



ROLA COMPLIANCE W ZAPOBIEGANIU PRZESTĘPCZOŚCI GOSPODARCZEJ



DZP

więcej niż prawo



Lighthouse
Consultants

**ROLA
COMPLIANCE
W ZAPOBIEGANIU
PRZESTĘPCZOŚCI
GOSPODARCZEJ**

2016

Procedury to za mało

Tematyka przeciwdziałania i zwalczania przestępczości gospodarczej jest ostatnio bardzo często przedmiotem debaty publicznej w Polsce - co niestety ma związek z powszechnością tej formy przestępczości. Bez względu na metody jakimi posługują się sprawcy, tym co łączy wszystkie zjawiska w tym obszarze jest fakt, że działalność przestępcza przynosi ogromne straty wszystkim uczestnikom obrotu gospodarczego, zarówno w aspekcie finansowym, jak i wizerunkowym.

Współczesne organizacje muszą nauczyć się skutecznie i efektywnie zarządzać ryzykiem związanym z przestępczością gospodarczą oraz wdrażać programy, które pozwolą zapobiegać, wykrywać i odpowiednio reagować na ewentualne naruszenia ze strony pracowników i partnerów biznesowych. Należy jednak pamiętać, że samo wdrożenie programu – bez jego odpowiedniej komunikacji, zarówno w aspekcie wewnętrznym, jak i zewnętrznym – to za mało.

Ostatnie światowe tendencje wskazują na zaostrzenie sankcji nie tylko wobec jednostek, które dopuszczają się naruszeń, ale również wobec organizacji, które swoimi działaniami lub zaniechaniami przyczyniły się do popełnienia czynów zabronionych. Równocześnie jednak premiowane są organizacje, które w sposób skuteczny i efektywny wdrażają procedury compliance mające przyczynić się do zapobiegania popełnianiu przestępstw i budowania postaw etycznych wśród pracowników.

Nasze dotychczasowe doświadczenia pokazują, że zarówno na etapie wdrażania programów compliance, jak i postępowania po wykryciu naruszeń, kluczowe znaczenie odgrywa właściwa strategia działań prawnych, a także odpowiednia strategia komunikacyjna skierowana do pracowników, partnerów biznesowych oraz opinii publicznej. Tylko skuteczne połączenie tych dwóch elementów jest w stanie zapewnić organizacji sukces i bezpieczeństwo prawne.

Prezentowany raport nie stanowi w żadnej mierze kompleksowego opracowania tematyki white collar crime i compliance, ale raczej ma na celu wskazanie najważniejszych zagadnień związanych z tymi obszarami. Dodatkowo, dzięki raportowi i przeprowadzonej ankiecie, chcemy pokazać jak problematyka ta jest postrzegana przez przedsiębiorców prowadzących działalność w Polsce.

Mamy nadzieję, że publikacja spotka się z Państwem zainteresowaniem. Jednocześnie, zachęcamy Państwa do bezpośredniego kontaktu.

dr Hanna Gajewska-Kraczkowska

Counsel

Zespół ds. compliance DZP

dr Anna Partyka-Opiela

Senior Associate

Zespół ds. compliance DZP

Łatwiej odbudować miasto, niż zburzone zaufanie

Świat staje się coraz bardziej skomplikowany i przyspiesza. Wiele z dotychczasowych doktryn ekonomicznych i społecznych nie przetrwało próby czasu. Od 2008 roku nieustannie mówi się o wielkim kryzysie i kolejnych jego odsłonach. Dziś jednak wydaje się, że określenie kryzys nie oddaje właściwie sytuacji. Postawię tezę, że najbliższa dekada to czas niepewności wynikający z życia w nie do końca przewidywalnych procesach zmiany, ale co kluczowe, permanentnej zmiany. Nowe trendy, złożoność zmian regulacyjnych czy pojawienie się mediów społecznościowych redefiniuje podejście firmy do bieżącego funkcjonowania. Nie bez znaczenia pozostają ogólne nastroje społeczne. Daje się odczuć niską tolerancję opinii publicznej dla wszelkich nieprawidłowości i potrzebę rozliczania winnych. Firmy próbują nie tylko odnaleźć się w tej rzeczywistości, ale również zabezpieczyć się przed negatywnymi zdarzeniami i tu pojawiają się pierwsze trudności.

Część ryzyk jest możliwa do przewidzenia, ale często zarządzający szukają zagrożeń nie tam, gdzie są one uśpione. Wypadki, awarie, czy wady produktowe stanowią zaledwie niewielką część ogólnej puli zagrożeń. Aż jedna piąta kryzysów ma swoje źródło w white collar crime, a co dziesiąty jest skutkiem błędów w zarządzaniu. W związku z tym, nawet najlepsze procedury mogą okazać się bezużyteczne jeśli zostaną błędnie zaadresowane. Kolejną kwestią jest właściwe wdrożenie procedur compliance. Już samo określenie brzmi tajemniczo, a towarzyszące im skomplikowane regulacje mogą być dla pracowników niezrozumiałe i w efekcie niewłaściwie stosowane. Warto więc zadbać wewnątrz przedsiębiorstwa o gruntowną edukację i praktyczne wdrożenie. Najtrudniejszą próbą dla organizacji jest zmierzenie się z faktem, że procedury compliance nie przyniosły oczekiwanych rezultatów. Gdy dodatkowo fakt ten zostanie upubliczniony, firma zostaje pogrążona w kryzysie wizerunkowym. O tym czy uda się z niego wyjść obronną ręką decydują pierwsze godziny i umiejętne poruszanie się w komunikacji ze światem zewnętrznym. Jeden prosty błąd może okazać się nieodwracalny.

Do niedawna aktualne było powiedzenie, że nie ma nic starszego od wczorajszej gazety. Dziś już nawet gazety zanikają w tradycyjnym wydaniu. W ich miejsce śmiało wkraczają media społecznościowe, w których dosłownie każdy staje się „dziennikarzem” i przekazuje dowolne treści w czasie rzeczywistym całemu światu. Szybkość przepływu informacji, przedkładanie komunikacji emocjonalnej nad racjonalną, często brak osadzenia w faktach wymusza rewizję dotychczasowego podejścia do budowania i ochrony reputacji. Dziś można powiedzieć, że prawda sama się nie obroni.

Compliance wraz z dobrze przygotowanymi procesami komunikacyjnymi w zakresie prewencji i zarządzania kryzysowego to swoista polisa ubezpieczeniowa dla firmy jak i dla osób nią zarządzających. Życzę, by nigdy nie musiała być zrealizowana, ale jej brak to w dzisiejszych czasach hazard.

Przemysław Mitraszewski

Managing Partner

Lighthouse Consultants



White collar crime

Pojęcie i charakterystyka przestępczości gospodarczej

Geneza koncepcji white collar crime

Twórcą pojęcia white collar crime (WCC) był amerykański socjolog i kryminolog, Edwin Sutherland. W referacie wygłoszonym na zjeździe American Sociological Association w grudniu 1939 r.¹ po raz pierwszy wyodrębnił on nowy, szczególny typ przestępstw, przyjmując osobę sprawcy za kryterium jego wyróżnienia. Sprawcą tym jest wymieniony w nazwie white collar, biały kołnierzyk, czyli pracownik umysłowy, określony tak dla odróżnienia od blue collar, pracownika wykonującego pracę fizyczną. Z analizy przeprowadzonej przez Sutherlanda wynika, że white collar:

- jest jednostką cieszącą się znacznym szacunkiem społecznym o wysokiej randze (pozycji) w zbiorowości,
- dopuszcza się przestępstw przy wykonywaniu swojego zawodu (najczęściej związanego z obrotem gospodarczym).

Współcześnie autorem jednej z najpopularniejszych i najtrafniejszych definicji white collar crime jest Aaron Goldstein. Do tej kategorii zalicza on przestępstwa popełnione przez osoby fizyczne lub organizacje, zazwyczaj w związku z ich aktywnością biznesową, najczęściej o charakterze oszustwa lub fałszerstwa, cechujące się przy tym dużym stopniem skomplikowania oraz występujące zazwyczaj w sferze finansów i przemysłu, gdzie niebezpieczeństwo wykrycia sprawców jest mniejsze².

Przestępczość gospodarcza w prawie polskim

Przestępstwo gospodarcze nie posiada definicji legalnej w polskim systemie prawa. Brak jest również jednolitej i powszechnie uznanej definicji w doktrynie i orzecznictwie, co wynika z faktycznej różnorodności przejawów przestępczości w sferze gospodarowania oraz dużego skomplikowania tego zjawiska pod względem podmiotowym i przedmiotowym. Mimo to pojęcia przestępstwa gospodarczego i przestępczości gospodarczej znajdują się w Polsce w powszechnym użyciu – zarówno wśród prawników, jak i w debacie publicznej.

Definiując pojęcie przestępstwa gospodarczego należy zwrócić uwagę na oba człony wyrażenia. Na gruncie regulacji kodeksu karnego, przestępstwem jest czyn zabroniony w ustawie pod groźbą kary, bezprawny, zawiniony i społecznie szkodliwy w stopniu wyższym niż znikomy. Natomiast przymiotnik „gospodarczy” w tym przypadku wskazuje na przedmiot ochrony – dobro,

¹ E. Sutherland, White-collar criminality, American Sociological Review, 1940, vol. 5 (1).

² S. Zółtek, Prawo karne gospodarcze w aspekcie zasady subsydiarności, Warszawa: Oficyna, 2009.

którego zabezpieczeniu ma służyć regulacja karna. Niewątpliwie dobrem tym jest prawidłowy, niezakłócony obrót gospodarczy³. Konieczne jest przy tym uwzględnienie aktualnych realiów gospodarczych, wynikających z obowiązującego systemu społecznej gospodarki rynkowej. Obrót gospodarczy jest to zatem zespół wolnorynkowych stosunków prawnych, regulowanych przez prawo gospodarcze⁴. Co więcej, definiując przestępczość gospodarczą, nie sposób abstrahować od pojęcia działalności gospodarczej, na którą składają się – zgodnie z definicją legalną zawartą w ustawie o swobodzie działalności gospodarczej – działalność wytwórcza, budowlana, handlowa, usługowa oraz poszukiwanie, rozpoznawanie i wydobywanie kopalin ze złóż, a także działalność zawodowa, wykonywana w sposób zorganizowany i ciągły.

Podsumowując, przestępstwo gospodarcze stanowi czyn zabroniony, którego popełnienie prowadzi do naruszenia wartości podstawowych z punktu widzenia prawidłowego obrotu gospodarczego. Wskazuje na to tytuł rozdziału XXXVI polskiego kodeksu karnego, regulującego „przestępstwa przeciw obrotowi gospodarczemu”. Działania definiowane powszechnie jako white collar crime balansują często na granicy legalności, wykorzystują luki w prawie, polegają na jego obejściu lub nadużyciu. Dlatego wielu autorów podkreśla elementy szkodliwości (naganności) czynu, nierzadko nie mamy bowiem do czynienia z czynami karalnymi⁵. W literaturze podnosi się również problem naruszania zaufania jako koniecznego elementu prawidłowego funkcjonowania życia gospodarczego⁶. Zatem – uwzględniając jego społeczny, negatywny charakter – pojęcie przestępczości gospodarczej należy rozumieć szerzej, niż tylko jako specyficzną grupę przestępstw.

W związku z rozległym zakresem działań spełniających przesłanki uznania za white collar crime, nie istnieje jedna spójna i wyczerpująca regulacja, która obejmowałaby wszystkie tego typu delikty. Przepisy składające się na polską regulację przestępczości gospodarczej zlokalizowano w kilkudziesięciu ustawach, w tym w szczególności w Kodeksie karnym (m.in. w wymienionym wcześniej rozdziale XXXVI), Ustawie o odpowiedzialności podmiotów zbiorowych, Ustawie o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji, Prawie bankowym, Kodeksie karnym skarbowym, Ustawie o obrocie instrumentami finansowymi czy w Ustawie o rachunkowości⁷.

Ponieważ przestępczości gospodarczej – zwłaszcza w jej początkowym stadium – towarzyszy często pozorna legalność działań sprawcy, identyfikacja jej przejawów bywa utrudniona. W literaturze podkreśla się istotną rolę kadry zarządzającej i kierowniczej w wykrywaniu i ograniczaniu tego typu przestępczości. W tym celu wprowadza się i egzekwuje odpowiednie procedury

³ R. Zawłocki, Podstawy odpowiedzialności karnej za przestępstwa gospodarcze, Warszawa: C.H. Beck, 2004.

⁴ S. Zółtek, op. cit.

⁵ A. Balandynowicz, System kontroli przestępczości gospodarczej, Prokuratura i Prawo, 2004, nr 9.

⁶ O. Górniok, Koncepcja przestępstw gospodarczych w doktrynie niemieckiej a polityka kryminalna, Państwo i Prawo, 1993, nr 1.

⁷ R. Zawłocki, Prawo Karne Gospodarcze, System Prawa Handlowego tom 10, Warszawa: C.H. Beck, 2012.

i normy wewnętrzne oraz monitoruje czynniki ryzyka. Ważne jest również stwarzanie odpowiednich warunków pracy, dających pracownikom satysfakcję i możliwość samorealizacji⁸.

Popęlnienie w firmie przestępcstwa gospodarczego, poza odpowiedzialnością karną, może powodować również inne straty, często niematerialne. Zdarzenia te mogą wpływać negatywnie na morale firmy, jej reputację oraz relacje z kontrahentami czy organami administracji. Zatem skutki nadużyć mogą być szczególnie dotkliwe nie tylko dla sprawcy, ale i dla całego przedsiębiorstwa. Na występowanie przestępczości gospodarczej narażone są szczególnie te branże, które opierają się na wysoko wykwalifikowanym czynniku ludzkim posiadającym specjalistyczną wiedzę. Również pozostałe branże, ze względu na związki ich działalności z udziałem w obrocie gospodarczym, są narażone na występowanie szeroko rozumianego WCC. Wynika to ze specyfiki działalności gospodarczej, wspólnej dla wszystkich jej rodzajów i branż. W tym sensie „uniwersalne” zagrożenie stanowią w szczególności:

- oszustwa podatkowe,
- kreatywna księgowość,
- korupcja.

Powyższy katalog wynika z obowiązków o charakterze powszechnym, wspólnych dla większości przedsiębiorców. Nie ulega bowiem wątpliwości, że prowadzenie działalności gospodarczej wiąże się z obciążeniami fiskalnymi, koniecznością prowadzenia księgowości, często obliguje do kontaktów z urzędami i wymaga zasobów finansowych w postaci aktywów. W związku z tym każda branża jest, w mniejszym lub większym stopniu, narażona na występowanie przestępczości gospodarczej. Pewne czynniki istotnie zwiększają jednak to ryzyko. Są to w szczególności:

- reglamentacja określonych rodzajów działalności gospodarczej, w tym konieczność uzyskiwania koncesji i zezwoleń,
- restrykcyjność przepisów dotyczących działalności gospodarczej, przejawiająca się w różnego rodzaju zakazach i nakazach,
- nadmierne obciążenia podatkowe i poziom ich skomplikowania,
- nowe technologie ograniczające kontakty personalne (umożliwiające m.in. cyberprzestępczość),
- możliwość uzyskiwania informacji poufnych,
- prowadzenie działalności powiązanej z zasobami publicznymi (np. gospodarowanie majątkiem publicznym, udział w przetargach na zamówienia publiczne),
- występowanie rynków oligopolistycznych z dominującą rolą kilku podmiotów.

Uwzględniając powyższe czynniki, wśród sektorów gospodarki, dla których ryzyko wystąpienia przestępczości gospodarczej jest szczególnie istotne należy wymienić sektory:

⁸ P. Chrobot, Przestępczość białych kołnierzyków w świetle amerykańskich teorii kryminologicznych. Analogie do polskich realiów, Białostockie Studia Prawnicze, 2009, nr 6.

- paliwowy,
- tytoniowy,
- spirytusowy,
- budowlany,
- bankowy,
- finansowy,
- farmaceutyczny⁹.

Paliwa są jednym z dóbr objętych wysokim podatkiem akcyzowym (oprócz standardowego dla dóbr konsumpcyjnych podatku VAT). Stawki podatkowe różnią się w zależności od rodzaju i przeznaczenia produktu, możliwe jest także zwolnienie z obowiązku uiszczenia podatku. W związku z wysokimi kosztami (podatki stanowią około połowy ceny produktu finalnego), przedsiębiorcy działający w tym sektorze gospodarki podejmują często działania zmierzające do zminimalizowania obciążeń fiskalnych. Najczęstszym przykładem wynikających stąd nadużyć jest sprzedawanie i wykorzystywanie paliw niezgodnie z przeznaczeniem, w tym przez fałszowanie produktu (np. przez jego odbarwianie).

Analogiczne czynniki ryzyka występują w branży tytoniowej i alkoholowej. Duże zróżnicowanie cen produktów wewnątrz Unii Europejskiej, a także wyższe ceny w porównaniu do krajów spoza Wspólnoty, sprzyjają nielegalnemu przemytowi i sprzedaży wyrobów alkoholowych i tytoniowych bez uiszczania odpowiednich danin publicznoprawnych¹⁰.

Naruszenia tego typu stanowią zwykle przestępstwa popełniane przez przedsiębiorstwa, nierzadko wynikają bowiem z przyjętego modelu biznesowego, który zakłada prowadzenie działalności na granicy prawa. Stanowi to zazwyczaj świadomy wybór osób prowadzących działalność gospodarczą, co skutkuje zaangażowaniem w proceder – świadomych lub nieświadomych – pracowników przedsiębiorstwa.

W przypadku branży budowlanej szczególne ryzyko wiąże się z udziałem w procedurach zamówień publicznych. System przetargowy niejednokrotnie wymusza minimalizację kosztów wykonania zadania, bowiem cena stanowi na ogół podstawowe kryterium wyboru oferenta. Jednocześnie projekty infrastrukturalne, przy których stosuje się ten model wyboru wykonawcy, charakteryzują się stosunkowo wysokim budżetem. Stwarza to pokusę „ustawiania” przetargów w celu uzyskania możliwie najkorzystniejszych warunków realizacji zadania. Przejawy tej działalności bywają różnorodne – mogą polegać na zмовie kilku przedsiębiorstw, bazującej na znajomościach zawodowych lub towarzyskich, mogą też przybierać postać porozumienia z urzędnikami odpowiedzialnymi za zorganizowanie danego postępowania o udzielenie zamówienia, np. przez odpowiednie ukształtowanie kryteriów

⁹ Program przeciwdziałania i zwalczania przestępczości gospodarczej na lata 2015-2020.

Projekt z dnia 22 czerwca 2015 r., online, dostęp 1 lutego 2016 r.

<http://antykorupcja.gov.pl/download/4/14184/>

ProjektProgramuprzeciwdzialaniaizwalczaniaprzestepczoscigospodarczejnalata2015-2.pdf

¹⁰ W przypadku alkoholu występuje również zjawisko odkażania alkoholu technicznego, nieprzeznaczonego do spożycia, a następnie jego wprowadzania na rynek w charakterze produktu spożywczego.

wyboru wykonawcy w celu ograniczenia liczby potencjalnych oferentów. Zjawisko „ustawiania” przetargów wymaga odpowiednich znajomości i kontaktów, zatem pokusa ta dotyka przede wszystkim kadry kierowniczej i zarządzającej.

Ryzyka związane z działalnością w branży bankowej i finansowej pozostają w związku z nadzorem prowadzonym przez Komisję Nadzoru Finansowego oraz z dużym poziomem prawnej reglamentacji tej działalności, a także ze stosunkowo szerokim dostępem do dużych zasobów pieniężnych i poufnych danych. Wśród przestępstw gospodarczych często odnotowywanych w branży bankowej występują fałszerstwa dokumentów, dokonywane w celu wyłudzenia środków finansowych (np. uzyskania kredytów czy gwarancji). W procedurze tym niejednokrotnie biorą udział pracownicy banku oraz powiązane z nimi osoby trzecie. Kolejnym zagrożeniem jest kradzież danych, która może dotknąć zarówno dane wrażliwe dotyczące klientów (wysokość posiadanych środków, rodzaje dokonywanych transakcji), jak i dane umożliwiające logowanie do internetowych systemów transakcyjnych i dokonywanie transakcji finansowych bez wiedzy właściciela konta. Kradzież danych jest możliwa zarówno przez pracownika mającego dostęp do baz danych, jak również poprzez osoby trzecie. Ponadto pracownicy banku, zwłaszcza ci zajmujący wysokie stanowiska, mają na ogół dostęp do informacji poufnych dotyczących sytuacji pracodawcy, a nierzadko także całej grupy kapitałowej. Informacje te mogą być nielegalnie wykorzystywane w celu korzystnego lokowania kapitału lub prowadzenia spekulacyjnych operacji na giełdzie.

