

Whistleblowing, czyli czego się nie robi dla pozyskania zaufania inwestorów

Wojciech Rogowski

Ethical behavior is simply good business

Andrew C. Sigler

CEO, Champion International Corp.

Analiza przykładów z krajów o relatywnie długiej praktyce prawa ochrony whistleblowerów wskazuje, że warunkiem powodzenia jest przede wszystkim wbudowanie demaskacji pracowniczej w spójny system etyczny strategicznego zarządzania spółką. Polskie uwarunkowania historyczno-kulturowe oraz brak prawa analogicznego jak w krajach anglosaskich, w Niemczech lub Austrii, sprawiają, że nadal otwarte pozostaje pytanie: czy wprowadzenie procedur whistleblowingu w polskich spółkach już teraz przyniesie korzyści im samym oraz ich interesariuszom?

Whistleblowing, czyli ujawnienie przez pracownika nielegalnych, niemoralnych lub bezprawnych praktyk dokonywanych w miejscu pracy – poprzez poinformowanie osób, które są zdolne do podjęcia skutecznych działań dla ich powstrzymania – jest właściwym naturze ludzkiej, samorodnym i samodzielnie występującym zjawiskiem społecznym. W każdej organizacji w pewnych sytuacjach może dojść do spontanicznego demaskowania nieprawidłowości, szczególnie wtedy, gdy naruszają one bezpieczeństwo pracownika, ale również, gdy zagrażają jego szerszemu otoczeniu społecznemu¹. Przypadek taki można określić mianem whistleblowingu naturalnego (*autonomous whistleblowing*). Jak pokazują znane przypadki, zachowania tego typu miały duże znaczenie – tak dla życia społecznego, rozwoju firm, jak i losów osób dokonujących demaskacji².

Niestety, próby demaskacji często przynoszą także skutki negatywne, szczególnie wtedy, gdy są „wołaniem na puszczy” – informacje są ignorowane, pracownik zastraszany, a niepowstrzymane złe procesy prowadzą do strat, a nawet upadku korporacji. Jednak kiedy pracownik wykaże się odwagą i w porę zdecyduje się zareagować, a tym samym zdemaskować przestępstwo, whistleblowing ma szansę odegrać pozytywną rolę, gdyż **wcześnie wykryte nieprawidłowości są „uleczalne”** – straty mają wtedy charakter ograniczony, firma nie traci reputacji, a pracownik chodzi w glorii bohatera.

¹ S.P. Robbins, 2004, *Zachowania w organizacji*, (tłum. A.Erich), PWE, Warszawa, s. 53; Z. Bauman, 1996, *Socjologia*, (tłum. J.Łoziński), Zysk, Poznań, s.114;

² Wystarczy przywołać nazwiska znanych whistleblowerów: Frank Serpico (NYPD), Karen Silkwood (Keer-McGee), Erin Bronkovich (Pacific Gas), Keith Schooley (Merrill Lynch), nieco szerzej Rogowski, 2007, *Whistleblowing: bohaterstwo, zdrada czy interes?* Przegląd Corporate Governance, 1 (9), s. 38;

Właśnie te pozytywne doświadczenia z zakresu wczesnego ostrzegania przez pracowników o nieprawidłowościach były źródłem koncepcji wzmocnienia postaw demaskatorskich w organizacjach poprzez zastosowanie odpowiednich przepisów prawa. Na podstawie obserwacji przypadków demaskowania w różnych sektorach gospodarki USA, sformułowana została teza, że **dla praktyki whistleblowingu istotne jest powstrzymanie metodami prawnymi odwetu organizacji na demaskatorze**. Powinno to stać się dla innych zachętą do podejmowania decyzji o ujawnieniu nieprawidłowości, co spowoduje w konsekwencji zmniejszenie strat i ogólne korzyści społeczne. Dla poprawy efektywności tej wprowadzonej przez prawo metody wsparcia, powyższą tezę uzupełniono stwierdzeniem, że dla zwiększenia częstotliwości występowania whistleblowingu **konieczne są także bodźce w postaci nagród dla osób dokonujących demaskacji** – w wysokości przynajmniej równoważącej negatywne skutki takiego kroku (odwet, infamia, etc.).

Dalsze doświadczenia z funkcjonowania tego systemu prawa spowodowało uzupełnienie podstaw teoretycznych whistleblowingu kolejną tezą: dla skuteczności działań zapewniających pozytywną weryfikację powyższych założeń, **konieczne jest istnienie w organizacji (spółce) instrumentów (infrastruktury), umożliwiających sprawne i jednoznaczne przekazywanie informacji o nieprawidłowościach jej organom corporate governance**. Infrastruktura ta ma też ułatwiać weryfikację informacji, a następnie być pomocna w jej instrumentalizacji podczas ewentualnego procesu sądowego. W tym stanie rzeczy, gdy funkcjonuje prawo oparte na pozytywnej weryfikacji powyższych hipotez, działanie demaskatorskie przyjmuje postać whistleblowingu motywowanego (*legal-backed whistleblowing*). Obserwowany w USA wzrost liczby przypadków whistleblowingu, w ślad za przyjmowaniem ustaw regulujących kolejne jego aspekty, zdaje się potwierdzać przywołane powyżej hipotezy oraz pozwala przypuszczać, że w praktyce częściej mamy obecnie do czynienia z whistleblowingiem motywowanym³. Jednocześnie zwraca się uwagę, że stosowane już instrumenty prawne i społeczne nie są idealne, a whistleblowing nadal wiąże się z poważnym ryzykiem osobistym, pomimo ochrony prawnej – z naruszeniem praw jednostek, jak i firm⁴.

Ograniczone demaskowanie naturalne

W krajach o wysokim poziomie rozwoju gospodarczego i dużym znaczeniu rynku finansowego, prawo od lat sankcjonuje whistleblowing, określa jego ramy oraz przewiduje ochronę prawną osób demaskujących nieprawidłowości. Obecnie w whistleblowingu widzi się istotne, a niedoceniane dotąd, narzędzie mające na celu wykrywanie i ograniczenie przestępczości w spółkach i organizacjach gospodarczych oraz sprzyjające poprawie efektywności władania korporacyjnego – co w efekcie sprzyja zaufaniu inwestorów. Polski rynek kapitałowy, mimo że w ostatnich latach dynamicznie się rozwijający, wymaga stałej troski i szczególnej dbałości o utrzymanie zaufania inwestorów do polskich emitentów. Niemniej w Polsce whistleblowing jest praktyką słabo

³ S.M. Kohn, M.D. Kohn, D.K. Colapinto, 2004, *Whistleblower law*, Praeger, Westport;

⁴ C.F. Alford, 2001, *Whistleblowers. Broken Lives and Organizational Power*, Cornell University Press, Ithaca, s. 20;

znaną. Jak wskazują badania opinii członków zarządów i rad nadzorczych największych polskich spółek, w około 2/3 przypadków w spółkach nie funkcjonują procedury umożliwiające pracownikom lub innym interesariuszom anonimowe wczesne ostrzeżenie, czyli informowanie organów corporate governance o nieprawidłowościach⁵. Demaskowanie ma więc nadal charakter whistleblowingu naturalnego – w mocno ograniczonym zakresie. Przyczyn tego można się dopatrywać w specyfice polskiej historii i kulturze życia społecznego, choć niektóre badania nie potwierdzają do końca tej opinii⁶.

