

Systemy wewnętrznego sygnalizowania nieprawidłowości u polskich pracodawców – korzyści i wyzwania oraz szanse i bariery

Piotr Hans, www.whistleblowing.blog.onet.pl

Dokument przygotowany na potrzeby seminarium „Sygnalista w zakładzie pracy. Systemy wewnętrznego sygnalizowania nieprawidłowości z perspektywy pracodawcy” organizowanego przez Fundację Batorego 28 czerwca 2013 roku.

Wprowadzenie

Katastrofa, która miała miejsce w 2010 roku na platformie wydobywczej Deepwater Horizon wykorzystywanej przez koncern British Petroleum (BP), była największą katastrofą ekologiczną w historii Stanów Zjednoczonych. Kosztowała życie kilkunastu osób. Pociągnęła za sobą również potężne straty finansowe, liczone w dziesiątkach miliardów dolarów oraz trudno mierzalne straty wizerunkowe. Dodatkowo, spowodowała znaczące szkody i długotrwałe negatywne skutki dla lokalnego biznesu (m.in. rybołówstwo, turystyka). Tych wszystkich konsekwencji można było prawdopodobnie uniknąć (lub przynajmniej znacząco je ograniczyć), gdyby właściwie wdrożyć i utrzymywać system wewnętrznego sygnalizowania nieprawidłowości (ang. *whistleblowing policy*) umożliwiający pracownikom zgłaszanie podejrzewanych lub faktycznie zaobserwowanych nieprawidłowości wewnątrz organizacji.

Osoby zgłaszające nieprawidłowości wewnątrz organizacji nazywani są demaskatorami, sygnalistami (ang. *whistleblowerami*). Są to osoby, które „zwracają uwagę na wykroczenia popełniane w przedsiębiorstwie, informując o nich swych przełożonych lub nawet wychodząc poza firmę”¹, czy inaczej „ludzie, którzy – wykazując odwagę cywilną – ujawniają opinii publicznej nielegalne praktyki rządów, administracji, przedsiębiorstw albo też prywatnych stowarzyszeń i zrzeszeń po to, aby położyć kres tym nieprawidłowościom w danej chwili i na przyszłość”².

Cechami sygnalizowania nieprawidłowości (ang. *whistleblowing*), odróżniającymi tego typu działania od negatywnie postrzeganego donosicielstwa, są przede wszystkim³:

- szlachetne pobudki – sygnalista nie działa dla własnej korzyści, ale z troski o dobro społeczne np. stan środowiska naturalnego,
- odkrycie o istotnym znaczeniu dla danej społeczności – sygnalista ujawnia nieakceptowalne niebezpieczeństwa, ryzyka i nieprawidłowości (np. naruszanie zapisów umów, korupcji), które stanowią zagrożenie dla zdrowia i życia, zasad współżycia społecznego czy środowiska,
- wszczęcie alarmu – sygnalista zgłasza nieprawidłowości w miejscu pracy, a dopiero przy braku reakcji ze strony kompetentnych osób lub jeśli reakcja ta jest nieadekwatna, informuje opinię publiczną,

¹ *Kompendium terminów z zakresu rachunkowości po polsku i angielsku*, R. Patterson, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, 2008

² *Sport bez korupcji. Podręcznik dobrych praktyk*, red. Holger-Michael Arndt, Dieter Miebach, Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, Warszawa,

<http://antykorrupcja.edu.pl/index.php?mnu=12&app=docs&action=get&iid=2070>

³ *Sport bez korupcji...*

- zagrożenie dla sygnalisty – sygnaliści narażają się często na duże niebezpieczeństwo, ryzykują swoją karierę zawodową albo nawet swoją egzystencję w imię ochrony interesu innych osób.

W krajach anglosaskich, szczególnie w Wielkiej Brytanii, Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej czy Australii, sygnalizowanie nieprawidłowości ma długą tradycję. Whistleblowerzy w tych krajach mogą liczyć nie tylko na wsparcie społeczne oraz ochronę (w tym również prawną)⁴, ale przede wszystkim na rozwinięte systemy wewnętrznego sygnalizowania nieprawidłowości ustanowione w firmach. Tego typu mechanizmy mogą przybierać formę zarówno skrzynek kontaktowych, dedykowanych adresów mailowych czy numerów telefonicznych, pod które zgłaszać można anonimowo nieprawidłowości. System może być również oparty o grono wyznaczonych do tego celu „rzeczników etyki”, „doradców ds. etyki” czyli osób, które są otwarte na bezpośrednie komunikowanie informacji o nieprawidłowościach. Tego typu rozwiązania mogą być uruchamiane zarówno w oparciu o zasoby wewnętrzne (np. pracowników działów audytu wewnętrznego, pracowników działu prawnego czy compliance), ale również na zasadach outsourcingu, z wykorzystaniem doświadczeń i narzędzi wyspecjalizowanych firm zewnętrznych. Popularność rozwiązań umożliwiających sygnalizowanie nieprawidłowości w krajach anglosaskich, wynika z faktu, że ich wdrażanie niesie za sobą wiele korzyści.

