

*Marek Andrzejewski**

RYZIKO ZGODNOŚCI (COMPLIANCE) JAKO METODA OGRANICZANIA RYZYKA DZIAŁALNOŚCI FIRM

1. WPROWADZENIE

Każda działalność gospodarcza obciążona jest znacznym ryzykiem. Rozwój gospodarczy i międzynarodowe, globalizacja, kontakty polskich firm skłaniają do wykorzystywania najlepszych, skutecznych światowych wzorców ograniczających ryzyko działania.

Większość managerów jest przekonana, że ich organizacja działa zgodnie z obowiązującymi przepisami i procedurami. Jednak w chwili pojawienia się problemów zazwyczaj okazuje się, że procesy i procedury kontrolne nie są skuteczne. Monitorowanie ryzyka braku zgodności świadczy o wysokim poziomie świadomości osób zarządzających, zdających sobie sprawę z zagrożenia, jakie niesie za sobą brak takiego procesu w organizacji. W odróżnieniu od ryzyka operacyjnego, ryzyko braku zgodności jest ryzykiem niemierzalnym, a więc takim, którego wielkość pozostaje jedynie hipotetyczna.

Funkcja ryzyka braku zgodności (compliance) jest jedną z najnowszych metod pozwalającą na znaczne ograniczenie ryzyka działalności, a także wzmocnienie konkurencyjności i pozycji rynkowej, jak również sposobem ułatwiającym kontakty z innymi uczestnikami międzynarodowego rynku. Ryzyko zgodności jest zatem swoistą „wewnętrzną implementacją” norm prawa adresowanego do przedsiębiorstw, zawartego w wewnętrznych regulacjach utworzonych w ramach tejże organizacji (np. w regulaminach wewnętrznych banku)¹. Mimo, że usługi compliance są wciąż nowością na polskim rynku, ostatnio w literaturze coraz częściej pojawiają się rozważania na temat ich roli dla prowadzenia nowoczesnego przedsiębiorstwa. Współczesne zarządzanie potrzebuje bowiem zaawansowanych rozwiązań pozwalających obniżyć ryzyko związane z podejmowanymi przez nie decyzjami biznesowymi. Jednym z takich narzędzi jest właśnie compliance - system zapewniania zgodności działania

* Dr, Katedra Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

¹ www.bankier.pl/wiadomosc/Zarzadzanie-ryzykiem-prawnym-w-bankach-1572210.html
[dostęp 18.02.2012].

spółki z prawem, zmniejszający ryzyko złamania przez przedsiębiorcę obowiązującego prawa².

Ryzyko zgodności (compliance) wiąże się integralnie z zasadami tzw. ładu korporacyjnego. W ładzie korporacyjnym chodzi o nadzór nad korporacją rozumiany jako sterowanie, czyli tworzenie norm, zgodnie z którymi firma będzie zarządzana. Wprowadzanie zasad ładu korporacyjnego w podmiotach gospodarczych powinno zagwarantować, że zarządzający tymi podmiotami przestrzegają procedur organizacyjnych i kontrolnych umożliwiających pomiar i sterowanie ryzykiem w tych podmiotach³. „Dobry” właściciel to taki, który ma na względzie dobro spółki, jej interes ekonomiczny i pozaekonomiczny, oraz szerszą niż finansową koncepcję sensu przedsiębiorstwa. Są to niezbędne elementy do stworzenia systemu corporate governance i dopiero one stwarzają warunki etycznego klimatu firm. W tej chwili na świecie taki klimat się wyraźnie tworzy. Ustawa Sarbanesa-Oxleya w USA, kodeksy dobrych praktyk w Niemczech, Wielkiej Brytanii, Polsce - de facto żądają od właścicieli odpowiedzialnego zachowania oraz mówią wyraźnie, że dobro spółki jest ważną wartością⁴.

Ryzyko zgodności oparte jest na mechanizmie atrybucji przy użyciu którego ludzie obserwują zachowanie, a następnie przypisują mu przyczyny. Podstawowym schematem wokół którego dokonuje się atrybucji jest zgodność zachowań, konsekwencja oraz zróżnicowanie zachowań⁵.

Funkcja compliance związana z zarządzaniem ryzykiem prawnym, wymaga gruntownej znajomości funkcjonowania danego podmiotu, a często również wiedzy z zakresu finansów czy zarządzania oraz tzw. umiejętności miękkich (np. komunikacji), ze względu na konieczność interakcji i współpracy z pracownikami danej organizacji.

Działalność compliance pojawiła się po raz pierwszy w zagranicznych instytucjach finansowych, które dostrzegły znaczenie zapewnienia zgodności prowadzonej działalności z obowiązującym prawem oraz minimalizacji ryzyka wywołania zaburzeń w tej sferze. Obecnie zalety compliance docenia coraz większa ilość największych światowych firm produkcyjnych czy też usługowych, a rozmiary budowanych służb compliance rosną od jednoosobowego stanowiska pracy do potężnych departamentów o złożonej strukturze terytorialnej i zadaniowej, skutecznie podnosząc pozytywny wizerunek firmy, zwiększający zaufanie obecnych i przyszłych kontrahentów.

² www.egospodarka.pl/62334,Compliance-przyszloscia-biznesu,1,20,2.html [dostęp 7.02.2012].

³ K. Jajuga, *Zarządzanie ryzykiem*, PWN, Warszawa 2007, s. 28.

