

Gdzie się podziało moje 50 milionów?

Czy analizujesz właściwe dane?

10 czerwca 2014 r.



To się zdarzyło w Polsce...

(...) władze spółki zdefraudowały pół miliona złotych. (...) Pieniądze miały być wyprowadzane poprzez zaliczki na delegacje i zakupy sprzętu, a także przez służbowe karty kredytowe.

Źródło: Gazeta Wyborcza

37 mln zł straty po dwóch kwartałach (...).
W czasie czerwcowej inwentaryzacji spółka wykryła wiele błędów w zarządzaniu magazynami.

Źródło: Puls Biznesu

Koleje Śląskie zamierzają złożyć do prokuratury zawiadomienie o popełnieniu przestępstwa przez pierwszego prezesa (...). Chodzi o niegospodarność i narażenie na straty innych spółek, w tym samych Kolei Śląskich.

Źródło: www.serwis.gazetaprawna.pl

(...) Pracownicy kradną, oszukują i przywłaszczają zatrudniających sprawców dużych kierownicy średnich pracowników księgowości.

Źródło: Gazeta Wyborcza, 12 października 2009 r.

Nadużycia – główne obserwacje dotyczące Polski

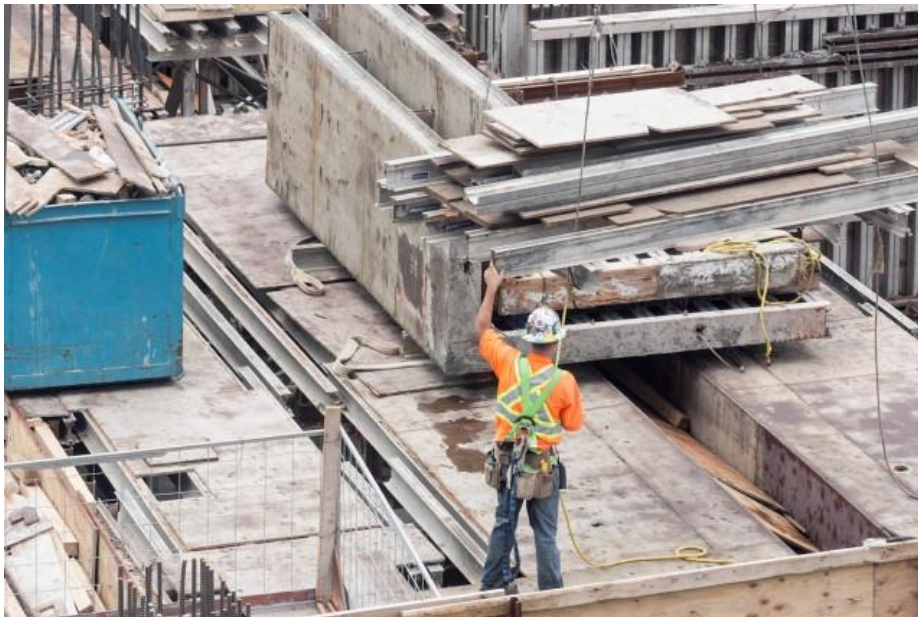


Przykład 1

Operacje wykonywane przez pracowników IT

Zakres prac

- Audyt Wewnętrzny przeprowadził analizę transakcji biznesowych prowadzonych przez pracowników Działu IT spółki w obszarze **sprzedaży, zakupów i finansów (księgowania)**.
- W rezultacie podjęto działania mające za zadanie ograniczenie tego typu praktyk a transakcje procesowane przez IT **monitorowane są w cyklu kwartalnym**.



Obserwacje

- Ponad 100 **zmian w danych** podstawowych **klientów**;
- Ponad 100 **zmian w danych** podstawowych **dostawców**, w tym **rachunków bankowych**;
- Kilkadziesiąt zmian w **limitach kredytowych**;
- Kilkaset zmian **cenników**;
- **Kilka tysięcy księgowania** o wartości kilkuset milionów złotych.

Przykład 2

Konfliktujące transakcje wykonywane przez pracowników spółki

Zakres prac

- Audyt Wewnętrzny spółki z branży spożywczej przeprowadził analizę transakcji biznesowych w obszarze **zakupów i sprzedaży** w celu identyfikacji **konfliktów obowiązków**.
- W rezultacie podjęto działania mające za zadanie zmianę zakresów obowiązków a kluczowe transakcje **monitorowane są w cyklu miesięcznym**.



