

Bartłomiej Oręziak, Joanna Repeć, Dorota Sobczak*

Sprawozdanie z konferencji „Prawo, gospodarka i technologia na rzecz zapobiegania przyczynom przestępczości”**

SPRAWOZDANIE

Międzynarodowa konferencja naukowa „Prawo, gospodarka i technologia na rzecz zapobiegania przyczynom przestępczości” została zorganizowana przez Instytut Wymiaru Sprawiedliwości 7 grudnia 2018 r.¹ Wydarzenie to zostało objęte patronatem honorowym Ministra Sprawiedliwości Polski – Zbigniewa Ziobry, który dokonał jego oficjalnej inauguracji. Konferencja dotyczyła zarówno tytułowych zagadnień zgłębianych w trakcie realizacji projektu badawczego, jak i problemów zidentyfikowanych w toku jego realizacji, a ponadto prezentacji jego dotychczasowych rezultatów.

W wydarzeniu wzięli udział profesorowie z najważniejszych ośrodków badawczych na świecie, w tym Paul M. Healey z Harvard Business School, Roland Stephen ze Stanford Research Institute, Michael Siegel z Massachusetts Institute of Technology oraz Mike Rosenberg i Mireia Las Heras z IESE Business School. Wśród uczestników znalazły się osoby piastujące najważniejsze funkcje w swoich organizacjach, reprezentanci międzynarodowych instytucji, menedżerowie wysokiego szczebla spółek państwowych oraz przedstawiciele administracji rządowej i organów ścigania.

Motywy przewodnim wydarzenia były nowoczesne technologie oraz rozwiązania prawne i organizacyjne wykorzystywane przez administracje wysoko rozwiniętych państw oraz największe korporacje międzynarodowe badane w kontekście zapobiegania przyczynom przestępczości.

* Mgr Bartłomiej Oręziak jest doktorantem w Katedrze Praw Człowieka i Międzynarodowego Prawa Humanitarnego na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie, Polska, ORCID 0000-0001-8705-6880, e-mail: boreziak@gmail.com; Joanna Repeć jest studentką na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie, Polska, e-mail: repecjoanna@gmail.com; mgr Dorota Sobczak jest absolwentką Wydziału Prawa i Administracji Katolickiego Uniwersytetu im. Jana Pawła II, Polska, e-mail: dorotasobczak94@gmail.com

** Data zgłoszenia tekstu: 30.01.2019 r.; data przyjęcia tekstu przez redakcję do publikacji: 15.02.2019 r.

¹ Angielska wersja sprawozdania zob. „Prawo w Działaniu” 2019/38, s. 159–170.

Dyskusja objęła cztery obszary tematyczne: finanse, energetyka, ubezpieczenia oraz zarządzanie ludźmi w organizacji. Debatowano m.in. nad kwestiami zarządzania strategicznego, analizy problemu przestępczości, zastosowania nowych technologii w zarządzaniu operacjami, dostępności rozwiązań problemów przestępczości na świecie, tworzenia strategicznych scenariuszy na przyszłość i innowacyjnych strategii rozwoju gospodarczego oraz wdrożenia wypracowanych rozwiązań do polskiego systemu prawnego.

Jako pierwszy w trakcie konferencji wystąpił **Dr Marcin Romanowski – Dyrektor Instytutu Wymiaru Sprawiedliwości**. Powitał on w imieniu Instytutu obecnych reprezentantów administracji rządowej, prelegentów oraz wszystkich przedstawicieli nauki, gospodarki administracji publicznej oraz organów ochrony prawnej. Następnie Dyrektor Instytutu poprosił o zabranie głosu Ministra Sprawiedliwości i Prokuratora Generalnego Rzeczypospolitej Polskiej Zbigniewa Ziobrę.

Pan Minister Zbigniew Ziobro przywitał wszystkich zgromadzonych gości i zaznaczył, że jest to dla niego ogromny zaszczyt móc wystąpić przed gronem tak wybitnych naukowców, przedstawicieli praktyki i sektorów administracji polskiego państwa i gospodarki.

Podkreślił, że konferencja jest niezwykle ważnym wydarzeniem, ponieważ wieńczy niezwykle istotny projekt badawczy, związany ze sferą prawa, gospodarki i nowoczesnej technologii. Szef resortu sprawiedliwości zauważył, że te trzy przestrzenie w sposób naturalny przenikają się i tworzą związek nierozzerwalny, który wymaga globalnego podejścia w trakcie badań. Potrzebne jest spojrzenie bardziej ogólne i kompleksowe niż ocena dokonywana wyłącznie z perspektywy jednej dziedziny, np. tej do której odnosi się głównie dana specjalizacja.

Minister przekonywał, że dobry system prawny to takie prawo, które potrafi podążać za nowoczesną gospodarką, za nowoczesną technologią. Zauważył przy tym, że byłoby oczywiście rzeczą idealną, gdyby udało się stworzyć tego rodzaju system tworzenia prawa, w którym twórcy prawa, legislatorzy, naukowcy, wybitni profesorowie, praktycy byłiby w stanie w swoich badaniach wyprzedzić nawet rozwój technologii, wyprzedzić wyzwania gospodarki. Odwołując się do swojego bogatego doświadczenia w sferze działania publicznej, w tym piastowania po raz drugi funkcji szefa resortu sprawiedliwości oraz udziału w procesie legislacyjnym w parlamentach polskim i europejskim, Minister wyraził opinię, że to jest idealny stan rzeczy, do którego możemy podążać, w zupełności raczej nieosiągalny. Zauważył, że nawet najwybitniejszy umysł nie jest w stanie wyprzedzić wyzwań, jakie przynosi praktyka stosowania prawa i rzeczywistość społeczna. Meandrów, które związane są z wyzwaniami – wynikającymi choćby z rozwoju nowoczesnej technologii – nie jest w stanie na przyszłość wyobrazić sobie najwybitniejszy prawnik bądź teoretyk prawa.

Mając na uwadze powyższe względy, zauważył następnie, że spotkanie naukowców, spotkanie prawników, spotkanie ludzi będących specjalistami w sferze rozwoju nowoczesnej technologii, wreszcie spotkanie praktyków gospodarki jest ważne, aby można było z rozwojem prawa nadążać za rozwojem technologii i za potrzebami innowacyjnej gospodarki.

