



 **ERNST & YOUNG**

*Quality In Everything We Do*

IX Światowe badanie nadużyć gospodarczych

**Ryzyko nadużyć gospodarczych  
na rynkach wschodzących**

# Spis treści

<b>Wstęp</b>	<b>1</b>
<b>Streszczenie</b>	<b>2</b>
<b>Wyniki badań</b>	<b>3</b>
Procedury kontroli wewnętrznej muszą być wsparte formalnymi zasadami zarządzania ryzykiem nadużyć	<b>3</b>
Zarządzanie ryzykiem nadużyć wymaga kompleksowego podejścia w skali globalnej	<b>6</b>
Postrzeganie nadużyć na rynkach wschodzących	<b>10</b>
Nadużycia na rynkach wschodzących - ukryty koszt inwestycji	<b>11</b>
Nadużycia dotyczące sprawozdawczości finansowej na rynkach wschodzących - niedoceniane ryzyko?	<b>12</b>
Podejście do analizy nadużyć gospodarczych na rynkach wschodzących	<b>13</b>
Wyzwania na przyszłość	<b>15</b>
<b>Idąc dalej</b>	<b>17</b>
<b>Metoda przeprowadzenia badań</b>	<b>18</b>
<b>Informacje kontaktowe</b>	<b>20</b>

**Ernst & Young** to globalny lider usług audytowo-doradczych. 107 000 osób w 140 krajach przestrzega zasad uczciwości i profesjonalizmu w pracy dla klientów. Świadczymy najwyższej jakości kompleksowe usługi w ramach naszych najważniejszych kompetencji – audytu, rachunkowości, doradztwa podatkowego, biznesowego i transakcyjne.

# Wstęp

**Ernst & Young od lat wspiera wiodące światowe korporacje w zrozumieniu zjawiska nadużyć gospodarczych. Jesteśmy świadomi, że nadużycia to złożone i stale zmieniające się zagadnienie, przybierające różne formy na rynku lokalnym i międzynarodowym. Mając na uwadze postępującą globalizację, nasi specjaliści oraz międzynarodowi klienci poprosili nas o przeprowadzenie pogłębionej analizy, porównującej zjawisko nadużyć gospodarczych w firmach działających na rynkach wschodzących i rozwiniętych.**

Niniejszy raport stanowi wynik wywiadów przeprowadzonych z ponad 500 liderami gospodarczymi - dyrektorami zarządzającymi, finansowymi, ds. zarządzania ryzykiem, audytu wewnętrznego oraz dyrektorami departamentów. Reprezentują oni wiodące organizacje na świecie.

Od ostatniej, VIII edycji światowych badań nadużyć gospodarczych z 2003 roku, przedsiębiorstwa przeznaczyły znaczące środki na ocenę i poprawę wewnętrznych procedur kontrolnych. Wspólny wysiłek osób odpowiedzialnych za przestrzeganie ładu korporacyjnego, audytorów wewnętrznych i zewnętrznych, instytucji nadzorujących oraz innych osób i podmiotów sprawiły, że osiągnięto znaczący postęp w zapobieganiu i wykrywaniu nadużyć. Obecnie firmy uważają, że teraz bardziej niż kiedykolwiek, są przygotowane do zapobiegania i wykrywania nadużyć gospodarczych.

Pomimo takiego przeświadczenia, niewiele dowodów wskazuje na faktyczne zmniejszenie liczby nadużyć. W rzeczywistości, w jednej na pięć spółek, w której przeprowadzaliśmy rozmowy, w ciągu ostatnich dwóch lat miały miejsca znaczące nadużycia gospodarcze.

Menedżerowie pracujący zarówno na rynkach wschodzących, jak i rozwiniętych zgadzają się, że lokalne uwarunkowania oraz obowiązujące normy mogą różnić się od tych, które znają ze swojego doświadczenia na rynku macierzystym oraz od tych, dla których zaprojektowano istniejące systemy kontroli. Kadra kierownicza wyższego szczebla, niezależnie od lokalizacji, uważa, że ryzyko wystąpienia nadużyć gospodarczych na rynkach wschodzących jest wyższe niż na rynkach rozwiniętych. Jednak trzy czwarte przypadków nadużyć gospodarczych wskazywanych przez respondentów wystąpiło właśnie w krajach rozwiniętych.

Czy zatem spółki przyglądają się właściwym ryzykom? Czy podejmują stosowne działania zapobiegawcze? Wyniki naszych badań wskazują, że można zrobić więcej.

Nadużycia gospodarcze oraz związane z nimi ryzyko utraty dobrej reputacji niezmiennie pozostają w centrum zainteresowania firm. Mamy nadzieję, że wyniki naszych badań rozpoczną dyskusję w Państwa organizacji na temat tego, jakie szersze działania zapobiegawcze można podjąć, aby Państwa firma była mniej narażona na nadużycia gospodarcze, co pozytywnie przyczyni się do jej dalszego rozwoju.

Prezentowane badania zostały przeprowadzone w 2006 roku przez zespół Usług Dochodzeniowych (Fraud Investigation & Dispute Services) firmy Ernst & Young. Pragniemy podziękować wszystkim respondentom za udział w badaniach i ich opinie.



David L. Stulb  
Globalny Dyrektor,  
odpowiedzialny za Rynki,  
Fraud Investigation & Dispute Services



Steven J. Kuzma  
Globalny Dyrektor, odpowiedzialny  
za Strategie i Działania Operacyjne,  
Fraud Investigation & Dispute Services

# Streszczenie

**Procedury kontroli wewnętrznej** to nadal, i to na każdym rynku, pierwsza linia obrony przed nadużyciami gospodarczymi, chociaż nie zawsze są one połączone w spójny program zarządzania ryzykiem nadużyć lub monitorowane pod kątem efektywności ich działania.

- Procedury kontrolne to ciągle najbardziej skuteczne narzędzie zapobiegania i przeciwdziałania nadużyciom gospodarczym. Blisko 90% respondentów było przekonanych, że w ich organizacjach wewnętrzne procedury kontrolne były wystarczające do szybkiego wykrycia i zbadania nadużyć gospodarczych.
- Połowa respondentów analizuje przypadki popełnienia nadużyć gospodarczych w celu identyfikacji słabości i usprawnienia działania wewnętrznych procedur kontrolnych, co stanowi znaczący wzrost w porównaniu z wynikami VIII edycji badań.
- Jednakże ponad 40% respondentów nie posiada sformalizowanej lub udokumentowanej polityki zarządzania ryzykiem nadużyć i ten odsetek praktycznie nie zmienił się od czasu naszych ostatnich badań. Widoczne skoncentrowanie na wewnętrznych procedurach kontrolnych na potrzeby sprawozdawczości finansowej nie przełożyło się jeszcze na wdrożenie formalnych zasad zarządzania ryzykiem nadużyć.

**Nawet spółki, które posiadają programy zarządzania ryzykiem nadużyć** mogą skorzystać na ich poszerzeniu i objęciu nimi działalności poza granicami kraju.

- Większość organizacji potwierdza, że o obowiązujących zasadach zarządzania ryzykiem nadużyć nie informuje swoich agentów, pośredników oraz partnerów wspólnych przedsięwzięć.

- Dla blisko 1/4 zagranicznych oddziałów korporacji międzynarodowych słaba skuteczność programów zarządzania ryzykiem nadużyć wynika z niedostatecznej komunikacji i/lub braku odpowiednich szkoleń.

**Respondenci z krajów rozwiniętych** częściej doświadczyli nadużyć gospodarczych w macierzystej organizacji lub w jednostkach zależnych zlokalizowanych w krajach rozwiniętych, a mimo to kierownictwo przyznaje, że jest bardziej zaniepokojone ryzykiem popełnienia nadużyć gospodarczych na rynkach wschodzących.

- Około 60% respondentów z krajów rozwiniętych jest przekonanych, że ich działalność jest zagrożona większym ryzykiem nadużyć gospodarczych na rynkach wschodzących.
- Z grupy respondentów, którzy ostatnio doświadczyli poważnych nadużyć gospodarczych, w 75% przypadków sprawy te dotyczyły działalności w krajach rozwiniętych, podczas gdy 32% odnosiło się do nadużyć gospodarczych popełnionych na rynkach wschodzących.
- Jeden na pięciu respondentów zdecydował się nie inwestować na rynkach wschodzących ze względu na negatywne wyniki analizy ryzyka wystąpienia nadużyć gospodarczych.
- Ponad jedna czwarta respondentów rozważając inwestycję na nowym rynku, nie brała pod uwagę zagadnień związanych z ryzykiem nadużyć.

**Spółki prowadzące działalność na rynkach wschodzących** mogą niedoszacować ryzyka zniekształcenia sprawozdań finansowych.

- Respondenci uznają łapówki oraz korupcję jako największe ryzyko nadużyć gospodarczych na rynkach wschodzących.
- Jednakże, nasze doświadczenie wskazuje, że menedżerowie

mogą powodować powstanie znaczących błędów w sprawozdaniach finansowych zagranicznych oddziałów.

- Przejście na Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej (MSSF) wymusi zmiany w zasadach rachunkowości, szczególnie na rynkach wschodzących. Tam, gdzie wprowadzenie MSSF wpływa negatywnie na wyniki finansowe spółek, wzrasta ryzyko celowego zniekształcenia sprawozdań finansowych.

