

Ryzyko i sposoby radzenia sobie z ryzykiem

Definicja ryzyka

Ryzyko jest obecne we wszystkich dziedzinach działalności człowieka wówczas, kiedy ludzie nie są w stanie kontrolować, albo dokładnie przewidzieć przyszłości. Szczególnie dużą rolę odgrywa ryzyko w działalności gospodarczej. Potocznie termin *ryzyko* jest używany, gdy rozważa się: nieszczęśliwe wypadki, nieprzewidziane zdarzenia czy możliwość poniesienia straty².

Ryzyko to zagrożenie, iż określone zdarzenie, działanie lub brak działania, negatywnie wpłynie na zdolność organizacji do osiągnięcia wyznaczonych celów. Ryzyko³:

- dotyczy każdej organizacji – komercyjnej, rządowej, nie nastawionej na zysk
- towarzyszy działaniu lub brakowi działania
- przychodzi ze świata zewnętrznego lub wnętrza organizacji
- obejmuje negatywne konsekwencje oraz niewykorzystane szanse (utraczone korzyści).

Rodzaje ryzyka

Ryzyko, w zależności od przyjętego kryterium podziału, można podzielić na⁴:

1. Ze względu na możliwość kontrolowania ryzyka:
 - ryzyko systematyczne (określane też jako podstawowe lub rynkowe) odnosi się do ogółu społeczeństwa lub grup ludzi, przez co nie może być kontrolowane przez żadną, pojedynczą osobę. Ryzyko to jest związane z siłami przyrody oraz wynika z warunków ekonomicznych danego rynku i rynku globalnego. Przykładem ryzyka systematycznego są zmiany pogody, inflacji, masowe bezrobocie.

Zjawiska te wywierają wpływ na indywidualne osoby, ale są od nich niezależne. Na poziom tego ryzyka może jedynie próbować wpłynąć parlament, rząd lub bank centralny (na przykład zmiana stóp procentowych), a także struktury ponadnarodowe

- ryzyko specyficzne (inaczej: indywidualne albo niesystematyczne) jest związane z przeszłymi zdarzeniami, które możemy częściowo kontrolować albo przewidywać. Wiąże się z indywidualnymi decyzjami. Na przykład przy posiadaniu samochodu – z decyzją o wykupieniu polisy od kradzieży oraz wypadku na drodze (AC); przy inwestowaniu na giełdzie – z decyzją stworzenia portfela różnorodnych lokat inwestycyjnych, skorelowanych ze sobą ujemnie. Przyczynami ryzyka specyficznego mogą być między innymi: zarządzanie firmą, konkurencja, dostępność surowców, płynność, bankructwo firmy, poziom dźwigni operacyjnej i finansowej
2. Podział na ryzyko spekulacyjne i ryzyko czyste opiera się na wyodrębnieniu alternatyw. Jeżeli jedyną możliwą alternatywą do obecnego stanu jest wystąpienie szkody, to taka sytuacja określana jest jako przypadek wystąpienia ryzyka czystego. Natomiast jeżeli nieznanne przyszłe zdarzenia mogą spowodować zarówno straty jak i zyski, to sytuacja taka jest określana mianem ryzyka spekulacyjnego. Przyjmuje się, że ubezpieczeniu może podlegać jedynie ryzyko czyste. Ryzyko spekulacyjne nie może być przedmiotem ubezpieczenia.
 3. Ze względu na kryterium niepewności wyodrębnia się ryzyko niepewności: wystąpienia, skutku, czasu i miejsca. Przez ryzyko niepewności należy rozumieć sam fakt niepewności co do rezul-

tatów, jakie pociąga za sobą kiedy wystąpi, oraz niemożność określania miejsca i czasu jego wystąpienia.

4. Ze względu na zmieniające się otoczenie i dokonujący się postęp techniczny:
 - ryzyko statyczne istnieje niezależnie od postępu technicznego i związane jest z występowaniem takich zjawisk, jak burza, sztorm, cyklon, czy wybuch wulkanu
 - ryzyko dynamiczne związane jest z wszelkimi zmianami typu technicznego, ekonomicznego, cywilizacyjnego bądź organizacyjnego
5. Ze względu na praktykę ubezpieczeniową:
 - ryzyko majątkowe odnosi się do zagrożeń dóbr majątkowych
 - ryzyko osobowe odnosi się do zagrożeń powodujących uszczerbek w dobrach osobistych (utrata życia, zdrowia, zdolności do pracy).

