

KORPORATIVNA ODGOVORNOST I PREVENCIJA PRANJA NOVCA

Đurđević Dragan Ž.¹

Ljutić Ivana Ž.²

Sažetak: *Ovaj rad razmatra korporativnu odgovornost i prevenciju pranja novca iz ugla novonastalog poslovnog okruženja sa aspekta rizika i zakonske odgovornosti. Analiziraju se pravne osnove, međunarodni standardi, kao i nacionalna regulativa suprotstavljanja pranju novca. Ukazuje se na osnovne elemente suprotstavljanja pranju novca u funkciji zaštite interesa biznisa kroz principe dobrog upoznavanja svojih klijenata, zaštite zaposlenih i na taj način, zaštite nacionalnih interesa, bezbednosti, vladavine prava i stabilnosti demokratskog društva i institucija. U fokusu su aktivnosti, uloga i odgovornost menadžmenta u prepoznavanju indikatora pranja novca, kao i edukacija zaposlenih u sferi blagovremene detekcije pomenutih aktivnosti.*

Ključne reči: *pranje novca / poznavanje svog klijenta / zakonska regulativa / odgovornost / kontrolna tela / zakonodavne agencije*

UVOD

Šira društvena zajednica je sve više zainteresovana za sagledavanje mesta i uloge u suprotstavljanju pranju novca. Velika očekivanja su na korporativnoj odgovornosti u doprinosu borbe protiv terorizma, odbrani bezbednosti zemlje i nacionalnih in-

¹ Akademija za nacionalnu bezbednost, Beograd, Kraljice Ane bb,
e-mail: djurdjevic.dragan@gmail.com

² Beogradska bankarska akademija - Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije Univerziteta Union u Beogradu, e-mail: ivana.ljusic@bba.edu.rs

teresa. Naučna opravdanost se ogleda u proširivanju i produbljivanju znanja o svim pitanjima vezanim za predmet istraživanja i ugradnju istih u teorijski fond nauke o zaštiti, nauke o bezbednosti, nauke o reviziji i nauke o finansijama. Društvena opravdanost se odnosi na iznalaženje mehanizama za prevazilaženje dosadašnjih propusta, slabosti i nedostataka, kao i na izradi, sistemskih rešenja, regulativa i davanju predloga za unapređenje organizacije i funkcionisanja na preventivnom i represivnom planu suzbijanja pranja novca kao jednog od centralnih stubova jačanja nacionalne ekonomije i suzbijanja terorizma (Đurđević, 2006). Ilegalni tokovi novca uzrokuju brojne poremećaje na tržištu: investiranje u sektore sa manjim rizikom od otkrivanja, umesto u one sa višim prinosom; rast cena, a posebno nekretnina; rast potrošnje, a posebno uvoza robe široke potrošnje; smanjenje izvoza i ekonomskog razvoja; neloyalnu konkurenciju; negativan uticaj na direktne strane investicije zbog podrivanja realnog sektora i naduvavanja nekih sektora; korupciju; jačanje sumnjivih prihoda i distribucije bogatstva. Zato je važan zadatak države da podstakne korporativnu odgovornost naročito u segmentu sprečavanja pranja novca, pojavi korupcije i poreske evazije.³

INFORMACIONE TEHNOLOGIJE

Nezadrživo brz rast informacionih tehnologija, a posebno interneta doveo je do praktičnih, pravnih i etičkih pitanja, koja se odnose na individualnost i zaštitu ličnosti, učesnika u elektronskim komunikacijama. Mogućnosti koje nastaju sofisticiranim tehnikama, posebno zbog nedovoljnog poznavanja i neupućenosti, stvaraju rizik od pranja novca i finansiranja terorizma, zbog čega im se mora pokloniti posebna pažnja i značaj. Bezbednosni propusti nastaju kod onih pružalaca usluga, plaćanja preko interneta, koji dozvoljavaju otvaranje računa i obavljanje transakcija, bez identifikovanja i evidentiranja podataka o korisniku. Na ovaj način se omogućava da nakon aktivacije računa, novac može biti upućen na bilo koju destinaciju u svetu, a da se pritom izbegne postojeći bankarski sistem (Đurđević, 2013). Uz ove načine transfera moguće je priključiti kreditne i debitne kartice. U pojedinim državama, prema propisima koji su u vezi sa borbom protiv pranja novca i finansiranja terorizma, nisu obuhvaćeni pružaoci usluga sistema elektronskog plaćanja u spiskove lica i ustanova čije su aktivnosti povezane sa novcem i imovinom. Analogno tome zakoni protiv pranja novca i finansiranja terorizma kao