**W przypadku postawienia zarzutów o nadużycia gospodarcze, organizacje zwracają się do lokalnych ekspertów zewnętrznych.**

- Jeden na trzech respondentów deklaruje, że w razie wykrycia nadużycia gospodarczego wolałby zwrócić się do specjalistów zewnętrznych.
- Taki wybór może odzwierciedlać przekonanie spółek, że doradcy zewnętrzni lepiej znają lokalne prawo i zwyczaje, jak również być wyrazem docenienia znaczenia korzystania z niezależnych audytorów w sytuacji, gdy nadużycie gospodarcze może mieć wpływ na sprawozdanie finansowe lub, gdy będzie zachodzić potrzeba przedstawienia wyników dochodzenia instytucjom nadzorującym.

# Wyniki badań

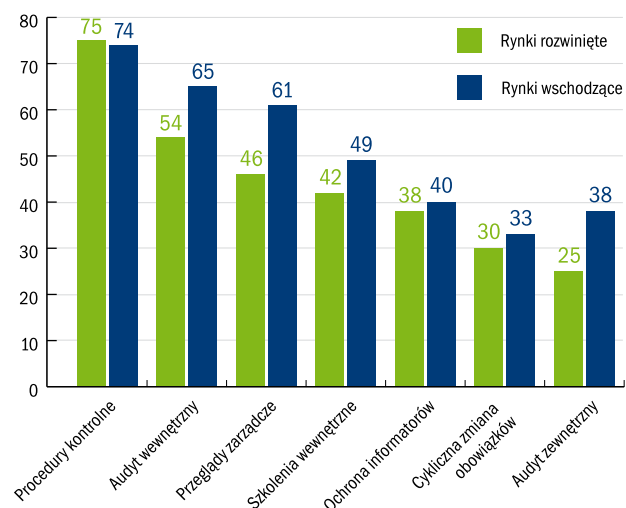
## Procedury kontroli wewnętrznej muszą być wsparte formalnymi zasadami zarządzania ryzykiem nadużyć

Nadużycia gospodarcze mogą przybierać różne formy, a - jak zobaczymy później - sposób postrzegania najbardziej powszechnych nadużyć gospodarczych różni się na rynkach rozwiniętych i wschodzących. Na potrzeby niniejszych badań podzieliśmy sposoby popełnienia nadużyć gospodarczych na cztery główne kategorie: nadużycia pracowników w zмовie ze stronami trzecimi, korupcja i łapówkarstwo, nadużycia dotyczące sprawozdawczości finansowej oraz sprzeniewierzenie aktywów.

Poprosiliśmy osoby zarządzające firmami, by zastanowiły się nad istotnymi czynnikami w zapobieganiu nadużyciom i wskazały te, które dają największą szansę wykrycia nieprawidłowości. Zarówno respondenci działający na rynkach rozwiniętych, jak i wschodzących stwierdzili, że kluczowym czynnikiem zapobiegającym i wykrywającym przypadki nadużyć są procedury kontroli wewnętrznej (Wykres 1). Wyniki naszych badań pokazują, że w odpowiedzi na wymogi regulacyjne, na całym świecie wysiłki firm są skoncentrowane na procedurach kontrolnych.

Wyłączywszy procedury kontroli wewnętrznej, spółki prowadzące działalność na rynkach wschodzących częściej niż spółki działające na rynkach rozwiniętych deklarowały wiarę w skuteczność rozwiązań zapobiegawczych, takich jak: audyt wewnętrzny, audyt zewnętrzny czy przeglądy dokonywane przez kierownictwo. Poziom zaufania wśród respondentów z krajów rozwiniętych odzwierciedla niedawne, głośne skandale korporacyjne w ich krajach macierzystych, dotyczące nadużyć gospodarczych w uznanych i poważanych na rynku spółkach. Mimo to blisko 90% respondentów jest zdania, że funkcjonujące w ich firmach procedury kontroli wewnętrznej są wystarczające do szybkiego wykrycia i zbadania nadużyć gospodarczych.

Wykres 1 Spółki postrzegają procedury kontrolne jako klucz do zapobiegania nadużyciom



Pytanie: W jakim stopniu każdy z powyższych czynników zapobiega nadużyciom? (wysoki wskaźnik - % respondentów przyznających 8,9 lub 10 punktów w skali od 1 do 10)

Próba: Respondenci z rynków rozwiniętych (360), respondenci z rynków wschodzących (226)

*„Najważniejsza jest kultura organizacji skoncentrowana na procedurach kontroli wewnętrznej, gdzie z samej góry płynie przykład wskazujący, że procedury kontrolne są niezbędne dla uniknięcia nadużyć gospodarczych”*

Dyrektor Audytu Wewnętrznego, Brazylia

Najbardziej zaskakujące może wydawać się, że przedstawiciele kierownictwa wyższego szczebla jako przyczynę prowadzenia dochodzeń w sprawie nadużyć gospodarczych podają potrzebę weryfikacji skuteczności procedur kontroli wewnętrznej. W naszych światowych badaniach nadużyć gospodarczych z 2003 roku, dochodzenia w sprawach nadużyć gospodarczych były powodowane przede wszystkim chęcią ustalenia skali popełnionego nadużycia i położenia kresu tym działaniom, a w mniejszym stopniu - odstraszaniem innych i odzyskaniem poniesionych strat. Dzisiaj menedżerowie nie mają żadnych złudzeń co do tego, gdzie występuje zagrożenie - mając te same możliwości wyboru przeszło 50% prowadzi dochodzenia w celu zidentyfikowania i eliminacji słabych punktów w systemie kontroli wewnętrznej, a zatem - zapobieganiu przypadkom nadużyć w przyszłości. Inne motywy działania są względnie nieistotne.

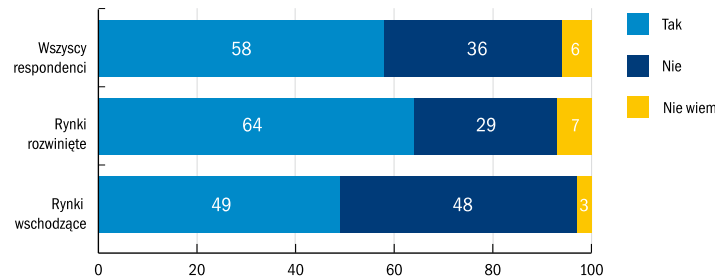
Wydaje się, że koncentracja na procedurach kontrolnych przyniosła spółkom z różnych krajów i sektorów gospodarki wymierne korzyści, wykraczające poza zgodność z obowiązującymi przepisami - poprzez usprawnienie procesów operacyjnych i zarządczych. Wiemy również, że procedury kontrolne są tylko jednym z elementów szerokich działań ukierunkowanych na zarządzanie

ryzykiem nadużyć, a samo istnienie kontroli nie wyeliminuje całkowicie nadużyć gospodarczych. Skuteczne środowisko kontroli wewnętrznej powinno również obejmować sformalizowaną politykę zarządzania nadużyciami - zasady i procedury powinny być przekazywane pracownikom, partnerom i dostawcom na całym świecie.

W skali światowej, ponad 40% firm nie ma formalnej polityki zarządzania ryzykiem nadużyć (Wykres 2). Wynik ten różni się nieznacznie pomiędzy poszczególnymi typami spółek. Wśród większych spółek, osiągających przychody co najmniej 1 mld USD, 29% nie ma żadnej polityki zarządzania ryzykiem nadużyć. Co więcej, 18% spółek zarejestrowanych w Amerykańskiej Komisji Papierów Wartościowych i Giełd (SEC), niezależnie od wielkości i lokalizacji, również nie ma takiej sformalizowanej polityki.

Porównanie wyników tegorocznych badań z wcześniejszymi wynikami wskazuje, że powszechność posiadania przez spółki polityki zarządzania ryzykiem nadużyć nie zwiększyła się istotnie od 2003 roku (Wykres 3). W tym czasie 53% respondentów wskazywało, że posiada taką politykę, obecnie taką deklarację składa 58% respondentów.

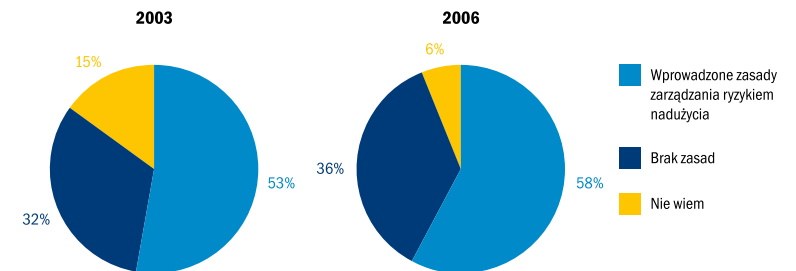
**Wykres 2** Czy spółki posiadają formalną politykę zarządzania ryzykiem nadużyć?



Pytanie: Czy twoja organizacja posiada formalną politykę zarządzania ryzykiem nadużyć? (% respondentów)

Próba: Wszyscy respondenci (586), respondenci działający na rynkach rozwiniętych (360), respondenci działający na rynkach wschodzących (226)

**Wykres 3** Zmiana powszechności posiadania formalnej polityki zarządzania ryzykiem nadużyć na przestrzeni 3 lat



Pytanie: Czy Twoja organizacja posiada formalną bądź spisana politykę zarządzania ryzykiem nadużyć? Procent wszystkich respondentów.

Wydaje się oczywiste, że wdrożenie zasad ładu korporacyjnego i skoncentrowanie się na procedurach kontrolnych nie przełożyło się automatycznie na przyjęcie i wdrożenie formalnej polityki zarządzania ryzykiem nadużyć. Nie mamy jednak dowodów na to, że skupienie się na procedurach kontrolnych mogło odwrócić uwagę kierownictwa od tego problemu. Zważywszy na skalę i rosnącą złożoność zjawiska nadużyć gospodarczych, aktualna pozostaje konieczność traktowania go jako priorytetu.

