

# Zapobieganie i wykrywanie nadużyć

Dominik Adamski  
Starszy Menedżer w Zespole Zarządzania Ryzykiem Nadużyć  
w Firmie Doradczej KPMG

## Kryzys a ryzyko nadużyć Zachęty/naciski

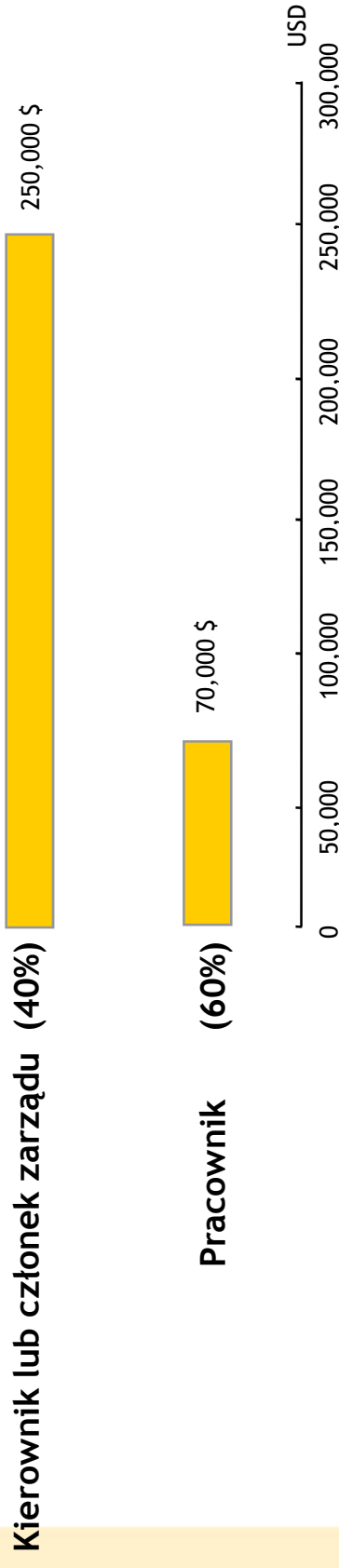
1. **Stabilność finansowa lub rentowność firmy jest zagrożona przez:**
  - Straty operacyjne stwarzające zagrożenie bankrutwem, egzekucją mienia lub wrogim przejęciem
  - Znaczący spadek popytu ze strony klientów
  - Wzrost konkurencji i spadek marż
  - Zmiany stóp procentowych, kursów walut
2. **Nadmierne naciski wywierane na kierownictwo lub personel operacyjny, aby sprostało wymogom lub oczekiwaniom rynku spowodowane przez:**
  - Chęć osiągnięcia poziomu sprzedaży, rentowności i in. wskaźników zgodnych z raportami analityków inwestycyjnych, inwestorów, kredytodawców lub wzbudzonych przez optymistyczne komunikaty/prognozy w SF
  - Potrzebę uzyskania dodatkowych pożyczek/kapitału lub spełnienia warunków istniejących umów pożyczkowych
  - Negatywny wpływ słabych wyników finansowych na ważne planowane transakcje (np. połączenia spółek, zdobycie istotnego zamówienia)