Minister Zbigniew Ziobro zauważył także, że również nasze działania legislacyjne dotyczące nie tylko tych dziedzin, które są zasadniczym przedmiotem

niniejszej konferencji i projektu badawczego, ale generalnie podejmowane na bieżąco zagadnienia legislacyjne, są zwykle reaktywne. Podkreślił, że zwykle reagujemy na pewną diagnozę rzeczywistości, która może wyprzedzać dotychczasową legislację i najcięższe umysły prawnicze, rodząc potrzebę zareagowania. Jednocześnie – na ile się da – konieczne jest podejmowanie efektywnych prób przewidywania skutków przyszłości oraz wyprzedzania ich tam, gdzie jest to możliwe, bo nie będzie to możliwe wszędzie.

Minister Sprawiedliwości powiedział, że ogromnie ceni sobie ten projekt, który podjął Instytut Wymiaru Sprawiedliwości i uważa go za niezwykle wartościowy. Dodał, że jest przekonany, iż łączenie tych trzech dyscyplin – tj. pochylenie się nad nowoczesnymi technologiami, pokazywanie wyzwań technologicznych, które przed nami stoją, jak też pokazywanie zagrożeń, które są z tym związane – daje szanse praktykom, daje także szanse teorii prawa, legislacji. Umożliwia przy tym przygotowanie rozwiązań prawnych, które będą pomocne z jednej strony w udoskonaleniu funkcjonalności gospodarki, jak i uproszczeniu systemu skutkującego tym, że gospodarka jest oparta na jasnym i stabilnym prawie. Z drugiej strony umożliwiają też zapobieganie patologiom i przestępczości.

Szef resortu sprawiedliwości nie krył przy tym tego, że jak długa jest historia świata, tak świat składa się z ludzi o różnych motywacjach – i tych szlachetnych, i tych gotowych do myślenia w kategoriach dobra ogólnego, ale i takich, którzy myślą jak wykorzystać okazje, wykorzystać innych dla realizacji swoich partykularnych celów, często sprzecznych z dobrem ogólnym. W tym prowadzenia działań, które też ustawodawca kwalifikuje jako działalność przestępczą. Z tego powodu Minister zauważył, że dla państwa jest niezwykle istotne, aby jego struktury i prawo mogły podążać za rozwojem świata technologii i mogły reagować, jeżeli sytuacja tego wymaga. Odpowiednie działania powinny być podejmowane również w drodze przygotowania systemu norm prawnych, który pozwoli zarówno skutecznie dbać o interesy gospodarki oraz firm przedsiębiorców, jak też i zwykłych ludzi – obywateli, z których interesami wszystko to powinno być kompatybilne, tak, aby ten wolny rynek rzeczywiście był wolny. Wolny też od patologii na tyle, na ile jest to możliwe. Podkreślił, że dla nas i dla niego, jako Ministra Sprawiedliwości – Prokuratora Generalnego, to podstawowy punkt widzenia. Następnie Minister podkreślił, że w taki właśnie sposób państwo stara się reagować, w tym przez przygotowanie legislacji w różnych dziedzinach, reagowanie na nowe formy przestępczości, które wykorzystują nowoczesne technologie, np. karuzele watowskie, w którym to obszarze rząd odniósł duży sukces. Istotną rolę odegrała tu ciężka praca wielu osób z Ministerstwa Sprawiedliwości i Prokuratury Generalnej, jak również inne przestrzenie związane z nowoczesnymi technologiami – jak choćby projekt, który kilka dni wcześniej wypłynął z Ministerstwa Sprawiedliwości, a dotyczący poprawienia i zapewnienia efektywności zasad odpowiedzialności karnej podmiotów zbiorowych. Zauważył on przy tym, że często naruszenia są związane z cyberprzestępczością, tj. właśnie ze sferą działalności przedsiębiorstw i przestrzenią nowoczesnych technologii, na którą państwo powinno skutecznie reagować w celu ochrony interesów uczciwych podmiotów gospodarczych i uczciwych obywateli.

Minister Sprawiedliwości – Prokurator Generalny podkreślił, że informatyzacja, nowoczesne technologie wkraczają dzisiaj wszędzie – w każdą sferę dziedziny prawa.

Na udowodnienie powyższego posłużył się przykładem, który kilka dni temu był przedmiotem narady w Prokuraturze Krajowej z jej kierownictwem. Rozmowa dotyczyła wykorzystania nowoczesnych metod analitycznych i podjęto wtedy decyzję o zakupie nowoczesnej technologii analitycznej dla tych wyspecjalizowanych wydziałów w prokuraturze, których zadaniem jest przeprowadzenie analizy kryminalnej. Poszerzenie dostępu do szeregu baz danych daje szansę pozyskania tych danych, które pozwalają skuteczniej reagować na patologie, eliminować ewentualną przestępczość szkodzącą interesom publicznym lub interesom państwa bądź interesom poszczególnych obywateli, w tym również uczestników obrotu gospodarczego i samego obrotu jako takiego.

Pan Minister zaakcentował, że przedmiot rozważań konferencji oraz projektu badawczego, co jest przedmiotem wykonywanej w związku z tym pracy, pozostaje w sferze uwagi i zainteresowania kierownictwa państwa, jak też Ministerstwa Sprawiedliwości i Prokuratury.

Na koniec Minister Zbigniew Ziobro jeszcze raz serdecznie podziękował za tę pracę i zaangażowanie. Podziękował wybitnym przedstawicielom amerykańskich ośrodków naukowych, uczelni, które nawiązały tu współpracę, jak również przedstawicielom z państw europejskich. Szef resortu sprawiedliwości podkreślił, że przedmiotowe wydarzenie jest dużym prestiżem dla Instytutu Wymiaru Sprawiedliwości. Wyraził przy tym nadzieję, że jest to początek pewnej drogi – tego projektu, w którym ważną i istotną rolę odegrał Pan Dyrektor Doktor Marcin Romanowski. Na koniec, Pan Minister życzył, by badania były kontynuowane z pożytkiem oraz przyniosły refleksje i wnioski, w tym konkretne wnioski dotyczące zmian legislacyjnych potrzebnych dla porządku prawnego Rzeczypospolitej Polskiej. Powyższym akcentem, jak też podziękowaniami za wysłuchanie i życzeniami owocnych prac zostało zakończone wystąpienie Pana Ministra Sprawiedliwości – Prokuratora Generalnego Zbigniewa Ziobry.