⁴ K. Obłój, *Ład korporacyjny - zapowiedź nowych wartości*, CEO Magazyn Top Menedżerów, maj 2003.

⁵ R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2005, s. 497.

2. POJĘCIE I ISTOTA COMPLIANCE

Badanie zgodności (compliance) to stosunkowo nowy obszar aktywności w funkcjonowaniu firm, a szczególnie banków, które można zaliczyć do mechanizmów wspomagających systemy kontroli wewnętrznej. Analiza zgodności, przedstawiając to w pewnym uproszczeniu, polega na weryfikowaniu zgodności regulacji prawa wewnętrznego, przyjętych i stosowanych w bankach, z regulacjami prawa powszechnie obowiązującego oraz normami tworzonymi przez nadzór bankowy. Compliance obejmuje systemy i procedury służące unikaniu ryzyka prawnego, w tym sankcji cywilno- i administracyjnych, a przede wszystkim karnych, ale także ryzyka strat finansowych oraz utraty reputacji. Ryzyko zgodności (compliance) ma więc służyć uniknięciu wszelkich zagrożeń, jakie mogą dotknąć podmiot w wyniku niedostosowania jego działalności do norm prawnych i obowiązujących standardów.

Termin compliance definiowany jest jako audyt i konsulting dotyczący całego otoczenia prawnego przedsiębiorcy. Do działalności tej zalicza się także profilaktykę, działania naprawcze, wsparcie podmiotu w toku postępowań prawnych, a także budowanie struktur i tworzenie odpowiednich procedur – a więc całość zagadnień mających wpływ na odpowiedzialność prawną oraz wizerunek przedsiębiorcy. Zadaniem tych procedur jest natomiast informowanie zarządu o wnioskach wynikających z prowadzonego monitoringu ww. obszarów oraz wsparcie w podjęciu adekwatnych kroków.

Idea legal compliance (po polsku zgodność z prawem) pojawiła się w USA w latach dziewięćdziesiątych na fali przestępstw wykrywanych w firmach. Amerykański Sąd Najwyższy uznał wówczas, że każda firma powinna przestrzegać pewnych zasad, które ustrzegą jej organy i pracowników przed odpowiedzialnością, a także ochronią samą firmę przed odpowiedzialnością wobec klientów. Najważniejsze jest przy tym, żeby takie zasady były spójne na wszystkich szczeblach struktury pionowej i poziomej. Każdy pracownik musi wiedzieć, co ma robić, jaki ma zakres odpowiedzialności i kompetencje. Zarząd musi zorganizować nadzór nad wszystkimi procesami w firmie tak, by dawały się one kontrolować i zarządzać. Poza tym konieczne są pewne mechanizmy przeglądania procedur oraz identyfikowania i eliminowania ryzyk. Trzeba też skutecznie uczyć pracowników i klientów, że procedury to nie jest wymysł kierownictwa firmy, tylko metodą porozumiewania się i współdziałania w tej firmie. Zadaniem procedur jest także eliminacja konsekwencji tych przypadków, w których zarówno prawo zewnętrzne jak i wewnętrzne jest niedostatecznie klarowne lub niesprawdzone w praktyce. Peter F. Drucker wskazuje, że⁶:

⁶ www.doradztwo.zoltkowski.pl/publikacje/Zarzadzanie%20ryzykiem%20braku%20zgodnosci.pdf [dostęp 27.02.2012].

- Każda firma powinna regularnie sprawdzać, czy naprawdę potrzebuje raportów i procedur, które stosuje. Złe procedury mogą ograniczyć zyski.
- Raporty i procedury powinny koncentrować się tylko na tych działaniach, które są potrzebne do osiągnięcia określonych rezultatów w kluczowych obszarach.
- Raporty i procedury powinny być narzędziem dla osoby, która je sporządza. Nie można oceniać jakości pracy na podstawie jakości wypełniania formularzy. Podstawowym kryterium oceny są efekty.
- Zarządzam, jeśli mierzę.

Ryzyko zgodności może prowadzić do powstawania rozmaitych fikcji organizacyjnych, Poczucie odpowiedzialności przesuwa się bowiem ze skutków na sposób działania. Zgodność działania z instrukcjami, regulaminami, wytycznymi itp. uważana jest za wystarczającą rękojmię sprawności. Pracownik systematycznie oceniany nie za skutki swoich działań, ale za ich zgodność z różnego typu przepisami, traci z pola widzenia rzeczywisty cel własnej pracy, mając na uwadze wyłącznie formalny aspekt jej wykonania⁷.

Termin compliance definiowany jest przede wszystkim jako audyt i konsulting służący monitorowaniu otoczenia prawnego firmy oraz doradzaniu zarządowi w sposób odpowiadający warunkom wynikającym z prowadzonego monitoringu. Do działalności compliance zalicza się również profilaktykę, działania naprawcze, wsparcie firmy w toku postępowań prawnych oraz budowanie struktur i tworzenie procedur.

