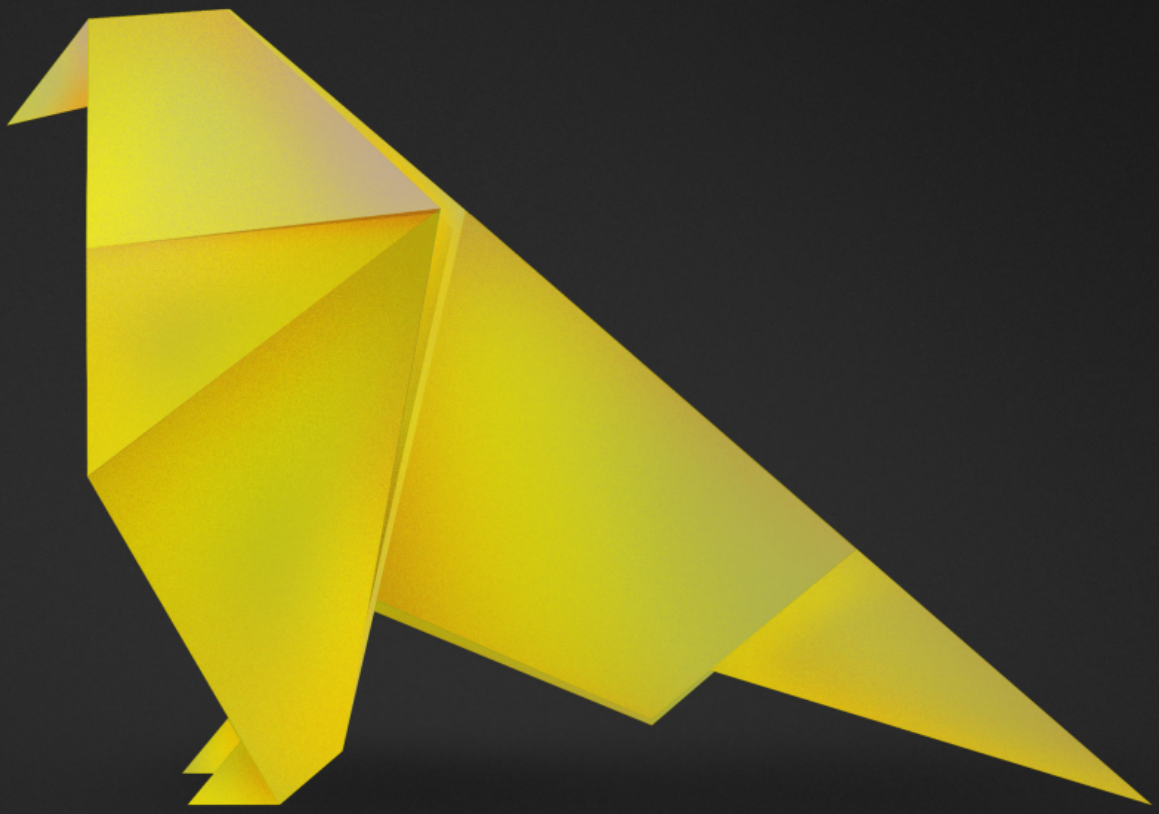
HR COMPLIANCE

Kanarek na dachu.
Jak podchodzimy do **sygnalistów**?

RAPORT



CZERWIEC 2021

Raport przygotowany przez
DGTL Kibil Piecuch i Wspólnicy

SPIS TREŚCI

Wstęp

Słowem wstępu 3

Idea raportu 5

Firmy, które wzięły udział w badaniu 6

Podziękowania 7

Rozdział I.

Jak przeciwdziałamy zachowaniom niepożądanym? 8

Rozdział II.

Czy chronimy sygnalistów? 30

Rozdział III.

Jakie kroki podejmiemy przed wprowadzeniem dyrektywy? 42

Podsumowanie Raportu 53

HR Compliance… i kanarek z origami 61

Jak przeciwdziałać zachowaniom niepożądanym? 63

Autorzy Raportu 68

Irek Piecuch

Michał Kibil

SŁOWO WSTĘPNE

Zastanawialiście się Państwo, dlaczego dla wielu osób sygnalista to po prostu donosiciel? Nie Państwo pierwsi. Określenie to ukute w latach siedemdziesiątych XX wieku przez Ralpha Nadera, powstało właśnie po to, żeby pokazać zupełnie inną rolę osoby dostarczającej informacji o wykrytych nieprawidłowościach i przez to uniknąć wyrazów typu „informator" czy „donosiciel". Są tacy, którzy źródeł tego określenia (po angielsku „whistleblower"), poszukują w XIX wieku i przypisują do gwizdka, którym funkcjonariusze policji sygnalizowali sytuacje niebezpieczne, wymagające interwencji.

Wydaje się, że to całkiem dobre porównanie. We współczesnym świecie sygnaliści to ludzie, którzy ostrzegają przed niebezpieczeństwem. Przed firmami farmaceutycznymi, które łamiąc prawo, próbowały rozszerzyć zasięg swoich produktów (sprawa Eli Lilly zakończona karą w wysokości 1.4 miliarda dolarów czy też sprawa firmy Pfizer zakończona ugodą w kwocie 2.3 miliardów dolarów), przed instytucjami finansowymi ukrywającymi istotne dane w swoich raportach (sprawa Deutsche Bank zakończona ugodą w wysokości 55 milionów dolarów), firmami tytoniowymi dodającymi składniki uzależniające do swoich wyrobów (sprawa Brown & Williamson). Inną sferą, w której sygnaliści odegrali istotną rolę, to sfera życia publicznego. Afera Watergate, która doprowadziła do zakończenia kariery politycznej Prezydenta Nixona i rola Marka Felta, zastępcy dyrektora FBI, który doprowadził swoimi informacjami do jej ujawnienia czy też bardzo kontrowersyjna sprawa ujawnienia przez Edwarda Snowdena zakresu inwigilacji jakiemu poddawani są obywatele USA (ale nie tylko) przez amerykańskie służby specjalne. Ujawnienie kulisów największej manipulacji społecznej ostatnich lat przy okazji wyboru Donalda Trumpa na Prezydenta USA i rola jaką odegrała w tym procesie firma Cambridge Analytica, nie byłoby możliwe, gdyby nie Christopher Wylie i jego demaskatorskie zeznania.

Analizując poszczególne przypadki znanych sygnalistów, trudno byłoby znaleźć jakiekolwiek racjonalne przesłanki dla nazwania ludzi zgłaszających sytuacje stwarzające zagrożenie publiczne za donosicieli. Jeżeli jednak przejdziemy na poziom przedsiębiorstw i ich codziennej działalności, to na tym poziomie dużo łatwiej dopatrywać się niskich przesłanek w działaniach ludzi zgłaszających nieprawidłowości. Czy słusznie? Naszym zdaniem absolutnie nie. Nie dlatego, że przepisy prawa, co prawda niespiesznie, ale jednak dość konsekwentnie budują wokół sygnalistów ochronne zasieki. Dlatego, że sygnaliści mogą być tym elementem działania naszej firmy, który z jednej strony uchroni ją od poważnych konsekwencji, a z drugiej strony pozwoli naszej firmie stać się lepszym miejscem pracy.

O co chodzi z tą ochroną? Wiek XXI może być nazywany wiekiem cyfrowej rewolucji, ale równie dobrze może być postrzegany jako wiek wzrastającej roli regulacji prawnych i regulatorów. Olbrzymie kary pieniężne (czasami do 10% światowych dochodów koncernu) mogą okazać się kamieniem młyńskim u szyi firm, które dopuszczają się naruszenia tych regulacji. Sygnał wysłany odpowiednio wcześnie, może oszczędzić takim firmom kar liczonych w milionach, setkach milionów, a nierzadko miliardów dolarów. Może uchronić markę i reputację, którą firma budowała przez dziesiątki lat.

Po sukcesie naszego poprzedniego raportu poświęconego pracy zdalnej (dostępny na www.dgtl.law wraz z szerokim omówieniem dotyczącym tego zagadnienia wydanym w formie e-booka) postanowiliśmy poświecić nasz kolejny raport sygnalistom i zagadnieniom z obszaru HR compliance. Przeprowadziliśmy 40 rozmów z szefami HR, działów compliance, działów prawnych znanych firm działających na rynku polskim. Przeprowadziliśmy także dodatkową ankietę wśród osób zatrudnionych w polskich firmach, pytając o postrzeganie tych zagadnień, już wdrożone środki umożliwiające zgłaszanie nieprawidłowości oraz o przygotowania do wdrożenia nowej dyrektywy poświęconej tym zagadnieniom. Mamy nadzieję, że także ten raport spotka się z przychylnym przyjęciem i będziemy wdzięczni za Państwa opinię w tym temacie.

Dziękując wszystkim tym, którzy wzięli udział w naszym badaniu, chcielibyśmy także podziękować członkom zespołu który przygotował raport: Bartosz Ulczycki, Kacper Królikowski, Karolina Barszczewska, Piotr Żyłka, za ich determinację i analityczną dociekliwość.

Michał Kibil, Irek Piecuch

senior partners

IDEA RAPORTU

Raport „HR Compliance" dotyczy kwestii zgłaszania nieprawidłowości, które potencjalnie mogą zaistnieć w każdej organizacji. Do sygnalizowania nieprawidłowości podchodzimy szeroko. Za sygnalistę (HR-owego) uznajemy nie tylko osoby zgłaszające kradzież, pranie pieniędzy, korupcję, itp., ale także osoby zgłaszające takie nieprawidłowości w organizacji jak mobbing, dyskryminację czy molestowanie, w tym molestowanie seksualne.

Niniejszy raport oparty jest o wywiady przeprowadzane z szefami działów HR, Compliance oraz działów prawnych dużych polskich i międzynarodowych firm. To właśnie analiza podejścia firm do kwestii zachowań niepożądanych była dla nas kluczowa.

Niemniej, nie możemy zapominać, że żadna firma nie może działać bez osób w niej pracujących. Z tego też powodu do raportu sporządziliśmy badanie dodatkowe, oparte o wypowiedzi szeroko pojętych pracowników. Badania dodatkowe są wynikiem anonimowych odpowiedzi osób, którzy zdecydowali się wypełnić naszą ankietę online.

Ankiety do raportu zostały przeprowadzone w okresie od 4 lutego 2021 r. do 27 maja 2021 r. z 40 przedsiębiorstwami reprezentowanymi przez szefów działów HR, a także szefami działów prawnych i Compliance. Prawie 25% naszych ankietowanych wchodziła w skład faktycznego zarządu firmy. Z uwagi na panujące ówcześnie warunki epidemiczne, badania zostały przeprowadzone za pośrednictwem wideokonferencji. Raport stanowi podsumowanie zebranych wypowiedzi ankietowanych, bez przypisywania ich do konkretnej firmy czy branży.

Zdecydowana większość badanych, bo 90%, reprezentowała sektor prywatny. Połowa ankietowanych firm jest częścią korporacji globalnej, a pozostałe są firmami lokalnymi bez spółek zależnych poza granicami polski (31%) i ze spółkami zależnymi poza granicami Polski (18%). Przeważająca większość ankietowanych reprezentowała firmy zatrudniające ponad 500 osób (ponad 63% ankietowanych). Niektóre z nich zatrudniały w granicach 10 tysięcy osób na świecie. Prawie wszystkie ankietowane firmy w większości zatrudniały osoby na podstawie umów o pracę. U ponad połowy ankietowanych działa chociaż jedna organizacja związkowa.

Badania dodatkowe zostały oparte o udzielenie nam odpowiedzi na udostępnione pytania przez 56 osób. Spośród ankietowanych zdecydowana większość (ok. 80%) była zatrudniona na podstawie umów o pracę, a pozostała część prowadziła jednoosobową działalność gospodarczą (samozatrudnieni) (12%), bądź była zatrudniona na podstawie umów zlecenie (9%). Większość, bo ponad 75% ankietowanych była zatrudniona w podmiotach działających w sektorze prywatnym. Większość ankietowanych pracowała w podmiotach zatrudniających powyżej 100 osób (ponad 60%), z czego w podmiotach zatrudniających od 101 do 500 osób pracowało 27% ankietowanych, a w podmiotach zatrudniających powyżej 500 osób pracowało prawie 34% respondentów. Pozostała część ankietowanych była zatrudniona w podmiotach zatrudniających do 100 osób. ■

FIRMY, KTÓRE WZIĘŁY UDZIAŁ W BADANIU, WG BRANŻY:

PODZIĘKOWANIA

Pomimo napiętych grafików nasi ankietowani znaleźli czas, by podzielić się swoimi doświadczeniami. Dlatego też chcielibyśmy wyrazić nasze głębokie podziękowania dla wszystkich osób z następujących firm, które zdecydowały się wziąć udział w naszym badaniu:

Abplanalp sp. z o.o.

Alior Bank S.A.

Dom Inwestycyjny Xelion sp. z o.o.

Emitel S.A.

Eyzee S.A.

FRoSTA sp. z o.o.

Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie S.A.

home.pl S.A.

Industrial and Financial Systems Central and Eastern Europe sp. z o.o.

innogy Polska S.A.

Microsoft sp. z o.o.

Nestle S.A.

OKNOPLAST sp. z o.o.

Orange Polska S.A.

PELION S.A.

PORTA KMI POLAND S.A.

Ricoh Polska sp. z o.o.

STS S.A.

Siemens sp. z o.o.

T-Mobile Polska S.A.

Whites sp. z o.o.

Wolters Kluwer Polska S.A.

Zakłady Farmaceutyczne POLPHARMA S.A.

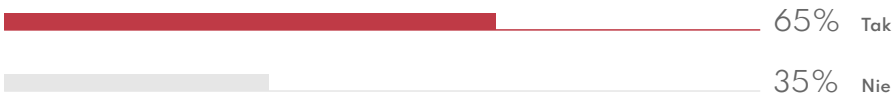
Oraz pozostałym firmom, które wzięły udział w badaniu.*

*W podziękowaniach wymieniamy z nazwy jedynie te firmy, które wyraziły na to zgodę.

ROZDZIAŁ I.

JAK PRZECIWDZIAŁAMY ZACHOWANIOM NIEPOŻĄDANYM?

Czy mieli Państwo do czynienia ze zgłoszeniami o stosowanym wobec pracowników mobbingu, dyskryminacji lub innych zachowaniach niepożądanych?



W odpowiedzi na powyższe pytanie dotyczące występowania zgłoszeń o nieprawidłowościach ponad połowa, bo 65% ankietowanych odpowiedziała, że w ich organizacji były zgłaszane takie nieprawidłowości jak mobbing, dyskryminacja i inne zachowania niepożądane.

Z kolei 35% ankietowanych odpowiedziało na powyższe pytanie przecząco.

Większość ankietowanych deklarujących brak zgłoszeń zaznaczała, że ich brak nie zawsze musi być jednoznaczny z faktycznym niewystępowaniem takich naruszeń w organizacji. Ankietowani podkreślali, że każdorazowo, gdy odsetek zgłoszeń jest niski lub jest ich brak, warto zastanowić się, czy pracownicy są świadomi możliwości dokonania takich zgłoszeń, czy posiadają umiejętność ocenienia co należy uznać za zachowanie niepożądane oraz czy nie występują inne okoliczności ograniczające wolę informowania o nieprawidłowościach (np. strach przed odwetem, brak wiedzy o procedurze).

W takich przypadkach rekomendowanym rozwiązaniem będzie zorganizowanie swego rodzaju HR-owego audytu wewnętrznego polegającego na przeprowadzeniu anonimowych ankiet, które umożliwiają wiarygodną ocenę występowania zachowań niepożądanych. Dzięki nim nawet tam, gdzie nie występowały formalne zgłoszenia, pracodawca może uzyskać informację o prawdopodobnej skali naruszeń, tak aby podjąć następczo działania zachęcające pracowników do otwartego informowania o tym co w organizacji nie powinno występować.

Z naszych doświadczeń wynika, że tego rodzaju audyty zawsze są cennym źródłem informacji dla pracodawców, którzy mogą przeciwdziałać ukrytym nieprawidłowościom.

Cytat ankietowanego: *„Unikanie ukrytej podkultury istniejących nieprawidłowości pozwala na właściwe zarządzanie organizacją."*

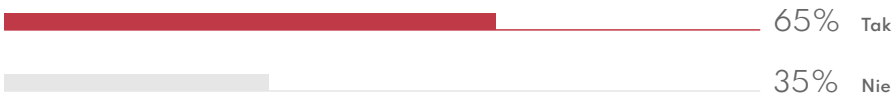
Czy w Państwa organizacji wdrożono odpowiednie procedury antymobbingowe lub antydyskryminacyjne?

Na pytanie o obecność wdrożonych procedur przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji, aż 93% ankietowanych odpowiedziało, że takowe posiada. W ogromnej większości przybierały one formę Polityk i Procedur, a w dalszej kolejności wynikały one z Kodeksów Etyki.

Jedynie 7% ankietowanych udzieliło odpowiedzi przeczącej na powyższe pytanie ponieważ nie posiadali wdrożonych procedur antymobbingowych i antydyskryminacyjnych. Warto jednak odnotować, że w tym przypadku u części ankietowanych brak takich procedur wynikał zasadniczo z kultury rodzinnej firmy, która poprzez realizację określonych wartości nie wymagała „ubierania" tej kwestii w oddzielne procedury.

Wyniki pokazują, że prawie wszystkie ankietowane organizacje posiadają odpowiednie procedury antymobbingowe i/lub antydyskryminacyjne. Oczywiście brak jest ustawowego obowiązku wprowadzenia wyżej wymienionych procedur. Należy jednak pamiętać, że na podstawie Kodeksu Pracy, to na pracodawcy ciąży obowiązek przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji oraz molestowaniu. Jeżeli jednak pracodawca będzie posiadał tego rodzaju procedury, to w przypadku ewentualnych roszczeń będzie stał w o wiele bardziej komfortowej sytuacji przy wykazaniu przeciwdziałania tego rodzaju naruszeniom.

Jeżeli tak, to czy uwzględniają one przeciwdziałanie mobbingowi i dyskryminacji również w warunkach pracy zdalnej?



Na kolejne pytanie dotyczące procedur przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji, 35% ankietowanych wskazało, że w ich treści znajduję się rozróżnienie przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji również w warunkach pracy zdalnej.

Takiego wyszczególnienia w procedurach nie znajdziemy zaś u 65% ankietowanych.

Odpowiedzi twierdzące często nie wynikały z faktu dostosowania procedur na skutek ustawy „covidowej" wprowadzającej instytucję pracy zdalnej, a raczej z faktu, że dana firma była częścią przedsiębiorstwa międzynarodowego i rozróżnienie wynikało z ogólnych polityk.

Wydawałoby się, że takie rozróżnienie nie jest potrzebne, ponieważ praca zdalna pod kątem przeciwdziałania zachowaniom niepożądanym nie wprowadza, żadnych odstępstw od ogólnych zasad. Niemniej jednak za pracą zdalną podążają nowe formy mobbingu i dyskryminacji takie jak np. uciążliwe i długotrwałe przeciążenie pracowników kumulującymi się video-spotkaniami bez zapewniania im jakiejkolwiek przerwy, pomijanie niektórych członków zespołu w komunikacji, czy też wykluczenie cyfrowe niektórych członków zespołu.

Nawet jeżeli nasze wewnętrzne regulacje są na tyle ogólne, że wskazane przypadki zachowań niepożądanych będą się kwalifikowały jako przedmiot postępowania, mając na celu przeciwdziałanie im, funkcjonując w czasach transformacji cyfrowej powinniśmy być szczególnie wyczuleni na nowe kategorie zachowań niepożądanych, aby je skutecznie identyfikować i zawczasu przeciwdziałać.

Czy osoby zatrudnione na innej podstawie niż umowa o pracę są objęte postanowieniami procedur przeciwdziałania mobbingowi lub dyskryminacji lub ochrony dóbr osobistych?

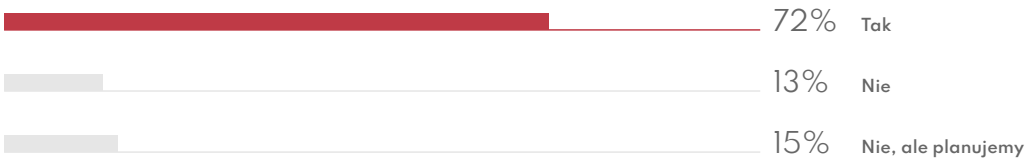
Na pytanie, czy wspomniane procedury obejmują również osoby zatrudnione na innej podstawie niż umowa o pracę, około 90% ankietowanych odpowiedziało, że tak. Zazwyczaj procedury ankietowanych obejmują wszystkich zatrudnionych bez względu na podstawę zatrudnienia.

W przypadku 10% ankietowanych procedury nie obejmowały zatrudnionych na innej podstawie niż umowa o pracę.