Występowaniem podobnych nadużyć zagrożone są pozostałe obszary branży finansowej. Dodatkowo występuje tu sposobność do fałszowania lub zatajania informacji, które powinny zostać udostępnione, np. dotyczących ryzyk związanych z oferowanymi instrumentami finansowymi czy kondycji finansowej spółki.

Biznes farmaceutyczny należy do tzw. sektora regulowanego. Rygoryzm jakim jest objęty wynika przede wszystkim z tego, iż przedmiotem jego działalności jest ochrona zdrowia i życia ludzkiego. Po drugie, w większości krajów, w tym także w Polsce, wydatki na ochronę zdrowia są finansowane lub współfinansowane z środków publicznych, a to oznacza, że dysponent tych środków jest zainteresowany w regulowaniu szczegółowych zasad ich wydatkowania. Po trzecie, specyfika biznesu farmaceutycznego, wymaga kontaktów z urzędnikami administracji publicznej np. w procesie rejestracji czy refundacji produktów leczniczych, co sprawia, że relacje te są objęte szczególną uwagą organów ochrony prawa. Wreszcie, lekarze, do których głównie jest kierowana reklama produktów leczniczych, jako dysponenti środków publicznych w zakresie przepisywania produktów leczniczych, są traktowani jako osoby pełniące funkcję publiczną.

Wymienione przykłady przestępstw gospodarczych nie tworzą wyczerpującego katalogu, bowiem zagrożenie występowaniem przestępczości gospodarczej ma charakter niejednorodny i dotyczy każdej dziedziny obrotu gospodarczego. Walka z white collar crime jest zatem bardzo trudna, a szkodliwość tego typu czynów – wysoka. Z tego względu niezwykle ważne wydaje się podejmowanie działań prewencyjnych, w tym przez wdrażanie procedur uniemożliwiających (a w każdym razie istotnie ograniczających) występowanie nadużyć.



Law on the books

Aktualny stan prawny w obszarze WCC

WCC w prawie krajowym

W związku z szerokim zakresem działań noszących znamiona white collar crime, brak jest spójnej i wyczerpującej regulacji obejmującej wszystkie delikty tego typu. Przepisy składające się na polską regulację przestępczości gospodarczej znajdują się w kilkudziesięciu ustawach, m.in. kodeksie karnym, kodeksie karnym skarbowym, ustawie o odpowiedzialności podmiotów zbiorowych, ustawie o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji, Prawie bankowym. Poniżej przedstawiono wybrane przestępstwa, skategoryzowane wg kryterium podmiotu, który poniósł szkodę wskutek popełnionego przestępstwa. Należy jednak pamiętać, że podział ten nie jest dychotomiczny, a określony czyn może godzić zarówno w interesy jednostek organizacyjnych, innych uczestników obrotu, jak i ponadindywidualne interesy społeczne.

Regulacje materialnoprawne przestępstw gospodarczych

Grupa	Rodzaj	Kto	Przepis	Zagrożenie karą
Przestępstwa na szkodę jednostek organizacyjnych, w których osoba popełniająca przestępstwo pełni funkcje decyzyjne				
Nadużycie zaufania w obrocie gospodarczym	Nadużycie uprawnień	Osoba, która będąc obowiązana na podstawie przepisu ustawy, decyzji właściwego organu lub umowy do zajmowania się sprawami majątkowymi lub działalnością gospodarczą osoby fizycznej, prawnej albo jednostki organizacyjnej nie mającej osobowości prawnej	Art. 296 k. k.	Kara pozbawienia wolności 3 m-ce – 5 lat (typ podstawowy), max 10 lat (wyrządzenie szkody majątkowej w wielkich rozmiarach)
	Niedopełnienie obowiązku			
	Naruszenie tajemnicy przedsiębiorstwa	Osoba, na której spoczywa obowiązek w stosunku do przedsiębiorcy	Art. 23 ustawy o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji (u. z. n. k.)	Grzywna, kara ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do 2 lat
Przestępstwa przeciwko mieniu	Oszustwo	Każdy	Art. 286 k. k.	Kara pozbawienia wolności 6 m-cy – 8 lat (typ podstawowy)
	Przywłaszczenie mienia		Art. 284 k. k.	Kara pozbawienia wolności do 3 lat (typ podstawowy)
	Kradzież		Art. 278 k. k.	Kara pozbawienia wolności 3 m-ce – 5 lat (typ podstawowy)
	Oszustwo komputerowe		Art. 287 k. k.	Kara pozbawienia wolności 3 m-ce – 5 lat (typ podstawowy)

Grupa	Rodzaj	Kto	Przepis	Zagrożenie karą
-------	--------	-----	---------	-----------------

Przestępstwa na szkodę innych uczestników obrotu

Przestępstwa na szkodę wierzycieli	Udaremnienie lub uszczuplenie zaspokojenia wierzyciela	Każdy, w szczególności osoba, która na podstawie przepisu prawa, decyzji właściwego organu, umowy lub faktycznego wykonywania, zajmuje się sprawami majątkowymi innej osoby prawnej, fizycznej, grupy osób lub podmiotu nie mającego osobowości prawnej	Art. 300 ust. 1 k. k.	Kara pozbawienia wolności do 3 lat (typ podstawowy)
	Udaremnienie wykonania orzeczenia sądu lub innego organu państwowego		Art. 300 ust. 2 k. k.	Kara pozbawienia wolności 3 m-ce – 5 lat (typ podstawowy)
	Pokrzywdzenie wierzyciela		Art. 301 ust. 1 k. k.	Kara pozbawienia wolności 3 m-ce – 5 lat (typ podstawowy)
	Zaspokojenie wybranych wierzycieli		Art. 302 ust. 1 k. k.	Grzywna, kara ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do 2 lat
	Łapownictwo w postępowaniu egzekucyjnym		Art. 302 ust. 2 k. k.	Kara pozbawienia wolności do 3 lat
	Niwelowanie dokumentacji działalności gospodarczej		Art. 303 ust. 1 k. k.	Kara pozbawienia wolności do 3 lat (typ podstawowy)
	Wyzysk kontrahenta		Art. 304 k. k.	Kara pozbawienia wolności do 3 lat
	Falszowanie znaków identyfikacyjnych		Art. 306 k. k.	
Przestępstwa na szkodę wspólników i wierzycieli spółki handlowej	Niezgłoszenie upadłości	Członek zarządu, likwidator spółki z o. o.	Art. 586 k. s. h.	Grzywna, kara ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do roku
	Ogłoszenie nieprawdziwych danych	Osoby obowiązane do zgłoszenia danych zgodnie z tytułem III do IV k. s. h.	Art. 587 k. s. h.	Grzywna, kara ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do 2 lat
	Dopuszczenie do nabycia własnych udziałów bądź akcji	Członek zarządu, likwidator spółki z o. o.	Art. 588 k. s. h.	Grzywna, kara ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do 6 m-cy
	Dopuszczenie do wydania dokumentów imiennych w spółce z o. o.		Art. 589 k. s. h.	
	Działania mające na celu umożliwienie bezprawnego głosowania na walnym zgromadzeniu lub bezprawnego wykonywania praw mniejszości	Każdy	Art. 590 k. s. h.	Grzywna, kara ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do roku
	Bezprawne posługiwanie się dokumentem przy głosowaniu na walnym zgromadzeniu lub wykonywaniu praw mniejszości		Art. 591 k. s. h.	
	Dopuszczenie do bezprawnego wydania akcji	Członek zarządu	Art. 592 k. s. h.	
Przestępstwa naruszające zasady uczciwej konkurencji	Karalne naśladownictwo	Każdy	24 u. z. n. k.	Grzywna, kara ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do 2 lat
	Organizacja lub kierowanie systemem sprzedaży lawinowej		24a u. z. n. k.	Kara pozbawienia wolności 6 m-cy – 8 lat
	Falszywe oznaczenie lub brak oznaczenia towarów i usług		25 u. z. n. k.	Kara aresztu albo grzywny
	Rozpowszechnianie fałszywych informacji o przedsiębiorstwie		26 u. z. n. k.	

Grupa	Rodzaj	Kto	Przepis	Zagrożenie karą
-------	--------	-----	---------	-----------------

Przestępstwa na szkodę ponadindywidualnych interesów społecznych

Pranie brudnych pieniędzy	Pranie pieniędzy pochodzących z przestępstwa	Każdy	Art. 299 ust. 1 k. k.	Kara pozbawienia wolności 6 m-cy – 8 lat
	Przymowianie wbrew przepisom aktywów pochodzących z przestępstwa	Osoba będąca pracownikiem lub działająca w imieniu lub na rzecz banku, instytucji finansowej lub kredytowej, lub innego podmiotu na którym ciąży obowiązek rejestracji transakcji	Art. 299 ust. 2 k. k.	
Korupcja	Sprzedajność osoby pełniącej funkcję publiczną	Osoba pełniąca funkcję publiczną	Art. 228 ust. 1 k. k.	Kara pozbawienia wolności 6 m-cy – 8 lat (typ podstawowy)
	Przekupstwo	Każdy	Art. 229 k. k.	
	Płatna protekcja bierna	Każdy, w szczególności osoba posiadająca wpływy w instytucji państwowej, samorządowej, organizacji międzynarodowej albo innej jednostce organizacyjnej dysponującej środkami publicznymi	Art. 230 ust. 1 k. k.	
	Płatna protekcja czynna	Każdy	Art. 230a ust. 1 k. k.	
	Nadużycie uprawnień przez funkcjonariusza publicznego	Funkcjonariusz publiczny	Art. 231 ust. 1 k. k.	Kara pozbawienia wolności do 3 lat
Przestępstwa skarbowe	Fikcyjne fakturowanie	Każdy	Art. 76 k. k. s.	Kara grzywny do 720 stawek dziennych albo kara pozbawienia wolności, albo obie kary łącznie (typ podstawowy)
	Wyludzenie zwrotu podatku			
	Karuzela podatkowa			
	Nieujawienie przedmiotu lub podstawy opodatkowania	Podatnik objęty obowiązkiem podatkowym	Art. 54 k. k. s.	Kara grzywny do 720 stawek dziennych albo kara pozbawienia wolności, albo obie kary łącznie (typ podstawowy)
	Obrót wyrobami akcyzowymi bez akcyzy	Każdy	Art. 63 i 64 k. k. s.	Kara grzywny do 720 stawek dziennych (typ podstawowy)
Przestępstwa związane z obrotem papierami wartościowymi	Falszowanie pieniędzy i innych środków płatniczych albo dokumentów równoznacznych	Każdy	Art. 310 ust. 1 k. k.	Pozbawienie wolności na czas nie krótszy od lat 5 albo kara 25 lat pozbawienia wolności
	Rozpowszechnianie nieprawdziwych informacji		Art. 311 k. k.	Kara pozbawienia wolności do 3 lat
	Puszczenie w obieg fałszywych pieniędzy i innych środków płatniczych, dokumentów płatniczych, albo dokumentów równoważnych		Art. 312 k. k.	Grzywna, kara ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do roku
	Falszowanie urzędowego znaku wartościowego		Art. 313 ust. 1 i 2 k. k.	Kara pozbawienia wolności do 3 lat
	Falszowanie znaku urzędowego w celu użycia w obrocie gospodarczym		Art. 314 k. k.	Grzywna, kara ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do 2 lat
	Falszowanie zalegalizowanego narzędzia pomiarowego lub probierczego w celu użycia w obrocie gospodarczym		Art. 315 k. k.	
Przestępstwa bankowe	Wyludzenie kredytu, pożyczki	Każdy, w szczególności osoba działająca wbrew ciężącemu na niej obowiązkowi	Art. 297 ust. 1 i 2 k. k.	Kara pozbawienia wolności 3 m-cy – 5 lat
	Prowadzenie działalności bankowej bez zezwolenia	Każdy, w szczególności osoba działająca lub w interesie osoby prawnej lub jednostki organizacyjnej niemającej osobowości prawnej	Art. 171 ust. 1-3 p. b.	Grzywna do 10 mln PLN i kara pozbawienia wolności do lat 5
	Niewypełnienie obowiązków informacyjnych względem organów	Osoba obowiązana do udzielenia informacji	Art. 171 ust. 4 p. b.	Grzywna, kara ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do 3 lat
	Naruszenie tajemnicy bankowej	Osoba obowiązana do zachowania tajemnicy	Art. 171 ust. 5 p. b.	
	Niewypełnienie obowiązków związanych z nadzorem skonsolidowanym KNF, w tym obowiązku udzielenia informacji i wyjaśnień	Osoba odpowiedzialna za zapewnienie właściwego funkcjonowania wewnętrznej kontroli danych i informacji	Art. 171 ust. 6 p. b.	Grzywna do 1 mln PLN lub kara pozbawienia wolności do 3 lat
	Niewypełnienie obowiązków związanych ze skonsolidowanym raportem finansowym względem KNF	Osoba odpowiedzialna za sporządzenie lub przedstawienie raportu skonsolidowanego	Art. 171 ust. 7 p. b.	Grzywna do 500 tys. PLN lub kara pozbawienia wolności do 2 lat

**Regulacje ustrojowe
- system
przeciwdziałania
i zwalczania
przestępczości
gospodarczej**

Do przeciwdziałania oraz zwalczania tej przestępczości mają zastosowanie przepisy m.in.:

- Kodeksu postępowania karnego (k. p. k.)¹¹,
- Kodeksu karnego wykonawczego (k. k. w.)¹²,
- Kodeksu karnego skarbowego,
- Ustawy o kontroli skarbowej¹³,
- Ustawy o Policji¹⁴ i innych ustaw regulujących działania służb (m.in. ustawy o CBA¹⁵),
- Ustawy o gromadzeniu, przetwarzaniu i przekazywaniu informacji kryminalnych¹⁶,
- Ustawy o przeciwdziałaniu wprowadzaniu do obrotu finansowego wartości majątkowych pochodzących z nielegalnych lub nieujawnionych źródeł oraz o przeciwdziałaniu finansowaniu terroryzmu.

Kluczową rolę w zwalczaniu przestępczości gospodarczej odgrywają trzy resorty:

- Ministerstwo Sprawiedliwości,
- Ministerstwo Spraw Wewnętrznych,
- Ministerstwo Finansów.

Ministrowie Ci mają bezpośredni wpływ na rozwiązania legislacyjne związane z zapobieganiem przestępstwom białych kołnierzyków oraz dysponują odpowiednimi służbami i organami, prowadzącymi stosowne działania w tym zakresie.

**Kompetencje
służb podległych
Ministrowi Spraw
Wewnętrznych**

Policja

- czynności rozpoznawcze, operacyjne oraz dochodzeniowo – śledcze, mające na celu przeciwdziałanie, ujawnianie i zwalczanie przestępstw,
- prowadzenie postępowań przygotowawczych,
- działania o charakterze prewencyjnym,
- analiza zagrożeń.

Straż Graniczna

- rozpoznawanie, zapobieganie i wykrywanie przestępstw i wykroczeń oraz ściganie ich sprawców w odniesieniu do przestępstw celnych i akcyzowych,
- zwalczanie transgranicznej przestępczości gospodarczej.

¹¹ Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. Kodeks postępowania karnego. (Dz. U. Nr 89, poz. 555 z późn. zm.).

¹² Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. Kodeks karny wykonawczy. (Dz. U. Nr 90, poz. 557 z późn. zm.).

¹³ Ustawa z dnia 28 września 1991 r. o kontroli skarbowej. (tj. Dz. U. z 2015 r. poz. 553 z późn. zm.).

¹⁴ Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji. (tj. Dz. U. z 2015 r. poz. 355 z późn. zm.).

¹⁵ Ustawa z dnia 9 czerwca 2006 r. o Centralnym Biurze Antykorupcyjnym. (tj. Dz. U. z 2014 r. poz. 1411 z późn. zm.).

¹⁶ Ustawa z dnia 6 lipca 2001 r. o gromadzeniu, przetwarzaniu i przekazywaniu informacji kryminalnych oraz o Krajowym Systemie Informatycznym (tj. Dz. U. z 2015 r. poz. 1930).

**Kompetencje
służb podległych
Ministrowi Finansów**

GIKS (Generalny Inspektor Kontroli Skarbowej)

- kontrola wewnętrzna urzędów kontroli skarbowej,
- nadzór nad wykonywaniem zadań organów kontroli skarbowej (m.in. wywiadu skarbowego).

Urzędy oraz izby skarbowe

- prowadzenie dochodzeń w sprawach o przestępstwa skarbowe,
- wykonywanie kar majątkowych,
- pełnienie funkcji oskarżyciela publicznego w sprawach o przestępstwa skarbowe.

GIIF (Generalny Inspektor Informacji Finansowej)

- wykonywanie zadań przewidzianych w ustawie o praniu pieniędzy,
- badanie przebiegu transakcji,
- wstrzymywanie transakcji lub blokowanie rachunków,
- przekazywanie informacji o podejrzeniach innym podmiotom,
- współpraca z zagranicznymi instytucjami.

**Pełnomocnik Rządu ds. Zwalczania Nieprawidłowości Finansowych
na Szkodę RP lub UE**

- koordynacja działań podejmowanych przez właściwe organy administracji rządowej,
- analiza czynników sprzyjających powstawaniu nieprawidłowości godzących w interesy finansowe Rzeczypospolitej Polskiej lub Unii Europejskiej,
- opracowywanie i wdrażanie rozwiązań, umożliwiających wymianę informacji między właściwymi organami administracji rządowej,
- gromadzenie i weryfikowanie uzyskanych dokumentów i innych materiałów pomocnych w zapobieganiu, wykrywaniu i zwalczaniu naruszeń.

Służba Celną

- rozpoznawanie, wykrywanie, zapobieganie i zwalczanie przestępstw i wykroczeń związanych z naruszeniem przepisów dotyczących prowadzenia na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej oraz wyprowadzania z jej terytorium towarów objętych ograniczeniami lub zakazami obrotu,
- rozpoznawanie, wykrywanie, zapobieganie i zwalczanie przestępstw skarbowych oraz wykroczeń skarbowych.

Pozostałe służby i organy

Prokuratura

- prowadzenie i nadzór nad postępowaniami przygotowawczymi,
- pełnienie funkcji oskarżyciela publicznego.

KNF (Komisja Nadzoru Finansowego)

- nadzór nad rynkiem finansowym (rynki kapitałowe, sektor bankowy, ubezpieczeniowy),
- zapewnienie prawidłowego funkcjonowania, stabilności, transparentności rynku.

CBA (Centralne Biuro Antykorupcyjne)

- rozpoznawanie, zapobieganie i wykrywanie przestępstw oraz ściganie ich sprawców,
- ujawnianie przypadków nieprzestrzegania określonych przepisami prawa procedur podejmowania i realizacji decyzji w przedmiocie: prywatyzacji i komercjalizacji, wsparcia finansowego, udzielania zamówień publicznych, rozporządzania mieniem jednostek lub przedsiębiorców, przyznawania koncesji, zezwoleń, zwolnień podmiotowych i przedmiotowych, ulg, preferencji, kontyngentów, plafonów, poręczeń i gwarancji kredytowych,
- kontrola prawidłowości i prawdziwości oświadczeń majątkowych lub oświadczeń o prowadzeniu działalności gospodarczej osób pełniących funkcje publiczne,
- działalność analityczna.

ABW (Agencja Bezpieczeństwa Wewnętrznego)

- rozpoznawanie, zapobieganie i zwalczanie zagrożeń godzących w bezpieczeństwo wewnętrzne państwa,
- rozpoznawanie, zapobieganie i wykrywanie przestępstw oraz ściganie ich sprawców.

