sprawić, że dana informacja nie będzie przydatna lub zadziała na szkodę jednostki.

Równolegle do informacji przebiega sieć komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej. Komunikacja wewnętrzna to sposób porozumiewania się członków organizacji poprzez tworzone do tego kanały oficjalne i nieoficjalne w celu bieżącej wymiany informacji i wielostronnego uświadamiania. Komunikacja musi się odbywać między wszystkimi szczeblami jednostki. Pracownicy wysokiego szczebla, np. zarząd lub kierownicy, muszą przekazywać pracownikom niższych szczebli kompetencje, aktualne informacje, a także uświadamiać o istotności komunikacji obopólnej. Z kolei osoby zatrudnione na niższych stanowiskach powinny komunikować się w obszarze działań operacyjnych, zauważonych problemów oraz całokształtu spostrzeżeń i wiedzy i przekazywać te komunikaty wyżej. O kanały komunikacji powinien dbać zarząd, tworząc nieskrępowane i drożne środowisko, w którym

każdy pracownik wie o potrzebie komunikowania, a także jest świadomy, że nie spotka go za to kara.

Komunikacja zewnętrzna odnosi się natomiast do relacji i wymiany wiadomości z podmiotami zewnętrznymi. Są to kontakty z klientami i dostawcami, organami finansowymi i innymi stronami niezwiązanymi bezpośrednio z jednostką. Komunikacja w tych obszarach pozwala jasno odczytywać intencje po obu zainteresowanych stronach, alarmować o zmianach oraz ułatwia jednostce działanie i relacje zewnętrzne. Najczęstszym i najprostszym sposobem komunikacji jest droga ustna podczas zebrań, wizyt prywatnych, w trakcie pracy. Innymi środkami komunikacji mogą być ogłoszenia i wiadomości przesyłane drogą elektroniczną lub publikacje, np. informatory, procedury, podręczniki (Trębecki, 2012). W organizacjach mniejszych komunikacja może być łatwiejsza z powodu prostszej struktury i bardziej bezpośredniego kontaktu, natomiast jej rola nadal pozostaje tak samo ważna. Kryteria oceny funkcjonowania systemów informacji i komunikacji powinny zawierać przede wszystkim stwierdzenia dotyczące efektywności, otwartości, rozwoju i szybkości działania.

Ostatnim z elementów systemu kontroli wewnętrznej jest monitoring. Prawidłowo skonstruowany system monitoringu działa w sposób ciągły. Monitoring wieńczy pięcioelementową strukturę poprzez ewaluowanie i proponowanie możliwych działań w całym systemie kontroli.

Rozróżnia się dwie formy monitoringu: bieżący i osobne oceny, przy czym jeśli system kontroli jest stabilny i jest w stanie kontrolować sam siebie, to potrzeba tworzenia osobnych ocen, czyli ponadprogramowy monitoring, będzie mała. Bieżące działania monitoringu przejawiają się na każdej istotnej płaszczyźnie działania organizacji. Może być to porównywanie danych z fizycznym stanem rzeczy, przegląd regulaminów lub obserwacja przebiegu transakcji. Osobne oceny stosowane są w zależności od istotności ryzyka w danej kontroli – im jest większe, tym częściej przeprowadza się ocenę. Monitoring jest realizowany w dużej mierze przez samych członków organizacji w formie samokontroli na poszczególnych stanowiskach. Może też zostać zlecony pracownikom niższego szczebla w określonym zakresie. Oceny może dokonać także audytor wewnętrzny – leży to w zakresie jego obowiązków lub zostaje on do tego wyznaczony. Kierownictwo może również podjąć współpracę z audytorem zewnętrznym.

Raport COSO I nie podaje żadnych konkretnych metod monitoringu, gdyż narzędzia do tego służące są bardzo zróżnicowane. Wymieniona jest jedynie metoda benchmarkingu, czyli porównania monitorowanego systemu do innych podobnych systemów, jednak wiąże się to z koniecznością wzięcia pod uwagę wszystkich różnic między porównywanymi jednostkami – często trudno jest wykonać to zadanie rzetelnie. Informacje o wszelkich aspektach wymagających zainteresowania, a wynikających z procesu monitoringu, powinno się raportować osobie, której funkcja pozwala na podjęcie odpowiednich działań, a także osobie na wyższym szczeblu. W mniejszych przedsiębiorstwach proces monitoringu

może być mniej sformalizowany i w dużej mierze może zachodzić naturalnie (COSO I, 2008).

Wszystkie pięć elementów kontroli wewnętrznej według COSO I współpracują ze sobą. Wiele procesów zachodzi cały czas, powtarzalnie budując system, a jednocześnie zależąc od pozostałych jego części. Czynności kontrolne wspomagają szacowanie ryzyka, informacje i komunikacja sprzęgają wszystkie elementy, monitoring ma zapewniać stałe funkcjonowanie kontroli itd. Raport COSO I w prosty sposób pokazuje nie tyle gotowy do implementacji szkielet modelu, ile elastyczne i szerokie ramy wraz z wytycznymi oraz przykładami, które mają pomóc w zrozumieniu istoty kontroli wewnętrznej i jej prawidłowego konstruowania.

3. Alternatywne definicje kontroli wewnętrznej

COSO I było pierwszym raportem, który zawierał elastyczne i łatwo dostępne ramy kontroli, natomiast nie był jedynym takim modelem. Chociaż można uznać go za prekursorski w rozumieniu uniwersalnych ram kontroli wewnętrznej, to prace nad podobnymi projektami podjęto również w Kanadzie. W 1994 r. Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA) opublikował raport znany powszechnie jako CoCo – *Guidance on control* (CICA, 1995). Raport ten, a także inne standardy tworzone od 1992 r. po dzień dzisiejszy, w dużym stopniu czerpie z COSO I jako punktu wyjścia, natomiast znacznie się od niego różni.

CoCo nie definiuje kontroli wewnętrznej, zamiast tego wyjaśnia termin szerszy – kontrolę. Według CoCo kontrola to te elementy w organizacji (zasoby, systemy, procesy, kultura, struktura i zadania), które wspomagają pracowników w osiąganiu celów organizacji (CICA, 1995). Raport CoCo jest silnie powiązany z COSO I. Wyróżnia się jednak aspekty, które nie zostały w ogóle poruszone w amerykańskim raporcie.

Model CoCo, w przeciwieństwie do COSO I, zakłada, że identyfikacja i ocena ryzyka są narzędziem służącym do szukania i wykorzystywania zarówno zagrożeń, jak i szans dla realizacji celów jednostki. Wyróżniona jest funkcja kontroli, która umożliwia realizację celów i poprawę działalności jednostki. Można więc stwierdzić, że CICA w swoim raporcie podkreśliła bardziej operacyjny charakter pozytywnych skutków tego elementu kontroli, podczas gdy COSO I opisuje zarządzanie ryzykiem głównie jako mechanizm defensywno-kontrolny, mający na celu zabezpieczenie ogółu działalności.

Kolejnym założeniem dotyczącym funkcji kontroli jest poprawienie „obrony” jednostki. Oszacowanie ryzyka powinno wzmacniać możliwości adaptacyjne jednostki, a także przygotować ją na radzenie sobie z zagrożeniami niestandardowymi i niespodziewanymi.

Przed omówieniem trzeciej różnicy warto krótko scharakteryzować układ raportu CoCo. Jest on podzielony na cztery sekcje główne oznaczone literami A–D, które są porównywalne do pięciu elementów wyodrębnionych przez COSO. Zatytułowane są odpowiednio: „cel”, „zaangażowanie”, „możliwości” oraz „monitorowanie i nauka”. Każda sekcja została podzielona na 4–6 wytycznych zawierających zalecenia i nakazy. Na przykład A5 to zalecenie ustalania mierzalnych celów i wskaźników. Formuła ta może wydawać się bardziej uporządkowana dzięki dwupoziomowemu wylistowaniu i jasnym wyznacznikom.

W odniesieniu do tego układu powrócić można do trzeciej różnicy między raportami. CICA w swoim opracowaniu ukazała dokładnie, do których elementów COSO I można przyporządkować ponumerowane kanadyjskie zalecenia. Wszystkie elementy niższego stopnia (jest ich 20) w raporcie CoCo da się umieścić w kategoriach amerykańskiego pierwowzoru. Na trzecią różnicę składają się natomiast dwa zalecenia, które – mimo że pasują do koncepcji – nie zostały w istotnej mierze zawarte w COSO I. Są to elementy B4 (wzajemne zaufanie) oraz D3 (okresowe kwestionowanie założeń). Pierwszy z nich podkreśla znaczenie atmosfery zaufania w efektywnym przepływie informacji, natomiast drugi zaleca regularne weryfikowanie założeń poczynionych odnośnie do jednostki na rzecz procesu kontroli, zakładając ich potencjalną zmienność (CICA, 1995).

Niektórych aspektów kanadyjskiego raportu nie powinno się traktować jako różnice, gdyż nie tyle różnią się od pierwowzoru, ile go nadbudowują, wprowadzając nowe stwierdzenie, refleksję lub założenie. Przykładowo CoCo formułuje zależność, według której kontrola jest efektywna do momentu, gdy ryzyko niewypełnienia celu staje się nieakceptowalne. Takie konkretyzowanie efektywności oraz innych wyznaczników w połączeniu z krótszą i bardziej przejrzystą formą może stanowić istotną zaletę przy dokonywaniu wyboru ram kontroli wewnętrznej. Jednocześnie bardzo podobny trzon raportu, opracowany na podstawie COSO I, zapewnia, że standardy te nie różnią się w znacznym stopniu, a efekty ich stosowania powinny być podobne. CoCo można zatem uznać za bliźniaczy raport, podobnie prezentujący kontrolę wewnętrzną, jednak w odmiennej i być może bardziej przystępnej formie.

Standardy kontroli wewnętrznej tworzone nie tylko w Ameryce Północnej. W 1999 r. w Wielkiej Brytanii Institute of Chartered Accountants in England and Wales (ICAEW) opublikował opracowanie *Internal control: Guidance for directors on the Combined Code*, szerzej znane jako *Turnbull report*, które zostało uaktualnione w 2005 r. (ICAEW, 2005). Raport Turnbulla był najpóźniejszym opracowaniem w latach 90. XX w. na temat zasad ładu korporacyjnego, lecz jako pierwszy dotyczył kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem *sensu stricto* i wskazywał kierownictwu jednostek, w jaki sposób spełnić wymagania angielskiego *Combined Code*⁴ (Brennan, 2000). Ten z kolei był, jak nazwa wskazuje,

⁴ Obecnie *UK Corporate Governance Code*.

Tabela 1. Brytyjskie publikacje dotyczące kontroli wewnętrznej w latach 90. XX wieku

Wyszczególnienie	Nazwa publikacji				
	<i>Cadbury report</i>	<i>Ruterman guidance</i>	<i>Hampel report</i>	<i>Combined Code</i>	<i>Turnbull report</i>
Główny przedmiot publikacji	wewnętrzna kontrola finansowa	wewnętrzna kontrola finansowa	kontrola wewnętrzna	ład korporacyjny	kontrola wewnętrzna i zarządzanie ryzykiem
Rok wydania	1992	1994	1998 (styczeń)	1998 (lipiec)	1999

Źródło: na podstawie (Brennan, 2000; Page i Spira, 2004).

połączonym kodeksem wszystkich wypracowanych wcześniej wytycznych, np. zawartych w *Cadbury report* z 1992 r. czy w raportach Ruttemana i Hampela (Brennan, 2000).

Chronologia brytyjskich publikacji oraz przedmiot ich badań zostały przedstawione w tabeli 1. *Combined Code* powstał w 1998 r. i zawierał 17 reguł (z czego 14 dotyczyło spółek, a 3 instytucjonalnych akcjonariuszy) dotyczących ładu korporacyjnego, a także skutecznego systemu kontroli wewnętrznej – punkt 2 w sekcji D (Brennan, 2000). Punkt ten oraz uzupełniające go trzy przepisy, które regulowały sposób sprawozdawczości raportów o kontroli wewnętrznej, stanowiły podstawę do opracowania raportu Turnbulla, mającego pomóc kierownictwu organizacji stosować się do odpowiednich wymagań (Brennan, 2000).

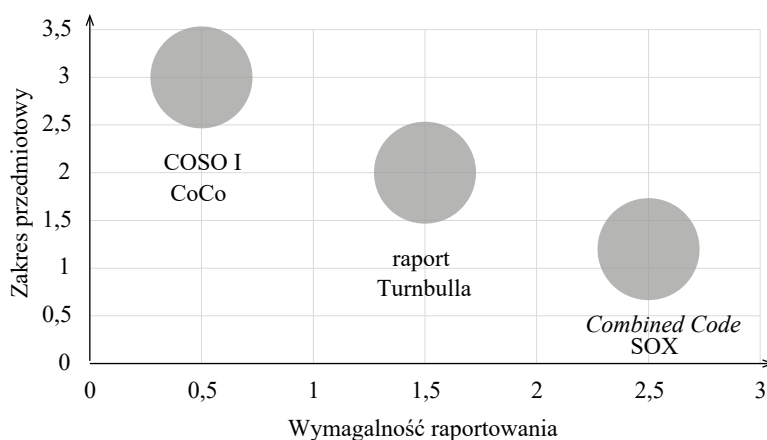
Raport Turnbulla, podobnie jak CoCo, pokrywa się w dużym stopniu z założeniami COSO I, jednakże nie odwołuje się do niego w sposób tak bezpośredni jak raport kanadyjski. Proces kontroli wewnętrznej podzielono na cztery elementy: środowisko kontroli; identyfikowanie celów, priorytetów i ryzyka; czynności kontrolne; monitoring i działania korekcyjne (ICAEW, 2005). Dwa z nich są więc identyczne jak w COSO I (środowisko i czynności kontrolne), a dwa podobne (identyfikowanie ryzyka i monitoring). Jednocześnie brakuje tu uwzględnienia informacji i komunikacji, co stanowi znaczącą różnicę między publikacjami.

Ukazanie się raportu Turnbulla przyniosło częściowy sukces w Wielkiej Brytanii. Wiele przedsiębiorstw stosowało już narzędzia zarządzania ryzykiem i w małym stopniu odczuło pozytywne efekty wykorzystania opracowanych wytycznych. Jednak dzięki publikacji bardziej zrozumiała stała się istota kontroli i audytu wewnętrznego, a małe jednostki zaczęły na większą skalę spełniać wymogi kontroli wewnętrznej (Page i Spira, 2004).

Do pozytywnych stwierdzeń doszła powołana w 2004 r. komisja oceniająca oddziaływanie raportu Turnbulla i postanowiła pozostawić go w podobnej formie, określonej jako elastyczna i zorientowana na wytyczne. Po około roku badań wydano nową, zaktualizowaną wersję z niewielkimi zmianami, przy czym zaznaczono wyraźnie, że proces kontroli nie jest zdarzeniem jednorazowym i należy go

nieustannie udoskonalać, niezależnie od częstotliwości wydawania pomocniczych raportów (Financial Reporting Council, 2005).

Raport Turnbulla różni się od swoich odpowiedników z Ameryki Północnej pod względem wymagalności raportowania. COSO I i CoCo pełnią funkcję przewodników i wytycznych, bez odwoływania się do specyfiki podmiotów i konkretnych aktów prawnych⁵, w których określono obowiązek publikowania sprawozdań w określonych przypadkach. Raport Turnbulla natomiast nie ogranicza się do zaleceń, tylko powołuje się na konkretne wymagania z *Combined Code*, a także na przepisy brytyjskiego Urzędu ds. Notowań na Giełdzie (United Kingdom Listing Authority). Zależność ta została ukazana na rysunku 3 za pomocą skali punktowej 1–3.



Rysunek 3. Wymagalność sprawozdawczości a zakres przedmiotowy raportów i wytycznych (w punktach od 1 do 3)

Źródło: na podstawie (Page i Spira, 2004).

Oprócz ogólnych wytycznych dotyczących kontroli wewnętrznej istnieją także raporty związane ze specjalistycznymi dziedzinami, które wymagają innego podejścia ze względu na ich specyfikę. Jednym z takich raportów jest *Control objectives for information and related technology* (COBIT), opracowany przez

⁵ Przykładami takich aktów prawnych są amerykańska ustawa Sarbanaesa-Oxleya (zwana SOX) z 2002 r. (Deloitte, b.d.) oraz chińska – tzw. China-SOX lub C-SOX z 2009 r. (Nowe przepisy dotyczące kontroli przedsiębiorstw, b.d.), w których zawarto standardy kontroli wewnętrznej w przedsiębiorstwach notowanych na giełdzie. Określono w nich obowiązek dokonywania kontroli wewnętrznej w podmiocie, jej monitorowania i publikowania raportów pokontrolnych.

ISACA⁶ (Information Systems Audit and Control Association) w 1996 r. (De Haes i in., 2020). Od 1998 r. kolejne wersje COBIT opracowywane są we współpracy z IT Governance Institute (ITGI), który został założony ze względu na coraz większe znaczenie sektora IT w funkcjonowaniu przedsiębiorstw.

W ciągu 21 lat (1996–2017) pojawiło się aż pięć wersji raportu, co wyróżnia ten zbiór wskazówek na tle poprzednio omówionych standardów (De Haes i in., 2020). Było to spowodowane dynamicznym rozwojem branży informatycznej i zmieniających się potrzeb, głównie w zakresie ryzyka, ponieważ o ile schematy funkcjonowania jednostek na płaszczyźnie celów operacyjnych można byłoby powielić z wersji wcześniejszych, o tyle stosowne reakcje i mechanizmy zapobiegania muszą być aktualizowane regularnie, wraz z pojawiającymi się nowymi zagrożeniami (De Haes i in., 2020). W 2018 r. ukazała się ostatnia (jak dotąd) aktualizacja raportu pod nazwą COBIT 2019 (Altom Akademia, 2019).

Według IT Governance Institute raport miał być ściśle związany z operacyjnymi celami jednostki i jej przedsiębiorczym charakterem, a jednocześnie w jak największym stopniu skupiać się na IT. W raporcie podkreśla się również, że COSO I jest przede wszystkim opracowaniem zarządczym, które stanowi merytoryczne podstawy kontroli w organizacji, ale nie zawiera perspektywy informatycznej, która w tym przypadku jest bardzo ważna (Campbell, 2003).

W aspekcie dzielenia procesu kontroli na poszczególne elementy COBIT nie utrzymuje stałości w swoich kolejnych wydaniach. W większości wersji wyróżnia się cztery elementy główne: planowanie i organizowanie, nabycie i implementacja, dostawa i usługa, monitorowanie i ewaluacja. W raporcie określa się je zbiorowo jako środowisko kontroli, a więc zakresy, w których się ją przeprowadza, i zarazem jej etapy. Sposób ujęcia kontroli wewnętrznej w COBIT różni się więc od zawartego w COSO I (Briciu i in., 2014). Obok środowiska kontroli wyróżnia się także proces kontroli oraz czynności kontrolne. Dla zobrazowania dynamiki zmian można zauważyć, jak niestałe są zalecenia najniższego poziomu (poszczególnych punktów – poleceń) – w okresie od 1996 do 2000 r., a więc po dwóch aktualizacjach, ich liczba zmniejszyła się z 318 do 210 (Briciu i in., 2014; Campbell, 2003). COBIT rozszerza niektóre aspekty COSO I, wyszczególnia np. więcej kategorii celów. Wszystkie cele operacyjne są zaczerpnięte z raportu amerykańskiego, natomiast omówiono także dwie inne kategorie: cele jakościowe (jakość, koszt, dostarczenie) i cele bezpieczeństwa (poufność, dostępność, uczciwość). Część z nich pojawia się w COSO I, jednak nie jest jasno oddzielona (Briciu i in., 2014).

⁶ ISACA jest międzynarodowym stowarzyszeniem osób zajmujących się zawodowo problematyką audytu, kontroli, bezpieczeństwa oraz innymi aspektami zarządzania systemami informatycznymi. W Polsce działają dwa oddziały tej organizacji (w Warszawie i Katowicach). W 2023 r. Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu rozpoczął współpracę z ISACA Warszawa. Organizacja wspiera studentów w uzyskaniu kilku certyfikacji, oferując im dostęp do programów, zasobów, inicjatyw i wiedzy specjalistycznej.

COSO I wywarło wyraźny wpływ na inne standardy kontroli wewnętrznej. Inspirowało do pracy w sektorze kontroli i sprawozdawczości oraz stanowiło punkt wyjścia do opracowania innej wersji opracowania. Pod wieloma względami raporty różnią się znacznie, np. w zakresie docelowego podmiotu (COBIT – dla przedsiębiorstw branży informatycznej, raport Turnbulla – pierwotnie dla spółek giełdowych), zagadnień przedmiotowych oraz aktów prawnych, z jakimi są związane (COSO I – SOX, CoCo – C-SOX, raport Turnbulla – *Combined Code*) (Babuška, 2013; Campbell, 2003). Nie ulega jednak wątpliwości, że opracowania nie reprezentują opozycyjnych wobec siebie stanowisk, tylko są komplementarne – ukazują jedno podejście do kontroli w różnych wydaniach.

4. Stosowanie raportu COSO I

Opracowane w latach 90. XX w. standardy i pojęcie kontroli wewnętrznej znajdują swoje odbicie w dzisiejszych regulacjach rządowych i pozarządowych. Ogólne standardy kontroli wewnętrznej nie wymagają tak częstej aktualizacji jak ich odpowiedniki dotyczące specjalistycznych sektorów działalności, np. dziedziny informatycznej. COSO I zaktualizowano tylko raz – po 15 latach (w 2013 r.), przy czym nowsza wersja funkcjonuje już (w wersji angielskiej) prawie 8 lat. Wersja ta powoływana jest jako ICIF-2013 lub Framework (KPMG, 2016). Amerykański raport dzięki swojemu uniwersalnemu charakterowi został zaadaptowany nie tylko przez przedsiębiorstwa i jednostki jako indywidualny wybór ram kontroli, ale stał się także filarem międzynarodowych, oficjalnych zaleceń (De Haes i in., 2020).

W 1953 r. założono INTOSAI, która zrzeszała początkowo 34 organy kontrolne z różnych państw (INTOSAI, 2013). Charakter tej organizacji dotyczy kilku sfer – dyplomatycznej, ekonomicznej i sprawczej, z której w sposób widoczny się rezygnuje. INTOSAI stworzyło własne wytyczne i standardy dla krajów członkowskich, jednak na 17. zjeździe INCOSAI (International Congress of Supreme Audit Institutions – Międzynarodowy Kongres Najwyższych Organów Kontroli) w 2001 r. podjęto decyzję o przyjęciu COSO I jako fundamentu w obszarze kontroli wewnętrznej (NIK, b.d.). Standardy te zastąpiły wcześniejszą rezolucję z roku 1992, która zakładała konieczność ewoluowania. Powodami zaimplementowania COSO I były aspekty wzbogacające kontrolę wewnętrzną o kwestie związane z etyką oraz czynnikiem ludzkim, co pozwoliło na przyjęcie nowego, humanistycznego spojrzenia na proces kontroli (NIK, b.d.).

Najwyższa Izba Kontroli, która jest członkiem INTOSAI jako jedna z SAI, (czyli *supreme audit institution* – najwyższy organ kontroli), przyjmuje wypracowane przez organizację wytyczne dotyczące kontroli wewnętrznej sektora publicznego.

Ostatni, najbardziej aktualny i zintegrowany z wcześniejszymi normami raport INTOSAI został zatwierdzony w roku 2004 w Budapeszcie pod nazwą INTOSAI 9100 (NIK, b.d.). Został opracowany przede wszystkim na podstawie COSO I, z którego zaczerpnięto definicję kontroli wewnętrznej, podział procesu na elementy, a także większość zaleceń. W odróżnieniu do alternatywnych raportów, w tym przypadku nastąpiła całkowita adaptacja COSO I, z uzupełnieniem o wcześniej wypracowane normy i niektóre aspekty, których COSO I nie obejmuje.

Jedynym raportem o kontroli wewnętrznej w języku polskim jest COSO I. Został przetłumaczony na język polski w 2008 r. i jest także dostępny w publikacji INTOSAI 9100, którą przetłumaczył i opracował NIK (b.d.). Podmioty sektora publicznego w Polsce ze względu na wyłączenie spopularyzowanie tego jednego raportu i częściowe włączenie go do sfery publiczno-prawnej poprzez wytyczne NIK zmuszone są korzystać ze standardów COSO. Kraje członkowskie INTOSAI niemające własnych raportów dotyczących kontroli wewnętrznej (wyjątkami są np. Hong Kong i RPA; zob. Campbell, 2003) podobnie jak Polska mają łatwy dostęp do standardu COSO.

Ramy COSO przyjęła także Unia Europejska. W odróżnieniu od INTOSAI organizacja ta w swoich zaleceniach wykorzystała zaktualizowany model COSO I z 2013 r. przy opracowaniu raportu *Internal Control Framework of the European Commission*. Najbardziej aktualna jego wersja pt. *Revision of the Internal Control Framework* została zatwierdzona w 2017 r. (European Commission, 2017), po zaktualizowaniu wcześniejszych standardów kontroli wewnętrznej do najnowszej wersji COSO I z 2013 r. Jest to jednocześnie najbardziej dostępne źródło zawierające wymienione standardy. Unia opracowała też 16-punktowe wymagania kontroli wewnętrznej, dotyczące przede wszystkim dyrekcji generalnych Unii Europejskiej i innych jej organów.

W raporcie COSO I została wyjaśniona większość istotnych spraw związanych z kontrolą wewnętrzną. Raport ma przystępną dla odbiorców formę, oprócz części teoretycznej zawiera formularze do wypełnienia, pytania nakierowujące i wiele innych przydatnych narzędzi. Dzięki temu korzystanie z COSO I jest bardzo intuicyjne. Sekcja przeznaczona na samoocenę kontroli wewnętrznej liczy aż 151 stron i jest bardzo szczegółowa.

Podsumowanie

COSO to z pewnością najbardziej spopularyzowane standardy kontroli wewnętrznej na świecie. Śmiało można stwierdzić, że raport spełnił swoje zadanie, prezentując elastyczne, uniwersalne ramy w przystępnej formie. Obecnie są one implementowane w jednostkach prywatnych, publicznych, a także na poziomach państwowych i międzynarodowych. COSO – w przeciwieństwie do innych standardów – jest

łatwo dostępne, dzięki czemu nawet najmniejsze organizacje mogą wdrażać procedury na jego podstawie. Amerykański raport można nazwać prekursorem współczesnego podejścia do kontroli wewnętrznej. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission włączyła do pojęcia kontroli elementy humanistyczne i opracowała raport, którego forma przywodzi na myśl poradnik lub podręcznik. Ramy stały się punktem wyjścia do opracowywania wytycznych kontroli wewnętrznej na świecie.

Bibliografia

- Altikom Akademia (2019, 13 czerwca). *COBIT 2019 – najnowsza wersja sprawdzonego standardu nadzoru i zarządzania IT*. <https://www.altikomakademia.pl/baza-wiedzy/blog/cobit-2019-najnowsza-wersja-sprawdzonego-standardu-nadzoru-i-zarzadzania-it/>
- Babuńska, E. (2013). Model kanadyjski i modele brytyjskie kontroli wewnętrznej. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie / Cracow Review of Economics and Management*, 901, 5–17. <https://zeszyty-naukowe.uek.krakow.pl/article/view/836/658>
- Brennan, N. (2000). Turnbull puts risk management to the top of corporate agendas. *Irish Business Law*, 3(3), 57–61. https://www.researchgate.net/publication/264382698_Turnbull_puts_Risk_Management_to_the_Top_of_Corporate_Agendas
- Briciu, S., Dănescu, A., Dănescu, T. i Prozan, A. (2014). A comparative study of well-established internal control models. *Procedia Economics and Finance*, 15, 1015–1020. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00662-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00662-5)
- Campbell, P. L. (2003). *An introduction to information control models*. Sandia National Laboratories.
- CICA (Canadian Institute of Chartered Accountants). (1995). *Guidance on control*. https://openlibrary.org/books/OL19909963M/Guidance_on_control
- COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission Internal Control). (2023). *Achieving effective internal control over sustainability reporting (ICSR): Building trust and confidence through the COSO Internal Control – Integrated Framework*. https://www.coso.org/_files/ugd/719ba0_0b33989b84454d1682399ab-5c71e49cb.pdf
- COSO I. (2008). *Kontrola wewnętrzna – zintegrowana struktura ramowa*. Polski Instytut Kontroli Wewnętrznej.
- De Haes, S., Van Grembergen, W., Joshi, A. i Huygh, T. (2020). Enterprise governance of IT, alignment, and value. In: S. De Haes, W. Van Grembergen, A. Joshi, T. Huygh, *Enterprise governance of information technology. Management for professionals* (1–13). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-25918-1_1
- Deloitte. (b.d.) *Czym jest SOX?* Pobrane 25 lutego 2023 z <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/technology/articles/czym-jest-SOX.html>
- European Commission. (2017). *Revision of the Internal Control Framework*, C(2017) 2373 final. https://commission.europa.eu/system/files/2018-10/revision-internal-control-framework-c-2017-2373_2017_en.pdf

- Financial Reporting Council. (2005). *Internal control. Revised guidance for directors on the Combined Code*. https://www.accountancyeurope.eu/wp-content/uploads/FRC_Revised_Guidance_for_Directors_on_Combined_Code_051027102005121030.pdf
- ICAEW (Institute of Chartered Accountants in England and Wales). (2005). *Internal control. Revised guidance for directors on the Combined Code*. <https://www.frc.org.uk/getattachment/fe1ba51a-578d-4467-a00c-f287825aced9/Revised-Turnbull-Guidance-October-2005.pdf>
- INTOSAI. (2013). *60 years INTOSAI – 50 years general secretariat*. <https://www.eurosai.org/en/databases/products/60-Years-INTOSAI-50-Years-General-Secretariat.-Transparency-Accountability-Good-Governance/>
- Kałużny, S. (2016). *Kontrola wewnętrzna. Teoria i praktyka*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kańduła, S., Przybylska, J. i Chodakowska, A. (2023). *Transformacja cyfrowa samorządu gminnego w Polsce*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Komunikat nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz. Urz. MF z 2009 r. Nr 15, poz. 84).
- KPMG (2016). *COSO Internal Control – Integrated Framework (2013)*. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/05/2750-New-COSO-2013-Framework-WHITEPAPER-V4.pdf>
- Kufel, T. (2009). Ryzyko i jego analiza na potrzeby audytu wewnętrznego. W: T. Kiziu-kiewicz (red.), *Audyt wewnętrzny w jednostkach sektora finansów publicznych* (wyd. 2 zm., s. 67–98). Difin.
- Maas, P. (2011). *Wiedza praktyczna. Zarządzanie poprzez cele*. Verlag Dashöfer.
- Mitchell, R. B. (2014). Compliance theory: An overview. W: J. Cameron, J. Werksman i P. Roderick (red.), *Improving compliance with international environmental law* (2 wyd., s. 3–28). Routledge.
- NIK (Najwyższa Izba Kontroli). (b.d.). *Wytyczne w sprawie standardów kontroli wewnętrznej w sektorze publicznym. INTOSAI GOV 9100*. Pobrane 26 października 2023 z <https://www.nik.gov.pl/plik/id,5139.pdf>
- Nowe przepisy dotyczące kontroli przedsiębiorstw (b.d.). Pobrane 30 października 2023 z <https://antykorupcja.gov.pl/ak/aktualnosci/4975,Nowe-przepisy-dotyczace-kontroli-przedsiębiorstw.html>
- Page, M. i Spira, L. (2004). *The Turnbull report, internal control and risk management: The developing role of internal audit*. The Institute of Chartered Accountants of Scotland.
- Sawicki, K. (2009). Audyt systemu kontroli wewnętrznej. W: T. Kiziu-kiewicz (red.), *Audyt wewnętrzny w jednostkach sektora finansów publicznych* (wyd. 2 zm., s. 275–294). Difin.
- Skoczył-Tworek, A. (2013). Monitorowanie systemu kontroli wewnętrznej organizacji na podstawie modelu COSO III. *Studia Ekonomiczne*, 174, 371–382.
- Trębecki, J. (2012). Klasyfikacja narzędzi komunikowania wewnętrznego – nowe propozycje. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, 249, 40–48.
- Winiarska, K. (2009). Uwagi w sprawie systemu kontroli wewnętrznej. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 16, 283–297.
- Winiarska, K. (2010). Definicja i klasyfikacja kontroli wewnętrznej. W: K. Winiarska (red.), *Kontrola wewnętrzna w jednostkach gospodarczych* (s. 9–33). Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Rozdział 2

ORGANIZACJA AUDYTU WEWNĘTRZNEGO W JEDNOSTKACH SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO

Bartosz Mikołaj Wołoszczuk

Wstęp

Audyt wewnętrzny w sektorze finansów publicznych został wprowadzony w Polsce z początkiem 2002 r. Było to związane z wypełnieniem przez kraj obowiązku akcesyjnego do wspólnoty Unii Europejskiej, polegającego na efektywnym i przejrzystym wykorzystywaniu środków publicznych. Audyt wewnętrzny może być rozumiany jako instytucja finansów publicznych, ale też jako dyscyplina naukowa, która pojawiła się już w 1941 r. w Stanach Zjednoczonych, w momencie powołania Instytutu Audytorów Wewnętrznych (Institute of Internal Auditors – IIA).

Od prawnego zdefiniowania audytu wewnętrznego w polskim ustawodawstwie, czyli od 2002 r., do chwili obecnej pojawiło się wiele zmian w definicji i funkcjonowaniu audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych, czyli m.in. w jednostkach samorządowych takich jak gminy, powiaty i województwa. Audyt wewnętrzny nie dotyczy tylko badania finansów publicznych, ale również systemu kontroli zarządczej, czyli zarządzania ryzykiem, ładem organizacyjnym, a więc wspierania kierownictwa w zarządzaniu daną jednostką. W działaniu tym kluczową rolę odgrywają niezależność i obiektywizm audytu, a także samych audytorów wykonujących zadania audytowe. Na audytorów nie może być wywierana jakakolwiek presja ze strony innych pracowników czy kierowników jednostek i organizacji. Niezależność audytorów przejawia się również w strukturze organizacyjnej danej organizacji czy jednostki. Polega ona na odrębności komórki audytu i bezpośrednim podleganiu kierownikowi jednostki, czyli np. prezydentowi miasta, burmistrzowi, marszałkowi województwa, w zależności od jednostki samorządowej, w której funkcjonuje audyt wewnętrzny.

Celem rozdziału jest ukazanie organizacji i funkcjonowania audytu wewnętrznego w jednostkach samorządu terytorialnego w świetle obowiązujących standardów i przepisów prawa krajowego i międzynarodowego. Uwzględniono szczególnie niezależność komórki audytu wewnętrznego i audytorów w strukturze organizacyjnej jednostek samorządowych.

Rozważania w dużym stopniu mają charakter teoretyczny i analityczny. Wykorzystano metodę jakościowej analizy treści (*content analysis*) oraz analizy danych zastanych (*desk research*)¹.

Zwrócono uwagę na omówienie podstawowych zagadnień dotyczących audytu wewnętrznego, jakie występują w literaturze przedmiotu i literaturze naukowej, przedstawiając definicje i genezę instytucji audytu, główne cele i kierunki rozwoju audytu, a także najważniejsze zadania i funkcje audytu wewnętrznego. Scharakteryzowano audytora wewnętrznego, tzn. jakie musi mieć cechy i jaką funkcję pełni w danej jednostce sektora finansów publicznych. Przedstawiono funkcjonowanie audytu wewnętrznego, w szczególności jego pozycję i organizację, odnosząc się do przepisów międzynarodowych i krajowych, tj. *Międzynarodowych standardów praktyki zawodowej audytu wewnętrznego*, a także obowiązujących przepisów Ustawy z dnia 26 listopada 1998 r. o finansach publicznych (Ustawa, 1998), Ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Ustawa, 2009a) i przepisów wykonawczych zawartych w wydanych do nich rozporządzeniach Ministra Finansów z lat 2002, 2006, 2010 i 2015 odnoszących się do audytu wewnętrznego. Skupiono się również na szczegółowym przedstawieniu pozycji oraz istoty niezależności audytu wewnętrznego, które określone zostały w *Międzynarodowych standardach najwyższych organów kontroli* (INTOSAI GOV 9140, b.d.).

Rozważania te posłużyły przedstawieniu roli audytu wewnętrznego w jednostce samorządu terytorialnego, co opisane zostało w punkcie 4. W końcowej części rozdziału zawarto rekomendacje dotyczące prawidłowego funkcjonowania audytu wewnętrznego na podstawie przepisów prawa krajowego i międzynarodowych standardów w zakresie niezależności organizacyjnej i funkcjonalnej komórki audytu wewnętrznego i audytorów wewnętrzných.

1. Podstawowe definicje, cele i zadania audytu wewnętrznego

Badając kontekst historyczny istnienia audytu, za jego początki przyjąć można starożytne czasy Mezopotamii (3500 r. p.n.e.), gdzie pojawiały się udokumentowane zapisy weryfikujące prowadzenie transakcji (Winiarska, 2019). Systemy weryfikujące prowadzenie finansów znane były zarówno w starożytnej Grecji, jak i Rzymie.

¹ Analiza treści jest metodą badawczą polegającą na ustaleniu i opisywaniu językowych cech tekstów, natomiast analiza danych zastanych to metoda badawcza, która polega na analizowaniu i przetwarzaniu danych i informacji z istniejących źródeł oraz formułowaniu na ich podstawie wniosków. Analiza *desk research* oraz jakościowa analiza treści obejmują w znacznej mierze badanie dokumentów prawnych i literatury przedmiotu.

Słowo „audyt” pochodzi z języka łacińskiego (*audire*) i oznacza „słuchać”, „badać”, „przysłuchiwać się”. W tych czasach dokonywano tzw. przesłuchań rachunków, polegających na wzajemnym badaniu przez urzędników państwowych wszelakiego rodzaju dokumentów, zwłaszcza dokumentów finansowych. Nie istniały jednak żadne instytuty audytorskie czy zrzeczenia, a prowadzenie rachunków i ich weryfikacja były dokonywane przeważnie indywidualnie (Winiarska, 2019). Od czasów starożytnych funkcjonowały zatem różne systemy audytorskie. Taki stan trwał aż do czasów współczesnych, a dokładniej do roku 1941, który uznaje się za początek formowania się audytu wewnętrznego. W roku tym w Stanach Zjednoczonych utworzone zostało pierwsze stowarzyszenie zrzeszające indywidualnych wewnętrznych audytorów – Instytut Audytorów Wewnętrznych. Celem powstania Instytutu było wyodrębnienie audytu wewnętrznego jako nowej dyscypliny (Winiarska, 2019).

Zgodnie z wydanymi w 2001 r. przez Instytut Audytorów Wewnętrznych pierwszymi *Międzynarodowymi standardami profesjonalnej praktyki audytu wewnętrznego* audyt wewnętrzny to „niezależna działalność oceniająca wewnątrz organizacji. Utworzona w celu przeglądu księgowości, finansów oraz innej działalności operacyjnej stanowi podstawę zabezpieczającej i konstruktywnej funkcji usługowej w stosunku do zarządzania. Jako forma kontroli swoje zadanie realizuje przez mierzenie i ocenianie efektywności innych rodzajów kontroli” (za: Przybylska i Wróblewska, 2019, s. 25–26).

Natomiast zgodnie z definicją zawartą w *Międzynarodowych standardach praktyki zawodowej audytu wewnętrznego* z 2016 r. przez audyt wewnętrzny należy rozumieć działalność niezależną i obiektywną, mającą na celu przysporzenie wartości dodanej i udoskonalenie działalności operacyjnej organizacji, polegającą na dokonywaniu w sposób uporządkowany oceny procesów kontrolnych, zarządzania ryzykiem, a także ładu organizacyjnego, przyczyniających się do poprawy działania. Audyt wewnętrzny ułatwia osiągnięcie wyznaczonych celów, zapewniając o skuteczności prowadzonych procesów, również poprzez prowadzenie doradztwa dla organizacji (IIA, 2016, *Definicja audytu wewnętrznego*).

W polskim prawie pojęcie i rola audytu wewnętrznego zostały zdefiniowane w ustawie o finansach publicznych z 1998 r. (funkcjonującej w sektorze finansów publicznych od 2002 r.), z 2005 r. oraz z 2009 r. (Ustawa, 1998, 2005, 2009a). Bezpośrednią przyczyną obowiązku wprowadzenia audytu wewnętrznego w sektorze finansów publicznych było staranie się Polski o członkostwo w Unii Europejskiej. Był to jeden z wymogów przystąpienia naszego kraju do państw członkowskich Unii. Zgodnie z ustawą z 1998 r. audyt wewnętrzny był definiowany jako „ogół działań, przez które kierownik jednostki uzyskiwał obiektywną i niezależną ocenę funkcjonowania jednostki w zakresie gospodarki finansowej pod względem legalności, gospodarności, celowości, rzetelności, a także przejrzystości i jawności” (Ustawa, 1998, art. 35c, ust. 1).

Ostateczną i aktualnie obowiązującą definicję prawną wprowadzono w Ustawie z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Ustawa, 2009a). Pojęcie audytu

wewnętrznego zostało zdefiniowane jako „działalność niezależna i obiektywna, której celem jest wspieranie ministra kierującego działem lub kierownika jednostki w realizacji celów i zadań przez systematyczną ocenę kontroli zarządczej oraz czynności doradcze” (Ustawa, 2009a, art. 272). Definicja ustawowa jest w znacznym stopniu zbieżna z definicją audytu wewnętrznego ujętą w *Międzynarodowych standardach praktyki zawodowej audytu wewnętrznego* (IIA, 2016).

Przedstawione definicje jasno wskazują charakterystyczne funkcje audytu wewnętrznego. Powinien on charakteryzować się (Kubik, 2004, za: Winiarska, 2019): legalnością, co oznacza obowiązkową działalność na podstawie i w granicach przyjętych norm i zasad prawnych; gospodarnością dotyczącą efektywnego wykorzystania środków finansowych i materialnych, jak również zoptymalizowaniem działalności organizacyjnej; celowością, świadczącą o realizacji przyjętych w danej jednostce celów i kierunków działań; rzetelnością związaną z wypełnianiem powierzonych zadań w sposób rzetelny i sumienny oraz przestrzeganiem przyjętych wewnętrznych procedur danej jednostki, a także przejrzystością, czyli jawnością wszelkich działań dotyczących gospodarności i celowości wydatkowania środków finansowych.

W literaturze przedmiotu i w rozumieniu potocznym audyt wewnętrzny często utożsamiany jest z pojęciem kontroli wewnętrznej, co według przyjętych procedur i norm nie jest do końca poprawne. Jak podaje Czerwiński (2005), kontrola wewnętrzna, zgodnie z definicją Międzynarodowej Organizacji Najwyższych Organów Kontroli (International Organization of Supreme Audit Institutions – INTOSAI), to narzędzie zarządzania, które wykorzystuje się do osiągnięcia pewności, że założone cele struktury zarządzania zostały w pełni zrealizowane (NIK, b.d.). Odpowiedzialność w tej mierze spoczywa na kierownictwie, które gwarantuje prowadzenie skutecznej kontroli wewnętrznej. Kałużny (1997, za: Szczepankiewicz, 2018) definiuje kontrolę jako rodzaj działania mający na celu uregulowanie i skorygowanie wszystkich działań i czynności, aby zapewnić ich efektywność i skuteczność.

Przytaczając powyższe definicje, stwierdzić należy, że kontrola jest sprawowana przez główny zarząd (tj. kierownictwo) danej jednostki czy organizacji. Kierownictwo przeprowadza proces kontroli, aby zapewnić, że założone cele zarządzania danej jednostki czy organizacji zostały osiągnięte. Kontrola jest działaniem mającym na celu zwiększenie efektywności i sprawności funkcjonowania danej jednostki organizacyjnej. Możliwe jest to poprzez mierzalne działania porównywania stanu rzeczywistego w danej jednostce czy organizacji ze stanem planowanym. Kałużny (1997, za: Szczepankiewicz, 2018) podsumowuje, że istotą kontroli jest ustalenie, czy dany wynik prowadzonej działalności jest zgodny z zamierzeniem, tj. ustalonym planem czy kierunkami działań, a także czy zastosowane środki i czynności były niewątpliwie potrzebne do realizacji zamierzonego stanu. Dzięki przeprowadzaniu kontroli możliwe jest wykrywanie i eliminowanie bieżących nieprawidłowości i błędów w danej jednostce (Szczepankiewicz, 2018). System

kontroli w ma na celu zapewnienie skuteczności i wydajności operacyjnej założonych celów gospodarczych danej jednostki, wiarygodności sprawozdawczości zwłaszcza sprawozdań finansowych oraz zgodności z obowiązującymi przepisami prawa (Ampuła, 2014).

Szczegółowo definiując audyt wewnętrzny w kontekście kontroli wewnętrznej, należy podkreślić, że audyt jest działaniem wspierającym daną jednostkę w zachowaniu efektywnej kontroli poprzez procedurę oceny skuteczności i produktywności, a także promowania niezbędnych i ciągłych usprawnień (IIA, 2016, *Międzynarodowe standardy praktyki zawodowej audytu wewnętrznego*). Audyt wewnętrzny dokonuje swego rodzaju oceny systemu kontroli danej jednostki organizacyjnej na podstawie wniosków płynących z wszelkiego rodzaju audytów, np. operacyjnych, finansowych czy audytów zgodności (Ampuła, 2014). Winiarska (2019) przeciwstawiając definicję audytu wewnętrznego definicji kontroli wewnętrznej, wskazuje, że podstawową misją audytu wewnętrznego jest wspieranie zarządzania danej jednostki poprzez ocenę systemu kontroli wewnętrznej, monitorowanie, a nie korygowanie powstałych niedoskonałości systemu kontroli, sugerowanie, a nie opracowywanie zmian przepisów i regulacji prawnych i wewnętrznych oraz pomoc w identyfikacji i ocenie zagrożeń w działalności danej jednostki.

Na podstawie przytoczonych definicji dotyczących audytu wewnętrznego i kontroli wewnętrznej stwierdzić należy, że audyt jest pojęciem szerszym, badającym system kontroli wewnętrznej danej jednostki organizacyjnej, dlatego też jest bardzo ważną działalnością w systemie zarządzania danej jednostki organizacyjnej.

