

RAFAŁ MAZUR

Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny

## AUDYT INNOWACYJNY I ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W SEKTORZE FINANSÓW PUBLICZNYCH

### Wprowadzenie

Już stosunkowo dawno stwierdzono, że sukces gospodarki zależy w dużej mierze od tego, jak organizacje w niej działające będą umiały wykorzystać wiedzę, umiejętności i kreatywność. Wszystkie z wymienionych czynników są trudne do skopiowania, ale konieczne do stworzenia wartości dodanej, tzn. lepszych dóbr oraz usług, sprawniejszej i efektywniejszej organizacji<sup>1</sup>.

Obecnie bardzo dużo mówi się o rozwoju przedsiębiorstw, jednak dla wzrostu całej gospodarki niezbędny jest także rozwój jednostek sfery budżetowej (jednostek sektora finansów publicznych). Ważne jest bowiem, żeby funkcjonowały one coraz sprawniej, efektywniej, aby korzystały z nowoczesnych technologii informacyjnych i komunikacyjnych.

Wskaźnikiem pokazującym stan wykorzystania nowoczesnych technologii informacyjnych i komunikacyjnych jest NRI (*Networked Readiness Index*). Ranking ten jest corocznie przeprowadzany przez Światowe Forum Ekonomiczne. W 2010 r. Polska uplasowała się na 65 miejscu (za Czechami, Litwą, Łotwą, Rumunią, Azerbejdżanem) wśród 133 ocenianych państw na całym świecie. W czołówce tego raportu znajdują się: Szwecja, Singapur i Dania (tabela 1).

---

<sup>1</sup> D. Tranfield, D. Deyner, J. Marcos, M. Burr: *Co-producing management knowledge*, „Management Decision” 2004, nr 3/4.

Tabela 1

Wybrane kraje w rankingu Światowego Forum Ekonomicznego 2009–2010

Miejsce	Kraj	NRI	Miejsce	Kraj	NRI
1	Szwecja	5,65	10	Norwegia	5,22
2	Singapur	5,64	14	Niemcy	5,16
3	Dania	5,54	30	Słowenia	4,55
4	Szwajcaria	5,48	36	Czechy	4,35
5	USA	5,46	41	Litwa	4,12
6	Finlandia	5,44	52	Łotwa	3,90
7	Kanada	5,36	59	Rumunia	3,80
8	Hongkong	5,33	64	Azerbejdżan	3,75
9	Holandia	5,32	65	Polska	3,74

Źródło: S. Dutta, I. Mia: *The Global Information Technology Report 2009–2010*, World Economic Forum, Geneva 2010, s. 12–13.

Jak wynika z informacji przedstawionych w tabeli 1, wykorzystanie nowoczesnych technologii w Polsce nie jest na wysokim poziomie. Sytuację w tym zakresie można zmienić, odpowiednio zarządzając wiedzą w organizacjach oraz przeprowadzając audyty innowacyjne zarówno w podmiotach komercyjnych, jak i jednostkach sektora finansów publicznych.

## 1. Istota i funkcje zarządzania wiedzą

Współczesne organizacje dysponują coraz większą ilością danych i informacji. Część z nich pochodzi z zewnątrz, a część jest wytwarzana i przetwarzana wewnątrz organizacji. Nadmierne zasoby informacyjne, będące w dyspozycji organizacji, sprawiają trudności zwłaszcza wtedy, gdy trzeba skorzystać w krótkim czasie wyłącznie z pewnej części informacji. Konieczna jest więc odpowiednia kategoryzacja, selekcja, agregacja i redukcja danych.

W języku potocznym bardzo często zamiennie wykorzystuje się pojęcia dane i informacje. W literaturze przedmiotu te pojęcia nie są tożsame. Dane są definiowane jako niepołączone ze sobą fakty. W znaczeniu ogólnym rozumie się przez nie zestaw pojedynczych, obiektywnych faktów o jakimś zdarzeniu. Natomiast w kontekście organizacyjnym dane są sformalizowanymi zapisami dokonywanych operacji lub znakami i obserwacjami, zapisanymi na jakimś nośniku. Informacje natomiast to dane, które zostały w jakiś sposób uporządkowane – co umożliwia

skorzystanie z nich. Informacja ma nadawcę i odbiorcę, a jej podstawową rolą jest zmiana sposobu, w jaki odbiorca postrzega pewne zjawiska. Informacja ma przez to wpływ na jego osąd i zachowanie, co odróżnia ją od danych<sup>2</sup>.