Powstaje pytanie: czy na obecnym etapie rozwoju corporate governance w Polsce stan procedur dotyczących whistleblowingu można uznać za wystarczający? W jakim kierunku pójdą ewentualne zmiany? Przedstawione przeze mnie w poprzednim artykule⁷ fakty (m.in. korzyści ze stosowania whistleblowingu, tendencje międzynarodowe w tym zakresie oraz ściśle związki polskich firm z praktyką zagranicznych korporacji) wskazują, że **praktyka w Polsce może podążać śladem wytyczonym przez anglosaskich pionierów whistleblowingu motywowanego**.

Mając na względzie polskie uwarunkowania historyczno-kulturowe oraz to, że jak do tej pory brak jest u nas prawa dotyczącego whistleblowingu – zbliżonego do obowiązującego w krajach anglosaskich, czy występującego w niektórych krajach kontynentalnej Europy (np. Niemcy i Austria) – otwarte pozostaje pytanie: czy wprowadzenie procedur whistleblowingu w polskich spółkach już teraz przyniesie korzyści im samym oraz ich interesariuszom, w tym w szczególności pracownikom? Analiza najlepszych praktyk z krajów o relatywnie długiej praktyce stosowania prawa ochrony demaskatorów wskazuje, że warunkiem jego powodzenia jest przede wszystkim wbudowanie demaskacji pracowniczej w spójny system etyczny strategicznego zarządzania spółką zgodnie z przepisami prawa. Z tego względu celem poniższych rozważań o whistleblowingu jest przedstawienie możliwości oraz praktycznych aspektów wprowadzenia, a potem upowszechnienia nowoczesnych form demaskacji w polskich firmach, czerpiąc wzory z praktyki zagranicznej.

Klimat etyczny korporacji

Przedstawienie praktycznych sposobów organizacji procedur whistleblowing należy poprzedzić analizą teoretycznych uwarunkowań tego procesu, co pozwoli prawidłowo wskazać główne problemy z jego wdrożeniem. Badania wskazują, że whistleblowing lokuje się w szerszym kontekście funkcjonowania organizacji, a jego prawidłowe wykorzystanie zależy od wystąpienia wielu elementów⁸. W przebiegu tego procesu występują dwa okresy rozdzielone aktem demaskacji. W każdym przypadku znaczenie mają: kultura organizacji (etyka biznesu), prawo, instytucje publiczne oraz infrastruktura spółki – choć w poszczególnych fazach różnie rozłożone są akcenty pomiędzy tymi elementami.

⁵ Deloitte, Polski Instytut Dyrektorów, Rzeczpospolita, 2007, *Współczesna rada nadzorcza 2007*, raport z badań, s. 16;

⁶ Arszułowicz M., 2005, *Sygnalizowanie zachowań nieetycznych w organizacjach*, autoreferat, <http://www.cebi.win.pl/texty/91whistleblowing.doc> ;

⁷ W. Rogowski, 2007, *op. cit.* s. 35;

⁸ J.P. Near, M.P. Micelli, 1995, *Effective Whistle-blowing*, *Academy of Management Review*, vol. 20, no. 3, s. 682;

Przed demaskacją dominujące znaczenie dla skuteczności whistleblowingu ma kultura korporacyjna, w tym kontekście określana mianem „klimatu etycznego” organizacji. Kultura organizacji jest pochodną realizowanej strategii i misji firmy oraz zachowań wszystkich jej członków, tworząc zestaw wartości, które pomagają im zrozumieć, za czym organizacja się opowiada, jak pracuje i co uważa za ważne. Organizacja przybliży się do wzorca moralnej kultury, jeśli jej pracownicy rozumieją, jakie wartości i zachowania są konieczne dla osiągnięcia celu etycznego określonego w misji firmy. W korporacjach z dobrym klimatem etycznym, gdzie akcentuje się etyczne zasady prowadzenia biznesu, a kultura organizacji oparta jest na dobrej komunikacji, uczciwości i rzetelności – łatwiej przyjmują się procedury whistleblowingu. Gdy w takich warunkach zdarzą się przypadki zdemaskowania, ich weryfikacja jest w większości pozytywna. Jest to skutek jednoznacznych norm etycznych i zachowań, praktykowanych w takich firmach, co ułatwia pracownikom ocenę zdarzeń.

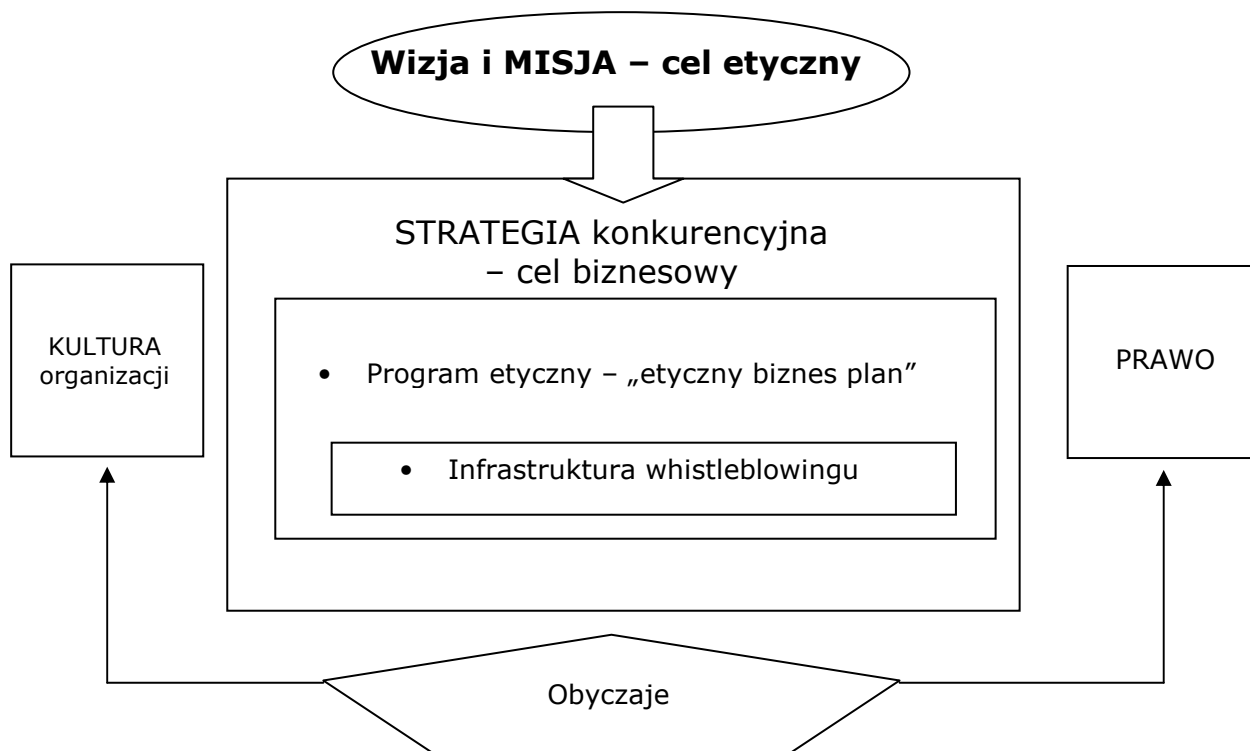
W skomplikowanych strukturach współczesnych korporacji orientację ułatwiają specjalne programy etyczne, na które składają się zbiory zasad działania, procedury, szkolenia i – ostatnio – specjalistyczna infrastruktura⁹. Mechanizmy służące anonimowemu zgłaszaniu informacji o nadużyciach muszą być elementem właśnie takich programów etycznych.

