



Zasady Zwalczania Łapownictwa w Biznesie

.....
WYDANIE DLA SEKTORA MAŁYCH I
ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW (MSP)

Transparency International (TI) jest światową organizacją społeczeństwa obywatelskiego prowadzącą walkę z korupcją. Przy pomocy ponad 90 oddziałów na całym świecie i międzynarodowego sekretariatu w Berlinie, w Niemczech, TI pracuje nad podnoszeniem świadomości na temat szkodliwych efektów korupcji oraz współpracuje z partnerami w rządach, przedsiębiorstwach i społeczeństwach obywatelskich w celu stworzenia i wprowadzenia skutecznych środków zaradczych.

Podziękowania

Transparency International pragnie wyrazić swoje podziękowania za pomoc i wsparcie Stowarzyszeniu Dyplomowanych Księgowych, Centrum na rzecz Międzynarodowej Przestępczości Prywatnej oraz Krajowym Oddziałom TI w stworzeniu tego dokumentu.

SŁOWO WSTĘPNE

Transparency International z przyjemnością wprowadza niniejszą wersję Biznesowych Zasad Zwalczania Łapownictwa przeznaczoną dla małych i średnich przedsiębiorstw (MSP).

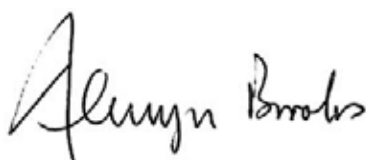
Duża część światowego handlu dokonywana jest przez małe i średnie przedsiębiorstwa, zwłaszcza wśród gospodarek wschodzących. Niniejsze wydanie dostrzega fakt, iż MSP w wielu społeczeństwach stoją wobec problemu łapownictwa. Jako mniejsze firmy z ograniczonymi środkami MSP stoją przed wyzwaniem sprzeciwienia się i zwalczania tego rodzaju nacisków. Również duże międzynarodowe firmy coraz częściej stwarzają dla swoich dostawców wymóg przedstawienia dowodu na posiadanie i stosowanie przez nich odpowiedniej polityki i systemów zwalczających łapownictwo.

Celem niniejszej publikacji jest określenie w jasny i bezpośredni sposób działań, dzięki którym mniejsze przedsiębiorstwa będą mogły stworzyć program przeciw łapownictwu, odpowiedni dla ich rozmiaru i środków. Zwalczanie łapownictwa to dobra zasada biznesowa. Pomaga w zbudowaniu reputacji, zwłaszcza wśród klientów, oraz obniża ryzyko. Tworząc mocne zasady przeciw łapownictwu MSP mogą, z powodzeniem, rzucić wyzwanie i sprzeciwić się łapownictwu.

Transparency International oraz Komitet Wykonawczy, nadzorujący tworzenie Zasad w Biznesie, mają nadzieję, iż niniejsza publikacja będzie wartościowa dla każdego rodzaju przedsiębiorstw, zarówno dla MSP, w zwalczaniu łapownictwa, jak i dla dużych firm chcących zachęcić swoich dostawców do stosowania zasad przeciw łapownictwu.

PRZEDSIĘBIORSTWO ZWALCZAJĄCE ŁAPOWNICTWO TO PRZEDSIĘBIORSTWO PRZEJMUJĄCE KONTROLĘ

1



Jermyn Brooks
Dyrektor ds. Programów w Sektorze Prywatnym
Transparency International



SŁOWO OD KOMITETU WYKONAWCZEGO ds. TWORZENIA ZASAD W BIZNESIE

Zasady Zwalczenia Łapownictwa w Biznesie zostały stworzone przez Komitet Wykonawczy, złożony z przedstawicieli czołowych firm i organizacji, pod przewodnictwem Transparency International oraz potwierdzone w przewodniku TI, pozostającym w gestii TI. Oba dokumenty sporządzono z myślą o większych spółkach, głównie publicznych, lecz wspomaganie małych i średnich przedsiębiorstw stanowiących dużą część światowego biznesu, z pewnością jest kluczem do odniesienia sukcesu w światowej walce z korupcją.

My, członkowie Komitetu Wykonawczego, niniejszym zatwierdzamy inicjatywę TI stworzenia publikacji Zasad w Biznesie oraz towarzyszącego im przewodnika, skierowanych przede wszystkim do menadżerów i właścicieli MSP, którzy oczekują efektów praktycznych z jak najmniejszą potrzebą biurokracji. Polecamy zatem niniejszą publikację oraz mamy nadzieję, iż okaże się przydatna, zarówno dla przedsiębiorstw, które jeszcze nie rozpoczęły wprowadzania własnych programów przeciw łapownictwu, jak i dla większych firm próbujących zaangażować swą sieć dostawczą oraz innych partnerów biznesowych.

Komitet Wykonawczy ds. Tworzenia Zasad w Biznesie:

Członkowie wspierający

- BP p.l.c.
- F&C Asset Management p.l.c.
- General Electric
- HSBC
- Norsk Hydro ASA
- Organización Copra SA
- PricewaterhouseCoopers
- Rio Tinto p.l.c.
- SAP
- SGS
- Royal Dutch Shell
- Sika AG
- Tata Sons Ltd

Inni:

- AccountAbility
- The Conference Board
- Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju
- Międzynarodowa Federacja Agencji Kontrolnych
- Międzynarodowa Federacja Inżynierów Konsultantów
- Social Accountability International
- Transparency International

SPIS TREŚCI

SŁOWO WSTĘPNE	1
SŁOWO OD KOMITETU WYKONAWCZEGO ds. TWORZENIA ZASAD W BIZNESIE	2
WPROWADZENIE - ANALIZA BIZNESOWA	4
ZASADY ZWALCZANIA ŁAPOWNICTWA w BIZNESIE - WYDANIE DLA MSP ..	7
Zasady w Biznesie	7
Cele	7
Jak stworzyć program zwalczania łapownictwa	7
Kluczowe kwestie związane z łapownictwem	8
Prezenty i Rozrywka	8
Konflikty Interesów	8
Datki Charytatywne i Sponsoring	9
Gratyfikacja	9
Datki Polityczne	9
Wymogi Wprowadzenia w Życie	10
Organizacja i Obowiązki	10
Stosunki Biznesowe	10
Pracownicy	10
Szkolenie	10
Obawy i Poszukiwanie Wsparcia	11
Komunikacja	11
Kontrola Wewnętrzna i Monitoring	11
ZAŁĄCZNIK A - SUGEROWANE ZASADY DLA MSP	12
ZAŁĄCZNIK B - SUGEROWANE ZASADY DOTYCZĄCE PREZENTÓW I ROZRYWKI	13
PRZEWODNIK	
Ustal swoje Zasady	16
Ustal Cele Biznesowe	17
Stwórz swój Program	19
Zdecyduj kto powinien być zaangażowany	19
Ustal Zakres Programu	19
Łapówki	19
Prezenty	20
Gościnność i Rozrywka	20
Koszty Podróży Służbowych dla Klientów	21
Gratyfikacja	22
Przysługi	22
Warunki Zapłaty Zawarte w Umowie	22
Datki Polityczne	23
Datki na Cele Charytatywne	23
Sponsoring	23
Konflikt Interesów	24
Wprowadzenie w Życie	24
Pracownicy lub inne Osoby Zatrudnione w Firmie	25
Stosunki Biznesowe	25
Nawiązywanie Stosunków Biznesowych	25
Obawy i Poszukiwanie Wsparcia	26
Komunikacja	26
Kontrola Wewnętrzna i Monitoring	27
Wniosek	28

WPROWADZENIE - ANALIZA BIZNESOWA

"Najbardziej powszechną formą korupcji jest łapownictwo, definiowane jako wręczanie lub otrzymywanie pieniędzy, prezentu lub innej korzyści jako zachęty do zrobienia czegoś nieuczciwego, nielegalnego lub do popełnienia sprzeniewierzenia w trakcie prowadzenia interesów."

Czytasz ten dokument ponieważ coś spowodowało, iż myślisz o łapownictwie oraz o tym jak może ono zaszkodzić twojemu biznesowi.

Korupcję definiuję się jako nadużycie władzy, przez kogoś komu została ona powierzona, dla własnego zysku osobistego. Najbardziej powszechną formą korupcji jest łapownictwo, definiowane jako wręczanie lub otrzymywanie pieniędzy, prezentu lub innej korzyści jako zachęty do zrobienia czegoś nieuczciwego, nielegalnego lub do popełnienia sprzeniewierzenia w trakcie prowadzenia interesów.

Transparency International (TI) wprowadziło Zasady Zwalczania Łapownictwa w Biznesie w 2002 roku, głównie z przeznaczeniem dla dużych firm. Odtąd, Zasady w Biznesie uznano za przewodnią normę walki z łapownictwem oraz model programów przeciw łapownictwu. Wydanie Zasad w Biznesie przeznaczone dla małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) zostało właśnie stworzone wraz ze wskazówkami udzielającymi rad praktycznych, pomocnych organizacjom, dysponującym mniejszymi zasobami czasu, środków finansowych i ludzi, poprzez rozwijanie strategii przeciw łapownictwu, odpowiedniej dla ich rozmiaru i struktury.

MPS może składać się z wyłącznie jednego przedsiębiorcy lub spółki trzech lub czterech osób. Może to być interes rodzinny lub spółka osobowa z ograniczoną odpowiedzialnością oraz określoną liczbą pracowników, sięgającą do pięciuset. W przeciwieństwie do dużej firmy, MSP nie musi posiadać Zarządu, Działu Kadr lub zasobów czasu i środków finansowych aby mianować grupę nadzorującą wprowadzanie Zasad w Biznesie.