³ Šire o tome u: Đurđević, D. Ž., Stevanović, M. D. (2014). Problemi sa kojima se suočava IT sektor u borbi protiv pranja novca u Srbiji, Zbornik rezimea, Međunarodna naučno stručna konferencija: *Borba protiv prevara i korupcije 2014*, Beograd, 11-12. decembar 2014.

i svi zahtevi koji iz njih proizilaze za njih ne važe. Ovi propusti u zakonu otvaraju neslućene mogućnosti za pranje novca i legalizaciju novca stečenog na nezakonit način. Od suštinskog značaja za podizanje svesti o korporativnoj odgovornosti je dobro upravljanje segmentom suzbijanja pranja novca (engl. *Anti Money Laundering* - AML) što zahteva postojanje „principala” i visokog rukovodstva (top menadžment) koji bi trebao biti dobro informisan o ključnim aspektima usklađenosti u oblasti suprotstavljanja pranju novca, u upravljanju rizikom i aktivnostima za koje je potrebna njihova puna pažnja, političko i programsko odlučivanje⁴, kao i druge aktivnosti. Pranje novca nije samo briga domaćih menadžera i nije pojava lokalnog karaktera, već pojava koja ima međunarodni karakter i čiji oblici u različitim formama ugrožavaju ekonomske, finansijske, političke i interese nacionalne bezbednosti sve većeg broja zemalja. U tom kontekstu je dovoljno pomenuti na primer pranje novca za finansiranje i podršku terorizmu. Internet je pružio mogućnost kupovine bilo kog proizvoda, na bilo kom mestu na planeti, dok je uspon virtuelnih valuta omogućio transfer novca na sve četiri strane sveta i otvorio vrata globalnim poslovnim prilikama, nažalost i kriminalu se ukazala šansa za ostvarenje svojih ciljeva istim metodama. Pojava virtuelnih moneta je od strane šire društvene zajednice tretirana kao jedna od tehničkih inovacija, sa predznakom rizično, nepouzdan, verovatno kratkotrajno, međutim moramo naglasiti da je isti put prošao i plastični - kartični novac, kasnije prihvaćen i uvučen u regulatorni okvir. Jedan od argumenata koji je, u prvo vreme, privukao zaluđenike za tehnologiju, internet i investitore avanturiste je taj, što ove monete ne kontrolišu centralne banke koje, opet, kontrolišu vlade. Svetskim moćnicima ne odgovara korišćenje paralelnih, virtuelnih valuta, jer one omogućavaju zaobilazanje globalnih pravila. Iza virtuelnih moneta ne stoje centralne banke, njihovu vrednost utvrđuje mnoštvo računara (Đurđević, 2014, str. 12-16).

PRANJE NOVCA

Nove metode pranja novca, a naročito njegovog korišćenja za finansiranje terorizma, se daleko brže razvijaju, a njihovi tvorci stalno prilagođavaju svoje tehnike i procese kako bi izbegli detekciju. Krajnji cilj svakog „perača novca” je legalizacija kapitala stečenog nezakonitim putem, pretvarajući ilegalna sredstava u zakonsko sredstvo plaćanja bez sankcionisanja. Nesprovođenje efektivnih mera sistema kon-

⁴ Pod terminom „političko i programsko odlučivanje” podrazumeva se donošenje odluka o menadžment politici nadležne finansijske institucije koja je obavezna da sprovodi mere i aktivnosti suprotstavljanja pranju novca.

trola može dovesti do većih problema koji sa sobom donose finansijske štete i gubitke poslovnog ugleda (Tabela 1).

Tabela 1. Sankcionisane banke u periodu 2004–2014. godine za nezakonito poslovanje.

