

# AUDYT

## Funkcje Formułowanie ustaleń Ryzyka

Zbysław Dobrowolski

---

---

---



Wolters Kluwer

# AUDYT

## Funkcje Formułowanie ustaleń Ryzyka

Zbysław Dobrowolski

---

---

Zamów książkę w księgarni internetowej

**profinfo.pl**  
księgarnia internetowa

Zbysław Dobrowolski, nr ORCID: 0000-0003-1438-3324

Recenzenci

Prof. dr hab. Konrad Raczkowski

Dr hab. Magdalena Zioto, prof. US

Dr hab. Grzegorz Drozdowski, prof. UJK

Wydawca

Grzegorz Jarecki

Ewa Wrona

Redaktor prowadzący

Kinga Zając

Opracowanie redakcyjne

Violet Design Wioletta Kowalska

Projekt okładek serii

Wojtek Kwiecień-Janikowski, Przemek Dębowski



Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przystępujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

Szanujemy prawo i własność

Więcej na [www.legalnakultura.pl](http://www.legalnakultura.pl)

Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2021

ISBN 978-83-8223-475-6

Dział Praw Autorskich

01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33

tel. 22 535 82 19

e-mail: [ksiazki@wolterskluwer.pl](mailto:ksiazki@wolterskluwer.pl)

księgarnia internetowa [www.profinfo.pl](http://www.profinfo.pl)

# SPIS TREŚCI

<b>Wykaz skrótów</b> .....	7
<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Rozdział I</b>	
<b>Systematyzacja aparatu pojęciowego</b> .....	13
1. Pojęcie i etapy audytu .....	13
2. Zakres podmiotowy i przedmiotowy audytu .....	22
3. Ustalenia i dowody audytu .....	28
4. Wyznaczenia i kryteria audytu .....	41
<b>Rozdział II</b>	
<b>Typologia audytu i jego sprawność</b> .....	49
1. Rodzaje audytu .....	49
2. Sprawność, zasady i funkcje audytu .....	64
3. Ryzyko audytu .....	70
<b>Rozdział III</b>	
<b>Planowanie i realizacja audytu</b> .....	77
1. Planowanie zakresu podmiotowego i przedmiotowego audytu .....	77
2. Planowanie czasu realizacji zadań audytowych .....	83
3. Określenie profilu kompetencji audytorów .....	90
4. Ustalenie istotności w procesie audytu .....	91
5. Ustalenie źródeł dowodów audytu i sposobu prezentacji wyników .....	96

**Rozdział IV**

<b>Rodzaje badań audytowych</b> .....	103
1. Audyt zarządzania wiedzą .....	103
2. Audyt efektywności organizacji .....	111
3. Audyt prawidłowości planowania .....	117
4. Audyt struktury organizacyjnej .....	121
5. Audyt sposobów motywowania pracowników .....	125
6. Audyt informacji pozafinansowych .....	134
7. Audyt systemu przeciwdziałania korupcji, oszustwom i praniu pieniędzy .....	143
8. Audyt finansowy. Założenia ogólne .....	166
9. Analiza wskaźników finansowych .....	179
10. Wykrywanie nierzetelnych praktyk księgowych .....	208

**Rozdział V**

<b>Problemy audytu</b> .....	251
------------------------------	-----

<b>Zakończenie</b> .....	259
--------------------------	-----

**Załącznik**

<b>Standardy audytu wewnętrznego dla jednostek sektora finansów publicznych</b> .....	261
---	-----

<b>Wykaz literatury</b> .....	299
-------------------------------	-----

<b>Publikacje on-line</b> .....	325
---------------------------------	-----

<b>Wykaz aktów prawnych</b> .....	329
-----------------------------------	-----

<b>Orzecznictwo</b> .....	331
---------------------------	-----

<b>Spis rysunków i tabel</b> .....	333
------------------------------------	-----

