

Ocena efektywności zarządzania ryzykiem z wykorzystaniem audytu wewnętrznego w jednostkach sektora publicznego woj. śląskiego

Beata Czuba-Kulisińska*, Mariusz Staśkiewicz**

Audyt wewnętrzny jest ważnym narzędziem wspierającym kierownika jednostki sektora finansów publicznych w realizacji jej celów. Jednym z obszarów zainteresowania audytu jest zarządzanie ryzykiem, realizowane w ramach kontroli zarządczej. Analiza ryzyka może być pomocna w weryfikacji złożonych kwestii i problemów związanych z miarami zagrożenia w realizacji zadań jednostki.

Celem artykułu jest wskazanie roli, jaką odgrywa audyt wewnętrzny w zarządzaniu ryzykiem działalności podmiotów sektora publicznego. Przedmiotem analiz są możliwości, jakie daje audyt wewnętrzny oraz próba oceny efektywności zarządzania ryzykiem przy wykorzystaniu audytu wewnętrznego.

Słowa kluczowe: zarządzanie ryzykiem, audyt wewnętrzny, ryzyko.

Nadesłany: 29.09.16 | Zaakceptowany do druku: 26.01.17

Evaluating the effectiveness of risk management with the use of internal audit in the public sector units Silesian region

Auditing is an important tool for supporting the head of the public finance sector in the implementation of its objectives. One of the areas of interest of the audit is risk management, implemented within the framework of management control. Risk analysis can be helpful in verification of complex issues and problems associated with the measure risks in carrying out the tasks of the unit.

The aim of the article is to evaluate the effectiveness of risk management in the activities of the public sector entities by means of internal audit. The subject of research is the unit located in the area of Silesia. The work uses the results of the survey carried out during the period from June to September 2016. In the following years, there will be a continuation of the research undertaken.

Keywords: risk management, internal audit, risk.

Submitted: 29.09.16 | Accepted: 26.01.17

JEL: M42

* **Beata Czuba-Kulisińska**, mgr – Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska.
Adres do korespondencji: ul. Baczyńskiego 3/2, 42-100 Kłobuck, woj. śląskie; e-mail: beataczuba@op.pl.

** **Mariusz Staśkiewicz**, mgr – Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska.

1. Wprowadzenie

Współczesne instytucje dążą do sprawnej i skutecznej realizacji misji publicznej. Do osiągnięcia zamierzonych celów niezbędne jest wystąpienie wielu wzajemnie uzupełniających się czynników. Jednym z kluczowych jest umiejętność zarządzania organizacją przez kadre kierowniczą. Ważnym elementem wspierającym ten proces są stosowane narzędzia i instrumenty, wśród których istotny jest audyt wewnętrzny. Jednym z podstawowych zadań audytu wewnętrznego jest ograniczenie ryzyka w działalności jednostki. Celem niniejszego artykułu jest ocena efektywności działań podejmowanych przez jednostki sektora publicznego na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego, w zakresie zarządzania ryzykiem w tych jednostkach. Przyjęto hipotezę badawczą o umiarkowanym poziomie działań związanych z wykorzystaniem audytu wewnętrznego w wybranych jednostkach sektora publicznego woj. śląskiego. Narzędzie badawcze stanowił autorski kwestionariusz ankiety. Do gromadzenia danych wykorzystano system komputerowy (arkusz kalkulacyjny). Obok metody ankietowej, w analizie wykorzystano także metody statystyczne. W celu zweryfikowania hipotezy badawczej przeprowadzone zostało badanie ankietowe. Respondentami byli przedstawiciele jednostek samorządu terytorialnego – organów zarządzających w starostwach, miastach i gminach. Otrzymano zwrot na poziomie 94% w stosunku do rozesłanych zapytań.

2. Idea zarządzania ryzykiem w jednostkach sektora finansów publicznych

Postęp procesów globalizacji i integracji rynków generuje nowe rodzaje ryzyka, które mogą mieć zarówno negatywny, jak i pozytywny wpływ na organizację. Istotne staje się świadome zarządzanie jednostkami, które polega na eliminowaniu działań o nieznanym lub niepewnym wyniku. Niepewność rezultatu przejawia się poprzez brak niezbędnych informacji do podejmowania racjonalnych decyzji, brak możliwości antycypacji skutków podejmowanych decyzji czy też skutków zdarzeń zachodzących w otoczeniu organizacji (Jędralska, 2010, s. 130).