Często to charakter działalności warunkuje główną formę zatrudnienia w danej organizacji. Jednak jak pokazują wyniki, ankietowani nie ograniczają się wyłącznie do regulacji prawno-pracowniczych. W posiadanych procedurach uwzględniają również inne niż umowa o pracę podstawy zatrudnienia.

Wskazany trend należy uznać, za w pełni pozytywny. Pomimo, że obowiązek przeciwdziałania mobbingowi występuje wyłącznie w Kodeksie pracy, coraz więcej osób zatrudniana jest na odmiennych podstawach. Oni również powinni być obejmowani ochroną. W innym wypadku musielibyśmy wyjść z założenia, że procedury służą tylko ochronie pracodawcy, a nie eliminowaniu nieprawidłowości, które długoterminowo mogą działać destrukcyjnie na całą organizację. Ponadto osoby zatrudnione na innej podstawie niż umowa o pracę mają pełne prawo do podnoszenia roszczeń z tytułu naruszenia ich dóbr osobistych, czy rozstroju zdrowia.

Czy w Państwa organizacji prowadzone są szkolenia dla pracowników z zachowań mobbingowych lub dyskryminacyjnych, jakie powinny być zgłaszane?



Kolejną kwestią będącą przedmiotem pytania były szkolenia dotyczące przeciwdziałania zachowaniom mobbingowym i dyskryminacyjnym. W ogromnej większości, bo aż u prawie 72% ankietowanych pracownicy są szkoleni z przeciwdziałania tego rodzaju naruszeniom.

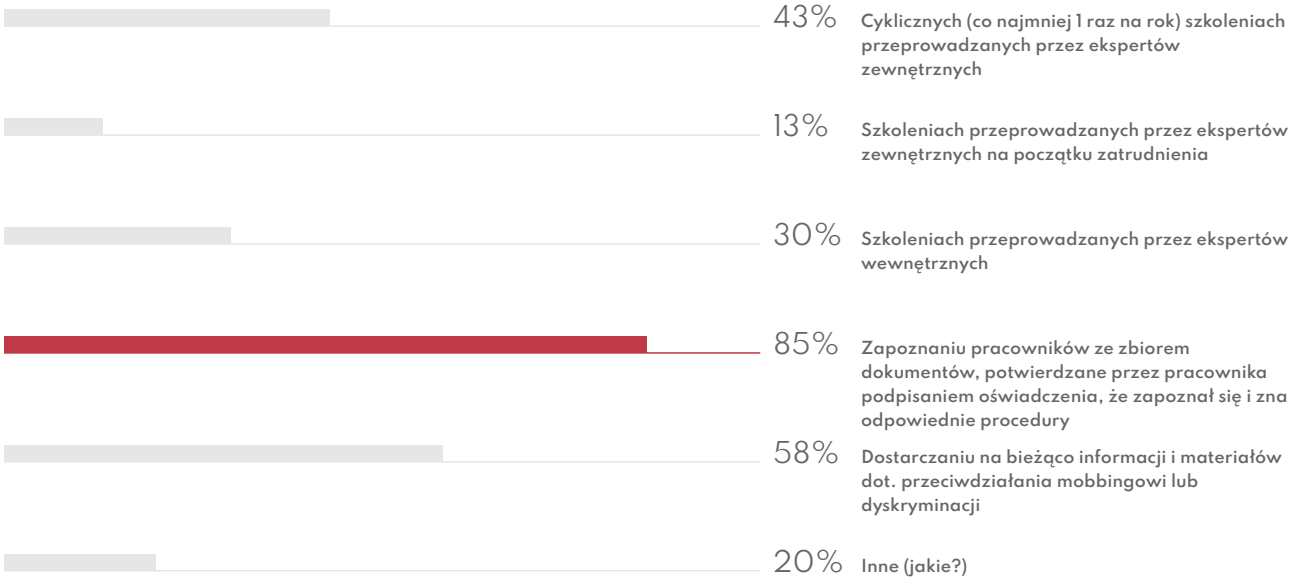
U 15% ankietowanych tego rodzaju szkoleń nie ma, ale są planowane, a u 13% respondentów pracownicy nie są szkoleni z zachowań noszących znamiona mobbingu i dyskryminacji, czy innych zachowań niepożądanych.

Wyniki pokazują, że badani w ogromnej większości chcą i dbają o świadomość swoich pracowników w zakresie zachowań, które noszą znamiona mobbingu, dyskryminacji i innych zachowań niepożądanych, które powinny być zgłaszane.

Obowiązek przeciwdziałania zachowaniom niepożądanym systematycznie ewoluuje. Dla efektywnego zapobiegania ich występowaniu nie jest wystarczające wprowadzenie regulacji. Ochrona wdrażana w organizacji musi być proaktywna oraz nakierowana na zwiększanie świadomości wśród wszystkich jej członków. Prawidłowa edukacja pozwala na lepszą identyfikację nieprawidłowości, a co za tym idzie na skuteczniejsze eliminowanie zachowań niepożądanych.

Pomimo tego, że znaczna część pracowników jest szkolona w ww. tematyce, to jak wynika z badań dodatkowych, 50% ankietowanych nie zawsze jest skłonna dokonywać zgłoszeń i uzależnia je od czynników zewnętrznych. Pokazuje to, że pracodawcy powinni położyć szczególny nacisk na charakter prowadzonych szkoleń, aby utwierdzić pracowników w słuszności wszelkich zgłoszeń.

Jeżeli tak, to czy szkolenia polegają na:



W pytaniu o formę przeprowadzania szkoleń u 43% ankietowanych szkolenia takie przeprowadzane były cyklicznie przez ekspertów zewnętrznych. Szkolenia na początku zatrudnienia (tzw. szkolenia onboardingowe) mają miejsce u 13% ankietowanych. Wewnętrzni eksperci prowadzą szkolenia z zachowań antymobbingowych i antydyskryminacyjnych u 30% ankietowanych.

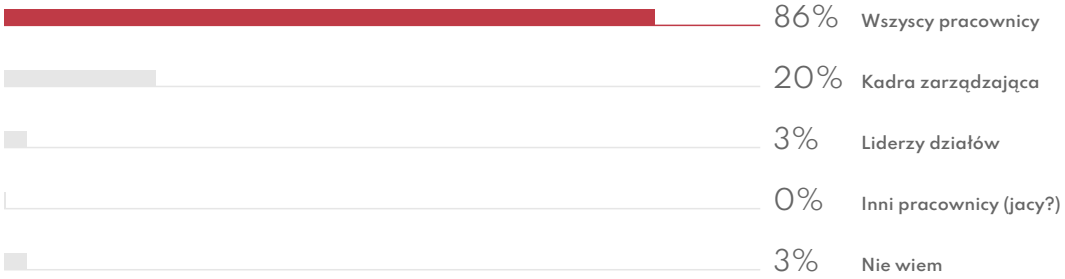
Aż u 85% ankietowanych pracownicy są zapoznawani ze zbiorem dokumentów, które regulują omawiana materię i są oni zobligowani do oświadczenia, że zapoznali się z ich treścią. Dodatkowo pracodawcy bardzo często sprawdzają stan wiedzy pracowników z niniejszej materii.

Ponad połowa ankietowanych na bieżąco dostarcza swoim pracownikom informacje i materiały dotyczące przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji. Odbywa się to poprzez bieżące udostępniane w intranecie materiałów dotyczących omawianej kwestii, a także bardzo często pracownicy otrzymują różnego rodzaju newslettery i alerty w formie mailowej.

U 20% ankietowanych szkolenia przyjmują również inną formę. Najczęstszą wśród wskazywanych były szkolenia na dedykowanej platformie lub możliwość wyboru z bazy szkoleń dostępnej w danym przedsiębiorstwie. Szkolenia te miały bardzo często formę e-learningu kończącego się sprawdzeniem wiedzy pracownika.

Wobec zmieniającego się modelu pracy oraz systematycznego przechodzenia organizacji na pracę hybrydową, wydaje się, że znaczenia będą nabierać wszelkie formy e-learningu oraz szkoleń online. Tego typu baza wiedzy może być uzupełniana o testy i sprawdziany wiedzy, co może stanowić dla pracodawcy dodatkowy argument świadczący o skuteczności systemu HR Compliance w organizacji.

Jeżeli tak, to jaka grupa pracowników jest szkolona?



Kiedy spytaliśmy ankietowanych o grupy pracowników, które są szkolone 86% z nich zadeklarowało, że szkoli wszystkich pracowników z zakresu zachowań niepożądanych i przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji. Blisko co piąty z nich przeprowadza dedykowane szkolenia dla kadry zarządzającej.

Spośród 13% ankietowanych pracodawców deklarujących brak szkoleń dla całego zespołu, część z nich wskazywała, że rodzaj bądź skala działalności, determinują bezcelowość wprowadzania modelu powszechnej edukacji z tego obszaru.

Brak przeszkolenia wszystkich członków zespołu może tworzyć luki w zabezpieczeniu organizacji, co w efekcie może prowadzić do narażania jej nie tylko na brak świadomości całego personelu o zgubnych skutkach zachowań niepożądanych, ale także na odpowiedzialność, za przypadki ich występowania.

Szczególnie interesujący jest wynik wskazujący na organizację dedykowanych szkoleń wyłącznie wobec 20% kadry zarządzającej ankietowanych. Bardzo często odpowiedź ta wynikała ze szkolenia kadry zarządzającej wraz z resztą pracowników z tych samych tematów. Nie można zapominać, że zwykli pracownicy nie potrzebują zazwyczaj takiego spektrum informacji na temat mobbingu jak kadra zarządzająca. Wobec czego warto zastanowić się nad wprowadzeniem szczególnych szkoleń profilowanych pod kadrę zarządzająca.

Czy będą/są to szkolenia:

Wśród ankietowanych prym wiodą szkolenia prowadzone w formie online. Około 84% z ankietowanych prowadzi szkolenia właśnie w takiej formie. Z kolei u pozostałych ankietowanych przeprowadza się je stacjonarnie w zakładach pracy.

Warto zwrócić uwagę, że wpływ na przewagę szkoleń w formie online miała zapewne sytuacja wywołana pandemią, brak możliwości organizacji spotkań wielu ludzi w jednym pomieszczeniu i wymuszone upowszechnienie pracy zdalnej. Z jednej strony pandemia w wielu przypadkach znacząco utrudniła, czy nawet uniemożliwiła przeprowadzanie takich szkoleń stacjonarnie.

Z drugiej zaś strony szkolenia online cechują się swego rodzaju wygodą, opłacalnością i łatwością w organizacji, która w niektórych przypadkach będzie jednak zgubna, ponieważ pracownikom może być trudniej utrzymać właściwą koncentrację.

Przy wszystkich wcześniej podkreślanych superlatywach szkoleń online, ze względu na praktycznie niczym nieograniczoną liczbę możliwych użytkowników, ich koszt per capita staje się marginalny, co przemawia za ich szerokim dostarczaniem do wszystkich członków organizacji.

W przypadku, gdy posiadacie Państwo procedurę antymobbingową/antydyskryminacyjną, czy przewiduje ona postępowanie jakie należy podjąć w sytuacji zgłoszenia naruszenia?

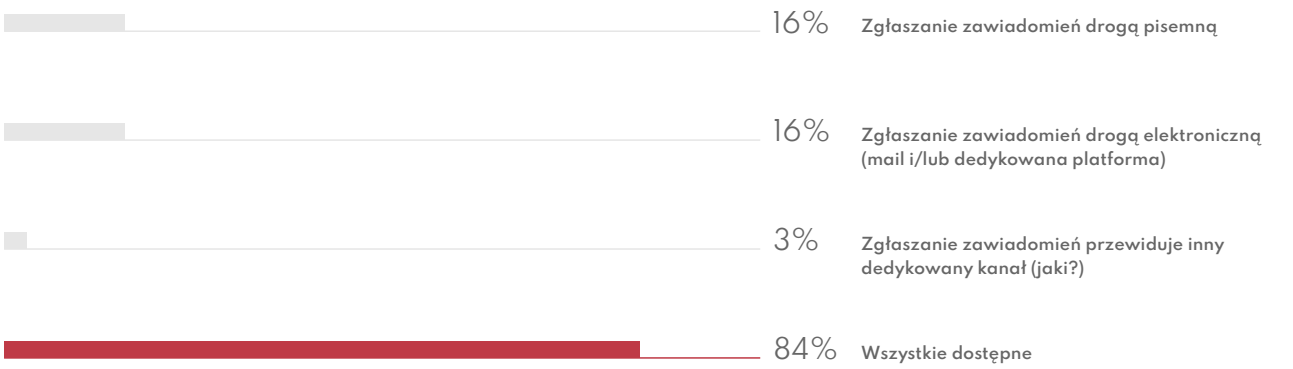
Posiadane przez respondentów polityki antymobbingowe i antydyskryminacyjne w 92% przewidują i opisują postępowanie jakie należy podjąć w razie wpłynięcia zgłoszenia.

Jedynie u ok. 8% ankietowanych nie znajdziemy przewidzianego w procedurach postępowania.

Określenie postępowania w procedurach pozwala z jednej strony pracodawcy na jego sprawne przeprowadzenie, ponieważ uniknie on sytuacji, kiedy nie będzie wiadomo kto ma rozstrzygać dane zgłoszenie (spór kompetencyjny). Z drugiej strony pracownik, który będzie widział i znał przejrzyście uregulowane postępowanie, będzie chętniej dokonywał zgłoszeń, gdyż będzie miał pewność co do tego, że jego zgłoszenie nie zostanie zbagatelizowane.

Szczegółowe określenie zasad na jakich prowadzone jest postępowanie, świadczy o jego transparentności oraz w najszerszym stopniu (o ile procedura pokrywa się z praktyką) może chronić pracodawcę przed zarzutem przeciwdziałania poszczególnym rodzajom zachowań niepożądanych.

System informowania o zgłoszeniach umożliwia:



Na pytanie o rodzaje kanałów zgłaszania naruszeń, ankietowani w równym stopniu wskazali na możliwość zgłoszenia naruszenia drogą pisemną, a także elektroniczną poprzez mail, czy dedykowaną platformę - ok. 16%.

Jedynie u 3 % ankietowanych działa inny, specjalny dedykowany kanał, przy pomocy którego pracownicy mogą zgłosić zaistniałe naruszenia z zakresu mobbingu i dyskryminacji.

Tymczasem aż 84% respondentów wskazało na mnogość obecnych i dopuszczalnych kanałów informowania o nieprawidłowościach.

Różnorodność w zakresie możliwych dróg zgłoszenia naruszeń pozwala pracownikom na wybór preferowanej przez siebie ścieżki. Naturalnie nie każdy kanał zapewni pracownikowi anonimowość, która często w takich sytuacjach jest pożądana (jako że pracownicy często z różnych przyczyn boją się ujawnić swoje dane) niemniej jednak oparcie się wyłącznie na drodze elektronicznej może prowadzić do ograniczenia dostępności kanałów zgłaszania nieprawidłowości. Z tego względu pozytywnie należy ocenić praktykę udostępniania szerokiej grupy kanałów.

Jak wynika z postanowień dyrektywy o sygnalistach, w perspektywie czasu każda z organizacji będzie zmuszona poddać stosowane przez siebie kanały zgłaszania nieprawidłowości szczegółowej analizie, aby ocenić, czy spełniają one wszystkie wymogi, aby mogły być zastosowane nie tylko w przypadku zachowań niepożądanych, ale także tam, gdzie zawiadamiającym będzie sygnalista, tak z jak i spoza naszej organizacji.

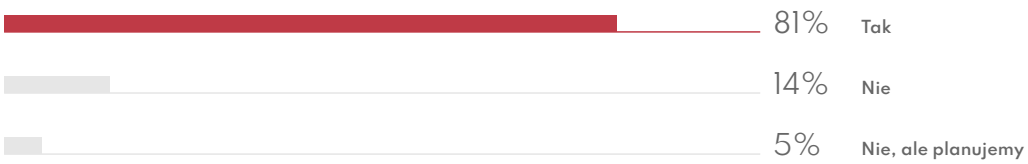
O przyczynach obaw pracowników przed ujawnieniem ich danych osobowych, więcej informacji odnajdziecie Państwo w badaniach dodatkowych.

Czy osoby informujące o naruszeniach wiedzą do kogo trafi zawiadomienie?

Prawie wszyscy ankietowani wskazali, że ich pracownicy wiedzą do kogo trafi informacja o naruszeniu. Pozostali ankietowani (około 3%) odpowiedzieli, że ich pracownik nie wie do kogo trafia zgłoszenie.

Oczywiście nie należy utożsamiać tego pytania z osobą, która zgłoszenie będzie rozpatrywać, ponieważ jak pokaże dalsza część raportu rzadko będzie to jedna osoba. W kontekście tego pytania mowa o posiadanej przez pracowników wiedzy co do jednostki odpowiedzialnej za tego typu zgłoszenia. W praktyce najczęściej będą to działy HR i Compliance. Brak wiedzy pracownika o adresacie zawiadomienia, zasadniczo pozbawia system HR Compliance waloru efektywności. Jednocześnie może on zwiększać obawę pracowników przed zgłoszeniami, ze względu na ryzyko trafienia zgłoszenia do osoby, której zarzut dotyczy. Tam, gdzie nie jest to dookreślone, za konieczne należy uznać doprecyzowanie wskazanej kwestii.

Czy system informowania o naruszeniach zapewnia wyłączenie z postępowania wyjaśniającego osoby lub osób, których zawiadomienie może dotyczyć?



Zakładając, że każda osoba może być sprawcą zachowań niepożądanych, nie można zasadniczo wykluczyć, że osoba formalnie odpowiedzialna za rozpatrywanie tego typu zgłoszeń będzie oskarżona o dokonanie tego typu naruszeń.

Aż u 81% ankietowanych istnieje możliwość wyłączenia takiej osoby z procedowania zawiadomienia, które jej dotyczy. Takie rozwiązania pozwolą na zwiększenie poczucia bezpieczeństwa u pracownika, który bez obaw o ewentualne działania odwetowe, będzie mógł złożyć zawiadomienie. Pracodawca zaś będzie miał pewność co do poprawności przebiegu tego rodzaju procesów w firmie.

W przypadku 14% respondentów nie ma możliwości wyłączenia osoby, której takie zgłoszenie dotyczy. Jednak można to też tłumaczyć faktem, że u niektórych badanych jednostki odpowiedzialne za rozpatrywanie wniosków, były niejako nadrzędne względem podmiotu, w którym pracował podmiot zgłaszający i takie uregulowanie nie było potrzebne.

Około 5% ankietowanych odpowiedziało, że nie posiada wiedzy na ten temat.

Zdecydowanie cieszy znaczny odsetek przypadków, w których wprowadzone zostało wyłączenie potencjalnych mobberów z postępowania. Uwzględniając, że u pozostałej części respondentów, brak wynika z nieprecyzyjnej procedury, a z zastosowania innych rozwiązań eliminujących konflikt interesów, praktycznie każdy pracodawca stosował odpowiednie mechanizmy wyłączające.

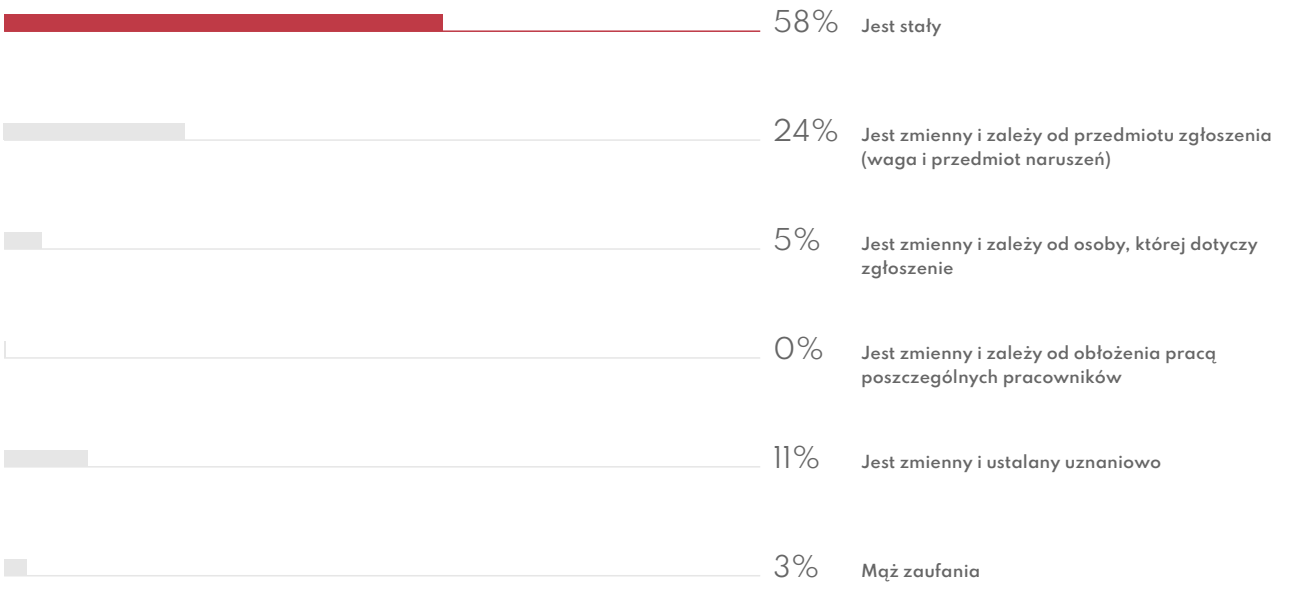
Czy w przypadku wpłynięcia zgłoszenia o mobbingu, dyskryminacji czy innych zachowaniach niepożądanych pracodawca powołuje dedykowany zespół mający na celu przeprowadzenie postępowania wyjaśniającego?

