

## 2

# Problem prania pieniędzy jako zagrożenie dla gospodarki

### 2.1. Pranie pieniędzy w wymiarze globalnym

Zarządzanie w globalnej gospodarce wymaga wiedzy, umiejętności i elastyczności przy jednoczesnym poszanowaniu wartości. Dynamiczny rozwój gospodarki stwarza wiele ryzyk i zagrożeń dla bezpieczeństwa systemu finansowego. Równie dynamicznie co gospodarka rośnie skala zagrożeń i przestępczości zorganizowanej, której towarzyszy ryzyko prania pieniędzy pozyskiwanych w nieznanymi dotychczas wielkościach. **Ponieważ globalizacja dotyczy nie tylko skali legalnych działań gospodarczych, ale również działań nielegalnych, problem prania pieniędzy na tak wielką skalę wymaga podjęcia globalnych administracyjnych przeciwdziałań.**

Na początku XXI wieku świat wszedł w okres dynamicznych zmian. Kryzys finansowy w latach 2007–2010 spowodował wykorzystanie przez rządy wielu państw dostępnych rozwiązań, które pomogły uniknąć katastrofalnej globalnej zapaści gospodarczej. Spowodowało to jednak także ogromny wzrost różnorodnej przestępczości przez rozluźnienie ram i nadzoru nad systemem finansowym, z czego skutecznie korzystają grupy przestępcze i przestępcy w białych kołnierzykach. Te zmiany doprowadziły do szukania zysków na całym świecie i przestępczej alokacji kapitału, co przy wychodzeniu z kryzysu finansowego zwiększa negatywne skutki uboczne dla gospodarki. Pranie pieniędzy jako zjawisko obserwowane na całym świecie, wynikające z globalizacji i postępu technologicznego, stanowi poważne wyzwanie dla struktur krajowych i organizacji międzynarodowych. W pełnym współzależności globalnym świecie nie ma jednoznacznych rozwiązań ze względu na mobilność kapitału napędzającego konku-

rencję podatkową, czego ostatnim przykładem jest Luksemburg jako raj podatkowy, którego premierem był J.C. Juncker<sup>19</sup>.

Według wielu autorytetów powrót globalnej gospodarki na ścieżkę stabilnego i zrównoważonego wzrostu<sup>20</sup> wymaga przemyślanych działań. Nauki o zarządzaniu wspomagają w wielu dziedzinach propagowanie nowych rozwiązań, wskazują na możliwości i zagrożenia wynikające z funkcjonowania globalnej gospodarki.

### 2.1.1. Przykłady działań przestępczych w gospodarce

Zwrócenie uwagi na tle globalnej gospodarki na problemy przestępczej działalności w kontekście zagrożeń, jakie wynikają dla prawidłowego jej funkcjonowania, jest jednym z takich przykładów. Problem prania pieniędzy poprzez legalnie działające organizacje stał się przedmiotem zainteresowania organizacji krajowych i międzynarodowych od II połowy XX wieku<sup>21</sup>.

Pierwszym przykładem reakcji państwa na problemy zagrożeń w obrocie gospodarczym była afera Watergate w USA. Podczas dochodzenia w sprawie nielegalnych wpłat na kampanię R. Nixona ujawniono w setkach amerykańskich firm specjalne budżety o wartości setek milionów dolarów, które były przeznaczone na łapówki. Służyły one tylko i wyłącznie do przekupywania w wielu krajach urzędników i decydentów różnego szczebla w zamian za ich przychylność dla amerykańskich firm. Tego typu praktyki ukróciła przyjęta przez prezydenta J. Cartera w 1977 roku ustawa o zagranicznych praktykach korupcyjnych (Foreign Corrupt Practices Act – FCPA) z czasem ratyfikowana przez kolejne państwa.

