

**Sprawny system compliance wymaga determinacji zarządu -  
wystąpienie Prezesa UOKiK Adama Jassera na 3 Ogólnopolskiej  
Konferencji Compliance**

Szanowni Państwo,

Bardzo serdecznie dziękuję za możliwość wystąpienia dzisiaj przed tak znamienitą reprezentacją polskiego biznesu by przedstawić perspektywę UOKiK na kluczowe zagadnienie systemów zgodności z prawem w przedsiębiorstwach, czyli tego co w języku polskim nazywamy compliance.

Compliance obejmuje szereg aspektów ryzyka prawnego z którym musi się liczyć każdy biznes i każdy zarząd. W branży finansowej dotyczy on tego, o czym przed chwilą mówił Pan Przewodniczący Jakubiak - przestrzegania norm ostrożnościowych, zapobiegania nielegalnym transakcjom, bezpieczeństwa danych i wielu innych.

Nie umniejszając wagi tych zagadnień, jest naturalne, że dla UOKiK najważniejszy jest ten element systemu compliance w firmach, który odpowiada za przestrzeganie prawa konkurencji. Także dlatego, iż z naszego doświadczenia wynika, że na tym polu zarządy firm w Polsce, także w sektorze finansowym, mają wiele do zrobienia.

Z perspektywy Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów i jego ustawowej misji gospodarka rynkowa opiera się na trzech zasadach porządku konkurencyjnego:

- wolności konkurencji, rozumianej jako wolność firm od zachowań antykonkurencyjnych innych przedsiębiorców, na przykład zmów czy nadużywania pozycji dominującej na rynku;

- równouprawnienia firm w konkurencji na rynkach, rozumianej jako wolność od nieuzasadnionych szerszym interesem publicznym zakłóceń konkurencji przez państwo;
- uczciwości konkurencji, rozumianej jako postępowanie się wobec innych uczestników rynku (konkurentów, klientów, konsumentów) tylko metodami fair, metodami zgodnymi z dobrymi obyczajami. Ja to nazywam staromodnie „uczciwością kupiecką”.

Każda z tych zasad jest istotna i powinna znaleźć odzwierciedlenie w systemach compliance z następujących powodów:

Po pierwsze dlatego, że konkurencja i otwarty rynek tworzą dobrobyt firmy, pracowników i całego społeczeństwa. Konkurencja wskazuje firmom obszary ich słabości, mobilizuje do podnoszenia wydajności, innowacji i troski o klienta/konsumenta. Uczciwa konkurencja na otwartym rynku jest w długim horyzoncie zawsze dobra dla konsumentów i dla biznesu - dobre firmy są w przeważającej większości bardzo konkurencyjne, cenione przez konsumentów i tworzące wartość dla swoich akcjonariuszy.

Po drugie, państwo, chcąc chronić konkurencję i budować dobrobyt, przewidziało surowe konsekwencje dla firm łamiących prawo antymonopolowe. Obecnie te konsekwencje to przede wszystkim znaczne kary finansowe dla firm, a od stycznia, w szczególnie szkodliwych dla konkurencji przypadkach, także dla menedżerów zaangażowanych w szczególnie szkodliwe niedozwolone praktyki.

Po trzecie, dlatego, że reputacja firmy może być trwale i nieodwracalnie zniszczona poprzez działania łamiące prawo

konkurencji ponieważ przekłada się na wymierne straty dla konsumentów i partnerów biznesowych.

Kwestia kar finansowych dla menedżerów, której wysokość może dojść do 2 milionów złotych, budzi oczywiście kontrowersje. Przedsiębiorców straszy się wizją nadgorliwego urzędu wlepiającego milionowe kary za każde złamanie prawa konkurencji. Pragnę zapewnić, że tak nie będzie - będziemy rygorystycznie przestrzegać proceduralnej sprawiedliwości przy rozważaniu kar, tak aby były one zawsze dostosowane do skali, a przede wszystkim charakteru, wykroczenia. Przypominam również, że nasze decyzje są i będą weryfikowane przez niezależny sąd.

Trzeba przy tym przypomnieć, że w większości krajów wysokorozwiniętych i przyjaznych dla biznesu, odpowiedzialność osobista członków zarządu jest kluczowym elementem kar za łamanie prawa konkurencji. W USA i Wielkiej Brytanii nie ograniczają się one tylko do strony finansowej - menedżerowie odpowiedzialni za udział w kartelu mogą trafić na wiele lat do więzienia.

Wynika to z przekonania, że brak odpowiedzialności osobistej tworzy lukę w ochronie konkurencji i jest niewystarczające z punktu widzenia zapobiegania, na przykład, kartelom. Tworzy pokusę nadużycia polegającą na tym, że ewentualna kara finansowa na przedsiębiorstwo dotyka jego akcjonariuszy - na ogół nie uczestniczących w procesach decyzyjnych - a nie pracowników lub ich przełożonych bezpośrednio odpowiedzialnych za łamanie prawa.

