

Spis treści

Wstęp do wydania polskiego	11
Przedmowa	13
Wstęp	17
Podziękowania	21
Wprowadzenie	23
Puste deklaracje są tanie, nadużycia – wręcz przeciwnie	24
Spadek koniunktury, wzrost nadużyć?	24
Niewiedza prowadzi do szkód	25
Każdego dnia ryzyko jest większe	26
Różnymi rodzajami ryzyka zarządza się w różny sposób	26
Wykorzystajcie swoją lukę	26
Technologia to kolejne narzędzie – korzystajcie z niego (mądrze)	27
Kto jest odpowiedzialny?	27

Część pierwsza: Nadużycia i korupcja dzisiaj

Rozdział 1.	Czy można całkowicie wyeliminować nadużycia?	33
	Przykra rzeczywistość	33
	Spojrzenie z szerszej perspektywy	35
	Widmo katastrofy	36
	Dlaczego właśnie teraz?	37
	Odporność jako cel korporacji	40
Rozdział 2.	Rosnące zagrożenie	42
	Dlaczego właśnie teraz firma powinna zająć się tym problemem?	42

6 Odporność korporacji

	Globalna kara za lokalne problemy	45
	Podstawowy warunek to świadomość	47
	Zdrowy rozsądek i zrozumienie sytuacji	48
	Koncentracja wysiłków pod kątem unikania szkód	49
Rozdział 3.	Koszty nadużyć i korupcji	50
	Gra o wyższą stawkę	50
	Ryzyko przyszłych konsekwencji	52
	Koszty i dostępność kapitału	55
	Złe wieści roznoszą się szybko	56
	Karą nie będzie klaps	56

Część druga: W dążeniu do odporności: strategie przeciwdziałania nadużyciom i korupcji oraz minimalizowania ich konsekwencji

Rozdział 4.	Budowanie odpornej korporacji	61
	Od czego zależy zdolność przetrwania?	61
	Zmniejszanie podatności na atak	62
	Co znaczy: odporność korporacyjna	62
	Trzy główne składowe odporności korporacyjnej	63
	Stan odporności jest możliwy do osiągnięcia	63
	Warto uczyć się na cudzych doświadczeniach	64
	Korzyści z zarządzania ryzykiem nadużyć i korupcji	65
	Pięć zasad zarządzania ryzykiem nadużyć	68
	Najlepszy sposób obrony	70
	Jak korzystać z wytycznych?	70
	Budowanie odporności poprzez doskonalenie zarządzania ryzykiem nadużyć i korupcji	71
	Kwestionariusz samodzielnej oceny poziomu odporności korporacyjnej	73
Rozdział 5.	Analiza ryzyka nadużyć i korupcji	76
	Co kryje się za fasadą	76
	Na czym polega analiza ryzyka nadużyć i korupcji?	77

Ważne, by analiza ryzyka była dokładna	78
Przeprowadzanie analizy ryzyka nadużyć i korupcji	80
Raporty podsumowujące analizę ryzyka: dobre, złe, nie dość uwidaczniające	89
Cztery ćwiartki, cztery strategie zarządzania ryzykiem	93
Pomocne pytania na temat analizy ryzyka nadużyć i korupcji	96

Rozdział 6.

Kompleksowy system nadzoru i kontroli w firmie: rola środowiska kontroli wewnętrznej i strategii wyższego szczebla	98
Tworzenie środowiska kontroli wewnętrznej	98
Czym jest środowisko kontroli wewnętrznej i dlaczego jest ważne?	99
Efekt dobrego przykładu z góry	100
Środowisko kontroli wewnętrznej: pierwsza linia obrony	101
Środowisko kontroli wewnętrznej a zarządzanie firmą	102
Napisany program	103
Dawanie dobrego przykładu	104
Rola audytu wewnętrznego	105
Pomiar efektu przykładu z góry	105
Spisany kodeks postępowania i etyki	106
Dlaczego kodeks jest ważny?	107
Przykład Kodeksu etyki firmy Deloitte	107
Jak stworzyć kodeks etyki/postępowania?	109
Szkolenie wszystkich pracowników – także kadry – w zakresie etyki	109
Telefon zaufania, gorąca linia i programy zgłaszania nadużyć	110
Rola działu kadr: dobór i dyscyplinowanie pracowników	112
Inne ogólne strategie, których elementem jest zarządzanie ryzykiem nadużyć	114
Zintegrowane zarządzanie ryzykiem	114
Podstawy zintegrowanego zarządzania ryzykiem	115