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

W okresie po demaskacji prawo odgrywa szczególną rolę – staje się „aktywne” w odniesieniu do obu zaangażowanych stron. Jednak na etapie śledztwa i procesu sądowego równie istotne jak uregulowania prawne jest istnienie i prawidłowe funkcjonowanie instytucji zapewniających przestrzeganie tegoż prawa. Śledząc losy whistleblowerów można zauważyć, że na tym etapie jest weryfikowana kultura organizacji. W przypadkach stosowania przez korporację działań odwetowych czy dyskryminacji wobec demaskatora ujawnia się dysonans pomiędzy deklarowaną w dokumentach firmy kulturą (klimatem etycznym) organizacji a meta-kulturą – warstwą rzeczywistych zachowań pracowników i członków władz. Trzeba też zauważyć, że w okresie po demaskacji rola specjalistycznej infrastruktury bynajmniej się nie zmniejsza. Służy ona nadal komunikowaniu się z demaskatorem, może także przynieść kolejne informacje potwierdzające nieprawidłowości zaobserwowane w trakcie inicjalnego whistleblowingu.

⁹ Kodeksy zachowań, kodeksy najlepszych praktyk, kodeksy postępowania czy też kodeksy przestrzegania norm (code of conduct, code of best practices, code of compliance, code of corporate ethics), por. W. Gasparski, 2000, *Programy etyczne firm i ich projektowanie*, Master of Business Administration, nr 3(44), s. 16;

Schemat 1. Uwarunkowania whistleblowingu w firmie



Źródło: opracowanie własne

Architektura i instrumentarium

Literatura przedmiotu, jak i obserwacja praktyki wskazują, że dla funkcjonowania whistleblowingu motywowanego konieczne są: odpowiednia **architektura prawa** (stelaż), **etyczny klimat** organizacji oparty na etyce biznesu ujętej w strategii spółki oraz służący realizacji tej strategii **program etyczny**. Na ten program składają się m.in. kodeks etyczny, regulaminy zachowań (standardy zawodowe), procedury rozwiązywania konfliktów moralnych, szkolenia (*ethics workshop*) oraz niezbędna **infrastruktura kadrowa** (struktura organizacyjna, stanowiska *business ethics officer*, *compliance officer*, *ombudsman*, etc.) i techniczna (np. infolinia, formularze zgłoszenia, formularze oceny, materiały promocyjne, etc.)¹⁰.

¹⁰ Na podstawie wyników przeprowadzonej przez autora analizy programów etyki biznesu (*compliance & ethics program*) dostępnych ze stron internetowych spółek, uniwersytetów, agencji, etc. Ponadto Gasparski (2000:15),

Schemat 2. Składowe programu etycznego firmy

Promocja zachowań etycznych	Misja (wizja) firmy - strategia	Infrastruktura kadrowa - pion ds. etyki
Szkolenia kształcenia etycznego	Kodeks etyczny, kodeks praktyki, standardy zawodowe	Infrastruktura techniczna – infolinia, kwestionariusze, etc
Okresowy audyt etyczny	Korekty kodeksów	Polityka informacyjna

Źródło: Opracowanie na podstawie Gasparski (2000), Klimczak (2006), Murdock (2007)

Oprócz wymienionych powyżej czterech głównych elementów, koniecznych choć nie wystarczających dla powodzenia i akceptacji whistleblowingu, do czynników sukcesu zalicza się:

- zdecydowane, wiarygodne i trwałe poparcie kierownictwa spółki (w tym rady nadzorczej i jej komitetu audytu) dla programu etycznego, a w nim elementu „demaskacji w dobrej wierze”. Przejawia się ono m.in. w jasnym i spójnym komunikowaniu przez kierownictwo, czego w zakresie etyki oczekuje się od wszystkich pracowników;
- infrastruktura programu etycznego powinna być łatwo dostępna – dzięki wykorzystaniu różnych metod komunikacji, np. infolinia telefoniczna, e-mailowa skrzynka kontaktowa, stały termin dyżurów/spotkań z osobą odpowiedzialną za realizację programu (*corporate ethics officer, compliance officer, etc.*);
- wsparcie psychiczne dla whistleblowerów ze strony środowiska pracy, rodziny i opinii publicznej. Znane są sposoby budowy tego typu sieci wsparcia (*support network*).

„Etyczna” biurokracja

Początki budowy struktur etyki biznesu w korporacjach wiążą się z polityką prowadzoną przez rząd amerykański, a także przemysłem... zbrojeniowym. Pierwsza komórka etyki biznesu w korporacjach w USA została bowiem założona w 1985 roku w firmie General Dynamics, a w ślad za nią w 59 innych firmach będących kontrahentami Departamentu Obrony. Stało się to w następstwie podejrzeń o nieuczciwość firm realizujących kontrakty dla wojska. W strukturze General Dynamics został wówczas formalnie powołany pion ds. etyki biznesu, który podjął się realizacji „korporacyjnego programu etycznego” wspólnie z wszystkimi innymi jednostkami firmy¹¹.

¹¹ L. Wood, 2001, *Beyond the oxymoron: can business ethics pay?* http://www.galtglobalreview.com/business/business_ethics.html#focus3, por. T.I. White, 2007, *Ethics Incorporated: How America's Corporations are Institutionalizing Moral Values*, Loyola Marymount University Working paper;

Ostatecznym celem realizowania programu etycznego jest zapewnienie stosowania wysokich standardów moralnych w codziennej praktyce spółki na wszystkich szczeblach organizacji. Powinno to sprzyjać osiągnięciu celu strategicznego, którym jest długookresowy stabilny wzrost wartości akcji oraz zapewnienie równowagi interesów akcjonariuszy i interesariuszy spółki.

Według wielu autorów, jądrem programu etycznego korporacji powinien być zbiór standardów, które definiują akceptowalne zachowania w danej organizacji, czyli tzw. kodeks etyczny firmy¹². Jak wiadomo, jego istnienie nie jest warunkiem wystarczającym do etycznego funkcjonowania przedsiębiorstwa¹³. Z punktu widzenia whistleblowingu kodeksy etyczne mają jednak istotne znaczenie, gdyż ich przesłanie określa poziom odniesienia dla oceny sytuacji obserwowanych przez pracownika. Gdy spostrzeże on, że ma miejsce naruszenie zasad kodeksu etyki – może podjąć się zadania wyjaśnienia dysonansu, a w określonych przypadkach dokonuje aktu demaskacji.

Opracowanie programu etycznego nie jest proste i składa się z kilku etapów¹⁴. Dobrze skonstruowany program etyczny – w sposób interaktywny, z udziałem pracowników – ma pomóc pracownikom w rozeznaniu się w problemach moralnych, z jakimi stykają się w codziennej praktyce, a nie indoktrynować ich czy krępować nakazami etycznymi. Stan taki osiąga się, gdy wartości zawarte w kodeksie są bliskie autentycznym poglądom pracowników. Efektem wprowadzenia programu etycznego powinien być wzrost świadomości pracownika, w tym bardziej świadome postrzeganie własnego miejsca w organizacji oraz wiedza, co czynić, gdy w otoczeniu dochodzi do nieprawidłowości¹⁵.

