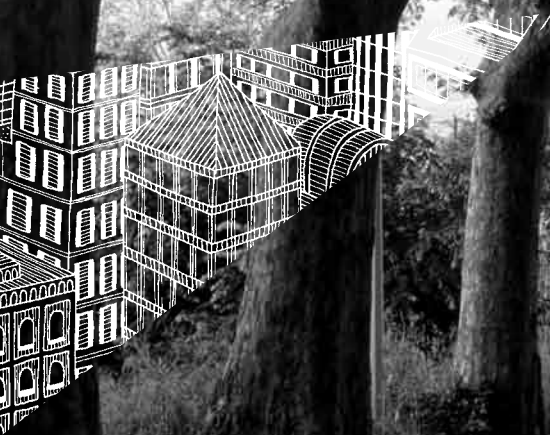


O krok dalej:  
miejsce na uczciwość  
w biznesie

12 Światowe badanie nadużyć  
gospodarczych



# Spis treści



<b>1</b>	<b>Przedmowa</b>
<b>2</b>	<b>Streszczenie</b>
<b>4</b>	<b>Ryzyko rośnie, standardy zostają w tyle</b>
<b>8</b>	<b>Gotowość na nowe wyzwania</b>
<b>12</b>	<b>Dyrektorzy finansowi pod lupą</b>
<b>14</b>	<b>Kierownictwo pod presją</b>
<b>17</b>	<b>Regionalna perspektywa – doświadczenia wiodących korporacji</b>
<b>18</b>	<b>Afryka</b>
<b>20</b>	<b>Brazylia</b>
<b>22</b>	<b>Chiny</b>
<b>24</b>	<b>Europa Wschodnia</b>
<b>26</b>	<b>Indie</b>
<b>28</b>	<b>Podsumowanie</b>
<b>29</b>	<b>Metodologia badania</b>
<b>31</b>	<b>Dane kontaktowe</b>

# Przedmowa

Na całym świecie przedsiębiorstwa dokładają wszelkich starań, by przetrwać i rosnąć w niesprzyjających warunkach gospodarczych, w których etyczne prowadzenie biznesu może czasem być postrzegane jako przeszkoda osiągania wzrostu. Wiele dojrzałych gospodarek ma problemy, a rynki azjatyckie i południowoamerykańskie, tradycyjnie uznawane za liderów wzrostu gospodarczego, spowalniają dotychczasowe tempo rozwoju. Kadra kierownicza i zarządy spółek z coraz większą uwagą spoglądają na rynki wschodzące, w poszukiwaniu „nowych krajów BRIC”. W tym kontekście mówi się m.in. o Indonezji, Nigerii, Meksyku czy Turcji, a możliwości rozwoju w szybko rosnących gospodarkach są duże.

Ocena możliwości, jakie oferują rynki wschodzące musi obejmować analizę ryzyka. W przeszłości wiele krajów o wysokim potencjale rozwoju postrzegano jako ogniska nadużyć gospodarczych, przekupstwa i korupcji. Instytucje odpowiedzialne za wykrywanie i zwalczanie nadużyć wśród przedsiębiorstw i ich kierownictwa (np. Departament Sprawiedliwości Stanów Zjednoczonych) mają długą historię dochodzeń prowadzonych w krajach rozwijających się.

W takim właśnie, nieustannie ewoluującym otoczeniu prawnym i gospodarczym, Ernst & Young przeprowadził 12. Światowe badanie nadużyć gospodarczych. Podczas rozmów z dyrektorami finansowymi oraz dyrektorami działów prawnych, zgodności (compliance) i audytu wewnętrznego uzyskaliśmy ich cenne spostrzeżenia na temat ryzyka nadużyć gospodarczych, przekupstwa i korupcji oraz sposobów, w jakie ich organizacje zarządzają tym ryzykiem.

Pomimo że wiele firm podjęło poważne kroki w celu zwalczania korupcji i łapówkarstwa (szczególnie w obliczu zmasowanych akcji organów ścigania) nasze badanie pokazuje, że wciąż wiele jest do zrobienia. Kierownictwo, szczególnie firm działających na rozwiniętych rynkach, musi przełamać sporo instytucjonalnych barier, aby wdrożyć inicjatywę dotyczące zarządzania ryzykiem korupcji. Jest to szczególnie ważne zważywszy na fakt, że tegoroczny raport pokazuje, iż w ciągu ostatnich dwóch lat wzrosła tolerancja dla nieetycznych zachowań.

Tegoroczna edycja badania miała jak dotychczas najszerzy zasięg: od listopada 2011 roku do lutego 2012 roku przeprowadziliśmy ponad 1700 rozmów w ponad 43 krajach, zaś uzyskane wyniki wskazują na istotne dla zarządów spółek zjawiska.

W tym roku zdecydowaliśmy się pójść o krok dalej niż w latach ubiegłych i dokładniej zbadać strategię zarządzania ryzykiem przyjęte przez menedżerów. Nasi Partnerzy omówili wyniki badania z wyższą kadrami kierowniczą wybranych, największych korporacji międzynarodowych, aby poznać ich poglądy na temat wyzwań związanych z zarządzaniem ryzykiem nadużyć gospodarczych, przekupstwa i korupcji na kluczowych rynkach. W wyniku tych rozmów zyskaliśmy bardziej szczegółową wiedzę o problemach, z jakimi stykają się przedsiębiorstwa działające na rynkach rozwijających się oraz metodach ich rozwiązywania.

Spostrzeżenia menadżerów zwróciły naszą uwagę na istotną rolę, jaką pełni znajomość lokalnych uwarunkowań zarówno w kontekście kultury gospodarczej, jak i obowiązujących uregulowań prawnych. W rozmowach podkreślono również znaczenie konkretnego ryzyka, które łatwo można przeoczyć przy niedostatecznej świadomości, nieodpowiednim nadzorze i braku właściwych procedur due diligence. Rygorystyczne zasady oceny ryzyka powinny zostać wdrożone i regularnie weryfikowane. Polityki i procedury ograniczania ryzyka nadużyć gospodarczych, przekupstwa i korupcji muszą zostać dostosowane do specyfiki biznesu i lokalizacji, w której biznes jest prowadzony. Dodatkowo, powinny zostać wsparte przez odpowiednie szkolenia prowadzone w lokalnym języku.

Wyniki badania wskazują, że spółki są świadome ryzyka stwarzanego przez nadużycia gospodarcze, przekupstwo i korupcję, a zdecydowana większość z nich podejmuje odpowiednie działania mające na celu jego ograniczenie. Mimo to, w strategiach zarządzania ryzykiem przyjętych przez wiele organizacji nadal są istotne luki. Spółki niedostatecznie często sięgają po narzędzia z zakresu analizy danych oraz inne rozwiązania informatyczne. Kompleksowe audyty zgodności, uwzględniające testowanie transakcji, ciągle należą do rzadkości. Konsekwencje takiego stanu rzeczy powinny budzić poważne obawy na szczeblu zarządów.

Mamy nadzieję, że wyniki badania przyczynią się do dyskusji o tych istotnych problemach. Nasze obszerne badanie jest częścią prowadzonego przez Ernst & Young programu „Growing Beyond” („O krok dalej”), który wskazuje jak przedsiębiorstwa mogą rozwijać się szybciej poprzez rozszerzenie działalności na nowe rynki, odkrywanie i wdrażanie innowacji, a także stosowanie nowego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi. Walka z nadużyciami gospodarczymi, przekupstwem i łapówkarstwem należy do istotnych priorytetów osób, z którymi rozmawialiśmy. Pragniemy podziękować wszystkim respondentom i przedstawicielom kadry kierowniczej za poświęcony nam czas oraz cenne spostrzeżenia i uwagi.

Z poważaniem,



**David L. Stulb**

Dyrektor Globalny  
Dział Zarządzania Ryzykiem Nadużyć

# Streszczenie



## Ryzyko rośnie, standardy zostają w tyle

Tezę o powszechności przekupstwa i korupcji potwierdziło 39% respondentów naszego badania, którzy przyznali, że łapownictwo oraz praktyki korupcyjne są często spotykane w ich krajach. Problem ten jest znacznie poważniejszy na rynkach wschodzących.

## Wzrastające przyzwolenie dla nieetycznych zachowań

W tegorocznej edycji badania ankietowani częściej deklarowali gotowość do wręczania korzyści pieniężnych w celu pozyskania lub utrzymania relacji biznesowych. Wyższy okazał się również odsetek respondentów - w tym także dyrektorów finansowych - deklarujących przyzwolenie dla podawania nieprawdziwych informacji w sprawozdaniach finansowych.

- ▶ Ogółem 15% respondentów przyznało, że są gotowi przekazywać korzyści pieniężne w porównaniu z 9% respondentów z poprzedniego badania,
- ▶ Aż 5% respondentów przyznało, że są w stanie zmanipulować wyniki finansowe, w porównaniu z 3% z ostatniego badania.

## Niedostateczne środowisko kontrolne

Pomimo istniejącego ryzyka firmy rzadko sięgają po adekwatne środki zapobiegawcze. Kadra kierownicza spółek wysyła sprzeczne komunikaty - z jednej strony podkreślając konieczność przestrzegania standardów etycznych, z drugiej zaś wykazując się niezdolnością do skutecznego ścigania i karania wykroczeń.

## Niezależne spojrzenie na compliance w cenie

Przedsiębiorstwa coraz częściej zamawiają u zewnętrznych firm ocenę skuteczności systemów zarządzania zgodnością (compliance). Spółki notowane na niemieckich giełdach wdrażają obecnie nowy standard dotyczący compliance (AssS 980). Dla firm z innych krajów zasady wprowadzane przez nowy, niemiecki standard mogą stanowić użyteczne wytyczne do utrzymywania skutecznego programu zapewnienia zgodności.

## Gotowość na nowe wyzwania

Spółki chcące wykorzystać szanse rysujące się na rynkach wschodzących stykają się z wieloma rodzajami ryzyka. Wyniki badania wskazują, że choć większość przedsiębiorstw ma świadomość istniejących zagrożeń, poważna mniejszość (20%) nie dostrzega nowych ryzyk związanych z obecnością na nowych rynkach.

## Zarządzanie relacjami z podmiotami zewnętrznymi najwyższym priorytetem

Firmy wchodzące na nowe rynki zmuszone są niejednokrotnie korzystać z pomocy podmiotów zewnętrznych, co w wielu przypadkach tworzy dodatkowe znaczące ryzyko. Tymczasem, wiele przedsiębiorstw nie posiada efektywnych programów sprawdzania mechanizmów antykorupcyjnych u podmiotów zewnętrznych, z którymi współpracują. Mimo iż organy regulacyjne wymagają od spółek wykonywania badań due diligence podmiotów zewnętrznych, aż 44% respondentów przyznało, że w ich firmie nie przeprowadzono takich procedur.

## Przejęcia niosą ze sobą istotne ryzyka

W Stanach Zjednoczonych największy odsetek przedsiębiorstw stosuje procedury due diligence przed przejęciem innych podmiotów gospodarczych (zawsze postępuje tak aż 77% z nich). Spółki z innych krajów zostają daleko w tyle, narażając się tym samym na ryzyko związane z przekupstwem i korupcją. Antyłamówkarskie/antykorupcyjne procedury due diligence należy rozpoczynać możliwie jak najwcześniej, przy czym niejednokrotnie konieczne jest przeprowadzenie kolejnego postępowania due diligence już po zakończeniu przejęcia. Zidentyfikowane luki w mechanizmach kontroli i programach zgodności, powinny być niezwłocznie usunięte.

**“W dzisiejszych czasach coraz głośniejszy jest społeczny postulat ukrócenia korupcji oraz odpowiedzialnego korzystania z władzy.”**

Cobus de Swardt

Dyrektor Zarządzający, Transparency International

## Dyrektorzy finansowi pod lupą

Dyrektor finansowy jest bez wątpienia jedną z najbardziej wpływowych osób w każdym przedsiębiorstwie. To kluczowe ogniwo łączące pracowników z zarządem. Udziałowcy prawdopodobnie zbyt często polegają na dyrektorach finansowych, jako na łączniku z biznesem. Zważywszy bowiem na unikalną pozycję dyrektorów finansowych w firmach, mają oni znakomite warunki do obchodzenia kontroli.

Biorąc to pod uwagę odpowiedzi istotnej grupy dyrektorów finansowych są zastanawiające. Nie są one spójne z opiniami dyrektorów finansowych, z którymi współpracowaliśmy, ale powinny skłaniać do refleksji:

- ▶ 15% dyrektorów finansowych, których ankietowaliśmy, odpowiedziało, że przekazałoby korzyści pieniężne, aby zyskać zamówienia,
- ▶ 4% przyznało, że byłoby w stanie zmanipulować wyniki finansowe.
- ▶ Tylko 46% zostało przeszkolonych w zakresie procedur antykorupcyjnych.

Jednocześnie nie zaobserwowaliśmy żadnej wyraźniej korelacji pomiędzy powyższymi odpowiedziami a rodzajem branży lub przedsiębiorstwa czy konkretnym czynnikiem geograficznym.

Nasza ankieta pokazuje, że zarządy, komitety audytu i udziałowcy powinni zachowywać daleko posuniętą ostrożność. Dzięki ustanowieniu kanałów komunikacji obejmujących wszystkich pracowników działu finansów oraz menedżerów z innych niż finanse obszarów przedsiębiorstwa, rady nadzorcze i zarządy mogą być pewniejsze, że posiadają pełny i zgodny z rzeczywistością obraz działalności firmy.

## Kierownictwo pod presją

Choć ostateczna odpowiedzialność spoczywa na barkach rady nadzorczej, niejednokrotnie uważa się, że organ ten oderwany jest od rzeczywistości biznesowej przedsiębiorstwa. 52% najwyższej kadry kierowniczej uważa, że skuteczna ochrona organizacji przed nadużyciami i praktykami korupcyjnymi wymaga, aby członkowie rady nadzorczej posiadali bardziej szczegółową wiedzę na temat jej działalności. Na problem ten zwrócono uwagę już w poprzedniej edycji badania i trzeba zaznaczyć, że nie odnotowano od tego czasu istotnych postępów. Konieczność zmian w postawie rad nadzorczych dostrzegają głównie respondenci z rynków wschodzących.

Wskazując na wspomniany brak postępów, wydaje się oczywiste, że rada nadzorcza potrzebuje lepiej opracowanych, a niekiedy bardziej szczegółowych informacji. Zalew informacji z zakresu zarządzania ryzykiem i procedur kontrolnych należy zastąpić lepiej sprofilowanym i dostosowanym do rzeczywistych potrzeb systemem raportowania.

## Ustawa Dodd-Franka potęguje ryzyko związane z informatorami

Zdaniem przedstawicieli wymiaru sprawiedliwości, amerykańska ustawa Dodd-Franka\* przyczyniła się do znaczącego podniesienia ilości i jakości zgłoszeń dokonywanych przez informatorów (ang. „whistleblowers”). Spółki zmuszone są wdrożyć dwutorową strategię: z jednej strony wzmocnić wewnętrzne pogramy zapewnienia zgodności z przepisami i normami etycznymi, oferując pracownikom realną alternatywę wobec zewnętrznych kanałów zgłaszania nieprawidłowości, z drugiej zaś ustanowić odpowiednie procesy umożliwiające badanie zgłaszanych nieprawidłowości oraz współpracę z organami ścigania.

\* Ustawa Dodd-Frank o Reformie Rynków Finansowych i Ochronie Konsumentów („Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act”). Wprowadzona 21 czerwca 2010 roku ustawa, zawiera ramy prawne dla przejrzystości działania rynków finansowych. Na podstawie jej zapisów pracownicy amerykańskich spółek notowanych publicznie, ujawniający amerykańskiemu wymiarowi sprawiedliwości informacje o nieprawidłowościach, mogą otrzymać nagrody w wysokości do 30% wartości grzywien nakładanych na spółki.

# Ryzyko rośnie, standardy zostają w tyle



Przedsiębiorstwa nadal są zmuszone do funkcjonowania w niesprzyjających warunkach gospodarczych. W obliczu chwiejności rynków oraz niepomyślnych prognoz dotyczących wzrostu gospodarczego, wiele spółek walczy o utrzymanie rentowności. W związku z kurczącymi się możliwościami redukcji kosztów, wiele firm koncentruje się na szansach, jakie oferują gwałtownie rozwijające się rynki wschodzące. Jednak nawet te rynki odczuwają obecnie skutki osłabienia kondycji globalnej gospodarki.

Niestety, w tym kontekście wyniki naszego 12 Światowego badania nadużyć gospodarczych dodają kolejnych powodów do zmartwień. Wskazują bowiem na powszechność występowania korupcji, przekupstwa oraz nadużyć gospodarczych. Jednocześnie w wielu krajach zaostrza się przepisy prawne - przykładem mogą być: Wielka Brytania, gdzie uchwalono Ustawę o przeciwdziałaniu korupcji (UK Bribery Act) oraz Indie, gdzie planowany jest szereg nowych antyłańcucharskich/antykoryupcyjnych regulacji.

Nasilenie aktywności regulatorów pociąga za sobą wzrost ryzyka związanego z egzekwowaniem zewnętrznego nadzoru nad działalnością przedsiębiorstw. Obowiązkiem zarządów jest dołożyć wszelkich starań, aby w przypadku ewentualnej kontroli nie można było wskazać żadnych nieprawidłowości w sposobie zarządzania i funkcjonowaniu kierowanych przez nich organizacji.

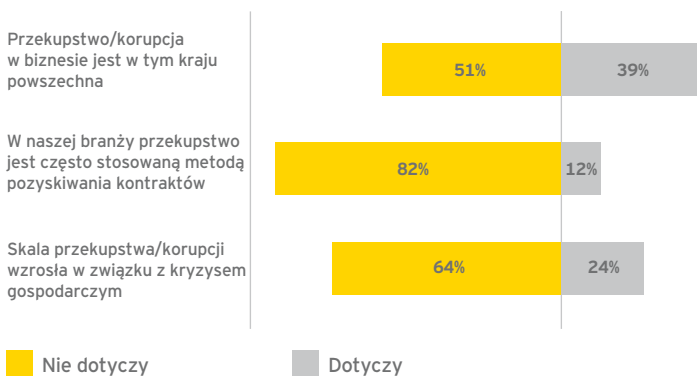
## Nowe rynki, nowe ryzyko

Przekupstwo i korupcja są nadal wszechobecne. W skali globalnej 39% respondentów przyznaje, że w ich kraju przekupstwo lub praktyki koryupcyjne są często spotykanym zjawiskiem. Jeszcze bardziej alarmująco przedstawia się sytuacja na rynkach wschodzących, gdzie większość respondentów uznaje tego rodzaju praktyki za rozpowszechnione. Na przykład w Brazylii aż 84% uczestników badania uznało, że korupcja jest w ich kraju na porządku dziennym. Taka sytuacja stanowi olbrzymie wyzwanie dla działających na tych rynkach międzynarodowych korporacji.