<b>Skorowidz rzeczowy</b> .....	335
---------------------------------	-----

# WYKAZ SKRÓTÓW

## Akty normatywne

- dyrektywa 2013/34/UE** – dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/34/UE z 26.06.2013 r. w sprawie rocznych sprawozdań finansowych, skonsolidowanych sprawozdań finansowych i powiązanych sprawozdań niektórych rodzajów jednostek, zmieniająca dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2006/43/WE oraz uchylająca dyrektywy Rady 78/660/EWG i 83/349/EWG (Dz.Urz. UE L 182, s. 19, ze zm.)
- dyrektywa 2014/95/UE** – dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE z 22.10.2014 r. zmieniająca dyrektywę 2013/34/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki oraz grupy (Dz.Urz. UE L 330, s. 1, ze zm.)
- k.c.** – ustawa z 23.04.1964 r. – Kodeks cywilny (Dz.U. z 2020 r. poz. 1740 ze zm.)
- k.k.** – ustawa z 6.06.1997 r. – Kodeks karny (Dz.U. z 2020 r. poz. 1444 ze zm.)
- k.p.a.** – ustawa z 14.06.1960 r. – Kodeks postępowania administracyjnego (Dz.U. z 2020 r. poz. 256 ze zm.)
- k.p.c.** – ustawa z 17.11.1964 r. – Kodeks postępowania cywilnego (Dz.U. z 2020 r. poz. 1575 ze zm.)
- u.f.p.** – ustawa z 27.08.2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. z 2019 r. poz. 869 ze zm.)
- u.rach.** – ustawa z 29.09.1994 r. o rachunkowości (Dz.U. z 2019 r. poz. 351 ze zm.)

## Instytucje

<b>GAO</b>	– Państwowy Urząd Rozliczalności, USA (U.S. Government Accountability Office)
<b>INTOSAI</b>	– Międzynarodowa Organizacja Najwyższych Instytucji Audytowych (International Organization of Supreme Audit Institution)
<b>KPRM</b>	– Kancelaria Prezesa Rady Ministrów
<b>MF</b>	– Minister Finansów
<b>MSWiA</b>	– Minister Spraw Wewnętrznych i Administracji
<b>NIK</b>	– Najwyższa Izba Kontroli

## WSTĘP

W zarządzaniu organizacją, niezależnie od struktury własnościowej i jej rozmiarów, audyt odgrywa istotną rolę. Pozwala na zapobieżenie efektowi „śnieżnej kuli”, a zatem narastaniu błędów, które – początkowo niewielkie – po skumulowaniu wpływają destrukcyjnie na organizację. Zwrócił na to uwagę m.in. Kieżun (1998), formułując wymogi sprawnego zarządzania organizacją.

Istnieje wiele opracowań poświęconych problematyce audytu, o czym świadczy wykaz literatury w tym opracowaniu. Jednak zauważalny jest deficyt badań dotyczących audytu zarządzania wiedzą (określanego czasami audytem personalnym) oraz audytu efektywności organizacji. Nadal brakuje pogłębionych badań poświęconych funkcji audytu w zarządzaniu organizacjami, co już dziesięć lat temu w odniesieniu do kontrolowania zauważył m.in. Lichtarski (2010). Zidentyfikowana luka badawcza stanowiła asumpt do podjęcia badań, których efektem jest niniejsza monografia.

W badaniach prowadzonych przy wykorzystaniu metod i technik właściwych dla dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości wykorzystano strategię pluralizmu metodologicznego, przyjmując za Sułkowskim (2013) możliwość łączenia podejść zaczerpniętych z różnych paradygmatów, gdy zmierza to do spójnych rezultatów poznawczych. W badaniach zastosowano zarówno podejście nomotetyczne, jak i idiograficzne.

Celami badań są: ustalenie funkcji audytu; ustalenie sposobów formułowania i przedstawiania ustaleń audytu; analiza i przedstawienie założeń audytu zarządzania wiedzą oraz audytu efektywności organizacji, jak też



poszczególnych funkcji zarządzania organizacją. Podjęto również próbę identyfikacji problemów audytu, w tym związanych z funkcjonowaniem organizacji w nieprzewidywalnym otoczeniu. Ten ostatni cel wynikał z obserwacji funkcjonowania organizacji w warunkach pandemii COVID-19. Na podstawie badań, zgodnie z założeniem autora, zidentyfikowano problemy badawcze wymagające rozwiązania w kolejnych badaniach naukowych. Pośrednim celem badań była systematyzacja aparatu pojęciowego.

Problemy badawcze to: 1) jakie są funkcje audytu oraz która z funkcji przesądza o celowości audytu? 2) co wpływa na sposób formułowania i przedstawiania ustaleń audytu? 3) w jakich obszarach działalności audytowanego należy ustalić ryzyko audytu? 4) jakie są obszary audytu w modelu integracyjnym roli zarządzania wiedzą? 5) jakie są obszary audytu prawidłowości komercjalizacji wartości niematerialnych organizacji?