## **Kryzys a ryzyko nadużyć, cd.**

### **Zachęty/naciski**

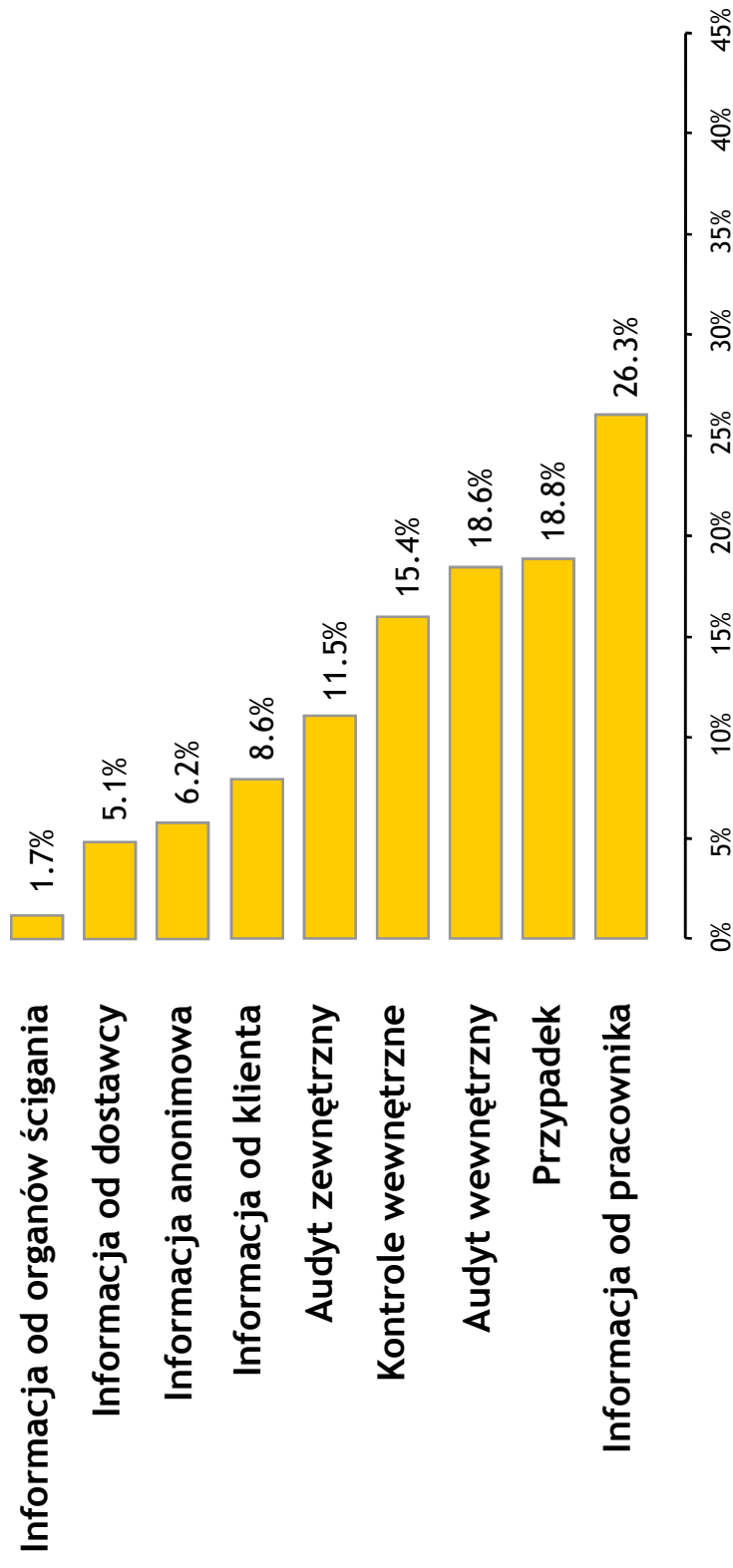
3. Wyniki działalności zagrażają osobistej sytuacji finansowej kierownictwa i pracowników (posiadanie udziałów w jednostce, znaczące premie za wyniki, osobiste gwarancje i poręczenia za długi przedsiębiorstwa).
4. Osobiste kłopoty finansowe
5. Złe stosunki między firmą a pracownikami wywołane przez:
  - Zaistniałe lub przewidywane zwolnienia
  - Zaistniałe lub przewidywane zmiany w programach wynagrodzeń lub świadczeń
  - Wyróżnienia/wynagrodzenia niezgodne z oczekiwaniami