W *Międzynarodowych standardach praktyki zawodowej audytu wewnętrznego* (IIA, 2016) określono, że głównym celem audytu wewnętrznego jest systematyczna i uporządkowana ocena procesów zarządzania ryzykiem, kontroli i ładu organizacyjnego oraz pomoc w usprawnianiu ich działania w danej jednostce. Według Szczepankiewicz i Dudka (2009) realizacji założonych celów audytu służą następujące zasady działania: odpowiedzialność kierownictwa jednostki dotyczącej systemu kontroli wewnętrznej, kierunek prowadzenia audytu wewnętrznego w celu poprawy działalności danej organizacji, wyznaczenie poziomu występowania ryzyka, niezależność, obiektywność i profesjonalizm w działaniach audytorów, wysoka jakość prowadzenia działań audytowych, a także komunikatywność w obiegu informacji. W związku z tymi zaleceniami audyt wewnętrzny w danej jednostce powinien obejmować wszystkie możliwe obszary działalności tej jednostki. Kierownictwo danej organizacji wyznacza przeważnie zakres głównych i szczegółowych celów, jakie organizacja ma zrealizować. Celem audytu będzie więc możliwość zapewnienia kierownictwa, że w badanym obszarze wyznaczone zadania i cele są efektywne, wydajne oraz zgodne z prawem i regulacjami (Czerwiński, 2005).

Jak ujmuje Winiarska (2019), cele wyznaczone przez kierownictwo wpływają bezpośrednio na funkcję prowadzenia audytu wewnętrznego. Audyt wewnętrzny powinien przyczyniać się do wsparcia kierownictwa jednostki w możliwości transformacji przyjętych celów i zadań.

Wyróżnia się następujące cele i zadania audytu wewnętrznego w danej organizacji: wsparcie kierownictwa i ładu organizacyjnego, zapewnienie realizacji skutecznego systemu prowadzenia kontroli, zapewnienie przestrzegania przez organizację przepisów prawa i regulacji wewnętrznych, zapewnienie skuteczności zarządzania ryzykiem i rentowności prowadzenia procesów, wykrywanie nieprawidłowości, błędów i oszustw, zabezpieczenie majątku, wyznaczenie przyszłego rozwoju poprzez polepszenie wydajności i rentowności jednostki. Według Szczepankiewicz (2018) organizacja audytu wewnętrznego powinna obejmować wszystkie możliwe obszary działania danej jednostki. Audyt służy kierownictwu jednostki, aby zapewnić, że postawione przed jednostką cele, zadania i procedury są prawidłowo realizowane, wdrażane i przestrzegane.

Zadaniem audytu jest obiektywne informowanie kierownika jednostki o działalności instytucji, istniejących systemach kontrolnych, występującym ryzyku oraz jego minimalizowaniu, a także możliwości wprowadzania wszelakich usprawnień w celu zwiększenia efektywności działania danej jednostki (Winiarska, 2019). Zakres prac audytu wewnętrznego obejmuje sprawdzenie i ocenę jakości, skuteczności i adekwatności systemu kontroli wewnętrznej, a także jakości zleconych zadań wykonywanych przez poszczególne komórki organizacyjne (Czerwiński, 2005). Ponadto zgodnie z *Międzynarodowymi standardami praktyki zawodowej audytu wewnętrznego* audyt wewnętrzny powinien wnieść swój wkład w proces zarządzania poprzez ocenę i ulepszanie systemu kontroli zarządczej, monitorowanie osiągania założonych celów oraz zapewnianie utrzymania systemu wartości (IIA, 2016).

Czerwiński (2005) wyróżnia zadania podstawowe i szczegółowe przeprowadzania audytu wewnętrznego w danej organizacji. Do zadań podstawowych zalicza:

- przeprowadzenie analiz i oceny systemu kontroli wewnętrznej poprzez identyfikację i ocenę poszczególnych kontroli istniejących w systemie oraz przedstawienie opinii o wiarygodności badanych systemów kontroli wewnętrznej,
- wydanie opinii o wiarygodności opracowanych sprawozdań finansowych, które zostały oparte na dokonanej ocenie systemu kontroli,
- przedstawienie opinii o efektywności zarządzania ryzykiem w organizacji,
- przedstawienie oceny efektywności i racjonalności zarządzania.

Głównym zadaniem audytu wewnętrznego jest świadczenie usług kierownictwu z korzyścią dla całej organizacji poprzez obiektywny przegląd integralności systemu kontroli, zarządzania ryzykiem i organizacji jednostki (Winiarska, 2019). Jak podaje Winiarska, funkcje audytu wewnętrznego można sprowadzić m.in. do kierowania zasobów do obszarów najbardziej priorytetowych, tj. kluczowych, wykonywania pracy zgodnie ze standardami etycznymi, bezstronnego badania ważnych dla jednostki rzeczy, dostarczania wiarygodnych dowodów na poparcie ustaleń z przeprowadzonego audytu wewnętrznego, informowania kierownictwa o możliwościach udoskonalania prowadzenia kontroli wewnętrznej, a także

współpracy z kierownictwem w celu prawidłowego funkcjonowania kontroli wewnętrznej.

Niewątpliwie najważniejszą funkcją audytu wewnętrznego jest niezależność w ocenie istniejących systemów kontroli wewnętrznej. Ponadto audyt pozwala na ustalenie z kierownictwem jednostki m.in. celów i kierunków przyszłych działań, obowiązków i ograniczeń, prawidłowego postrzegania ryzyka i oceny bezpieczeństwa, a także zaleceń w celu minimalizacji istniejących problemów. Rola audytu wewnętrznego sprowadza się więc do pozyskania odpowiednich i niezawodnych dowodów, dzięki którym możliwe jest sformułowanie wniosków dotyczących prawidłowego działania danego kierownictwa w organizacji. Kierownictwo nie może polegać tylko na audycie, głównym kierunkiem mają być kontrole, które powinny funkcjonować bez względu na obecny w danej jednostce audyt (Winiarska, 2019).

Zakres audytu wewnętrznego dotyczy wszystkich czynności danej organizacji, tj. czynności finansowych, operacyjnych, administracyjnych, handlowych, kierowniczych. Ponadto obejmuje wszystkie poziomy struktury organizacyjnej, zarówno kierownictwo, jak i poszczególne osoby, odpowiadające merytorycznie w przypisanych im sprawach. Audyt wewnętrzny jako niezależna i obiektywna działalność wnosi do danej organizacji wartość dodaną. Winiarska (2019) wskazuje, że audyt nie może monitorować danej instytucji jedynie pod kątem wyszukiwania w niej różnych uchybień czy błędów, ale powinien przede wszystkim pomagać w znalezieniu sposobów na usprawnienie działalności instytucji. Audyt wewnętrzny służy badaniu całego systemu funkcjonowania instytucji. Daje odpowiedź, czy działalność danej organizacji, a więc wykonywanie zadań, przyjęte procedury, system kontroli, gwarantują realizację wyznaczonych przez instytucję celów i kierunków działań. Ocenie jest poddawane również możliwe ryzyko. Audyt może je wyeliminować prewencyjnie lub zastosować procedury, które zminimalizują ryzyko w przyszłości. Funkcja doradcza audytu polega na dostarczeniu kierownictwu jednostki niezbędnych informacji, które pomogą w podjęciu racjonalnych decyzji w systemie zarządzania instytucją.

Kwalifikacje audytora wewnętrznego są wskazane w polskim prawie (Ustawa, 2009a, art. 286) oraz w innych dokumentach. Szczegółowe uprawnienia audytorów są ustalone formalnie w kartach audytu wewnętrznego. Zgodnie z ustawą o finansach publicznych audytorem wewnętrznym może być więc osoba, która posiada obywatelstwo państwa członkowskiego Unii Europejskiej lub innego państwa, którego obywatelom przysługuje prawo podjęcia zatrudnienia na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej na podstawie umów międzynarodowych lub przepisów prawa wspólnotowego; ma ponadto pełną zdolność do czynności prawnych, a także korzysta z pełni praw publicznych; nie była karana za umyślne przestępstwo lub umyślne przestępstwo skarbowe; posiada wyższe wykształcenie oraz kwalifikacje do przeprowadzania audytu wewnętrznego, do których zaliczyć można 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) albo złożony w latach 2003–2006 z wynikiem pozytywnym egzamin na audytora wewnętrznego przed Komisją Egzaminacyjną powołaną przez Ministra Finansów lub posiadanie uprawnień biegłego rewidenta, lub odbyłą dwuletnią praktykę w zakresie audytu wewnętrznego i legitymowanie 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.

Praktyka w zakresie audytu wewnętrznego składa się z udokumentowanych czynności związanych z prowadzeniem audytu wewnętrznego, który powinien odbywać się pod nadzorem wykwalifikowanego audytora wewnętrznego. Wymiar czasu praktyk nie powinien być mniejszy niż 1/2 etatu. Co ważne, udokumentowane czynności powinny być ponadto potwierdzone przez kierownika danej jednostki. Przepisy ustawy wskazują również dodatkowe czynności audytowe, np. audyt gospodarowania środkami pochodzącymi z budżetu Unii Europejskiej oraz niepodlegającymi zwrotowi środkami z pomocy udzielanej przez państwa członkowskie Europejskiego Porozumienia o Wolnym Handlu (EFTA). Za praktykę można uznać również nadzór lub wykonywanie czynności dotyczących kontroli prowadzonych przez Najwyższą Izbę Kontroli (Ustawa, 2009a, art. 286).

Uprawnienia i odpowiedzialność audytorów wewnętrznych według *Międzynarodowych standardów praktyki zawodowej audytu wewnętrznego* muszą być w sposób formalny ustalone w karcie audytu wewnętrznego oraz zatwierdzone przez kierownictwo wyższego szczebla, tj. kierownika jednostki (sektora finansów publicznych) (IIA, 2016).

W ustawie o finansach publicznych z 2009 r. wyróżniono dwie grupy audytorów: audytorów zatrudnionych w jednostkach oraz usługodawców, którzy nie są zatrudnieni w danej jednostce (Ustawa, 2009a, art. 275). Audytorzy zatrudnieni w jednostce są zobligowani do spełnienia wymagań określonych w ustawie o finansach publicznych. Druga grupa obejmuje usługodawców, czyli osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą lub jej nieprowadzące, spółki cywilne, spółki jawne, partnerskie oraz komandytowe, spółki komandytowo-akcyjne lub osoby prawne zatrudniające w celu prowadzenia audytu w jednostce osoby, które spełniają warunki ustawowe (Ustawa, 2009a, art. 279).

Ustawa nadała również uprawnienia dla audytorów wewnętrznych, m.in. prawo wstępu do pomieszczeń, wglądu do dokumentów, informacji oraz danych do pozostałych materiałów, prawo do kopiowania, sporządzania odpisów, wyciągów, zestawień, wydruków. Natomiast pracownicy mają obowiązek udzielania informacji oraz wyjaśnień, jak również sporządzania i potwierdzania kopii, wyciągów czy zestawień itp. (Ustawa, 2009a, art. 282).

Obowiązki danego audytora wewnętrznego przedstawione są w karcie audytu, którą sporządza się w danej jednostce. Obowiązki podstawowe określone w karcie audytu pokrywają się z uprawnieniami określonymi w ustawie, natomiast karta audytu informuje również o tym, za co audytor wewnętrzny nie ponosi odpowiedzialności. Audytor w danej jednostce nie jest odpowiedzialny za realizowanie procesów zarządzania ryzykiem i procesy kontroli, jednak poprzez ustalenia i zalecenia z przeprowadzonego audytu pomaga kierownikowi jednostki we właściwym realizowaniu tych procesów. Nie jest także odpowiedzialny za wykrywanie przestępstw, ale powinien posiadać wiedzę, która pozwoli na zidentyfikowanie znamion przestępstwa. Audytor nie może również przyjmować i realizować takich zadań lub uprawnień, które w jakikolwiek sposób wychodziłyby poza zakres zarządzania jednostką (Winiarska, 2019).

Według Szymańskiej (2013) do podstawowych obowiązków audytora wewnętrznego można zaliczyć: niezależność, rzetelność i obiektywność w ustaleniu stanu faktycznego, wskazywanie występujących mankamentów i analizowanie ich przyczyn w kontroli zarządczej, współpracowanie z audytorami zewnętrznymi oraz innymi jednostkami, opiniowanie w sprawach adekwatnego, skutecznego i efektywnego prowadzenia kontroli zarządczej w obszarach ryzyka, przedstawianie zaleceń i usprawnień w celu wyeliminowania słabych stron kontroli zarządczej.

Audytor wewnętrzny musi posiadać wysokie umiejętności zawodowe, w tym odpowiednio postępować z ludźmi na wszystkich szczeblach danej organizacji. Z racji wykonywanej pracy powinien odnosić się z szacunkiem do audytowanych osób (Moczydłowska, 2004, za: Winiarska, 2019). W związku z tym audytor powinien wyróżniać się następującymi cechami osobowości: być skrupulatny w swoich działaniach, rzetelny, dociekliwy, wytrwały, zdolny do twórczego i samodzielnego myślenia, obiektywny w ocenie, komunikatywny, odporny psychicznie, a także w szybki sposób przyswajać wiedzę i przystosowywać się do zmieniającego się środowiska działalności (Szymańska, 2013).

Literatura przedmiotu wskazuje również wiele dodatkowych cech, jakie powinien mieć audytor wewnętrzny. Grocholski (2004) wyróżnia następujące cechy: pracowitość² i dynamizm w organizowaniu zadań, zrównoważenie w działaniu (opanowanie emocji w sytuacjach kryzysowych, asertywność), analityczne myślenie³, komunikatywność (umiejętność wyrażania poglądów), oryginalność rozwiązań i wydawanie rzeczowych zaleceń⁴. Od audytora wewnętrznego wymaga się nie tylko specjalistycznej wiedzy, ale także odpowiednich cech społecznych i indywidualnych. Cechy osobowości, jakimi powinien charakteryzować się audytor wewnętrzny, zostały również przedstawione w *Międzynarodowych standardach praktyki zawodowej audytu wewnętrznego*. Audytora wewnętrznego powinny

² Grocholski (2004) nazywa ją energią.

³ Przez Grocholskiego (2004) zwane rygiorem i metodą.

⁴ Grocholski (2004) cechy te określił mianem wyobraźni i intelektualnej ciekawości.

cechować niezależność i obiektywizm (standard 1100), biegłość i należyta staranność (standard 1200). Ponadto audytor powinien dążyć do ciągłego rozwoju zawodowego (standard 1230) w celu poprawy jakości pracy.

Według Przybylskiej i Wróblewskiej (2019, s. 35) w ciągu lat miękkie kompetencje audytora „dorównały, jeśli chodzi o poziom istotności, kwalifikacjom formalnym”. Autorki wskazują, że wraz ze zmianami następującymi w świecie zmieniają się cechy i umiejętności audytora. Obecnie duży nacisk kładzie się na cechy osobowości audytora. To one stają się wyróżnikiem, a nie jedynie posiadana przez audytora wiedza. Audytorzy wewnętrzni stali się bezpośrednimi konsultantami kierownictwa danej jednostki w zakresie systemu kontroli wewnętrznej, identyfikowaniu i minimalizowaniu występującego w danej organizacji ryzyka, czyli zarządzania ryzykiem, prognozowania przyszłości, koordynowania metod zarządzania, w tym wskazywania naruszeń procedur i reguł zarządzania (Sawyer, 1996, za: Winiarska, 2019).

2. Uwarunkowania prawne audytu wewnętrznego

Audyt wewnętrzny w jednostkach sektora finansów publicznych pojawił się w związku z podjęciem odpowiednich uregulowań prawnych kontroli finansowej w celu zabezpieczenia wykorzystania w prawidłowy sposób środków publicznych. Uregulowania te były częścią negocjacji przystąpienia Polski do Unii Europejskiej. Komisja Europejska nałożyła na wszystkie kraje kandydujące obowiązek stworzenia nowoczesnego systemu, który zapewniłby poprawność oraz efektywność gromadzenia i wydatkowania środków publicznych, a także gospodarowania mieniem (Potrzebowska, 2010).

Realizacja zobowiązań negocjacyjnych w wyżej wymienionym zakresie została prawnie zdefiniowana w znowelizowanej w 2001 r. ustawie o finansach publicznych (obowiązującej od 2002 r.), w rozdziale 5 „Kontrola finansowa i audyt wewnętrzny w jednostkach sektora finansów publicznych”. Audyt wewnętrzny utożsamiany był wtedy z działaniami, których efektem było przedstawienie kierownikowi oceny funkcjonowania gospodarki finansowej danej jednostki. Ocena dokonywana była z uwzględnieniem kryteriów legalności, gospodarności, celowości, rzetelności, a także przejrzystości i jawności (Ustawa, 1998, art. 35c, ust. 1). Audyt wewnętrzny obejmował w szczególności badania dowodów księgowych, zapisów w księgach rachunkowych, ocenę systemu gromadzenia środków publicznych i dysponowania nimi oraz gospodarowania mieniem, ocenę efektywności i gospodarności zarządzania finansowego (Ustawa, 1998, art. 35c, ust. 2). Można zatem przyjąć, że audyt wewnętrzny dzielił się w szczególności na audyt finansowy, audyt systemu i audyt działalności. Jak wskazuje Potrzebowska (2010), audyt traktowany był jako

nowoczesna kontrola wewnętrzna lub też kontrola zewnętrzna dokonywana od wewnątrz. Było to niewątpliwie powielanie zadań odrębnych form organizacyjnych, głównie kontrolnych. Jak podkreśla, „pierwotnie audyt wewnętrzny i jego rola nie były właściwie rozumiane” (Potrzebowska, 2010, s. 32).

W rozporządzeniu wykonawczym do ustawy, tj. Rozporządzeniu Ministra Finansów z dnia 5 lipca 2002 r. w sprawie szczegółowego sposobu i trybu przeprowadzenia audytu wewnętrznego (Rozporządzenie, 2002), podkreślono, że podczas wykonywania audytu wewnętrznego dany audytor przeprowadza badania nad wiarygodnością sprawozdania finansowego, sprawozdania z wykonania budżetu, skupiając się przede wszystkim na przestrzeganiu zasad rachunkowości, zgodności poszczególnych zapisów w księgach rachunkowych z dowodami księgowymi oraz zgodności wyżej wymienionych sprawozdań z zapisami ksiąg rachunkowych. Audytor został również upoważniony do dokonywania ocen adekwatności, efektywności i skuteczności systemów kontroli oraz ocen przestrzegania procedur, zarządzania ryzykiem i kierowania jednostką sektora finansów publicznych. Audytor prowadząc audyt wewnętrzny, został zobowiązany do dokonania oceny przestrzegania zasad celowości, oszczędności, efektywności oraz terminowości w prowadzeniu wydatków, realizacji zadań i zobowiązań (Rozporządzenie, 2002, § 2).

Jak wskazano w ustawie o finansach publicznych (Ustawa, 1998, art. 35e), audyt wewnętrzny w jednostce sektora finansów publicznych prowadzony był przez audytora zatrudnionego w tej jednostce. Audytor wewnętrzny w strukturze danej jednostki podlegał bezpośrednio kierownikowi jednostki, co zapewniało organizacyjną odrębność przy wykonywaniu określonych zadań. Ustawa i rozporządzenie nie sformułowały przepisu prawnego w zakresie możliwego składu osobowego komórki audytu wewnętrznego funkcjonującej w danej jednostce. Zgodnie z art. 35f (Ustawa, 1998) plan audytu wewnętrznego jednostki sektora finansów publicznych oraz sprawozdanie z wykonania planu audytu audytor wewnętrzny przedstawiał kierownikowi danej jednostki oraz Głównemu Inspektorowi Audytu Wewnętrznego (z wyłączeniem jednostek samorządu terytorialnego) do końca marca każdego roku (w przypadku sprawozdania) oraz do końca października każdego roku (w przypadku planu audytu).

Jak zauważa Potrzebowska (2010), trzy lata obowiązywania przepisów dotyczących audytu wewnętrznego charakteryzowały się ukierunkowaniem audytu głównie w stronę tzw. audytu finansowego. W Ustawie z dnia 30 czerwca 2005 r. o finansach publicznych, obowiązującej od 1 stycznia 2006 r., definicja i rola audytu wewnętrznego zostały diametralnie zmienione. Definicja audytu wewnętrznego znalazła się w dziale I, w rozdziale 5 pt. „Audyty wewnętrzne oraz koordynacja kontroli finansowej i audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych”. Warto zauważyć, że w rozdziale tym ustawodawca skupił się wyłącznie na zakresie audytu wewnętrznego, a nie – jak w poprzedniej ustawie – także na kontroli wewnętrznej. Według art. 48 (Ustawa, 2005) za audyt wewnętrzny uznano działania obejmujące niezależnie prowadzone badania systemów zarządzania

i kontroli w danej jednostce, również procedur kontroli finansowej, oraz czynności doradcze w celu usprawnienia funkcjonowania tej jednostki. Dzięki temu kierownik danej jednostki uzyskiwał niezależną i obiektywną ocenę dotyczącą adekwatności, efektywności, a także skuteczności systemów. Tym samym nadano zupełnie nową formułę funkcjonowania audytu wewnętrznego.

Ustawa rozszerzyła katalog jednostek zobowiązanych do prowadzenia audytu wewnętrznego, zwiększono również kwotę progową, wskazano ponadto, że w uzasadnionych przypadkach Minister Finansów może udzielić zgody na przeprowadzenie audytu w jednostkach audytorowi, którego zatrudniono w jednostce nadrzędnej lub nadzorującej. W ustawie ponownie wskazano bezpośrednią podległość audytora wewnętrznego kierownikowi jednostki i organizacyjną odrębność. Stosunek pracy audytora był również chroniony przez Głównego Inspektora Audytu Wewnętrznego (Ustawa, 2005, art. 49 i art. 51). Nowością w ustawie był przepis art. 52, który pozwolił kierownikowi jednostki sektora finansów publicznych utworzyć w swojej jednostce komórkę audytu wewnętrznego, w której mogli zostać zatrudnieni audytorzy oraz inni pracownicy, na czele których stał kierownik komórki.

Podobnie jak we wcześniejszej ustawie, audyt wewnętrzny przeprowadzało się na podstawie rocznego planu audytu (art. 53), który przedstawiano kierownikowi jednostki oraz Głównemu Inspektorowi Audytu Wewnętrznego do końca października każdego roku, natomiast sprawozdanie z wykonania planu za rok poprzedni – do końca marca każdego roku. Szczegółowy sposób i tryb prowadzenia audytu wewnętrznego zostały określone przez Ministra Finansów w Rozporządzeniu z dnia 24 czerwca 2006 r. (Rozporządzenie, 2006).

W 2009 r. została uchwalona nowa ustawa o finansach publicznych (Ustawa, 2009a), która funkcjonuje do dzisiaj (wielokrotnie nowelizowana). Zawiera ona szereg nowych regulacji w zakresie organizacji i funkcjonowania audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych. W ustawie tej audyt wewnętrzny został opisany w dziale VI pt. „Audyt wewnętrzny oraz koordynacja audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych”. W ustawie dokonano całkiem nowej interpretacji pojęcia audytu wewnętrznego. Według nowej definicji audyt wewnętrzny to działalność niezależna i obiektywna, polegająca na wspieraniu ministra kierującego działem lub kierownika jednostki w realizacji założonych celów i zadań poprzez systematyczną ocenę kontroli zarządczej, a także czynności doradcze. Ocena dotyczy w sposób szczególny adekwatności, skuteczności i efektywności kontroli zarządczej (Ustawa, 2009a, art. 272). Ustawa wprowadziła również przepis mówiący o obowiązku prowadzenia audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych, natomiast jego nieprowadzenie wiąże się z naruszeniem dyscypliny finansowej i nałożeniu sankcji (Ustawa, 2009b, art. 65, pkt 7).

Kolejną zmianą w ustawie było zniesienie instytucji Głównego Inspektora Audytu Wewnętrznego oraz powołanie w to miejsce komitetu audytu. Komitet powołuje minister kierujący działem. Celem działalności komitetu audytu jest świadczenie usług doradczych na rzecz danego ministra w zakresie zapewnienia

funkcjonowania kontroli zarządczej i audytu wewnętrznego. Jednostki samorządu terytorialnego są wyłączone z powoływania komitetu audytu (Ustawa, 2009a, art. 288). W ustawie zawężono katalog jednostek, w których prowadzi się audyt, natomiast podtrzymano limit kwoty przychodów i wydatków w danej jednostce w wysokości 40 mln zł, jaki określony został w ustawie z 2005 r. Nowością w ustawie jest możliwość zlecania przeprowadzenia audytu wewnętrznego usługodawcom, którzy nie są zatrudnieni w danej jednostce (art. 275).

Ważną zmianą w świetle funkcjonowania audytu wewnętrznego były również nowe terminy przygotowywania sprawozdania z wykonania planu audytu oraz sporządzania planu audytu (art. 283). Zgodnie z przepisami kierownik komórki audytu wewnętrznego przygotowuje na podstawie analizy ryzyka plan audytu na kolejny rok w porozumieniu z kierownikiem jednostki. Plan ten kierownik komórki audytu przygotowuje do końca roku, natomiast sprawozdanie z wykonania planu audytu za rok poprzedni – do końca stycznia każdego roku. Dokumenty te są informacjami publicznymi, dzięki czemu mogą być udostępnione na wniosek. Ustawa ponownie (jak dwie poprzednie wersje) określiła, że kierownik jednostki zobowiązany jest do zapewnienia warunków niezależnego i obiektywnego prowadzenia audytu i odrębności organizacyjnej komórki audytu (art. 282). Szczegółowy tryb i zasady prowadzenia audytu wewnętrznego zostały określone w Rozporządzeniu Ministra Finansów z dnia 1 lutego 2010 r. w sprawie przeprowadzania i dokumentowania audytu wewnętrznego (Rozporządzenie, 2010).

3. Organizacja i niezależność audytu wewnętrznego na podstawie przepisów międzynarodowych i krajowych

Podstawą tworzenia standardów audytu wewnętrznego były funkcjonujące już od pewnego czasu standardy kontroli wewnętrznej (Winiarska, 2019). Były one wyznaczane przez wiele międzynarodowych instytucji, np. Komitet Organizacji Sponsorujących Komisję Treadway (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO), Kanadyjski Instytut Biegłych Rewidentów (Canadian Institute of Chartered Accountants – CICA), Międzynarodową Federację Księgowych (International Federation of Accountants – IFAC), Międzynarodową Organizację Najwyższych Organów Kontroli (INTOSAI) czy Komitet Kontaktowy Najwyższych Organów Kontroli Unii Europejskiej (Contact Committee of the Supreme Audit Institutions of the European Union).

Komitet COSO w 1992 i 1995 r. opublikował raport dotyczący kontroli wewnętrznej pt. *Kontrola wewnętrzna – zintegrowana struktura ramowa*. Koncepcja ta została

zaimplementowana do standardów audytu przez Międzynarodowe Stowarzyszenie Dyplomowanych Specjalistów ds. Rachunkowości (Association of International Certified Professional Accountants) oraz przez Instytut Audytorów Wewnętrznych. Raport uznano za pierwszy model kontroli wewnętrznej, dzięki czemu został wykorzystany jako podstawowy schemat opracowania standardów audytu wewnętrznego.

Inną organizacją, która włożyła duży wkład w powstanie standardów audytu wewnętrznego, był Kanadyjski Instytut Biegłych Rewidentów (CICA), który w 1995 r. opracował *Wskazówki dotyczące kontroli* (CoCo). Były to wytyczne do tworzenia i oceny w danej organizacji systemów kontroli oraz sporządzania raportów. Były wykorzystywane we wszystkich typach organizacji (prywatnych, publicznych czy non profit) na każdym etapie zarządzania. Dzięki nim można było dokonać oceny funkcjonowania kontroli wewnętrznej i ryzyka działalności.

Kolejną organizacją, dzięki której powstały standardy audytu wewnętrznego, była Międzynarodowa Organizacja Najwyższych Organów Kontroli (INTOSAI). Wydała ona standardy dotyczące kontroli – jej metodyki i praktyki (ISSAI 100-400), w których uwzględniono zasady kontroli: sektora publicznego (ISSAI 100), kontroli finansowej (ISSAI 200), wykonywania zadań (ISSAI 300) oraz zgodności (ISSAI 400). Dla standardów wydanych przez INTOSAI Komitet Kontaktowy Najwyższych Organów Kontroli Unii Europejskiej opracował *Europejskie wytyczne do stosowania standardów kontroli INTOSAI*. W dokumencie tym zostały również uwzględnione *Międzynarodowe standardy kontroli*, wydane przez Komitet Międzynarodowej Federacji Księgowych. Wytyczne europejskie charakteryzowały się większą szczegółowością niż standardy INTOSAI.

Jak zauważa Winiarska (2019), posługując się standardami audytu wewnętrznego, należy odwoływać się do zasad nadzoru korporacyjnego, kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem, które zostały opracowane wcześniej. W przeciwnym razie działalność audytu wewnętrznego może być nieefektywna we wspieraniu procesów organizacji. Należy również wspomnieć o roli międzynarodowych certyfikatów jakości, tzw. standardów ISO. W kontroli wewnętrznej oraz w audycie wewnętrznym występują standardy ISO 9000, czyli standardy zarządzania jakością i zapewnienia jakości. Wytycznymi do wyżej wymienionych standardów są standardy ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003, ISO 9004. Standard ISO 9000 wprowadza do audytu i kontroli ściśle określone struktury i procedury, dzięki czemu możliwe jest zachowanie właściwej jakości oferowanych usług.

Międzynarodowe standardy praktyki zawodowej audytu wewnętrznego zostały opracowane przez Instytut Audytorów Wewnętrznych. Ujednoliciły one zasady prowadzenia audytu w organizacji. Obejmują trzy podstawowe standardy: atrybutów (seria 1000), działania (seria 2000) i wdrożenia. W niniejszym rozdziale skupiono się na analizie standardów atrybutów, w których w szczególności zostały określone zasady niezależności, bezstronności i obiektywizmu.

Standardy atrybutów opisują zasady dotyczące organizowania audytu wewnętrznego i osób, które przeprowadzają audyt. Standardy działania określają rodzaje

wykonywanych czynności i wskazują kryteria służące ocenie audytu. Natomiast standardy wdrożenia są stosowane do różnych rodzajów zadań audytu i regulują wdrażanie standardów atrybutów i działania (Winiarska, 2019).

Standardy są przeznaczone dla audytorów wewnętrznych. Audytorzy są zobowiązani do „przestrzegania standardów dotyczących obiektywizmu, biegłości i należytej staranności zawodowej oraz standardów, które dotyczą wykonywanych przez nich obowiązków zawodowych” (IIA, 2016, s. 11). Zarządzający audytem wewnętrznym odpowiadają za ogólną zgodność prowadzonego w swojej organizacji audytu wewnętrznego ze standardami.

Według standardów atrybutów nr 1000 cel, uprawnienia i odpowiedzialność audytu wewnętrznego muszą być zgodne z „Misją audytu wewnętrznego” oraz „Podstawowymi zasadami praktyki zawodowej audytu wewnętrznego”, „Definicją audytu wewnętrznego”, „Kodeksem etyki” i standardami oraz formalnie określone w karcie audytu wewnętrznego (IIA, 2016, s. 13). Zarządzający audytem wewnętrznym musi więc przeglądać i w razie potrzeby okresowo aktualizować kartę audytu wewnętrznego oraz przedstawiać ją do zatwierdzenia przez kierownictwo wyższego szczebla i radę. Karta audytu wewnętrznego to oficjalny dokument, który określa cel, uprawnienia, a także odpowiedzialność audytu wewnętrznego. Karta wskazuje pozycję audytu wewnętrznego w strukturze danej organizacji, w tym charakter podległości między zarządzającym audytem wewnętrznym a radą, ponadto daje uprawnienia do dostępu do danych i niezbędnych informacji, personelu i majątku rzeczowego w zakresie, jaki jest wymagany w celu wykonywania zadań audytowych, oraz określa szczegółowy zakres działania audytu wewnętrznego. W karcie opisuje się również charakter prowadzenia usług doradczych przez audytora. Ostatecznie karta audytu wewnętrznego jest zatwierdzana przez radę (IIA, 2016, s. 13).

Według standardu 1100 audyt wewnętrzny musi być działalnością niezależną, a audytorzy wewnętrzni muszą kierować się obiektywizmem. Niezależność to inaczej brak występowania warunków i okoliczności, które zagrażają bezstronnemu wykonywaniu obowiązków przez audyt wewnętrzny. Aby osiągnąć poziom niezależności niezbędny do skutecznego wykonywania obowiązków audytowych, zarządzający audytem wewnętrznym, czyli zazwyczaj kierownik komórki audytu wewnętrznego, musi mieć bezpośredni i nieograniczony dostęp do kierownictwa wyższego szczebla oraz rady. Poziom niezależności można uzyskać przez system podwójnego raportowania. Występujące problemy dotyczące niezależności muszą być rozpatrywane i rozwiązywane na szczeblu audytora, konkretnego zadania, prowadzonego audytu wewnętrznego i jego pozycji określonej w strukturze organizacji (IIA, 2016, s. 14).

Z kolei obiektywizm definiuje się jako bezstronną postawę intelektualną, która pozwala audytorom wewnętrznym przeprowadzić zadania z wiarą w możliwe efekty ich pracy oraz uniknąć jakichkolwiek ustępstw czy kompromisów co do jakości. Obiektywizm to wymaganie od audytorów, by nie podporządkowywali swoich

rozstrzygnąć w sprawach audytu opiniom innych osób. Występujące problemy dotyczące obiektywizmu muszą być rozpatrywane i rozwiązywane na szczeblu audytora, konkretnego zadania, prowadzonego audytu wewnętrznego i jego pozycji określonej w strukturze danej organizacji (Stowarzyszenie Audytorów Wewnętrznych, b.d.).

Standard 1110 informuje o niezależności organizacyjnej audytu wewnętrznego. Zarządzający audytem wewnętrznym, czyli kierownik komórki audytu wewnętrznego danej organizacji, musi podlegać takiemu szczeblowi zarządzania w organizacji, który pozwoli audytorowi wewnętrznemu wypełniać jego obowiązki. Zarządzający audytem wewnętrznym musi co najmniej raz na rok potwierdzać radzie (kierownikowi jednostki) organizacyjną niezależność funkcjonowania audytu wewnętrznego. Audyt wewnętrzny jest niezależny organizacyjnie wtedy, gdy zarządzający audytem wewnętrznym, czyli kierownik komórki audytu wewnętrznego, podlega funkcjonalnie radzie lub kierownikowi jednostki. Podległość funkcjonalna radzie oznacza np., że rada zatwierdza kartę audytu wewnętrznego oraz plan audytu wewnętrznego oparty na analizie ryzyka, otrzymuje od zarządzającego audytem wewnętrznym informacje na temat działań audytu wewnętrznego w odniesieniu do planu i innych spraw, zatwierdza decyzje w sprawie powołania i odwołania zarządzającego audytem wewnętrznym, zadaje pytania kierownictwu i zarządzającemu audytem wewnętrznym, żeby ustalić, czy występują niepożądane ograniczenia zakresu lub zasobów. Jakiegokolwiek próby narzucenia zakresu audytu wewnętrznego, wpływania na sposób wykonywania pracy przez audytora i informowania o jej wynikach są niedopuszczalne (Stowarzyszenie Audytorów Wewnętrznych, b.d., s. 2–3).

Standard 1111 zakłada, że zarządzający audytem wewnętrznym musi komunikować się i współpracować bezpośrednio z radą (kierownikiem jednostki). Komunikacja i współpraca polegają na uczestnictwie w posiedzeniach rady, dzięki czemu możliwa jest dyskusja na wczesnym etapie, np. przy szacowaniu danego ryzyka, opracowywaniu systemów czy procedur (Stowarzyszenie Audytorów Wewnętrznych, b.d., s. 4).

Zgodnie ze standardem 1120 audytorzy wewnętrzni muszą być bezstronni i wolni od wszelkich uprzedzeń. Ponadto są zobowiązani unikać jakiegokolwiek konfliktów interesów. Konflikt interesów zachodzi wtedy, gdy audytor wewnętrzny w swoich działaniach kieruje się sprzecznymi interesami zawodowymi lub osobistymi. Spreczne interesy mogą utrudnić audytorowi wykonywanie obowiązków w sposób bezstronny. Konflikt interesów występuje nawet wtedy, gdy nie dochodzi do nieetycznych czy niewłaściwych działań. Może również tworzyć wrażenie nieodpowiedniego zachowania, podważając zaufanie do audytów wewnętrznych, działalności audytu wewnętrznego i zawodu audytora w ogóle. Występowanie konfliktu interesów podważa zdolność audytora wewnętrznego do obiektywnego wypełniania swoich obowiązków. Indywidualny obiektywizm, definiowany w standardzie 1120, wskazuje m.in., że audytorzy wewnętrzni realizują swoje

działania efektywnie i unikają stosowania ustępstw co do jakości wykonywania pracy. Audytorzy nie powinni być stawiani w takiej sytuacji, w której zdolność do wydawania obiektywnych i zawodowych osądów byłaby podana w wątpliwość (Stowarzyszenie Audytorów Wewnętrznych, b.d., s. 5).

W momencie, w którym zostaną ujawnione rzeczywiste lub domniemane naruszenia niezależności lub obiektywizmu audytorów wewnętrznych, szczególnie tychże naruszeń muszą zostać ujawnione odpowiednim osobom. Standard 1130 zawiera przykłady naruszenia niezależności organizacyjnej lub indywidualnego obiektywizmu. Są nimi m.in. konflikty interesów, zwłaszcza o charakterze osobistym, ograniczenia zakresu badania czy dostępu do danych, personelu, majątku, a także ograniczenia zasobów (Stowarzyszenie Audytorów Wewnętrznych, b.d., s. 6–7).

Zgodnie ze standardem 1200 zadania wykonywane przez audytora muszą być prowadzone z należytą starannością i biegłością. Jest to zawodowy obowiązek każdego audytora wewnętrznego. Biegłość definiowana jest przez standardy jako posiadanie specjalistycznej wiedzy, umiejętności i kompetencji potrzebnych do wykonywania obowiązków przez audytorów (Stowarzyszenie Audytorów Wewnętrznych, b.d., s. 11).

Z kolei należyta staranność zawodowa omówiona jest w standardzie 1220, który określa, że audytorzy wewnętrzni są zobowiązani do wykazania się niezwykle starannością i umiejętnościami, jakich oczekuje się w rozważnym i kompetentnym działaniu, niezbędnym do osiągnięcia określonych celów, ładu organizacyjnego czy zarządzania ryzykiem i kontroli, wykorzystując przy tym odpowiednie techniki i mechanizmy (standard 1220, 1220.A1). Należyta staranność zawodowa nie oznacza jednak nieomyślności (Stowarzyszenie Audytorów Wewnętrznych, b.d., s. 17).

Audytorzy wewnętrzni muszą dbać o ciągły rozwój zawodowy poprzez poszerzanie swojej wiedzy, umiejętności oraz innych kompetencji (standard 1230, Stowarzyszenie Audytorów Wewnętrznych, b.d., s. 18). Z kolei zarządzający audytem wewnętrznym zobowiązany jest do opracowania i realizowania programu zapewnienia i poprawy jakości audytu wewnętrznego (standardy 1300, Stowarzyszenie Audytorów Wewnętrznych, b.d., s. 19).

Standardy audytu wewnętrznego dla jednostek sektora finansów publicznych są zamieszczone w Dzienniku Urzędowym Ministra Finansów (Ustawa, 2009a, art. 273, ust. 1).

Audyt wewnętrzny prowadzony jest w różnych jednostkach sektora finansów publicznych, m.in. w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, ministerstwach, urzędach wojewódzkich, izbach administracji skarbowej i innych państwowych jednostkach budżetowych, uczelniach publicznych, publicznych zakładach opieki zdrowotnej, agencjach wykonawczych, państwowych funduszach celowych. Audyt wewnętrzny prowadzi się również w jednostkach samorządu terytorialnego, jeśli kwota dochodów i przychodów czy wydatków i rozchodów przekroczy wysokość

40 000 tys. zł (Ustawa, 2009a, art. 274, ust. 2, pkt 3). Ustawa określa w art. 275, że audyt wewnętrzny prowadzi zatrudniony w jednostce audytor wewnętrzny albo niezatrudniony w niej usługodawca.

Kierownikiem jednostki samorządu terytorialnego w myśl art. 276 ustawy jest odpowiednio: wójt, burmistrz, prezydent miasta, przewodniczący zarządu jednostki samorządu terytorialnego. W jednostkach sektora finansów publicznych organizuje się działalność wieloosobowych lub jednoosobowych komórek audytu wewnętrznego. Komórkę audytu wewnętrznego jednostek samorządu terytorialnego tworzy się w danym urzędzie jednostki. Wieloosobowa komórka audytu wewnętrznego kierowana jest przez audytora wewnętrznego, który pełni funkcję kierownika komórki audytu wewnętrznego, natomiast w jednoosobowej komórce audytu kierownikiem jest zatrudniony audytor (Ustawa, 2009a, art. 277).

Audyt wewnętrzny może być zlecany usługodawcy w konkretnych przypadkach, tzn. w jednostkach, w których kwota dochodów i przychodów, jak również wydatków i rozchodów nie przekroczy 100 000 tys. zł, oraz jednostkach niezatrudniających więcej niż 200 pracowników. Ponadto audyt wewnętrzny może być również prowadzony przez usługodawcę w jednostkach samorządu terytorialnego, jeśli kwota dochodów i przychodów oraz kwota wydatków i rozchodów ujęta w uchwale budżetowej jest niższa niż 100 000 tys. zł (Ustawa, 2009a, art. 278).

Artykuł 280 ustawy stanowi, że kierownik komórki audytu wewnętrznego bezpośrednio podlega kierownikowi jednostki. Kierownik danej jednostki, np. samorządowej (wójt, burmistrz, prezydent miasta), zobligowany jest do zapewnienia warunków niezbędnych do prowadzenia niezależnego, efektywnego i obiektywnego audytu wewnętrznego, w tym do zapewnienia odrębności organizacyjnej komórki audytu wewnętrznego i ciągłości prowadzenia audytu wewnętrznego w jednostce (Ustawa, 2009a, art. 282).

Audyt wewnętrzny przeprowadzany jest na podstawie rocznego planu audytu wewnętrznego, który opracowywany jest przez kierownika danej komórki audytu wewnętrznego w porozumieniu z kierownikiem jednostki do końca roku. Roczny plan audytu przygotowuje się na podstawie analizy ryzyka, badając w szczególności zadania, które wynikają z planu działalności w danej jednostce. Sprawozdanie z wykonania planu audytu sporządza się do końca stycznia każdego roku (Ustawa, 2009a, art. 283). Aby móc przeprowadzić audyt wewnętrzny w jednostce samorządu terytorialnego, audytor wewnętrzny musi otrzymać upoważnienie wydane przez kierownika jednostki, czyli odpowiednio wójta, burmistrza, prezydenta miasta czy przewodniczącego zarządu jednostki samorządu terytorialnego (Ustawa, 2009a, art. 287).

Przepisy wykonawcze ustawy o finansach publicznych dotyczące audytu wewnętrznego zawiera Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 4 września 2015 r. w sprawie audytu wewnętrznego oraz informacji o pracy i wynikach tego audytu

(Rozporządzenie, 2015). W rozporządzeniu zostały szczegółowo określone sposób i tryb prowadzenia audytu wewnętrznego, a także przekazywanie informacji o pracy i wynikach audytu wewnętrznego. Audyt wewnętrzny przeprowadza audytor wewnętrzny na podstawie upoważnienia kierownika jednostki wydanego w formie pisemnej po okazaniu legitymacji służbowej lub dowodu tożsamości. Upoważnienie zawiera imię i nazwisko audytora, termin ważności upoważnienia, nazwę audytowanej jednostki lub osoby oraz podpis kierownika jednostki (Rozporządzenie, 2015, § 4).

Audytor wewnętrzny ma obowiązek dokumentowania wszystkich czynności i zdarzeń mających znaczenie dla audytu w jednostce. Prowadzi dokumentację dotyczącą zadania audytowego i pozostałą dokumentację, np. upoważnienie, dokumentację roboczą, dokumentację dotyczącą planu audytu, sprawozdanie z przeprowadzenia audytu, wyniki oceny audytu. Dokumentacja dotycząca zadania audytowego zawiera w szczególności: program zadania zapewniającego, tj. działania podejmowanego w celu dostarczenia niezależnej i obiektywnej oceny kontroli zarządczej, sprawozdanie z zadania zapewniającego, wynik czynności doradczych, notatkę informacyjną z prowadzenia czynności sprawdzających oraz dokumenty robocze dotyczące wyżej wymienionych spraw (Rozporządzenie, 2015, § 5). Audytor wewnętrzny prowadząc dane zadanie audytowe, ma możliwość skorzystania z pomocy ekspertów (Rozporządzenie, 2015, § 6).

Roczny plan audytu opracowuje kierownik komórki audytu wewnętrznego, biorąc pod uwagę analizę ryzyka, która określa sposób zarządzania ryzykiem w danej jednostce we wszystkich obszarach działalności, w szczególności wyznaczone cele i zadania danej jednostki, ryzyka wpływające na realizację wyznaczonych celów i zadań, a także wyniki audytów i kontroli (Rozporządzenie, 2015, § 7). W rocznym planie audytu kierownik komórki audytu wewnętrznego wskazuje obszary działalności, w których prowadzone będą zadania zapewniające, biorąc jednocześnie pod uwagę wyniki analizy ryzyka, priorytety kierownika jednostki czy też komitetu audytu, a także zasoby osobowe (Rozporządzenie, 2015, § 8). Ustalony plan audytu może zostać zmieniony po pisemnym uzgodnieniu między kierownikiem komórki audytu a kierownikiem jednostki (Rozporządzenie, 2015, § 10).

Po dokonaniu zadania zapewniającego audytor wewnętrzny sporządza sprawozdanie z jego realizacji, które następnie przekazuje audytowanemu i kierownikowi jednostki. W sprawozdaniu audytor przedstawia listę zaleceń, jakie musi wdrożyć audytowany, który następnie wskazuje osoby odpowiedzialne za realizację zaleceń oraz informuje o tym pisemnie kierownika komórki audytowej i kierownika jednostki (Rozporządzenie, 2015, § 19). Następnie audytor wewnętrzny wykonuje czynności monitorujące i sprawdzające realizowanie zaleceń, a ich wynik przedstawia kierownikowi jednostki oraz audytowanemu w formie notatki informacyjnej (Rozporządzenie, 2015, § 20 i 21).

Oprócz działań związanych z prowadzeniem zadania audytowego audytor może również wykonywać na wniosek kierownika jednostki lub z własnej inicjatywy czynności doradcze, które mogą posłużyć kierownikowi jednostki w realizowaniu wyznaczonych celów i zadań. Cel i zakres czynności doradczych są uzgadniane między audytorem a kierownikiem jednostki (Rozporządzenie, 2015, § 22). Wykonując czynności doradcze, audytor może zaproponować kierownikowi jednostki metody czy działania służące usprawnieniu funkcjonowania jednostki (Rozporządzenie, 2015, § 24).