3. ZADANIA COMPLIANCE

Najogólniej podstawowym zadaniem funkcji Compliance jest zarządzanie ryzykiem braku zgodności. Compliance ma dopilnować, aby obowiązujące prawo, regulacje, zasady i standardy były adekwatnie odzwierciedlane w jasno i precyzyjnie sformułowanych instrukcjach i procedurach wewnętrznych oraz aby te instrukcje i procedury były prawidłowo wdrażane. Podstawą zapobiegania występowania ryzyka typu Compliance jest podejście oparte o ryzyko. Oprócz zarządzania ryzykiem zgodności całej instytucji, są obszary, z którymi wykonywanie funkcji Compliance jest szczególnie powiązane, a mianowicie⁸:

- przeciwdziałanie praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu,
- działania z należytą starannością wobec klientów,
- etycznego postępowania w biznesie,
- ochrona danych osobowych,

⁷ C. Sikorski, *Ludzie nowej organizacji, wzory kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 1998, s. 122.

⁸ www.brebank.pl/O_BRE_Banku/compliance/ [dostęp 17.02.2012].

- outsourcing i zasady tajemnicy bankowej,
- zapobieganie manipulacjom finansowym.
- właściwe postępowanie z informacjami poufnymi
- nadzór nad zgodnością z prawem działalności maklerskiej i powierniczej
 - unikanie konfliktów interesów
 - przestrzeganie zasad wręczania i przyjmowania prezentów przez członków władz i pracowników Banku
 - obowiązek przekazywania do wiadomości publicznej oraz do organów nadzoru przewidzianych prawem raportów na temat zdarzeń związanych z działalnością Banku

Podkreślić należy, że służby zarządzania ryzykiem operacyjnym koncentrują się na zarządzaniu ryzykiem strat operacyjnych wynikających z zawodnych procesów całej instytucji lub zdarzeń zewnętrznych, natomiast audyt dokonuje okresowych kontroli funkcjonowania całej instytucji, nie ma jednak kompetencji do zarządzania ryzykiem w żadnym z obszarów działalności banku.

Wykorzystanie funkcji Compliance jest stosunkowo młodą dziedziną zarówno w Polsce, jak i zagranicą, stąd wciąż jest niewiele osób z dłuższym doświadczeniem zawodowym w tej dziedzinie. Dlatego dość długo trwają poszukiwania kandydatów na nowe stanowiska pracy, jak również nie są rzadkością sytuacje, gdy osoba z doświadczeniem compliance w polskiej instytucji finansowej otrzymuje oferty pracy w zagranicznych instytucjach funkcjonujących zarówno w kraju, jak i za granicą. Nie sposób nie wspomnieć tu o znacznych niedociągnięciach banków na całym świecie w ostatnich latach w zarządzaniu ryzykiem, co wywołało globalną dyskusję o wzmocnieniu tego obszaru. Tak więc obszar zarządzania ryzykiem, również w zakresie funkcji Compliance powinien zyskiwać na znaczeniu. Badanie ryzyka zgodności w praktyce obejmuje:

- zgłaszanie naruszenia zasad (whistleblowing),
- zarządzanie ryzykiem zgodności,
- zarządzanie programem zgodności,
- wprowadzanie w życie zmian regulacyjnych,
- standaryzacja programu zgodności,
- nadzór nad kodeksem i odpowiedzialność związana z przestrzeganiem kodeksu,
 - kary za naruszenie zasad,
 - ocena ryzyka compliance: standardy, metodologia, zagrożenia, dobre praktyki,
- kreowanie efektywnej kultury compliance,
- ocena i zarządzanie ryzykiem biznesowym,

• pełne, rzetelne, dokładne, terminowe i zrozumiałe publikowanie informacji,

- przeciwdziałanie i wykrywanie nadużyć w korporacji,
- rzetelność w działaniu,
- tworzenie rozwiązań problemów,
- redukcja kosztów *compliance*,
- kierownictwo *compliance* i etyki transformuje organizację.

Celem systemu ryzyka zgodności jest identyfikacja zagrożeń dla działania organizacji, monitorowanie zaistniałych incydentów, podejmowanie działań wspierających oraz naprawczych. Niezwykle ważnym elementem systemu jest stworzenie przejrzystych zasad komunikacji i raportowania o zidentyfikowanych nieprawidłowościach. System i działania podejmowane w jego obszarze powinny być dopasowane do rodzaju i wielkości organizacji i obejmować wszystkie szczeble organizacji. Składowe systemu to⁹:

- stworzenie odpowiednich procedur i procesów w obszarze *compliance*,
- określenie misji organizacji,
- monitorowanie realizacji procedur,
- raportowanie o nieprawidłowościach,
- działania edukacyjne,
- działania naprawcze.

4. FUNKCJA COMPLIANCE W BANKOWOŚCI

Wydaje się, że największe wykorzystanie funkcji *compliance* tak w Polsce, jak i na świecie następuje w sektorze bankowym. Instytucje nadzorcze na całym świecie dostrzegły bowiem, iż tradycyjne pojmowanie ryzyka obejmujące między innymi ryzyko płynności, walutowe, stopy procentowej, kredytowe okazało się niewystarczające. To stało się przyczyną powstania różnego rodzaju rekomendacji na szczeblu globalnym, jak i krajowym, nakładających obowiązek zarządzania ryzykiem w dotychczas pomijanych obszarach, szczególnie obszarze ryzyka operacyjnego. Nowatorskie podejście do norm ostrożnościowych i ryzyka bankowego musi skutkować pełnym dostosowaniem struktur instytucji finansowych do pomiaru różnego rodzaju ryzyka. Dlatego też szczególny nacisk postanowiono położyć na podkreślenie dużego znaczenia dostosowawczej funkcji banków – tzw. *compliance*¹⁰. Kontrole będą odpowiedzią na zidentyfikowane ryzyko utraty reputacji, którego wystąpienie może spowodować konsekwencje zarówno finansowe, jak i niefinansowe, co

⁹ forumcompliance.com/4701.html [dostęp 17.02.2012].

