

Cezary Szydłowski

Urząd Wojewódzki w Łodzi

**ROLA AUDYTU WEWNĘTRZNEGO
W PROCESIE ZARZĄDZANIA
JEDNOSTKĄ SEKTORA FINANSÓW PUBLICZNYCH
NA PRZYKŁADZIE URZĘDU WOJEWÓDZKIEGO W ŁODZI**

1. Zarządzanie a administracja publiczna

Zarządzanie jako termin jest stosowany w podwójnym znaczeniu – funkcjonalnym (obejmującym procesy i funkcje) oraz instytucjonalnym (obejmującym osoby, które realizują zadania kierownicze wobec pozostałych członków organizacji). Zarządzaniem określa się wszystkie funkcje i zadania niezbędne do osiągnięcia określonych celów. Funkcjonalne znaczenie zarządzania sprowadza się do funkcji i celów, które są niezbędne do kierowania organizacją (zarówno przedsiębiorstwem, jak i miastem, regionem itp.), obejmuje m.in.: planowanie, organizację, koordynację, kontrolę. Natomiast zarządzanie w znaczeniu instytucjonalnym to wszyscy pracownicy pełniący w organizacji funkcje kierownicze, którzy wykorzystując nadane im uprawnienia do wydawania poleceń, realizują *de facto* misję organizacji. Na nich spoczywa obowiązek nadzorowania pracy osób znajdujących się na niższych szczeblach w hierarchii oraz podejmowania często kluczowych decyzji dla organizacji [*Podstawy...* 1997, s. 26-28].

Administracja publiczna jest organizacją, która jest układem powiązanych elementów. **Organizacją** określa się wszelkiego rodzaju formy działania podejmowane przez ludzi w celu realizacji wspólnych przedsięwzięć [Bielski 1997, s. 79-85].

Współczesna administracja publiczna wszystkich szczebli musi być przygotowana na zmiany zachodzące w jej otoczeniu. Sprawne zarządzanie daną jednostką

często uzależnione jest od posiadanej struktury organizacyjnej. Jednostki administracji publicznej w odróżnieniu od podmiotów gospodarczych nie mogą dowolnie kształtować swojej struktury organizacyjnej. Struktura organizacyjna danego urzędu administracji publicznej zawsze będzie wypadkową zadań, jakie ma do realizacji dana jednostka. Na jej kształt wpływają przepisy prawne, które często precyzują sposób postępowania w danej dziedzinie, wymuszając w konsekwencji jej ostateczny kształt. Często konkretną strukturę organizacyjną danego urzędu wymuszają powszechnie obowiązujące przepisy prawne, które stanowią podstawę funkcjonowania administracji publicznej. Struktura organizacyjna jest często kształtowana przez aktualnych decydentów w celu łatwiejszej realizacji przez dany układ polityczny założeń swojego programu. Forma i kształt struktury organizacyjnej danej jednostki mogą ułatwiać bądź utrudniać proces zarządzania [Zieleniewski 1976, s. 589-600].

W każdej organizacji dokonuje się weryfikacji i oceny realizowanych przez instytucję zadań. Dotychczas taką rolę miała kontrola wewnętrzna. Poszukiwanie nowego i efektywniejszego narzędzia oceny poszczególnych procesów realizowanych przez daną organizację przyczyniło się do wdrożenia nowej formy kontroli, jaką niewątpliwie jest audyt wewnętrzny. Audyt wewnętrzny jest efektywniejszym narzędziem zarządzania jednostką od stosowanej dotychczas kontroli wewnętrznej. Największą zaletą audytu jest ciągłe badanie procesów, które w efekcie pozwala dostarczyć kierownictwu urzędu obiektywnych i rzetelnych informacji niezbędnych przy podejmowaniu bieżących i przyszłych decyzji. Audyt wewnętrzny jest odpowiedzią na zachodzące zmiany w procesie zarządzania sektorem publicznym. Jako nowoczesny instrument wspomagający proces zarządzania powinien być wdrożony w całym sektorze publicznym.

