

# Trudna droga do zgodności

## Starania na rzecz etycznego wzrostu

13. Światowe Badanie Nadużyć Gospodarczych



**EY**

Building a better  
working world

# Spis treści

---

1	Przedmowa
2	Streszczenie
4	Wyzwania związane z nowymi rodzajami ryzyka - cyberprzestępczość
6	Nadużycia - wcześniejsze ryzyko również jest wyzwaniem
10	Korupcja - czy działania na rzecz zapewnienia zgodności tracą impet?
16	Stare i nowe ryzyko wymaga dynamicznej reakcji
20	Podsumowanie
22	Metodologia badania
24	Dane kontaktowe

# Przedmowa

Po ponad sześciu latach od początku kryzysu finansowego działania organów nadzoru, mające na celu wymierzenie sprawiedliwości, wciąż dominują wśród tytułów prasowych. Ponadto wyroki, grzywny i konfiskaty zysków nie ograniczają się tylko do banków i ubezpieczycieli. Powszechna presja, aby „rozliczyć kogoś odpowiedzialnego” jest ogromna.

Amerykańska Komisja Papierów Wartościowych i Giełd (SEC) oraz amerykański Departament Sprawiedliwości wciąż zajmują wiodącą pozycję w sprawnie prowadzonych postępowaniach krajowych i międzynarodowych, dotyczących nadużyć na szeroką skalę, w tym wiążących się ze sprawozdaniami finansowymi i przekupstwem. Powołana przez SEC, dedykowana jednostka do walki z fałszowaniem sprawozdań finansowych spółek giełdowych (SEC Financial Reporting and Audit Task Force) zaczyna stosować nowatorskie narzędzia analityczne służące do weryfikacji dużych zbiorów danych firmowych (big data) pod kątem nadużyć oraz korzysta z wyjątkowo dużej grupy sygnalistów, by wykryć problemy związane ze sprawozdawczością finansową i ujawnianiem informacji na temat nadużyć. W marcu tego roku SEC zorganizowała ważne spotkanie dotyczące cyberzagrożeń dla integralności sprawozdań finansowych. A w kontekście informacji ujawnionych przez Edwarda Snowdena w zeszłym roku widoczna jest zwiększająca się potrzeba ochrony danych klientów.

SEC nie jest jedynym amerykańskim organem nadzoru czy organem ścigania, który walczy z nieprawidłowościami. Departament Sprawiedliwości rozpoczął postępowania o nielegalne wykorzystanie informacji wewnętrznych (insider-trading), korzystając z podsłuchów i innych technik zwykle stosowanych przeciwko przestępczości zorganizowanej. We współpracy z SEC wniósł liczne oskarżenia o naruszenie Ustawy o zagranicznych praktykach korupcyjnych (Foreign Corrupt Practices Act, FCPA) przeciwko spółkom i osobom fizycznym. Biuro Kontroli Aktywów Zagranicznych amerykańskiego Departamentu Skarbu, wraz z innymi organami nadzoru sektora bankowego i prokuraturą, oskarżyło duże instytucje finansowe o pranie brudnych pieniędzy i naruszanie sankcji.

Nie tylko amerykańskie władze angażują się w tę walkę. Regulatorzy m.in.: w Wielkiej Brytanii, Niemczech, we Włoszech i Francji są zaangażowani w szeroko zakrojone działania mające na celu wymierzenie sprawiedliwości, w tym dotyczące nieprawidłowości w zakresie sprzedaży usług finansowych, manipulacji stopą referencyjną czy przekupstwa. Komisja Europejska i japońskie organy nadzoru współpracują z właściwymi władzami amerykańskimi w ramach postępowań wyjaśniających obejmujących kartele. Prokuratury z różnych krajów ściśle ze sobą współpracują i zacieśniają wzajemne relacje. Biorąc pod uwagę liczbę krajów przyjmujących coraz ostrzejsze przepisy prawne – w tym Indie, Brazylię i Chiny – liczba postępowań wyjaśniających prowadzonych równoległe w wielu krajach będzie prawdopodobnie dalej rosła.

Czy kary liczone w miliardach dolarów i wyroki przeciwko kadry kierowniczej najwyższego szczebla wiążą się z intensyfikacją działań podejmowanych przez spółki w celu ograniczenia ryzyka nadużyć? Regulatorzy na całym świecie oczekują, że ich działania będą miały zdecydowany efekt odstraszący, ale czy przekonają spółki do rzeczywistego zwiększenia starań mających na celu zapewnienie etycznego wzrostu?

Wyniki najnowszego z serii długookresowych badań dotyczących nadużyć na świecie, prowadzonych przez EY, pokazują pewne niepokojące trendy. Łatwe zyski i szybkie korzyści wynikające ze zgodności z obowiązującymi regulacjami zostały już osiągnięte. Dalszy postęp z tego poziomu będzie prawdopodobnie trudny dla wielu spółek. Faktycznie, niektóre z nich mogą wykazywać zmęczenie w osiąganiu kolejnych poziomów zgodności. Rozmowy z ponad 2700 przedstawicielami kadry kierowniczej z 59 krajów dają budzący niepokój obraz i zachęcają do zadawania poważnych pytań.

- ▶ Czy zarządy mogłyby być bardziej zaangażowane w zarządzanie tego rodzaju ryzykiem?
- ▶ Dlaczego członkowie kadry kierowniczej są tak powściągliwi, jeśli chodzi o udział w szkoleniach dotyczących przeciwdziałania korupcji? Dlaczego nie podejmuje się szerszych działań, aby wspierać powszechniejszy udział w takich szkoleniach na rynkach rozwijających się?
- ▶ Dlaczego antykorupcyjne due diligence nie stanowi standardowego elementu zawierania transakcji?
- ▶ Czy ignoruje się możliwości wynikające z analizy dużych zbiorów danych (big data) w kontekście nadużyć, która mogłaby zapewnić większą zgodność i przynieść lepsze wyniki postępowań?
- ▶ Jak faktycznie sprawny jest proces oceny ryzyka? Czy utrwała się mentalność „na odczepnego”?
- ▶ Czy zespoły ds. zgodności i funkcje audytu wewnętrznego mają odpowiednie zasoby?

Nasze badanie sugeruje, że możliwe jest istnienie niezmiennego lub rezydualnego poziomu niewłaściwych zachowań, których nie da się wyeliminować. Spółki, zamiast godzić się na takie zachowanie, powinny szybciej je ujawniać i koncentrować się na maksymalnie możliwym ograniczeniu wpływu na działalność. Spółki muszą także uwzględnić pojawiające się zagrożenia zewnętrzne, takie jak cyberprzestępczość, które mogą potencjalnie spowodować poważne szkody finansowe, jak również utratę reputacji.

Niniejsze 13. Światowe badanie nadużyć gospodarczych przedstawia cenne ustalenia i interesujące informacje, a także konkretne propozycje dobrych praktyk w obszarze zarządzania ryzykiem nadużyć i korupcji, jak również postępowań wyjaśniających w tym obszarze.

Mamy nadzieję, że nasze badanie będzie wspierać efektywny dialog na temat kluczowych zagadnień z udziałem kadry kierowniczej wyższego szczebla, zarządów i innych interesariuszy. Chcemy podkreślić znaczenie udziału w badaniu i podziękować wszystkim respondentom za ich zaangażowanie.

Z poważaniem,



**David Stulb**  
Dyrektor Globalny  
Dział Zarządzania Ryzykiem Nadużyć

# Streszczenie

Rządy i spółki zgodnie stwierdzają, że nadużycia i korupcja są niekorzystne dla biznesu i społeczeństwa i że należy podjąć zdecydowane kroki w celu ich ograniczenia.

Amerykańska Ustawa o zagranicznych praktykach korupcyjnych (Foreign Corrupt Practices Act, FCPA) to ustawa, która wciąż jest egzekwowana z największym zaangażowaniem. Amerykańskie organy nadzoru, które rozpoczęły 2014 rok od nałożenia kary w kwocie powyżej 200 mln USD na jedną spółkę, w dalszym ciągu są dla innych punktem odniesienia. Zwrot w stronę agresywniejszego podejścia do egzekwowania zgodności z prawem i nakładania kar obserwuje się także w skali międzynarodowej. W zeszłym roku wiele krajów, na przykład Niemcy i Włochy, podjęło nagłośnione działania. W nadchodzących miesiącach możliwe jest wniesienie oskarżenia na podstawie Ustawy antykorupcyjnej (Bribery Act) przez władze brytyjskie. Wprowadzono inne nowe przepisy prawne, a regulatorzy na całym świecie stosują nowe narzędzia i techniki. W grudniu 2014 r. nowe Zintegrowane zasady kontroli wewnętrznej (Internal Control – Integrated Framework), wydane przez Komitet Organizacji Sponsorujących Komisji Treadway (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO), zastąpią zasady z 1992 r. Określają bardziej szczegółowe działania przeciwko korupcji podwyższając poziom oczekiwań wobec spółek.

## Czy ocena pojawiającego się ryzyka jest skuteczna?

Rynki nie są statyczne. Nowe ryzyko pojawia się w sposób ciągły, a kwestie, które regulatorzy i opinia publiczna uznają za niewłaściwe lub nieprawidłowe, podlegają ewolucji. Na przykład na pewnych rynkach spółki są przedmiotem postępowań wyjaśniających dotyczących stosowanych przez nie praktyk rekrutacyjnych (tak zwane sprawy „książętek”), w wyniku których dzieci wpływowych osób zostały zatrudnione, aby nawiązać lub utrzymać relacje biznesowe. W ramach swojej roli nadzorczej rada nadzorcza musi sprawdzać, czy biznes odpowiednio identyfikuje ryzyko braku zgodności i czy to ryzyko jest skutecznie zarządzane.

Zauważyliśmy, że szczególnie jedno pojawiające się ryzyko – ryzyko cyberprzestępczości – nie jest tak wysoko na liście priorytetów kadry kierowniczej wyższego szczebla, jak można byłoby oczekiwać:

- ▶ 48% respondentów uznało, że cyberprzestępczość stanowi bardzo lub umiarkowanie niskie ryzyko dla działalności.

Biorąc pod uwagę, że 48% respondentów najbardziej obawia się ryzyka związanego z hakerami, a znacznie mniejszą grupę niepokoją potencjalnie groźniejsze zagrożenia, takie jak: zorganizowana przestępczość lub „zaawansowane trwałe zagrożenia”, możliwe jest, że charakter zagrożenia nie jest prawidłowo rozumiany.

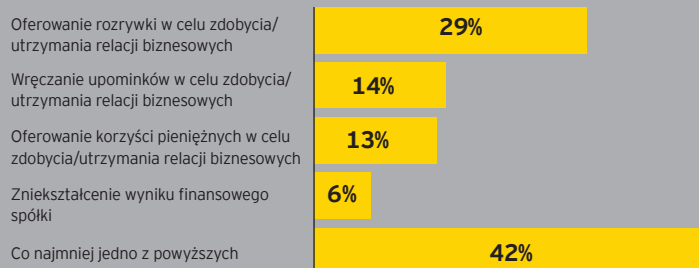
## Ryzyko związane z tradycyjnymi nadużyciami nie maleje

Nasze badanie z udziałem ponad 2700 respondentów z 59 krajów wykazuje, że ryzyko, które ponoszą spółki, nie znika. Częstotliwość nadużyć i ujawniane poziomy korupcji nie spadają.

Podobne zaniepokojenie rad nadzorczych i kadry kierowniczej wyższego szczebla budzi to, że stanowiąca mniejszość stała grupa członków kadry kierowniczej wydaje się chętnie uzasadniać nieetyczne zachowanie:

- ▶ 6% respondentów – w tym dyrektorów najwyższego szczebla – wykazuje chęć usprawiedliwienia zniekształcenia wyniku finansowego spółki.
- ▶ 46% badanych dyrektorów finansowych uznało jedną lub więcej opcji z listy działań budzących wątpliwości za usprawiedliwioną – ten udział jest wyższy niż 42% podobnych odpowiedzi wśród wszystkich respondentów.

### Rysunek 1: Nieetyczne zachowania nie znikają



**P:** Które z wymienionych poniżej działań, o ile w ogóle, Państwa zdaniem mogą być uzasadnione, jeżeli pomogą przetrwać firmie spowolnienie gospodarcze?

Próba: Wszyscy respondenci (2719)

Wyniki badania pokazują korelację pomiędzy rolami członków kadry kierowniczej a chęcią uzasadnienia pewnych działań w sytuacji istnienia presji na realizację celów finansowych:

- ▶ Dyrektorzy finansowi są bardziej niż inni członkowie kadry kierowniczej skłonni usprawiedliwić zmiany założeń dotyczących wyceny i rezerw, jeżeli miałyby to zapewnić realizację celów finansowych.
- ▶ Szefowie działów prawnych są bardziej niż inni członkowie kadry kierowniczej skłonni usprawiedliwić antydatowanie umów, jeżeli miałyby to zapewnić realizację celów finansowych.
- ▶ Członkowie kadry kierowniczej z działów sprzedaży i marketingu są bardziej niż inni członkowie kadry kierowniczej skłonni do wprowadzenia elastycznych zasad zwrotu produktów, jeśli miałyby to zapewnić realizację celów finansowych.

## Czy działania na rzecz zapewnienia zgodności tracą impet?

Wyniki badania to ostrzeżenie dla zarządów, że starania na rzecz zapewnienia zgodności mogą tracić impet. Mimo zdecydowanego egzekwowania zgodności z regulacjami nasze badanie sugeruje, że w ostatnich dwóch latach udział spółek, które mają politykę antykorupcyjną, wzrósł zaledwie o 1%, a stanowiąca mniejszość stała grupa wciąż musi podejmować podstawowe kroki w celu opracowania skutecznego programu zapewnienia zgodności.

- ▶ Jedna na pięć firm nadal nie ma polityki antykorupcyjnej.
- ▶ Mniej niż 50% respondentów wzięło udział w szkoleniu dotyczącym przeciwdziałaniu korupcji.
- ▶ Zaobserwowano obniżenie poziomu zgłaszania radom nadzorczym kwestii dotyczących zapewnienia zgodności.



Mniej niż

**50%**

uczestników badania uznaje cyberprzestępczość za istotne ryzyko.

## Ścisły nadzór ze strony rad nadzorczych i zaangażowanie kadry kierowniczej wyższego szczebla mają kluczowe znaczenie

Skuteczne stawienie czoła ryzyku zgodności wymaga ścisłego nadzoru ze strony rady nadzorczej. Bardzo ważne jest, aby rada nadzorcza określiła plan i wymagania, stale zadawała trudne pytania i aktywnie rozliczała kadrę kierowniczą wyższego szczebla z wyników. Kontrola na takim poziomie zapewni większe zaangażowanie wyższej kadry kierowniczej i powinna ograniczyć ryzyko nadmiernego delegowania działań w zakresie zgodności.