Obserwacje

- Kilka osób **księgowało faktury zakupowe, wyciągi bankowe i dokonywało zmian danych dostawców**, w tym rachunków bankowych;
- Jedna z tych osób również wykonywała **uzgodnienia bankowe**;
- Kilka osób tworzyło lub zmieniał **dane klientów**, wystawiało zlecenia sprzedaży i **faktury, w tym korygujące** oraz dokonywało zmian w cennikach.

Przykład 3

Przeгляд procesu płatności pod kątem nadużyć

Zakres prac

- W trakcie przeglądu w obszarze płatności Audyt Wewnętrzny wykrył **poważne nadużycia** dokonane przez Dyrektora Zarządzającego i Kontrolera Finansowego.
- Analizy takie są obecnie **przeprowadzane regularnie** przez kontrolera finansowego Grupy.

Obserwacje

- Identyfikacja **nietypowych transakcji** i **nadużyć** w procesie płatności, w tym:
 - podwójnych płatności premii;
 - nierozliczonych zaliczek;
 - prywatnych wydatków służbową kartą kredytową;
 - nieuzasadnionych wydatków.



Przykład 4

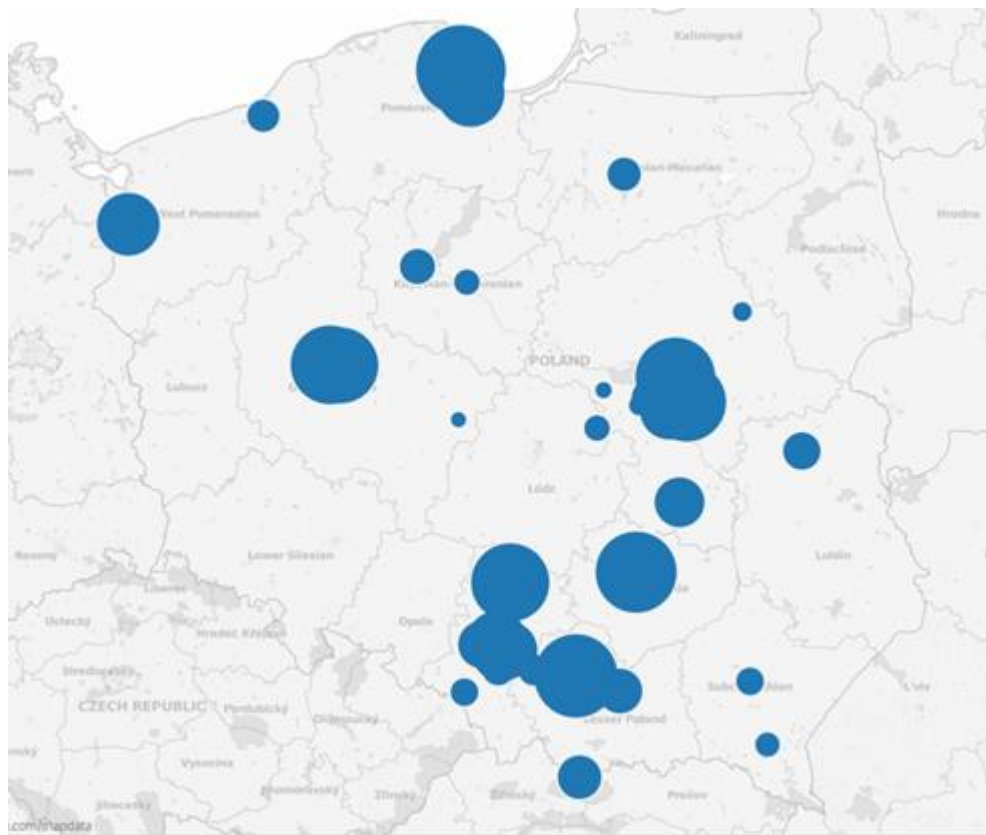
Przegląd kluczowych zdarzeń gospodarczych z użyciem zestawu wskaźników

Zakres prac

- Przygotowanie i **wizualizacja zestawu wskaźników** dla dyrektora finansowego w obszarach podwyższonych ryzyk.

