

## **Rola i zadania Biura Audytu Wewnętrznego oraz Departamentu Kontroli w Urzędzie Marszałkowskim w Poznaniu<sup>1</sup>**

**Elżbieta Izabela Szczepankiewicz\*, Piotr Bednarek\*\***

**Streszczenie:** *Cel* – W artykule podjęto próbę określenia roli i zadań komórek organizacyjnych wspomagających marszałka województwa w zakresie nadzoru nad systemem kontroli zarządczej (SKZ) oraz sposobu koordynacji działań komórek organizacyjnych w zakresie SKZ na przykładzie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Wielkopolskiego w Poznaniu.

*Metodologia badania* – Na potrzeby artykułu przeprowadzono studia literatury, studia obowiązujących regulacji prawnych oraz analizę krytyczną dokumentacji wewnętrznej badanej jednostki.

*Wynik* – Na podstawie analizy literatury z zakresu zadań audytu wewnętrznego można wyróżnić trzy nurty badawcze. Pierwszy koncentruje się wokół roli audytu wewnętrznego i kontroli wewnętrznej we wszystkich organizacjach. Drugi nurt koncentruje się na roli, zadaniach i metodyce audytu wewnętrznego w sektorze publicznym. Trzeci nurt badań jest poświęcony relacjom między audytem i kontrolą wewnętrzną. Analiza dokumentów i rozwiązań przyjętych w badanym podmiocie wykazała, że kontrola zarządcza jest postrzegana jako obowiązek wszystkich szczebli zarządzania. Nadzór nad organizacją, efektywnością i skutecznością funkcjonowania SKZ powierzono dwóm niezależnie od siebie działającym komórkom, co stwarza potrzebę koordynacji działań kontrolnych, a opracowaniem oświadczenia o stanie SKZ we wszystkich departamentach UM oraz wojewódzkich samorządowych jednostkach organizacyjnych zajmuje się istniejący Departament Organizacyjny i Kadr.

*Oryginalność/Wartość* – Przedstawiony w artykule sposób podziału zadań departamentu kontroli i biura audytu wewnętrznego oraz koordynacji działań komórek organizacyjnych w zakresie SKZ nie był do tej pory szerzej opisywany w zakresie przestudiowanej literatury.

**Słowa kluczowe:** kontrola zarządcza, kontrola wewnętrzna, kontrola zewnętrzna, audyt wewnętrzny, jednostki samorządu terytorialnego

### **Wprowadzenie**

Publikacje poświęcone roli i zadaniom audytu wewnętrznego oraz kontroli wewnętrznej w krajowej literaturze można podzielić na trzy nurty badawcze. Pierwszy koncentruje się wokół roli audytu wewnętrznego i kontroli wewnętrznej w organizacjach. M. Pańkowska

---

<sup>1</sup> Artykuł powstał w ramach projektu badawczego finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/03/B/HS4/03804.

\* dr Elżbieta I. Szczepankiewicz, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Katedra Rachunkowości, audytor wewnętrzny, elzbieta.szczepankiewicz@ue.poznan.pl.

\*\* dr Piotr Bednarek, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Instytut Rachunkowości, Certified Internal Auditor, piotr.bednarek@ue.wroc.pl.

(2001) przedstawiła nowe obszary badań audytu zabezpieczeń systemów informatycznych. K.E. Dudek (2003) prezentowała zachodnie koncepcje audytu wewnętrznego i kontroli wewnętrznej. Winiarska (2005), E.I. Szczepankiewicz, P. Szczepankiewicz (2005) oraz P. Bednarek (2007) prezentowali koncepcje, standardy, historię rozwoju, rolę i miejsce audytu wewnętrznego w różnych organizacjach na świecie. K. Polański (2007) analizował zastosowanie audytu wewnętrznego i kontroli wewnętrznej w procesie zarządzania ryzykiem. M. Dudek i E.I. Szczepankiewicz (2007) omawiali aspekty szacowania ryzyka w środowisku informatycznym na potrzeby zarządzania i audytu.

Drugi nurt koncentruje się na roli, zadaniach i metodyce audytu wewnętrznego w sektorze publicznym (np. Dudek, Szczepankiewicz 2008, 2009; Szczepankiewicz 2009) oraz organizacji i efektywności systemu kontroli wewnętrznej, w tym finansowej i zarządczej (np. Dudek, Szczepankiewicz 2006; Szczepankiewicz 2007, 2009, 2010, 2012; Bednarek 2011, 2012; Szczepankiewicz, Simon 2011, 2012). Zdaniem D. Machnik (2009) rolą audytu wewnętrznego jest zwiększenie skuteczności i efektywności gospodarowania powierzonymi środkami poprzez ocenę skuteczności systemu kontroli wewnętrznej funkcjonującej w jednostce, określenie ryzyka występującego w jednostce oraz monitorowanie i usprawnienie prowadzonej działalności w systemie zarządzania.

Tezy te potwierdziło badanie ankietowe A. Bartoszewicz (2009) przeprowadzone w polskich samorządach gminnych wśród audytorów wewnętrznych i kierowników jednostek. Ponadto M. Dylewski (2011) podjął próbę oceny przydatności audytu w procesie ochrony zasobów sektora finansów publicznych. Rozwój zadań kontroli finansowej i audytu wewnętrznego w polskim sektorze finansów publicznych, z perspektywy regulacji prawnych, analizowali np. E.I. Szczepankiewicz, P. Szczepankiewicz, M. Dudek (2007, 2008), W. Nowak, A. Skoczyła (2011), M. Bitner, E.I. Szczepankiewicz i inni (2011), K. Winiarska (2013).

Trzeci nurt badań poświęcony jest relacjom między audytem i kontrolą wewnętrzną. Kilkakrotnie były podejmowane próby wyjaśnienia istoty tych pojęć przez E. Kulik (2004), O. Martyniuk (2005), K. Sawickiego (2006), K. Winiarską (2007), S. Serwatkę (2011), A. Mazurek-Różynek (2009) i A. Skoczyła (2012). E. Kulik (2004) stwierdza, że zadania audytora wewnętrznego wykraczają poza rolę kontrolera, bowiem audytor ma wypowiadać się na temat zarządzania na różnych szczeblach zarządzania. A. Mazurek-Różynek (2009) do podobieństw w zakresach działania audytu i kontroli wewnętrznej zaliczyła tylko stosowane narzędzia pracy i techniki oraz wskazywanie nieprawidłowości i trudności, a także ujawnianie nadużyć. Rolę audytu wewnętrznego widzi ona jako usprawnianie systemu kontroli wewnętrznej przez podjęcie walki z nieefektywnością systemów, złą alokacją zasobów i słabą jakością zarządzania oraz dostarczanie niezbędnych danych audytorom zewnętrznym.