Dlatego też organizacje publiczne coraz częściej adoptują do swoich potrzeb i implementują metody oraz techniki zarządzania

typowe dla organizacji komercyjnych. Kluczową rolę w tym procesie odgrywa zarządzanie ryzykiem. Istota ryzyka wiąże się z przewidywaniem możliwości wystąpienia zdarzeń, które mogą wpływać na realizację celów organizacji. Za K. Marcinkiem (Marcinek, 2000, s. 81) można stwierdzić, że ryzyko występuje wówczas, gdy dla wszystkich zidentyfikowanych, możliwych różnych poziomów rozpatrywanych kategorii da się oszacować prawdopodobieństwo ich wystąpienia.

Podstawą skutecznego przeciwdziałania zagrożeniom jest znajomość ich źródeł oraz przyczyn. Źródłem ryzyka w każdej organizacji są obszary ryzyka. W jednostkach sektora finansów publicznych utożsamiane są z problemami występującymi zarówno w sferze wewnętrznej, jak i w otoczeniu zewnętrznym. Wewnętrzne uwarunkowania dotyczą spraw pracowniczych, systemów i procedur, infrastruktury, zasobów informatycznych. Zewnętrzne związane są ze sferą prawną, gospodarczą, polityczną, czy też zjawiskami przyrodniczymi.

W Polsce zarządzanie ryzykiem stało się obowiązkiem dla kadry zarządzającej jednostkami sektora finansów publicznych z dniem 1 stycznia 2010 r., wraz z wejściem w życie ustawy o finansach publicznych¹. Zmiany obowiązujących przepisów podyktowane były negatywną oceną administracji, w której wskazano jej słabość instytucjonalną, wynikającą między innymi z przestarzałych systemów zarządzania². Obszary działalności jednostek monitorowano tylko i wyłącznie po to, aby poddać je kontroli. Stosowane mechanizmy monitorujące: audyt, kontrole zewnętrzne i wewnętrzne informowały wyłącznie o zjawiskach historycznych, które następnie poddawane były kontroli instytucjonalnej.

Ministerstwo Finansów w zakresie zarządzania ryzykiem w polskim sektorze publicznym podjęło działania regulacyjne w formie wytycznych i dobrych praktyk (Puchacz, 2013, s. 4). W ramach tych inicjatyw opracowano podręcznik wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem pt. *Zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym* (2004). Ponadto, w ramach powstałej koncepcji kontroli zarządczej w sektorze publicznym wydane zostały przez Ministra Finansów komunikaty zawierające podstawowe informacje dla zarządzających jednostkami sektora finansów publicznych na temat podjęcia do zarządzania ryzykiem³.

System zarządzania ryzykiem winien spełniać cele, jakie z jego wprowadzeniem zakłada organizacja. Aby zweryfikować skuteczność wdrożonych rozwiązań, wprowadza się mechanizmy kontrolujące i monitorujące, które weryfikują aktualność, skuteczność i efektywność procedur przyjętych w ramach polityki zarządzania ryzykiem. W ramach wsparcia tego procesu szczególna rola przypisana została audytowi wewnętrznemu.

3. Podstawy audytu i pojęcie audytu wewnętrznego

Słowo „audyt” pochodzi z łacińskiego *audire*, co znaczy: słuchać, przesłuchiwać, badać (Lisiecka, 2013, s. 51). Audyt wewnętrzny jest działalnością niezależną i obiektywną (Brdulak, 2008, s. 81), poprzez którą kierownik jednostki uzyskuje bezstronną i niezależną ocenę funkcjonowania jednostki w zakresie gospodarki finansowej pod względem legalności, gospodarności, celowości, rzetelności, a także przejrzystości i jawności. Najpełniej definicję audytu wewnętrznego przedstawiono w standardach Instytutu Auditorów Wewnętrznych, która w tłumaczeniu na język polski brzmi: „audyt wewnętrzny jest działalnością niezależną, obiektywnie zapewniającą i doradcą, której celem jest przysporzenie wartości i usprawnienie działalności operacyjnej organizacji. Pozwala organizacji osiągnąć jej cele poprzez systematyczne i zdyscyplinowane podejście do oceny i doskonalenia skuteczności procesów zarządzania ryzykiem, kontroli i zarządzania jednostką” (*Międzynarodowe Standardy...* 2001, s. 3). W literaturze znajduje się wiele kryteriów klasyfikacji audytu wewnętrznego. Według A. Fighta istnieje sześć jego głównych kategorii:

- 1) przegląd kontroli wewnętrznej,
- 2) audyt finansowy,
- 3) audyt zgodności,
- 4) audyt operacyjny,
- 5) audyt śledczy,
- 6) audyt informatyczny (Fight, 2002, s. 51–52).