Struktura: piony i komitety

Proces formalnej inkorporacji zasad etycznych w spółce (m.in. tworzenie kodeksów etycznych, upowszechnienie wiedzy o nich, dyskursywny proces ich akceptacji, etc.) w sposób naturalny prowadzi do wydzielenia się struktury organizacyjnej ds. etyki. Jej skład zależy od wielkości i wewnętrznej złożoności spółki. Podstawowymi ogniwami w firmach amerykańskich są komitety rady dyrektorów ds. etyki i/lub odpowiedzialności społecznej, grupa sterująca ds. programu etycznego oraz biuro etyki korporacyjnej¹⁶.

¹² Dokumenty o tych cechach są różnie nazywane – kodeks zachowań, kodeks dobrych praktyk, etc. Generalnie, kodeks etyczny to dokument kodyfikujący wartości wspólne członków organizacji określający zachowania, jakie uważa się za właściwe, wskazujący to, co nie jest właściwe oraz określający sankcje, jakie mogą być orzekane w przypadku niestosowania się do postanowień kodeksu wg Cieślak i Gasparski (2004). Zdaniem Klimczak (2006:77) kodeksy firm stanowią zwykle mieszankę zasad technicznych, rozsądkowych, a także reguł moralnych. Służą one przede wszystkim do informowania interesariuszy o zakresie przyjętych przez firmę zobowiązań społecznych i odpowiedzialności zarządu, co ma poprawić wizerunek firmy i zdolność konkurencji. Por. też Sołtysiak (2006) i Svenson & Wood (2007);

¹³ Zarówno w ENRON-nie, jak i w WorldCom, istniały kodeksy etyczne, a prezes pierwszej z wymienionych firm K. Lay słynął z licznych moralizatorskich wątków w swoich wystąpieniach biznesowych;

¹⁴ 1.określenie stanu kultury etycznej i potrzeb spółki, 2.określenie celów i pożądaných wartości, 3. budowa elementów programu, 4.wdrożenie programu, 5.monitoring wyników programu. Szerzej na te tematy m.in. Gasparski (2000), Teen (2006), Klimczak (2006), Murdock (2007);

¹⁵ D. Gebler, 2006, *Creating Ethical Culture*, Strategic Finance, May, s. 30;

¹⁶ T.I. White, 2006, *Ethics incorporated: How America's Corporations Are Institutionalizing Moral Value*, Center for Ethics and Business, Loyola Marymount University Working Paper, Los Angeles, CA;

Komitet rady dyrektorów ds. etyki tworzony jest przez niezależnych członków rady. W skład grupy sterującej ds. programu etyki korporacyjnej wchodzi szefowie pionów i oddziałów firmy. Kieruje nią dyrektor zarządzający programem etyki (*chief ethics/compliance officer, CCO; corporate ethics program director*). Zespół ten jest obsługiwany przez biuro ds. etyki korporacyjnej, skupiające tzw. *corporate ethics officer*, pracowników będących najczęściej osobami kontaktowymi dla pracowników wszystkich szczebli i odpowiedzialnymi za poszczególne procedury programu. Na poziomie zarządu (*executives*) formowany jest, pod przewodnictwem prezesa (CEO), komitet ds. etyki korporacyjnej, którego zadaniem jest składanie radzie dyrektorów raportów na temat realizacji programu etyki.

W mniejszych firmach pion etyki korporacyjnej nie jest tak rozbudowany. W wielu przypadkach wystarczy zacząć od wyznaczenia – a jeszcze skuteczniej wyboru z udziałem pracowników – firmowego *ombudsmana*, czy też rzecznika etyki biznesu. Wyniki badań z 2005 roku wskazują, że obecnie częściej spotykanym rozwiązaniem (60% przypadków) jest powierzenie kierowania programem etycznym członkowi zarządu (*Chief Compliance Officer*) niż radcy prawnemu firmy, jak było to praktykowane kiedyś¹⁷. Nową tendencją jest wzrost zainteresowania udziałem w programie etycznym szefów zarządzania kadrami (HR)¹⁸.

Skutki funkcjonowania pionu ds. etyki ujawniają się w dwóch obszarach. Pierwszy to składowa etyczna wartości spółki, bowiem programy etyczne przyczyniają się do tego, że firma cieszy się lepszą reputacją, co ma wpływ na jej wartość. Wpływ jest tym większy, im bardziej firma jest postrzegana przez interesariuszy zewnętrznych jako funkcjonująca zgodnie z autentycznie wprowadzonymi procedurami i osadzonymi w kulturze firmy kodeksami etycznymi czy zbiorami najlepszych praktyk. **Efektywny program etyczny to taki, którego rezultatem jest poprawa klimatu etycznego, mierzona m.in. zmniejszeniem liczby defraudacji w firmie, jak również wzrostem aktywnych zachowań pracowników.** Drugim obszarem jest wpływ działalności pionu ds. etyki na funkcjonowanie firmy. Pion ten odpowiada za procedury stworzone w celu eliminowania niewłaściwych zachowań. Procedury te obejmują wspomniane już kodeksy etyczne firmy (tworzenie, popularyzacja, szkolenia, aktualizacja), jak i infrastrukturę techniczną.

Istotną częścią programów etycznych są szkolenia (*ethics workshop*) na wszystkich organizacyjnych poziomach firmy, nie wyłączając rady dyrektorów. Niestety, nawet pomimo zaleceń amerykańskich władz federalnych, zbyt często (58% przypadków) członkowie rad nie znajdują czasu na tego typu szkolenia. Obecnie szkolenia dla pracowników w zakresie etyki biznesu są już powszechne (92%) w amerykańskich firmach. W ponad 1/3 badanych firm wykorzystuje w tym celu głównie metody *e-learning*'u. Szkolonych jest średnio dziewięciu na dziesięciu pracowników¹⁹.

¹⁷ Berenbeim, 2006, *op. cit.* s. 3;

¹⁸ A. Pomeroy, 2007, *Top Executive Work with Corporate Boards on Ethics Programs*, HR Magazine, Jan. s. 16;

¹⁹ Przed 20 laty tylko 44% firm oferowało pracownikom szkolenia z zakresu zachowań etycznych. Berenbeim, 2006, *op. cit.*;

„Gorąca linia” czy anonimowa ankieta?

Misja pionów ds. etyki realizowana jest m.in. z wykorzystaniem istniejącej w firmie infrastruktury teleinformatycznej. W intranecie i internecie publikowane są kodeksy firm, metadami *e-learning*’u szkoleni są pracownicy w zakresie etyki zachowań, a sieć komputerowa służy m.in. do promocji etycznych zachowań, w tym poprzez konkursy i plebiscyty. Do zbierania informacji w trybie whistleblowing wykorzystywane są linie telefoniczne. Do najpopularniejszych instrumentów należy tu, posiadający szereg zalet, telefoniczny system zgłoszeniowy określany mianem „gorącej linii”²⁰. Ma ona wiele zalet. Po pierwsze, infolinia jest tanim rozwiązaniem, gdyż wykorzystuje istniejącą już sieć telekomunikacyjną, a także łatwym do wprowadzenia. Po drugie, oferuje interaktywny kontakt pomiędzy pracownikiem *call center* a dzwoniącym.

