

**Autoreferat rozprawy doktorskiej**

**(Dyscyplina – finanse)**

**MAREK JASZTAŁ**

**KIERUNKI MODYFIKACJI AUDYTU WEWNĘTRZNEGO  
W JEDNOSTKACH ORGANIZACYJNYCH POLICJI**

**Promotor:**

**prof. zw. dr hab. Kazimiera Winiarska**  
Uniwersytet Szczeciński

**Recenzenci:**

**dr hab. Wojciech Fliegner, prof. nadzw. UEP**  
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

**dr hab. Henryk Lelusz, prof. UWM**  
Uniwersytet Warmińsko Mazurski

Szczecin 2019

## Spis treści:

1. Uzasadnienie wyboru tematu
2. Identyfikacja problemu, cele i hipotezy badawcze
3. Źródła informacji i metody badawcze
4. Struktura pracy
5. Synteza wyników z przeprowadzonych badań
6. Wnioski końcowe i rekomendacje

## 1. Uzasadnienie wyboru tematu

Zadania ustawowe Policji dotyczą głównie świadczenia usług w obszarze bezpieczeństwa wewnętrznego. Realizacja zadań Policji wymaga bieżącego dostępu do informacji oraz zasobów.

Przy realizacji kompetencji Policji powstaje próg ograniczający, który dotyczy posiadanej wiedzy, doświadczenia oraz czasu, pozwalającego na osobisty nadzór komendanta wojewódzkiego Policji na etapie podejmowania i wykonawstwa decyzji. Może pojawić się brak możliwości bieżącej weryfikacji podjętych decyzji, powodujący pewne napięcie. Brak wiedzy lub bieżącej weryfikacji podjętych decyzji może być spowodowane do akceptowalnego poziomu ryzyka, przez dodanie nowego elementu poznawczego. Narzędziem pozwalającym na ograniczenie ryzyka jest audyt wewnętrzny.

Samodzielne jednostki organizacyjne Policji, funkcjonujące jako komendy wojewódzkie Policji, posiadają w swoich strukturach komórki audytu wewnętrznego. Dla wsparcia zarządzania warto dokonać analizy stanu istniejącego audytu wewnętrznego w Policji, obszarów działania audytorów oraz metodyki ich pracy, zasad dokumentowania oraz sprawozdawczości z zadań audytowych.

Dla uzyskania opinii o funkcjonowaniu audytu wewnętrznego w Policji na obszarze kraju, wskazane jest informowanie o planowanych i realizowanych zadaniach audytowych Komendę Główną Policji, która jest urzędem centralnym pełniącym funkcje sztabowe i nadzorującym realizację zadań. Informowanie powinno być realizowane niezależnie od informacji przekazywanych do Ministerstwa.

Realizacja kompetencji Policji wymaga zapewnienia bieżącego dostępu do informacji i oceny realizowanych zadań, szczególnie w odniesieniu do zidentyfikowanego ryzyka. Niezbędne jest również zapewnienie bieżącego wdrożenia czynności doradczych oraz rekomendacyjnych, wnoszących wartość dodaną dla organizacji, dzięki analizie stanu istniejącego audytu wewnętrznego w Policji, obszarów działania audytorów oraz metodyki ich pracy, zasad dokumentowania oraz sprawozdawczości.

Komórki audytu wewnętrznego występują w strukturach organizacyjnych komend wojewódzkich Policji. Komendy Wojewódzkie Policji funkcjonują od 1990 roku. Obecny kształt i zadania, w szczególności wynikające z ustawy o finansach publicznych

uzyskały od 2003 roku. Komendy Wojewódzkie Policji zostały utworzone na podstawie decyzji Ministra Spraw Wewnętrznych.

Policja jest największą służbą państwową realizującą zadania w trybie ciągłym na terenie całego kraju. Wykonywanie zadań wynikających z ustawy z dnia 6 kwietnia 1990 roku o Policji dotyczy zapewnienia bezpieczeństwa wewnętrznego na terenie Rzeczypospolitej Polskiej. Jako formacja umundurowana i uzbrojona Policja ma służyć społeczeństwu. Została powołana w celu ochrony bezpieczeństwa ludzi, a także zapewnienia bezpieczeństwa oraz porządku publicznego. Kompetencje Policji są realizowane przez aparat 103 tys. policjantów oraz 25 tys. pracowników Policji.

Układ terytorialny badanych jednostek Policji przedstawiono na mapie 1.

Mapa 1. Układ terytorialny jednostek Policji w Polsce



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [www.policja.pl](http://www.policja.pl).

## **2. Identyfikacja problemu, cele i hipotezy badawcze**

W ramach rozprawy doktorskiej dokonano identyfikacji i analizy stanu audytu wewnętrznego w największej służbie mundurowej – Policji. Audyt wewnętrzny obejmuje swoim zakresem wszystkie aspekty działalności Policji. Jest systemem złożonym, w ramach którego dokonuje się diagnozowania stanu funkcjonujących w jednostce procesów zarządzania oraz mechanizmów kontroli.

Dostosowanie się audytu wewnętrznego w Policji do nowej roli, wynikającej ze zmieniającego się otoczenia zewnętrznego oraz wewnętrznych uwarunkowań funkcjonowania Policji, wymaga dokonania uzupełnienia obecnie obowiązujących rozwiązań dotyczących funkcjonowania i wykorzystania audytu wewnętrznego.

Sytuacja międzynarodowa, pojawiające się zagrożenia wewnątrz struktur euroatlantyckich oraz narodowych państw, prowadzą do wzrostu znaczenia oraz zwiększonego zakresu zadań służb odpowiadających za bezpieczeństwo narodowe. Pojawiające się zagrożenia terrorystyczne, hybrydowe, migracyjne oraz pojawiające się z dużą siłą oddziaływania napięcia wewnętrzne powodują wzrost ilości i dużą dynamikę ryzyka działalności Policji. Wymagana jest reforma systemu zarządzania ryzykiem, zarówno w zakresie jego identyfikacji jak i oceny zarządzania ryzykiem, w tym wdrożenia działań ograniczających możliwość materializacji ryzyka. Niezależnie od ryzyka działalności pojawiają się nowe coraz bardziej rygorystyczne regulacje w zakresie planowania, wykorzystania i kontroli gospodarowania środkami publicznymi. Pojawiające się ryzyka dotyczą w szczególności planowania finansowego, zamówień publicznych oraz zagrożeń w zakresie dyscypliny finansów publicznych.

Jednym z najistotniejszych wyzwań kolejnych lat stojących przed audytem wewnętrznym będzie identyfikacja znaczenia i wpływu nowo pojawiających się ryzyk strategicznych oddziałujących na działalność Policji, na potrzeby planowania audytu wewnętrznego. Trafne zaplanowanie obszarów działania Policji narażonych na największe ryzyko pozwoli na przeprowadzenie czynności audytowych w formie zadań zapewniających, dotyczących oceny systemów zarządzania i kontroli w zdefiniowanych newralgicznych obszarach.

Pojawiające się ryzyka wymagają silnego i efektywnego przywództwa Komendanta jednostki Policji. Efektywne przywództwo to także takie, które zaspokaja aktualne

i perspektywiczne potrzeby organizacji oraz materialne, socjalne i psychiczne potrzeby podwładnych w określonych warunkach<sup>1</sup>. Zarządzanie jednostką powinno być oparte na wiedzy oraz nowoczesnych mechanizmach zarządzania. Jak wynika z badań ankietowych, często kierownicy jednostek Policji nie są pewni czy potrzebują wsparcia i jakiego wsparcia potrzebują. Zaproponowane w pracy naukowej działania audytu mogą zapewnić wsparcie komendantom jednostek Policji w bardzo szerokim zakresie, dotyczącym:

- bieżącego zarządzania jednostką,
- identyfikacji i oceny ryzyka działalności,
- monitoringu postępów zarządzania poprzez cele zgodnie i efektywnie,
- oceny sprawności procedur działania oraz obiegu dokumentów i kontroli wewnętrznej,
- przepływu informacji w jednostce,
- sposobu obsługi przepływów finansowych i gotówkowych,
- wdrażania i rozwijania systemów informatycznych,
- oceny strategii rozwoju,
- zarządzania zmianami,
- optymalizacji struktury, restrukturyzacji,
- zarządzania ryzykiem gospodarczym, ryzykiem oszustw.