Sposoby radzenia sobie z ryzykiem

Zarządzanie ryzykiem (Risk Management). Zarządzanie ryzykiem to system metod i działań zmierzających do obniżenia stopnia oddziaływania ryzyka na funkcjonowanie podmiotu gospodarczego i do podejmowania w tym celu optymalnych decyzji. Szczegółowe poznanie charakteru i zakresu potencjalnego ryzyka pozwala na wybór w odpowiednim czasie działań zapobiegawczych, bądź też minimalizujących jego wpływ i skutki⁵.

Zarządzanie ryzykiem to proces identyfikacji, oceny, zarządzania i kontroli potencjalnych zdarzeń lub sytuacji zmierzających do dostarczenia racjonalnego zapewnienia (*ang. reasonable assurance*), że cele organizacji zostaną zrealizowane⁶.

¹ S.Graczkowski jest doktorantem Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu oraz audytorem wewnętrznym P.P.U.P. Poczta Polska (*przyp. red.*).

² D. Szybała, *Zarządzanie ryzykiem*, Centrum Informacji Gospodarczej przy RAR „INWESTOR” Sp. z o.o. w Rudzie Śląskiej, PARP.

³ A. Wietrzyk, *Zarządzanie ryzykiem w organizacjach*, Ernst & Young Advisory.

⁴ D. Szybała, *op.cit.*

⁵ Wielka Encyklopedia Multimedialna.

⁶ D. Daniluk, *Rola audytu wewnętrznego w ograniczaniu ryzyka operacyjnego*, The Institute of Internal Auditors (IIA); Stowarzyszenie Auditorów Wewnętrznych IIA Polska, www.iaa.org.pl

Zarządzanie ryzykiem, czyli panowanie nad niepewnością, powinno być stosowane gdyż⁷:

- każda organizacja chce efektywnie realizować wyznaczone cele
- ryzyka mogą i powinny być kontrolowane w organizacji
- pozwala na identyfikację znaczących ryzyk oraz ich ograniczenie do akceptowalnego poziomu poprzez odpowiedni system kontroli wewnętrznej funkcjonalnej i instytucjonalnej
- powinno pozwolić wypracować zintegrowaną strategię zarządzania ryzykiem.

Podstawowe elementy procesu zarządzania ryzykiem to⁸:

- identyfikacja i szacowanie ryzyka, czyli ocena ryzyka (odpowiedź na pytanie: na co i jak bardzo jest narażona organizacja/firma we wszystkich jej obszarach działalności)
- podjęcie zidentyfikowanego ryzyka (zapobieganie przyczynom lub ewentualnym skutkom niebezpiecznych zdarzeń):
- unikanie ryzyka i podanie metod (o ile jest to możliwe)
- eliminacja i redukcja ryzyka (do minimum poprzez właściwe planowanie wszelkich procesów w firmie, dobrą i zgodną z procedurami wewnętrznymi organizację pracy, ustalone i funkcjonujące systemy kontrolne, stosowanie działań prewencyjnych, w tym zabezpieczenie fizyczne i techniczne, stały serwis zabezpieczeń, utrzymanie porządku wprowadzania procedur zabezpieczających każdy poziom działalności firmy, okresowe sprawdzanie tychże procedur, edukacja, szkolenia)
- zatrzymanie ryzyka w miarę możliwości finansowych, zwane retencją (aktywna, poprzez tworzenie specjalnych funduszy lub rezerw na pokrycie różnych zdarzeń losowych i pasywna, polegająca na przyjęciu ryzyka ze świadomością pokrycia ich z bieżących funduszy)
- transfer ryzyka (przerzucenie na kogoś innego, na przykład wynajęcie zewnętrznej firmy do wykonania określonych prac, przerzucenie części odpowiedzialności na kontrahenta, zawarcie umowy ubezpieczenia)

- planowanie ewentualnych zdarzeń (ciągłe śledzenie możliwości powstania nowych ryzyk i stałe korygowanie podejmowanych decyzji)
- wprowadzenie procedur postępowania w sytuacji awaryjnej/kryzysowej w firmie
- stały kontakt menedżera ryzyka z zarządem/dyrekcją/właścicielem organizacji/firmy.

Sposoby radzenia sobie z ryzykiem możemy podzielić na zewnętrzne i wewnętrzne. Do najważniejszych sposobów zewnętrznych zaliczyć należy stosowanie transferu ryzyka w postaci ubezpieczeń. Natomiast do najważniejszych wewnętrznych sposobów radzenia sobie z ryzykiem należy zaliczyć system kontroli oraz audyt wewnętrzny.

