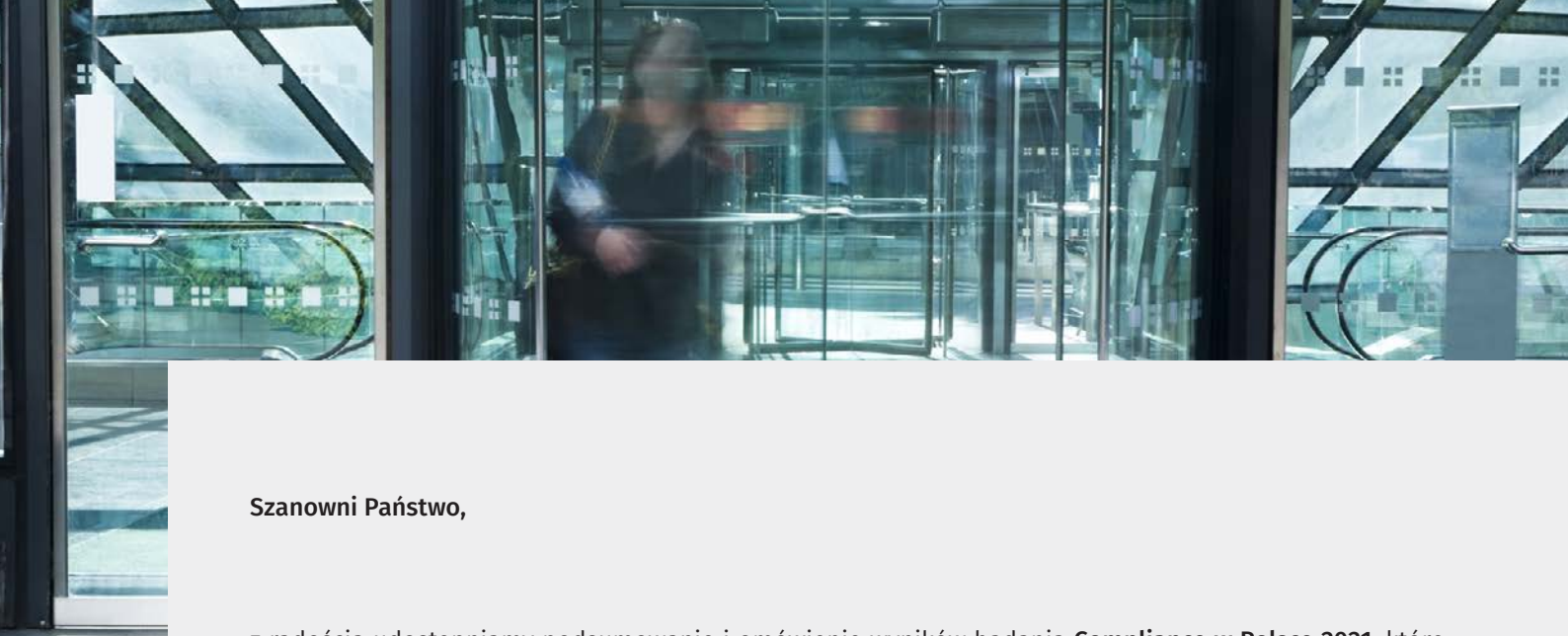


Raport **Compliance** w Polsce 2021

Systemy zarządzania zgodnością: między pandemią a nowym łańcem

Edycja 2021





Szanowni Państwo,

z radością udostępniamy podsumowanie i omówienie wyników badania **Compliance w Polsce 2021**, które zostało przeprowadzone w okresie maj – lipiec 2021 r. przez Instytut Compliance oraz Wolters Kluwer Polska pod patronatem merytorycznym Viadrina Compliance Center na Europejskim Uniwersytecie Viadrina we Frankfurcie nad Odrą.

Opracowany raport zawiera szczegółową analizę rozwoju idei zachowania uczciwości i zgodności w polskich przedsiębiorstwach. Ponadto nawiązuje do podobnych badań, których wyniki zostały opublikowane w 2018 r.

Pragniemy zwrócić Państwa uwagę, że w tym roku zespół badawczy – oprócz aktualizacji wcześniejszych wyników – szczególny nacisk położył na analizę dostępnych systemów zarządzania zgodnością. Jesteśmy przekonani, że aspekt organizacji i poziomu wykorzystania powszechnie stosowanych rozwiązań (Compliance Management Systems, dalej jako CMS) w pełnym wyzwaniu dla polskich przedsiębiorców okresie, między pandemią a nowym ładem, wydaje się być zarówno niezwykle istotny, jak i praktyczny.

Podczas realizacji badań ankietowych skoncentrowaliśmy się na następujących obszarach tematycznych:

- » Organizacja CMS w przedsiębiorstwie
- » Systemy informowania o nieprawidłowościach (SIN)
- » Digitalizacja
- » Wyzwania dla CMS

Warto podkreślić, że ze względu na tak określony zakres badania do udziału w nim zaprosiliśmy wyłącznie osoby zajmujące się zarządzaniem zgodnością w organizacjach, w których zostały wdrożone systemy zarządzania zgodnością.

Życzymy przyjemnej i owocnej lektury!

Twórcy raportu:





Prof. Dr. Bartosz Makowicz



„Być albo nie być” – to był cytat przewodni, jaki wybrałem, aby spuentować i zachęcić Państwa do zapoznania się z wynikami badań compliance w 2018 r. Oczywiście cytat ten odnosił się wówczas do compliance i w przełożeniu miał oznaczać, że albo spółki postanowią być, co będzie następstwem wdrożenia lub odpowiedniej optymalizacji systemu zarządzania zgodnością, albo ich los może okazać się bardzo niepewny.

Z pewnością nie za sprawą tego cytatu i z pewnością nie dzięki ustawodawcy, który poniósł klęskę z każdą z proponowanych ustaw, czy to o jawności życia publicznego, czy reformującą zasady odpowiedzialności podmiotów zbiorowych, coraz więcej przedsiębiorstw mimo wszystko postanowiło *być* i wdrażało systemy zarządzania zgodnością. Doprowadziło to, z jednej strony do wzrostu zapotrzebowania na rynku na odpowiednio wykwalifikowane osoby, a z drugiej do dalszego naturalnego rozwoju koncepcji i środków stosowanych w ramach tego typu systemów. Dlatego po trzech latach od pierwszych badań compliance w Polsce postanowiliśmy sprawdzić, w jakim kierunku poszliśmy. Jak wyglądają systemy zarządzania zgodnością Made in Poland, po pandemii, w okresie wyęźżonej digitalizacji? Kim jest oficer compliance, co z whistleblowingiem? Na te i wiele innych pytań, jakie tym razem zadaliśmy osobom, które najlepiej potrafią na nie odpowiedzieć, czyli oficerkom i oficerom compliance, znajdziecie Państwo odpowiedzi w tym raporcie. Kończąc chciałbym posłużyć się cytatem Alberta Einsteina, który powiedział: „Każdy postęp ma niepozorny początek” – rozwój compliance nie jest nawet już niepozorny, można zatem śmiało pokusić się o stwierdzenie, że przez ostatnie lata nastąpił znaczący postęp!

W imieniu Partnerów aktualnego badania oraz swoim chciałbym serdecznie podziękować wszystkim osobom, które aktywnie przyczyniły się do realizacji tego ważnego projektu: od pomysłodawców i osób, które stworzyły ankietę, poprzez wykonawców, wydawców i Partnerów, po wszystkich z Państwa, którzy udzielili nam cennych odpowiedzi na często dociekliwe pytania. Bez Państwa wkładu nie dowiedzielibyśmy się faktów, które prezentujemy w tym raporcie.

Życzymy przyjemnej i owocnej lektury!

...rozwój compliance nie jest nawet już niepozorny, można zatem śmiało pokusić się o stwierdzenie, że przez ostatnie lata nastąpił znaczący postęp!



Dr. Bartosz Jagura, LL.M.



Czy starożytne sentencje są w stanie opisywać naszą współczesną, złożoną rzeczywistość, szczególnie odnośnie do zarządzania zgodnością?

Tempus fugit – czas biegnie nieubłaganie! Minęły już trzy lata od przedstawienia wyników pierwszego ogólnopolskiego badania rozwoju compliance. Z pewnością wśród osób analizujących wyniki byli tacy, którzy uważali compliance i zarządzanie zgodnością za niepotrzebną komplikację czy przemijającą modę. Czas pokazał, że byli w błędzie: po trzech latach widać jednoznacznie, jak trend compliance zyskał na znaczeniu, a systemy zarządzania zgodnością stały się nieodłącznym elementem funkcjonowania dojrzałych organizacji.

Panta rhei – wszystko płynie! Heraklit z Efezu, wypowiadając te słowa, z pewnością nie snił o możliwości istnienia tak skomplikowanych form organizacji jak współczesne przedsiębiorstwa, a w ich ramach systemowego podejścia do zarządzania ryzykami compliance. Co jednak i Heraklitowi, i nam jest wspólne, to ogromna zmienność otaczającego nas świata. Zmienność, która dla wielu z nas doświadczana była w niespotykanym dotychczas wymiarze w ostatnim czasie już ponad półtora roku pandemii. Jak przedsiębiorstwa radziły sobie w tym trudnym czasie, jak odnajdywały się w gąszczu ustawicznie zmieniających się regulacji, czy działy compliance zapewniały odpowiednie wsparcie, a osoby odpowiedzialne za zarządzanie zgodnością stanęły na wysokości zadania? O tym wszystkim można się przekonać, analizując niniejszy raport.

Nihil novi sub sole – nic nowego pod słońcem! Do zapoznania się z raportem zapraszamy wszystkich, w szczególności tych, którzy wciąż pozostają sceptyczni wobec idei systemowego podejścia do zarządzania ryzykami compliance w organizacji. Wyniki badania pokazują, że nie wszystko jest tak oczywiste i jasne, jak na pierwszy rzut oka może się wydawać.

W imieniu Instytutu Compliance chciałbym serdecznie podziękować wszystkim zaangażowanym w przeprowadzenie badania i przygotowanie raportu, przede wszystkim jednak Respondentkom i Respondentom, którzy dla dobra nauki poświęcili swój czas na wypełnienie ankiety.

Mamy nadzieję, że raport będzie przydatny w Państwa pracy!

Po trzech latach widać jednoznacznie, jak trend compliance zyskał na znaczeniu, a systemy zarządzania zgodnością stały się nieodłącznym elementem funkcjonowania dojrzałych organizacji.

**Maciej Krajewski**

dyrektor segmentu
duże przedsiębiorstwa,
rynek usług prawnych
i przedsiębiorstw
Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.

**Wolters Kluwer**

Stosowanie prawa przez przedsiębiorstwa to już od dawna nie tylko interpretacja trudnych i zawitych przepisów prawa w poszukiwaniu jego znaczenia i prawidłowego zastosowania, to także projektowanie, wdrażanie, realizacja i ewaluacja procesów organizacyjnych, których kształt i zakres wyznaczają różnego rodzaju normy – prawa powszechnego, wewnętrzne regulacje, standardy czy kodeksy dobrych praktyk. Tym samym do grona prominentnych użytkowników prawa w firmie w osobach prawnika, księgowego, specjalisty ds. kadr czy np. zamówień publicznych dołączyła już kilka lat temu i na stałe osoba oficera compliance. Optyka działania tej osoby będzie jednak nieco inna, bowiem – polegając zwykle na opiniach prawników – koncentruje się ona na obserwowaniu rzeczywistości w przedsiębiorstwie pod kątem jej zgodności z różnego rodzaju normami. Obecnie ta rzeczywistość staje się coraz bardziej skomplikowana przez rosnący poziom regulacji biznesu, działalność ustawodawczą oraz regulacyjną państwa, ale i zatrważająco niską jakość legislacji oraz utrwalonych standardów wdrażania nowych obowiązków prawnych (w tym narzędzi wspierających takie procesy).

W Wolters Kluwer od lat obserwujemy te trendy i – projektując nasze narzędzia – staramy się wychodzić naprzeciw bieżącym potrzebom. Obok LEX-a rozwijamy linię produktów do zarządzania ryzykiem braku zgodności z przepisami prawa i innymi regulacjami, wychodzimy z założenia, że firma musi działać w zgodzie z prawem powszechnym oraz wewnętrznymi regulacjami i oba te źródła wyznaczają kształt i zakres sepek, a niekiedy i tysięcy procesów organizacyjnych w przedsiębiorstwie, angażujących określone zasoby, realizowanych w określonym trybie, których naruszenie może powodować niekiedy dotkliwe sankcje i inne dolegliwości. Bez wątpienia jest to istotny powód, dla którego należy je kontrolować i efektywnie nimi zarządzać.

Żeby robić to dobrze, to nade wszystko skupiamy się na aktywnym poznawaniu potrzeb z obszaru compliance reprezentowanych przez polskie przedsiębiorstwa. Temu też służy zrealizowane wspólnie z Instytutem Compliance II ogólnopolskie badanie compliance 2021 i poniższy raport.

Zachęcamy do lektury oraz weryfikacji swoich doświadczeń w bardziej ogólnym kontekście traktowania zagadnień zarządzania zgodnością na polskim rynku.

Obecnie ta rzeczywistość staje się coraz bardziej skomplikowana przez rosnący poziom regulacji biznesu, działalność ustawodawczą oraz regulacyjną Państwa, ale i zatrważająco niską jakość legislacji...

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie do compliance i CMS.....	8
Opis badania	
1. Cele badania	10
2. Zastosowana metoda badania.....	10
3. Charakterystyka spółek biorących udział w badaniu.....	11
4. Charakterystyka respondentów biorących udział w badaniu	14
Wyniki badania.....	18
1. Organizacja Compliance Management System (CMS) w przedsiębiorstwie	18
1.1 Czas funkcjonowania CMS	18
1.2 Sposoby wdrożenia CMS	19
1.3 Podmioty wspierające	21
1.4 Przyczyny wdrożenia CMS.....	22
1.5 Znaczenie regulacji i standardów	25
1.6 Oficer compliance	28
1.6.1 Zakres etatowy	28
1.6.2 Miejsce w strukturze	29
1.6.3 Podnoszenie kompetencji	31
1.6.4 Korzystanie z zewnętrznych doradców	33
1.7 CMS a kierownictwo przedsiębiorstwa	35
1.7.1 Poziom akceptacji ryzyk prawnych	35
1.7.2 Poziom otwartości na inwestycje w narzędzia CMS	36
1.7.3 Stosunek kierownictwa do zasad compliance	36
1.8 Elementy systemu zarządzania zgodnością	39
1.9 Szkolenia	47
1.10 Budowanie świadomości compliance	49
1.11 Behavioral compliance	51
1.12 Standardy i certyfikacja	52
1.13 Świadomość compliance w organizacji	59
2. Systemy informowania o nieprawidłowościach (SIN).....	62
2.1 SIN w polskim kręgu kulturowym	62
2.2 SIN a ochrona przed konsekwencjami	63
2.3 Nagradzanie	64
2.4 Funkcjonowanie SIN w przedsiębiorstwie	65
2.5 Częstotliwość korzystania z SIN	69
2.6 Wewnętrzne postępowania wyjaśniające	70
3. Digitalizacja pracy oficera compliance.....	72
3.1 Narzędzia oficera compliance	73
3.2 Wiedza z zakresu IT i bezpieczeństwa danych.....	75
3.3 Cyberbezpieczeństwo	75
3.4 Wpływ digitalizacji na funkcję compliance.....	76
3.5 Obszary potrzeb i obecne oczekiwania	77
4. Wyzwania compliance i CMS.....	78
4.1 Organy kontrolne i regulacyjne	78
4.2 Obszary ryzyka compliance.....	79
4.3 CMS w najbliższej przyszłości	80
Podsumowanie.....	81

Wprowadzenie do compliance i CMS



Prof. Dr. Bartosz Makowicz

Polska trzydzieści lat po wprowadzeniu gospodarki wolnorynkowej wzorowanej na neoliberalizmie przeszła długą i trudną drogę. Początki funkcjonowania przedsiębiorstw w nowych realiach nie były łatwe. Ustawodawca skupił się na szybkim dopasowaniu podstawowych ustaw modelujących przyszły kształt ładu korporacyjnego, a szybkie tempo prywatyzacji, luki w prawie oraz nowe okoliczności ułatwiały zachowania nie tylko stojące w sprzeczności z literą prawa, jak korupcja, ale też często nieetyczne i niemoralne. Szybki wzrost gospodarczy i coraz bardziej stabilne rządy sprawiały jednak, że ustawodawstwo stawało się coraz bardziej spójne, a kultura biznesu nabierała nowego wymiaru. Przywołanie okoliczności ustrojowych oraz sytuacji w pierwszej dekadzie po zmianach jest ważne dla zrozumienia podejścia Polek i Polaków do takich zagadnień, jak wdrażanie systemów zarządzania zgodnością, które dla polskiego ładu korporacyjnego są czymś nowym, czy też podejście do instytucji sygnalisty, a więc osoby informującej o nieprawidłowościach w organizacji.

Z biegiem czasu napływający kapitał zagraniczny, wejście Polski do Unii Europejskiej, a jednocześnie dostęp do jednolitego rynku wewnętrznego, ekspansja polskich spółek za granicą oraz potężne inwestycje w kraju sprawiły, że ład korporacyjny siłą rzeczy musiał zostać uzupełniony o elementy, które w ówczesnych latach były już standardem w krajach zachodniej Europy. Dużą rolę odegrała tutaj także aktywność Giełdy Papierów Wartościowych, która już na wczesnym etapie uzupełniła zalecenia Dobrych Praktyk o wdrażanie systemów zarządzania zgodnością. Rozwojowi temu nie podołał jednak ustawodawca krajowy. Próby, niestety prawnie i koncepcyjnie nie dość dojrzałe, rozwinięcia idei systemów zarządzania zgodnością i nadania jej normatywnego charakteru rozpoczęły się od woli uchwalenia ustawy o jawności życia publicznego. Później światło dzienne ujrzał projekt nowej ustawy o odpowiedzialności podmiotów zbiorowych za czyny zabronione pod groźbą kary. Los obu projektów do dzisiaj nie jest znany.

Nie próżnowała natomiast Unia Europejska, która była aktywna w coraz to nowych obszarach compliance, formując tym samym jednolite standardy europejskie, którym i polskie przedsiębiorstwa musiały się poddać. Wspomnieć tutaj należy o rewolucji w obszarze ochrony danych osobowych po wydaniu znanego nam wszystkim rozporządzenia ogólnego

...polska gospodarka, a precyzyjniej mówiąc: tworzący ją przedsiębiorcy, stali się poważanymi nie tylko w Europie, ale często na świecie graczami biznesowymi...

o ochronie danych osobowych, które nie tylko wprowadziło jeden z najwyższych poziomów ochronnych na świecie, ale też wymaga od organizacji wdrażania systemów zarządzania ochroną danych. Mowa tutaj również o potężnym obszarze przeciwdziałania praniu pieniędzy, który systematycznie reformowany jest przez UE, czy też o regulacjach dotyczących ochrony konkurencji. Wpływ UE widoczny jest także w innych obszarach, które nierozdzielnie związane są z compliance, jak odpowiedzialność społeczna spółki, w ramach której to właśnie ze względu na działania UE spółki zobowiązane są do tzw. raportowania niefinansowego. Wspomnieć należy w końcu o planach kompleksowych regulacji unijnych w zakresie ochrony praw człowieka w łańcuchach dostaw i oczywiście koniecznie o wciąż jeszcze niewdrożonej do polskiego porządku prawnego dyrektywie unijnej – skracając nazwę – o ochronie sygnalistów.

Podczas gdy polski ustawodawca skupia się na innych priorytetach, co skutkuje brakami w systemie prawnym, odstrasza jednocześnie dalszych inwestorów, polska gospodarka, a precyzyjniej mówiąc: tworzący ją przedsiębiorcy, stali się poważanymi nie tylko w Europie, ale często na świecie graczami biznesowymi, których spółki coraz to częściej mają już wdrożone systemy zarządzania zgodnością – i to całkiem dobrowolnie, mimo braku prawnego obowiązku.

Sytuacja nie staje się prostsza, jeśli uwzględnimy dwie ostatnie okoliczności, które bez wątpienia wpłynęły na rozwój nie tylko compliance, lecz także praktycznie wszystkich sfer biznesu: pandemię i digitalizację, które – z perspektywy koncepcji compliance – warto omówić wspólnie.

Oba procesy mają bowiem dwie strony, które warunkowały dalszy rozwój, zarówno pozytywnie, jak i negatywnie. Pandemia z pewnością doprowadziła do sytuacji, w której powstała cała masa nowych regulacji, często przyjmowanych przez ustawodawcę w trakcie nocnych posiedzeń, nierzadko karkołomnych, dyskryminacyjnych i sprzecznych. To postawiło osoby zajmujące się compliance przed nieznanym dotąd wyzwaniem: koniecznością szybkiej i sprawnej analizy wynikających z nich ryzyk i odpowied-

niego dopasowania czy optymalizacji istniejących rozwiązań. Pandemia doprowadziła także do strachu przed ogólną recesją, w obliczu której niektóre spółki analizowały możliwości wewnętrznej optymalizacji kosztów, niestety nierzadko z negatywnymi konsekwencjami dla Działu Compliance.

Na takie decyzje z pewnością często wpływała właśnie wstępnie omawiana opieszałość, a właściwie całkowity zawód ze strony ustawodawcy, aby stworzyć namacalne prawne korzyści lub chociaż zachęty do wdrażania systemów zarządzania zgodnością. Pandemia doprowadziła jednak też do masowego przyspieszenia procesów cyfryzacji. Z dnia na dzień nasze salony, kuchnie, a nawet sypialnie zamieniły się w miejsce prowadzenia pertraktacji handlowych, tworzenia umów, prowadzenia szkoleń i inne centra aktywności zawodowej. Digitalizacja rodzi jednak nowe, nieznane dotąd i nieuregulowane ryzyka – jest to bez wątpienia dodatkowa praca domowa do odrobienia przez oficerkę lub oficera compliance.

Wróćmy jednak do samych systemów zarządzania zgodnością. Podczas gdy na świecie ich ewolucja zmierza w kierunku bardziej koncentracji na człowieku, niż na literze prawa, czyli próby odpowiedzi na pytanie, dlaczego człowiek w pewnych okolicznościach łamie reguły i jak sprawić, aby temu zapobiec, w Polsce jeszcze mało mówi się o roli tzw. *integrity* dla systemów zarządzania zgodnością.

Jaki jest zatem ten system w Polsce? Jakie są jego zasadnicze części składowe? Jak wygląda wewnętrzna organizacja i współpraca z innymi działami? Jak przedsiębiorstwa zapatrują się na wdrażanie systemów informowania o nieprawidłowościach? Jakie są wyzwania na kolejną, czwartą już dekadę po zmianach ustrojowych? Dzięki przeprowadzonym badaniom udało nam się znaleźć odpowiedzi może nie na wszystkie te pytania, ale na ich znakomitą większość.

Serdecznie zapraszamy Państwa do interesującej lektury!



YBL (+210)	DMN (+158)	KML (+135)	RTS (+139)	KLM (+122)	CCX (+54)	EMH (+182)
3.204 (+33)	5.211 (+154)	7.100 (+45)	7.111 (+150)	782 (+74)	1.901 (+101)	3.280 (+20)
FSB (+123)	WFF (+12)	NJM (+3)	SLC (+18)	LSD (+40)	SDH (+57)	CHS (+300)
3.521	712	134	2.022	631	6.767	12.630

I. Opis badania

1. Cele badania

Cele badania zostały zdefiniowane poprzez jego kolejne podtytuły. Celem nadrzędnym było sprawdzenie, w jakiej kondycji ogólnej znajdują się systemy zarządzania zgodnością oraz systemy whistleblowingowe w polskich spółkach. Mając w pamięci wyniki z wcześniejszego badania z 2018 r., pokusiliśmy się o pewne porównania, aby w ten sposób opisać trendy rozwojowe.

Cel ogólny badania realizowaliśmy w czterech jego podczęściach. Pierwszym celem podrzędnym było zbadanie, w jaki sposób systemy zarządzania zgodnością zorganizowane są w spółkach. Zależało nam również na ustaleniu, z jednej strony, jakie nowe ryzyka compliance rodzi postępujący proces digitalizacji oraz jakie są możliwości zastosowania nowych narzędzi cyfrowych celem ułatwienia procesów zachodzących w ramach systemów zarządzania zgodnością.

W kolejnej części celowaliśmy w ustalenie bazowych informacji na temat whistleblowingu. Zwłaszcza w obliczu wymogu transpozycji dyrektywy UE o ochronie sygnalistów chodziło nam o ustalenie, ile spółek posiada już odpowiednie rozwiązania, dorzuciliśmy do tego jednak jeszcze kilka pytań ogólnych. W końcu, celem badania było ustalenie kilku zasadniczych czynników, które warunkować będą dalszy rozwój compliance w przyszłości.

2. Zastosowana metoda badania

Dla realizacji tak postawionych celów została zastosowana metoda w pełni anonimowych badań ankietowych prowadzonych drogą elektroniczną. Inaczej niż w przypadku badań przeprowadzonych w 2018 r., zdecydowaliśmy się na zaproszenie do wzięcia udziału w badaniach wyłącznie osoby zajmujące się w spółkach compliance, czyli co do zasady oficerki i oficerów compliance.

Posłużyła nam do tego skrupulatnie zestawiona baza danych i osobiste zaproszenia dla ankietowanych. W ten sposób mogliśmy także urzeczywistnić przyjętą zasadę uzyskiwania jednej ankiety od jednego przedsiębiorstwa, tj. przy przedsiębiorstwach mających rozbudowane Działy Compliance odpowiedź udzielana była tylko przez jednego reprezentanta, możliwie najwyżej usytuowanego w hierarchii organizacyjnej. Udało się uzyskać 99 wypełnionych ankiet.



Pytania miały różny charakter, niektóre kwalifikowały się do formy z jednokrotną, inne z wielokrotną możliwością wyboru odpowiedzi. Tam, gdzie to wskazane i aby otrzymać możliwie pełny obraz *status quo* polskich systemów zarządzania zgodnością, możliwe było udzielanie indywidualnych odpowiedzi.

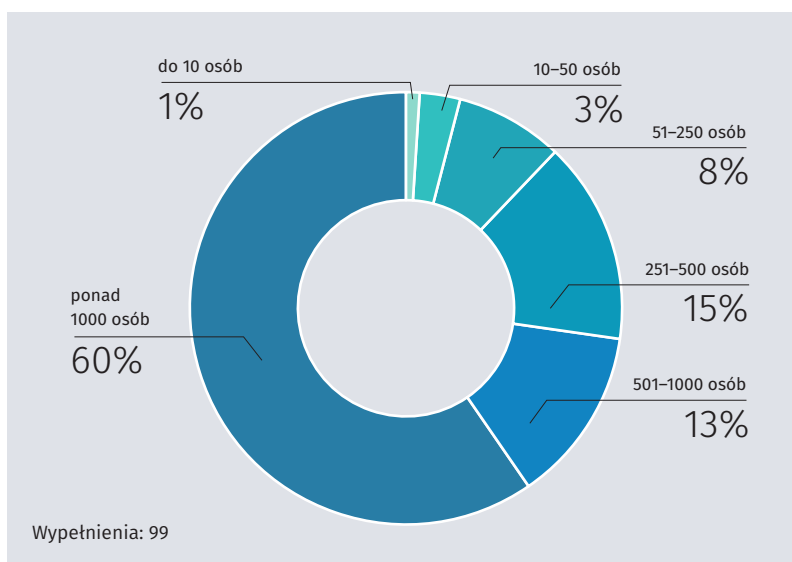
3. Charakterystyka spółek biorących udział w badaniu

Badanie otwieramy ogólnymi pytaniami dotyczącymi spółek i respondentów ankiety. W odróżnieniu od pierwszej edycji pytania kierowaliśmy wyłącznie do reprezentantów tych organizacji, w których wdrożono już systemy zarządzania zgodnością lub są one aktualnie wdrażane.

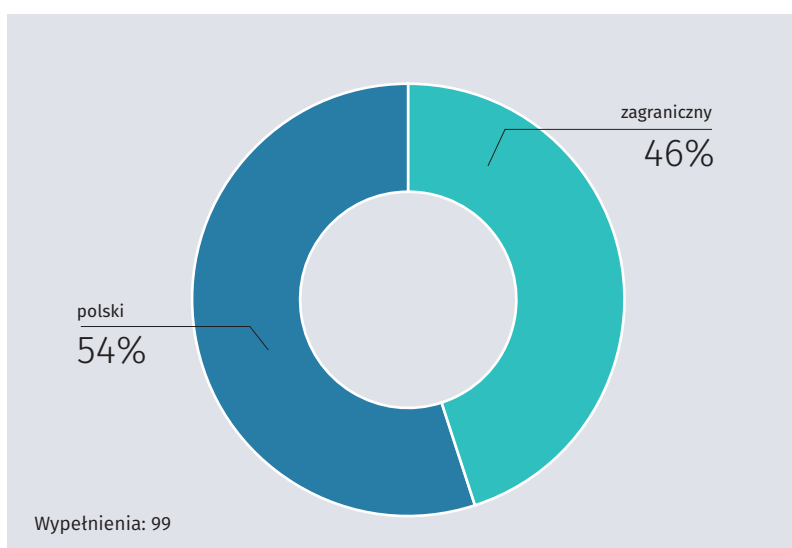
W sumie przebadaliśmy 99 respondentów.

Podstawowe informacje o spółkach i wielkości zatrudnienia były dla zespołu badawczego niezwykle pomocne w trafniejszej interpretacji odpowiedzi udzielonych w dalszej części badania.

Wykres 1 Wielkość zatrudnienia w spółce/grupie kapitałowej



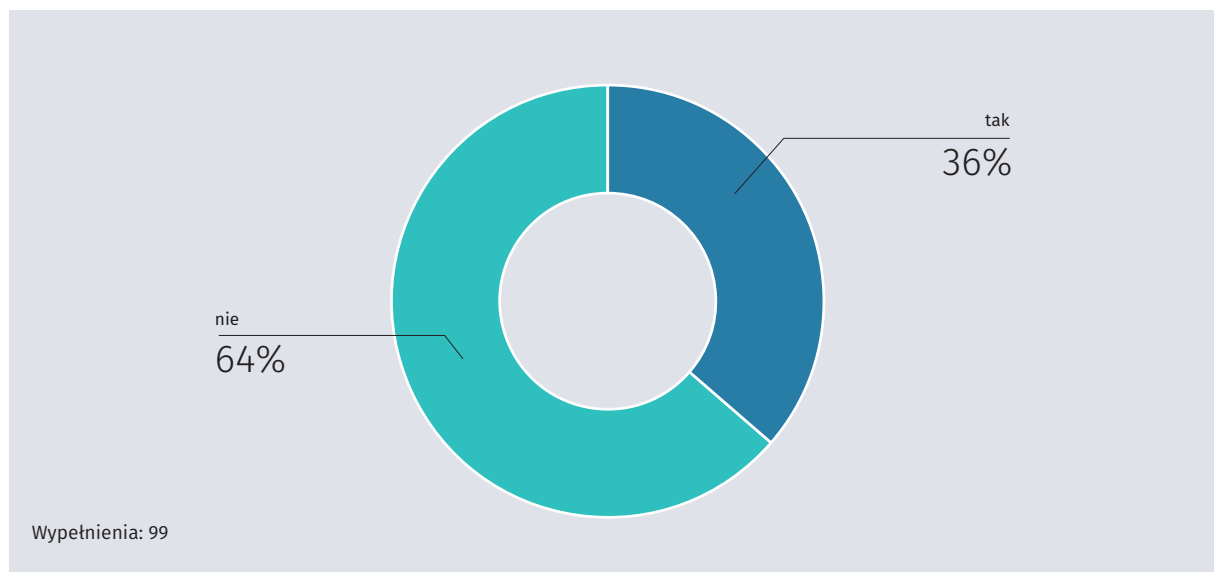
Wykres 2 Przeważający kapitał



Pytanie o przeważający kapitał miało strategiczne znaczenie dla całościowych wyników badania. W ubiegłych latach obserwowaliśmy bowiem ogólny trend, w którym większy odsetek istniejących systemów zarządzania zgodnością występował w podmiotach z kapitałem zagranicznym.

Fakt ten nasuwał nam uzasadniony wniosek, że w większości podmiotów stosowanie CMS stanowiło konsekwencję jego wdrożenia w całej strukturze korporacyjnej. Aktualne wyniki badań dowodzą natomiast, że coraz więcej spółek polskich, tzn. z wyłącznym lub przeważającym kapitałem polskim, posiada lub jest w trakcie wdrażania CMS.

Wykres 3 Czy spółka jest notowana na giełdzie polskiej lub zagranicznej?



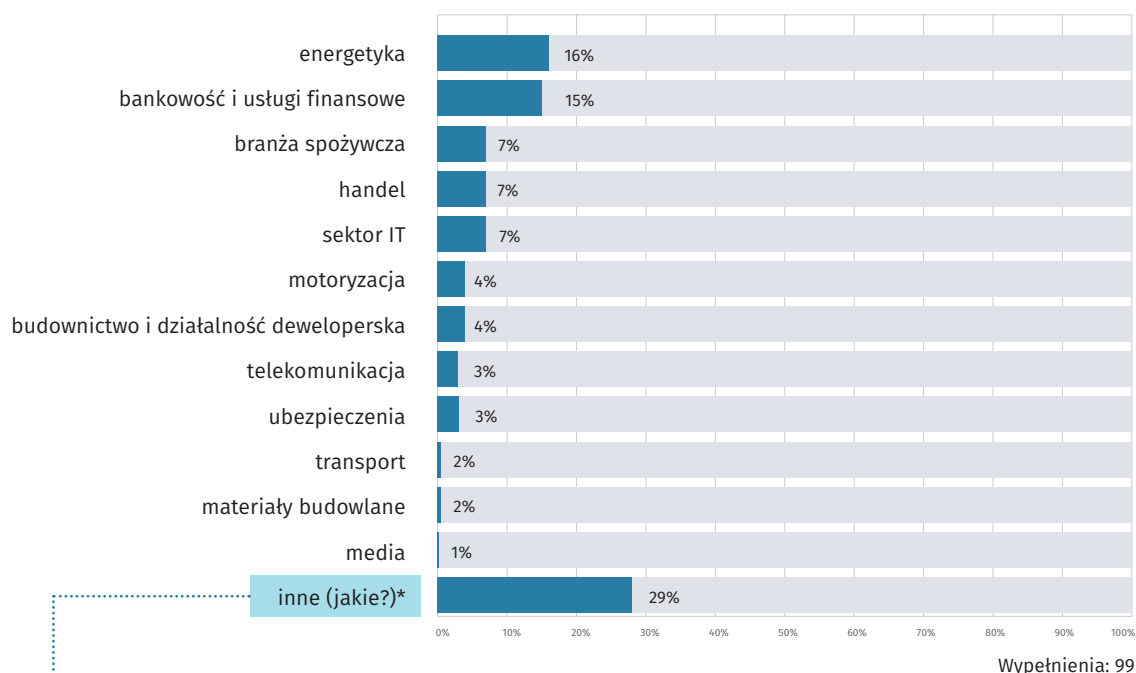
W wielu krajach wciąż można zaobserwować trend, zgodnie z którym systemy zarządzania zgodnością wdrażane są zasadniczo w spółkach dużych, które co do zasady notowane są na odpowiedniej lokalnie giełdzie, podlegają ścisłym regulacjom prawnym i regułom ochrony inwestorów. Wysoki odsetek spółek nienotowanych na GPW świadczy jednoznacznie o tym, że dostrzega się wielopłaszczyznową wartość CMS, jest również dowodem dojrzałości spółek i rynku, jeśli chodzi o podejście do compliance. Cieszy zatem wynik wykresu 3, z którego można wnioskować, że CMS wdrażany jest w Polsce w coraz większej liczbie spółek spoza GPW. Generalnie wynik odpowiedzi na to pytanie jest bardzo pozytywny, gdyż świadczy o tym, że trend wdrażania CMS rozwija się w Polsce bardzo dynamicznie w ciągu ostatnich lat, natomiast porównując go do trendów z innych krajów, można pokusić się o stwierdzenie, że rozwój ten wciąż nabierać będzie większej dynamiki.

Wysoki odsetek spółek nienotowanych na GPW świadczy jednoznacznie o tym, że dostrzega się wielopłaszczyznową wartość CMS, jest również dowodem dojrzałości spółek i rynku, jeśli chodzi o podejście do compliance.

W badaniu wzięło udział 99 respondentów, którzy reprezentowali ponad 12 branż.

Wśród nich dominującą grupę stanowili przedstawiciele z sektorów energetyki (16%) oraz bankowości i usług finansowych (15%). Wyróżniające się na tle pozostałych, jeśli chodzi o liczbę reprezentantów, były także branże: spożywcza, handel i sektor IT po 7%.

