

## Standard COSO II w odniesieniu do ryzyka nadużyć

[Departament Zarządzania]

**Defraudacje i korupcja w przedsiębiorstwach to przypuszczalnie najbardziej niezagospodarowane rodzaje ryzyka we współczesnej gospodarce.** Wiele przyczyn wpływa na taki stan rzeczy. Po pierwsze, ryzyko wystąpienia nadużyć jest bardzo często ignorowane. Kadra zarządzająca bywa przeświadczona o jego braku lub o skuteczności stosowanych środków kontroli. Po drugie, nadużycia są z założenia związane z zachowaniem tajemnicy i dlatego bardzo trudno jest ustanowić środki mające na celu zapobieganie i wykrywanie realizacji ryzyka nadużyć. Po trzecie, tematyka i dostępność materiałów traktujących o zarządzaniu tym rodzajem ryzyka jest na polskim rynku ograniczona.

Większość publikacji dotyczących dobrych praktyk z zakresu kontroli wewnętrznej powstaje w Stanach Zjednoczonych. W styczniu 2007 trzy amerykańskie organizacje: IIA (The Institute of Internal Auditors), AICPA (The American Institute of Certified Public Accountants) oraz ACFE (Association of Certified Fraud Examiners) wydały "Managing the Business Risk of Fraud: A Practical Guide" ("Zarządzanie ryzykiem nadużyć: praktyczny przewodnik"). Przypomnijmy, że dwie pierwsze instytucje należą do COSO (The Committee of Sponsoring Organizations) – komitetu, który opracował model kontroli wewnętrznej COSO I oraz model zarządzania ryzykiem korporacyjnym COSO II.

## Szczególną rolę w zakresie wykrywania nadużyć pełni audyt wewnętrzny

**Wspomniany dokument dotyczący zarządzania ryzykiem nadużyć opisuje wiele praktycznych kwestii, które z pewnością będą pomocne kadry zarządzającej przy ustanowieniu skutecznego systemu kontroli wewnętrznej w zakresie nadużyć. Kwestie te zebrane zostały w następujące punkty:**

1. Program zarządzania ryzykiem nadużyć powinien być w odpowiedni sposób zakomunikowany przez zarząd oraz najwyższe kierownictwo, łącznie ze stworzeniem polityk.
2. Analiza i ocena ryzyka nadużyć powinna być dokonywana w określonych odstępach czasu, by zidentyfikować potencjalne schematy lub zdarzenia, co do których należy podjąć odpowiednie działania.
3. Powinny zostać ustanowione techniki zapobiegające potencjalnej realizacji ryzyka nadużyć.
4. Techniki wykrywające potencjalną realizację ryzyka nadużyć powinny zostać ustanowione tak, by ujawnić zdarzenia nie wykryte przez techniki zapobiegawcze lub nie objęte zakresem działań zapobiegawczych.
5. Powinny zostać ustanowione procedury raportowania, za pomocą których możliwa będzie ocena skuteczności stosowanych środków zapobiegawczych i wykrywających oraz, w wypadku realizacji ryzyka nadużyć, przeprowadzenie skoordynowanych działań wyjaśniających oraz naprawczych w odpowiednim czasie i zakresie.

# 1.

**Pierwszy punkt omawia ustanowienie ról i odpowiedzialności zarządu, najwyższego kierownictwa, audytorów wewnętrznych oraz wszystkich pracowników.** Szczególnie mocno zaznaczone jest znaczenie członków zarządu, jako osób w głównej mierze odpowiedzialnych za zarządzanie ryzykiem nadużyć w przedsiębiorstwie. Poza samym ustaleniem zasad, w ramach których każdy pracownik powinien postępować, członkowie zarządu powinni być wzorem do naśladowania i pokazywać praktyczny sposób stosowania wspomnianych zasad.

W publikacji przedstawiono w jasny sposób relacje w zakresie kontroli. Zarząd jest odpowiedzialny za przestrzeganie ustalonych zasad przez kierownictwo. Kierownictwo kontroluje wszelkie podejrzane zachowania pracowników, a niezależna komórka audytu wewnętrznego kontroluje działania zarządu. Szczególnie ważna jest komórka audytu ze względu na odpowiedzialność, by zarząd działał w odpowiedni sposób i nie wprowadzał regulacji mogących ułatwić jego członkom różnego rodzaju nadużycia.

