

Nowoczesne Systemy Zarządzania
Zeszyt 20 (2025), nr 2 (kwiecień-czerwiec)
ISSN 1896-9380, s. 31-54
DOI: 10.37055/nsz/209418

Modern Management Systems
Volume 20 (2025), No. 2 (April-June)
ISSN 1896-9380, pp. 31-54
DOI: 10.37055/nsz/209418

Instytut Organizacji i Zarządzania
Wydział Bezpieczeństwa, Logistyki i Zarządzania
Wojskowa Akademia Techniczna
w Warszawie

Institute of Organization and Management
Faculty of Security, Logistics and Management
Military University of Technology
in Warsaw

Audyt wewnętrzny w zapobieganiu nadużyciom w sektorze publicznym w kontekście globalnych wyzwań i zrównoważonego rozwoju

Internal audit in preventing fraud in the public sector in the context of global challenges and sustainable development

Monika Szczerbak

Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa, Polska
monika.szczerbak@wat.edu.pl; ORCID: 0000-0001-8073-7122

Monika Gęborys

Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa, Polska
monika.geborys@student.wat.edu.pl; ORCID: 0009-0006-9244-614X

Abstrakt:

Cel badań i hipotezy/pytania badawcze

Celem badań jest analiza roli audytu wewnętrznego w zapobieganiu nadużyciom w sektorze publicznym, ze szczególnym uwzględnieniem jego skuteczności w kontekście globalnych wyzwań i zasad zrównoważonego rozwoju. Badanie ma na celu ocenę, w jakim stopniu audyt wewnętrzny przyczynia się do minimalizacji ryzyka nadużyć, zwiększenia przejrzystości finansowej oraz poprawy efektywności zarządzania środkami publicznymi. Przyjęta hipoteza badawcza zakładała, że audyt wewnętrzny w sektorze publicznym stanowi skuteczne narzędzie ograniczania nadużyć finansowych i organizacyjnych przez wzmacnianie mechanizmów kontroli zarządczej, podnoszenie poziomu transparentności oraz wdrażanie zasad zrównoważonego rozwoju.

Metody badawcze

Analiza literatury przedmiotu obejmuje przegląd dostępnych publikacji naukowych, raportów instytucji audytorskich oraz aktów prawnych dotyczących audytu wewnętrznego, nadużyć w sektorze publicznym i zrównoważonego rozwoju. Obserwacja danych wtórnych polegała na badaniu wewnętrznych audytów instytucji publicznych oraz danych publikowanych przez organizacje międzynarodowe, takie jak OECD czy Transparency International, w celu oceny skuteczności audytu w przeciwdziałaniu nadużyciom.

Główne wyniki

Analiza wykazała, że instytucje publiczne powinny traktować audyt wewnętrzny jako narzędzie oceny kompleksowego funkcjonowania organizacji. Oprócz eliminowania zagrożeń związanych z nadużyciami konieczne jest również zapewnienie zgodności działań z zasadami ładu korporacyjnego i celami zrównoważonego rozwoju. Transparentność, odpowiedzialność i rzetelność powinny stać się fundamentami zarządzania środkami publicznymi.

Implikacje dla teorii i praktyki

Aby skutecznie podnieść efektywność audytu wewnętrznego oraz zwiększyć odporność instytucji publicznych na nadużycia, zaleca się:

- inwestowanie w zaawansowane narzędzia analityczne, które usprawnią monitorowanie operacji finansowych oraz wczesne wykrywanie nieprawidłowości;
- organizowanie specjalistycznych szkoleń dla audytorów i kadry zarządzającej w celu zwiększenia ich kompetencji w zakresie identyfikacji i zapobiegania nadużyciom;
- wdrożenie holistycznego podejścia do zarządzania ryzykiem, obejmującego automatyzację procesów audytowych oraz ciągłe doskonalenie mechanizmów kontrolnych;
- modernizację systemów zgłaszania nieprawidłowości (ang. *whistleblowing*) celem zapewnienia większej poufności, dostępności i skuteczności reakcji na zgłoszenia;
- regularną aktualizację procedur audytowych, dostosowując je do zmieniających się regulacji oraz wyzwań związanych z celami społecznymi i środowiskowymi.

Słowa kluczowe: audyt, sektor publiczny, zrównoważony rozwój, nadużycia gospodarcze

Abstract:

Research objectives and hypothesis/research questions

The aim of the study is to analyze the role of internal audit in preventing fraud in the public sector, with a particular focus on its effectiveness in the context of global challenges and the principles of sustainable development. The research aims to assess the extent to which internal audit contributes to minimizing the risk of fraud, increasing financial transparency, and improving the efficiency of public funds management. The adopted research hypothesis assumes that internal audit in the public sector serves as an effective tool for reducing financial and organizational fraud by strengthening management control mechanisms, enhancing transparency, and implementing sustainable development principles.

Research methods

The literature review includes an overview of available scientific publications, reports from auditing institutions, and legal acts related to internal audit, fraud in the public sector, and sustainable development. The analysis of secondary data involves examining internal audits of public institutions and data published by international organizations such as the OECD and Transparency International to assess the effectiveness of internal audit in preventing fraud.

Main results

The analysis revealed that public institutions should consider internal audit as a tool for evaluating the comprehensive functioning of the organization. In addition to eliminating risks related to fraud, it is also necessary to ensure compliance with corporate governance principles and sustainable development goals. Transparency, accountability, and integrity should become the foundation of public fund management.

Implications for theory and practice

To effectively enhance the efficiency of internal audit and increase the resilience of public institutions to fraud, it is recommended to:

- invest in advanced analytical tools to streamline the monitoring of financial operations and enable early detection of irregularities;
- organize specialized training for auditors and management to improve their competencies in identifying and preventing fraud;
- implement a holistic approach to risk management, including the automation of audit processes and continuous improvement of control mechanisms;
- modernize whistleblowing systems to ensure greater confidentiality, accessibility, and effectiveness in responding to reports;
- regularly update audit procedures to adapt to changing regulations and challenges related to social and environmental goals.

Keywords: audit, public sector, sustainable development, economic fraud

Wprowadzenie

Współczesna gospodarka zмага się z dynamicznymi zmianami wynikającymi z globalizacji, rozwoju technologii oraz rosnących oczekiwań społecznych. Coraz większy nacisk kładzie się na przejrzystość, odpowiedzialność oraz efektywność zarządzania zasobami, co stawia przed organizacjami – zarówno prywatnymi, jak i publicznymi – nowe wyzwania. W szczególności jednostki administracji publicznej muszą dostosowywać swoje działania do zmieniających się realiów, dbając jednocześnie o optymalne wykorzystanie środków publicznych i minimalizację ryzyka nadużyć. W tym kontekście tradycyjne mechanizmy nadzoru i kontroli stają się niewystarczające, a rola audytu wewnętrznego zyskuje na znaczeniu.

Audyt stanowi kluczowe narzędzie zapewniające skuteczność procesów kontroli, zarządzania ryzykiem oraz transparentności działań administracyjnych. Wyzwania związane z audytem wewnętrznym w sektorze publicznym obejmują nie tylko aspekty finansowe, lecz także kwestie zrównoważonego rozwoju. Wdrażanie polityk zgodnych z zasadami ESG (ang. Environmental, Social, Governance) wymaga od jednostek administracyjnych uwzględnienia aspektów środowiskowych, społecznych i etycznych w procesach zarządzania. Odpowiednie mechanizmy audytu powinny monitorować zgodność działań z celami zrównoważonego rozwoju, ograniczać ryzyko korupcji oraz wspierać przejrzystość podejmowanych decyzji.

W praktyce wiele jednostek sektora publicznego traktuje zagrożenia w sposób fragmentaryczny, koncentrując się głównie na aspektach budżetowych, co może prowadzić do pominięcia kluczowych ryzyk związanych z funkcjonowaniem organizacji. W rezultacie mechanizmy kontrolne często okazują się nieskuteczne w zapobieganiu nadużyciom i zapewnieniu odpowiedniej reakcji na zagrożenia.

Celem artykułu jest pokazanie, że audyt wewnętrzny w sektorze publicznym pełni kluczową rolę w zapewnianiu skuteczności procesów zarządzania ryzykiem, nadzoru nad zasobami publicznymi oraz przeciwdziałania nadużyciom.

