

Uniwersytet Warszawski
Wydział Prawa i Administracji
Instytut Nauk Prawno-Administracyjnych

Paulina Trzaskowska-Machalska

***Wpływ programów compliance na działalność
przedsiębiorstwa – aspekty prawne***

Autoreferat rozprawy doktorskiej

Promotor:

prof. dr hab. Hanna Gronkiewicz-Waltz

Recenzenci:

prof. dr hab. Andrzej Powałowski

dr hab. Artur Żurawik

Warszawa, luty 2023

I. Temat rozprawy i uzasadnienie jego wyboru

Wyzwania stojące przed przedsiębiorcami w postaci wciąż powstających nowych regulacji prawnych (na poziomach zarówno krajowym, jak i międzynarodowym), rosące ryzyka: nałożenia coraz wyższych sankcji finansowych, kar finansowych oraz pozbawienia wolności nakładanych na osoby fizyczne zarządzające przedsiębiorstwami¹, powodują potrzebę tworzenia przez podmioty gospodarcze nowych, bardziej rozbudowanych i permanentnie udoskonalanych programów mających zapewnić ochronę przed tymi ryzykami². Dążenie do zapewnienia maksymalnej ochrony skłoniło je zatem do opracowania programu, który nie tylko pozwoli szybko wykryć naruszenie, lecz także maksymalnie zmniejszyć ryzyko, że do takiego naruszenia w ogóle dojdzie³. Fakt, że funkcjonujące do tej pory instytucje kontroli i audytu takiego bezpieczeństwa nie zapewniły, doprowadził do powstania bardziej kompleksowego środka ochrony, jakim jest *compliance*, oraz powstałej na gruncie prawa unijnego idei kultury *compliance*⁴.

Koncepcja kultury *compliance* polega na zbudowaniu wśród przedsiębiorców przekonania o konieczności podejmowania działań w zgodzie z przepisami prawa. Nie chodzi tu więc tylko o konieczność zapobiegania naruszeniom w celu uniknięcia negatywnych konsekwencji, takich jak potencjalne sankcje *compliance*, a przede wszystkim o zmianę sposobu myślenia przedsiębiorców, o zdefiniowanie i zakorzenienie wartości, które pozwolą na zastąpienie dotychczasowych złych nawyków i praktyk nowymi – zgodnymi z zasadami etycznymi przedsiębiorstwa – zachowaniami.

Wdrożenie przez przedsiębiorców efektywnego programu *compliance* wiąże się jednak ze znaczącą ingerencją w jego strukturę oraz prowadzoną działalność, dodatkowo wiąże

¹ Zgodnie z brytyjskimi regulacjami prawa konkurencji (Enterprise Act 2002 Regulations 2015) dyrektorzy w ramach sankcji mogą otrzymać karę zakazu obejmowania określonych stanowisk na okres do 15 lat, a także karę pozbawienia wolności do lat 5 lub grzywny. Francuski kodeks handlowy również przewiduje osobistą odpowiedzialność osób fizycznych biorących aktywny udział w zakazanych porozumieniach ograniczających konkurencję (możliwe jest zastosowanie kary pozbawienia wolności do 4 lat oraz grzywny do 75 000 euro).

² *Competition Law Compliance Programmes. An Interdisciplinary Approach*, red. J. Paha, Springer, Cham 2016, s. 3.

³ M. Hendzel, *Zarządzanie zgodnością w przedsiębiorstwie jako wyzwanie stojące przed nowoczesnym prawnikiem wewnętrznym* [w:] *Metodyka pracy prawnika in-house*, red. K. Dzioba, R. Rybicki, Warszawa 2021.

⁴ Przemówienie komisarza UE ds. konkurencji Joaquina Almunii wygłoszone 25.10.2010 r. podczas konferencji zorganizowanej przez Business Europe and US Chamber of Commerce, <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=SPEECH/10/586> (dostęp: 21.04.2022).

się również ze znaczącymi kosztami. Dlatego też przedsiębiorcy stają przed trudną decyzją – czy zdecydować się na przeorganizowanie przedsiębiorstwa, poczynienie poważnych inwestycji czego konsekwencją może być np. zmniejszenie zysków? Przedsiębiorca powinien odpowiedzieć sobie na pytanie czy podjęcie takiej inwestycji jest opłacalne? Wybór tematu pracy był podyktowany przede wszystkim potrzebą ustalenia, jaką rolę odgrywają programy *compliance* w prowadzeniu przedsiębiorstwa, a także jakie działania powinny zostać podjęte przez ustawodawcę i organy państwowe w celu mobilizacji przedsiębiorców do wdrożenia tych programów.