¹⁰ B. Zdanowicz, *Compliance – nowa funkcja banków* www.nbportal.pl/library/pub_auto_B_0100/KAT_B4885.PDF [dostęp 26.02.2012].

może poważnie zaważyć na działalności całego banku¹¹. W polskiej praktyce tak naprawdę funkcja compliance choć nie zawsze właściwie rozumiana, występuje głównie w instytucjach finansowych,

W art. 22 uchwały nr 4/2007 KNB ryzyko braku zgodności rozumiane jest jako „skutki nieprzestrzegania przepisów prawa, regulacji wewnętrznych oraz przyjętych przez bank standardów postępowania”¹².

Badanie zgodności (compliance) to stosunkowo nowy obszar aktywności w funkcjonowaniu banków, które można zaliczyć do mechanizmów wspomagających systemy kontroli wewnętrznej w bankach. Analiza zgodności, przedstawiając to w pewnym uproszczeniu, polega na weryfikowaniu zgodności regulacji prawa wewnętrznego, przyjętych i stosowanych w bankach, z regulacjami prawa powszechnie obowiązującego oraz normami tworzonymi przez nadzór bankowy. Compliance obejmuje zatem systemy i procedury służące unikaniu ryzyka prawnego, w tym sankcji cywilno- i administracyjnych, a przede wszystkim karnych, ale także ryzyka strat finansowych oraz utraty reputacji. Badanie ryzyka zgodności ma więc służyć uniknięciu wszelkich zagrożeń, jakie mogą dotknąć każdy podmiot w wyniku niedostosowania jego działalności do norm prawnych i obowiązujących standardów.

W 2003 roku został przyjęty i ustalony przez Komitet Bazylejski, dokument „The compliance function in banks” który jest pierwszą przymiarką do formalnego określenia definicji i zadań związanych z tym obszarem działalności banku w Polsce¹³. Celem działalności dostosowawczej banku, czyli funkcji compliance ma być właściwe zarządzanie ryzykiem braku dostosowania. Ta nowa kategoria obejmuje ryzyko wszelkich prawnych i regulacyjnych sankcji, strat finansowych oraz utraty reputacji jakie mogą dotknąć bank w wyniku niedostosowania jego działalności do norm prawnych, regulacji, przepisów i innych obowiązujących standardów. Przepisy te dotyczą podstawowej działalności banku, ale również zawierają normy związane z zapobieganiem praniu brudnych pieniędzy i finansowaniu organizacji przestępczych, z ochroną danych, z prawem pracy, czy z prawem podatkowym. Źródłem tych przepisów jest prawodawstwo państwa, normy narzucane przez nadzorców, zasady związane z procesami rynkowymi, przepisy narzucane przez uczestników rynku oraz wewnętrzne przepisy bankowe. Ryzyko niedostosowania odnosi się zatem także do ryzyka uczciwości, ponieważ reputacja banku jest ściśle związana z prawością jego postępowania i poszanowaniem reguł. W dokumencie podkreślono, iż dostosowywanie działalności banku do prawa, zasad oraz wymaganych standardów pomaga

¹¹ www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/index.php?strona [dostęp 5.02.2012].

¹² www.knf.gov.pl/Images/u4_2007_tcm75-8533.pdf [dostęp 5.02.2012].

¹³ P. Dziekański, NBP, *Nowa Bazylejska Umowa Kredytowa – konsekwencje dla rynku kredytowego*, Materiały i Studia, Warszawa 2003 r.

osiągnąć dobrą reputację, a poprzez to wyjść naprzeciw oczekiwaniom całego otoczenia banku¹⁴.

Idea compliance upowszechniła się poza Stanami Zjednoczonymi, gdy zaczęły powstawać firmy z wieloma oddziałami, spółkami zależnymi, całe grupy kapitałowe. Procedury stały się niezbędne, żeby takie firmy mogły funkcjonować w jednolity sposób. W Polsce zasady compliance weszły do prawa. Ustawa Prawo bankowe oraz przepisy dotyczące funkcjonowania biur maklerskich czy funduszy inwestycyjnych wymagają, żeby w instytucji finansowej istniał system zarządzania ryzykiem, w tym funkcja inspektora nadzoru (compliance officer), „wewnętrznego policjanta”, który bada, czy wszystkie zasady są przestrzegane i jest też odpowiedzialny za dostosowanie procedur do nowych przepisów.

Piony compliance powstają zresztą nie tylko w bankach. Praktyka pokazuje, że specjalistów ds. zgodności zatrudniają także firmy produkcyjne, farmaceutyczne, producenci żywności, Programy zgodności z prawem pomagają uniknąć narażenia podmiotów na szereg ryzyk: od kształtowania się niekorzystnej opinii na temat ich działalności, przez spadek ceny akcji, nałożenie grzywn i kar, unieważnienia zawartych już umów, cofnięcia pozwoleń na prowadzenie działalności, aż do bankructwa włącznie.