Korzyści

Systemy wewnętrznego sygnalizowania nieprawidłowości ustanawiane są w celu uniknięcia konsekwencji nieprawidłowości i nieetycznych zachowań pracowników czy kierownictwa, które mogą szkodzić nie tylko danej organizacji, ale w dłuższej perspektywie oddziaływać negatywnie także na innych interesariuszy danej firmy (pracowników, społeczność lokalną, środowisko naturalne, konkurentów, dostawców itd.).

Podstawową korzyścią z wdrożenia rozwiązań umożliwiających pracownikom zgłaszanie (szeroko rozumianych) nieprawidłowości jest ich wykrywanie i możliwość przeciwdziałania ich dalszym skutkom w przyszłości (funkcja detekcyjna). Przykładowo, w odniesieniu do nadużyć pracowniczych (np. kradzieży, przyjmowania łapówek, fałszowania dokumentów), systemy wewnętrznego sygnalizowania nieprawidłowości wykazują największą skuteczność (około 40% przypadków) spośród wszystkich narzędzi wykrywania tego typu zjawisk⁵. Dodatkowo, już sama świadomość, że zaobserwowane nieprawidłowości mogą zostać zgłoszone odpowiednim i aktywnym organom, może obniżyć poziom występujących zachowań nieetycznych czy niezgodnych z prawem (funkcja prewencyjna). A katalog tego typu działań, które mogą podlegać zgłoszeniu jest bardzo szeroki:

⁴ Por. *Jak zdemaskować szwindel? Czyli krótki przewodnik po whistle-blowingu*, A.Wojciechowska-Nowak, Fundacja Batorego, Warszawa 2008 oraz *Założenia do ustawy o ochronie osób sygnalizujących nieprawidłowości w środowisku zawodowym. Jak polski ustawodawca może czerpać z doświadczeń państw obcych?*, A.Wojciechowska-Nowak, Fundacja Batorego, Warszawa 2012.

⁵ Por. *Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse 2012 Global Fraud Study*, ACFE 2012.

- ▶ nieprawidłowości księgowe,
- ▶ kradzież gotówki i innych składników majątku,
- ▶ oszustwa przetargowe,
- ▶ wykorzystanie rynkowe informacji poufnych (dotyczy spółek publicznych),
- ▶ łamanie procedur,
- ▶ marnowanie czasu,
- ▶ szkodliwość produktów,
- ▶ oszustwa podatkowe,
- ▶ dyskryminacja,
- ▶ przyjmowanie narkotyków, picie alkoholu w czasie pracy,
- ▶ dyskryminowanie sygnalistów,
- ▶ molestowanie seksualne,
- ▶ łamanie zasad BHP,
- ▶ przemoc fizyczna,
- ▶ zanieczyszczanie środowiska,
- ▶ marnowanie środków publicznych,
- ▶ złamanie prawa pracy.

Zebranie w jednym miejscu informacji o (potencjalnych) nieprawidłowościach, umożliwia ich analizowanie i wyciąganie wniosków oraz stosowanie w stosunku do nich jednolitych procedur i (co ważniejsze) kryteriów oceny. Bez scentralizowanego systemu, informacje o nieprawidłowościach trafiają w różnej formie do różnego grona osób, posiadających różne kwalifikacje i niekoniecznie przygotowanych do analizowania tego typu sygnałów (np. w efekcie może się zdarzyć, że w zależności od odbiorcy, informacja o nieprawidłowości zostanie uznana za istotną i poddana analizie lub wprost przeciwnie – zignorowana). Nawet jeśli część informacji okaże się nieprawdziwa lub nieuzasadniona, dzięki takiemu systemowi na jaw wyjść mogą problemy z komunikacją wewnętrzną czy organizacją pracy, którym można przeciwdziałać, nim się rozwiną i nim spowodują poważne konsekwencje.

