

Instynkt człowieka

Logika maszyn

Czemu bardziej ufasz w walce
z korupcją i nadużyciami?

Badanie nadużyć
gospodarczych 2017

Europa, Bliski Wschód, Indie
i Afryka (EMEIA)



The better the question. The better the answer.
The better the world works.



Building a better
working world

Spis treści

Wstęp	3
Streszczenie	4
Biznes w niepewnym świecie	6
Przywrócenie zaufania przez egzekwowanie prawa	7
Czy Państwa pracownicy dokonują etycznych wyborów?	9
Monitorowanie danych dla zrozumienia zachowania pracowników	11
Sygnalizowanie nieprawidłowości - dlaczego zaufanie ma znaczenie?	12
Zarządzanie reakcjami na naruszenie bezpieczeństwa informatycznego	15
Kluczowe wnioski	16
Profil respondentów	17
Dane kontaktowe	18

Wstęp

W ciągu ostatnich dwóch lat byliśmy świadkami znaczących i niejednokrotnie nieprzewidzianych zmian politycznych, które doprowadziły do zwiększenia niepewności gospodarczej i niestabilności ekonomicznej w regionie. Wyniki wyborów w różnych krajach pokazały rosnące poparcie dla partii populistycznych głoszących programy nacjonalistyczne, zaś konsekwencje opowiedzenia się Wielkiej Brytanii za wystąpieniem z UE oraz wyniki wyborów prezydenckich w Stanach Zjednoczonych będą wywierać wpływ na region w nadchodzących latach. Nowa rzeczywistość niesie ze sobą poważne wyzwania dla firm starających się znajdować alternatywne sposoby na osiągnięcie ambitnych celów sprzedażowych.

Zmiany geopolityczne, gospodarcze i społeczne oznaczają, że tradycyjne ramy zgodności z prawem mogą opierać się na założeniach, które utraciły swoją aktualność.

Jednocześnie, postępowanie firm podlega większej niż kiedykolwiek wcześniej kontroli. Grupa G20, Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) oraz Bank Światowy, wspierane przez silne, krajowe instytucje nadzoru, które coraz ściślej ze sobą współpracują, wychodzą naprzeciw dużemu zapotrzebowaniu społecznemu by poprzez większą transparentność i odpowiedzialność wyciągać konsekwencje wobec firm.

Między listopadem 2016 r. a styczniem 2017 r. przeprowadziliśmy wywiady z 4 100 osobami z 41 krajów i regionów, aby poznać ich opinie na temat wyzwań, przed którymi stoją dzisiaj firmy.

Wyniki naszego badania wskazują, że o ile większość naszych respondentów opowiada się za zwiększoną regulacją, to znaczący odsetek badanych nadal usprawiedliwia nieetyczne zachowania, których celem jest pomoc firmie w przetrwaniu lub zwiększenie własnego wynagrodzenia. Spośród wszystkich naszych respondentów najmłodsza grupa badanych, tzw. pokolenie Y (osoby w wieku 25-34 lat), wykazuje największą skłonność do usprawiedliwiania takich zachowań.

Zmiany geopolityczne, gospodarcze i społeczne oznaczają, że tradycyjne ramy zgodności z prawem mogą opierać się na założeniach, które utraciły swoją aktualność.

O ile dawniej motywacją mogło być pragnienie chronienia firmy, to obecnie respondenci wykazują większą skłonność do lojalności wobec swojej jednostki

biznesowej lub kierowania się osobistymi korzyściami. Nawet, gdy respondenci wyrażali zaniepokojenie zachowaniem współpracowników, to albo nie wiedzieli jak, albo wahali się czy zgłosić informację o potencjalnie niewłaściwym zachowaniu. W coraz bardziej cyfrowym i zautomatyzowanym świecie biznesu, w którym pracownicy mogą usprawiedliwiać nieetyczne zachowania, lub wahać się, czy je ujawnić, firmy powinny wykorzystywać nowe technologie oraz logikę maszyn do identyfikowania i wykrywania nieodpowiedniego zachowania. Dzięki temu firmy zyskają dostęp do nowych informacji, nowej wiedzy i nowych sposobów pracy, co pozwoli im, w tym niepewnym świecie, stawić czoła ryzyku i wykorzystać istniejące możliwości.

Mamy nadzieję, że niniejszy raport będzie pomocnym narzędziem do wartościowszych rozmów na poruszane w nim tematy. Dziękujemy wszystkim, którzy wzięli udział w naszym badaniu, za ich wkład i uwagi.

Z poważaniem,



Jim McCurry

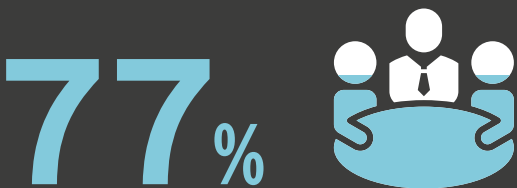
Dyrektor na kraje Europy, Bliskiego Wschodu, Afryki i Indii
Dział Zarządzania Ryzykiem Nadużyć

Streszczenie

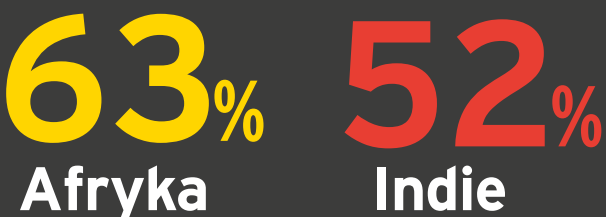
Dzisiejsze przedsiębiorstwa funkcjonują w niepewnym środowisku gospodarczym. Powszechne niezadowolenie z globalizacji, niestabilności politycznej i wolniejszego wzrostu na rynkach rozwijających się stawia pod presją firmy starające się znaleźć alternatywne sposoby na osiągnięcie ambitnych celów sprzedażowych.

Przywrócenie zaufania dzięki egzekwowaniu prawa

Łapówkarstwo i korupcja pozostają problemem, a podejmowane działania biznesowe podlegają większej niż kiedykolwiek kontroli ze strony zarówno organów regulacyjnych, jak i ogółu społeczeństwa. Większość naszych respondentów – a szczególnie respondenci z rynków rozwijających się – popiera twarde stanowisko zajmowane przez organy regulacyjne.



respondentów popiera nowe inicjatywy mające na celu pociąganie indywidualnych osób, w tym członków kierownictwa, do odpowiedzialności za niewłaściwe postępowanie



respondentów uważa, że działania regulacyjne miały pozytywny wpływ na standardy etyczne

Czy Państwa pracownicy dokonują etycznych wyborów?

Wyniki naszego badania wskazują, że nieetyczne zachowanie i wysoki poziom nieufności do współpracowników to kluczowe cechy dzisiejszych kadr, szczególnie w gronie kierownictwa wyższego szczebla, ale także pośród przedstawicieli młodszych pokoleń.



członków zarządu i wyższej kadry kierowniczej usprawiedliwiłby oferowanie gotówki w celu pozyskania lub utrzymania relacji biznesowych



respondentów z pokolenia Y (osoby w wieku 25-34 lat) usprawiedliwiłby oferowanie gotówki w celu pozyskania lub utrzymania relacji biznesowych

Pokolenie Y to przyszli szefowie naszych firm. O ile teraz nie zostaną podjęte żadne działania na rzecz wyznaczenia wysokich standardów etycznych i zajęcia się ich sposobem postępowania na wszystkich szczeblach organizacji, nieetyczne zachowania mogą się w przyszłości nasilić.

Monitorowanie danych konieczne do zrozumienia zachowania pracowników

Rozwój globalnej łączności oznacza, że zasoby firm są bardziej niż kiedykolwiek narażone na ryzyko kradzieży, uszkodzenia lub manipulacji ze strony pracowników. Firmy, pod naciskami organów regulacyjnych, mają same zgłaszać przypadki niewłaściwego postępowania. Mogą wykorzystywać nowe technologie służące identyfikacji i zmniejszaniu ryzyka dla biznesu. Zagrożenia związane z niewłaściwym postępowaniem pracowników mogą być trudne do wykrycia bez gromadzenia i analizowania danych z wielu źródeł, w tym np. poczty elektronicznej oraz protokołów dostępu do systemów informatycznych. O ile 75% respondentów uczestniczących w naszym badaniu uważa, że firmy powinny monitorować takie dane, to 89% uznaje to za naruszenie prywatności.

Chcąc zmienić tę percepcję, zarządy muszą zwiększać świadomość pracowników co do potencjalnie negatywnego wpływu na biznes przez wypływ lub kradzież informacji.

89%

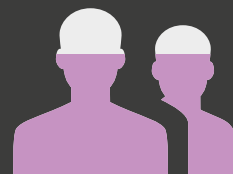


badanych uważa, że monitorowanie źródeł danych, takich jak poczta elektroniczna, telefon czy komunikator internetowy stanowi naruszenie prywatności

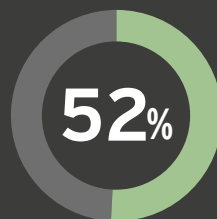
Sygnalizowanie nieprawidłowości - dlaczego zaufanie ma znaczenie

Nasze badanie pokazuje, że gdy respondenci są zaniepokojeni niewłaściwym zachowaniem, to albo wahają się czy je zasygnalizować, albo nie wiedzą, jak to zrobić. A gdy pracownicy są skłonni zgłosić nieprawidłowe zachowanie, znacząca większość z nich jest gotowa zrobić to poza firmą - organom regulacyjnym, organom ścigania lub mediom. Dla firm, w przypadku wystąpienia nadużycia, oznacza to jeszcze bardziej skomplikowaną sytuację, z którą będą musiały sobie poradzić.