Z kolei kontrola wewnętrzna ma sprzyjać doskonaleniu funkcjonowania jednostki, m.in. poprzez zapewnienie ochrony informacji i majątku jednostki. Zdaniem S. Serwatki (2011) audyt wewnętrzny przyczynia się do usprawnienia kontroli, szacuje i ocenia sprawność wszystkich jej form, lecz sam nie jest kontrolą. Natomiast A. Skoczyła (2012) podobnie jak Ministerstwo Finansów (2003), podniosła problem wypracowania zasad współpracy audytu i kontroli, celem zapobieżenia dublowania wysiłków. Jedną z ważnych kwestii w tym zakresie jest dążenie do opracowywania wspólnych planów działania audytu i kontroli, szczególnie w ramach jednej organizacji czy resortu. Według Ministerstwa Finansów (2003) osobą odpowiedzialną za koordynację pracy audytorów wewnętrznych z zewnętrznymi

nymi i kontrolerami wewnętrznymi powinien być kierownik komórki audytu wewnętrznego.

Celem artykułu jest określenie roli i zadań komórek organizacyjnych wspomagających marszałka województwa w zakresie nadzoru nad systemem kontroli zarządczej (SKZ) w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Wielkopolskiego w Poznaniu oraz sposobu koordynacji działań komórek organizacyjnych w zakresie SKZ. Przeprowadzono analizę dokumentów i rozwiązań przyjętych w Urzędzie Marszałkowskim w tym zakresie. Opisano podstawę formalną powołania tych komórek, zakres ich działania i zadania. W opracowaniu wykorzystano następujące metody badawcze: studia obowiązujących regulacji i analizę krytyczną dokumentacji wewnętrznej.

## **1. Komórki wspomagające marszałka w zakresie nadzoru nad SKZ**

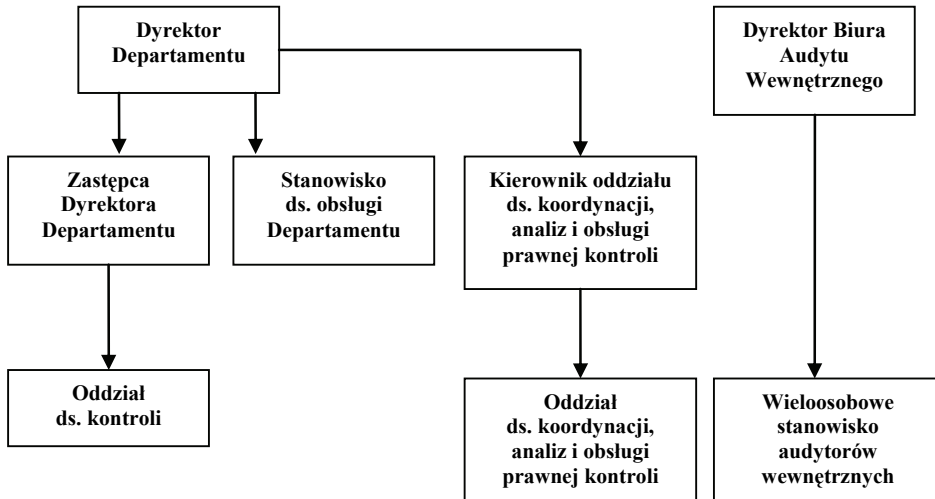
Zasady funkcjonowania SKZ w Urzędzie Marszałkowskim (UM) Województwa Wielkopolskiego w Poznaniu określa Załącznik nr 1 do Zarządzenia 31/2012 Marszałka Województwa Wielkopolskiego w sprawie wprowadzenia kontroli zarządczej w UM oraz w wojewódzkich samorządowych jednostkach organizacyjnych. W UM nie wyodrębniono specjalnej komórki do spraw realizacji kontroli zarządczej. Obowiązki w tym zakresie przypisano dyrektorom poszczególnych departamentów UM oraz dyrektorom wojewódzkich samorządowych jednostek organizacyjnych.

Marszałka Województwa Wielkopolskiego w UM w zakresie koordynacji SKZ wspomaga Departament Organizacyjny i Kadr (DOiK). W Urzędzie Marszałkowskim utworzono również dwie komórki organizacyjne, które wspomagają marszałka w zakresie nadzoru nad organizacją, efektywnością i skutecznością funkcjonowania SKZ w UM. Pierwszą jest Departament Kontroli (DK). Departament ten ustanawia procedury kontroli oraz na podstawie rocznego planu kontroli przeprowadza kontrole wewnętrzne w UM i kontrole zewnętrzne w wojewódzkich samorządowych jednostkach organizacyjnych. Drugą komórką wspomagającą marszałka w tym zakresie jest Biuro Audytu Wewnętrznego (BAW), które na podstawie rocznego planu audytu wewnętrznego realizuje zadania zapewniające i czynności doradcze w zakresie funkcjonowania SKZ w badanych obszarach w UM.

Strukturę organizacyjną DK określa regulamin organizacyjny ustanowiony dla tego departamentu (Załącznik do Zarządzenia nr 16/2013). Pracami DK kieruje dyrektor departamentu, któremu bezpośrednio podlega zastępca dyrektora i kierownik oddziału do spraw koordynacji analiz i obsługi prawnej kontroli. Zastępcy dyrektora podlega oddział do spraw kontroli.

Strukturę organizacyjną BAW określa również stosowny regulamin organizacyjny ustanowiony dla tego biura (Zarządzenie 34/2013). Pracami BAW kieruje dyrektor biura, któremu podlegają bezpośrednio zatrudnieni w biurze audytorzy wewnętrzni.

Rysunek 1 prezentuje schematy organizacyjne DOK, DK i BAW.



**Rysunek 1.** Schemat organizacyjny Departamentu Kontroli oraz Biura Audytu Wewnętrznego

Źródło: Regulamin Organizacyjny Departamentu Kontroli UM Województwa Wielkopolskiego w Poznaniu (Załącznik do Zarządzenia nr 16/2013) oraz Regulamin organizacyjny Biura Audytu Wewnętrznego UM Województwa Wielkopolskiego (Załącznik do Zarządzenia nr 34/2013).

