

DARIUSZ PAUCH

MACIEJ PAWŁOWSKI

RYZIKO NADUŻYĆ W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Wprowadzenie

Do nadużycia może dojść zarówno w otoczeniu wewnętrznym (pracownicy), jak i zewnętrznym przedsiębiorstwa (dostawcy, odbiorcy, konkurencja). Wymierne straty przynoszą przestępstwa gospodarcze popełniane przez wieloletnich pracowników na szkodę pracodawcy. Nadużycia i defraudacje popełniane przez pracowników na szkodę pracodawcy przekładają się na zmianę organizacji pracy, a także naruszają równowagę finansową, co może w konsekwencji prowadzić do niewypłacalności przedsiębiorstwa.

Celem artykułu jest przedstawienie pojęcia nadużycia w przedsiębiorstwie, przyczyn dokonywania sprzeniewierzeń gospodarczych, a także wymienienie najczęstszych rodzajów takich przestępstw.

Pojęcie i przyczyny dokonywania nadużyć

Stowarzyszenie Biegłych ds. Przepływów i Nadużyć Gospodarczych (ACFE) określa nadużycie gospodarcze, jako każde celowe działanie, bądź zaniedbanie, skutkujące osiągnięciem korzyści przez sprawcę lub poniesieniem straty przez ofiarę, dokonane za pomocą wprowadzenia w błąd.

Według *Słownika Webstera* nadużycie (ang. *Abuse*) wywodzące się z angielskiego *abusus* oznacza: czyn oszukańczy, oszustwo; oszustwo lub zwyczaj korupcyjny; niewłaściwe wykorzystanie lub traktowanie¹.

W kodeksie karnym nadużycie określane jest, jako działanie osoby, która będąc obowiązana na podstawie przepisu ustawy, decyzji właściwego organu lub umowy do zajmowania się sprawami majątkowymi lub działalnością gospodarczą osoby fizycznej, prawnej albo jednostki organizacyjnej niemającej osobowości prawnej, przez nadużycie udzielonych mu uprawnień lub niedopełnienie ciążącego na nim obowiązku, wyrządza jej znaczną szkodę majątkową oraz działa w celu osiągnięcia korzyści majątkowej².

¹ *Webster's Dictionary*: Houghton Mifflin, Boston 1996, s. 47.

² Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r., Kodeks Karny, DzU nr 88, poz. 553, art. 296.

Presja, okazja i racjonalizacja. Te trzy ramiona „trójkąta nadużyć” pomagają wyjaśnić, jak i dlaczego popełniane są nadużycia gospodarcze. Presja wiąże się najczęściej z istotnym, „nierozwiązywalnym” z punktu widzenia danej osoby, problemem osobistym³. Okazja do popełnienia nadużycia gospodarczego istnieje wtedy, gdy pracownik wierzy, że może ominąć procedury kontrolne przeciwdziałające nadużyciom, na przykład ze względu na zajmowane stanowisko lub jest świadomy słabości systemu kontroli wewnętrznej. Osoby pełniące nadużycia gospodarcze często racjonalizują swoje działania, wskazując na okoliczności, które pchnęły ich do popełnienia nieuczciwych czynów. Niezadowoleni pracownicy mogą szukać zadośćuczynienia poprzez działanie szkodliwe lub niezgodne z prawem. Nawet osoby uczciwe mogą popełniać nadużycia gospodarcze w środowisku, które wywiera wystarczająco silną presję, niezależnie od tego, czy źródłem presji są czynniki wewnętrzne, czy też płynące spoza organizacji⁴.



Rysunek 1. Trójkąt nadużyć

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.T. Wells: *Nadużycia w firmach Vademecum zapobieganie i wykrywanie*, LexisNexis, Warszawa 2006, s. 21.