Walorem mojej rozprawy jest kompleksowe ujęcie zarówno tej kwestii, jak i zagadnienia wpływu wdrożenia programów *compliance* na tworzenie kultury *compliance*⁵ a także pozaprawnych aspektów wpływających na kształtowanie kultury *compliance*.

II. Tezy badawcze oraz cel rozprawy

Rozprawa doktorska jest poświęcona wpływowi programów *compliance* na działalność przedsiębiorstwa. Cel pracy to udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy i jak programy *compliance* wpływają na zmniejszenie ryzyka naruszeń przepisów przez przedsiębiorców.

Analizie tego problemu badawczego posłużyły następujące pytania pomocnicze:

1. Jaki wpływ mają programy *compliance* na zarządzanie przedsiębiorstwem?
2. Czy regulacje prawne mają wpływ na wdrażanie programów *compliance* przez przedsiębiorców?
3. Czy wdrożenie programów *compliance* ma wpływ na tworzenie kultury *compliance*?
4. Jakie aspekty pozaprawne mają wpływ na kształtowanie kultury *compliance*?

Przyjęty w pracy model badawczy miał na celu wykazanie, że nawet najbardziej rozbudowany program *compliance* nie okaże się skuteczny, jeśli jego wdrożenie będzie jedynie czynnością formalną i pozorną, a nie przemyślanym, systemowym sposobem zmiany mentalności w organizacji. Dlatego wdrożenie programu *compliance* powinno być ciągłym procesem, w który są zaangażowane nie tylko wyznaczone do tego jednostki w przedsiębiorstwie, ale cała organizacja. Skutkiem tak realizowanej strategii będzie wdrożenie programu *compliance* oraz zbudowanie odpowiedniej świadomości nie tylko w organizacji, lecz także wśród ogółu przedsiębiorców, którzy wprowadzaliby tego rodzaju zachowania

⁵ Pojęcie *compliance* stało się pojęciem prawnym.

w swoich firmach. Efektem będzie stworzenie kultury *compliance*, której istnienie będzie skutkowało realnym wpływem na zmniejszenie ryzyka naruszeń przez przedsiębiorców.

III. Zastosowane metody badawcze

Do najważniejszych metod badawczych przyjętych w rozprawie należy zaliczyć:

- 1) metodę analityczną – w ramach której dokonano analizy przepisów prawa powszechnie obowiązującego, motywujących przedsiębiorców do wdrożenia programów *compliance*, w szczególności: ustawy o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu, ustawy o odpowiedzialności podmiotów zbiorowych oraz projektów ustaw o ochronie sygnalistów i nowej ustawy o odpowiedzialności podmiotów zbiorowych;
- 2) metodę porównawczą – obejmującą porównanie regulacji prawnych z zakresu tematyki *compliance* w Polsce z regulacjami prawa brytyjskiego, francuskiego oraz amerykańskiego;
- 3) metodę empiryczną – umożliwiającą analizowanie przepisów przez pryzmat aktualnej sytuacji *compliance* w Polsce;
- 4) metodę historyczną – podkreślającą rosnącą doniosłość praktyczną oraz wyrażającą wagę przedmiotowej problematyki.

Jednocześnie trzeba wskazać, że ze względu na interdyscyplinarny charakter pracy, który obok prawa sięga do zagadnień z obszaru zainteresowania nauk społecznych, niezależnie od metodologii dogmatyczno-prawnej, niezbędne okazało się przyjęcie metodologii obejmującej społeczną analizę badanego tematu. Z tego powodu podjęto próbę analizy wpływu uwarunkowań społecznych, przyzwyczajzeń oraz stereotypów na podejście społeczeństwa do poszanowania prawa oraz sygnalizowania nieprawidłowości, a także ich wpływu na kształtowanie kultury *compliance*.

