

1(2)

PRZEGLĄD



ANTYKORUPCYJNY

CZASOPISMO CENTRALNEGO BIURA ANTYKORUPCYJNEGO

WARSZAWA 2012

REDAKTOR NACZELNY:

Iwona Czerniec

ADRES REDAKCJI:

Centralne Biuro Antykorupcyjne,
Al. Ujazdowskie 9, 00-583 Warszawa

PROJEKT OKŁADKI, SKŁAD I DRUK:

Wydawnictwo Centrum Szkolenia Policji w Legionowie

Nakład: 200 egz.

ISSN 2083-7127

Warunki zamieszczania prac

Artykuły do „Przeglądu Antykorupcyjnego” należy przekazywać do Redakcji (w wersji elektronicznej w formacie *.doc) na adres:

Centralne Biuro Antykorupcyjne,
Al. Ujazdowskie 9, 00-583 Warszawa
lub e-mail redaktora naczelnego: iwona.czerniec@cba.gov.pl.

Każdorazowo opracowanie należy opatrzyć imieniem i nazwiskiem Autora, nazwą reprezentowanej instytucji, ewentualnie zajmowanym stanowiskiem, tytułem naukowym, stopniem wojskowym etc.

Materiały przekazywane do druku powinny mieć ujednoliczoną formę. Treść artykułu (bez przypisów i bibliografii) nie powinna przekroczyć 18 tysięcy znaków ze spacjami. W przypadku dłuższych opracowań sugerowane jest podzielenie materiału na kolejne edycje kwartalnika. Powoływanie się w przypisach na stronę internetową wymaga podania jej adresu URL oraz daty, kiedy dana treść była dostępna.

Redakcja zastrzega sobie prawo do dokonywania poprawek stylistycznych w tekstach przekazanych do druku oraz skracania i uzupełniania artykułów bez naruszania myśli Autora.

Redakcja informuje, iż publikowanie w „Przeglądzie Antykorupcyjnym” odbywa się nieodpłatnie. Egzemplarze czasopisma w wersji drukowanej udostępniane są również bezpłatnie Autorom artykułów oraz instytucjom współpracującym z Centralnym Biurem Antykorupcyjnym. Ponadto każdorazowo są one zamieszczane w wersji do pobrania na stronach internetowych Centralnego Biura Antykorupcyjnego, tj. www.cba.gov.pl oraz www.antykorupcja.edu.pl.

SPIS TREŚCI

1	Wstęp P. WOJTUNIK	5
2	Jak zbudować korporację odporną na nadużycia? M. BEREŚNIEWICZ, J. KUCHENBEKER	7
3	Problemy etyczne w biznesie elektroenergetycznym J. BUJKO	17
4	Księgowy – zawód zaufania publicznego Ł. KANSY	25
5	System przeciwdziałania korupcji w firmie Siemens G. MOSKAL	28
6	Korupcja w biznesie. Wymysł idealistów czy realne zagrożenie? J. KRASZKIEWICZ	33
7	Korupcja poprzez pryzmat mechanizmów gospodarczych M. KOSSOWSKI	39
8	Security Research Conference (SRC'11)	43

Wstęp

Aktualnie dostępna wiedza na temat mechanizmów sprzyjających powstawaniu korupcji pozwalała na wypracowanie skutecznych metod zapobiegania i zwalczania. W ostatnich latach coraz bardziej optymistycznie przedstawia się pozycja naszego kraju w międzynarodowych badaniach o charakterze porównawczym, w tym w rankingach oceniających skalę korupcji. Wyniki corocznie prowadzonego przez Transparency International badania Indeks Percepcji Korupcji (Corruption Perception Index) wskazują na dostrzegalną tendencję spadkową. W 2010 r. Polska znalazła się na 41. miejscu wśród 178 ujętych w badaniu krajów świata, z indeksem o wartości 5,3 punktu. Jest to rezultat lepszy w stosunku do 2009 r. o 0,3 punktu. Wówczas Polska uplasowała się na 49. pozycji w rankingu z indeksem o wartości 5,0.

W minionym roku Centralne Biuro Antykorupcyjne obok prowadzonych spraw operacyjno-śledczych oraz kontrolnych położyło większy nacisk na działania profilaktyczne, w szczególności poprzez redagowanie portali internetowych, wydawnictwo poradników antykorupcyjnych czy działalność szkoleniową wśród pracowników administracji państwowej. Przedstawiciele Biura uczestniczyli również w przedsięwzięciach rządowych prowadzonych pod auspicjami Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji, m.in. w pracach nad: Rządowym Planem Przeciwdziałania Korupcji i Rządowym Planem Zwalczania Przystępczości Zorganizowanej. CBA udzieliło także wsparcia Ministerstwu Finansów w opracowywaniu Programu antykorupcyjnego polskiej Służby Celnej 2010–2013+.

Jak wskazują wyniki badań, występują obszary mniej i bardziej podatne na praktyki korupcyjne. Z pewnością większe ryzyko wystąpienia tego zjawiska można pojąć tam, gdzie stykają się interesy prywatne z państwowymi. Korupcja oddziałuje na całe społeczeństwo, powodując wzrost kosztów towarów i usług, wpływa destrukcyjnie na wartości, przyczyniając się do powstawania tak zwanej podwójnej moralności i społecznego przyzwolenia na korupcję, poczucia niesprawiedliwości i braku zaufania. Szacuje się, że korupcja powoduje znacznie większe straty w obrocie gospodarczym niż te wynikające z przestępczości pospolitej.

Należy jednak podkreślić, iż wypracowanie kultury obrotu gospodarczego pozostającej w duchu poszanowania dla przepisów prawa nie będzie możliwe bez odpowiedniego zaangażowania uczestników. Powinni oni dążyć do wdrażania oraz nieustannego doskonalenia wewnętrznych polityk i mechanizmów antykorupcyjnych służących odpowiedzialnemu uczestnictwu w obrocie gospodarczym. Wyniki badania firmy Ernst & Young z maja 2011 r.* wskazują, iż mechanizmy zapobiegania korupcji, takie jak polityka antykorupcyjna czy kodeks etyczny, funkcjonują w niespełna połowie polskich firm. Tymczasem dla podnoszenia jakości i poprawności obrotu gospodarczego jest niezbędne przestrzeganie zasad etyki oraz kultury przedsiębiorczości. Dążenie do uczciwości i rzetelności powinno stanowić naczelną zasadę każdego przedsiębiorcy. Należy działać na rzecz budowania w świadomości przedsiębiorców przekonania, iż to poszanowanie dla obowiązującego prawa i wysokich standardów oraz przestrzeganie zasad etyki stanowią warunek konieczny dla stabilności i sukcesu gospodarczego. Konsekwentne wdrażanie programów antykorupcyjnych pozwala ograniczyć nierzadko bardzo dotkliwe straty zarówno finansowe, jak i wizerunkowe.

Pomimo przywołanych na wstępie danych, pozwalających z większym optymizmem spojrzeć na rezultaty działań w tej trudnej walce, nie należy poprzestawać na dotychczasowych osią-

gnięciach. Wyniki ww. badania Ernst & Young, oceniającego poziom nadużyć gospodarczych w Europie również wskazują, że ryzyko nadużyć gospodarczych i korupcji w polskich przedsiębiorstwach jest ciągle duże. Jak twierdzą eksperci, dodatkowo spowolnienie światowych gospodarek, w tym również polskiej, może powodować narastanie problemu.

Niniejsza publikacja dotyczy korupcji widzianej z perspektywy przedsiębiorców i jest poświęcona w całości dobrym praktykom antykorupcyjnym w biznesie. Kolejne wydanie „Przeglądu Antykorupcyjnego” stanowi tym samym doskonałą okazję do zaprezentowania licznych zagadnień związanych z doświadczeniami przedstawicieli organizacji zrzeszających przedsiębiorców. Autorzy artykułów opublikowanych na łamach aktualnego wydania czasopisma Centralnego Biura Antykorupcyjnego prezentują własne doświadczenia zarówno w tematyce samego ryzyka występowania korupcji, jak i wdrażania rozwiązań mających je ograniczyć.

Paweł Wojtunik
Szef Centralnego Biura Antykorupcyjnego

JAK ZBUDOWAĆ KORPORACJĘ ODPORNĄ NA NADUŻYCIA?

Mariusz Bereśniewicz,
Jacek Kuchenbeker
Deloitte

2

WSTĘP

Nie ma organizacji, która mogłaby powiedzieć o sobie, że problem nadużyć jej nie dotyczy. Niestety w każdym przedsiębiorstwie zdarzają się nadużycia na większą lub mniejszą skalę. Można temu zaprzeczać, ale taka postawa spowoduje, że nie wykorzystamy możliwości wypracowania rozwiązań i postaw, które pozwolą nam radzić sobie w takich właśnie przypadkach. Nie możemy uchronić się przed każdym zdarzeniem mającym charakter nadużycia. Możemy jednak z pewnością tak ukształtować naszą organizację, by potra-

fiła sobie z nimi radzić, by skutecznie ograniczyła możliwość ich zaistnienia, natomiast w przypadku wystąpienia nadużycia potrafiła z powodzeniem ograniczać skalę związanych z nim negatywnych konsekwencji, w tym wprost wynikających z niego kosztów.

O takiej organizacji powiedzielibyśmy, że jest odporna na nadużycia – ogranicza swoją podatność na występowanie tego rodzaju zdarzeń, a jednocześnie utrzymuje wysoki poziom zdolności powrotu do stanu sprzed ich zaistnienia. Takiej właśnie organizacji jest poświęcona książka *Odporność korporacji. Zarządzanie ryzykiem nadużyć i korupcji*

KOSZTY NADUŻYĆ	KORZYŚCI WDROŻENIA SYSTEMU ZARZĄDZANIA RYZYKIEM NADUŻYĆ
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Groźba dochodzenia sądowego lub utraty reputacji zamieszanych osób. ▪ Bezpośrednie konsekwencje finansowe (na przykład straty z powodu nadużyć, koszty dochodzenia i procesu). ▪ Pośrednie konsekwencje finansowe (na przykład utrata klientów, zaangażowanie uwagi kadry zarządzającej a tym samym niemożność skupienia jej na innych ważnych problemach, przeoczenie okazji biznesowych, spadek wartości marki). ▪ Negatywny wizerunek (na przykład w zakresie reputacji, wizerunku marki). ▪ Spadek cen akcji. ▪ Spadek w ratingach ładu korporacyjnego i firm odpowiedzialnych społecznie. ▪ Trudności w zatrudnieniu i retencji wartościowych pracowników. 	<p>KORPORACJA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ochrona wartości dla akcjonariuszy. ▪ Zwiększenie zyskowności dzięki zmniejszeniu strat. ▪ Mniejsze ryzyko dochodzenia sądowego. ▪ Poprawa reputacji firmy. ▪ Mniej problemów absorbujących uwagę kadry zarządzającej. ▪ Skuteczniejsza rekrutacja i retencja pracowników. ▪ Większa szansa na przetrwanie na rynku. <p>PRACOWNICY</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mniejsze ryzyko dochodzenia sądowego. ▪ Poprawa osobistego wizerunku. ▪ Większe szanse rozwoju kariery. ▪ Atrakcyjniejsze miejsce pracy. ▪ Mniejsze ryzyko utraty zatrudnienia.

T.J. Bishopa, F.E. Hydoskiego. Dostarcza ona w sposób uporządkowany wiedzę na temat kluczowych rozwiązań i działań stanowiących o rzeczywistej zdolności organizacji do radzenia sobie z problematyką nadużyć.

WPROWADZENIE DO BUDOWY ORGANIZACJI ODPORNEJ NA NADUŻYCIA

Cele, jakie powinna sobie stawiać organizacja, która aspiruje do tego, by jej poziom odporności na nadużycia był wysoki, i dokładnie rozumie jego znaczenie, to:

- zapobieganie nadużyciom i ich konsekwencjom poprzez planowanie i wdrażanie rozwiązań proceduralnych, które zmniejszają prawdopodobieństwo wystąpienia tego rodzaju zdarzeń;
- zmniejszanie podatności na nadużycia poprzez ustanowienie systemu wczesnego ostrzegania oraz wypracowanie metod radzenia sobie z wykrytymi przypadkami;
- minimalizowanie skali negatywnych skutków tego rodzaju zdarzeń poprzez zdefiniowanie z wyprzedzeniem rozwiązań proceduralnych mających zastosowanie w sytuacji wykrycia nadużycia, które pozwolą na skuteczną reakcję oraz umożliwią (w przypadku większej skali problemu) powrót firmy do normalnego funkcjonowania.

Źródłem wskazówek przydatnych tym wszystkim, którzy chcą osiągnąć ww. cele i w rezultacie ukształtować organizację odporną na nadużycia, może być *Managing the Business Risk of Fraud: A Practical Guide*. Dokument ten został opracowany wspólnie przez trzy organizacje zrzeszające profesjonalistów w zakresie przeciwdziałania i wykrywania nadużyć, a mianowicie: Instytut Auditorów Wewnętrznych (*The Institute of Internal Auditors*), Amerykański Instytut Biegłych Księgowych (*The American Institute of Certified Public Accountants*) oraz Stowarzyszenie Biegłych ds. Przystępstw i Nadużyć Gospodarczych (*Association of Certified Fraud Examiners*). Mając na uwadze doświadczenia

tych podmiotów, które znalazły odzwierciedlenie w ww. dokumencie, należy przyjąć, że inicjując proces skierowany na wdrożenie kompleksowego podejścia do zagadnienia zarządzania ryzykiem nadużyć w organizacji, powinniśmy za każdym razem stosować się do 5 głównych zasad. Są to:

ZASADA 1.

Organizacja powinna posiadać program zarządzania ryzykiem nadużyć. Program musi obejmować udokumentowaną politykę (lub polityki), które będą odzwierciedlać oczekiwania Rady Nadzorczej i Zarządu odnośnie zarządzania ryzykiem nadużyć.

ZASADA 2.

Organizacja powinna przeprowadzać okresową analizę ekspozycji na ryzyko nadużyć. W ramach tej analizy powinny być identyfikowane konkretne potencjalne scenariusze nadużyć, przed którymi organizacja musi się zabezpieczyć.

ZASADA 3.

Powinny zostać wdrożone mechanizmy zapobiegania potencjalnym istotnym ryzykom nadużyć lub, tam gdzie to jest bardziej uzasadnione, mechanizmy ograniczania ich możliwych skutków dla organizacji.

ZASADA 4.

Powinny zostać wdrożone mechanizmy wykrywania tych przypadków nadużyć, którym nie zdołały zapobiec mechanizmy prewencyjne.

ZASADA 5.

Organizacja powinna posiadać mechanizm umożliwiający zgłaszanie potencjalnych przypadków nadużyć. Powinna także posiadać usystematyzowane reguły przeprowadzania dochodzeń i reagowania na wykryte nadużycia. Ma to na celu zapewnienie właściwej i odpowiednio szybkiej reakcji na potencjalne nadużycia.

Powyższe spojrzenie na proces konstruowania odpornej na nadużycia organizacji każe nam wyróżnić kilka grup działań, których prawidłowe zaprojektowanie oraz konsekwentne i efektywne podejmowanie jest dla każdego przedsiębiorstwa i innych podmiotów kluczem do sukcesu w tej sferze jego funkcjonowania. Działania te zaprezentować można z wykorzystaniem następującego, przykładowego schematu:

Zarządzanie ryzykiem nadużyć i korupcji

- Pozwala określić procesy i zakres obowiązków odpowiedzialnych za nie osób.
- Pozwala określić zakres tolerancji ryzyka oraz ustanowić cele, wskaźniki skuteczności i procesy ewaluacyjne.

Ocena ryzyka nadużyć i korupcji

- Zaprojektowana w celu zidentyfikowania i oszacowania potencjalnego ryzyka nadużyć i korupcji.
- Wspomaga pracę osób odpowiedzialnych za procesy biznesowe oraz za zarządzanie ryzykiem.
- Działa odstraszająco dzięki eksploataowaniu nowo pojawiających się zagrożeń.



Zapobieganie ryzyku i zmniejszenie go

Metody zapobiegania

- Redukują okazje do popełnienia nadużyć przez pojedyncze osoby.
- Mają ograniczoną skuteczność, jeśli w nadużycie jest zamieszane kierownictwo.
- Odstraszają, tworząc dodatkowe przeszkody w popełnianiu nadużyć.

Metody wykrywania

- Mają rozpoznawać sygnały świadczące o popełnianiu nadużyć.
- Mogą być pomocne w monitorowaniu skuteczności innych metod przeciwdziałania nadużyciom.
- Odstraszają, wzmacniając obawę przed przyłapaniem na gorącym uczynku.

Metody dochodzeniowe i środki naprawcze

- Pomocne w rozwiązaniu zaistniałych problemów oraz dalszej poprawie procesów biznesowych i systemów nadzoru.
- Są skuteczniejsze, jeśli wcześniej zostanie opracowany protokół postępowania oraz zapewnione niezbędne zaplecze.
- Odstraszają – potencjalni sprawcy liczą się z możliwością wnikliwego dochodzenia.

Przykładowy schemat zapobiegania ryzyku i minimalizowania skutków nadużyć *Odporność korporacji. Zarządzanie ryzykiem nadużyć i korupcji*, T.J.F. Bishop, F.E. Hydoski

Należy podkreślić znaczenie realizowania wszystkich ww. działań w sposób usystematyzowany – w oparciu o szczegółowo zdefiniowane i jednolite w ramach całej organizacji reguły postępowania, precyzyjnie przypisane zadania i role oraz dedykowane narzędzia. Całością przyjętych w tym względzie rozwiązań powinien być ukierunkowany na zapobieganie występowaniu przypadków nadużyć, szybkie ich wykrywanie oraz minimalizowanie negatywnych konsekwencji tego rodzaju zdarzeń. Jest rekomendowane przy tym, aby zarządzając ryzykiem nadużyć, kluczowe znaczenie organizacji przypisywały zapobieganiu występowaniu przypadków nadużyć. Podejście to powinno ukierunkowywać spółki na aktywne przeciwdziałanie zarówno nadużyciom wewnętrznym (tj. popełnianym przez pracowników), jak i zewnętrznym (tj. popełnianym przez podmioty zewnętrzne jak choćby dostawców czy klientów).

JAK PRAWIDŁOWO I SKUTECZNIE PRZEPROWADZIĆ ANALIZĘ RYZYKA NADUŻYĆ W NASZEJ ORGANIZACJI?

Aby organizacja stała się odporna na nadużycia i mogła skutecznie zarządzać tymi ryzykami, w tym w szczególności z sukcesem mogła przeciwdziałać grupie zagrożeń, jest niezbędna wiedza na temat tej kategorii zdarzeń. Zgromadzeniu i aktualizowaniu wiedzy w tym zakresie służy uporządkowana i systematycznie przeprowadzana analiza, która dostarcza aktualnych informacji na temat potencjalnych nadużyć, na jakie są narażone poszczególne obszary działalności przedsiębiorstwa. Analiza ryzyka umożliwia zainwentaryzowanie rodzajów nadużyć, jakie mogłyby mieć miejsce, określa prawdopodobieństwo ich wystąpienia oraz właściwy dla nich poziom szkodliwości, a następnie pozwala

na zdefiniowanie działań skierowanych na zapobieganie takim sytuacjom.

Analiza ryzyka nadużyć powinna:

- angażować pracowników wszystkich szczebli;
- uwzględniać każdorazowo wielkość firmy, stopień skomplikowania prowadzonej przez nią działalności, jej cele biznesowe czy specyfikę branży;
- być aktualizowana w regularnych odstępach czasu (przynajmniej raz w roku);
- badać, na jakiego typu nadużycia jest najbardziej narażona, w jaki sposób mogą się one dokonać, a także czy mają charakter zewnętrzny, czy wewnętrzny w stosunku do organizacji;
- określać konkretne schematy nadużyć oraz wskazywać stanowiska, których mogą one

dotyczyć (z uwzględnieniem ryzyka omijania procedur wewnętrznych – w tym o charakterze nadzorczym – przez kadre zarządzającą);

- łączyć zidentyfikowane scenariusze z odpowiednimi mechanizmami kontrolnymi.

Jedno z możliwych podejść do przeprowadzania analizy ryzyka nadużyć w przedsiębiorstwie przedstawia w sposób poglądowy poniższy schemat.

Niezależnie od podejścia, które organizacja przyjmie, w ramach procesu analizy ryzyka nadużyć pierwszym etapem każdorazowo będzie **identyfikacja i ocena czynników nadużyć**.