Pan Profesor Michael Rosenberg z IESE BUSINESS SCHOOL był kolejnym referentem podczas międzynarodowej konferencji naukowej „Prawo, gospodarka i technologia na rzecz zapobiegania przyczynom przestępczości”.

Profesor Rosenberg przybliżył założenia oraz wyzwania projektu naukowego „Prawo, gospodarka i technologia na rzecz zapobiegania przyczynom przestępczości”. Zauważył on, że w ramach projektu odbyły się w 2018 r. 4 warsztaty: pierwszy we wrześniu (*Assessing Foundations*), drugi w październiku (*Improving Performance*), trzeci w listopadzie (*Transforming People & Organisations*) oraz czwarty w grudniu (*Heading into the Future*). Wskazał on, że każdy taki warsztat odbywał się w czterech różnych grupach tematycznych z uczestnikami z różnych sektorów polskiej gospodarki: rynek finansowy, rynek ubezpieczeniowy, rynek energetyczny oraz zarządzanie ludźmi w organizacji.

Następnie prof. Rosenberg wytłumaczył, jaka była metodologia przeprowadzonych warsztatów. Moduł *Assessing Foundations* polegał na zidentyfikowaniu problemu przestępczości w Polsce w świetle wybranych sektorów polskiej gospodarki. Moduł *Improving Performance* polegał na znalezieniu rozwiązań zidentyfikowanych problemów. Moduł *Transforming People & Organisations* polegał na przybliżeniu w jaki sposób te rozwiązania mogą zmieniać organizacje i ludzkie zachowania. Wreszcie moduł *Heading into the Future* polegał na debatowaniu nad przyszłością i przyszłymi zmianami np. technologicznymi.

Po powyższym, prof. Rosenberg przedstawił sylwetki wykładowców wszystkich warsztatów oraz ich afiliacje. Zaprezentował on także przegląd głównych wypracowanych rozwiązań: 1. *Identification of sources of crimes in selected areas of economy*; 2. *Methods of crime prevention*; 3. *Implementation of methods and instruments for crime prevention*; 4. *Challenges for crime prevention in the future*.

Pan Profesor Paul M. Healey – Dziekan HARVARD BUSINESS SCHOOL był kolejnym mówcą podczas międzynarodowej konferencji naukowej „Prawo, gospodarka i technologia na rzecz zapobiegania przyczynom przestępczości”.

Podczas swojej prelekcji prof. Healey uznał za stosowne przyjęcie perspektywy osoby, która nie dokonuje regulacji, lecz uczy się zarządzania i biznesu. Wskazał on, że podczas referatu skupi się na dwóch typach ryzyka i organizacji, tj. ryzyku braku zgodności oraz ryzyku operacyjnym, przy czym oba te ryzyka mogą pozostawać w pewnej korelacji, a więc być do siebie podobne i uzupełniać się.

Profesor Healey rozpoczął swoje rozważania od omówienia zagadnienia zgodności, koncentrując się również na problematyce regulacji, które powinny być ujęte w przepisach w celu przeciwdziałania korupcji. Podkreślił on, że aktualnie pojawia się wiele wyzwań dla przedsiębiorstw: korupcja, pranie brudnych pieniędzy, oszustwa oraz problemy związane z handlem wewnętrznym, które występują zarówno w Polsce, jak i w Stanach Zjednoczonych. Ponadto prof. Healey zauważył, że występują pewne problemy operacyjne w samych przedsiębiorstwach, które obejmują zarówno produkt kontroli jakości, bezpieczeństwo produktu, jak i bezpieczeństwo pracowników. Dodatkowo, mogą one obejmować także zarządzanie przetwarzaniem firmy w procesie operacyjnym związane ze strukturą oraz organizacją przedsiębiorstwa, które może łatwo wymknąć się spod kontroli. Wskazał on, że wyzwaniem w firmie jest także systemowość i że nieunikniona jest sytuacja, w której każda duża firma spotyka się z niepowodzeniami w zakresie zgodności z przepisami i niepowodzeniami operacyjnymi.

Dziekan Harvard Business School poświęcił część swojego referatu na omówienie dobrze znanego mu przykładu i sprawy zarządzania przedsiębiorstwem Siemens, które spotkało się z problemem korupcji. Wykazał on, że korupcyjne firmy są problemem, a Siemens nie jest pod tym względem niepowtarzalnym przykładem. Zatem, jeżeli wyzwania i problemy, które pojawiły się w Siemensie, zostaną implementowane na inny przykład, to okaże się, że nie są to wyłącznie niemieckie problemy, ale pojawiały się one również w innych krajach. Przybliżył wydarzenia, które działy się w tej firmie. Siemens został oskarżony początkowo w Niemczech, a następnie w Stanach Zjednoczonych. W zależności od szacunków, wskazuje się, że kwoty jakie przeznaczono na korupcję wahały się od 800 milionów do 1,8 miliarda dolarów w ciągu 7 lat. Proceder ten objął więcej niż jeden kraj, w tym również Stany Zjednoczone. Jednym z przejawów korupcji w Siemensie było zatrudnianie i płacenie partnerom biznesowym, co wcale nie jest rzadką praktyką. W 1999 r. Siemens zignorował wiele sygnałów ostrzegawczych. Nadal był w stanie płacić łapówki w krajach poza Niemcami, czego wynikiem była reakcja na giełdzie w Nowym Jorku. Co oznacza, że Siemens podlegał zarówno prawu amerykańskiemu, jak i niemieckiemu. Innym aspektem, na który wskazywał prof. Healey, jest fakt, że nie ma państwa z legalną korupcją. Kontynuując omawianie, główne problemy, których Siemens nie zauważył znajdowały się w szeregu przypadków

korupcji, czego przykładem było zaangażowanie w korupcję we Włoszech. Korupcja obejmowała także inne kraje takie jak Nigeria, Szwajcaria czy Liechtenstein. Było wiele sytuacji, w których Siemens mógł zauważyć problem i odpowiednio zareagować, ale zdecydował się zignorować ten problem.

