



DORADZTWO BIZNESOWE

 **ERNST & YOUNG**

Quality In Everything We Do

Zarządzanie ryzykiem nadużyć

Spis Treści

Zarządzanie ryzykiem nadużyć	3
Dlaczego nadużycia?	6
1. Brak oczekiwanych przez pracowników procedur zarządzania nadużyciami	7
2. Kodeks etyki pomaga efektywnie zarządzać ryzykiem nadużyć	13
3. Ochrona informatorów – wspólne zdanie w całej Europie	19
4. Bezpośredni przełożony punktem pierwszego kontaktu	23
5. Wewnętrzne dochodzenie – firmy nie spełniają oczekiwań pracowników	28
6. Nadużycia – nieodłączny element działalności	37
Wnioski	41



Zarządzanie ryzykiem nadużyć

Dział Zarządzania Ryzykiem Nadużyć Ernst & Young przeprowadził badanie w 13 krajach europejskich, poświęcone postrzeganiu przez pracowników efektywności programów zarządzania ryzykiem nadużyć w firmie.

Jest to już druga, ogólnoeuropejska edycja tego badania, która dotyczy zagadnień etycznych w międzynarodowych korporacjach z perspektywy pracowników. Do tej pory przeprowadzono stosunkowo dużo analiz dotyczących sposobu, w jaki członkowie zarządu postrzegają i odbierają zachowania nieetyczne i nadużycia w swoich firmach. Niewiele natomiast wiadomo na temat oceny tych zjawisk przez pracowników. W związku z zaostrażającymi się wymogami w zakresie kontroli wewnętrznej, wynikającymi z przepisów prawa i regulacji oraz w celu ograniczenia zjawiska nadużyć w firmach, które niosą bardzo niekorzystne skutki dla wszystkich zainteresowanych stron, wiele przedsiębiorstw wprowadziło w życie programy zarządzania ryzykiem nadużyć. Ale czy te firmy mogą pochwalić się sukcesem w tej dziedzinie? Jakie jest zdanie pracowników na temat tego, co robią ich firmy, a co powinny robić?

W ramach badania, w każdym z 8 krajów Europy Zachodniej (Austria, Francja, Niemcy, Włochy, Holandia, Hiszpania, Szwajcaria i Wielka Brytania) oraz 5 krajów w Europie Środkowo-Wschodniej (Czechy, Węgry, Polska, Rosja i Słowacja) przeprowadzono wywiady telefoniczne z grupą 100 pracowników międzynarodowych firm.



Niniejsze badanie stanowi źródło informacji na temat postrzegania przez szeregowych pracowników kwestii związanych z nieetycznym zachowaniem w ich własnej firmie i w krajach, w których pracują – jakie jest ich zdanie na temat przypadków nadużyć w firmach, w jakim stopniu ich współpracownicy skłonni są informować przełożonych o sytuacji podejrzenia popełnienia nadużycia oraz jakich działań oczekują od swoich pracodawców w związku z wykrytymi przypadkami nadużyć/ naruszenia prawa.

Badanie podąża teoretyczną ścieżką modelowego „Programu zwalczania nadużyć” – od formalizacji wspólnych wartości, poprzez kodeks etyki, aż do procedury regulującej przebieg wewnętrznego dochodzenia w celu zbadania i wyjaśnienia okoliczności rzekomego naruszenia obowiązujących zasad. Wśród najbardziej istotnych elementów skutecznego programu należy wymienić:

- postawę pracowników najwyższego szczebla (Tone at the top) - (por. Badanie dotyczące nieetycznych zachowań i nadużyć, Ernst & Young 2006¹),
- kodeks etyki,
- politykę zapobiegania i zwalczania nadużyć (plan postępowania na wypadek wystąpienia nadużycia, procedury informowania o przypadkach nadużyć – patrz „IX Światowe badanie nadużyć gospodarczych - Ryzyko nadużyć gospodarczych na rynkach wschodzących” Ernst & Young za rok 2006²),
- kanały do powiadamiania o nadużyciach udostępnione dla informatorów,
- szkolenia i edukację – przekazanie i budowanie świadomości nadużyć,
- ocenę ryzyka nadużyć,
- ocenę skuteczności kontroli nadużyć,
- monitoring i wewnętrzne dochodzenia.

¹ http://www.ey.com/global/content.nsf/Poland/IDS_-_Raport_-_Nieetyczne_zachowania_2006

² http://www.ey.com/global/content.nsf/Poland/IDS_-_Raport_-_Ryzyko_naduzyc_gospodarczych



Motywacja i przyczyny popełniania nadużyć oraz związanych z nimi nieetycznych zachowań są, tak jak we wszystkich aspektach ludzkich zachowań, złożone. Najważniejsze jest to, że w tym przypadku mamy do czynienia z zachowaniem ludzi – nadużyć, łapownictwa i korupcji dopuszczają się pracownicy, niezależnie od istniejących procesów i obowiązującej polityki. Skuteczny program zwalczania nadużyć nie ma na celu zmiany natury człowieka; program taki koncentruje się na czymś więcej niż tylko stawianiu barier uniemożliwiających popełnianie nadużyć – jego celem jest znalezienie najlepszego sposobu na zachęcenie pracowników i innych osób do podjęcia, wspólnie z pracodawcą, wysiłku ograniczenia zjawiska nadużyć.

Ernst & Young przeprowadził badanie w tych krajach, w których prowadzi aktywną działalność w zakresie świadczenia usług zarządzania ryzykiem nadużyć – tak, by lepiej zrozumieć złożone uwarunkowania gospodarcze, w których funkcjonują nasi klienci i ich pracownicy. Staramy się też zrozumieć i zaadresować różnorodność krajów i kultur, wynikającą ze specyfiki rozwoju gospodarczego, najnowszej historii, norm kulturowych lub praktyki gospodarczej. Korzyści z wyników badania dają naszym klientom szansę nowego spojrzenia na analizowane zagadnienia i uzyskania nowych danych na temat najlepszych praktyk.

Dlaczego nadużycia?

Zagadnienia związane z przypadkami występowania nadużyć są coraz częściej przedmiotem publicznej debaty. Mimo iż skutki nadużyć mogą okazać się katastrofalne dla firmy i otoczenia gospodarczego, w którym działa, zjawisko to w dalszym ciągu nie jest traktowane wystarczająco poważnie. W wielu przypadkach firmy starają się odsunąć na dalszy plan problem nadużyć i walki z tym zjawiskiem, dzięki czemu nie muszą się zastanawiać nad ich rzeczywistymi konsekwencjami. W porównaniu z innymi rodzajami ryzyka operacyjnego, ryzyko występowania nadużyć najczęściej oceniane jest przez zarząd jako niskie.

Ponadto, w wielu przypadkach spółki, które dostrzegają problem, podejmują nieskuteczne działania w celu znalezienia praktycznych i skutecznych sposobów kontrolowania ryzyka nadużyć. Jeśli już spółka wprowadzi w życie program zwalczania nadużyć, często robi to ze względu na żądanie bądź presję ze strony zewnętrznych organów nadzorczych. Zarządzanie ryzykiem nadużyć jest postrzegane jako działanie generujące dodatkowe koszty, a nie jako źródło oszczędności lub inwestycja. Niektóre firmy wręcz powołują się na niechęć pracowników do wprowadzania w życie procedur kontroli nadużyć, uzasadniając w ten sposób brak kompleksowego programu zarządzania ryzykiem nadużyć.

Jak wynika z „Raportu Stowarzyszenie Biegłych ds. Przystępstw i Nadużyć Gospodarczych ACFE adresowanego do opinii publicznej” opublikowanego w 2006 roku, w następstwie nadużyć i innych nieetycznych działań spółki tracą średnio 5% swoich rocznych przychodów³.

Jeżeli wprowadzenie lub udoskonalenie programu zarządzania ryzykiem nadużyć przyczyni się choć w niewielkim stopniu do obniżenia tego wskaźnika to można przyjąć, że jest jak najbardziej uzasadnione z finansowego punktu widzenia.

³ Tylko w USA straty te szacuje się na 652 mld USD (2006 Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse. Copyright 2006 by the Association of Certified Fraud Examiners, Inc. - <http://www.acfe.com/documents/2006-rttn.pdf>)



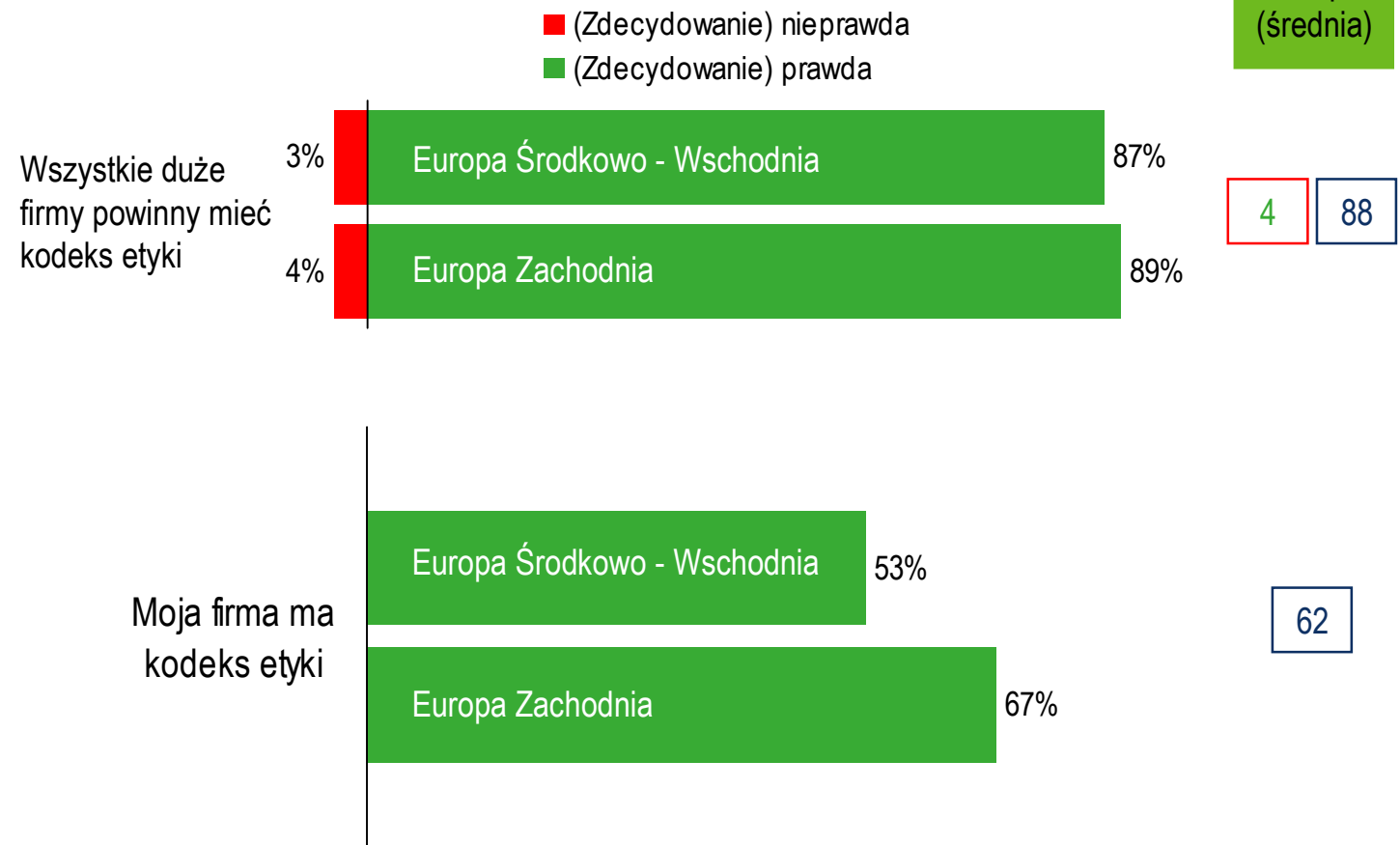
1. Brak oczekiwanych przez pracowników procedur zarządzania nadużyciami