W wydanej przez Międzynarodową Organizację Najwyższych Organów Kontroli publikacji *Niezależność audytu wewnętrznego w sektorze publicznym INTOSAI GOV 9140. Międzynarodowe standardy najwyższych organów kontroli ISSAI* można przeczytać, że postrzeganie audytu wewnętrznego zmienia się w czasie. Nie traktuje się go już jako procedury administracyjnej, lecz jako istotną część ładu organizacyjnego (INTOSAI GOV 9140 (b.d.), pkt 1.6). Organizując audyt wewnętrzny sektora publicznego, należy dążyć do „jak największej funkcjonalnej organizacyjnej niezależności służby audytu wewnętrznego” (INTOSAI GOV 9140 (b.d.), pkt 1.7). Niezależność definiowana jest jako „wolność od zależności, wpływu lub kontroli innej osoby, organizacji lub państwa” (INTOSAI GOV 9140 (b.d.), pkt 5.1). Określa się ją również jako wolność od okoliczności, które zagrażać mogą wykonywaniu obowiązków audytorskich w bezstronny sposób. Niezależność umożliwia przedstawianie bezstronnych i obiektywnych ocen, które przyczyniają się do prawidłowego realizowania audytu (INTOSAI GOV 9140 (b.d.), pkt 5.1). Bezstronność (czyli obiektywizm) pozwala prowadzić zadania audytorskie w danej organizacji przez audytorów wewnętrznych. Zagrożeniem dla obiektywizmu może być konflikt interesów w obrębie poszczególnych funkcji czy szczebli organizacji. Konflikt ten należy koniecznie ujawniać (INTOSAI GOV 9140 (b.d.), pkt 5.2.2). Niezależność i obiektywizm w audycie wewnętrznym są konieczne bez względu na to, w jakim ustroju politycznym audyt jest prowadzony. Dzięki temu audyt postrzegany będzie przez różne podmioty jako wiarygodny i bezstronny (INTOSAI GOV 9140 (b.d.), pkt 6.1).

Rola i charakter funkcjonowania audytu wewnętrznego, związane z udzielaniem prawidłowych i bezstronnych informacji, zwłaszcza w sektorze finansów publicznych, wymagają, aby dana komórka audytowa prowadziła swoje zadania i obowiązki bez jakichkolwiek ograniczeń, tzn. „bez ingerencji lub nacisków” w badanym obszarze danej organizacji (INTOSAI GOV 9140 (b.d.), pkt 6.2). Skuteczność audytu wewnętrznego w organizacji można osiągnąć poprzez wypracowanie odpowiednich relacji roboczych z pracownikami i kierownikami. Dzięki temu zwiększa się efektywność zarządzania ryzykiem, systemu kontroli wewnętrznej i ładu organizacyjnego (INTOSAI GOV 9140 (b.d.), pkt 6.3).

Standardy INTOSAI GOV 9140 zawierają również konkretne kryteria oceny niezależności i obiektywizmu audytu wewnętrznego. Funkcja audytu wewnętrznego w danej organizacji jest ustalana na podstawie obowiązujących przepisów

i regulacji prawnych, podlega najwyższemu kierownictwu, umiejscowiona jest poza stanowiskami operacyjnymi i kierowniczymi komórki, w której prowadzony jest audyt, jest również odsunięta od wszelkich nacisków, także politycznych, ponadto nie pozwala prowadzić zadań audytowych pracownikom, którzy byli wcześniej odpowiedzialni za dane operacje, oraz wspiera osoby odpowiedzialne za ład organizacyjny (INTOSAI GOV 9140 (b.d.), pkt 7.2). Dodatkowo kryteria oceny niezależności funkcji prowadzonego audytu wewnętrznego w sektorze publicznym mogą dotyczyć: wskazania obowiązków i uprawnień audytorskich w karcie audytu, osobowego i funkcjonalnego rozdziału audytora wewnętrznego od zadań i decyzji zarządczych, swobody zarządzającego audytem wewnętrznym w zakresie planowania audytów, a także jego zaangażowania w naborze personelu audytorskiego (INTOSAI GOV 9140 (b.d.), pkt 7.3).

Niezależność audytora wewnętrznego jest konieczna, aby mógł on przeprowadzić obiektywną ocenę działalności kierownictwa. Prawidłowe funkcjonowanie komórki audytu wewnętrznego w organizacji przyniesie jej wartość dodaną. Komórka audytu powinna mieć prawo zgłaszania istotnych spraw osobom odpowiedzialnym za ład organizacyjny, posiadać zasoby do skutecznego realizowania swoich zadań za zgodą najwyższego kierownictwa. Brak wdrożonych działań i środków służących zachowaniu niezależności może przyczynić się do utraty zaufania pracowników do komórki audytu (INTOSAI GOV 9140 (b.d.), pkt 8.1, 8.2).

Aby osiągnąć niezależność i obiektywizm komórki audytu wewnętrznego, zaleca się nadać jej odpowiednie umiejscowienie i status w obrębie organizacji, dzięki którym możliwe będzie wykonywanie określonych zadań z karty audytu przy współpracy z kierownictwem i pracownikami badanej jednostki (INTOSAI GOV 9140 (b.d.), pkt 9.1, 9.2).

4. Niezależność i obiektywizm audytu wewnętrznego w praktyce jednostek samorządu terytorialnego

Organem wykonawczym gminy jest wójt, burmistrz lub prezydent miasta, który pełni swoją funkcję za pomocą jednostki urzędu gminy. Realizuje on zadania własne gminy (a w przypadku miast na prawach powiatu również zadania własne powiatu), a także zadania zakresu administracji rządowej, które zostały zlecone na mocy ustaw lub przejęte na podstawie porozumień⁵. Co ważne, pracownicy danych

⁵ Na temat zadań jednostek samorządu terytorialnego piszą m.in. Banaszewska, Kańduła i Przybylska, 2020).

urzędów wykonują swoje czynności w imieniu gminy, zazwyczaj na podstawie pełnomocnictw udzielanych przez wójta, burmistrza czy prezydenta miasta. Wójtowi, burmistrzowi lub prezydentowi miasta przypisane są zadania kierownika jednostki (Ustawa, 2009a, art. 276). Zadania danego urzędu, jego struktura z podziałem na konkretne wydziały, komórki, a także zakres prowadzonych czynności, w tym podział zadań nadzorczych między kierownikiem jednostki i jego zastępcami, obieg informacji czy zasady współpracy międzywydziałowej są określone zazwyczaj w regulaminach organizacyjnych tych jednostek.

W kontekście prawidłowej organizacji i funkcjonowania audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych, jakimi są jednostki samorządu terytorialnego, ważne jest, aby w poszczególnych regulaminach organizacyjnych urzędów wskazywać, że to kierownik jednostki, czyli wójt, burmistrz lub prezydent miasta, zapewnia warunki niezbędne do prowadzenia audytu wewnętrznego w jednostce. W regulaminie nigdy nie powinien znaleźć się zapis, że to poszczególny wydział czy komórka zapewnia niezbędne warunki do prowadzenia audytu wewnętrznego. W kontekście zapewnienia niezależności organizacyjnej audytu wewnętrznego ważne jest również, aby w regulaminie organizacyjnym wskazać, że prowadzenie audytu wewnętrznego należy do audytora wewnętrznego (nie do wydziału lub komórki), który ma za zadanie wspieranie kierownika jednostki w realizacji ustalonych celów i zadań poprzez dostarczenie niezależnej i obiektywnej oceny kontroli zarządczej oraz przez czynności doradcze.

Aby zapewnić niezależność organizacyjną audytu wewnętrznego, w danym regulaminie organizacyjnym powinien istnieć zapis określający mechanizm podległości audytu wewnętrznego. W świetle obowiązujących przepisów prawa, tj. ustawy o finansach publicznych (Ustawa, 2009a art. 280), czy *Międzynarodowych standardów praktyki zawodowej audytu wewnętrznego* (IIA, 2016, standard 1110) kierownik komórki audytu (czyli audytor pełniący funkcję kierownika w wieloosobowej komórce audytu) podlega bezpośrednio kierownikowi jednostki (wójtowi, burmistrzowi lub prezydentowi miasta). Z kolei kierownik jednostki jest zobligowany zapewnić niezbędne warunki do prowadzenia niezależnego, efektywnego i obiektywnego audytu wewnętrznego, a także odrębność organizacyjną komórki audytu wewnętrznego oraz ciągłość prowadzenia audytu wewnętrznego w jednostce (Ustawa, 2009a, art. 282). W strukturze organizacyjnej danego urzędu powinna być zatem wyodrębniona komórka audytu wewnętrznego.

W zakresie organizacyjnym i merytorycznym funkcja audytu wewnętrznego powinna podlegać bezpośrednio kierownikowi jednostki. Ponadto audyt wewnętrzny nie powinien być łączony z kontrolą wewnętrzną w jednej komórce czy wydziale. W przeciwnym razie nie zostanie spełniona zasada niezależności organizacyjnej audytu wewnętrznego, o czym szerzej można przeczytać w informacji o wynikach kontroli pt. *Audyt wewnętrzny w jednostkach samorządu terytorialnego* (NIK, 2020) oraz raporcie pt. *Współpraca audytu wewnętrznego i kontroli* (Ministerstwo Finansów, 2016a).

W raporcie Najwyższej Izby Kontroli (2020) został podany przykład jednostki samorządowej, w której zarządzeniu dotyczącym szczegółowych zasad funkcjonowania komórki audytu wewnętrznego wskazano podległość organizacyjną kierownika Oddziału Audytu Wewnętrznego dyrektorowi departamentu, w którym działał zarówno audyt wewnętrzny, jak i kontrola. „W konsekwencji tych uregulowań kierownik Oddziału, posiadający kwalifikacje audytora, podlegał organizacyjnie osobie niemającej kwalifikacji do przeprowadzania audytu, sprawującej równocześnie nadzór nad oddziałem odpowiedzialnym za zadania m.in. w zakresie kontroli zarządczej” (NIK, 2020, s. 24). Ze względu na to, że audyt wewnętrzny ocenia wszystkie obszary działalności jednostki, nie powinien być również łączony z innymi komórkami wewnętrznymi zaangażowanymi w działalność operacyjną jednostki. Przyjęcie takiego rozwiązania może spowodować powstanie konfliktu interesów i naruszać obiektywizm audytora (Ministerstwo Finansów, 2016b). Niezależność organizacyjna i funkcjonalna audytu polega na rozdzieleniu działalności audytu od działalności pozostałych komórek organizacyjnych w celu zapewnienia obiektywizmu i zapobieżenia konfliktowi interesów. Bezpośrednia podległość audytu wewnętrznego kierownikowi jednostki umożliwia skuteczne wspieranie go w realizacji celów i zadań przez systematyczną ocenę kontroli zarządczej i czynności doradcze (Ministerstwo Finansów, 2016a, s. 11).

Naruszeniem prawidłowej działalności audytu wewnętrznego w jednostkach samorządu terytorialnego mogą być również prowadzone przez audytora czynności doradcze. Nie mogą się one odbywać na wniosek zastępców wójta, burmistrza, prezydenta miasta, skarbnika, sekretarza, kierowników jednostek organizacyjnych czy poszczególnych dyrektorów wydziałów. Audytor wewnętrzny może wykonywać czynności doradcze wyłącznie na wniosek kierownika jednostki (czyli wójta, burmistrza, prezydenta miasta) lub z własnej inicjatywy (Rozporządzenie, 2015, § 22). Nie ma w tym wypadku wskazanych innych podmiotów, które mogłyby wnioskować o przeprowadzenie czynności doradczych.

Nieprawidłowe funkcjonowanie audytu wewnętrznego może dotyczyć kwestii udzielania pomocy audytorowi w prowadzeniu zadania audytowego. Nie powinno się zdarzyć, że audytor wewnętrzny w uzasadnionych przypadkach korzysta nie tylko z pomocy ekspertów zewnętrznych, a również pracowników zatrudnionych w danej jednostce. W uzasadnionych przypadkach audytor wewnętrzny realizujący zadanie audytowe może korzystać wyłącznie z pomocy ekspertów (Rozporządzenie, 2015, § 6). W tym wypadku pomoc udzielona audytorowi wewnętrznemu przez pracowników zatrudnionych w danym urzędzie może spowodować naruszenie niezależności audytora wewnętrznego.

W tabeli 1 podano przykłady sytuacji, w których audyt wewnętrzny działa z naruszeniem zasad określonych w standardach oraz przepisach prawnych, wraz z proponowanymi rozwiązaniami.

Tabela 1. Hipotetyczne naruszenie zasad funkcjonowania audytu wewnętrznego w danej jednostce samorządu terytorialnego wraz z proponowanymi rozwiązaniami

Przyjęte rozwiązania	Naruszenie standardów, ustaw i rozporządzeń	Proponowane rozwiązania
W regulaminie organizacyjnym danego urzędu, wśród zadań kierownika jednostki nie wskazano bezpośrednio, że zapewnia on warunki niezbędne do prowadzenia audytu wewnętrznego.	art. 282 (Ustawa, 2009a)	Regulamin organizacyjny określa organizację i zasady funkcjonowania jednostki samorządu terytorialnego oraz zadania przypisane do stanowisk zarządczych. W regulaminie wśród zadań wójta, burmistrza lub prezydenta miasta, powinno być wymienione zadanie dotyczące zapewnienia warunków do prowadzenia audytu wewnętrznego.
Brak niezależności organizacyjnej audytu wewnętrznego. Stanowisko audytu wewnętrznego nie jest wyodrębnione, lecz podlega innemu wydziałowi urzędu.	• standard 1110: Niezależność organizacyjna • INTOSAI GOV 9140, pkt 7.2 • art. 277, art. 280, art. 282 (Ustawa, 2009a)	Należałoby wyodrębnić stanowisko audytu wewnętrznego lub komórkę audytu wewnętrznego z wydziału.
W regulaminie organizacyjnym wydziału jest zapis, że to wydział gwarantuje warunki funkcjonowania audytora i audytu wewnętrznego. Z kolei wydziałem kieruje dyrektor.	• standard 1110: Niezależność organizacyjna • standard 1111: Bezpośrednia współpraca z radą • art. 282 (Ustawa, 2009a)	Należałoby w regulaminie zapisać, że to wójt, burmistrz lub prezydent miasta (a nie wydział) gwarantuje warunki funkcjonowania audytora i audytu wewnętrznego.
Regulamin organizacyjny wydziału wskazuje, że prowadzenie audytu wewnętrznego w gminie lub mieście należy do wydziału. Wydział wspiera wójta, burmistrza lub prezydenta miasta w realizacji ustalonych celów i zadań poprzez prowadzenie systematycznej oceny kontroli zarządczej i czynności doradcze.	• standard 1010: Uznawanie obowiązkowych wytycznych w karcie audytu wewnętrznego • art. 272, art. 275, art. 277 (Ustawa, 2009a)	Zgodnie z ustawą o finansach publicznych (Ustawa, 2009a) audyt wewnętrzny prowadzi audytor wewnętrzny zatrudniony w jednostce, a nie wydział. Ponadto audytor wewnętrzny wspiera kierownika jednostki w realizacji ustalonych celów i zadań poprzez prowadzenie systematycznej oceny kontroli zarządczej oraz czynności doradcze.
Brak zapewnienia niezależności audytu wewnętrznego w sytuacji, kiedy zgodnie z regulaminem organizacyjnym jednostki oddział audytu wewnętrznego i główny audytor merytorycznie podlegają wójtowi, burmistrzowi lub prezydentowi miasta, natomiast organizacyjnie podlegają dyrektorowi wydziału odpowiadającego za organizację jednostki, w której funkcjonuje audyt.	• standard 1100: Niezależność i obiektywizm • standard 1110: Niezależność organizacyjna • art. 280, art. 282 (Ustawa, 2009a)	Główny audytor i oddział audytu wewnętrznego nie powinni organizacyjnie podlegać dyrektorowi wydziału, lecz być niezależną i wyodrębnioną całkowicie jednostką, która bezpośrednio podlega kierownikowi jednostki, czyli wójtowi, burmistrzowi lub prezydentowi miasta.

cd. tabeli 1

Przyjęte rozwiązania	Naruszenie standardów, ustaw i rozporządzeń	Proponowane rozwiązania
Wydziałem odpowiadającym za organizację danego urzędu kieruje dyrektor, który ma do pomocy wyznaczonego zastępcę. W ramach wydziału funkcjonuje audyt wewnętrzny. Dyrektor reprezentuje wydział na zewnątrz i pełni funkcję organizatora wykonywania zadań dla wydziału.	• standard 1100: Niezależność i obiektywizm • standard 1130: Naruszenie niezależności lub obiektywizmu • art. 282 ustawy o finansach publicznych (Ustawa, 2009a)	Zadania przypisane dyrektorowi ingerują w niezależność i obiektywizm audytora wewnętrznego poprzez umiejscowienie audytu w strukturze wydziału. W tym wypadku należałoby wydzielić oddział audytu z wydziału i podporządkować go bezpośrednio wójtowi, burmistrzowi lub prezydentowi miasta.
Audytory wykonuje czynności doradcze na wniosek wójta, burmistrza lub prezydenta miasta, jego zastępców, skarbnika, sekretarza, kierowników jednostek organizacyjnych i poszczególnych dyrektorów wydziałów.	§ 22 (Rozporządzenie, 2015)	Zgodnie z rozporządzeniem czynności doradcze mogą być wykonywane przez audytora wewnętrznego na wniosek kierownika jednostki lub z własnej inicjatywy audytora.
Możliwość udzielenia pomocy audytorowi w prowadzeniu zadania audytowego przez ekspertów zewnętrznych, a także pracowników zatrudnionych w danym urzędzie.	• standard 1120: Indywidualny obiektywizm • standard 1130: Naruszenie niezależności lub obiektywizmu • § 6 (Rozporządzenie, 2015)	W uzasadnionych przypadkach audytor wewnętrzny może korzystać z pomocy wyłącznie ekspertów. Pomoc udzielona audytorowi przez pracownika może spowodować naruszenie niezależności.
Połączenie organizacyjne audytu wewnętrznego i kontroli wewnętrznej.	• standard 1110: Niezależność organizacyjna • standard 1120: Indywidualny obiektywizm • standard 1130: Naruszenie niezależności lub obiektywizmu • INTOSAI GOV 9140, pkt 7.2	Należałoby rozdzielić komórki audytu wewnętrznego i kontroli, gdyż funkcjonowanie ich w ramach jednej komórki organizacyjnej powoduje konflikt interesów i narusza niezależność w wypełnianiu obowiązków.

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Audyt wewnętrzny utworzono w celu wspierania kierownictwa danej jednostki czy organizacji w zarządzaniu jednostką. Dokonuje się to zwłaszcza poprzez prowadzenie systematycznej oceny kontroli zarządczej, sprawozdań finansowych, sprawozdań z wykonania budżetu oraz czynności doradczych, szczególnie w zarządzaniu ryzykiem. W rozdziale zaproponowano rozwiązania mające dostosować

funkcjonowanie i organizację audytu wewnętrznego w jednostkach samorządu terytorialnego do zasad prawnych oraz przynieść korzyść organizacji. Niewątpliwie funkcja audytu wewnętrznego, zwłaszcza w jednostkach sektora finansów publicznych, musi być stale wzmacniana dla sprawnego działania systemu kontroli zarządczej organizacji, efektywnego zarządzania ryzykiem, ładem organizacyjnym, a także wspierania kierownictwa w skutecznym zarządzaniu daną jednostką. W tym też celu należy szczególną uwagę poświęcić zachowaniu niezależności i obiektywizmu audytu.

Bibliografia

- Ampuła, D. (2014). Kontrola i audyt wewnętrzny w jednostce organizacyjnej. *Problemy Techniki Uzbrojenia*, 43(132), 17–27.
- Banaszewska, M., Kańduła, S. i Przybylska, J. (2020). *Finanse samorządu terytorialnego. Ujęcie praktyczne*. CeDeWu.
- Czerwiński, K. (2005). *Audyt wewnętrzny*. InfoAudit.
- Grocholski, H. (2004). Wstęp. W: H. Grocholski (red.) (2004), *Praktyczne aspekty audytu wewnętrznego* (t. 1, s. 7–10). Instytut Rachunkowości i Podatków.
- IIA (Institute of Internal Auditors). (2016). *Definicja audytu wewnętrznego, Kodeks etyki oraz Międzynarodowe standardy praktyki zawodowej audytu wewnętrznego. Tłumaczenie na język polski*. https://www.iaa.org.pl/sites/default/files/definicja_kodeks_standardy_pl_en_2017_final.pdf
- INTOSAI GOV 9140 (b.d.). *Niezależność audytu wewnętrznego w sektorze publicznym INTOSAI GOV 9140. Międzynarodowe standardy najwyższych organów kontroli ISSAI*. Międzynarodowa Organizacja Najwyższych Organów Kontroli. Pobrane 6 września 2021 z <https://www.nik.gov.pl/plik/id,15921.pdf>
- Ministerstwo Finansów. (2016a). *Raport. Współpraca audytu wewnętrznego i kontroli*. Departament Polityki Wydatkowej. https://mf-arch2.mf.gov.pl/c/document_library/get_file?uuid=d1bf4770-2b97-4bd6-b206-a271db590406&groupId=764034
- Ministerstwo Finansów. (2016b). *Zapewnienie niezależności audytora wewnętrznego a przeciwdziałanie korupcji w jednostce*. https://mf-arch2.mf.gov.pl/c/document_library/get_file?uuid=d56d5255-ce33-4ef4-8074-9eedd621c3c1&groupId=764034
- NIK (Najwyższa Izba Kontroli). (2020, 2 kwietnia). *Audyt wewnętrzny w jednostkach samorządu terytorialnego. Informacja o wynikach kontroli*. <https://www.nik.gov.pl/kontrola/P/19/074/>
- NIK (b.d.). *Wtyczne w sprawie standardów kontroli wewnętrznej w sektorze publicznym. INTOSAI GOV 9100*. Pobrane 6 września 2021 z <https://www.nik.gov.pl/plik/id,5139.pdf>
- Potrzebowska, D. (2010). Charakterystyka i rola audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych w świetle polskiego ustawodawstwa – ujęcie historyczne. W: J. Przybylska (red.), *Audyt wewnętrzny w sektorze publicznym* (s. 31–52). CeDeWu.

- Przybylska, J. i Wróblewska, M. (2019). Audyt wewnętrzny w sektorze finansów publicznych – zagadnienia wprowadzające. W: J. Przybylska (red.), *Audyt wewnętrzny w sektorze finansów publicznych* (s. 25–40). CeDeWu.
- Rozporządzenie. (2002). Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 5 lipca 2002 r. w sprawie szczegółowego sposobu i trybu przeprowadzenia audytu wewnętrznego (Dz. U. z 2002 r. Nr 111, poz. 973).
- Rozporządzenie. (2006). Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 24 czerwca 2006 r. w sprawie szczegółowego sposobu i trybu przeprowadzania audytu wewnętrznego (Dz. U. z 2006 r. Nr 112, poz. 765).
- Rozporządzenie. (2010). Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 1 lutego 2010 r. w sprawie przeprowadzania i dokumentowania audytu wewnętrznego (Dz. U. z 2010 r. Nr 21, poz. 108).
- Rozporządzenie. (2015). Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 4 września 2015 r. w sprawie audytu wewnętrznego oraz informacji o pracy i wynikach tego audytu (Dz. U. z 2015 r., poz. 1480).
- Stowarzyszenie Audytorów Wewnętrznych IIA Polska. (b.d.). *Poradnik*. Pobrane 6 września 2021 z https://www.iaa.org.pl/www/images/stories/baza_wiedzy/Poradnik_1000.1_2060.1_cz.I.pdf
- Szczepankiewicz, E. I. (2018). *Kontrola wewnętrzna i audyt wewnętrzny w jednostkach*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Szczepankiewicz, E. i Dudek, M. (2009). Rola audytu wewnętrznego w organizacji. W: A. Kamela-Sowińska (red.), *Czy to kryzys, czy recesja?* (s. 200–212). Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlu i Rachunkowości w Poznaniu.
- Szymańska, H. (2013). Ogólne zagadnienia audytu wewnętrznego. W: T. Kiziukiewicz (red.), *Audyt wewnętrzny w strukturze kontroli zarządczej*. Difin.
- Ustawa. (1998). Ustawa z dnia 26 listopada 1998 r. o finansach publicznych (tekst jedn. Dz. U. z 2003 r. Nr 15, poz. 148 ze zm.).
- Ustawa. (2005). Ustawa z dnia 30 czerwca 2005 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2005 r. Nr 249, poz. 2104).
- Ustawa. (2009a). Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (tekst jedn. Dz. U. z 2023 r., poz. 1270).
- Ustawa. (2009b). Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. Przepisy wprowadzające ustawę o finansach publicznych (Dz. U. z 2009 r. Nr 157, poz. 1241).
- Winiarska, K. (2019). *Audyt wewnętrzny. Teoria i zastosowanie*. Difin.

Rozdział 3

ETYCZNE ASPEKTY PRACY AUDYTORA W ŚWIELE BADAŃ PILOTAŻOWYCH

Dominika Kranc

Wstęp

Pisząc o istocie audytu wewnętrznego, akcentuje się jego niezależność i obiektywizm. Są one niezbędne do efektywnej pracy audytora wewnętrznego. Konieczność ich przestrzegania jest podkreślana w aktualnych wytycznych i standardach wykonywania tego zawodu (Przybylska i Wróblewska, 2019). Powinny one znaleźć swoje odzworowanie w pracy audytora, która winna być wolna od zdarzeń mogących wpłynąć na bezstronność działań i cechować się brakiem awersji do audytowanych i unikaniem konfliktu interesów. Dodatkowo od audytorów wewnętrznych wymaga się, by byli biegli, skrupulatni i chętni do ciągłego rozwoju. Wiąże się to z przestrzeganiem przez nich standardów audytu i kodeksu etyki audytora (Przybylska i Wróblewska, 2019).

W rozdziale podjęto problematykę etyki i standardów pracy w zakresie audytu wewnętrznego oraz refleksję dotyczącą kierunku rozwoju tego zawodu. Celem rozważań jest przegląd standardów i kodeksu etyki zawodowej audytu wewnętrznego, a także analiza postrzegania zasad wykonywania zawodu audytora wewnętrznego. Natomiast celem przeprowadzonego badania ankietowego, którego wyniki zaprezentowano w rozdziale, była odpowiedź na pytanie: Jak audytorzy wewnętrzni interpretują standardy etyczne ich zawodu i w jakim stopniu ich przestrzegają?

1. Audytor wewnętrzny jako zawód zaufania publicznego

Zawód zaufania publicznego to określenie niewystępujące w żadnym innym kraju europejskim poza Polską (Krasnowolski, 2013). Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. w art. 17 łączy zawód zaufania publicznego

z występowaniem samorządu zawodowego. Zawodami zaufania publicznego są: m.in.: lekarz, adwokat, biegły rewident czy architekt (Waligórski i Pawłowski, 2005). Brakuje jednoznacznej definicji zawodu zaufania publicznego. Według orzeczenia Trybunału Konstytucyjnego z 7 maja 2002 r. (w sprawie SK 20/00, Wyrok TK, 2002) zawód zaufania publicznego jest to „zawód polegający na obsłudze osobistych potrzeb ludzkich, wiążący się z przyjmowaniem informacji dotyczących życia osobistego i zorganizowany w sposób uzasadniający przekonanie społeczne o właściwym dla interesów jednostki wykorzystywaniu tych informacji przez świadczących usługi” (Wyrok TK, 2002, s. 6). Wykonywanie takiego zawodu wiąże się z koniecznością przestrzegania norm etyki zawodowej. Ponadto dopuszczenie do wykonywania zawodu zaufania publicznego może wiązać się z obowiązkiem złożenia ślubowania, posiadania wykształcenia wyższego lub ukończenia specjalnych kursów (aplikacji) (Sarnecki, 2000).

W orzeczeniu Trybunału Konstytucyjnego z dnia 2 lipca 2007 r. stwierdzono, że charakterystycznymi cechami zawodów zaufania publicznego są: „przekonanie o zachowaniu przez wykonującego ten zawód dobrej woli, właściwych motywacji, należytej staranności zawodowej oraz wiara w przestrzeganie wartości istotnych dla profilu danego zawodu” (Wyrok TK, 2007, s. 19–20). Osoby wykonujące zawody zaufania publicznego mogą tworzyć samorządy zawodowe. Samorząd danego zawodu reprezentuje interesy jego członków, czuwa nad etyką zawodową oraz prowadzi postępowania dyscyplinarne (Antkowiak, 2013). Prowadzi też tzw. listę zawodową, czyli rejestr osób mających prawo do wykonywania danego zawodu zaufania publicznego. Według stanu z czerwca 2023 r. w Polsce występuje 20 zawodów zaufania publicznego (Gowork.pl, 2023). Prawo do świadczenia usług w tych zawodach przysługuje osobom, które spełnią wszystkie określone prawnie warunki i zostaną wpisane na listę zawodową¹. Wpis do rejestru jest obowiązkowy.

Jednym z zawodów zaufania publicznego jest zawód biegłego rewidenta. Osoby wykonujące tę profesję są zrzeszone w Polskiej Izbie Biegłych Rewidentów (PIBR). Jej członków obowiązują wysokie standardy i etyka zawodowa. Samorząd zawodowy nadzoruje jakość pracy biegłych rewidentów i pomaga w doskonaleniu ich umiejętności (Polska Izba Biegłych Rewidentów, b.d.). Organami PIBR są: Krajowy Zjazd Biegłych Rewidentów, Krajowa Rada Biegłych Rewidentów, Krajowa Komisja Rewizji, Krajowy Sąd Dyscyplinarny oraz Krajowy Rzecznik Dyscyplinarny (Ustawa, 2017, art. 26).

Zawód audytora wewnętrznego nie jest uznany za zawód zaufania publicznego, choć praca audytorów zobowiązuje do przestrzegania kanonów etycznych i zawodowych. Ich etyka zawodowa obejmuje wiedzę związaną z zastosowaniem teorii etycznych w sytuacjach, w jakich mogą się znaleźć osoby wykonujące dany

¹ Przykładami list zawodowych są m.in.: lista biegłych sądowych, lista doradców podatkowych, lista biegłych rewidentów, lista rzeczoznawców majątkowych.

zawód, oraz całość zasad, norm i wartości mieszczących się w ramach zachowań przedstawicieli tego zawodu. Etyka zawodowa związana jest z odpowiedzialnością zawodową. Normą wspólną dla wszystkich profesji jest: „wykonuj swą pracę najlepiej, jak możesz, i nie czerp korzyści ze słabości osób korzystających z twoich usług” (Bunge, 1988, s. 159). Wykonawcy zawodów zaufania publicznego powinni zachowywać się etycznie wobec interesantów, zwierzchników oraz społeczeństwa. Podstawowe zasady to zgodność słów i czynów, obiektywizm, kompetencje, staranność, poufność, szacunek dla zawodu. Kierując się tymi zasadami, można napotkać zagrożenia, jakimi są: kierowanie się własnym interesem, jednoczesne świadczenie usług konsultingowych dla organizacji, w której się pracuje, zastraszanie ze strony klienta, możliwość wystąpienia konfliktu interesów ze względu na przyjacielskie stosunki z pracownikami organizacji (Gasparski, 2007).

Przed kandydatami na stanowisko biegłego rewidenta i audytora wewnętrznego stawiane są podobne wymagania (tabela 1). Jednak biegły rewident podlega ochronie prawnej, a audytor wewnętrzny jest jej pozbawiony. Dodatkowo biegły rewident znajduje się pod nadzorem Komisji Nadzoru Audytowego, a audytor wewnętrzny podlega jedynie kontroli kierownictwa organizacji, której jest pracownikiem. PIBR standaryzuje przeprowadzanie rewizji finansowej i stale organizuje szkolenia rozwijające wiedzę i umiejętności stowarzyszonych osób (Ustawa, 2017, art. 10).

The Institute of Internal Auditors (IIA), w Polsce znany jako Instytut Audytorów Wewnętrznych IIA Polska, to najstarsza (działa od 1941 r.) i największa na świecie instytucja zrzeszająca audytorów wewnętrznych. Zajmuje się szerzeniem wiedzy o misji i znaczeniu audytu wewnętrznego oraz upowszechnianiem *Międzynarodowych standardów praktyki zawodowej audytu wewnętrznego*. Jednym z jego głównych celów jest budzenie poczucia wspólnoty wśród audytorów wewnętrznych, promowanie prac naukowo-dydaktycznych w tej dziedzinie. Zajmuje się również organizacją kursów i szkoleń podnoszących kwalifikacje zawodowe audytorów wewnętrznych oraz przeprowadzaniem certyfikacji w zakresie zawodu audytora wewnętrznego. Do zadań IIA należy też reprezentowanie i ochrona praw zawodowych oraz pomoc i doradztwo w poszukiwaniu pracy (Instytut Audytorów Wewnętrznych IIA Polska, b.d.). Organizacjom, które integrują audytorów wewnętrznych w Polsce, przyświeca wspólna idea, to jest wspieranie, rozpowszechnianie informacji o audycie wewnętrznym i zachęcanie do poszerzania wiedzy, kwalifikacji zawodowych, rozwoju badań oraz technik audytu wewnętrznego.

Na podstawie Ustawy z dnia 11 maja 2017 r. o biegłych rewidentach, firmach audytorskich oraz nadzorze publicznym (Ustawa, 2017) została utworzona Polska Agencja Nadzoru Audytowego (PANA), która jest organem odpowiedzialnym za nadzór nad biegłymi rewidentami i firmami audytorskimi. Nadzór nad Agencją sprawuje Minister Finansów. PANA jako niezależna instytucja pełni kontrolę nad korporacją zawodową biegłych rewidentów, przedsiębiorstwami audytorskimi i biegłymi rewidentami. Do jej najważniejszych zadań należy m.in. zatwierdzanie

Tabela 1. Porównanie wymagań względem audytora wewnętrznego i biegłego rewidenta

Audytorem wewnętrznym może być osoba, która:	Biegłym rewidentem jest osoba fizyczna wpisana do rejestru biegłych rewidentów, spełniająca następujące warunki:
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 lub umyślne przestępstwo skarbowe, 4) ma 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) dwuletnią 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.	1) korzysta z pełni praw publicznych oraz ma pełną zdolność do czynności prawnych, 2) ma nieposzlakowaną opinię i swoim dotychczasowym postępowaniem, w tym w trakcie postępowania kwalifikacyjnego, daje rękojmię prawidłowego wykonywania zawodu biegłego rewidenta, 3) nie była skazana prawomocnym wyrokiem za umyślne przestępstwo lub umyślne przestępstwo skarbowe, 4) ukończyła studia wyższe w Rzeczypospolitej Polskiej (RP) lub zagraniczne studia wyższe uznawane w RP za równorzędne i władą językiem polskim w mowie i piśmie, 5) odbyła: a) roczną praktykę w zakresie rachunkowości w państwie Unii Europejskiej (UE) oraz co najmniej 2-letnią aplikację w firmie audytorskiej zarejestrowanej w państwie UE pod kierunkiem biegłego rewidenta lub biegłego rewidenta zarejestrowanego w państwie UE albo b) 3-letnią aplikację w firmie audytorskiej zarejestrowanej w państwie UE pod kierunkiem biegłego rewidenta lub biegłego rewidenta zarejestrowanego w państwie UE, a spełnienie tych warunków zostało stwierdzone przez Komisję Egzaminacyjną (dalej: Komisja), 6) złożyła przed Komisją egzaminy dla kandydatów na biegłego rewidenta z wiedzy, o której mowa w art. 14 ust. 1 i 2 ustawy (Ustawa, 2017), 7) złożyła przed Komisją egzamin dyplomowy, 8) złożyła ślubowanie przed prezesem Krajowej Rady Biegłych Rewidentów lub innym upoważnionym członkiem Krajowej Rady Biegłych Rewidentów. Do rejestru może być wpisana również osoba fizyczna z Polski, która: 1) posiada co najmniej 15-letnie doświadczenie zawodowe w zakresie rachunkowości, prawa, finansów i rewizji finansowej, podczas którego nabyła umiejętności wymagane od biegłych rewidentów, 2) spełniła warunki, o których mowa w ust. 2 pkt 1–4 oraz 6–8 ustawy (Ustawa, 2017). Do rejestru może być wpisana też osoba fizyczna z zagranicy, która: 1) ma uprawnienia do przeprowadzania obowiązkowych badań sprawozdań finansowych uzyskane w innym państwie UE i złoży przed Komisją egzamin w języku polskim z prawa gospodarczego w zakresie niezbędnym do wykonywania badań sprawozdań finansowych czynności rewizyjnych, obowiązującego w RP lub 2) ma uprawnienia do przeprowadzenia obowiązkowych badań sprawozdań finansowych uzyskane w państwie trzecim, jeżeli spełnia wymagania w zakresie kwalifikacji zawodowych zgodne z warunkami określonymi w ustawie (Ustawa, 2017) lub równoważne oraz złoży przed Komisją egzamin w języku polskim z prawa gospodarczego obowiązującego w RP w zakresie niezbędnym do wykonywania badań sprawozdań finansowych.

Źródło: na podstawie (Sawicki, 2011, Ustawa, 2017).

uchwał jednostek PIBR, dokonywanie kontroli w firmach audytorskich w różnym zakresie, przeprowadzanie śledztw dyscyplinarnych oraz współpraca międzynarodowa (Polska Agencja Nadzoru Audytowego, b.d.).

Wymienione organizacje starają się budować zaufanie wśród społeczeństwa. Choć oba zawody, zarówno biegłego rewidenta, jak i audytora, są związane z usługami, odpowiedzialnością i są zawodami zaufania publicznego, to z punktu widzenia prawnej definicji tego pojęcia pojawia się problem. Najważniejszym kryterium, które decyduje o nazwaniu profesji zawodem zaufania publicznego, jest istnienie samorządu zawodowego. W przypadku biegłego rewidenta ten wymóg zostaje spełniony, jednak zawód audytora wewnętrznego, mimo obowiązku posiadania równie wysokich kwalifikacji i standardów, nie może być oficjalnie uznany za zawód zaufania publicznego, ponieważ nie powstał samorząd zawodowy osób wykonujących tę profesję.

2. Etyka zawodowa i standardy pracy audytora wewnętrznego

Każdy zawód wiąże się z przestrzeganiem pewnych przypisanych mu norm, dlatego tworzone są kodeksy etyki, w których uwzględnia się specyfikę danego zawodu. Kodeksy etyki zawodowej powinny być efektem pracy etyków i praktyków z danej dziedziny (Gałkowski, 2002). Etyka zawodowa jest nauką filozoficzną o usprawnieniach moralnych potrzebnych jednostce do wykonywania swojej pracy. Ułatwia efektywną pracę przy nabytych wcześniej indywidualnych umiejętnościach (Gogacz, 1998). Według Lazari-Pawłowskiej (1971, s. 33) etyka zawodowa to spisane normy, określające, „jak ze względów moralnych przedstawiciele danego zawodu powinni, a jak nie powinni postępować”. Jednak potocznie termin ten używany jest zarówno do zasad spisanych, jak i do tych nieoficjalnych, niepisanych.

Zasady etyki zawodowej nie mogą naruszać norm etyki ogólnej, ale mogą być nieco modyfikowane w zależności od roli społecznej, jaką odgrywa dany zawód (Woleński, 1994), co jest charakterystyczne szczególnie dla prestiżowych zawodów, wymagających dużego zaufania ze strony społeczeństwa. Pracujący w tych zawodach często łączą się w zawodowe korporacje, które stoją na straży przestrzegania zasad panujących w danym zawodzie i wyciągają konsekwencje za ich łamanie. Działania te mają chronić interesy zawodowe osób wykonujących dany zawód (Drzeżdżon, 2013).

Kodeks etyki jest niezbędny w pracy audytorów wewnętrznych, ponieważ fundamentem tego zawodu jest zaufanie względem audytora i jego obiektywnych działań, których celem jest gwarancja przejrzystości i efektywności kontroli,

zarządzania ryzykiem i systemami stosowanymi w organizacji. Dzięki kodeksowi zasady etyczne mogą być rozpowszechniane w praktyce zawodu audytora wewnętrznego (IIA, 2016, *Kodeks etyki*).

Kodeks etyki audytorów zawiera dwa elementy:

- 1) ogólne zasady zawodu i praktyki audytu wewnętrznego,
- 2) zasady postępowania, które definiują ramy zachowań odpowiednich i pożądanych wśród audytorów wewnętrznych.

Stanowią one wskazówki do etycznego postępowania w czasie wykonywania pracy audytora wewnętrznego (IIA, 2016, *Kodeks etyki*).

Jako zasady ogólne przyjmuje się: prawość, obiektywizm, poufność i kompetencje (IIA, 2016, *Kodeks etyki*). Prawość to najważniejszy filar; na nim oparte jest zaufanie do audytorów wewnętrznych i wiarygodność ich pracy. W *Kodeksie etyki* przedstawiono zasady postępowania, które obligują audytorów wewnętrznych do wykonywania swojej pracy z odpowiednią starannością, odpowiedzialnie i uczciwie oraz przestrzegania prawa i regulacji zawodowych. Audytorzy nie powinni świadomie angażować się w nielegalne postępowanie, które mogłoby zaszkodzić organizacji lub kompromitować wykonywany zawód. Misją pracy audytora jest wsparcie organizacji w osiąganiu celów, które są zgodne z obowiązującym prawem oraz i moralnymi (IIA, 2016, *Kodeks etyki*).

Obiektywizm nadaje bezstronność podczas oceny oraz gromadzenia i przekazywania informacji na temat jednostki, której dotyczy badanie. Audytorzy nie powinni wchodzić w bliskie relacje z audytowanymi lub brać udział w działaniach, które mogą posłużyć do zakwestionowania bezstronności ich pracy oraz są sprzeczne z interesami jednostki. Wykroczeniem poza przyjęte normy jest akceptacja wszelkich działań, które mogłyby podważyć profesjonalizm oceny będącej wynikiem prac, a jednocześnie audytor nie powinien unikać przedstawienia wszystkich faktów, które zostały ujawnione w badaniu (IIA, 2016, *Kodeks etyki*).

Poufność obliguje zawodowo i prawnie do nieujawniania informacji bez upoważnienia. Audytorzy wewnętrzni rozumieją wagę informacji, jakimi dysponują, i są zobowiązani do ich ochrony. Pozyskanych informacji nie powinni również wykorzystywać w inny sposób, niż jest to wskazane. Zdobyte informacje nie powinny być używane do celów osobistych i osiągnięcia własnych korzyści (IIA, 2016, *Kodeks etyki*).

Kompetencje, jakie posiada audytor wewnętrzny, są niezastąpione. W swojej pracy wykorzystuje on jak najlepiej swoją wiedzę, umiejętności i zdobyte doświadczenie, a zadania, jakich się podejmuje, powinny być adekwatne do jego umiejętności. Ponadto audytorzy powinni stale doskonalić się zawodowo i rozwijać swoje umiejętności, aby podnosić jakość swoich usług, które zobowiązani są świadczyć zgodnie z *Międzynarodowymi standardami praktyki zawodowej audytu wewnętrznego* (IIA, 2016).

Wraz z rozwojem audytu wewnętrznego narodziła się potrzeba standaryzacji. Ujednoliceniem standardów zajął się Instytut Audytorów Wewnętrznych, który opracował *Międzynarodowe standardy praktyki zawodowej audytu wewnętrznego* (dalej: *Międzynarodowe standardy*). Za główne ich cele przyjęto (IIA, 2016, s. 9):

1. Dostarczenie wskazówek w zakresie ich przestrzegania.
2. Określenie ramowych zasad wykonywania i upowszechniania szerokiego spektrum usług audytu wewnętrznego, przysparzających organizacji wartości dodanej.
3. Stworzenie podstaw oceny działalności audytu wewnętrznego.
4. Przyczynienie się do usprawniania procesów i działalności operacyjnej organizacji.

Międzynarodowe standardy to zbiór zasad obowiązujących na całym świecie, stosowanych zarówno w obszarze organizacyjnym, jak i indywidualnym. Zawierają one fundamentalne wymogi praktyki zawodowej, oceny efektywności oraz objaśnienia i interpretacje użytych pojęć (IIA, 2016). W ich zakres wchodzi:

- standardy atrybutów, poprzez które definiuje się cechy organizacji i audytorów wewnętrznych (standardy serii 1000),
- standardy działania, w których określono charakter przeprowadzanych działań, ich rodzaj, zakres i sposób realizacji (standardy serii 2000),
- standardy wdrożenia, odnoszące się do konkretnych kategorii audytu wewnętrznego i jego zadań np. audytu finansowego czy operacyjnego.

Celem wyodrębnienia grup standardów było sprecyzowanie usług i zadań zapewniających i doradczych (Gos, 2009).

W standardach jest mowa o celu audytu wewnętrznego oraz uprawnieniach i odpowiedzialności audytorów. Każdy z tych elementów powinien być ujęty w karcie audytu wewnętrznego i zgodny z Międzynarodowymi ramami zasad praktyki zawodowej. Karta audytu to dokument, który jasno określa miejsce audytu wewnętrznego w strukturze jednostki, uprawnienia audytora i obszar podejmowanych działań. Zapewnia ona audytorowi wewnętrznemu niezależność i obiektywizm w badaniach. Jeżeli rola osoby zarządzającej audytem wewnętrznym wykracza poza ramy audytu wewnętrznego, muszą zostać podjęte dodatkowe kroki, by zabezpieczyć przed nieprawidłowościami lub naruszeniem zasady niezależności i obiektywizmu (IIA, 2016, *Międzynarodowe standardy*, s. 16).

Audytorzy wewnętrzni są zobowiązani do wykonywania swojej pracy z należytą starannością, z wykorzystaniem zdobytej przez siebie wiedzy, doświadczenia i umiejętności. Ich działania powinny być skuteczne i efektywne. Warto zwrócić uwagę na to, że należyta staranność nie jest jednoznaczna z nieomylnością. Jednak do wykonywanych zadań powinno się podchodzić z ostrożnością i stosowną rozważą. Od audytorów wymaga się ciągłego rozwoju i podnoszenia kompetencji. Jest

to związane z nieustanną poprawą jakości usług i systemu audytu wewnętrznego. Od sprawności audytorów zależy bardzo dużo, w tym również realizowanie badań zgodnie z *Międzynarodowymi standardami* (IIA, 2016).

Wśród standardów atrybutów można wyróżnić:

- cel, usprawnienia i odpowiedzialność,
- niezależność i obiektywizm,
- biegłość i należyta staranność zawodową,
- program zapewnienia i poprawy jakości.

Zarządzanie audytem wewnętrznym powinno prowadzić do uzyskania wartości dodanej dla jednostki. Skuteczność działań można określić przez osiąganie zamierzonych celów i wypełnianie obowiązków, przy jednoczesnym przestrzeganiu *Kodeksu etyki i Międzynarodowych standardów*. O skuteczności można mówić też wtedy, gdy działania są dostosowane do nieustannie zachodzących zmian i są zgodne z definicją audytu wewnętrznego. Wszelkie plany, zasady, procedury muszą być konsultowane z kierownictwem. Zaufaniem nie powinien być obdarzony jedynie audytor wewnętrzny, ale także on sam powinien ufać innym i koordynować prace na różnych poziomach, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych (IIA, 2016, *Międzynarodowe standardy*).

