
Michał Falkowski*

Audyt wewnętrzny narzędziem zwalczania nadużyć gospodarczych. Analiza przypadku sprzeniewierzenia aktywów firmy

Nadesłany: 3 listopada 2010 r.

Zaakceptowany: 4 grudnia 2010 r.

Streszczenie

Celem opracowania jest zwrócenie uwagi na problem nadużyć gospodarczych, na jakie narażone są współczesne przedsiębiorstwa oraz przedstawienie na przykładzie poszkodowanej firmy, jaką rolę odgrywa audyt wewnętrzny w całym procesie zapobiegania nadużyciom gospodarczym. Mimo, że sam audyt nie jest wyłącznie właściwy do wykrywania i prowadzenia dochodzeń w sprawach oszustw, audytorzy muszą mieć odpowiednią wiedzę pozwalającą oszacować ryzyko wystąpienia oszustwa i ocenić sposób reakcji w przypadku jego wystąpienia. Należy zdać sobie sprawę z tego, iż wspólnym mianownikiem działań doradczych i wykonywanych przez audytora może być oddziaływanie i kształtowanie efektywnej realizacji celów firmy, budowa programów zapobiegających nadużyciom, a także ocena jakości i skuteczności kodeksów etyki obowiązujących w badanym przedsiębiorstwie. Ponadto w artykule szczególna uwaga poświęcona została analizie cyklu zapobiegania nadużyciom (ang. Fraud Deterrence Cycle) oraz właściwemu rozdzieleniu roli audytorów od zadań osób zajmujących się wyłącznie śledztwami gospodarczymi.

Wprowadzenie

Światowa gospodarka stała się obszarem podlegającym nieustannym przeobrażeniom. Jest to między innymi wynik dążenia przedsiębiorstw do stałego i zrównoważonego powielania swoich majątków, co w konsekwencji dyktuje twarde warunki gry na drodze do

* Mgr, doktorant, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

osiągnięcia wyznaczonych celów. Okres ostatniej dekonjunktury powstałej po „pęknięciu bańki” na rynku kredytów hipotecznych w Stanach Zjednoczonych, pokazał jak trudno jest wszystkim przedsiębiorstwom osiągnąć stały wzrost, a w wielu przypadkach nawet utrzymać się na rynku. W czasach spowolnienia gospodarczego, coraz częściej – oprócz chęci powielania majątku – priorytetem zaczęły stawać się oszczędności, optymalizacja kosztów, czy też zapewnienie ciągłości działania. Nagłe zmiany strategii działania firm były podyktowane trudnymi warunkami gospodarczymi i ukazały, w jak wielu przypadkach podmioty skupiały się wyłącznie na wzroście, bez analizy ryzyka codziennej działalności. W dobie kryzysu oprócz spadku popytu oraz pogorszenia się ogólnych warunków gospodarczych, na drodze racjonalnego prowadzenia działalności ekonomicznej, stają także nieuczciwe osoby chcące wzbogacić się kosztem przedsiębiorstwa, narażając tym samym dany podmiot na straty finansowe. Problem nadużyć, szczególnie w trudnych czasach, dotyka coraz większą liczbę firm, które często nie są świadome tego, że stały się ofiarą nadużycia gospodarczego. Straty finansowe wynikłe z przestępstw wpływają negatywnie przede wszystkim na sytuację finansową podmiotu, ale też na morale pracowników, a także na jej wizerunek zewnętrzny, co tym bardziej zmniejsza szanse firm osłabionych kryzysem na przekroczenie progu rentowności.

Najczęściej, w celu walki z niepożądanymi nadużyciami, kierownictwo firmy zwraca się o pomoc do swojego działu audytu wewnętrznego. Bardzo często wizyta w tej jednostce jest pierwszym tego rodzaju spotkaniem kierownictwa z osobami zajmującymi się audytem w firmie, i niestety ma miejsce już po fakcie.

1. Globalny kryzys źródłem wzrostu nadużyć w firmach

Kryzys finansowy, którego ostatnio doświadczyliśmy, nie tylko zmienił sposób postrzegania rynków kapitałowych, ale również na długi okres przekształcił uwarunkowania gospodarcze, w jakich działają podmioty z różnych sektorów.

Warto zdać sobie sprawę, iż kryzys sam w sobie to nie tylko ujemne stopy zwrotu funduszy inwestycyjnych czy zmniejszona akcja kredytowa na rynku bankowym. Spowolnienie gospodarcze to dla wielu podmiotów, także spoza branży finansowej, czas zmagania z problemami utrzymania płynności finansowej, terminowego regulowania zobowiązań czy też spadku sprzedaży. Niejednokrotnie, problemy związane z działalnością podmiotów gospodarczych przekładają się w prostej linii na problemy zwyczajnych osób – właścicieli, kontrahentów czy udziałowców.

W tym miejscu warto zwrócić uwagę na jeden z czynników, który w czasach kryzysu staje się coraz bardziej dotkliwy – mianowicie zwiększa się podatność podmiotów gospodarczych na występowanie różnego rodzaju nadużyć. Prawdą jest, że kryzys z reguły sprzyja dopuszczaniu się oszustw i zwiększa motywację do ich popełniania.

Warto na tym etapie wyjaśnić, czym tak naprawdę jest przestępstwo gospodarcze. Spośród wielu definicji omawianego pojęcia, w literaturze przedmiotu zwrot ten najczęściej używany jest w kontekście konkretnych przepisów prawa karnego i czynów zabronionych owymi przepisami (ang. *crime*). Oprócz określenia „przestępstwo gospodarcze” możemy spotkać się z określeniem „oszustwo finansowe”, najczęściej określanymi angielszczy-

nym zwrotem *fraud*. Oba te pojęcia mają jednak zupełnie inne znaczenie i nie można używać ich zamiennie.

Standard SAS 99 (Statement on Auditing Standards No. 99: Consideration of Fraud in a Financial Statement Audit), różniący fałszowanie sprawozdań finansowych oraz sprzeniewierzenie aktywów, opisuje drugi z czynów, jako wszystkie przypadki przywłaszczenia aktywów podmiotu, które powodują istotną niezgodność sprawozdań finansowych ze standardami rachunkowości.

Definicja R. Pattersona również zwraca uwagę na przestępczy charakter oszustw, określając je jako wykroczenia. Polegają one na bezpośredniej lub pośredniej kradzieży cudzej własności poprzez oszukanie kogoś, ustne wprowadzenie w błąd, sfalszowanie dokumentów lub okradanie w sposób dyskretny, trudny do wykrycia (Patterson, 2002: 69).

Bez względu na sposób definiowania pojęcia nadużyć gospodarczych, problem ten stanowi ogromne zagrożenie dla prawidłowego rozwoju rynków kapitałowych oraz światowej gospodarki. Wpływa negatywnie na poprawnie działającą wolnorynkową konkurencję, niwelując w ten sposób możliwość dynamicznego wzrostu gospodarczego. Należy pamiętać, iż w każdym przestępstwie gospodarczym czy oszustwie finansowym dochodzi do pokrzywdzenia praw jednej ze stron finansującej bezpośrednio bądź pośrednio działalność gospodarczą pokrzywdzonego podmiotu (Kutera, 2008: 9). To zaś ma w konsekwencji ogromny wpływ na dalsze działania podejmowane przez pokrzywdzonych (spadek zaufania do rynku, realokacja kapitału, wycofanie się z inwestycji).

Otoczenie zewnętrzne przedsiębiorstwa to przede wszystkim inne podmioty, które również w mniejszym lub większym stopniu odczuły spowolnienie gospodarcze. Wielokrotnie zdarza się, że dostawcy współpracujący z danym przedsiębiorstwem próbują przerzucić straty wynikłe z trudnej sytuacji finansowej na swoich klientów – poprzez zawyżanie fakturowanych kwot, czy też obniżanie standardów świadczonych usług.