73%



badanych rozważyłoby przekazanie informacji osobie trzeciej, takiej jak organ regulacyjny lub organ ścigania



respondentów ma informacje lub obawy dotyczące niewłaściwego postępowania w ich firmie

- ▶ Niemal połowa tych, którzy mają obawy dotyczące nieetycznego zachowania, spotkało się z naciskami, aby nie ujawnić tych informacji
- ▶ 30% nie zgłosiłoby tych informacji z uwagi na lojalność wobec kolegów z pracy
- ▶ 51% nie dokonałoby zgłoszenia z powodu obaw dotyczących przyszłego rozwoju swojej kariery
- ▶ 73% rozważyłoby przekazanie informacji osobie trzeciej, takiej jak organ regulacyjny lub organ ścigania

Co to oznacza dla firm?

Stawiając czoła takim wyzwaniom firmy muszą zrobić więcej niż tylko utrzymywać minimalne wymogi w zakresie zgodności. Powinny opracować programy motywujące wszystkich pracowników do właściwego postępowania, uwzględniając przy tym i niwelując potencjalne rozbieżności między pokoleniami. Należy stworzyć szkolenia poszerzające wiedzę, które zachęcałyby pracowników mających podejrzenia dotyczące nieetycznego postępowania, do tego, aby je ujawnić. Działania te warto wzmocnić skutecznym procesem zarządzania ryzykiem, który wykorzystywałby technologię i logikę maszyn do identyfikacji oraz minimalizowania zagrożeń zewnętrznych, w tym związanych z nawiązywaniem potencjalnych relacji biznesowych lub cyberataków.

Biznes w niepewnym świecie

Poważna i czasami nieoczekiwana zmiana polityczna wywołuje niepewność gospodarczą, stawiając przedsiębiorstwa przed nowymi wyzwaniem i możliwościami w coraz bardziej skomplikowanym świecie.

Wybory prezydenckie w Stanach Zjednoczonych w 2016 roku oraz opowiadanie się Wielkiej Brytanii za opuszczeniem Unii Europejskiej są interpretowane jako znak niezadowolenia ze status quo oraz zaniepokojenia wpływem globalizacji. Biorąc pod uwagę kolejne kluczowe wybory zaplanowane na 2017 rok, w tym te w Niemczech czy Kenii, prognozy pozostają niepewne.

Zmiany polityczne wiążą się z okresem niestabilności rynkowej, a także strachem przed rosnącym protekcjonizmem. Są dodatkowym wstrząsem dla globalnej gospodarki, która i tak staje przed problemem zmiennych cen towarów oraz spowolnienia wzrostu na rynkach rozwijających się.

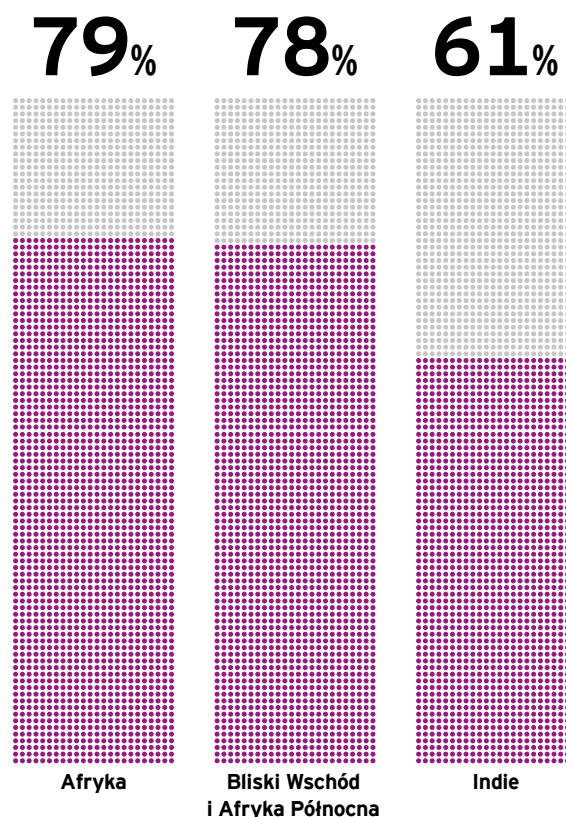
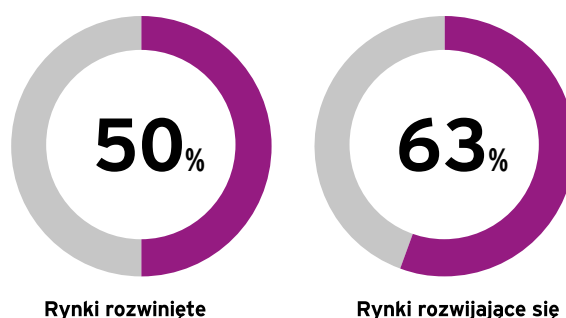
63% respondentów z rynków rozwijających się stwierdziło, że wzrost gospodarczy w ich kraju jest wolniejszy od oczekiwanego, przy czym w Omanie odsetek ten wynosi aż 90%, na Ukrainie 85%, a w Nigerii 84%.

W tym kontekście wyzwania, przed którymi stają przedsiębiorstwa, narastają i obejmują niesamowite tempo zmian technologicznych, zmianę oczekiwań i wartości po stronie konsumentów, zmieniający się charakter i struktura siły roboczej oraz ciągłą presję na realizację ambitnych celów sprzedażowych.

Mając na uwadze te istotne zmiany polityczne i gospodarcze, nie dziwi to, że o ile ogólne postrzeżenie łapówkarstwa i korupcji pozostaje względnie bez zmian, to zaczynamy dostrzegać różnicę w sposobie postrzegania tych zjawisk na szczeblu krajowym. Na niektórych rynkach rozwijających się, szczególnie w krajach wchodzących niegdyś w skład Związku Radzieckiego, od roku 2013 notuje się znaczną poprawę w tym zakresie.

W Polsce, na przykład, odsetek respondentów postrzegających korupcję jako zjawisko szeroko rozpowszechnione, spadł z 59% do 38% i jest na takim poziomie, jaki notuje się w krajach Europy Zachodniej, np. w Belgii.

Czy w Państwa kraju wzrost gospodarczy jest wolniejszy od oczekiwanego?



● Tak ● Nie

Próba: Europa, Bliski Wschód, Indie i Afryka (4 100); Afryka (300); Indie (100); Europa Wschodnia (1 700); Europa Zachodnia (1 500); Bliski Wschód i Afryka Północna (500)

Przywrócenie zaufania przez egzekwowanie prawa

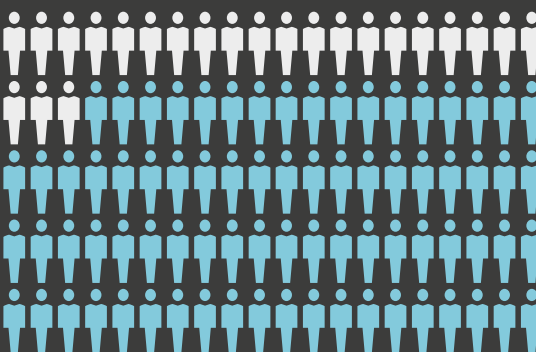
Organy regulacyjne odpowiedziały na społeczną potrzebę większej transparentności i odpowiedzialności ostrzejszą kontrolą przedsiębiorstw.

W ciągu ostatnich 18 miesięcy obserwowaliśmy nasilone działania organów regulacyjnych, a rok 2016 był rekordowy pod względem egzekwowania zapisów amerykańskiej ustawy o zagranicznych praktykach korupcyjnych (Foreign Corrupt Practices Act, FCPA). Dwadzieścia siedem firm, w tym wiele mających swoją siedzibę w Europie, zawarło ugody o wartości przekraczającej 2,5 mld USD. Ponadto w styczniu 2017 r. brytyjski Urząd ds. Poważnych Przestępstw Gospodarczych (ang. Serious Fraud Office) ogłosił podpisanie tzw. negocjowanej ugody (ang. Deferred Prosecution Agreement) o wartości około 500 mln GBP z firmą, która zawarła dodatkowe ugody w Stanach Zjednoczonych i Brazylii. Działania te idą w ślad za znaczącymi wysiłkami, których celem jest wzmocnienie pozycji organów regulacyjnych oraz organów ścigania na szczeblu krajowym. Temu ma też służyć rosnąca współpraca transgraniczna. Jednocześnie, zwiększono międzynarodowe starania na rzecz zwalczania łapówkarstwa i korupcji za pośrednictwem organizacji takich jak grupa G20 czy OECD. I chociaż Francja, Indie, Rosja i Hiszpania wprowadziły ostatnio surowsze przepisy dotyczące łapówkarstwa i korupcji, to i tak prawodawcy rozważają ustanowienie dodatkowych przepisów w obszarach związanych z bezpieczeństwem: pranie brudnych pieniędzy, finansowanie terroryzmu i reagowanie na cyberataki, jak również w kwestii identyfikacji rzeczywistych beneficjentów oraz unikania opodatkowania. Co ważne, większość naszych respondentów wydaje się być zadowolona z coraz bardziej zdecydowanego stanowiska organów regulacyjnych, wspierającego inicjatywy na rzecz pociągania indywidualnych osób, w tym członków kadry kierowniczej do odpowiedzialności za niewłaściwe postępowanie. 77% respondentów uważa, że ściganie indywidualnych osób pomogłoby powstrzymać nadużycia, łapówkarstwo i korupcję. Generalnie 28% naszych respondentów – a zatem więcej w porównaniu z 24% badanych w roku 2015 – jest zdania, że regulacje mają pozytywny wpływ na standardy

etyczne w ich firmach. Niemniej warto zauważyć, że respondenci z Europy Zachodniej, gdzie obciążenia regulacyjne są większe, w mniejszym stopniu wspierają dalsze działania regulacyjne. Z kolei zrozumienie i wsparcie dla regulacji jest większe w Afryce i Indiach, a więc w regionach, które były niedawno świadkami głośnych działań antykorupcyjnych, takich jak demonetyzacja banknotów o dużych nominałach (1000 i 500 rupii indyjskich) w Indiach, oraz wybór liderów głoszących programy antykorupcyjne w Afryce.