Transfer ryzyka – ubezpieczenia.

Transfer ryzyka uznawany jest za najprostszą metodę podejmowania ryzyka. Najprostszą, bo zwykle wystarczy zapłacić, by móc ryzyko wytransferować. Ubezpieczenie jest bardzo ważną metodą podejmowania ryzyka. Towarzystwa ubezpieczeniowe powstały właśnie po to, by przejmować (w przypadku zakładów wzajemnych dzielić, co tylko w pewnych wypadkach zmienia charakter tej metody podejmowania ryzyka) ryzyka innych podmiotów. Budują one kapitały i metody działania pozwalające na bezpieczną realizację tego celu⁹.

Ubezpieczenie (asekuracja) jest gwarancją finansową udzielaną przez towarzystwa ubezpieczeniowe na wypadek zaistnienia zdarzeń losowych. Stanowią formę wspólnot ponoszenia ryzyka opartą na wykorzystaniu działania prawa wielkich liczb, polegają na gromadzeniu funduszy, z których wypłacane są określone kwoty w razie wystąpienia zdarzeń losowych objętych ubezpieczeniem¹⁰. Zdarzenia powodujące powstanie roszczenia o wypłatę odszkodowania określa się mianem wypadków ubezpieczeniowych. Mogą nimi być na przykład: pożar, wypadki samochodowe, kradzież, śmierć ubezpieczonego czy uzyskanie stopnia niepełnosprawności wskutek nieszczęśliwego wypadku. Podstawowy podział ubezpie-

czeń to: życiowe (między innymi od następstw nieszczęśliwych wypadków, emerytalno-rentowe) oraz majątkowe (między innymi komunikacyjne, mieszkaniowe, gospodarcze).

W Polsce do jednych z najbardziej popularnych ubezpieczeń, ze względu na obowiązek prawny jego stosowania, jest ubezpieczenie komunikacyjne OC (od odpowiedzialności cywilnej). Do największych towarzystw ubezpieczeniowych w Polsce, ze względu na przypis składki ubezpieczeniowej, należą Towarzystwa ubezpieczeniowe Grupy Kapitałowej PZU – jednakże ze względu na coraz większą konkurencję na tym rynku ich udział rynkowy maleje.

Zgodnie z art. 805 Kodeksu Cywilnego: Przez umowę ubezpieczenia zakład ubezpieczeń zobowiązuje się spełnić określone świadczenie w razie zajścia przewidzianego w umowie wypadku, a ubezpieczający zobowiązuje się zapłacić składkę¹¹.

Ubezpieczenia w swych założeniach i istocie podejmują jedynie skutki zdarzeń losowych i nawet, jeśli z finansowego punktu widzenia chronią przed nimi w pełnym zakresie, to sam fakt wystąpienia szkody może mieć dla organizacji bardzo negatywne konsekwencje. Najprostszym przykładem mogą tu być zagrożenia związane z posiadaną przez organizację flotą pojazdów. Oferowane na rynku ubezpieczenia stosunkowo dobrze mogą chronić interesy właściciela zarówno w wypadku kradzieży pojazdu, jak i stłuczki czy zderzenia. Organizacja nie powinna więc odczuć jakichkolwiek skutków jednego z takich zdarzeń. Jednak utrata pojazdu niesie za sobą zwykle dodatkowe następstwa. Mogą to być między innymi¹²:

- utrata narzędzia pracy przez jednego z pracowników
- szkoda na osobie – szczególnie niebezpieczna, jeśli prowadzącym lub pasażerem pojazdu był jeden z cenionych pracowników organizacji (na przykład menedżer).

Czy może być zatem w tym przypadku alternatywa dla ubezpieczenia (jako po-

⁷ A. Wietrzyk, op.cit.

⁸ A. Słodczyk, *Zarządzanie ryzykiem*, www.annaslodczyk.com

⁹ M. Broda, *Transfer ryzyka: ubezpieczenie*, www.ryzyko.pl

¹⁰ Wielka Encyklopedia Multimedialna.

¹¹ Kodeks Cywilny – Dziennik Ustaw nr 16, poz. 93 z 1964r. z późniejszymi zmianami.

¹² M. Broda, *Miejsce ubezpieczeń w podejmowaniu ryzyka*, www.ryzyko.pl

dejmowanie ryzyka)? Pełnej alternatywy nie ma. Niemożliwe jest bowiem zupełne wyeliminowanie zagrożenia kradzieżą, czy zderzeniem. Możliwe jest jednak podjęcie działań, które skutecznie powinny ograniczyć częstotliwość występowania szkód, a co za tym idzie, ryzyko na jakie narażona jest organizacja¹³.

