

# Rola audytu w zarządzaniu



DR ANNA MATUSZEWSKA

Dyplomantka Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego w Kaliszu  
Wydział Zarządzania

## Wprowadzenie

Wraz z początkiem 2002 roku, audyt wewnętrzny został wprowadzony do sektora finansów publicznych i od tej pory trwa proces przekształcania i wzmacniania jego pozycji<sup>1</sup>. Dotychczasowe nowelizacje przepisów prawnych w tym obszarze, wprowadziły określone zmiany w zakresie funkcjonowania i organizacji audytu wewnętrznego. Kilka lat doświadczeń praktycznych, szkolenia i coraz liczniejsze publikacje przyczyniły się do doskonalenia zagadnień związanych z audytem wewnętrznym. Wydaje

się jednak, że zadania stawiane przed audytem są tak ważne, że wymagają ciągłego aktualizowania i poszerzania wiedzy w tym zakresie.

Prawidłowo realizowany audyt wewnętrzny, może i powinien być narzędziem, które skutecznie wspomaga zarządzanie, ale tylko wtedy, gdy nie jest traktowany tylko i wyłącznie jako wypełnienie obowiązku nałożonego ustawą. Henry Ford stwierdził kiedyś, że jeżeli istnieje jakiś jeden sekret sukcesu, to jest to umiejętność przyjmowania cudzego punktu widzenia i patrzenia z tej perspektywy z równą łatwością jak z własnej.

Celem niniejszego artykułu jest podkreślenie roli audytu w zarządzaniu oraz wskazanie zalet płynących z prawidłowo przeprowadzonego audytu jednostki.

Analiza, synteza, uogólnienie i porównanie literatury przedmiotu, w tym źródeł prawa, stały się wskazówką podczas realizacji niniejszego opracowania.

## Definicje oraz istota audytu wewnętrznego

Audyt wewnętrzny w sektorze publicznym pojawił się w Polsce dopiero w XXI wieku, wprowadzony ustawą

o finansach publicznych, stosownie do zaleceń Unii Europejskiej<sup>2</sup>. Zagadnienia związane z audytem wewnętrznym uregulowane są rozporządzeniami i komunikatami ministra finansów, jako aktami wykonawczymi do ustawy o finansach publicznych oraz standardami audytu. Do najważniejszych źródeł prawa w tym zakresie należą:

- ✓ Międzynarodowe Standardy Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego – Standardy IIA;
- ✓ Ustawa o finansach publicznych ( Dz. U. z 2013 r. poz. 885, z późn.zm.);
- ✓ Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 4.09.2015 r. w sprawie audytu wewnętrznego oraz informacji o pracy i wynikach tego audytu;
- ✓ Podręcznik audytu wewnętrznego w administracji publicznej Ministerstwa Finansów.

W zaprezentowanych powyżej dokumentach oraz literaturze przedmiotu audyt wewnętrzny definiowany jest jako działalność niezależna, obiektywnie zapewniająca i doradcza. Przez działania obiektywnie zapewniające należy rozumieć niezależne badanie procesów zarządzania ryzykiem, procesów kontroli i Governance<sup>3</sup> wraz z wydaniem opinii. Opinia o przedmiocie badania ma dostarczyć zlecającemu rozsądnego zapewnienia o skuteczności analizowanych procesów. Audyt pomaga organizacji w osiągnięciu założonych celów poprzez systematyczną i konsekwentną poprawę efektywności zarządzania tą organizacją<sup>4</sup>.

1. S. Kańduła Sektor publiczny i sektor finansów publicznych w teorii i praktyce gospodarczej, w: Audyt wewnętrzny w sektorze publicznym, red. J. Przybylska, s. 7.
2. Wyraźnie należy podkreślić, że audyt w bankach znany i praktykowany był dużo wcześniej.
3. ang. Governance rozumiane jako szeroka sfera zarządzania i nadzoru nad organizacją.
4. P. Łagodzki Audyt wewnętrzny, wybrane zagadnienia, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, US w Szczecinie, Szczecin 2011, s. 388.

