

Przeciwdziałanie korupcji

DR ROBERT SROKA, MANAGER ► EY
BARTŁOMIEJ ŻOŁNOWSKI, STARSZY KONSULTANT ► EY

Jednostki zobligowane zapisami ustawy o rachunkowości do raportowania informacji niefinansowych w zakresie przeciwdziałania korupcji powinny skupić się bardziej na efektywności rozwiązań niż na szablonowym wprowadzaniu odpowiedniej polityki w danych obszarach, by zaspokoić minimalne wymagania regulacyjne. Interesariuszy spółek bardziej interesuje realny efekt stosowanych rozwiązań w odniesieniu do występującego ryzyka niż wzniosłe hasła wypisane na sztandarach. Opis rezultatów stosowania polityki przeciwdziałania korupcji będzie największym wyzwaniem kolejnych lat. Bo, czy miernikiem efektywności polityki jest liczba pracowników odpowiedzialna za funkcje monitorujące, lub liczba formalnych dokumentów sporządzonych przez spółkę?

Korupcja to nie tylko problem prawny

Zjawiska korupcji nie da się oddzielić od ram prawnych funkcjonujących w Polsce. Przedmiotowej definicji korupcji warto szukać w Ustawie o Centralnym Biurze Antykorupcyjnym czy w zapisach Kodeksu Karnego.

Ustawa o CBA przedstawia korupcję jako działanie polegające na obiecywaniu, proponowaniu lub wręczaniu przez jakąkolwiek osobę, bezpośrednio lub pośrednio, jakichkolwiek nienależnych korzyści osobie pełniącej funkcję publiczną, dla niej samej lub dla jakiegokolwiek innej osoby, w zamian za działanie lub zaniechanie działania w wykonywaniu jej funkcji.

Korupcję gospodarczą wskazuje jako przestępstwo Kodeks Karny, który odnosi się do wpływania na podejmowanie decyzji w obrocie gospodarczym. Według Kodeksu Karnego karana jest osoba, która, pełniąc funkcję kierowniczą w jednostce organizacyjnej wykonującej działalność gospodarczą lub pozostając z nią w stosunku pracy, umowy zlecenia lub umowy o dzieło, żąda albo przyjmuje korzyść majątkową lub osobistą albo jej obietnicę, w zamian za nadużycie

udzielonych mu uprawnień lub niedopełnienie ciążącego na nim obowiązku. Może to wyrządzić tej jednostce szkodę majątkową albo stanowić czyn nieuczciwej konkurencji lub niedopuszczalną czynność preferencyjną na rzecz nabywcy lub odbiorcy towaru, usługi lub świadczenia.

Obie regulacje jednoznacznie wskazują na odpowiedzialność karną osób zaangażowanych w praktyki korupcyjne. Zakładając nawet, że nieuchronność kary jest znikoma, wykrywanie tego typu przestępstw nie sięga 100%, a sankcje są wymierzone do tej pory w jednostki, a nie w podmioty prawne, należy dostrzec ekonomiczne skutki działań korupcyjnych. To właśnie one będą wpływały na pogłębianie restrykcyjności postępowania organów.

Występowanie korupcji w przedsiębiorstwie, będące potencjalnie rezultatem niewłaściwego zarządzania ryzykiem, przynosi wymierne negatywne skutki, takie jak odstraszenie inwestorów, ograniczenie potencjału inwestycyjnego firmy czy zniekształcenie struktury wydatków. W szerszym kontekście, na czym skupiają się regulatorzy i otoczenie prawne, korupcja zakłóca prawidłowe funkcjonowanie mechanizmów rynkowych, ogranicza wzrost gospodarczy, zwiększa ryzyko inwestycji, zmniejsza zaufanie do struktur państwowych czy negatywnie pozycjonuje Polskę w kontekście docelowych inwestycji zagranicznych.

Negatywne skutki makroekonomiczne dostrzegają prawodawcy na całym świecie, co widać w ofensywnym działaniu organów w Stanach Zjednoczonych czy Wielkiej Brytanii, jak i w nowych inicjatywach, takich jak niedawne wprowadzenie francuskiej ustawy antykorupcyjnej Sapin II, co dotknęło także spółki zależne w Polsce, czy procedowana w naszym kraju ustawa o jawności życia publicznego.

