

Privatno-korporativni sektor

Kada sam se bavio izvozom u zemlje Azije i Afrike, podmićivao sam ministre i razne službenike dajući im novac, proviziju, honorare za poznanstva, automobile, plaćajući im bolničke tretmane, i tako više od 40 godina. Da nisam u penziji, i sada bih radio isto. To je način na koji se sklapa posao u tim zemljama...

Mi očekujemo od stranaca da svoje poslovanje u našoj zemlji prilagode našim zakonima i običajima; bilo bi vrlo drsko i u isto vreme veoma naivno tvrditi da mi ne treba da poštujemo njihove običaje i da ne treba da se ponašamo onako kako oni žele u njihovim zemljama...

*Džon Hembri od Saksmundema (John Hembry of Saxmundham),
Safolk, Engleska, Pisma uredniku lista Daily Telegraph,
26. jun 2000.*

Privatni sektor ima posebnu ulogu u održavanju sistema integriteta u jednom društvu, i to ne samo onog društva i one zemlje gde se nalazi sedište kompanije nego i svih onih zemalja koje čine tržište na kome se aktivnosti te kompanije odvijaju. Korporacije postoje da bi pravile profit i ako u tome ne uspeju, njihovi zaposleni i preduzeća koja su sa njima povezana će takođe trpeti. Da bi ostvarivale dobit, korporacije moraju da rade u svetu onakvom kakav zapravo jeste, a ne u onakvom kakav bi mnogi od nas hteli da bude.

Na sreću, tradicionalni pogled na stvari - da korporacije postoje samo da bi pravile profit za svoje deoničare - ustupa mesto novom osećanju šire odgovornosti kompanija, i to ne samo prema njihovim kupcima i klijentima već i prema zajednici i društvu u kome deluju. Takođe je prepoznatljivo da "su ljudi srećniji ako rade za organizacije koje smatraju moralnim i to na naraslom tržištu rada može da postane moćan podstrek kompanijama da rade ispravno".¹

Kada je povećana uloga privatnog sektora u obezbeđivanju osnovnih roba i usluga, onih koje su generacijama unazad obezbeđivale razne javne službe i preduzeća, pojačana korporativna odgovornost je postala moćno sredstvo u borbi protiv korupcije. Prenosjenjem poslova privatnom sektoru odgovornost vlade za pravilno obavljanje takvih poslova, koja je postojala prema parlamentu, znatno je smanjena, ako ne i potpuno nestala.

Privatni sektor počinje da u tom procesu sagledava sebe sve više kao deo građanskog društva. Dok jure za profitom, akteri u privatnom sektoru rade samo za sebe; kada je njihova aktivnost usmerena na zajednicu i ka ostvarenju društvenih ciljeva, kada ulaze u saveze sa drugima koji teže da se ostvari dobrobit za društvo, oni rade kao deo građanskog društva.² Korporacije sve više traže partnerstvo nevladinih organizacija, a posebno Transparency International. Korporacije su postale dalekovidnije i u mnogim zemljama se najbolji primeri etičnosti rukovodstva mogu naći u poslovnom svetu. Nova situacija takođe predstavlja izazov i za pravni sistem. U sve većem broju zemalja sudovi uviđaju svoju ulogu nadzornog mehanizma za ocenu zakonitosti obavljenih javnih poslova. Kao što je na drugom mestu primećeno, čitav sudski sistem se razvija u pravcu pojačane provere da li je bilo zloupotrebe javnih ovlašćenja. Ovakva sudska praksa postaje sve više značajna za postupanje u vezi sa nekim aktivnostima privatnog sektora, barem sa onima u kojima je ostvarenje javnog interesa od značaja.

¹ *The Economist*, 19. april 2000.

² Slično razlikovanje se može primeniti na advokatske komore. Kada staju u odbranu tarifa koje njihovi članovi naplaćuju, ona deluju kao sindikat, a kada se zalažu za javne interese, njihova uloga postaje drugačija. I sami sindikati, kada se zalažu za uslove rada svojih članova, naprosto su udruženje radnika. S druge strane, kada potežu pitanja od šireg značaja, oni zauzimaju mesto među organizacijama građanskog društva.

Društvena odgovornost se sve više prepoznaje ne samo kao nužna već kao poželjna. Razvijeni su standardi korporativnog upravljanja koji omogućavaju bolju zaštitu ne samo korporacija i njihovih vlasnika već i svih onih kojima koristi uspeh privatnog sektora, što znači, praktično, svih nas.³ Opravdanje "duvača u pištaljku" se takođe prepoznaje kao važno za zaštitu javnog interesa. Zaposleni

"Banke moraju da prestanu sa skrivanjem prevara..."

Britanske banke moraju da napuste dugotrajnu praksu učutkivanja glasova o prevarama koje počinu njihovi zaposleni ili treća lica - rekla je čelnica Britanske kancelarije za borbu protiv teških prevara, Rosalind Wright. "Prevare se ne prijavljuju jer se čini da ne bi bilo u interesu banaka da priznaju da ih je prevario pametan kriminalac." Praksa da se prevarama koji se otpuštaju daju u najgorim slučajevima neutralne reference mora da se napusti. "Prevaranti koji ostanu neidentifikovani i protiv kojih se ne povede postupak traže nove žrtve." Ona je takođe osudila plaćanje "sigurnosnih honorara" hakerima koji upadnu u kompjuterski sistem banke.

Bankama naloženo da prestanu da štite prevarante, Guardian (UK), 14. mart 2000.

koji u toku rada saznaju informacije od značaja za javnost pa o njima javno progovore, iako bi poslodavac više voleo da informacije ostanu tajne, treba da budu zaštićeni.⁴ Ovo je izuzetak od opšteg pravila, ali doprinosi ostvarenju javnog interesa, posebno u slučajevima kada se otkriju informacije da su proizvodi neke kompanije opasni po zdravlje, da su signali na železnici nepouzdati, da i ne pominjemo zloupotrebu ili nepravilnu upotrebu javnih fondova.

Paralelno sa tim, u mnogim zemljama se stvaraju pravila koja obezbeđuju da obične ljude ne eksploatišu monopolisti i njima bliski.⁵ SAD prednjače na tom polju. Kritičari tržišne ekonomije treba da se zamisle nad činjenicom da je telefonska korporacija Bell podeljena na insistiranje regulatora naprosto zbog toga što je bila tako uspešna da je postala previše nadmoćna. Postoji mit da je u "kapitalizmu" tržište sve i da su "kapitalisti" slobodni da rade šta im je volja. Da bi sistem nadmetanja funkcionisao, ključno je da nadmoćna pozicija ne bude zloupotrebljena (na primer putem izrazitog smanjivanja cena da bi se manji konkurent doveo do propasti, kao što se desilo u slučaju British Airwaysa i Virgina.). Ako tržište treba da posluži zadovoljenju potreba svih, onda ono mora da bude delotvorno, efikasno i pošteno i, iznad svega, ono ne može da bude korumpirano a da se to ne odrazi negativno na sve. Aktivnosti koje se preduzmu u privatnom sektoru, bilo da su dobre ili loše, odražavaju se i na druge u

tom sektoru. Na primer, kada banka ne daje negativne karakteristike službenicima koji su otpušteni zbog nečasnog ponašanja, ona to radi zato što joj je tako lakše u tom trenutku. Tako se može desiti da drugi poslodavac uposli nepoštenog radnika verujući da je čestit.

Privatni sektor deluje u dve potpuno odvojene "arene": transakcije sa javnim sektorom i transakcije koje se u potpunosti završavaju u privatnom sektoru. Neki poslovi koji su u prošlosti bili isključivo poslovi javnog sektora sve češće prelaze u privatne ruke. Kako se privatizacija odigrava brzo u mnogim zemljama, značaj proveravanja korumpiranosti privatnog sektora raste još brže. U obe "arene" treba odlučno delati.

Korupcija u koju su umešani javni službenici

Korumpiranje javnih službenika je na eksplicitan ili implicitan način učinjeno nezakonitim u svim zemljama koje imaju pravni sistem, tako da ne bi trebalo da bude drugačije ni kada ih podmićuju privatne kompanije. U principu nema razlike između krupnog mita datog ministru ili funkcioneru visokog ranga i malog mita koje se da nižem javnom službeniku. Praktični problemi u radu u nekim zemljama navode kompanije da opravdavaju razliku opisujući "malu korupciju" kao plaćanje koje olakšava da se dobije ono što bi i bez podmićivanja trebalo da bude bez problema dobijeno, poput carinskih dozvola, priključenja telefonske linije i slično. Kako god bilo, direktori kompanija su odgovorni za to da osiguraju da se kompanija povinuje svim važećim propisima.