„Audyt wewnętrzny to nowoczesny instrument zarządzania zorientowany na cele jednostki organizacyjnej, identyfikujący i oceniający ryzyko działalności, wykorzystywany w sposób niezależny i obiektywny, w celu tworzenia wartości dodanej i usprawnienia działalności”<sup>5</sup>.

Głównym celem audytu wewnętrznego jest wniesienie do organizacji wartości dodanej i usprawnienie jej działalności operacyjnej<sup>6</sup>.

Z powyższych rozważań wynika istota audytu wewnętrznego, którą stanowi:

- ✓ niezależność,
- ✓ obiektywność,
- ✓ działalność doradcza,
- ✓ działalność oceniająca,
- ✓ działalność weryfikacyjna,
- ✓ działalność prewencyjna.

Audyt wewnętrzny jest wynikiem poszukiwań sposobów na wzmocnienie kontroli wewnętrznej i jednym z zadań audytu jest ocena jakości funkcjonowania tej właśnie kontroli<sup>7</sup>.

Audyt wewnętrzny jest bez wątpienia narzędziem kontroli i oceny systemu zarządzania. Zatem nierozwalnie wiąże się z zarządzaniem organizacją, poprzez ocenę zgodności działań faktycznie realizowanych z zapisami w dokumentacji. Podstawowym obszarem, z którym audytor ma do czynienia są działania zmierzające do ustalenia stanu faktycznego. Mają one na celu ocenę rzeczywistości według kryteriów w ramach profesjonalnego osądu audytorskiego oraz wy-

danie opinii, która stanowi racjonalne zapewnienie o stanie systemu kontroli wewnętrznej<sup>8</sup>.

**W tabeli 1 przedstawiony został szeroki wachlarz zadań audytu wewnętrznego.** Działania audytu wewnętrznego pozwalają na stwierdzenie, „co jest złe” oraz podjęcie ewentualnych działań korygujących lub zapobiegawczych. W tym miejscu warto wspomnieć o zasadniczej różnicy pomiędzy audytem a kontrolą wewnętrzną. Polega ona na tym, że kontrola zajmuje się wydarzeniami, które już miały miejsce, natomiast ustalenia audytu dotyczą faktów możliwych do zaistnienia<sup>9</sup>.

Audyt wewnętrzny może objąć wszystkie obszary działalności jednostki i nie może być w tym ograniczony. Bardzo istotny jest fakt, że system audytu wewnętrznego jest niezależny od bieżących działań operacyjnych, systemu zarządzania, rachunkowości i kontroli zarządczej. Zadaniem audytu jest ocena prawidłowości funkcjonowania wyżej wymienionych systemów – zatem pełni on rolę nadrzędną<sup>10</sup>.

Audyt może dotyczyć zadań zapewniających, czynności doradczych albo czynności sprawdzających. Audytowany obszar uzależniony jest od potrzeb jednostki, od oczekiwań kierownictwa, a także dostępnych zasobów ludzkich i rzeczowych. W znakomitej większości przypadków, wybór obiektów audytu determinowany jest analizą obszarów ryzyka.

**Zadania zapewniające** - podejmowane są w celu dostarczenia niezależnej i obiektywnej oceny na temat operacji, procesu, funkcji lub innego obszaru. Zakres oraz charakter zadania zapewniającego ustalany jest przez audytora wewnętrznego. W proces przeprowadzania zadania zapewniającego zaangażowane są najczęściej następujące strony:

- ✓ osoba lub osoby dokonujące oceny – audytor wewnętrzny;
- ✓ osoba lub osoby, korzystające z przygotowanej oceny – użytkownicy;
- ✓ osoba lub grupa osób bezpośrednio związanych z badanym obszarem.