#### **Formalna polityka zarządzania ryzykiem nadużyć:**

- jest dostosowana do każdej spółki i profilu jej działalności
- wskazuje pracownikom kierunek postępowania w przypadku problematycznych zagadnień, takich jak bakszys, prowizje, podarunki czy konflikt interesów
- udostępnia pracownikom i stronom trzecim ścieżkę powiadamiania o nadużyciach gospodarczych
- ustanawia procedury postępowania w przypadku zarzutów o popełnienie nadużyć, kieruje istotnymi decyzjami personalnymi.

W obszarze lepszego zarządzania ryzykiem nadużyć wciąż pozostaje wiele do zrobienia, zarówno w krajach rozwiniętych, jak i na rynkach wschodzących. Konieczne jest stworzenie odpowiednich polityk zapobiegania, wykrywania i zwalczania nadużyć, wspieranych przez zbiór ujednoczonych procedur postępowania. Zapewnienie zgodności działania w ramach organizacji i wśród sieci dostawców oraz klientów przyniesie w przyszłości duże korzyści.

#### **Informatorzy - jak bardzo są pomocni?**

- w dalszym ciągu trwa ogólnoswiatowa debata na temat znaczenia wspierania i ochrony osób informujących o nadużyciach, jako części systemu ujawniania nadużyć gospodarczych
- w USA doceniono kluczową rolę, jaką odegrały osoby informujące o nadużyciach w związku z ujawnieniem skandali finansowych w firmach Enron i WorldCom
- od 1987 roku tysiące informatorów wniosło sprawy w związku z postanowieniami „qui tam” ustawy False Claims Act; w wyniku tych informacji rząd Stanów Zjednoczonych odzyskał około 9.6 miliardów dolarów
- znaczna część spraw zgłaszanych przez informatorów dotyczy nadużyć popełnianych w obszarze ochrony zdrowia oraz zaopatrzenia
- dla respondentów naszych badań - spółek zarejestrowanych w SEC - program wspierania i ochrony informatorów jest trzecim w kolejności, najważniejszym elementem programu wykrywania nadużyć gospodarczych.
- jednakże, wśród uczestników badań nie będących spółkami zarejestrowanymi w SEC, program wspierania i ochrony informatorów jest na szóstej pozycji z ośmiu elementów programu wykrywania nadużyć gospodarczych
- kanały do powiadamiania o nadużyciach udostępnione dla informatorów wzbudziły, poza USA, obawy związane z ochroną danych osobowych
- około 97% spraw zgłaszanych przez informatorów w USA dotyczących ich rzekomej dyskryminacji, rozpatrywanych na gruncie ustawy Sarbanes Oxley Act przez amerykański Departament Pracy, zostało oddalonych
- Sąd Apelacyjny w USA orzekł, że przepisów ustawy Sarbanes Oxley Act dotyczących ochrony informatorów nie stosuje się do obcokrajowców zatrudnionych przez spółki zależne amerykańskich firm leżące poza granicami Stanów Zjednoczonych

**42%**  
firm nie posiada  
formalnej polityki  
zarządzania  
ryzykiem nadużyć

## Zarządzanie ryzykiem nadużyć wymaga kompleksowego podejścia w skali globalnej

Presja, Okazja i Racjonalizacja. Te trzy ramiona „trójkąta nadużyć” pomagają wyjaśnić, jak i dlaczego popełniane są nadużycia gospodarcze. Skuteczne zasady zarządzania ryzykiem nadużyć muszą uwzględniać każdy z powyższych czynników i powinny być dopasowane do specyfiki działalności zarówno krajowej, jak i zagranicznej danej firmy.

Spółki w swoich działaniach zmierzających do ograniczenia ryzyka nadużyć, koncentrowały się na ograniczaniu okazji do popełniania nadużyć gospodarczych poprzez rozbudowę procedur kontrolnych. Jednak międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw niesie ze sobą nowe wyzwania związane z możliwościami wystąpienia nadużyć gospodarczych. Rozwijanie procedur kontrolnych w spółkach zależnych za granicą może czasami nie nadążać za standardami ustanowionymi w macierzystej korporacji. Różne lokalne praktyki biznesowe, szczególnie na rynkach wschodzących, sprawiają, że spółki powinny w szczególny sposób przyglądać się czynnikom presji i racjonalizacji „trójkąta nadużyć”.

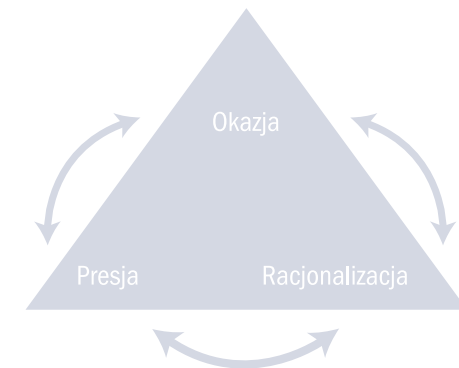
Firmy nie mogą zadowalać się programem walki z nadużyciami istniejącym wyłącznie na papierze bądź polegać w nadmiernym stopniu na anonimowych kanałach powiadamiania o nadużyciach. Faktycznie, od czasu naszych ostatnich badań, badane spółki wydają się w mniejszym stopniu polegać na informatorach, jako głównym elemencie systemu wykrywania nadużyć, co może odzwierciedlać szersze podejście do programów zarządzania ryzykiem nadużyć.

Gdy już zostaną opracowane kompleksowe zasady zarządzania ryzykiem nadużyć, konieczne jest powiadomienie o stworzonym programie pracowników spółki i jej partnerów zewnętrznych. Kierownictwo firm ma za zadanie stworzyć odpowiedni klimat na najwyższym szczeblu organizacji oraz pełnić funkcję orędowników programu zarządzania ryzykiem nadużyć.

### „Trójkąt nadużyć”

Wiele prac badawczych wskazuje na to, że pracownicy popełniają nadużycia, ponieważ istnieje okazja, presja oraz racjonalizacja.

**Okazja** do popełnienia nadużycia gospodarczego istnieje wtedy, gdy pracownik wierzy, że może ominąć procedury kontrolne przeciwdziałające nadużyciom, na przykład ze względu na zajmowane stanowisko lub jest świadomy słabości systemu kontroli wewnętrznej. Osoby popełniające nadużycia gospodarcze często **racjonalizują** swoje działania, wskazując na okoliczności, które pchnęły ich do popełnienia nieuczciwych czynów. Nawet osoby uczciwe mogą popełniać nadużycia gospodarcze w środowisku, które wywiera wystarczająco silną **presję**, niezależnie od tego, czy źródłem presji są czynniki wewnętrzne, czy też płynące spoza organizacji.



Zaprezentowane teoretyczne podstawy mogą stanowić użyteczne narzędzie dla osób, które chcą zrozumieć mechanizmy popełniania nadużyć gospodarczych oraz zarządzać tym ryzykiem. Środowisko audytorów powszechnie przyjęło, że badanie nadużyć gospodarczych leży w zakresie ich obowiązków.



### Czy polityka walki z nadużyciami obejmuje „strony trzecie” oraz pośredników?

Mając na uwadze rosnące na całym świecie zainteresowanie instytucji nadzorujących działaniami antykorupcyjnymi oraz inicjatywami mającymi na celu walkę z nadużyciami, korporacje muszą stawić czoła ryzyku, które nigdy nie było tak duże. W większości krajów europejskich, wraz z przyjęciem Konwencji Antykorupcyjnej OECD, agencje rządowe otrzymały dodatkowe uprawnienia legislacyjne do prowadzenia postępowań antykorupcyjnych. Dzięki Konwencji instytucje nadzorujące skuteczniej współpracują w ramach krajowych i międzynarodowych postępowań antykorupcyjnych.

W Stanach Zjednoczonych Departament Sprawiedliwości oraz SEC ściśle współpracują w ramach wspólnych dochodzeń na gruncie ustawy Foreign Corrupt Practices Act. Obie te instytucje utrzymują ścisły kontakt z zagranicznymi wymiarami sprawiedliwości i nadzorem. W USA interes publiczny w dochodzeniach antykorupcyjnych pozostaje priorytetem, a w innych krajach nabiera coraz większego znaczenia.

# 71%

organizacji, które współpracują ze stronami trzecimi lub pośrednikami wypłaca wynagrodzenie w formie prowizji, ale tylko dwie trzecie z nich dysponują adekwatnymi procedurami, które mogłyby sprostać zwiększonemu ryzyku wystąpienia nadużyć gospodarczych przy takich umowach.

Dla wielu spółek jest oczywiste, że współpraca ze stronami trzecimi i pośrednikami jest warunkiem do osiągnięcia wzrostu na rynkach międzynarodowych. Zabieganie o dobrych kooperantów, szczególnie na rynkach wschodzących, często wymaga wypłaty prowizji w różnych formach. Taka obserwacja znajduje potwierdzenie w wynikach naszej ankiety - ponad 70% spółek płaci pośrednikom wynagrodzenie właśnie w ten sposób. Mniej niż dwie trzecie z tych organizacji posiada procedury do zarządzania ryzykiem nadużyć, wynikającym z takiej formy współpracy (Wykres 4).

