

JOANNA HABELMAN

MAŁGORZATA BADACH

Zarząd Morskich Portów Szczecin i Świnoujście SA

**AUDYT WEWNĘTRZNY JAKO INSTRUMENT WSPOMAGAJĄCY
KONTROLĘ ZARZĄDCZĄ W ZARZĄDZIE MORSKICH PORTÓW
SZCZECIN I ŚWINOUJŚCIE SA**

Wprowadzenie

Ustawa o finansach publicznych¹ z dniem 1 stycznia 2010 roku wprowadziła pojęcie kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych. Kontrola zarządcza może być również zastosowana w sektorze biznesu.

Celem artykułu jest przedstawienie roli audytu wewnętrznego jako instrumentu wspomagającego kontrolę zarządczą na przykładzie Zarządu Morskich Portów Szczecin i Świnoujście SA (ZMPSiŚ SA).

1. Cele i zadania kontroli zarządczej

Wprowadzenie do ustawy o finansach publicznych pojęcia kontrola zarządcza wywołało ożywioną dyskusję w środowisku naukowym i gospodarczym. Pojawiły się pytania, czy kontrola zarządcza jest tożsama z kontrolą wewnętrzną oraz w jaki sposób audyt wewnętrzny może wspierać kontrolę zarządczą. Odpowiedzi na te pytania należy poszukiwać w definicjach obu kontroli, przepisach prawa oraz praktyce gospodarczej.

¹ Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz.U. nr 157, poz. 1240, z późn. zm.

Z definicji wynika, że kontrola wewnętrzna jest „systemem angażującym kierownictwo i pracowników jednostki gospodarczej dla zapewnienia wykonania celów operacyjnych i strategicznych w sposób racjonalny, efektywny, przy zabezpieczeniu posiadanych zasobów, przestrzegając norm prawnych i zwyczajowych”².

Natomiast kontrola zarządcza jest to „ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy”³. Za najważniejszy element kontroli zarządczej należy uznać system wyznaczania celów i zadań oraz system monitorowania ich realizacji.

Pomimo wielu wspólnych funkcji, które przypisuje się obu kontrolom, można stwierdzić, że kontrola zarządcza jest pojęciem znacznie szerszym niż kontrola wewnętrzna, ustawa bowiem przypisuje jej znacznie więcej zadań, zarówno tych wynikających z kontroli wewnętrznej, jak i kontroli zewnętrznej.

Ponadto ustawa obowiązuje kierowników jednostek sektora finansów publicznych do stworzenia skutecznego i efektywnego systemu kontroli zarządczej, której celem jest zapewnienie⁴:

- zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi,
- skuteczności i efektywności działania,
- wiarygodności sprawozdań,
- ochrony zasobów,
- przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania,
- efektywności i skuteczności przepływu informacji,
- zarządzania ryzykiem.

Celem wprowadzenia kontroli zarządczej do jednostek sektora finansów publicznych, zgodnie z zamiarem ustawodawcy, było usprawnienie realizacji zadań zgodnych z planem ustalonym przez właściwego ministra. Plan ten zawiera w szczególności określenie celów w ramach poszczególnych jednostek oraz mierniki określające stopień realizacji celów i ich planowane wartości.

Oceny skuteczności i efektywności kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych dokonuje się w ramach audytu wewnętrznego, którego

² K. Winiarska: *Definicja i klasyfikacja kontroli wewnętrznej*, w: *Kontrola wewnętrzna w jednostkach gospodarczych*, red. K. Winiarska, PWE, Warszawa 2010, s. 23.

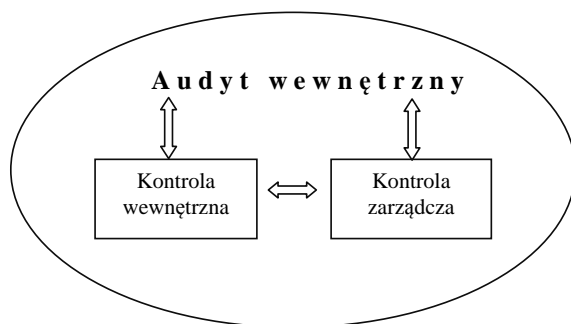
³ Ustawa o finansach publicznych..., art. 68.