Celem artykułu jest przedstawienie na przykładzie konkretnego urzędu administracji publicznej roli i funkcji audytu wewnętrznego w procesie zarządzania jednostką sektora finansów publicznych.

2. Audyt wewnętrzny w administracji publicznej

Polska administracja publiczna w wyniku integracji z Unią Europejską musiała przystosować swoje struktury do jej wymogów. Jednym z elementów, jaki podlegał zmianom, był system kontroli wewnętrznej – w efekcie powołano audyt wewnętrzny.

Audit wewnętrzny – w myśl Ustawy z dnia 30 czerwca 2005 r. o finansach publicznych „jest ogółem działań obejmujących:

- 1) niezależne badanie systemów zarządzania i kontroli w jednostce, w tym procedur kontroli finansowej, w wyniku którego kierownik jednostki uzyskuje obiektywną i niezależną ocenę adekwatności, efektywności i skuteczności tych systemów,
- 2) czynności doradcze, w tym składanie wniosków, mające na celu usprawnienie funkcjonowania jednostki.

Ocena adekwatności, efektywności i skuteczności systemów, dotyczy w szczególności:

- 1) zgodności prowadzonej działalności z przepisami prawa oraz obowiązującymi w jednostce procedurami wewnętrznymi,
- 2) efektywności i gospodarności podejmowanych działań w zakresie systemów zarządzania i kontroli,
- 3) wiarygodności sprawozdania finansowego oraz sprawozdania z wykonania budżetu” [Ustawa z dnia 30 czerwca..., art. 48].

Głównym celem audytu wewnętrznego w każdym urzędzie powinna być niezależna i obiektywna ocena procesów, systemów oraz procedur istniejących w danej jednostce.

Audyt wewnętrzny pełni funkcję usługową wobec kierownictwa danego urzędu. Wyniki zrealizowanych przez audyt wewnętrzny zadań audytowych dostarczają kierownictwu urzędu bardzo cennych informacji o funkcjonowaniu poszczególnych komórek organizacyjnych. Zatrudnieni w jednostce audytorzy wewnętrzeni zgodnie z międzynarodowymi standardami audytu są niezależni i niezaangażowani w bezpośrednią działalność jednostki, w której pracują.

Audyt wewnętrzny zgodnie z wymienionymi standardami jest nie tylko niezależny od czynności operacyjnych jednostki, ale również od systemu zarządzania danej jednostki (szczególnie od systemu księgowego oraz kontroli wewnętrznej w jednostce). Funkcjonowanie komórki audytu wewnętrznego w urzędzie nie zwalnia jej kierownictwa od wdrożenia właściwego i adekwatnego systemu kontroli wewnętrznej, która zapewnia sprawne weryfikowanie realizacji zadań i sposobu wywiązywania się z nich przez poszczególne komórki organizacyjne danego urzędu.

Niezależność audytora pozwala mu wykonywać swoją pracę w sposób nieskrępowany oraz obiektywny. Pozwala mu ona również na dokonywanie bezstronnych ocen, które służą kierownikowi jednostki przy podejmowaniu działań usprawniających pracę danej organizacji [*Organizacja i koordynacja...* 2005].

Zarządzający daną jednostką organizacyjną powinien mieć pełne zaufanie do kompetencji oraz kwalifikacji (wiedzy) swoich audytorów wewnętrznych.