Banka	Sumnjiva delatnost pranja novca	Sankcija
BNP Paribas	2005. - 2009. najmanje 2,663 telegrafskih transfera za klijente iz država pod sankcijama, u visini oko 8 milijardi USD	- 2014. poravnanje, oko 8,9 milijardi USD, da se izbegne krivični postupak
HSBC	2006. – 2009. iz filijala u Meksiku i Kolumbiji 15 milijardi USD gotovine bez kontrole porekla; 60 triliona USD godišnje telegrafskih transfera iz država pod sankcijama, bez nadzora... (US Senat 2012)	- 2012. 1,921 milijarda USD da se izbegne krivični postupak
Standard Chartered	2001. – 2008. prikrivanje i dvojno iskazivanje 60,000 transakcija prema Iranu, u visini od 250 milijardi USD.	- 2012. 677 miliona USD, dogovor sa tužilaštvom
ING	Od 1990-tih - 2007. falsifikovani izveštaji o 20.000 transakcija sa državama pod sankcijama u visini od najmanje 2 milijarde USD, Udeo u bankama iz kojih su vršeni transferi, školjke kompanije u Holandiji i ogranak u Belgiji za izbegavanje kontrole transfera u USD.	- 2012. 619 milion USD, poravnanje sa regulatornim telima SAD
JP Morgan	2005. preko 1,700 telegrafskih transfera za lica prema kojima su zavedene sankcije, u visini od 178.5 miliona USD; 2009. garancije za akreditive. Nisu po nalogu OFAC dostavili dokumenta o transferima 2010-2011. za Kartum; 2008. upravljanje nenaplativim hipotekama	- 2011. 88.3 miliona USD, dogovor sa Departmanom Trezora - 2013. 13 milijardi USD poravnanja zbog upravljanja hipotekama
Barclays	Od 1990-tih – 2006. prebacili stotine miliona USD kroz finansijski sistem SAD za račun banaka iz Irana, Burme, Libije, Kube i Sudana	- 2010. 298 miliona USD, dogovor sa tužilaštvom
RBS (ABN AMRO)	2005. – 2007. falsifikovali isprave o transakcijama „stotina miliona“ USD	- 2010. 500 miliona USD, dogovor sa tužilaštvom
Credit Suisse	1996. – 2006. falsifikovali isprave radi sprovođenja transakcija iz Sudana, Burme, Kube i Liberije, i najmanje 4.775 transfera, od preko 480 miliona USD, za račun fizičkih i pravnih lica iz Irana.	- 2009. 538 miliona USD, dogovor sa tužilaštvom, kao deo nagodbe sa Departmanom pravde
Lloyds Banking	Skrivanje informacija o klijentima za vršenje transfera	- 2009. 350 miliona USD, sporazum sa tužiocima.

Riggs Bank	Prikrivala račune koje je vodila za diktatore Nguemu Obasogoa i Augusta Pinočea (Ekvatorijalne Gvineje 700 miliona USD, Čile 10 miliona USD).	- 2004. priznali krivicu, 16 miliona USD kazna
------------	---	--

Izvor: The Wall Street Journal, 2014

Nakon ovakvih saznanja i iskustava korporacije su prinuđene na rigoroznu primenu programa za borbu protiv pranja novca, za podizanje stepena odgovornosti i preduzimanja ozbiljnih koraka za prevenciju. Jedan od najvećih izazova sa kojima se suočavaju korporacije svih vrsta je upravljanje sve značajnijim i rastućim brojem mera i procedura koje su potrebne za komuniciranje sa osobljem, a da istovremeno pokažu poštovanje i primenu principa najbolje prakse prema regulativi, rukovodstvu i reviziji.

Da bi se korporacije uspešno nosile sa problemima koje donosi pranje novca neophodno je izvršiti kadrovske, organizacione i edukativne pripreme. Za početak, potrebno je osigurati da zaposleni shvate vrednost i značaj primene mera i procedura u sprečavanju pranja novca i da je od ključnog značaja poštovanje svih propisa. Slediti primere „dobre prakse“ i sprovoditi ih kroz proces upravljanja tako da zaposleni postanu odgovorni i prihvate primenu svih mera i procedura, i da se svaka od njih proverava i evidentira, da se sa njima upoznaju i da svojim potpisom potvrde da su ih razumeli, kako bi u slučaju potrebe ostavile reviziji adekvatan trag, smanjujući rizik od sumnjivih aktivnosti.