Korupcija u privatnom sektoru

Korupcija u privatnom sektoru je daleko od toga da bude jasno određena kao ona u javnom. U nekim zemljama se eksplicitno kriminalizuje prihvatanje tajne provizije ili mita od strane zaposlenih u privatnom sektoru, dok u drugim ovakvo ponašanje ostaje van obuhvata krivičnog prava. Sve češće se i ovakve radnje kriminalizuju. Zaposleni koji primaju mito, kao i oni koji u doba nestašica koriste priliku da prodaju robu po većoj ceni, u stvari potkradaju svoje poslodavce.

Kada bivše javno preduzeće pređe u ruke privatnog sektora, često nastane situacija da takvo preduzeće zadrži monopol koji je imalo, što čini još jačom potrebu da se propusti u zakonu, kad je reč o takvim slučajevima, otklone.⁶

³ OECD i Svetska banka su započele sa aktivnostima u ovoj oblasti, a postoje i brojne inicijative na unutrašnjem i međunarodnom nivou. Brojne NVO su uključene u ove aktivnosti.

⁴ O "duvačima u pištaljku" se više govori na drugim mestima u ovoj knjizi.

⁵ O ovim pravilima se detaljno govori u poglavlju o politici konkurencije.

⁶ OECD i Međunarodna trgovinska komora se trenutno bave ovim pitanjem.

Korupcija između dva subjekta u privatnom sektoru je raširena

Korupcija u privatnom sektoru prožima brojne privredne grane i prisutna je u svim delovima sveta.⁷ U današnjoj globalnoj ekonomiji, ova vrsta korupcije je postala međunarodna koliko i korupcija u javnom sektoru. Bankovni računi u inostranstvu se uveliko koriste za polaganje novca dobijenog podmićivanjem u privatnom sektoru.

Odbor kvalifikovanih istraživača prevara (the Board of Certified Fraud Examiners) tvrdi da je zloupotreba poverenja kamen temeljac za delovanje profesionalnih prevaranata i preporučuje da se uspostavi ravnoteža između premalog i prevelikog poverenja u zaposlene.

Odbor se zalaže za:

- uspostavljanje etičkih pravila od strane rukovodstva,
- donošenje pisanih etičkih kodeksa (nešto što male firme nemaju i zbog čega su one izložene najvećem riziku),
- proveru karakteristika zaposlenih,
- određivanje osobe koja ne učestvuje u poslovanju firme sa bankom, a koja će biti odgovorna za primanje firminih neotvorenih bankovnih izveštaja i čija bi uloga bila da ispita neuobičajene formulare i isplate,
- otvaranje "crvenog telefona" za zaposlene koji žele da prijave zloupotrebe,
- stvaranje pozitivne radne atmosfere u kojoj zaposleni ne bi osećali potrebu da oštete poslodavca zato što veruju da se on prema njima ne odnosi pošteno.

Ovaj odbor predviđa dalji rast pojava poput prevara i zloupotreba, tvrdeći da je porast upotrebe kompjutera drastično promenio brzinu transakcija i da prevaranti sve manje moraju da falsifikuju dokumenta na osnovu kojih se može ući u trag prevarama. S druge strane, Odbor ističe da kompjuteri mogu u određenim okolnostima takođe da posluže kao sredstvo za otkrivanje prevara.

Oblasti u kojima se korupcija u privatnom sektoru najčešće pojavljuje su sledeće:

- **Nabavke:** Podmićivanje službenika zaduženih za nabavke u privatnom sektoru je jednako često kao i podmićivanje radi angažovanja na javnim projektima. Napori da se podmite kupci velikih lanaca kao što su Wal Mart i K-Mart postali su uobičajeni, posebno kad je reč o snabdevačima iz azijskih zemalja. Slična je stvar i sa nabavkama elektronskih uređaja moderne tehnologije. O nekim skandalima koji su se dogodili u SAD se dosta pisalo. Radilo se o tome da su proizvođači boja i lakova potkupljivali službenike zadužene za nabavke u fabrikama automobila. Takođe je uobičajeno i potkupljivanje sa ciljem dobijanja uloge podizvođača na nekom velikom projektu.
- **Distribucija, dozvole, franšiza:** Skandal koji se u Nemačkoj desio u vezi sa firmom "Opel", kada su službenici kompanije primali mito da bi dali dozvole za unosno pravo na distribuciju, primer je široko rasprostranjene korupcije u toj oblasti.
- **Prostor u izlozima prodavnica:** Predstavnici proizvođača robe široke potrošnje zaduženi za prodaju imaju običaj da podmićuju šefove prodavnica da bi obezbedili uočljivo mesto svojim proizvodima u izlozima. Na sličan način izdavačke kuće podmićuju disk-džokeje kako bi puštali njihove audio-snimke.
- **Tajni tehnički i ekonomski podaci o preduzeću:** Brojni su slučajevi podmićivanja zaposlenih iz konkurentske firme radi dobijanja informacija poput tehničkih nacрта, liste mušterija, politike cena i slično.
- **Finansijski sektor:** Podmićivanje bankarskih službenika da bi se dobio zajam ili bolja kamatna stopa bilo je često i otkriveno je kroz istragu i skandale u bankama Japana, Indonezije, kao i u slučaju firme "Savings i Loans" u SAD. U oblasti prometa hartijama od vrednosti bilo je slučajeva da su brokeri davali mito da bi određene deonice bile prodavane pod povoljnijim uslovima.
- **Prodaja proizvoda kojima je istekao rok trajanja:** U ovom slučaju često dolazi do korupcije i povezanosti sa organizovanim kriminalom. Postoji nekoliko varijanti, a jedna je da se podmiti inspektor koji kontroliše kvalitet proizvoda kako bi odbio da odobri prodaju proizvoda koji je sasvim u redu. Takav se proizvod posle nabavlja po nižoj ceni, kao da mu je istekao rok trajanja, a zatim se u maloprodaji prodaje po ceni koja odgovara njegovom stvarnom kvalitetu.

Najviši upravljački kadar i neetičko ponašanje

"Četiri vrhunska problema neetičkog ponašanja (obuhvataju više od 80%) u upravljačkom vrhu su sukob interesa, nezakoniti uzvratni darovi, zloupotreba informacija o vlasništvu kompanije i nejednak pristup dobavljačima i ugovornim stranama."

*Istraživanje o poslovnoj etici, ICAC
Hong Kong, mart 1994.*

⁷ Prema mišljenju Mihaela Heršmana (Michael Hershman) iz januara 2000, rukovodioca firme "Decision Strategies, The Fairfax Group International", koja se bavi poslovnim istraživanjima i bezbednošću. Mihael Heršman je jedan od osnivača Transparency International.

- **Sport:** Navešćemo nekoliko primera podmićivanja u ovoj oblasti: otkriveno je da su članci Međunarodnog olimpijskog komiteta primali "neprikladne poklone"; bokserski menadžeri podmićuju bokserski savez kako bi njihovi štice dobili više mesto na rang-listi, što im kasnije omogućava učešće u unosnijim mečevima; organizatori kladenja podmićuju igrače kriketa da igraju lošije nego što bi mogli; fudbaleri "štiju" rezultate utakmica i slično.

Skriivanje mita ima za posledicu lažiranje poslovnih knjiga, davanje netačnih poreskih izjava i nastavak prakse podmićivanja službenika kompanije. Korupcija je neprihvatljiv faktor koji uništava slobodno i pošteno nadmetanje na tenderima. Ona usporava razvoj privatnog sektora. Ona deluje tako što se nove firme praktično isključuju iz igre, a neproduktivnost starih se nagrađuje umesto da bude obrnuto.

Ko je odgovoran za sprečavanje prevare?

"Još uvek vlada velika zbrka oko toga ko je odgovoran za sistem unutrašnje kontrole u pojedinačnim preduzećima i za sprečavanje i otkrivanje zloupotreba. Svega 29%, odnosno 22% je odgovorilo tačno: ceo upravni odbor."

Istraživanje Price Waterhouse o korporativnom upravljanju, januar 1995.

Prevare prilikom nabavki u privatnom sektoru

Prevare predstavljaju dugoročan problem u privatnom sektoru na sličan način kao i u javnom, pogotovo u oblasti upravljanja finansijama. Uzmimo za primer računovođu koji upozorava nadređene da jedan knjigovođa potkrada firmu tako što izdaje lažne naloge za plaćanje. Nakon toga, rukovodstvo otpusti prokazanog knjigovođu i pošalje ga na sud, ali ne učini ništa da unapredi sistem nadzora. Kao rezultat, računovođa, koji je u prethodnom slučaju ukazao na prevaru, počinje i sam da ih vrši, ali za veće iznose, npr. vršeci nabavke za sebe samog o trošku firme.