Dobrze przygotowany operator potrafi uzyskać maksymalnie dużo użytecznych informacji w rozmowie z osobą zgłaszającą zaobserwowaną w firmie. Zadając pytania, uzyskuje niezbędne informacje nieprawidłowości, które mają duże znaczenie w ewentualnym późniejszym śledztwie i procesie sądowym²¹. Rozmowy tego typu są rejestrowane, a współczesne techniki komputerowe pozwalają ocenić wiarygodność uzyskiwanych informacji – nawet gdy są to zgłoszenia anonimowe. Technika pozwala na wstępną selekcję według poszczególnych rodzajów zgłoszeń (m.in. oszustwa rachunkowe, molestowanie seksualne, kradzież, bezpieczeństwo pracy, wypadki losowe, etc.). W krajach, w których demaskator może być objęty ochroną prawną przed odwetem, operator zobowiązany jest udzielić zgłaszającemu informacji na temat przysługujących mu praw. **Poważną zaletą osobowej infolinii** (istnieją również infolinie gdzie zgłoszenia przyjmuje aparat zgłoszeniowy) **jest możliwość nawiązania dłuższej relacji z pracownikiem, który nie posiada jeszcze wystarczających dowodów przestępstwa**. Ponadto operator posiada profesjonalny kontakt z odpowiednimi służbami zewnętrznymi (policja, straż pożarna, służby medyczne, etc.), co umożliwia bardzo szybką ich reakcję w skrajnych przypadkach.

Usługa „gorącej linii” może być prowadzona w trybie outsourcingu. Poprawia to skuteczność tego instrumentu, gdyż pracownik zgłaszający nieprawidłowości czuje się bardziej anonimowy dzwoniąc na numer zewnętrzny wobec własnej firmy, eliminuje się też w ten sposób możliwość „przecieków”. Korzystanie ze specjalistycznych usług zewnętrznej firmy oznacza jednocześnie korzystanie z doświadczenia najlepiej przygotowanych operatorów, co poprawia dostępność infolinii oraz zmniejsza koszty – w porównaniu z opcją wykształcenia w tym celu własnych pracowników. **W przypadku kryzysu w organizacji ujawnia się dodatkowa zaleta etycznej infolinii: pełni ona wtedy funkcję „wentyla bezpieczeństwa”**. Dla pracowników ważną zaletą istnienia infolinii jest możliwość uzyskania konsultacji w sprawie poprawności etycznej pewnych sytuacji, z jakimi stykają się w pracy zawodowej (np. obdarowania przez kontrahenta upominkiem o bardzo wysokiej wartości).

²⁰ J.Tackett, F.Wolf, G.A.Claypool, 2005, *Anonymous Reporting Mechanism: Hotlines versus Questionnaires*, Internal Auditing, Nov/Dec, 20,6;

²¹ L. M. Leinicke; J.A. Ostrosky; W.M. Rexroad; J.R Baker; S. Beckman, 2005, *Interviewing as an Auditing Tool*, The CPA Journal; Feb 2005; 75, 2;

Jak działa „gorąca linia”?

W pierwszym okresie funkcjonowania infolinii obserwuje się bardzo dużą liczbę zgłoszeń. Powodem jest, po pierwsze, tzw. zatrzymana podaż. Pracownicy bowiem zgłaszają fakty, które zdarzyły się nawet w odległej przeszłości, i o których przypomnieli sobie w wyniku szkoleń prowadzonych przed uruchomieniem infolinii. Po drugie, w początkowym okresie infolinia służy z reguły do zgłaszania wszystkich skarg i zażaleń, nie tylko tych określonych w procedurach whistleblowingu. Po wypróbowaniu przez pracowników funkcjonowania infolinii i dalszym przeszkoleniu następuje drugi etap, określany mianem „konsultacji”. Infolinia wykorzystywana jest teraz do zgłaszania sytuacji, które mogą doprowadzić do nieprawidłowości, a zgłaszający zdają się poszukiwać porady, jak się zachować gdyby taka sytuacja wystąpiła. Po pewnym czasie liczba zgłoszeń znacząco spada, a te, które pojawiają się powinny być dokładnie analizowane. Lekceważenie uzyskanych informacji lub błędne decyzje na tym etapie mogą spowodować utratę zaufania pracowników do procedur wewnętrznego whistleblowingu, uaktywnić natomiast anonimowe informowanie o nieprawidłowościach na zewnątrz organizacji.

Zaletom „gorącej linii” towarzyszą jednak pewne wady i ograniczenia. Jej wykorzystanie, z natury rzeczy, uzależnione jest od spontanicznej decyzji pracownika. Jest więc ona instrumentem pasywnym, jej istnienie nie zobowiązuje pracownika do określonych działań, a jedynie je umożliwia. Dlatego musi towarzyszyć jej stała promocja, np. w postaci szkoleń, plakatów, naklejek z numerem linii, wkładek do portfela, etc. Gorąca linia może być także wykorzystywana nie tylko w pożądanym celu. Zdarza się, że wykorzystują ją osoby pragnące zwrócić na siebie uwagę, albo traktujące linię jako miejsce do zwierzeń, żartów, etc. Tego typu przypadki ograniczają jednocześnie dostępność infolinii, gdy istnieje rzeczywista potrzeba poinformowania o nieprawidłowościach. Częste są również przypadki przekazywania informacji dotyczących nie tyle nieprawidłowości, ile zachowań innych osób – w celu ich zdyskredytowania i/lub manipulacji.

Wyzwaniem dla prowadzących „gorącą linię” jest więc odpowiednia selekcja zgłoszeń, czyli odsiewanie przypadków nie będących przedmiotem zainteresowania. Z przytoczonych wyżej względów, utrudniona jest statystyczna analiza pracy infolinii, i na jej podstawie trudno jest oceniać poziom nieprawidłowości w firmie, jak i jego zmiany²². Aby wyeliminować wspomniane ograniczenia „gorącej linii” dąży się do jej integracji z innymi kanałami zgłaszania – specjalną skrzynką e-mailową, pocztą dostarczaną klasycznym sposobem, analizą formularzy zgłoszeniowych (ankiet), zapisów na forum internetowym korporacji, współpracą z ochroną (monitoring audiowizualny).

Kwestionariusz dla whistleblowera

W polskich warunkach na szczególną uwagę zasługuje wykorzystanie anonimowej ankiety-kwestionariusza, zawierającej szereg pytań pozwalających na zebranie wielu obserwacji na temat występujących w firmie zagrożeń i nieprawidłowości

²² J.Tackett, *et al.*, 2005, *op.cit.* s. 34;

(patrz Formularz 1). Ankieta może być rozsyłana do wszystkich pracowników w wersji papierowej lub drogą elektroniczną. Badania takie można przeprowadzać systematycznie, stosując takie kanały komunikacji, by uzyskać jak największy wskaźnik zwrotu wypełnionych ankiet. Ankiecie powinien towarzyszyć list do pracowników, wyjaśniający intencje oraz informujący o innych sposobach zgłaszania zaobserwowanych nieprawidłowości. Równolegle stosowanym rodzajem ankiety może być krótki kwestionariusz zgłoszeniowy, zawierający jedynie kilka pytań służących do identyfikacji nadużycia, gdy ono już nastąpi (odpowiednik zgłoszenia na „gorąca linię”).

Stosowanie kwestionariuszy ma kilka zalet w porównaniu z metodą infolinii. Pozwala na obszernie i systematyczne poznawanie opinii pracowników. W przypadku istnienia w firmie ogniska malwersacji, zwiększają się szanse jego wykrycia, gdyż już **samo zapoznanie się z formularzem wyczuła uwagę wielu osób na podejrzone niewłaściwe zachowania**. Analizujący ankiety otrzymuje jednocześnie wiele sygnałów. Wskaźnik zwrotu ankiety przewyższa wskaźnik wykorzystania infolinii²³. Poza tym kwestionariusz pozwala na poznanie opinii grup, a nie tylko pojedynczych osób – jak w przypadku zgłoszenia przez infolinię. Dostarcza też szerszej wiedzy, gdyż kwestionariusz może zawierać pytania dotyczące motywacji i przesłanek działań. Informacje te trudno jest zaś uzyskać metodą telefoniczną. Systematyczne stosowanie ankiety może mieć znaczenie prewencyjne i pozwala uniknąć strat – w przeciwieństwie do „gorącej linii”, która najczęściej dostarcza informacji, gdy już doszło do przestępstwa. Zaletą jest również fakt, że gestorem ankiety w większości przypadków jest audyt wewnętrzny firmy, a nie jednostka zewnętrzna, jak to bywa w przypadku „gorącej linii”.

