



Europejskie
Badanie Nadużyć
Gospodarczych 2009
Uczciwość ofiarą kryzysu?

Spis treści



1	Przedmowa
2	Streszczenie
4	Ciężkie czasy
7	Ukryte koszty zwolnień
9	Nabywanie aktywów, nabywanie ryzyka
13	Oczy szeroko zamknięte
17	Czy kadra kierownicza podoła wyzwaniu?
21	 Egzekwowanie zgodności z przepisami
24	Metodologia badania
25	Kontakt

Przedmowa

Pogłębiający się kryzys gospodarczy sprawia, że kadra zarządzająca staje w obliczu dużo trudniejszych zadań niż kiedykolwiek wcześniej. Zawirowania na rynkach sprzyjają między innymi wzrostowi ryzyka nadużyć gospodarczych. Gwałtownie hamująca gospodarka utrudnia sprawcom zacieranie śladów przestępczej działalności, więc na wielu rozwiniętych rynkach wykryto poważne nadużycia.

Co więcej, zakres, dynamika i nieprzewidywalność zmian gospodarczych generują nowe czynniki ryzyka, stwarzając tym samym zachętę i okazje do popełniania nadużyć. W czasach kryzysu kadra kierownicza powinna skoncentrować się na stabilizowaniu własnego przedsiębiorstwa i ochronie aktywów korporacyjnych.

W 2006 r. firma Ernst & Young rozpoczęła serię badań wśród pracowników europejskich przedsiębiorstw. Badania miały na celu ocenę postrzegania ryzyka nadużyć oraz środków zaradczych stosowanych przez kierownictwo, zarządy i rady nadzorcze firm. Wyniki Europejskiego Badania Nadużyć Gospodarczych - Ernst & Young 2009 odzwierciedlają poglądy ponad 2200 respondentów, reprezentujących 22 kraje i szeroki wachlarz stanowisk. Badanie dotyczyło takich kwestii jak: percepcja zaangażowania kadry kierowniczej w niwelowanie czynników ryzyka nadużyć, oczekiwania pracowników wobec regulatorów oraz różnice pomiędzy krajami Europy Zachodniej oraz Środkowo-Wschodniej.

Wyniki badań są alarmujące.

Rozczarowuje stopień przyzwolenia dla nieetycznych zachowań. Niepokojąco wysoki odsetek respondentów nie widzi niczego niewłaściwego w zdobywaniu klientów dzięki niedozwolonym świadczeniom finansowym czy manipulacji wynikami finansowymi w celu ukrycia rezultatów poniżej oczekiwań.

Ankietowani kwestionują uczciwość własnej kadry kierowniczej oraz członków zarządu i rad nadzorczych, nierzadko uznając ich za osoby niegodne zaufania. Stanowczo domagają się również obciążania dyrektorów odpowiedzialnością za tolerowanie uchybień sprzyjających popełnianiu nadużyć gospodarczych.

Nasze badania wykazały, że z powodu ograniczonego zaufania do kierownictwa firm, pracownicy oczekują od regulatorów zintensyfikowania działań zmierzających do zobligowania kadry kierowniczej do starannejszej ochrony własnych firm przed nadużyciami gospodarczymi.

Pocieszające jest to, że w przeciwieństwie do niedawnego okresu gospodarczej prosperity obecne zawirowania na rynkach mogą stanowić silny impuls do szybkich i skutecznych zmian w zakresie ochrony przed nadużyciami. Kadra kierownicza ma więc szansę na odzyskanie zaufania pracowników oraz wykazanie zgodności swoich działań ze standardami etycznymi. Przeznaczenie właściwych środków na przeprowadzanie audytów wewnętrznych oraz na zapewnienie zgodności z przepisami, a także gotowość do skrupulatnego badania podejrzeń występowania nadużyć to tylko przykłady działań, które mogą przywrócić wiarę w uczciwość kadry kierowniczej. W przypadku spółek giełdowych warto rozważyć również publikowanie w swoich raportach rocznych informacji dotyczących programów zwalczania nadużyć i korupcji.

Działania takie mogą przynieść firmie długofalowe korzyści. Natomiast uszczerbek reputacji poniesiony na skutek ewentualnych nieprawidłowości można zniwelować dzięki bezzwłocznej publikacji czytelnego komunikatu opisującego zaistniały problem oraz podjęciu zdecydowanych środków zaradczych. Pozwoli to na skuteczniejszą ochronę aktywów, a w momencie powrotu dobrej koniunktury firma będzie lepiej przygotowana do zapobiegania nadużyciom. Bezwzględny imperatywem - zarówno obecnie, jak i w nadchodzących latach - pozostaje przestrzeganie zasad etyki w biznesie.

Niniejsze badanie przeprowadzono w 2009 r. na zlecenie Działu Zarządzania Ryzykiem Nadużyć Ernst & Young. Wszystkim uczestnikom dziękujemy za poświęcony nam czas i cenne spostrzeżenia.



David L. Stulb

Dyrektor Globalny
Dział Zarządzania Ryzykiem Nadużyć

Streszczenie



Wraz z narastaniem globalnego kryzysu finansowego wzrasta liczba przypadków podejrzeń poważnych nadużyć gospodarczych. Gwałtowne spowolnienie wzrostu gospodarczego zarówno na rynkach rozwiniętych, jak i wschodzących utrudnia ukrywanie konkretnych typów nadużyć. Z drugiej strony, rośnie motywacja do ich popełniania, aby utrzymać deklarowany w prognozach poziom dochodów i zysków. Kadra kierownicza znajduje się dziś pod olbrzymią presją stabilizowania własnego przedsiębiorstwa i realizowania przyjętych celów biznesowych – na szczeblu organizacyjnym i osobistym. Jednak to właśnie na kadrze kierowniczej ciąży obowiązek czynnej walki z korupcją i nadużyciami oraz wyznaczania obowiązujących standardów zachowań.

Uczestnicy naszego badania dają do zrozumienia, że kadra kierownicza nie tylko nie radzi sobie z problemem nadużyć, ale też sama nie jest wolna od patologii. Przytłaczająca większość respondentów podaje w wątpliwość uczciwość kadry kierowniczej – zapewne nie bez powodu. Wyniki badania pokazują, że wielu ankietowanych toleruje korupcję i nadużycia w miejscu pracy, jeśli pomagają one złagodzić negatywne efekty kryzysu gospodarczego, zaś kadra kierownicza wyższego szczebla częściej niż szeregowi pracownicy jest gotowa ignorować łapówkarstwo czy fałszowanie sprawozdań finansowych.

Zdaniem respondentów tu właśnie kryje się sedno problemu. Osoby uczestniczące w badaniu zgodnie twierdzą, że obecna sytuacja ekonomiczna zachęca do popełniania nadużyć, zaś konsolidacja branż tylko potęguje istniejące ryzyko. Niewiele spółek wdraża intensywne programy zapobiegania nadużyciom, natomiast pracownicy oczekują, że regulatorzy wymuszą na kadrze kierowniczej przestrzeganie zasad etycznych. Dokładniejsza analiza powyższych trendów pozwala odkryć genezę ujawnionych w badaniu poglądów.

Nadużycia w obecnym klimacie gospodarczym

Zdaniem uczestników ankiety można spodziewać się dalszego wzrostu zagrożenia korupcją i nadużyciami.

- ▶ 55% respondentów uważa, że w najbliższych latach liczba nadużyć gospodarczych wzrośnie.

Działania podejmowane przez korporacje będące reakcją na spowolnienie gospodarcze mogą otwierać pole do nadużyć, zwłaszcza w sytuacji, gdy redukcja personelu osłabia mechanizmy kontroli finansowej.

- ▶ 36% respondentów twierdzi, że zwolnienia personelu mogą skutkować nieprzestrzeganiem standardowych zasad i procedur.

Widoczne w trakcie spowolnienia gospodarczego dążenie do konsolidacji może stanowić zagrożenie dla wdrożonych przez korporacje środków zapobiegania nadużyciom.

- ▶ Niemal połowa ankietowanych uznała, że rysujące się w trakcie fuzji różnice w zakresie standardów etycznych mogą zagrażać funkcjonowaniu programów zwalczania nadużyć.

Firmy akceptują zwiększone ryzyko nadużyć

Pomimo wzrostu zagrożenia nadużyciami finansowymi, wiele firm zaniechało podjęcia odpowiednich środków zapobiegawczych. Respondenci uważają, że nie są osobiście odpowiedzialni za kwestię przeciwdziałania nadużyciom, są natomiast przekonani, że wewnętrzny i zewnętrzny audyt stanowi doskonałą metodę wykrywania i zwalczania nieprawidłowości.

- ▶ Dwie piąte respondentów twierdzi, że w ich firmach nie wdrożono w ciągu ostatnich kilku lat dodatkowych programów mających zapobiegać nadużyciom.

Co więcej, deklarują oni poważne wątpliwości co do zawodowej uczciwości kadry kierowniczej, upatrując w swoich przełożonych źródła potencjalnego ryzyka.

- ▶ 29% ankietowanych uznało kadre kierowniczą za niegodną zaufania.
- ▶ 42% respondentów uznało osoby na najwyższych szczeblach w organizacji za najbardziej podatne na pokusę dopuszczenia się nadużyć finansowych.

Niepokojący stopień przyzwolenia wobec nieetycznych zachowań

Przyzwolenie dla nieetycznych zachowań wydaje się być niepożądanym efektem ubocznym presji, pod jaką znaleźli się pracownicy.

- ▶ Na pytanie, jakie zachowania nieetyczne uznają za dopuszczalne w celu złagodzenia skutków załamania gospodarczego, 47% badanych odpowiedziało, że dopuszcza jeden lub więcej rodzajów nieuczciwych praktyk.
- ▶ 25% respondentów uznaje za dopuszczalne wypłacanie kontrahentom niedozwolonych świadczeń finansowych w celu odniesienia korzyści biznesowych.
- ▶ 13% spośród badanych przedstawicieli kadry kierowniczej, członków zarządów i rad nadzorczych uznało, że w obecnej sytuacji ekonomicznej dopuszczalne jest manipulowanie sprawozdaniami finansowymi.

Pracownicy oczekują interwencji regulatorów

W związku z wątpliwościami dotyczącymi uczciwości kadry kierowniczej oraz obawą przed rosnącym ryzykiem nadużyć, ankietowani domagają się zwiększenia zakresu i efektywności działań nadzorczych. Wyniki badania pokazują, że pracownicy opowiadają się za skuteczniejszym egzekwowaniem mechanizmów zwalczania nadużyć i korupcji oraz zmniejszeniem tolerancji dla nietrafionych decyzji kadry kierowniczej.

- ▶ 54% respondentów zgadza się z twierdzeniem, że przypadki korporacyjnych nadużyć finansowych nie zasługują na pobłażliwe traktowanie ze strony regulatorów.
- ▶ Dwie trzecie ankietowanych domaga się bardziej zdecydowanych działań ze strony rządów w celu zwalczania nadużyć gospodarczych.
- ▶ 70% respondentów uważa, że menedżerowie powinni osobiście odpowiadać za nadużycia popełnione przez podlegający im personel.