Możliwość korzystania z informacji we właściwym czasie daje szansę na efektywniejsze i skuteczniejsze zarządzanie organizacją. Bardzo często mówi się w obecnych czasach o tzw. organizacjach uczących się, w których podstawą jest **zarządzanie wiedzą**. Pod tym pojęciem kryje się wiele znaczeń. Na przykład R. Szczepanik wskazuje, że zarządzanie wiedzą to stosunkowo nowa dziedzina przedsiębiorczości. Rozwinęła się dopiero w latach 90 XX w., kiedy menedżerowie zorientowali się, iż w ich komputerach znajdują się miliony plików, półki uginają się pod ciężarem dokumentów i książek, ale kiedy pojawia się konieczność wykorzystania konkretnych danych, nie sposób do nich dotrzeć. Często zdarza się, że jeden dział lub firma pracuje nad czymś, co stworzyła już wcześniej inna komórka – tyle że nikt o tym nie wie. Zarządzanie wiedzą ma zapobiegać takim patologiom – poprzez profesjonalne zbieranie, przetwarzanie i rozprowadzanie posiadanych przez firmę informacji. Ale także dzięki analizie i syntezie zasobów przygotowanych w taki sposób, by były łatwe do zrozumienia i wykorzystania<sup>3</sup>.

Jak zauważa K. Winiarska, poza tradycyjnymi elementami konkurencji na rynku, takimi jak: estetyka i jakość produktu, obniżanie kosztów jednostkowych czy zwiększanie wydatków na badania i rozwój, pojawiły się nowe obszary konkurencji, odnoszące się do kultury organizacyjnej, dostępu do informacji i szybkości dostosowywania się do zmian<sup>4</sup>.

Zarządzanie wiedzą w organizacjach należy traktować jako prowadzenie permanentnej, zorganizowanej działalności, której istotą powinno być<sup>5</sup>:

- powodowanie, by pracownicy chcieli, umieli i mogli gromadzić oraz wykorzystywać informacje stosownie do swojego miejsca i roli w organizacji,

---

<sup>2</sup> *Gospodarka oparta na wiedzy – stan, diagnoza i wnioski dla Polski*, Ekspertyza Instytutu Zarządzania Wiedzą w Krakowie na zlecenie Departamentu Strategii Gospodarczej Ministerstwa Gospodarki, Warszawa–Kraków 2002, s. 13–14.

<sup>3</sup> R. Szczepanik: *Nie wiesz, ile wiesz*, „Businessman Magazine” 1999, nr 5.

<sup>4</sup> K. Winiarska: *Audyt finansowy*, PWE, Warszawa 2009, s. 11.

<sup>5</sup> R. Mazur, M. Zajączkowski: *Zarządzanie wiedzą jako warunek rozwoju firmy*, w: *Agrobiznes w rozwoju przedsiębiorczości wiejskiej w warunkach integracji europejskiej*, Akademia Rolnicza w Szczecinie, Szczecin 1999, s. 230.

- gromadzenie informacji z zewnątrz i wewnątrz, zarówno oficjalnych, jak i innych, mających znaczenie dla danej organizacji gospodarczej (jako całości lub jej podsystemów),
- opracowywanie tych informacji (selekcja, redukcja, agregacja),
- udostępnianie i przekazywanie informacji określonym adresatom wewnętrznym (np. załodze, wybranym komórkom organizacyjnym, poszczególnym pracownikom) oraz zewnętrznym we właściwym czasie i na odpowiednich nośnikach informacji.

## 2. Audyt innowacyjny jako element audytu wewnętrznego

Jak podaje Instytut Audytorów Wewnętrznych (*Institute of Internal Auditors*), „audyt jest niezależną i obiektywną działalnością o charakterze zapewniającym i doradczym, prowadzoną w celu wniesienia do organizacji wartości dodanej i usprawnienia jej funkcjonowania”<sup>6</sup>.

