



MINISTERSTWO
INWESTYCJI
I ROZWOJU

Rola audytu wewnętrznego w zwalczaniu nadużyć



Rola audytu wewnętrznego w zwalczaniu nadużyć

Ryzyko wystąpienia nadużyć

- Występuje w każdej organizacji

Całkowita eliminacja ryzyka nadużyć

- W praktyce nie jest możliwa

Rozwiązanie

- Zarządzanie ryzykiem nadużyć

Rola audytu wewnętrznego w zwalczaniu nadużyć

Znaczący wzrost skali nadużyć w biznesie

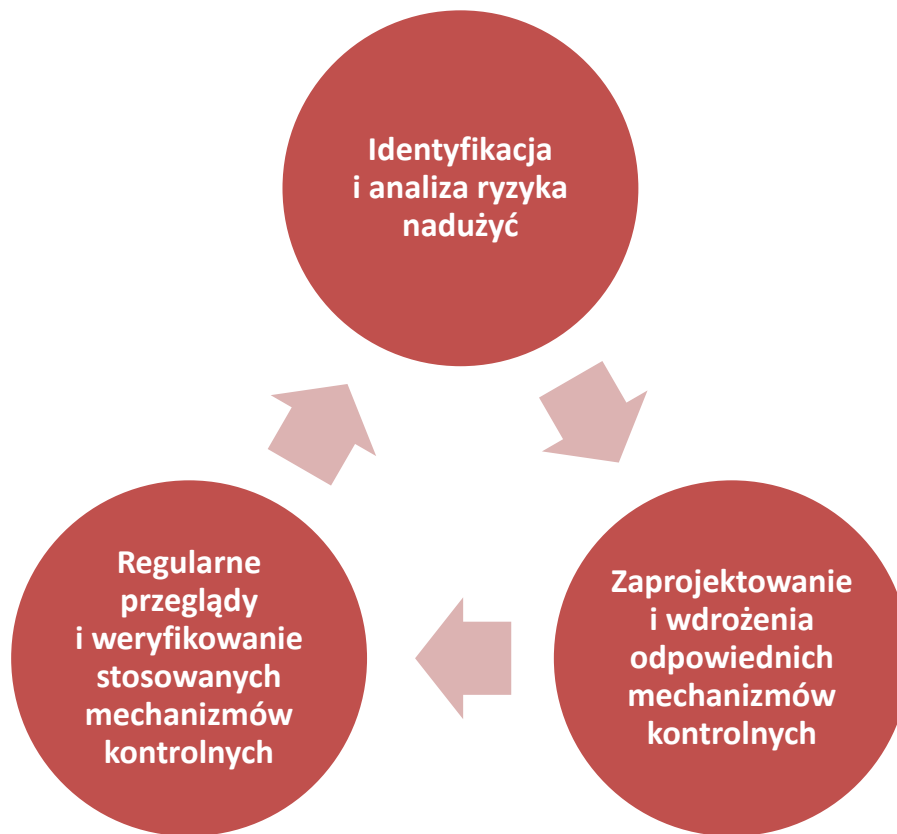
Ponad 1/2 badanych firm w Polsce przyznaje, że w ciągu ostatnich 24 miesięcy padła ofiarą nadużyć. Trend wzrostowy zauważalny jest globalnie.

	2016		2018
Polska	36%	↗	50%
Europa Śr.-Wsch.	31%	↗	43%
Na świecie	36%	↗	49%

Źródło: Raport PWC Kto i jak okrada polskie firmy? 8. edycja badania przestępczości gospodarczej w Polsce
<https://www.pwc.pl/pl/publikacje/2018/badanie-przestepczosci-gospodarczej-2018-raport-pwc.html>