## 2. Zadania Departamentu Kontroli w Urzędzie Marszałkowskim

Regulamin organizacyjny Departamentu Kontroli UM (Załącznik do Zarządzenia nr 16/2013), oprócz struktury organizacyjnej tego departamentu, określa szczegółowy zakres zadań tego departamentu, a także zakres zadań i odpowiedzialności kierownictwa DK.

Do podstawowych zadań DK należy (§ 4 Załącznika do Zarządzenia nr 16/2013):

- 1) przeprowadzanie kontroli wewnętrznych w UM i zewnętrznych w jednostkach samorządu województwa,
- 2) prowadzenie rejestru upoważnień do przeprowadzania kontroli dla kontrolerów,
- 3) koordynowanie i przygotowanie rocznego planu kontroli wewnętrznych i zewnętrznych,
- 4) koordynowanie kontroli merytorycznych prowadzonych przez inne departamenty UM (ustalanie kierunków kontroli, opiniowanie rocznego planu kontroli i jego zmiany, zharmonizowanie realizacji planu kontroli w czasie i układzie tematycznym, dobór właściwych form i metod kontroli, prawidłowe wykorzystanie wyników pokontrolnych, ocena skuteczności działań kontrolnych),
- 5) monitorowanie wykonania przez departamenty UM rocznego planu kontroli,
- 6) prowadzenie kontroli zewnętrznych przez DK, samodzielnie lub z udziałem departamentów merytorycznych,
- 7) analiza materiałów pokontrolnych, opracowanie wystąpień pokontrolnych z kontroli przeprowadzonych przez DK, w tym zawiadomień do rzeczownika dyscypliny finansów publicznych o ujawnionym naruszeniu dyscypliny finansów publicznych,
- 8) zawiadamianie właściwych organów, a także weryfikowanie otrzymanych z innych departamentów UM projektów, wystąpień oraz zawiadomień,

- 9) sporządzanie półrocznej i rocznej zbiorczej informacji o przeprowadzonych przez UM kontrolach oraz kontrolach w UM przeprowadzonych przez organy kontroli zewnętrznej,
- 10) przygotowanie projektów odpowiedzi na zalecenia pokontrolne wydane przez organy kontroli zewnętrznej i kierowane do marszałka,
- 11) kontrola komórek organizacyjnych UM w zakresie gospodarowania środkami finansowymi pochodzącymi z budżetu Unii Europejskiej oraz innymi środkami finansowymi pochodzącymi ze źródeł zagranicznych,
- 12) współpraca z departamentami UM w czasie kontroli UM prowadzonych przez organy kontroli zewnętrznej oraz współpraca z zewnętrznymi organami kontroli,
- 13) zamieszczanie informacji dotyczących przeprowadzonych przez DK kontroli i ich wyników w Biuletynie Informacji Publicznej (BIP) oraz Krajowym Systemie Informatycznym,
- 14) zamieszczanie materiałów w elektronicznym systemie obsługi radnych e-Radni,
- 15) ewidencjonowanie zadań kontrolnych wykonanych przez pracowników DK,
- 16) monitorowanie zmian w prawie polskim i międzynarodowym na potrzeby zadań realizowanych przez DK,
- 17) archiwizowanie akt i przekazywanie ich do Archiwum Zakładowego UM.

Struktura DK jest bardzo rozbudowana. Dyrektor kieruje departamentem przy pomocy zastępcy dyrektora, a także kierowników oddziałów. Zakresy działania i podział zadań kierownictwa DK w UM zaprezentowano w tabeli 1.

**Tabela 1**

Zakres działania i podział zadań kierownictwa DK

Zakres działania dyrektora DK	Zakres działania zastępcy dyrektora DK	Zakres działania kierownika oddziału ds. koordynacji, analiz i obsługi prawnej kontroli
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wykonuje zadania określone Regulaminem Organizacyjnym UM.</li> <li>2. Kieruje całokształtem pracy DK i zapewnia sprawne jego funkcjonowanie.</li> <li>3. Reprezentuje DK na zewnątrz.</li> <li>4. Dekretuje wpływającą korespondencję.</li> <li>5. Parafuje pisma przygotowane przez pracowników DK do podpisu marszałka.</li> <li>6. Weryfikuje projekty wystąpień pokontrolnych, zawiadomień do rzecznika dyscypliny finansów publicznych o ujawnionym naruszeniu dyscypliny finansów publicznych oraz innych zawiadomień do właściwych organów.</li> <li>7. Nadzoruje pracę pracowników DK.</li> <li>8. Monitoruje wykonanie przez departamenty UM rocznego planu kontroli.</li> <li>9. Współpracuje z departamentami UM w czasie kontroli UM prowadzonych przez organy kontroli zewnętrznej.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zastępuje dyrektora DK.</li> <li>2. Kieruje oddziałem ds. kontroli, a w szczególności:                             <ol style="list-style-type: none"> <li>a) zapewnia sprawne funkcjonowanie oddziału ds. kontroli,</li> <li>b) nadzoruje przebieg postępowania kontrolnego i pokontrolnego, prowadzonego przez pracowników oddziału ds. kontroli,</li> <li>c) nadzoruje załatwianie spraw przez pracowników oddziału ds. kontroli i udziela im wytycznych w tym zakresie,</li> <li>d) przedstawia dyrektorowi DK wnioski w sprawach osobowych podległych pracownikom.</li> </ol> </li> <li>3. Dekretuje korespondencję oraz dokonuje jej rozdziału zgodnie z zakresami czynności pracowników oraz parafuje pisma przygotowane przez pracowników do podpisu dyrektora DK oraz marszałka.</li> <li>4. Monitoruje wykonanie przez departamenty UM rocznego planu kontroli.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kieruje oddziałem ds. koordynacji, analiz i obsługi prawnej kontroli i zapewnia sprawne jego funkcjonowanie.</li> <li>2. Nadzoruje załatwianie spraw przez podległych pracowników i udziela im wytycznych w tym zakresie.</li> <li>3. Dekretuje i rozdziela korespondencję zgodnie z zakresami czynności pracowników oraz czuwa nad sposobem jej załatwienia.</li> <li>4. Parafuje pisma przygotowane przez pracowników oddziału do podpisu przez dyrektora DK oraz marszałka.</li> <li>5. Współpracuje z departamentami UM w czasie kontroli UM prowadzonych przez organy kontroli zewnętrznej.</li> <li>6. Przedstawia dyrektorowi DK wnioski w sprawach osobowych pracowników.</li> </ol>

10. Współpracuje z zewnętrznymi organami kontroli. 11. Ustala zadania dla wewnętrznych komórek organizacyjnych DK i stanowisk pracy oraz zakresów czynności, obowiązków i odpowiedzialności pracowników. 12. Nadzoruje przestrzeganie dyscypliny pracy i racjonalne wykorzystanie czasu pracy przez pracowników DK	5. Nadzoruje przestrzeganie dyscypliny pracy i racjonalne wykorzystanie czasu pracy przez pracowników DK. 6. Współpracuje z departamentami UM w czasie kontroli UM prowadzonych przez organy kontroli zewnętrznej	7. Nadzoruje przestrzeganie dyscypliny pracy i racjonalne wykorzystanie czasu pracy przez podległych pracowników
--	--	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Załącznika nr 1 do Zarządzenia nr 16/2013).