Każdy audytor wewnętrzny jednostki Policji wykonując czynności służbowe powinien:

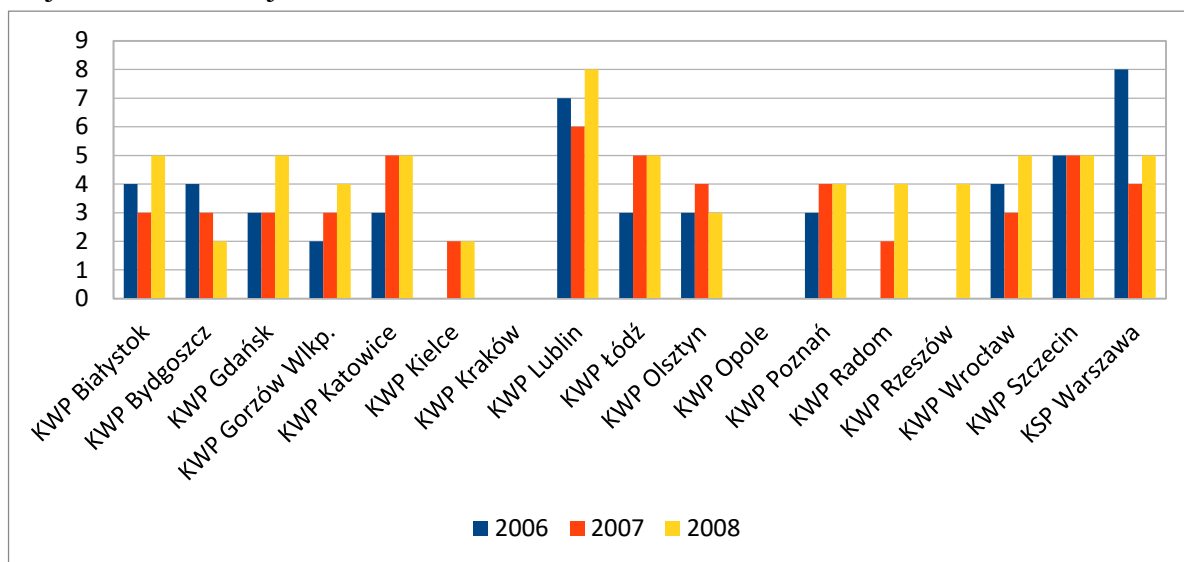
- a) dokonywać oceny procesów kształtujące ład organizacyjny i przedstawiać stosowne zalecenia usprawnienia tych procesów w zakresie: podejmowania decyzji strategicznych i operacyjnych dotyczących zadań Policji,
- b) nadzorować zarządzanie ryzykiem i system kontroli w Policji,
- c) promować odpowiednie zasady etyki i wartości w organizacji,
- d) wspierać działania ukierunkowane na zapewnianie skutecznego zarządzania efektywnością działań organizacji i odpowiedzialności za wyniki,
- e) przekazywać informację o ryzykach i kontroli za pośrednictwem kierownictwa jednostki do odpowiednich obszarów decyzyjnych organizacji.

---

<sup>1</sup> S. Tokarski, *Zmiany efektywności kierowania w latach 1982–1992*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1993, s. 32.

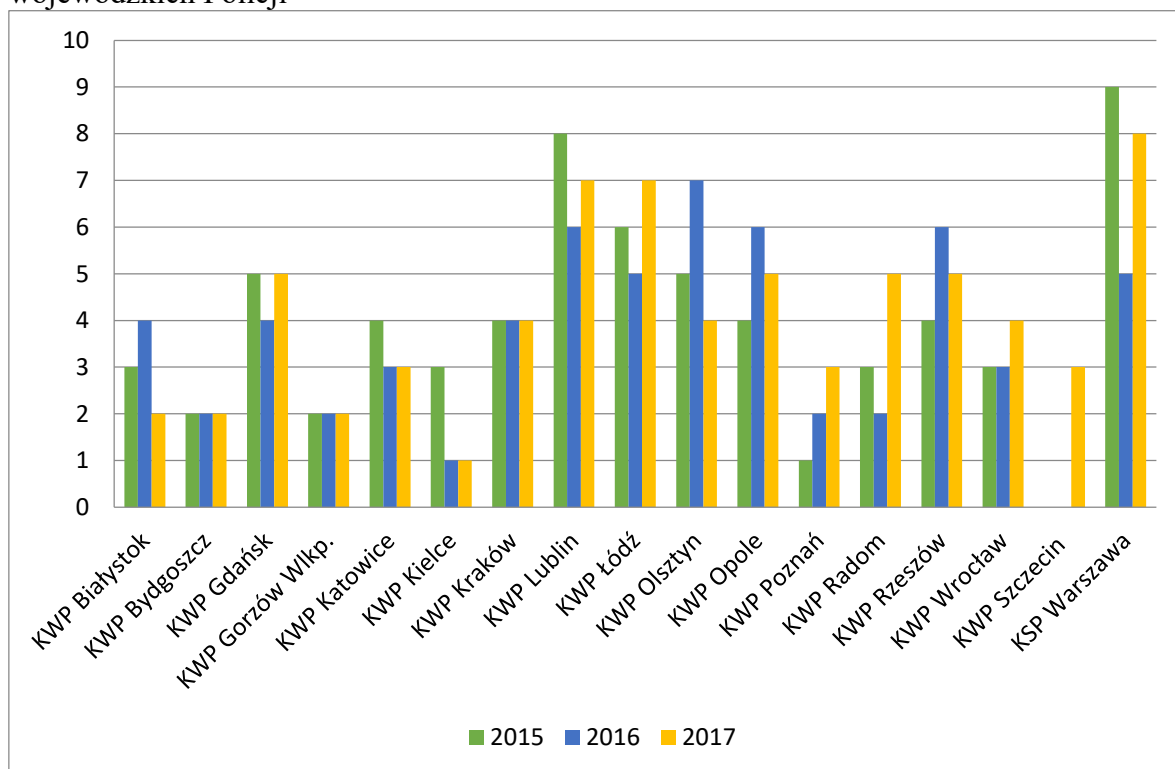
Ocena stanu obecnego audytu wewnętrznego w Policji wskazuje na jego ciągłą ewaluację. Na przestrzeni lat zwiększa się aktywność audytorów, czego praktycznym wyrazem jest ilość zrealizowanych zadań zapewniających. Dane dotyczące zadań zapewniających na przestrzeni analizowanego okresu zaprezentowano na wykresach 1 i 2.

Wykres 1. Ilość realizowanych zadań audytowych w latach 2006-2008 w komendach wojewódzkich Policji



Źródło: Opracowanie własne.

Wykres 2. Ilość realizowanych zadań audytowych w latach 2015-2017 w komendach wojewódzkich Policji

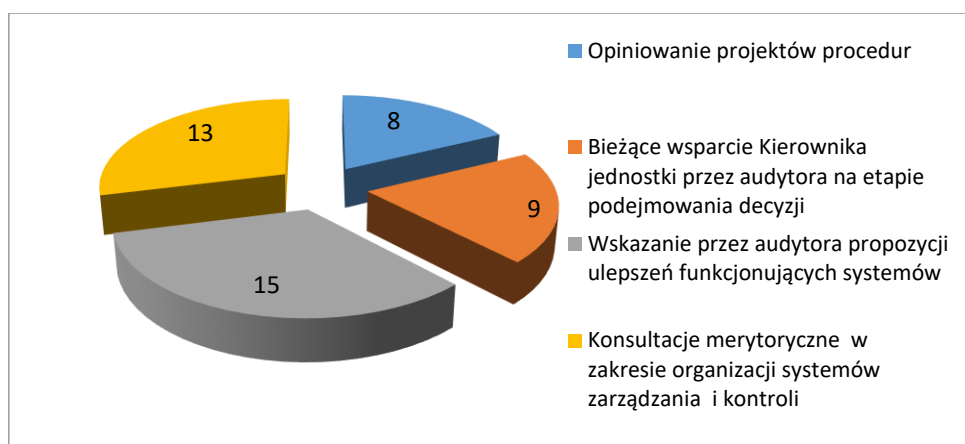


Źródło: Opracowanie własne.

Przeanalizowane dane badawcze wskazują na istotne różnice pomiędzy średnią ilością zrealizowanych zadań w poszczególnych latach oraz ilością zrealizowanych zadań w poszczególnych komendach Policji. Porównując średnią ilość realizowanych zadań w 2017 roku do danych historycznych dotyczących roku 2006 należy wskazać na 33,75 % wzrost realizowanych zadań przez komórki audytu wewnętrznego w Policji. Na przestrzeni porównywanego okresu występuje wzrost aktywności audytu w zakresie ilości realizacji zadań.

Badania ankietowe wskazują na coraz większe zainteresowanie komendantów jednostek Policji usługami doradczymi audytu wewnętrznego. Kierunki zapotrzebowania na usługi doradcze wyodrębniono na wykresie 3.