Audytor wewnętrzny musi być specjalistą wysokiej klasy. Wymaga się od niego ciągłego doskonalenia się w wielu dziedzinach (rachunkowości budżetowej, finansach, systemach informatycznych, metodologii zarządzania itd.), ponieważ każde nowe zadanie audytowe jest kolejnym nowym wyzwaniem dla audytora. Audytor zawsze jest i będzie w trudniejszej sytuacji od pracownika merytorycznego danej komórki, w której realizuje dane zadanie audytowe (przeprowadza ocenę realizacji zadań przez określone komórki organizacyjne urzędu, w którym pracuje). Każdorazowo przystępując do realizacji określonego zadania audytowego, musi zapoznać się:

- z zadaniami realizowanymi przez komórkę organizacyjną (z jedną bądź z kilkoma komórkami), która podlega ocenie w trakcie przeprowadzania zadania audytowego,

- z przepisami i regulacjami prawnymi (z regulacjami ustawowymi i wewnętrznymi zarządzeniami bądź procedurami stosowanymi w urzędzie), na podstawie których wykonują swoje zadania,
- z jakością zasobów ludzkich posiadanych przez oceniane komórki organizacyjne urzędu (w ramach tego m.in.: z poziomem wykształcenia, odbytymi szkoleniami specjalistycznymi, posiadanym przez pracowników zakresem czynności pod kątem ich zgodności z realizowanymi przez nich zadaniami).

3. Audyt wewnętrzny w Urzędzie Wojewódzkim w Łodzi

Komórkę audytu wewnętrznego powołano w Urzędzie Wojewódzkim w Łodzi (ŁUW) w połowie roku 2002. W początkowej fazie działalności były to 2 samodzielne stanowiska pracy ds. audytu wewnętrznego. Dopiero w 2003 r. powołano samodzielną i niezależną komórkę audytu wewnętrznego – zespół audytu wewnętrznego (ZAW). Obecnie wszystkie zadania, uprawnienia oraz czynności z zakresu audytu wewnętrznego uregulowane są w ŁUW wewnętrznymi zarządzeniami dyrektora generalnego Urzędu Wojewódzkiego w Łodzi.

Zgodnie z zapisami art. 21 Ustawy z dnia 24 sierpnia 2006 r. o państwowym zasobie kadrowym i wysokich stanowiskach państwowych w ŁUW kierownikiem jednostki (w rozumieniu ustawy o finansach publicznych) jest dyrektor generalny urzędu. Wymieniony artykuł ustawy wyznacza dyrektora generalnego jako odpowiedzialnego za proces zarządzania urzędem wojewódzkim [Ustawa z dnia 24 sierpnia...]. Dyrektor generalny urzędu odpowiada więc za całość funkcjonowania jednostki, w ramach tego nadzoruje również pracę ZAW.

Zgodnie ze „Standardami kontroli finansowej w jednostkach sektora finansów publicznych” kierownik jednostki (dyrektor generalny) odpowiedzialny jest za zarządzanie ryzykiem jednostki. Głównymi celami **zarządzania ryzykiem** w urzędzie są:

1. Usprawnienie procesu planowania.
2. Zwiększenie prawdopodobieństwa realizacji zadań i osiągnięcia celów.
3. Zapewnienie odpowiednich mechanizmów kontroli wewnętrznej.
4. Zapewnienie kierownictwu urzędu wczesnej informacji o zagrożeniach osiągnięcia wyznaczonych celów i realizacji zadań.

W procesie zarządzania ryzykiem muszą uczestniczyć wszyscy pracownicy, którzy powinni mieć świadomość jego występowania oraz ewentualnych skutków, jakie ono niesie dla urzędu [Zarządzenie nr 6/2007 ...].

Standardy audytu wewnętrznego wyraźnie określają, że komórka audytu wewnętrznego powinna być niezależna w sferze zarówno organizacyjnej, jak i operacyjnej. Niezależność ta wyraża się w wyodrębnieniu organizacyjnym i decyzyjnym. Audytor wewnętrzny sam na podstawie przeprowadzonej analizy ryzyka w jednostce decyduje, które obszary jej działalności należy poddać ocenie. Kierownik

jednostki ma jednak prawo narzucić audytorowi wewnętrznemu obszary ryzyka do oceny, uwzględniając jednak przy tym możliwości ZAW.