Profesor Healey zauważył, że osobami dokonującymi korupcji byli ludzie zaangażowani w sprawy włoskie – m.in. menedżerowie, którzy następnie przeszli na emeryturę. Jeden z oskarżonych o zatwierdzenie łapówek przez CFO dostał 1,8 miliona dolarów w ramach rozliczenia, a następnie opuścił firmę. Wyjaśnił on, że wiązało się to również z kosztami dla Siemensu w postaci 2,2 miliarda dolarów kar oraz zwolnieniem z pełnionych funkcji ponad 500 pracowników, przy czym wielu doświadczonych i starszych wykonawców zrezygnowało z pracy.

W ramach prelekcji zostało postawione pytanie o genezę tego rodzaju spraw oraz o rodzaje działań podejmowanych przez firmy w celu zmniejszenia ryzyka ich powstawania. Dodatkowo, zostało zauważone, że koszty jakie poniósł Siemens są stosunkowo niewielkie, zarówno dla firmy, jak i dla indywidualnych pracowników.

Profesor Healey zauważył, że aby stworzyć środowisko przestępczości, trzeba dokonać połączenia kilku czynników. Pierwszym z nich jest presja wywierana na jednostki w celu wykonania zadań. Oczywiście jest przecież, że każda szanująca się organizacja wywiera taką presję na ludzi. Inną kwestią jest sposób organizacji, który daje ludziom szansę na korupcję oraz pozwala im na racjonalizację działań.

Ważnym aspektem, na który wskazał prof. Healey, jeżeli chodzi o presję wywieraną przez Siemensu jest fakt, że płaszczyzną w tej firmie, w której przestępczość była najbardziej rozpowszechniona, był obszar najmniej konkurencyjny w stosunku do wyraźnie występującej presji. W tym przypadku firma dawała jasny sygnał pracownikom, otrzymywany od kierownictwa najwyższego szczebla, że najważniejszy jest zysk, niezależnie od przyjętych metod. Pracownicy w takim przypadku ulegają presji.

Profesor Healey podkreślił, że istotnym problemem przy sprawie Siemensu był fakt, iż działa on w 190 krajach na całym świecie. W ramach tego konglomeratu znajdują się regiony geograficzne, gdzie walka z korupcją jest najtrudniejsza. System przyjęty przez Siemensu działał i obejmował także klientów rządowych. Profesor zauważył, że korupcja trwa do momentu, aż kontrole coś wykażą, a te w Siemensie praktycznie nie istniały. W Siemensie pracowało 75 000 pełnoetatowych pracowników zatrudnionych w różnych krajach, co dawało wiele możliwości.

Profesor Healey zadał pytanie, jak zmniejszyć problemy systemu, gdy większość ludzi pomaga w ich pogłębianiu i je kontroluje. Podkreślił on, że potrzebna jest kontrola oraz przywództwo, niezależnie jak krytycznie do tego podejmiemy. Przy roli przywództwa wskazywał na osobistą uczciwość, ponieważ jedną z rzeczy, które słyszał konsekwentnie w każdej firmie, którą odwiedzał oraz od ludzi z którymi rozmawiał są komunikaty – „nie tolerujemy korupcji”, „nie tolerujemy oszustw”, „mamy w firmie uczciwość”, „ludzie, którzy z nami pracują, mogą szybko zobaczyć, jak ciężka jest to praca”. Wskazał on, że właśnie dlatego problemem dla wielu firm, które widział, jest fakt, że ludzie stają się cyniczni, ponieważ chcą wierzyć, że firma ma wysokie standardy uczciwości i wartości, a widzą, że normy te są regularnie naruszane przez pojedyncze osoby, a standard uczciwości nie wydaje się być powszechny w całej firmie.

Profesor zwrócił uwagę, że kiedy mówi o integralności w grupie lidera, ma na myśli rozmowę. Stwierdził, że kolejną rzeczą, którą mogą robić przywódcy jest wysłanie wiadomości do ludzi, że przestępstwo nie kończy się ani na korzyściach dla firmy, ani dla pracowników. Przytoczył on fakty, które potwierdzają, że przestępstwo nie jest dochodowym procederem dla firmy. Dowodem na poparcie tej tezy była rozmowa z dyrektorem naczelnym oraz dyrektorem generalnym Siemens. Podczas tych rozmów obaj wskazywali, że w przypadku problematycznych transakcji w firmie, przy których występowało zarówno oszustwo, jak i korupcja firma nie zarabia dużo. Profesor Healey wyjaśnił, że powodem tego jest fakt, że gdy zaczyna się płacić łapówki, to mniej pieniędzy zostaje dla firmy i automatycznie pomniejszają się uzyskane zyski. Podkreślał on, że podczas swoich badań punktem wyjścia była szersza perspektywa działalności aż 180 międzynarodowych korporacji zlokalizowanych na całym świecie. W 2006 r. zostały one ocenione w zakresie transparentności na podstawie deklarowanych działań na rzecz przeciwdziałania korupcji. Kontynuował on, że po przeanalizowaniu pytań można stwierdzić, iż firmy te wskazują więcej działań niż rzeczywiście realizują. Wyjaśnił, że patrząc na lata 2007–2010 można stwierdzić, iż kraje oceniane jako kraje o niskiej korupcji rosły szybciej niż kraje o wysokim poziomie korupcji, co może sugerować, że płacenie łapówek nie jest dobre dla biznesu.

Profesor zaakcentował, że płacenie łapówek przez firmy jest podyktowane chęcią uzyskania przewagi, w wyniku czego firma robi więcej, ale ma też większe koszty i w generalnym rozrachunku nie ma wyraźnych różnic. Wyjaśnił, że po dokonaniu analizy okazało się, że wzrost sprzedaży w firmach, które zostały nisko ocenione pod względem korupcji, nie generował wyższych zysków. Profesor Healey zauważył, że takim działaniem firma może zyskać więcej dla biznesu, ale mniej zyskowego biznesu, czego efektem jest większa przepaść.