Drugi primer je situacija kada sekretar kompanije plaća svoje račune čekovima kompanije koje je direktor unapred potpisao. Ako je sekretar dovoljno pažljiv i ako nabavke vrši od istih dobavljača kao i upravni odbor, takva prevara će verovatno dugo ostati neotkrivena. Ovakve pojave nije lako uočiti i ponekad ih je još teže zaustaviti. U tim slučajevima se kontrole jednostavno zaobilaze.

Podmićivanje da bi se dobio posao na tenderu još uvek je najčešći oblik prevare u privatnom sektoru i raširen je više nego što to poslodavci shvataju. Menjanje članova tenderskih komisija od slučaja do slučaja i na različitim nivoima odlučivanja ne predstavlja dovoljnu zaštitu sve dok procedure takođe ne spreče članove komisije da:

- odabiraju ko će na tenderu moći da učestvuje, a ko ne;
- prave specifikacije koje pružaju prednost jednom dobavljaču u odnosu na druge;
- šalju specifikacije različite sadržine raznim dobavljačima.

Sa prelaskom na metode naručivanja putem Interneta, i prevare se sele na nov teren. S druge strane, kako se nabavke sele na internet, to isto čine i obmane. Pa ipak, elektronski sistemi Interneta minuciozno beleže promet informacija i sadrže programe za pronalaženje podataka koji mogu da otkriju sumnjive tragove.

U poslednjem izveštaju koji se bavio pitanjima trgovine putem Interneta preporučuje se sledeće:

- provera imena kompanije, osnivačkih dokumenata i registracije;
- provera solventnosti računa u poslednje tri godine;
- pronalaženje imena i adresa direktora i deoničara kompanije;
- provera i drugih pozicija u kompaniji zbog sumnje da postoji sukob interesa;
- traženje izvoda iz sudskog registra da bi se utvrdilo da li je firma bila u sporu i da li je protiv nje pokrenut stečajni postupak;
- potvrda trgovačke adrese u službi za registraciju;
- provera da li se slažu e-mail adresa, adresa plaćanja i isporuke;
- provera da li je poštanska adresa samo uslužna, a ne stvarna adresa firme, odnosno da li je kao adresa dat samo poštanski pregradak;
- lociranje internet provajdera koji koristi mušterija.⁸

Prevare u nabavkama imaju razne oblike, od stvaranja kartela do lažiranja faktura, ali je najčešći slučaj primanje mita u zamenu za dodelu ugovora o nabavci. Tu je praktično reč o "povraćaju" dela plaćene cene, ali pošto se novac vraća zaposlenom, a ne poslodavcu i taj iznos ulazi u troškove poslovanja.

Osetljiva mesta

Kad je reč o korupciji velikog obima, privatne kompanije su prinuđene da podmićuju u trima glavnim oblastima. Prva oblast se odnosi na pojavu da je u nekim zemljama, naročito onim u razvo-

⁸ Prevare pri nabavkama u elektronskom poslovanju, Jon Hayton (PricewaterhouseCoopers, London) u listu *Daily Telegraph*, 10. jul 2000.

ju, veoma teško dobiti veliki ugovor sa vladom ili paradržavnom institucijom bez davanja velikog mita. Uobičajeno je da se ovo radi preko zastupnika kompanije, koji prima proviziju kada obezbedi dobijanje takvog posla. Provizija je dovoljno velika da podmiri sve neophodne troškove podmićivanja. Kompanije tada pravdaju svoju akciju ne samo "poslovnom nužnošću" nego i uklapanjem u lokalnu praksu. Ako zastupnik igra "prljavo", on će tražiti povećanu proviziju tvrdeći da mora da potplati ministra ili druge visoke funkcionere vlade, a u stvari će razliku zadržati za sebe ili je podeliti sa drugim korumpiranim službenicima u kompaniji koji su uključeni u taj posao.⁹

Druga oblast proizlazi iz stava da iako se svaki oblik podmićivanja može smatrati moralno pogrešnim, podmićivanje u stranim zemljama može da se opravda "pošto to svi rade". Nastavak moralnog opravdanja takvog stava je to što dobijanje posla upotrebom mita dovodi do očuvanja zaposlenosti u zemljama odakle kompanije potiču; problematičnost ovakvog stava je to što se previđa da se zbog korumpiranja smanjuje zaposlenost u drugim zemljama. Treći slučaj je kada kompanija koja nema dovoljno posla teži da ga stvori nudeći veoma privlačne iznose donosiocima odluka kako bi odobrili nepotrebne kupovine ili projekte.

Argumenti koje kompanija može imati pri podmićivanju u prva dva prethodno opisana slučaja su dovoljno istiniti da bi zadovoljili "savest" kompanije koja u neprestanom traganju za poslovima ne smatra sebe zakonski obaveznom da ne koristi veliku korupciju kao sredstvo za njihovo dobijanje, naročito kada do korupcije dolazi uz posredovanje. Mnogi direktori osećaju da imaju pravo da se sakriju iza "neobaveštenosti" o operacijama kompanije, naročito o operacijama u stranim zemljama. Iako ovakav stav nije pravno valjan, on je široko rasprostranjen i može da bude opravdanje direktoru da se ne oseća odgovornim za provizije date zastupnicima u inostranstvu, čak i kada su one očigledno preterano velike.

Podmićivanje u inostranstvu

Ako kompanija sa sedištem u zemlji A podmićuje službenika u zemlji A, ona vrši krivično delo. Ako neka kompanija daje mito službeniku u zemlji B, ona vrši krivično delo po zakonu zemlje B. Da li ona vrši krivično delo i po zakonu zemlje A? Ako je kompanija američka i stoga podložna Zakonu protiv podmićivanja u inostranstvu (FCPA), ona uopšte ne mora da sumnja da je izvršila krivično delo.¹⁰ Ali sve doskora, ako kompanija nije bila američka, a cela transakcija se odvijala izvan zemlje porekla kompanije i preko posrednika, bilo je neizvesno da li bi takva transakcija predstavljala krivično delo i prema zakonu zemlje u kojoj kompanija ima sedišta.

Situacija se u poslednje vreme menja i to na radikaln način. Inicijativa Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD) dovela je do potpisivanja Konvencije OECD protiv podmićivanja stranih javnih službenika u međunarodnim poslovnim transakcijama.¹¹ Kao što je na drugim mestima opisano, konvencija traži od zemalja potpisnica da kriminalizuju podmićivanje stranih javnih službenika. Uz konvenciju koja je stroga, postoji i mnoštvo manje strogih pravila baziranih na idejama koje iz nje proizlaze, među kojima je i zahtev da se prestane sa praksom oslobađanja od plaćanja poreza za firme koje podmićuju u inostranstvu, što se nekad smatralo "legitimnim utroškom za sklapanje posla".

⁹ Iz razgovora sa poslovnim krugovima u Tanzaniji 1998 i drugim prilikama.

¹⁰ Američki Zakon protiv podmićivanja u inostranstvu (Foreign Corrupt Practices Act) donela je Karterova administracija 1977, kao odgovor na korupciju pri prikupljanju sredstava za političke svrhe, otkrivenu tokom skandala Votergejt. Znači, zakon je usvojen iz domaćih razloga, kako bi se nadomestili propusti u zakonu koje je Karterov prethodnik Nikson koristio za prikupljanje sredstava i na taj način zaštitile demokratske institucije SAD. Mada je isticano da administracija nije primenjivala ovaj zakon onoliko koliko je trebalo (samo 50 slučajeva je pokrenuto za 25 godina, a od njih je svega 7 dospelo na sud), energija sa kojom su se poslovni krugovi u toj zemlji zalagali za njegovo ukidanje ukazuje na to da je zakon imao jači efekat nego što su mnogi bili spremni da priznaju. U zaslugu potonjih administracija SAD se može upisati to što su ovakve zahteve odbili i što su se izborili da kroz međunarodne konvencije njihov pristup bude šire prihvaćen.

¹¹ Pun tekst ove konvencije može se naći u izdanju ove knjige na Internetu, www.transparency.org

Korupcijski bumerang se vraća švajcarskim kompanijama

Pošto manje od jednog procenta Pakistancu plaća porez na dohodak, prihvodi od carinskih dažbina predstavljaju glavni izvor prihoda te zemlje. Taj sistem je, međutim, već decenijama korumpiran, a poslovni ljudi plaćaju mito da bi njihov uvoz bio prikazan kao manji, te da bi izbegli plaćanje obaveza.