Regulatorzy świetnie zdają sobie z tego sprawę. Prowadzone w 2011 r. postępowania dotyczące zgodności z wymogami amerykańskiej Ustawy o zagranicznych praktykach koryupcyjnych (US Foreign Corrupt Practices Act, FCPA) w dalszym ciągu dotyczyły głównie rynków wschodzących. Aż trzydzieści jeden z trzydziestu sześciu zgłoszonych przypadków naruszenia ustawy FCPA miało związek z działalnością prowadzoną na terenie Azji, Europy Wschodniej i Ameryki Łacińskiej. Wiele z nich miało związek z płatnościami na rzecz pracowników lub kierownictwa przedsiębiorstw państwowych.

**Wykres 1**

Powszechne występowanie przekupstwa i korupcji



W poniższych krajach w %

	Brazylia	Chiny	Czechy	Indonezja	Meksyk	Turcja
Przekupstwo/korupcja w biznesie jest w tym kraju powszechna	84	14	80	72	60	52
W naszej branży przekupstwo jest często stosowaną metodą pozyskiwania kontraktów	18	8	12	36	38	6
Skala przekupstwa/korupcji wzrosła w związku z kryzysem gospodarczym	20	26	8	52	44	56

**Pytanie:** Proszę wskazać, które z poniższych stwierdzeń dotyczą, a które nie dotyczą sytuacji w Pana/Pani kraju/branży.

Próba: Wszyscy respondenci (1.758)

Procent odpowiedzi „Nie wiem” lub „Odmawiam odpowiedzi” został pominięty w celu lepszego porównania uzyskanych odpowiedzi. Wyniki dla Chin obejmują również Hongkong.

**“Jasne zasady. Zero tolerancji. Dajesz łapówkę, tracisz pracę.”**

Dyrektor Finansowy, Stany Zjednoczone

Na uwagę zasługuje również widoczna rozbieżność między poziomem postrzegania zjawiska korupcji w kraju i branży respondentów. Tendencja ta, zauważalna także w wynikach poprzednich badań, może wskazywać na istnienie swoistej luki w percepcji skutkującej nadmiernie optymistycznym podejściem do oceny poziomu ryzyka korupcji we własnej branży.

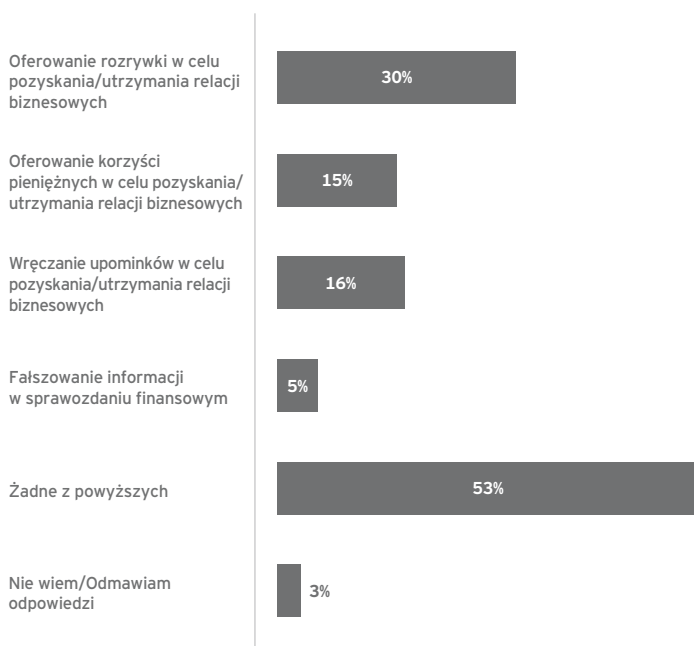
## Kryzys nadwyręża standardy etyczne

Nie ulega wątpliwości, że obecna sytuacja gospodarcza wywiera niekorzystny wpływ na postawę pracowników. Jednym z najbardziej niepokojących wniosków płynących z badania jest spostrzeżenie dotyczące powszechnego przyzwolenia dla nieetycznych praktyk biznesowych. Szczególnie niepokojąca wydaje się rosnąca gotowość respondentów do wręczania korzyści pieniężnych (15% w porównaniu z 9% w ubiegłej edycji badania) oraz podawania nieprawdziwych informacji w sprawozdaniach finansowych (5% wobec 3% w poprzednim badaniu) w celu przetrwania kryzysu gospodarczego.

Zwłaszcza alarmujące są wyniki z krajów Dalekiego Wschodu, gdzie 15% respondentów uważa za dopuszczalne fałszowanie sprawozdań finansowych. W Indonezji 60% respondentów deklaruje przyzwolenie na wręczanie korzyści pieniężnych w celu pozyskania nowych relacji biznesowych. W Wietnamie 36% ankietowanych uznało za możliwe do zaakceptowania zmanipulowanie wyników finansowych przedsiębiorstwa. Nieprzypadkowo właśnie na tym regionie skupia się obecnie nasilona aktywność regulatorów ze Stanów Zjednoczonych.

### Wykres 2

Wzrost przyzwolenia na wręczanie łapówek lub fałszowanie sprawozdań finansowych



% odpowiedzi „Zgadzam się”

Wyniki z poprzedniego badania	Brazylia	Indie	Indonezja	Bliski Wschód*	Rosja	Wietnam
20	10	54	44	18	18	56
9	12	28	60	16	16	28
6	4	34	36	8	22	44
3	10	16	28	6	4	36
56	70	28	24	64	72	20
13	2	0	0	2	0	4

**Pytanie:** Które z poniższych działań uznaje Pan/Pani za dopuszczalne w celu zapewnienia firmie przetrwania kryzysu gospodarczego?

Próba: Wszyscy respondenci (1.758)

\* Zjednoczone Emiraty Arabskie i Jordania



## Niedostateczne środowisko kontrolne

Pomimo istniejącego ryzyka, przedsiębiorstwa często nie podejmują skutecznych działań mających na celu przeciwdziałanie przekupstwu i korupcji. Z odpowiedzi udzielanych przez uczestników badania można wywnioskować, że kierownictwa spółek wysyłają często sprzeczne sygnały, zaś deklaracjom dotyczącym wartości etycznych nie zawsze towarzyszą działania w postaci powszechnego programu szkoleń i karnia wykroczeń.

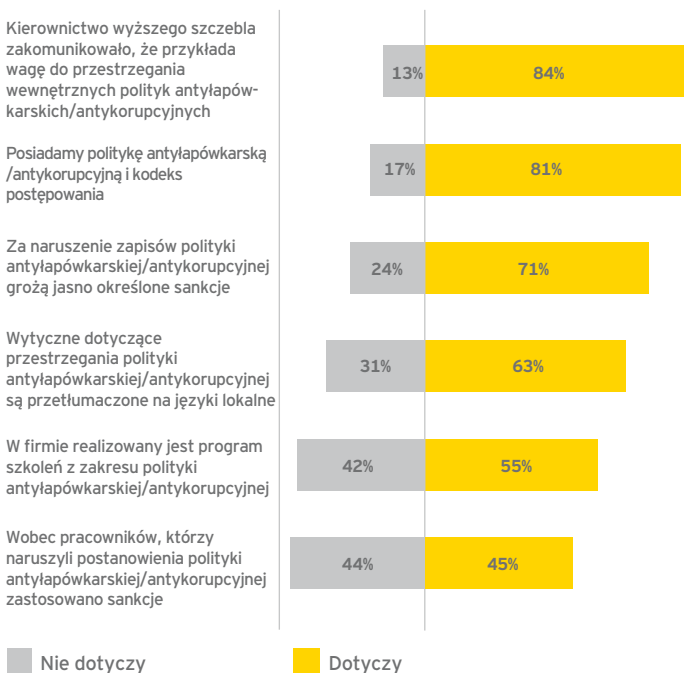
81% respondentów deklaruje, że w ich przedsiębiorstwach przyjęto polityki antyłańwórkarskie/antykórupcyjne oraz kodeksy postępowania, a podobny odsetek ankietowanych twierdzi, że kierownictwo wyższego szczebla kładzie silny nacisk na przestrzeganie zawartych w nich zapisów. Mimo to niemal połowa respondentów uważa, że w ich

organizacji nie funkcjonuje system sankcji dla pracowników, którzy naruszyli postanowienia takiej polityki.

W następstwie powszechnie realizowanych w ostatnich latach programów redukcji kosztów firmy rzadziej sięgają po pracochłonne kontrole antykórupcyjne. W związku ze zmniejszeniem zatrudnienia w działach audytu wewnętrznego i zapewnienia zgodności mamy do czynienia z okrojeniem zadań nieuznawanych za priorytetowe, takich jak np. realizacja programów szkoleniowych. Aż 42% respondentów nie uczestniczyło w szkoleniach z zakresu polityk antyłańwórkarskich/antykórupcyjnych. W związku z brakiem wykwalifikowanej kadry, prawdopodobnie spadła również zdolność spółek do sprawnego i rzetelnego badania zarzutów oraz podejmowania odpowiednich działań w reakcji na zgłoszone przypadki nadużyć.

### Wykres 3

#### Pracownicy lekceważą przykład płynący z góry



% odpowiedzi „Zgadzam się”

	Kanada	Węgry	Włochy	Japonia	Malezja	Afryka Południowa
Kierownictwo wyższego szczebla zakomunikowało, że przykładą wagę do przestrzegania wewnętrznych polityk antyłańwórkarskich/antykórupcyjnych	96	92	88	90	80	86
Posiadamy politykę antyłańwórkarską /antykórupcyjną i kodeks postępowania	92	70	96	90	80	88
Za naruszenie zapisów polityki antyłańwórkarskiej/antykórupcyjnej grożą jasno określone sankcje	78	86	84	78	72	78
Wytyczne dotyczące przestrzegania polityki antyłańwórkarskiej/antykórupcyjnej są przetłumaczone na języki lokalne	76	70	68	54	72	60
W firmie realizowany jest program szkoleń z zakresu polityki antyłańwórkarskiej/antykórupcyjnej	58	54	60	64	52	52
Wobec pracowników, którzy naruszyli postanowienia polityki antyłańwórkarskiej/antykórupcyjnej zastosowano sankcje	36	32	24	26	56	62

**Pytanie:** Proszę wskazać, które z poniższych stwierdzeń dotyczą, a które nie dotyczą sytuacji w Pana/Pani organizacji.

Próba: Wszyscy respondenci (1.758)

Procent odpowiedzi „Nie wiem” został pominięty w celu lepszego porównania uzyskanych odpowiedzi.



“Pracownicy stanowią pierwszą linię obrony przed nadużyciami gospodarczymi i muszą przejść intensywny program szkoleń.”

Dyrektor ds. Ryzyka, Niemcy

## W poszukiwaniu niezależnego spojrzenia na compliance

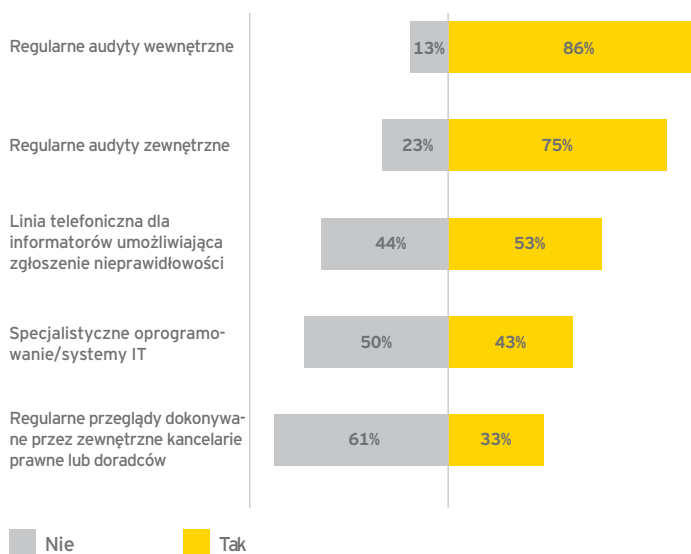
Prawdopodobną konsekwencją rosnącej presji na ograniczanie zasobów audytu wewnętrznego i compliance jest zwiększenie roli firm zewnętrznych, które coraz częściej przejmują zadania związane ze wspomaganiem kadry kierowniczej najwyższego szczebla w tych obszarach. Aż 75% respondentów wskazało audyt zewnętrzny jako jedno z narzędzi monitorowania zgodności z polityką antyłapówkarską/antykorupcyjną. Co więcej, 33% badanych regularnie zleca przeglądy zgodności w zewnętrznych kancelariach prawnych lub u wyspecjalizowanych konsultantów.

Istnieje coraz powszechniejsze przekonanie, że korzystanie z usług zewnętrznych doradców może przyczynić się do podniesienia efektywności systemu zapewnienia zgodności (compliance) w przedsiębiorstwie. Dlatego niedawne wejście w życie niemieckiego standardu compliance spotkało się z dużym zainteresowaniem. Nowy standard określa zasady, zgodnie z którymi firma zewnętrzna może dokonywać przeglądu i wydawać opinię na temat efektywności systemu zapewnienia zgodności.

Nowy standard jest obecnie wdrażany przez liczne niemieckie spółki giełdowe na zasadach dobrowolności. Dla innych firm zasady wprowadzane przez nowy standard mogą stanowić przydatne wytyczne do utrzymywania skutecznego programu zapewnienia zgodności.

### Wykres 4

#### Stosowane procesy monitorowania zgodności



**Pytanie:** Które z poniższych systemów lub procesów monitorowania zgodności z przepisami antyłapówkarskimi/antykorupcyjnymi funkcjonują w Pana/Pani przedsiębiorstwie?

Próba: Wszyscy respondenci (1.758)

Procent odpowiedzi „Nie wiem” lub „Odmawiam odpowiedzi” został pominięty w celu lepszego porównania uzyskanych odpowiedzi.

### System zarządzania zgodnością - niemiecki standard IDW AssS 980

Standard powstał w związku z rosnącym zapotrzebowaniem niemieckich przedsiębiorstw na niezależne opinie w sprawie konkretnych aspektów działania systemów zarządzania zgodnością (ang. Compliance Management System, CMS).

Standard opisuje podstawowe obszary, które powinien regulować system zarządzania zgodnością. Są to między innymi: kultura organizacyjna w zakresie zgodności, ryzyko zgodności, polityki i procedury określające sposób reagowania na ryzyko, a także metody monitorowania i usprawniania CMS.

Mówiąc w skrócie, standard pozwala zmierzyć stopień, w jakim spółki:

- ▶ opracowały system zarządzania zgodnością w następstwie przeprowadzonej oceny ryzyka,
- ▶ wdrożyły opracowany system,
- ▶ zagwarantowały efektywność systemu w perspektywie długoterminowej.

# Gotowość na nowe wyzwania



W związku z rozwojem działalności na rynkach wschodzących, przedsiębiorstwa zmuszone są aktywnie zarządzać szeregiem zróżnicowanych ryzyk. Większość respondentów uczyniła ważny, pierwszy krok na drodze do kontrolowania ryzyka, polegający na uświadomieniu sobie istnienia nowych wyzwań. Mimo to znaczący w skali globalnej odsetek ankietowanych, tj. jedna piąta uczestników badania, nie dostrzega ryzyk związanych z obecnością na nowych rynkach.

## Zarządzanie ryzykiem wynikającym z relacji z podmiotami zewnętrznymi

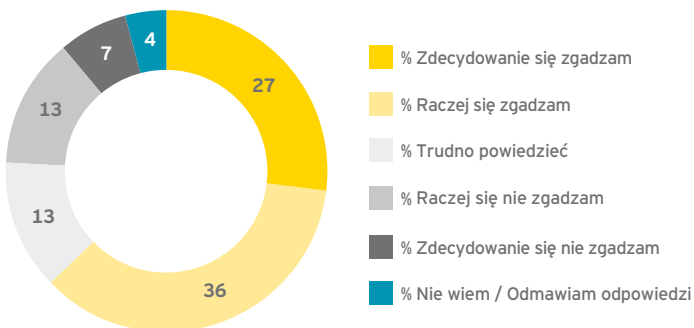
W okresie wchodzenia na nowe rynki firmy najczęściej nie posiadają lokalnych kontaktów ani wiedzy dotyczącej obowiązujących procedur, co wiele z nich skłania do korzystania z usług zewnętrznych przedstawicieli lub partnerów biznesowych. Tego rodzaju współpraca może narazić je na istotne ryzyko wynikające z naruszenia przepisów antykorupcyjnych.

Liczne postępowania organów regulacyjnych, nagłośnione przez media, zwracały uwagę na wysokie koszty ponoszone przez przedsiębiorstwa w wyniku złamania przepisów antykorupcyjnych przez współpracujące z nimi osoby trzecie. W rzeczywistości ponad 90% zgłoszonych przypadków naruszenia amerykańskiej ustawy FCPA dotyczyło działań podmiotów zewnętrznych pełniących funkcję pośrednika na rynku lokalnym.

Jako sztandarowy przykład można wskazać sprawę firmy Panalpina z 2010 roku. Amerykańska Komisja Papierów Wartościowych i Giełd oraz Departament Sprawiedliwości Stanów Zjednoczonych zarzuciły spółce m.in. dokonywanie w imieniu klientów płatności na rzecz lokalnych urzędników w celu przyspieszenia procedur importowych w wielu krajach. Inne przedsiębiorstwa potraktowały tę sprawę jako sygnał ostrzegawczy. Było to również kolejne potwierdzenie gotowości amerykańskich regulatorów do egzekwowania zgodności z przepisami wobec spółek, które dopuszczają się przekupstwa za pośrednictwem osób trzecich działających w ich imieniu.