IV. Struktura rozprawy

Rozprawa składa się z czterech rozdziałów. Każdy rozdział kończy się podsumowaniem i wnioskami płynącymi z przeprowadzonych analiz.

Rozdział pierwszy został poświęcony analizie pojęcia *compliance*. W trakcie badań starałam się odpowiedzieć na pytanie, czy zwiększająca się popularność programów

compliance jest skorelowana z rosnącą liczbą regulacji, coraz większym zasięgiem działalności przedsiębiorców (a co za tym idzie – koniecznością podlegania reżimom prawnym innych państw), coraz wyższymi karami i roszczeniami odszkodowawczymi oraz coraz większym przepływem informacji (która jest z kolei związana z troską o wizerunek przedsiębiorstwa).

W rozdziale tym omówiłam proces ewolucji kontroli i audytu oraz jego wpływ na powstanie programów *compliance*, a także ich wzajemne relacje. W jego dalszej części przeanalizowałam definicję *compliance*. Następnie badaniu poddałam cele i funkcje programów *compliance*, które zostały zestawione i porównane z celami i funkcjami przedsiębiorstwa.

W dalszej kolejności zbadalam zagadnienie zakresu pojęcia *compliance*, tj. zapewnienia zgodności działania przedsiębiorców z wszystkimi obowiązującymi przepisami oraz regulacjami wewnętrznymi. Ze względu na szeroki zakres programów *compliance* zostały omówione takie obszary, jak: prawo konkurencji, prawo antykorupcyjne, prawo podatkowe oraz prawo wewnętrzne przedsiębiorstwa. Rozważania na temat pojęcia *compliance* zamyka próba zdefiniowania pojęcia kultury *compliance*.

W rozdziale drugim przeanalizowałam zasady wdrażania programów *compliance* w przedsiębiorstwie. Opisałam czynniki wpływające na kształt programów *compliance*, takie jak: wielkość przedsiębiorstwa, branża, model zarządzania, liczba pracowników, obszar działalności czy struktura klientów. W rozdziale tym starałam się odpowiedzieć na pytanie, czy byłoby możliwe stworzenie uniwersalnego programu *compliance*, który mógłby zostać wdrożony przez każdego przedsiębiorcę. Ponadto omówiłam kluczową rolę, jaką we wdrażaniu oraz funkcjonowaniu programu odgrywa oficer *compliance*, ze wskazaniem cech i umiejętności, jakimi powinna się legitymować osoba zajmująca to stanowisko, jej zadania oraz pozycję, jaką powinna zajmować w przedsiębiorstwie.

Rozdział drugi dotyczy również zasad zarządzania ryzykiem *compliance*, ich wpływu na działalność przedsiębiorców oraz podstawowe modele zarządzania ryzykiem *compliance*. Na końcu omówione zostały trzy podstawowe modele zarządzania programami *compliance*: model HLS (*High Level Structure*), system zarządzania ryzykiem (*Risk Management System, RMS*) oraz model ciągłego doskonalenia (*Plan, Do, Check, Act, PDCA*).

W rozdziale trzecim zbadalam role norm prawnych będących przyczyną wdrożenia programów *compliance*. Omawiam typy modeli ustawodawczych odnoszące się do zagadnienia posiadania programów *compliance*. W tym zakresie zastosowałam prawnoporównawczą

metodę badawczą, a analizie poddałam ustawodawstwa: brytyjskie, francuskie, amerykańskie i polskie. Analizowałam także te działania podjęte przez ustawodawców, które miały na celu zachęcenie przedsiębiorców do wdrażania programów *compliance*, takie jak: upowszechnianie wiedzy na temat programów *compliance*, tworzenie modelowych programów *compliance*, możliwość łagodzenia kar, sankcje za naruszenie prawa konkurencji i prawa antykorupcyjnego, cywilnoprawne instrumenty dochodzenia odszkodowania (*private enforcement*) oraz programy *leniency*. Na zakończenie omówiłam regulacje dotyczące sygnalizowania nieprawidłowości. Zagadnienie dotyczące sygnalizowania nieprawidłowości zbadałam osobno za względu na jego istotne znaczenie dla tworzenia kultury *compliance*.