## Stanowisko sprawcy nadużycia



Źródło: ACFE - Raport do narodu

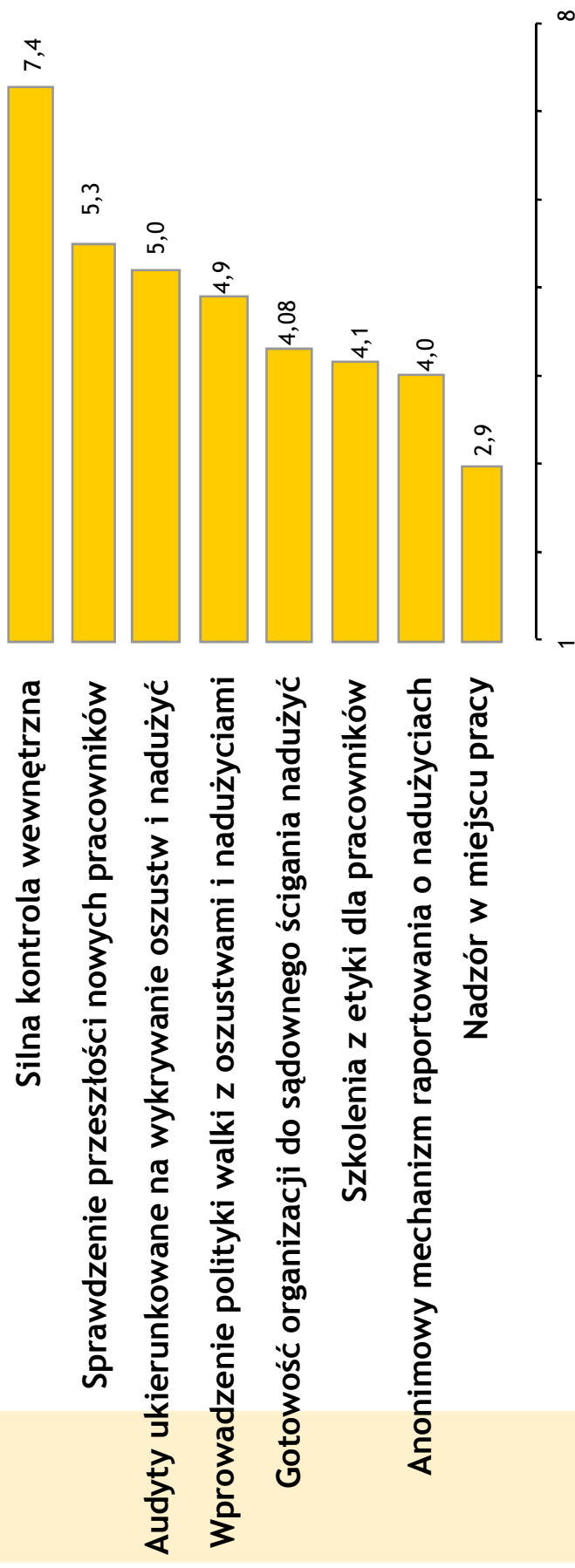
## Metody wykrywania nadużyć i nieprawidłowości



Źródło: ACFE - Raport do narodu

Suma ogółem przekracza 100% ponieważ niektóre przypadki zostały wykryte dzięki więcej niż jednej metodzie.