Skuteczne wdrożenie mechanizmów umożliwiających przekazywanie informacji o nieprawidłowościach stanowi bardzo ważny i silny sygnał potwierdzający, że wartości deklarowane w komunikacji etycznej (np. w czasie szkoleń) – znajdują odzwierciedlenie w faktycznych działaniach kierownictwa oraz codziennym funkcjonowaniu organizacji.

Coraz częściej zagadnienie sygnalizowania nieprawidłowości przywoływane jest w dyskusjach na temat społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. CSR). Zakłada ona, że firma powinna uwzględniać nie tylko oczekiwania przez właścicieli osiągnięcia zysku, ale także innych interesariuszy danej organizacji (pracowników, klientów, kontrahentów, środowisko itd.). W tym kontekście narzędzia umożliwiające przekazywanie informacji o nieprawidłowościach stanowią doskonałe narzędzie komunikacji, przez co mogą wzmocnić zaufanie klientów, kontrahentów czy innych grup interesariuszy, dostrzegających, że ich „głos” jest również brany pod uwagę w działalności organizacji.

Wspomniane mechanizmy stanowią również narzędzie zwiększające prawdopodobieństwo, że informacje o nieprawidłowościach trafią w pierwszej kolejności do odpowiednich osób w organizacji, które będą miały kompetencje do zainicjowania szybkich działań nim temat „wyplynie” na zewnątrz. W dobie znaczenia marki, szybkości przepływu informacji, „władzy” mediów oraz portali społecznościowych, ma to niebagatelną wagę dla ochrony reputacji

danej firmy, a przez to dla zachowania jej pozycji rynkowej i pośrednio również – sytuacji finansowej.

Dla członków organów spółek (np. członków zarządów) nie bez znaczenia powinien być również fakt, że być może w przyszłości mechanizmy umożliwiające sygnalizowanie nieprawidłowości staną się również swoistą „tarczą obronną” przed zarzutami o brak należytej staranności i umożliwianie występowania nieprawidłowości, podobnie jak ma to miejsce w krajach anglosaskich. Przykładowo w Wielkiej Brytanii najwyższe kierownictwo może podlegać odpowiedzialności osobistej i wysokiej karze za skutki działań podejmowanych przez daną organizację i jej pracowników, chyba że udowodni, że podjęło zawczasu wszelkie możliwe środki, aby takim konsekwencjom zapobiec. Jednym z takich potencjalnie skutecznych środków jest właśnie system umożliwiający sygnalizowanie nieprawidłowości.

Wyzwania

Wspomniany na wstępie przypadek BP stanowi doskonałą ilustrację tego, że same deklaracje odnośnie sygnalizowania nieprawidłowości nie wystarczą i że samo wdrożenie formalnych mechanizmów umożliwiających zgłaszanie nieprawidłowości w miejscu pracy nie rozwiązuje problemu. Przeciwnie, niestosowanie się do deklarowanych zasad może, jak w przypadku BP, jeszcze gorzej wpłynąć na reputację organizacji.

Mimo iż Kodeks postępowania BP zachęcał pracowników do dzielenia się informacjami o nieprawidłowościach („*Należy zgłaszać jakiegokolwiek zaistniałe lub potencjalne naruszenia reguł etyki postępowania i przestrzegania zasad w BP, które są znane, niezależnie od tego, czy dotyczą one Ciebie, Twoich podwładnych, czy osób trzecich*”⁶) i zakazywał stosowania jakichkolwiek działań odwetowych wobec osób dzielących się swoimi wątpliwościami („*Działania odwetowe nie będą tolerowane. Pracownik, który w dobrej wierze prosi o radę, wyraża wątpliwość lub zgłasza nieprawidłowość, postępuje zgodnie z Kodeksem – i postępuje właściwie. BP nie będzie tolerować działań odwetowych wobec takiej osoby.*”⁷), w praktyce (co szeroko komentowały media) szereg pracowników BP, którzy w trosce o interes firmy i współpracowników dzielili się wątpliwościami na temat procedur bezpieczeństwa, poniosło w przeszłości negatywne konsekwencje z tego tytułu („*Były współpracownik koncernu BP K. Abbot powiedział, że UE może obawiać się katastrofy podobnej do wycieku ropy w Zatoce Meksykańskiej. (...) Abbott pracował dla BP, jako menadżer platformy wiertniczej "Atlantis". Jak powiedział dziennikarzom, został zwolniony w 2009 r. po zakwestionowaniu podejścia koncernu do procedur bezpieczeństwa.*”; „*(...) poufny sondaż przeprowadzony wśród pracowników na kilka tygodni przed katastrofą wykazał, że dostrzegali oni zaniedbania w systemie zabezpieczeń urządzeń wiertniczych, ale obawiali się nieprzyjemności, gdyby poskarżyli się na to u zwierzchników.*”).