W firmach finansowych sprawne działanie pionu compliance jest to określone odpowiednimi przepisami, przy czym istotne jest, by compliance officer był odpowiednio usytuowany w hierarchii firmy. Taki pracownik nie może podlegać zbyt wielu osobom, bo podległość służbowa mogłaby wymusić na nim nie ingerowanie w pewne obszary działalności firmy. Doświadczenia praktyczne banków wykazały konieczność okresowych przeglądów swoich regulacji. Okazuje się często podczas takich przeglądów, że pewne obszary działalności firmy są w ogóle niepokryte regulacjami, że procedury nie regulują wszystkich aspektów działalności. Z doświadczeń banków wynika, że nawet wtedy gdy pracownicy wiedzą, jak należy postępować - bo taka jest praktyka, to brak odpowiedniego zapisu w regulacjach, naraża bank na ryzyko. W razie jakiegokolwiek nieprawidłowości pracownik będzie się bronił, że nigdzie nie było zapisane, że ma się zachować w określony sposób. Nie ma wtedy również podstaw, żeby zarzucić mu naruszenie konkretnych zasad i obowiązków co ma podstawowe znaczenie z punktu widzenia odpowiedzialności pracowników¹⁵.

Oczywiście nawet najsprawniejszy dział compliance nie gwarantuje, że nie dojdzie do żadnych naruszeń. Fakt, że mamy kodeks karny, też nie oznacza, że ludzie nie zabijają i nie kradną. Jednak istnienie spisanych norm pozwala „wymuszać” w organizacji określone zachowania, zapobiegać złym działaniom i podjąć stosowne działania pracownicze i procesowe w przypadku ich

¹⁴ B. Zdanowicz, *Compliance...*, *op. cit.*

¹⁵ www.ccifp.pl/index.php?mod=news&lang=pl&shownews=1493 [dostęp 24.02.2012].

wystąpienia. Dzięki funkcjonującemu programowi compliance członkowie zarządów mają narzędzia do kontrolowania firmy i obrony przed zarzutami narażenia jej na odpowiedzialność, bo compliance to pomoc w obronie przed cywilną, karną i administracyjną odpowiedzialnością firmy i jej pracowników.

5. WHISTLEBLOWING CZYLI ETYCZNE DONOSICIELSTWO

W związku z tym, że w polskim prawie nie funkcjonuje instytucja whistleblowingu, nie ma również powszechnie akceptowanej i obowiązującej definicji w tym zakresie. Ideę whistleblowingu charakteryzuje się najczęściej w literaturze poprzez wskazanie czterech istotnych punktów (elementów składowych)¹⁶:

1. **Niespodziewane, sensacyjne odkrycie** - ujawnia niemożliwe do zaakceptowania niebezpieczeństwa, ryzyka i nieprawidłowości (np. naruszanie zapisów umów, korupcji), które stanowią zagrożenie dla współzycia społecznego lub środowiska.

2. **Szlachetne pobudki** - demaskator nie działa dla własnej korzyści, ale z troski o dobro bliźnich oraz stan środowiska.

3. **Wszczęcie alarmu** – demaskator zgłasza nieprawidłowości w miejscu pracy i dopiero przy braku reakcji ze strony kompetentnych osób lub jeśli reakcja ta jest nieadekwatna, informuje opinię publiczną.

4. **Zagrożenie własnej egzystencji** - naraża się na duże niebezpieczeństwo, ryzykuje swoją karierę zawodową albo nawet swoją egzystencję.

Whistleblowing to ujawnienie przez pracownika nielegalnych, niemoralnych lub bezprawnych praktyk dokonywanych w miejscu pracy – poprzez poinformowanie osób, które są zdolne do podjęcia skutecznych działań dla ich powstrzymania – jest właściwym naturze ludzkiej, samorodnym i samodzielnie występującym zjawiskiem społecznym.

Pojęcie whistleblowing, choć znane od średniowiecza, dopiero od 40 lat jest łączone z ujawnianiem przestępczości w organizacjach. Stało się również terminem prawniczym i podobnie jak corporate governance, wieloznacznym zwrotem języka globalnego. Znaczenie whistleblowing w krajach anglosaskich rośnie od lat, a wraz z uchwaleniem w 2002 roku ustawy Sarbanes-Oxley Act (SOX) która zapewnia demaskatorom ochronę prawną przed zemstą ze strony menadżerów (grzywna lub nawet 25 lat więzienia) stała się głównym instrumentem mającym chronić ład korporacyjny.

¹⁶ whistleblowing.blog.onet.pl/Definicja-whistleblowingu,2,ID401906831,n [dostęp 17.02.2012].

Polskie uwarunkowania historyczno-kulturowe oraz brak prawa analogicznego jak w krajach anglosaskich, w Niemczech lub Austrii, sprawiają, że nadal otwarte pozostaje pytanie: czy wprowadzenie procedur whistleblowingu w polskich spółkach już teraz przyniesie korzyści im samym oraz ich interesariuszom. Niestety na polskim podwórku korporacyjnym zjawisko to jest słabo znane, a i stosowane jest rzadziej niż w innych krajach. Nie tylko dlatego, że polscy śmiałkowie stający w obronie wyższych wartości nie doczekali się ochrony prawnej, lecz przede wszystkim za sprawą polskiej historii. Działalność określana jako whistleblowing jest odruchowo odnoszona do dalszej i bliższej nagannej praktyki współpracy z tajnymi służbami okupantów, czy też służbą bezpieczeństwa i aparatem partyjnym PRL. Te specyficzne uwarunkowania socjologiczne – kojarzenie demaskatora z „kapusiem”, „szpiclem”, „donosicielem”, czy „tajnym współpracownikiem służb” – mogą utrudniać społeczną akceptację tej praktyki prewencji i wykrywania przestępczości. Niemniej, jak wskazują badania, trudności te będą zanikać wraz ze zmianą pokoleń¹⁷.