Zasady w Biznesie to wartości, według których można uczciwie prowadzić firmę. Przewodnik napisano dla ciebie jako właściciela lub menadżera MSP, chcącego rozwinąć strategię przeciw łapownictwu oraz wprowadzić te zasady do swojej firmy, małej lub średniej. Każdy etap tego procesu został przedstawiony i wyjaśniony, podkreślając kwestie warte przemyślenia. Przewodnik pomoże ci w stworzeniu programu przeciw łapownictwu odpowiedniego dla ciebie. Wskazówki uwzględniają wiele sytuacji, w których może zaistnieć łapownictwo, tak więc jeśli znajdziesz taką, która nie ma związku z twoją firmą, np. udzielanie datków politycznych, przejdź do następnej w kolejności. Poszczególne rozwiązania odnoszą się do przedsiębiorstw, o których jest w danym momencie mowa. Dobrze jest również zrozumieć te kwestie, gdyż mogą one okazać się przydatne kiedy twój biznes się rozwinie.

Łapownictwo, w niektórych miejscach, może stanowić tak wielką część kultury biznesowej, że uporanie się z nim może wydawać się wyzwaniem przytłaczającym, i żaden biznes, a zwłaszcza mały, nie jest w stanie zwalczyć go samodzielnie. Lecz, przyjmując program przeciw łapownictwu oraz współpracując z innymi MSP, partnerami biznesowymi, władzami i organizacjami handlowymi jak również ze społeczeństwem obywatelskim, w zwalczaniu łapownictwa masz możliwość wprowadzenia zmiany pomagając w stworzeniu kultury mającej zero tolerancji dla łapownictwa.

ŁAPOWNICTWO NISZCZY BIZNES!

Istnieją oczywiście zalety posiadania programu przeciw łapownictwu, jak również ryzyko jego braku. Już to wiesz, lecz jako pomoc dla ciebie w planowaniu i dyskusji z współpracownikami biznesowymi, na następnej stronie zamieszczono listę zalet i zagrożeń.

ZALETY

- Reputacja biznesu handlującego zgodnie z zasadami etyki zwiększa szansę wyboru na dostawcę dużych firm wielonarodowych w ich sieci zaopatrzenia oraz zapewnia lepszy dostęp do rynków międzynarodowych.
- Dowód uczciwości zawodowej zwiększa twoje szanse na uzyskanie kontraktu rządowego.
- Z dobrze działającym programem przeciw łapownictwu twój biznes oraz twoi współpracownicy będą lepiej chronieni przed sankcjami prawnymi, utratą licencji lub wpisaniem na czarną listę.
- Jeśli rozważasz sprzedaż biznesu, dobra reputacja powoduje, iż jest on bardziej atrakcyjny do nabycia.
- Biznes posiadający zasady etyczne to dobre miejsce pracy i z pewnością sprzyja dobrym relacjom i podnosi morale.
- Twój biznes stanie się bardziej atrakcyjny dla organizacji finansowych.
- Wyłącznie ty, a nie wręczający czy przyjmujący łapówkę, będziesz sprawował kontrolę nad swoimi decyzjami biznesowymi. Twoja organizacja zaoszczędzi pieniądze, które inaczej zostałyby roztrwonione na łapówki, prezenty lub inną formę zachęty.

ZAGROŻENIA

- Łapownictwo w większości krajów jest nielegalne i stanowi przestępstwo wiążące się z wysokimi grzywnami lub nawet pozbawieniem wolności dla odpowiedzialnych za nie dyrektorów lub menadżerów.
- Nawet jeśli kraj, w którym lub z którym prowadzisz interesy, nie posiada legislacji zwalczającej łapownictwo, możesz prowadzić handel z innymi krajami, które mogą wprowadzić kary za korupcję.



- Istnieje pewna liczba inicjatyw na świecie pracujących nad likwidacją łapownictwa. Konwencja ONZ przeciwko Korupcji (UNCAC), weszła w życie w 2005 roku, jest pierwszą konwencją światową dotyczącą wszystkich form korupcji i zwiększy swe znaczenie wchodząc w życie jako ustawa prawna i kiedy zacznie być egzekwowana. Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) zwalcza łapownictwo w interesach międzynarodowych poprzez swoją Konwencję przeciw Korupcji. Została ona uwzględniona w ustawodawstwie 37 krajów, które podpisały Konwencję, a zarzut łapownictwa można zgłosić w odpowiedniej ambasadzie. Jak określa: **"Korupcja przestaje być sposobem na prowadzenie interesów"**.
- Jeśli chcesz prowadzić interesy jako sieć dostawcza dużych firm, będą one chciały wiedzieć czy w twojej firmie działa program przeciw korupcji, ponieważ firmy wielonarodowe podlegają określönemu prawu oraz wymogom ujawniania informacji, które nakładane są również na ich dostawców. Wiele dużych firm podlega obecnie procesowi przeglądu przedsiębiorstw i jeśli nie posiadasz żadnego programu przeciw korupcji, twoja firma ma mniejsze szanse aby zostać wybraną, mając to na uwadze, być może będziesz musiał przyjąć ich program.
- Skazanie za łapownictwo może oznaczać utratę licencji eksportowej oraz wysokie kary.
- Łapownictwo splami dobre imię firmy i spowoduje nieodwracalną utratę reputacji a nawet umieszczenie na czarnych listach niektórych organizacji. Banki, audytorzy i prawnicy są zobowiązani zgłaszać każdą niewyjaśnioną lub nieprzepisową księgowość zgodnie z ustawami zwalczającymi pranie brudnych pieniędzy i finansowanie terroryzmu.
- Decyzje biznesowe, które podjęte zostały pod wpływem łapówki nie są podparte rozumowaniem biznesowym i prawdopodobnie przyniosą złe rezultaty. Pieniądże wydane na łapówki to strata dla organizacji, a kiedy raz staniesz na ścieżce łapownictwa trudno ci będzie z niej zejść.



ZASADY ZWALCZANIA ŁAPOWNICTWA w BIZNESIE

WYDANIE DLA MSP

Zasady Zwalczania Łapownictwa w Biznesie (Zasady w Biznesie) zostały stworzone przez grupę interesu reprezentującą sektor prywatny, organizacje pozarządowe oraz związki zawodowe jako narzędzie mające na celu pomoc firmom w tworzeniu skutecznego podejścia do zwalczania łapownictwa w każdej ich działalności.

Niniejszy dokument jest uproszczoną wersją tego procesu, napisany z myślą o mniejszych organizacjach, o niewielkich zasobach, zawiera wyjaśnienia problemów oraz przykłady praktyczne. Wartości wyznawane w Zasadach w Biznesie pozostały niezmienione.

"Celem Zasad w Biznesie jest wsparcie twoich działań i zapewnienie, iż stosujesz dobre praktyki biznesowe chroniące twoją reputację, oraz zasugerowanie sposobów zmniejszenia ryzyka wynikającego z łapownictwa."

1. ZASADY W BIZNESIE

Są to zasady biznesowe, według których należy prowadzić interesy. Przykłady tego w jaki sposób należy przestrzegać tych Zasad znajdują się w Załączniku A.

Twoje przedsiębiorstwo zobowiązuje się do:

- Prowadzenia interesów sprawiedliwie, uczciwie i przejrzystie;
- Nie wręczania lub oferowania łapówek, w sposób bezpośredni lub pośredni, w celu uzyskania korzyści biznesowych;
- Nie przyjmowania łapówek, bezpośrednio lub pośrednio, za udzielanie korzyści biznesowych;
- Stworzenia programu mającego na celu wprowadzenie i potwierdzenie tych Zasad;

7

2. CELE

Celem Zasad w Biznesie jest wsparcie twoich działań i zapewnienie, iż stosujesz dobre praktyki biznesowe chroniące twoją reputację oraz zasugerowanie sposobów zmniejszenia ryzyka wynikającego z łapownictwa;

Aby osiągnąć powyższe cele, twoje przedsiębiorstwo powinno:

- Ustalić wartości i praktyki, na podstawie których twój biznes działa;
- Przyjrzeć się swoim interesom i oszacować potencjalne zagrożenia;
- Uzgodnić działania, dzięki którym możesz zwalczyć zagrożenia płynące z łapownictwa;
- Przedstawić sposoby w jakie twoja firma może tego dokonać;

3. JAK STWORZYĆ PROGRAM ZWALCZANIA ŁAPOWNICTWA

Są to praktyczne kroki, które możesz podjąć aby określić jak twój biznes będzie stosował Zasady w Biznesie oraz aby osiągnąć założone cele. Przykładem miejsc gdzie możesz uzyskać informacje są: ambasady, organizacje handlowe oraz krajowe oddziały TI.

Oceń swoje Zagrozenia

- Sprawdź czy w krajach, w których prowadzisz interesy istnieje zagrożenie łapownictwa http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi.
- Poddaj ocenie sektory, w których działa twoja firma i ich zagrożenie łapownictwem.
- Zanalizuj umowy ze swoimi przedstawicielami i innymi partnerami biznesowymi i sprawdź czy warunki zapłaty i prowizji są jasne i odpowiednie do udzielanych usług.
- Określ jakiego rodzaju kontrole należy przeprowadzać aby ocenić uczciwość twoich dostawców, partnerów i klientów.
- Jeśli działasz jako część sieci dostawczej upewnij się, że wiesz czego oczekują od ciebie klienci w zakresie zwalczania łapownictwa.
- Zapoznaj się z prawem i ustawodawstwem dotyczącym twojej branży; łapownictwo w większości krajów jest nielegalne.

ŁAPOWNICTWO W WIĘKSZOŚCI KRAJÓW JEST NIELEGALNE

Ustal program zwalczający łapownictwo

W oparciu o twoją ocenę zagrożeń, twoja firma może teraz stworzyć program zwalczania łapownictwa oraz upewnić się, iż zawsze działa uczciwie i jawnie.

4. KLUCZOWE KWESTIE ZWIĄZANE Z ŁAPOWNICTWEM

8

Są to główne kwestie mogące bezpośrednio wpłynąć na twoją firmę, i które musisz rozważyć i uszeregować pod względem ważności.

