

# Compliance w Polsce



Raport z badania stanu *compliance* i systemów zarządzania zgodnością w działających w Polsce przedsiębiorstwach.



**Prof. Dr.  
Bartosz Makowicz**



Szanowni Państwo,

trzymacie Państwo w rękach raport z pierwszego w Polsce badania dotyczącego rozwoju idei zachowania uczciwości i zgodności w przedsiębiorstwach, czyli o tzw. *compliance*. William Shakespeare nie pisał wprawdzie nigdy o *compliance* i sam nie był oficerem *compliance*. Sytuację jednak, w której postawił Hamleta przed strategicznym wyborem pomiędzy bierną a czynną postawą, można śmiało porównać do sytuacji każdego z nas, należącego do jakiejś organizacji, czy to przedsiębiorstwa, czy fundacji, instytucji publicznej i innych. Dochowanie zgodności, uczciwość, transparentcja, sprawiedliwość to wartości, którymi powinniśmy się kierować w życiu codziennym, przede wszystkim zawodowym, aby przedsiębiorstwa, będące podstawą gospodarki wolnorynkowej, mogły rozwijać się, generować zyski i tworzyć miejsca pracy. **Compliance jest zadaniem dla nas wszystkich: „Być, albo nie być – oto jest pytanie.” Wyniki badań pokazują, że znakomita większość zdecydowała się na „być” i wdrożyła lub wdraża systemy zarządzania zgodnością, aby osiągnąć wspomniane cele.**

W imieniu Partnerów przedsięwzięcia i swoim pragnę 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 odnośnie *compliance* w Państwa organizacji. Bez Państwa wkładu nie dowiedzielibyśmy się faktów, które prezentujemy w niniejszym raporcie.

Życzymy przyjemnej i owocnej lektury!

---

## Compliance w Polsce

Raport z badania stanu *compliance* i systemów zarządzania zgodnością w działających w Polsce przedsiębiorstwach, przeprowadzonego przez Instytut Compliance we współpracy z EY, Wolters Kluwer oraz Viadrina Compliance Center działającym na Uniwersytecie Europejskim Viadrina we Frankfurcie nad Odrą

Prezentacja i interpretacja wyników badania Prof. Dr. Bartosz Makowicz

# Spis treści

<b>1. Wprowadzenie do <i>compliance</i> i CMS .....</b>	<b>8</b>
<b>2. Opis badania .....</b>	<b>10</b>
2.1. Cele badania.....	10
2.2. Zastosowana metoda badania.....	10
2.3. Respondenci.....	10
<b>3. Wyniki badania .....</b>	<b>17</b>
3.1. Kim jest polski oficer <i>compliance</i> ?.....	17
3.1.1. Oficer <i>compliance</i> z definicji .....	17
3.1.2. Pozycja w strukturze przedsiębiorstwa .....	18
3.1.3. Przeciętny wiek .....	19
3.1.4. Wykształcenie .....	20
3.1.5. Doświadczenie zawodowe .....	21
3.1.6. Kompetencje twarde i miękkie .....	22
3.1.7. Wyzwania dla oficerów <i>compliance</i> .....	25
3.2. CMS w polskich firmach .....	25
3.2.1. Rozpowszechnienie CMS.....	25
3.2.2. Powody braku wdrożenia CMS.....	26
3.2.3. Powody wdrożenia CMS.....	27
3.2.4. Obszar działania CMS oraz zrozumienie <i>compliance</i> .....	28
3.2.5. Długość wdrażania CMS.....	29
3.2.6. Koszty wdrażania.....	30
3.2.7. Integracja CMS z innymi systemami.....	32
3.3. Wybrane elementy CMS .....	32
3.3.1. Elementy CMS w ujęciu ogólnym.....	32
3.3.2. Zadania oficera <i>compliance</i> .....	33
3.3.3. Analiza ryzyka .....	34
3.3.4. Szkolenia <i>compliance</i> .....	36
3.3.5. Promowanie świadomości.....	37
3.3.6. Sprawdzanie partnerów biznesowych.....	38
3.3.7. <i>Whistleblowing</i> .....	39
3.3.8. Reakcja na nieprawidłowości .....	42
3.4. Struktura CMS .....	45
3.4.1. Nie zawsze oficer <i>compliance</i> .....	45
3.4.2. CMS w strukturze korporacji .....	47
3.4.3. Współpraca z innymi działami.....	47
3.5. Certyfikacja .....	48
<b>4. Podsumowanie .....</b>	<b>50</b>



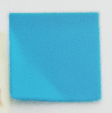


Discussion

FINISHED

Tip & Bonus  
By 04.  
Final. X.

Done  
as goal



Goal M  
Totaling  $\leftrightarrow$





**Dr. Bartosz Jagura, LL.M.**

Członek Zarządu  
Instytutu Compliance



O *compliance* mówi się w Polsce w ostatnim czasie dużo i już nie tylko w kontekście wymagań stawianych wyłącznie instytucjom finansowym i ubezpieczeniowym. Zgodność/*compliance*, zarządzanie zgodnością/*compliance management*, oficer *compliance* – pojęcia te odmieniane są przez wszystkie przypadki. Przedstawiciele instytucji publicznych wskazują korzyści płynące z wdrażania rozwiązań *compliance*, przedsiębiorstwa deklarują ich stosowanie. Jaki jest jednak obraz rzeczywistego stanu rzeczy, o jakich kierunkach rozwojowych można mówić i co dalej z funkcją *compliance* w działających w Polsce przedsiębiorstwach? O to wszystko spytaliśmy przedstawicieli spółek różnych branż działających na polskim rynku.

Instytut Compliance podjął się trudnego zadania przeprowadzenia, wraz z Partnerami, pierwszego ogólnopolskiego badania stanu rozwoju *compliance*. Wyniki eksploracji *terra incognita* przedstawiamy Państwu w postaci raportu. Wyłania się z niego obraz materii *compliance* jako dziedziny interdyscyplinarnej i znajdującej się w fazie intensywnego rozwoju. Takie też rozumienie *compliance* przyświeca działalności Instytutu Compliance, który, opierając się na synergii podejścia naukowego i praktyki, zapewnia organizacjom wszelkiego rodzaju wsparcie w realizacji bieżących zadań *compliance*. Wyniki badania utwierdzają nas w przekonaniu, że oficer *compliance* to zawód pełen wyzwań i bez gruntownego interdyscyplinarnego wykształcenia oraz ustawicznego podnoszenia swoich kwalifikacji ciężko jest sprostać wyzwaniu jego wykonywania. Instytut Compliance, jako wiodący podmiot w Polsce, oferuje wszystkie elementy wsparcia dla oficerów *compliance* w codziennej pracy.

Mamy nadzieję, że badanie pozwoli na lepsze poznanie, a także dalsze popularyzowanie korzyści płynących z funkcjonowania w organizacji systemu zarządzania zgodnością. Cieszymy się na dialog z Państwem podczas naszych rozlicznych eventów i możliwość służenia pomocą w kwestiach *compliance*!

**Maciej Krajewski**

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



Sposób patrzenia na prawo w działalności przedsiębiorstwa przez długie lata pozostawał tradycyjny, by nie powiedzieć „konwencjonalny”. Było domeną jedynie prawników w firmie, których rolą była przede wszystkim jego interpretacja i stosowanie w relacjach czy to z organami administracji, czy też kontrahentami. Ostatnie lata odświeżają jednakże jego drugie – kto wie, czy nie bardziej istotne w praktyce prowadzenia biznesu – oblicze. Sektor dużych firm XXI wieku to środowisko niezwykle regulowane, wobec którego stawiane są wysokie wymagania w zakresie prowadzenia działalności zgodnej z prawem oraz wszelkimi normami, których naruszenie niemal w każdej branży powoduje powstanie odpowiedzialności po stronie firmy czy jej organów zarządzających. To musi oznaczać rozszerzenie kręgu osób związanych obowiązkami wynikającymi z prawa na pozostałe grupy menedżerów (księgowych, kadrowych, sprzedawców itd.) i wreszcie konieczność budowania procedur oraz definiowania procesów opartych na prawie, tak by każdy pracownik był świadomy, że to co robi, robi zgodnie z prawem i wszelkimi regulacjami, które jego organizacja musi bądź zobowiązała się stosować.

Idąc za definicją prof. Bartosza Makowicza, zgodnie z którą *compliance* to taki sposób organizacji przedsiębiorstwa, który redukuje do minimum ryzyko wystąpienia wszelkich nieprawidłowości, podeszliśmy w Wolters Kluwer z dużymi oczekiwaniami do badania rynku, którego zwieńczeniem jest niniejszy Raport. O ile rola korzystania z systemów informacji prawnej (takich jak LEX) w przedsiębiorstwach w celu interpretacji norm prawnych od lat pozostaje oczywista i niekwestionowana, to mamy świadomość, że proces budowy systemów wewnątrzorganizacyjnych służących zapewnieniu działania zgodnego z prawem wygląda wciąż różnie w zależności od rozmiaru przedsiębiorstwa, przynależności do branży czy np. stopnia regulacji. Zapraszamy do zapoznania się z wynikami Raportu, niech staną się one „obrazkiem” aktualnego poziomu postrzegania tej problematyki przez polskie firmy, ale też inspiracją dla wszystkich menedżerów odpowiedzialnych za rozwój i funkcjonowanie zarządzanych przez siebie przedsiębiorstw.



### Mariusz Witalis

Partner zarządzający Działem  
Zarządzania Ryzykiem Nadużyć EY  
w Europie Środkowej  
i Południowo-Wschodniej



Badanie Compliance, którego EY jest partnerem, trafia w punkt, zarówno pod względem zawartości merytorycznej, jak i aktualności tematyki. Wpisuje się nie tylko w dłuższy okres wzrostu zainteresowania skutecznymi metodami zarządzania zgodnością, ale i w bieżący moment, w którym pojęcia transparentności, etyki w biznesie, społecznej odpowiedzialności, czy przeciwdziałania korupcji łączą się pod jednym szyldem – *compliance*.

Obserwujemy to, wspierając naszych klientów w ich codziennych wyzwaniach:

- » Firmy farmaceutyczne i medyczne w monitorowaniu danych, cyklicznych przeglądach tzw. czerwonych flag, czy zarządzaniu łańcuchami dostaw;
- » Przedsiębiorstwa z sektora finansowego we wdrażaniu nowych wymogów z zakresu przeciwdziałania praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu;
- » Fundusze *private equity/venture capital* w integracji czynników ESG (Environmental, Social, Governance) do procesów *due diligence* oraz budowania wartości spółek portfelowych;
- » Duże podmioty zainteresowania publicznego, które w tym roku po raz pierwszy obowiązkowo raportują tzw. dane niefinansowe;
- » Wreszcie firmy produkcyjne, które coraz częściej obligowane są przez swoich odbiorców do zapewnienia zgodności z najwyższymi standardami etycznymi.