Firma Hewlett-Packard (HP) przyznała się w ostatnim czasie do praktyk korupcyjnych. Chodziło o trzy przypadki przekupywania funkcjonariuszy państwowych: w Rosji, Polsce i Meksyku, w celu uzyskania intratnych kontraktów rządowych. Jak poinformowała amerykańska Komisja Papierów Wartościowych i Giełd (SEC), HP Polska wniosła „korupcyjne płatności” w łącznej wysokości ponad 600 tys. dolarów w formie łapówek pieniężnych i upominków, podróży i rozrywek „dyrektorowi technologii informatycznych i komunikacyjnych

<sup>19</sup> A. Słojewska, *Podatkowy raj Junckera*, „Rzeczpospolita” 7.11.2014, s. 1, 340 firm wprowadziło zyski z Polski i innych krajów do Luksemburga dzięki optymalizacji podatkowej.

<sup>20</sup> Klaus Schwab prezesem World Economic Forum, <http://www.project-syndicate.pl/artykul/globalna-gospodarka-w-2014-roku,530.html> (dostęp: 2.11.2014).

<sup>21</sup> Por.: E. Gołębiowska, *Zarządzanie bezpieczeństwem finansowym państwa*, [w:] *Informacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, (red.) Borowiecki R., Kwieciński M., Zakamycze 2003, s. 349–375.

KGP”. Koncern ma zapłacić około 108 mln dolarów rządowi USA w ramach ugody<sup>22</sup>.

Amerykański koncern Johnson & Johnson przyznał się do wręczania łąpówek w Polsce. Dostawali je lekarze i pracownicy administracji w szpitalach publicznych. W 2011 roku koncern zawarł ugodę w USA z Departamentem Sprawiedliwości i Komisją Papierów Wartościowych i Giełd. Zgodził się zapłacić 70 mln dolarów grzywny. Amerykanie podali, że dzięki łąpówkom w ciągu siedmiu lat (od 2000 do 2006 r.) koncern podniósł sprzedaż swoich produktów w Polsce o 4,3 mln zł. Takie same praktyki stosował w Grecji i Rumunii.

W listopadzie 2013 roku CBA zatrzymało 18 osób podejrzanych w sprawie dotyczącej zamówień na zakup sprzętu i usług teleinformatycznych przez Centrum Projektów Informatycznych byłego Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji oraz Komendy Głównej Policji. Wśród zatrzymanych było wielu przedstawicieli firm informatycznych. Zarzuty postawiono ośmiu osobom. Przeszukano 48 różnych firm i mieszkań, w tym również siedzibę spółki CAM Media. O całej sprawie mówiło się, że jest rozwojowa i że może to być największa afera korupcyjna na styku biznesu i polityki w historii Polski. Badane są zamówienia publiczne na kwotę 1,5 mld złotych. Zeszlóroczne zatrzymanie nie było pierwszym związanym z prowadzonym dochodzeniem. W styczniu 2012 roku aresztowano dwóch byłych dyrektorów sprzedaży dwóch koncernów – IBM i HP. Obu postawiono zarzuty korupcyjne związane z wręczaniem łąpówek.

Także Siemens znany jest z uczestnictwa w różnych aferach korupcyjnych. Jedną z najnowszych historii dotyczyła przekupywania menedżerów rosyjskiego, państwowego koncernu Gazprom. Siemens Industrial Turbomachinery opłacała „wysokiej rangi urzędników w rosyjskiej państwowej firmie gazowej” w zamian za kontrakty przy budowie gazociągu Jamał-Europa. Szwajcarska spółka Siemens w ramach ugody zgodziła się zapłacić prawie 11 mln dolarów grzywien w zamian za umorzenie postępowania przez prokuraturę. 10,6 mln dolarów rekompensaty za nielegalnie uzyskane zyski trafi do Szwajcarii, a 36 tys. dolarów grzywny na konto Czerwonego Krzyża. W 2008 roku niemiecki koncern zapłacił w USA 1,6 mld dolarów grzywny, aby zamknąć postępowanie w sprawie korumpowania przez wiele lat urzędników państwowych aż na czterech kontynentach. Siemens przekupywał urzędników i polityków, którzy w różnych krajach decydowali o podpisaniu kontraktów na inwestycje infrastrukturalne, dzięki czemu miał zapewnione zwycięstwo w przetargach. Do korumpowanych między innymi należał argentyński prezydent Carlos Menem.