⁴ *Ibidem*, art. 68 ust. 1.

zadaniem jest ocena funkcjonowania kontroli zarządczej i jej zgodności ze standardami ogłoszonymi przez Ministra Finansów⁵. W standardach kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych wyróżnia się pięć grup standardów:

1. Środowisko wewnętrzne, na które składa się: przestrzeganie wartości etycznych, kompetencje zawodowe, struktura organizacyjna, delegowanie uprawnień.
2. Cele i zarządzanie ryzykiem, w którym należy uwzględnić identyfikację ryzyka, jego analizę oraz reakcję na ryzyko.
3. Mechanizmy kontroli, do których zalicza się: dokumentowanie systemu kontroli zarządczej, jej nadzór, ciągłość działalności, ochronę zasobów, szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych oraz mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych.
4. Informację i komunikację, wyróżniającą: bieżącą informację, komunikację wewnętrzną i zewnętrzną.
5. Monitorowanie i ocenę, która zawiera: monitorowanie systemu kontroli zarządczej, samoocenę, audyt wewnętrzny oraz uzyskanie zapewnienia o stanie kontroli zarządczej.

Miejsce i powiązanie kontroli zarządczej z audytem wewnętrznym i kontrolą wewnętrzną przedstawiono na rysunku 1.



Rys. 1. Powiązania kontroli zarządczej z audytem wewnętrznym i kontrolą wewnętrzną

Źródło: opracowanie własne.

⁵ Komunikat nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych, Dz.U. nr 157, poz. 1240.

W ramach wykonywanych obowiązków audytorzy wewnętrzni mają za zadanie wspieranie kierownictwa jednostki w trakcie realizacji zadań wynikających z kontroli zarządczej. Współpraca ta powinna polegać na dostarczaniu zarządzającym odpowiednich instrumentów usprawniających kontrolę zarządczą oraz na nadzorowaniu systemu kontroli zarządczej.

2. Koordynacja kontroli zarządczej i audytu wewnętrznego

Definicje audytu wewnętrznego różnią się pewnymi elementami, jednakże zawsze cechuje je zasadniczy element wspólny, określający, że audyt wewnętrzny jest niezależną i obiektywną oceną sposobu zarządzania i kontroli w organizacji.

Definicja audytu ujęta w nowych standardach Instytutu Audytorów Wewnętrznych określa, że „audyt wewnętrzny to niezależna, obiektywna działalność o charakterze weryfikacyjnym i doradczym, prowadzona w celu wniesienia do organizacji wartości dodanej i usprawnienia jej funkcjonowania. Audyt wewnętrzny wspiera organizację w osiąganiu jej celów poprzez systematyczne i metodologiczne podejście do oceny i poprawy efektywności procesów zarządzania ryzykiem, kontroli oraz zarządzania organizacją”⁶.

W praktyce definicja ta oznacza, że „rolą audytu wewnętrznego jest niezależne monitorowanie, weryfikacja i ocena skuteczności procesów zarządzania ryzykiem, kontroli i ładu korporacyjnego. W konsekwencji audyt wewnętrzny wspomaga system kontroli wewnętrznej poprzez niezależne spojrzenie na funkcjonowanie, adekwatność i efektywność kontroli, czyli ocenę istnienia i działania systemu kontroli wewnętrznej”⁷. Audyt wewnętrzny daje zapewnienie, że istnieje właściwa kontrola nad codziennymi działaniami organizacji. Kierownictwo firmy jest odpowiedzialne za ustanowienie mechanizmów kontroli wewnętrznej, a audytorzy wewnętrzni raportują o stanie działań w tym zakresie.

Pojęcie audytu wewnętrznego sformułowane przez Instytut Audytorów Wewnętrznych rozszerzyło zakres prac audytora o ocenę efektywności procesów zarządzania ryzykiem, które jest istotne z uwagi na zakres prac audytu wewnętrznego oraz z punktu widzenia prowadzenia działalności gospodarczej.