Z pewnością głównym motywem skłaniającym pracowników do dokonania sprzeniewierzenia są przesłanki osobiste, do których można zaliczyć⁵:

- dążenie do uzyskania coraz wyższego standardu życia, prowadzenia życia ponad stan, a w konsekwencji popadanie w problemy finansowe,
- chęć posiadania dóbr materialnych oraz zdobywania środków pieniężnych stają się coraz ważniejsze dla ludzi,

³ J.T. Wells: *Nadużycia w firmach Vademecum zapobieganie i wykrywanie*, LexisNexis, Warszawa 2006, s. 21.

⁴ Ernst & Young: *Ryzyko nadużyć gospodarczych na rynkach wschodzących*, „IX Światowe badanie nadużyć gospodarczych” 2006, s. 6.

⁵ Euler Hermes Kreditversicherung AG, *Wirtschaft Konkret* Nr. 30, Februar 2008, s. 6.

- niepewność, co do przyszłości oraz coraz większy strach przed utratą pracy potęgują popełnianie przestępstw.

W. Steve Albrecht, autor książki *Deterring Fraud: The Internal Auditor's Perspective*, opracował listę dziewięciu grup motywów działania sprawców oszustw, które kształtują się następująco⁶:

- życie ponad stan,
- nieodparta żądza bogacenia się,
- wysokie zadłużenie osobiste,
- bliskie powiązania z klientami,
- poczucie, że wynagrodzenie jest niewspółmierne do odpowiedzialności,
- kombinatorstwo,
- pokonanie jako wyzwanie,
- uzależnienie od hazardu,
- nadmierna presja rodziny lub otoczenia.

Rodzaje nadużyć

Według „drzewa nadużyć” (rys. 2), nadużycia z wykorzystaniem stanowiska dzielą się na trzy główne kategorie⁷:

- sprzeniewierzenie majątku, obejmujące kradzież lub nadużycie majątku firmy,
- korupcja, która polega na bezprawnym wykorzystaniu swoich wpływów na transakcję gospodarczą w celu przysporzenia sobie lub komuś korzyści majątkowej, z naruszeniem obowiązków wobec pracodawcy, bądź cudzych praw; wyliczanie,
- nieprawdziwe informacje, które polegają na rozmyślnym zniekształceniu danych finansowych dotyczących firmy w celu wprowadzenia ich odbiorców w błąd.

Typowe nadużycie to sprzeniewierzenie majątku, fałszowanie informacji, korupcja, zawyżanie nadgodzin, wykorzystanie majątku firmy do prywatnych celów, manipulowanie wynagrodzeniami i fikcyjne zwolnienia lekarskie⁸.

Najszerzą kategorię tworzy pojęcie dotyczące sprzeniewierzenia majątku związane z gotówką (kradzieżą, nieuczciwą wypłatą) oraz zapasami i pozostałymi aktywami (kradzież, nadużycie). Nieprawdziwe informacje dotyczą działalności finansowej (zawyżanie aktywów lub przychodów), a także pozafinansowej (referencje pracownicze i dokumenty wewnętrzne). Z kolei ujęta w „drzewie nadużyć” korupcja związana jest z przekupstwami i wymuszaniem.

⁶ W.S. Albrecht, K. Howe, M. Rommey: *Deterring Fraud: The Internal Auditor's Perspective*, The Institute of Internal Auditors Research Foundation, Altamonte Springs 1983, s. 14.

⁷ J.T.Wells: *op.cit.*, s. 45.

⁸ The Association of Certified Fraud Examiners: *The Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse*, Austin: ACFE, 1996, s. 4.



Rysunek 2. Rodzaje nadużyć uporządkowane według modelowego ujęcia w tzw. „drzewo nadużyć”

Źródło: J.T. Wells: *op.cit.*, s. 46.