**Czynności doradcze** – zgodnie z definicją, która zaprezentowana została w ustawie o finansach publicznych, audyt wewnętrzny to działalność mająca na celu wspieranie kierownika w realizacji celów i zadań danej jednostki, między innymi poprzez wykonywanie czynności doradczych<sup>11</sup>. Trudno wyobrazić sobie przeprowadzenie audytu bez wyrażenia opinii i sformułowania określonych zaleceń, które w pewnej mierze mają charakter doradczy. Doradztwo może przybrać postać:

- ✓ Pilnego zadania doradczego związanego z wystąpieniem nieprzewidzianych, nagłych okoliczności, które rodzą konieczność poszukiwania pomocy w danym zakresie np. wdrożenie programu naprawczego.
- ✓ Specjalnego zadania doradczego, które polega na udziale audytora w określonych wydarzeniach np.

5. K. Winiarska Audyt wewnętrzny 2008, Difin, Warszawa 2008 r., s. 23.

6. Międzynarodowe Standardy Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego (w dalszej części pracy – Standardy),

7. S. Kałużny Kontrola wewnętrzna, Teoria i praktyka, Wydanie drugie rozszerzone, Warszawa 2016, s. 65.

8. E. Kruk Nie tylko dla audytorów, KontrolerINFO, nr 2, Warszawa, styczeń 2016, s. 57.

9. S. Kałużny Kontrola..., dz. cyt., s. 65.

10. J. Gorący Audyt wewnętrzny w opiniach nieekonomistów, w: red. K. Winiarska, Kontrola zarządcza oraz audyt wewnętrzny w teorii i praktyce, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2015r., s. 231.

11. Ustawa z 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2009 r. nr 157, poz. 1240) art. 272

połączenie jednostek, adaptacja do nowych warunków itp.

- ✓ Formalnego zadania doradczego, które jest zaplanowane w rocznym planie audytu wewnętrznego, a jego forma i zakres konsultowane z kierownikiem jednostki.
- ✓ Nieformalnego zadania doradczego, które realizowane jest niemal przez każdego audytora w trakcie czynności audytorskich. Często przybiera to formę udziału audytora w różnych zespołach lub komisjach, ale zakres zaangażowania audytora ogranicza się wyłącznie do głosu doradczego<sup>12</sup>.

**Czynności sprawdzające** są zespołem działań wykonywanych przez audytora wewnętrznego w celu zweryfikowania i sprawdzenia, czy i w jakim stopniu kierownictwo jednostki podjęło kroki zmierzające do realizacji zaleceń sformułowanych w wyniku audytu<sup>13</sup>. Czynności sprawdzające mogą dotyczyć także ustalenia czy kierownictwo jednostki oceniło ryzyko związane z niewdrożeniem danego zalecenia<sup>14</sup>.

Warto dodać, że czynności sprawdzające mogą dotyczyć działań o różnym zakresie i charakterze. Czasami może to być rozmowa telefoniczna, a niekiedy realizacja zadania audytowego od początku. Wyniki czynności sprawdzających, sformułowane w notatce informacyjnej, przekazywane są kierownikowi jednostki oraz kierownikowi badanej komórki.

W zależności od podmiotu, który prowadzi audyt, wyróżniamy:

- ✓ audyt wewnętrzny,
  - ✓ audyt zewnętrzny.
- Audytem zewnętrznym jest każdy audyt, który zostaje przeprowadzony niezależnie od kierownictwa jednostki przez instytucje zewnętrzne w celu analizy sytuacji tej jednostki. W administracji rządowej tego rodzaju audyt, przeprowadzany jest przez instytucje niezależne od rządu np. Najwyższa Izba kontroli (NIK). Natomiast w administracji samorządowej – przez instytucje niezależne od samorządu, np. NIK czy Regionalną Izbę Obrachunkową (RIO)<sup>15</sup>. Obecnie, wiele jednostek ko-rzystających z audytu zleconego podmiotom zewnętrznym np. firmie audytorskiej, które w profesjonalny sposób są przygotowane do przeprowadzania wszelkiego rodzaju audytów.