⁶ *Standards of the Professional Practice of Internal Auditing*, The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs 2001, s. 1.

⁷ M. Karniewska-Mazur: *Jakie funkcje pełni kontrola wewnętrzna i audyt wewnętrzny*, „Gazeta Prawna” 2008, nr 167.

Celami audytu wewnętrznego są⁸:

- analiza ryzyka, przed którym stoi dana organizacja oraz środowiska kontroli wewnętrznej, w celu ustalenia programu audytu opartego na ocenie ryzyka, w szczególności ocena efektywności procesu zarządzania ryzykiem,
- składanie sprawozdań z poczynionych ustaleń oraz tam, gdzie jest to właściwe, przedstawienie uwag i wniosków dotyczących poprawy (zaleceń),
- wyrażenie opinii na temat skuteczności mechanizmów kontrolnych w badanym systemie,
- dostarczenie, w oparciu o ocenę systemu kontroli wewnętrznej, racjonalnego zapewnienia, że jednostka działa prawidłowo.

Audytorzy wewnętrzni w toku realizacji czynności audytowych są zobowiązani do stosowania standardów audytu wewnętrznego. W Polsce od 2006 roku obowiązują Międzynarodowe Standardy Praktyki Zawodowej Audytu Wewnętrznego IIA. Minister Finansów określił standardy IIA jako „Standardy audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych”⁹.

Standardy spełniają następujące cele:

- określają podstawowe zasady optymalnej praktyki audytu wewnętrznego,
- wyznaczają ramy działań ukierunkowane na przysporzenie organizacji wartości dodanej. Wartość dodana tworzona jest przez polepszenie możliwości realizacji celów organizacji poprzez identyfikowanie usprawnień działań operacyjnych i/lub ograniczanie ekspozycji na ryzyka w wyniku świadczenia usług doradczych,
- są podstawą oceny audytu wewnętrznego,
- służą do usprawnienia procesów i działań w organizacji.

Z zaprezentowanych definicji wynika, że za najbardziej prawidłowe można uznać następujące sformułowanie: „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”¹⁰.

⁸ *Podręcznik audytu wewnętrznego w administracji publicznej*, Ministerstwo Finansów 2003, s. 7.

⁹ Komunikat nr 8 Ministra Finansów z dnia 20 kwietnia 2010 r. w sprawie standardów audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych, Dz.U. nr 5, poz. 24.

¹⁰ K. Winiarska: *Audyt wewnętrzny 2008*, Difin, Warszawa 2008, s. 21.

3. Funkcje audytu wewnętrznego w systemie kontroli zarządczej w Zarządzie Morskich Portów Szczecin i Świnoujście Spółka Akcyjna

Zarząd Morskich Portów Szczecin i Świnoujście Spółka Akcyjna jest podmiotem gospodarczym niepodlegającym obligatoryjnemu stosowaniu przepisów prawa wynikających z ustawy o finansach publicznych dotyczących stosowania kontroli zarządczej.

Dostrzegając problematykę funkcjonowania Spółki w warunkach dynamicznego otoczenia i towarzyszącego ryzyka, menedżerowie przedsiębiorstwa, w celu efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem, stosują kontrolę zarządczą, tzw. kontrolę menedżerską (*management control*). Efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem przejawia się w świadomym podejmowaniu wyboru najlepszych rozwiązań w celu realizacji funkcji i zadań, które przypisuje zarządom morskich portów ustawa o portach i przystaniach morskich¹¹.

Stosowanie kontroli zarządczej w ZMPSiŚ SA dotyczy wszystkich płaszczyzn działalności przedsiębiorstwa w zakresie zarządzania strategicznego i zarządzania operacyjnego. Decyzje podejmowane na poziomie zarządzania strategicznego są związane głównie z dążeniem przedsiębiorstwa do osiągnięcia zamierzonych celów, wynikających z przyjętej strategii przedsiębiorstwa. Z kolei podejmowanie decyzji na poziomie operacyjnym jest podporządkowane realizacji tych zadań, w celu osiągnięcia założonych planów.