Szczegółową organizację i porządek pracy DK określa Regulamin Pracy UM. Pracownicy DK przy realizacji zadań służbowych są zobowiązani przestrzegać powszechnie obowiązujących przepisów prawa oraz wewnętrznych procedur obowiązujących w UM, zachowywać drogę służbową oraz jakość, poprawność, skuteczność, efektywność i terminowość wykonywanych zadań (§ 9 Załącznika nr 1 do Zarządzenia nr 16/2013). W tabeli 2 zaprezentowano zadania oddziału do spraw kontroli oraz zadania oddziału do spraw koordynacji, analiz i obsługi prawnej kontroli w DK.

**Tabela 2**

Zadania oddziałów DK

Oddział ds. kontroli	Oddział ds. koordynacji, analiz i obsługi prawnej kontroli
1) przeprowadzanie kontroli planowych i doraźnych tj.: a) kontroli wewnętrznych komórek organizacyjnych UM, b) kontroli zewnętrznych, tj. kontroli wojewódzkich samorządowych jednostek organizacyjnych oraz jednostek lub podmiotów podlegających kontroli na mocy przepisów prawa, 2) udział w zespołach kontroli zewnętrznych, przeprowadzanych wspólnie z innymi departamentami UM, 3) sporządzanie dokumentacji pokontrolnej, projektów wystąpień pokontrolnych i innych pism dotyczących przeprowadzonych kontroli, 4) sporządzanie sprawozdań z przeprowadzonych kontroli, 5) sporządzanie kart informacyjnych kontroli, 6) sporządzanie informacji do BIP o przeprowadzonych kontrolach, 7) monitorowanie stanu realizacji zaleceń pokontrolnych marszałka wydanych w wyniku kontroli przeprowadzonych przez pracowników oddziału ds. kontroli	1) opracowanie, we współpracy z departamentami UM, projektu rocznego planu kontroli wykonywanej przez UM, 2) przygotowanie projektu uchwały Zarządu Województwa Wielkopolskiego w sprawie zatwierdzenia planu kontroli, 3) analiza materiałów pokontrolnych, 4) weryfikacja, pod względem formalnym, redakcyjnym i prawnym, projektów wystąpień pokontrolnych oraz innych pism związanych z kontrolami przeprowadzonymi przez UM, 5) ewidencjonowanie wystąpień pokontrolnych, wydanych przez zewnętrzne organy kontroli, 6) koordynowanie przygotowania projektów odpowiedzi na zalecenia pokontrolne wydane przez zewnętrzne organy kontroli, 7) sporządzanie zbiorczej informacji o kontrolach, przeprowadzonych przez UM oraz kontrolach UM przeprowadzonych przez zewnętrzne organy kontroli, 8) wprowadzanie informacji dotyczących przeprowadzonych przez oddział kontroli i ich wyników do: a) Biuletynu Informacji Publicznej (BIP), b) Krajowego Systemu Informatycznego (SIMIK 07-13), 9) zamieszczanie materiałów w elektronicznym systemie obsługi radnych e-Radni, 10) ewidencjonowanie zadań kontrolnych wykonanych przez pracowników DK, 11) monitorowanie zmian w prawie polskim i międzynarodowym na potrzeby zadań realizowanych przez DK, 12) archiwizowanie akt i przekazywanie ich do archiwum zakładowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Załącznika nr 1 do Zarządzenia nr 16/2013)

Zasady i tryb przeprowadzania kontroli wewnętrznych i zewnętrznych określają przepisy Regulaminu Organizacyjnego UM (Uchwała nr 1293/2011) oraz Regulamin Kontroli wykonywanej przez UM (Uchwała nr 4572/2014), a także regulacje dotyczące kontroli wprowadzone przepisami prawa (np. Ustawa z dnia 15 lipca 2011 r., Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r., Ustawa z dnia 15 lipca 2011 r., Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r., Ustawa z dnia 17 grudnia 2004 r.). Pracownicy DK realizując zadania kontroli, zobowiązani są do przestrzegania przepisów ustawy o ochronie danych osobowych (Ustawa z dnia 5 sierpnia 2010 r.) i ustawy o ochronie informacji niejawnych (Ustawa z dnia 5 sierpnia 2010 r.). Czynności kontrolne i metodykę pracy kontrolera reguluje „Książka Kontroli Urzędu Marszałkowskiego Województwa Wielkopolskiego”.

### 3. Zadania Biura Audytu Wewnętrznego w Urzędzie Marszałkowskim

BAW funkcjonuje w UM na podstawie Karty Audytu Wewnętrznego<sup>2</sup>, Księgi Procedur Audytu Wewnętrznego<sup>3</sup> oraz Regulaminu Organizacyjnego BAW. Karta Audytu Wewnętrznego (Zarządzenie nr 35/2013) określa:

- 1) ogólne cele, zasady i zakres audytu wewnętrznego,
- 2) prawa i obowiązki audytorów wewnętrznych,
- 3) niezależność audytorów wewnętrznych,
- 4) zasady sprawozdawczości,
- 5) koordynację działalności komórki audytu wewnętrznego,
- 6) relacje BAW z Najwyższą Izłą Kontroli (NIK) i innymi instytucjami kontrolnymi.