Tokom osamdesetih Pakistan se nalazio pod pritiskom MMF-a da poveća državne prihode i da smanji narasli budžetski deficit. Za vreme prve vladavine gospođe Buto, Pakistan je uveo dobijanje "odobrenja" za svaki veći uvoz kao uslov, a dve cenjene švajcarske kompanije, Societe Generale de Surveillance S.A. i Cotecna Inspection S.A., bile su ovlašćene da ga izdaju ili ne. Dokumenti pokazuju da je ovaj pokušaj unapređenja pakistanskih finansija ubrzo postao način za uvećanje računa članova porodice gđe Buto.

Tokom 1994. izvršni službenici ove dve švajcarske kompanije pisali su obećavajući "proviziju" u visini od 9 procenata koja bi bila upućena of-šor kompanijama u vlasništvu gospodina Zardarija i Nusrat Buto. Pismo kompanije Cotecna iz juna 1994. bilo je direktno: "Ukoliko u roku od šest meseci od današnjeg dana dobijemo ugovor za inspekciju i odobrenje cena dobara koja se uvoze u Pakistan, daćemo vam 6 procenata ukupnog iznosa koji ćemo platiti Vladi Pakistana za takav ugovor tokom njegovog trajanja, kao i u slučaju produženja ugovora."

Societe Generale de Surveillance je u martu i junu iste godine poslao slična pisma obećavajući "konsultantske honorare" u visini od 6 odnosno 3 posto dvema of-šor kompanijama koje kontroliše porodica Buto. Prema pakistanskim istražiteljima, dve švajcarske kompanije su nadzirale uvoz u vrednosti od 15,4 milijardi dolara u periodu januar 1995 - mart 1997. i pri tom su ostvarile dobit od 131 miliona dolara. Procena je da su kompanije porodice Buto ostvarile dobit od 11,8 miliona dolara na osnovu "saradnje" sa tim švajcarskim kompanijama, što je najmanje trećina iznosa na koji ukazuju dokumenti iz banke koje je pokazao švajcarski advokat.

Za Societe Generale de Surveillance, koja ima 35.000 zaposlenih i više od 2 milijarde dolara godišnje zarade, veze sa porodicom Buto bile su bolna epizoda. Pored toga što je ova kompanija vršila inspekciju carina, ona je dodeljivala i sertifikate o tehničkom kvalitetu. U suštini, njen posao je bio da brine o integritetu.

"Kuća korupcije: U potrazi za milionima porodice Buto - Specijalan izveštaj: Klan Buto ostavio iza sebe tragove korupcije", John F. Burns, New York Times, 9. januar 1998.

Konvencija i prateća pravila i preporuke nisu ostali mrtvo slovo na papiru. Strogo se prati da li su izmenjeni zakoni i praksa u zemljama potpisnicama. Ako se ostave na stranu sporazumi o kontroli naoružanja, čini se da nikad nije bilo međunarodne konvencije čija je primena toliko praćena. Na primer, timovi iz zemalja potpisnica imaju pravo da uđu na teritoriju drugih zemalja i da istražuju procedure i praksu u njima. Ulog je veliki, a energičnost sa kojom se sprovodi nadzor nad primenom konvencije pruža razloge za nadu da će njeni ciljevi biti ostvareni. Sve manje od toga bio bi neuspeh.

Istraživanje o poslovnoj etici, korupciji i zloupotrebama

Viši upravljački kadar smatra da se etički standardi malo poštuju ili uopšte ne poštuju:

- u okviru njihove profesije ili delatnosti: 53,8%
 - u okviru poslovne zajednice u celini: 74,4%
 - među mladima na poslu: 77,4%
- Istraživanje Centra za razvoj etike
Hong Kong, novembar 1994.

Direktori bi trebalo da razumeju i prihvate odgovornost za povinovanje svojih kompanija zakonima zemalja u kojima rade i da, kad god je to moguće, igraju aktivnu ulogu u obezbeđivanju poštovanja slova i duha tih zakona. Takođe, čini se da i po pravilima Svetske trgovinske organizacije (*World Trade Organisation*) velika korupcija u međunarodnim transakcijama, koja iskrivljava načela konkurencije i ograničava trgovinu, predstavlja prekršaj.

Iako je već rečeno da, u principu, ne postoji razlika između sitne i velike korupcije, kompanijama se može oprostiti što veruju da razlika nije samo kvantitativna. Velika korupcija ima za cilj da utiče na donosiocje odluka u korist jedne kompanije protiv druge ili da favorizuje jedan projekat ili kupovinu u odnosu na druge. "Podmazivanje" ili "podsticajna" plaćanja nižim službenicima (da obave posao za koji su već plaćeni) izuzetno su nepoželjni, ali se shvata da se u realnom svetu od kompanija ne može uvek očekivati da se strogo drže principa kada je reč o veoma sitnim pitanjima. Na primer, američki FCPA ne odnosi se na plaćanje "podmazivanja", ali ga svakako ni ne oprašta. Primer u kome se sitno podmićivanje može opravdati je slučaj kada isporuka životno važne opreme čeka zarobljena u luci zato što carinski službenici odbijaju da dozvole iskrcavanje pre nego što za to budu podmićeni.

Ova oblast je puna složenih pitanja i kontradiktornih odgovora, a dilema će biti i dalje, sve dok se ne uspostave pouzdana pravila u svim zemljama. U međuvremenu, sve dok kompanije, makar i protiv svoje volje, nemaju mnogo izbora osim da plate mito i tako postanu žrtve svojevrstne iznude, potrebno je da u okviru njih budu propisana jasna pravila. Sva takva plaćanja treba da budu zabeležena i za sva, osim za zaista veoma sitna, treba zahtevati odobrenje sa višeg nivoa kako bi se obezbedilo da plaćanje za "podmazivanje" ne otvori kapiju velikoj korupciji. Kompanija mora svim službenicima da ukaže da se tako nešto ne bi moglo opravdati.

Sve dok podmićivanje u međunarodnim transakcijama ne bude jasno uređeno u krivičnom i građanskom pravu, pravila ponašanja koje kompanija dobrovoljno donosi biće važna za uspostavljanje smernica koje će svi zaposleni poštovati i koje će ukazivati trećim stranama na standarde ponašanja koje kompanija očekuje. Unutrašnja pravila kompanija se veoma razlikuju po snazi. Najmanje korisna su ona koji su ograničena na dobronamerne, ali dosta nejasne formulacije principa. Efikasnija su ona koja podrobno propisuju šta zaposlenima nije dopušteno da rade u ime kompanije. Najbolja su ona pravila koja nisu samo detaljna, već zahtevaju da se potpisom rukovodioca overi (jednom godišnje ili na pola godine) da su poštovana u svakom pogledu.¹²

Mora biti prepoznato da će i najbolje pravilo kompanije, doneto na dobrovoljnoj osnovi, biti onoliko efikasno koliko uprava kompanije odluči da bude. Direktori moraju preuzeti odgovornost za kontrolu primene pravila ponašanja kompanije, jer treba da shvate ta pravila mogu da predstavljaju pouzdano sredstvo za otklanjanje tereta odgovornosti za pridržavanje zakonskih i moralnih standarda koja će inače biti na njima. Velike kompanije treba da udahnu život etičkim programima jer će u suprotnom oni služiti samo za ukras; kompanije ne treba da daju lekcije koje kažu šta treba raditi a šta ne, već treba da obučavaju službenike opisujući prave životne situacije i dileme i podstičući aktivnu diskusiju među zaposlenima o tome kako da se one razreše.

Razumljivo je da u sadašnjoj situaciji rasprostranjenosti velike korupcije i pravne nesigurnosti mnoge kompanije, koje teže da dobiju poslove u inostranstvu, nerado rizikuju poslovne gubitke koji mogu da nastupe usled toga što druge kompanije daju mito. Svaka kompanija, međutim, može da pozdravi uspostavljanje Sporazuma o nedavanju mita i Sporazuma o integritetu koji se u pojedinim zemljama nameće svim podnosiocima ponuda za dobijanje poslova velike vrednosti. Kod takvih sporazuma svi učesnici počinju od nule i mada još uvek postoji, rizik od podmićivanja veoma je umanjen.¹³

Čini se da ima mesta i uključivanju obavezujućih antikorupcijskih odredaba u etičke kodekse međunarodnih profesionalnih organizacija, koji bi pružili mogućnost da se isključi iz članstva onaj

¹² Primeri kodeksa ponašanja pojedinih kompanija mogu se naći u verziji ove knjige na Internetu, www.transparency.org

¹³ Videti primere u verziji ove knjige na Internetu, kao i u poglavlju koje govori o javnim nabavkama.

ko se takvih odredaba ne bi pridržavao. U slučaju da je reč o udruženju koje je rasprostranjeno širom sveta, njegovi članovi imaju malo razloga da se boje da će oni koji nisu članovi ostvariti neke pogodnosti putem mita i obmana. Na primer, bilo bi očekivano da finansijske institucije podržavaju članove jednog takvog profesionalnog tela u odnosu na one koji to nisu.