W oficjalnym stanowisku Instytutu Auditorów Wewnętrznych został zaprezentowany podział ról audytu wewnętrznego na podstawowe, uzasadnione i zakazane.

- Role podstawowe to takie, które sprowadzają się do udzielenia jednostce, zapewnienia o prawidłowości całego procesu lub jego poszczególnych etapów. Do ról podstawowych należą:
- ✓ ocena procesów zarządzania ryzykiem,
  - ✓ zapewnienie dotyczące prawidłowości oceny ryzyka,
  - ✓ przegląd zarządzania i ocena

sprawozdawczości z obszarów kluczowych ryzyka.

Role uzasadnione to z zasady takie działania, które audytor może wykonywać przez świadczenie usług doradczych, np.:

- ✓ ułatwianie oceny oraz identyfikacji ryzyka,
- ✓ coaching dotyczący reakcji na ryzyko,
- ✓ koordynowanie działań z obszaru zarządzania ryzykiem.

Warto w tym miejscu wyraźnie podkreślić i wyszczególnić role zakazane, których audyt wewnętrzny nie może się podejmować, a wśród których można wymienić:

- ✓ wyznaczanie akceptowalnego przez jednostkę poziomu ryzyka „apetytu na ryzyko”,
- ✓ narzucanie procesu zarządzania ryzykiem,
- ✓ podejmowanie decyzji i wdrażanie mechanizmów związanych z reagowaniem na ryzyko w danej jednostce,
- ✓ ponoszenie odpowiedzialności za zarządzanie ryzykiem<sup>16</sup>.

### **Miejsce audytu w zarządzaniu organizacją**

Odnosząc się do dorobku T. Kotarbińskiego i J. Zieleniewskiego organizację można określić jako pewną całość złożoną z części, w której części powinny przyczyniać się do powodzenia całości<sup>17,18</sup>. Powodzenie całości natomiast

12. A. Bartoszewicz Praktyka funkcjonowania audytu wewnętrznego w Polsce, CeDeWu, Warszawa 2011, s. 53.

13. W dalszej części pracy zamiennie będą stosowane określenia zalecenia/rekomendacje

14. Podręcznik audytu wewnętrznego w administracji publicznej, Ministerstwo Finansów, Warszawa 2003.

15. H. Szymańska Ogólne zagadnienia audytu wewnętrznego, w: red. T. Kiziukiewicz Zasady Audytu wewnętrznego w sektorze finansów publicznych według najnowszej wersji ustawy o finansach publicznych, Difin, Warszawa 2012, s. 15.

16. K. Knedler, M. Stasik Audyt wewnętrzny w praktyce, audyt operacyjny i finansowy, Akademia Kształcenia Kadr, Warszawa 2014, s. 24.

17. T. Kotarbiński Traktat o dobrej robocie, Wrocław-Warszawa-Kraków –Gdańsk, Zakład Narodowy Imienia Ossolińskich, Wydawnictwo 1965.

18. J. Zieleniewski Organizacja i zarządzanie, PWN, Warszawa 1981.

uzależnione jest od właściwej realizacji poszczególnych zadań, procesów czy działań. W literaturze przedmiotu znajdujemy trzy podstawowe miary sprawnego działania: skuteczność, korysność oraz ekonomiczność i właśnie poziom realizacji tych działań badany jest w trakcie prac audytorskich.

Celem audytu wewnętrznego jest podniesienie sprawności działania, poprzez wskazanie nieprawidłowości oraz wskazanie działań konstruktywnych dla jednostki. Działania te wspierają procesy zarządzania i pozwalają na wniesienie wartości dodanej.