Raport z Badania Compliance jest nie tylko podsumowaniem polskiego *status quo* w tym obszarze, ale także swoistym kompendium wiedzy o systemach zarządzania zgodnością (CMS). Może być zatem brany pod uwagę we wdrażaniu lub doskonaleniu istniejących systemów, także w kontekście zmieniających się wymogów regulacyjnych.

# 1. Wprowadzenie do *compliance* i CMS



**Prof. Dr. Bartosz Makowicz**

*Compliance Management System* (CMS) można zdefiniować jako całość środków i procesów w danej organizacji, które mają na celu wykrycie ryzyka niezgodności i zarządzanie nim w ten sposób, aby żaden z członków organizacji nie dopuścił się naruszenia obowiązujących regulacji, czyli zachował się z nimi zgodnie. Definicja ta unaocznia konieczność dokonania rozróżnienia pomiędzy *compliance* a CMS. Podczas gdy cały CMS to system zarządzania, samo pojęcie *compliance* oznacza zgodność działania kogoś z czymś. Tak rozumiane *compliance* wywodzi się z medycyny i rozumiane jest jako stosowanie się pacjenta do zaleceń lekarza. W organizacjach, zwłaszcza przedsiębiorstwach, *compliance* oznacza analogicznie zachowanie się zgodnie z przepisami prawa i innymi regulacjami. Celowo *compliance* rozumiane jest dzisiaj szeroko i obejmuje nie tylko działania zgodne z wiążącymi przepisami prawnymi, ale także z szerokim wachlarzem regulacji dobrowolnie przyjmowanych przez przedsiębiorstwa, a także standardami etycznymi i moralnymi.

System zarządzania zgodnością to jednak nie tylko procesy i struktury oraz osoba nimi zarządzająca. Obecnie CMS postrzega się jako system oparty na wartościach, mający na celu tworzenie oraz utrzymanie długofalowej kultury *compliance*, czyli wysokiej świadomości członków organizacji, tak aby wiedzieli oni, jakie regulacje obowiązują w danym obszarze ich działalności oraz jak mają się zachować w odpowiednich sytuacjach, aby postąpić zgodnie ze wspomnianymi regulacjami.

Za kolebkę systemów zarządzania zgodnością uznaje się kraje anglosaskie (USA, Australia czy Wielka Brytania). Systemy te występowały początkowo w ramach sektorów regulowanych, zwłaszcza bankowego oraz ubezpieczeniowego, w których współcześnie istnieją prawne wymogi posiadania tego typu systemów. Podmioty z innych branż szybko dostrzegły jednak szeroki wachlarz korzyści wynikających z istnienia w firmie CMS i także, pomimo braku prawnego obowiązku, zdecydowały się na dobrowolne wdrażanie tego systemu. Wśród najważniejszych zalet CMS wymienić należy głównie ochronę przedsiębiorstwa oraz powiązanych z nim osób, także kadry zarządzającej, przed odpowiedzialnością w postaci różnorodnych sankcji prawnych (karnych, cywilnych, administracyjnych). Dalsze zalety to działanie prewencyjne i represyjne, kreowanie kultury *compliance*, oszczędność kosztów związanych z potencjalnymi akcjami naprawczymi i w końcu kreowanie i ochrona dobrej reputacji przedsiębiorstwa, którą buduje się latami, a często nawet z pozoru błahe problemy prawne mogą doprowadzić do uszczerbku na niej, a w najgorszym przypadku nawet do upadłości przedsiębiorstwa.

*Compliance Management System* postrzegany jest współcześnie jako czynnik podnoszący konkurencyjność przedsiębiorstwa wobec innych obecnych na rynku podmiotów. W wielu krajach fakt posiadania CMS premiowany jest w prawie zamówień publicznych: przedsiębiorstwa posiadające CMS, ubiegające się o takie zamówienie, zyskują dodatkowy atut względem przedsiębiorstw nieposiadających wdrożonych rozwiązań *compliance*. Podobnie w przypadku konieczności wyboru partnera biznesowego: spółka mająca dokonać takiego wyboru między partnerem handlowym posiadającym a nieposiadającym CMS zdecyduje się co do zasady na tego pierwszego.



Na przestrzeni ostatnich 20 lat idea wdrażania CMS, nie tylko z uwagi na powyższe różne zalety, ale również czynniki zewnętrzne, dotarła także do Polski. Na arenie międzynarodowej decydujące znaczenie miały zwłaszcza globalne korporacje, które, wdrażając CMS, obejmowały jego zasięgiem całe struktury korporacyjne, a więc podmioty zależne we wszystkich krajach. W ten sposób także spółki córki z siedzibą w Polsce musiały wdrożyć odpowiednie elementy CMS, obowiązujące w danej korporacji. W innych krajach, jak przykładowo w Wielkiej Brytanii, Francji czy Hiszpanii, wprowadzono ustawowe zachęty (tzw. *incentives*), które ułatwiły przedsiębiorcom podjęcie decyzji o wdrożeniu CMS. Zachęty te polegają głównie na tym, że podmioty posiadające CMS w przypadku przewinienia mogą liczyć na obniżenie sankcji lub ich całkowite uniknięcie. Pojawiła się także presja partnerów handlowych, którzy, dobierając swoich kontrahentów, zaczęli przyglądać się ich strukturom odnośnie do *compliance*, aby upewnić się, czy działają z podmiotami bezpiecznymi. W ten sposób konieczne stało się, również w Polsce, wdrażanie CMS, aby móc z góry udowodnić, że przedsiębiorstwo zorganizowane jest zgodnie z obowiązującymi standardami. Ważnym aspektem wzmacniania świadomości w obszarze zgodności okazały się w końcu afery dużych podmiotów działających na arenie globalnej, które uwikłane były w różnego rodzaju nieprawidłowości, głównie korupcyjne. W podmiotach tych, w następstwie nakładania dolegliwych sankcji i doznawania szkód wizerunkowych, dochodziło do gruntownego wdrażania systemów zarządzania zgodnością. Celem tych działań było nie tylko ratowanie i odbudowa nadszarpniętej reputacji, ale przede wszystkim wola zapobiegania występowaniu podobnej sytuacji w przyszłości. *Compliance Management System* przejawia zatem funkcje represyjne i prewencyjne.

Za przedsiębiorstwami branż regulowanych ruszyły spółki kapitałowe z innych sektorów, głównie duże spółki notowane na giełdach papierów wartościowych. Niedługo później zaczęły dołączać do nich także małe i średnie przedsiębiorstwa oraz organizacje innego typu, jak fundacje czy instytucje publiczne. Obecnie w większości krajów, także w Polsce, istnieje przekonanie, że system zarządzania zgodnością jest częścią składową dobrych praktyk zarządzania organizacją, czyli tzw. *good governance*, i powinien zostać wprowadzony przez każdą organizację mającą do czynienia z ryzykami niezgodności.

Kończąc ten krótki wstęp, należy zwrócić uwagę na istotę *compliance* oraz CMS, która stanowi wyzwanie nie tylko dla osób zajmujących się tą domeną na co dzień w przedsiębiorstwach i innych podmiotach, ale także stanowiła nie lada wyzwanie dla przeprowadzenia samego badania. W tym względzie należy zwrócić uwagę na dwa zasadnicze aspekty. Po pierwsze, co jest największym wyzwaniem, CMS trudno przyporządkować do konkretnej, znanej od lat i nauczanej akademicko dyscypliny naukowej. Wprawdzie chodzi przede wszystkim o zapewnienie działania zgodnego z regulacjami, czyli punktem wyjścia jest prawo, jednak sama metodologia opuszcza już grunt nauk prawnych w kierunku zarządzania przedsiębiorstwem. Podstawowym zadaniem CMS jest bowiem identyfikacja i odpowiednie zarządzanie ryzykiem niezgodności i na tej podstawie dobór odpowiednich elementów, które będą częścią składową systemu. Tutaj pojawiają się kolejne dyscypliny naukowe, takie jak komunikacja, jeśli chodzi o odpowiednie komunikowanie ryzyk, szkolenia dla pracowników czy systemy zgłaszania nieprawidłowości. Wskazać należy także na psychologię i filozofię, jeśli mowa jest o tym, że CMS powinien być oparty na wartościach, czy też kiedy oficer *compliance* zadaje sobie pytanie, dlaczego pracownik w danej sytuacji jest w stanie przyjąć łapówkę i co wpływa na jego decyzję, czyli kiedy pojawi się konieczność posiadania podstaw wiedzy z psychologii zachowań. Stąd też pierwszym zasadniczym wyzwaniem jest swoista interdyscyplinarność pojęcia *compliance* oraz CMS. Drugie zasadnicze wyzwanie to elastyczność CMS. Trudno znaleźć jeden idealny przepis na CMS dla każdego przedsiębiorstwa. Można wręcz pokusić się o stwierdzenie, że ile jest różnych przedsiębiorstw, a każde w pewien sposób się od innych odróżnia, tyle jest różnych ryzyk niezgodności oraz metod, za pomocą których ryzykami tymi można zarządzać. Systemy zarządzania zgodnością powinny zatem cechować się odpowiednią elastycznością, aby w sposób efektywny móc wypełniać swoją funkcję.

## 2. Opis badania

### 2.1. Cele badania

Idei oraz koncepcji niniejszego badania przyświecało kilka zasadniczych celów. Pierwszym z nich było określenie stopnia świadomości konieczności zarządzania ryzykami *compliance* w działających w Polsce przedsiębiorstwach. Chodziło zatem o zbadanie, jaki procent ankietowanych wprowadził już CMS oraz, co bardzo ciekawe, poznanie uzasadnienia tej grupy respondentów, która do tej pory nie zdecydowała się na wdrożenie tego typu systemów. Kolejnym założeniem była próba ustalenia, kim są polscy oficerowie *compliance*, czyli w jaki sposób kształtuje się nowy zawód oficera *compliance*. Ta część badania jest o tyle interesująca, że – jak wspomniano we wstępie – zarządzanie ryzykami *compliance* wymaga posiadania interdyscyplinarnych umiejętności oraz wiedzy. Dalszym celem było zbadanie, czy pomimo postulatu elastyczności CMS, a przez to reakcji na konkretny zestaw ryzyk *compliance* danego przedsiębiorstwa, można zaobserwować, że działające w Polsce podmioty decydują się w większości na określone modele i metody, które można by uznać za najbardziej rozpowszechnione i tym samym przyjąć istnienie swoistego polskiego standardu CMS. Dalsza część badania miała na celu próbę ustalenia, w jaki sposób kształtuje się i wdraża poszczególne elementy oraz strukturę CMS, i finalnie – czy w Polsce praktykuje się procedurę mającą na celu certyfikację systemów zarządzania zgodnością.

### 2.2. Zastosowana metoda badania

Dla realizacji tak postawionych celów zastosowana została metoda w pełni anonimowych badań ankietowych prowadzonych drogą elektroniczną (CAWI, 74% uzyskanych odpowiedzi) oraz telefoniczną (CATI, 26% uzyskanych odpowiedzi). Przyjęta została zasada 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 110 wypełnionych ankiet.