Konačno, privatne kompanije treba da shvate da je velika korupcija neprijatelj visokog standarda i efikasnosti. Kada mito utiče na donosioca odluke, stvaraju se mogućnosti da izvođač koji je ispod nivoa koji se traži standardom dobije ugovor na račun onih koji bi na osnovu kvaliteta svojih proizvoda, ugleda ili veštine verovatno pobedili u poštenom nadmetanju.

Kompanije kao žrtve

Jedan od razloga koji ponajviše nagoni kompanije da razmatraju svoje etičko ponašanje jeste sopstveni interes. Sve je više dokaza koji ukazuju na to da kompanije koje tolerišu korupciju svojih službenika u inostranstvu i sebe dovode u opasnost. Nezavodjenje računa, korišćenje tajnih bankovnih računa, plaćanje službenika dok su na odsluženju zatvorske kazne i korišćenje bivših viših službenika kompanije kao "posrednika" stvara atmosferu čiji je krajnji rezultat opravdavanje kriminalne aktivnosti. To je veoma opasno i može biti samo pitanje vremena kada će se i sama kompanija naći u situaciji da bude žrtva sličnog ponašanja svojih zaposlenih.¹⁴

U nekim zemljama pravni sistem još uvek ne predviđa krivično gonjenje preduzeća zbog kriminalnih aktivnosti, što je zasnovano na premisi da samo ljudska bića mogu imati svest o delu, a ona je preduslov za postojanje krivične odgovornosti. Ovakva ograničenja mogu da umanje mogućnost kažnjavanja i da značajno uvećaju probleme u prikupljanju dokaza o krivici. Naime, može da bude očigledno da je kompanija ta koja je prekršila zakon, ali da bi bila valjano optužena, tužilac treba da imenuje odgovorne pojedince i da dokaže njihovu ličnu odgovornost u slučaju. Čak i ako ti pojedinci mogu da budu sa uspehom identifikovani, dešava se da oni u međuvremenu napuste firmu ili čak zemlju boravka. U svakom slučaju, naplata novčane kazne će zavisi od finansijskih mogućnosti pojedinaca umesto da zavisi od mogućnosti kompanije ili od profita koji je ona stekla nezakonitom radnjom. Kada sud prihvati navode optužbe, kompaniji može biti naloženo da plati troškove suđenja i da nastavi da osuđenom službeniku daje platu dok se on nalazi u zatvoru, ali su takvi troškovi beznačajni u odnosu na profit koji je kompanija ostvarila nelegalnim poslom.

Kako da se kompanija odbrani ako se nađe pred sudom u zemlji u kojoj i pravna lica mogu da budu optužena zato što su njeni zaposleni prekršili zakon? Ako je kompanija držala informacije o nezakonitom plaćanju u krugu malog broja službenika i krila ih od svog upravnog odbora, nijedan sudija neće baš biti impresioniran tvrdnjom o nevinosti koju bi zastupnik kompanije na suđenju izneo. Države sve češće propisuju obavezu firmama da osmisle mehanizme za internu kontrolu. Na taj način zakonodavac sledi put koje su najnaprednije korporacije već utabale.

SAD pomažu u ovom procesu. Tamo je razvijen izvanredan model koji može da posluži za rešavanje ovog problema i u drugim zemljama - Savezne smernice za kažnjavanje (*Federal Sentencing Guidelines*)¹⁵ iz 1991. godine. Komisija koja je sačinila ove smernice bila je osnovana da prvo ispita kažnjavanje pojedinaca, ali je njen veliki doprinos krivičnom pravosuđu izišao na svetlo dana kada je istražila položaj korporacija.

Odgovarajući na istraživanje koje je pokazalo da je srednja vrednost novčane kazne za korporacije u proseku samo 20% štete koju je prekršaj prouzrokovao, komisija je odlučila da kazna treba da bude određena s obzirom na to o kojoj vrsti kompanije je reč; drugim rečima, "dobro korporativno građanstvo" kompanije treba takođe da se ceni. Cilj ove odluke nije toliko da kazni kompanije za loše korporativno ponašanje, već pre da nagradi dobro. Ukoliko je kompanija osuđena za prekršaj, kazna će obično biti tri puta veća nego što je gubitak (šteta) koji je prouzrokovala. Međutim, tamo gde kompanija može da dokaže da ima uspešan etički program, kazna može da se smanji i do 95%.¹⁶

Loš publicitet i gubitak poverenja

"Zakon nije jedini motivator. Strah od neprijatnosti koje im mogu naneti nevladine organizacije ili mediji dao je podsticaj razvoju poslovne etike. Kompanije su naučile tešku lekciju da žive u svetu CNN, u kojem loše ponašanje u inostranstvu može da se uskoro pojavi na televizijskim vestima u njihovoj sopstvenoj zemlji... Postoje barem dva dobra razloga zbog kojih bi kompanije trebalo da brinu o svojoj moralnoj reputaciji. Jedan je predviđanje: Jednom kada izazove bes javnosti, loše ponašanje može da isprovocira donošenje propisa koje će biti teže podneti nego se uzdržati od loših dela. Drugi, čiji je suštinski značaj još veći, jeste poverenje. Kompanija kojoj ne veruju njeni radnici, partneri i kupci trpeće posledice. U svetu elektronskih komunikacija, u kojem se kupci nalaze na udaljenim mestima, poverenje postaje još značajnije. Najzad, kompanije treba da prihvate da pokazivanje vrlina ponekad ide i u njihovu korist. Jedna od večnih istina je da loši ne rade uvek loše, niti dobri uvek dobro."

The Economist, 19. april 2000.

¹⁴ Brojne nemačke firme su bile upletene u skandale tokom 1995, koji su bili u vezi sa podmićivanjem da bi se dobili ugovori za građenje novih fabrika. Najmanje jedan agent za prodaju u inostranstvu je manipulisao izvoznim poslovima radi lične koristi.

¹⁵ Pristup korišćen u smernicama takođe pomaže da se ograniči jedan od oblika korupcije u pravosuđu (izricanje neadekvatnih kazni kao posledica korupcije). Naime, smernice omogućavaju da se ispita istorija presuđivanja određenog sudije kad god postoji sumnja u njegovo poštenje.

¹⁶ U vezi sa smernicama videti *Business Ethics: The New Bottom Line*, Sheena Carmichael (Demos, London, 1995).

Savezne smernice za kažnjavanje iz 1991. godine

Znak da je program za sprečavanje i otkrivanje povreda zakona uspešan je situacija u kojoj organizacija sa dužnom pažnjom teži da spreči i otkrije kriminalno ponašanje svojih zaposlenih i svojih zastupnika. Koncept dužne pažnje obuhvata sedam tačaka:

1. postojanje standarda i procedura kojih se zaposleni moraju pridržavati, a za koje se može očekivati da će u razumnoj meri smanjiti mogućnost kriminalnog ponašanja;
2. postojanje jednog ili više lica koja u potpunosti odgovaraju za obezbeđivanje uslova iz tačke 1;
3. korporacija mora da povede dužnu pažnju o tome da ne ovlasti značajnom diskrecionom moći pojedince za koje se zna (ili se moralo znati) da imaju sklonosti prema angažovanju u nezakonitim aktivnostima;
4. korporacija mora da ima dobre puteve interne komunikacije i da sprovodi programe obuke zaposlenih;
5. korporacija mora da preduzme razumne korake kako bi postigla da se standardi koje je prihvatila poštuju (npr. da uspostavi savetodavna tela i da garantuje zaštitu "duvača u pištaljku");
6. standardi se moraju primenjivati konzistentno kroz odgovarajuće disciplinske mehanizme, uključujući tu i sankcionisanje pojedinaca koji su odgovorni za to što prekršaji nisu otkriveni na vreme;
7. nakon što se prekršaj otkrije, korporacija mora da preduzme sve razumne korake da bi prilagodila svoj sistem i izbegla da se sličan prekršaj ponovi.