Zapytaliśmy uczestników badania o to, czy ich zdaniem firma powinna posiadać kodeks etyki, a następnie sprawdziliśmy, czy w ich firmie kodeks ten faktycznie istnieje.

Zdecydowana większość, 88% badanych uważa, że firma powinna mieć swój kodeks etyki; odpowiedzi takiej udzielano zarówno w krajach Europy Zachodniej, jak i Środkowo-Wschodniej. Rzeczywistość różni się jednak od oczekiwań – niewiele ponad połowa ankietowanych w krajach Europy Środkowo-Wschodniej oraz 2/3 badanych w krajach Europy Zachodniej pracuje w firmach, które wprowadziły kodeks etyki.

Skuteczność kodeksu etyki zależy od tego, czy pracownicy mają możliwość zgłaszania przypadków nieetycznego zachowania. Zapytaliśmy badanych, czy w ich firmach funkcjonują kanały do powiadamiania o nadużyciach.

Potrzeba a występowanie kodeksu etyki w firmach

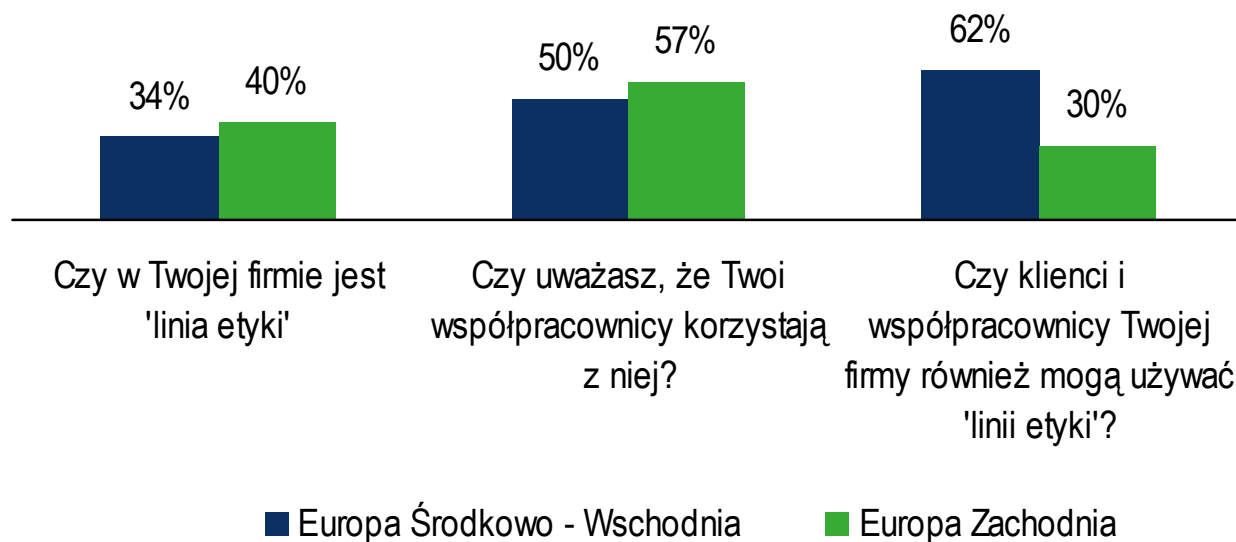


Próba: Europa Środkowo - Wschodnia n = 500, Europa Zachodnia n = 800, Średnia europejska n = 1300

Ponad połowa spośród osób (55%), których firmy udostępniły kanały do powiadamiania o nadużyciach uważa, że pracownicy faktycznie z nich korzystają, ale jedynie 38% ankietowanych potwierdza, że w ich firmach są takie kanały.

Powszechność występowania 'linii etyki' w firmach

% respondentów, którzy odpowiedzieli 'TAK'



Europa
(średnia)

38

55

41

Próba: Respondenci, którzy posiadają linię etyki w firmie Europa Środkowo - Wschodnia n = 169, Europa Zachodnia n = 316, Średnia europejska n = 485



Najważniejsze czynniki warunkujące skuteczność kodeksu etyki

Kodeks etyki określa standardy, które zachęcają pracowników do określonych zachowań w firmie; ankietowani w krajach Europy Zachodniej i Środkowo-Wschodniej nie mieli wątpliwości, że każda firma powinna posiadać kodeks etyki. Kodeks tworzy odpowiednie warunki do promowania zachowań etycznych i wskazuje sposoby postępowania w przypadku zidentyfikowania nieetycznych działań, a pracownicy nie są przeciwni dostosowaniu się do tych wytycznych.

Jednym z warunków skutecznego funkcjonowania kodeksu etyki jest opracowanie przejrzystego i przekazanego w zrozumiały sposób procesu zgłaszania przypadków nadużyć lub podejrzeń nadużycia, korupcji czy łapownictwa, jak na przykład kanały do powiadamiania o nadużyciach. Spółki, których akcje notowane są na amerykańskich giełdach papierów wartościowych, nadzorowane przez SEC (Securities and Exchanges Commission) i ich podmioty zależne mają obowiązek, niezależnie od tego, gdzie prowadzą działalność, udostępnienia anonimowych kanałów do powiadamiania o nadużyciach, z których mogą korzystać pracownicy oraz osoby trzecie, na przykład spółki konkurencyjne, dostawcy i klienci. Większość ankietowanych, którzy pracują w firmach, gdzie takie kanały funkcjonują, jest przekonanych, że są one wykorzystywane.

Jednak 20% osób twierdzi, że te możliwości zgłaszania nadużyć nie są wykorzystywane, przy czym zauważają oni, że konieczne jest wprowadzenie programu podniesienia świadomości zagadnień nadużyć i korupcji wśród pracowników, z zastrzeżeniem, iż taki program powinien uwzględniać specyfikę kulturową danego kraju.

Z punktu widzenia firm dobry kodeks etyki jest źródłem wielu korzyści. Kodeks ułatwia pracownikom podjęcie właściwej decyzji w sytuacjach, w których mają dylemat etyczny. Pracownicy mogą również lepiej uzasadnić podejmowane decyzje, zarówno w relacjach ze spółką, jak i osobami spoza spółki, na przykład kontrahentami lub klientami. Pracownikowi będzie łatwiej odrzucić nieetyczną propozycję, jeśli może powołać się lub zastosować jasno sformułowany kodeks etyki, funkcjonujący jako dokument.

Kodeks etyki zyskiem dla firmy

Wyniki badania jasno pokazują, że większość osób wolałaby pracować w miejscu, w którym obowiązuje kodeks etyki. Potrzebne są ujednolicone i powszechnie akceptowane standardy odnośnie tego, co w spółce jest właściwe a co nie, gdyż dzięki temu możliwe jest omawianie i promowanie etycznego zachowania. Jeśli kodeks nie obowiązuje, pracownicy zmuszeni są do oceny poszczególnych działań na własną rękę, bez jasno sformułowanych wytycznych, według których mogliby wartościować swoje zachowania i działania kolegów. Możliwość etycznego, a zarazem zgodnego ze standardami firmy postępowania, jest przez pracowników pożądana.

Firmy, w których obowiązuje kodeks etyki są lepiej przygotowane do skutecznego motywowania swoich pracowników i domagania się od nich właściwych zachowań. Sytuacja taka prowadzi do zmniejszenia liczby przypadków występowania nadużyć oraz pomaga ograniczyć ewentualne późniejsze wydatki i ilość czasu, jaki może być potrzebny na usunięcie skutków nadużycia, począwszy od prowadzenia postępowania wyjaśniającego okoliczności zdarzenia, przez rozwiązanie umowy o pracę, aż do zgłoszenia podejrzenia popełnienia przestępstwa do prokuratury.

Kluczowe jest wprowadzenie w firmie odpowiedniego programu podnoszenia świadomości co do znaczenia przekazywania informacji o nadużyciach wśród pracowników i opracowanie jasnych wytycznych - kiedy i dlaczego należy z udostępnionych kanałów korzystać, a także na temat obowiązującej polityki ochrony osób zgłaszających przypadki nieetycznego zachowania.