Sama kadra kierownicza wyższego szczebla jest w znacznym stopniu narażona na ryzyko. Na przykład, nasze badanie wykazało, że prawdopodobieństwo prośby o łapówkę jest dwa razy wyższe w przypadku dyrektorów generalnych niż pozostałych respondentów. W związku z tym ich zaangażowanie w działania na rzecz zgodności to nie tylko ochrona firmy, ale także ochrona samych siebie.

Jednocześnie wyniki wykazują niższe prawdopodobieństwo udziału w szkoleniu dotyczącym przeciwdziałania korupcji przez respondentów z grupy dyrektorów niż ich zespołów (tylko 38% wzięło udział w takim szkoleniu) lub udziału w ocenie ryzyka korupcji (tylko 30% wzięło udział w takiej ocenie).

Trudno jest przekonać swoją firmę, że ryzyko nadużyć i korupcji to poważna sprawa, jeżeli kadra kierownicza wyższego szczebla sama nie robi nic z tego, czego wymaga od swoich zespołów.

## Czy ryzyko jest skutecznie ograniczane?

Wyniki badania wykazują, że członkowie kadry kierowniczej pełniący różne role mają różne poglądy na poziom ryzyka.

- ▶ 27% dyrektorów ds. zgodności (Chief Compliance Officers, Dyrektorzy ds. zgodności) wyraża opinię, że praktyki korupcyjne są w ich kraju szeroko rozpowszechnione. Dla porównania takiego samego zdania jest 38% wszystkich respondentów. W związku z tym wydaje się, że dyrektorzy ds. zgodności mają na ten temat lepsze zdanie niż ich współpracownicy.
- ▶ 18% członków kadry kierowniczej z działów sprzedaży i marketingu jest przekonanych, że łapówka, w celu uzyskania zleceń, to powszechna praktyka w ich branży. Dla porównania - takiego samego zdania jest 12% wszystkich respondentów. Wydaje się, że kadra kierownicza działów sprzedaży i marketingu ma na ten temat gorsze zdanie niż ich współpracownicy.

Ponadto wyniki badania sugerują, że działania w zakresie zapewnienia zgodności nie zawsze skutecznie wpływają na dane ryzyko.

- ▶ Mniej niż jedna trzecia firm zawsze lub prawie zawsze prowadzi due diligence antykorupcyjne w ramach transakcji fuzji i przejęć.
- ▶ 45% firm nie ogranicza ryzyka poprzez wprowadzenie osobnego kanału komunikacji dla sygnalistów (whistleblowers).
- ▶ Szkolenia w zakresie przeciwdziałania korupcji są mniej prawdopodobne w państwach, w których istnieje wyższe zauważalne ryzyko łapówek.
- ▶ Spośród wszystkich respondentów najmniej prawdopodobny jest udział kadry kierowniczej z działów sprzedaży i marketingu w ocenach ryzyka - chociaż grupa ta jest narażona na istotne ryzyko i ma jego świadomość.



**45%**

firm nie ma linii telefonicznej umożliwiającej dokonywanie zgłoszeń przez sygnalistów.

„Wciąż istnieją kraje, w których łapówki uznaje się za zło konieczne.”

Andrew Ceresney,  
Dyrektor, Dział Śledczy,  
Amerykańska Komisja Papierów Wartościowych i Giełd

## Co jest dobrą praktyką?

Chcąc stawić czoła istotnemu ryzyku niezgodności firmy muszą zrozumieć, że polityka i szkolenie to zaledwie punkt wyjścia. Także organy nadzoru wskazują, że to za mało. Rady nadzorcze powinny więc wymagać, aby ich struktury wykraczały poza te podstawy.

Wyniki naszego badania przez ostatnie 10 lat wykazują, że istnieje pewien poziom nieetycznego postępowania, którego firmy nie są w stanie wyeliminować. Zamiast tego muszą starać się zminimalizować jego wpływ. Muszą wykrywać, analizować i zapobiegać działaniom poszczególnych pracowników w swoich strukturach, którzy są gotowi działać nieetycznie.

- ▶ **Zaangażowanie rad nadzorczych** - rady nadzorcze muszą stawiać odpowiednie wyzwania przed kierownictwem i wymagać aktualnych informacji dotyczących ryzyka nadużyć i korupcji.
- ▶ **Big data** - analiza dużych zbiorów danych za pomocą śledczych narzędzi analitycznych może zwiększyć zgodność i zapewnić lepsze wyniki postępowań wyjaśniających, a także pomóc zarządom w prezentacji przydatnych ogólnych informacji dla rad nadzorczych.
- ▶ **Antykorupcyjne due diligence** - takie specjalistyczne due diligence powinno być normą, a nie wyjątkiem.
- ▶ **Procedury eskalacji** - spółki powinny mieć jasno określone procedury eskalacji, określające reakcje na doniesienia informatorów lub cyberincydenty, tak aby do minimum ograniczyć ponoszone szkody.
- ▶ **Szkolenie** - spółki powinny mieć dopasowane do potrzeb programy szkoleń w zakresie przeciwdziałania korupcji; liderzy jednostek biznesowych powinni podlegać ocenie z uwzględnieniem poziomów uczestnictwa, a dyrektorzy powinni dawać przykład swoim działaniem.
- ▶ **Wsparcie budżetowe dla funkcji audytu wewnętrznego i zapewnienia zgodności** - te funkcje odgrywają zasadniczą rolę w podnoszeniu standardów postępowania biznesowego i ochronie spółki przed problemami.

Spółki, zarządy i inni interesariusze mieliby odpowiednie wsparcie w realizowaniu tych priorytetów. Przy coraz większym nacisku na pozyskiwanie przychodów z mniej dojrzałych rynków, stojące przed spółkami wyzwania stają się coraz bardziej złożone. Jednocześnie regulatorzy współpracują na poziomie ponadnarodowym tak ściśle, jak nigdy wcześniej, aby zapewnić odpowiedzialność spółek i ich kadry kierowniczej. Nadszedł czas, aby wzmocnić zaangażowanie na rzecz etycznego wzrostu.

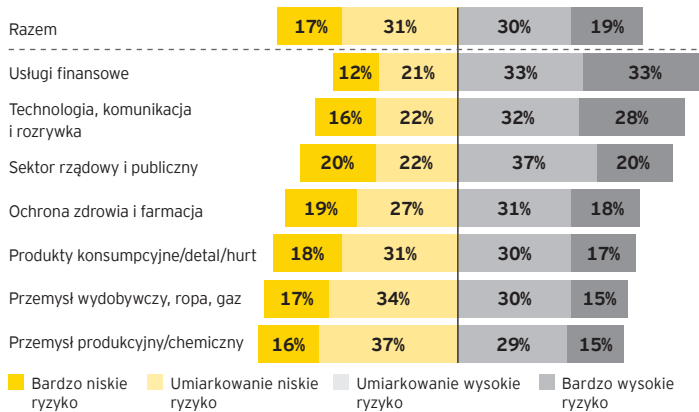
# Wyzwania związane z nowymi rodzajami ryzyka - cyberprzestępczość

Rady nadzorcze i kadra kierownicza muszą regularnie aktualizować swoje poglądy na czynniki warunkujące ryzyko ponoszone przez firmy. Nowe ryzyko wynika z działalności firmy, ze zmian na rynkach, na których prowadzi działalność oraz ze zmian zagrożeń zewnętrznych. Jednym z najbardziej istotnych zagrożeń jest cyberprzestępczość. Cyberataki to obecnie niezaprzeczalne zagrożenie dla największych spółek. W dodatku dynamicznie się zwiększa, a nasze badanie pokazuje, że firmy mogą za nim nie nadążać.

Prawie 50% respondentów uczestniczących w badaniu uznaje, że cyberprzestępczość wiąże się z bardzo niskim lub umiarkowanie niskim ryzykiem dla ich firm - 17% stwierdza, że stanowi ona „bardzo niskie ryzyko”, a zaledwie 19% - „bardzo wysokie ryzyko”.

Zdaniem organów nadzoru i rządów sytuacja jest inna. Mary Jo White, przewodnicząca amerykańskiej Komisji Papierów Wartościowych i Giełd (SEC), opisuje cyberzagrożenia jako „wyjątkowo poważne i długoterminowe”. Minister brytyjskiego rządu stwierdził ostatnio<sup>1</sup>, że około 93% dużych organizacji w Wielkiej Brytanii w ostatnim roku finansowym doświadczyło naruszenia bezpieczeństwa IT. Zgodnie z badaniami przeprowadzonymi przez Economist Intelligence Unit prawie jedna trzecia wszystkich przedsiębiorstw dostrzegła wzrost liczby ataków cybernetycznych w ostatnim roku.

Rysunek 2: Realne i rosnące ryzyko



## P: Jak duże ryzyko stanowiłaby cyberprzestępczość dla takiej firmy jak Państwa?

Próba: Wszyscy respondenci (2719): usługi finansowe (264); technologia, komunikacja i rozrywka (184); sektor rządowy i publiczny (51); ochrona zdrowia i farmacja (108); produkty konsumpcyjne/detal/hurt (604); przemysł wydobywczy, ropa, gaz (152); przemysł produkcyjny/chemiczny (468) Pominęto udziały procentowe odpowiedzi „nie wiem” i „odmowa odpowiedzi”, aby zapewnić lepsze porównanie udzielonych odpowiedzi.

- ▶ 49% respondentów uznaje, że cyberprzestępczość stanowi umiarkowanie wysokie lub bardzo wysokie ryzyko dla ich firm.
- ▶ Zgodnie z oczekiwaniami poziom obaw na niektórych rynkach jest wyższy: na przykład 72% respondentów z Japonii i 70% ze Stanów Zjednoczonych uznaje ryzyko za wysokie.
- ▶ Na innych rynkach - wbrew oczekiwaniom - wyniki są niskie: w Singapurze, Holandii i Kanadzie mniej niż 35% respondentów uznało ryzyko za wysokie.
- ▶ Dyrektorzy generalni uznają ryzyko za mniej istotne. 50% dyrektorów generalnych uznało ryzyko za wysokie w porównaniu z 61% dyrektorów ds. zgodności.

Chcąc dokładniej ocenić charakter zagrożenia, zapytaliśmy respondentów, którzy stwierdzili, że ich spółka doświadczyła naruszenia bezpieczeństwa IT, o to, czy takie naruszenie spowodowało stratę finansową. Tylko 32% potwierdziło taką stratę.

Zapytaliśmy także, czy firma poinformowała o naruszeniu. 74% respondentów odpowiedziało, że w związku z naruszeniem nie opublikowano żadnych informacji, chociaż presja na ujawnianie takich informacji ze strony organów nadzoru jest coraz większa.

 74%

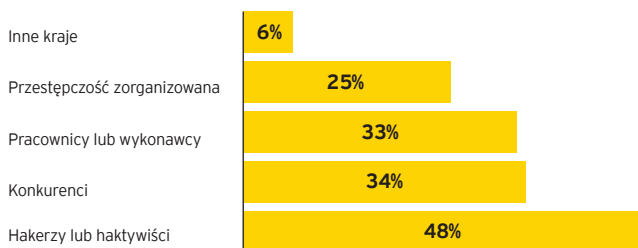
respondentów, których firmy doświadczyły naruszenia bezpieczeństwa IT, stwierdziło, że nie opublikowano informacji o naruszeniu.

1 Przemówienie: Francis Maude na otwarciu CERT-UK.

Te wyniki sugerują, że niektórzy członkowie kadry kierowniczej mogą być nieświadomi skali i wagi zagrożenia dla swoich firm. Zaskakujące jest także, że zaledwie jedna trzecia tych, którzy doświadczyli naruszenia, odpowiedziała, że spowodowało ono stratę finansową. Taka odpowiedź może również odzwierciedlać brak wiedzy o ryzyku i jego wpływie.

Wyniki naszego badania sugerują także, że firmy niechętnie przyjmują do wiadomości źródła takich zagrożeń. W dalszym ciągu największe obawy respondentów budzą hakerzy, a ryzyko związane z syndykatami przestępczości zorganizowanej, jak również „nieustannymi, wyrafinowanymi atakami hakerskimi” jest zaniżane. Określenie skutecznej reakcji jest trudniejsze bez odpowiedniego zrozumienia potencjalnych źródeł ataków.

### Rysunek 3: Zagrożenia wewnętrzne i zewnętrzne



P: Biorąc pod uwagę wymienione źródła cyberprzestępczości, które (jedno lub dwa) z wymienionych, o ile w ogóle, budzi Państwa największe obawy?

Próba: Wszyscy respondenci (2719)

Odpowiedzi „żadne z powyższych” i „nie wiem” zostały pominięte w celu lepszego porównania otrzymanych odpowiedzi.

### Wykrywanie i diagnozowanie zagrożenia

Cyberataki testują systemy obrony poszukując ich słabości.

Skuteczna obrona wymaga nadzorowania całości platformy informatycznej spółki z wykorzystaniem testów diagnostycznych. Testy te powinny obejmować całość sieci, systemów, logów i zdarzeń, a także poszukiwać dowodów czterech elementów cyberataku:

1. Wejścia - w celu zidentyfikowania istnienia złośliwego oprogramowania, które zapewnia atakującemu cyfrowy „przyczółek.”
2. Ruchów bocznych - szukania dowodów zasięgu ataku w różnych częściach sieci.
3. Zbioru - identyfikacji niestandardowego działania lub narzędzi wśród kont i źródeł danych, które wskazują na nieupoważnione pozyskiwanie informacji.
4. Kradzieży danych - identyfikacji starań atakującego mających na celu usunięcie danych.

### Kto jest właścicielem ryzyka?

Cyberryzyko przejawia się w obszarach wykraczających poza zakres działania dyrektora ds. bezpieczeństwa informacji. Oddziałuje ono na pracowników, systemy biznesowe i interakcje pomiędzy organizacją a jej zainteresowanymi stronami, w tym organami nadzoru.

W związku z tym zarządzanie ryzykiem wymaga zaangażowania różnych członków kadry kierowniczej, w tym dyrektora generalnego, finansowego, ds. informacji, ds. technologii oraz dyrektora prawnego. W przypadku skutecznego ataku znaczenie roli dyrektora prawnego szybko rośnie, ze względu na kluczowe znaczenie zarządzania komunikatami dla władz oraz treścią i terminami wszelkich ujawnień. Wyniki badania pokazują również, że członkowie kadry kierowniczej chcą, aby zarządy regularnie omawiały cyberryzyko<sup>2</sup>.