Wykres 3. Rodzaje działań wskazane jako czynności doradcze przez Komendanta jednostki Policji w 2018 roku

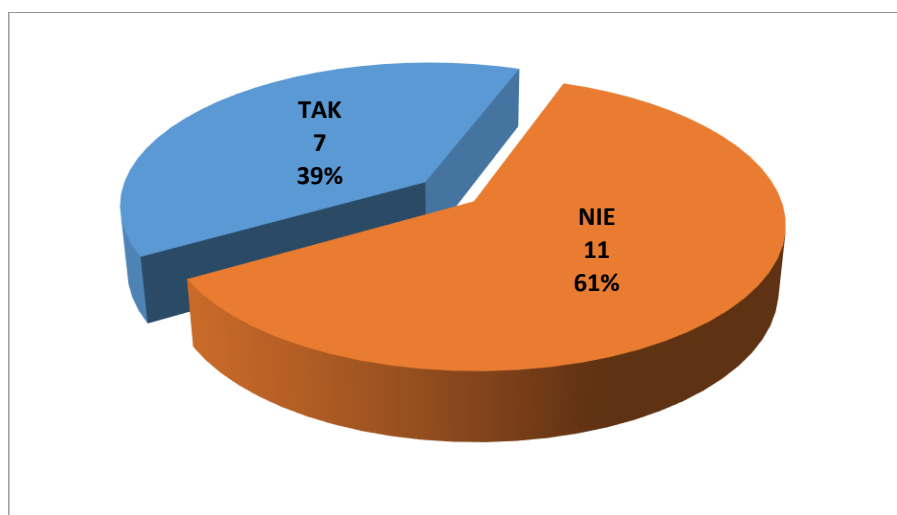


Źródło: Opracowanie własne.

Jednocześnie komendanci wojewódzki Policji nie są w przeważającej części zwolennikami rozbudowy komórek audytu wewnętrznego, co zaprezentowano na wykresie 4.



Wykres 4. Ocena zwiększenia obsady kadrowej komórek audytu wewnętrznego w Policji



Źródło: Opracowanie własne.

Przedmiotem badań w ramach rozprawy doktorskiej jest 17 komend Policji szczebla wojewódzkiego oraz Komenda Główna Policji.

Zakres czasowy badań dotyczy lat 2006-2008 oraz lat 2015-2018.

Głównym celem pracy doktorskiej była analiza struktury i zasad audytu wewnętrznego w Policji oraz ocena stosowanej metodyki w obszarach funkcjonowania audytu wewnętrznego.

Uzupełnieniem celu głównego są cele szczegółowe:

- a) interpretacja definicji audytu wewnętrznego,
- b) ocena stanu istniejącego w zakresie organizacji audytu wewnętrznego w komendach wojewódzkich Policji,
- c) identyfikacja metodyki audytu wewnętrznego w jednostkach organizacyjnych Policji oraz realizowanych zadań zapewniających, doradczych i czynności sprawdzających,
- d) dokonanie pomiaru efektywności audytu wewnętrznego, szczególnie w ocenie komendantów wojewódzkich Policji,
- e) opracowanie wzorcowego modelu audytu wewnętrznego w jednostkach organizacyjnych Policji.

Hipoteza główna pracy doktorskiej zakłada, że audyt wewnętrzny w Policji, pomimo kilkunastu lat funkcjonowania, wymaga doskonalenia w zakresie koordynacji działania, ujednolicenia pomiaru efektywności i potwierdzania jego skuteczności przez kierownictwo Komend. W badaniach naukowych dokonano potwierdzenia hipotezy głównej oraz hipotez szczegółowych.

Hipotezy szczegółowe dotyczą następujących stwierdzeń:

1. Komendy Policji szczebla wojewódzkiego na terenie całego kraju realizują różnorodne zadania audytowe, pomimo ustawowo wspólnych zadań.
2. Ustalenia audytu powinny wносить wartość dodaną w zakresie systemów zarządzania i kontroli, lecz nie ma opracowanych metod pomiaru tej wartości.
3. Kierownictwo jednostek organizacyjnych Policji posiada komórki audytu wewnętrznego, ale nie wykorzystuje w pełni ich potencjału i wiedzy, szczególnie w zakresie realizacji czynności doradczych.
4. Model audytu wewnętrznego w Policji nie zapewnia identyfikacji ryzyka strategicznego i jego minimalizacji na poziomie zadań zapewniających oraz minimalizacji ryzyka bieżącego na poziomie czynności doradczych.

Rozwiązania proponowane w rozprawie są zgodne ze stanem prawnym na dzień 1 stycznia 2019 roku.

### **3. Źródła informacji i metody badawcze**

W dysertacji badanie empiryczne przeprowadzono w formie wywiadu pośredniego z wykorzystaniem kwestionariuszy ankietowych.

Zakresem badań naukowych objęto kierowników badanych jednostek organizacyjnych Policji – komendantów wojewódzkich Policji oraz audytorów wewnętrznych zatrudnionych w jednostkach organizacyjnych Policji szczebla wojewódzkiego. Zdefiniowanie i ustalenie bazy badawczej było zawężone do wyodrębnionych jednostek Policji realizujących czynności wynikające z ustawy o Policji, w których jest prowadzony niezależny i obiektywny audyt wewnętrzny na podstawie ustawy o finansach publicznych.

Dla uzyskania jednolitego poziomu kompetencji ankietowanych ograniczono bazę do komend wojewódzkich Policji.

Komendant Główny Policji uzależnił udostępnienie materiału badawczego od akceptacji pytań ankietowych przez wszystkich komendantów wojewódzkich Policji. Uwagi zgłoszone przez komendantów wojewódzkich Policji zostały uwzględnione przy opracowaniu ostatecznej wersji pytań.

Przedmiotem badań jest analiza stanu istniejącego audytu wewnętrznego w Policji, zdefiniowanie obszarów działania audytorów oraz metodyki ich pracy, zasad dokumentowania oraz sprawozdawczości. Uzyskano informację pozwalającą na diagnozę zakresu i skuteczności wykorzystania audytu przez kierownictwo komend oraz określenie obszarów wymagających doskonalenia w zakresie ujednoczenia pomiaru dokonań audytu wewnętrznego. Uzyskane wyniki badań pozwoliły na diagnozę w zakresie odpowiedzi na pytanie czy jednostki organizacyjne Policji, posiadające komórki audytu wewnętrznego, wykorzystują w pełni ich potencjał i wiedzę, szczególnie w zakresie realizacji czynności doradczych. Praca badawcza pozwoliła na opracowanie metod pomiaru wartości pracy audytora wewnętrznego, zarówno w obszarze czynności zapewniających jak i czynności doradczych.

Uzyskanie wszechstronnej i pogłębionej wiedzy na potrzeby realizacji celu głównego oraz celów szczegółowych zrealizowano poprzez przeprowadzenie następujących procedur badawczych:

1. Analizę stanu prawnego wynikającego z przepisów krajowych powszechnie obowiązujących oraz przepisów wewnętrznych funkcjonujących na poziomie komend wojewódzkich Policji.
2. Badanie wdrożenia i stosowania norm zawodowych wynikających z Międzynarodowych Standardów Praktyki Zawodowej Audytu Wewnętrznego, opracowanych przez Instytut Audytorów Wewnętrznych (The Institute of Internal Auditors).
3. Wszechstronną analizę statystyczną danych wynikających z informacji rocznych uzyskanych od wszystkich komend wojewódzkich Policji.
4. Przeprowadzenie badań wśród wszystkich komendantów wojewódzkich Policji za pomocą kwestionariusza ankietowego, celem określenia sylwetki audytora wewnętrznego zatrudnionego w jednostce Policji oraz przyszłości audytu wewnętrznego.
5. Badania wszystkich audytorów wewnętrznych jednostek organizacyjnych Policji szczebla wojewódzkiego, w celu identyfikacji organizacji audytu wewnętrznego,

stosowanej metodyki oraz realizowanych zadań audytowych.

6. Badanie zależności pomiędzy sprawnością funkcjonowania jednostek a wdrożonymi rekomendacjami i zaleceniami z przeprowadzonych zadań wewnętrznych.

Badania ankietowe były przeprowadzane w okresie od lutego do kwietnia 2018 roku oraz w 2008 roku. Na przeprowadzenie badań ankietowych uzyskano zgodę centralnego urzędu administracji państwowej – Komendanta Głównego Policji. Ankiety zostały przekazane za pomocą poczty tradycyjnej. Dodatkowo ankiety udostępniono kierownikom jednostek i audytorom wewnętrznym w formie elektronicznej (formacie doc) za pomocą poczty elektronicznej. Opracowano dwa rodzaje ankiet badawczych. Pierwsza ankieta została przygotowana dla kierowników jednostek – Komendanta Głównego Policji, Komendanta Stołecznego Policji oraz komendantów wojewódzkich Policji. Druga ankieta została przygotowana dla audytorów wewnętrznych jednostek organizacyjnych Policji.