U wszystkich ankietowanych powoływany jest dedykowany zespół mający na celu przeprowadzenie postępowania wyjaśniającego.

Świadczy to o tym, że ankietowani poważnie podchodzą do kwestii weryfikacji i rozstrzygnięcia zgłoszenia.

Jest to też potwierdzeniem, że ankietowani wiedzą, iż dla skuteczności postępowania wyjaśniającego konieczne jest spojrzenie na zagadnienie przez kilka osób równolegle. Pozwala to eliminować subiektywną interpretację faktów zbieranych w ramach wskazanego postępowania. Dodatkowo postępowanie prowadzone przez zespół, a więc więcej niż jedną osobę pozwala uniknąć podejmowania arbitralnych decyzji i zapewnia szersze spojrzenie na przedmiot zgłoszenia i sytuacje z nim związane.

Czy skład zespołu przeprowadzającego postępowanie wyjaśniające jest stały dla wszystkich zgłoszeń czy też jego skład ulega zmianom? Jeśli jest zmienny, to od czego zależy?



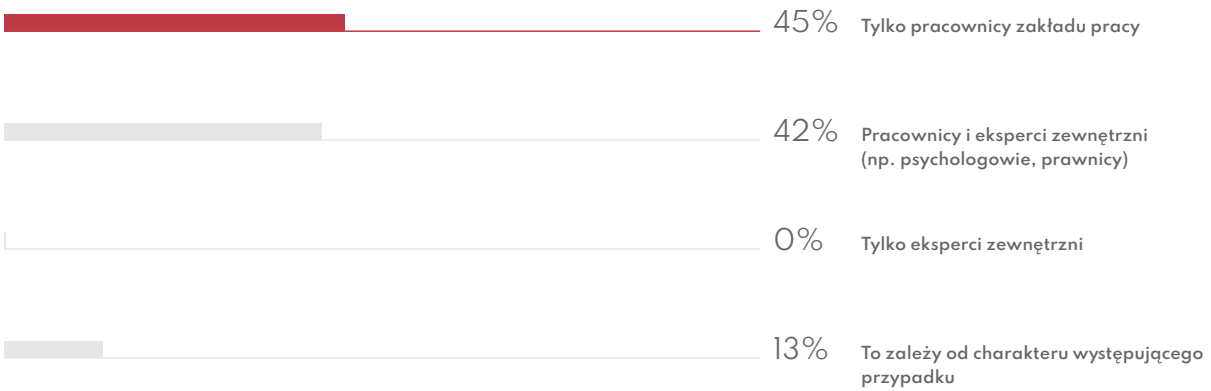
U około 58% respondentów skład zespołu przeprowadzającego postępowanie wyjaśniające jest stały. Często w jego skład wchodziły osoby zajmujące określone stanowiska, takie jak osoba z działu HR, Compliance, działu prawnego i członek zarządu. Bardzo często w skład zespołu wchodzi także przedstawiciel pracowników.

Około 24% ankietowanych czynnikiem warunkującym skład zespołu przeprowadzającego postępowanie była materia i waga naruszenia.

Jedynie 5% respondentów odpowiedziało, że skład zespołu był zmienny i zależny od tego kogo dotyczy zgłoszenie. U około 11% skład był zmienny i ustalany uznaniowo przez pracodawcę. U 3% badanych zgłoszenie procedował wyłącznie mąż zaufania.

Po wynikach możemy sądzić, że u ponad połowy ankietowanych procedury jasno określają kto wchodzi w skład zespołu procedującego zgłoszenie. Reszta respondentów zostawia sobie swego rodzaju swobodę i pozwala na zbudowanie zespołu na innej podstawie. Często wynikało to z doboru członków komisji ze względu na przedmiot zgłoszenia i do składu komisji powoływane były osoby znające specyfikę pracy danego działu.

Kto wchodzi w skład zespołu przeprowadzającego postępowanie wyjaśniające?



W skład zespołu u 45% ankietowanych wchodzili jedynie pracownicy zakładu pracy i ankietowani nie dopuszczali udziału ekspertów zewnętrznych.

Z kolei w bardzo podobnym procencie badanych - 42% procedury dopuszczały włączenie w skład procedujący zgłoszenie również ekspertów zewnętrznych, takich jak psychologowie i prawnicy.

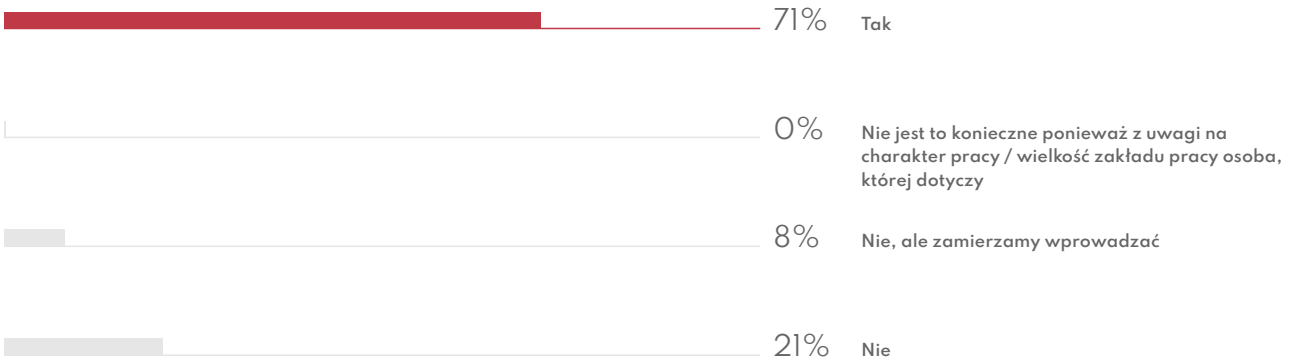
Jednocześnie u 13% badanych to charakter zgłoszenia warunkował, kto miałby w takowy skład wchodzić.

Żaden ankietowany nie wskazał na występowanie modelu, w którym w skład zespołu wchodziliby jedynie eksperci zewnętrzni.

Jest to szczególnie interesujący wynik. W krajach anglosaskich tego rodzaju postępowania są przeprowadzane od samego początku, tj. od wpłynięcia skargi, do samego końca, czyli do przekazania rekomendacji pracodawcy, przez ekspertów zewnętrznych. Zapewnia to całkowitą bezstronność podmiotów rozpatrujących zgłoszenia. W Polsce natomiast jak widać taki model nie jest praktykowany. A może powinien, szczególnie w firmach, gdzie występuje duża nieufność pracowników do osób rozpatrujących zgłoszenia, czy obawiających się działań odwetowych (więcej informacji na temat obaw pracowników przy działaniach odwetowych znajdziecie Państwo w wynikach badania dodatkowego).

Często posiadane przez pracowników kwalifikacje i wykształcenie pozwala zbadać zgłoszenie na kilku płaszczyznach. Jednak należy pamiętać, że często przypadki mobbingu lub dyskryminacji są nacechowane bardzo silnym ładunkiem emocjonalnym. Dodatkowo każdy ma swoją indywidualnie określoną wrażliwość, więc pomoc w postaci psychologa może okazać się nieoceniona. Podobnie może być przy prawnej analizie skomplikowanego zgłoszenia, ponieważ nie każdy prawnik wewnętrzny musi specjalizować się w prawie HR.

Czy podejmowane są działania mające na celu przyznanie ochrony osobie zgłaszającej np. mobbing przed potencjalnymi działaniami odwetowymi ze strony osoby, której zgłoszenie dotyczy?



Na pytanie dotyczące działań, które mają na celu udzielenie ochrony osoby zgłaszającej przed potencjalnymi działaniami odwetowymi ze strony osoby, której dotyczy zgłoszenie 71% ankietowanych odpowiedziało, że takie działania są podejmowane w ich organizacjach.

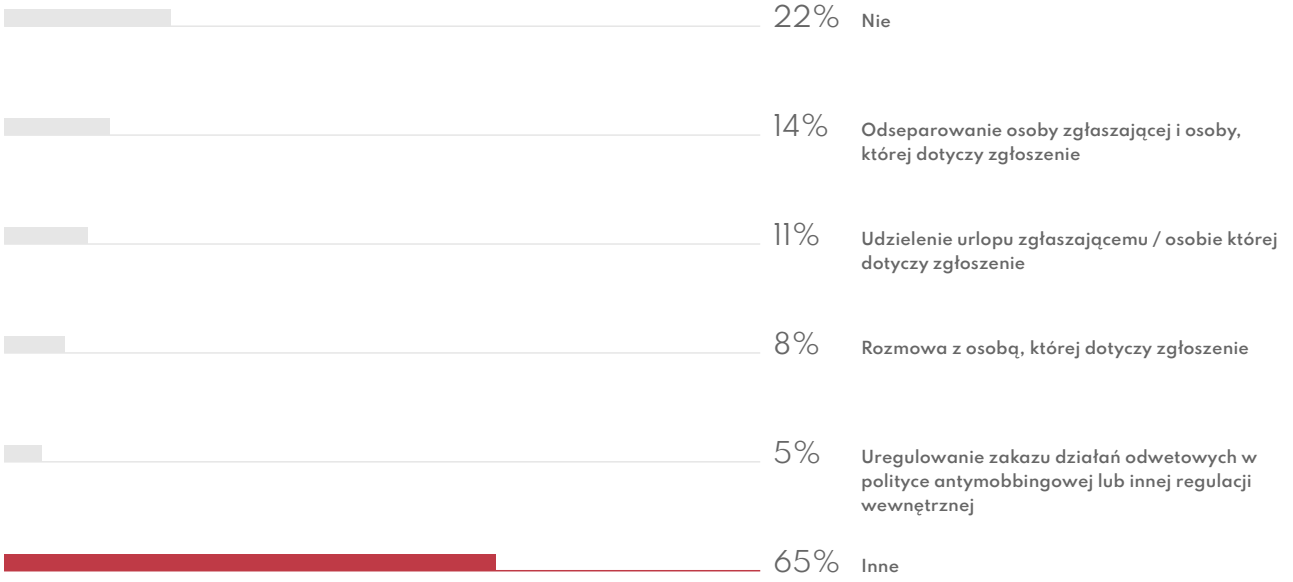
Około 8% ankietowanych zamierza wprowadzić taki mechanizm.

Z kolei 21% badanych nie podejmuje takich działań.

W żadnym przypadku wielkość zakładu pracy czy charakter pracy nie uniemożliwiał powzięcia informacji o osobie zgłaszającej stosowanie względem niej mobbingu. Z całą pewnością wynika to z faktu, iż mobbing jest stosowany najczęściej w ramach konkretnego działu, który ma ze sobą codzienną styczność.

Zapewnienie ochrony osobie zgłaszającej przed potencjalnymi działaniami odwetowymi jest bardzo ważne, szczególnie z perspektywy pracownika, który w obawie przed przykrymi konsekwencjami, może porzucić chęć zgłoszenia. Tym samym kolejne nieprawidłowości mogą się kumulować i negatywnie wpływać już nie tylko na ich ofiarę, ale w dłuższej perspektywie na funkcjonowanie całego zakładu pracy.

Jeśli tak, to jakie?



Na pytanie o rodzaje podejmowanych działań mających na celu ochronę przed działaniami odwetowymi około 22% ankietowanych nie podejmuje takich działań od razu po wpłynięciu zgłoszenia. W tej grupie respondenci wskazywali, że działania takie podejmowane są zazwyczaj dopiero po prośbie pracownika, lub po powzięciu obaw na skutek obserwacji.

Z kolei u 14% respondentów dochodziło do odseparowania osoby zgłaszającej od osoby, której dotyczyło zgłoszenie. Głównie wymieniano tutaj ukierunkowanie organizacji pracy i podział zadań w taki sposób, aby osoby te nie miały ze sobą styczności. Rzadziej stosowano przenoszenie do innego działu lub pomieszczenia.

Ankietowani w około 11% jako działania mające na celu ochronę przed działaniami odwetowymi stosowało urlopy dla osoby zgłaszającej, lub osoby, której zgłoszenie dotyczyło.

Na rozmowę z osobą, której dotyczyło zgłoszenie decydowało się wyłącznie 8% badanych. Warto zastanowić się, czy rozwiązanie to nie powinno być częściej stosowane. Rozmowa, nawet nieoficjalna, może mieć lepsze skutki niż wszczęcie całej sformalizowanej procedury, która zakończy się po dłuższym czasie i nie zawsze przyniesie oczekiwane skutki.

Niemniej, kwestia ta musi być dokładnie przeanalizowana na poziomie każdego przedsiębiorstwa i musi zostać dostosowana do jego specyfiki. Jeżeli procedura antymobbingowa jest odpowiednio napisana, może przeciwdziałać powstaniu większych konfliktów bez potrzeby podejmowania doniosłych kroków.

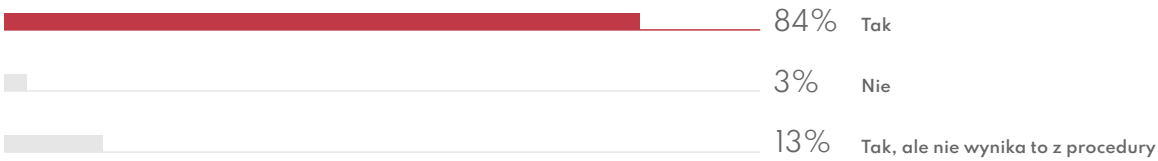
Tylko 5% ankietowanych posiadało uregulowany zakaz działań odwetowych w polityce antymobbingowej lub innej regulacji wewnętrznej.

Aż 65% badanych wskazywało na inne działania mające na celu ochronę przed działaniami odwetowymi. Najczęściej była to wzmożona obserwacja, czy też kontrola w grupie, gdzie pracował zgłaszający. Bardzo często też badani uzależniali rodzaj podjętych działań od rodzaju naruszenia i struktury organizacyjnej pomiędzy zgłaszającym, a osobą, której zgłoszenie dotyczyło.

Jak widać wybór, jakie działania należy podjąć, aby chronić zgłaszającego przed działaniami odwetowymi, najczęściej był dokonywany ad hoc, co pozwala na racjonalizację działania przy każdym indywidualnym przypadku. Taki sposób pozwala też na działania, które nie doprowadzą do zamieszania wśród innych pracowników. Natomiast kwestia ta również jest uzależniona od charakteru firmy. Często brak szczegółowej regulacji może być odpowiedni, a czasem wręcz przeciwnie, czym możemy doprowadzić do utraty zaufania przez osobę poddaną mobbingowi.

Przy rozszerzaniu obszaru HR Compliance o zgłoszenia sygnalistów, eliminacja możliwości podejmowania działań odwetowych będzie jednym z podstawowych uprawnień sygnalisty. Nie powinno być przy tym ograniczone wyłącznie do zapisów procedury. Jako że to na organizacji będzie spoczywał obowiązek wykazania zastosowania skutecznych mechanizmów, powinna ona monitorować każdy z przypadków potencjalnych działań odwetowych oraz aktywnie im przeciwdziałać.

Czy osoba zgłaszająca jest zawiadamiana o wyniku postępowania wyjaśniającego zgłoszenie?



W przypadku ukończonego już postępowania wyjaśniającego u 84% ankietowanych pracodawca informuje zgłaszającego o jego wynikach i wynika to z procedury.

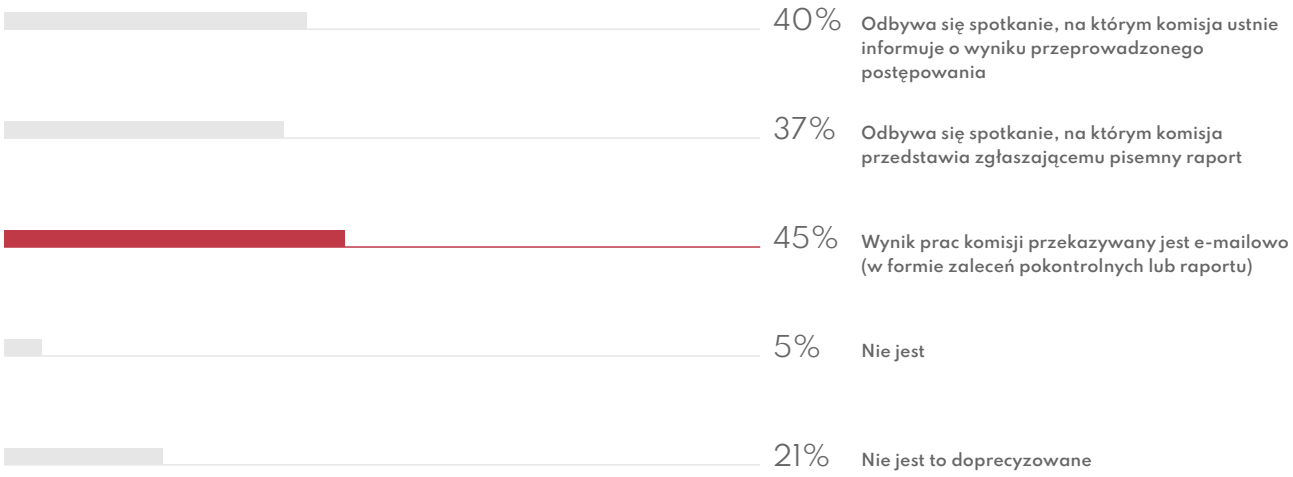
Około 13% badanych informuje zgłaszającego o wynikach postępowania, jednak podstawą takiego działania nie jest procedura, a raczej zwyczaj przyjęty w organizacji.

Tylko 3% ankietowanych nie informuje osoby zgłaszającej o wynikach postępowania.

Jak widać u prawie wszystkich respondentów, zgłaszający informowany jest o wynikach postępowania. Taki wynik należy odebrać jak najbardziej pozytywnie. Osoba zgłaszająca powinna mieć pewność, że jej zawiadomienie wywołuje konkretny skutek, a w przypadku osoby, która jest ofiarą danych działań, że dokonano stosownej oceny zdarzenia po rzetelnym rozpoznaniu sprawy.

Ankietowani słusznie podkreślali, że informowanie o wynikach postępowania jest możliwe tylko w sytuacji, gdy zgłoszenie nie było dokonywane anonimowo. Z tego względu większy nacisk należy kłaść na zapewnianie poufności zgłoszenia, aniżeli na jej bezwzględną anonimizację.

W jaki sposób osoba zgłaszająca jest informowana o wynikach postępowania wyjaśniającego?



Co do sposobów w jaki zgłaszający jest informowany o wynikach postępowania u ok. 40% badanych, odbywa się spotkanie, gdzie postępowanie i jego wyniki omawiane są ustnie.

Pisemny raport na spotkaniu prezentuje zaś 37% ankietowanych.

Często poza samymi spotkaniami zostaje również przesłany raport lub informacja drogą e-mail (ok. 45%).

Wyłącznie 5% ankietowanych odpowiedziało, że nie informuje zainteresowanych o wynikach postępowania.

U 21% badanych sposób informowania o wynikach nie jest zaś doprecyzowany. W tych przypadkach badani wskazywali na poszanowanie komfortu zgłaszającego i pozostawienie mu wyboru co do formy przedstawienia wyników, a także na stosowanie różnych form naprzemiennie w zależności od ich efektywności. Wynikało to również z tego, że zespół badający zgłoszenie był na innym szczeblu w strukturze organizacyjnej.

Z całą pewnością przekazanie informacji o rozstrzygnięciu postępowania będzie miało kluczowy wpływ na zaufanie pracownika do organizacji. Bez tej wiadomości pracownik będzie trwał w próżni i może sądzić, że pracodawca zbagatelizował jego zgłoszenie. Oczywistym jest, że w niektórych przypadkach udzielenie informacji będzie niemożliwe (np. przy anonimowych zgłoszeniach). Niemniej, warto zachęcać pracowników do zgłaszania pod własnymi danymi.

PODSUMOWANIE ROZDZIAŁU I.

1. U prawie wszystkich ankietowanych wdrożono procedury antymobbingowe i antydyskryminacyjne, chociaż większość z nich nie posiada w swojej treści rozróżnienia na pracę w warunkach pracy zdalnej. Badane organizacje nie ograniczają się jednak jedynie do procedur, ale również dbają o świadomość swoich pracowników poprzez szkolenia, które prowadzone są zazwyczaj online, a także wymagają zapoznania się ze zbiorem dokumentów.