UOKiK (Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów)

- prowadzenie postępowań antymonopolowych w sprawach praktyk ograniczających konkurencję,
- kontrola koncentracji,
- prowadzenie postępowań naruszających zbiorowe interesy konsumentów.

Inspekcja Handlowa

- kontrola legalności i rzetelności działania przedsiębiorców prowadzących działalność gospodarczą w rozumieniu przepisów odrębnych w zakresie produkcji, handlu i usług,
- kontrola zgodności określonych kategorii towarów i usług.

ŻW (Żandarmeria Wojskowa) i SKW (Służba Kontrwywiadu Wojskowego)

- wykrywanie przestępstw i wykroczeń, w tym skarbowych, popełnionych przez żołnierzy, ujawnianie i ściganie ich sprawców oraz ujawnianie i zabezpieczanie dowodów tych przestępstw i wykroczeń.

Celem wzmocnienia skuteczności przeciwdziałania oraz zwalczania przestępczości zorganizowanej, 30 stycznia 2016 roku została nawiązana współpraca między Prokuratorem Generalnym a ministrami spraw wewnętrznych i finansów¹⁷. Do głównych założeń porozumienia można zaliczyć:

- wzmocnienie mechanizmów służących przeciwdziałaniu przestępczości gospodarczej,
- efektywne ewidencjonowanie oraz zarządzanie zabezpieczonym mieniem,
- koordynacja współdziałania oraz taktyki, standardów i metodyki działań,
- analiza obowiązujących przepisów i inicjatywa zmian legislacyjnych.

Efektem tej współpracy było powstanie projektu „Programu przeciwdziałania i zwalczania przestępczości gospodarczej na lata 2015 – 2020”, w którym przedstawiono założenia współpracy międzynarodowej w walce z przestępczością białych kołnierzyków. Uchwała w tej sprawie została podjęta przez Radę Ministrów 6 października 2015 r. Na jego podstawie utworzono Międzyresortowy Zespół do spraw koordynacji wdrażania, monitorowania i ewaluacji „Programu przeciwdziałania i zwalczania przestępczości gospodarczej na lata 2015 - 2020”¹⁸, złożony z Szefa Służby Cywilnej oraz przedstawicieli ministerstw, szefa Kancelarii Prezesa Rady Ministrów i Prezesa Urzędu Zamówień Publicznych.

WCC w wybranych systemach innych krajów

Austria

Ustawa o odpowiedzialności podmiotów zbiorowych – Verbandsverantwortlichkeitsgesetz (VbVG) przewiduje odpowiedzialność korporacyjną w przypadkach:

- popełnienia przestępstwa skutującego przysporzeniem temu podmiotowi korzyści,
- przy popełnieniu przestępstwa zostały naruszone prawne obowiązki podmiotu.

Podstawę odpowiedzialności podmiotu zbiorowego zgodnie z VbVG może stanowić każdy czyn lub zaniechanie wypełniające znamiona przestępstw, przewidziane karą przez kodeks karny (Rechtsvorschrift für Strafgesetzbuch – StGB), inne ustawy oraz akty prawa miejscowego. Przestępstwa finansowe są objęte VbVG pod warunkiem ich uregulowania w ustawie o przestępczości finansowej.

¹⁷ Porozumienie z dnia 30 stycznia 2014 r. o współpracy w zakresie wypracowania systemowych rozwiązań w odniesieniu do przeciwdziałania i zwalczania przestępczości gospodarczej.

¹⁸ Zarządzenie nr 69 Prezesa Rady Ministrów z dnia 22 października 2014 r. do spraw koordynacji wdrażania, monitorowania i ewaluacji „Programu przeciwdziałania i zwalczania przestępczości gospodarczej na lata 2015 - 2020”.

Sankcje: kara pieniężna w wysokości 2 tys. – 1,8 mln EUR, możliwość zastosowania środków tymczasowych, jeśli istnieje uzasadnione podejrzenie zaistnienia przesłanki odpowiedzialności podmiotu lub spodziewane jest nałożenie kary pieniężnej. StGB przewiduje również konfiskatę mienia pochodzącego z przestępstwa¹⁹.

Przepisy dotyczące compliance – w sektorze publicznym wprowadzono instrumenty umożliwiające zgłaszanie nieprawidłowości, w sektorze prywatnym brak takich regulacji.

Biuro prokuratora do walki z korupcją i przestępczością białych kołnierzyków (Zentrale Staatsanwaltschaft zur Verfolgung von Wirtschaftsstrafsachen und Korruption „WKStA“) prowadzi wirtualny system raportowania, pozwalający na anonimowe zgłaszanie przestępstw poprzez tzw. Business Keeper Monitoring System (BKMS).

Hiszpania

Znowelizowany w marcu hiszpański kodeks karny (Code Penal) zawiera regulacje dotyczące odpowiedzialności przedsiębiorstw za:

- przestępstwa popełnione przez ich reprezentantów, dyrektorów oraz menadżerów w imieniu podmiotu oraz z których podmiot osiągnął jakąkolwiek pośrednią lub bezpośrednią korzyść,
- przestępstwa popełnione przez osoby bezpośrednio lub pośrednio podległe wyżej przedstawicielom, dyrektorom lub menadżerom w ramach działalności podmiotu oraz w jego imieniu i na jego bezpośrednią lub pośrednią korzyść, jeśli zostały naruszone obowiązki w zakresie nadzoru, monitoringu i kontroli.

Pociągnięcie do odpowiedzialności podmiotu zbiorowego jest możliwe jedynie w przypadku przestępstw wymienionych w kodeksie karnym.

Odpowiedzialności podmiotów zbiorowych podlegają wszystkie podmioty z wyjątkiem: państwa, instytucji publicznych, organów regulacyjnych, międzynarodowych organizacji publicznych oraz podmiotów posiadających suwerenność lub uprawnienia administracyjne²⁰.

Sankcje: kara pieniężna, wyrażona w stawkach dziennych w wysokości od 30 do 5 tys. EUR lub proporcjonalnie do kwoty uszczuplonej lub korzyści uzyskanej z przestępstwa, rozwiązanie organizacji, zawieszenie jej działalności, zakaz podejmowania działalności, w związku z którą przestępstwo zostało popełnione itp.

Hiszpański kodeks karny przewiduje również wprowadzenie w organizacjach kompleksowych systemów compliance, zgodnych z normą ISO 19600:2014, zapewniających ochronę przed nadużyciami oraz ograniczenie

¹⁹ UAlexander Petsche, Elisabeth Goetz, Georg Krakow CORPORATE LIABILITY IN AUSTRIA, Baker & McKenzie Austria.
<http://globalcompliancenews.com/white-collar-crime/white-collar-crime-laws-around-the-world/corporate-liability-in-austria/>

²⁰ <http://globalcompliancenews.com/white-collar-crime/white-collar-crime-laws-around-the-world/corporate-liability-in-spain/>

odpowiedzialności²¹. Wprowadzono również nowe drogi komunikacji, mające na celu efektywne przekazywanie informacji przy jednoczesnym zachowaniu anonimowości (infolinie, schematy przekazywania informacji) zarówno na poziomie sektora publicznego, jak i prywatnego.

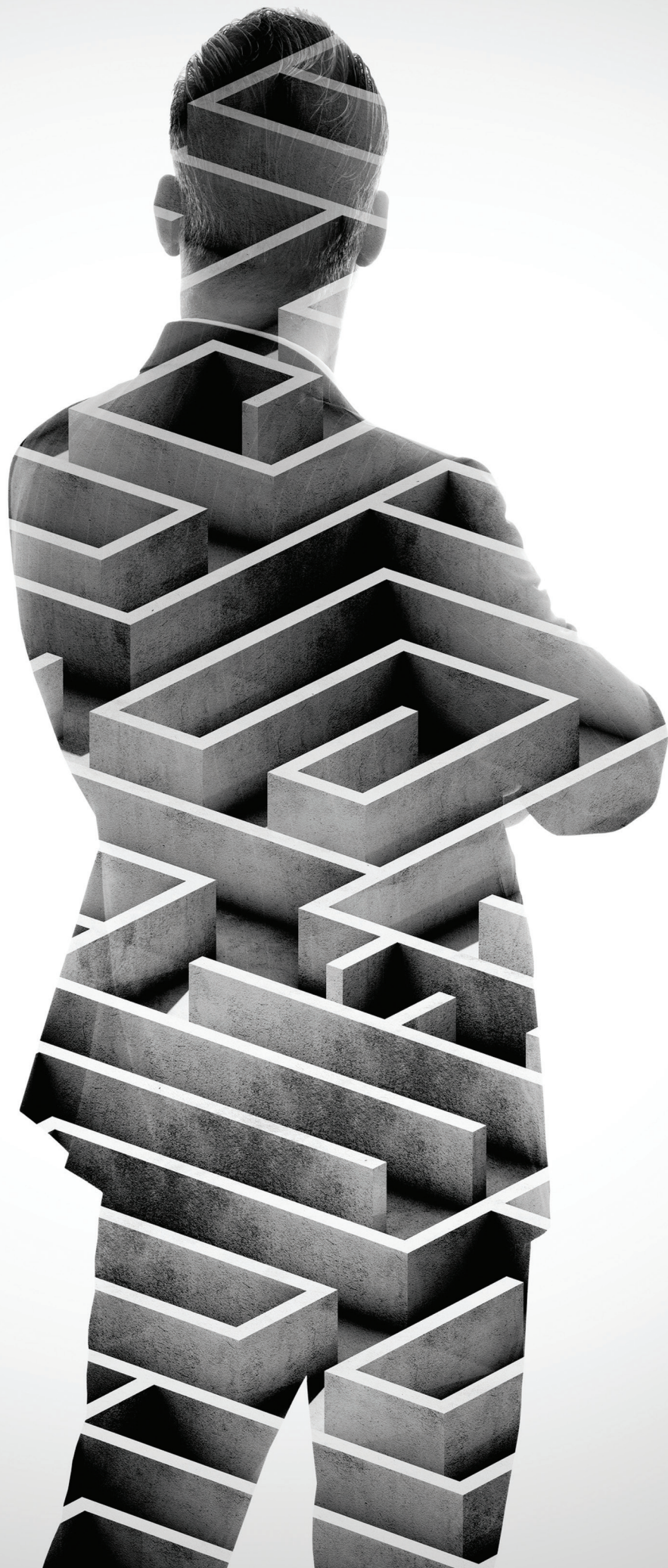
Czechy

Odpowiedzialność podmiotów zbiorowych określa ustawa nr 418/2011, dotycząca odpowiedzialności karnej osób prawnych i postępowań przeciwko nim. W myśl przepisów podmiot zbiorowy może zostać pociągnięty do odpowiedzialności karnej za przestępstwo popełnione w Czechach na rzecz, w interesie lub w ramach aktywności prowadzonych przez tę organizację. Podobnie jak w modelu polskim - odpowiedzialność musi zostać przypisana w pierwszej kolejności indywidualnej osobie, tj. organom podmiotu, członkom tych organów lub osobom upoważnionym do działania w imieniu podmiotu, osobom zarządzającym organizacją lub wykonującym w niej czynności kontrolne oraz mające wpływ na podejmowanie decyzji przez te osoby, jeżeli wpływy te wyczerpują choćby jedno ze znamion przestępstwa, pracownikom oraz osobom wykonującym obowiązki służbowe.

Ustawa ma zastosowanie do organizacji zarejestrowanych, posiadających siedzibę lub oddział, bądź prowadzących działalność lub posiadających majątek w Republice Czeskiej. Za popełnione przestępstwa przewidziane zostały sankcje m.in. w postaci:

- likwidacji przedsiębiorstwa,
- przepadku aktywów w całości lub części,
- kary pieniężnej wyrażonej w stawkach dziennych (1 tys. – 2 mln CZK),
- zakazu prowadzenia określonej działalności przez okres 1 – 20 lat.

²¹ <http://www.legalcompliancespain.com/en/corporate-criminal-liability-and-compliance-in-the-new-spanish-criminal-code/>



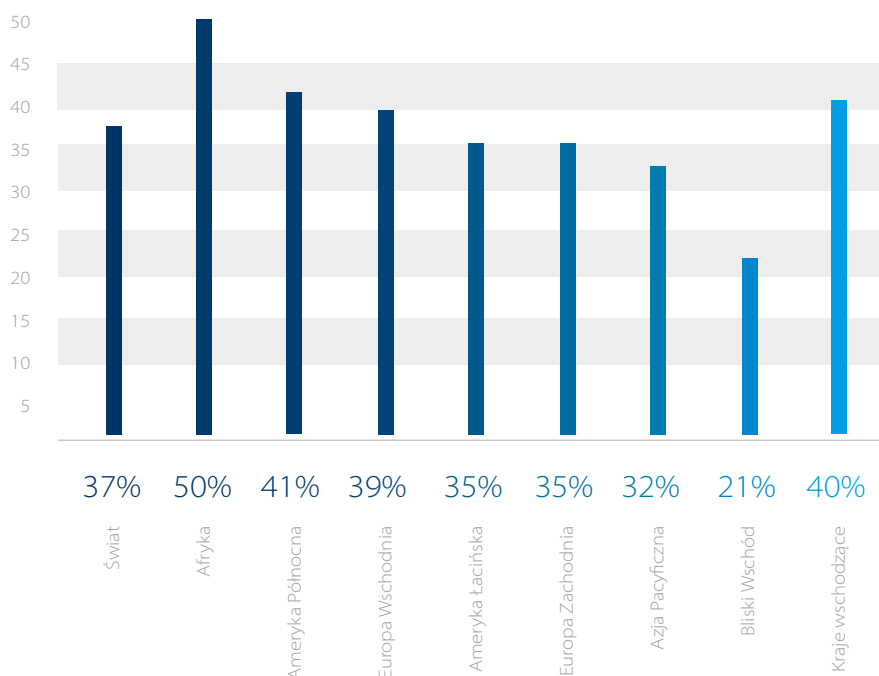
Law in action

Przestępczość gospodarcza w liczbach - świat

Przestępczość gospodarczą można nazwać zjawiskiem wszechobecnym – dotyczy wielu branż i regionów na świecie. Publikowane co roku dane statystyczne potwierdzają tę prawidłowość. Przestępstwa gospodarcze zdarzają się tak w przemyśle budowlanym, energetycznym, jak i w branżach związanych z technologiami czy produkcją i sprzedażą leków. Z danych opublikowanych przez PwC w Global Economic Crime Survey 2014, wynika, że 37% firm na świecie zostało dotkniętych którąś z form przestępczości gospodarczej. W krajach Europy Wschodniej, a więc także w Polsce, odsetek przestępstw gospodarczych jest o 4% wyższy niż u naszych zachodnich sąsiadów.

Globalne badania ryzyk związanych z przestępczością gospodarczą wskazują, że 40% przedsiębiorstw zakłada wzrost ryzyk korupcyjnych w tym roku. Do przyczyn wzrostu ryzyka, zaliczają oni ekspansję swoich przedsiębiorstw (55%), coraz częstszą współpracę z podmiotami zewnętrznymi (54%) oraz wzrost skuteczności egzekwowania przepisów prawa (51%).²²

Odsetek przedsiębiorstw dotkniętych przestępczością gospodarczą wg regionów



Źródło: PwC: Global Economic Crime Survey, 2014.

²² 2016 Anti-Bribery and Corruption Benchmarking Report, Kroll and Ethispere.

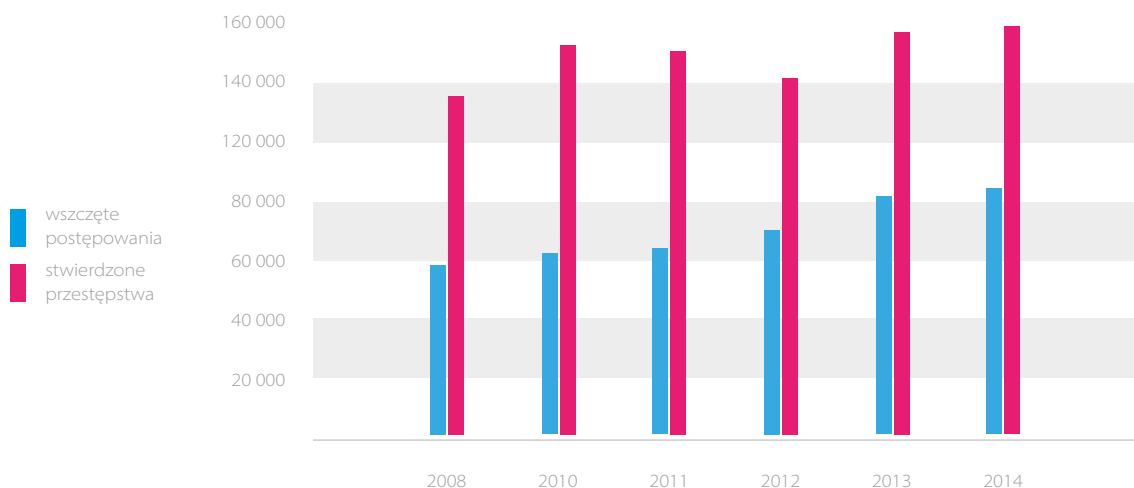
Przestępczość gospodarcza w liczbach - Polska

Przestępczość gospodarcza w Polsce stanowi poważny problem. Z ogólnopolskiego badania Przestępczości Gospodarczej w Polsce w 2016 r. przeprowadzonego przez PwC wynika, że ponad 1/3 firm działających na terytorium Polski deklaruje, że padła ofiarą nadużyć w ostatnich 24 miesiącach.

Ponadto, jak stwierdzono w badaniu, w następstwie wykrytych nadużyć w badanym okresie co trzecia firma straciła do 200 tys. PLN, a co piąta od 400 tys. do 4 mln PLN. Natomiast aż 20% wszystkich nieprawidłowych działań jest popełnianych przez przedstawicieli kadry menedżerskiej.

Zestawiając powyższe dane z faktem, że wykrywalność przestępstw gospodarczych w 2014 r. osiągnęła niezwykle wysoki poziom 87,1%, należy jednoznacznie stwierdzić, że przestępczość gospodarcza to istotny problem polskich przedsiębiorstw, powodujący u nich wysokie straty zarówno finansowe, jak i wizerunkowe oraz reputacyjne.

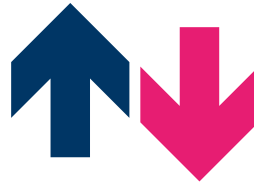
Przestępczość gospodarcza w Polsce



Źródło: Policja: <http://statystyka.policja.pl/st/ogolne-statystyki/47682,Postepowania-wszczete-przestepstwa-stwierdzone-i-wykrywalnosc-w-latach-1999-2014.html>

29 660

wzrost liczby wszczętych
postępowań w sprawie
przestępstw gospodarczych
w latach 2008 - 2014



notowany jest ogólny spadek
przestępczości - w 2012 roku
popelniano dziennie średnio
85 przestępstw mniej
niż w 2011 roku

87,1%

wynosiła wykrywalność
przestępstw gospodarczych
w 2014 roku



52,6%

przestępstw gospodarczych
w Polsce to oszustwa

Źródło: Policja: <http://statystyka.policja.pl/st/ogolne-statystyki/47682,Postepowania-wszczete-przestepstwa-stwierdzone-i-wykrywalnosc-w-latach-1999-2014.html>

Do najczęściej popełnianych przestępstw gospodarczych w Polsce zalicza się:

- przestępstwa finansowe: oszustwo kapitałowe, przestępstwa na rynkach kapitałowych,
- przestępstwa skarbowe: fikcyjne fakturowanie, karuzela podatkowa, wyłudzenie akcyzy.

Dane statystyczne jednoznacznie wskazują na wzrost przestępczości gospodarczej w Polsce przy jednoczesnym wysokim udziale ich wykrywalności przez organy ścigania. Tym istotniejsze staje się dla spółek z każdego sektora posiadanie odpowiednich procedur i wewnętrznych systemów compliance.