Znaczenie anonimowych kanałów powiadamiania o nadużyciach

Kodeks etyki to jedno, a zgłaszanie podejrzanych zachowań kolegów z pracy to drugie. Okazuje się, że anonimowe kanały to jeden z najbardziej skutecznych sposobów uzyskiwania informacji na temat niewłaściwych zachowań. Przeprowadzone w ostatnim czasie badanie pokazuje, że co najmniej 25% znanych przypadków nadużyć wychodzi na jaw za pośrednictwem **anonimowych kanałów powiadamiania o nadużyciach**⁴. Również raporty ACFE wskazują, że ponad 34% przypadków nadużyć wychodzi na jaw na skutek anonimowych wskazówek.

Oznacza to, że takie kanały są niezwykle cennym narzędziem programu zwalczania nadużyć w firmie. Szczególnie dzięki anonimowym hot line (prowadzonym przykładowo przez zewnętrznych usługodawców) potencjalni informatorzy nie muszą obawiać się represji we własnych spółkach.

Jednak samo uruchomienie **anonimowych kanałów powiadamiania o nadużyciach** nie wystarcza, by zapewnić skuteczne z nich korzystanie z jak największym pożytkiem dla spółki.

⁴ Ankieta nt. nadużyć przeprowadzona w roku 2007 przez KPMG.

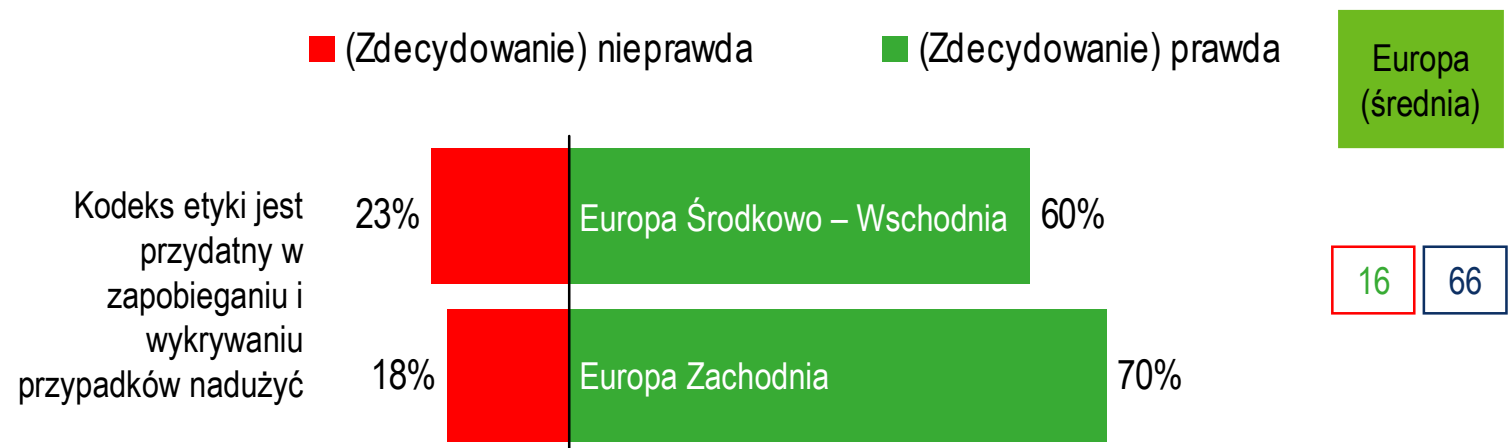


2. Kodeks etyki pomaga efektywnie zarządzać ryzykiem nadużyć

Po uzyskaniu opinii badanych na temat, czy ich zdaniem w ich firmie powinien obowiązywać kodeks etyki, zapytaliśmy ich o ocenę przydatności kodeksu jako narzędzia zapobiegania i wykrywania przypadków nadużyć i korupcji. W firmach, w których obowiązuje kodeks etyki, od 60% (w krajach Europy Środkowo-Wschodniej) do 70% (kraje Europy Zachodniej) respondentów jest zdania, że kodeks to skuteczne narzędzie zapobiegania i wykrywania przypadków nadużyć. Respondenci są przekonani, że pracownicy ich firm postępowałiby zgodnie z zasadami określonymi w kodeksie. Tylko 9% pytanych w całej Europie (14% w krajach Europy Środkowo-Wschodniej i 7% w krajach Europy Zachodniej) uważa, że ich koledzy nie stosowaliby się do wytycznych zawartych w kodeksie etyki.

Jednak po zbadaniu przez nas rzeczywistej sytuacji w spółkach okazało się, że 2/3 ankietowanych nie podpisało kodeksu etyki obowiązującego w ich firmie lub podpisało go tylko raz.

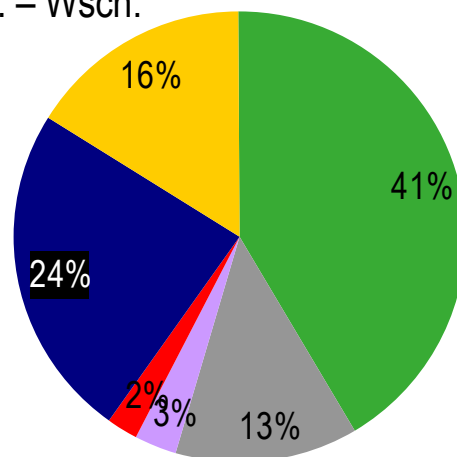
Przydatność kodeksu etyki w zapobieganiu i wykrywaniu nadużyć



Próba: Respondenci, pracujący w firmach które posiadają kodeks etyki Europa Środkowo - Wschodnia n = 263, Europa Zachodnia n = 539, Średnia europejska n = 801

Jak często pracownicy podpisują kodeks etyki?

Europa Śr. – Wsch.



- Tylko raz
- Corocznie lub częściej
- Co dwa lata
- Rzadziej niż dwa lata
- Nigdy
- Nie wiem

Europa
(średnia)

38

17

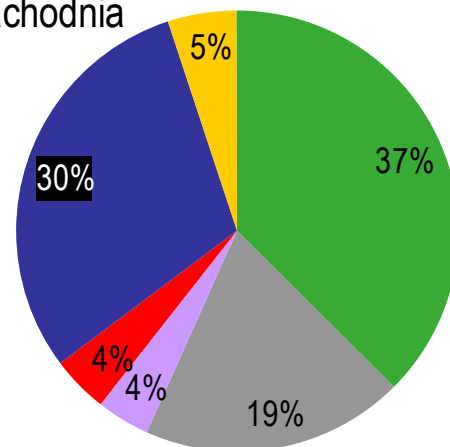
4

3

28

9

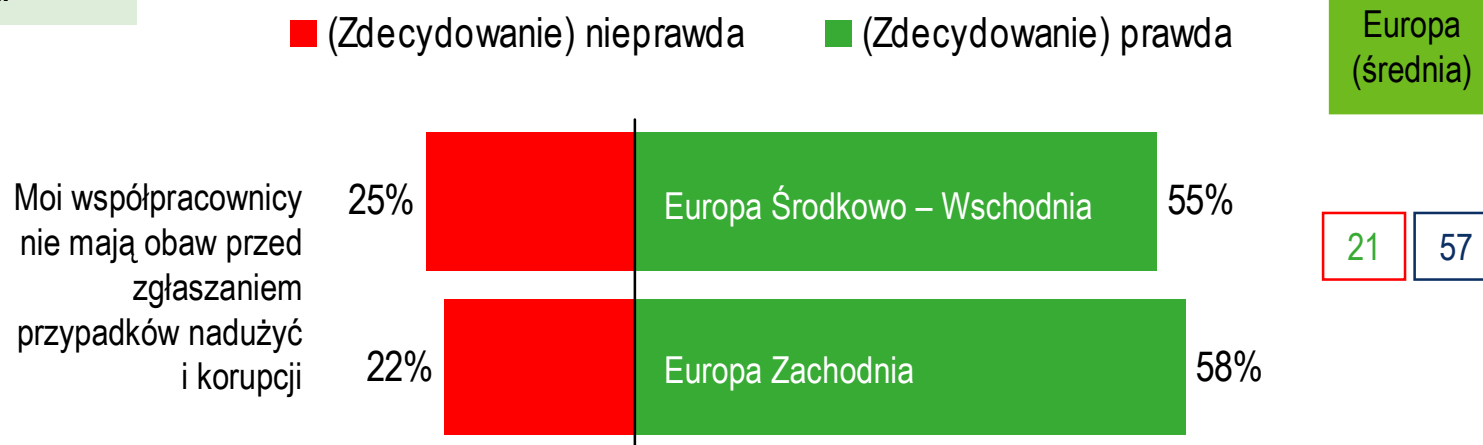
Europa Zachodnia



Próba: Respondenci, pracujący w firmach które posiadają kodeks etyki Europa Środkowo - Wschodnia n = 263,
Europa Zachodnia n = 539, Średnia europejska n = 801

Dodatkowo, 20% osób uważa, że pracownicy w ich firmie nie czuliby się pewnie zgłaszając przypadki podejrzenia popełnienia nadużycia, łapownictwa lub korupcji.

Obawy przed zgłaszaniem przypadków nadużyć i korupcji



Próba: Europa Środkowo - Wschodnia n = 500, Europa Zachodnia n = 800, Średnia europejska n = 1300



Kodeks etyki jako narzędzie ograniczania ryzyka nadużyć

Spółka, która nie wprowadziła w życie starannie opracowanego i skutecznego kodeksu etyki traci w ten sposób dobre narzędzie zarządzania ryzykiem w obszarze nadużyć, łapownictwa i korupcji. W większości przypadków pracownicy pozytywnie odnoszą się do faktu, że w ich firmach taki kodeks obowiązuje i stosują się do określonych w nim zasad. Rozumieją znaczenie kodeksu jako narzędzia wykrywania przypadków nadużyć i zniechęcania pracowników do działań nieetycznych. Co prawda, podpisanie kodeksu etyki w niektórych krajach może mieć znaczenie prawne, ale żaden kodeks nie będzie skutecznym narzędziem zniechęcającym pracowników do niewłaściwych działań, jeśli pracownik nie będzie podpisywał go regularnie.