Łapówka może istnieć pod wieloma postaciami, innymi niż pieniądze. Można ją wręczyć bezpośrednio lub jako "prowizję" przy podpisaniu kontraktu, lecz może również przybrać postać prezentu, korzyści, przysługi lub datku. Łapówki mogą być również wręczane bez twojej wiedzy przez przedstawicieli lub osoby trzecie pracujące na rzecz twojego przedsiębiorstwa lub firmy.

Prezenty i Rozrywka

Drogi prezent lub propozycja wystawnej rozrywki mogą być postrzegane jako łapówki zgodnie z prawem krajowym oraz mogą być stosowane jako łapówki, bardziej subtelne niż gotówka, lecz wręczone z rozmysłem, w celu nieuczciwego zdobycia korzyści biznesowej, mogą być wstępem do łapownictwa na szerszą skalę. Z drugiej strony, rozsądne prezenty i rozrywka oferowane jawnie jako normalna część biznesu promująca dobre relacje, i tylko ze specjalnych okazji, nie są postrzegane jako łapówki. Tak więc bardzo ważne jest aby wszyscy zrozumieli różnicę. Aby ochronić swój biznes i swoich pracowników, ustal zasady kiedy można oferować lub przyjmować prezenty i rozrywkę oraz co należy zgłaszać.

Przykład Zasad dotyczących Przyjmowania Prezentów i Rozrywki znajduje się w Załączniku B.

Konflikty Interesów

Konflikt interesów pojawia się kiedy interesy lub związki osobiste przedkłada się ponad dobro firmy. Konflikt interesów może przesłonić osąd i doprowadzić do czynów, które nie są uczciwe i jawne. Doprowadza to czasem do sytuacji, w której osoby nie myślą racjonalnie i wręczają lub przyjmują łapówkę mogącą zniszczyć twoją firmę. Sposobem na zapobieganie takim sytuacjom jest ustalenie zasad dotyczących postępowania w przypadku zagrożenia konfliktu interesów. Nawet gdy nie dojdzie do nadużycia, konflikt interesów może być postrzegany jako działalność korupcyjna. Może być to równie szkodliwe jak samo nadużycie.

Datki Charytatywne i Sponsoring

Łapówki mogą przybierać formę datków charytatywnych lub sponsoringu. Upewnij się, że suma pieniędzy przekazana na cele charytatywne nie ma związku z dokonaniem transakcji biznesowej. Zawsze przekazuj pieniądze organizacji, a nie osobom indywidualnym.

Sponsoring zachodzi wtedy gdy przedsiębiorstwo dokonuje wpłaty, w gotówce lub w inny sposób, w celu powiązania jego nazwy z popularnym wydarzeniem, np. wydarzeniem sportowym, lub znaną osobą np. piosenkarką. Korzyścią dla firmy jest skojarzenie jego nazwy z czymś powszechnie znanym lub sławnym, lecz sponsoring ma przede wszystkim na celu przyniesienie prawdziwych, namacalnych korzyści w biznesie, takich jak rozgłos i umocnienie marki. Upewnij się, że sponsoring przynosi korzyści dla biznesu, a nie jest przykrywką dla łapownictwa.

Gratyfikacja

Gratyfikacja to jeszcze jedna forma łapówki i jako taka, w większości krajów, jest nielegalna. Może ona stanowić niewielkie sumy pieniędzy, których żądają dostawcy usług, za zapewnienie lub "ułatwienie" wykonania usługi, do której masz prawo, takiej jak podłączenie telefonu lub uzyskanie wizy, może ona również stanowić sumy pieniędzy oferowane urzędnikom celnym, imigracyjnym i innym, mające na celu "przyspieszenie" przyznania pozwolenia lub załatwienia sprawy. Niestety, w wielu krajach są one tak częste, że postrzega się je jako "normalne" lub "nieuniknione", ale ponieważ są one nielegalne powinno się ich unikać. Posiadanie jasnego planu zapobiegającego udzielaniu gratyfikacji pomoże tobie i twoim współpracownikom rozwiązać ten problem.

Datki Polityczne

Łapówki mogą przybierać postać datków politycznych. Jeśli twoje przedsiębiorstwo chce dokonać darowizny na cele partii politycznej, ważne jest aby ta decyzja została podjęta jawnie. Jeśli twój biznes posiada Zarząd, taka decyzja powinna zostać zatwierdzona jako jego postanowienie. Jeśli posiadasz małe przedsiębiorstwo, decyzję taką należy zarejestrować w notatkach ze spotkania kierownictwa. Upewnij się, że każdy w organizacji jest świadomy faktu, iż aby dokonać datku na cele polityczne w imieniu firmy potrzebna jest na to zgoda tej firmy i nigdy nie może to być decyzja podjęta przez jedną osobę, bez pełnej zgody ze strony kierownictwa. Zwróć uwagę na czas dokonywania datku. Jeśli prowadzisz negocjacje z rządem o uzyskanie kontraktu lub pozwolenia, takiego jak zezwolenie na budowę lub rząd rozważa delikatną kwestię związaną z twoją firmą, datki na rzecz rządu lub lokalnej partii politycznej mogą być postrzegane jako łapówka. Nigdy nie wręczaj datków indywidualnym osobom.



5. WYMOGI WPROWADZENIA W ŻYCIE

Aby wprowadzić twój program w życie powinieneś podjąć poniższe czynności, w zależności od wielkości i struktury twojego przedsiębiorstwa.

"Każdy w twojej firmie lub wszyscy twoi pracownicy powinni wiedzieć, iż są odpowiedzialni za przestrzeganie i działanie programu."

Organizacja i Obowiązki

Uzgodnij ze swoimi biznesowymi współpracownikami lub pracownikami program i upewnij się, że przestrzega się w nim Zasad w Biznesie. W zależności od rozmiaru twojego przedsiębiorstwa, możesz mianować jedną osobę lub grupę zarządzającą programem zwalczającym łapownictwo.

Każdy w twojej firmie lub wszyscy twoi pracownicy powinni wiedzieć, iż są odpowiedzialni za przestrzeganie i działanie programu.

Każdy w twojej firmie powinien przyłączyć się do dyskusji i wyrazić zgodę na przyjęcie programu.

Stosunki Biznesowe

Kiedy współpracujesz z osobami trzecimi, zobowiązanie się do nie wręczania i przyjmowania łapówek nie wystarczy, jeśli osoby te robią to w twoim imieniu.

Twoje przedsiębiorstwo powinno upewnić się, że przestrzega się jego programu w kontaktach z partnerami biznesowymi takimi jak przedstawiciele, dostawcy i wykonawcy. Sprawdź czy działają legalnie oraz czy nie mają przeszłości związanej z łapownictwem.

Należy zanalizować i skontrolować wypłacanie prowizji aby sprawdzić czy są one proporcjonalne do wykonanych dla twojego biznesu usług. Upewnij się, że przedstawiciel rozumie twoje Zasady w Biznesie i zobowiązuje się w podpisanej umowie do ich przestrzegania.

Archiwizuj swoje decyzje np. dotyczące ustalonych prowizji i instrukcji dotyczących nie wręczania łapówek. To wszystko pomoże ochronić twój biznes.

Upewnij się, że warunki umów zawieranych przez ciebie nakładają na osoby trzecie wymóg przestrzegania Zasad w Biznesie, oraz iż te umowy umożliwiają tobie ich rozwiązanie kiedy twoi przedstawiciele lub pośrednicy wręczą lub przyjmą łapówkę.

Pracownicy

Upewnij się, że nikt w twojej firmie nie zostanie ukarany za utratę szansy na zawarcie umowy, gdyż nie przyjął lub nie wręczył łapówki. Jednocześnie, twój program powinien mówić o tym, iż każdy w organizacji przyłapany na wręczaniu lub przyjmowaniu łapówki zostanie ukarany. Aby stał się skuteczny i egzekwowany twoi pracownicy muszą wiedzieć, iż jest to twój program. Jeśli masz kierownika działu personalnego, on lub ona powinien być mocno zaangażowany.

Szkolenie

Upewnij się, że elementy twojego programu zostały przedyskutowane i zaakceptowane przez wszystkich w twojej organizacji oraz przez tych, którzy dołączyli do was później. Twoi dostawcy, wykonawcy i inni partnerzy biznesowi również powinni zrozumieć i zaakceptować twój program. Wyjaśnij w swoich zasadach, że podejmując decyzję należy przedkładać najlepszy interes firmy ponad interesy osobiste lub zysk.

6. OBAWY I POSZUKIWANIE WSPARCIA

Jest to istotny element zwalczania łapownictwa. Twoja reputacja pochodzi od twoich praktyk biznesowych. Zdecyduj jak najlepiej twoja firma może uporać się z pytaniami i raportami oraz jak uczyć się na zdobytym doświadczeniu i ulepszyć twój program.

Uzgodnij z pracownikami twojej organizacji oraz gdy to możliwe ze swoimi partnerami biznesowymi najlepszy sposób w jaki należy zgłosić podejrzenie o łapownictwo, bez obaw lub późniejszych konsekwencji oraz gdzie można uzyskać rady związane z postępowaniem w takiej sytuacji, zanim stanie się ona problematyczna.

7. KOMUNIKACJA

Nie ma sensu posiadanie Zasad w Biznesie oraz programu jeśli nikt nie wie o ich istnieniu.

Twoje przedsiębiorstwo powinno się upewnić, że z programem zapoznali się wszyscy w twojej organizacji, twoi partnerzy biznesowi i klienci. Będzie to miało pozytywny wpływ na polepszenie twojej reputacji biznesowej jako firmy działającej uczciwie i zwalczającej łapownictwo, pomoże to również ochronić ciebie i twoich współpracowników, kiedy zaistnieją próby łapownictwa.

