

„CZY COMPLIANCE NAPRAWDĘ UTRUDNIA NAM ŻYCIE?...”

Jeszcze kilkadziesiąt lat temu łapówki wręczone politykom i urzędnikom za lukratywne przetargi rządowe to była norma. Słynna afera Watergate pociągnęła na dno Prezydenta Richarda Nixona, a po wszystkim USA przyjęły pierwszą ustawę antykorupcyjną na świecie (tzw. FCPA). Dziś korupcja jest zjawiskiem nieakceptowanym, ale wciąż mocno obecnym.

Codziennie kupujemy produkty znanych marek, korzystamy z usług znanych firm, ale czy słyszeliście o tym, że: Daimler, niemiecki koncern motoryzacyjny był oskarżony o korumpowanie polityków w 22 krajach (m.in. w Austrii, Rosji i na Węgrzech). W zamian za milionowe łapówki lokalni oficjele gwarantowali firmie zwycięstwa w przetargach na zakup samochodów. Ugoda z wymiarem sprawiedliwości kosztowała Niemców 195 mln dolarów.

Total, francuski koncern paliwowy został oskarżony o korumpowanie irańskich polityków. W grę wchodziło nawet 60 mln dolarów łapówek. W zamian Francuzi mieli otrzymać lukratywne kontrakty na irańskim rynku naftowym. Ostatecznie Total zgodził się na zawarcie ugody opiewającej na gigantyczną kwotę 398 mln dolarów.

O tym, dlaczego system compliance został wdrożony w koncernie Bilfinger, czy pracujemy teraz w innej firmie i co nas czeka w przyszłości rozmowa z Członkiem Zarządu, Dyrektorem Finansowym Multiserwis Panem Pawłem Zielińskim.

Dlaczego to dziwne słowo „compliance” pojawiło się w naszej rzeczywistości? Co takiego wydarzyło się w koncernie Bilfinger?

Pojawienie się systemu etyki biznesowej jest w pewnym sensie wymogiem, który został na nas nałożony przez regulatora amerykańskiego, który badał sprawy korupcji i łapówek wręczonych w 2003 r. w Nigerii przez firmę, która współpracowała z Bilfingerem, jako konsorcjum budujące tam infrastrukturę. Konsekwencją, tego było wprowadzenie systemu, który ma tej korupcji w przyszłości zapobiegać. Natomiast myślenie jednowymiarowo, że to jest tylko spowodowane korupcją, która miała miejsce, byłoby błędne, dlatego że compliance staje się standardem rynkowym, do którego większość organizacji międzynarodowych dąży.

Afera korupcyjna, o której Pan mówił, miała miejsce na wysokich szczeblach w koncernie. Jakie przełożenie ma to na nas? Wydaje się to bardzo odległe od naszej codziennej pracy. My jako pracownicy nie mamy możliwości takiego nadużycia, czyli nas to nie dotyczy.

Zawsze nas to dotyczyło, tylko to nie było nazwane. Teraz otrzymaliśmy to w postaci pakietu, w którym jest napisa-



ne, co nas obowiązuje, jak powinniśmy działać i tutaj trzeba mocno podkreślić rzeczy, które nas dotyczą jako Multiserwis. Ja powiedziałbym, że to jest etyczne postępowanie względem siebie nawzajem, uczciwość w tym postępowaniu, uczciwość w ocenianiu sytuacji, to są również działania związane z procesami biznesowymi, które odbywają się w firmie. My zawsze zdobywaliśmy kontrakty kwalifikacjami, kompetencjami i umiarkowaną dobrą ceną, a nie działaniami, które mogłyby zagrozić spółce. Myślę, że każdy odnajdzie w systemie compliance coś dla siebie, w swoim codziennym postępowaniu.

W ramach badania sprawy korupcyjnej w koncernie działał również audyt zewnętrzny. Czy miał Pan z nim kontakt?