Postoji prilično interesovanje za ove smernice i način na koji one pospešuju etičko ponašanje i samokontrolu korporativnog sektora u SAD. Postoji velika verovatnoća da će biti korisne i na drugim mestima, naročito kad se uzme u obzir da je pitanje krivične odgovornosti kompanija teško pitanje u većini pravosudnih sistema i da se stoga sve više pospešuju interni mehanizmi i samoregulacija.

Ima predloga da preduzeća treba da izvrše reviziju koja bi pokazala kako se rešavaju tekući etički problemi, pri čemu bi za poređenje poslužili standardi koje su drugi prihvatili i vrednosti koje je sama kompanija utvrdila.¹⁷ Evropski institut za poslovnu etiku (*European Institute for Business Ethics*) razvio je "Obuku za rešavanje dilema", koja je od pomoći organizacijama koje žele da se bave etičkim pitanjima da diskutuju o njima i da nađu način da se putem ove obuke približe ostvarenju ciljeva organizacije.¹⁸

Mogu li etične kompanije da se nadmeću na korumpiranom tržištu?

Mogu li etične kompanije da se nadmeću na korumpiranom tržištu? Da li je etički da makar pokušaju? Da li se izlažu opasnosti da ekonomski budu ugrožene, a da njihovi zaposleni izgube posao od koga žive? Ukazano je da, uopšte uzev, kompanije mogu da se opravdaju s moralne tačke i kada rade u kulturama koje se odlikuju neetičnošću ukoliko:

- neetičke crte njihovog ponašanja jesu neminovne, barem za izvesno vreme;
- rade dobar i društveno koristan posao; i
- rade na tome da promene situaciju u okruženju.¹⁹

Argument u korist gornjeg stava su slučajevi kada su grupe kompanija podnele zvanične pritužbe i tako promenile praksu podmićivanja u nekim zemljama, što je pokazalo da su takvi pokušaji uspešniji nego naponi pojedinačnih firmi.

Iskustvo američkih kompanija koje su se odgovorno ponašale takođe ukazuje da čak i na neetičkim tržištima činjenica da vlada posluje sa kompanijom koja je poznata kao moralna moć, sama po sebi, da predstavlja marketinški faktor. "Poslujte sa nama", kažu te kompanije, "i vaš narod će znati kakav je vaš integritet." Službenici zaduženi za prodaju napominju da i samo pominjanje američkog Zakona protiv podmićivanja u inostranstvu i politika njihove kompanije da poštuje taj zakon mogu biti dovoljni da skinu sa dnevnog reda svaku priču o podmićivanju.

Međutim, bilo bi pojednostavljeno tvrditi da u poslu profit ide samo onima koji moralno posluju. Činjenice su jednostavne: ponekad kompanije dobijaju velike poslove zahvaljujući nemoralnom po-

¹⁷ Isto delo, strana 51.

¹⁸ Više informacija se može naći na veb-sajtu Instituta, Univerzitet Nijenrode, Holandska poslovna škola, www.nyenrode.nl/research_faculty/eibe/products.html

¹⁹ *Ethical Attitudes to Bribery and Extortion*, predavanje Jacka Mahoneya na Hongkonškom univerzitetu iz 1994.

našanju koje je, u nekim sektorima, transformisalo nadmetanje u prednostima ponude u nadmetanje u podmićivanju. Zato bi bilo nerealno zanemariti želju američkih kompanija da se ograničenja koja važe za njih primene i na njihove konkurente. Takođe je očigledno da je velikim korporacijama lakše da se bore sa korupcijom nego malim, koje u dobijanje posla ulažu srazmerno mnogo više i čiji je gubitak u slučaju da ne uspeju da dobiju posao veći.

"Najbolja praksa"

Najbolja praksa nalaže da kompanije iz privatnog sektora treba da:

- poštuju zakon u svim zemljama u kojima rade;
- obezbede da direktori budu svesni svoje zakonske odgovornosti i obaveza;
- vrše pritisak da zakon bude jasniji ili stroži ukoliko poštovanje važećeg zakona stavlja kompaniju u nepovoljan položaj prema njenim konkurentima;
- unesu posebne antikorupcijske odredbe u kodeks ponašanja korporacije i da se staraju da svi zaposleni znaju da se one moraju poštovati;
- podstiču direktore da nadgledaju primenu i delotvornost kodeksa ponašanja korporacije;
- ohrabruju svako međunarodno profesionalno telo, čiji su članovi direktori kompanije, da uključi obavezne antikorupcijske odredbe u svoj kodeks ponašanja;
- podržavaju nacionalni antikorupcijski pakt za svaki tender u inostranstvu; i
- vrše pritisak na vladu svoje zemlje, neposredno ili preko odgovarajućih komercijalnih ili stručnih tela kompanije, da podrži antikorupcijsku inicijativu OECD-a i da podstiču SvetSKU trgovinsku organizaciju da korupciju velikog obima počne da smatra za prepreku poštenoj trgovini.

Rani znaci upozorenja o mogućem postojanju korumpiranog službenika...

U sledećim okolnostima bi menadžeri trebalo da obrate posebnu pažnju na službenike:

- odbijanje postavljenja, čak i onog koje donosi unapređenje, ili odbijanje da uzme godišnji odmor;
- redovno ostajanje kasno na poslu, kada je smanjen broj prisutnih;
- česte i stalne kupovine manjih količina materijala (od istog/istih dobavljača);
- plaćanje gotovim novcem ili izuzetno brzo ili sporo plaćanje;
- česti izveštaji o gubljenju robe, otpisu uskladištenih roba ili loših dugova;
- preterano kupovanje po diskontnim cenama sa popustom ili cenama za osoblje; i
- velike kreditne olakšice.

Pokloni - kome i zašto?

Lični kontakti na poslu, kao i u drugim životnim okolnostima, često nađu izraz u razmeni poklona i gostoljubivosti. U poslu, međutim, ovo može da postane pitanje nečega što je mnogo značajnije kada se potencijalni prodavci i kupci nađu zajedno. Ubrzo može da se postavi pitanje prikladnosti poklona i, možda, da li neki poklon treba otvoreno da bude označen kao mito. Na primer, kada prodavac radi da bi dobio bonus u zavisnosti od učinka ili kada mora da obezbedi porudžbinu da bi sačuvalao svoj posao, on pada u iskušenje da iskoristi sva dostupna sredstva (uključujući i davanje "poklona" klijentima). Zato je poželjno da kompanije imaju unutrašnju politiku i pravila koji regulišu davanje i primanje poklona.

Danska konsultantska firma je izradila nacrt "Pravila u vezi sa davanjem i primanjem poklona" nakon što je nova uprava uvidela da je u najvećem interesu firme da suzbije praksu koja je počela da izmiče kontroli. Uopšte uzev, javni pokloni koji su legalni u zemlji u kojoj su dati smatraju se normalnom poslovnom praksom i kompanija podržava njihovo davanje. Tajni pokloni, s druge strane, smatraju se mitom i kompanija ne podržava njihovo davanje. Jedini izuzetak predstavljaju nezvanične naknade u cilju olakšavanja svakodnevnih životnih obaveza koje su u vezi sa ugovorenim poslom (dobijanje dozvola, viza, pretplata na telefon, itd.). Beleška o davanju takvog poklona mora se priložiti uz potvrdu o utrošku sredstava, kao i detaljno obrazloženje o naporima koji su uloženi da bi se to izbeglo.²⁰

Inicijative privatnog sektora

Pravila ponašanja Međunarodne trgovinske komore za borbu protiv iznuđivanja i podmićivanja (*Chamber of Commerce's Rules of Conduct to Combat Extortion and Bribery*) prvi put su usvojena još 1977. Od tada su menjana 1996. i 1999. godine.

Kodeks Međunarodne trgovinske komore ide dalje od minimuma zakonskih zahteva mnogih zemalja. Ako bi se primenili, propisi bi doneli more promena u međunarodnom poslovnom svetu. Međutim, cilj propisa je "metod samoregulacije" i nada da će "njihovo voljno prihvatanje od strane

²⁰ Ovaj nacrt se može naći u verziji ove knjige na Inernetu, www.transparency.org

preduzeća ne samo promovisati visoke standarde integriteta u poslovnim transakcijama već i da će stvoriti dobru zaštitu za ona preduzeća koja su podložna pokušajima iznuđivanja".²¹

Firme su rado potpisale ova pravila, ali se nijedna u stvari nije osećala obaveznom da ih poštuje jer je dobrovoljna priroda Međunarodne trgovinske komore smanjila njenu mogućnost da upravlja politikom članova i da uspostavi efikasan mehanizam nadzora. Međutim, Trgovinska komora sada odgovara na kritike, iznova razmatrajući pravila i tražeći načine kako da poveća njihovu efikasnost. Razumljivo, Međunarodna trgovinska komora (budući da je zasnovana na dobrovoljnom članstvu i da zavisi od uplata članarine) ostaje oprezna kada je reč o nadgledanju rada korporacija.