Poprzez czynniki ryzyka nadużyć przyjmuje się wydarzenia czy okoliczności wskazujące na:

- pokusę lub motywację dla dopuszczenia się nadużycia (np. niskie dochody pracowni-

ETAP	OPIS POSTĘPOWANIA	REZULTAT
1. Identyfikacja i ocena czynników ryzyka nadużyć.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rozpoznanie czynników ryzyka nadużyć. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wykaz czynników ryzyka nadużyć. ▪ Rzetelna znajomość otoczenia czynników ryzyka.
2. Identyfikacja możliwych schematów i scenariuszy nadużyć.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identyfikacja rodzajów nadużyć. ▪ Identyfikacja określonych scenariuszy nadużyć. ▪ Identyfikacja dotkniętych nadużyciami rachunków i ewentualnych błędów świadczących o zagrożeniu wytypowanymi rodzajami nadużyć. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lista określonych obszarów ryzyka. ▪ Wykaz scenariuszy nadużyć.
3. Analiza ryzyka nadużyć oraz ocena zaprojektowanych systemów nadzoru i skuteczności ich wdrażania.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analiza prawdopodobieństwa wystąpienia i szkodliwości możliwych scenariuszy nadużyć. ▪ Powiązanie scenariuszy z metodami zapobiegania ich wystąpieniu i ocena tych metod. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ocena ryzyka pierwotnego (inherentnego) jednostki. ▪ Wykaz istniejących środków nadzoru. ▪ Ocena ryzyka związanego z systemami kontroli nadużyć. ▪ Analiza luki rozwojowej systemów nadzoru związana z ryzykiem nadużyć.
4. Ocena wyników analizy i ustalenie priorytetów działań w kwestii ryzyka rezydualnego.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ocena wyników analizy ryzyka w kontekście ustalonych kryteriów. ▪ Ustalenie priorytetów działań redukujących ryzyko rezydualne. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wyniki oceny ryzyka rezydualnego. ▪ Zidentyfikowane obszary ryzyka wymagające dalszych działań. ▪ Lista priorytetów.
5. Podjęcie działań naprawczych.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Opracowanie planu działań zapobiegawczych. ▪ Wdrożenie planu. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan działań zapobiegawczych. ▪ Stan kontroli ryzyka nadużyć.

ków, niewystarczające na utrzymanie gospodarstwa domowego – w związku z niskim wynagrodzeniem lub wysokim bezrobociem w regionie, wynagrodzenie kadry kierowniczej mocno uzależnione od wyników finansowych);

- okazję lub sprzyjające okoliczności (np. brak precyzyjnego i przejrzystego podziału obowiązków w ramach jednostki, duża częstotliwość wyjazdów służbowych – delegacji, w których biorą udział pracownicy, pracownicy blisko powiązani osobiście lub kapitałowo z dostawcami, usługodawcami);
- usprawiedliwienie lub postawę racjonalizującą takie działania (np. poczucie niesprawiedliwego traktowania przez pracodawcę lub przełożonych, w tym poczucie niesprawiedliwie niskich premii i nagród, „zły przykład z góry” – naganne zachowania i/lub nadużycia popełniane przez osobę na wyższym stanowisku).

Sam fakt zidentyfikowania określonych czynników i powiązania ich z danym podmiotem czy jego jednostką organizacyjną nie oznacza automatycznie, że zaistniało nadużycie. W związku jednak z tym, że zjawiska te często towarzyszą tak zdefiniowanym czynnikom ryzyka nadużyć, należy mieć je na uwadze, szacując w danym obszarze poziom zagrożenia.

Dla maksymalizacji efektów procesu identyfikacji i oceny czynników ryzyka nadużyć jest zasadne angażowanie szerokiego grona pracowników z różnych szczebli organizacji, w tym zajmujących różne stanowiska (kadra zarządzająca, audytorzy wewnętrzni, szefowie poszczególnych działów/obszarów biznesowych, prawnicy, osoby koordynujące proces zarządzania ryzykiem w organizacji itd.). Rekomendowanymi natomiast metodami, którymi można posługiwać się w toku tego procesu są: „burza mózgów”, wywiady indywidualne, analiza raportów zarządczych i raportów z zadań audytowych, badania kwestionariuszowe czy choćby analiza raportów lub informacji dotyczących zdarzeń o charakterze nadużyć, które miały miejsce w innych firmach z danej branży.

W dalszej kolejności warto skoncentrować się na **zidentyfikowaniu możliwych schematów**

i scenariuszy nadużyć. Działania te powinny objąć swoim zakresem gromadzenie dostępnej wiedzy na temat schematów nadużyć oraz definiowanie możliwych w przypadku danej organizacji schematów i scenariuszy, które mogłyby być konsekwencją wcześniej zidentyfikowanych czynników ryzyka nadużyć. Również na tym etapie odwołanie się do możliwie szerokiego grona przedstawicieli pracowników i kadry zarządzającej organizacją oraz wykorzystanie „burzy mózgów” mogą przyczynić się do uzyskania oczekiwanych efektów. Ponadto warto, identyfikując możliwe schematy i scenariusze nadużyć – dla uzyskania lepszego efektu – robić to w oderwaniu od istniejących w danym podmiocie systemów kontroli oraz bez uwzględnienia poziomu ich skuteczności. Wskazuje się również, że w toku tego procesu warto określać pozycje sprawozdania finansowego, na które może mieć wpływ zmaterializowanie się poszczególnych schematów nadużyć. Określenie schematów i scenariuszy umożliwia dokonanie **oceny zidentyfikowanych obszarów ryzyka.** Ma ona duże znaczenie dla zapewnienia skoncentrowania wysiłków i zasobów na tych obszarach, gdzie poziom ryzyka nadużyć jest największy. Podczas dokonywania oceny należy mieć na względzie zarówno typ ryzyka, jak i prawdopodobieństwo jego wystąpienia, poziom szkodliwości (wpływ) oraz zakres oddziaływania. Następnie warto tę ocenę uzupełnić poprzez uwzględnienie **łagodzącego wpływu systemów kontroli wewnętrznej i nadzoru.** Oceniamy wówczas stopień, w jakim przyjęte i stosowane w podmiocie rozwiązania organizacyjne i procesowe obniżają poziom zagrożenia ryzykiem nadużyć. Nie powinniśmy jednak ludzić się, że jest możliwe całkowite wyeliminowanie ryzyka nadużyć. Nawet przy zastosowaniu licznych skutecznych mechanizmów kontroli czy nadzoru, utrzymuje się pewien poziom ryzyka wystąpienia nadużycia. Ważne jest, aby mieścić się w granicach akceptowanych przez kierujących danym podmiotem. Warto przy tym pamiętać, że najlepiej dokonywać powyższej oceny odrębnie w odniesieniu do każdego zidentyfikowanego (lub kluczowego) obszaru ryzyka nadużyć. Pozwala to uzyskać bardziej precyzyjny obraz tego, w jakim stopniu rozwiązania składające się na system kontroli

wewnętrznej i nadzoru stanowią odpowiedź na poszczególne obszary ryzyka.

Ostatnim krokiem byłaby **ewaluacja wyników analizy ryzyka** i zestawienie ryzyka rezidualnego (ryzyka wbudowanego, uwzględniającego fakt działania określonych mechanizmów kontrolnych) z przyjętą tolerancją na ryzyko. W przypadku, gdy stwierdzimy, że któryś z obszarów ryzyka wykracza ponad przyjęty poziom tolerancji, powinniśmy podjąć decyzję dotyczącą zainicjowania następujących kroków (przyjęcia odpowiedzi na ryzyko):

- wycofanie się z określonych działań biznesowych czy też całego obszaru działalności,
- reorganizacja procesów biznesowych,
- przeniesienie ryzyka (np. poprzez ubezpieczenie),
- ustanowienie dodatkowych mechanizmów kontroli/nadzoru.

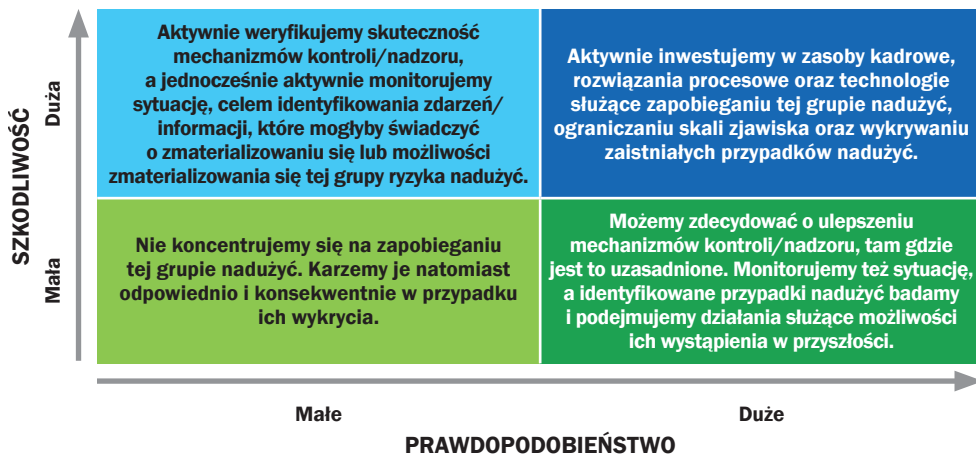
Wyniki omówionego procesu można prezentować w różnoraki sposób. Wydaje się jednak, że najbardziej przejrzystym narzędziem jest w tym przypadku **mapa ryzyk**, która pozwala na czytelne przedstawienie stopnia szkodliwości i prawdopodobieństwa zmaterializowania się poszczególnych ryzyk (wystąpienia określonych nadużyć). Ponadto w związku z tym, że na mapie tej wyodrębnić można cztery ćwiartki (reprezentujące jedną z czterech kombinacji poziomu szkodliwości i prawdopodobieństwa), możliwe jest jednocześnie przypisanie do poszczególnych grup ryzyk – w zależności od miejsca ich położenia na mapie – określonej

strategii postępowania. Podejście to porządkuje i kierkuje myślenie o obszarach ryzyka nadużyć w naszej organizacji, a w konsekwencji ułatwia kompleksowe zarządzanie w przedsiębiorstwie tą właśnie kategorią ryzyk.

Jedno z możliwych podejść do sposobu zdefiniowania strategii zarządzania ryzykiem nadużyć w organizacji – w zależności od położenia na mapie ryzyk – prezentuje poniższy schemat:

ODPORNĄ KORPORACJĄ – ELEMENTY SKŁADOWE SYSTEMU ZARZĄDZANIA RYZYKIEM NADUŻYĆ

System zarządzania ryzykiem nadużyć można podzielić na rozwiązania o działaniu obejmującym całą organizację, które są określane mianem środowiska kontroli wewnętrznej, oraz rozwiązania szczegółowe, zaprojektowane z myślą o zapobieganiu i wykrywaniu konkretnych schematów nadużyć lub korupcji. Elementy środowiska kontroli wewnętrznej stanowią bazę, na której opiera się efektywność pozostałych elementów systemu. Mają także uniwersalny charakter, to znaczy powinny być częścią składową wszystkich systemów zarządzania ryzykiem nadużyć, bez względu na specyfikę danej organizacji. Natomiast pozostałe rozwiązania zapobiegające i wykrywające muszą być dostosowane do zagrożeń



zidentyfikowanych w trakcie analizy ryzyka przeprowadzonej zgodnie z zasadami opisanymi powyżej. Poniżej omówimy dokładniej rozwiązania składające się na efektywne środowisko kontroli wewnętrznej. W dalszej części artykułu przybliżymy wybrane rozwiązania szczegółowe mające na celu zapobieganie i wykrywanie nadużyć.

Kodeks etyki

Poziom kultury etycznej w organizacji ma oczywisty wpływ na skłonność pracowników do popełniania nadużyć. Badania wśród sprawców nadużyć w „etycznych” organizacjach wskazują, że dla wielu z nich jedną z najgorszych konsekwencji wykrycia nadużycia był wstyd przed współpracownikami. Budowa etycznego środowiska to proces długotrwały. Opracowanie i przyjęcie kodeksu etyki jest tylko pierwszym krokiem na tej drodze. Jest to jednak krok potrzebny, ponieważ wyznacza pewien kierunek i punkt odniesienia. Przykładowo, pozwala jednoznacznie ocenić czyn pracownika jako nieetyczny i wyciągnąć konsekwencje. Właściwą praktyką jest uzyskiwanie od pracowników pisemnego poświadczenia zapoznania się z kodeksem w momencie ich zatrudnienia oraz późniejsze uwzględnianie stopnia przestrzegania kodeksu w ramach okresowej oceny.

„Przykład z góry”

Budowa etycznego środowiska to proces długotrwały, w którym kluczowe znaczenie ma przykład dawany pracownikom przez kadrę zarządzającą. Przyjęcie kodeksu etyki nic nie zmienia, jeżeli zarządzający nie będą go promować własną postawą i otwartym okazywaniem przywiązania do zawartych w nim postanowień. Zarządzający muszą pamiętać, że to przede wszystkim oni swoim postępowaniem, a nie słowami, wytyczają standardy etyczne w organizacji.

Szkolenia pracowników

Organizacja powinna dbać o odpowiedni poziom wiedzy pracowników na temat przeciwdziałania nadużyciom. Formą pogłębiania wiedzy mogą być wewnętrzne szkolenia, w trakcie których pracownicy zdobywaliby wiedzę o możliwych symptomach nadużyć i zasadach reagowania w przypadku ich dostrzeżenia. Przykładowo, powinni być wy-

rażnie poinstruowani, aby w żadnym wypadku nie próbowali prowadzić dochodzenia we własnym zakresie, gdyż może to prowadzić do uprzedzenia sprawcy, zatarcia śladów i opóźnienia rozpoczęcia właściwego dochodzenia.

Zasady rekrutacji pracowników

Proces weryfikacji kandydatów do pracy powinien obejmować ich ocenę pod względem etyki i postępowania. Ocena taka może być dokonywana poprzez szereg wcześniej określonych pytań adresujących kwestie etyczne oraz weryfikację przeszłości kandydata (referencje z poprzednich miejsc pracy, niekaralność). Warunkiem skuteczności tego rozwiązania jest jednak gotowość do zrezygnowania z zatrudnienia tych kandydatów, których uczciwość i postawa etyczna budzą wątpliwości, mimo że spełniają wszystkie inne wymagania.

Zasady promocji na wyższe stanowiska

Im wyższe miejsce w hierarchii zajmuje dana osoba, tym większe potencjalne szkody może wyrządzić organizacji (bezpośrednio – narażając na straty finansowe lub pośrednio – dając zły przykład podwładnym lub wręcz wymuszając działania nieetyczne). Dlatego jest istotne uwzględnianie kwestii etyki kandydata przy rozpatrywaniu jego awansu na wyższe stanowisko.

Właściwy rozdział obowiązków

Podział obowiązków powinien być tak skonstruowany, aby nie dochodziło do połączenia u tego samego pracownika następujących funkcji: zainicjowania transakcji, jej zatwierdzenia i rejestracji w systemie. Uprawnienia w systemie IT powinny odzwierciedlać taki podział. Poprzez ograniczenie dostępu pracowników jedynie do tych danych w systemie, których potrzebują do wykonywania swoich zadań, jednocześnie ogranicza się możliwość popełnienia nadużycia.

ZAPOBIEGANIE I WYKRYWANIE NADUŻYĆ – O CZYM ZARZĄDZAJĄCY FIRMAMI MUSZĄ PAMIĘTAĆ

Zarządzający powinni przede wszystkim pamiętać, że lepiej zapobiegać niż wykrywać.

W ostatecznym rozrachunku jest to zarówno w większości przypadków tańsze, jak i prostsze rozwiązanie. Należy przy tym zwrócić uwagę na to, że wszystkie mechanizmy wykrywające mają jednocześnie charakter rozwiązań pośrednio zapobiegających nadużyciom. Odstraszają bowiem potencjalnych sprawców (pod warunkiem, że o nich wiedzą lub podejrzewają ich istnienie). Na przykład rozwiązanie pozwalające pracownikom organizacji oraz podmiotom zewnętrznym (dostawcom, klientom itd.) zgłaszać anonimowo przypadki nadużyć/korupcji jest narzędziem służącym wykrywaniu. Jednocześnie jednak pełni ono rolę straszaka, w konsekwencji zapobiegającego wystąpieniu zdarzenia mającego charakter nadużycia. Menedżer odpowiedzialny za zaopatrzenie w przedsiębiorstwie nie może (bez obawy o ujawnienie tego faktu) zasugerować potencjalnemu dostawcy, że chętnie nawiąże współpracę z jego firmą „pod pewnym jednak warunkiem”. Poczucie niepewności stanie się silniejsze, jeżeli na stronie internetowej danego podmiotu oraz dokumentach wysyłanych do kontrahentów będzie każdorazowo umieszczane zaproszenie do korzystania z mechanizmu anonimowego zgłaszania nadużyć. Pamiętajmy więc, że zapobieganie w dużej mierze polega na odstraszeniu. Skłonność do dopuszczenia się nadużycia jest tym mniejsza, im wyższy jest poziom prawdopodobieństwa jego wykrycia, postrzegany przez potencjalnego sprawcę. Podkreślmy, że chodzi o prawdopodobieństwo postrzegane, nie zaś rzeczywiste. Sprawca może go nie doceniać, jeżeli organizacja ma dobre zabezpieczenia, ale się tym nie chwali. Możemy wtedy mieć do czynienia ze stosunkowo licznymi, ale wykrytymi przypadkami nadużyć. W odwrotnym przypadku, u pracowników może być zbudowane fałszywe przekonanie o wysokim prawdopodobieństwie wykrycia potencjalnych nadużyć, co może znacznie ograniczyć ich liczbę, czyli skutecznie zapobiegać.

Chcąc przeciwdziałać i wykrywać nadużycia, pamiętajmy też o tym, że potencjalni sprawcy to nie są osoby o skłonnościach do nieetycznych zachowań. Przeprowadzone badania wskazują, że przeciętny sprawca nadużycia nie ma ku temu specjalnych skłonności i przestrzega siebie jako osobę uczciwą. Według teo-

rii dopuszcza się nadużycia, ponieważ zostały spełnione określone okoliczności. Jedną z nich jest posiadanie przez taką osobę przed dokonaniem czynu usprawiedliwienia bądź uzasadnienia dla takiego właśnie postępowania, które pozwoliłoby jej zachować o sobie dobre zdanie. Jest to tzw. „racjonalizacja” postępowania. Przykładowo, urzędnik potrzebujący znacznej kwoty na operację ciężko chorego członka rodziny może usprawiedliwić przed samym sobą przyjęcie łapówki, stwierdzając, że ratowanie życia jest ważniejsze od tego, czy na danej działce będą w przyszłości stały domy, czy też będzie nadal rosło zboże. Ktoś inny może twierdzić, że pracodawca postąpił z nim niesprawiedliwie, odmawiając promocji, która mu się należała i to co zamierza zrobić, będzie uzasadnioną rekompensatą. Może też uważać, że współpracownicy postępują w taki sposób nagminnie i jest to przyjęta forma podwyższenia niskiego poziomu wynagrodzeń w organizacji. Jedną z metod przeciwdziałania nadużyciom jest właśnie identyfikowanie i ograniczanie zjawisk wewnątrz organizacji, które mogą służyć pracownikom do „racjonalizowania” nieetycznych zachowań. W odniesieniu do pracowników mających żal do pracodawcy o brak awansu lub podwyżki (jak w przykładzie powyżej) koszt eliminacji tego czynnika (udzielenie awansu lub podwyżki) byłby zapewne niewspółmierny wobec korzyści z ograniczenia ryzyka. Pozostającym rozwiązaniem jest zwiększenie czujności, ograniczenie dostępu do płynnych aktywów, w skrajnych przypadkach zastąpienie pracownika innym. W sytuacji, gdy postępowanie jest „racjonalizowane” zachowaniem innych pracowników, wskazanym rozwiązaniem byłaby praca nad budową kultury etycznej w organizacji, tak aby wartości etyczne i postępowanie współpracowników przestały być usprawiedliwieniem, a stały się czynnikiem odstrasżających potencjalnych sprawców.

Można powiedzieć, że wszystkie organizacje posiadają pewne rozwiązania mające na celu zapobieganie i wykrywanie nadużyć. Nie wszystkie jednak zastanawiają się nad tym, czy są to rozwiązania adekwatne do zagrożeń. Aby efektywnie przeciwdziałać nadużyciom, za-

rzządzający powinni posiadać aktualną wiedzę o zagrożeniach (w tym o potencjalnych schematach nadużyć w ich organizacji) i dostosowywać rozwiązania zabezpieczające i wykrywające do zagrożeń. Stosownie do oceny zagrożeń organizacja może wdrożyć przedstawione poniżej przykładowe rozwiązania.

Telefon zaufania (lub inne narzędzie umożliwiające anonimowe zgłaszanie podejrzeń nadużyć)

Mimo swojej prostoty, w praktyce jest to najskuteczniejsze narzędzie wykrywania nadużyć, ponieważ większość ujawnianych przypadków jest zgłaszana przez samych pracowników. Powinno być udostępnione także podmiotom zewnętrznym, tak aby podejrzania nadużyć mogły być zgłaszane także np. przez dostawców i klientów. Aby narzędzie działało efektywnie, kluczowe jest uzyskanie przeświadczenia u potencjalnych użytkowników, że ich zgłoszenia pozostaną anonimowe, a także, że zostaną one właściwie rozpatrzone. W tym celu można zlecić obsługę telefonu zaufania zewnętrznemu podmiotowi, który będzie odpowiedzialny za odebranie zgłoszenia i jego przekazanie do kierownictwa przedsiębiorstwa bez ujawniania źródła informacji. Alternatywnie, odbiorcą zgłoszeń może być wybierany przez pracowników w drodze głosowania „rzecznik etyki”.

