

Zločiny bílých límečků - a jak jim předcházet!



Author: SF / Petr Bým | Published: 13.07.2011

Analýza KPMG se zaměřila pouze na případy, kdy se jednalo o kriminální aktivitu tzv. bílých límečků a kdy byl pachatel ve výsledku identifikován - zachyceno je 348 skutečných podvodů, spáchaných mezi lednem 2008 a prosincem 2010. Kromě hlavního cíle - získat profil typického pachatele podvodného jednání - se průzkum také zaměřil na postoje firem k prevenci podvodů a dále na varovné signály, které mohou vést k včasnému odhalení defraudanta. Analytici KPMG přitom samozřejmě nepominuli ani otázku motivace. V tomto případě je odpověď nasnadě a nijak překvapivá: největší hybnou silou firemních podvodů je osobní finanční prospěch následovaný podvodným finančním výkaznictvím - rostoucí tlak na splnění finančních cílů, zabezpečení pro případ ztráty zaměstnání a zvýšení bonusů byly pak nejčastějšími důvody pro podvodné vykazování výsledků.

Ani šéfové nejsou imunní

Typický podvodník se podle průzkumu věkově pohybuje mezi 36 až 45 lety, přičemž muži tvoří bezmála 90 procent všech vyšetřovaných pachatelů. Podíl žen je mezi nimi vyšší v Americe (22 %), Asii a Tichomoří (23 %) a naopak nižší v Evropě, na Středním východě a v Africe (8 %). V 60 % případů pracoval pachatel pro společnost před zjištěním podvodu déle než pět let, přičemž 33 % z nich bylo ve společnosti zaměstnáno dokonce deset let a více. Průzkum také zjistil, že od počátku podvodného jednání do jeho odhalení průměrně uplynou tři roky.

Z pouhých 11 % členů nejvyššího vedení, kteří se na podvodech podíleli v roce 2007, kdy KPMG realizovala svůj první průzkum tohoto typu, se procento generálních ředitelů podílejících se na podvodném jednání vyšplhalo na 26 %. „Dané zjištění je alarmující pro společnosti po celém světě,“ komentuje výsledky studie Jimmy Helm z oddělení forenzního šetření KPMG pro střední a východní Evropu. „Dopady recese, tlak na splnění finančních výkonů společnosti, ale i prémie vázané na výkon. To všechno jsou faktory, které mohou vyústit v podvod,“ doplňuje Helm. Podle studie totiž vedoucí pracovníci firem dokážou lépe obejít interní obranné mechanismy, což jim v kombinaci s důvěrou, které se v rámci firmy těší, vytváří dokonalé podmínky pro spáchání podvodu.

Česko: nákup nebo prodej

Na rozdíl od celosvětových statistik, ze kterých vychází jako vůbec nejnáchylnější k podvodům zaměstnanci finančních oddělení, v České republice v podvodech nejčastěji figurují pracovníci oddělení nákupu a prodeje. Podle průzkumu KPMG bylo 89 % osob vyšetřovaných ve střední a východní Evropě zaměstnáno u firmy déle než tři roky (z nichž více než polovina déle než šest let). V 52 % případů probíhalo podvodné jednání po dobu delší než tři roky, teprve pak bylo odhaleno.

Česká realita firemních podvodů do značné míry koresponduje s dalšími závěry průzkumu. V 61 % případů má podvodník k ruce komplice, přičemž nejčastěji se jedná právě o dodavatele (48 %) či zákazníky (22 %). Pravděpodobnost, že pachatel spolupracuje na podvodném jednání s dalšími osobami, se výrazně zvyšuje u mužů (64 %), ženy naopak v 67 % páchají podvody „sólo“.

Signály bývají ignorovány

Průzkum také definoval několik typů varovných signálů, které mohou pomoci podvodníka identifikovat. Patří mezi ně i to, že si takový zaměstnanec nebere dovolenou, nestojí o povýšení a neuvádí k takovému rozhodnutí žádné důvody. Jeho životní styl se zdá být v nepoměru k předpokládaným příjmům. Tyto signály však společnosti často ignorují - v roce 2011 na ně reagovalo jen 6 % z nich ve srovnání s téměř čtvrtinou (24 %) z celkového počtu šetřených případů v roce 2007. Ve střední a východní Evropě se v tomto ohledu situace trochu lepší - na varovné signály společnosti v posledních třech letech reagovaly ve zhruba 11 % případů.

„Fakt, že odhalit podvod trvá u více než poloviny případů déle než tři roky, naznačuje, že společnosti nemají dostatečné kontrolní mechanismy, nebo zkrátka nejsou připraveny na všechny relevantní hrozby,“ říká Maroš Holodňák z oddělení forenzního šetření. Proti roku 2007 totiž došlo u interních kontrolních mechanismů k výraznému oslabení a dohled managementu je o poznání méně ostražitý. „Odpovědnost za ekonomické toky ve firmě se přesunula na konkrétní jednotlivce, což v kombinaci s obecným přehlížením varovných signálů vytváří dokonalé prostředí k páchání podvodů,“ dodává Holodňák. V letošním roce tak dramaticky vzrostl podíl zneužití interních kontrolních mechanismů, a to ze 49 % v roce 2007 na 74 %.