Treść ankiety dedykowanej dla kierowników jednostek składa się z 20 pytań pogrupowanych w 3 grupy tematyczne:

1. Kierunki identyfikacji i oceny audytu wewnętrznego
2. Wzorcowe cechy audytora wewnętrznego
3. Przyszłość audytu wewnętrznego.

W ankiecie przygotowanej dla audytorów wewnętrznych jednostek wojewódzkich Policji szczebla centralnego oraz wojewódzkiego przygotowano 37 pytań uszeregowanych w 6 grup tematycznych:

1. Organizacja audytu wewnętrznego
2. Sylwetka audytora wewnętrznego
3. Obszary audytu wewnętrznego
4. Proces identyfikacji ryzyka audytu
5. Realizowane zadania audytowe.

Dla oceny wiarygodności opracowanego modelu przeprowadzono badania z wykorzystaniem studium przypadku. Do weryfikacji zastosowano metodykę opracowaną podczas budowania modelu.

#### 4. Struktura pracy

Praca doktorska składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów, zakończenia, spisu wykorzystywanej literatury, wykazu tabel, wykresów, schematów i map oraz załączników.

W pierwszym rozdziale dokonano interpretacji definicji audytu wewnętrznego. Ukazano jego wieloaspektowy zakres merytoryczny oraz dokonano oceny stanu istniejącego w zakresie organizacji audytu wewnętrznego w komendach wojewódzkich Policji. Zaprezentowano istotę i klasyfikację audytu wewnętrznego, z uwzględnieniem kryterium geograficznego i historycznego. Zdefiniowano pierwotne zadania audytu oraz dokonano przeglądu jego ewaluacji, podkreślając, że jest on wykorzystywany jako instrument zarządzania. Audyt wewnętrzny dotyczy zarówno podstawowych kompetencji jednostki, przyznanej jej treścią aktu prawnego, misji, wizji, strategii lub planu, jak również wszystkich procesów i zadań realizowanych w otoczeniu zewnętrznym i strukturze wewnętrznej jednostki. W rozdziale zdefiniowano obszary audytu, metody pomiaru wyników audytu, obszary wniesienia wartości dodanej w jednostce.

W drugim rozdziale zaprezentowano organizację audytu wewnętrznego w jednostkach Policji i miejsce komórki audytu wewnętrznego w strukturach jednostek. Prace badawcze pozwoliły na ocenę obecnego stanu wiedzy w zakresie organizacyjnego i operacyjnego zorganizowania audytu wewnętrznego w Policji. Dokonano również identyfikacji osób realizujących zadania z zakresu audytu w każdej badanej jednostce Policji. Zdefiniowano cechy, kompetencje, kwalifikacje i doświadczenie oraz charakter pracy audytora. Zidentyfikowano i oceniono stosowane zasady i praktyki działania.

W trzecim rozdziale dokonano identyfikacji metodyki audytu wewnętrznego w jednostkach organizacyjnych Policji. Na podstawie analizy zakresu danych przekazanych przez audytorów i kierowników jednostek oraz weryfikacji informacji z realizacji audytu w jednostkach Policji, dokonano pomiaru efektywności audytu wewnętrznego, szczególnie w ocenie komendantów wojewódzkich Policji. Wyodrębniono obszary audytu wewnętrznego ujęte w planach audytu oraz realizowanych zadaniach doradczych i czynnościach sprawdzających. Opisano wymagane postawy oraz metody pracy audytorów wewnętrznych. Oceniono zgodność realizacji zadań z Międzynarodowymi Standardami Praktyki Zawodowej Audytu Wewnętrznego, szczególnie w odniesieniu do obiektywizmu, niezależności oraz należytej staranności. Postawy wymagane od audytora na każdym etapie pracy zostały

odniesione do wymaganych standardów. Zaprezentowano przepisy wewnętrzne stosowane w jednostkach Policji. Opisano etapy realizacji zadań audytowych. Przedstawiono stosowane techniki audytu oraz wytwarzaną dokumentację audytową. Analizie poddano wdrożone metody identyfikacji, analizy ryzyka oraz odpowiedzi na ryzyko. Dokonano przeglądu sprawozdawczości z audytu oraz realizacji czynności sprawdzających.

Rozdział czwarty prezentuje badania naukowe w obszarze pomiaru obecnych efektów audytu wewnętrznego w Policji. Dokonano weryfikacji obszarów badanych przez audyt wewnętrzny. Wskazano efekty pracy audytorów oraz oczekiwane metody pomiaru efektów ich pracy. Zdefiniowano style pracy audytorów. Przeprowadzono identyfikację i analizę procesu komunikacji w ramach realizacji audytu wewnętrznego. Zbadano relacje między kierownikami jednostek a audytorami. W ramach analiz dokonano rozpoznania oczekiwań Kierowników jednostek – komendantów wojewódzkich Policji w stosunku do audytorów wewnętrznych. Wskazano lukę w oczekiwaniu i postrzeganiu audytu wewnętrznego na najwyższych szczeblach zarządzania w Policji.

W celu stworzenia syntetycznych ocen skuteczności i efektywności audytu dokonano badania, których efektem było opracowanie wzorcowego modelu audytu wewnętrznego w jednostkach organizacyjnych Policji. Przeprowadzono analizę słabych i mocnych stron audytu wewnętrznego w Policji. Dokonano określenia kierunków oddziaływania audytu wewnętrznego w zakresie wsparcia procesów zarządzania i kontroli. Przedstawiono podsumowanie badań i analiz oraz zaproponowano strategię rozwoju audytu wewnętrznego w Policji.

## **5. Synteza wyników z przeprowadzonych badań**

Głównym celem pracy doktorskiej jest weryfikacja zasad, stosowanej metodyki, a także ustalenie dotychczasowych zakresów funkcjonowania audytu wewnętrznego. Przeprowadzone badania pozwoliły uzyskać wiedzę w obszarze adekwatności i skuteczności audytu przez pryzmat rekomendacji. Na ich podstawie opracowano wzorcowy model organizacji audytu wewnętrznego w jednostkach organizacyjnych Policji, zbudowany na podstawie uwag zgłoszonych przez audytorów wewnętrznych oraz opinii komendantów wojewódzkich Policji.

Badania teoretyczne oraz empiryczne wskazują na zbliżoną strukturę organizacyjną komórek audytu wewnętrznego w ocenianych komendach Policji. Komórki audytu wewnętrznego w komendach wojewódzkich Policji funkcjonują organizacyjnie i merytorycznie według porównywalnych zasad zgodnych ze standardami międzynarodowymi i rozwiązaniami dla krajowych jednostek sektora finansów publicznych. Doktorant zwrócił uwagę na różne obszary realizacji zadań audytowych oraz brak systemu oceny efektywności audytu. Rekomendacje w poszczególnych komendach nie stanowią bazy dobrych praktyk wdrażanych detekcyjnie lub prewencyjnie w innych jednostkach Policji. Na podstawie ocen i analiz dokonanych przez Doktoranta zaproponowano model poszerzony o strategię funkcjonowania audytu wewnętrznego w komendach wojewódzkich Policji wprowadzający pożądane i oczekiwane wzorcowe rozwiązania.

Uzupełnieniem celu głównego pracy doktorskiej są cele szczegółowe:

**Pierwszy cel szczegółowy** dotyczył dokonania interpretacji definicji audytu wewnętrznego. Doktorant dokonał przeglądu definicji audytu wewnętrznego w literaturze międzynarodowej i krajowej. Zaprezentowano ewolucję definicji audytu wewnętrznego określanych przez Instytut Auditorów Wewnętrznych (IIA) oraz przepisów prawnych dla jednostek sektora finansów publicznych w Polsce. Dokonując przeglądu definicji audytu wewnętrznego, zwrócono uwagę na szeroki przekrój jego użyteczności. Audyt wewnętrzny obejmuje zagadnienia związane z oceną ryzyka w jednostce, badaniem i oceną systemu kontroli zarządczej jednostek publicznych i prywatnych w celu efektywnego wypełniania zadań członków organizacji.

Z definicji audytu wewnętrznego wynika jego funkcja dotycząca bieżącego wspierania procesów zarządzania przez realizację zadań zapewniających oraz sprawowanie funkcji doradczych. Niezależne i obiektywne, prowadzone z należytą starannością zawodową, działania audytu wewnętrznego muszą być ukierunkowane na identyfikację, pomiar i odpowiedź na fakty przeszłe, które będą towarzyszyć zmianom bieżącym oraz przewidywać przyszłe ryzyka.