Monitoring transakcji (manualny i zautomatyzowany)

Wszystkie transakcje rejestrowane w systemie informatycznym mogą podlegać automatycznej, bieżącej weryfikacji pod względem określonych kryteriów. W przypadku ich spełnienia transakcja jest oznaczana w systemie i raportowana do określonej osoby jako podejrzana. Potem następuje jej dalsza manualna weryfikacja w celu potwierdzenia lub odrzucenia podejrzania. Efektywność działania takiego rozwiązania zależy od prawidłowego określenia kryteriów automatycznej identyfikacji (tzw. „kalibracja”). Jeżeli staną się one zbyt rygorystyczne, to system będzie raportował bardzo dużą ilość podejrzanych transakcji, z których prawie wszystkie okażą się w rzeczywistości prawidłowymi. Manualna weryfikacja wszystkich takich transakcji może być niemożliwa. Z drugiej strony, zbyt łagodne ustawienie kry-

teriów może powodować, że system nie wychwyci faktycznych nadużyć.

Inne analizy danych w systemach informatycznych

Przykładem może być komputerowe porównanie adresów i/lub numerów kont bankowych pracowników z adresami i/lub kontami dostawców w celu identyfikacji ewentualnych fikcyjnych dostawców, w imieniu których pracownicy mogą wystawiać sfabrykowane faktury.

Audyt wewnętrzny

Obszary o podwyższonym ryzyku nadużyć powinny stanowić większe zainteresowanie audytu wewnętrznego. Zgodnie z międzynarodowymi standardami praktyki zawodowej, audytorzy wewnętrzni są zobowiązani oceniać i uwzględniać ryzyko nadużyć w trakcie każdego przeprowadzanego audytu. Nie mają obowiązku być specjalistami w tym zakresie i wykrywać wszystkie nadużycia w badanym obszarze. Muszą natomiast posiadać dostateczną wiedzę i umiejętności, aby dostrzegać symptomy nadużyć i, w przypadku ich stwierdzenia, przeprowadzać dalsze wyjaśnienia.

Komórka audytu dochodzeniowego

Większe organizacje mogą się zdecydować na utworzenie wewnętrznego zespołu dochodzeniowego (np. w ramach komórki audytu wewnętrznego), który byłby wyspecjalizowany w zakresie audytów dochodzeniowych. Przeprowadzałby takie audyty w przypadku wystąpienia podejrzeń, a dodatkowo – audyty doraźne w obszarach o podwyższonym ryzyku.

Prezentowane w dalszej części rozwiązania adresują konkretne ryzyka nadużyć, mianowicie fałszowanie sprawozdań finansowych, sprzeniewierzenie aktywów, korupcję.

Przykładowe rozwiązania adresujące ryzyko fałszowania sprawozdań finansowych:

- Przegląd transakcji istotnie wpływających na sprawozdania finansowe, zarejestrowanych pod koniec okresu rozliczeniowego lub w nietypowy sposób (w tym księgowania korygujących, tzn. dokonanych ręcznie po zamknięciu okresu rozliczeniowego). Takie transakcje mogą być zawarte lub zaksięgowane jedynie w celu zaraportowania określonego wyniku finansowego. Przedsiębiorstwo może przyjąć wymóg zatwierdza-

nia takich księgowoń przez komitet audytu w przypadku, kiedy przekraczają określoną kwotę. W system może także zostać wdrożony wymóg uzyskania niezależnych elektronicznych autoryzacji dla zaksięgowania takiej transakcji.

- Dodatkowy nadzór nad transakcjami z podmiotami powiązаныmi. Wszystkie transakcje z podmiotami powiązаныmi powinny być rejestrowane w systemie pozwalającym na ich łatwą identyfikację i okresowo przeglądane.
- Okresowa analiza wyników w odniesieniu do budżetu. Analiza taka pozwala na identyfikację istotnych wartościowo zniekształceń dokonanych np. poprzez manipulowanie rezerwami.
- Okresowa analiza zapisów na kontach księgowych w celu identyfikacji podejrzanych transakcji, np. według następujących kryteriów: księgowania w dni poprzedzające wysłanie raportu, po określonej godzinie, w dni wolne od pracy, dokonane przez personel wyższego szczebla, anulowane w kolejnych okresach rozliczeniowych.

Przykładowe rozwiązania adresujące ryzyko sprzeniewierzenia aktywów:

- Rozdzielenie między różne osoby funkcji mającej dostęp do aktywów (np. obsługa kasy) od funkcji związanej z rejestrowaniem transakcji (księgowanie transakcji w kasie) oraz weryfikacją (przeliczenie kasy i uzgodnienie ksiąg rachunkowych).
- Środki zabezpieczające przed kradzieżą zasobów niematerialnych (takich jak np. bazy klientów, plany biznesowe) obejmujące szeroko pojęte zarządzanie bezpieczeństwem informacji.

Przykładowe rozwiązania adresujące ryzyko korupcji:

- Weryfikacja reputacji kontrahentów przed zawarciem z nimi pierwszej umowy, łącznie z przeprowadzeniem poszukiwań w archiwach lokalnych gazet i agencji informacyjnych.
- Opracowanie osobnego kodeksu etyki dla sprzedawców, agentów i partnerów biznesowych i wymaganie od nich poświadczenia jego przyjęcia.

- Umieszczanie w kontraktach handlowych klauzul zobowiązujących kontrahentów do przestrzegania regulacji antykorupcyjnych oraz określających sankcje w przypadku braku zgodności w tym zakresie.

W sytuacji wykrycia symptomów nadużycia organizacja powinna szybko i sprawnie przeprowadzić dochodzenie i podjąć działania mające na celu minimalizowanie skutków nadużyć. Kluczowe znaczenie ma tutaj czas. Im więcej go upłynie, tym większe jest ryzyko, że sprawca zdąży zatrzeć ślady, zniszczy dowody lub będzie kontynuował proceder, narażając organizację na dalsze straty. Z tego względu organizacja powinna dysponować opracowanymi zasadami reakcji. Określają one na przykład:

- w jakich okolicznościach podejrzenie nadużycia będzie podlegało natychmiastowemu zgłoszeniu do organów ścigania, a w jakich zostanie przeprowadzone wewnętrzne dochodzenie;
- w jakich przypadkach własny zespół dochodzeniowy będzie wsparty przez specjalistów zewnętrznych (np. ze względu na potrzebę wykorzystania specyficznych kwalifikacji lub analizy bardzo dużej ilości dokumentacji w krótkim czasie).

Mając na względzie zaprezentowane powyżej podejście do tematyki ryzyka nadużyć oraz przedstawione wybrane zagadnienia szczegółowe, zachęcamy do poddania krytycznej analizie przyjętej przez Państwa organizację filozofii postępowania w tym zakresie. Spróbujmy postawić sobie pytanie, czy służy ona faktycznie zapewnieniu efektywności procesu zarządzania ryzykiem nadużyć. W przypadku, gdy okaże się, że będą zmuszeni Państwo udzielić odpowiedzi negatywnej na tak zadane pytanie, należy jak najszybciej zainicjować kroki pozwalające ograniczyć poziom ryzyka nadużyć, który dotyka naszej organizacji lub wybranych obszarów jej działalności. Gra jest warta świeczki, gdyż wielu firmom lub organizacjom, które lekcewały ten problem, nie udało się do dziś uwolnić od kosztów zmaterializowania się konkretnego nadużycia. Dla innych firm jest już natomiast zbyt późno na naukę na własnym przykładzie. □

PROBLEMY ETYCZNE W BIZNESIE ELEKTROENERGETYCZNYM

prof. dr hab. inż. Jan Bujko
Międzynarodowa Wyższa Szkoła
Logistyki i Transportu
we Wrocławiu

3

Z dużym entuzjazmem przyjąłem zaproszenie do publicznej dyskusji w „Przeglądzie Antykorupcyjnym”, ponieważ przez 15 lat kierowania Instytutem Badawczo-Rozwojowym bezpośrednio zbierałem doświadczenia z negocjacji kontraktów gospodarczych. Dodatkową motywację stanowił dla mnie patronat Business Centre Club (BCC), który w licznych inicjatywach udowodnił zainteresowanie tematyką gospodarczą w resorcie nadzorującym także moją działalność zawodową. Dopóki byłem aktywnym uczestnikiem postępowań przetargowych, nie potrafiłem nabrać odpowiedniego dystansu, aby bez emocji przygotować skuteczną strategię przeciwdziałania wątpliwym, w kategoriach etycznych, praktykom decydentów różnych szczebli zarządzania. Zauważyłem, że specjaliści z krajowych przedsiębiorstw są równorzędnymi partnerami firm zagranicznych w dyskusjach technicznych, niezależnie od poziomu technologicznego, jednak brak im swobody w ocenie szczegółów rozwiązań finansowych. Przyczyny takiego stanu były dla mnie oczywiste. Dopuszczani do przetargów kontrahenci starali się wykorzystać przewagę wynikającą z braku mechanizmów rynkowych w Polsce w poprzedzających latach. Polskie firmy musiały samodzielnie stawiać czoła nowym okolicznościom. Okazało się, że polscy specjaliści posiadający olbrzymie doświadczenia praktyczne – ok. 50% tzw. mocy wirującej w Krajowym Systemie Elektroenergetycznym (KSE) została zaprojektowana i wyproduk-

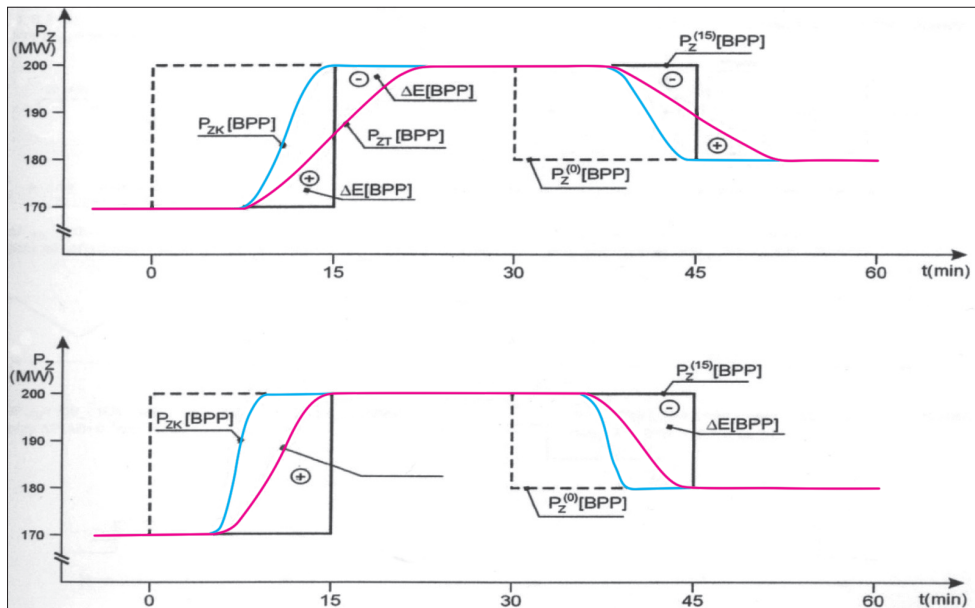
wana w kraju – okazali się w pełni kompetentnymi partnerami europejskich energetyków przy planowaniu i realizacji włączenia KSE do pracy synchronicznej europejskich systemów. W uznaniu tego etapu polskim specjalistom zlecono projekt i realizację w Warszawie Centrum Regulacyjno-Rozliczeniowego grupy CENTREL (trzecie takie Centrum w Europie), za co autorzy zostali wyróżnieni prestiżową nagrodą badawczą koncernu Siemens. Koncerny zachodnie zdecydowały zagospodarować polski rynek energetyczny. Oferowane przez nie produkty zostały wytworzone na najwyższym poziomie technologicznym i przy profesjonalnym marketingu były bardzo atrakcyjne dla modernizujących się elektrowni. Mniej więcej w tym samym czasie światowe środowisko finansowo-bankowe zdecydowanie postawiło na nowe narzędzia analizy finansowej. Popularne opinie wskazywały, że banki najchętniej przyjmują do pracy matematyków lub fizyków jądrowych, ponieważ tylko oni mogą zrozumieć algorytmy zaawansowanej matematyki finansowej. Postawiło to kadry zarządzające inwestycjami w energetyce polskiej w nowej, nieznannej jeszcze sytuacji. Z jednej strony pojawiły się kosztowne, lecz bardzo efektywne produkty, z drugiej strony – trudne, lecz stwarzające nowe możliwości, narzędzia finansowe. Oceniam, że nowe produkty stosowane nonszalancko, niedostatecznie sprawdzone, a powszechnie oferowane przez pośredników finansowych, doprowadziły do dużego zamie-

szania na rynkach inwestycyjnych (algorytmy finansowe nie wpływały na postęp technologiczny), co w krótkim czasie spowodowało serię spektakularnych bankructw korporacji międzynarodowych (np. ENRON, który swój rozwój oparł na intensywnie sprzedawanych nowoczesnych produktach, np. wirtualnych elektrowniach – budziło to w Polsce skrajne wątpliwości). Niektóre opinie wskazywały, że zawiodły mechanizmy rynkowe. Ale to nie one zawiodły, lecz błędy władz państwowych w stosowaniu funkcji regulacyjnych. Po raz kolejny potwierdziło się, że państwo nie powinno zajmować się działalnością operacyjną. Domeną państwa jest tworzenie efektywnych modeli działalności gospodarczej, podatkowej, infrastrukturalnej. Dlatego uporanie się z tym problemem nie będzie ani szybkie, ani łatwe. W Polsce ukształtował się bardzo czytelny, niestety groźny dla strategii gospodarczej, mechanizm. Organy państwa, wykonując ustawowe zadania planistyczne, a dysponując ograniczonymi możliwościami finansowymi i kadrowymi, powierzały przygotowanie planów rozwoju przedsiębiorstwom branżowym, które wliczały w koszty swojej działalności wykonywane analizy. Nic więc dziwnego, że organy państwowe otrzymywały opracowania przydatne wprost do działań lobbystycznych w interesie tych przedsiębiorstw.

Dojrzałem zawodowo w otoczeniu wielkich osobowości w elektroenergetyce. Szefowie firm łączyli bardzo wysokie kompetencje zawodowe ze świadomością społecznej misji energetyki. Miało to pozytywne skutki edukacyjne i gospodarcze. Rewolucyjne zmiany rynkowe były przeprowadzane bez własnego (krajowego) zaplecza badawczego. Wcześniej rynek w Polsce nie istniał. W tej sytuacji na szefów nowo tworzonych spółek handlowych powoływano młodych, dobrze wykształconych w stosowaniu najnowszych narzędzi inżynierii finansowej, specjalistów. Podstawowym kryterium oceny kadr stała się efektywność wykorzystania powierzzonego majątku. Jednak horyzont działania tych zarządów był wąski, co wynikało z kodeksu handlowego. Krótka perspektywa nie sprzyjała ambitnym strategiom. Dotyczyło to także dysponentów olbrzymiego majątku

produkcyjnego w elektrowniach, co w praktyce prowadziło do sytuacji dość swobodnego generowania kosztów, które po zatwierdzeniu przez Urząd Regulacji Energetyki (niedysponujący dostatecznie kompetentnymi kadrami) wpływały na wzrost cen energii. Często koledzy z zagranicy zadawali kłopotliwe pytania, np.: dlaczego, posiadając bardzo niską sprawność bloków energetycznych (ok. 35%, a w Europie – 45%) oraz korzystając z urządzeń w znacznym stopniu wyeksploatowanych, kupujecie najdroższe dostępne systemy komputerowe, których potencjału obliczeniowego nie możecie wykorzystać, dysponując waszą technologią zarządzania? Rzeczywiście, kolejne remontowane elektrownie kupowały coraz to nowsze i droższe systemy komputerowe. Dodatkowym efektem była zwiększająca się różnorodność urządzeń, także wpływająca na wzrost kosztów. Odpowiedź dla nas, krajowców, jest prosta. Zakup wlicza się w koszty produkcji energii elektrycznej, której ceny pokrywa konsument. Innym jaskrawym przykładem stał się obowiązek instalowania tzw. węzłów WIRE (Wymiany Informacji Rynku Energii) dla uczestników przystępujących do rynku energii elektrycznej – koszt rzędu miliona (-ów) PLN. Niemcy, uczestnikom przystępującym do rynku energii, sprzedawali odpowiednie oprogramowanie w cenie 50 DM. Moja dyskusja z organizatorami rynku w kraju kończyła się stwierdzeniem „system niemiecki jest prymitywny – nasz finezyjny”. Komu ta finezja jest potrzebna – nie wiadomo, kto płaci – wiadomo – konsument. Na tym tle nie powinno dziwić wystąpienie jednego z prominentnych organizatorów rynku energii na specjalistycznej konferencji. Reagując na moje stwierdzenie, że rynek energii nie może lekceważyć praw fizyki – pan ten, wskazując na mnie, powiedział: „takich, co to uważają, że prawa fizyki są ważniejsze od praw ekonomii, staraliśmy się trzymać z daleka od mechanizmów rynku”.

Polska elektroenergetyka przez dziesięciolecie rozwijała się według tradycyjnej technologii scentralizowanego systemu, zaś kierunki inwestycji były wybierane według doktrynalnej zasady „dobra społecznego”, które państwo ma obowiązek dostarczyć społeczeństwu. W ten sposób majątek wytwórczy eksploato-



Rys. 1. Przykładowe przebiegi czasowe zmian mocy zadanej docelowej z 15-minutowym wyprzedzeniem dla Elektrowni Kozienice i Elektrowni Połaniec

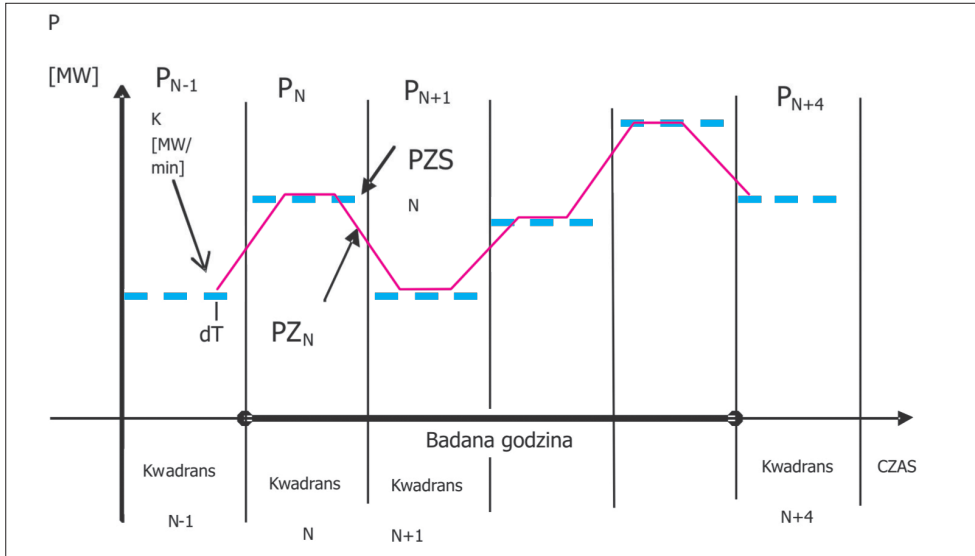
wany obecnie w Polsce charakteryzuje się niską efektywnością oraz wykorzystuje kłopotliwe obecnie zasoby energii pierwotnej. Około 95% energii elektrycznej wytwarza się z węgla kamiennego lub brunatnego, powodując znaczne oddziaływanie na środowisko naturalne. Co więcej, utrzymano tradycyjny, scentralizowany system zarządzania i dystrybucji energii. Polityka rządu stała się zakładnikiem konserwatywnych kadr (górników i energetyków) broniących tradycyjnych miejsc pracy. Jednak po wielu dziesięcioleciach stagnacji, w technologii wytwarzania i zarządzania wytwarzaniem energii nadszedł czas niezbędnego przełomu zarówno w technologii produkcji energii elektrycznej, jak i zarządzania dystrybucją. Jednak, korzystając z akceptowanych, a przynajmniej nieblokowanych w trybie nadzoru mechanizmów finansowych, zarządy spółek energetycznych chętnie korzystały ze względnej swobody inwestycyjnej, wspomagając się regułami wprowadzanego pilnie rynku energii. Wbrew opinii specjalistów przyjęto nierealizowalną w praktyce charakterystykę zmian mocy w KSE. Zwiększyła ona możliwość generowania dodatkowych kosz-

tów poza ingerencją zarządzającego Operatora KSE, z czego skwapliwie korzystali uczestnicy rynku.

Szybkość zmiany mocy w polskich elektrowniach węglowych wynosi średnio ok. 2 MW/min, co oznacza, że polecenie zmiany o 30 MW może być zrealizowane w czasie nie krótszym jak 15 min. A według modelu rynku płatności są rozliczane w porcjach 15-minutowych. Tak więc w praktyce wytwórca jest karany za niezależne od siebie odchylenia od grafiku.

Powyżej oznaczono porcje energii rozliczane według cen odchylenia. Na prostym przykładzie liczbowym można wykazać finansowe konsekwencje niestosowania się do modelowych charakterystyk. Co więcej, zostaje zakłócony przepływ informacji o miejscu i powodach ponoszonych kosztów.

