

Tytuł pracy „Efektywność systemów kontroli wewnętrznej w przeciwdziałaniu nadużyciom w dużych przedsiębiorstwach w Polsce”

Słowa kluczowe: nadużycia, przestępstwa na szkodę firmy, przeciwdziałanie przestępstwom finansowym, zapobieganie nadużyciom, kontrola wewnętrzna, zarządzanie ryzykiem

Streszczenie

Dokonujące się zmiany, rozwój gospodarczy, wzrost znaczenia sektora usług, zmiana modelu działania przedsiębiorstw, globalizacja oraz nowe technologie komunikacyjne i informatyczne umożliwiły rozwój przedsiębiorstw na niespotykaną wcześniej skalę. Jednocześnie te same zmiany doprowadziły do rozproszenia ich działalności oraz zwiększenia odległości pomiędzy poszczególnymi oddziałami, co utrudnia menedżerom, zarządowi oraz radzie nadzorczej realizowanie ich obowiązków, w tym zarządczych, kontrolnych i nadzorczych. W rezultacie wspomniane przeobrażenia rzeczywistości gospodarczej stworzyły możliwości nieuczciwego działania na szkodę pracowników, przedsiębiorstwa oraz jego otoczenia. W sytuacji gdy członek organizacji wykorzystuje zajmowane stanowisko do wzbogacenia się, drogą świadomego nadużywania bądź niewłaściwego wykorzystywania zasobów lub majątku organizacji, mówimy o nadużyciu stanowiska. Wyniki badań Stowarzyszenia Ekspertów ds. Przeciwdziałania Oszustwom, Nadużyciom Gospodarczym i Korupcji oraz Banku Światowego pokazują, że obecnie interesy przedsiębiorstw są zagrożone bardziej niż kiedykolwiek wcześniej. Z tych powodów zasadne jest przeprowadzenie badania efektywności systemu przeciwdziałania nadużyciom w przedsiębiorstwach prowadzących działalność w Polsce pozwalające na zidentyfikowanie czynników świadczących o efektywności przeciwdziałania nadużyciom i zaproponowanie wzorcowego modelu kontroli. Praca omawia istniejące zagrożenia, w tym słabe strony obecnie stosowanych rozwiązań, oraz rekomenduje usprawnienia w tym zakresie, analizuje sposoby dokonywania, wykrywania oraz przeciwdziałania nadużyciom, prezentuje autorskie narzędzia obejmujące listę sygnałów ostrzegawczych, kontrolną listę nadużyć, wzorcowy model systemu przeciwdziałania przestępstwom oraz listę kontrolną efektywności zapobiegania nadużyciom.

Mając na względzie podstawowy cel pracy, jakim jest zaproponowanie efektywnego modelu kontroli pozwalającego na przeciwdziałanie nadużyciom i oszustwom, najpierw dokonano analizy wybranych badań oraz literatury dotyczącej zjawiska nadużyć i kontroli wewnętrznej pod kątem usystematyzowania wiedzy, a następnie zbadano skalę nadużyć występujących w przedsiębiorstwach prowadzących działalność w Polsce, zidentyfikowano metody przeciwdziałania nadużyciom, stosowane w przedsiębiorstwach prowadzących działalność w Polsce, a także przeprowadzono ocenę ich skuteczności. W tym celu jako metodę badawczą wybrano badania sondażowe, zastosowano technikę odznaczającą się dużym stopniem standaryzacji, wybrano pośredni sposób komunikacji, czyli porozumiewanie się za pomocą pisemnego przekazu, tj. techniki ankietowej z wykorzystaniem kwestionariusza. Zrealizowane badanie pozwoliło na wnioskowanie na temat pięciu grup czynników uznanych za kluczowe dla efektywności systemu kontroli wewnętrznej przedsiębiorstwa, tj.

- 1) przekazywania wiedzy osobom odpowiedzialnym za kontrolę,
- 2) wdrożenia kluczowych mechanizmów kontroli,
- 3) nadania obowiązków prezesowi i członkom zarządu,
- 4) zaangażowania rady nadzorczej oraz
- 5) wykrywania popełnionych przestępstw, nieprawidłowości, błędów i możliwości optymalizacji kontroli.