Sformułowano następujące hipotezy badawcze: 1) istnieje dodatni związek między sposobem formułowania i przedstawiania ustaleń audytu a doświadczeniem i wiedzą audytorów przeprowadzających audyt oraz strukturą dowodów; 2) istnieje dodatni związek między sposobem udzielania odpowiedzi przez audytowanego na ustalenia, oceny, uwagi lub wnioski sformułowane przez audytora a oceną prawidłowości prowadzonego postępowania audytowego.

Celom badań podporządkowano konstrukcję niniejszego opracowania. Wyniki badań przedstawiono w kilku wyodrębnionych, choć powiązanych ze sobą częściach. Opracowanie rozpoczęto od przedstawienia wyników studiów literatury dotyczących istoty kontrolowania, ewaluacji, audytu; określenia, czy są to pojęcia tożsame, czy też odmienne. Następnie zidentyfikowano podmiot i przedmiot audytu, zdefiniowano pojęcia ustaleń, dowodów audytu, jego wyznaczeń i kryteriów. Przedstawiono rodzaje audytu. Zaprezentowano problematykę sprawności audytu. Przeanalizowano ryzyko audytu. Przedstawiono założenia audytu: zarządzania wiedzą, efektywności organizacji, prawidłowości planowania, struktury organizacyjnej, sposobów motywowania pracowników, informacji pozafinansowych, systemów przeciwdziałania patologiom

organizacyjnym. W oddzielnej części przedstawiono zidentyfikowane problemy audytu oraz podstawowe zagadnienia związane z jego planowaniem.

Uznając, że monografia może być wykorzystana w procesie dydaktycznym, w załączniku do publikacji przytoczono standardy audytu wewnętrznego dla jednostek sektora finansów publicznych, uzupełniając je o komentarz wynikający z przeprowadzonych badań. Sformułowano szereg autorskich, oryginalnych definicji, które mogą przyczynić się do rozwoju dorobku naukowego poświęconego audytowi, jego celom i roli w życiu społeczno-gospodarczym.

Na etapie planowania badań założono, że jednym z jego efektów będzie identyfikacja problemów badawczych wymagających rozwiązania. Założenia te zrealizowano. Autor żywi nadzieję, że niniejsza monografia przyczyni się do rozwoju dorobku naukowego poświęconego procesowi audytu, jego metodom, technikom, a także sformułowaniu kierunkowych propozycji doskonalenia audytu.

## Rozdział I

# SYSTEMATYZACJA APARATU POJĘCIOWEGO

### 1. Pojęcie i etapy audytu

Kontrolowanie zostało uznane za funkcję zarządzania już przez Fayola, jednego z przedstawicieli nurtu klasycznego tej dyscypliny (Fayol, 1916; Koontz, O'Donnell, 1969). Niezbędność kontrolowania Taylor, Gant, Gilbreth, Le Chatelier, a także Barnard i Brown dostrzegli dziesiątki lat temu w szczególności w przedsiębiorstwach poprzez pryzmat oceny realizacji celów i wykorzystania zasobów. Przykładu dostarcza m.in. model finansowy DuPonta z 1919 r., jak też system planowania i kontroli General Motors (Gigliani, Bedeian, 1974; Blumenthal, 1998; Merchant, Otley, 2006). Znaczenie kontrolowania dostrzegł także Weber, który sformułował model biurokracji, opierając się na założeniach Hegła i teorii administracji publicznej (Adler, Bryan, 1996; Dunn, Miller, 2007; Sager, Rosser, 2009). Niezbędność kontrolowania, choć w innym zakresie, zauważyli przedstawiciele szkoły behawioralnej (Wehrich, Koontz, 2005; Hersey, Blanchard, Johnson, 2007; Bruce, Nyland, 2011).

Kontrolowanie stanowi nieodłączny etap cyklu działania zorganizowanego. Le Chatelier umiejscowił kontrolowanie pośród pozostałych etapów cyklu działania zorganizowanego, a Adamiecki, wskazując na cztery etapy tego cyklu: analizę, plan, wykonanie i kontrolę, podkreślił niezbędną niezależność etapu kontrolowania od stopnia poprawności zastosowania trzech pierwszych etapów (Adamiecki, 1970). Znani polscy prakseolodzy słusznie wskazywali, że choć kontrolowanie to etap

logicznie końcowy, w praktyce przeplata się w czasie z innymi etapami cyklu działania zorganizowanego oraz funkcjami zarządzania (m.in. Zieleniewski, 1978; Pszczołowski, 1978).