Jedną z metod, stosowaną w KSE, dostosowania charakterystyk odpowiedzi bloków na zmianę zadanych wartości grafikowych, w tym poziomów BPP, jest zastosowanie zmiennego nachylenia tych zmian w zależności od wartości BPP tak, by optymalizować kryterium względnej odchyłki energii, tj. parametrów tzw. rampy (wpływa to bowiem na dochody za



Rys. 2. Model przebiegu mocy zadanej

PZ_N – moc zadana przez KDM za pomocą dokumentów BPKD w kwadransie N

PZ_N – moc zadana bloku w kwadransie N

dT – czas rampy w sekundach

K – szybkość naboru mocy w MW/min

usługi systemowe). Jednocześnie powoduje zagrożenie dla pracy KSE, gdyż opóźnia odbudowę pasma regulacji wtórnej. Przerywa pętlę sprzężenia zwrotnego regulatora PI, wprowadzając stan nieustalony, korygowany dopiero następnym poleceniem BPP. Postępowanie to ilustruje rzeczywisty przykład obliczania parametrów rampy dla wybranych bloków ciepłych i różnych wartości skoku punktu pracy bloku dla ustalonej prędkości naboru mocy, np. 4 MW/min funkcjonującej w jednej tylko elektrowni w KSE. Przykład modelu zmian mocy zadanej dla wybranej JWCD 360 MW – optymalizacji rampy przedstawiono na rys. 2. W modelu tym zakłada się, że moc rzeczywista bloku (P) dokładnie podąża za mocą zadaną (PZ).

Na podstawie przeprowadzonych obliczeń stwierdzono, że optymalnym sposobem zadawania nowej wartości mocy bazowej jest zastosowanie rampy estymowanej. Wykazano, że przy zastosowaniu tej metody jest możliwe spełnienie nakładanych przez KDM warunków dotyczących wielkości odchylenia energii w okresie godziny rozliczeniowej nawet dla skoków mocy rzędu 40 MW, przy szybko-

ści naboru mocy bazowej rzędu 4 MW/min. Stosowana rampa o stałej wielkości (obecnie 200[s] i 4MW/min) daje optymalne rezultaty dla skoków mocy rzędu 27MW, a dla skoków typowych rzędu 6MW powstaje uchyb $dE=2,2MWh$ przy najbardziej niekorzystnych sekwencjach zmian mocy bazowej, dla skoku 27MW wynosi zaledwie 0,82 MWh. Wnioskuje się to do wniosku, że jeśli byłaby utrzymana rampa o stałej wielkości, to należy zmniejszyć wielkość rampy do poziomu zbliżonego do optymalnego dla typowego skoku mocy bazowej z zachowaniem kryterium $Fkr < 1,5\%$ dla maksymalnego skoku deklarowanego przez KDM (30MW). Wielkość optymalnej rampy przy 4 [MW/min] dla typowego skoku 6MW wynosi 45[s], a wielkość graniczna rampy dla której jest możliwe jeszcze spełnienie kryterium dla skoku 30[MW], wynosi 56[s]. Można więc, stosując pewien niewielki margines bezpieczeństwa, przyjąć, że rampa o stałej długości powinna mieć wartość 60[s] dla prędkości naboru mocy 4[MW/min] i maksymalnym zakładanym skoku mocy bazowej 30[MW].

W ten sposób dyspozytorzy elektrowni realizują własną strategię zwiększania dochodów swojej firmy i przejmują w praktyce odpowiedzialność Operatora Systemu Przesyłowego (OSP) za integralność KSE.

Przykład ten, uzyskany z inicjatywy zainteresowanej elektrowni, wykazał, że 20% z ogólnej liczby sygnałów przekazanych przez Operatora Systemu, jest nielogicznych lub błędnych. Jak to się ma do opłacanej przez odbiorców energii „finezji” systemu WIRE?

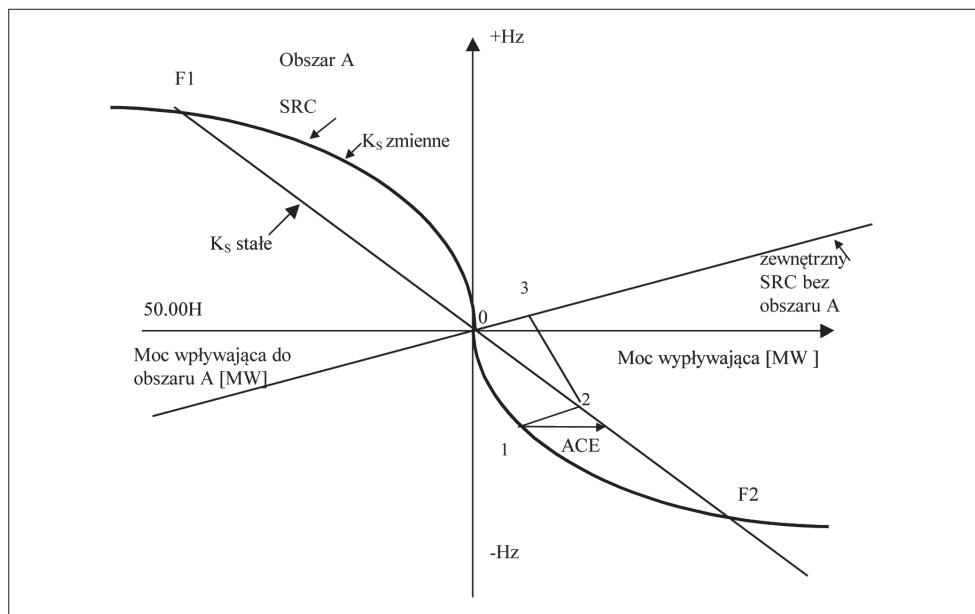
Poważną ilustracją nonszalancji decydentów sektora elektroenergetyki jest unikanie rozwoju technologii. Mając świadomość rosnącej, trudnej do racjonalnego opanowania, liczby informacji w systemie, zaproponowałem OSP ograniczenie tej liczby poprzez opracowanie tzw. regulatorów grupowych w elektrowniach. Dyżurni inżynierowie ruchu elektrowni mają aktualne dane o swoim majątku i to właśnie oni są w stanie podejmować optymalne decyzje przy rozdziale obciążenia bloków. Odpowiedź OSP była negatywna. „Musimy mieć wgląd w parametry wszystkich bloków pracujących w systemie”. Niestety nie udało się przekonać, że jeśli oznacza to indywidualne śledzenie ok. 150 pakietów informacji o kilkunastu parametrach znaczących czasem – to jedynie kompromituje się kompetencje decydenta. Jest oczywiste, że w takiej ilości informacji nie można oczekiwać szybkich i racjonalnych decyzji. Dodatkowo OSP jedynie dla swojej wygody eliminował z rynku energii 50 MW bloki elektrociepłowni, które mogły być bardzo przydatne w stabilizowaniu lokalnych sytuacji awaryjnych. Przedstawiam sytuacje „twarde”, które łatwo mogą zostać odtworzone na podstawie archiwum z działalności KSE. Jeszcze większym problemem rynku jest przyjęcie nierealnej charakterystyki częstotliwościowo-mocowej zastosowanej w regulatorach mocy wymiany międzysystemowej. Dla wygody, ale bez odpowiedniej analizy, przyjęto charakterystykę liniową, co powoduje zwiększenie wymaganego zakresu regulacyjnego KSE. Stosowane np. w systemach USA nadążne charakterystyki dostarczają sporych oszczędności. Brak zainteresowania centralnych decydentów w Polsce blokuje in-

nowacje. Prosty przykład współpracy dwóch podsystemów wyjaśnia ten problem:

SRC – odpowiedź regulatora obszaru A na zmianę F jest krzywą obejmującą odpowiedź odbiorców i odpowiedź regulatora na odchyłkę częstotliwości. SRC pozostałego obszaru jest reprezentowana przez linię prostą. Jeśli niezbilansowanie pojawia się na zewnątrz obszaru A, to obserwuje się spadek częstotliwości i odpowiedź regulatora zaznaczoną punktem 1. Jeżeli ARCM stosuje stałe K_S – odpowiedź regulatora będzie w punkcie 2. W tym czasie na obszarze zewnętrznym regulator rozpoczyna korekcję do punktu 3., po którym regulator obszaru A „zrzuca” generację z powrotem z punktu 3. do punktu 0. Przejścia regulatora obszaru A z punktu 1. do punktu 2. i z punktu 3. do punktu 1. w przeciwnym kierunku są zbędne. Te zbędne działania regulatora mogą być wyeliminowane w przypadku stosowania zmiennego K_S . Jeśli tak się stanie, odpowiedź regulatora będzie w punkcie 1. i pozostanie tam do momentu, aż system zewnętrzny skoryguje odchyłkę częstotliwości do 0.

Na rys. 3. zilustrowano fakt, że regulacja ze zmiennym współczynnikiem K_S umożliwia pełną odpowiedź regulatora na duże odchyłki częstotliwości poza punktami F1 i F2, podczas gdy stosowanie stałego K_S może ograniczyć odpowiedź regulatora poza tymi punktami i w rezultacie powodować dodatkowe odchylenia częstotliwości.

Zmienna, nieliniowa charakterystyka K_S lepiej symuluje odpowiedź systemu na zmiany wartości częstotliwości, poprawia obliczanie uchybu regulacyjnego, a przez to eliminuje zbędną generację mocy regulacyjnej jednostek wytwórczych. Poprawę jakości regulacji przy stosowaniu zmiennego K_S zamiast stałej wartości zilustrowano na rys. 4. Badania prowadzone w podsystemie Union Electric Company St. Luis Missouri potwierdziły celowość odejścia od powszechnie stosowanej charakterystyki liniowej, która pogarsza efektywność działania ARCM, co jest widoczne zwłaszcza przy większych odchyłkach częstotliwości. W badanym podsystemie o zapotrzebowaniu mocy w szczycie letnim 6810 MW pracowały bloki jądrowe, turbiny gazowe, elektrownie wodne

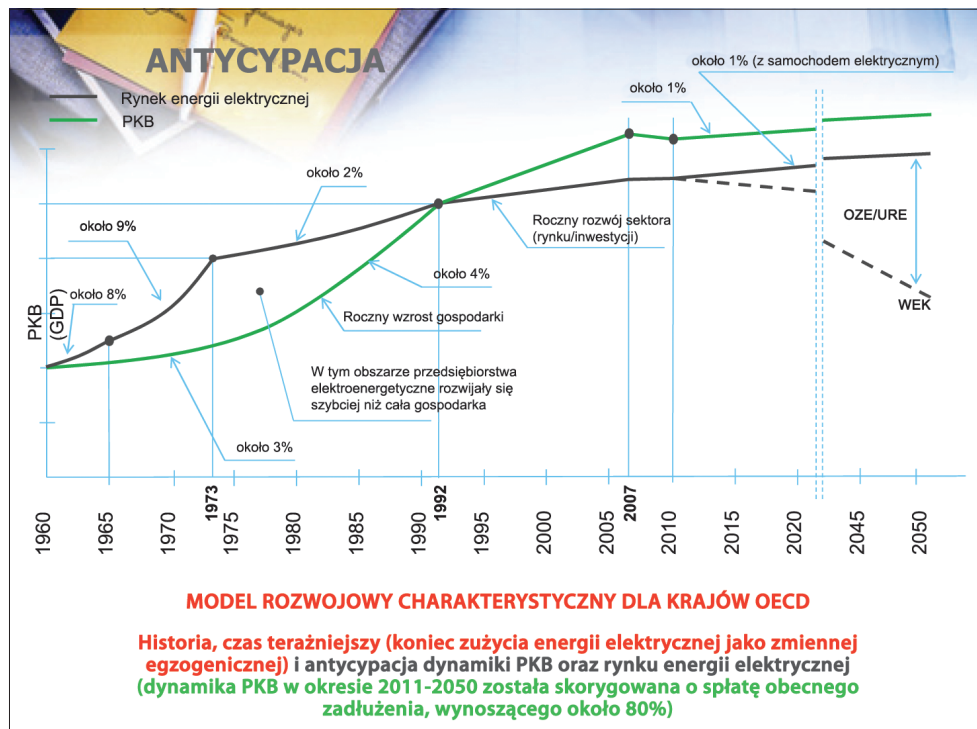


Rys. 3. Analiza K_S – Energii regulującej systemu oraz odpowiedzi regulatora na zmiany częstotliwości; SRC – Odpowiedź systemu na zmiany częstotliwości; 0–1 Początkowa SRC (odpowiedź regulatora); 1–2 Działania ARCM obszaru A w odpowiedzi na uchyb E (zbędne); 2–3 Korekcja zewnętrzna; 3–0 Działanie ARCM obszaru A przeciwnie do 1–2 (zbędne).

przybiornikowe i szczytowo-pompowe. Moc całego systemu wynosiła 401 125 MW. Suma wszystkich wartości K_{ri} podsystemów wchodzącego w skład całego systemu miała wartość $K_r=5573 \text{ MW}/0,1 \text{ Hz}$. Przez cały okres pomiarów, trwający ponad 1 rok, co 4 sekundy była obliczana wartość K_{ri} , która zmieniała się od 50 do 200 $\text{MW}/0,1 \text{ Hz}$. Aktualizacja sygnału regulacyjnego przesyłanego do jednostek wytwórczych następowała co 4 sekundy. Wartości K_{pi} i K_{ri} były zadawane w regulatorze centralnym ARCM na zmianę co 4 godziny. W celu wykazania jednoznacznych korzyści ze stosowania współczynnika K_{ri} o godzinie 2400 jednego dnia nastawiano wartość K_{pi} , a następnego o tej samej godzinie K_{ri} i tak na zmianę. Uzyskane dane umożliwiły porównanie korzyści z zadawania w RC-ARCM wartości K_{ri} . Przez cały czas badań rejestrowano wartości uchybu regulacji G_i i czas ich trwania, gdy przekraczały wartości +10, +20, +30 i +40 MW. Algorytm bieżącego obliczania K_{ri} uwzględnia strefy martwe regulatorów turbin¹. W badanym podsystemie strefy martwe były w granicach

$\pm 0,02 \text{ Hz}$ do $0,04 \text{ Hz}$, przy czym przyjęto dla wszystkich JW pracujących w ARCM wartość $0,025 \text{ Hz}$. Efektem bieżącego uaktualniania wartości K_{ri} było zmniejszenie pierwotnie potrzebnej liczby JW objętych regulacją wtórną za pomocą ARCM. Obserwowane w tym okresie badań (przez dwa lata) wskaźniki jakości regulacji wg NERC A1 i A2 poprawiły się o 10%. Wartość tych wskaźników była wyznaczana dla każdej godziny doby. Na podstawie uzyskanych wyników oszacowano, że koszt regulacji wtórnej zmniejszył się w badanym obszarze systemu o 0,5% całkowitych kosztów produkcji energii.

Powierzchnia pól między zadekretowaną linią prostą regulatora a rzeczywistym przebiegiem charakterystyki wyznacza zbędne koszty regulacji. Energetyka Stanów Zjednoczonych AP bardzo ogranicza w ten sposób swoje koszty, w Polsce nawet nie podjęto próby ich wyznaczenia, mimo że radykalnie zmieniła się struktura gospodarki. Można podać więcej takich przykładów, wszystkie są związane z przestarzałym, centralnym modelem zarządzania KSE.



W analizie przedstawionej powyżej uwzględniam, nieuzasadniony względami technicznymi, wzrost kosztów wytwarzania i dystrybucji energii do kosztów korupcyjnych.

Niestety, jest oczywiście, że sytuacja taka była możliwa dzięki tolerancji nadzoru właścicielskiego MS, choć obniżają one konkurencyjność krajowej gospodarki. Konsekwencje nieefektywnego zarządzania przedsiębiorstwami elektroenergetycznymi na przykładzie notowań giełdowych przedstawia J. Popczyk – „Z bardzo dużym prawdopodobieństwem 2010 r. zapisze się w historii jako czarny rok weryfikacji przedsiębiorstw przez inwestorów”. Dane giełdowe nie pozostawiają złudzeń, że inwestorzy odwrócili się od krajowych przedsiębiorstw. Wartość Enei obniżyła się w ciągu dwóch lat o 25–30% w stosunku do indeksu WIG20, a wartość PGE w ciągu roku o 35–38% w stosunku do tego indeksu. Wartość Tauronu wprawdzie wzrosła w ciągu pół roku o nieco ponad 8–10%, ale trzeba pamiętać o wielkiej „obniżce” wyceny tej grupy przez ministra skarbu (z około 14 mld do około 8 mld zł) przed jej zaoferowaniem inwe-

storom. To oznacza, że inwestorzy nie widzą już przyszłości w starych technologiach (decyzja o wycofaniu się z Polski firmy Vattenfall potwierdza tę tezę).

Polska elektroenergetyka stanęła obecnie przed poważnym wyborem. W związku z przewidywanym znacznym deficytem wytwarzanej mocy należy podjąć decyzję – albo podejmować kosztowne odtworzenie zdolności starych, mocno wyeksploatowanych bloków ciepłych, albo zdecydować się na rozwiązania zbliżające nas do nowych technologii. Podejmowane aktualnie działania na długie lata będą wpływać na konkurencyjność polskiej gospodarki. Lobby energetyki korporacyjnej żarliwie broni dotychczasowych praktyk. Podstawową motywacją wydaje się być utrzymanie dotychczasowego wpływu na rozdział kosztów na rynku energii elektrycznej. Konsekwencją, bardzo niekorzystną dla rozwoju, jest lansowanie energetyki jądrowej. Niekorzystną na kilku płaszczyznach. Po pierwsze – kosztownej, po drugie – terminowej. Mówi się o planach uruchomienia pierwszej elektrowni

jądrowej już w roku 2021. Do tej pory nikt na świecie nie wybudował elektrowni jądrowej w czasie krótszym niż 15 lat. W Polsce, która nie posiada własnych doświadczeń, też to się nie uda. Zainwestowane środki przez wiele lat nie będą produkcyjne. Obecnie stosowana technologia jądrowa wydaje się osiągać swój wiek schyłkowy. Laboratoria USA oceniają horyzont komercyjnej zdolności fuzji jądrowej także na 15 lat. Realne jest pytanie, czy w porównywalnym horyzoncie czasowym umocnić się w tradycyjnej technologii, czy też postawić na rozwój? Prof. Jan Popczyk w szczególowej analizie² przedstawia porównanie kosztów możliwych do zastosowania strategii inwestycyjnych w energetyce. Jednoznacznie wskazuje na korzyści wyboru energetyki rozproszonej. W przedstawionym na rysunku modelu antycypuje się stopniowe równoważenie zużycia energii i wykorzystania zasobów środowiska naturalnego, ale również równoważenie konsumpcji każdego pokolenia do poziomu wynikającego z realnego PKB³.

W ocenie firmy doradczej Frost 7 Sulivan, zdecentralizowane jednostki wytwórcze (np. mikroturbiny, ogniwa paliwowe typu solid oxide) są często bardziej wydajne niż elektrownie systemowe i zapewniają oszczędności w zakresie zużycia podstawowych paliw kopalnych. Polskie środowisko energetyczne czeka w najbliższym czasie ogromne wyzwanie – wprowadzenie w życie idei *smart metering* – inteligentnych systemów pomiarowych⁴. Kluczowy dla konkurencyjności gospodarki sektor energetyczny jest w okresie bezprecedensowych zmian. Niezbędność energii we wszystkich procesach gospodarczych i konsumpcji przesądza o tym, że racjonalizacja kosztów jej wytworzenia i fizycznej dostawy jest strategicznym wyzwaniem dla gospodarki każdego kraju. Poprawa efektywności funkcjonowania sektora energetycznego powinna skutkować względną obniżką cen energii, przy zachowaniu pewności i bezpieczeństwa jej dostaw. Od wielu lat rośnie rola informacji we współczesnej gospodarce. Współczesny sektor energetyczny charakteryzuje się coraz większym tempem zmian techniki, produktów, rynków i całych branż. Menedżerowie są

zmuszeni do podejmowania decyzji w warunkach rosnącej niepewności. Inteligentne sieci energetyczne (*smart grid*) charakteryzując się innowacyjnością, mogą być uznane za strategiczne źródło trwałej przewagi konkurencyjnej. To kompleksowe rozwiązania energetyczne, pozwalające na łączenie, wzajemną komunikację i optymalne sterowanie rozproszonymi elementami struktury energetycznej – zarówno po stronie producentów, jak i odbiorców energii, które umożliwiają wzajemną wymianę i analizę informacji, a w efekcie optymalizowanie zużycia energii.

Nasz problem wynika ze spuścizny po poprzednim systemie. Otrzymaliśmy elektroenergetykę opartą na monokulturze węglowej i w pełni scentralizowaną (monopolistyczną). Niemal od początku budowania rynku energii zaznaczył się „polityczno-korporacyjny sojusz biznesowy”. Pod hasłami nowoczesności i jakości dobierano rozwiązania wygodne dla organizatorów, choć niekiedy najtańsze. Model rynku sprzyjał powiększaniu wolumenu obrotów, co zadowalało jego głównych uczestników: wytwórców, operatorów, dostawców i pośredników. Sojusz ten wspierany był przez URE i Ministerstwo Gospodarki. Utrwalił się centralistyczny styl kierowania pracą KSE. Obecnie jest niezbędne uaktywnienie odbiorców, którzy ponoszą wzrastające koszty energii elektrycznej. Naturalnym sojusznikiem powinna być administracja samorządowa. □

¹ J. Bujko, I. Radzio, J. Tabaka, *The Tasks and structure of the CENTREL – UCPT Energy Accounting and Control Center (EACC) In Warsaw*, 1998 Session Papers, 39 Group-Power System Operation and Control, 37th CIGRE Session, Paris 30.08–5.09.1998.