W ramach działań mających na celu dalsze przywracanie zaufania do biznesu, rządy zachęcają firmy, aby same zgłaszały potencjalne przypadki nadużyć, łapówkarstwa i korupcji organom regulacyjnym. Fakt takiego zgłoszenia jest uwzględniany podczas ewentualnych postępowań - w postaci propozycji złagodzenia kar lub odstąpienia od wymierzenia kary. W przypadku, gdy firmy nie dokonają zgłoszenia, a na dalszym etapie potwierdzone zostanie ich zaangażowanie w praktyki korupcyjne, mogą podlegać surowszym karom.

Firmy dążąc do wypełnienia swoich obowiązków wobec organów regulacyjnych, w coraz większym stopniu polegają na tym, że pracownicy będą się zachowywać etycznie i ujawnią wszelkie obawy dotyczące niewłaściwego postępowania. Niestety nasze badanie pokazuje, że wielu pracowników nadal usprawiedliwia nieetyczne zachowanie, a pozostali wahają się czy je zasygnalizować.



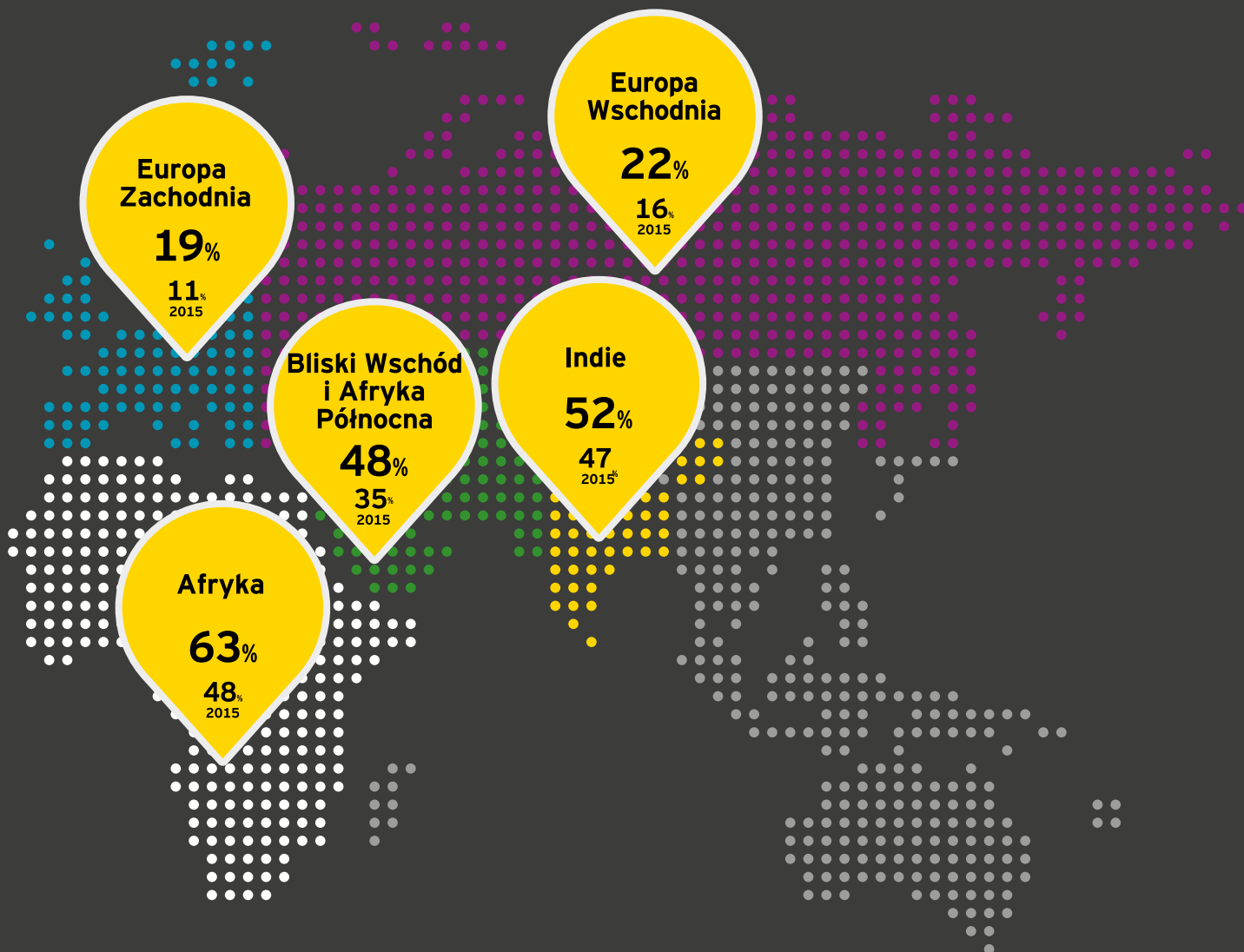
28%

respondentów jest zdania, że regulacja ma pozytywny wpływ na standardy etyczne w ich firmie

77%

uważa, że ściganie indywidualnych osób pomogłoby zapobiegać nadużyciom, łapówkarstwu i korupcji

Czy regulacja ma pozytywny wpływ?



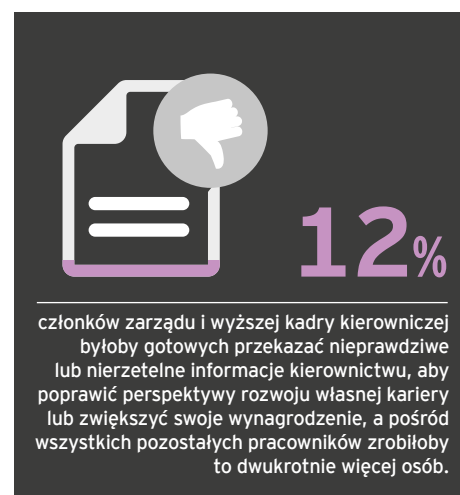
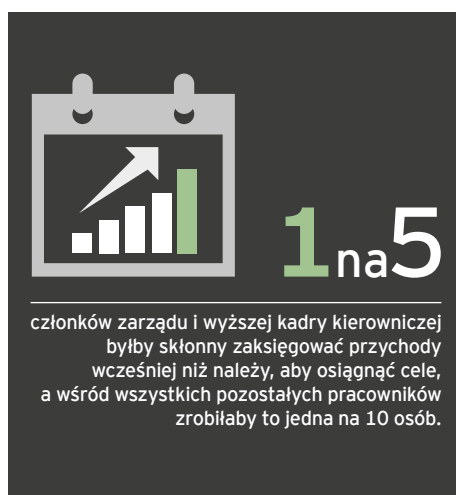
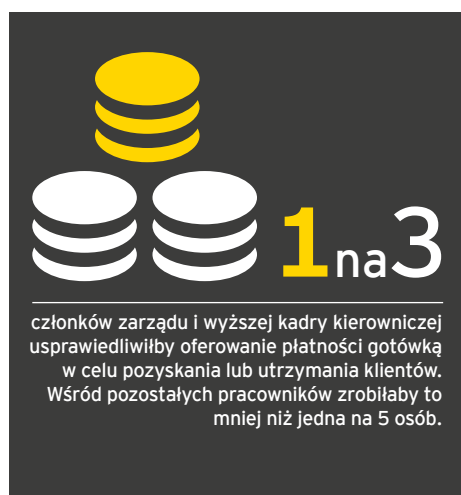
P: Czy działania regulacyjne w Pana(-i) branży miały pozytywny czy negatywny wpływ na standardy etyczne w Pana(-i) firmie, czy też nie miały żadnego wpływu?

Próba: Europa, Bliski Wschód, Indie i Afryka (4 100); Afryka (300); Indie (100); Europa Wschodnia (1 700); Europa Zachodnia (1 500); Bliski Wschód i Afryka Północna (500)

„Pomimo okresowych wzrostów i spadków w zakresie możliwości ścigania liderów firm, dziś już nic nie uchroni członków kadry kierowniczej przed karą. Ponadnarodowy zasięg działań prowadzonych przez organy regulacyjne oznacza, że przepisy prawa – i wynikające z nich sankcje obowiązujące w jednym kraju niejednokrotnie mają zastosowanie także w innych krajach”

Eugene Soltes, Harvard Business School, *Why They Do It: Inside the Mind of the White-Collar Criminal* (New York: PublicAffairs, 2016)

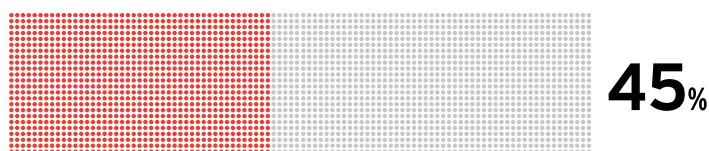
Czy Państwa pracownicy dokonują etycznych wyborów?