8. KONTROLA WEWNĘTRZNA I MONITORING

Nie ma sensu posiadanie programu jeśli nie jest on wspomagany kontrolami i archiwizowaniem. Poniżej przedstawiono mechanizmy gwarantujące prawidłowość, które wspomogą twój program i wykażą jego skuteczność. Pomimo, iż twojemu biznesowi nie są stawiane takie same wymogi ujawniania informacji i audytu, jak spółkom publicznym, nawet najlepiej prowadzone przedsiębiorstwa mogą mieć problemy a dobrze prowadzona księgowość jest dowodem działań przeciw łapownictwu. Promuj swój program na firmowej stronie internetowej, jeśli taką posiadasz. Przechowuj notatki ze spotkań, podczas których podejmowane są decyzje.

Istotne jest posiadanie przejrzystych ksiąg rachunkowych i archiwum, przedstawiających wszystkie twoje działania finansowe. Powinieneś upewnić się, że nie istnieją rachunki bankowe nie zarejestrowane w księgowości. Pamiętaj, że ustawa o praniu brudnych pieniędzy obowiązuje audytorów i prawników do zgłaszania czegokolwiek co nie jest jawne i wygląda nieprzepisowo. Posiadanie poprawnie prowadzonego archiwum pomoże ochronić twój biznes jeśli kiedykolwiek zaistnieje potrzeba wyjaśnienia transakcji.

Potrzebujesz silnego wewnętrznego nadzoru, zdolnego do wykazania nieprzepisowości. Taki nadzór będzie skuteczny jedynie jeśli jest dobrze zintegrowany z twoimi zasadami i przestrzegany przez wszystkich w firmie. Osoby odpowiedzialne za kontrole powinny być odpowiednio wyszkolone.

Od czasu do czasu, sprawdź czy twoje zasady są skuteczne, przeprowadzając analizę. Rób to regularnie i przechowuj dane o tym co robisz aby ustalić co nie skutkuje.

Analizuj swój program i dyskutuj o nim regularnie z każdym w organizacji, a także z audytorami, jeśli jest to potrzebne. Przechowuj dane z tych dyskusji i wszelkich działań podjętych w ich wyniku. Wprowadź ulepszenia do swojego programu oparte na zdobytym doświadczeniu.

"Potrzebujesz silnego wewnętrznego nadzoru, zdolnego do wykazania nieprzepisowości. Taki nadzór będzie skuteczny jedynie jeśli jest dobrze zintegrowany z twoimi zasadami i przestrzegany przez wszystkich w firmie."

ZAŁĄCZNIK A

SUGEROWANE ZASADY DLA MSP

1. Będziemy prowadzić interesy sprawiedliwie, uczciwie i jawnie.
(Przykład: jasne warunki zapłaty, przejrzyste księgi rachunkowe)
2. Nie będziemy wręczać łapówek ani nie będziemy zgadzać się na oferowanie łapówek w naszym imieniu aby uzyskać korzyść biznesową.
(Przykład: przedstawiciele nie mogą wręczać łapówek w naszym imieniu)
3. Nie będziemy przyjmować łapówek ani nie będziemy zgadzać się na przyjmowanie ich w naszym imieniu aby wpłynąć na dany interes.
(Przykład: uważne zarządzanie wypłatami prowizji)
4. Będziemy unikać prowadzenia interesów z osobami, które nie akceptują naszych wartości, i które mogą spowodować nadszarpnięcie naszej reputacji.
(Przykład: uważne dobieranie partnerów biznesowych)
5. Ustalimy nasze sposoby unikania bezpośrednich i pośrednich łapówek, będziemy również działać zgodnie z naszymi zasadami oraz je popierać.
(Przykład: sposób postępowania w przypadku prezentów i rozrywk)
6. Będziemy prowadzić jasne i aktualne archiwum.
(Przykład: dane dotyczące decyzji przyznania datków lub jak rozwiązano problem żądania łapówki lub konfliktu interesów)
7. Upewnimy się, że każdy w naszej firmie oraz nasi partnerzy biznesowi znają nasze Zasady.
(Przykład: dobra komunikacja i szkolenie; nie ma wymówek za niewiedzę)
8. Będziemy regularnie przeglądać i uaktualniać nasz program oraz działania, wedle potrzeb.
(Przykład: korzystaj z doświadczenia oraz kontaktów z innymi)
9. Będziemy przestrzegać tych Zasad nawet kiedy będzie to ciężkie.
(Przykład: nie zapłacenie gratyfikacji)



ZAŁĄCZNIK B

SUGEROWANE ZASADY DOTYCZĄCE PREZENTÓW I ROZRYWKI

ZOBOWIĄZANIE BIZNESOWE:

Nasze przedsiębiorstwo zobowiązuje się do nie przyjmowania i wręczania łapówek. Ponieważ prezenty i rowrywka mogą czasem przybierać formę łapówki lub zostać jako takie zinterpretowane, ustaliliśmy zasady, które jasno określają co jest dopuszczalne a co nie.

PREZENTY

Możemy przyjmować drobne prezenty o ograniczonej wartości. Nie wolno nam przyjmować przedmiotów wartościowych!

Pomimo, iż możemy od czasu do czasu przyjmować prezenty, nie wolno nam tego robić często lub regularnie.

Zgodnie z naszą zasadą biznesową prezenty, które my wręczamy muszą być o umiarkowanej wartości, zgodne z prawem lokalnym oraz uzgodnione z kierownictwem.²

Wartościowe przedmioty otrzymane jako prezenty należy zwrócić lub pozbyć się ich w oparciu o decyzję kierownictwa.³

ROZRYWKA

Możemy przyznawać i przyjmować rozsądne prezenty w postaci rozrywki, które znajdują uzasadnienie w prowadzeniu interesów.

Nie będziemy przyznawać lub przyjmować prezentów w postaci wystawnej lub częstej rozrywki, której gospodarzem nie jest firma bądź osoba ją oferująca.⁴

1 Możesz ustalić limit np. \$ 30 dolarów amerykańskich, lub podać przykłady niewielkich prezentów, takich jak gadżety promocyjne, kwiaty lub czekoladki. Przykładem wartościowych prezentów są złota biżuteria, drogie zegarki lub bilety lotnicze.

2 Istnieją zwykle ustawy lub regulacje dotyczące tego co urzędnicy rządowi mogą przyjmować. Pomogą ci one w przedyskutowaniu i podjęciu decyzji jaki prezent wręczyć klientowi, i spowodują, iż nie zostawisz podjęcia decyzji jednej osobie. Pamiętaj o tym, że również twoi klienci mogą mieć politykę dotyczącą przyjmowania prezentów.

3 Czasem niegrzecznie jest odmówić przyjęcia prezentu, np. podczas wydarzenia publicznego. Pomaga jeśli można taką sytuację wcześniej przewidzieć i otrzymać odpowiednie wsparcie. W takich wypadkach można przyjąć prezent, lecz należy go później zwrócić załączając wyjaśnienie. Alternatywą może być przekazanie prezentu na cele charytatywne. Należy wyjaśnić darczyńcy co zrobiłeś i dlaczego aby uniknąć otrzymania innych wartościowych prezentów, z innej okazji.

4 Kiedy nikt z firmy, oferującej zaproszenia na dane wydarzenie, nie uczestniczy, np. podczas wydarzenia sportowego, jest to wtedy prezent, a nie rozrywka, i podlega regułom dotyczącym przyjmowania prezentów. W wydarzeniu takim powinien pojawić się element biznesowy, np. promowanie dobrych stosunków lub rozrywka po spotkaniu biznesowym. Wystawna rozrywka wykracza poza dopuszczalne granice, np. weekendowy pobyt w drogich hotelach, również dla współmałżonków. Takie zachowanie jest dopuszczalne jedynie kiedy firma sama płaci koszty podróży i zakwaterowania.

Zasady Zwalczania Łapownictwa w Biznesie

WYDANIE DLA MAŁYCH I ŚREDNICH
PRZEDSIĘBIORSTW (MSP)

PRZEWODNIK



WPROWADZANIE ZASAD ZWALCZANIA ŁAPOWNICTWA W BIZNESIE

WYDANIE DLA MSP

"Przyjmując program przeciw łapownictwu podejmujesz również kroki aby ochronić swój biznes i pracowników."

Niniejszy dokument wyjaśnia bardziej szczegółowo różne elementy Zasad w Biznesie oraz jak stworzyć własny program. Najlepiej ustalić, iż program zostanie wprowadzony w całości, lecz jeśli nie jest to możliwe, poniżej przedstawiono poszczególne kroki umożliwiające wprowadzenie programu etapowo.

KROK 1 USTAL SWOJE ZASADY

Pierwszym krokiem jest silne zobowiązanie do zwalczania łapownictwa poprzez ustalenie swoich własnych wartości biznesowych aby:

- Prowadzić interesy sprawiedliwie, uczciwie i przejrzystie;
- Nie wręczać lub oferować łapówek, bezpośrednio lub pośrednio, w celu uzyskania korzyści biznesowych;
- Nie przyjmować łapówek, bezpośrednio lub pośrednio, w celu zapewnienia korzyści innym firmom;
- Stworzyć program mający na celu wprowadzenie i poparcie tych Zasad.

ZASADA ZWALCZANIA ŁAPOWNICTWA POCHODZI ODGÓRNIEM

Ważne jest aby twój Zarząd, jeśli go masz, lub partner, menadżer albo właściciel, w zależności od rozmiaru i struktury twojego przedsiębiorstwa, stanowczo obstawiał za tym zobowiązaniem oraz aby można było zobaczyć jego aktywne zaangażowanie, gdyż ustali to kulturę biznesową, której przykład pochodzi z góry. Przyjmując program przeciw łapownictwu podejmujesz również kroki aby ochronić swój biznes i pracowników.