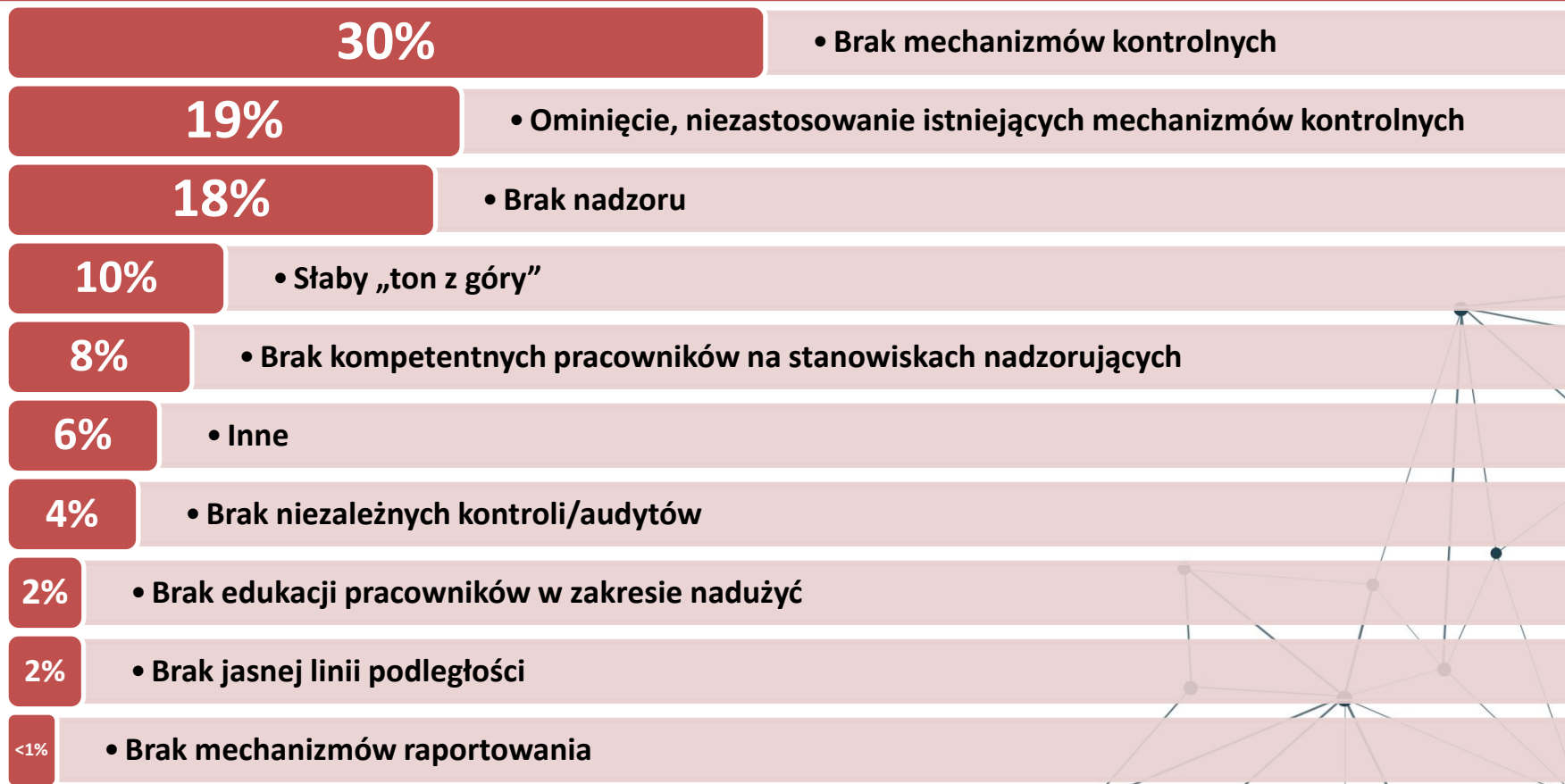
Rola audytu wewnętrznego w zwalczaniu nadużyć

System zarządzania ryzykiem nadużyć :



Rola audytu wewnętrznego w zwalczaniu nadużyć

Najważniejsze słabości kontroli wewnętrznej, które przyczyniły się do powstania nadużyć



Źródło: Report to the Nations 2018 Global Study on Occupational Fraud and Abuse ACFE – Association of Certified Fraud Examiners

Rola audytu wewnętrznego w zwalczaniu nadużyć

SKUTECZNY AUDYT WEWNĘTRZNY
może być bardzo pomocny w zwalczaniu nadużyć

Wspiera zarządzających poprzez ocenę:

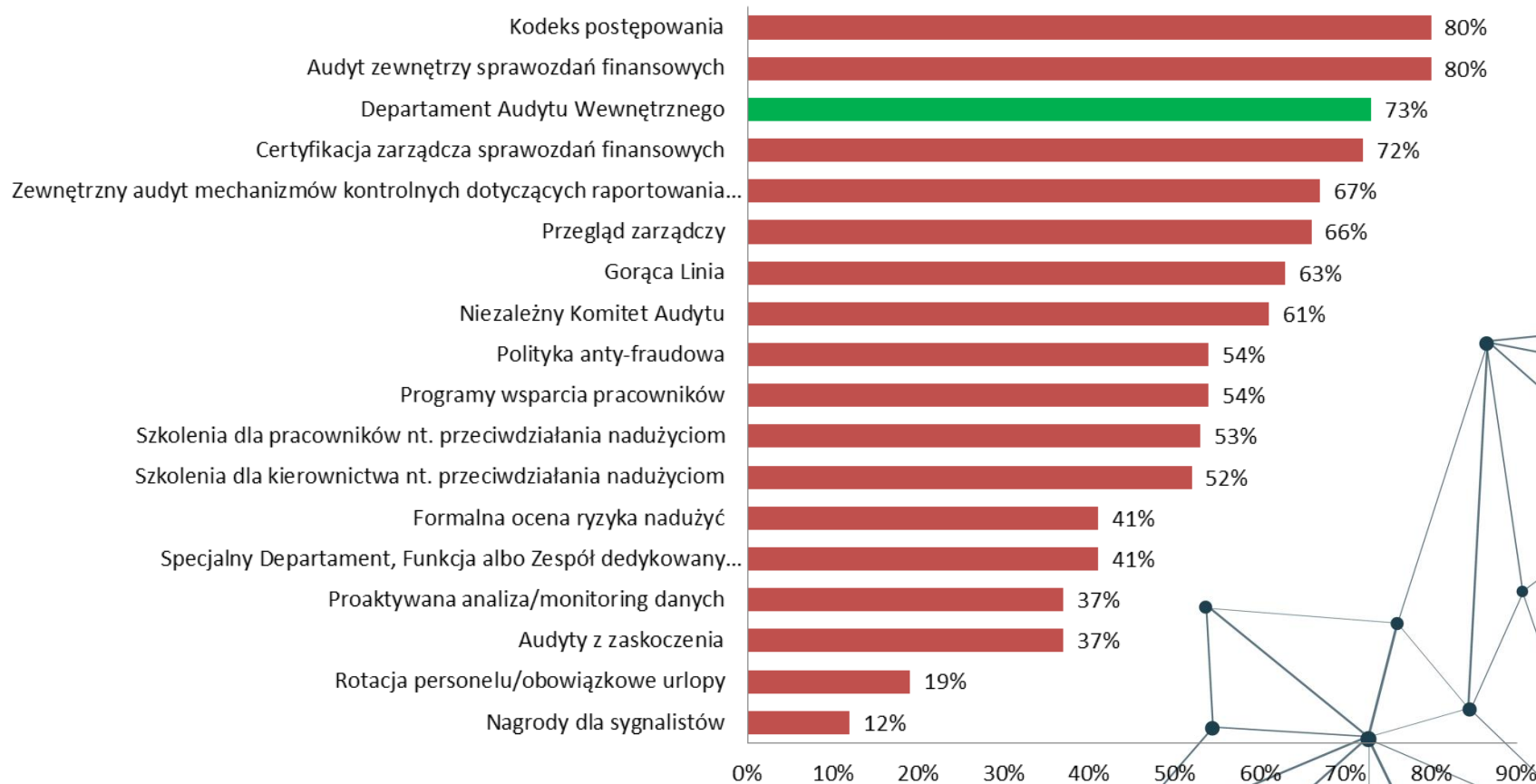
- czy organizacja ma
właściwy system
kontroli wewnętrznej

- sprzyja utrzymaniu
adekwatnego
środowiska kontroli



Rola audytu wewnętrznego w zwalczaniu nadużyć

Najczęściej stosowane mechanizmy kontrolne w obszarze zwalczania nadużyć



Źródło: Report to the Nations 2018 Global Study on Occupational Fraud and Abuse (ACFE – Association of Certified Fraud Examiners)

Rola audytu wewnętrznego w zwalczaniu nadużyć

Audyt wewnętrzny – czym jest - definicja

Niezależny i obiektywny

Cel

Przysporzenie wartości i usprawnienie działalności

Systematyczna ocena procesów

Zarządzania ryzykiem

Kontroli

Ładu organizacyjnego

Zadania doradcze



Rola audytu wewnętrznego w zwalczaniu nadużyć

Nowoczesny audyt

- To nie (tylko?) kontrola i „liczenie fasolek” 😊
- Skupia się na doradztwie
- Wspiera proces zarządzania ryzykiem
- Projekty specjalne
- Audyty IT
- Opiniuje projekty wewnętrznych regulacji