W artykule zostaną przedstawione zagadnienia związane z audytem wewnętrznym jako narzędziem oceny systemu kontroli zarządczej, analizą zagrożeń oraz implementacją dobrych praktyk mających na celu zwiększenie transparentności i efektywności zarządzania w sektorze publicznym.

W zakończeniu zaprezentowano wnioski i rekomendacje dotyczące rozwoju systemu audytu w sektorze publicznym. Wskażą one kierunki usprawnień, propozycje regulacji prawnych oraz działania zwiększające skuteczność audytorów w wykrywaniu i przeciwdziałaniu nadużyciu. Zaproponowane rekomendacje mogą przyczynić się do znaczącej poprawy skuteczności audytu wewnętrznego, zwiększając zarówno transparentność, jak i efektywność zarządzania środkami publicznymi.

1. Istota i cel audytu wewnętrznego a wyzwania zrównoważonego rozwoju

Audyt (łac. *audire*) oznacza słuchać, przesłuchiwać, badać (Lisiecka, 2012). W ciągu lat, jakie minęły od początków praktycznego zastosowania instytucji audytu wewnętrznego w zarządzaniu jednostkami sektora publicznego oraz zarządzaniu przedsiębiorstwem, powstało wiele definicji określających to pojęcie. Audyt wewnętrzny w jednostkach sektora finansów publicznych został wprowadzony w wyniku ustanowienia odpowiednich regulacji prawnych dotyczących kontroli finansowej, mających na celu zapewnienie właściwego i zgodnego z przepisami wykorzystania środków publicznych. Jego funkcjonowanie regulują zarówno przepisy krajowe, takie jak ustawa o finansach publicznych, jak i międzynarodowe standardy audytu, w tym Międzynarodowe Standardy Praktyki Audytorskiej (IPPF) opracowane przez Instytut Audytorów Wewnętrznych (The Institute of Internal Auditors, IIA). Przepisy te precyzują zasady przeprowadzania audytu, wskazują zakres odpowiedzialności audytorów oraz zapewniają zgodność działań z obowiązującymi normami i regulacjami w zakresie gospodarki finansowej.

Polskie prawo precyzyjnie reguluje kwestie związane z audytem wewnętrznym, szczególnie w sektorze finansów publicznych. Obowiązujące przepisy zawarte są w ustawie z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, w której audyt wewnętrzny definiowany jest jako niezależna i obiektywna działalność wspierająca kierownika jednostki w realizacji celów organizacji (Grzesiak, 2021, s. 34). Wspomniana ustawa powołuje się na standardy audytu wewnętrznego (międzynarodowe standardy profesjonalnej praktyki audytora wewnętrznego), które są definiowane jako zestaw „obowiązkowych zasad, składający się ze stwierdzeń, określających podstawowe wymogi wobec praktyki zawodowej audytu wewnętrznego i oceny skuteczności działań” (Komunikat, 2016). Celem standardów jest dostarczenie wskazówek, jak przestrzegać obowiązkowych elementów międzynarodowych ramowych zasad praktyki zawodowej, wyznaczenie ramowych zasad wykonywania i upowszechniania dużego zakresu usług audytu wewnętrznego, przysparzających organizacji wartości dodanej, stworzenie podstaw oceny działalności audytu wewnętrznego, przyczynienie się do usprawniania procesów i działalności operacyjnej organizacji (Nowak, Skoczylas, 2011, s. 158).

Według Institute of Internal Auditors – najstarszej i największej na świecie organizacji skupiającej audytorów wewnętrznych – audyt wewnętrzny jest działalnością niezależną i obiektywną, której celem jest przysporzenie wartości oraz usprawnienie działalności organizacji. Polega ona na systematycznej i dokonywanej w uporządkowany sposób ocenie procesów zarządzania ryzykiem, kontroli oraz ładu organizacyjnego, przyczyniając się do poprawy i doskonalenia ich przebiegu. Ma pomóc organizacji osiągnąć założone cele, dostarczając równocześnie zapewnienia o skuteczności realizowanych procesów (IIA, 2012).

Problematyką audytu wewnętrznego zajmuje się wielu naukowców i praktyków z różnych dziedzin (Kalovya, 2020; Bonny, Goode, Lacey, 2015; Flasher, Shirley, Higgins, 2022; Hollow, 2014). Jedną z pierwszych definicji audytu wewnętrznego sformułował Lawrence B. Sawyer, według którego współczesny audyt wewnętrzny wywodzi się z rachunkowości, przekształconej w zawód wspierający zarządzanie (Sawyer, Dittenhofer, Scheiner, 2016). Autor ten wskazuje, że początkowo głównym celem audytu było poświadczanie rzetelności danych finansowych, jednak z czasem jego rola znacznie się rozszerzyła. Jak podkreśla Monika Szczerbak, audyt wewnętrzny może stanowić kluczowe narzędzie zapewniające nie tylko kontrolę zgodności, lecz także ocenę efektywności, skuteczności oraz transparentności funkcjonowania organizacji zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym. Co więcej, audyt odgrywa istotną rolę w monitorowaniu i wspieraniu działań proekologicznych, umożliwiając ocenę zgodności z regulacjami środowiskowymi, realizacji strategii zrównoważonego rozwoju oraz efektywności wdrażanych rozwiązań ekologicznych (Szczerbak, 2016). Dzięki temu jednostki sektora publicznego mogą minimalizować negatywny wpływ na środowisko oraz skuteczniej zarządzać ryzykiem związanym z nieprzestrzeganiem norm ekologicznych.

Zajmujący się problematyką audytu zgadzają się, że audyt może być narzędziem skutecznie wspomagającym zarządzanie, nadzorować mechanizmy systemu kontroli zarządczej, oceniać je, identyfikować słabe punkty, a dzięki temu może doprowadzić do zmian w systemie zarządzania (Kufel, 2013, s. 101-104). Badacze podkreślają, że tradycyjne rozumienie audytu wewnętrznego, który postrzegany był jako narzędzie służące jedynie do oceny zgodności organizacji z wewnętrznymi oraz zewnętrznymi regulacjami, stało się nieaktualne. W obecnych czasach, w kontekście rosnącej roli odpowiedzialności społecznej i zrównoważonego rozwoju, audyt wewnętrzny ma również za zadanie oceniać zgodność działań organizacji z kryteriami ESG, pomagając w identyfikowaniu obszarów, w których organizacja może poprawić swoje wyniki w zakresie ochrony środowiska, społecznej odpowiedzialności oraz ładu korporacyjnego. Szczególnego znaczenia nabiera to w sektorze finansów publicznych, w przypadku którego audyt wewnętrzny pełni kluczową rolę w zapobieganiu nadużyciom finansowym.

W jednostkach publicznych, które zarządzają dużymi środkami publicznymi, niewłaściwe gospodarowanie, nadużycia czy brak transparentności mogą prowadzić do poważnych konsekwencji zarówno dla stabilności finansowej, jak i dla zaufania obywateli do instytucji publicznych. Audyt wewnętrzny powinien identyfikować obszary wysokiego ryzyka, takie jak nieprawidłowości w przetargach publicznych, nieuzasadnione wydatki, korupcję czy niewłaściwe zarządzanie funduszami unijnymi. Tylko skuteczne wykrywanie takich nieprawidłowości może zapewnić właściwe gospodarowanie środkami publicznymi, wzmocnić transparentność działania administracji oraz przyczynić się do zapobiegania nadużyciom finansowym w sektorze publicznym.

Jak trafnie zauważa Dorota Fleszer, audyt nie ogranicza się jedynie do kontroli zgodności z przepisami, lecz wspiera także efektywne i oszczędne zarządzanie finansami publicznymi na wszystkich szczeblach administracji. Jego celem jest identyfikacja obszarów wymagających optymalizacji oraz rekomendowanie działań zwiększających transparentność i skuteczność wydatkowania środków publicznych. Zgodnie ze wskazaniem D. Fleszer audyt ma dostarczać niezależną i obiektywną ocenę gospodarki finansowej środkami publicznymi, uwzględniając kryteria, które zapewniają wiarygodność tej oceny. Idąc w ślad za przepisami ustawy o finansach publicznych, badaczka zaznacza, że w przeprowadzeniu tej oceny należy zastosować kryteria legalności, gospodarności, celowości, rzetelności oraz jawności i przejrzystości (Fleszer, 2018, s. 84).