Audyt jest „niezależną instytucją przeprowadzającą kontrole wewnątrz przedsiębiorstwa i dostarczającą dokładnych analiz, ocen, zaleceń i informacji na temat sprawdzanych struktur i działań” (Luck, 2000). Realizowane w praktyce formy audytu wewnętrznego można podzielić na trzy

główne grupy (Sawyer, Dittehofer i Scheiner, 1996):

- związane z finansami,
- dotyczące zgodności transakcji z obowiązującymi normami i procedurami,
- operacyjne, dokonujące oceny efektywności transakcji i skuteczności w osiągnięciu celów operacyjnych.

Na podstawie przeglądu literatury przedmiotu można dokonać syntezy rodzajów audytu wewnętrznego, przedstawionej w tabeli 1.

Początkowo spojrzenie na problematykę audytu wskazywało na zainteresowanie jego zakresem przez kontrolę wewnętrzną. Z upływem czasu podejście stopniowo ewoluowało, o czym świadczą liczne próby odpowiedzi na pytanie: „Czym jest audyt wewnętrzny i co stanowi jego istotę?” na przestrzeni ostatnich lat. Zdaniem K. Winiarskiej „żaden system kontroli wewnętrznej, nawet najbardziej szczegółowo zaplanowany, nie gwarantuje sprawnego funkcjonowania organizacji. Kontrola jest zawsze wtórna do stanów i faktów realnych, trudno zatem wymagać mocy przewidywania. Wraz z rozszerzaniem działalności organizacji, kadra kierownicza oczekuje pomocy w wyprzedzaniu zdarzeń negatywnych i przeciwdziałaniu ich skutkom” (Winiarska, 2005, s. 9).

Istota roli audytu przejawia się między innymi w dostarczaniu kierownikowi jednostki niezależnej informacji o efektywności stosowanych w organizacji mechanizmach kontroli w zakresie zarządzania ryzykiem. Podstawę działania w obszarze audytu wewnętrznego stanowi roczny plan, który w zakresie zarządzania ryzykiem powinien bazować na informacjach zawartych w rejestrze ryzyka. Kierownik komórki audytu wewnętrznego, sporządzając plan, przeprowadza analizę ryzyka, specyficznego dla danej jednostki, uwzględniając sposób zarządzania ryzykiem w tej jednostce. Przeprowadzając analizę ryzyka, kierownik komórki audytu wewnętrznego bierze pod uwagę cele i zadania jednostki, ryzyka wpływające na ich realizację oraz wyniki audytów i kontroli⁴. Badaniem obejmuje się skuteczność systemów zarządzania ryzykiem, w szczególności w obszarach generujących wysokie ryzyko. Ponadto roczny plan audytu wewnętrznego powinien opierać się na informacjach pochodzących z rejestru ryzyka i uwzględniać m.in.: obszary wysokiego ryzyka oraz środki, za pomocą któ-

Tabela 1. Klasyfikacja audytów w literaturze zagranicznej – przegląd literatury

Lp.	Autor	Rodzaje audytów przedstawione w literaturze zagranicznej
1.	Sawyer L.B. Dittehofer M.A. Scheiner J.H.	– audyt kompleksowy (<i>comprehensive auditing</i>) – audyt ukierunkowany na zarządzanie (<i>management-oriented auditing</i>) – audyt z udziałem audytowanych (<i>participative auditing</i>) – audyt programów (<i>program auditing</i>)
2.	Fight A.	– przegląd kontroli wewnętrznej (<i>internal control reviews</i>) – audyt finansowy (<i>financial audit</i>) – audyt zgodności (<i>compliance audit</i>) – audyt operacyjny (<i>operational audit</i>) – audyt śledczy (<i>investigative audit</i>) – audyt informatyczny (<i>information audit</i>)
3.	Luck W.	– audyt finansowy (<i>financial auditing</i>) – audyt operacyjny (<i>operational auditing</i>) – audyt zarządzania (<i>management auditing</i>) – consulting wewnętrzny (<i>internal consulting</i>)
4.	Siegel J.G. Shim J.K.	– audyt finansowy (<i>financial audit</i>) – audyt wewnętrzny (<i>internal audit</i>) – audyt zarządzania (<i>management audit</i>) – audyt zgodności (<i>compliance audit</i>)