**Drugi cel szczegółowy** dotyczył oceny stanu istniejącego w zakresie organizacji audytu wewnętrznego w komendach wojewódzkich Policji.

Przeprowadzone badania pozwoliły uzyskać pełne wyniki w zakresie wdrożonego na poziomie organizacyjnym i operacyjnym umiejscowienia komórki audytu w badanych jednostkach

Policji, ich podległości niezależności oraz formalno-prawnego określenia zadań, uprawnień i odpowiedzialności audytorów wewnętrznych. Zagadnienia dotyczące organizacji audytu wewnętrznego przedstawiono w tabeli 2.

Tabela. 2. Organizacja audytu wewnętrznego w jednostkach organizacyjnych Policji

Obszar badany	KWP Białystok	KWP Bydgoszcz	KWP Gdańsk	KWP Gorzów Wlkp.	KWP Katowice	KWP Kielce	KWP Kraków	KWP Lublin	KWP Łódź	KWP Olsztyn	KWP Opole	KWP Poznań	KWP Radom	KWP Rzeszów	KWP Wrocław	KWP Szczecin	KSP Warszawa	KGP
Data powołania komórki audytu w jednostce Policji	2004	2004	2004	2005	2003	2003	2005	2003	2003	2004	2004	2005	2005	2005	2003	2004	2003	2004
Odrębność organizacyjna i operacyjna audytu wewnętrznego	tak	tak	tak	tak	tak	tak	tak	tak	tak	tak	tak	tak	tak	tak	tak	tak	tak	tak
Stan osobowy komórki audytu wewnętrznego	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
Wprowadzenie Karty audytu wewnętrznego	tak	tak	tak	tak	tak	tak	tak	tak	tak	tak	tak	tak	tak	tak	tak	tak	tak	tak
Wprowadzenie procedur metodyki AW	tak	tak	tak	tak	tak	tak	tak	tak	tak	tak	tak	tak	tak	tak	tak	tak	tak	tak

Źródło: Opracowanie własne.

**Trzeci cel szczegółowy** identyfikował metodykę audytu wewnętrznego w jednostkach organizacyjnych Policji oraz realizowane zadania zapewniające, doradcze i czynności sprawdzające.

W ramach dysertacji dokonano zbadania i porównania metodyki audytu stosowanego w jednostkach Policji szczebla wojewódzkiego. Badania potwierdziły stosowanie przez audytorów pełnego zakresu metodyki audytu, zgodnego z Międzynarodowymi Standardami Praktyki Zawodowej Audytu Wewnętrznego oraz rozwiązaniami krajowymi. Dokonano



identyfikacji zrealizowanych w oparciu o analizę ryzyka zadań zapewniających, z przypisaniem ich do konkretnych służb policyjnych oraz czynności doradczych i sprawdzających. Uzyskane wyniki przedstawiono na wykresach i w zestawieniach tabelarycznych.

**Czwarty cel szczegółowy** został ukierunkowany na dokonanie pomiaru efektywności audytu wewnętrznego, szczególnie w ocenie komendantów wojewódzkich Policji.

Efekty zostały zdefiniowane jako możliwe do identyfikacji skutki (rezultaty) określonej aktywności. Dodatkowo zwrócono uwagę na efektywność w audycie wewnętrznym, którą należy rozumieć jako wymierny rezultat wykonywanych zadań, składających się na kompetencje audytu wewnętrznego. Określono mechanizmy mierzenia efektywności i skuteczności audytu wewnętrznego, właściwego doboru technik pomiarowych oraz metodyki ocen. Badanie efektywności audytu wewnętrznego, rozumianej jako zapewnienie najlepszej możliwej relacji pomiędzy ponoszonymi nakładami i osiąganymi efektami, powinno być ukierunkowane na działania dotyczące<sup>2</sup>:

- a) celowości – stopnia osiągnięcia rezultatów w ramach przyznanych kompetencji,
- b) oszczędności – realizacji celów i zadań w sposób najmniej angażujący środki publiczne z jednoczesnym brakiem odstępstw w zakresie jakości świadczonych usług publicznych; oznacza to zapewnienie najniższego możliwego kosztu realizacji celów i zadań, przy założeniu odpowiedniej jakości wykonania,
- c) adekwatności – zaangażowania nakładów pracy, ziemi i kapitału publicznego w stopniu niezbędnym dla osiągnięcia zamierzonych celów,
- d) skuteczności – poziomu realizacji celów i zadań,
- e) terminowości – rozumianej jako wykonywanie zadań w wymaganym czasie, bez wzrostu nakładów i utraty jakości.

Uzyskane wyniki badań wskazują, że obecnie funkcjonujący audyt wewnętrzny wspiera komendantów jednostek Policji, ale nie zapewnia identyfikacji ryzyka strategicznego oraz jego minimalizacji na poziomie zadań zapewniających jak również minimalizacji ryzyka bieżącego na poziomie czynności doradczych. W rozważaniach odwołano się do wybranych nurtów współczesnej teorii audytu wewnętrznego. Wypracowano realne założenia dla strategii funkcjonowania audytu w przyszłości, zgodnie z którym gwarantem rozwoju funkcji audytu

---

<sup>2</sup> M. Jaształ, *Obszary funkcjonowania kontroli zarządczej*, [w:] *Kontrola zarządcza w jednostkach sektora finansów publicznych*, red. K. Winiarska, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa, 2012, s.137-138.

w przyszłości będzie dużo większy nacisk na wykonywanie czynności doradczych. Zwiększeniu wartości i użyteczności informacji przekazywanych przez audytora wewnętrznego sprzyja lepsze komunikowanie wyników audytu oraz zapewnienie agregacji i dostępności prezentowanych informacji wśród jednostek Policji.

**Piąty cel szczegółowy** dotyczył opracowania wzorcowego modelu audytu wewnętrznego w jednostkach organizacyjnych Policji.

Wyniki uzyskane w procesie badawczym realizowanym na potrzeby rozprawy doktorskiej pozwoliły na dostarczenie odpowiedzi na pytanie w sprawie obecnych i pożądanych efektów działania audytu wewnętrznego. Przeprowadzone badania pozwoliły na opracowanie wzorcowego modelu organizacji i funkcjonowania audytu wewnętrznego w jednostkach organizacyjnych Policji, który zapewnia ukierunkowanie audytu wewnętrznego na istotne obszary ryzyka, wzmocnienie skuteczności i efektywności prowadzonych czynności audytowych (tabela 3).

Tabela 3. Założenia docelowego modelu funkcjonowania audytu wewnętrznego w jednostkach Policji

Zakres organizacyjny modelu	Wymagania	Przepis/dokument/wymagane dane
1	2	3
Podległość organizacyjna komórki audytu wewnętrznego.	Bezpośrednia podległość kierownikowi jednostki – Komendantowi Głównemu/Wojewódzkiemu Policji.	Struktura organizacyjna jednostki Policji.
Określenie zadań, uprawnień i odpowiedzialności audytu wewnętrznego.	Posiadanie dokumentu zatwierdzonego przez Komendanta jednostki Policji regulującego organizację audytu wewnętrznego.	Karta audytu wewnętrznego.
Określenie metodyki wykonywanych prac audytowych.	Posiadanie dokumentu regulującego metodykę audytu wewnętrznego w jednostce Policji.	Księga Procedur Audytu Wewnętrznego

<b>Zakres organizacyjny modelu</b>	<b>Wymagania</b>	<b>Przepis/dokument/wymagane dane</b>
1	2	3
Spełnienie wymagań dotyczących wykonywania audytu wewnętrznego z obowiązującymi przepisami krajowymi i standardami międzynarodowymi.	Przeprowadzane oceny zewnętrzne oraz samoocena audytu wewnętrznego.	Prawo krajowe powszechnie obowiązujące, wynikające z ustaw i wydanych na ich podstawie rozporządzeń, Międzynarodowe Standardy Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego. Komunikaty Ministra Finansów.
Identyfikacja ryzyka funkcjonowania jednostki.	Posiadane dokumentów źródłowych oraz zestawienia syntetycznego z analizy ryzyka.	Udokumentowana analiza ryzyka przeprowadzona z wykorzystaniem metody ustalonej w Procedurach metodyki audytu wewnętrznego.
Plan audytu wewnętrznego na dany rok.	Przygotowany zgodnie z przepisami krajowymi oraz standardami międzynarodowymi.	Jednolity dokument Plan audytu wewnętrznego na dany rok zatwierdzony przez kierownika jednostki.
Dokumentacja zadań audytowych.	Zgodna z Procedurami metodyki audytu wewnętrznego.	Wykorzystywanie powszechnie stosowanych dokumentów audytu wymaganych do udokumentowania określonych czynności audytowych.
Sprawozdanie z wykonania Planu audytu wewnętrznego za dany rok.	Przygotowane zgodnie z przepisami krajowymi oraz standardami międzynarodowymi.	Sprawozdanie roczne oraz Informacje o realizacji zadań z zakresu audytu wewnętrznego w jednostce Policji.
Komunikowanie wyników wewnątrz organizacji.	Przekazywanie informacji odbiorcom sprawozdania z audytu oraz kierownikowi jednostki. Zapoznanie kierowników jednostek podległych i nadzorowanych w ramach Systemu Wczesnej Interwencji w Policji.	Protokoły z narad zamykających audyty wewnętrzne.  Informacje dokumentujące aktualne problemy prezentowane podczas narad miesięcznych kierownictwa jednostek Policji.
Czynności doradcze audytu wewnętrznego.	Realizowane w uzgodnieniu z kierownikiem jednostki.	Udokumentowane stanowisko audytora wewnętrznego.
Ocena wdrożenia zaleceń proponowanych przez audytora.	Przeprowadzenie czynności sprawdzających.	Notatka informacyjna.