100%

osądzonych za przestępstwo prania pieniędzy
została wymierzona kara pozbawienia wolności
(w tym w zawieszeniu)

100%

wyniósł wzrost przestępstw finansowych
od roku 2007 do roku 2011

1,8 mld PLN

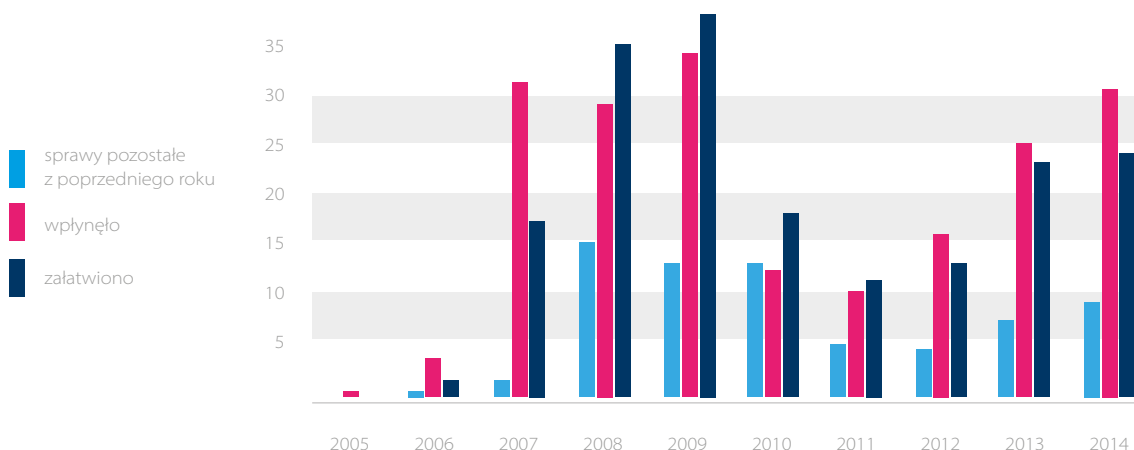
wyniosła wartość przedmiotu postępowań
prowadzonych w sprawach przestępczości
finansowej w latach 2007 - 2012

Źródło: Informacja Prokuratora Generalnego o działaniach powszechnych jednostek organizacyjnych prokuratury w zakresie zwalczania przestępczości gospodarczej w latach 2007 - 2012; Raport o stanie bezpieczeństwa w Polsce 2012 - Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji.

Przestępstwa białych kołnierzyków

Ustawa o odpowiedzialności podmiotów zbiorowych za czyny zabronione pod groźbą kary sankcjonuje pociągnięcie do odpowiedzialności za czyn zabroniony, popełniony np. przez osobę działającą w imieniu podmiotu. Na początku 2015 r. Prokuratura Generalna oraz CBA zapowiadały rozszerzenie i częstsze sięganie po ustawę o odpowiedzialności podmiotów zbiorowych, szczególnie wobec procederów korupcyjnych. Zapowiadano nawet wzięcie przykładu z amerykańskiej ustawy o zagranicznych praktykach korupcyjnych (Foreign Corrupt Practices Act), zakładającą, w szczególności, surowe kary finansowe za naruszenie przepisów antykorupcyjnych. Prezentowane poniżej statystyki jednoznacznie wskazują na fakt, że do 2014 r. przepisy ustawy o odpowiedzialności podmiotów zbiorowych nie należały do często stosowanych przez organy ścigania. Narzędzie jakim dysponują prokuratorzy, organy ścigania oraz wymiar sprawiedliwości w postaci tej ustawy oraz zapowiedzi jej częstszego stosowania, a nawet zaostrzenia przepisów, wskazują jednak na potencjalny kierunek zmian w tym aspekcie.

Ewidencja spraw w sądach rejonowych:



7

spraw wobec podmiotów zbiorowych wpłynęło i załatwiono w sądach okręgowych w latach 2005 - 2014

4

razy orzeczono przepadek korzyści majątkowej wobec podmiotu zbiorowego w latach 2005 - 2014

1

raz orzeczono przepadek równowartości przedmiotów w latach 2005 - 2014

7

razy podano wyrok do publicznej wiadomości w latach 2005 - 2014

5 mln PLN

wynosi maksymalna możliwa kara dla podmiotu, który zarobił na przestępstwie wg ustawy

12 tys. PLN

tyle wynosi najwyższa nałożona kara na podmiot w ostatnich 10 latach

Źródło: Ministerstwo Sprawiedliwości – Analiza statystyczna działalności wymiaru sprawiedliwości w latach 2002 - 2011 oraz Rocznik statystyczny sądownictwa powszechnego i wojewskiego 2010 - 2014.

Siemens

Sprawa Siemens to największa afera korupcyjna w powojennej historii Niemiec. Nielegalny proceder, w który zaangażował się gigant, polegał na funkcjonowaniu przez lata „czarnych kas”, na których gromadzono środki o korupcyjnym przeznaczeniu. Z czarnych kas płacono urzędnikom oraz przedstawicielom firm fikcyjne należności lub wypłacano podstawionym osobom honoraria za nieistniejące usługi doradcze. Tymczasem sumy te trafiały tak naprawdę do urzędników lub oficjeli z państw, w których Siemens starał się o zdobycie milionowych kontraktów telekomunikacyjnych i elektrotechnicznych, w zamian za przyznanie im konkretnego zlecenia. Zgodnie z danymi przedstawionymi przez amerykańską Securities and Exchange Commission (SEC), w latach 2001 – 2007 Siemens dokonał przynajmniej 4,283 nielegalnych płatności, na łączną sumę ok. 1.4 mld USD.

W wyniku ugód z amerykańskimi i europejskimi organami ścigania spółka zapłaciła do dziś około 1.6 mld USD kar, a w wyniku skandalu do dymisji zmuszeni zostali przewodniczący zarządu Klaus Kleinfeld oraz szef rady nadzorczej Heinrich von Pierer. Zgodnie z warunkami ugody, wszczęto również wewnętrzne postępowanie wyjaśniające, które potwierdziło szereg nieprawidłowości. W ciągu kilku miesięcy spółka wymieniła 80% kierownictwa pierwszego szczebla, 70% drugiego szczebla oraz 40% trzeciego szczebla.

Zatrudniono również na stanowisku compliance officer’a byłego niemieckiego ministra finansów Theo Weigela. Spółka pod wodzą nowego CEO Petera Löschera drastycznie zmieniła podejście do biznesu oraz wprowadziła rygorystyczne rozwiązania antykorupcyjne. Skandal, łącznie z wypłatą zasądzonych kar, implementacją systemu zapobiegania korupcji oraz niezbędną obsługą prawną i księgową kosztował spółkę ok. 2.9 mld EUR.

GSK

Chińska RL nałożyła karę na brytyjską spółkę farmaceutyczną GlaxoSmithKline w wysokości 490 mln USD po tym jak sąd uznał ją winną korupcji.

Udowodniono, że spółka wręczała łapówki lekarzom oraz szpitalom m.in. poprzez biura turystyczne w celu promocji ich produktów. Spółka kładła również zbyt duży nacisk na bonusy związane z efektywnością sprzedaży, co dodatkowo nakłaniało do wręczania łapówek. Ponadto szefowi operacji na rynek chiński wymierzono trzyletnią karę więzienia w zawieszeniu. Został także deportowany do Wielkiej Brytanii. Kary więzienia w zawieszeniu orzeczono również wobec innych członków kadry menadżerskiej.

Podczas jednodniowego procesu w sądzie w Changsha, GSK zostało oskarżone o wygenerowanie nielegalnego przychodu na poziomie 150 mln USD. W związku z wyrokiem spółka zmieniła zasady wynagradzania, kontaktu pracowników z sektorem healthcare oraz wprowadziła wzmożony nadzór nad płatnościami oraz fakturowaniem.

Wyrok ten jednak nie był końcem badania nielegalnej działalności spółki. Zarówno brytyjskie Serious Fraud Office (SFO) oraz amerykański Department of Justice (DOJ)

posiadają uprawnienia pozwalające im ścigać korupcję poza obszarem swojego państwa. Toczące się postępowania nie dotyczą jedynie procedury chińskiego, a szerszego zakresu działań spółki w innych krajach na świecie.

W 2014 r. SFO wszczęło śledztwo skupiające się na praktykach sprzedażowych zakazanych pod brytyjską ustawą Bribery Act 2011. Z kolei DOJ poddało ocenie działania spółki polegające na korumpowaniu zagranicznych urzędników, co jest zabronione na podstawie ustawy Foreign Corrupt Practices Act. Wynik prowadzonych śledztw może mieć negatywne konsekwencje dla GSK biorąc pod uwagę twarde dowody korupcji w Chinach.

Hewlett-Packard

W 2014 roku spółka została zobowiązana do zapłaty 108 mln USD w związku z zawartą ugodą z amerykańską komisją papierów wartościowych i giełd (SEC) oraz resortem sprawiedliwości po udowodnieniu skandalu korupcyjnego w oddziałach spółki w Polsce, Rosji i Meksyku.

Nielegalne działanie spółki polegało na korumpowaniu urzędników państwowych w celach zawierania umów w sektorze zamówień publicznych. Korupcję ujawniono w związku z zamówieniami na informatyzację Komendy Głównej Policji, a także w związku z zamówieniami w biurze Prokuratora Generalnego Federacji Rosyjskiej oraz dla meksykańskiej publicznej spółki paliwowej Petroleos Mexicanos.

Amerykański resort sprawiedliwości w informacji nt. ugody poinformował, że w Polsce od 2006 r. do co najmniej 2010 r. oddział koncernu fałszował księgi i obchodził kontrole wewnętrzne, by realizować i ukryć spisek mający na celu korupcyjne zabezpieczenie i utrzymanie milionów dolarów w kontraktach technologicznych z Komendą Główną Policji. Łapówki łącznie wyniosły ponad 600 tys. USD w formie pieniężnej, upominków, wycieczek oraz rozrywek dostarczanych dyrektorowi technologii informatycznych i komunikacyjnych KGP.

W 2014 roku w związku z prowadzonym śledztwem 41 osób usłyszało łącznie 69 zarzutów.



Regulacje w obszarze white collar crime - tendencje zmian

Projektowane zmiany normatywne

Jednoznaczne zdefiniowanie obszaru regulacji white collar crime nastręcza pewnych trudności. Ich główną przyczyną jest wielopostaciowość samego zjawiska przestępczości gospodarczej i jego wewnętrzna niejednorodność. Identyfikacji regulacji należących do tego obszaru nie ułatwia również rosnąca liczba nowych form działalności przedsiębiorstw, otwierająca kolejne pola do nadużyć kwalifikowanych jako WCC. Wynika to przede wszystkim, choć nie tylko, ze zwiększonego wykorzystania nowych technologii, a także z postępującej cyfryzacji.

Celem poniższego zestawienia jest próba zobrazowania aktualnych kierunków zmian legislacyjnych w ramach regulacji WCC. Na obraz tendencji regulacyjnych w interesującym nas obszarze składają się jednak nie tylko projekty konkretnych aktów normatywnych, ale też przyjmowane przez rząd dokumenty programowe i strategiczne, definiujące cele i formy przeciwdziałania i zwalczania przestępczości gospodarczej w określonym horyzoncie czasowym. Obecnie najważniejszym dokumentem tego typu jest przyjęty 6 października 2015 r. rządowy „Program przeciwdziałania i zwalczania przestępczości gospodarczej” na lata 2015 - 2020, dlatego też zostanie on omówiony w dalszej części raportu.

Zmiany w obowiązkowych rozliczeniach między przedsiębiorcami za pośrednictwem banku

Rządowy projekt ustawy o zmianie ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych, ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych oraz ustawy o swobodzie działalności gospodarczej

Etap prac ²³	11 marca 2016 r. projekt został skierowany do pierwszego czytania na posiedzeniu Sejmu (druk sejmowy nr 322)
Istota rozwiązań ujętych w projekcie ²⁴	Obniżenie w ustawie o swobodzie działalności gospodarczej limitu wartości transakcji pomiędzy przedsiębiorcami obowiązkowo dokonywanych poprzez rachunek bankowy, z obecnych 15 tys. EUR na 15 tys. PLN. Jednocześnie, ze względu na prewencyjny charakter proponowanej zmiany, zasadne jest wprowadzenie regulacji w ustawach o podatkach dochodowych, polegających na braku prawa do zaliczenia do kosztów uzyskania przychodów, a także konieczności zmniejszenia takich kosztów o kwotę płatności w przypadku, gdy podatnik dokonałby płatności z naruszeniem postanowień ustawy o swobodzie działalności gospodarczej, a więc z pominięciem rachunku bankowego.

²³ Według stanu na dzień 14 marca 2016 r.

²⁴ Na podstawie informacji o projekcie zamieszczonych w Wykazie prac legislacyjnych i programowych Rady Ministrów.

W projekcie proponuje się zmianę art. 22 ust. 1 pkt 2 ustawy o swobodzie działalności gospodarczej poprzez nadanie mu nowego brzmienia: „jednorazowa wartość transakcji, bez względu na liczbę wynikających z niej płatności, przekracza równowartość 15 tys. PLN.” Zmiana ta znacznie obniża wartość transakcji, w odniesieniu do których przedsiębiorcy mają obowiązek rozliczeń za pośrednictwem rachunku bankowego (z 15 tys. EUR do 15 tys. PLN, bez względu na liczbę płatności w ramach tej transakcji). Ponadto wprowadza się sankcję, w razie naruszenia obowiązku rozliczeń w formie bezgotówkowej, w postaci zakazu zaliczenia do kosztów uzyskania przychodów takich kosztów, za które zapłacono z naruszeniem obowiązku określonego w ustawie o swobodzie działalności gospodarczej. Nowe przepisy miałyby stosować się do płatności dokonywanych w roku podatkowym rozpoczynającym się po dniu 31 grudnia 2016 roku.

Zmiany w kompetencjach nadzorczych Komisji Nadzoru Finansowego

Rządowy projekt ustawy o zmianie ustawy – Prawo bankowe oraz ustawy o spółdzielczych kasach oszczędnościowo-kredytowych

Etap prac	13 stycznia 2016 r. projekt został skierowany do konsultacji publicznych, uzgodnień międzyresortowych i opiniowania.
Istota rozwiązań ujętych w projekcie	Celem projektu ustawy jest usprawnienie procesu nadzoru nad rynkiem finansowym i zwiększenie bezpieczeństwa tego rynku w drodze nowelizacji ustaw regulujących zasady funkcjonowania dwóch grup podmiotów nadzorowanych przez Komisję Nadzoru Finansowego, prowadzących działalność depozytowo-kredytową, tj. banków i spółdzielczych kas oszczędnościowo kredytowych (skok).

Projekt przyznaje Komisji Nadzoru Finansowego uprawnienia polegające na możliwości zobowiązania banku bądź kasy do zlecenia wskazanemu biegłemu lub rzeczoznawcy ponownego badania wyceny zabezpieczeń ekspozycji kredytowych (art. 1 pkt 1 i art. 2 pkt 1 projektu), w przypadku stwierdzenia nieprawidłowości w wycenie zabezpieczeń. W przypadku stwierdzenia nieprawidłowości pierwotnej wyceny bank i kasa spółdzielcze będą ponosić koszty ponownej wyceny. KNF może również bezpośrednio zlecić wykonanie podobnej wyceny, której to ponosi koszty, chyba, że stwierdzi się w ponownej wycenie nieprawidłowości, wtedy koszty poniesie bank bądź kasa.

Ponadto, projekt zmienia art. 142 ustawy Prawo bankowe poprzez dodanie przesłanki „powstania groźby zaprzestania spłacania zobowiązań przez bank” jako podstawy do podjęcia przez KNF decyzji o ustanowieniu zarządu komisarycznego na czas realizacji programu postępowania naprawczego. Dodatkowo projekt dodaje również art. 145a, w którym przyznaje KNF kompetencję do podjęcia decyzji o ustanowieniu zarządu komisarycznego również wtedy, gdy działalność banku „wykazuje rażące lub uporczywe naruszanie przepisów prawa”. Zarząd taki KNF ustanowi na okres niezbędny do usunięcia nieprawidłowości związanych z rażącym lub uporczywym naruszaniem przepisów prawa.

W przypadku ustawy o spółdzielczych kasach oszczędnościowo-kredytowych kolejną zmianą, oprócz możliwości ponownej wyceny zabezpieczeń ekspozycji kredytowych opisanej powyżej, jest to, że w art. 73 ustawy o s.k.o.k wprowadzono nowy ust. 1a. Stanowi on, że KNF w przypadku gdy „jest to uzasadnione skalą działalności kasy” może podjąć decyzję o ustanowieniu zarządu komisarycznego, w skład którego wejdą co najmniej 2 osoby (art. 2 ust. 2 pkt a) projektu). Do zarządu komisarycznego mają stosować się odpowiednio przepisy o zarządcy komisarycznym.

Wprowadzenie klauzuli przeciwko unikaniu opodatkowania

Rządowy projekt ustawy o zmianie ustawy – Ordynacja podatkowa oraz niektórych innych ustaw

Etap prac	3 marca 2016 r. projekt był przedmiotem obrad Komisji Prawniczej, która dopracowała go pod względem prawnym, redakcyjnym i legislacyjnym. Komisja zleciła wnioskodawcy uaktualnienie uzasadnienia projektu, a także uwzględnienie ustaleń Komisji w tekście samego projektu oraz jego przekazanie Komisji w trybie roboczym w celu weryfikacji sposobu ich uwzględnienia.
Istota rozwiązań ujętych w projekcie	Korzystając z doświadczeń międzynarodowych w zwalczaniu unikania obowiązków podatkowych proponuje się powrót do koncepcji wprowadzenia klauzuli przeciwko unikaniu opodatkowania, razem z funkcją niezależnego nadzoru ekspercko-społecznego. Wprowadzenie do polskiego porządku prawnego klauzuli przeciwko unikaniu opodatkowania uporządkuje system prawa podatkowego, wyznaczając granice dopuszczalnej optymalizacji podatkowej oraz wzmocni autonomię prawa podatkowego wobec prawa cywilnego. Stosowanie klauzuli będzie powiązane z licznymi rozwiązaniami zabezpieczającymi: wydawanie na wniosek podatnika opinii zabezpieczających, ekspercka Rada ds. Unikania Opodatkowania opiniująca sporne sprawy, niewykonalność spornych decyzji, wyłączna właściwość Ministra Finansów w sprawach klauzuli, możliwość korekty deklaracji w końcowej fazie postępowania podatkowego w zakresie stosowania klauzuli. Wprowadzenie do Ordynacji podatkowej klauzuli generalnej przeciwko unikaniu opodatkowania wymaga zmian w podatku od towarów i usług.

Projekt zakłada wprowadzenie do Ordynacji podatkowej nowego działu „Przeciwdziałanie unikaniu opodatkowania”, czyli art. 119a i kolejnych. W art. 119a § 1 proponuje się wprowadzenie definicji tego, jakie czynności są unikaniem opodatkowania tj. „Czynność dokonana przede wszystkim w celu osiągnięcia korzyści podatkowej, sprzecznej w danych okolicznościach z przedmiotem i celem przepisu ustawy podatkowej, nie skutkuje osiągnięciem korzyści podatkowej, jeżeli sposób działania był sztuczny”.

Skutkiem uznania czynności za czynność sztuczną (unikanie opodatkowania) jest określenie skutków podatkowych na podstawie takiego stanu rzeczy, jaki mógłby zaistnieć, gdyby dokonano czynności odpowiedniej. Za odpowiednią

uznaje się czynność, której podmiot mógłby w danych okolicznościach dokonać, jeżeli działałby rozsądnie i kierował się zgodnymi z prawem celami innymi niż osiągnięcie korzyści podatkowej sprzecznej z przedmiotem i celem przepisu ustawy podatkowej. Jeżeli jednak w toku postępowania strona wskaże czynność odpowiednią, skutki podatkowe określa się na podstawie takiego stanu rzeczy, jaki zaistniałby, gdyby dokonano tej właśnie czynności (119a § 2 ustawy).

Inaczej określa się jednak skutki podatkowe, gdy jedynym celem dokonania czynności, o której mowa w 119a § 1, było osiągnięcie korzyści podatkowej, wtedy to skutki podatkowe określa się na podstawie takiego stanu rzeczy, jaki zaistniałby, gdyby czynności nie dokonano.