Codziennie prawie słyszymy o takich sytuacjach także w innych krajach, np. w USA, gdzie banki płaca gigantyczne kary z kasy firmy za ustalanie cen na rynku walutowym czy pieniężnym.

Larry Summers, były sekretarz skarbu USA, ujął to tak w Financial Times<sup>1</sup>:

„Dyrektorzy rozstają się często z miliardami dolarów z kieszeni akcjonariuszy bez poczucia, że ich osobiście to jakoś dotyka, zwłaszcza kiedy te olbrzymie sumy stanowią tylko drobną część wartości całej firmy. Płacenie pieniędzmi akcjonariuszy za własną ochronę wydaje się im bardzo atrakcyjną transakcją.”

A zatem wprowadzenie osobistych sankcji ma przede wszystkim na celu usunięcie tej niesprawiedliwej asymetrii pomiędzy akcjonariuszami a zarządami. Ale nie mniej ważny jest prewencyjny charakter tych sankcji. Istnieje bowiem korelacja pomiędzy świadomością osobistego ryzyka związanego z łamaniem prawa antymonopolowego i zaangażowaniem członków zarządu w zbudowanie efektywnego systemu compliance w firmie.

W tym kontekście należy postrzegać wszystkie działania UOKiK i regulatorów sektorowych - naszym celem nie jest nakładanie kar ale eliminowanie zakłóceń w funkcjonowaniu rynku, zapobieganie i odstraszanie.

Dlatego najważniejszy przekaz UOKiK do polskiej kadry menedżerskiej jest taki: zamiast protestować przeciwko potencjalnym sankcjom, dopilnujcie aby nie były one potrzebne poprzez wprowadzenie skutecznego systemu compliance. Skuteczny compliance pełni bowiem dwie funkcje - po pierwsze zapobiega łamaniu prawa antymonopolowego, a po drugie, kiedy mimo wszystko dojdzie do

---

<sup>1</sup> Companies on Trial: are they too big to jail? - Financial Times, 21 listopada, 2014

zabronionej prawem aktywności, pozwoli zminimalizować negatywne skutki dla firmy i jej menedżerów. Program compliance powinien na przykład przewidywać niezwłoczne zawiadomienie organu antymonopolowego o wykrytych u siebie nieprawidłowościach, co może pozwolić firmie i jej menadżerom skorzystać z programu łagodzenia kar. Dobry i skuteczny program compliance jest tak naprawdę antytezą karania.

Szanowni Państwo,

UOKiK zdaje sobie sprawę, że wiele firm chce uczciwej konkurencji i że często łamanie prawa antymonopolowego może wynikać z niewiedzy lub braku informacji. Dlatego uważamy, że powinno być zadaniem organizacji przedsiębiorców ale także naszym by szerzyć kulturę compliance.

Olbrzymia rola przypada w tym zarządom firm i szefom działów compliance. Proponuję aby każdy i każda z nich zadali sobie następujące pytania:

1. Czy istnieje ryzyko, że moi pracownicy nie mają dostatecznej wiedzy o prawie antymonopolowym i zachowaniach, które by je naruszały?
2. Czy wiem lub wyczuwam, że moi pracownicy posiadają wiedzę na temat struktury cen czy planów biznesowych konkurencji?
3. Czy niektórzy z moich klientów są również moimi konkurentami?
4. Czy z niektórymi konkurentami łączą naszą firmę partnerskie stosunki?

5. Czy mam świadomość, że nasze strategie marketingowe mogą ukrywać niekorzystne dla konsumentów informacje?

Pozytywne odpowiedzi na te pytania są prawdopodobne w każdym biznesie. A to oznacza ryzyko, chociaż bez przesądzenia, że firma może popaść w konflikt z prawem. I że pilnie potrzebuje systemu i kultury compliance w całym przedsiębiorstwie.

Niestety to nie wszystko. Doświadczenia Polski i innych krajów pokazują, że stałe osobiste zaangażowanie i bieżący monitoring compliance z pozycji zarządu są niezbędne aby był on skuteczny. Szefowie działów compliance muszą mieć przestrzeń i bezpośrednie wsparcie zarządu by móc wewnątrz firmy pełnić rolę „adwokata diabła” (czyli mnie i moich kolegów i koleżanek z UOKiK) -- badać, kwestionować i sygnalizować ryzyka, bez obawy, że spotka ich ostracyzm lub że sprawy które zgłaszają będą zamiatane pod dywan.

Wyłącznie formalny compliance bez zaangażowania zarządu, bez mocy sprawczej i monitoringu to fikcja, listek figowy, i fałszywe poczucie bezpieczeństwa. A już naprawdę niebezpieczne jest dla firmy rozumienie compliance jako szkoleń z tego jak uniknąć wykrycia.