Rola audytu wewnętrznego w zwalczaniu nadużyć

Nowoczesny audytor

- Ocenia systemy kontroli wewnętrznej
- Rozmawia z ludźmi
- Pomaga
- Uczy się
- Wspiera



Rola audytu wewnętrznego w zwalczaniu nadużyć

Audyt wewnętrzny jest prowadzony na podstawie PLANU AUDYTU

PLAN AUDYTU przygotowywany jest głównie w oparciu o ANALIZĘ RYZYKA

Audyt wewnętrzny ma DOŚWIADCZENIE w prowadzeniu ANALIZY RYZYKA i może służyć wsparciem

Rola audytu wewnętrznego w zwalczaniu nadużyć

Pierwszy krok
do zapobiegania
nadużyciom

Jedynie 54%

51%

- ocena ryzyka nadużyć

- organizacje przeprowadziło **ogólną ocenę ryzyka nadużyć** w ciągu ostatnich dwóch lat

- (źródło: PWC's Global Economic Crime and Fraud Survey 2018)

- spośród tych organizacji, które przeprowadziły analizę ryzyka nadużyć przeprowadziło ją jako **część przygotowania planu audytu**

- (źródło: PWC's Global Economic Crime and Fraud Survey 2018)



Rola audytu wewnętrznego w zwalczaniu nadużyć

Możliwości w zakresie zaangażowania audytu wewnętrznego w zwalczaniu nadużyć w organizacji

Audytowanie obszarów o wysokim ryzyku nadużyć

Uwzględnianie ryzyka nadużyć podczas każdego prowadzonego audytu

Zadania doradcze dla Kierownictwa, których przedmiotem może być identyfikacja i ocena ryzyka nadużyć np. dla nowych procesów, przy przeglądzie funkcjonujących procesów

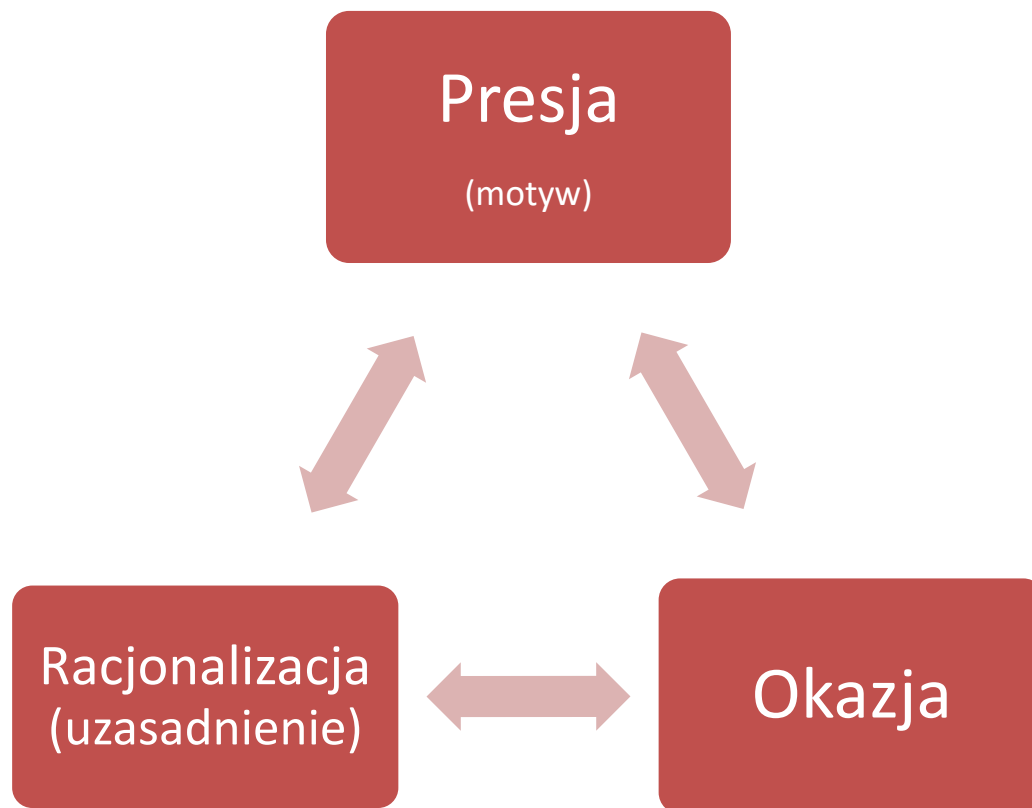
Audytowanie mechanizmów kontrolnych w obszarze zapobiegania i wykrywania nadużyć