W standardach jest też opisany charakter pracy audytora wewnętrznego. Powinna być ona uporządkowana i polegać na usprawnianiu procesów kształtujących ład organizacyjny, kontroli i systemu zarządzania ryzykiem. Oceny audytorów wewnętrznych powinny przedstawiać nowe spojrzenie na wdrożone w organizacji rozwiązania i zawierać zalecenia, które mogą w przyszłości przynieść organizacji korzyści. Z kolei system zarządzania ryzykiem może być uznany za efektywny przez audytora wówczas, gdy jest on zgodny z misją jednostki, odpowiednio identyfikuje ryzyko i dokonuje jego oceny, a działania podejmowane w stosunku do ryzyka są zgodne z apetytem organizacji na ryzyko (IIA, 2016, *Międzynarodowe standardy*).

Plan audytu wewnętrznego może być uznany za dobry, jeżeli zostanie szczegółowo opracowany i dobrze udokumentowany. Powinien on obejmować cel, zakres zadań, konieczne zasoby oraz czas potrzebny do przeprowadzenia zadania audytowego. Celem nie powinien być jedynie ostateczny wynik badania, lecz każde zadanie powinno mieć określony cel. Wykonywanie kolejnych zadań w odpowiednim zakresie powinno skutecznie prowadzić do realizacji całego planu. Zasoby, jakimi posługują się audytorzy wewnętrzni, muszą być odpowiednie i wystarczające, by osiągać wyznaczone cele, a zbierane informacje muszą dotyczyć konkretnego zadania, być wiarygodne i przydatne. Zwieńczeniem tych wszystkich starań powinny być sformułowane wnioski, poparte dokładnymi analizami i ocenami oraz dokładną dokumentacją, będącą fundamentem ich wiarygodności (IIA, 2016, *Międzynarodowe standardy*).

Uzyskane wyniki muszą zostać przedstawione kierownictwu. Przekaz informacji musi być dokładny, bezstronny, kompletny, przemyślany i jednoznaczny². Komunikaty, które są pozbawione nieprawidłowości, niezależne, oparte na faktach i zawierają wszystkie najważniejsze informacje dotyczące zadania, są łatwe do zrozumienia. Jeśli jednak wyniki obarczone zostaną pewnymi błędami, zarządzający audytem wewnętrznym zobowiązany jest do poinformowania i poprawienia nieprawidłowości u wszystkich osób, którym wcześniej zostały przedstawione wyniki (IIA, 2016, *Międzynarodowe standardy*).

Osoba zarządzająca audytem wewnętrznym musi stworzyć system monitorowania postępów i zapewnić jego działanie, aby kierownictwo mogło na bieżąco sprawdzać wyniki. Ponadto jeżeli przyjęty poziom ryzyka jest nieakceptowalny dla organizacji, osoba zarządzająca audytem jest zobligowana do skonsultowania tego z pracownikami wyższego szczebla, a na późniejszych etapach, jeśli decyzja nie zostanie zmieniona, musi to zostać zgłoszone organowi nadzorczemu organizacji (IIA, 2016, *Międzynarodowe standardy*).

Zgodnie z *Międzynarodowymi standardami* (IIA, 2016) wyodrębnia się następujące standardy działania:

- zarządzanie audytem wewnętrznym (standard 2000),
- charakter pracy (standard 2100),
- planowanie zadania (standard 2200),
- wykonywanie zadania (standard 2300),
- informowanie o wynikach (standard 2400),
- monitorowanie postępów (standard 2500).
- informowanie o akceptacji ryzyka (standard 2600).

W Polsce standardy audytu wewnętrznego dla jednostek sektora finansów publicznych określił w komunikacie minister właściwy do spraw finansów publicznych (Komunikat, 2016). Standardy te są zgodne z *Międzynarodowymi standardami*. Audytorzy wewnętrzni powinni kierować się nimi w czasie wykonywania swoich obowiązków (Ustawa, 2009, art. 273). Dodatkowo w Rozporządzeniu Ministra Finansów z dnia 4 września 2015 r. w sprawie audytu wewnętrznego oraz informacji o pracy i wynikach tego audytu doprecyzowano (Winiarska, 2017):

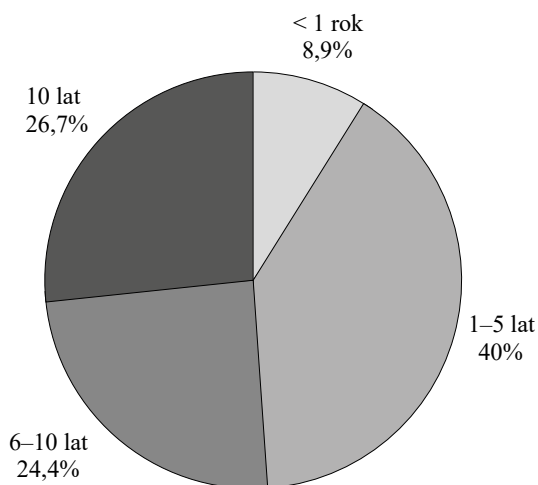
- formę dokumentacji efektów prac audytu wewnętrznego,
- skrupulatne wymagania co do planów audytu wewnętrznego,
- metody współpracy między pracownikami organizacji a osobą przeprowadzającą audyt wewnętrzny,
- system tworzenia sprawozdania z realizowanego audytu wewnętrznego.

² O skutecznej komunikacji w audycie wewnętrznym piszą np. Przybylska i in. (2020).

3. Postrzeganie kodeksu etyki i standardów audytu wewnętrznego przez audytorów wewnętrznych

Dla zilustrowania przestrzegania kodeksu etyki i standardów audytu wewnętrznego przez audytorów wewnętrznych w Polsce przeprowadzono badanie ankietowe między 11 a 21 maja 2021 r. Polegało ono na wypełnieniu elektronicznej ankiety. Zastosowano celowy dobór badanej grupy, w skład której wchodziło 45 audytorów z sektora publicznego i prywatnego. Ze względu na małą próbę badawczą wniosków z badania nie można rozciągać na całą populację audytorów w Polsce. Mogą być one jedynie ilustracją znaczenia kodeksu etyki i standardów IIA w życiu zawodowym badanych osób. W grupie respondentów dominowały kobiety, które stanowiły 77,8% próby.

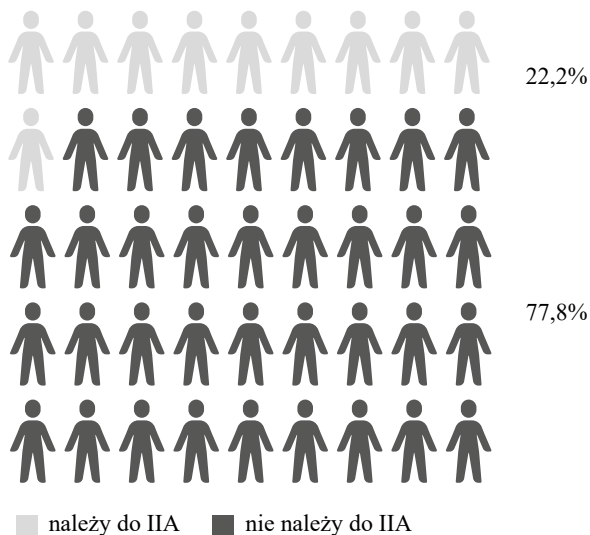
Dominująca grupa wiekowa wśród badanych to osoby w wieku 36–45 lat (48,9% badanych), powyżej 46 lat miało 37,8% osób, a wiek 25–35 lat zadeklarowało jedynie 13,3%. Jeżeli chodzi o staż pracy, to najczęściej wybieraną odpowiedzią była okres od 1 roku do 5 lat (rysunek 1). Niecałe 9% zadeklarowało staż pracy krótszy niż 1 rok. Blisko 1/4 badanych pracuje w zawodzie od 6 do 10 lat. Nieco liczniejsza była grupa audytorów wewnętrznych o stażu pracy powyżej 10 lat (26,7%).



Rysunek 1. Struktura respondentów według stażu pracy

Źródło: na podstawie przeprowadzonych badań.

Wśród osób uczestniczących w badaniu niespełna 1/4 (22,2%) zadeklarowała przynależność do Instytutu Audytorów Wewnętrznych (rysunek 2).



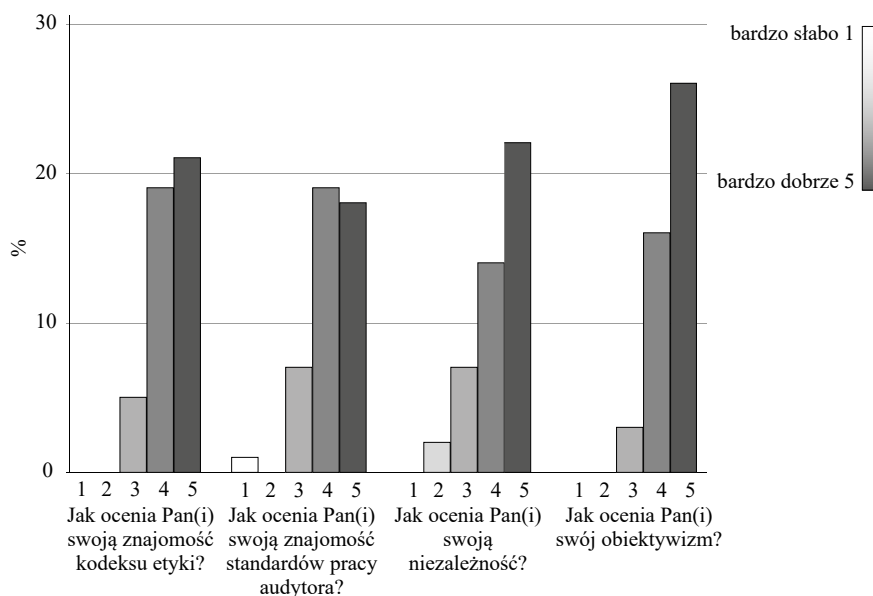
Rysunek 2. Członkostwo badanych audytorów wewnętrznych w IIA

Źródło: na podstawie przeprowadzonych badań.

Badani audytorzy w większości bardzo wysoko (46,6%) oraz wysoko (42,2%) ocenili swoją znajomość kodeksu etyki. Podobnie dobrą i bardzo dobrą ocenę znajomości standardów IIA zadeklarowało 82,3% respondentów. Swój obiektywizm i niezależność, które według definicji są filarem dobrego audytu wewnętrznego, większość zajmujących się nim osób ocenia na bardzo dobry. Patrząc szczegółowiej, można zauważyć, że blisko 1/3 badanych (31,1%) wystawiło sobie ocenę dobrą (4), a prawie połowa (48,8%) ocenia swoją niezależność na 5. Analogicznie blisko 58% respondentów bardzo wysoko ocenia swój obiektywizm, a 35,5% – dobrze. Jedynie 6,7% badanych twierdzi, że ich obiektywizm jest umiarkowany (rysunek 3).

Audytora powinny cechować obiektywizm i niezależność. Wyniki dotyczące tej kwestii są zadowalające, ponieważ znaczna część badanych oceniła się pod tym pod względem wysoko i uważa, że cechy te są podwalinami zawodu audytora. Audytorzy są również zgodni co do tego, jak powinny być kształtowane relacje między audytorami a audytowanymi, oraz co do odpowiedzialności za posiadane informacje oraz systemu, technik i metod audytu wewnętrznego.

Jeden z pierwszych standardów przedstawionych przez IIA dotyczy karty audytu wewnętrznego, która musi być zgodna z zapisami standardu 1000. Powinny być w niej zapisane cele audytu, uprawnienia audytora wewnętrznego i zasady



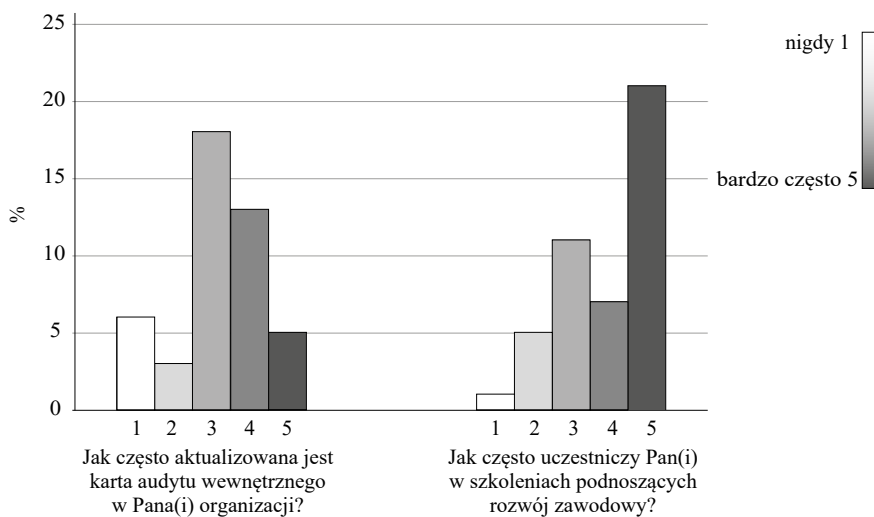
Rysunek 3. Samoocena znajomości kodeksu etyki i standardów oraz swojej niezależności i obiektywizmu

Źródło: na podstawie przeprowadzonych badań.

jego odpowiedzialności. Karta audytu powinna być aktualizowana wtedy, gdy jest to potrzebne. Tymczasem tylko według 11,1% badanych, głównie przedstawicieli sektora prywatnego, karta audytu wewnętrznego jest aktualizowana bardzo często. Większość respondentów sektora publicznego ocenia częstotliwość aktualizacji na 3 (rysunek 4).

Biegłość i należyta staranność ma zapewnić ciągły rozwój zawodowy, którego gwarancją może być np. uczestnictwo w szkoleniach prowadzonych przez IIA lub inne podmioty zrzeszające audytorów wewnętrznych i propagujące wiedzę na temat zawodu. Jest to jeden ze sposobów ciągłego pogłębiania swojej wiedzy, poszerzania umiejętności i kompetencji. Prawie połowa badanych (46,7%) stwierdziła, że bardzo często uczestniczy w szkoleniach (rysunek 4).

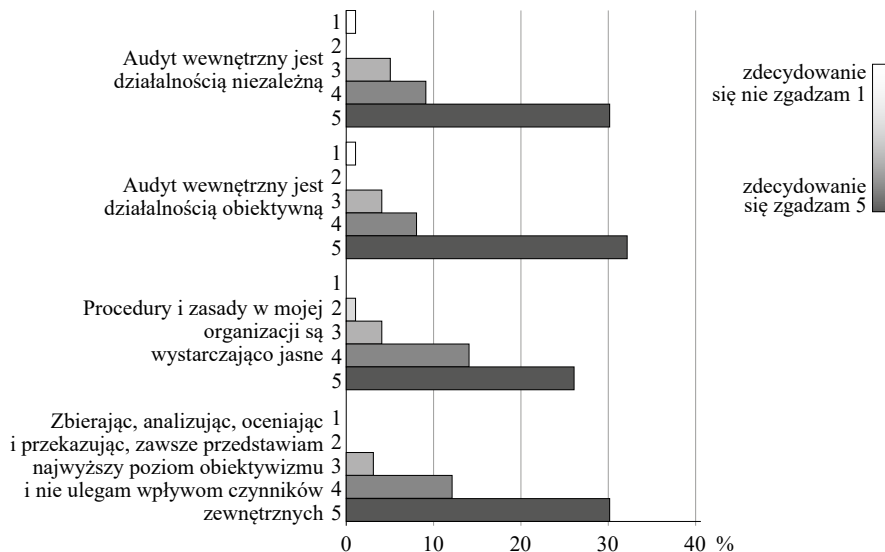
Wyniki badania świadczą o tym, że audytorzy wykazują chęć doskonalenia zawodowego, co jest szczególnie istotne z punktu widzenia uzyskania biegłości w wykonywaniu zadań. Jest to również niezwykle ważne ze względu na ewolucję audytu. Z upływem czasu audyt wewnętrzny bardzo się zmienił, a na skutek zmian społecznych czy technologicznych wciąż się przekształca i rozszerza swój obszar na nowe dziedziny. Szkolenia i podnoszenie swoich kwalifikacji są więc niezbędne, aby wiedza i umiejętności były odpowiednie do wymagań stawianych przez postępy i rozwój audytu wewnętrznego.



Rysunek 4. Aktualizacja karty audytu wewnętrznego i uczestnictwo w szkoleniach

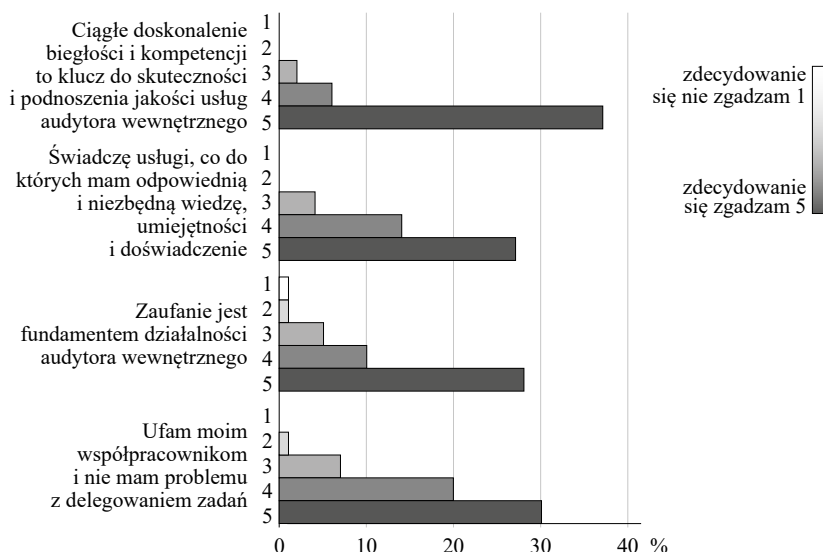
Źródło: na podstawie przeprowadzonych badań.

Następna część badania polegała na określeniu, w jakim stopniu respondenci zgadzają się z przedstawionymi stwierdzeniami (rysunki 5 i 6).



Rysunek 5. Opinia audytorów wewnętrznych dotycząca wybranych zagadnień ujętych w standardach audytu wewnętrznego (część 1)

Źródło: na podstawie przeprowadzonych badań.



Rysunek 6. Opinia audytorów wewnętrznych dotycząca wybranych zagadnień ujętych w standardach audytu wewnętrznego (część 2)

Źródło: na podstawie przeprowadzonych badań.

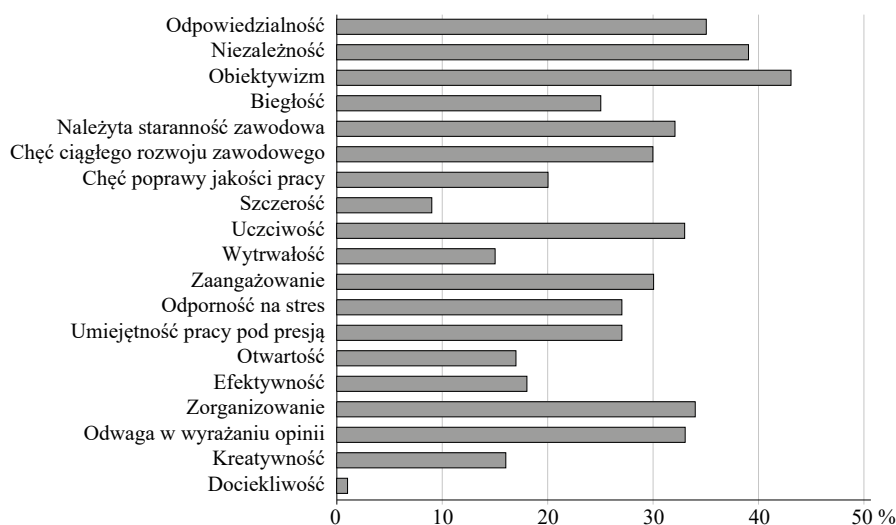
Okolo 86% badanych zgadza się ze stwierdzeniem, że audyt wewnętrzny jest działalnością niezależną. Ponad 70% zdecydowanie zgadza się z opinią, że jest to działalność obiektywna. Fakt ten jest odzwierciedleniem definicji audytu wewnętrznego, w których podkreśla się wagę tych dwóch cech w pracy audytora. Audyt wewnętrzny ma za zadanie przynosić wartość dodaną organizacji. Aby osiągać zaplanowane cele, zarządzać ryzykiem oraz skutecznie i efektywnie działać według określonych strategii, audytorzy potrzebują jasnych wytycznych. Ponad połowa badanych (57,8%) zdecydowanie uważa, że procedury towarzyszące ich codziennej pracy są jasne.

W zawodzie audytora wewnętrznego utrzymanie tajemnicy zawodowej i profesjonalizm powinny być standardem. Wiąże się to z głównymi regułami ustanowionymi w Kodeksie etyki, takimi jak: prawość, obiektywizm, poufność, kompetencje. Aż 66,7% badanych potwierdza brak wpływu czynników zewnętrznych na ich pracę lub ocenę i obiektywizm w czasie przeprowadzania przez nich audytu wewnętrznego. Ponad 1/4 badanych (26,7%) zgadza się z tym stwierdzeniem, a niespełna 7% nie potrafi się do niego odnieść.

Zdecydowana większość badanych (82%) jest zdania, że gwarancją świadczenia przez nich jak najlepszych usług jest ciągły rozwój zawodowy, do czego zresztą zobowiązują zapisy w Kodeksie etyki, jak również Międzynarodowe standardy praktyki zawodowej audytu wewnętrznego przedstawione przez IIA. Zastanawiające jest to, że tylko 60% respondentów twierdzi, że ma odpowiednie i niezbędne kompetencje, by świadczyć usługi z zakresu audytu.

Kluczem do dobrej współpracy w każdej dziedzinie gospodarki jest zaufanie. W przypadku audytu wewnętrznego powinno się ono przejawiać nie tylko w relacjach między kierownictwem a audytorem, lecz także w relacjach między współpracownikami działu audytu wewnętrznego w organizacji. Taka współpraca na wszystkich szczeblach może przynieść wiele dobrego dla organizacji, a delegowanie zadań może przyczynić się do nowego spojrzenia na sprawę. Ponad 60% ankietowanych uważa, że zaufanie jest fundamentem w działalności audytora wewnętrznego. Ponad 65% badanych zdecydowanie ufa swoim współpracownikom i chętnie dzieli się z nimi obowiązkami.

Za najbardziej pożądaną cechę audytora wewnętrznego uchodzi obiektywizm. Aż 95,6% zwróciło na nią uwagę (rysunek 7). Na drugim miejscu znalazła się niezależność, na którą wskazało 86,7% badanych. Około 70–80% respondentów podkreśliło znaczenie takich cech jak: odpowiedzialność, zorganizowanie, uczciwość, odwaga w wyrażaniu opinii i należyta staranność zawodowa.

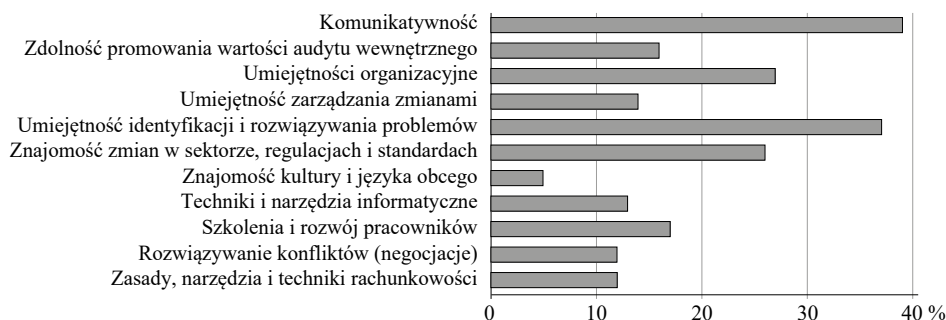


Rysunek 7. Cechy audytora wewnętrznego

Źródło: na podstawie przeprowadzonych badań.

Na wzór badań IIA z 2010 r. audytorom zadano następujące pytania:

- Jakie kompetencje są najbardziej cenione w pracy audytora wewnętrznego (rysunek 8)?
- Jakie najważniejsze umiejętności powinien posiadać audytor wewnętrzny (rysunek 9)?
- Jaką wiedzę powinien mieć audytor wewnętrzny (rysunek 10)?



Rysunek 8. Kompetencje najbardziej cenione przez audytorów wewnętrznych

Źródło: na podstawie przeprowadzonych badań.



Rysunek 9. Umiejętności najbardziej cenione przez audytorów wewnętrznych

Źródło: na podstawie przeprowadzonych badań.

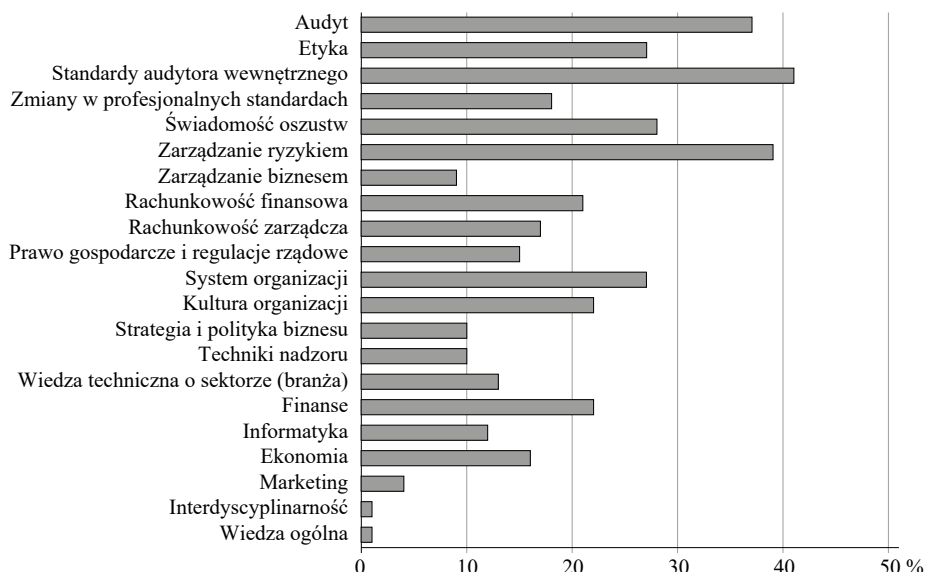
Odpowiadając na pierwsze pytanie, aż 86,7% respondentów stwierdziło, że komunikatywność jest podstawową kompetencją, jaką powinien mieć audytor wewnętrzny, co jest zbieżne z badaniami IIA z 2010 r. Ponadto audytorzy powinni cechować się umiejętnością identyfikacji i rozwiązywania problemów (82,2% wskazań). Kluczowe okazały się też umiejętności organizacyjne (60%) i znajomość zmian zachodzących w sektorze, w standardach i regulacjach (rysunek 8).

Wśród poszukiwanych umiejętności na plan pierwszy wysunięto obiektywizm i komunikatywność, na które zwróciło uwagę 86,7% badanych (rysunek 9). Znacznie mniej wskazań dotyczyło zachowania tajemnicy (62,2%). Wymienione trzy najbardziej pożądane umiejętności pokrywają się z wynikami badania IIA z 2010 r., choć tam kolejność była inna (1 – umiejętność zachowania tajemnicy,

2 – obiektywizm, 3 – komunikatywność). W badaniu przeprowadzonym na potrzeby tego rozdziału za ważne uznano również: samodzielność pracy (60%) i umiejętność współpracy z kierownictwem (57,8%).

Na tej podstawie można stworzyć ogólną charakterystykę (ogólny profil) osoby odpowiedniej do pełnienia obowiązków audytora wewnętrznego. Audytorzy wewnętrzni, poza obiektywizmem i niezależnością, które są podstawą do wykonywania zawodu, powinni odznaczać się takimi cechami jak: odpowiedzialność, uczciwość, zorganizowanie i odwaga w wyrażaniu opinii. Mogą to być cechy, które pomogą w zachowaniu obiektywizmu i niezależności w czasie pracy oraz we współpracy z pracownikami czy kierownictwem. Jedną z ważniejszych cech audytora jest też komunikatywność, która wraz z odwagą w wyrażaniu opinii tworzy idealne połączenie i pomaga w przedstawianiu wniosków z zadań audytowych, które nie zawsze są zgodne z oczekiwaniami kierownictwa.

Z badania wynika, że audytorzy wewnętrzni powinni pogłębiać wiedzę głównie z zakresu standardów audytu wewnętrznego (91,1%), a w dalszej kolejności z zakresu zarządzania ryzykiem (86,7%) i audytu w ogóle (82,2%), a także z zakresu świadomości oszustw (62,2%), etyki (60%) i systemu organizacji (60%). Za mniej ważną ankietowani uznali wiedzę z zakresu marketingu, zarządzania biznesem, strategii i polityki biznesu oraz technik nadzoru (rysunek 10). Ustalenia te w znaczącej części pokrywają się z wynikami badania IIA przeprowadzonego w 2010 r.



Rysunek 10. Wiedza najbardziej ceniona przez audytorów wewnętrznych

Źródło: na podstawie przeprowadzonych badań.

Kandydaci do zawodu audytora wewnętrznego oraz sami audytorzy wewnętrzni powinni zwracać szczególną uwagę na wiedzę dotyczącą standardów zawodowych audytu i zarządzania ryzykiem. Można więc stwierdzić, że na tych aspektach skupia się praktyka. Standardy mają przede wszystkim określać, jak powinien być przeprowadzany audyt wewnętrzny, a ich przestrzeganie może przyczynić się do wzrostu efektywności organizacji. Z analizy odpowiedzi na pytania zawarte w ankiecie wynika, że badanie zarządzania ryzykiem stanowi dużą część pracy audytorów. Zarówno kandydaci na audytorów, jak i osoby pracujące w tym zawodzie powinni stawać się coraz bardziej biegli w zarządzaniu ryzykiem.

Dodatkowo w badaniu został ujęty problem uznania audytora wewnętrznego za zawód zaufania publicznego. Z zebranych danych wynika, że aż 82,2% respondentów widzi potrzebę utworzenia samorządu audytorów wewnętrznych i uznania audytora wewnętrznego za zawód zaufania publicznego. Przy tak szybkim tempie rozwoju tej dziedziny warto zastanowić się, czy to nie jest odpowiedni czas, aby zawód audytora wewnętrznego, tak jak zawód biegłego rewidenta, został uznany za zawód zaufania publicznego.

Podsumowanie

W rozdziale przedstawiono problematykę związaną z etyką zawodową i standardami pracy audytora wewnętrznego. Przeprowadzona analiza i badanie grupy audytorów wewnętrznych pozwalają na wyciągnięcie wniosków dotyczących postawy polskich audytorów wewnętrznych wobec *Kodeksu etyki* i *Międzynarodowych standardów praktyki zawodowej audytu wewnętrznego* stworzonych przez IIA.

W *Kodeksie etyki* zapisano ogóle zasady wykonywania zawodu, takie jak: prawość, obiektywizm, poufność i kompetencje. W *Międzynarodowych standardach praktyki zawodowej audytu wewnętrznego* rozszerzono te pojęcia i wskazano, w jaki sposób należy je stosować w codziennej pracy. Standardy tworzą zbiór zasad pomagających audytorom w osiąganiu celów i założeń, wspomagając kierownictwo w prowadzeniu organizacji i doskonaleniu systemów.

W rozdziale przedstawiono także wyniki własnego badania dotyczącego opinii polskich audytorów wewnętrznych na temat *Kodeksu etyki* i standardów pracy. Badanie pomogło w stworzeniu profilu audytora wewnętrznego. Zawiera też informacje o sposobie postrzegania tego zawodu przez wykonujących czynności audytowe. Zawód audytora jest wybierany głównie przez kobiety, ale tylko jedna na pięć osób należy do IIA. Audytorzy podkreślają, że znajomość *Kodeksu etyki* i standardów pracy jest podstawą ich pracy, a organizacje, w których pracują, starają się o dobrą współpracę z nimi oraz między samymi audytorami, aby ich praca była jak najbardziej efektywna i spełniała wymagania stawiane przez standardy.

Według audytorów obiektywizm i niezależność są fundamentem ich pracy. Badanie pozwoliło też na scharakteryzowanie profilu odpowiednich kandydatów do zawodu audytora wewnętrznego, w tym na określenie cech, kompetencji i wiedzy, jakimi powinni się wyróżniać.

Warto się także zastanowić się nad celowością powołania samorządu audytorów wewnętrznych. Badanie dowodzi, że wśród polskich audytorów wewnętrznych istnieje potrzeba stworzenia samorządu zawodowego i uznania audytora mianem zawodu zaufania publicznego na wzór zawodu biegłego rewidenta. Byłoby to spełnieniem postulatów, które od jakiegoś czasu pojawiają się w literaturze przedmiotu (Ćwieląg, 2021).

Bibliografia

- Antkowiak, P. (2013). Polskie i europejskie standardy wykonywania wolnych zawodów. *Przegląd Politologiczny*, (1), 129–142, <https://doi.org/10.14746/pp.2013.18.1.10>
- Bunge, M. (1988). *Treatise on basic philosophy*. Reidel.
- Ćwieląg, K. (2021). *Audyt wewnętrzny w racjonalizowaniu samorządowej gospodarki finansowej*. Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego.
- Drzeżdżon, W. (2013). Etyczne aspekty pracy zawodowej. Wybrane zagadnienia. *Studia Gdańskie. Wizje i rzeczywistość*, (10), 21–35.
- Gałkowski, J. (2002). Zasady etyki zawodowej – etyka biznesu. W: M. Borkowska i J. Gałkowski (red.), *Etyka w biznesie* (s. 13–42). Towarzystwo Naukowe KUL.
- Gasparski, W. (2007). *Wykłady z etyki biznesu*. Akademia Leona Koźmińskiego.
- Gogacz, M. (1998). Czym jest etyka zawodowa? W: A. Andrzejak (red.), *Zagadnienie etyki zawodowej* (s. 11–14). Oficyna Wydawnicza Nova.
- Gos, W. (2009). *Regulacje w zakresie audytu wewnętrznego*. W: T. Kiziukiewicz (red.), *Audyt wewnętrzny w jednostkach sektora finansów publicznych* (wyd. 2 zm., s. 39–65). Difin.
- Gowork.pl. (2023, czerwiec 5). *Zawód zaufania publicznego – co to znaczy? Lista zawodów zaufania publicznego*. <https://www.gowork.pl/blog/29-zawod-zaufania-publicznego-co-to-znaczy-lista-zawodow/>
- IIA (Institute of Internal Auditors). (2016). *Definicja audytu wewnętrznego, Kodeks etyki oraz Międzynarodowe standardy praktyki zawodowej audytu wewnętrznego. Tłumaczenie na język polski*. https://www.iaa.org.pl/sites/default/files/definicja_kodeks_standardy_pl_en_2017_final.pdf
- Instytut Audytorów Wewnętrznych IIA Polska. (b.d.). *O nas*. Pobrano 7 listopada 2020 z <https://www.iaa.org.pl/o-nas/cele>
- Komunikat (2016). Komunikat Ministra Rozwoju i Finansów z dnia 12 grudnia 2016 r. w sprawie standardów audytu wewnętrznego dla jednostek sektora finansów publicznych (Dz. Urz. MRiF z 2016 r., poz. 28).
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz. U. z 1997 r. Nr 78, poz. 483 ze zm.).

- Krasnowolski, A. (2013). *Zawody zaufania publicznego, zawody regulowane oraz wolne zawody. Geneza, funkcjonowanie i aktualne problemy*. Kancelaria Senatu. <http://paluchja-zajecia.home.amu.edu.pl/etyka/Zawody%20zaufania%20publicznego.pdf>
- Lazari-Pawłowska, I. (1971). Etyki zawodowe jako role społeczne. W: A. Sarapata (red.), *Etyka zawodowa* (s. 33–73). Książka i Wiedza.
- Polska Izba Biegłych Rewidentów. (b.d.). *O Polskiej Izbie Biegłych Rewidentów*. Pobrane 7 listopada 2020 z <https://www.pibr.org.pl/pl/o-pibr>
- Polska Agencja Nadzoru Audytowego. (b.d.). Pobrano 7 listopada 2020 z <https://pana.gov.pl>
- Przybylska, J., Rydzak, W. i Trębecki, J. (2020). *Skuteczne komunikowanie w audycie wewnętrznym*. CeDeWu.
- Przybylska, J. i Wróblewska, M. (2019). Audyt wewnętrzny w sektorze finansów publicznych – zagadnienia wprowadzające. W: J. Przybylska (red.), *Audyt wewnętrzny w sektorze finansów publicznych* (s. 25–40). CeDeWu.
- Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 4 września 2015 r. w sprawie audytu wewnętrznego oraz informacji o pracy i wynikach tego audytu (tekst jedn. Dz. U. z 2018 r., poz. 506).
- Sarnecki, P. (2000). Ekspertyza prawna w sprawie znaczenia konstytucyjnego określenia „zawód zaufania publicznego” (art. 17 ust. 1 Konstytucji). *Biuletyn Ekspertyzy i Opinii Prawne*, (5), 28–33.
- Sawicki, K. (2011). Audytor wewnętrzny i biegły rewident jako osoby wykonujące audyt i badanie sprawozdań finansowych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, nr 669. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, (42), 361–374.
- Ustawa. (2009). Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (tekst jedn. Dz. U. z 2023 r., poz. 1270).
- Ustawa. (2017). Ustawa z dnia 11 maja 2017 r. o biegłych rewidentach, firmach audytorskich oraz nadzorze publicznym (tekst jedn. Dz. U. z 2023 r., poz. 1015).
- Waligórski, M. i Pawłowski, S. (2005). *Samorząd zawodowy i gospodarczy w Polsce*. Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Poznaniu.
- Winiarska, K. (2017). *Audyt wewnętrzny. Teoria i zastosowanie*. Difin.
- Woleński, J. (1994). *Philosophical logic in Poland*. Kluwer Academic Publishers.
- Wyrok TK. (2002). Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z dnia 7 maja 2002 r., sygn. akt SK 20/00 (Dz. U. z 2002 r. Nr 66, poz. 611).
- Wyrok TK. (2007). Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z dnia 2 lipca 2007 r., sygn. akt K 41/05 (Dz. U. z 2007 r. Nr 124, poz. 871).

Rozdział 4

METODY I TECHNIKI WYKRYWANIA NADUŻYĆ I OSZUSTW FINANSOWYCH

Julia Weber

Wstęp

Nadużycia i oszustwa finansowe są trwałym elementem gospodarki rynkowej. Wywołują wiele destrukcyjnych zjawisk w przedsiębiorstwach i w otoczeniu makroekonomicznym. Są one szczególnie dużym problemem dla rynków finansowych, ponieważ naruszają wartość, na której bazują te rynki, czyli zaufanie. Pomimo tego otoczenie biznesowe nie zawsze rozumie zagrożenia i nie uświadamia sobie skali tych zjawisk. Ryzyko nadużyć i oszustw finansowych nie jest identyfikowane jako ważne i podmioty w tym zakresie nie podejmują należytych działań zapobiegawczych. Mechanizmy wykrywania nadużyć i oszustw finansowych pozwalają zapobiec występowaniu przestępstw gospodarczych i ograniczyć straty, które mogą wyrządzić.

Celem rozważań jest omówienie metod i technik wykrywania nadużyć i oszustw finansowych oraz ocena skuteczności wybranych metod ich wykrywania. W rozdziale scharakteryzowano pojęcie nadużycia i oszustwa finansowego oraz skalę występowania nadużyć i oszustw w Polsce w latach 2016–2020. Następnie przedstawiono ryzyko wystąpienia nadużyć i oszustw finansowych. Omówiono również dwie, stosunkowo mało znane metody wykrywania nadużyć i oszustw, tj. *whistleblowing* oraz analizę *red flags* (czerwonych flag). W ostatnim punkcie zaprezentowano wyniki badania ankietowego przeprowadzonego na terenie województwa wielkopolskiego w maju 2021 r., dotyczącego oceny skuteczności metod i technik wykrywania nadużyć i oszustw finansowych, a także przedstawiono wnioski z badania.

W rozdziale posłużono się źródłami informacji wtórnymi i pierwotnymi. Materiały wtórne zostały wykorzystane w szczególności w części literaturowej, a materiały pierwotne – w części empirycznej. Pochodzą one z badania, w którym narzędziem była ankieta internetowa. Przebadano 41 osób pracujących przede wszystkim w sektorze prywatnym, zamieszkujących województwo wielkopolskie.

1. Charakterystyka nadużyć i oszustw finansowych oraz skala ich występowania w Polsce

Termin „nadużycie” oznacza postępowanie lub czyn niezgodne z przyjętymi normami postępowania (*Słownik języka polskiego PWN*, b.d. a). Z czasem znaczenie słowa „nadużycie” się zatarło. Według słownika Webstera „nadużycie” (*abuse*) oznacza „1. Czyn oszukańczy, oszustwo; 2. Praktykę lub zwyczaj korupcyjny; 3. Niewłaściwe wykorzystanie lub traktowanie [...]”¹ (*Webster's Dictionary*, 1996a). Natomiast „oszukać” (*cheat*) oznacza „minąć się z prawdą; nie dotrzymać; nabrać; skłonić do uznania czegoś nieprawdziwego i nieważnego za prawdziwe i obowiązujące”² (*Webster's Dictionary*, 1996b). Przez pojęcie „nadużycie” należy rozumieć drobne wykroczenia i pozostałe czyny szkodliwe, które niejednokrotnie występują w miejscu pracy i czasami spotykają się z akceptacją (Wells, 2006).

Według *Encyklopedii PWN* (b.d.) oszustwo to przestępstwo, które ma na celu doprowadzić inną osobę do nieodpowiedniego rozporządzenia własnym mieniem w wyniku wprowadzenia w błąd bądź wykorzystania nieprawidłowości albo niezdolności do prawidłowego postrzegania działania. W polskim Kodeksie karnym oszustwa dotyczy art. 286: „Kto w celu osiągnięcia korzyści majątkowej doprowadza inną osobę do niekorzystnego rozporządzenia własnym lub cudzym mieniem za pomocą wprowadzenia jej w błąd albo wyzyskania błędu lub niezdolności do należytego pojmowania przedsiębranego działania, podlega karze pozbawienia wolności od 6 miesięcy do lat 8” (Ustawa, 1997, art. 286, § 1). Zakłada się, że w tym zakresie powinny być spełnione cztery fundamentalne przesłanki: sfalszowanie informacji, świadomość sprawcy sfalszowania informacji, bazowanie przez ofiarę na sfalszowanej informacji oraz wystąpienie straty.

Przywołane definicje oszustwa mają cechy wspólne, takie jak (Kutera, 2008):

- celowe i świadome działanie – oszustwa nie są skutkiem błędu lub zaniedbania, lecz są wynikiem świadomego działania sprawcy w celu uzyskania przewagi,
- nadużycie zaufania – oszustwo negatywnie oddziałuje na relacje międzyludzkie w środowisku pracy,
- fałszerstwo – osoby uczestniczące w nadużyciach finansowych kłamią, oszukują, manipulują lub ukrywają prawdę,
- zatajenie – wszystkie działania związane z oszustwem są podejmowane w tajemnicy, przeprowadzane są tak, aby wszystkie dokumenty, sprawozdania, zapisy księgowe nie wzbudzały podejrzeń,

¹ Tłumaczenie na język polski: Julia Weber. W oryginale: „1. Fraudulent act, deception; 2. Corrupt practice or custom; 3. improper or excessive use or treatment”.

² Tłumaczenie na język polski: Julia Weber. W oryginale: „to get past the truth; to fail to keep; to fool; to lead one to regard something untrue and unimportant as true and valid”.

- powstanie strat – w wyniku nadużycia dochodzi do uzyskania nielegalnego zysku (korzyści) kosztem powstania straty u strony poszkodowanej,
- pozory praworządności – oszustwa także mogą być dokonywane przez osoby sprawiające wrażenie osób uczciwych, godnych zaufania.

Należy również zwrócić uwagę na przyczyny występowania oszustw gospodarczych. Zdaniem Tiedemanna (1986, za: Ciszewska, 2016) przestępstwa można podzielić na: zawodowe, sytuacyjne i okazjonalne. Do pierwszej grupy należą działania polegające na niezgodnym z prawem wykorzystaniu źródła zarobkowania. Zalicza się do nich: korupcję, zarządzanie fikcyjną firmą, fałszowanie dokumentów, fałszywą księgowość. Do popełnienia przestępstwa może skłonić sytuacja, w której znajduje się podmiot, np. zła sytuacja finansowa może skłonić do popełnienia oszustwa w celu pozyskania niezbędnych środków na utrzymanie przedsiębiorstwa. Niekiedy impulsem do popełnienia przestępstwa jest „okazja”, złudnie bezpieczna możliwość wykorzystania luki w przepisach prawnych, w systemie księgowym podmiotu gospodarczego lub przez wykorzystanie klienta. Głównym czynnikiem decydującym o działaniu jest pozornie łatwa sposobność dopuszczenia się czynu zabronionego, a ponadto spodziewany istotny zysk. W konsekwencji także przestępców można podzielić na zawodowych, sytuacyjnych i okazjonalnych. Ci pierwsi to osoby utrzymujące się wyłącznie z popełniania przestępstw w różnych dziedzinach gospodarki. Przestępcy sytuacyjni popełniają przestępstwa dlatego, że zachodzi konieczność utrzymania prowadzonego przez siebie podmiotu gospodarczego. Przestępcy okazjonalni natomiast działają zwykle legalnie i w granicach prawa, ale gdy nadarzy się pozornie bezpieczna okazja do pozyskania znacznych funduszy, decydują się na popełnienie czynu zabronionego.

Nadużycia gospodarcze są analizowane z wielu punktów widzenia, co łączy się z tym, że istnieją różne klasyfikacje oszustw gospodarczych. Przeważnie podziały te dotyczą przedmiotowych aspektów, a zatem za główne kryterium uważa się rodzaj popełnionego nadużycia. Najczęściej oszustwa dzieli się według ich przedmiotu. Taką klasyfikację opracowało międzynarodowe Stowarzyszenie Biegłych ds. Przestępstw i Nadużyć Gospodarczych (Association of Certified Fraud Examiners – ACFE). Wyróżna się trzy zasadnicze kategorie oszustw finansowych (rysunek 1).