Kontrola zarządcza w Zarządzie Morskich Portów Szczecin i Świnoujście koncentruje swoją uwagę na monitorowaniu realizacji zadań istotnych z punktu widzenia rozwoju portów w Szczecinie i w Świnoujściu, a wynikających z przyjętej strategii. Obszary i czynności podlegające kontroli zarządczej, z podziałem na ośrodki odpowiedzialności w ZMPSiŚ SA, przedstawione są w tabeli 1.

Realizacja kontroli zarządczej odbywa się przez samokontrolę, w której czynny udział bierze powołana przez prezesa Zarządu/dyrektora naczelnego – Rada Dyrektorów. Organ ten składa się z trzech członków Zarządu, którzy pełnią jednocześnie funkcje wykonawcze dyrektorów pionów (Zarząd Spółki jest Zarządem strategiczno-operacyjnym¹²), czterech zastępców dyrektorów i głównego księgowego. Samokontrola odbywa się za pomocą cotygodniowych spotkań

¹¹ Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 roku o portach i przystaniach morskich, Dz.U. 2010, nr 33, poz. 179, ze zm.

¹² Regulamin Zarządu Morskich Portów Szczecin i Świnoujście SA, par. 1 pkt 2, zatwierdzony przez Radę Nadzorczą w dniu 22 września 2009 r.

Rady Dyrektorów, która sprawuje funkcję wykonawczą na poziomie operacyjnym zarządzania Spółką, a w szczególności¹³: wykonuje postanowienia uchwał Zarządu, realizuje decyzje i zalecenia Zarządu, przedstawia Zarządowi wnioski w sprawach będących w zakresie jej działania.

Głównym wsparciem dla Zarządu Spółki w realizowaniu zadań wynikających z kontroli zarządczej jest funkcjonujący w spółce audyt wewnętrzny. Audyt wewnętrzny w ZMPSiŚ SA realizowany jest przez pracowników Biura Audytu Wewnętrznego, wykonujących swoje czynności na zasadach określonych w Karcie Audytu Wewnętrznego, Kodeksie Etyki oraz Międzynarodowych Standardach Praktyki Zawodowej Audytu Wewnętrznego.

Aby zapewnić audytorom pełną niezależność oraz swobodę w formułowaniu wniosków i rekomendacji z przeprowadzonych badań audytowych, Zarząd ZMPSiŚ SA przyjął rozwiązania organizacyjne, które ograniczają ryzyko wpływania na zakres pracy audytorów wewnętrznych przez personel działów operacyjnych przedsiębiorstwa, poprzez podporządkowanie Biura Audytu Wewnętrznego prezesowi Zarządu – dyrektorowi naczelnemu.

Głównym zadaniem audytu wewnętrznego we wspomaganiu kontroli zarządczej jest dostarczanie informacji z przeprowadzonych zadań audytowych, świadczenie czynności zapewniających i doradczych oraz obiektywna i niezależna ocena systemu kontroli zarządczej przez Biuro Audytu Wewnętrznego. Czynności o charakterze zapewniającym wykonywane są poprzez badanie dowodów, w celu dostarczenia niezależnej oceny procesów zarządzania ryzykiem, kontroli zarządczej oraz ładu organizacyjnego. Poprzez zgodność należy rozumieć spójność z przepisami prawa, statutem, procedurami i regulacjami wewnętrznymi ZMPSiŚ, umowami oraz celami Spółki. Przykładem czynności o charakterze zapewniającym, które świadczy Biuro Audytu Wewnętrznego, są zadania audytowe w zakresie działalności operacyjnej, finansów, zgodności, bezpieczeństwa systemów itp.

Czynności o charakterze doradczym są niejednokrotnie bezpośrednim następstwem lub kontynuacją działań o charakterze zapewniającym i przyczyniają się do usprawnienia funkcjonowania Spółki, a także wspomagają kontrolę zarządczą w niej. Przykładami czynności o charakterze doradczym są: konsultacje, doradztwo, analizy i oceny w celu usprawnienia funkcjonowania Spółki.