Badania pozwalają jednoznacznie stwierdzić, że w dobie kryzysu gospodarczego reakcje firm na zagrożenie nadużyciami znajdują się w centrum zainteresowania. Opinia publiczna, pracownicy, regulatorzy i pozostali interesariusze oczekują od wyższej kadry kierowniczej - a w szczególności od zarządów i rad nadzorczych spółek - monitorowania skuteczności mechanizmów zwalczania nadużyć przyjętych przez organizację. Dyrektorzy oraz kadra kierownicza muszą być przygotowani na pojawienie się nieprawidłowości, a w razie ich wykrycia działać w sposób zdecydowany - tylko dzięki temu są w stanie zminimalizować ryzyko własnej odpowiedzialności i zapobiec kolejnym przypadkom nadużyć.

Ciężkie czasy



Przedsiębiorstwa starają się dziś przetrwać najgorszą od niepamiętnych czasów koniunkturę gospodarczą. Burza, która rozszalała się w sektorze finansowym, objęła swoim zasięgiem także inne sektory światowych gospodarek, doprowadzając wiele znanych marek i firm na skraj bankructwa.

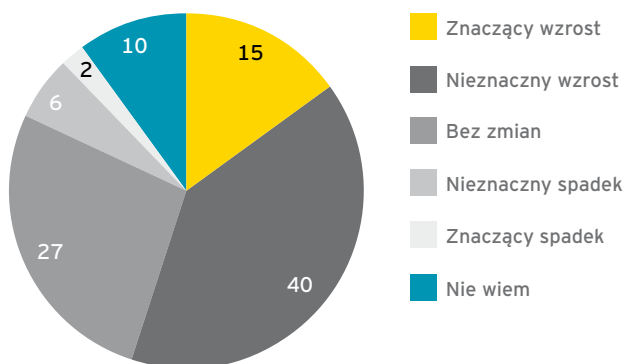
Bieżąca sytuacja na rynku odbija się na wszystkich obszarach wyników finansowych przedsiębiorstw. Kwoty widniejące w bilansach spółek uległy znacznemu uszczupleniu na skutek odpisów aktualizujących, odzwierciedlających spodziewany spadek wartości aktywów. Zmniejszony popyt i ograniczenie wydatków konsumenckich powodują spadek rentowności, natomiast trudności z pozyskiwaniem środków finansowych mają niekorzystny wpływ na wielkość przepływów pieniężnych.

W miejsce stabilnego wzrostu, nadrzędnym celem wielu spółek stało się dziś przetrwanie.

Taki właśnie klimat towarzyszył obecnemu Europejskiemu Badaniu Nadużyć Gospodarczych Ernst & Young. Pojawiające się w trakcie badania kwestie pokazują, że dziś bardziej niż kiedykolwiek problem nadużyć gospodarczych powinien znaleźć się w centrum uwagi zarządów i rad nadzorczych oraz kierownictwa wyższego szczebla.

Pogląd ten odzwierciedlają wyniki badania: ponad połowa respondentów (55%) spodziewa się, że na przestrzeni kilku nadchodzących lat zjawisko nadużyć gospodarczych nasili się.

Spodziewany wzrost poziomu nadużyć gospodarczych



Pytanie: Czy w nadchodzących latach spodziewa się Pan/Pani wzrostu czy spadku liczby nadużyć gospodarczych?
Próba: ogół respondentów (2,246)

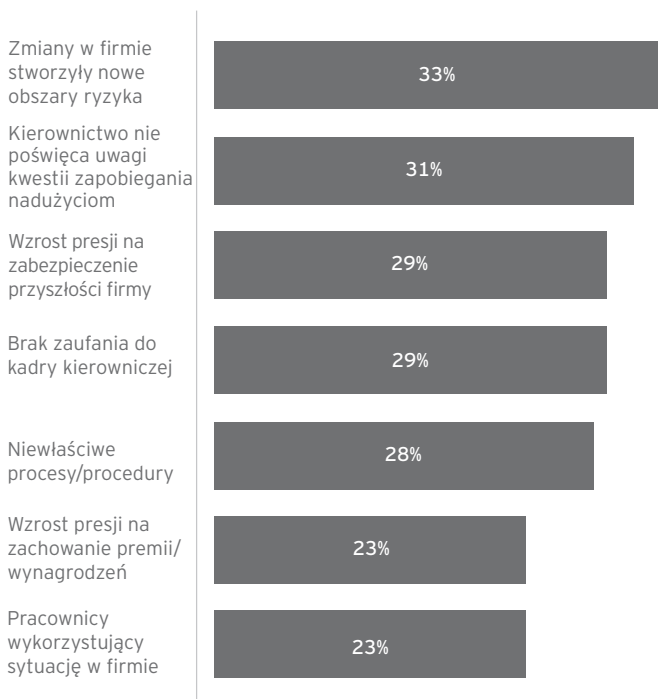
	Wzrost
	%
Europa Zachodnia	54
Europa Środkowo-Wschodnia	55
Grecja	76
Węgry	68
Ukraina	67
Turcja	67
Rosja	65
Hiszpania	64
Wielka Brytania	63
Norwegia	60
Irlandia	59
Niemcy	58
Średnia	55
Włochy	53
Szwecja	53
Szwajcaria	53
Belgia	51
Polska	50
Luxemburg	49
Rumunia	48
Francja	47
Austria	40
Czechy	40
Słowacja	38
Holandia	31

Zgodnie ze stwierdzaną już wielokrotnie zależnością, podczas recesji następuje wzrost liczby wykrywanych nadużyć gospodarczych. Powyższą prawidłowość często tłumaczy się brakiem dostatecznych "przykrywek", które pozwalałyby na ukrycie niedozwolonych działań bez większego ryzyka, że zostaną złapani. Doskonałym przykładem słuszności tego twierdzenia jest liczba ujawnionych przypadków tzw. „piramid” finansowych. Koncepcja piramidy, zgodnie z którą wcześniejszym inwestorom wypłaca się pieniądze wpłacane przez kolejnych inwestorów, z samego założenia opiera się na stałości wzrostu gospodarczego i napływie świeżego kapitału napędzającego cały mechanizm. Wraz z powszechnymi na rynku problemami z płynnością i brakiem wolnych środków cała konstrukcja piramid błyskawicznie ulega załamaniu.

Wyniki naszego badania potwierdzają, że bieżąca koniunktura gospodarcza sprzyja popełnianiu przez pracowników nadużyć oraz wynajdywaniu wymówek dla niewłaściwych zachowań. 52% respondentów, którzy mieli wrażenie, że w ich firmie wzrasta ryzyko nadużyć podawali jako przyczyny takiego stanu rzeczy nacisk na ratowanie wyników finansowych spółki (29%) lub chęć zachowania premii (23%). W świetle uwidocznionego w badaniu alarmująco wysokiego poziomu tolerancji respondentów wobec niewłaściwych zachowań, rozumianych jako metody przetrwania bieżącego kryzysu, możemy stwierdzić, że nie mamy już dziś do czynienia z teoretycznym, lecz jak najbardziej realnym ryzykiem nadużyć.



Czynniki zwiększające ryzyko nadużyć



Pytanie: Na jakiej podstawie uważa Pan/Pani, że w ciągu kolejnych kilku lat wzrośnie w Pana/Pani firmie ryzyko nadużyć gospodarczych?

Suma odpowiedzi może przekraczać 100%, ponieważ respondenci mogli wybrać więcej niż jedną odpowiedź.

Próba: Część respondentów, którzy uznali, że w ich firmie wzrośnie zagrożenie nadużyciami (486)

	Europa Zachodnia	Europa Środkowo-Wschodnia
	%	%
Zmiany w firmie	36	28
Kierownictwo nie poświęca uwagi kwestii zapobiegania nadużyciom	25	39
Presja na zabezpieczenie przyszłości firmy	33	24
Brak zaufania do kadry kierowniczej	26	33

33% uczestników badania spodziewających się wzrostu zagrożenia nadużyciami uważa, że będzie on wynikiem zmian wprowadzanych w przedsiębiorstwach w odpowiedzi na pogorszenie koniunktury gospodarczej. W obliczu ograniczenia popytu i spadku cen, utrzymanie rentowności przedsiębiorstwa wymaga dokonania szeregu trudnych wyborów. Firmy wdrażają więc programy oszczędnościowe zakładające między innymi masowe zwolnienia personelu. Inne, dotknięte kryzysem podmioty stanowią łakomy kąsek dla spółek realizujących strategię przejęć. Zważywszy, że obydwa scenariusze nie pozostają bez wpływu na powierzone zadania i zakres odpowiedzialności pracowników, w obu przypadkach osłabienie systemu kontroli sprzyja pojawianiu się okazji do popełnienia nadużyć.

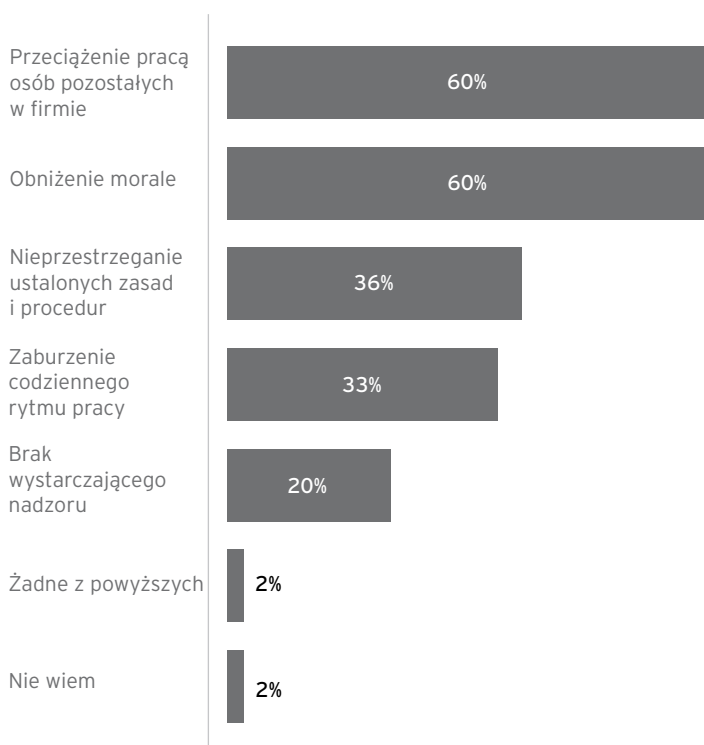
W świetle poważnych zawirowań na rynkach nie dziwi fakt, że 31% ankietowanych spodziewa się uspienia czujności kierownictwa i ograniczenia działań zwalczania nadużyć. Niepokoi natomiast podzielane przez 29% respondentów przekonanie o niewiarygodności kadry kierowniczej. W odczuciu uczestników badania osoby, które z racji kierowniczej funkcji dysponują największymi możliwościami w zakresie wyznaczania standardów dla całej organizacji, nie potrafią sprostać pojawiającym się wyzwaniom.