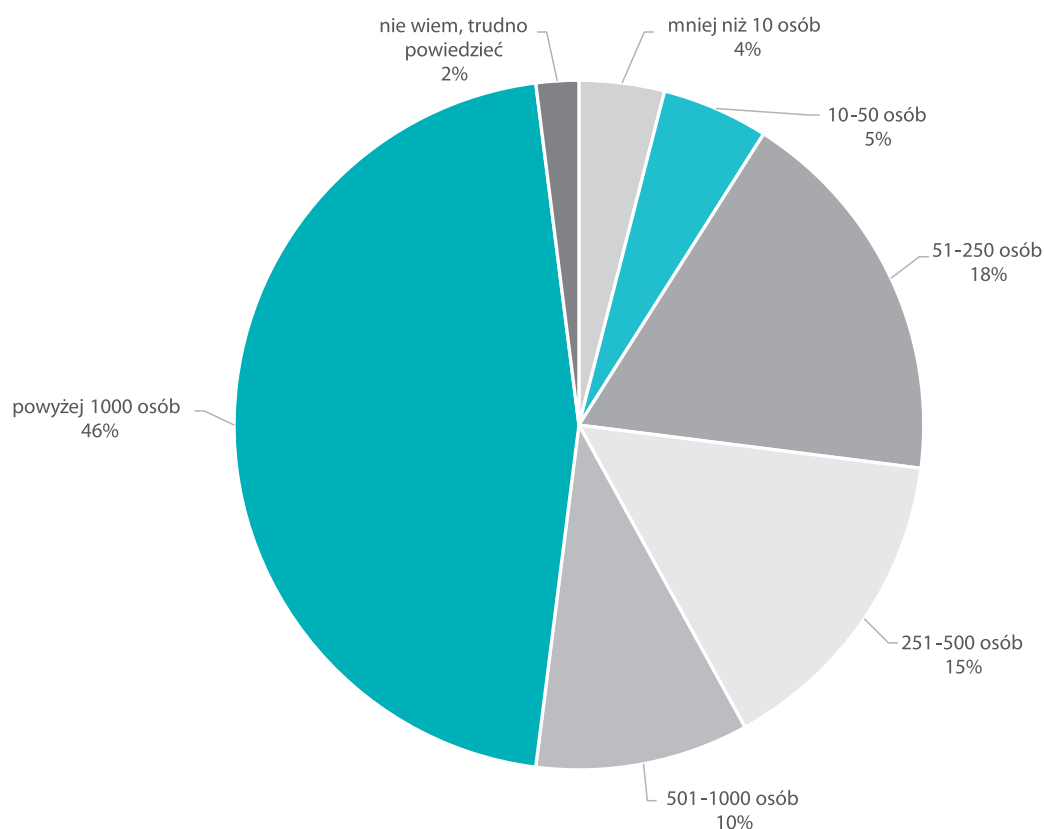
Ankieta miała strukturę dwuetapową: pierwsza jej część skierowana była do wszystkich podmiotów (ogólne informacje o wielkości, przedmiocie czy obszarze działalności spółki oraz osobie respondenta), druga już wyłącznie do tych posiadających system zarządzania zgodnością (pytania odnoszące się do ogólnej charakterystyki CMS, istniejących procesów i struktur *compliance* oraz osoby oficera *compliance*). Prośba o wypełnienie ankiety kierowana była do działających w Polsce zasadniczo co najmniej średnich przedsiębiorstw (spółki kapitałowe zatrudniające powyżej 50 pracowników) bez względu na branżę, obszar działalności czy źródło kapitału (polski/zagraniczny). W przypadku przedsiębiorstw z wdrożonymi systemami zarządzania zgodnością preferowanymi respondentami były osoby odpowiedzialne za zapewnienie zgodności.

### 2.3. Respondenci

Ankieta skonstruowana była w taki sposób, aby sprawdzić nie tylko, czy i na ile w działających w Polsce podmiotach gospodarczych funkcjonują już systemy zarządzania zgodnością, ale także zebrać informacje na temat tego, czym kierują się firmy, które do tej pory takich systemów nie wprowadziły.

Z [wykresu 1](#) wynika, że prawie połowa podmiotów reprezentowanych przez respondentów (46%) to spółki duże, zatrudniające powyżej 1000 pracowników. Wprawdzie zgodnie z kryteriami przyjmowanymi odnośnie do definicji małych i średnich przedsiębiorstw przez Komisję Europejską, a także polskiego ustawodawcę w ustawie o swobodzie działalności gospodarczej, obok liczby zatrudnionych osób stosuje się także wskaźnik rocznego obrotu lub sumy bilansowej. Jeśli by jednak kierować się tylko kryterium ilości pracowników, zgodnie z którym duże przedsiębiorstwa to te zatrudniające co najmniej 250 pracowników, można stwierdzić, że aż 71% podmiotów reprezentowanych w badaniu to duże przedsiębiorstwa, natomiast jedynie 27% to przedsiębiorstwa średnie, małe lub mikroprzedsiębiorstwa. Wynika stąd po pierwsze, że większe zainteresowanie zagadnieniami *compliance* istnieje wśród dużych przedsiębiorstw. Podobnie jest w innych krajach, jednak można zauważyć rosnący trend wśród małych i średnich przedsiębiorstw do wprowadzania CMS. Wdrażają one CMS, będąc przekonanymi, że nie warto czekać na wystąpienie nieprawidłowości, a lepiej im zapobiegać przez budowanie długofalowej kultury zgodności. Ten trend, jak widać, jeszcze nie do końca występuje w Polsce, jednak w kontekście planowanych zmian legislacyjnych oraz innych czynników rozwojowych (w szczególności presja rynku) należy liczyć się z szybką poprawą sytuacji.

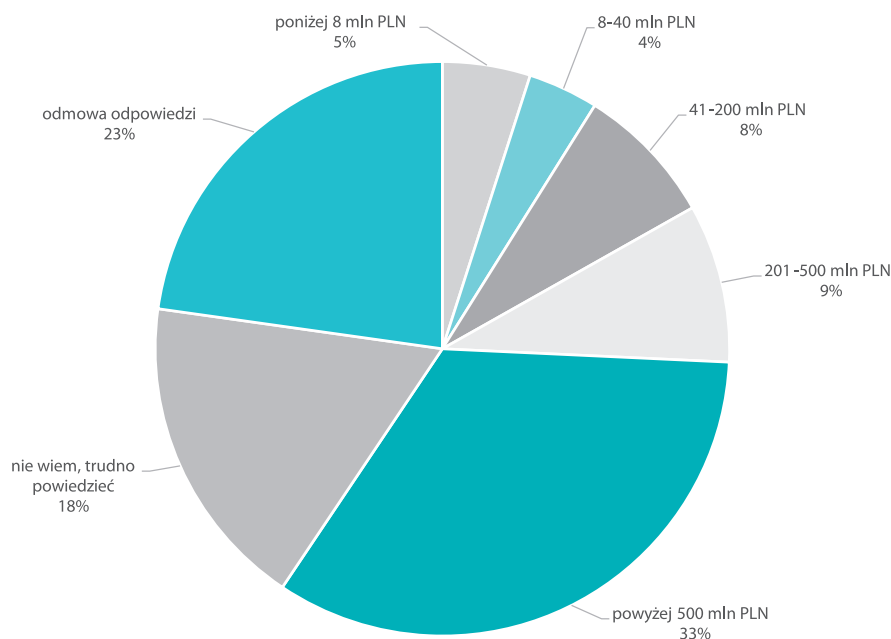
**Wykres 1. Jaka jest wielkość zatrudnienia w Pani/Pana firmie? Chodzi o sumę osób stale współpracujących we wszystkich formach zatrudnienia.**



Trudno niestety w badaniu odwołać się do kryterium obrotu przedsiębiorstwa jako czynnika decydującego o zakwalifikowaniu do poszczególnej grupy (mikro-, małe, średnie, duże przedsiębiorstwa), gdyż respondenci niechętnie udzielali odpowiedzi na to pytanie: aż 41% odmówiło albo nie znało odpowiedzi, co przedstawia [wykres 2](#). Jedna trzecia podmiotów to spółki o bardzo wysokich obrotach (powyżej 500 mln PLN), pozostałe 26% spółek uzyskiwało zróżnicowane obroty nieprzekraczające 500 mln PLN.