---

<sup>22</sup> Raport FATF „Pranie pieniędzy pochodzących z korupcji – lipiec 2011” (FATF Report: Laundering the Proceeds of Corruption–July 2011) – wybrane fragmenty, <http://www.fatfgafi.org/media/fatf/documents/reports/Laundering%20the%20Proceeds%20of%20Corruption.pdf>.

W 2013 roku wybuchła afera związana z koncernem paliwowym Total. Francuzi mieli nieuczciwie zdobywać kontrakty w Iranie. Według dochodzenia SEC paliwowy gigant na łapówki służące zdobyciu lukratywnych kontraktów na irańskim rynku ropy i gazu wydał około 60 mln dolarów. Francuzi zgodzili się na ugodę pozasądową, w ramach której wypłacili amerykańskiej Komisji Papierów Wartościowych i Giełd 398 mln dolarów.

Na ugodę w celu uniknięcia procesu w 2010 roku zdecydowały się również: Royal Dutch Shell, szwajcarska firma transportowa Panalpina World Transport Holding Ltd. oraz pięć innych firm naftowych. Koncerny te wołały zapłacić 236 mln dolarów w ugodzie cywilnej i w sprawie karnej, niż wniknąć się w procesy, w których mogły zostać oskarżone o wypłacenie tysięcy łapówek urzędnikom w Afryce, Azji i Ameryce Południowej w imieniu klientów z branży naftowej i gazowej.

Na szeroką skalę działał również niemiecki koncern motoryzacyjny Daimler, który w ramach ugody zapłacił 185 mln dolarów. Na firmę spadły oskarżenia o wypłacanie łapówek za kontrakty w 22 państwach świata. Pieniądze z ekstra kont dostawali urzędnicy m.in.: w Rosji, Chinach, Turcji, Nigerii, Austrii, na Węgrzech i Łotwie. Milionowe łapówki załatwiały kontrakty na dostawy samochodów Daimlera czasem po zawyżonych cenach.

W 2014 roku wybuchł skandal w ZUS związany z przetargiem na system informatyczny. Jak poinformowały media, dwie osoby z Asseco Poland, dwie z ZUS oraz osoba pracująca w Urzędzie Zamówień Publicznych, który nadzoruje takie przetargi, zasiadały w radzie nadzorczej jednej z fundacji. Media podały także, że wymagania przetargowe ZUS były tak precyzyjne, że dotyczyły nawet doświadczenia i wykształcenia 87 specjalistów. W rezultacie do przetargu przystąpiła tylko jedna firma – Asseco Poland i wygrała. Członek rady nadzorczej ZUS J. Mordasewicz stwierdził, że „ZUS będzie musiał wyjaśnić, czy zachowano standardy przy przetargu”. Sam ZUS przesłał do mediów stosowne oświadczenie w sprawie.

„Za trzy lata szwajcarskie banki będą musiały ujawnić dane o swoich amerykańskich i europejskich klientach. Dla wielu oznacza to bankructwo” – donosi „Rzeczpospolita” z dnia 14.10.2014 r.<sup>23</sup>. Oznacza to, że Szwajcaria, która była uznawana za najlepszy raj podatkowy, zarządzający ok. 3 bln dolarów, została zmuszona do zawarcia umowy z władzami USA, zgodnie z którą banki mają zapłacić kary odpowiadające połowie wartości zdeponowanych przez amerykańskich klientów tajnych depozytów. Zagrożeniem jest to, że jeśli wskazane warunki nie będą spełnione, banki szwajcarskie zostaną odcięte od amerykańskiego rynku finansowego, co oznaczałoby ich bankructwo. Wegelin & Co. ogłosił