PREPORUKE ZA UVOĐENJE AML STRATEGIJE

Imajući u vidu suverenost IT kao nezaobilaznog instrumenta u savremenim komunikacijama, platnom prometu, praćenju transakcija i svim drugim finansijskim aktivnostima, preporučuje se usvajanje softverskih rešenja koja su dizajnirana tako da štite korporacije od pranja novca sa visokim stepenom rane detekcije pokušaja. Džeremi Crame, direktor Hiteca, je pobornik softverskih rešenja za zaštitu firmi protiv pranja novca, polazi od pretpostavke: „U svetu punom pranja novca i kiber kriminala, važnije je nego ikada za finansijske institucije da implementiraju snažnu softversku podršku za upravljanje poslovnim sadržajem, poštujući zahteve usaglašenosti.“ Lakše je reći nego sprovesti „dokazivanje“ adekvatnosti pojedinih

procedura AML, protokola komunikacija, procedura, zakonskih regulativa i rad na usaglašenosti, ponekad može biti logistička noćna mora“.⁵

Uvažavajući zakonsku regulativu kao i najbolje prakse treba se pridržavati određenog broja preporuka kako bi se korporacija blagovremeno uvela u procese ublažavanja, a potom i borbe protiv pranja novca.

- Da bi se uspostavila snažna korporativna strategija borbe protiv pranja novca neophodno je da se imenuje direktor, član Izvršnog odbora, sa potpunom odgovornošću za implementaciju. Za zakonske obveznike neophodno je imenovati službenika za izveštavanje o pranju novca i omogućiti mu direktnu vezu sa izvršnim direktorom.

- Neophodno je sve zaposlene i zainteresovane upoznati sa merama i principima usaglašenosti, koji se odnose na sprečavanje korupcije i sprečavanje pranja novca, uključujući i sve poslovne saradnike, komitente, dobavljače i druge. Svima treba pružiti mogućnost da bez straha, iznesu svoje mišljenje i stavove o preduzetim merama.

- Slanje e-mail pošte zaposlenih o AML kroz mrežu kompanije nije dovoljno. Jedan od načina organizacije rada je omogućavanje zaposlenima da svoje poslovanje bezbedno čuvaju, od strane pojedinaca koji se neovlašćeno i nemoralno ponašaju na mreži kompanije, je uvođenje polisa pristupa korišćenjem upravljačkih softvera. Snažna rešenja obezbeđuju prave mere i procedure kojima se oblikuju pravi kadrovi, sa ciljem da oni postanu odgovorni za ukupan tok procesa, ostavljajući jasan trag o usaglašenosti.

- Nakon, identifikovanja ključnih tačaka rizika pranja novca sa kojima se suočava vaš posao, potrebno ih je dokumentovati u knjizi (registar) rizika i uveriti se da je Upravni odbor u potpunosti upoznat sa njima. Softver za upravljanje rizicima minimizira uticaj i gubitke koji proizilaze iz neadekvatnih ili neuspešnih internih procesa, ljudi, sistema i spoljnih događaja, ali ne daje potpunu garanciju.

- Potrebno je osvežavati saznanja o firmama sa kojima poslujete, naročito o njihovim zastupnicima, dobavljačima i ostalim zaposlenima. Uverite se da li postupate sa „dužnom pažnjom“ i svoja saznanja uvek držite ažurnim, kako bi se mogli osloniti na njih. Ukoliko firma sa kojom poslujete poseduje licence koje se odnose na oblast vašeg poslovanja, a radi se o merama usklađenosti protiv pranja novca, treba ih povremeno proveravati.

⁵ Jeremy Crame, izvršni direktor „Hitec“, jedan od osnivača „Hitec“ sa tridesetogodišnjim iskustvom u top menadžmentu kompjuterske industrije.