Jednak najbardziej popularnym zjawiskiem występowania nadużyć gospodarczych są sprzeniewierzenia aktywów firmy przez samych jej pracowników. Przyczyny nadużyć są proste – konieczność spłaty zaciągniętych w przeszłości zobowiązań, chęć utrzymania dotychczasowego standardu życia, zewnętrzna presja środowiska, czy też słaba sytuacja finansowa przedsiębiorstwa partnerskiego. Wszystkie z wymienionych bodźców mających wpływ na popełnianie wykroczeń, to klasyczne przykłady sytuacji popychających pracowników firm do popełniania nadużyć, które są zaliczane do tzw. trójkąta oszustw, który zostanie scharakteryzowany później.

2. Skala nadużyć gospodarczych w Polsce i na świecie

Bardzo dokładne oszacowanie skali zjawiska i gromadzenie danych na temat nadużyć gospodarczych jest dość trudne, gdyż podmioty stając się ofiarami przestępstw niechętnie podają te informacje do wiadomości publicznej, jednak z dotychczas przeprowadzonych badań wynika, iż sprawcami tych nadużyć są najczęściej macierzyści pracownicy firm zajmujący stanowiska średniego i wyższego szczebla.

Jednym z najbardziej wiarygodnych źródeł informacji na temat przestępstw gospodarczych są badania firmy PricewaterhouseCoopers (PwC) na temat przestępczości go-

spodarczej na świecie (Global Economic Crime Survey) przeprowadzone na przełomie lat 2003–2009.

Na podstawie pierwszych badań z roku 2003 można stwierdzić, iż kwestia nadużyć gospodarczych stanowi poważny problem i jest sporym zagrożeniem dla środowiska biznesu. W ciągu dwóch lat poprzedzających pierwszą publikację badań, 46% polskich spółek padło ofiarą przestępstw gospodarczych. Jest to niepokojący wynik w porównaniu z państwami regionu: w Czechach – 27%, na Węgrzech – 39%, w Europie Środkowej i Wschodniej – 37%. Tak wysoki wynik to przede wszystkim niepokojąca oznaka częstego występowania omawianego zjawiska. Można jednak wnioskować, iż na tę „niechlubną” statystykę mają również wpływ takie czynniki, jak: większa świadomość problemu przestępstw gospodarczych i w efekcie częstsze ich zgłaszanie, lepsze mechanizmy zapobiegawczo-kontrolne, czy też szersze wykorzystanie skutecznych procesów wykrywania przestępstw.

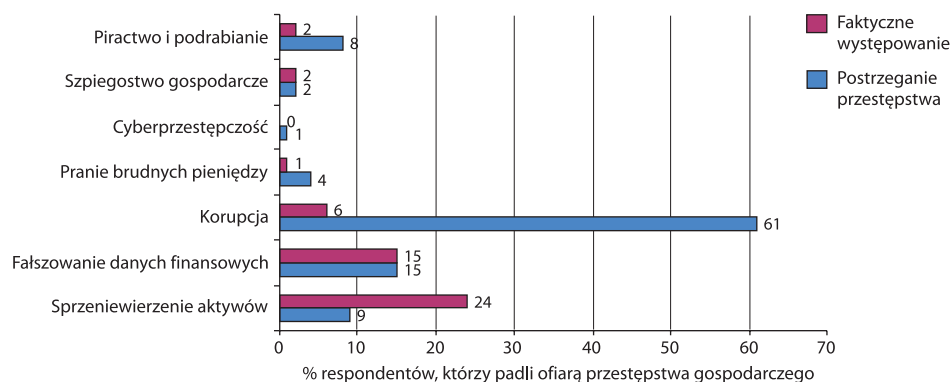
Na rys. 1 przedstawiono porównanie występowania zjawisk nadużyć gospodarczych z ich faktycznym postrzeganiem przez podmioty gospodarcze.

Jak można zauważyć, najpowszechniej zgłaszanym przestępstwem, a także z pozoru najłatwiejszym do wykrycia, było wcześniej wspomniane sprzeniewierzenie aktywów. Spośród badanych podmiotów aż 24% wskazało, iż w analizowanym okresie padło ofiarą tego rodzaju nadużycia. Wielkość ta odbiega zasadniczo od wskazań przedsiębiorstw, gdzie tylko 9% uważa ten problem za istotny i widzi w nim zagrożenie dla swojej działalności. Średnia strata związana z przestępstwami gospodarczymi na świecie wynosiła 2,2 mln USD, natomiast w Polsce grupa przedsiębiorstw, w których stwierdzono nadużycia, poniosła z ich tytułu średnie straty w wysokości ponad 250 tys. USD.

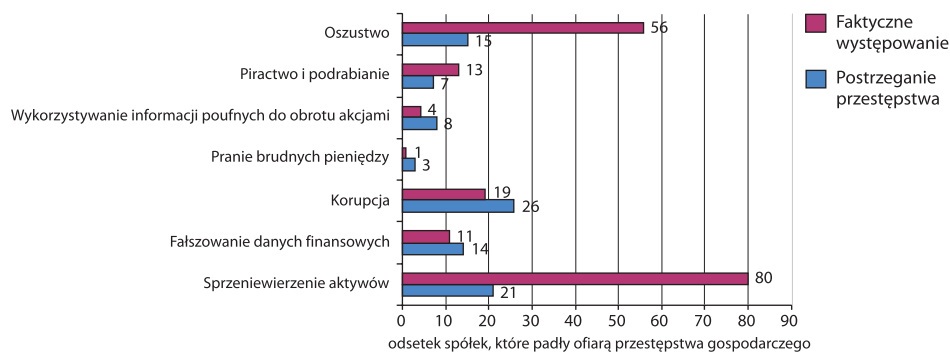
Z kolejnych badań przestępczości gospodarczej przeprowadzonych w 2005 roku przez PwC wynika, iż liczba zgłaszanych przestępstw w Polsce wzrosła aż o 8% w porównaniu z 2003 r. Na świecie skala zjawiska była jeszcze wyższa i wzrosła o 12%.

Skupiając się na rodzimym rynku trzeba zwrócić uwagę na znaczny wzrost występowania przestępstw sprzeniewierzenia aktywów, ale jednocześnie na podwyższenie świadomości przedsiębiorców w tej kwestii (rys. 2). W rzeczywistości 80% podmiotów, któ-

Rys. 1. Faktyczne występowanie oraz odbiór problemu przestępstw gospodarczych



Źródło: Global Economic Crime Survey, 2003: 2.

Rys. 2. Występowanie i percepcja poszczególnych rodzajów przestępstw

Źródło: Global Economic Crime Survey, 2005: 7.

re przyznały, że padły ofiarą przestępczości gospodarczej w Polsce, ucierpiała właśnie na skutek sprzeniewierzenia aktywów.

Podczas prowadzonych badań, zgromadzony materiał umożliwił również ustalenie cech charakterystycznych statystycznego przestępcy gospodarczego. Okazało się, że najczęściej jest to mężczyzna w wieku 32–40 lat. W przeważającej ilości przypadków osoba, która dopuściła się przestępstwa gospodarczego posiadała niższe bądź średnie wykształcenie (70% przypadków) oraz najczęściej piastowała w firmie stanowiska kierownicze (45% przypadków) (Global Economic Crime Survey, 2005: 9).