Wyniki badań EY – skuteczne zarządzanie ryzykiem korupcji szansą na zatrzymanie talentów w firmie

EY, jak co roku, przeprowadził niezależne badanie nadużyć gospodarczych w odniesieniu do 41 państw oraz regionów leżących w Europie, na Bliskim Wschodzie, w Indiach i Afryce. Wyniki badań w roku 2017 wskazują, że korupcja jest nadal wyzwaniem dla większości krajów, chociaż Polska pod tym względem zmienia się na plus i coraz bardziej wyróżnia się na tle krajów regionu. Według 38% polskich respondentów praktyki korupcyjne w biznesie są szeroko rozpowszechnione; w roku 2015 było to odpowiednio 43%.

Powodów zmiany w percepcji można szukać w działaniach informacyjnych i uświadamiających prowadzonych bezpośrednio w przedsiębiorstwach, jak i w kampaniach prowadzonych przez organy państwowe. Statystyki policyjne nie pozostawiają jednak złudzeń i od kilku lat liczba wszczętych postępowań dotyczących korupcji gospodarczej sięga kilkudziesięciu przypadków, a liczba stwierdzonych przestępstw w niektórych latach dotyczy nawet kilkuset przypadków.

Badania EY nie dają również powodów do spokoju w odniesieniu do młodych profesjonalistów z pokolenia Y (25-34 lata), którzy są najbardziej podatni na działania wykraczające poza normy prawne. W tej grupie wiekowej 73% respondentów uważa nieetyczne postępowanie za usprawiedliwione, jeśli pomoże to firmie w przetrwaniu kryzysu gospodarczego. Dodatkowo 25% respondentów z tego pokolenia zaofiarowałoby gotówkę w celu zdobycia lub utrzymania relacji biznesowych. Ogółem to zdanie podzieliła 14% wszystkich respondentów, ale wśród osób powyżej 45 roku życia już tylko 10%.

W przytaczanym badaniu zadano pracownikom firm dodatkowe pytanie by sprawdzić, czy nieetyczne zachowania mają wpływ na ich obecność w firmie. Zapytano ich, czy kiedykolwiek rozważali rezygnację z pracy w związku z podejrzeniami, że w firmie postępuje się nieetycznie. 6 na 10 polskich pracowników znalazło się w na tyle wątpliwej moralnie sytuacji, by rozważać rezygnację z pracy z uwagi na nieetyczne zachowania; 48% rozważało, a 13% zrezygnowało z pracy.

Ponad połowa pracowników jest gotowa odejść z pracy tylko dlatego, że nieliczna, przy optymistycznym założeniu, grupa osób lub model biznesowy zakłada nieuczciwe poczynania jako determinantę sukcesu firmy. Czy przy rekordowo niskiej stopie bezrobocia i deficycie talentów w wielu gałęziach gospodarki firmy mogą sobie pozwolić na bierność i cichą akceptację zjawiska korupcji?

Przeciwdziałanie korupcji – od czego zacząć?

Przedsiębiorstwa w pierwszej kolejności powinny przeprowadzić obszerną analizę otoczenia firmy w celu dostosowania systemu antykorupcyjnego do realiów prowadzonej działalności. Do czynników, które determinują ryzyko występowania korupcji, należą:

- ▶ rozmiar oraz struktura przedsiębiorstwa, a zwłaszcza proces podejmowania decyzji,
- ▶ miejsce (kraj, region) prowadzenia działalności oraz sektory, w których firma działa,
- ▶ charakter, skala i złożoność transakcji gospodarczych,
- ▶ model biznesowy,
- ▶ inne przedsiębiorstwa, nad którymi firma sprawuje kontrolę, nie tylko w rozumieniu powiązań kapitałowych, ale również w kontekście relacji biznesowych,
- ▶ strony trzecie, w tym dostawcy, pośrednicy i inni interesariusze z otoczenia jednostki,
- ▶ charakter i zakres relacji z przedstawicielami władz lokalnych i centralnych, czy
- ▶ wymagania prawne, regulacyjne, kontraktowe i inne tym podobne.