Księga Procedur Audytu Wewnętrznego (Zarządzenie nr 40/2013) określa:

- 1) misję, definicję i ogólne zasady, cele i zakres zadań audytu wewnętrznego w UM,
- 2) organizację i usytuowanie BAW w strukturze organizacyjnej UM,
- 3) zasady działania – obowiązki, uprawnienia i odpowiedzialność audytora wewnętrznego,
- 4) sposób planowania audytu, w tym: metody prowadzenia analizy ryzyka, planowanie roczne i strategiczne,
- 5) sposób planowania zadania audytowego (ogólne zasady realizacji zadania, planowanie zadania audytowego, wstępny przegląd, analizę ryzyka na etapie zadania zapewniającego, program zadania audytowego),
- 6) przeprowadzenie zadania zapewniającego, a w tym ocenę kontroli zarządczej, testowanie, stwierdzenie stanu istniejącego, źródła i rodzaje dowodów potwierdzających ustalenia audytu, badanie dokumentów, prowadzenie wywiadów, narady zamkającej,
- 7) tryb sporządzania i przekazywania sprawozdania z przeprowadzonego zadania,
- 8) ocenę jakości zadania audytowego,
- 9) prowadzenie czynności monitorujących,
- 10) prowadzenie czynności sprawdzających,

---

<sup>2</sup> Urząd przyjął strukturę Karty Audytu Wewnętrznego według wzoru struktury tego dokumentu zaproponowanego w poradniku dla jednostek sektora publicznego (Szczepankiewicz, Szczepankiewicz, Dudek 2008).

<sup>3</sup> Urząd przyjął strukturę Księgi Procedur Audytu Wewnętrznego według struktury tego dokumentu zaproponowanej w poradniku dla jednostek sektora publicznego (Szczepankiewicz, Szczepankiewicz, Dudek 2008).

- 11) prowadzenie czynności doradczych,
- 12) przegląd jakości audytu wewnętrznego,
- 13) prowadzenie akt audytu (bieżące i stałe akta audytu wewnętrznego, klasyfikacja, rejestracja i znakowanie spraw z zakresu audytu wewnętrznego).

Rolę i szczegółowy zakres zadań BAW określa Regulamin Organizacyjny ustanowiony dla tego biura (Zarządzenie nr 34/2013). W myśl zapisów Regulaminu Organizacyjnego audyt wewnętrzny jest działalnością niezależną i obiektywną, której celem jest wspieranie marszałka województwa w realizacji celów i zadań przez systematyczną ocenę kontroli zarządczej oraz czynności doradcze. Audyt wewnętrzny dostarcza marszałkowi informacji o wszystkich ustalonych podczas audytu prawidłowościach i nieprawidłowościach w zakresie funkcjonowania komórek organizacyjnych UM, a w szczególności adekwatności, skuteczności i efektywności kontroli zarządczej (§ 5 Zarządzenia nr 34/2013). W szczególności audyt wewnętrzny ma obowiązek przedstawienia marszałkowi opinii i zaleceń w zakresie funkcjonowania SKZ w komórce organizacyjnej, w której w danym roku przeprowadzono zadanie audytowe (§ 14 Załącznika nr 1 do Zarządzenia nr 31/2012).

Pracami BAW kieruje dyrektor, któremu podlegają zatrudnieni w biurze audytorzy wewnętrzeni. W myśl § 8 Zarządzenia nr 34/2013 zadania audytowe wykonuje zarówno dyrektor BAW, jak i audytorzy wewnętrzeni. W tabeli 3 zaprezentowano zakresy działania i podział zadań w BAW.

**Tabela 3**

## Zakres działania i podział zadań kierownictwa BAW

Zakres działania dyrektora BAW	Zakres działania każdego audytora wewnętrznego
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) bieżące kierowanie pracą BAW i nadzór nad wykonaniem zadań audytowych,</li> <li>2) analiza ryzyka w zakresie działania UM, stanowiąca podstawę do planowania rocznego i wieloletniego audytu wewnętrznego,</li> <li>3) sporządzanie rocznego planu audytu,</li> <li>4) realizacja zadań audytowych zgodnie z rocznym planem audytu,</li> <li>5) realizacja pozaplanowych zadań audytowych w przypadku wystąpienia nowych ryzyk albo zmiany oceny ryzyka,</li> <li>6) przedstawianie wniosków o nieprawidłowościach w audytowanych obszarach, które wymagają podjęcia działań naprawczych,</li> <li>7) składanie marszałkowi sprawozdań z poczynionych ustaleń, zawierających wnioski i zalecenia dotyczące usprawnienia funkcjonowania UM,</li> <li>8) współpraca z Zarządem Województwa oraz z dyrektorami departamentów UM celem omówienia planów i wyników audytu,</li> <li>9) reprezentowanie BAW na zewnątrz,</li> <li>10) prowadzenie czynności sprawdzających w zakresie dostosowania działań audytowanych komórek do zaleceń audytu,</li> <li>11) wykonywanie czynności doradczych,</li> <li>12) sporządzanie w roku następnym rocznego sprawozdania z realizacji planu audytu wewnętrznego za rok poprzedni,</li> <li>13) sporządzanie Programu Zapewnienia i Poprawy Jakości Audytu Wewnętrznego i sprawozdania z jego wykonania,</li> <li>14) sporządzanie innych dokumentów wynikających z obowiązujących przepisów prawa oraz standardów audytu wewnętrznego (Komunikat nr 2 Ministra Finansów z dnia 17 czerwca 2013 r.).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) udział w pracach dotyczących analizy ryzyka, opracowania rocznych planów audytu, programów zadań audytowych oraz sprawozdań z wykonania rocznego planu audytu,</li> <li>2) realizacja zadań audytowych planowych oraz pozaplanowych oraz sporządzanie bieżącej dokumentacji audytowej,</li> <li>3) przeprowadzanie czynności sprawdzających z zakresu dostosowania działań komórek audytowanych do zaleceń audytu,</li> <li>4) prowadzenie bieżących i stałych akt audytu oraz bieżących spraw związanych z funkcjonowaniem BAW,</li> <li>5) sporządzanie sprawozdań z przeprowadzonych zadań oceniających i notatek z działań doradczych</li> </ol>

Źródło: opracowanie własne na podstawie (§ 6 i § 9 Zarządzenia nr 34/2013).



W BAW przeprowadza się również kontrolę wewnętrzną. Kontroli wewnętrznej w BAW podlega zarówno wykonywanie zadań na stanowiskach pracy audytorów, jak i dyscyplina pracy. Kontrolę wewnętrzną przeprowadza dyrektor BAW, który wstępnie parafuje lub ostatecznie podpisuje dokumenty. Dyrektor BAW w zakresie ustalania kierunków kontroli współdziała z Departamentem Kontroli (§14–16 Zarządzenia nr 34/2013). Szczegółowe zasady i tryb przeprowadzenia kontroli określa § 34 Regulaminu Organizacyjnego UM (Uchwała nr 1293/2011).