W ostatnim, czwartym rozdziale analizowałam sytuację *compliance* w polskich przedsiębiorstwach oraz istniejące i projektowane regulacje prawne z zakresu *compliance*. Pod tym kątem omówiłam ustawę o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu⁶ i ustawę o odpowiedzialności podmiotów zbiorowych⁷, jak również projekt ustawy o zmianie ustawy o odpowiedzialności podmiotów zbiorowych⁸ (dalej: projekt UOPZ) oraz przyczyny braku efektywności aktualnie obowiązującej ustawy. Przeanalizowałam również projekty ustaw⁹ mających chronić sygnalistów¹⁰.

Ostatnią część pracy stanowi podsumowanie, w którym przedstawiłam uwagi *de lege lata* i postulaty *de lege ferenda*.

⁶ Ustawa z dnia 1 marca 2018 r. o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu (Dz.U. z 2022 r. poz. 593 ze zm.), dalej: ustawa AML, ustawa o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy.

⁷ Ustawa z dnia 28 października 2002 r. o odpowiedzialności podmiotów zbiorowych za czyny zabronione pod groźbą kary (Dz.U. z 2020 r. poz. 358 ze zm.).

⁸ Projekt ustawy o zmianie ustawy o odpowiedzialności podmiotów zbiorowych za czyny zabronione pod groźbą kary, nr UD421.

⁹ Projekt ustawy o ochronie osób zgłaszających naruszenia prawa z dnia 14 października 2021 r. oraz regulacje dotyczące ochrony sygnalistów, które uległy zasadzie dyskontynuacji z chwilą zakończenia kadencji parlamentu, a znajdowały się w projekcie ustawy o jawności życia publicznego z dnia 8 stycznia 2018 r. oraz w poprzednim projekcie ustawy o odpowiedzialności podmiotów zbiorowych za czyny zabronione pod groźbą kary (który wpłynął do Sejmu 11 stycznia 2019 r.).

¹⁰ W tej części pracy podjęłam także próbę scharakteryzowania mentalności społecznej (w tym wypadku Polaków), podejścia do poszanowania prawa i sygnalizowania nieprawidłowości oraz gotowości do zgłaszania naruszeń. Jak bowiem pokazują badania, Polacy przyjmują dość oportunistyczne postawy wobec korzystania z mechanizmów prawnych. Analiza została opracowana na podstawie raportu przygotowanego przez Fundację Batorego – G. Makowski, M. Waszak, *Gnębieni, podziwiani i... zasługujący na ochronę. Polacy o sygnalistach. Raport z badania opinii publicznej*, Fundacja Batorego, Warszawa 2019, https://www.sygnalista.pl/wp-content/uploads/2019/06/Internet_Raport_sygnalisci_12-06.pdf (dostęp: 7.04.2022).

V. Konkluzje

Podjęte w pracy badania wykazały znaczącą rolę programów *compliance* w minimalizacji ryzyka naruszeń norm prawa.

Z dokonanej analizy wynika, że programy *compliance* w istotny sposób wpływają na organizację przedsiębiorstwa, sposób kształtowania prawa wewnętrznego oraz ryzyko naruszeń. Wpływ wdrożenia programów *compliance* na funkcjonowanie przedsiębiorstwa można zasadniczo podzielić na dwie grupy skutków: pierwszą grupę stanowią te, które, ingerując w działalność organizacji, obligują ją do podjęcia dodatkowych działań, nie zawsze dobrze przyjmowanych przez pracowników; drugą grupę stanowią skutki pozytywne polegające na minimalizacji ryzyka naruszenia.