2. Respondenci w ponad 90% mają określone w procedurach postępowania, które należy podjąć w przypadku wpłynięcia zawiadomienia o naruszeniu. Możliwość zgłoszenia odbywa się często za pośrednictwem wielu kanałów, które umożliwiają zgłoszenie w sposób anonimowy.

3. Prawie wszyscy pracownicy wiedzą do kogo trafi zgłoszenie. U ponad 80% badanych istnieje możliwość wyłączenia osoby, której zawiadomienie dotyczy.

4. U wszystkich ankietowanych powoływany jest dedykowany zespół, który weryfikuje i rozstrzyga zgłoszenie. Skład powoływanych zespołów najczęściej jest stały i zazwyczaj zasiadają w nim pracownicy, chociaż ponad 40% ankietowanych dopuszcza udział ekspertów zewnętrznych.

5. Organizacje, które wzięły udział w badaniu w większości chronią osoby zgłaszające naruszenia i starają się wyeliminować potencjalne działania odwetowe.

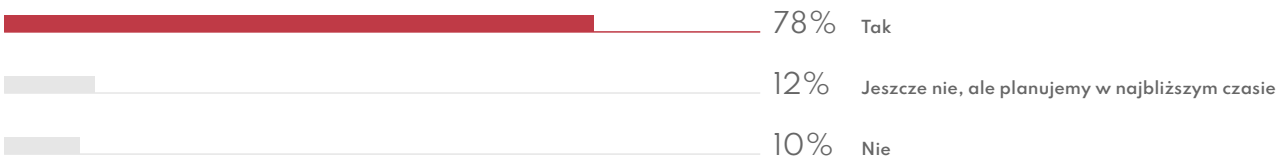
6. Prawie wszyscy ankietowani informują osobę zgłaszającą o wynikach postępowania, pod warunkiem, że jest to możliwe, tj. gdy zawiadomienie nie było anonimowe.

7. Wciąż istnieje potrzeba pracy nad obecnie funkcjonującymi procedurami, w szczególności w obszarze zwiększania efektywności prowadzonych szkoleń, zapobiegania działaniom odwetowym oraz dostosowywania systemów HR Compliance do nowej hybrydowej rzeczywistości. Czego należy być w pełni świadomym, proces zarządzania zgodnością HR jest procesem ciągłym. Nie może być ograniczany do wstępnych szkoleń oraz reaktywnej reakcji na zgłoszone przypadki naruszeń. Wskazane podejście może prowadzić, poza brakiem umiejętności wśród personelu co do rozpoznawania zachowań niepożądanych, do zmniejszonej skuteczności w ich wykrywaniu. ■

ROZDZIAŁ II.

CZY CHRONIMY SYGNALISTÓW?

Czy pracownicy są szkoleni z wymagań i zasad panujących w Państwa organizacji? W szczególności w zakresie informowania o niezgodnym z prawem postępowaniu zachowań innych osób w pracy (np. kradzieży, przywłaszczenia, korupcji, nepotyzmu)?



Kolejnym obszarem badań uczyniliśmy aktualną ochronę sygnalizacji naruszeń funkcjonującą w zakładach pracy jeszcze przed wdrożeniem unijnej dyrektywy o ochronie sygnalistów.

Pomimo faktu, że na dzień przeprowadzania badań nadal nie został ogłoszony projekt ustawy wdrażającej założenia dyrektywy do prawa krajowego, wiele z organizacji wdrożyło już odpowiednie regulacje i procedury zgłoszeń naruszeń i nieprawidłowości dostrzeżonych w funkcjonowaniu swojej organizacji. Co zasługuje na uznanie – działania regulacyjne podejmowane były nie tylko na przestrzeni ostatniego roku, ale również wcześniej, zgodnie z bieżącymi potrzebami pracodawców determinowanymi profilem prowadzonego przez nich przedsiębiorstwa.

Wyniki ankiety wskazywałyby, że aż 78% respondentów przeprowadza w swoich zakładach szkolenia z ogólnych zasad panujących w organizacji, a także z właściwych procedur informowania o dostrzeżonych działaniach niezgodnych z prawem lub przyjętymi w organizacji wartościami. Najwięcej szkoleń dotyczy kradzieży i korupcji.

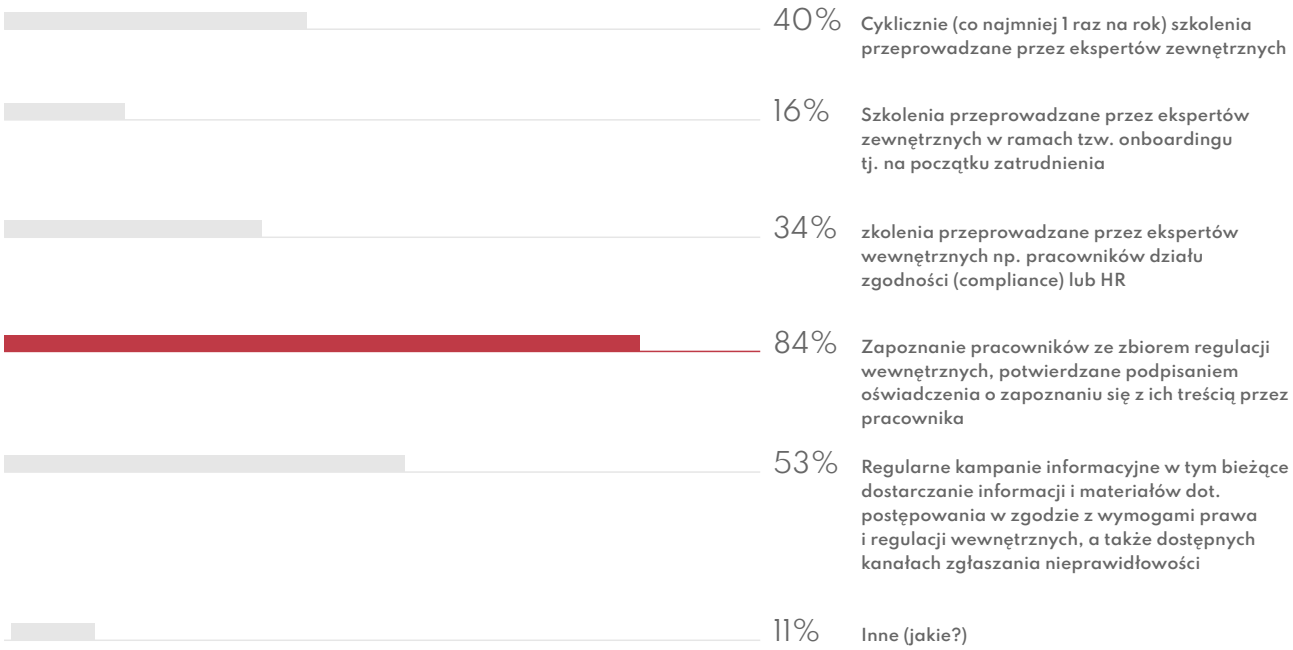
Co interesujące, wielu z ankietowanych wskazywało na konieczność zapewniania pracownikom i osobom współpracującym na innych podstawach prawnych, szkoleń okresowych związanych z przyjętymi w organizacji zasadami przyjmowania prezentów od klientów obsługiwanych przez ten podmiot, co najczęściej ma miejsce w okresie świątecznym.

Zaledwie 10% ankietowanych opowiedziało się, że dotychczas nie przeprowadzało szkoleń z zakresu sygnalizacji naruszeń i w najbliższej przyszłości ich nie planuje.

Tymczasem, grupa 12% badanych co prawda stwierdziła, iż wskazanych szkoleń nie organizowała, jednakże dostrzegając potrzebę zmian, w najbliższym czasie planuje takowe wprowadzić.

Ponad 20% ankietowanych nie przeprowadziło w niniejszym temacie żadnych szkoleń. Natomiast mogą one się okazać kluczowe przy wprowadzeniu regulacji dotyczącej sygnalistów na grunt krajowy. Dodatkowo ponad 90% ankietowanych zamierza położyć szczególny akcent na szkolenie pracowników. Wobec czego należy stwierdzić, że przed implementacją dyrektywy zostanie przeprowadzony szereg szkoleń względem pracowników o niniejszej tematyce.

W jaki sposób przeprowadzane są szkolenia, a jeżeli nie są to jak potencjalnie będą?



Przeprowadzane w organizacjach szkolenia mają na celu głównie edukację zatrudnianych osób w zakresie właściwych norm zachowań, a także sposobów zgłaszania dostrzeżonych naruszeń. Nierzadko jest to również jeden z kluczowych elementów procesu wdrożenia osób nowo zatrudnionych w organizacji.
Aż 85% ankietowanych wskazywała, że w ich organizacji istotnym elementem szkoleń jest bieżące zapoznawanie pracowników ze zbiorem regulacji wewnętrznych, co najczęściej potwierdzane jest złożeniem oświadczenia o zapoznaniu się z ich treścią.

Zgodnie z wynikami przeprowadzonego badania znakomita większość respondentów opowiadała się również za praktyką bieżącego informowania o zachowaniach zgodnych z wymogami prawa i regulacji wewnętrznych, a także o dostępnych kanałach zgłaszania nieprawidłowości. W tym przedmiocie aż 53% organizacji wskazywało, że przeprowadza regularne kampanie informacyjne, podczas których dostarcza pracowników odpowiednie broszury informacyjne i inne materiały, w których opisuje właściwe zachowania. Wielu respondentów bardzo pozytywnie oceniało wypracowaną u siebie praktykę przypominania pracownikom o obowiązujących normach w kontekście przyjmowania bożonarodzeniowych upominków od klientów, co w odniesieniu do konkretnych branż nierzadko staje się dużym problemem z jakim organizacje mierzą się pod koniec każdego roku.

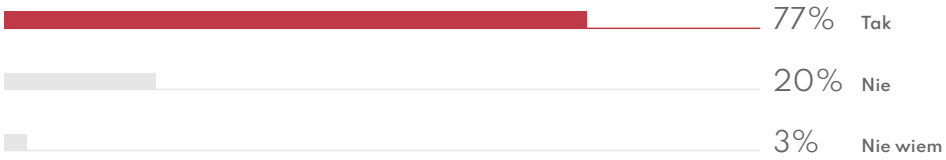
W zakresie przeprowadzania szkoleń, ok. 40% ankietowanych wskazywało, że wydarzenia takie organizuje cykliczne (minimum raz w roku) ze wsparciem podmiotów zewnętrznych specjalizujących się w świadczeniu usług szkoleniowych z tego zakresu. Jednocześnie zaledwie połowa z tej grupy (16% ogółu ankietowanych) z doświadczenia ekspertów zewnętrznych korzysta również przy realizacji tego rodzaju szkoleń w ramach onboardingu nowego pracownika. Tymczasem, 34% badanych stawia na szkolenia z ekspertami zatrudnianymi przez siebie w odpowiednich działach organizacji (najczęściej HR lub Compliance).

Stosunkowo niewielka część ankietowanych (11%) wskazywała na inne niż wyżej wymienione formy szkolenia pracowników. Za przykład podawano najczęściej funkcjonowanie platform elektronicznych, stworzonych przez organizacje celem umożliwienia pracownikom odbywania warsztatów w dowolnym miejscu i czasie. Przyjęcie takiego modelu podyktowane było nie tylko pandemią i przejściem zakładów pracy w tryb pracy zdalnej, ale również specyfiką branży, profilem i charakterem codziennej pracy wykonywanej przez zatrudniane w nich osoby, a także wielkością przedsiębiorstwa.

Innym pomysłem było podejmowanie szerokiej współpracy ze związkami zawodowymi, które jako organizacje reprezentujące interesy pracowników nierzadko stanowiły łącznik pomiędzy zatrudniającymi a zatrudnianymi i w związku z tym również angażowały się w akcje propagujące prawidłowe zachowania i kanały zgłoszeń dostrzeżonych nieprawidłowości.

Z pewnością na dużą aprobatę zasługuje również pomysł wdrożony przez jednego z ankietowanych dotyczący wprowadzenia cyklicznych anonimizowanych ankiet badających atmosferę w pracy, co niewątpliwie pozwoli pracodawcy na realną ocenę słabych i mocnych stron funkcjonowania jego organizacji.

Czy w Państwa organizacji wdrożono procedury dot. informowania o naruszeniach/nieprawidłowościach (m.in. kradzieży, przywłaszczenia, wandalizm, korupcja, prania pieniędzy, naruszenia jakości produktów, wycieku danych osobowych) dokonywanych przez pracowników, ich przełożonych, kontrahentów?



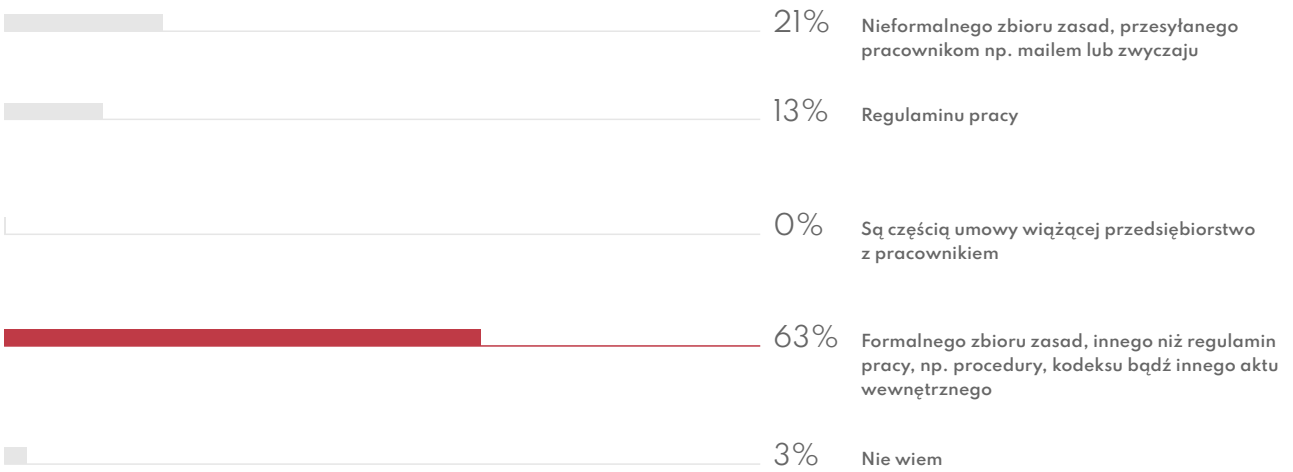
Obok zagadnienia szkoleń istotnym elementem wdrażania w organizacjach systemów zgłoszeń nieprawidłowości jest także przyjęcie odpowiednich regulacji.

Następny badany obszar skupiał się właśnie na wdrożeniu w zakładach procedur i kanałów sygnalizacji naruszeń.

Przeważająca część ankietowanych – aż 77% - potwierdziła wprowadzenie takich procedur w swoich organizacjach. Fakt ten nierzadko wynikał z obowiązków nałożonych przez przepisy prawa na pewne grupy przedsiębiorców w związku z profilem prowadzonych przez nich działalności. Jednakże wiele organizacji, szczególnie tych zrzeszonych w globalnych korporacjach i zatrudniających powyżej 500 osób, jako motywację swojej decyzji wskazywało również konieczność ujednolicenia funkcjonujących w całej grupie procedur oraz zapewnienie ich przejrzystości dla pracowników.

Niewielka część ankietowanych (20%) wskazywała, że żadna z procedur nie została u nich wprowadzona. Jednocześnie podkreślali, że pewne wypracowane wzorce dopuszczalnych norm zachowań oraz ewentualne kanały zgłoszeń nieprawidłowości są przyjęte w strukturze w sposób zwyczajowy – ustny i w tej formie są przekazywane pracownikom. Uzasadnieniem tego była najczęściej wielkość ich przedsiębiorstwa, skupiającego w swoich strukturach mniej niż 100 osób.

Regulacje wewnętrzne dotyczące zgłaszania nieprawidłowości, mają formę:



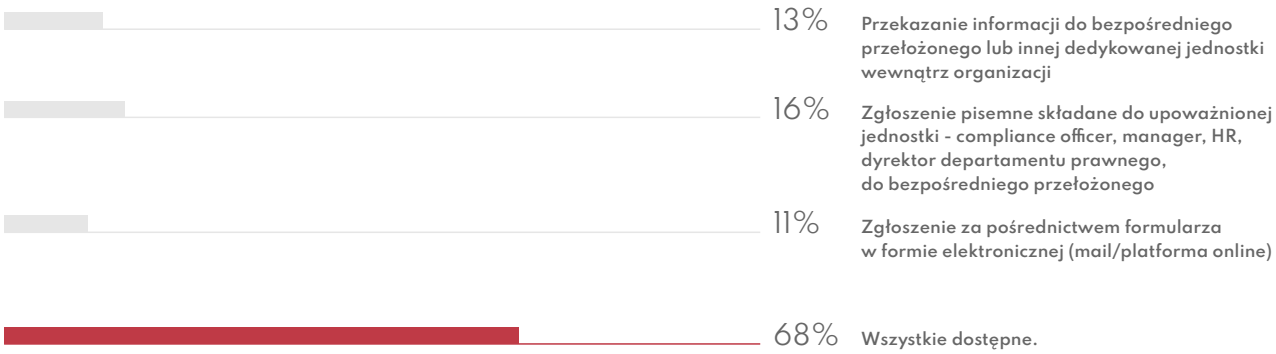
Jak wynikało z odpowiedzi na poprzednie pytanie - nie każde przedsiębiorstwo opracowało i wdrożyło procedury sygnalizacji naruszeń w zakładzie pracy czego powodem była nierozbudowana struktura zatrudnienia. Koniecznym zatem stało się udzielenie odpowiedzi na pytanie czy organizacje w ogóle nie wprowadziły żadnych procedur czy wprowadziły je wyłącznie w formie niesformalizowanej. Istotnym było także ustalenie głównych kanałów wdrożenia odpowiednich regulacji.

Najbardziej powszechnym aktem wewnątrzzakładowym co do zasady jest regulamin pracy. Jednakże wyniki przeprowadzonego badania wskazywałyby, że zaledwie 13% ankietowanych wdrożyło regulacje dotyczące zgłaszania nieprawidłowości właśnie w tym akcie. Przeważająca większość skupiła się na uregulowaniu tej tematyki w odrębnym dokumencie typu tzw. polityka czy kodeks (najczęściej – kodeks dobrych praktyk).

Grupa 21% organizacji wskazała, że co prawda nie wprowadziła u siebie żadnych odrębnych aktów i procedur, jednakże systemy zgłaszania nieprawidłowości mają u nich formę nieformalnego zbioru zasad, z którym pracownicy są zapoznawani np. w formie e-mailowej lub podczas przeprowadzanego onboardingu.

Co należy podkreślić, żaden z ankietowanych pracodawców nie postanowił umieścić odpowiednich postanowień w umowie pomiędzy organizacją i pracownikiem,

Jakie kanały zgłaszania nieprawidłowości/naruszeń, dostępne są dla pracowników w Państwa organizacji?



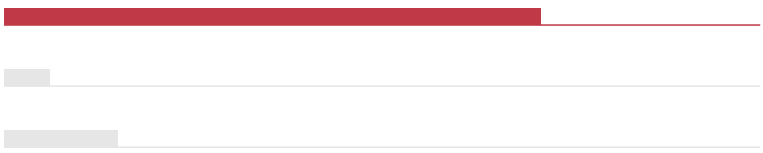
Jak słusznie twierdzą specjaliści z zakresu Compliance, proces zgodności nie będzie nigdy skuteczny bez odpowiednich kanałów zgłaszania nieprawidłowości.

Kanały zgłoszeń wypracowane przez organizacje pełnią istotną rolę w procesie zapewniania zgodności. Powinny one gwarantować zgłaszającemu anonimowość i zapewniać o rzetelnym zweryfikowaniu zgłaszanej sytuacji przez pracodawcę. Przy przeciwnych założeniach nie mają one efektywnego przełożenia na funkcjonowanie organizacji. Z wyników przeprowadzonego badania wynika, że zgłoszenie pisemne składane do upoważnionej jednostki jest jedynym przewidzianym kanałem zgłoszeń u 16% respondentów. Jednocześnie ankietowani wskazywali, iż za upoważnioną jednostkę rozumieją dział Compliance, pracowników zatrudnionych w dziale HR lub dyrektora departamentu prawnego lub innego pracownika zatrudnionego wprost dla tych celów. Bezkompromisowym wygranym jest w tym względzie jednak bezpośredni przełożony, którego sami pracownicy darzą największym zaufaniem, a jednocześnie którzy najlepiej znają struktury organizacji działu, którym zarządzają. Niewiele mniejsza grupa ankietowanych – 10% - za wyłączny środek zgłoszeń przyjęła złożenie udostępnionego przez pracodawcę formularza w formie elektronicznej, najczęściej za pośrednictwem e-mail lub dedykowanej platformy elektronicznej.