#### **4. Koordynacja i nadzór działań nad SKZ w UM**

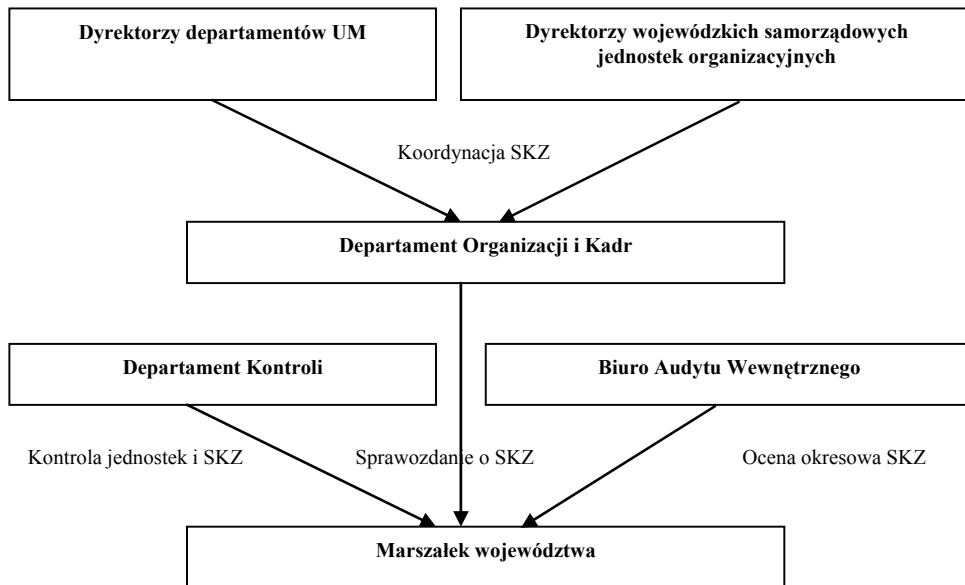
Za organizację SKZ w UM odpowiada marszałek województwa. W wojewódzkich samorządowych jednostkach organizacyjnych za funkcjonowanie SKZ odpowiadają kierownicy tych jednostek. Są oni zobowiązani do wdrożenia adekwatnego, skutecznego i efektywnego SKZ, dostosowanego do zakresu zadań i wielkości zasobów zarządzanej jednostki, a także zapewnienia zgodności SKZ z Zarządzeniem nr 31/2012 oraz Komunikatem nr 23 MF z 2009 r. Samoocenę stanu SKZ przeprowadza się z wykorzystaniem wytycznych ministra finansów ogłoszonych w tym zakresie (Komunikat nr 3 z dnia 16 lutego 2011 r.).

Marszałka województwa wielkopolskiego w UM w zakresie koordynacji SKZ wspomaga Departament Organizacyjny i Kadr (DOK). Departament ten prowadzi m.in. sprawy związane z (§ 12 Załącznika nr 1 do Zarządzenia nr 46/2013):

- 1) koordynacją funkcjonowania SKZ we wszystkich wydziałach UM,
- 2) organizacją zadań i funkcjonowaniem UM,
- 3) nadzorowaniem ochrony informacji, w tym informacji niejawnych i danych osobowych,
- 4) oświadczeniami majątkowymi kadry,
- 5) koordynacją bezpieczeństwa UM,
- 6) opracowywaniem i wdrażaniem procedur w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi,
- 7) stosunkiem pracy pracowników UM oraz kierowników wojewódzkich samorządowych jednostek organizacyjnych,
- 8) koordynacją pod względem formalnoprawnym współpracy Samorządu Województwa Wielkopolskiego z organizacjami pozarządowymi.

DOK otrzymuje od dyrektorów departamentów UM oraz dyrektorów wojewódzkich samorządowych jednostek organizacyjnych oświadczenia o stanie SKZ w jednostkach przez nich zarządzanych. Na tej podstawie opracowuje łączne zestawienie o stanie SKZ województwa dla marszałka, a następnie marszałek podpisuje i przesyła oświadczenie o stanie kontroli zarządczej do ministra finansów zgodnie z Rozporządzeniem z dnia 2 grudnia 2010 r.

Koordynację i nadzór działań związanych z funkcjonowaniem i sprawozdawczością SKZ w układzie instytucjonalnym komórek organizacyjnych w UM zaprezentowano na rysunku 2.



**Rysunek 2.** Koordynacja i nadzór działań związanych z SKZ w układzie instytucjonalnym komórek organizacyjnych w UM

Źródło: opracowanie własne.

## Uwagi końcowe

Na podstawie analizy dokumentów i rozwiązań przyjętych w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Wielkopolskiego w Poznaniu można sformułować kilka spostrzeżeń i wniosków. Po pierwsze, kontrola zarządcza jest tu postrzegana jako obowiązek nie tylko kierownika jednostki, czyli marszałka województwa, ale również dyrektorów departamentów UM oraz dyrektorów wojewódzkich samorządowych jednostek organizacyjnych. Tą tezę potwierdza również fakt, iż nie powołano specjalnej komórki do spraw koordynacji kontroli zarządczej, lecz zadanie to powierzono istniejącemu Departamentowi Organizacyjnemu i Kadr. Po drugie, nadzór nad organizacją, efektywnością i skutecznością funkcjonowania SKZ powierzono dwóm niezależnie od siebie działającym komórkom, tj. Departamentowi Kontroli i Biuro Audytu Wewnętrznego. Takie rozwiązanie stwarza potrzebę koordynacji działań kontrolnych, aby uniknąć nadmiaru kontroli w jednych obszarach i braku kontroli w innych. Mimo że w myśl wewnętrznych regulacji dyrektor BAW powinien współdziałać z DK w zakresie ustalania kierunków kontroli, to występowanie konfliktów i sposób ich rozwiązywania jest zagadnieniem, które wymaga dalszych badań. Po trzecie, opracowaniem oświadczenia o stanie SKZ we wszystkich departamentach UM oraz wojewódzkich samorządowych jednostkach organizacyjnych zajmuje się DOiK. Dzięki takiemu rozwiązaniu marszałek województwa otrzymuje informacje o funkcjonowaniu SKZ z trzech niezależnych źródeł: DOiK, DK i BAW.