### Wykres 5

Zróżnicowany poziom świadomości ryzyka związanego z inwestycjami na nowych rynkach



**Pytanie:** W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani ze stwierdzeniem „Planowane przez moją firmę inwestycje na nowych rynkach wiążą się z nowym ryzykiem”?  
Próba: Wszyscy respondenci (1.758)

% odpowiedzi „Nie zgadzam się”

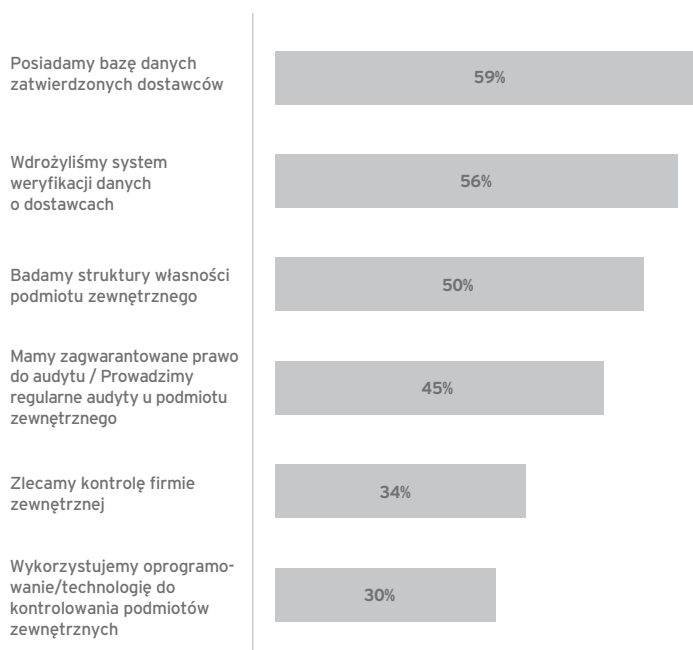
Australia	14
Brazylia	52
Chile	32
Chiny	2
Niemcy	8
Japonia	12
Malezja	8
Polska	42
Hiszpania	22
Stany Zjednoczone	8

**“Zarządzanie relacjami z podmiotami zewnętrznymi jest dziś najsłabszym punktem przedsiębiorstw.”**

Dyrektor ds. Audytu Wewnętrznego, Stany Zjednoczone

A jednak, jak wskazują wyniki naszego badania, pomimo wysokiego ryzyka oraz sprecyzowanych wymogów organów regulacyjnych, korporacje nie podejmują wystarczająco skutecznych działań mających na celu zmniejszenie ryzyka wynikającego z relacji z podmiotami zewnętrznymi. Wiele przedsiębiorstw nie posiada nawet podstawowych mechanizmów kontrolnych w obszarze zarządzania współpracą z podmiotami zewnętrznymi.

**Wykres 6**  
Podejście do relacji z podmiotami zewnętrznymi



**Pytanie:** Jakie systemy lub procesy wykorzystuje Pana/Pani organizacja do zarządzania relacjami i monitorowania współpracy z podmiotami zewnętrznymi?  
Próba: Wszyscy respondenci korzystających z usług podmiotów zewnętrznymi (1.268)

Uzyskane wyniki są niepokojące i wskazują, że wiele spółek najprawdopodobniej nie posiada wystarczającej wiedzy o podmiotach zewnętrznymi, z którymi prowadzi współpracę. W wyniku braku analizy struktury własności i weryfikacji danych zewnętrznymi dostawców niemal połowa respondentów może narażać się na ryzyko nieświadomego dokonywania płatności na rzecz osób piastujących stanowiska polityczne lub funkcjonariuszy publicznych. Zaledwie 59% ankietowanych deklaruje korzystanie z bazy danych zatwierdzonych dostawców, co stanowi zatrważająco niski odsetek w przypadku tak prostego mechanizmu kontrolnego gwarantującego, że usługi na rzecz spółki świadczone są wyłącznie przez podmioty zewnętrzne działające w sposób rzetelny i zgodny z prawem. Ewidentny brak wiedzy na temat podmiotów zewnętrznymi, z którymi spółki prowadzą współpracę, można uznać za poważny problem.

### **Sprawdź z kim masz do czynienia – efektywny proces due diligence podmiotów zewnętrznymi i audyt zgodności**

Coraz częściej regulatorzy wymagają od przedsiębiorstw przeprowadzania badania due diligence podmiotów zewnętrznymi. Jest to widoczne zwłaszcza w Stanach Zjednoczonych, gdzie treść federalnych wytycznych w zakresie orzecznictwa (US Federal Sentencing Guidelines) oraz postanowienia ugód w sprawach o naruszenie ustawy FCPA, jednoznacznie wskazują jak duże znaczenie jest przykładane do procesów due diligence oraz monitorowania działań podmiotów zewnętrznymi, w ramach programu zgodności z przepisami ustawy FCPA. Opublikowane przez brytyjskie władze wytyczne dotyczące zgodności z Ustawą o przeciwdziałaniu korupcji (UK Bribery Act Guidance) również podkreślają konieczność wdrożenia efektywnego procesu due diligence podmiotów zewnętrznymi.

Skuteczność mechanizmów antykorupcyjnych uzależniona jest od przyjęcia spójnych procesów kontrolnych i podejścia opartego na analizie ryzyka. Duży nacisk na podejście oparte na analizie ryzyka położono również w wytycznych antykorupcyjnych Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) oraz w wytycznych do brytyjskiej Ustawy o przeciwdziałaniu korupcji.



Wdrożenie podejścia opartego na analizie ryzyka wymaga rozważenia szeregu kluczowych kwestii, w tym między innymi:

- ▶ Czy dokonano identyfikacji wszystkich podmiotów zewnętrznych oraz czy przyjęto procesy umożliwiające ich bieżącą identyfikację?
- ▶ Jakie kryteria należy przyjąć w procesie oceny ryzyka? Należy rozważyć takie kwestie jak: poziom ryzyka korupcji w danym kraju, rodzaj działalności prowadzonej przez podmiot zewnętrzny, strukturę własności podmiotu zewnętrznego, prawdopodobieństwo interakcji z funkcjonariuszami publicznymi, skalę współpracy z podmiotem zewnętrznym oraz czy podmiot wewnętrzny również podlega regulacjom.
- ▶ W jaki sposób można zagwarantować niezależność i spójność procesu? Przedsiębiorstwa powinny dążyć do zrównoważenia korzyści płynących z realizacji kontroli na szczeblu centralnym, co zapewnia większą niezależność i niższe koszty oraz z kontroli na poziomie biznesowej oddziałów, co z kolei zapewnia lepszą znajomość lokalnych realiów.
- ▶ Czy spółka dysponuje zasobami niezbędnymi do wdrożenia procesu? Może to wiązać się z koniecznością przetwarzania ogromnych ilości informacji. Czy spółka jest w stanie opracować prawidłową, wiarygodną ścieżkę dowodową po audycie, na potrzeby kontroli organów regulacyjnych?
- ▶ Czy po wdrożeniu proces kontroli jest trwale i skutecznie realizowany?

Wiele korporacji prowadzi współpracę z olbrzymią liczbą podmiotów z całego świata, co oznacza, że rzetelna ocena ryzyka wiąże się w ich przypadku z przetworzeniem ogromnej ilości informacji. Wykorzystanie technologii do analizy dużych ilości danych może poprawić efektywność kosztową procesu due diligence podmiotów zewnętrznych. Niezależnie od redukcji kosztów, dodatkowym atutem takiego rozwiązania jest większe prawdopodobieństwo wykrycia sygnałów ostrzegawczych (tzw. „czerwonych flag”).

Efektywne zarządzanie współpracą z podmiotami zewnętrznymi nie ogranicza się wyłącznie do wydajnego procesu due diligence. Niezbędny jest również ciągły monitoring bieżącej działalności podmiotów zewnętrznych obejmujący regularne oceny zgodności oraz audyty.

W świetle powyższych spostrzeżeń niepokojący wydaje się fakt, że zaledwie 45% respondentów wskazało prawo do audytu lub regularne audyty u podmiotów zewnętrznych jako przyjęte w ich przedsiębiorstwie metody monitorowania działalności podmiotów zewnętrznych. Podobnie jak w przypadku badania due diligence, zakres audytów powinien być uwarunkowany profilem ryzyka poszczególnych podmiotów

#### Wykorzystanie rozwiązań technologicznych w procesie due diligence dostawców

Właściwe wykorzystanie technologii może stanowić istotny element skutecznego, opartego na analizie ryzyka programu due diligence podmiotów zewnętrznych. Pozwala bowiem szybko skoncentrować się na przedstawicielach i partnerach biznesowych mogących stwarzać zagrożenie dla reputacji firmy. Jednocześnie, w przypadku ewentualnego wykrycia praktyk niezgodnych z prawem, fakt korzystania z narzędzi informatycznych w ramach kompleksowego programu zapewnienia zgodności dowodzi, że spółka dołożyła wszelkich starań, by wdrożyć odpowiednie procedury mające na celu ograniczenie ryzyka. Takie technologie pozwalają na:

- ▶ zidentyfikowanie sygnałów ostrzegawczych wśród olbrzymiej ilości danych o podmiotach zewnętrznych;
- ▶ efektywną weryfikację posiadanych informacji w szeregu zróżnicowanych źródeł prowadzonych w różnych językach;
- ▶ stosowanie spójnych i obiektywnych kryteriów oceny wobec wszystkich badanych podmiotów zewnętrznych;
- ▶ zwiększenie poziomu automatyzacji oraz efektywności procesu raportowania i prezentowania wyników i zidentyfikowanych kwestii;
- ▶ opracowanie kompleksowej i wiarygodnej ścieżki dowodowej, w celu potwierdzenia podjęcia właściwych działań.

zewnętrznych. Warunki umowy o współpracę muszą przewidywać możliwość odpowiednio szczegółowej kontroli, która nie sprowadza się do rutynowego wypełnienia powierzchownych kwestionariuszy. Z zasady audyty powinny obejmować wizytę w siedzibie podmiotu, wywiady z pracownikami oraz właściwe kontrole i wrywkową analizę transakcji.

Analiza danych może być również pomocna przy identyfikacji podmiotów o podwyższonym ryzyku, co pozwala spółkom, których zasoby są ograniczone, na skoncentrowanie się na podmiotach, które stanowią najwyższe ryzyko. Dzięki analizie transakcji można zaobserwować specyficzne zachowania odpowiadające określonym schematom (np. używanie kont bankowych w nietypowych lokalizacjach) lub po prostu wykryć niestandardowe zachowania, w porównaniu z normami dla poszczególnych klas transakcji, dostawców lub lokalizacji. Taka analiza sprawdza się najlepiej w sytuacji, w której używa się wielu środków, czyli przeglądania tekstu pod kątem

**“Przeprowadzenie badania due diligence podmiotu będącego celem przejęcia, ze szczególnym uwzględnieniem bazy i portfela klientów przejmowanego podmiotu ma znaczenie strategiczne.”**

Dyrektor ds. Zgodności, Holandia

słów kluczowych, analizy statystycznej, a obserwacje są prezentowane za pomocą zaawansowanych technik wizualizacji, które pozwalają na szybki i efektywny przegląd wyników.

Dostosowanie analizy prowadzonej za pomocą technologii informatycznych do specyficznych potrzeb firmy pomaga w skoncentrowaniu wysiłków na analizie najbardziej podejrzanych transakcji oraz odrzuceniu „falszywych alarmów”.

## Zarządzanie przejęciami firm

Istotną część działań regulatorów dotyczy podmiotów będących obiektem przejęcia. Tylko w 2011 r. zawarto trzy ugody w sprawach o naruszenie przepisów ustawy FCPA, którego przed datą przejęcia dopuściły się nabyte podmioty zależne. Doprowadzając do zawarcia tych oraz podobnych uгод, Departament Sprawiedliwości Stanów Zjednoczonych zwrócił uwagę na istotną rolę badań due diligence wykonywanych przed i po zakończeniu przejęcia.

Jak wskazują wyniki naszego badania, w dalszym ciągu najczęściej badanie due diligence przed finalizacją przejęcia przeprowadzają spółki amerykańskie. 77% respondentów ze Stanów Zjednoczonych deklaruje, że w ich przedsiębiorstwie każde przejęcie poprzedza procedura due diligence. W skali światowej takiej odpowiedzi udzieliło zaledwie 43% ankietowanych.

Na podstawie posiadanych informacji można stwierdzić, że w pewnych regionach odchodzi się od wykonywania analizy due diligence. Na przykład w porównaniu z wynikami poprzedniego badania dwukrotnie (do 50%) wzrósł odsetek respondentów z Chin przyznających, że w ich przedsiębiorstwach antyłańpówkarską/antykoryupcyjną analizę due diligence podmiotów przejmowanych przeprowadza się rzadko lub nigdy. W przypadku Indii odsetek respondentów wybierających taką samą odpowiedź wzrósł z 30% do ponad 50%.

Istotne znaczenie ma nie tylko kwestia przeprowadzenia antyłańpówkarskiego/antykoryupcyjnego due diligence, ale również wyboru odpowiedniego terminu na badanie. Procedurę due diligence

należy rozpocząć odpowiednio wcześniej. Wtedy wykrycie ewentualnych nieprawidłowości pozwala nabywcy zgromadzić dostateczną wiedzę na temat towarzyszącego transakcji ryzyka odpowiedzialności za praktyki koryupcyjne przejmowanego podmiotu, omówić potencjalne problemy z właściwymi organami regulacyjnymi, a w razie konieczności podjąć decyzję o rezygnacji z przejęcia. W takim wypadku, due diligence pozwala na oszczędność znaczących środków finansowych na realizację transakcji, która ostatecznie nie doszłaby do skutku w wyniku wykrycia nieprawidłowości na późniejszych etapach procesu. Pozyskana wiedza może również chronić nabywcę przed ograniczeniem zysków spowodowanym sankcjami finansowymi lub faktem uzależnienia relacji biznesowych od praktyk koryupcyjnych.

Często wstępny etap antyłańpówkarskiego/antykoryupcyjnego badania due diligence obejmuje szczegółową weryfikację danych dotyczących spółki będącej potencjalnym celem przejęcia, kluczowych pracowników oraz kontrahentów i przedstawicieli. Procedury obejmują również wywiady z kadrą kierowniczą najwyższego szczebla, ogólną ocenę ryzyka oraz przegląd polityk i procedur antyłańpówkarskich/antykoryupcyjnych przejmowanej spółki. Uciążliwy i czasochłonny charakter wspomnianych działań powoduje, że wiele firm szuka pomocy zewnętrznych konsultantów w tym zakresie. Bez względu na rodzaj zastosowanego podejścia, kluczowe jest zaangażowanie adekwatnych, lokalnych zasobów ludzkich, aby zapewnić odpowiedni poziom wiedzy przy przeglądzie oraz uniknąć braków w dokumentacji.

Bezpośrednio po zakończeniu przejęcia nabywca musi bezwzględnie wyeliminować wszelkie praktyki noszące znamiona koryupcji, mające miejsce w przejętym podmiocie, w razie konieczności likwidując luki kontrolne w obszarach, gdzie zidentyfikowano braki. Ponieważ natychmiastowe, jednoczesne wprowadzenie wszystkich potrzebnych zmian może okazać się niemożliwe, należy w pierwszej kolejności wskazać główne obszary ryzyka, wymagające podjęcia działań naprawczych. W okresie bezpośrednio po zakończeniu przejęcia zalecany jest bardziej intensywny monitoring działalności nabytego podmiotu. W procesie transformacji przejętej organizacji niezwykle istotne znaczenie ma również wsparcie jej zarządu i kierownictwa wyższego szczebla.

### Wykres 7

Częstotliwość wykonywania badania due diligence pod kątem ryzyka nadużyć gospodarczych i koryupcji

#### Przed przejęciem



#### Po przejęciu



% odpowiedzi „Bardzo często” / „Zawsze”

	przed przejęciem	po przejęciu
Chiny	32	29
Czechy	9	8
Japonia	33	11
Meksyk	56	51
Nigeria	9	8
Stany Zjednoczone	84	59

**Pytanie:** Jak często w ciągu ostatnich dwóch lat Pana/Pani spółka wykonywała przed przejęciem nowego przedsiębiorstwa badanie due diligence pod kątem ryzyka nadużyć i/lub koryupcji?

**Pytanie:** Jak często w ciągu ostatnich dwóch lat Pana/Pani spółka wykonywała badanie przejętego podmiotu pod kątem nadużyć i/lub koryupcji?

Próba: Wszyscy respondenci, których pracodawcy dokonali transakcji przejęcia (957)

# Dyrektorzy finansowi pod lupą



Rola CFO jest szeroka i znacząca. Dyrektor finansowy jest bez wątpienia jedną z najbardziej wpływowych postaci w każdym przedsiębiorstwie. W sytuacji, gdy brak stabilizacji gospodarczej skutkuje poważnymi wahaniami popytu na towary i usługi, w znaczący sposób utrudniając zarządzanie przepływami pieniężnymi i bilansem, dyrektorzy finansowi są często najważniejszymi osobami w całej organizacji, a wysoki poziom kompetencji finansowych jest szczególnie wysoko ceniony.

Dyrektorzy finansowi pełnią rolę łączników między pracownikami a zarządem dostarczając członkom zarządu szczegółowe informacje na potrzeby strategicznych procesów decyzyjnych. Zarządy polegają na dyrektorach finansowych nie tylko w kwestiach finansowych, ale często również dotyczących działalności operacyjnej lub zapewnienia zgodności. Dodatkowo, dyrektorzy finansowi pełnią funkcję pośredników w kontaktach z organami regulacyjnymi lub innymi interesariuszami. Należy jednak pamiętać, że część spośród największych nadużyć opierających się na manipulacji sprawozdaniami finansowymi zostało popełnionych przez lub przy wsparciu dyrektorów finansowych. Z uwagi na specyfikę zadań i zakres odpowiedzialności spoczywającej na dyrektorach finansowych, mają oni znakomite warunki do obchodzenia procedur kontrolnych.

Mając to na uwadze, odpowiedzi udzielane przez wielu dyrektorów finansowych mogą wzbudzać niepokój. Właśnie ta grupa kadry kierowniczej (która jest stosunkowo niewielka w porównaniu z całym kierownictwem przedsiębiorstw) często deklarowała, że podejmowanie nieetycznych, a nawet potencjalnie kryminalnych działań może być usprawiedliwione celem przetrwania firmy w czasach kryzysu. Wydaje się, że większa część tej grupy nie jest wystarczająco świadoma znaczenia ryzyka związanego z korupcją.