Według Edmunda J. Saundersa audyt wewnętrzny jest instrumentem, który w sposób aktywny, niezależny, profesjonalny i obiektywny ocenia efektywność systemu kontroli wewnętrznej i procesów zarządzania ryzykiem. Zapewnia on skuteczne prowadzenie wszelkich operacji i czynności organizacji, przynosi wartość dodaną dzięki ujawnieniu braków i słabości oraz wskazaniu sposobów podniesienia jakości i wydajności pracy (Saunders, 2003, s. 46). Z kolei Anna Gołębiowska i Piotr B. Zientarski wyjaśniają, że skuteczność audytu polega na tym, iż jego wpływ na poprawę zarządzania finansami publicznymi zależy od merytorycznej wartości uwag, wniosków i rekomendacji audytora, a nie od potrzeby stosowania środków egzekucyjnych, których audyt nie przewiduje (Gołębiowska, Zientarski, 2019, s. 4-5). Autorzy ci podkreślają, że wprowadzenie audytu umożliwiło stworzenie jednolitego systemu kontroli finansów publicznych, który obowiązuje wszystkie podmioty zarządzające środkami publicznymi na każdym szczeblu administracji. W tym kontekście audyt wewnętrzny zyskuje również coraz większe znaczenie w obszarze zrównoważonego rozwoju, ponieważ pozwala na ocenę działań organizacji pod kątem ich wpływu na środowisko, społeczeństwo oraz zapewnia zgodność z zasadami ładu korporacyjnego. Audytorzy powinni nie tylko analizować aspekty finansowe i operacyjne, lecz także oceniać, czy instytucje publiczne działają zgodnie z zasadami efektywnego wykorzystania zasobów, ochrony środowiska oraz społecznej odpowiedzialności. Wdrożenie zasad zrównoważonego rozwoju w praktykach audytowych (Dec, Szczerbak, 2024, s. 76-86) pozwoliłoby na:

- ocenę długoterminowych skutków podejmowanych decyzji i ich wpływu na społeczeństwo oraz środowisko;
- zwiększenie transparentności raportowania danych niefinansowych;
- identyfikację ryzyk wynikających z działań nieetycznych, które są sprzeczne z zasadami, w tym z wykrywaniem nadużyć finansowych.

Audyt wewnętrzny, wspierając instytucje sektora publicznego w dostosowywaniu się do globalnych wyzwań, staje się narzędziem nie tylko do kontroli i zapewnienia zgodności, lecz także do optymalizacji strategii na rzecz długoterminowego,

zrównoważonego rozwoju. Dzięki zastosowaniu zasad ESG w audytach wewnętrznych możliwe jest nie tylko monitorowanie zgodności z regulacjami, lecz również identyfikacja i eliminacja nieetycznych praktyk, które mogą prowadzić do poważnych nadużyć finansowych oraz negatywnego wpływu na wizerunek i zaufanie społeczne instytucji publicznych.

2. Funkcje i zadania audytu wewnętrznego

Audyt wewnętrzny w jednostkach sektora publicznego pełni wiele istotnych funkcji, które mają na celu nie tylko zapewnienie skutecznego zarządzania, lecz także poprawę efektywności organizacji, minimalizację ryzyka oraz wspieranie realizacji celów ESG. Jedną z kluczowych funkcji audytu jest kierowanie zasobów do obszarów priorytetowych. Audyt koncentruje swoje działania na najważniejszych aspektach działalności jednostki publicznej, wymagających szczególnej uwagi i nadzoru, co pozwala efektywnie alokować zasoby i zminimalizować ryzyko nieprawidłowości (Milewska-Zawada, 2016, s. 251). Audyt wewnętrzny realizowany jest zgodnie z wysokimi standardami etycznymi, co zapewnia rzetelność, uczciwość i profesjonalizm w ocenie funkcjonowania instytucji publicznych. Działa w sposób obiektywny, badając kluczowe zagadnienia, co pozwala na bezstronną identyfikację problemów oraz podejmowanie odpowiednich działań naprawczych. W trakcie audytu gromadzone są wiarygodne dowody, które stanowią solidną podstawę do podejmowania decyzji zarządczych i wprowadzania usprawnień w organizacji. Audytorzy wewnętrzni aktywnie informują kierownictwo o możliwościach poprawy systemu kontroli wewnętrznej, identyfikując obszary wymagające usprawnień oraz przedstawiając rekomendacje dotyczące lepszego zarządzania. Dzięki niezależnej i obiektywnej ocenie systemów kontroli wewnętrznej audyt pozwala na wykrycie słabych punktów w strukturach organizacji, co jest istotne z perspektywy zapobiegania nadużyciom gospodarczym. Audytorzy pomagają również w ustalaniu celów strategicznych oraz kierunków działań organizacji, co wspiera prawidłowe funkcjonowanie i długofalowy rozwój jednostki publicznej.

Kolejną funkcją audytu jest ocena ryzyka i bezpieczeństwa organizacji. Audyt analizuje ryzyka związane z działalnością jednostki, co umożliwia wczesne identyfikowanie zagrożeń oraz eliminowanie niepożądanych skutków. Minimalizacja problemów organizacyjnych to kolejny element audytu, który pomaga eliminować bariery i nieefektywności w funkcjonowaniu organizacji, poprawiając jej sprawność operacyjną.

Następna funkcja audytu to wspieranie usprawniania działalności organizacji. Proponuje ono rozwiązania mające na celu zwiększenie efektywności operacyjnej i zarządczej jednostki.

Audyt wewnętrzny ocenia również realizację celów organizacji, sprawdzając, czy przyjęte procedury oraz systemy kontroli pozwalają na skuteczne osiągnięcie założonych celów strategicznych. Prewencja i minimalizacja ryzyka stanowią nieodłączną część audytu – dzięki wdrażaniu procedur zapobiegających przyszłym zagrożeniom audyt wnosi istotny wkład w zapewnienie stabilności i bezpieczeństwa organizacji. Dostarczanie informacji doradczych przez audytorów wspiera kierownictwo w podejmowaniu świadomych decyzji, co ma kluczowe znaczenie w kontekście realizacji celów ESG, takich jak zrównoważony rozwój, odpowiedzialność społeczna i środowiskowa.

W tym miejscu warto zaznaczyć, że audyt wnosi wartość dodaną do organizacji, pełniąc rolę niezależnej funkcji wspierającej realizację jej celów przez dostarczanie cennych wniosków oraz usprawnianie procesów zarządczych. Audyt wewnętrzny dzięki swojemu zaangażowaniu w poprawę efektywności, przejrzystości oraz stabilności organizacji staje się także narzędziem przeciwdziałania nadużyciom gospodarczym. Przez identyfikację potencjalnych nieprawidłowości oraz wdrażanie działań naprawczych audyt skutecznie wspiera organizację w przestrzeganiu zasad odpowiedzialności społecznej i środowiskowej, przyczyniając się do realizacji celów ESG.

Dzięki dużemu zakresowi swoich funkcji audyt wewnętrzny odgrywa kluczową rolę w podnoszeniu efektywności, transparentności i integralności organizacji, przyczyniając się do zwiększenia rentowności oraz minimalizowania ryzyka nadużyć. Jego zadania obejmują nie tylko ocenę i zapewnienie zgodności z ustalonymi procedurami, lecz także wsparcie kierownictwa w opracowywaniu oraz doskonaleniu systemów kontroli wewnętrznej. Zgodnie z wytycznymi ministra finansów do zadań audytu wewnętrznego w sektorze finansów publicznych należą (MF, 2003, s. 7):

- analiza ryzyka, przed jakim stoi dana organizacja oraz środowiska kontroli wewnętrznej, w celu ustalenia programu audytu opartego na ocenie ryzyka, a w szczególności ocena efektywności procesu zarządzania ryzykiem;
- składanie sprawozdań z poczynionych ustaleń oraz w tych przypadkach, w których jest to właściwe, przedstawianie uwag i wniosków dotyczących poprawy;
- wyrażanie opinii na temat skuteczności mechanizmów kontrolnych w badanym systemie;
- dostarczenie, opierając się na ocenie systemu kontroli wewnętrznej, racjonalnego zapewnienia, że jednostka działa prawidłowo.