*„Musimy być pewni, że nasi dostawcy robią to, do czego się zobowiązali - dostarczają nam produkty spełniające nasze oczekiwania, działając w sposób etyczny i zgodny z prawem.”*

Dyrektor Finansowy, Kanada

Wykres 4 Procedury zarządzania ryzykiem nadużyć muszą być bardziej kompleksowe



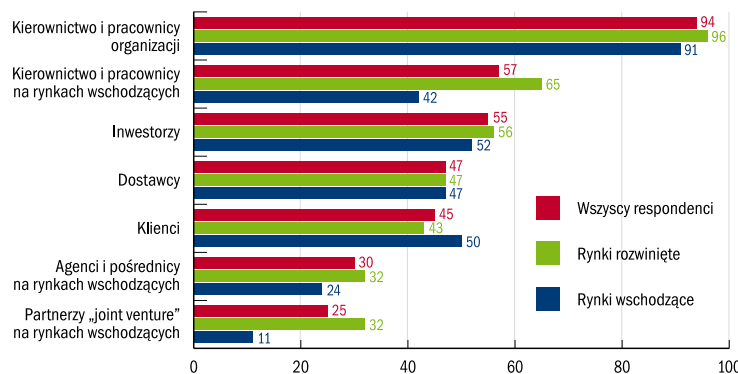
Pytanie: Czy twoja organizacja ma specjalne procedury zarządzania nadużyciami, które dotyczą pośredników lub agentów uzyskujących wynagrodzenie w formie prowizji lub premii za sukces? (% respondentów) Próba: Wszyscy, którzy wypłacają wynagrodzenie kooperantom w formie prowizji (193)

**Polityka zarządzania ryzykiem nadużyć powinna być komunikowana**

Organizacje posiadające politykę zarządzania ryzykiem nadużyć zapoznają z nią swoich pracowników, ale robią to przede wszystkim na rynku macierzystym, przywiązując mniejszą wagę do informowania kierownictwa i pracowników działających na rynkach wschodzących. A przecież ryzyko, że pracownik wykorzysta różnice w praktykach biznesowych pomiędzy macierzystym a lokalnym rynkiem do uzasadnienia wręczenia łapówki - wiedząc, że w macierzystym kraju wręczenie łapówki jest nielegalne - jest duże.

Pomimo posiadania polityki zarządzania ryzykiem nadużyć mniej niż połowa spółek informuje swoich dostawców i klientów o obowiązującej polityce, a jeszcze mniej informuje o niej swoich pośredników i partnerów „joint ventures” (Wykres 5). W sytuacji, gdy np. akcje marketingowe lub inicjatywy handlowe podejmowane na rynkach wschodzących przez jednostki afiliowane

**Wykres 5** Większość organizacji nie informuje szczegółowo o swoich zasadach zarządzania ryzykiem nadużyć



Pytanie: Czy twoja organizacja informuje wymienione podmioty o obowiązujących zasadach zarządzania ryzykiem nadużyć?

Procent wszystkich organizacji posiadających sformalizowane i udokumentowane zasady zarządzania ryzykiem nadużyć (346), na rynkach rozwiniętych (234), na rynkach rozwijających się (112)

należące do stron trzecich przyciągną uwagę nadzoru w macierzystym kraju, konieczność rozszerzenia polityki zarządzania ryzykiem nadużyć na dostawców i dystrybutorów staje się oczywista.

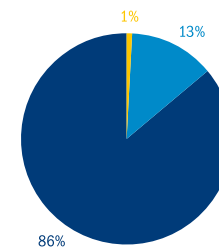
Wyniki te wskazują na konieczność przeprowadzenia przez większość organizacji przeglądu powdrożeniowego polityki zarządzania ryzykiem nadużyć, aby zapewnić skuteczność ochrony organizacji, we wszystkich kluczowych aspektach, włączając w to dostawców i agentów.

**Szkolenia są kluczem do sukcesu w walce z nadużyciami gospodarczymi**

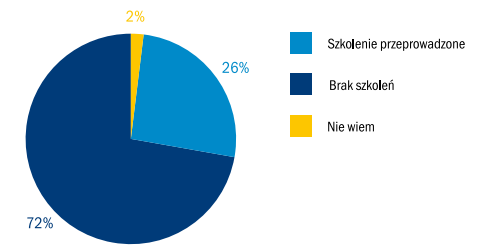
Szkolenia oparte na czytelnym i spójnym przekazie stanowią kolejny kluczowy element programu walki z nadużyciami gospodarczymi. Wiele kwestii wynikających z naszych badań wskazuje, że w tym obszarze nadal pozostaje wiele do zrobienia (Wykres 6).

**Wykres 6**

Czy wszyscy pracownicy są przeszkoleni w zakresie obowiązującej polityki zarządzania ryzykiem nadużyć?



Czy wszyscy pracownicy są przeszkoleni o różnicach między bakszyszem a łapówką?



Pytanie: Czy pracownicy twojej organizacji zostali przeszkoleni w zakresie różnic pomiędzy bakszyszem a łapówką? (% wszystkich respondentów, 586)

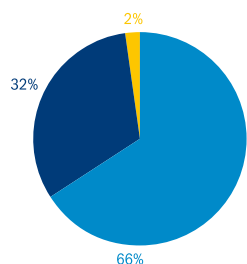
Pytanie: Czy pracownicy twojej organizacji odbyli szkolenie pomagające zrozumieć i stosować politykę zarządzania ryzykiem nadużyć? (% respondentów z powiązaniem międzynarodowym, 531)

Alarmującym jest fakt, że wśród wszystkich spółek - respondentów biorących udział w badaniach, aż 72% nie organizuje dla swoich pracowników żadnych szkoleń pozwalających zrozumieć i skutecznie wdrożyć politykę zarządzania ryzykiem nadużyć.

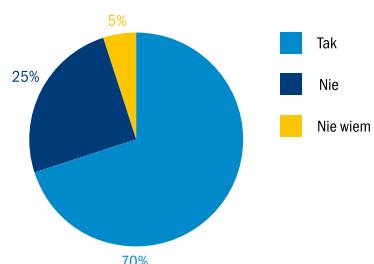
Nawet firmy powszechnie płacące bakszys, posiadające politykę zarządzania ryzykiem nadużyć, o której poinformowały kierownictwo i pracowników, nadal mają wiele do zrobienia (Wykres 7). Blisko jedna trzecia spółek regularnie płacących bakszys nie szkoli swoich pracowników we właściwy sposób. A jedna czwarta organizacji, które informują swoich pracowników o obowiązującej polityce zarządzania ryzykiem nadużyć, nie wspiera tego żadnym formalnym szkoleniem, pozwalającym pracownikom zrozumieć i stosować te zasady w praktyce.

Wykres 7

Czy wszyscy pracownicy organizacji, w których bakszys jest powszechną praktyką są szkoleni w zakresie postępowania z nadużyciami?



Czy te organizacje, które informują swoich pracowników o obowiązującej polityce zarządzania ryzykiem nadużyć zapewniają również szkolenia z tego zakresu?



■ Tak  
■ Nie  
■ Nie wiem

Pytanie: Czy pracownicy są szkoleni w zakresie różnic pomiędzy bakszyszem a łapówką (% respondentów - organizacji, w których praktyka wręczania bakszyszu jest powszechna, 117)

Pytanie: Czy organizowane są formalne szkolenia pozwalające pomóc zrozumieć i stosować zasady postępowania z nadużyciami? (% respondentów informujących lokalne kierownictwo i pracowników o takich zasadach, 200)

Nadużycia gospodarcze są złożoną kwestią, szczególnie w odniesieniu do uwarunkowań panujących na poszczególnych rynkach, praktyk stosowanych przez firmy z różnych branż, wywodzących się z różnych kultur i podlegających odmiennym regulacjom prawnym. Zasadniczą kwestią jest, by organizacje jasno zdefiniowały zasady etycznego zachowania i poinformowały o nich swoich pracowników. Nawet, jeżeli zasady etycznego zachowania są skodyfikowane lub bazują na określonych pryncypiach, rzadko zdarza się, by same dokumenty wystarczyły pracownikom do zrozumienia i stosowania tych zasad w praktyce.

Właściwie opracowane wskazówki postępowania z nadużyciami gospodarczymi powinny obejmować przykłady i sytuacje typowe dla rodzaju działalności danej korporacji. Podczas gdy niektóre kraje i organizacje nie dokonują rozróżnienia pomiędzy bakszyszem a łapówką, dla niektórych korporacji te dwa pojęcia nie są tożsame. Różnica nie zawsze jest tak oczywista, a mimo to 86% spółek, które zapłaciły bakszys nie ujmują tej kwestii w polityce zarządzania ryzykiem nadużyć.

Opracowanie formalnej polityki zarządzania ryzykiem nadużyć to tylko pierwszy krok w działaniach zmierzających do ochrony działalności spółki i jej reputacji. By trzymać się istoty zagadnienia i być skutecznym, firmy muszą poinformować o niej wszystkie współpracujące z nimi podmioty, a następnie zapewniać stosowne szkolenia i właściwe mechanizmy wspierające, takie jak na przykład bezpłatne „gorące linie”.