¹³ Regulamin Organizacyjny Zarządu Morskich Portów Szczecin i Świnoujście SA obowiązujący od dnia 1 lipca 2010 r., par. 3 pkt 10.

Tabela 1

Obszary podlegające kontroli zarządczej w ZMPSiS SA

Obszar objęty kontrolą zarządczą	Opis czynności	Realizujący kontrolę zarządczą	Dokonyjący oceny funkcjonowania kontroli zarządczej
1	2	3	4
I. Inwestycje strategiczne: a) budowa nabrzeża w porcie zewnętrznym b) przebudowa infrastruktury portowej na Plw. Ewa c) przebudowa infrastruktury drogowej w portach w Szczecinie i w Swinoujściu d) przebudowa infrastruktury kolejowej w portach w Szczecinie i w Swinoujściu	Nadzór nad postępowaniem realizacji zadań inwestycyjnych za pomocą raportowania z przebiegu realizacji prac i ocena postępu	Z-ca dyrektora ds. inwestycji Rada Dyrektorów Zarząd	Biuro Audytu Wewnętrznego
2. Zintegrowany System Zarządzania w oparciu o normy ISO 9001:2008 i 14001:2004	Nadzór funkcjonowania ZSZ i jego ocena	Pełnomocnik ds. ZSZ Zarząd Rada Dyrektorów Rada Jakości	Biuro Audytu Wewnętrznego
3. Zarządzanie finansami	Nadzór nad gospodarką finansową Spółki i jej ocena w celu zapewnienia racjonalnego wydatkowania środków finansowych oraz nadzór nad realizacją budżetu głównego Spółki i ocena realizacji	Dyrektor ds. finansowych, Kierownik Działu Kontrolingu i Analiz Ekonomicznych Rada Dyrektorów Zarząd	Biuro Audytu Wewnętrznego
4. Organizacja rachunkowości w Spółce a) przyjęta polityka rachunkowości b) prawidłowość dokumentów księgowych c) inwentaryzacja	Nadzór nad zapewnieniem prawidłowości stosowania przepisów ustawy o rachunkowości, ustawy o podatku od towarów i usług oraz innych aktów prawnych obowiązujących Spółkę i ocena tego zapewnienia	Główny księgowy Członek zarządu dyrektor ds. finansowych Rada Dyrektorów Zarząd	Biuro Audytu Wewnętrznego
5. Zarządzanie zasobami ludzkimi: a) założenia i realizacja polityki personalnej b) zatrudnianie pracowników c) rozwój personelu d) motywowanie pracowników e) okresowe oceny pracowników f) system adaptacji zawodowej pracowników	Nadzór nad zarządzaniem zasobami ludzkimi i jego ocena. Tworzenie procedur wewnętrznych.	Z-ca dyrektora ds. organizacji i zarządzania Rada Dyrektorów Zarząd	Biuro Audytu Wewnętrznego
6. Bezpieczeństwo systemów informatycznych	Nadzór nad zapewnieniem właściwego dostępu do systemów informatycznych i ocena dostępu oraz zabezpieczenie przed dostępem osób nieupowierzonych	Kierownik Działu IT Rada Dyrektorów Zarząd	Biuro Audytu Wewnętrznego