W zakresie bardziej odformalizowanych sposobów zgłoszenia nieprawidłowości, 13% respondentów wskazało, że kanałem funkcjonującym u nich w zakładzie jest przekazanie w formie ustnej informacji do bezpośredniego przełożonego lub innej dedykowanej jednostki wewnątrz organizacji. Największa, ponieważ licząca aż 68% grupa ankietowanych udostępniła pracownikom wszelkie wyżej wymienione systemy zgłoszeń, wychodząc tym samym z założenia, że ich zróżnicowanie zapewni procedurę adekwatną do wagi zgłoszenia, a jednocześnie nadal gwarantującą rzetelne rozstrzygnięcie zasadności zgłoszenia.

Co zostało również podkreślone w dziale I raportu w perspektywie czasu każda z organizacji będzie zmuszona wprowadzić efektywne kanały zgłaszania nieprawidłowości, spełniające wszystkie wymogi dyrektywy. Co będzie stanowiło novum, będą one musiały być skierowane nie tylko do wewnątrz, ale również na zewnątrz organizacji. Ich brak bądź ich niezgodność z wymogami, będzie obarczona odpowiedzialnością za niepełne wdrożenie zasad sygnalizowania nieprawidłowości, co w obliczu przewidywanych kar może wiązać się ze znacznym ryzykiem finansowym.

W jaki sposób procedowane są zgłoszenia?



71% Powoływany jest dedykowany zespół ds. przeprowadzenia postępowania wyjaśniającego

5% Przełożony osoby, której dotyczy zawiadomienie bada informacje w nim ujawnione

24% Zarząd przedsiębiorstwa (lub inny organ zarządzający faktycznie przedsiębiorstwem) podejmuje decyzje co do dalszych kroków w sprawie, w tym możliwości zlecenia zbadania zgłoszenia zewnętrznym podmiotom

Ponad dwie trzecie ankietowanych, u których wdrożono odpowiednie procedury i kanały zgłoszeń nieprawidłowości, dla wyjaśnienia okoliczności opisanych w złożonym zawiadomieniu powołuje dedykowany zespół. Organizacje biorące udział w ankiecie wskazywały, że zespoły te zazwyczaj składają się z ekspertów wewnętrznych (najczęściej pracowników działów Compliance lub HR) i/lub pracowników poszczególnych działów, w których zgodnie z treścią zgłoszenia miałoby dojść do naruszeń. Stosunkowo niewielki odsetek organizacji decydował się na wsparcie wewnętrznych zespołów przez podmioty zewnętrzne (prawników czy psychologów).

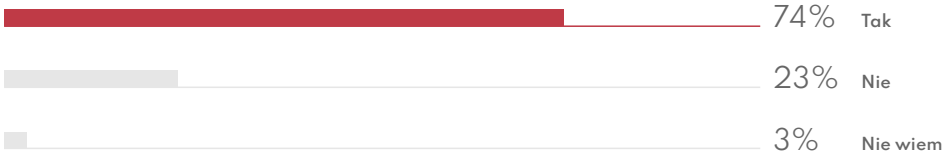
W drugiej kolejności respondenci wskazywali, że to organ faktycznie zarządzający przedsiębiorstwem (najczęściej zarząd) podejmuje decyzje co do przedsięwzięcia dalszych kroków w sprawie, w tym konieczności przekazania do firm zewnętrznych zgłoszenia zewnętrznym ekspertom. W ten sposób wypowiedziało się aż 24% ankietowanych.

Co jednak istotne, powyższa grupa w przeważającej większości podkreślała, że w przypadku zgłoszenia naruszeń dokonanych przez zarząd, organem decyzyjnym jest organ nadzoru – najczęściej rada nadzorcza.

Wyjątek natomiast stanowiły zakłady, w których zgłoszenia badane są przez przełożonych osób, których zawiadomienie dotyczy. Odpowiedzi takiej udzieliło zaledwie 5% ankietowanych organizacji.

Co ciekawe, przy analogicznym pytaniu dotyczącym sygnalizowania mobbingu, dyskryminacji czy innych zachowań niepożądanych 100% ankietowanych przedsiębiorców potwierdziło powoływanie dedykowanych zespołów (komisji). Różnica między odpowiedziami może wskazywać na fakt, że w przypadku wyjaśniania zgłoszeń dotyczących mobbingu, dyskryminacji i innych zachowań zespół raczej nie będzie badał suchych faktów, a dokonywał oceny moralnej poszczególnych zachowań. Niemniej jednak i w tym przypadku za rekomendowane należy uznać spojrzenie na zagadnienie przez kilka osób równolegle, aby wyeliminować ryzyko subiektywnej interpretacji faktów zbieranych w ramach wskazanego postępowania.

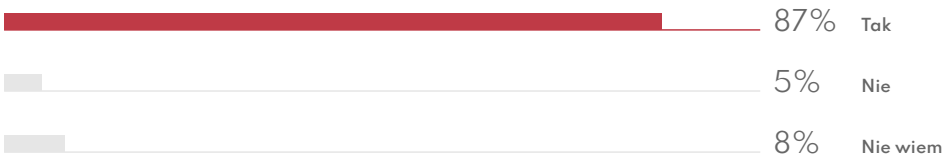
Czy pracownicy sami decydują do kogo kierują zgłoszenie?



Mając na względzie fakt, że znakomita część organizacji biorących udział w ankiecie wskazywała, że dopuszcza zróżnicowane kanały zgłoszeń nieprawidłowości, począwszy od poinformowania przełożonego czy innych wskazanych grup odpowiedzialnych za procedowanie zawiadomień, a skończywszy na zgłoszenia drogą elektroniczną dedykowanym kanałem zgłoszeń, w odpowiedzi na pytanie postawione jak w nagłówku, aż u 74% podmiotów biorących udział w badaniu, pracownicy mogą sami decydować do kogo kierują swoje zgłoszenie. Takie przyzwolenie, w ocenie pracodawców, powoduje większe otwarcie się pracowników na informowanie o zauważonych zachowaniach niepożądanych kanałami zgłoszeń, które darzą największym zaufaniem.

Jedynie 23% spośród ankietowanych wskazało, że pracownicy takiego wyboru nie mają. Uzasadnieniem jego braku było m.in. powołanie w organizacji funkcji tzw. męża zaufania piastowanej wyłącznie przez jedną osobę.

Czy istnieje możliwość poinformowania o nieprawidłowościach z pominięciem osoby, której zawiadomienie dotyczy?



Pytanie dotyczące możliwości wniesienia zgłoszenia z pominięciem osoby, której zgłoszenie dotyczy jest szczególnie istotne w zakładach pracy zatrudniających poniżej 100 osób. Trzeba mieć na względzie sytuacje, w których osobą naruszającą przepisy prawa lub ogólnie przyjęte w zakładzie normy zachowań są osoby, do których w myśl wprowadzonych procedur zgłoszenia naruszeń trafiają – tu: przełożeni, pracownicy działów HR lub Compliance itp.

Co zasługuje na aprobatę, aż 87% ankietowanych wskazało, że funkcjonujące akty wewnątrzzakładowe lub ustalone w organizacji procedury zgłaszania naruszeń, przewidują możliwość poinformowania o nieprawidłowościach z pominięciem osób, których zgłoszenie dotyczy.

Zaledwie grupa 5% respondentów przyznała, że takiej możliwości nie ma. Uzgodnienie takie jest zrozumiałe w przypadku powołania w organizacji dedykowanej platformy elektronicznej lub kanału e-mailowego obsługiwanego przez jednego pracownika. 8% ankietowanych odpowiedziało, że nie ma wiedzy na ten temat.

W tym względzie dla zapewnienia poufności oraz rzetelności przeprowadzenia procedury wyjaśniającej koniecznym byłoby jednak zweryfikowanie istniejących procedur i wprowadzenie zapisów umożliwiających odstępstwo od ogólnie przyjętych reguł.

Co zostało podkreślone także w części raportu dotyczącego mobbingu, dyskryminacji czy innych zachowań niepożądanych brak wiedzy pracownika o adresacie zawiadomienia może zwiększać obawę pracowników przed zgłoszeniami, ze względu na ryzyko trafienia zgłoszenia do osoby, której zarzut dotyczy. Tam, gdzie nie jest to dookreślone, za absolutnie konieczne należy uznać doprecyzowanie wskazanej kwestii.

PODSUMOWANIE ROZDZIAŁU II.

1. Pomimo braku wdrożenia do krajowego porządku prawnego unijnej dyrektywy o ochronie sygnalistów, wiele organizacji, zarówno tych większych zrzeszających ponad 500 pracowników, jak również tych mniejszych zatrudniających do 100 osób, już zdecydowało o wprowadzeniu w swoich zakładach pracy procedur i kanałów zgłoszeń naruszeń.

2. Wielu pracodawców do tematyki szkoleń pracowników z prawidłowych norm zachowań podchodzi szeroko, edukując pracowników również poprzez udostępnianie wydawanych przez zakład regulacji i broszur informacyjnych, ale także współpracując ze związkami zawodowymi przy organizacji szkoleń odpowiadających potrzebom pracowników.

3. Organizacje nie tylko w dobie pandemii wirusa COVID-19, ale również we wcześniejszym okresie, decydowały się przeprowadzać szkolenia nie tylko w klasycznej formie na spotkaniach z ekspertami wewnętrznymi lub zewnętrznymi, ale również, dla zapewnienia komfortu szkolonych, stworzyć dedykowane platformy i kanały elektroniczne, na których każda z zatrudnionych osób może odbyć szkolenie w wybranym przez siebie miejscu i czasie.

4. W znakomitej większości organizacji wprowadzone zostały już procedury dotyczące informowania o naruszeniach. Część zakładów, szczególnie o nierozbudowanych strukturach zatrudnienia, skupia się nadal na wypracowanych zwyczajach i normach właściwego zachowania nie formalizując ich w postaci wydawania odrębnych regulaminów.

5. Dla zapewnienia powszechnej dostępności do kanałów zgłoszeń nieprawidłowości organizacje stawiają na ich zróżnicowanie, zezwalając przy tym na ustne informowanie o naruszeniach, jak i zawiadamianie w formie pisemnej (papierowej) lub elektronicznej za pośrednictwem stworzonego formularza. Zakłady w tym przedmiocie dopuszczają zarówno zgłoszenia dokonywane bezpośrednim przełożonym, jak i wyspecjalizowanym komórkom organizacyjnym.

6. Dla potrzeb rozpoznawania zgłoszeń naruszeń organizacje głównie decydują się powoływać odrębne komisje wyjaśniające okoliczności opisane w zawiadomieniu. Z reguły w komisjach zasiadają pracownicy organizacji. Rzadko zdarza się powoływać do zespołów ekspertów zewnętrznych.

7. Z uwagi na otwartość kanałów zgłoszeń, pracodawcy w większości deklarują, że osoby zgłaszające mogą same zadecydować do kogo kierują swoje zgłoszenie. Mają również możliwość złożenia zawiadomienia z pominięciem osoby, której informacja o naruszeniach dotyczy.

8. Pomimo rozbieżności pomiędzy podejściem organizacji do przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji i innym zachowaniom niepożądanym oraz nieprawidłowościom, o którym mowa w dyrektywie o sygnalistach, zasadniczo są one uzasadnione różnicami pomiędzy rozpatrywanymi kategoriami spraw. Jeżeli jednak dążymy do tworzenia jednego spójnego systemu HR Compliance wskazane zasady powinny dążyć do unifikacji wedle najlepszych standardów obu systemów. ■

ROZDZIAŁ III.

JAKIE KROKI PODEJMIEMY PRZED WPROWADZENIEM DYREKTYWY?

Czy uważacie Państwo, iż przeciwdziałanie mobbingowi, dyskryminacji oraz naruszeniom w zakładzie pracy jest istotnym problemem dotykającym Państwa organizację?

Na wstępie opisu niniejszego pytania należy podkreślić, że dotyczy ono zasadniczo dwóch kwestii. Pierwszą z nich jest istotność problemu zachowań niepożądanych w ogólności, a drugą jest dotkliwość omawianej kwestii wobec organizacji reprezentowanej przez ankietowanych.

Ponad 82% respondentów odpowiedziało, że przeciwdziałanie wszelkim zachowaniom niepożądanym w ich organizacji nie jest istotnym problemem. Pozostała część ankietowanych uznała niniejszą kwestię za istotny problem dotykający personalnie ich organizację.

Pomimo tego, że zdecydowana większość ankietowanych nie uznała, że przeciwdziałanie zachowaniom niepożądanym jest doniosłym problemem, żaden z ankietowanych nie uznał, aby działania mające na celu przeciwdziałanie występowaniu tego rodzaju nieprawidłowościom było mało istotne lub wręcz marginalne. Podczas każdej ankiety pojawiało się stwierdzenie, że działania prewencyjne są dla organizacji bardzo ważne i często stały one na równi z rozwojem biznesu. Niemniej, na ten moment nie stanowią dla ankietowanych większego problemu. Wynika to zazwyczaj z posiadania odpowiednich procedur zgłaszania nieprawidłowości, ciągłego szkolenia pracowników z sytuacji jakie powinny być zgłaszane, a także z niskiej liczby zgłoszeń.

Ankietowani podkreślali, że wręcz oczekiwaliby większej ilości zgłoszeń.

Oczekiwania te mogą być zaskakujące, lecz po chwili namysłu zdają się być naturalne. Każda osoba zarządzająca konkretnym działem i całą organizacją chce wiedzieć co dzieje się w jej organizacji. Dodatkowo każdy nierozwiązany na odpowiednim etapie konflikt, może stanowić zarzewie większego problemu oddziaływującego na wyniki, w tym wyniki finansowe, całej organizacji.

Bagatelizowanie lub unikanie istniejących problemów może doprowadzić do bardzo negatywnych konsekwencji, rozpoczynając od odpływu kluczowych pracowników, przez brak chętnych do pracy, kończąc na obniżeniu wydajności i jakości świadczonej pracy przez zdemotywowanych i skonfliktowanych pracowników.

Należy zastanowić się co jest powodem małej ilości zgłoszeń. Czy jest to brak wiedzy pracowników, czy nieodpowiednie wprowadzenie procedury, czy może brak zaufania pracowników do pracodawcy? Do uzyskania odpowiedzi na tego typu pytania niezbędne może być przeprowadzenie HR-owego audytu wśród pracowników. Dodatkowym rozwiązaniem może być organizacja dodatkowych szkoleń dla pracowników, profilowanych pod konkretną specyfikę wykonywanej profesji.

Czy Państwa organizacja podjęła już jakieś kroki w zakresie wdrożenia dyrektywy o ochronie sygnalistów?

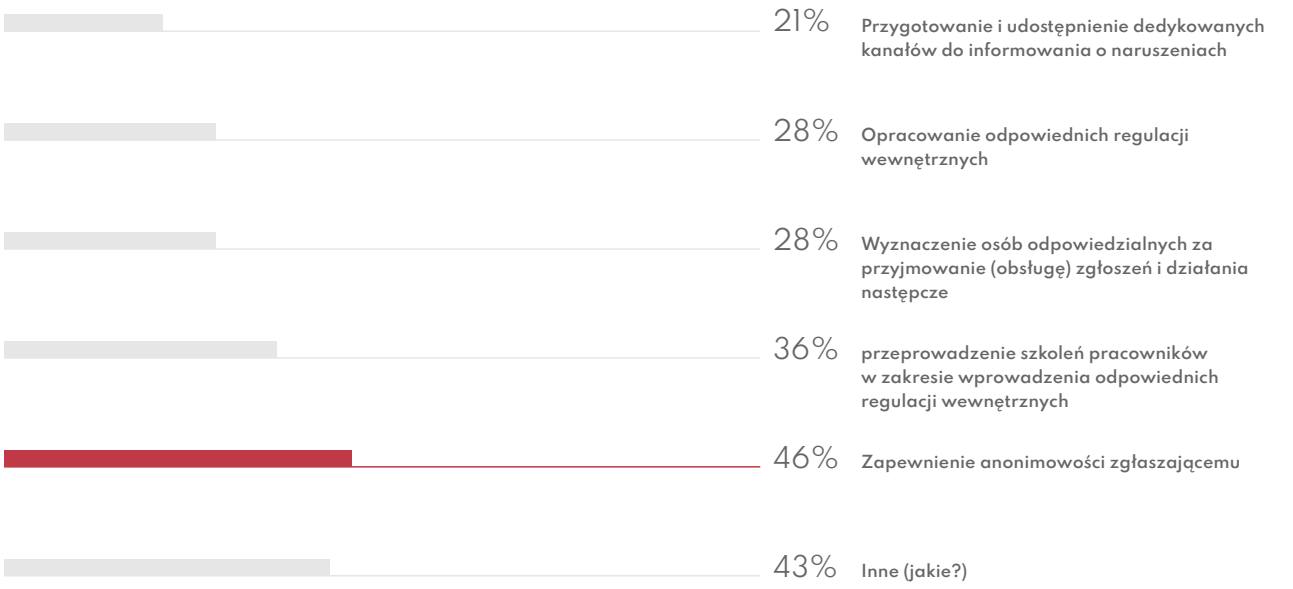
Tymczasem około 72% badanych jednoznacznie potwierdziło podjęcie odpowiednich kroków w zakresie wdrożenia unijnej dyrektywy o ochronie sygnalistów.

Najczęściej polegały one na analizie posiadanych wewnętrznych procedur pod kątem powinności dostosowania ich do wymogów dyrektywy. Większość respondentów już długo przed pojawieniem się dyrektywy posiadała odpowiednie procedury zgłaszania nieprawidłowości. Wynikało to po części ze znaczniej reprezentacji korporacji globalnych, których globalne podejście zobowiązywało do posiadania tego rodzaju dokumentów. Innym czynnikiem, dla którego podmioty te posiadały odpowiednie regulacje był fakt, iż już wcześniej były zobowiązane do ich posiadania, na gruncie obowiązujących przepisów np. w sektorze finansowym, czy też lotniczym.

Podmioty, które na dzień przeprowadzenia ankiety nie posiadały odpowiednich procedur podejmowały przede wszystkim takie kroki jak analiza regulacji wynikających z unijnej dyrektywy, śledzenie komentarzy dotyczących niniejszej materii, a także rozpoczęcie prac nad sporządzeniem odpowiedniej procedury, zabezpieczającej organizację przed bezpośrednim zgłoszeniem zewnętrznym.

Głównym czynnikiem wstrzymującym organizacje przed kompleksowym wdrożeniem odpowiednich procedur już teraz jest brak jakiegokolwiek krajowego aktu prawnego, bądź choćby jego projektu pochodzącego od ministra ds. pracy, który to został wyznaczony do koordynowania transpozycji dyrektywy o ochronie sygnalistów.

Co jest obecnie największym wyzwaniem, z punktu widzenia zarządzania zgodnością, przy wdrażaniu postanowień unijnej dyrektywy o ochronie sygnalistów?



Tylko 21% respondentów uznało, że największym wyzwaniem z punktu widzenia zarządzania zgodnością przy wdrażaniu dyrektywy o sygnalistach będzie przygotowanie i udostępnienie dedykowanych kanałów informowania o naruszeniach. 28% z nich dodatkowo uznało, że wyzwaniem będzie opracowanie odpowiednich regulacji wewnętrznych, takich jak procedura, polityka czy kodeks. Czasami zaznaczenie niniejszej odpowiedzi wynikało jedynie z wyzwania jakim niewątpliwie będzie dostosowanie posiadanych regulacji wewnętrznych do przyszłej regulacji krajowej.

Jedna czwarta ankietowanych wskazała, że wyzwaniem będzie wyznaczenie osób odpowiedzialnych za przyjmowanie i dalszą obsługę zgłoszeń oraz podobna liczba respondentów odpowiedziała, że wyzwaniem będzie przeprowadzenie szkoleń pracowników w zakresie wprowadzenia odpowiednich regulacji wewnętrznych. Bardzo często odpowiedzi te wynikały z ograniczonych zasobów ludzkich i materialnych posiadanych przez ankietowanych.

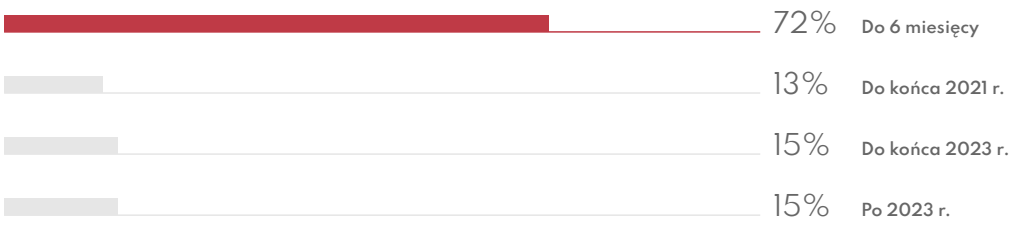
Na czoło niniejszego pytania wysunęły się natomiast 2 odpowiedzi, tj. zapewnienie anonimowości zgłaszającemu (46%) oraz odpowiedź inne (około 43%).