Mankamentem ankietowego rozpoznawania nieprawidłowości w firmach jest relatywnie wysoki koszt takiego badania, co ma miejsce w przypadku wypełnienia ankiety przez dużą liczbę pracowników w godzinach pracy. Poza tym, podobnie jak w przypadku infolinii, istnieje ryzyko przejęcia kontroli nad informacjami, a nawet szantażu. Z analizy mechanizmów oraz plusów i minusów obu instrumentów wynika, że optymalne rezultaty powinno przynieść ich jednoczesne, ale sekwencyjne, stosowanie. W niektórych firmach tak się zresztą dzieje, ale większej popularności tego podejścia stają na przeszkodzie koszty. Tymczasem **dobra polityka wspierania demaskowania w firmach (whistleblowing policy) powinna zakładać wykorzystanie wielu sposobów przekazywania informacji**.

Teleinformatyczne systemy anonimowego informowania, wykorzystywane w procesie whistleblowing, mają w USA już długą tradycję, ze względu na wczesne objęcie tego zagadnienia przepisami prawa. W ostatnich latach stają się jeszcze bardziej popularne, nawet w małych firmach. Już w 1998 roku w ponad połowie badanych firm istniała tego typu infrastruktura, obecnie funkcjonuje ona w 91% firm. W Polsce w 2007 roku tego typu procedury stosowane są w 27,4% badanych największych spółek. Brak jest jednak informacji o rezultatach ich działania. W wielu spółkach (14,5%) procedury whistleblowing są wdrożone, ale nie są jeszcze wykorzystywane²⁴.

²³ J.Tackett, *et al.*, 2005, *op.cit.* s. 36;

²⁴ Deloitte, *et al.*, 2007, *op.cit.* s. 16;

Znamienne jest, że **członkowie rad nadzorczych polskich spółek są słabiej zaznajomieni z tego typu procedurami w porównaniu z członkami zarządów**. Może to świadczyć o zbyt słabym rozwoju współpracy rady nadzorczej (szczególnie jej komitetu audytu) z audytem wewnętrznym, który najczęściej, wg doświadczeń anglosaskich, jest gestorem programu etycznego²⁵. Badanie przeprowadzone wśród księgowych wskazuje, że najbardziej pożądanymi odbiorcami informacji demaskujących są przedstawiciele agencji regulacyjnych (52%) lub specjalnie powołani pracownicy w spółce (*ombudsman*, „mężowie zaufania”), a dopiero za nimi przewodniczący komitetów audytu²⁶.

Formularz 1. Przykładowe pytania kwestionariusza-ankiety stosowanej w whistleblowingu motywowanym (wersja papierowa lub/i elektroniczna)

Nieprawidłowości

Czy ktoś z Twoich współpracowników:

1. Wziął lub wykorzystywał aktywa firmy dla innych celów niż zadania służbowe?
2. Angażował się w transakcje z inną firmą, w której jest zatrudniony?
3. Dysponował towarami (produktami) firmy w innych celach niż ich sprzedaż?
4. Aranżował wysyłkę towarów na adresy prywatne?
5. Fałszował dokumenty lub dokonywał podejrzanych czynności w stosowanych programach komputerowych?
6. Sporządzał błędne/fałszowane dokumenty lub nieprawidłowo wchodził do systemu informatycznego?
7. Czynił rozbieżności w zapisach księgowych?
8. Wysyłał dokumenty, a nie towarzyszyła temu wysyłka towarów?
9. Sprzedawał lub kupował towary po niestosownych cenach?
10. Prowadził niestandardowe transakcje na życzenie bezpośredniego lub dalszego przełożonego?
11.

Motywacja

Czy ktoś z Twoich współpracowników:

1. Uskarżał się z powodu swojego wysokiego zadłużenia lub poniesionych prywatnych strat finansowych?
2. Uskarżał się z powodu przepłacenia za zakupiony towar lub nabrania się na promocję?
3. Okazywał/prezentował oznaki bogactwa, w wymiarze przewyższającym prawdopodobny poziom jego wynagrodzenia?
4. Okazywał skłonności do gier hazardowych, alkoholu lub narkotyków?
5. Przyjmował upominki lub obnosił się z bardzo bliskimi stosunkami z kontrahentami?

²⁵ D.H. Sinason, 2005, *Auditing the Ethical Environment*, Internal Auditing, Nov./Dec., 20, 6, s. ABI/INFORM Global;

²⁶ w krajach południowo-wschodniej Azji (Singapur, Malezja, Hongkong, Indonezja);

6. Okazywał szczególne oznaki stresu lub poirytowania?
7. Wyrażał niepokój (lęk) w sprawach zatrudnienia?
8. Prezentował niewłaściwe lub nieetyczne zachowanie?
9. ...

Morale

1. Czy firma dyscyplinuje osoby naruszające zasady korporacyjne?
2. Czy firma ma realistyczne oczekiwania co do wyników?
3. Czy firma informuje pracowników o prowadzonych działaniach (zamierzeniach) biznesowych?
4. Czy stosowany w firmie system wynagradzania jest uczciwy (fair)?
5. Czy firma zauważa dobre wyniki pracy?
6. Czy praca jest oceniana uczciwie i bezstronnie?
7. Czy stosowane zabezpieczenia w miejscu pracy są wystarczające?
8.

Źródło: opracowanie własne wg Tackett et al. (2005:34-35), Leinicke et al. (2005:36)

Praktyka wyprzedza prawo

O skali popularności programów etycznych świadczą m.in. wyniki badań przeprowadzonych niedawno wśród amerykańskich i polskich spółek²⁷. Obecnie w 96% amerykańskich spółek, spośród badanych 225, funkcjonują programy etyczne, a ich znajomość wśród członków rad dyrektorów jest bardzo duża. Jedynie 4% pytanych członków rad nie zetknęło się z tego typu praktyką w swojej spółce. W 1987 roku, gdy rozpoczęto tego typu badania, programy etyczne istniały w mniejszości firm (21%), a większość pytanych członków rad nie wiedziała o ich istnieniu. Szczególnie w ostatnich latach obserwuje się dynamiczny wzrost popularności programów etycznych²⁸. Brakuje dokładnych informacji o rozpowszechnieniu programów etycznych w polskich firmach, szczególnie mniejszych. Można jedynie oszacować – zakładając, że kodeks etyczny i infrastruktura whistleblowingu są elementami programu etycznego – że ok. 30-40% spośród największych polskich firm posiadało tego typu programy już w 2006 roku²⁹.