*„Musimy pomagać pracownikom budować zasady prawości i etycznego postępowania. Kodeksy postępowania oraz oświadczenia o braku konfliktu interesów tworzone są często, rzadko natomiast są przystosowywane do warunków danego miejsca pracy. Jeżeli pracownicy raz zrozumieją, w jaki sposób kodeks postępowania dotyczy ich samych, ich pracy i zachowania, potrafią lepiej go przyswoić i zastosować w praktyce”.*

Huguette Labelle, Prezes Transparency International

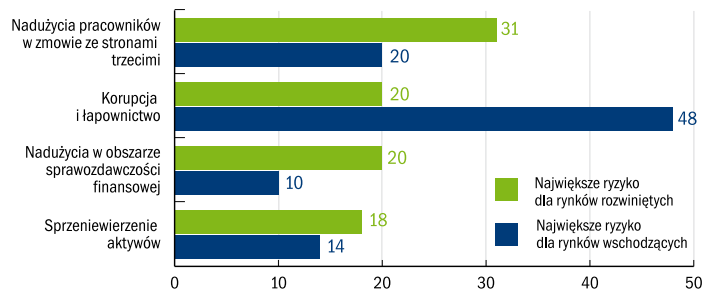
## Postrzeżenie nadużyć na rynkach wschodzących

„ Największe ryzyko leży w szybkim rozwoju rynków wschodzących, połączonym z nieskutecznymi systemami zapobiegania i wykrywania nadużyć oraz ograniczonym rozumieniem ryzyka nadużyć. ”

Dyrektor Audytu Wewnętrznego, Kanada

W skali światowej, jedna czwarta respondentów uznaje zjawisko nadużyć gospodarczych jako powszechne w ich sektorze gospodarki. Respondenci prowadzący działalność na rynkach wschodzących uważają, że ryzyko nadużyć gospodarczych jest na tych rynkach powszechniejsze niż w krajach rozwiniętych, w których prowadzą działalność ich partnerzy handlowi: 31% respondentów z rynków wschodzących uważa, że jest to zjawisko bardzo lub umiarkowanie powszechne w ich sektorze gospodarki, w porównaniu z 23% z krajów rozwiniętych. Respondenci zidentyfikowali rodzaje nadużyć gospodarczych, które ich zdaniem stwarzają największe ryzyko dla organizacji. Respondenci z krajów rozwiniętych uważają, że największe ryzyko płynie z wewnątrz samej organizacji, poprzez nadużycia wynikające z działania w zмовie, zniekształcenia danych finansowych, czy kradzieże. Tymczasem respondenci z rynków wschodzących jako największe ryzyko wskazali korupcję i łapówkarstwo; prawie 50% respondentów stwierdziło, że korupcja i łapówkarstwo stanowi największe zagrożenie, a dopiero potem nadużycia pracowników w zмовie ze stronami trzecimi (Wykres 8).

**Wykres 8** Jakie rodzaje nadużyć stwarzają największe ryzyko na rynkach wschodzących?



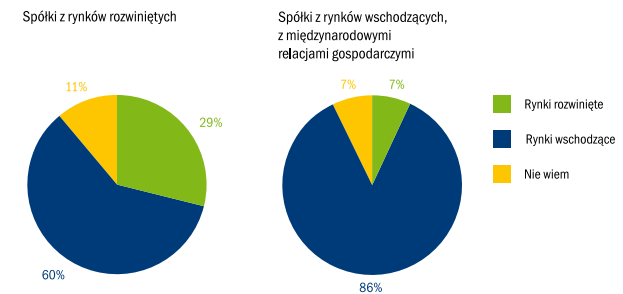
Pytanie: Który z powyższych rodzajów nadużyć gospodarczych uznajesz za największe zagrożenie dla swojej organizacji? (% wszystkich respondentów (586) - odpowiedzi negatywne i „pozostałe” nie zostały ujęte)

Poprosiliśmy respondentów działających na rynkach rozwiniętych i wschodzących, by wskazali gdzie jest największe ryzyko nadużyć gospodarczych w ich organizacji. Zarówno respondenci z rynków rozwiniętych (60%) oraz rynków wschodzących (86%) wskazali, że jest to ryzyko związane z rynkami wschodzącymi - opinie respondentów z rynków wschodzących wskazują, że ryzyko nadużyć gospodarczych na rynkach wschodzących jest nawet znacząco wyższe niż postrzegają to respondenci działający na rynkach rozwiniętych (Wykres 9).

### Czy istnieje luka w postrzeganiu nadużyć na rynkach wschodzących?

Wyniki naszych badań wskazują, że prawie 20% respondentów w ciągu ostatnich dwóch lat padło ofiarą znaczących nadużyć gospodarczych. Równocześnie spółki działające na rozwiniętych rynkach, współpracujące z firmami z rynków wschodzących, w rzeczywistości częściej doświadczają nadużyć gospodarczych na macierzystym rynku niż gdziekolwiek indziej. Zapytaliśmy respondentów, którzy padli ofiarą znaczących nadużyć gospodarczych, by wskazali gdzie miały one miejsce. 75% z nich wskazało

**Wykres 9** Rynki wschodzące są postrzegane jako miejsce, gdzie występują nadużycia o dużej skali



Pytanie: Który z obszarów działalności twojej organizacji, w ujęciu globalnym, jest najbardziej podatny na istotne nadużycia gospodarcze? (% wszystkich respondentów rynków rozwiniętych, 360; respondentów rynków wschodzących posiadających filie zagraniczne, 171)

**26%**  
spółek na świecie uznaje zjawisko nadużyć gospodarczych jako powszechne w ich sektorze gospodarki

jako miejsce nadużycia rynek macierzysty, a jedynie 32% rynek wschodzący. Czy rzeczywiście więcej nadużyć gospodarczych występuje na rynkach rozwiniętych, czy też „luka” pomiędzy postrzeganiem a rzeczywistością sugeruje, że skuteczne zasady zarządzania ryzykiem nadużyć wdrożone na rozwiniętych rynkach nie zostały jeszcze przeniesione do rynków rozwijających się? Można argumentować, że wdrożenie skuteczniejszej polityki

zarządzania ryzykiem nadużyć w tych krajach doprowadziłyby do wykrycia większej ilości przypadków nadużyć gospodarczych i w konsekwencji doprowadziłyby do zmniejszenia tej „luki”. Rozszerzenie geograficznych granic obowiązywania polityki zarządzania ryzykiem nadużyć jest kluczowe zarówno dla ograniczenia ryzyka nadużyć gospodarczych, jak i zwiększenia prawdopodobieństwa ich szybkiego wykrycia.

## Nadużycia na rynkach wschodzących - ukryty koszt inwestycji

Dla wielu firm, rozwijanie działalności na rynkach wschodzących nie jest wyborem, lecz koniecznością. Organizacje podejmują decyzje inwestycyjne opierając się na wielu kryteriach, a obecnie zaliczają do nich również ryzyko nadużyć gospodarczych.

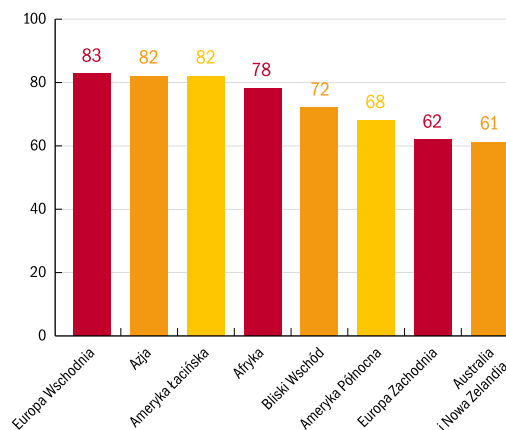
Zapytaliśmy respondentów, czy wchodząc na nowy rynek podejmują działania zaradcze w celu przeciwdziałania nadużyciom. Ogólnie rzecz biorąc, prawie jedna czwarta organizacji wchodząca na nowy rynek nie analizowała ryzyka nadużyć gospodarczych w ramach swojego procesu decyzyjnego. Naszym zdaniem jest to przeoczenie, które może mieć poważne konsekwencje. A zwłaszcza w przypadku dużych inwestycji - ryzyko nadużyć gospodarczych należy uznawać za kluczowy element ogólnej oceny ryzyka, przede wszystkim zagranicą.

Wyniki naszych badań wykazały, że jedna na pięć organizacji po przeprowadzeniu analizy ryzyka nadużyć nie zdecydowała się inwestować na rynkach wschodzących. W przeważającej części są to organizacje posiadające formalną politykę zarządzania ryzykiem nadużyć, które wycofały się z planowanej inwestycji po przeprowadzeniu analizy ryzyka.

Poprosiliśmy te spółki o zidentyfikowanie poszczególnych regionów, w odniesieniu do których rozpatrywali ryzyko nadużyć gospodarczych. Ich odpowiedzi ponownie potwierdzają, że najwięcej uwagi poświęcano inwestycjom na rynkach wschodzących, gdzie ryzyko jest postrzegane jako wyższe lub w najlepszym przypadku, jako mniej rozpoznane (Wykres 10). Te firmy, które wchodzą na nowe rynki, nie przeprowadzając analizy ryzyka nadużyć gospodarczych, deklarują większą potrzebę stosowania zasad wynikających z polityki zarządzania ryzykiem nadużyć. Odnotowaliśmy, czego można się było spodziewać, że organizacje nie posiadające formalnej

polityki zarządzania ryzykiem nadużyć częściej niż pozostałe wchodzą na inne rynki bez analizy ryzyka nadużyć gospodarczych. Organizacje promujące politykę zarządzania ryzykiem nadużyć prawie dwukrotnie częściej, w porównaniu z organizacjami nie posiadającymi tych zasad, uwzględniają ryzyko nadużyć gospodarczych w procesie decyzyjnym dotyczącym wejścia na nowy rynek.