Obejmuje to m.in. Polityki, działania pogłębiające świadomość, „ton z góry”, środowisko kontroli, ocenę ryzyka, ocenę adekwatności mechanizmów prewencyjnych oraz kontroli wykrywających, postępowanie z incydentami nadużyć, dochodzenia, odzyskiwanie środków.



Rola audytu wewnętrznego w zwalczaniu nadużyć

TRÓJKĄT NADUŻYĆ



Okazja

- to element, na który organizacja ma istotny wpływ

Organizacja potrzebuje
procedur i mechanizmów kontrolnych

- aby uniknąć stawiania pracowników w sytuacji, w której popełnienie nadużycia jest możliwe oraz wykrywać nadużycia, które się pojawią



Rola audytu wewnętrznego w zwalczaniu nadużyć

Audytorzy wewnętrzni powinni:

Rozumieć schematy oszustw

Identyfikować okazje do popełnienia nadużyć, nawet jeśli nie wiedzą z jakiego powodu nadużycie zostanie popełnione i jak zostanie zracjonalizowane

Być świadomi sygnałów mogących świadczyć o popełnieniu nadużycia oraz powinni wiedzieć jak im zapobiegać

Rola audytu wewnętrznego w zwalczaniu nadużyć

Racjonalizacja

A gdyby Pana(i) kolega z pracy, nazwijmy go Nowak, powiadomił przełożonego, że pracownik Kowalski (...). Jak w tej sytuacji ocenił(a)by Pan(i) zachowanie?

		Postąpił właściwie	Postąpił niewłaściwie	Trudno powiedzieć	Odmowa odpowiedzi
Nie przestrzega norm bezpieczeństwa, wskutek czego stwarza zagrożenie dla życia lub zdrowia innych pracowników	2019	79%	15%	6%	0%
	2012	63%	25%	11%	1%
Przyjmuje łapówki od innych instytucji/firm	2019	65%	22%	13%	0%
	2012	65%	24%	10%	1%
Bierze „lewe” zwolnienia lekarskie	2019	49%	32%	19%	0%
	2012	54%	31%	15%	1%
Szykanuje jednego ze współpracowników (stosuje wobec niego mobbing)	2019	75%	18%	7%	0%
	2012	68%	22%	10%	1%
Bierze udział w ustawianiu przetargów	2019	64%	23%	13%	1%
Tankuje do prywatnego samochodu paliwo kupione na koszt instytucji/firmy	2019	59%	27%	13%	1%
	2012	57%	31%	11%	1%

Rola audytu wewnętrznego w zwalczaniu nadużyć

Racjonalizacja



Rola audytu wewnętrznego w zwalczaniu nadużyć

Ład organizacyjny – „Afera GetBack S.A.”

- W spółce i wokół niej nie zadziałały bezpieczniki chroniące przed nadużyciami
- Ważnym instrumentem ochrony spółki przed nadużyciami i nieprawidłowościami jest „ład organizacyjny”. W GetBack S.A. dotkliwie go brakowało
- Niedostatek „ładu organizacyjnego”, brak standardów etycznych, kultury organizacyjnej i bałagan w zarządzaniu sprzyjały nadużyciom i nieprawidłowościom w spółce i wokół niej
- Nastawienie spółki na agresywny wzrost, wynagradzanie menedżerów w oparciu o wyniki krótkoterminowe, rodziło pokusę nadużyć i „moral hazard”
- **Prezes uważał audyt wewnętrzny za hamulec rozwoju i ograniczał jego rolę – rada nadzorcza nie zdołała wymusić powołania audytora wewnętrznego i wzmocnienia compliance**
- Jedynie prezes ogarniał wszystkie dziedziny działalności spółki, ale członkowie zarządu byli niewątpliwie świadomi ogromu nieprawidłowości dokonywanych w spółce i jej otoczeniu
- Zignorowane zawiadomienie sygnalisty przedstawiające „GetBack S.A. jako „piramidę finansową” zagrażającą rynkowi
- Kancelaria prawna prowadząca badania *forensic* stwierdziła, że firma audytorska przegapiła brak w spółce procedur zabezpieczających przed oszustwami



Rola audytu wewnętrznego w zwalczaniu nadużyć

Czasami informowanie o ryzykach to duże ryzyko....