Profesor Healey wskazał także, że podczas badań zwrócono również uwagę na perspektywę akcjonariuszy, którzy są lepiej oceniani, jeżeli chodzi o problem łapówek. Dzieje się tak dlatego, że na koniec dnia akcjonariusze, podobnie jak topowe firmy dbają o zyski, a nie o sprzedaż. Podkreślił, że analizował zachowanie firm o niskim ratingu po przeniesieniu ich do międzynarodowej oceny. W wyniku badań okazało się, że przedmiotowe przeniesienie firmy, która ma wyższą częstotliwość medialnych zarzutów o korupcję, działa przeciwko niej, gdyż bardziej prawdopodobne jest, iż trafi do prasy w związku z problematycznymi transakcjami związanymi z korupcją. Dodatkowo wyjaśnił, że przekupstwo jest czymś, czego należy unikać, ponieważ mimo że jedna z dwóch osób, które dają łapówki, może być awansowana, może dostać premię, więc dla nich takie działanie może być korzystne, ale dla udziałowców już nie.

Profesor Healey nakreślił, że problem ten został ciekawie ujęty w badaniu, które przeprowadził wraz z osobami, którzy mają wykształcenie biznesowe, a tym samym obserwują, co dzieje się z ludźmi, którzy pracują dla firm ze skandalami przestępczymi. Badacze odkryli ponad 2000 ruchów wykonawczych. Zauważyli, że menedżerowie i firmy, które brały udział w skandalach przestępczych mają o 4% mniejsze zyski w skali roku, niż ich odpowiednicy po przeniesieniu się do innych organizacji. Są to pracownicy, którzy pracują dla Volkswagena czy Siemens. Prelegent wskazał, że 4% rocznie to dość znacząca kwota, jak na karę

za utratę reputacji. Natomiast efekty nie były odczuwalne tylko dla osób, które były zaangażowane w proceder przestępny, ale również dla postronnych pracowników, którzy pojawili się w Volkswagencie lub w Siemensie i właściwie nie mieli nic wspólnego z dawaniem łapówek. Wyjaśnił, że wpływ utraconej reputacji był większy, jeśli chodzi o pracowników wyższego stopnia, ponieważ tam kara wynosiła 6,5% niższego wynagrodzenia lub wiązała się z niższym wynagrodzeniem w następnych latach. W przypadku kobiet utrata wynagrodzenia równała się 7%. Wskazał on, że przestępczość korupcyjna jest szkodliwa nie tylko dla właścicieli firm, ale również wydaje się być szkodliwa dla pracowników, a przynajmniej dla tych, którzy nie są bezpośrednio zaangażowani w przestępstwo.

Prelegent wskazywał, że jest wiele badań, które omawiają budowanie kultury odpowiedzialności. Ich rezultaty wskazują na konieczność zapewnienia ludziom bezpieczeństwa psychicznego, żeby mogli zgłaszać pytania tam, gdzie są one niewygodne. Dawanie zadań i niesłuchanie pytań nie tworzy atmosfery kultury bezpieczeństwa psychicznego. Dobrzy menedżerowie pozwalają ludziom zadawać pytania. Profesor zauważył, że także w przypadku Siemensu znaleziono problem, który trzeba było rozwiązać, aby zachęcić nowych ludzi do zmiany tej kultury, ponieważ problemy były wewnątrz firmy – potrzebowali oni świeżej krwi i ludzi myślących inaczej o tych problemach.

Profesor Healey wskazał na przykładzie norweskiej firmy zajmującej się gospodarką odpadami, która miała problemy w przedsiębiorstwie. Zatem nowy dyrektor generalny stwierdził, że zidentyfikowane problemy wychodzą poza przedsiębiorstwo i ściągnął ludzi, żeby to zmienić. Prelegent wyjaśnił, że badania wskazały, iż aby spróbować zachęcić ludzi do dobrego zachowania, nie należy podejmować ważnych decyzji indywidualnie, ponieważ jako jednostki częściej popełniamy błędy. Ludzie pracujący w zespołach i grupach mają tendencję wzajemnego motywowania się. Przedmiotowe problemy nie są unikalne tylko dla jednego z podmiotów, ale są wspólne dla całej branży i dotyczą przypadku Siemensu, a także przypadku całego regionu czy firmy zajmującej się gospodarką odpadami w Norwegii.

Dziekan Harvard Business School zauważył, że kiedy patrzymy na to, co firma musi zrobić w kwestii zgodności, to nie chodzi tylko o wewnętrzne mechanizmy kontroli, ale także o działania techniczne i organizacyjne lidera. Według niego nie trzeba patrzeć na to, co się wydarzyło w przeszłości, lecz na to, co się wydarzy w przyszłości i zastanowić się nad rodzajami zachęt oraz do jakiej organizacji dołączyć w ciągu najbliższych pięciu lat, i czy coś się stanie, czy przygotowaliśmy się na to.

Profesor Healey mówił również o firmach, które przeszły kryzys finansowy w Stanach Zjednoczonych w 2008 r. Wskazał on, że są to firmy zajmujące się udzielaniem kredytów hipotecznych osobom, które nie spełniają konkretnych kryteriów takiego kredytu hipotecznego. Powyższe to nowy typ finansowy, działający jak firmy subprime. W tym mechanizmie Adidas sprzedaje kredyt hipoteczny do banku inwestycyjnego, a bank inwestycyjny następnie wkłada go do jednego worka w zależności od stopnia jego bezpieczeństwa. Trzecim krokiem jest trzymanie niektórych pożyczek do ich dojrzałości. Prelegent podkreślił, że skupując kredyty z dużym ryzykiem mamy także do czynienia z ryzykiem związanym z ludźmi. Wskazał, że jeśli sprzedaje się pożyczki bankowi inwestycyjnemu, wówczas bank

inwestycyjny ma prawo zwrócić je, jeśli są błędy w dokumentacji oraz ma również prawo do zwrotu, gdy istnieją dowody na oszustwo. Zatem przed zakończeniem procesu nie jest się w stanie całkowicie wyjść z tego ryzyka. Podkreślił przy tym, że ignorowanie dość ważnych sygnałów ostrzegawczych jest bardzo ryzykowne. Z biegiem czasu ludzie zaczynają coraz bardziej ryzykować i decydują się na coraz bardziej ryzykowne pożyczki. Wskazał, że również ryzykowne są pożyczki na 100% wartości nieruchomości. Są to pożyczki wysokiego ryzyka. Zauważył on, że pojawiają się znaki ostrzegawcze, wskazujące, że problemy w firmie są ignorowane. Wskazał także, że kolejnym sygnałem ostrzegawczym był spadek premii, którą otrzymywało się ze sprzedaży pożyczek.