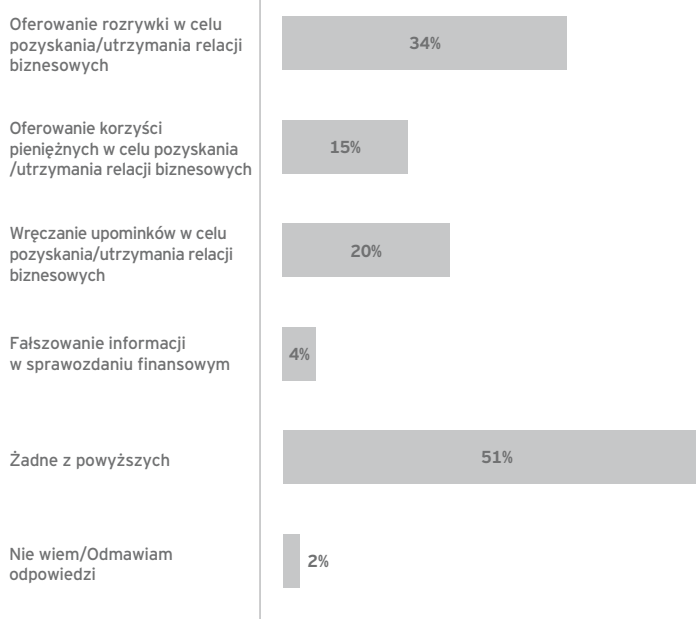
Uzyskane wyniki nie pokrywają się z naszymi spostrzeżeniami będącymi wynikiem osobistych kontaktów z dyrektorami finansowymi. Mimo to, wyniki ankiety przeprowadzonej wśród prawie 400 dyrektorów finansowych powinny dla części interesariuszy stanowić powód do niepokoju.

Naszą uwagę zwróciły szczególnie następujące odpowiedzi:

- ▶ 47% dyrektorów finansowych uznało jedno lub kilka wątpliwych etycznie działań mogących zapewnić spółce przetrwanie za dopuszczalne w czasach załamania gospodarczego (Wykres 8).
- ▶ Zastanawiające, że 15% dyrektorów finansowych odpowiedziało, że byłoby w stanie zaoferować korzyści pieniężne, aby zdobyć nowe zamówienia lub utrzymać dotychczasowe. Zaś 4% dyrektorów

## Wykres 8

Dyrektorzy finansowi deklarują przyzwolenie dla działań mogących zapewnić spółce przetrwanie kryzysu gospodarczego



**Pytanie:** Które z poniższych działań uznaje Pan/Pani za dopuszczalne w celu zapewnienia firmie przetrwania kryzysu gospodarczego?  
Próba: Wszyscy ankietowani dyrektorzy finansowi (372)

finansowych uważało, że manipulowanie sprawozdaniami finansowymi można usprawiedliwić chęcią zapewnienia spółce przetrwania.

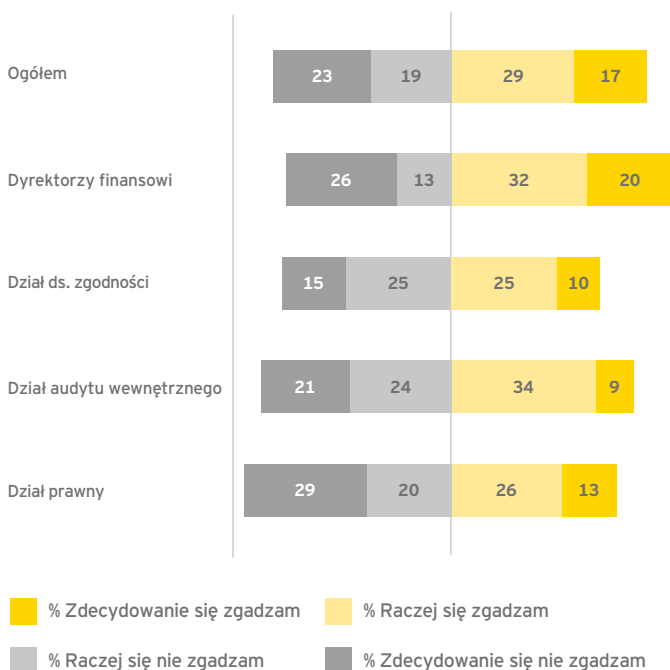
- ▶ Zdaniem 46% respondentów wśród kadry kierowniczej spółek istnieje gotowość do naginania zasad w dążeniu do realizacji przyjętych celów, przy czym poglądy dyrektorów finansowych wydają się jeszcze bardziej pesymistyczne (52%) (Wykres 9).
- ▶ Zaledwie 46% ankietowanych dyrektorów finansowych uczestniczyło w szkoleniu z zakresu przeciwdziałania korupcji i przekupstwu.
- ▶ 16% dyrektorów finansowych nie wiedziało, że ich spółka może ponosić odpowiedzialność za działania podejmowane przez działający w jej imieniu podmiot zewnętrzny (Wykres 10).

“Realizowany przez Komisję program egzekwowania wymogów ustawy FCPA motywuje spółki do samodzielnej oceny i aktualizacji wewnętrznych mechanizmów kontrolnych i systemów zgodności.”

Mary Schapiro  
Przewodnicząca amerykańskiej Komisji Papierów  
Wartościowych i Giełd (SEC)

### Wykres 9

Zdaniem dyrektorów finansowych kadra kierownicza gotowa jest realizować cele naginając zasady



**Pytanie:** W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani ze stwierdzeniem, że kadra kierownicza jest skłonna, w trudnej sytuacji ekonomicznej, obchodzić przepisy, aby zrealizować założone cele?  
Próba: Wszyscy respondenci (1.403)  
Procent odpowiedzi „Nie wiem”, „Trudno powiedzieć” lub „Odmawiam odpowiedzi” został pominięty w celu lepszego porównania uzyskanych odpowiedzi.

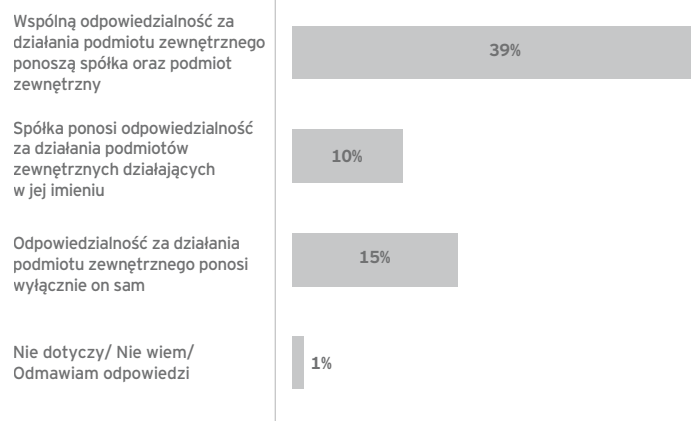
### Dyrektorzy finansowi nadają ton – zarząd weryfikuje

Większość respondentów uważa, że kierownictwo najwyższego szczebla jednoznacznie popiera polityki przeciwdziałania przekupstwu i korupcji. Jednak wyniki przeprowadzonego przez nas badania sugerują, że od dyrektorów finansowych, którzy z racji pełnionej stanowiska powinni stanowić wzór do naśladowania, wymaga się szczególnie wysokiego poziomu zaangażowania: powinni uczestniczyć w szkoleniach, stale podnosić poziom posiadanej wiedzy oraz w sposób jednoznaczny demonstrować poparcie dla inicjatyw z zakresu zarządzania ryzykiem nadużyć gospodarczych, przekupstwa i korupcji. Zdaniem ankietowanych ma to znaczenie z uwagi na fakt, że to właśnie na dyrektorach finansowych najczęściej spoczywa odpowiedzialność za zgodność postępowania firmy z przepisami antykorupcyjnymi.

Rolą zarządu i komitetu audytu jest poddawanie w wątpliwość niektórych informacji. Dzięki ustanowieniu kanałów komunikacji ze wszystkimi pracownikami działu finansów oraz kadrą kierowniczą jednostek biznesowych, zarządy mogą zyskać pewność, że mają pełny i zgodny z rzeczywistością obraz działalności przedsiębiorstwa.

### Wykres 10

Ograniczona świadomość odpowiedzialności za działania podmiotów zewnętrznych.



**Pytanie:** Wiele przedsiębiorstw na potrzeby bieżącej działalności handlowej korzysta z usług zewnętrznych przedstawicieli zajmujących się głównie sprzedażą i dystrybucją. Które z poniższych stwierdzeń najtrafniej oddaje Pani/Pana opinię na temat odpowiedzialności przedsiębiorstw za działania podmiotów zewnętrznych działających w ich imieniu?  
Próba: Wszyscy dyrektorzy finansowi (372)  
Odpowiedzi „Nie dotyczy” zostały pominięte w celu lepszego porównania uzyskanych odpowiedzi.

# Kierownictwo pod presją



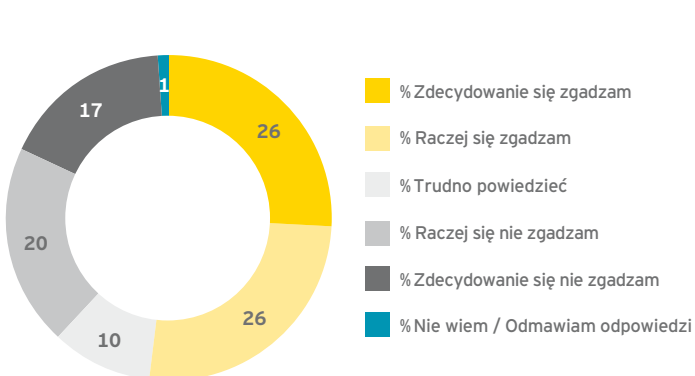
Rady nadzorcze, a zwłaszcza komitety audytu, pełnią kluczową rolę w procesie ograniczania ryzyka przekupstwa i korupcji w ramach organizacji. Organy regulacyjne bezwzględnie oczekują od rad nadzorczych najwyższego poziomu zaangażowania we wdrażanie kultury przeciwdziałania przekupstwu i korupcji. Najważniejsze elementy efektywnego programu zwalczania korupcji wymagają daleko idącego wsparcia i współpracy ze strony członków rad. Natomiast do zadań komitetu audytu należy między innymi nadzorowanie procesu oceny ryzyka w zakresie nadużyć, przekupstwa i korupcji, a także powiązanych mechanizmów kontrolnych i programów zgodności. Czy rady nadzorcze spełniają pokładane w nich oczekiwania?

## Niedostateczna wiedza na temat funkcjonowania przedsiębiorstwa

Jak wskazują wyniki ankiety rady nadzorcze nie zawsze dokładają wszelkich starań, aby dogłębnie poznać sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa. 52% dyrektorów najwyższego szczebla uważa, że aby skutecznie chronić swoje organizacje przed nadużyciami i praktykami korupcyjnymi, członkowie rad nadzorczych powinni posiadać bardziej szczegółową wiedzę na temat ich działalności.

### Wykres 11

Członkowie rad nadzorczych powinni dysponować bardziej szczegółową wiedzą na temat funkcjonowania przedsiębiorstwa



Na problem ten zwrócono uwagę już w poprzedniej edycji badania i trzeba zaznaczyć, że nie odnotowano od tego czasu istotnych postępów. Konieczność zmian w postawie członków rad nadzorczych dostrzegają przy tym głównie respondenci z rynków wschodzących. To niepokojąca obserwacja, zwłaszcza że właśnie na tych rynkach panuje największe zagrożenie korupcją i nadużyciami gospodarczymi.

## Zapotrzebowanie nie na zalew informacji, ale na lepiej sprofilowane dane

Z przeprowadzonych przez nas wywiadów wynika, że rady nadzorcze często czują się przytłoczone zalewem informacji dotyczących zarządzania ryzykiem i kontroli. W połączeniu z rosnącym znużeniem problematyką antykorupcyjną może to skutkować pobieżnym, „biurokratycznym” podejściem do zarządzania ryzykiem. Mimo iż rada nadzorcza z racji specyfiki pełnionej funkcji dysponuje mniej szczegółową wiedzą na temat spraw przedsiębiorstwa niż zarząd, jej członkowie powinni posiadać wystarczająco dokładny obraz działalności spółki, by móc analizować główne obszary ryzyka. Z naszego doświadczenia wynika, że można to osiągnąć przez odpowiednie sprofilowanie i uszczegółowienie raportów przekazywanych radom.

	% odpowiedzi „Zgadzam się”
Argentyna	78
Chiny	93
Indonezja	100
Meksyk	73
Nigeria	83
Wielka Brytania	27

**Pytanie:** W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani ze stwierdzeniem, że aby skutecznie chronić organizację przed nadużyciami, przekupstwem i praktykami korupcyjnymi, członkowie rad nadzorczych powinni posiadać bardziej szczegółową wiedzę na temat jej działalności?  
Próba: Wszyscy dyrektorzy najwyższego szczebla (736)



**“Członkowie rad nadzorczych i najwyższe kierownictwo muszą dawać przykład swoim postępowaniem i czytelnym zaangażowaniem w inicjatywę na rzecz zwalczania nadużyć.”**

Członek rady nadzorczej, Kenia

### Najlepsze praktyki dotyczące raportowania zgodności do rad nadzorczych

Praktyki często spotykane w wiodących organizacjach:

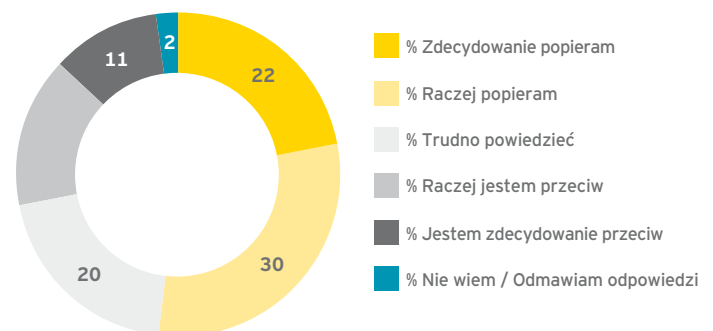
- ▶ Operacyjne jednostki biznesowe odpowiadają za zgłaszanie przypadków naruszenia przepisów.
- ▶ Organizacja posiada standardowe formularze raportów oraz definicje sytuacji wymagających zgłoszenia.
- ▶ Powołano centralną grupę zajmującą się konsolidacją i analizą raportów oraz opracowaniem opinii i zestawień informacji na potrzeby zarządu i rady nadzorczej.

Efektywne metody informowania rady nadzorczej o kwestiach z zakresu zapewnienia zgodności:

- ▶ skupiają się na wynikającym z naruszenia przepisów ryzyku reputacyjnym i gospodarczym,
- ▶ uwzględniają analizę trendów długoterminowych z podziałem na regiony i sektory,
- ▶ zwracają uwagę na czynniki ryzyka i trendy będące następstwem zmiany sytuacji rynkowej lub strategii biznesowej,
- ▶ identyfikują dla zarządu i rady nadzorczej potencjalne działania naprawcze oraz usprawnienia w ramach systemu zapewnienia zgodności.

### Wykres 12

Poparcie dla programów przewidujących nagrody finansowe dla informatorów



	% respondentów deklarujących poparcie
Australia	30
Kanada	48
Francja	22
Meksyk	74
Namibia	84
Singapur	64

**Pytanie:** W jakim stopniu popiera Pan/Pani programy przewidujące nagrody finansowe dla informatorów funkcjonujące w Pana/Pani kraju?  
Próba: Wszyscy respondenci (1.758)

Jaką postawę mogą przyjąć przedsiębiorstwa wobec ryzyka zgłoszenia nieprawidłowości do organów zewnętrznych? Zalecamy strategię dwutorową.

Po pierwsze, spółki powinny wzmocnić własne programy etyczne i zapewnienia zgodności (compliance). Pracownicy, którzy mają wybór, komu zgłosić nadużycie, powinni posiadać realną alternatywę wobec zewnętrznych kanałów zgłaszania nieprawidłowości. Oprócz wdrożenia efektywnych mechanizmów ułatwiających dokonywanie zgłoszeń w ramach organizacji, takich jak np. działająca 24 godziny na dobę telefoniczna linia informacyjna w lokalnych językach, należy również budować kulturę korporacyjną sprzyjającą wewnętrznemu informowaniu o przypadkach naruszeń. Przedsiębiorstwa muszą posiadać skuteczne procesy oceny ryzyka, zapewnienia zgodności i monitoringu, umożliwiające przeciwdziałanie nieprawidłowościom i wykrywanie problemów.

Po drugie, spółki muszą być przygotowane na dochodzenia będące następstwem zgłoszeń dokonanych przez informatorów bezpośrednio do organów zewnętrznych. Konieczne jest przyjęcie procesów umożliwiających sprawny przebieg dochodzenia oraz komunikacji z regulatorami.

### Nowe zachęty dla informatorów

W 2010 r. w Stanach Zjednoczonych przyjęto ustawę Dodd-Franka, która oprócz wielu innych zmian w dotychczasowych uregulowaniach prawnych wprowadziła system zachęt finansowych dla informatorów (ang. whistleblowers). Uchwalenie ustawy jest równoznaczne z udostępnieniem organom regulacyjnym nowych narzędzi. Przewiduje ona program nagród finansowych dla informatorów, którzy przekażą nieznaną dotychczas informację dotyczącą przypadków naruszenia prawa, mogące stanowić podstawę do wszczęcia postępowania lub jego pomyślnego przeprowadzenia. Zdaniem przedstawicieli wymiaru sprawiedliwości, ustawa przyczyniła się do znaczącego podniesienia ilości i jakości zgłoszeń dokonywanych przez informatorów.

Podczas gdy spółki amerykańskie mają do nowego rozwiązania stosunek raczej ambiwalentny, tego rodzaju programy cieszą się wyraźnym poparciem rynków wschodzących. Wśród uczestników badania najwięcej zwolenników programów współpracy z informatorami znalazło się w grupach respondentów z Afryki (79%) oraz Dalekiego Wschodu (74%). Wysoki poziom deklarowanego poparcia może odzwierciedlać głęboki sceptycyzm wobec zdolności lokalnych organów ścigania do skutecznego zwalczania wszechobecnej korupcji. Jednocześnie świadczy o nieefektywności wewnętrznych polityk zachęcających do zgłaszania i wyjaśniania nieprawidłowości wdrażanych przez spółki działające w tych regionach.



### Wyzwania dla regulatorów

Respondenci oczekują od organów regulacyjnych rozwiązania problemów związanych z niedostateczną ich zdaniem reakcją kierownictwa wyższego szczebla na ryzyko nadużyć, przekupstwa i korupcji. Globalnie 69% respondentów opowiada się za zwiększeniem zakresu nadzoru ze strony organów regulacyjnych. Jedynym regionem, gdzie taka postawa jest w mniejszości, jest Ameryka Północna.