Nowelizacja przepisów prawa karnego – przestępstwo prania brudnych pieniędzy i wspomagania terroryzmu

Ustawa z dnia 9 października 2015 r. o zmianie ustawy - Kodeks karny oraz niektórych innych ustaw

Etap prac	Ustawa została przyjęta przez parlament 9 października 2015 r., jednak zastrzeżony w przepisach przejściowych okres vacatio legis upłynął dopiero 13 lutego 2016 r. i z tą datą analizowana regulacja nabrała mocy obowiązującej.
Istota rozwiązań ujętych w projekcie	Celem projektu jest implementacja dyrektywy 2014/62/UE z 15 maja 2014 r. w sprawie prawnokarnych środków ochrony euro i innych walut przed fałszowaniem zastępującej decyzję ramową Rady 2000/383/WSiSW (Dz. Urz. UE L 151 z 2014 r., s. 1). Termin transpozycji dyrektywy upływa 23 maja 2016 r. Ponadto projekt przewiduje wprowadzenie do Kodeksu karnego zmian, których celem jest dostosowanie polskiego prawa karnego do zaleceń Komitetu Ekspertów ds. Oceny Systemów Zwalczania Procederu Prania Pieniędzy i Finansowania Terroryzmu Rady Europy (Moneyval), przedstawionych w 2013 r. w ramach 4 rundy oceny.

Ustawa zmienia przepisy kodeksu karnego, karnego skarbowego oraz kodeksu wykroczeń. Dla niniejszego opracowania ważne są zmiany w kodeksie karnym. W ustawie tej zmieniono art. 165a, art. 299 oraz art. 310.

Zgodnie ze zmianą, obecnie karalny jest już „zamiar” sfinansowania przestępstwa o charakterze terrorystycznym, podczas gdy wcześniej karalność obejmowała tylko działanie w celu takiego sfinansowania. Dodatkowo, dodano, że karalne jest także ich udostępnienie zorganizowanej grupie lub związkowi mającym na celu popełnienie takiego przestępstwa lub osobie biorącej udział w takiej grupie lub związku. Wprowadzono również zmianę określenia tego, jakie działanie stanowi przestępstwo. Nowelizacja wprowadziła karalność posiadania, używania, ukrywania przedmiotów ruchomych i nieruchomości pochodzących z korzyści związanych z popełnieniem czynu zabronionego, a także dokonywania ich transferu lub konwersji oraz pomagania do przenoszenia ich własności lub posiadania.

Nowa ustawa o Prokuraturze

Ustawa z dnia 28 stycznia 2016 r. Prawo o prokuraturze

Etap prac	Ustawa została przyjęta przez Sejm RP 28 stycznia 2016 r. (Senat nie wniósł poprawek) i podpisana przez Prezydenta 12 lutego 2016 r. Zastrzeżony w przepisach przejściowych okres vacatio legis upłynął 4 marca 2016 r. i dopiero z tą datą analizowana regulacja nabrała mocy obowiązującej.
Istota rozwiązań ujętych w projekcie	Połączenie stanowisk Prokuratora Generalnego i Ministra Sprawiedliwości.

Nowa ustawa łączy funkcję Ministra Sprawiedliwości oraz Prokuratora Generalnego, przy czym Prokurator Generalny będzie również przełożonym prokuratorów powszechnych jednostek organizacyjnych prokuratury oraz prokuratorów Instytutu Pamięci Narodowej (art. 13 ust. 2).

Ważnym, nowym uprawnieniem Prokuratora Generalnego oraz kierowników jednostek organizacyjnych prokuratury jest to, że mogą oni przekazać mediom osobiście, lub upoważnić w tym celu innego prokuratora, informacje z toczącego się postępowania przygotowawczego lub dotyczące działalności prokuratury, z wyłączeniem informacji niejawnych, mając na uwadze ważny interes publiczny (art. 12 § 2). Prokurator Generalny ma także rozszerzone kompetencje w zakresie czynności operacyjno-rozpoznawczych. Może on zwrócić się o przeprowadzenie takich czynności podejmowanych przez właściwe uprawnione organy, jeżeli pozostawałyby one w bezpośrednim związku z toczącym się postępowaniem przygotowawczym. Prokurator Generalny może zapoznać się z materiałami zgromadzonymi w toku takich czynności (art. 57 § 3).

Zmianą dotyczącą każdego prokuratora jest to, że będzie on obowiązany wykonywać zarządzenia, wytyczne i polecenia prokuratora przełożonego (art. 7 ust. 2), a nadto prokurator przełożony będzie uprawniony do zmiany lub uchylecia decyzji prokuratora podległego (art. 8. § 1). Może to prowadzić do zmniejszenia niezależności prokuratorowskiej.

Zmiany w ustawie o odpowiedzialności podmiotów zbiorowych za czyny zabronione pod groźbą kary

Rządowy projekt ustawy o zmianie ustawy – Prawo zamówień publicznych oraz niektórych innych ustaw

Etap prac	24 marca 2016 r. projekt został skierowany do Sejmu.
Istota rozwiązań ujętych w projekcie	Projekt wprowadza nowy środek zapobiegawczy w trakcie trwania postępowania lub w trakcie postępowania karnego albo postępowania w sprawie o przestępstwo skarbowe przeciwko podmiotowi zbiorowemu.

Projekt zmienia art. 26a ustawy o odpowiedzialności podmiotów zbiorowych pod groźbą kary, wprowadzając nowy środek zapobiegawczy – zakaz ubiegania się o zamówienia publiczne. Po nowelizacji katalog środków zapobiegawczych, możliwych do zastosowania na czas trwania postępowania będzie obejmował:

- zakaz łączenia się, podziału lub przekształcenia się podmiotu zbiorowego,
- zakaz ubiegania się o zamówienia publiczne,
- zakaz obciążania bez zgody sądu swojego majątku,
- zakaz zbywania bez zgody sądu określonych przez sąd składników majątkowych.

Na postanowienie w przedmiocie środka zapobiegawczego przysługuje zażalenie.

Zmiany w ustawie o Policji

Ustawa z dnia 15 stycznia 2016 r. o zmianie ustawy o Policji oraz niektórych innych ustaw

Etap prac	Ustawa została przyjęta przez Sejm RP 15 stycznia 2016 r. (Senat nie wniósł poprawek) i podpisana przez Prezydenta w dniu 3 lutego 2016 r. Zastrzeżony w przepisach przejściowych okres vacatio legis upłynął 7 lutego 2016 r. Dopiero z tą datą analizowana regulacja nabrała mocy obowiązującej.
Istota rozwiązań ujętych w projekcie	Projekt dotyczy uregulowania zagadnień z zakresu przesłanek stosowania kontroli operacyjnej i dostępu do danych telekomunikacyjnych, rodzajów środków niejawnego pozyskiwania informacji, okresu prowadzenia kontroli operacyjnej, zasad i procedur dotyczących weryfikacji i niszczenia danych telekomunikacyjnych, pocztowych i internetowych zbędnych dla prowadzonego postępowania, procedur kontroli pozyskiwania danych telekomunikacyjnych, pocztowych i internetowych, zasad postępowania z materiałami, które mogą zawierać informacje objęte tajemnicą zawodową albo są objęte zakazami dowodowymi.

Ustawa umożliwia pozyskiwanie przez Policję danych telekomunikacyjnych bez uprzedniej kontroli, stanowiąc, że kontrolę następczą nad uzyskiwaniem przez Policję danych telekomunikacyjnych, pocztowych lub internetowych sprawuje sąd okręgowy właściwy dla siedziby organu Policji, któremu udostępniono te dane (art. 20ca ust. 1). Natomiast organy Policji mają przekazywać z zachowaniem przepisów o ochronie informacji niejawnych, sądom okręgowym, w okresach półrocznych, sprawozdania obejmujące:

- liczbę przypadków pozyskania w okresie sprawozdawczym danych oraz ich rodzaj,
- kwalifikacje prawne czynów, w związku z zaistnieniem których wystąpiono o dane albo informacje o pozyskaniu danych w celu ratowania życia lub zdrowia ludzkiego bądź wsparcia działań poszukiwawczych lub ratowniczych (art. 20ca ust. 2).

Odesłanie do przepisów o ochronie informacji niejawnych sprawia, że informacje zawarte w sprawozdaniach nie będą informacją publiczną i nie będzie do nich dostępu. Natomiast sąd w ramach kontroli informuje organ Policji o wynikach kontroli (art. 20ca ust. 4), nie może jednak żądać zniszczenia zgromadzonych danych.

W celu zapobiegania lub wykrywania przestępstw albo w celu ratowania życia lub zdrowia ludzkiego bądź wsparcia działań poszukiwawczych lub ratowniczych, na podstawie art. 20cb ust. 1, Policja może uzyskiwać i przetwarzać bez wiedzy i zgody osoby, której dotyczą dane:

- z wykazu, o którym mowa w art. 179 ust. 9 ustawy z dnia 16 lipca 2004 r. – Prawo telekomunikacyjne,
- o których mowa w art. 161 ustawy z dnia 16 lipca 2004 r. – Prawo telekomunikacyjne,

- w przypadku użytkownika, który nie jest osobą fizyczną numer zakończenia sieci oraz siedzibę lub miejsce wykonywania działalności gospodarczej, firmę lub nazwę i formę organizacyjną tego użytkownika,
- w przypadku stacjonarnej publicznej sieci telekomunikacyjnej – także nazwę miejscowości oraz ulicy, przy której znajduje się zakończenie sieci, udostępnione użytkownikowi.

Te dane są wyłączone spod kontroli następczej sądu (art. 20ca ust. 5).

Jeśli chodzi o dane internetowe, to w celu zapobiegania lub wykrywania przestępstw albo w celu ratowania życia lub zdrowia ludzkiego, bądź wsparcia działań poszukiwawczych lub ratowniczych, Policja może uzyskiwać dane określone m.in. w ustawie o świadczeniu usług drogą elektroniczną, które określa „danymi internetowymi” (art. 20c ust. 1 pkt 3). Taka definicja jest uważana za bardzo szeroką, gdyż obejmować ma nie tylko dane użytkownika, ale także informacje na jakie strony i jak często się loguje. Dane te Policja będzie mogła przetwarzać bez wiedzy i zgody osoby, której dotyczą (art. 20c ust. 1).

Przedsiębiorca telekomunikacyjny, operator pocztowy lub usługodawca świadczący usługi drogą elektroniczną ma obowiązek udostępniać nieodpłatnie dane, o których mowa w art. 20c ust. 1, czyli dane telekomunikacyjne, pocztowe i internetowe.

Program rządowy na lata 2015 - 2020

6 października 2015 r. Rada Ministrów uchwaliła „Program przeciwdziałania i zwalczania przestępczości gospodarczej na lata 2015 – 2020” (Program), opracowany przez Ministerstwo Spraw Wewnętrznych we współpracy z Ministerstwem Finansów i Prokuraturą. Dokument był konsultowany ze służbami i urzędami właściwymi w zakresie przeciwdziałania i zwalczania przestępczości gospodarczej, a także z przedstawicielami branż najbardziej narażonych na występowanie tego zjawiska. Program jest dokumentem o charakterze operacyjno-wdrożeniowym²⁵, co znaczy, że jego celem jest realizacja ogólnej strategii rozwoju oraz identyfikacja i wprowadzenie niezbędnych dla jej wdrożenia działań zgodnie z ustalonym systemem finansowania i realizacji. Dokument nie ma charakteru normatywnego, w związku z czym nie stanowi źródła prawa – formułuje jedynie adresowane do organów władzy publicznej dyrektywy działania. Podstawą ustanowienia Programu jest Strategia Sprawne Państwo 2020, będąca jedną z dziewięciu zintegrowanych strategii rozwoju kraju. Strategia wyznacza siedem głównych celów, a wśród nich zwiększenie sprawności instytucjonalnej państwa, dobre prawo, skuteczny wymiar sprawiedliwości i prokuraturę oraz zapewnienie wysokiego poziomu bezpieczeństwa i porządku publicznego. W ramach ostatniego z nich, zakłada się przeciwdziałanie i zwalczanie przestępstw oraz zagrożeń dla bezpieczeństwa i porządku publicznego, obejmujące m.in. ograniczenie przestępczości gospodarczej i odzyskiwanie mienia pochodzącego z przestępstw.

²⁵ W rozumieniu ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju.

Jak wynika z treści Programu, głównym motywem jego opracowania są wysokie koszty ekonomiczne i społeczne przestępczości gospodarczej. W celu minimalizacji tego zjawiska Program wymienia główne obszary polityki państwa, identyfikuje niezbędne działania w zakresie każdego z nich oraz ustanawia zasady ich koordynacji. Dokument stanowi realizację koncepcji zintegrowanego podejścia do zjawiska przestępczości, postulowanej na forum Unii Europejskiej. Program zakłada pogłębienie współpracy między organami publicznymi (uwzględniając w tym m.in. służby ścigania i organy administracji centralnej i samorządowej) i przewiduje współdziałanie z jednostkami prywatnymi czy przedstawicielami środowisk naukowych. Założeniem Programu jest korzystanie ze wszystkich dostępnych instrumentów służących przeciwdziałaniu i zwalczaniu przestępczości gospodarczej, przy ich wzajemnym uzupełnianiu się. Dokument składa się z czterech rozdziałów obejmujących: ogólne założenia i systematykę Programu, diagnozę zjawiska przestępczości gospodarczej oraz systemu jej przeciwdziałania i zwalczania, cele główne i szczegółowe Programu, a także mechanizmy jego realizacji.

Na uwagę zasługuje w szczególności kwestia ram czasowych oraz kierunków interwencji w zakresie terytorialnym. Jak wskazuje nazwa Programu, obejmuje on okres sześcioletni, od 2015 do 2020 roku. W tym okresie tworzone będą coroczne rezerwy celowe na jego finansowanie. Jak jednak podkreślają autorzy Programu, przeciwdziałanie i zwalczanie przestępczości gospodarczej jest procesem ciągłym i istotnym z punktu widzenia bezpieczeństwa ekonomicznego państwa, w związku z czym działania przewidziane w ramach Programu nie są ograniczone datą jego zakończenia i konieczna jest kontynuacja działalności zmierzającej do ograniczania tego zjawiska. Ponadto, adresatami Programu są przede wszystkim organy centralne, a wskazane w nim rozwiązania prawne i organizacyjne dotyczą poziomu krajowego, przy czym realizacja Programu odbywa się na poziomie wszystkich struktur geograficzno-przestrzennych kraju. W związku z tym, konieczne było zmapowanie ryzyk i odpowiednie umiejscowienie zintegrowanych działań pilotażowych przy uwzględnieniu lokalnej specyfiki zagrożeń przestępczością gospodarczą i jej konkretnymi formami.

W części poświęconej diagnozie przestępczości gospodarczej, Program prezentuje definicję tego zjawiska, akcentując jego wieloaspektowość, i wskazuje główne obszary zagrożone tym rodzajem przestępczości. Zgodnie z Programem, działania sprawców dostosowywane są do bieżącej sytuacji gospodarczej i prawnej, w związku z czym powstaje wiele nowych form tego rodzaju przestępczości. Przestępczości tego typu sprzyja również rozwój nowoczesnych technologii. Do głównych obszarów przestępczości gospodarczej Program zalicza:

- przestępczość podatkową, w szczególności dotyczącą podatku od towarów i usług oraz podatku akcyzowego,
- przestępczość na rynku bankowym,
- przestępczość na rynku ubezpieczeń,

- pranie pieniędzy pochodzących z przestępstw gospodarczych,
- przestępstwa na szkodę interesów finansowych RP i UE,
- przestępstwa związane z funkcjonowaniem rynku gier hazardowych,
- przestępczość na rynku kapitałowym,
- nielegalny obrót i składowanie odpadów oraz substancji niebezpiecznych.

W Programie zdefiniowano również system przeciwdziałania i zwalczania przestępczości gospodarczej. Przede wszystkim opiera się on na współpracy resortu finansów, resortu spraw wewnętrznych, resortu obrony narodowej oraz podległych im służb, organów i instytucji. W systemie ważną rolę pełnią również jednostki bezpośrednio nadzorowane przez Prezesa Rady Ministrów: Agencja Bezpieczeństwa Wewnętrznego, Centralne Biuro Antykorupcyjne czy Komisja Nadzoru Finansowego.

Najistotniejsza część Programu dotyczy jego celów i mechanizmów realizacji. Głównym celem Programu, wynikającym bezpośrednio z przywoływanej wcześniej Strategii Sprawne Państwo 2020, jest ograniczenie przestępczości gospodarczej. Celowi temu towarzyszą cele szczegółowe wraz ze skonkretyzowanymi zadaniami wskazanymi w planie działania, który stanowi wykaz priorytetów legislacyjnych i organizacyjnych, mających na celu zwiększenie efektywności państwa w zakresie przeciwdziałania i zwalczania przestępczości gospodarczej. Cele szczegółowe obejmują:

■ **wzmocnienie przeciwdziałania przestępczości gospodarczej**

wśród działań realizujących powyższy cel znajduje się utworzenie rejestru zwiększającego bezpieczeństwo funkcjonowania rynku finansowego czy zmapowanie i bieżąca aktualizacja zagrożeń przestępczością podatkową (w szczególności dotyczącą podatku VAT i akcyzowego)

■ **zwiększenie skuteczności zwalczania przestępczości gospodarczej**

plan działań wskazuje na konieczność identyfikacji obszarów szczególnie zagrożonych przestępczością gospodarczą, a także wypracowanie taktyki i standardów przy zwalczaniu jej wybranych aspektów, co istotne, wykorzystane mają być instrumenty zwalczania przestępczości ekonomicznej realizowane w ramach projektów unijnych

■ **wzmocnienie efektywności odzyskiwania mienia pochodzącego z przestępstw**

głównym działaniem w tym zakresie będzie przygotowanie zmian prawnych umożliwiających skuteczną wymianę informacji między odpowiednimi służbami i instytucjami na temat składników majątkowych sprawców przestępstw oraz opracowanie jednolitego systemu ewidencji zabezpieczonego mienia oraz stworzenia mechanizmów efektywnego zarządzania mieniem, z ewentualnym uwzględnieniem możliwości wykorzystania go

Program określa również podstawowe mierniki jego realizacji, umożliwiające ocenę efektywności prowadzonych na tej podstawie działań. Wskaźniki dotyczą zarówno wdrażania Programu (mierzone realizacją planu zadań czy liczbą kontroli), jak i jego skutków (mierzonych liczbą skazań za przestępstwa gospodarcze czy skutecznością odzyskiwania mienia z przestępstw). Mierniki realizacji Programu pozwalają monitorować wprowadzanie zmian i ich skutki oraz służyć ewaluacji Programu.

Skuteczność Programu, w ocenie jego autorów, uzależniona jest od realizacji następujących celów strategicznych:

- usprawnienia systemu przeciwdziałania i zwalczania przestępczości gospodarczej na poziomie strategicznym, w tym zwiększenia skuteczności działań koordynacyjnych,
- zwiększenia skuteczności instrumentów przeciwdziałania i zwalczania przestępczości gospodarczej w odniesieniu do poszczególnych obszarów jej występowania,
- zwiększenia wykorzystania pozaoperacyjnych metod przeciwdziałania i zwalczania tej formy przestępczości,
- rozwoju współpracy międzynarodowej i wdrażanie międzynarodowych standardów,
- podniesienia skuteczności systemu pozbawiania sprawców korzyści z nielegalnego procederu w zakresie zabezpieczania, ewidencjonowania, zarządzania i ostatecznie odzyskiwania mienia pochodzącego z przestępstw.