Tym bardziej, że samo posiadanie programu compliance nie jest okolicznością łagodzącą w przypadku wykrycia zakazanej praktyki przez urząd. Jeżeli zostało stworzone jako zastona dymna dla uczestnictwa w kartelu, może być nawet okolicznością dodatkowo obciążającą. Jak niedawno powiedział Brent Snyder, zastępca prokuratora generalnego USA i szef wydziału antymonopolowego „celem efektywnego programu compliance nie jest uzyskanie złagodzonej kary jeżeli firma zostanie przyłapana na łamaniu prawa. Takie podejście to przyznanie się do

porażki. Celem efektywnego systemu compliance jest bycie dobrym i odpowiedzialnym członkiem społeczności”.<sup>2</sup>

Szanowni Państwo,

Bez zaangażowania i determinacji zarządzających ryzykiem, dyrektorów i prezesów firm będzie trudno uzyskać masę krytyczną dla skutecznego compliance w Polsce. A to oznacza, że polskie firmy będą miały problemy z utrzymaniem konkurencyjności i innowacyjności, ze szkodą dla rozwoju i dobrobytu Polski i jej obywateli.

Tym bardziej, że w naszej codziennej praktyce w UOKiK widzimy poważny deficyt w stosowaniu trzeciej ze wspomnianych wcześniej zasad ładu konkurencyjnego - uczciwości kupieckiej.

Chodzi mi tu przede wszystkim o traktowanie konsumentów przez przedsiębiorców, także w sektorze finansowym.

Brak uczciwości kupieckiej dotyka bowiem najsilniej właśnie konsumentów, najłabszych uczestników rynku. Godzi w ich dobrobyt i poczucie sprawiedliwości. Podważa zaufanie do rynku, a zatem w efekcie obraca się przeciwko przedsiębiorcom.

O co konkretnie chodzi? Przede wszystkim o rzetelność informacji przy sprzedaży produktu czy usługi, a potem wywiązywanie się z umowy.

Czy mówimy o sprzedaży kredytów hipotecznych w walutach innych niż złoty, pożyczkach krótkoterminowych, czy produktach inwestycyjnych mieliśmy w ostatnich latach do czynienia z nadmiernym

---

<sup>2</sup> Compliance is a Culture, Not Just a Policy - remarks at ICC/USCIB Antitrust Workshop, New York, Sept. 9, 2014

wykorzystywaniem asymetrii informacji przez sprzedawców tych produktów, a zatem z działaniem de facto sprzecznym z zasadą uczciwości konkurencji.

Jak Państwo pewnie zauważyli w UOKiK przywiązujemy dużą wagę do tego typu przypadków naruszania praw konsumentów i traktujemy je na równi z działaniami stricte antymonopolowymi.

Uważamy bowiem, że nieuczciwość wobec konsumentów - sama w sobie naganna i niezgodna z prawem - zakłóca konkurencję ponieważ uniemożliwia konsumentom dokonanie rzetelnego wyboru i „karze” te przedsiębiorstwa, które chcą uczciwie konkurować, utratą udziałów w rynku. Tworzy zachętę do chodzenia na skróty.

Dlatego w naszej opinii, systemy compliance powinny także obejmować kwestie relacji z konsumentami, ujętymi w kodeks dobrych praktyk. Liczymy na to, że firmy zagraniczne obecne w Polsce, także w sektorze finansowym, będą świeciły przykładem. Że będą w Polsce stosowały wysokie standardy jakich oczekują od nich konsumenci w ich macierzystych krajach. Ostatnie decyzje UOKiK i wynikające z nich spóźnione próby poprawienia relacji z klientami przez niektóre firmy powinny nam wszystkim uzmysłowić jak ważna jest samoregulacja i etyczny wymiar biznesu dla jego reputacji i wyceny.

Szanowni Państwo,

Dla nas, regulatorów rynku, szalenie istotne jest aby przedsiębiorcy zdali sobie sprawę, że compliance to nie jest fanaberia urzędników albo środek do poprawienia wizerunku firmy poprzez puste deklaracje.



Prawdziwe compliance musi być podstawą kultury korporacyjnej przedsiębiorstwa. Wynika to zarówno ze względów etycznych, bo firmy to integralna część szerszej wspólnoty ekonomicznej i społecznej, jak i z czysto biznesowego punktu widzenia -- efektywny program compliance zmniejsza ryzyko działań bezprawnych i reakcji na te działania ze strony regulatorów.

Bez prawdziwego compliance i uczciwości kupieckiej ucierpi długofalowy rozwój i konkurencyjność polskich firm, a to przełoży się na ich niską wycenę i brak możliwości ekspansji. Byłoby to niewybaczalnym grzechem i zaprzepaszczeniem spektakularnego sukcesu polskiej gospodarki w ostatnim ćwierćwieczu.

Dziękuję Państwu za uwagę.