Odpowiedzi o zapewnieniu anonimowości zgłaszającemu są w pełni spójne z badaniem dodatkowym, z którego jednoznacznie wynika, że pracownicy są bardziej skorzy do składania zawiadomień, jeżeli mogą składać takie zawiadomienia anonimowo. Widać tu pełne zrozumienie ze strony firm, którym nie zawsze jest niezbędne posiadanie danych osoby zgłaszającej do właściwego rozpoznania sprawy.
Jak się okazało, kluczowym wyzwaniem dla naszych ankietowanych jest, kryjąca się pod odpowiedzią „inne", zmiana nastawienia pracowników do osób zgłaszających nieprawidłowość (sygnalistów), a także odpowiednie przyswojenie przez pracowników celu wprowadzanej regulacji.

Przede wszystkim ankietowani podkreślali, że wyzwaniem będzie zmiana postrzegania sygnalistów przez pracowników. W dalszym ciągu niestety pokutuje utożsamianie sygnalisty z donosicielem, konfidentem czy kapusiem. Niemniej jednak wyraźnie można dostrzec zachodzące zmiany w tym obszarze. Wraz ze wzrostem świadomości pracowników, podgląd ten jest wypierany na poczet odbierania sygnalisty jako źródła bezcennych informacji dla organizacji o praktykach, które mogą rzutować na jej wizerunek i sytuację ekonomiczną. Respondenci wybierając odpowiedź „inne" zwracali także uwagę na problem odpowiedniego przyswojenia przez pracowników celu wprowadzanej regulacji. Ankietowani przede wszystkim podkreślali, że kluczowe będzie zrozumienie przez pracowników, iż zgłoszenia nie mają na celu wprowadzenia dla nich szczególnej ochrony, w tym ochrony przed zwolnieniem, czy też nie mają na celu składania zgłoszeń celem uprzykrzania życia innym osobom. Ankietowani, przy wprowadzaniu regulacji wewnętrznych, wyraźnie zamierzają przekazać pracownikom, jak ważne są odpowiednie zgłoszenia w zarządzaniu organizacją i przyczynianiem się do jej rozwoju.

Co należy podkreślić, powyższe odpowiedzi nie mają wyłącznie wymiaru teoretycznego. Większość ankietowanych już w momencie przeprowadzania wywiadów posiadała wdrożone odpowiednie procedury regulujące wszystkie kwestie, o które pytaliśmy w niniejszym pytaniu. Co prawda bardzo często będą one wymagały dostosowania do wymogów dyrektywy oraz wymogów przyszłej regulacji krajowej implementującej dyrektywę, niemniej jednak posiadając stabilną bazę, jej uzupełnienie nie powinno stanowić dla organizacji większego problemu.

W jakiej perspektywie czasowej zamierzacie Państwo wprowadzić taką procedurę?

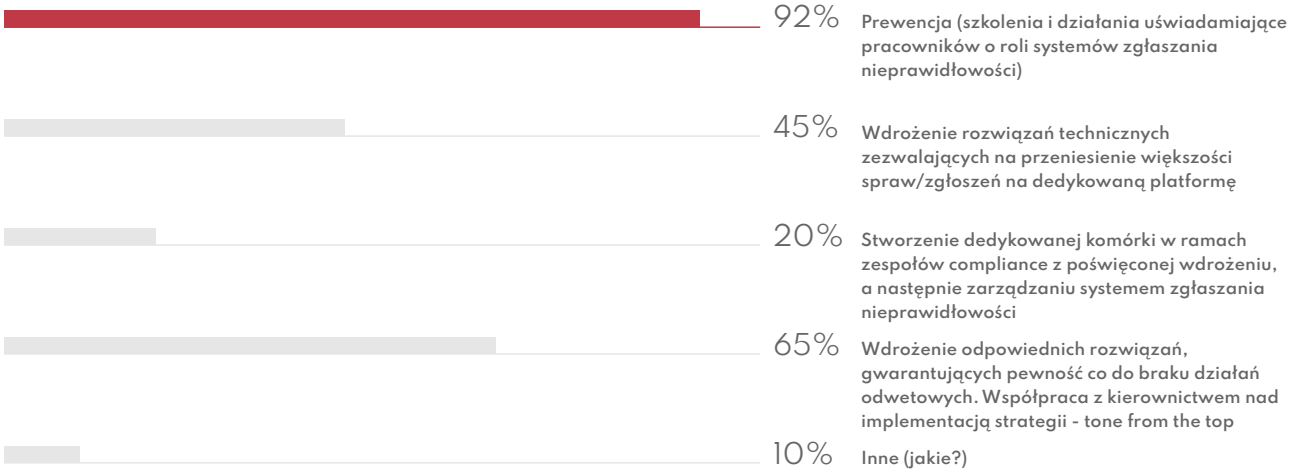


Prawie wszyscy ankietowani stwierdzili, że dokonają wprowadzenia procedury wewnętrznego zgłaszania nieprawidłowości do dnia obowiązkowej implementacji dyrektywy przez państwa członkowskie UE, tj. do dnia 17 grudnia 2021 r.

Potwierdza to, że większość organizacji będzie zainteresowana zapewnieniem odpowiedniej wewnętrznej procedury zgłoszeń, z wykorzystaniem w pierwszej kolejności wewnętrznych kanałów zgłoszenia, tym samym chcąc się ustrzec przed zgłoszeniem zewnętrznym i wyciekiem informacji o rzekomych nieprawidłowościach do mediów.

Na temat chęci pracowników do dokonywania zgłoszeń wewnętrznych odsyłamy do lektury wyników badania dodatkowego.

Na jakie aspekty wdrożenia, zamierzają Państwo położyć największe akcenty?



„Lepiej zapobiegać niż leczyć" Takim stwierdzeniem można skomentować wyniki powyższego pytania. Prawie wszyscy ankietowani (92%) odpowiedzieli, że przy wdrażaniu lub aktualizacji procedur zamierzają przede wszystkim skupić się na prewencji, czyli na szkoleniach i działaniach uświadamiających pracowników o roli systemów zgłaszania nieprawidłowości. Analogicznie jak w przypadku wyzwań, ankietowani podkreślali, że z ich punktu widzenia kluczowe będzie odpowiednie poinformowanie pracowników do czego zostały zaprojektowane systemy zgłaszania i jakie zachowania powinny być przez pracowników zgłaszane, aby jak najlepiej zarządzać organizacją.

Powyższy wynik należy odczytywać łącznie z odpowiedziami na pytanie nr 26. Na dzień przeprowadzania ankiet 20% respondentów nie prowadziło żadnych szkoleń z tego zakresu. Zatem z całą pewnością implementacja dyrektywy o ochronie sygnalistów będzie impulsem do rozpoczęcia szkolenia pracowników z tej materii.

45% ankietowanych wskazało, że zamierza szczególnie zająć się wdrożeniem rozwiązań technicznych, zezwalających na przeniesienie większości spraw na dedykowaną platformę. Z całą pewnością rozwiązanie to będzie kluczowe dla globalnych organizacji. Wynika to z wielości zgłoszeń jakie organizacje te mogą otrzymać, a zarządzanie otrzymanymi zgłoszeniami będzie dużo sprawniejsze przy użyciu specjalnych platform.

Grupa około 20% ankietowanych odpowiedziała, że bardzo ważnym aspektem wdrożenia, na który będą chcieli położyć szczególny akcent, będzie stworzenie dedykowanej komórki poświęconej wdrożeniu i następnie zarządzaniu systemem zgłaszania nieprawidłowości. Nieliczne odpowiedzi wskazujące na ten aspekt wdrożenia wynikają z dwóch kwestii. W większych organizacjach te zespoły już istnieją, zatem nie ma potrzeby tworzenia dodatkowych stanowisk. Natomiast mniejsze organizacje nie widzą takiej możliwości z uwagi m.in. na niedobory kadrowe.

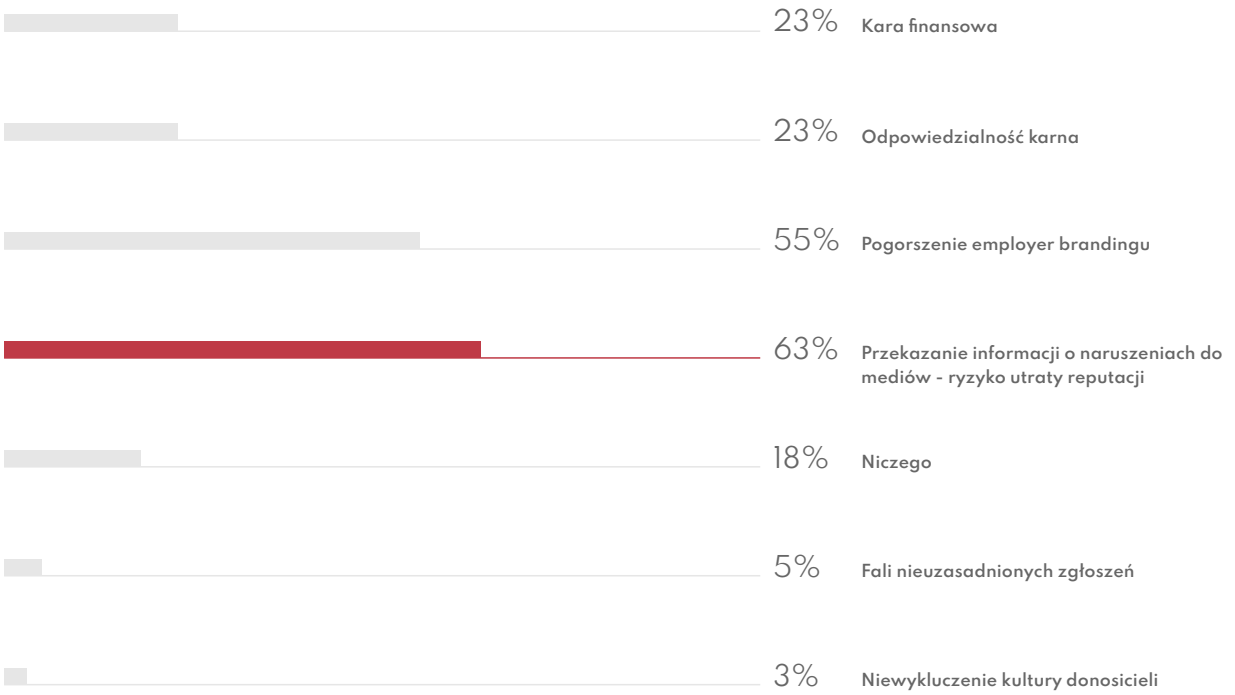
Aż 65% respondentów podkreśliło, że kluczowe będą dla nich rozwiązania zapewniające sygnaliście pewność co do braku działań odwetowych. Powyższa odpowiedź jest w pełni spójna z chęcią zapewnienia sygnaliście jak największego komfortu przy zgłaszaniu potencjalnych nieprawidłowości i zapewnienia mu anonimowości. Jak

wynika także z dyrektywy, zapewnienie sygnaliście odpowiedniej ochrony przed działaniami odwetowymi może być kluczowym zagadnieniem dla organizacji wdrażających procedurę zgłaszania nieprawidłowości. Kwestia ta jest o tyle specyficzna, iż brak jest na ten moment regulacji krajowych, które precyzowałyby sposób wykonania powyższego obowiązku.

10% ankietowanych wskazało dodatkowe niezwykle cenne akcenty takie jak budowa etycznego miejsca pracy czy też dodatkowa edukacja pracowników.

Podczas przeprowadzania ankiety nie spotkaliśmy się z żadnym przypadkiem, w którym zagadnienie wdrażania Dyrektywy byłoby marginalizowane, co pozwala zakładać, że polskie przedsiębiorstwa położą znaczny nacisk na należyte przygotowanie się do wdrożenia.

Czego najbardziej obawiają się Państwo i chcieliby Państwo najbardziej uniknąć w związku z implementacją Dyrektywy o sygnalistach?

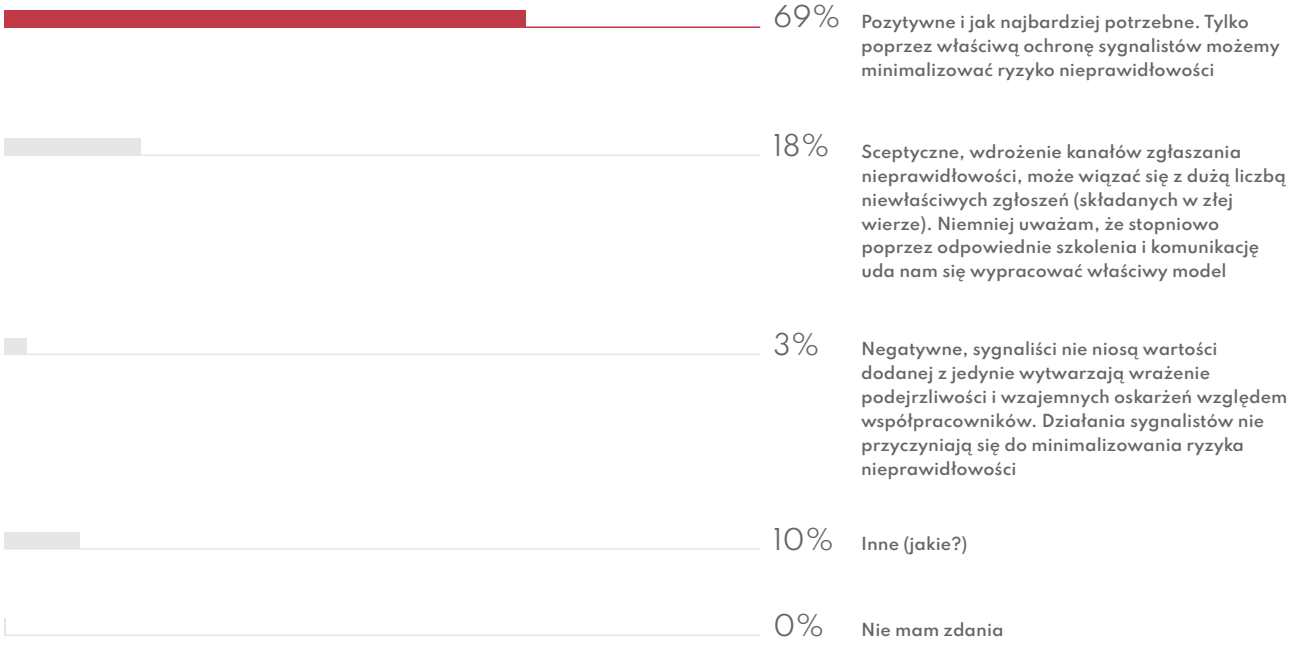


W przypadku niektórych firm jedna wybrana konsekwencja potencjalnego naruszenia będzie automatycznie wiązać się z kolejnymi. Przykładowo, jeżeli na znaną globalnie lub nawet krajowo firmę zostanie nałożona kara finansowa, to bardzo często informacja o karze będzie przekazana do mediów, czym firma traci w oczach swoich klientów i pracowników pogarszając swój branding, w tym employer branding.

I tak ankietowani na pytanie o największe obawy związane z implementacją dyrektywy o sygnalistach w przeważającej większości (ok. 60%) wskazali dwie odpowiedzi - obawę o przekazanie informacji o potencjalnych naruszeniach do mediów oraz pogorszenie wizerunku wśród pracowników. Odpowiedzi wyjątkowo często uzasadniano globalnym, wiążącym w całej korporacji, obowiązkiem dbania o dobre imię firmy. Z dobrą reputacją wiąże się z kolei atrakcyjność pracodawcy dla przyszłych pracowników. Firmy, które opierają swoją działalność o pracowników bardziej lub mniej wykwalifikowanych, a szczególnie w mniejszych miejscowościach, muszą dbać o swój wizerunek jako atrakcyjnego miejsca pracy. W przeciwnym wypadku może dojść do sytuacji, w której po prostu zabraknie rąk do pracy, ponieważ nie będzie chętnych do pracy w firmie owianej złą sławą, o której krążą plotki co do dopuszczania się naruszeń. Inną przyczyną uzasadniająca wybór tych odpowiedzi było podkreślenie, że przekazanie informacji do mediów może stanowić zniechęcenie klientów firmy do nabywania oferowanych przez nie produktów i usług. Na kolejnym miejscu ex aequo uplasowały się odpowiednio obawa przed odpowiedzialnością karną (23%) i obawa przed karą finansową (23%).

Pomimo, że może zaskakiwać niski odsetek przypadków, w których organizacja obawia się odpowiedzialności finansowej i karnej, wyniki jednoznacznie pokazują co dla ankietowanych jest nadrzędnie chronionym dobrem, a tym samym co będzie motorem dla wdrażania zmian.

Jaki, według Państwa, będzie mieć wpływ na funkcjonowanie organizacji, regulacja dotycząca ochrony sygnalistów?



Bardzo ciekawie prezentują się wyniki ostatniego pytania wieńczącego cała ankietę i raport. Tylko jeden ankietowany odpowiedział, iż w jego ocenie wdrożenie dyrektywy będzie miało negatywny wpływ na funkcjonowanie organizacji. Wynikało to w dużej mierze z obaw przed niewłaściwymi i bezpodstawnymi zgłoszeniami, w tym przed zgłoszeniami, które mogą mieć na celu zaszkodzenie współpracownikom.

Aż 69% respondentów odpowiedziało, że regulacja wprowadzająca ochronę sygnalistów będzie miała pozytywny wpływ na funkcjonowanie organizacji. Podkreślali oni, że dzięki wszelkim, nawet niewłaściwym, zgłoszeniom będą w stanie skutecznie minimalizować ryzyko powstania i rozwoju nieprawidłowości. Nawet niewłaściwe lub bezpodstawne zgłoszenia będą, w ocenie naszych ankietowanych, potrzebne do wyjaśnienia wszelkich nieporozumień jakie mogą wynikać z niewłaściwego zrozumienia funkcji procedury zgłaszania. Po drugie wszelkie zgłoszenia będą niezbędne, ponieważ pozwolą wyjaśnić powstałe konflikty na najwcześniejszym etapie, zapobiegając tym samym dalszemu zaognianiu się sytuacji.

Grupa około 18% respondentów wskazała, że ich podejście jest sceptyczne, ponieważ wdrożenie kanałów zgłaszania nieprawidłowości może wiązać się z dużą liczbą niewłaściwych zgłoszeń, składanych szczególnie w złej wierze. Obawy wynikają w dużej części ze zgłoszeń, które potencjalnie mogą być składane w celu osiągnięcia szczególnej ochrony przed zwolnieniem z pracy, lecz nie wyklucza to także innych motywów składania zgłoszeń, takich jak np. chęć zaszkodzenia osobie niesłusznie podejrzewanej o naruszenie.

Cytat z ankietowanych: Do kwestii sygnalistów pochodzimy w myśl cytatu *„nie karze się posłańca za to, że przynosi złe wieści”. „Dzięki zgłoszeniom możemy planować zrównoważony rozwój firmy” „Zdrowa organizacja musi posiadać zgłoszenia, które są odpowiednio rozwiązywane.”*

PODSUMOWANIE ROZDZIAŁU III.

1. Znaczna większość ankietowanych nie uważa, że przeciwdziałanie wszelkim naruszeniom, które mogą zaistnieć w organizacji, dotyka istotnie ich organizację. Pomimo tego nie bagatelizują powyższej kwestii i przy każdej ankiecie powtarzali, że przeciwdziałanie tego rodzaju zachowaniom w ogólności jest istotnym aspektem jaki powinien być na bieżąco aktualizowany i powtarzany pracownikom, aby nie dochodziło do tego rodzaju naruszeń.

2. Pomimo braku kompleksowej krajowej regulacji ochrony sygnalistów, większość respondentów już teraz podjęła kroki w zakresie wdrożenia regulacji pochodzących z dyrektywy do ich wewnętrznych regulacji. Prawie wszyscy ankietowani zamierzają wprowadzić i zaktualizować posiadaną procedurę w terminie do 17 grudnia 2021 r., tj. do dnia obowiązkowej implementacji dyrektywy o ochronie sygnalistów przez państwa członkowskie Unii Europejskiej.

3. Największym wyzwaniem dla większości ankietowanych będzie zmiana podejścia pracowników do kwestii sygnalizowania nieprawidłowości i popularyzacja tego tematu poprzez dodatkowe audyty i szkolenia pracowników. Kluczowe będzie również zapewnienie anonimowości sygnaliście. Wynik ten pokazuje, że największy nacisk stawiany będzie na edukację oraz zapewnianiem sygnalistom poczucia bezpieczeństwa, aby system wykrywania nieprawidłowości był w pełni efektywny.