60% respondentów stwierdziło, że cyberprzestępczość powinna być regularnie omawiana przez zarządy firm.

„Obserwujemy szybką ewolucję zachowań i schematów działań przestępczych z wykorzystaniem rozwoju technologii oraz istniejących kruczków prawnych.”

Cecilia Malmström,  
Komisarz do spraw wewnętrznych w Komisji Europejskiej

2 Więcej informacji o cyberprzestępczości przedstawiono w dokumencie *Under cyber attack: EY's Global Information Security Survey 2013*.

# Nadużycia - wcześniejsze ryzyko również jest wyzwaniem

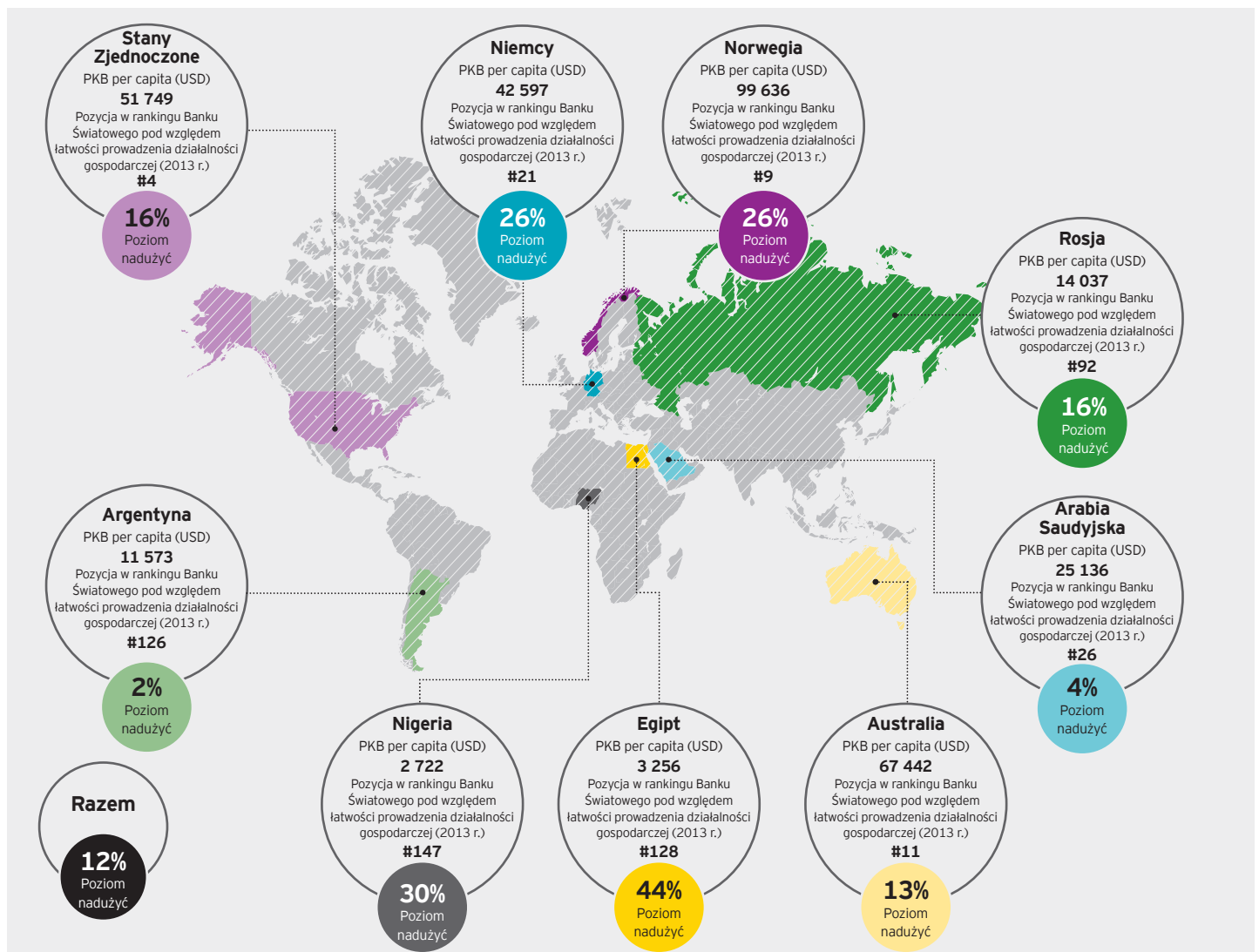
Więcej niż 1 na 10 członków kadry kierowniczej uczestniczących w badaniu zgłosiło, że w ostatnich dwóch latach ich spółka odnotowała istotne nadużycie. W rzeczywistości poziom nadużyć zgłaszany przez respondentów w ostatnich sześciu latach nie uległ poważnej zmianie: w 2008 r. wynosił 13%, a w 2014 r. - 12%.

Na poziomie krajowym wyniki są podzielone równo pomiędzy kraje zgłaszające wzrost liczby nadużyć a kraje zgłaszające spadek od ostatniego badania.

- ▶ Znaczny wzrost odnotowało dziesięć krajów, w tym Stany Zjednoczone (16% w 2014 r. w porównaniu z 8% w 2012 r.), Chiny (8% - wzrost z 4%), Japonia (10% - wzrost z 6%) oraz Rosja (16% - wzrost z 10%).
- ▶ W sześciu krajach ponad 25% respondentów stwierdziło wystąpienie istotnego nadużycia w ostatnich dwóch latach. Należały do nich Egipt (najwyższy poziom - 44%), ale również Niemcy i Norwegia (26%).

Respondenci zgłaszali także indywidualne doświadczenia związane z ryzykiem nadużyć. Na przykład 17% respondentów poproszono o antydatowanie umowy lub wstawienie odroczonej daty w umowie.

Rysunek 4: Nadużycia - wyzwanie dla wszystkich gospodarek



P: Czy w ostatnich dwóch latach Państwa firma odnotowała istotne nadużycie?

Próba: Wszyscy respondenci (2719)

Wartości PKB per capita to PKB per capita za 2012 r. (w USD) na podstawie wskaźników rozwoju na świecie Banku Światowego (World Bank World Development Indicators) według stanu na dzień 6 maja 2014 r.





Więcej niż 1 na 10 członków kadry kierowniczej uczestniczących w badaniu zgłosiło, że w ostatnich dwóch latach ich spółka odnotowała istotne nadużycie.

## Zwiększona kontrola

Po pogorszeniu koniunktury finansowej konsumenci i inwestorzy stali się bardziej świadomi i mają coraz mniejszą tolerancję dla działań korporacyjnych uznawanych za nieetyczne. Stąd należy się spodziewać, że regulatorzy rozszerzą swój zakres odpowiedzialności i będą egzekwować właściwe postępowanie korporacyjne. Wszystko wskazuje na to, że będą weryfikowane działania firm, które uznaje się za niekorzystne dla konsumentów lub ich efektywna działalność na rynkach finansowych. Ostatnie przykłady obejmują dużą liczbę przeglądów dotyczących nieprawidłowej sprzedaży w sektorze usług finansowych.

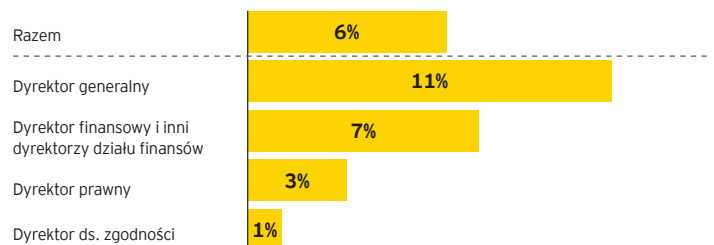
Ponadto należy się spodziewać, że regulatorzy będą bardziej skupieni na nadużyciach dotyczących sprawozdań finansowych. Ryzyko takiego zachowania rośnie, ponieważ firmy starają się spełniać pojawiające się znowu oczekiwania rynków dotyczące rozwoju. Wraz z utworzeniem specjalnej jednostki do walki z fałszowaniem sprawozdań finansowych spółek giełdowych (Financial Reporting and Audit Task Force) w Stanach Zjednoczonych w najbliższej przyszłości należy oczekiwać intensyfikacji działań mających na celu egzekwowanie zgodności.

Także rządy na wielu rynkach wprowadzają nowe narzędzia dla regulatorów, takie jak: umowy o zawieszeniu postępowania, narzędzia analityczne służące do badania danych w kontekście nadużyć oraz agresywne techniki śledcze. Na przykład w nagłośnionym procesie dotyczącym nielegalnego wykorzystania informacji wewnętrznych, prowadzonym przez amerykańskiego Prokuratora Generalnego dla Dystryktu Południowego Nowego Jorku, był wykorzystywany podsłuch, a SEC pokazała swoje nowe możliwości w zakresie śledczej analizy danych.

W dalszym ciągu zacieśnia się współpraca międzynarodowa pomiędzy organami nadzoru. Poza egzekwowaniem przeciwdziałania korupcji przykładem jest także prowadzone w wielu krajach postępowanie wyjaśniające dotyczące manipulacji stopą LIBOR. Według urzędników prowadzących te sprawy, zakres postępowania dotyczącego domniemanej manipulacji walutowymi stopami referencyjnymi będzie jeszcze szerszy.

Oczywiste jest, że w środowisku charakteryzującym się coraz większą kontrolą, nadużycia na dowolnym poziomie firmy wymagają podjęcia odpowiednich działań. Wyniki naszego badania pokazują jednak, że członkowie kadry kierowniczej na najwyższych szczeblach są tak samo skłonni do usprawiedliwiania wątpliwych lub nieetycznych czynów, jak ich koledzy na niższych szczeblach. Biorąc pod uwagę możliwość obchodzenia przez nich mechanizmów kontroli wewnętrznej powinno to budzić poważne obawy.

## Rysunek 5: Prowadząc w złym kierunku - chęć zafałszowania wyników finansowych



P: Które z wymienionych poniżej działań, o ile w ogóle, Państwa zdaniem mogą być uzasadnione, jeżeli pomogą przetrwać firmie spowolnienie gospodarcze? Zniekształcenie wyniku finansowego spółki

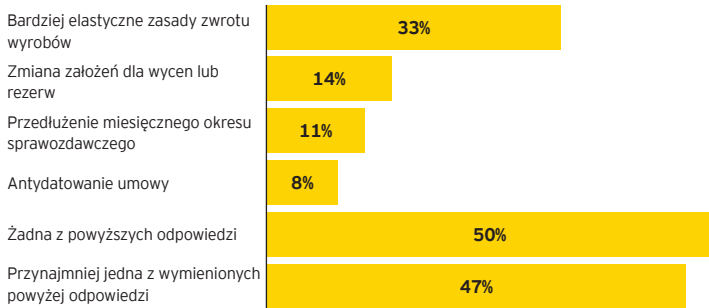
Próba: Wszyscy respondenci (2719): dyrektorzy generalni (155), dyrektorzy finansowi i inni dyrektorzy działu finansów (1384), dyrektorzy prawni (181), dyrektorzy ds. zgodności (95)

6% respondentów odpowiedziało, że zniekształcenie wyniku finansowego jest uzasadnione, jeżeli ma pomóc przetrwać spowolnienie gospodarcze. To więcej niż dwa lata temu - wtedy taką odpowiedź dało 5% badanych. Przyczyną wzrostu są respondenci z krajów rozwijających się, większa liczba respondentów stwierdziła, że mogłaby uzasadnić takie działania: w Singapurze 28% uznało, że zniekształcenie wyniku jest uzasadnione, w Indiach - 24%, a w Afryce Południowej - 10%.

Generalnie respondenci będący członkami kierownictwa wysokiego szczebla są tak samo skłonni do uzasadnienia zniekształcenia wyniku finansowego, ale szczególną skłonność do uzasadnienia takiego działania, wyższą niż inni pracownicy, wykazują dyrektorzy generalni (11%).

W związku z tym wyniki badania pokazują, że kadra kierownicza wyższego szczebla musi być uwzględniona w programach zapewnienia zgodności. Ryzyko wynikające z nieetycznego postępowania tych pracowników może potencjalnie spowodować najpoważniejsze szkody.

### Rysunek 6: Naginanie zasad, czy łamanie prawa?



% respondentów wyrażających zgodę

	Dyrektor finansowy	Szef audytu wewnętrznego	Dyrektor ds. zgodności	Dyrektor prawny	Szef marketingu/sprzedaży
Bardziej elastyczne zasady zwrotu wyrobów	31	25	27	31	44
Zmiana założeń dla wycen lub rezerw	17	12	11	13	15
Przedłużenie miesięcznego okresu sprawozdawczego	11	10	4	10	15
Antydatowanie umowy	10	9	3	12	8
Żadna z powyższych odpowiedzi	51	61	56	48	41
Przynajmniej jedna z wymienionych powyżej odpowiedzi	48	39	36	45	54

P: Biorąc pod uwagę częstą presję na realizację celów finansowych, które z wymienionych działań, jeżeli w ogóle, Państwa zdaniem są uzasadnione jeśli prowadzą do realizacji tych celów?

Próba: Wszyscy respondenci (2719): dyrektorzy finansowi (752), szefowie audytu wewnętrznego (238), dyrektorzy ds. zgodności (95), dyrektorzy prawni (181), szefowie działu marketingu/sprzedaży (108). Odpowiedzi „nie wiem” i „odmowa odpowiedzi” zostały pominięte w celu lepszego porównania otrzymanych odpowiedzi.

Chęć respondentów do uzasadnienia określonych działań pod presją finansową okazuje się w interesujący sposób wiązać z ich rolą.

- ▶ Dyrektorzy finansowi są bardziej niż inni członkowie kadry kierowniczej skłonni do uzasadnienia zmian założeń dotyczących wyceny i rezerw (17% w porównaniu z 14% wśród wszystkich respondentów).
- ▶ Respondenci - dyrektorzy prawni - są bardziej niż inni członkowie kadry kierowniczej skłonni do uzasadnienia antydatowania umów, aby zrealizować cele finansowe (12% w porównaniu z 8% dla wszystkich respondentów).
- ▶ Respondenci z działów sprzedaży i marketingu są najbardziej skłonni do uzasadnienia wprowadzenia elastycznych zasad zwrotu, w celu realizacji celów finansowych (44% w porównaniu z 33% wśród wszystkich respondentów).

Te ustalenia sugerują potencjalne obszary ryzyka, które wymagają szczególnej uwagi, ponieważ dotyczą kwestii, które są mniej obiektywne i otwierają możliwość dla bardziej subiektywnej oceny.