Audytor wewnętrzny jest częścią danej organizacji. W przypadku Urzędu Wojewódzkiego w Łodzi zespół audytu wewnętrznego (ZAW) podlega bezpośrednio pod dyrektora generalnego urzędu.

Jednym z zadań nałożonych na dyrektora generalnego jest sprawowanie kontroli wewnętrznej w urzędzie. Dyrektor generalny zapewnił ZAW odrębność organizacyjną, a także finansową w zakresie budżetu na szkolenia, ponieważ audytor wewnętrzny obowiązany jest stale podnosić swoje kwalifikacje i nabywać nowe umiejętności niezbędne do realizacji poszczególnych zadań audytowych.

Zespół audytu wewnętrznego w ŁUW realizuje swoje zadanie na podstawie opracowanego podręcznika procedur ZAW w Łódzkim Urzędzie Wojewódzkim. Stworzenie podręcznika procedur audytu wewnętrznego należy do audytora i jest podstawą do jego działalności. Podręcznik określa metodykę audytu wewnętrznego w danej jednostce. Zawiera on m.in. takie informacje, jak:

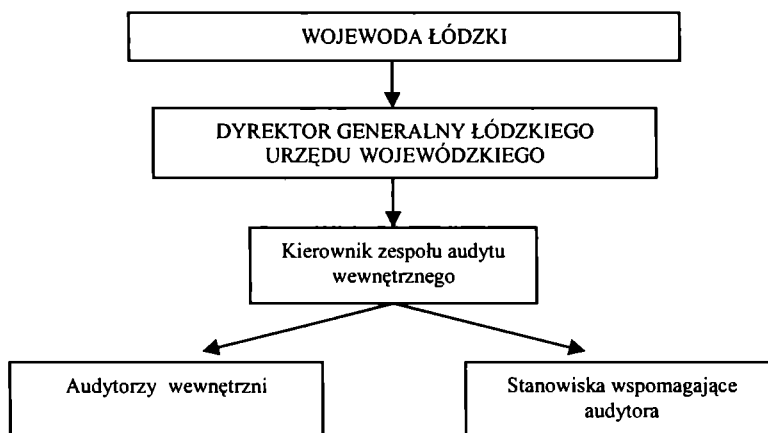
- regulamin organizacyjny ZAW,
- metodykę w zakresie oceny ryzyka dla jednostki,
- wzory stosowanych dokumentów roboczych,
- procedury przeprowadzania danego zadania audytowego,
- zakresy obowiązków poszczególnych pracowników ZAW.

Głównym zadaniem zespołu audytu wewnętrznego w ŁUW jest ocena jakości działania komórek organizacyjnych jednostki w celu ustalenia, czy cele oraz zadania, przed jakimi stoi jednostka, zostały osiągnięte. Czynności audytowe zespołu audytu wewnętrznego w ŁUW obejmują:

- identyfikowanie i monitorowanie procesów zachodzących w jednostce,
- planowanie audytu wewnętrznego,
- dokonywanie opisów procesów zachodzących w jednostce, gromadzenie dokumentacji oraz informacji opisujących te procesy, szczególnie w zakresie systemu kontroli wewnętrznej,
- dokonywanie wstępnego przeglądu procesów zachodzących w jednostce,
- identyfikowanie oraz ocenę ryzyka w jednostce,
- zbadanie systemów funkcjonujących w jednostce,
- sprawozdawczość z przeprowadzonych czynności audytowych,
- czynności sprawdzające (poaudytowe).

Zespół w ramach swojej komórki jest zorganizowany w strukturę organizacyjną i hierarchiczną, którą obrazuje schemat na rys. 1.

Zaprezentowane ukształtowanie struktury organizacyjnej zapewnia niezależność audytorom oraz umożliwia oddziaływanie na pozostałe komórki organizacyjne urzędu. ZAW nie uczestniczy w bieżącej działalności operacyjnej jednostki (np. takiej, jak wydawanie decyzji administracyjnych itp.), co jest uważane za podstawę niezależności audytora wewnętrznego.