Celem audytu wewnętrznego jest więc doprowadzenie organizacji na wyższy poziom innowacyjny. Audyt wewnętrzny powinien służyć w osiąganiu wytyczonych celów poprzez permanentne działania służące do oceny i poprawy efektywności procesów zarządzania organizacją.

Tradycyjnie rozróżnia się audyt<sup>7</sup>:

- finansowy – prowadzony na podstawie sprawozdań finansowych,
- operacyjny – dotyczący m.in. wydajności i skuteczności systemów funkcjonujących w jednostkach i całej jednostki oraz efektywności zarządzania ryzykiem i kierowania jednostką,
- informatyczny – obejmujący kontrolę systemów informatycznych stosowanych w jednostce.

Termin „audyt” warto obecnie rozszerzyć o ocenę innowacyjności, w tym przypadku instytucji sektora finansów publicznych. Słuszna jest uwaga R. Retmana i T. Rudolfa, że „Początkiem audytu innowacyjnego powinna być ocena tego, ile czasu kierownictwo i pracownicy spędzają na myśleniu o przyszłości organizacji, a ile przeznaczają na optymalizację bieżącego działania”<sup>8</sup>.

<sup>6</sup> K. Czerwiński: *Audyt wewnętrzny*, Wydawnictwo InfoAudit, Warszawa 2005, s. 10.

<sup>7</sup> H. Szymańska: *Ogólne zagadnienia audytu wewnętrznego*, w: *Audyt wewnętrzny w jednostkach sektora finansów publicznych*, red. T. Kiziukiewicz, Difin, Warszawa 2009, s. 26–27.

<sup>8</sup> R. Retman, T. Rudolf: *Bez innowacji nie ma przyszłości*, „Rzeczpospolita” 2002, nr 282.

Ocenia się, że wiele podmiotów na myślenie o przyszłości, czyli właśnie o innowacjach, poświęca zaledwie 1–2 proc. budżetu czasu pracy. Jest to stanowczo za mało, aby sprostać innowacyjności firm konkurencyjnych, które zakładają permanentny rozwój.

Ze względu na perspektywę czasową można wyróżnić audyt innowacyjny<sup>9</sup>:

- 1) **operacyjny**, dotyczący sprawdzania (rewizji) założeń, zastosowanych narzędzi i innych rozwiązań bieżących w zakresie innowacji – w celu ulepszenia ich;
- 2) **strategiczny**, polegający na badaniu przyjętej i realizowanej proinnowacyjnej strategii działania ze względu na jej skuteczność i efektywność w osiąganiu celów długookresowych.

Przedmiotem audytu innowacyjnego w instytucjach sektora finansów publicznych powinny być m.in.<sup>10</sup>:

- 1) ocena aktualnego stanu innowacyjności danej jednostki, w tym na tle innych podmiotów;
- 2) stan czynników rozwoju innowacji w instytucjach, dotyczących wiedzy, tj. innowacyjność załogi, dostęp do informacji biosacyjnych;
- 3) ocena czynników dotyczących technicznych możliwości rozwoju innowacji, a zwłaszcza środków materialnych przeznaczanych na działalność innowacyjną;
- 4) pozycja czynników motywacyjnych, w tym system wynagrodzeń dla twórców nowych rozwiązań i ich aplikatorów, kultura podejmowania ryzyka itp.;
- 5) identyfikacja głównych inhibitorów rozwoju innowacji w danym miejscu i czasie;
- 6) ocena rozwiązań proinnowacyjnych, stosowanych w danej jednostce organizacyjnej – operacyjnych i strategicznych.

**Miernikami oceny innowacyjności** jednostek sektora finansów publicznych mogą być m.in.:

- a) liczba innowacji w określonym czasie,
- b) ekonomiczna wartość innowacji,

---

<sup>9</sup> Zob. M. Zajęzkowski, *Podstawy innowatyki i ochrony własności intelektualnej*, Lega, Szczecin 2005, s. 75–76.

<sup>10</sup> *Ibidem*.