Z punktu widzenia firm bezsporną korzyścią z wprowadzenia kodeksu etyki jest możliwość udowodnienia właścicielom firmy, i - o ile to konieczne - przed sądem, że dzięki wprowadzeniu programu opartego na kodeksie (obejmującego podlegającą kontroli procedurę podpisywania kodeksu w określonych odstępach czasu i regularne szkolenia dla pracowników) firma zrobiła wszystko co możliwe, by kształtować i podtrzymywać świadomość omawianych zagadnień wśród pracowników oraz zapewnić skuteczne działanie kodeksu etyki.

Chcąc zapewnić jak najlepszą skuteczność kodeksu etyki jako narzędzia zniechęcającego pracowników do podejmowania nieetycznych działań, należy na bieżąco utrzymywać poziom świadomości i znajomości obowiązujących reguł, co oznacza konieczność wprowadzenia programu regularnych szkoleń dla pracowników, jako uzupełnienie formalnej akceptacji kodeksu etyki.

Kształtowanie i utrzymanie świadomości nadużyć wśród pracowników

Firma, która wymaga od swoich pracowników jednorazowego podpisania kodeksu etyki nie powinna spodziewać się, iż fakt ten będzie znaczył więcej niż sytuacja, w której pracownik w ogóle nie podpisał kodeksu. Jednorazowe podpisanie kodeksu może być traktowane jako wymóg formalny i spełniać obowiązujące w tym zakresie normy prawne. Czynność podpisania kodeksu mogłaby jednak zyskać na znaczeniu jako faktyczne przyjęcie i zobowiązanie do przestrzegania jego treści, jeśli stanie się elementem programu budowania świadomości.

Przykładowo, można przyjąć, że udzielenie odpowiedzi na zestaw pytań dotyczących kodeksu etyki jest równoznaczne z jego podpisaniem. W ten sposób pogłębiany świadomość zagadnienia i jednocześnie przestrzegania zasad postępowania określonych w kodeksie. Dodatkową korzyścią jest uzyskanie przez firmę aktualnych danych na temat stopnia znajomości treści kodeksu wśród pracowników.

Firmy powinny dążyć do tego, by obowiązujący kodeks etyki promował zachowania pożądane i właściwe, a nie wyłącznie wskazywał te, które są nieetyczne. Skuteczne promowanie pożądanych zachowań oznacza przede wszystkim wyjaśnienie, co kryje się pod pojęciem 'właściwe zachowanie'.

Mimo iż kodeks etyki nie zapobiega nadużyciom, gdyż nie może i nie stwarza organizacyjnej ani fizycznej przeszkody uniemożliwiającej popełnienie takiego czynu, nasi respondenci nie mieli wątpliwości co do tego, że jest to skuteczne narzędzie zniechęcające do podejmowania niewłaściwych działań. Jest to wystarczający powód, by każda spółka przyjrzała się uważnie swojej polityce dotyczącej kodeksu etyki i rzeczywistej sytuacji w firmie.

3. Ochrona informatorów – wspólne zdanie w całej Europie

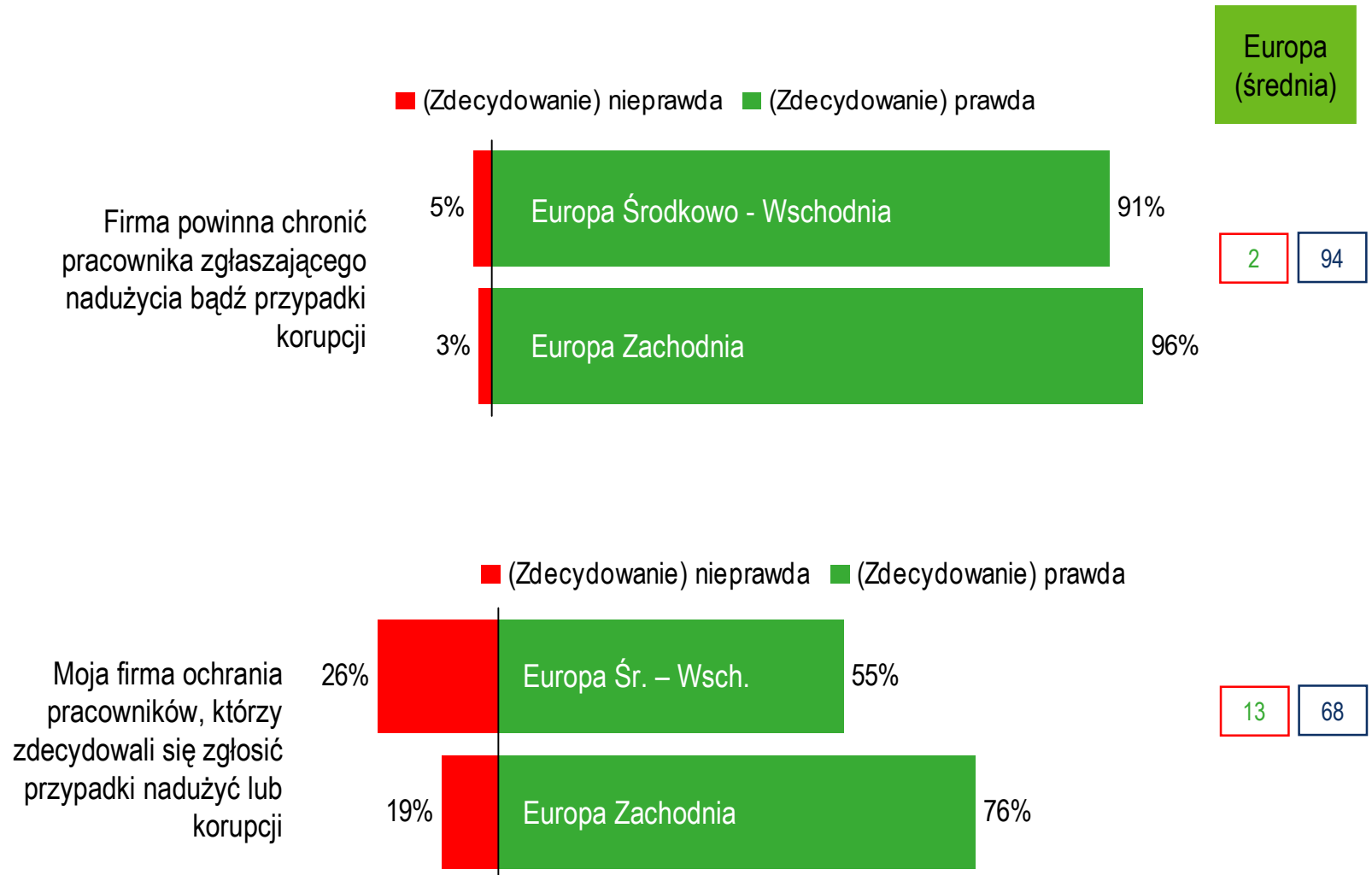
Wyniki sugerują, że część spółek ma jeszcze sporo do zrobienia, zanim ich kodeks etyki oraz związane z nim procesy informowania o nieetycznych zachowaniach będą skuteczne i zgodne ze standardami, jakich oczekiwaliby pracownicy.

Zapytaliśmy uczestników badania, czy ich zdaniem należy chronić prawa pracownika, który zgłasza podejrzenie popełnienia przez współpracownika nadużycia, łapownictwa lub korupcji. Prawie wszyscy ankietowani odpowiedzieli na to pytanie w ten sam sposób – 94% (91% w krajach Europy Środkowo-Wschodniej i 96% w krajach Europy Zachodniej) uważa, że informatorom należy zapewnić ochronę.

Nasze badanie pokazuje jednak dużą rozbieżność w opiniach respondentów na temat działań, jakich by oczekiwali oraz działań, jakie ich zdaniem firma zdecydowałaby się podjąć. W krajach Europy Środkowo-Wschodniej tylko 55% ankietowanych uważa, że w ich firmie prawa informatorów byłyby chronione, a niemal 20% jest zdania, że ich firma nie zapewniłaby należytej ochrony. W Europie Zachodniej przeważa bardziej optymistyczne podejście - 76% ankietowanych odpowiedziało twierdząco na pytanie, czy ich firma chroniłaby prawa informatorów.

Brak ochrony informatorów w istotny sposób wpływa na gotowość pracowników do zgłaszania przypadków nadużyć. 20% ankietowanych jest zdania, że pracownicy w ich firmach nie czuliby się komfortowo przekazując informację o podejrzeniu popełnienia nadużycia, a ponad 80% z nich jako powód podaje obawę o działania odwetowe w firmie.

Ochrona praw osoby zgłaszającej: powszechna opinia a praktyka w firmach



Próba: Europa Środkowo - Wschodnia n = 500, Europa Zachodnia n = 800, Średnia europejska n = 1300

Najskuteczniejszą obroną przeciwko informatorom działającym w złej wierze jest wprowadzenie przejrzystych zasad zgłaszania przypadków nadużyć, w tym możliwości zgłoszeń anonimowych, za pośrednictwem łatwo dostępnych i odpowiednio rozpoznawalnych kanałów przekazywania informacji oraz korporacyjna i prawna ochrona informatora

Kanały powiadamiania o nadużyciach - źródło korzyści

Ze względu na to, że pracownicy obawiają się ze strony swoich przełożonych lub kolegów konsekwencji zgłoszenia nieetycznego zachowania, spółki (i ustawodawcy) powinni rozważyć wprowadzenie formalnej ochrony informatorów i rozwiązań umożliwiających anonimowe informowanie o zaobserwowanych nadużyciach. Wydaje się jednak, że w niektórych spółkach wprowadzenie takich rozwiązań wiązałoby się z pewnymi trudnościami. Z kolei w innej grupie krajów ustawodawcy nie są szczególnie skłonni do uchwalenia przepisów ułatwiających informowanie o przypadkach nadużyć.

Związek przyczynowo-skutkowy

W niektórych sytuacjach zgłoszenie przypadku nadużycia może oznaczać dla informatora utratę pracy. Zamiast spodziewanego docenienia przez pracodawcę lojalności i odwagi oraz „wystąpienia przed szereg”, wielu informatorów naraża się na ryzyko negatywnych konsekwencji. Jest to ważny powód dla pracowników do zastanowienia się, czy warto – ostatecznie to nie informator dopuścił się nieetycznego zachowania, ale ewentualny sprawca. Pracownik nie będzie miał motywacji do podjęcia współpracy ze swoją firmą w dziedzinie wykrywania i zniechęcania do nieetycznych działań, jeśli prawa informatorów nie będą odpowiednio chronione; niewykluczone, że w niektórych przypadkach informatorzy powinni być – oczywiście w uzasadnionej sytuacji - wynagradzani za swoją lojalność.