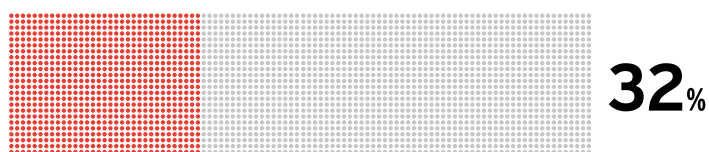
W obliczu większej niż kiedykolwiek wcześniej kontroli ze strony organów regulacyjnych, organizacje muszą zadać sobie pytanie o to, w jaki sposób mogą zapewnić utrzymywanie wysokich standardów etycznych przez pracowników, którzy bardziej niż lojalnością względem firmy mogą kierować się osobistymi korzyściami.

Czy kierownictwo wyższego szczebla skutecznie przekazuje informacje dotyczące standardów etycznych?

Członkowie zarządu i kierownictwa wyższego szczebla



Wszyscy pozostali pracownicy



● Tak ● Nie

P: Jak często w ciągu ostatnich dwóch lat słyśza(a) Pan/Pani informacje członków kierownictwa wyższego szczebla o wadze przestrzegania wysokich standardów etycznych i właściwego postępowania podczas prowadzenia działalności?
- Często

Próba: Europa, Bliski Wschód, Indie i Afryka (4 100); członkowie zarządu (53); członkowie kierownictwa wyższego szczebla (333); inni kierownicy (1 004); inni pracownicy (2 585); pozostali (125)

Wyniki naszego badania pokazują istotną różnicę między kierownictwem wyższego szczebla a pozostałymi pracownikami w sposobie postrzegania skuteczności komunikacji na temat standardów etycznych. Niemalże połowa wszystkich członków zarządu i kierownictwa wyższego szczebla słyśza takie informacje często, w porównaniu z zaledwie 32% ich kolegów zajmujących stanowiska niższego szczebla. Jeżeli informacje dotyczące etycznego postępowania nie docierają do wszystkich w firmie, na ile organizacje mogą być pewne, że pracownicy dokonują właściwych wyborów?

Czy kadra kierownicza daje dobry przykład? 77% członków zarządu i kierownictwa wyższego szczebla usprawiedliwiłoby nieetyczne zachowanie, aby pomóc firmie w przetrwaniu, podczas gdy 1 na 5 osób z tego grona celowo zniekształciłaby wyniki finansowe firmy. Respondenci z tej grupy są także w większym stopniu niż ich pozostali współpracownicy, gotowi postąpić nieetycznie po to, żeby zwiększyć swoje wynagrodzenie - 2 na 5 osób byłyby skłonne to zrobić.

Jeżeli kierownictwo wyższego szczebla nie wysyła odpowiedniego sygnału z góry i najważniejsze informacje nie docierają do odbiorców, to jaki ma to wpływ na szersze grono pracowników?

„Mamy także do czynienia ze zjawiskiem traktowania korupcji jako dopuszczalnej normy. Musimy walczyć z takim sposobem postrzegania. Oprócz korzystania z technologii musimy zwiększać świadomość”

Narendra Modi, premier Indii, listopad 2016 r.

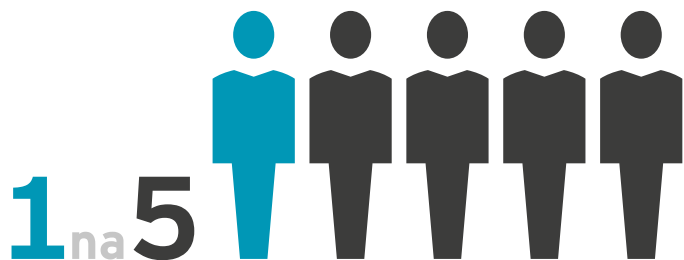
Wyniki naszego badania wskazują, że swobodny stosunek do nieetycznego zachowania oraz wysoki poziom nieufności do współpracowników to kluczowe cechy dzisiejszych kadr, szczególnie wśród przedstawicieli młodszych pokoleń.

Respondenci z pokolenia Y (w wieku 25-34 lat) są bardziej niż inne grupy wiekowe skłonni do usprawiedliwiania nieetycznego zachowania, które miałyby pomóc firmie w przetrwaniu, osiągnięciu celów firmowych lub poprawić perspektywy rozwoju własnej kariery.

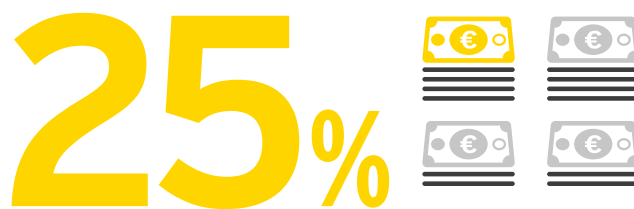
73% procent respondentów z pokolenia Y uważa, że nieetyczne postępowanie można usprawiedliwić, aby pomóc firmie w przetrwaniu. Jednocześnie 1 na 4 osoby w tym wieku usprawiedliwiłaby oferowanie gotówki w celu nawiązania lub utrzymania relacji biznesowych. Dla porównania, w gronie pracowników powyżej 45 roku życia, takie działania usprawiedliwiłaby 1 na 10 osób.

Respondenci z pokolenia Y są także mniej skłonni do ufania swoim współpracownikom. O ile 2 na 5 respondentów biorących udział w naszym badaniu uważa, że ich koledzy są gotowi postąpić nieetycznie, by poprawić perspektywy rozwoju własnej kariery, to odsetek ten wzrasta do 49% pośród respondentów z pokolenia Y.

Zaskakiwać może fakt, że 68% respondentów z pokolenia Y uważa, że ich kierownictwo zaangażowałoby się w nieetyczne zachowania, aby pomóc firmie w przetrwaniu kryzysu gospodarczego. Na tym pokoleniu opiera się przyszłość naszych przedsiębiorstw. Jeżeli teraz firmy nie podejmą żadnych działań na rzecz zwalczania nieetycznego postępowania na wszystkich szczeblach organizacji, to zachowania takie mogą się w przyszłości nasilić.



respondentów **byłoby gotowy postąpić nieetycznie**, aby poprawić perspektywy rozwoju swojej kariery



przedstawicieli pokolenia Y **zaoferowałoby gotówkę** w celu zdobycia lub utrzymania relacji biznesowej, w porównaniu z 14% w gronie wszystkich pozostałych pracowników



respondentów **uważa, że ich współpracownicy są gotowi postąpić nieetycznie**, aby poprawić perspektywy rozwoju swojej kariery



przedstawicieli pokolenia Y **przedłużyłoby miesięczny okres sprawozdawczy**, aby osiągnąć cele finansowe, w porównaniu z 12% w gronie wszystkich pozostałych pracowników

Monitorowanie danych dla zrozumienia zachowania pracowników

Cyfrowe lub fizyczne zasoby organizacji, o decydującym dla niej znaczeniu, są bardziej niż kiedykolwiek narażone na ryzyko kradzieży, uszkodzenia lub manipulacji ze strony osób wewnątrz firmy. Powszechna globalna łączność oznacza, że każdy, kto ma dostęp do firmowych zasobów, w dowolnym miejscu na świecie może wykorzystać słabe strony systemu zabezpieczenia danych. Często są to zaufani pracownicy, którym przyznano dostęp do źródeł danych o krytycznym znaczeniu, lub ci, którzy posiadają wiedzę o takich źródłach.

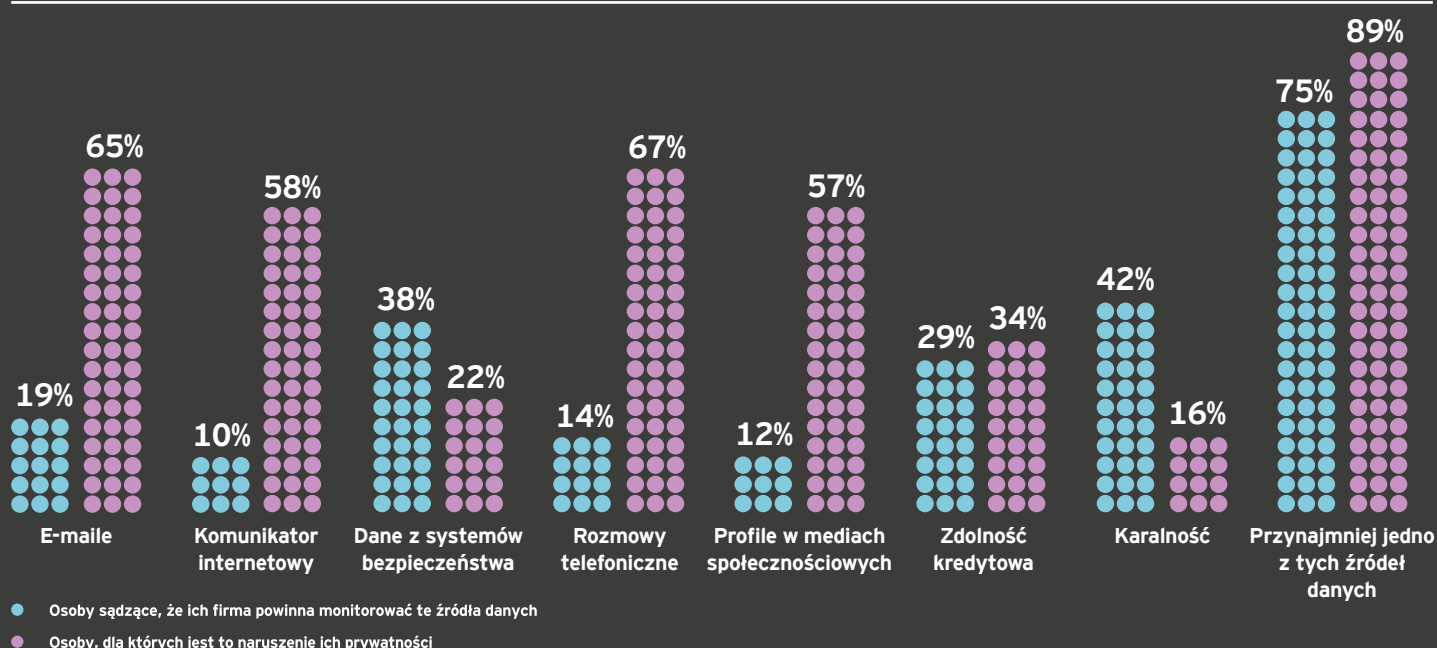
Zagrożenia ze strony osób wewnątrz firmy są trudne do wykrycia bez gromadzenia i analizowania danych z wielu różnych źródeł. Koncentrując się na pewnych wzorcach zachowań, w tym: nieregularnych godzinach pracy pracownika, próbach uzyskania dostępu do zastrzeżonych danych oraz wykorzystywanie nieautoryzowanych, zewnętrznych urządzeń pamięci masowej, firmy mogą zidentyfikować grono pracowników podwyższonego ryzyka. W oparciu o te nowe informacje organizacje mogą następnie rozważyć czy nie poddać zidentyfikowanej grupy dalszej analizie.