Trenutno Transparency International sprovodi studiju o izvodljivosti razvoja "standarda integriteta unutrašnjeg upravljanja" u privatnom sektoru, a u tom pokušaju učestvuje i Međunarodna trgovinska komora.²² Uključeno je mnogo zainteresovanih korporacija i nevladinih organizacija iz raznih regiona. Studija istražuje mogućnost razvijanja standarda koji bi, u slučaju da određena kompanija to želi, verifikovao nezavisni organ. Sa jasnim fokusom na integritet pre nego na pitanja korporativnog upravljanja i sa namerom da standardi budu takvi da se mogu verifikovati, ova inicijativa se veoma razlikuje od pokušaja koji se bave pitanjima korporativnog upravljanja i odgovornosti u poslovnom svetu.

Ako je većina opisanih međunarodnih aktivnosti u ovoj knjizi do danas bila manje produktivna nego što bi mnogi želeli, one ipak služe da pokažu jasno i nedvosmisleno da i razvijene zemlje i zemlje u razvoju jednako prepoznaju postojanje ovog problema.

Da li etički kodeksi mogu da funkcionišu u privatnom sektoru?

Vodi se debata oko suštinskog pitanja - uticaj etičkih kodeksa kompanija na promenu njihovog načina rada.²³

Iako su ovakvi kodeksi postali veoma popularni među kompanijama koje potiču iz visokoindustrijalizovanih zemalja, oni su u nekim slučajevima deo unutrašnje regulative organizacije bez sredstava koja bi omogućila njihovo sprovođenje. Često se kodeksi shvataju kao završetak posla, a ne kao sredstvo koje će pomoći da se posao završi.

Postoje mnoge studije koje se bave etičkim kodeksima korporacija, ali mnoge od njih izučavaju same norme kodeksa više nego što analiziraju suštinu onoga što takav kodeks može da načini efektinim. Pored toga, veći deo istraživanja bavi se različitim pitanjima, kao što je pitanje da li etički programi korporacije unapređuju društvenu odgovornost i slično. Ima pak i nekih studija koje ukazuju na moguće činioce koji bi unapredili delotvornost etičkih kodeksa.

Izveštaj "Etička pitanja i upravljanje potencijalnim opasnostima za reputaciju"²⁴ fokusira se na sredstva koja su izabrana za primenu etičkih normi u poslovnom sektoru, uključujući i vrstu obuke koja se sprovodi, koje osobe imaju najveću organizacionu ulogu u promociji etike, da li su uključeni oni koji donose odluke, dok se manje pažnje posvećuje razmatranju delotvornosti takvih napora.

Ovaj izveštaj je otkrio da akta koja se donose pod imenom "vrednosti", "izjava o misiji" ili "etički kodeks" predstavljaju najšire prihvaćen vid praktikovanja etike u poslovnom svetu jer 80 posto kompanija ima ovakva akta i na osnovu njih praktikuje određene programe. Ovi rezultati pokazuju znatno povećanje u odnosu na istraživanje rađeno tri godine ranije, kada se broj takvih kompanija kretao oko 60 posto.

Možda je najinteresantniji nalaz iz izveštaja onaj koji govori o nedostacima sistema prilikom sprovođenja normi etičkih kodeksa:

- U 20 posto slučajeva kodeksi nisu učinjeni dostupnim svim zaposlenima.
- U 65 posto kompanija kodekse je sačinilo odeljenje za pravne poslove zajedno sa sekretarijatom.
- Službenici zaduženi za rad sa osobljem (human resource) bili su uključeni u pravljenje kodeksa samo u 43% posmatranih kompanija.

²¹ Pravila se mogu naći u verziji ove knjige na Internetu, www.transparency.org

²² Nevladina organizacija Social Accountability International (SAI), sa sedištem u Njujorku, koja je razvila standarde društvene odgovornosti (Social Accountability standard, SA8000) partner je TI u ovoj inicijativi. Izveštaji o napredovanju u ovom procesu će biti objavljeni na veb-sajtu TI.

²³ Ovaj odeljak je zasnovan na istraživanju *Effectiveness of Codes of Conduct* koje je preduzeo Thomas F. McNerney iz CEP-AA. Istraživanje je pripremljeno za skup Business Integrity Standard Feasibility Committee, koji je održan 21. februara 2000 u organizaciji CEP-AA (sadašnji SAI) i Transparency International.

²⁴ Zasnovano na studiji Konsultantske grupe za moralan i odgovoran biznis Artura Andersena i Londonske poslovne škole, čiji savetodavni odbor čine predstavnici poslovnog sveta, teoretičari i konsultanti. Ta studija iz 1999. je obuhvatila različite pristupe etici u poslovnom svetu među 78 kompanija iz Velike Britanije (sa spiska FTFE, gde ih ima 350), kao i znatan broj kompanija koje se ne nalaze na listi.

Drugim rečima, rukovodstvo kompanija je imalo nameru da nadzire stvaranje kodeksa, ali se kodeksi fokusiraju na pravnu stranu problema pre nego na pitanje samog ponašanja.

Oko 40% kompanija organizovalo je obuku samo za odabrane službenike. Od njih, manje od polovine je obuku usmerilo na primenu kodeksa u praksi, u stvarnim situacijama; još manji broj njih je organizovao razmenu iskustava učesnika obuke. Nije onda ni čudo da su u proseku zaposleni na nižim položajima mnogo manje upoznati sa postojanjem ovakvih kodeksa od onih koji se nalaze na višim funkcijama.

Studija je takođe utvrdila da manje od polovine kompanija koje su posmatrane ima službu kojoj se može prijaviti sumnjivo ponašanje ili kršenje kodeksa, a 60% onih koji ovakve službe imaju su izvestili da niko nije koristio ovakvu mogućnost. To ne iznenađuje mnogo jer većina kompanija nije predvidela mere zaštite za one koji bi na takve činjenice ukazali.

Izveštaj je pružio zaključak da mnogi programi poslovne etike nisu ukazali na važne principe i da mnoge organizacije još uvek imaju teškoće da navedu zaposlene da rade u skladu sa vrednostima koje promovisu kodeksi.

Drugi izveštaj, koji je pripremila KPMG a koji se bavio pitanjima prevare među kompanijama u Južnoj Africi, dao je drugačiju sliku delotvornosti sredstava za borbu protiv prevara.²⁵ Od 540 kompanija koje su dale odgovore istraživačima, 83% je naznačilo da su imali slučaj prevare u toku poslednjih godinu dana. Da bi smanjile mogućnosti da se prevare dešavaju, većina kompanija je navela da će ispitati slučajeve i unaprediti kontrolne mehanizme (83%), ili da će uspostaviti etički kodeks (46%), odnosno da će primeniti sveobuhvatni etički program (32%). Relativno malo interesovanje za primenu etičkih kodeksa i programa za veću etičnost u poslovanju ukazuje da se u najmanju ruku takve mere shvataju kao nedelotvorne ako se uporede sa čvrstom unutrašnjom kontrolom.

U dokumentu pripremljenom za Devetu međunarodnu antikorupcijsku konferenciju, koja je održana u Durbanu, u Južnoafričkoj Republici²⁶, Ronald Berenbajm (Berenbeim) ustvrdio je da iako su kodeksi postali široko rasprostranjen institut u korporacijama, oni nisu imali uticaja koliko je trebalo. Istraživanja koja je njegova organizacija²⁷ objavila pokazuju da u oko 80 posto slučajeva odbor direktora korporacije učestvuje u pisanju ovog kodeksa, tako da ga zaposleni ne osećaju kao nešto svoje u punoj meri. On je primetio da mnogi kodeksi u korporacijama sadrže gotovo identične odredbe koje zabranjuju koruptivnu praksu i naglasio da su unutrašnje procedure korporacija kojima se obezbeđuju podnošenje izveštaja i odgovornost od ključnog značaja za postojanje delotvornog etičkog kodeksa. Od ostalih odredaba posebno je istakao važnost normi o zaštiti "duvača u pištaljku" i zaštitu onih koji na drugi način izveste o prekršajima.