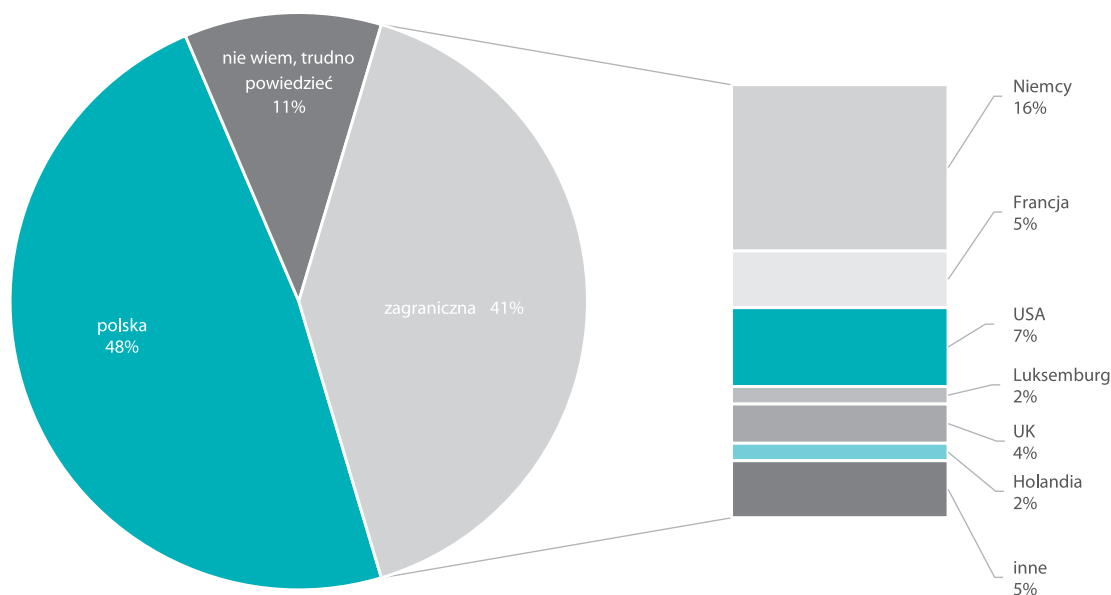


**Wykres 2. Jaki jest roczny obrót Pani/Pana firmy (za 2016 r.)?**



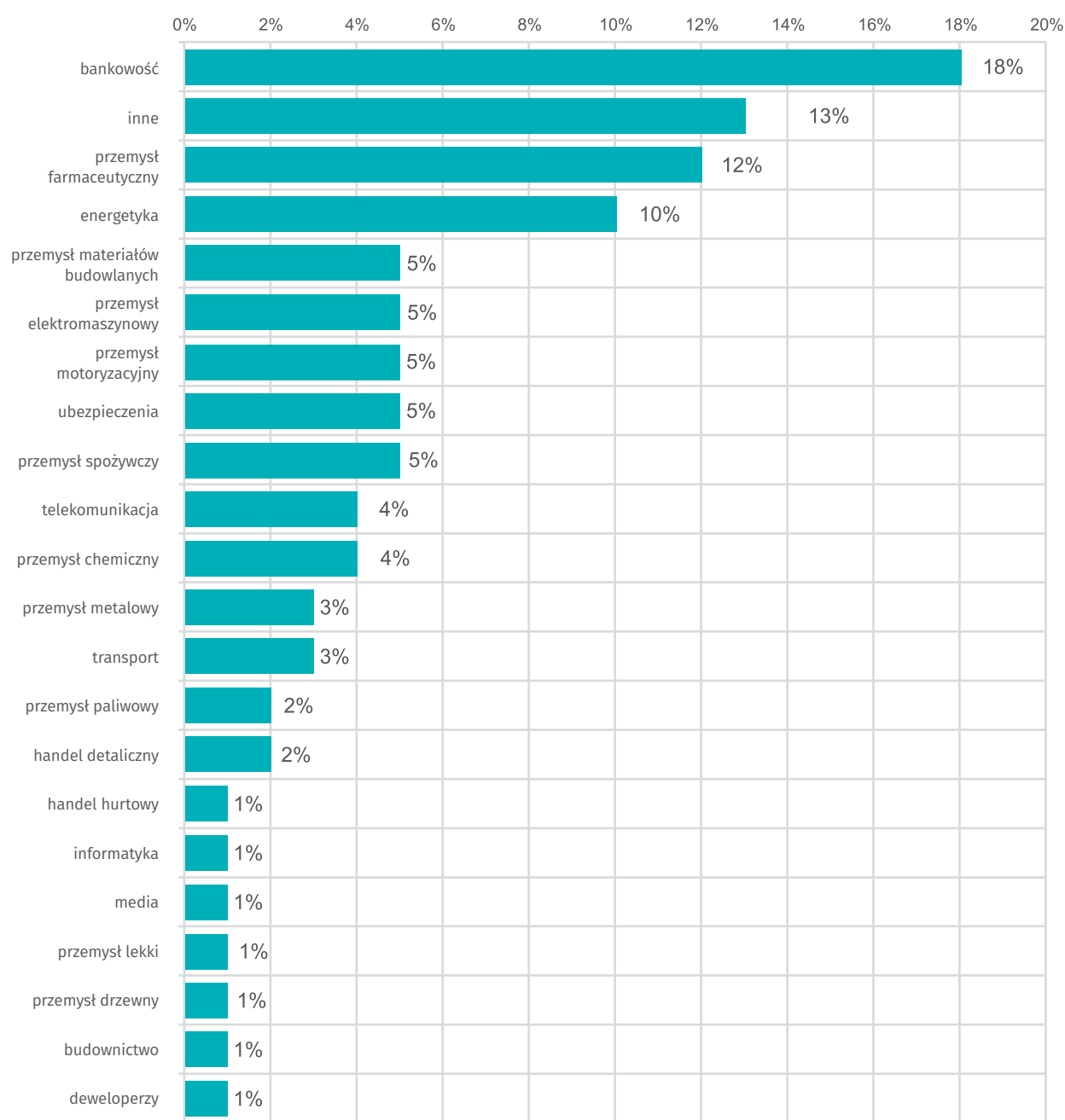
Pytanie, na które odpowiedzi przedstawione są na [wykresie 3](#), zbadać miało świadomość dla zagadnień *compliance* z uwzględnieniem kryterium pochodzenia kapitału spółki (polski lub zagraniczny). Rozpowszechnione bowiem jest przekonanie, że większość firm posiadających CMS to takie, w których przeważa kapitał zagraniczny, gdyż spółki matki narzucają swoim spółkom córkom w Polsce, jako części struktury korporacyjnej, konieczność wdrażania CMS. Z badań wynika jednak, że prawie połowa ankietowanych (48%) to spółki o przeważającej części kapitału polskiego, natomiast wśród 41% spółek z przeważającą częścią kapitału zagranicznego dominują spółki niemieckie, a zaraz po nich amerykańskie i francuskie. Wnioskować z tego można, że zainteresowanie *compliance* wzrasta bardzo szybko także wśród rodzimych spółek polskich, co uznać należy za bardzo pozytywny trend.

**Wykres 3. Jaka jest przeważająca część kapitału firmy, w której Pani/Pan pracuje?**



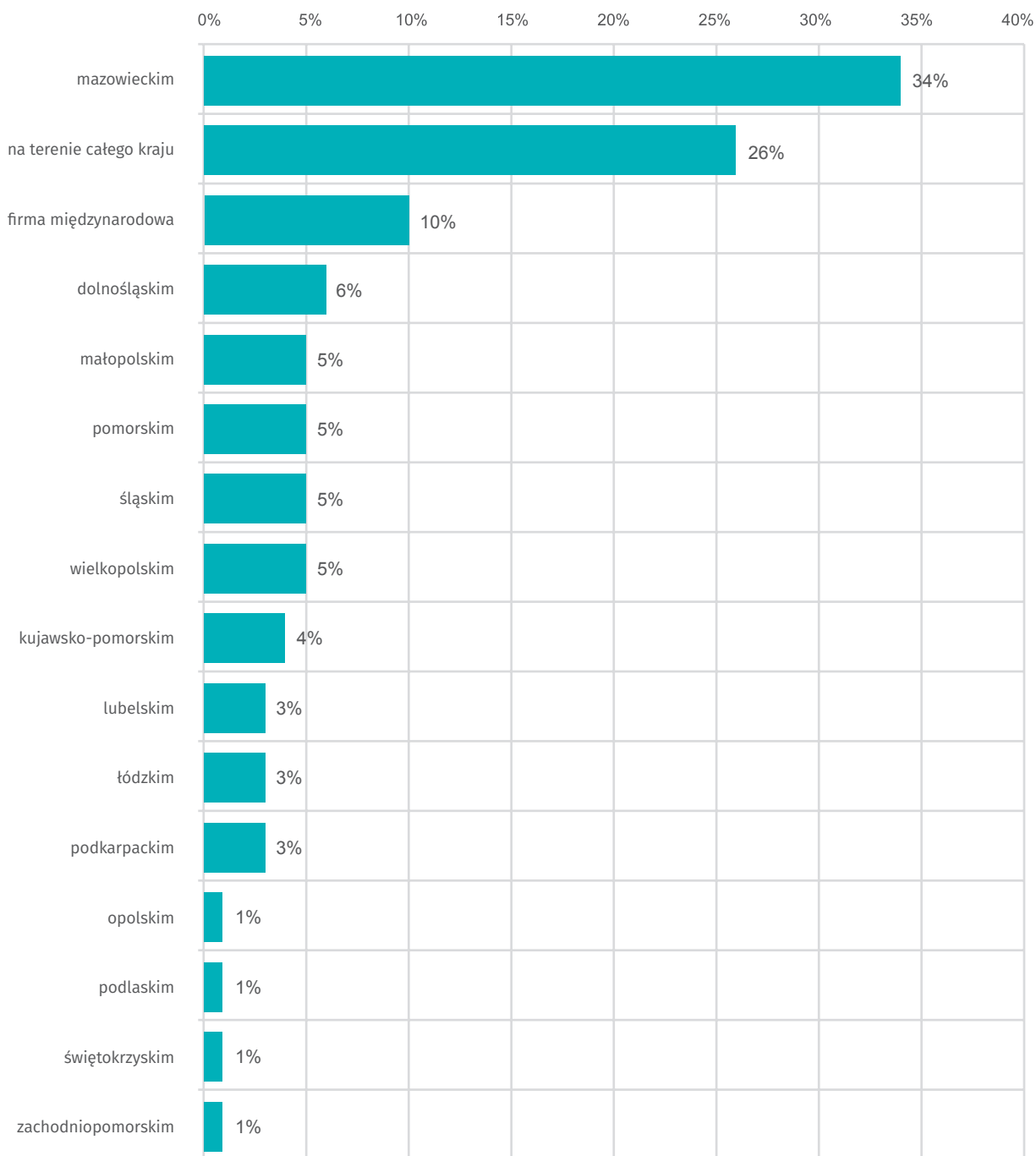
Odnośnie do sektora działalności ankietowanych podmiotów trudno wyszczególnić jednoznacznie wiodącą grupę (wykres 4). Oczywiście na pierwszym miejscu, ale jedynie z wynikiem 18%, uplasował się sektor bankowy. Wynik ten nie dziwi, bowiem systemy zarządzania zgodnością są w bankowości wymagane prawnie. Drugie miejsce zajmuje przemysł farmaceutyczny (12%), trzecie – energetyka (10%). Poza tym w udziale nieprzekraczającym 5% reprezentowane są w badaniu przedsiębiorstwa pozostałych branż. Płyynie z tego wniosek, że idea *compliance* rozprzestrzeniła się już na sektory różnego typu i różne gałęzie przemysłu. Z pewnością nie jest to już domena jedynie branży finansowej, jak miało to miejsce jeszcze kilka lat temu.

Wykres 4. Jaki jest główny sektor działalności Pani/Pana firmy?



Odnośnie do województw, w których siedziby mają ankietowane firmy (*wykres 5*), nie zaskakuje prymat województwa mazowieckiego (34%), pozostałe przedsiębiorstwa działają albo w innych województwach, albo na terenie całego kraju (26%), albo w różnych państwach (10%).