Decyzję o podjęciu tego pierwszego Kroku należy zarejestrować w formie pisemnej. W jaki sposób się to odbędzie zależy od rozmiaru i struktury twojego przedsiębiorstwa. Jeśli posiadasz Zarząd należy mu przedstawić propozycję, która powinna zostać zaakceptowana i uznana jego postanowieniem. Jeśli twoje przedsiębiorstwo jest bardzo małe, po prostu przedyskutuj pomysł ze swoimi pracownikami lub partnerami a gdy dojdziecie do ogólnego porozumienia stwórzcie program przeciw łapownictwu.

Tutaj, ważnym punktem jest aby decyzja o przyjęciu programu przeciw łapownictwu zachowana została w formie pisemnej. Archiwizowanie ma znaczenie gdyż przedstawia twoje intencje, czego chciałeś dokonać i dlaczego. Jeśli kiedykolwiek będziesz potrzebował, posiadasz wtedy środki, dzięki którym możesz ochronić swój biznes przed zarzutami o łapownictwo. Jako mała organizacja nie musisz publikować raportów, jak robią to duże firmy, tak więc po prostu przechowuj księgę lub pliki, w których przechowywane będą wszystkie podjęte decyzje. Przykład jak możesz zobowiązać się do podjęcia programu przeciw łapownictwu, w formie pisemnej, zamieszczono w Załączniku A.

USTAL CELE BIZNESOWE

Celem Zasad w Biznesie jest ustalenie podstaw uczciwego prowadzenia interesów i zwalczania łapownictwa stosując dobre praktyki biznesowe oraz zarządzanie ryzykiem.

Twoja firma najpierw potrzebuje spojrzeć na swoją sytuację oceniając ryzyko. Na tym etapie ustal kwestie warte przemyślenia.

- Zwróć uwagę na to gdzie prowadzisz interesy. Jakie są prawa w kraju gdzie masz siedzibę a jakie w kraju, w którym prowadzisz interesy? Informacje o krajach dostępne są w ambasadach, organizacjach handlowych, krajowych oddziałach TI, a Indeks Percepcji Korupcji TI http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi przedstawia obraz poziomu korupcji w większości krajów. Czy prowadzisz interesy lub planujesz je prowadzić w krajach postrzeganych jako wysoce skorumpowane?
- Niektóre przemysły są szczególnie podatne na łapownictwo albo z powodu rodzaju produkcji lub usług albo z powodu miejsca, w którym działają. Pomyśl, na przykład o przemyśle paliwowym, farmaceutycznym lub budowlanym. Na jaki rodzaj łapownictwa możesz być narażony? Przeprowadź ewaluację przemysłów, z którymi prowadzisz interesy i oceń ryzyko dla twojego przedsiębiorstwa.
- Osoby trzecie takie jak dystrybutorzy i przedstawiciele mogą być narażeni na łapownictwo. Skontroluj warunki twoich najbardziej znaczących umów i zobacz czy wszystkie wypłaty można wyjaśnić oraz czy zawierają one skomplikowane lub dziwne warunki zapłaty. Zwróć szczególną uwagę na procent wypłacanych prowizji i sprawdź czy są odpowiednie dla wykonanej usługi. Co dokładnie pokrywa "prowizja administracyjna", jakie korzyści płyną z "zarządzania"? Może to być usługa bardzo pomocna, lecz zastanów się nad tym co spodziewasz się otrzymać za tę opłatę i upewnij się, że zostało to uwzględnione w umowie aby jej warunki były jawne i przejrzyste. Prowizja w wysokości 5% jest uzasadniona, ale co z prowizją w wysokości 15%? Czy wypłata została wprowadzona w późnych negocjacjach? Jeśli do ceny całościowej dodane zostaną koszty procentowe, czy wiesz za co je płacisz i komu, tzn. organizacji czy osobie indywidualnej? Kto jest właścicielem rachunku, na który wpłacasz prowizję? Zdarzało się, iż ceny zakontraktowane zwiększano aby udzielić łapówki indywidualnej osobie.



- Jeśli posiadasz pracowników mogą oni być narażeni na działania nieetycznych partnerów biznesowych. Spójrz na swoich partnerów biznesowych, tzn. dostawców, dystrybutorów i klientów oraz oceń czy twoje stosunki i umowy z nimi są jawne i przejrzyste. Co o nich wiesz? Czy istnieją w związku z nimi jakiekolwiek praktyki lub ustalenia budzące wątpliwość lub będące trudnymi do zrozumienia? Przykładowo, czy sposoby składania ofert lub warunki zapłaty są jasne i wyraźne? Sprawdź przede wszystkim każdego kto działa w twoim imieniu. Czy sprawdziłeś ich autentyczność? Czy są to firmy legalne? Czy zbadano ich przeszłość zarówno odnośnie reputacji w handlu jak i uczciwości? Czy mają siedzibę? Czy dokonują płatności z zagranicy? Może to zniechęcać, zwłaszcza jeśli jesteś niedużym przedsiębiorstwem, lecz możesz uzyskać pomoc od ambasad, organizacji handlowych, oddziałów TI, a także Internet jest bogatym źródłem informacji.
- Czy twoje przedsiębiorstwo doświadczyło łapownictwa?
- Zwróć uwagę na twoje wewnętrzne działania, takie jak dokonywanie zakupów i warunki umów dotyczące zapłaty. Czy jesteś pewien, że istnieją tam mechanizmy gwarantujące prawidłowość oraz czy są one rejestrowane?

Powyższe informacje nakreślają obszary, które należy umocnić, pomogą ci również określić gdzie należy wzmocnić działania aby twoje przedsiębiorstwo pracowało zgodnie z programem. Tak jak w przypadku zaangażowania się w program, zarejestruj uzgodnione Cele na piśmie.



KROK 2

STWÓRZ SWÓJ PROGRAM

W kroku pierwszym ustaliłeś posiadanie programu przeciw łapownictwu oraz określiłeś swoje Cele oraz to gdzie należy wzmocnić działania lub rozpocząć nowe. Program zwalczania łapownictwa pomoże twojej reputacji oraz spowoduje, iż twoja firma będzie miała szansę u dużych firm szukających dostawców. Pomoże ci również zminimalizować ryzyko, takie jak sankcje prawne i grzywny. Musisz teraz wprowadzić swój program w życie. Ustal co należy zrobić aby zminimalizować ryzyko łapownictwa w twoim przedsiębiorstwie. Ustalisz przez to zakres swojego programu. Będziesz musiał spędzić trochę czasu pracując nad tym etapem. Rozpocznij od następujących dwóch czynności:

ZDECYDUJ KTO POWINIEN BYĆ ZAANGAŻOWANY

Będzie to zależeć od rozmiaru twojej organizacji. Jeśli posiadasz Zarząd, może on mianować kogoś odpowiedzialnego za wprowadzenie programu.

Jeśli twoja organizacja jest mniejsza i zatrudnia tylko parę osób, lepiej będzie kiedy wszyscy przedyskutują i uzgodnią wspólnie jak należy wprowadzić program.

Ważne jest aby przewodził ktoś o wysokiej pozycji w firmie, natomiast wszyscy powinni być odpowiedzialni.

Pomyśl kogo jeszcze będziesz musiał zaangażować, w zależności od tego jak i gdzie działasz. Przykładem mogą być związki zawodowe, prawnicy lub audytorzy. Będziesz też musiał wziąć pod uwagę niektórych kluczowych partnerów biznesowych.

Jakkolwiek to zorganizujesz, ważne jest aby każdy w organizacji odpowiadał za twój program przeciw łapownictwu tak jak odpowiada za główną część biznesu.

Jako MSP możesz mieć ograniczone źródła, lecz ważne jest abyś poświęcił czas na zrozumienie istniejących ustaw poświęconych łapownictwu. Jeśli, na przykład, prowadzisz interesy z rządem lub władzami lokalnymi pojawią się określone wymagania. Większość krajów posiada ustawy przeciw łapownictwu, egzekwowane w różny sposób. Kraje, które podpisały Konwencję przeciw Korupcji Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD), mają ustawy prawne zwalczające łapownictwo, a małe przedsiębiorstwa mogą zgłaszać najmniejsze próby łapownictwa przez firmę z kraju należącego do OECD w ambasadzie tego kraju. Firmy Amerykańskie podlegają Ustawie o Zagranicznych Praktykach Korupcyjnych (FCPA) i Ustawie Sarbanes'a Oxley'a, które dotyczą przyjmowania łapówek przez urzędników rządowych oraz wymogów w zakresie sprawozdawczości, firmy te będą chciały się upewnić, że ich dostawcy nie są słabym ogniwem w ich sieci dostawczej.

USTAL ZAKRES SWOJEGO PROGRAMU

Podstawą zwalczania łapownictwa jest zrozumienie i rozpoznanie różnych postaci łapówki oraz posiadanie skutecznych sposobów postępowania z każdą jej formą. Rozważ jak każda z form łapówki może wpłynąć na twój biznes i ustal priorytety.

Łapówki

W swej najprostszej formie, łapówka to nielegalna transakcja, w której ktoś nadużywa swojej pozycji dla osiągnięcia korzyści osobistej. Występuje ona zazwyczaj w formie sumy pieniędzy, lecz może to być również korzyść udzielona lub zdobyta w celu uzyskania przewagi. Korzyścią może być gościnność, prezent lub przysługa. Zachęta nie musi mieć postaci bezpośredniej łapówki, lecz może przybrać formę pośrednią. Ma to wpływ na osąd sytuacji i stawia pracowników w niekorzystnej pozycji.

"Pomyśl o wartości,
stosowności
i częstotliwości prezentów.
W którym momencie
prezent zaczyna
tworzyć zobowiązania
i wpływać na osądy?"