Przywoływany już E.J. Saunders do zadań audytu wewnętrznego zalicza czuwanie nad ochroną interesów i dobrym imieniem organizacji oraz nad bezpieczeństwem i prawidłowością jej operacji (Saunders, 2003, s. 84-85) przez:

- ocenę systemu kontroli wewnętrznej, struktur organizacyjnych i administracyjnych, procesów zarządzania ryzykiem oraz stopnia ich dostosowania do aktualnych warunków;

- ocenę efektywności istniejących podziałów kompetencji wewnątrz instytucji oraz ich ścisłe przestrzeganie przez jednostki organizacyjne i osoby działające w imieniu przedsiębiorstwa;
- ocenę efektywności oraz prawidłowości wykonania wewnętrznie ustalonej strategii i polityki przedsiębiorstwa, wyrażonej formalnie wydanymi zarządzeniami i instrukcjami przez zarząd, oraz systemu ich rozpowszechniania i, w miarę możliwości, zapewnienie, że są one ściśle przestrzegane przez wszystkie osoby i jednostki przedsiębiorstwa;
- czuwanie nad prawidłowością ujęcia w księgach wszystkich operacji podmiotu, zgodnie z prawem, przepisami organów nadzorczych, statutem oraz ustalonymi wewnętrznie procedurami i zarządzeniami organizacji;
- zapewnienie poprawnego charakteru wszelkiej sprawozdawczości.

Audyt w sektorze publicznym pełni kluczową rolę w zapewnieniu przejrzystości i odpowiedzialności w zarządzaniu finansami. Jego znaczenie wzrasta w obliczu globalnych wyzwań, takich jak kryzysy gospodarcze, zmiany geopolityczne czy pandemie, które wiążą się z rosnącym ryzykiem nadużyć, np. korupcja i oszustwa (Lipczyńska, 2023, s. 106-111). W związku z tym istotne jest zdefiniowanie i identyfikacja zagrożeń związanych z tymi wyzwaniami oraz ich powiązanie z możliwymi ryzykami nadużyć gospodarczych, co będzie miało kluczowe znaczenie dla dalszej analizy tego zagrożenia.

3. Globalne wyzwania a ryzyko nadużyć

Nadużycie gospodarcze to świadome działanie mające na celu uzyskanie nielegalnej korzyści kosztem innej osoby lub instytucji, często przez fałszowanie informacji, manipulację lub ukrywanie prawdy. Charakteryzuje się nadużyciem zaufania, tajemnicą oraz pozorami praworządności, co utrudnia jego wykrycie. W efekcie prowadzi do strat finansowych i naruszenia zasad uczciwego obrotu gospodarczego (Weber, 2024, s. 79-80). Obecna sytuacja globalna, na którą składają się kolejne kryzysy gospodarcze, zmiany geopolityczne, katastrofy naturalne oraz postępująca globalizacja i cyfryzacja, sztuczna inteligencja (AI), sprzyja wzrostowi liczby nadużyć. W warunkach niepewności i dynamicznych zmian sprawcy wykorzystują luki systemowe oraz chaos organizacyjny, co ułatwia im działanie. W rezultacie sektor gospodarczy i publiczny muszą nieustannie doskonalić mechanizmy kontroli, aby skutecznie przeciwdziałać tym zagrożeniom.

Globalizacja oraz rozwój technologii informatycznych prowadzą do wzrostu liczby transakcji online, co sprzyja cyberprzestępczości i oszustwom finansowym. Kryzysy gospodarcze potęgują ryzyko nieprawidłowości finansowych, zwłaszcza w sektorze publicznym. Ograniczenia budżetowe i presja na cięcia wydatków mogą skutkować zwiększoną podatnością na korupcję oraz nadużycia przy dystrybucji

środków pomocowych (Adamowicz, Adamowicz, 2018, s. 21; Dang, Shane, 2020; Dede, Eko, 2020). Z kolei zmiany geopolityczne oraz konflikty międzynarodowe sprzyjają nieprzejrzystym transakcjom finansowym oraz nielegalnym praktykom w zamówieniach publicznych. Wiele przypadków korupcji w przetargach rządowych wskazuje na to, że globalne zawirowania mogą być wykorzystywane do ukrywania nieprawidłowości.

Wreszcie pandemie oraz katastrofy naturalne stwarzają szczególne wyzwania w zarządzaniu środkami publicznymi. Szybka potrzeba alokacji funduszy oraz presja na ich dystrybucję w trybie pilnym zwiększają ryzyko oszustw finansowych, nieprawidłowości w rozliczaniu środków pomocowych oraz nadużyć w udzielaniu zamówień na usługi medyczne i humanitarne.

Wzrost globalnych zagrożeń powoduje rosnące ryzyko malwersacji finansowych i defraudacji środków publicznych. Szczególnie kryzysy gospodarcze prowadzą do zwiększonego obciążenia budżetowego oraz ograniczania środków przeznaczonych na kontrolę wewnętrzną i audyt, co może skutkować większą liczbą nadużyć (Adamowicz, Adamowicz, 2018, s. 18). Ponadto rozwój zorganizowanej przestępczości finansowej, w tym cyberprzestępczości, utrudnia identyfikację i zapobieganie nielegalnym transakcjom.

Globalne wyzwania stają się istotnymi czynnikami sprzyjającymi powstawaniu nadużyć gospodarczych. W obliczu zmieniającego się otoczenia ekonomicznego i politycznego organizacje i instytucje publiczne stają się coraz bardziej narażone na różnorodne formy oszustw i korupcji. W tabeli 1 przedstawiono przykłady przestępstw gospodarczych, zdefiniowanych przez Kodeks karny (k.k.). Przykłady te pokazują, jak złożoność i dynamika współczesnych problemów światowych mogą stwarzać korzystne warunki dla nieetycznych działań, podkreślając potrzebę skutecznych mechanizmów kontrolnych i audytowych w celu ochrony zasobów publicznych.

W obliczu globalnych wyzwań, takich jak rosnąca złożoność rynków, postępująca digitalizacja czy zmieniające się przepisy, ryzyko nadużyć i korupcji staje się coraz bardziej istotnym problemem. Aby skutecznie temu przeciwdziałać, niezbędne są odpowiednie mechanizmy kontrolne, wśród których kluczową funkcję pełni audyt. Systematyczna analiza procesów oraz weryfikacja zgodności z regulacjami pozwalają na identyfikację słabych punktów i szybkie wykrywanie nieprawidłowości. W efekcie audyt przyczynia się do wzmacniania przejrzystości i odpowiedzialności w organizacjach, pomagając im skutecznie przeciwdziałać zagrożeniom związanym z nadużyciami.

Tabela 1. Główne typy przestępstw gospodarczych

Grupa oszustw finansowych	Przestępstwo gospodarcze	Definicja
Korupcja	Przekupstwo (art. 296a k.k.)	Przyjmowanie korzyści majątkowych, osobistych lub ich obietnicy w zamian za podejmowanie konkretnych decyzji związanych z działalnością gospodarczą podmiotu.
	Oszustwo przetargowe (art. 305 k.k.)	Utrudnianie lub działanie w porozumieniu przy przetargach publicznych.
Fałszowanie sprawozdawczości finansowej	Oszustwo kredytowe (art. 297 k.k.)	Przedkładanie fałszywych lub nierzetelnych dokumentów w celu wyłudzenia kredytu lub innej pomocy finansowej.
	Oszustwa informacyjne emitentów papierów wartościowych (art. 311 k.k.)	Rozpowszechnianie nieprawdziwych informacji lub ich ukrywanie przez emitentów papierów wartościowych.
	Fałszowanie dokumentów (art. 270 k.k.)	Fałszowanie dokumentów polega na celowym zmienianiu, podrabianiu lub wytwarzaniu nieprawdziwych dokumentów w celu wprowadzenia w błąd innych osób lub instytucji. Może obejmować zmianę treści dokumentu, podrabianie podpisów, stworzenie fałszywego dokumentu lub używanie fałszywego dokumentu w celu uzyskania korzyści majątkowych lub prawnych.
	Używanie fałszywego dokumentu (art. 271 k.k.)	Posługiwanie się dokumentami, które są podrabianymi, zmienionymi lub wytworzonymi nielegalnie, w celu wprowadzenia w błąd innych osób lub instytucji oraz osiągnięcia korzyści majątkowych lub prawnych. Może to obejmować, np. fałszywe faktury, dowody tożsamości czy podpisy, które służą do uzyskania nielegalnych korzyści.
Defraudacja aktywów	Przestępstwa na szkodę wierzycieli (art. 300, 301 i 302 k.k.)	Działania w celu udaremnienia lub ograniczenia zaspokojenia należności przez wierzycieli, np. sprzedaż majątku, doprowadzanie do upadłości, tworzenie nowej spółki.
Pranie brudnych pieniędzy	„Pranie pieniędzy” (art. 299 k.k.)	Obrót składnikami majątku uzyskanymi w wyniku popełnienia czynów zabronionych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ustawa, 1997 (rozdziały XXXVI oraz XXXVII)

4. Audyt w zwalczaniu nadużyć i korupcji

Audyt wewnętrzny odgrywa kluczową rolę w identyfikacji i eliminacji nadużyć w sektorze publicznym, w szczególności przez systematyczną analizę ryzyka. Skuteczne zarządzanie ryzykiem wymaga precyzyjnej oceny zagrożeń, które mogą prowadzić do korupcji, defraudacji czy niegospodarności środków publicznych. Zgodnie z Międzynarodowymi Standardami Praktyki Zawodowej Audytu Wewnętrznego (IIA) ryzyko definiuje się jako możliwość wystąpienia zdarzenia wpływającego na realizację celów jednostki, mierzonego przez prawdopodobieństwo i skutki jego wystąpienia (Młodzik, 2016, s. 138).