W procesie przeprowadzania audytu wewnętrznego wyróżniamy następujące etapy:

- ✓ przygotowanie,
- ✓ planowanie, które obejmuje zadania zapewniające, gdyż czynności doradcze są podejmowane doraźnie i trudno ująć je w procesie planowania,
- ✓ analiza ryzyka,
- ✓ przeprowadzenie audytu,
- ✓ sprawozdawczość,
- ✓ działania sprawdzające.

Reasumując, można stwierdzić, że audyt wewnętrzny charakteryzuje się pewnymi fazami, które następują po sobie i są ściśle ze sobą powiązane. Faza wstępna, w której dokonuje się zebrania informacji o audytowanej jednostce, analizuje ryzyko oraz planuje przebieg audytu. Faza główna to czas gromadzenia informacji, przeprowadzania wstępnych testów oraz opracowanie pierwszych (wstępnych) wyników. Wreszcie faza końcowa, której zasadniczym elementem jest sporządzenie sprawozdania z realizacji zadania audytowego. Elementem fazy końcowej jest również monitorowanie wykonania rekomendacji, poprzez sprawdzanie telefoniczne,



kontrolę lub audyt wykonania rekomendacji audytora.

Zarządzanie to proces doprowadzenia do wykonania określonych rzeczy sprawnie i skutecznie, wspólnie z innymi ludźmi i poprzez nich<sup>19</sup>.

W literaturze przedmiotu często przywoływaną definicją jest pogląd Rickiego Griffina, według którego *Zarządzanie to zestaw działań obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, to jest kierowanie ludźmi, i kontrolowanie, skierowanych na zasoby organizacji: ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne, wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny. Sprawny, wykorzystujący zasoby mądrze i bez żadnego marnotrawstwa, zaś skuteczny, podejmujący właściwe decyzje i z powodzeniem wprowadzający je w życie*<sup>20</sup>.

Z powyższego schematu wynika duża zbieżność faz audytu wewnętrznego z funkcjami zarządzania – planowaniem, organizowaniem, motywowaniem i kontrolą. W obydwu działaniach występuje określona kolejność oraz sprzężenie zwrotne.

Właściwie zaplanowane i zorganizowane w audycie wewnętrznym czynności pozwalają prawidłowo przeprowadzić zadanie audytowe i sformułować właściwe wnioski oraz rekomendacje dla kierownictwa jednostki. Bardzo podobnie można opisać proces zarządzania, który właściwie sformułowany i zaplanowany, może i powinien przynieść pozytywne efekty w fazie jego organizacji oraz właściwej realizacji. Kontrola jako funkcja zarządzania, pozwala na analizę i uzyskanie informacji o wykonaniu lub nie założonych przez kierownictwo jednostki celów. Wskazuje nieprawidłowości, ich przyczyny, skutki oraz osoby odpowiedzialne za ten stan rzeczy.

Edmund Saunders, wieloletni prezes Polskiego Instytutu Kontroli Wewnętrznej, określił audyt wewnętrzny jako profesjonalną działalność, która stanowi skuteczny instrument władz przedsiębiorstwa. Stwierdził, że audyt w sposób niezależny, profesjonalny i obiektywny ocenia efektywność systemu kontroli wewnętrznej i procesów zarządzania ryzykiem. Efektywne prowadzenie czynności i operacji w jednostce, ich

19. S. Robbins, D. DeCenzo Podstawy zarządzania, Polskie wydawnictwo ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 640.

20. R. Griffin Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 6.

właściwe księgowanie, przetwarzanie i raportowanie. Audyt wewnętrzny przynosi wartość dodaną poprzez ujawnienie nieścisłości, słabości, braków, a także poprzez wskazanie sposobów zwiększenia jakości i wydajności pracy. Edmund Saunders podkreśla ogromne znaczenie czynności doradczych w procesie przeprowadzania audytu wewnętrznego.