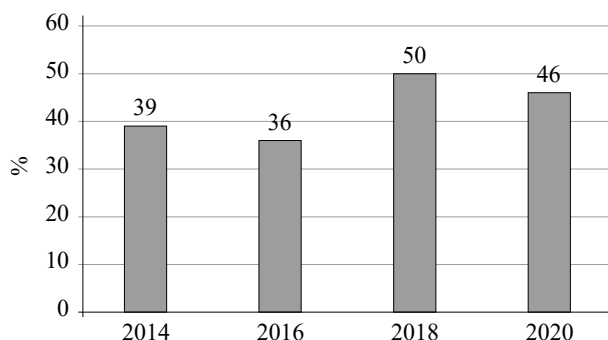
Skalę występowania przestępstw gospodarczych na rynku finansowym w Polsce można ocenić na podstawie wyników badań na temat przestępczości gospodarczej przeprowadzonych za pomocą kwestionariusza ankietowego (*Economic Crime Survey*). Badania są przeprowadzane systematycznie co 2 lata przez firmę Price Waterhouse Coopers (PwC) zajmującą się usługami audytorskimi, księgowymi i doradczymi.

W 2016 r. więcej niż 1/3 przedsiębiorstw w Polsce informowało, że doświadczyło nadużyć (rysunek 2). W okresie dwóch lat nastąpił znaczący wzrost liczby przedsiębiorstw, które spotkały się z nadużyciem (aż o 14 pkt proc.). W 2018 r. połowa badanych przedsiębiorstw w kraju doznała nadużycia. W 2020 r. zmniejszył się

Nieprawdziwe informacje • nieuczciwa sprawozdawczość – zamierzone zniekształcenie danych finansowych przedsiębiorstwa, aby wprowadzić odbiorców w błąd, np. zaniżanie zobowiązań i kosztów oraz zawyżanie przychodów
Sprzeniewierzenie majątku • przywłaszczenie sobie cudzego mienia – nadużycie lub kradzież majątku firmy dla osobistych korzyści, np. kradzież zapasów, podkradanie gotówki czy nadużycia płacowe
Korupcja • bezprawne wykorzystanie osobistych wpływów w przebiegu transakcji gospodarczej w celu uzyskania korzyści majątkowej dla siebie lub innej osoby, naruszające obowiązki wobec pracodawcy lub prawa innych osób

Rysunek 1. Kategorie oszustw finansowych

Źródło: na podstawie (Wells, 2006).

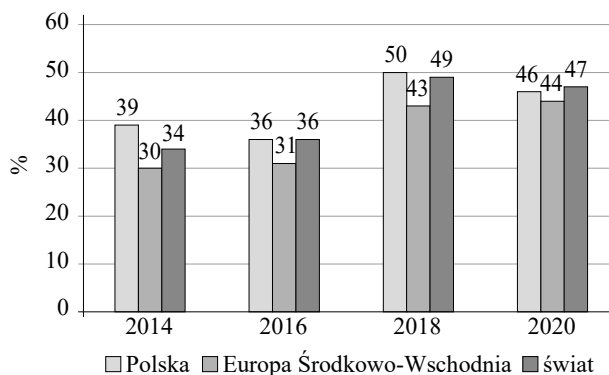


Rysunek 2. Przedsiębiorcy w Polsce, którzy doświadczyli nadużyć w latach 2014, 2016, 2018 i 2020

Źródło: na podstawie (PwC, 2020).

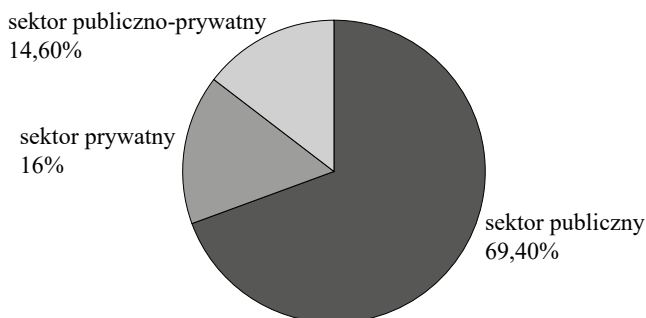
odsetek przedsiębiorstw, w gospodarce których wystąpiły nadużycia, co może, ale wcale nie musi świadczyć o spadku ich liczby. Mogło bowiem nastąpić zmniejszenie skuteczności ich wykrywania w związku z ograniczeniem czasu przebywania w podmiotach gospodarczych i przejściem na pracę zdalną podczas pandemii COVID-19. Podobna tendencja wystąpiła w innych państwach na świecie. W 2020 r. jedynie odsetek państw Europy Środkowo-Wschodniej, w których przedsiębiorcy spotkali się z nadużyciem, był niższy o 2 pkt proc. w porównaniu z Polską (rysunek 3).

W 2019 r. w Polsce blisko 70% wykrytych przypadków korupcji wystąpiło w sektorze publicznym, co oznacza, że korupcja występowała dwa razy częściej w sektorze publicznym niż w pozostałych sektorach (rysunek 4).



Rysunek 3. Odsetek podmiotów gospodarczych, w których doszło do nadużycia w latach 2014, 2016, 2018 i 2020

Źródło: na podstawie (PwC, 2020).

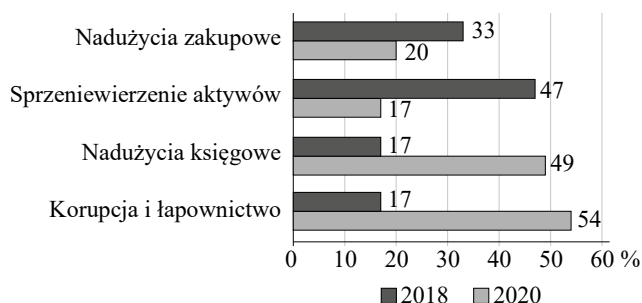


Rysunek 4. Korupcja w Polsce w 2019 roku

Źródło: na podstawie (Centralne Biuro Antykorupcyjne, 2020).

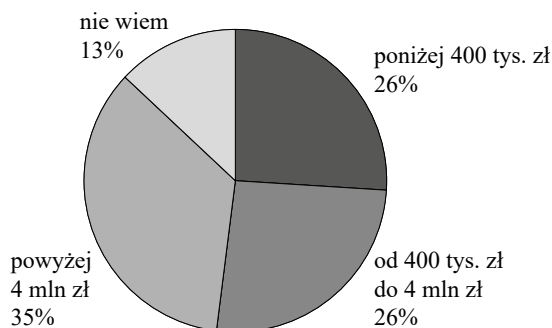
Dane zobrazowane na rysunku 5 pokazują wybrane kategorie przestępstw gospodarczych, z którymi miały do czynienia polskie przedsiębiorstwa w latach 2018 i 2020. W 2020 r. nastąpił gwałtowny wzrost liczby wykrytych przypadków korupcji i łapownictwa oraz nadużyć księgowych. Ponad 50% respondentów przyznało, że zostało dotkniętych korupcją i łapownictwem, a zatem co drugie badane polskie przedsiębiorstwo miało do czynienia z tymi nadużyciami. Z przytoczonych danych wynika, że w 2020 r. znacząco spadła liczba wykrytych nadużyć polegających na sprzeniewierzeniu aktywów i zakupów. Jednak w dalszym ciągu sprzeniewierzenie aktywów wystąpiło w 17% badanych przedsiębiorstwach, a nadużycia zakupów w 20%.

Nadużycia mają swój wymiar materialny. Około 60% badanych przedsiębiorstw w Polsce poniosło straty finansowe w wysokości ponad 0,4 mln zł. Natomiast 26%



Rysunek 5. Wybrane kategorie przestępstw gospodarczych w polskich przedsiębiorstwach w latach 2018 i 2020

Źródło: na podstawie (PwC, 2020).



Rysunek 6. Straty polskich podmiotów gospodarczych w efekcie wystąpienia nadużyć w 2020 roku

Źródło: na podstawie (PwC, 2020).

polskich podmiotów gospodarczych straciło mniej niż 400 tys. zł, a 13% badanych nie było w stanie określić poniesionych strat w wyniku wystąpienia nadużycia (rysunek 6).

2. Ryzyko wystąpienia nadużyć i oszustw finansowych oraz mechanizmy ich wykrywania

Ryzyko występuje w każdym rodzaju działalności gospodarczej, gdyż wywodzi się z niepewności późniejszych skutków decyzji finansowych, operacyjnych i inwestycyjnych, ale także z braku możliwości przewidzenia wszelkich warunków gospodarowania oraz przebiegu określonych procesów i zjawisk (Waściński i Krasiński, 2010).

W tabeli 1 wyszczególniono cele zarządzania ryzykiem nadużyć i oszustw finansowych w przedsiębiorstwie z podziałem na cele główne i szczegółowe.

Tabela 1. Cele zarządzania ryzykiem nadużyć i oszustw finansowych

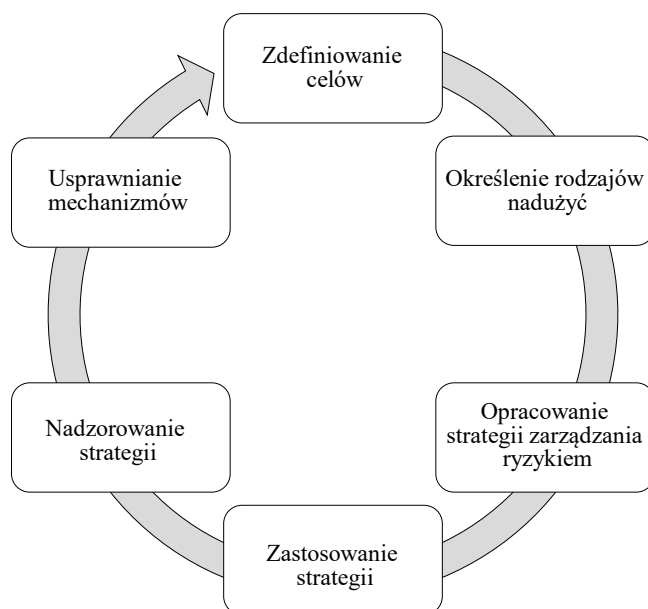
Cele główne	Cele szczegółowe
• opracowanie funkcjonalnego systemu zarządzania ryzykiem • wyselekcjonowanie właściwych instrumentów redukcji ryzyka i skutków ryzyka • efektywne wykrywanie nadużyć • zastosowanie mechanizmów zapobiegania występowaniu oszustw i nadużyć finansowych • zminimalizowanie ryzyka związanego z działaniami nieuczciwych pracowników	• zminimalizowanie strat spowodowanych występowaniem nadużyć i oszustw finansowych • wzmocnienie świadomości i zwiększenie promowania zasad etycznych • zmiana podejścia pracowników do ochrony wspólnego dobra • dbałość o reputację przedsiębiorstwa • zwrot strat powstałych w wyniku nieuczciwych działań pracowników • wskazanie instrumentów prawnych, etycznych, motywacyjnych, kontrolnych, edukacyjnych oraz informacyjnych w celu ograniczania ryzyka i skutków

Źródło: na podstawie (Pauch, 2018).

Warto także zwrócić uwagę na czynniki, które wpływają na skłonność pracowników do popełniania nadużyć i oszustw finansowych. Do czynników wewnętrznych można zaliczyć osobowość i uczciwość pracownika, sytuację ekonomiczną i pragnienie podwyższenia poziomu życia, jak również wynagrodzenie za wykonaną pracę oraz niewystarczająco dobre stosunki z pracodawcą. Natomiast do czynników zewnętrznych można zaliczyć: niewystarczającą skuteczność wykrywania nadużyć i oszustw, zbyt niskie kary i sankcje oraz poziom akceptacji społecznej.

Według Paucha (2018) wyróżnić należy sześć etapów zarządzania ryzykiem nadużyć (rysunek 7):

1. **Zdefiniowanie celów** – zapobieganie nadużyciom i oszustwom finansowym to punkt docelowy w działalności gospodarczej. Skutkuje zmniejszeniem strat spowodowanych tymi zjawiskami.
2. **Określenie rodzajów nadużyć** – zidentyfikowanie odmian ryzyka, na jakie jest narażona działalność gospodarcza. Trzeba określić najistotniejsze zagrożenia mające związek z ryzykiem nadużyć i oszustw. Poprzez przeprowadzenie konsultacji ze wszystkimi pracownikami przedsiębiorstwa możemy ustalić przyczyny występowania nadużycia i sprecyzować wielkość zagrożenia.
3. **Opracowanie strategii zarządzania ryzykiem** – mając świadomość wystąpienia rodzajów ryzyka, na które narażone jest przedsiębiorstwo, można opracować strategię zarządzania ryzykiem i wyznaczyć pełnomocnika do spraw zarządzania ryzykiem.



Rysunek 7. Etapy zarządzania ryzykiem nadużyć w przedsiębiorstwie

Źródło: (Pauch, 2018).

4. **Zastosowanie strategii** – opracowaną koncepcję powinno się przełożyć na konkretne działania, m.in. przedstawić zmiany pracownikom lub wprowadzić rozwiązania informatyczne.
5. **Nadzorowanie strategii** – nadzorowanie efektywności wprowadzonych procedur kontroli uwzględnia sformalizowane raportowanie, kontrole wydajności systemu i okresowe audyty oraz systematyczne spotkania dotyczące wprowadzonych procedur zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie.
6. **Usprawnienie mechanizmów** – polega na stosowaniu niezawodnych praktyk, pozyskiwaniu ciągłej informacji zwrotnej w celu usprawnienia działań i ewentualnej zmiany strategii zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie.

Walka z nadużyciami i oszustwami wiąże się z rozpoznawaniem okoliczności sprzyjających ich powstaniu. Zastosowanie elementów zarządzania ryzykiem nadużyć i oszustw finansowych z pewnością przyczyni się do zmniejszenia powstałych strat oraz wystąpienia nadużyć i oszustw w przedsiębiorstwie w przyszłości. Do metod wykrywania oszustw można zaliczyć *whistleblowing*, analizę *red flags* (czerwonych flag), audyt wewnętrzny i nadzór kierownictwa.

Whistleblowing oznacza ujawnienie w interesie publicznym przez członków organizacji (byłych lub obecnych) bądź osobę z zewnątrz informacji na temat zaniedbania lub nadużycia w działalności organu rządowego, organizacji czy przedsiębiorstwa,

które zagrażają interesowi publicznemu podmiotu oraz integralności (Transparecy International, b.d.). Dosłownie *whistleblowing* znaczy dmuchanie w gwizdek, praktykowane przez funkcjonariuszy policji w celu wezwania pomocy lub sygnalizowania niebezpieczeństwa (Sroka, 2019).

Najważniejszą rolę w tym systemie odgrywają sygnaliści. Są to osoby przekazujące opinii publicznej bądź odpowiednim instytucjom lub organom informację o możliwym oszustwie bądź nadużyciu. Według Wojciechowskiej-Nowak (2008) zadaniem sygnalisty jest zgłaszanie własnych podejrzeń osobie posiadającej możliwości i kompetencje do gromadzenia dowodów oraz weryfikacji informacji. Istotnym narzędziem w walce z nadużyciami jest uruchomienie gorącej linii (*hot-line*), opracowanie programu zapewnienia bezpieczeństwa sygnalistów i wdrożenie dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/1937 z dnia 23 października 2019 r. w sprawie ochrony osób zgłaszających naruszenia prawa Unii (Dyrektywa, 2019; Przybylska 2021; Tubek i Przybylska 2022).

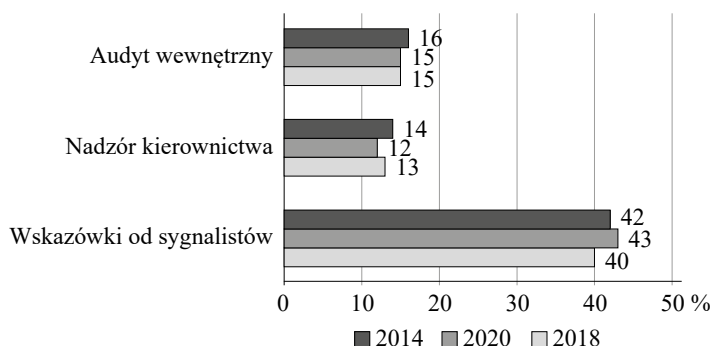
Aby stworzyć efektywny system *whistleblowingu*, powinno się przestrzegać następujących zasad (Kutera, 2016):

- sygnalistom należy zapewnić pełną anonimowość,
- dane osobowe sygnalistów powinny być zakodowane,
- gorąca linia powinna być czynna 7 dni w tygodniu przez 24 godziny,
- sygnalistami powinni być wykwalifikowane osoby,
- należy ewidencjonować wszelkie zgłoszenia dotyczące niepoprawnych zachowań,
- konieczne jest szybkie i adekwatne (dostosowane do okoliczności) odpowiadanie na zgłoszoną informację,
- należy nagłaśniać informację o istnieniu gorącej linii wśród akcjonariuszy, pracowników, dostawców i klientów.

Ważne jest, aby pracownicy obsługujący gorącą linię byli odpowiednio wykwalifikowani, gdyż ich reakcja i zachowanie decydują o dalszym przebiegu sprawy.

Opierając się na badaniach przeprowadzonych przez różne instytucje, można stwierdzić, że najbardziej efektywnym narzędziem wykrywania nadużyć i oszustw finansowych jest *whistleblowing*, czyli sygnalizowanie nieprawidłowości przez sygnalistów.

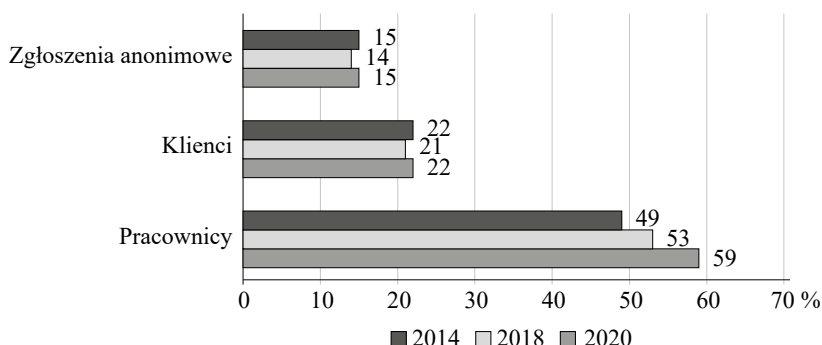
Z badań przeprowadzonych przez ACFE w latach 2014, 2018 i 2020 wynika, że w ponad 40% badanych przedsiębiorstwach oszustwa i nadużycia zostały wykryte za pomocą wskazówek od sygnalistów (*whistleblowingu*). Rola sygnalistów w wykrywaniu nieprawidłowości rośnie (rysunek 8). Na tym tle zastanawiające jest, dlaczego tylko 2,5% gmin w Polsce jest przekonanych o jego skuteczności wykrywania nadużyć (Przybylska i Kańduła, 2022). Sygnalistami są różne osoby. Z przeprowadzonych badań wynika, że w 2018 r. 53% nieprawidłowości zgłosili pracownicy przedsiębiorstw, a 21% ich klienci. Dwa lata później odsetek nieprawidłowości wykrytych przez te grupy był jeszcze większy. W latach 2014, 2018 i 2020 około 15% zgłoszeń pochodziło od osób anonimowych (rysunek 9).



Dane nie sumują się do 100%, ponieważ respondenci wskazywali też inne sposoby wykrywania nieprawidłowości, np. przeprowadzenie audytu zewnętrznego lub uzgadnianie stanu kont.

Rysunek 8. Wykrywanie nadużyć i oszustw w latach 2014, 2018 i 2020

Źródło: na podstawie (ACFE, 2014; 2018, 2020).



Dane nie sumują się do 100%, ponieważ respondenci wskazywali też inne osoby zgłaszające nieprawidłowości, np. akcjonariuszy i właścicieli podmiotu.

Rysunek 9. Osoby zgłaszające nieprawidłowości w ramach whistleblowingu w latach 2014, 2018 i 2020

Źródło: na podstawie (ACFE, 2014; 2018, 2020).

Red flag mogą być określane jako „okoliczności, czynności, sytuacje, transakcje, księgowania, zachowania, które różnią się od normalnego stanu rzeczy. To sygnały ostrzegawcze, które wskazują dalsze postępowanie dochodzeniowe” (Petryk, 2010, s. 113). Warto pamiętać, że czerwone flagi przekazują informację o zagrożeniu prawdopodobnym oszustwem. *Red flag* tylko sygnalizują domniemany problem, który być może ma związek z oszustwem księgowym, defraudacją, korupcją bądź z odrębnym nadużyciem (Iyer i Samociuk, 2007).

W latach 50. XX w. Cressey (1953) opracował koncepcję, która wyjaśnia istotę popełniania oszustw i nadużyć finansowych. Jego metoda jest przydatna do wykrywania oszustw i nadużyć popełnianych przez kierownictwo przedsiębiorstwa. W tym przypadku straty finansowe spowodowane wystąpieniem oszustwa są bardzo duże. Koncepcja ta nazywana jest trójkątem Cresseya lub trójkątem oszustw (Dobrowolski i Kościelniak, 2018). Według tego autora oszustwo występuje wtedy, gdy nałożą się trzy czynniki: motyw (presja), okazja i racjonalizacja (rysunek 10).



Rysunek 10. Trójkąt oszustwa według Cresseya

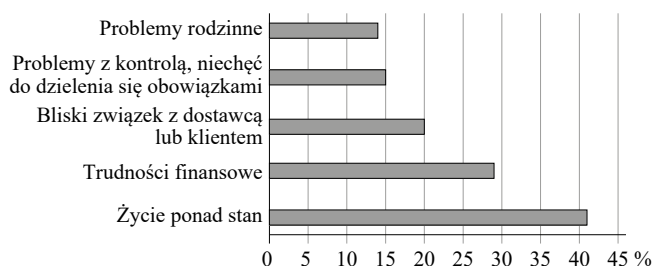
Źródło: (Pickett i Pickett, 2002).

Motyw (presja) odnosi się do pewnej potrzeby, która wynika m.in. z chęci podniesienia poziomu życia, uregulowania prywatnych zaległości, osiągnięcia korzystnego poziomu rentowności bądź zwyczajnej chciwości. Racjonalizacja dotyczy osoby popełniającej nadużycie lub oszustwo i oznacza umiejętność usprawiedliwiania swoich zachowań. Natomiast okazja określa rzeczywiste prawdopodobieństwo popełnienia oszustwa, które zazwyczaj ma związek z pozycją zajmowaną przez sprawcę w danej organizacji.

Trójkąt oszustwa stał się fundamentem do przygotowania zbioru symptomów oszustw i nadużyć, których dopuszczającą się kierownicy firm. Analiza *red flags* cieszy się bardzo dużą popularnością wśród właścicieli (założycieli i akcjonariuszy) podmiotów, menedżerów i audytorów. Ważną zaletą tej metody jest elastyczność i prostota. Z łatwością można ją dostosować do warunków panujących w jednostce.

Warto zwrócić uwagę na badania przeprowadzone przez ACFE w 2018 r., które pokazują symptomy odnoszące się do zachowania oszustów (rysunek 11).

Z przeprowadzonych badań wynika, że życie ponad stan jest najczęstszym symptomem zachowań oszustów. Zostało ono zaobserwowane w 41% przypadków



Rysunek 11. Sygnały ostrzegawcze w zachowaniu oszustów w roku 2018

Źródło: na podstawie (ACFE, 2018).

objętych badaniem. Częstymi oznakami są również trudności finansowe (29%) oraz bliski związek z dostawcą bądź klientem (20%).

Istnieje wiele technik wykrywania nadużyć i oszustw finansowych. W tym miejscu omówiono trzy techniki związane z nadużyciami. Dotyczą one:

- wydatków z tytułu podróży służbowych,
- ujęcia przychodów i kosztów na przełomie roku sprawozdawczego,
- ustawiania przetargów.

Zazwyczaj każde przedsiębiorstwo ma określone procedury dotyczące wydatków służbowych, które są związane z finansowaniem i zatwierdzaniem. Nadużycie dotyczące manipulowania wydatkami służbowymi jest istotnym problemem w przedsiębiorstwie. Rozliczanie podróży służbowej wiąże się głównie z poleceniem wyjazdu służbowego. Dokument powinien zawierać określony cel delegacji i akceptację poniesionych wydatków jako kosztów związanych z działalnością. Zasadnicze znaczenie ma analiza kosztów, akceptacja ich wysokości i poniesienia. W celu wykrycia nadużycia związanego z manipulowaniem wydatkami zaleca się sprawdzanie zapisów na kontach „podróże służbowe”, „koszty reprezentacji” i „rozrachunki pracowników” poprzez porównanie dokumentów źródłowych (rysunek 12). Technika ta pozwala na wykrycie rozbieżności rozliczania podróży służbowych. Zależnie od przyjętej przez jednostkę polityki wydatki związane

- **Wn konto 40-6** „Koszty podróży służbowych” lub **konto 40-9** „Pozostałe koszty rodzajowe”,
 - **Ma konto 23-4** „Pozostałe rozrachunki z pracownikami”

I równolegle:

 - **Wn odpowiednie konto zespołu 5**, np. **konto 55** „Koszty zarządu”,
 - **Ma konto 49** „Rozliczenie kosztów”.

Rysunek 12. Ewidencjonowanie kosztów podróży służbowej

Źródło: (Vademecum podatnika, 2018).

z delegacjami możemy ewidencjonować na koncie kosztów rodzajowych bądź na właściwym koncie zespołu 5. Rozrachunki wiążące się z podróżami służbowymi można zaewidencjonować razem na koncie „pozostałe rozrachunki z pracownikami”. Przykład zaewidencjonowania podróży służbowej przedstawiono na rysunku 12.

Weryfikacja zapisów na określonych kontach i porównanie z dokumentami źródłowymi pozwalają potwierdzić zasadność ich poniesienia i wysokość. Do dokumentów źródłowych możemy zaliczyć diety oraz zwrot kosztów za noclegi, przejazdy, dojazdy środkami komunikacji miejskiej i pozostałych wydatków, jakie zostały uznane bądź określone przez pracodawcę (Ustawa, 1977, art. 775).

Ujęcie przychodów i kosztów na przełomie roku obrachunkowego jest ważnym elementem w sporządzeniu sprawozdania finansowego za dany okres obrachunkowy jednostki. Zgodnie z zasadą współmierności przychodów i kosztów „W księgach rachunkowych jednostki należy ująć wszystkie osiągnięte, przypadające na jej rzecz przychody i obciążające ją koszty związane z tymi przychodami dotyczące danego roku obrotowego, niezależnie od terminu ich zapłaty” (Ustawa, 1994, art. 6).

Na tej podstawie jednostka ma obowiązek do przychodów osiągniętych w danym roku obrachunkowym zaliczyć faktycznie zrealizowane przychody i współmierne koszty. Analiza przychodów i kosztów na przełomie danego roku obrachunkowego pozwala wykryć nadużycia związane z metodą fałszowania sprawozdań finansowych za pomocą różnic czasowych. Technika polega na rzetelnej weryfikacji zapisów na kontach przychodów i kosztów i porównaniu tego z dokumentacją źródłową z kończącego się danego okresu obrachunkowego oraz dokumentów sprzedaży lub zakupu z początku następnego roku obrotowego. W przypadku uzyskanego przychodu warunkiem klasyfikującym dany dokument sprzedaży do okresu sprawozdawczego jest przeważnie ujęta na dokumencie data sprzedaży, a zatem dzień odebrania usługi, wydania wyrobów gotowych, towarów czy materiałów z magazynu. Mając na uwadze koszty, powinno się ustalić zasady współmierności przychodów i kosztów. Główne znaczenie ma uwzględnienie daty sporządzenia sprawozdania jednostki i zamknięcia ksiąg rachunkowych. Gdy sprawozdanie finansowe jednostki zostało zatwierdzone, a dokument wpłynął po jego zamknięciu, to należy ująć go w nowym okresie obrachunkowym.

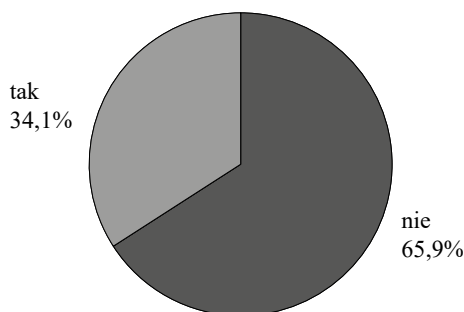
Kolejna technika wykrywania nadużyć i oszustw finansowych jest związana z oszustwami dotyczącymi ustawiania przetargów. Przetarg według *Słownika języka polskiego PWN* (b.d. b) to „publiczna sprzedaż ruchomości lub nieruchomości, w której nabywcą zostaje osoba oferująca najwyższą cenę; konkurs ofert na wykonanie określonych robót i usług”. Przetarg polega na uzyskaniu oferty, która będzie zawierać najwyższą bądź najniższą cenę, adekwatny termin wykonania usługi bądź najnowocześniejszą technologię (Wróbel i Zoll, 2016). Badanie dokumentów dotyczących przetargów pozwala wykryć działania, które ograniczają konkurencyjność. Są to takie działania jak: niejasne wskazanie miejsca i terminu składania

ofert, zamierzone ograniczenie czasu na przygotowanie przez kontrahentów ofert, tak aby zdążyli wcześniej poinformowani kontrahenci, czy też poinformowanie o przetargu w mało publicznym miejscu.

3. Skuteczność metod i technik wykrywania nadużyć i oszustw finansowych

W tym punkcie przedstawione zostaną wyniki badania własnego dotyczącego oceny skuteczności metod i technik wykrywania nadużyć i oszustw finansowych. W badaniu zastosowano metodę ankiety internetowej, w której zawarto pytania zamknięte. Badanie zostało przeprowadzone na terenie województwa wielkopolskiego w maju 2021 r. Próba badawcza obejmowała 41 osób, wśród których dominowały kobiety (82,9%). Pod względem wieku największy odsetek respondentów stanowiły osoby w przedziale wiekowym 21–30 lat (78%), mniejszą część (17,10%) osoby w wieku 31–40 lat. Najmniej było osób w przedziale wiekowym 41–50 lat oraz 50 lat i więcej (2,40%). W badanej grupie dominowały osoby z wykształceniem wyższym (61%). Wykształcenie średnie miało 36,6% respondentów. Jedna osoba miała inne wykształcenie niż wyszczególnione w ankiecie. W metryczce ankiety zapytano o stanowisko pracy respondentów. Zasadniczo wszyscy badani pracowali w sektorze prywatnym (97,6%), jedna osoba pracowała w sektorze rządowym (2,40%). Żaden z respondentów nie pracował w sektorze samorządowym czy ubezpieczeń społecznych.

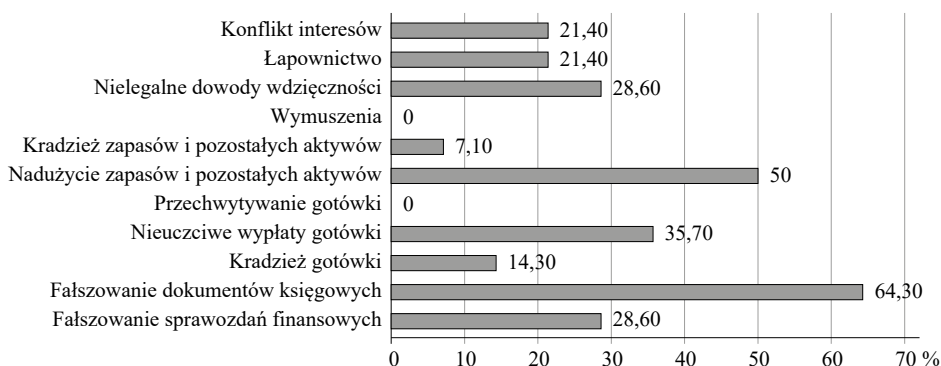
Jak wynika z przeprowadzonych badań, prawie wszyscy ankietowani (97,6%) wiedzą, czym jest nadużycie i oszustwo finansowe, ale 65,9% respondentów nie miało z nimi styczności. Oszustwa lub nadużycia doświadczyła ponad 1/3 badanych (34,1%), co zaprezentowano na rysunku 13.



Rysunek 13. Doświadczenie przez respondentów nadużycia lub oszustwa finansowego

Źródło: na podstawie przeprowadzonych badań.

Osoby, które doświadczyły wystąpienia nadużycia lub oszustwa finansowego, zostały poddane dalszemu badaniu. Respondenci wskazali, że najczęściej spotykali się z fałszowaniem dokumentów księgowych (64,3%) – najczęściej występującym oszustwem finansowym (rysunek 14). Natomiast najczęściej spotykanym nadużyciem finansowym jest nadużycie zapasów i pozostałych aktywów (50%). Badani często wymieniali też nieuczciwe wypłaty gotówki (35,7%) oraz fałszowanie sprawozdań finansowych i nielegalne dowody wdzięczności, które stanowiły 28,6% nadużyć, z którymi spotkali się respondenci. Warto również zaznaczyć, że 21,4% respondentów doświadczyło łapownictwa oraz konfliktu interesów. Niewielka liczba badanych doświadczyła także kradzieży gotówki (14,3%) oraz zapasów i pozostałych aktywów. Żaden z ankietowanych nie spotkał się z przechwytywaniem gotówki i wymuszeniem.



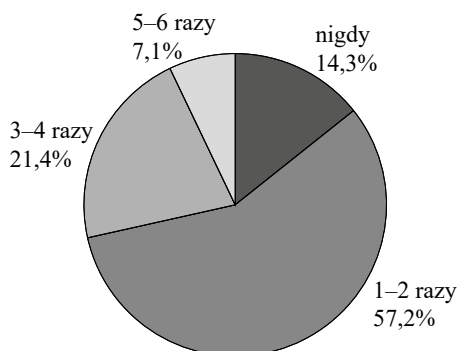
Rysunek 14. Rodzaje nadużyć i oszustw finansowych, z którymi zetknęli się respondenci

Źródło: na podstawie przeprowadzonych badań.

Respondenci zostali również zapytani, jak często w ciągu ostatnich 5 lat doświadczyli nadużycia lub oszustwa finansowego (rysunek 15). Ponad 1/2 badanych w ciągu 5 lat doświadczyła jednego lub dwóch nadużyć lub oszustw finansowych. Nieco ponad 21% respondentów doświadczyło nadużycia 3–4 razy w ciągu 5 lat, a niewielki odsetek (7,10%) 5–6 razy w ciągu 5 lat. Warto zwrócić uwagę, że aż 14,3% nie doświadczyło w tym okresie żadnego nadużycia lub oszustwa finansowego.

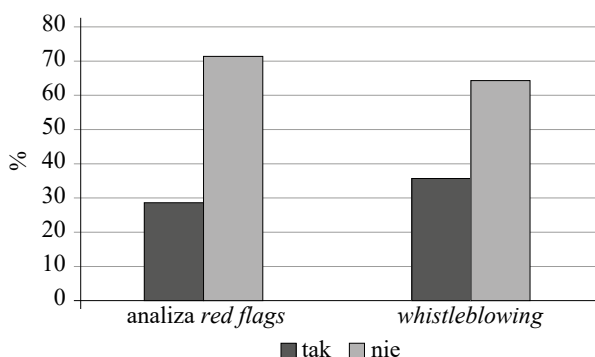
Kolejne pytanie dotyczyło metod i technik wykrywania nadużyć i oszustw finansowych. Jedynie 28,6% osób badanych wie, na czym polega analiza *red flags*, pozostała część (71,4%) nie ma wiedzy na ten temat (rysunek 16). Znajomość *whistleblowingu* kształtuje się na podobnym poziomie: 35,71% respondentów zna tę metodę, ale aż 64,29% badanych nie potrafi jej scharakteryzować.

W badaniu przyjęto, że wiedza na temat wymienionych metod wykrywania oszustw i nadużyć finansowych nie musi iść w parze z zastosowaniem ich w praktyce. Z danych na rysunku 17 wynika, że co druga osoba spotkała się z zastosowaniem



Rysunek 15. Częstotliwość wystąpienia nadużyć lub oszustw finansowych w ciągu 5 lat

Źródło: na podstawie przeprowadzonych badań.



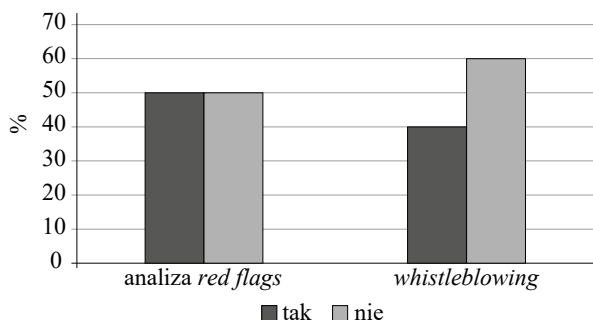
Rysunek 16. Znajomość analizy *red flags* oraz *whistleblowingu*

Źródło: na podstawie przeprowadzonych badań.

analizy *red flags*, natomiast tylko 40% respondentów zetknęło się z zastosowaniem *whistleblowingu* w celu wykrycia nadużycia bądź oszustwa finansowego. Można przypuszczać, że niski poziom zastosowania wybranych metod wynika z niewystarczającej wiedzy na ich temat.

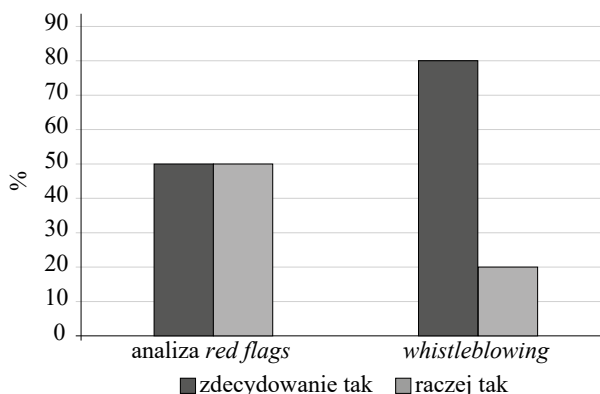
Wszyscy respondenci uważają, że analiza *red flags* jest skuteczną metodą wykrywania nadużyć i oszustw finansowych, a zdecydowana większość badanych (80%) uważa, że *whistleblowing* jest efektywną metodą zgłaszania nadużyć bądź oszustw finansowych (rysunek 18). Żadna z badanych osób nie stwierdziła, że metody te są nieskuteczne.

Z badania wynika, że ponad połowa respondentów doświadczyła nadużycia związanego z manipulacją wydatków dotyczących podróży służbowych (57,14%),



Rysunek 17. Doświadczenie zastosowania analizy red flags oraz whistleblowingu

Źródło: na podstawie przeprowadzonych badań.

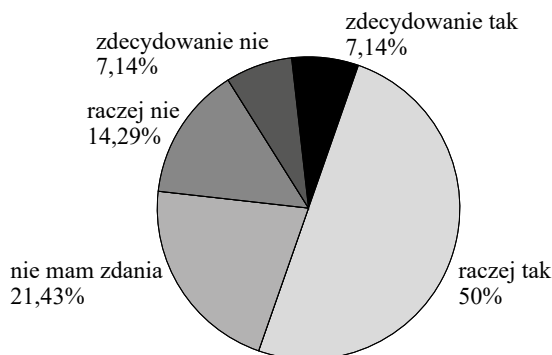


Rysunek 18. Ocena skuteczności analizy red flags oraz whistleblowingu

Źródło: na podstawie przeprowadzonych badań.

pozostała część badanych nie spotkała się z tym nadużyciem. Jak wynika z rysunku 19, badani twierdzili, że analiza zapisów na kontach kosztów podróży, reprezentacji czy kontach rozrachunkowych w porównaniu z dokumentami źródłowymi jest raczej skuteczną techniką w wykrywaniu nadużyć w zakresie podróży służbowych. Nieco ponad 20% badanych nie ma zadania na ten temat, a 21,43% respondentów uważa, że technika ta jest nieskuteczna w wykrywaniu nadużyć w tym przypadku.

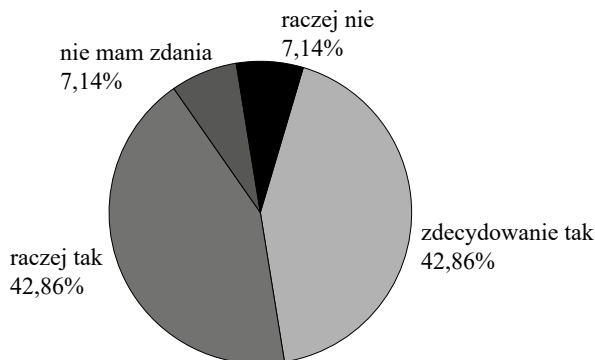
Z badania wynika, że w miejscu pracy prawie każdego respondenta (92,86%) stosuje się analizę przychodów i kosztów na przełomie roku obrachunkowego w celu zapobiegania wystąpieniu nadużycia bądź oszustwa finansowego związanego



Rysunek 19. Ocena skuteczności analizy zapisów na kontach kosztów podróży, reprezentacji, kontach rozrachunkowych w porównaniu z dokumentami źródłowymi

Źródło: na podstawie przeprowadzonych badań.

z fałszowaniem sprawozdań finansowych za pomocą różnic czasowych. Większość badanych (85,72%) uważa, że analiza przychodów i kosztów na przełomie roku obrachunkowego jest skuteczną techniką wykrycia nadużyć i oszustw finansowych dotyczących sprawozdań finansowych (rysunek 20). Znikomy odsetek (7,14%) nie ma na ten temat zadania oraz twierdzi, że technika ta jest raczej nieskuteczna.

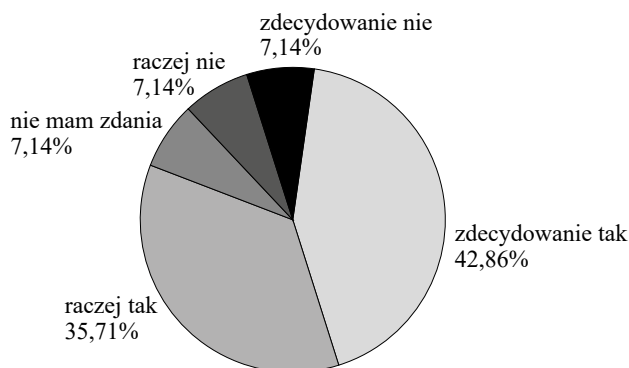


Rysunek 20. Ocena skuteczności analizy przychodów i kosztów na przełomie roku obrachunkowego

Źródło: na podstawie przeprowadzonych badań.

Prawie wszyscy respondenci (92,86%) uważają, że ustawianie przetargów jest istotnym problemem w gospodarce. Jednakże dość duża grupa badanych (71,43%) nie doświadczała nadużycia lub oszustwa związanego z ustawianiem przetargów.

Na rysunku 21 zostały zaprezentowane wyniki badań dotyczące oceny skuteczności techniki wykrycia nadużycia poprzez szczegółową weryfikację dokumentów dotyczącą przetargów. 78,57% badanych twierdzi, że szczegółowa weryfikacja dokumentów jest skuteczną techniką wykrywania nadużycia bądź oszustwa dotyczącego ustawiania przetargów. Niewielka liczba respondentów nie ma zdania na ten temat lub uważa, że nie jest to efektywna technika.



Rysunek 21. Ocena skuteczności szczegółowej weryfikacji dokumentów dotyczących przetargów w związku z ich ustawianiem

Źródło: na podstawie przeprowadzonych badań.

Podsumowanie

Studia literaturowe i analiza zebranego materiału empirycznego pozwalają na stwierdzenie, że występowanie nadużyć i oszustw finansowych jest istotnym problemem gospodarczym. Znajomość i stosowanie metod i technik ich wykrywania pozwalają zapobiegać wystąpieniu strat w przedsiębiorstwie. Dzięki badaniu można stwierdzić, że świadomość nadużycia i oszustwa finansowego jest na wysokim poziomie, a *whistleblowing* i analiza *red flags* są skutecznymi metodami wykrywania nadużyć i oszustw finansowych. Za skuteczne można też uznać analizę zapisów na kontach kosztów podróży, reprezentacji, kontach rozrachunkowych (w porównaniu z dokumentami źródłowymi), analizę przychodów i kosztów na przełomie roku obrachunkowego oraz szczegółową weryfikację dokumentów dotyczących przetargów. Są to skuteczne techniki wykrywania nadużyć i oszustw finansowych w zakresie manipulowania wydatkami służbowymi, fałszowania sprawozdań finansowych za pomocą różnic czasowych oraz ustawiania przetargów.