**Wykres 10** Działania zaradcze w celu przeciwdziałania nadużyciom są najczęściej rozważane przy wchodzeniu na rynki Europy Wschodniej, Azji i Ameryki Łacińskiej



Pytanie: Dla których rynków rozważane są działania zaradcze w celu przeciwdziałania nadużyciom? (% respondentów, którzy uwzględnili działania zaradcze w celu przeciwdziałania nadużyciom przy wchodzeniu na nowy rynek, 390)

# 27%

respondentów - organizacji posiadających oddziały zagraniczne przy wchodzeniu na nowy rynek nie rozważyło jeszcze żadnych działań przeciwdziałających nadużyciom.

*„Mamy więcej narzędzi pozwalających lepiej poznać kraje rozwinięte. W związku z powyższym, kiedy wchodzimy na nowy rynek, potrzebujemy więcej analiz i powinniśmy poświęcić więcej czasu na zebranie niezbędnych informacji. Musimy po prostu wykonać więcej działań zapobiegawczych.”*

Dyrektor Departamentu Prawnego, Włochy

## Nadużycia dotyczące sprawozdawczości finansowej na rynkach wschodzących - niedoceniane ryzyko?

Pomimo, iż występuje rzadziej niż inne nadużycia gospodarcze, fałszowanie sprawozdań finansowych często wyrządza największe szkody w organizacjach. Respondenci uczestniczący w badaniu wskazywali, że ten typ nadużyć gospodarczych był znacznie powszechniejszy na rynkach rozwiniętych niż na rynkach wschodzących.

Wykres 8 na stronie 10 wskazuje, że dla naszych respondentów ryzyko związane z fałszowaniem sprawozdań finansowych nie jest priorytetem. Organizacje działające na rynkach rozwiniętych twierdzą, że ten rodzaj nadużyć gospodarczych oceniany jest niżej niż nadużycia pracowników w zмовie ze stronami trzecimi i na równi z korupcją i łapówkarstwem. Dla spółek działających na rynkach wschodzących, ryzyko fałszowania sprawozdań finansowych jest klasyfikowane niżej niż pozostałe rodzaje nadużyć gospodarczych.

Wyniki badania pokazują też, że na rynkach wschodzących nadużycia związane z fałszowaniem sprawozdań finansowych występują zdecydowanie rzadziej niż inne rodzaje nadużyć gospodarczych. W wartościach bezwzględnych, przypadki korupcji lub sprzeniewierzenia aktywów znacząco wyprzedziły nadużycia w zakresie sprawozdawczości finansowej. (Wykres 11).

### Czy korporacje nie doceniają ryzyka fałszowania sprawozdań finansowych?

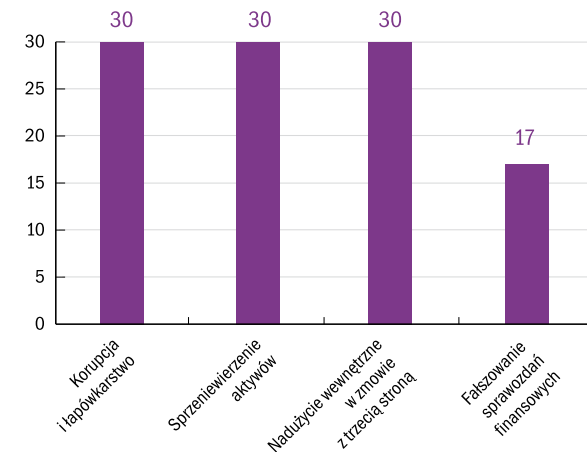
Jesteśmy przekonani, że respondenci nie w pełni doceniają ryzyko fałszowania sprawozdań finansowych. Kierownictwo lokalnych oddziałów może odczuwać presję raportowania nieprawidłowych wyników, mieć okazję do takiego działania i łatwiej je uzasadnić. Taka praktyka może trwać przez dłuższy czas zanim nieścisłości zostaną wykryte i może spowodować, że skumulowane nieprawidłowości wpłyną znacząco na wyniki centrali.

Wyniki wewnętrznego dochodzenia w takich sprawach mogą mieć istotny wpływ na wcześniejsze wnioski dotyczące funkcjonowania i efektywności procedur kontrolnych w obszarze sprawozdawczości finansowej. Mogą

też utorować drogę do pozwów zbiorowych w niektórych krajach. Koszty odszkodowań mogą być ogromne.

Z powodu ścisłego monitorowania i nadzoru ze strony instytucji nadzorujących i inwestorów, zapewnienie zgodności z coraz bardziej złożonymi standardami rachunkowości zaczyna być problemem. Amerykańskie spółki zarejestrowane w SEC, posiadające filie za granicą są świadome, że ich działalność międzynarodowa jest przedmiotem szczegółowych analiz ze strony SEC pod kątem zgodności z ogólnie obowiązującymi w Stanach Zjednoczonych standardami rachunkowości (U.S. GAAP). Zagraniczne spółki zarejestrowane

Wykres 11 Rodzaje nadużyć gospodarczych występujących na rynkach wschodzących



Pytanie: Które z wymienionych rodzajów nadużyć wystąpiły w największym stopniu na rynkach wschodzących? (% respondentów)

Procent respondentów, którzy doświadczyli nadużyć gospodarczych w ostatnich 2 latach na rynkach wschodzących lub na macierzystym rynku (61)

*„Z racji słabo rozwiniętej polityki zarządzania ryzykiem, lokalnych zasad i uregulowań prawnych, możemy znaleźć się w sytuacji, gdzie sprawozdanie finansowe nie będzie odzwierciedlać prawdziwych informacji”*

Dyrektor Departamentu Rachunkowości, Singapur

przez SEC również wskazują na szczegółowe kontrole ze strony SEC przedstawianych przez nich uzgodnień sprawozdań finansowych z U.S. GAAP.

Wdrożenie MSSF jest bardzo pozytywnym działaniem z punktu widzenia inwestorów i innych uczestników rynków kapitałowych. Ale tam, gdzie przejście z lokalnych standardów sprawozdawczości finansowej na MSSF może mieć negatywny wpływ na historyczne wyniki jednostek zależnych,

istnieje możliwość, że kierownictwo lokalnych oddziałów może odczuwać presję, by błędnie interpretować lub tylko częściowo stosować niektóre standardy, aby poprawić swoje wyniki. Ryzyko nadużyć w obszarze sprawozdawczości finansowej może być większe w okresie przejściowym niż kiedykolwiek indziej. W tej sytuacji, krytyczne dla organizacji będzie właściwe przeszkolenie pracowników pionu finansowego w zakresie nowych standardów i wymogów księgowych, wsparte przez weryfikację zgodności.

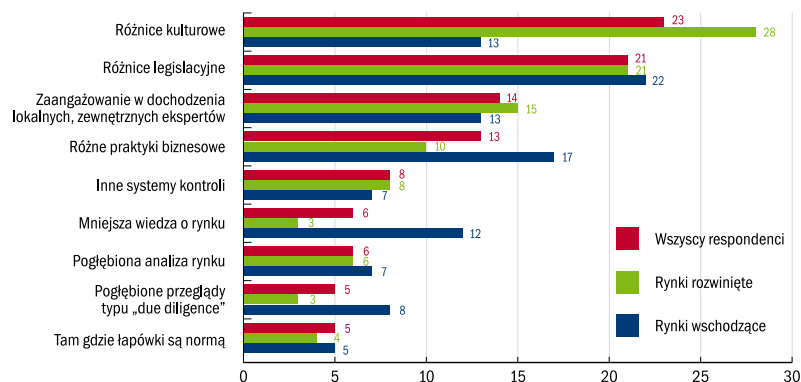
## Podejście do analizy nadużyć gospodarczych na rynkach wschodzących

Metody stosowane przy prowadzeniu dochodzeń w sprawach nadużyć gospodarczych są tak różne jak różne są rodzaje popełnianych nadużyć na poszczególnych rynkach i sektorach gospodarki. Blisko 40% organizacji stosuje odmienne podejście do analizy nadużyć gospodarczych na rynkach wschodzących od podejścia wykorzystywanego na macierzystym rynku. Dla firm prowadzących działalność w krajach rozwiniętych, kluczowe czynniki przy wyborze podejścia to różnice kulturowe i legislacyjne oraz preferowanie lokalnych, zewnętrznych ekspertów. W przypadku firm działających na rynkach wschodzących najważniejszym czynnikiem są różnice legislacyjne, a zaraz potem potrzeba uwzględnienia odmiennych praktyk biznesowych (Wykres 12).

### Dlaczego niezależność jest ważna

Kiedy poprosiliśmy, by organizacje opisały w jaki sposób przeprowadziłyby dochodzenie w sprawie nadużycia gospodarczego poza macierzystym krajem, respondenci z krajów rozwiniętych stwierdzili, że wybraliby ekspertów z kraju, w którym zostało popełnione nadużycie. Taki wybór może odzwierciedlać przekonanie spółek, że doradcy zewnętrzni lepiej znają lokalne prawo i zwyczaje, jak również być wyrazem docenienia wagi skorzystania z niezależnych audytorów w sytuacji, gdy nadużycie gospodarcze może mieć wpływ na sprawozdanie finansowe lub, gdy będzie zachodzić potrzeba przedstawienia wyników dochodzenia instytucjom nadzorującym.

Wykres 12 Czym różni się podejście do analizy nadużyć na rynkach wschodzących?



Pytanie: Czym będzie się różnić zastosowane podejście?

(% wszystkich organizacji stosującym różne podejście, 201; na rynkach rozwiniętych, 131; na rynkach wschodzących, 70).