Pomimo potrzeby gromadzenia takich danych, nasze badanie wskazuje na sprzeczności między opiniami na temat wyboru danych, jakie powinny być monitorowane przez firmy, a sposobami przeglądu, które pracownicy owych firm uważają za naruszenie prywatności. Siedemdziesiąt pięć procent naszych respondentów twierdzi, że ich firmy powinny monitorować takie źródła danych, jak wiadomości przesyłane pocztą

elektroniczną, rozmowy telefoniczne czy komunikatory internetowe, przy czym 89% respondentów uznałoby przeglądanie takich źródeł danych za naruszenie prywatności.

Firmy powinny zniwelować ten rozdźwięk poprzez podniesienie świadomości na temat wagi gromadzenia takich danych oraz potencjalnych konsekwencji ich wycieku lub kradzieży. Jak dowodzą odbijające się głośnie echem informacje o wyciekach danych w ostatnich latach, konsekwencje finansowe, wpływ na reputację firmy, a także skutki regulacyjne kradzieży lub uszkodzenia krytycznych zasobów organizacji, mogą być katastrofalne. Pracownicy muszą zrozumieć, że firmy mogą bronić się przed takimi zjawiskami jedynie wprowadzając zintegrowane programy zarządzania ryzykiem obejmujące także zagrożenia ze strony nieuczciwych pracowników i innych osób wewnątrz firmy. Celem takich programów powinno być zabezpieczenie krytycznych zasobów organizacji przed takimi osobami.

Co należy monitorować?



P: Według Pana(-i), które z następujących źródeł danych powinny być monitorowane przez Pana(-i) firmę, aby zmniejszyć ryzyko nadużyć, łapówkarstwa i korupcji? Próba: Europa, Bliski Wschód, Indie i Afryka (3 412). Zmiana podstawy w celu wyłączenia odsetka osób udzielających odpowiedzi „nie wiem”.

P: Czy uważa Pan(-i), że monitorowanie któregośkolwiek z następujących źródeł danych stanowi naruszenie Pana(-i) prywatności? Próba: Europa, Bliski Wschód, Indie i Afryka (3 779). Zmiana podstawy w celu wyłączenia odsetka osób udzielających odpowiedzi „nie wiem”.

Sygnalizowanie nieprawidłowości - dlaczego zaufanie ma znaczenie?

Regulacje i ustawodawstwo dotyczące sygnalizowania nieprawidłowości stają się coraz powszechniejsze na całym świecie, w pewnej mierze w odpowiedzi na potrzebę większej przejrzystości. Francuska ustawa „Sapin II” oraz holenderska ustawa powołująca instytucję „Domu dla Sygnalistów” (ang. House for Whistleblowers) to dobre przykłady aktów ustanawiających ochronę osób zgłaszających nieprawidłowości. Zachęcanie do sygnalizowania nieprawidłowości jest dodatkowo wspierane wielomilionowymi nagrodami przyznawanymi sygnalistom przez amerykańską Komisję Papierów Wartościowych i Giełd (SEC).

Dzięki naszemu badaniu możemy dokonać trzech ważnych ustaleń. Po pierwsze, wśród pracowników rośnie poziom zaniepokojenia nieetycznym zachowaniem. Po drugie, świadomość faktu istnienia systemu zgłaszania nieprawidłowości jest niska, a presja na pracowników, aby nie zgłaszali swoich obaw - duża. Po trzecie, znacząca liczba respondentów wskazuje, że zgłosiłaby obawy na zewnątrz, niezależnie od odzewu, z jakim spotkaliby się zgłaszając nieprawidłowości wewnątrz firmy.

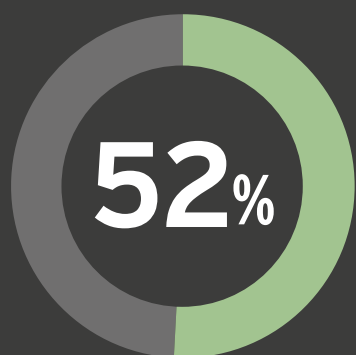
Jak dobrze znają Państwo swoich pracowników?



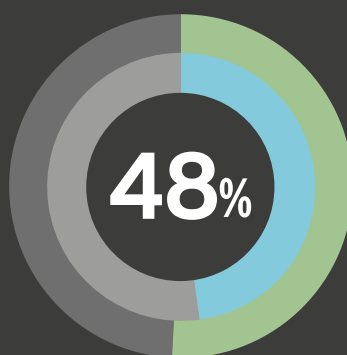
Niemal połowa respondentów rozważała rezygnację z pracy w związku z podejrzeniami, że w firmie postępuje się nieetycznie

Podejrzenia dotyczące niewłaściwego postępowania są istotne - ponad połowa respondentów twierdzi, że jest zaniepokojona nieetycznym postępowaniem. A niemal połowa badanych rozważała rezygnację z powodu nieetycznego postępowania w swojej firmie. Taka sytuacja nie tylko stanowi zagrożenie dla utrzymania talentów w firmie, ale także wskazuje, że pracownicy mogą posiadać ważne informacje, które mogłyby być wykorzystane przez firmy do zidentyfikowania i wykrycia niewłaściwego postępowania.

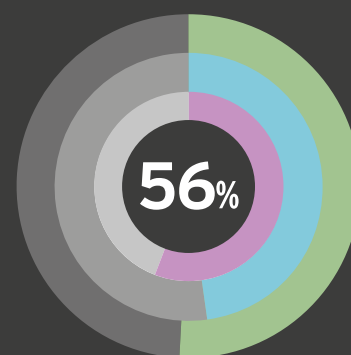
Czy pracownicy czują się komfortowo, gdy przekazują swoje obawy zgodnie z procedurą eskalacji?



respondentów ma informacje lub podejrzenia dotyczące nieprawidłowości w swojej firmie



z nich odczuło presję, aby nie ujawniać informacji bądź podejrzeń



zdecydowało się nie zgłosić swoich podejrzeń

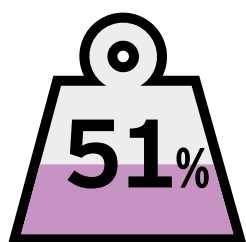
P: Czy kiedykolwiek czuł(a) Pan(i) presję, aby zachować dla siebie informacje lub podejrzenia dotyczące nieprawidłowości zamiast je zgłosić, na przykład kierownictwu wyższego szczebla lub za pomocą specjalnego systemu?

Próba: Europa, Bliski Wschód, Indie i Afryka (3 500). Zmiana podstawy w celu wyłączenia odsetka osób udzielających odpowiedzi „nie wiem” albo odmawiających odpowiedzi.

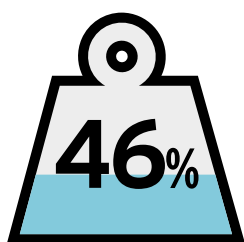
Próba: osoby, które miały obawy (1 798)

Próba: osoby, które miały obawy i odczuły presję, aby nie ujawniać tych informacji lub obaw (856)

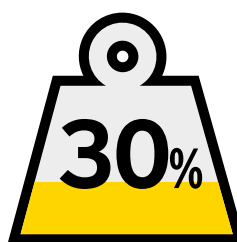
Co powstrzymuje pracowników od dokonywania zgłoszeń wewnątrz firmy?



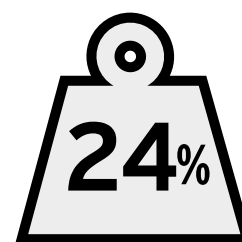
Obawy o przyszły rozwój kariery



Obawy o własne bezpieczeństwo



Lojalność wobec kolegów



Lojalność wobec firmy

P: Który z następujących czynników, jeżeli w ogóle, prawdopodobnie powstrzymałby Pana(-ią) przed zgłoszeniem przypadku nadużycia, łapówkarstwa lub korupcji w Pana(-i) przedsiębiorstwie?