Brak odpowiedniego narzędzia do zgłaszania przypadków nadużyć nie zniechęci złośliwych informatorów, natomiast zniechęci osoby, które chcą przekazać informacje w dobrej wierze, czyli lojalnych pracowników. A to będzie dla spółki niewątpliwą stratą.

W przypadku konieczności zbadania okoliczności rzekomego nadużycia, łapownictwa lub korupcji, firma oczekuje, że informator zostanie wskazany. Ze względu na prowadzone dochodzenie, możliwość rozmowy z informatorem może okazać się cenna, gdyż pozwala poznać szczegółowe okoliczności, które złożyły się na decyzję pracownika o zgłoszeniu. Oczywiście chęć dotarcia do informacji o tym, kto jest informatorem może wynikać również z obawy przed zniszczeniem wizerunku i reputacji firmy.

Informatorzy działający w złej wierze w każdej firmie

Każda spółka, co zrozumiałe, obawia się złośliwych informatorów. Stanowi to dodatkowy argument przeciwko promowaniu zgłaszania przypadków nadużyć lub wprowadzaniu odpowiednich systemów przekazywania informacji. Praktyka pokazuje jednak, że złośliwi informatorzy będą zawsze, niezależnie od kultury firmy i/ lub obowiązywania w firmie kodeksu etyki.

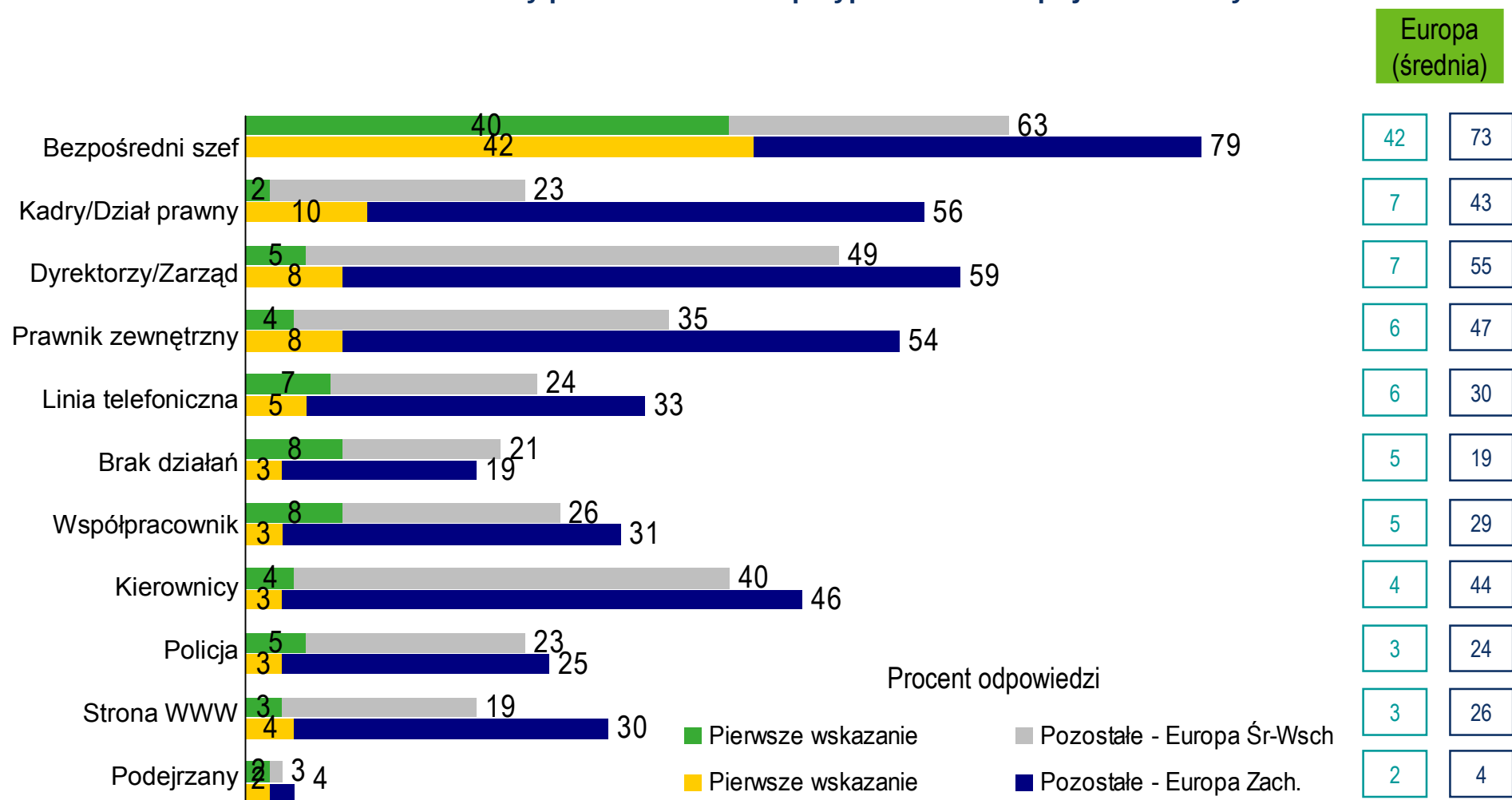
4. Bezpośredni przełożony punktem pierwszego kontaktu

Na pytanie do kogo pracownicy udaliby się z informacją o podejrzeniu popełnienia przez współpracownika nadużycia, większość ankietowanych w pierwszej kolejności wymienia swojego szefa, (40% w krajach Europy Środkowo-Wschodniej i 42% w krajach Europy Zachodniej). Ogółem 63% ankietowanych w krajach Europy Środkowo-Wschodniej i 79% w krajach Europy Zachodniej uznało, że przekazałoby informację swojemu bezpośredniemu przełożonemu.

56% wskazało, że skorzystałoby z dostępnych kanałów powiadamiania o nadużyciach, natomiast 55% rozważało przekazanie informacji osobom z wyższego kierownictwa. Co dziesiąta osoba nie podjęłaby żadnych działań.

Tutaj widać rozbieżne uwarunkowania regionalne i kulturowe. W krajach Europy Zachodniej więcej badanych wskazało przekazanie informacji do działu personalnego (HR), zespołu prawnego (56%) bądź radcy prawnego spółki (54%) niż w krajach Europy Środkowo-Wschodniej (odpowiednio 23% i 35%). Bardzo niewiele z ankietowanych osób w obu grupach krajów (4%) przyznało, iż porozmawiałoby z osobami, których dotyczą zarzuty.

Metody powiadamiania o przypadkach korupcji lub nadużyć



Próba: Europa Środkowo - Wschodnia n = 500, Europa Zachodnia n = 800, Średnia europejska n = 1300



Reakcja firmy na zgłoszenia nadużyć przez pracowników

20% badanych uważa, że pracownik firmy nie zgłosi podejrzenia nadużycia obawiając się konsekwencji, ale ponad połowa jest przekonana, że pracownicy dokonaliby takiego zgłoszenia. Bezpośredni przełożony (bardziej niż ktokolwiek inny z kierownictwa) jest osobą, która cieszy się największym zaufaniem. Spektrum odpowiedzi na to pytanie sugeruje jednak, że warunkiem skuteczności programu zwalczania nadużyć jest zapewnienie odpowiedniej dostępności wszystkich, możliwych kanałów przekazywania informacji oraz że bezpośredni przełożeni, członkowie zarządu i inni potencjalni odbiorcy informacji muszą zostać odpowiednio przeszkoleni, by wiedzieć, jak się zachować w przypadku otrzymania informacji o podejrzeniu dopuszczenia się przez pracownika nieetycznego zachowania.

Dobrze, że niewielu ankietowanych zdecydowałoby się na rozmowę z osobami, których dotyczą zarzuty. Jedną z najistotniejszych kwestii w prowadzonym dochodzeniu jest uzyskanie dowodów, zanim podejmie się jakiekolwiek działania. Jeśli pracownik albo przełożony/ osoba z działu personalnego/ członek zarządu, któremu w pierwszej kolejności została przekazana informacja przeprowadzi rozmowę z osobą, której dotyczy zarzut, może to poważnie i w sposób nieodwracalny „spalić” dochodzenie. Jak już wskazano wyżej, oznacza to, że osoby będące potencjalnymi adresatami informacji o nadużyciach powinny zostać odpowiednio przeszkolone, jeśli firmie zależy na zapewnieniu skuteczności programu zwalczania nadużyć.

Pracownicy zdecydowanie opowiadają się za udostępnieniem szeregu kanałów przekazywania informacji w spółce. W interesie spółki leży skierowanie informacji o nadużyciach do odpowiedniego kanału/ adresata, który może podjąć stosowne działania przy zachowaniu niezbędnego obiektywizmu, a który nie jest częścią struktury operacyjnej podmiotu. Rozwiązanie to zapewnia lepszą ochronę przed konsekwencjami, jakie mogą spotkać informatora. Przedsiębiorstwa coraz częściej przydzielają kompetencje w zakresie obsługi informacji osobom odpowiedzialnym za kontrolę zgodności działalności firmy z przepisami, pracownikom działu prawnego spółki lub radcom prawnym. W proces ten angażowane są również podmioty trzecie, co ma zapewnić najwyższy poziom profesjonalizmu, dyskrecję i obiektywizm.

Znaczenie szkoleń i kształtowania świadomości

Z punktu widzenia firmy fakt, iż większość osób jest gotowa poinformować swoich przełożonych o nieetycznych zachowaniach jest pozytywnym objawem, świadczy bowiem o zaufaniu. Żeby jednak uzasadnić to zaufanie w sytuacjach dotyczących przypadków nadużyć, szef musi wiedzieć, jak powinien się zachować – dotyczy to wszystkich odbiorców informacji o nadużyciach. Znajomość polityki firmy w zakresie reagowania na przypadki nadużyć, wiedza na temat sposobów ochrony informatora oraz tego, jakie działania należy podjąć (i w jakiej kolejności) są konieczne do zapewnienia skutecznej kontroli nad kryzysową sytuacją, jaką niewątpliwie jest nadużycie.