Reasumując, ubezpieczenia są tylko jedną z wielu możliwych metod podjęcia ryzyka. Jako takie powinny być oceniane na równi z innymi metodami ze względu na cenę, ewentualne wady (na przykład uciążliwe wyłączenia z ochrony ubezpieczeniowej) i zalety (na przykład łatwość przeprowadzenia). Jest to jednocześnie metoda bardzo ważna ze względu na możliwość jej zastosowania dla ryzyk, które nie mogą być chronione w żaden inny sposób. Najważniejszą, istotną i negatywną cechą ubezpieczeń, jest ochrona nie przed samymi zagrożeniami, a jedynie przed finansowymi skutkami tych zagrożeń. Z tego względu ubezpieczenia powinny być traktowane w procesie zarządzania ryzykiem (*ang. risk management*) jedynie jako uzupełnienie tych metod podjęcia ryzyka, które pozwalają na uniknięcie lub redukcję ryzyka¹⁴.

System kontroli wewnętrznej. Kontrola wewnętrzna jest narzędziem zarządzania wykorzystywanym do uzyskania racjonalnej pewności, że cele przedsiębiorstwa zostały osiągnięte. Dlatego też odpowiedzialność za przydatność i skuteczność struktur kontroli wewnętrznej spoczywa na kierownictwie. Kierownik każdej organizacji powinien zapewnić odpowiednią strukturę kontroli wewnętrznej, a także jej weryfikowanie i usprawnianie, tak aby była ona skuteczna¹⁵.

Procesy kontroli to zasady, procedury oraz czynności będące częścią ramowej koncepcji kontroli, opracowane dla zapewnienia, że ryzyka zmieszczą się w akceptowalnych granicach ustalonych w procesie zarządzania ryzykiem. Środowisko kontroli jest to postawa oraz rzeczywiste działania kierownictwa, w odniesieniu do znaczenia kontroli w organizacji. Środowisko kontroli zapewnia wa-

runki i strukturę niezbędną do osiągnięcia podstawowych celów systemu kontroli wewnętrznej¹⁶.

Istnieje pięć zasadniczych zadań kontroli wewnętrznej¹⁷:

1. Ochrona informacji (wiarygodności i integralności informacji) – gromadzenie i utrzymanie zbioru wiarygodnych danych finansowych i administracyjnych oraz ich rzetelne przedstawienie w terminowo składanych raportach,

2. Wypełnienie wymagań ustawowych (zgodność z prawem, przepisami, umowami),

3. Ochrona majątku (zabezpieczenie zasobów przed ich utratą w wyniku marnotrawstwa, nadużyć, złego zarządzania, błędów, oszustw lub innych nieprawidłowości),

4. Racjonalne wykorzystanie zasobów (promowanie prawidłowych, oszczędnych, wydajnych i skutecznych działań oraz produktów i usług wysokiej jakości, zgodnie z założeniami przyjętymi przez organizację),

5. Zapewnienie realizacji wyznaczonych przez Kierownictwo organizacji celów. Do ogólnych standardów kontroli wewnętrznej według INTOSAI (Międzynarodowa Organizacja Naczelnych Organów Kontroli Wewnętrznej) należą¹⁸:

- racjonalna pewność – kontrola wewnętrzna ma za zadanie dawać racjonalnie uzasadnioną pewność, że cele zarządzania zostaną osiągnięte
- akceptująca postawa – kierownicy oraz pracownicy powinni mieć pozytywnie nastawienie do kontroli wewnętrznej i wspierać jej funkcjonowanie
- uczciwość i kompetencja – kierownicy oraz pracownicy powinni wykazywać taki stopień osobistej i zawodowej uczciwości oraz kompetencji, które umożliwią im docenienie wagi rozwoju, wdrażania i utrzymania dobrego systemu kontroli wewnętrznej oraz osiąganie jego zasadniczych celów
- celowość kontroli – konkretne cele kontroli powinny zostać określone lub opracowane dla każdego obszaru działalności organizacji. Powinny być one

odpowiednie, jasne, racjonalne oraz zintegrowane z ogólnymi celami organizacji

- monitorowanie systemu kontroli – zarządzający powinien stale monitorować realizację podjętych operacji oraz natychmiast przeciwdziałać wszelkim zauważonym nieprawidłowościom i przypadkom niegospodarności, niskiej wydajności oraz braku efektywności.