- Povremeno proverite AML strategiju i stanje kretanja novčanih tokova u vašoj organizaciji kako ne bi bili u sukobu sa zakonom ili u suprotnosti sa drugim propisima kao što je regulativa o zaštiti podataka.⁶ Svoje nalaze, uz savet pravnih stručnjaka dostavite Upravnom odboru.
- Kako bi ste u potpunosti iskoristili ITC opremu koju posedujete i omogućili podatke lako dostupnim za inspekciju od strane zakonodavca, revizora, direktora i odbora, predlaže se korišćenje Enterprise Content Management (ECM) softvera.⁷ Njime vam je omogućen pristup evidenciji snimljenih, indeksiranih i arhiviranih dokumenata, bez obzira na njihov izvor. ECM softver omogućava praćenje kretanja isteklih i nestalih dokumenata, a korporativne informacije se čuvaju u skladu sa pravnim i zakonskim smernicama, pružajući jasnu sliku o AML usaglašenosti.
- Nemojte pretpostavljati da se zakonska regulativa protiv pranja novca ne odnosi na vas.
- Ne smete okretati glavu u stranu kada zaposleni ili treće lice sa kojim imate poslovnu saradnju iskaže zabrinutost zbog mogućeg pranja novca.
- Nemojte se plašiti da raskinete poslovni ugovor ako se na osnovu principa sa „dužnom pažnjom“ aktivira alarm zabrinutosti zbog pranja novca ili ako se ne osećate sigurno iz bilo kog razloga. Uvek evidentirajte svoja saznanja i nalaze.

ZAKLJUČAK

Poštujući zakonsku odredbu o određivanju ovlašćenog lica koje će biti odgovorno za otkrivanje transakcija za koje postoje razlozi za sumnju da je u pitanju pranje novca, menadžment svakako mora omogućiti edukaciju takvom/takvim licima da budu sposobni da detektuju, prepoznaju i da na odgovarajući način reaguju kada za to dođe vreme, ali ne smeju propustiti priliku da i sebi omoguće adekvatnu edukaciju u toj oblasti.

Savremeni menadžment je sve više izložen novim tipovima poslovnih rizika iz okruženja kao i onih koji se sinergetski generišu unutar firme i/ili bez sadejstva spoljnjih činilaca. Korporacije su sve više odgovorne pred akcionarima, zaposlenima, regulatornim telima i agencijama za efikasno uključivanje u „front“ borbe

⁶ Zakon o sprečavanju pranja novca i finansiranja terorizma, („Sl. glasnik RS”, br. 20/2009, 72/2009, 91/2010 i 139/2014), Zakon o zaštiti podataka o ličnosti („Sl. glasnik RS”, br. 97/2008, 104/2009 - dr. zakon, 68/2012 - odluka US i 107/2012).

⁷ Softver za upravljanje poslovnim sadržajem (engl. Enterprise Content Management ECM).

usmerene za suzbijanje pranja novca. Sa aspekta zaštite interesa korporacija, modernih biznisa i menadžmenta, sfera suzbijanja pranja novca postaje jedno od ključnih pitanja posebno za one biznise i finansijske institucije koje su visoko involvirane i eksponirane na nacionalnom i međunarodnom planu.

CORPORATE RESPONSIBILITY AND PREVENTION OF MONEY LAUNDERING

Djurdjevic Dragan Z.

Ljusic Ivana Z.

Abstract: *This paper analyzes corporate responsibility and prevention of money laundering from the point of view of the new emerging business environment, while taking into account the aspects of risk and legal responsibility. Furthermore, it analyzes the legal foundation, international standards, as well as the national Serbian regulatory system approach to anti-money laundering battle. The paper points to the key elements of anti-money laundering activities aimed at protection and safeguarding business interests, using the principles like «knowing your client well», protecting your employees etc. By doing so, we also protect national interests, increase security and maintain the rule of law and of the stability of democratic society and institutions. Special focus is placed on the activities, roles and responsibilities of management in recognizing money laundering indicators and typologies, as well as the education of corporate staff in this area so as to be able to detect the aforementioned illegal activities in a timely manner.*

Key words: *money laundering / knowing your customer / legislation / accountability / control bodies / regulatory agencies.*

LITERATURA

1. Dransfield, S. (2014, Oktobar 17). *Lost tax haven cash enough to end extreme poverty - twice over*, Preuzeto sa <http://www.oxfam.org.uk/blogs/2013/05/tax-haven-cash-enough-to-end-extreme-poverty>.