Ukryte koszty zwolnień

Mimo panującego w Europie rekordowego bezrobocia, firmy bez względu na wielkość, sektor czy obszar działalności planują w najbliższym czasie kolejne fale zwolnień. Jednak poza przykrymi konsekwencjami dla osób tracących pracę, redukcje zatrudnienia mają również niekorzystny wpływ na pracowników, którzy pozostali w firmie.

Pytani o najbardziej dotkliwe skutki zwolnień respondenci najczęściej wymieniają przeciążenie pracą i obniżenie morale.

Zwolnienia wpływają na ryzyko nadużyć



Pytanie: Które z wymienionych problemów uważa Pan/Pani za najpoważniejsze w kontekście zwolnień?

Suma odpowiedzi może przekraczać 100%, ponieważ respondenci mogli wybrać więcej niż jedną odpowiedź.

Próbka: Ogół respondentów (2,246)

	Europa Zachodnia	Europa Środkowo-Wschodnia
	%	%
Przeciążenie pracą osób pozostałych w firmie	60	62
Obniżenie morale	65	51
Nieprzestrzeganie ustalonych zasad i procedur	36	37
Zaburzenie codziennego rytmu pracy	33	33
Brak wystarczającego nadzoru	20	21

Odpowiedzi respondentów były spójne we wszystkich krajach, w których prowadzone było nasze badanie. Jednak osoby ankietowane z Europy Zachodniej bardziej obawiały się skutków obniżenia morale pracowników niż osoby z Europy Środkowo-Wschodniej.

Obniżone morale na skutek zwolnień może przyczynić się do wzrostu ryzyka nadużyć gospodarczych. Słabo zmotywowani pracownicy mniej sumiennie wykonują powierzone im zadania i obowiązki, co otwiera furtkę sprawcom nadużyć. Mają również tendencję do uzasadniania sobie niewłaściwych praktyk, w tym nadużyć oraz mniej chętnie zgłaszają zaobserwowane przypadki nieuczciwych zachowań.

Nieco ponad jedna trzecia respondentów (36%) zwraca uwagę na pojawiające się w okresie zwolnień ryzyko nieprzestrzegania ustalonych zasad i procedur. Z naszego doświadczenia wynika, że tendencja ta stanowi poważne zagrożenie dla wdrożonych w organizacjach programów zapobiegania nadużyciom. Ogólne zapoznanie się ze schematem organizacyjnym może utwierdzić w błędnym przekonaniu, że redukcja personelu i restrukturyzacja pozostają bez wpływu na ustalone zasady i procedury. W rzeczywistości mogą one prowadzić do niedoborów kadrowych w zespołach zajmujących się wdrażaniem oraz monitorowaniem decyzji dotyczących zakupów czy dokonywania płatności.



Co więcej, w efekcie redukcji zatrudnienia odpowiedzialność za zapobieganie nadużyciom może zostać powierzona niedoświadczonym menedżerom, którzy nie będą w stanie dostrzec ewentualnych sygnałów ostrzegawczych ani prawidłowo ocenić racjonalności decyzji podejmowanych przez podwładnych. Zagrożenie dodatkowo potęguje ograniczanie zasobów odpowiedzialnych za wsparcie procesów biznesowych. Mniej środków na szkolenia dotyczące zapobiegania nadużyciom czy niezapowiedziane kontrole w oddziałach terenowych sprawiają, że zespoły ds. audytu wewnętrznego nie są w stanie sprostać pokładanym w nich oczekiwaniom.

Pytanie, jak przy ściśle ograniczonym budżecie skutecznie przeciwdziałać nadużyciom finansowym, pozostaje na razie bez odpowiedzi.

Kadra kierownicza wyższego szczebla musi zapewnić wystarczająco długi okres przejściowy na adaptację zreorganizowanej firmy. Nowi kierownicy jednostek biznesowych powinni zagwarantować sobie dostęp do odpowiednich zasobów, w tym pracowników posiadających kompetencje w zakresie znajomości procesów biznesowych, rachunkowości, kontroli wewnętrznej oraz

prowadzenia wewnętrznych postępowań wyjaśniających. Istotne znaczenie ma również możliwość niezależnego raportowania o ewentualnych nieprawidłowościach z pominięciem istniejącej hierarchii.

Chcąc zapewnić właściwą ochronę zasobów firmy w trakcie restrukturyzacji, kierownictwo wyższego szczebla powinno mieć świadomość, że pracownicy podlegający redukcji mogą mieć okazję oraz motywację do kradzieży własności intelektualnej należącej do firmy. Redukowani pracownicy powinni być informowani przed zwolnieniem o obowiązujących w firmie procedurach związanych z ochroną własności intelektualnej. Należy również monitorować przypadki korzystania z dostępu do szczególnie ważnych elektronicznych zasobów firmy w celu identyfikacji ewentualnych przypadków kradzieży.

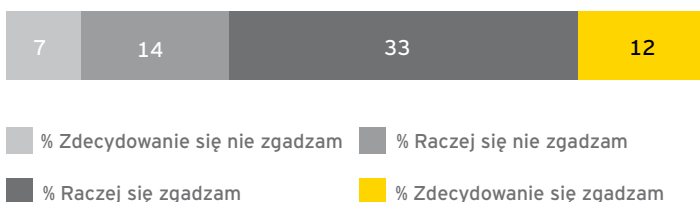
Komitety audytowe powinny bardzo starannie identyfikować największe zagrożenia i na tej podstawie planować wykorzystanie zasobów audytu wewnętrznego. Pomoże to wykazać zasadność przygotowanego planu audytu oraz wyjaśnić, jakie czynniki zdecydowały o skupieniu uwagi na określonym obszarze oraz przyjęciu danego podejścia.

Nabywanie aktywów, nabywanie ryzyka

Obecny kryzys może przyczynić się do konsolidacji wielu sektorów rynku. Wprawdzie przejęcie może do pewnego stopnia zagwarantować przejmowanemu podmiotowi stabilność finansową, lecz działania związane z fuzjami i przejęciami często odwracają uwagę kadry kierowniczej od podstawowych obowiązków menedżerskich.

Prawie połowa respondentów (45%) zgadza się ze stwierdzeniem, że w okresach fuzji lub przejęć rośnie liczba okazji do popełnienia nadużycia.

Wzrost ryzyka nadużyć w związku z konsolidacją branż

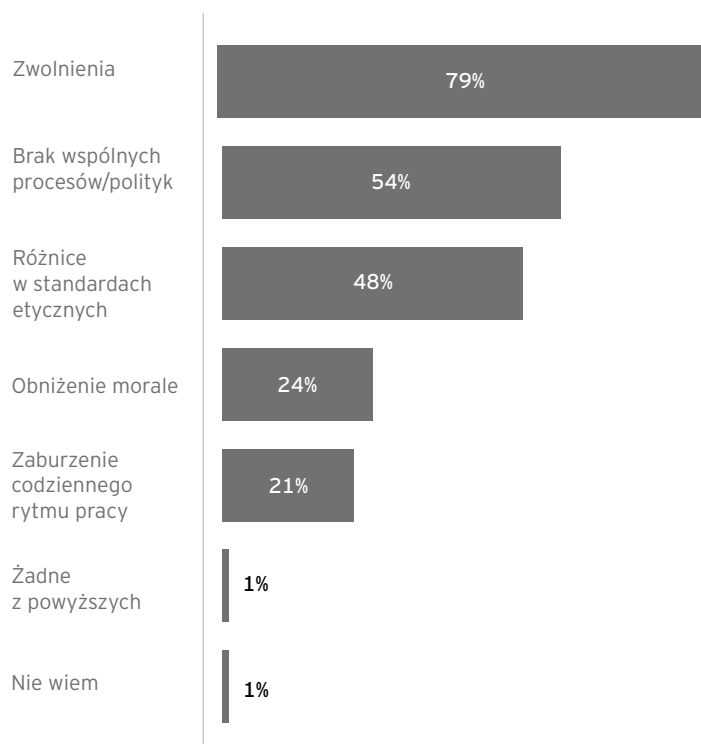


Pytanie: W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani ze stwierdzeniem, że w okresach fuzji i przejęć rośnie liczba okazji do popełnienia nadużycia?
Suma odpowiedzi jest mniejsza od 100%, ponieważ odpowiedzi "Nie wiem" nie zostały przedstawione.
Próba: Ogół respondentów (2,246)

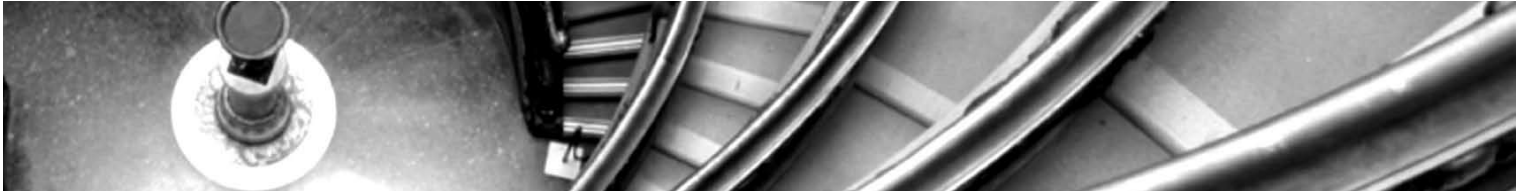
	Zdecydowanie się zgadzam
	%
Europa Zachodnia	9
Europa Środkowo-Wschodnia	17

W odpowiedziach na to pytanie rysują się istotne różnice pomiędzy poszczególnymi krajami, przy czym w Europie Zachodniej najczęściej z podaną tezą zgadzali się ankietowani z Grecji (56%), Włoch (50%) i Hiszpanii (49%), zaś w Europie Środkowo-Wschodniej respondenci z Rosji (69%), Czech (65%) i Polski (57%).

Następstwa fuzji mające wpływ na wzrost ryzyka nadużyć



Pytanie: Które z następujących problemów związanych z połączeniem dwóch firm uważa Pan/Pani za najpoważniejsze?
Suma odpowiedzi może przekraczać 100%, ponieważ respondenci mogli wybrać więcej niż jedną odpowiedź.
Próba: Ogół respondentów (2,246)



	Europa Zachodnia	Europa Środkowo-Wschodnia
	%	%
Zwolnienia	82	75
Brak wspólnych procesów/ polityk	56	49
Różnice w standardach etycznych	47	50
Obniżenie morale	28	19
Zaburzenie codziennego rytmu pracy	18	27

Zapytaliśmy również respondentów, jakie czynniki mogą generować zagrożenie. Oprócz sprzyjających nadużyciom programów redukcji zatrudnienia, zaproszeniem do nieuczciwych praktyk dla pozbawionych skrupułów pracowników, mogą okazać się nowe luki w procedurach, powstałe na skutek braku spójnych procesów i polityk. W przypadku firm, które do tej pory poważnie podchodziły do ryzyka nadużyć i inwestowały w programy zapobiegawcze, różnice w przyjętych standardach etycznych mogą zniweczyć efekty wieloletniego programu szkoleniowego.

