

Cum alimenteaza incertitudinea riscul de frauda



Organizațiile din întreaga lume continua sa navigheze printr-o perioada prelungita de incertitudine economica, caracterizata de presiuni inflaționiste, tensiuni geopolitice, perturbări ale lanțurilor de aprovizionare, schimbări în dinamica comerțului și volatilitate ridicata a pieței. Ca urmare, multe organizații sunt supuse unei presiuni tot mai mari pentru a reduce costurile, a menține profitabilitatea, a proteja fluxul de numerar și a atinge obiective ambițioase de performanță într-un mediu de afaceri imprevizibil.

Impactul acestor condiții depășește cu mult performanța financiară. Incertitudinea economică poate influența semnificativ comportamentul angajaților, procesul decizional etic și cultura organizațională. Conform EY Global Integrity Report 2024, aproape 50% dintre respondenți au indicat mediul macroeconomic drept cea mai importantă presiune externă care favorizează comportamentele neetice.

Studiile ACFE arată de asemenea că perioadele de stres economic coincid adesea cu o creștere a riscului de fraudă, pe măsura ce angajații și managerii se confruntă cu preocupări legate de situația financiară personală, așteptările privind performanța și siguranța locului de muncă. În același timp, organizațiile pot fi nevoite să funcționeze cu resurse reduse, ceea ce poate genera vulnerabilități în procesele de supraveghere și în sistemele de control intern.

Istoria a demonstrat că incertitudinea poate crea, de asemenea, condiții care favorizează apariția fraudei și a comportamentelor necorespunzătoare. Pe măsura ce presiunea crește, iar controalele sunt afectate de reducerea costurilor, cele trei elemente ale Triunghiului Fraudei – presiunea, oportunitatea și raționalizarea – devin mai pronunțate.

În cele ce urmează, sunt prezentate principalele mecanisme prin care incertitudinea amplifică riscul de fraudă, impactul fraudei nedetectate și o serie de acțiuni practice pe care organizațiile le pot implementa pentru a adresa aceste provocări.

Factorul uman: stresul financiar personal și teama de pierdere a locului de muncă

Una dintre cele mai importante și frecvent subestimate dimensiuni ale riscului de fraudă în perioade de incertitudine este situația financiară personală a angajaților. Atunci când costurile de trai cresc, veniturile gospodăriei scad sau nivelul îndatorării crește, presiunea financiară poate deveni acută. Incertitudinea poate afecta nu doar personalul executiv, ci și managerii și directorii ale caror remunerații, bonusuri sau siguranța locului de muncă sunt legate de indicatori de performanță. Cercetările ACFE arată în mod constant că presiunea financiară personală reprezintă cel mai frecvent factor motivator al fraudei ocupaționale, depășind adesea influența lacomiei sau a oportunității, luate separat.

Teama de pierdere a locului de muncă amplifică și mai mult această presiune. Atunci când angajații consideră că postul lor este în pericol, justificări de tipul „s-ar putea să nu mai fiu aici în curând” sau „merit asta pentru stresul suportat” pot reduce barierele etice. În acest context, comportamentele necorespunzătoare sunt adesea percepute ca o reacție de supraviețuire, mai degrabă decât ca o intenție deliberată de a comite o faptă frauduloasă.

Integritate sub presiune și semnalele transmise de conducere

Perioadele de incertitudine testează și cultura organizațională. Angajații sunt extrem de sensibili la comportamentul liderilor în momente dificile. Dacă presiunea pentru performanță începe să depășească importanța considerațiilor etice, comportamentele necorespunzătoare se pot manifesta rapid.

Raportul EY Global Integrity Report 2024 evidențiază un decalaj tot mai mare între mesajele transmise de conducere și comportamentele observate în practică. Aproape patru din zece respondenți la nivel global au declarat că ar fi dispuși să adopte comportamente neetice pentru a-și îmbunătăți perspectivele de carieră sau situația financiară. În medii caracterizate de incertitudine, astfel de semnale exercită o influență puternică asupra comportamentului angajaților și asupra culturii organizaționale.