Po zebraniu informacji na temat otoczenia przedsiębiorstwa należy następnie dokonać oceny ryzyka występowania korupcji. Należy zidentyfikować ryzyka, które realnie występują w firmie, mając na uwadze wymienione wyżej czynniki, a następnie ocenić i nadać priorytet każdemu ze zidentyfikowanych ryzyk. Dla tak przygotowanej listy istotne jest, aby rzetelnie odpowiedzieć na pytanie, w jaki sposób spółka kontroluje korupcję, w szczególności czy istnieją kontrole w firmie, które mitygują dane ryzyka.

Odpowiedzi na te pytania pomogą stworzyć matrycę ryzyka, opartą z jednej strony na potencjalnym wpływie na organizację, nie tylko w kontekście finansowym, z drugiej natomiast na szacunkowym

prawdopodobieństwie wystąpienia przypadków korupcji. Tak przygotowana matryca umożliwia zastosowanie podejścia opartego na realnym ryzyku, jest punktem wyjścia do opracowania właściwych procedur i narzędzi oraz pozwala dostosować wdrożone już środki zapobiegawcze i mechanizmy wykrywania niezgodności.

Brzmi znajomo? Większość dużych podmiotów wykonała takie zadanie na początku swojej drogi w walce z korupcją. Kluczem do sukcesu jest jednak regularne wykonywanie analizy występowania i szacowania ryzyka korupcji, tak by brać pod uwagę zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa oraz wewnątrz organizacji, jak i nowe informacje oraz trendy występujące w życiu gospodarczym.

Polityka antykorupcyjna – obowiązkowe hasła na sztandarach organizacji

Największym wyzwaniem każdej regulacji narzucającej model postępowania pracownikom jest jej pożyteczność, często nazywana fasadowością działań. Polityka antykorupcyjna powinna przyjąć formę drogowskazu, ale nie zastąpi działań informacyjnych, jak szkolenia i formy komunikacji wewnętrznej, czy działań monitorujących i detekcyjnych, w tym audytów specjalnych czy dochodzeń wyjaśniających.

Norma antykorupcyjna ISO 37001 wskazuje na modelowe elementy polityki, chociaż nie jest to lista zamknięta. Warto dokonać analizy luki w odniesieniu do własnych regulacji. Kluczowe w działaniu zarządu organizacji jest ustalenie, utrzymywanie w mocy oraz przegląd polityki, która powinna w szczególności:

- ▶ zabraniać przekupstwa
- ▶ wymagać przestrzegania ustaw antykorupcyjnych mających zastosowanie do organizacji
- ▶ być odpowiednia do celów organizacji – stąd tak ważna jest analiza otoczenia firmy
- ▶ stanowić punkt wyjścia oraz ramy dla przeglądów i osiągania celów związanych z przeciwdziałaniem korupcji
- ▶ zawierać zobowiązanie organizacji do spełnienia wymagań i ciągłego doskonalenia systemu antykorupcyjnego
- ▶ zachęcać do informowania o nieprawidłowościach w dobrej wierze i bez obaw o szykany
- ▶ ustanawiać autorytet i niezależność funkcji compliance

- ▶ określać konsekwencje grożące osobom postępującym niezgodnie z polityką antykorupcyjną.

Przygotowanie odpowiedniego dokumentu to podstawa, by komunikować wymagania wewnątrz organizacji w sposób jasny, dostępny i zrozumiały dla wszystkich pracowników. Warto jednak aktywnie (nie tylko biernie na stronie internetowej) przedstawiać wypracowane rozwiązania partnerom biznesowym oraz innym zainteresowanym stronom. Jeśli za cel oberzemy sobie realne ograniczenie występowania korupcji, każda dodatkowa para oczu monitorująca uczciwość organizacji nie jest zagrożeniem, a dodatkowym społecznym zasobem, z którego firmy powinny korzystać.