Prezenty

Wręczenie prezentów to praktyka dopuszczalna w większości krajów, lecz może być nadużywana oraz może być częścią działań przygotowujących do większego przekupstwa tak więc ważne jest abyś przemyślał jak twoja firma powinna postępować w przypadku prezentów. Rozsądne będzie kontrolowanie zarówno wręczenia jak i przyjmowania prezentów tak aby twoje podejście było konsekwentne. Na przykład, powinieneś być szczególnie ostrożny rozważając wręczenie prezentów podczas całego okresu negocjacji handlowych, od oferty przetargowej do przyznania kontraktu. Bądź zawsze ostrożny wręczając prezenty osobie o władzy decydowania o przyznawaniu lub wpływaniu na przebieg interesów. Bądź świadomy faktu, iż rządy zazwyczaj mają surowe zasady dotyczące przyjmowania prezentów.

Pomyśl o wartości, stosowności i częstotliwości prezentów. W którym momencie prezent zaczyna tworzyć zobowiązania i wpływać na osądy? Czekoladki lub długopis mogą być odpowiednie, lecz co jeśli długopis jest ze złota lub jeśli dostaniesz naszyjnik z pereł o wartości \$1000 dolarów amerykańskich?

Zastanów się nad swoim podejściem i otwarcie przyznaj co uważasz za odpowiednie w przypadku wręczenia i przyjmowania prezentów w twojej firmie, w ten sposób zabezpieczysz się przed nieporozumieniem i ryzykiem. Pomoże to również twoim pracownikom w radzeniu sobie w sytuacjach gdzie prezenty są im oferowane. Przykładowo, zdecydujesz, że można przyjmować okazjonalne prezenty o wartości do np. \$20 dolarów upewnij się, że wszyscy w firmie oraz twoi partnerzy biznesowi znają te zasady.

Ustal co robić w sytuacji kiedy ktoś w twojej firmie proponuje się bardziej wartościowe lub częste prezenty. Jeśli odmowa przyjęcia prezentu może kogoś obrazić, na przykład jeśli wręcza się go publicznie, udziel wskazówek jak należy postąpić, np. przyjmując prezent ale zarejestrować jego przyjęcie i być może oddać na cele charytatywne. Zawsze w uprzejmy sposób poinformuj darczyńcę o tym co zrobiłeś i dlaczego, w przeciwnym wypadku może dojść do nieprzyjemnej sytuacji podczas następnego spotkania z nim. Rozważ najbezpieczniejszą możliwość, jaką jest nie przyjmowanie jakichkolwiek prezentów niezależnie od ich wartości.

W taki sam sposób powinieneś podejść do wręczenia prezentów. Możesz postanowić o wręczaniu prezentów w postaci wyłącznie przycisków do papieru lub długopisów z logo firmy. Może pojawić się sytuacja, w której droższy prezent będzie bardziej odpowiedni. Cokolwiek postanowisz, niech będzie to jasne, opracuj system przyjmowania i archiwizowania prezentów oraz upewnij się, że wszyscy wiedzą jak należy postępować.

Przykład Zasad Dotyczących Prezentów i Rozrywki znajduje się w Załączniku A Zasad przeciw Łapownictwu

Gościnność i Rozrywka

Rozrywka może czasem przybrać formę prezentu. Organizacja, która dostarcza określoną formę rozrywki powinna być zawsze jej gospodarzem, tak nie jest w przypadku prezentów. Jeśli partner biznesowy zaprasza cię na obiad lub wydarzenie towarzyskie, którego gospodarzem jest jego firma i mają one cel biznesowy lub podtrzymanie dobrych stosunków, jest to wtedy rozrywka dopuszczalna pod warunkiem, że nie jest zbyt wystawna.

Bilety na galę do wykorzystania według uznania, bez obecności firmy oferującej, są prezentem. Może okazać się, że będziesz mógł je przyjąć, lecz należy skonsultować się z polityką firmy odnośnie przyjmowania prezentów, tzn. sprawdzić czy przekraczają ustaloną wartość przyjmowanych prezentów? Jeśli twoje zasady ustalają limit w wysokości \$30 dolarów, a bilety warte są \$200, należy to wtedy przedyskutować z organizacją. Jeśli istnieje dobry powód, można przyjąć bilety, tzn. jeśli pracownik był szczególnie pomocny klientowi a bilety są dowodem uznania, lecz ta decyzję należy przedyskutować, uzgodnić oraz zarejestrować.

Rozrywka i prezenty, jeśli regularnie przyjmowane, mogą tobie zagrażać i stawiać w pozycji, w której nie jesteś w stanie samodzielnie ocenić sytuacji. Wyobraź sobie, że musisz powiedzieć dostawcy, że standard jego usług spadł, lub że nie chcesz z nim już prowadzić handlu, kiedy niedawno przyjąłeś od niego trudne do zdobycia bilety na koncert. Poraz kolejny powinieneś zdecydować co jest dopuszczalne w twojej firmie oraz jak powinno być zatwierdzane. Zawsze rozsądne jest przechowywanie danych i, w zależności od rozmiarów i struktury twojej firmy, posiadanie kogoś odpowiedzialnego za monitorowanie tego co jest oferowane i przyjmowane. Bądź świadom, że w przypadku gościnności, rządy mają surowe zasady i być może twoi klienci również mają swoje zasady dotyczące akceptowania różnych form rozrywki. Może okazać się właściwym jej przyjęcie, lecz najpierw pomyśl dlaczego się ją oferuje, kto na tym skorzysta, czy stworzy to zobowiązania oraz czy jest to w zgodzie z ustalonymi zasadami?

Koszty Podróży Służbowych dla Klientów

Może zdarzyć się sytuacja kiedy firma zechce zaprosić klientów na szczególne wydarzenie biznesowe lub aby odwiedzili fabrykę lub zobaczyli instalację systemu. Podobnie, ty możesz zostać zaproszony przez klienta. W obu przypadkach lepiej jest kiedy każdy opłaca swoje własne koszty podróży, chyba że istnieje klauzula w umowie, która mówi o szkoleniu w zakresie produktu, a koszty podróży służbowych objęte są tą właśnie klauzulą. Jeśli uważasz za ważne opłacanie podróży klienta, ustal podstawowe zasady, takie jak dopuszczalną liczbę gości, klasę podróżowania, maksymalną sumę kosztów zakwaterowania oraz czas. Jeśli twój klient chce zabrać współmałżonka, powinien pokryć koszt jego podróży samodzielnie. Jeśli klient zasugeruje uwzględnienie weekendu w podróż biznesową, możesz pomóc mu w organizacji, lecz klient powinien zapłacić swoje własne wydatki samodzielnie. Przykładowo, jeśli istnieje cel biznesowy, możesz zapłacić za przelot dwóch lub trzech pracowników klienta do twojego biura na dwudniowe spotkanie z rozsądną formą rozrywki taką jak np. kolacja. Opłata przelotu dziesięciu pracowników, pierwszą klasą na dwudniowe spotkanie oraz weekend w pięciogwiazdkowym hotelu oraz odwiedzenie najwyższej klasy wydarzenia sportowego jest nadużyciem i budzi wątpliwość, zwłaszcza jeśli ujrzy światło dzienne.

PERCEPCJA ŁAPOWNICTWA JEST TAK SAMO SZKODLIWA JAK SAMO ŁAPOWNICTWO



Gratyfikacja

Gratyfikacja, w tym znaczeniu, to forma łapówki, gdzie kolokwialnie mówiąc trzeba komuś "posmarować" aby coś uzyskać, jest ona zazwyczaj nielegalna. Są to niewielkie sumy, których żądają dostawcy usług aby zapewnić lub "ułatwić" dostarczenie usługi, do której mamy prawo, takiej jak podłączenie telefonu lub zdobycie wizy. Jednakowo, może to również być zachęta oferowana przez biznesmenów urzędnikom celnym, imigracyjnym i innym aby "ominąć kolejkę" lub "przyspieszyć" dostarczenie usługi lub udzielenie zezwolenia. W każdym przypadku nie powinno się jej proponować ani wręczać. Różnica pomiędzy gratyfikacją a opłatą za szybką usługę, taką jak przesyłka ekspresowa, jest taka, że za legalną usługę zapłacimy ustaloną sumę, taką samą dla każdego, zapłacimy ją jawnie danej organizacji lub oddziałowi oraz otrzymamy pokwitowanie. Gratyfikację płaci się indywidualnej osobie i robi się to poufnie. Nie otrzymuje się też pokwitowania. Czasami tego rodzaju opłat żąda się pod groźbą przemocy fizycznej. Jeśli tak się zdarzy, ważne jest aby twoi pracownicy wiedzieli, że jeżeli znajdą się w tego rodzaju zagrożeniu, powinni zapłacić i odejść, bez obaw czy konsekwencji. Jeśli żąda się lub wypłaca gratyfikację pod przymusem, zarejestruj to i powiadom swojego menadżera. Zobacz co się wydarzyło, na przykład gdzie i w jakich okolicznościach i wykorzystaj to doświadczenie aby zapobiec zaistnieniu takiej sytuacji ponownie.

**NIE POWINNO SIĘ PŁACIĆ GRATYFIKACJI –
JEST ONA PO PROSTU INNĄ FORMĄ ŁAPÓWKI**

Przysługi

Jako mała firma, na pewno znasz i jesteś dobrze znany przez swoich współpracowników biznesowych, a dobre stosunki są cenną częścią życia firmy. W większości wypadków wyświadczanie lub przyjmowanie przysługi jest bezpośrednią formą wyrażenia dobrej woli. Pamiętaj jednak o tym, że przysługi ciągną za sobą zobowiązania, które z kolei mogą stawiać ludzi w sytuacji, w której ich osąd może być osłabiony, a oni nie koniecznie będą działać w najlepszym interesie firmy. Tego rodzaju przysługi nie zawsze są uczciwe oraz mogą mieć podejrzaną motywację. Przykładem może być sponsorowanie wizyty (niezwiązanej z interesami) w twoim kraju poprzez napisanie zaproszenia umożliwiającego obcokrajowcom uzyskanie wizy. Innym przykładem może być udostępnienie twojego adresu pocztowego do dostarczenia przesyłki lub zgoda na dokonanie zapłaty w kraju innym niż ten, w którym dostawca prowadzi interesy lub ten, w którym transakcja została dokonana. Zastanów się czy istnieje jakiekolwiek ryzyko zanim wyświadczysz komuś przysługę i jeśli nie jesteś pewien zasięgnij u kogoś porady. Przykładowo, napisanie zaproszenia aby pomóc komuś w uzyskaniu wizy do twojego kraju czyni cię jego sponsorem, a przez to stajesz się również odpowiedzialny za czyny tej osoby podczas jego pobytu w twoim kraju.