## Literatura

- Bartoszewicz A. (2009), *Funkcjonowanie audytu wewnętrznego w polskich samorządach gminnych – wyniki badań*, Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości nr 52, Warszawa.
- Bednarek P. (2007), *Ewolucja miejsca i roli audytu wewnętrznego w przedsiębiorstwie*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu nr 1174, Wrocław.
- Bednarek P. (2011), *Ocena środowiska wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych w świetle krajowych i międzynarodowych standardów kontroli zarządczej*, w: *Kontrola zarządcza w sektorze finansów publicznych*, red. K. Winiarska, Zeszyty Naukowe nr 669, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 42, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
- Bednarek P. (2012), *Koncepcja kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych w świetle regulacji prawnych i teorii naukowych*, w: *Realizacja kontroli zarządczej w sektorze finansów publicznych*, red. K. Winiarska, Zeszyty Naukowe nr 718, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 53, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
- Bitner M., Szczepankiewicz E.I., Bryl A., Rokicka-Buczek A., Włodarska K. (2011), *Audyt wewnętrzny w samorządach*, „Poradnik Samorządowca” nr 7, Infor, Warszawa.
- Dudek E. (2003), *Audyt wewnętrzny i kontrola wewnętrzna według koncepcji zachodnich*, Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości t. 17 (73), SKwP, Warszawa.
- Dudek M., Szczepankiewicz E.I. (2006), *System kontroli wewnętrznej jako przedmiot oceny audytora*, w: *Audyt wewnętrzny jako instrument usprawniający zarządzanie*, red. K. Winiarska, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
- Dudek M., Szczepankiewicz E.I. (2007), *Oszacowanie ryzyka w środowisku informatycznym aplikacji biznesowych na potrzeby zarządzania i audytu*, w: *Audyt wewnętrzny w 2007 roku*, red. K. Winiarska, Zeszyty Naukowe nr 475, Prace Katedry Rachunkowości nr 29, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
- Dudek M., Szczepankiewicz E.I. (2008), *Księga procedur audytu wewnętrznego w jednostce sektora finansów publicznych*, w: *Funkcjonowanie audytu wewnętrznego w Polsce*, red. K. Winiarska, Zeszyty Naukowe nr 512, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 12, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
- Dudek M., Szczepankiewicz E.I. (2009), *Karta audytu wewnętrznego*, w: *Audyt wewnętrzny instrumentem zarządzania*, red. K. Winiarska, Zeszyty Naukowe nr 564, Studia i Prace nr 16, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
- Dylewski M. (2011), *Rola i znaczenie audytu w zakresie ochrony zasobów sektora publicznego*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 152, Wrocław.
- Komunikat nr 2 Ministra Finansów z dnia 17 czerwca 2013 r. w sprawie standardów audytu wewnętrznego dla jednostek sektora finansów publicznych, Dz. Urz. poz. 15.
- Komunikat nr 23 z 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych, Dz. Urz. Min. Fin. nr 15, poz. 84.
- Komunikat nr 3 Ministra Finansów z dnia 16 lutego 2011 r. w sprawie szczegółowych wytycznych w zakresie samooceny kontroli zarządczej dla jednostek sektora finansów publicznych, Dz. Urz. Min. Fin. nr 2, poz. 11.
- Kulik E. (2004), *Audyt wewnętrzny w jednostkach sektora finansów publicznych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 387, Prace Katedry Rachunkowości nr 24, Szczecin.
- Machnik D. (2009), *Ocena funkcjonowania audytu wewnętrznego w sądach rejonowych*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr 16, Szczecin.
- Martyniuk O. (2005), *Audyt wewnętrzny a kontrola wewnętrzna*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania UG nr 2, Gdańsk.
- Mazurek-Różynek A. (2009), *Koordinacja audytu wewnętrznego z kontrolą wewnętrzną i audytem zewnętrznym w jednostkach sektora finansów publicznych*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr 16, Szczecin.
- Nowak W.A., Skoczylas A. (2011), *Ewolucja audytu wewnętrznego w polskim sektorze finansów publicznych*, Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości nr 63, SKwP, Warszawa.
- Pańkowska M. (2001), *Rola audytu w zarządzaniu zabezpieczeniami systemów informatycznych*, „Telekomunikacja i Techniki Komunikacyjne”, nr 2.
- Podręcznik audytu wewnętrznego w administracji publicznej* (2003), Ministerstwo Finansów, Warszawa.
- Polański K. (2017), *Rola audytu wewnętrznego i kontroli wewnętrznej w procesie zarządzania ryzykiem*, Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości nr 39, Warszawa.
- Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 2 grudnia 2010 r. w sprawie wzoru oświadczenia o stanie kontroli zarządczej, Dz. U. nr 238, poz. 1581.
- Russel P., Gołębiowski G. (2012), *Audyt wewnętrzny w sektorze publicznym w Polsce na tle wybranych państw UE*, Analizy BAS nr 12, Warszawa.
- Sawicki K. (2006), *Zadania kontroli i audytu wewnętrznego jako instrumentów zarządzania przedsiębiorstwem*, Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości nr 31, SKwP, Warszawa.