**Wykres 5. W jakim województwie działa Pani/Pana firma?**









## 3. Wyniki badania

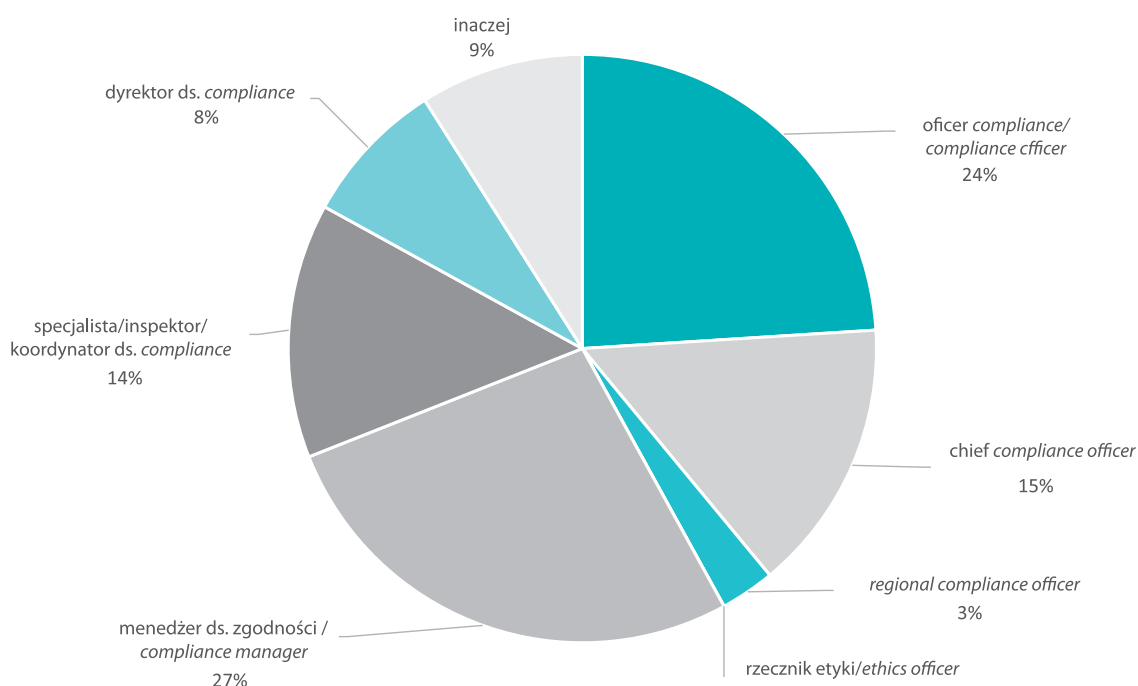
### 3.1. Kim jest polski oficer compliance?

Pierwsza kategoria pytań miała na celu ustalenie płci, wieku, wykształcenia oraz kompetencji osób piastujących kształtujący się na naszych oczach zawód oficera *compliance*. Oficer *compliance*, czy też po polsku – oficer zgodności, jest osobą zajmującą się w organizacji systemem zarządzania zgodnością.

#### 3.1.1. Oficer compliance z definicji

Oceniając łącznie kilka ogólnych pytań, wyłania się powoli obraz polskiego oficera *compliance*. Przed opisaniem szczegółów warto określić, kogo rozumiemy przez określenie „oficer *compliance*”. Inne spotykane w Polsce nazwy to osoba odpowiedzialna za zarządzanie zgodnością, menedżer ds. zgodności/*compliance*, specjalista/inspektor/koordynator ds. zgodności/*compliance*, a także ich anglojęzyczne odpowiedniki, wskazujące dodatkowo pozycję w strukturze przedsiębiorstwa, jak *compliance officer*, *chief compliance officer* czy *regional compliance officer*. Często spotkać można się także z błędnym rozumieniem tej funkcji, wyrażającym się w samej już nazwie stanowiska: osoba odpowiedzialna za zgodność/zapewnienie zgodności. Podkreślić należy, że za zgodność w przedsiębiorstwie odpowiedzialne są wszystkie zatrudnione w nim osoby, a sam oficer *compliance* zajmuje się zarządzaniem ryzykiem zgodności, czyli wdrażaniem i utrzymaniem systemu zarządzania zgodnością. Błędne jest więc przekonanie, że formalne wydzielenie stanowiska dedykowanego zarządzaniu zgodnością prowadzi będzie do samego stanu zgodności. Jego osiągnięcie warunkowane jest postawą wszystkich pracowników spółki: od zarządu, poprzez management wyższego i średniego szczebla, na szeregowych pracownikach kończąc.

#### Wykres 6. Jak formalnie nazywa się stanowisko, które Pani/Pan zajmuje?



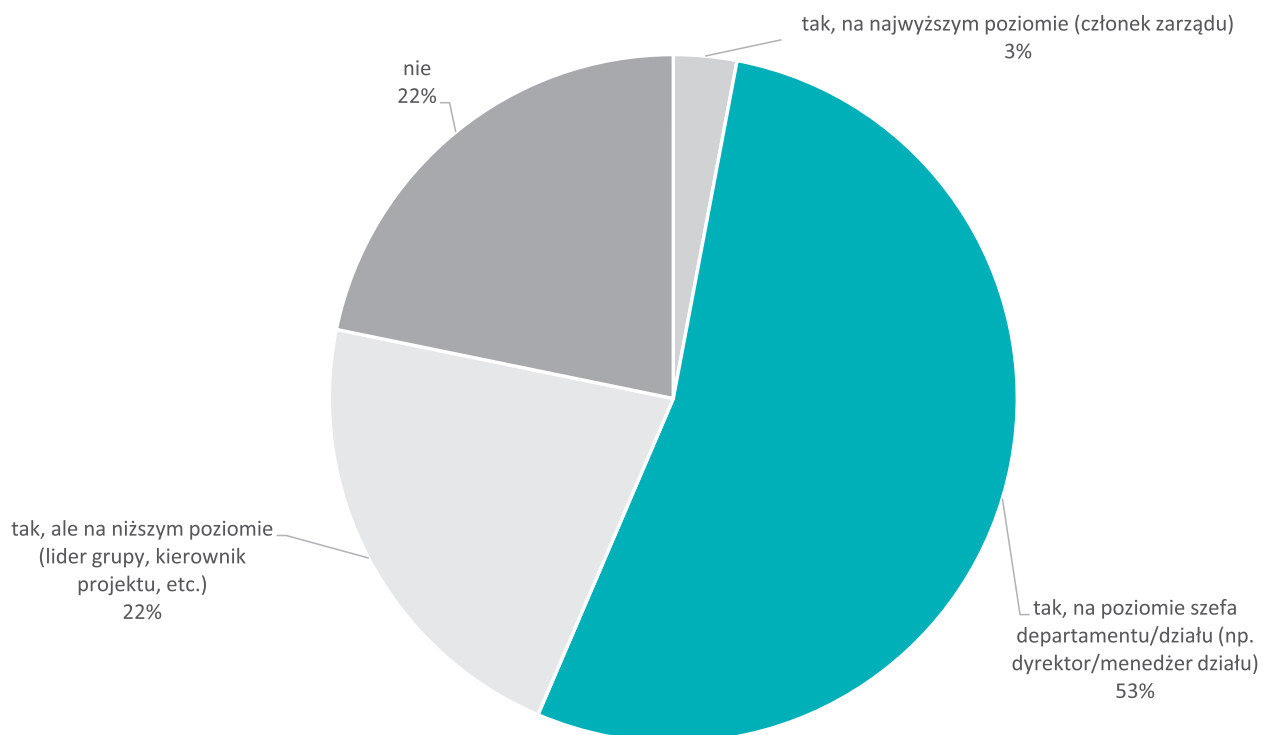


Tę różnorodność nazewnictwa odzwierciedla idealnie [wykres 6](#), z którego trudno wywnioskować, która nazwa określająca osobę zajmującą się w organizacji CMS jest najbardziej popularna. Wynika to nie tylko z samego słowotwórstwa, ale także z faktu, że osoby zajmujące się *compliance* usytuowane są w różnych miejscach w hierarchii przedsiębiorstwa. I tak prawie 1/3 to tzw. menedżerowie ds. zgodności lub *compliance manager* (27%). Osoby te zajmują co do zasady wyższe stanowisko kierownicze. Jeszcze wyżej w hierarchii znajduje się dyrektor ds. *compliance* (to już jednak mniejsza grupa tylko 8%). Druga najmocniejsza grupa określiła to *oficer compliance/compliance officer*, które to określenie dotyczyło 24% respondentów. Mianem *chief compliance officer*, czyli osoby stojącej na szczycie struktury *compliance* danej organizacji, określiło się 15%, a 14% badanych to specjaliści, inspektorzy lub koordynatorzy ds. *compliance*.

### 3.1.2. Pozycja w strukturze przedsiębiorstwa

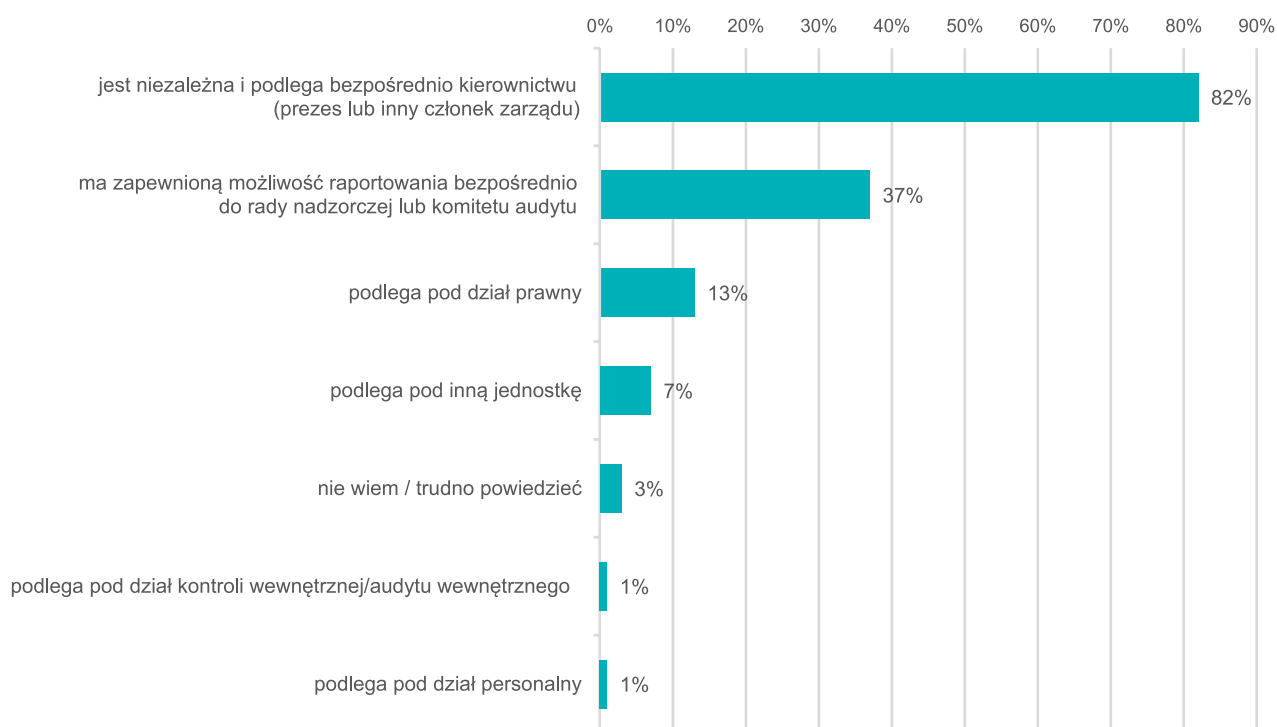
Wprawdzie pytanie odnoszące się do usytuowania w strukturze przedsiębiorstwa dotyczyło wszystkich ankietowanych, jednak ich większość zadeklarowała, że zajmuje się w firmach *compliance*, stąd też dokonać można uogólnienia odpowiedzi dla grupy oficerów *compliance*. Z [wykresu 7](#) wynika, że jedynie 3% ankietowanych znajduje się na najwyższym poziomie w strukturze przedsiębiorstwa, czyli sprawuje funkcję członka zarządu spółki. Pozytywna jest wiadomość, że ponad połowa całej badanej grupy znajduje się na poziomie szefa departamentu/działu, zatrudniona jako np. dyrektor lub menedżer działu (53%), a dalsze 22% sprawuje funkcję kierowniczą, jednak na niższym poziomie, np. jako lider grupy lub kierownik projektu. Oficer *compliance* powinien obejmować w spółce stanowisko dające mu odpowiednią niezależność. Umieszczenie oficera *compliance* na odpowiednio wysokim szczeblu struktury organizacyjnej to także sygnał w przedsiębiorstwie oraz wysyłany poza nie, że świadomość zarządu odnośnie do kwestii *compliance* jest bardzo wysoka. W tym kontekście ogólny wynik, czyli aż 78% ankietowanych sprawujących funkcję kierowniczą (na różnych poziomach), jest wynikiem bardzo zadowalającym.