Prelegent wskazał, że finanse nowego stulecia zareagowały na te wyzwania, utrzymując wyższą hipotekę do terminu zapadalności. Nie można ich sprzedać, aby zaryzykować. Wyjaśnił, że były to błędy w sposobie, w jaki mierzyło się rezerwy na kredyty dla celów powiązanych z pożyczką. Natomiast zarobki z tytułu wyników spadły o 56%, w wyniku czego po raz pierwszy zwrócono się do banków o pożyczanie pieniędzy, aby wypełnić niektóre z zawartych porozumień.

Profesor Healey zadał pytanie o przyczynę, która napędza tego rodzaju powtarzające się systemowe awarie operacyjne. Wskazał on przede wszystkim na szybki wzrost, ponieważ jest to priorytet oraz dwa wyzwania w zarządzaniu firmą. Pierwszym wskazanym przez niego wyzwaniem jest trudność w zwiększaniu rodzajów systemów i procesów tych organizacji, które trzeba kontrolować przez pryzmat ryzyka, co jest trudne, gdy wzrost sięga 66% rocznie. Pojawiają się problemy, aby pozyskać wykwalifikowane osoby do kierowania firmą i ubezpieczać zarządzanie ryzykiem, co jest istotne dla zachowania firmy.

Kolejnym przywołanym przez dziekana Harvard Business School wyzwaniem jest fakt, że dla większości dyrektorów wykonawczych oraz większości kierownictwa spółek presja nie polega na zarządzaniu ryzykiem, więc łatwo mogą skoncentrować się na zarządzaniu wzrostem i dążeniu do szybszego wzrostu oraz odkładać decyzje o ryzyku, które podejmują, angażując się w ten biznes.

Profesor Healey stwierdził, że ważne jest, aby zdawać sobie sprawę z tego, że ilekroć są pewne środki w organizacji mierzące wydajność, to są one niezmiennie i niekompletne. Nie biorą pod uwagę ważnych rzeczy, które decydują o sukcesie firmy w przyszłości, który jest trudny do zmierzenia. Profesor wyjaśnił, że być może udałoby się to w stosunku do dzisiejszego zysku czy dzisiejszej sprzedaży, ale bardzo trudno jest powiedzieć, w jaki sposób firma przyczynia się do zadowolenia klienta, co w rzeczywistości napędza przyszłą sprzedaż, przyszłe zyski lub w jaki sposób ma opiekować się swoimi ludźmi, którzy będą w stanie stworzyć dla niej wartość w przyszłości. Wskazał on także, że bardzo łatwo jest rozpoznać nagrodę i skupić się na środkach, które dziś napędzają wydajność, ale ignorują fundamentalne ryzyko dla organizacji. Zauważył, że firmy na początku wieku nie martwiły się o ryzyko, ponieważ tak naprawdę były skupione na mierzeniu i monitorowaniu oraz ocenie ryzyka, które podejmowali, biorąc pod uwagę nowe transakcje w tych nowych pożyczkach.

Prelegent twierdził, że jest to wyzwanie dla tych, którzy stają twarzą w twarz z tego typu zachowaniami, z osobistymi ludzkimi błędami. Wskazywał, że przeprowadzono wiele badań, które pokazują, iż wszyscy ludzie są nadmiernie pewni

siebie i uważają, że dotychczasowe sukcesy będą kontynuowane. Podkreślał również, że menedżerowie w topowych firmach starają się identyfikować z firmą bardzo blisko i trudno im myśleć, że firma może zrobić coś złego. Zauważył także, że jest pewien poziom, który jest problemem, a z którym dziś boryka się Facebook. Mark Zuckerberg był założycielem firmy, więc widzi ją w szczególnie sposób przez pryzmat tego, co firma ma nadzieję osiągnąć, przy czym zamierza ignorować i bagatelizować problemy firmy, i koszty związane z działaniami Facebooka. Prelegent uważał, że to naturalne ludzkie udogodnienia. Wskazywał, że wyzwaniem dla menedżerów topowych firm jest postrzeganie swojej roli i swojej organizacji inaczej niż ludzie na zewnątrz.

Profesor Healey zadał pytanie o to, w jaki sposób zmniejszyć liczbę niepowodzeń operacyjnych i jak mierzyć kluczowe wskaźniki wydajności dla firmy. Wskazał, że obecnie muszą one mierzyć kluczowe wskaźniki wydajności związane z ryzykiem operacyjnym, które należy monitorować. Wyjaśnił, że trzeba szybko na nie odpowiedzieć, chociaż często łatwo jest być reaktywnym, a także wprowadzić nowy system, gdy stanie się oczywiste iż zmierza się do porażki. Podkreślił, że ważny jest sposób, w jaki można wprowadzać systemy w nowych firmach, a także plany dotyczące ryzyka w przypadku nadgodzin, ponieważ nowe i dojrzałe systemy w firmach muszą zostać dodane w przewidywalny sposób, w jaki można dodać te nowe systemy do firm jako niezbędny start-up. Profesor twierdził, że ważne jest, aby zrozumieć, iż ludzie są zmotywowani nie tylko zewnętrznymi nagrodami. Firmy koncentrują się na rekrutowaniu ludzi na podstawie prostych miar wydajności. Zadał pytanie o to, co naprawdę motywuje pracowników. Wskazał na badania, które mówią, czym ludzie kierują się w wyborze pracy – chęcią zdobycia nagród, co można spełnić tworząc motywujący system nagród oraz kulturą firmy, która decyduje o tym, że pracownicy czują więź z ludźmi w organizacji. Profesor Healey wyjaśniał, że warto to zrozumieć i zająć się tym w biznesie, projektując miejsca pracy, które pomagają ludziom zrozumieć, iż wnoszą swój wkład. Zauważał on, że ludzie mają tendencję do obrony przed zagrożeniami zewnętrznymi i tym również można się zająć, ale w sposób sprawiedliwy i przejrzysty, a nie w taki, aby udowodniać, iż ludzie kierują się wyłącznie nagrodami finansowymi. Podkreślił, że z badań wynika, iż pracownicy oddaliby 36% swojego wynagrodzenia, aby mieć menedżera, który im zaufa oraz zrezygnowaliby z 21% swojej pensji, aby mieć pracę, która jest bardziej satysfakcjonująca. Wyjaśniał, że kiedy myśli się o tym, jak tworzyć lojalność w organizacji oraz w jaki sposób doceniać ludzi, można to robić w inny sposób niż poprzez nagrody finansowe.