2. Đurđević D. Ž. (2013). Primena informacione tehnologije u suzbijanju pranja novca, Zbornik radova (CD-ROM), ISBN 978-86-89251-01-2, konferencija: *Informaciona bezbednost 2013*, Beograd, 05. jun 2013.
3. Đurđević D. Ž. (2014) Pranje novca: Plastični i virtuelni novac, Zbornik radova, ISBN 978-86-89755-03-9, COBISS.SR-ID 207931404, konferencija: *Šesta konferencija BISEC (Business Information SECurity) 2014*, Beograd, 18. jun 2014, str. 12-16.
4. Đurđević, D. (2006). *Suprotstavljanje pranju novca u funkciji borbe protiv terorizma*, Doktorska disertacija, Beograd, Fakultet bezbednosti.
5. European Central Bank (ECB). (2014, Novembar 11). *Virtual Currency Schemes*, Frankfurt, Preuzeto sa <http://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/virtualcurrencyschemes201210en.pdf>
6. FATF. (2014, Oktobar 28). Report: *Money Laundering Using New Payment Methods*, FATF/OECD, Paris. Preuzeto sa <http://www.fatf-gafi.org/media/fatf/documents/reports/ml%20using%20new%20payment%20methods.pdf>
7. Financial Industry Regulatory Authority (FINRA). (2015, Oktobar 05). *Bitcoin: More than a Bit Risky*. Preuzeto sa <http://www.finra.org/investors/protectyourself/investoralerts/fraudsandscams/p456458>
8. Global Financial Integrity (GFI). (2015, Novembar 05). *Illicit financial flows from developing countries: 2002-2011*, Preuzeto sa http://iff.gfintegrity.org/iff2013/Illicit_Financial_Flows_from_Developing_Countries_2002-2011-HighRes.pdf
9. Hansen, K.; Reuter, P.; Messick, R. (2015, Decembar 02). *Illicit Financial Flows from Developing Countries: Measuring OECD Responses*, Preuzeto sa http://www.oecd.org/corruption/Illicit_Financial_Flows_from_Developing_Countries.pdf
10. Hedge Fund Research (HFR). (2015, Oktobar 05). *Global Hedge Fund Industry Report: Second Quarter 2014*, Preuzeto sa <https://www.hedgefundresearch.com/?fuse=productsirglo>
11. Ljutić I. i Milanović A. (2014). Primena načela postupanja u dobroj veri u oporezivanju dobiti povezanih lica, Pravni život – Načelo savesnosti i poštenja, Udruženje pravnika Srbije, Beograd, Broj 11/2014, Godina LXIII, Knjiga 573, TOM III, UDK 34 (497.11)(05), YU ISSN 0350-0500, (103-118).
12. Ljutić, B. Ž, Polić, S. (2002). *Revizija informacione tehnologije, Most revizije i informacione tehnologije*. Narodna banka Jugoslavije: Zavod za obračun i plaćanje. COBISS.SR-ID 86853644, Beograd.

13. Owojori, A. A.; Asaolu, O. A. (2009). *The Role of Forensic Accounting in Solving the Vexed Problem of Corporate World*, in: European Journal of Scientific Research; Apr 2009, Vol. 29 Issue 2, (p. 183).
14. Pengelly G. (2015, Decembar 19). *Anti Money Laundering: Understanding the rapidly changing threat landscape*, Preuzeto sa <http://www.hiteclabs.com/blog/money-laundering/>
15. Preqin. (2015, Oktobar 05). *The 2014 Global Private Equity Report*, Preuzeto sa <https://www.preqin.com/item/2014-preqin-global-private-equity-report/1/8194>
16. Roosevelt Malloch, T.; Mamorsky, J. (2013). *The end of ethics and a way back: How to fix a fundamentally broken global financial system*, Wiley, Singapur, 2013., (p. 16).
17. Senft, S & Gallegos, F. (2009). *Information Technology Control and Audit* (Third ed.). Boca Raton, USA: Taylor & Francis Group LLC.
18. The Wall Street Journal. (2015, 10 10). *The Libor Settlements*, Retrieved from WSJ: <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424127887324616604578302321485831886>
19. The Wall Street Journal. (2015, Decembar 26). *The Libor Settlements*, Preuzeto sa <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424127887324616604578302321485831886>
20. The World Bank (Svetska banka). (2015, Oktobar 24). *World Development Indicators database*, Preuzeto sa <http://data.worldbank.org/data-catalog/GDP-ranking-table>
21. Unger, B. (2007). *The scale and impacts of money laundering*, Edward Elgar Publishing, Čeltenham (UK) i Northampton (SAD). (109-182).
22. Winters, J. (2011). *Oligarchy*, Cambridge University Press, Kembridž, (p. 233).