Z naszego doświadczenia wynika, że prawdziwe zagrożenie stwarza zjawisko wskazane zaledwie przez jedną piątą ankietowanych, czyli zaburzenie codziennego rytmu pracy. W połączeniu z przekonaniem o osłabieniu systemu kontroli wewnętrznej, stwarza ono środowisko niezwykle sprzyjające nadużyciom wśród personelu.

Skuteczny system zapobiegania nadużyciom opiera się na konsekwentnym stosowaniu ustanowionych procedur. Im więcej zamieszania, tym słabsza czujność, a im słabsza czujność, tym większe pole dla nieuczciwych praktyk. Mimo iż dany proces na papierze wygląda tak samo, elementy, które były dotychczas właściwie nadzorowane mogą umknąć uwadze.

Czy przeprowadzać antykorupcyjne due diligence?

Prawie połowa respondentów uznaje za poważny problem, będący następstwem fuzji, różnice w standardach etycznych. W przypadku przejęć, wynikające ze wspomnianych różnic ryzyko w zakresie nadużyć i zgodności z przepisami spoczywa na firmie dokonującej przejęcia.

Nieuczciwe praktyki mające miejsce w nabywanym przedsiębiorstwie stwarzają dla nowych właścicieli poważne zagrożenie. Nabywca może zapłacić za przychody uzyskiwane dzięki korupcyjnym działaniom. W najgorszym przypadku spółka dokonująca przejęcia może zostać obciążona odpowiedzialnością za nieuczciwe działania podejmowane przez nowo nabytą firmę przed datą jej przejęcia.

W jaki sposób uzyskać pewność, że spółka rozważana jako potencjalny cel przejęcia nie prowadzi działalności w oparciu o łapówki lub inne nieuczciwe praktyki? W obliczu wdrażanych w wielu krajach coraz surowszych i skuteczniej egzekwowanych przepisów antykorupcyjnych, każda spółka planująca nabycie lub zbycie przedsiębiorstwa z zagranicznymi udziałami musi być zaznajomiona z obowiązującymi regulacjami prawnymi w tym zakresie.

Stanowczo należy również rozważyć przeprowadzenie procedur antykorupcyjnego due diligence pod kątem ewentualnego łapówkarstwa w przejmowanej firmie zarówno przed, jak i po finalizacji transakcji.

Sygnaly ostrzegawcze

Szczególnie wysokie ryzyko łapownictwa występuje w przypadku kandydatów do przejęcia wykazujących którąkolwiek z poniższych cech:

- ▶ Spółki zależne lub kandydaci do przejęcia prowadzą działalność na rynkach wschodzących lub w krajach znanych z wysokiego poziomu korupcji i łapownictwa.
- ▶ Organizacje realizujące zamówienia dla sektora publicznego.
- ▶ Korzystanie z nietypowych usług doradczych, zwłaszcza w zakresie sprzedaży.
- ▶ Bardzo ograniczona dokumentacja dotycząca wypłaconych prowizji od sprzedaży.
- ▶ Znaczne wydatki na podróże, upominki lub rozrywkę.
- ▶ Branże, w których zdarzały się przypadki łapownictwa takie jak: budownictwo, handel nieruchomościami, przemysł lotniczy, zbrojeniowy i farmaceutyczny.

Eliminacja luk powstałych na skutek fuzji wymaga przeprowadzenia oceny programów zapobiegania nadużyciom oraz kultury korporacyjnej zarówno spółki przejmującej, jak i przejmowanej. Konieczna jest jak najszybsza harmonizacja oraz wdrożenie polityki i procedur stojących na straży standardów etycznych popartych intensywnymi szkoleniami. Jednolity kodeks postępowania etycznego stanowi ważny element etycznego wizerunku spółki, podobnie jak gotowość przeprowadzenia audytu dochodzeniowego w sprawie ewentualnych zarzutów dotyczących nadużyć oraz zastosowania koniecznych środków dyscyplinarnych.

Wszyscy przedstawiciele oraz inne osoby trzecie powiązane z przejmowaną spółką, które zamierzają po finalizacji przejęcia kontynuować dotychczasową współpracę, powinny przejść odpowiednie szkolenie oraz podpisać nowe umowy zawierające właściwe klauzule antykorupcyjne, gwarantujące prawo do przeprowadzania audytów. Zapis uprawniający do wykonywania audytów nie może pełnić w zawieranych umowach jedynie funkcji ozdobnika, lecz powinien być regularnie egzekwowany w celu zidentyfikowania i rozwiązania ewentualnych problemów oraz podkreślenia stanowczej postawy kierownictwa.

Nowe dane, nowe zagrożenia

54% respondentów za poważny problem uznało brak wspólnych procesów i procedur dla integrowanych przedsiębiorstw.

Utworzona w efekcie fuzji nowa organizacja ma często trudności z gromadzeniem, analizą i przekazywaniem danych pochodzących z wielu niekompatybilnych i złożonych systemów. Ze strategicznego punktu widzenia konieczne jest wdrożenie systemów sprawozdawczych zdolnych do przekazywania informacji na skonsolidowanym poziomie w oparciu o dostępność i integralność danych pozyskiwanych z połączonych lub samodzielnych systemów operacyjnych. Dysponowanie przez obecnych lub byłych pracowników (np. zwolniony lub zdegradowany personel IT) możliwością zdalnego dostępu do danych lub uprawnieniami administratora stwarza potencjalne kanały wycieku danych i okazje do nieuczciwych manipulacji.

Trudności, jakich doświadcza większość organizacji w związku z eliminacją opisanych zagrożeń wynikają z:

- ▶ Braku zrozumienia złożoności nowych systemów oraz wymogów integracji systemowej, co prowadzi do niebezpiecznych luk w zabezpieczeniach.
- ▶ Niekompatybilności systemów wykorzystywanych w różnych oddziałach lub jednostkach.
- ▶ Rozproszenia geograficznego jednostek organizacyjnych.
- ▶ Problemów z zapewnieniem jakości danych systemowych, związanych z rozbieżnością formatów, struktur oraz metod przechowywania.
- ▶ Braku wspólnych narzędzi sprawozdawczych.
- ▶ Niedostępności zasobów potrzebnych do proaktywnego wykrywania i zapobiegania nadużyciom oraz nieprawidłowościom będącym następstwem fuzji.

Wszystkie z wymienionych czynników skutkują wzrostem ryzyka nadużyć w okresie integracji przedsiębiorstw.



Klimat sprzyjający odpisom aktualizującym

Wraz z zakończeniem etapu przejścia i integracji pojawiają się kolejne pułapki.

Coraz częstszym zjawiskiem stały się odpisy aktualizujące dokonywane w związku z przejmowanymi spółkami. Zarówno zarząd, rada nadzorcza, jak i audytorzy powinni zachować szczególną czujność w stosunku do wynikającego z nich ryzyka potencjalnych nadużyć, jako że odpisy stanowią mogą zastłonę dymną mającą na celu ukrycie nieuczciwych manipulacji.

W okresie recesji interesariusze z mniejszą nieufnością i rezerwą podchodzą do otrzymywanych negatywnych informacji, co stwarza okazję do zawyżania odpisów z tytułu utraty wartości. Wyniki testów na utratę wartości mogą być w dużej mierze subiektywne, zaś odpisy aktualizujące mogą celowo opierać się na zbyt surowych kryteriach. Zdarzały się już przypadki zamierzonego zaniżania przez zarząd wyników w celu pozornego zwielokrotnienia zysków w kolejnych okresach obrotowych. Perspektywa taka może okazać się kusząca, zwłaszcza dla nowej kadry kierowniczej, która po objęciu przedsiębiorstwa w słabej kondycji finansowej mogłaby przypisać sobie zasługi z tytułu znacznego wzrostu wyników w kolejnych latach. Podobne pole do manipulacji stwarza zawiązywanie nadmiernie wysokich rezerw. Posunięcie takie umożliwi sztuczne podwyższanie zysków w kolejnych latach, dzięki stopniowemu uwalnianiu rezerw w następnych okresach sprawozdawczych, by częściowo pokryć przyszłe koszty.

Szczególnie wysokie odpisy aktualizujące wartość aktywów obserwuje się w sektorach bankowym i zarządzania aktywami, które były przyzwyczajone do stałych wzrostów wartości aktywów. Ostatnie wydarzenia oznaczają fundamentalną zmianę w sposobie funkcjonowania tych branż. W świetle opisanych mechanizmów nie zaskakuje fakt, że 50% respondentów z sektora bankowego, którzy dostrzegali wzrost ryzyka nadużyć we własnych firmach, jako przyczynę takiego stanu rzeczy podawało zmiany zachodzące w branży. Dla porównania, jedynie 9% ankietowanych z sektorów przemysłowego, produkcyjnego i zbrojeniowego uznało transformację branży za powód zwiększenia ryzyka nadużyć.

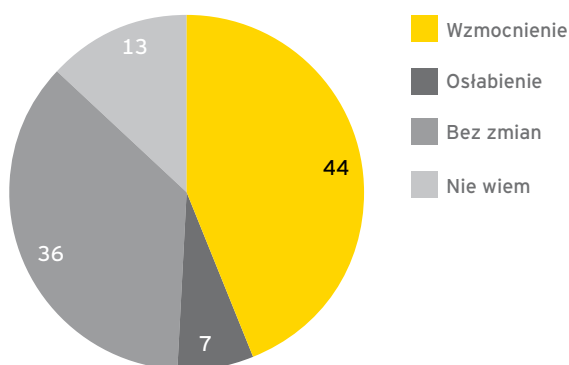
Członkowie rad nadzorczych, audyt wewnętrzny i inni interesariusze pełniący funkcje nadzorcze lub administracyjne powinni ze szczególną uwagą monitorować metody wyceny aktywów i przyjęte na jej potrzeby kryteria. Wzmoczonej czujności wymagają zwłaszcza wszelkie kwestie zawierające element subiektywnej oceny. Z uwagi na to, że jest on obecny w przypadku większości aktywów, wskazane może się okazać skorzystanie z usług zewnętrznych specjalistów ds. wyceny, którzy wyjaśnią zawiłości instrumentów finansowych lub sytuacji finansowej firmy oraz zweryfikują wycenę dokonaną przez kierownictwo. Cały proces może ułatwić systematyczne planowanie tego typu przeglądów finansowych na przestrzeni całego roku, zamiast pod koniec roku finansowego.

Oczy szeroko zamknięte

Ogrom zmian zachodzących w firmach, które starają się dostosować do aktualnej sytuacji ekonomicznej sprawia, że zlekceważenie ryzyka nadużyć może się okazać szczególnie niebezpieczne.

Tymczasem dwie piąte uczestników naszego badania stwierdziło, że mimo podwyższonego ryzyka nadużyć ich firmy nie wprowadziły w ostatnich latach dodatkowych mechanizmów zwalczania nadużyć.