² J. Popczyk, *Nowa struktura technologiczna inwestycji energetycznych*, Portal CIRE, dostęp: 10.05.2011.

³ J. Popczyk, *Przegląd potencjału energetyki rozproszonej, czyli gdzie szukać rozwiązań na wypadek niewydolności elektroenergetyki wielkoskalowej po 2015 roku*, Portal CIRE, dostęp: 6.07.2011.

⁴ C.T. Szyjko, *Technologie smart w służbie polskiej energetyki*, „Czysta Energia” 2011, nr 6.

KSIĘGOWY – ZAWÓD ZAUFANIA PUBLICZNEGO

Łukasz Kansy

Relationship Manager

Centrum Finansowo-Księgowe

Ekkom Sp. z o.o.

4

1. PODEJŚCIE DO ŚWIADCZENIA USŁUGI KSIĘGOWEJ

Usługowe prowadzenie ksiąg rachunkowych to działalność, która musi się ściśle trzymać standardów etycznych i sztywno przestrzegać norm ustawowych. Oprócz narzuconych ustawą standardów od biura rachunkowego trzeba wymagać dużo więcej. Wydawać by się mogło, że aby dobrze prowadzić księgi rachunkowe, wystarczy posiadać certyfikat księgowy lub wpis na listę biegłych rewidentów. Nic bardziej mylnego. Niejednokrotnie w księgach rachunkowych różnych spółek można znaleźć kardynalne błędy i niedopatrzienia. Obserwując uchybienia, których dopuszczali się księgowi, wydawać by się mogło, że księgi były prowadzone przez niedoświadczonego księgowego. Jednak błędy te popełniali również certyfikowani księgowi. Rodzi się pytanie, dlaczego tak się dzieje. Otóż na rynku usług finansowo-księgowych jest mnóstwo małych biur rachunkowych, które zdobywają klientów nie poprzez jakość świadczonych usług, a cenę. Takie podejście blokuje lub ogranicza możliwość inwestowania w rozwój ich biur. Nie są w stanie zatrudnić wysokiej klasy pracowników, wstrzymują szkolenia, niejednokrotnie pracują na przestarzałym oprogramowaniu, a co za tym idzie, bez inwestycji nie są gotowe na prowadzenie rozbudowanej i niejednokrotnie skomplikowanej księgowości spółek prawa handlowego. Pociąga to za sobą tworzenie się stereotypu konserwatywnej księgowości, która nie podąża za rozwojem techniki oraz polega na wypełnia-

niu jedynie deklaracji podatkowych. Połączenie obrazu skostniałej księgowości z błędami popełnianymi przez księgowych powoduje, iż zarządy chcące zlecić prowadzenie księgowości swoich spółek firmom zewnętrznym, od początku są bardzo nieufne. Rodzi się paradoks – z jednej strony zawód księgowego jest zawodem zaufania publicznego, z drugiej funkcjonuje stereotyp obniżający zaufanie. Centrum Finansowo-Księgowe Ekkom poprzez swoją przynależność do takich instytucji jak Zachodnia Izba Gospodarcza, Business Centre Club, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce oraz Polsko-Niemieckiej Izby Przemysłowo-Handlowej stara się promować partnerski model współpracy w całości oparty o zaufanie i prowadzi działalność informującą zarządy spółek, jakie oczekiwania powinni stawiać swojej księgowości. Obecnie obsługa księgową to nie tylko wypełnianie oraz wyliczanie deklaracji VAT czy CIT, ale także fundament pod decyzje. Kompleksowość obsługi księgowej to oprogramowanie, na którym są prowadzone księgi rachunkowe, profesjonalizm oraz pasja, z jaką podchodzi się do rachunkowości. To również otwartość na potrzeby klienta związane z raportowaniem i natychmiastowym przepływem informacji.

2. PARTNERSKI MODEL WSPÓŁPRACY

Outsourcing księgowości powinien opierać się o dążenie do długoletniej współpracy, która jest nie tylko intratna dla obu stron, ale

przede wszystkim przynosi satysfakcję. I to właśnie obustronna satysfakcja ze współpracy między firmami jest punktem wyjścia do wdrożenia partnerskiego modelu współpracy. Satysfakcja ze współpracy to przede wszystkim wzajemna otwartość na oczekiwania drugiej strony, również finansowe. Przecież jednym z wielu powodów, dla których zawiązuje się relacje biznesowe, są zyski związane z prowadzoną działalnością. Dlatego współpraca między dwoma podmiotami gospodarczymi, którym zależy na długoletnich relacjach ze swoimi partnerami biznesowymi, musi opierać się o wzajemne zrozumienie. Wyobraźmy sobie sytuację, w której jeden z partnerów relacji biznesowej ma chwilowe kłopoty finansowe. Przy prawdziwym i dojrzałym podejściu do propartnerskiego modelu prowadzenia biznesu, kluczowe będą starania związane z utrzymaniem satysfakcji pod kątem finansowym. Niejednokrotnie przy spadku nakładów pracy wystarczy obniżenie wysokości opłat za usługę, propozycja rozbicia faktur na raty, odroczenia płatności lub zaproponowanie wspólnego poszukania oszczędności. Oczywiście taka sytuacja jest o wiele bardziej złożona i musi uwzględniać ponoszone koszty tego typu posunięć, natomiast wymienione rozwiązania z pewnością zadecydują o przyszłych relacjach. Załóżmy czarny scenariusz, w którym podmiot zaczyna windykować swojego partnera biznesowego. Finał może być tylko jeden – całkowity spadek zaufania oraz złamanie relacji i niemożność dalszej współpracy. Szczególnie delikatna relacja wiąże partnerów biznesowych z sektora usług, takich jak doradztwo prawne, księgowość, PR etc.; gdyż te sektory działalności muszą ściśle współpracować ze swoimi klientami w oparciu o stuprocentowe zaufanie. W sytuacjach kryzysowych podstawą jest wzajemne zrozumienie i inwestowanie w utrzymanie pozytywnych relacji. Należy pamiętać o tym, aby nie dopuszczać do sytuacji, w której z jakichkolwiek powodów współpraca może zacząć ciężać partnerom. Należy pamiętać, iż partnerstwo działa w obie strony, dlatego wzajemne wsparcie w trudnych sytuacjach oraz wspólne oma-

wianie sukcesów prowadzi do umacniania pozycji rynkowej obu partnerów biznesowych. Oczywiście jest, że budowanie relacji w biznesie w oparciu o wysoki współczynnik egoizmu prędzej czy później odbija się w wynikach finansowych podmiotu, którego polityka relacyjna jest nastawiona wyłącznie na zysk. Zawsze należy pamiętać o relacjach miękkich, tworzących partnerstwo.

3. WSŁUCHAJ SIĘ W POTRZEBY KLIENTA

Dobra praktyka biznesowa, która powinna być wpisana w działalność każdej firmy usługowej, musi opierać się o dostosowanie świadczonych usług do potrzeb klienta. Biorąc za przykład rynek usług księgowych, mogę stwierdzić, iż wspomniana wyżej oczywistość nie odnajduje swojego odbicia w rzeczywistości. Niewiele jest biur rachunkowych, które są w stanie spełnić oczekiwania swoich klientów. Dzieje się tak ze względu na to, iż ich działalność ciągle jest zamknięta w sztywne ramy i ogranicza się do podstawowych deklaracji oraz obowiązkowych czynności płynących z ustawy o rachunkowości i innych przepisów narzuconych przez ustawodawcę. Natomiast nowoczesne firmy oczekują sprawnego przepływu informacji, łatwego i szybkiego generowania raportów i prowadzenia analiz. Dzieje się tak, ponieważ rozwój gospodarczy wymaga podejmowania szybkich decyzji. Natychmiastowy przepływ informacji między działem księgowym a zarządem lub właścicielami firmy jest podstawą przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych. Dlatego Centrum Finansowo-Księgowe Ekkom, chcąc spełniać indywidualne oczekiwania swoich klientów, postawiło na współpracę opartą nie tylko o najszybszy dostęp do bieżąco aktualizowanych danych finansowo-księgowych, ale przede wszystkim na nieograniczone możliwości w obszarze raportowania dokonywanego bezwzględnie – w czasie rzeczywistym. Najlepszym przykładem jest analiza kosztów i przychodów, oceniająca m.in. realizację założonych budżetów

oraz rentowność przedsięwzięć pod kątem zleceń, osób prowadzących, kontraktów, regionów, projektów, produktów itd. – odpowiednio do oczekiwań klienta. Aby budować silne relacje partnerskie z klientami i dostosować usługę bezpośrednio do nich, należy przede wszystkim wysłuchać ich oczekiwań i potrzeb. Szablonowe rozwiązania najczęściej nikomu nie są w stanie dać pełnej satysfakcji. Dobra praktyka biznesowa to maksymalne dążenie do indywidualizacji sektora usług. Dlatego, realizując kompleksową obsługę księgową, Centrum Ekkom kładzie olbrzymi nacisk na to, aby jego klienci, z dowolnego miejsca na świecie (24 h na dobę, przez cały rok), mieli stały dostęp do szeroko rozbudowanych raportów przedstawiających te dane, na których im najbardziej zależy. Maksymalna indywidualizacja usług do potrzeb klienta jest kolejnym elementem partnerskiej polityki relacyjnej.

4. PODNOSZENIE KWALIFIKACJI I GWARANCJA BEZPIECZEŃSTWA

Gałąź gospodarki związana ze świadczeniem usług księgowych, rachunkowych i doradczych, jak wspominałem na początku niniejszego rozdziału, jest nierozzerwalnie związana z zaufaniem. Laicy z zakresu rachunkowości czy finansów, przychodząc po poradę do księgowego lub doradcy, muszą zaufać jego wiedzy i doświadczeniu. Sprawa jednak komplikuje się w momencie, kiedy to zaufanie zostanie nadszarpnięte przez doradców czy księgowych, którzy poprzez nieuwagę lub braki w wiedzy wprowadzą swoich klientów w błąd. Ustawodawca wymaga od biur i centrów rachunkowych ubezpieczenia OC na wypadek popełnionych błędów. Dlatego, korzystając z tego typu usług, zawsze należy poprosić o wgląd do aktualnej polisy ubezpieczeniowej, dzięki temu zapewnimy sobie poczucie bezpieczeństwa. Poza tym należy wybierać takie firmy doradcze, biura i centra rachunkowe, które dbają o ciągłe uzupełnianie swojej wiedzy oraz podnoszą

kwifikacje. Rachunkowość, kadry i płace, doradztwo biznesowe to gałęzie wiedzy, które cały czas ewoluują. Ciągłe nowelizacje, zmiany i reformy przepisów powodują, iż firmy świadczące usługi w tej materii muszą na bieżąco uzupełniać wiedzę oraz podnosić swoje kwalifikacje. Aby móc oferować prawdziwie profesjonalną usługę księgową, należy dbać o jej zaplecze merytoryczne, które – rzetelnie przygotowane – jest jedną z ważniejszych, dobrych praktyk biznesowych.

5. DOBRA PRAKTYKA

Umiejętności twarde i najnowocześniejsze technologie nie są w stanie zastąpić najważniejszego składnika biznesu, jakim jest człowiek. Obecnie swój renesans przeżywają umiejętności miękkie, takie jak odpowiednia komunikacja, inwestycje w relacje z klientami, umiejętna personalizacja usług. Nowoczesny biznes znowu zaczyna nabierać ludzkiej twarzy. Połączenie umiejętności twardych, doświadczenia i nowoczesnych technologii z umiejętnościami miękkimi oraz etyką stanowi integralną całość, pozwalającą na efektywne prowadzenie biznesu. Należy pamiętać, że przy globalizacji, szybkim przepływie informacji oraz jej wielości, nastąpiła dehumanizacja biznesu. Świadczą o tym między innymi takie powiedzenia jak *business is business* czy „w biznesie nie ma miejsca na sentymenty”. Obecne uczłowieczanie biznesu jest próbą poszukiwania człowieczeństwa w pędzącym świecie, ale także świadomym dążeniem do eliminacji sporów, gruntowania swojej pozycji rynkowej i przede wszystkim dążeniem do osiągnięcia komfortu, jaki płynie ze spokoju uzyskanego dzięki tym czynnikom. Wdrażając partnerskie podejście do świadczonych usług, budujemy zaufanie, a według Napoleona Bonaparte „Handel istnieje tylko dzięki zaufaniu”. Zatem idźmy tym tropem, a z całą pewnością uda nam się zbudować solidną gospodarkę, która – oparta o szczerość i zaufanie – przyniesie olbrzymie możliwości następnym pokoleniom. Bo przecież biznes to nie tylko tu i teraz. ▣

SYSTEM PRZECIWDZIAŁANIA KORUPCJI W FIRMIE SIEMENS

Grzegorz Moskal

Zastępca Dyrektora
Działu Compliance
Siemens sp. z o.o.

5

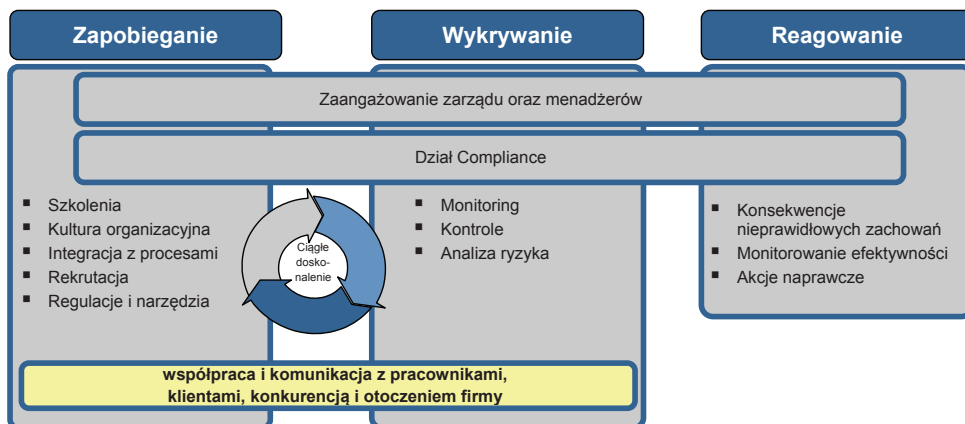
System przeciwdziałania korupcji w firmie Siemens sp. z o.o., zarządzany przez specjalnie powołany w tym celu Dział Compliance, jest oparty na prewencji, wykrywaniu, reagowaniu oraz na ciągłym doskonaleniu.

System ten został wprowadzony nie tylko w regulacje, procesy i narzędzia firmy, ale co najważniejsze – w jej kulturę organizacyjną. To właśnie odpowiednia kultura organizacyjna i towarzysząca jej wysoka etyka oraz zaufanie między pracownikami są podstawą przewagi konkurencyjnej Siemens w Polsce i na całym świecie. Podejście to wyraża się w prezentowanym na różnych forach stanowisku kierownictwa oraz zarządu Siemens sp. z o.o. zawartym w wypowiedziach pracowników spółki oraz w przykładowej wypowiedzi prezesa CEO,

Petera Baudrexla: „Tylko uczciwa konkurencja jest taką, w której bierzemy udział, bo tylko takie podejście realizuje naszą strategię i tworzy długofalową przewagę na rynku. Tylko etyczny biznes jest biznesem naszej spółki”.

W corocznych, anonimowych badaniach ankietowych, aż 97% spośród ponad 800 badanych odpowiada, że w pełni wspiera wartości firmy Siemens. Jednocześnie, aż 96% twierdzi, że w pełni czuje się odpowiedzialnymi za to, aby tematyka Compliance była poważnie brana pod uwagę w codziennej pracy i jej środowisku.

Rozwijanie i umacnianie kultury organizacyjnej, wspierającej realizację takiej strategii biznesowej jest procesem długoletnim i jednym



z ważniejszych zadań w obszarze Compliance. Prawidłowe wywiązywanie się z tego zadania daje również szansę na trwały sukces w obszarze zapobiegania korupcji w biznesie. Wykrywanie ewentualnych naruszeń i reagowanie na takie sytuacje jest również ważne i stanowi nieodzowną część całego systemu Compliance. To właśnie edukacja i budowanie świadomości oraz wysokich standardów etycznych przyczyniają się do trwałego sukcesu. Proces ten w Siemensie rozpoczyna się już na etapie rekrutacji, podczas której cechy, takie jak wysoka etyka i system wartości są istotnymi elementami decydującymi o wyborze kandydata. Weryfikowana jest wiarygodność informacji zawartych w CV oraz opinia poprzednich pracodawców – referencje. W przypadku osób rekrutowanych na kluczowe stanowiska w firmie, dodatkowo w proces rekrutacji jest angażowany Dział Compliance, który między innymi przeprowadza analizę *due diligence* kandydatów. Jest to bardzo dobra praktyka, która pozwala również zapobiegać występowaniu konfliktów interesów. Każdy nowo zatrudniony pracownik już podczas szkolenia wstępnego prowadzonego przez dział HR, dowiaduje się, jakie są podstawowe wymagania oraz wartości obowiązujące w spółce Siemens w zakresie Compliance. Zapoznaje się również z dokumentem *Zasady postępowania w firmie – Business Conduct Guidelines*, który stanowi załącznik do Regulaminu Pracy. Znajomość tych zasad potwierdza własnoręcznym podpisem. Dokument ten określa podstawowe zasady postępowania w firmie, między innymi w tak ważnych obszarach, jak:

- 1) przestrzeganie prawa i wewnętrznych zasad ze szczególnym naciskiem na uczciwą konkurencję i przeciwdziałanie korupcji;
- 2) wzajemny szacunek, uczciwość i rzetelność;
- 3) odpowiedzialność za reputację firmy;
- 4) zarządzanie, odpowiedzialność i nadzór;
- 5) unikanie konfliktów interesów.

Każdy z pracowników zatrudnionych w Siemensie sp. z o.o. przechodzi także następujące szkolenia internetowe:

- Anti-Corruption,
- Antitrust,
- Business Conduct Guidelines.

Dodatkowo menedżerowie obowiązkowo uczestniczą w szkoleniu internetowym: „Twój podpis – Twoja odpowiedzialność”.

Członkowie zarządu, menedżerowie oraz wytypowani przez nich pracownicy przechodzą szkolenia dodatkowe, prowadzone przez Dział Compliance, w tym jednodniowe szkolenie warsztatowe z przeciwdziałania korupcji oraz zasad uczciwej konkurencji. Duża liczba osób wysyłanych na te szkolenia świadczy o zrozumieniu potrzeby budowania takiej świadomości wśród pracowników. Wyżej wspomnianym jednodniowym szkoleniem zostało objętych 451 z 1119 pracowników. Nieocenionym wsparciem w budowaniu etycznej kultury organizacyjnej spółki jest bezpośrednia współpraca pracowników z Działem Compliance – oparta na zaufaniu i codziennych konsultacjach. Biznes w wielu firmach postrzega dział Compliance negatywnie, porównując je wręcz do hamulca w samochodzie. Cała sztuka polega jednak na tym, aby przekonać pracowników, że program Compliance nie służy spowalnianiu, ale temu, aby można było jechać szybciej i mieć pewność, że dojedzie się do celu. Jaki bowiem kierowca rozpędzi się do 120 km/h wiedząc, że nie ma hamulców?

Właśnie ta zmiana percepcji jest kluczem do zbudowania relacji pomiędzy biznesem a Compliance, relacji opartej na partnerstwie i współpracy.

Taka relacja istnieje w Siemensie sp. z o.o., gdzie konsultacje i rozmowy o ryzykach Compliance są naturalną częścią zarządzania spółką. Przedstawiciele Działu Compliance uczestniczą w cyklicznych spotkaniach zarządu oraz poszczególnych sektorów biznesowych. A co najważniejsze, menedżerowie oraz pracownicy kontaktują się na bieżąco z pracownikami Działu Compliance, konsultując swoje wątpliwości. Oprócz bezpośredniego kontaktu spółka zapewnia również możliwość anonimowego zgłaszania pytań i wątpliwości (*whistleblowing*) poprzez narzędzie informatyczne „Tell us”.

Warto również podkreślić, że dobrą praktyką stosowaną w Siemensie sp. z o.o. jest promowanie kultury organizacyjnej i wymagań w zakresie etyki w biznesie również wśród

podwykonawców, konkurentów oraz szeroko rozumianego otoczenia spółki. Przykładami takich działań może być wymaganie od podwykonawców podpisania oraz przestrzegania *Kodeksu dobrych praktyk dla podwykonawców* lub współtworzenie koalicji na rzecz samoregulacji poszczególnych sektorów rynku w ramach programu „Collectiv Action”. Celem programu jest uruchamianie i wspieranie projektów sprzyjających promowaniu etyki w biznesie, samoregulacji oraz działań antykorupcyjnych wśród firm oraz klientów. Przykładem takiego projektu jest MEDKOM-PAS (www.medkompas.pl), prowadzony przez Ogólnopolską Izbę Gospodarczą Wyróbów Medycznych POLMED przy współpracy z Naczelną Izbą Lekarską. Siemens jest współinicjatorem i sponsorem projektu. Celem projektu prowadzonego przez cztery lata jest przeszkolenie przedstawicieli ochrony zdrowia oraz biznesu w zakresie etycznej współpracy, której zasady są oparte między innymi na kodeksie etycznym izby, tworzonym również przy udziale firmy Siemens. Wspomniany kodeks etyczny stanowi jednocześnie formę samoregulacji poprzez fakt, że jego sygnatariusze (członkowie Izby POLMED) zobowiązali się do przestrzegania zapisanych w nim zasad. Nad przestrzeganiem kodeksu czuwa komisja etyki Izby POLMED, której stałym członkiem jest przedstawiciel Siemens. Potwierdzeniem zasadności podejmowania takich działań są, trwające z inicjatywy Siemens oraz Izby Producentów i Dystrybutorów Diagnostyki Laboratoryjnej IPDDL, prace nad uruchomieniem zbliżonego projektu, skierowanego do członków izby oraz do ponad dwóch tysięcy menedżerów pracujących w laboratoriach na terenie całego kraju.