Odpowiedzi udzielane przez respondentów ze Stanów Zjednoczonych świadczą o rosnącej frustracji kierownictwa amerykańskich spółek spowodowanej ustawą FCPA. Wymagania ustawy oraz działania podejmowane przez Departament Sprawiedliwości oraz amerykańską Komisję Papierów Wartościowych i Giełd, mające na celu egzekwowanie przepisów spotkały się z falą krytyki ze strony niektórych przedstawicieli biznesu oraz reprezentujących ich środowisk prawniczych. W odpowiedzi na zarzuty amerykańskiej Izby Handlowej Departament Sprawiedliwości wezwał do debaty nad istniejącymi rozwiązaniami. Zapowiedział także opracowanie dodatkowych wytycznych z zakresu zgodności z ustawą FCPA, których zadaniem będzie ułatwienie przedsiębiorstwom stosowania się do obowiązujących przepisów prawa.

Zarówno amerykańskie, jak i brytyjskie władze poniosły również znaczące porażki w obszarze egzekwowania prawa antykorupcyjnego. Amerykańscy prokuratorzy nie zdołali dowieść winy w szeregu głośnych spraw związanych z handlem bronią i poprosili o odrzucenie wcześniej wniesionych zarzutów przeciwko 16 oskarżonym. W Wielkiej Brytanii Urząd ds. poważnych nadużyć finansowych (ang. Serious Fraud Office) musiał zmierzyć się z gwałtowną falą krytyki ze strony Sądu Najwyższego w związku z wydanymi nakazami przeszukania, a praktyki Urzędu stały się obiektem oficjalnego dochodzenia.

### Korporacyjna kultura zgodności

Program współpracy z informatorami wprowadzony na mocy ustawy Dodd-Franka można również postrzegać w kontekście apelu do kierownictwa spółek o ustanowienie kultury korporacyjnej propagującej zgodność z przepisami i etyczne postępowanie. Jednak z przeprowadzonych przez nas wywiadów wynika, że kierownictwo często napotyka na duże trudności podczas wdrażania zasadniczych zmian w kulturze organizacyjnej. W sposób szczególny odnosi się to do spółek dążących do ustanowienia etosu korporacyjnego na nowych rynkach. Zmiany nie następują z dnia na dzień.

# Regionalna perspektywa – doświadczenia wiodących korporacji

Na przełomie marca i kwietnia 2012 roku Partnerzy z Działu Zarządzania Ryzykiem Nadużyć Ernst & Young, przeprowadzili szereg rozmów z dyrektorami działów prawnych, zgodności (compliance) i audytu wewnętrznego oraz menedżerami wyższego szczebla działów finansów wiodących korporacji międzynarodowych. Tematyka wywiadów obejmowała wyniki badania, a także osobiste doświadczenia rozmówców z problemem korupcji i przekupstwa na lokalnych rynkach oraz stosowane metody zarządzania ryzykiem nadużyć gospodarczych.

Większość rozmów przeprowadzono z osobami na stanowiskach dyrektorów wykonawczych w centralach przedsiębiorstw. Poruszone zagadnienia dotyczyły sytuacji w Afryce, Brazylii, Chinach, Europie Wschodniej i Indiach, tj. na rynkach postrzeganych jako oferujące duży potencjał rozwoju, a jednocześnie bardziej narażone na ryzyko nadużyć gospodarczych, przekupstwa i korupcji.

W skali globalnej 39% uczestników naszego badania przyznało, że w ich kraju przekupstwo i korupcja są zjawiskiem powszechnie spotykanym. Odsetek ten był na ogół wyższy w grupie respondentów reprezentujących rynki, którym poświęciliśmy szczegółowe wywiady.

Najważniejsze wnioski, które wyłoniły się z przeprowadzonych rozmów wskazywały na następujące kwestie:

- ▶ Dobra znajomość lokalnych uwarunkowań jest niezbędna do zrozumienia istotnego ryzyka specyficznego dla danego rynku.
- ▶ Należy określić czy do zarządzania lokalnym ryzykiem wystarczą standardowe rozwiązania, czy też konieczne jest wdrożenie dodatkowych kontroli.
- ▶ Rozpatrując zgłoszenia dotyczące potencjalnych nadużyć należy efektywnie korzystać z wiedzy na temat lokalnych uwarunkowań.

W kolejnych rozdziałach przedstawiliśmy szereg kluczowych dla każdego regionu problemów, które uznaliśmy za szczególnie ważne lub wymagające uwagi.

Pragniemy podziękować następującym osobom za uczestnictwo w rozmowach oraz za okazaną w dyskusji otwartość i wiele ciekawych spostrzeżeń:

ABN AMRO Group N.V. – Adriaan van Dorp

Alstom – Romain Marie

AstraZeneca Plc – Crawford Robinson

Balfour Beatty Plc – Andrew Hayward

Bayer AG – Rainer Meyer

BHP Billiton – Stefano Giorgini

Deutsche Telekom AG – Manuela Mackert / Sebastian Scheidt

E.ON AG – Alexander Miras

ENI S.p.A – Vincenzo Larocca

Ericsson AB – Peter Johrén

GlaxoSmithKline Plc – Simon Bicknell

F. Hoffmann-La Roche Ltd. – Urs Jaisli

Hasbro Inc – Mark Monday

Henkel AG & Co. KGaA – Dirk-Stephan Koedijk

Ingram Micro Inc. – Jeanette Hughes

Johnson & Johnson – Gary Fair

Koninklijke Philips Electronics N.V. – Caroline Visser

MAN Group – Philip Matthey

Novo Nordisk A/S – Kurt Hungeberg / Jacob Fossar Petersen

Panalpina Welttransport (Holding) AG – Markus Heyer

Procter & Gamble – Ken Schappell

Skanska AB – Michael McNally

Smurfit Kappa Group – Ken Bowles

Suncor Energy Inc. – Gary Wagner

United Parcel Service Inc. – Mark Burns

Vodafone Group Plc – Jacqueline Barrett

Zurich Insurance Group AG – Jason Schupp / Thomas Tidiks

# Afryka



Afryka należy obecnie do najszybciej rozwijających się gospodarczo regionów świata, przy czym rozwój ten jest w dużej mierze napędzany przez przemysł wydobywczy. Wysokie ceny surowców i korzystne trendy demograficzne przyciągają do Afryki znaczących inwestorów. Wynikający z powyższych uwarunkowań wzrost PKB, w połączeniu z pozytywnymi trendami w zakresie struktury wydatków konsumenckich, stanowi podstawę dalszego rozwoju inwestycji. Prognozy opracowane w oparciu o wyniki przeprowadzonego w 2012 roku przez Ernst & Young Badania Atrakcyjności Inwestycyjnej Afryki zakładają, że do 2015 roku wartość zagranicznych inwestycji bezpośrednich osiągnie w tym regionie 150 miliardów USD.

Skala wzrostu mogłaby być jeszcze większa, gdyby nie ograniczały go czynniki wynikające z wysokiego poziomu korupcji i nadużyć gospodarczych. Na tle wszystkich badanych regionów geograficznych, to właśnie Afryka charakteryzuje się najwyższym odsetkiem respondentów, którzy na przestrzeni ostatnich 2 lat zetknęli się z poważnym nadużyciem gospodarczym. Przypomnijmy, że w Badaniu Atrakcyjności Inwestycyjnej Afryki korupcja była konsekwentnie wymieniana jako jedna z głównych przyczyn rezygnacji z inwestycji w Afryce. Wizerunek ten dodatkowo utrwalają szeroko nagłaśniane postępowania zachodnich regulatorów w związku z praktykami korupcyjnymi w Afryce.

Co ciekawe, dane pozyskane od respondentów wskazują, że wiele afrykańskich przedsiębiorstw nie zdaje sobie sprawy ze skali ryzyka. Aż 85% respondentów z krajów afrykańskich uważa, że ich spółka skutecznie zarządza ryzykiem związanym z podmiotami zewnętrznymi, ale zaledwie 55% deklaruje, że podmioty zewnętrzne zobowiązane są przestrzegać polityk antyłańpówkarskich/antykorycyjnych obowiązujących w przedsiębiorstwach korzystających z ich usług.

## W stronę większej odpowiedzialności?

Do niedawna afrykańskie organy ścigania decydowały się interweniować tylko w nielicznych przypadkach. Wyniki naszego badania wskazują na istnienie znaczących obaw dotyczących prawnych i materialnych ograniczeń utrudniających afrykańskim regulatorom działanie, przy czym 36% respondentów pochodzących z Afryki uważa, że organy państwowe niechętnie ścigają wykroczenia. Dwie główne przyczyny takiego stanu rzeczy to, zdaniem ankietowanych, brak odpowiednich środków (39%) oraz stosownych uprawnień (35%).

Okazuje się, że w ustawodawstwie wielu afrykańskich państw znajdują się kompleksowe przepisy antykorycyjne, z których część ma zasięg międzynarodowy oraz zakazuje dokonywania płatności przyspieszających bieg spraw urzędowych. Ponadto, na przestrzeni kilku

ostatnich lat odnotowaliśmy przypadki wszczynania przez afrykańskie organy regulacyjne postępowań wobec spółek, którym amerykańskie organy ścigania postawiły już zarzuty w związku z naruszeniem zapisów FCPA. Na przykład władze Nigerii nałożyły wielomilionowe kary pieniężne, w wysokości porównywalnej z sankcjami finansowymi nałożonymi w Stanach Zjednoczonych, na spółki oraz przedstawicieli ich kadry zarządzającej, którzy zawarli wcześniej ugodę z amerykańskim Departamentem Sprawiedliwości.

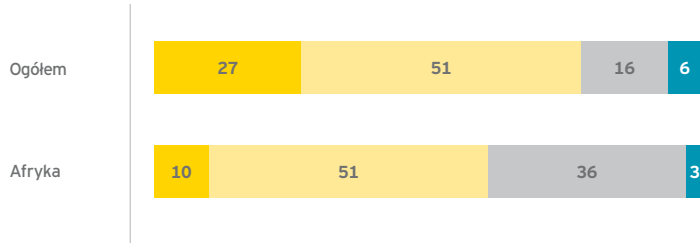
Obecnie trudno przewidzieć czy działania te stanowią zapowiedź bardziej zdecydowanych kroków ze strony organów regulacyjnych. Tak czy inaczej zarządy spółek działających w Afryce muszą brać pod uwagę możliwość wszczęcia kosztownych i nieskoordynowanych dochodzeń przez szereg organów ścigania.

## Pomagając wymiarowi sprawiedliwości pomagasz sobie

W przypadku gdy spółka rozważa rozpoczęcie sprawy karnej, czy to w celu odstraszenia, czy dla wsparcia roszczeń o wypłatę odszkodowania z tytułu ubezpieczenia od skutków działalności nieuczciwego pracownika, może okazać się, że afrykańskie

### Wykres 13

#### Ocena organów regulacyjnych i wymiaru sprawiedliwości



■ % Wykazują gotowość do ścigania przypadków przekupstwa/korupcji i czynią to w sposób efektywny

■ % Wykazują gotowość do ścigania przypadków przekupstwa/korupcji, jednak nie czynią tego w sposób efektywny

■ % Nie przejawiają gotowości do ścigania przypadków przekupstwa/korupcji

■ % Nie wiem

**Pytanie:** Które z poniższych stwierdzeń najtrafniej opisuje postawę organów regulacyjnych i wymiaru sprawiedliwości w Pani/Pana kraju wobec przypadków przekupstwa/korupcji?

Próba: Wszyscy respondenci (1.758) / Próba: respondenci pochodzący z Afryki (125)  
(badane kraje afrykańskie: Kenia, Namibia, Nigeria i RPA)

**“Jeśli prowadzisz działalność biznesową w Nigerii, musisz zatrudniać ludzi, którzy rozumieją, gdzie przebiega granica. Łatwiej mówić nie, jeśli nigdy przedtem nie mówiło się tak.”**

Dyrektor ds. zgodności, Szwajcaria

organy ścigania nie dysponują odpowiednimi środkami i/lub wiedzą specjalistyczną niezbędną do wszczęcia stosownych działań. W niektórych krajach powszechną praktyką jest rozpoczynanie dochodzenia przez samą spółkę, a następnie przekazywanie go organom ścigania i asystowanie funkcjonariuszom prowadzącym postępowanie na jego dalszych etapach. Dzieje się tak zwykle w przypadku gdy do wyjaśnienia sprawy niezbędna jest specjalistyczna wiedza branżowa lub zachodzi konieczność analizy złożonej dokumentacji księgowej i danych dotyczących transakcji bądź zabezpieczonych dowodów w formie elektronicznej.

## Uwaga na ryzyko zobowiązań z tytułu offsetu

W wielu przypadkach przyznanie kontraktu zagranicznej spółce uzależnione jest od dokonania inwestycji w lokalne projekty. Tego typu zobowiązania (zwane „zobowiązaniami offsetowymi”) pojawiają się szczególnie często w związku z udzielanymi przez państwa afrykańskie kontraktami publicznymi w sektorze zbrojeniowym, górniczym oraz wydobycia ropy naftowej i gazu ziemnego. Niemal w każdym przypadku zobowiązania offsetowe negocjowane są z funkcjonariuszami publicznymi, co przy znacznej wysokości kwot wiąże się z ryzykiem ukrytej korupcji.

Coraz częściej tego typu transakcje zwracają uwagę organów regulacyjnych. Co więcej, amerykańska ustawa Dodd-Franka nakłada na spółki notowane na giełdach papierów wartościowych w Stanach Zjednoczonych nowe obowiązki w zakresie ujawniania informacji. Wprowadzenie podobnych środków rozważają także Unia Europejska i Wielka Brytania.

Dyrektorzy ds. zgodności spółek zaangażowanych w umowy, w wyniku których powstały zobowiązania offsetowe, powinni dołożyć wszelkich starań, by objąć tego typu porozumienia kompleksowymi mechanizmami kontroli antyłańkarskiej/antykorypcyjnej. Należy również rozważyć podjęcie dodatkowych kroków, w tym sprawdzenie powiązań dostawców usług w ramach umów offsetowych, aby upewnić się, że pozostają niezależni wobec beneficjentów offsetu. Na niektórych rynkach organizacje pozarządowe odgrywają istotną rolę w realizacji umów offsetowych. Ze względu na to, że ich polityka zgodności dopiero się rozwija, firmy powinny zachować szczególną ostrożność w tego typu relacjach.

## Kontakty z urzędami celnymi oraz lokalnymi przedstawicielami logistycznymi wymagają stałego nadzoru

Jak widać na podstawie szeregu postępowań podjętych przez regulatorów w ostatnim czasie, jednym z problemów, z jakimi niemal codziennie muszą borykać się przedsiębiorstwa działające na terenie Afryki, są funkcjonariusze celni odmawiający wykonania obowiązków służbowych bez uiszczenia nieoficjalnej opłaty dodatkowej. Dążą oni do wzbudzenia w kierownictwie spółek przekonania, że zachowanie konkurencyjności i ciągłości działalności biznesowej nie jest możliwe bez wręczania łapówek. Na przykład w Nigerii firmy spedycyjne, często za wiedzą klientów, wypłacały świadczenia celnikom, aby zagwarantować, że podczas

importu lub eksportu towarów klienta nie wystąpią nieprzewidziane opóźnienia.

Kierownictwo, które zatwierdza płatności dokonywane przez podmioty zewnętrzne na rzecz funkcjonariuszy publicznych, stwarza olbrzymie ryzyko zarówno dla siebie samych, jak i dla reputacji swojej spółki. W świetle większości przepisów antykorypcyjnych spółki takie mogą zostać pociągnięte do odpowiedzialności w związku z działalnością reprezentujących je podmiotów. Kilkakrotnie organy regulacyjne wszczywały postępowania wobec firm logistycznych i klientów korzystających z ich usług, w związku z wręczaniem funkcjonariuszom celnym łapówek w zamian za odstąpienie od prawidłowego naliczenia cel, zaakceptowanie nieprawidłowej dokumentacji, obejście zakazów importu określonych towarów lub innych ograniczeń uznanych za nadmierne restrykcyjne.

Dyrektorzy ds. zgodności powinni dołożyć wszelkich starań i upewnić się, że podmioty zewnętrzne przestrzegają wszelkich polityk i procedur antyłańkarskich/antykorypcyjnych przyjętych przez angażujące je spółki oraz że ustanowiono system monitorowania wszelkich skarg lub zarzutów wysuwanych wobec firm logistycznych.

Należy prowadzić regularne audyty szkoleń i procedur zapewnienia zgodności przez spedytatorów. Należy również zwrócić uwagę na takie kwestie jak: częstotliwość przeglądów oraz aktualizacji polityk i materiałów szkoleniowych, prowadzenie rejestru czynności z zakresu zapewnienia zgodności, a także sposób postępowania w przypadku wykrycia naruszeń i sankcje wobec osób za nie odpowiedzialnych.

## Czy to nie dotyczy nas wszystkich?

Przedsiębiorstwa prowadzące w Afryce działalność na dużą skalę z pewnością odniosą korzyści z przystąpienia do wspólnych inicjatyw. Wiele z nich dowiodło już swojej skuteczności w zwalczaniu nadużyć gospodarczych, przekupstwa i korupcji. Dobrym przykładem jest działalność organizacji Extractive Industry Transparency Initiative („EITI”) na rzecz zwiększenia przejrzystości w transakcjach zawieranych z organami administracji publicznej, a tym samym ograniczenia możliwości spółek i przedstawicieli władz do ukrywania nieuprawnionych płatności.

W niektórych krajach afrykańskich można zaobserwować inicjatywy aranżowane przez lokalne stowarzyszenia branżowe. Podmioty działające w ramach takich inicjatyw to zwykle oddziały międzynarodowych spółek, prowadzących w danym regionie działalność biznesową, ale również lokalne i międzynarodowe organy wymiaru sprawiedliwości oraz lokalne organy regulacyjne. Tworzące się w ramach takich inicjatyw grupy robocze promują otwarty dialog oraz wymianę informacji między członkami grupy o nowym ryzyku. Pełnią również rolę płaszczyzny dla interakcji z organami regulacyjnymi i administracyjnymi.

Niektóre z takich grup roboczych podjęły decyzję o utworzeniu bazy danych, w których członkowie mogą umieszczać szczegółowe informacje o firmach, w których stwierdzono przypadki nadużyć gospodarczych, przekupstwa i korupcji. Tego rodzaju bazy danych pełnią funkcję informacyjną dla członków grupy, wykorzystywaną przez nich między innymi w procesach selekcji nowych dostawców.

# Brazylia



Nadużycia gospodarcze, korupcja i przekupstwo stanowią w Brazylii poważny problem. Badanie przeprowadzone niedawno przez organizację Federation of Industries of São Paulo (FIESP) wykazało, że każdego roku korupcja pochłania od 1,4% do 2,3% brazylijskiego PKB, co w przybliżeniu odpowiada kwocie 146 mld USD. W obejmującym 182 kraje zestawieniu Indeksu Percepcji Korupcji organizacji Transparency International za rok 2011 Brazylia uplasowała się na 73 miejscu.