W tym zakresie podkreśla się istotną rolę współdziałania odpowiednich organów, służb i podmiotów oraz wymiany informacji między nimi. Zdaniem autorów Programu, w związku z fizyczną niemożnością stworzenia jednej bazy danych obejmującej informacje dotyczące przestępczości gospodarczej, konieczna jest wzmożona współpraca poprzez bezpośrednie kontakty, jak również tworzenie grup i zespołów koordynacyjnych. Ponadto, istotne jest efektywne działanie w zakresie odzyskiwania mienia z przestępstwa, gdyż motyw finansowy jest najistotniejszym bodźcem do ich popełniania. Zatem konieczne jest odpowiednie przetwarzanie uzyskanych informacji w celu identyfikacji korzyści majątkowych uzyskanych z działalności przestępczej. Ważnym elementem jest również angażowanie się w projekty międzynarodowe, zwłaszcza realizowane w ramach Unii Europejskiej, np. EMPACT, który realizuje działania z zakresu przestępczości ekonomicznej.



Compliance jako narzędzie przeciwdziałające przestępczości gospodarczej

Compliance jako "tajna broń" przedsiębiorców

Compliance lub też „zarządzanie zgodnością” to pojęcie coraz częściej rozpoznawalne i poszukiwane przez przedsiębiorców w Polsce. Może stanowić pierwszą linię obrony przedsiębiorstw przed sprawcami nadużyć gospodarczych, którzy ciągle dostosowują sposoby swoich nielegalnych działań do zmieniających się uwarunkowań rynkowych, społecznych i prawnych, zmniejszając szanse na odparcie zagrożenia ze strony swoich „ofiar”.

Bez wątpienia każdy obszar działalności przedsiębiorstw obarczony jest ryzykiem braku zgodności z obowiązującymi przepisami prawa. Z kolei przestępczość gospodarcza to jedno z kluczowych zagrożeń dla funkcjonowania firmy, gdzie działania nawet jednej osoby mogą przynieść gigantyczne straty dla całego przedsiębiorstwa zarówno w wymiarze finansowym, jak i wizerunkowym.

Zgodnie z badaniem Przestępczości Gospodarczej w Polsce przeprowadzonym w 2016 r. przez PwC Polska, tylko 9% nadużyć w firmach zostaje wykrywanych w ramach wdrożonych elementów kultury organizacyjnej. Wynik ten należy uznać za niepokojący, szczególnie biorąc pod uwagę fakt, że prawie połowa (43%) sprawców nadużyć gospodarczych to „sprawcy wewnętrzni”, a więc osoby zatrudnione w przedsiębiorstwach. Według badania PwC, typowym sprawcą przestępstwa gospodarczego jest mężczyzna z wyższym wykształceniem, w średnim wieku, posiadający staż pracy w danej firmie od 3 do 5 lat. Znakomita część przestępstw gospodarczych wynika zatem z działań ludzi zaufanych, posiadających ogromną wiedzę na temat firmy, jej finansów oraz procedur.

Organami ścigania prowadzącymi postępowania w ramach szeroko pojętej przestępczości gospodarczej są Policja, prokuratura CBA i ABW oraz Żandarmeria Wojskowa. Obserwacja aktywności organów ścigania wskazuje na: trwającą „ofensywę” przeciwko podmiotom gospodarczym oraz gwałtowny wzrost liczby postępowań toczących się z udziałem lub przeciwko pracownikom firm, a także restrykcyjną wykładnię obowiązujących przepisów prawnych. Jednocześnie, jak wskazywaliśmy w naszym raporcie, działalność przestępcza „białych kołnierzyków” ma przekrojowy zasięg: może dotknąć właściwie każdej branży w każdym kraju świata.

Biorąc pod uwagę jak wiele w kontekście zachowania zgodności z prawem zależy od pracowników firm, których z całą pewnością nie da się skontrolować

na każdym etapie ich działalności, zarówno wewnętrznej jak i zewnętrznej, kluczowym aspektem staje się zbudowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej opartej na zasadach etyki, wdrażanie odpowiednich procedur oraz mechanizmów służących edukacji, prewencji, wykrywaniu, raportowaniu oraz mitygacji konsekwencji związanych z działaniem wbrew obowiązującym przepisom prawa. Tym są właśnie systemy compliance.

Jednocześnie, należy zwrócić uwagę na fakt, że pracownicy firm mogą mieć różne podejście i tolerancję w zakresie oceny ryzyka nieetycznego działania. Dlatego też, najbezpieczniejszą formą ustrukturyzowania oraz przestrzegania prawa w firmie jest wprowadzenie jasnych i zrozumiałych zasad compliance.

Posiadanie, przestrzeganie i egzekwowanie zasad systemów compliance może stanowić pierwszą linię obrony przedsiębiorstwa przed potencjalnymi zagrożeniami przestępstw gospodarczych.

Efektywny system compliance

Efektywny system compliance to rozbudowana analiza czynników ryzyka dla danej organizacji przeprowadzona w oparciu o cele, które firma sobie stawia. W dalszej kolejności należy stworzyć system procedur mających na celu podniesienie świadomości pracowników dotyczącej etycznej działalności biznesowej, ukazanie zagrożeń, wdrożenie kanałów kontroli i raportowania podejrzanych zachowań lub działań. Jednocześnie, kluczowym aspektem efektywnego systemu compliance jest egzekwowanie jego stosowania oraz budowanie kultury organizacyjnej opartej przede wszystkim na przestrzeganiu etyki.

Dlatego też, jako jeden z najczęściej wymienianych aspektów efektywnych systemów zarządzania zgodnością jest tzw. „tone at the top”, czyli przykład płynący z góry. Przekazywanie pracownikom kluczowych dla firmy wartości ma szanse odnieść nieporównywalnie lepszy skutek, jeśli zarząd oraz kadra menadżerska sama postrzegana jest jako działająca etycznie, niż jeżeli tylko pracownicy na niższych szczeblach są jedynymi zobowiązanymi do stosowania określonych przez firmę procedur. Skuteczne systemy compliance charakteryzują się również polityką „zero tolerancji”, w przypadku której zasady i procedury są jasno wyjaśniane, natomiast ich naruszanie nie jest tolerowane przez firmę na żadnym szczeblu oraz w żadnym przypadku. Firma daje tym samym jasny komunikat, że naruszenia zasad nie będą akceptowane ani w przypadku szeregowych pracowników, ani w odniesieniu do członków kadry zarządzającej czy nawet prezesów.

Zgodnie ze wskazówkami opublikowanymi przez Departament Sprawiedliwości USA odnośnie przestrzegania przepisów FCPA: „Program przestrzegania prawa powinien być stosowany począwszy od biura zarządu po magazyn i nikt nie powinien się znaleźć poza jego zasięgiem. Dlatego Departament Sprawiedliwości i Komisja Papierów Wartościowych i Giełd będą sprawdzać, czy firma realizująca program przestrzegania prawa posiada właściwe i jasne procedury dyscyplinarne, czy są one dostatecznie szybko wdrażane i czy są współmierne do naruszeń (...) Członkowie kierownictwa i pracownicy powinni być traktowani w równy sposób jeśli chodzi o przestrzeganie prawa i nikt nie

powinien być wykluczony z sankcji dyscyplinarnych w przypadku naruszeń. Nagradzanie właściwego postępowania i karanie nieprawidłowości wzmacniają kulturę przestrzegania prawa i zasad etyki w firmie.”

Rosnące skomplikowanie przepisów prawnych, wzmożona aktywność regulatorów, zwiększony nacisk społeczny na etykę postępowania oraz ryzyko utraty reputacji powodują, że wdrażanie systemów compliance nie tylko wpływa na postrzeganie firmy jako działającej etycznie, ale również na skuteczne zapobieżenie popełnienia przestępstwa gospodarczego na szkodę firmy. Kluczowym aspektem systemu compliance w zapobieganiu przestępczości gospodarczej jest jego skuteczność. W pierwszej kolejności należy pamiętać, że to osoby na stanowiskach kierowniczych odpowiadają za wdrożenie i egzekwowanie stosowania programu. Ponadto, cykliczne szkolenie pracowników i przypominanie im o obowiązku zachowania zgodności bezpośrednio przyczynia się do wzrostu efektywności systemów compliance. Kluczowe jest również zapewnienie kanałów raportowania o nieprawidłowościach (ang. whistleblowing) oraz zapewnienie, że sytuacja sygnalisty w firmie nie ulegnie pogorszeniu wskutek zareportowanego działania.

ISO - compliance

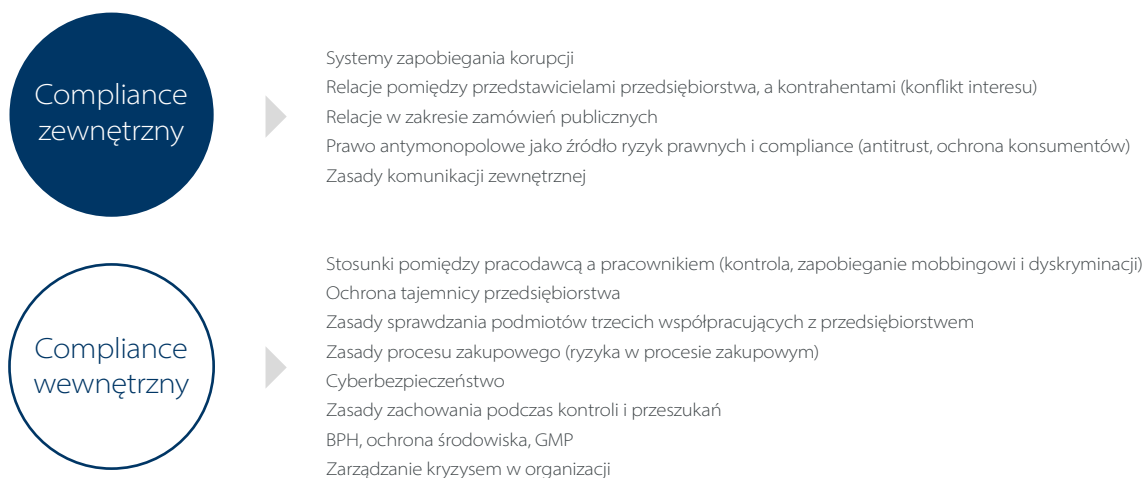
Wzrost zainteresowania oraz wagi przykładanej do zachowywania zgodności z prawem w działalności biznesowej jest szczególnie widoczne w działaniach ISO (International Organization for Standardization) zajmującej się wydawaniem międzynarodowych norm zgodności. Funkcjonowanie zgodnie z normami ISO to nie tylko oznaka potwierdzająca działanie zgodnie z międzynarodowymi wytycznymi, ale również prestiż oraz wzmocnienie swojej pozycji jako rzetelnego partnera handlowego.

Od 2014 roku funkcjonuje międzynarodowa norma ISO 19600 dotycząca wytycznych w zakresie zarządzania systemami compliance. Powyższe wytyczne mają zastosowanie do wprowadzania, rozwijania, oceniania skuteczności oraz ulepszania efektywnego systemu compliance w przedsiębiorstwie. Przedmiotowa norma może być wprowadzana przez wszystkie rodzaje organizacji od małych i średnich przedsiębiorstw oraz dużych korporacji po organizacje pozarządowe.

Pod koniec 2016 r. przewidywane jest opublikowanie normy ISO 37001 w sprawie antykorupcyjnych systemów zarządzania. Narzędzie to ma na celu pomóc organizacjom w zaprojektowaniu, wprowadzeniu, utrzymaniu oraz ulepszaniu programów antykorupcyjnych w przedsiębiorstwach. Norma zawiera zbiór globalnych dobrych praktyk w zakresie polityk antykorupcyjnych, które, aby uzyskać certyfikat ISO, muszą zostać wdrożone przez organizację.

Tworzenie międzynarodowych standardów w zakresie zarządzania polityką zgodności oraz przestrzegania norm antykorupcyjnych wskazuje na wzrastającą istotność zagadnień związanych z compliance na świecie.

Najważniejsze obszary systemu compliance



Standardowy model efektywnego systemu compliance wg DZP



Omówienie wyników ankiety dotyczącej compliance w przedsiębiorstwach

Badanie ankietowe przeprowadzone zostało w lutym 2016 r. Udział w nim wzięło 57 przedstawicieli kadry zarządzającej międzynarodowych korporacji i czołowych polskich przedsiębiorstw. Wśród ankietowanych znaleźli się m.in. członkowie zarządów, a także specjaliści ds. prawnych i wizerunkowych. Poniżej pokrótce omówione zostaną wyniki przeprowadzonego badania.²⁶



94,7%

uważa politykę compliance za skuteczny instrument ograniczania ryzyka naruszeń przepisów prawa i regulacji w firmie



52,6%

twierdzi, że skuteczność polityki compliance zależy od jej treści i stopnia dopasowania do specyfiki organizacji



73,7%

docenia aktywną komunikację wewnętrzną i zewnętrzną zarówno przy wdrażaniu polityki compliance, jak i przy minimalizowaniu skutków naruszeń



26,3%

uważa, że komunikacja pełni wyłącznie funkcję wspierającą dla compliance



84,2%

twierdzi, że wsparcie komunikacyjne umożliwia właściwe zrozumienie istoty compliance oraz przyczynia się do budowania właściwych postaw etycznych w firmie

²⁶ W niektórych spośród zadanych pytań możliwe było wskazanie więcej niż jednej odpowiedzi. Z tego względu, przedstawione dane statystyczne pokazują stosunek między ilością wskazań danego wariantu a ogólną liczbą osób biorących udział w badaniu.

Zdecydowana większość ankietowanych (80,7%) dostrzega związek pomiędzy naruszeniami polityki compliance a ryzykami zarówno dla reputacji firmy, jak i osób nią zarządzających. Główne skutki naruszeń to negatywne konsekwencje dla wizerunku przedsiębiorstwa, bojkoty konsumenckie oraz wykreowanie trwałego, negatywnego wizerunku w oczach opinii publicznej. Dlatego ponad 2/3 uczestników badania przy wyborze swoich partnerów biznesowych bierze pod uwagę firmy, które posiadają politykę compliance.

Wśród korzyści, jakie może przynieść organizacji wdrożenie polityki compliance, wskazano przede wszystkim budowę postaw etycznych w organizacji (70,2%), zwiększenie kontroli nad sposobem prowadzenia działalności (59,6%), oraz ułatwienie wykrywania i reagowania na nadużycia (54,4%). Warto wyróżnić również standaryzację procesów wewnętrznych (43,9%) oraz zmniejszenie ryzyka odpowiedzialności kadry zarządzającej (38,6%). Ponadto, wdrożenie polityki compliance oraz wyznaczenie osób odpowiedzialnych za nadzór nad jej przestrzeganiem, pozwala na uzyskanie niezależnego źródła opiniowania kierunków biznesowych firmy.

Dla większości ankietowanych, wdrożenie polityki compliance ma także pozytywny wpływ na zyski firmy: 61,4% wskazało na możliwość zwiększenia zysków dzięki postrzeganiu organizacji jako posiadającej solidne wzorce etyczne, a 47,4% na obniżenie ryzyka zapłaty kar jako czynnika zwiększającego zyski. Jednocześnie, 10,5% badanych było zdania, że compliance nie ma wpływu na wyniki finansowe, ma jednak pozytywny wpływ na wizerunek i bezpieczeństwo prawne. Wśród głównych korzyści działającej polityki compliance wskazano przede wszystkim budowę wizerunku firmy przestrzegającej wysokich standardów wśród klientów (87,7%), kontrahentów i konkurentów (77,2%) oraz pracowników (61,4%).

Uczestnicy badania wskazali także największe wady związane z wprowadzeniem polityki compliance. Aż 71,9% uważa, że polityka powoduje rozrost procedur wewnętrznych. Dla 31,6% wadę stanowią także koszty związane ze zwiększonym zatrudnieniem lub zmianą struktury organizacyjnej w celu wydzielenia osób odpowiedzialnych za nadzór i przestrzeganie polityki. Według 15,8% badanych wdrożenie compliance może prowadzić do pogorszenia wizerunku organizacji wśród własnych pracowników, którzy takie zmiany mogą odbierać jako niepotrzebne utrudnienia w codziennej pracy.

Prawie 2/3 badanych firm (61,4%) ma wdrożone procedury kryzysowe, które regulują również aspekty komunikacyjne, przy czym tylko 7% z nich prowadzi regularne szkolenia i przygotowuje pracowników do działania w sytuacji kryzysowej. Jednocześnie 24,6% uważa, że wdrożenie procedury w ich organizacji jest godne rozważenia.

Podsumowując, wyniki ankiety pokazują przede wszystkim, że świadomość w zakresie compliance wśród działających w Polsce przedsiębiorstw jest wysoka. Zdecydowana większość respondentów jest zgodna co do tego, że skuteczność compliance zależy od dopasowania jej do indywidualnej charakterystyki danej organizacji i od właściwych działań komunikacyjnych, które towarzyszą jej wdrożeniu.

W naszej ocenie, korzyści wynikające z wdrożenia systemu compliance przeważają nad wskazywanymi przez uczestników badania negatywnymi skutkami związanymi z jego wprowadzeniem. Jednocześnie, powierzenie procesu zaprojektowania i implementacji polityki compliance profesjonalistom może znacząco zminimalizować ryzyka związane z tym procesem.





Polityka compliance, a reputacja firmy



Nie sprzedam przyszłości dla szybkiego zysku

Werner von Siemens, 1884

Zgodność z zasadami czy szybki zysk?

Wszechobecna presja odniesienia sukcesu biznesowego, dynamicznie zmieniające się wyzwania rynkowe oraz próbujący za nimi nadążyć w regulacjach wymiar sprawiedliwości, tworzą współczesny klimat prowadzenia działalności gospodarczej. Równocześnie są to także jedne z najczęstszych dziś powodów, dla których przedsiębiorcy i ich pracownicy wybierają drogę na skróty, omijając lub naginając zasady określone w prawie i kodeksach etycznych.

Korupcja, defraudacje, nieuczciwe praktyki handlowe, łamanie praw pracowniczych czy zwykłe zaniedbania są wciąż obecne w życiu gospodarczym. Mimo groźby kary, dla wielu stanowią kuszącą metodę szybkiego wzbogacenia się, zdobycia nowego klienta lub rynku, czy po prostu łatwiejszego załatwienia trudnej sprawy. Częstym uzasadnieniem takiego postępowania bywa zwykła ignorancia legis.

Popełniane w przedsiębiorstwach przestępstwa gospodarcze powodują wymierne straty materialne. Według danych amerykańskiego stowarzyszenia Association of Certified Fraud Examiners (ACFE), zajmującego się gromadzeniem informacji o wykroczeniach przeciwko prawu w tym obszarze, amerykańskie spółki tracą w wyniku oszustw 5-7% swoich rocznych przychodów.

Z danych polskiej policji wynika, że liczba przestępstw gospodarczych w naszym kraju dość systematycznie rośnie i w 2014 r. wyniosła ponad 160 tys. Jeszcze 10 lat temu liczba ta była o prawie 30 tys. mniejsza. Co ciekawe, wzrost liczby przestępstw wcale nie idzie w parze ze wzrostem liczby przestępców. Policja w 2014 r. ujęła tylko 39 tys. takich osób, podczas gdy w rekordowym 2006 r. było ich prawie 60 tys. Oznacza to, że przestępcy są coraz odważniejsi, a ich czyny - bardziej złożone i naruszające większą liczbę paragrafów.

Ryba psuje się od głowy

Za blisko połowę wykrytych przestępstw na szkodę korporacji odpowiedzialni są ich pracownicy. Grupą, z której rekrutuje się największa liczba sprawców nadużyć gospodarczych w firmach jest – tak w Polsce, jak i na świecie – kadra zarządzająca. Badanie Nadużyć Gospodarczych 2015 przeprowadzone przez E&Y wśród 3800 przedstawicieli kadry kierowniczej wyższego szczebla pokazuje zatrważające dane na temat akceptowalności działań niezgodnych z prawem w biznesie. 61% badanych uważa mianowicie, że praktyki korupcyjne są powszechne. W Polsce takiego zdania jest aż 43% przedstawicieli kadry

Cierpi przede wszystkim reputacja

zarządzającej. 37% menedżerów twierdzi, że spółki często fałszują swoje sprawozdania zawyżając wyniki finansowe. W ich opinii, jednym z ważnych czynników powodujących praktyki korupcyjne jest presja na krótkoterminowe wyniki. Aż 57% przedstawicieli kadry kierowniczej wyższego szczebla przyznaje także, że pod wpływem presji bierze pod uwagę „niestandardowe” możliwości osiągnięcia wzrostu przychodów.