Mamy politykę antykorupcyjną – misja spełniona?

Ustawodawca celowo nie ograniczył się do wymogu opisu polityk stosowanych przez jednostkę, w tym w zakresie przeciwdziałania korupcji. Wymaga przede wszystkim opisu rezultatów stosowania polityk. Jakie mierniki przyjąć – nakład pracy czy efekty, których upublicznienie zagraża reputacji firmy?

Nietrudno było przewidzieć, że początkowe praktyki rynkowe w celu wypełnienia obowiązków narzuconych przez ustawę o rachunkowości, skoncentrują się na najłatwiejszych miernikach liczbowych opisujących działania firmy. Często spotykamy się z opisami, które wskazują na nakłady poniesione przez organizację w przeciwdziałaniu korupcji. Wśród nich najczęściej pojawia się:

- ▶ liczba osób zaangażowanych w audyty specjalne i funkcje monitorujące
- ▶ liczba dokumentów przygotowanych przez zarząd
- ▶ liczba przeszkolonych osób czy godzin szkoleniowych
- ▶ liczba mechanizmów kontrolnych
- ▶ posiadanie kodeksu etyki i polityki antykorupcyjnej
- ▶ liczba zapytań o sprawy etyczne czy liczba zgłoszeń dotyczących potencjalnych nieprawidłowości.

Oczywistym jest, że firma spełniająca literalne wymagania ustawy jest lepiej postrzegana niż firma, która uchyla się od tych obowiązków. Ale czy równie jednoznacznie można stwierdzić, że zjawisko korupcji jest obarczone mniejszym ryzykiem wystąpienia w przypadku pierwszego typu firm?

Interesariuszy organizacji, jak i ustawodawcę, interesuje, czy zastosowane narzędzia przynoszą rezultaty. Wynikiem zastosowania narzędzi antykorupcyjnych mogą obejmować w idealnej rzeczywistości np.:

- ▶ procent dostawców, wobec których nałożono obowiązek aktywnego zarządzania ryzykiem nadużyć oraz wyniki egzekwowania takiego zachowania z możliwą opcją zakończenia współpracy
- ▶ udział postępowań przetargowych z klauzulami antykorupcyjnymi
- ▶ liczba odrzuconych uczestników przetargu, wobec których istniało ryzyko konfliktu interesów
- ▶ liczba audytów specjalnych w komórkach organizacyjnych i u stron trzecich wraz z opisem stwierdzonych uchybień oraz wskazaniem wdrożonych rozwiązań
- ▶ opis zidentyfikowanych przypadków nieprawidłowości wraz z zastosowanym planem naprawczym
- ▶ podjęte przez odpowiednie komórki działania w następstwie zgłoszonych nieprawidłowości przez pracowników lub innych interesariuszy
- ▶ liczba kar dyscyplinarnych nałożonych na pracowników
- ▶ zmiany w funkcjonującym systemie kontroli wewnętrznej będące następstwem okresowej oceny efektywności systemu compliance
- ▶ działania w zakresie zmiany modelu biznesowego będące wynikiem skrajnie negatywnej oceny w zakresie możliwości wystąpienia przypadków korupcji.

Początkowo można traktować wyżej opisane pomysły jako oderwane od realiów i zdecydowanie przewyższające oczekiwania ustawodawcy. Niewyobrażalne jest w polskiej rzeczywistości, aby przyznać się, że dotychczasowe rozwiązania były nieadekwatne do skali problemów i dopuszczały możliwość wystąpienia nadużyć. Czy nie jest to jednak dojrzała postawa, dzięki której możemy się pochwalić proaktywnym podejściem do zarządzania ryzykiem?

Dodatkowo warto się zastanowić, czy informowanie w raporcie bieżącym czy komunikacie prasowym o incydencie korupcyjnym na dużą skalę to jedyna forma komunikowania się z interesariuszami w kwestii wyników działań z zakresu przeciwdziałania korupcji. Analitycy i inwestorzy w pierwszej kolejności zapytają, dlaczego tak dobrze opracowane i od lat opisywane rozwiązania były niewystarczające.