Zakres organizacyjny modelu	Wymagania	Przepis/dokument/wymagane dane
1	2	3
Agregacja informacji w centrum informacyjno – analitycznym Policji o zidentyfikowanych w jednostkach ryzykach, zrealizowanych audytach wewnętrznych, czynnościach doradczych oraz wdrożonych rekomendacjach i ich użyteczności (efektach).	Utworzenie bazy wiedzy audytu wewnętrznego w jednostkach Policji, który pozwoli wykorzystać zdobyte informacje w poszczególnych komendach Policji przez wszystkie jednostki Policji w kraju.	Zarządzenie Komendanta Głównego Policji o utworzeniu bazy, o wymaganiach w zakresie przekazywania informacji oraz dostępu do zgromadzonych danych.
Przekazywanie informacji o zidentyfikowanych ryzykach do Komitetu audytu przy Ministrze Spraw Wewnętrznych i Administracji.	Koordinacja ryzyk zgłaszanych przez wszystkie służby podległe Ministrowi.	Wymagania przepisów krajowych.
Zlecenia przez Komendanta Głównego Policji zadań wspólnych dla wszystkich lub wyodrębnionych jednostek Policji.	Zakres i obszar uzgodniony z komendantami wojewódzkimi Policji, szczególnie w odniesieniu pojawiających się, bieżących ryzyk.	Decyzja Komendanta Głównego Policji.

Źródło: Opracowanie własne.

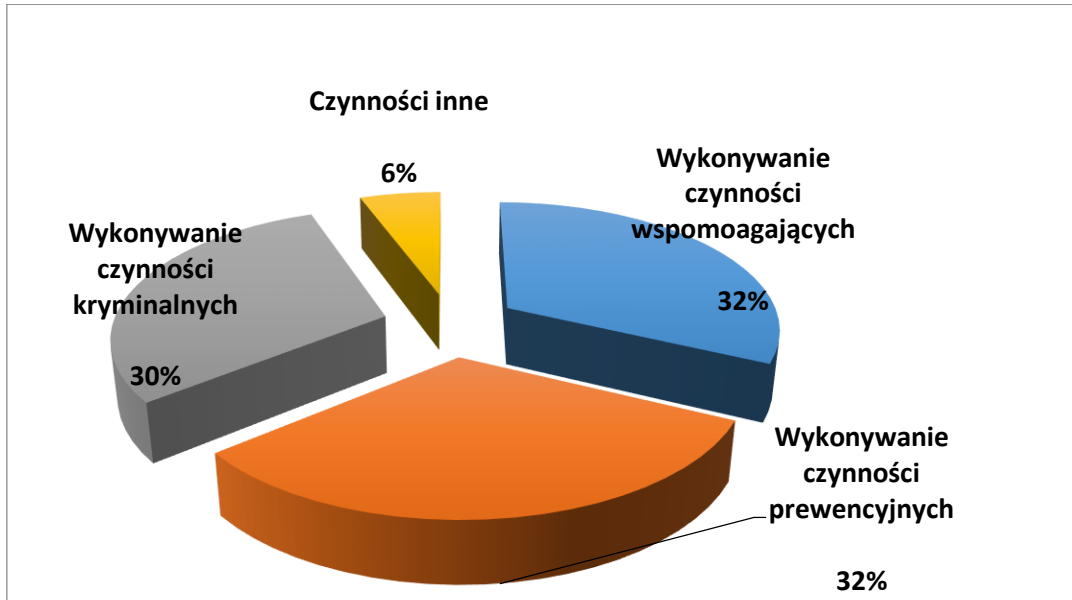
W ramach przeprowadzanych badań, których efektem jest opracowanie naukowe dokonano weryfikacji hipotezy głównej oraz hipotez szczegółowych.

**Hipoteza główna pracy doktorskiej** zakłada, iż audyt wewnętrzny w Policji, pomimo kilkunastu lat funkcjonowania, wymaga doskonalenia w zakresie ujednoczenia pomiaru dokonań i potwierdzania jego skuteczności przez kierownictwo Komend.

Rozważania w rozprawie koncentrowały się na potwierdzeniu hipotezy głównej pracy doktorskiej. Weryfikację hipotezy przeprowadzono na podstawie przeprowadzonych badań naukowych, analiz odpowiedzi na pytania zadane w ankietach badawczych. Interpretacje odpowiedzi, oczekiwań komendantów jednostek Policji stały się podstawą do wskazania na potrzebę doskonalenia audytu wewnętrznego. Uzyskane od komendantów informacje w zakresie udziału służb policyjnych w identyfikacji ryzyka, a tym samym wskazania

pożądanych obszarów wykonywania czynności audytowych zaprezentowano na wykresie 5.

Wykres 5. Udział służb Policji w generowaniu potencjalnego ryzyka działalności



Źródło: Opracowanie własne.

W ramach rozprawy zweryfikowano hipotezy szczegółowe, które dotyczyły następujących stwierdzeń:

**Pierwsza hipoteza szczegółowa** zakłada, że komendy Policji szczebla wojewódzkiego na terenie całego kraju realizują różnorodne zadania audytowe, pomimo ustawowo wspólnych zadań.

Hipoteza została potwierdzona przez badania empiryczne. Przy rocznej identyfikacji ryzyka występują zbliżone obszary ryzyka przypisane do zadań wyodrębnionych służb policyjnych w badanych komendach wojewódzkich Policji. Wyniki przeprowadzonej i udokumentowanej analizy ryzyka powodują istotne różnice w identyfikacji przez poszczególnych audytorów wewnętrznych obszarów ryzyka kwalifikujących dany obszar jako wymagający przeprowadzenia audytu wewnętrznego. Powoduje to odmienność wykonywania zadań zapewniających w poszczególnych komendach Policji.

**Druga hipoteza szczegółowa** sygnalizowała potrzebę wnoszenia przez ustalenia audytu wartości dodanej w zakresie systemów zarządzania i kontroli oraz braku istnienia opracowanych metod pomiaru tej wartości.

Hipoteza została potwierdzona na poziomie badań empirycznych. Efektywność w audycie wewnętrznym należy rozumieć jako wymierny rezultat wykonywanych zadań, składających się na kompetencje audytu wewnętrznego; określone w regulacjach prawnych oraz międzynarodowych standardach audytu wewnętrznego; realizowane w wyniku systematycznego i zorganizowanego działania, prowadzonego w sposób obiektywny i niezależny z zachowaniem należytej staranności zawodowej. System pomiaru dokonań to zrównoważony i dynamiczny system, pozwalający na wspieranie procesów podejmowania decyzji poprzez zbieranie, opracowywanie i analizę informacji o rezultatach wykonywanych przez audytora zadaniach. Obecnie w komendach wojewódzkich Policji nie występują metody pomiaru wartości dodanej wnoszonej przez audyt wewnętrzny.

Doktorant proponuje przyjęcia założenia, iż system pomiaru audytu wewnętrznego powinien składać się dwóch grup mierników:

- a) mierników pomiaru dokonań audytu w zakresie prawidłowości jego funkcjonowania,
- b) mierników pomiaru dokonań audytu w zakresie jego użyteczności.

Analiza pierwszej grupy mierników pozwala dokonać ustalenia w jakim stopniu audyt wewnętrzny funkcjonujący w danej jednostce lub grupie jednostek spełnia wymagania przepisów krajowych, w szczególności przepisów rozdziału VI ustawy o finansach publicznych oraz wydanych na jej podstawie aktów wykonawczych. Ocena powinna dotyczyć również stosowana wytycznych Międzynarodowych Standardów Praktyki Zawodowej Audytu Wewnętrznego.