Wzrost liczby przestępstw gospodarczych, a w szczególności sprzeniewierzenia aktywów, jest niewątpliwie niepokojącą sytuacją. Jak wskazują wyniki, co trzeci winowajca był pracownikiem okradzonej firmy. Dokładne ustalenie liczby nieuczciwych pracowników świadczy o wysokiej skuteczności wykrywania nadużyć gospodarczych, a także o surowym podejściu polskich przedsiębiorstw do przestępców. Wysoka liczba wykrytych nadużyć stanowi także duże wyzwanie dla osób i podmiotów zajmujących się ich detekcją oraz rokuje pozytywnie w kontekście przyszłego rozwoju sposobów i metod wykrywania oraz zwalczania przestępstw na tle gospodarczym.

Po opublikowaniu w 2007 r. przez PwC badań „Przestępczość gospodarcza – czynnik ludzki i mechanizmy kontrolne” okazało się, iż w analizowanym okresie 43% największych polskich spółek padło ofiarą przestępstwa gospodarczego, co oznacza spadek o 11% w porównaniu z wynikami poprzedniej edycji badań w 2005 r. Spadek ten mógł być spowodowany m.in.:

- wprowadzeniem skuteczniejszych systemów kontroli wewnętrznej,
- zmianą postrzegania przestępczości gospodarczej, i co się z tym wiąże, zmianą podejścia z reakcyjnego na prewencyjny,
- niechęcią przedsiębiorstw do przyznawania, że stały się ofiarami oszustw.

W porównaniu z badaniem z 2005 r., Zespół Forensic PricewaterhouseCoopers stwierdził prawie trzykrotny wzrost wartości bezpośrednich strat materialnych wynikających z oszustw. Polskie firmy dotknięte przestępstwami straciły średnio 1,2 mln USD. W ciągu całego okresu poddanego analizie, bezpośrednie powody do popełniania przestępstw

gospodarczych nie ewoluowały zbyt mocno w czasie. Nadal w większości wypadków najczęstszym motorem do popełniania przestępstw były łatwość ulegania pokusom, przekonanie o braku konsekwencji finansowych, brak świadomości na temat przestrzeganych wartości etycznych, a także po stronie firmy niewystarczające mechanizmy kontroli wewnętrznej.

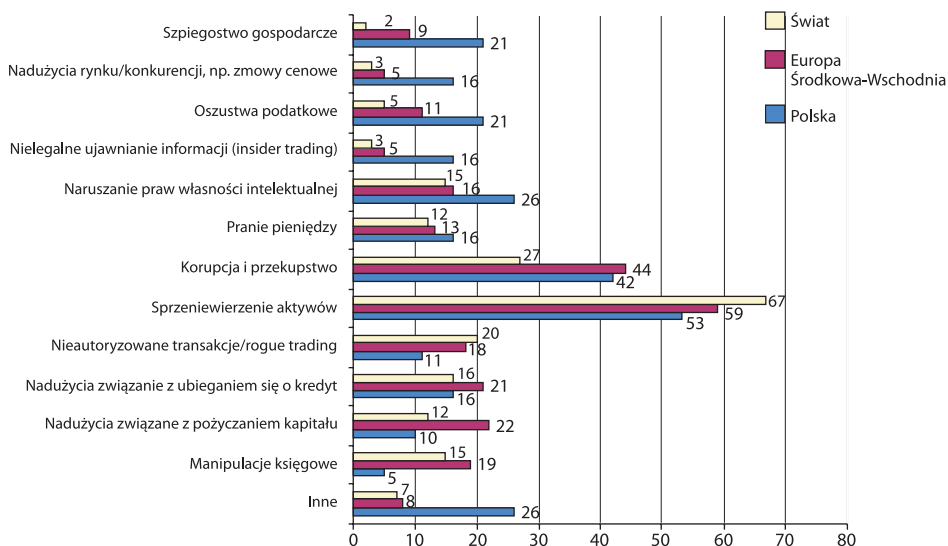
Zarówno w Polsce, jak i w innych krajach, najczęściej występującym rodzajem przestępstwa gospodarczego w ostatnich latach było sprzeniewierzenie aktywów. Prawie 33% polskich firm padło ofiarą wspomnianego czynu. Na uwagę zasługuje pozytywna zmiana, gdyż w porównaniu z 2005 r. aż o 10% mniej firm w Polsce doświadczyło kradzieży aktywów. Tym samym zmniejsza się dysproporcja pomiędzy faktycznym występowaniem omawianego zjawiska a jego postrzeganiem. Jednak pomimo samego spadku liczby zanotowanych przestępstw gospodarczych, zwiększyła się znacznie wartość strat finansowych poniesionych przez firmy bezpośrednio w ich wyniku. W przypadku polskich podmiotów gospodarczych sprzeniewierzenie aktywów wygenerowało największe jak dotąd średnie straty, bo aż 1,4 mln USD.

Ostatnia edycja badań przestępczości gospodarczej PwC – „Nadużycia w czasach kryzysu”, opublikowana w 2009 r., analizowała najtrudniejszy od kilkudziesięciu lat okres dla gospodarki światowej. Mimo, iż zanotowany wynik wskazywał, że ok. 30% polskich przedsiębiorstw padło w latach 2007–2009 ofiarą co najmniej jednego przestępstwa gospodarczego (w 2007 r. wskaźnik ten wynosił 43%), liczba spraw prowadzonych przeciwko nadużyciom gospodarczym wyraźnie wskazuje, że w czasach kryzysu przestępczość stanowi poważne zagrożenie. Utrzymujący się na wysokim poziomie wskaźnik przestępstw gospodarczych ma niewątpliwie swoje źródło w załamaniu gospodarczym, jakie miało miejsce w 2007 r. Słabe wyniki przedsiębiorstw przekładały się na wzrost presji wywieranej na menedżerów wynikającej z wcześniej założonych celów korporacyjnych. Z drugiej strony należy pamiętać o stale rosnącej świadomości problematyki oszustw, co w konsekwencji skutkuje wprowadzaniem bardziej skutecznych mechanizmów kontrolnych oraz uszczelnianiem istniejących zabezpieczeń.

Wyniki badań ujawniły, iż po raz kolejny sprzeniewierzenie aktywów było najbardziej rozpowszechnioną formą przestępstwa gospodarczego w Polsce, jak i w innych krajach. Prawie 53% polskich przedsiębiorstw padło właśnie ofiarą kradzieży aktywów. Na świecie odsetek ten był jeszcze wyższy i wyniósł 67%. Na rys. 3 zaprezentowano rodzaje przestępstw gospodarczych odnotowanych w ciągu ostatnich 12 miesięcy w Polsce, Europie Środkowej i Wschodniej oraz na świecie.

Z zaprezentowanych wyników badań Zespołu Forensic PricewaterhouseCoopers wynika, że przestępczość gospodarcza stanowi poważny problem dla różnego rodzaju przedsiębiorstw i jest niezależna od profilu ich działalności. Pomimo nabierających na sile działań legislacyjnych zmierzających do uregulowania szeroko pojętych kwestii związanych z nadużyciami gospodarczymi oraz wprowadzania przez przedsiębiorstwa doskonalszych mechanizmów kontroli wewnętrznej, zjawisko przestępczości gospodarczej wymaga skrupulatnego wykrywania i bezwzględnej eliminacji.

Na podstawie analizy wyżej przytoczonych badań można wyciągnąć wniosek, iż problem przestępstw gospodarczych jest istotnym zagrożeniem dla każdego rodzaju działalności. Skala omawianego zjawiska jest niebagatelna, stąd nie można lekceważyć tego pro-

Rys. 3. Rodzaje przestępstw odnotowane w okresie 12 miesięcy poprzedzających publikację badań

Źródło: Badanie przestępczości gospodarczej ..., 2009: 6.

blemu. Trzeba też dokładać wszelkich starań w celu niwelowania i zapobiegania stale pojawiającym się metodom okradania firm z ich majątku.