1	2	3	4
<p>7. Zapewnienie bezpieczeństwa środowiskowego:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) identyfikacja wymagań prawnych dotyczących ochrony środowiska b) uzyskanie pozwoleń środowiskowych c) identyfikacja zagrożeń d) postępowanie na wypadek incydentów środowiskowych e) działalność prewencyjna i monitoring 	<p>Nadzór nad zapewnieniem bezpieczeństwa środowiskowego w Spółce poprzez raportowanie, prowadzenie stosownych rejestrów oraz sprawozdawczość i ocena tego</p>	<p>Kierownik Działu BHP Zastępca dyrektora ds. organizacji i zarządzania Rada Dyrektorów Zarząd Rada Jakości</p>	<p>Biurowy Wewnętrzny</p>
<p>8. Zarządzanie infrastrukturą:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) zarządzanie nieruchomościami i infrastrukturą portową w granicach portów w Szczecinie i w Swinoujściu b) zapewnienie i utrzymanie istnienia łączności telekomunikacyjnej, informatycznej 	<p>Nadzór nad zarządzaniem nieruchomościami i infrastrukturą portową i ocena tego zarządzania, dzierżawa i najem nieruchomości poprzez zapoznanie się z raportami, planami i analizami dotyczącymi zarządzania infrastrukturą</p>	<p>Zastępca dyrektora ds. nadzoru Zastępca dyrektora ds. organizacji i zarządzania Członek zarządu dyrektor ds. finansowych Rada Dyrektorów Zarząd</p>	<p>Biurowy Wewnętrzny</p>
<p>9. Zapewnienie bezpieczeństwa i higieny pracy:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) identyfikacja wymagań prawnych dotyczących BHP b) identyfikacja zagrożeń c) zarządzanie ryzykiem zawodowym d) monitoring środowiska pracy 	<p>Nadzór nad BHP i jego ocena w Spółce poprzez analizę okresowych ocen i analiz stanu BHP w ZMPSIS S.A., a także okresowych kontroli w zakresie przestrzegania BHP przez pracowników oraz protokołów z posiedzeń komisji BHP</p>	<p>Komisja ds. BHP Kierownik Działu BHP Zastępca dyrektora ds. organizacji i zarządzania Rada Dyrektorów Zarząd</p>	<p>Biurowy Wewnętrzny</p>
<p>10. Obsługa klienta:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) analiza rynku usług portowych i powiązań transportowych ciężących do portu w Szczecinie i w Swinoujściu b) polityka taryfowa opłat portowych za świadczenie usług w portach w Szczecinie i w Swinoujściu c) realizacja sprzedaży usług 	<p>Nadzór nad raportami z badań tendencji rozwojowych w portach polskich i obcych, żegludze morskiej oraz transporcie zaplecza i ich ocena, a także analizy opłat portowych i raportów z badania satysfakcji kontrahentów</p>	<p>Zastępca dyrektora ds. handlowych i marketingu Członek zarządu dyrektor ds. rozwoju portów Rada Dyrektorów Zarząd</p>	<p>Biurowy Wewnętrzny</p>
<p>11. Ekspedycja i logistyka:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) koordynacja obrotu towarowego i pasażerskiego w portach w Szczecinie i w Swinoujściu 	<p>Nadzór nad statystyką obrotów towarowych i ich ocena oraz analizy realizowanych w portach przeładunków i innych usług w portach w Szczecinie i w Swinoujściu</p>	<p>Główny dyspozytor portu – Zastępca dyrektora ds. handlowych i marketingu Rada Dyrektorów Zarząd</p>	<p>Biurowy Wewnętrzny</p>
<p>12. Zaopatrzenie materiałowe:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) planowanie i realizacja zakupów 	<p>Nadzór nad zaopatrzeniem materiałowym w Spółce i ocena zaopatrzenia</p>	<p>Zastępca dyrektora ds. organizacji i zarządzania Rada Dyrektorów Zarząd</p>	<p>Biurowy Wewnętrzny</p>

Źródło: opracowanie własne.

Zadania audytowe są czynnościami o charakterze zapewniającym, które zmierzają do oceny systemu funkcjonującego w wyznaczonym obszarze audytu wewnętrznego. Dokonane w czasie realizacji zadania audytowego ustalenia są opisane w protokole przez pracownika Biura Audytu Wewnętrznego. Protokół z audytu jest dokumentem dostarczającym Zarządowi, Radzie Dyrektorów oraz kierownictwu Spółki informacji stanowiących podstawę do oceny obszarów ryzyka w Spółce. Protokół przedstawia konkretne nieprawidłowości, przyczyny i skutki ich powstania oraz wnioski i rekomendacje w celu ich wyeliminowania. Informacje zawarte w protokołach z audytów pozwalają Zarządowi Spółki skuteczniej monitorować realizację kontroli zarządczej i poszczególnych jej elementów. Wykonanie rekomendacji z przeprowadzonych zadań audytowych jest monitorowane przez szefa Biura Audytu Wewnętrznego.