W ramach wdrożonego systemu, praktyki związane z zapobieganiem ryzykom korupcyjnym uzupełniają proces ich monitorowania. Przykładem dobrych praktyk w tym zakresie jest obowiązek rejestrowania przez pracowników Siemens wszystkich darowizn, sponsoringów oraz opłat za członkostwo w organizacjach w specjalnym narzędziu informatycznym o nazwie SpoDoM. Każde z tych wydarzeń podlega obowiązkowej akceptacji przez Dział

Compliance, a w przypadku jej braku nie może zostać zrealizowane.

Podobną procedurą obowiązkowej rejestracji i uzyskania wymaganej zgody Działu Compliance objęte są również posiłki i upominki. Dobrą praktyką jest rejestrowanie także rozrywki oferowanej klientom przy udziale naszych pracowników, np. wspólnego wyjścia do opery. W przypadku, gdy przekazujemy klientowi tylko bilety, a nie towarzyszy mu nasz pracownik, są one traktowane i rejestrowane jako upominek. Rejestracji i akceptacji podlegają również wyjazdy referencyjne oraz szkoleniowe klientów wraz z kosztami transportu, zakwaterowania, wyżywienia, opłat rejestracyjnych itp. Do rejestracji i procesu akceptacji posiłków, upominków, rozrywki, wyjazdów referencyjnych i szkoleń został stworzony i wdrożony specjalny moduł Gifts & Hospitality narzędzia informatycznego EasyOffice. W przypadku podejmowania naszych klientów posiłkiem lub oferowania im upominków na terenie innego kraju, jest wymagane od pracowników wypełnienie specjalnego wniosku „Scorecard”, przeznaczonego dla tego konkretnego kraju. Zdarza się, że uregulowania prawne lub wewnętrzne koncernu Siemens w danym kraju są różne od przyjętych w Polsce. Procedura ta ma wskazać pracownikowi, jak ten ma poprawnie się zachować w stosunku do naszego klienta, przebywając z nim za granicą. Wniosek „Scorecard” jest zestawem pytań, po odpowiedzeniu na które pracownik otrzymuje punkty decydujące o tym, czy jest wymagana dodatkowa konsultacja z Działem Compliance, czy też wystarczy jedynie standardowa rejestracja w module Gifts & Hospitality.

Wartościową praktyką w obszarze zapobiegania naruszeniom Compliance jest obowiązek rejestrowania przez pracowników w narzędziu informatycznym Business Partners Tool wszystkich podmiotów i osób upoważnionych do działania w imieniu spółki. Przykładem takich podmiotów są np. agencje celne upoważnione do clenia w imieniu Siemens, konsorcjanci, prawnicy reprezentujący spółkę przed sądami itp. Partnerzy biznesowi podlegają procedurze *due diligence*, a zgoda Działu Compliance jest wymagana

do podpisania z nimi umowy i rozpoczęcia współpracy. Umowy z partnerami biznesowymi zawsze zawierają dodatkowe klauzule z obszaru Compliance, a nad ich umieszczeniem przed podpisaniem umowy czuwa dział prawny. W przypadku stałej współpracy partnerzy biznesowi podlegają okresowej weryfikacji, która jest przeprowadzana co dwa lata.

Dodatkowo uproszczonej weryfikacji od strony Compliance podlegają wszystkie podmioty, które po raz pierwszy rozpoczynają współpracę z Siemensem sp. z o.o. W przypadku firm i organizacji (fundacji, stowarzyszeń itp.), zarejestrowanych w Krajowym Rejestrze Sądowym oraz jednoosobowych działalności gospodarczych, weryfikacja przez pracowników Działu Compliance odbywa się, zanim podmiot zostanie utworzony w systemie księgowym spółki, co w praktyce oznacza brak możliwości płacenia podmiotom, które nie przejdą takiej weryfikacji. W celu zarządzania tym procesem w spółce wdrożono specjalny moduł „Dostawcy/Odbiorcy” narzędzia informatycznego EasyOffice.

Uproszczonej weryfikacji są objęte też umowy zlecenia oraz umowy o dzieło. Godną polecenia praktyką w obszarze weryfikacji umów zlecenia oraz umów o dzieło jest wymaganie przez spółkę od pracowników instytucji publicznych oraz państwowych firm podpisania oświadczenia o tym, że ich państwowy pracodawca został poinformowany i wyraził zgodę na świadczenie przez nich pracy na rzecz Siemens sp. z o.o. Ma to szczególne znaczenie dla unikania potencjalnych konfliktów interesów, także w przypadku, gdy pracownik klienta może być w przyszłości zaangażowany w procedury przetargowe po stronie zamawiającego. Poza tym każda płatność, wynikająca z podpisanych umów zlecenia oraz umów o dzieło, przed jej wypłatą jest weryfikowana przez Dział Compliance.

W obszarze „Wykrywanie” systemu Compliance istotną rolę odgrywa proces „Limit of Authority”, którego celem jest metodyczna odpowiedź na pytanie, czy spółka podejmuje decyzje o udziale w przetargu publicznym oraz na jakiej zasadzie się to odbędzie. W tym

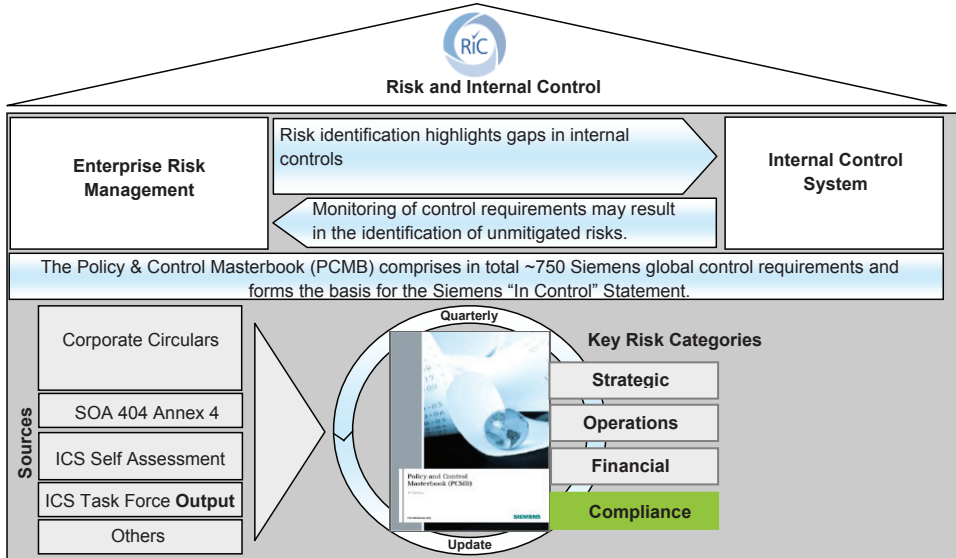
procesie ryzyko w obszarze Compliance jest rozpatrywane na równi z innymi ryzykami, np. finansowymi, prawnymi czy technologicznymi. Ocena tego ryzyka ma więc wpływ na podejmowanie jednej z zasadniczych decyzji biznesowych – o tym, czy spółka przystępuje do przetargu publicznego i na jakich warunkach.

Ważną praktyką godną polecenia jest przyjęcie zasady, że w spółce nie funkcjonują rozliczenia gotówkowe i wszystkie płatności są dokonywane elektronicznie, również te, które stanowią wydatki pracownicze – typu zapłata za obiad z klientem czy zakup na fakturę. Pracownicy dokonują płatności z użyciem prywatnych kart kredytowych, których koszt opłaca pracodawca i które otrzymują od firmy Siemens. Po dokonaniu płatności i przed upływem terminu spłaty karty pracownik występuje do pracodawcy o zwrot poniesionych kosztów. Dział rozliczeń weryfikuje przedstawione dokumenty i ewentualne potwierdzenia (jeżeli było wymagane uzyskanie akceptacji Działu Compliance) danego rodzaju wydatku i dopiero wtedy pracodawca zwraca pracownikowi poniesione koszty, dokonując polecenia przelewu na jego konto bankowe.

Ważną praktyką w obszarze Compliance, obowiązującą w spółce, jest unikanie konfliktów interesów, które również mogą prowadzić do powstania ryzyk korupcyjnych. Każdy z pracowników, podpisując dokument *Zasady postępowania w firmie*, który stanowi załącznik do Regulaminu Pracy, zobowiązuje się do podejmowania decyzji biznesowych leżących w najlepszym interesie firmy Siemens, z pominięciem swoich interesów osobistych. Pracownicy mają obowiązek informowania swoich przełożonych o potencjalnych konfliktach interesów, a przełożeni wspólnie z Działem Compliance, HR oraz prawnym mają obowiązek im przeciwdziałać oraz je rozwiązywać, jeżeli już powstaną.

Oprócz wymienionych przykładów w spółce funkcjonuje również system dodatkowych 23 kontroli w obszarze Compliance, noszący nazwę „Compliance Control Framework (CCF)”.

CCF jest integralną częścią systemu audytu i zarządzania ryzykiem o nazwie „Risk and



Internal Control (RIC)”. System CCF, poprzez zawarte w nim kontrole kwartalne, półroczne oraz roczne, wykonywane przez Dział Compliance, formalnie weryfikuje i dokumentuje poprawność działania podstawowych mechanizmów Compliance w spółce. Kategoria ryzyk Compliance jest jedną z 4 uznanych przez Siemens za kluczowe dla prawidłowego zarządzania ryzykiem biznesowym, na równi z ryzykiem strategicznym, operacyjnym oraz finansowym.

Dodatkowo obszar Compliance w Siemensie sp. z o.o. jest kontrolowany przez audyt wewnętrzny Siemens AG oraz w ramach corocznego audytu finansowego, wykonywanego przez firmę pełniącą w danym roku rolę audytora wiodącego.

Oprócz działań monitorujących i wykrywających Dział Compliance posiada również uprawnienia do prowadzenia wewnętrznych postępowań wyjaśniających w przypadku, gdy powstanie uzasadnione podejrzenie naruszenia obowiązujących zasad Compliance. W takiej sytuacji menedżerowie oraz pracownicy spółki są zobowiązani do wspierania takich działań, zarówno na etapie wyjaśniania, jak i ewentualnego reagowania na zaistniałe nieprawidłowości.

Opisane przykłady dobrych praktyk potwierdzają, że w Siemensie sp. z o.o. Com-

pliance jest praktycznym sposobem prowadzenia biznesu. Kierownictwo spółki nie toleruje zachowań niezgodnych z wartościami oraz kodeksem etycznym spółki. Wykrywanie i reagowanie na potencjalne naruszenia Compliance wspierają procesy z obszaru „Reagowanie”. Obszar ten z jednej strony jest nastawiony na adekwatne do zaistniałego naruszenia i zgodne z obowiązującym prawem dyscyplinowanie pracowników, z drugiej natomiast na wdrażanie akcji naprawczych. Dobrą praktyką w tym obszarze jest aktualizacja szkoleń dla pracowników i uzupełnianie ich o przykłady zaistniałych nieprawidłowości, by jak najskuteczniej zapobiegać im w przyszłości.

To właśnie ciągle doskonalenie całego systemu Compliance, a w szczególności kompetencji pracowników oraz efektywności procesów, Compliance jest najlepszym gwarantem długofalowego sukcesu całego programu. Skuteczność takiego podejścia jest potwierdzana nie tylko codzienną współpracą w ramach spółki, ale także corocznym anonimowym badaniem wśród samych pracowników, którzy w 94% uważają, że są odpowiednio informowani o programie Compliance, a w 86%, że są w pełni świadomi, jak program ten przyczynia się do sukcesu biznesowego spółki. □

KORUPCJA W BIZNESIE

Jakub Kraszkiewicz
Starszy Menedżer w Dziale
Zarządzania Ryzykiem Nadużyć
Ernst & Young w Polsce

Wymysł idealistów czy realne zagrożenie?

UCZCIWOŚĆ W BIZNESIE – PIERWSZA OFIARA KRYZYSU

Pytanie o etykę w biznesie w czasach kryzysu jest niezręcznością. Walka konkurencyjna zaostrza się w miarę kurczenia zasobów. Panika na rynkach finansowych zaczyna przekładać się na sferę realną gospodarki. Firmy przestają kupować w oczekiwaniu na lepsze czasy, a co za tym idzie – sprzedaż produktów i usług staje się coraz trudniejsza. Wystarczy prześledzić wyniki sondażu, jaki wśród swoich członków przeprowadził Business Centre Club w grudniu 2008 r. Spośród ok. 2 tysięcy respondentów aż 43% odpowiedziało, że obawia się spadku zamówień, popytu, ograniczeń eksportu – czyli generalnie zmniejszenia sprzedaży¹. Wniosek nasuwa się sam. Najpierw podmioty gospodarcze ograniczają sprzedaż, następnie najmniej pilne potrzeby, a na końcu redukują zatrudnienie i skalę działalności. Bez sprzedaży nie ma firmy – to jasne, ale jak zapewnić sprzedaż na poziomie gwarantującym obsługę kosztów i dotychczasowe zatrudnienie? Odpowiedź na to pytanie nie jest prosta. W ciężkich czasach nawet zamówienia publiczne podlegają ograniczeniom, a to one pozostają bardzo często ostatnią deską ratunku dla wielu przedsiębiorstw.

Zależność jest jednoznaczna – im cięższa sytuacja rynkowa, tym łatwiej o zachowanie korupcyjne. Już w 2009 r. (czyli

w okresie najwyższego natężenia kryzysu) Ernst & Young w swoim badaniu zwracał uwagę, że ponad połowa respondentów przewidywała możliwość wzrostu liczby nadużyć gospodarczych w najbliższych latach². Na szczęście kryzys w naszym kraju nie był aż tak odczuwalny jak w innych państwach, a Polska systematycznie pięła się w górę na szczeblach Indeksu Percepcji Korupcji, zajmując w 2009 r. 46. miejsce na 180 sklasyfikowanych państw, a w 2010 r. – 41. na 178³. Pomimo to, trzy czwarte ankietowanych przez Ernst & Young w 2011 r. stwierdziło, że korupcja jest poważnym problemem w Polsce, a 33% uznało, że nastąpił wzrost praktyk korupcyjnych z powodu spowolnienia gospodarczego⁴.

Problem korupcji wyłania się nie tylko w badaniach prowadzonych przez Ernst & Young. W projekcie *Rządowego programu przeciwdziałania korupcji 2011–2016* opublikowano wyniki badań przeprowadzonych przez CBOS w 2010 r. 87% respondentów uznało, że korupcja stanowi duży problem, a 44% – że bardzo duży. Jednocześnie 47% przyznało, że korupcja w Polsce utrzymywała się na tym samym poziomie⁵.

W niniejszym tekście postaramy się w skrócie naświetlić, jak kształtuje się postrzeganie korupcji w biznesie, jakie zagrożenia niesie ona ze sobą oraz podamy praktyczne wskazówki co do walki z korupcją w własnym przedsiębiorstwie.

RODZAJE MECHANIZMÓW KORUPCYJNYCH W BIZNESIE

Opisane powyżej spostrzeżenia przekładają się w praktyce na cały katalog zagrożeń korupcyjnych. Pamiętajmy, że korupcja to nie tylko wręczanie grubych kopert w celu uzyskiwania zamówień. Metody korupcyjne bywają dużo bardziej wyrafinowane. W 2011 r. zapytaliśmy pracowników i członków kierownictwa polskich firm o to, jakiego typu zachowania uważają za dopuszczalne, jeżeli pozwalają osiągnąć firmie wzrost. Wyniki przedstawiamy w tabeli poniżej.

Jak widać z powyższego, kondycja moralna w polskich przedsiębiorstwach pozostawia jeszcze sporo do życzenia, skoro jeden na czterech pracowników uważa, że wręczenie prezentu w celu pozyskania biznesu jest usprawiedliwione. Wprawdzie dawaniem gotówki pod stołem już na ogół się brzydzimy, ale inne formy korzyści majątkowych nadal są dość powszechnie akceptowane. Warto jednak pamiętać, że zafundowanie potencjalnemu klientowi wycieczki na Karaiby nie różni się wiele od przekazania jej równowartości w banknotach. Forma nie powinna być przykrywką dla treści.

Korupcja może przybierać formę czynną (wręczanie łapówek) lub bierną (biorący oczekuje jej wręczenia). W języku fachowców zajmujących się zarządzaniem nadużyciami korupcja bierna jest nazywana także wymuszeniem. Najczęściej pojawia się na styku sprzedawcy – działu zakupów lub zaopatrzenia.

W interesie tych pierwszych leży sprzedanie jak największej ilości towaru lub usług za jak najwyższą cenę, a w interesie drugich – zakup po korzystnych cenach. Te dwa cele są rozbieżne i czasami, niestety, są godzone ze sobą za pomocą łapówkarstwa.

PRZYCZYNY I OKOLICZNOŚCI ZACHOWAŃ KORUPCYJNYCH

Podejście do korupcji nie jest jednoznaczne. Można przywołać opinie mówiące, że istnienie zjawiska korupcji jest normalnym procesem, podczas którego budują się długotrwałe więzi gospodarcze, zaufanie pomiędzy dającym i biorącym. Można także zaryzykować tezę, zgodnie z którą korupcja jest sygnałem nadmiernych regulacji na rynku⁶. Nie można kompletnie odmawiać trafności takim stwierdzeniom. Skomplikowany i nadmiernie restrykcyjny system prawny będzie zawsze zachętą do „chodzenia na skróty”. Można jednak przytoczyć dużo przykładów, które zadają kłam prawdziwości przytoczonych powyżej stanowisk.

Każdy, kto choć w pewnym stopniu interesuje się zagadnieniem nadużyć w biznesie, słyszał zapewne o aferach gospodarczych w Niemczech. Tamtejsze największe koncerty zostały po długotrwałych śledztwach i procesach skazane na miliony dolarów odszkodowań⁷. Zarzuty powtarzające się we wszystkich przypadkach to: korumpowanie urzędników

Tabela 1. Które z następujących działań uważa Pan/Pani za usprawiedliwione, jeśli pomagają firmie osiągnąć wzrost?

Działanie	Odpowiedzi w procentach, mogą nie sumować się do 100%, ponieważ każdy z respondentów mógł wybrać więcej niż jedną odpowiedź.		
	Kierownictwo	Pracownicy	Europa ogółem
Prezenty w celu zdobycia/utrzymania klientów	13	22	19
Rozrywka w celu zdobycia/utrzymania klientów	13	22	17
Świadczenia finansowe w celu zdobycia/utrzymania klientów	7	9	17
Podawanie nieprawdziwych wyników finansowych	7	4	5
Żadne z powyższych	73	50	51
Nie wiem	0	18	11

Źródło: Europejskie Badanie Nadużyć Gospodarczych 2011, Ernst & Young 2011, wyniki dla Polski.

w Niemczech i poza ich granicami, tworzenie funduszy łapówkarskich oraz ich ukrywanie za pomocą rozmaitych sztuczek księgowych.

Naszym zachodnim sąsiadom nie można odmówić poczucia praworządności oraz dojrzałości demokracji. Niemniej jednak nawet chrześcijańscy demokraci z CDU nie ustrzegli się afery związanej z nielegalnym finansowaniem ich partii.

Z drugiej strony, jeżeli spojrzeć na Indeks Percepcji Korupcji z 2010 r., na ostatnich miejscach plasują się Somalia, Birma, Afganistan i Irak. Systemy prawne w tamtych krajach nie są powszechnie znane, wiadomo raczej o ich brakach. Somalia, zajmująca ostatnie miejsce, to państwo w stanie rozkładu. Władza jest tam sprawowana przez klanowych watażków stosujących ustanowione przez siebie zasady na podległych im terenach⁸. Nie ulega wątpliwości, że dla zwalczania korupcji lepsze jest jakiegokolwiek skodyfikowane prawo niż żadne. Oczywiście należy dbać o jego jakość.

Kontakty handlowe pomiędzy podmiotami gospodarczymi z sektora prywatnego (zwane *business – to – business*) są w niewielkim stopniu regulowane przepisami prawa. Przytoczyć można głównie artykuł 296a kodeksu karnego, penalizujący korupcję gospodarczą i artykuł 302 kodeksu karnego, zakazujący przyjmowania lub udzielania korzyści majątkowych w zamian za działanie na szkodę wierzycieli. Mimo to, zachowania korupcyjne zdarzają się również w tym przypadku. W trakcie naszych badań aż 53% członków kierownictwa przyznało, że byłoby gotowych na „pójście na skróty”, aby osiągnąć zamierzone cele biznesowe w trudnych gospodarczo czasach. Tego samego zdania było 43% pracowników⁹. Zapewne część z naszych respondentów sprzedaje swoje usługi lub produkty w przetargach publicznych. Zakładam jednak, że większość, odpowiadając twierdząco na pytanie o przyzwolenie dla korupcji, nie miała na myśli chęci obejścia skomplikowanych przepisów prawa zamówień publicznych.