Narzędzia stosowane w przeciwdziałaniu korupcji

Poza wspomnianą polityką antykorupcyjną należy uzbroić organizację w elementarne narzędzia wykonawcze. Warto, aby te narzędzia były zintegrowane ze standardowymi procedurami, na przykład w zakresie sprzedaży, zakupu czy zatrudniania nowych pracowników. Nadrzędnym celem takich działań jest uczciwe, wolne od personalnych wpływów podejmowanie decyzji, które mają służyć interesom przedsiębiorstwa. Podstawowe narzędzia w przeciwdziałaniu korupcji obejmują m.in.:

- ▶ weryfikację kontrahentów jako element przeciwdziałania korupcji
- ▶ identyfikację konfliktu interesów
- ▶ politykę prezentów, gościnności, dotacji i tym podobnych
- ▶ szkolenia i zarządzanie kompetencjami pracowników.

Najczęściej występującym w firmach rozwiązaniem jest mechanizm weryfikacji kontrahenta przed podjęciem z nim współpracy lub w ramach jej okresowej oceny. W zdefiniowaniu kontrahenta pomoże weryfikacja jego kondycji finansowej, identyfikacja powiązań z osobami zajmującymi eksponowane stanowiska polityczne, weryfikacja historii incydentów korupcyjnych, analiza wewnętrznych procedur kontrahenta w zakresie zapobiegania korupcji czy identyfikacja tzw. „beneficiary owner”, podmiotu, który faktycznie kontroluje i czerpie korzyści z działania podmiotu.

Zakres weryfikacji może więc objąć strukturę własności, skalę i historię działalności, kluczową kadrę zarządzającą, powiązania osobowo-kapitałowe z innymi podmiotami, a w konsekwencji wskazanie sygnałów ostrzegawczych warunkujących podjęcie dalszej współpracy. Nie zawsze wynikiem weryfikacji musi być zaprzestanie dalszej współpracy. Często rozwiązaniem jest przeprowadzenie dodatkowej weryfikacji przez wyspecjalizowane wywiadownie gospodarcze, stosowanie dodatkowych zapisów w umowach, nałożenie obowiązku certyfikacji ISO 37001, czy przeprowadzenie audytów w danej jednostce.

Większym wyzwaniem w tym kontekście jest identyfikowanie konfliktu interesów poprzez aktywną analizę istniejących powiązań. Konflikt interesów należy rozumieć jako rzeczywiste występujące lub mogąca się wydarzyć sprzeczność pomiędzy obowiązkami

służbowymi a prywatnymi lub innymi interesami pracownika, w której to sytuacji dążenie do realizacji interesu prywatnego może godzić w interesy organizacji lub negatywnie wpływać na wykonywanie obowiązków służbowych.

Przy jednostkach o zdywersyfikowanym i znaczącym portfelu klientów i dostawców jest to nie lada wyzwanie, aby uniknąć potencjalnego konfliktu interesów wśród osób w procesie podejmowania decyzji. Zanim spółka skorzysta z bardziej wysublimowanych form analitycznych, warto uwzględnić w systemie antykorupcyjnym możliwość zgłaszania potencjalnego konfliktu interesów przez samych pracowników przed rozpoczęciem procesu decyzyjnego. W dalszej kolejności wydaje się rozsądne wykorzystanie analizy powiązań przy kluczowych kontraktach oraz okresowo dla wszystkich współpracujących podmiotów.

Mechanizm działania narzędzi do analizy powiązań wymaga bieżącej bazy danych ze źródeł ogólnodostępnych (np. KRS, CEIDG) i aktualnych rejestrów kontrahentów i pracowników danej organizacji. Wynikiem takiej analizy będzie zbiór potencjalnych powiązań, które koniecznie winny być przedmiotem szczegółowej analizy, aby wykluczyć możliwość błędnego przypisania powiązania. Organizacje o długiej historii, dzięki takiej analizie danych mogły w sposób znaczący poprawić swoją strukturę kosztową lub zwiększyć rentowność sprzedaży, eliminując patologiczne powiązania z dostawcami czy urynkawiając warunki transakcji sprzedażowych.