Zmiany w mechanizmach zwalczania nadużyć



Pytanie: Czy w ciągu ostatnich kilku lat mechanizmy zwalczania nadużyć uległy w Pana/Pani firmie wzmocnieniu czy osłabieniu?
Próba: Ogół respondentów (2,246)

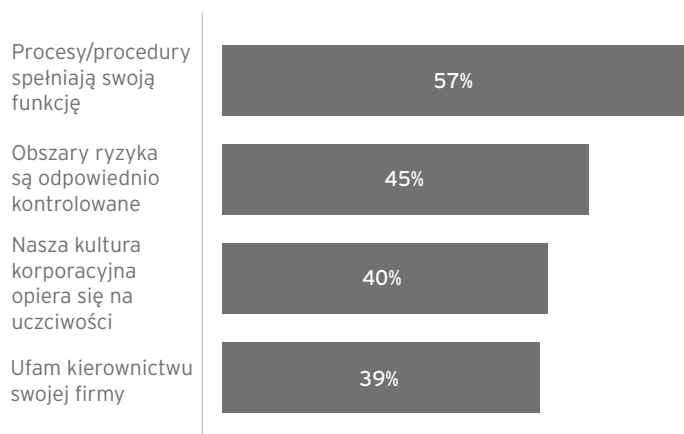
	Wzmocnienie
	%
Europa Zachodnia	43
Europa Środkowo-Wschodnia	45
Słowacja	58
Irlandia	57
Rumunia	53
Szwajcaria	51
Grecja	50
Francja	50
Wielka Brytania	50
Luksemburg	49
Ukraina	48
Włochy	47
Austria	46
Niemcy	46
Turcja	46
Średnia	44
Rosja	44
Polska	42
Węgry	40
Hiszpania	40
Norwegia	34
Czechy	33
Holandia	31
Belgia	30
Szwecja	29



Co więcej, 16% badanych uważa, że kadra kierownicza ich firm nie przykładą należytej wagi do przeciwdziałania nadużyciom. Na tle innych państw negatywnie wyróżniały się tutaj w szczególności: Francja (23%), Grecja (26%) i Włochy (29%) w regionie Europy Zachodniej oraz Rosja (22%), Ukraina (26%) i Rumunia (28%) w Europie Środkowo-Wschodniej.

Spośród respondentów, którzy uznali, że ich spółki nie są zagrożone podwyższonym ryzykiem nadużyć, 57% uważa, że wdrożone w firmie procesy i procedury stanowią wystarczającą ochronę. Dalsze 45% twierdzi, że obszary ryzyka zostały odpowiednio zabezpieczone. Jednak w świetle zmian, którym podlegają tak same przedsiębiorstwa, jak dotyczące ich czynniki ryzyka, zachodzi konieczność nieustannej weryfikacji przyjętych procesów i procedur.

Procedury zwalczania nadużyć



Pytanie: Na jakiej podstawie nie zgodził(a) się Pan/Pani ze stwierdzeniem, że Pana/Pani spółka jest bardziej zagrożona ryzykiem nadużyć?

Suma odpowiedzi może przekraczać 100%, ponieważ respondenci mogli wybrać więcej niż jedną odpowiedź.

Próba: Wszyscy respondenci, którzy nie zgadzają się ze stwierdzeniem, że ich spółka jest bardziej zagrożona ryzykiem nadużyć (927)

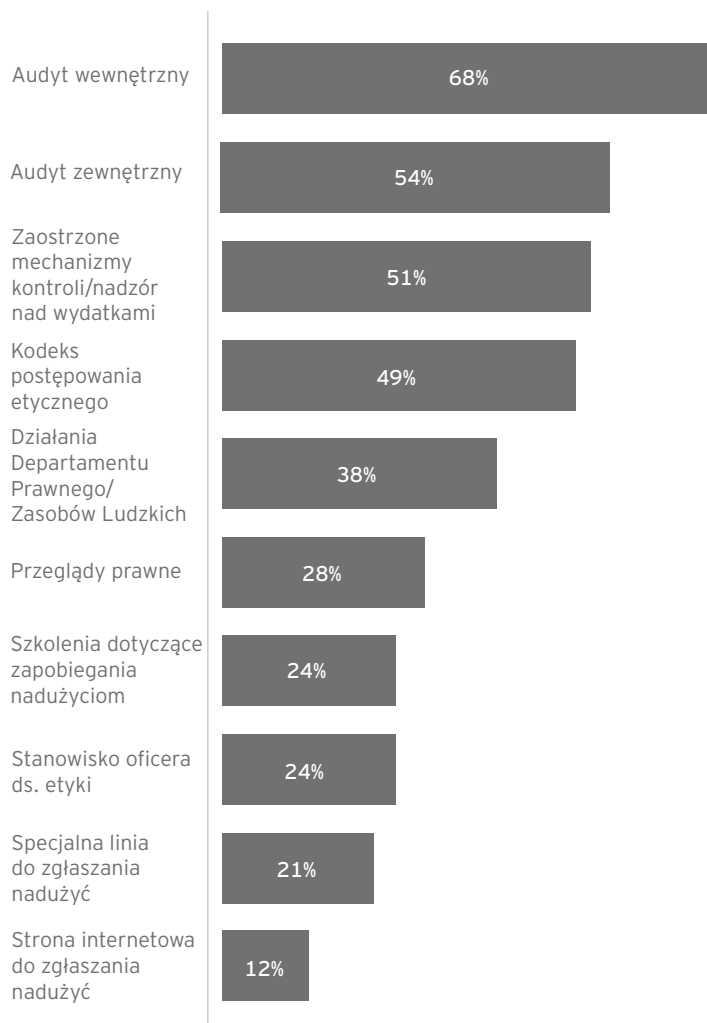
	Europa Zachodnia	Europa Środkowo-Wschodnia
	%	%
Procesy/procedury spełniają swoją funkcję	55	59
Obszary ryzyka są odpowiednio kontrolowane	43	51
Nasza kultura korporacyjna opiera się na uczciwości	46	28
Ufam kierownictwu swojej firmy	40	39

W jaki sposób firmy zabezpieczają się przed nadużyciami?

Dostrzegamy wśród respondentów ogólną tendencję do traktowania kwestii zapobiegania nadużyciom jako zadania znajdującego się poza ich obszarem odpowiedzialności. Pytani o wdrożone w ich firmach programy zapobiegania nadużyciom, ankietowani najczęściej wskazywali audyt wewnętrzny i zewnętrzny jako podstawową formę zabezpieczenia przed nadużyciami.

Audyt wewnętrzny stanowi najważniejszy element systemu ochrony przed nadużyciami. Skuteczny audyt wewnętrzny posiadający poparcie zarządu, rady nadzorczej i wyższej kadry kierowniczej potrafi ocenić oraz usprawnić działanie wszelkich aspektów strategii zwalczania nadużyć, nie wyłączając kultury korporacyjnej oraz przygotowania kadry kierowniczej na wypadek pojawienia się przypadków nieprawidłowości.

Wdrożone mechanizmy przeciwdziałania nadużyciom



Pytanie: Czy Pana/Pani firma wdrożyła którykolwiek z wymienionych mechanizmów przeciwdziałania nadużyciom?
Suma odpowiedzi może przekraczać 100%, ponieważ respondenci mogli wybrać więcej niż jedną odpowiedź.
Próba: Ogół respondentów (2,246)

	Europa Zachodnia	Europa Środkowo-Wschodnia
	%	%
Audyt wewnętrzny	65	72
Audyt zewnętrzny	52	58
Zaostrzone mechanizmy kontroli	49	56
Kodeks postępowania etycznego	51	45
Działania Departamentu Prawnego/Zasobów Ludzkich	39	36

Wyzwania dla audytu wewnętrznego

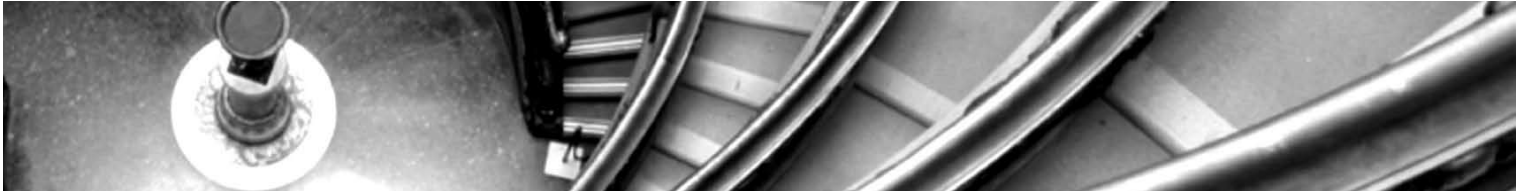
Skuteczność audytu wewnętrznego w zwalczaniu nadużyć jest ograniczona dostępnością zasobów. W obecnej sytuacji gospodarczej problemem jest wzrost ryzyka nadużyć, a co za tym idzie zapotrzebowania na usługi audytowe, przy jednoczesnym zmniejszeniu nakładów na procedury kontrolne. Uwzględniając istniejące ograniczenia, dyrektorzy audytu wewnętrznego powinni koncentrować się na obszarach, gdzie mogą osiągnąć relatywnie najlepsze efekty w zwalczaniu nadużyć.

W świetle ograniczonej dostępności zasobów, uzasadniona wydaje się ponowna ocena zagrożeń w sferze nadużyć gospodarczych. Które spośród czynników ryzyka zyskują dziś na znaczeniu? W każdym sektorze wskazać można specyficzne, typowe dla danej branży formy nadużyć. Na podstawie doświadczeń poprzednich recesji za najbardziej prawdopodobne można uznać dwa poniższe przykłady ryzyka nadużyć:

- ▶ Manipulowanie sprawozdaniami finansowymi pod presją spełnienia oczekiwań rynkowych, w celu ukrycia niesatysfakcjonujących wyników lub utrzymania poziomu wynagrodzeń zarządu.
- ▶ Wyprzedaż aktywów (asset stripping), w trakcie której organizacja znajdująca się w tarapatkach finansowych transferuje aktywa na rzecz innego podmiotu, ogłaszając upadłość i powodując, że niezabezpieczeni wierzyciele ponoszą dotkliwie straty z tytułu niewypłacalności dłużnika.

Zgłaszanie nieprawidłowości

Jak wiemy z doświadczenia, nadużycia wykrywane są najczęściej dzięki informacjom od osób, które wiedzą o nieprawidłowościach. Mimo to zaledwie 21% respondentów pytanym o procedury zwalczania nadużyć wymieniło specjalną linię do zgłaszania nadużyć.



W krajach, w których możliwe jest wykorzystanie linii do zgłaszania nieprawidłowości, podstawowym warunkiem jej skuteczności jest możliwość anonimowego zgłaszania podejrzeń poza standardową ścieżką raportowania. Pozwoli to zapewnić, że zgłoszone podejrzania nie będą blokowane przez kolejne szczeble zarządcze i wszelkie podejrzania zostaną wyjaśnione.

Statystyki dotyczące zgłaszanych podejrzeń należy okresowo przedstawiać w formie raportu zarządowi i radzie nadzorczej. Przekazywane informacje powinny umożliwiać adekwatną ocenę wykorzystania możliwości systemu raportowania nieprawidłowości oraz analizę rodzajów oraz ewentualnie źródeł zgłoszeń, wraz z wynikami ich weryfikacji.