Gaszenie pożaru – jak nie zaszkodzić

Faktyczna szkoda, jaką może ponieść spółka w wyniku samego zdarzenia jest często mniejsza w porównaniu ze stratami spowodowanymi przez niewłaściwą reakcję na pierwszy sygnał o nieetycznym zachowaniu. Analogia z pożarem jest w tym przypadku jak najbardziej trafna, gdyż zmniejszenie rozmiarów strat po wykryciu pożaru zależy od tego, czy informacja zostanie przekazana niezwłocznie oraz czy zostaną podjęte odpowiednie działania.

Jednym z głównych zagadnień, na które zwróciliśmy uwagę w przeprowadzonym przez nas w 2006 roku „IX Światowym badaniu nadużyć gospodarczych - Ryzyko nadużyć gospodarczych na rynkach wschodzących” jest fakt, iż znaczna liczba spółek nie opracowała odpowiedniej polityki reakcji na nadużycia. Niniejsze badanie kładzie szczególny nacisk na konieczność inwestowania w opracowywanie i wprowadzanie w życie kompleksowej polityki w zakresie zwalczania i reagowania na nadużycia.

Najlepsza praktyka oznacza zapewnienie pracownikom możliwości wyboru spośród różnych form informowania o podejrzeniu wystąpienia nadużycia, łapownictwa lub korupcji. Sukces tej części programu zwalczania nadużyć zależy jednak od wprowadzenia w życie odpowiedniego, systematycznie realizowanego programu szkoleń osób, które jako pierwsze otrzymują informacje o naruszeniu przepisów i kształtowania świadomości wszystkich pracowników.

Niektórzy z ankietowanych zastanawiali się, czy nie udać się bezpośrednio na policję. Jak wynika z praktyki, spółki również często rozważają taką możliwość i część z nich faktycznie przekazuje informacje policji. Jeśli istnieją niezbite dowody i celem zgłoszenia nadużycia jest ukaranie domniemanego sprawcy, to rozwiązanie może okazać się najlepszym z możliwych. Jeśli natomiast w grę wchodzi rozwiązanie umowy o pracę, zrehabilitowanie poniesionych strat lub podjęcie działań naprawczych, nie można i nie należy się spodziewać, że policja skutecznie zajmie się sprawą, co oznacza, że w tym przypadku sprawa nie powinna być omawiana w pierwszej kolejności z funkcjonariuszami policji.

Niezależnie od sytuacji firma powinna dobrze się zastanowić, zanim przeprowadzi rozmowę bezpośrednio z osobą podejrzaną. Bez właściwego zrozumienia okoliczności danej sytuacji i bez zagwarantowania dostępu do niezbędnych danych rozmowa z domniemanym sprawcą działa wyłącznie jak „przeciek”.

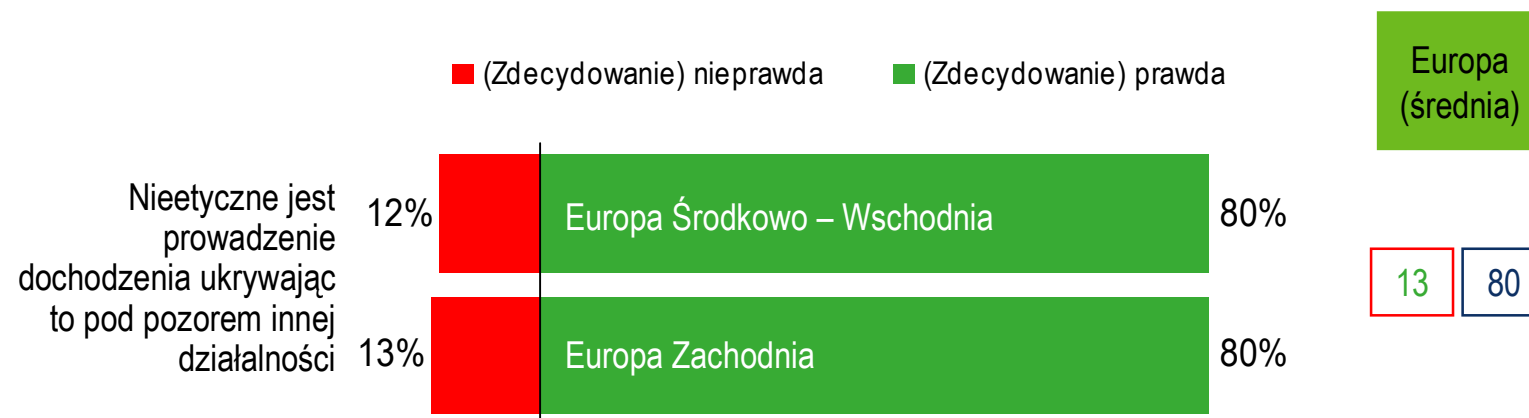


5. Wewnętrzne dochodzenie – firmy nie spełniają oczekiwań pracowników

Pracownicy w krajach Europy Zachodniej i Środkowo-Wschodniej są zgodni w ocenach niejawnych procedur dochodzeniowych wskazując, że ich zdaniem działanie spółki polegające na prowadzeniu dochodzenia w sprawie pracownika przy zachowaniu pozorów, że działania takie nie mają miejsca, jest nieetyczne.

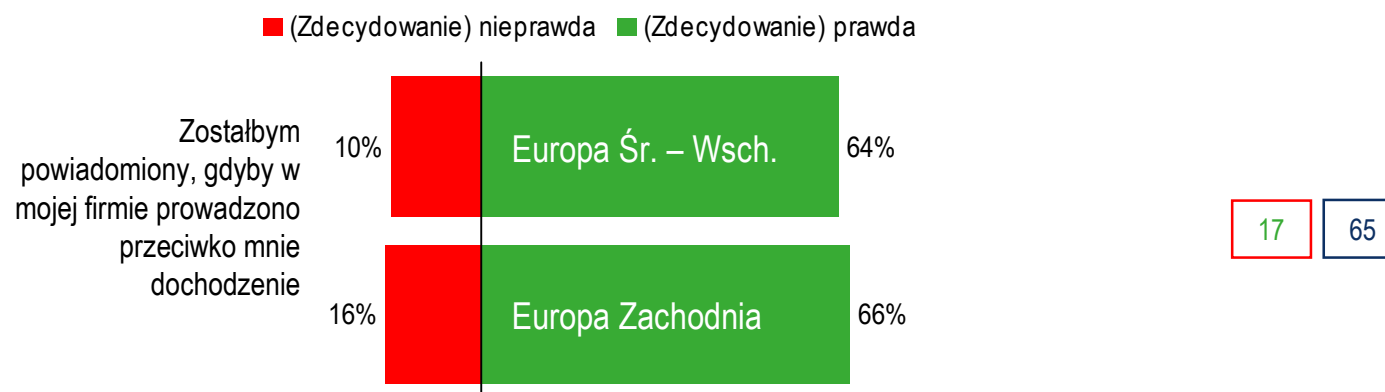
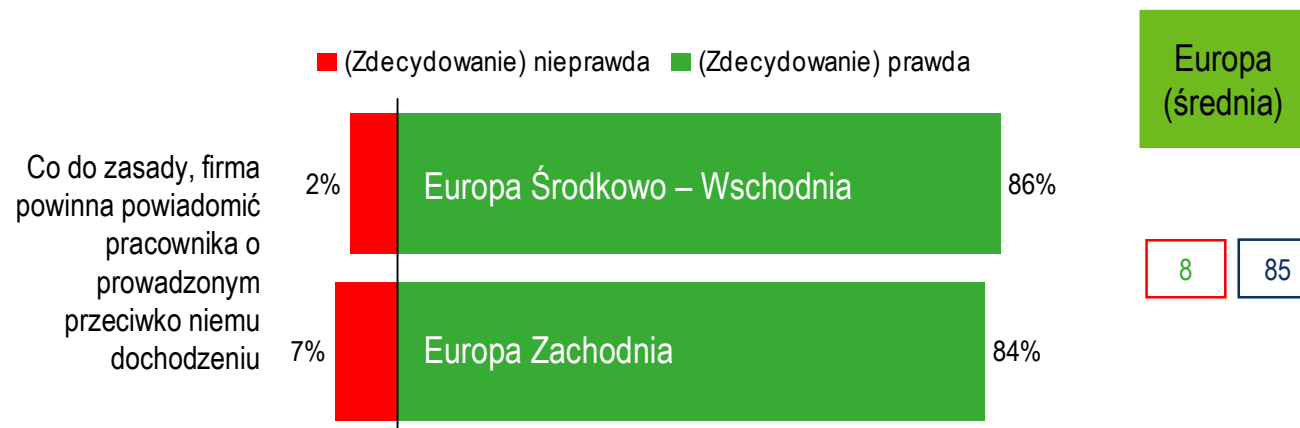
Jeszcze większa liczba ankietowanych uważa, że jeśli spółka prowadzi w czyjejs sprawie dochodzenie wewnętrzne, osoba podejrzewana o dopuszczenie się nadużycia powinna być o tym poinformowana. Istnieje tutaj bardzo duża rozbieżność między tym, co firma powinna zrobić i oceną faktycznie podejmowanych działań – 65% pracowników jest przekonanych, że firma poinformowałaby zainteresowaną osobę o prowadzonym w jej sprawie dochodzeniu, natomiast 17% twierdzi, że ich firma by tego nie zrobiła.