Z przeprowadzonych badań w zakresie zasad wdrażania *compliance* wynika, że dla wdrożenia efektywnego programu *compliance* konieczne jest odpowiednie dostosowanie prawa wewnętrznego¹¹, które jest często bardziej rygorystyczne niż prawo powszechnie obowiązujące¹². Analiza przedmiotowego zagadnienia doprowadziła mnie tym samym do postawienia tezy, że wdrożone w ramach programów *compliance* prawo wewnętrzne ma znaczący wpływ na codzienną działalność przedsiębiorstwa, nakłada bowiem na pracowników dodatkowe obowiązki oraz standardy zachowania, niewymagane przepisami powszechnie obowiązującymi. Wdrażane w korporacjach procedury postępowania często w znaczący sposób utrudniają codzienne funkcjonowanie przedsiębiorstwa, wydłużają procesy decyzyjne, a czasem nawet mogą blokować realizację inwestycji, które stoją w sprzeczności z wewnątrz obowiązującymi zasadami. Co więcej, działania podejmowane w ramach programów *compliance*, takie jak: szkolenia pracowników, cykliczna komunikacja czy aktualizowanie procedur, wymagają poświęcenia czasu oraz zaangażowania ze strony pracowników, co wpływa na zakres ich obowiązków. Należy zaznaczyć, że prowadzenie przedsiębiorstwa oraz wdrażanie programów *compliance* ma prowadzić do różnych celów (odpowiednio: osiągnięcia zysku i uniknięcia naruszeń), które powinny zostać wyważone. Przy implementacji programów *compliance* zasadnicze znaczenie ma także jego dopasowanie, które zapewni możliwie największą minimalizację ryzyka naruszeń, jednocześnie nie utrudniając

¹¹ B. Makowicz, *Prawo wewnętrzne* [w:] idem, *Compliance w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2011.

¹² B. Makowicz, *Rodzaje wytycznych wewnętrznych* [w:] idem, *Compliance w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2011.

nazbyt prowadzenia przez przedsiębiorców działalności gospodarczej wskutek wprowadzania zbyt skomplikowanych i restrykcyjnych procedur. Dlatego przy wdrażaniu programów *compliance* należy kierować się zasadą proporcjonalności, aby nie opracowywać ani też nie wdrażać takich regulacji, które prowadzą do zastosowania nadmiernych środków ostrożności czy generują zbyt wysokie koszty w relacji do oczekiwanych korzyści¹³. Oznacza to, że wdrożone w ramach programów *compliance* procedury nie powinny wykraczać poza to, co jest w danym przypadku konieczne i właściwe do osiągnięcia celu, jakim jest uniknięcie naruszeń. Przy wdrażaniu programu *compliance* należy nieustannie pamiętać o równoważeniu interesów spółki oraz środków podjętych w ramach programów *compliance*.

W pracy wykazano również wpływ wdrożenia programu *compliance* na finanse przedsiębiorstwa. Wdrożenie programu *compliance* jest kosztownym procesem, na który składają się m.in. koszty: stworzenia etatu dla oficera *compliance* lub nawet stworzenie całego działu *compliance*, szkolenia pracowników, przeprowadzenia analizy ryzyka, specjalistycznego wsparcia IT (takie jak systemy informatyczne służące do zarządzania informacją na potrzeby raportowania), tworzenia raportów, restrukturyzacji czy zewnętrznych doradców¹⁴.

Ostatnim, a zarazem najważniejszym skutkiem, jaki analiza dokonana w ramach niniejszej rozprawy wykazała, jest minimalizacja ryzyka naruszeń. Minimalizacja ryzyka naruszeń oraz możliwie szybkie wykrycie nieprawidłowości i zapobieżenie ich negatywnym konsekwencjom są podstawowymi funkcjami *compliance*¹⁵.

Analizie w niniejszej pracy zostały poddane również regulacje prawne motywujące przedsiębiorców do wdrożenia programów *compliance*. Dokonana w ramach rozprawy analiza prawno-porównawcza pozwoliła na wyróżnienie trzech podstawowych modeli ustawodawczych, które w różny sposób regulują zagadnienie posiadania programu *compliance*. Pierwszym modelem są ustawodawstwa, które wprost narzucają obowiązek posiadania programów *compliance* (np. SAPIN II¹⁶). Drugą grupą, jaką możemy wyróżnić, są regulacje, które zachęcają do posiadania programów *compliance* poprzez mechanizmy łagodzenia kary,

¹³ B. Makowicz, *Proporcjonalność (compliance-compliance)* [w:] *Systemy zarządzania zgodnością. Compliance w praktyce*, red. B. Makowicz, B. Jagura, Warszawa 2019.

¹⁴ A. Pięta, *Technologie regulacyjne...*

¹⁵ B. Makowicz, *Funkcje represyjne* [w:] idem, *Compliance w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2011.

¹⁶ LOI n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique.

np. brytyjska ustawa dotycząca prawa konkurencji¹⁷. Ostatnim modelem ustawodawczym są luźne rekomendacje¹⁸.