Reducerea controalelor și oportunitatea

În timp ce presiunea și raționalizarea cresc, organizațiile se confruntă adesea cu medii de control reduse. Măsurile de reducere a costurilor, diminuarea personalului și simplificarea proceselor pot reduce involuntar supravegherea și separarea atribuțiilor. Constatările ACFE indică faptul că majoritatea cazurilor de fraudă ocupațională implică fie lipsa controalelor, fie eludarea acestora de către management (management override).

Împreună cu anxietatea legată de siguranța locului de muncă, controalele reduse creează oportunități pentru apariția treptată a comportamentelor necorespunzătoare și permit ca acestea să rămână nedetectate pentru perioade îndelungate de timp.

Frauda în achiziții și expunerea asociată terților

Perioadele de incertitudine sporesc vulnerabilitatea la fraude în procesul de achiziții și la fraude asociate terților. Presiunea de a asigura aprovizionarea, de a reduce costurile sau de a accelera deciziile comerciale poate slăbi procedurile de licitație și procesele de due diligence.

Studiile și experiența practică în investigarea și combaterea fraudelor arată în mod constant că relațiile cu terți reprezintă una dintre cele mai semnificative surse de risc de integritate. O parte importantă a incidentelor grave de integritate implică furnizori, intermediari sau alți parteneri externi, ceea ce evidențiază necesitatea menținerii unor procese riguroase de monitorizare și evaluare a terților, mai ales în perioade caracterizate de instabilitate și incertitudine.

Raportarea financiară și comportamentele motivate de supraviețuire

Presiunea economica și preocupările legate de restructurare pot afecta și raportarea financiară. Angajații și managerii pot fi tentați să manipuleze rezultatele pentru a amâna măsurile corective, a proteja unitățile de afaceri sau a evita disponibilizările. Astfel de practici sunt adesea justificate ca măsuri temporare menite să ajute organizația să depășească dificultățile pe termen scurt. Cu toate acestea, dovezile provenite din crizele anterioare demonstrează că asemenea acțiuni tind frecvent să escaladeze și să genereze, în cele din urmă, consecințe financiare, juridice și reputaționale mult mai grave.

Modificarea apetitului la risc

Incertitudinea economica poate influența nu doar riscul de fraudă, ci și comportamentul de asumare a riscurilor într-un sens mai larg. Cercetările din domeniul comportamental sugerează că oamenii sunt mai dispuși să își asume riscuri atunci când încearcă să evite potențiale pierderi, decât atunci când urmăresc obținerea unor câștiguri (Kahneman & Tversky, 1979). Prin urmare, în perioade caracterizate de presiuni financiare, insecuritate privind locul de muncă sau performanțe în scădere, angajații și managerii pot fi mai înclinați să ia decizii care, în condiții normale, ar fi considerate excesiv de riscante sau nepotrivite.

Această modificare a toleranței la risc poate contribui la apariția unor comportamente necorespunzătoare, la eludarea controalelor interne, la raportări financiare agresive sau la alte forme de conduită lipsită de etică, pe măsura ce indivizii încearcă să evite consecințele negative și rezultatele nefavorabile (Elshaer et al., 2022).

Prețul ascuns al fraudei nedetectate

Una dintre cele mai mari provocări în gestionarea riscului de fraudă în perioade de incertitudine este faptul că efectele acestora sunt rareori imediate. Fraudă și comportamentele necorespunzătoare rămân adesea nedetectate pentru perioade îndelungate, creând o falsă senzație de siguranță și impresia că riscurile sunt gestionate eficient.