Rys. 1. Struktura organizacyjna zespołu audytu wewnętrznego Urzędu Wojewódzkiego w Łodzi

Źródło: opracowanie własne.

Zespołem kieruje kierownik (jeden z audytorów wewnętrznych), oprócz niego w jego skład wchodzi audytorzy wewnętrzni oraz pracownicy wspomagający audytorów. Obecnie w ZAW zatrudnionych jest 4 audytorów. Kierownik zespołu jest niezależny (zgodnie ze standardami audytu wewnętrznego) w zakresie planowania pracy zespołu, przeprowadzania audytu wewnętrznego oraz składania sprawozdań z jego realizacji w jednostce.

Każdorazowo kierownik ZAW przydziela poszczególnym audytorom zadania audytowe zgodnie z przyjętym na dany rok harmonogramem zamieszczonym w planie audytu wewnętrznego. Odpowiada również za całość wykonywanych przez komórkę zadań, nadzoruje pracę poszczególnych audytorów, reprezentuje ją na zewnątrz. Kierownik odpowiada także za sporządzanie w terminie planu audytu na następny rok (do 31 października) oraz za sporządzenie sprawozdania z jego realizacji (do 31 marca).

Audytorzy wewnętrzni zajmują się wykonywaniem powierzonych im zadań audytowych, uczestniczą w przygotowywaniu planu audytu na rok następny oraz w opracowywaniu rocznego sprawozdania z jego realizacji.

W komórce audytu funkcjonują również stanowiska wspomagające audytora. Osoby na nich zatrudnione wykonują czynności powierzone im przez kierownika ZAW bądź przez audytora wewnętrznego wykonującego zadanie audytowe, do którego zostali przydzieleni. Uczestniczą oni w realizacji zadania audytowego pod nadzorem audytora wewnętrznego (tzw. audytor wiodący – kieruje realizacją danego zadania audytowego).

Podstawą do wykonywania zadań zapisanych w § 14a regulaminu organizacyjnego ŁUW jest plan audytu na dany rok [*Regulamin organizacyjny...*]. Plan sporządzany jest na podstawie dokonanej uprzednio analizy ryzyka. Ryzyko jest defi-

niowane jako „możliwość wystąpienia zdarzenia, które będzie miało wpływ na organizację. Istnieją dwa źródła ryzyka:

1. Zagrożenia bezpośrednie (zdarzenia szkodliwe), które powodują, że cele nie zostaną osiągnięte.

2. Szanse (zdarzenia korzystne), które dają możliwość skutecznego osiągnięcia celów” [Czerwiński 2004, s. 60].

Sporządzanie planu audytu na podstawie analizy ryzyka odróżnia go od procesu planowania kontroli opracowywanych przez poszczególne komórki kontrolne urzędu, które opracowują go bez stosownej w tym zakresie metodyki. Przed przystąpieniem do analizy ryzyka opracowywanej na potrzeby planowania rocznego sporządzane są stosowne ankiety, które są następnie przekazywane dyrektorom poszczególnych wydziałów i biur urzędu. Ankiety mają dostarczyć audytorom informacji o możliwych zagrożeniach występujących w danej komórce. Wypełnione przez dyrektorów wydziałów i biur ankiety są podstawą do opracowania założeń do planu audytu na następny rok. Uzyskana w ten sposób wiedza stanowi również podstawę do analizy ryzyka.

Przy opracowywaniu rocznego planu audytu kierownik ZAW obowiązany jest również uwzględnić sugestie kierownika jednostki (dyrektora generalnego). Istnieje w tym zakresie również ustawowy obowiązek zatwierdzenia planu audytu na dany rok przez kierownika jednostki oraz obowiązek przekazania go do ministra finansów, który odpowiada za funkcjonowanie kontroli finansowej i audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych. Opracowany i zatwierdzony przez dyrektora generalnego plan audytu stanowi podstawę do pracy ZAW w danym roku.