Prowadzenie dochodzenia w firmie pod pozorem innej działalności



Próba: Europa Środkowo - Wschodnia n = 500, Europa Zachodnia n = 800, Średnia europejska n = 1300

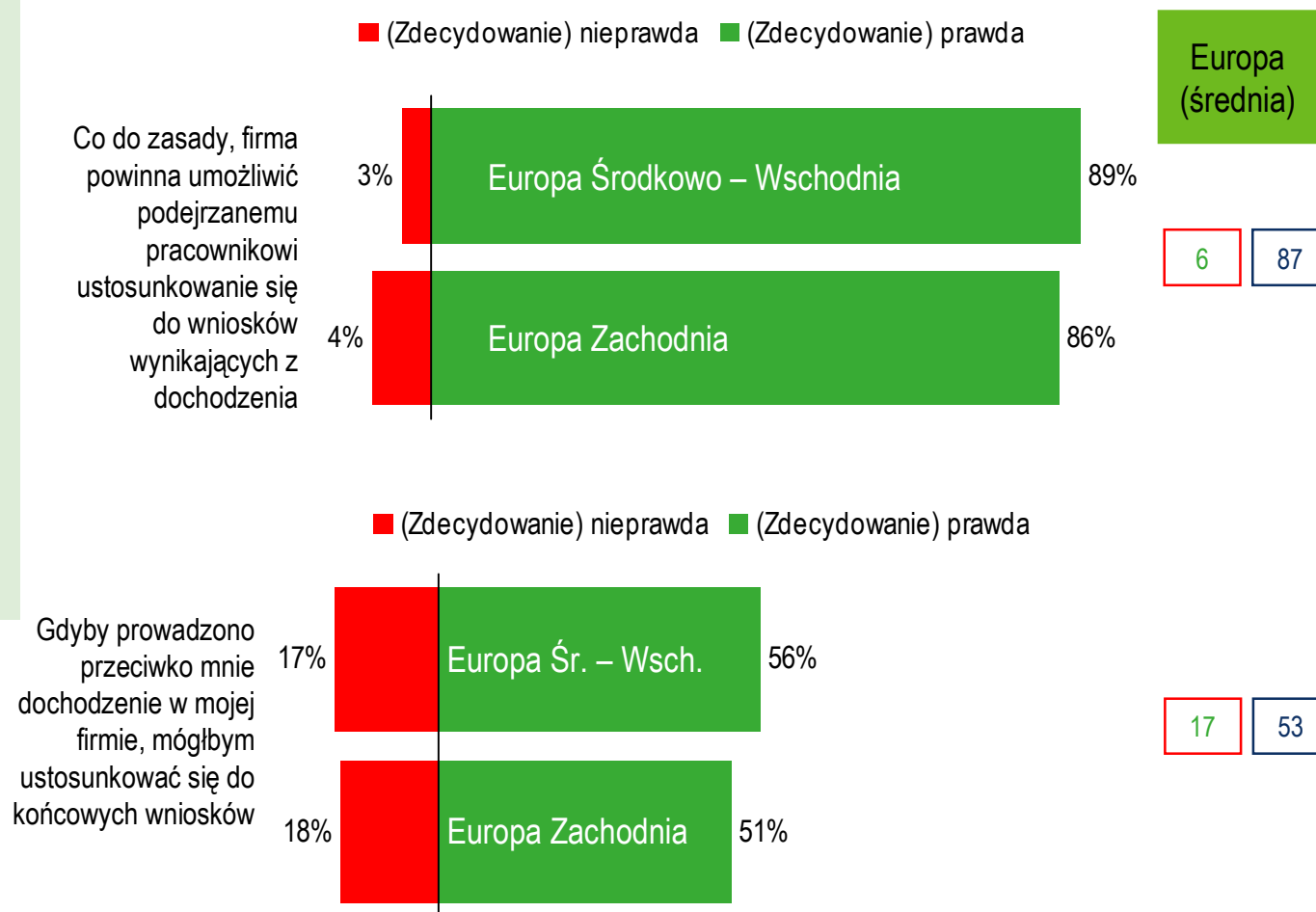
Powiadamianie pracowników o prowadzonym przeciwko nim dochodzeniu: powszechna opinia a praktyka w firmach



Próba: Europa Środkowo - Wschodnia n = 500, Europa Zachodnia n = 800, Średnia europejska n = 1300

Większą rozbieżność między tym, co firma powinna zrobić i oceną faktycznie podejmowanych działań zaobserwowaliśmy w przypadku kolejnego pytania. 87% respondentów uważa, że firma powinna zapewnić osobom, w stosunku do których prowadzone jest dochodzenie, prawo ustosunkowania się do stawianych zarzutów, jednakże niewiele ponad połowa pracowników jest zdania, że ich firma faktycznie tak by postąpiła.

Prawo podejrzanego do obrony: powszechna opinia a praktyka w firmach



Próba: Europa Środkowo - Wschodnia n = 500, Europa Zachodnia n = 800, Średnia europejska n = 1300



Najlepsza praktyka w dziedzinie dochodzenia wewnętrznego

Kluczem do sukcesu w zwalczaniu nadużyć, łapownictwa i korupcji jest program, jaki dana firma wdrożyła w zakresie przekazywania informacji i prowadzenia wewnętrznego dochodzenia dotyczącego potencjalnych nadużyć. Skuteczność programu zależy od tego, czy ludzie w niego wierzą. Ocena działań, jakie należy podjąć jest bardzo zbliżona w całej grupie respondentów.

I tym razem istnieje istotna rozbieżność między tym, co dla pracowników oznacza najlepsza praktyka i czego oczekują od swojej firmy.

Niezależnie od tego, że niejawne dochodzenie nie jest zgodne z oczekiwaniami pracowników, prowadzenie dochodzenia w taki sposób może być w niektórych krajach niezgodne z prawem, a tam gdzie nie jest nielegalne, może być postrzegane jako wysoce nieetyczne. Jeśli informacje o tego rodzaju praktykach dotrą do opinii publicznej, skutkiem może być utrata stanowisk przez kierownictwo spółki. To samo dotyczy sytuacji, w której zainteresowana osoba nie zostanie poinformowana o tym, iż w jej sprawie prowadzone jest dochodzenie. W niektórych krajach działanie takie jest bezprawne i osoby prowadzące dochodzenie, które się tego podejmują, mogą być pozwane do sądu.



Wymóg poufności informacji a tajne dochodzenie

W wielu przypadkach konieczność utrzymania prowadzonego dochodzenia w tajemnicy wydaje się być dla spółki, przynajmniej na początkowym etapie, niezwykle istotna. Spółka obawia się pogorszenia reputacji, niezadowolenia wśród pracowników lub umożliwienia domniemanym sprawcom zatarcia śladów ewentualnych nadużyć.

Nie ulega wątpliwości, że we wstępnej fazie każdej czynności wyjaśniającej dyskrekcja ma podstawowe znaczenie. Niezwykle istotne jest zabezpieczenie danych, zanim mogą zostać sfałszowane. Należy ustalić możliwość przeprowadzenia dochodzenia i jego zakres, konieczna jest również jednomyślność w ocenie wystąpienia faktycznych podstaw do podejrzenia o popełnieniu niedozwolonego czynu. Tak więc na początku zdecydowanie zaleca się stanowcze i dyskretne działanie.

Po zakończeniu etapu wstępnego kontynuowanie dochodzenia w sposób niejawnny może ostatecznie doprowadzić do tego, że poczynione ustalenia będą miały niewielką wartość dowodową w sądzie oraz do bardzo realnej groźby pogorszenia reputacji spółki. Poinformowanie danej osoby, po zakończeniu wstępnego etapu dochodzenia, że istnieją wobec niej zarzuty w dalszym ciągu wydaje się niekonieczne.

Pracownicy są zdania, że ich firma powinna podejmować takie właśnie działania, ale istnieje duża rozbieżność między tym, co uznają za właściwe i czego, ich zdaniem, mogliby faktycznie oczekiwać od swojej firmy. W przypadku wielu spółek istnieje przeświadczenie, że dochodzenie kontynuowane jest w tajemnicy przed pracownikiem i/ lub że osoba nie jest w nie włączona.



Podmiot dochodzenia

Z punktu widzenia najlepszej praktyki, włączenie podejrzanego pracownika w prowadzone dochodzenie wewnętrzne może być postrzegane jako podniesienie standardów dochodzeniowych. Udowodniono, iż dzięki przestrzeganiu najwyższych standardów dochodzenia możliwe jest uzyskanie bardziej wiarygodnych wyników prowadzonego postępowania i – co ważne – istnieje mniejsze prawdopodobieństwo, że wyniki te zostaną zakwestionowane w sądzie.

Oczekiwania pracowników, uczciwość, doświadczenie i najlepsza praktyka – wszystkie te czynniki przemawiają za tym, że firma powinna poinformować zainteresowaną osobę o prowadzonych w stosunku do niej czynnościach dochodzeniowych. W najlepszej sytuacji decyzja ta może znacznie zwiększyć efektywność dochodzenia, jeśli osoba, która rzekomo dopuściła się naruszenia, będzie przygotowana do przekazania istotnych informacji i wyjaśnień, niemożliwych do zdobycia w inny sposób. Najgorsze, co może się zdarzyć, to tylko brak współpracy ze strony domniemanego sprawcy, co samo w sobie jest dla prowadzącego dochodzenie istotną informacją.

Prawo pracownika do złożenia wyjaśnień dotyczących stawianych zarzutów

Niektóre spółki początkowo nie są zainteresowane kwestią zapewnienia podejrzanemu osobie prawa do obrony. Oznacza ono bowiem możliwość obrony przed zarzutami w takim samym zakresie, w jakim podejrzany miałby możliwość obrony przed sądem bądź analogicznie do sytuacji, w której prasa obowiązana jest zagwarantować osobie wymienionej w artykule prawo do skomentowania dotyczących jej informacji.

W niektórych krajach prawo do wypowiedzenia się w sprawie zarzutów w postępowaniu wewnętrznym gwarantowane jest przez obowiązującą legislację. W trakcie tego postępowania, zanim zostanie przygotowany i przekazany przełożonym raport z dochodzenia, domniemany sprawca ma możliwość wypowiedzenia się i skorygowania treści raportu. Z punktu widzenia firmy zasadnicze pytanie, jakie często się pojawia brzmi następująco: dlaczego domniemany sprawca (osoba, której dotyczą podejrzenia) ma mieć prawo do zapoznania się z raportem z badania, zanim zrobi to spółka (ofiara)? Odpowiedź jest prosta – ocena spółki w danej sytuacji musi opierać się na wszystkich faktach i okolicznościach, również na tym, co ma do powiedzenia osoba objęta dochodzeniem, a wcześniejsze częściowe ujawnienie okoliczności może wpływać na tę ocenę.