17%

dyrektorów finansowych mogłoby pod presją finansową uzasadnić zmiany założeń dotyczących wycen i rezerw.



44%

członków kadry kierowniczej z działów sprzedaży i marketingu mogłoby uzasadnić wprowadzenie bardziej elastycznych zasad zwrotu produktów, aby zrealizować cele finansowe.

„Dobre postępowanie rynku zależy od dobrego zachowania, a nie od zasad i przepisów.”

Carlson Tong, Przewodniczący,  
Komisja Papierów Wartościowych i Kontraktów typu Futures,  
Hongkong

## Zastosowanie śledczej analizy danych pod kątem nadużyć w celu dalszego ograniczenia ryzyka

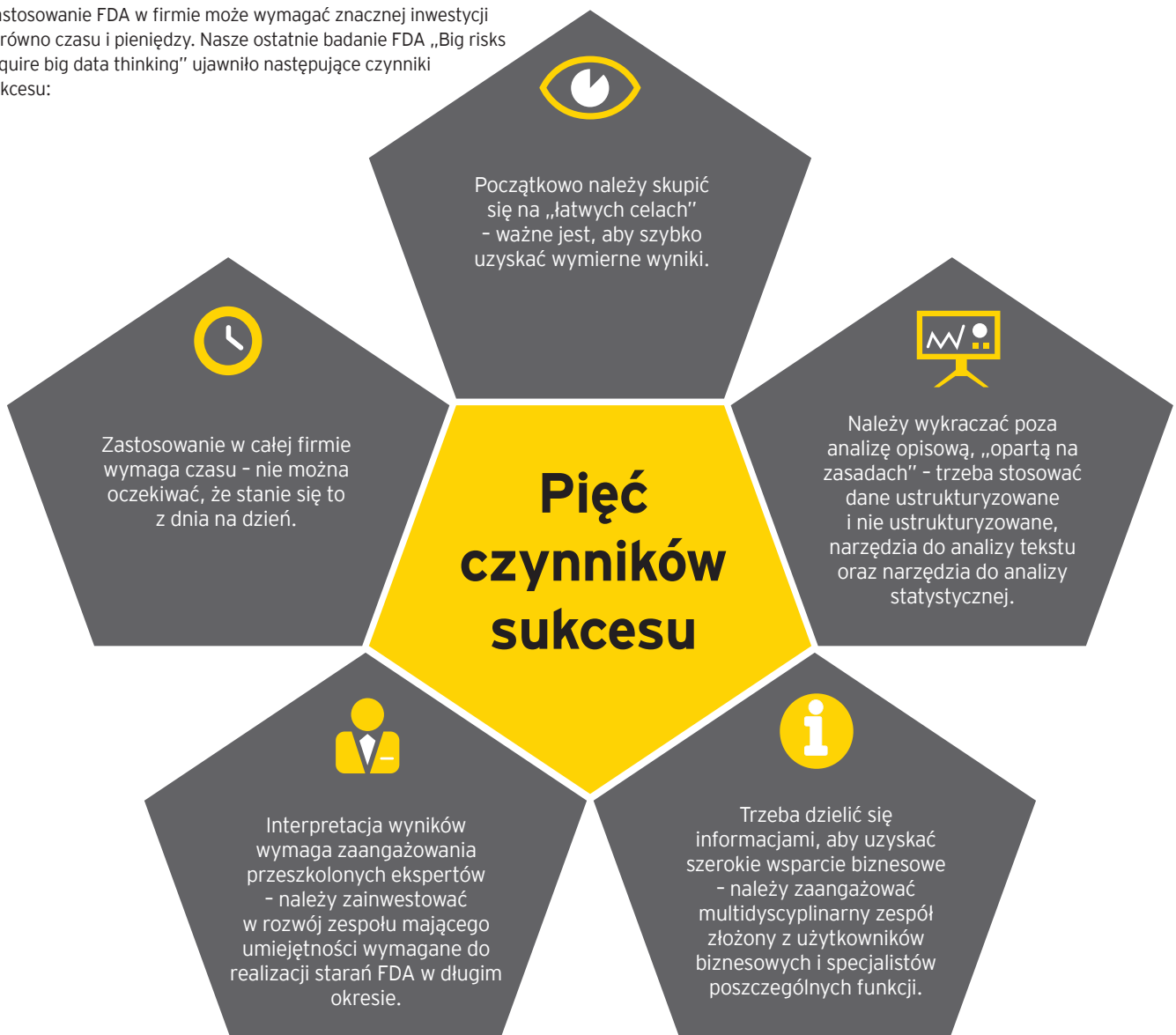
Wyniki badania przez ostatnie 10 lat wykazują, że możliwe jest istnienie stałego poziomu nadużyć, którego firmy nie są w stanie wyeliminować. Zamiast tego powinny wprowadzić odpowiednie procesy i technologie, aby mieć możliwość wykrywania czynników wskazujących na nadużycia, a także wyjaśniania incydentów i zapobiegania im.

Wraz z rozwojem firmy zwiększa się zakres, szybkość powstawania i różnorodność danych, które firmy powinny analizować. Zastosowanie śledczej analizy danych (Forensic Data Analytics, FDA) pozwala

maksymalizować potencjał własnych informacji pod kątem identyfikacji wskaźników nadużyć i wspierania postępowań wyjaśniających. FDA może zapewnić firmom możliwość monitorowania, by identyfikować budzące wątpliwości działania i transakcje. Testy mogą być skoncentrowane na danych dotyczących zobowiązań, dostawców, wydatków i transakcji związanych z rozrywką, płac, wydatków inwestycyjnych, jak również danych ze źródeł zewnętrznych, takich jak dane z mediów społecznych.

### Zastosowanie FDA w swojej firmie

Zastosowanie FDA w firmie może wymagać znacznej inwestycji zarówno czasu i pieniędzy. Nasze ostatnie badanie FDA „Big risks require big data thinking” ujawniło następujące czynniki sukcesu:



# Korupcja - czy działania na rzecz zapewnienia zgodności tracą impet?

Zapobieganie korupcji stanowi ważny element działań rządów na całym świecie.

Amerykańska Ustawa o zagranicznych praktykach korupcyjnych (Foreign Corrupt Practices Act, FCPA) zabraniająca firmom przekupywania zagranicznych urzędników i polityków, to antykorupcyjny przepis prawny, który wciąż jest egzekwowany z największym zaangażowaniem na świecie, z wiodącą pozycją amerykańskiego Departamentu Stanu oraz Komisji Papierów Wartościowych i Giełd. Chociaż w 2013 r. liczba spraw wszczętych na podstawie FCPA obniżyła się, nie należy tego spadku interpretować jako zmniejszenie wagi, którą amerykańskie organy nadzoru poświęcają korupcji. Władze amerykańskie zyskały powszechny rozgłos na początku tego roku nakładając karę powyżej 200 mln USD w jednej z prowadzonych spraw.

W zeszłym roku podejmowano istotne działania antykorupcyjne także poza Stanami Zjednoczonymi, na przykład w Niemczech, Holandii, Chinach, Meksyku oraz we Włoszech i Francji. Stany Zjednoczone przestały być wyjątkiem na świecie, jeśli chodzi o zapobieganie korupcji, a w 2013 roku widoczny był międzynarodowy zwrot w stronę agresywnego egzekwowania zgodności z obowiązującym prawem i nakładania kar. Spółki globalne poddawane są kontroli z każdej strony i muszą być

świadome antykorupcyjnych przepisów prawnych obowiązujących w każdej jurysdykcji, w której prowadzą działalność.

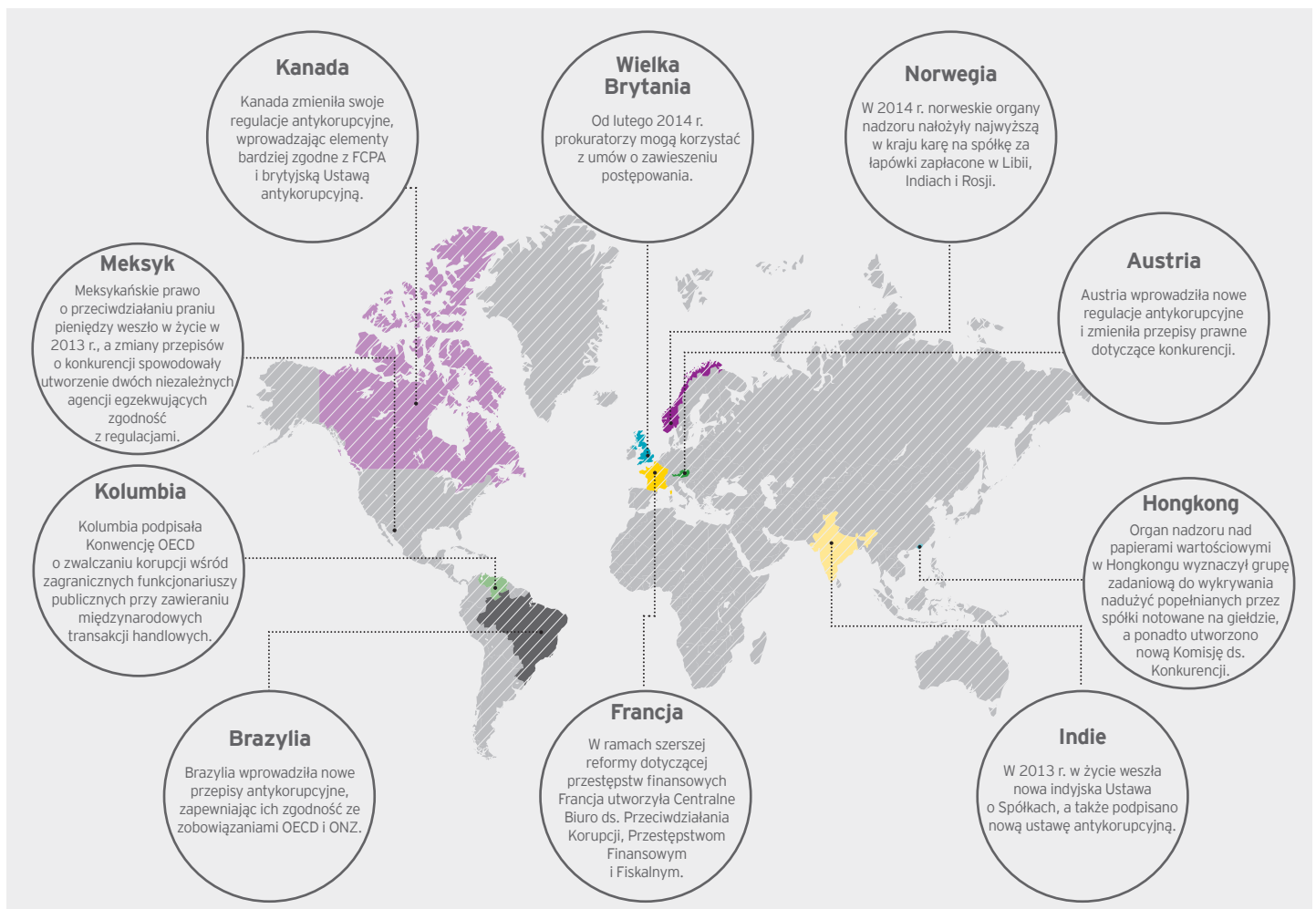
W ostatnich dwóch latach nowe przepisy wprowadzono na wielu dużych rynkach, w tym w Brazylii i w Indiach, a także na mniejszych rynkach, takich jak np. Zjednoczone Emiraty Arabskie.

W Indiach nowy projekt Ustawy o Lokpal i Lokayuktas określił nową rolę rzecznika, który ma zajmować się podejrzeniami korupcji. Brazylijska „Clean Company Law” zabrania spółkom i osobom fizycznym angażowania się w korupcję i podejmowania prób przekupienia zagranicznych oraz krajowych funkcjonariuszy publicznych.

Jednym z najwyższych priorytetów rządu w Chinach stało się wyeliminowanie korupcji wśród urzędników. Nakładane są surowe kary na urzędników najwyższych szczebli. Działania w celu wyegzekwowania zgodności z prawem wpłynęły także na wielonarodowe firmy działające w Chinach, zwłaszcza tak kluczowych sektorach jak: sektor farmaceutyczny, usługi finansowe i nieruchomości.

W tym kontekście zaskakujące są niektóre ustalenia wynikające z naszego badania, dotyczące podejścia do korupcji oraz sposobu reagowania na korupcję przez spółki.

Rysunek 7: Evolucja podejścia do egzekwowania zgodności z regulacjami



## Umowy o zawieszeniu postępowania - czy zostaną przyjęte gdzieś jeszcze?

Umowy o zawieszeniu postępowania (deferred prosecution agreement, DPA) to dobrowolne i publiczne umowy pomiędzy firmami a prokuratorami, zgodnie z którymi ukaranie firmy za domniemane przestępstwo jest odroczone w zamian za spełnienie przez firmę warunków umowy. Jeżeli warunki zostaną spełnione, oskarżenia zostaną oddalone, ale w razie naruszenia warunków, postępowanie prokuratorskie może być wznowione.

DPA są stosowane w Stanach Zjednoczonych od dłuższego czasu, szczególnie w odniesieniu do nadużyć, łapówek i innych przestępstw, a obecnie są wdrażane w innych krajach. Umowy zapewniają prokuratorom możliwość:

- ▶ nakładania kar i konfiskowania zysków osiągniętych z przestępstw;
- ▶ wymagania wypłaty odszkodowania poszkodowanym;
- ▶ zapewnienia współpracy firmy podczas postępowania wyjaśniającego;
- ▶ żądania usprawnień w programach zapewnienia zgodności;
- ▶ wyznaczenia osób odpowiedzialnych za monitorowanie zgodności z regulacjami.

W niektórych przypadkach akt oskarżenia mógłby spowodować zakończenie działalności przez spółkę, co spowodowałoby znaczne szkody. Wtedy lepszym rozwiązaniem dla firmy i prokuratora może być DPA, ponieważ pozwala uniknąć szkody osób fizycznych i podmiotów niezaangażowanych w działania budzące podejrzenia.

Zastosowanie DPA jest krytykowane. Jedną z wątpliwości dotyczy tego, że firmy nie muszą odrzucać lub przyznawać się do stawianych im zarzutów oraz że zaistniałe okoliczności nie są dokładnie określone.

Ze swojej strony Komisja Papierów Wartościowych i Giełd (SEC) podejmuje działania, aby ograniczyć krytykę. W przypadkach uznanych za właściwe SEC zobowiązuje pozwanych do przyznania się do naruszenia federalnych przepisów prawnych dotyczących papierów wartościowych przed zawarciem ugody.