Po pierwsze, stwierdzono, że w badanych przedsiębiorstwach podejmowane są działania z zakresu przekazywania wiedzy, ale umożliwiają one przeciwdziałanie jedynie prostym nadużyciom popełnianym przez szeregowych pracowników oraz menedżerów niższego i średniego szczebla. Około połowa badanych przedsiębiorstw nie ocenia wiedzy ani nie inwestuje w rozwój kompetencji członków organizacji w zakresie kontroli wewnętrznej, a osobom ponoszącym odpowiedzialność za kontrolę może brakować wiedzy eksperckiej pozwalającej na wykrywanie oraz przeciwdziałanie skomplikowanym i złożonym nadużyciom.

Po drugie, w większości badanych przedsiębiorstw wdrożono kluczowe mechanizmy kontroli wewnętrznej, tworząc w ten sposób fundament pozwalający na wykrywanie sygnałów ostrzegawczych dotyczących negatywnych zjawisk popełnionych przestępstw. Jednak w ponad 1/5 badanych przedsiębiorstw ujawniono

ogółem 11 poważnych podatności systemów kontroli wewnętrznej, które mogą zostać wykorzystane do popełnienia przestępstwa na szkodę organizacji.

Po trzecie, w części zbadanych przedsiębiorstw prawidłowo przekazano zarządowi odpowiedzialności za przeciwdziałanie nadużyciom oraz wspieranie kontroli wewnętrznej. Jednak wiele z tych organów nie wywiązuje się należycie z nałożonych na nie obowiązków lub też w końcowym efekcie nie przynoszą one oczekiwanych rezultatów. Brakuje również przesłanek wskazujących na to, że zarząd potrafiłby przeciwstawić się właścicielom oraz przeciwdziałać ich postępowaniu na szkodę przedsiębiorstwa.

Po czwarte, ustalono, że część organów nadzorczych nie wypełnia nawet obowiązków nałożonych przez Kodeks spółek handlowych, nie dba o zapewnienie efektywności systemu kontroli wewnętrznej przedsiębiorstwa, nie przeciwdziała nadużyciom ani innym przestępstwom menedżerskim, zarządczym i właścicielskim. Wykryto też przesłanki wskazujące na występowanie konfliktu interesów pomiędzy menedżerami, zarządem i właścicielami, a ściślej stronami orientującymi się na krótko- albo długoterminowe wyniki i interesy przedsiębiorstwa.

Z powyższych względów uznano, że badane przedsiębiorstwa prowadzące działalność gospodarczą w Polsce są dopiero na początku drogi prowadzącej do wdrożenia efektywnych systemów pozwalających na przeciwdziałanie nadużyciom i innym przestępstwom popełnianym na ich szkodę. Konieczne jest podjęcie działań naprawczych obejmujących prawidłowe przekazywanie odpowiedzialności, zaangażowanie oraz zapewnienie silnej pozycji organom nadzorczym i zarządczym działającym w przedsiębiorstwie, edukowanie członków organizacji i zabezpieczenie wykrytych podatności systemów kontroli wewnętrznej.

Zastosowanie przedstawionych w pracy rekomendacji powinno umożliwić wzmocnienie kontroli wewnętrznej oraz efektywniejsze przeciwdziałanie nadużyciom pracowniczym, menedżerskim, zarządczym i właścicielskim. Może również stanowić punkt wyjścia do sformułowania powszechnie akceptowanych dobrych praktyk w tym zakresie, ponieważ wzmacnianie odporności przedsiębiorstwa na nadużycia musi być procesem ciągłym, koherentnym dla każdego podmiotu i trwającym póki sama jednostka oraz zagrożenie nadużyciami istnieje w obrocie gospodarczym.