#### Wykres 7. Czy sprawuje Pani/Pan funkcję kierowniczą?



Zasadniczym warunkiem efektywnego funkcjonowania oficera *compliance* jest zagwarantowanie jego niezależności w przedsiębiorstwie, co pozwala mu na obiektywizm, swobodę działania oraz możliwość podejmowania odpowiednich środków, także wobec pracowników różnych szczebli kierowniczych. Na [wykresie 8](#) przedstawiono, jak wygląda usytuowanie oficera *compliance* lub komórki *compliance* w strukturze organizacyjnej ankietowanych podmiotów. Aż 82% ankietowanych wskazało, że oficer *compliance* lub dział *compliance* jest niezależny i podlega bezpośrednio kierownictwu (prezesowi lub innemu członkowi zarządu) – na marginesie wskazać należy na modelowy charakter takiego rozwiązania zalecany w Dobrych Praktykach Spółek Notowanych na GPW 2016 (DPSN 2016). Ten wynik cieszy zdecydowanie bardziej niż wskazanie, że jedynie 37% ankietowanych oficerów *compliance* ma możliwość bezpośredniego raportowania do rady nadzorczej. Taka droga ma zastosowanie zwłaszcza w sytuacjach, kiedy podejrzenie wystąpienia nieprawidłowości dotyczyć miałyby członka zarządu (tym bardziej wszystkich jego członków). Również i taką linię bezpośredniego raportowania do rady zalecają DPSN 2016, co oczywiście w praktyce stawia oficera *compliance* w trudnej sytuacji – wszak ma on być podporządkowany prezesowi lub innemu członkowi zarządu. Dalece niezadowolające jest także wskazanie ponad 20% ankietowanych, odnoszące się do podlegania oficera *compliance* lub działu *compliance* pod inny dział, głównie dział prawny. Sytuacja taka może naruszać konieczną niezależność oficera *compliance* i bardzo negatywnie wpływać na efektywność całego systemu.

### Wykres 8. Proszę określić, czy oficer *compliance*/komórka *compliance*

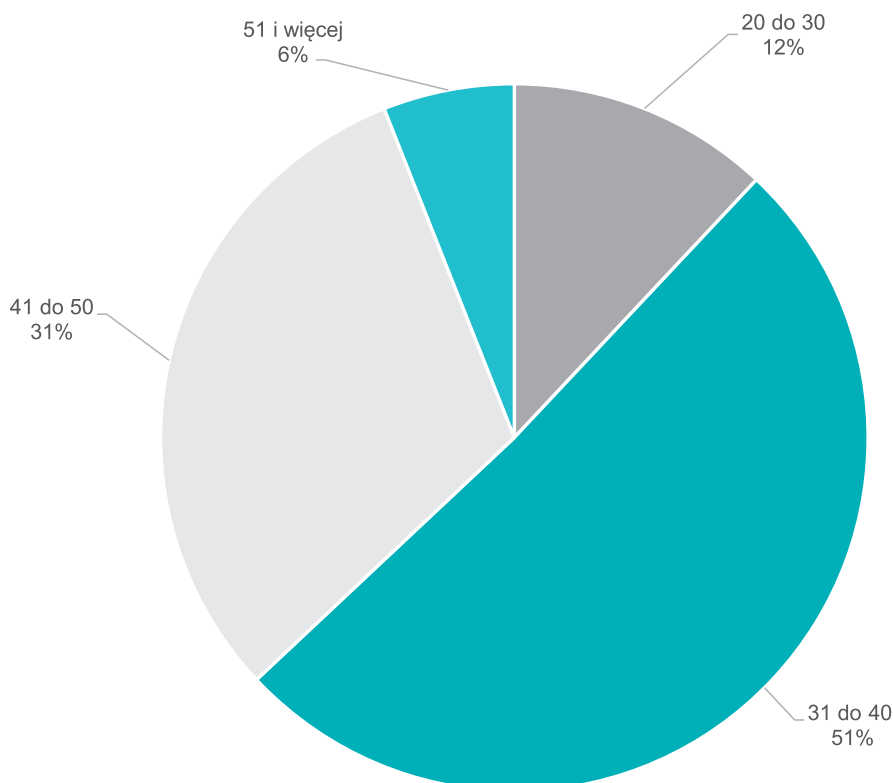


#### 3.1.3. Przeciętny wiek

W przypadku statystycznego wieku oficerów *compliance* odwołać należy się ponownie do dokonanego powyżej uogólnienia: wprawdzie nie wszyscy ankietowani sprawowali funkcję oficera *compliance*, jednak stanowili znaczącą większość, stąd też może to dać obraz tego, w jakim wieku znajdują się

oficerowie *compliance*. Jak więc przedstawia się średnia wieku oficerów *compliance*? Z badania wynika, że są to osoby relatywnie młode ([wykres 9](#)). Jedynie nieliczny odsetek (6%) to osoby starsze niż 50 lat, aż 63% nie przekroczyło jeszcze 40. roku życia. Wynik ten świetnie odzwierciedla rzeczywistość: zawód oficera *compliance* jest zawodem młodym, wymagającym interdyscyplinarnej wiedzy, m.in. z zakresu prawa, zarządzania czy komunikacji. Osoby piastujące to stanowisko muszą więc nabyć taką wiedzę dodatkowo, na co zasadniczo decydują się osoby młodsze, znajdujące się na początku swojej kariery zawodowej. Zawód ten stanowi również świetną okazję do rozwoju w ramach przedsiębiorstwa, co również jest atrakcyjne dla młodszych pracowników.

Wykres 9. Ile ma Pani/Pan lat?

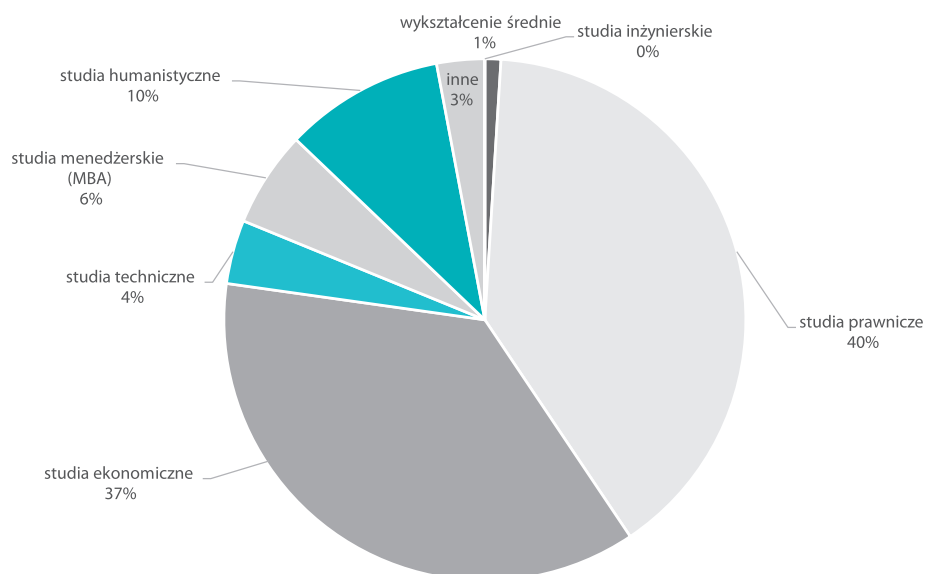


#### 3.1.4. Wykształcenie

Pracodawcy wymagają od osób zajmujących się CMS w firmach wykształcenia wyższego. Wynika to jednoznacznie z badania ([wykres 10](#)): jedynie 1% ankietowanych podało, że posiada wykształcenie średnie. Niemalże wszyscy oficerowie *compliance* posiadają wykształcenie wyższe. Biorąc pod uwagę fakt przytoczony na wstępie, zgodnie z którym zarządzanie zgodnością jest materią interdyscyplinarną, interesujące są wyniki wskazujące na bardzo dużą różnorodność wykształcenia oficerów *compliance*. Dwa wiodące kierunki to studia prawnicze (40%) oraz studia ekonomiczne (37%), 10% to studia humanistyczne, 6% menedżerskie, a techniczne – 4%. Wyniki te potwierdzają więc, że trudno jest przyporządkować materię *compliance* do jednej dyscypliny. Płyne z tego wniosek, że osoby szukające możliwości zatrudnienia w nowym zawodzie oficera *compliance* powinny na własną rękę szukać ofert umożliwiających im indywidualne podnoszenie kwalifikacji, zwracając uwagę na to, czy program danego kursu certyfikującego uwzględnia w odpowiednim zakresie wspomnianą interdyscyplinarność.



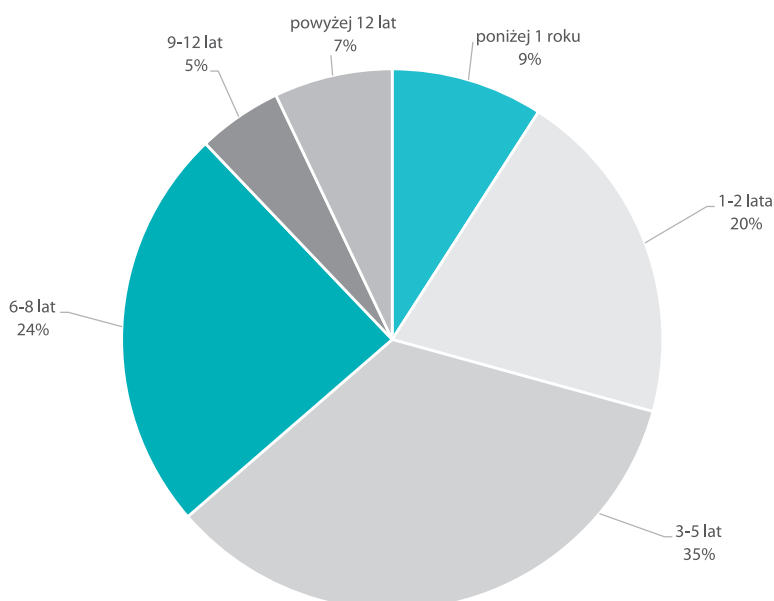
### Wykres 10. Jakiego posiada Pani/Pan wykształcenie?