W każdej organizacji w pewnych sytuacjach może dojść do spontanicznego demaskowania nieprawidłowości, szczególnie wtedy, gdy naruszają one bezpieczeństwo pracownika, ale również, gdy zagrażają jego szerszemu otoczeniu społecznemu. Przypadki takie określa się mianem whistleblowingu naturalnego. Analiza przykładów z krajów o relatywnie długiej praktyce prawa ochrony whistleblowerów wskazuje, że warunkiem powodzenia jest przede wszystkim wbudowanie demaskacji pracowniczej w spójny system etyczny strategicznego zarządzania spółką.

Jak pokazują znane przypadki, zachowania tego typu miały duże znaczenie – tak dla życia społecznego, rozwoju firm, jak i losów osób dokonujących demaskacji. Niestety, próby demaskacji często przynoszą także skutki negatywne, szczególnie wtedy, gdy są „wołaniem na puszczy” – informacje są ignorowane, pracownik jest zastraszany, a niepowstrzymane zło procesy prowadzą do strat, a nawet upadłości firm. Pozytywne doświadczenia z zakresu wczesnego ostrzegania przez pracowników o nieprawidłowościach były źródłem koncepcji wzmocnienia postaw demaskatorskich w organizacjach poprzez zastosowanie odpowiednich przepisów prawa. W krajach o wysokim poziomie rozwoju gospodarczego i dużym znaczeniu rynku finansowego prawo od lat sankcjonuje whistleblowing, określa jego ramy oraz przewiduje ochronę prawną osób demaskujących nieprawidłowości. Obecnie w whistleblowingu widzi się istotne, a niedoceniane dotąd, narzędzie mające na celu wykrywanie i ograniczenie przestępczości w spółkach i organizacjach gospodarczych oraz

¹⁷ W. Rogowski, *Whistleblowing: bohaterstwo, zdrada czy interes?*, „PRZEGLĄD CORPORATE GOVERNANCE” 1(9)/2007.

sprzyjające poprawie efektywności ładu korporacyjnego – co w efekcie sprzyja zaufaniu inwestorów.

Polski rynek kapitałowy, mimo że w ostatnich latach dynamicznie się rozwija, wymaga stałej troski i szczególnej dbałości o utrzymanie zaufania inwestorów do polskich emitentów. Niemniej w Polsce whistleblowing jest praktyką słabo znaną. Jak wskazują badania opinii członków zarządów i rad nadzorczych największych polskich spółek, w około 2/3 przypadków w spółkach nie funkcjonują procedury umożliwiające pracownikom lub innym interesariuszom anonimowe wczesne ostrzeżenie, czyli informowanie organów corporate governance o nieprawidłowościach. Demaskowanie ma więc nadal charakter whistleblowingu naturalnego – w mocno ograniczonym zakresie. Przyczyn tego można się dopatrywać w specyfice polskiej historii i kulturze życia społecznego, choć niektóre badania nie potwierdzają do końca tej opinii.

W przebiegu procesu whistleblowingu występują dwa okresy rozdzielone aktem demaskacji. W każdym przypadku znaczenie mają: kultura organizacji (etyka biznesu), prawo, instytucje publiczne oraz infrastruktura spółki – choć w poszczególnych fazach różnie rozłożone są akcenty pomiędzy tymi elementami. Przed demaskacją dominujące znaczenie dla skuteczności whistleblowingu ma kultura korporacyjna, w tym kontekście określana mianem „klimatu etycznego” organizacji. Kultura organizacji jest pochodną realizowanej strategii i misji firmy oraz zachowań wszystkich jej członków, tworząc zestaw wartości, które pomagają im zrozumieć, za czym organizacja się opowiada, jak pracuje i co uważa za ważne. Organizacja przybliży się do wzorca moralnej kultury, jeśli jej pracownicy rozumieją, jakie wartości i zachowania są konieczne dla osiągnięcia celu etycznego określonego w misji firmy. W korporacjach z dobrym klimatem etycznym, gdzie akcentuje się etyczne zasady prowadzenia biznesu, a kultura organizacji oparta jest na dobrej komunikacji, uczciwości i rzetelności – łatwiej przyjmują się procedury whistleblowingu. Gdy w takich warunkach zdarzą się przypadki zdemaskowania, ich weryfikacja jest w większości pozytywna. Jest to skutek jednoznacznych norm etycznych i zachowań, praktykowanych w takich firmach, co ułatwia pracownikom ocenę zdarzeń. W skomplikowanych strukturach współczesnych korporacji orientację ułatwiają specjalne programy etyczne, na które składają się zbiory zasad działania, procedury, szkolenia i – ostatnio – specjalistyczna infrastruktura. Mechanizmy służące anonimowemu zgłaszaniu informacji o nadużyciach muszą być elementem właśnie takich programów etycznych.