Zespół audytu wewnętrznego w ŁUW działa na zasadzie zespołów zadaniowych. Powołanie zespołu następuje w wyniku wyznaczenia jego członków oraz wyłonienia tzw. audytora wiodącego (kierownika zespołu zadaniowego), który odpowiada za realizację zadania oraz bieżący nadzór nad członkami zespołu. Zazwyczaj w zespole, oprócz audytora, pracuje również osoba zatrudniona na stanowisku wspomagającym. Audytorem wiodącym może być każdorazowo ktoś inny, gdyż funkcja ta przechodzić może na członków zespołu na zasadzie rotacji.

W trakcie realizacji zadania audytowego audytor:

- gromadzi dowody audytowe,
- przeprowadza stosowne analizy,
- sporządza niezbędne kwestionariusze,
- prowadzi udokumentowane wywiady z pracownikami,
- opracowuje różnorodne testy, których celem jest ustalenie stanu faktycznego w badanym obszarze,
- obserwuje na miejscu wykonywanie zadań przez pracowników audytowanych komórek.

Zgodnie z wewnętrznymi procedurami audytor obowiązany jest udokumentować pisemnie każdą dokonaną czynność. Na podstawie wszystkich zgromadzonych

przez audytora dowodów i informacji oraz poczynionych przez niego obserwacji obowiązany jest rzetelnie i obiektywnie sporządzić ustalenia, które są podstawą do oceny audytowanych komórek organizacyjnych. Każdorazowo po przeprowadzeniu czynności audytowych sporządzane jest sprawozdanie z audytu, w którym przedstawiane są poczynione w jego trakcie ustalenia stanu faktycznego. Sprawozdanie zawiera również ewentualne rekomendacje, które należy wdrożyć w celu usunięcia nieprawidłowości. Sprawozdanie przedkłada się dyrektorowi generalnemu urzędu. Dyrektor generalny na podstawie sprawozdania uzyskuje istotne informacje o pracy poszczególnych wydziałów. Umieszczone w nim rekomendacje mają docelowo usprawnić pracę urzędu. Wykryte błędy i nieprawidłowości w działalności poszczególnych komórek organizacyjnych stanowią również bardzo ważny materiał źródłowy dla dyrektora generalnego. Często ustalenia audytora mogą mieć strategiczne znaczenie dla funkcjonowania danej instytucji. Wyniki tej oceny są pomocne, a niekiedy wręcz niezbędne dyrektorowi generalnemu w procesie zarządzania jednostką.

Obecnie w dobie informatyzacji administracji publicznej bardzo ważną rolę odgrywa audyt systemów informatycznych, np. w zakresie ochrony danych gromadzonych i przetwarzanych przez instytucję. Ryzyko wypływu zawartości baz danych na zewnątrz urzędu może mieć strategiczne znaczenie choćby dla bezpieczeństwa kraju. Z tego też względu ZAW zrealizował zadanie audytowe dotyczące bezpieczeństwa danych.

Zespół audytu wewnętrznego w latach 2004-2006 wykonał następujące zadania audytowe:

- 2004 r. – „Realizacja zadań z Programu Phare 2001”,
- 2004 r. – „Realizacja prac w zakresie modernizacji ewidencji gruntów i budynków”,
- 2004 r. – „Wdrażanie procedur w zakresie funduszy strukturalnych”,
- 2004 r. – „Weryfikacja poprawności procedur instrukcji obiegu dokumentów pod kątem ich zgodności z przepisami oraz analiza schematów poszczególnych procedur”,
- 2004 r. – „Weryfikacja poprawności funkcjonowania bezpieczeństwa informatycznego”,
- 2004 r. – „Terminowość wydawania decyzji administracyjnych w zakresie nabywania mienia państwowego przez gminy oraz sprawowanie kontroli i nadzoru nad przedsiębiorstwami państwowymi,
- 2005 r. – „Przygotowanie, przeprowadzenie i rozliczenie inwentaryzacji”,
- 2005 r. – „Finansowanie zadań zgodnie z planem finansowym środka specjalnego”,
- 2005 r. – „Gromadzenie i dysponowanie środkami Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych”,
- 2005 r. – „Zarządzanie Zintegrowanym Programem Operacyjnym Rozwoju Regionalnego” (ZPORR),