#### 3.1.5. Doświadczenie zawodowe

Interesujące są także wyniki odnoszące się do doświadczenia zawodowego polskich oficerów *compliance* (wykres 11). Na pierwszy rzut oka są to osoby z bardzo krótkim doświadczeniem w zawodzie, 64% nie może poszczycić się doświadczeniem dłuższym niż 5 lat, z czego 9% ankietowanych zajmuje się *compliance* krócej niż rok. Średniej długości doświadczenie, czyli między 6 a 8 lat, posiada niespełna 1/4 ankietowanych (24%), a jedynie 7% zajmuje się zarządzaniem zgodnością dłużej niż 12 lat. W omówionych wskazaniach odzwierciedla się rozwój zawodu oficera *compliance* w Polsce, który jest zawodem bardzo młodym. Sporo podmiotów wdrożyło CMS dopiero w ostatnich latach, przez co pojawiła się na rynku potrzeba zatrudniania nowych osób, co znowu wpłynęło na propagowanie zawodu oficera *compliance*. Nie dziwi zatem, że znakomita większość oficerów *compliance* to osoby z krótkim stażem zawodowym.

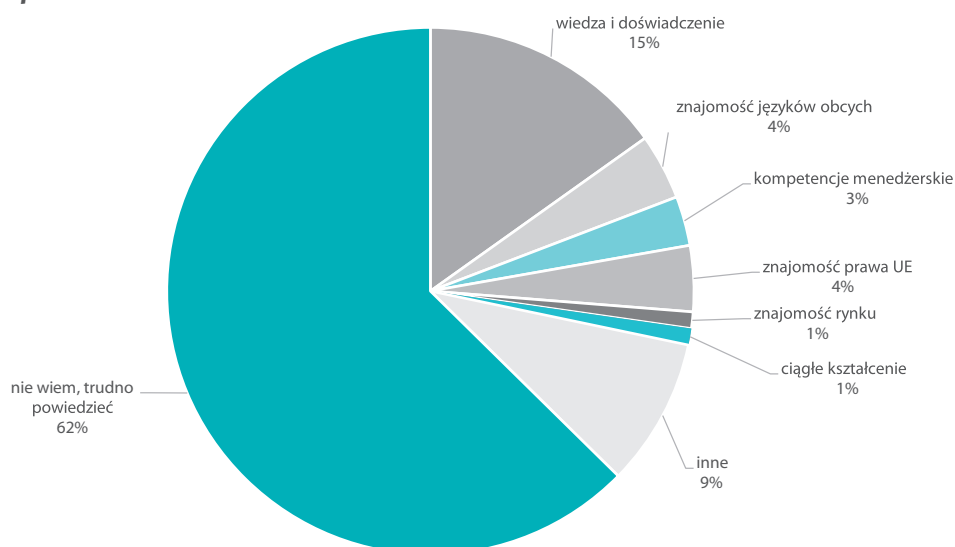
### Wykres 11. Jak długo jest Pani/Pana doświadczenie pracy w *compliance*?



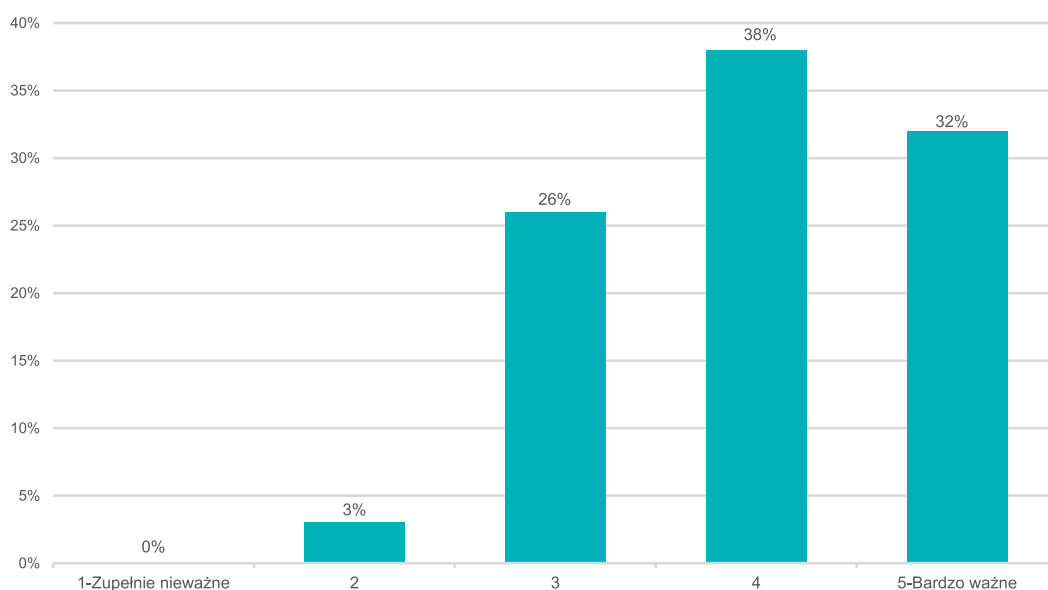
### 3.1.6. Kompetencje twarde i miękkie

Ankietowanym oficerom *compliance* trudno było określić, jakie kompetencje twarde ważne są w ich pracy (*wykres 12*), jedynie niespełna 40% ankietowanych udzieliło w ogóle odpowiedzi na to pytanie, wskazując m.in. na wiedzę i doświadczenie, ciągłe kształcenie, znajomość rynku, prawa i inne. Jak wykazało badanie, bardzo ważne są natomiast w pracy oficera *compliance* kompetencje miękkie (*wykresy 13–17*). Jako dość ważne określono zdolności przywódcze. Prawie wszyscy ankietowani za bardzo ważne lub ważne uznali natomiast takie kompetencje, jak: umiejętność bycia dobrze i wszechstronnie rozeznany w bieżących sprawach firmy, obiektywizm, otwartość i umiejętność wzbudzania zaufania, komunikatywność.

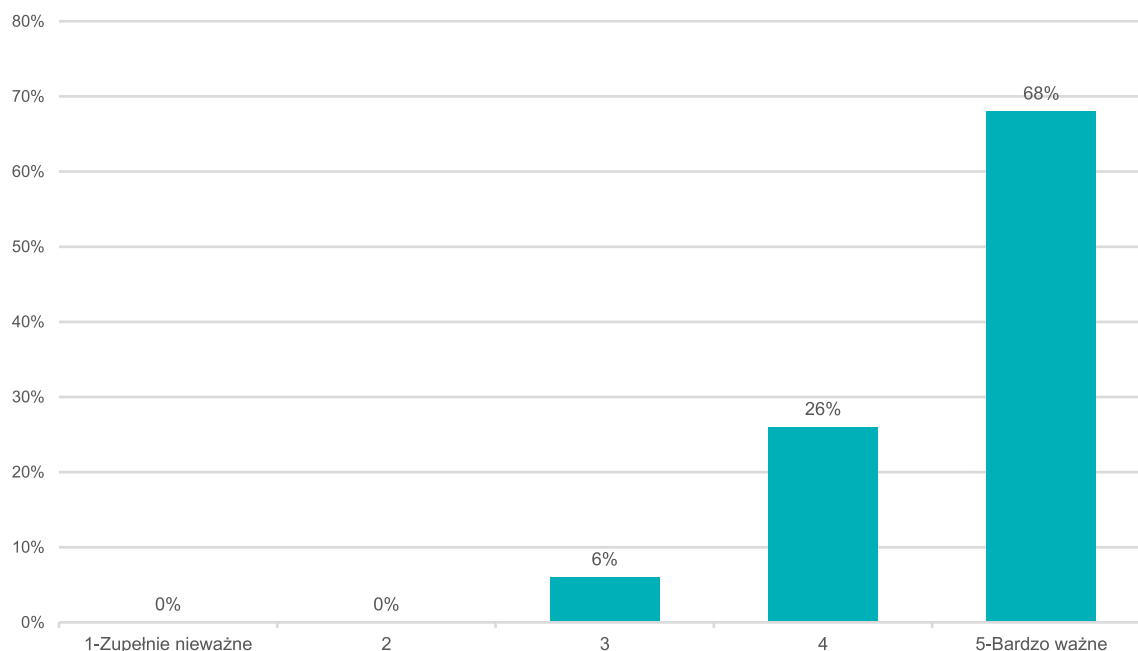
**Wykres 12. Jakie inne kompetencje twarde są ważne w Pani/Pana pracy jako oficera *compliance* w firmie?**



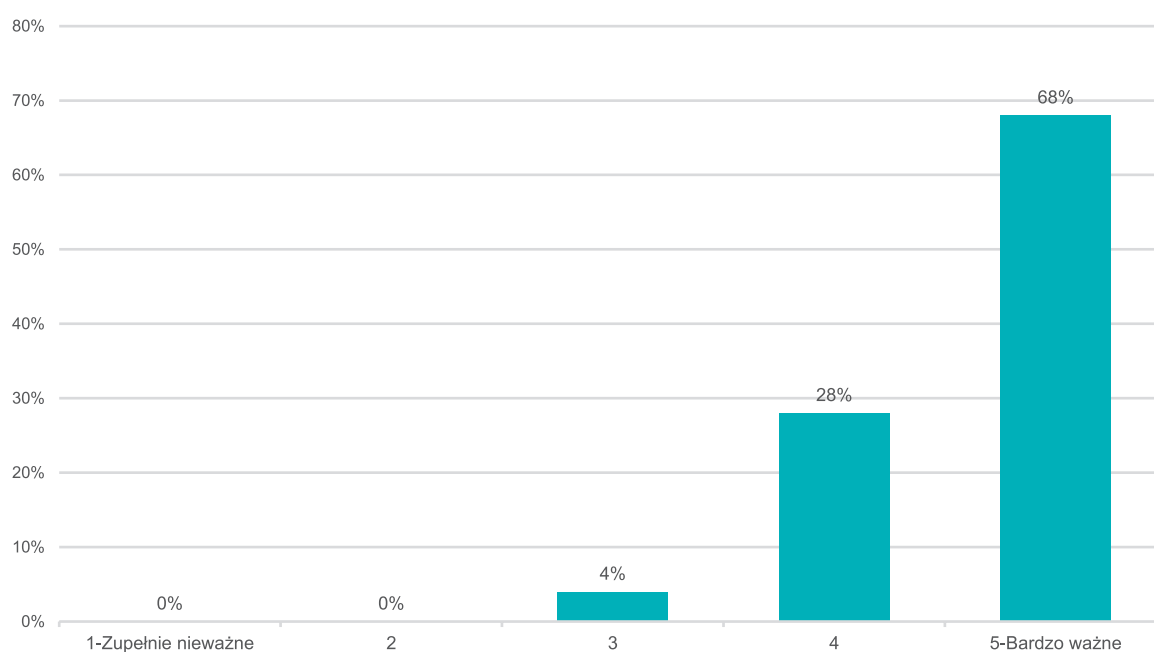
**Wykres 13. Na ile ważne są poniższe kompetencje miękkie/cechy w Pani/Pana codziennej pracy jako oficera *compliance* w firmie? – zdolności przywódcze**