---

<sup>23</sup> J. Bielecki, *Koniec skarbonki dyktatorów*, „Rzeczpospolita”, 14.10.2014, s. A10.

niewypłacalność, Credit Suisse zapłacił 2,6 mld dolarów kary, co stanowi równowartość jego zysku wypracowanego w 2014 roku. Rząd Szwajcarii podjął decyzję o rozpoczęciu negocjacji z rządem USA i Unią Europejską o wprowadzeniu od 1 stycznia 2018 roku automatycznej wymiany danych o kontach klientów. Konsekwencją tej decyzji, zdaniem analityków finansowych, może być likwidacja ok. 1/3 banków oraz utrata reputacji „najbardziej bezpiecznych banków” na świecie. Bez możliwości ukrycia brudnych pieniędzy Szwajcaria przestaje być atrakcyjna dla wielu zagranicznych inwestorów finansowych, których fortuny zostały zbudowane na korupcji i biedzie ludności wielu państw (Saddama Husajna, Osamy bin Ladena, Augusta Pinocheta, Hosni Mubaraka, Muammara Kaddafiego, Mobutu Sese Seko). Bank Światowy ocenia, że ok. 900 mld dolarów wyprowadzonych w ciągu kilku lat z Afryki dzięki korupcji było przyjmowanych przez banki szwajcarskie. Ta działalność dobiegnie końca od stycznia 2018 roku.

Jak wynika z przytoczonych przykładów środki finansowe pochodzące z przestępstw muszą zostać wprowadzone do legalnego obrotu gospodarczego i przynosić legalne zyski dla przestępców, co wymaga ich oczyszczenia. Dlatego dla zapobieżenia takim sytuacjom na straży rynku finansowego środowisko międzynarodowe ustanowiło system przeciwdziałania praniu pieniędzy, którego celem jest dbałość o to, aby gospodarka mogła działać bez przestępczych obciążeń, oraz pozbawianie przestępców owoców ich nielegalnej działalności.

### **2.1.2. Korupcja – źródło brudnych pieniędzy**

Jednym z istotnych zagrożeń w działalności gospodarczej ściśle związanym z praniem pieniędzy jest korupcja, która może przyjmować różnorodne formy. W przypadku poważnych aktów korupcji, jakie zostały przytoczone, przeważają środki pochodzące z:

- 1) przyjęcia łapówki lub nielegalnej prowizji,
- 2) wyłudzenia,
- 3) obrotu własnymi środkami lub konfliktu interesów,
- 4) malwersacji środków ze Skarbu Państwa za pomocą różnorodnych nieuczciwych metod.

Zrozumienie typowych sposobów nielegalnego pozyskiwania dochodów przez osobę na eksponowanym stanowisku politycznym wymaga poznania sposobów prania tych dochodów<sup>24</sup>.

W niektórych jurysdykcjach osoby na wysokich stanowiskach politycznych podlegają wymogowi ujawnienia majątku, przepisom dotyczącym udziału w niektórych transakcjach, których celem jest zapobieganie konfliktom interesów lub działalności przestępczej tych osób oraz wymagają przestrzegania in-

---

<sup>24</sup> Raport FATF, op.cit., s. 2.