Ze względu na specyficzne rozumienie dbałości o wizerunek firmy, nie wszystkie przypadki nieprawidłowości są ujawniane w statystykach korporacyjnej przestępczości. Czy zamiatanie problemu pod dywan to dobra strategia ochrony reputacji?

Cynicy mogą przytoczyć długą listę firm, dla których milionowe kary za łamanie prawa są jedynie drobnym wydatkiem w porównaniu z wysokością obrotu. Poza bezpośrednimi, wymiernymi stratami materialnymi oraz konsekwencjami prawnymi, przestępstwa gospodarcze wewnątrz firm mogą mieć jednak o wiele dalej idące i krytyczne dla ich przyszłości konsekwencje. Ujawnienie latami zatajanych nieprawidłowości może stać się źródłem poważnego kryzysu reputacyjnego, który doprowadzi do bezpowrotnej straty w budowanej latami wartości firmy. Spektakularne upadki największych światowych koncernów są tego najlepszym, choć smutnym przykładem.

Energetyczny gigant Enron figurował w 2000 r. na liście 500 największych firm magazynu Fortune. Gdy rok później na jaw wyszło, że firma ukrywa swoją kondycję finansową za pomocą sztuczek księgowych, niemal w jednej chwili utraciła zaufanie inwestorów, co pociągnęło za sobą lawinę roszczeń finansowych i doprowadziło koncern do upadku.

WorldCom, swego czasu największy na świecie operator transmisji danych, aby ukryć swoje malejące zarobki i utrzymać wysokie ceny akcji, stosował nieuczciwe metody rachunkowości. Po wykryciu tego procederu aktywa spółki tąpnęły i wkrótce firma zniknęła z rynku.

Na rodzimym podwórku szczególnie pamiętny był przykład **Warszawskiej Grupy Inwestycyjnej**, która odnosiła spektakularne sukcesy w zarządzaniu aktywami. Równie spektakularny był jej upadek, gdy okazało się, że wprowadzała w błąd klientów w odniesieniu do stanu ich rachunków. Nie wykazały tego kontrole wewnętrzne w firmie, gdyż ... po prostu ich nie przeprowadzano.

Cnota cenniejsza od pieniędzy

Obserwacja błyskawicznych karier i równie gwałtownych upadków korporacji w ostatnich dziesięcioleciach spowodowała istotną zmianę w postrzeganiu kluczowych dla przedsiębiorstw wartości. Zdaniem menedżerów korporacji, którzy wzięli udział w badaniu Exploring strategic risk przeprowadzonym w 2013 r. przez Forbes Insights na zlecenie Deloitte, najcenniejszym atutem w gospodarce kapitalistycznej nie są dziś wcale pieniądze, akcje czy nieruchomości. Jest nim natomiast... zaufanie. Choć kłopoty finansowe mogą sprowadzić firmę na kolana, to dopiero utrata reputacji stanowi zwykle ostateczny cios.

Cykliczne badania prowadzone przez Światowe Forum Ekonomiczne pokazują z kolei, że średnio ponad 25% wartości rynkowej firmy jest pochodną jej reputacji. W ocenie menedżerów reputacja jest jednym z najistotniejszych aktywów firmy. Ich troska o dobre imię wynika przede wszystkim z coraz wyższego poziomu świadomości kadry zarządzającej, iż reputacja firmy jest obecnie jednym z głównych źródeł przewagi konkurencyjnej na rynku.

W Global survey on reputation risk, zrealizowanym przez Deloitte w 2014 r. stwierdzono, że uszczerbki reputacji są postrzegane przez kadrę menedżerów jako najważniejsze z ryzyk, na jakie jest narażona firma. Aż 87% przedstawicieli kadry zarządzającej uważa, że ryzyko reputacyjne jest bardzo istotne, lub niezwykle istotne i powinno być rozpatrywane jako strategiczna dla przedsiębiorstwa kwestia biznesowa.

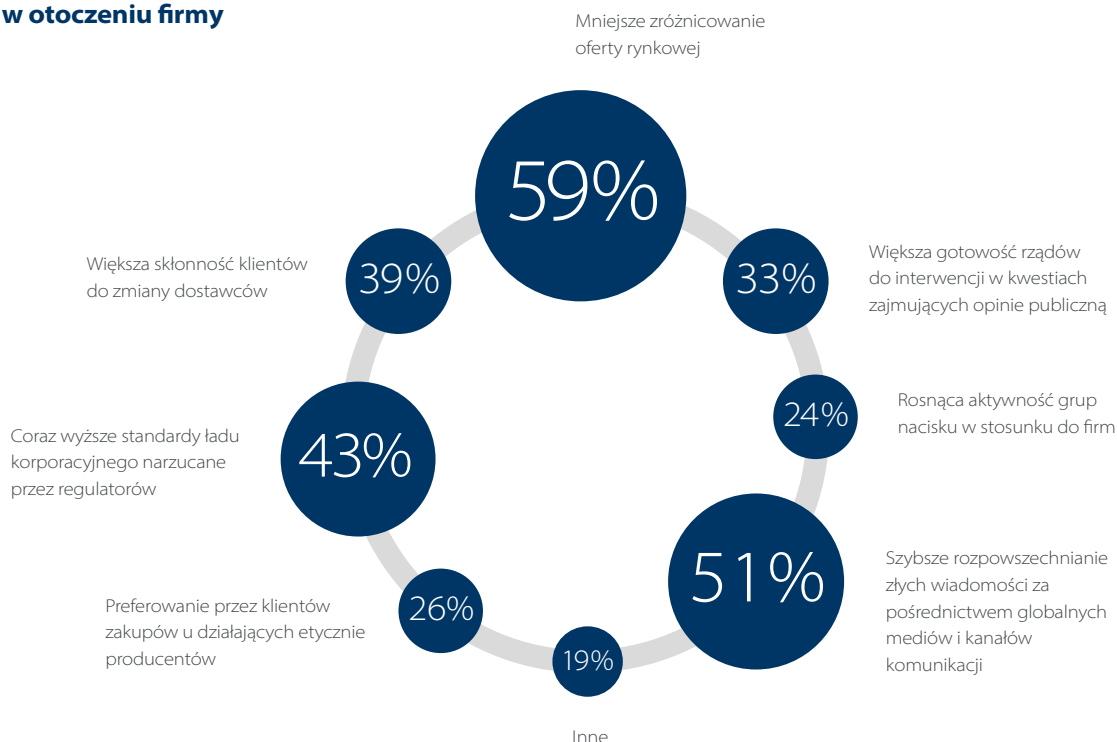
Ochrona reputacji nie jest łatwa

Ochrona reputacji firmy jest najważniejszym i zarazem najtrudniejszym zadaniem, jakie stoi przed menedżerami ryzyka. Ryzyka reputacyjne są w opinii większości menedżerów także głównym problemem w zarządzaniu przedsiębiorstwem, wyprzedzając pod tym względem ryzyka związane z wprowadzaniem nowych regulacji, kapitałem ludzkim czy atakami w cyberprzestrzeni, nie wspominając już o tak oczywistych, jak ryzyka rynkowe czy finansowe.

Wśród kadry wyższego szczebla odpowiedzialnej za zarządzanie ryzykiem przeważa pogląd, że ryzyka reputacyjne stanowią najbardziej znaczące zagrożenie dla biznesu. Z badania Forbes Insight wynika, że reputacja jest obecnie oceniana jako obszar o największej podatności na ryzyko - nie tylko ogółem, ale także w większości poszczególnych sektorów gospodarki.

Większa podatność firm na zachwianie lub utratę reputacji to przede wszystkim efekt dynamicznych zmian zachodzących w ich otoczeniu biznesowym. Rozwój globalnych mediów i kanałów komunikacji, intensywność działań kontroli regulatorów oraz rosnące oczekiwania społeczne wobec przedsiębiorstw i coraz wyższa świadomość klientów, stanowią mogą źródła krytyki istotnie oddziałujące na postrzeganie marki firmy.

Katalizatory ryzyka w otoczeniu firmy



Źródła ryzyk reputacyjnych

Co zrozumiałe, przedsiębiorstwa są w mniejszym stopniu zabezpieczone przed ryzykami, których przyczyny znajdują się poza ich bezpośrednią kontrolą, takie jak np. działania konkurencji lub ataki w cyberprzestrzeni. Znacznie lepiej natomiast radzą sobie z zarządzaniem ryzykami, na których przyczyny mają bezpośredni wpływ. Do takich należą ryzyka związane z nieprzestrzeganiem regulacji i niezgodnym z zasadami postępowaniem pracowników oraz kierownictwa.

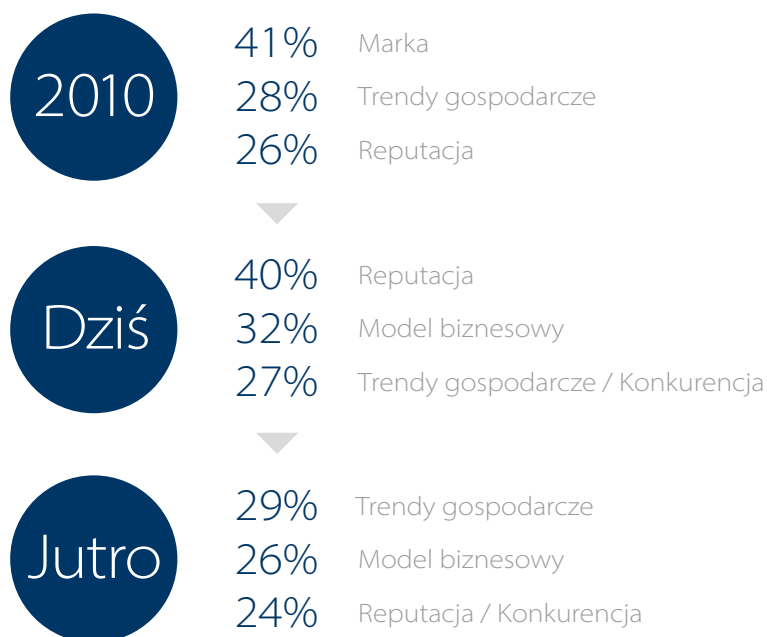
To, że firmy dysponują systemami kontroli, nie oznacza jednak, że są odporne na zagrożenia wewnętrzne.

Według ICM Annual Crisis Report, aż 52,8% wszystkich kryzysów, z którymi muszą mierzyć się przedsiębiorstwa na całym świecie, to kryzysy spowodowane przestępstwami popełnionymi przez ich kadrę kierowniczą (white collar crime), złe zarządzanie lub nadużycia wykryte wewnątrz organizacji.

W polskich realiach przedstawiciele kadry kierowniczej popełniają aż 20% wszystkich wykrywanych nadużyć, a ich kategorie od lat pozostają niezmienione – najczęściej wskazywanymi nadużyciami są ciągle sprzeniewierzenie aktywów oraz oszustwa w obszarze zakupowym.

Wyniki badań pokazują także, że zależne od samych przedsiębiorstw przyczyny ryzyk reputacyjnych są takie same od wielu lat. Z problemami, z którymi firmy borykają się obecnie, mierzyły się już w przeszłości. Co więcej, można się też spodziewać, że te same czynniki będą wywoływać ryzyka reputacyjne także w przyszłości.

Najważniejsze obszary ryzyka w strategiach biznesowych firm



Źródło: Exploring strategic risk, Forbes Insights, 2013

Jakie z powyższych ustaleń płyną wnioski?

Źródłem największej liczby najpoważniejszych kryzysów należy szukać w organizacji firm i w sposobie, w jakim respektowane są w ich ramach przepisy prawa oraz standardy etyczne. Okazuje się także, że porażka w osiągnięciu założonych celów finansowych nie jest tak niebezpieczna dla rynkowej opinii o firmie, jak fakt stosowania przez nią nieuczciwych praktyk.

Brak polityki zgodności lub uchybienia w jej przestrzeganiu stanowią jedno z głównych źródeł ryzyka dla reputacji firm. Największym zagrożeniem dla reputacji korporacji jest nieprzestrzeganie regulacji lub obowiązków wynikających z litery prawa. Niezapewnienie klientom minimalnych standardów obsługi oraz jakości produktów zajmuje dopiero drugie miejsce na liście najbardziej prawdopodobnych przyczyn kryzysu reputacyjnego. Na wysokim, trzecim miejscu, jest także ryzyko ujawnienia nieetycznych praktyk mających miejsce w organizacji.

Polityka compliance na ratunek

Compliance jest zjawiskiem stosunkowo nowym, które dopiero na dobre osadza się w organizacji polskich firm. Początkowo było narzędziem służącym badaniu otoczenia prawnego, w jakim funkcjonuje firma i dostosowywania jej działalności do aktualnych przepisów. Wkrótce polityka zgodności stała się istotnym elementem zapory dla potencjalnych nadużyć w firmach. Z czasem rozwinęła się w odpowiedź przedsiębiorstw na ich wewnętrzne aspiracje oraz oczekiwania społeczne. Wpisane w politykę compliance zarządzanie

standardami etycznymi ma dziś na celu nie tylko przeciwdziałanie powstawaniu negatywnego, ale także tworzenie pozytywnego wizerunku firmy. Cel ten realizowany jest na drodze budowania zaufania do przedsiębiorstwa poprzez kultywowanie istotnych dla interesariuszy wartości.

Firmy dysponujące takim systemem efektywnej polityki zgodności z prawem i normami etycznymi są postrzegane przez ich interesariuszy jako bardziej godne zaufania.

Potwierdzają to wyniki ankiety przeprowadzonej na potrzeby niniejszego raportu przez Lighthouse Consultants (LHC) i kancelarię Domański Zakrzewski Palinka (DZP). Aż 87% ankietowanych uważa, że wdrożenie polityki compliance może wpłynąć pozytywnie na wizerunek firmy. Ponad 77% jest przekonanych, że jest to pomocne w budowaniu wizerunku etycznej organizacji wśród klientów i kontrahentów, a 61% twierdzi, że pomaga w tworzeniu pozytywnej opinii o firmie wśród pracowników. Co więcej, ponad 60% badanych uważa też, że wdrożenie polityki zgodności może pozytywnie wpłynąć na zyski przedsiębiorstwa, dzięki postrzeganiu jego organizacji jako opartej na solidnych wzorcach etycznych.

Dla ekspertów od wizerunku i zarządzania reputacją, silnie ugruntowana kultura etyczna oraz efektywna polityka compliance mają jeszcze jedną ważną zaletę: mogą pomóc firmie wyjść obronną ręką z kłopotów spowodowanych działaniami jej pojedynczych pracowników. Wieloletnie doświadczenia konsultantów LHC specjalizujących się w komunikacji kryzysowej wskazują, że optymalne wyniki można osiągnąć, gdy polityka compliance zostanie zintegrowana ze sprawnym systemem komunikacji, dzięki któremu:

- zasady zgodności będą na bieżąco przekazywane i wyjaśniane pracownikom (komunikacja wewnętrzna),
- możliwe będzie podjęcie sprawnych działań kryzysowych, gdy jednak dojdzie do jej przekroczenia.

Tymczasem w praktyce

Konsekwencje naginania prawa w działalności gospodarczej oraz wzmożona presja ze strony regulatorów wymagają od firm zdecydowanych działań, niwelujących negatywne następstwa opisywanych zjawisk.

Dotychczas polskie firmy reagowały doraźnie i w sposób mało skoordynowany. Jak donosi E&Y, jeszcze pięć lat temu tylko jedna na trzy z działających na polskim rynku spółek posiadała przejrzysty proces raportowania incydentów niezgodności do zarządu i proces analizy ich przyczyn. Dobrze zdefiniowaną rolę audytu wewnętrznego czy sprawnie funkcjonującym działem ds. zgodności z przepisami i zarządzania ryzykiem mogła pochwalić się zaledwie co czwarta spółka. Dziś niespełna połowa przedsiębiorstw prowadzi regularną komunikację i szkolenia z tego zakresu.

Mimo że obecnie już około 80% polskich firm posiada formalny program etyki lub politykę compliance, znaczenie etycznej kultury organizacji w dalszym ciągu nie jest właściwie rozumiane i w pełni wykorzystywane.

Niestety, ciągle prawie co czwarty menedżer uważa, że wdrożenie polityki compliance może wręcz pogorszyć reputację firmy. Blisko 16% ankietowanych przez LHC i DZP jest też zdania, że program zgodności może negatywnie wpłynąć na opinie pracowników o firmie, gdyż Ci będą się spodziewać utrudnień w codziennych obowiązkach z powodu nowych procedur. 7% badanych jest przekonanych, że podobny wpływ będzie to mieć na kontrahentów firmy.

Podejście takie może wynikać z rozmaitych przyczyn: niewłaściwego pojmowania polityki zgodności lub też niedoskonałego systemu komunikacji, który mu towarzyszy. Rola programów compliance w coraz większym stopniu powinna więc koncentrować się na pozytywnym aspekcie ich stosowania, tj. budowaniu reputacji firm i ograniczania ryzyka jej utraty. Proces wdrażania warto w związku z tym zacząć od edukacji i budowania świadomości interesariuszy odnośnie celów programu.

Jak się do tego zabrać?

Aby programy compliance spełniały swoją rolę powinny być wdrażane i regularnie komunikowane w całej organizacji. *- O komunikacji „kultury zgodności” należy myśleć jak o integralnej części całego procesu zarządzania przedsiębiorstwem. Ważne jest, aby spójne i dostosowane do poziomu zarządzania komunikaty trafiały do pracowników na wszystkich poziomach organizacji. Tylko w ten sposób zasady zgodności będą mogły zostać odpowiednio zrozumiane przez pracowników i zaakceptowane jako ich własne* – uważa Przemysław Mitraszewski, Managing Partner w Lighthouse Consultants.

W modelu rekomendowanym przez LHC, proces wdrożenia polityki compliance ma postać swoistej triady, na którą składają się: długofalowa komunikacja, efektywny system szkoleń oraz wypracowane i sprawdzone mechanizmy działania w sytuacji kryzysowej.

Świadomości wyzwań, z jakimi wiąże się wprowadzanie zasad zgodności w firmach, są uczestnicy badania LHC i DZP. 73% z nich uważa, że komunikacja ma kluczowe znaczenie dla polityki compliance, zarówno na etapie jej wdrażania, jak i egzekwowania.

Liderzy w tym obszarze – organizacje o wdrożonych najwyższych standardach etycznych – tylko w ciągu 2 ostatnich lat znacząco podniosły świadomość dotyczącą strategii komunikacji programów compliance. Aż 94% firm notowanych w rankingu Ethisphere’s World’s Most Ethical (WME) rozwija plany komunikacji compliance w całej strukturze organizacji.

Zacznijmy od środka

Efektywność wdrożenia programu compliance zależeć będzie przede wszystkim od spójnego planu komunikacji wewnętrznej. Istotne jest, by pracownicy zaakceptowali cele programu na dwóch poziomach: pierwszym z nich będzie budowanie "kultury" compliance, tj. przekonanie pracowników do przyjęcia istotnych dla firmy wartości i zasad oraz wykształcenie odpowiednich postaw, drugim – zapewnienie spójności operacyjnej poprzez efektywne informowanie o bieżących zmianach i program profilowanych szkoleń. W ten sposób będzie powstawać kultura zgodności, w której pracownicy wezmą na siebie odpowiedzialność za wzmocnienie reputacji przedsiębiorstwa poprzez właściwe wykonywanie swoich codziennych czynności.

Słuszność tego podejścia potwierdza 84% respondentów badania LHC i DZP, dla których efektywna komunikacja umożliwia właściwe zrozumienie programu compliance i budowanie postaw etycznych wśród pracowników.

Czym kierować się planując działania komunikacyjne? Sprawdzonym narzędziem jest autorskie narzędzie LHC – Compliance Communication Process (CCP) – umożliwiające precyzyjne dopasowanie planu działań komunikacyjnych do specyfiki danej organizacji, zarówno na poziomie strategii, jak i narzędzi. Szczególny nacisk położony jest tutaj na analizę sytuacji wyjściowej (m.in. audyty komunikacyjne), na podstawie której projektowane są wszelkie dalsze rozwiązania.