Wykres 4 Sektor działalności



Co ważne – około 30% respondentów wskazało swój obszar działalności w ramach kategorii: inne, a szczegółowy rozkład odpowiedzi wyglądał w tym przypadku następująco:

Sektor działalności - inne (jakie?)

automatyka przemysłowa
 centra usług wspólnych w ramach grupy kapitałowej
 doradztwo na rynku nieruchomości
 e-commerce
 finansowanie kapitałowe, wsparcie programów rozwojowych
 medyczna
 ochrona zdrowia, dystrybucja produktów, badania kliniczne
 produkcja
 przemysł
 sektor hazardowy
 usługi
 zdrowie

Wypełnienia: 28

Otrzymane wyniki potwierdzają wcześniejsze wnioski. Wdrażanie CMS to już nie tylko domena większych spółek oraz sektora regulowanego. Wprawdzie 30% ankietowanych to banki i sektor energetyczny, więc w przeważającej części spółki Skarbu Państwa, jednak znakomita większość, bo aż 70%, to reprezentanci przeróżnych branż. Podsumowując, systemy zarządzania zgodnością wdrażane są obecnie we wszystkich branżach, ujmując to inaczej: compliance to aktualnie już tematyka ponadbranżowa.

4. Charakterystyka respondentów biorących udział w badaniu

Celem niniejszego badania było znalezienie odpowiedzi nie tylko na pytanie, w jaki sposób wdrożony został system zarządzania zgodnością w danej spółce, ale też **kim jest oficer compliance?**

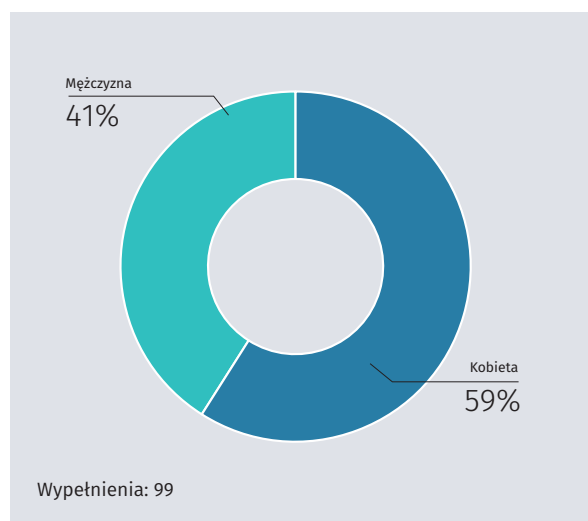
Czy funkcję tę pełnią przeważnie osoby młodsze czy starsze, kobiety czy mężczyźni, jakie mają wykształcenie i staż? Zawód oficera compliance jako jeden z niewielu jest zawodem dość młodym, podlegającym jeszcze konstytutywnym zmianom. Wyniki tej części badań pomogą nam w ustaleniu, jakie są trendy rozwojowe, jeśli chodzi o kształtowanie się tego zawodu.

Potwierdza się trend, że wśród osób wykonujących zawód oficera compliance przeważają kobiety. Trudno pokusić się tutaj o przekonujące uzasadnienie, może ono jednak tkwić w fakcie, że wykształcenie główne oficera compliance to prawo, gdzie wśród absolwentek i absolwentów systematycznie przeważa pierwsza z wymienionych grup.

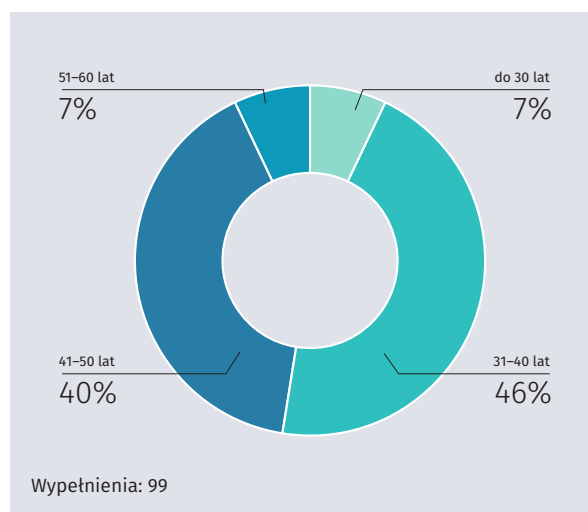
Fakt, że **86% oficerów compliance mieści się w przedziale wiekowym między 30–50 lat**, pozwala na interesujące wnioski.

Z jednej strony tendencja ta potwierdza, że zawód oficera compliance to ciągle zawód młody. Osoby ze starszym stażem zawodowym rzadziej decydują się na zmianę profilu zawodowego, tym bardziej że wykonywanie funkcji oficera compliance wymaga odpowiedniego doksztalcenia zawodowego. Z drugiej jednak strony jest to trend, który nie do końca

Wykres 5 Płeć



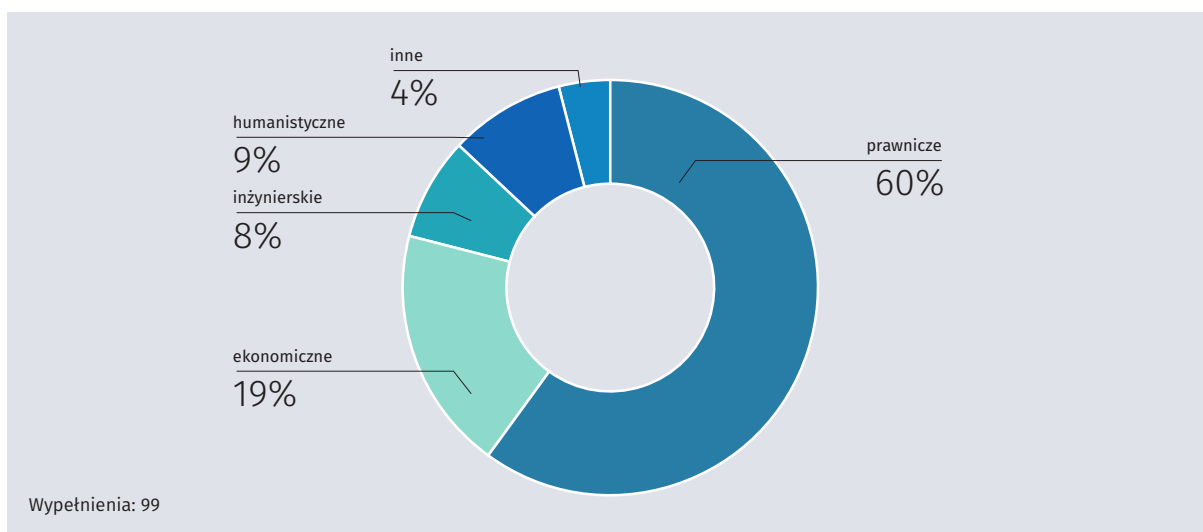
Wykres 6 Wiek



potwierdza się w innych krajach, gdzie co do zasady podczas wyboru oficera compliance duże znaczenie ma właśnie wieloletnie doświadczenie zawodowe oraz wiedza z zakresu danego sektora rynku. Można się spodziewać, że sytuacja w Polsce wynika z ciągle dość wczesnego rozwoju samej idei compliance.

Ciekawe jest porównanie tych wyników z wynikami badania z 2018 r. Wówczas grupa 31–40 lat stanowiła aż ponad połowę ankietowanych, podczas gdy w grupie 41–50 lat znalazło się zaledwie 30% respondentów. Gdy porównamy te wyniki, widać, że część oficerów compliance wciąż utrzymuje się w zawodzie, jednakże w dalszym ciągu dominują osoby młode.

Wykres 7 Wykształcenie



Odpowiedzi, jakie otrzymaliśmy na to pytanie, są dość zaskakujące, jeśli porównamy je z danymi z pierwszej edycji badania oraz z podobnymi przeprowadzonymi w innych krajach.

Aktualnie w Polsce nie oferuje się studiów pierwszego czy drugiego stopnia z zakresu compliance. Istnieją jedynie studia podyplomowe czy też specjalistyczne kursy certyfikujące. Wyzwanie stanowi natomiast konieczność posiadania wiedzy interdyscyplinarnej, w celu efektywnego kształtowania i opieki nad CMS.

Dość zaskakującym faktem jest, że aż prawie 60% ankietowanych oficerów compliance posiada wykształcenie prawnicze. Dlaczego?

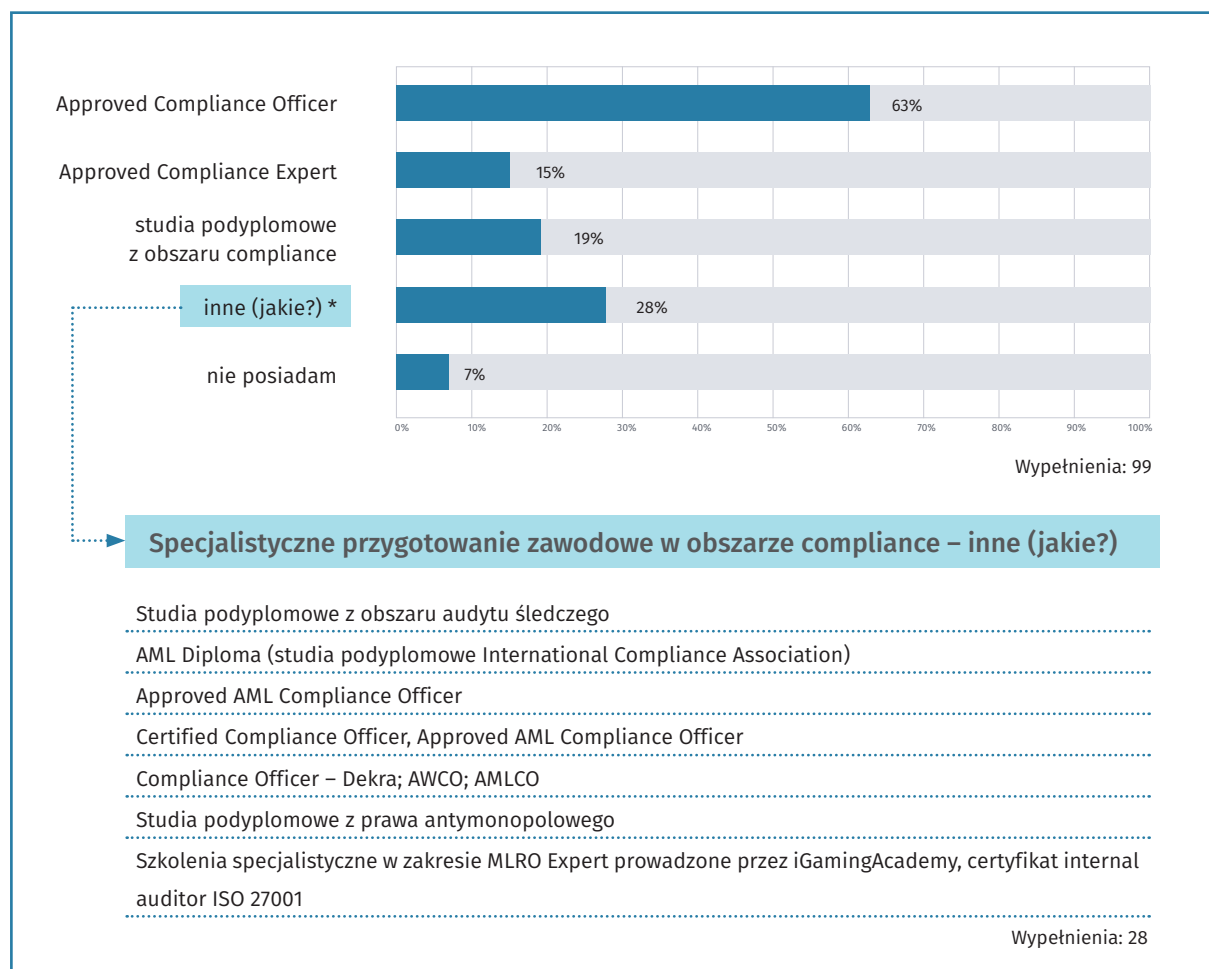
- » Po pierwsze, wiedza z zakresu prawa jest rzeczywiście istotna, jeśli chodzi o funkcjonowanie CMS, jednak tylko w jego nieznaczącej części (np. analiza ryzyka compliance).
- » Po drugie, elementy CMS, które wymagają wiedzy prawniczej, z powodzeniem można kształtować we współpracy lub przy wsparciu wewnętrznego działu prawnego lub kancelarii zewnętrznej.
- » Po trzecie, wykształcenie prawnicze nie obejmuje umiejętności kluczowych odnośnie do CMS, tj.: umiejętności zarządzania, komunikacji, psychologii zachowawczej, które niezbędne są oficerowi compliance.

Mimo to widać, że prawnicy stanowią obecnie wiodącą grupę wśród oficerów compliance. Wspomniane wyżej umiejętności przypuszczalnie są nabywane we własnym zakresie z biegiem zdobywania doświadczenia zawodowego bądź w ramach specjalistycznych kursów certyfikujących/studiów podyplomowych. Utrwalenie się – zupełnie błędnego – przekonania, że studia prawnicze są warunkiem koniecznym, aby być efektywnym oficerem compliance, może skutkować dalszym systematycznym wzrostem liczby prawników wśród oficerów compliance.

Ponadto w zestawieniu z wynikami badań z 2018 r. możemy zauważyć ciekawe trendy rozwojowe tego zawodu. Trzy lata temu prawnicy byli jeszcze w mniejszości (wówczas 40%), obecnie stanowią oni 60%. Natomiast udział osób z wykształceniem ekonomicznym zmniejszył się z poziomu blisko 40% do 20%.

Zmiana tych tendencji dowodzi, że w ciągu ostatnich lat prawnicy zdecydowanie i systematycznie wypierają ekonomistów, jeśli chodzi o wiodące wykształcenie aktualnych polskich oficerów compliance.

Wykres 8 Specjalistyczne przygotowanie zawodowe w obszarze compliance



Odpowiedzi, jakie otrzymaliśmy na to pytanie, potwierdzają wcześniejsze wnioski. Jeśli weźmiemy pod uwagę, że większość oficerów compliance to z wykształcenia prawnicy, a studia prawnicze nie przewidują nauki dyscyplin oraz umiejętności miękkich, nie dziwi fakt, że ponad 60% oficerów compliance swoją wiedzę i umiejętności zdobywa w ramach specjalistycznego przygotowania zawodowego. Przykładowo jest to oferowany przez Instytut Compliance program Ethics, Compliance and Integrity Professional (a w jego ramach szkolenia ACO i ACE). Natomiast niespełna 20% respondentów decyduje się na studia podyplomowe w tym obszarze.

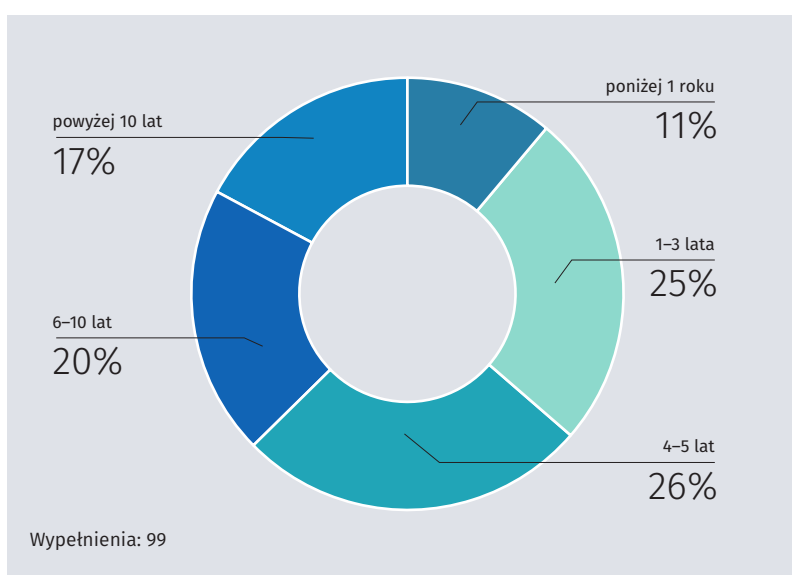
Analizując wyniki przedstawione na powyższym wykresie należy pamiętać, że:

Program Approved Compliance Officer (ACO) to dopiero pierwszy etap w ramach programu Ethics, Compliance and Integrity Professional, po zakończeniu którego możliwa jest kontynuacja kształcenia w ramach Approved Compliance Expert (ACE).

Z wykresu 8 wynika zatem, że zaledwie 15% absolwentek i absolwentów pierwszego stopnia decyduje się na przystąpienie do drugiego etapu kształcenia, który w pełni zaświadcza o zdobyciu kompleksowej wiedzy w zakresie compliance. Istotne jest, że 20% oficerów compliance decyduje się na studia podyplo-

mowe oferowane aktualnie przez liczne uczelnie. Mniejsze znaczenie natomiast mają pozostałe oferty kształcenia zawodowego w zakresie compliance, które w sumie wskazało prawie 30% respondentów. Zaledwie 7% przebadanych osób w ogóle nie dokształcało się w tym zakresie. Należy zaznaczyć, że zwłaszcza w przypadku zawodu oficera compliance, który odpowiedzialny jest za ciągłe monitorowanie zmieniającego się ryzyka, brak ciągłej aktualizacji wiedzy i zastosowania nowoczesnych środków jest niezwykle ryzykowny.

Wykres 9 Doświadczenie zawodowe w obszarze zarządzania zgodnością

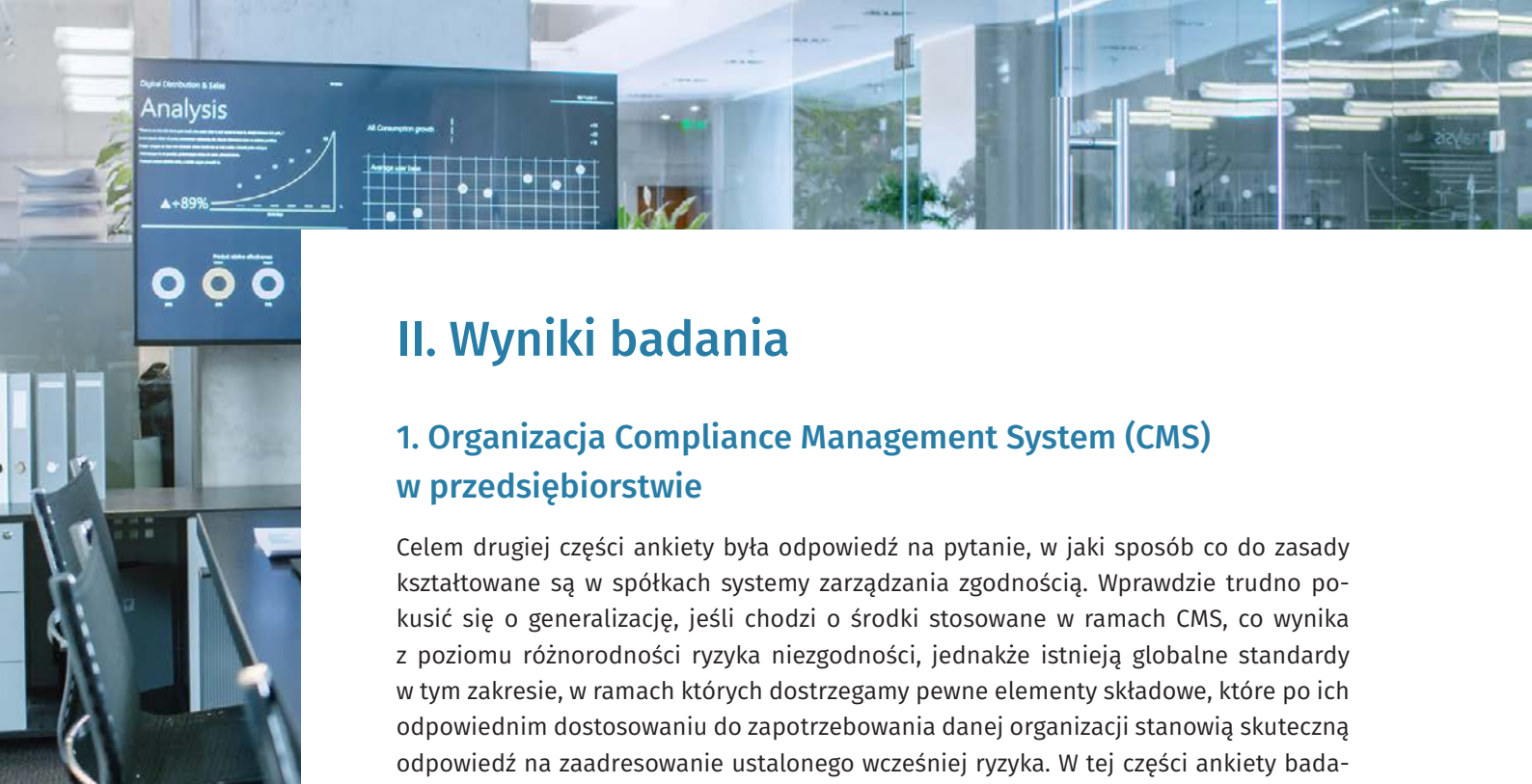


Jak widać, zawód oficera compliance jest w Polsce wciąż stosunkowo młody.

Ponad połowa przebadanych osób posiada doświadczenie nie dłuższe niż 5 lat. 1 na 10 respondentów to zupełni nowicjusze, którzy w tym zawodzie pracują nie dłużej niż rok, a jedynie niecałe 20% ma ponad 10-letnie doświadczenie.

Rozkład procentowy jest bardzo zbliżony do wyników z 2018 r., dlatego trudno pokusić się tutaj o wnioski porównawcze. Wyjątek stanowi teza, że z dużym prawdopodobieństwem pewien odsetek oficerów compliance z biegiem czasu obejmuje również inne funkcje w swojej organizacji. Gdyby tak się nie działo, wówczas odnotowalibyśmy większy odsetek oficerów compliance z dłuższym stażem w badaniach z tego roku.





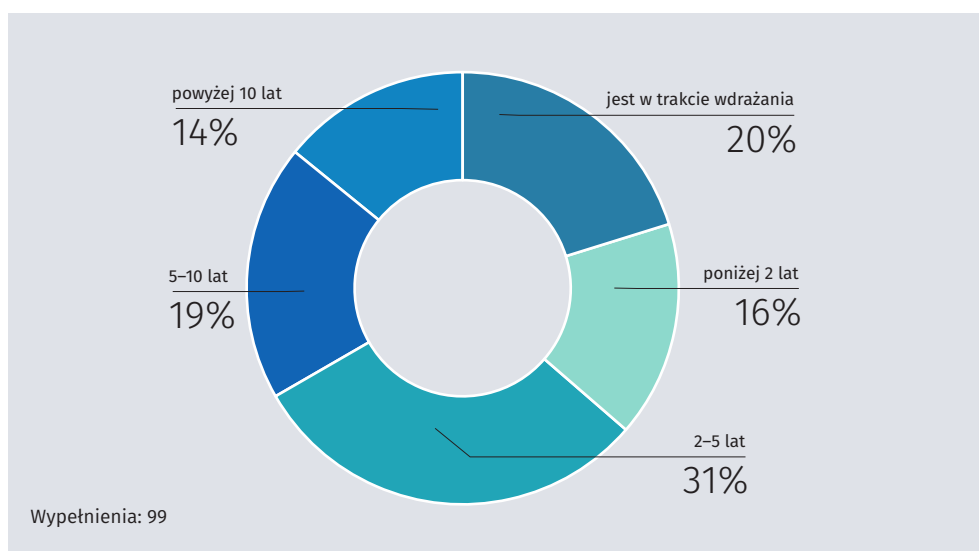
II. Wyniki badania

1. Organizacja Compliance Management System (CMS) w przedsiębiorstwie

Celem drugiej części ankiety była odpowiedź na pytanie, w jaki sposób co do zasady kształtowane są w spółkach systemy zarządzania zgodnością. Wprawdzie trudno pokusić się o generalizację, jeśli chodzi o środki stosowane w ramach CMS, co wynika z poziomu różnorodności ryzyka niezgodności, jednakże istnieją globalne standardy w tym zakresie, w ramach których dostrzegamy pewne elementy składowe, które po ich odpowiednim dostosowaniu do zapotrzebowania danej organizacji stanowią skuteczną odpowiedź na zaadresowanie ustalonego wcześniej ryzyka. W tej części ankiety badamy, jakie dokładnie środki są w praktyce stosowane w polskich spółkach.

1.1 Czas funkcjonowania CMS

Wykres 10 Od jak dawna działa w spółce CMS?



Wyniki niniejszego pytania nie są w żaden sposób zaskakujące. Potwierdzają jedynie wcześniej wyciągnięte wnioski dotyczące stażu pracy oficerów compliance.

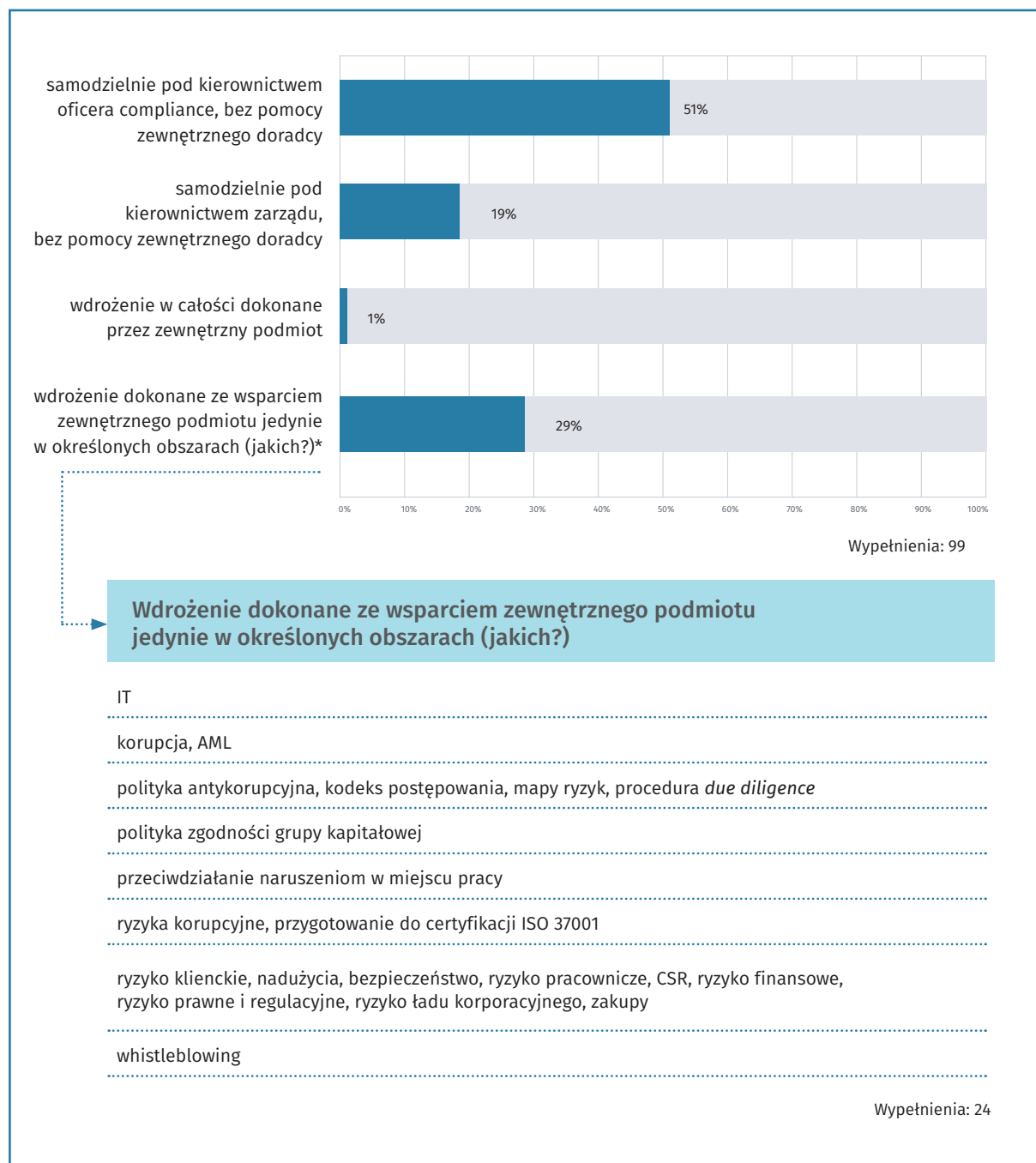
Podsumowując, możemy stwierdzić, że prawie we wszystkich polskich spółkach CMS został wdrożony w ciągu ostatnich 10 lat albo obecnie jest w trakcie wdrażania. Ten ostatni wynik, czyli aż jedna piąta spółek aktualnie wdrażających CMS, jest kolejnym dowodem na istniejący trend rozwojowy. Co ważne, wyniki dowodzą, że trwająca pandemia nie przetożyła się na zahamowanie rozwoju compliance.

Co ważne, wyniki dowodzą, że trwająca pandemia nie przetożyła się na zahamowanie dynamiki tego rozwoju compliance.

Reasumując, jeśli weźmiemy pod uwagę podmioty, w których CMS jest aktualnie wdrażany, i te, w których został wdrożony w okresie ostatnich dwóch lat, tj. podczas trwającej pandemii, możemy pokusić się o stwierdzenie, że w prawie 1/3 wszystkich ankietowanych podmiotów wdrożenie CMS zostało zainicjowane w trudnym czasie pandemii.

1.2 Sposoby wdrożenia CMS

Wykres 11 W jaki sposób wdrożony został CMS?



Wdrożenie CMS wymaga bogatej wiedzy zarówno o samej spółce, jak i w zakresie doświadczenia wdrożeniowego. Wiedzę taką trudno nabyć podczas konwencjonalnych studiów, gdyż opiera się ona na różnych dyscyplinach naukowych oraz praktycznych doświadczeniach. Co do zasady konieczne jest więc uczęszczanie na specjalistyczne kursy zewnętrzne. Stworzenie koncepcji musi ponadto opierać się na wynikach dogłębnej analizy, a wybrany model powinien w pełni odpowiadać zapotrzebowaniu konkretnego przedsiębiorstwa.

Ciekawym zatem pozostaje fakt, że w przypadku zaledwie 1% zadanie wdrożenia CMS zlecane jest w całości podmiotom zewnętrznym. Jakże są tego przyczyny?

Jedną z nich może być fakt, że zarówno zawód oficera compliance, jak i samo istnienie CMS w spółkach, to stosunkowo nowy trend, a co za tym idzie – na rynku polskim może nie być jeszcze dostatecznej liczby ofert firm, które wspierają procesy wdrożeniowe.

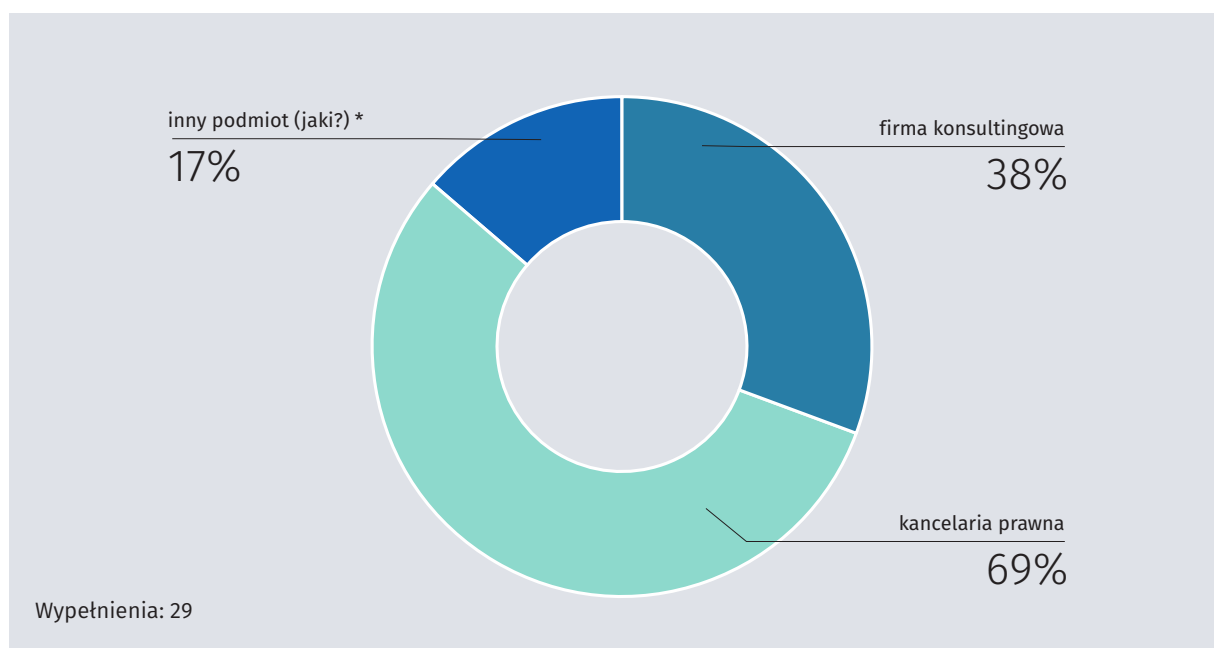
Kolejnym powodem może być opór spółek przed ujawnieniem zewnętrznym podmiotom swoich tajemnic i obowiązujących procedur.

Zarazem widzimy, że stosunkowo często praktykowanym modelem jest **wdrażanie systemu zarządzania zgodnością przy wsparciu ze strony podmiotów zewnętrznych. Na ten model decyduje się prawie 1/3 podmiotów**, przy czym elementy CMS, przy których organizacje zgłaszają się o zewnętrzne wsparcie, są tutaj bardzo różne. Z pewnością jest to dobry sposób na pozyskanie zewnętrznej ekspertyzy w tych dziedzinach, w których brakuje jej oficerowi compliance.

Zdecydowanie najwięcej, bo aż 70%, to grupa spółek, które wdrażają CMS zupełnie samodzielnie, bez jakiegokolwiek pomocy zewnętrznej. W tym przypadku obserwujemy jedynie zróżnicowanie w zakresie kierownictwa wdrożeniowego, gdzie w większości przypadków wdrożenie nadzoruje oficer compliance osobiście, podczas gdy w prawie 1/5 przypadków wdrożenie odbywa się pod kierownictwem zarządu.

Prawdopodobnie w przypadku tej drugiej grupy kierownictwo ogranicza się jedynie do formalnej funkcji nadzorczej, a faktycznie pracami wdrożeniowymi kieruje wyspecjalizowany w tym zakresie oficer compliance.

Wykres 12 Jaki podmiot wspiera Państwa przy wdrażaniu CMS?



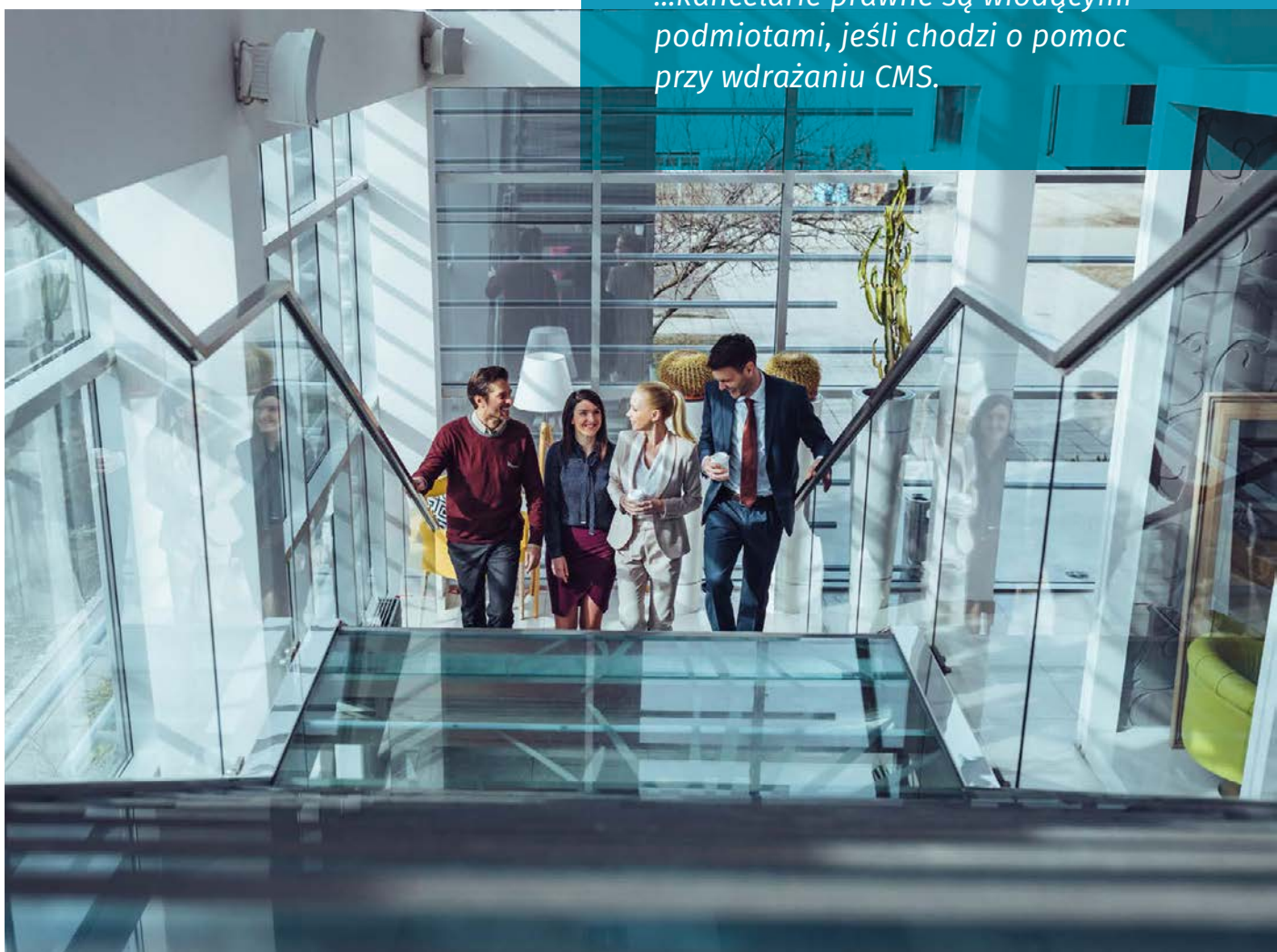
1.3 Podmioty wspierające

Należy zaznaczyć, że odpowiedzi na powyższe pytanie udzieliły tylko te osoby, które korzystały ze wsparcia wdrożeniowego CMS.