Często pojawiające się wątpliwości pracowników dotyczą również ogólnie dostępnych przejawów gościnności, które w każdej kulturze mogą przybierać inne formy. Warto jasno określić w procedurach spółki, jakie formy są akceptowane, a czego pracownikom nie wolno robić. Branża farmaceutyczna w tym zakresie wypracowała bardzo szczegółowe rozwiązania, na których warto się wzorować dostosowując swój model biznesowy pod kątem ryzyka posądzenia o możliwe praktyki korupcyjne.

Narzędziem podstawowym w zakresie prewencji są cykliczne szkolenia pracowników i zarządzanie kompetencjami zespołów zajmujących się funkcjami compliance. Warto takie szkolenia powierzyć zewnętrznym konsultantom, którzy dzięki swoim umiejętnościom, bogatemu doświadczeniu i pracy nad

bieżącymi dochodzeniami w sprawach korupcyjnych, mają wgląd w obecne trendy i schematy nadużyć, które dotyczą poszczególne branże.

Często obserwujemy następujące błędy, które przesądają o nieefektywności szkoleń:

- ▶ brak dobrego przykładu ze strony kadry zarządzającej, brak komunikacji z pracownikami
- ▶ koncentracja na negatywnych aspektach łamania zasad etycznych
- ▶ niepodjęcie aktualnych tematów ważnych dla organizacji i pracowników
- ▶ niedopasowanie treści do odbiorców, pomijanie najistotniejszych wyzwań etycznych
- ▶ brak odpowiednich kompetencji wśród osób prowadzących szkolenia
- ▶ brak planu szkoleniowego: powtarzalność i systematyczność szkoleń.

■ Kanały zgłaszania naruszeń

Podstawowym elementem sprawnego systemu zarządzania zgodnością, w tym przeciwdziałania korupcji, jest zaangażowanie wszystkich interesariuszy jednostki w monitorowanie zgodności z polityką poprzez stworzenie możliwości poinformowania o podejrzeniach nieprawidłowego zachowania.

Zbiór potencjalnych sygnalistów warto rozszerzyć o osoby spoza grupy obecnych pracowników. Częstą praktyką jest informowanie dostawców, kontrahentów czy klientów o możliwości zgłaszania nieprawidłowości. To również dobry sposób, aby zaangażować byłych pracowników czy osoby postronne.

Niezmiennie od lat podstawową obawą sygnalistów jest zachowanie ich anonimowości – to właśnie ten warunek determinuje podjęcie przez nich działań. Z naszej praktyki wynika, że oczekiwania sygnalistów dotyczą zapewnienia im ochrony w następstwie wszczętego postępowania wyjaśniającego. Wśród potencjalnych konsekwencji są utrata pracy, szykany, mobbing, ale również zagrożenie życia lub zdrowia.

Zgodnie z przyjętymi dobrymi praktykami oraz regulacjami, procedura anonimowego zgłaszania naruszeń powinna przynajmniej określać następujące elementy:

- ▶ anonimowość i sposoby zapewnienia ochrony osobom zgłaszającym
- ▶ kanały zgłaszania naruszeń
- ▶ odpowiedzialność za zgłoszenia
- ▶ proces w zakresie wszczęcia postępowania wyjaśniającego i działań naprawczych.

Powyższa krótka charakterystyka efektywnego mechanizmu zgłaszania nieprawidłowości ma kluczowe korzyści dla przedsiębiorstw:

- ▶ ujawnia oraz szybko i skutecznie zapobiega nadużyciom, w tym ogranicza skalę występowania zjawiska poprzez potencjalne wcześniejsze zajęcie się sprawą
- ▶ wzmacnia system bezpieczeństwa i chroni dobre imię firmy
- ▶ przyczynia się do wzrostu poczucia odpowiedzialności za firmę wśród pracowników.

Polityka sprzedażowa i zakupowa, a ryzyko korupcji

Wyzwaniem w mechanizmach przeciwdziałania korupcji jest prawidłowa identyfikacja ryzyka wystąpienia naruszeń. Zgodnie z opisanymi czynnikami analizy obszarów narażonych na ryzyko korupcji warto wypracowane rozwiązania zawrzeć bezpośrednio w założeniach polityki i instrukcjach dla sprzedających oraz kupujących.