System zgłaszania nieprawidłowości musi być „żywy”, musi być efektywny i co najważniejsze – musi być dostosowany do kultury organizacyjnej (obejmującej: normy społeczne i systemy wartości stymulujące pracowników, właściwy klimat organizacyjny, sposób zarządzania, podzielane znaczenia i symbole, schematy poznawcze, wymogi zachowania⁸) danej firmy.

⁶ Por. Kodeks postępowania British Petroleum 2010.

⁷ Por. Kodeks ...

⁸ Por. *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, B. Nogalski, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1998

Właściwe dopasowanie do kultury organizacyjnej ma kluczowe znaczenie, gdyż sygnalizowanie nieprawidłowości jest zjawiskiem niejednoznacznym, trudnym w ocenie, czasami wręcz kontrowersyjnym. Brak jest też jednolitej (słownikowej, czy prawnej) definicji i „czarno-białych” kryteriów oceny zachowań osób sygnalizujących nieprawidłowości (płynna jest granica pomiędzy etycznym sygnalizowaniem nieprawidłowości, a postrzeganym jednoznacznie negatywnie donoszeniem). Przykładowo wyniki badań polskiej opinii publicznej przeprowadzonych na zlecenie Fundacji Batorego w 2012 roku pokazują, że pomimo powszechnie deklarowanej akceptacji dla sygnalizowania nieprawidłowości i poparcia ochrony prawnej sygnalistów, jedynie 1/5 respondentów spodziewałaby pozytywnej reakcji swoich współpracowników na zachowania takich osób⁹.

Dlatego też punktem wyjścia do skutecznego wdrażania rozwiązań umożliwiających zgłaszanie nieprawidłowości powinno być określenie i/lub ugruntowanie kultury etycznej danej organizacji. Zdefiniowanie NIEPRAWIDŁOWOŚCI, które potencjalnie mogą wystąpić i/lub występują w danej organizacji, wywołuje naturalną potrzebę wdrożenia mechanizmów umożliwiających ich zgłaszanie. I to właśnie ten element stanowi największe wyzwanie podczas wdrażania tego typu rozwiązań. Bez zdefiniowania katalogu nieprawidłowości i zachowań nieetycznych, trudno oczekiwać reakcji ze strony pracowników.

Podobnie bierności pracowników można oczekiwać w przypadku, jeśli katalog ten obejmować będzie zagadnienia mało istotne (np. potępienie kserowania prywatnych materiałów przez pracowników, podczas gdy dana organizacja świadomie zanieczyszcza środowisko odpadami przemysłowymi), czy odnoszące się tylko do wybranej grupy pracowników (np. katalog nieprawidłowości dotyczy wyłącznie pracowników szeregowych z pominięciem kierownictwa) lub gdy chroniony będzie wyłącznie interes firmy, a nie pracowników (np. kodeks będzie mówił o ochronie wizerunku i dobrego imienia firmy, podczas gdy w danej organizacji łamane są powszechnie prawa pracownicze).

Biorąc powyższe pod uwagę, należy pamiętać, że wszelkie rozbieżności pomiędzy deklaracjami (zapisanymi niekiedy nieco „górnolotnie” w kodeksie etyki) a faktycznym postępowaniem osób zarządzających czy pracowników, nie będą służyły ani kulturze etycznej organizacji, ani wierze w skuteczność mechanizmów umożliwiających przekazywanie informacji o nieprawidłowościach. A bez tych dwóch elementów trudno jest mówić o skutecznym funkcjonowaniu tego typu systemów.