Otrzymane wyniki w znaczny sposób pokrywają się z odpowiedziami na wcześniejsze pytanie, które wykazało, że niecałe 30% przedsiębiorstw korzystało z takich usług. Biorąc pod uwagę, że w dużej mierze były to kancelarie prawne, możemy pokusić się o stwierdzenie, że **CMS był wdrażany przez oficera compliance nieposiadającego wykształcenia prawniczego albo istniała realna potrzeba dodatkowego zewnętrznego wsparcia dla specyficznej dziedziny prawa.**

Jak pamiętamy z analizy wcześniejszych pytań, wprawdzie większość oficerów compliance w Polsce posiada wykształcenie prawnicze, jednak spora część z nich ma wyraźne deficyty z zakresu prawa, które trudno uzupełnić bez wcześniejszego ukończenia studiów prawniczych. Z tego powodu to właśnie kancelarie prawne są wiodącymi podmiotami, jeśli chodzi o pomoc przy wdrażaniu CMS.

...kancelarie prawne są wiodącymi podmiotami, jeśli chodzi o pomoc przy wdrażaniu CMS.



1.4 Przyczyny wdrożenia CMS

Wykres 13 Przyczyny wdrożenia CMS w organizacji

obowiązek prawny posiadania CMS



wola właściciela, np. spółki-matki



ogólny trend rynkowy wynikający np. z zaleceń DPSN GPW



obawa przed sankcjami



ochrona reputacji



presja kontrahentów



0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

■ zupełnie nieważne ■ mało ważne ■ neutralne ■ ważne ■ bardzo ważne

Co ważne w przypadku tego pytania – nasi respondenci mogli dokonywać wielokrotnego wyboru. Wynik nie jest do końca jednoznaczny, ale wyraźnie widać, że wdrożenie CMS w połowie przypadków podyktowane było między innymi wolą właściciela spółki oraz koniecznością ochrony reputacji.

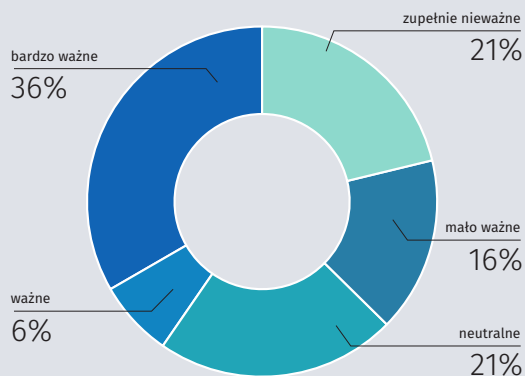
Dla 1/3 przypadków główną przyczyną wdrożenia było spełnienie obowiązku prawnego bądź dostosowanie się do ogólnego trendu rynkowego.

Przy czym w pierwszej grupie znalazły się z pewnością podmioty z rynku regulowanego, które są prawnie zobligowane do wdrażania CMS. Bardzo rzadko natomiast powodem była presja kontrahentów. Nie jest to dla nas dużym zaskoczeniem, biorąc pod uwagę, że większość respondentów reprezentuje spółki duże i wielkie, a taka presja wywierana jest co do zasady na małych i średnich przedsiębiorców.

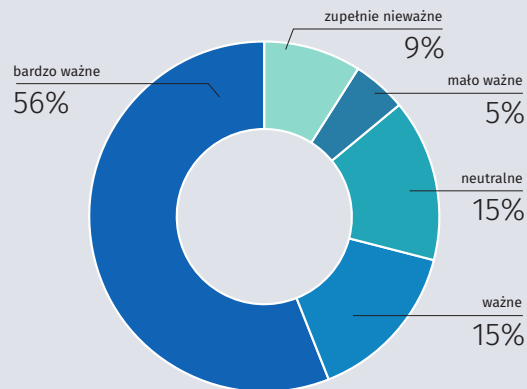
W tej kwestii w ciągu ostatnich lat niewiele się zmieniło. W wynikach badań z 2018 r. wiodącymi motywami wdrożenia CMS były: wola zarządu – wówczas jednak w kontekście własnego bezpieczeństwa (62%), wpływ spółki-matki (46%) i wymogi ustawowe (18%).

Poniżej prezentujemy szczegółowe dane dla poszczególnych kategorii:

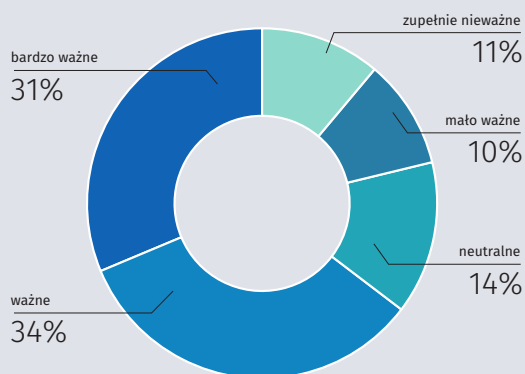
Wykres 14 Obowiązek prawny posiadania CMS



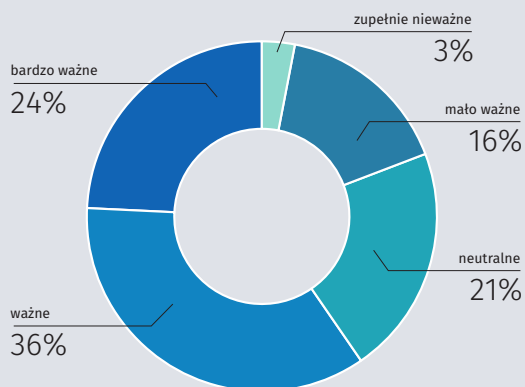
Wykres 15 Wola właściciela, np. spółki-matki



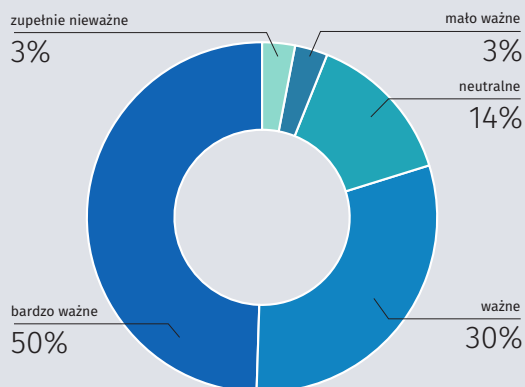
Wykres 16 Ogólny trend rynkowy wynikający np. z zaleceń DPSN GPW



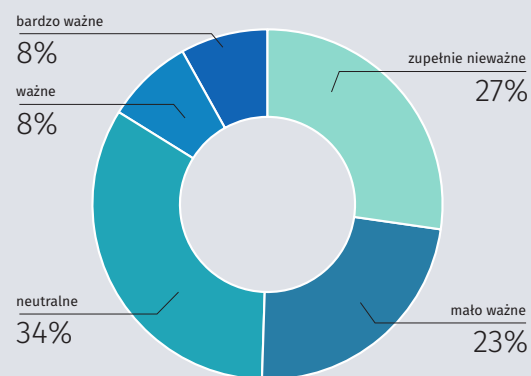
Wykres 17 Obawa przed sankcjami



Wykres 18 Ochrona reputacji



Wykres 19 Presja kontrahentów



Wypełnienia: 99

Oprócz opisanych powodów respondenci wskazali również następujące przyczyny wdrożenia CMS:

etyczne działanie na wrażliwym rynku

oczekiwanie organu nadzoru

odpowiednie zarządzanie ryzykiem

przygotowanie do procesu poszukiwania inwestora

trend w branży healthcare (FCPA, Sunshine Act, EFPIA)

wymagania regulatorów rynkowych (międzynarodowe komisje hazardowe) / różne standardy regulacyjne

wysokie ryzyko korupcyjne w branży

Wypełnienia: 13

Powyższa tabela prezentuje listę pojedynczych przesłanek, które dodatkowo zostały wskazane przez respondentów jako przyczyna wdrożenia CMS. W zależności od otoczenia prawnego i konkretnych wymagań rynkowych, znajdziemy tutaj wiele zróżnicowanych czynników: od konieczności etycznego działania na danym rynku poprzez wymagania stawiane przez narodowych lub międzynarodowych regulatorów rynku.



1.5 Znaczenie regulacji i standardów

Wykres 20 Wpływ poszczególnych regulacji i standardów na wdrożenie CMS w organizacji

przepisy prawa powszechnego przewidujące obowiązek implementacji CMS lub specyficzne obowiązki, np. w obszarze AML, obrotu instrumentami finansowymi etc.



normy ISO: ISO 19600 i/lub ISO 37001



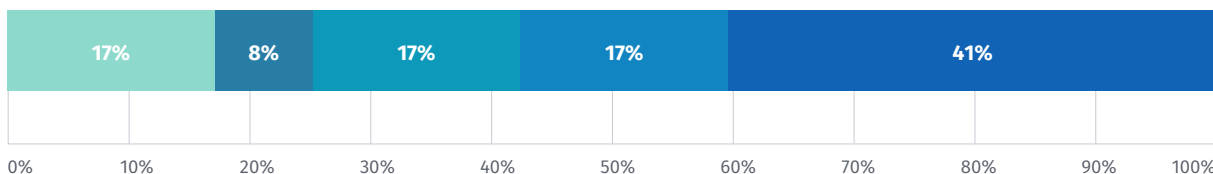
inne niewiążące standardy, np. IDW PS 980



wpływ Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW i wytycznych GPW



rekomendacje regulatora



0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

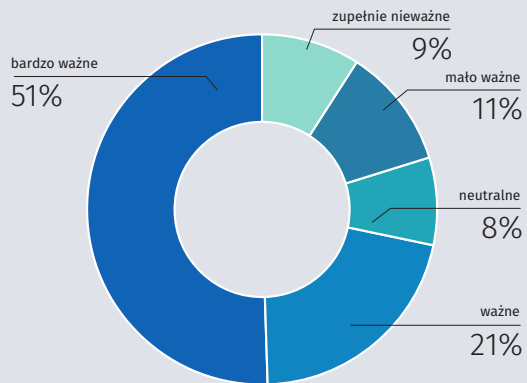
zupełnie nieważne mało ważne neutralne ważne bardzo ważne

Warto podkreślić, że spółki, wdrażając CMS, nie muszą wymyślać jego koncepcji od podstaw. Istnieją bowiem powszechnie stosowane standardy i wzorce, a ponadto konkretne wymogi w tym zakresie są sprecyzowane bezpośrednio przez ustawodawcę i regulatora. Podczas gdy w tym drugim przypadku, wymogi takie należy uwzględnić, standardy i wzorce są zupełnie dobrowolne i nie muszą być implementowane przez organizację. Ta różnica ma dość silne odzwierciedlenie w prezentowanych wynikach.

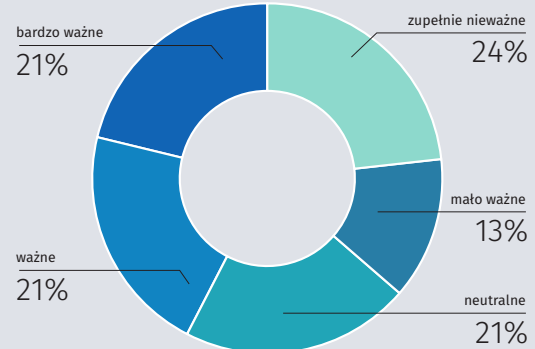
Podsumowując, w przypadku niespełna 75% ankietowanych zasadnicze znaczenie miały przepisy prawa powszechnego przewidujące obowiązek implementacji CMS lub specyficzne obowiązki w obszarze AML lub inne. Drugą istotną grupę tworzą rekomendacje regulatora, podczas gdy znikome znaczenie przypisywano Dobrym Praktykom Spółek Notowanych na GPW i wydawanym przez GPW wytycznym. Może to jednak wynikać z faktu, że wśród ankietowanych nie było zbyt dużo spółek notowanych na GPW. Widać tym samym, że wytyczne te nie mają większego znaczenia poza tym kręgiem tych spółek. Natomiast w przypadku prawie połowy spółek duże lub bardzo duże znaczenie odegrały standardy międzynarodowej organizacji standaryzacji ISO, w tym przypadku dawna ISO 19600 i aktualna jej następczyni, czyli ISO 37301.

Poniżej prezentujemy szczegółowe dane dla poszczególnych kategorii.

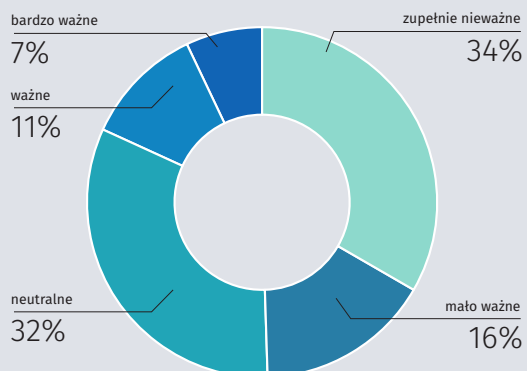
Wykres 21 Wpływ przepisów prawa powszechnego



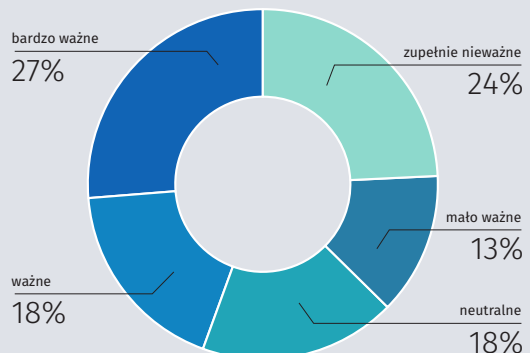
Wykres 22 Wpływ norm ISO: ISO 19600 i/lub ISO 37001



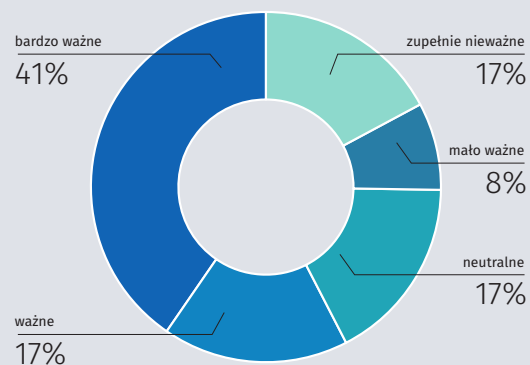
Wykres 23 Wpływ innych niewiążących standardów, np. IDW PS 980



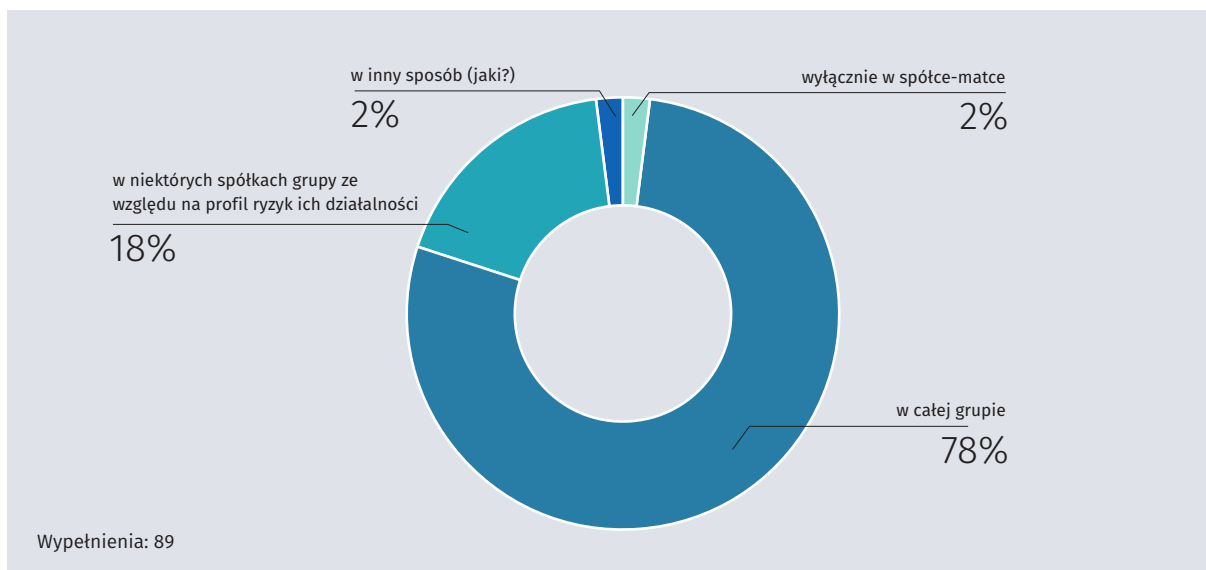
Wykres 24 Wpływ Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW i wytycznych GPW



Wykres 25 Wpływ rekomendacji regulatora

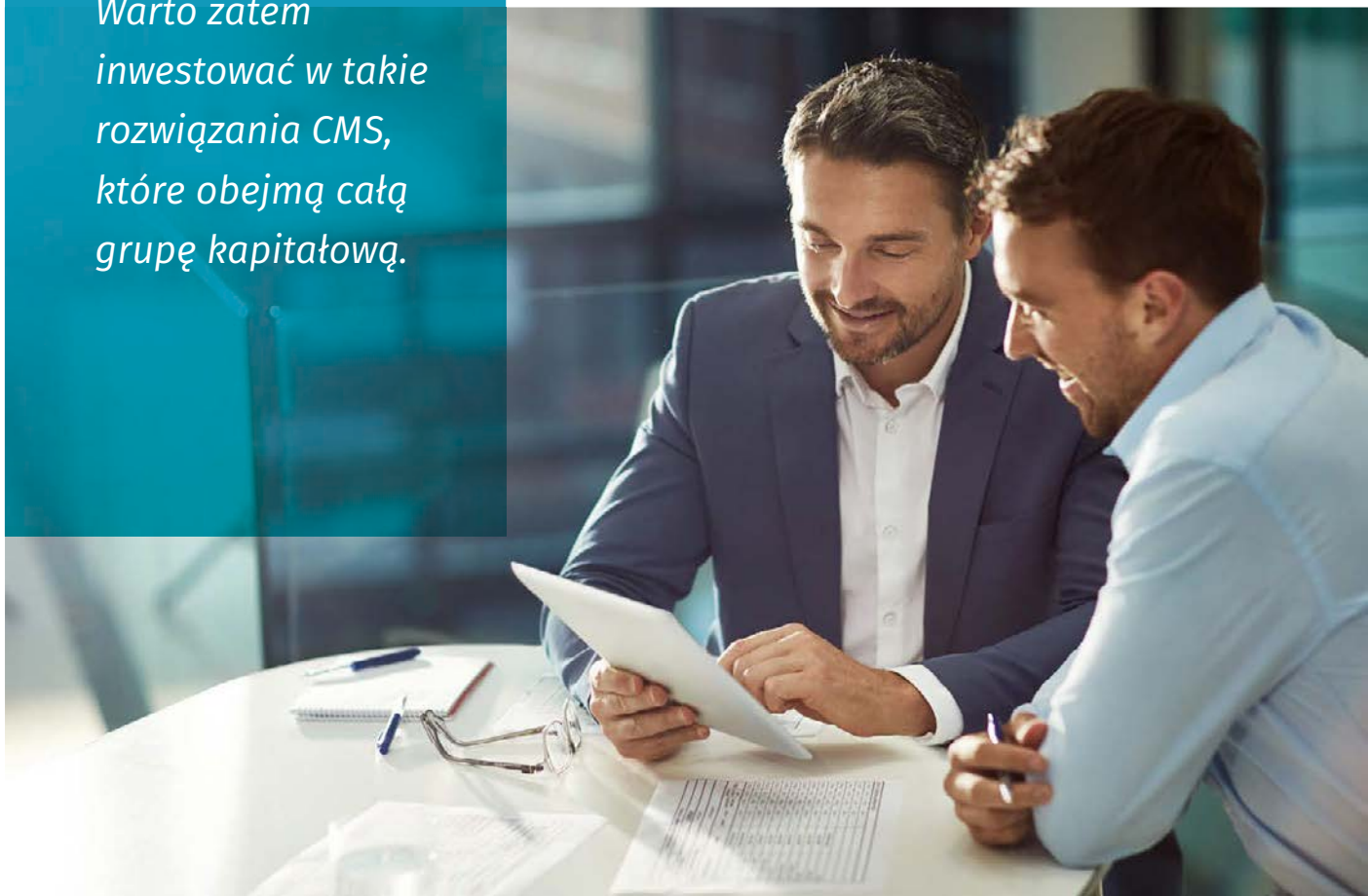


Wypełnienia: 99

Wykres 26 W jaki sposób został wdrożony CMS w Państwa grupie kapitałowej?

To pytanie dotyczyło jedynie spółek, które tworzą daną grupę kapitałową. Jak widać na wykresie 26, sytuacja, gdy CMS został wdrożony wyłącznie w spółce-matce lub tylko w wybranych spółkach grupy, z uwagi na specyficzne ryzyka, występowała stosunkowo rzadko. W znakomitej większości przypadków, bo aż prawie 4/5, CMS wdrożono w całej grupie kapitałowej. Ma to swoje głębsze uzasadnienie, biorąc pod uwagę, że problemy compliance występujące w jednej spółce mogą oznaczać problemy dla całej grupy kapitałowej.

Warto zatem inwestować w takie rozwiązania CMS, które obejmą całą grupę kapitałową.



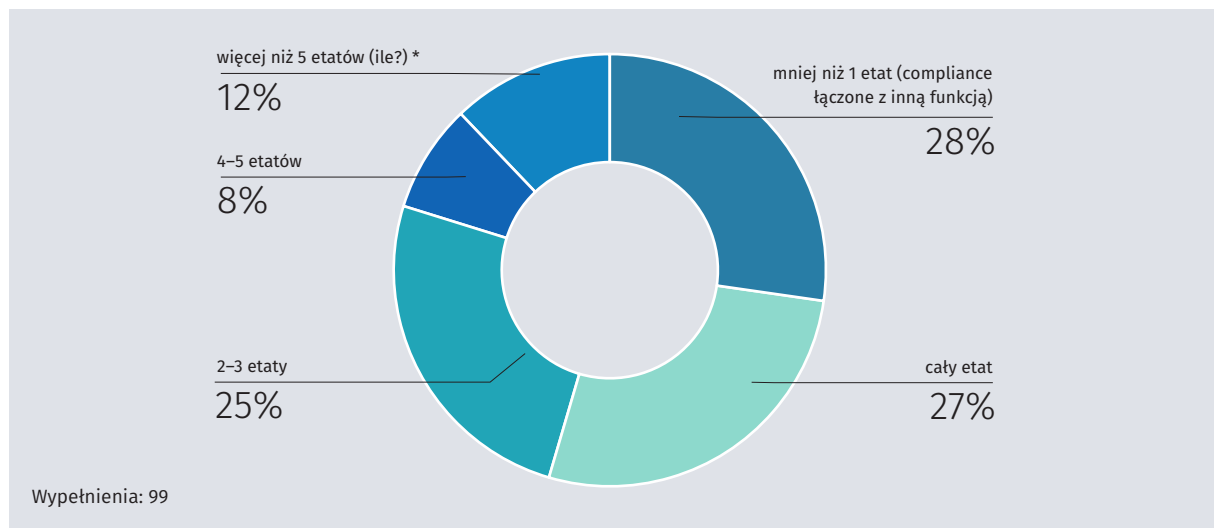
1.6 Oficer compliance

W tej części ankiety badaliśmy bliżej, kim jest oficer compliance i w jaki sposób funkcja ta kształtuje się w polskich spółkach. Na podstawie wcześniejszych wniosków płynących z tego badania wiemy, że:

Oficer compliance (osoba pełniąca funkcję compliance w organizacji) to co do zasady prawniczka lub prawnik, uzupełniający swoją wiedzę i umiejętności w ramach specjalistycznych kursów zawodowych. Posiada przeciętnie maximum 10-letnie doświadczenie. Zawód ten jest stosunkowo młody i prężnie się rozwija.

1.6.1 Zakres etatowy

Wykres 27 Jaki jest zakres etatowy Działu Compliance w spółce?



Wprowadzenie sam systemu zarządzania zgodnością nie musi być drogi, jednakże w spółce powinna być wyznaczona osoba, która taki system wdroży, a następnie będzie się nim zajmowała.

Na podstawie otrzymanych wyników widzimy, że częstym rozwiązaniem jest łączenie funkcji compliance z inną funkcją w przedsiębiorstwie. Praktykę taką stosuje się aż 1/3 przebadanych spółek.

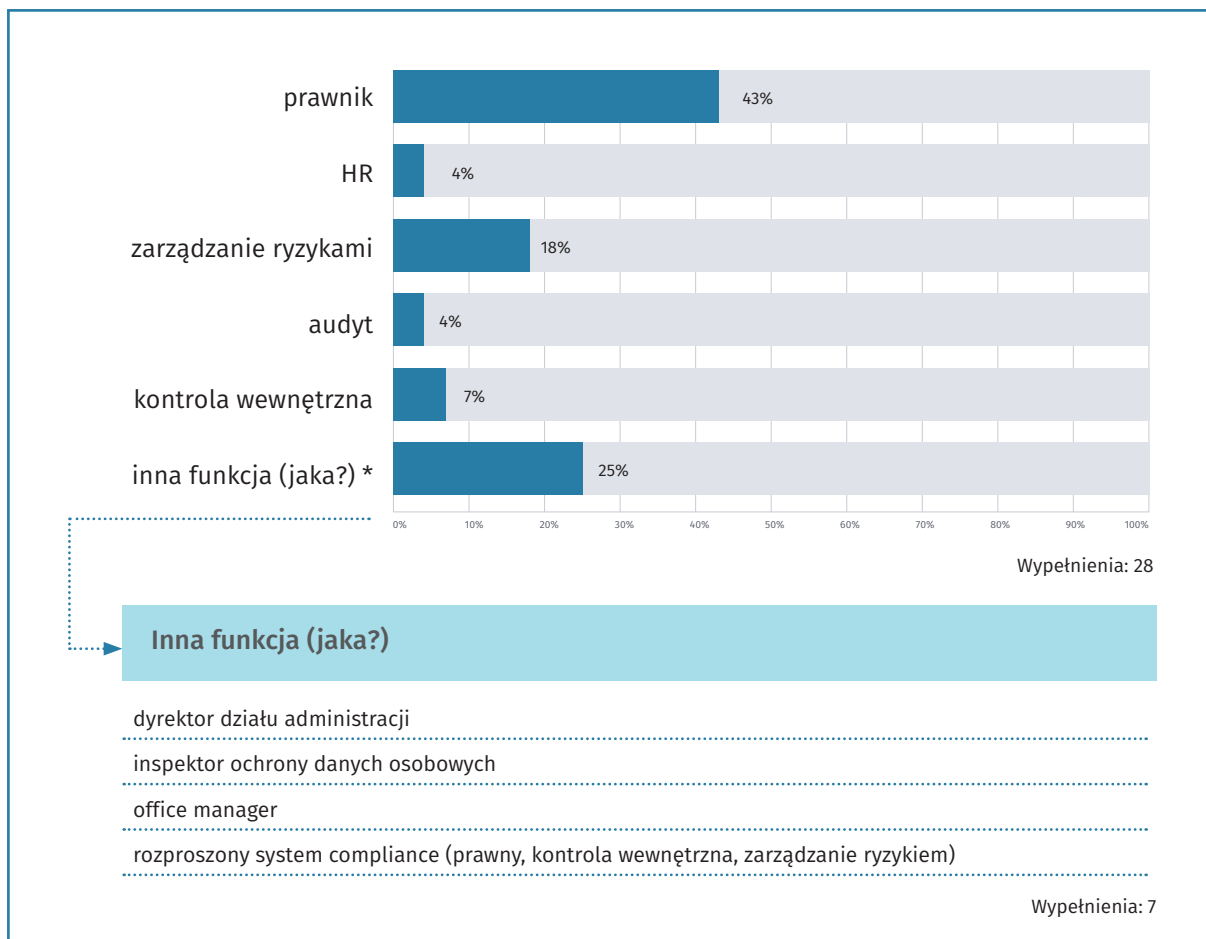
Zarazem spółki przesadnie nie oszczędzają, jeżeli chodzi o inwestycję w CMS. Z pewnością mają tu na uwadze, że potencjalne problemy związane z compliance mogą być dla nich bardziej kosztowne, jeśli weźmiemy pod uwagę szkody wizerunkowe, sankcje i inne konsekwencje. Nie dziwi zatem fakt,

że w ponad połowie spółek tworzy się minimum jeden nowy etat, a w ok. 1/4 przypadków są to nawet 2-3 etaty, z kolei w ok. 1/5 przypadków spółki zatrudniają więcej niż 4 osoby.

Ciekawe jest zestawienie powyższych wyników z badaniami z 2018 r. **Warto zauważyć, że jeszcze trzy lata temu udział spółek z Działem Compliance wyposażonym w więcej niż 5 etatów wynosił 37%, obecnie spadł on do 12%.** Może to oznaczać, że w ciągu ostatnich trzech lat sukcesywnie redukowano liczbę etatów w Działach Compliance. Trend ten może okazać się nie do końca właściwy, jeśli weźmiemy pod uwagę, że w ankiecie z 2018 r. dominował wśród respondentów sektor bankowy, który znany jest z rozbudowanych struktur compliance, podczas gdy w aktualnej ankiecie reprezentowanych jest o wiele więcej różnych sektorów.

1.6.2 Miejsce w strukturze

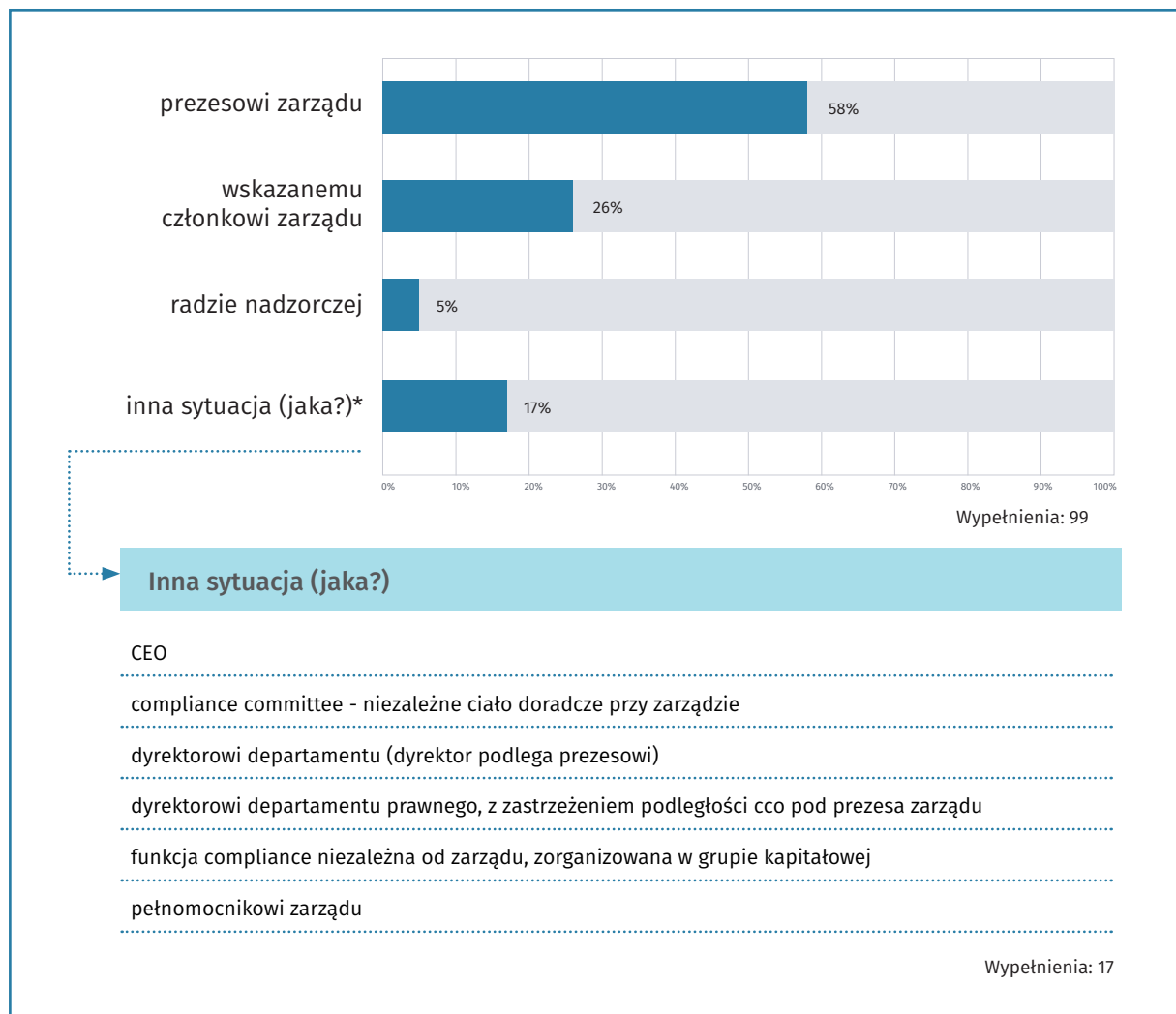
Wykres 28 Z jakimi innymi funkcjami w organizacji najczęściej dzielona jest rola oficera compliance?



Biorąc pod uwagę wcześniejsze wyniki oraz metodykę funkcjonowania CMS, otrzymane odpowiedzi na to pytanie nie były zaskakujące. Po pierwsze, wiemy już, że zawód oficera compliance zdominowany jest przez osoby z wykształceniem prawniczym. Ten trend potwierdzają również odpowiedzi na pytanie: jakiej innej funkcji w spółce powierza się realizację zadań compliance w przypadku, gdy w spółce nie tworzy się nowego etatu?

W większości przypadków jest to albo prawnik, albo osoba zajmująca się zarządzaniem ryzykiem. Tłumaczyć to należy faktem, że inicjalnym zadaniem przed wdrożeniem CMS jest poznanie spółki, a zwłaszcza jej konkretnego ryzyka niezgodności, aby na tej podstawie dobrać odpowiednie środki w ramach CMS.