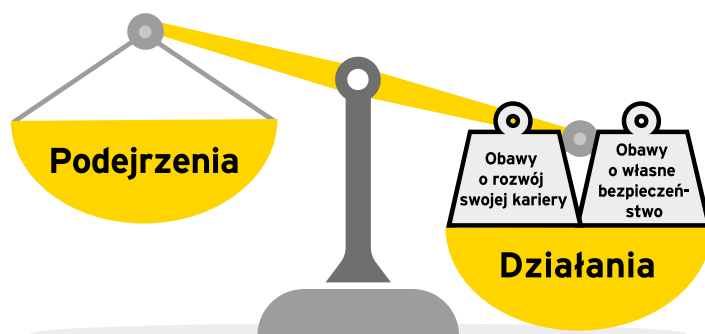
Próba: Europa, Bliski Wschód, Indie i Afryka (2 294); kraje rozwinięte (795); kraje rozwijające się (1 499). Zmiana podstawy w celu wyłączenia odsetka osób udzielających odpowiedzi „nie wiem” albo „żadne z powyższych”.

Jeszcze większy niepokój budzi fakt, że 48% osób, które miały podejrzenia dotyczące nieetycznego postępowania, odczuwa presję, aby nie ujawniać informacji. Ponadto obawa o własne bezpieczeństwo oraz o przyszły rozwój kariery są na szczycie listy powodów powstrzymujących przed zgłoszeniem.

Niemniej jednak, nawet gdy pracownicy chcą dokonać zgłoszenia, to nie zawsze wiedzą, jak to zrobić. Wyniki naszego badania wskazują, że zaledwie 21% badanych jest świadomych istnienia systemu zgłaszania nieprawidłowości w swojej firmie.

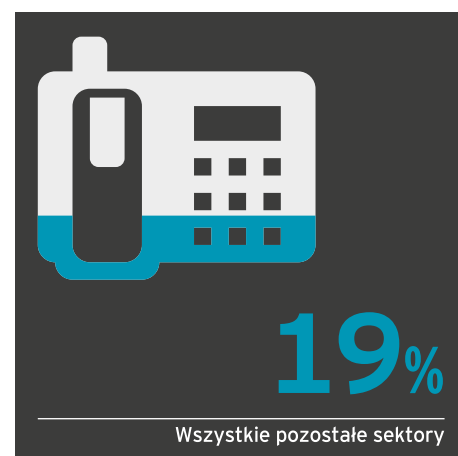
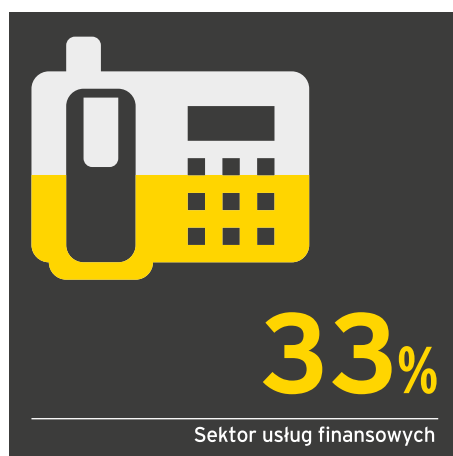
A nawet jeśli wymagają tego regulacje, jak na przykład w przypadku brytyjskiej Komisji Nadzoru Finansowego (ang. Financial Conduct Authority), sygnalizowanie wydaje się nie być skutecznie utrwaloną praktyką. O ile nasze badanie pokazało, że poziom świadomości w sektorze finansowym jest wyższy niż we wszystkich pozostałych sektorach, to wciąż niepokoi fakt, że tylko 1 na 3 respondentów z sektora finansowego ma świadomość istnienia systemu zgłaszania nieprawidłowości.

Albo więc firmy świadczące usługi finansowe nie realizują swoich obowiązków wobec organów regulacyjnych, albo komunikacja o tych narzędziach jest wyjątkowo nieskuteczna. W obu przypadkach nawet jeżeli pracownicy chcieliby zgłosić wewnątrz firmy obawy dotyczące niewłaściwego postępowania, to wydaje się, że nie wiedzą, jak to zrobić.



Nawet gdy chcą zgłosić - to czy wiedzą, jak to zrobić?

Mam świadomość, że moja firma posiada system zgłaszania nieprawidłowości



P: Według Pana(-i) wiedzy, które z następujących systemów lub procesów działają w Pana(-i) firmie, by monitorować zachowanie zgodności z przepisami dotyczącymi przeciwdziałania łapówkarstwu, korupcji oraz nadużyciom?

Próba: Europa, Bliski Wschód, Indie i Afryka (4 100); sektor usług finansowych (646); pozostałe sektory (z wyłączeniem sektora usług finansowych) (3 454)

Chociaż świadomość istnienia wewnętrznych mechanizmów zgłaszania nieprawidłowości jest niska, to 73% respondentów rozważyłoby przekazanie informacji o potencjalnym nadużyciu, łapówkarstwie lub korupcji w swojej firmie osobie spoza organizacji. Większość naszych respondentów zrobiłaby to tylko wówczas, gdy nie zostałyby podjęte żadne kroki po dokonaniu zgłoszenia wewnątrz firmy, przy czym 15% dokonałoby zgłoszenia niezależnie od odzewu w swojej firmie. Ponadto znacząca większość osób, które zgłosiłyby takie informacje osobom trzecim twierdzi, że zwróciłyby się bezpośrednio do organów ścigania lub regulacyjnych.

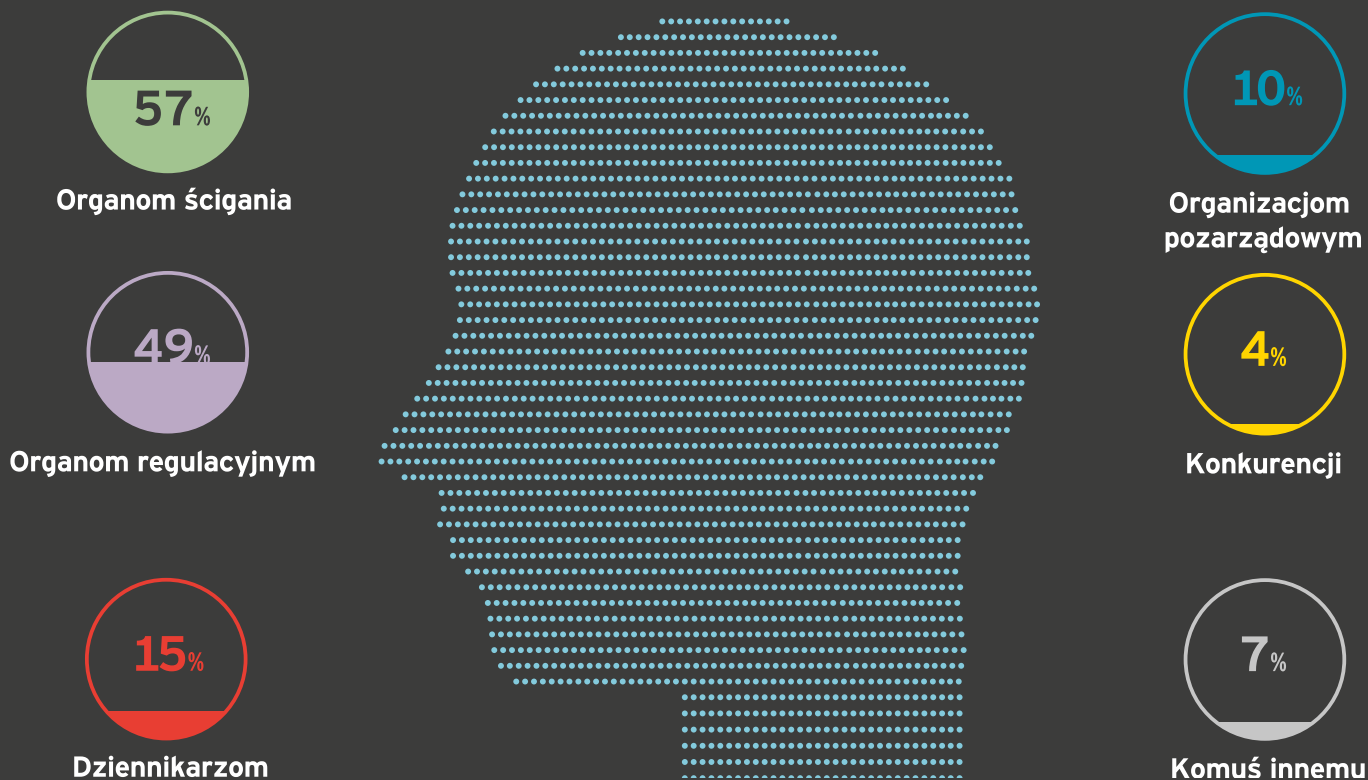
Badanie pokazuje skutki, które połączone ze sobą można określić mianem toksycznych. Jeżeli firmy nie zdadzą sobie z nich sprawy albo jeżeli nie będą postrzegane jako podmioty skutecznie reagujące na obawy swoich pracowników, to mogą oni stracić zaufanie do firmowych systemów zgłaszania nadużyć. Jeśli zaś postanowią obejść wewnętrzne mechanizmy zgłaszania nadużyć i będą zgłaszać podejrzenia wyłącznie osobom z zewnątrz, może to jeszcze bardziej skomplikować sytuację, z którą firmy będą musiały sobie poradzić w przypadku wystąpienia nadużycia. W tym kontekście przedsiębiorstwa powinny zastanowić się nad najlepszym sposobem ustanowienia telefonicznych infolinii dla

„Często firmy zwlekają z podjęciem działań w obliczu niewłaściwego postępowania, które nie było przedmiotem zgłoszenia, mając nadzieję, że Urząd ds. Poważnych Przestępstw Gospodarczych (ang. Serious Fraud Office, SFO) się nie dowie. Takie podejście wydaje się ryzykowne i analitycznie nieprzewidywalne, biorąc pod uwagę dzisiejsze realia. Najczęściej będzie to niezadowolony były pracownik, który z ogromną przyjemnością porozmawia z SFO.”