Osobnym zagadnieniem są natomiast działania podejmowane przez ustawodawców w ramach promowania programów sygnalizowania nieprawidłowości oraz regulacji zapewniających ochronę sygnalistom. Regulacje te nakładają na przedsiębiorców obowiązek wdrożenia w przedsiębiorstwach platform alertowych, które umożliwią sygnalistom dokonywanie zgłoszeń oraz zapewnią im odpowiednią ochronę przed działaniami odwetowymi¹⁹. Skuteczna ochrona osób zgłaszających przypadki naruszenia jest konieczna ze względu na ryzyko, na jakie narażeni są sygnaliści. Sygnaliści ryzykują swoją karierę i źródło utrzymania, a w niektórych przypadkach cierpią z powodu poważnych i długotrwałych reperkusji finansowych, zdrowotnych, wizerunkowych i osobistych. W rozprawie wykazano, że strach przed możliwymi konsekwencjami może skutecznie zniechęcić do zgłaszania zaobserwowanych nieprawidłowości, a należy pamiętać, że sygnalizowanie naruszeń leży nie tylko w interesie przedsiębiorcy, lecz także ma istotne znaczenie dla dobra publicznego.

Przeprowadzone przeze mnie badania doprowadziły jednak do wniosku, że dla efektywności działalności sygnalistów znaczenie ma nie tylko zapewnienie im odpowiedniej ochrony prawnej, lecz także aspekt społeczny. Jak wynika bowiem z przeprowadzonych badań, najczęściej wskazywanym powodem niezgłoszenia naruszeń prawa przez pracowników jest obawa o to, że zostanie się uznanym za donosiciela²⁰. W mojej ocenie taki stan jest pokłosiem naszych doświadczeń historycznych – zaborów, okupacji i komunizmu, które zakorzeniły w Polakach brak zaufania do społeczeństwa i państwa.

Przeprowadzona w ramach tej pracy analiza wykazała również oportunistyczną postawę obywateli wobec prawa, którego lekceważenie uznawane jest w niektórych sytuacjach za

¹⁷ Office of Fair Trading, *How your business can achieve...*, pkt 7.

¹⁸ Komisja Europejska, *Compliance matters. What companies can do better...*, s. 20.

¹⁹ Kluczowe znaczenie ma tu dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2019/1937 w sprawie ochrony osób zgłaszających naruszenia prawa Unii. We Francji tematyka ochrony sygnalistów została uregulowana przez ustawę SAPIN II, w Wielkiej Brytanii – przez Public Interest Disclosure Act 1998. W Stanach Zjednoczonych równolegle funkcjonują regulacje federalne, stanowe i lokalne. Do najważniejszych aktów prawnych należy zaliczyć: The False Claims Act (1863), Whistleblower Protection Act (1989) i Whistleblower Protection Enhancement Act (2012) – odnoszące się głównie do sektora publicznego, oraz Sarbanes-Oxley Act (2002) i Dodd-Frank Act (2010) – dotyczące sektora prywatnego.

²⁰ G. Makowski, M. Waszak, *Gnębieni, podziwiani...*

przejaw zaradności życiowej²¹. Analiza przedstawionych badań doprowadziła do wniosku, że postawa Polaków wobec poszanowania prawa może być istotną przeszkodą w zbudowaniu w polskim społeczeństwie kultury *compliance*. Istnienie kultury *compliance* związane jest bowiem ze zbudowaniem w społeczeństwie przekonania o konieczności podejmowania działań w zgodzie z przepisami prawa. Dla osiągnięcia odpowiedniej świadomości społeczeństwa konieczne jest przeprowadzenie długofalowego procesu, polegającego na odpowiedniej edukacji obywatelskiej. Znacząca jest tu rola zarówno pracodawców, jak i organizacji społecznych czy instytucji państwowych. Rozpoczęcie działań powinno rozpocząć się już na wczesnym etapie edukacji, by umożliwić zakorzenienie się w polskim społeczeństwie poszanowania interesu publicznego oraz dobra wspólnego. Podjęte działania powinny polegać na edukacji formalnej w szkołach i nieformalnej w grupach rówieśniczych. Natomiast edukacja w miejscach pracy powinna skupiać się na cyklicznych szkoleniach, komunikacji przypominającej i podkreślającej znaczenie zasad obowiązujących w przedsiębiorstwach oraz wdrożeniu polityki „zero tolerancji” dla naruszeń prawa. Jedynie podjęcie takich wielowymiarowych działań pozwoli na zbudowanie w społeczeństwie odpowiednich postaw, co w mojej opinii będzie się przekładało na efektywność programów *compliance*.