Nieetyczne zachowania pojawiają się także podczas współpracy podmiotów gospodarczych, kiedy teoretycznie nie ma potrzeby ich występowania. Jeden z dyrektorów Complian-

ce¹⁰ – międzynarodowej korporacji – opowiedział mi historię o bliskich, przyjacielskich kontaktach jednego z ich menedżerów z usługodawcą. Zapraszali się na kolacje, jeździli razem na wycieczki i posyłali dzieci do tej samej szkoły. Do działu Compliance przyszedł anonimowy list informujący o tej sprawie, ale oni zdecydowali o niepodejmowaniu dalszych działań. Spytałem rozmówczynię, czy te kontakty były związane bezpośrednio z przetargiem na usługi. Po otrzymaniu odpowiedzi negatywnej przyznałem, że decyzja o braku wyciągnięcia konsekwencji wobec menedżera była właściwa. Do dziś mam jednak wątpliwości co do słuszności mojej odpowiedzi. Nawiazywanie i podtrzymywanie relacji w taki sposób jest wątpliwe, bez względu na to, czy opisane powyżej kontakty miały miejsce pół roku po, czy pół roku przed zakupem usług. Ten przykład ilustruje, jak nieostre są definicje zachowań korupcyjnych.

Przyczyny występowania korupcji również nie są tak oczywiste, jak się potocznie uważa. Chęć osobistego wzbogacenia się jest tylko jedną z kilku możliwych przyczyn. W latach 70. ubiegłego wieku amerykański producent sprzętu lotniczego, walcząc o przetrwanie, wręczył kilkumilionową łapówkę wysokim urzędnikom japońskim. Sprawa wyszła na jaw, powodując międzynarodowe reperkusje. Szef korporacji, przyciśnięty do muru, tłumaczył się chęcią zapewnienia przetrwania swojej firmy. Ratował przecież miejsca pracy i zapewnił Stanom Zjednoczonym przychody z podatków za uzyskanie zamówienia. Bagatelizował sprawę mówiąc, że łapówka stanowiła zaledwie 3% jego wartości¹¹. Przypadek ten stał się wręcz modelowy dla pokazania społecznych kosztów korupcji, o czym napiszę w dalszej części opracowania.

Motywy może być również chęć wzmocnienia prestiżu lokalnej społeczności. Prezesi dużych zakładów, „załatwiający” u najwyższych urzędników państwowych rozmaite udogodnienia dla lokalnej społeczności, nie działają wyłącznie kierowani odruchem serca. Dobroczynność z cudzej kieszeni się opłaca – korzyścią jest wdzięczność mieszkańców i zdobyte dzięki temu poważanie. A w razie

konieczności zawsze łatwiej zamienić prezesurę na etat samorządowy, jeżeli za człowiekiem stoją dokonania na niwie społecznej.

KOSZTY KORUPCJI

Precyzyjne określenie strat ponoszonych przez gospodarki w wyniku korupcji nie jest możliwe. Na sumę kosztów składają się zarówno konsekwencje społeczne, jak i gospodarcze. Jedną z niewielu prób oszacowania strat powstałych w wyniku nadużyć jest Stowarzyszenie Biegłych ds. Przepęstw i Nadużyć Gospodarczych (ang. Association of Certified Fraud Examiners – ACFE). Jak szacuje ACFE, w 2009 r. przestępstwa o charakterze korupcyjnym popełnione na świecie stanowiły 33% ogółu przestępstw gospodarczych, mediana straty przedsiębiorstw w wyniku korupcji wyniosła 250 000 dolarów amerykańskich. Korupcja w liczbach bezwzględnych najczęściej zdarzała się w sektorze bankowo-finansowym (101 przypadków na 298 zarejestrowanych przestępstw gospodarczych), a najwyższy odsetek przypadków korupcyjnych zanotowano w przemyśle wydobywczym (7 na 12 zanotowanych przestępstw gospodarczych). Według szacunków ACFE, światowa gospodarka w 2009 r. straciła w wyniku nadużyć ok. 5% światowego produktu brutto, czyli ok. 2,9 trylionów dolarów amerykańskich. Brakuje danych, ile wynosiła wartość zapłaconych w 2009 r. łapówek, ale jak widać w skali światowej, jest to liczba olbrzymia¹².

Większości strat, jakie przynoszą korupcyjne zachowania, nie można precyzyjnie wymierzyć. Społeczne koszty korupcji są olbrzymie. Rozpowszechniona korupcja ogranicza zaufanie obywateli do instytucji państwowych. Zaburzeniu ulega innowacyjność gospodarki. Przetargi wygrywają nie ci przedsiębiorcy, którzy oferują najlepszy dostępny produkt po najniższych kosztach wytworzenia, ale ci, którzy są w stanie zapłacić najwyższą łapówkę. Na podatny grunt trafiają nawoływania o wprowadzenie bardziej restrykcyjnych przepisów antykorupcyjnych. Zwiększona restrykcyjność jest z kolei związana z podwyższonym

skomplikowaniem i brakiem przejrzystości stanowionego prawa. Taka sytuacja rodzi chęć obejścia przepisów – korupcja znowu ulega nasileniu. Koło się zamyka.

Korupcja powoduje zaburzenie podstawowych mechanizmów gospodarczych – sposobu, w jaki są ustalane ceny oraz popyt i podaż. Łapówka staje się dodatkowym kosztem, powodując nieefektywną alokację sił i środków. Z czysto ekonomicznego punktu widzenia, korupcja może powodować zawyżenie kosztów pracy i obniżenie jej jakości. Stąd jest już niedaleka droga do zwiększonego bezrobocia i obniżonej konkurencyjności gospodarki. Z tego też powodu korupcję należy postrzegać jako zagrożenie dla stabilności politycznej i demokracji¹³. W cytowanym powyżej przykładzie prezes firmy produkującej sprzęt lotniczy zupełnie przeoczył fakt, że chociaż jego przedsiębiorstwo wygrało kontrakt w Japonii, to któryś z jego konkurentów, oferujący lepszy produkt za niższą cenę mógł przegrać przetarg i popaść w kłopoty finansowe. Gorszy przedsiębiorca mógł wygrać kosztem lepszego, ale nieposiadającego funduszu na zapłacenie wysokiej łapówki. Koszty tego postępowania poniosły obie strony transakcji: japońscy podatnicy, którzy zapłacili za zamówienie (a może mogliby zapłacić mniej, gdyby nie łapówka), finansując przy okazji dobrobyt swoich urzędników, oraz amerykańska firma, która dzięki łapówce poniosła koszt, być może sprzedała produkt mniej innowacyjny, a przy okazji naraziła się na międzynarodowy skandal i związane z tym reperkusje.

Anna Lewicka w swoim opracowaniu prezentuje pogląd, że „firmy płacące wyższe łapówki ponoszą wyższe koszty kapitału i wyższe koszty inwestycji”. Trudno się z tym nie zgodzić. Łapówka albo podwyższa cenę produktu, albo obniża zysk producenta. W pierwszym przypadku popyt na produkty firmy spada wraz ze wzrostem ceny, w drugim korupcja ogranicza jej możliwości inwestycyjne oraz zatrudnienie.

Autorka zwraca również uwagę na pozostałe społeczne koszty korupcji – jak chociażby destrukcję finansów publicznych oraz zagrożenia dla prywatyzacji i zagranicznych inwe-

stycji. Nie bez znaczenia pozostaje łączący się z tym zjawiskiem wzrost bezrobocia oraz ograniczenie roli państwa opiekuńczego¹⁴.

METODY OGRANICZANIA KORUPCJI W BIZNESIE

Walka z korupcją jest procesem długotrwałym. Powinna być nakierowana głównie na zaszczepienie postaw antyłańpówkarskich. Doraźne działania antykorupcyjne są ważne, ale zazwyczaj nie przynoszą efektów w długim okresie. Teoretycznie wdrożenie takiego programu nie powinno nastęrczać trudności. Wystarczy przyjąć jasne zasady i zadeklarować walkę z korupcją.

Ernst & Young postanowił spytać polskie firmy o to, jak w praktyce wyglądają prowadzone przez nie działania i wdrożone systemy antykorupcyjne. Wyniki ankiety przedstawia poniższa tabela.

Jak widać z powyższego zestawienia – ze świadomością antykorupcyjną w polskich firmach nie jest dobrze. Wprawdzie blisko połowa podjęła wysiłek wdrożenia polityki antykorupcyjnej, ale aż 29% nie zadało sobie trudu, aby je przetłumaczyć, a 74%, aby wyszkolić swoich pracowników z ich zakresu. Na uwagę zasługuje też niski poziom przedstawienia za-

sad antykorupcyjnych. Niecałe 40% kierowników poświęciło czas na zapoznanie pracowników z tymi zasadami. Pozostałe kraje europejskie wypadają pod tym względem lepiej (choć ich zaangażowanie nadal pozostawia wiele do życzenia).

Interesujące, że odpowiadający na te same pytania członkowie kierownictwa firm wykazywali się dużo wyższym zrozumieniem dla działań antykorupcyjnych. Na przykład, aż 53% z nich uznało, że wytyczne antykorupcyjne są dostępne w lokalnych językach, tyle samo było świadomych istnienia sankcji za nieprzestrzeganie polityki antykorupcyjnych. 37% uznało, że są prowadzone szkolenia antykorupcyjne oraz przypomniało sobie wyciągnięcie konsekwencji wobec pracowników za nieprzestrzeganie antyłańpówkarskich zaleceń.

Na marginesie warto zauważyć, że przykłady zachowań antykorupcyjnych powinny nie tylko płynąć z najwyższych szczebli – zarządów i rad nadzorczych (ang. *tone – at – the – top*) ale również ze szczebla średniego kierownictwa. Coraz większego znaczenia nabiera „ton nadawany od środka” przez kierownictwo wyższego szczebla. Jak go osiągnąć? Wskazówek udzielić mogą nam prace profesora Kirka Hansona, dyrektora Centrum Etyki Stosowanej amerykańskiego Santa Clara University. Wymienia on 8 specyficznych zachowań kie-

Tabela 2. Proszę ustosunkować się do każdego z następujących stwierdzeń: czy uważa Pan/Pani, że stwierdzenie dotyczy lub nie dotyczy Państwa organizacji lub też nie mają Państwo wiedzy w tym zakresie?

Posiadamy wdrożone następujące mechanizmy antykorupcyjne	Odpowiedzi pracowników w procentach, mogą nie sumować się do 100%, ponieważ każdy z respondentów mógł wybrać więcej niż jedną odpowiedź.			
	Dotyczy	Nie wiem	Nie dotyczy	Europa ogółem (dotyczy)
Polityka antykorupcyjna/kodeks etyczny	46	27	27	56
Zaangażowanie kierownictwa w komunikację polityki	37	31	31	49
Dostępność polityki antykorupcyjnej w języku lokalnym	41	31	29	44
Szkolenia antykorupcyjne	26	35	39	38
Wdrożone sankcje za nieprzestrzeganie polityki	39	31	31	45
Sankcje zastosowane w praktyce	24	48	28	27

Źródło: Europejskie Badanie Nadużyć Gospodarczych 2011, Ernst & Young 2011, wyniki dla Polski.

rownictwa średniego szczebla, świadczących o tym, że firma w poważny sposób traktuje kwestie etyczne. Podstawą jest częste poruszanie w rozmowach tematyki wartości etycznych w działaniach firmy oraz konieczność zaangażowania w stosowaniu właściwych wzorców zachowań (1). W komunikacji nie może zabraknąć opisu, w jaki sposób odpowiednie wzorce postępowania mają zastosowanie w zadaniach poszczególnych jednostek (2), jak również w jaki sposób wartości etyczne wpływają na podejmowanie odpowiednich decyzji biznesowych (3). Koniecznością jest umiejętne przewidywanie dylematów etycznych, z jakimi mogą zetknąć się podlegli pracownicy (4), a następnie ich rozpoznawanie i szybka adekwatna reakcja (5). Przełożony powinien także wdrażać deklarowane wartości w praktyce, czyli podejmować etyczne decyzje, zgodne z zasadami uznawanymi przez firmę (6). Jeśli odpowiednie działanie jest niejasne, należy wprost zadawać pytanie osobie na wyższym szczeblu zarządzania (7). I wreszcie, każda wątpliwość i podejrzenie co do nieetycznego zachowania innych powinny zostać zareportowane właściwymi kanałami (8)¹⁵.

Walka z korupcją to proces długotrwały, polegający na budowaniu świadomości wśród pracowników. Tylko spójny, jednoznaczny przekaz budowany latami przez przełożonych, ma szansę zaprocentować w późniejszym terminie.

SPOŁECZNE PRYZWOLENIE NA WALKĘ Z KORUPCJĄ W POLSCE

Przekonaniu o wszechobecnej korupcji towarzyszy zwątpienie w skuteczność procedur zapobiegania nadużyciom. Zaledwie jeden na czterech ankietowanych przez Ernst & Young w 2011 r. uważa, że polityki antykorupcyjne zawierają zrozumiałe wskazówki.

Pocieszająca natomiast jest wysoka liczba odpowiedzi wskazujących na negatywne podejście do nadużyć gospodarczych. 40% odpowiedzi wskazuje na niechęć do pracy w firmach stosujących nieuczciwe praktyki, a ponad po-

łowa zadeklarowała brak akceptacji dla współpracy z dostawcami zamieszkanymi w praktyki korupcyjne lub łapówkarstwo.

W niepewnych czasach daje się zauważyć tęsknotę do rządów silnej ręki. 45% respondentów oczekuje większego państwowego nadzoru nad biznesem. To prawie czterokrotny wzrost w stosunku do wyników ankiety Ernst & Young z 2009 r. Jednakże aż 68% ankietowanych uważa, że rząd i instytucje państwowe nie kwapią się do wzmocnienia orzecznictwa w sprawach korupcji i łapownictwa.

Dla walczących z nadużyciami nadszedł w końcu dobry okres. Przekonanie, że nowe regulacje antykorupcyjne nie zahamują wzrostu gospodarczego, wyraża aż 70% respondentów. Pozostaje życzyć nam wszystkim, aby regulatorzy i decydenci w firmach nie przespałi idealnego momentu w walce z korupcją¹⁶. □

¹ Por. BCC, wyniki sondażu z dnia 29 grudnia 2008 r., s. 2.

² *Europejskie Badanie Nadużyć Gospodarczych 2009*, Ernst & Young, s. 2.

³ http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi.

⁴ *Europejskie Badanie Nadużyć Gospodarczych 2011*, Ernst & Young 2011, wyniki dla Polski.

⁵ Projekt Rządowy program przeciwdziałania korupcji 2011–2016, s. 3.

⁶ Por. J. Staniszkis, *Złowroga logika korupcji*, CEO, „Magazyn Top Menedżerów”, Luty 2002.

⁷ Więcej na: <http://www.fc-pablog.com>.

⁸ Por. J. Winiecki, *Plagi somalijskie*, „Polityka” 2011, nr 35.

⁹ *Europejskie Badanie Nadużyć Gospodarczych 2011*, Ernst & Young 2011, wyniki dla Polski.

¹⁰ Compliance – z ang. – zgodność z prawem.

¹¹ Więcej w: A. Lewicka-Strzałecka, *Indywidualny i społeczny wymiar korupcji*, <http://www.cebi.pl/texty>.

¹² Por.: *Report to the Nations 2010*, wyd. ACFE, <http://www.acfe.com/rtn/rtn-2010.pdf>.

¹³ Por.: *Study on Corruption within the Public Sector in the Member States of the European Union*, czerwiec 2007.

¹⁴ A. Lewicka-Strzałecka, *Indywidualny i społeczny wymiar korupcji*, <http://www.cebi.pl/texty>.

¹⁵ M. Rutkowski, *Walka z przestępstwami gospodarczymi. Przykład z góry czy od środka?*, <http://www.blog.ey.pl/audyt-sledczy/tag/audyt-sledczy>.

¹⁶ *Europejskie Badanie Nadużyć Gospodarczych 2011*, Ernst & Young 2011, wyniki dla Polski

KORUPCJA POPRAZ PRYZMAT MECHANIZMÓW GOSPODARCZYCH

Marcin Kossowski

Dyrektor w dziale usług doradczych
PricewaterhouseCoopers

Spojrzenie na zjawisko korupcji poprzez pryzmat mechanizmów gospodarczych pozwala zobaczyć je w nowym świetle. Korupcją rządzią podstawowe zasady ekonomii: popyt, podaż, ryzyko.

Problem korupcji w publicznej dyskusji jest najczęściej przedstawiany z punktu widzenia socjologicznego, etycznego lub prawnego, rzadziej rozpatruje się aspekt ekonomiczny. Warto jednak spojrzeć na to zjawisko także poprzez pryzmat mechanizmów gospodarczych, co pozwala zobaczyć korupcję w nowym świetle i może znacznie skuteczniej przeciwdziałać jej występowaniu.

Można postawić tezę, że korupcją rządzią podstawowe zasady ekonomii – wysokość łapówki wyznacza punkt równowagi pomiędzy popytem, osobami lub przedsiębiorcami gotowymi ją zapłacić – a podażą, czyli decydentami przyjmującymi korzyści.

W przypadku osób fizycznych wręczanie łapówek odbywa się stosunkowo częściej niż w przypadku osób prawnych i dotyczy mniejszych kwot. Wynika to z generalnie mniejszej zasobności portfeli tej grupy społecznej oraz z faktu, że często takie łapówki nie przekładają się na bezpośrednie korzyści przeliczalne na pieniądze. Trudno jest bowiem wycenić korzyści materialne z faktu uniknięcia kilku punktów karnych za przekroczenie prędkości, przyspieszenia zabiegu w szpitalu, zaliczenia egzaminu na prawo jazdy czy uniknięcia służby wojskowej.

FIRMA NIE MA SUMIENIA, TYLKO RACHUNEK EKONOMICZNY

Wartość przekazywanych korzyści gwałtownie wzrośnie, gdy zbadamy grupę przedsiębiorstw. Po pierwsze, osoba prawna nie ma swojej własnej moralności i sumienia, które obciąża korupcja, a po drugie, w firmach działa zwykły rachunek ekonomiczny. Łapówka może być doliczana jako dodatkowy koszt zdobycia zlecenia i jeśli firma ciągle zarabia na kontrakcie, część przedsiębiorców nie zastanawia się nad aspektem moralnym takiego czynu. Z naszego doświadczenia wynika, że kupowanie przychylności decydentów i przekazywanie 5 czy 10% wartości kontraktu niejako w formie „prowizji” dla decydenta z komisji przetargowej są uważane przez wiele firm za zupełnie normalne. Niektórzy wykonawcy zawyżają wartość kontraktu po to, aby zrekompensować sobie wartość łapówki przekazanej osobie odpowiedzialnej za podjęcie decyzji.

Istniejące w wielu międzynarodowych koncernach surowe zasady zakazujące korupcji i narzędzia służące eliminowaniu podobnych działań powinny na stałe wejść do zestawu dobrych praktyk stosowanych na polskim rynku. Oceniając skuteczność narzędzi przeciwdziałania

jących korupcji we własnych firmach, pamiętajmy także, że istnieją sposoby na omijanie mechanizmów antykorupcyjnych. Chociaż przeprowadzane w „białych rękawiczkach”, nadal jednak pozostają praktyką korupcyjną. Przykładem może być zatrudnianie lokalnej firmy z układami, która weźmie na siebie ciężar i ryzyko niewdzięcznej współpracy z urzędnikami, treść wystawionej faktury za takie usługi będzie zupełnie niewinna.

POPYT I PODAŻ NA KORUPCJĘ

Popyt na korupcję w dużej części zależy od proporcji korzyści możliwych do uzyskania w stosunku do wartości łapówki. Z kolei podaż zależy od rzeczywistej lub pozorowanej władzy posiadanej przez osoby biorące łapówki. Większa wartość potencjalnej łapówki w stosunku do dochodów decydenta powoduje wzrost podaży korupcji. I tu dochodzimy do najważniejszego – poziom gotowości Polaków do łamania prawa wpływa zarówno na popyt, jak i na podaż korupcji. Brak przeświadczenia o nieuchronności kary, ale także nieuznawanie tego procederu za poważne przestępstwo są głównymi czynnikami zachęcającymi do korupcji.

WYKORZENIĆ SIĘ NIE DA, ALE WALCZYĆ TRZEBA

Zwalczanie korupcji w wymiarze społecznym wymaga współpracy wielu podmiotów – zaczynając od władz sądowniczych i ustawodawczych, poprzez system edukacyjny, na autorytetach społecznych kończąc. W przypadku organizacji sprawa jest nieco łatwiejsza, niemniej i tu mechanizmy kontroli nie wystarczą, aby skutecznie eliminować przestępczość gospodarczą. Jak wynika z badań PwC, audyt wewnętrzny był pierwotną metodą wykrywania oszustw jedynie w 19% przypadków, zaś 43% przestępstw zostało ujawnionych dzięki informacjom pochodzącym z infolinii lub innych kanałów komunikacyjnych.