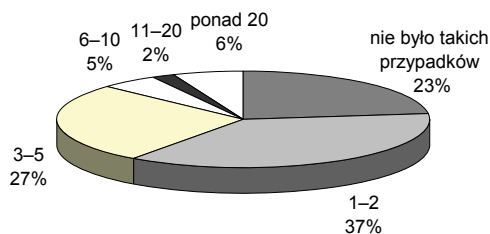
Wymienione na rysunku 2 rodzaje nadużyć wywołują tzw. czynniki ryzyka oraz pewne sytuacje lub zachowania pracowników, których pojawienie się można odebrać jako symptomy prawdopodobnych nadużyć. Mają one miejsce w następujących obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa⁹:

- a) systemach rozliczeń – co przejawia się w:
 - słabych kontrolach wewnętrznych,
 - nierealistycznych wymaganiach wobec pracowników,
 - zatajonych informacjach na temat prowadzenia kont bankowych,
 - budzących podejrzenia porach zawierania transakcji z klientami;
- b) inwentaryzacja na magazynie – przejawiająca się w:
 - dużych różnicach w zapasach,
 - wielu poprawkach w raportach na koniec roku obrachunkowego,
 - magazynach zawierających drogie i łatwe do sprzedaży produkty,
 - słabych kontrolach wewnętrznych;
- c) personel, przez:
 - częstą rotację personelu na kluczowych stanowiskach,
 - rzadkich lub tylko krótkich urlopowach pracownika (pracownicy czynią się „niezastąpionymi”),
 - łączeniu różnych funkcji w ramach procesów roboczych lub procesów biznesowych.

⁹ PricewaterhouseCoopers: *Studie Wirtschaftskriminalität 2009 – Schweiz*, November 2009, s. 6.

Poziom nadużyć

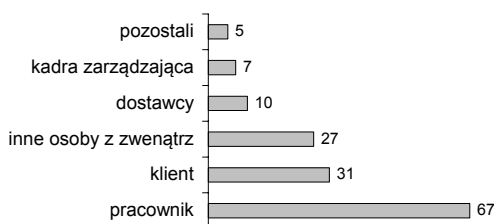
Jedynie 23% przedsiębiorców nie spotkało się w ostatnich dwóch latach z przypadkami nadużyć dokonanych przez pracowników. Najczęstsza liczba sprzeniewierzeń mieściła się w przedziale 1–2% oraz 3–5%. Ponad 20 przypadków nadużyć w firmie, wykryło u siebie 6% ankietowanych przez Euler Hermes.



Rysunek 3. Liczba przypadków nadużyć w latach 2009–2010

Źródło: D. Pauch, Euler Hermes SA: *Nadużycia w polskich firmach 2011 – raport*, Warszawa 2011, s. 3.

Ryzyko nadużyć, na które narażone jest przedsiębiorstwo, może pochodzić zarówno z otoczenia wewnętrznego, jak i zewnętrznego. Jak wskazują badania przeprowadzone przez Euler Hermes AG w Niemczech (rys. 4), najczęstszym sprawcą nadużyć gospodarczych popełnianych wobec pracodawcy był szeregowy pracownik – w 67% przypadków. Z otoczenia zewnętrznego najczęstszym sprawcą jest klient (31% wskazań).

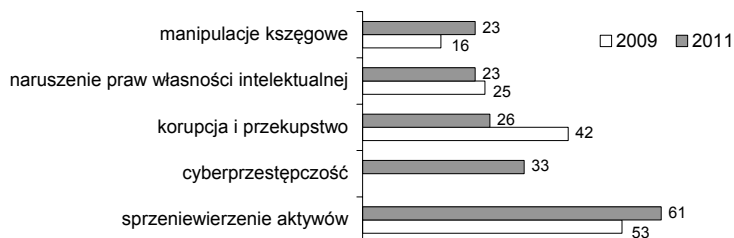


Rysunek 4. Kto był sprawcą nadużyć gospodarczych? (%)

Źródło: Euler Hermes AG: *Wirtschaft Konkret Nr. 302*, Februar 2008, s. 6.

Rysunek 5 pokazuje najczęściej występujące rodzaje nadużyć wśród polskich organizacji.