Bibliografia

- ACFE (Association of Certified Fraud Examiners). (2014). *Report to the Nations on Occupational fraud and abuse. 2014 Global fraud study*. <https://www.acfe.com/-/media/files/acfe/pdfs/2014-report-to-nations.pdf>
- ACFE. (2018). *Report to the Nation's. 2018 Global fraud study on occupational fraud and abuse*. <https://s3-us-west-2.amazonaws.com/acfepublic/2018-report-to-the-nations.pdf>
- ACFE. (2020). *Report to the Nation's. 2020 Global fraud study on occupational fraud and abuse*. <https://acfepublic.s3-us-west-2.amazonaws.com/2020-Report-to-the-Nations.pdf>
- Centralne Biuro Antykorupcyjne. (2020). *Obszary przestępczości korupcyjnej w Polsce w latach 2018–2019*. <https://www.cba.gov.pl/pl/antykorupc/publikacje/publikacje-w-j-zyku-po/4387,Obszary-przestepczosci-korupcyjnej-w-Polsce-w-latach-20182019.html>
- Ciszewska, N. (2016). Przestępstwa gospodarcze – istota i rodzaje. *Studia nad Bezpieczeństwem, 1*, 165–174.
- Cressey, D. R. (1953). *Other people's money. A study in the social psychology of embezzlement*. Free Press.
- Dobrowolski, Z. i Kościelniak, J. (2018). *Audyt śledczy w spółkach Skarbu Państwa i spółkach komunalnych*. Instytut Spraw Publicznych.
- Dyrektywa. (2019). Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/1937 z dnia 23 października 2019 r. w sprawie ochrony osób zgłaszających naruszenia prawa Unii (Dz. Urz. UE L 305/17 z 26.11.2019).
- Encyklopedia PWN (b.d.). *Oszustwo*. Pobrane 15 września 2020 z <https://encyklopedia.pwn.pl/szukaj/oszustwo.html>
- Iyer, N. i Samociuk, M. (2007). *Defraudacja i korupcja. Zapobieganie i wykrywanie*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kutera, M. (2008). *Rola audytu finansowego w wykrywaniu przestępstw gospodarczych*. Difin.
- Kutera, M. (2016). *Nadużycia finansowe. Wykrywanie i zapobieganie*. Difin.
- Pauch, D. (2018). *Ryzyko nadużyć w przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Petryk, A. (2010). Analiza „czerwonych flag” jako metoda wykrywania oszustw w przedsiębiorstwie. *Debiuty Ekonomiczne, 10*, 111–124.
- Pickett, K. H. S. i Pickett, J. (2002). *Financial crime investigation and control*. John Wiley & Sons Inc.
- Przybylska, J. (2021). System dla sygnalistów jako element kontroli zarządczej. „Kontroler Info”, 23, 25–29.
- Przybylska, J. i Kańduła, S. (2022). Gminy wobec dyrektywy o sygnalistach. *Finanse Komunalne, 6*, 60–73.
- PwC (Price Waterhouse Coopers). (2020). *Biznes w obliczu nadużyć. Czy polskie firmy są gotowe na spotkanie z oszustem? Global Economic Crime Survey 2020*. Polska edycja. <https://www.pwc.pl/pl/media/2020/2020-03-05-badanie-przestepczosci-gospodarczej-2020.html>
- Słownik języka polskiego PWN (b.d. a). [hasło] *Nadużycie*. Pobrane 29 października 2020 z <https://sjp.pwn.pl/slowniki/nadu%C5%BCycie.html>

- Słownik języka polskiego PWN* (b.d. b.). [hasło] *Przetarg*. Pobrane 29 października 2020 z <https://sjp.pwn.pl/sjp/przetarg;2511430.html>
- Sroka, R. (2019). Zgłaszanie nadużyć w przedsiębiorstwach (whistleblowing) – aspekt etyczny, prawny i zarządczy. *Etyka*, 58(2), 120–141. <https://doi.org/10.14394/etyka.947>
- Tubek, B. i Przybylska, J. (2022). System ochrony sygnalistów jako narzędzie kontroli zarządczej. *Finanse Komunalne*, 3, 65–77.
- Transparecy International. (b.d.). *Whistleblowing*. Pobrane 2 marca 2021 z <https://www.transparency.org/en/corruptionary/whistleblowing>
- Ustawa. (1977). Ustawa z dnia 26 czerwca 1977 r. Kodeks pracy (tekst jedn. Dz. U. z 2020 r., poz. 1320).
- Ustawa. (1994). Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (tekst jedn. Dz. U. z 2021 r., poz. 217).
- Ustawa. (1997). Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. Kodeks karny (tekst jedn. Dz. U. z 2020 r. poz. 1444).
- Vademecum Podatnika (2018, 20 marca). *Ujęcie w księgach rachunkowych kosztów podróży służbowej pracownika*. http://www.vademecumpodatnika.pl/arttykul_narzedziowa,-1009,0,16724,ujecie-w-ksiegach-rachunkowych-kosztow-podrozy-sluzbowej.html
- Waściński, T. i Kasiński, P. (2010). Ryzyko w działalności przedsiębiorstwa – elementy systematyki i identyfikacji. W: J. Monkiewicz i L. Gąsioriewicz (red.), *Zarządzanie ryzykiem działalności organizacji* (s. 33–46). C. H. Beck.
- Wells, J. T. (2006). *Nadużycia w firmach – vademecum. Zapobieganie i wykrywanie*. Lexis-Nexis.
- Webster's Dictionary* (1996a). [hasło] *Abuse*. Houghton Mifflin Harcourt.
- Webster's Dictionary* (1996b). [hasło] *Cheat*. Houghton Mifflin Harcourt.
- Wojciechowska-Nowak, A. (2008). *Jak zdemaskować szwindel? Czyli krótki przewodnik po whistle-blowingu*. Fundacja im. Stefana Batorego. https://www.batory.org.pl/doc/Poradnik_Jak_zdemaskowac_szwindel_grudzien_2008.pdf
- Wróbel, W. i Zoll, A. (red.). (2016). *Kodeks karny. Część szczególna*. T. 3: *Komentarz do art. 278–363 k.k.* (wyd. 4). Wolters Kluwer Polska.

Rozdział 5

DOWODY W PROCESIE AUDYTU WEWNĘTRZNEGO

Iwona Bogucka, Joanna Przybylska

Wstęp

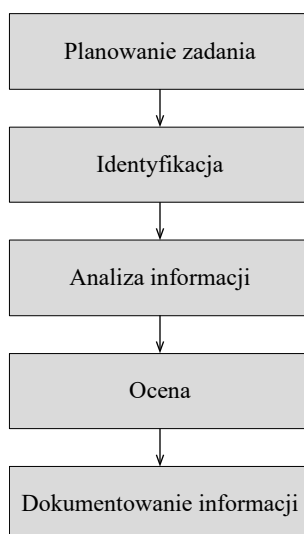
Praca audytora wewnętrznego w dużej mierze polega na gromadzeniu i zabezpieczaniu dowodów potwierdzających ustalenie stanu faktycznego podczas wykonywania czynności audytowych. Każdy etap audytu wewnętrznego musi być udokumentowany. W świetle obowiązujących norm audytor wewnętrzny ma obowiązek zebrać dowody, czyli potwierdzenie w postaci np. dokumentów, formularzy, zapisów rozmów, zestawień, informacji na temat sposobów wykonywania określonych czynności, pojedynczych danych, w celu odpowiedzi na pytanie, czy działania przeprowadzone w audytowanych obszarach są zgodne z kryterium przyjętym do oceny badanej działalności. Dowody audytowe mogą mieć różne formy i pochodzić z różnych źródeł. Zadaniem audytora wewnętrznego jest ich ocena pod kątem wiarygodności i tzw. siły dowodowej.

Celem rozdziału jest przedstawienie rodzajów i źródeł dowodów w procesie audytu wewnętrznego. Rozważania rozpoczynają się od omówienia pojęcia dokumentu i dowodu w przepisach prawnych. Wykorzystano akty prawne dotyczące omawianego zagadnienia, literaturę przedmiotu i źródła internetowe.

1. Dokument i dowód w przepisach prawnych

Praca audytora wewnętrznego obejmuje wiele czynności określonych ustawami, rozporządzeniami, *Międzynarodowymi standardami praktyki zawodowej audytu wewnętrznego* i procedurami przyjętymi w danej organizacji. Kluczowe czynności na każdym poziomie procesu audytu przedstawia rysunek 1.

Czynności podjęte w procesie audytu wewnętrznego są niezwykle ważne, ponieważ prowadzą do uzyskania oceny badanej działalności, a w konsekwencji racjonalnego zapewnienia o zgodności prowadzonej działalności z normami. Zanim jednak dojdzie do przedstawienia wyników audytu, istotne są ocena



Rysunek 1. Czynności podejmowane w zadaniu audytowym

Źródło: opracowanie własne.

i dokumentowanie informacji, bez których ocena badanego zagadnienia byłaby niepełna lub zniekształcona. Wynikiem pracy audytora jest zgromadzenie informacji wiążących się z celami zadania. Zebranie wystarczających, wiarygodnych, istotnych i przydatnych informacji odbywa się przez zastosowanie odpowiednich do warunków zadania procedur.

Każdy etap audytu wewnętrznego musi być udokumentowany, co z jednej strony wypełnia przesłanki wynikające wprost z jego definicji: postępować w sposób systematyczny i uporządkowany, a z drugiej strony: stanowić podstawy wnioskowania, analiz, ocen częściowych i końcowych.

W języku potocznym „dokument” jest rozumiany jako „pewien przedmiot materialny, pisemne oświadczenie stanowiące wyraz czyjejś woli bądź spostrzeżenia, stanowiący ślad jakiejś zaszłości w świecie zewnętrznym” czy też „akt urzędowy, pismo urzędowe; akt spisany w celu stwierdzenia pewnej okoliczności” (Ochman, 2009, s. 31). Istotną kwestią dla uporządkowania terminologii jest też zwrócenie uwagi na treść art. 77³ Kodeksu cywilnego, który wskazuje, że dokumentem jest nośnik informacji umożliwiający zapoznanie się z jej treścią (Ustawa, 1964a).

Dokument w ujęciu encyklopedycznym oznacza: „w nauce – każdy przedmiot materialny będący świadectwem jakiegoś faktu, zjawiska lub myśli ludzkiej; [...] pismo sporządzone we właściwej dla danego czasu i miejsca formie, zaopatrzone w środki uwierzytelniające (np. pieczęcie [...]), które stwarza, potwierdza lub zmienia pewien stan prawny [...]” (*Encyklopedia PWN*, b.d.). W tak ogólnej definicji trudno doszukać się elementów, które stałyby się podstawą do stworzenia

uniwersalnej definicji dokumentu dla wszystkich gałęzi prawa powszechnie obowiązującego. Jest to przyczyną definiowania pojęcia „dokument” w różnych gałęziach prawa, najczęściej w celach procesowych. W literaturze prawniczej termin „dokument” definiuje się w ujęciu szerokim i bardzo wąskim.

W Kodeksie postępowania cywilnego dokumenty dzieli się na urzędowe i prywatne. Dokument urzędowy jest sporządzony w przepisanej formie przez powołane do tego organy władzy publicznej i inne organy państwowe w zakresie ich działania oraz stanowi dowód tego, co zostało w nim urzędowo zaświadczone. Natomiast dokument prywatny stanowi dowód tego, że osoba, która go podpisała, złożyła oświadczenie zawarte w dokumencie (Ustawa, 1964b, art. 244–245). A zatem dokumenty prywatne to takie, które nie zostały sporządzone przez władze publiczne bądź podmioty działające w zakresie zadań publicznych im zleconych.

Podobne rozwiązania zawierają postanowienia Kodeksu postępowania administracyjnego, jednak nie ma w nich odniesienia do definicji dokumentu prywatnego. W art. 76 § 1 stwierdza się, że dokumenty urzędowe sporządzone w przepisanej formie przez powołane do tego organy państwowe w ich zakresie działania stanowią dowód tego, co zostało w nich urzędowo stwierdzone (Ustawa, 1960, art. 76).

W prawie karnym dokumentem jest każdy przedmiot lub inny zapisany nośnik, z którym jest związane określone prawo albo który ze względu na zawartą w nim treść stanowi dowód praw, stosunku prawnego lub okoliczności mającej znaczenie prawne (Ustawa, 1997a, art. 115 § 14). W szerszym zakresie definiowany jest dokument, do którego odwołuje się ustawodawca w art. 271 § 1 Kodeksu karnego. W tym przypadku musi on być wystawiony przez funkcjonariusza publicznego lub inną osobę do tego uprawnioną i zawierać poświadczenie, któremu przysługuje cecha zaufania publicznego, a w związku z tym domniemanie prawdziwości (Ochman, 2009). W Kodeksie postępowania karnego występuje również odwołanie do pojęcia dokumentu prywatnego. Jest nim każdy dokument powstały poza postępowaniem karnym i nie dla jego celów, w szczególności oświadczenia, publikacje, listy oraz notatki (Ustawa, 1997b, art. 393 § 3; Kardas, 2015).

W Ustawie z dnia 17 lutego 2005 r. o informatyzacji podmiotów realizujących zadania administracji publicznej pojawia się definicja dokumentu elektronicznego – jest to stanowiący odrębną całość znaczeniową zbiór danych uporządkowanych w określonej strukturze wewnętrznej i zapisany na informatycznym nośniku danych, czyli na materiale lub urządzeniu służącym do zapisywania, przechowywania i odczytywania danych w postaci cyfrowej (Ustawa, 2005, art. 3).

Autonomiczne podejście do definicji dokumentu występuje na gruncie Ustawy z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej. Ustawodawca zdecydował się na wprowadzenie definicji legalnej, zgodnie z którą dokumentem urzędowym jest treść oświadczenia woli lub wiedzy utrwalona i podpisana w dowolnej formie przez funkcjonariusza publicznego w rozumieniu przepisów Kodeksu karnego, w ramach jego kompetencji, skierowana do innego podmiotu lub

złożona do akt sprawy (Ustawa, 2001, art. 6 ust. 2). Tym samym objęto zakresem pojęciowym bardzo szeroki krąg danych.

Przeprowadzona analiza aktów prawnych pokazuje, że posłużenie się przez ustawodawcę pojęciem „dokument” w regulacjach różnych gałęzi prawa nie opiera się na jednorodnej znaczeniowo definicji. Z tego powodu nie można na zasadzie analogii odwołać się do terminu dokumentu w przepisach procedury administracyjnej, Kodeksie karnym, Kodeksie postępowania cywilnego itp. Za Ochmanem (2009) można przyjąć, że pojęcie dokumentu w każdej z dziedzin prawa ma „do spełnienia odrębne funkcje”. Autor trafnie zauważa, że w obszarze procedury cywilnej czy administracyjnej wyróżnienie definicji dokumentu następuje ze względu na konieczność nadania mu określonej mocy dowodowej, w procesie karnym dokument traktowany jest jako dowód rzeczowy, a w kryminalistyce jeszcze inaczej (Ochman, 2009, s. 21).

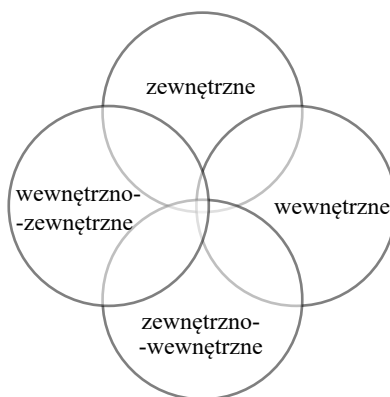
Przy określaniu definicji dokumentu nie bez znaczenia są także źródła i środki dowodowe. Źródło dowodowe to osoba lub rzecz, które dostarczają środków dowodowych. Źródła dowodowe zatem mogą być osobowe (oskarżony, świadek, biegły) lub rzeczowe (wszelkiego rodzaju przedmioty dotyczące bezpośrednich informacji o obiekcie rozpoznania procesowego) (Marten, 2012). Natomiast środki dowodowe są formą przekazu informacji pochodzących z określonego źródła dowodowego. Faktami dowodowymi (bezpośrednimi i pośrednimi) są poszczególne informacje zawarte w środku dowodowym.

2. Źródła informacji oraz znaczenie dowodów w audycie wewnętrznym

Informacja to jedno z podstawowych pojęć w cybernetyce i teorii informacji, które oznacza każdy czynnik, który zmniejsza stopień niewiedzy o danym zjawisku (opis, nakazy, zakazy, polecenia czy dyrektywy działania), umożliwiając lepszą znajomość otoczenia czy sprawniejsze przeprowadzenie działania (Ochman, 2009, s. 32).

Z punktu widzenia audytu wewnętrznego na informacje składają się m.in.: wiarygodna dokumentacja, obliczenia audytora wewnętrznego, relacje między danymi, przedmioty materialne, wydarzenia po dacie bilansu, dokumenty pomocnicze, oświadczenia pracowników badanej organizacji i osób trzecich. Źródła informacji najczęściej klasyfikuje się według tego, skąd informacja pochodzi oraz kto miał do niej dostęp (rysunek 2).

Informacje wewnętrzne powstają i pozostają w badanej organizacji. Przykładem tego rodzaju informacji mogą być: lista płac, lista obecności, ewidencja składników majątku. Informacje wewnętrzno-zewnętrzne (zewnętrzne własne) powstają w badanej organizacji, ale są również przetwarzane przez podmiot zewnętrzny, np. czeki rozliczeniowe. Informacje zewnętrzno-wewnętrzne (zewnętrzne obce) powstają w podmiocie

**Rysunek 2. Źródła informacji**

Źródło: opracowanie własne.

zewnętrznym, a następnie są przetwarzane przez badaną organizację. Wśród przykładów wymienić można faktury, rachunki, listy przewozowe. Natomiast informacje zewnętrzne są tworzone przez podmiot zewnętrzny i bezpośrednio przekazywane audytorowi wewnętrznemu, np. potwierdzenie salda przez kontrahenta organizacji.

Sawyer i in. (2003) zaproponowali podział informacji ze względu na charakter informacji, wyodrębniając informację: fizyczną, z zeznań, z dokumentów, analityczną. Informację fizyczną stanowi prowadzona przez audytora wewnętrznego bezpośrednia obserwacja lub kontrola osób, inspekcja mienia lub czynności. Źródłami przekonujących informacji mogą być zdjęcia, mapy wykresy i tabele. Jeśli obserwacja fizyczna stanowi jedyną informację na temat istotnej kwestii, powinno ją prowadzić dwóch audytorów. Na informacje z zeznań (w formie oświadczeń) składają się pisemne lub ustne wypowiedzi personelu badanej organizacji i innych osób, udzielane w odpowiedzi na zapytania w trakcie rozmowy. Informacje z zeznań nie powinny być rozstrzygające, ale poparte innego rodzaju informacjami, jeśli to możliwe. Informacje dokumentowe (dokumenty) istnieją w trwałej postaci, są to np. faktury, dokumentacja transportowa, zamówienia i raporty przyjęcia. Jest to najbardziej typowy rodzaj informacji gromadzonej przez audytorów wewnętrznych. Informacje w postaci dokumentów mogą być wewnętrzne lub zewnętrzne. Przykładami informacji zewnętrznych są odpowiedzi na wysłane potwierdzenia, faktury od dostawców oraz informacje publiczne organu państwowego. Przykładami informacji wewnętrznych są zapisy księgowe, zamówienia, raporty, przyjęcia. Natomiast informacje analityczne powstają w wyniku rozważenia wzajemnych relacji między danymi, a w przypadku kontroli wewnętrznej – między konkretnymi zasadami i procedurami stanowiącymi jej komponenty. Analiza tworzy szczegółową informację w postaci domniemań lub wniosków opartych na zbadaniu części składowych jako całości pod kątem zgodności, niezgodności, relacji przyczynowo-skutkowych, istotnych i nieistotnych pozycji itp.

Zgodnie z treścią normy zawartej w § 5.1 Rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 4 września 2015 r. w sprawie audytu wewnętrznego oraz informacji o pracach i wynikach tego audytu (Rozporządzenie, 2015) audytor wewnętrzny dokumentuje czynności i zdarzenia mające znaczenie dla prowadzonego audytu wewnętrznego w jednostce. Z kolei według *Międzynarodowych standardów praktyki zawodowej audytu wewnętrznego* (Komunikat, 2016, standard 2310) audytorzy wewnętrzni powinni zidentyfikować informacje wystarczające do osiągnięcia celów zadania, dokonać ich analizy i oceny oraz udokumentować je (Komunikat, 2016, standard 2330). Zakres gromadzonej informacji jest bezpośrednio związany z zakresem usługi wykonanej przez audytora wewnętrznego oraz stopniem wymaganego zapewnienia. Audytor powinien w pełni ujawnić te kwestie, jak również kryteria dokonywania oceny.

Należyta staranność zawodowa audytora wewnętrznego wymaga, aby twierdzenia audytora zostały poparte dowodami. Nieadekwatne informacje obniżają wiarygodność wyników zadania, podważają status zawodowy audytora wewnętrznego oraz wpływają na pogorszenie relacji audytora z przełożonymi. Nie można także wykluczyć sytuacji, w której audytor narazi się na postępowanie roszczeniowe z Kodeksu cywilnego lub karnego w związku z pomówieniami lub naruszeniem dóbr osobistych pracownika (przy nieodpowiednim zabezpieczeniu dowodów). W przypadku braku dowodów uzasadniających wyniki prac audytowych audytor wewnętrzny musi wykazać ostrożność przy ujawnianiu braku informacji. Taka sytuacja jest niebezpieczna, gdy audytor wewnętrzny pozyska krytyczne, lecz niepoparte dowodami informacje.

W ramach gromadzenia dowodów audytowych należy mieć pewność co do zrozumienia przez audytora wymagań w odniesieniu do audytowanego obszaru. Wymagania te mogą wynikać z przepisów prawa, wytycznych i norm specyficznych dla danego sektora (Krawiec, 2017).

W tabeli 1 przedstawiono różne znaczenie dowodu audytowego w audycie wewnętrznym.

Tabela 1. Różne znaczenie dowodu audytowego

Znaczenie dowodu audytowego	Objaśnienie
Jako źródło dowodowe	osoba lub rzecz będącą źródłem wiadomości o faktach (np. pracownik komórki audytowanej, rzeczoznawca, przedmiot oględzin, dokument)
Jako czynność dowodowa	rozmowa z pracownikiem komórki audytowanej, analiza treści dokumentu, analiza opinii rzeczoznawcy, przeprowadzenie oględzin
Jako środek dowodowy	wiadomość o faktach uzyskanych w wyniku czynności dowodowej (np. treść dokumentu, wynik oględzin, opinia rzeczoznawcy, wyjaśnienie pracownika komórki audytowanej)
Jako dowodzenie	rozumowanie, wnioskowanie o istnieniu lub nieistnieniu pewnych faktów na podstawie środków dowodowych
Jako wynik dowodzenia	stwierdzenie prawdziwości faktu (stwierdzenie istnienia lub nieistnienia dowodzonego faktu)

Źródło: (Sadowska, 2007).

Dowodem audytowym w znaczeniu środka dowodowego może być wszystko, co przyczyni się do ustalenia stanu faktycznego, a także określenia przyczyn i skutków stwierdzonych słabości, a nie jest sprzeczne z prawem i mieści się w granicach uprawnień audytora wewnętrznego.

3. Techniki gromadzenia dowodów w audycie wewnętrznym

Warunkiem przeprowadzenia czynności audytowych jest dostępność informacji. Informacje powinny być wystarczające, wiarygodne, istotne i przydatne dla uzyskania dobrego uzasadnienia ustaleń, wniosków i zaleceń audytu. Na gruncie audytu informacja wystarczająca to informacja oparta na faktach (rzeczowa), odpowiednia i przekonująca, tak aby rozważna i dobrze poinformowana osoba doszła do takich samych wniosków jak audytor wewnętrzny. Kryterium wystarczalności zostało jasno i obiektywnie zdefiniowane. Wyciągnięte wnioski powinny być takie, do jakich doszłaby rozważna i dobrze poinformowana osoba. Zasadniczą kwestią jest rozstrzygnięcie, czy informacje są wystarczająco przekonujące w danych okolicznościach. Moc przekonywania musi być znacznie większa w przypadku np. dochodzenia w sprawie oszustwa popełnionego przez kierownika wyższego szczebla niż przy zadaniu dotyczącym kasy podręcznej. O jakości i ilości informacji decyduje stopień ryzyka, z jakim mamy do czynienia przy badaniu procesu lub zjawiska.

Informacja jest wiarygodna, jeżeli jest rzetelna (merytoryczna) i możliwie najlepsza do uzyskania za pomocą odpowiednich technik audytu (Gleim, 2004) oraz jeżeli przedstawione przez audytora wyniki mogą zostać zweryfikowane przez inne osoby. Wiarygodne informacje muszą być również zasadne (prawdziwe), to znaczy dokładnie przedstawiać zaobserwowane zjawiska. Określenie, czy informacje są odpowiednie do celów audytu wewnętrznego, pozostaje kwestią osądu i zależy od konkretnej sytuacji. Choć co do zasady informacje powinny charakteryzować się obiektywizmem, to jednak niewątpliwie będą się one różnić w zależności od wykształcenia, doświadczenia i innych cech osobowych audytora wewnętrznego. Stopień wiarygodności dowodów zależy od wielu czynników. Będą one bardziej wiarygodne, jeżeli:

- zostały uzyskane ze źródeł niezależnych od badanej jednostki, np. potwierdzenia należności,
- są potwierdzane przez inne informacje lub inne dowody,
- są bezpośrednie, np. obserwacje audytora wewnętrznego, a nie pośrednie, np. zasłyszane,
- są to oryginalne dokumenty, a nie kopie.

Natomiast istotna informacja stanowi podstawę ustaleń, wniosków i zaleceń oraz jest zgodna z celami zadania. Definicja istotności kładzie nacisk na potrzebę ograniczenia prac do tych związanych z realizacją celów zadania. Istotne informacje muszą pozostawać w logicznym związku z tym, czego mają dowodzić.

Informacje są przydatne, jeżeli pomagają organizacji ociągać cele. Ostatecznym celem organizacji jest przysporzenie wartości właścicielom, pozostałym interesariuszom i klientom.

Podczas realizacji zadania audytowego należy gromadzić informacje, które dotyczą wszystkich kwestii związanych z celami zadania i zakresem prac. Identyfikując i badając informacje, audytorzy wewnętrzni mogą stosować różne techniki audytowe, które są szeroko omawiane w literaturze przedmiotu (Calota i Vinatoru, 2015; Lindow i Race, 2002; Marris, 2010; Winiarska, 2019). Pierwszą z nich są procedury analityczne, które polegają na studiowaniu i porównywaniu zależności między informacjami finansowymi i niefinansowymi. Stosowanie procedur analitycznych do identyfikacji informacji w celu ich badania opiera się na założeniu, że wspomniane zależności istnieją i będą występowały w przyszłości, jeśli nie stwierdzono inaczej. Nie można przyjąć takiego założenia w przypadku m.in. stwierdzenia nietypowych lub niepowtarzalnych transakcji bądź wydarzeń, zmiany zasad rachunkowości, zmiany organizacji, operacji, środowiska i technologii, braku sprawności działania, nieskuteczności działania, błędów, nieprawidłowości, nielegalnych czynów.

Praktycznymi przykładami procedur analitycznych mogą być m.in.:

- porównanie informacji bieżącego okresu z podobnymi informacjami za wcześniejsze okresy,
- porównanie informacji bieżącego okresu z budżetami lub prognozami,
- badanie zależności między informacjami finansowymi i odpowiednimi informacjami pozafinansowymi,
- porównanie informacji z podobnymi informacjami z innych komórek organizacyjnych,
- porównanie informacji z podobnymi informacjami z branży, w której organizacja działa.

Procedury analityczne mogą być wykonywane na kwotach pieniężnych, wielkościach fizycznych, wskaźnikach lub wartościach wyrażonych w procentach. Konkretnie procedury analityczne obejmują m.in. analizę wskaźnikową, analizę trendów, analizę regresji, testy spójności.

Procedury analityczne audytu powinny być wykorzystywane w trakcie zadania do badania oceny informacji stanowiących uzasadnienie (podstawę) wyników zadania. Audytorzy wewnętrzni muszą rozważyć, czy i w jakim stopniu należy skorzystać z procedur analitycznych, określając:

- istotność (znaczenie) badanego obszaru,
- adekwatność systemu kontroli wewnętrznej,

- dostępność i wiarygodność informacji finansowych i innych,
- precyzję, z jaką można przewidywać wyniki procedur analitycznych,
- dostępność i porównywalność informacji o branży, w której organizacja działa,
- stopień, w jakim pozostałe procedury audytowe stanowią uzasadnienie wyników zadania.

Jeśli zastosowanie procedur analitycznych przyniesie nieoczekiwane wyniki lub wykaże niespodziewane zależności, audytorzy wewnętrzni muszą je zbadać i ocenić.

Dochowując należytej staranności zawodowej, audytorzy wewnętrzni muszą być wyczuleni na możliwość świadomego łamania prawa, popełniania błędów i dopuszczania się pominięć, nieefektywności, niegospodarności, braku skuteczności oraz wchodzenia w konflikt interesów. Powinni także zwracać uwagę na te rodzaje działalności, w których prawdopodobieństwo wystąpienia nieprawidłowości jest największe. Ponadto powinni rozpoznawać przypadki niewłaściwej kontroli i zalecać środki naprawcze pozwalające na zapewnienie zgodności z przyjętymi procedurami i praktyką.

W każdym przypadku audytorzy wewnętrzni podejmujący się przeprowadzenia zadania audytowego powinni rozważyć możliwość istnienia istotnych nieprawidłowości lub niezgodności. Poza oceną swojej niezależności i obiektywizmu w kontekście badanego obszaru oraz uwzględnienia należytej staranności zawodowej audytor wewnętrzny powinien odbyć odpowiednie spotkania i zgromadzić niezbędne informacje do oceny charakteru i zakresu usługi, jaka ma zastać wykonana. Określenie niezależności dotyczy audytu wolnego od ograniczeń, które mogłyby znacznie zmniejszyć zakres skuteczności badania audytora, a także jego późniejszych raportów obejmujących wyniki i wnioski. Natomiast obiektywizm odnosi się do indywidualnej postawy i braku występowania przesłanek, które uniemożliwiłyby audytorowi wydanie bezstronnej opinii na temat badanego obszaru, systemu, procesu.

Inną techniką uzyskania informacji i gromadzenia dowodów audytowych jest przeprowadzanie rozmów. Jest to sposób gromadzenia informacji w formie oświadczeń. Wiąże się z posiadaniem przez audytorów ważnych umiejętności w tym zakresie. Rozmowy przeprowadza się z personelem badanej organizacji, innymi osobami mającymi styczność z badaną organizacją i z niezależnymi osobami trzecimi. Biorąc pod uwagę możliwą niewiarygodność oświadczeń badanej jednostki, należy je potwierdzić, gdy tylko będzie to możliwe. Informacje uzyskane w drodze rozmowy mogą być wystarczające, np. niektóre oświadczenia niezależnej osoby trzeciej.

Z kolei ponowne przeliczenie danych ilościowych jest wiarygodnym sposobem gromadzenia informacji, ale ma ograniczoną wartość. Przeliczenie dokonane bezpośrednio przez audytorów wewnętrznych dostarcza solidnych i bezstronnych informacji na temat dokładności. Jednym z ograniczeń ponownego przeliczenia

jest to, że nie daje informacji na temat wiarygodności danych wejściowych. Na przykład ponowne przeliczenie dochodu z odsetek jest mało przydatne, jeżeli badane należności najprawdopodobniej nie zostaną wyegzekwowane.

Szczegółowe testy polegają na badaniu dokumentów związanych z określoną działalnością i transakcjami. Dokumenty dostarczają zwykle lepszych niż oświadczenia informacji, że dana transakcja się odbyła lub że procedura kontrolna została wykonana. Podkategorią testów jest „sprawdzanie od konta” i „sprawdzanie od dokumentu”. Sprawdzanie od konta polega na weryfikacji zaksięgowanych kwot poprzez badanie dokumentów od ostatecznych do pierwotnych. Sprawdzanie od dokumentu polega na prześledzeniu transakcji i zapisów (do przodu) od pierwotnych dokumentów do ostatecznych kwot sumarycznych.

Obserwacja i inspekcja są technikami polegającymi na badaniu informacji fizycznej przez audytora wewnętrznego. Zaletą obserwacji i inspekcji jest to, że powstałe informacje pochodzą z bezpośredniego doświadczenia audytora wewnętrznego i dlatego są one bardzo wiarygodne. Zapisy mogą być fałszowane, toteż obserwacje lub inspekcje mają potwierdzić daną kwestię. Obserwacja i inspekcja są procedurami o ograniczonej przydatności. Wiedza obserwatora lub inspektora może nie być wystarczająca do dostarczenia wiarygodnych informacji. Na przykład audytor wewnętrzny może nie wiedzieć, jak oszacować wartość przedmiotów uchodzących za dzieła sztuki, ocenić stan niektórych produktów rolnych albo przydatność do użytku sprzętu specjalistycznego. Obserwacja i inspekcja nie przyczynią się również do ustalenia, czy badana jednostka jest właścicielem przedmiotu obserwacji lub inspekcji ani czy aktywa nie są obciążane na rzecz osoby trzeciej.

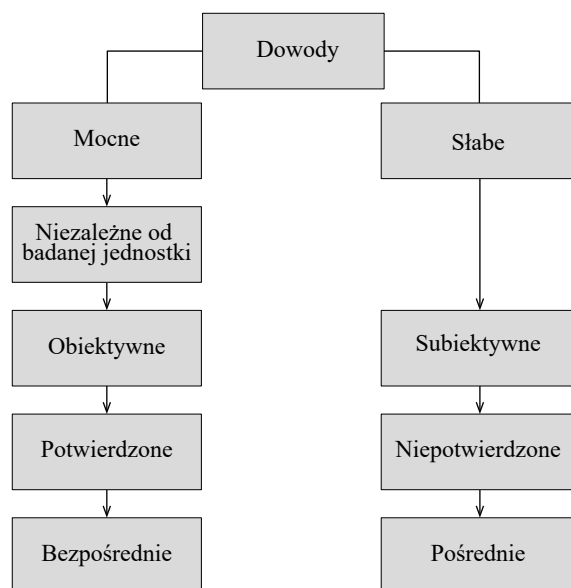
Próby statystyczne pozwalają audytorowi wewnętrznemu na dokonanie oceny ilościowej, czy próba jest reprezentatywna dla populacji przy określonym poziomie ufności. Innymi słowy, losowy dobór prób odpowiedniej wielkości pozwala audytorowi wewnętrznemu stwierdzić, że przy określonym poziomie ufności przedział ufności skonstruowany za pomocą wyników z próby zawiera prawdziwą wartość populacji. Metody statystyczne umożliwiają audytorowi wewnętrznemu kontrolowanie ryzyka (ryzyko próby), gdy z uwagi na efektywność bada on próbkę zamiast całej populacji.

Zapytania o potwierdzenie wysyłane są przez audytorów wewnętrznych podmiotom zewnętrznym w stosunku do badanej jednostki. Odpowiedzi kierowane bezpośrednio do audytora wewnętrznego stanowią czysto zewnętrzne informacje. Negatywne potwierdzenie polega na tym, że adresat proszony jest o udzielenie odpowiedzi tylko wówczas, jeśli nie zgadza się z przedstawionymi informacjami. Negatywne potwierdzenia stosowane są w celu zredukowania ryzyka badania do akceptowanego poziomu. Pozytywne potwierdzenie jest najbardziej wiarygodną informacją (oprócz zapłaty), że należność stanowi rzeczywisty składnik aktywów i że została prawidłowo wyceniona.

Ostatecznym celem gromadzenia informacji jest dostarczenie wystarczającego poparcia dla ustaleń, wniosków i zaleceń audytora wewnętrznego. Poszczególne pozycje informacji mogą zawierać wady, nie są zatem w jednakowym stopniu przekonujące. Zadaniem audytorów wewnętrznych jest zgromadzenia informacji w taki sposób, aby w sumie dostarczyły żądanego poparcia.

Większość informacji zasługuje na częściową wiarę, wobec czego musi zostać potwierdzona. Okoliczności mogą spowodować, że audytor wewnętrzny nie da wiary niektórym informacjom. Powątpiewanie w wiarygodność czy rzetelność informacji oznacza konieczność zastosowania następnych narzędzi. Na rysunku 4 przedstawiono podział dowodów ze względu na pewność informacji, których dostarczają.

Niezwykle istotne na gruncie audytu wewnętrznego są zasady dotyczące wyłączenia, które zostały wprowadzone w celu niedopuszczenia dowodów, których wartość dowodowa jest pomniejszona, z uwagi na ich ewentualną stronniczość. Audytorzy wewnętrzni mogą badać i oceniać wszystkie informacje aż do chwili, gdy wedle swojego zawodowego osądu uznają, że zgromadzili wystarczające, wiarygodne, istotne i przydatne informacje.



Rysunek 3. Pewność informacji dostarczanych przez dowody

Źródło: na podstawie (Moeckel i Plumlee, 1989; Ratliff i in., 1996, s. 154).

Inną klasyfikację dowodów zawierających informację przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Klasyfikacja najlepszych i najsłabszych dowodów audytu wewnętrznego

Klasyfikacja dowodów	Najmocniejsze dowody	Najsłabsze dowody
Technika audytu	obserwacja/potwierdzenie	zwykle zapytanie
Pochodzenie dowodu	potwierdzone materiały	wykorzystane w badaniu statystyki
Związek z audytowaną jednostką	dokument zewnętrzny	wewnętrzny dokument audytowanej jednostki
Forma dowodu audytu	pisemna z podpisami	ustne komentarze
Stopień sformalizowania dowodu	dokumentacja formalna	nieformalna, np. notatki
Lokalizacja dowodu	powiązany z ocenianym obszarem	materiały wydzielone, pomocnicze
Źródło dowodu audytu	efekt pracy audytora wewnętrznego	inne materiały pomocnicze

Źródło: (Moeller, 2009, s. 232).

W rozdziale przyjęto, że termin „dowody” jest używany ściśle w kontekście prawnym, natomiast „informacja” oznacza wszystko, co może zostać wykorzystane w celu poparcia ustaleń, wniosków i zaleceń audytora wewnętrznego. Sposób rozumienia pojęcia informacji zależy od sposobu rozumienia dowodzenia. W celu sprawdzenia informacji czy określenia jej wiarygodności musimy uzyskać dowód, np. w postaci dokumentu, innym razem możemy posiadać dowód w postaci dokumentu, w którym zawarta jest istotna informacja. Niemniej jednak pojęcia prawne i pojęcia z zakresu audytu wewnętrznego mają wiele ze sobą wspólnego. Informacja w kontekście audytu wewnętrznego i dowody w kontekście prawnym mają za zadanie przekonanie stron, stworzenie podstawy do udowodnienia lub zaprzeczenia danej tezy.

Zasady prawne dotyczące dowodów stają się istotne dla audytorów wewnętrznych, gdy uczestniczą oni w badaniu oszustw lub świadczą usługi pomocnicze przy postępowaniu prawnym.

Na gruncie audytu wewnętrznego przyjęto posługiwanie się niżej opisanymi rodzajami dowodów. Najlepsze lub podstawowe dowody są trafnym i najbardziej wiarygodnym sposobem udowodnienia twierdzenia. Zasada najlepszego dowodu jest najczęściej stosowana do dowodów z dokumentu. W celu udowodnienia, jaką treść zawierał dokument, należy przedstawić oryginalny kontrakt, akt notarialny, dokument transakcji lub inny dokument.

Dowody z zeznań nie są dopuszczane do udowodnienia, jaką treść zawierał dokument, z uwagi na możliwość nieprawidłowej interpretacji. Dowody ustne mogą być dopuszczone w celu wyjaśnienia terminów użytych w dokumencie pisemnym, jeśli mogą one być interpretowane na kilka sposobów.

Dowody wtórne są mniej wiarygodne od dowodów podstawowych. Mogą to być kopie oryginalnych dokumentów lub zeznania dotyczące ich treści. Kopie mogą być dopuszczane, jeżeli oryginały zostały utracone lub zniszczone bez złych

zamiarów przez stronę składającą kopię lub gdy znajdują się w posiadaniu podmiotu publicznego. Z kolei kopie są lepsze niż pisemne streszczenia lub ustne zeznania na temat oryginalnych zapisów. Streszczenia lub zeznania mogą jednak zostać dopuszczone, jeżeli oryginały:

- są bardzo obszerne,
- nie mogą zostać rozważone przez sąd w rozsądnym terminie,
- są dostępne do badania na żądanie.

Dowód bezpośredni stanowi dowód bez domniemań lub wyciągania wniosków, np. oryginalne dokumenty lub zeznania na temat tego, co świadek słyszał, robił, widział itp.

Poszlaki są dowodem pośrednim, gdyż wskazują na pośrednie fakty, z których może zostać wydedukowany główny fakt mający znaczenia dla sprawy. Na przykład zmiana danych księgowych w systemie online chronionym hasłem dostępu jest poszlaką, że czynności dokonała upoważniona osoba. Jednak taki wniosek może okazać się błędny, jeżeli osoba nieupoważniona była w stanie uzyskać niezbędne hasło. Rozstrzygający dowód jest tak niezbity, że pozwala na wyciągnięcie tylko jednego zasadnego wniosku, bez potrzeby dodatkowego potwierdzenia.

Dowody z opinii są często wykluczane na gruncie audytu wewnętrznego z uwagi na ich potencjalną stronniczość, ale nie tylko ze względu na tę przesłankę. Audytor wewnętrzny jako osoba obiektywna i niezależna nie jest związany opiniami. Może się z nimi zapoznać, jednakże nie są one wiążące.

Opinia biegłego należy do wyjątków. Takie zeznanie jest dopuszczalne, jeżeli dotyczy spraw poza wiedzą laików, jest składane przez osobę, której wiedza i obiektywizm pomogą sądowi w ustaleniu prawdy. Natomiast dowody ze słyszenia są to oświadczenia innej osoby. Dowody ze słyszenia są zazwyczaj niedopuszczalne, gdyż nie można ich poddać próbie krzyżowej zadawania pytań.

4. Gromadzenie, zabezpieczenie i udostępnienie dokumentacji audytu wewnętrznego

Audytorzy podczas wykonywania swoich czynności obserwują, przeglądają i analizują procesy w organizacji i sposób ich udokumentowania, a także rozmawiają z wszystkimi pracownikami organizacji. Termin „dokumentacja audytu” odnosi się do wszystkich sprawozdań z audytu, planów działań oraz innych dokumentów uzupełniających sprawozdania, dokumentów roboczych, protokołów ważniejszych spotkań, materiałów, narzędzi i technik audytu wspomaganych komputerowo (*computer assisted audit tools and techniques*, CAATT) oraz wszelkich innych danych i informacji uzasadniających wyniki przeglądu (Moeller, 2009, s. 419).

Modelowanie procesu związanego z gromadzeniem, przechowywaniem, archiwizowaniem i udostępnianiem dokumentów audytu jest niezwykle istotne nie tylko w kontekście wskazania obszarów wymagających poprawy wewnątrz organizacji, ale także dostępu osób spoza organizacji do dokumentów, danych i informacji. A zatem podczas tego procesu należy brać pod uwagę nie tylko pojawiające się szanse, ale także ryzyka związane z dostępem do dokumentacji audytu. Kluczowe jest istnienie właściwego systemu przechowywania dokumentów obejmujących wszystkie rezultaty pracy audytora, prowadzonej zarówno w formie papierowej, jak i elektronicznej.

Właściwe zaprojektowanie takiego procesu jest nie lada wysiłkiem, ale może nie mieć odpowiedniej wartości, gdy wykonane przez audytorów prace nie zostaną w odpowiedni sposób udokumentowane, przechowane i zabezpieczone, a audytorzy i pracownicy organizacji nie rozumieją regulacji w zakresie dostępu do informacji obowiązujących w danej branży.

Z punktu widzenia istoty gromadzenia i udostępniania informacji będących w posiadaniu audytu wewnętrznego należy zwrócić uwagę na zmianę, która zaszła w tym obszarze w polskim prawodawstwie. Postanowienia Ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Ustawa, 2009a) w normie zawartej w art. 284 („1. Plan audytu oraz sprawozdanie z wykonania planu audytu stanowią, udostępnianą na wniosek, informację publiczną w rozumieniu Ustawy z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej. 2. Informacji publicznej nie stanowią inne niż wymienione w ust. 1 dokumenty wytworzone przez audyt wewnętrzny w trakcie prowadzenia audytu wewnętrznego”) w znacznym stopniu ograniczały dostęp do dokumentów audytu wewnętrznego.

Rozwiązania te miały swoich zwolenników i przeciwników. Już na etapie projektowania ustawy rodziło się wiele wątpliwości związanych z postanowieniami art. 284: czy nie stoją one w sprzeczności z postanowieniami innych regulacji, które stanowią, że informacje o działalności podmiotów publicznych są informacjami jawnymi? Czy postanowienia nie naruszają konstytucyjnego prawa obywatela do informacji? Pojawiły się pytania, dlaczego informacja o kontroli wewnętrznej jest informacją jawną, a informację podlegającą udostępnieniu na wniosek z obszaru audytu wewnętrznego spośród ogromnej liczby zgromadzonych i wytworzonych dokumentów sprowadza się tylko do dwóch dokumentów: planu audytu i sprawozdania rocznego.

Po pierwsze, należy zauważyć, że kontrola wewnętrzna i audyt wewnętrzny są to dwa zupełnie odrębne narzędzia do oceny procesów zachodzących w danej organizacji. Umiejętność wskazania podobieństw i różnic tych dwóch pojęć z punktu widzenia funkcjonowania organizacji ogranicza lub nawet niweluje napięcia w zakresie dostępu do dokumentacji. Po drugie, ustawodawca tak wysoko umieścił instytucję audytu wewnętrznego w hierarchii organizacyjnej (bezpośrednia podległość kierownikowi organizacji) po to, by dać audytorowi niezależność i umożliwić niczym nieskrępowaną działalność oraz ocenę kontroli jako elementu procesu zarządzania.

Z punktu widzenia procesu dokumentacyjnego w audycie wewnętrznym rok 2015 był kluczowy. Trybunał Konstytucyjny wyrokiem z 9 kwietnia 2015 r. (Wyrok TK, 2015) wyeliminował z porządku prawnego przepis, który pozwalał na nieudostępnianie w trybie dostępu do informacji publicznej dokumentów wytworzonych przez audytora wewnętrznego w trakcie audytu. Trybunał Konstytucyjny orzekł, że art. 284 ust. 2 Ustawy z 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Ustawa, 2009a) jest niezgodny z art. 61 ust. 1, 2 i 3 w związku z art. 31 ust. 3 Konstytucji RP.

Ogłoszenie wyroku wzbudziło głębokie zaniepokojenie u podmiotów zobowiązanych do udostępniania informacji publicznej ze względu na specyfikę audytu wewnętrznego. Audyt ma służyć poprawie funkcjonowania jednostki sektora finansów publicznych. Cel ten jest osiągany przez wskazywanie kierownikowi jednostki słabości kontroli zarządczej i związanych z nimi zaleceń. W zdaniu odrębnym do omawianego wyroku podnoszono, że tak szerokie udostępnianie materiałów audytowych może spowodować zniechęcenie się audytorów do korzystania z możliwości dostępnych w ramach prawa naturalnego lub pozytywnego ze względu na zagrożenie konsekwencjami prawnymi, gdyż audytorzy będą sobie zdawać sprawę z tego, że dokumenty wypracowane w trakcie audytu mogą stać się informacją publiczną. Również Wojewódzki Sąd Administracyjny w Poznaniu w wyroku z 20 kwietnia 2011 r. (Wyrok WSA, 2011) stwierdził, że zakwalifikowanie dokumentów związanych z audytem jako informacji publicznej mogłoby doprowadzić do swoistej „autocenzury” audytorów, którzy mając świadomość jawności tych dokumentów, bardziej powściągliwie formułowałiby swe wnioski, zalecenia itp. Pełna jawność dokumentów audytu wewnętrznego mogłaby również zniechęcać kierowników jednostek, w których audyt nie jest obligatoryjny.

Na gruncie postanowień art. 284 (Ustawa 2009a) sądy administracyjne, orzekając przed 9 kwietnia 2015 r., stwierdzały (Wyrok WSA w Poznaniu, 2011, 2013; Wyrok WSA w Olsztynie, 2013), że audyt wewnętrzny jest działalnością prowadzoną w całości wewnątrz struktur administracji, której celem jest – zgodnie z definicją legalną audytu – „wspieranie kierownika jednostki w realizacji celów i zadań” przez systematyczną ocenę kontroli zarządczej oraz czynności doradcze (art. 272 ust. 1, Ustawa 2009a). Działalność ta ma więc charakter służebny wobec działań kierownika jednostki i jest wykonywana w całości na jego potrzeby, którym kierownik jednostki daje wyraz w szczególności w ramach procedury uzgadniania planu audytu (art. 283 ust. 3, Ustawa 2009a). Taki charakter działalności audytowej skłaniał sądy do wniosku, że także dokumenty wytworzone w trakcie audytu mają w całości charakter dokumentów wewnętrznych (do wewnętrznego użytku), które w żaden sposób nie oddziałują na sytuację prawną podmiotów spoza danej jednostki. Ponadto nie sposób wykluczyć sytuacji, w której sformułowane przez audytora ustalenia i zalecenia okażą się ostatecznie niezasadne. Z tej perspektywy upublicznianie takich ustaleń może okazać się co najmniej przedwczesne, a niekiedy wręcz szkodliwe dla podmiotu audytowanego, będącego adresatem niezasadnego zarzutu lub zalecenia (Wyrok WSA w Poznaniu, 2011, 2013; Wyrok WSA w Olsztynie, 2013).