²⁷ R.E. Berenbeim, 2006, *Universal Conduct. An Ethics and Compliance Benchmarking Survey*, The Conference Board, www.conferenceboard.org (12.10.2006);

²⁸ Por. Gasparski, 2000, *op. cit.* s. 14;

²⁹ Deloitte et al., 2007, *op. cit.* s. 16; mniej optymistyczny obraz wyłania się z *ad hoc* przeprowadzonej ankiety wśród słuchaczy studiów podyplomowych: wiedzę o istnieniu kodeksów etycznych jako części szerszego programu etycznego w firmie wykazuje mniej niż co dziesiąty słuchacz (badanie własne);

Badania wskazują, że **pomimo znacznego wzrostu w ostatniej dekadzie liczby wprowadzonych w firmach elementów programów etycznych, nie zmieniła się liczba obserwowanych nieprawidłowości i przestępstw korporacyjnych³⁰. W zbyt wielu przypadkach programy etyczne są bowiem traktowane jako formalność i ich wprowadzenie nie przynosi pożądanych efektów**, tzn. nie poprawiają one klimatu etycznego organizacji. Przyczyn takiego stanu rzeczy upatruje się m.in. w wysokim stopniu skomplikowania zagadnień etycznych występujących w nowoczesnych korporacjach; oderwaniu się rady nadzorczej od rzeczywistych problemów rodzących się na niższych szczeblach organizacji; fasadowości struktur ds. etyki; czy też uśpieniu czujności po dokonaniu wielomilionowych inwestycji w tzw. „infrastrukturę etyczną”³¹.

Wysokie obecnie zaangażowanie amerykańskich spółek w tworzenie programów etycznych wynika z kilku powodów. Po pierwsze, liczne firmy same odkryły znaczenie etycznego prowadzenia biznesu dla powodzenia ich strategii i wprowadziły niezbędną do tego infrastrukturę w swoich organizacjach. Na decyzje zarządów spółek miały wpływ także przepisy prawa, nakłaniające spółki do stosowania programów etycznych, w tym zasad etycznego postępowania. Działania te wynikają z pragmatyzmu. Amerykańskie prawo (np. U.S. *Sentencing Guidelines for Organizations*) przewiduje łagodniejszy wymiar kary dla menedżerów pociągniętych do odpowiedzialności za brak skutecznego nadzoru lub należytej staranności w zarządzaniu spółką – w przypadku, gdy w firmie funkcjonuje program etyczny i gdy pracownicy zostali przeszkoleni w wykorzystaniu odpowiednich procedur³². **Istnienie systemu whistleblowing może być traktowane jako dowód, że kierownictwo firmy uczyniło wszystko, co możliwe, w celu przeciwdziałania nadużyciom i ich wykrywania.**

Dyfuzja innowacji

Zainteresowanie whistleblowingiem wzrasta nie tylko w USA, ale także w innych krajach, co wynika z kilku przyczyn³³. Po pierwsze, jest to skutek dobrych doświadczeń z długoletniego funkcjonowania, szczególnie w USA, prawa regulującego powinności osób demaskujących nieprawidłowości w instytucjach publicznych i prywatnych – chroniącego te osoby przed odwetem ze strony pracodawcy, ale również gwarantującego pracodawcy ochronę jego interesów (fałszywe oskarżenia, ochrona tajemnicy, etc). Po drugie, wśród przedsiębiorców wzrosła świadomość korzyści z etycznego prowadzenia biznesu (uzyskanie przewagi konkurencyjnej) i niezbędnej potrzeby tego elementu kultury organizacji dla powodzenia przedsiębiorstwa w perspektywie długoterminowej. Świadectwem tego jest m.in. wzrastająca liczba firm prowadzących programy etyczne,

³⁰ *National Business Ethics Survey* (NBES), 2005, Ethics Resource Center, www.ethics.org/download.asp?fl=/downloads ;

³¹ M.M. Jennings, 2005, *The Seven Deadly Sins of Corporate Ethics Programs*, Internal Auditing, Jan./Feb. s. 27;

³² Kara może być niższa nawet o 60% (za D.Gross, 1995, *School for Scandal?*, CFO Magazin, July, s. 71);

³³ m.in.. M.Y. Teen, K.L. Vasanthi, 2006, *Whistleblowing in Asia*, Intheblack, September, 76, 8, s 56;

jak również wyższa wycena takich firm przez inwestorów³⁴. Po trzecie, znaczenie mają podjęte w większości krajów – w następstwie ostatniej fali przestępstw i bankructw wielkich korporacji – reformy prawa w sferze corporate governance. Dorobek legislacji narodowych w tym zakresie, jaki dokonał się po 2002 roku, jest bardzo rozległy i wymaga oddzielnego opracowania.

Najbardziej rozwiniętą infrastrukturę whistleblowing mają firmy działające w USA i Kanadzie, ale także w Wielkiej Brytanii (63%) czy Japonii (58%) – czyli w krajach posiadających prawo zbliżone do amerykańskich rozwiązań ochrony demaskatorów. Brak tego typu zachęt w polskim prawie może być powodem stosunkowo słabego rozpowszechnienia w spółkach tak programów etycznych, jak i odpowiedniej infrastruktury. Można jednocześnie zauważyć, że **wiele spółek prowadzi programy etyczne oraz zarządza nimi na sposób najlepszych zagranicznych wzorów, pomimo braku stosownych wymogów prawnych.** Niektóre zaś z omówionych powyżej instrumentów tych programów nie są nowością w naszej rzeczywistości – głównie za sprawą obecności w Polsce oddziałów transnarodowych korporacji lub ich spółek zależnych, które stosują od lat politykę etycznego i odpowiedzialnego biznesu. Przykładem może być Statoil, ING czy Citigroup.

Na stosowanie programów etycznych wpływ może mieć także umiędzynarodowienie działalności polskich spółek, które w coraz szerszym zakresie funkcjonują poza granicami kraju i stykają się ze stosowanymi tam wymogami w zakresie corporate governance. Dochodzi więc do swoistej dyfuzji innowacji, jednak spostrzeżenia te wymagają dalszych badań dla ich pełnej weryfikacji. Zauważmy przy tym, że **dla polskich spółek zamierzających emitować papiery wartościowe za granicą, w tym np. w USA, wprowadzenie programów etycznych i procedur whistleblowingu do praktyki staje się koniecznością.** Można więc zauważyć, że praktyka w zakresie corporate governance wyprzedza legislację, a także zasady zawarte w Dobrych Praktykach 2005 czy nawet będącego w fazie opracowywania dokumentu Dobre Praktyki Spółek Notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie (2007).

Zacznijmy od adresu

Pomimo że polskie prawo nie zauważyło dotychczas whistleblowingu, nie powinien być on traktowany jako indywidualna sprawa pracownika, jako „kwiatek do kożucha” czy przejaw swoistego folkloru. Jak wskazują przykłady, polskie spółki mogą z powodzeniem podejmować próby świadomego włączenia whistleblowingu w system zapewnienia odpowiedzialnego i efektywnego realizowania strategii korporacji. Obecnie w whistleblowingu widzi się raczej istotne, lecz niedoceniane, narzędzie służące wykrywaniu i ograniczaniu przestępczości w spółkach/organizacjach gospodarczych, sprzyjające poprawie efektywności władania korporacyjnego. Na obecnym etapie rozwoju corporate governance w Polsce jest to już możliwe. Zasady dobrych praktyk zalecają m.in. tworzenie komitetów rady nadzorczej ds. audytu³⁵. W krajach anglosaskich do ich

³⁴ J.Margolis, J.P. Walsch, 2001, *People and Profits? The Search for a Link between a Company's Social and Financial Performance*. Mahwah, NY, L.Erlbaum Associates;

³⁵ Zasady Dobrych Praktyk 2005, art. 28

podstawowych powinności należy – poza nadzorem nad funkcjonowaniem systemu zarządzania ryzykiem w spółce (nie tylko finansowym) – nadzór nad prawidłowym zaprojektowaniem i przeprowadzeniem audytu wewnętrznego, a także promowanie etycznych działań i uczciwości (*integrity* czyli zgodności czynów z deklaracjami) w spółce³⁶. Służy temu m.in. realizacja programu etycznego, którego elementami są procedury i infrastruktura tworzona w celu zapewnienia pożądanego przepływu informacji w spółce.