Warunki Zapłaty Zawarte w Umowie

Wydaje się to oczywiste, lecz powinieneś być w stanie udzielić jasnego wyjaśnienia odnośnie wszystkich warunków zapłaty w zawartych przez ciebie umowach. Im lepiej wszyscy w organizacji rozumieją politykę firmy dotyczącą warunków zapłaty tym mniejsze prawdopodobieństwo, że natkniesz się na dwuznaczne umowy. Opłaty prowizyjne powinny być zrównoważone poprzez możliwą do oceny wartość biznesową. Usługi dostarczane twojej firmie przez osoby trzecie powinny zostać w jasny sposób zarejestrowane a warunki zrozumiałe. Zapłaty należy dokonywać zgodnie z prawem podatkowym. Zapłaty należy dokonywać w kraju, gdzie dokonano transakcji, a nie na konta zagraniczne. Powinny one być w formie czeku lub przelewu bankowego a nie w gotówce. Rozsądnie jest upewnić się, że warunki finansowe zostały uzgodnione, zarejestrowane i zrozumiałe przez odpowiednie osoby w twojej firmie. Powinieneś wyznaczyć osoby do tej roli. Upewnij się, że warunki umowy pozwalają na natychmiastowe rozwiązanie umowy w przypadku kiedy druga strona umowy wręcza lub przyjmuje łapówki w związku z twoją firmą. Pamiętaj, że audytorzy zobowiązani są do zgłaszania podejrzeń wskazujących na pranie brudnych pieniędzy.

"Opłaty prowizyjne powinny być zrównoważone poprzez możliwą do oceny wartość biznesową. Usługi dostarczane twojej firmie przez osoby trzecie powinny zostać w jasny sposób zarejestrowane a warunki zrozumiałe."

Datki Polityczne

Przedsiębiorstwa mogą postrzegać ofiarowywanie partiom politycznym datków jako swój sposób na przyczynienie się do demokracji swojego kraju. Datki można przekazywać na fundusz partii lub aby wspomóc kampanię wyborczą. Można je przekazywać partiom krajowym lub inicjatywom lokalnym. Tego rodzaju datki w niektórych krajach podlegają określonemu prawu. Jeśli twoja firma chce udzielić wsparcia partii politycznej, sprawdź najpierw jakie są wymagania prawne, na przykład, może istnieć górna granica sumy takiego datku. Udzielanie płatnego urlopu pracownikowi (oprócz premii urlopowej) aby mógł wspierać partię polityczną, np. podczas wyborów, może zostać uznane za formę datku politycznego udzielonego przez firmę. Jeśli zdecydujesz się na udzielenie datku, zarejestruj to w formie pisemnej i upewnij się, że księgowość jest przejrzysta. Dobrym pomysłem jest zamieszczenie tego faktu w sprawozdaniu i zestawieniu rocznym, jeśli takie posiadasz (dotyczy to raczej dużych firm), jeśli nie, po prostu zarejestruj to w swoich księgach. Jeśli nie chcesz dokonywać tego rodzaju datków również zarejestruj tą decyzję na piśmie.

Nie powinieneś udzielać datków partii politycznej będąc w trakcie negocjacji z rządem w sprawie kontraktu, pozwolenia lub innej sprawy związanej z twoją firmą. Nigdy nie udzielaj datku osobie indywidualnej.

PISEMNY REJESTR UDZIELANYCH DATKÓW STRZEŻE REPUTACJI

Datki na Cele Charytatywne

Łapówki mogą być ukryte pod pozorami datków charytatywnych. Jeśli twoje przedsiębiorstwo pragnie udzielić datku, powinieneś ustalić podstawowe zasady. Prawdziwa dobroczynność podlega prawu krajowemu. Uważaj na to kim są przedstawiciele organizacji charytatywnej. Jeśli ktokolwiek związany jest z podmiotem, z którym prowadzisz interesy, rozsądniej jest wtedy nie udzielać datku. Sprawdź czy możesz się dowiedzieć komu zostaną przekazane twoje pieniądze i na jaki cel zostaną przeznaczone. Bądź ostrożny jeśli zostaniesz poproszony o złożenie datku konkretnej organizacji charytatywnej jako część umowy biznesowej. Jeśli bierzesz udział w przetargu a klient związany jest z organizacją charytatywną lub organizacją sponsorowaną, nie powinieneś wtedy składać obietnic lub udzielać datku lub zostać sponsorem dopóki nie podjęte zostaną decyzje o zakończeniu przetargu i przyznaniu kontraktu. Pieniądze powinno się zawsze przekazywać organizacji charytatywnej a nie indywidualnym osobom. Być może będziesz musiał ustalić proces zatwierdzania datków tak aby przeprowadzać weryfikację każdej dokonanej wypłaty.

Sponsoring

Firma sponsoruje organizację taką jak klub sportowy kiedy płaci za prawo używania nazwy tego klubu do celów biznesowych. Przykładowo, firma produkująca sprzęt sportowy może skorzystać z powiązania swojej nazwy z gwiazdami danej dyscypliny sportowej. W tym wypadku pieniądze można wypłacać indywidualnym osobom, lecz upewnij się, że istnieje odpowiednia umowa określająca za co płaci twoja firma oraz czego spodziewasz się w zamian, np. nazwa firmy na plakatach podczas konkretnego wydarzenia, gwiazdy sportowe noszące logo twojej firmy podczas uzgodnionej liczby wydarzeń sportowych. Zachowanie tego w formie pisemnej oraz prowadzenie jasnych rejstrów spowoduje, że ustalenia będą przejrzyste.

ZASTANÓW SIĘ NAD RYZYKIEM I USTAL JASNE ZASADY

Konflikt Interesów

Konflikt interesów powstaje kiedy interes osobisty przedkładany jest ponad interes firmy. Przykładem może być sytuacja, w której jeden z członków twojego zespołu ma kuzyna prowadzącego firmę dekoratorską i proponuje ci dobrą cenę za wykonanie pewnych prac w twojej firmie. Pod warunkiem, że interes osobisty zostanie zgłoszony, proces wyboru jest przejrzysty a biznesowa strona interesu wykonana zostanie przez kogoś innego niż członek rodziny, nie dochodzi do konfliktu. Twoja firma powinna wyraźnie ustalić w jaki sposób należy rozwiązywać konflikty interesów oraz przedstawić potencjalne sytuacje, w których konflikt interesów może zaistnieć, aby uniknąć ich zanim nastąpią.

PODNIĘŚ ŚWIADOMOŚĆ I UDZIEL WSKAZÓWEK JAK NALEŻY POSTĄPIĆ

KROK 3 WPROWADZENIE W ŻYCIE

Ustałeś już swój program przeciw łapownictwu. Zanalizowałeś swoją sytuację i oceniłeś ryzyko dla swojej firmy w różnych sferach. To działanie pokaże każdą dziedzinę, w której musisz wzmocnić swoje działania i wprowadzić nowe. W zależności od tego co zdecydowałeś w sprawie rozwinięcia programu w Kroku 2, teraz nadszedł czas aby wprowadzić to w życie. Niezależnie od tego na jaką organizację się zdecydowałeś, bardzo ważne jest aby wykonanie postrzegane było jako pochodzące odgórnie, tzn. od Przewodniczącego Zarządu, Dyrektora Administracyjnego lub po prostu od "Szefa". Kluczem do sukcesu programu jest zaangażowanie wszystkich pracowników, ich indywidualna odpowiedzialność oraz fakt, iż nie jest to sytuacja, w której pracownicy muszą postępować wedle zasady "rób co karzę".

Przyjmując program podejmujesz się prowadzić interesy uczciwie. Ma to również wpływ na innych znajdujących się blisko twoich interesów, tzn. pracowników, dostawców, wykonawców i klientów. Nie wystarczy nie zgodzić się na zapłacenie łapówki, jeśli twoi dostawcy i tak robią to za ciebie. Dlatego niezbędne jest aby każdy zaangażowany w twoje interesy był świadomy twoich Zasad i programu.



Pracownicy lub Inne Osoby Zatrudnione w Firmie

Upewnij się, że wszyscy rozumieją dlaczego to robisz oraz są świadomi ryzyka płynącego z nieposiadania programu przeciw łapownictwu. Wszyscy powinni zrozumieć, że są osobiście odpowiedzialni za wprowadzenie programu. Niezależnie od struktury twojej organizacji, każdy pracownik lub inna osoba pracująca dla niej musi znać i rozumieć program. Program przeciw łapownictwu można przedstawić w prostym, łatwym do zrozumienia dokumencie dostarczonym każdemu pracownikowi. Kiedy zatrudniasz kogoś lub prosisz członka rodziny o wykonanie jakiejś pracy dla siebie, upewnij się, że przeczytali ten dokument i zrozumieli dlaczego jest on ważny dla twojej firmy.