nych określonych kodeksów postępowania i zakazom etycznym. W innych państwach działają organy dochodzeniowe i grupy nadzorujące, których celem jest ochrona obrotu gospodarczego przed korupcją. Ostatnio w wielu krajach media ujawniają błędy funkcjonariuszy publicznych, przykładem afera Watergate, czy ostatnia afera z udziałem polskich parlamentarzystów dotycząca wyłudzenia środków publicznych do celów prywatnych. Niektóre państwa skutecznie wdrożyły rekomendacje opracowane przez FATF i wymagają od instytucji finansowych zachowania wzmoczonych procedur należytej staranności wśród klientów będących zagranicznymi osobami zajmującymi eksponowane stanowiska polityczne. Konsekwencją wykrycia majątku niewiadomego pochodzenia w przypadku takiej osoby może być załamanie bądź koniec kariery i utrata reputacji. W tym środowisku skorumpowany funkcjonariusz publiczny musi w znacznie większym stopniu niż inne osoby upewnić się, że dany majątek pochodzący z nielegalnego źródła nie może być zidentyfikowany jako należący do niego. Dotychczas znaczna część zainteresowania osobami na eksponowanych stanowiskach politycznych miała na celu zapewnienie, że zagraniczni funkcjonariusze publiczni podlegają procedurom należytej staranności odnośnie do źródła środków deponowanych w instytucjach finansowych. Innymi słowy, podejmowano środki uniemożliwiające skorumpowanym funkcjonariuszom publicznym pranie pieniędzy przechowywanych na zagranicznych rachunkach bankowych.

Dla przykładu, trzecia dyrektywa UE nakłada obowiązek wzmoczonej należytej staranności wyłącznie w przypadku zagranicznych funkcjonariuszy publicznych. Jednak organizacje międzynarodowe nie dokonują podziału na zagranicznych funkcjonariuszy publicznych i osoby zajmujące eksponowane stanowiska w instytucjach krajowych. Dokument programowy Banku Światowego w sprawie osób zajmujących eksponowane stanowiska polityczne stwierdza, że wiele instytucji finansowych nie dokonuje podziału na funkcjonariuszy publicznych krajowych i zagranicznych.

Proces realizacji legalizacji brudnych pieniędzy, przy globalnej gospodarce i ogólnoświatowym rynku finansowym, staje się areną wielkich transakcji i przez swoją skalę wymaga światowych rozwiązań systemowych. Dla poszczególnych organizacji, w tym na rynku finansowym, proceder ten stanowi ogromne zagrożenie i niesie nieznaną dotychczas ryzyka.

## **2.2. Ryzyko prania pieniędzy**

W Polsce organizacje będące instytucjami obowiązany, czyli organizacje podlegające regulacjom ustawy z dnia 16 listopada 2000 r. o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu (DzU z 2010 r. nr 46, poz.

276 ze zm.), chcące sprostać wymaganiom, jakie wynikają z oczekiwań społecznych i interesariuszy, ze zmian, takich jak globalizacja, utrzymanie prestiżu i reputacji firmy, powinny ciągle doskonalić systemy zarządzania ryzykiem, w tym ryzykiem prania pieniędzy.

Instytucje obowiązane, w tym instytucje finansowe, w procesach zarządzania ryzykiem winny prowadzić diagnozę wielu aspektów wynikających z prowadzonej działalności biznesowej w kilku obszarach działań rynkowych (produktowych), społecznych, środowiskowych i etycznych. Zdaniem E. Masłyk-Musiał „efektem doskonalenia organizacji w zakresie zarządzania ryzykiem jest uodpornienie organizacji na zakłócenia”<sup>25</sup>. Ocena efektywności zarządzania ryzykiem prania pieniędzy i wskazanie kluczowych elementów poprawy funkcjonowania organizacji i międzynarodowego systemu przeciwdziałania praniu pieniędzy w kontekście wartości etycznych jest zagadnieniem niezwykle interesującym, stanowiącym aktualnie nowy nurt badań w obszarze zarządzania systemami bezpieczeństwa ekonomicznego i społecznego oraz nauk o zarządzaniu.

W publikacji wykorzystano założenie, że kategoria efektywności zarządzania systemem przeciwdziałania praniu pieniędzy obejmuje zarówno wartości ekonomiczne – efektywność ekonomiczną, jak też organizacyjne, jakie instytucje obowiązane tworzą w ramach skutecznego działania.