Simons (1995) zdefiniował kontrolowanie organizacji z punktu widzenia wyższego kierownictwa jako tzw.: systemy przekonań (*beliefs systems*), systemy brzegowe (*boundary systems*), interaktywne kontrolowanie (*interactive controls*) i kontrolowanie diagnostyczne (*diagnostic controls*). Tak zwane systemy przekonań to zespół podstawowych wartości przyjętych w każdej organizacji i służących w założeniu spajaniu pracowników. Są one określone w misji lub wizji organizacji. Kontrola na tym poziomie służy weryfikacji, czy działania pracowników są zgodne z wartościami organizacji. Systemy brzegowe wskazują obszary aktywności, które są uważane za nieodpowiednie z punktu widzenia organizacji. Kontrolowanie diagnostyczne służy ustaleniu odchyień w zarządzaniu przez wyjątki, zaś kontrolowanie interaktywne – odróżnieniu strategicznego niepowodzenia od niewłaściwego wdrożenia strategicznego (Simons, 1995).

Stoner i Wankel (1992) definiują kontrolowanie jako proces sprawdzenia, czy działanie rzeczywiste jest zgodne z działaniem planowanym. Kontrolowanie służy mierzeniu postępu w realizacji celów i podjęciu działań korygujących w przypadku odchyień od planu. Merchant (1982) zauważa, że kiedy strategie i plany są sporządzone, podstawowym celem kontrolowania pojmowanego jako szczególnie istotna funkcja zarządzania jest ustalenie, czy założenia organizacji są wdrażane w życie, a w przypadku przemian w otoczeniu – czy założenia te są modyfikowane. Merchant wskazuje na następczy charakter kontrolowania (Merchant, 1982).

Kontrolowanie pełni zatem funkcję poznawczo-dostosowawczą w procesie zarządzania (Dobrowolski, 2008; Schraeder i inni, 2014). Jest poszukiwaniem możliwości zmuszenia zdarzeń do zgodności z planem (Goetz, 1949; Webber, 1985), ale też ustalenia prawidłowości procesu planowania (Koontz, O'Donnell, 1969). Związek kontrolowania z organizowaniem polega na tym, że analiza i ocena sposobu zorganizowania określonych przedsięwzięć pozwalają na dokonanie zmian w strukturze

organizacyjnej, zakresach obowiązków i uprawnień pracowników, zasadach współdziałania. Związek kontrolowania z motywowaniem polega głównie na diagnozowaniu poziomu oddziaływania określonych bodźców na pracowników i ich wyniki (Czermiński i inni, 2001; Dobrowolski, Kościelniak, 2018, 2019).

Etzioni zauważa, że mechanizmy kontrolowania odnoszą się do trzech typów organizacji, tj. totalizującej, ekonomicznej i ideologicznej (Etzioni, 1961). Taka konstatacja rodzi poważne wątpliwości. Po pierwsze, trudno w praktyce życia publicznego zidentyfikować organizacje, które jednoznacznie można przyporządkować do każdego z trzech wskazanych typów organizacji. Po drugie, przymus może być podstawą zaangażowania pracowników w organizacji ekonomicznej, a nie tylko totalizującej. Wśród ekonomicznie zmotywowanych pracowników decyzja rodząca skutki finansowe będzie prowadzić do zachowania zgodnego z oczekiwaniami. Z kolei organizacje ideologiczne to także te, w których zachęta ekonomiczna jest elementem ideologii. Ponadto redukcja niepewności w działaniu organizacji jest skutkiem intencjonalnych lub stochastycznych działań. Dlatego też w świetle powyższych rozważań należy uzupełnić typologię o organizacje posiadające cechy wszystkich wcześniej wymienionych organizacji (Dobrowolski, 2017a; Dobrowolski, Kościelniak, 2018, 2019). Zaznaczyć należy, że refleksja nad rodzajami organizacji i mechanizmami ich kontrolowania nie służy wyłącznie dydaktyce. Może być przydatna przy określaniu ryzyka audytu.