Mierniki użyteczności pozwalają na analizę i ocenę efektów ilościowych i jakościowych audytu wewnętrznego w zakresie jego użyteczności.

**Trzecia hipoteza szczegółowa** dotyczyła przypuszczenia, że Kierownictwo jednostek organizacyjnych Policji posiada komórki audytu wewnętrznego, ale nie wykorzystuje w pełni ich potencjału i wiedzy, szczególnie w zakresie realizacji czynności doradczych.

Badania naukowe umożliwiły potwierdzenia hipotezy szczegółowej. Obecny kształt audytu wewnętrznego w jednostkach Policji opiera się na samodzielności audytora w ramach jednostki Policji. Zwrócono uwagę na brak innowacyjności audytu wewnętrznego w poszczególnych jednostkach Policji szczebla wojewódzkiego oraz ukierunkowanie jego

działań na ocenę legalności i skuteczności zaprojektowanych działań w obszarach odpowiedzialności Policji. Komendanci wojewódzcy Policji oceniają pozytywnie funkcjonujący audyt wewnętrzny, co zaprezentowano w tabeli 4.

Tabela 4. Zbiorcza ocena audytu wewnętrznego w 2018 roku

Jak Komendant jednostki Policji ocenia funkcjonowanie audytu wewnętrznego ?	wzorcowo	12,50%
	pozytywnie	81,25%
	obojętnie	6,25%
	negatywnie	0%

Źródło: Opracowanie własne.

Jednocześnie badani kierownicy jednostek Policji wskazują na ograniczoną efektywność realizowanych zadań audytowych (tabela 5).

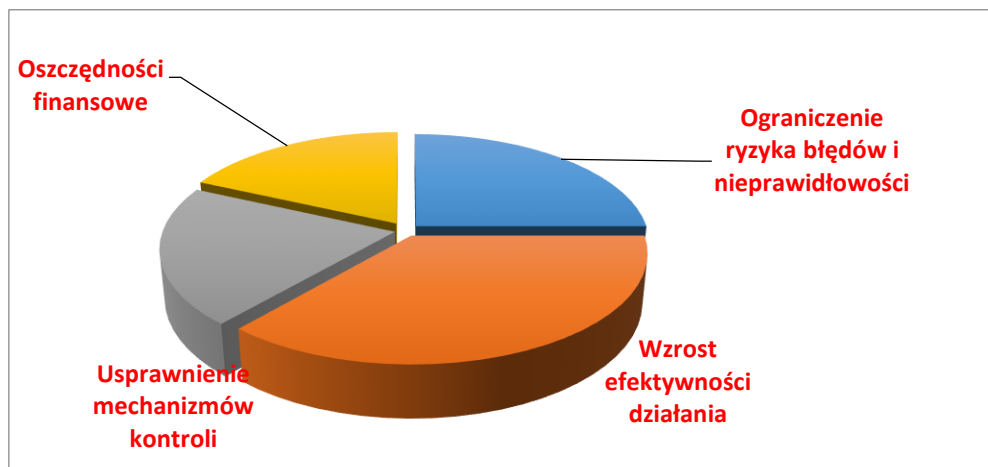
Tabela 5. Efektywność realizowanych zadań audytowych w Policji według Kierowników jednostek w 2018 roku

Jaka jest efektywność realizowanych zaleceń z audytów ?	bardzo duża	23,53%
	duża	47,06%
	średnia	27,41%
	niska	0%
	bardzo niska	0%
	trudno powiedzieć	2,00%

Źródło: Opracowanie własne.

Komendanci wojewódzcy Policji dokonali określenia pożądanych czynników determinujących efektywność audytu wewnętrznego ( wykres 6).

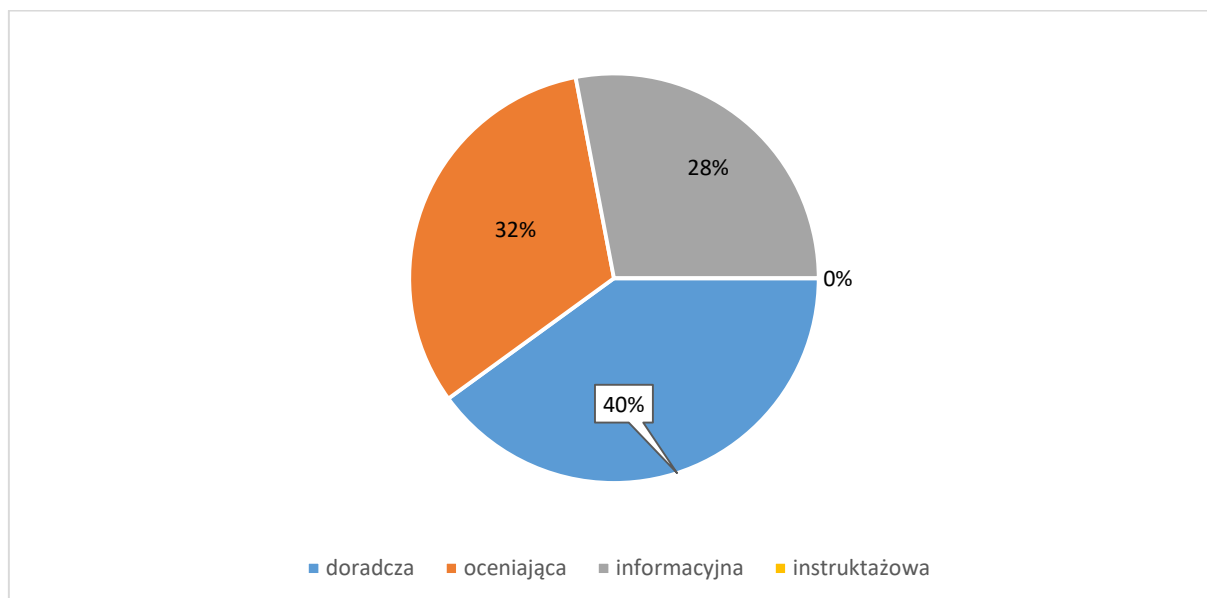
Wykres 6. Czynniki determinujące efektywność audytów według Kierowników jednostek Policji w 2018 roku



Źródło: Opracowanie własne.

Ankietowani wskazali na priorytet pożądanych kierunków wykonywania zadań audytorskich w obszarze czynności doradczych ( wykres 7).

Wykres 7. Najważniejsze funkcje audytu wewnętrznego w Policji



Źródło: Opracowanie własne.

Analiza uzyskanych danych oraz zaprezentowanych na wykresach zbiorczych informacji wskazuje, że komendanci wojewódzcy Policji posiadają komórki audytu wewnętrznego, które obecnie są wykorzystywane w ograniczonym zakresie, głównie do wykonywania zadań



zapewniających. Pożądanym obszarem przyszłego wykorzystania komórek audytu wewnętrznego w Policji są sprawy dotyczące wykonywania czynności doradczych ukierunkowanych na ograniczenie ryzyka bieżącego.

**Czwarta hipoteza szczegółowa** zakłada, że model audytu wewnętrznego w Policji nie zapewnia identyfikacji ryzyka strategicznego i jego minimalizacji na poziomie zadań zapewniających oraz minimalizacji ryzyka bieżącego na poziomie czynności doradczych.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują na brak wykorzystania w pełni potencjału i wiedzy, audytorów wewnętrznych. Audytorzy są zbyt mocno zaangażowani w zadania zapewniające dotyczące ryzyk strategicznych, natomiast nie chcą się angażować w dynamiczne i ryzykowne czynności doradcze dotyczące ryzyk bieżących.

Audyt wewnętrzny wzmacnia ład organizacyjny poprzez prowadzenie audytów opartych o wyniki analizy ryzyka. Ponieważ zarówno ryzyka zewnętrzne jak i wewnętrzne rosną i stają się bardziej złożone, spodziewany jest wzrost roli audytu wewnętrznego w takich obszarach jak zarządzanie ryzykiem, kultura i wzorce zachowania, zrównoważony rozwój i inne obszary raportowania niefinansowego. Dodatkowo jednostki Policji muszą reagować na rosnące ryzyko stwarzane przez nowe technologie, cyberbezpieczeństwo, geopolitykę i innowacje.

Strategia rozwoju audytu wewnętrznego w jednostkach organizacyjnych Policji może stanowić nadrzędny dokument programujący rozwój funkcji audytu w długofalowej perspektywie czasowej. Proponowany dokument wskazuje obszary aktywności audytora, gdzie jego usługa będzie najbardziej celowa i efektywna. Strategia powinna stanowić podstawowy instrument wspomagający kierownictwo Policji w celu wspierania procesu zarządzania i kontroli. W badanym okresie w jednostkach Policji nie przygotowano dokumentów strategicznych. Proponowana strategia powinna dotyczyć 3 lat z perspektywą do 2025 roku.