Hannah von Dadelszen, jedna z dyrektorów Działu Nadużyć w brytyjskim Urzędzie ds. Poważnych Przestępstw Gospodarczych

sygnalistów albo innych rozwiązań umożliwiających wychwycenie kluczowych informacji o niewłaściwym postępowaniu, o którym wiedzą ich pracownicy. Dzięki temu organizacje będą mogły szybko reagować, zaradzić incydentom i problemom, a także przygotować się na ewentualną reakcję ze strony organów regulacyjnych bądź na potencjalne doniesienia w mediach.

Jeżeli pracownicy nie zgłaszają podejrzeń za pomocą firmowych systemów zgłaszania nieprawidłowości, to w takim razie gdzie je zgłaszają?



P: Komu konkretnie był(a)by Pan(i) skłonna przekazać te informacje?

Próba: Wszyscy respondenci, którzy rozważają przekazanie informacji osobie trzeciej.

Europa, Bliski Wschód, Indie i Afryka (2 541); kraje rozwinięte (1 007); kraje rozwijające się (1 534).
Zmiana podstawy w celu wyłączenia odsetka osób udzielających odpowiedzi „nie wiem”.

Zarządzanie reakcjami na naruszenie bezpieczeństwa informatycznego

Firmy w dalszym ciągu stają w obliczu niebezpieczeństwa cyberataków z różnych stron, w tym ze strony suwerennych państw, zorganizowanych grup przestępczych i terrorystycznych. Naruszenie bezpieczeństwa informatycznego może w bardzo poważnym stopniu zakłócić funkcjonowanie firmy, pociągając za sobą wyższe koszty operacyjne, utratę własności intelektualnej oraz wyciek poufnych informacji.

Reagowanie w przypadku cyberataku - oczekiwania a rzeczywistość

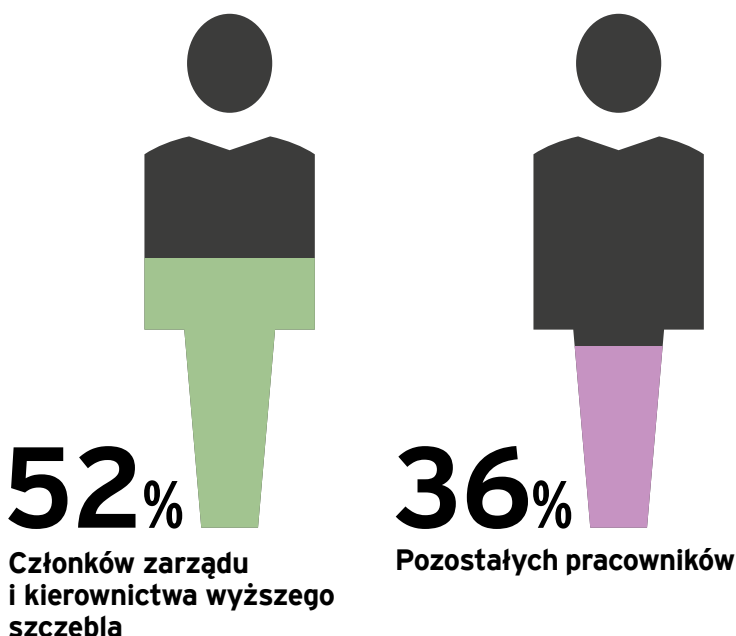
Nasza firma powinna posiadać plan działania na wypadek cyberataku

59%

Nasza firma posiada solidny plan działania na wypadek cyberataku

37%

Próba: Europa, Bliski Wschód, Indie i Afryka (4 100); kraje rozwinięte (1 600); kraje rozwijające się (2 500)



uważa, że ich firma posiada solidny plan działania na wypadek cyberataku

Próba: Europa, Bliski Wschód, Indie i Afryka (4 100); członkowie zarządu i kierownictwa wyższego szczebla (386); pozostali pracownicy (3 714).

W kluczowych pod względem wzrostu regionach, jakimi są Indie i Afryka, odpowiednio 72% i 58% respondentów uważa, że cyberataki stwarzają wysokie ryzyko dla firm podobnych do tych, w których pracują. Generalnie pogląd ten podziela niemalże połowa badanych. Biorąc pod uwagę, że problem jest szeroko znany, nie dziwi fakt, iż 59% naszych respondentów jest zdania, że ich firma powinna posiadać plan działania na wypadek cyberataku.

Jednak respondenci wskazywali, że poziom świadomości posiadania takich planów jest inny na poziomie kierownictwa wyższego szczebla oraz inny na niższych szczeblach. Ponad połowa wszystkich członków zarządu i kierownictwa wyższego szczebla sądzi, że ich firma posiada plan działania na wypadek cyberataku. Pogląd podziela jedynie 1 na 3 osoby z grona pozostałych pracowników.

Biorąc pod uwagę fakt, że skuteczność takiego planu zależy od poziomu świadomości i zaangażowania osób pełniących różne funkcje w firmie, to ten oczywisty brak świadomości wśród pracowników jest niepokojący. Jeżeli pracownicy naprawdę nie wiedzą, w jaki sposób zgłaszać swoje podejrzenia, realizując procedurę eskalacji, to incydenty, które wydają się mało znaczące lub mające lokalny charakter, mogą zostać niezauważone. To zaś może uniemożliwić firmie podjęcie odpowiednich kroków mających na celu ocenę, zbadanie i reakcję w przypadku ewentualnego incydentu. A to z kolei ma wpływ na zdolność firmy do zmniejszenia zakresu ponoszonej szkody.

Kluczowe wnioski



1

Przedsiębiorstwa funkcjonują w coraz bardziej niepewnym świecie, do czego przyczyniają się gwałtowne zmiany polityczne, regulacyjne i gospodarcze. Takie otoczenie stworzyło nowe ryzyka dla firm starających się realizować ambitne cele przychodowe.



2

Jednocześnie wciąż istnieją wyzwania związane z nadużyciami, łapówkarstwem i korupcją. Nasze badanie dowodzi, że nieetyczne zachowania i nieufność do współpracowników to kluczowe cechy dzisiejszych kadr, szczególnie pośród przedstawicieli młodszych pokoleń. Niepokoi fakt, że osoby, które mają podejrzenia dotyczące nieetycznych zachowań, albo wahają się, czy je zgłosić, albo nie wiedzą, w jaki sposób to zrobić.



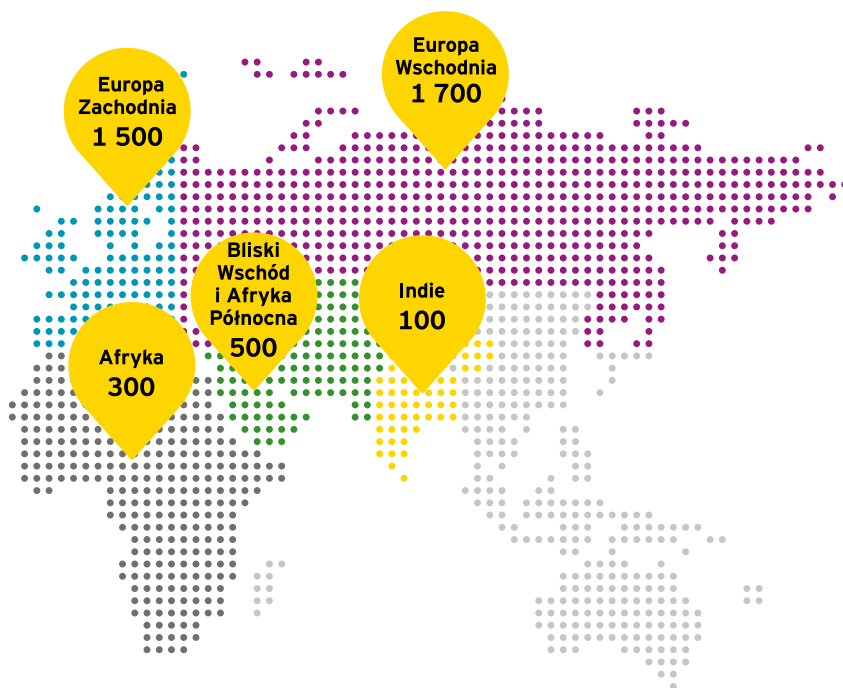
3

Firmy mogą reagować zarówno motywując swoich pracowników do właściwego postępowania, jak i wykorzystując postęp technologiczny do identyfikacji i wykrywania niewłaściwego postępowania w przypadku braku jego zgłoszenia. Informacje pozyskane od pracowników są kluczem do zminimalizowania ryzyka, a przedsiębiorstwa powinny maksymalnie zwiększać korzyści płynące z takich danych. Można to osiągnąć poprzez lepsze wykorzystanie logiki maszyn, a także możliwości pojawiających się w coraz bardziej skomplikowanym świecie.