- Doniesienia o zwolnieniu audytora wewnętrznego, który w JSW wykrył ponad 100 tys. ton niezaksięgowanego węgla, który mógł być nielegalnie wywożony z kopalni (czerwiec 2019)
- Kontrowersje wokół zwolnienia audytora Gdańskich Nieruchomości (marzec 2019)

Dla prawidłowego i efektywnego działania audytu wewnętrznego potrzebna jest kultura organizacyjna pozwalająca na informowania o ryzykach i nadużyciach

- W jednostkach sektora finansów publicznych rozwiązanie stosunku pracy oraz zmiana warunków płacy i pracy kierowników komórek audytu wewnętrznego wymaga zgody Komitetu Audytu

Rola audytu wewnętrznego w zwalczaniu nadużyć

Działanie komórek audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych regulują:

Ustawa o finansach publicznych

- Zasady prowadzenia audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych

Komunikat Ministra Rozwoju i Finansów ws. standardów audytu wewnętrznego dla jednostek sektora finansów publicznych

Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 22 lutego 2018 r. w sprawie audytu wewnętrznego oraz informacji o pracy i wynikach tego audytu

Rola audytu wewnętrznego w zwalczaniu nadużyć

Obowiązki audytorów wewnętrznych zgodnie ze standardami:

Standard 1210 Biegłość

- Audytorzy wewnętrzni muszą mieć wystarczającą wiedzę pozwalającą na oszacowanie ryzyka oszustwa oraz ocenę sposobu zarządzania tym ryzykiem w organizacji, ale nie oczekuje się od nich posiadania wiedzy specjalistycznej wymaganej od osób, których podstawowym obowiązkiem jest wykrywanie i prowadzenie dochodzeń w sprawie oszustw.

Standard 1220 – Należyta staranność zawodowa

- Audytorzy wewnętrzni muszą działać z należyłą starannością zawodową, uwzględniając, m.in. prawdopodobieństwo wystąpienia istotnych błędów, oszustw lub niezgodności

Standard 2120 – Zarządzanie ryzykiem

- Audyt wewnętrzny musi oceniać możliwość oszustwa i sposób zarządzania ryzykiem oszustwa w organizacji

Standard 2210 – Cele zadania

- Ustalając cele zadania audytorzy wewnętrzni muszą rozważyć prawdopodobieństwo wystąpienia istotnych błędów, oszustw, niezgodności i innych zagrożeń



Rola audytu wewnętrznego w zwalczaniu nadużyć

Thomas J. Wells (amerykański badacz przestępczości gospodarczej) stwierdził, iż:

- „Każdy biegły do spraw przestępstw i nadużyć gospodarczych musi posiadać wiedzę i umiejętności w czterech dziedzinach: rozumienie oszukańczych transakcji finansowych, prawne elementy nadużyć, koncepcje kryminologiczne i zdolności wykrywcze. Jest on po części gliną, księgowym, psychologiem oraz prawnikiem”



Rola audytu wewnętrznego w zwalczaniu nadużyć

Audytór wewnętrzny przeprowadzając zadanie audytowe powinien:

Rozważyć ryzyko nadużyć w ocenie kontroli wewnętrznej i w zależności od tego podjąć odpowiednie kroki audytowe

Mieć odpowiednią wiedzę o nadużyciach, żeby zidentyfikować czerwone flagi wskazujące, że nadużycie mogło być popełnione

Być świadomym okazji umożliwiających popełnienie nadużycia, takich jak deficyty kontroli

Ocenić, czy zarządzający właściwie wykonują zadania w zakresie nadzoru nad ryzykiem nadużyć

Ocenić, czy dalsze działania są konieczne lub czy należy rekomendować wszczęcie dochodzenia.