Trudno też oczekiwać od pracowników zgłoszeń, jeśli nie czują się oni zintegrowani z organizacją, która ich zatrudnia. W myśl zasady „bliźsza ciału koszula”, pracownicy będą bardziej skłonni przekazywać informacje o nieprawidłowościach, jeśli będą czuli, że to jest ich wspólny interes. Jeśli wszyscy pracownicy będą o tym przekonani, to osoby zgłaszające nieprawidłowości nie będą też (lub będą przynajmniej w mniejszym stopniu) postrzegane negatywnie. Integracja pracowników z organizacją powinna następować zarówno podczas aktywnego udziału w budowie wspomnianego wcześniej katalogu nieprawidłowości, ustanawianiu kodeksów etyki oraz wdrażaniu samego systemu informowania o nieprawidłowościach. Na każdym z tych etapów warto korzystać z wiedzy i doświadczeń pracowników oraz pytać o ich oczekiwania (np. przeprowadzając badania ankietowe). Dzięki

⁹ Por. *Bohaterowie czy donosiciele? Co Polacy myślą o osobach ujawniających nieprawidłowości w miejscu pracy.*, CBOS na zlecenie Fundacji Batorego, Warszawa 2012

temu wprowadzone systemy będą lepiej znane zespołowi i w większym stopniu akceptowane.

Wyżej wspomniane kwestie stanowią szczególne wyzwania w dużych organizacjach ponadnarodowych, szczególnie, jeśli wdrożenie rozwiązań umożliwiających przekazywanie nieprawidłowości jest wynikiem „kopiowania” gotowych zasad korporacyjnych, obowiązujących w danej grupie kapitałowej. W takich organizacjach procedury i systemy przenoszone są często bez uwzględniania lokalnej specyfiki i uwarunkowań kultury kraju czy danej organizacji, stanowiąc niekiedy „kalkę” z innych tego typu dokumentów, co automatycznie powoduje opór i spadek akceptacji ze strony pracowników.

Kolejnym wyzwaniem jest zapewnienie faktycznej ochrony osobom zgłaszających nieprawidłowości. O ile bowiem łatwo jest zapewnić anonimowość przekazującemu informację i zadeklarować, że działania odwetowe wobec takich osób są zakazane, to faktyczne udzielanie wsparcia i ochrony już takie proste nie jest. W grę wchodzi tu zarówno kwestie organizacyjne (kto ma monitorować sytuację sygnalisty?) jak i wewnątrzorganizacyjne (czy publiczne wskazanie sygnalisty jako pozytywnego przykładu w gruncie rzeczy nie doprowadzi do jego napiętnowania jako wyróżniającego się na tle grupy „pupilka” czy „prymusa”?).

Katalog mechanizmów umożliwiających przekazywanie informacji o nieprawidłowościach powinien być dopasowany do kultury organizacyjnej danej firmy. Dobrze, jeśli jest on możliwie szeroki na samym początku funkcjonowania systemu lub kiedy został przygotowany w oparciu o deklaracje pracowników biorących udział w jego projektowaniu. W niektórych organizacjach doskonale sprawdzi się bowiem infolinia umożliwiająca zgłaszanie nieprawidłowości profesjonalnemu operatorowi firmy zewnętrznej, a w innych znów łatwiejszy do zaakceptowania przez pracowników okaże się rzecznik etyki czy zespół audytu wewnętrznego, który będzie stanowił łącznik pomiędzy pracownikami a np. zarządem czy radą nadzorczą.

Warto również pamiętać, że pracownicy zachęcani do przekazywania informacji o nieprawidłowościach, obok gwarancji bezpieczeństwa i wsparcia, oczekiwać będą przede wszystkim skutecznej reakcji ze strony kierownictwa. Dlatego też trudno wdraża się tego typu systemy w organizacjach, gdzie zdarzały się przypadki, kiedy podejrzewane czy stwierdzone nieprawidłowości nie było odpowiednio analizowane oraz nie wyciągano wobec ich sprawców odpowiednich konsekwencji, gdyż pracownicy nie mają wiary w możliwość faktycznych zmian. A jeśli brakuje im takiego przekonania, to żadne gwarancje bezpieczeństwa nie zachęcą ich do podzielenia się swoimi wątpliwościami („skoro to i tak nic nie da, to po co ryzykować”).

Na koniec warto wspomnieć, że nie mają żadnego uzasadnienia obawy niektórych zarządzających, których odstrasza przewidywane wysokie koszty (jak wspomniano wcześniej, w niektórych organizacjach wystarczy uruchomienie dodatkowego adresu mailowego, co w kontekście strat z tytułu samych nadużyć pracowniczych, szacowanych rocznie na 5% całkowitych przychodów przedsiębiorstw¹⁰, nie wydaje się zbyt kosztownym rozwiązaniem) oraz przewidywany „zalew” żartów i pomówień (o ile takie negatywne zjawiska mogą wystąpić na początku funkcjonowania systemu, to ważniejszym problemem w późniejszej fazie będzie podtrzymywanie komunikacji ze strony pracowników, a nie jej

¹⁰ Por. *Report...*, ACFE 2012.

nadmiar – jak pokazują bowiem badania, średnia liczba zgłoszeń na 1.000 zatrudnionych wynosi około 8-9 rocznie¹¹).