Źródło: Łagodski, P. (2001). Audyt wewnętrzny. Wybrane zagadnienia, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 625 Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 32, s. 389.

rych potencjalny, negatywny wpływ ryzyka jest utrzymywany na poziomie możliwym do przyjęcia; prawidłowość i skuteczność systemów zarządzania ryzykiem kontroli danej działalności; możliwość istotnych udoskonaleń systemu zarządzania ryzykiem i kontroli danej działalności (Tatoj, 2009). Efektem badania winno być wskazanie środków pozwalających utrzymać poziom ryzyka na akceptowalnym poziomie, wyznaczonym przez kierownika jednostki. Dzięki zastosowanym mechanizmom audytu zarządzający organizacją otrzymują obiektywną pewność co do prawidłowego funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem. Ponadto do zadań audytu wewnętrznego należy systematyczna ocena funkcjonowania systemu kontroli zarządczej, czyli działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy. Ocena działań organizacji dotyczy przede wszystkim zgodności prowadzonej działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi, obowiązującymi w jednostce oraz gospodarności, w tym efektywności podejmowanych działań w zakresie systemów zarządzania i kontroli, oceny wiarygodności

sprawozdania finansowego oraz sprawozdania z wykonania budżetu. Dzięki zastosowanym mechanizmom audytu zarządzający organizacją otrzymują obiektywną pewność co do prawidłowego funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem.

4. Zarządzanie ryzykiem w wybranych jednostkach sektora finansów publicznych – wyniki badań empirycznych

Oprócz wskazania zadań i roli audytu wewnętrznego w procesie zarządzania ryzykiem w jednostkach sektora finansów publicznych istotne jest również zbadanie podejścia do samego zagadnienia audytu oraz określenie potrzeb tych jednostek w związku z realizacją zadań z zakresu zarządzania ryzykiem. W tym celu przeprowadzono badanie ankietowe, mające na celu określenie stosowanych praktyk w obszarze zarządzania ryzykiem i roli audytu wewnętrznego w procesie zarządzania ryzykiem. Kwestionariusze ankiety skierowano do 16 jednostek samorządu terytorialnego województwa śląskiego – organów zarządzających w starostwach,

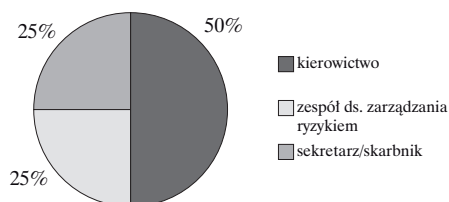
miastach i gminach. Wypełnione ankiety odesłało 93,75% jednostek.

Ankieta składała się łącznie z 21 pytań jednokrotnego wyboru o charakterze zamkniętym i otwartym, podzielonych na dwa bloki tematyczne:

- zarządzanie ryzykiem,
- audyt wewnętrzny

Wyniki ankiety wskazują, iż niemal w każdej z badanych jednostek dokumentowane są czynności związane z zarządzaniem ryzykiem (87,5%), a w 75% ankietowanych jednostek opracowano dokumenty prawa wewnętrznego, regulujące obszar zarządzania ryzykiem. Pewne wątpliwości może budzić wartość drugiego wyniku, jednak można przypuszczać, że zasady dokumentowania zarządzania ryzykiem zawierają się w regulacjach dotyczących kontroli zarządczej, której obowiązek prowadzenia w jednostkach sektora finansów publicznych wynika z ustawy o finansach publicznych. Zdecydowana większość ankietowanych (87,5%) potwierdziła fakt dokonywania corocznej analizy ryzyka. W toku analizy uwzględniane są ryzyka w stopniu istotnie wpływającym na realizację celów organizacji oraz skuteczność systemu zarządzania ryzykiem. Identyfikacja ryzyka w dwóch trzecich jednostek (66,6%) dokonywana jest raz w roku, a w jednej trzeciej jednostek dwa razy do roku. Ponad dwie trzecie respondentów (71,4%) potwierdziło identyfikowanie ryzyk w obszarach mogących zagrozić wykonaniu planów działalności jednostki. W badanych jednostkach identyfikacja ryzyk przybiera różny rozkład: dokonuje jej kierownictwo jednostki (50%), zespół do spraw zarządzania ryzykiem – 25%, sekretarz lub skarbnik jednostki – 25%. Szczegółowe wyniki przedstawiające organy identyfikujące ryzyko w badanych jednostkach przedstawia rysunek 1.