Model DPA wprowadzany w Wielkiej Brytanii również będzie uwzględniał tę kwestię poprzez zapewnienie, że DPA zawiera „opis faktów dotyczących domniemanego przestępstwa, który może zawierać przyznanie się do winy pozwanego”.

Brytyjska DPA będzie się jednak różnić od modelu amerykańskiego. Na przykład prokurator będzie potrzebował zgody sądów przed uzgodnieniem warunków z pozwany. Rozprawy, w tym uzasadnienie DPA, będą niejawnymi. Ostateczna DPA będzie musiała być zatwierdzona przez Sąd Koronny i chociaż wniosek może być niejawnym, wszelkie zatwierdzenia będą musiały być przedstawione podczas jawnego posiedzenia sądu.

Także władze kanadyjskie mają w swoim zestawie narzędzi pewną wersję DPA („Sądowe polecenie ustanowienia nadzoru” zastosowano ostatnio w przełomowej sprawie dotyczącej przekupstwa w 2011 r.), a model DPA jest atrakcyjny dla prokuratorów. Zapewnia im szybsze, tańsze i obciążone niższym ryzykiem podejście do przestępstw gospodarczych popełnianych przez firmy.

Regulatorzy z różnych krajów będą bez wątpienia monitorować wdrażanie DPA w Wielkiej Brytanii. Jeżeli DPA okażą się udane i korzystne, możliwe jest, że w następnych latach wdrożą je inne kraje - w szczególności te, w których ramy prawne sprzyjają DPA.

W miarę wprowadzania procesu przez większą grupę krajów, firmy będące przedmiotem postępowań mogą zauważyć, że prokuratury działają szybciej. Dzięki temu firmy szybciej zdobędą większą jasność co do swojej sytuacji, ale jednocześnie takie rozwiązania mogą być dla nich bolesniejsze.

„DPA nie zastąpią postępowań wyjaśniających ani wyroków, ale będą dodatkową bronią w arsenale prokuratury, zapewniającą większą elastyczność w poszukiwaniu alternatywnego wyniku w odpowiednich sprawach.”

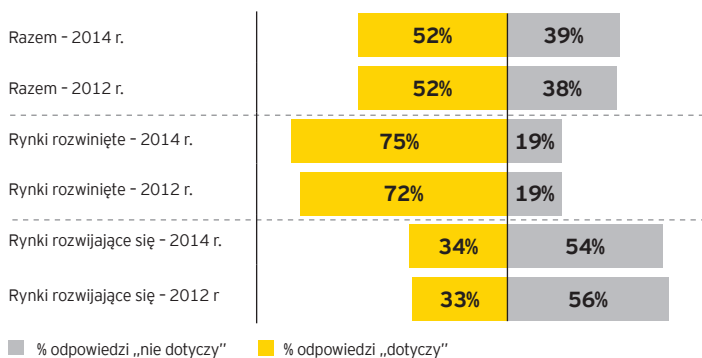
Oliver Heald QC MP,  
Prokurator Generalny, Wielka Brytania

## Członkowie kadry kierowniczej są narażeni na ryzyko...

Według naszych respondentów od ostatniego badania nie zauważono spadku postrzeganego poziomu korupcji.

- ▶ W 40% krajów objętych badaniem ponad połowa respondentów stwierdziła, że korupcja jest rozpowszechniona.
- ▶ W Egipcie, Kenii i Nigerii udział osób, których zdaniem korupcja jest rozpowszechniona przekracza 80%.
- ▶ Podobnie jak w ostatnim badaniu, respondenci nadal są przekonani, że korupcja jest mniej prawdopodobna w ich branży lub sektorze (13%) niż w ich kraju (39%).

### Rysunek 8: Korupcja bez zmian



P: Proszę powiedzieć, czy Państwa zdaniem poniższe stwierdzenie dotyczy Państwa kraju lub branży bądź wybrać odpowiedź „nie wiem”. Praktyki korupcyjne są rozpowszechnione w biznesie w tym kraju.

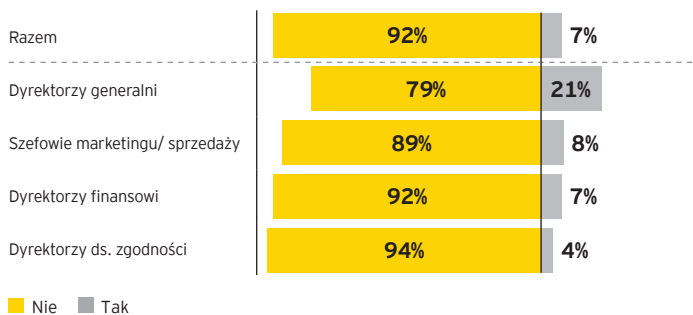
Próba: Wszyscy respondenci - 2014 r. (2028); wszyscy respondenci - 2012 r. (1808); rynki rozwinięte - 2014 r. (869); rynki rozwinięte - 2012 r. (877); rynki rozwijające się - 2014 r. (1159); rynki rozwijające się - 2012 r. (931)  
Odpowiedzi „nie wiem” zostały pominięte w celu lepszego porównania otrzymanych odpowiedzi.

Członkowie kadry kierowniczej powinni spodziewać się, że będą bezpośrednio narażeni na takie ryzyko korupcji:

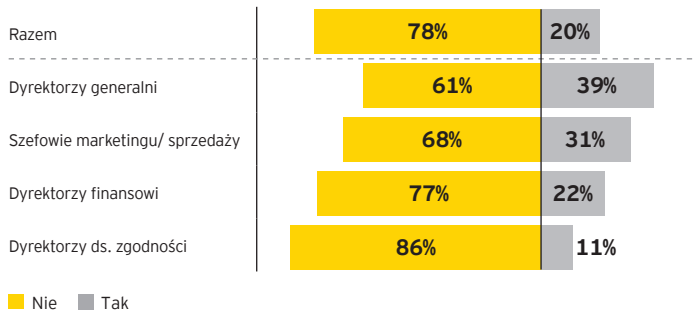
- ▶ 10% respondentów z grupy dyrektorów zostało poproszonych o wręczenie łapówki w sytuacji biznesowej.
- ▶ Respondenci - dyrektorzy generalni - stwierdzili, że prawdopodobieństwo poproszenia ich o wręczenie łapówki jest wyższe niż w przypadku członków kadry kierowniczej wyższego szczebla, przy czym więcej niż jeden na pięciu dyrektorów generalnych powiedział, że poproszono go o to w przeszłości.

### Rysunek 9: Kontrola i równowaga

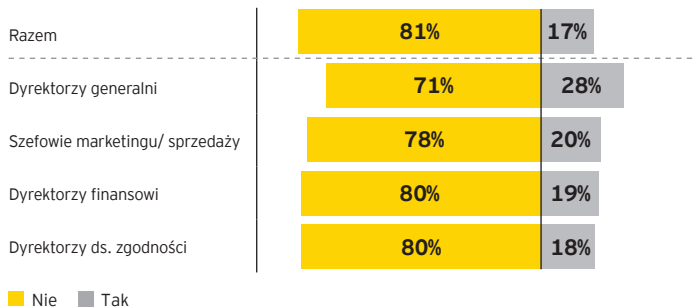
Czy kiedykolwiek poproszono Państwa o wręczenie łapówki w sytuacji biznesowej?



Czy kiedykolwiek poproszono Państwa o wpłatę na cele dobroczynne (przy czym była to prośba klienta)?



Czy kiedykolwiek poproszono Państwa o antydatowanie umowy lub podpisanie umowy z datą przyszłą?



P: Czy kiedykolwiek poproszono Państwa o podjęcie dowolnego z wymienionych poniżej działań?

- Zapłacenie łapówki w sytuacji biznesowej?
- Dokonanie wpłaty na cele dobroczynne (przy czym była to prośba klienta)?
- Antydatowanie umowy lub wstawienie daty przyszłej w umowie?

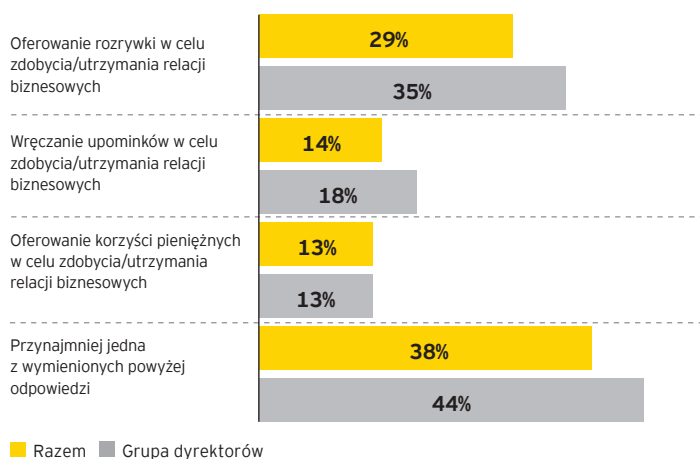
Próba: Wszyscy respondenci (2719): dyrektorzy generalni (155), dyrektorzy finansowi (752), dyrektorzy ds. zgodności (95), szefowie marketingu/sprzedaży (108).  
Odpowiedzi „nie wiem” i „odmowa odpowiedzi” zostały pominięte w celu lepszego porównania otrzymanych odpowiedzi.

Nasze badanie uwypukla również ryzyko korupcji związane z prośbami o wpłaty na cele dobroczynne. Prawie 20% wszystkich respondentów i 39% dyrektorów generalnych zostało poproszonych przez klienta o wpłatę na cele dobroczynne. Podczas, gdy takie prośby często są składane w dobrej intencji, mogą wiązać się z ryzykiem korupcji. Spółki i osoby fizyczne powinny zwracać uwagę na ryzyko, że wpłata na cele dobroczynne może być wykorzystana do uzyskania wpływu poprzez pośrednie przekazanie wartości zainteresowanej stronie. Wspólne wytyczne dotyczące Ustawy o zagranicznych praktykach korupcyjnych (FCPA) z 2012 r. wydane przez amerykański Departament Sprawiedliwości i Komisję Papierów Wartościowych i Giełd stwierdzają, że „spółki nie mogą wykorzystywać wpłat na cele dobroczynne jako pretekstu do przekazywania łapówek funkcjonariuszom publicznym”<sup>3</sup>.

### ... i są gotowi działać nieetycznie, aby nawiązać lub podtrzymać relacje biznesowe

Członkowie kadry kierowniczej są nie tylko narażeni na ryzyko, ale, co pokazuje nasze badanie, są skłonni generować takie ryzyko. W odpowiedzi na prośbę o wskazanie, które z listy potencjalnie nieetycznych działań są ich zdaniem uzasadnione, aby zrealizować cele finansowe, ponad jedna trzecia wskazała przynajmniej jedną odpowiedź jako możliwą do przyjęcia.

#### Rysunek 10: Prowadząc w złym kierunku - chęć działania w nieetyczny sposób



P: Które z wymienionych poniżej działań, o ile w ogóle, mogą być Państwa zdaniem uzasadnione, jeżeli pomogą przetrwać firmie spowolnienie gospodarcze?

Próba: Wszyscy respondenci (2719); grupa dyrektorów (941)

Oferowanie rozrywki i wręczenie osobistych upominków to działania, które członkowie kadry kierowniczej z grupy dyrektorów chętniej niż pozostali członkowie kadry kierowniczej, usprawiedliwią, jeśli miałyby pomóc firmie przetrwać. 18% respondentów z grupy dyrektorów uważa, że wręczenie osobistych upominków może być uzasadnione. Dla porównania tego samego zdania jest 14% wszystkich respondentów.

„Dobre połączenie egzekwowania zgodności z przepisami dotyczącymi papierów wartościowych przez organy ścigania i organy nadzoru jest nie tylko właściwe, ale także kluczowe w kontekście powstrzymywania osób dopuszczających się naruszeń tych przepisów, karania niewłaściwego postępowania i ochrony inwestorów.”

Mary Jo White, Przewodnicząca,  
Amerykańska Komisja Papierów Wartościowych i Giełd

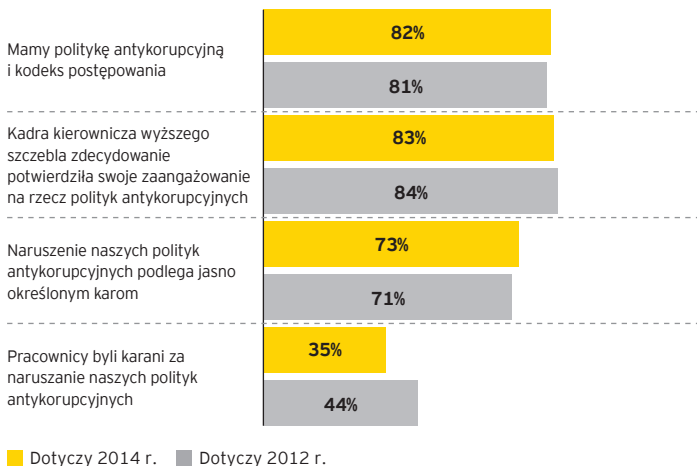
3 „A Resource Guide to the US Foreign Corrupt Practices Act,” Dział Karny Departamentu Sprawiedliwości i Dział Śledczy SEC, 2012 r.

## Czy działania na rzecz zapewnienia zgodności z regulacjami tracą impet?

Bez wątplenia większość firm wdrożyła liczne elementy składowe efektywnego programu zapewnienia zgodności.

- ▶ Ponad 80% respondentów stwierdziło, że ich spółki mają polityki antykorupcyjne i kodeksy postępowania.
- ▶ W zdecydowanej większości przypadków uznawano, że kadra kierownicza wyższego szczebla zdecydowanie potwierdziła swoje zaangażowanie na rzecz tego rodzaju polityk.
- ▶ Ponad 70% stwierdziło, że za naruszenie tych polityk obowiązują jasno określone kary.
- ▶ Jest bardziej prawdopodobne, że firmy z rynków rozwiniętych podejmą działania antykorupcyjne niż firmy z rynków rozwijających się, ale we wszystkich przypadkach przewaga wynosi mniej niż 10% - różnice między rynkami maleją w miarę wzmacniania się konsensusu dotyczącego najlepszych praktyk.

### Rysunek 11: Czy nastąpiła stagnacja w zgodności z regulacjami?



P: Dla każdego z poniższych stwierdzeń proszę powiedzieć, czy Państwa zdaniem dotyczy ono Państwa firmy albo wybrać odpowiedź „nie wiem”.