Efektywność systemowego zarządzania rozumiana jest w publikacji jako wynik wdrożenia kompleksowego (systemowego) zarządzania polegającego na dostrzeganiu wzajemnych relacji pomiędzy poszczególnymi aspektami funkcjonowania systemu przeciwdziałania praniu pieniędzy w różnych organizacjach i środowisku zewnętrznym, z uwzględnieniem zmian w czasie, analizy przyczyn i skutków tych zmian, koncentracji na tych, które mają kluczowe znaczenie dla systemu w wymiarze ekonomicznym, społecznym i etycznym.

Zarządzanie systemowe jest efektywne, jeżeli przybliży organizację lub system do osiągnięcia określonych celów. W przypadku braku osiągnięcia ustalonych celów systemy uznawane są za nieefektywne. P. Drucker uważa, że zarządzanie wymaga systemu wskaźników pozwalających na systematyczne ocenianie i poprawę efektywności działania<sup>26</sup>. Zbiór wskaźników jest dobierany do konkretnej organizacji lub systemu. Wzbogacenie strategii zarządzania ryzykiem prania pieniędzy w skali globalnej o zestaw mierników, które pozwalają ocenić efektywność systemu, jest warunkiem koniecznym do osiągnięcia sukcesu w walce z działalnością przestępczą i terroryzmem.

W literaturze przedmiotu brakuje spójnego systemu pomiaru efektywności organizacji w świetle nowych wyzwań, takich jak np. pranie pieniędzy. Połącze-

---

<sup>25</sup> E. Masłyk-Musiał, *Zarządzanie zmianami*, PWE, Warszawa 2002.

<sup>26</sup> P.F. Drucker, *Management and the Worlds Work*, [w:] *The Craft of General Management*, (red.) Bower J., Harvard Business School, Boston 1991, s. 57–59.

nie celów ekonomicznych, społecznych i etycznych umożliwia wielu organizacjom (instytucjom obowiązanym) realizację skutecznego zarządzania ryzykiem prania pieniędzy w ramach systemu przeciwdziałania praniu pieniędzy. Analiza ewolucji podejścia do zarządzania w kontekście zarządzania ryzykiem oraz literatura przedmiotu wskazują, że tradycyjne podejście do zarządzania oraz metody oceny efektywności systemu zarządzania ryzykiem są przedmiotem krytycznej oceny. Dotychczasowe systemy zarządzania ryzykiem koncentrowały się na podejściu finansowym, bez uwzględnienia aspektów wartości etycznych. Obecnie nacisk kładzie się na wskaźniki mierzące stopień realizacji celów strategicznych w kilku perspektywach: ekonomicznej, społecznej i etycznej. Literatura z zakresu systemu pomiaru efektywności organizacji podkreśla potrzebę wypracowania spójnych podstaw teoretycznych. Istnieje wiele opracowań poświęconych badaniu problemu prania pieniędzy pod kątem prawnym, ekonomicznym, społecznym, kryminalnym a ostatnio etycznym<sup>27</sup>. Zakres ten wpisuje się w nowoczesne zarządzanie oparte na *sustainability*, które zyskuje coraz większą popularność i zastosowanie w wielu organizacjach, między innymi w instytucjach obowiązanym, w tym instytucjach finansowych.

Pojęcie *sustainability* zostało wprowadzone do zarządzania przez J. Elkingtona<sup>28</sup>, a spopularyzowane na gruncie polskim przez I. Hejduka<sup>29</sup>. *Sustainability* oparte jest na trzech filarach stanowiących podstawę współczesnego rozwoju organizacji: rozwoju ekonomicznym, rozwoju społecznym (w tym wartości etyczne) oraz poszanowaniu środowiska naturalnego. Założenia te, zdaniem autorów, pozwalają organizacjom w XXI wieku działać bez względu na zmienność gospodarczą, polityczną i społeczną.