Istotna jest odpowiednia dokumentacja przedstawiająca sposób działania firmy oraz kierunek, w którym zmierza w zakresie zarządzania ryzykiem nadużyć. Pierwszy i najważniejszy komponent to polityka komunikująca cele, do których dąży firma. Dokumentacja powinna także zawierać strategię działania w zakresie zarządzania ryzykiem nadużyć oraz odpowiednie procedury, plany i strukturę odpowiedzialności.

Same zapisy nie stanowią jednak o skuteczności zapobiegania nadużyciom w przedsiębiorstwie. Kluczowa jest świadomość występowania oszustw i nadużyć wśród pracowników. Powinni oni wiedzieć, czym charakteryzują się nadużycia, co powinno wzbudzić ich podejrzliwość, jakie są przykłady nadużyć. Pracownicy powinni podlegać okresowym szkoleniom w zakresie zarządzania ryzykiem i mieć w każdej chwili możliwość powiadomienia o swoich spostrzeżeniach. Omawiana publikacja wskazuje również na podpisanie oświadczeń przez wszystkie osoby związane z firmą (łącznie z zarządem oraz kierownictwem), potwierdzających przeczytanie, zrozumienie oraz zobowiązanie stosowania określonych zasad. Pozwoli to w sposób formalny uzyskać jasność sytuacji.

Pierwszy punkt wspomina również o konieczności ustanowienia takich elementów, jak:

- działanie na wypadek wykrycia konfliktu interesów, który może prowadzić do nadużyć,
- analiza i ocena ryzyka nadużyć,
- kanały informowania o nadużyciach,
- sposoby prowadzenia dochodzeń,
- akcje naprawcze,
- ocena procesu zarządzania ryzykiem nadużyć i rozwój systemu oraz ciągły monitoring w zakresie aktualności stosowanych praktyk.

## 2.

**Drugim punktem wyszczególnionym w publikacji jest analiza i ocena ryzyka nadużyć. Zaleca się kompleksowe zarządzanie ryzykiem korporacyjnym ze szczególnym uwzględnieniem ryzyka nadużyć, jednakże podejście skupiające się jedynie na omawianym tutaj rodzaju ryzyka jest również akceptowalne.**

Autorzy wskazują, że analiza i ocena ryzyka nadużyć różni się podejściem od innych obszarów ryzyka. Wykrywanie oszustw wymaga specyficznego myślenia. Należy cały czas mieć na uwadze, że nadużycia to czynności świadome, których celem jest utrzymanie w tajemnicy.

Omawiany etap drugi opiera się na identyfikacji punktów krytycznych, przyporządkowaniu im określonych skutków i prawdopodobieństw, analizie oraz przygotowaniu reakcji na ryzyko. Zespół odpowiedzialny za te działania powinien być interdyscyplinarny. Ważne są osoby z finansów i księgowości, z wiedzą na temat operacyjnej działalności przedsiębiorstwa, prawnicy, członkowie zarządu, risk managerowie itp.

Szczególnie polecane sposoby podejścia do problemu nadużyć to dokładna analiza procedur oraz brainstorming. Osoby popełniające nadużycia bywają nad wyraz kreatywne i różne pomysły mogą być warte rozważenia. Zarząd powinien być powiadamiany o wynikach analiz i/lub uczestniczyć w rozmowach.

Reakcja na ryzyko w większości wypadków jest uzależniona nie tylko od chęci wyeliminowania ryzyka nadużyć, lecz również od ekonomicznej kalkulacji. Zawsze korzyści z wprowadzenia danego środka kontroli powinny przekraczać koszty.