Tak, była to forma przesłuchania przez wysokiej klasy adwokata, który reprezentował Departament Sprawiedliwości Stanów Zjednoczonych i trwało to około 4 godzin. Rozmowa była na różne tematy, ale głównie związane, z tym jak Multiserwis działa i w jaki sposób Multiserwis postrzega swoją dojrzałość organizacyjną. To nie były pytania, które miały sprawdzać moją wiedzę. Te pytania miały pokazać czy moje lub też organizacji, którą reprezentuję, nastawienie się zmienia. Czy my zaczynamy czuć, że to jest ważne

COMPLIANCE - ETYCZNE POSTĘPOWANIE

i istotne, czy tylko chcemy to odhaczyć, żeby mieć to załatwione. I bardzo ważne było, żeby Pan Mark Livschitz, który pełnił funkcję monitora, po spotkaniu ze mną czuł i wiedział, że ja te rzeczy mówię, ponieważ tak myślę, a nie, że ktoś mi kazał tak powiedzieć.

Dla wielu osób, które nigdy wcześniej nie słyszały o compliance, pierwsze odczucie i wrażenie jakie się z tym wiąże, to utrudnienie codziennego funkcjonowania. Procedury, setki dokumentów i sprawdzania różnych elementów. Jak Pan uważa, czy jest w takim podejściu trochę prawdy?

Ja bym to porównał do jazdy samochodem. Myślę, że każdemu takie porównanie będzie bliższe. Jak się jedzie samochodem i widzi, że ktoś zbliża się do przejścia dla pieszych to właśnie kultura wymaga tego, aby zwolnić i pozwolić temu pieszemu, żeby przeszedł. Natomiast zawsze człowiek ma wybór i może szybko przejechać przez te pasy, bo „przecież się spieszę”, bo „przecież mam coś do zrobienia” i mam zawsze wytłumaczenie dlaczego musiałem przycisnąć pedał gazu i przejechać szybciej. A jednak trzeba znaleźć uzasadnienie dlatego, żeby się zatrzymać przed tymi pasami i kogoś przepuścić. Może to będzie 15 sekund, może 30, i niewiele w życiu każdego się zmieni, gdy przepuści tę osobę. Tak samo jest z compliance. Być może wydaje się, że administracyjnie są to pewne wymogi, które trzeba spełnić, ale to jest dokładnie to samo. Zatrzymanie się na 30 sekund, zwolnienie, sprawdzenie, ocena danej sytuacji, ocena dostawcy, który coś nam dostarcza, zbadanie przyczyn np. zaniżonych cen. To są takie sytuacje. Nie uważam, żeby to było bardzo duże obciążenie. Nie chciałbym nawet używać słowa „obciążenie”, bardziej nazwałbym to dodatkowym obowiązkiem, ale o wymiernych korzyściach.

W firmie działa Kodeks Postępowania, ale każdy z nas ma przecież swój kręgosłup moralny. Czy potrzebujemy spisanych zasad? Czy ma to znaczenie?

Sądzę, że ma. Wszyscy wiemy, że trzeba się nawzajem szanować, ale nigdy w Spółce nie było dokumentu, który to precyzuje, pokazuje, że jest to dla nas ważne. I to jest jeden z przykładów treści zawartych w kodeksie etycznym. Daje to też pewną metodę dotarcia do pracowników, którzy dostają w pigułce informacyjnej wszystko to, czego od nich wymagamy jako organizacja. Inną sprawą jest to, czy rzeczywiście ludzie przywiązują do tego dużą wagę. Śmiem twierdzić, że jesteśmy cały czas na długiej drodze, żeby tak się stało, żeby osiągnąć ten cel, że ludzie są świadomi. Czasami, gdy jestem pytany czy compliance jest potrzebny to mówię, że w zeszłym roku zarejestrowaliśmy 9 przypadków spraw compliance, w przypadku których uznaliśmy, że dotyczą naruszenia kodeksu etyki i niestety większość z nich związana była z kradzieżami.

Pełnił Pan funkcję Compliance Representative. Jaka sytuacja lub wydarzenie było dla Pana najtrudniejsze?