3. Istota przestępstw gospodarczych. Analiza przypadku sprzeniewierzenia aktywów firmy

Pierwsze poważne badania dotyczące nadużyć prowadzone były przez E.H. Sutherlanda, który w swojej pracy skupił się na nadużyciach popełnianych na szkodę akcjonariuszy przez pracowników zajmujących wysokie stanowiska. Przedstawił sprawcę jako jednostkę cieszącą się sporym szacunkiem społecznym, o wysokiej randze (pozycji) w zbiorowości, przy tym dopuszczającej się przestępstw przy wykonywaniu swojego zawodu (Bocheński, 2008: 29). On też po raz pierwszy sformułował określenie „przestępstw w białych kołnierzykach” (ang. *white collar crimes*). Kontynuatorem badań Sutherlanda był D. Cressey, który na podstawie ustaleń swojego poprzednika opracował pogląd pozwalający wyjaśnić teorię nadużyć gospodarczych zwaną „trójkątem oszustw”. D. Cressey postawił hipotezę, iż „ludzie zaufani nadużywają zaufania, gdy natrafiają na krępujący problem finansowy, który można rozwiązać za pomocą sprawowanego stanowiska, a jednocześnie niezbędne działania są możliwe do racjonalnego wytłumaczenia i usprawiedliwienia swojego postępowania” (Wells: 2007: 6).

Zgodnie z teorią „trójkąta oszustw” Crassey, na popełnienie przestępstwa wpływ mają trzy czynniki umiejscawiane na trzech wierzchołkach trójkąta: presja (odczuwanie silnej potrzeby finansowej), okazja oraz racjonalizacja.

Analizując każdy z trzech czynników można stwierdzić, że:

- presja (motyw) może dotyczyć praktycznie każdej potrzeby finansowej, począwszy od zakupów spożywczych, chęci podniesienia standardu życia, niemożności porozumienia się z pracodawcą, aż po zaciągnięte w przeszłości zobowiązania finansowe. Często wywoływana jest przez silne potrzeby niepodzielane przez innych. Z drugiej zaś strony większa część przestępstw dyktowana jest prostą chęcią wzbogacenia się;
- okazja jest faktyczną możliwością popełnienia przestępstwa. Zazwyczaj osoby chcące dopuścić się nadużycia korzystają z okazji płynących ze strony przedsiębiorstwa. Ich źródłem są przede wszystkim błędy w systemie kontroli wewnętrznej oraz brak odpowiednich wewnętrznych procedur pozwalających uniknąć omawianych zdarzeń;
- racjonalizacja odnosi się z kolei do postawy pracownika i jest kluczowym czynnikiem w kontekście popełniania przestępstw. Racjonalizacja w tym wypadku świadczy o łatwości, z jaką pracownik jest w stanie usprawiedliwić swoje zachowanie. Najczęściej dotyczy to osobistego przekonania o tym, iż przestępstwo pozwoli rozwiązać problemy swoje bądź bliskich, iż żadna pomoc z zewnątrz nie jest możliwa, a także, że jest to tylko chwilową „pożyczką” aktywów z zamiarem oddania w przyszłości, do momentu aż nikt się nie zorientuje (Internal Audit and Advisory Services at Boise State University).

Scharakteryzowany powyżej schemat jest najczęściej przytaczaną teorią odnoszącą się do analizy przestępczości gospodarczej. Pozwala ona w łatwy i przystępny sposób przeanalizować aktualną sytuację przedsiębiorstwa w odniesieniu do każdego z wymienionych czynników. Ocena zbudowana na tej podstawie może prowadzić do utworzenia bądź poprawy istniejących mechanizmów kontroli wewnętrznej, zapobiegających występowaniu nadużyć gospodarczych w firmach.

Znając skalę przestępstw gospodarczych, jak również podstawowe ich przesłanki, postaram się na ich podstawie przeanalizować konkretny przykład przedsiębiorstwa, które doświadczyło nadużycia gospodarczego w postaci sprzeniewierzenia aktywów przez własnego pracownika. Celem poniższej analizy będzie przedstawienie aktualnie stosowanego przez podmiot systemu kontroli wewnętrznej, jego mocnych i słabych stron oraz działań, jakie należałoby podjąć w celu usprawnienia jego skuteczności.

Analizowany przypadek miał miejsce w jednym z biur regionalnych prywatnej spółki Smith & Carrington, specjalizującej się w zarządzaniu środowiskowym oraz usługach inżynierskich. Członkiem jednego z utworzonych przez kierownika projektu zespołów był geolog A. Worth, odpowiedzialny za stały nadzór nad prowadzonymi odwiertami, przeprowadzanie testów oraz pomoc przy formalnościach związanych z dokonywanymi analizami. Obowiązki A. Worth'a związane były z częstymi podróżami do poszczególnych miejsc, w których spółka prowadziła swoje prace. Koszty każdej z podróży służbowych, w którą udawali się pracownicy firmy Smith & Carrington były pokrywane przez zakład pracy, po uprzednim przedstawieniu stosownych dokumentów.

W tym przypadku przestępczy schemat działania związany był z przedstawianymi do rozliczenia kosztami podróży służbowych, na które w ramach swoich zadań wyjeżdżał Andrew Worth. Jego plan działania był z pozoru bardzo prosty i polegał na zawiązaniu ponie-

sionych kosztów celem wyłudzenia z firmy większej ilości pieniędzy. Planując swój wyjazd, wspomniany pracownik zamawiał, z co najmniej 14 dniowym wyprzedzeniem tani bilet, korzystając z jak najbardziej bezpośredniego połączenia umożliwiającego dotarcie do celu. Następnie, bliżej terminu planowanej podróży bądź nawet w samym dniu wylotu, nabywał drugi, znacznie droższy bilet, ponosząc dodatkowe koszty związane z niedalekim terminem lotu. Niejednokrotnie specjalnie wybierał niedogodną trasę z wieloma przesiadkami w celu podniesienia faktycznej ceny biletu.

Posługując się biletem tańszym, aby dotrzeć do celu, kierował prośbę do linii lotniczych o zwrot kosztów zakupu biletu droższego, który pozostawał niewykorzystany. Jednocześnie przed oddaniem biletu do zwrotu, odrywał część paragonu, wiedząc, iż firma lotnicza nie wymaga jej przy zwrocie poniesionych przez pasażera kosztów. W momencie przedstawienia swoich raportów na temat wydatków służbowych A. Worth przekazywał swojej firmie bilet, z którego skorzystał dołączając do niego dowód zakupu pochodzący z biletu droższego, za który otrzymał już zwrot kosztów.

Późniejsze dowody wskazały, iż proceder ten był powielany przez okres ponad 4 miesięcy. Został on wykryty przez jednego z audytorów wewnętrznych podczas rutynowej kontroli wydatków pracowniczych. Szczególną uwagę zwróciła nietypowo duża liczba transakcji na firmowej karcie kredytowej, z której korzystał A. Worth. W tym też momencie audytor firmy S&C podniósł alarm (ang. *red flag*) w tej kwestii, postanawiając dokładnie przeanalizować tą sprawę. Jak się później okazało, transakcje uznaniowe pochodzące z linii lotniczych za niewykorzystane bilety odpowiadały kwotom przelewanych pracownikowi przez firmę za rzekomo poniesione koszty podróży służbowych. Po zbudowaniu chronologicznego schematu służbowej aktywności pana Wortha, dział audytu wewnętrznego odkrył, że schemat ten był powielany przy każdej podróży służbowej, w jaką wyruszał A. Worth. W dalszym toku śledztwa sam winowajca przyznał się do postawionych mu zarzutów, potwierdzając wcześniejsze przypuszczenia audytorów. Jak sam później przyznał, zdawał sobie sprawę, iż jego przełożony jest świetnym inżynierem, jednak nie posiadał on nadmiernej wiedzy na temat księgowości. Świadomie wykorzystując ten fakt, Worth był pewien, że podpisze on wszystkie nieprawdziwe dokumenty, fałszywie świadczące o poniesionych kosztach podróży. Po ujawnieniu afery dział audytu przekazał sprawę departamentowi prawnemu przedsiębiorstwa, który od strony prawnej zobowiązał się do rozwiązania problemu. Wtedy też nastąpiło obustronne porozumienie, wskutek którego A. Worth odszedł z firmy za porozumieniem stron oraz zobowiązał się do oddania całej wyłudzonej kwoty. Firma, zgodnie z jej niepisаныmi zasadami, postanowiła nie wszczynać postępowania sądowego wobec swojego byłego pracownika, tym samym pozostawiając swoje wewnętrzne śledztwo wyłącznie w swoich aktach (Bishop, 2005).