Prawdopodobnie na skutek nagłośnienia tej kwestii w mediach, opinia publiczna zaczęła domagać się zaostrzenia działań wymierzonych w korupcję w życiu publicznym. W 2011 roku miała miejsce seria demonstracji pod hasłem walki z korupcją.

Istnieją przesłanki potwierdzające wolę obecnego rządu do zmierzenia się z tym problemem. Niedawne dymisje niektórych ministrów związane z oskarżeniami o przekupstwo świadczą o zaostrzeniu polityki antykorupcyjnej władz Brazylii. Ponadto, w 2011 roku, Brazylia zezwoliła OECD na przeprowadzenie oceny praworządności sektora publicznego w kraju, umożliwiając tym samym powstanie pierwszego takiego raportu poświęconego państwu z grupy G20. Autorzy raportu wyrażają uznanie dla postępów, jakie na przestrzeni ostatniej dekady poczyniła Brazylia, potwierdzając tym samym zasadność podjętych w tym kraju reform sektora publicznego. Parlament brazylijski rozważa przyjęcie ustawy nakładającej odpowiedzialność na osoby fizyczne i inne podmioty, które będą usiłowały przekupić zagranicznych funkcjonariuszy publicznych. Proponowane kary za to przestępstwo mają sięgać do 20% rocznych przychodów, skazane podmioty nie będą mogły także uczestniczyć w publicznych przetargach.

Brazylia jest również jednym z ośmiu członków założycieli Partnerstwa Otwartych Rządów (OGP). We wrześniu 2011 r. członkowie tej organizacji wystosowali deklarację, w której zawarli szereg zobowiązań w zakresie przestrzegania zasad uczciwości w sektorze publicznym, w tym zobowiązania do:

- ▶ wdrożenia kompleksowych przepisów antykorupcyjnych,
- ▶ publikacji informacji o dochodach i majątku osobistym wysokich rangą funkcjonariuszy publicznych,
- ▶ uchwalenia i wdrożenia przepisów chroniących osoby informujące o nadużyciach.

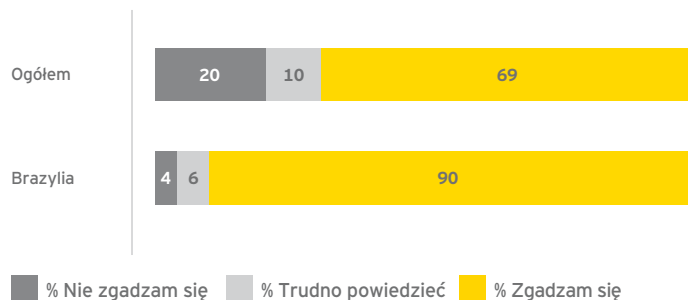
## Poparcie dla zwiększenia uprawnień regulatorów

Opublikowany w 2011 roku raport Transparency International z wdrażania postanowień Konwencji Przeciw Korupcji OECD wykazał, że Brazylia praktycznie nie posiada struktur odpowiedzialnych za egzekwowanie przepisów antykorupcyjnych, zaś w samych uregulowaniach prawnych i systemie egzekwowania prawa stwierdzono istotne braki.

Pogląd ten podzielają również uczestnicy naszego badania, spośród których 90% wyraziło przekonanie o potrzebie zwiększenia nadzoru ze strony organów regulacyjnych. Warto przy tym zauważyć, że zdaniem 96% respondentów przedstawiciele kadry kierowniczej najwyższego szczebla powinni podlegać odpowiedzialności karnej w przypadku stwierdzenia zaniedbań w obszarze przeciwdziałania nadużyciom gospodarczym, przekupstwu i korupcji.

### Wykres 14

Poparcie dla zwiększenia zakresu nadzoru ze strony regulatorów



**Pytanie:** W jakim stopniu zgadza się lub nie zgadza się Pan/Pani z następującym stwierdzeniem: „W przyszłości należy zwiększyć zakres nadzoru ze strony władz i regulatorów, aby ograniczyć ryzyko nadużyć gospodarczych, przekupstwa i korupcji.”

Próba: Wszyscy respondenci (1.758) / Próba: respondenci z Brazylii (50)  
Procent odpowiedzi „Nie wiem” i „Odmawiam odpowiedzi” został pominięty w celu lepszego porównania uzyskanych odpowiedzi.

**“Moim obowiązkiem jest [...] położyć kres bezkarności dającej poczucie bezpieczeństwa tym wszystkim, którzy oskarżeni zostali o udział w praktykach korupcyjnych.”**

Prezydent Brazylii, Dilma Rousseff

## Potrzeba jasnych standardów

- ▶ 84% respondentów z Brazylii jest zdania, że w ich kraju korupcja i przekupstwo są szeroko rozpowszechnione.
- ▶ 10% członków kierownictwa uważa, że jest fałszowanie danych finansowych firmy jest uzasadnione – jest to dwukrotnie więcej niż wynosi średnia światowa.
- ▶ Liczba odpowiadających „tak” na pytanie, czy wręczanie gotówki w zamian za pozyskanie nowych lub utrzymanie istniejących zamówień jest uzasadniona, podwoiła się od 2010 roku i wynosi obecnie 12%.

W przypadku tak trudnego rynku międzynarodowe korporacje powinny opracować szczegółową strategię postępowania, mającą na celu zagwarantowanie, że ich lokalnie działające spółki zależne przyjmują proaktywną postawę wobec ryzyka nadużyć gospodarczych, korupcji i przekupstwa. Najważniejszym elementem tego procesu jest program szkoleń.

Nasi rozmówcy podkreślali jak ważne jest, aby kadra zarządzająca miała świadomość, że odmowa uiszczenia łapówki może wiązać się z utratą przychodów ze sprzedaży i wysyłała pracownikom jasny sygnał, że nawet w takich przypadkach lokalny zespół zobowiązany jest przestrzegać politykę korporacyjną.

Respondenci zwrócili również uwagę na to, że do niedawna podjęcie jakiegokolwiek działania na drodze prawnej, wymierzonego w pracowników oskarżonych o popełnianie nadużyć, przekupstwo oraz korupcję, było czasochłonne i ryzykowne. W powszechnym odczuciu wielu firm sądy często w swoich wyrokach brały stronę pracowników. Rozmówcy przyznawali, że wyzwania związane z podjęciem kroków prawnych, odstraszały firmy od zajęcia jednoznacznie negatywnego stanowiska wobec przekupstwa i korupcji. Jednakże, jak udało się zaobserwować, ostatnio więcej firm kieruje sprawy do sądów i wygrywa je z korzyścią dla siebie.

## Korupcja – bariera dla wejścia na rynek?

Z uwagi na skalę rozpowszechnienia korupcji i przekupstwa odmowa wręczenia łapówki może okazać się barierą wejścia na rynek. Jak twierdzi jeden z naszych rozmówców, zdarza się, że dostawcy próbują wymusić przedłużenie kontraktu z instytucjami publicznymi grożąc wstrzymaniem usług w zakresie administrowania i serwisowania projektów wynikających z wcześniejszych umów. W przypadku przejęcia podmiotu, który wcześniej dopuszczał się praktyk korupcyjnych, zaprzestanie takich praktyk może skutkować problemami z pozyskiwaniem nowych zleceń, a nawet odpływem dotychczasowych klientów. Czynniki te należy uwzględnić w trakcie wykonywanego przed transakcją przejęcia badania due diligence. Należy również stworzyć odpowiednie procesy eskalowania istotnych, lokalnych problemów z zakresu zapewnienia zgodności i sprzedaży.

W Brazylii, w przypadku dużych i złożonych projektów, często wymaga się zawarcia umowy joint venture. Porozumienia takie mogą skutkować narażeniem każdej ze stron umowy na ryzyko konsekwencji nadużyć gospodarczych, przekupstwa i korupcji związanych z działalnością pozostałych stron. W takich okolicznościach szczególnego znaczenia nabiera przeprowadzenie stosownego postępowania due diligence.

## W centrum uwagi

Jako gospodarz Mistrzostw Świata w piłce nożnej w 2014 roku oraz letnich Igrzysk Olimpijskich w 2016 roku, Brazylia z pewnością znajdzie się niebawem w centrum uwagi całego świata.

Dwie sprawy, które niedawno odbiły się w szerokim echem w mediach, tj. oskarżenia o nadużycia gospodarcze postawione dyrektorowi ds. bezpieczeństwa letnich Igrzysk Olimpijskich 2016 oraz dymisja prezesa Brazylijskiej Federacji Piłki Nożnej obrazują skalę potencjalnych problemów, z jakimi musi zmierzyć się Brazylia, jako organizator tych imprez sportowych.

Optyzmem napawa jednak zainicjowany przez organizację Instituto Ethos oraz inicjatywę ONZ Global Compact pięcioletni antykorupcyjny projekt monitorowania wydatków publicznych oraz raportowania nieprawidłowości związanych z organizacją Mistrzostw Świata i Olimpiady. W ramach projektu powstaną oddzielne, antykorupcyjne porozumienia z przedsiębiorstwami z sektora budowlanego, energetycznego, transportu oraz producentami sprzętu medycznego.

Takie imprezy jak Mistrzostwa Świata w piłce nożnej czy Igrzyska Olimpijskie stanowią również olbrzymie wyzwanie w zakresie zapewnienia zgodności dla lokalnych przedsiębiorstw, dążących do utrzymania relacji biznesowych w tak konkurencyjnym środowisku. Od naszych rozmówców wiemy, że podejmowane są starania na rzecz ustanowienia procesów ewidencjonowania wszelkich upominków i świadczeń o charakterze rozrywkowym w celu potwierdzenia, że praktyki są uzasadnione oraz odpowiednie do okoliczności. Chcąc zmotywować pracowników do przestrzegania procesów, kadra kierownicza powinna upewnić się, że działy odpowiedzialne za audyt wewnętrzny i zapewnienie zgodności dysponują stosownymi zasobami oraz cieszą się w firmach odpowiednim autorytetem.

# Chiny



Ostatnia dekada była dla Chin okresem bezprecedensowego rozwoju gospodarczego. Choć w porównaniu z ubiegłymi latami chińska gospodarka może wyhamować w roku 2012, stały wzrost poziomu dochodów oraz siły nabywczej zwykłych obywateli w dalszym ciągu stanowić będzie czynnik przyciągający uwagę zagranicznych inwestorów.

Jednakże, szansom inwestycyjnym w tym regionie towarzyszy ryzyko. Niedawno w mediach pojawił się szereg doniesień na temat poważnych nadużyć finansowych w chińskich spółkach, które od niedawna są notowane na zagranicznych giełdach papierów wartościowych, w tym również w Stanach Zjednoczonych.

W kontekście zgodności z przepisami antykorupcyjnymi niepokoi zwłaszcza dominacja państwowej formy własności oraz wysoki poziom biurokracji w połączeniu z brakiem spójności w implementacji ustaw i regulacji.

Utrzymanie dotychczasowej dynamiki wzrostu uzależnione będzie od zwiększonej kontroli tych ryzyk, gdyż przekupstwo, korupcja i nadużycia gospodarcze negatywnie wpływają na rynek, ograniczając tempo rozwoju gospodarczego. Już sama obecność takich obaw utrudnia chińskim spółkom dostęp do rynku międzynarodowego, np. poprzez współpracę z zachodnimi spółkami, które od niedawna stały się szczególnie wyczulone na ryzyko przekupstwa i korupcji. Czynniki te utrudniają również chińskim przedsiębiorstwom wejście na zagraniczne giełdy lub dokonywanie przejęć poza granicami Chin.

Mając świadomość zagrożenia, jakie zjawiska te stwarzają dla ciągłości wzrostu gospodarczego, chińskie władze rozpoczęły zdecydowaną kampanię przeciw przekupstwu i korupcji. W ubiegłym roku prezydent Chin, Hu Jintao, stwierdził, że walka z korupcją ma kluczowe znaczenie w budowie społecznego poparcia dla Komunistycznej Partii Chin i jest niezbędna dla jej przetrwania.

## Uwaga na lokalne organy ścigania

W następstwie oświadczenia Hu Jintao chińskie władze wypowiedziały wojnę korupcji i łapówkarstwu, dodatkowo wzmacniając przesłanie dotyczące braku akceptacji dla tych praktyk za pomocą szeregu zmian legislacyjnych i głośnych procesów.

W 2011 r. zatwierdzono ósmą poprawkę do prawa karnego Ludowej Republiki Chin, na mocy której po raz pierwszy w chińskim prawie przewidziano sankcje karne za wręczanie łapówek zagranicznym funkcjonariuszom publicznym. Analogicznie, jak w przypadku amerykańskiej Ustawy o przeciwdziałaniu zagranicznym praktykom korupcyjnym, zakaz obowiązuje wszystkich obywateli ChRL, wszystkie osoby znajdujące się pod jurysdykcją Chin oraz wszystkie spółki utworzone na mocy chińskiego prawa.

W 2012 r. Najwyższa Prokuratura Ludowa Chin ogłosiła połączenie lokalnych baz danych i list osób fizycznych i prawnych skazanych za przestępstwa o charakterze korupcyjnym w jeden ogólnokrajowy rejestr. W przypadku sprawnej realizacji zapowiadanego przedsięwzięcia nowy rejestr może stać się cennym narzędziem oceny skali ryzyka związanego ze współpracą z chińskimi podmiotami.

Chińskie władze traktują zwalczanie korupcji na szczeblu lokalnym niezwykle poważnie, co znajduje odzwierciedlenie w odpowiedziach udzielanych przez respondentów naszej ankiety. Na tle wszystkich ankietowanych osób respondenci z Chin dwukrotnie częściej wyrażają przekonanie, że lokalny wymiar sprawiedliwości nie tylko demonstruje gotowość do ścigania przypadków korupcji, ale również czyni to skutecznie. Oświadczenie prezydenta Hu Jintao oraz działania podejmowane przez lokalne organy ścigania potwierdzają tę tendencję. Organy Państwowej Administracji ds. Przemysłu i Handlu w ciągu ostatnich 5 lat zbadały 30.000 spraw dotyczących korupcji w relacjach między przedsiębiorstwami. Zgodnie z raportem przygotowanym w 2011 roku przez Financial Procuratorial Forum chińska policja prowadziła kolejne 6.500 spraw dotyczących korupcji na szczeblu krajowym - informuje Ministerstwo Bezpieczeństwa Publicznego.



**“Partia jest w pełni świadoma powagi zagrożenia,  
jakie stwarza korupcja.”**

Hu Jintao, Prezydent Chińskiej Republiki Ludowej

## Warto sprawdzić autentyczność oficjalnej dokumentacji

Ostatnio szereg zarzutów o nadużycia gospodarcze dotyczyło autentyczności rzekomo urzędowej dokumentacji potwierdzającej prawa własności nieruchomości lub prawa do eksploatacji zasobów naturalnych. Dokumentacja taka znacząco różni się od siebie w różnych częściach kraju i obejmuje zarówno akty własności, które podlegają centralnemu systemowi ewidencjonowania i w związku z tym są trudne do podrobienia, jak i szablony pro-forma, które łatwo skopiować. Taki stan rzeczy jest źródłem poważnych utrudnień dla zespołów ds. due diligence, których zadaniem jest weryfikacja autentyczności dokumentacji.

Najważniejsze zjawiska generujące ryzyko są następujące:

- ▶ Falszerze za pomocą programów graficznych kopiuje oficjalne pieczęci spółki, które wykorzystują następnie do uwiarygodnienia podrobionej dokumentacji.
- ▶ Na arkusze kalkulacyjne z oficjalnym logo i czcionką banku nanoszone są fałszywe dane dotyczące transakcji i sald.
- ▶ W obrocie internetowym dostępne są duże ilości cyfrowo „odnowionych” faktur, z których usunięto informacje dotyczące kwot i sprzedających.
- ▶ Na stronach internetowych dostępne są w sprzedaży terminale do kart kredytowych, które drukują potwierdzenia transakcji, lecz nie przesyłają do banku danych dotyczących transakcji.

Spółki rozważające prowadzenie działalności biznesowej w Chinach powinny dokładnie kontrolować wszelką dokumentację pod kątem jej rzetelności i spójności, a także sprawdzać tożsamość stron i prawdziwość informacji. Należy zwrócić szczególną uwagę na ślady manualnych lub elektronicznych manipulacji, zaś informacje weryfikować w niezależnych źródłach np. poprzez sprawdzenie numerów identyfikacji podatkowej w bazie danych urzędu skarbowego.

W stosownych przypadkach należy również rozważyć:

- ▶ porównanie kosztów przejęcia lub wartości transakcji zbycia z podobnymi transakcjami,
- ▶ przeprowadzenie niezależnej oceny przesłanek biznesowych dla transakcji o wysokiej wartości lub wysokim wolumenie, obejmujących np. wynagrodzenie za usługi doradcze lub poziom wypłacanych wynagrodzeń,
- ▶ wystosowanie zapytań kontrolnych i/lub przeprowadzenie wizyt w terenie u głównych klientów i dostawców w celu weryfikacji wolumenów, sygnatariuszy oraz upoważnień wskazanych w dokumentacji.

## Używaj prawa do audytowania podmiotów zewnętrznych, aby zdobyć informacje dotyczące nieujawnionych transakcji bankowych

Znane są przypadki, w których chińskie spółki prowadziły działalność biznesową posługując się nieujawnionymi kontami bankowymi, w tym rachunkami bankowymi należącymi do najwyższych rangą pracowników, nieujawnionych spółek zależnych, a nawet fikcyjnych przedsiębiorstw. Rachunki te są wykorzystywane do dokonywania niedozwolonych transakcji, takich jak np. przekazywanie łapówek lub transakcje mające na celu zawyżanie obrotów w księgach spółki.

Bez dostępu do stosownej dokumentacji wykrycie tego typu transakcji jest naprawdę trudne, natomiast ze względu na tajemnicę bankową banki nie udostępniają potrzebnych informacji bez wyraźnej zgody osoby lub spółki będącej właścicielem rachunku. Niemniej jednak zaniechanie przeprowadzenia takiej kontroli oznacza, że przedsiębiorstwo ryzykuje inwestowanie środków lub zawarcie umowy z podmiotem o daleko słabszej kondycji finansowej niż wynika to z przedstawionej dokumentacji księgowej lub takim, który bierze udział w nieetycznych praktykach biznesowych.