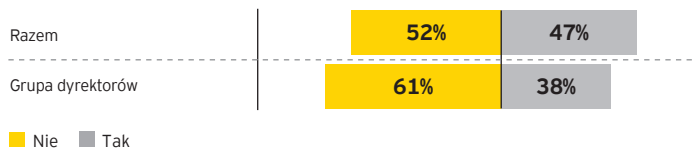
Próba: Wszyscy respondenci - 2014 r. (2028); wszyscy respondenci - 2012 r. (1808)

Nie można jednak zapomnieć, że stała, mniejsza grupa firm wciąż nie podjęła jeszcze nawet podstawowych działań.

Jedna piąta respondentów stwierdziła, że ich firmy nie mają polityki antykorupcyjnej lub że nie wiedzą, czy taka polityka istnieje. Od ostatniego badania ten wskaźnik uległ nieznacznej zmianie. Dzieje się tak mimo licznych nagłośnień wyroków w sprawach dotyczących korupcji, a także nowych lub bardziej wymagających przepisów na wielu kluczowych rynkach.

### Rysunek 12: Potwierdzone zaangażowanie, czy jego brak?

Czy wzięli Państwo udział w szkoleniu dotyczącym przeciwdziałania korupcji?

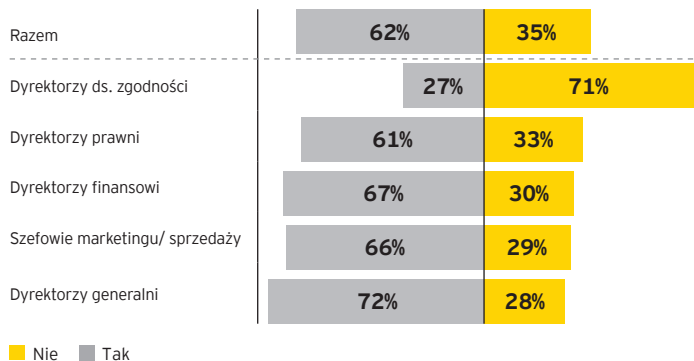


Próba: Wszyscy respondenci (2719); grupa dyrektorów (941)

Odpowiedzi „nie wiem” zostały pominięte w celu lepszego porównania otrzymanych odpowiedzi.

### Rysunek 13: Oceny ryzyka - uwzględnienie zakresu doświadczenia?

Czy w ostatnich dwóch latach Państwa spółka poprosiła Państwa o udział w ocenie ryzyka dotyczącego przeciwdziałania korupcji?



P: Czy w ostatnich dwóch latach Państwa spółka poprosiła o udział w wymienionych poniżej działaniach? Ocena ryzyka dotyczącego przeciwdziałania korupcji.

Próba: Wszyscy respondenci (2719): dyrektorzy ds. zgodności (95), dyrektorzy prawni (181), dyrektorzy finansowi (752), szefowie marketingu/sprzedaży (108), dyrektorzy generalni (155)  
Odpowiedzi „nie wiem” zostały pominięte w celu lepszego porównania otrzymanych odpowiedzi.



Jedna piąta respondentów stwierdziła, że ich firmy wciąż nie mają polityki antykorupcyjnej lub że nie wiedzą, czy taka polityka istnieje.



Ponadto, patrząc na wyniki w porównaniu z ostatnim badaniem, można zauważyć czynniki wskazujące, że działania na rzecz zapewnienia zgodności tracą impet, a kadra kierownicza wyższego szczebla nie wykazuje niezbędnego zaangażowania.

- ▶ Na niektórych rynkach poczucie, że kadra kierownicza wyższego szczebla potwierdza zaangażowanie na rzecz polityk, jest mniejsze.
- ▶ Zaobserwowano obniżenie liczby respondentów, którzy wzięli udział w szkoleniu dotyczącym przeciwdziałania korupcji: udział tej grupy wynosi obecnie poniżej 50%.
- ▶ Zaledwie 38% członków kadry kierowniczej z grupy dyrektorów wzięło udział w szkoleniu.
- ▶ W ostatnich dwóch latach zaledwie 30% respondentów z grupy dyrektorów zostało poproszonych o udział w ocenie ryzyka dotyczącego przeciwdziałania korupcji. Dla porównania o udział w tej ocenie poproszono 35% wszystkich respondentów.

Te wyniki pokazują, że starania na rzecz zapewnienia zgodności mogą być narażone na ryzyko utraty impetu i braku długotrwałego wpływu, który jest niezbędny, aby uchronić firmy przed widocznymi zagrożeniami związanymi z nadużyciami i korupcją.

Jeżeli kadra kierownicza nie będzie wystarczająco zaangażowana, nie ma możliwości skutecznego zarządzania istotnymi rodzajami ryzyka oraz ich uwzględniania. Następuje także osłabienie sygnału przekazywanego z góry. Trudno jest przekonać swoją firmę, że ryzyko nadużyć i korupcji to poważna sprawa, jeżeli kadra kierownicza wyższego szczebla sama nie robi tego, czego wymaga od swoich zespołów. Rady nadzorcze muszą wspierać to zaangażowanie kontrolą na wysokim poziomie.



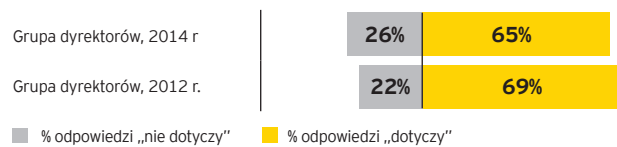
61%

członków kadry kierowniczej z grupy dyrektorów nie wzięło udziału w szkoleniu dotyczącym przeciwdziałania korupcji.

## Czy zaangażowanie rad nadzorczych jest wystarczające?

Respondenci z rynków rozwiniętych oraz z rynków rozwijających się zgłaszają, że obecnie jest mniej prawdopodobne niż dwa lata temu, iż rada nadzorcza będzie regularnie otrzymywać aktualne informacje o nadużyciach, podejrzeniach dotyczących zgodności i postępowaniach wyjaśniających.

### Rysunek 14: Koncentracja teraz lub zapłata później



P: Czy rada nadzorcza Państwa firmy regularnie otrzymuje aktualne informacje o nadużyciach, podejrzeniach dotyczących zgodności lub postępowaniach wyjaśniających?

Próba: Rozszerzona grupa dyrektorów, 2014 r. (824); rozszerzona grupa dyrektorów, 2012 r. (762)  
Odpowiedzi „nie wiem” i „odmowa odpowiedzi” zostały pominięte w celu lepszego porównania otrzymanych odpowiedzi.

Podczas gdy rady nadzorcze często wymagają zerowej tolerancji i zachęcają kierownictwo do tworzenia zespołów zajmujących się eliminacją ryzyka korupcji, nasze doświadczenie pokazuje, że bieżący nadzór sprawowany przez radę nadzorczą ma zasadnicze znaczenie przy skuteczniejszym ograniczaniu ryzyka. Uruchomienie programu i okazanie wsparcia na początku nie wystarczy. Ciągłe i prawdziwe zaangażowanie stanowi podstawę pozytywnych zachowań w całej firmie.

Wyniki pokazują, że w spółkach, w których kierownictwo jest najbardziej zaangażowane i wymagające, poziom aktywności w zakresie zgodności w całej firmie jest wyższy. Bardzo ważne jest, aby rada nadzorcza określiła plan wymagań, w sposób ciągły zadawała trudne pytania i aktywnie rozliczała kadre kierownicze wyższego szczebla z wyników. Taki poziom kontroli zapewni większe zaangażowanie kadry kierowniczej wyższego szczebla i powinien ograniczyć ryzyko nadmiernego delegowania działań w zakresie zgodności.

# Stare i nowe ryzyko wymaga dynamicznej reakcji

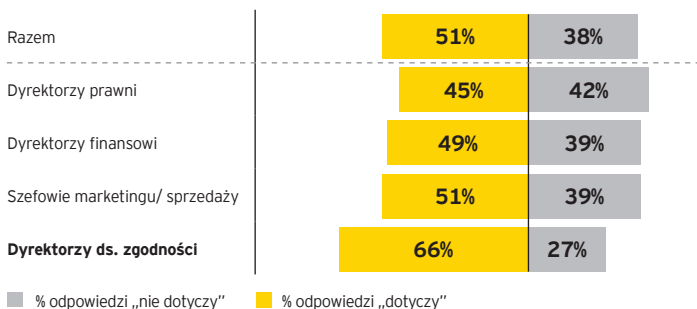
Zdecydowane zaangażowanie liderów firmy powinno napędzać dynamiczne podejście do zarządzania ryzykiem. Jest mało prawdopodobne, że podejście do zgodności skupiające się wyłącznie na zarządzaniu ryzykiem prawnym i regulacyjnym zapewni trwałą zmianę zachowań w firmie. Nasze wyniki pokazują, że spółki wciąż mają dużo do zrobienia.

Wdrożenie podstawowych elementów zgodności nie wystarczy. Firmy muszą zwiększyć efektywność dokonywanej przez siebie oceny ryzyka, szybko reagować na nowe i zmieniające się ryzyko. Muszą zapewnić efektywny przydział ograniczonych zasobów, w tym zastosowanie śledczej analizy danych w kontekście nadużyć. Ponadto konieczne jest radzenie sobie z poważnym ryzykiem korupcji związanym z transakcjami, a także dokładanie starań, aby promować etyczne postępowanie biznesowe i zachęcać do niego.

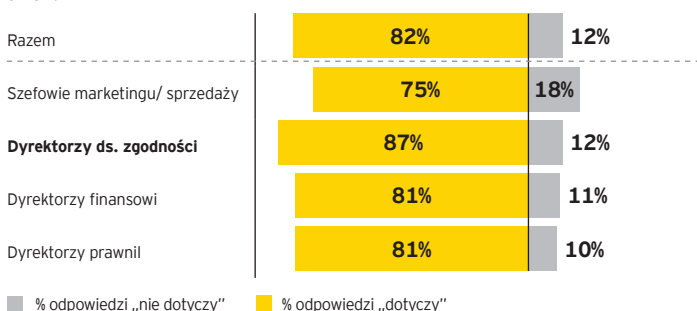
## Ocena ryzyka - punkt widzenia zależy od punktu siedzenia

### Rysunek 15: Dyrektorzy ds. zgodności - z nadzieją na to, co najlepsze w ludziach?

Praktyki korupcyjne są rozpowszechnione w biznesie w tym kraju.



W naszym sektorze powszechną praktyką jest stosowanie łapówek w celu zawarcia umów.



P: Dla każdego z poniższych stwierdzeń proszę powiedzieć, czy Państwa zdaniem dotyczy ono Państwa kraju lub branży albo wybrać odpowiedź „nie wiem”.

Próba: Wszyscy respondenci (2719): dyrektorzy finansowi (752), dyrektorzy ds. zgodności (95), dyrektorzy prawni (181), szefowie marketingu/sprzedaży (108)  
Odpowiedzi „nie wiem” i „odmowa odpowiedzi” zostały pominięte w celu lepszego porównania otrzymanych odpowiedzi.

- ▶ 27% dyrektorów ds. zgodności uczestniczących w naszym badaniu jest przekonanych, że w ich kraju łapówki są powszechne, ale należy uwzględnić wyższą średnią - 38% - wśród wszystkich respondentów.
- ▶ Respondenci z działów sprzedaży i marketingu byli o 50% bardziej skłonni uznać, że łapówki są powszechnie stosowane w ich sektorze, niż respondenci zajmujący się zgodnością.

Zaskakujące jest to wyraźnie niższe oszacowanie zagrożenia korupcją przez członków kadry kierowniczej odpowiedzialnych za compliance. Biorąc pod uwagę ich ukierunkowanie, oczekivalibyśmy, że wykażą się podwyższonym wyczuciem ryzyka. Możliwe jednak, że osoby, które są w praktyce bliżej ryzyka, mają bardziej realistyczne spojrzenie.

Wniosek, jaki powinny wyciągnąć rady nadzorcze i kadra kierownicza wyższego szczebla jest taki, że w ocenę ryzyka musi być zaangażowana szeroka grupa różnych funkcji i jednostek biznesowych. Potwierdzają to także respondenci, których zdaniem lepsza współpraca pomiędzy działem prawnym działem ds. zgodności i działem audytu poprawiłaby skuteczność funkcji zgodności.

W praktyce łatwiej mówić o zapewnieniu takiej współpracy niż ją osiągnąć. Sprawne i produktywne interakcje pomiędzy tymi bardzo różnymi zespołami są kluczem do utrzymania koncentracji zgodności na odpowiednich priorytetach. Zespoły ds. zgodności powinny robić wszystko, aby zdobyć nowe pomysły. Może to oznaczać zachęcanie oddelegowywania pracowników innych części firmy - na przykład pracowników z rynków rozwijających się do centrali, gdzie mieliby zajmować się rynkami rozwiniętymi, wspieranie szerszego szkolenia zewnętrznego zespołów oraz wspieranie wymiany koncepcji dotyczących zgodności pomiędzy spółkami z branży.

### Rysunek 16: W kierunku skuteczniejszego programu zgodności



P: Które dwa lub trzy z wymienionych, jeśli w ogóle, w największym stopniu Państwa zdaniem przyczyniłyby się do zwiększenia skuteczności podejmowanych przez Państwa firmę działań w zakresie zgodności?

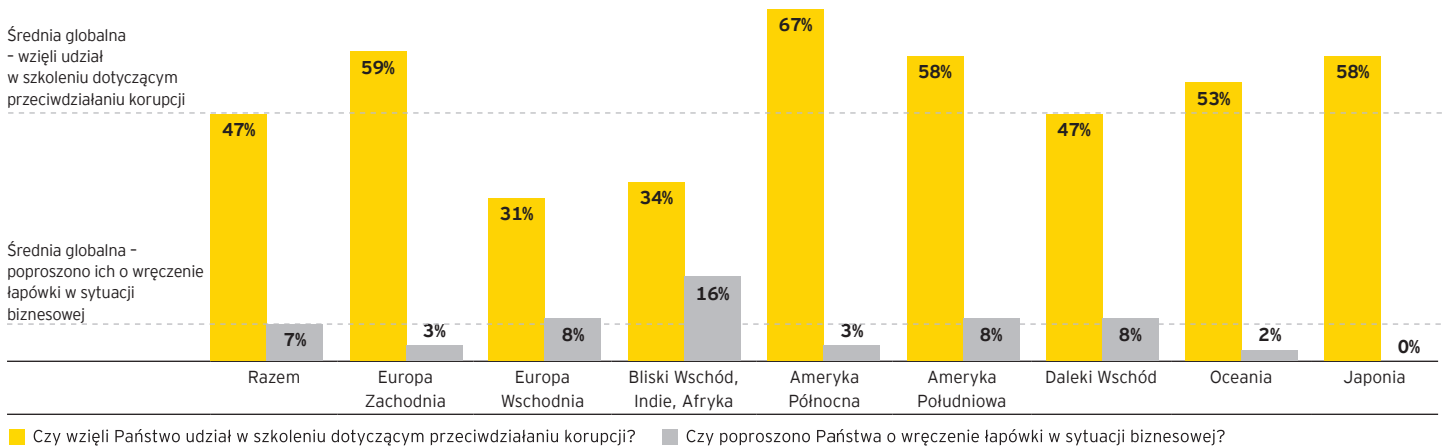
Próba: Wszyscy respondenci (2719)  
Odpowiedzi „nie wiem” i „odmowa odpowiedzi” zostały pominięte w celu lepszego porównania otrzymanych odpowiedzi.