## Metody najbardziej przydatne w zapobieganiu nadużyciom



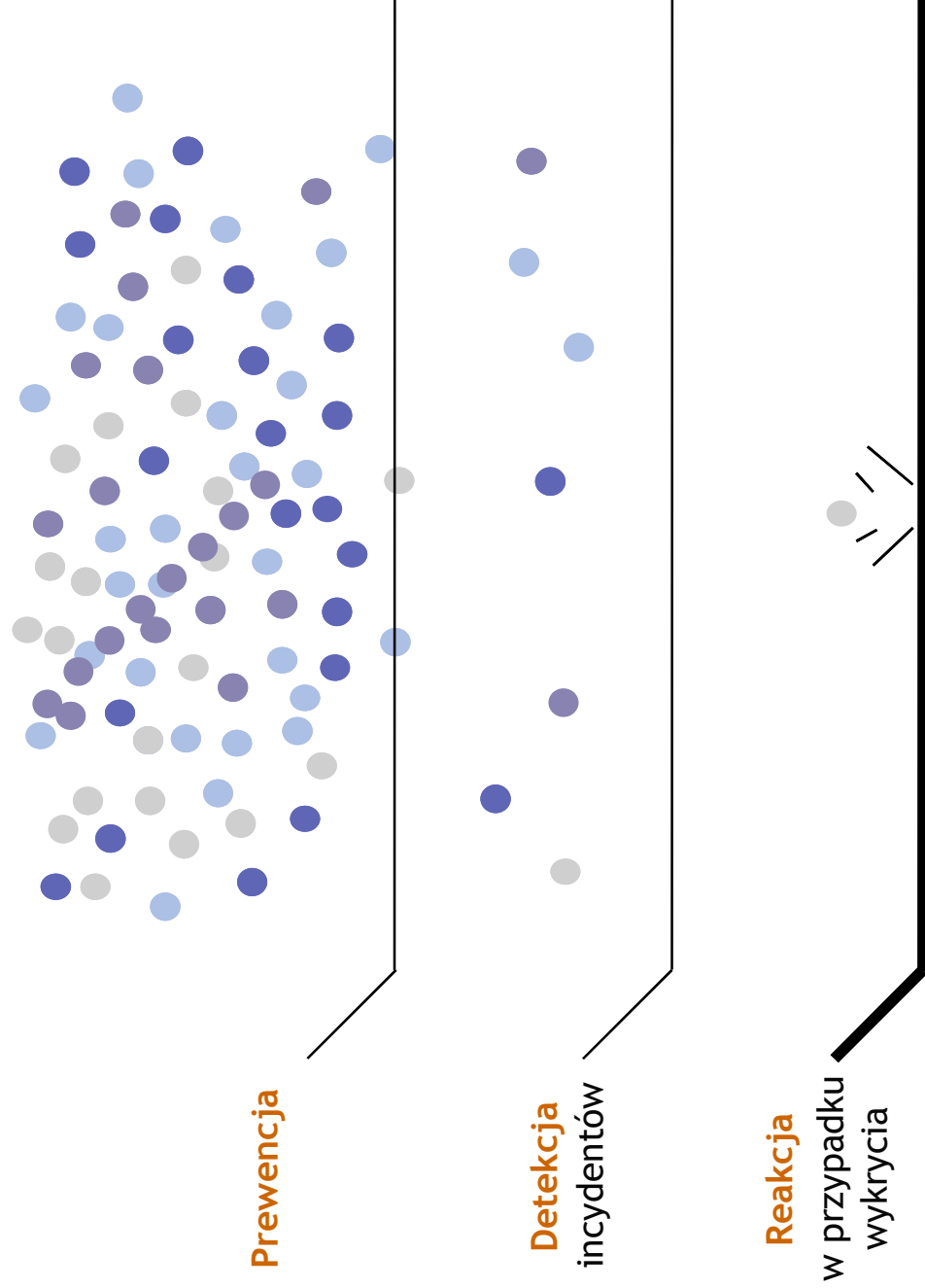
Uszeregowanie metod:

1 - najmniej skuteczna

Źródło: ACFE - Raport do narodu

8 - najbardziej skuteczna

## Elementy procesu zarządzania ryzykiem nadużyć



## Elementy procesu zarządzania ryzykiem nadużyć, cd.

Rola Zarządu i dyrekcji w procesie zwalczania nadużyć



### Ustalenie reguł

- Program przeciwko nadużyciom
- Kodeks etyki
- Sankcje za nadużycia
- Kreowanie kultury uczciwości i zachowań etycznych
- Spotkania w sprawie nadużyć na poziomie Zarządu
- Ustanowienie kanałów anonimowej informacji

### Prewencja

- Szkolenia dla pracowników
- Ocena ryzyka nadużyć
- Komunikowanie kroków przeciw nadużyciom
- Promowanie kultury uczciwości i zachowań etycznych
- Polityki i procedury HR
- Ograniczanie ryzyka nadużyć

## Od czego zacząć?

Przeanalizuj podatność firmy na nadużycia i oszustwa

Zadaj sobie pytania....