## Lepsze jutro?

Bez wątpienia inwestowanie w Chinach obarczone jest ryzykiem. Na przestrzeni ostatnich 5 lat aż 20% spraw prowadzonych przez amerykański Departament Sprawiedliwości w związku z naruszeniem przepisów ustawy FCPA dotyczyło Chin. Niemniej jednak, ze statystyk chińskiego wymiaru sprawiedliwości wynika, że na polu walki z korupcją dokonał się już znaczący postęp, zaś determinacja, z jaką kierownictwo polityczne Chin stara się zwalczać nadużycia gospodarcze bez wątpienia przełoży się na jakość wysiłków podejmowanych przez tamtejszych regulatorów.

# Europa Wschodnia



Przed zapoczątkowanym w 2008 roku kryzysem finansowym głównymi motorami rozwoju gospodarczego w Europie Wschodniej były eksport do strefy euro oraz łatwiejszy dostęp do kredytów w obcych walutach. Ostatnio, na skutek osłabienia gospodarek państw strefy euro, spadła dostępność kredytów, pojawiły się trudności ze spłatą istniejącego zadłużenia oraz nastąpiło osłabienie lokalnych walut. W rezultacie wiele gospodarek w regionie boryka się z dużymi problemami.

Na przestrzeni ostatnich kilku lat miał miejsce wzrost liczby postępowań zachodnich regulatorów (głównie ze Stanów Zjednoczonych) dotyczących sposobu prowadzenia działalności gospodarczej w regionie. W niektórych przypadkach lokalne organy ścigania zaoferowały współpracę, w pozostałych wszczęły własne postępowania. Na tym tle wyróżniają się zwłaszcza polskie służby, które od pewnego czasu podejmują bardziej zdecydowane kroki w zakresie przeciwdziałania przekupstwu i korupcji. Największe sukcesy na tym polu odnosi Centralne Biuro Antykorupcyjne (CBA), które prowadzi systematyczne działania mające na celu egzekwowanie istniejących przepisów prawa, w szczególności w branżach wysokiego ryzyka, takich jak: ochrona zdrowia, przemysł zbrojeniowy i informatyczny.

## Im więcej wiedzy, tym lepsza kontrola

Wzrost aktywności organów ścigania nie przekłada się na przekonanie respondentów z Europy Wschodniej o nieuchronności kar za nadużycia gospodarcze, przekupstwo i korupcję. Zaledwie 14% ankietowanych jest zdania, że krajowe organy regulacyjne demonstrują gotowość do ścigania przypadków nadużyć i korupcji i czynią to w sposób efektywny. 48% respondentów, którzy nie dostrzegają gotowości władz do ścigania uważa, że taki stan rzeczy spowodowany jest nadmiernym rozpowszechnieniem przekupstwa i korupcji.

W poszczególnych krajach regionu obowiązują zróżnicowane przepisy antyślupkarskie/antykoryupcyjne. Nie we wszystkich krajach lokalne przepisy prawa i organy ścigania tworzą solidne ramy odniesienia umożliwiające spółkom samodzielną ocenę funkcjonowania własnych służb zapewnienia zgodności.

Warto zwrócić uwagę, że w pewnych krajach nie przewidziano specjalnej ochrony prawnej dla informatorów. Może to być jedną z przyczyn, dla których respondenci z Europy Wschodniej słabiej niż ankietowani z innych regionów oceniają skuteczność telefonicznych linii informacyjnych w walce z korupcją.

Należy zaznaczyć, że tylko nieliczni regulatorzy z krajów Europy Wschodniej wdrożyli zasady preferencyjnego traktowania spółek, które samodzielnie zgłaszają wykryte u siebie nieprawidłowości i współpracują podczas dochodzenia. Ponadto, prokuratorzy najczęściej nie uwzględniają efektywności programu zapewnienia zgodności przedsiębiorstwa podczas ustalania wnioskowanego wymiaru kary. Mimo to wiodące organizacje, działające w regionie, mają świadomość korzyści płynących z przestrzegania norm etycznych w biznesie. Skuteczne programy zapewnienia zgodności mogą zapewnić przedsiębiorstwu ochronę przed uszczerbkiem reputacji, który mógłby grozić obniżeniem wartości dla akcjonariuszy.

## Czy wolno Państwu przeglądać emaille?

Na podstawie rozmów przeprowadzonych z przedstawicielami kierownictwa spółek działających w regionie oraz własnych doświadczeń możemy stwierdzić, że obowiązujące przepisy o ochronie danych osobowych mogą w istotny sposób utrudniać prowadzenie dochodzeń.

Mimo, iż uregulowania prawne dotyczące prywatności i ochrony danych różnią się w poszczególnych krajach, podczas wywiadów poczyniliśmy następujące, istotne spostrzeżenia:

- W niektórych krajach obowiązują przepisy zabraniające przeglądania korespondencji mailowej pracowników bez wcześniejszego uzyskania ich zgody, podczas gdy w innych obowiązuje zakaz przesyłania danych poza granice państwa. Tego rodzaju ograniczenia mogą w znaczący sposób utrudniać prowadzenie wewnętrznego postępowania wyjaśniającego.
- Zdarza się, że kluczowi świadkowie po wstępnym udzieleniu zgody na wykorzystanie przez zespół dochodzeniowy treści wiadomości email lub złożeniu zeznań, wycofują zgodę tuż przed zakończeniem dochodzenia. W takich przypadkach wszelkie wzmianki o świadku oraz dostarczone przez niego dowodach należy usunąć i rozpocząć poszukiwania alternatywnego materiału dowodowego. Dlatego korporacyjne zespoły dochodzeniowe powinny dążyć do zgromadzenia jak największej ilości wzajemnie potwierdzających się materiałów dowodowych i nie polegać jedynie na dowodach, które w przyszłości mogą stać się nieważne.
- Dodatkowe wymogi dotyczące ochrony danych osobowych mogą ograniczać możliwości zespołów dochodzeniowych w zakresie ustalenia danych osobowych lub majątku osoby, co ma istotne znaczenie w kontekście podejrzeń pracowników o popełnienie nadużycia na niekorzyść spółki w zмовie z osobami trzecimi.

**“Kwestia walki z korupcją pilnie wymaga uwagi. Z naszych obserwacji wynika, że poziom wdrożenia stosownych uregulowań prawnych w poszczególnych państwach członkowskich UE jest bardzo zróżnicowany.”**

Cecilia Malmström  
Komisarz ds. wewnętrznych, Komisja Europejska

Zespoły dochodzeniowe muszą ściśle współpracować z wewnętrznym działem prawnym spółki i zewnętrznymi kancelariami prawnymi, których zadaniem jest wskazanie miejsca przechowywania danych i obowiązujących w odniesieniu do nich przepisów, a także doradztwo w sprawie ewentualnej modyfikacji strategii dochodzeniowej. W przeciwnym przypadku istnieje ryzyko unieważnienia wyników dochodzenia, a nawet nałożenia na organizację kary za naruszenie lokalnych przepisów o ochronie danych osobowych.

## Lokalne postawy wobec zapewnienia zgodności i audytu wewnętrznego

Zdaniem naszych rozmówców Europa Wschodnia pozostaje w tyle za innymi regionami pod względem powszechności stosowania mechanizmów zabezpieczających przed nadużyciami i praktykami korupcyjnymi. Na tle średniej światowej organizacje z Europy Wschodniej objęte naszym badaniem rzadziej posiadają wewnętrzne polityki antyłamówkarskie/antykoryupcyjne, program szkoleń i jasno sprecyzowany system kar za wykroczenia.

Taki stan rzeczy znajduje odzwierciedlenie w problemach, wobec których stają lokalne organizacje. Z odpowiedzi udzielonych przez respondentów wynika, że na tle innych regionów spółki z Europy Wschodniej najrzadziej posiadają własne działy zapewnienia zgodności

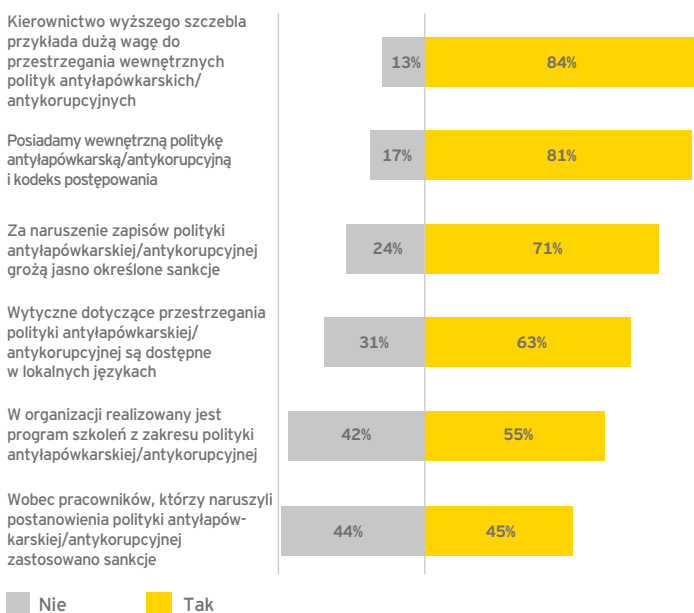
lub audytu wewnętrznego. Zgromadzone dane pokazują jednocześnie, że ankietowani z Europy Wschodniej nie są przekonani, że funkcje te potrafią zapewnić przedsiębiorstwu skuteczną ochronę przed ryzykiem nadużyć, przekupstwa i korupcji.

Powyższe obserwacje znajdują potwierdzenie w naszych doświadczeniach. Zapewnienie zgodności przestaje być jedynie terminem używanym w korporacyjnym żargonie i stopniowo, aczkolwiek powoli, staje się elementem kultury korporacyjnej przedsiębiorstw. Jeśli struktura organizacyjna spółek przewiduje istnienie compliance, jest ono zwykle funkcją o drugorzędym znaczeniu, podlegającą pod dział finansowy lub prawny. Być może jest to przyczyna, dla której specjaliści ds. zapewnienia zgodności preferują podejście reaktywne, rzadko stawiając na rozwiązania proaktywne.

Respondenci z regionu Europy Wschodniej dość sceptycznie podchodzą do kwestii skuteczności wewnętrznych polityk i procedur. Większość z deklaruje akceptację dla zwiększenia poziomu nadzoru zewnętrznego. Trzy czwarte ankietowanych życzyłyby sobie zwiększenia zakresu kontroli organów regulacyjnych. Jest to cenna wskazówka dla międzynarodowych inwestorów, którzy muszą ocenić w jakim stopniu mogą polegać na raportach z obszaru zapewnienia zgodności lub audytu wewnętrznego otrzymywanych od podmiotów zewnętrznych.

### Wykres 15

Europa Wschodnia pozostaje w tyle pod względem zaangażowania w programy antykorupcyjne



% odpowiedzi "dotyczy"

Europa Wschodnia

76

64

53

51

37

34

**Pytanie:** Proszę wskazać, które z poniższych stwierdzeń dotyczą, a które nie dotyczą sytuacji w Pana/Pani organizacji.

Próba: Wszyscy respondenci (1.758) / Próba: Respondenci z Europy Wschodniej (405)

(Kraje Europy Wschodniej objęte badaniem: Łotwa, Litwa, Estonia, Czechy, Węgry, Polska, Rumunia, Rosja, Turcja i Ukraina)

Procent odpowiedzi „Nie wiem” i „Odmawiam odpowiedzi” został pominięty w celu lepszego porównania uzyskanych odpowiedzi.

# Indie



Nawet przy uwzględnieniu spowolnienia gospodarczego wynikającego z obecnego kryzysu finansowego, gospodarka Indii rozwija się o wiele szybciej niż gospodarki wielu innych krajów z grupy G20. Ale na tle ostatniej dekady tempo wzrostu indyjskiego PKB uległo osłabieniu, co skutkuje wzrostem presji na realizację założonych przez spółki celów, prowadząc w konsekwencji do zwiększenia ryzyka nadużyć gospodarczych, przekupstwa i korupcji.

Indie nadal są atrakcyjnym rejonem dla zagranicznych inwestorów, co znalazło potwierdzenie w wynikach przeprowadzonego w 2012 roku przez Ernst & Young Badania Atrakcyjności Inwestycyjnej Indii, w których gotowość do inwestowania w tym kraju zadeklarowało aż 71% respondentów. Należy jednak zaznaczyć, że możliwości inwestycyjne ogranicza wysoki poziom biurokracji i obowiązujące uregulowania prawne. W opublikowanym niedawno raporcie Banku Światowego gospodarka Indii zajęła 132 miejsce na 183 ocenianych krajów w kategorii łatwości prowadzenia działalności gospodarczej, 181 miejsce pod względem łatwości uzyskania pozwolenia na budowę oraz 182 miejsce w kategorii łatwości egzekwowania zobowiązań umownych. W raporcie konkurencyjności światowych gospodarek przygotowanym przez Światowe Forum Ekonomiczne Indie zajęły 96 pozycję w rankingu 142 ocenianych krajów z uwagi na skalę obciążeń związanych z obowiązującymi uregulowaniami prawnymi.

Rynek o dużym potencjale inwestycyjnym i dużej biurokracji tworzy pokusę obejścia lub przyspieszenia procedur bądź wpłynięcia na decyzje organów administracji. Na przestrzeni ostatnich lat media wielokrotnie informowały o skandalach korupcyjnych z udziałem przedstawicieli lokalnych i centralnych władz indyjskich. Liczba doniesień medialnych wzrosła w sposób zauważalny w 2011 roku w następstwie fali protestów przeciwko rozpowszechnieniu korupcji w tym kraju.

Ze względu na duże zainteresowanie mediów nie powinno dziwić, że nadużycia gospodarcze, korupcja i przekupstwo postrzegane są w przypadku Indii jako znaczące czynniki ryzyka. Świadczy o tym to, że aż 70% indyjskich respondentów przyznało w naszej ankiecie, że przekupstwo i korupcja są w tym kraju powszechne, zaś 72% uważa, że kadra kierownicza gotowa jest posunąć się do nieetycznych praktyk, by zrealizować cele biznesowe. Wyniki naszej ankiety korespondują ze spadkiem pozycji Indii w Indeksie Percepcji Korupcji Transparency International (obniżenie punktacji z 3,5 do 3,1, co przekłada się na spadek z 72. na 95. miejsce w rankingu od 2007 do 2011 roku).

Wobec tak wysokiego poziomu nadużyć gospodarczych, przekupstwa i korupcji, dla spółek prowadzących w Indiach działalność gospodarczą istotne znaczenie ma aktywne zarządzanie tym ryzykiem.

## Zrozumieć lokalne ustawodawstwo

Indyjskie ustawodawstwo antykorupcyjne podlega obecnie dynamicznym zmianom, między innymi na skutek zdecydowanych nacisków społecznych. Wzrasta również aktywność wymiaru sprawiedliwości.

Postulowane zmiany prawne obejmują między innymi: projekt ustawy o zapobieganiu korupcji zagranicznych funkcjonariuszy publicznych i przedstawicieli organizacji międzynarodowych z 2011 roku, projekt zmiany ustawy o przeciwdziałaniu korupcji z 2011 roku, prawo spółek z 2011 roku oraz projekt ustawy o przeciwdziałaniu korupcji, skargach, zadośćuczynieniu, ochronie informatorów oraz ujawnianiu informacji w interesie publicznym z 2010 roku (ochrona informatorów). Ponadto w 2012 roku Indie ratyfikowały Konwencję Narodów Zjednoczonych przeciwko korupcji, zaś kolejny z opracowywanych obecnie aktów prawnych, projekt Ustawy Lokpal, przewiduje utworzenie niezależnej agencji do walki z korupcją.

Choć akcje podejmowane przez wymiar sprawiedliwości nadal są nieskoordynowane, w Indiach sytuację poprawia zwiększona wrażliwość wobec ryzyka nadużyć gospodarczych, korupcji i przekupstwa ze strony organów regulacyjnych oraz zaostrzenie polityki karnej. Należy pamiętać, że problem korupcji nie jest wyłącznie wewnętrzną sprawą Indii, ale w znaczącym stopniu wpływa na postawy zagranicznych inwestorów.

Należy zaznaczyć, że wymiar sprawiedliwości koncentruje uwagę przede wszystkim na sektorze telekomunikacyjnym i wydobywczym – ze szczególnym uwzględnieniem wydobywania ropy naftowej i gazu ziemnego, tj. na branżach, w których działalność przedsiębiorstw uzależniona jest od pozyskania licencji państwowej.

## Warto się rozejrzeć – coraz więcej rodzajów ryzyka

Przeprowadzone niedawno przez Ernst & Young badania wykazały, że 52% zagranicznych inwestycji bezpośrednich w Indiach realizowanych jest przez podmioty ze Stanów Zjednoczonych, Niemiec, Wielkiej Brytanii i Francji. Narażają się one na szczególnie wysokie ryzyko związane z naruszeniem przepisów antykorupcyjnych. W ostatnich latach międzynarodowe przedsiębiorstwa inwestujące w sektorach takich jak: górnictwo, budownictwo, przemysł spożywczy i produkcja zostały pociągnięte do odpowiedzialności za naruszenie na terenie Indii postanowień ustawy FCPA, zwykle w związku z pozyskiwaniem licencji lub dokonywaniem płatności związanych z umowami sprzedaży.

**“Jeśli firma traci kontrakt, ponieważ nie wręczyła łapówki, często skupiamy się przede wszystkim na utracie przychodów, a przecież powinniśmy pochwalać taką postawę.”**

Dyrektor ds. Ryzyka, Indie

W przypadku przedsiębiorstw wchodzących w Indiach w interakcje z podmiotami państwowymi, zarówno w charakterze dostawcy, jak i klienta, szczególnie istotne znaczenie ma przestrzeganie kodeksów postępowania. W kraju, w którym płatności gotówką nadal pozostają główną formą rozliczeń, organizacje muszą wdrożyć właściwe procesy kontrolne na szczeblu lokalnym.

Budownictwo, jeden z sektorów, w których miały niedawno miejsce dochodzenia w sprawie naruszeń zapisów ustawy FCPA, prawdopodobnie nadal pozostanie sektorem wysokiego ryzyka, zważywszy że władze Indii na przestrzeni najbliższych 5 lat planują podwoić wydatki na infrastrukturę z obecnej kwoty 500 mld USD do 1 bln USD.

## Czy Państwa partnerzy biznesowi są tak wiarygodni, jak wydają się być?

Z uwagi na rozmiar i specyfikę rynku indyjskiego, inwestorzy często korzystają z usług lokalnych partnerów biznesowych dysponujących niezbędną wiedzą i kontaktami. Zależność od lokalnych podmiotów może budzić u inwestorów obawę, że w zamian za możliwość wejścia na rynek do pewnego stopnia utracą kontrolę nad działalnością przedsiębiorstwa.