Przedstawiony przypadek firmy Smith & Carrington pokazuje, w jaki sposób mogą działać nieuczciwi pracownicy w celu sprzeniewierzenia aktywów firmy. Faktem jest, iż pomimo niewielkiej skali oszustwa, na jaką może ucierpieć przedsiębiorstwo, śledztwa w tych sprawach nie mogą być w żadnym stopniu zaniechane.

Analizując błędy, jakie wystąpiły po stronie firmy Smith & Carrington, które w efekcie doprowadziły do popełnienia przez pracownika przestępstwa, można dojść do następujących wniosków:

- przełożeni pracowników upoważnieni do akceptacji poniesionych przez nich kosztów służbowych powinni posiadać wystarczającą wiedzę, aby móc stwierdzić wszelkie nieprawidłowości związane z wymaganą dokumentacją (zamienione paragony, niewystarczająca ilość dokumentów czy podejrzane wydatki). A. Worth, jak sam przyznał, był świadomy, iż jego przełożony nie zwróci uwagi na błędy popełniane przy rozliczaniu kosztów służbowych, co dodatkowo motywowało go do popełniania tego wykroczenia. W sytuacji, w której przełożony byłby bardziej zaangażowany w proces akceptacji wydatków pracowniczych, pracownik miałby mniejsze szanse oraz ochotę do popełnienia wykroczenia;
- wszelkie transakcje na służbowych kartach kredytowych powinny być obiektem dokładnej analizy przez niezależne osoby w firmie, najlepiej te, które same nie posiadają kart służbowych. Proces ten zapewniałby obiektywną opinię dotyczącą aktywności pracowników używających swoich kart, a także umożliwiłby wcześniejszą reakcję na pojawiające się nieprawidłowości;
- przykład firmy Smith & Carrington pokazuje, że podmioty gospodarcze powinny wprowadzić jedną agencję podróży pośredniczącą w procesie zamawiania biletów dla pracowników. Z racji tego, iż zwrot kosztów podróży służbowych jest obszarem, gdzie najczęściej popełniane są wykroczenia, wprowadzenie jednej, zaufanej firmy zapewniającej bilety pracownikom wpłynęłoby znacząco na zmniejszenie ryzyka wystąpienia nadużycia w tym obszarze. Sytuacja, w której pracownik poprzez firmę zewnętrzną próbowałby podwójnie zamawiać bilety, byłaby wcześniej wykryta przez agencję i zgłoszona firmie macierzystej;
- wewnętrzne procedury powinny jasno określać ilość oraz jakość wymaganych dokumentów w celu refundacji kosztów podróży. W przypadku podróżowania liniami lotniczymi powinny to być oryginały dokumentów – biletów, dowodów zapłaty, a także karty pokładowe z każdego etapu podróży. Jasno określone zasady oraz ich skrupulatna egzekucja w wielu przypadkach nie stwarzają okazji do fałszowania dowodów podróży służbowych, a tym samym chronią firmę przed zbędnymi stratami kapitału;
- firma Smith & Carrington nie wykorzystała okazji do wytoczenia procesu sądowego przeciwko swojemu pracownikowi. Decyzja o ugodzie i wyciszeniu sprawy nie była dobra w kontekście dalszej walki z nieuczciwymi pracownikami. Warto zapamiętać, iż z góry ustalony kodeks etyki musi być przestrzegany przez wszystkich pracowników, niezależnie od zajmowanego stanowiska oraz zakresu obowiązków. Brak bezwzględnej egzekwowania tych zasad – w tym przypadku – wytoczenie procesu przeciwko pracownikowi, dał sygnał innym zatrudnionym o możliwości popełnienia wykroczenia na szkodę firmy i jednoczesnego uniknięcia kary. Jak się okazało podczas dalszych analiz przeprowadzanych przez dział audytu wewnętrznego firmy S&C, przypadek A. Wortha nie był odosobniony. W tej sytuacji proces sądowy i próba ukarania pracownika byłaby wyraźnym sygnałem odstrasającym dla wszystkich chcących dopuścić się podobnych czynów.

Na podstawie danych zawartych w *Fraud Examiner's Manual* opublikowanym przez Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) stwierdzono, iż w większości przypadków pracownicy są w stanie manipulować obowiązującym w firmie procesem rozlicza-

nia kosztów w taki sposób, aby popełnić nadużycie. Potwierdza to także wyżej przedstawiony przykład. Z reguły sam proces rozliczania kosztów jest standardowy dla większości przedsiębiorstw. Pracownik jest zobligowany do „wytlumaczenia”, z czym związany był poniesiony przez niego wydatek, jego powód, czas oraz data transakcji. Podmioty gospodarcze zazwyczaj wymagają od pracownika przedstawienia dodatkowych dokumentów, takich jak paragony czy inne dowody zakupu świadczące o faktycznym zaistnieniu wydatku. Niejednokrotnie nie są to jednak oryginały dokumentów, co zwiększa możliwości nieuczciwych pracowników do popełniania wykroczeń.

W porównaniu z milionowymi przestępstwami dokonywanymi przez członków najwyższego kierownictwa firm, nadużycia związane z rozliczaniem kosztów podróży służbowych stanowią niewielki uszczerbek finansowy, jednak są w stanie wskazać występujące nieprawidłowości, które mogą w przyszłości doprowadzić do poważniejszych przestępstw. Niezależnie od profilu przedsiębiorstwa analiza bieżącej sytuacji powinna mieć ciągły charakter oraz skupiać się na ściśle określonych przedziałach czasowych, aby wykluczyć możliwość przeoczenia pewnych powtarzających się prawidłowości. Osoby wewnątrz firmy odpowiedzialne za rozliczanie kosztów powinny cechować się nieprzeciętną skrupulatnością, a ich działania powinny być jasno określone przez powszechnie obowiązujące procedury wspomagające ich codzienną pracę.

Można się jednak zastanowić, co dzieje się w sytuacji rzeczywistego wystąpienia nadużycia? Która osoba ponosi największą winę za zaistniałą sytuację? Powstaje też pytanie, która osoba będzie po zdarzeniu odpowiedzialna za dokładną analizę faktów i odpowiednie wyciągnięcie wniosków. W wielu firmach obowiązki „nadzorcy” nad tym oraz innymi procesami pełni audytor – jego rolę w procesie wykrywania nadużyć gospodarczych omówiono dalej.