8 Odporność korporacji

	Rozwijanie inteligencji ryzyka	116
	Podstawy GRC	117
	Skomplikowane, ale warte zachodu	118
	Zintegrowane kontra niezintegrowane GRC	118
	Badania potwierdzają potrzebę zintegrowanego GRC	119
	Główne cechy firm o silnych strategiach GRC	120
	PACI, działania antykorupcyjne i środowisko kontroli wewnętrznej	121
Rozdział 7.	Środki prewencji: poszczególne strategie i taktyki przeciwdziałania nadużyciom i korupcji	124
	Przejdźmy do rzeczy	124
	Konfrontacja z nadużyciami i korupcją	126
	Prześwietlenie przeszłości kandydatów i zwiększona czujność	128
	Konieczność zautomatyzowania procesów	129
	Systemy prewencji a trzy ogólne kategorie ryzyka	130
	Monitorowanie i ocena działania systemów zapobiegawczych	134
	Ciągły monitoring systemów kontroli	136
	Korygowanie niedoskonałości	137
	Rola ERM i GRC	138
Rozdział 8.	Metody wykrywania nadużyć i monitoring transakcji	139
	Znaczenie monitoringu i metod wykrywania nadużyć	139
	Monitoring i taktyki wykrywania nadużyć	141
	Telefon zaufania	141
	Audyt wewnętrzny jako taktyka wykrywania nadużyć	144
	Monitoring manualny	146
	Taktyki wykrywania oparte o technologie informatyczne	147
	Przykłady wykrywania nadużyć przy użyciu technik analizy danych	148
	Ciągły monitoring nadużyć	152

	Czy CFM jest dla każdego?	154
	Znaczenie analizy historycznej jako środka kontroli	155
	Pytania kontrolne na temat monitoringu i wykrywania nadużyć	155
Rozdział 9.	Przygotowanie do dochodzenia w sprawie nadużyć i korupcji	157
	Bądźcie gotowi	157
	Trochę planowania...	159
	Co robić, gdy kontrola puka do drzwi	160
	Ocena zarzutów	161
	Kompletowanie właściwego zespołu dochodzeniowego	162
	Kiedy prosić o pomoc	164
	Ustanawianie protokołu dochodzeniowego	165
	Gromadzenie i zabezpieczanie krytycznych danych	165
	Nowsze wyzwania, nowsze technologie	167
	Kwestia komunikacji	169
	Pożytki z systemu zarządzania przypadkami nadużyć	169
	Poprawa jakości – dodatkowa wartość dochodzenia	170
Rozdział 10.	Role uczestników (w tym wasza)	172
	Nowe reguły, nowe obowiązki	172
	Znaczenie komitetu ds. zarządzania ryzykiem nadużyć i korupcji	183
	Rola kierownika ds. zgodności	184
	Zarządzanie ryzykiem nadużyć i korupcji to wspólny obowiązek	185
Podsumowanie:	Czego spodziewać się w przyszłości	187
	Kluczowa rola poprawnej analizy ryzyka nadużyć i korupcji	190
	Przyjęcie nowych ról i obowiązków	191
	Mierzenie skuteczności	191
	Nie chcemy prorokować, ale...	192
	Zróbcie już teraz pierwszy krok	193

10 Odporność korporacji

Posłowie	195
Dodatek: Przykłady czynników ryzyka nadużyć	201
Czynniki ryzyka związane z nieścisłościami wynikającymi z fałszywych sprawozdań finansowych	201
Czynniki ryzyka związane z nieścisłościami sprawozdawczymi wynikającymi z defraudacji środków	205
Polecane lektury	209
Lektury szczególnie polecane dyrektorom i członkom komitetów audytu	209
Lektury dotyczące ryzyka nadużyć i korupcji	210
Lektury dotyczące kontroli ryzyka nadużyć i korupcji	210
Materiały źródłowe	213
Zastrzeżenie	229
O autorach	231
Indeks	233