Na etapie przed demaskacją, prawo dające demaskatorowi ochronę przed odwetem pracodawcy nie jest „aktywne”, ale motywuje pracownika. Istotne jest też, że może wskazywać sposoby informowania uznawane – w myśl tego prawa – za skuteczne dla dochodzenia dalszych uprawnień pracownika. Istotnym czynnikiem skłaniającym do podjęcia whistleblowingu jest zawarta w prawie obietnica nagrody w przypadku udowodnienia przestępstwa wykrytego za

pomocą demaskacji. W okresie po demaskacji prawo odgrywa szczególną rolę – staje się „aktywne” w odniesieniu do obu zaangażowanych stron.

W polskich warunkach na szczególną uwagę zasługuje wykorzystanie anonimowej ankiety- kwestionariusza, zawierającej szereg pytań pozwalających na zebranie wielu obserwacji na temat występujących w firmie zagrożeń i nieprawidłowości. Ankieta może być rozsyłana do wszystkich pracowników w wersji papierowej lub drogą elektroniczną. Badania takie można przeprowadzać systematycznie, stosując takie kanały komunikacji, by uzyskać jak największy wskaźnik zwrotu wypełnionych ankiet. Ankiecie powinien towarzyszyć list do pracowników, wyjaśniający intencje oraz informujący o innych sposobach zgłaszania zaobserwowanych nieprawidłowości. Równoległe stosowanym rodzajem ankiety może być krótki kwestionariusz zgłoszeniowy, zawierający jedynie kilka pytań służących do identyfikacji nadużycia, gdy ono już nastąpi (odpowiednik zgłoszenia na „gorąca linię”). Stosowanie kwestionariuszy ma kilka zalet w porównaniu z metodą infolinii. Pozwala na obszernie i systematyczne poznawanie opinii pracowników. W przypadku istnienia w firmie ognisk malwersacji, zwiększają się szanse ich wykrycia, gdyż już samo zapoznanie się z formularzem wyczuła uwagę wielu osób na podejrzanym, niewłaściwym zachowaniu. Poza tym kwestionariusz pozwala na poznanie opinii grup, a nie tylko pojedynczych osób – jak w przypadku zgłoszenia przez infolinię. Dostarcza szerszej wiedzy, gdyż kwestionariusz może zawierać pytania dotyczące motywacji i przesłanek działań. Informacje te trudno jest uzyskać metodą telefoniczną. Systematyczne stosowanie ankiety może mieć znaczenie prewencyjne i pozwala uniknąć strat – w przeciwieństwie do „gorącej linii”, która najczęściej dostarcza informacji, gdy już doszło do przestępstwa. Zaletą jest również fakt, że gestorem ankiety w większości przypadków jest audyt wewnętrzny firmy, a nie jednostka zewnętrzna, jak to bywa w przypadku „gorącej linii”.

Teleinformatyczne systemy anonimowego informowania, wykorzystywane w procesie whistleblowing, mają w USA już długą tradycję, ze względu na wczesne objęcie tego zagadnienia przepisami prawa. W ostatnich latach stają się jeszcze bardziej popularne, nawet w małych firmach. Już w 1998 roku w ponad połowie badanych firm istniała tego typu infrastruktura, obecnie funkcjonuje ona w 91% firm. W Polsce w 2007 roku tego typu procedury stosowane są w 27,4% badanych, największych spółek. Brak jest jednak informacji o rezultatach ich działania. W wielu spółkach (14,5%) procedury whistleblowing są wdrożone, ale nie są jeszcze wykorzystywane¹⁸.

O skali popularności programów etycznych świadczą m.in. wyniki badań przeprowadzonych wśród amerykańskich i polskich spółek. Obecnie w 96%

¹⁸ rogowski.files.wordpress.com/2008/10/pcg-210-2007-rogowski-whistleblowing.pdf [dostęp 23.02.2012].

amerykańskich spółek, spośród badanych 225, funkcjonują programy etyczne, a ich znajomość wśród członków rad dyrektorów jest bardzo duża. Jedynie 4% pytanych członków rad nie zetknęło się z tego typu praktyką w swojej spółce. W 1987 roku, gdy rozpoczęto tego typu badania, programy etyczne istniały w mniejszości firm (21%), a większość pytanych członków rad nie wiedziała o ich istnieniu¹⁹. Szczególnie w ostatnich latach obserwuje się dynamiczny wzrost popularności programów etycznych. Brakuje dokładnych informacji o rozpowszechnieniu programów etycznych w polskich firmach, szczególnie mniejszych. Można jedynie oszacować – zakładając, że kodeks etyczny oraz infrastruktura whistleblowingu są elementami programu etycznego – że ok. 30-40% spośród największych polskich firm posiadało tego typu programy już w 2006 roku.

Zainteresowanie whistleblowingiem wzrasta nie tylko w USA, ale także w innych krajach, co wynika z kilku przyczyn²⁰.

Po pierwsze, jako skutek dobrych doświadczeń z długoletniego funkcjonowania, szczególnie w USA, prawa regulującego powinności osób demaskujących nieprawidłowości w instytucjach publicznych i prywatnych – chroniącego te osoby przed odwetem ze strony pracodawcy, ale również gwarantującego pracodawcy ochronę jego interesów (fałszywe oskarżenia, ochrona tajemnicy, etc).