W judykaturze pojawił się pogląd, że przepis art. 284 (Ustawa 2009a) nie ogranicza zakresu informacji publicznych, lecz przeciwnie – w ust. 1 dopiero nadaje charakter informacji publicznej planowi audytu oraz sprawozdaniu z wykonania tego planu (Wyrok WSA w Olsztynie, 2013). Przy braku takiego przepisu dokumenty byłyby kwalifikowane tak jak pozostałe dokumenty wytworzone w związku z audytem wewnętrznym – jako niestanowiące informacji publicznej. Podobne stanowisko zostało również wyrażone w piśmiennictwie, gdzie stwierdzono, że: „Status prawny informacji publicznej nadano więc tylko określonym dokumentom końcowym w ramach danej procedury polegającej na stworzeniu warunków do przeprowadzenia audytu w następnym roku lub podsumowującej rok zakończony. Charakteru takiego nie mają natomiast projekty planów lub sprawozdań, jak również wszelkie inne dokumenty, na podstawie których przygotowano plan audytu albo sprawozdanie z jego wykonania, np. analizy określonego ryzyka, wytyczne wytworzone przez komitet audytu” (Ofiarski, 2010, s. 778).

Wynika z tego, że sądy, orzekając przed ogłoszeniem omawianego wyroku TK, traktowały dokumenty wytworzone przez audytora jako dokumenty wewnętrzne, a tym samym niestanowiące informacji publicznej w rozumieniu art. 1 ust. 1 Ustawy z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej (tekst jedn. Dz. U. z 2014 r., poz. 782 ze zm.).

Odmienne stanowisko w tej materii zajął Trybunał Konstytucyjny w uzasadnieniu wyroku z dnia 9 kwietnia 2015 r., po przeanalizowaniu przepisów art. 61 Konstytucji, ustawy o finansach publicznych oraz Rozporządzenia Ministra Finansów z 1 lutego 2010 r. w sprawie przeprowadzania i dokumentowania audytu wewnętrznego (Rozporządzenie, 2010). TK doszedł do przekonania, że niektóre dokumenty wytwarzane przez audytora, inne niż plan audytu i sprawozdanie z wykonania planu audytu, mogą stanowić informację publiczną i być objęte zakresem prawa do informacji publicznej jako dokumenty, o których mowa w art. 61 ust. 2 Konstytucji. Dokumenty te, zdaniem TK, zawierają rezultaty przeprowadzonego audytu, wyrażają końcowe stanowisko audytora w drodze ocen i zaleceń skierowanych do określonych komórek jednostki, w których przeprowadzane były zadania audytowe. Trybunał zauważył przy tym, że część dokumentów wytwarzanych przez audytora nie zawiera informacji publicznej w rozumieniu art. 61 Konstytucji. Są to bowiem różnego rodzaju dokumenty o charakterze roboczym: zapiski czy notatki sporządzane w stadium zbierania informacji i przygotowania końcowego stanowiska, które stanowią jedynie etap na drodze do wytworzenia informacji publicznej, jednak informacji tej jeszcze nie stanowią.

Na takim stanowisku stanął również Naczelny Sąd Administracyjny w swoim pierwszym, po ogłoszeniu orzeczenia TK, wyroku dotyczącym tej kwestii z 29 października 2015 r. (Wyrok NSA, 2015). Naczelny Sąd Administracyjny stwierdził, że ze względu na stan prawny wynikający z orzeczenia TK konieczne jest każdorazowe badanie żądanych w trybie dostępu do informacji publicznej dokumentów wytworzonych przez audytora i udzielanie odpowiedzi na pytanie: czy zawierają

one informację publiczną w rozumieniu art. 1 ust. 1 ustawy o dostępie do informacji publicznej, o której mowa w wyroku oraz art. 61 Konstytucji, czy też mają charakter wewnętrzny? Jeżeli wniosek będzie dotyczył dokumentów wewnętrznych, organ powinien poinformować wnioskodawcę, że nie stanowią one informacji publicznej. Pismo informujące powinno mieć szczegółowe i obszerne uzasadnienie, które pozwalałoby obronić postępowanie organu w przypadku skargi na bezczynność. Jeżeli zaś organ uzna, że wnioskowane dokumenty zawierają informację publiczną, powinien przeanalizować, czy w określonej sytuacji uzasadnione jest ograniczenie prawa dostępu do informacji z uwagi na występowanie okoliczności określonych w ustawie o dostępie do informacji publicznej, a tym samym wydanie decyzji odmownej. Jeżeli takie przesłanki nie występują, podmiot zobowiązany udostępnia informację w sposób wskazany we wniosku, czyli np. przesyłając wnioskodawcy kopie dokumentów wytworzonych przez audytora wewnętrznego, będących nośnikiem informacji publicznych.

Osoby z zewnątrz organizacji podejmują starania o udostępnienie dokumentacji audytu wewnętrznego w celu wykorzystania jej w różnych postępowaniach, m.in. w postępowaniu karnym i cywilnym, kontroli podatkowej, kontroli organów nadzorujących czy też w celach naukowych. Praktycznie cała dokumentacja organizacji, która nie jest chroniona tajemnicą adwokacką, jest dostępna w postępowaniu karnym. Kwestia dostępu w postępowaniu innym niż karne nie jest już tak oczywista. Dlatego też bardzo często w organizacjach powstają wewnętrzne procedury dotyczące procesu archiwizacji i udostępniania dokumentacji audytu wewnętrznego. Informacje, które audytor gromadzi jako osoba obdarzona zaufaniem, pozostają poufne, gdyż audytor nie jest właścicielem informacji, w posiadanie której wszedł, prowadząc audyt wewnętrzny.

Z dostępem do dokumentacji wiąże się także ryzyko, które jest niepomijalne w funkcjonowaniu danej organizacji. Dokumentacja powinna być odpowiednio zabezpieczona i przechowywana w taki sposób, aby nie doszło do jej zniszczenia lub aby nie weszła ona w posiadanie osób nieuprawnionych. Zgodnie z *Międzynarodowymi standardami praktyki zawodowej* (IIA, 2016, s. 7) należy podkreślić, że audytor wewnętrzny nie jest właścicielem informacji, w posiadanie której wchodzi, prowadząc audyt wewnętrzny, a zatem jest zobowiązany do zachowania w poufności wszelkich informacji i danych, jakie pozyskał w trakcie prowadzenia audytu.

Oprócz ograniczeń w dostępie do dokumentacji, zarówno w polskim porządku prawnym, jak i zagranicznym, pojawiają się także nakazy udostępnienia jej w toczących się postępowaniach sądowo-administracyjnych. Dostęp do dokumentacji może być nakazany prawem, np. amerykański Sąd Najwyższy stwierdził, że aparat skarbowy ma prawo uzyskania dokumentacji roboczej, jeżeli dochodzenie jest prawnie uzasadnione, zapytanie może być istotne, aparat skarbowy nie posiada tych informacji oraz zastosował odpowiednie procedury administracyjne (Gleim, 2004, s. 76).

Dokumentacja robocza zadania jest własnością organizacji. Powinna pozostać pod kontrolą audytu wewnętrznego i może być udostępniana jedynie

upoważnionym osobom. Kierownictwo i inni członkowie organizacji mogą złożyć wniosek o jej udostępnienie.

Od początku wprowadzenia do polskiego porządku prawnego systemu audytu wewnętrznego nie zmienił się jego cel, czyli polepszenie procesów zarządzania w jednostkach finansów publicznych. W orzecznictwie Trybunału Konstytucyjnego podkreślano, że celem audytu wewnętrznego jest dostarczanie informacji oraz pomocy i doradztwo kierownikowi jednostki (por. Wyrok TK, 2005).

Podsumowanie

Według autorów wewnętrznych każdy audyt ma do spełnienia jakąś misję. Misją audytu prawidłowości jest zapewnienie bezpieczeństwa lub zgodności sposobu funkcjonowania z głównymi i oczekiwanymi rezultatami działalności. Misją audytu sprawności jest dążenie do zapewnienia skuteczności lub jakości otrzymanych informacji lub działań (czynności).

Audytorzy wewnętrzni korzystają z różnych narzędzi dowodowych, nie mają prawa pouczać o odpowiedzialności karnej przy odbieraniu oświadczeń, zapytań, wywiadów i innych czynnościach, a zatem na każdym etapie muszą liczyć się z nieodłączną niewiarygodnością uzyskanych wyjaśnień, oświadczeń, wywiadów, co wymaga następnego kroku, czyli potwierdzenia w innych dowodach i informacjach (źródłach).

Audytorzy nie powinni uchylać się od przedstawiania zaleceń mogących skutkować koniecznością podejmowania trudnych decyzji. Zbierając, oceniając i przekazując informacje na temat badanej działalności lub badanego procesu, audytorzy opierają swoje ustalenia i zalecenia na faktach. Dokonują wyważonej oceny, biorąc pod uwagę wszystkie związane ze sprawą okoliczności. Przy formułowaniu zaleceń są obiektywni, nie ulegają wpływom innych osób.

Prowadzenie audytu wymaga swobodnego dostępu do dokumentacji oraz niezakłóconego obiegu informacji, zarówno formalnego, jak i nieformalnego, w górę i w dół hierarchii organizacyjnej, z zachowaniem przepisów o tajemnicy ustawowo chronionej. Wpływ dowodu na ocenę badanej działalności jest bezdyskusyjny zarówno na etapie subsumcji, jak też w procesie odwoławczym, z którym na gruncie audytu mamy bardzo często do czynienia, chociażby z uwagi na zasadę kontrydiktoryjności.

Implikacja: im mocniejszy dowód, tym bardziej wiarygodna i obiektywna ocena na gruncie audytu wewnętrznego została niejednokrotnie dowiedziona. Słabe, niepotwierdzone, nierzetelne lub uzyskane w sposób niezgodny z prawem dowody nie mogą same się bronić ani nie mogą bronić twierdzeń, którymi posługuje się audytor w diagnozie i ocenie sytuacji.

Podsumowując, należy stwierdzić, że biegłość w posługiwaniu się i w doborze instrumentarium poznawczego, interdyscyplinarna i instytucjonalna wiedza, a także cechy poznawcze, takie jak dociekliwość oraz wzniesienie się ponad organizacyjne podziały, przekładają się na umiejętność identyfikowania, gromadzenia i zabezpieczania dowodów w celu dotarcia do prawdy.

Bibliografia

- Calota, G. i Vinatoru, S. S. (2015). Techniques and procedures to obtain audit evidence assets. *Internal Auditing & Risk Management*, 37(1), 13–22.
- Encyklopedia PWN (b.d.). Dokument. Pobrane 20 stycznia 2022 z <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/dokument%3B3893484.html>
- Gleim, I. N. (2004). *Powtórzenie do egzaminu CIA. Cz. II*. Ernst & Young Academy of Business Sp. z o.o.
- IIA (Institute of Internal Auditors). (2016). *Definicja audytu wewnętrznego, Kodeks etyki oraz Międzynarodowe standardy praktyki zawodowej audytu wewnętrznego. Tłumaczenie na język polski*. https://www.iaa.org.pl/sites/default/files/definicja_kodeks_standardy_pl_en_2017_final.pdf
- Kardas, P. (2015). Podstawy i ograniczenia przeprowadzania oraz wykorzystywania w procesie karnym tzw. dowodów prywatnych. *Palestra*, 60(1–2), 7–23.
- Krawiec, J. (2017). System zarządzania bezpieczeństwem informacji – zabezpieczenia. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Informatyki, Zarządzania i Administracji w Warszawie*, 1(38), 46–59.
- Komunikat Ministra Rozwoju i Finansów z dnia 12 grudnia 2016 r. w sprawie standardów audytu wewnętrznego dla jednostek sektora finansów publicznych (Dz. Urz. MRiF z 2016 r., poz. 28).
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz. U. z 1997 r. Nr 78, poz. 483).
- Lindow, P. E. i Race, J. D. (2002). Beyond traditional audit techniques. *Journal of Accountancy*, 194(1), 28–33.
- Marris, D. (2010). *Challenges obtaining audit evidence*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1590634>
- Marten, Z. (2012). *Psychologia zeznań*. LexisNexis.
- Moeckel, C. L. i Plumlee, R. D. (1989). Auditors' confidence in recognition of audit evidence. *The Accounting Review*, 64(4), 653–666. <http://www.jstor.org/stable/247853>
- Moeller, R. (2009). *Nowoczesny audyt wewnętrzny*. Wolters Kluwer.
- Ochman, P. (2009). Spór o pojęcie dokumentu w prawie karnym. *Prokuratura i Prawo*, 1, 20–37.
- Ofiarski, Z. (2010). W: M. Karlikowska, W. Miemiec, Z. Ofiarski, K. Sawicka, *Ustawa o finansach publicznych. Komentarz*. Presscom.
- Ratliff, R. L., Wallace, W. A., Loebbecke, J. K. i McFarland, W. G. (1996). *Internal auditing principles and techniques*. Institute of Internal Auditors.

- Rozporządzenie. (2010). Rozporządzenie Ministra Finansów z 1 lutego 2010 r. w sprawie przeprowadzania i dokumentowania audytu wewnętrznego (Dz. U. z 2010 r. Nr 21, poz. 108).
- Rozporządzenie. (2015). Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 4 września 2015 r. w sprawie audytu wewnętrznego oraz informacji o pracy i wynikach tego audytu (tekst jedn. Dz. U. z 2018 r., poz. 506).
- Sadowska, T. (2007). Dowody i dokumenty audytowe. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Prace Katedry Rachunkowości*, 29.
- Sawyer, L. B., Dittenhofer, M. A. i Scheiner, J. H. (2003). *Sawyer's internal auditing: The practice of modern internal auditing*. Institute of Internal Auditors.
- Ustawa. (1960). Ustawa z dnia 14 czerwca 1960 r. Kodeks postępowania administracyjnego (tekst jedn. Dz. U. z 2023 r., poz. 775).
- Ustawa (1964a). Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny (tekst jedn. Dz. U. z 2023 r., poz. 1610 ze zm.).
- Ustawa. (1964b). Ustawa z dnia 17 listopada 1964 r. Kodeks postępowania cywilnego (tekst jedn. Dz. U. z 2023 r., poz. 1550 ze zm.).
- Ustawa (1997a). Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. Kodeks karny (tekst jedn. Dz. U. z 2022 r., poz. 1138 ze zm.).
- Ustawa (1997b). Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. Kodeks postępowania karnego (tekst jedn. Dz. U. z 2022 r., poz. 1375).
- Ustawa (2001). Ustawa z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej (tekst jedn. Dz. U. z 2022 r., poz. 902).
- Ustawa (2005). Ustawa z dnia 17 lutego 2005 r. o informatyzacji podmiotów realizujących zadania administracji publicznej (tekst jedn. Dz. U. z 2023 r., poz. 57 ze zm.).
- Ustawa (2009a). Ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2013 r. poz. 885, 938 i 1646 oraz z 2014 r. poz. 379, 911, 1146, 1626 i 1877).
- Ustawa (2009b). Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (tekst jedn. Dz. U. z 2023 r., poz. 1270 ze zm.).
- Winiarska, K. (2019). *Audyt wewnętrzny. Teoria i zastosowanie*. Difin.
- Wyrok NSA (2015). Wyrok Naczelnego Sądu Administracyjnego z 29 października 2015 r. sygn. akt I OSK 1798/15.
- Wyrok TK (2005). Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z 9 listopada 2005 r., sygn. akt Kp 2/05, OTK ZU nr 10/A/2005, poz. 114 (M. P. z 2005 r. Nr 69, poz. 962).
- Wyrok TK (2015). Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z dnia 9 kwietnia 2015 r., sygn. akt K 14/13 (Dz. U. z 2015 r. poz. 532).
- Wyrok WSA w Olsztynie. (2013). Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Olsztynie z 21 marca 2013 r., sygn. akt II SAB/Ol 1/13, Legalis.
- Wyrok WSA w Poznaniu. (2011). Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Poznaniu z 20 kwietnia 2011 r., sygn. akt IV SAB/Po 52/10, Legalis.
- Wyrok WSA w Poznaniu. (2013). Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Poznaniu z 20 czerwca 2013 r., sygn. akt II SA/Po509/13, Legalis.

Rozdział 6

AUDYT STANDARDU OBSŁUGI KLIENTA BANKU

Karolina Łochowicz

Wstęp

Obecnie w wielu dziedzinach gospodarki podkreśla się orientację na klienta. Konkurencja na rynku wymaga, aby to klient był na pierwszym miejscu, a podmioty gospodarcze doskonaliły obsługę w taki sposób, aby była jak najbardziej efektywna, a satysfakcja klientów maksymalna. Wspomniana orientacja na klienta to nic innego jak zależność organizacji od klientów. Organizacja powinna zatem znać i spełniać obecne i przyszłe potrzeby klientów. Tak duży nacisk na zwiększenie jakości obsługi klienta przyczynił się do rozwoju dziedziny, jaką jest audyt standardu obsługi klienta.

Audyt wewnętrzny jest niezależną działalnością doradczą i weryfikującą, mającą m.in. wspierać organizację w osiąganiu jej celów oraz oceniać i doskonalić zachodzące w niej procesy. Cele te można zrealizować, przeprowadzając np. audyt standardu obsługi klienta. W tym przypadku zapoznanie się z wynikami badań satysfakcji klientów może być metodą identyfikacji słabych stron procesu sprzedaży (np. usług banku) i wskazania zachowań, które obniżają zadowolenie klientów.

Celem rozdziału jest przedstawienie wyników pomiaru satysfakcji klientów z usług bankowych przy zastosowaniu metody badawczej, jaką jest ankieta. Rozważania rozpoczęto od przedstawienia standardów obsługi klienta w banku. Następnie scharakteryzowano metody pomiaru satysfakcji klienta tej instytucji finansowej. W kolejnym punkcie omówiono wyniki własnego badania ankietowego odnoszącego się do oceny zadowolenia z usług świadczonych przez banki. Do napisania rozdziału wykorzystano literaturę przedmiotu, źródła internetowe i dane pierwotne zgromadzone za pomocą ankiety internetowej.

1. Standardy obsługi klienta banku

Z badań L.A. Manrai i A. K. Manrai (2007) wynika, że satysfakcja klienta z usług banku jest wypadkową czterech czynników. Są to: względy personalne (zadowolenie

z obsługi), względy finansowe (wysokość dochodów z odsetek i płaconych odsetek), względy środowiskowe (atmosfera) oraz względy związane z wygodą (sieć bankomatów i godziny pracy placówki).

Zadowolenie z obsługi jest ważnym elementem procesu sprzedaży i determinuje przyszłe zachowania zakupowe. Zapewnienie efektywnej obsługi klienta wymaga ukierunkowania działań w wielu obszarach, m.in. wypracowania standardów obsługi dla każdego segmentu rynku (Banabakova, 2013, za: Terziev i in., 2018). Obsługa klienta to proces wspierania klienta na wszystkich etapach procesu kupna (Terziev i in., 2018).

Standardy obsługi klienta to szereg polityk i oczekiwań sformułowanych i przyjętych przez podmiot gospodarczy (Sisk, 2018). Są one różnie określane (rozumiane). Postrzegane są jako oczekiwania bądź zasady obsługi dowolnej transakcji z dostawcami i odbiorcami (klientami). Można je też rozumieć jako zdefiniowane parametry o charakterze ilościowym. Standardy obsługi obejmują opis wymaganej obsługi klienta (dotyczą np. czasu trwania obsługi), czynności, które powinni wykonywać pracownicy, oraz sposób wykonywania tych czynności lub usług. Mierzalne standardy są łatwiejsze i bardziej przejrzyste do zakomunikowania pracownikom obsługi klienta (Kawecka-Endler i Marczevska-Kuźma, 2012). Standardy zawierają też wskazówki zachowań przy powitaniu i pożegnaniu klienta, rozmowie z nim, przedstawianiu oferty danego podmiotu gospodarczego, wyjaśnianiu wątpliwości i przyjmowaniu reklamacji klienta (Millenium Bank, b.d.). Są one określane na dłuższy czas i dotyczą wszystkich grup klientów (jeżeli organizacja przyjęła system segmentacji klientów). Standardy powinny być modyfikowane tak często, jak tego potrzeba, w szczególności gdy zmieniają się zachowania klientów i oczekiwania właścicieli podmiotu gospodarczego.

Standardy powinny mieć formę pisemną, zostać formalnie przyjęte przez firmę i rozesłane do pracowników (Rybowska i Newerli-Guz, 2017). W podmiotach gospodarczych powinny one dotyczyć wszystkich pracowników zajmujących się bezpośrednią obsługą klienta. Standardy należy przekazywać pracownikom podczas wstępnych szkoleń i regularnych kursów przypominających.

Obecnie coraz większego znaczenia nabiera regulowanie prawne standardów obsługi klienta. Podmioty gospodarcze i instytucje finansowe są świadome rosnącego znaczenia tych regulacji, poświęcają coraz więcej czasu i energii na ich przygotowanie. Proces ten pomaga firmie utrwalić sposób myślenia w odniesieniu do rynku i dodatkowo wzmocnić markę. Kluczowe jest przyjęcie formalnych standardów obsługi klienta i zakomunikowanie ich wszystkim pracownikom, którzy mają jakikolwiek kontakt z klientami.

Podstawą definiowania i wdrażania standardów jest formułowanie polityki obsługi klienta, która w pierwszej kolejności powinna analizować potrzeby konsumentów, ponieważ determinują one nie tylko relacje między organizacją a klientami, ale także jej przychody. Parasuraman i in. (1988) opracowali ogólny model

jakości usług, przyjmując założenie, że w teorii jakość usług jest funkcją luki między oczekiwaniami a stanem faktycznym. Oczekiwania klientów wynikają z ich dotychczasowych doświadczeń. Podmioty gospodarcze, w tym instytucje finansowe, do których zalicza się banki, są w stanie wpasować się w kryteria konsumentów poprzez odpowiednią komunikację i reklamę.

Zarządzanie grupami klientów różniącymi się lojalnością, rentownością czy ryzykiem jest możliwe dzięki przeprowadzeniu analizy rentowności klienta oraz lejka marketingowego. Banki powinny również monitorować wyniki konkurencji. Wiele banków wykorzystuje w tym celu metodę tajemniczego klienta (*mystery shopping*), która pozwala określić słabe i mocne strony ocenianej placówki (Olejnik, 2011). Banki są w stanie osiągać zadowalające wyniki poprzez doskonalenie się w różnych strategiach, tj.:

- szkolenie pracowników, aby obsługa klienta była na wysokim poziomie,
- wydłużenie trwałości relacji z klientem, tak aby pozostał lojalny na dłużej,
- oferowanie nowych produktów i możliwości dotychczasowym klientom,
- skoncentrowanie się na najbardziej rentownych klientach, o wysokich dochodach.

Absolutną koniecznością jest to, aby standardy obsługi klienta były oparte na rzeczywistych doświadczeniach, oczekiwaniach i potrzebach klientów. Zaleca się przeprowadzanie wywiadów i ankiet z dotychczasowymi klientami przed wdrożeniem formalnych standardów, które dokładnie odzwierciedlają sposób, w jaki klienci postrzegają produkty banku, oraz to, w jaką stronę można by je udoskonalać.

Wydarzenia na międzynarodowym rynku finansowym i bankowym w ostatnim stuleciu spowodowały spadek zaufania społeczeństwa do banków. Banki są postrzegane jako przyczyna wielu negatywnych wydarzeń. Należy zwrócić uwagę na fakt, że dojrzały rynek charakteryzuje się nadwyżką podaży nad popytem. W tej sytuacji banki powinny szczególnie skupić uwagę na konsumentach i na zacieśnianiu relacji z nimi (Kaufman, 2013).

Sukces banków można zauważyć na przykładzie placówek, które dbają o satysfakcję i lojalność klientów. To klient znajduje się na pierwszym miejscu. W następnej kolejności należy zadbać o ludzi, którzy mają bezpośredni kontakt z konsumentem, ponieważ to oni przyczyniają się w znacznym stopniu do wzrostu jego lojalności. Dopiero za nimi są menedżerowie średniego szczebla, którzy mają za zadanie wspieranie poprzedniej grupy w taki sposób, aby obsługa klienta mogła odbywać się na jak najwyższym poziomie. Jest to przeciwieństwo orientacji tradycyjnego przedsiębiorstwa, w którym na pierwszym miejscu znajduje się prezes (Ennew i Sekhon, 2007).

W przypadku tych instytucji finansowych ważne jest zarówno utrzymanie lojalności obecnych klientów, jak i przyciągnięcie nowych. Banki powinny więc inwestować w jakość obsługi klienta, aby podnieść w ten sposób wartość oferowanych

przez siebie usług i wyróżnić się na rynku. W procesie sprzedaży usług bankowych można wyróżnić pięć faz (Makowski i Makowski, b.d.):

- faza kontaktu, podczas której budowana jest atmosfera spotkania,
- faza analizy potrzeb, podczas której pracownik banku powinien poznać sytuację klienta,
- faza ofertowania, czyli przedstawienie adekwatnej do sytuacji i potrzeb oferty,
- faza reakcji na zastrzeżenia formułowane przez klienta pod adresem oferty,
- faza zamknięcia, podczas której dochodzi do złożenia wniosku przez klienta lub określany jest termin następnego spotkania.

Obecnie banki z całego świata systematycznie analizują poziom oferowanych przez siebie usług poprzez identyfikację czynników kształtujących satysfakcję ich klientów. Banki, którym zależy na utrzymaniu klientów, stale monitorują satysfakcję klientów, co pozwala im zobrazować poziom obsługi, jakim mogą się pochwycić. Klient, którego poziom satysfakcji jest wysoki, to przeważnie klient stały, skłonny do częstych transakcji i rekomendujący innym produkty danej placówki. Dodatkowo taki konsument nie zwraca większej uwagi na oferty innych banków, a cena produktów jest dla niego drugorzędnym kryterium (Baker i in., 1988).

Banki zorientowane na klienta mają na celu zwiększenie satysfakcji klienta, co jest równocześnie ich narzędziem marketingowym. Banki muszą zwracać większą uwagę na satysfakcję klienta z uwagi na powszechny dostęp do internetu, który umożliwia szybkie przekazywanie opinii reszcie świata (Ennew i Sekhon, 2007). Coraz większą rolę w obsłudze klienta odgrywają media społecznościowe. Banki powinny być tego świadome i zaznaczać swą obecność na głównych platformach i sieciach, co więcej – muszą być na nich aktywne. Jeśli bank ma konto w tych mediach, lecz z niego nie korzysta ani go nie aktualizuje, jego reputacja pogarsza się. Porzucone konta mogą wzbudzić złość klientów, dlatego tak ważne jest monitorowanie mediów społecznościowych i internetu jako całości pod kątem nazw marek, produktów, nazwisk kluczowych pracowników i samej nazwy banku. Wyszukiwarka internetowa i usługi alertów mogą pomóc skrócić ten czas. Każdy podmiot gospodarczy powinien stworzyć program odpowiadania na zapytania i wzmianki klientów (Tucker, 1983).

Szczególnie ważna jest szybka reakcja banku na skargi w mediach społecznościowych, ponieważ ich zasięg jest szeroki i może przyczynić się do skutecznej antyreklamy podmiotu. Niektóre marki dobrze radzą sobie z takimi kryzysami, potrafią wręcz zmienić negatywny incydent w pozytywny poprzez odpowiednią reakcję i przyjęcie pełnej odpowiedzialności. Jednak w mediach społecznościowych łatwo jest przeoczyć skargę, co może doprowadzić do burzy w tych mediach, kryzysu public relations i poważnie zaszkodzić reputacji marki. Usługobiorcy nie mają możliwości oceny usług przed rozpoczęciem procesu obsługi.

Interakcja usługodawcy i klienta jest więc ważna w procesie dochodzenia do zawarcia umowy i oceny efektywności usługi czy produktu (Gill i in., 2008). W usługach bankowych satysfakcja jest zwykle wypadkową wielu detali: cech usługi (w tym oprocentowania), wyglądu pracownika (konsultanta), zachowania personelu, atmosfery, godzin pracy i wyglądu placówki oraz czasu oczekiwania (Manrai i Manrai, 2007).

Najważniejszą cechą, jaką powinni odznaczać się pracownicy banku, jest uczciwość. Potencjalny klient powinien czuć się bezpiecznie i komfortowo, tzn. mieć poczucie, że pracownik banku przedstawia mu najlepszą możliwą ofertę, dostosowaną do sytuacji klienta. Oferta powinna być przedstawiona rzetelnie. Spełnienie tego postulatu wymaga posługiwania się prostym, klarownym językiem. Pracownik obsługujący klienta powinien również mieć odpowiednią wiedzę. Problemy, z którymi klienci przychodzą do banku, są różnicowane, dlatego pracownicy powinni specjalizować się w sprzedaży określonych produktów. Widać to np. w standardach banku Millenium, który ma osobne standardy dla pracowników placówek bankowych, zespołów obsługujących specjalne grupy klientów (tzw. prestiżowych i klientów bankowości przedsiębiorstw), zespołów infolinii, pracowników komunikacji elektronicznej, zespołu rozpatrującego reklamacje klientów oraz pracowników centrali banku (Millenium Bank, b.d.). W standardach obsługi klienta powinny być też wpisane wartości uniwersalne, takie jak cierpliwość i uprzejmość (przyjacielskość). Jeśli klient jest zdenerwowany lub ma trudności ze zrozumieniem oferty, pracownik banku powinien spokojnie i rzeczowo wyjaśnić wszystkie wątpliwości (Standardy jakości obsługi klienta w banku, 2019).

Biorąc to pod uwagę, należy stwierdzić, że nie każdy może zostać pracownikiem banku bezpośrednio obsługującym klienta. Potencjalni pracownicy powinni odznaczać się rzetelnością, dokładnością (dbałością o szczegóły), życzliwością i empatią. Jednocześnie powinni cechować się znajomością branży, mieć wiedzę techniczną, umiejętności interpersonalne, efektywnej komunikacji, rozwiązywania konfliktów, aktywnego słuchania i podejmowania decyzji (Indeed Editorial Team, b.d.).

Skuteczna obsługa klienta zaczyna się od zatrudnienia ludzi o odpowiednich umiejętnościach i cechach. Nie zawsze udaje się takich znaleźć. Możliwe jest jednak wyszkolenie pracowników, aby umieli sobie radzić w rozwiązywaniu typowych problemów klientów. Cierpliwość i umiejętność przestrzegania instrukcji są kluczowe w skutecznej obsłudze klienta. Silne negatywne emocje mogą utrudniać jasną komunikację i pomoc klientom. Dlatego osoby bezpośrednio obsługujące klienta muszą być cierpliwe i odporne psychicznie. Zdenerwowany klient może wypowiedzieć słowa, które mogłyby zostać uznane za osobisty atak, zwłaszcza w mediach społecznościowych. Należy jednak pamiętać, że wszystkich pożądanых przez banki cech, np. empatii, nie da się nauczyć (Rybowska i Newerli-Guz, 2017).

2. Metody i techniki oceny satysfakcji klientów banków

Zadowolenie klienta jest jedną z przesłanek rozwoju podmiotu gospodarczego. Stopień satysfakcji klienta z produktu lub usługi dostarcza obiektywnych informacji zwrotnych dotyczących oczekiwań konsumentów. Z tego właśnie powodu badania satysfakcji klientów mają coraz większe znaczenie i są jednym z najszybciej rozwijających się segmentów marketingu. Ważne jest, aby wszystkie działania organizacji zostały skoordynowane w taki sposób, aby dostarczony produkt lub usługa zaspokoiły potrzeby i wymagania klienta w jak największym stopniu (Berger i Nasr, 1998).

Metody pomiaru satysfakcji klientów banków można podzielić na metody ilościowe i jakościowe. Do pierwszej grupy zalicza się (Snarski, 2012): model (indeks) ACSI, SERVQUAL, *Net Promoter Score* (NPS) oraz metodę odchyień stworzoną przez Snarskiego. Metody jakościowe polegają na ocenie wybranych obszarów działalności banku według wyznaczonych standardów jakości. Do tej grupy zalicza się analizę skarg i zażaleń (Snarski, 2012) oraz metodę tajemniczego klienta (*mystery shopping*) (Olejnik, 2011).

Fornell opracował amerykański wskaźnik satysfakcji klienta (*American Customer Satisfaction Index*, ACSI), umożliwiający pomiar zadowolenia klientów poszczególnych firm, branż czy nawet sektorów gospodarki. Zauważono silny związek pomiędzy satysfakcją klientów mierzoną przez ACSI a realnymi wynikami finansowymi przedsiębiorstwa (Estelami, 2008). Metoda ACSI spotkała się z falą krytyki dotyczącej niepełnego uwzględnienia byłych i potencjalnych klientów banku (Johann, 2019).

Parasuraman i in. (1988) postanowili rozwiązać problem oszacowania jakości usług za pomocą indeksu (modelu) SERVQUAL. Ich model zawiera 10 pozycji i jest oparty głównie na wywiadach środowiskowych. Za pomocą tego indeksu bada się rozbieżności między oczekiwaniami klientów a określeniem jakości usług. Początkowo uznano, że elementami, które pomogą zmierzyć jakość obsługi, są: elementy materialne (nowoczesność urządzeń, wygląd wnętrz, wygląd personelu, czytelność informacji promocyjnych (Stasiak-Betlejewska i Borkowski, 2010), niezawodność, responsywność, kompetencje, uprzejmość, wiarygodność, bezpieczeństwo, dostępność, komunikatywność¹. Ostatecznie w modelu pozostawiono jedynie trzy oryginalne elementy, a dwa zmodyfikowano, jednocześnie rezygnując z pozostałych pięciu. Pozostawione elementy to: elementy materialne (*tangibles*), niezawodność (*reliability*), responsywność (*responsiveness*), czyli zdolność reakcji na potrzeby klienta, pewność (*assurance*) i empatia (*empathy*), czyli wyczucie potrzeb klientów, poświęcenie im uwagi (Rudawska i Kiecko, 2000). W odniesieniu

¹ Tłumaczenie – z wyjątkiem cechy *responsiveness* – przyjęto za (Strumiłło i Wierzbicka, 2016).

do pomiaru satysfakcji z usług banków można jednak wskazać wady modelu SERVQUAL (Parasuraman i in., 1988). Nie ma on zastosowania w różnych kontekstach kulturowych. Analiza oczekiwań klientów banku za pomocą tego modelu nie jest dokładna w takim stopniu, w jakim by się tego oczekiwało. Wynika to z dużej złożoności usług bankowych.

Reichheld (1993) podkreślił, że klientowi należy zadać jedno podstawowe pytanie: „Jakie jest prawdopodobieństwo, że poleciłbyś ten produkt lub usługę znajomemu lub koledze?”. Badanie *Net Promoter Score* bazuje na założeniach Reichhelda. Klienci mają za zadanie oszacować prawdopodobieństwo polecenia przez nich danej firmy (określonego banku), dysponując dziesięciostopniową skalą, w której 1 oznacza najmniejszy stopień prawdopodobieństwa, a 10 największy. Następnie na tej podstawie osoby przeprowadzające badanie wyróżniają dwie grupy, z których pierwsza to tzw. krytycy, czyli osoby, które dały maksymalnie wartość 6, a druga to tzw. promotorzy, którzy dali wartość 9 lub 10. W dalszej kolejności wartości podane przez krytyków odejmuje się od wartości podanych przez promotorów i wówczas otrzymuje się wynik NPS. Konsumenci oceniający firmę na 7 lub 8 są określani jako pasywnie zadowoleni, dlatego nie są brani pod uwagę w analizie. Grupa promotorów składa się z osób lojalnych i chętnie polecających markę dalej. Grupa krytyków obejmuje zaś osoby niezadowolone z zakupu, mogące zaszkodzić marce (Kotler i Keller, 2016).

Rozwój mediów społecznościowych spowodował szybsze rozprzestrzenianie się usług i produktów bankowych wśród klientów. Dużą rolę w tym procesie odegrał właśnie NPS, który pomógł w identyfikacji problemów, co umożliwiło zwiększenie lojalności klientów i wydajności firmy. Istotne stało się zachęcanie klientów do oceny relacji z bankiem zaraz po sfinalizowaniu transakcji, za pośrednictwem badania *Net Promoter Score*. Wśród pytań zadawanych klientom są m.in. te o chęć polecenia placówki oraz o ocenę obsługi (Kotler i Keller, 2016). Na arenie międzynarodowej NPS jest postrzegany jako wskaźnik wzrostu i rentowności firmy, ponieważ odsetek klientów promotorów jest wprost proporcjonalny do rentowności.

Niewiele firm skupia się na pomiarze rentowności klientów indywidualnych z uwagi na trudność tej czynności. Każdy klient korzysta z różnych usług bankowych, a transakcje rejestrowane są w różnych działach. Banki, którym udało się powiązać transakcje klientów, dokonały wstrząsającego odkrycia. Liczba nierentownych klientów jest tak duża, że szacuje się straty banków na poziomie 45% klientów detalicznych. Zauważono, że nie wystarczy przyciągnąć nowych klientów, ale trzeba również sprawić, by pozostali oni w bazie aktywnie obsługiwanych klientów banku, co oznacza, że bank powinien rozwijać ofertę, uwzględniając potrzeby zarówno nowych, jak i dotychczasowych klientów. Rotacja klientów jest jednym z większych problemów, z którymi borykają się banki. Należy skupić się na budowaniu lojalności klientów, ponieważ znacznie łatwiej jest obsługiwać już pozyskanego klienta niż szukać nowego (Kaufman, 2013; Sekhon, 2014).

Cechą wspólną modeli ilościowych jest kwestionariusz ankiety, który wypełniany jest przez klientów banku. Pomiar satysfakcji klienta można ocenić, zadając

serię pytań, w których satysfakcję należałoby ocenić w skali od 1 do 5. W metodzie tej 1 oznacza całkowite niezadowolenie, natomiast 5 maksymalne zadowolenie. Snarski (2012) proponuje następujące rozwinięcie tej skali: 1 – ocena negatywna, 2 – ocena najniższej akceptacji, 3 – ocena zadowalająca/neutralna, 4 – ocena dobra, 5 – bardzo dobra. Skala ta jest transparentna i umożliwia stosunkowo precyzyjną ocenę satysfakcji (Snarski, 2012).

W procesie oceny satysfakcji klientów konieczny jest wybór techniki przeprowadzania badania, co ma związek z jakością pozyskanych danych, liczebnością próby, czasem gromadzenia danych oraz kosztem ich pozyskania. Jednym z łatwiejszych sposobów pozyskania informacji na temat satysfakcji klienta jest przeprowadzenie ankiety w internecie. Ankieta ta musi być skonstruowana w sposób jasny i klarowny, a zawarte w niej pytania proste i przejrzyste. Dużym atutem tej metody jest niewielki koszt, szybkość i ciągłość dostarczania danych (Berkson, 1953).

Inną metodą stosowaną w celu pomiaru satysfakcji klienta jest kontakt telefoniczny bądź e-mailowy. Preferowany jest jednak pierwszy z uwagi na wyższy wskaźnik pozyskanych odpowiedzi. Możliwe jest również uzyskanie danych z wywiadów bezpośrednich. Jest to zdecydowanie bardziej intymna metoda od poprzednich. Pracownik przeprowadzający wywiad ma możliwość wzbudzenia zaufania klientów. Minusem tego rozwiązania może być skrepowanie uczestników, co skutkuje powstrzymaniem się od wyrażenia negatywnych opinii o produkcie lub usłudze (Berkson, 1953).

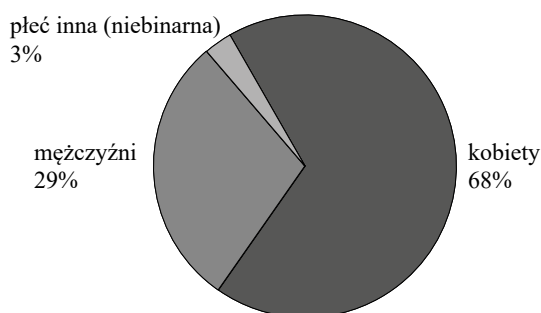
Wraz z rozwojem i coraz bardziej powszechnym wykorzystaniem technologii informacyjno-komunikacyjnych w społeczeństwie zmienia się sposób projektowania i realizowania badań, także z zakresu audytu i badania satysfakcji klientów. Powszechne jest odchodzenie od przeprowadzania tradycyjnych ankiet i dokonywanie tego za pomocą internetu. Jest to wygodniejsza metoda. Niestety wiąże się z utratą kontaktu bezpośredniego z ankietowanymi (Sobieszek, 2006). Wywiad internetowy wspomagany komputerowo (CAWI) jest techniką łączącą dotychczas wykorzystywane techniki, tj. wywiad papierowy i ołówkowy (PAPI) i wywiad telefoniczny wspomagany komputerowo (CATI). Obecnie najbardziej popularnym narzędziem badawczym jest metoda CAWI, co jest związane z dużym wzrostem popularności metod internetowych. CAWI polega na utworzeniu kwestionariusza badawczego i udostępnienie go w taki sposób, aby respondenci mogli wypełnić go online (Mider, 2013). Metoda CAWI jest często błędnie utożsamiana z wywiadem oraz modyfikacją klasycznych metod (PAPI i CATI). Sugeruje to obecność osoby, za pośrednictwem której respondent wypełnia kwestionariusz. Metoda CAWI natomiast jest stosowana bez udziału osoby przeprowadzającej badanie i polega na samodzielnym wypełnianiu ankiety przez respondenta (Mider, 2013).

Dla zobrazowania przykładowej techniki badania przedstawiono wyniki badania ankietowego przeprowadzonego metodą CAWI (Budzeń i Kańduła, 2021). Tam, gdzie było to możliwe, zastosowano pięciostopniową skalę odpowiedzi.

3. Ocena satysfakcji klientów z usług oferowanych przez bank jako przykład audytu standardu obsługi klienta w świetle przeprowadzonych badań

Za pomocą ankiety internetowej udało się poznać opinie klientów banków na temat poziomu obsługi w ich bankach oraz stopnia zadowolenia z poszczególnych produktów lub usług. Badanie zostało przeprowadzone od 24 do 28 kwietnia 2021 r. za pośrednictwem internetowego formularza Google. Link ankiety został zamieszczony na grupach facebookowych oraz przesłany na adresy e-mail blisko 100 osób. Respondenci wypełniali ankietę samodzielnie, bez udziału ankietera.

Do badania przystąpiło 128 osób, z czego 68% stanowiły kobiety, a 29% mężczyźni. Cztery osoby zadeklarowały się jako osoby niebinarne, a więc nieutożsamiające się z żadną płcią (rysunek 1).

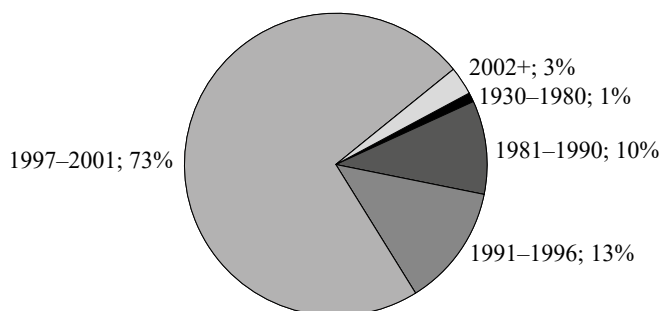


Rysunek 1. Struktura respondentów według płci

Źródło: na podstawie przeprowadzonych badań.

Ankietowani zostali podzieleni na pięć grup wiekowych. Pierwsza z nich to roczniki od 1930 do 1980, a więc osoby w mniejszym stopniu korzystające z nowoczesnych produktów i usług bankowych bądź często nieposiadające konta w banku. Druga grupa wiekowa to osoby z urodzone między 1981 a 1990 r., mające już pewne przyzwyczajenia, a co więcej, doświadczenie i wyrobioną opinię na temat banków. Trzecia grupa skupiała osoby z roczników od 1991 do 1996, a więc takie, które prawdopodobnie w ostatnich latach zakończyły edukację. Czwarta grupa to osoby urodzone w latach 1997–2001, obecnie w wieku studenckim. Natomiast ostatnia, piąta grupa, to osoby, które nie miały jeszcze możliwości rozpoczęcia studiów.

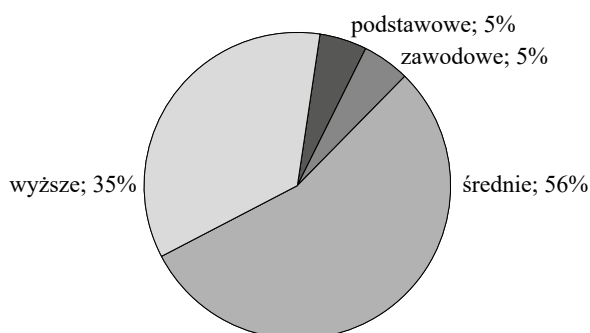
Z danych na rysunku 2 można wywnioskować, że przeważającą część respondentów stanowią osoby będące obecnie w czwartej grupie, a więc studenci. Drugą pod względem liczebności grupą były osoby urodzone w latach 1991–1996, czyli te, które prawdopodobnie ukończyły studia w niedalekiej przeszłości. Najmniej respondentów urodziło się przed 1980 r.



Rysunek 2. Rok urodzenia respondentów

Źródło: na podstawie przeprowadzonych badań.

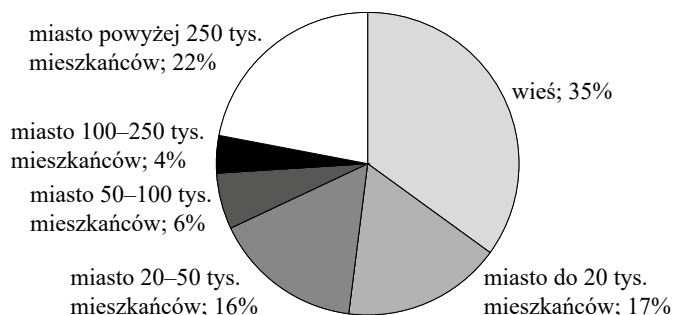
Na rysunku 3 przedstawiono rozkład odpowiedzi dotyczących wykształcenia ankietowanych. Nieco ponad połowa respondentów, bo aż 56%, ma wykształcenie średnie i prawdopodobnie obecnie studiuje. Drugą pod względem liczebności grupą są osoby z wykształceniem wyższym – stanowią one 35% wszystkich badanych. Najmniej liczne są grupy osób z wykształceniem zawodowym i podstawowym (po 5% badanych).



Rysunek 3. Wykształcenie respondentów

Źródło: na podstawie przeprowadzonych badań.