Wśród elementów transakcji handlowych, aktywności i projektów firmy poniższe czynniki mogą być wskazaniem obszarów, gdzie ryzyko korupcji jest istotnie wyższe i może zagrozić interesom spółki poprzez odejście od rynkowych zasad zawierania porozumień. Do tych czynników należą:

- ▶ struktura, charakter oraz kompleksowość transakcji (kanały sprzedaży – bezpośrednie, pośrednie; upusty i rabaty, nagrody za realizację celów, formy postępowania przetargowego i wyboru dostawcy),
- ▶ wypracowane rozwiązania w zakresie terminów płatności i możliwości finansowania
- ▶ poziom kontroli nad danym typem transakcji oraz sposób delegacji odpowiedzialności
- ▶ udział stron trzecich w domknięciu ustaleń transakcji
- ▶ powiązania podmiotów trzecich samej organizacji z osobami z sektora publicznego
- ▶ ocena reputacji kontrahenta.

Warto osobom odpowiedzialnym za realizację transakcji zakupu i sprzedaży przedstawić jasne zasady postępowania, by wzmocnić ich pozycję w rozmowach z kontrahentami, ale przede wszystkim, aby wykluczyć możliwość cichego przyzwolenia na działania potencjalnie nieetyczne, które narażają organizację na ryzyko niezgodności z obowiązującym prawem, w tym również na odpowiedzialność osoby zarządzającej za nieefektywny proces zarządzania tym ryzykiem.

Przeciwdziałanie korupcji to proces ciągły

Otoczenie biznesowe zmienia się w szybkim tempie, tak samo jak czynniki, które wpływają na poziom ryzyka wystąpienia korupcji. Dodatkowo ustawodawca przewidział wymóg dochowania należytej staranności w zakresie przeciwdziałania korupcji. W ten sposób ogranicza zjawisko potencjalnej fasadowości wdrożonych rozwiązań. Raz wdrożony system antykorupcyjny musi podlegać okresowej ocenie pod kątem jego efektywności.

Wśród obszarów podlegających ocenie wskazuje się najczęściej:

- ▶ efektywność i dostosowanie treści przeprowadzonych szkoleń,
- ▶ skuteczność zaimplementowanych kontroli, zarówno w zakresie ich odpowiedzi na ryzyko, jak i w zakresie wykonywania ich przez organizację,
- ▶ decyzje w zakresie powierzonej odpowiedzialności za cele systemu,
- ▶ sposób wprowadzania zmian w następstwie zidentyfikowania naruszenia lub nieefektywności systemu.

Dzięki takiej okresowej ocenie organizacje mogą kontrolować swoją ekspozycję na ryzyko względem aktualnego, czyli odpowiadającego organizacji zagrożenia.

Warto jednocześnie zaznaczyć, że obecne trendy regulacyjne w zakresie systemów antykorupcyjnych wskazują wprost na konieczność okresowej oceny efektywności, a jej brak penalizują jako wyraz niedochowania należytej staranności przez organizację. Kary takie dotyczą nie tylko samej organizacji, ale również osób nią zarządzających.

Podsumowanie

Niniejszy artykuł obszernie porusza kwestię instrumentarium w efektywnym przeciwdziałaniu korupcji, ale nade wszystko wskazuje, jak ważny interes organizacji kryje się za systemem antykorupcyjnym. Odejście od myślenia w kategorii spełnienia wymogów regulacyjnych w stronę proaktywnego działania w zakresie zapewnienia zgodności jest wyrazem

odpowiedzialnego zarządzania ryzykiem, ponadto stanowi podstawę do dojrzałego informowania interesariuszy organizacji. Wynikiem stosowania polityki antykorupcyjnej nie mogą być wyłącznie kolejne etaty w administracji, lecz zmiana modelu zachowania, które ograniczy w konsekwencji ryzyko wystąpienia korupcji.