W języku potocznym, ale również w literaturze naukowej (zob. wykaz literatury w tym opracowaniu) termin „kontrolowanie” oznacza zwykle porównanie stanu faktycznego ze stanem wymaganym. „Kontrola” zaś to zespół działań polegających na analizie przebiegu czynności, sprawdzeniu, czy określone zadanie, wyrób zostały wykonane zgodnie z założeniami (*Zarządzanie przez kontrolę* [w:] *Encyklopedia Zarządzania*, [https://mfiles.pl/pl/index.php/Zarządzanie\\_przez\\_kontrolę](https://mfiles.pl/pl/index.php/Zarządzanie_przez_kontrolę), dostęp: 29.04.2020 r.). Terminy „kontrolowanie” i „kontrola” odnoszą się zatem do czynności porównania stanów: wymaganego i faktycznego, oceny przyczyn, skutków rozbieżności pomiędzy tymi stanami (Dobrowolski, Kościelniak, 2018, 2019). W związku z powyższym, pomijając dalsze

refleksje semantyczne, założono zastosowanie w tym opracowaniu pojęcia kontroli jako tożsamesego z kontrolowaniem. Dodać należy, że takie uogólnienie jest zgodne z poglądami innych autorów. Polscy badacze definiują kontrolę jako proces polegający na badaniu zgodności stanu istniejącego ze stanem postulowanym, pozwalający na ustalenie zasięgu i przyczyn rozbieżności (Boć (red.), 2001; Kisielnicki, 1999; Winiarska, 2001; Dobrowolski, 2008) lub po prostu jako proces służący ocenie zarządzania organizacją (Dobrowolski, Kościelniak, 2019).

W literaturze anglojęzycznej ustalenie stanu faktycznego, porównanie go ze stanem wymaganym oraz dokonanie jego oceny definiowane jest jako audyt (Power, 1996), zaś kontrola (*control*) w znaczeniu zarządczym to przyjęty system zarządzania (procedury, instrukcje, zasady, mechanizmy) służący do uzyskania racjonalnej pewności, że cele zarządzania zostaną osiągnięte (Najwyższa Izba Kontroli, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Ministerstwo Finansów, Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, 2005, s. 32). Definicja ta jest zbliżona do pojęcia kontroli zarządczej.

W latach 2012–2019 i w pierwszej połowie 2020 r. studenci (160 osób) byli objęci przeprowadzonymi przez autora tej monografii wywiadami standaryzowanymi nieustrukturalizowanymi w celu ustalenia, jak pojmują podstawowe pojęcia z zakresu zarządzania. Ustalono, że 100% ogółu badanych pojmowało kontrolowanie jako etap cyklu działania zorganizowanego oraz jako funkcję zarządzania. Jednak 82% uważało, że audyt jest innym pojęciem niż kontrola, 6% nie miało zdania, a 12% uznało, że są to pojęcia tożsame. Pojęcie kontroli dla 77% było utożsamiane z Najwyższą Izbą Kontroli lub z kontrolą wewnętrzną, a dla pozostałych – z innymi instytucjami kontrolnymi, zaś audyt – z audytorami wewnętrznymi. Wyniki tych badań ujawniły potrzebę doprecyzowania aparatu pojęciowego związanego z audytem.

Zwykłe z perspektywy zarządzania organizacją pojęciu kontroli towarzyszy przymiotnik „wewnętrzna” (*internal control*). Jest ona postrzegana jako kluczowy czynnik prawidłowego zarządzania (m.in. Adams, 1994; Al-Twajry, Brierley, Gwilliam, 2003; Feng, Li, McVay, 2009). Audyt definiowany jest jako niezależne badanie informacji finansowych każdej

organizacji (Power, 1999; Matthews, 2006) lub szerzej jako proces zapewnienia interesariuszy, że działania organizacji przebiegają zgodnie z oczekiwaniami. Takie pojmowanie audytu przyjęte przez autora tej monografii można także odnieść do teorii agencji. Audyt relacji występujących pomiędzy stronami kontraktu będzie służył niwelowaniu asymetrii w dostępie do informacji i sprzyjał obniżeniu kosztów transakcyjnych. Jednakże może dojść do swoistego dryfowania audytu, a zatem negatywnej autonomizacji, co będzie zwiększało koszty transakcyjne (Colbert, Jahera, 1988). Rozwiązaniem może być synchronizacja audytu zewnętrznego z wewnętrznym (Morrill, Morrill, 2003).