Organizacje, które zamierzają osiągać wysoki poziom efektywności, powinny się skupić na wymienionych trzech aspektach zarządzania ryzykiem. Pomiar efektywności zarządzania ryzykiem w długiej perspektywie przyczynia się do powodzenia i rozwoju organizacji. Jedną z metod doskonalenia organizacji, ułatwiającą koncentrację na aspektach efektywności, jest wdrożenie znormalizowanego systemu zarządzania ryzykiem, który jest jednym z fundamentów zarządzania systemowego.

---

<sup>27</sup> E. Gołębiowska, *Etyczne aspekty przeciwdziałania praniu pieniędzy*, [w:] *Zarządzanie – nowe perspektywy*, (red.) E. Gołębiowska, K. Raczkowski, Wydawnictwo SAN, Łódź 2013, s. 208.

<sup>28</sup> J. Elkington, *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21 st Century Business*, Oxford, Capstone 1997.

<sup>29</sup> I. Hejduk, *Współczesne wyzwania sustainability*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2014; Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010, 83; Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska, A., *Trust Management – The New Way*, „The Information Society. Economics and Organization of Enterprise”, 2008, 2(2), s. 2–8.



Według P. Senge „myślenie systemowe to dyscyplina widzenia całości, jest to sztuka widzenia wzajemnych relacji, a nie oddzielnych obiektów, charakteru zmian w czasie (...), myślenie systemowe jest dyscypliną uczącą widzenia struktur, które leżą u podstaw złożonych sytuacji”<sup>30</sup>. Ze względu na ogólność definicji P. Senge dla potrzeb opracowania należy dokonać jej uściślenia pod kątem zarządzania ryzykiem w organizacjach.

Dla potrzeb opracowania, wg podejścia Grudzewskiego W.M., Hejduk I.<sup>31</sup>, można przyjąć, że **zarządzanie systemowe należy rozumieć jako zarządzanie oparte na wykorzystaniu zasad myślenia systemowego, polegających na dostrzeganiu wzajemnych relacji pomiędzy poszczególnymi aspektami funkcjonowania systemu i środowiskiem zewnętrznym, z uwzględnieniem zmian w czasie, analizy przyczyn i skutków tych zmian oraz koncentracji na tych, które mają kluczowe znaczenie dla systemu w wymiarze ekonomicznym, społecznym i środowiskowym z ukierunkowaniem na zrównoważony rozwój**. Aspekty funkcjonowania organizacji czy systemu obejmują procesy, zasoby, elementy kultury organizacji, strategię, relacje z interesariuszami oraz środowiskiem zewnętrznym, w tym międzynarodowym. Warunkiem wstępnym do wdrożenia zarządzania systemowego jest identyfikacja wszystkich procesów związanych z ryzykiem prania pieniędzy. Głównie należy rozpatrzeć zagrożenie prania pieniędzy dla bezpieczeństwa w jego różnych aspektach.

### 2.3. Pranie pieniędzy a bezpieczeństwo

Bezpieczeństwo – stan, w którym odczuwamy pewność istnienia i gwarancję jego zachowania oraz szanse na jego doskonalenie. Bezpieczeństwo jest jedną z podstawowych potrzeb człowieka (wg Masłowa). Odnacza się brakiem ryzyka utraty czegoś dla podmiotu szczególnie cennego – życia, zdrowia, pracy, szacunku, uczuć, dóbr materialnych i niematerialnych.

Bezpieczeństwo jest jedną z naczelných potrzeb człowieka i grup społecznych, jest także podstawową potrzebą państw i systemów międzynarodowych, jego brak powoduje niepokój i poczucie zagrożenia. Człowiek, grupa, społeczeństwo, organizacja międzynarodowa starają się oddziaływać na swoje otoczenie zewnętrzne i sferę wewnętrzną tak, aby usuwać albo oddalać zagrożenia, eliminować własny lęk, obawy, niepokój i niepewność. Zagrożenia mogą być skierowane na zewnątrz i do wewnątrz; tak samo powinny być skierowane działania w celu ich likwidacji.

---

<sup>30</sup> P. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer, Kraków 2006, s. 87.

<sup>31</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.