Kontrola wewnętrzna poprzez porównywanie faktycznych działań z wzorcami udziela odpowiedzi na pytanie: jak jest, a jak powinno być? Jej celem jest bieżące i ciągłe monitorowanie zachodzących procesów oraz zapobieganie faktom negatywnym – skutkom zidentyfikowanych ryzyk organizacji¹⁹.

Audyt wewnętrzny. Audyt wewnętrzny jest działalnością niezależną, obiektywną i doradcą, której celem jest przysporzenie wartości i usprawnienie działalności operacyjnej organizacji. Pomaga on organizacji w osiągnięciu jej celów poprzez systematyczne i zdyscyplinowane podejście do oceny i doskonalenia skuteczności procesów zarządzania ryzykiem, kontroli i governance (ładu korporacyjnego)²⁰.

Udział audytu wewnętrznego w procesie zarządzania ryzykiem określono między innymi w następujących, międzynarodowych standardach audytu wewnętrznego²¹:

- IIA 2110 – Zarządzanie ryzykiem – działanie audytu wewnętrznego powinno wspierać organizację poprzez rozpoznanie i ocenę znaczących zagrożeń ryzykiem i przyczyniać się do usprawniania systemów zarządzania ryzykiem oraz kontroli
- IIA 2110.A1 – działanie audytu wewnętrznego powinno monitorować i oceniać skuteczność systemu zarządzania ryzykiem w danej organizacji
- IIA 2110.A2 – działanie audytu wewnętrznego powinno oceniać zagrożenie ryzykiem związane z governance, działalnością operacyjną oraz systemami informatycznymi.

¹³ M. Broda, *Miejsce ubezpieczeń...*, op.cit.

¹⁴ M. Broda, *Ubezpieczenie jako metoda podjęcia ryzyka*, www.ryzyko.pl

¹⁵ A. Majchrzak, *Kontrola wewnętrzna*, Doradca podatnika 17/2005.

¹⁶ D. Daniluk, op.cit.

¹⁷ K. Czerwiński, op.cit.

¹⁸ K. Czerwiński, op.cit.

¹⁹ A. Majchrzak, op.cit.

²⁰ D. Daniluk, op.cit.

²¹ Ibidem.

Standardy IIA definiują wymagania w zakresie identyfikacji, analizy i zarządzania ryzykiem, jakie musi spełnić audyt wewnętrzny. Zapisy te odnoszą się bezpośrednio do zakresu wykonywanej pracy ponieważ analiza ryzyka ma decydujący wpływ na wybór zadań audytowych – audytorzy w pierwszej kolejności powinni badać elementy dla których skutki zidentyfikowanego ryzyka mogą być najpoważniejsze. Niezależność w zakresie planowania oznacza, że audytor przygotowuje plan roczny i plan zadania audytowego stosując analizę ryzyka. Kierownictwo organizacji nie może narzucić audytowi wewnętrznemu zakresu wykonywania prac. Niezależność audytu jest zachowana, jeżeli priorytety Kierownictwa zostaną uwzględnione w procesie planowania. Ale to audyt wewnętrzny decyduje, jaką wagę przyznać tym priorytetom czyli – innymi słowy – niezależnej analizie ryzyka dokonanej przez Kierownictwo²².

Audyty wewnętrzny wspiera kadre kierowniczą w wypełnianiu powierzonych zadań. Funkcją tą realizuje poprzez ocenę systemów kontroli wewnętrznej, za które kadra kierownicza jest odpowiedzialna oraz ocenę efektywności zarządzania ryzykiem. Wyniki tej oceny prezentowane są w raporcie z wykonania zadania audytowego w formie rekomendacji. Dla każdego obiektu audytu przedstawiane są ustalenia, czyli stwierdzone przez audytora fakty, ryzyka i rekomendacje. Ustalenia, ryzyka i rekomendacje są ze sobą wzajemnie powiązane²³:

- ryzyka są skutkiem różnicy między kryteriami (jak być powinno) i ustaleniami (jak jest)
- rekomendacje odnoszą się do stwierdzonych ryzyk i przedstawiają sposoby ich ograniczenia.

Różnice pomiędzy audytem wewnętrznym, a instytucjonalną kontrolą wewnętrzną przedstawia tabela 1²⁴.

Jednym ze sposobów zapobiegania kryzysom w firmie jest to, iż od bezpośrednich przełożonych firmy powinno się wymagać przeglądu wyników każdego audytu i podejmowania zgodnego z nim działania²⁵.