Wśród zadań audytu wewnętrznego wymienić trzeba wspieranie kierownictwa w zarządzaniu jednostką. W związku z tym, istota audytu w głównej mierze sprowadza się do czynności i działań, które w rezultacie mają przyczynić się do poprawy efektywności zarządzania daną jednostką.

Profesjonalny, niezależny, obiektywny osąd audytora stanowi wartość dodaną i wpływa na usprawnienie działalności operacyjnej organizacji (jednostki). Audyt w nowoczesnym wydaniu ocenia, doradza i identyfikuje słabe punkty, wspierając w rezultacie osoby zarządzające.

### **Zakończenie**

Zdecydowanie należy podkreślić, że każda organizacja znajduje się w innej sytuacji i działa w innym mikro i makro otoczeniu, a warunki funkcjonowania zmieniają się w bardzo szybkim tempie. Zatem należy bardzo wnikliwie obserwować i analizować otoczenie, w którym często pojawiają się trudne do przewidzenia zjawiska i sytuacje.

Kierujący ponoszą odpowiedzialność za analizę i ocenę otoczenia oraz warunków, w których funkcjonuje dana organizacja<sup>21</sup>. Błędna diagnoza w tym zakresie może stać się przyczyną niepowodzenia zadania, projektu czy nawet upadłości jednostki.

Tabela 1. Zakres zadań audytu wewnętrznego w organizacji

Lp.	Opis zadania
1	Identyfikacja tzw. wąskich gardel i słabych punktów audytowanego systemu.
2	Zapewnienie kierownictwa o adekwatności, stosowaniu i efektywności systemów kontroli.
3	Informowanie i ostrzeganie kierownictwa o istotnych niedociągnięciach (słabościach) kontroli finansowej i zarządzania.
4	Doradzanie kierownictwu w zakresie poprawy systemów kontroli oraz redukcji ryzyka.
5	Ocena uczciwości organizacji oraz poszczególnych osób tworzących jej zasoby ludzkie.
6	Rekomendowanie mechanizmów kontrolnych oraz sposobów poprawy działań.
7	Zapewnienie kierownictwu profesjonalnego wsparcia.
8	Ocena systemów kontroli finansowej oraz zarządzania pod względem: legalności, rzetelności, celowości, gospodarności, przejrzystości, jawności.
9	Zachowanie obiektywizmu, skrupulatności i rzetelności przy dokonywaniu ocen i formułowaniu wniosków z przeprowadzonego audytu.

Źródło: A. Skoczylas Audyt wewnętrzny jako integralny element właściwego funkcjonowania publicznej wewnętrznej kontroli finansowej, w: *Controlling i audyt w usprawnianiu zarządzania*, red. K. Winiarska, US w Szczecinie, Szczecin 2005, s. 243.

21. K. Zimniewicz *Koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2008, s. 108.

Jak stwierdził Eurypides, sukces jest wynikiem właściwej decyzji i w dbałości o tę najbardziej właściwą decyzję należy podejmować wszelkie możliwe działania, które maksymalnie ograniczą ryzyko niepowodzenia.

Audyt wpisuje się w całość swego istnienia w proces zarządzania poprzez kontrolę operacyjną, ocenę efektywności procesów oraz kontrolę wewnętrzną. Wszelkie podejmowane zadania audytowe mają na celu dostarczenie niezależnej i obiektywnej opinii o:

- ✓ właściwej realizacji celów postawionych przed jednostką,
- ✓ wdrażaniu i przestrzeganiu zasad i innych procedur, które wynikają z przepisów prawa oraz wprowadzonych przez kierownictwo jednostki,
- ✓ adekwatności i skuteczności przyjętego systemu kontroli.