Treść odpowiedzi udzielanych przez uczestników naszego badania sugeruje, że obawy inwestorów mogą być uzasadnione. Niepokojące, że aż 28% respondentów z Indii deklaruje gotowość do wręczenia świadczenia pieniężnego w zamian za pozyskanie lub utrzymanie relacji biznesowych, a 16% ankietowanych nie wahałoby się przed podaniem nieprawdziwych informacji o wynikach finansowych, aby zapewnić spółce przetrwanie (Wykres 16).

Dlatego niezwykle istotne znaczenie zyskuje wybór partnera, który nie tylko dysponuje wiedzą na temat lokalnych uwarunkowań i niezbędnymi kontaktami, ale również wykazuje gotowość do przestrzegania wartości wyznawanych przez macierzystą spółkę. Kluczowym elementem procesu selekcji powinno być badanie due diligence potencjalnych partnerów biznesowych obejmujące analizę praktyk biznesowych wykonywaną przed i po finalizacji przejęcia.

W obliczu braku niepowtarzalnego numeru identyfikacyjnego i wiarygodnych rejestrów osób fizycznych i prawnych, a także ograniczonego charakteru publicznych źródeł informacji, spółkom niezwykle trudno jest gromadzić potrzebne informacje na temat potencjalnych partnerów. Wiele wskazuje jednak na to, że rząd zamierza rozwiązać problem braku publicznie dostępnych informacji na temat przedsiębiorstw przez wprowadzenie systemu identyfikacji opartego na przyznawanych podmiotom unikalnych numerów identyfikacyjnych oraz przyjęcie ustawy o prawie do informacji dotyczącej udostępniania danych przed agencje rządowe.

W środowisku, gdzie przekupstwo i korupcja są na porządku dziennym, niebagatelne znaczenie ma wybór właściwego partnera oraz propagowanie etycznych zachowań.

## Monitoruj swoją firmę i uważaj na nią

Ponad 70% respondentów z Indii uważa, że do skutecznej ochrony organizacji przed nadużyciami i praktykami korupcyjnymi, członkowie rady nadzorczej powinni posiadać bardziej szczegółową wiedzę na temat jej działalności, podczas gdy w skali światowej podobne przekonanie podziela tylko 51% respondentów. Jednym z obszarów, w których kadry kierowniczej i radzie nadzorczej zwykle brakuje należytego rozeznania jest działalność podmiotów zewnętrznych.

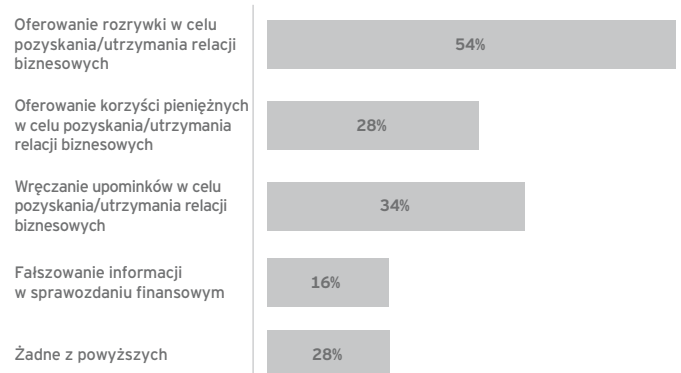
Jeden z naszych rozmówców zwrócił uwagę na problem płacenia przez zewnętrznych dostawców tzw. „octroi” (podatek konsumpcyjny) na rzecz funkcjonariuszy publicznych. Ta forma podatku, obowiązująca do niedawna w wielu rejonach Indii, została obecnie niemal całkowicie zniesiona. Fakt ten nie stanowi jednak dla funkcjonariuszy publicznych przeszkody w jego ściąganiu. Wiele przedsiębiorstw nie zna działalności podmiotów zewnętrznych w stopniu pozwalającym stwierdzić, czy przekazuje on płatności z tego tytułu.

Z punktu widzenia efektywnego i systematycznego monitorowania relacji z przedstawicielami i pośrednikami istotne znaczenie ma uwzględnienie w umowie klauzuli o prawie do audytu i konsekwentne korzystanie z niego. Zasada ta szczególnie sprawdza się w przypadku Indii, gdzie państwowe przedsiębiorstwa takie jak Canteen Stores Department posiadają zdecentralizowaną strukturę. Warto zbadać strukturę i sposób naliczania płatności na rzecz działających w taki sposób pośredników. Rozliczenia w oparciu o prowizję, zamiast z wykorzystaniem metody „koszt plus”, mogą niekorzystnie wpływać na przejrzystość transakcji, zwłaszcza w przypadku ograniczonego dostępu do danych dokumentujących odsprzedaż. Monitorowanie zgodności z przepisami powinno, oprócz wykonania praw do przeprowadzenia audytu, obejmować również analizę płatności dokonanych na rzecz przedstawicieli, na przykład na drodze porównania wysokości płatności pomiędzy dystrybutorami.

W obliczu zwalnającego tempa wzrostu gospodarczego i rosnącej aktywności lokalnych organów ścigania, działające w Indiach przedsiębiorstwa powinny podejmować czynności wymierzone w przeciwdziałanie korupcji. Ważne jest, by w tych procesach uwzględnić działalność pośredników i partnerów joint venture.

### Wykres 16

Przyzwolenie dla działań mogących zapewnić spółce przetrwanie



**Pytanie:** Które z poniższych działań uznaje Pan/Pani za dopuszczalne w celu zapewnienia firmie przetrwania kryzysu gospodarczego?

Próba: Wszyscy respondenci z Indii (50)

# Podsumowanie



Dane dotyczące grzywien i kar nałożonych na przedsiębiorstwa przez Departament Sprawiedliwości Stanów Zjednoczonych i amerykańską Komisję Papierów Wartościowych i Giełd w ubiegłych latach bez wątplenia pokazują, że koszty łamania prawa rosną. Firmy i ich kierownictwa muszą rozważyć argumenty za i przeciw oraz ryzyko związane z podejmowaniem akcji mających na celu zapewnienie zgodnego z prawem postępowania wewnątrz organizacji. Wejście na nowe, często szybko rosnące rynki, powiązane jest z dodatkowym ryzykiem. Dalsze działania na tych rynkach wymagają indywidualnego podejścia do lokalnych zwyczajów i norm oraz dostosowanie zachowania na tych rynkach do litery prawa antykorupcyjnego.

Jak pokazują wyniki przeprowadzonego przez nas badania, przed zarządami, radami nadzorczymi i komitetami audytu nadal piętrzą się istotne problemy związane z kontrolowaniem ryzyka nadużyć gospodarczych, przekupstwa i korupcji w przedsiębiorstwach. Wiele korporacji, zwłaszcza rozpoczynających działalność na nowych rynkach nie posiada odpowiednio skutecznych mechanizmów kontrolnych. Jednocześnie, kierownictwo często ma trudności z przyswojeniem i analizą olbrzymich ilości otrzymywanych informacji z zakresu compliance.

W jaki sposób kierownictwo i dział ds. zgodności mogą rozwiązać stojące przed nimi problemy?

Po pierwsze, niezbędne jest ustanowienie efektywnych kanałów dwutorowej komunikacji między najwyższym kierownictwem a szerokim spektrum funkcji i stanowisk w ramach całej organizacji. Dzięki takiemu rozwiązaniu członkowie zarządu zyskają możliwość weryfikacji i ewentualnego zakwestionowania otrzymywanych informacji.

Po drugie, należy wdrożyć usprawnienia w systemie zgłaszania nieprawidłowości, wprowadzając możliwość dokonania zgłoszenia bezpośrednio do przedstawicieli najwyższego kierownictwa.

Po trzecie, należy zadać sobie właściwe pytania, w tym między innymi:

- ▶ Czy kadra kierownicza w centrali spółki posiada wiedzę na temat ryzyk występujących na szczeblu lokalnym i czy opracowano strategię kontrolowania takich ryzyk?
- ▶ Czy kadra kierownicza potrafi zademonstrować interesariuszom skuteczność wdrożonych działań antykorupcyjnych i rozwiązań z zakresu zapewnienia zgodności?

- ▶ Czy spółka zna dokładną liczbę reprezentujących ją podmiotów zewnętrznych, a w szczególności podmiotów wchodzących w jej imieniu w interakcje z osobami, które można uznać za „funkcjonariuszy publicznych”?
- ▶ Czy kadra kierownicza korzysta z najnowszych metod analizy danych umożliwiających monitorowanie zgodności w czasie rzeczywistym?
- ▶ Przy założeniu, że umowy zawierane z podmiotami zewnętrznymi zawierają klauzule dotyczące prawa do przeprowadzenia audytu, jak często spółka korzysta z tego prawa, przeprowadzając tego rodzaju kontrolę w celu upewnienia się co do braku ryzyka związanego z przekupstwem i korupcją?
- ▶ Czy spółka posiada jasno określone kryteria, na podstawie których podejmowana jest decyzja o przeprowadzeniu badania due diligence przed i po finalizacji transakcji przejęcia oraz zakresie takiego badania?

Rozwój wymaga wyważonego spojrzenia na poszczególne rynki i normy kulturowe oraz normy prawne regulujące kwestie antyłańkarskie i antykorupcyjne.

Nie da się z dnia na dzień wprowadzić w wewnętrznej kulturze korporacyjnej organizacji zmian skutecznie ograniczających ryzyko nadużyć, przekupstwa i korupcji. Organizacje muszą podjąć konsekwentne i usystematyzowane działania skoncentrowane na potencjalnych obszarach ryzyka, zaś postawa i postępowanie kadry kierowniczej i zarządzającej powinny stanowić wzór do naśladowania dla pracowników. Wyłącznie przyjęcie takiego podejścia pozwoli uzyskać pożądaną równowagę między dążeniem do wzrostu a normami etycznymi w biznesie i w sposób optymalny wykorzystywać możliwości inwestycyjne pomimo niesprzyjających warunków gospodarczych.

# Metodologia badania

Od listopada 2011 do lutego 2012 roku nasi ankieterzy, z międzynarodowej agencji badania rynku Ipsos Mori, przeprowadzili łącznie 1.758 rozmów w językach lokalnych z przedstawicielami kadry kierowniczej wyższego szczebla wybranych największych spółek z 43 krajów świata. Próbę badawczą dobrano w sposób umożliwiający uwzględnienie opinii pracowników odpowiedzialnych za przeciwdziałanie nadużyciom gospodarczym, w tym głównie dyrektorów finansowych oraz osób kierujących działami ds. zgodności, audytu wewnętrznego i prawnymi.

## Profil uczestników – region i kraj

Liczba wywiadów					
Europa Wschodnia	405	Japonia	50	Europa Zachodnia	602
Czechy	50			Austria	51
Kraje Bałtyckie*	50	Ameryka Łacińska	176	Belgia	50
Polska	55	Argentyna	25	Francja	50
Rosja	50	Brazylia	50	Grecja	50
Rumunia	50	Chile	25	Hiszpania	50
Turcja	50	Kolumbia	26	Holandia	50
Ukraina	50	Meksyk	50	Niemcy	50
Węgry	50			Norwegia	50
* Łotwa, Litwa, Estonia		Bliski Wschód, Indie i Afryka	225	Szwajcaria	51
		Bliski Wschód*	50	Szwecja	50
Daleki Wschód	150	Indie	50	Wielka Brytania	50
Chiny (w tym Hongkong)	50	Kenia	25	Włochy	25
Indonezja	25	Namibia	25		
Singapur	50	Nigeria	25	Ameryka Północna	100
Wietnam	25	Republika Południowej Afryki	50	Kanada	50
		* Zjednoczone Emiraty Arabskie, Jordania		USA	50
		Australia	50		



### Profil uczestnika - nazwa stanowiska, sektor i przychody

Liczba wywiadów		
Nazwa stanowiska		
Dyrektor finansowy (CFO/FD)	372	21%
Inny pracownik działu finansowego	372	21%
Dyrektor audytu wewnętrznego/ryzyka	271	15%
Pracownik audytu wewnętrznego/ryzyka	111	6%
Dyrektor ds. Prawnych	156	9%
Dyrektorzy generalni (CEO)	110	6%
Dyrektor ds. zgodności (CCO)	61	3%
Dyrektor/Starszy menedżer	57	3%
Sekretarz	49	3%
Dyrektor jednostki biznesowej/oddziału	36	2%
Kierownik ds. bezpieczeństwa	28	2%
Dyrektor/Wiceprezes	25	2%
Dyrektor ds. rozwoju (CDO)	13	1%
Dyrektor strategiczny	10	1%
Pozostałe stanowiska kierownicze	87	5%
Miejsce pracy		
Centrala spółki	1436	82%
Podmiot zależny	322	18%

Sektor		
Motoryzacja	80	5%
Produkty konsumpcyjne/detal/hurt	421	24%
Usługi finansowe	185	11%
Ochrona zdrowia i farmacja	74	4%
Produkcja/chemia	289	16%
Przemysł wydobywczy, ropa, gaz	103	6%
Energetyka i przedsiębiorstwa użyteczności publicznej	108	6%
Usługi	98	5%
Nieruchomości	127	7%
Technologia, komunikacja i rozrywka	134	8%
Inne gałęzie transportu	84	5%
Pozostałe sektory	55	3%

Przychody*		
Ponad 5 mld USD	129	7%
1-5 mld USD	437	25%
500 mln - 1 mld USD	379	22%
100-500 mln USD	493	28%
poniżej 100 mln USD	317	18%
powyżej 1 mld USD	566	32%
poniżej 1 mld USD	1189	68%

\* Rozkład procentowy odpowiedzi obliczono z pominięciem respondentów, którzy odmówili odpowiedzi na to pytanie.  
Próba: Wszyscy respondenci (1.758)



# Dane kontaktowe

Dział Zarządzania Ryzykiem Nadużyć Ernst & Young ma charakter globalny. Poniżej znajdziesz listę krajów oraz przedstawicieli regionalnych. Więcej informacji na stronie [www.ey.com/fids](http://www.ey.com/fids)

Kraj	Osoba do kontaktu	Numer telefonu
Dyrektor Globalny	David Stulb	+44 20 7951 2456
Afganistan/Pakistan	Shariq Zaidi	+92 21 3568 6866
Argentyna	Andrea Rey	+54 1145 152 668
Australia/Nowa Zelandia	Paul Fontanot	+61 2 8295 6819
Belgia	Han Wevers	+32 2 774 9169
Bliski Wschód	Bob Chandler	+971 4701 0765
Brazylia	Jose Compagño	+55 11 2573 3215
Chile	Juan Pablo Hess	+56 267 61 127
Chiny	John Auerbach	+86 21 2228 2642
Czechy/Słowacja/Słowenia/Serbia/Chorwacja	Dan Bican	+420 225 335 849
Filipiny	Roderick Vega	+63 2 894 8342
Francja	Philippe Hontarrede	+33 1 46 93 62 10
Hiszpania	Ricardo Noreña	+34 91 572 5097
Holandia	Angelique Keijsers	+31 88 40 71812
Hongkong	Chris Fordham	+852 2846 9008
Indie	Arpinder Singh	+91 22 6192 0160
Indonezja	Fariaty Lionardi	+62 21 5289 4004
Irlandia	Julie Fenton	+353 1 221 2321
Japonia	Jun Uemura	+81 3 3503 1100
Kanada	Mike Savage	+1 416 943 2076
Kenia	Peter Kahi	+254 20 2715300
Kolumbia	Jorge Piñeiro	+57 148 471 40
Korea Południowa	Hee Dong Yoo	+82 2 3787 6833
Luxembourg	Gérard Zolt	+352 421 241
Malezja	Philip Rao	+60 374 958 763
Meksyk	José Treviño	+52 55 5283 1450
Namibia	Hans Hashagen	+26 461 28 9 1162
Niemcy/Austria	Stefan Heissner	+49 211 9352 11397
Norwegia	Elisabeth Roscher	+47 24 002 907
Polska/Kraje Bałtyckie	Mariusz Witalis	+48 22 557 79 50
Portugalia	João Alves	+351 21 791 2167
Rosja/Wspólnota Niepodległych Państw	Andrey Novikov	+7 495 648 9618
RPA/Nigeria	Charles de Chermont	+27 11 772 3000
Rumunia/Bułgaria	Burcin Atakan	+40 21 402 4056
Singapur	Lawrance Lai	+65 6309 8848
Stany Zjednoczone	Brian Loughman	+1 212 773 5343
Szwajcaria	Michael Faske	+41 58 286 3292
Szwecja	Erik Skoglund	+46 8 520 599 39
Turcja/Grecja	Dilek Çilingir	+90 212 368 5172
Węgry	Ferenc Biro	+36 1451 8684
Wielka Brytania	John Smart	+44 20 7951 3401
Włochy	Paolo Marcon	+39 02 7221 2955





#### **O firmie Ernst & Young**

Firma Ernst & Young jest globalnym liderem w zakresie usług audytorskich, podatkowych, transakcyjnych i doradczych. Na całym świecie 152 000 naszych pracowników jednoczą wspólne wartości i świadczenie wysokiej jakości usług. Zmieniamy rzeczywistość, pomagając naszym pracownikom, naszym klientom oraz otaczającej nas społeczności w wykorzystaniu ich potencjału.

Nazwa „Ernst & Young” dotyczy firm członkowskich EY Global Limited („EYG”), z których każda stanowi osobny podmiot prawny. EYG, brytyjska spółka z odpowiedzialnością ograniczoną do wysokości gwarancji (company limited by guarantee), nie świadczy usług na rzecz klientów.

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

Aby uzyskać więcej informacji, odwiedź  
[www.ey.com.pl](http://www.ey.com.pl)

#### **O Dziale Zarządzania Ryzykiem Nadużyć Ernst & Young**

Rozwiązywanie złożonych kwestii dotyczących nadużyć, zgodności z przepisami oraz sporów biznesowych może być przeszkodą w działaniach zmierzających do realizacji potencjału firmy. Poprawa zarządzania ryzykiem nadużyć oraz niezgodności z prawem stanowi priorytet biznesowy o krytycznym znaczeniu, niezależnie od sektora działalności. Nasze biura lokalne zatrudniają ponad 1.500 doradców specjalizujących się w dziedzinie badania nadużyć i rozstrzygnięcia 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.

© 2012 Ernst & Young  
Wszelkie prawa zastrzeżone.  
SCORE No. 003.05.12

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

EYGM Limited ani żadna firma członkowska światowej organizacji Ernst & Young nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek straty powstałe w wyniku czynności podjętych lub zaniechanych w oparciu o materiały zawarte w niniejszej publikacji. Przed podjęciem kroków w konkretnych sytuacjach biznesowych należy zasięgnąć porady właściwego doradcy.