Podsumowanie

Opisane sposoby radzenia sobie z ryzykiem mają zapewnić kierownictwu²⁶:

- świadomość istnienia ryzyka
- informacje o współzależności ryzyk i ich wpływie na organizację
- kompletną i szczegółową informację na temat poszczególnych ryzyk
- zdolność zarządzania ryzykami w poszczególnych komórkach i całej organizacji
- ustalenie wspólnego języka ryzyka i ułatwienie komunikacji na temat ryzyk
- wzmocnienie możliwości tworzenia wartości dodanej – ograniczania ryzyka.

Streszczenie

Celem pracy jest przedstawienie definicji ryzyka oraz jego podstawowych odmian. Zdefiniowano również zarządzanie ryzykiem. W pracy przedstawiono wybrane metody radzenia sobie z ryzykiem, takie jak: transfer ryzyka poprzez ubezpieczenia, system kontroli wewnętrznej oraz audyt wewnętrzny.

Autor chciał również przedstawić podstawowe różnice między kontrolą wewnętrzną i audytem wewnętrznym.

Summary

Performance of definition of risk as well as his basic changes is the aim of work. Risk management was defined also. It me in work was introduced was the chosen methods of advice with risk, such how: the transfer of risk across insurance, the system of internal control as well as internal audit. Author wanted also to introduce basic between internal control and internal audit variously.

LITERATURA

1. Broda M., *Miejsce ubezpieczeń w podejmowaniu ryzyka*, www.ryzyko.pl
2. Broda M., *Transfer ryzyka: ubezpieczenie*, www.ryzyko.pl
3. Broda M., *Ubezpieczenie jako metoda podjęcia ryzyka*, www.ryzyko.pl
4. Czerwiński K., *Audyty wewnętrzne*, Warszawa 2005.
5. Daniluk D., *Rola audytu wewnętrznego w ograniczaniu ryzyka operacyjnego*, The Institute of Internal Auditors (IIA); Stowarzyszenie Audytorów Wewnętrznych IIA Polska, www.iaa.org.pl
6. Knedler K., Stasik M., *Audyty wewnętrzne w praktyce. Audyt operacyjny i finansowy*, Polska Akademia Rachunkowości S.A. 2005.
7. Majchrzak A., *Kontrola wewnętrzna*, Doradca podatnika 17/2005.
8. Ślodziak A., *Zarządzanie ryzykiem*, www.annaslodziak.com
9. Szybała D., *Zarządzanie ryzykiem*, Centrum Informacji Gospodarczej przy RAR „INWESTOR” Sp. z o.o. w Rudzie Śląskiej, PARR.
10. Welch J., Welch S., *Winning znaczy zwyciężać*, Warszawa 2005.
11. Wietrzyk A., *Zarządzanie ryzykiem w organizacjach*, Ernst & Young Advisory.
12. Kodeks Cywilny – Dziennik Ustaw nr 16, poz. 93 z 1964r. z późniejszymi zmianami.
13. Wielka Encyklopedia Multimedialna.

Tab. 1: Różnice pomiędzy audytem wewnętrznym a instytucjonalną kontrolą wewnętrzną.

Audyty wewnętrzne	Kontrola wewnętrzna (instytucjonalna)
Kładzie nacisk na przyczyny niekorzystnego zjawiska	Reaguje przede wszystkim na objawy niekorzystnego zjawiska
Może działać zapobiegawczo, wskazując potencjalne ryzyka	Działa wyłącznie post factum
W dużej mierze niezależny	Ograniczona zakresem upoważnienia – zależy od woli dającego zlecenie
Nastawiony na usprawnienie działalności	Nastawiona na wykrycie sprawy nieprawidłowości
Działa na podstawie standardów zawodowych, a w sektorze publicznym także przepisów prawa	Działa na podstawie uregulowań wewnętrznych

Źródło: K. Knedler, M. Stasik, *Audyty wewnętrzne w praktyce. Audyt operacyjny i finansowy*, Polska Akademia Rachunkowości S.A. 2005.

²² K. Czerwiński, op.cit.

²³ Ibidem.

²⁴ K. Knedler, M. Stasik, *Audyty wewnętrzne w praktyce. Audyt operacyjny i finansowy*, Polska Akademia Rachunkowości S.A. 2005.

²⁵ J. Welch, S. Welch, *Winning znaczy zwyciężać*, Warszawa 2005

²⁶ A. Wietrzyk, op.cit.