4. Tylko 17% ankietowanych nie obawia się niczego przy wdrożeniu dyrektywy o ochronie sygnalistów, a ponad 60% boi się przekazania informacji o potencjalnych naruszeniach do mediów, co będzie następnie skutkowało pogorszeniem wizerunku jako pracodawca.

5. Pomimo występujących obaw, 70% ankietowanych ma bezwzględnie pozytywne podejście do wprowadzanej w najbliższym czasie regulacji dotyczącej ochrony sygnalistów.

6. Wyniki przeprowadzonych ankiet napawają optymizmem. Wskazują na dużą świadomość wyzwania z jakim wszystkim przedsiębiorcom przyjdzie się mierzyć, z jednoczesnym zrozumieniem roli sygnalisty w budowaniu organizacji wolnej od nadużyć. Z kolei pomimo występowania obaw, przedstawiciele ankietowanych firm są otwarci na wprowadzanie zmian, podchodząc do zagadnienia sygnalistów jako do katalizatora koniecznych zmian. ■

Piotr Żyłka

PODSUMOWANIE RAPORTU

Wiele się mówi i pisze o zgodności, a w szczególności o jej zapewnieniu poprzez wdrożenie narzędzi informowania o przypadkach jej naruszenia, jak i ochronie osób, które zdobyły się na odwagę i dokonały takiego zgłoszenia, przed ewentualnymi działaniami odwetowymi.

Rozważania o sygnalistach, gdyż to o nich mowa, którzy swą nasiloną popularność, zawdzięczają unijnej dyrektywie o ochronie osób zgłaszających naruszenia prawa Unii, stanowią jeden z bardziej nośnych obecnie, jak i zapewne na przestrzeni najbliższych miesięcy, tematów regulacyjnych. Na czynniki pierwsze rozkładana jest sama idea zgłaszania nieprawidłowości, której słuszność i zasadność niejednokrotnie poddawana jest w wątpliwość z uwagi na bagaż historycznych, jak i kulturowych doświadczeń, w szczególności w kraju postkomunistycznym, takim jak Polska.

Żyjemy w XXI wieku, trzy dekady po symbolicznym upadku muru berlińskiego, który wyznaczał linię graniczną pomiędzy rozwiniętym cywilizacyjnie Zachodem i jego ubogim, zacofanym, a przez to mniej atrakcyjnym krewnym – Wschodem.

Podział naznaczony głównie w wyniku zimnej wojny wciąż funkcjonuje i determinuje sposób myślenia i postrzegania otaczającej nas rzeczywistości. Pokutuje on, zarówno w sprawach z pozoru błahych, wręcz nieistotnych, jak i tych mających fundamentalne znaczenie dla rozwoju państwa, jak i systemów je tworzących, w tym systemu prawnego. Tożsame procesy obserwujemy również w zakresie rozważań nad kształtem i formą implementacji do polskiego porządku prawnego, ale także kodu kulturowego, rozwiązań z zakresu ochrony osób informujących o naruszenia prawa Unii.

FILARY ZGODNOŚCI

Budowa systemu zgłaszania nieprawidłowości w organizacji to proces, który wymaga czasu, pracy u podstaw, a przede wszystkim współpracy, w tym wypadku trójstronnej. Współdziałania na linii: ustawodawca-pracodawca-pracownicy. Ustanowienia odpowiednich filarów, na których to rozwiązanie ma zostać osadzone, gdy mówimy o urzeczywistnieniu zasad w praktyce, a nie natomiast o pozornym spełnieniu obowiązku.

Jednym z filarów, o których mowa powyżej jest praca w zakresie zmiany percepcji, a co za tym idzie postrzegania osób informujących o nieprawidłowościach, która nierozerwalnie związana jest z kulturowym brzemieniem narodowym.

> **W szczególności w kraju postkomunistycznym, takim jak Polska, którego społeczeństwo, poprzez bagaż historycznych doświadczeń, niejednokrotnie stawia znak równości pomiędzy zgłaszaniem nieprawidłowości a donosem.**

Mając na uwadze ww. przesłanki, należy przyjąć, iż transpozycja nie tylko legislacyjna, ale i kulturowa, zmierzająca ku zmianie społecznego odbioru osób informujących o naruszeniu tudzież łamaniu prawa stanowi kluczową przesłankę dla sukcesu wdrożenia, a przede wszystkim efektywnego funkcjonowania systemu "whistleblowing", na krajowym podwórku.

DONIOSŁA ROLA KIEROWNICTWA

Zmiana percepcji, zarówno w ujęciu makro tj. społecznym, jak i mikro tj. poszczególnych organizacji, przedsiębiorstw, instytucji, nie pozostaje w oderwaniu od podkreślania istotnej, doniosłej roli kadry zarządzającej w ramach budowy efektywnych systemów zgłaszania nieprawidłowości.

W odniesieniu do świetnie znanej i będącej tematem licznych analiz, koncepcji *tone from the top*, warto wziąć pod uwagę sam aspekt budowy kultury tożsamościowej, oparty o brak społecznej akceptacji dla zachowań niezgodnych z powszechnie przyjętymi zasadami, niezależnie od ich podłoża.

Rola szeroko rozumianego kierownictwa tudzież kadry zarządzającej jest nie do przecenienia w kwestii budowania organizacji działającej w sposób zgodny z wymogami obowiązującego prawa.

Powyższą tezę potwierdzają wyniki badania HR Compliance, przeprowadzonego przez kancelarię DGTL.LAW, w którym to respondenci wskazali, iż działania zmierzające do zapewnienia odpowiedniego poziomu zaufania co do organizacji, jak i kierownictwa, stanowią kluczowy aspekt budowy systemów zgłaszania nieprawidłowości. Ponad ⅔ ankietowanych wskazało, iż rola *tone from the top*, stanowi warunek *sine qua non* dla sukcesu systemów whistleblowing, tuż zaraz za działaniami "prewencyjnymi" tj. szkoleniami i działaniami budującymi odpowiedni poziom świadomości co do istoty i znaczenia systemu zgłaszania nieprawidłowości i ochrony sygnalistów w organizacji.

Sposób i styl zarządzania, prowadzenia spraw spółki, a w rezultacie wyznaczania określonego modelu postępowania przez kierownictwo organizacji jest o tyle istotny, iż samo zapoznanie się z regulacjami wewnętrznymi, przeprowadzenie szkoleń czy to „twarzą w twarz" czy też cyklicznych szkoleń online, jak ma to

miejsce obecnie w dobie powszechnej cyfryzacji pracy, nie jest równoznaczne ze wdrożeniem tych zasad w życie i stosowaniem ich w codziennej pracy przez szeregowych pracowników.

> **Brak przykładu z góry, tj. określenia katalogu wartości i kierowania się nimi w codziennej pracy powoduje, iż wartości i zasady zebrane w ramach regulacji wewnętrznych, stanowią jedynie pozorną realizację obowiązku prawnego.'**

Uświadamianie istotnej roli wszystkich, bez wyjątku, pracowników danej organizacji w realizacji procesu zapewnienia zgodności i etycznego prowadzenia działalności gospodarczej jest kluczową przesłanką, niezbędną dla właściwego zrozumienia roli systemów zgodności, których nieodłącznym elementem są kanały zgłaszania nieprawidłowości.'

Efektywny system compliance bez filaru w postaci kanałów zgłaszania nieprawidłowości to oksymoron, niemający szans na odniesienie sukcesu.

Powyższą maksymę, zdają się rozumieć i stosować uczestnicy ankiety przeprowadzonej przez DGTL.LAW, w której to ankietowani wskazali na konieczność ustanowienia kanałów zgłaszania nieprawidłowości wraz z dochowaniem należytej staranności co do zachowania poufności osób informujących o naruszeniach.

Świadome organizacje, dążące do minimalizacji ryzyka występującego w ramach prowadzonej działalności, poprzez efektywne szkolenie i uświadamianie pracowników, a przede wszystkim urzeczywistnienie wymogów obowiązującego prawa i regulacji wewnętrznych poprzez zastosowanie ich w praktyce, zyskują nie tylko możliwość na efektywne zarządzanie ryzykiem, ale przede wszystkim na budowę organizacji opartej o zasady legalności, transparentności i uczciwości, które są fundamentem dla funkcjonowania każdego bytu prawnego.

> **Każda z organizacji, która dąży do pełnego i właściwego zarządzania zgodnością, zmuszona jest do identyfikacji źródła i podłoża zasad w niej obowiązujących.**

Przyjmując postawę opartą o prymat prawa stanowionego, a wraz za nią budowę systemu zgłaszania nieprawidłowości w oparciu o legislację wewnętrzną, należy mieć na uwadze, iż regulacja wewnętrzna, pozbawiona odpowiednich działań okalających, zmierzających do urzeczywistnienia jej postanowień w praktyce, nie gwarantuje pełnego, a przede wszystkim właściwego wdrożenia systemu ochrony sygnalistów.'

BINARNA REGULACJA

W sensie formalnym, uchwalenie regulacji wewnętrznej, spełniającej wymogi nakładane na daną instytucję np. na

mocy ustawy, jest przesłanką realizacji nałożonego obowiązku, niemniej co warte podkreślenia, jedynie przesłanką. Wdrożenie danego rozwiązania, niezależnie od źródła tego obowiązku nie może pozostać w oderwaniu od praktyki, która to wskazuje, iż koncentracja na legislacji bez uwzględnienia pozostałych elementów procesu wdrożenia,takich jak wywodząca się z zarządzania ryzykiem - samoocena (self assessment of risks), *Know Your Audience* czyli efektywna komunikacja w zakresie wdrożenia, zarządzania, funkcjonowania i ewaluacji systemu zgłaszania nieprawidłowości w organizacji. stanowi jedynie pozorną jego realizację.

Uchwalenie odpowiednich regulacji wewnętrznych to emanacja zasady *compliance in books*.

Zasady, która w przypadku skoncentrowania się jedynie na aspekcie formalnym, prowadzi do pozornej i fasadowej implementacji ochrony sygnalistów.

Być może wynika to z literalnej interpretacji przepisów. Niejednokrotnie nazbyt matematycznej, posługując się terminem zero-jedynkowej (binarnej) interpretacji nakładanego obowiązku. Pojmowanie uchwalenia regulacji wewnętrznej jako wyłącznej przesłanki spełnienia obowiązku. nie niesie za sobą ryzyka braku zgodności *per se*, ponieważ w sensie formalnym, wymóg został zrealizowany. Niemniej jednak, nieść może za sobą prawdopodobieństwo materializacji ryzyka operacyjnego, jako konsekwencji braku urzeczywistnienia postanowień regulacji wewnętrznych w praktyce.

Pojmowanie uchwalenia regulacji wewnętrznej jako wyłącznej przesłanki spełnienia obowiązku nie niesie za sobą ryzyka braku zgodności per se, ponieważ w sensie formalnym, wymóg został zrealizowany. Niemniej jednak, nieść może za sobą prawdopodobieństwo materializacji ryzyka operacyjnego, jako konsekwencji braku urzeczywistnienia postanowień regulacji wewnętrznych w praktyce.

Określenie podstawy działalności i funkcjonowania organizacji, stanowi kamień węgielny dla procesu wdrożenia rozwiązań z zakresu ochrony sygnalistów, a także determinuje kolejne jego fazy czy też etapy.

Czy wspomniana podstawa działalności określona została jako klarowny, a co istotniejsze odzwierciedlony w praktyce kodeks wartości, którego emanację stanowi regulacja wewnętrzna, czy też *a contrario* jest nim atrybut prawa stanowionego, na podstawie którego organizacja dąży do urzeczywistnienia określonych norm i wzorców zachowań.

Niewątpliwie na uprzywilejowanej pozycji stoją te organizacje, w których regulacja wewnętrzna stanowi jedynie formalne potwierdzenie zasad kultury organizacyjnej, ładu wewnętrznego obowiązującego w przedsiębiorstwie. Budowa odpowiedniej kultury organizacyjnej wraz z percepcją odpowiedzialności za zgodność, na każdym szczeblu organizacji, to długotrwały i żmudny proces. Swoista praca u podstaw zgodności, której nie sposób

wykonać jedynie poprzez utworzenie zhierarchizowanego systemu regulacji wewnętrznych.

URZECZYWISTNIENIE ZASAD

Reasumując, określenie podstawy funkcjonowania organizacji, a w konsekwencji fundamentu jej zgodności, determinuje szereg działań następczych, a w rezultacie określa tryb, sposób i charakter implementacji systemu zgłaszania nieprawidłowości.

Organizacja powinna dążyć do urzeczywistnienia zasad i reguł, którymi kieruje bądź docelowo ma się kierować. W szczególności poprzez dołożenie należytej staranności do zapewnienia odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa, pewności i stabilności pracowników względem kultury organizacyjnej oraz zasad ją konstytuujących.

W ostateczności bowiem, nie może być mowy o właściwie funkcjonującym systemie zgłaszania nieprawidłowości bez zaangażowania, akceptacji i dobrego przykładu kierownictwa. Bez którego zasada braku działań odwetowych wobec sygnalistów, stanowiąca emanację sprawiedliwości społecznej, nawet w przypadku najbardziej kompleksowej i drobiazgowej zarazem regulacji wewnętrznej, nie zostanie urzeczywistniona.

Wyniki badania przeprowadzonego przez DGTL.LAW, wskazują na dużą świadomość organizacji działających na polskim rynku co do konieczności ustanowienia odpowiednich kanałów zgłaszania nieprawidłowości, jak i ochrony sygnalistów. Respondenci wskazywali ryzyko utraty reputacji, jako jeden z głównych powodów, dla których rola whistleblowing w organizacji, w szczególności w zakresie ustanowienia efektywnych kanałów wewnętrznych, jest nie do przecenienia.

Mając na uwadze znaczenie i wagę informacji medialnej, organizacje odpowiedzialne, dążące do stabilnego rozwoju, realizujące długofalowe strategie, nie mogą pozwolić sobie choćby na najmniejszą wątpliwość co do sposobu ich postępowania i funkcjonowania. Biorąc pod uwagę fakt, iż negatywne informacje nt. danego przedsiębiorstwa, bezpośrednio rzutują na wynik finansowy.

Niemniej jednak, systemy zgłaszania nieprawidłowości, dla dojrzałych organizacji to nie tyle ryzyko, ale i szansa. Przede wszystkim na identyfikację obszarów wymagających wzmocnienia, czy też dodatkowej atencji ze strony kierownictwa. Jednocześnie organizacje dążące do ekspansji poza rodzimy rynek, nie mogą pozwolić sobie na niedostosowanie się do europejskich standardów. ■

Kacper Królikowski

KAŻDY MEDAL MA DWIE STRONY

Kiedy mówimy o stosunku zatrudnienia i stosunku pracy, przy badaniu zjawisk z nim związanych należy zwrócić uwagę, że ma on dwie strony – pracownicza i pracodawczą. Przy naszym poprzednim raporcie o pracy zdalnej słusznie dostrzeżono, że skupiliśmy się wyłącznie na wywiadach z przedstawicielami pracodawców, pomijając zdanie pracowników. Tym razem podeszliśmy do niniejszej sprawy dwutorowo. Do raport głównego, przeprowadzonego z przedstawicielami pracodawców, sporządziliśmy badania dodatkowe oparte o odpowiedzi zatrudnionych. Wierzymy, że takie podejście pozwoli całościowo spojrzeć na materię i problematykę zgłaszania nieprawidłowości. Przeprowadzenie ankiety wśród zatrudniających i zatrudnionych w pewnym sensie daje nam obraz nie tylko poszczególnych organizacji, ale też pozwala na dostrzeżenie przebijającego się z wyników obrazu naszego społeczeństwa.

Dlatego też z ogromną przyjemnością dzielimy się z Państwem nie tylko głównym raportem dotyczącym zatrudniających, ale właśnie też naszymi badaniami dodatkowymi, który prezentuje omawiane zjawiska z perspektywy zatrudnionych osób. Osoby te pytaliśmy o zjawisko mobbingu, dyskryminacji, molestowania seksualnego, a także inne zjawiska niepożądane. Mogłoby się wydawać, że na skutek powszechnych akcji uświadamiających, a także szkoleń, zachowania niepożądane powinny wykazywać tendencję spadkową. Jednak na pytanie, czy ankietowanie mieli do czynienia z mobbingiem, dyskryminacją, czy molestowaniem seksualnym w stosunku do ich samych, czy też współpracowników, ponad 40% z nich odpowiedziało twierdząco. Niepokojące są również wyniki dotyczące szkoleń, które nie są prowadzone tak powszechnie i często jak mogłoby się wydawać. Zapewne spory wpływ na ten stan rzeczy miała pandemia, która uniemożliwiła jednoczesne fizyczne spotkanie grupy ludzi w pomieszczeniu, a szkolenia online nie są tak efektywne jak offline. Jednak praca zdalna nie wyklucza powstawania zachowań niepożądanych, a nawet tworzy nowe ścieżki rozwoju tego rodzaju dla zachowań noszących znamiona mobbingu i dyskryminacji.

Jak wynika z odpowiedzi ankietowanych, zachowania niepożądane najczęściej przybierały formę dyskryminacji ze względu na płeć objawiająca się podważaniem kompetencji jednej z płci, jawnym faworyzowaniem pracowników jednej z płci, czy niewybredne komentarze o podtekście seksualnym. Badani często wymieniali również podniesiony głos, uszczypliwość, ciągłą kontrolę i nieuzasadnioną krytykę, a także zbędne spotkania, które miały służyć wywieraniu bezpodstawnej presji i tworzeniu konfliktów w zespole. Te odpowiedzi jedynie pokazują nam jak wiele

czeka nas jeszcze jako społeczeństwo w kontekście zrozumienia idei równouprawnienia, a także poszanowania wzajemnych wrażliwości.

Niestety tylko 1/3 z osób, które doznały naruszeń wśród ankietowanych zdecydowało się dokonać zgłoszenia do odpowiedniego organu u pracodawcy, chociaż u połowy z nich obowiązują odpowiednie procedury, które normują przeciwdziałanie takim zachowaniom. Z kolei 1/5 ankietowanych nie wie, czy takowe procedury są wdrożone w miejscach ich zatrudnienia. Jak widać samo wdrożenie procedur nie rozwiązuje problemu i nie gwarantuje zgłoszeń. Bardzo często odpowiednia implementacja wymaga dodatkowo przeprowadzenia odpowiednich szkoleń zakończonych sprawdzeniem wiedzy. Jeżeli nawet szkolenia nie doprowadzą do zwiększenia świadomości pracowników, należy przeprowadzić audyt HR-owy. Z naszego doświadczenia wynika, że jest to najskuteczniejsza forma uzyskania informacji o większości nieprawidłowości wśród pracowników.

W kontekście ochrony sygnalistów, pomimo braku przepisów krajowych implementujących dyrektywę, co drugi ankietowany wiedział kim jest „sygnalista". Co do nieprawidłowości, 66% ankietowanych jest zdania, że takie zachowania należy zgłaszać, ale tylko 49% dokonałoby takiego zgłoszenia bezwarunkowo. Co budujące jedynie 4% nie dokonałoby zgłoszenia zauważonej nieprawidłowości. Jednak kiedy doprecyzuje się pytanie i odniesie do kradzieży, czy korupcji, procent ankietowanych, którzy gotowi są zawiadomić o tym pracodawcę wzrasta do 80%. Pokazuje, to że badani są bardziej skorzy zgłosić łapówkę, aniżeli mobbing.

Bardzo ciekawą informacją dla wszystkich organizacji przygotowujących się do wprowadzenia procedur zgłaszania nieprawidłowości będzie wynik odpowiedzi na pytanie numer 18. Prawie 75% badanych odpowiedziało, że nie zgłosiliby naruszenia polegającego na kradzieży czy korupcji, itp., do mediów lub policji. Około 20% ankietowanych zgłosiłoby sprawę policji, a jedynie 7% zgłosiłoby sprawę do mediów. Mały procent zgłoszeń zewnętrznych wynika między innymi z obawy przed potencjalnymi działaniami odwetowymi, przed którymi największa obawa jest właśnie przy tego typu zgłoszeniach.

Jeżeli pracodawca posiada odpowiednie wewnętrzne kanały zgłaszania, to dyrektywa o ochronie sygnalistów zobowiązuje sygnalistów w pierwszym kroku do złożenia zawiadomienia pracodawcy w ramach tego kanału, a dopiero później, jeżeli sygnalista uzna, że sprawa nie została odpowiednio rozstrzygnięta, może dokonać zgłoszenia na zewnątrz – do właściwych organów państwowych, a następnie do mediów. Jak wynika z omawianych odpowiedzi do niniejszego pytania, pracownicy nie są tacy skorzy do zgłaszania naruszeń na zewnątrz i odpowiednio wdrożone wewnętrzne kanały zgłaszania z całą pewnością będą przeciwdziałały zgłoszeniom zewnętrznym.