Mieliśmy sprawę, w której nasz pracownik ukradł towary na znaczną wartość i dopuścił się przestępstw podatkowych. Mimo dużej kontroli jego działań, udało mu się to

przeprowadzić. Zostało to zgłoszone do prokuratury, cały czas trwa śledztwo, mieliśmy wiele rozpraw sądowych. Muszę powiedzieć, że gdybyśmy rok wcześniej, przed odkryciem tego zdarzenia, zastanawiali się, czy coś takiego może mieć miejsce, myślę, że nikt w całej spółce nie postawiłby ani jednego centa, że mogłoby wydarzyć się to, co się wydarzyło. A jednak się stało, co potwierdza regułę, że compliance jest potrzebny.

Jak Pan myśli, dlaczego ludzie decydują się działać w sposób nieetyczny w firmie? Czym się różni kradzież w sklepie od kradzieży majątku firmy?

Ludzie zawsze mają motyw przewodni, który im przyświeca. Przykładowo, po zakończeniu budowy pracownikowi zostało kilka wiertel, kilka rękawic i tarcze do szlifierki, zamiast zdać je do magazynu na budowie do naszego klienta, włożył je do torby. To jest motyw z kategorii „przecież to i tak zostało i nikt tego nie wykorzysta, więc sobie to zabiorę”. Inny motyw, z którym się spotkałem w ostatnim czasie był taki, że pracownik wybudował dom na kredyt walutowy, którego rata bardzo mocno urosła i okazało się, że metodą na pozbycie się kłopotu było nieetyczne działanie. Sytuacja osobista, rodzinna pracownika popchnęła go w kierunku tego działania. Sami się rozgrzeszamy uzasadnieniem powodu, dla którego robimy coś źle. Tak jak w przypadku tego przejazdu przez pasy, „bo się spieszę”, a tutaj „bo za mało zarabiam, bo moja rodzina źle funkcjonuje, to sobie jakoś pomogę.”

To był aspekt osoby dokonującej nadużycia. Nie żyjemy jednak w próżni. Każdy z pracowników, który widzi coś nieetycznego, niezgodnego z prawem powinien to zgłosić przełożonemu, ale ludzie często postrzegają to jako donos, czyli coś negatywnego. W jaki sposób namówiłby Pan wszystkich, żeby jednak otworzyli szerzej oczy, na to co dookoła nas się dzieje?

Ja zacznę od prewencji. Zanim pojawi się donos, gdy widzę, że ktoś z mojego otoczenia robi rzecz, która jest nieprawidłowa, to w pierwszej kolejności mówię mu: „słuchaj, nie rób tego, bo przecież wiesz, że to nie jest akceptowalne, co Ci z tego, że ukradniesz coś z tej budowy, będziesz bogatszy? będziesz się lepiej czuł? A pomyśl, co się stanie w momencie, w którym zostanie to ujawnione”. I to jest dla mnie prewencja. Gdy to nie skutkuje, to uważam, że każdy musi sobie powiedzieć: „próbowałem jakoś wpłynąć na tę sytuację, starałem się tę osobę powstrzymać i teraz nie powinienem mieć żadnych moralnych obiekcji, że koledze, z którym pracuję zaszkodzi, bo tak naprawdę to kolega szkodzi mi i innym kolegom, którzy są uczciwi, czyli jedna, dwie osoby w grupie kilkunastu może spowodować, że cała grupa kilkunastu osób poniesie konsekwencje. Jesteśmy polską firmą, która pracuje na budowach za granicą i mamy „przypiętą łatkę”. My powinniśmy walczyć z tą łatką i pokazać, że jesteśmy fachowcami i profesjonalistami, a nie złodziejami. Jeżeli jednostki postępują nieuczciwie, to nam wszystkim, jako profesjonalistom, te osoby wystawiają złe świadectwo. Warto myśleć w ten sposób, że nie donoszę, nie kabluję na kolegów, ale zależy mi na tym, żeby ten

COMPLIANCE - ETYCZNE POSTĘPOWANIE

proceder ustał. I to jest podstawowa rzecz. Jeżeli w danej grupie pracownicy będą potrafili sami się porozumieć i powiedzieć „nie rób tego drugiej osobie”, to już będzie sukces. Wówczas ten drugi krok, postrzegany jako donos, nie będzie już potrzebny, ale najpierw musi być świadomość.