Każde zadanie audytowe powinno opierać się na wcześniejszej analizie ryzyka, której celem jest określenie priorytetów oraz identyfikacja obszarów szczególnie narażonych na nadużycia. Audytorzy wewnętrzni, mając dostęp do szczegółowych danych i procesów organizacyjnych, mogą skutecznie ocenić adekwatność systemu kontroli wewnętrznej i jego zdolność do ograniczania ryzyka. Analiza ta obejmuje zarówno ocenę historycznych przypadków nadużyć, jak i identyfikację nowych zagrożeń wynikających ze zmieniającego się otoczenia prawnego, technologicznego i ekonomicznego.

W sektorze publicznym analiza ryzyka jest nie tylko narzędziem do wykrywania istniejących zagrożeń, lecz również podstawą do opracowania mechanizmów prewencyjnych. Dzięki corocznym planom audytowym, tworzonym na podstawie analizy ryzyka, możliwe jest skuteczne alokowanie zasobów audytu tam, gdzie ryzyko wystąpienia nieprawidłowości jest największe. Ponadto audyt wewnętrzny, pełniąc funkcję doradczą, wspiera kierownictwo jednostek publicznych w dostosowywaniu procesów zarządzania ryzykiem do dynamicznie zmieniających się warunków i pojawiających się nowych zagrożeń (Szczepankiewicz, 2018, s. 432-436). Wdrożenie strategii zarządzania ryzykiem związanym z oszustwami finansowymi może znacząco ograniczyć zarówno skalę strat, jak i prawdopodobieństwo wystąpienia takich incydentów w przyszłości. Oprócz audytu wysoką skuteczność w wykrywaniu nadużyć odnotowuje zgłaszanie nieprawidłowości (ang. *whistleblowing*), analiza sygnałów ostrzegawczych (ang. *red flags*) oraz bezpośredni nadzór ze strony kadry kierowniczej (zob. tabelę 2).

Sektor publiczny w odpowiedzi na pojawiające się wyzwania powinien dostosować metody audytu do nowych zagrożeń. Wykorzystanie sztucznej inteligencji, analizy Big Data oraz automatycznych systemów wykrywania nieprawidłowości stają się niezbędne w walce z nadużyciami. Współczesne narzędzia audytowe muszą uwzględniać dynamicznie zmieniające się formy oszustw, a audytorzy wewnętrzni powinni być przeszkoleni w zakresie identyfikacji nowych metod defraudacji.

Tabela 2. Charakterystyka metod *whistleblowing* i *red flags*

Kryterium charakterystyki	<i>Whistleblowing</i>	<i>Red flags</i>
Definicja	Ujawnienie informacji o nadużyciach lub nieprawidłowościach przez osobę wewnątrz organizacji (sygnalistę) w interesie publicznym.	Sygnały ostrzegawcze wskazujące na potencjalne nadużycia, takie jak nietypowe transakcje, księgowania lub zachowania.
Cel	Zidentyfikowanie i zgłoszenie nieprawidłowości w celu ich wyjaśnienia i zapobiegania dalszym naruszeniom.	Identyfikacja obszarów ryzyka lub potencjalnych nadużyć wymagających dalszej analizy.
Metody realizacji	Gorąca linia (<i>hot line</i>) i system ochrony sygnalistów.	Analiza transakcji i zdarzeń odbiegających od normy i identyfikacja symptomów oszustwa.
Kluczowe zasady	Anonimowość sygnalistów, kodowanie danych osobowych, rejestrowanie zgłoszeń i szybka reakcja na zgłoszenia.	Elastyczność w stosowaniu zasad i w dostosowywaniu się do potrzeb organizacji.
Zastosowanie	W organizacjach, w których sygnaliści mogą zgłaszać nieprawidłowości w obszarach, takich jak korupcja, pranie brudnych pieniędzy czy defraudacje.	Przy identyfikacji potencjalnych nadużyć w procesach księgowych, zarządczych i operacyjnych.
Korzyści	Wczesne wykrywanie nieprawidłowości i budowanie kultury organizacyjnej na etyce.	Prosta i elastyczna metoda wykrywania ryzyka oszustw.
Wady/wyzwania	Potrzeba wykwalifikowanego personelu obsługującego zgłoszenia, wdrożenie i utrzymanie systemu ochrony sygnalistów.	<i>Red flags</i> nie są jednoznacznym dowodem dokonania nadużycia – wymagają dalszej analizy.
Przykłady zastosowania	Zgłoszenie korupcji w sektorze publicznym, ujawnienie prania pieniędzy w sektorze bankowym.	Nietypowe księgowanie środków, zachowanie pracownika wskazujące na presję finansową, nienaturalne rozbieżności w danych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Weber, 2024, s. 85-88

Dzięki wykorzystaniu sztucznej inteligencji audyt wewnętrzny może stać się bardziej efektywny, precyzyjny i dostosowany do postępujących zmian w sektorze publicznym. AI pozwala na szybkie przetwarzanie ogromnych ilości danych, zwiększa wykrywalność nadużyć i pozwala lepiej dostosować strategię zarządzania ryzykiem. W tabeli 3 przedstawiono sposoby wykorzystania sztucznej inteligencji w audycie.

Tabela 3. Sposoby wykorzystania sztucznej inteligencji w audycie

Obszar zastosowania AI w audycie	Opis	Korzyści
Automatyzacja procesów audytowych	AI wspiera analizę dużych zbiorów danych, automatycznie przetwarzając faktury, dokumenty księgowe i raporty finansowe. Dzięki algorytmom przetwarzania języka naturalnego systemy mogą identyfikować kluczowe informacje i potencjalne niezgodności.	Skrócenie czasu audytu, eliminacja błędów ludzkich, możliwość audytowania większej liczby dokumentów w krótszym czasie.
Analiza ryzyka i wykrywanie anomalii	Algorytmy uczenia maszynowego identyfikują nietypowe transakcje i odchylenia od norm. AI analizuje wzorce zachowań finansowych, rozpoznając schematy potencjalnych nadużyć i korupcji.	Wczesne wykrywanie oszustw i nieprawidłowości, zwiększona precyzja identyfikacji ryzyk, redukcja fałszywych alarmów.
Ciągły audyt i monitoring	AI umożliwia bieżącą kontrolę operacji finansowych i biznesowych w czasie rzeczywistym. Systemy mogą na bieżąco analizować transakcje, porównywać je z historycznymi danymi i alarmować w przypadku wykrycia odstępstw.	Szybsza reakcja na potencjalne zagrożenia, eliminacja opóźnień w wykrywaniu nieprawidłowości, lepsza kontrola nad finansami publicznymi.
Weryfikacja zgodności z regulacjami	AI analizuje polityki organizacyjne, procedury oraz przepisy prawne, automatycznie wykrywając niezgodności. Systemy mogą interpretować zmieniające się regulacje i dostosowywać procedury kontrolne do nowych wymogów.	Redukcja ryzyka kar i sankcji, większa zgodność z przepisami, oszczędność czasu przy manualnym przeszukiwaniu dokumentacji.
Optymalizacja zarządzania danymi	AI klasyfikuje, porządkuje i analizuje duże ilości danych audytowych, eliminując redundancję i poprawiając dokładność analiz. Zaawansowane algorytmy mogą identyfikować luki w danych i wskazywać obszary wymagające uzupełnienia.	Poprawa jakości danych, szybsze generowanie raportów, redukcja ryzyka błędów wynikających z niekompletnych informacji.
Modelowanie projekcyjne	Na podstawie historycznych danych AI przewiduje potencjalne ryzyka, analizując np. cykliczne wzorce korupcji, niewypłacalność podmiotów czy przyszłe problemy budżetowe.	Możliwość proaktywnego zarządzania ryzykiem, lepsze planowanie działań kontrolnych, efektywniejsze wykorzystanie zasobów audytowych.
Automatyczne raportowanie	AI generuje kompleksowe raporty audytowe na podstawie zebranych danych, przedstawiając wyniki w formie interaktywnych dashboardów i wykresów. Systemy mogą również formułować rekomendacje dotyczące działań naprawczych.	Skrócenie czasu przygotowania raportów, większa przejrzystość analiz, lepsze dostosowanie rekomendacji do rzeczywistych potrzeb organizacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Wygodny, 2024, s. 47-52; Karmańska, 2022, s. 91-92