Rysunek 1. Organy zobowiązane do identyfikacji ryzyka



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Pomimo braku ustawowego obowiązku część jednostek wyodrębniła w swojej strukturze komórki audytu wewnętrznego (38%). W pozostałej części jednostek bieżące zadania audytowe mają w zakresie swoich obowiązków sekretarze (powiatu, gminy). W jednostkach wyodrębniających w swojej strukturze komórki audytu wewnętrznego pracownicy tych komórek mają bieżący dostęp do informacji o zidentyfikowanych ryzykach (60%) i współuczestniczą w procesach analizy ryzyka. Wyniki ankiety wskazują jednak, że obszar ten należy do kompetencji różnych komórek organizacyjnych i organów. W zależności od wewnętrznych uwarunkowań i zarządzania tym obszarem w jednostce analizy dokonują członkowie zarządu jednostek (sekretarz lub skarbnik powiatu, gminy) – 56%, zespoły do spraw zarządzania ryzykiem – 25% lub kierujący komórkami organizacyjnymi – 19%. O ile za pozytywne uznać należy nieangażowanie się audytorów wewnętrznych w procesy identyfikacji ryzyka w jednostce, o tyle wątpliwości budzić może ich udział w dokonywaniu analizy ryzyka. Podstawowym zadaniem audytora jest bowiem dostarczanie kierownikowi jednostki niezależnej i obiektywnej opinii na temat funkcjonowania kontroli zarządczej.

W zdecydowanej większości ankietowanych instytucji, mających struktury audytowe określono zakres przedmiotowy i podmiotowy audytu oraz umożliwiono dostępność karty audytu wszystkim pracownikom (80%). Posiadanie formalnej, opracowanej w pisemnej formie karty audytu uznano za mające kluczowe znaczenie dla zarządzania audytem wewnętrznym. Jednocześnie w ponad połowie (40%) badanych jednostek nie wprowadzono dokumentów wewnętrznych, regulujących metodykę audytu, uzasadniając to brakiem ustawowego obowiązku oraz uregulowaniem tej tematyki w obowiązujących przepisach.

Pomimo analizy ryzyka, prowadzonej w każdej z jednostek, ponad 75% ankietowanych nie opracowało wewnętrznych procedur ani nie stosuje systemów monitorujących efekty prowadzonych działań audytowych. Brak stosownych procedur oraz czynności sprawdzających po wykonaniu badania audytowego, mającego na celu sprawdzenie realizacji zaleceń audytorów i wyeliminowanie dysfunkcji w badanym obszarze może oznaczać, że w badanej jednostce nie występuje poprawny pro-

ces zarządzania ryzykiem. Analiza ankiet wskazuje ponadto, iż przy tworzeniu planów audytu wewnętrznego uwzględniane są obszary ryzyka zidentyfikowane w jednostce, a w ramach działań audytowych poddawano ocenie efektywność procesu zarządzania ryzykiem. Jest to szczególnie widoczne w toku procesu zarządzania ryzykiem. Wszystkie zadania, począwszy od identyfikacji zagrożeń, poprzez analizę ryzyka, ewaluację, stosowanie mechanizmów zaradczych, a skończywszy na kontroli i monitorowaniu w większości jednostek realizują członkowie kierownictwa jednostki oraz komórka do spraw zarządzania ryzykiem mająca wsparcie audytorów. Trafne wydaje się takie rozwiązanie. Zadania związane z procesem w całości są realizowane przez osoby lub zespoły mające specjalistyczną wiedzę, nie angażuje się do tych zadań ścisłego kierownictwa jednostki czy też szeregowych pracowników. Uzyskane odpowiedzi wskazują, iż respondenci są zgodni co do konieczności przeprowadzania corocznej analizy ryzyka, przyczyniając się tym samym do zwiększenia efektywności zarządzania jednostką. 87% ankietowanych wskazało, że audyt wewnętrzny udzielał wsparcia kierownictwu jednostki w ocenie skuteczności procesu zarządzania ryzykiem.