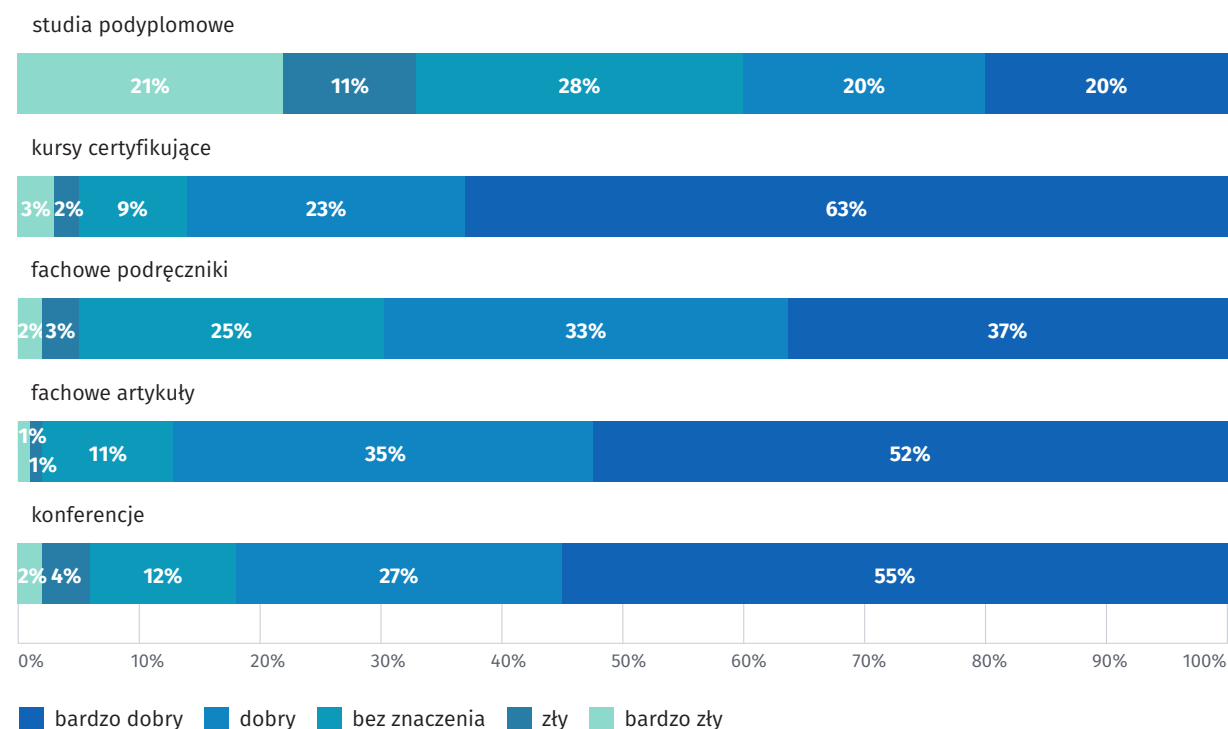
Wykres 29 Komu podporządkowany jest organizacyjnie oficer compliance?



Jednym z podstawowych warunków sprawnego wykonywania funkcji compliance, jest możliwie daleko idąca niezależność oficera compliance w strukturze organizacji. Jednakże postulat ten realizowany jest zaledwie w przypadku 5% ankietowanych przedsiębiorstw, w których to oficer compliance bezpośrednio podlega pod organ nadzorczy. W znakomitej większości przypadków, bo aż w 83%, oficer compliance podporządkowany jest prezesowi lub innemu członkowi zarządu. Istnieje też znaczna liczba organizacji (17% przypadków) które posiadają indywidualne rozwiązania, wymienione na wykresie 28.

1.6.3 Podnoszenie kompetencji

Wykres 30 Sposoby poszerzania i aktualizowania wiedzy oficera compliance w spółce



Celem tego i kolejnych pytań było ustalenie, w jaki sposób polscy oficerowie compliance poszerzają i aktualizują swoją wiedzę i umiejętności. Zarówno system zarządzania zgodnością, jak i osoba, która nim zarządza, powinny podlegać ciągłej ewaluacji i rozwojowi. Nie chodzi tutaj wyłącznie o systematycznie zmieniające się ryzyko niezgodności, ale również o nowe metody pracy oficera compliance oraz funkcjonowania systemów zarządzania zgodnością. Zmiany te zachodzą dość dynamicznie i warunkowane są takimi okolicznościami, jak:

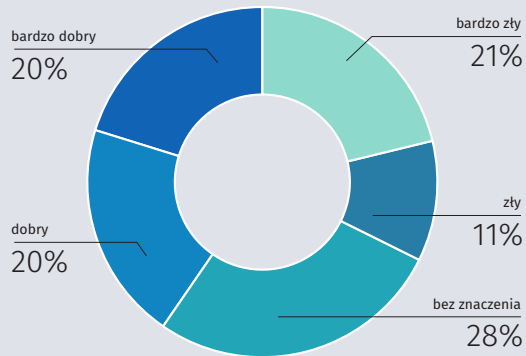
- » pogłębiająca się digitalizacja;
- » nowe narzędzia IT zwiększające efektywność CMS;
- » rozwijająca się gałąź tzw. *behavioral compliance*.

Bez ciągłej aktualizacji i poszerzania swojej wiedzy oficer compliance nie będzie w stanie wdrożyć i utrzymać efektywnego systemu zarządzania zgodnością.

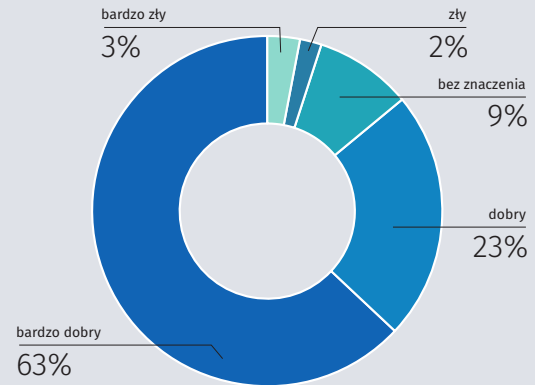
W powyższym pytaniu chodziło o ustalenie metod aktualizowania i poszerzania wiedzy. Trend, który możemy zaobserwować na rynku, który ma również swoje odzwierciedlenie w poniższych odpowiedziach, potwierdza, że najpowszechniejszą metodą jest uczęszczanie na kursy certyfikujące. Łącznie prawie 85% ankietowanych oceniło ten sposób jako dobry z przewagą na bardzo dobry. Mniejszym zainteresowaniem cieszą się natomiast studia podyplomowe oferowane obecnie już na wielu uczelniach w Polsce. Dość dobrze cenione są także konwencjonalne metody, takie jak artykuły fachowe czy konferencje. W tej grupie najstabilniej jednak wypadają podręczniki fachowe. Wynika to zapewne ze specyfiki zawodu oficera compliance, któremu w codziennym życiu zawodowym nie pozostaje wiele czasu na dłuższą fachową lekturę.

Poniżej przedstawiono szczegółowe dane dla poszczególnych kategorii.

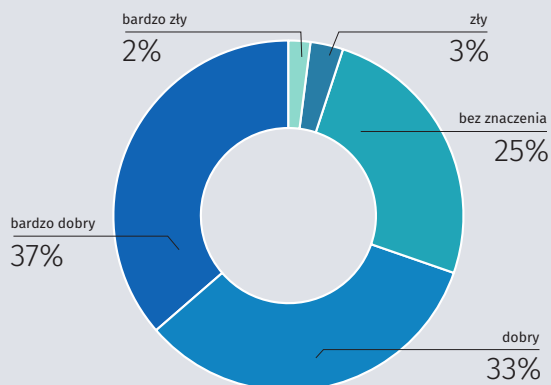
Wykres 31 Studia podyplomowe



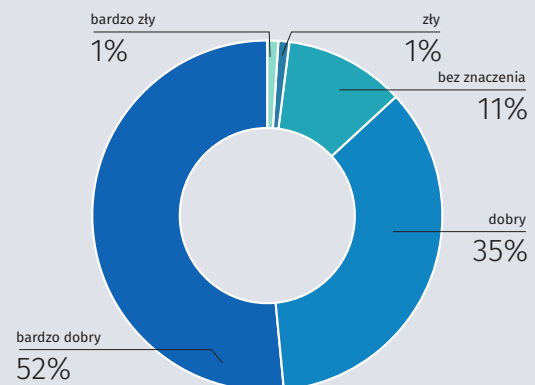
Wykres 32 Kursy certyfikujące



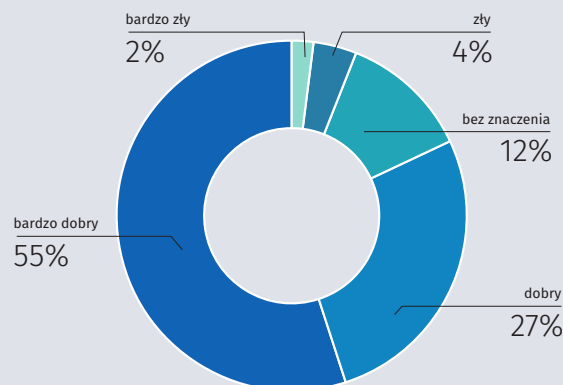
Wykres 33 Fachowe podręczniki



Wykres 34 Fachowe artykuły



Wykres 35 Konferencje



Wypełnienia: 99

Inne sposoby poszerzania i aktualizacji wiedzy przez oficera compliance wskazane przez respondentów:

learning by doing

szkolenia i konferencje, materiały, kursy

szkolenia w zakresie compliance, kontakty z innymi oficerami compliance, wymiana doświadczeń

szkolenia wewnętrzne, udział w kontrolach regulatorskich

wymiana dobrych praktyk pomiędzy spółkami

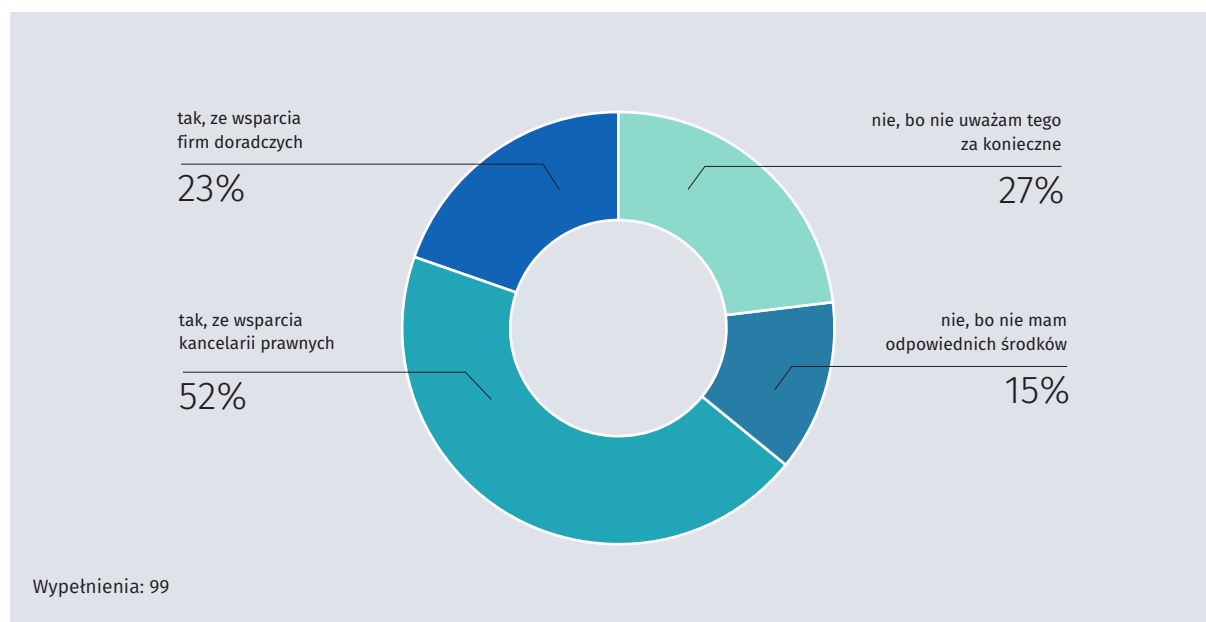
wymiana doświadczeń m.in. podczas spotkań na poziomie CEE/EMEA; wymiana doświadczeń podczas audytów z zewnętrznymi audytorami

Wypełnienia: 18

Udzielone odpowiedzi na to pytanie pokazują, jak kreatywni potrafią być oficerowie compliance. Te osoby, które aktualizują swoją wiedzę i umiejętności z wykorzystaniem tradycyjnych metod, czynią to równocześnie na inne sposoby, a ich gama jest niezwykle szeroka: od spotkań tematycznych, po wewnętrzne szkolenia.

1.6.4 Korzystanie z zewnętrznych doradców

Wykres 36 Czy w wykonywaniu zadań oficera compliance korzysta Pani/Pan ze wsparcia zewnętrznych doradców?



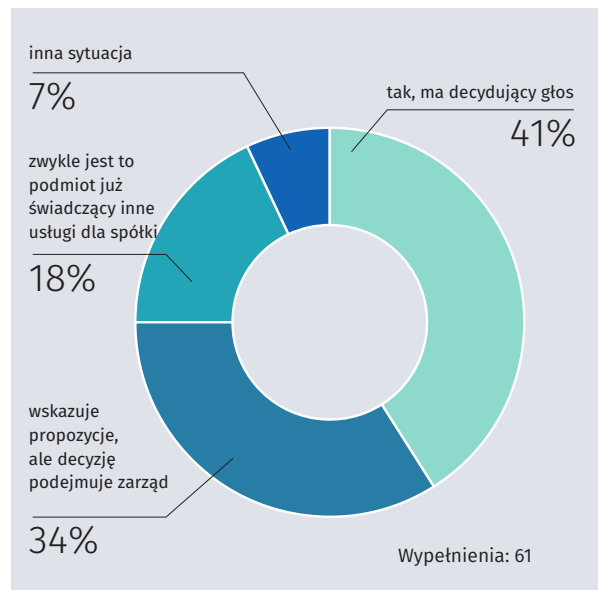
W tym pytaniu wracamy do specyfiki systemów zarządzania zgodnością, które, jak pisaliśmy wcześniej, wymagają umiejętności i wiedzy interdyscyplinarnej. Nie dziwi zatem fakt, że **oficer compliance nierzadko potrzebuje zewnętrznego wsparcia.**

W jednym z wcześniejszych pytań sprawdzaliśmy, na ile oficerowie compliance korzystają z profesjonalnej pomocy podczas wdrażania CMS. W tym przypadku skoncentrowaliśmy się na wsparciu zewnętrznym, już po etapie wdrożenia CMS w organizacji.

Udział osób korzystających z takiego wsparcia nie jest niski, a wśród przebadanych respondentów wynosi on 74%. W większości tych przypadków są to kancelarie prawne. Możemy zatem przypuszczać, że **wsparcie dotyczy w głównej mierze analizy ryzyka, pomocy w opisanu procedur czy prowadzeniu wewnętrznych postępowań wyjaśniających.**

Na podstawie otrzymanych odpowiedzi możemy wysunąć jeszcze inny dość istotny wniosek. W przypadku 15% ankietowanych istnieje wprawdzie zapotrzebowanie na wsparcie, ale brakuje funduszy na jego materializację. Wynikać to może ze strukturalnego niedofinansowania CMS w danej organizacji, co w efekcie może oznaczać, że CMS ze względu na brak fachowej wiedzy będzie nieskuteczny. 1/3 spośród ankietowanych wskazała, że w ogóle nie korzysta z zewnętrznego wsparcia.

Wykres 37 Czy Dział Compliance decyduje o wyborze zewnętrznego doradcy?



Dzięki tak postawionemu pytaniu chcieliśmy dowiedzieć się więcej o niezależności funkcji compliance w organizacji oraz jej możliwościach decyzyjnych. Na podstawie uzyskanych odpowiedzi widzimy, że w blisko 75% przypadków oficer compliance ma wpływ na wybór zewnętrznego podmiotu, jeśli potrzebuje takiego wsparcia. Idąc dalej, już tylko 40% przypadków decyduje samodzielnie o takim wyborze, podczas gdy ponad 1/3 przebadanych może jedynie taki podmiot polecić, a ostateczną decyzję podejmuje zarząd.

Co ciekawe, w prawie 1/5 przypadków jest to podmiot, który świadczy już inne usługi dla spółki. Biorąc zatem pod uwagę, że najczęściej podmiotem świadczącym pomoc zewnętrzną oficerowi compliance jest kancelaria prawna, możemy przypuszczać, że chodzi właśnie o prawników, którzy wykonują dla danego podmiotu inne zlecenia.



wsparcie dotyczy w głównej mierze analizy ryzyka, pomocy w opisanu procedur czy prowadzeniu wewnętrznych postępowań wyjaśniających...

1.7 CMS a kierownictwo przedsiębiorstwa

Kluczowym elementem warunkującym efektywność systemów zarządzania zgodnością jest rola kierownictwa. Z góry trzeba zaznaczyć, że chodzi tutaj także o tzw. *tone from the top*. Oczywiście istotne jest, aby kierownictwo dawało dobry przykład do naśladowania (w myśl powiedzenia „przykład idzie z góry”), ale nie tylko.

Warto podkreślić, że rola kierownictwa obejmuje wiele istotnych aspektów funkcjonowania CMS: od samego umożliwienia jego powstania, poprzez wsparcie finansowe, kontrolę efektywności systemu, aż po odpowiednią komunikację i inne środki mające na celu tworzenie i umacnianie długofalowej kultury compliance. Poniższy zestaw pytań ma na celu ustalenie, w jaki sposób rola kierownictwa realizowana jest w polskich organizacjach.

1.7.1 Poziom akceptacji ryzyk prawnych

Wykres 38 Jak ocenia Pani/Pan skłonność zarządu spółki do akceptowania ryzyka prawnego wynikającego z nowych lub zmieniających się regulacji prawnych?

niska, co oznacza niską gotowość spółki do podejmowania takich ryzyk

36%

średnia i w dużej mierze zależy od indywidualnych przypadków, regulacji, poziomu sankcji, organu kontrolującego itd.

58%

wysoka, co oznacza, że zarząd jest gotowy akceptować sytuacje, w których spółka nie jest do końca przygotowana na nowe regulacje i obowiązki prawne

6%

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

Wypełnienia: 99

Zestaw pytań w tym zakresie rozpoczęliśmy od przebadania podejścia kierownictwa do ryzyka niezgodności. Należy jednak zaznaczyć, że odpowiedzi na to pytanie udzielili oficerowie compliance, a nie przedstawiciele kierownictwa. Chodziło nam o oszacowanie nastawienia do ryzyka niezgodności wśród kierownictwa na podstawie obserwacji oficerów compliance. Jak widać po wynikach, poziom ten jest bardzo niski, bo jedynie w 6% przypadków zarząd jest gotowy akceptować sytuacje, w których spółka nie jest do końca przygotowana na nowe regulacje i obowiązki prawne.

Duża liczba wyboru drugiej opcji wskazuje natomiast jednoznacznie, że sytuacja jest bardziej kompleksowa, a apetyt na ryzyko może zależeć od dalszych czynników, takich jak wysokość potencjalnych sankcji czy też skuteczność egzekwowania regulacji lub działań organu nadzorczego.

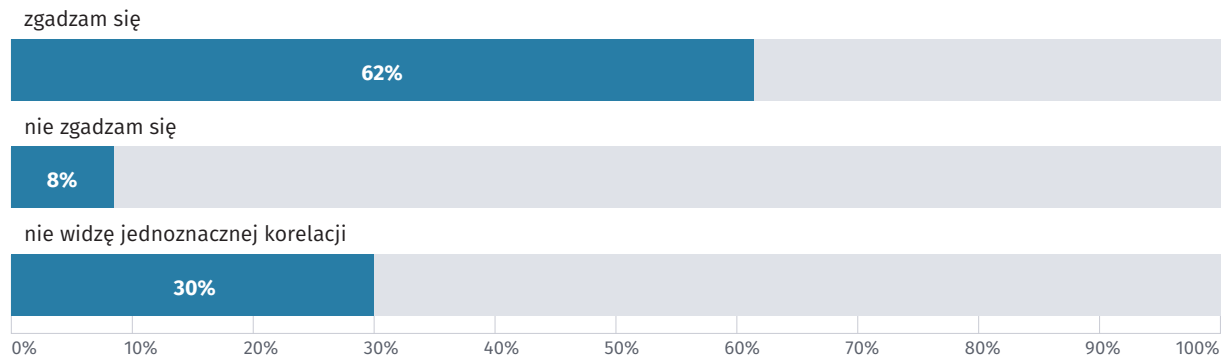
Reasumując, możemy stwierdzić, że kierownictwo jest świadome konsekwencji niezgodności i co do zasady woli nie ryzykować jej zaistnienia.

1.7.2 Poziom otwartości na inwestycje w narzędzia CMS

Zadaliśmy respondentom pytanie sformułowane następująco:

Czy zgodzi się Pani/Pan ze stwierdzeniem, że zarząd spółki wykazuje zainteresowanie i gotowość inwestycji w narzędzia i rozwiązania wspierające proces implementacji nowych obowiązków prawnych, pod warunkiem, że towarzyszy im sankcja prawna lub finansowa z tytułu braku lub ich niewłaściwego wdrożenia?

Wykres 39 Gotowość zarządów do inwestycji w narzędzia wspierające proces implementacji



Wypełnienia: 99

Po pierwsze, cieszy fakt, że aż w 30% przypadków respondenci deklarują, że gotowość inwestycji w narzędzia ułatwiające wdrażanie nowych obowiązków prawnych nie jest uzależniona od tego, czy niewdrożeniu towarzyszą sankcje. Z punktu widzenia etyki i compliance jest to poprawne nastawienie, które potwierdza dojrzałe podejście do tematyki. Niepokoi jednocześnie fakt, że większość ankietowanych, wskazała, że gotowość taka istnieje tylko wówczas, kiedy ze względu na brak wdrożenia mogą być nałożone sankcje. Potwierdza to, że sankcje w dalszym ciągu mają spore znaczenie generalno-prewencyjne oraz wpływ na decyzje biznesowe.

1.7.3 Stosunek kierownictwa do zasad compliance

Wykres 40 Stosunek zarządu do zasad compliance funkcjonujących w spółce

w pełni realizowana jest zasada *tone from the top*



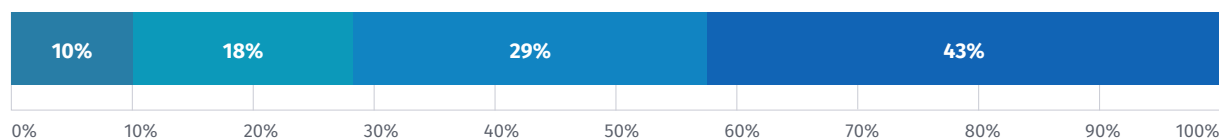
przysane funkcji compliance zasoby osobowe są adekwatne



przysane funkcji compliance zasoby rzeczowe są adekwatne



przysany funkcji compliance zakres uprawnień jest wystarczający



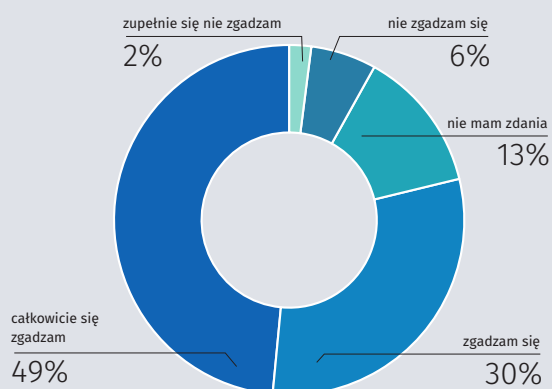
■ zupełnie się nie zgadzam
 ■ nie zgadzam się
 ■ nie mam zdania
 ■ zgadzam się
 ■ całkowicie się zgadzam

W tym pytaniu chodziło o ustalenie stosunku zarządu do compliance na podstawie wybranych narzędzi funkcjonowania CMS. Analizując otrzymane wyniki, możemy stwierdzić, że stosunek ten wypada dość korzystnie. Odsetek ankietowanych, którzy uważają, że realizowanie funkcji *tone from the top*, wyposażenie osobowe lub rzeczowe albo przyznany zakres uprawnień są na bardzo niskim lub niskim poziomie, rzadko kiedy sięgał 20% przypadków. Zarazem stosunek ten, co widać zwłaszcza, jeśli chodzi o przyznanie funkcji compliance zasobów rzeczowych i osobowych, w jedynie około 25% przypadków ocenia się na bardzo dobry. Generalnie można zatem przyjąć, że kierownictwo wywiązuje się ze swoich obowiązków wobec CMS w sposób całkowicie średni.

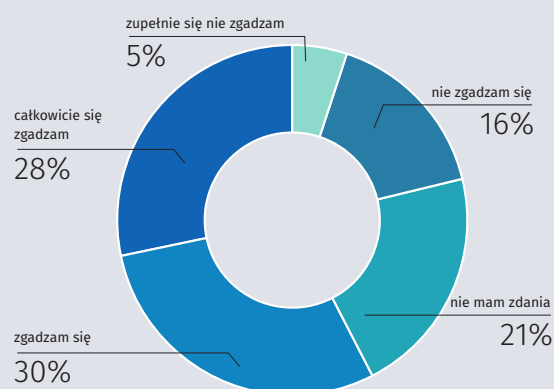
W tej części zadaliśmy respondentom pytanie sformułowane następująco:

Czy w Państwa spółce w pełni realizowana jest zasada *tone from the top*, gdzie przykłady dobrych zachowań, uczciwości i działań zgodnych z prawem i etyką idą wprost od najwyższego kierownictwa?

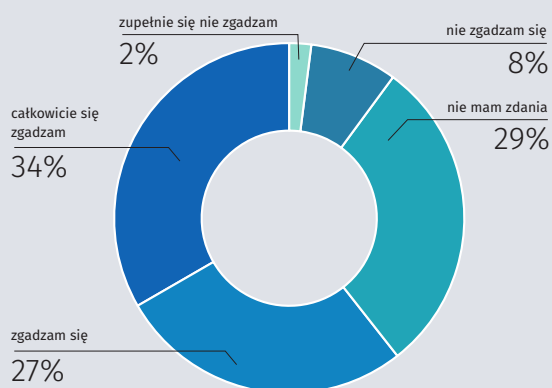
Wykres 41 Zasada *tone from the top*



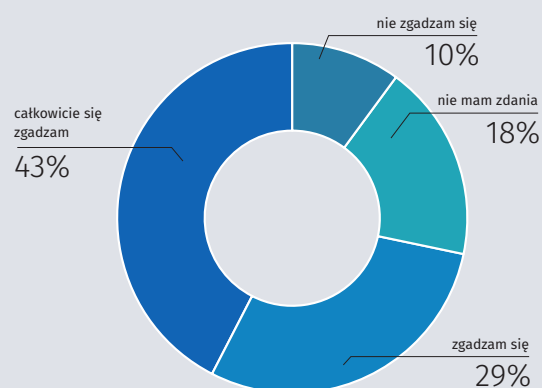
Wykres 42 Czy w Państwa spółce przypisane funkcji compliance zasoby osobowe są adekwatne?



Wykres 43 Czy w Państwa spółce przypisane funkcji compliance zasoby rzeczowe są adekwatne?



Wykres 44 Czy w Państwa spółce przypisany funkcji compliance zakres uprawnień jest wystarczający?



Wypełnienia: 99

Wykres 45 W jaki sposób zarząd aktywnie wspiera kulturę compliance w spółce?

regularny kontakt z Działem Compliance

81%

regularne dyskusje o compliance na posiedzeniach zarządu

53%

regularne przekazy z zarządu o wadze compliance dla organizacji

51%

aktywny udział w szkoleniach compliance

36%

regularny udział w posiedzeniach Działu Compliance

17%

aktywne badanie/zlecanie badania skuteczności CMS

17%

inaczej

10%

nie wspiera w ogóle

4%

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

Wypełnienia: 99

Pomijając podstawowe zadanie kierownictwa wobec CMS, czyli *tone from the top* oraz przyznanie odpowiednich zasobów osobowych i rzeczowych, jak i wyposażenie funkcji compliance w odpowiednie uprawnienia, istnieje wiele możliwości, z wykorzystaniem których kierownictwo może jeszcze intensywniej wspierać CMS. Na podstawie regularnych kontaktów z Działem Compliance (81% wskazań respondentów) można wnioskować, że kierownictwo jest świadome konsekwencji braku zgodności, stąd zabiega o stałą komunikację.

Regularnie poruszane są również kwestie compliance na posiedzeniach zarządu oraz jego przekazy w ramach organizacji, podkreślające wagę

compliance. Takie formy wsparcia CMS przez kierownictwo można zaobserwować w przypadku połowy z przebadanych przedsiębiorstw.

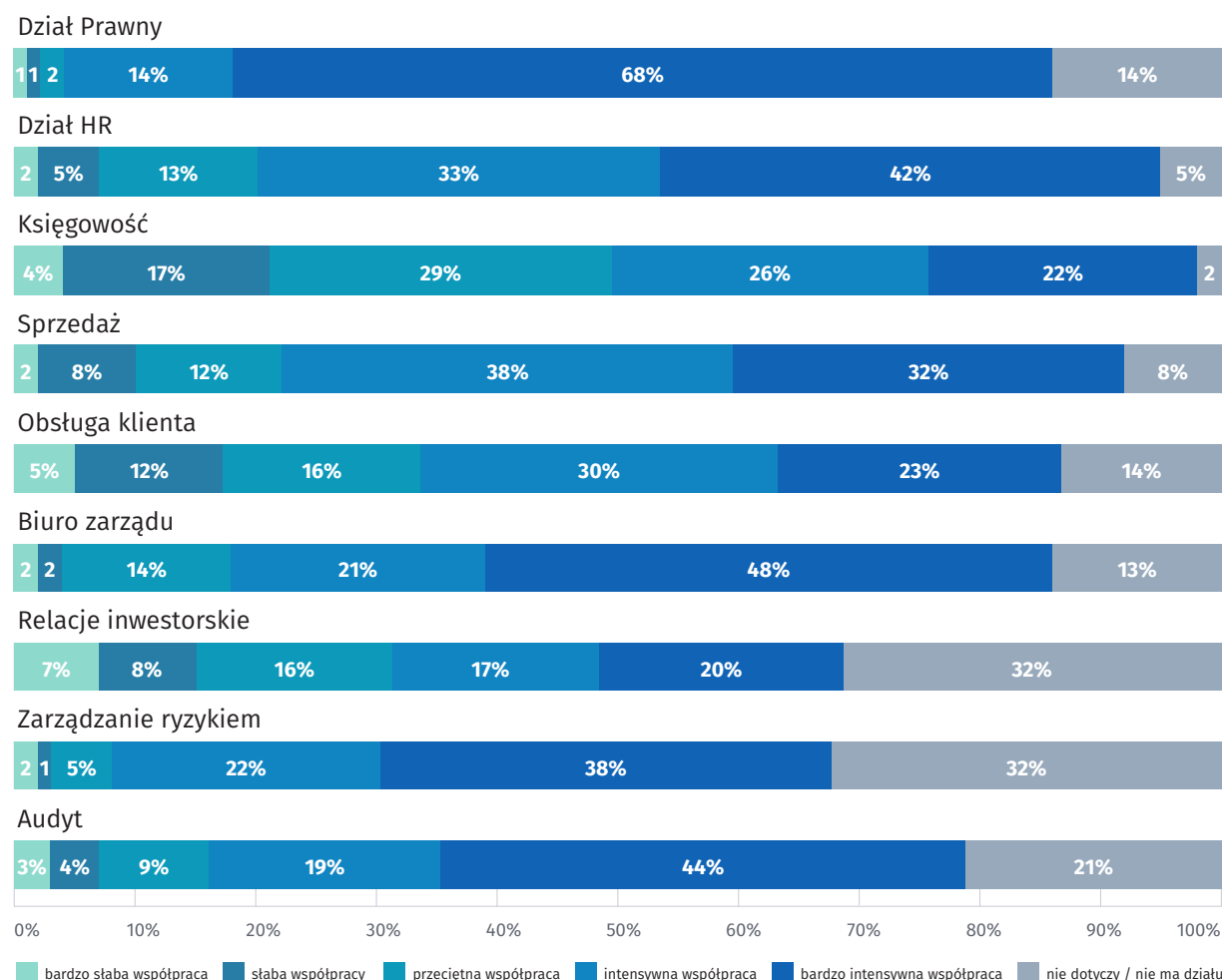
Martwi jednak fakt, że kierownictwo jedynie w niepełną 1/5 przypadków weryfikuje samodzielnie lub zleca badanie skuteczności CMS. Jest to jedno z podstawowych zadań kierownictwa, które dla zachowania należytej staranności powinno tak zorganizować przedsiębiorstwo, aby jego struktury nie tworzyły warunków sprzyjających do zaistnienia niezgodności.

1.8 Elementy systemu zarządzania zgodnością

Wdrożenie CMS można opierać na istniejących standardach i sprawdzonych elementach, które tworzą część składową CMS. W momencie wdrożenia należy je jednak dopasować do konkretnej struktury organizacyjnej, zestawu ryzyka oraz specyfiki danego przedsiębiorstwa. Można zatem pokusić się na stwierdzenie, że CMS to system szyty na miarę.

W tej części badania chcieliśmy zdefiniować zestaw narzędzi i elementów oraz metod ich kształtowania w odniesieniu do systemów zarządzania zgodnością istniejących w polskich podmiotach. Ponadto sprawdziliśmy, z jakimi innymi działami i funkcjami w spółce oraz w jaki sposób współpracuje Dział Compliance.

Wykres 46 Jak intensywnie współpracuje Pani/Pan jako oficer compliance z innymi działami w procesie zarządzania ryzykiem braku zgodności?



Na podstawie otrzymanych odpowiedzi możemy wywnioskować, że Działy Compliance nie są tworzone jako elementy systemu tzw. *stand alone*. Wyraźnie widać, że podmioty dostrzegają plusy wynikające ze współpracy oficera compliance z innymi działami w organizacji. Jest to zauważalne w praktyce innych państw, jak również zalecane w literaturze fachowej.

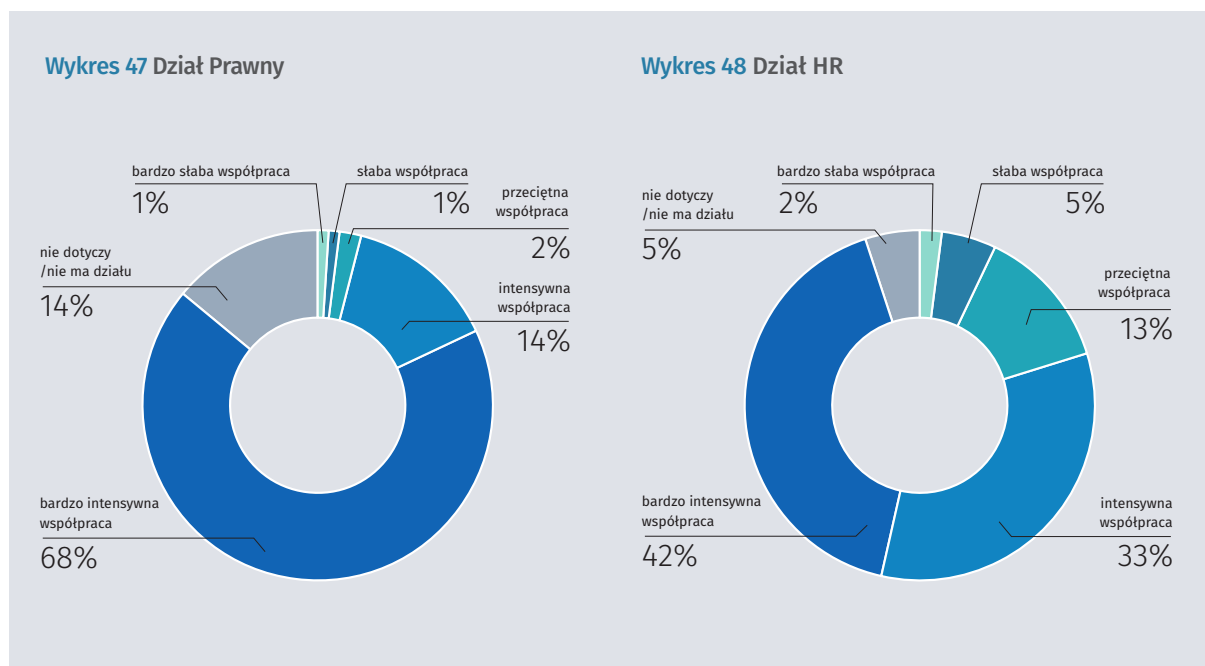
Co jeszcze możemy wywnioskować z odpowiedzi udzielonych przez respondentów?

Po pierwsze, oczywisty jest fakt, że Dział Compliance intensywnie współpracuje z biurem zarządu, co potwierdzają odpowiedzi na poprzednie pytania. W odniesieniu do działań operacyjnych, po raz kolejny **potwierdzona została konieczność zrozumienia regulacji prawnych, stąd wiodącą pozycję zajmuje współpraca z działem prawnym oraz działem analizy ryzyka i audytu**. Konstelacja ta odzwierciedla właściwą metodykę funkcjonowania CMS, zgodnie z którą podstawą działania takiego systemu jest solidnie przeprowadzona analiza ryzyka braku zgodności. Oprócz metody, którą dysponuje dział zarządzania ryzykiem, niezbędna jest wiedza prawnicza, którą z kolei dysponuje dział prawny. Dość często Dział Compliance współpracuje również z Działem HR w jednym miejscu. Fakt ten nie stanowi szczególnego zaskoczenia, jeśli weźmiemy pod uwagę, że w to właśnie ten dział dysponuje najobszerniejszą wiedzą o pracownikach danej organizacji. To właśnie pracownicy mogą dopuścić się zachowań niezgodnych z regulacjami.