Niezależność audytorów wewnętrznych jest kluczowa w celu zapewnienia rzetelności i wiarygodności kontroli w sektorze publicznym. Zgodnie z Kodeksem Etyki Audytorów Wewnętrznych audytorzy mają obowiązek działać obiektywnie, bezstronnie i bez wpływów zewnętrznych (IIA, 2016). Przestrzeganie zasad, takich jak prawość, obiektywizm, poufność i kompetencje, gwarantuje przejrzystość działań oraz chroni przed konfliktami interesów. Międzynarodowe Standardy Audytu Wewnętrznego (IIA, 2016) ustanawiają jednolite zasady pracy audytorów, zobowiązując ich do ciągłego doskonalenia i skutecznego nadzoru wewnętrznego (Kranc, 2024, s. 62-64). W sektorze publicznym, w przypadku którego audyt odgrywa kluczową rolę w zapobieganiu nadużyciom, przestrzeganie tych norm wzmacnia zaufanie społeczne oraz poprawia efektywność zarządzania.

5. Przykłady dobrych praktyk audytowych w sektorze publicznym

Stowarzyszenie Certyfikowanych Specjalistów ds. Badania Nadużyć (ACFE) od lat bada zjawisko nadużyć finansowych, analizując sposoby ich popełniania, wykrywania i zapobiegania. Najnowszy raport opublikowany przez ACFE został opracowany na podstawie 1921 zgłoszeń pochodzących ze 138 krajów, obejmujących zarejestrowane przypadki nadużyć zarówno w sektorze prywatnym, jak i publicznym. W raporcie skupiono się na kwestiach zależności między poziomem strat a typami nadużyć, czasem ich trwania oraz sposobem ich identyfikacji (ACFE, 2024).

W sektorze publicznym odnotowano 296 przypadków nadużyć, które spowodowały straty w wysokości około 2,3 mln dolarów. Profil sprawców przestępstw wskazuje, że większość z nich (68%) zajmuje wyższe stanowiska, co zapewnia im dostęp do kluczowych decyzji i zasobów. Ponadto ponad połowa (54%) sprawców ma przynajmniej 5-letni staż w organizacji, co oznacza, że dobrze znają jej struktury i procedury. W niemal 40% przypadków przestępstw uczestniczyły więcej niż jedna osoba, co sugeruje współpracę przy ich popełnianiu. Sprawcy to głównie mężczyźni (76%), chociaż kobiety stanowią 24%. Średnia kwota strat ponoszonych przez organizację przez jednego sprawcę wynosi 250 000 dolarów. Warto również zauważyć, że 34% sprawców miało wcześniejsze problemy z naruszeniem zasad etycznych, co może sugerować ich wcześniejsze zaangażowanie w nieuczciwe działania.

Oszustwa stanowią poważne zagrożenia dla instytucji rządowych na całym świecie. Wraz z rosnącym zaangażowaniem organizacji rządowych w różne działania zwiększa się także ryzyko wystąpienia nieprawidłowości finansowych. Na wykresie 1 przedstawiono najczęściej występujące rodzaje oszustw zawodowych oraz ich procentowy udział w skali globalnej. Zrozumienie częstotliwości i form takich oszustw pozwala na lepsze przeciwdziałanie ich skutkom oraz skuteczniejszą ochronę środków publicznych.



Wykres 1. Główne rodzaje nadużyć

Źródło: opracowanie własne na podstawie: ACFE, 2024, s. 37

W wykrywaniu oszustw kluczową rolę odgrywają zarówno pracownicy, jak i kierownictwo organizacji. Z ich zaangażowaniem w proces monitorowania i identyfikowania nieprawidłowości związanych z nadużyciami organizacja jest w stanie skutecznie przeciwdziałać oszustwom. Ta współpraca podkreśla znaczenie zaufania i przejrzystości w miejscu pracy, gdyż to one są fundamentem skutecznego działania systemów kontrolnych. Istotnym elementem są także efektywne mechanizmy zgłaszania nieprawidłowości, co umożliwia szybkie wychwycenie potencjalnych zagrożeń (Ćwieląg, 2021, s. 312-316). Dobrze zaprojektowany i wdrożony system kontroli antyfraudowych stanowi niezbędny komponent w ramach kompleksowego programu zarządzania ryzykiem oszustw. System ten nie tylko pozwala na identyfikowanie i eliminowanie ryzyk związanych z oszustwami, lecz także tworzy środowisko, w którym nieuczciwe działania są minimalizowane. Do najczęściej stosowanych przedsięwzięć zapobiegających nadużyciom w organizacjach należą zewnętrzne audyty sprawozdań finansowych, które pozwalają na niezależną weryfikację poprawności danych finansowych, oraz powoływanie działów audytu wewnętrznego, które monitorują i kontrolują procesy organizacyjne na bieżąco. Oba te mechanizmy są kluczowe w wykrywaniu nieprawidłowości oraz zapobieganiu nadużyciom, a ich efektywność ma ogromne znaczenie w minimalizowaniu ryzyka oszustw w organizacji.

Wśród narzędzi wzmacniających system kontroli wewnętrznej na szczególną uwagę zasługuje audyt niezapowiedziany (ang. *surprise audit*), będący skutecznym i coraz częściej rekomendowanym mechanizmem zapobiegania nadużyciom. W odróżnieniu od rutynowych kontroli audyty przeprowadzane bez wcześniejszego uprzedzenia pozwalają na ujawnienie nieprawidłowości, które w normalnych warunkach mogłyby zostać ukryte przez nieuczciwych pracowników. Co więcej, sama świadomość możliwości wystąpienia takiej kontroli działa prewencyjnie, zniechęcając do podejmowania działań sprzecznych z interesem organizacji. Jak wskazuje literatura przedmiotu, *surprise audit* koncentruje się szczególnie na obszarach wysokiego ryzyka i stanowi istotne uzupełnienie tradycyjnych audytów oraz bieżącego nadzoru realizowanego przez działy kontroli wewnętrznej (Wardoyo, Arya, Pawestri, Shakuntala, 2022, s. 159-160).

Uzupełnieniem działań audytowych i kontroli wewnętrznej jest proaktywna analiza ryzyka, której celem nie jest jedynie identyfikacja już istniejących nieprawidłowości, lecz przede wszystkim przewidywanie potencjalnych zagrożeń i ich wczesne wykrywanie. Podejście to zakłada ciągłe monitorowanie operacji finansowych, analizowanie nietypowych zachowań i identyfikowanie odchyłeń od ustalonych wzorców. Przykładem może być bieżąca analiza transakcji pod kątem anomalii, takich jak nietypowe kwoty, godziny operacji czy dostęp z nieautoryzowanych lokalizacji. Dzięki temu możliwe jest natychmiastowe wychwycenie niepokojących sygnałów oraz podjęcie działań zapobiegawczych, zanim dojdzie do realnych strat. Proaktywna analiza ryzyka zwiększa skuteczność systemów kontrolnych, ogranicza ryzyko błędów ludzkich i nadużyć, a także wzmacnia zaufanie do procesów nadzorczych, co ma kluczowe znaczenie w zarządzaniu ryzykiem oszustw w nowoczesnych organizacjach (Williams, Yussuf, Olukoya, 2021, s. 161-165).