Potrivit raportului ACFE Occupational Fraud 2026: Report to the Nations, o schema tipică de fraudă ocupațională rămâne nedetectată aproximativ 12 luni înainte să fie descoperită. În acest interval, organizațiile înregistrează pierderi medii de 1,5 milioane USD, iar în unele cazuri pierderile pot ajunge până la 4 milioane USD. Raportul evidențiază, de asemenea, că impactul financiar crește semnificativ cu cât schema frauduloasă rămâne nedescoperită mai mult timp. Mai important, ACFE a constatat că organizațiile care dispun de controale antifraudă bine implementate detectează fraudele mai rapid și înregistrează pierderi considerabil mai mici ca urmare a acestora (ACFE, 2026).

Punerea în practică a lecțiilor învățate: ce pot face organizațiile

Înțelegerea relației dintre incertitudine și riscul de fraudă reprezintă doar primul pas. Organizațiile care reușesc să gestioneze cu succes medii volatile sunt cele care își adaptează în mod proactiv cadrele de gestionare a riscului de fraudă, în loc să presupună că mecanismele de control existente rămân suficiente.

- *Adaptarea frecvenței de evaluare a riscului de fraudă*

Evaluările de risc efectuate în condiții obișnuite de business își pot pierde rapid relevanța atunci când presiunile economice, restructurările, reducerea forței de muncă sau schimbările intervenite în modelul de afaceri modifică profilul de risc de fraudă al organizației.

- *Acordarea unei mai mari atenții la semnalele care indica presiuni asupra angajaților*

Organizațiile ar trebui să acorde o atenție deosebită indicatorilor de stres financiar, schimbărilor neobișnuite de comportament, tendinței de a evita supravegherea, refuzului de a lua concediu sau semnelor de dezangajare profesională, astfel încât să poată interveni din timp, înainte ca eventualele comportamente frauduloase sau neetice să se manifeste.

- *Asigurarea protejării controalelor-cheie în cadrul programelor de optimizare a costurilor*

Inițiativele de creștere a eficienței și de reducere a costurilor nu trebuie să afecteze controalele esențiale, precum separarea atribuțiilor, mecanismele de aprobare, reconcilierea periodică a datelor și procesele de revizuire realizate de management, acestea constituind, de multe ori, prima linie de apărare împotriva fraudei.

- *Consolidarea supravegherii relațiilor cu terți*

Aplicarea unor măsuri consolidate de verificare a terților, efectuarea periodică a controalelor de integritate, analiza potențialelor conflicte de interese și monitorizarea continuă a tranzacțiilor pot ajuta organizațiile să identifice din timp riscurile asociate furnizorilor, distribuitorilor, agenților și altor parteneri de afaceri.

- *Încurajarea raportării neregulilor și consolidarea mecanismelor de sesizare*

Existența unor canale de raportare credibile și accesibile, protejarea avertizorilor de integritate și transmiterea constantă a mesajului că toate preocupările și sesizările vor fi analizate în mod corect și imparțial constituie măsuri esențiale de protecție, în special atunci când angajații se tem de represalii sau de riscul pierderii locului de muncă.

- *Monitorizarea culturii organizaționale cu aceeași atenție ca cea acordată performanței financiare*

Liderii organizației trebuie să reafirme în mod constant faptul că integritatea și respectarea regulilor nu sunt negociabile, diminuând riscul ca angajații să considere comportamentele neetice drept soluții acceptabile pentru a face față dificultăților economice.

Organizațiile care identifică din timp riscurile emergente, mențin mecanisme eficiente de supraveghere, conservă controalele critice și promovează o cultură a integrității sunt mult mai bine pregătite să prevină fraudele și să își protejeze valoarea pe termen lung. În contexte caracterizate de incertitudine, managementul riscului de fraudă nu ar trebui privit ca un simplu exercițiu de conformitate, ci ca un instrument strategic de creștere a rezilienței organizaționale, esențial pentru protejarea performanței, a încrederii și a reputației, atunci când vulnerabilitățile sunt cele mai ridicate.