Na podstawie badania ankietowego można stwierdzić, iż w badanych jednostkach samorządowych województwa śląskiego funkcjonuje system zarządzania ryzykiem. Biorąc jednak pod uwagę taki sam zakres przedmiotowy zadań jednostek gminnych oraz tożsamość zadań we wszystkich jednostkach szczebla powiatowego, można postawić tezę, że podobne rozwiązania w zakresie zarządzania ryzykiem stosowane są w pozostałych jednostkach samorządu terytorialnego.

5. Zakończenie

Ocena badanego obszaru przez audytora, choćby w postaci ankiety, stanowiłaby cenną wiedzę dla organów zarządzających jednostką dla podejmowania decyzji zaradczych. Pogłębiając analizę ankiety w zakresie zarządzania ryzykiem, można stwierdzić, że wszystkie wskazane słabe strony tego elementu systemu kontroli zaradczej w mniejszym stopniu dotyczą jednostek, w których istnieje komórka audytu wewnętrznego. W szczególności różnice można zauważyć podczas analizy odpowiedzi dotyczących

metodyki zarządzania ryzykiem – identyfikacji, pomiaru i prewencji. Wynika to prawdopodobnie z faktu, że w jednostkach w których komórka audytu wewnętrznego nie istnieje, zarządzanie ryzykiem odbywa się w sposób intuicyjny, niesystematyczny, a tym samym mniej skuteczny. W większości jednostek w procesie zarządzania ryzykiem organy zarządów jednostek wspierane są przez zespoły do spraw zarządzania ryzykiem oraz wyodrębnione komórki audytu wewnętrznego. Koncentracja działań w zakresie zarządzania ryzykiem skupiona jest na identyfikacji i analizie ryzyka. Takie rozwiązania organizacyjne świadczą o dojrzałości organizacyjnej jednostek i zrozumieniu idei kontroli zaradczej. Negatywnie należy ocenić brak monitorowania efektów działań audytowych w jednostce. Opinia ta jest tym bardziej uzasadniona, że według większości respondentów procedury wewnętrzne dotyczące audytu przewidują taką możliwość, a nawet określają zasady monitorowania wyników audytu. Niezrozumiały jest również brak działań ze strony komórek audytu wewnętrznego w zakresie usprawniania pracy komórki w sytuacji posiadania wiedzy na temat braku mechanizmów monitorujących. Może to wskazywać na brak nadzoru ze strony kierujących komórką audytu wewnętrznego oraz brak egzekwowania odpowiedzialności za zarządzanie ryzykiem przez zarządzających jednostką. Rekomenduje się zatem, aby w tych jednostkach określić stosowne procedury wewnętrzne albo dokonać przeglądu już obowiązujących uregulowań pod kątem ich uzupełnienia. Wskazane byłoby również przeprowadzenie szkoleń osób uczestniczących w procesie zarządzania ryzykiem. Reasumując: można stwierdzić, iż w jednostkach posiadających w swych strukturach organizacyjnych komórki audytu wewnętrznego proces zarządzania ryzykiem jest realizowany w pełniejszym zakresie, wspierając kierownika jednostki w sprawowaniu kontroli zaradczej.

Przypisy

- ¹ Ustawa z dnia 27.08.2009 r. o finansach publicznych (tekst tj. Dz.U. z 2016 r. poz. 1870).
- ² https://www.funduszeuropejskie.2007.2013.gov.pl/WstepDoFunduszyEuropejskich/Documents/NSRO_maj2007.pdf (23.10.2015).
- ³ Komunikat Ministra Finansów nr 23 z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kon-

troli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz. Urz. Ministra Finansów nr 15, poz. 84); Komunikat Ministra Finansów nr 6 z dnia 6 grudnia 2012 r. w sprawie szczegółowych wytycznych dla sektora finansów publicznych w zakresie planowania i zarządzania ryzykiem (Dz. Urz. Ministra Finansów z 2012 r., poz. 56); Komunikat Ministra Finansów w sprawie wzoru informacji o realizacji zadań z zakresu audytu wewnętrznego (Dz. Urz. Ministra Finansów z 2016 r., poz. 67).