W celu lepszego zrozumienia skuteczności poszczególnych środków zastosowanych przez organizacje w walce z oszustwami w tabeli 4 opisano mediany strat oraz mediany czasu trwania oszustw w organizacjach, które wdrożyły konkretne środki zapobiegające nadużyciom. Porównano je z danymi organizacji, które tych środków nie zaimplementowały.

Obecność każdego z przedstawionych w tabeli 6 środków zapobiegających oszustwom była związana zarówno z szybszym wykrywaniem nieprawidłowości, jak i mniejszymi stratami. Cztery rodzaje działań, czyli niespodziewane audyty, audyty sprawozdań finansowych, linie zgłoszeniowe oraz proaktywna analiza danych, wiązały się z co najmniej 50-procentową redukcją zarówno strat, jak i czasu trwania oszustw. Należy jednak zauważyć, że niespodziewane audyty oraz proaktywna analiza danych były jednymi z najmniej powszechnie stosowanych środków (ACFE, 2024), co sugeruje, że wiele organizacji ma szansę wzmocnić swoje działania skierowane przeciw oszustwom, rozważając ich wdrożenie.

Tabela 4. Obecność systemów kontroli antyfraudowych a mediany strat i czasu trwania oszustw

Rodzaj kontroli antyfraudowej	Badane firmy, które zaimplementowały dany rodzaj kontroli	Gdy kontrola występowała		Gdy kontroli nie zastosowano		Procentowe zmniejszenie	
		Mediana strat	Mediana czasu trwania	Mediana strat	Mediana czasu trwania	Strata	Czas trwania
niespodziewane audyty	42%	75 000 USD	9 miesięcy	200 000 USD	18 miesięcy	63%	50%
kontrola zarządcza	72%	100 000 USD	12 miesięcy	250 000 USD	23 miesiące	60%	48%
audyt zewnętrzny sprawozdań finansowych	84%	121 000 USD	12 miesięcy	250 000 USD	24 miesiące	52%	50%
gorąca linia zgłoszeniowa	71%	100 000 USD	12 miesięcy	200 000 USD	24 miesiące	50%	50%
szkolenia antyfraudowe dla kadry kierowniczej	62%	100 000 USD	12 miesięcy	200 000 USD	19 miesięcy	50%	37%
polityka antyfraudowa	60%	100 000 USD	12 miesięcy	200 000 USD	18 miesięcy	50%	33%
aktywna analiza i monitorowanie danych	45%	100 000 USD	9 miesięcy	200 000 USD	18 miesięcy	50%	50%
szkolenia antyfraudowe dla pracowników	63%	100 000 USD	12 miesięcy	187 000 USD	20 miesięcy	47%	40%
ocena ryzyka występowania oszustw	48%	100 000 USD	10 miesięcy	187 000 USD	18 miesięcy	47%	44%

Rodzaj kontroli antyfraudowej	Badane firmy, które zaimplementowały dany rodzaj kontroli	Gdy kontrola występowała		Gdy kontroli nie zastosowano		Procentowe zmniejszenie	
		Mediana strat	Mediana czasu trwania	Mediana strat	Mediana czasu trwania	Strata	Czas trwania
dział audytu wewnętrznego	80%	120 000 USD	12 miesięcy	210 000 USD	24 miesiące	43%	50%
dział (komórka, sekcja) ds. oszustw	50%	109 000 USD	12 miesięcy	184 000 USD	18 miesięcy	41%	33%
polityka firmy	85%	121 000 USD	12 miesięcy	200 000 USD	20 miesięcy	40%	40%
certyfikacja sprawozdań finansowych	77%	120 000 USD	12 miesięcy	200 000 USD	24 miesiące	40%	50%
audyt zewnętrzny kontroli wewnętrznej nad sprawozdawczością finansową	72%	119 000 USD	12 miesięcy	199 000 USD	18 miesięcy	40%	33%
programy wsparcia dla pracowników	59%	101 000 USD	12 miesięcy	150 000 USD	14 miesięcy	33%	14%
niezależny komitet audytu	68%	120 000 USD	12 miesięcy	165 000 USD	18 miesięcy	27%	33%
nagrody dla sygnalistów	14%	110 000 USD	9 miesięcy	145 000 USD	12 miesięcy	24%	25%
rotacja stanowisk	23%	115 000 USD	8 miesięcy	150 000 USD	16 miesięcy	23%	50%

Źródło: opracowanie własne na podstawie: ACFE, 2024, s. 40-41

Podsumowanie

Audyt wewnętrzny odgrywa kluczową rolę w zapobieganiu nadużyciom w sektorze publicznym, szczególnie w kontekście globalnych wyzwań i zrównoważonego rozwoju. Jego skuteczność wpływa na poprawę zarządzania ryzykiem, usprawnienie procesów operacyjnych oraz wzmocnienie ładu korporacyjnego, co jest niezbędne dla efektywnego funkcjonowania instytucji publicznych. Współczesne realia otwierają nowe możliwości przed audytem wewnętrznym, jednocześnie stawiając przed nim nowe wyzwania.

Analiza wykazała, że instytucje publiczne powinny traktować audyt wewnętrzny jako narzędzie oceny kompleksowego funkcjonowania organizacji. Oprócz eliminowania zagrożeń związanych z nadużyciami konieczne jest również zapewnienie zgodności działań z zasadami ładu korporacyjnego i celami zrównoważonego rozwoju. Transparentność, odpowiedzialność i rzetelność powinny stać się fundamentami zarządzania środkami publicznymi.

W obliczu rosnących wyzwań, takich jak zmiany regulacyjne, rozwój nowych technologii oraz wzrost cyberzagrożeń, audyt wewnętrzny powinien ewoluować w kierunku bardziej strategicznego podejścia (Ciak, 2016). Sztuczna inteligencja i analityka danych mogą znacząco zwiększyć skuteczność audytu, umożliwiając automatyczne wykrywanie anomalii, analizę wzorców oszustw oraz prognozowanie potencjalnych zagrożeń. Wprowadzenie narzędzi opartych na AI może zrewolucjonizować audyt przez:

- **automatyzację procesów kontroli** – AI może monitorować transakcje i operacje finansowe w czasie rzeczywistym, identyfikując potencjalne nieprawidłowości szybciej niż tradycyjne metody;
- **proaktywne wykrywanie nadużyć** – systemy uczenia maszynowego mogą analizować ogromne zbiory danych i wskazywać podejrzane schematy działania, co ułatwia ich prewencyjne eliminowanie;
- **bardziej precyzyjne prognozy dotyczące potencjalnych zagrożeń** – umożliwiają instytucjom publicznym lepsze przygotowanie się na ewentualne nieprawidłowości;
- **zwiększenie efektywności audytorów** – dzięki narzędziom automatycznej analizy danych audytorzy mogą skupić się na bardziej strategicznych aspektach zarządzania ryzykiem i doradztwa.

Rekomenduje się także wdrażanie nowoczesnych mechanizmów kontroli, takich jak niespodziewane audyty, proaktywna analiza danych oraz skuteczniejsze systemy whistleblowingowe, które mogą przyczynić się do szybszego wykrywania sygnałów ostrzegawczych i ograniczenia strat wynikających z nadużyć. Kluczowe jest również zwiększenie świadomości kadry zarządzającej na temat znaczenia audytu wewnętrznego i jego roli w budowaniu zaufania społecznego.

W celu skutecznego podniesienia efektywności audytu wewnętrznego oraz zwiększenia odporności instytucji publicznych na nadużycia zaleca się:

- inwestowanie w zaawansowane narzędzia analityczne, które usprawnią monitorowanie operacji finansowych oraz wczesne wykrywanie nieprawidłowości;
- organizowanie specjalistycznych szkoleń dla audytorów i kadry zarządzającej, aby zwiększyć ich kompetencje w zakresie identyfikacji i zapobiegania nadużyciom;
- wdrożenie holistycznego podejścia do zarządzania ryzykiem, obejmującego automatyzację procesów audytowych oraz ciągłe doskonalenie mechanizmów kontrolnych;
- modernizację systemów zgłaszania nieprawidłowości (*whistleblowing*), tak aby zapewniały większą poufność, dostępność i skuteczność reakcji na zgłoszenia;
- regularną aktualizację procedur audytowych, dostosowując je do zmieniających się regulacji oraz wyzwań związanych z celami społecznymi i środowiskowymi.