Profesor Healey przekonywał, że w firmach trzeba stworzyć sposoby wzmacniania ludzi. Wyjaśniał, że w większości organizacji jest zarząd, który nadzoruje zarządzanie i jest nieco bardziej zależny od firmy. W ramach nadzoru nad firmą występują również zewnątrzni i wewnątrzni audytorzy, których praca jest mniej zależna od firmy, i tym samym jest bardziej obiektywna. Podkreślił, że należy zaufać i polegać na tych ludziach, by przekazywali wiadomości, a nie unikali przynoszenia negatywnych wiadomości. Wskazał, że jest to przegląd tego, jakie systemy są potrzebne do zarządzania, a systemy te dotyczą zarówno ryzyka operacyjnego, jak i ryzyka braku zgodności. Każda organizacja musi mieć kontrolę wewnętrzną, aby chronić swoje informacje, ryzyko majątkowe. Sugerował on jednak, że to nie

wystarczy. Potrzebne są też inne systemy. Pierwszy z nich prof. Healey nazwał systemem wierzeń. Mówił, że zawsze jest zdumiony, gdy idzie na spotkania wydziałowe w szkole biznesu. Dziekan przychodzi i rozpoczyna spotkanie, mówiąc, dlaczego tu jesteśmy, nie na tym spotkaniu, ale dlaczego jesteśmy tu w szkole biznesu, jaki jest cel. Za drugim razem, kiedy tam poszedł, pomyślał, że słyszał to już wcześniej i na każdym spotkaniu sytuacja ta powtarzała się. Profesor Healey zadał pytanie, dlaczego dziekan to robił. Wyjaśnił, że ma to na celu upewnienie się, że wszyscy wiedzieli, jaki jest cel i zrozumieli, że robimy ostatnią rzecz w tej organizacji, która buduje zobowiązanie do współpracy, aby współpracować, by inspirować się tym, co próbujemy osiągnąć. Uważał on, że każda dobra organizacja musi to mieć, ale to nie tylko kartka papieru, którą przytwierdza się na ścianie i mówi się, że to jest nasza misja.

Dziekan Harvard Business School zauważył, że drugą rzeczą, której potrzebuje dobra organizacja są granice i ograniczenia, określenie rzeczy, których zrobienie przyniesie porażkę. Wskazał, że w Siemensie brakowało przejrzystości, nie mieli oni jasnych granic dla ludzi, a w czasie problemów znaleźli się w takich granicach. Podkreślał, że trzeba mierzyć wskaźniki KPI dla organizacji, ale nie chodzi tylko o to, że najważniejszą rzeczą, jaką trzeba osiągnąć jest możliwość zmierzenia wielu rzeczy, które nieuchronnie przyczynią się do sukcesu organizacji w przyszłości. Wyjaśniał, że będą one niedoskonałe, ale wskaźniki finansowe i niefinansowe pomagają zrozumieć, jak firma radzi sobie z osiągnięciem zamierzonego celu.

Na koniec prof. Healey podkreślił, że firmy muszą zdawać sobie sprawę z tego, co dzieje się w ich konkurencyjnym otoczeniu, tak szybko, jak w przypadku kryzysów finansowych. Zauważył, że niektórzy nie zdawali sobie sprawy z tego, co dzieje się u konkurentów i nie wykonali pracy mierząc KPI. Powyższym akcentem dziekan Harvard Business School zakończył swoje niezwykle ciekawe wystąpienie.

Profesor Mireia Las Heras z IESE BUSINESS SCHOOL była kolejnym mówcą na międzynarodowej podczas międzynarodowej konferencji naukowej „Prawo, gospodarka i technologia na rzecz zapobiegania przyczynom przestępczości”.

Podczas sesji Pani Prof. Mireia Las Heras opowiedziała Uczestnikom Konferencji o „*Compliance Culture*”, prezentując jej pochodzenie oraz kształtowanie na przestrzeni lat. Celem *Compliance* jest zapobieganie przyczynom przestępczości. Kategoria ta stanowi obecnie jeden z głównych wyznaczników funkcjonowania firmy. Wiąże się z tym konieczność powołania „*compliance officer*”, którego celem jest, w dużym uproszczeniu, uporządkowanie, monitoring, jak i kontrola ryzyka w firmie oraz sporządzenia „*risk map*” – aby zidentyfikować, szeregować oraz określić ryzyko w firmie.

Jednym z wyzwania pracodawcy jest zapewnienie swoim pracownikom „*well-being*”. Pojęciem tym jest określana motywacja do pracy, która ściśle wiąże się z odczuwanym przez wszystkich pracowników dobrym samopoczuciem. Należy zatem dążyć m.in. do utrzymania równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym. Niezbędne jest świadome kształtowanie tych dwóch płaszczyzn.

Celem każdej firmy powinno być również stworzenie atmosfery zaufania między pracownikami a pracodawcą. Pracodawca powinien pozwolić pracownikom troszczyć się o swoich najbliższych i rodzinę (a zatem nie wolno dyskryminować w środowisku zawodowym zarówno matek, jak i ojców). Należy także stworzyć

środowisko, w którym wszyscy pracownicy będą równo traktowani. Nikt nie może być dyskryminowany ze względu na płeć.

Profesor Michael Siegel z MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY był kolejnym mówcą podczas międzynarodowej konferencji naukowej „Prawo, gospodarka i technologia na rzecz zapobiegania przyczynom przestępczości”.