Anonimowość zgłoszeń, to coś co cenią sobie pracownicy. Prawie 90% ankietowanych wybrałoby właśnie tego typu zgłoszenie. Jako najczęstszą przyczynę takiego wyboru ankietowani wskazali bezpieczeństwo, które objawia się brakiem działań odwetowych i wykluczenia z zespołu na skutek przypięcia łatki „konfidenta", który obecnie ma

wydźwięk jedynie pejoratywny. Należy przecież pamiętać, że w swoim pierwotnym znaczeniu „konfident" oznaczał osobę godną zaufania/powiernika, a więc osobę, której możemy i powinniśmy zaufać. Obecnie jednak określenie osoby zgłaszające nieprawidłowości mianem właśnie konfidentów, czy donosicieli wcale nie jest zjawiskiem rzadkim i będzie stanowiło duże wyzwanie przy procesie zakorzenienia w świadomości naszego społeczeństwa potrzeby instytucji sygnalisty i jego ochrony. Zgłoszenie anonimowe wskazywane było również jako to, które dla zgłaszającego jest najbardziej komfortowe, ponieważ nie włącza zgłaszającego do postępowania, z czego wynikałyby dodatkowe obowiązki zgłaszającego, jak np. udział w komisjach, składanie zeznań, itp.

Bezsprzecznym jest fakt, że osoba zgłaszająca faktyczne nieprawidłowości działa nie tylko w interesie swoim, ale też pracodawcy, zespołu, całego zakładu pracy, a nawet w szerszym kontekście całego społeczeństwa. Jednak wyniki naszego raportu wśród pracowników pokazują, że pracodawców czeka tyle samo pracy przy wyeliminowaniu naruszeń i zachowań niepożądanych, co przy zachęceniu do dokonywania zgłoszeń takich zachowań. ■

Wszystkich bliżej zainteresowanych pełnymi wynikami badania dodatkowego, zapraszamy do ich pobrania pod linkiem: Suplement do raportu HR Compliance - co mówią pracownicy? *

*W przypadku, gdyby powyższy link nie przenosił Państwa do strony z raportem dodatkowym, prosimy skopiować do okna adresowego przeglądarki następującą ścieżkę:

https://0f767929-6283-463f-a3eb-0c5a306cd6d5.usrfiles.com/ugd/0f7679_b7df5d5e306c4de69152c3456123b84c.pdf

HR COMPLIANCE...
I KANAREK Z ORIGAMI

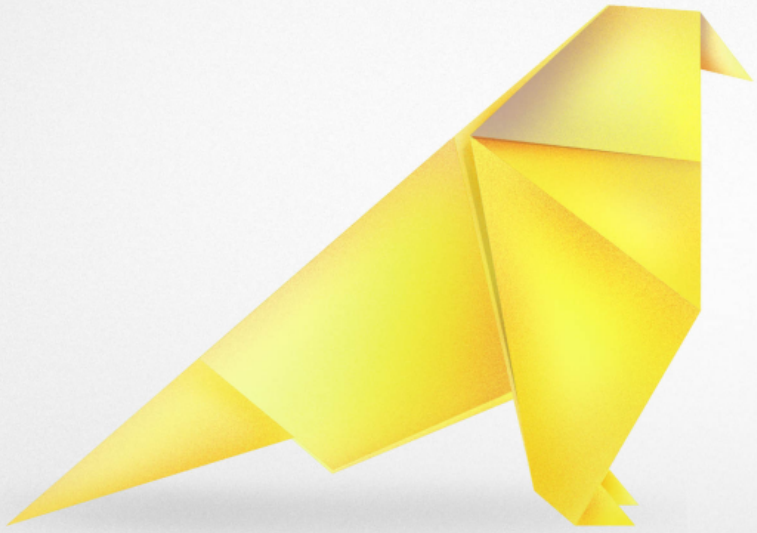
Jeżeli spojrzymy na dyrektywę o sygnalistach jako na szansę do analizy naszych dotychczasowych procedur zgłaszania nieprawidłowości, zobaczymy możliwości stworzenia systemu realnie zachęcającego do zgłaszania naruszeń, tam gdzie rzeczywiście mają one miejsce.

Wdrożenie systemu HR compliance nie powinno jednak polegać na jednorazowym przygotowaniu procedur. Kluczowe bowiem jest podejmowanie regularnych działań zmierzających do jego doskonalenia i eliminowania luk, tak aby systematycznie zwiększać u sygnalistów poziom poczucia bezpieczeństwa.

Jak można to zrobić? W prosty sposób - zapewniając sygnalistom poufność zgłoszeń, efektywnie przeciwdziałając działalności odwetowej oraz ucząc jak ważne jest informowanie o nieprawidłowościach przy jednoczesnym oddzielaniu sygnalizowania nieprawidłowości od donoszenia (które nie musi wcale opierać się na prawdziwych okolicznościach).

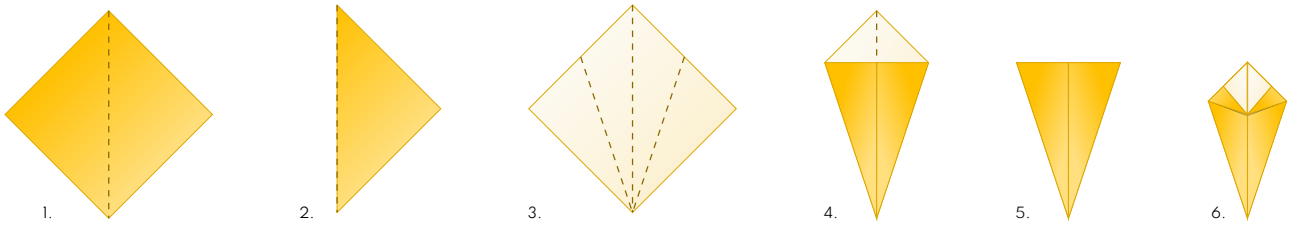
Dlaczego naszym symbolem wdrażania systemu sygnalizowania nieprawidłowości stał się kanarek?

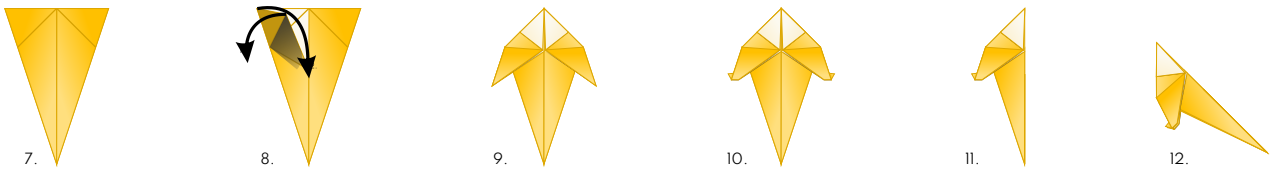
Od XVII wieku tego pięknego ptaka wykorzystywano w kopalniach do wykrywania podwyższonego stężenia metanu. Kanarki są na ten gaz szczególnie wrażliwe, więc niestety przy kontakcie z metanem niejednokrotnie mdlały, a nawet umierały, aby uratować górników przed niechybną śmiercią. Były one więc sygnalistami ratującymi przed tragedią, ale funkcjonującymi w systemie, w którym sygnalizowanie nie oznaczało jednocześnie ochrony dla informatora. Tworzenia takich systemów zgłaszania nieprawidłowości powinniśmy się wystrzegać, a nasz kanarek niech będzie ku temu przestrogą. ■

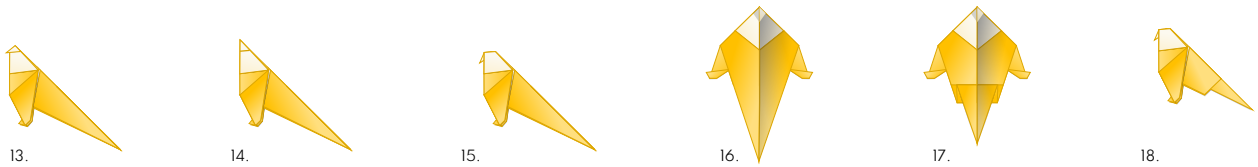


KANAREK Z ORIGAMI - INSTRUKCJA SKŁADANIA

1. Weź kartkę w kształcie kwadratu. Najpiękniej wyglądają figury z kartek dwukolorowych.
2. Złóż kartkę na pół po przekątnej.
3. Wyprostuj kartkę i odwróć ją na drugą stronę.
4. Złóż brzegi do środka.
5. Zagnij górny róg do tyłu.
6. Odegnij rogi do środka.
7. Wyprostuj rogi z powrotem.
8. Odegnij róg delikatnie składanie go jakby „do środka" według kolejności na rysunku.
9. To samo zrób z drugiej strony.
10. Zagnij rogi. To będą nóżki kanarka.
11. Złóż na pół.
12. Obróć.
13. Zegnij dziubek.
14. Odegnij dziubek z powrotem.
15. Zagnij dziubek do wewnątrz.
16. Rozłóż kanarka.
17. Zegnij ogonek dwukrotnie.
18. Ponownie złóż kanarka. Gotowe! Udało Ci się, gratulacje!







JAK PRZECIWDZIAŁAĆ ZACHOWANIOM NIEPOŻĄDANYM?

Kradzież, korupcja, przywłaszczenie, pranie brudnych pieniędzy, mobbing, dyskryminacja, molestowanie, molestowanie seksualne, inne zachowania naruszające dobra osobiste pracowników i innych zatrudnionych. To jeden z głównych przykładów zachowań niepożądanych z jakimi mierzą się pracodawcy w swoich organizacjach. To w ich interesie jest zatem zwalczenie wewnętrznych nieprawidłowości już w samym zarodku i podjęcie działań prewencyjnych na przyszłość. Zapewnienie zgodności funkcjonowania zakładu pracy z obowiązującymi w nim zasadami etyki służyć ma wyeliminowaniu zagrożenia finansowego, wizerunkowego, a nawet karnego dla pracodawcy.

Przeciwdziałanie zachowaniom niepożądanym ogranicza również ryzyko odejścia kluczowych pracowników wysokiego szczebla, którzy potencjalnie również mogą stać się ofiarami zachowań niepożądanych kierowanych wobec nich przez współpracowników, klientów czy innych kontrahentów pracodawcy.

Zapobieganie tego rodzaju działaniom ma również wymierne konsekwencje dla ogólnej kondycji finansowej przedsiębiorstwa.W istotny sposób ogranicza straty finansowe jakie grożą organizacji w związku z obowiązkiem zapłaty odszkodowania na rzecz osoby, której dobra zostały naruszone, a także zabezpiecza pozycję przedsiębiorcy i to zarówno na rynku pracy, jak i w innych relacjach biznesowych.

ZAPOBIEGAĆ ZAMIAST LECZYĆ

W DGTL do zagadnienia sygnalizowania potencjalnych nieprawidłowości w organizacji podchodzimy kompleksowo. Jako że w swojej praktyce zwyczajowo zalecamy podejście „zapobiegać, zamiast leczyć", nasza oferta obejmuje zarówno zapewnianie zgodności funkcjonowania i przeciwdziałania zachowaniom niepożądanym w miejscu pracy w zakresie HR, jak i wdrożenie i przeprowadzenie wszelkich procedur wyjaśniających ewentualne zgłoszenia zachowań niepożądanych w zakresie Compliance. W tym celu zapewniamy wsparcie zarówno w obszarze dotyczącym funkcjonowania działów HR i wyzwań jakie przed nimi stoją w organizacji, takich jak mobbing, dyskryminacja, molestowanie i molestowanie seksualne, jak i w kwestii ochrony dóbr osobistych osób zatrudnionych na innej podstawie niż umowa o pracę, a także wszelkich sytuacji dotyczących sygnalizowania nieprawidłowości w zakładach pracy, w tym w szczególności kradzieży, przywłaszczenia mienia, korupcji, AML i innych fraudów. Zapewniamy zgodność procedur z normą ISO 27001:2017.

CO ROBIMY?

Tworzymy bezpieczne systemy i regulacje wewnętrzne pozwalające efektywnie przeciwdziałać wszelkim naruszeniom, a w razie ich wystąpienia wykryć i usunąć nieprawidłowości w sposób efektywny i prawidłowy, a tym samym zabezpieczający pracodawców przed poniesieniem odpowiedzialności.

Warto pamiętać, że przeciwdziałanie zagrożeniom jest żywym procesem podlegającym ciągłym zmianom. Wobec czego na bieżąco aktualizujemy wszystkie przygotowywane dokumenty do potrzeb i sytuacji zaistniałych w organizacji.

Szeroko wspieramy organizacje przy wyborze podmiotów zewnętrznych prowadzących obsługę dedykowanych platform zgłoszeń nieprawidłowości i pomagamy im zawrzeć umowy odpowiednio zabezpieczające ich organizację korzystającą z usług świadczonych przez podmiot zewnętrzny.

Nasi prawnicy posiadają wysokie kompetencje w zakresie doradztwa HR-owego oraz obszaru new-tech cyberbezpieczeństwa. Potrafią z powodzeniem łączyć swoje doświadczenia w tych obszarach, co pozwala nam wszechstronnie wspierać organizacje na płaszczyźnie wdrożenia rozwiązań zarządzania zgodnością w organizacjach.

Przeprowadzamy audyty w zakresie zgodności procedur HR i sygnalizacji nieprawidłowości, a następnie sporządzamy raport wskazujący na istotne problemy. Na tym nasza rola się nie kończy. Nie dajemy rad, z którymi nie wiadomo co zrobić i które jedynie na pozór rozwiązują zdefiniowane w raporcie problemy. Przygotowujemy i wdrażamy realne rozwiązania wszelkich problemów z jakimi mierzy się organizacja.

Pomagamy w toczących się postępowaniach wyjaśniających wszelkie zaistniałe nieprawidłowości. Uczestniczymy w komisjach wyjaśniających w roli członków lub ekspertów zewnętrznych z głosem doradczym. W razie potrzeby organizujemy mediacje pomiędzy spierającymi się stronami.

Jeżeli postępowanie nie kończy się na etapie wewnętrznym, **reprezentujemy organizacje w sporach sądowych i wspieramy w wyjaśnieniu wszelkich powstałych zawiłości**. Nasze wieloletnie doświadczenie w reprezentacji obu stron stosunku pracy m.in. w sporach o mobbing, pozwala nam zachować szeroką perspektywę spojrzenia na cały proces, co niewątpliwie daje przewagę.

Asystujemy przy wyborze najlepszego dostawcy oprogramowania. R**ozwiązania technologiczne nie są nam obce**, zatem **doradzamy, negocjujemy i pomagamy zawrzeć najbardziej korzystne umowy dla organizacji**.

Przeprowadzamy kompleksowe szkolenia dla pracowników wszystkich szczebli i zarządów z zakresu przeciwdziałania nadużyciom. Ponad 500 godzin szkoleniowych jakie mieliśmy przyjemność organizować, daje gwarancję pełnego treści, ale jednocześnie ciekawego szkolenia nawet z najtrudniejszych tematów, jakim jest także mobbing.

P**omagamy w organizacji kampanii informacyjnych dla wszystkich pracowników**. Poprzez kampanie przekazujemy nawet najtrudniejsze informacje w sposób łatwo przyswajalny. W ramach kampanii informacyjnych pomagamy w przygotowaniu ulotek, broszur, plakatów, organizujemy webinary, spotkania i konferencje, podczas których zamiast przedstawienia „suchych" regulacji prawnych omawiamy żywe przykłady zdarzeń i stwierdzonych nieprawidłowości zachowań w organizacjach.

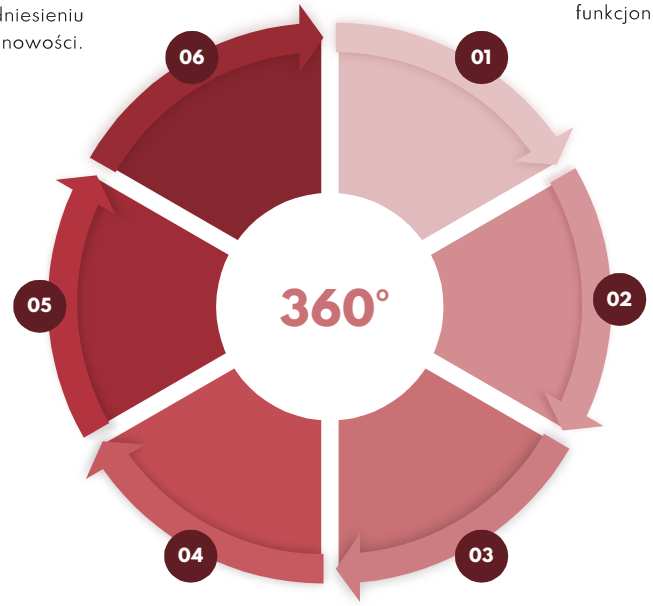
PODEJŚCIE 360 STOPNI

Aktualizacja

Bieżąca aktualizacja procedur oraz żywego kodeksu etyki w odniesieniu do bieżących problemów i nowości.

Badanie

Weryfikacja procesów i rozwiązań funkcjonujących w organizacji.



Regularny audyt

Przeprowadzenie kampanii informacyjnej i cyklu szkoleń, a po 6 miesiącach audyt powdrożeniowy.

Diagnoza

Identyfikacja obszarów ryzyka.

Implementacja

Przygotowanie regulacji wewnętrznych i asysta przy ich wprowadzeniu.

Rozwiązanie

Przygotowanie działań następczych wymaganych do minimalizacji materializacji ryzyka.

Wszystko, co robimy, odpowiada normom ISO.

Gwarantuje to wewnętrzny audytor 27001 i certyfikowani compliance officerzy.

NASI PRAWNICY

przeprowadzili kilkaset godzin szkoleń dotyczących przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji, molestowania i molestowania seksualnego w zakładach pracy oraz dotyczących szeroko pojętego compliance;

wdrażali kompleksowe systemy przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji oraz innym zachowaniom niepożądanym u pracodawców zatrudniających łącznie ponad kilkadziesiąt tysięcy pracowników; prowadzą zajęcia dla aplikantów adwokackich w Okręgowej Radzie Adwokackiej w Warszawie z zakresu prawa pracy, w tym z zakresu mobbingu, dyskryminacji i innych zachowań niepożądanych;

prowadzili zajęcia dla inspektorów pracy w ramach działalności ośrodka szkoleniowego Państwowej Inspekcji Pracy, z zakresu przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji oraz innych zachowań niepożądanych;

przeprowadzili wiele postępowań wyjaśniających zgłoszenia nieprawidłowości w zakładzie pracy w ramach powoływanych przez pracodawców komisji;

reprezentowali pracodawców i pracowników w sprawach sądowych o mobbing oraz dyskryminację toczących się przed sądami pracy;

sporządzili szereg publikacji naukowych i publicystycznych z zakresu prawa pracy, w tym z zakresu mobbingu, dyskryminacji, molestowania i molestowania seksualnego oraz ochrony dóbr osobistych oraz systemu compliance; prowadzą uznanego w świecie compliance bloga „It's All About Compliance", podejmującego tematykę szeroko pojętego compliance, sygnalistów, odpowiedzialności podmiotów zbiorowych, AML i inne.

AUTORZY RAPORTU

Irek Piecuch
senior partner
ireneusz.piecuch@dgtl.law

Michał Kibil
senior partner
michal.kibil@dgtl.law

Karolina Barszczewska
aplikant adwokacki
karolina.barszczewska@dgtl.law

Bartosz Ulczycki
prawnik
bartosz.ulczycki@dgtl.law

Piotr Żyłka
compliance & risk officer
piotr.zylka@dgtl.law

Kacper Królikowski
prawnik
kacper.krolikowski@dgtl.law

Luiza Biniecka
brand manager
luiza.biniecka@dgtl.law

O KANCELARII

Kancelaria DGTL Kibil Piecuch i Wspólnicy to autorski projekt Irka Piecucha i Michała Kibil. Zbudowany przez nich zespół prawników, doradców i konsultantów to specjaliści zafascynowani możliwością twórczego **stosowania prawa w rozwoju przedsiębiorstw wchodzących na ścieżkę transformacji cyfrowej**. Tłumaczenie projektów budowy nowoczesnych relacji międzyludzkich w przedsiębiorstwach to zadanie, które DGTL wykonuje każdego dnia. Podobnie jak tłumaczenie na język prawny strategii firm pragnących zmienić świat, ale także tych, które z trudem uczą się cyfrowego języka.

Nasza działalność skupia się na sześciu kluczowych obszarach: nowe technologie i przetwarzanie danych, przejęcia i inwestycje, zapewnianie zgodności organizacji i sposobu działania przedsiębiorstw z otoczeniem prawno-regulacyjnym, zarządzanie kapitałem ludzkim, branża kreatywna, w tym budowanie systemów zarządzania oraz ochrona własności intelektualnej, zamówienia i projekty infrastrukturalne, w tym wsparcie procesów zamówieniowych.

DGTL Kibil Piecuch i Wspólnicy S.K.A.
ul. Progi 1 lok 6, 00-634 Warszawa

company/dgtllaw
DGTL25227314

www.dgtl.law
office@dgtl.law