Po drugie, wśród przedsiębiorców wzrosła świadomość korzyści z etycznego prowadzenia biznesu (uzyskanie przewagi konkurencyjnej) i niezbędnej potrzeby tego elementu kultury organizacji dla powodzenia przedsiębiorstwa w perspektywie długoterminowej. Świadectwem tego jest m.in. wzrastająca liczba firm prowadzących programy etyczne, jak również wyższa wycena takich firm przez inwestorów.

Po trzecie, znaczenie mają podjęte w większości krajów – w następstwie ostatniej fali przestępstw i bankructw wielkich korporacji – reformy prawa w sferze corporate governance. Dorobek legislacji narodowych w tym zakresie, jaki dokonał się po 2002 roku, jest bardzo rozległy.

Wiele spółek w Polsce prowadzi programy etyczne oraz zarządza nimi na sposób najlepszych zagranicznych wzorów, pomimo braku stosownych wymogów prawnych. Niektóre zaś z omówionych powyżej instrumentów tych programów nie są przecież nowością w naszej rzeczywistości – głównie za sprawą obecności w Polsce oddziałów transnarodowych korporacji lub ich spółek zależnych, które stosują od lat politykę etycznego i odpowiedzialnego biznesu. Przykładem mogą tu być Statoil, ING, BRE czy Citigroup²¹. Na

¹⁹ W. Gasparski, *Programy etyczne firm i ich projektowanie*, Master of Business Administration, 3(44) 2000.

²⁰ www.bankier.pl/wiadomosc/Whistleblowing-czyli-czego-sie-nie-robi-dla-pozyskania-zaufania-inwestorow-1629350.html [dostęp 12.02.2012].

²¹ Autor opiera się na własnych doświadczeniach z pracy w CITIBANK HANDLOWY S.A.

stosowanie programów etycznych wpływ może mieć także umiędzynarodowienie działalności polskich spółek, które w coraz szerszym zakresie funkcjonują poza granicami kraju i styka się ze stosowanymi tam wymogami w zakresie corporate governance. Dochodzi więc do swoistej dyfuzji innowacji, jednak spostrzeżenia te wymagają dalszych badań dla ich pełnej weryfikacji.

Pomimo, że polskie prawo nie zauważyło dotychczas whistleblowingu nie powinien być on traktowany jako indywidualna sprawa pracownika, jako „kwiatek do kożucha” czy przejaw swoistego folkloru. Jak wskazują przykłady, polskie spółki mogą z powodzeniem podejmować próby świadomego włączenia whistleblowingu w system zapewnienia odpowiedzialnego i efektywnego realizowania strategii korporacji. Obecnie w whistleblowingu widzi się raczej istotne, lecz niedoceniane, narzędzie służące wykrywaniu i ograniczaniu przestępczości w spółkach/organizacjach gospodarczych, sprzyjające poprawie efektywności ładu korporacyjnego.

BIBLIOGRAFIA

- Dziekański P., NBP, *Nowa Bazylejska Umowa Kredytowa – konsekwencje dla rynku kredytowego*, Materiały i Studia, Warszawa 2003
- Gasparski W., Programy etyczne firm i ich projektowanie, Master of Business Administration, 3(44) 2000.
- Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2005.
forumcompliance.com/4701.html
- Jajuga K., *Zarządzanie ryzykiem*, PWN, Warszawa 2007.
- Oblój K., *Ład korporacyjny - zapowiedź nowych wartości*, CEO Magazyn Top Menedżerów, maj 2003.
- Rogowski W., *Whistleblowing: bohaterstwo, zdrada czy interes?*, PRZEGLĄD CORPORATE GOVERNANCE 1 (9) /2007.
rogowski.files.wordpress.com/2008/10/pcg-210-2007-rogowski-whistleblowing.pdf
- Sikorski C., *Ludzie nowej organizacji, wzory kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 1998.
whistleblowing.blog.onet.pl/Definicja-whistleblowingu,2,ID401906831,n
- www.bankier.pl/wiadomosc/Whistleblowing-czyli-czego-sie-nie-robi-dla-pozyskania-zaufania-inwestorow-1629350.html
- www.bankier.pl/wiadomosc/Zarzadzanie-ryzykiem-prawnym-w-bankach-1572210.html
- www.cciifp.pl/index.php?mod=news&lang=pl&shownews=1493
- www.doradztwo.zoltkowski.pl/publikacje/Zarzadzanie%20ryzykiem%20braku%20zgodnosci.pdf
- www.egospodarka.pl/62334,Compliance-przyszloscia-biznesu,1,20,2.html
- www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/index.php?strona
- Zdanowicz B., Compliance – nowa funkcja banków,
www.nbportal.pl/library/pub_auto_B_0100/KAT_B4885.PDF

Marek Andrzejewski

**RISK OF COMPLIANCE (COMPLIANCE) AS A METHOD
FOR LIMITING THE RISK OF COMPANIES**

The compliance assessment is a relatively new area of activity in the functioning of companies. It can be classified as the mechanism to support the internal control systems. The assessment consists in verifying the compliance of the provisions of internal regulations, adopted and used in companies, with binding law regulations. Compliance, therefore, involves systems and procedures designed to avoid legal risk, including civil and administrative penalties and, above all, criminal but also the risk of financial loss and the loss of reputation. The assessment of compliance, thus, aims at avoiding risk that may affect any economic entity as a result of its activities that do not conform to legal norms and standards in force.