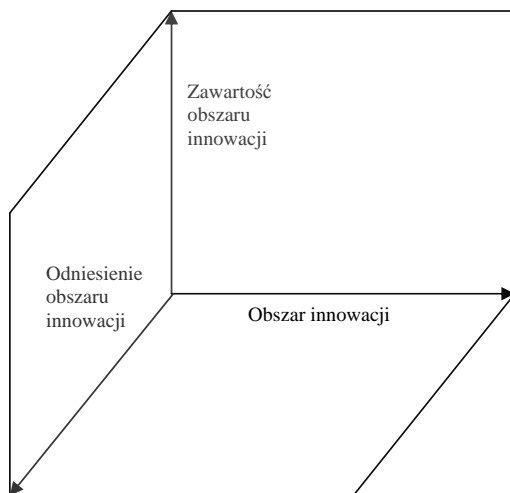
- c) stosunek endoinnowacji (innowacji, których pomysły powstały w danej jednostce) do łącznej liczby innowacji w firmie (tak zwana stopa endoinnowacji),
- d) czas od powstania pomysłu (rozwiązania) do jego wdrożenia,
- e) nakłady na działalność innowacyjną (B+R),
- f) stopień zmian we wzorcach konsumpcji (eksploatacji) spowodowany daną innowacją.

Audyt powinien zwracać uwagę na fakt, że innowacyjność jest zjawiskiem **wielowymiarowym**<sup>11</sup>. Podstawowe jej wymiary to:

1. **Obszar innowacji** – jednostka sektora finansów publicznych może być innowacyjna w pewnej dziedzinie, a w pozostałych nie, problem w tym, by obszar innowacyjności sukcesywnie powiększać – wprowadzać usprawnienia elementów dotychczas niezmienionych.
2. **Zawartość obszaru innowacji** – chodzi o nasycenie danego obszaru innowacjami pod względem ilości i jakości, praktyka wskazuje, że nawet jeśli innowacje dotyczą różnych sfer działalności podmiotu, to i tak są jeszcze duże możliwości, aby je wprowadzać w każdej z nich, zwiększając nasycenie; trzeba wpajać wszystkim pracownikom, że proces usprawniania organizacji nigdy nie może zostać zakończony; ciągle trzeba dążyć do wprowadzania zmian ulepszających i unowocześniających jednostkę sektora finansów publicznych, podobnie jak przedsiębiorstwo komercyjne.
3. **Odniesienie obszaru innowacji** – jednostka uważana w danym kręgu za innowacyjną, w stosunku do podmiotów wziętych do porównań spoza tego kręgu, może okazać się nieinnowacyjną (rysunek 1). Dlatego warto porównywać rozwiązania w instytucjach z innymi dziedzin sektora finansów publicznych, np. sądownictwo, starostwa powiatowe, szkoły itp. Mimo różnej specyfiki można znaleźć obszary pokrewne, które nadają się do udoskonalenia w oparciu o rozwiązania stosowane w innych instytucjach, niekoniecznie pokrewnych w znaczeniu podejmowanych działań. Duże możliwości stwarza również porównanie z instytucjami sektora finansów publicznych w innych krajach.

---

<sup>11</sup> Por. H. Salavou: *The Concept of Innovativeness: Should We Need to Focus?* „European Journal of Innovation Management” 2004, nr 1.



Rys. 1. Wielowymiarowość innowacji

Źródło: opracowanie własne.

Ważne jest bowiem nie tylko to, aby innowacje występowały w jak największym zakresie w jednostkach sektora finansów publicznych (w każdej dziedzinie), ale również, jakie jest ich nasycenie w konkretnych dziedzinach. Audyt innowacyjny powinien nie tylko informować o poziomie innowacji w danym podmiocie, ale przede wszystkim powinien służyć do wyciągnięcia wniosków i podjęcia odpowiednich działań.

W jednostkach sektora finansów publicznych można wprowadzać wiele usprawnień, korzystając chociażby z nowoczesnych rozwiązań informatycznych. Na przykład w jednostkach sądownictwa (sprzedających znaki sądowe) można uruchomić tzw. znakomaty. Są to innowacyjne urządzenia pracujące jako automatyczni kasjerzy, za pomocą których interesanci mogą dokonywać zakupu znaków sądowych.

Działanie znakomatu jest w pełni zintegrowane z ewidencją księgową prowadzoną w systemie Finanse – Księgowość OrCom+. Sprzedawane znaki ujmowane są automatycznie w raporcie kasowym oraz w ewidencji ilościowo-wartościowej obrotu znakami. Klient na życzenie może otrzymać potwierdzenie zakupu znaków w wybranej przez siebie formie: potwierdzenia zakupu, rachunku lub faktury<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> www.orcom.pl (1.06.2011).