- 2005 r. – „Realizacja dochodów budżetowych”,
- 2005 r. – „Ocena realizacji zadań związanych z wydatkami na utrzymanie ŁUW”,
- 2005 r. – „Ocena rekrutacji pracowników oraz systemu szkoleń”,
- 2006 r. – „Prowadzenie ksiąg rachunkowych przez dysponenta III stopnia”,
- 2006 r. – „Realizacja zadań z zakresu pomocy i polityki społecznej oraz nadzór nad realizacją inwestycji finansowanych z budżetu państwa”,
- 2006 r. – „Ocena systemu zarządzania i kontroli w działaniach 1.1. i 3.1.– ZPORR”,
- 2006 r. – „Zabezpieczenie wykorzystania majątku urzędu”,
- 2006 r. – „Realizacja programów oraz wsparć dla organizacji pozarządowych”.
Realizacja wymienionych zadań audytowych przyczyniła się m.in. do:
 - opracowania i wdrożenia procedur postępowania w badanych obszarach,
 - poprawienia i uściślenia zapisów i sposobów postępowania już funkcjonujących procedur w badanych obszarach,
 - wprowadzenia stosownych zmian i zapisów w regulaminie organizacyjnym ŁUW,
 - opracowania i wdrożenia w życie nowych wewnętrznych regulacji prawnych dotyczących badanych obszarów,
 - aktualizacji podręczników procedur regulujących sposób postępowania w zakresie obsługi i kontroli wykorzystania środków pozyskiwanych z Unii Europejskiej przez jednostki samorządu terytorialnego z obszaru województwa,
 - zwiększenia efektywności pracy komórek organizacyjnych odpowiedzialnych za obsługę środków pozyskiwanych z Unii Europejskiej w ramach programu ZPORR,
 - uregulowania nieścisłości w zakresie sprawowania kontroli finansowej przez komórki merytoryczne urzędu,
 - stworzenia stosownych procedur bezpieczeństwa danych gromadzonych i przetwarzanych przez systemy informatyczne użytkowane w urzędzie,
 - zracjonalizowania wielkości zatrudnienia w jednym z ocenianych wydziałów,
 - usprawnienia procesu rekrutacji pracowników i zmiany podejścia do rozwoju zawodowego poszczególnych członków organizacji,
 - usprawnienia nadzoru nad środkami finansowymi przekazywanymi organizacjom pozarządowym z terenu województwa łódzkiego,
 - lepszego zagospodarowania przez urząd dostępnych środków i zasobów.

Audyt wewnętrzny w wyniku realizacji tych zadań audytowych przyczynił się istotnie do usprawnienia stosowanych mechanizmów kontrolnych w badanych obszarach. Przedstawione przez audytorów wewnętrznych ustalenia spowodowały podjęcie działań usprawniających proces zarządzania jednostką w badanych obszarach.

Audyt wewnętrzny zmienił nastawienie kierownictwa poszczególnych komórek organizacyjnych do wdrażania i opracowania pisemnych procedur postępowania w badanych obszarach. Realizowane działania przyniosły niewątpliwie wartość do-

daną dla urzędu. Audyt stał się dla kierownika jednostki ważnym instrumentem sprawowania nadzoru i kontroli nad pracą całego urzędu. Dostarczane przez audytorów informacje ułatwiły dyrektorowi generalnemu podjęcie racjonalnych decyzji odnośnie do konieczności wdrożenia zmian w badanych obszarach działania urzędu. Doprowadziły one również do lepszego i efektywniejszego gospodarowania przez urząd środkami publicznymi.