4. Rola audytu wewnętrznego w wykrywaniu nadużyć gospodarczych

Należy zacząć od stwierdzenia, iż nie jest możliwe całkowite wyeliminowanie oszustw i nadużyć. Niemniej istotne jest, aby przynajmniej ograniczać ich liczbę oraz minimalizować ich negatywne skutki. W powszechnej świadomości istnieje przekonanie, że stosowane powszechnie mechanizmy kontroli wewnętrznej spełniają rolę ochronną, skutecznie zapobiegają i wykrywają przypadki nadużyć. Nie do końca można się z tym zgodzić. Z praktyki wynika, że większość mechanizmów kontrolnych służy do wykrywania błędów i nieefektywności, a nie przeciwdziałaniu świadomym i przemyślanym atakom firmowych oszustów. Ponadto, wiele osób w firmach, w tym kierownictwo wyższego szczebla, z racji zajmowanych stanowisk może z łatwością omijać mechanizmy kontrolne i dopuszczać się nadużyć. W sytuacjach, w których zdeterminowany pracownik, pozbawiony hamulców etycznych działa pod silną presją, „złamanie systemu kontroli wewnętrznej” może być tylko kwestią czasu. Projektując i wdrażając system kontroli wewnętrznej trudno jest uniknąć błędów i pomyłek. Ponadto w obliczu nieustannych zmian wewnętrznych i zewnętrznych warunków, w jakich funkcjonują jednostki, można powiedzieć, że każdy stworzony system kontroli wewnętrznej „starzeje się” z momentem rozwoju firmy. Biorąc pod uwagę powyższe fakty oraz podstawowe znaczenie systemu kontroli wewnętr-

nej w zapobieganiu nieprawidłowościom w działalności organizacji, dochodzimy do wniosku, iż zapewnienie skuteczności systemu kontroli wymaga stałej oceny jego funkcjonowania. Prowadzenie takiej bieżącej oceny w trakcie funkcjonowania jednostki jest zadaniem przede wszystkim jej kierownictwa, jednak proces ten powinien być wspomagany obiektywnymi opiniami wyrażanymi przez audytora.

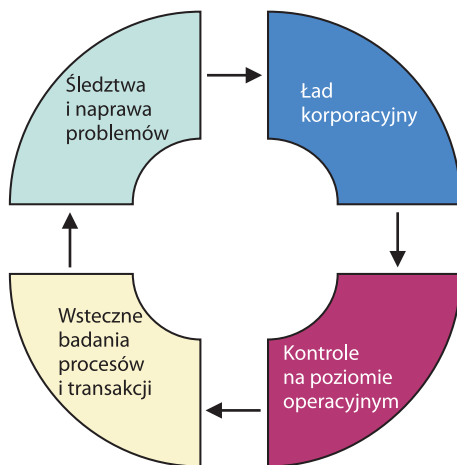
Chcąc zapobiegać wszelkim nadużyciom gospodarczym zagrażającym współczesnym przedsiębiorstwom, audytorzy nie mogą, i na szczęście nie są, pozostawieni sami w konfrontacji z tymi problemami. Zgodnie z definicją Instytutu Audytorów Wewnętrznych (Institute of Internal Auditors, dalej IIA), audyt wewnętrzny stanowi niezależne, obiektywne działania o charakterze zapewniającym i doradczym, zaprojektowane w celu przysporzenia dodatkowej wartości i usprawnienia działalności instytucji. Pomaga on danej organizacji w osiągnięciu jej celów poprzez wprowadzenie systematycznego, zdyscyplinowanego podejścia do oceny i poprawy w zakresie zarządzania ryzykiem, kontroli i kierowania organizacją.

Bezpośrednio na definicji audytu wewnętrznego określonej przez IIA oraz na standardach COSO zbudowana została również definicja audytu wewnętrznego prowadzonego obowiązkowo w wyznaczonych jednostkach sektora finansów publicznych. Nowa ustawa o finansach publicznych opublikowana w styczniu br. definiuje audyt wewnętrzny jako działalność 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, o której mowa, dotyczy w szczególności adekwatności skuteczności i efektywności kontroli zarządczej w dziale administracji rządowej lub jednostce (Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. z dnia 24 września 2009 r., Dz.U. 2009.157.1240). Definicja ustawowa w dużym stopniu odpowiada standardom stosowanym przez audytorów na rynku prywatnym, co wyłączenie potwierdza wcześniejsze stwierdzenie, iż audyt wewnętrzny odgrywa kluczową rolę również w sektorze publicznym.

Obie powyższe definicje całkowicie zaprzeczają mylnie powielanym opiniom, iż audytorzy są w pełni odpowiedzialni za zapobieganie występowaniu nadużyć gospodarczych w firmach. Termin audyt wewnętrzny zaproponowany przez IIA nie wskazuje nigdzie, że audytor prowadząc swoje prace powinien pełnić rolę specjalisty od wykrywania oszustw. Tę ważną rolę pełni zaimplementowany w firmie system kontroli wewnętrznej, o którym była mowa przy omawianiu przykładu firmy Smith & Carrington. W przeciwieństwie do systemu kontroli wewnętrznej, zaprojektowanego do indywidualnych potrzeb podmiotu, audytor wewnętrzny ocenia jedynie ten system i wydaje opinie czy ryzyko wystąpienia oszustw jest dla badanego podmiotu istotne, czy też nie.

Kluczowe role w zapobieganiu przestępstwom gospodarczym leżą po stronie kierownictwa, rad nadzorczych, rynkowych regulatorów czy też podmiotów zajmujących się wyznaczaniem ogólnie przyjętych standardów działania. Każda z tych grup jest indywidualnie odpowiedzialna za dbałość o różne aspekty „zdrowo” prowadzonej działalności gospodarczej tak, aby zapewnić rynkom finansowym, inwestorom, akcjonariuszom i pracownikom rzetelne informacje na temat działalności podmiotu oraz przejrzystość w stosunku do klientów i kontrahentów firmy. Działania podejmowane przez wszystkie te grupy w celu zapobieżenia nadużyciom gospodarczym są bardzo szerokie i wszystkie wchodzą

Rys. 4. Cykl zapobiegania nadużyciom



Źródło: Golden, Skalak i Clayton, 2006: 14.

w skład cyklu zapobiegania nadużyciom (ang. *Fraud Deterrence Cycle*) (Golden, Skalak i Clayton, 2006: 14).

Jak sama nazwa wskazuje cykl zapobiegania nadużyciom, zaprezentowany na rys. 4, dzięki pełnemu zastosowaniu pełni rolę prewencyjną względem potencjalnych zewnętrznych i wewnętrznych zagrożeń. Jest prawdziwą pierwszą linią obrony przeciwko osobom i innym podmiotom gospodarczym chcącym w różny sposób zaszkodzić danemu podmiotowi.

Zaprezentowany powyżej system zapobiegania nadużyciom powinien być stosowany nieprzerwanie podczas prowadzenia działalności gospodarczej i składa się z czterech zintegrowanych elementów:

- ładu korporacyjnego (ang. *corporate governance*),
- prowadzonych kontroli na poziomie operacyjnym, często występujących jako wewnętrzne kontrole ksiąg rachunkowych,
- retrospektywnych badań ładu korporacyjnego i kontroli wszystkich procesów poprzez dział audytu,
- śledztw oraz reakcji na wszelkie podejrzenia popełnienia przestępstw.

Odpowiedni system ładu korporacyjnego powinien stanowić solidny fundament każdej firmy i rozwijać się wraz z rozwojem samego podmiotu gospodarczego. Wdrożenie oraz przestrzeganie zasad dobrych praktyk i ładu korporacyjnego w znacznym stopniu wpływa zarówno na wizerunek firmy, jak i jej działania operacyjne. Dlatego firmy, które stosują ten swoisty kodeks honorowy, są postrzegane przez inwestorów jako bardziej atrakcyjne, a ich działania przejrzyste. Stosując filozofię i zasady ładu korporacyjnego firmy mogą zapewnić sobie wzrost lojalności i zaufania klientów, jej akcjonariuszy i udziałowców, a przede wszystkim stabilizację funkcjonowania.