Jeśli uda się sprostać wyżej wymienionym wyzwaniom oraz rozwiązać szereg pomniejszych, praktycznych trudności (np. kto ma otrzymywać informacje o zgłaszanych nieprawidłowościach i kto ma je analizować?) i wątpliwości np. natury prawnej (np. jak interpretować przepisy ustawy o ochronie danych osobowych w kontekście problemu sygnalistów), można oczekiwać szeregu korzyści, o której mowa była wcześniej.

Uwagi końcowe

Popularność mechanizmów sygnalizowania nieprawidłowości w polskich firmach jest wciąż niska. Wg różnych badań prowadzonych przez firmy doradcze oraz organizacje zrzeszające osoby zajmujące się zawodowo walką z nadużyciami gospodarczymi tylko od 20% do 40% największych polskich firm (będących w mniejszym lub większym stopniu zależnymi od kapitału zagranicznego) posiada tego typu rozwiązania, podczas gdy średnia światowa (obejmująca wszystkie podmioty – również małe i średnie) kształtuje się na poziomie od 30% do 50% procent¹². Dzieje się tak pomimo, że wdrażanie rozwiązań umożliwiających pracownikom sygnalizowanie nieprawidłowości niesie za sobą wiele wspomnianych korzyści.

Podobnie na poziomie makro, kiedy mowa jest o organach państwowych czy innych jednostkach sektora publicznego, najczęściej również brak jest efektywnych mechanizmów umożliwiających korzystanie z informacji posiadanych przez sygnalistów¹³. Choć sam fakt, że w niektórych instytucjach próbuje się uruchamiać specjalne adresy mailowe czy numery telefonów można oceniać po części pozytywnie, to brakuje jednak odpowiedniego przygotowania procesów wdrożenia tego typu systemów oraz komunikacji zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej, która jest warunkiem koniecznym do faktycznego uzyskiwania informacji o nieprawidłowościach.

A przecież nieprawidłowości polegające na występowaniu oszustw przetargowych ograniczają uczciwą konkurencję i mogą mieć wpływ na funkcjonowanie uczciwie działających firm w danej branży. Wykorzystanie rynkowe informacji poufnych (tzw. „insider trading” dotyczące spółek publicznych) podważa zaufanie uczestników do całego rynku kapitałowego, natomiast fakt zanieczyszczenia środowiska oddziałuje negatywnie nie tylko tu i teraz, ale może mieć wpływ również na przyszłe pokolenia, pociągając za sobą łatwiej lub trudniej mierzalne koszty. Dlatego też mechanizmy umożliwiające przekazywanie informacji o nieprawidłowościach powinny występować również w instytucjach publicznych i być dostosowane do przyjmowania informacji o nieprawidłowościach w jednostkach podlegających nadzorowi z ich strony. Przykładowo wzorem dla Komisji Nadzoru Finansowego we wdrażaniu systemu umożliwiającego zgłaszanie nieprawidłowości na rynku kapitałowym, mógłby być *Whistleblower Program* działający w ramach amerykańskiej Komisji Papierów Wartościowych i Giełd – *Securities and Exchange Commission*¹⁴). Być może dzięki

¹¹ Por. *2012 Corporate Governance and Compliance Hotline Benchmarking Report*, The Network, 2012

¹² Por. *Badanie Nadużyć Gospodarczych*, EY 2013; *Nadużycia – niewidzialny wróg przedsiębiorstw*, Deloitte 2008; *Współczesna rada nadzorcza 2012. Praktyka ładu korporacyjnego w Polsce*, Deloitte 2012; *Report...*, ACFE 2012.

¹³ Por. *Polityka antykorupcyjna - Ocena skuteczności polityki antykorupcyjnej polskich rządów prowadzonej w latach 2001–2011*, Fundacja Batorego, Warszawa 2012

¹⁴ Por. <http://www.sec.gov/whistleblower>

temu udało się wykryć, czy nawet zapobiec występowaniu nieprawidłowości skutkujących ubytkiem w środkach publicznych.