**Wykrywanie oszustw wymaga specyficznego myślenia. Należy cały czas mieć na uwadze, że nadużycia to czynności świadome, których celem jest utrzymanie w tajemnicy**

**Kluczowa jest świadomość pracowników w zakresie możliwości występowania oszustw i nadużyć**

### 3.

**Trzeci punkt to środki zapobiegawcze. Najważniejszym i najbardziej skutecznym środkiem zapobiegania wystąpieniu ryzyka nadużyć jest świadomość stosowania takich technik oraz świadomość kar. Skuteczność stosowanego programu jest zaś uzależniona od prowadzenia ciągłej kontroli działań, wprowadzania poprawek oraz informowania na zewnątrz i wewnątrz organizacji o stosowanej polityce zapobiegania nadużyciom.**

Szczególnie duży nacisk w omawianej publikacji został położony na dział Human Resources. Jako, że to ludzie są głównym czynnikiem mającym wpływ na realizację ryzyka nadużyć, przedsiębiorstwo powinno skupić się na:

- dokładnym sprawdzaniu osób podczas procesu rekrutacji,
- organizowaniu treningów mających na celu uświadomienie zagrożenia w obowiązkowym zakresie,
- stosowaniu programu oceny wyników oraz odpowiednim wynagradzaniu pracowników,
- rozmowach z osobami, które rezygnują z pracy w celu uzyskania informacji na temat błędów.

Całościowa ocena skuteczności działania systemu zapobiegania nadużyciom powinna być okresowo dokonywana, a monitoring czynności kontrolnych odbywać się na bieżąco.

**Wykrywanie oszustw wymaga specyficznego myślenia. Należy cały czas mieć na uwadze, że nadużycia to czynności świadome, których celem jest utrzymanie w tajemnicy.**

## 4.

**Czwarty punkt to środki wykrywające zrealizowane już ryzyko nadużyć. Analogicznie do środków zapobiegawczych, bardzo skuteczna jest sama wiedza na temat prowadzenia takich działań w firmie.**

Prowadzone działania powinny być elastyczne, łatwe do dostosowania i na bieżąco zmieniane. Detekcja nie powinna rzucać się w oczy, lecz działać w tle. Techniki detekcji wbudowane są zazwyczaj w zwykły ciąg czynności biznesowych.

Do środków wykrywających nadużycia zaliczamy między innymi środki kontroli wbudowane w procedury oraz przeprowadzanie analizy danych, niezależnych badań, audytów itp. Analiza danych może polegać na badaniu trendów, wskaźników ryzyka, monitorowaniu transakcji i często pokazuje relacje pomiędzy ludźmi, organizacjami oraz wydarzeniami.

W opracowaniu bardzo często zwraca się uwagę na amerykańską ustawę chroniącą osoby ujawniające informacje o nadużyciach. Osoby takie określane są jako „whistleblowers”, czyli w wolnym tłumaczeniu „dmuchający w gwizdek”. Nie jest rzadkością stosowanie specjalnie przygotowanych linii telefonicznych, za pośrednictwem których można anonimowo przekazać informacje o nadużyciu. Na pewno tego typu zabiegi pomagają w wykrywaniu nieprawidłowości w firmach.

## 5.

**Piąty i ostatni element wspomina o udokumentowaniu wszelkiego rodzaju polityk oraz procedur monitorowania mających na celu wykrycie nadużyć. Procedury kontrolne również** powinny przybrać kształt formalny. Niezwykle ważne jest w takim wypadku określenie dostępności informacji. Są one wręcz krytyczne dla bezpieczeństwa firmy i w niepowołanych rękach mogą stanowić bardzo duże zagrożenie.

Omawiane dobre praktyki wskazują także na regularną ocenę działań związanych z nadużyciami zgodnie z przyjętymi kryteriami oraz przygotowanie planu na wypadek wykrycia nadużycia.

Przedstawione wyżej podejście jest zbieżne z modelem COSO I. Poszczególne elementy opisanych wyżej dobrych praktyk odnoszą się wyraźnie do komponentów:

- środowisko wewnętrzne
- analiza i ocena ryzyka
- reakcja na ryzyko
- informacja i komunikacja
- monitorowanie.

**PBSG jest współwydawcą polskiej wersji uznanej na całym świecie publikacji „COSO – Internal Control Integrated Framework” („COSO – Kontrola Wewnętrzna: Zintegrowana Struktura Ramowa”), która ukazała się niedawno na rynku.**



**autor:**

**Łukasz Kowalski,**

PBSG  
Departament Zarządzania

PBSG Sp. z o.o.  
Ul. Skotarska 8  
61-625 Poznań  
tel. 618451511  
fax. 618451513  
mail: [firma@pbsg.pl](mailto:firma@pbsg.pl)  
[www.pbsg.pl](http://www.pbsg.pl)