Kolejnym elementem cyklu zapobiegania nadużyciom są kontrole na poziomie operacyjnym. Zazwyczaj związane są one z inspekcjami działów odpowiedzialnych za rachun-

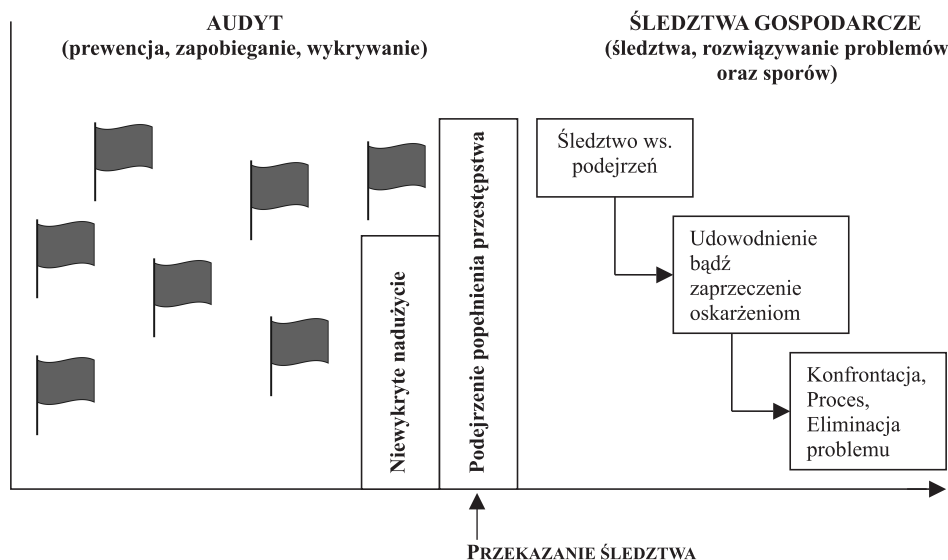
kowość czy finanse i mają zapewnić odpowiednią autoryzację, ważność, oraz zasadność transakcji finansowych występujących w firmie. Dobrym przykładem stosowania tego typu praktyk są wprowadzane w wielu firmach procedury wykrywania i walki z praniem brudnych pieniędzy. Należy jednak pamiętać, iż pomimo zapobiegawczego charakteru omawianych kontroli, nie są one w stanie całkowicie wyeliminować ryzyka wystąpienia nadużyć. Osoby chcące dopuścić się przestępstwa zazwyczaj starają się „zaatakować” najsłabszych pracowników pracujących we wcześniej wspomnianych działach lub próbują wykorzystać inne luki prawne bądź powtarzające się błędy czy niekonsekwencje popełniane przez pracowników organizacji.

Dwa pierwsze elementy omawianego cyklu zapobiegania nadużyciom możemy nazwać podstawową „zaporą” w profilaktyce przeciwko wszelkim niepożądanym zjawiskom. Są one zaprojektowane tak, aby przez sprawne ich wykorzystanie zapobiegać potencjalnym zagrożeniom i wychodzić naprzeciw wszelkim próbom popełnienia przestępstwa w stosunku do danej firmy. Kolejnym elementem cyklu są wsteczne badania procesów i dokonywanych transakcji. Na tym etapie swoją pracę wykonują m.in. audytorzy. Celem bieżących analiz procesów i podejmowanych na ich podstawie decyzji jest wyznaczenie słabych punktów przedsiębiorstwa, które mogą stać się źródłem nadużycia w przyszłości. Wyznaczenie różnego rodzaju nieprawidłowości pozwala na ograniczenie skali zjawiska nadużycia, jeśli już takie pojawi się, tym samym ograniczając straty podmiotu. Wkład prac audytora na tym etapie niejednokrotnie nie jest w stanie zapobiec wszelkim nadużyciom potencjalnie zagrażającym firmie, jednak jest kluczowym elementem budowanego „reżimu” zapobiegającego wszelkim nieprawidłowościom.

Ostatnim elementem omawianego cyklu są śledztwa i ewentualna poprawa zaistniałych problemów. Element ten występuje przeważnie wtedy, gdy mamy już do czynienia z podejrzeniem, domniemaniem lub faktycznym wystąpieniem nadużycia, które naraziło firmę na straty. W przypadku wykrycia lub podejrzenia popełnienia przestępstwa, audytor czy członkowie ścisłego kierownictwa nie są w stanie sami poprowadzić odpowiedniego śledztwa, stąd też jedynym wyjściem w tych sytuacjach jest powiadomienie odpowiednich organów śledczych mających właściwe uprawnienia do reakcji w tego typu sytuacjach. Dość często na pomoc podmiotom faktycznie pokrzywdzonym przychodzą wyspecjalizowane w tego rodzaju dochodzeniach osoby zajmujące się na co dzień śledztwami gospodarczymi (ang. *forensic accounting investigations*). Należy pamiętać, iż pomimo braku odpowiednich uprawnień do dochodzenia w kwestii przestępstw gospodarczych, audytor jest zobligowany powiadomić kierownictwo lub inne organy o wykryciu wszelkich nieprawidłowości. Wszelkie materiały zgromadzone podczas przeprowadzanych przez niego kontroli mogą stanowić znaczące dowody prowadzące do ukarania sprawców nadużyć.

Cechami charakterystycznymi dwóch ostatnich elementów cyklu zapobiegania nadużyciom, to jest audytu i śledztw gospodarczych, są analiza teraźniejszych i przeszłych poczynań firmy oraz reakcja na odkryte nieprawidłowości. Aby dokładnie zrozumieć istotę zapobiegania nadużyciom gospodarczym, należy pamiętać, iż audyt oraz śledztwa w sprawach gospodarczych nie są tożsame. W trakcie swoich prac, audytor koncentruje się na wykrywaniu błędów i nieprawidłowości celem przysporzenia wartości dodanej badanemu przedsiębiorstwu. Śledczy gospodarczy koncentruje się na zbadaniu metod działania

Rys. 5. Współpraca pomiędzy działem audytu a podmiotem zajmującym się śledztwami gospodarczymi



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Golden, Skalak i Clayton, 2006: 14.

i pełnego rozmiaru nieprawidłowości, które doprowadziły do wystąpienia nadużycia. Oba te elementy są ważnymi ogniwami w zapobieganiu niepożądanym zjawiskom gospodarczym, jednak dla pełnego wykorzystania ich potencjału, nie mogą ze sobą kolidować. Aby dokładnie zwrócić uwagę na różnice pomiędzy audytem a śledztwami gospodarczymi, na rys. 5 zaprezentowany został układ współpracy pomiędzy audytorem a osobami śledczymi.

Kluczową rolę w zapobieganiu nadużyciom odgrywa audytor wewnętrzny. Powinien on w toku przeprowadzanych prac podejmować działania zmierzające do ograniczania ilości przypadków nadużyć oraz niwelowania ich konsekwencji.

Audytorzy wewnętrzni odpowiadają za asystowanie przy zapobieganiu nadużyciom, poprzez dokonywanie przeglądu oraz oceny adekwatności i efektywności systemu kontroli wewnętrznej w sposób odpowiedni do potencjalnego ryzyka w różnych obszarach działalności organizacji. W razie stwierdzenia słabości tego systemu obowiązkiem audytu wewnętrznego jest przedstawienie rekomendacji dotyczących wprowadzenia lub rozszerzenia efektywnych kosztowo mechanizmów kontrolnych w celu zapobiegania nadużyciom. Zgodnie ze standardami (Międzynarodowe standardy praktyki zawodowej audytu wewnętrznego, Standard 1210.A2) audytor wewnętrzny powinien mieć odpowiednią wiedzę pozwalającą rozpoznać znamiona nadużycia oraz ocenę sposobu zarządzania tym ryzykiem w organizacji, ale nie oczekuje się od niego posiadania wiedzy specjalistycznej wymaganej od osób, których podstawowym obowiązkiem jest wykrywanie i prowadzenie dochodzeń w sprawie oszustw. Procedury audytu, nawet jeśli są wykonywane z należytą starannością, nie gwarantują, że nadużycia zostaną wykryte. Dlatego też audytor wewnętrzny podejrzewając, że miały miejsce nieprawidłowości, powinien powiadomić odpowied-

nie osoby w organizacji oraz zalecić przeprowadzenie innych działań, w zależności od oceny sytuacji. Po ostatecznym wykryciu nieprawidłowości audyt wewnętrzny jest także odpowiedzialny za monitorowanie działań podjętych wskutek zgłoszenia nadużycia.