Tego typu system raportowania zapewnia następujące korzyści:

- ▶ Dane dotyczące ilości i schematu zgłoszeń pozwalają określić świadomość lub wolę pracowników lub określonych grup pracowników do telefonicznego zgłaszania nadużyć.
- ▶ Zarząd i rada nadzorcza zyskują wiedzę na temat rodzajów zgłoszeń, co pozwala na szybką identyfikację przyczyn problemu. Menedżerowie otrzymujący zgłoszenia nie mogą ich zignorować, zaś pracownicy zgłaszający nieprawidłowość mają pewność, że ich sygnały zostaną zbadane.
- ▶ Na podstawie zgłoszeń o nadużyciach można zidentyfikować obszary firmy, w których zachodzą anomalie oraz ustalić ich przyczyny.

Lista kontrolna po procesie konsolidacji

W okresie następującym po poważnych zmianach organizacyjnych należy rozważyć następujące zagadnienia:

- ▶ Czy w organizacji wdrożono niezbędne procedury i procesy umożliwiające wykrywanie ryzyka nadużyć?
- ▶ Czy organizacja przeprowadziła ocenę ryzyka nadużyć? Jeśli tak, kiedy odbyła się ostatnia ocena? Czy znane są najczęściej spotykane w branży formy nadużyć? Jakie formy nadużyć są typowe dla poszczególnych funkcji lub regionów?
- ▶ Czy w organizacji wdrożono wewnętrzne mechanizmy kontroli umożliwiające monitorowanie najpoważniejszych czynników ryzyka nadużyć? Czy którekolwiek z nich są zautomatyzowane? Czy sprawdzono ich skuteczność?
- ▶ Czy w organizacji wdrożono pisemne instrukcje postępowania w przypadku wykrycia nadużyć?
- ▶ Czy wszyscy pracownicy organizacji zostali przeszkoleni w zakresie zapobiegania nadużyciom?

Czy kadra kierownicza podoła wyzwaniu?

Duża część respondentów poddaje w wątpliwość postawę etyczną i uczciwość kadry kierowniczej.

Jeśli tak niska ocena jest uzasadniona, może stanowić wyjaśnienie dla braku zainteresowania procedurami zwalczania nadużyć, pomimo wzrostu zagrożenia.

Zdaniem respondentów, kadra kierownicza zbyt wolno reaguje na potencjalne zagrożenia, a w najgorszych przypadkach wręcz podejmuje działania wymierzone przeciwko mechanizmom zwalczania nadużyć.

Wyniki badania powinny stanowić ostrzeżenie dla osób pełniących funkcje nadzorcze – kadry kierowniczej nie zawsze należy ufać. Pomimo zaostrożających się regulacji, kierownictwo ma tendencję do nieprzestrzegania przepisów – zwłaszcza w obecnej trudnej sytuacji ekonomicznej. Zdumiewające jest jak często tego typu działania sprowadzają się do popełniania nadużyć. Bez względu na wielkość spółki i obowiązujące w niej wewnętrzne regulacje, kadra kierownicza może raczej stanowić problem niż być jego rozwiązaniem.

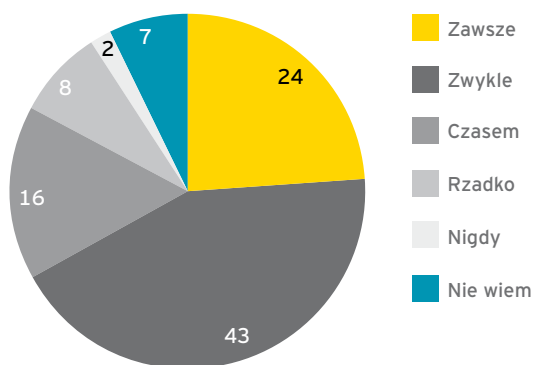
Uczciwość liderów pod znakiem zapytania

Zapytaliśmy ankietowanych jak oceniają w swoich firmach uczciwość kadry kierowniczej. Zaledwie jedna czwarta respondentów stwierdziła, że kadra kierownicza niezmiennie zachowuje wysokie standardy uczciwości.

Na poziomie poszczególnych krajów wątpliwości co do uczciwości kadry kierowniczej nie miało zaledwie 12% respondentów z Włoch i Francji. Równie niskie oceny przełożonych zanotowaliśmy w Rosji (14%) i Czechach (13%) i Polsce (15%).

Wyniki takie trudno określić jako wyraz zdecydowanej aprobaty dla grupy, od której oczekuje się aktywnego przywództwa w walce z korupcją i wyznaczania etycznych standardów postępowania. Co więcej, rodzi to konsekwencje dla komitetów audytu oraz podejścia do ich współpracy z audytorami zewnętrznymi. Zaleca się daleko idącą ostrożność i dokonywanie krytycznej oceny działań kierownictwa w sytuacji, kiedy jego uczciwość została poddana w wątpliwość.

Poziom uczciwości wśród kadry kierowniczej



Pytanie: Czy uważa Pan/Pani, że kadra kierownicza w Pana/Pani firmie działa z zachowaniem wysokich standardów uczciwości?
Próba: Ogól respondentów (2,246)



	Zawsze/zwykle
	%
Europa Zachodnia	68
Europa Środkowo-Wschodnia	64
Słowacja	95
Austria	87
Szwajcaria	85
Irlandia	82
Luksemburg	78
Ukraina	76
Norwegia	75
Hiszpania	71
Holandia	70
Wielka Brytania	69
Średnia	67
Grecja	67
Węgry	65
Niemcy	61
Rumunia	60
Belgia	58
Rosja	58
Polska	57
Szwecja	56
Czechy	55
Włochy	52
Francja	51
Turcja	49

Niestety, respondenci uznają za prawdopodobną sytuację, w której kadra zarządzająca gotowa jest ulec pokusie. Ponad dwie trzecie ankietowanych zgodziło się (w tym 30% zdecydowanie) z poglądem, że w realiach kryzysu ekonomicznego kadra kierownicza skłonna jest naruszać przepisy, by zrealizować zamierzone cele.

W czasach kryzysu wzrasta ryzyko naruszania przepisów przez kierownictwo, aby uzyskać zamierzone cele



% Zdecydowanie się nie zgadzam
 % Raczej się nie zgadzam
 % Raczej się zgadzam
 % Zdecydowanie się zgadzam

Pytanie: W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani ze stwierdzeniem, że kadra kierownicza skłonna jest w przypadku trudnej sytuacji ekonomicznej naruszać przepisy, aby uzyskać zamierzone cele?
 Suma odpowiedzi jest mniejsza od 100%, ponieważ odpowiedzi "Nie wiem" nie zostały przedstawione.
 Próba: Ogół respondentów (2,246)

	Zdecydowanie się zgadzam
	%
Europa Zachodnia	33
Europa Środkowo-Wschodnia	24

Równie zła sytuacja w spółkach giełdowych

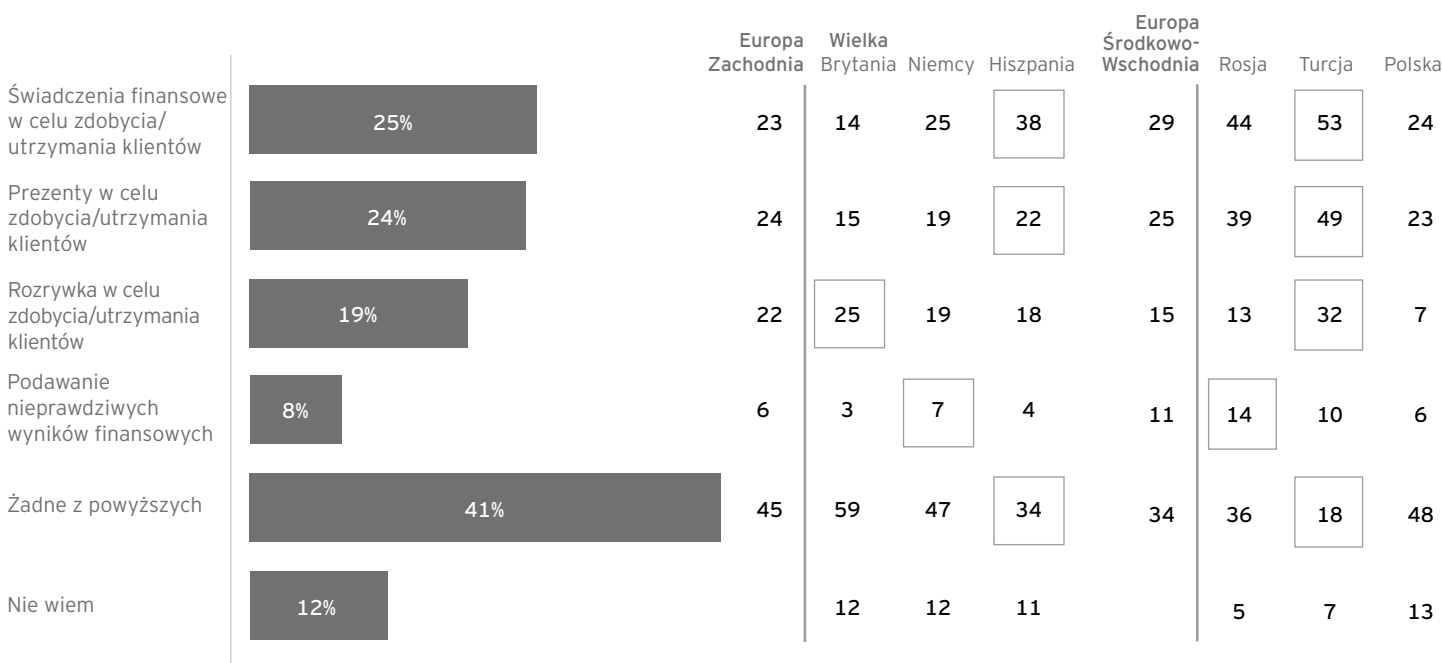
Niepokoici deklarowany przez respondentów stopień przyzwolenia dla nieetycznych zachowań. Zapytaliśmy ankietowanych, które z wymienionych zachowań uznają za dopuszczalne w celu przetrwania okresu załamania gospodarczego.

Zaledwie niecała połowa (41%) uczestników badania wybrała odpowiedź „żadne z powyższych”, która wskazywała na absolutny brak tolerancji dla nadużyć. Jedna czwarta ankietowanych za dopuszczalne w czasach kryzysu uznała świadczenia finansowe lub prezenty wręczane w celu uzyskania korzyści biznesowych, zaś 8%

deklaruje nawet przyzwolenie dla manipulowania treścią sprawozdań finansowych spółki. Opinie respondentów zatrudnionych w spółkach giełdowych generalnie nie różnią się od ogółu ankietowanych.

Opisywany brak przywiązania do standardów etycznych nie dotyczy wyłącznie pracowników niższego szczebla – odpowiedź „żadne z powyższych” wybrało zaledwie 30% przedstawicieli wyższej kadry kierowniczej lub członków rad nadzorczych i zarządów, co stanowi znacznie gorszy wynik niż 44% uzyskane przez pozostałych pracowników.

Działania dopuszczalne w sytuacji zagrożenia przyszłości firmy



Pytanie: Które z następujących działań uznaje Pan/Pani za dopuszczalne w celu zapewnienia firmie przetrwania okresu kryzysu?