- Serwatka S. (2011), *Wzajemne współzależności pomiędzy audytem i kontrolą wewnętrzną w Zakładzie Opieki Zdrowotnej*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 226, Wrocław.
- Skoczylas A. (2012), *System kontroli i audytu w polskiej administracji publicznej*, Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości nr 67, SKwP, Warszawa.
- Szczepankiewicz E.I. (2007), *Standardy kontroli finansowej i Wytyczne do samooceny kontroli finansowej w jednostkach sektora finansów publicznych*, „Poradnik Rachunkowości Budżetowej” nr 12, Infor, Warszawa.
- Szczepankiewicz E.I. (2009), *Wpływ standardów światowych na kształt standardów kontroli finansowej w polskim sektorze publicznym*, w: *Audyty wewnętrzny instrumentem zarządzania*, red. K. Winiarska, Zeszyty Naukowe nr 564, Studia i Prace nr 16, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
- Szczepankiewicz E.I. (2009), *Zasady audytu wewnętrznego w 2009 r. w jednostkach sektora finansów publicznych*, „Poradnik Rachunkowości Budżetowej” nr 11, Infor, Warszawa.
- Szczepankiewicz E.I. (2010), *Wpływ standardów światowych na treść standardów kontroli zarządczej w polskim sektorze finansów publicznych*, w: *Audyty wewnętrzny według nowej ustawy o finansach publicznych*, red. K. Winiarska, Zeszyty Naukowe nr 621, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 30, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
- Szczepankiewicz E.I. (2012), *System kontroli zarządczej w uczelni publicznej na przykładzie Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, w: *Realizacja kontroli zarządczej w sektorze finansów publicznych*, red. K. Winiarska, Zeszyty Naukowe nr 718, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 53, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
- Szczepankiewicz E.I., Simon K. (2011), *Problemy wdrażania standardów kontroli zarządczej w sektorze publicznym na przykładzie jednostek administracji podatkowej*, w: *Kontrola zarządcza w sektorze finansów publicznych*, red. K. Winiarska, Zeszyty Naukowe nr 669, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 42, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
- Szczepankiewicz E.I., Simon K. (2012), *Organizacja systemu kontroli zarządczej w Izbie Skarbowej w Poznaniu*, w: *Realizacja kontroli zarządczej w sektorze finansów publicznych*, red. K. Winiarska, Zeszyty Naukowe nr 718, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 53, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
- Szczepankiewicz E.I., Szczepankiewicz P. (2005), *Współczesne standardy audytu wewnętrznego w zarządzaniu organizacją*, w: *Controlling i audyt wewnętrzny w usprawnianiu zarządzania*, red. K. Winiarska, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
- Szczepankiewicz E.I., Szczepankiewicz P., Dudek M. (2007), *Audyty wewnętrzny w jednostkach sektora finansów publicznych*, „Poradnik Rachunkowości Budżetowej” nr 8, Infor, Warszawa.
- Szczepankiewicz E.I., Szczepankiewicz P., Dudek M. (2008), *Opis procedur audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych*, „Poradnik Rachunkowości Budżetowej” nr 7, Infor, Warszawa.
- Uchwała nr 1293/2011 Zarządu Województwa Wielkopolskiego z dnia 10 listopada 2011 r. w sprawie ustalenia Regulaminu Organizacyjnego UM Województwa Wielkopolskiego w Poznaniu (zm. z 20 stycznia 2014 r.).
- Uchwała nr 4572/2014 Zarządu Województwa Wielkopolskiego z dnia 17.04.2014 r. w sprawie Regulaminu Kontroli wykonywanej przez UM Województwa Wielkopolskiego.
- Ustawa z dnia 15 lipca 2011 r. o kontroli w administracji rządowej, DzU nr 185, poz. 1092 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 17 grudnia 2004 r. o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych (DzU z 2005 r., nr 14, poz. 114, z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, DzU z 2013 r., poz. 885 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych, DzU z 2002 r. nr 101, poz. 926 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa, DzU z 2001 r., nr 142 poz. 1590 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 5 sierpnia 2010 r. o ochronie informacji niejawnych, DzU z 2010 r. nr 182, poz. 1228.
- Winiarska K. (2005), *Teoretyczne i praktyczne aspekty audytu wewnętrznego*, Difin, Warszawa.
- Winiarska K. (2007), *Audyty wewnętrzny w 2007 roku – standardy międzynarodowe – regulacje krajowe*, Difin, Warszawa.
- Winiarska K. (2013), *Kontrola finansów publicznych w Polsce*, Zeszyty Naukowe nr 757, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 58, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin, [www.wneiz.pl/frfu](http://www.wneiz.pl/frfu).
- Zarządzenie nr 16/2013 Marszałka Województwa Wielkopolskiego z dnia 26 kwietnia 2013 roku w sprawie: zatwierdzenia Regulaminu Organizacyjnego Departamentu Kontroli UM Województwa Wielkopolskiego w Poznaniu.
- Zarządzenie nr 31/2012 Marszałka Województwa Wielkopolskiego z dnia 24 lipca 2012 r. w sprawie wprowadzenia kontroli zarządczej w UM w Poznaniu oraz w wojewódzkich samorządowych jednostkach organizacyjnych.
- Zarządzenie nr 34/2013 Marszałka Województwa Wielkopolskiego z dnia 3 października 2013 r. w sprawie Regulaminu Organizacyjnego Biura Audytu Wewnętrznego UM Województwa Wielkopolskiego w Poznaniu.
- Zarządzenie nr 35/2013 Marszałka Województwa Wielkopolskiego z dnia 3 października 2013 r. w sprawie wprowadzenia Karty Audytu Wewnętrznego dla UM Województwa Wielkopolskiego w Poznaniu.

Zarządzenie nr 40/2013 Marszałka Województwa Wielkopolskiego z dnia 8 listopada 2013 r. w sprawie wprowadzenia Księgi Procedur Audytu Wewnętrznego UM Województwa Wielkopolskiego w Poznaniu.

#### **ROLE AND TASKS OF INTERNAL AUDIT BUREAU AND DEPARTMENT OF CONTROL IN MARSHAL'S OFFICE IN POZNAN**

**Abstract: Purpose** – In this paper authors try to identify the role and tasks of organizational units which support Marshal of a province in regard to monitoring of management control system (MCS) and coordination of organizational unit activities in regard to MCS based on the case of the Office of Marshal of the Wielkopolskie province in Poznań.

**Design/Methodology/approach** – In response to need of this paper there were literature study, current law and regulations study, and critical analysis of the internal documents of the studied entity conducted.

**Findings** – Based on the literature study on the internal audit role and tasks we can identify three streams of research. First is concentrated on the role of internal audit and inspection control in all organizations. Second is focused on the role, tasks and methodology of internal audit in the public sector. Third is dedicated to relationships between internal audit and inspection control. The analysis of documentation in the studied entity showed that management control is perceived as a responsibility of all management levels; oversight of organization, efficiency and effectiveness of MCS is delegated to two independent departments, so coordination of control activities is needed; and issuing statement of control in all Marshal's Office departments and province organizational units is in the competence of DOiK.

**Originality/value** – The ways of tasks of Inspection Control Department and Internal Audit Office are divided and MCS activities of organizational units are coordinated, which are presented in this paper, have not been described in the studied literature yet.

**Keywords:** management control, internal control, external audit, internal audit, local government unit

#### **Cytowanie**

Szczepankiewicz E.I., Bednarek P. (2014), *Rola i zadania Biura Audytu Wewnętrznego oraz Departamentu Kontroli w Urzędzie Marszałkowskim w Poznaniu*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 833, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 72, Szczecin, s. 231–243, [www.wneiz.pl/frfu](http://www.wneiz.pl/frfu).