Innym przykładem jest System Praetor Archiwum, który jest przeznaczony do obsługi wszelkich czynności związanych z kształtowaniem zasobów archiwalnych. Umożliwia on prowadzenie ewidencji wszystkich materiałów archiwalnych powstających w związku z działalnością dowolnej jednostki organizacyjnej. W znacznym stopniu ułatwia i usprawnia zadania związane z funkcjonowaniem archiwów, tj. gromadzenie, przechowywanie, brakowanie oraz udostępnianie materiałów archiwalnych pracownikom własnej jednostki oraz osobom trzecim<sup>13</sup>.

Podobne rozwiązania można wprowadzać w wielu jednostkach sfery budżetowej. Wykorzystanie nowoczesnych technologii może przyczynić się do sprawniejszego i efektywniejszego funkcjonowania sfery finansów publicznych.

### **Uwagi końcowe**

Reasumując, należy stwierdzić, iż z racji tego, że jednostki sfery finansów publicznych funkcjonują w takich samych warunkach jak podmioty komercyjne, podlegają również wymogom rynku w zakresie unowocześniania i usprawniania organizacji.

Aby jednostki te funkcjonowały coraz lepiej i skuteczniej, warto wdrażać rozwiązania dające większe możliwości zarządzania wiedzą oraz okresowo przeprowadzać audyty innowacyjne – dzięki nim ujawnione zostaną obszary, które należy zmieniać, po to by stały się bardziej innowacyjne.

Takie podejście gwarantuje, że gospodarka będzie mogła nosić miano gospodarki opartej na wiedzy, a środki budżetowe będą efektywniej wykorzystywane.

### **Literatura**

Czerwiński K.: *Audyt wewnętrzny*, Wydawnictwo InfoAudit, Warszawa 2005.

Dutta S., Mia I.: *The Global Information Technology Report 2009–2010*, World Economic Forum, Geneva 2010.

*Gospodarka oparta na wiedzy – stan, diagnoza i wnioski dla Polski*, Ekspertyza Instytutu Zarządzania Wiedzą w Krakowie na zlecenie Departamentu Strategii Gospodarczej Ministerstwa Gospodarki, Warszawa–Kraków 2002.

---

<sup>13</sup> [www.praetor.co](http://www.praetor.co) (1.06.2011).



- Mazur R., Zajączkowski M.: *Zarządzanie wiedzą jako warunek rozwoju firmy*, w: *Agrobiznes w rozwoju przedsiębiorczości wiejskiej w warunkach integracji europejskiej*, AR w Szczecinie, Szczecin 1999.
- Retman R., Rudolf T.: *Bez innowacji nie ma przyszłości*, „Rzeczpospolita” 2002, nr 282.
- Salavou H.: *The Concept of Innovativeness: Should We Need to Focus?* „European Journal of Innovation Management” 2004, nr 1.
- Szczepanik R.: *Nie wiesz, ile wiesz*, „Businessman Magazine” 1999, nr 5.
- Szymańska H.: *Ogólne zagadnienia audytu wewnętrznego*, w: red. T. Kiziukiewicz: *Audyt wewnętrzny w jednostkach sektora finansów publicznych*, Difin, Warszawa 2009.
- Tranfield D., Deyner D., Marcos J., Burr M.: *Co-producing management knowledge*, „Management Decision” 2004, nr 3/4.
- Winiarska K.: *Audyt finansowy*, PWE, Warszawa 2009.
- Zajączkowski M.: *Podstawy innowatyki i ochrony własności intelektualnej*, Lega, Szczecin 2005.
- [www.orcom.pl](http://www.orcom.pl)
- [www.praetor.co](http://www.praetor.co)

## **INNOVATION AUDIT AND KNOWLEDGE MANAGMENT IN PUBLIC FINANCE SECTOR**

### **Summary**

In this article author points the need of making innovation audit and knowledge management in public finance units. It is necessary for that units to function more effectively and efficiently and also to better function of entire economy. In innovative economies, besides modern companies, also public finance sector has to be innovative.

*Translated by Rafał Mazur*