Podsumowując, możemy zaobserwować dużą otwartość Działu Compliance z innymi działami. Dzięki temu spółki mogą dokonać lepszej integracji systemowej oraz w pełni wykorzystać istniejące zasoby i umiejętności bez konieczności ich dublowania. Współpraca ta prowadzi do wzrostu wydajności i efektywności CMS.

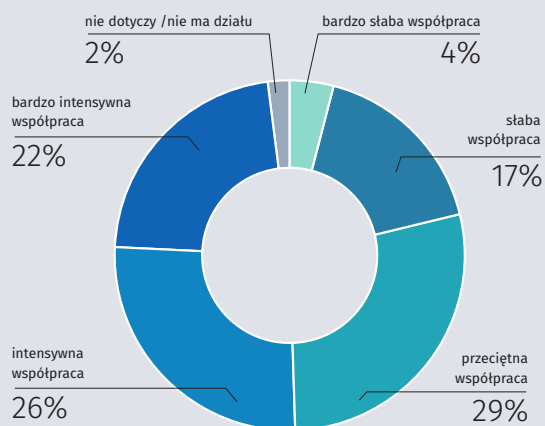
A jak prezentowały się odpowiedzi na podobne pytanie w 2018 r.? Porównanie otrzymanych wyników w tym przypadku jest szczególnie interesujące. Podczas gdy obecnie dział prawny wydaje się najważniejszym partnerem dla Działu Compliance, jeszcze trzy lata temu wskazało go jedynie 7% ankietowanych. Wówczas wiodącą pozycję zajął dział sprzedaży oraz zakupów (w sumie 45%). Może to oznaczać, że w ciągu ostatnich lat doszło do zmiany koncepcyjnej w podejściu oficerów compliance. Wydaje się, że kilka lat temu bardziej stawiano na operacjonalizację CMS (co w dalszym ciągu jest ważne), a obecnie większy nacisk kładzie się na analizę ryzyka niezgodności, której warunkiem powodzenia jest dobra znajomość przepisów prawnych.

Poniżej szczegółowe dane dotyczące współpracy z poszczególnymi działami.

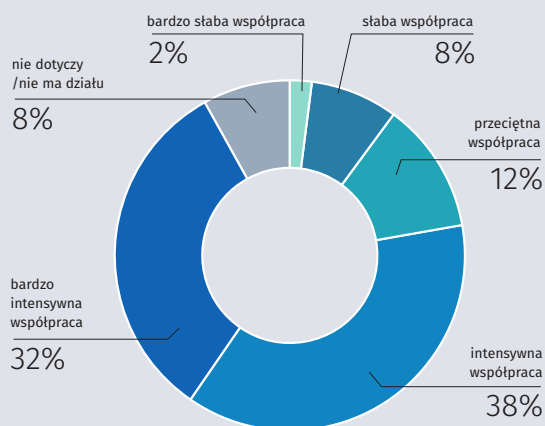


Wypełnienia: 99

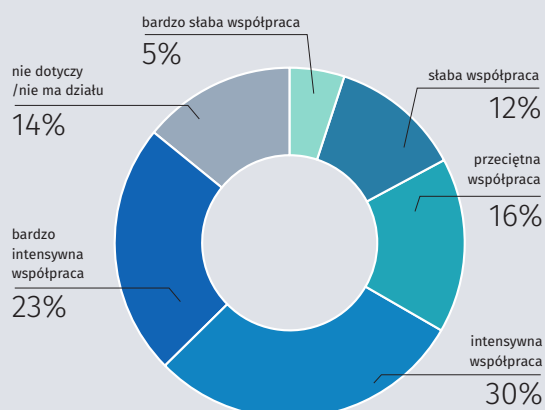
Wykres 49 Księgowość



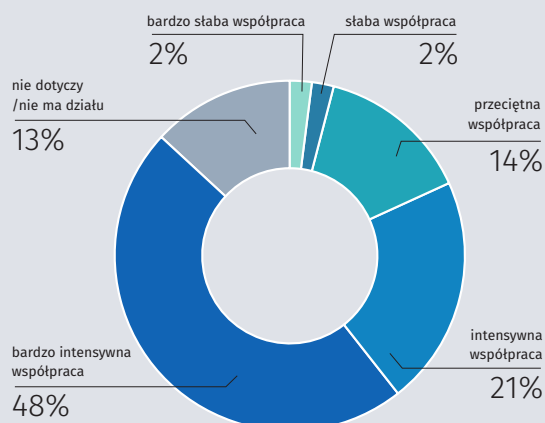
Wykres 50 Sprzedaż



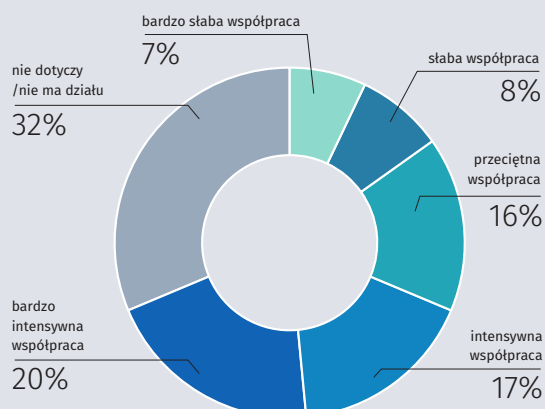
Wykres 51 Obsługa klienta



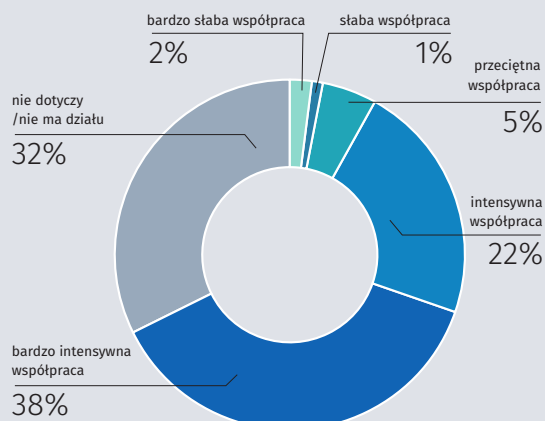
Wykres 52 Biuro zarządu



Wykres 53 Relacje inwestorskie



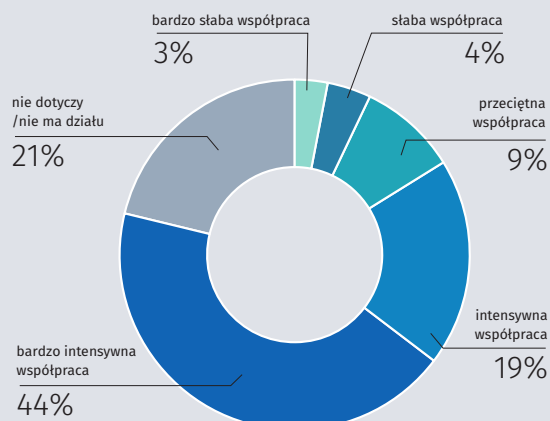
Wykres 54 Zrządzanie ryzykiem



Wypełnienia: 99



Wykres 55 Audyt



Wypełnienia: 99

Czy są jeszcze inne działy/komórki, z którymi współpracuje Pani/Pan jako oficer compliance w procesie zarządzania ryzykiem braku zgodności? Inne, jakie?

bhp, ochrona środowiska, kontrola i bezpieczeństwo, grupa kapitałowa, AML, podatki, IT, zakupy itp.

administracja, back-office, IT, zakupy

Dział Compliance współpracuje z wszystkimi komórkami organizacyjnymi funkcjonującymi w spółce

IT, marketing

jakość

operacyjny, podatkowy

public relations, bezpieczeństwo

Wypełnienia: 23

Warto zauważyć, że w odpowiedzi na pytanie o inne komórki organizacyjne, z którymi współpracuje jeszcze oficer compliance, otrzymaliśmy szeroki katalog odpowiedzi zawierających nazwy różnorodnych działów i funkcji w spółce. Stanowi to dodatkowe potwierdzenie wcześniej zauważonego trendu (integracji systemowej). Zarazem pokazuje również, że spółki świadomie podchodzą do pełnej integracji CMS w strukturze spółki i zakładają współpracę między działami, która prowadzi do zwiększenia efektywności działania CMS.

Wykres 56 W jakich spotkaniach uczestniczy oficer compliance?

posiedzeniach zarządu



posiedzeniach rady nadzorczej



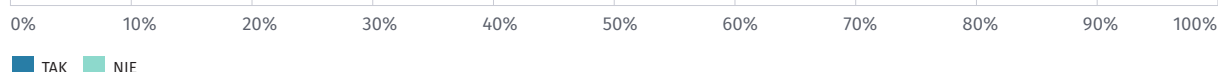
strategicznych posiedzeniach z głosem doradczym



strategicznych posiedzeniach z głosem współdecydującym



spotkaniach rekrutacyjnych z potencjalnymi nowymi pracownikami



W tym pytaniu chcieliśmy zweryfikować, jaką wagę dana organizacja przypisuje zarówno funkcji oficer compliance, jak i zagadnieniu zarządzania zgodnością.

Otrzymane wyniki nie są satysfakcjonujące. Jedynie w nieco ponad 50% przypadków oficer compliance w ogóle uczestniczy w posiedzeniach zarządu, podczas gdy udział ten maleje do 35%, jeśli chodzi o posiedzenia rady nadzorczej.

Ponadto w prawie 3/4 przypadków oficer compliance ma jedynie głos doradczy, jeśli chodzi o decyzje strategiczne, a jedynie w ponad 1/4 przypadków ma prawo współdecydowania. Wynik ten jest niepokojący, jeśli weźmiemy pod uwagę, że właśnie w przypadku decyzji strategicznych (takich jak: wprowadzanie nowych produktów lub usług, wchodzenie na nowe rynki itd.) należy przeprowadzić solidną analizę ryzyka niezgodności i – co szczególnie istotne – należy to zrobić, jeszcze przed podjęciem jakichkolwiek wiążących decyzji.

Równie niepokojący jest wynik odpowiedzi na ostatnie pytanie. Wynika z niego, że co do zasady oficer compliance w ogóle nie uczestniczy w spotkaniach rekrutacyjnych z potencjalnymi nowymi pracownikami. Biorąc pod uwagę, że nowi pracownicy stanowią potencjalne ryzyko zachowań niezgodnych, oficer compliance powinien w takich spotkaniach brać udział, a jego obecność jest wręcz wskazana podczas rekrutacji na stanowiska strategiczne.

Niepokojące jest, że jedynie co czwarty oficer compliance ma prawo współdecydowania.

Wykres 57 Jakie znaczenie mają poniższe elementy systemu zarządzania zgodnością w Pani/Pana spółce?

Analiza ryzyka braku zgodności



Kodeks zachowań/etyczny



Whistleblowing



Badanie partnerów biznesowych



Wewnętrzne postępowania wyjaśniające



Wewnętrzne szkolenia compliance



Inne środki budowania kultury compliance



0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

bardzo małe znaczenie małe znaczenie przeciętne znaczenie duże znaczenie bardzo duże znaczenie nie wdrożono

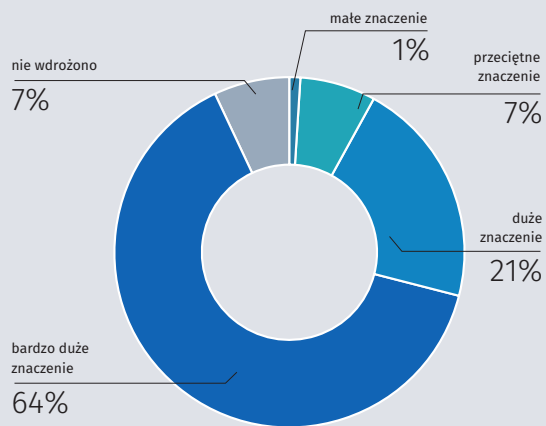
W tym pytaniu poprosiliśmy naszych respondentów o ocenę znaczenia wybranych elementów systemu zarządzania zgodnością w ich organizacjach. Zastosowaliśmy tutaj skalę 5-stopniową, gdzie 1 oznacza bardzo małe znaczenie, a 5 – bardzo duże znaczenie.

Odpowiedzi udzielone na to pytanie potwierdzają, że **ukształtowanie CMS w polskich spółkach wpisuje się w kanon standardów uznanych także w innych krajach**. Do podstawowych elementów, kierując się wynikami badań, można zaliczyć analizę ryzyka braku zgodności, co jest podstawą nie tylko do wdrożenia CMS, lecz także jego utrzymania. Dalsze zasadnicze elementy to wprowadzenie kodeksu zachowań, kanałów informowania o nieprawidłowościach, wewnętrzne szkolenia czy też prowadzenie wewnętrznych postępowań wyjaśniających.

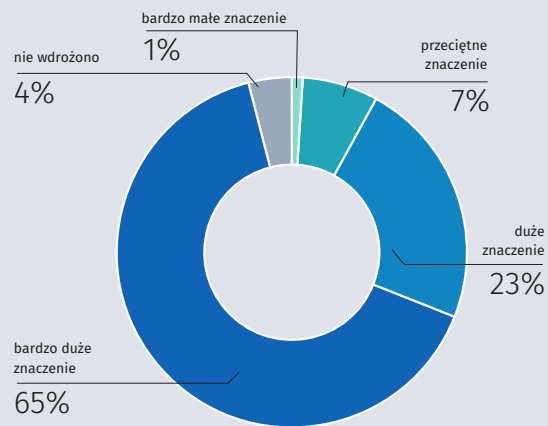
Aktualna koncepcja CMS w polskich spółkach niewiele zmieniła się w ciągu ostatnich trzech lat. Także badania z 2018 r. jako zasadnicze elementy CMS wyłoniły: kodeks postępowania (94%), analizę ryzyka braku zgodności (86%), szkolenia (83%), czy systemy informowania o nieprawidłowościach (83%).

Poniżej prezentujemy szczegółowe dane dla poszczególnych kategorii.

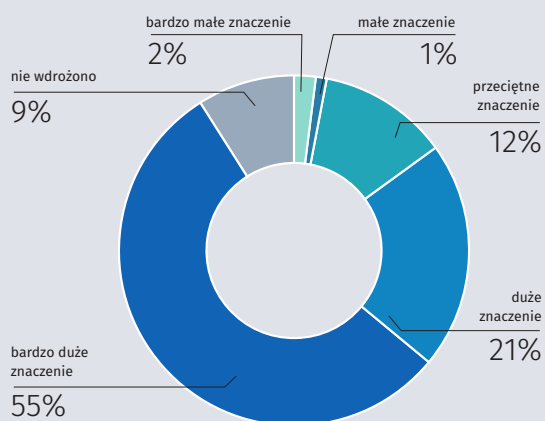
Wykres 58 Analiza ryzyka braku zgodności



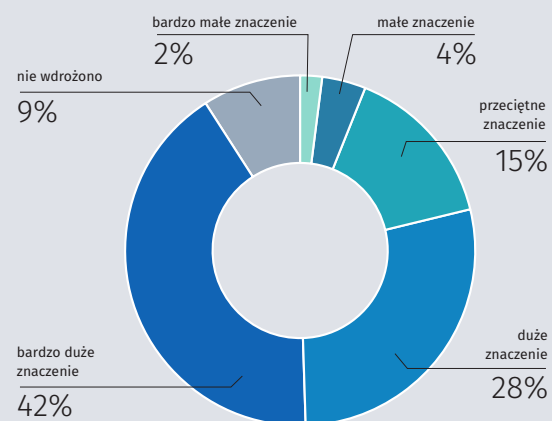
Wykres 59 Kodeks zachowań/etyczny



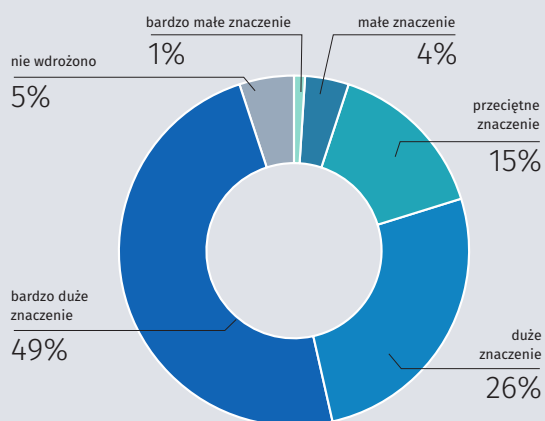
Wykres 60 Whistleblowing



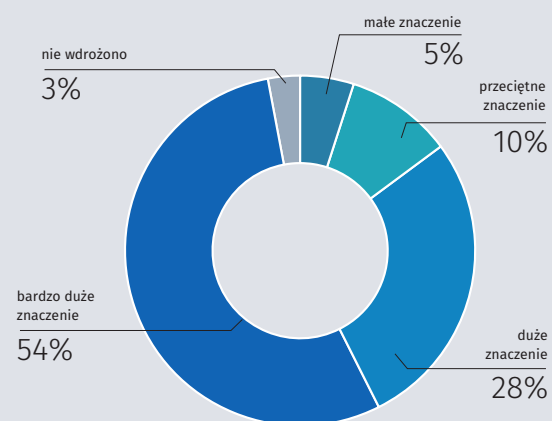
Wykres 61 Badanie partnerów biznesowych



Wykres 62 Wewnętrzne postępowania wyjaśniające

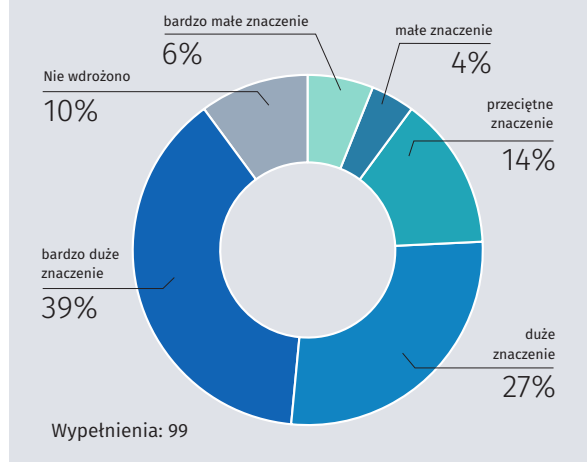


Wykres 63 Wewnętrzne szkolenia compliance



Wypełnienia: 99

Wykres 64 Inne środki budowania kultury compliance



Celowo w przypadku tego pytania pozostawiliśmy miejsce na indywidualne odpowiedzi respondentów. Fakt, że udzielono ich aż tyle, potwierdza tezę, że **CMS zawsze powinien być dopasowany do konkretnych potrzeb, wielkości, struktury i specyfiki danej organizacji**. Stąd też elementy te wychodzą nierzadko poza standardowy kanon narzędzi CMS.

Co więcej, lektura wymienionych elementów potwierdza również, że oficer compliance nie obawia się nowych wyzwań oraz jest osobą kreatywną, która poszukuje indywidualnych i efektywnych rozwiązań. Jak widać po dokładniejszej analizie podanych przykładów, większość z wymienionych narzędzi plasuje się w grupie narzędzi skutecznej komunikacji.

W ramach tej kategorii pojawiły się następujące odpowiedzi respondentów:

artykuły

artykuły do gazetki, postery, screen viewers

compliance days

eventy, biuletyn, podstrona w intranecie, konkursy

fiszki compliance w intranecie

kampanie komunikacyjne

komunikacja wewnętrzna, spotkania

procedury

doradzanie pracownikom w wątpliwych sytuacjach, opiniowanie regulacji wewnętrznych

regularne szkolenia

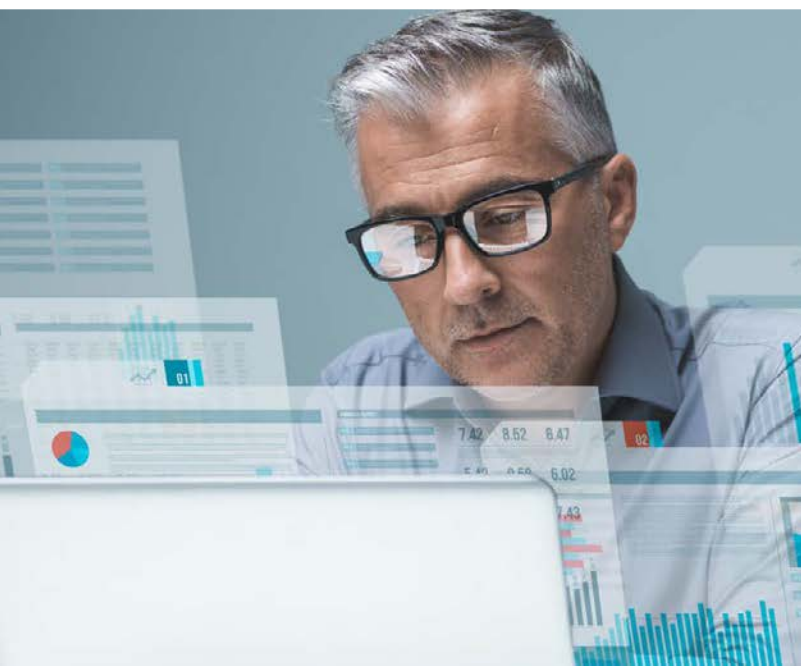
szeroko pojęta edukacja i uświadamianie, z czym wszyscy mają do czynienia w zakresie regulowanej licencji (spotkania, szkolenia, e-maile, wewnętrzne audyty, praca nad produktem)

szkolenia i ankiety

szkolenia wykraczające poza standardowe wymogi compliance, doradztwo, dostępność oficera compliance

warsztaty, regularna komunikacja

Oficer compliance powinien nie tylko orientować się dobrze w otoczeniu regulacyjnym, lecz także posiadać umiejętności miękkie, w szczególności w zakresie efektywnej komunikacji.



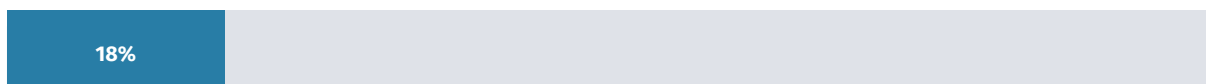
1.9 Szkolenia

Wykres 65 Jak wygląda organizacja szkoleń compliance w Pani/Pana spółce?

zwykle robi je oficer compliance



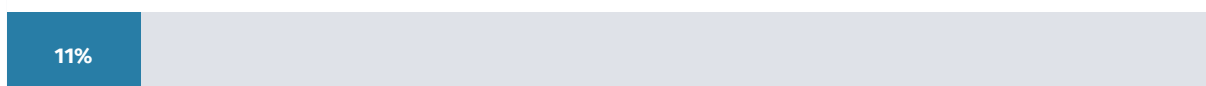
są zlecane zewnętrznym prelegentom



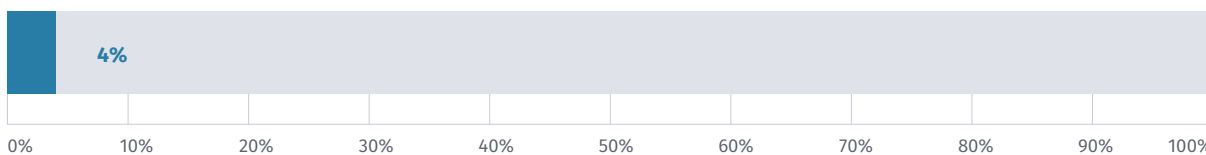
zwykle są szkoleniami online tworzonymi w ramach organizacji



zwykle są szkoleniami online oferowanymi przez zewnętrznych dostawców



nie przeprowadzamy takich szkoleń



Wypełnienia: 99

Wnioski płynące z odpowiedzi na wcześniejsze pytanie wykazały, że podstawą CMS jest obok analizy ryzyka dobra komunikacja. Osoby zatrudnione w danej organizacji powinny przede wszystkim wiedzieć, jakie regulacje obowiązują w ich obszarze działania.

Tę część badania poświęciliśmy szczegółowej analizie szkoleń compliance w polskich spółkach. Z analizy odpowiedzi wynika, że:

Działy Compliance są całkowicie autonomiczne, jeśli chodzi o szkolenia w compliance.

Szkolenia tradycyjne organizowane są wewnętrznie przez Działy Compliance (80% przypadków).

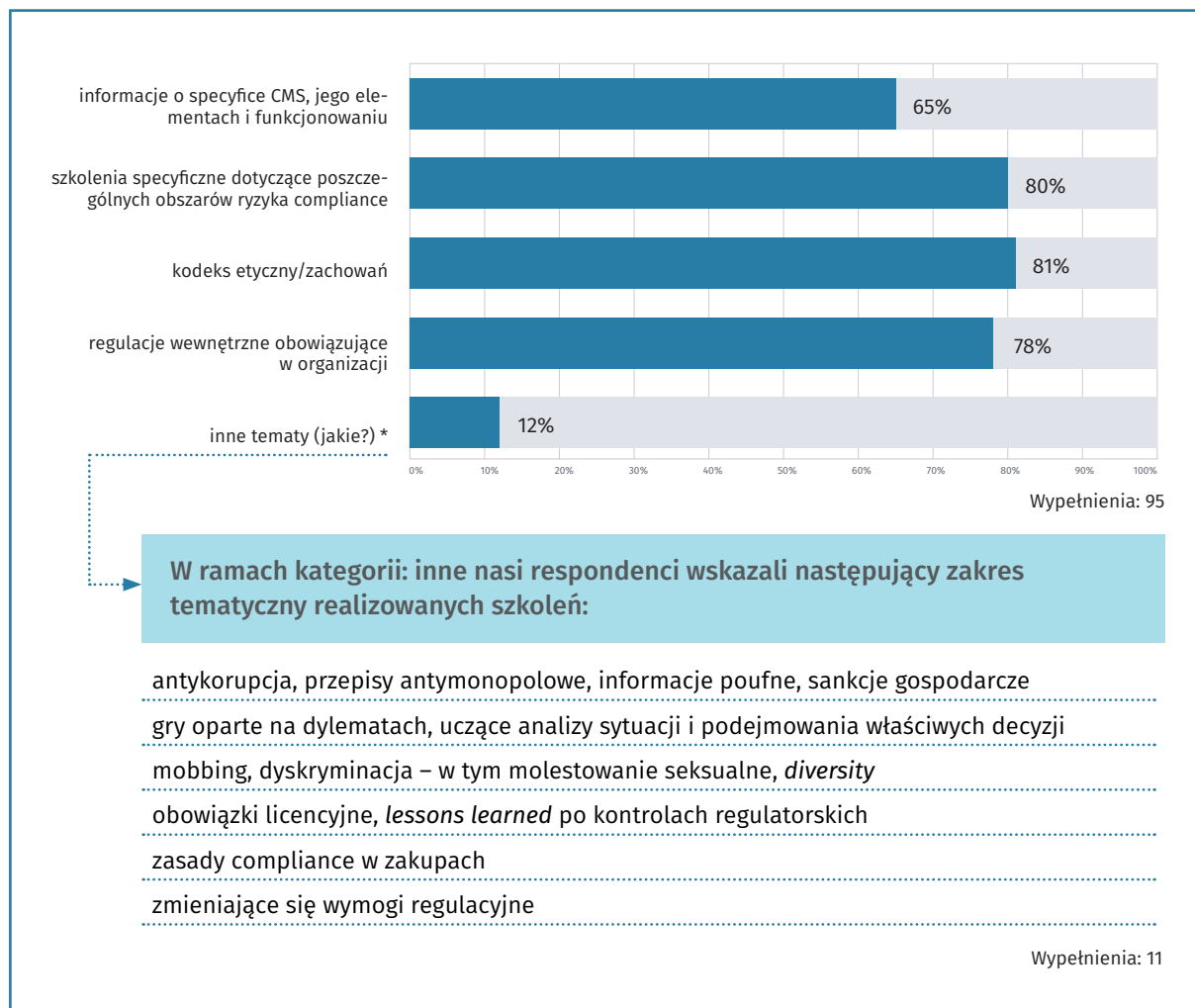
W ponad połowie przypadków tworzy się także we wnętrzu organizacji odpowiednie szkolenia online.

Co piąte szkolenie compliance w formie tradycyjnej jest przeprowadzane przez szkoleniowca zewnętrznego, z kolei co dziesiąte szkolenie online przeprowadzane jest ze wsparciem podmiotów zewnętrznych.

W tym pytaniu istniała możliwość wielokrotnego wyboru, a co za tym idzie – widzimy, że spółki praktykują różne modele jednocześnie.

Zasadniczą rolę w komunikacji w tym zakresie odgrywają szkolenia compliance.

Wykres 66 Jaki jest zakres tematyczny szkoleń compliance w Pani/Pana organizacji?



Na podstawie tego pytania chcieliśmy ustalić zakres tematyczny szkoleń compliance. Z analizy odpowiedzi wynika, że tematyka szkoleń opracowywana jest indywidualnie, co jest logiczne i poprawne.

- » W znakomitej większości organizowane szkolenia dotyczą specyficznego zakresu ryzyka compliance lub kodeksu zachowań (który również powinien koncentrować się na specyfice danej organizacji).
- » W drugiej kolejności, szkolenia koncentrują się na tematyce odnoszącej się do ryzyka compliance dla konkretnych/specyficznych obszarów.
- » Na trzecim miejscu szkolenia dotyczą regulacji wewnętrznych obowiązujących w organizacji.

W przypadku tego pytania również istniała możliwość wielokrotnego wyboru.

Na podstawie otrzymanych wyników widzimy, że spółki nie ograniczają się do ogólnych regulacji, a dopasowują treści szkoleniowe do indywidualnego zapotrzebowania, co z pewnością stanowi jeden z kluczowych elementów efektywnego funkcjonowania CMS.

1.10 Budowanie świadomości compliance

Jak jeszcze w inny sposób podnosi się świadomość compliance i kulturę pracowników compliance w Pani/Pana spółce?

Poza szkoleniami jako inne sprawdzone sposoby na podniesienie świadomości compliance w organizacji, nasi respondenci wskazali następujące rozwiązania:

audyt dojrzałości procesowej spółki i ładu korporacyjnego (transparentność, procesowość) – ustalenie potrzeb CMS
banery informacyjne, kalendarze z treściami z zakresu compliance
budowa ładu korporacyjnego, role, limity, zasady wsparte DMS + workflow dokumentacji wewnętrznej i zewnętrznej
CMS – opracowanie, zaimplementowanie i szkolenia z zakresu: polityki antykorupcyjnej, zasad przyjmowania i dawania prezentów, zasad unikania konfliktu interesów, polityki antymobbingowej i antydyskryminacyjnej, wprowadzania do umów klauzul compliance
compliance days: dni z warsztatami, wydarzeniami dotyczącymi: funkcji compliance, znaczenia zgodności, kodeksu postępowania etc.
cykliczne eventy compliance w trakcie których są wykłady, goście specjaliści i konkursy z nagrodami, compliance partnerzy w każdej komórce organizacyjnej
cykliczne informowanie o wymogach raportowych dla wybranych procesów (np. outsourcing, incydenty compliance, konflikt interesów)
częsty kontakt z ludźmi (konsultacje, doradztwo, grupowo i indywidualnie), stała ocena ryzyka i korekta oraz informowanie o wprowadzanych poprawkach
indywidualne rozmowy z pracownikami, promowanie oficera compliance jako zaufanego doradcy, gry i konkursy dla pracowników (compliance days)
intranet, zamieszczanie ciekawostek z zakresu compliance, zachęcanie do aktywnego uczestnictwa przez organizowanie wewnętrznych konkursów wiedzy, nagrody
kanal whistleblowing – software – szkolenia, prezentacje, plakaty, wygaszacze ekranu
kodeks postępowania – przedruki, artykuły, quizy szkoleniowe
konkursy wiedzy o compliance w spółce, przygotowanie ciekawych ikonografik
koordynacja obowiązkowego rocznego przeglądu regulacji
kwartalny newsletter compliance
miesięczne raportowanie do menedżerów i zarządu o zmianach w otoczeniu prawnym spółki i ich potencjalnym wpływie na działalność poszczególnych jednostek

organizacja compliance days, szkolenia dla nowych pracowników, cykliczne szkolenia tematyczne, szkolenia e-learningowe
regularne informowanie przy okazji szkoleń wprowadzających pracowników oraz w trakcie zatrudnienia
szkolenia zarządu z odpowiedzialności prawnej, ładu i CMS (model COSO) etc.
tydzień walki z nadużyciami, szkolenia podnoszące świadomość
współpraca z HR w zakresie szkoleń tematycznych pod kątem uwypuklenia elementów etycznych, publikacje i wypowiedzi menedżerów i pracowników na tematy etyczne, konkursy
wymóg akceptacji przez compliance każdej regulacji wewnętrznej i jej modyfikacji przed przekazaniem do zatwierdzenia

Wypełnienia: 51

W przypadku podnoszenia świadomości i wspierania kultury compliance podmioty powinny wdrażać rozwiązania indywidualnie dopasowane do konkretnych potrzeb.

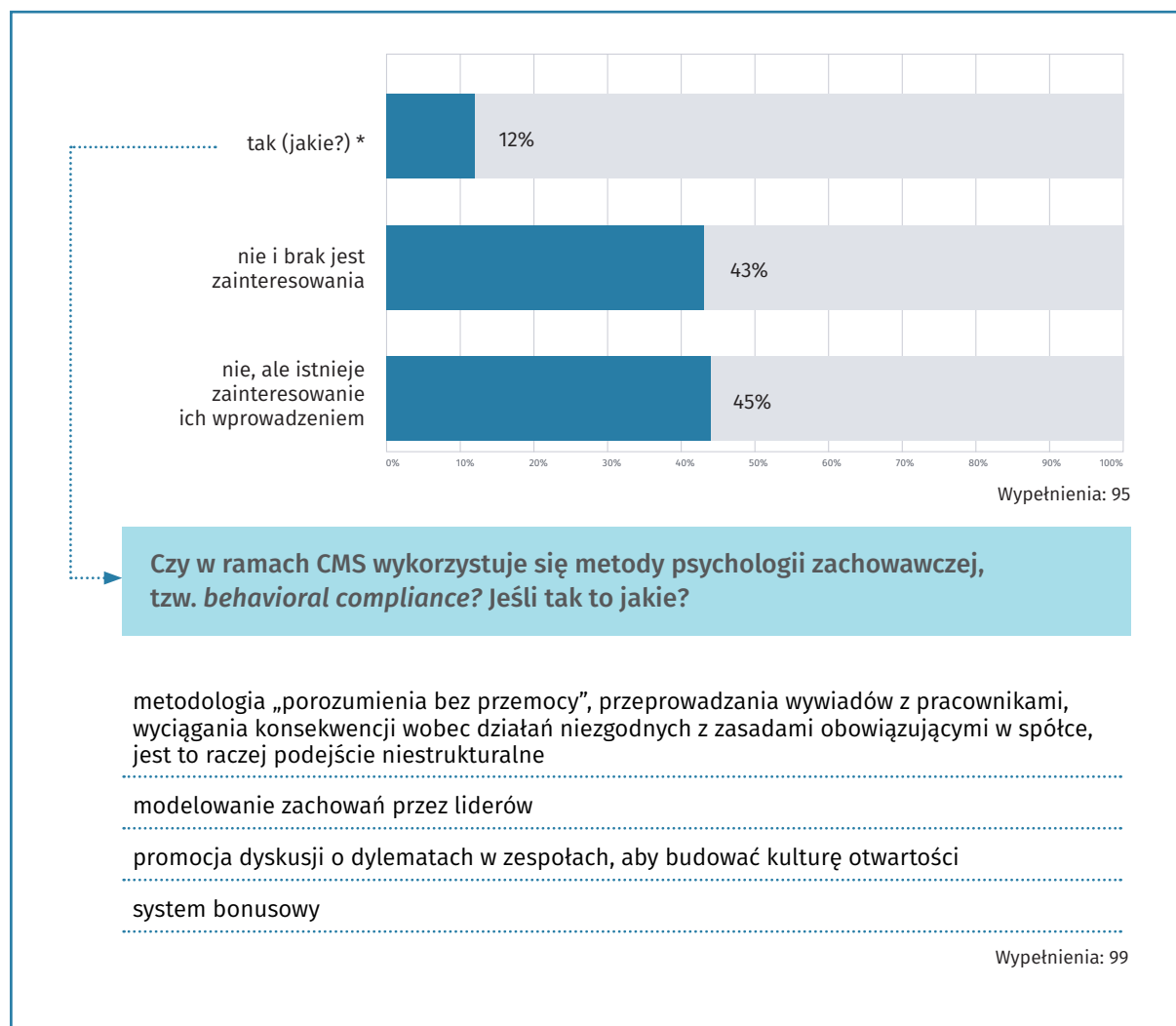
Widzimy również, że jednym z podstawowych narzędzi w ramach CMS, jeśli chodzi o wspieranie kultury compliance i podnoszenie świadomości, są odpowiednie środki komunikacji. Do tej kategorii można zakwalifikować większość z przytaczanych w tym miejscu przykładów.