- ⁴ 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, § 7.

Bibliografia

Bizon-Górecka, J. (2001). Strategia zarządzania ryzykiem w organizacji gospodarczej, *Przegląd Organizacji*, 1, 13–15.

Brdulak, J. (2008). Audyt wewnętrzny i jego miejsce w strukturze organizacji. W: J. Brdulak i A. Kłopotek (red.), *Zarządzanie w jednostkach sektora finansów publicznych*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza.

Fight, A. (2002). *Measurement and Internal Audit*. Oxford: Capstone Publishing.

Jajuga, K. (2007). *Koncepcja ryzyka i proces zarządzania ryzykiem – wprowadzenie*. W: K. Jajuga (red.), *Zarządzanie ryzykiem*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Jędralska, K. (2010). *Niepewność jako źródło paradoksów strategicznych*. W: J. Lichtarki i H. Jagoda (red.), *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*. Wrocław: Wyd. UE we Wrocławiu.

Komunikat Ministra Finansów nr 23 z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz. Urz. Ministra Finansów nr 15, poz. 84).

Komunikat Ministra Finansów nr 6 z dnia 6 grudnia 2012 r. w sprawie szczegółowych wytycznych dla sektora finansów publicznych w zakresie planowania i zarządzania ryzykiem (Dz. Urz. Ministra Finansów z 2012 r., poz. 56).

Kumpilowska, A. (2011). *Skuteczne zarządzanie ryzykiem a kontrola zarządcza w sektorze publicznym. Ocena ryzyka w ramach kontroli zarządczej*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.

Lisiecka, K. (2013). Audyt wewnętrzny instrumentem wspomagającym zarządzanie organizacją w sektorze publicznym. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 141, Katowice.

Luck, W. (2000). *Die Zukunft der Interne Revision, Entwicklungstendenzen der unternehmensinternen Überwachung*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Marcinek, K. (2000). *Ryzyko projektów inwestycyjnych*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.

Młodzik, E. (2013). Audyt wewnętrzny a proces zarządzania ryzykiem. *Zarządzanie i Finanse*, 11(2).

Międzynarodowe Standardy Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego (2001). The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, Florida. W: P. Łagodzki, Audyt wewnętrzny. Wybrane zagadnienia. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 625, *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 32, 389.

Puchacz, K. (2013). *Zarządzanie ryzykiem w sektorze finansów publicznych*. Gdańsk: ODDK.

Rejda, G.E. (2010). *Principles of Risk Management and Insurance*. Eleventh Edition. Adison Wesley.

Romaniuk, P. (2015). Umiejętne zarządzanie audytem wewnętrznym w różnych obszarach gospodarki. *Studia Prawnoustrojowe*, 28.

Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 4.09.2015 r. w sprawie audytu wewnętrznego oraz informacji o pracy i wynikach tego audytu, Dz.U. z 2015 r. poz. 1480.

Sawyer, L.B. (1996). W: M.A. Dittelhofner i J.H. Scheiner, *Sawyer's Internal Auditing*, wyd. 4. Altamonte Springs.

Tatoj, M. (2009). Ocena ryzyka na potrzeby audytu wewnętrznego jednostek sektora polskich finansów publicznych. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 53(109).

Winiarska, K. (2005). *Teoretyczne i praktyczne aspekty audytu wewnętrznego*. Warszawa: Difin.

Zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym. Podręcznik wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem w administracji publicznej (2004). Ministerstwo Finansów.

Źródła internetowe

Zarządzanie ryzykiem. Informacje ogólne. Departament Audytu Sektora Finansów Publicznych, wrzesień 2011. Pozyskano z: http://www.mf.gov.pl/c/document_library/get_file?uuid=55094b15-39ee-4364-aa0d-6fc6c8d99a26&groupId=764034 (dostęp: 11.11.2015).

https://www.funduszeuropejskie.2002013.gov.pl/WstepDoFunduszyEuropejskich/Documents/NSRO_maj2007.pdf (dostęp: 23.10.2015).