Niektóre firmy starają się także, aby ich funkcja zapewnienia zgodności i program w tym zakresie zostały porównane w ramach formalnego audytu zewnętrznego - trend ten rozwija się szczególnie w Niemczech, gdzie obowiązuje dobrowolny standard dotyczący audytu programów zgodności. W ten sposób możliwe jest wprowadzenie świeżego spojrzenia i ograniczenia ryzyka „myślenia grupowego” w ramach funkcji zgodności.

## Należy uczyć się od tych, którzy są najbardziej zagrożeni - i koncentrować zasoby

Działania mające na celu zapewnienie zgodności powinny koncentrować się na zespołach, które są najbardziej narażone na ryzyko. Wyniki naszego badania pokazują, że nie zawsze tak jest.

Rysunek 17: Szkolenie antykorupcyjne - występowanie przekupstwa



P: Czy wzięli Państwo udział w szkoleniu dotyczącym przeciwdziałaniu korupcji?

P: Czy kiedykolwiek poproszono Państwa o podjęcie dowolnego z wymienionych poniżej działań? Wręczenie łapówki w sytuacji biznesowej.

Próba: Wszyscy respondenci (2719); Europa Zachodnia (852); Europa Wschodnia (608); Bliski Wschód, Indie i Afryka (403); Ameryka Północna (100); Ameryka Południowa (252); Azja - Daleki Wschód (403); Oceania (51); Japonia (50)

Jest bardziej prawdopodobne, że - na przykład - w szkoleniu dotyczącym przeciwdziałaniu korupcji udział wezmą członkowie kadry kierowniczej z rynków rozwiniętych, w przypadku których uznaje się, że korupcja jest niższa, niż z rynków rozwijających się, gdzie ryzyko jest wyższe. Z populacji uczestniczącej w badaniu, 58% respondentów z rynków rozwiniętych ukończyło szkolenie dotyczące przeciwdziałaniu korupcji. Dla porównania takie szkolenie ukończyło zaledwie 40% respondentów z rynków rozwijających się. Ta nierówność wskazuje na istotne wyzwania, przed którymi stają spółki organizujące szkolenia. Koszty i presja czasowa związane z integracją nowoprzyjętych podmiotów mogą ograniczać zastosowanie i odpowiedniość szkolenia do każdego z nowych rynków. Biorąc pod uwagę potencjalne ryzyko zarządy powinny jednak zaangażować niezbędne zasoby, aby zapewnić jednakowe zaangażowanie na wszystkich rynkach.



58%

58% respondentów z rynków rozwiniętych ukończyło szkolenie dotyczące przeciwdziałaniu korupcji. Dla porównania to szkolenie ukończyło zaledwie 40% respondentów z rynków rozwijających się.



40%



27%

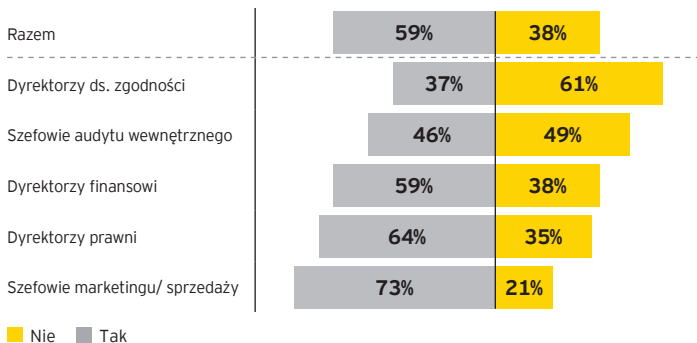


38%

Zaledwie 27% dyrektorów ds. zgodności jest przekonanych, że korupcja jest rozpowszechniona w ich własnym kraju. Dla porównania podobne zdanie ma 38% wszystkich respondentów.

### Rysunek 18: Skuteczne koncentrowanie starań

Czy w ostatnich dwóch latach Państwa spółka poprosiła Państwa o udział w rozmowie z audytorem wewnętrznym na temat zgodności z polityką antykorupcyjną?



P: Czy w ostatnich dwóch latach Państwa spółka poprosiła o udział w wymienionych poniżej działaniach? Rozmowa z audytorem wewnętrznym na temat zgodności z polityką antykorupcyjną.

Próba: Wszyscy respondenci (2719): dyrektorzy finansowi (752), szefowie audytu wewnętrznego (238), dyrektorzy ds. zgodności (95), dyrektorzy prawni (181), szefowie marketingu/sprzedaży (108). Odpowiedzi „nie wiem” i „odmowa odpowiedzi” zostały pominięte w celu lepszego porównania otrzymanych odpowiedzi.



38%

firm nigdy nie przeprowadziło due diligence dotyczącego nadużyć lub due diligence antykorupcyjnego w ramach fuzji i przejęć.

Respondenci powiedzieli nam, że wywiady prowadzone przez audyt wewnętrzy dotyczące przeciwdziałania korupcji będą z prawie trzy razy większym prawdopodobieństwem prowadzone z pracownikami zajmującymi się zgodnością niż z zespołami odpowiedzialnymi za sprzedaż i marketing, które mają bezpośredni kontakt z rynkiem. Jeżeli celem takich wywiadów jest identyfikacja i ograniczenie ryzyka dalszych potencjalnie niewłaściwych praktyk lub działań, podejście to wydaje się pomijać możliwość dotarcia do pracowników z pierwszej linii, którzy są narażeni na bezpośredni kontakt z takimi sytuacjami w terenie.

Zespoły ds. compliance coraz częściej stosują śledczą analizę danych w kontekście nadużyć (FDA) jako metodę ukierunkowania swoich starań i przyspieszenia postępowań wyjaśniających. W przeprowadzonym przez nas ostatnio globalnym badaniu dotyczącym analizy danych w kontekście nadużyć, „Big risks require big data thinking”, 75% respondentów uznaje FDA za ważny element w postępowaniach wyjaśniających dotyczących sprzeniewierzenia aktywów i korupcji.

FDA może mieć kluczowe znaczenie dla zdolności firmy do identyfikacji ryzyka nadużyć lub korupcji, a także podjęcia niezbędnych działań ograniczających. Wzmacnia proces oceny ryzyka i może pomóc w ukierunkowaniu zasobów wykorzystywanych do celów audytu i postępowań wyjaśniających.

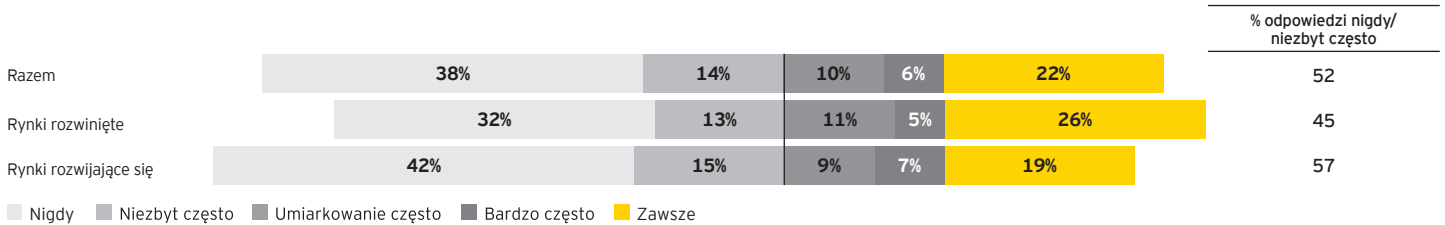
### Analiza transakcji w kontekście nadużyć - zarządzanie ryzykiem, identyfikacja czynników, które uniemożliwiają zawarcie transakcji

Firmy rozumieją, że transakcje mogą stanowić obszar wysokiego ryzyka w odniesieniu do korupcji. Same sprawy dotyczące egzekwowania zgodności z amerykańską Ustawą o zagranicznych praktykach korupcyjnych (FCPA) pokazują wagę tego ryzyka. Mimo to prawie 40% firm nigdy nie przeprowadziło due diligence dotyczącego nadużyć lub due diligence antykorupcyjnego w ramach transakcji fuzji i przejęć.

„Jest bardzo ważne, czy spółka ma dobry kodeks postępowania i program antykorupcyjny... ale jest równie ważne, jak zdecydowanie i skutecznie są one stosowane.”

Cobus de Swardt, Dyrektor Zarządzający,  
Transparency International

**Rysunek 19: Wymagana uwaga do przeciwdziałania korupcji**



P: Jak często Państwa spółka przeprowadzała badanie due diligence dotyczące nadużyć lub antykorupcyjne w związku z przejęciami przedsiębiorstw w ostatnich dwóch latach?

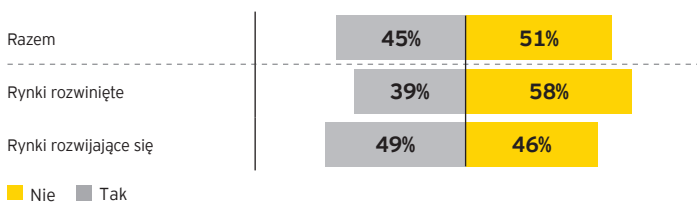
Próba: Respondenci, którzy zrealizowali transakcję przejęcia - wszyscy respondenci (2053), rynki rozwinięte (793), rynki rozwijające się (1260)  
Odpowiedzi „nie wiem” zostały pominięte w celu lepszego porównania otrzymanych odpowiedzi.

Poważne ryzyko korupcji może się pojawić, jeżeli nie uwzględną się odpowiednich pytań lub jeżeli postępowanie wyjaśniające nie będzie odpowiednio ukierunkowane. Jeśli to możliwe, takie pytania należy zadawać na etapie poprzedzającym przejęcie. Jeśli nie, dostępny jest także ograniczony czas na zdanie tych pytań po przejęciu (w opinii wydanej przez amerykański Departament Sprawiedliwości w sprawie Halliburton w 2008 r. wymieniono 180 dni). FDA powinna być często stosowanym narzędziem wspierającym proces due diligence, ponieważ czynniki uniemożliwiające zawarcie transakcji raczej nie zostaną ujawnione w ogólnych przeglądach i kwestionariuszach.

### Promocja etyki i wspieranie etycznego zachowania

W celu promowania etyki i wspierania etycznego zachowania firmy powinny podejmować działania wykraczające poza wprowadzenie kanału komunikacji dla sygnalistów. Prawie połowa firm uczestniczących w naszym badaniu nie ma takiego kanału i od jego stworzenia powinny zacząć.

**Rysunek 20: Zgłaszanie informacji - problemy, o których nikt nie słyszał**



P: Które z wymienionych systemów lub procesów stosuje Państwa organizacja w celu monitorowania zgodności z przepisami dotyczącymi przeciwdziałania korupcji? Kanały komunikacji dla sygnalistów

Próba: Wszyscy respondenci (2719), rynki rozwinięte (1103), rynki rozwijające się (1616)  
Odpowiedzi „nie wiem” zostały pominięte w celu lepszego porównania otrzymanych odpowiedzi.

Zarządy powinny sprawdzać, w jaki inny sposób firmy promują etyczne zachowanie i zachęcają do niego. Wiele firm łatwo opisze, w jaki sposób nagradza wzrost - ale czy potrafią powiedzieć, w jaki sposób nagradzają kulturę etyki? Na przykład, jaka jest rola komitetu ds. wynagrodzeń w monitorowaniu wspierania działań w tym zakresie?

„Niewłaściwy proces due diligence może pozwolić na dalszą korupcję - wraz ze wszystkimi powiązаныmi szkodami dla rentowności i reputacji firmy, jak również potencjalną odpowiedzialnością cywilną i karną.”

Poradnik dotyczący FCPA wydany przez amerykański Departament Sprawiedliwości/Komisję Papierów Wartościowych i Geld, 2012 r.

## Podsumowanie

Bez względu na starania, energię i doświadczenie, jakie firma angażuje w związku z ryzykiem nieetycznego postępowania, jest mało prawdopodobne, że nadużycia i korupcja znikną.

Wyniki naszego badania przez ostatnie 10 lat wykazują, że istnieje pewien strukturalny poziom nieetycznego i niezgodnego z prawem postępowania, który firmy powinny starać się ograniczać. Oznacza to zdolność do wykrywania, analizowania i zapobiegania działaniom poszczególnych pracowników, którzy są gotowi działać nieetycznie.

Poniżej przedstawiono wybrane, kluczowe elementy wiodących praktyk - te informacje opierają się na naszych badaniach i doświadczeniach w pracy z klientami z różnych branż na całym świecie.



### Zaangażowanie rad nadzorczych

Rady nadzorcze muszą zadawać zarządowi odpowiednie pytania dotyczące jakości i częstotliwości prowadzonej oceny ryzyka, szczególnie w odniesieniu do nowych rodzajów ryzyka, takich jak cybernadużycia/cyberprzestępczość. Członkowie rady nadzorczej mogą zachęcać spółkę do lepszej współpracy pomiędzy działem prawnym, działem ds. zgodności i działem audytu wewnętrznego. Powinni także wymagać od zarządu regularnych, aktualnych informacji dotyczących ryzyka nadużyć i korupcji.



### Duże zbiory danych (big data)

Analiza dużych zbiorów danych (big data) przy pomocy śledczych narzędzi analitycznych w kontekście nadużyć może zwiększyć zgodność i zapewnić lepsze wyniki postępowań wyjaśniających, a także pomóc zarządom w uzyskaniu przydatnych zagregowanych informacji dla rad nadzorczych.