Dzięki wdrożeniu wymienionych działań instytucje publiczne mogą skuteczniej zapobiegać nadużyciom, zwiększać transparentność oraz wzmacniać stabilność finansową, co w dłuższej perspektywie przyczyni się do realizacji założeń zrównoważonego rozwoju.

Podsumowując, audyt wewnętrzny powinien być postrzegany jako strategiczne narzędzie wspierające długoterminową stabilność sektora publicznego i realizację zasad ESG. Jego skuteczne wdrażanie wymaga jednak zmiany podejścia zarządzających oraz inwestycji w rozwój mechanizmów kontroli, szczególnie tych opartych na nowoczesnych technologiach, w tym sztucznej inteligencji. Dzięki nowoczesnym mechanizmom kontroli, skutecznemu zarządzaniu ryzykiem oraz ulepszonym procedurom audytowym instytucje publiczne mogą nie tylko ograniczyć nadużycia, lecz także efektywniej zarządzać zasobami, zwiększyć transparentność oraz podnieść poziom zaufania społecznego.

BIBLIOGRAFIA

- [1] ACFE, 2024. *Report to the Nations*, Austin: Association of Certified Fraud Examiner.
- [2] ADAMOWICZ, M., ADAMOWICZ, T., 2018. Przebieg i skutki światowego kryzysu finansowego lat 2007-2011 oraz działania antykryzysowe w Polsce, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 529.
- [3] BONNY, P., GOODE, S., LACEY, D., 2015. Revisiting Employee Fraud: Gender, Investigation Outcomes and Offender Motivation, *Journal of Financial Crime*, vol. 22, nr 4.
- [4] CIAK, J.M., 2016. Experiences of Selected Public Finance Sector Entities Gained on Internal Audit Functioning in Poland – Research Findings, *Journal of Scientific Research and Report*, vol. 10, nr 6.

-
- [5] ĆWIELĄG, K., 2021. Audyt wewnętrzny w racjonalizowaniu samorządowej gospodarki finansowej, *Studia i Monografie – Uniwersytet Opolski*, nr 600.
- [6] DANG, H., SHANE, J.S., 2020. Fraud and Abuse Schemes in the Disadvantaged Business Enterprise Program, *Journal of Legal Affairs and Dispute Resolution in Engineering and Construction*, vol. 12, nr 3.
- [7] DEC, P., SZCZERBAK, M., 2024. Managing selected types of costs related to ESG implementation in enterprises, *E-mentor*, nr 5 (107).
- [8] DEDE, R., EKO, G.S., 2020. The Effect of Investigative, Independent Audit and Due Professional Care Audits on the Effectiveness of the Implementation of Fraud Procedures Moderated by Social Pressure in the Internal Audit Department of PT. Indoagung Multikreasi Ceramic Industri & PT. Wijaya Distribution, *Asia Pacific Fraud Journal*, vol. 5 (1).
- [9] FLASHER, R., SHIRLEY, S., HIGGINS, J.P., 2022. The Structure of State Auditor Functions in the Fight Against Corruption, *Current Issues in Auditing*, vol. 16, nr 1.
- [10] FLESZER, D., 2018. Audyt wewnętrzny w jednostkach sektora finansów publicznych – wybrane zagadnienia, *Roczniki Administracji i Prawa*, nr 18.
- [11] GOŁĘBIEWSKA, A., ZIENTARSKI, P.B. (red.), 2019. *Kontrola i audyt w administracji publicznej*, Warszawa: Kancelaria Senatu, Centrum Informacyjne Senatu.
- [12] GRZESIAK, L., 2021. *Kapitał ludzki jako czynnik skuteczności audytu wewnętrznego*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- [13] HOLLOW, M., 2014. Money, Morals and Motives: An Exploratory Study into Why Bank Managers and Employees Commit Fraud at Work, *Journal of Financial Crime*, vol. 21, nr 2.
- [14] IIA, 2012. *Kodeks etyki oraz międzynarodowe standardy praktyki zawodowej audytu wewnętrznego, Definicja audytu wewnętrznego*, Altamonte Springs (FL): The Institute of Internal Auditors.
- [15] KALOVYA, O.Z., 2020. Determinants of Occupational Fraud Losses: Offenders, Victims and Insights from Fraud Theory, *Journal of Financial Crime*, vol. 30, nr 2.
- [16] KARMAŃSKA, A., 2022. Artificial Intelligence in audit, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 4.
- [17] KOMUNIKAT, 2016. Komunikat Ministra Rozwoju i Finansów z dnia 12 grudnia 2016 r. w sprawie standardów audytu wewnętrznego dla jednostek sektora finansów publicznych (Dz. Urz. MRiF z dnia 16 grudnia 2016 r., poz. 28).
- [18] KRANC, D., 2024. *Etyczne aspekty pracy audytora w świetle badań pilotażowych*, [w:] Przybylska, J., Kańduła, S., Bogucka, I. (red.), *Audyt wewnętrzny narzędziem ułatwiającym zarządzanie organizacją*, Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- [19] KUFEL, T., 2013. *Ryzyko i jego analiza na potrzeby audytu wewnętrznego i kontroli zarządczej*, [w:] Kiziukiewicz, T. (red.), *Audyt wewnętrzny w strukturze kontroli zarządczej*, Warszawa: Difin.
- [20] LIPCZYŃSKA, A.A., 2023. *Kontrola i audyt wewnętrzny. Teoria i zastosowanie*, Warszawa: Difin.
- [21] LISIECKA, K., 2012. *Audyt wewnętrzny i kontrola zarządcza w procesach doskonalenia zarządzania organizacją sektora publicznego*, Seminaryjne posiedzenie Kolegium Najwyższej Izby Kontroli, 5 grudnia 2012 r.
- [22] MF, 2003. *Podręcznik audytu wewnętrznego w administracji publicznej*, Warszawa: Ministerstwo Finansów, marzec.
- [23] MILEWSKA-ZAWADA, A., 2016. Audyt wewnętrzny szansą na sukces przedsiębiorstwa, *Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Płocku. Nauki Ekonomiczne*, t. 23.
- [24] MŁODZIK, E., 2016. Ryzyko jako przedmiot badania audytu wewnętrznego w sektorze finansów publicznych, *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, nr 2.

-
- [25] NOWAK, W.A., SKOCZYŁAS, A., 2011. Ewolucja audytu wewnętrznego w polskim sektorze finansów publicznych, *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, nr 63.
 - [26] SAUNDERS, E.J., 2003. *Audyt i kontrola wewnętrzna w przedsiębiorstwach*, Częstochowa: PIKW S.A., Educator.
 - [27] SAWYER, L.B., DITTENHOFER, M.A., SCHEINER, J.H., 2016. *Sawyer's Internal Auditing*, Altamonte Springs (FL): Inst of Internal Auditors.
 - [28] SZCZEPANKIEWICZ, E., 2018. Identyfikacja i ocena ryzyka w jednostce jako obszar współpracy pomiędzy biegłym rewidentem a audytorem wewnętrznym, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 503.
 - [29] SZCZERBAK, M., 2016. Audyt wewnętrzny w ocenie skuteczności kontroli, procesów zarządzania ryzykiem i ładu korporacyjnego, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 1 (792).
 - [30] USTAWA, 1997. Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks karny (Dz.U. 1997 nr 88, poz. 553 ze zm.).
 - [31] WARDOYO, D.U., ARYA, M., PAWESTRI, W.D., SHAKUNTALA, B., 2022. Whistleblowing System Dan Surprise Audit: Strategi Pencegahan Fraud, *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, nr 2.
 - [32] WEBER, J., 2024. *Metody i techniki wykrywania nadużyć i oszustw finansowych*, [w:] Przybylska, J., Kańduła, S., Bogucka, I. (red.), *Audyt wewnętrzny narzędziem ułatwiającym zarządzanie organizacją*, Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
 - [33] WILLIAMS, M., YUSSUF, M.F., OLUKOYA, A.O., 2021. Machine learning for proactive cybersecurity risk analysis and fraud prevention in digital finance ecosystems, *International Journal of Engineering Technology Research & Management*, nr 12.
 - [34] WYGODNY, A., 2024. Sztuczna inteligencja w audycie i zarządzaniu ryzykiem – nowe możliwości poszerzania wiedzy, *Kontrola Państwowa*, nr 6.