Rola audytu wewnętrznego w zwalczaniu nadużyć

W jaki sposób wykryto najbardziej dotkliwe nadużycia

Kontrole
w organizacji

52%

Kultura
organizacyjna

27%

Poza kontrolą
kierownictwa

14%

Audyt
wewnętrzny
14%

Zarządzanie
ryzykiem
nadużyć
13%

Monitorowa
nie
podejrzanej
działalności
13%

Sygnaly
wewnętrzne
13%

Sygnaly
zewnętrzne
7%

Gorąca linia
dla
sygnalistów
7%

Przez
przypadek
8%

Przez
organy
ścigania
4%

Przez
dziennikarzy
śledczych
2%

Źródło: Na podstawie: Raport PWC Global Economic Crime and Fraud Survey 2018

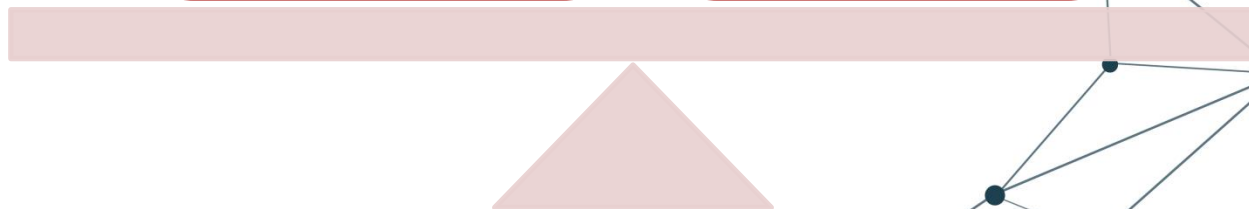
Rola audytu wewnętrznego w zwalczaniu nadużyć

Wykazanie
opłacalności
wprowadzenia
narzędzi
przeciwdziałających
nadużyciom

Ocena wartości
nadużyć, którym
zapobiegły
poszczególne
mechanizmy
kontrolne

Trudne!

Praktycznie
niemożliwe



Rola audytu wewnętrznego w zwalczaniu nadużyć

**Report to the Nations 2018 Global Study on Occupational Fraud and Abuse
przygotowany przez ACFE**

Wyniki zestawienia organizacji (które były ofiarami nadużyć), w których istniały mechanizmy kontrolne zapobiegające stratom i takie w których mechanizmów kontrolnych nie było

Każde analizowane narzędzie kontrolne było powiązane z niższym ryzykiem strat

Organizacje posiadające komórkę audytu wewnętrznego

Poziom strat związanych z nadużyciami był o 46% niższy niż w organizacjach, które takiej komórki nie posiadały

Rola audytu wewnętrznego w zwalczaniu nadużyć

Mechanizm kontrolny	Częstotliwość występowania	Strata przy działającym mechanizmie	Strata bez działającego mechanizmu	Procentowa redukcja straty
Kodeks postępowania	80%	\$110 000	\$250 000	56%
Proaktywna analiza/monitoring danych	37%	\$80 000	\$165 000	52%
Audyty z zaskoczenia	37%	\$75 000	\$152 000	51%
Zewnętrzny audyt mechanizmów kontrolnych dotyczących raportowania finansowego	67%	\$100 000	\$200 000	50%
Przegląd zarządczy	66%	\$100 000	\$200 000	50%
Gorąca linia	63%	\$100 000	\$200 000	50%
Polityka anty-fraudowa	54%	\$100 000	\$190 000	47%
Departament Audytu Wewnętrznego	73%	\$108 000	\$200 000	46%
Certyfikacja zarządcza sprawozdań finansowych	72%	\$109 000	\$192 000	43%
Szkolenia dla pracowników nt. przeciwdziałania nadużyciom	53%	\$100 000	\$169 000	41%
Formalna ocena ryzyka nadużyć	41%	\$100 000	\$162 000	38%
Programy wsparcia pracowników	54%	\$100 000	\$160 000	38%
Szkolenia dla kierownictwa nt. przeciwdziałania nadużyciom	52%	\$100 000	\$153 000	35%
Specjalny Departament, Funkcja albo Zespół dedykowany nadużyciom	41%	\$100 000	\$150 000	33%
Audyt zewnętrzny sprawozdań finansowych	80%	\$120 000	\$170 000	29%
Rotacja personelu/obowiązkowe urlopy	19%	\$100 000	\$130 000	23%
Niezależny Komitet Audytu	61%	\$120 000	\$150 000	20%
Nagrody dla sygnalistów	12%	\$110 000	\$125 000	12%

Źródło: Na podstawie: Report to the Nations. 2018 Global Study on Occupational Fraud and Abuse; ACFE;
<https://www.acfe.com/report-to-the-nations/2018/>

Dziękuję za uwagę