Wykres ten przedstawia spontaniczne wypowiedzi na pytanie otwarte.

Spośród innych możliwości, korzystanie z usług specjalistów wewnętrznych jest na drugim miejscu. Organizacje są zainteresowane szybkim poznaniem rozmiaru problemu, przy jednoczesnym kontrolowaniu kosztów z tym związanych (Wykres 13).

Zarzuty o popełnienie nadużyć gospodarczych są rozpatrywane w sposób bardziej spójny i wyważony tam, gdzie kryteria postępowania są jasno określone. Niektóre zarzuty mogą wydawać się nieistotne, jeśli chodzi o kwoty, ale mogą mieć znaczący wpływ na reputację firmy, w szczególności gdy dotyczą nadużyć popełnionych przez kierownictwo wyższego szczebla. Waga i skala popełnionego nadużycia wpływa na skład zespołu dochodzeniowego.

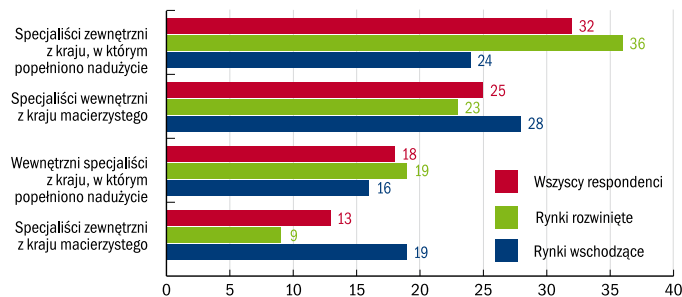
*„Ryzykiem, które stanowi największe wyzwanie na rynkach wschodzących jest ryzyko nadużyć w obszarze sprawozdawczości finansowej. Organizacje działające na rynkach wschodzących mają zwyczaj wpływać na inwestorów poprzez udostępnianie nieprawidłowych sprawozdań finansowych i zawyżanie wycen giełdowych, tak aby zarobić więcej pieniędzy.”*

Dyrektor Finansowy, Indie

W wielu przypadkach sprzeniewierzeniem aktywów lub defraudacją mogą i powinny zajmować się zespoły audytu lub komórki bezpieczeństwa wewnętrznego, często przy wsparciu wewnętrznego działu prawnego. Czynniki decydujące o tym, czy powoływać do takich zespołów zewnętrznych doradców prawnych lub księgowych, to wyważenie pomiędzy dostępnością pracowników i znajomością organizacji a niezależnością, większymi kosztami i wyższą wiarygodnością zewnętrznych specjalistów.

W przypadku, gdy popełnione nieprawidłowości mogą mieć wpływ na sprawozdanie finansowe, skorzystanie z zewnętrznych, niezależnych specjalistów może być lepsze, szczególnie w przypadku spółek publicznych oraz tych, które prowadzą działalność w sektorach z restrykcyjnymi regulacjami prawnymi.

**Wykres 13** Jak spółki wykorzystują specjalistów w badaniu nadużyć gospodarczych popełnionych poza macierzystym rynkiem?



Pytanie: Z usług jakich doradców lub specjalistów dochodzeniowych korzystałbyś w razie zaistnienia nadużycia poza macierzystym krajem? (% wszystkich organizacji mających powiązania międzynarodowe, 531, na rynkach rozwiniętych, 360, na rynkach wschodzących, 171.

Odpowiedzi „nie wiem” nie zostały ujęte).



## Wyzwania na przyszłość

Poprosiliśmy uczestników badań, by przedstawiali swoje przemyślenia odnośnie wyzwań dotyczących nadużyć gospodarczych na rynkach wschodzących, którym ich organizacje muszą stawić czoła w ciągu najbliższych dwóch lat. Nasi respondenci własnymi słowami odnieśli się do głównych tez niniejszych badań, obejmujących potrzebę silnych procedur kontrolnych, polityki zarządzania ryzykiem nadużyć, podkreślających znaczenie szkoleń, właściwej komunikacji z pracownikami oraz ryzyka wynikającego ze współpracy ze stronami trzecimi, ale przede wszystkim wskazanie, że ryzyko nadużyć wymaga przemyślanego, zindywidualizowanego podejścia na rynkach wschodzących.

### Procedury kontrolne i zasady zarządzania ryzykiem nadużyć

„Wdrożenie globalnych zasad zwalczania działań sprzecznych z prawem oraz utrzymywanie systemu kontroli wewnętrznej”

*Dyrektor Finansowy, Brazylia*

„Zapewnienie właściwych, kompleksowych procedur kontrolnych. Upewnienie się, że firma zatrudnia właściwych ludzi”

*Dyrektor Finansowy, RPA*

„Aby utrzymać wzrost na rynku, równie ważne jest zapewnienie właściwych procedur kontrolnych, jak i procedur wykrywania nadużyć gospodarczych”

*Dyrektor Departamentu, Indie*

„Zarządzanie wzrostem w ramach sektora gospodarczego, przy jednoczesnym zapewnieniu, że właściwe polityki przenikają do sektora oraz ludzi”

*Dyrektor Finansowy, Holandia*

„Wdrożenie lepszych procedur kontrolnych wykrywania nadużyć gospodarczych”

*Dyrektor Finansowy, Meksyk*

### Przekazywanie informacji, szkolenia

„Utrzymywanie kultury braku akceptacji dla nadużyć gospodarczych”

*Kierownik Departamentu Rachunkowości, RPA*

„Dostarczenie jasnych wskazówek, które dotyczyłyby wszystkich rynków”

*Dyrektor Finansowy, Szwecja*

„Przeszkolenie pracowników organizacji działających na rynkach wschodzących w zakresie przypadków potencjalnych nadużyć gospodarczych”

*Dyrektor Finansowy, Hong Kong*

„Priorytetem jest przeszkolenie pracowników w zakresie sposobów zapobiegania nadużyciom gospodarczym, szczególnie kluczowych pracowników, którzy odpowiadają za transakcje biznesowe”

*Kierownik Departamentu Rozwoju, Singapur*

„Zapobieganie poprzez szkolenie pracowników wyższego i średniego szczebla”

*Radca prawny, Polska*

„Szkolenie i podnoszenie świadomości nadużyć gospodarczych w celu ograniczenia ryzyka”

*Dyrektor Departamentu Prawnego, Indie*

„Stworzenie bardziej przejrzystych procedur regulujących relacje z klientami. Myślenie w sposób globalny, działanie lokalnie”

*Dyrektor Finansowy, Włochy*

„Niewłaściwe szkolenia wewnętrzne i pracownicy korzystający z okazji. Należy wykryć je na tyle wcześnie, aby zapobiec nadużyciom gospodarczym”

*Dyrektor Finansowy, RPA*

### Transakcje ze stronami trzecimi

„Agenci i pośrednicy oraz przedsięwzięcia „joint-ventures” - to potencjalne miejsca korupcji i łapówkarstwa. Kraje, z którymi współpracujemy są wysoko notowane na „indeksie percepcji korupcji” opracowanym przez Transparency International.”

*Koordinator ds. zgodności, Stany Zjednoczone*

„Kontrola jest utrudniona z uwagi na delegowanie w coraz większym stopniu obowiązków na pośredników.”

*Dyrektor Departamentu Rachunkowości, Francja*

„Wiarygodność informacji o kontrahentach i o sytuacji finansowej klientów.”

*Dyrektor Finansowy, Polska*

„Ryzyko leży w pewnego rodzaju powiązaniach np. korupcja i powiązania pomiędzy pracownikami i dostawcami na rynkach wschodzących.”

*Kierownik Działu Audytu Wewnętrznego, Szwecja*

### Zaadresowanie różnic pomiędzy lokalnymi praktykami biznesowymi

„Poznanie sposobów działania biznesu na tych rynkach. Prowadzenie działalności z szeroko otwartymi oczami.”

*Kontroler Finansowy, Australia*

„Jasne określenie stanowiska organizacji w tych sprawach oraz wzięcie poprawki na kulturę i zasady rządzące biznesem w danym kraju.”

*Dyrektor Finansowy, Szwecja*

„Nieobecność w danym kraju lub brak znajomości języka i kultury tego kraju. Nie wiemy jak wygląda biznes w takim kraju. To, co może być robione w dobrej intencji ze strony tamtych partnerów, może nie być akceptowalne w Kanadzie.”

*Dyrektor Finansowy, Kanada*

„Dostosowanie się do lokalnych metod i znajomość lokalnej kultury.”

*Kontroler Finansowy, Wielka Brytania*

„Nieznajomość sytuacji ekonomicznej innego rynku.”

*Dyrektor Operacyjny, Chiny*

„Musimy funkcjonować w kulturach, które są czasami bardzo obce. Nasze największe wyzwanie to harmonizacja zasad rządzących macierzystą organizacją i lokalnych praktyk.”

*Kierownik Działu Prawnego, Dania*

# Idąc dalej

Nadużycia gospodarcze pozostają problemem globalnych rynków kapitałowych. Wśród naszych respondentów, jeden na pięciu doświadczył poważnego kryzysu w ciągu ostatnich dwóch lat.

Mimo to, dążenie wiodących globalnych korporacji do wzrostu zawsze będzie prowadzić do wchodzenia na nowe rynki, a niektóre z nich będą obciążone różnymi rodzajami ryzyka. Skuteczne zarządzanie tymi ryzykami to klucz do sukcesu.