Szeroki wachlarz opisanych wyżej środków potwierdza, że oficer compliance to osoba kreatywna, często szukająca innowacyjnych rozwiązań zaistniałych sytuacji.



1.11 Behavioral compliance

Wykres 67 Czy w ramach CMS wykorzystuje się metody psychologii zachowawczej, tzw. *behavioral compliance*?



Tworząc koncepcję badania, pokusiliśmy się także o sprawdzenie, na ile w polskich spółkach praktykowane są najnowsze trendy, jeśli chodzi o narzędzia funkcjonowania CMS. W tym przypadku chcieliśmy sprawdzić stosowanie narzędzi psychologii zachowawczej. W tym podejściu chodzi o postawienie w środku działań compliance człowieka i próbę odpowiedzi na pytanie, dlaczego w danych okolicznościach jest skłonny zachować się tak, a nie inaczej, czyli niezgodnie z daną regulacją. Poznanie motywów takiego zachowania umożliwia efektywniejsze dobranie narzędzi, które pozwolą na wyeliminowanie działań niepożądanych.

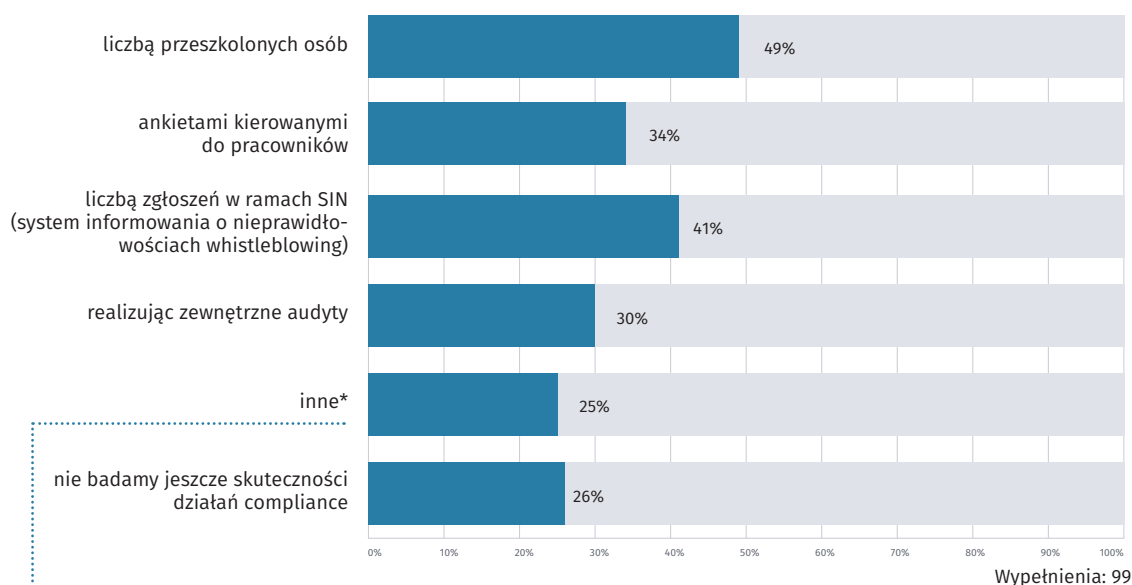
Jak pokazują wyniki, metody psychologii zachowawczej nie do końca są jeszcze stosowane w Polsce. Nie jest to dużym zaskoczeniem, bo samo podejście jest jeszcze bardzo innowatorskie. Zjawisko to nie jest co prawda jeszcze powszechne, ale możemy je zaobserwować w co dziesiątej polskiej spółce, natomiast prawie połowa ankietowanych jest zainteresowana ich wprowadzeniem.

1.12 Standardy i certyfikacja

System CMS powinien być skonstruowany w taki sposób, aby efektywnie zapobiegać występowaniu nieprawidłowości oraz kreować i wspierać długofalową kulturę compliance.

W celu usystematyzowania działań i stworzenia jednolitych norm, organizacje międzynarodowe, zwłaszcza Międzynarodowa Organizacja Standaryzacji (ISO), wprowadziły kilka standardów compliance. **Jednym z podstawowych z nich jest ISO 37301 (wcześniej ISO 19600) Compliance Management Systems.** Co ważne, jego wdrożenie może podlegać procesowi certyfikacji. Pytania zadane w tej części ankiety miały na celu ustalenie aktualnych trendów w Polsce w tym zakresie.

Wykres 68 W jaki sposób bada Pani/Pan skuteczność działań compliance w spółce?



W ramach kategorii: inne nasi respondenci podali następujące odpowiedzi:

analiza ciężaru gatunkowego wykrytych nieprawidłowości

analiza i porównanie nieprawidłowości wykrytych w innych spółkach w ramach korporacji i ryzyka ich wystąpienia w spółce polskiej

analiza i porównanie w czasie wewnętrznych i zewnętrznych zagrożeń dla organizacji

coroczne raporty zgodności uzupełniane przez wszystkie komórki organizacyjne w spółce

internal audit; bieżące raportowanie przez poszczególne działy spółki, kontrole zewnętrzne, obserwacja istniejących procesów

każda jednostka posiada Matrycę Zgodności oraz kwartalnie wykonuje testy, których jakość podlega audytowaniu przez compliance

KPI dotyczące przeprowadzonych dyskusji etycznych

Wypełnienia: 23



System CMS powinien być skonstruowany w taki sposób, aby efektywnie zapobiegać występowaniu nieprawidłowości oraz kreować i wspierać długofalową kulturę compliance.

Pierwsze pytanie, jakie zadaliśmy w tej części ankiety, dotyczyło zdiagnozowania sposobów efektywnego badania skuteczności CMS w danej spółce. Interpretując jego wyniki, musimy odrzucić 26% ankietowanych, którzy nie mają jeszcze żadnych doświadczeń w tym zakresie.

Z kolei w podmiotach, w których tego typu badania już miały miejsce, najczęściej wymienianym czynnikiem badania była liczba przeszkolonych osób.

Pragniemy zauważyć, że tego typu pomiar nie do końca jest skuteczny. Podobnie zresztą, jak kolejna kwantytatywna metoda w postaci liczby zgłoszonych nieprawidłowości.

Dlaczego? Wynika to z faktu, że mała liczba zgłoszeń może oznaczać, zarówno brak jakichkolwiek nieprawidłowości, jak i brak kultury tzw. *speak up*, w ramach której zaistniałe nieprawidłowości mogłyby być zgłaszane. Z kolei wysoka liczba nieprawidłowości może oznaczać, że CMS nie działa prawidłowo, np. z uwagi na brak kultury zgodności.

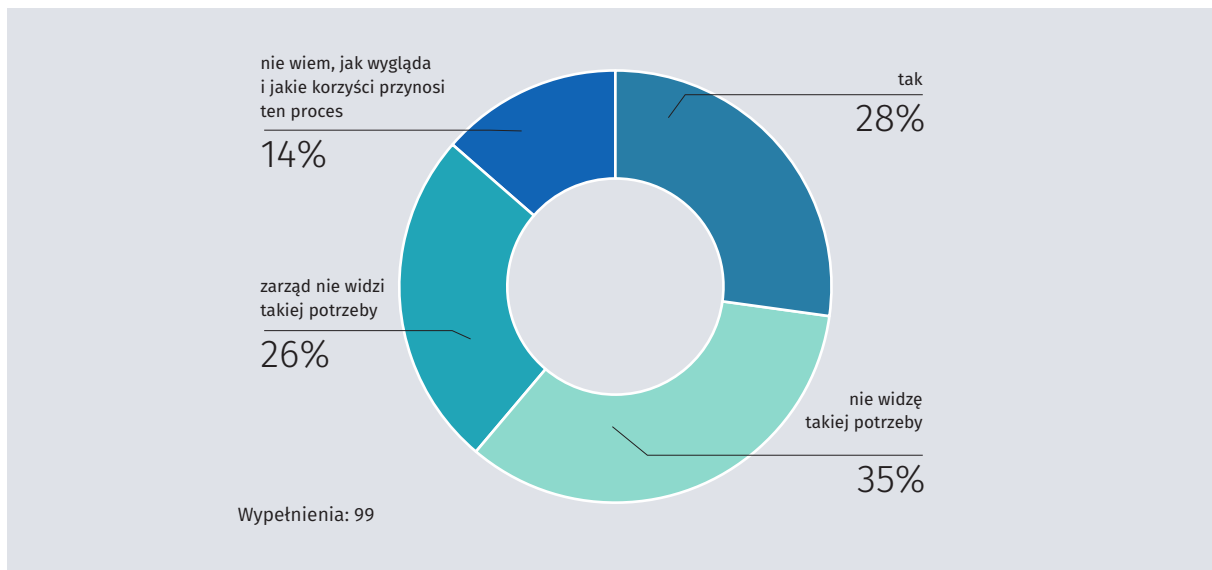
W co trzeciej spółce w stosuje się także audyty oraz ankiety kierowane do pracowników.

W przypadku tego pytania respondenci mogli udzielić wielokrotnej odpowiedzi. **Otrzymane wyniki pokazują, że część z metod stosowana jest równolegle, co stanowi już dobry początek do efektywnego mierzenia skuteczności CMS w przyszłości.**

Negatywny ogólny wynik z ostatniego pytania neutralizuje nieco różnorodność odpowiedzi, jakie pojawiły się w ramach kategorii: inne. Ich liczba potwierdza, że oficerowie compliance stosują dodatkowe środki ewaluacji skuteczności CMS.

Biorąc jednak pod uwagę niski ogólny odsetek odpowiedzi na to pytanie, należy uznać, że mierzenie skuteczności CMS w polskich spółkach wciąż jeszcze wymaga poprawy.

Wykres 69 Czy rozważa Pani/Pan poddanie swojego CMS certyfikacji?



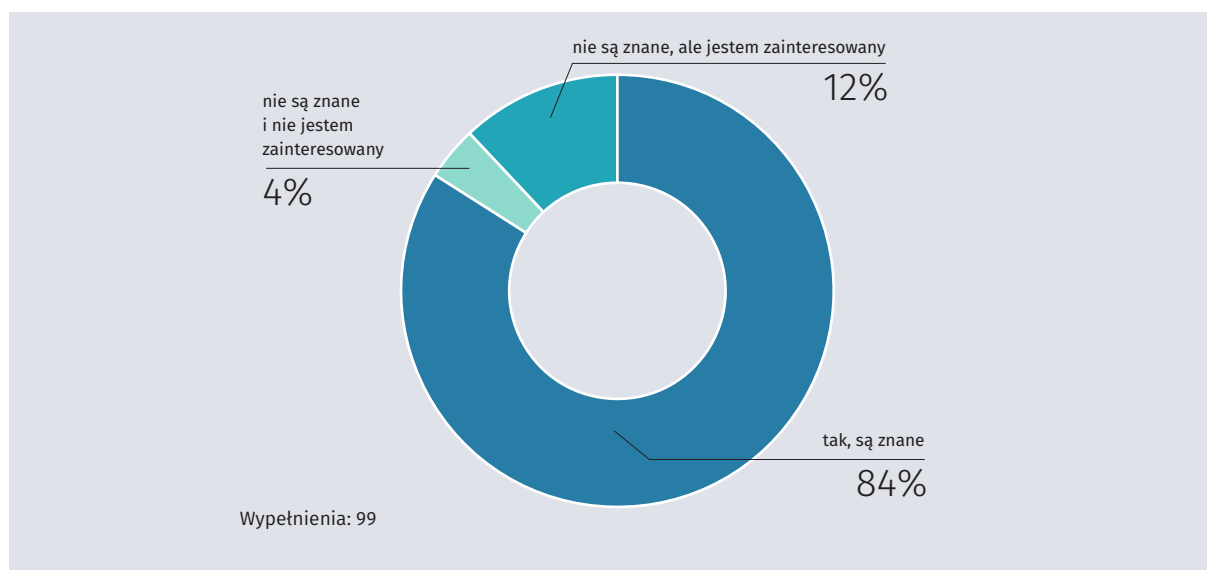
Należy pamiętać, że proces certyfikacji CMS ma zarówno swoje dobre, jak i złe strony.

 Do minusów zaliczamy: » sformalizowane podejście, czyli weryfikację odpowiednich wymogów zgodnie z wcześniej określoną listą, co kłóci się z indywidualnym podejściem; » długi proces certyfikacji oraz jej wysoki koszt.	 Do plusów zliczamy: » weryfikację CMS przez profesjonalny podmiot zewnętrzny, co pozwala na zdiagnozowanie potencjału optymalizacji systemowej.
---	--

Na podstawie otrzymanych wyników obserwujemy generalny sceptycyzm oficerów compliance wobec potencjalnej certyfikacji. Głosy podzielone są mniej więcej po równo na jej zwolenników oraz przeciwników. Grupa osób widzących taką konieczność jest nieznacznie większa, jednak nie wszyscy z respondentów deklarowali posiadanie ku temu odpowiednich zasobów (26% ankietowanych, przyznało, że to zarząd nie widzi takiej potrzeby).

Certyfikacja CMS nie jest jeszcze szeroko praktykowana, a co dziesiąty ankietowany nie bardzo wie, jakie korzyści z niej wynikają.

Wykres 70 Czy znane są Pani/Panu wymagania norm ISO 19600 (ISO 37301) dotyczące kształtowania CMS?



Poziom tej wiedzy jest dość zaskakujący, jeśli spojrzymy na niego w kontekście wyników z poprzedniego pytania. **Możemy stwierdzić, że standardy z zakresu compliance cieszą się wielkim powodzeniem, jednak poziom tego zainteresowania znacząco spada w przypadku ich certyfikacji.**

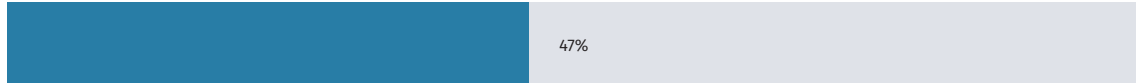
Może to również wynikać z faktu, że norma ISO 19600 dopiero po jej aktualizacji i publikacji w kwietniu 2021 r. jako ISO 37301 została zmieniona na normę typu A, czyli taką, która w ogóle podlega certyfikacji.

Znakomita większość pytaných zna najpopularniejszą obecnie na świecie normę z zakresu compliance, tj. ISO 19600, która po rewizji zakończonej w 2021 r. otrzymała nowy numer ISO 37301.



Wykres 71 Czy Pani/Pana zdaniem uzasadnione jest stworzenie nowego, dopasowanego do polskich realiów, standardu CMS (w języku polskim) funkcjonującego obok istniejących standardów globalnych (np. ISO)?

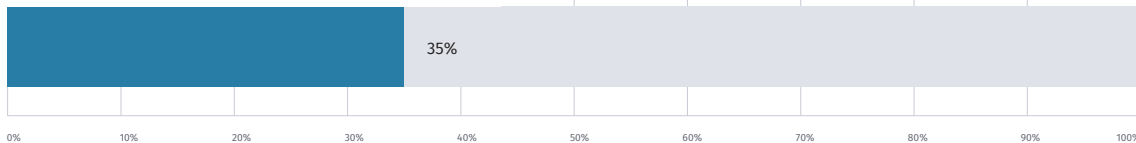
tak, ponieważ...



nie, ponieważ...

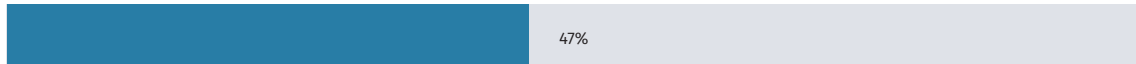


trudno powiedzieć, ponieważ...



Wypełnienia: 99

Poniżej prezentujemy listę przykładowych odpowiedzi respondentów, jakie pojawiły się w ramach kategorii: **tak, ponieważ...**



będzie bardziej dostosowane do realiów polskich organizacji, specyfiki ich funkcjonowania oraz kultury organizacji

będzie bardziej zrozumiałe i przyswajalne

dostęp do norm ISO jest ograniczony, wiedzę na temat ich wymagań czerpię z podręczników i artykułów, a nie ze źródła

istnieje potrzeba standaryzacji procesów compliance

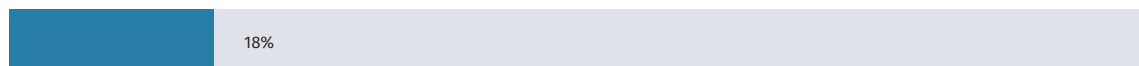
nowy standard w języku polskim może być bardziej przekonujący dla wielu rodzimych firm w Polsce

warto przygotować standard CMS dostosowany do firm typowo polskich (mających wyłącznie kapitał polski); zdecydowanie inaczej wdraża się CMS w międzynarodowej organizacji, a inaczej w firmie polskiej do 250 pracowników

wydawane rekomendacje i zalecenia przez organy nadzorcze są kierowane w większości do rynku finansowego; przydałyby się standardy ogólne z możliwością implementacji w każdej organizacji

Wypełnienia: 46

Poniżej prezentujemy listę przykładowych odpowiedzi respondentów, jakie pojawiły się w ramach kategorii: **nie, ponieważ...**



będzie to prowadziło do nieuzasadnionej odrębności uregulowań w Polsce i sprawiało trudności we wdrażaniu w ramach międzynarodowych grup kapitałowych

globalne standardy lepiej odpowiadają na oczekiwania organizacji związane z ich międzynarodową aktywnością, zapewniając im jeden rozpoznawalny globalnie standard

istniejące i powstające standardy są wystarczające, a nadmiar regulacji zniechęca do ich stosowania

międzynarodowe standardy budują świadomość i jednakowy poziom ich rozumienia globalnie, każda regulacja lokalna zawierałaby modyfikacje, które mogłyby stać niekiedy w opozycji do regulacji międzynarodowych, co z kolei mogłoby stanowić problem dla korporacji międzynarodowych i np. stawiać je w niekorzystnej sytuacji wobec konkurentów, im szerzej przyjęte jednolite zasady, tym bardziej wspólny może być CMS

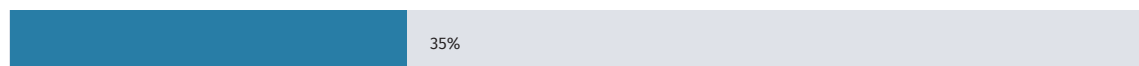
spowoduje to rozwarstwienie regulacyjne i stworzenie certyfikacji nieuznawanej za granicą

standardy ISO są z powodzeniem stosowane w Europie i stanowią zbiór najlepszych praktyk

uważam, że polskie standardy powinny być upodabniane do standardów obowiązujących globalnie, ponieważ przy tym podejściu, niezależnie na jakim rynku polska spółka będzie działać, jej charakter i przygotowanie nie będą odbiegać od zagranicznej konkurencji

Wypełnienia: 18

Poniżej prezentujemy listę przykładowych odpowiedzi respondentów, jakie pojawiły się w ramach kategorii: **trudno powiedzieć, ponieważ...**



grupa kapitałowa i wymogi regulacyjne narzucają swoje standardy, dlatego trudno przewidzieć, na ile ich specyfika byłaby uwzględniona w ramach standardu ogólnego

moja spółka certyfikowała się w oparciu o normę międzynarodową i nie stanowiło to jakiegokolwiek problemu, a jednocześnie dawało możliwość porównania się z innymi podmiotami w regionie, z drugiej strony jest wiele firm, zwłaszcza mniejszych, dla których wdrożenie skomplikowanego i rozdmuchanego systemu CMS może być zbyt trudne, a gdyby istniała norma lokalna mogłoby zweryfikować, czy ich system jest zgodny z lokalną normą

nie wiadomo, czy będzie zainteresowanie certyfikacją, motywacja o wdrożenia CMS wynika w Polsce głównie z wpływu zagranicznych grup kapitałowych

to zależy bardziej od danej branży niż typowo „polskich realiów”

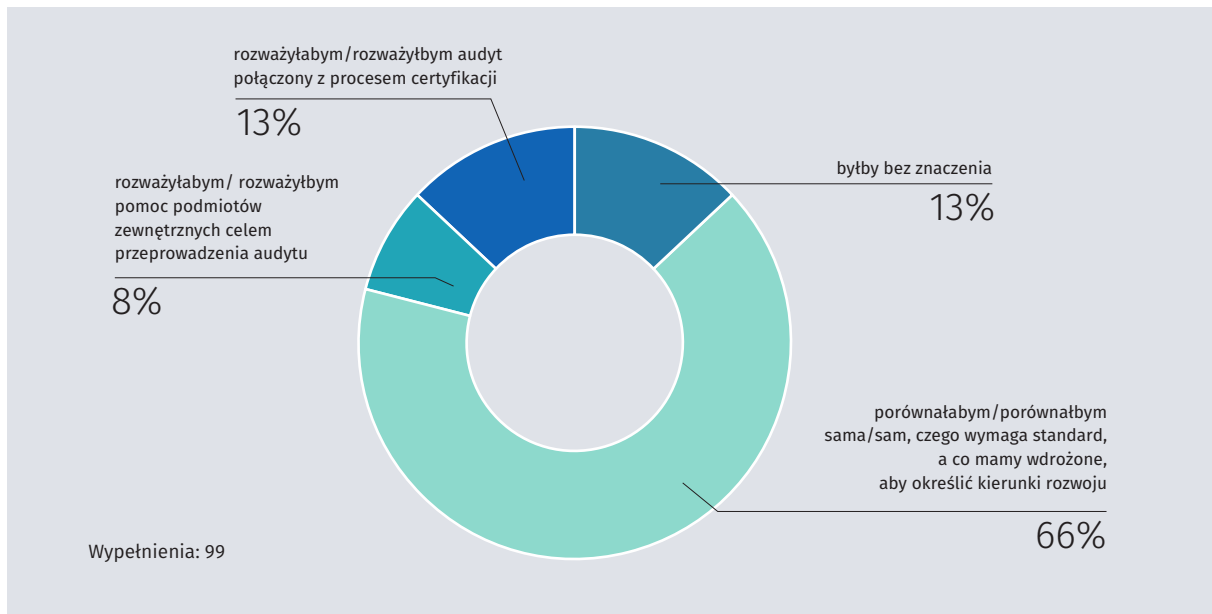
Wypełnienia: 35

Pomijając wytyczne GPW, które kierowane są głównie do spółek notowanych na giełdzie, **obecnie brakuje polskich standardów kształtowania CMS.**

Z kolei np. w Niemczech istnieje norma IDW PS 980, która miała swego czasu znamienne znaczenie w kwestii CMS, podobnie sytuacja wygląda w pozostałych krajach. Dlatego też zapytaliśmy ankietowanych, czy widzą potrzebę stworzenia polskiej normy CMS dopasowanej do naszych krajowych realiów.

Opinie, jakie otrzymaliśmy, były bardzo podzielone, a argumenty, zarówno te ZA, jak i PRZECIW stworzeniu takiej normy – dość przekonujące.

Wykres 72 Jakie znaczenie miałyby polski standard CMS dla Pani/Pana spółki?



Na podstawie otrzymanych wyników widzimy, że polscy oficerowie compliance szacują, że polski standard miałby spore znaczenie i wpływ na CMS w ich spółkach. Równocześnie co piąty podmiot zadeklarował skorzystanie z pomocy podmiotów zewnętrznych we wdrożeniu takiego standardu, połączone opcjonalnie z audytem i procesem certyfikacji.

Oficerowie compliance szacują, że polski standard miałby spore znaczenie i wpływ na CMS w ich spółkach.



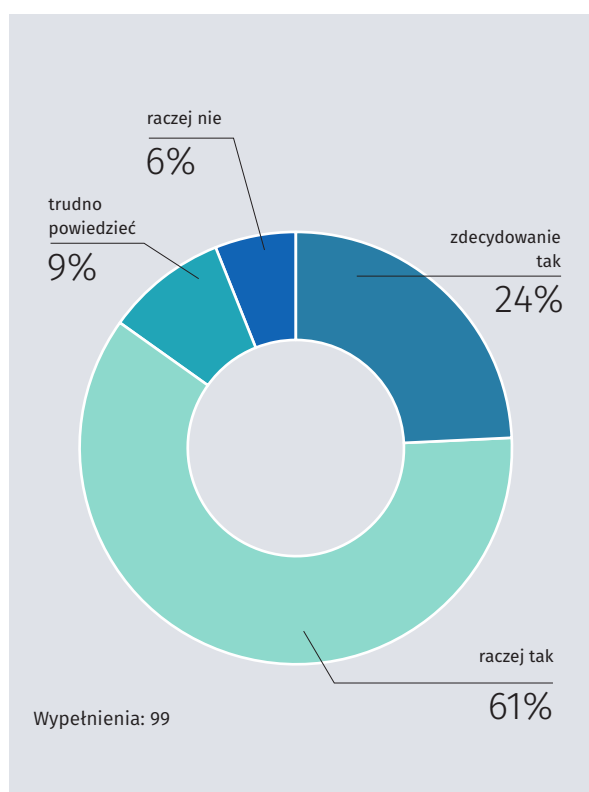
1.13 Świadomość compliance w organizacji

Mając na uwadze stosowanie terminów fachowych compliance i compliance management systems w praktyce, należy w pierwszej kolejności wytlumaczyć sens poniższego pytania. W tym przypadku compliance, podobnie jak w mowie potocznej, należy interpretować jako:

- » zgodność zachowania z regulacjami,
- » usystematyzowane środki i struktury dla osiągnięcia tego celu (czyli CMS).

W tej części badania chcieliśmy przede wszystkim poznać odpowiedź, czy i na ile osoby pracujące w danej organizacji są świadome obowiązujących regulacji lub też systemu zarządzania zgodnością.

Wykres 73 Czy w Pani/Pana ocenie pracownicy organizacji wiedzą, na czym polega funkcja oficera compliance i jaki jest zakres jego odpowiedzialności?



Pierwsze pytanie dotyczyło compliance w znaczeniu systemów zarządzania zgodnością. Wyniki pokazują, że istnieją niestety spore deficyty organizacyjne, jeśli chodzi o systemy zarządzania zgodnością w polskich spółkach.

Chcemy zaznaczyć, że nie pytaliśmy konkretnych osób, a wyniki opierają się na obserwacjach i opinii ankietowanych oficerów compliance.

Widzimy zatem, że większość ankietowanych, bo aż 60%, nie do końca jest pewna wyników swojej pracy, ponieważ waha się, odpowiadając na pytanie, czy pracownicy w organizacji wiedzą, na czym polega zakres odpowiedzialności funkcji compliance.

Co gorsze, prawie 10% uważa wręcz, że raczej nie, podczas gdy kolejne 6% jest o tym przekonanych.

Wnioski, jakie można tutaj wyciągnąć, nie są niestety optymistyczne.

- » Po pierwsze, zawiodła w organizacji komunikacja compliance, której zadaniem jest właśnie budowanie świadomości w tym zakresie.
- » Po drugie, niedostatecznie została przeprowadzona procedura rozdzielania kompetencji i zadań w spółce, czego dowodem jest brak wiedzy także w tym zakresie. W końcu, i tutaj mamy kolejne uchybienie systemowe, brak wiedzy respondentów na ten temat wykazuje, że CMS nie podlega odpowiedniej ewaluacji, w której toku takie wątpliwości mogłyby zostać ujawnione.
- » Jedynie 1/4 ankietowanych podmiotów deklaruje, że deficyty w tym zakresie nie istnieją.

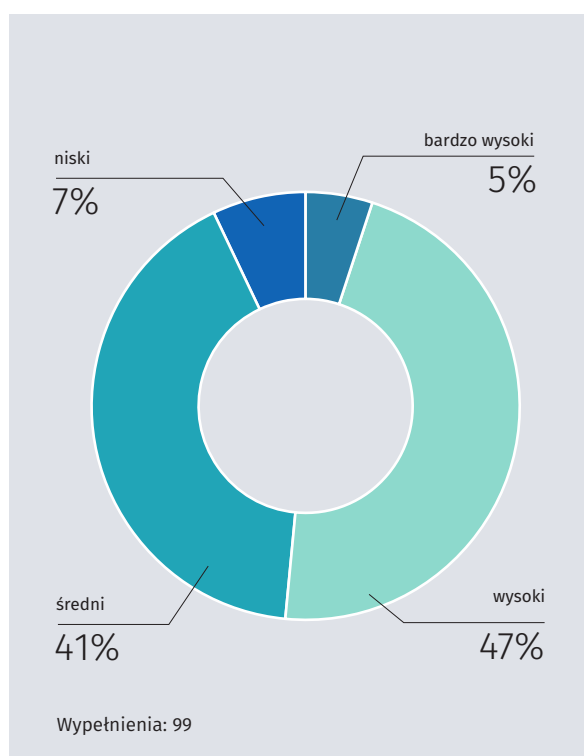


Drugie pytanie dotyczyło natomiast compliance w znaczeniu zgodności z regulacjami, czyli wiedzy o przepisach obowiązujących w danym kręgu działania. Także tutaj należy zaznaczyć, że odpowiedzi bazują na szacunku osób ankietowanych, a zatem oficerów compliance. Aby uzyskać bardziej obiektywne wyniki, należałoby przeprowadzić ankietę wśród wszystkich osób zatrudnionych w danych przedsiębiorstwach.

Subiektywne oceny naszych respondentów pozwalają jednak na wyciągnięcie ciekawych wniosków. Wynika z nich, że:

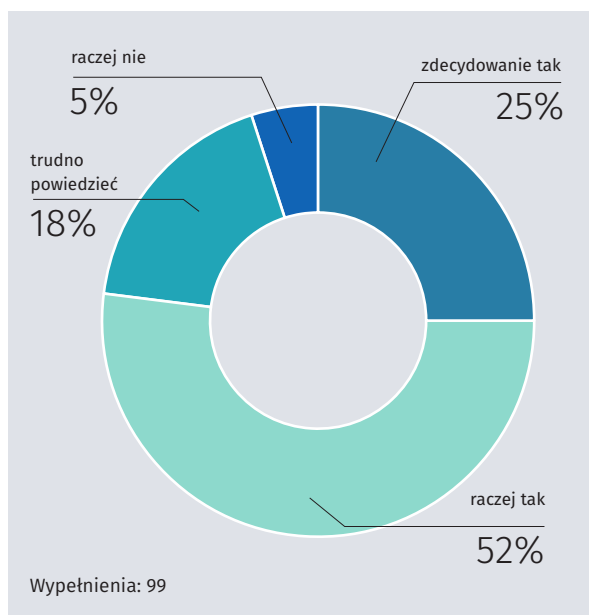
- » Wiedza o systemach zarządzania zgodnością jest raczej niska, natomiast wiedza o przepisach prawa w zakresie wykonywanych przez pracowników obowiązków jest raczej wysoka. Widzimy tutaj interesujący dysonans, ponieważ to zadaniem CMS jest podwyższanie wiedzy o takich regulacjach.
- » Jeśli zatem pracownicy nie wiedzą za bardzo, czym jest funkcja compliance, ale są świadomi istniejących regulacji, to może z tego wynikać, że funkcja compliance realizuje swoje zadania w sposób „niezauważalny” albo pracownicy nabywają wiedzę poza systemem zarządzania zgodnością, co wskazywałoby na kolejny jego poważny deficyt.

Wykres 74 Jaki jest poziom znajomości przepisów prawa wśród pracowników w zakresie wykonywanych przez nich obowiązków?



Wiedza o systemach zarządzania zgodnością jest raczej niska, natomiast wiedza o przepisach prawa w zakresie wykonywanych przez pracowników obowiązków jest raczej wysoka.

Wykres 75 Czy w Pani/Pana ocenie Dział Compliance cieszy się szacunkiem w spółce?



Za konstrukcją tak sformułowanego pytania przemawiało kilka argumentów.

- » Po pierwsze, aby CMS działał poprawnie, officer compliance i jego zespół w najlepszym wypadku powinni być szanowani, a w najgorszym – przynajmniej akceptowani przez pozostałych pracowników.

- » Po drugie, celowo chcieliśmy nawiązać do znanego z sektora bankowego powiedzenia, że compliance to tzw. *ugly job*, czyli praca, którą zasadniczo wykonuje osoba nie lubiana w banku.

Brak akceptacji i poważania dla funkcji compliance wynika niestety z błędnej komunikacji oraz nieodpowiednio dobranych narzędzi budowania świadomości compliance.

Wszystkie osoby pracujące w danej spółce muszą, zrozumieć, że Dział Compliance nie jest po to, by blokować biznes, a wręcz przeciwnie. Jednym z jego podstawowych zadań jest umożliwienie prowadzenia działalności w zgodzie z obowiązującymi zasadami i przepisami prawa. W tym przypadku wyniki prezentują się znacznie lepiej:

- » 25% ankietowanych wskazało, że Dział Compliance w danej spółce cieszy się szacunkiem,
- » 50% przy udzieleniu odpowiedzi się wahało, ale wciąż były to wskazania twierdzące,
- » 18% ankietowanych miało już zdecydowanie większe wątpliwości,
- » 5% stwierdziło, że Dział Compliance nie cieszy się szacunkiem wśród pracowników.

Brak akceptacji i poważania dla funkcji compliance wynika niestety z błędnej komunikacji oraz nieodpowiednio dobranych narzędzi budowania świadomości compliance.



2. Systemy informowania o nieprawidłowościach (SIN)

Możemy śmiało stwierdzić, że aktualnie **żaden z elementów systemów zarządzania zgodnością nie jest tak popularny jak systemy informowania o nieprawidłowościach**.

SIN to jeden z podstawowych elementów składowych systemów zarządzania zgodnością, a jego implementacja bez odpowiedniego osadzenia w CMS byłaby bardzo trudna.

SIN spełnia wiele cennych funkcji dla CMS. Co ważne, pozostałe narzędzia CMS, tj.: wewnętrzne postępowania wyjaśniające, komunikacja czy szkolenia, sprawiają, że SIN może działać poprawnie.

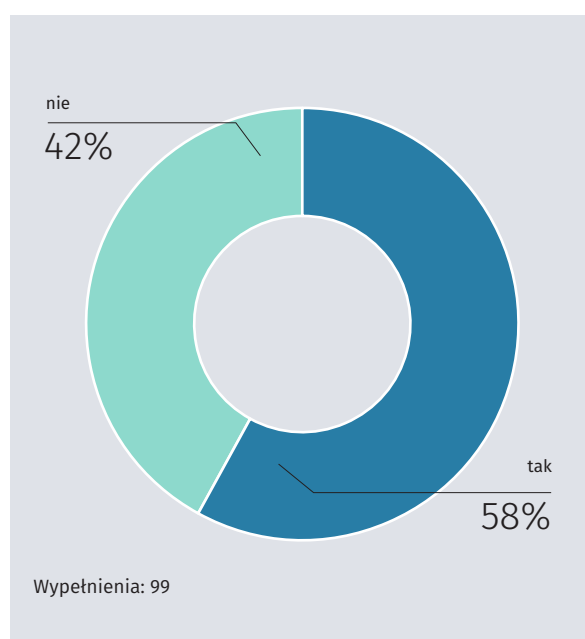
Dlaczego o whistleblowingu jest aktualnie tak głośno? Wynika to z aktywności Unii Europejskiej w tym zakresie i przyjęcia dyrektywy o ochronie sygnalistów, która powinna zostać wdrożona do porządków prawnych państw członkowskich UE do dn. 17 grudnia 2021 r. Dyrektywa ta przewiduje wiele mechanizmów ochronnych i wprowadza obowiązki oraz odpowiedzialność po obu stronach, zarówno organizacji, jak i sygnalistów. Co więcej, przepisy te obowiązywać będą nie tylko sektor prywatny, ale też administrację publiczną. Z tego powodu postanowiliśmy przyrzeć się bliżej właśnie SIN jako wybranemu elementowi CMS.

2.1 SIN w polskim kręgu kulturowym

Powyższe pytanie dotyczy *stricte* aspektu społeczno-kulturowego i należy ono do takich, które w praktyce dzieli całe narody. Pragniemy zwrócić uwagę, że skonstruowaliśmy je w ten sposób, aby respondenci mogli subiektywnie ocenić polskie społeczeństwo w tym zakresie.

SIN to materia bardzo interdyscyplinarna. Jeśli chodzi o sam system, to mamy tutaj do czynienia z elementami zarządzania, jeśli chodzi o ochronę i inne mechanizmy, to jesteśmy w sferze nauk prawnych, informowanie natomiast to nauki społeczne i kulturoznawcze.