W ramach proponowanej strategii określono cele strategiczne i operacyjne audytu wewnętrznego w jednostkach Policji (tabela 5).

Tabela 5. Strategia rozwoju audytu wewnętrznego w Policji

<b>Cele strategiczne audytu wewnętrznego w Policji</b>			
<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>
Realizacja usług audytu wewnętrznego w Policji opartych na profesjonalizmie i wysokiej jakości.	Audyt wewnętrzny instrumentem wspierającym proces identyfikacji ryzyka, nastawionym na osiągnięcie celów i zadań Policji.	Audyt wewnętrzny motorem działań innowacyjnych w Policji.	Audytorzy wewnętrzni osobami o wysokim kapitale intelektualnym.
<b>Cele operacyjne audytu wewnętrznego w Policji</b>			
<b>I.1.</b>	<b>II.1.</b>	<b>III.1.</b>	<b>IV.1.</b>
Rozszerzanie obszarów i zakresu realizacji czynności audytowych.	Realizacja rozpoznania ryzyka wpływającego na osiągnięcie celów strategicznych i operacyjnych Policji.	Podnoszenie zakresu realizacji czynności audytowych.	Budowanie kapitału społecznego dotyczącego relacji audytor – odbiorca usług audytowych.
<b>I.2.</b>	<b>II.2.</b>	<b>III.2.</b>	<b>IV.2.</b>
Usprawnianie procesów decyzyjnych w Policji.	Wspieranie działań ukierunkowanych na sprowadzenie ryzyka działalności do akceptowalnego poziomu.	Promowanie wykorzystania narzędzi elektronicznych i informatycznych w pracy Policji.	Wspieranie rozwoju polityki szkoleniowej ukierunkowanej na wzrost wiedzy teoretycznej i praktycznej w obszarze kompetencji Policji.
<b>I.3.</b>	<b>II.3.</b>	<b>III.3.</b>	<b>IV.3.</b>
Wspieranie efektywnych rozwiązań dotyczących funkcjonowania Policji.	Doradztwo w zakresie ochrony prawnych i materialnych interesów Policji.	Zdynamizowanie wykorzystania zasobów osobowych i sprzętowych Policji do realizacji jej celów.	Poszerzanie zakresu wiedzy i doświadczenia audytorów wewnętrznych jednostek Policji.

Źródło: Opracowanie własne.

## 6. Wnioski końcowe i rekomendacje

Audyt wewnętrzny jest złożonym systemem, w ramach którego dokonuje się diagnozowania stanu funkcjonujących w jednostce procesów zarządzania, procedur oraz mechanizmów kontroli przede wszystkim w zakresie badań ex post. Przeprowadzone badania

wskazały, że audyt wewnętrzny w jednostkach Policji obejmuje swoim zakresem wszystkie aspekty działalności Policji, z największym nasileniem w zakresie procesów zarządzania i kontroli w służbie wspomagającej. Podstawowym celem realizowanych zadań zapewniających jest ustalenie stanu faktycznego, wskazanie obiektywnej oraz niezależnej oceny badanej działalności. Usługi zapewniające obejmują obiektywną ocenę dowodów, dokonywaną przez audytorów wewnętrznych w celu dostarczenia niezależnej opinii lub wniosków na temat jednostki, operacji, funkcji, procesu, systemu lub innych zagadnień.

Na potrzeby określenia strategii dokonano zbadania celów szczegółowych dotyczących rozpoznania, analizy oraz oceny działań we wszystkich obszarach audytu wewnętrznego w Policji. Przeprowadzono diagnozę stanu istniejącego w zakresie organizacji i stosowanej metodyki audytu wewnętrznego w Komendach Wojewódzkich Policji.

Dokonano identyfikacji obszarów audytu wewnętrznego ujmowanych w planach jednostek organizacyjnych Policji oraz realizowanych zadań doradczych i czynności sprawdzających. Przeprowadzono ocenę zadań audytowych poprzez wskazanie mierników pomiaru efektywności audytu wewnętrznego. Podjęto badania dotyczące weryfikacji użyteczności audytu wewnętrznego przez Komendanta Głównego oraz komendantów wojewódzkich Policji.

Dokonano weryfikacji struktury audytu wewnętrznego, podległości organizacyjnej i operacyjnej audytu. Oceniono wykształcenie, uprawnienia, wiedzę i kwalifikacje oraz staż pracy osób zatrudnionych na stanowiskach audytorów wewnętrznych. Analiza stanu audytu wewnętrznego w Policji, obszarów działania audytorów dotyczyła również weryfikacji metodyki ich pracy, zasad dokumentowania oraz sprawozdawczości. Zbadano obecne postrzeganie wykonywanych usług audytu przez zarządzających komendantów jednostek organizacyjnych Policji. Dokonano ustalenia występujących obecnie kierunków oddziaływania audytu wewnętrznego w zakresie wsparcia procesów zarządzania i kontroli w jednostkach organizacyjnych Policji.

Stwierdzono brak bieżącego kontaktu i interakcji na linii audytor wewnętrzny badanej jednostki Policji, zespół audytu wewnętrznego Komendy Głównej Policji oraz Komitet Audytu Wewnętrznego w nadzorującym Policję Ministerstwie Spraw Wewnętrznych i Administracji. Dodatkowo występuje brak jakiegokolwiek współpracy i wymiany informacji pomiędzy kierownikami jednostek Policji a Komitetem Audytu w nadzorującym ministerstwie.

Proponowany model audytu wewnętrznego w Policji jest uniwersalnym podejściem ukierunkowanym na wzmocnienie potencjału bieżącego kierownictwa jednostek Policji w zakresie zarządzania ryzykiem strategicznym i bieżącym. Pozwala ocenić efektywność i skuteczność realizacji celów i zadań Policji. Audyt wewnętrzny ocenia systemy zarządzania i kontroli w zakresie ich legalności oraz adekwatności, wskazuje błędy i nieprawidłowości. Głównym obszarem działań audytu jest ograniczenie ryzyka działalności jednostek Policji.

Na podstawie przeprowadzonych badań i analiz uzyskanych odpowiedzi przygotowano model funkcjonowania audytu wewnętrznego w Policji. Rekomendowany model audytu wewnętrznego w jednostkach Policji opiera się na 4 zasadach.

1. Samodzielnych komórkach audytu wewnętrznego funkcjonujących w jednostkach Policji.
2. Centrum informacyjno – analitycznego (connection hub) utworzone w Komendzie Głównej Policji lub wyznaczonej komendzie wojewódzkiej Policji. Wskazana jednostka Policji będzie zbierać i agregować dane o zidentyfikowanych w jednostkach Policji ryzykach, zrealizowanych audytach wewnętrznych oraz rekomendacjach. Utworzona baza wiedzy pozwoli wykorzystać zdobyte informacje w poszczególnych komendach Policji.
3. Wprowadzeniu możliwości proponowania/zlecenia przez Komendanta Głównego Policji zadań wspólnych dla wszystkich lub wyodrębnionych jednostek Policji w zakresie i obszarze uzgodnionym z komendantami wojewódzkimi Policji, szczególnie w odniesieniu do pojawiających się, bieżących ryzyk.
4. Wprowadzeniu realnej, bieżącej identyfikacji ryzyka przez Komitet Audytu przy Ministrze Spraw Wewnętrznych i Administracji w zakresie wszystkich rządowych służb bezpieczeństwa publicznego.

Wkład badawczy uzyskany na podstawie rozprawy doktorskiej wpłynie na powiększenie stanu wiedzy o obecnym i perspektywicznym funkcjonowaniu audytu wewnętrznego. Osiągnięciem pracy jest wypracowanie strategii rozwoju audytu wewnętrznego w jednostkach Policji, która może stanowić nadrzędny dokument programujący rozwój funkcji audytu w długofalowej perspektywie czasowej. Strategia rozwoju audytu wewnętrznego

w jednostkach organizacyjnych Policji powinna opierać się na czterech podstawowych założeniach:

1. Realizacja usług audytu wewnętrznego w Policji powinna być oparta na profesjonalizmie i wysokiej jakości.
2. Audyt wewnętrzny instrumentem wspierającym proces identyfikacji ryzyka, nastawionym na osiągnięcie celów i zadań Policji.
3. Audyt wewnętrzny motorem działań innowacyjnych w Policji.
4. Audytorzy wewnętrzni osobami o wysokim kapitale intelektualnym.