Oprócz zadań audytowych Biuro Audytu Wewnętrznego przeprowadza rekontrole, które również wspomagają kontrolę zarządczą w Spółce. W wyniku przeprowadzonych rekontroli kierownictwo ZMPSiŚ otrzymuje informację o tym, czy zostały zrealizowane rekomendacje (zalecenia) z przeprowadzonych uprzednio zadań audytowych oraz informację o właściwym wdrożeniu rekomendacji przez komórki audytowane.

Biuro Audytu Wewnętrznego jest zarówno wykonawcą, jak i dostawcą informacji wykorzystywanej w kontroli zarządczej. Audyt wewnętrzny pomaga w ocenie funkcjonowania kontroli zarządczej w Spółce, a zidentyfikowane problemy są na bieżąco rozwiązywane przez jej kierownictwo.

Kierownictwo ZMPSiŚ jest odpowiedzialne za ustanowienie mechanizmów kontroli wewnętrznej oraz kontroli zarządczej, a audytorzy wewnętrzni raportują o stanie działań. Pracownicy Biura Audytu Wewnętrznego poprzez ustalenia i zalecenia poczynione w wyniku przeprowadzonych zadań audytowych i rekontroli wspomagają Zarząd i kierownictwo Spółki we właściwej realizacji tych procesów.

Funkcjonujący w Spółce audyt wewnętrzny zmienia swoją tradycyjną, nakierowaną na kontrolę działalności formę oceniającą i odgrywa coraz większą rolę w zakresie usług doradczych nastawionych na ocenę i zarządzanie ryzykiem. Audyt tradycyjnie skoncentrowany był na ocenie systemu kontroli wewnętrznej. Natomiast obecnie audyt wewnętrzny koncentruje się przede wszystkim na analizie ryzyka i wykorzystywany jest jako narzędzie planowania i zarządzania.

Audyt wewnętrzny coraz silniej wspomagający kontrolę zarządczą w Spółce wkracza w proces zarządzania ryzykiem i wszelkie działania z tym związane.

Aby prawidłowo realizować nową funkcję audytu, którą stanowią usługi doradcze nastawione na ocenę i zarządzanie ryzykiem, audytorzy biorą pod uwagę¹⁴:

- stopień, w jakim cele zostały wyznaczone i przekazane na wszystkich poziomach wewnątrz przedsiębiorstwa i są wspierane przez strategię, plany i budżety,
- adekwatność mechanizmów identyfikacji,
- analizy i zarządzania ryzykiem,
- istnienie mechanizmów identyfikacji i reakcji dla rutynowych i mniej spodziewanych zmian, które mogą wpłynąć na umiejętność osiągnięcia wyznaczonych celów Spółki.

W tym kontekście system zarządzania ryzykiem w ZMPSiŚ zawiera następujące elementy:

- zasady postępowania i standardy,
- forum do dyskusji i komunikacji na temat ryzyka,
- efektywną i obustronną komunikację wewnątrz przedsiębiorstwa w celu zapewnienia, że zasady działania są zrozumiałe oraz że aktualna sytuacja firmy jest na bieżąco monitorowana,
- dopasowane do organizacji programy zarządzania ryzykiem, procedury i system monitorowania procesu zarządzania ryzykiem, zawierający możliwość uczenia się na podstawie doświadczenia.

Aktualnie kierownictwu firmy i komórce audytu wewnętrznego przypisuje się zasadniczą rolę, mającą na celu ocenę efektywności funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie. Ocena zarządzania ryzykiem obejmuje określenie czynników ryzyka, szacowanie szans na przyszłość oraz stworzenie systemów wczesnego ostrzegania.

Poza audytami dotyczącymi badania pod kątem zgodności z przepisami Spółki w ZMPSiŚ zaczęto wykonywać audyty bezpieczeństwa. Celem jest stwierdzenie poprawności stosowania wewnętrznych aktów normatywnych stosowanych w jednostce oraz stwierdzenie, czy akty te zapewniają wystarczający poziom bezpieczeństwa i są skutecznie stosowane.