Subject „Internal Control Systems Efficiency in Fraud Prevention in Large Enterprises in Poland”

Keywords: abuse, crimes against companies, financial crime prevention, abuse counteracting, internal control, risk management

Abstract

Such factors as the ongoing changes, economic development, increasing importance of the services sector, the evolution of company business models, globalization, and new information and communication technologies (ICT) resulted in the development of enterprises on an unprecedented scale. At the same time, those changes have led to the fragmentation of business activities and increased distances between company branches, which makes it more difficult for managers, management, and supervisory boards to carry out of their duties (i.e. management, control, and supervision). This transformation of the economic framework opened up a possibility of taking fraudulent actions against employees, companies and their business environment. The occupational abuse is identified when members of an organization abuse their position to enrich themselves through deliberate abuse or misuse of the organization's resources or property. Surveys conducted by the Association of Certified Fraud Examiners and The World Bank reveal that business interests are at stake now more than ever before. It is for these reasons that a study on the effectiveness of the anti-fraud systems implemented in Poland-based enterprises is recommended, which will identify factors contributing to fraud prevention effectiveness and present a model control system. Furthermore, this study discusses existing threats, such as weaknesses of the currently used solutions, recommends improvements in those areas, analyzes how to detect and counteract abuse, presents innovative proprietary tools, including a red flag list, a fraud checklist, a model crime counteracting system and a fraud prevention checklist.

Bearing in mind the primary goal of this research, which is to recommend an effective control system that will enable fraud and abuse counteracting, the study starts with a systematic overview of selected research and literature in the field of fraud and internal control, next the real scale of occupational abuse in companies with operations in Poland is examined, fraud prevention methods used in Poland-based companies are

identified and their effectiveness is assessed. To achieve this goal, a survey research method was chosen, which is a technique characterized by a high degree of standardization; an indirect method of communication was chosen, that is an exchange of information with the use of a written questionnaire. As a result of this survey research, conclusions concerning five categories of factors considered crucial for the company internal control system effectiveness were drawn:

- 1) Knowledge transfer to persons responsible for internal control,
- 2) Implementation of key control mechanisms,
- 3) Assignment of duties to the president and members of the management board,
- 4) Supervisory board involvement, and
- 5) Detection of crimes, irregularities and errors, and possibilities for control optimization.

Firstly, it was observed that the enterprises included in this survey undertake some knowledge transfer actions but these actions prevent only unsophisticated abuses by low-rank employees and lower- or middle-level managers. Approximately half of these companies did not assess the knowledge nor invest in the development of internal control competences of members of their organizations, therefore those responsible for control may lack expert knowledge that would allow them to detect and counteract more sophisticated and complex abuses effectively.

Secondly, the majority of the companies surveyed implemented key internal control mechanisms, thus creating a good foundation for detecting red flags that signal negative effects of crimes. However, in more than 20 percent of these organizations, a total of 11 serious internal control systems vulnerabilities were discovered that can be used to commit a crime against the company.

Thirdly, management boards in some of these companies were properly empowered to take the responsibility for fraud prevention and internal control enhancement. However, many of these boards do not fulfill their duties properly or their involvement does not bring expected results. Finally, there are no reasonable grounds to conclude that the management boards would be able to resist company owners if they acted against their own company.

Fourthly, it was revealed that some supervisory boards do not fulfill even their primary obligations imposed by the Commercial Companies Code, neither they ensure the effectiveness of the company's internal control system or counteract abuse by their

managers, management boards, and owners. Moreover, evidence suggesting the existence of a conflict between company managers, management boards and owners was identified, or more precisely between parties focused on company's short- or long-term results and interests.

Based on the evidence presented, it was concluded that the enterprises in Poland included in this study are at the beginning of the road leading to the implementation of effective control systems, allowing for the prevention of abuse, fraud, and crimes against companies. Therefore, it is crucial to undertake diligent corrective actions, including proper assignment of responsibilities, involvement, and enhancement of roles carried out by the supervisory and management bodies, educating company employees and remediating vulnerabilities identified in the internal control systems.

The implementation of recommendations presented in this study will strengthen internal control and more effective prevention of employee, managerial and owner fraud. These recommendations can also serve as a starting point to establish widely accepted best practices in this area because the reinforcement of company's resiliency to fraud must be an ongoing process, coherent for each entity that is in place as long as the company operates and the threat of fraud exists in the business setting.

Ernest Bolek, Łódź 2018