Suma odpowiedzi może przekraczać 100%, ponieważ respondenci mogli wybrać więcej niż jedną odpowiedź.

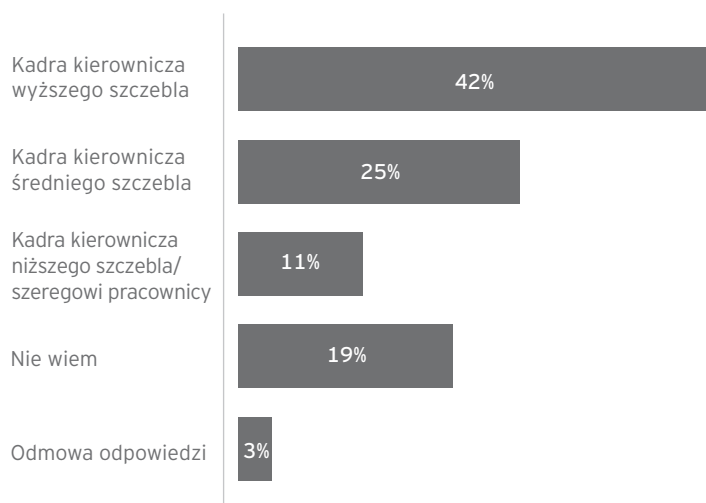
Próba: Ogół respondentów (2,246)



Funkcje nadzorcze wymagają zaangażowania i czujności

W świetle roli, jaką w szeroko nagłośnionych przypadkach nadużyć gospodarczych odegrała kadra kierownicza wyższego szczebla, nie dziwi fakt, że 42% uczestników badania uznało przełożonych za najpoważniejsze źródło zagrożenia.

Kto stwarza w firmie największe ryzyko nadużyć?



Pytanie: Na jakim szczeblu hierarchii organizacyjnej dostrzega Pan/Pani największe ryzyko popełnienia nadużycia?
Suma odpowiedzi może przekraczać 100%, ponieważ respondenci mogli wybrać więcej niż jedną odpowiedź.
Próba: Ogół respondentów (2,246)

	Europa Zachodnia	Europa Środkowo-Wschodnia
	%	%
Kadra kierownicza wyższego szczebla	39	46
Kadra kierownicza średniego szczebla	25	25
Kadra kierownicza niższego szczebla/szeregowi pracownicy	12	9

Wyniki badania wskazują, że respondenci kwestionują szczerotę zaangażowania kadry kierowniczej w programy zapobiegania nadużyciom. Wyzwania wynikające z trudnej sytuacji gospodarczej stawiają kierownictwo przed silną pokusą pomijania lub obchodzenia procedur, oszczędzania na szkoleniach lub ograniczania nadzoru.

W kontekście nadarzających się okazji i motywów, respondenci zdecydowanie wskazują na kierownictwo jako potencjalnych sprawców nadużyć. Wynika z tego jasny przekaz dla członków komitetów audytu lub inwestorów: warto dokładnie badać fakty kryjące się za stwierdzeniami i zapewnieniami kadry kierowniczej.

Aby przywrócić równowagę w organizacji, przy obecnie zwiększonym ryzyku nadużyć, konieczne jest, by wyższa kadra kierownicza, zarząd i rada nadzorcza wyraźnie poparły mechanizmy zwalczania nadużyć – zarówno w sferze deklaracji, jak i czynów. Oznacza to zapewnienie potrzebnych zasobów, zagwarantowanie systematycznej weryfikacji procedur oraz, w razie konieczności, wszczęcie postępowania dyscyplinarnego.

Egzekwowanie zgodności z przepisami

W świetle wyrażanych przez respondentów wątpliwości dotyczących uczciwości oraz etycznego postępowania kadry kierowniczej nie powinno dziwić powszechne wśród ankietowanych przekonanie o konieczności zwiększenia zakresu ingerencji podejmowanych przez regulatorów. Respondenci wydają się zwracać ku władzom państwowym w nadziei na wywarcie presji na kadrę kierowniczą w celu ograniczenia rosnącego ryzyka nadużyć.

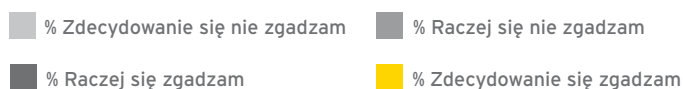
Wyniki badań wskazują, że istotne ograniczenie skali nadużyć korporacyjnych wymaga wiele wysiłku ze strony zarówno zarządów i rad nadzorczych firm, jak i regulatorów. Na pytanie czy mają pewność, że problem poważnych nadużyć nie dotyczy ich firmy, przecząco odpowiedziało aż 25% pracowników spółek giełdowych.

Wątpliwości co do zagrożenia nadużyciami są jeszcze bardziej widoczne na poziomie poszczególnych państw. We Włoszech (32%), Niemczech (42%) i Grecji (45%) w przypadku Europy Zachodniej, w Polsce (40%), na Węgrzech (47%), w Czechach (49%) oraz Rosji (54%) w przypadku Europy Środkowo-Wschodniej, odnotowaliśmy wysoki procent respondentów podejrzewających, że w ich firmach mogą mieć miejsce nadużycia.

Pracownicy mają świadomość tego, jak groźne dla przedsiębiorstwa mogą okazać się szkody powstałe na skutek nadużyć. Konsekwencje takie jak: ograniczony dostęp do środków finansowych oraz nadszarpnięta reputacja mogą mieć poważny wpływ na krótko- i długoterminowe wyniki firm. Skutki nadużyć mogą zachwiać rentownością nawet najstabilniejszych firm, zaś w skrajnych przypadkach realny staje się scenariusz zakładający bankructwo.

Tłumaczy to bardzo niski poziom tolerancji respondentów wobec przypadków niekompetencji kadry kierowniczej w wykrywaniu i zwalczaniu nadużyć. Na pytanie, czy menedżerowie powinni osobiście odpowiadać za nadużycia popełnione przez podlegający im personel, aż 70% uczestników badania odpowiedziało twierdząco.

Menedżerowie powinni być pociągnięci do odpowiedzialności za nadużycia popełnione przez podwładnych



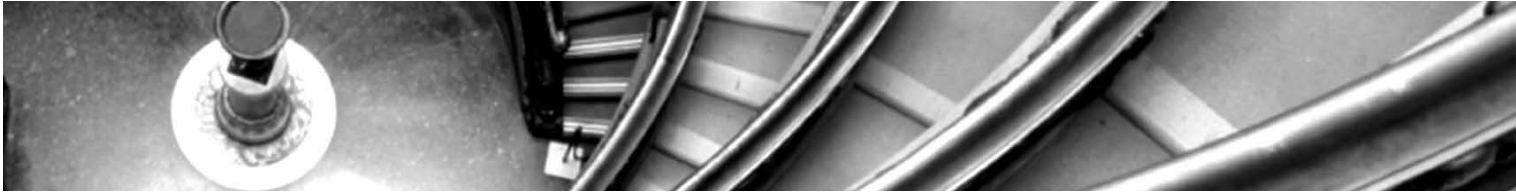
Pytanie: W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani ze stwierdzeniem, że menedżerowie powinni osobiście odpowiadać za nadużycia popełniane przez podwładnych?
Suma odpowiedzi jest mniejsza od 100%, ponieważ odpowiedzi "Nie wiem" nie zostały przedstawione.
Próba: Ogół respondentów (2,246)

	Zdecydowanie się zgadzam
	%
Europa Zachodnia	32
Europa Środkowo-Wschodnia	38

Dwie trzecie (66%) spośród ogółu respondentów uważa, że należy z większą stanowczością egzekwować obowiązujące przepisy, zaś regulatorzy nie powinny pobłażliwie traktować przypadków nadużyć.

Respondenci oczekują:

- ▶ Surowego egzekwowania istniejących przepisów.
- ▶ Rozszerzenia zakresu kontroli sprawowanej przez instytucje państwowe i regulatorów.
- ▶ Bardziej zdecydowanych działań ze strony organów państwowych wobec przejawów nadużyć.



Poglądy dotyczące regulacji i nadzoru

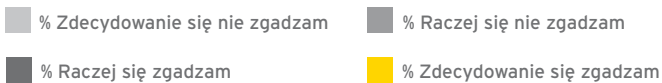
Rosnąca presja finansowa sprawia, że instytucje państwowe zostaną zmuszone do surowszej egzekucji prawa



Aby zmniejszyć ryzyko nadużyć, regulatorzy oraz instytucje państwowe powinny posiadać większe uprawnienia kontrolne



Instytucje państwowe i regulatorzy powinni surowo traktować przejawy nadużyć, nawet jeśli mają na celu zapobiegnięcie upadłości przedsiębiorstwa lub redukcji zatrudnienia



Pytanie: W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z następującymi stwierdzeniami?
Suma odpowiedzi jest mniejsza od 100%, ponieważ odpowiedzi "Nie wiem" nie zostały przedstawione.
Próba: Ogół respondentów (2,246)

Wszystko wskazuje na to, że pracownicy nie będą musieli długo czekać. Mało prawdopodobne jest złagodzenie polityki regulatorów wobec nadużyć. Zważywszy na rozmiary zagrożenia, regulatorzy w większości krajów skłaniają się do przyjęcia dodatkowych środków kontroli, które pozwolą pociągać do odpowiedzialności kadrę kierowniczą i zarządy.

Regulatorzy coraz częściej oczekują od zarządów i rad nadzorczych przejścia całkowitej odpowiedzialności za ustanowienie korporacyjnych standardów wobec zagrożenia nadużyciami. I nie chodzi tu o kilka wygłoszonych w najlepszej wierze przemówień. Kadra kierownicza powinna nieustannie podkreślać wagę przestrzegania zasad etycznych. Niezbędne wydaje się przy tym zbadanie poglądów pracowników na rolę kadry zarządzającej i dyrektorów.

Kluczowe stanowiska kierownicze powinny piastować osoby identyfikujące się z wartościami i celami spółki. Mimo to, rady nadzorcze muszą być gotowe do kwestionowania ich decyzji. Kryteria stosowane w odniesieniu do oceny wyników nie mogą stawać się źródłem presji, mogącej popychać do nadużyć, a raczej stanowić zachętę do przestrzegania kodeksu etycznego. W ekstremalnych przypadkach regulatorzy mogą domagać się kary pozbawienia wolności dla kierownictwa wyższego szczebla, którzy nie dopełnili spoczywających na nich obowiązków.

Ochrona aktywów, wykorzystanie kryzysu

W ramach zapobiegania nadużyciom, regulatorzy mogą domagać się od firm dowodów, że ich wewnętrzne struktury kontrolne nie ucierpią na skutek cięć finansowych. Tam, gdzie pozwala na to prawo, żądają również ustanowienia systemów zgłaszania nadużyć oraz wyraźnego wsparcia programów zwalczania nadużyć i korupcji przez kadrę kierowniczą.