Wykres 76 Czy w Pani/Pana opinii informowanie o nieprawidłowości w dobrej wierze uznaje się za właściwe w polskim kręgu kulturowym?



Wyniki nie są zaskakujące, a opinie dzielą się prawie po połowie:

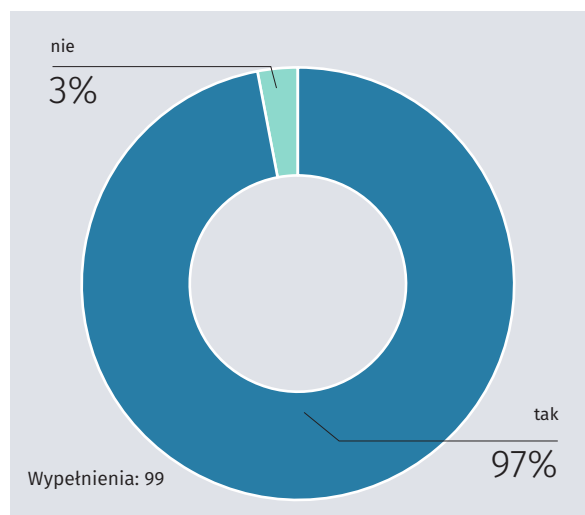
- » 42% oficerów compliance uważa, że informowanie o nieprawidłowościach uznaje się za niewłaściwe w polskim kręgu kulturowym, i to nawet wówczas, jeśli następuje to w dobrej wierze,
- » 58% ma odmienne zdanie w tym zakresie.

Nie jest to wynik dobry i potwierdza niestety, że sygnalista w Polsce to osoba w dużej mierze postrzegana negatywnie. Jest to dość zaskakujące, że w obecnych czasach promowania idei informowania o nieprawidłowościach i związanej z tym świadomości społecznej wciąż mamy tak wysoki odsetek negatywnego postrzegania whistleblowingu. Sygnalista, w przeciwieństwie do sprawcy, którego dany sygnał dotyczy, to osoba działająca co do zasady lojalnie wobec pracodawcy i współpracowników. Osoba ta spełnia swoje obowiązki, działając nie we własnym interesie, lecz w interesie wszystkich, narażając w ten sposób siebie i własną pracę na ryzyko działań odwetowych.

Wynik taki powinien być przestrogą i zaleceniem dla kierownictwa, do podejmowania efektywnych środków budujących świadomość w tym zakresie.

2.2 SIN a ochrona przed konsekwencjami

Wykres 77 Czy osoba informująca o nieprawidłowości w dobrej wierze zasługuje na specjalną ochronę przed konsekwencjami prawnymi i społecznymi?



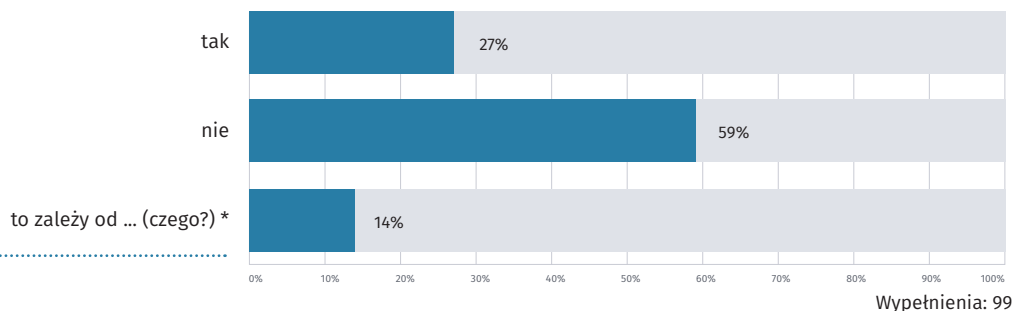
Widzimy tutaj pewną rozbieżność wynikającą głównie z konstrukcji pytań. W poprzednim pytaniu nie chodziło bowiem o przekonania własne respondentów, lecz o wyrażenie ich opinii na temat społeczeństwa polskiego.

W tym przypadku pytamy o bezpośrednie stanowisko ankietowanych. Widzimy, że są oni zgodni co do tego, że sygnaliści informujący o nieprawidłowości w dobrej wierze zasługują na ochronę przed konsekwencjami prawnymi i społecznymi.



2.3 Nagradzanie

Wykres 78 Czy osoba informująca o nieprawidłowości powinna być za takie działanie wynagradzana finansowo, jeśli dana informacja doprowadzi lub pomoże w zaniechaniu nieprawidłowości lub wykryciu sprawcy naruszenia?



W ramach kategorii: to zależy od ... (czego?) respondenci podawali następujące przyczyny:

Dojrzałości systemu, organizacji i profesjonalnych postępowań wyjaśniających.

Okoliczności i tego, czego dotyczy zgłoszenie.

Tak, jeżeli działania zgłaszającego pomogły zapobiec poważnym nadużyciom lub pozwoliły uniknąć materialnych strat finansowych, a on sam nie przyczynił się do powstania nieprawidłowości.

To złożona kwestia, która sama w obie mogłaby prowadzić do naruszeń. Jednak nie wykluczam, że wprowadzenie systemu nagród finansowych może przyczynić się np. do wykrycia sprawcy naruszenia.

W mojej ocenie takie rozwiązania należy wprowadzać ostrożnie, ponieważ płacenie za informacje może wpływać negatywnie na jakość zgłoszeń oraz na postrzeganie sygnalistów przez inne osoby w organizacji.

Wagi naruszenia, motywów sygnalisty, doznanych reperkusji przez sygnalistę itp.

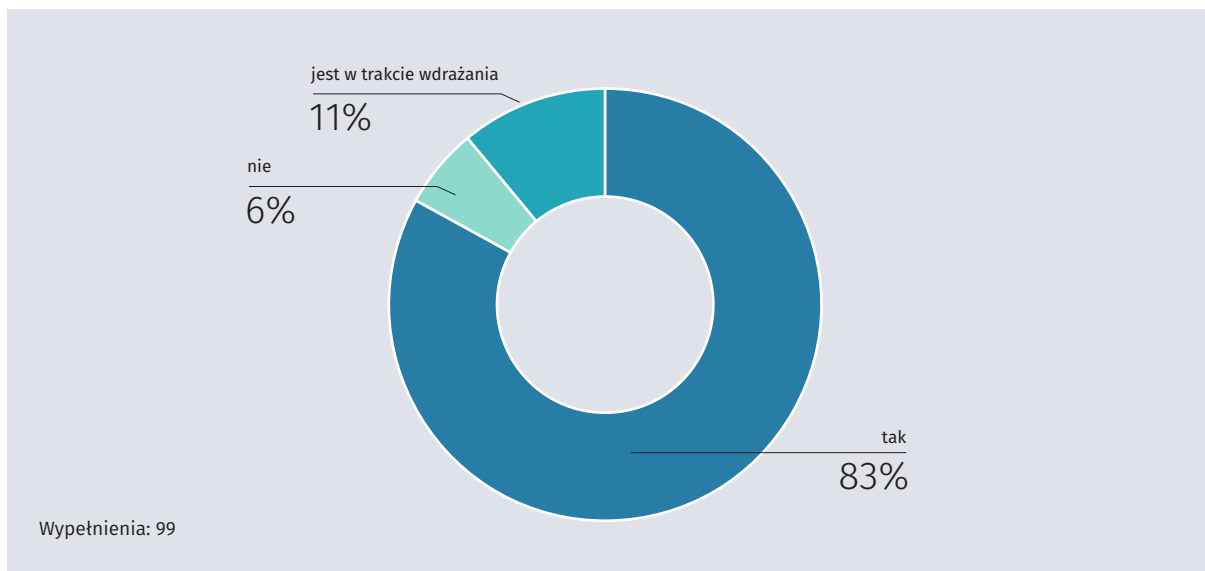
Wysokości unikniętych strat firmy.

Wypełnienia: 13

Widzimy, że respondenci w większości (prawie 60%) odrzucili pomysł nagradzania sygnalistów za przekazanie informacji. Warto nadmienić, że rozwiązanie takie jest powszechnie stosowane w USA. Chodzi tutaj o wprowadzanie tzw. bodźca *incentive*, aby zachęcić osoby posiadające informacje do ich przekazania. Mimo wszystko jednak prawie co trzeci pytany (27%) uważa, że jest to dobre rozwiązanie. Możemy się zatem liczyć z tym, że w najbliższej perspektywie odpowiednie mechanizmy zaistnieją lub już są obecne w niektórych polskich spółkach na poziomie organizacyjnym.

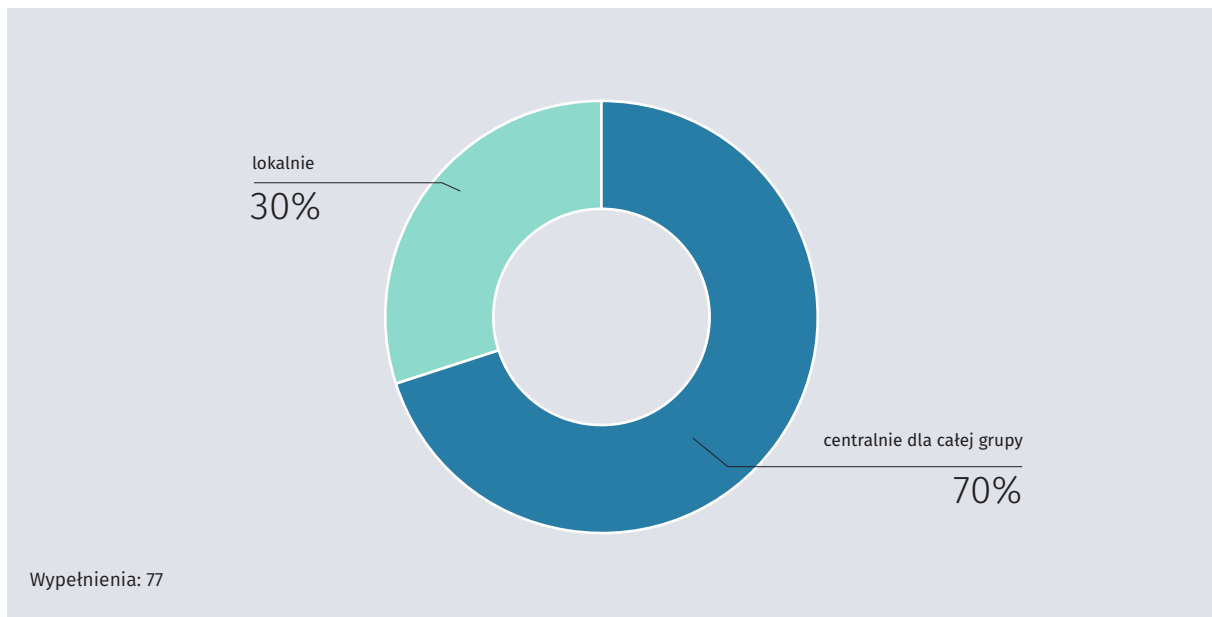
2.4 Funkcjonowanie SIN w przedsiębiorstwie

Wykres 79 Czy w Pani/Pana spółce działa system informowania o nieprawidłowościach (SIN)?

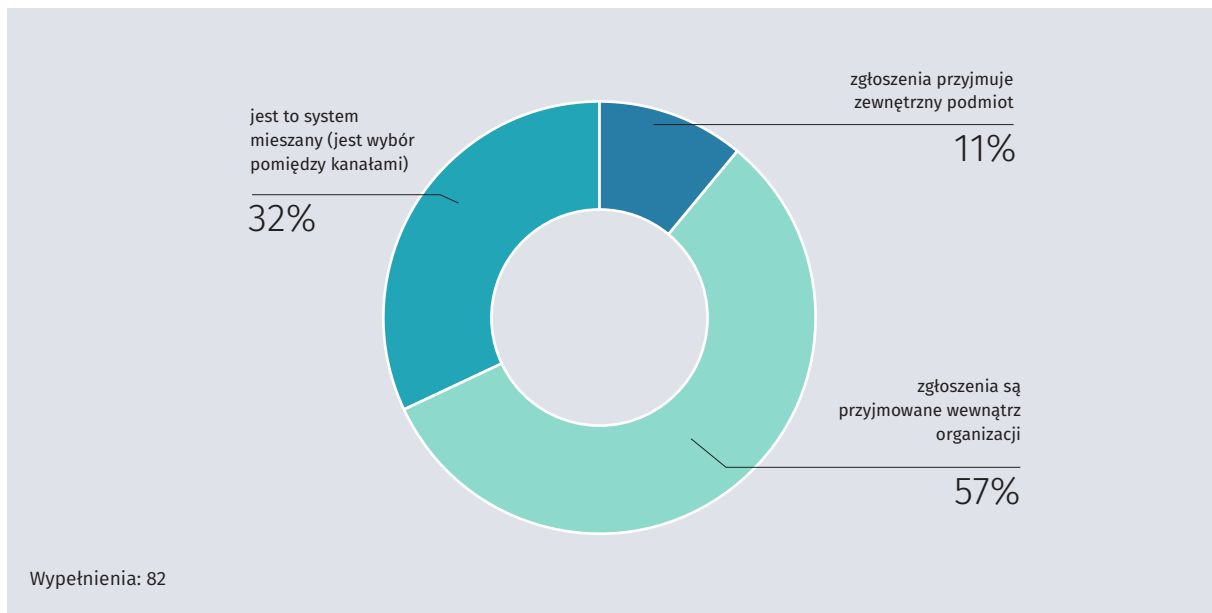


Rozkład odpowiedzi na to pytanie potwierdza założenie, zgodnie z którym SIN to podstawowa część składowa CMS. Zestawiając te wyniki z pytaniem wcześniejszym dotyczącym istnienia CMS, możemy wysunąć wniosek, że **SIN niejednokrotnie implementowany jest jeszcze przed wdrożeniem CMS**. Przypuszczamy, że może to wynikać np. ze zbliżającego się terminu implementacji wspomnianej dyrektywy unijnej. Co ciekawe wyniki badań z 2018 r. przyniosły jeszcze bardziej pozytywny rezultat. Wówczas aż 92% ankietowanych odpowiedziało twierdząco, że w ich spółkach istnieją rozwiązania umożliwiające informowanie o nieprawidłowościach. Może to wynikać z faktu, że wśród ankietowanych było wtedy więcej podmiotów z sektora regulowanego, gdzie whistleblowing jest o wiele bardziej rozpowszechniony i już dużo wcześniej miał normatywną podstawę.



Wykres 80 Na jakim poziomie w Pani/Pana spółce funkcjonuje SIN?

Udzielone odpowiedzi na to pytanie potwierdzają, że w przypadku struktur korporacyjnych wdrożenie CMS odbywa się równocześnie w całej grupie. Niemniej jednak pozostaje aż 1/3 przypadków, gdzie wdrożenie miało wyłącznie charakter lokalny.

Wykres 81 Jak wygląda proces obsługi zgłoszeń do SIN?

Dzięki temu pytaniu chcieliśmy dowiedzieć się, jaka forma SIN dominuje w działających w Polsce spółkach. Obie formy – whistleblowing zewnętrzny i wewnętrzny – mają swoje wady i zalety.

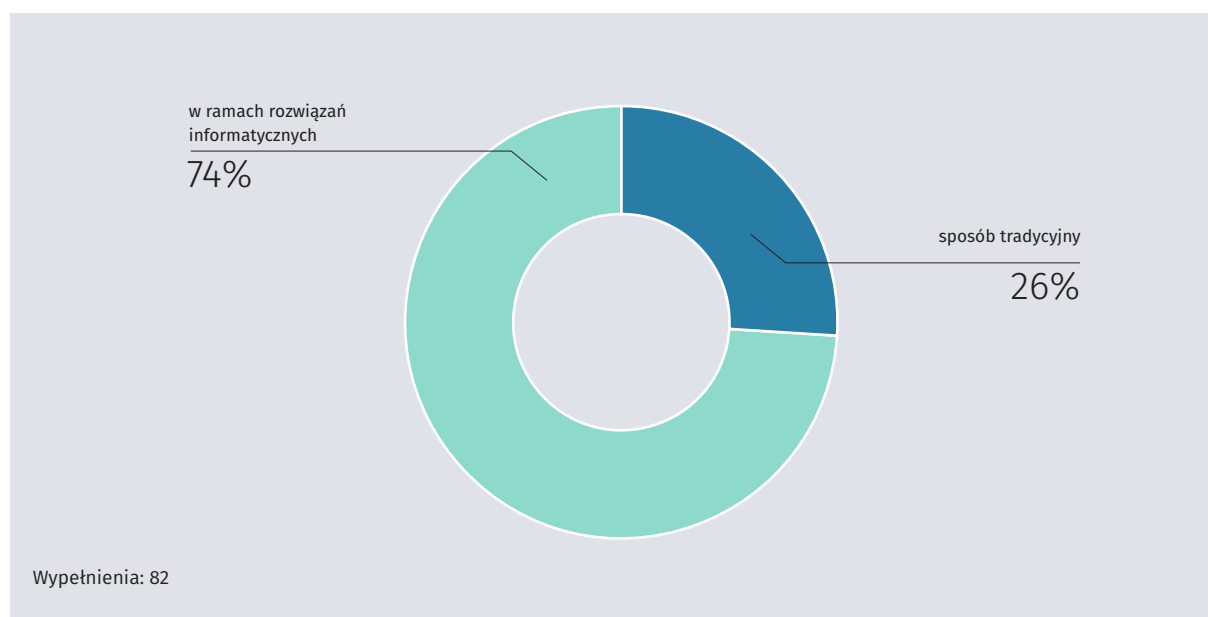
Z pewnością zaletą systemu wewnętrznego jest fakt, że wrażliwe informacje nie wypływają poza spółkę.

Zarazem bariera psychologiczna (poinformować lub nie?) jest co do zasady większa w przypadku systemu wewnętrznego. Sygnalista bowiem może w pewnych okolicznościach wychodzić z założenia, że jego zgłoszenie nie zostanie rozpatrzone obiektywnie i może bardziej obawiać się sytuacji odwetowych. Uwzględniając plusy i minusy obu rozwiązań, można powiedzieć, że optymalnym wyjściem pozostaje system mieszany, który został wskazany przez ponad 1/3 spółek. Zdecydowana większość, bo aż prawie 60% spółek, decyduje się jednak na model wyłącznie wewnętrzny, podczas gdy jedynie co dziesiąty ankietowany wybiera system zewnętrzny.

Zestawiając te wyniki z badaniem z 2018 r., widać preferencje w kierunku rozwiązań wewnętrznych. Jeszcze trzy lata temu SIN zewnętrzny deklarowała prawie 1/3 pytaných, podczas gdy rozwiązania wewnętrzne istniały w przypadku 66% spółek.

Wykres 82 Czy SIN funkcjonuje w sposób tradycyjny czy w ramach rozwiązań informatycznych w Pani/Pana spółce?

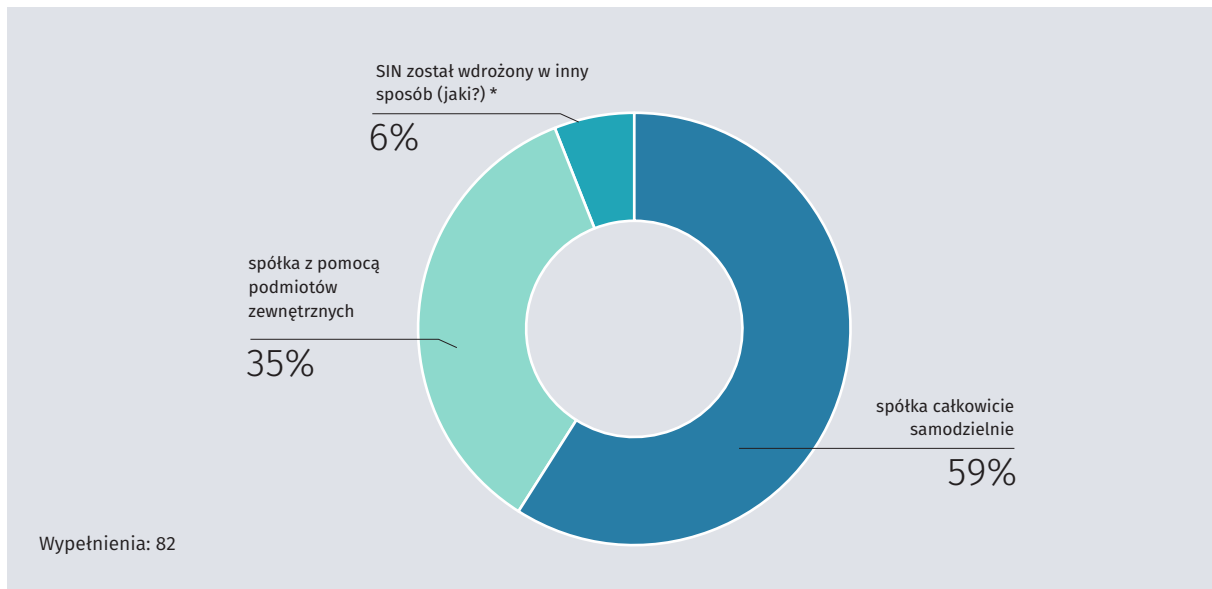
SIN funkcjonuje w:



Nie jest niespodzianką, że w dobie digitalizacji systemy informowania o nieprawidłowościach w dużej mierze wspierane są przez rozwiązania informatyczne. Aktualnie tego typu rozwiązania stosowane są w przypadku ponad 3/4 spółek. Jedynie około 1/4 stosuje sposób tradycyjny, a więc polegający np. na zainstalowaniu skrzynki na listy, do której można wrzucać pisemne informacje.

Otrzymany wynik może nas nieco dziwić, jeśli zestawimy go z pytaniem, w którym chodziło ogólnie o digitalizację CMS. Wówczas widzieliśmy, że generalny poziom digitalizacji procesów CMS jest jeszcze dość niski.

Wykres 83 Kto wdrażał SIN?



Jak widzimy, wdrażania systemów informowania o nieprawidłowościach nie zleca się w pełni podmiotom zewnętrznym. **W przypadku 59% ankietowanych wdrażanie systemów informowania o nieprawidłowościach to zadanie, które spółka wykonuje całkowicie o własnych siłach lub jedynie doraźnie wspierają ją podmioty zewnętrzne (35%).**

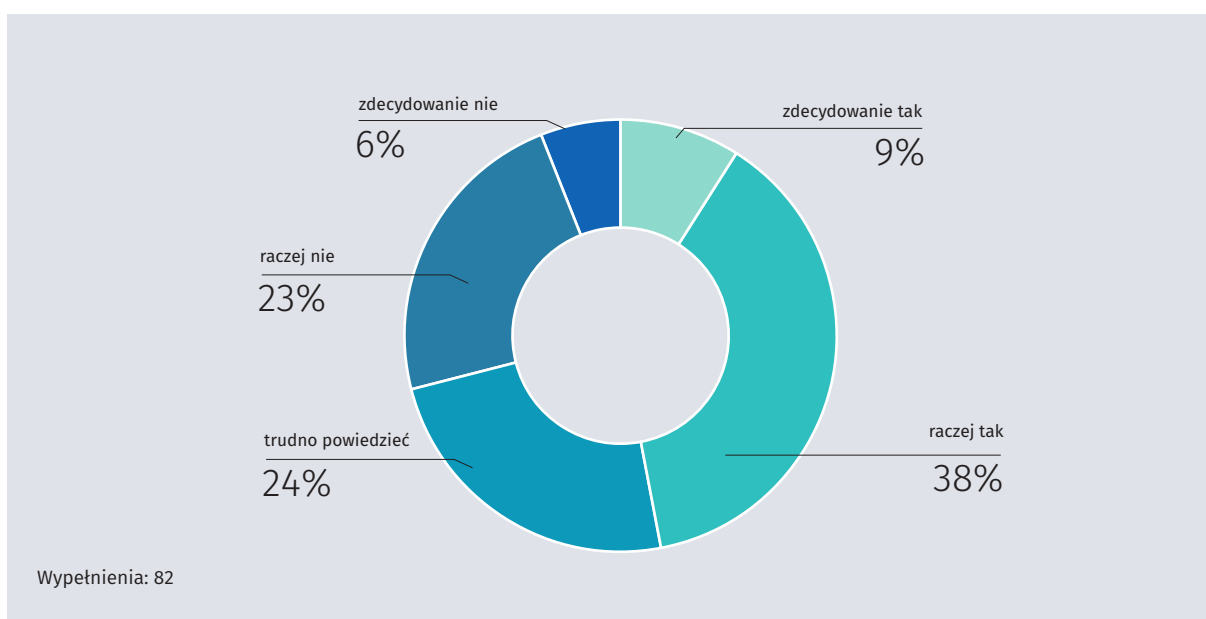
Biorąc pod uwagę wcześniejsze wyniki, możemy wnioskować, że SIN wdrażany był w ramach implementacji CMS, bądź jako jego składowa część. Jeśli jednak okazałoby się, że SIN wdrażany był przez daną spółkę jedynie jako system *stand-alone*, tzn. bez operacyjnego osadzenia w strukturze i powiązania z elementami CMS, to możemy przypuszczać, że system będzie mniej efektywny.

W przypadku 59% ankietowanych wdrażanie systemów informowania o nieprawidłowościach to zadanie, które spółka wykonuje całkowicie o własnych siłach lub jedynie doraźnie wspierają ją podmioty zewnętrzne (35%).



2.5 Częstotliwość korzystania z SIN

Wykres 84 Czy w Pani/Pana ocenie pracownicy chętnie korzystają z SIN jako możliwości zgłaszania zaobserwowanych nieprawidłowości?

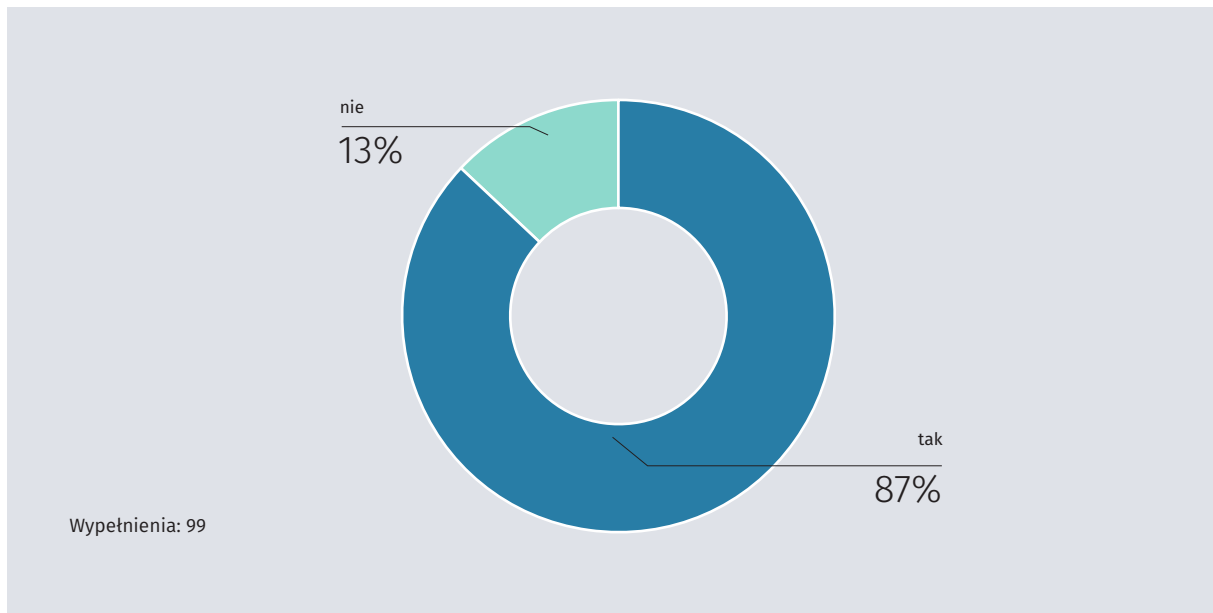


W tym przypadku po raz kolejny mamy do czynienia z konstrukcją pytania odnoszącego się do subiektywnej opinii oficerów compliance. Na tę ocenę składają się zarówno obserwacje, jak i czynniki kwantytatywne, w postaci znanej oficerom compliance liczby otrzymywanych zgłoszeń.

Ogólnie widzimy tutaj, że pracownicy raczej chętnie korzystają z SIN jako możliwości zgłaszania nieprawidłowości (w sumie 47%, w tym 9% zdecydowanie chętnie). Pomijając respondentów, którzy wskazali odpowiedź: trudno powiedzieć (24%), wciąż pozostaje dość duży udział spółek, w których pracownicy raczej (23%) albo zdecydowanie niechętnie korzystają z takich rozwiązań (6%).

2.6 Wewnętrzne postępowania wyjaśniające

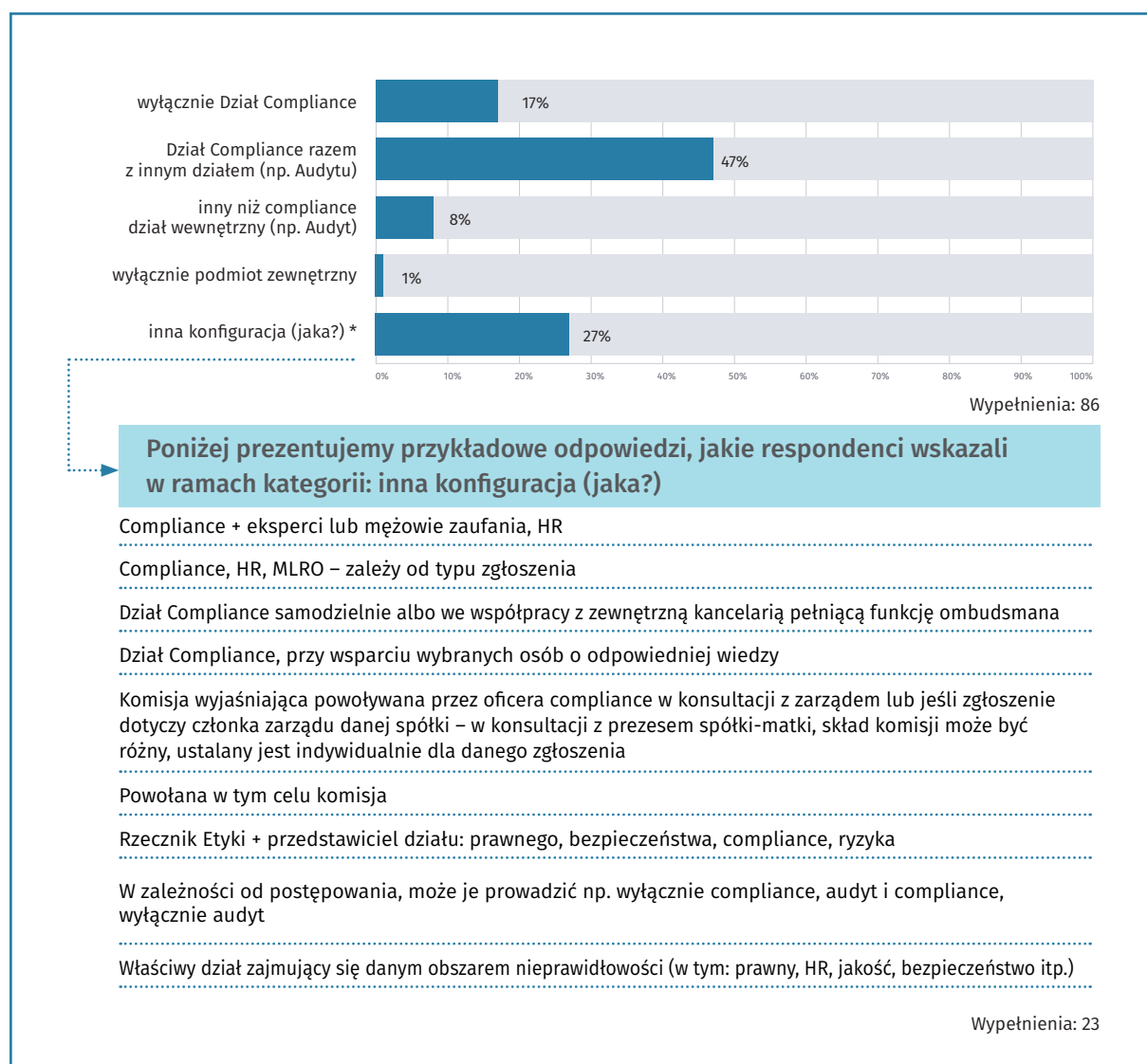
Wykres 85 Czy w Pani/Pana spółce istnieją procedury przeprowadzania wewnętrznych postępowań wyjaśniających po zgłoszeniu nieprawidłowości?



Ostatnie dwa pytania dotyczą logicznej konsekwencji istnienia systemów informowania o nieprawidłowościach. **W sytuacji podejrzenia wystąpienia nieprawidłowości należy dokonać ewaluacji odpowiedniego zgłoszenia, a następnie w najlepszym przypadku przeprowadzić wewnętrzne postępowanie wyjaśniające, tzw. *internal investigations*.** Cieszy zatem wynik, że prawie we wszystkich spółkach istnieją odpowiednie procedury regulujące właśnie ten element CMS. Jedynie w przypadku 13% ankietowanych procedury takie nie istnieją. Nie wykluczamy jednak, że respondenci potraktowali to pytanie dosłownie w odniesieniu do istnienia odpowiednich procedur. Możliwe jest bowiem, że w tej grupie znalazły się spółki, w których przeprowadza się tego typu postępowania, pomimo braku odpowiednich procedur.

W sytuacji podejrzenia wystąpienia nieprawidłowości należy dokonać ewaluacji zgłoszenia, a jeśli to konieczne, przeprowadzić wewnętrzne postępowanie wyjaśniające.

Wykres 86 Kto prowadzi wewnętrzne postępowania wyjaśniające?



Jak różnorodne potrafią być rozwiązania w zakresie kształtowania CMS, pokazują odpowiedzi na powyższe pytanie. Wśród otrzymanych odpowiedzi, pojawiły się rozmaite konstelacje. **Istotna tendencja to jednak fakt, że spółki niechętnie powierzają tego typu zadania podmiotom zewnętrznym, a same postępowanie w 99% spółka przeprowadza we własnym zakresie.**

Jedno z przodujących rozwiązań stanowi wyjaśnianie sprawy przez Dział Compliance razem z działem audytu (46%) lub Dział Compliance samodzielnie (17%), a jedynie w niektórych spółkach (8%) jest to dział inny niż Compliance. Jeśli weźmiemy pod uwagę również inne konfiguracje (27% wszystkich odpowiedzi), to widzimy, że **wsparcie ze strony podmiotów zewnętrznych pojawia się bardzo sporadycznie.**

Jednakże, dominujący w polskich spółkach model wewnętrzny ma także swoje minusy. Głównym zadaniem Działu Compliance, z oficerem compliance na czele, jest budowanie świadomości i kultury zachowania zgodnego z regulacjami. Dział Compliance powinien więc cieszyć się zaufaniem i dbać o stosunki partnerskie z resztą spółki. Jeśli natomiast występuje w roli prowadzącego wewnętrzne dochodzenia, to mamy do czynienia z pewnego rodzaju kolizją interesów, która w dłuższej perspektywie może okazać się szkodliwa dla naczelnych celów CMS.

3. Digitalizacja pracy oficera compliance

W tej części ankiety chcieliśmy przede wszystkim zbadać, jaki wpływ mają i będą miały narzędzia IT na pracę oficera compliance oraz funkcjonowanie systemów zarządzania zgodnością.

Obecnie niektóre z funkcji CMS wykonywane są z pomocą komputerów. Dobrym tego przykładem jest analiza ryzyka, która za pomocą programów dokonujących wizualizacji wyników dostarcza cennych informacji na temat miejsc newralgicznych.

Istnieje wiele programów, które w dużej mierze mogą wspierać oficera compliance w jego codziennej pracy, np. podczas:

- » badania partnerów biznesowych,
- » określania i badania obowiązków prawnych,
- » prowadzenia szkoleń online,
- » przyjmowania i analizy zgłoszeń,
- » prowadzenia wewnętrznych postępowań wyjaśniających.

W ostatnich latach pojawiły się na rynku także programy kompleksowe przeznaczone dla systemów zarządzania zgodnością, które skupiają w sobie wiele różnych funkcji.