Najczęściej występującym przestępstwem w Polsce było w 2011 roku sprzeniewierzenie aktywów – doświadczyło go 61% poszkodowanych organizacji. W porównaniu z rokiem 2009, odsetek ten był o 8 p.p. wyższy. W 2011 roku, w porównaniu z rokiem 2009, zdecy-



Rysunek 5. Pięć najczęściej występujących rodzajów nadużyć wśród polskich organizacji w latach 2009 i 2011 (%)

Źródło: PricewaterhouseCoopers: *Global Economic Crime Survey 2011*, s. 6.

dowanie mniej organizacji w Polsce doświadczyło korupcji i przekupstwa – spadek wynosi niemal 16 p.p.. Zmiana ta może wynikać m.in. z nagłośnienia w mediach przypadków korupcji oraz spadku tolerancji społecznej na ten rodzaj przestępstw, co mogło skłonić organizacje do ostrożności i unikania sytuacji sprzyjających korupcji i łapówkarstwu, mogło również zniechęcić je do informowania o styczności z tym zjawiskiem¹⁰.

Stosunkowo nowym zjawiskiem na naszym rynku jest cyberprzestępczość, która w 2011 roku wystąpiła w aż 26% poszkodowanych organizacji. Wraz z rozwojem technologii organizacje coraz częściej stają się celem ataku cyberprzestępców, ponadto tak wysoki wynik był częściowo rezultatem zwiększonej uwagi mediów w odniesieniu do tej kategorii przestępstw – co mogło pomóc organizacjom odróżnić cyberprzestępczość od innych kategorii przestępstw i identyfikować jej przypadki.

Literatura

- Albrecht W.S., Howe K., Rommey M.: *Detering Fraud: The Internal Auditor's Perspective*, The Institute of Internal Auditors Research Foundation, Altamonte Springs 1983.
- Ernst & Young: *Ryzyko nadużyć gospodarczych na rynkach wschodzących*, „IX Światowe badanie nadużyć gospodarczych” 2006.
- Euler Hermes AG: *Wirtschaft Konkret Nr. 302*, Februar 2008.
- Pauch D., Euler Hermes SA: *Nadużycia w polskich firmach 2011 – raport*, Warszawa 2011.
- PricewaterhouseCoopers: *Global Economic Crime Survey 2011*.
- PricewaterhouseCoopers: *Studie Wirtschaftskriminalität 2009 – Schweiz*, November 2009.
- The Association of Certified Fraud Examiners: *The Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse*, Austin: ACFE, 1996.
- Ustawa z dnia 6 czerwca 1997, Kodeks Karny, DzU nr 88, poz. 553, art. 296.

¹⁰ PricewaterhouseCoopers, *Global Economic Crime Survey 2011*, s. 6.

Webster's Dictionary: Houghton Mifflin, Boston 1996.

Wells J.T.: *Nadużycia w firmach – vademecum*, Wydawnictwo LexisNexis, Warszawa 2006.

mgr Dariusz Pauch
mgr Maciej Pawłowski
Uniwersytet Szczeciński

Streszczenie

W artykule podjęto próbę przedstawienia ogólnej charakterystyki ryzyka nadużyć w przedsiębiorstwie. Rozważania rozpoczęto od podania definicji nadużycia gospodarczego. Kolejno wskazano najczęstsze przyczyny dokonywania nadużyć przez pracowników. Autor opisał podstawowe rodzaje nadużyć, dokonywane przez pracowników na szkodę pracodawcy. Następnie określono, na podstawie przytoczonych raportów, poziom nadużyć w przedsiębiorstwach.

FRAUD RISK IN AN ENTERPRISE

Summary

This article presents a general characteristic of the fraud risk in a company. Reflections began with a definition of fraud. The author presents the most common causes of fraud made by employees and follows with the basic types of fraud in an enterprise. Finally the fraud level in enterprises, on the basis of mentioned reports, was determined.