Zadaniem zarządu i rady nadzorczej jest również wdrożenie strategii zarządzania kryzysowego, która umożliwi podjęcie właściwych działań w przypadku pojawienia się zarzutów lub dowodów wskazujących na popełnienie nadużycia. Przyjęta strategia może zakładać korzystanie przez dyrektorów poszczególnych jednostek oraz kierowników zespołów odpowiedzialnych za bezpieczeństwo i ocenę ryzyka z pomocy zewnętrznych podmiotów.

Kierownictwo wyższego szczebla powinno również zagwarantować właściwy monitoring obszarów, w których w przeszłości doszło do naruszenia mechanizmów kontroli. W przypadku zaistnienia podejrzeń należy jak najszybciej podjąć działania, które pozwolą potwierdzić lub obalić zarzuty. Nieprzemyślana reakcja mogłaby narazić spółkę na jeszcze większe szkody. Na przykład przedwczesne przeprowadzenie konfrontacji z podejrzewaną o nadużycia osobą może, w sytuacji gdy oskarżenia okażą się bezpodstawne, ujemnie wpłynąć na morale całego personelu. Gdyby jednak zarzuty okazały się uzasadnione, sprawca uzyska możliwość zaprzeczenia zarzutom, zniszczenia dowodów, a nawet ukrycia zdefraudowanych aktywów.

Dobrze skonstruowany plan działania na wypadek wystąpienia nadużyć umożliwia szybką reakcję w sytuacji zagrożenia, ustalenie obszarów odpowiedzialności i wymogów w zakresie raportowania oraz określenie zapotrzebowania na usługi doradców prawnych lub innych zewnętrznych konsultantów. Należy ustanowić osoby odpowiedzialne za kontakt w pionach korporacyjnym, prawnym, bezpieczeństwa IT, audytu wewnętrznego, zgodności z przepisami, zarządzania zasobami ludzkimi oraz do spraw kontaktów z mediami. W przypadku dużych korporacji coraz korzystniejsze staje się zawieranie z wybranymi firmami zewnętrznymi umów ramowych. Usługi z zakresu badania nadużyć gospodarczych to usługi wysoce specjalistyczne i z założenia rzadko wykorzystywane, lecz wymagające dużych, jednorazowych nakładów środków i zasobów. Bez względu na to, czy sprawa dotyczy zmobilizowania wykwalifikowanych i doświadczonych śledczych korporacyjnych w oddziałach spółki na całym świecie, czy też błyskawicznego i zgodnego z przepisami zabezpieczenia elektronicznych dowodów nadużycia, dyrektorzy ds. bezpieczeństwa i ryzyka lub audytu wewnętrznego z pewnością docenią możliwość skorzystania z usług doświadczonego doradcy.

Przeprowadzone przez nas badanie pozwoliło zidentyfikować szereg wyzwań stojących przed kadrą kierowniczą w czasach kryzysu i wykazało, że etyczna postawa kierownictwa nie tylko zapewnia ochronę aktywów organizacji, ale umożliwia wykorzystanie możliwości rysujących się w okresie dekonjunktury.

Obszary ryzyka wymagające zwiększonej uwagi

Szefowie jednostek biznesowych mogą również wykazać się proaktywną postawą i zastosować środki zapobiegawcze, które umożliwiają uporanie się z problemem nadużycia w obrębie organizacji zamiast na szerszym forum, jak to ma miejsce w przypadku nieuniknionego ujawnienia długotrwałych nadużyć. Powinni oni wdrożyć dokładniejszą kontrolę obszarów ryzyka nadużyć poza obecną strukturą organizacji, zwracając szczególną uwagę na:

- ▶ Powtarzające się przypadki przepływów pieniężnych mniejszych od przychodów.
- ▶ Analizę przeterminowanych należności i potencjalne ryzyko nadużyć polegających na sprzedaży z odroczonym terminem płatności niewypłacalnym lub nieistniejącym kontrahentom.
- ▶ Towary oddane w komis lub politykę zwrotów. W obliczu problemów, działy sprzedaży mogą zdecydować się na zatowarowanie łańcucha dostaw w celu podtrzymania poziomu sprzedaży, co prowadzi do nieuniknionej obniżki marży na skutek zalegania zapasów lub pojawiania się zwrotów.
- ▶ Fikcyjną sprzedaż pomiędzy podmiotami powiązаныmi.
- ▶ Subiektywną ocenę utraty wartości aktywów.
- ▶ Szczegółową ocenę zakupów i wydatków, w tym w zakresie jakości zawieranych umów i dokumentacji procesu wyboru dostawców, podjętych decyzji oraz samych dostawców.

Metodologia badania



W styczniu i lutym 2009 roku nasi ankieterzy przeprowadzili łącznie 2.246 wywiadów telefonicznych lub za pośrednictwem internetu z pracownikami z 22 krajów europejskich. Badane osoby zatrudnione były w firmach zatrudniających ponad 1.000 pracowników, notowanych na giełdach papierów wartościowych lub posiadających oddziały w wielu krajach.

Wszystkie wywiady przeprowadzono w językach lokalnych.

Profil uczestników - region i kraj, wielkość spółki, zajmowane stanowisko, branża

Liczba przeprowadzonych wywiadów	
Region i kraj	
Europa Zachodnia	1.428
Austria	100
Belgia	100
Francja	103
Grecja	111
Hiszpania	100
Holandia	105
Irlandia	100
Luksemburg	100
Niemcy	101
Norwegia	100
Szwajcaria	101
Szwecja	106
Wielka Brytania	100
Włochy	101

Liczba przeprowadzonych wywiadów	
Region i kraj	
Europa Środkowo-Wschodnia	818
Czechy	100
Polska	108
Rumunia	100
Rosja	102
Słowacja	101
Turcja	102
Ukraina	100
Węgry	105

Ogólna liczba pracowników	
	%
Ponad 5000	48
1500 - 4999	22
1000 - 1499	11
500 - 999	11
250 - 499	4
Poniżej 250	2
Brak danych	2

Stanowisko w organizacji	
	%
Członek zarządu lub rady nadzorczej	1
Kierownik wyższego szczebla	7
Kierownik niższego szczebla	28
Inni pracownicy	64

Sektor	
	%
Produkcja	16
Technologia, komunikacja i rozrywka	13
Ochrona zdrowia	11
Produkty konsumenckie	10
Bankowość i rynki kapitałowe	9
Firmy i usługi konsultingowe	8
Transport	8
Energetyka i usługi komunalne	7
Nieruchomości i budownictwo	6
Ubezpieczenia	4
Inne	8

Kontakt

Dział Zarządzania Ryzykiem Nadużyć Ernst & Young ma charakter globalny. Poniżej zamieszczamy nazwiska liderów w poszczególnych krajach. Więcej informacji znajduje się na stronie www.ey.com/pl/fids

Lokalizacja	Osoba kontaktowa	Numer telefonu
Dyrektor Globalny	David Stulb	+1 212 773 8515 +44 20 7951 2456
Australia	Paul Fontanot	+61 2 8295 6819
Austria	Gerhard dinner	+43 1 21170 1050
Belgia	Remco de Groot	+32 2 7749159
Bliski Wschód	Tareq Haddad	+963 11 611 0104
Brazylia	Jose Compagno	+55 11 2112 5215
CESSA (Czechy/Węgry/ Słowacja/ Słowenia/ Chorwacja)	Markus Lohmeier	+420 225 335 173
Chiny/Hongkong	Chris Fordham	+852 2846 9008
Europa Południowo-Wschodnia (Turcja, Grecja, Rumunia)	Dilek Çilingir	+90 212 315 3000
Francja	Jean-Michel Arlandis	+33 1 46 93 68 94
Hiszpania	Ricardo Noreña	+34 91 572 5097
Holandia	Angelique Keijzers	+31 88 407 1812
Indie	Navita Srikant	+91 22 4035 6300
Indonezja	Fariaty Lionardi	+62 21 5289 4004
Japonia	William Stewart	+81 3 3503 2832
Kanada	Mike Savage	+1 416 943 2076
Korea Południowa	TS Jung	+82 2 3787 6823
Kraje bałtyckie	Linas Dicpetris	+370 5 274 2344
Meksyk	José Treviso	+52 55 5283 1450
Niemcy	Stefan Meissner	+49 211 9352 11397
Norwegia	Trym Gudmundsen	+47 98 20 66 86
Polska	Mariusz Witalis	+48 22 557 7950
Rosja/WNP	Ivan V Ryutov	+7 495 755 9738
RPA	Stuart Waymark	+27 31 576 8050
Singapur	Lawrance Lai	+65 6309 8848
Szwajcaria	Michael Faske	+41 58 286 3292
Szwecja	Kristina Sjödin	+46 8 520 591 90
USA	Steve Kuzma	+1 404 817 4280
Wielka Brytania	John Smart	+44 20 7951 3401
Włochy	Paolo Marcon	+39 0272 212 955

O firmie Ernst & Young

Firma Ernst & Young jest globalnym liderem w zakresie usług audytorskich, podatkowych, transakcyjnych i doradczych. Na całym świecie 135 000 naszych pracowników jednoczą wspólne wartości i świadczenie wysokiej jakości usług. Zmieniamy rzeczywistość, pomagając naszym pracownikom, naszym klientom oraz naszej coraz szerszej społeczności w wykorzystaniu ich potencjału.

Ernst & Young
00-124 Warszawa, Rondo ONZ 1
Tel.: +48 (22) 557 70 00
Fax: +48 (22) 557 70 01

Aby uzyskać więcej informacji, odwiedź www.ey.com/pl

O Dziale Zarządzania Ryzykiem Nadużyć Ernst & Young

Rozwiązywanie złożonych kwestii dotyczących nadużyć, zgodności z przepisami oraz sporów biznesowych może być przeszkodą w działaniach zmierzających do realizacji potencjału firmy. Poprawa zarządzania ryzykiem nadużyć oraz niezgodności z prawem stanowi priorytet biznesowy o krytycznym znaczeniu, niezależnie od sektora działalności. Nasze biura lokalne zatrudniają ponad tysiąc specjalistów w dziedzinie dochodzeń gospodarczych i sporów prawnych. Dzięki nim jesteśmy w stanie utworzyć zespół oferujący multidyscyplinarną wiedzę i odpowiednio dobrany pod względem kulturowym, który będzie współpracować z Państwem firmą i jej doradcami prawnymi. Podczas tej współpracy będą Państwo mogli skorzystać z naszego bogatego doświadczenia w różnych sektorach działalności, bardzo dobrej znajomości kwestii merytorycznych oraz najnowszej wiedzy zgromadzonej podczas pracy na całym świecie.

© 2009 Ernst & Young
Wszelkie prawa zastrzeżone.
SCORE No. 004.05.09

Niniejsza publikacja została sporządzona z należytą starannością, jednak z konieczności pewne informacje zostały podane w skróconej formie. W związku z tym publikacja ma charakter wyłącznie orientacyjny, a zawarte w niej dane nie powinny zastąpić szczegółowej analizy problemu lub profesjonalnego osądu.

Ernst & Young nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek straty powstałe w wyniku czynności podjętych lub zaniechanych na podstawie niniejszej publikacji. Zalecamy, by wszelkie przedmiotowe kwestie były konsultowane z właściwym doradcą.