Podstawowym wymogiem jest zachowanie kierownictwa promujące postawę antykorupcyjną. Konieczne jest także wprowadzanie takiej kultury organizacyjnej, która będzie wspierać działania kontrolne oraz promować odpowied-

nie postawy etyczne wśród pracowników. Należy stworzyć klimat lojalności w stosunku do firmy, sprawić, aby pracownicy chcieli postępować właściwie, a także jasno określić sankcje przewidziane dla osób dopuszczających się oszustw, niezależnie od zajmowanego stanowiska. Jeśli spojrzymy na deklarowane powody popełniania oszustw finansowych – które co prawda są szerszym pojęciem niż sama korupcja, niemniej dobrze obrazują pewien trend – w jednej trzeciej przypadków wskazano słabe mechanizmy kontroli oraz niski poziom zaangażowania w sprawy firmy. Kolejne przyczyny to: względna anonimowość (17%), brak jasnej etyki firmy (14%) oraz pojawienie się pokusy (44%).

Podobne mechanizmy obserwujemy w sektorze publicznym – brak jasno określonych zasad działania oraz niejednoznaczność niektórych przepisów prawnych pozwalają decydom na dużą dowolność w wydawaniu decyzji bez ryzyka poniesienia kary. W rezultacie w procesach, w których decyzja zależy od uznania urzędnika, można się spodziewać większej podaży korupcji.

Korupcja istnieje od zawsze i w praktyce nie da się jej zupełnie wykorzenić. Próby ograniczenia jej poziomu poprzez tworzenie dodatkowych procedur kontrolnych, rozszerzanie składu komisji przetargowych oraz zaostrzanie kar dla osób przyjmujących łapówki mogą w pewnym stopniu zmniejszyć jej podaż. Z drugiej jednak strony mogą też wpłynąć na wzrost żądanych kwot.

Ewentualne „ustawienie” przetargu przy zaostrzonych kontrolach stanie się technicznie trudniejsze i będzie wymagało dodatkowych „kosztów”. W efekcie wzrostu żądanych kwot może przestać się opłacać dawanie łapówki w drobnych sprawach (np. policjantowi czy lekarzowi), gdyż ich wartość stałaby się niewspółmiernie wysoka do otrzymanej korzyści. Jednakże należy postawić tezę, że ryzyko nadal będzie podejmowane dla wielkich kwot, a ważne decyzje gospodarcze czy polityczne dalej będzie można kupić, tylko ich cena odpowiednio wzrośnie.

Z korupcją trzeba walczyć także poprzez ograniczenie popytu – na przykład poprzez zaostrzanie kar dla wręczających łapówki. Odpowiednie przepisy dotyczą zarówno osób fizycznych, np. kodeks karny, jak i przedsiębiorców, np. ustawa o odpowiedzialności podmio-

tów zbiorowych z 2002 r. czy amerykańska ustawa zakazująca korumpowania urzędników państwowych. Skuteczne doprowadzenie do skazania osób winnych nieprawidłowości zwiększy przeświadczenie o nieuchronności kary, co z kolei powinno skutecznie wpłynąć na ograniczenie popytu na korupcję.

TRUDNO ZMIERZYĆ POZIOM KORUPCJI

Statystyki publikowane w raportach badawczych przedstawiają zwykle korupcję z dwóch punktów widzenia – częstotliwości występowania oraz subiektywnego postrzegania jej jako problemu życia codziennego i bariery w prowadzeniu działalności gospodarczej.

Zbadanie rzeczywistego poziomu występowania korupcji jest jednak trudne, gdyż dane historyczne na temat prowadzonych spraw pomijają całość korupcji niewykrytej, a informacje uzyskiwane bezpośrednio od biorących i dających są siłą rzeczy nieobiektywne. Z reguły znamy więc jedynie poziom ujawnianej korupcji, który w dużej mierze zależy od skuteczności organów ścigania i chęci zgłaszania przypadków nadużyć przez społeczeństwo. Powinniśmy więc przyjąć, że wskaźniki poziomu korupcji przedstawiane w raportach badawczych stanowią dolną granicę praktyk korupcyjnych, podczas gdy rzeczywistego poziomu nigdy nie poznamy.

Inne przeszkody napotkamy przy badaniu poziomu postrzegania korupcji. Pamiętajmy, że postrzeganie korupcji jest kształtowane z jednej strony – przez własne doświadczenia jednostek, ale z drugiej – przez media. Media, nagłaśniając coraz więcej przypadków korupcji, mogą kształtować wrażenie, że poziom korupcji rośnie, a tym samym wskaźniki postrzegania korupcji przez społeczeństwo mogą być przeszacowane. Ponadto różnice pomiędzy percepcją a wykrywanym poziomem korupcji – nie mówiąc już o jej rzeczywistym poziomie – stają się znaczące. Jak wynika z badania PwC „Global Economic Crime Survey”, pomimo spadku wykrytych w Polsce przypadków korupcji (z 10 do niespełna 8% respondentów), jest ona nadal postrzegana jako najbardziej rozpowszechniony rodzaj przestępstwa w Polsce (27%).

Na skutek trudności z zebraniem wiarygodnych danych, wszelkie porównania poziomu korupcji między krajami lub w poszczególnych okresach w ramach tego samego państwa są obciążone znacznym błędem. Na przykład poziom korupcji w Uzbekistanie i w Polsce może być w rzeczywistości taki sam, jednak wskaźniki deklarowane przez Polaków mogą być dużo niższe. Dlaczego? Może się okazać, że w Uzbekistanie łapówki są elementem codziennego życia i nikt nie musi się specjalnie wstydić, że „daje” i w związku z tym deklaruje ich rzeczywisty poziom. W Polsce zaś korupcja jest postrzegana jako przestępstwo i część ankietowanych nie przyznaje się do uczestnictwa w tym procederze. Wskaźnik wyliczony dla Polski będzie więc zaniżony.

Podobnie, spadające wskaźniki korupcji raportowane przez polskich przedsiębiorców niekoniecznie muszą oznaczać, że poziom korupcji w Polsce maleje. Być może rosnąca świadomość Polaków o szkodliwości tego procederu będzie skłaniała część z nich do nieprzyznawania się do wręczania łapówek, co spowoduje obniżenie wskaźnika na przestrzeni czasu.

ŁAPÓWKA TO NIE TYLKO KOPERTA Z BANKNOTAMI

Tradycyjnie łapówka jest kojarzona z kopertą, a w przypadku większych kwot – z walizką wypełnioną banknotami. W rzeczywistości gotówka nie jest wygodną, ani praktyczną formą przekazywania czy otrzymywania korzyści i wręcza się ją tak naprawdę tylko w drobnych przypadkach (np. policjanci lub lekarze). Osoby skorumpowane w sposób oczywisty dążą do zawężania definicji korupcji jako przekazywania gotówki w kopercie i to bezpośrednio decydentowi. Pozwala im to twierdzić, że nie mają nic wspólnego z nieuczciwymi praktykami, a pracownikom czy opinii publicznej znacznie trudniej powiązać określoną operację finansową z działaniami korupcyjnymi. Przyjrzyjmy się więc, jakie formy przybiera korupcja, czyli jakie może być drugie dno pewnych operacji finansowych.

W biznesie wręczenie tradycyjnej łapówki nie jest takie proste. Wypłata gotówki z kasy wy-

maga uzasadnienia i dokumentów, np. faktury czy umowy, które należy w tym celu sfabrykować. Dodatkowo obrót gotówką ogranicza ustawa o swobodzie działalności gospodarczej, która zakazuje zapłaty gotówką za transakcje powyżej równowartości 15 tys. euro (ok. 58 tys. zł), co wymusza wykorzystywanie systemu bankowego lub rozbijanie większych transakcji na kilka mniejszych. Duża kwota w gotówce stanowi problem dla osoby biorącej, gdyż wprowadzenie jej do obrotu, czyli „wypranie” w sposób niebudzący podejrzeń, może być trudne dla przeciętnego człowieka. Dlatego częściej do łapówki jest dorabiany tytuł prawny, pieniądze są przekazywane przez system bankowy, przez co osoba biorąca otrzymuje już „czyste” pieniądze. Łapówki przekazują często podstawione firmy, np. zarejestrowane w rajach podatkowych. Podmioty takie obowiązuje lokalne prawo oraz miejscowe przepisy podatkowe i zasady księgowo-
7

we, a tym samym znika wtedy bariera dotycząca obrotu gotówkowego, istniejąca w Polsce. Firmy stosują także tzw. „lewą kasę”, dzięki czemu mogą „wygospodarować” wolne środki w gotówce, nieistniejące w oficjalnym systemie księgowym. „Wygospodarowanie” polega na spreparowaniu dokumentacji dotyczącej transakcji uzasadniającej wypłatę gotówki z kasy, np. fikcyjny wyjazd służbowy lub przelew wynagrodzenia za sfabrykowaną transakcję na rachunek zaprzyjaźnionego podmiotu. Pieniądze wyrowadzone z kasy firmy przestają istnieć w systemie księgowym, lecz pozostają w formie fizycznej do dyspozycji osób wtajemniczonych. Poza łapówkami gotówkowymi, taka „lewa kasa” jest często wykorzystywana przez nieuczciwych przedsiębiorców do wynagradzania pracowników z pominięciem ZUS i PIT.

JEŚLI NIE KOPERTA, TO CO?

W praktyce wykrywania przestępczości gospodarczej spotykamy się m.in. z fikcyjnymi transakcjami, transakcjami dokonanymi na warunkach nierynkowych lub polegającymi na przekazaniu korzyści niepieniężnych jako alternatywnymi dla gotówki formami łapówki.

Fikcyjne transakcje obserwujemy na naszym rynku dość często, mimo że stanowią

stosunkowo wysokie ryzyko dla wręczającego łapówkę. Poza zarzutami korupcyjnymi łączy się często z oskarżeniem o fałszowanie dokumentów lub potwierdzanie nieprawdy czy z oskarżeniem o nieprawidłowości w zakresie rozliczania podatków i składek ZUS.

Stosunkowo trudna do udowodnienia jest druga ze wspomnianych nieuczciwych praktyk, czyli zawarcie transakcji na warunkach nierynkowych. O ile łatwo wskazać, ile kosztuje konkretny model samochodu z określonym przebiegiem, o tyle wyceny nieruchomości czy przedsiębiorstw mogą się wahać nawet o kilkadziesiąt procent, w zależności od przyjętych założeń. Dlatego zwracajmy uwagę na transakcje przejęć firm czy zakupu nieruchomości od firm zaprzyjaźnionych, gdyż w takich przypadkach można ukryć spore kwoty przewidziane na łapówki. Warto przyjrzeć się także wszystkim mało rentownym przedsięwzięciom. Nadmierne koszty, niewspółmierne wysokie w stosunku do uzyskanych przychodów, mogą ukrywać znaczne korzyści finansowe.

Najbardziej uniwersalne korzyści niepieniężne dotyczą towarów i usług o dużej wartości dla decydenta, które jednocześnie stanowią uzasadnione koszty z punktu widzenia przedsiębiorcy. Klasycznym przypadkiem jest tutaj oddanie samochodu do dyspozycji decydenta.

Aby zaciemnić obraz, biorący często wprowadzają dodatkowe elementy utrudniające udowodnienie przyjęcia korzyści. Wszystkie trzy powyższe metody mogą dotyczyć również rodziny decydenta, najlepiej osoby noszącej inne nazwisko, np. zamężnej córki, teściowej, szwagra lub żony noszącej nazwisko panięńskie lub zaprzyjaźnionych firm lub stowarzyszeń, od których decydent może otrzymać korzyści na podstawie kolejnego spreparowanego tytułu prawnego.

Nie należy oczekiwać gwałtownych zmian podejścia Polaków do problemu korupcji. Przeobrażenia będą następować powoli, pozostaje jednak nadzieja, że z czasem polskie przedsiębiorstwa wprowadzą coraz więcej dobrych wzorców. Chociaż nie wykorzenią one korupcji z biznesu, może uczynią go bardziej przejrzystym i uczciwym. □

SECURITY RESEARCH CONFERENCE (SRC'11)

– europejska konferencja dotycząca badań
na rzecz bezpieczeństwa zakończona!



W dniach 19–21.09.2011 r. w Warszawie odbyła się szósta edycja corocznej konferencji dotyczącej badań na rzecz bezpieczeństwa w Unii Europejskiej – Security Research Conference 2011.

Organizatorami tego wydarzenia były Przemysłowy Instytut Automatyki i Pomiarów – PIAP oraz Komisja Europejska. Przedsięwzięciu patronowały: Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, Ministerstwo Gospodarki, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz Prezydent Miasta Stołecznego Warszawy.

Tegoroczna edycja SRC'11 zgromadziła prawie 800 uczestników z całej Europy. Wśród obecnych gości znaleźli się przedstawiciele m.in. Parlamentu Europejskiego, Komisji Europejskiej, Europejskiej Agencji

Obrony, Europejskiej Agencji Kosmicznej, ministerstw spraw wewnętrznych, obrony narodowej oraz ministerstw nauki wielu krajów europejskich. Wśród polskich gości nie zabrakło reprezentantów Ministerstwa Sprawiedliwości, Sądu Najwyższego, Prokuratury Krajowej, Biura Bezpieczeństwa Narodowego oraz Narodowego Centrum Badań i Rozwoju. Na Konferencję przybyli również przedstawiciele służb porządku i bezpieczeństwa publicznego, instytutów badawczych, uczelni wyższych oraz przemysłu.

Konferencję otworzyli prof. Barbara Kudrycka – Minister Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz prof. Jerzy Buzek – Przewodniczący Parlamentu Europejskiego. W imieniu Komisji Europejskiej w otwarciu brał udział dr Paul Weissenberg – Z-ca Dyrektora w Dyrekcji Generalnej ds. Przemysłu i Przedsiębiorczości Komisji Europejskiej.

W swoim wystąpieniu prof. Barbara Kudrycka podkreślała, że tematyka konferencji jest zgodna z jednym z trzech priorytetów polskiej Prezydencji – priorytetem „Bezpieczna Europa”. Z kolei prof. Jerzy Buzek mówił o konieczności wzmocnienia sektora badań na rzecz bezpieczeństwa. Podkreślał także, że Wspólczesna Europa musi dostrzegać różnorodność zagrożeń – zagrożenia dla naszego bezpieczeństwa mają dziś nie tylko charakter militarny. Żyjemy w otwartym, rynkowym społeczeństwie i chcemy, by obywatele korzystali z pełni swoich praw, by czuli się bezpiecznie – podkreślił prof. Jerzy Buzek.

W panelach dyskusyjnych poruszano m.in. temat rozwoju współpracy badawczo-przemysłowej na rzecz techniki kryminalistycznej, wykorzystania technik satelitarnych w sektorze bezpieczeństwa na przykładzie niedawnych ćwiczeń ratowniczych Carpathex, wdrożenia technologii podwójnego zastosowania do ochrony ludności przed substancjami CBRN oraz możliwości zastosowania zaawansowanych technologii w postępowaniu sądowym. Kwestią spinającą bardzo różnorodne spektrum tematyczne konferencji była dyskusja na temat granic interwencji technologii bezpieczeństwa w domenę wolności i swobód obywatelskich.

Uczestnicy konferencji podkreślali również bezpośrednie korzyści, jakie przynieść mogą gospodarce badania na rzecz bezpieczeństwa. „Musimy tylko płynnie przenosić naszą perspektywę badawczą na perspektywę rynkową” – zaznaczył Marco Malacarne, Dyrektor Pionu Kosmos, Bezpieczeństwo i GMES Komisji Europejskiej. Wymieniano także poglądy na temat osiągnięć i trudności w realizacji Siódmego programu ramowego oraz zastanawiano się, jak te doświadczenia wykorzystać przy kształtowaniu nowego programu ramowego „Horizon 2020”, w ramach którego Unia Europejska będzie finansować prace badawczo-rozwojowe w kolejnych latach.

Podczas sesji tematycznych zostały zaprezentowane innowacyjne

rozwiązania wypracowane w ramach międzynarodowych i krajowych projektów badawczych, takich jak na przykład systemy: Proteus (wspierający działania antyterrorystyczne i antykrzysowe) i Talos (system nadzoru i ochrony granicy lądowej). Kolejne możliwości zapoznania się z osiągnięciami europejskich konsorcjów badawczych istniały w ramach przygotowanej przez organizatorów sesji plakatowej oraz wystawie naukowo-przemysłowej. Również w głównym programie konferencji nie zabrakło miejsca na prezentację wybranych efektów współpracy międzynarodowej, takich jak projekt „BeSeCu” dotyczący m.in. opracowania uniwersalnych kulturowo znaków służących ewakuacji.

20 września, w sąsiedztwie Centrum Nauki Kopernik, organizatorzy SRC'11 zaprezentowali specjalnie przygotowany pokaz oparty na scenariuszu przekroczenia

.....
W panelach dyskusyjnych poruszano m.in. temat rozwoju współpracy badawczo-przemysłowej na rzecz techniki kryminalistycznej, wykorzystania technik satelitarnych w sektorze bezpieczeństwa na przykładzie niedawnych ćwiczeń ratowniczych Carpathex, wdrożenia technologii podwójnego zastosowania do ochrony ludności przed substancjami CBRN oraz możliwości zastosowania zaawansowanych technologii w postępowaniu sądowym.

granicy państwowej przez osoby będące w posiadaniu niebezpiecznej substancji, która może zostać użyta do przeprowadzenia ataku terrorystycznego na terenie Polski podczas Euro 2012. W czasie tej demonstracji obserwatorzy mogli zapoznać się z wybranymi elementami procedur i wyposażenia wykorzystywanymi przez służby ratowniczo-gaśnicze oraz porządku i bezpieczeństwa publicznego.

W przygotowaniach do pokazu wzięły udział liczne instytucje w tym: Akademia Obrony Narodowej, Biuro Bezpieczeństwa Narodowego, Centralne Laboratorium Kryminalistyczne Policji, Centrum Badań Kosmicznych Polskiej Akademii Nauk, Centrum Naukowo-Badawcze Ochrony Przeciwożarowej im. J. Tułuszkowskiego PIB, Komenda Stołeczna Policji w Warszawie, Państwowa Straż Pożarna, Przemysłowy Instytut Automatyki i Pomiarów – PIAP, Straż Graniczna, Środowiskowe Warszawskie Wodne Ochotnicze Pogotowie Ratunkowe, Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie.

Konferencję zamknął Minister Adam Rapacki, Podsekretarz Stanu w Ministerstwie Spraw Wewnętrznych i Administracji, który zaznaczył szczególną rolę tego wydarzenia w procesie budowania dialogu przedstawicieli wielu instytucji zajmujących się bezpieczeństwem. W swoim podsumowaniu podkreślił: „Jedną z najbardziej istotnych konkluzji tego spotkania, która przyczyni się do zdynamizowania badań naukowych, to konieczność ścisłej współpracy środowiska naukowego, przemysłu oraz użytkowników tych badań”.

Głównym Partnerem Merytorycznym Konferencji była Polska Platforma Bezpieczeństwa Wewnętrznego.

Wśród głównych patronów medialnych Security Research Conference 2011 były Polska Agencja Prasowa PAP, TVP Info, Polskie Radio dla Zagranicy oraz „Rzeczpospolita” wraz z serwisem rp.pl.

Tegoroczna konferencja SRC'11 jest częścią oficjalnego programu polskiej

Prezydencji w Radzie Unii Europejskiej. Pierwsze spotkanie tego cyklu odbyło się w 2006 r. w Wiedniu, kolejne miały miejsce w Berlinie (2007), Paryżu (2008), Sztokholmie (2009) oraz w belgijskiej Ostendzie (2010).

Agnieszka Lefanowicz
– Rzecznik Prasowy SRC'11

Przemysłowy Instytut Automatyki i Pomiarów PIAP stale śledzi potrzeby polskiej gospodarki oraz trendy światowe. Na tej podstawie są podejmowane prace badawcze w zakresie nowych technologii i urządzeń. Obecnie działania PIAP w zakresie bezpieczeństwa koncentrują się w obszarach:

- robotów mobilnych do zastosowań specjalnych,
- specjalistycznej aparatury kontrolno-pomiarowej,
- realizacji projektów badawczo-rozwojowych w ramach współpracy międzynarodowej, jak np. Proteus wspierający działania antyterrorystyczne i antykryzysowe (www.projektproteus.pl) oraz Talos system nadzoru ochrony granic (www.talos-border.eu)

Znaczącym polem aktywności PIAP jest także wspomaganie transferu technologii. Służy temu miesięcznik naukowo-techniczny „Pomiary Automatyka Robotyka” PAR oraz „Kwartalnik JAMRIS – Journal of Automation, Mobile Robotics & Intelligent” wydawany przez PIAP. Jednocześnie PIAP podejmuje działania służące promocji nauki i techniki, będąc organizatorem:

- corocznej Konferencji Naukowo-Technicznej AUTOMATION Automatyzacja Nowości i Perspektywy,
- Międzynarodowych Targów Automatyki i Pomiarów AUTOMATICON®,
- seminariów Nowości teorii i praktyki w dziedzinie automatyki i pomiarów. □