Kluczową właściwością rozwiązania opracowanego przez LHC jest systemowe podejście do komunikacji polityki compliance. Oznacza to, że powinna być ona wpisana w całościową strategię komunikacji w organizacji. Takie podejście wydaje się być najskuteczniejsze, gdy planujemy długoterminowe działania nakierowane na zmianę lub budowanie określonych postaw i zachowań. Komunikacja zgodności powinna zaczynać się „od góry”, od kadry zarządzającej i włączać w ten proces kolejne grupy pracowników. Ważne jest aby spójne, ale dostosowane do poziomu zarządzania komunikaty, trafiały do pracowników na wszystkich poziomach (top management, menedżerowie liniowi, liderzy zmiany, pracownicy, etc.). Zróżnicowanie kanałów komunikacji zwiększa efektywność planu i poszerza zasięg.

Model działania LHC uwzględnia także system szkoleń i treningów. Zaleca się w nim, aby poza formą i merytoryką zadbać także o wpisanie modułu compliance w całościowy system szkoleń w organizacji.

Strażnicy zgodności

Kluczową rolę w opisanym wyżej procesie będą odgrywać „strażnicy zgodności”.

Jako głównego strażnika reputacji przedsiębiorstwa pracownicy zazwyczaj wskazują Chief Executive Officer (36%), kierownictwo (14%) lub dyrektora finansowego (11%). CEO jest uważany za osobę, na której spoczywa główna odpowiedzialność za reputację firmy oraz zarządzanie ryzykiem jej naruszenia. Według większości badanych menedżerów szef ma decydujące znaczenie w procesie identyfikowania i wdrożenia zasad etycznych firmy.

Tylko 21% badanych uważa, że odpowiedzialność za ryzyka reputacyjne w największej mierze spoczywa na Chief Risk Officer lub Compliance Officer.

Compliance Officer zajmuje się ochroną organizacji przed negatywnymi skutkami złamania norm. Potrafi mierzyć ryzyko wystąpienia pewnych zdarzeń czy zjawisk i podejmować działania zapobiegawcze. Funkcja ta obecnie ewoluuje – z tradycyjnych zadań regulacyjno-śledczych w stronę istotnego partnera biznesu, który pracuje na rzecz zwiększenia skuteczności i wiarygodności organizacji. W czasie, kiedy marka czy dobre imię firmy jest wszystkim, sama zgodność z prawem to za mało. Compliance jest elementem ochrony wizerunku nie tylko obecnego, ale i w przyszłości. To kolejny argument za tym, że polityka zgodności powinna ściśle współgrać z komunikacją.

Kolejną grupą osób o kluczowym wpływie na reputację firmy są tzw. whistleblowers. To stanowisko znane raczej na zachodzie – na polskim podwórku korporacyjnym jeszcze się nie zakorzeniło i nie rozwinęło. W Polsce społecznicy stojący w obronie interesów firmowych lub publicznych nie doczekali się ochrony prawnej. Ze względów historycznych pokutują w społecznej świadomości skojarzenia z donosicielami, konfidentami. Z doświadczeń LHC wynika jednak, że stan ten stopniowo ulega zmianie i coraz częściej można obserwować indywidualne inicjatywy w tym zakresie.

Wiemy, ale nie stosujemy

Mimo alarmujących danych, większość firm ciągle jednak niewiele robi, by efektywnie zarządzać swoją reputacją w ogóle, a ryzykiem reputacji w szczególności. W większości przedsiębiorstw przeważa filozofia, by całą energię poświęcać raczej zagrożeniom reputacyjnym, które już się objawiły, niż ich wczesnemu zapobieganiu.

Ponad 80% ankietowanych w badaniu LHC i DZP uważa, że naruszenie zasad compliance stanowi kluczowe ryzyko dla trwałego negatywnego postrzegania przedsiębiorstwa i jego kadry zarządzającej. 60% menedżerów, którzy wypowiedzieli się w ankiecie uważa, że naruszenia compliance mogą skutkować poważnymi kryzysami reputacyjnymi. Mimo to, aż jedna czwarta ankietowanych nawet nie diagnozowała potrzeby wdrożenia odpowiednich procedur komunikacyjnych na wypadek złamania zasad compliance, a co dziesiąty badany w ogóle nie ma zdania na ten temat. Opisane podejście trudno nazwać zarządzaniem ryzykiem – to raczej działanie reaktywne, którego celem jest jedynie minimalizowanie szkód spowodowanych przez zaistniały kryzys. W większości przypadków jest ono nieskuteczne i przypomina lykanie tabletek nasercowych w momencie zawału.

– *Od ponad dekady obserwujemy podejście firm do zarządzania kryzysem i nasze doświadczenia potwierdzają, że właśnie takie strategię są powszechne. W codziennej pracy najczęściej doradzamy klientom, którzy właśnie zmagają się z kryzysem. Podmiotów, które decydują się na wypracowanie prewencji kryzysowej jest zdecydowanie mniej. Wprawdzie z roku na rok przybywa firm, które chcą być dobrze przygotowane na kryzys zanim ten nastąpi, jednak wciąż są one w mniejszości. Tymczasem każdego niemal dnia życie pokazuje, że wielu kryzysów reputacyjnych udałooby się uniknąć, gdyby firmy odpowiednio wcześniej zadbały o przygotowanie organizacji na tego typu sytuacje* – zwraca uwagę Magda Zwolińska, Business Unit Director w Lighthouse Consultants.

Gdy wybuchnie kryzys

Nawet najmniejsze, z pozoru niewiele znaczące wydarzenia, mogą przerodzić się w poważny kryzys wizerunkowy, który zagrozi funkcjonowaniu całej organizacji.

– Kryzys to prawdziwy sprawdzian dojrzałości organizacji – test jej wartości, przywództwa i sprawności działania w sytuacji, gdy nie ma miejsca na błędy. Każde działanie podjęte w sytuacji kryzysu jest uważnie obserwowane przez interesariuszy i trwale kształtuje ich opinie o firmie. Jeszcze 5 lat temu mieliśmy 24 godziny na uruchomienie procedur kryzysowych. Dziś musimy być gotowi do działania zaledwie po 2 godzinach. W odróżnieniu od zagadnień prawnych, w komunikacji kryzysowej nie ma czasu na czasochłonną, długotrwałą analizę – uważa Przemysław Mitraszawski, Managing Partner w Lighthouse Consultants.

Dla specjalistów na co dzień zajmujących się ochroną reputacji oczywiste jest, że przedsiębiorstwa, które mają opracowaną wcześniej strategię komunikacji kryzysowej, pozwalającą im szybko i skutecznie reagować na negatywny spłot wydarzeń i odpowiednio zarządzać problemami wizerunkowymi, często wychodzą z tarapatów obronną ręką, a nawet wzmacniają swoją reputację. Pozostałe, cierpią z powodu poważnych strat wizerunkowych. Brak procedur kryzysowych i nieumiejętne zarządzanie kryzysem, którego źródłem najczęściej jest naruszenie polityki zgodności, może stanowić czynnik, który przesądzi o losach firmy.

Eksperti Lighthouse Consultants, na bazie wieloletnich doświadczeń w zarządzaniu kryzysem i reputacją firm, opracowali autorską metodologię – Crisis Management Approach (CMA) – umożliwiającą zminimalizowanie ryzyka wystąpienia kryzysu oraz neutralizowanie jego negatywnych konsekwencji.

Kompleksowe przygotowanie do zarządzania komunikacją kryzysową w modelu CMA zaczyna się od gruntownej i wszechstronnej analizy ryzyk reputacyjnych. W jej ramach konsultanci LHC identyfikują zagrożenia reputacyjne występujące w otoczeniu firmy i diagnozują prawdopodobieństwa ich wystąpienia oraz ich wpływ na reputację. Niezbędnym elementem przygotowań jest także identyfikacja kluczowych interesariuszy firmy oraz analiza ich nastawienia w poszczególnych scenariuszach dalszego rozwoju wydarzeń. Te przygotowuje się w kolejnym kroku, określając możliwe kierunki rozwoju sytuacji kryzysowej w oparciu o analizę ryzyk.

Poniżej prezentujemy etapy realizacji planu komunikacji kryzysowej.

Etap 1

Risk Assessment
(1-3 tydzień)

Warsztat komunikacyjny
Identyfikacja i priorytetyzacja ryzyk
Planowanie scenariuszy
Analiza interesariuszy
Reputation Intelligence

Etap 2

Strategia i narzędzia
(4-6 tydzień)

Podejście komunikacyjne
Kluczowe przekazy
Procedury kryzysowe
Materiały komunikacyjne

Etap 3

Wdrożenie
(7-9 tydzień)

Szkolenia medialne
Szkolenia kryzysowe
Symulacje kryzysowe
Przegląd i aktualizacja procedur

Znając warunki i okoliczności, w których przyjdzie firmie zmierzyć się z kryzysem, konsultanci LHC opracowują następnie procedurę działań kryzysowych. Uwzględnia ona takie elementy jak zasady obiegu informacji, osoby odpowiedzialne za poszczególne działania kryzysowe oraz opis kolejnych kroków do podjęcia w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowej. Dokument ten jest szczególnie pomocny w szybkim odzyskaniu kontroli nad biegiem wydarzeń.

Model CMA przewiduje także przygotowanie zestawu przekazów wraz z wiarygodną argumentacją, komunikujących stanowisko organizacji wobec sytuacji określonych w scenariuszach kryzysowych. Wykorzystywane są one także do opracowania wzorów oświadczeń, dokumentu Q&A oraz materiałów informacyjnych typu fact sheets. Opracowanie ich z odpowiednim wyprzedzeniem pozwala na szybkie podjęcie działań komunikacyjnych, co istotnie ogranicza rozprzestrzenianie się niesprawdzonych informacji i plotek, które mogą dodatkowo eskalować kryzys.

We współczesnym świecie czas reakcji w sytuacji kryzysowej powinien być liczony w minutach, nie w godzinach, ani tym bardziej dniach. Opisanie wyżej przygotowania umożliwi firmie o wiele szybszą reakcję i pomogą ustrzec się przed kolejnymi błędami komunikacyjnymi, o które nie trudno w sytuacji stresu i nagromadzenia emocji wywołanych kryzysem.

Dlatego właśnie LHC rekomenduje, aby przygotowania do kryzysu rozpocząć na długo przed tym, zanim ten się wydarzy. Stały monitoring otoczenia, wdrożenie procedur przepływu informacji i zarządzania kryzysem, wcześniejsze szkolenia i symulacje kryzysowe to najlepsze sposoby, aby minimalizować ryzyka reputacyjne.

Jeśli jednak kryzys się wydarzy, powinien stanowić cenną lekcję dla organizacji. Gdy firmie uda się już nad nim zapanować, należy wyciągnąć wnioski. Konieczne jest ponowne przeanalizowanie procedur, diagnoza popełnionych błędów i wdrożenie rozwiązań usprawniających. Wysiłek, jaki organizacja włoży w odrobienie tej lekcji, zwróci się wielokrotnie i może zadecydować, jak odporna na kryzys będzie firma w przyszłości.

Praktyka pokazuje, że przedsiębiorcy często jednak pozwalają, by cenna nauka poszła w las. Więcej niż połowa badanych (52%) w Crisis ManagementInsight Survey przeprowadzonym przez Regester Larkin w 2015 r. deklaruje, że ich firmy stworzyły w ostatnim roku zespół reagowania kryzysowego. Równocześnie jednak aż 40% z nich nie zweryfikowało swojego planu działań kryzysowych po kryzysie.

Możliwe scenariusze rozwoju sytuacji w hipotetycznej sytuacji kryzysowej

Do siedziby ważnej instytucji finansowej wkraczają funkcjonariusze policji. Bez zbędnej zwłoki, mimo protestów sekretarki, kierują się wprost do gabinetu prezesa. Po krótkiej rozmowie za zamkniętymi drzwiami, wyprowadzają go z firmy, po czym odjeżdżają nieoznakowanym samochodem.

Źle

Instytucja nie przygotowała wcześniej procedur na okoliczność kryzysu. Nie został wyznaczony sztab kryzysowy, który mógłby sprawnie podjąć najpilniejsze decyzje komunikacyjne i operacyjne.

Nie wiedząc co myśleć o wydarzeniach, które właśnie miały miejsce, ani tym bardziej jak się zachować, pracownicy zaczynają snuć domysły i działać na własną rękę. Odchodzą od swoich stanowisk pracy i w małych grupach, na korytarzu, przy kawie lub papierosie, zaczynają spekulować i wspólnie interpretują ostatnie wydarzenia.

Część z nich, pod wpływem emocji, postanawia podzielić się informacjami o wydarzeniach z najbliższymi. Dzwonią do rodziny lub znajomych. Bardziej spostrzegawczy zdążyli zrobić zdjęcia komórkami gdy policja wyprowadza prezesa z biura. Wrzucają zdjęcia na FB i TT. Ktoś zdążył nawet nakręcić niewyraźny wprawdzie film, który już jest dostępny na YT.

Informacją zaczynają interesować się media. Do siedziby firmy przyjeżdżają pierwsze ekipy telewizyjne i zaczynają relacjonować sprawę na żywo, oczekując od firmy natychmiastowego stanowiska. Na tzw. „żółtych paskach” kanałów informacyjnych można przeczytać o zatrzymaniu i możliwych zarzutach dla prezesa za popełnione przestępstwa.

Informacje te powodują, że inwestorzy gwałtownie zaczynają wyprzedawać aktywa spółki. Kolejni kontrahenci wypowiadają umowy, nie chcąc mieć do czynienia z firmą, która prawdopodobnie zamieszana jest w nielegalne interesy. Sytuacja finansowa spółki staje się coraz trudniejsza...

Dobrze

Do akcji wkracza wyznaczony wcześniej zespół kryzysowy. Ponieważ jego członkowie przeszli wcześniej odpowiednie szkolenia i zostali wyposażeni w odpowiednie schematy działania, szybko uruchamiają sztab kryzysowy, przejmują inicjatywę i rozdzielają zadania. Osoby odpowiedzialne za komunikację nie muszą przygotowywać pełnych stanowisk – korzystają z opracowanych wcześniej wzorów komunikatów.

Pracownicy spółki już po kilkunastu minutach otrzymują pierwsze wyjaśnienia. Nie muszą już gubić się w domysłach. Przyjmują komunikat do wiadomości i spokojnie kontynuują swoje rutynowe zadania. Ponieważ wcześniej przechodzili odpowiednie treningi, znają standardy etyczne i procedury postępowania spółki. Komunikat spółki jest też dla nich źródłem informacji w nieformalnych rozmowach z rodziną lub przyjaciółmi.

Rzecznik prasowy przesyła wyjaśniający komunikat do mediów, odpowiada na ich dodatkowe pytania wg ustalonych wcześniej zasad. Sprawne działanie i zwięzłe komunikaty dostarczają mediom wyczerpujących na dany moment informacji. Dzięki temu przekazy medialne uwzględniają stanowisko firmy, a pole do spekulacji jest zdecydowanie węższe.

Doniesienia medialne nie wywołują paniki na rynkach finansowych. Inwestorzy wiedzą, że w spółce przeprowadzano cykliczne audyty, które nie wykazywały nieprawidłowości w jej funkcjonowaniu, a szybka reakcja komunikacyjna potwierdza te fakty. Mimo początkowego spadku akcje spółki utrzymują stabilny poziom.

Firma wychodzi z kryzysu obronną ręką. Jej reputacja pozostaje nienaruszona. Co więcej, otwarta postawa spółki i komunikacja umacniają jej relacje z otoczeniem i uwiarygodniają ją jako podmiot, który nie ma nic do ukrycia.

Brace yourself

Ryzyka reputacyjne będą w najbliższych latach nadal niezwykle istotne dla pozycji rynkowej firm. Oznacza to, że przedsiębiorstwa powinny kontynuować proces doskonalenia rozwiązań w tym zakresie, a kwestie ryzyk reputacyjnych traktować jako kwestie strategiczne.

Efektywne podejście do zarządzania kryzysem pomoże stawić czoła rosnącej liczbie zagrożeń reputacyjnych oraz przygotować się na największe niebezpieczeństwa w tym obszarze. Szczególnie istotne będzie w tym względzie przewidywanie ryzyk oraz odpowiednie przygotowanie się do nich, gdy jeszcze jest czas, aby się z nimi zmierzyć. W przygotowaniach warto pamiętać powiedzenie, że nawet najdroższa profilaktyka tańsza jest od najtańszego leczenia.



Domański Zakrzewski Palinka

Kancelaria DZP powstała w 1993 roku. Od wielu lat jest jedną z największych, niezależnych polskich kancelarii prawniczych. DZP ma siedzibę w Warszawie oraz biura w Poznaniu i Wrocławiu. Doradztwo kancelarii łączy liczne specjalizacje prawnicze z różnymi obszarami działalności klienta.

Atutem DZP jest zrozumienie zarówno prawnych, jak i biznesowych potrzeb klientów oraz wieloletnie doświadczenie naszych specjalistów. Szeroka sieć powiązań i relacji z kancelariami, firmami doradczymi, partnerami biznesowymi i stowarzyszeniami pozwala na doradztwo na rynku międzynarodowym.

Od 14 lat zdobywamy liczne rekomendacje i utrzymujemy wysoką pozycję w międzynarodowych rankingach - Legal 500, Chambers & Partners, IFLR1000 i WTR 1000.

Zespół ds. compliance

Kancelaria DZP od kilku lat aktywnie angażuje się w działania compliance. Uczestniczymy nie tylko we wdrażaniu zasad zgodności w przedsiębiorstwach, ale także działamy na polu edukacji i podnoszenia świadomości tej problematyki wśród kadry zarządzającej.

Więcej o kancelarii i zespole ds. compliance znajdą Państwo na:

<http://www.dzp.pl/compliance>

Kontakt:

dr Anna Partyka-Opiela

Senior Associate

anna.partyka-opiela@dzp.pl

+48 661 363 505



Lighthouse Consultants

Lighthouse Consultants jest firmą doradczą specjalizującą się w zarządzaniu reputacją. Bazując na partnerskiej współpracy i zaufaniu, wspiera klientów w rozwiązywaniu złożonych problemów biznesowych poprzez efektywną komunikację z otoczeniem zewnętrznym oraz wewnętrznym. Wśród kluczowych obszarów kompetencyjnych firmy znajdują się m.in.: issue & crisis management, reputation intelligence, doradztwo strategiczne, współpraca z mediami, relacje z interesariuszami oraz szkolenia i coachingi.

Do obsługi projektów związanych z zarządzaniem komunikacją w kryzysie dedykowany jest Zespół Zarządzania Kryzysowego, składający się konsultantów, dysponujących wieloletnim doświadczeniem w komunikacji korporacyjnej i kryzysowej. Dotychczas, Zespół Zarządzania Kryzysowego z powodzeniem zrealizował ponad 350 projektów związanych z komunikowaniem w sytuacjach kryzysowych m.in. z takich obszarów jak: szantaż wobec firmy, protesty klientów, awarie i wypadki przy pracy, wady i wycofanie produktów, oszustwa finansowe, mobbing, molestowanie seksualne, strajki pracowników, zwolnienia grupowe, oskarżenia o pedofilię czy śmierć pracownika.

Lighthouse Consultants jest członkiem Register Larkin International Network, sieci firm doradczych specjalizujących się w issue & crisis management.

Kontakt:

Magdalena Zwolińska

Business Unit Director

m.zwolinska@lh-c.pl

+48 22 616 41 44

Domański Zakrzewski Palinka sp. k.

Rondo ONZ 1, 00-124 Warszawa

tel. +48 22 557 76 00

fax +48 22 557 76 01

ul. Paderewskiego 8, 61-770 Poznań

tel. +48 61 642 49 00

fax +48 61 642 49 50

ul. Gwiaździsta 66, 53-413 Wrocław

tel. +48 71 712 47 00

fax +48 71 712 47 50

www.dzp.pl

Lighthouse Consultants

ul. Paryska 23A, 03-945 Warszawa

tel. +48 22 616 41 44

fax +48 22 616 18 80

www.lh-c.pl