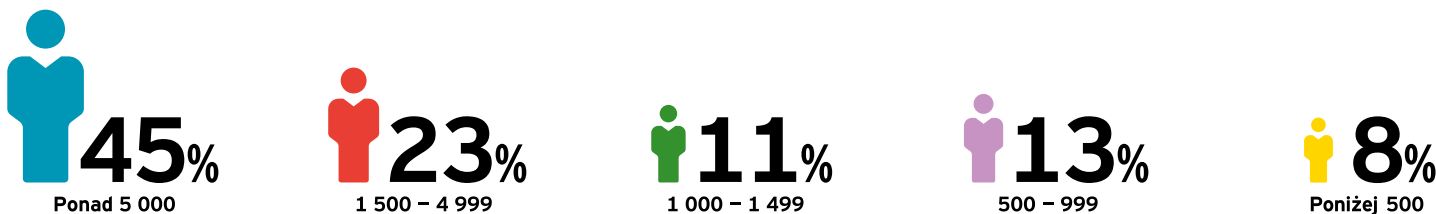
Profil respondentów

Rozkład geograficzny

Od listopada 2016 r. do stycznia 2017 r. przedstawiciele międzynarodowej agencji badania rynku Ipsos MORI przeprowadzili w imieniu EY 4 100 wywiadów w 41 krajach Europy, Bliskiego Wschodu, Afryki oraz w Indiach. Ipsos MORI to jedna z wiodących agencji badawczych zajmujących się kwestiami politycznymi, społecznymi i biznesowymi. Wywiady miały postać zarówno rozmów bezpośrednich, jak i wywiadów internetowych prowadzonych anonimowo w wielu językach. Rozmawiano z osobami z firm różnej wielkości, pełniącymi różne stanowiska i reprezentującymi różne branże.



Wielkość firmy - liczba pracowników na całym świecie



Branża*



Stanowisko



Rynki rozwijające się

Na potrzeby niniejszego badania do rynków rozwijających się zaliczono: Bułgarię**, Chorwację, Cypr**, Czechy, Egipt, Estonię, Węgry, Indie, Jordanię**, Kenię, Łotwę, Litwę, Nigerię, Oman, Polskę, Rumunię, Rosję, Arabię Saudyjską, Serbię, Słowację, Słowenię, RPA, Turcję, Zjednoczone Emiraty Arabskie oraz Ukrainę.
** Nowe rynki zbadane w 2017 r.

Rynki rozwinięte

Austria, Belgia, Dania, Finlandia, Francja, Niemcy, Grecja, Irlandia, Włochy, Holandia, Norwegia, Portugalia, Hiszpania, Szwecja, Szwajcaria oraz Wielka Brytania.

*Pozostały odsetek respondentów sektora przemysłowego niewymieniony wyżej reprezentuje sektory nieokreślone.

Dane kontaktowe

Dział Zarządzania Ryzykiem Nadużyć EY ma charakter globalny. Poniżej znajduje się lista przedstawicieli krajowych i regionalnych.

David Stulb, Dyrektor Globalny	+44 20 7951 2456	
Liderzy Działu Zarządzania Ryzykiem Nadużyć	Osoba do kontaktu	Numer telefonu
Dyrektor - Ameryka Północna i Południowa	Brian Loughman	+12 127 735 343
Dyrektor - Japonia	Ken Arahari	+81 3 3503 1100
Dyrektor - Azja i Pacyfik	Chris Fordham	+85 228 469 008
Dyrektor - Europa, Bliski Wschód, Afryka oraz Indie	Jim McCurry	+44 20 7951 5386
Kraj	Osoba do kontaktu	Numer telefonu
Afganistan / Pakistan	Shariq Zaidi	+92 21 3568 6866
Argentyna	Andrea Rey	+541 145 152 668
Australia / Nowa Zelandia	Rob Locke	+61 28 295 6335
Austria	Andreas Frohner	+43 1 211 70 1500
Belgia	Frederick Verhasselt	+32 27 74 91 11
Brazylia	José Compagno	+55 11 2573 3215
Chile	Jorge Vio Niemeyer	+56 2 676 1414
Chiny	Emmanuel Vignal	+86 21 2228 5938
Czechy	Tomas Kafka	+420 225 335 682
Dania	Torben Lange	+4 573 233 184
Filipiny	Roderick Vega	+6 328 948 342
Finlandia	Markus Nylund	+358 405 32 20 98
Francja	Philippe Hontarrede	+33 1 46 93 62 10
Hiszpania	Ricardo Noreña	+34 91 572 5097
Holandia	Brenton Steenkamp	+31 88 40 70624
Indie	Arpinder Singh	+91 22 6192 0160
Indonezja	Stevanus (Alex) Sianturi	+62 21 5289 5000
Irlandia	Julie Fenton	+353 1 221 2321
Izrael	Itshak Elharar	+972 3 6270918
Japonia	Ken Arahari	+81 3 3503 1100
Kanada	Mike Savage	+14 169 432 076
Kenia	Dennis Muchiri	+254 20 2715300
Kolumbia	Liudmila Riano	+57 1 484 7351
Korea Południowa	Chris Fordham	+85 228 469 008
Luksemburg	Gérard Zolt	+352 42 124 8508
Malezja	Joyce Lim	+60 374 958 847
Meksyk	Rodolfo Strassburger	+525 552 83 86 13
Niemcy	Stefan Heissner	+49 211 935 211 397
Nigeria	Linus Okeke	+2341 463 6479 80
Norwegia	Frode Krabbesund	+47 24 00 22 18
Peru	Rafael Huamán	+51 1 411 4443
Polska / Kraje bałtyckie (Litwa, Łotwa, Estonia)	Mariusz Witalis	+48 22 557 7950
Portugalia	Pedro Cunha	+351 217 912 043
Republika Południowej Afryki	Sharon Van Rooyen	+27 11 772 3150
Rosja	Dima Zhigulin	+74 95 228 3673
Rumunia	Burcin Atakan	+40 21 402 4056
Singapur	Reuben Khoo	+6 563 098 099
Stany Zjednoczone	Brian Loughman	+12 127 735 343
Szwajcaria	Michael Faske	+41 58 286 3292
Szwecja	Erik Skoglund	+46 8 52059000
Turcja/Grecja	Dilek Cilingir	+902 123 685 172
Wenezuela	Jhon Ruiz	+58 21 2905 6691
Węgry	Ferenc Biro	+3 614 518 684
Wielka Brytania	Richard Indge	+44 20 7951 5386
Wietnam	Saman Wijaya Bandara	+84 904 226 606
Włochy	Fabrizio Santaloia	+39 02 8066 9733
Zjednoczone Emiraty Arabskie	Michael Adlem	+97 147 010 524

Jeśli chcą Państwo znaleźć więcej informacji zachęcamy do odwiedzenia strony: ey.com/fraudsurveys

O firmie EY

EY jest światowym liderem rynku usług profesjonalnych obejmujących usługi audytorskie, doradztwo podatkowe, doradztwo biznesowe i doradztwo transakcyjne. Nasza wiedza oraz świadczone przez nas najwyższej jakości usługi przyczyniają się do budowy zaufania na rynkach kapitałowych i w gospodarkach całego świata. W szeregach EY rozwijają się utalentowani liderzy zarządzający zgranymi zespołami, których celem jest spełnianie obietnic składanych przez markę EY. W ten sposób przyczyniamy się do budowy sprawnej funkcjonującego świata. Robimy to dla naszych klientów, społeczności, w których żyjemy i dla nas samych.

Nazwa EY odnosi się do firm członkowskich Ernst & Young Global Limited, z których każda stanowi osobny podmiot prawny. Ernst & Young Global Limited, brytyjska spółka z odpowiedzialnością ograniczoną do wysokości gwarancji (company limited by guarantee) nie świadczy usług na rzecz klientów. Aby uzyskać więcej informacji, wejdź na www.ey.com/pl

O Dziale Zarządzania Ryzykiem Nadużyć EY

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 wyjątkowym znaczeniu, niezależnie od rozmiaru czy sektora działalności. Nasze biura lokalne zatrudniają ponad 4 500 doradców specjalizujących się w dziedzinie badania nadużyć i rozstrzygania sporów, z których możemy utworzyć multidyscyplinarny zespół doskonale znający lokalną kulturę i idealnie przystosowany do współpracy z Państwem firmą i jej doradcami prawnymi. Oddajemy do dyspozycji klientów zgromadzone przez nas doświadczenie, szczegółową wiedzę merytoryczną oraz zrozumienie ogólnoswiatowej sytuacji biznesowej.

© 2017 EYGM Limited.

Wszelkie prawa zastrzeżone.

SCORE:

ED - brak



Zgodnie ze zobowiązaniem EY na rzecz minimalizacji wpływu na środowisko, niniejszy dokument został wydrukowany na papierze wyprodukowanym z dużym udziałem makulatury.

Niniejszy materiał został przygotowany w celach ogólnoinformacyjnych i nie stanowi porady księgowej, podatkowej ani jakiegokolwiek innej profesjonalnej porady. W celu uzyskania określonej porady należy skontaktować się ze swoim doradcą.

Opinie osób trzecich zawarte w niniejszej publikacji nie muszą pokrywać się ze zdaniem globalnej organizacji EY ani jej firm członkowskich. Ponadto należy jest interpretować w kontekście czasu, w którym zostały sformułowane.

ey.com/fraudsurveys