Ponadto Biuro Audytu Wewnętrznego realizuje zadania mające na celu wspieranie kontroli zarządczej w Zarządzie Portów poprzez badanie zdefiniowanych w nim procesów w związku z wdrożeniem Zintegrowanego Systemu

¹⁴ M. Wolska-Hertman: *Rola audytora w zarządzaniu ryzykiem*, „Gazeta Prawna” 2005, nr 6.

Zarządzania w oparciu o normy zarządzania jakością ISO 9001:2008 i normy środowiskowe ISO 14001:2004.

Bardzo ważną rolę audytu wewnętrznego jest wsparcie kontroli zarządczej w Spółce poprzez udział w systemie zarządzania ryzykiem w organizacji, przy czym należy mieć na uwadze funkcje audytu, tj.: niezależność i obiektywizm audytorów, działalność weryfikacyjną, doradczą, systematyczną, opartą na ryzyku i procesach. Kluczowa jest weryfikacja systemu kontroli zarządczej i przyczynianie się do jej usprawniania.

Uwagi końcowe

Działania audytu wewnętrznego w Zarządzie Morskich Portów Szczecin i Świnoujście SA w znacznym stopniu wspierają kontrolę zarządczą w jednostce. Audyt wewnętrzny tworzy wartość dodaną poprzez rozszerzenie możliwości realizacji celów Zarządu Portów, dzięki identyfikowaniu usprawnień i ograniczaniu ekspozycji na ryzyko, w wyniku czynności o charakterze zapewniającym i doradczym.

Działania te polegają głównie na wsparciu kontroli zarządczej poprzez obiektywną ocenę procesów zarządczych, ujawnianie powstałych nieprawidłowości oraz wskazywanie sposobu ich eliminacji. Połączenie istniejącego w jednostce audytu wewnętrznego i kontroli wewnętrznej z kontrolą zarządczą daje Spółce skuteczny system kontroli funkcjonowania jej działalności.

Literatura

Karniewska-Mazur M.: *Jakie funkcje pełni kontrola wewnętrzna i audyt wewnętrzny*, „Gazeta Prawna” 2008, nr 167.

Komunikat nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych, Dz.U. nr 157, poz. 1240.

Komunikat nr 8 Ministra Finansów z dnia 20 kwietnia 2010 r. w sprawie standardów audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych, Dz.U. nr 5, poz. 24.

Podręcznik audytu wewnętrznego w administracji publicznej, Ministerstwo Finansów 2003.

- Regulamin Zarządu Morskich Portów Szczecin i Świnoujście SA zatwierdzony przez Radę Nadzorczą w dniu 22.09.2009 r.
- Regulamin Organizacyjny Zarządu Morskich Portów Szczecin i Świnoujście SA obowiązujący od dnia 1.07.2010 r.
- Standarts of the Professional Practice of Internal Auditing*, The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs 2001.
- Winiarska K.: *Audyt wewnętrzny 2008*, Difin, Warszawa 2008.
- Winiarska K.: *Definicja i klasyfikacja kontroli wewnętrznej*, w: *Kontrola wewnętrzna w jednostkach gospodarczych*, red. K. Winiarska, PWE, Warszawa 2010.
- Wolska-Hertman M.: *Rola audytora w zarządzaniu ryzykiem*, „Gazeta Prawna” 2005, nr 6.
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych, Dz.U. nr 157, poz. 1240, z póź. zm.
- Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 roku o portach i przystaniach morskich, Dz.U. 2010, nr 33, poz. 179.

INTERNAL AUDIT AS AN INSTRUMENT SUPPORTING THE MANAGEMENT CONTROL WITHIN SZCZECIN AND ŚWINOUJŚCIE SEAPORTS AUTHORITY S.A.

Summary

The article presents the role and use of internal audit as an instrument supporting a management control within a company on the example of Szczecin and Świnoujście Seaports Authority S.A. Internal audit activities within the entity are correlated with the management control in order to ensure the implementation and monitoring of tasks resulting from the statutory provisions.

Translated by Andrzej Baron