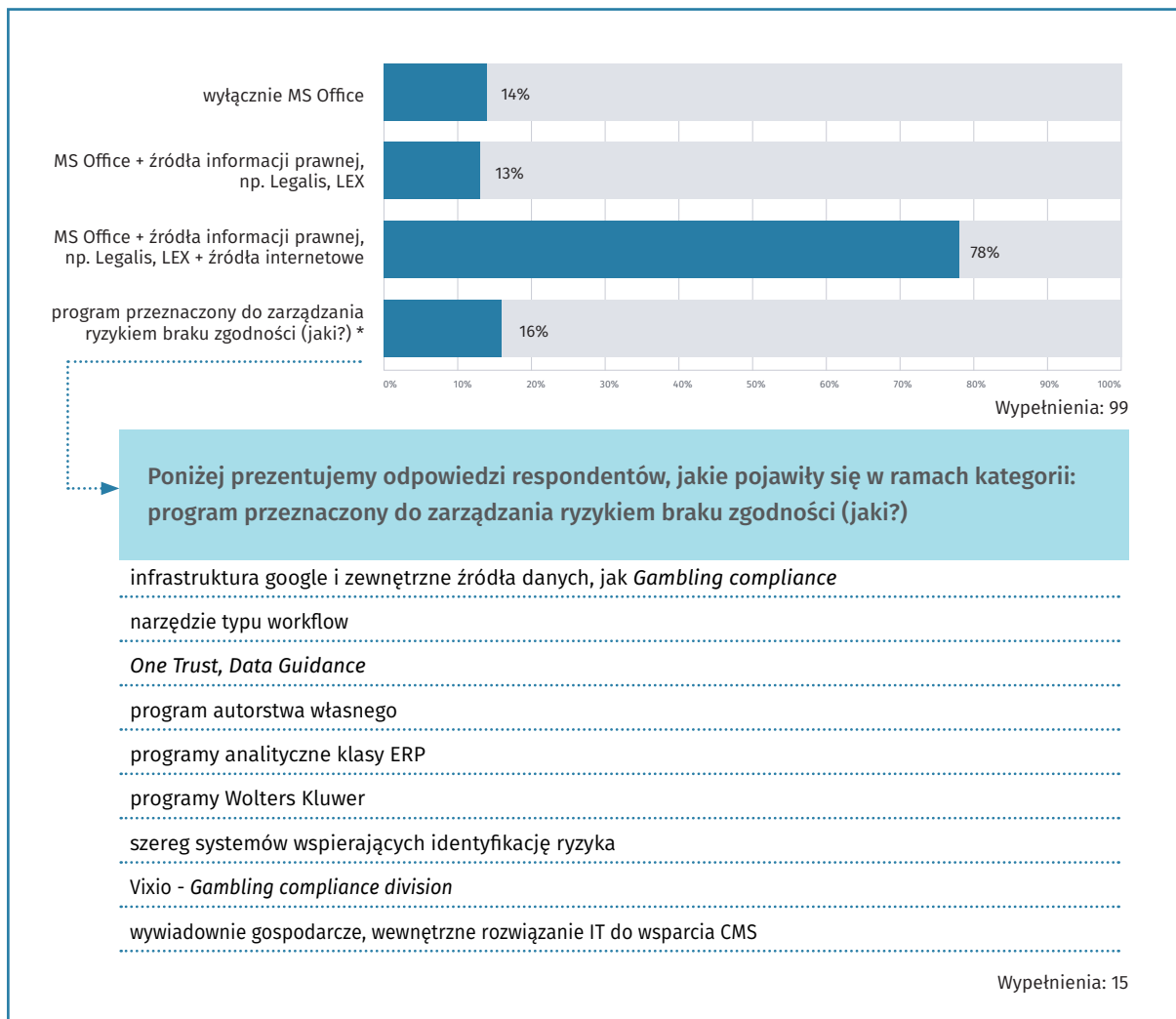
Na podstawie poniższych odpowiedzi sprawdziliśmy, jak dalece zdigitalizowana jest obecnie praca polskiego oficera compliance.

W ostatnich latach pojawiły się na rynku także kompleksowe programy przeznaczone dla systemów zarządzania zgodnością, które skupiają w sobie wiele różnych funkcji.



3.1 Narzędzia oficera compliance

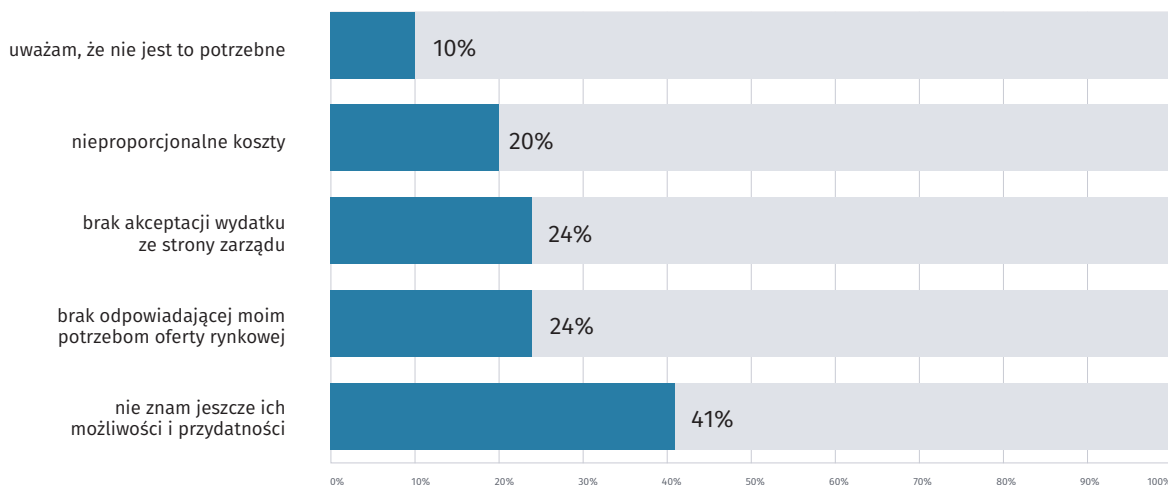
Wykres 87 Z jakich narzędzi wsparcia (programów, aplikacji) korzysta Pani/Pan w codziennej pracy?



Odpowiedzi udzielone na to pytanie pokazują, że oficerowie compliance w większości korzystają z oprogramowania MS Office oraz ze źródeł informacji prawnej. Co nie stanowi dla nas szczególnego zaskoczenia, jeśli weźmiemy pod uwagę, że zasadniczym zadaniem oficera compliance jest ustalenie, jakie obowiązki prawne mają zastosowanie w jego organizacji. **Odsetek spada natomiast drastycznie, jeśli chodzi o użytkowanie przeznaczonych dla CMS rozwiązań.** Korzystanie z tego typu narzędzi deklaruje jedynie 16% pytanym, a patrząc na konkretne nazwy i przykłady – trudno pokusić się o stwierdzenie, aby jakiś konkretny dostawca miał w tym zakresie wiodącą pozycję na rynku.

Reasumując, możemy stwierdzić, że polski oficer compliance raczej nie korzysta jeszcze ze specjalistycznego oprogramowania przeznaczonego dla systemów zarządzania zgodnością.

Wykres 88 Jeśli Pani/Pan nie korzysta z programu wspierającego zarządzanie ryzykiem braku zgodności, jaki jest tego powód?



Wypełnienia: 83

Pytanie to stanowi kontynuację poprzedniego wątku. Na podstawie otrzymanych wyników widzimy, że:

Ponad 40% ankietowanych nie zna jeszcze możliwości i przydatności dostępnych na rynku programów wspierających zarządzanie ryzykiem braku zgodności. Jest to z pewnością wyzwanie dla dostawców tego rodzaju aplikacji, którzy zapewne muszą pogodzić standaryzację wymagań CMS z elastycznością rozwiązania, związaną z indywidualnym charakterem wdrożonego CMS na poziomie konkretnej organizacji („system sztyty na miarę”).

Co dziesiąty ankietowany uważa, że tego typu oprogramowanie nie jest mu potrzebne.

24% wskazało, że nie znaleźli dotychczas odpowiadającej ich potrzebom oferty rynkowej. Może to mieć związek z faktem, iż w optyce zainteresowań oficera compliance skupia się wiele procesów, których różnorodność stawia przed dostawcami rozwiązań informatycznych niezwykle trudne wyzwanie pogodzenia ich w ramach jednej platformy narzędziowej. Obecne na rynku narzędzia wspierają obsługę jednolitych procesów takich jak np. zarządzanie ryzykiem prawnym (legal compliance) czy szkolenia (platformy e-learningowe).

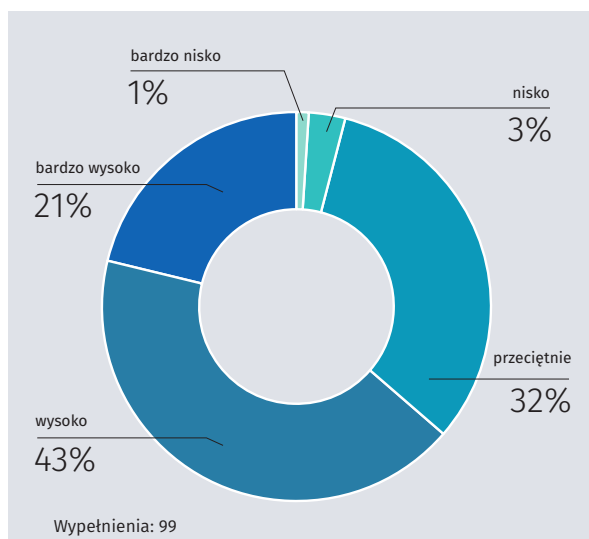
Kolejne 20% stwierdziło, że oprogramowanie jest zbyt drogie.

W 24% przypadków respondenci byli zainteresowani zakupem dostępnych rozwiązań, ale nie spotkało się to z akceptacją zarządu. Ta grupa prawdopodobnie na jedno z wcześniejszych pytań odpowiedziała, że funkcja compliance nie dysponuje odpowiednimi zasobami finansowymi do jej poprawnego działania. Należy jednakże przypuszczać, że wraz z rozwojem świadomości i roli compliance wśród przedstawicieli organów zarządzających, ich otwartość na wsparcie, automatyzację i optymalizację procesów zarządzania ryzykiem braku zgodności będzie rosła (bezpieczeństwo prawne przedsiębiorstwa to w dużej mierze święty spokój członków jego władz).

Co ważne, w przypadku tego pytania istniała również możliwość wielokrotnego wyboru.

3.2 Wiedza z zakresu IT i bezpieczeństwa danych

Wykres 89 Jak ocenia Pani/Pan swoją wiedzę w obszarze IT i bezpieczeństwa danych?

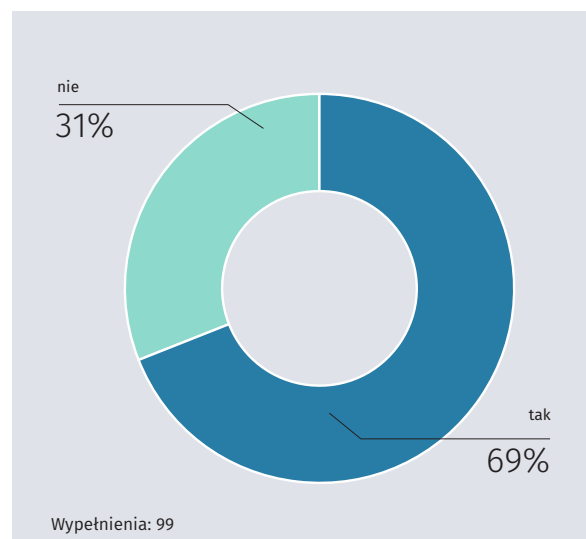


Oficerowie compliance wskazali, że ich wiedza w zakresie IT i bezpieczeństwa danych jest wysoka (42%), a nawet bardzo wysoka (21%). 32% respondentów stwierdziło, że ich wiedza w tym zakresie jest średnia, a jedynie 4%, że niska lub bardzo niska. Biorąc pod uwagę postępującą digitalizację, są to bardzo pozytywne wyniki.

Dział Compliance wspomaga Dział IT, jeśli chodzi o tworzenie nowych narzędzi i sprawdzenie, na ile ich funkcjonalność jest zgodna z prawem.

3.3 Cyberbezpieczeństwo

Wykres 90 Czy compliance jest partnerem dla działu IT w obszarze zagadnień cyberbezpieczeństwa?



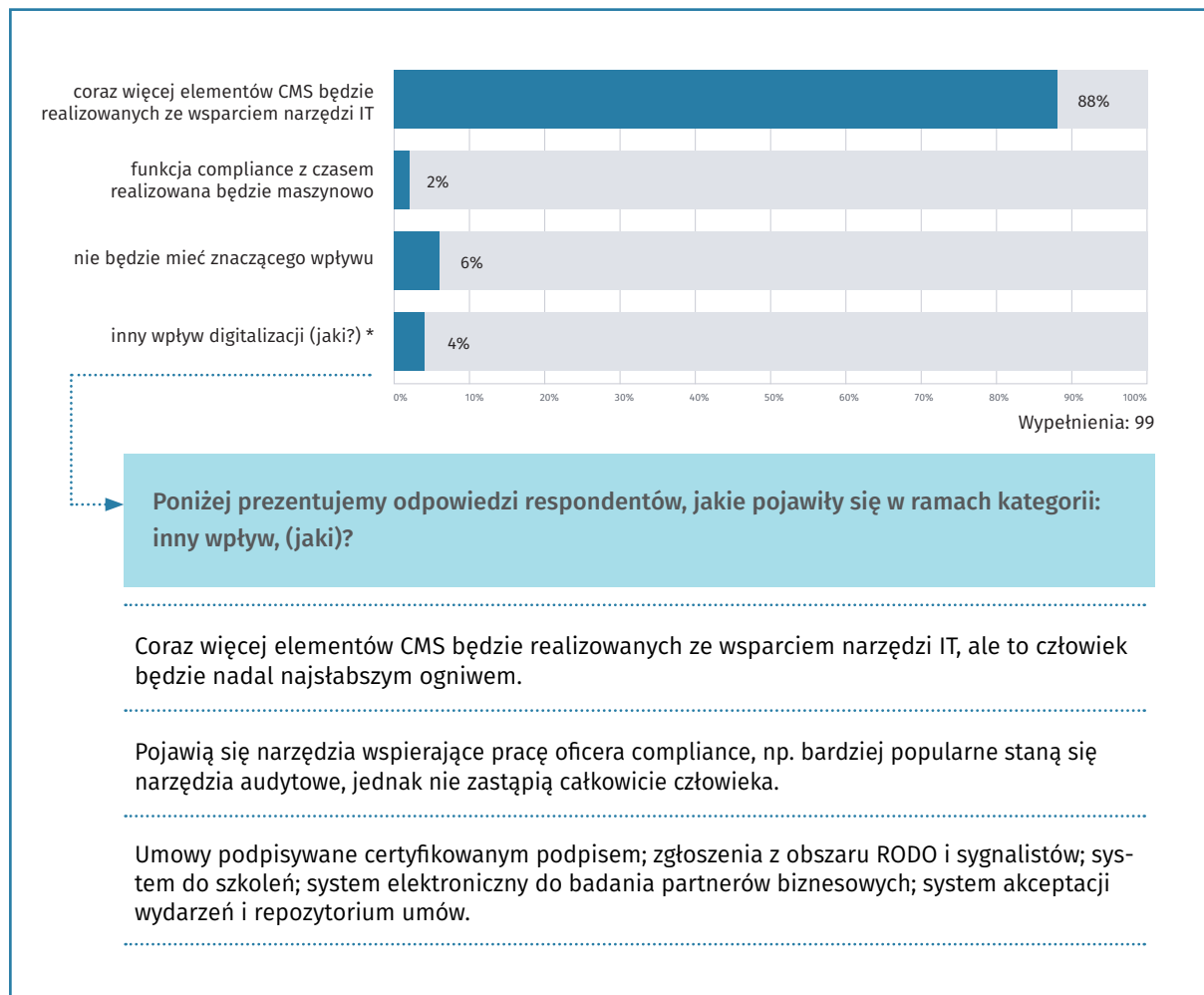
W jednym z wcześniejszych pytań chcieliśmy dowiedzieć się, czy i na ile Dział Compliance współpracuje z innymi działami w spółce. W tym przypadku skoncentrowaliśmy się na kwestii współpracy z Działem IT. Widzimy, że w większości przypadków współpraca jest bardzo bliska, a sami ankietowali określili swój dział partnerem dla IT.

Przypuszczalnie zakres współpracy dotyczy dwóch płaszczyzn (o co jednak wprost nie pytaliśmy w badaniu), takich jak:

- » Dział Compliance wspomaga Dział IT, jeśli chodzi o tworzenie nowych narzędzi i sprawdzenie, na ile ich funkcjonalność jest zgodna z prawem.
- » Dział IT wspomaga Dział Compliance w ramach tworzenia nowych narzędzi CMS, takich jak oprogramowanie do analizy ryzyka niezgodności czy szkolenia online.
- » Dział IT zapewne też informuje o dostępnych możliwościach technologicznych, które mogą zostać wykorzystane w tworzeniu informatycznych narzędzi wsparcia compliance officer'a (np. API pozwalające na dostęp do danych KRS w procesie weryfikacji kontrahentów).

3.4 Wpływ digitalizacji na funkcję compliance

Wykres 91 Jak digitalizacja wpłynie na compliance w najbliższych 5 latach?



Prawie wszyscy ankietowani zgodnie udzielili odpowiedzi, że w przyszłości coraz więcej elementów CMS realizowana będzie ze wsparciem narzędzi IT.

Oficerowie compliance są w pełni świadomi postępującej digitalizacji bardzo wielu procesów zarządzania zgodnością.

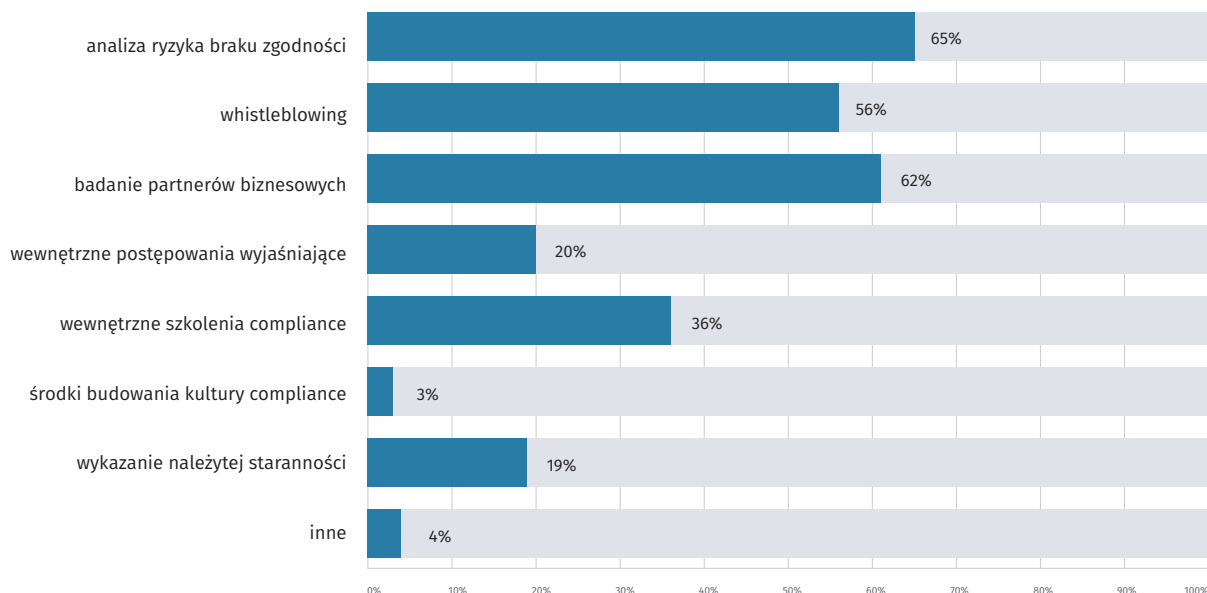
Biorąc pod uwagę, że z wcześniejszych odpowiedzi wynikał niski poziom digitalizacji elementów CMS, możemy wnioskować, że proces ten znajduje się dopiero we wczesnej fazie.

Powodów tego stanu rzeczy może być wiele. Jednym z nich jest w dalszym ciągu wysoki poziom niewiedzy oficerów compliance odnośnie do korzyści wynikających z użytkowania tego typu narzędzi, jak również brak środków finansowych na ich zakup.

3.5 Obszary potrzeb i obecne oczekiwania

Wykres 92 W których elementach systemu compliance wsparcie rozwiązań IT przydałoby się najbardziej?

W przypadku tego pytania respondenci mieli możliwość zaznaczenia maximum trzech odpowiedzi.



Wypełnienia: 99

Pytanie kończące tę część ankiety miało na celu zbadanie, w przypadku jakich konkretnych elementów CMS oficerowie compliance oczekują wsparcia ze strony IT najbardziej.

Otrzymane wyniki są bardzo interesujące. Większość z wybranych elementów to takie, których wsparcie systemowe oferowane jest już na polskim rynku. W przypadku narzędzi IT wspierających zgłaszanie nieprawidłowości, analizę ryzyka, czy badanie part-

nerów biznesowych dostępnych jest wiele ciekawych i skutecznych rozwiązań.

Szukając powodów tego stanu rzeczy, należy zatem ponownie posiłkować się wynikami z poprzedniego pytania. Przypuszczalnie chodzi o to, że oficerowie compliance nie wiedzą, że taka oferta istnieje, albo nie mają środków na zakup tych narzędzi, bądź uważają, że są one za drogie.



4. Wyzwania compliance i CMS

W ostatniej części badania zadaliśmy respondentom kilka pytań związanych z możliwymi trendami rozwojowymi compliance i CMS. Chcieliśmy zbadać następujące aspekty:

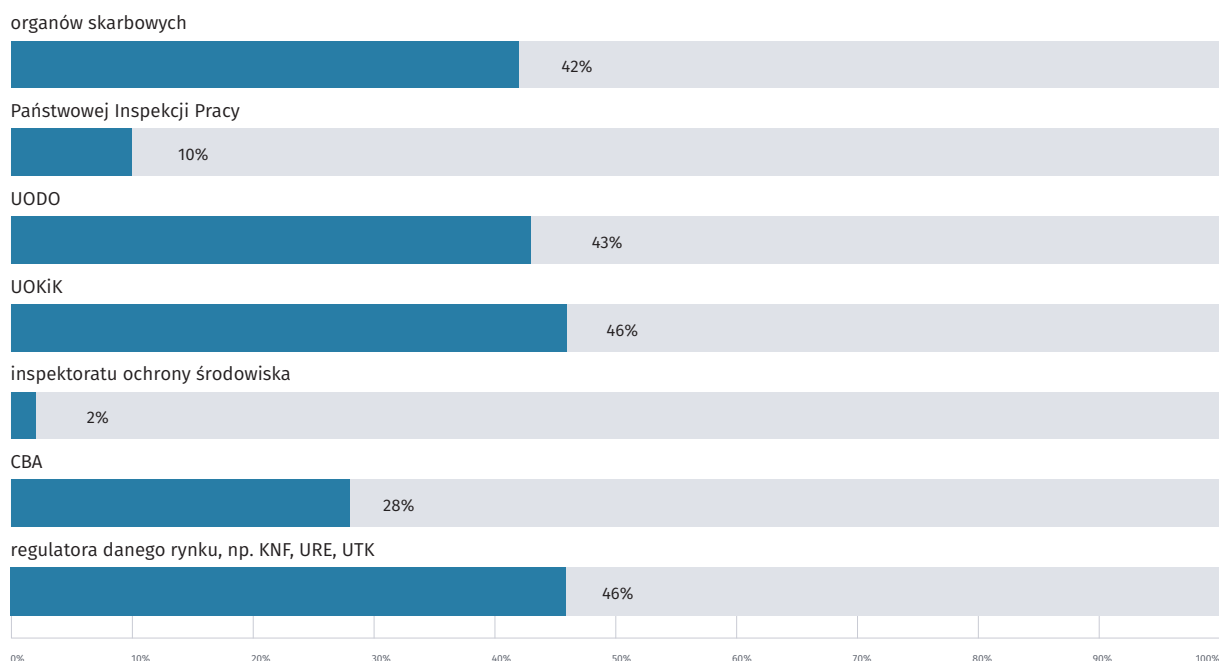
Jaki wpływ będzie miała pandemia?

Jakie obszary ryzyka będą zyskiwały na znaczeniu?

Czy compliance i CMS stracą czy też umocnią swoją pozycję w organizacji?

4.1 Organy kontrolne i regulacyjne

Wykres 93 Kontroli jakich organów obawia się Pani/Pan najbardziej?



Wypełnienia: 99

To pytanie zadaliśmy respondentom w kontekście przyszłości, ale też teraźniejszości. Zaznaczamy, że można było dokonać w tym przypadku wielokrotnego wyboru.

Otrzymane wyniki pokazują sfery ryzyk, w których istnieją największe wątpliwości oficerów compliance. Wskazania te mogą być też warunkowane strachem przed sankcjami, jakie mogą nałożyć odpowiednie organy kontroli.

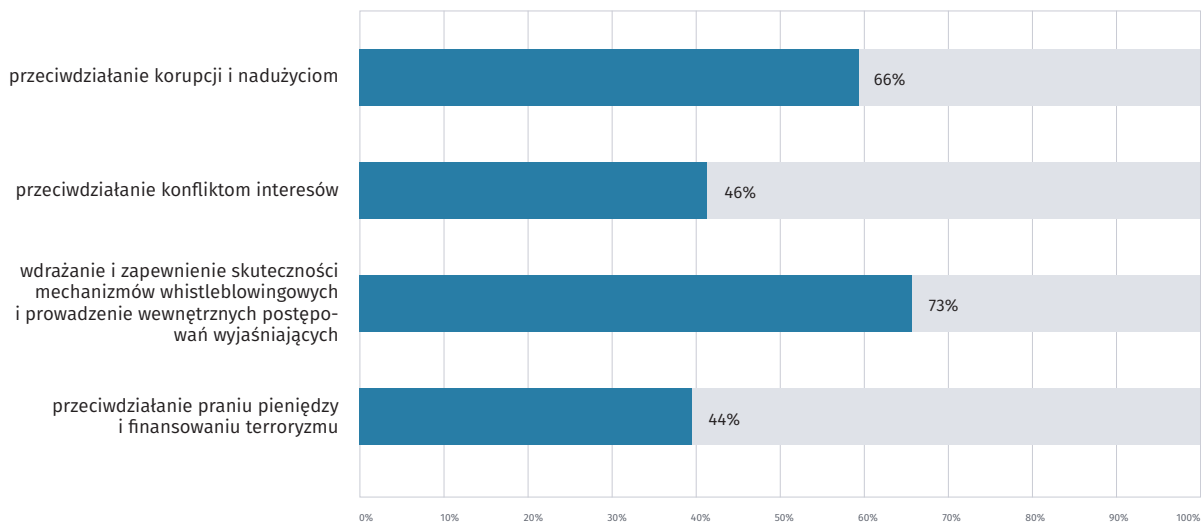
Na pierwszym miejscu, co nie stanowi zaskoczenia, wskazywano regulatorów danego rynku, jak KNF, URE czy UTK, ale też UOKiK.

Na drugim miejscu pojawiły się organy kontroli skarbowej i UODO.

Co ciekawe w prawie 30% przypadków wskazywano również CBA, z czego możemy wnioskować, że ryzyko korupcji jest w polskich spółkach w dalszym ciągu aktualne.

4.2 Obszary ryzyka compliance

Wykres 94 Jakie obszary ryzyka compliance będą najbardziej zyskiwać na znaczeniu w najbliższym czasie?



Wypełnienia: 99

Przed analizą wyników tego pytania warto nieco skonkretyzować możliwe odpowiedzi. Miało ono na celu wyjaśnienie, jakie obszary ryzyka niezgodności będą najbardziej zyskiwać na znaczeniu w najbliższej przyszłości. Chodzi tutaj o ryzyka tradycyjne, takie jak pranie pieniędzy, korupcja i inne.

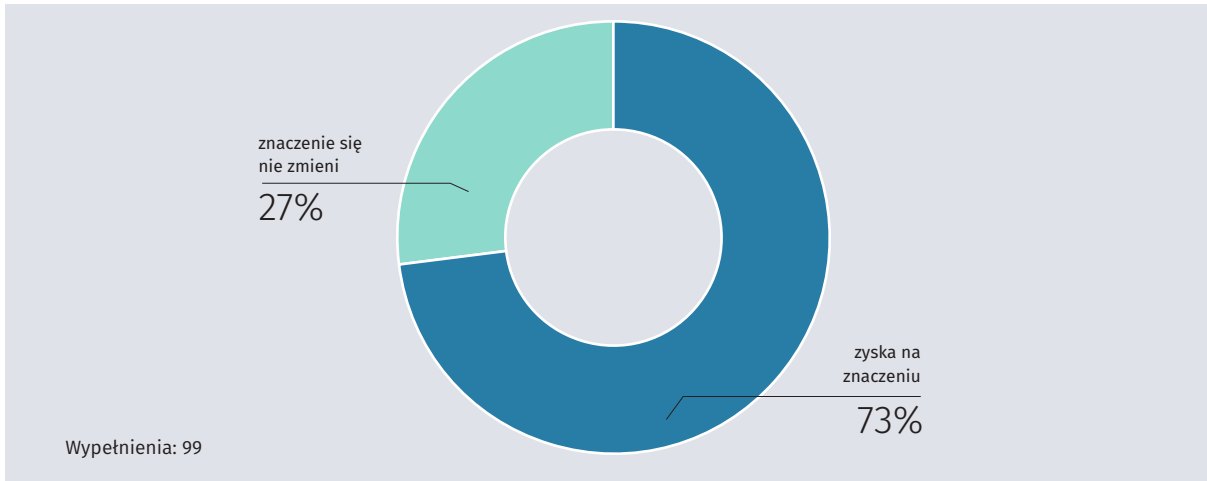
Wśród odpowiedzi pojawiły się jednak **nowe wyzwania w postaci mechanizmów whistleblowingowych**. W tym przypadku powinniśmy to interpretować bardziej jako element CMS, który zyskiwać będzie na

znaczeniu. Przypuszczalnie odpowiedzi na to pytanie były warunkowane wyzwaniami, jakie wynikają z konieczności uzyskania w najbliższej perspektywie zgodności z dyrektywą UE o ochronie sygnalistów. **I to właśnie ten obszar okazał się wiodącym trendem ze wskazaniem ponad 70%.** Podobną liczbę wskazań widzimy dla obszaru przeciwdziałania korupcji i nadużyciom (65%). W dalszej kolejności widzimy obszary ryzyka, tak jak konflikty interesów, czy pranie pieniędzy i finansowanie terroryzmu.



4.3 CMS w najbliższej przyszłości

Wykres 95 Compliance Management System w Pani/Pana spółce w najbliższej przyszłości:



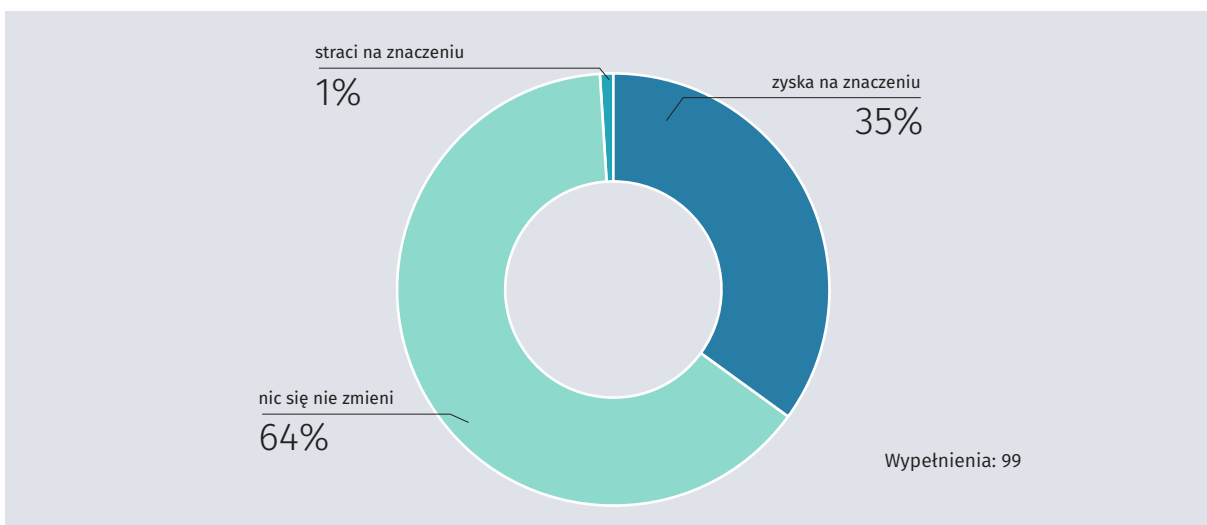
W ostatnich latach CMS bardzo zyskał na znaczeniu i nic nie wskazuje na to, by to się zmieniło w najbliższej perspektywie.

- » Prawie 1/3 ankietowanych jest przekonana, że znaczenie CMS się nie zmieni.
- » Ponad 2/3 uważa że systemy zarządzania zgodnością zyskają na znaczeniu w najbliższej przyszłości.

Wyniki te potwierdzają zatem ogólny trend rozwojowy i rosnące znaczenie compliance w polskich spółkach. Co ciekawe, zestawiając te dane z wynikami następnego pytania, gdzie chodziło o wpływ pandemii na trendy rozwojowe compliance, większość ankietowanych jest zdania, że pandemia nie będzie miała znaczącego przełożenia na ten stan rzeczy.

Zarządzanie zgodnością będzie zyskiwało na znaczeniu niezależnie od pandemii COVID-19, a 1/3 ankietowanych jest zdania, że w obliczu trwającej pandemii compliance wręcz zyska na znaczeniu.

Wykres 96 Pandemia COVID-19 sprawi, że Compliance Management System w Pani/Pana spółce:





Podsumowanie

Wyniki badań compliance w Polsce w 2021 r. wykazały kilka ciekawych, wartych podkreślenia trendów rozwojowych. Przede wszystkim trzeba zauważyć, że niniejsze badanie było już drugim tego typu w Polsce, dzięki czemu możliwe było porównanie niektórych wyników z tymi z 2018 r., co z kolei ukazuje pewne trendy rozwojowe w ciągu ostatnich lat.

Na co w szczególności warto zwrócić uwagę?

Po pierwsze to fakt, że ukształtowanie systemów zarządzania zgodnością w polskich spółkach w żaden sposób nie odbiega od trendów rozwojowych znanych z innych krajów. Co więcej, nawet nowoczesne i innowacyjne metody, takie jak uwzględnienie metod psychologii zachowawczej, mają zastosowanie w tego typu systemach. Badanie potwierdziło również, że systemy zarządzania zgodnością są dość mocno rozpowszechnione nie tylko wśród działających w Polsce przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym, lecz także wśród rodzimych firm.

Po drugie, utrwała się już obraz oficera compliance, który jednak – jak wynika z porównania z badaniami z 2018 r., – nieco się zmienił. Jest to w większości nadal kobieta, choć ich odsetek maleje, co jednak jeszcze ciekawsze, to fakt, że pracę w Działach Compliance przejmują coraz częściej osoby z wykształceniem prawniczym. Niezależnie od wykształcenia widać wyraźnie, że oficerowie compliance poszukują form kształcenia zawodowego, preferując kursy certyfikujące wobec ofert studiów podyplomowych.

Po trzecie, dowiedzieliśmy się z badań, że Działy Compliance mocno otwarte są na digitalizację, stosując nierzadko nowoczesne technologie i oprogramowanie w celu usprawnienia działania systemu.

Istotną kwestią, **po czwarte**, jest, że pandemia koronawirusa nie miała zbyt wielkiego wpływu na rozwój compliance.

Badania dostarczyły wreszcie cennych informacji dotyczących aktualnego wyzwania, przed którym stanie większość przedsiębiorstw, a mianowicie wdrożenia odpowiednich systemów informowania o nieprawidłowościach. Dowiedzieliśmy się bowiem, że whistleblowing to wyzwanie na poziomie nie tylko zarządczym, lecz także kulturowym.

Podsumowując całokształt badań można zatem stwierdzić, że compliance przez ostatnie trzy lata nie tylko dalej rozwijał się dynamicznie, ale że dynamika jego rozwoju doprowadziła do zakorzenienia się oficera compliance jako nowego zawodu w polskiej gospodarce.



Europa-Universität Viadrina
Große Scharrnstraße 59
15230 Frankfurt (n. Odra), Niemcy
✉ compliance@europa-uni.de
🌐 www.compliance-academia.de/pl/



Instytut Compliance Sp. z o. o.
ul. T. Kościuszki 1
69-100 Słubice
✉ info@instytutcompliance.pl
🌐 www.instytutcompliance.pl



Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.
ul. Przyokopowa 33
01-208 Warszawa
✉ handel@wolterskluwer.pl
🌐 www.wolterskluwer.pl