Na szczęście pojawiają się skuteczne zasady zarządzania ryzykiem nadużyć. Wyniki naszego badania potwierdzają to, czego nauczyliśmy się w praktyce:

- Bazując na procedurach kontroli wewnętrznej, organizacje powinny zintegrować procedury wykrywania i przeciwdziałania nadużyciom w formalny, udokumentowany program zarządzania ryzykiem nadużyć
- Programy funkcjonujące wyłącznie na papierze są bezużyteczne - zgodność operacji z procedurami oraz ich egzekwowanie są kluczowe dla powodzenia programu
- Skuteczny program zarządzania ryzykiem nadużyć jest ściśle powiązany z najbardziej istotnymi ryzykami nadużyć gospodarczych, którym organizacja stawia czoła

- W swoich działaniach, organizacje powinny wyjść poza zwykłe powiadomienie i szkolenia w zakresie zasad i standardów zarządzania ryzykiem nadużyć, i zmierzać w stronę kultury korporacyjnej, która propaguje wartości etyczne na całym świecie - kluczowa jest odpowiednia postawa pracowników najwyższego szczebla
- Procedury kontrolne ograniczające ryzyko nadużyć gospodarczych w organizacjach o stabilnych zasadach działania powinny być szybko adaptowane w nowopowstających spółkach na rynkach wschodzących, gdzie odmienne, lokalne praktyki biznesu w sposób szczególny zachęcają do skorzystania z dwóch ramion "trójkąta nadużyć" - presji i racjonalizacji
- Ustalenie jasnych kryteriów, rządzących podejściem do analizy i wyjaśnienia zarzutów popełnienia nadużyć gospodarczych, pomaga zapewnić właściwy nadzór nad takim postępowaniem oraz umożliwia dobranie optymalnego składu zespołu dochodzeniowego
- Powyższe zasady powinny stanowić kluczowy element wszechstronnego programu zarządzania ryzykiem. Nigdy wcześniej przejrzystość wobec wewnętrznych i zewnętrznych podmiotów oraz zapewnienie kompletnej i rzetelnej informacji o rodzajach ryzyka, którym organizacja musi stawić czoła, nie było tak ważne jak dziś

Zarządzanie ryzykiem, w tym metody zarządzania ryzykiem nadużyć, w sposób oczywisty stały się ważnym elementem ładu korporacyjnego. Mamy nadzieję, że niniejsze IX światowe badanie nadużyć gospodarczych przyczyni się w Państwa organizacji do dyskusji na temat poruszanych w tych badaniach istotnych kwestii.

*„Organizacje muszą niezmiennie reagować na przypadki nadużyć gospodarczych, by nie stać się najstabszym ogniwem.”*

Philip Robinson, Nadzór Finansowy, Wielka Brytania

# Metoda przeprowadzenia badań

W okresie od lutego do kwietnia 2006 roku nasi ankieterzy<sup>1</sup> przeprowadzili wywiady z osobami podejmującymi decyzje na wysokich szczeblach w dużych organizacjach. Próba badawcza została ustalona w taki sposób, że obejmowała respondentów z kluczowych departamentów organizacji, włączając osoby odpowiedzialne za zarządzanie ryzykiem finansowym, audyt wewnętrzny oraz osoby bezpośrednio zarządzające poszczególnymi jednostkami biznesowymi.

Wywiady przeprowadzono w 19 krajach, spośród których osiem uznano za rynki wschodzące: Brazylię, Chiny/ Hong-Kong, Indie, Meksyk, Polskę, Rosję, Singapur oraz RPA.

Na rynkach wschodzących wywiady były przeprowadzane w firmach, których centrale znajdowały się zarówno w danym kraju oraz tych, które były spółkami zależnymi zagranicznych jednostek. 92% spółek zlokalizowanych na rynkach wschodzących, których centrala znajdowała się poza granicami kraju, nie było zarejestrowanych w SEC.

Spółki działające w krajach rozwiniętych były zweryfikowane pod kątem prowadzenia działalności lub powiązań biznesowych na rynkach wschodzących

\* Na potrzeby tego badania, uzyskane odpowiedzi z Australii, Kanady i Indii zostały sprowadzone do wspólnego mianownika, w celu spójnego odwzorowania wyników z porównywalnych rynków.

Stanowisko	Respondenci
Dyrektor Finansowy	158
Dyrektor Audytu Wewnętrznego	79
Dyrektor ds. zarządzania ryzykiem	69
Dyrektor jednostki biznesowej	38
Dyrektor Zarządzający	28
Dyrektor Departamentu Księgowości	28
Dyrektor Departamentu Prawnego	24
Dyrektor Departamentu Finansowego	23
Radca prawny	22
Kontroler Finansowy	21
Kierownik ds. bezpieczeństwa/nadużyć	15
Kierownik Działu Audytu	12
Skarbnik	9
Dyrektor ds. podatkowych	7
Koordynator ds. zgodności	7
Kierownik Działu Marketingu	7
Dyrektor ds. rozwoju spółki	6
Dyrektor Informatyki	5
Dyrektor Operacyjny	3
Dyrektor Biura Zarządu	3
Pozostała kadra kierownicza	22
<b>Razem</b>	<b>586</b>

Region/Kraj	Respondenci
Ameryki	160
Brazylia	25
Kanada*	50
Meksyk	25
USA	60
<b>Europa i Afryka</b>	<b>276</b>
Dania	25
Francja	25
Niemcy	25
Włochy	25
Holandia	25
Polska	26
Rosja	25
Szwecja	25
Szwajcaria	25
RPA	25
UK	25
<b>Azja</b>	<b>150</b>
Australia*	50
Chiny i Hong Kong	25
Indie*	50
Singapur	25
<b>Razem</b>	<b>586</b>

<sup>1</sup> Ankieta została przeprowadzona telefonicznie przez Taylor Nelson Sofres.

Sektor gospodarki	Respondenci
Sprzedaż hurtowa i detaliczna	94
Różne produkty przemysłowe	83
Bankowość i ubezpieczenia	71
Zarządzanie aktywami	53
Produkty konsumenckie	40
Ropa, gaz, przemysł chemiczny	37
Usługi	37
Technologia, telekomunikacja i rozrywka	35
Przemysł motoryzacyjny	26
Biotechnologia i przemysł farmaceutyczny	20
Transport	19
Budownictwo	18
Górnictwo	12
Usługi komunalne	12
Nieruchomości	11
Inne	18
<b>Razem</b>	<b>586</b>

Przychody ze sprzedaży	Respondenci
\$ 5 mld USD	53
\$ 2-5 mld USD	74
\$ 1-2 mld USD	71
\$ 500-999 mln USD	86
\$ 500 mln USD	272
Brak informacji	30
<b>Razem</b>	<b>586</b>

# Informacje kontaktowe



Nasz Zespół Fraud Investigation & Dispute Services (Usług Dochodzeniowych) ma globalny zasięg. Tabela poniżej przedstawia nazwiska osób - liderów tego zespołu w poszczególnych krajach. Więcej informacji można znaleźć na stronach [www.ey.com/fids](http://www.ey.com/fids).

Kontakt	Imię i nazwisko	Nr telefonu
<b>Dyrektorzy światowi</b>	<b>David Stulb</b> <b>Steve Kuzma</b>	<b>+1 212 773 8515</b> <b>+1 404 817 4280</b>
Australia	Owain Stone	+61 3 8650 7680
Austria	Martin Goworek	+43 1211701052
Kraje Bałtyckie	Linas Dicpetris	+370 5 274 2344
Belgia	Inge Boets	+32 3270 1223
Brazylia	Jose Compagno	+55 113523-5215
Kanada	Mike Savage	+1 416943 2076
CESSA (Republika Czeska/ Węgry/ Słowacja/Słowenia/Chorwacja)	Markus Lohmeier	+420 225 335 173
Dania	Erik Ingvarsten	+45 35 872831
Francja	Jean-Michel Arlandis	+33 1 46 93 68 94
Niemcy	Robert Heinrich	+4961 9699624124
Chiny/Hong Kong	Rob Morris	+852 2846 9032
Indie	Sunil Chandiramani	+91 22 5665 5260
Indonezja	Paul Schwerdt	+6221 52894007
Włochy	Enrico Cimpanelli	+390272212527
Meksyk	Jose Claudio Trevino	+52 55-5283-1300
Bliski Wschód	Tareq Haddad	+963 11 611 0104
Holandia	Peter Schimmel	+31 205466767
Norwegia	Trym Gudmundsen	+47 98 20 66 86
Polska	Mariusz Witalis	+48 22 557 7950
Rosja/ WNP	Ivan Ryutov	+7 495 755-9738
Singapur	Michael Sim	+65 6428 6706
RPA	Stuart Waymark Paul Fontanot	+2731 5768050 +27 11 7723126
Szwecja	Kenneth Johansson	+46 8 5205 9541
Szwajcaria	Michael Faske	+41 58 286 3292
Wielka Brytania	Sara Fowler David Sherwin	+44 121 5352311 +44207951 3564
Stany Zjednoczone	Steve Kuzma	+1 4048174280



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

Iwona Kozera  
Partner  
e-mail: Iwona.Kozera@pl.ey.com  
Tel.: +48 (22) 557 70 00  
Fax: +48 (22) 557 70 01

Mariusz Witalis  
Starszy Menedżer  
e-mail: Mariusz.Witalis@pl.ey.com  
Tel.: +48 (22) 557 79 50  
Fax: +48 (22) 557 70 01

ERNST & YOUNG

[www.ey.com/pl](http://www.ey.com/pl)

© 2006 Ernst & Young  
Wszelkie prawa zastrzeżone.  
Ernst & Young jest zarejestrowanym  
znakiem towarowym.