Gdyby koncern nie zdecydował o wdrażaniu systemu compliance we wszystkich Spółkach, czy ten obszar zwróciłby uwagę Zarządu?

Sadzę, że jest wiele rzeczy, które Multiserwis wprowadził szybciej niż koncern i gdyby koncern compliance nie wprowadził, to sami byśmy to zrobili. Pewnie trwałoby to dłużej, pewnie nie byłoby to w takim kształcie, w jakim jest dzisiaj, może byłoby to bardziej życiowe i dostosowane do naszych wewnętrznych problemów, jednakże myślę, że to by się pojawiło jako kolejny krok każdej dojrzałej organizacji.

Życie kieruje się swoimi prawami. Nie jesteśmy w stanie wszystkiego przewidzieć. Czy miał Pan w swoim życiu zawodowym sytuację, w której musiał Pan podjąć trudną z etycznego punktu widzenia decyzję?

Tak, oczywiście. Jedna historia dotyczy mojej pracy zawodowej w latach 90-tych, kiedy byłem głównym specjalistą od oceny ryzyka kredytowego i oceniałem wnioski kredytowe istniejącej od wielu lat rodzinnej spółki, która była w poważnych tarapatach finansowych. Współwłaściciel tej firmy przyniósł mi w kopercie kwotę 2.500 zł, która w tamtych czasach była kwotą znaczącą, z prośbą o wsparcie, aby wniosek kredytowy został rozpatrzony pozytywnie. Ja nawet dokładnie nie wiedziałem, co w tej kopercie jest, myślałem, że tam są dokumenty. Otworzyłem, zobaczyłem pieniądze i byłem zaskoczony jako młody człowiek, że tak można postąpić, bo w życiu by mi nie przyszło do głowy, żeby zmienić swoją decyzję za pieniądze. I oddałem te pieniądze. Ta osoba zaczęła płakać, że cały dorobek życia się wali i że

bardzo potrzebują tego kredytu, a moja decyzja miała zawazyć na ich dalszym funkcjonowaniu. Powiedziała, że innej metody już nie widziała. Stwierdziłem wtedy, że ja tych pieniędzy nie chcę, a ich wniosek kredytowy będę rozpatrywał tak solidnie i uczciwie jak potrafię, ale bez uwzględniania tego, że próbowano mi wręczyć łapówkę, że potraktuję ją uczciwie pomimo tego, że chciano mnie przekupić, bo rozumiem ich trudną sytuację rodzinną.

A druga sprawa, to już tutaj w Spółce kilkanaście lat temu. Gdy zajmowałem się sprzedażą samochodów używanych naszej spółki, odwiedził mnie handlarz samochodów z okolicy i powiedział do mnie „...a co Panu szkodzi za ile ten samochód Pan sprzeda? Jak Pan sprzeda go taniej to się podzielimy, tym co zostanie z tej różnicy..” Wtedy kazałem Panu się wynieść i że nigdy nie kupi od nas jakiegokolwiek auta.

Pojawiają się takie sytuacje, ponieważ ludziom się wydaje, że tak można działać i pewnie wielokrotnie tak działali i się udawało, skoro się udawało to próbują dalej. Muszę jednak powiedzieć, że dużo się zmieniło w Polsce w ostatnich latach. Nie spotykam się z takimi próbami czy sugestiami.

Audyt zewnętrzny certyfikował system compliance w koncernie. Czy to oznacza, że odkładamy „temat na półkę” i pracujemy „normalnie”?

Ja myślę, że normalnie pracujemy z compliance i to jest „nowe normalnie”. Cały czas będzie to ważne i nic nie powinno się zmienić, bo to jest działanie tylko w jedną stronę, w jednym kierunku. Nie ma od tego odwrotu.

Dziękuję.

Rozmowę przeprowadziła Agata Karpała