Organizacje, chcąc zapobiegać oraz zwalczać przestępstwa gospodarcze muszą na wstępie same podjąć szereg działań prowadzących do budowy właściwej kultury etycznej firmy, wprowadzającej w danym podmiocie klimat jawności i wiarygodności. Implementacja szeroko akceptowanej kultury etycznej oraz prawidłowo działającego systemu kontroli wewnętrznej zwiększającej prawdopodobieństwo osiągnięcia przez organizację wyznaczonych celów, jest jedynym z możliwych sposobów zapobiegania powstawania wszelkich niepożądanych zjawisk w firmach. Odpowiedzialność za dostarczenie odpowiedniej i skutecznej struktury kontroli wewnętrznej spoczywa zawsze na kierownictwie jednostki. Szef każdej instytucji jest zobligowany do tego, aby struktura kontroli wewnętrznej została stworzona, była poddawana przeglądowi i uaktualniania w celu utrzymania jej skuteczności. Odpowiednie decyzje podejmowane przez kierownictwo na etapie tworzenia kontroli wewnętrznej, a także przy ewentualnych przypadkach wykrycia nadużycia są bardzo ważnym elementem w tworzeniu właściwej kultury organizacyjnej. Zarówno pracownicy, jak i całe otoczenie zewnętrzne podmiotu muszą być świadomi, że firma jest gotowa bezwzględnie ścigać oszustów oraz żądać naprawienia przez nich wyrządzonych szkód. Drugim ważnym elementem struktury kontroli wewnętrznej instytucji są audytorzy, jednak nie są oni odpowiedzialni za wdrożenie konkretnych procedur kontroli wewnętrznej w „audytowanej” instytucji. Celem ich pracy jest analiza obszarów firmy najbardziej zagrożonych wystąpieniem nadużycia, rekomendacja działań naprawczych oraz szybka reakcja na wszelkie informacje o występujących nieprawidłowościach.

Zakończenie

Bez względu na sektor, formę własności czy dotkliwość strat wyrządzonych przez światowy kryzys, audytorzy wewnętrzni mogą i potrafią skutecznie wesprzeć swoje firmy w walce z nadużyciami gospodarczymi.

Obecna sytuacja rynkowa nakazuje zachować szczególną czujność wobec wszelkich niepokojących sygnałów występujących w relacjach z kontrahentami czy też mających miejsce wewnątrz organizacji. W tego typu sytuacjach należy pamiętać przede wszystkim o pożytecznej funkcji prewencyjnej audytu wewnętrznego w odniesieniu do nadużyć. Bardzo często sam fakt istnienia komórki audytu wewnętrznego przeciwdziała nadużyciom. Jeżeli dodatkowo audytor formułuje rzetelne i użyteczne opinie (rekomendacje) oraz wykazuje się skutecznością, to ryzyko wystąpienia nadużycia w firmie zmniejsza się w znacznym stopniu.

W walce z nadużyciami należy również pamiętać o prawidłowym podziale obowiązków. To na kierownictwie spoczywa obowiązek stworzenia adekwatnego systemu kontroli wewnętrznej odpowiadającego aktualnym celom przedsiębiorstwa i niwelującego wytypowane rodzaje ryzyka. Audytor ma obowiązek czuwania nad prawidłową egzekucją wcześniej ustalonych zasad oraz rekomendowania dostosowania nowych rozwiązań do stale pojawiających się zagrożeń. W przypadku wystąpienia nadużycia ważne jest, aby z po-

mocą wkroczyły osoby profesjonalnie zajmujące się zbieraniem materiałów dowodowych i doprowadzaniem przestępców gospodarczych przed wymiar sprawiedliwości. Niemniej jednak, pomimo oddzielenia audytora od prowadzonego śledztwa, gromadzony przez niego na bieżąco materiał niejednokrotnie pomaga w szybkim wyjaśnieniu sprawy i wykryciu sprawców, stąd moim zdaniem, rola audytora wewnętrznego w przedsiębiorstwie jest nie do przecenienia.

Bibliografia

- Badanie przestępczości gospodarczej – Nadużycia w czasach kryzysu Polska 2009*, PricewaterhouseCoopers, 2009.
- Bishop T.J., *The two-timing traveler*, Internal Auditor, Dec. 2005.
- Global Economic Crime Survey 2003*, PricewaterhouseCoopers.
- Global Economic Crime Survey 2005*, PricewaterhouseCoopers.
- Global Economic Crime Survey 2007*, PricewaterhouseCoopers.
- Global Economic Crime Survey 2009*, PricewaterhouseCoopers.
- Golden T.W., Skalak S., Clayton M., *A Guide to Forensic Accounting Investigation*, John Wiley & Sons, New York 2006.
- Kutera M., *Rola audytu finansowego w wykrywaniu przestępstw gospodarczych*, Difin, Warszawa 2008.
- Mahadeo S., *Expense Reimbursement Schemes*, ACFE 2006.
- Patterson R., *Kompendium terminów z zakresu rachunkowości i finansów po polsku i angielsku*, PricewaterhouseCoopers, Fundacja Rozwoju Rachunkowości, Warszawa 1999.
- Sutherland E.H., *On analysing crime*, University Chicago 1973, [za:] Bocheński M., *Sprawca przestępstwa gospodarczego – analiza pojęcia w oparciu o koncepcję „white collar crimes” E.H. Sutherland wybrane przepisy prawa*, Internetowy Przegląd Prawniczy UJ Nr 1/2008, Kraków 2008.
- Wells J.T., *Corporate fraud handbook. Preventing and detection*, John Wiley & Sons Inc. New Jersey 2007.
- Wojtuń A., Pieniący A., *Audyt wewnętrzny szansą na zmiany w dobie kryzysu*, <http://www.rp.pl/>, 2009 (data ściągnięcia: 01.06.2010).

Strony internetowe:

- <http://www.acfe.com> (data ściągnięcia: 01.06.2010)
- <http://www.theiia.org/guidance/standards-and-guidance/ippf/definition-of-internal-auditing> (data ściągnięcia: 01.06.2010)
- Internal Audit and Advisory Services at Boise State University, <http://www.boisestate.edu/internalaudit/index.shtml> (data ściągnięcia: 01.06.2010)
- <http://www.iaa.org.pl> (data ściągnięcia: 01.06.2010)

Internal Audit as a Tool for Combating Economic Fraud. Case Study of the Misappropriation Process of Company's Assets

Summary

The paper deals with the problem of economic fraud and the role of Internal Audit as a tool for preventing it. As the economic downturn intensifies, the possibility of disputes and other difficulties arises more frequently. More often employees and contracting parties

try to shift their own losses on to other economic entities. When internal rules are broken or either are not established, organizations are exposed to risks and problems that they are often not used to dealing with.

As the analyzed case study showed threats of an economic fraud can come also from inside the company. Embezzlement concerning expense reimbursement is one of the most "popular" ways to steal money from inside the company. To prevent such situations from happening Internal Audit Unit has to perform assurance and consulting actions to deter this particular and any other type of fraud.

When the actual fraud occurs an important element, is the properly divide roles between an internal auditor and the forensic specialist who is adequately prepared to lead the investigation, find evidence, and bring fraudsters to justice.