Zgodnie z prawem obowiązuje zasada domniemania niewinności i dopóki nie zostanie udowodniona wina każdy ma prawo do obrony przed stawianymi zarzutami.



Zapewnienie prawa do obrony znacząco zwiększa wiarygodność wyników dochodzenia i stąd szanse na pomyślne zakończenie sprawy, jeśli raport zostanie upubliczniony albo ma być wykorzystany w postępowaniu przed sądem.

Dla firmy prowadzącej wewnętrzne dochodzenie w sprawie potencjalnego nieetycznego zachowania dodatkową korzyścią z zapewnienia osobie objętej dochodzeniem prawa do ustosunkowania się do zarzutów jest znacząca poprawa jakości i przydatności wyników dochodzenia. Mimo iż korygowanie/ usuwanie błędów, a także gromadzenie nowych lub uszczegółowianie znanych już faktów i okoliczności może prowadzić do spowolnienia dochodzenia, w znaczącym stopniu przyczynia się do zwiększenia znaczenia/ przydatności raportu końcowego. Raport końcowy, którego treść została uzgodniona przez wszystkich zaangażowanych w dochodzenie stanowi ochronę przed roszczeniami, a nawet przed ewentualnymi kontr-zarzutami, jeśli osoba, której dotyczą zarzuty odmówiła współpracy.

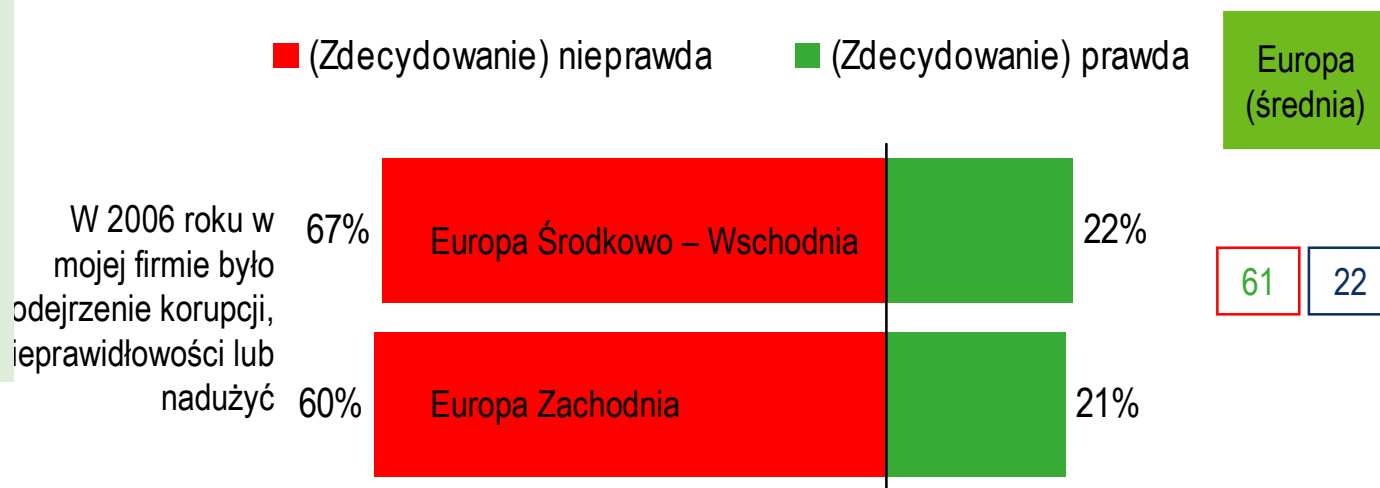


6. Nadużycia – nieodłączny element działalności

Wyniki ankiety uzasadniają tezę, że nadużycia są nieodłącznym elementem działalności każdej firmy. 20% ankietowanych przyznało, że w ich firmie w 2006 roku miał miejsce przypadek podejrzenia popełnienia nadużycia, łapownictwa lub korupcji – 22% w krajach Europy Środkowo-Wschodniej i 21% w krajach Europy Zachodniej.

Jak wynika z „IX Światowego badania nadużyć gospodarczych - Ryzyko nadużyć gospodarczych na rynkach wschodzących” przeprowadzonego przez Ernst & Young w 2006 roku wśród członków zarządów spółek, 19% respondentów było zdania, że zdarzenie takie będzie miało miejsce w ich firmie w 2006 roku.

Przypadki nadużyć i korupcji w firmach



Próba: Europa Środkowo - Wschodnia n = 500, Europa Zachodnia n = 800, Średnia europejska n = 1300



Badania niezmiennie pokazują, że zjawisko nadużyć jest powszechne

Wyniki niniejszego, ogólnoeuropejskiego badania, przeprowadzonego wśród szeregowych pracowników międzynarodowych firm są zbieżne z wynikami „IX Światowego badania nadużyć gospodarczych” przeprowadzonego w zeszłym roku. Należy jednak pamiętać o możliwych istotnych rozbieżnościach pomiędzy poszczególnymi krajami. Wśród przyczyn różnic należy wymienić odmienne normy dotyczące postrzegania etycznych zachowań oraz nagłośnione w ostatnim czasie w mediach przypadki nadużyć, łapownictwa i korupcji, które również mogą wpływać na sposób postrzegania tych zjawisk w danym kraju.

Wyniki te pokrywają się z rzeczywistą sytuacją w firmach (ocenianą na przykład na podstawie liczby zwolnień ze skutkiem natychmiastowym), która pokazuje, że każdego roku średnio 1 na 1000 pracowników dopuszcza się nadużycia lub poważnego naruszenia zasad etycznych. A przypadki naruszenia zasad uczciwości, które nigdy nie zostały wykryte? Ich liczby możemy się tylko domyślać.

Chcąc zniechęcić swoich pracowników do zachowań nieetycznych oraz zapobiegać i wykrywać takie przypadki firmy muszą opracować, wprowadzić i na bieżąco dostosowywać programy zwalczania nadużyć.

Mimo iż słowo „zdarzenie” sugeruje wystąpienie sytuacji wyjątkowej, firmy muszą się pogodzić z tym, że zjawisko nadużyć jest powszechne. Niektórzy mogą utrzymywać, że mają lepsze instrumenty ochrony w porównaniu z innymi firmami, ale twierdzenie, iż spółka nie jest narażona na tego rodzaju ryzyko, to nierozsądne działanie. Stanowczo odradzamy taką postawę. Zatrudnianie ludzi nierozłącznie wiąże się z przyjęciem pewnego ryzyka nadużyć i innych nieetycznych zachowań. Motorem ludzkich działań może być dążenie do osiągnięcia sukcesu, uzyskania określonego statusu społecznego lub gromadzenia pieniędzy, ale tylko niewielu kierować się będzie uczciwością. Badania prowadzone przez Ernst & Young, firmy konkurencyjne i inne, uznane organizacje niezmiennie pokazują, że nadużycia są dla firm źródłem rzeczywistego i nieustannego zagrożenia, którego nie można zlekceważyć.

Wnioski

Jak wynika z przeprowadzonego badania, pracownicy są otwarci na zmiany i oczekują wprowadzenia mechanizmów zarządzania ryzykiem nadużyć. Istnieje znaczna rozbieżność między tym, co pracownicy uznają za właściwe i tym, jak faktycznie oceniają działania swojej firmy. Pracownicy są za wprowadzeniem kodeksu etyki i skutecznych narzędzi informowania o przypadkach nadużyć, oczekując jednocześnie od swojej firmy przestrzegania wysokich standardów etycznych w zakresie sposobu prowadzenia wewnętrznego dochodzenia w sprawach związanych z nadużyciami. Wyniki badania jasno pokazują, że pracownicy są świadomi, że nadużycia w ich firmach to zjawiska powszechne. Dlatego zależy im na wprowadzeniu zasad mających na celu ich ograniczenie i zwalczanie.

Podobnie jak pracownicy, spółki i ich właściciele powinni w takim samym lub jeszcze większym stopniu, zrozumieć i mieć świadomość ryzyka nadużyć i innych nieetycznych zachowań. Spółki działające w epoce „post SOX” (Ustawa Sarbanes-Oxley) zaczynają zdawać sobie sprawę z tego, że skuteczny program zwalczania nadużyć, który umożliwia m.in. ocenę rozbieżności między obowiązującą polityką i faktycznymi działaniami, może być źródłem poważnych korzyści dla spółki. Poza ryzykiem nadużyć, łapownictwa i korupcji kompleksowy program zwalczania nadużyć uwzględnia również inne rodzaje ryzyka związanego z nieetycznym zachowaniem, na przykład działalność karteli lub naruszenie wymogów amerykańskiej ustawy antykorupcyjnej (FCPA - Foreign Corrupt Practices Act). Zdarzenia te obarczone są ryzykiem nałożenia dotkliwych kar, upublicznienia informacji i pogorszenia reputacji, co często wpływa negatywnie na notowania firm na rynkach finansowych i wartość udziałów.



Spółki zatrudniają ludzi. Fakt, iż pracownicy spółek międzynarodowych działających w Europie uwzględniają potrzebę i znaczenie funkcjonowania odpowiednich wytycznych w ramach kodeksu etyki wskazuje na to, że ci sami ludzie odczuwają potrzebę uzyskania wsparcia ze strony firmy w promowaniu etycznych zachowań. Bez tego rodzaju wsparcia prawdopodobieństwo, że pracownik odczuje pokusę naruszenia integralności firmy będzie niewątpliwie większe, co z kolei przekłada się na wzrost ryzyka wystąpienia nadużyć.

Mariusz Witalis

Dyrektor

Dział Doradztwa Biznesowego

Zarządzanie Ryzykiem Nadużyć

Tel. +48 22 557 79 50

Fax +48 22 557 70 01

e-mail: Mariusz.Witalis@pl.ey.com

ERNST & YOUNG

www.ey.com/pl

© 2007 Ernst & Young

Wszelkie prawa zastrzeżone.

Ernst & Young jest zarejestrowanym
znakiem towarowym.