Podczas prelekcji opowiedział on o „Cyber risk” oraz „cyber risk management”. Jego zdaniem *Cyber risk* jest współcześnie jednym z największych ryzyk, z którymi muszą się zmierzyć organizacje oraz firmy. Niektórzy uważają, że *Cyber risk* jest to jedyne ryzyko, które może całkowicie zniszczyć całą firmę oraz organizację. Co więcej, *Cyber risk* to również jeden z głównych problemów z usług finansowych (*from financial services*) od ponad 3 lat. Od 2016 r. w rankingach występuje on na pierwszym miejscu (podobnie było w 2017 oraz 2018 r.).

Cyber risk to kombinacja następujących elementów:

- *Uncertainty*, oraz
- *Exposure*.

Podsumowując, według prof. Siegela *Risk management*, *risk*, *risk mitigation transfer* i *acceptance* są jednymi z najbardziej znaczących, i kluczowych zagadnień, które mogą mieć miejsce w przyszłości.

Profesor Roland Stephen ze STANFORD RESEARCH INSTITUTE był kolejnym mówcą podczas międzynarodowej konferencji naukowej „Prawo, gospodarka i technologia na rzecz zapobiegania przyczynom przestępczości”.

Zauważył on, że w XXI w. powstało wiele urządzeń, które mają na celu zbieranie, kolekcjonowanie, zapisywanie oraz wykorzystywanie wszelkich zdobytych informacji o ich użytkownikach. Pozwala to na poprawę standardu życia każdego człowieka, ale wiąże się z tym wiele niebezpieczeństw (np. mogą one zostać wykorzystywane do popełnienia przestępstwa). Istnieją różne metody pozyskiwania informacji, poprzez użycie m.in.:

- „*Amazon echo*” – to urządzenie z wbudowaną asystentką głosową ALEXA. Wszelkie informacje, które są jej przekazywane zostają przez nią zapamiętywane oraz zapisywane w wewnętrznej pamięci urządzenia. Jedną z konsekwencji takiego działania są reklamy wyświetlane podczas korzystania z przeglądarki internetowej Amazon, pod indywidualne potrzeby jej użytkownika.
- „*Driver monitoring system for Toyota*” – to wykorzystanie najnowocześniejszej technologii w postaci specjalnych czujników i kamery, która informuje kierowcę i pasażerów o wszelkich zagrożeniach oraz niebezpieczeństwach, jak i podejmuje działania mające na celu uniknięcie wypadku. Zaprezentowany system również przechowuje w pamięci wszelkie informacje.

Podczas kolejnej części wykładu, prof. Stephen opowiedział uczestnikom konferencji o robotach. Na zaprezentowanych filmach została przedstawiona przemiana robotów na przestrzeni lat. Roboty w XXI w. są na tyle inteligentne, że potrafią biegać, skakać oraz omijać przeszkody. Istnieją także roboty, które zastępują ludzką pracę (np. przy produkcji masowej). Z tego też powodu rozwój nowej technologii jest równocześnie zarówno ekscytujący, jak i przerażający.

Punktem kulminacyjnym międzynarodowej konferencji naukowej „Prawo, gospodarka i technologia na rzecz zapobiegania przyczynom przestępczości” był panel dyskusyjny. Moderatorem debaty został prof. Rosenberg. Dyskusja objęła cztery różne obszary tematyczne w zakresie: finansów, energetyki, ubezpieczeń oraz zarządzania ludźmi w organizacji. W dyskusji wzięli udział: prof. Mireia Las Heras, prof. Paul Healey oraz prof. Roland Stephen. Panel zaczął się od pytania, które przygotował i zadał prof. Michael Rosenberg, przywołując wykład prof. M. Siegela oraz przykład ze „spadającymi kokosami” (w kontekście tematyki *Cyber risk*). Posługując się tym przykładem, paneliści wyrazili własne stanowisko na ten temat. Następnie przygotowane pytania mogli zadać uczestnicy konferencji. Paneliści odpowiadając na pytania, wygłosili następujące stanowiska m.in:

- Prof. Mireia Las Heras – opowiedziała, gdzie oraz na jakim miejscu w „*Compliance culture*” znajduje się etyka oraz gdzie możemy tej wartości szukać (np. w regulacji prawnej). Zatem pod pojęciem *compliance* powinno być ukryte nie tylko postępowanie zgodne z regulacją prawną, ale powinniśmy również postępować coraz lepiej: zgodnie z etyką;
- Prof. Roland Stephen – opowiedział o tym, jak współcześnie wszystkie informacje oraz dane, którymi dzielimy się za pomocą internetu (jak np. wiadomości elektroniczne) mogą zostać wykorzystane. Przypomnił także, że współcześnie przestępcy mają o wiele więcej czasu na przygotowanie się do popełnienia przestępstwa, ponieważ mogą „okraść” drugą osobę bez wychodzenia z domu;
- W przyszłości praca oraz środowisko pracy będzie zupełnie inne, elastyczne. Będziemy mogli wykonywać swoją pracę o różnym charakterze i o różnej kategorii. Nie będzie istotne, gdzie i kiedy będziemy wykonywać swoje obowiązki zawodowe. Istotny będzie fakt, że kiedy będziemy ją wykonywać, będziemy się dzięki niej rozwijać (prof. Mireia Las Heras). Profesor Stephen wyraził przekonanie, że z czasem praca, która jest gorsza i inna – będzie wykonywana za pomocą maszyn oraz robotów (jest to optymistyczna wizja przyszłości).

Na zakończenie międzynarodowej konferencji naukowej „Prawo, gospodarka i technologia na rzecz zapobiegania przyczynom przestępczości”, dr Marcin Romanowski – Dyrektor Instytutu Wymiaru Sprawiedliwości podziękował wszystkim uczestnikom Konferencji za udział w spotkaniu oraz dyskusję. Wyraził on również nadzieję, że spotkania zaowocują sprawnym państwem oraz dobrze rozwijającą się gospodarką, dzięki nowoczesnym metodom zarządzania oraz najnowszym rozwiązaniom technologicznym. Rzeczą najważniejszą jest jednak zapewnienie i dbanie o to, aby godność i wolność człowieka nie były zagrożone.