Druga, unekoliko drugačija studija, pripremljena je za *Business&Society Journal* 1999. godine. U njoj se zaključuje da se prema njihovoj analizi nije pokazalo da dobro društveno ponašanje vodi ka lošim finansijskim ostvarenjima. Studija pokazuje da je precizno određenje šta čini delotvoran etički kodeks teško pitanje. Da li delotvoran znači da se ljudi ponašaju moralno, ili znači da se ne dogodi nijedan veliki skandal? Odnosno, da li znači da se kompanija drži samo zakonskih ograničenja?

OECD, koja je sada veoma aktivna u oblasti korporativnog upravljanja, preduzela je istraživanje 233 etička kodeksa 1998. godine. Istraživanje je bilo

Neka pitanja za razmatranje

Kada se Svetski ekonomski forum (*World Economic Forum*) sastao u Davosu januara 1995. godine, razmatrao je između ostalog i sledeću problematiku jer je dao inicijativu da se pokrenu pitanja o antikorupcijskim standardima za globalno poslovanje:²⁸

- U kojoj meri je u interesu preduzeća da se pridržavaju etičke prakse?
- Pored toga što uprava mora da se štiti od krivične odgovornosti i sankcija građanskog prava za korupciju, korupcija donosi i druge troškove i stvara ekonomske poremećaje, mada te troškove nije jednostavno izmeriti. Sve je više literature u kojoj se tvrdi da održavanje visokog etičkog standarda u preduzećima pruža izvesne prednosti u odnosima sa kupcima i dobavljačima, zaposlenima i državnim nadzornim agencijama. S druge strane, veoma je teško kvantifikovati ove prednosti. Da li je ova poslednja teza, koju predlaže sve veći broj stručnjaka za poslovnu etiku, u skladu sa stvarnim svetom?
- Da li pojedinačna preduzeća opredeljena za visoke etičke standarde sama sebe dovode u nepovoljan položaj u odnosu na konkurente? Da li se ovi troškovi mogu nadoknaditi koristima koje mogu doći sa druge strane?
- Koji je odnos između sveobuhvatnih etičkih standarda kompanije i verovatnoće da će sama kompanija biti pretvorena u žrtvu sopstvenih službenika? Da li kompanije koje daju visok prioritet etici time kupuju neko osiguranje protiv kriminala "belih okovratnika" u njihovim sopstvenim redovima, koji bi ih skupo koštao?
- Veliki deo korporativne "korupcije" svodi se na prilagođavanje lokalnim "pravilima igre" u datoj zemlji. Do koje mere može samo preduzeće da podstakne globalnu standardizaciju etičke prakse, odnosno u kojoj meri podsticaj za to mora da dođe od vlade?
- Do koje je mere korupcija kočnica razvoja zemlje? Pojedini ruski stručnjaci brinu da su se korupcija i kriminal sada povećali do tačke koja ozbiljno ugrožava strane investicije. Da li zemlje u kojima je korupcija među zvaničnicima velika imaju veće teškoće u privlačenju stranog kapitala, odnosno mogu li druge komparativne prednosti zemlje (npr. niske nadnice) da potru uticaj visoke korumpiranosti?
- U kojoj meri se može od zemalja koje dopuštaju korupciju velikih razmera očekivati da odgovore na inicijativu svetske poslovne zajednice? Može li preduzeće da utiče na svoju političku sredinu tako što će se njime bolje upravljati?
- Da li bi usaglašavanje svetskih etičkih standarda pomoglo da se objasni složeno i promenljivo pravno i političko okruženje u kome multinacionalne kompanije sada deluju? Da li je smisljeno da svetski biznis bude predvodnik borbe za standardizovanje etičkih normi?

²⁵ U ovom izveštaju je prevara široko definisana kako bi obuhvatila sve prekršaje kod kojih je počinitelj na nepošten način upotrebljavao svoj položaj ili se lažno predstavljao.

²⁶ Ronald Berenbeim (1999) "How Effective are Corporate Codes in Combating Corruption?" Dokument je dostupan na veb-sajtu 9. IACC, do koga možete doći preko www.transparency.org

²⁷ Odbor Konferencije.

²⁸ The World Economic Forum, 53 Chemin des Hauts-Crêts, CH-1223 Colony/Geneva, Switzerland. Tačke su izvedene kao sažetak iz dokumenta *Initiative on anti-corruption standards for global business*, koji je za Forum pripremio Patrick Glynn iz Američkog preduzetničkog instituta za javnu politiku

ograničeno na to da dokumentuje odredbe kodeksa. Rezultat ukazuje na to da većina (82%) kodeksa pokriva ponašanje u samoj korporaciji, dok je manje njih imalo prošireno dejstvo na ponašanje ugovarača i podugovarača korporacije (50% i 22%). Svega 18% kodeksa se eksplicitno pozivalo na međunarodne standarde. Samo se jedan od njih pozvao na OECD-ove smernice za međunarodna preduzeća, a samo dva su inkorporirala odredbe OECD-ovih Preporuka za suzbijanje podmićivanja u međunarodnim poslovnim transakcijama. Ostali kodeksi su se uglavnom pozivali na "međunarodno priznata ljudska prava", "univerzalno prihvaćene norme" i slično.

U kompanijama u kojima je istraživanje vršeno malo pažnje je posvećeno posmatranju da li se norme poštuju. Većinom je bilo propisano interno nadziranje u okviru korporacije, a u 40 procenata ono uopšte nije pomenuto. Samo u četvrtini preduzeća se propisuju aktivnosti za ispravljanje grešaka, a u svega nekoliko njih je propisano da nepoštovanje kodeksa povlači kao posledicu otkaz ugovora o radu ili prekidanje daljih poslovnih veza.

Takođe u 1998. godini, Institut poslovne etike iz Londona sproveo je drugo istraživanje o primeni kodeksa poslovne etike. Iz odgovora koje su dobili, istraživači su procenili da je 57% najvećih kompanija iz Velike Britanije imalo ovakav kodeks, što je značajan porast u odnosu na 18% iz 1987. godine. Veoma se različito tretira unutrašnje i spoljno obaveštavanje o kodeksu. Oko 93% kompanija pružilo je neki vid podrške primeni ovih kodeksa. Jedna trećina je svoje kodekse javno objavila. Manje od polovine kompanija koje imaju kodeks je obezbedilo obuku o tome kako se kodeks primenjuje i koji je njegov značaj, a čak 30% kompanija nije obezbedilo kopije kodeksa za svoje zaposlene. Rezultati su potvrdili utisak da je za mnoge kompanije pisanje i usvajanje kodeksa bilo samo za sebe cilj. U mnogim firmama rukovodstvo je tvrdilo da je njihovo osoblje i inače dovoljno moralno i da ne vide koju bi praktičnu svrhu takav kodeks imao.

Da li kodeksi ponašanja funkcionišu?

Uopšteno gledano, istraživanja koja su vršena nisu potpuna. Ona ukazuju na to da kodeksi imaju izvestan pozitivan uticaj, ali takav uopšten zaključak još uvek nije potkrepljen sa dovoljno iskustvenih zaključaka. Istraživanja pokazuju da će stepen u kome etički kodeksi budu ugrađeni u kulturu ponašanja u korporaciji biti stepen u kome će oni proizvesti pozitivne efekte. U svakom slučaju, izmiče nam precizna definicija šta bi to ugrađivanje trebalo da znači kad je reč o konkretnim organizacionim strukturama u preduzeću. Ključne odrednice u postizanju odanosti zaposlenih pravilima poslovne etike su obuka, nadziranje primene i druge aktivnosti koje su u vezi sa primenom kodeksa. Ovaj zaključak je ipak više intuitivan nego što je potkrepljen čvrstim dokazima.

Neki pokazatelji delotvornosti privatnog sektora kao jednog od stubova integriteta društva

- Da li su asocijacije privatnika na nivou države aktivne? Da li se aktivno angažuju na izgradnji poštenog tržišta? Da li domaća privredna komora aktivno promovise kodeks dobre poslovne prakse koji je izradila Međunarodna trgovinska komora?
- Da li privatni sektor učestvuje u dijalogu o tome kako politika poštenog nadmetanja može da donese dobro svima?
- Da li vodeće firme imaju kodeks poslovne etike? Da li su njim pokrivena korupcija i davanje poklona? Da li su ove teme pokrivena na odgovarajući način?
- Da li poslovni ljudi u principu izbegavaju da podmićuju kako bi dobili poslove u zemlji? Ukoliko je podmićivanje česta praksa, da li su poslovni ljudi ti koji je promovisu ili se oni trude da se sa njom prekine?
- Da li vodeće domaće kompanije aktivno učestvuju u kreiranju kodeksa poslovne etike? Ako je tako, da li se izbegava situacija u kojoj postoji sukob interesa? Da li je njihovo angažovanje transparentno?