- Jakiek są ryzyka nadużyć i utraty reputacji w mojej firmie?
- Jakiek są możliwe scenariusze nadużyć?
- Zamiast: „to nie może się tutaj zdarzyć”, pytaj „dlaczego nie mogłoby się zdarzyć”?
- Jakiek są wskaźniki ryzyka, czynniki, które mogą wskazać na wystąpienie nadużycia?
- Jakiek procedury/kontrole zostały ustanowione i wdrożone, żeby ograniczyć ryzyka oszustw i nadużyć?
- Kto i co robi w firmie w celu zapobiegania i wykrywania oszustw?

## Nadużycie! Co robić?

TAK	NIE
<p>Poinformuj Zarząd, ochronę, prawników.</p> <p>Minimalizuj straty:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- cofnij pełnomocnictwa</li><li>- cofnij prawa dostępu</li><li>- chroń relacje z klientami</li></ul> <p>Maksymalizuj szanse kompensaty strat:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- zabezpiecz dowody</li><li>- chroń inne aktywa</li><li>- zabezpiecz dowody IT (pełny back-up serwera), ale: patrz obok!</li></ul> <p>Następne kroki:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- poinformuj ubezpieczycieli</li><li>- zbierz dowody</li><li>- sprawdź czy masz kompetencje śledcze</li></ul>	<p>Nie reaguj pośpiesznie:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- nie przeglądaj danych w komputerach (może to ograniczyć wiarygodność dowodów!)</li><li>- nie wyciągaj pochopnych wniosków i nie formułuj zarzutów dopóki nie znasz faktów</li><li>- nie zacieraj ani nie niszczyć dowodów</li><li>- nie przestuchuj „podejrzanych” dopóki dokładnie nie przeanalizujesz innych rozsądnych alternatywnych wyjaśnień</li><li>- nie odrzucaj podejrzeń od razu</li><li>- nie wnioskuj w sprawy osobiste</li><li>- nie ujawniaj informacji osobistych i prywatnych pracownika</li></ul>

**Dziękuję za uwagę**

Dominik Adamski

Starszy Menedżer w Zespole Zarządzania Ryzykiem Nadużyć  
w Firmie Doradczej KPMG

Organizatorzy



EULER HERMES



POLSKI  
INSTYTUT  
DYREKTORÓW

Audytor



Partnerzy strategiczni



InfoMonitor  
Biurow Informacji Gospodarczej S.A.



Centrum Informacji Gospodarczej  
cigi.pl



BIURO INFORMACJI KREDYTOWEJ

Partnerzy wspierający



V I S T U L A



Patroni Medialni

GAZETA PRAWNA

Forbes

Przewodzący w Polsce gazeta Forum Małych i Średnich Przedsiębiorców  
GAZETA Małych i Średnich  
PRZEDSIĘBIORSTW



Radio PIN

KURIER  
FINANSOWY

WYDZIAŁ PRZEMYSŁU  
NOWY PRZEMYSŁ

wnp.pl

Bankier.pl  
POLSKI PORTAL FINANSOWY

Gazeta  
Ubezpieczeniowa  
Polski Instytut Ubezpieczeniowy

CONTROLLING  
I RACHUNKOWOŚĆ  
ZARZĄDZAJĄCA  
WIEDZĄCZKA DLA MAŁYCH ZARZĄDZAJĄCYCH

BANK  
Pracownicy Banku

Home&Market