4. Podsumowanie

Obecnie audytorzy wewnętrzni często są źle postrzegani przez zarówno kierowników jednostek, w których pracują, jak i ich pracowników. Kierownicy jednostek uważają, że konieczność stworzenia komórki audytu wewnętrznego została im odgórnie narzucona (na mocy ustawy), a jest im ona niepotrzebna. Często audyt wewnętrzny nie jest właściwie rozumiany przez kierowników jednostek, a wręcz jest mylony z kontrolą wewnętrzną, która powinna funkcjonować niezależnie od audytu wewnętrznego.

Audyt wewnętrzny pełni w urzędzie funkcję usługową względem kierownika jednostki. Rola audytu w procesie zarządzania jednostką ogranicza się do dostarczania kierownictwu informacji niezbędnych do podejmowania racjonalnych decyzji. Audytorzy nie mogą angażować się w bieżącą pracę urzędu, gdyż naruszałoby to ich obiektywizm i niezależność.

Pozostaje mieć nadzieję, że za kilka lat audyt wewnętrzny będzie podstawowym działaniem w każdej jednostce sektora finansów publicznych oraz przyczyni się do efektywniejszego i racjonalniejszego zarządzania polską administracją publiczną.

Literatura

- Bielski M., *Organizacja – istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997.
- Czerwiński K., *Audyt wewnętrzny*, InfoAudit, Warszawa 2004.
- Komunikat nr 2 Ministra Finansów z dnia 30 stycznia 2003 r. w sprawie ogłoszenia „Standardów audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych”, Dziennik Urzędowy Ministerstwa Finansów 2003 nr 3, poz. 14.
- Organizacja i koordynacja systemu kontroli finansowej i audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych*, Główny Inspektor Audytu Wewnętrznego, Departament Koordynacji Kontroli Finansowej i Audytu Wewnętrznego, Warszawa 2005.
- Podstawy ekonomiki i zarządzania przedsiębiorstwem*, red. J. Kortan, C.H. Beck, Warszawa 1997.
- Regulamin organizacyjny Urzędu Wojewódzkiego w Łodzi*, załącznik do Zarządzenia nr 36/2002 Wojewody Łódzkiego z dnia 25 lutego 2002 r. z późn. zm.
- Ustawa z dnia 24 sierpnia 2006 r. o państwowym zasobie kadrowym i wysokich stanowiskach państwowych, DzU 2006 nr 170, poz. 1217, z późn. zm.
- Ustawa z dnia 26 listopada 1998 r. o finansach publicznych, DzU 2003 nr 15, poz. 148, z późn. zm.

Ustawa z dnia 30 czerwca 2005 r. o finansach publicznych, DzU 2005 nr 249, poz. 2104, ze zm.
Zarządzenie nr 6/2007 Dyrektora Generalnego Łódzkiego Urzędu Wojewódzkiego w Łodzi z dnia
20 lutego 2007 r. w sprawie zarządzania ryzykiem w Łódzkim Urzędzie Wojewódzkim w Łodzi.
Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich – wstęp do teorii organizacji i kierowania*, PWN,
Warszawa 1976.

THE ROLE OF AN INTERNAL AUDIT IN THE PROCESS OF FINANCE SECTOR ENTITIES MANAGEMENT, ON THE EXAMPLE OF THE ŁÓDŹ VOIVODSHIP OFFICE IN ŁÓDŹ

Summary

In the result of the amendments which were made to the Act of 26 November 1998 on Public Finance, during the EU-Poland negotiations within "financial control" chapter, an internal audit was established.

The support of the management process in organization is the main purpose of an internal audit. In each organization the risk management plays a vital role. This risk can not be completely eliminated but should be identified and played down. Internal audit plays a fundamental role in this process.

The reduction of public administration costs can be only achieved by the effective management of the public fund.