Wyniki prac

- **Zestaw wskaźników** do analizy bieżącej kluczowych zdarzeń – wysyłki, płatności itp.
- Jednym z kluczowych zagadnień było monitorowanie **kierunków dostaw** – dane zostały poddane **wizualizacji** przy zachowaniu możliwości analizy detalicznych transakcji.



Przykład 5

Okresowa analiza nietypowych transakcji

Zakres prac

- Audyt Wewnętrzny przeprowadził przegląd **nietypowych księgowañ manualnych**.
- W wyniku zidentyfikowanych nieprawidłowości, nowy Dyrektor Finansowy prowadzi takie **analizy regularnie na bazie zdefiniowanych raportów**.



Obserwacje

- Identyfikacja istotnych transakcji mających na celu **„wyplaszczanie” marży** (debet „sprzedaż”, kredyt „PPO”);
- **Przesunięcia** pomiędzy pozycjami rabatów i wydatków marketingowych;
- Ukryte **spisanie nieściągalnych należności**;
- **„odświeżanie” wiekowania** zapasów i należności.

Przykład 6

Przegląd poprawności danych w strumieniach przychodowych

Zakres prac

- Analiza w celu wykrycia niespójności w definicji cenników przekładających się na **niekompletnie zafakturowany przychód**.
- Kwantyfikacja utraconych przychodów oraz **dofakturowanie** klientów.

Wyniki prac

- **Aktualizacja** błędnie zdefiniowanej stawki;
- **Detaliczny przegląd** stawek dla pozostałych produktów;
- Wprowadzenie dodatkowych **kontroli w procesie** wprowadzania / aktualizacji stawek;
- **Kontrole monitorujące** poprawność stawek na fakturach;
- **Odzyskanie** części przychodu.



Przykład 7

Monitorowanie jakości procesów na podstawie danych z systemu ERP

Zakres prac

- Zdefiniowanie i monitorowanie **kluczowych wskaźników jakości** procesów realizowanych z wykorzystaniem danych z systemu ERP.
- W rezultacie podjęto działania **usprawniające procesy** biznesowe spółki i wprowadzono realne oszczędności w zmodyfikowanych procesach.

Ref	Control description	Korea	Switz	Russia	Korea	Vietnam	China
1	Percentage Order cycle (PI) vs. Service Receipt date (SR)	99%	98%	1,00%	9,99%	1,00%	9,99%
2	FI Invoice vs. Invt Invoice Ratio (Invoice Aging)	2077	9999	7999	9999	2077	7999
3	FI Invoice percentage against a Supplier	9%	99%	99%	9%	9%	9%
4	Open CRM3 Items older than 3 months (Sales)	99%	99%	99%	9%	99%	99%
5	Invt Invoice						
6	Invt Invoice						

Ref	Control description	Korea	Switz	Russia	Korea	Vietnam	China
1	Percentage Order cycle (PI) vs. Service Receipt date (SR)	99%	99%	9,9%	1,0%	9,9%	9,9%
2	FI Invoice vs. Invt Invoice Ratio (Invoice Aging)	99%	99%	99%	79%	99%	99%
3	FI Invoice percentage against a Supplier	9%	9%	9%	7%	9%	9%
4	Open CRM3 Items older than 3 months (Sales)	99%	99%	99%	9%	99%	99%
5	Invt Invoice. Month for payment	2	9	9	9	9%	9%
6	Percentage of Invoices overdue for payment	9%	7%	9%	9%	9%	7%

Obserwacje

- Identyfikacja **luk w procesach**, skutkujących m.in.:
 - **Wydłużonym procesem** akceptacji zamówień (>30 dni);
 - Akceptacja **faktur** zakupowych **bez zamówień**;
 - **Poziomem korekt** do wystawianych faktur (>5% ilościowo);
 - **Duplikatami** w bazie kontrahentów.



Piotr Rówiński

PwC, Starszy Menedżer w Dziale Zarządzania Ryzykiem

Tel: +48 502 184 003

Email: piotr.rowinski@pl.pwc.com

© 2014 PricewaterhouseCoopers Sp. z o.o. Wszystkie prawa zastrzeżone.

W tym dokumencie nazwa "PwC" odnosi się do PricewaterhouseCoopers Sp. z o.o., firmy wchodzącej w skład sieci PricewaterhouseCoopers International Limited, z których każda stanowi odrębny i niezależny podmiot prawny.