Pomocne w tym są narzędzia umożliwiającej pracownikom zgłaszanie informacji o nieprawidłowościach, takie jak „gorące linie” telefoniczne, infolinie działające na zasadzie outsourcingu (np. Linia Etyki firmy Deloitte, system MACH firmy Grant Thornton), a także fora internetowe lub tzw. etyczne skrzynki e-mailowe. **Pierwszym krokiem w stronę tworzenia mechanizmu odbierania sygnałów wczesnego ostrzegania może być udostępnienie np. na stronie internetowej spółki adresów e-mail członków rady nadzorczej, w szczególności wchodzących w skład komitetu audytu.** Towarzyszyć temu musi przyjęcie przez radę nadzorczą procedur postępowania z uzyskanymi tą drogą informacjami. Powstanie dzięki temu najprostszy instrument komunikacji pracowników z radą nadzorczą, który będzie mógł być wykorzystany do anonimowego zgłaszania przez pracowników informacji o zaobserwowanych nieprawidłowościach.

Należy jednak mieć na uwadze i to, że te proste działania powinny prędzej czy później być włączone do programu etycznego, który uczyni z etyki biznesu najwyższy standard organizacji – i to o randze strategicznej. Powstające w ramach tego programu procedury i instrumenty służą budowaniu odpowiedzialności i poprawie komunikacji w firmie, co sprzyja realizacji strategii. Tylko takie pozycjonowanie whistleblowingu w szerokim kontekście realizacji głównej misji spółki i w symbiozie z etyką biznesu zapewni prawidłowe wykorzystanie jego potencjału jako *controler of the last resort*³⁷.

Bibliografia

- H. Adobor, 2006, *Exploring the Role Performance of Corporate Ethics Officers*, [Journal of Business Ethics](#), 69, 1, Nov. ABI/INFORM Global;
- C.F. Alford, 2001, *Whistleblowers. Broken Lives and Organizational Power*, Cornell University Press, Ithaca;
- M. Arszułowicz, 2005, *Sygnalizowanie zachowań nieetycznych w organizacjach*, autoreferat, <http://www.cebi.win.pl/texty/91whistleblowing.doc> ;
- Z. Bauman, 1996, *Socjologia*, (tłum. J.Łoziński), Zysk, Poznań;
- R.E. Berenbeim, 2006, [Cultural Resistance to Whistleblowing Systems - Myth or Reality?](#) The Conference Board New York;
- R.E. Berenbeim, Jeffrey M. Kaplan, 2004, *Ethics Programs... The Role of the Board: A Global Study*

³⁶ S.C. Vera-Munoz, 2005, *Corporate Governance Reforms: Redefined Expectations of Audit Committee Responsibilities and Effectiveness*, *Journal of Business Ethics*, 62, s. 116;

³⁷ Kontroler ostatniej szansy – w analogii do powszechnego w finansach określenia *lender of last resort* oznaczającego funkcję pożyczkodawcy ostatniej szansy/instancji, którą sprawuje w systemie finansowym bank centralny.

J. Cieślak, W. Gasparski, 2004, Etyczna firma. Pakiet narzędziowy dla wdrożenia standardów etycznych w małej i średniej firmie, www.cebi.pl/texty/etycznafirma.doc ;

Deloitte, Polski Instytut Dyrektorów, Rzeczpospolita, 2007, *Współczesna rada nadzorcza 2007*, raport z badań;

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

D. Gebler, 2006, *Creating Ethical Culture*, Strategic Finance, May; ABI/INFORM Global

D. Gross, 1995, *School for Scandal?*, CFO Magazin, July, ABI/INFORM Global

M.M. Jennings, 2005, *The Seven Deadly Sins of Corporate Ethics Programs*, Internal Auditing, Jan./Feb. ABI/INFORM Global;

B. Klimczak, 2006, *Etyka gospodarcza*, Wyd. AE im.Oskara Langego, Wrocław;

L. M. Leinicke; J. A. Ostrosky; W. M. Rexroad; J. R Baker; S. Beckman, 2005, *Interviewing as an Auditing Tool*, The CPA Journal; Feb 2005; 75, 2; ABI/INFORM Global;

S.M. Kohn, M.D. Kohn, D.K. Colapinto, 2004, *Whistleblower law*, Praeger, Westport;

J. Margolis, James P. Walsh, 2001, *People and Profits: The Search for a Link between a Company's Social and Financial Performance*;

R.E. Moberly, 2007, *Unfulfilled Expectations: An Empirical Analysis of Sarbanes-Oxley, Whistleblower Rarely Win*, William&Mary Law Review, 49, www.ssrn.com/abstract=977802 ;

National Business Ethics Survey (NBES), 2005, Ethics Resource Center, www.ethics.org/download.asp?fl=/downloads ;

F. Navran, E.L. Pittman, 2003, *Corporate Ethics and Sarbanes-Oxley*, Wall Street Lawyer, July, www.ethics.org/erc-publications/staff-articles.asp?aid=759 ;

A. Pomeroy, 2007, *Top Executives Work with Corporate Boards on Ethics Programs*, HR Magazine, Jan. ABI/INFORM Global;

W. Rogowski, 2007, *Whistleblowing: bohaterstwo, zdrada czy interes?* Przegląd Corporate Governance, 1 (9);

D.H. Sinason, 2005, *Auditing the Ethical Environment*, Internal Auditing, Nov./Dec., 20, 6, ABI/INFORM Global;

G. Sołtysiak, 2006, *Kodeksy etyczne w Polsce*, Wyd. ALMAMER, Warszawa;

G. Svensson, G. Wood, 2007, *Strategic approaches of corporate codes of ethics in Australia. A Framework for classification and empirical illustration*, Corporate Governance, 7, 1, pp. 93-101; EMERALD;

J. Tackett, F. Wolf, G.A. Claypool, 2005, *Anonymous Reporting Mechanism: Hotlines versus Questionnaires*, Internal Auditing, Nov/Dec, 20,6, ABI/Inform Global;

M.Y. Teen, 2006, *Institutionalising Ethical Conduct and Implementing Whistle Blowing: Issues and Challenges*, CPA Australia, www;

M.Y. Teen, K.L. Vasanthi, 2006, *Whistleblowing in Asia*, Intheblack, September, 76, 8. ABI/INFORM Global;

S.C. Vera-Munoz, 2005, *Corporate Governance Reforms: Redefined Expectations of Audit Committee Responsibilities and Effectiveness*, Journal of Business Ethics, 62;

T.I. White, 2007, *Ethics Incorporated: How America's Corporations are Institutionalizing Moral Values*, Loyola Marymount University Working paper; <http://www.lmu.edu/Asset9444.aspx?method=1> ;

C. Waller Vallario, 2007, *Is Your Ethics Program Working?*, Financial Executive, May, <http://accounting.smartpros.com/x57555.xml>.

Dr Wojciech Rogowski jest pracownikiem Narodowego Banku Polskiego. Artykuł przedstawia poglądy autora i nie powinien być traktowany jako oficjalne stanowisko NBP.

w_rogowski@op.pl