Jak ho poznáte?

Odmítá povýšení nebo se o něj neuchází a nemá pro to rozumné vysvětlení.

Má příležitost manipulovat výplatami a odměnami jednotlivců.

Zřídka si bere dovolenou.

Jeho osobní finance jsou v nepoměru k jeho předpokládaným příjmům - je zde reálné podezření.

Nepředkládá, nebo nechce předkládat záznamy a další informace dobrovolně, případně na požádání.

Soustavně se o něm šíří zvěsti, případně jsou patrné náznaky osobních zlovyků, závislostí, nebo neřestí.

Je nespolehlivý a náchylný k chybám a slabému výkonu. Zjednodušuje si cestu a/nebo „ohýbá“ pravidla.

Svaluje vinu a odpovědnost za své chyby na druhé. V práci se jeví jako nespokojený a málo motivovaný.

Obklopuje se svými oblíbenci nebo lidmi, kteří mu málokdy odporují.

Přijímá pozornosti, které jsou nepřiměřené nebo v přímém rozporu s firemními pravidly.

Zdá se být ve stresu a pod tlakem.

Některé zaměstnance řídí příliš detailně, jiné si naopak drží od těla.

Šikanuje nebo zastrašuje kolegy. Je nevyrovnaný a náladový, arogantní, se sklony ke konfrontaci a výhrůzkám, případně je agresivní, pokud čelí pochybnostem.

Dodavatelé jednají pouze s daným jednotlivcem, který se chová sebestředně a zajímá se pouze o vlastní pracovní náplň.

U nových zaměstnanců úroveň výkonnosti nebo dovedností neodpovídá zkušenostem uvedeným v jejich životopise.

Firemní mlčení - strach o pověst a dobré jméno

Zajímavá jsou zjištění průzkumu stran mechanismu odhalení podvodů. Na předních místech na tomto poli figuruje prověrka nadřízenými (15 %) a interní audity, ovšem poměrně často jsou podvodníci identifikováni také na základě anonymního ohlášení (14 %). Významnou roli při zjišťování této trestné činnosti má i náhodné odhalení (13 %).

Celosvětová analýza KPMG ukazuje, že pouze 23 % zjištěných případů podvodného jednání bylo zveřejněno a jen 46 % z nich oznámili uvnitř organizace. Ve střední a východní Evropě je to ještě horší: interně komunikováno bylo méně než 30 % případů podvodného jednání a pouze 11 % jich bylo publikováno. K oznámení státním orgánům došlo ve střední a východní Evropě pouze ve 2 % případů, což je ve srovnání s celosvětovým průměrem (13 %) a západní Evropou (11 %) naprosto zanedbatelné číslo.

Jako nejčastější formu postihu podvodného jednání respondenti ze střední a východní Evropy uvedli disciplinární opatření, která byla přijata ve 33 % případů, následovala rezignace a dobrovolný odchod (24%). Nicméně právní kroky byly podniknuty pouze v 17 % případů a civilní náhrada škody byla uplatněna pouze ve dvou procentech. „Efektivní komunikace výskytu podvodných jednání nabízí managementu příležitost vyslat organizaci a obchodním partnerům jasný signál, že takového chování nebude v žádném případě tolerováno,“ říká Jimmy Helm a dodává: „Ukazuje se ovšem, že firmy této příležitosti stále ještě nevyužívají. Strach o pověst a dobré jméno evidentně převažují.“

Kde se daří podvodům

Mezi společnostmi a jejich interními či externími auditory existuje nejednoznačný vztah a panuje nedostatek důvěry.

Struktura dodavatelů bankovních služeb není jednotná - není jeden jasný poskytovatel, díky čemuž lze omezit transparentnost podnikových financí.

Ve společnosti se přehnaně tají pracovní náplně daných pozic, jejich činnosti a finančních výsledků. V případě otázek dochází ke zdržování a odmítání odpovědi a podpůrné dokumentace.

V rámci dané funkce se často mění zaměstnanci. Podvodného jednání se pravděpodobněji dopustí zaměstnanci v podniku s nízkou morálkou a nekonzistentním dohledem.

Některé praktiky v rámci oddělení se nezdají být přímočaré a mohou být dokonce nezákonné nebo neetické.

Podnik neustále posouvá limity a hranice, kde se jedná o otázky finančních odhadů nebo volby účetních postupů.

Vyšší management pobírá vysoké bonusy vázané na splnění cílů. Divize nebo oddělení podniku je vnímáno jako komplexní nebo jako neobvykle ziskové, čímž dochází k odvrácení pozornosti managementu a osob provádějících audit.

Jiným společnostem ve stejném odvětví se nedaří a tržby/zisky klesají. Společnost jde zdánlivě proti tržnímu trendu.

Nárůst ziskovosti nevede k růstu reálných peněžních toků.

Složitá, nebo jinak neobvyklá platební metody, dohody mezi podnikem a určitými dodavateli/zákazníky mohou být nastaveny úmyslně neprůhledným způsobem, aby se zakryla jejich skutečná povaha.

Existují odlehle provozované, které nejsou efektivně monitorovány centrálou.