Według Międzynarodowej Organizacji Najwyższych Instytucji Audytorskich, a w polskim oficjalnym tłumaczeniu Organizacji Najwyższych Instytucji Kontroli Państwowej (International Organization of Supreme Audit Institution – INTOSAI), audyt (*audit*) można zdefiniować jako wewnętrzną lub zewnętrzną kontrolę instytucjonalną, natomiast kontrola wewnętrzna (*internal control*) oznacza kontrolę funkcjonalną (NIK, 2000, s. 73–77; Dobrowolski, Kościelniak, 2018, 2019). Zgodnie z art. 272 ustawy z 27.08.2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. z 2019 r. poz. 869 ze zm.) audyt wewnętrzny jest działalnością niezależną i obiektywną, której celem jest wspieranie ministra kierującego działem lub kierownika jednostki w realizacji celów i zadań przez systematyczną ocenę kontroli zarządczej oraz czynności doradcze. Ocena ta dotyczy w szczególności adekwatności, skuteczności i efektywności kontroli zarządczej w dziale administracji rządowej lub jednostce. Biorąc pod uwagę istotę audytu określoną w przywołanej wyżej ustawie o finansach publicznych, można sformułować uogólnienie, że audyt wewnętrzny jest rodzajem kontroli charakteryzującej się zinstytucjonalizowaną funkcją doradczą (Dobrowolski, Kościelniak, 2018, 2019).

Biorąc pod uwagę wyniki powyższej analizy semantycznej, przyjęto, że w dalszej części będzie wykorzystywany termin „audyt”, który jest rozumiany jako audyt wewnętrzny lub audyt zewnętrzny (odpowiednik kontroli instytucjonalnej). Autor tej monografii definiuje audyt jako proces, którego celem jest usprawnienie sposobu zarządzania organizacjami. Audyt służy ekonomizacji działań i zabezpieczeniu interesów konsumentów usług, w tym publicznych.

W książce omówiono kwestie dotyczące organizacji i zarządzania audytem, a także problemy z nim związane oraz sposoby ich rozwiązywania. Opracowanie zawiera analizę planowania audytu i zarządzania zespołami audytowymi.

W publikacji przedstawiono m.in. następujące zagadnienia:

- problematykę jego planowania i organizowania,
- sposoby formułowania i prezentowania ustaleń audytu,
- założenia audytu zarządzania wiedzą i audytu efektywności organizacji oraz poszczególnych funkcji zarządzania organizacją,
- standardy audytu wewnętrznego dla jednostek sektora finansów publicznych.

Autor podjął również próbę identyfikacji problemu audytu związanego m.in. z funkcjonowaniem organizacji w nieprzewidywalnym otoczeniu poprzez obserwację jej działania w warunkach pandemii COVID-19.

Książka jest przeznaczona dla wszystkich osób podlegających audytowi wewnętrznemu oraz kontroli instytucjonalnej, czyli całego sektora publicznego i prywatnego, korzystającego z dotacji czy innych form wsparcia publicznego. Będzie cennym źródłem wiedzy dla prawników praktyków, a także przedstawicieli nauki i studentów prawa, ekonomii, zarządzania, administracji.

**Zbysław Dobrowolski** – profesor Uniwersytetu Jagiellońskiego, doktor habilitowany w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, doktor nauk ekonomicznych w zakresie ekonomii; współautor międzynarodowych standardów i wytycznych audytu INTOSAI; panelista konferencji OBWE; ekspert programów pomocowych skierowanych do organów kontroli państwowej finansowanych przez UE, INTOSAI i OECD; uczestniczył w doskonaleniu działalności ponad 25 organizacji z Europy, Azji i Afryki; autor, współautor, inicjator setek analiz istotnych dla kadr kierowniczych organizacji publicznych oraz biznesu, a także dziesiątek publikacji z zakresu audytu, kontroli, zarządzania, wydanych m.in. w Polsce, USA, Korei Południowej, Wielkiej Brytanii, Niemczech.



9788382234756 W01P01

ISBN 978-83-8223-475-6



9 788382 234756

#### **ZAMÓWIENIA:**

INFOLINIA 801 04 45 45

ZAMOWIENIA@WOLTERSKLWUER.PL

WWW.PROFINFO.PL

CENA 99 ZŁ (W TYM 5% VAT)