Upewnij się, że każdy w firmie rozumie twoje działania dotyczące zgłaszania i rejestrowania prezentów oraz wie z kim należy o tym rozmawiać i u kogo zasięgnąć rady na temat potencjalnych konfliktów interesów. Jak do tego podejdziesz zależy będzie od rozmiaru twojej organizacji. Jeśli masz tylko kilku pracowników można tego dokonać podczas szkolenia, inaczej poprowadź dyskusje w małych grupach. Dobrym pomysłem jest stworzenie listy obecności i poproszenie wszystkich o wpisanie się na nią jeśli uczestniczyli w szkoleniu lub sesji wyjaśniającej zasady programu. Nowi pracownicy również powinni odbyć szkolenie i zrozumieć, że twój biznes posiada program przeciw łapownictwu. Przede wszystkim, uświadom wszystkim, że od tej pory są to podstawy dla twojej firmy w zwalczaniu łapownictwa, oraz że twój program odnosi się do codziennego sposobu prowadzenia interesów. Wyjaśnij jakie konsekwencje grożą za naruszenie zasad programu. Jeśli jesteś przedsiębiorstwem zatrudniającym pracowników, upewnij się, że twój kierownik działu personalnego zaangażowany jest w dyskusję, co zapewni, że przestrzegany jest lokalny kodeks pracy. Przykładowo, wiele krajów wymaga aby zasady polityki firmy, takie jak program przeciw łapownictwu, zostały przetłumaczone na miejscowy język, zanim zaczną być egzekwowane.

Równie ważne jest, żeby twoi ludzie wiedzieli o tym, iż nie poniosą kary jeśli zrezygnują z dokonania interesu uzależnionego od zapłacenia łapówki.

"Upewnij się, że każdy w firmie rozumie twoje działania dotyczące zgłaszania i rejestrowania prezentów oraz wie z kim należy rozmawiać i u kogo zasięgnąć rady na temat potencjalnych konfliktów interesów."

25

Stosunki Biznesowe

Jest to jedna z najważniejszych części twojego programu i prawdopodobnie najtrudniejsza do wprowadzenia gdyż angażuje inne organizacje i jest w mniejszym stopniu możliwa do kontroli przez ciebie, tzn. dotyczy przedstawicieli, wykonawców, dostawców i klientów.

- Przede wszystkim upewnij się, że ci, z którymi twoja firma posiada stosunki biznesowe zostali poinformowani o twoim programie przeciw łapownictwu. Zapytaj czy oni posiadają działający program przeciw korupcji i zdobądź jego treść.
- Partnerzy biznesowi powinni rozumieć, że twój program przeciw łapownictwu również odnosi się do nich kiedy prowadzą interesy z tobą oraz w twoim imieniu.
- Wprowadź swój program do warunków umów, co również powinno pozwolić na natychmiastowe zerwanie umowy jeśli partnerzy biznesowi płacą lub przyjmują łapówki.
- Jeśli rozpoczniesz wspólne przedsięwzięcie, upewnij się, że program jest częścią stosunków biznesowych.

Nawiązywanie Stosunków Biznesowych

Twoja firma posiada odpowiedzialność podczas dobierania partnerów biznesowych, podejmowania rozsądnych kroków aby sprawdzić czy są to legalne organizacje stosujące uczciwe praktyki biznesowe, oraz że posiadają własne programy przeciw łapownictwu.

Przede wszystkim kluczowym dla twoich stosunków biznesowych jest to, iż:

- Interesy będą prowadzone w uczciwy i przejrzysty sposób;
- Łapówki nie będą płacone, oferowane lub przyjmowane;

"Wprowadzenie programu przeciw łapownictwu jest pozytywne dla twojej firmy, tak więc upewnij się że został on prawidłowo przekazany."

Zanim podejmiesz stosunki biznesowe:

- Przeprowadź przegląd przedsiębiorstwa dobierając partnerów biznesowych aby ustalić czy istnieją jakieś niebezpieczeństwa. Jest to rozsądne zabezpieczenie zarówno z perspektywy biznesowej jak i z etycznego punktu widzenia.
- Sprawdź strukturę i własność organizacji;
- Sprawdź kraj lub rejestr i miejsce przelewów;
- Sprawdź sytuację finansową;
- Wypytaj o reputację;
- Porozmawiaj z innymi partnerami biznesowymi;
- Sprawdź czy posiada politykę przeciw łapownictwu;
- Upewnij się, że warunki zapłaty są przejrzyste;
- Zarejestruj przegląd przedsiębiorstwa na piśmie. Analizuj te stosunki od czasu do czasu aby sprawdzić czy nie nastąpiły jakieś zmiany.

KROK 4

OBAWY I POSZUKIWANIE WSPARCIA

Sposób w jaki zdecydujesz się postąpić w przypadku obaw i udzielania wsparcia zależeć będzie od rozmiaru i rodzaju organizacji. Poniżej znajdują się zagadnienia, których rozważenie powinno ci pomóc:

- Twój program powinien być postrzegany jako "proces ewolucyjny", tzn. taki, który podlega ciągłemu rozwojowi. Otwarta dyskusja jest ważna do osiągnięcia sukcesu i powinno się do niej zachęcać ponieważ jest ona niezbędna do rozwoju poprzez nabyte doświadczenia z analizy powtarzających się obaw i decyzji w sprawie ich rozwiązania;
- Ludzie muszą mieć możliwość dyskusowania o różnych kwestiach bez strachu lub innych konsekwencji;
- Partnerzy biznesowi mogą również mieć kwestie, które chcieliby poruszyć;
- Jest to miejsce, w którym można zidentyfikować problemy i rozwiązać je we wczesnym stadium, pod warunkiem, iż zostaną w porę rozpoznane;
- Poufność jest ważna w przypadku rozważania jak potraktować doniesienia o próbie łapownictwa oraz jak przeprowadzić dyskusję dotyczącą konfliktu interesów. Pomyśl jak sobie z tym poradzisz. Stawką jest reputacja a niektóre raporty mogą opierać się na nieporozumieniu. Zawsze sprawdzaj fakty zanim podejmiesz działania.

KOMUNIKACJA

Wprowadzenie programu przeciw łapownictwu jest pozytywne dla twojej firmy, tak więc upewnij się, że został on prawidłowo przekazany. Oprócz wstępnego przedstawienia programu pracownikom i partnerom biznesowym, upewnij się, że poznają go również nowi ludzie w firmie oraz nowi partnerzy biznesowi. Jeśli posiadasz stronę internetową, zamieść na niej swój program.

**UCZ SIĘ NA SWOICH BŁĘDACH I STOSUJ SWOJĄ WIEDZĘ
DO ULEPSZENIA TWOJEGO PROGRAMU PRZECIW ŁAPOWNICTWU**

KONTROLA WEWNĘTRZNA I MONITORING

Strategie przeciw łapownictwu są tak samo skuteczne jak ludzie, którzy je wprowadzają. Twoja firma powinna rozważyć jakie działania najlepiej będą kontrolowały twój program oraz jakie mechanizmy gwarantujące prawidłowość są potrzebne do ich monitorowania. Przedsiębiorstwo o każdym rozmiarze potrzebuje pewnego rodzaju kontroli wewnętrznej, takiej jak wymogu złożenia więcej niż jednego podpisu na czeku, kontroli wydatków oraz wypisywania zamówień. Punkty, które należy rozważyć to:

- Kontrola finansowa (włączając kontrolę księgowości) jest niezbędna i jeśli poprawnie przeprowadzona spowoduje wychwycenie nieprawidłowości. Kluczem są przejrzystość, dokładność, włączając wypełnienie i przechowanie najważniejszych dokumentów;
- Warunki umowy, jeśli dobrze monitorowane, uwydatnią brak przejrzystości wypłat lub działań;
- Dobre zarządzanie zidentyfikuje nieprawidłowości związane z prezentami, rozrywką i wydatkami;
- Stosunki pracowników i polityka firmy, jeśli dobrze utrzymane, spowodują otwartość i ugodowość;
- Przykład z góry ustala kulturę organizacji;
- Regularne analizowanie programu jest niezbędne, być może wprowadź to jako jeden z punktów programu obrad Zarządu lub spotkania biznesowego;
- Dokładnie prowadzone archiwum powinno być w każdej chwili przygotowane do kontroli;
- Kontrolowanie działa tylko wtedy kiedy następują po nim działania;



WNIOSKI

Zamieszczone tu wskazówki mają na celu pomoc we wprowadzeniu twojego programu przeciw łapownictwu dotyczącego twojej struktury, interesów i zagrożeń. Sugestie mają pomóc w skupieniu się na kwestiach problematycznych, tak abyś mógł zdecydować jak twoja firma może je rozwiązać.

Klucz do rozwoju i skutecznego programu zwalczającego łapownictwo znajduje się w:

- Rozpoznanie korzyści dla twojego biznesu;
- Zidentyfikowaniu zagrożeń;
- Ustaleniu działań mających na celu obniżenie ryzyka, np. poprzez ustalenie zasad dotyczących prezentów i rozrywki;
- Przedstawieniu programu twoim partnerom biznesowym;
- Przechowywaniu jasnego, dokładnego archiwum, nie tylko finansowego, lecz także dotyczącego podjętych decyzji o przyjęciu programu i wszystkich działań w zwalczaniu łapownictwa;
- Szkoleniu w zakresie twojego programu;
- Skutecznemu rozwiązywaniu zaistniałych sytuacji oraz obaw;
- Zachęcaniu do otwartej dyskusji na temat zaistniałych problemów;
- Nieustannemu analizowaniu programu w celu zwiększenia jego skuteczności;

ZDECYDUJ, PRZEKAŻ, ZAREJESTRUJ, WYSZKOL I MONITORUJ





**TRANSPARENCY
INTERNATIONAL**
światowa koalicja przeciwko korupcji

Międzynarodowy Sekretariat
Alt Moabit 96
10559 Berlin
Niemcy
Telefon + 49 30 34 38 200
Fax + 49 30 24 70 3912
ti@transparency.org
www.transparency.org