### Antykorupcyjne due diligence

Takie specjalistyczne due diligence powinno być normą, a nie wyjątkiem. Jeżeli przeprowadzenie odpowiednich prac przed zamknięciem transakcji jest niemożliwe, kluczowe znaczenie mają odpowiednie procedury po zamknięciu transakcji, biorąc pod uwagę to, że spółka może ponieść odpowiedzialność za działania niezgodne z prawem, jeżeli nie zostaną one terminowo zidentyfikowane i ujawnione organom nadzoru.



### Procedury eskalacji

Spółki powinny mieć jasno określone procedury eskalacji określające reakcje na doniesienia informatorów lub cyber-incydenty, tak, aby ograniczyć do minimum ponoszone szkody i przyspieszyć proces zawiadamiania zarządu. Ponadto, w razie potrzeby, powinny konsultować się z zewnętrznymi radcami prawnymi, audytorami śledczymi i specjalistami ds. bezpieczeństwa systemów informatycznych.



### Szkolenie

Spółki powinny mieć programy szkoleń dotyczących przeciwdziałaniu korupcji, dostosowane do ogólnych funkcji i poziomów doświadczenia. Szkolenie należy prowadzić w języku lokalnym i powinno obejmować wykłady oraz inne elementy online/video. Należy monitorować listy obecności osób uczestniczących w szkoleniach, a ocena liderów jednostek biznesowych, w tym w zagranicznych lokalizacjach, powinna uwzględniać poziom ich uczestnictwa. Członkowie kadry kierowniczej z grupy dyrektorów powinni własnym przykładem zachęcać do udziału w szkoleniach i nie mogą być z tego zwolnieni. W szkoleniu powinni wziąć udział także członkowie zarządu.



### Wsparcie budżetowe dla funkcji audytu wewnętrznego i zgodności

Podczas gdy firma ponosi pewne ryzyka, zasadniczą rolę w podnoszeniu standardów postępowania biznesowego i w ochronie spółki przed problemami odgrywają funkcje audytu wewnętrznego i zgodności.

Spółki, zarządy i inni interesariusze mieliby odpowiednie wsparcie w realizowaniu tych priorytetów. Przy coraz większym nacisku na pozyskiwanie przychodów z mniej dojrzałych rynków, stojące przed spółkami wyzwania stają się coraz bardziej złożone. Jednocześnie regulatorzy współpracują na poziomie ponadnarodowym tak ściśle, jak nigdy wcześniej, aby zapewnić odpowiedzialność spółek i ich kadry kierowniczej. Nadszedł czas, aby wzmocnić zaangażowanie na rzecz etycznego wzrostu.

# Metodologia badania

Pomiędzy listopadem 2013 roku a lutym 2014 roku nasi ankieterzy - przedstawiciele międzynarodowej agencji badania rynku Ipsos - przeprowadzili 2719 rozmów w językach lokalnych z przedstawicielami kadry kierowniczej wyższego szczebla wybranych największych spółek z 59 krajów i terytoriów. Próbę badawczą dobrano tak, aby określić opinie członków kadry kierowniczej odpowiedzialnych za przeciwdziałanie nadużyciom, głównie dyrektorów finansowych, dyrektorów ds. zgodności, dyrektorów prawnych i szefów audytu wewnętrznego.

## Profil uczestników - region i kraj

Liczba rozmów	
<b>Daleki Wschód</b>	<b>403</b>
Chiny	50
Filipiny	50
Hongkong	50
Indonezja	50
Korea Południowa	51
Malezja	52
Singapur	50
Wietnam	50
<b>Europa Wschodnia</b>	<b>608</b>
Kraje Bałtyckie*	53
Chorwacja	50
Czechy	51
Polska	50
Rumunia	50
Rosja	50
Serbia	50
Słowacja	50
Słowenia	50
Turcja	52
Ukraina	50
Węgry	52
<b>Japonia</b>	<b>50</b>
<b>Ameryka Łacińska</b>	<b>252</b>
Argentyna	50
Brazylia	50
Chile	51
Kolumbia	51
Meksyk	50

Liczba rozmów	
<b>Bliski Wschód, Indie, Afryka</b>	<b>403</b>
Afryka Południowa	50
Arabia Saudyjska	50
Egipt	25
Indie	51
Izrael	25
Jordania	25
Kenia	52
Namibia	50
Nigeria	50
ZEA	25
<b>Ameryka Północna</b>	<b>100</b>
Kanada	50
Stany Zjednoczone	50
<b>Oceania</b>	<b>51</b>
Australia	40
Nowa Zelandia	11
<b>Europa Zachodnia</b>	<b>852</b>
Austria	50
Belgia	50
Dania	50
Finlandia	50
Francja	50
Grecja	50
Hiszpania	50
Holandia	50
Irlandia	51
Luksemburg	50
Niemcy	50
Norwegia	50
Portugalia	50
Szwecja	50
Szwajcaria	50
Wielka Brytania	50
Włochy	51

\* Estonia, Łotwa, Litwa

Na potrzeby niniejszego raportu do krajów „rozwinętych” zaliczono Australię, Austrię, Belgię, Kanadę, Danię, Finlandię, Francję, Niemcy, Grecję, Irlandię, Włochy, Japonię, Luksemburg, Holandię, Nową Zelandię, Norwegię, Portugalię, Singapur, Hiszpanię, Szwecję, Szwajcarię, Wielką Brytanię i Stany Zjednoczone. Kraje i terytoria „rozwijające się” to Argentyna, Brazylia, Chile, Chiny, Kolumbia, Chorwacja, Czechy, Egipt, Estonia, Hongkong, Węgry, Indie, Indonezja, Izrael, Jordania, Kenia, Łotwa, Litwa, Malezja, Meksyk, Namibia, Nigeria, Filipiny, Polska, Rumunia, Rosja, Arabia Saudyjska, Serbia, Słowacja, Słowenia, Afryka Południowa, Korea Południowa, Turcja, ZEA, Ukraina, Wietnam.

W 12. Światowym badaniu nadużyć gospodarczych, które opierało się na 1758 rozmowach, nie uwzględniono 50 respondentów z Irlandii. Tegoroczne badanie wśród 2719 uczestników uwzględniło odpowiedzi z Irlandii, przy czym do celów porównania w 12. Światowym badaniu nadużyć gospodarczych uwzględniliśmy wartości dotyczące Irlandii.



## Profil uczestników - stanowisko, branża i przychody

Liczba rozmów		
<b>Stanowisko</b>		
Dyrektor finansowy <sup>1</sup>	752	28%
Inny pracownik działu finansowego	632	23%
Szef audytu wewnętrznego	238	9%
Inny pracownik audytu/działu ds. ryzyka	257	9%
Dyrektor prawny <sup>2</sup>	181	7%
Dyrektor generalny <sup>3</sup>	155	6%
Szef marketingu/sprzedaży	108	4%
Dyrektor ds. zgodności	95	3%
Szef jednostki biznesowej/pionu	89	3%
Inni członkowie kadry kierowniczej wyższego szczebla	61	2%
Dyrektor ds. bezpieczeństwa	50	2%
Dyrektor operacyjny	34	1%
Dyrektor ds. administracyjno-prawnych	22	1%
Inni członkowie kadry kierowniczej	45	2%
<b>Branża</b>		
Motoryzacja	128	5%
Produkty konsumpcyjne/detal/hurt	604	22%
Usługi finansowe	264	10%
Sektor rządowy i publiczny	51	2%
Ochrona zdrowia i farmacja	108	4%
Produkcja/chemia	468	17%
Przemysł wydobywczy, ropa, gaz	152	6%
Inne gałęzie transportu	117	4%
Energetyka i przedsiębiorstwa użyteczności publicznej	145	5%
Firmy usług profesjonalnych oraz usługowe	212	8%
Nieruchomości	229	8%
Technologia, komunikacja i rozrywka	184	7%
Inne branże	57	2%
<b>Przychody<sup>†</sup></b>		
Powyżej 5 mld USD	160	6%
1 mld USD - 5 mld USD	496	18%
500 mln USD - 0,99 mld USD	340	13%
100 mln USD - 499 mln USD	805	30%
99 mln USD lub mniej	853	31%
Powyżej 1 mld USD	656	24%
Poniżej 1 mld USD	1,998	73%

Na potrzeby niniejszego raportu „grupa dyrektorów” obejmuje dyrektorów finansowych, dyrektorów generalnych i dyrektorów operacyjnych, a „rozszerzona grupa dyrektorów” obejmuje dyrektorów finansowych, dyrektorów generalnych, dyrektorów operacyjnych, szefów audytu wewnętrznego, dyrektorów ds. ryzyka i szefów działów marketingu/sprzedaży.

<sup>1</sup> W tym kierownicy finansowi.

<sup>2</sup> W tym szefowie działów prawnych.

<sup>3</sup> W tym dyrektorzy zarządzający.

<sup>†</sup> Pomiędzy respondentów, którzy nie udzieli odpowiedzi na to pytanie. Próba: Wszyscy respondenci (2719)

## Dane kontaktowe

Dział Zarządzania Ryzykiem Nadużyć EY ma charakter globalny. Poniżej znajduje się lista krajów oraz przedstawicieli regionalnych. Więcej informacji można znaleźć na stronie [www.ey.com/fids](http://www.ey.com/fids).

Kraj	Osoba do kontaktu	Numer telefonu
<b>Dyrektor Globalny</b>	<b>David Stulb</b>	<b>+44 20 7951 2456</b>
Afryka Południowa	Charles De Chermont	+27 11 502 0426
Afganistan/Pakistan	Shariq Zaidi	+92 21 3568 6866
Argentyna	Andrey Rey	+54 1145 152 668
Australia/Nowa Zelandia	Paul Fontanot	+61 2 8295 6819
Austria	Andreas Frohner	+43 1 211 70 1500
Belgia	Frank Staelens	+32 496 57 49 24
Bliski Wschód	Michael Adlem	+971 4701 0524
Brazylia	Jose Compagnio	+55 11 2573 3215
Chile	Ricardo Gameroff	+56 2 267 6 1414
Chiny/Hongkong/Korea Południowa	Chris Fordham	+852 2846 9008
Czechy/Słowacja/Słowenia/Serbia/Chorwacja	Daniel Bican	+420 225 335 849
Filipiny	Roderick Vega	+63 2 894 8342
Francja/Luksemburg	Philippe Hontarrede	+33 1 46 93 62 10
Hiszpania	Ricardo Noreña	+34 91 572 5097
Holandia	Angélique Keijsers	+31 88 40 71812
Hongkong/Korea Południowa	Chris Fordham	+852 2846 9008
Indie	Arpinder Singh	+91 22 6192 0160
Indonezja	Amien Sunaryadi	+62 21 5289 5000
Irlandia	Julie Fenton	+353 1 221 2321
Japonia	Ken Arahari	+81 3 3503 3292
Kanada	Mike Savage	+1 416 943 2076
Kenia	Peter Kahi	+254 20 2715300
Kolumbia	Liudmila Riano	+57 148 473 51
Malezja	Joyce Lim	+60 374 958 847
Meksyk	Sergio Negreira	+1 305 415 1447
Namibia	Hans Hashagen	+264 61 289 1162
Niemcy	Stefan Heißner	+49 211 9352 11397
Nigeria	Linus Okeke	+234 1 463 6479 80
Norwegia	Elisabeth Roscher	+47 24 002 907
Polska/Kraje Bałtyckie	Mariusz Witalis	+48 225 577 950
Portugalia	Pedro Cunha	+351 217 912 043
Rumunia/Bułgaria	Burcin Atakan	+40 21 402 4056
Rosja/Wspólnota Niepodległych Państw	Greg Crouse	+7 495 755 9968
Singapur	Lawrance Lai	+65 6309 8848
Stany Zjednoczone	Brian Loughman	+1 212 773 5343
Szwajcaria	Michael Faske	+41 58 286 3292
Szwecja/Dania/Finlandia	Erik Skoglund	+46 8 520 599 39
Turcja/Grecja	Dilek Çilingir	+90 212 368 5172
Węgry	Ferenc Biro	+36 1451 8684
Wielka Brytania	John Smart	+44 20 7951 3401
Wietnam	Saman W Bandara	+84 4 3831 5100
Włochy	Fabrizio Santaloia	+39 02 8066 9733
Zimbabwe	David Gwande	+263 4 750979



#### O firmie EY

EY jest światowym liderem rynku usług profesjonalnych obejmujących usługi audytorskie, doradztwo podatkowe, doradztwo biznesowe i doradztwo transakcyjne. Nasza wiedza oraz świadczone przez nas najwyższej jakości usługi przyczyniają się do budowy zaufania na rynkach kapitałowych i w gospodarkach całego świata. W szeregach EY rozwijają się utalentowani liderzy zarządzający zgranymi zespołami, których celem jest spełnianie obietnic składanych przez markę EY. W ten sposób przyczyniamy się do budowy sprawniej funkcjonującego świata. Robimy to dla naszych klientów, społeczności, w których żyjemy i dla nas samych.

Nazwa EY odnosi się do firm członkowskich Ernst & Young Global Limited, z których każda stanowi osobny podmiot prawny. Ernst & Young Global Limited, brytyjska spółka z odpowiedzialnością ograniczoną do wysokości gwarancji (company limited by guarantee) nie świadczy usług na rzecz klientów. Aby uzyskać więcej informacji, wejdź na [www.ey.com/pl](http://www.ey.com/pl)

#### O Dziale Zarządzania Ryzykiem Nadużyć EY

Rozwiązywanie złożonych kwestii dotyczących nadużyć, zgodności z przepisami oraz sporów biznesowych może utrudnić działania zmierzające do osiągnięcia sukcesu. Poprawa zarządzania ryzykiem nadużyć oraz niezgodności z prawem stanowi priorytet biznesowy o wyjątkowym znaczeniu, niezależnie od sektora działalności. Nasze biura lokalne zatrudniają ponad 2600 doradców specjalizujących się w dziedzinie badania nadużyć i rozstrzygania sporów, z których możemy utworzyć multidyscyplinarny zespół doskonale znający lokalną kulturę i idealnie dostosowany do współpracy z Państwem firmą i jej doradcami prawnymi. Oddajemy do dyspozycji klientów zgromadzone przez nas doświadczenie, szczegółową wiedzę merytoryczną oraz zrozumienie ogólnoświatowej sytuacji biznesowej.

EY, Rondo ONZ 1, 00-124 Warszawa

© 2014 EYGM Limited  
Wszelkie prawa zastrzeżone.

SCORE: 004.06.14

#### Uwagi

Niniejszy materiał ma wyłącznie charakter informacyjny, a zawarte w nim dane nie mają zastąpić porady księgowej, podatkowej lub innej profesjonalnej. W celu uzyskania szczegółowej porady należy skontaktować się ze swoim doradcą.

[ey.com/fids](http://ey.com/fids)