Celem artykułu było zaprezentowanie roli audytu w procesie zarządzania jednostką. Ważność podjętego tematu wynika z istoty audytu, która skupia się na uzyskaniu przez kierownictwo racjonalnego zapewnienia, że wszystkie zachodzące w jednostce procesy przebiegają prawidłowo. Należy zaznaczyć, że w literaturze przedmiotu podkreśla się wyrażenie racjonalnego zapewnienia, nie używa się wyrazu pewności, gdyż audyt nie gwarantuje, że w organizacji wszystko działa prawidłowo. Jednak ze względu na profesjonalizm osób związanych z audytem, praca audytorów musi charakteryzować się stosowaniem i szanowaniem poniższych zasad:

- ✓ **Prawość**, rozumiana jako źródło zaufania i polegania na ich osądzie;
- ✓ **Poufność**, która nie pozwala na ujawnianiu informacji i dokumentów pozyskanych w trakcie badań (chyba, że audytor zostanie do tego prawnie lub zawodowo zobligowany);

- ✓ **Obiektywizm** – przejawiający się w wyważonej ocenie okoliczności, osądach, które formułowane są bez wpływu innych osób ani nie wynikają z własnych interesów audytora;
- ✓ **Kompetencje** – rozumiane jako doświadczenie, wiedza i umiejętności niezbędne do przeprowadzenia audytu.

Podjęte zagadnienia miały na celu wskazanie istoty i znaczenia prac audytorskich. Rozpoczynając od funkcji audytu jako narzędzia zarządzania, poprzez wielość cech, jakimi powinna charakteryzować się praca audytora, aż po efekty w postaci wartości dodanej i wpływu na usprawnienie działalności. ✓

#### Bibliografia

1. Audyt wewnętrzny w sektorze publicznym pod red. J. Przybylskiej, CeDeWu, Warszawa 2010;
2. A. Bartoszewicz Praktyka funkcjonowania audytu wewnętrznego w Polsce, CeDeWu, Warszawa 2011;
3. R. Griffin Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2006;
4. S. Kałużny Kontrola wewnętrzna, Teoria i praktyka, Wydanie drugie rozszerzone, Warszawa 2016;
5. K. Knedler, M. Stasik Audyt wewnętrzny w praktyce, audyt operacyjny i finansowy, Akademia Kształcenia Kadr, Warszawa 2014;
6. Kontrola zarządcza oraz audyt wewnętrzny w teorii i praktyce pod red. K. Winiarskiej, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2015;
7. T. Kotarbiński Traktat o dobrej robocie, Wrocław-Warszawa-Kraków –Gdańsk, Zakład Narodowy Imienia Ossolińskich, Wydawnictwo 1965;
8. E. Kruk Nie tylko dla audytorów, KontrolerINFO, nr 2, Warszawa, styczeń 2016;
9. P. Łagodzki Audyt wewnętrzny, wybrane zagadnienia, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, US w Szczecinie, Szczecin 2011;
10. S. Robbins, D. DeCenzo Podstawy zarządzania, Polskie wydawnictwo ekonomiczne, Warszawa 2002,
11. E.J. Saunders Audyt i kontrola wewnętrzna w przedsiębiorstwach, Wydawnictwo EDUKATOR, Częstochowa 2003;
12. K. Winiarska Audyt wewnętrzny 2008, Difin, Warszawa 2008;
13. Zasady Audytu wewnętrznego w sektorze finansów publicznych według najnowszej wersji ustawy o finansach publicznych pod red. T. Kiziukiewicz, Difin, Warszawa 2012;
14. J. Zieleniewski Organizacja i zarządzanie, PWN, Warszawa 1981.
15. K. Zimniewicz Koncepcje zarządzania, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2008;

#### Inne źródła:

1. Międzynarodowe Standardy Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego;
2. Podręcznik audytu wewnętrznego w administracji publicznej, Ministerstwo Finansów, Warszawa 2003;
3. Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 4.09.2015 r. w sprawie audytu wewnętrznego oraz informacji o pracy i wynikach tego audytu;
4. Ustawa z 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych ( Dz. U. z 2009 r. nr 157, poz. 1240).