Podsumowując powyższe, uważam, że aby zapewnić realny wpływ programów *compliance* na minimalizację ryzyka naruszenia, konieczne jest jednoczesne podejmowanie starań w celu tworzenia kultury *compliance*. Niezbędne jest uświadomienie przedsiębiorcom oraz ustawodawcom, że istotą *compliance* jest człowiek i wyznawane przez niego wartości. Związek prawa z wartościami ma bowiem charakter pierwotny, odwieczny, konieczny i immanentny²². To właśnie wartości decydują o tym, czy obowiązujące regulacje prawne oraz zasady moralne zostaną naruszone²³. Dlatego skuteczność programów *compliance* uzależniona jest od istnienia kultury *compliance*. Z przeprowadzonych przeze mnie badań wynika, że dla stworzenia kultury *compliance* nie jest wystarczające podjęcie jedynie działań ustawodawczych. Tworzenie kultury *compliance* jest procesem długofalowym, a działania w jego ramach powinny być podejmowane wielotorowo przez ustawodawców, a także przez szkoły, fundacje, organy państwowe oraz pracodawców. Podjęcie natomiast jedynie działań ustawodawczych – w oderwaniu od odpowiedniego promowania wartości – może prowadzić

²¹ Ibidem.

²² A. Powalowski, *Aksjologia prawa – od ogólnej filozofii do konkretnej filozofii prawa* [w:] *Aksjologia publicznego prawa gospodarczego*, red. A. Powalowski, Warszawa 2022.

²³ B. Makowicz, *Wprowadzenie do zarządzania...*

do wdrażania przez przedsiębiorców programów pozornych, mających na celu realizację wynikających z ogólnych nakazów obowiązków. Programy *compliance* wdrożone w ten sposób będą jednak nieefektywne i nie będą wpływały na minimalizację ryzyka naruszeń.

Odpowiadając na pytania zadane we wstępie tej rozprawy, należy stwierdzić, że programy *compliance* wpływają na zmniejszenie ryzyka naruszeń przepisów przez przedsiębiorców. Programy *compliance* – oddziałując w znaczący sposób na zarządzanie przedsiębiorstwem – zmieniają jego strukturę, organizację, procedury, wpływają na budżet oraz w istotny sposób minimalizują ryzyko naruszeń prawa. Istotną rolę w implementacji programów *compliance* odgrywają regulacje prawne. Największe znaczenie mają tu regulacje prawne nakładające obowiązek posiadania programów *compliance* lub przewidujące możliwość łagodzenia kary dla podmiotów posiadających efektywny program *compliance*. Pośrednie znaczenie w podejmowanej przez przedsiębiorców decyzji o posiadaniu programów *compliance* można przypisać instytucji *leniency*, *private enforcement*, ugodom z prokuratorem oraz samemu systemowi nakładania sankcji.

Przeprowadzone w ramach pracy badania wykazały również istotny związek między posiadaniem przez przedsiębiorców programu *compliance* a istnieniem kultury *compliance*. Odpowiednio wdrożony i efektywny program *compliance* w istotny sposób wpływa bowiem na kształtowanie kultury *compliance* wśród pracowników spółki. Jednakże, jak wykazała dokonana przeze mnie analiza, podjęcie jedynie działań regulacyjnych oraz samo wdrożenie programów *compliance* nie wystarcza do stworzenia kultury *compliance*. Powstanie kultury *compliance* wiąże się ze zmianą podejścia oraz myślenia społeczeństwa na temat przestrzegania prawa i sygnalizowania nieprawidłowości. Dla ukształtowania odpowiednich postaw konieczne jest podjęcie odpowiednich działań edukacyjnych oraz cyklicznych kampanii społecznych promujących postawy poszanowania prawa, interesu społecznego oraz sygnalizowania nieprawidłowości.