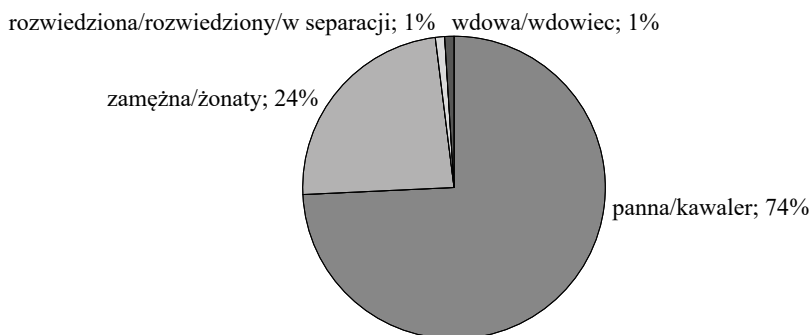
Na rysunku 4 zaprezentowano miejsce zamieszkania ankietowanych. Aż 35% badanych mieszka na wsi, na co mogła wpłynąć pandemia COVID-19, która trwała w okresie przeprowadzania badania. W czasie pandemii budynki uczelni były zamknięte, nieczynne były też kawiarnie, puby i inne miejsca, w których studenci dorywczo pracowali, więc najprawdopodobniej wrócili oni do domów rodzinnych. Drugą pod względem liczebności grupę stanowią osoby zamieszkujące miasta powyżej 250 tys. mieszkańców, a trzecią – miasta do 20 tys. mieszkańców. Najmniejsza liczba respondentów mieszka w miastach powyżej 100 tys., mieszkańców.



Rysunek 4. Miejsce zamieszkania respondentów

Źródło: na podstawie przeprowadzonych badań.

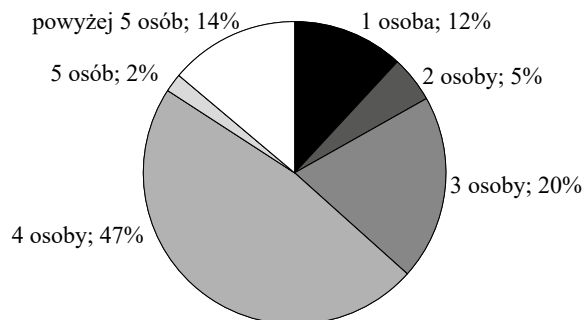
Zdecydowana większość respondentów to osoby będące singlami – taką odpowiedź zaznaczyło aż 74% badanych. Jedna czwarta badanych pozostaje w związku małżeńskim (rysunek 5).



Rysunek 5. Stan cywilny respondentów

Źródło: na podstawie przeprowadzonych badań.

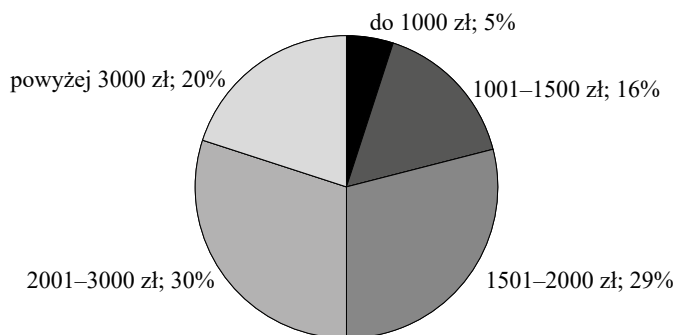
Na rysunku 6 przedstawiono liczbę osób będących w gospodarstwie domowym każdej z ankietowanych osób. Niespełna połowa ankietowanych zaznaczyła, że w jej gospodarstwie domowym są cztery osoby. Drugą najliczniejszą grupę stanowili badani, których gospodarstwo domowe składa się z trzech osób. Najmniej liczną grupę tworzą respondenci reprezentujący gospodarstwa domowe składające się z pięciu osób.



Rysunek 6. Liczba osób w gospodarstwie domowym respondentów

Źródło: na podstawie przeprowadzonych badań.

Ankietowani zostali również poproszeni o określenie dochodu netto przypadającego na jedną osobę w ich gospodarstwie domowym. W tym pytaniu zostało wyszczególnionych pięć grup (rysunek 7). W pierwszej grupie dochód netto przypadający na jedną osobę nie przekraczał 1000 zł na miesiąc, w drugiej dochód był wyższy niż 1000 zł, jednak nie przekraczał 1500 zł, trzecia grupa wskazała dochód



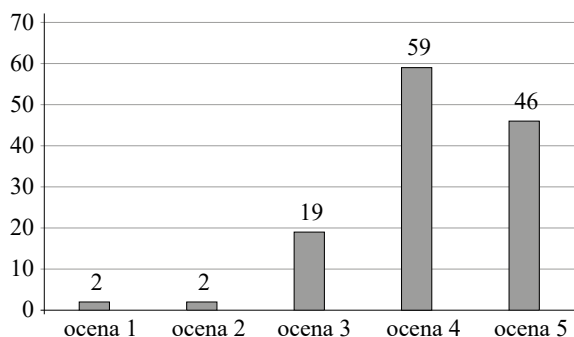
Rysunek 7. Miesięczny dochód netto przypadający na jedną osobę w gospodarstwie domowym respondentów

Źródło: na podstawie przeprowadzonych badań.

nie mniejszy niż 1501 zł, jednak nie większy niż 2000 zł. W grupie czwartej dochód był wyższy niż 2001 zł, lecz nie przekraczał 3000 zł, a grupa piąta podała dochód ponad 3000 zł. Z danych na rysunku 7 wynika, że najbardziej liczna była grupa czwarta, jednak skupiała tylko 2 osoby więcej niż grupa trzecia. Najmniej liczną grupą była grupa pierwsza, a więc osoby żyjące poniżej pewnych standardów.

W pierwszym pytaniu, dotyczącym oceny satysfakcji klientów banku, respondenci zostali poproszeni o określenie prawdopodobieństwa polecenia przez nich swojego banku znajomym. Ankietowani mieli do dyspozycji pięciostopniową skalę liniową. Zaznaczając na niej 1, deklarowali, że zdecydowanie nie poleciliby swojego banku, a zaznaczając 5, że zdecydowanie poleciliby swój bank znajomym. Zaznaczenie pozycji trzeciej oznaczało odpowiedź neutralną (ani polecę, ani nie polecę).

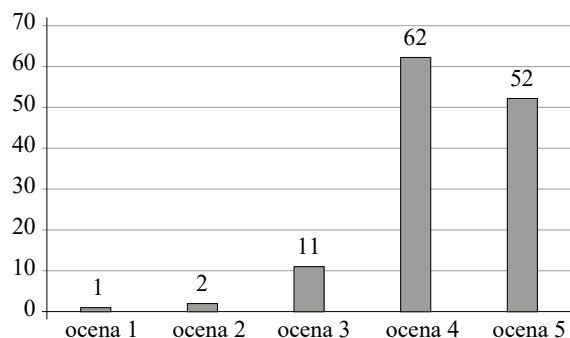
Na podstawie danych na rysunku 8 wyraźnie widać, że osoby uczestniczące w badaniu najczęściej zaznaczały odpowiedź 4, a więc poleciłyby swój bank, jednak bez większego przekonania. Prawdopodobnie są one zadowolone z usług oferowanych przez bank, jednak istnieje możliwość, że usługi innego banku okazałyby się atrakcyjniejsze. Kolejną najczęściej zaznaczaną odpowiedzią była ocena 5. Można więc stwierdzić, że 36% respondentów nie ma żadnych zastrzeżeń do działania swojego banku i zdecydowanie poleciłoby go znajomym. Jedynie cztery spośród wszystkich ankietowanych osób (3%) nie poleciłyby swojego banku znajomym.



Rysunek 8. Prawdopodobieństwo polecenia banku przez respondentów (liczba osób)

Źródło: na podstawie przeprowadzonych badań.

W następnym pytaniu respondenci zostali poproszeni o określenie swojego zaufania do aktualnego banku (rysunek 9). Zastosowano pięciostopniową skalę, w której odpowiedź 1 oznaczała brak zaufania do banku, natomiast odpowiedź 5 – pełne zaufanie do banku. Neutralnemu podejściu odpowiadało wskazanie 3.

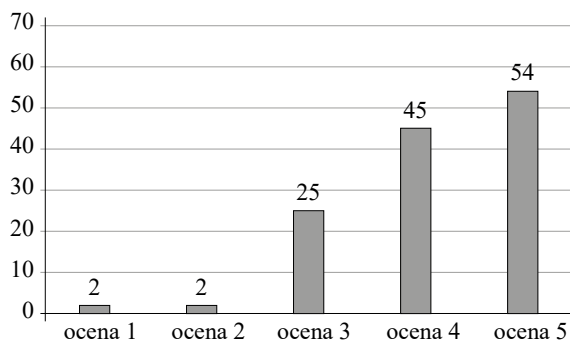


Rysunek 9. Zaufanie respondentów do aktualnego banku (liczba osób)

Źródło: na podstawie przeprowadzonych badań.

Prawie połowa respondentów (48%) ma zaufanie do swojego banku, a aż 40,6% badanych określa swoje zaufanie do banku jako pełne, co wskazuje na silną pozycję tych instytucji. Jedynie jedna osoba spośród wszystkich ankietowanych zadeklarowała brak zaufania do jej aktualnego banku. Jedenaście osób (8,6%) nie miało zdania.

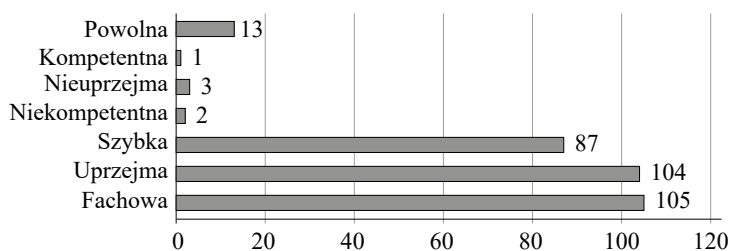
Kolejne pytania zadane respondentom dotyczyły obsługi w placówkach banku. Pierwsze pytanie z tej grupy odnosiło się do oceny tej obsługi. Rozkład odpowiedzi na to pytanie zobrazowano na rysunku 10. Najczęściej wskazywano odpowiedź 5, która oznaczała perfekcyjną obsługę. Pozycję tę zaznaczyły aż 54 osoby, co stanowi 42,2% wszystkich odpowiedzi. Drugą najczęściej udzielaną odpowiedzią była ocena 4, oznaczająca zadowalającą obsługę. Osoby niezadowolone z obsługi w swoim banku stanowiły jedynie 3,2% wszystkich respondentów.



Rysunek 10. Ocena obsługi w placówkach banku respondentów (liczba osób)

Źródło: na podstawie przeprowadzonych badań.

Osoby, które przystąpiły do badania, zostały również poproszone o wybranie cechy najtrafniej opisującej obsługę banku. Respondenci mogli wybrać maksymalnie trzy spośród ośmiu podanych cech. Z informacji przedstawionych na rysunku 11 wynika, że najwięcej (aż 82% ankietowanych) określiło obsługę w banku jako fachową. 81,3% badanych (a więc o jedną osobę mniej) odpowiedziało, że obsługa w ich banku jest uprzejma, co potwierdzałoby oczekiwany standard świadczenia usług bankowych. Trzecia najpopularniejsza odpowiedź definiowała obsługę w banku jako szybką – tak zaznaczyło 68% ankietowanych. Jednakże 10,2% respondentów określiło obsługę w banku jako powolną. Pogłębionych badań wymagałoby ustalenie, dlaczego wskazano taką odpowiedź. Nie wiadomo, czy respondenci mieli na myśli czas oczekiwania na pracownika stanowiska obsługi, czy też np. czas rozpatrywania wniosku o kredyt. Odpowiedzi negatywne, takie jak obsługa niekompetentna czy nieuprzejma, wybrało zaledwie 2,3% ankietowanych. Na tej podstawie można stwierdzić, że poziom obsługi w placówkach banków jest wysoki.

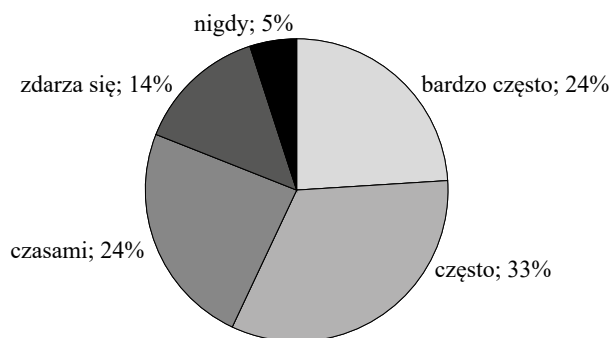


Rysunek 11. Cechy najtrafniej charakteryzujące obsługę w bankach respondentów (liczba wskazań)

Źródło: na podstawie przeprowadzonych badań.

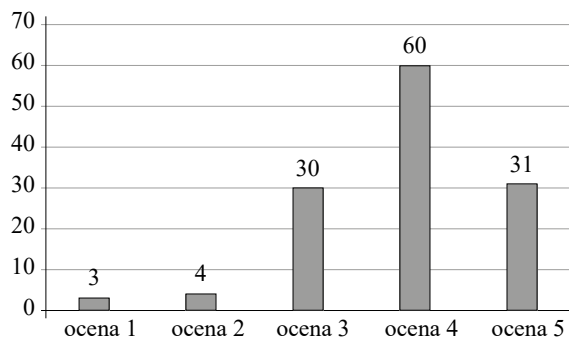
Następne pytanie dotyczyło częstotliwości informowania respondentów o promocjach i nowych usługach przez obsługę banku. Ankietowani musieli wybrać jedną z pięciu podanych odpowiedzi, przy czym 1 wskazywało na bardzo częste informowanie klientów, a 5 – na brak otrzymywania takich informacji. Na rysunku 12 pokazano, że respondenci najczęściej wybierali odpowiedź drugą, a więc wskazywali, że są często informowani o promocjach i nowych usługach bankowych. Tę odpowiedź zaznaczyło 33% badanych osób. Odpowiedzi wskazujące na bardzo częste oraz sporadyczne informowanie wybrało 24% respondentów. Najmniej liczebna grupa, stanowiąca jedynie 5% badanych osób, nie była informowana przez obsługę banku o promocjach i nowych usługach.

Następne pytania dotyczyły stopnia komfortu, jaki odczuwają respondenci podczas obsługi w banku (rysunek 13). Odpowiedź 1 oznaczała, że ankietowani czują się w banku bardzo niekomfortowo, a odpowiedź 5, że ich wizyty w bankach są



Rysunek 12. Częstość informowania respondentów o promocjach i nowych usługach

Źródło: na podstawie przeprowadzonych badań.

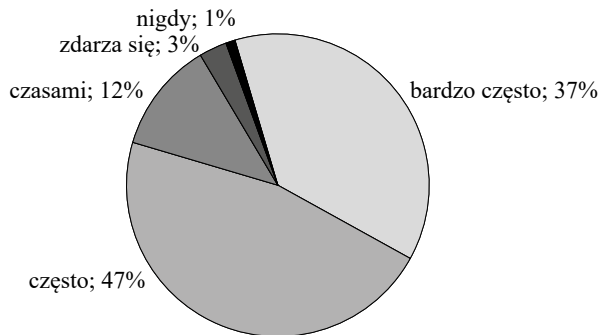


Rysunek 13. Stopień komfortu odczuwanego przez respondentów podczas wizyt w banku (liczba osób)

Źródło: na podstawie przeprowadzonych badań.

bardzo komfortowe. Niespełna połowa (aż 47%) respondentów określiła swoje wizyty w placówkach bankowych jako komfortowe. Około 1/4 respondentów oceniła te wizyty jako bardzo komfortowe. Niewiele mniej (23%) respondentów wybrało odpowiedź neutralną. Około 5% badanych oceniło swoje wizyty w bankach jako złe i bardzo złe.

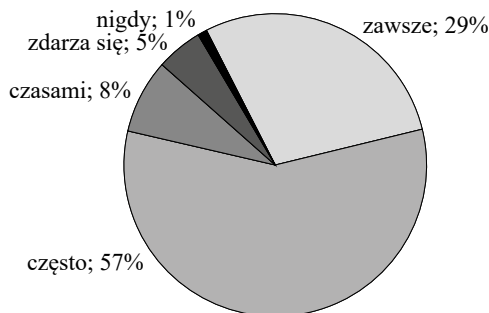
Respondenci zostali również poproszeni o określenie, jak często obsługa banku zachowuje się przyjaźnie względem nich (rysunek 14). Wybór odpowiedzi 1 świadczył o tym, że bardzo często spotykali się z przyjaznym zachowaniem ze strony pracowników, natomiast wskazanie odpowiedzi 5 oznaczało, że respondent nie spotkał się z przyjazną obsługą w placówkach banku. Z odpowiedzi wynika, że respondenci często (47%) i bardzo często (37%) są przyjaźnie traktowani przez pracownika banku. Tylko około 5% respondentów spotyka się z takim zachowaniem rzadko lub nigdy.



Rysunek 14. Przyjazne zachowanie się pracownika banku wobec respondenta

Źródło: na podstawie przeprowadzonych badań.

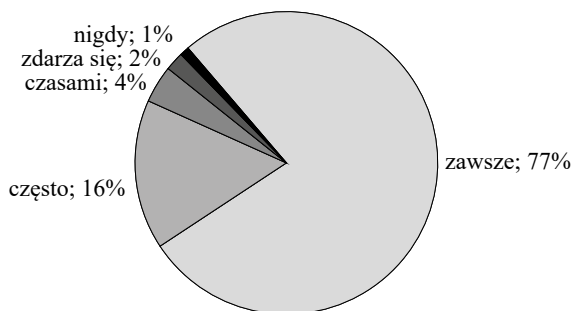
Kolejne pytanie dotyczyło oceny częstotliwości szybkiej i efektywnej obsługi (rysunek 15). Wskazanie odpowiedzi 1 oznaczało, że obsługa zawsze jest szybka i efektywna, a odpowiedź 5 świadczyła o tym, że w placówkach bankowych ankietowani nigdy nie zostali obsłużeni szybko i efektywnie. 29% badanych podczas każdej wizyty w banku jest obsługiwanych szybko i efektywnie, natomiast 74 osoby (57%) zadeklarowały, że z taką obsługą spotykają się często. Jeden z respondentów nigdy nie został obsłużony szybko i efektywnie.



Rysunek 15. Częstotliwość szybkiej i efektywnej obsługi w banku respondenta

Źródło: na podstawie przeprowadzonych badań.

Ostatnie z pytań jednokrotnego wyboru dotyczyło *stricte* wyglądu placówki bankowej. Respondenci zostali poproszeni o określenie, jak często w budynku banku jest czysto i schludnie (rysunek 16). Odpowiedź pierwsza oznaczała, że w banku ankietowanego jest zawsze czysto. Osoby, które zaznaczyły odpowiedź



Rysunek 16. Postrzeganie budynku banku przez respondentów jako miejsca czystego i schludnego

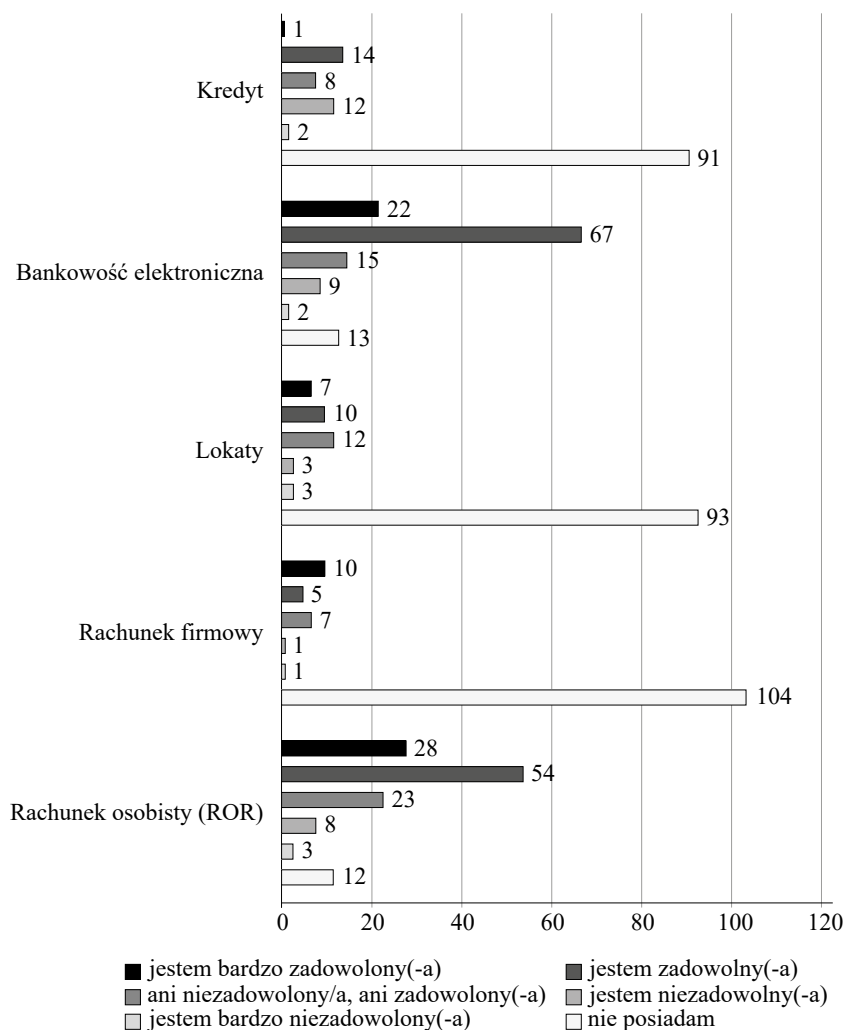
Źródło: na podstawie przeprowadzonych badań.

piątą, nigdy nie zauważyły, aby w ich placówce bankowej było czysto i schludnie, natomiast odpowiedź trzecia oznaczała, że respondent tylko czasem odnotował, że w budynku banku było czysto. Ponad 3/4 respondentów (77%) twierdzi, że placówka bankowa, z której usług korzystają, zawsze jest czysta i schludna. Kolejne 16% widuje placówkę w takim stanie często. Tylko jedna osoba stwierdziła, że nigdy nie zauważyła, aby w placówce banku było czysto i schludnie. Odpowiedź tę można skomentować dwójako: albo bank nie spełnia wysoko postawionych przez respondenta standardów czystości, albo ankietowany korzysta z bankowości elektronicznej i w ostatnim czasie nie odwiedzał oddziału banku, więc nie widział placówki.

Respondenci zostali też poproszeni o określenie stopnia zadowolenia z takich usług bankowych jak: rachunek osobisty (ROR), rachunek firmowy, lokaty, bankowość elektroniczna oraz kredyt (rysunek 17). Jeśli ankietowani nie korzystali z którejś z wymienionych usług, mogli zaznaczyć odpowiedź „nie posiadam”. Zastosowano pięciostopniową skalę oceny, gdzie 1 oznaczało skrajne niezadowolenie z usług, 5 – całkowite zadowolenie, a odpowiedź 3 była neutralna.

Pierwszą analizowaną usługą bankową był standardowy rachunek osobisty (ROR). Aż 12 spośród ankietowanych osób (9,3%) nie korzystało z takiej usługi. Natomiast 54 osoby (46,6%) spośród osób osiadających ROR były z niego zadowolone. Około 20% respondentów mających rachunek oszczędnościowo-kredytowy nie miało zdania na temat tej usługi. Trzy osoby zadeklarowały duże niezadowolenie z rachunku osobistego.

Drugą analizowaną usługą bankową był rachunek firmowy, który posiadało jedynie 24 respondentów (19%). Spośród nich siedem osób nie potrafiło jednoznacznie określić stopnia swojej satysfakcji z tej usługi. Respondenci zadowoleni oraz bardzo zadowoleni stanowili grupę 15-osobową, a więc ponad połowa (63%) osób posiadających rachunek firmowy jest z niego zadowolona. Dwóch ankietowanych przyznało, że jest niezadowolonych z posiadanego rachunku firmowego.



Rysunek 17. Usługi bankowe respondenta oraz stopień zadowolenia z ich użytkowania (liczba wskazań)

Źródło: na podstawie przeprowadzonych badań.

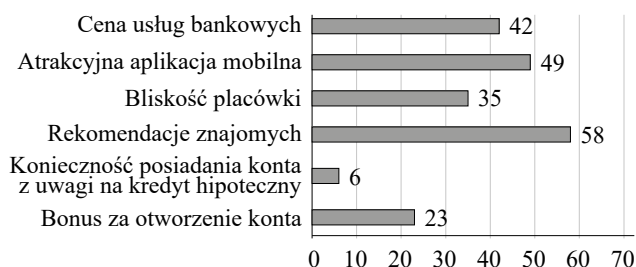
W dalszej kolejności respondenci mieli za zadanie ocenić lokaty bankowe. Posiadanie tej usługi zadeklarowało jedynie 35 osób spośród wszystkich badanych (27%). Większość z nich (aż 12 osób) zajęła pozycję neutralną, odpowiadając, że nie są ani zadowoleni, ani niezadowoleni ze wskazanej usługi bankowej. Prawie połowa (49%) respondentów mających lokaty było zadowolonych z tego produktu (czasu trwania, oprocentowania, zasad kapitalizacji i rozwiązywania umowy). Tylko 6 osób (17% respondentów mających rachunki terminowe) było niezadowolonych

lub bardzo niezadowolonych z warunków, na jakich zawarło z bankiem umowę o prowadzenie rachunku terminowego.

Respondenci zostali poproszeni również o wydanie opinii na temat bankowości elektronicznej. Z tego produktu nie korzystało jedynie 13 spośród 128 badanych osób (10%). Większość respondentów zadeklarowało zadowolenie z tej usługi. 22 osoby przyznały, że są z niej wręcz bardzo zadowolone. 11 osób (10%) stwierdziło, że są niezadowolone z oferty usług elektronicznych świadczonych przez ich bank. Osób neutralnych było 15.

Ostatnią analizowaną usługą był kredyt. Z uwagi na przewagę osób młodych wśród ankietowanych zdecydowana większość z niego nie korzystała (91 respondentów, tj. 71%). Osób zadowolonych z kredytu było 15 (17% kredytobiorców), a osób niezdecydowanych – 8 (7%). Wśród ankietowanych znalazły się również osoby niezadowolone (13%) i bardzo niezadowolone z posiadanego kredytu.

Ostatnie pytanie polegało na określeniu przyczyny założenia przez respondentów konta w banku. Ankietowani mogli wybrać każdą z proponowanych odpowiedzi, jak również podać inny powód założenia przez nich konta bankowego. Z odpowiedzi zestawionych na rysunku 18 wynika, że najwięcej respondentów odpowiedziało, że istotny wpływ na założenie przez nich konta bankowego miały rekomendacje znajomych. Osoby, które zaznaczyły tę odpowiedź, stanowią aż



Rysunek 18. Przyczyny założenia konta w obecnym banku przez respondenta (liczba wskazań)

Źródło: na podstawie przeprowadzonych badań.

45% badanych. Jest to ważna obserwacja, ponieważ świadczy o tym, że banki, z których usług korzystają respondenci, wprowadziły standardy obsługi klienta i przestrzegają ich. Drugą najpopularniejszą przyczyną założenia konta bankowego w danym banku była atrakcyjna aplikacja mobilna. Istotny wpływ przy wyborze banku miały dla respondentów również ceny usług bankowych – taką odpowiedź wskazało 33% badanych. Za ważne podczas wyboru konta bankowego ankietowani podali także takie czynniki jak bonus za otwarcie konta i bliskość placówki. Wśród respondentów znalazły się też osoby, które były zobowiązane otworzyć konto w danym banku ze względu na udzielony w nim kredyt hipoteczny.

Podsumowanie

Powszechnie uważa się, że obsługa klienta pomaga firmom zdywersyfikować swoje produkty, utrzymać lojalność klientów, zwiększyć sprzedaż i zyski. Istotne znaczenie w tym procesie odgrywa jakość produktu lub usługi i cena.

Obsługa klienta dotyczy działań wspierających podstawową działalność przedsiębiorstwa, czyli w przypadku banków – sprzedaż usług (Berman i Evans, 1995). W nowoczesnym banku istotne znaczenie mają działania, które przekładają się na odpowiednią obsługę klienta, a jej jakość umożliwia zatrzymanie aktualnych klientów i pozyskanie nowych. Jest to szczególnie istotne w kontekście uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku (Melović i in., 2015). To właśnie obsługa klienta pozwala podmiotowi wyróżnić się na rynku, zwiększyć sprzedaż i zyski, utrzymać dotychczasowych i zdobyć nowych klientów. Dobre relacje z klientami wymagają zaspokajania ich potrzeb. Zaspokajanie to odbywa się na dwóch poziomach: zadowolenia z produktów lub usług oraz zadowolenia z jakości obsługi klienta (Bozić i Aćmović, 2004, za: Melović i in., 2015). Dlatego właśnie konieczne jest, aby banki (i inne podmioty gospodarcze) regularnie przeprowadzały audyt standardów obsługi klienta.

Analizując wyniki badania mającego na celu ocenę satysfakcji klientów banków, która może być podstawą do wspomnianego audytu, należy zauważyć, że respondenci odpowiadali przeważnie na korzyść banków. Zdecydowana większość ankietowanych poleciłaby swój bank znajomym, co świadczy o wysokim poziomie ich satysfakcji. Przekłada się to na zaufanie, co potwierdzają odpowiedzi udzielone na drugie pytanie. Respondenci deklarują duże zaufanie do instytucji, jaką jest bank. To z kolei powoduje chęć gromadzenia oszczędności na rachunkach bankowych. Osoby biorące udział w badaniu pozytywnie oceniają również obsługę w placówkach swojego banku. Zdecydowana większość określiła ją jako niemalże perfekcyjną, fachową, uprzejmą i szybką. Jedynie mały odsetek respondentów ocenił negatywnie obsługę w banku. Pracownicy obsługujący klientów, chcąc jeszcze bardziej zacieśnić z nimi relacje, informują ich o promocjach i nowych usługach, co powoduje powstanie wartości dodanej u obu stron. Klienci czują się zaopiekowani, a często są zainteresowani promocjami, natomiast obsługa banku zyskuje zaufanie i jest wynagradzana prowizją. Ta dość optymistyczna ocena banków koresponduje z ustaleniami innych badaczy (Szopiński, 2013).

W dobie wszechobecnej cyfryzacji duża część społeczeństwa rezygnuje z wizyt w placówkach bankowych na rzecz korzystania z bankowości elektronicznej. Ponad 70% respondentów czuje się w placówkach bankowych komfortowo. Świadczy to o jakości usług świadczonych przez bank, zarówno bezpośrednio, jak i przez internet.

Respondenci spotykają się w banku z przyjazną i pomocną obsługą, a dodatkowo są obsługiwani szybko i efektywnie. W całej grupie badanych osób tylko

jedna negatywnie oceniła obsługę i działalność banków. Większość ankietowanych pozytywnie wypowiedziała się na temat wyglądu i czystości placówki bankowej.

Podsumowując badanie zadowolenia konsumentów z poszczególnych produktów bankowych, można zauważyć znaczne zróżnicowanie opinii. Wśród korzystających z tych produktów są zarówno osoby bardzo zadowolone, obojętne, jak i skrajnie niezadowolone. Wynika to z indywidualnych doświadczeń, błędów systemowych lub często nieporozumień. Biorąc pod uwagę rodzaj produktów bankowych, z których korzystali respondenci, można stwierdzić, że niewielu z nich zawarło umowę o utworzenie lokaty terminowej. Być może było to spowodowane bardzo niskim – w czasie przeprowadzania badania – poziomem stóp procentowych, co przekładało się na oprocentowanie lokat, które w tamtym okresie było bliskie zeru. Zgromadzony zarówno na standardowym rachunku osobistym, jak i na lokacie kapitał topnieje. Porównując rosnącą stopę inflacji (15,6% w październiku 2022) (GUS, b.d.) z zerowym bądź bardzo niskim oprocentowaniem rachunków oszczędnościowo-rozliczeniowych oraz kształtującym się na poziomie 7–8% oprocentowaniem lokat, nietrudno zauważyć, że lokowanie pieniędzy w banku stało się nieopłacalne. Innym wytłumaczeniem jest struktura wieku respondentów, wśród których dominowali studenci, prawdopodobnie nieprowadzący jeszcze własnego, odrębnego od rodziców gospodarstwa domowego i być może nieposiadający na tyle wydajnego stałego źródła dochodów, które umożliwiłoby utworzenie lokaty.

Niektórzy badani zaciągnęli kredyt. Część z nich była zadowolona z tej usługi, część – wręcz przeciwnie. Jest to jak najbardziej zrozumiałe, gdyż prawdopodobnie nikt nie jest usatysfakcjonowany z faktu zadłużenia w banku, które związane jest z koniecznością zwrócenia kapitału wraz z odsetkami. Niemniej jednak, korzystając z usług wykwalifikowanego doradcy kredytowego, konsumenci mogą mieć pewność, że oferowany im kredyt jest możliwie najlepszy, jeśli wziąć pod uwagę ich aktualną sytuację finansową. W tym procesie dużą rolę odgrywa właśnie obsługa banku. Satysfakcja klienta wiąże się z polecaniem placówki bankowej wraz z jej obsługą innym konsumentom. To natomiast przekłada się na wzrost obrotów banku, wynagrodzenie pracowników i wzrost majątku właścicieli.

W rozdziale przedstawiono wycinkowe badania dotyczące zadowolenia z usług oferowanych przez banki. Otrzymanych wyników nie można jednak uogólniać ani w odniesieniu do usług oferowanych przez różne banki, ani do całej populacji korzystających z tych usług. Autorka zdaje sobie sprawę z pewnych ograniczeń swojego badania. Po pierwsze, przebadano małą liczbę respondentów. Po drugie, ankietowana grupa była specyficzna, ponieważ dominowali w niej studenci, którzy zazwyczaj zainteresowani są tylko niektórymi usługami, np. prowadzeniem konta, wydawaniem kart debetowych. Nie korzystają oni z kredytów czy z funduszy emerytalnych, a jeśli tak, to w niewielkim zakresie. Ponadto studenci są zainteresowani dogodnym elektronicznym dostępem do usług, nie zwracają większej uwagi np. na rozmieszczenie placówek bankowych czy ich wyposażenie.

Pełna ocena satysfakcji klientów wymagałaby rozbudowania ankiety, zwiększenia liczby respondentów, uwzględnienia w niej różnych grup wiekowych oraz innych parametrów mających wpływ na częstotliwość korzystania z usług świadczonych przez banki oraz ich rodzaj.

Bibliografia

- Baker, J., Berry, L. i Parasuraman, A. (1988). The marketing impact of branch facility design. *Journal of Retail Banking*, 10, 33–42.
- Berger, P. D. i Nasr, N. I. (1998). Customer lifetime value: Marketing models and applications. *Journal of Interactive Marketing*, 12(1), 17–30, [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6653\(199824\)12:1<17::AID-DIR3>3.0.CO;2-K](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6653(199824)12:1<17::AID-DIR3>3.0.CO;2-K)
- Berkson, J. (1953). A statistically precise and relatively simple method of estimating the bioassay with quantal response, based on the logistic function. *Journal of the American Statistical Association*, 48(263), 565–599.
- Berman, B. i Evans, J. R. (1995). *Retail management. A strategic approach*. Prentice Hall.
- Budzeń, D. i Kańduła, S. (2021). Opłaty lokalne. Niewykorzystane źródło dochodów gmin wiejskich w Polsce? *Studia BAS*, 1(65), 203–227, <https://doi.org/10.31268/StudiaBAS.2021.11>
- Ennew, Ch. i Sekhon, H. S. (2007). Measuring trust in financial services: The Trust Index. *Consumer Policy Review*, 17(2), 62–68. https://www.researchgate.net/publication/285769675_Measuring_trust_in_financial_services_the_Trust_Index
- Estelami, H. (2008). Consumer use of the price-quality cue in financial services. *The Journal of Product and Brand Management*, 17(3), 197–208, <https://doi.org/10.1108/10610420810875115>
- Gill, P., Stewart, K., Treasure, E. i Chadwick, B. (2008). Methods of data collection in qualitative research: Interviews and focus groups. *British Dental Journal*, 204, 291–295, <https://doi.org/10.1038/bdj.2008.192>
- GUS (Główny Urząd Statystyczny). (b.d.). Miesięczne wskaźniki cen towarów i usług konsumpcyjnych od 1982 roku. Pobrane 12 grudnia 2022 z <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ceny-handel/wskazniki-cen/wskazniki-cen-towarow-i-uslug-konsumpcyjnych-pot-inflacja-/miesieczne-wskazniki-cen-towarow-i-uslug-konsumpcyjnych-od-1982-roku/>
- Indeed Editorial Team. (b.d.). *13 customer service skills for banks*. Pobrane 20 października 2022 z <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/customer-service-for-banks>
- Johann, M. (2019). *Satysfakcja klienta na rynku usług turystycznych*. Difin.
- Kaufman, R. (2013). *Inspirujące usługi*. Studio EMKA.
- Kawecka-Edler, A. i Marczevska-Kuźma, R. (2012). Możliwości doskonalenia jakości w procesie obsługi klienta w instytucji finansowej. *Zarządzanie i Finanse*, 10(3), cz. 1, 266–279.

- Kotler, P. i Keller, L. K. (2016). *Marketing management*. Rebis.
- Makowski, M. i Makowski, Ł. (b.d.). *Techniki sprzedaży i standardy obsługi klienta*. Pobrane 10 grudnia 2022 z <https://franczyzabanku.pl/techniki-sprzedazy-i-standardy-obslugi-klienta>
- Manrai, L. A. i Manrai, A. K. (2007). A field study of customers' switching behavior for bank service. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 14, 208–215, <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2006.09.005>
- Melović, B., Mitrowić, S., Djokaj, A. i Vatin, N. (2015). Logistic in the function of customer service. *Procedia Engineering*, 117, 802–807, <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2015.08.255>
- Mider, D. (2013). Dylematy metodologiczne badań kultury politycznej w Internecie. *Przegląd Politologiczny*, 2, 23–34, <https://doi.org/10.14746/pp.2013.18.2.2>
- Millenium Bank (b.d.). *Wysokie standardy obsługi klienta*. Pobrane 17 października 2022 z <https://raportroczny.bankmillennium.pl/2019/pl/raport-niefinansowy/biznes/jakosc-obslugi-klienta-2/wysokie-standardy-obslugi-klienta/>
- Olejniki, I. (2011). Zastosowanie metody tajemniczy klient w ocenie jakości usług finansowych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, 204, 40–49.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. i Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–44. <https://tiny.pl/c23c1>
- Reichheld, F. F. (1993). Loyalty – based management. *Harvard Business Review*, 71(2), 64–73.
- Rudawska, R. i Kiecko, E. (2000). Servqual – metoda badania jakości usług i jej praktyczne zastosowanie. *Marketing i Rynek*, 7(5), 23–28.
- Rybowska, A. i Newerli-Guz, J. (2017). Standardy obsługi klienta w opinii klientów i pracowników galerii handlowych Trójmiasta. *Handel Wewnętrzny*, 1, 307–318.
- Sekhon, H. S., Ennew C. T., Kharouf H. i Devlin, J. (2014). Trustworthiness and trust: Influences and implications. *Journal of Marketing Management*, 30(3–4), 409–430. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2013.842609>
- Sisk, A. (2018, 14 czerwca). *Definition of customer service standards*. <https://bizfluent.com/facts-6796439-definition-customer-service-standards.html>
- Snarski, P. (2012). Metody pomiaru satysfakcji klientów bankowych wykorzystywanych do analizy konkurencyjności banków. *Economy and Management*, 2, 92–108.
- Sobieszek, K. (2006). Problem błędu braku odpowiedzi w badaniach internetowych. W: Ł. Jonak, P. Mazurek, M. Olcoń i in. (red.), *Re: internet – społeczne aspekty medium. Polskie konteksty i interpretacje*. Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne.
- Standardy jakości obsługi klienta w banku. (2019). Pobrane 17 października 2021 z <https://audytysklepu.pl/standardy-jakosci-obslugi-klienta-w-banku/>
- Strumiłło, J. i Wierzbicka, B. (2016). Zmodyfikowana metoda Servqual jako narzędzie pomiaru satysfakcji klienta w procesach usługowych. *Zarządzanie i Finanse*, 14(2), 35–44.
- Szopiński, W. (2013). Marketing bankowy na przykładzie Banku Polskiej Spółdzielczości SA w Warszawie Oddział w Rzeszowie. *Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, 28, 87–96.
- Terziev, V., Banabakova, V. i Georgiev, M. (2018). Customer service standards. W: *Proceedings of INTCESS2018 – 5th International Conference on Education and Social*

-
- Sciences 5–7 February 2018 – Istanbul, Turkey* (s. 431–443). https://www.researchgate.net/publication/322990615_CUSTOMER_SERVICE_STANDARDS
- Tucker, M. S. (1983). The turning point: Telecommunications and higher education. *Journal of Communication*, 33(1), 118–130, <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1983.tb02379.x>

ZAKOŃCZENIE

W 2022 r. minęło 20 lat od wprowadzenia audytu wewnętrznego do sektora finansów publicznych w Polsce. W sektorze prywatnym początki funkcjonowania tej instytucji sięgają jeszcze wcześniej. Współczesna forma audytu wewnętrznego zaczęła kształtować się w 1941 r., kiedy w Stanach Zjednoczonych powołano do życia Instytut Audytorów Wewnętrznych (Institute of Internal Auditors). Zakres działalności audytorów wewnętrznych wówczas się rozszerzył – z obszaru finansowego na wszystkie aspekty działalności organizacji (Winiarska, 2019). Zaobserwować można było zatem zjawisko poszerzenia zakresu przedmiotowego audytu wewnętrznego. Audytorzy wewnętrzni mieli wyrażać opinię dotyczącą już nie tylko gospodarki finansowej danego podmiotu, ale również oceniać systemy kontroli funkcjonujące w jednostce, jak również system zarządzania ryzykiem i system tzw. *governance* (Przybylska, 2011).

W praktyce audytu wewnętrznego zauważyć można także odchodzenie od obszarowego podejścia przy realizacji zadań audytowych do podejścia procesowego, uwzględniającego w jednym zadaniu kilka obszarów czy komórek organizacji zaangażowanych w realizację celów danego podmiotu.

Jednak mimo zmiany zakresu przedmiotowego audytu wewnętrznego, jak i podejścia do realizacji zadań audytowych podstawowa jego funkcja pozostała niezmienna. Prawidłowo wydane zalecenia, przedstawione w odpowiednim czasie, wraz z propozycjami usprawnień organizacji pozwalają kadrze zarządzającej na podjęcie odpowiednich działań naprawczych.

Główna uwaga audytorów wewnętrznych cały czas koncentruje się na ocenie mechanizmów kontrolnych wdrożonych w organizacji, zarządzaniu ryzykiem, w szczególności na wciąż rosnącym i zmieniającym swój charakter ryzyku oszustw i nadużyć, a współcześnie również na systemie *compliance*. Wszystkie czynności podejmowane przez audytorów wewnętrznych są osadzone w obowiązującym w tej grupie zawodowej kodeksie etyki. Dobrze funkcjonujący audyt wewnętrzny może stać się zatem narzędziem istotnie wspierającym procesy zarządzania jednostką.

Joanna Przybylska, Sławomira Kańduła

Bibliografia

- Przybylska, J. (2011). Ewolucja audytu wewnętrznego w sektorze finansów publicznych w Polsce – ocena wybranych zmian. *Zeszyty Naukowe. Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*, (200), 49–64.
- Winiarska, K. (2019). *Audyt wewnętrzny. Teoria i zastosowanie*. Difin.

INTERNAL AUDIT AS A TOOL TO FACILITATE ORGANIZATIONAL MANAGEMENT

Summary

In Poland, internal audit in the public finance sector has been formally functioning since 2002. In the world, internal audit has been used since the middle of the 20th century. Despite more than two decades of internal audit in Poland, all the time organizations face interpretation problems in this area. The changing role of internal audit – moving away from focusing only on the financial area of the organization along with the orientation of auditors' activities to the assessment of internal control systems, risk management and organizational governance – as well as the dynamic environment of the organization, mean that knowledge of internal audit must be constantly deepened.

The purpose of the considerations contained in the monograph is, on the one hand, to summarize the achievements of internal auditing to date, and on the other, to present selected problems and challenges facing internal auditors today. The hypothesis of the work is to assume that the role of internal audit in Poland has been changing over the past two decades. Despite the unchanging purpose of the main activities of internal auditors, which is to evaluate the control systems, risk management and organizational governance operating in the organization, the subject matter of audit has changed. Internal audit activities carried out in all areas and processes of the organization, and not only in the financial area. The monograph consists of six chapters. Internal audit, which measures itself against complex business processes and complex technology. Instead of retrospective error finding, it focuses on an anticipatory role to time the error, building in an early warning system.

Keywords: internal audit, audit, organizational management, audit evidence, ethics, internal audit standards, COSO, internal control.

Audyt wewnętrzny polega na systematycznej i dokonywanej w uporządkowany sposób ocenie procesów zachodzących w organizacji, w szczególności zarządzania ryzykiem, kontroli i ładu organizacyjnego. Audytorzy wewnętrzni pomagają organizacji osiągnąć cele zarówno poprzez zapewnienie o skuteczności tych procesów, jak i przez usługi doradcze. Uniwersalne funkcje audytu przesądziły o tym, że od dawna jest on stosowany nie tylko w sektorze prywatnym, ale także w sektorze finansów publicznych.

Z upływem czasu rola audytu wewnętrznego w organizacji się zmienia. Początkowo audytorzy wewnętrzni koncentrowali się głównie na sferze finansowej. Obecnie badania audytowe obejmują wszystkie obszary działalności danego podmiotu. Dynamiczne zmiany otoczenia organizacji wpływają na to, że wiedza na temat audytu wewnętrznego musi być stale pogłębiana, i to nie tylko przez audytorów, na których spoczywa obowiązek ciągłego rozwoju zawodowego, ale też przez osoby, których działalność może zostać poddana badaniu audytowemu.

Zagadnienia zamieszczone w książce dotyczą wybranych aspektów audytu wewnętrznego, takich jak:

- kontrola wewnętrzna jako przedmiot audytu,
- organizacja audytu wewnętrznego w jednostkach samorządu terytorialnego,
- etyczne aspekty pracy audytora wewnętrznego,
- metody i techniki wykrywania nadużyć i oszustw finansowych,
- dowody w procesie audytu wewnętrznego.

Publikacja adresowana jest do audytorów wewnętrznych i innych osób zainteresowanych tą problematyką, m.in. odpowiedzialnych za kontrolę zarządczą oraz pracowników służb finansowych. Książka może być też wykorzystywana przez studentów studiów ekonomicznych i słuchaczy studiów podyplomowych.

ISBN 978-83-8211-202-3



9 788382 112023 >