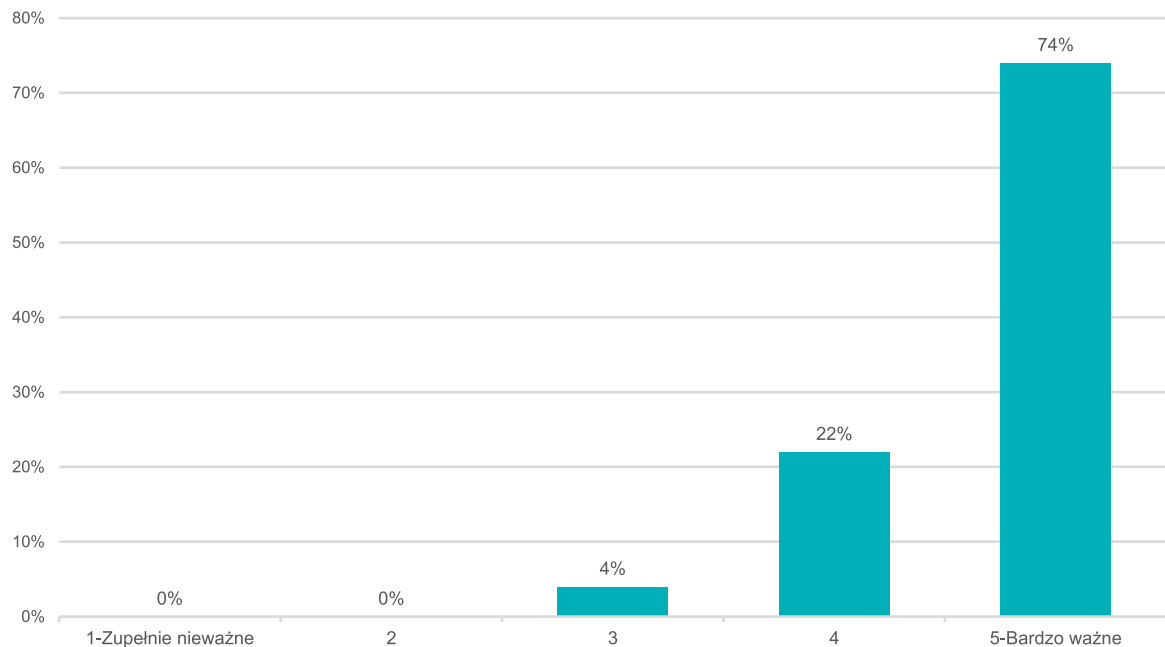
**Wykres 14.** Na ile ważne są poniższe kompetencje miękkie/cechy w Pani/Pana codziennej pracy jako oficera *compliance* w firmie? – umiejętność bycia dobrze i wszechstronnie rozeznany w bieżących sprawach przedsiębiorstwa



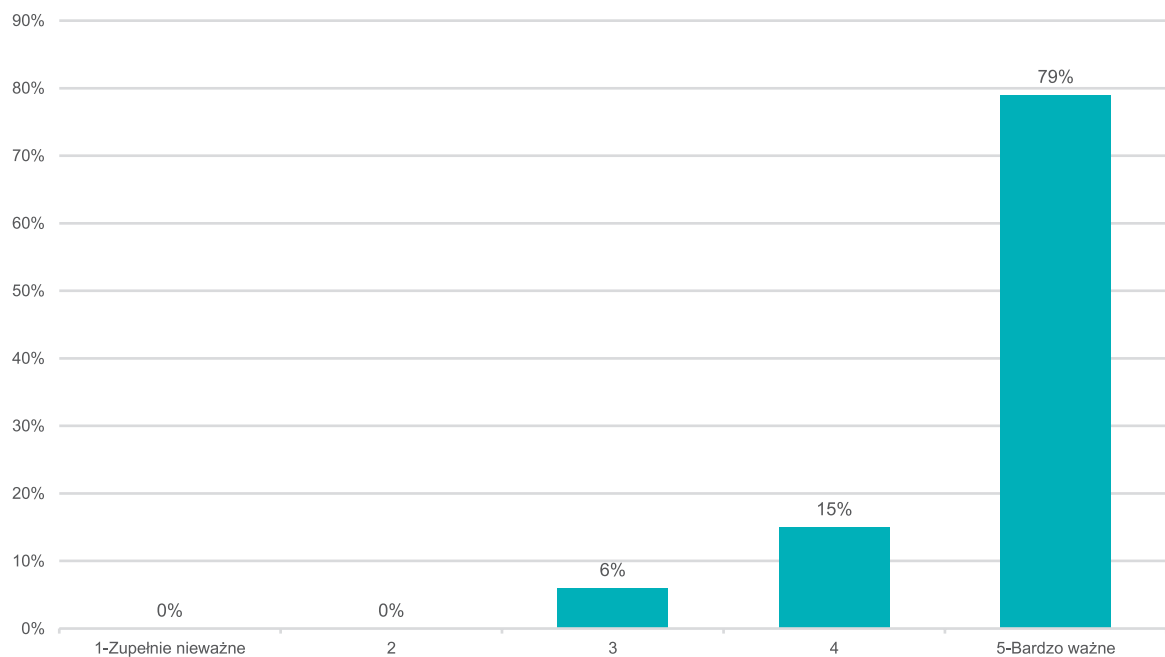
**Wykres 15.** Na ile ważne są poniższe kompetencje miękkie/cechy w Pani/Pana codziennej pracy jako oficera *compliance* w firmie? – obiektywizm



**Wykres 16.** Na ile ważne są poniższe kompetencje miękkie/cechy w Pani/Pana codziennej pracy jako oficera *compliance* w firmie? – otwartość, umiejętność wzbudzania zaufania



**Wykres 17.** Na ile ważne są poniższe kompetencje miękkie/cechy w Pani/Pana codziennej pracy jako oficera *compliance* w firmie? – komunikatywność





### 3.1.7. Wyzwania dla oficerów *compliance*

Zawód oficera *compliance* uznać można za wymagający; staje on nierzadko przed poważnymi wyzwaniami, co zaobserwować można z krzyżowej analizy kilku wykresów. Ciekawe jest przykładowo zestawienie wyników z [wykresu 11](#) (długość pracy w *compliance*) z wynikami z [wykresu 9](#) (średni wiek). Biorąc pod uwagę, że ponad 60% ankietowanych to ludzie w wieku do 40 lat, a także posiadający maksymalnie 5-letni staż zawodowy, można wnioskować, że głównie osoby młode i szukające nowych wyzwań zawodowych zdecydowały się na ten zawód, znajdując się na początku lub w połowie lat 30, a więc wciąż we wczesnej fazie swojej kariery zawodowej. Ponadto z zestawień różnych wyników można wnioskować, że od oficerów *compliance* często wymaga się spełniania zadań i funkcji, do których mogą nie być przygotowani. W ramach zasadniczych zadań oficera *compliance* podaje się przekładanie wymogów prawnych na spółkę oraz wyjaśnianie pytań prawnych ([wykres 29](#)), jednak tylko 40% oficerów *compliance* posiada wykształcenie prawnicze ([wykres 10](#)).

## 3.2. CMS w polskich firmach

Druga kategoria pytań dotyczyła systemów zarządzania zgodnością jako ogółu, czyli m.in. stopnia ich rozpowszechnienia w polskich spółkach, zasadniczych elementów i sposobu, w jaki zostają one wdrażane.

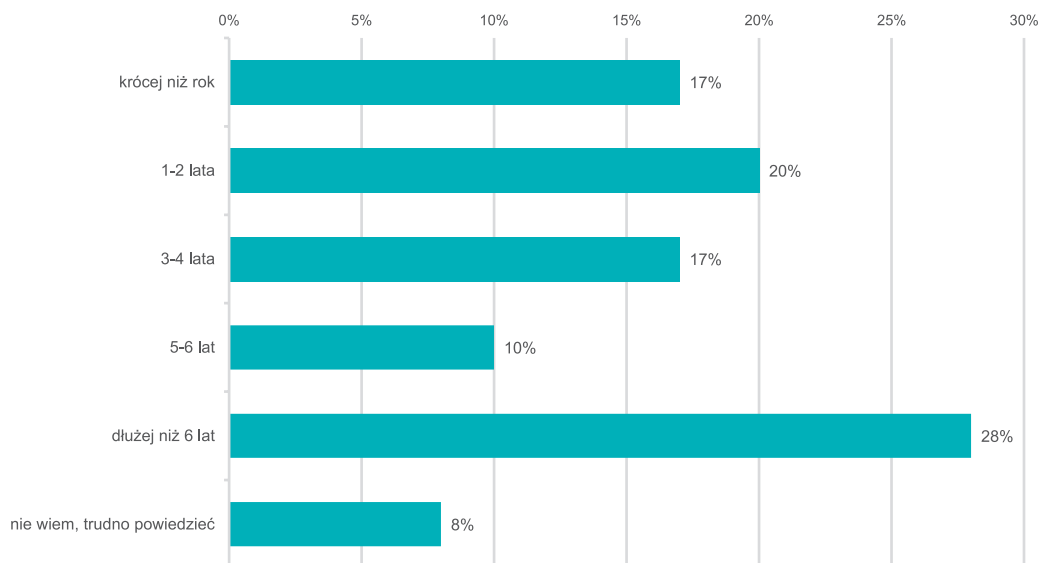
### 3.2.1. Rozpowszechnienie CMS

Jednym z zasadniczych celów badania była próba znalezienia odpowiedzi na pytanie, jaki jest procentowy udział przedsiębiorstw, które wprowadziły już systemy zarządzania zgodnością. Wyniki należy uznać za wręcz zaskakujące, gdyż aż 65% respondentów oznajmiła, że taki system został wdrożony ([wykres 18](#)). Wskazania te warto analizować w zestawieniu z [wykresem 19](#), z którego jednoznacznie wynika, że systemy zarządzania zgodnością są w polskich przedsiębiorstwach czymś dosyć nowym. Ankietowani zostali bowiem zapytani, od jak dawna działa w ich firmie CMS i okazało się, że w przypadku prawie 2/3 przedsiębiorstw system ten funkcjonuje nie dłużej niż 6 lat. Posiadanie CMS dłużej niż 6 lat zadeklarowało 28% przedsiębiorstw. Zestawiając wyniki z [wykresów 18](#) oraz [19](#), można więc pokusić się o stwierdzenie, że większość działających w Polsce spółek, które posiadają CMS, wprowadziło ten system na przełomie ostatnich 5 lat, co raz jeszcze dowodzi, że trend *compliance* jest w Polsce wciąż bardzo młody.

### Wykres 18. Proszę wskazać te systemy lub funkcje, które zostały wdrożone w strukturze firmy.



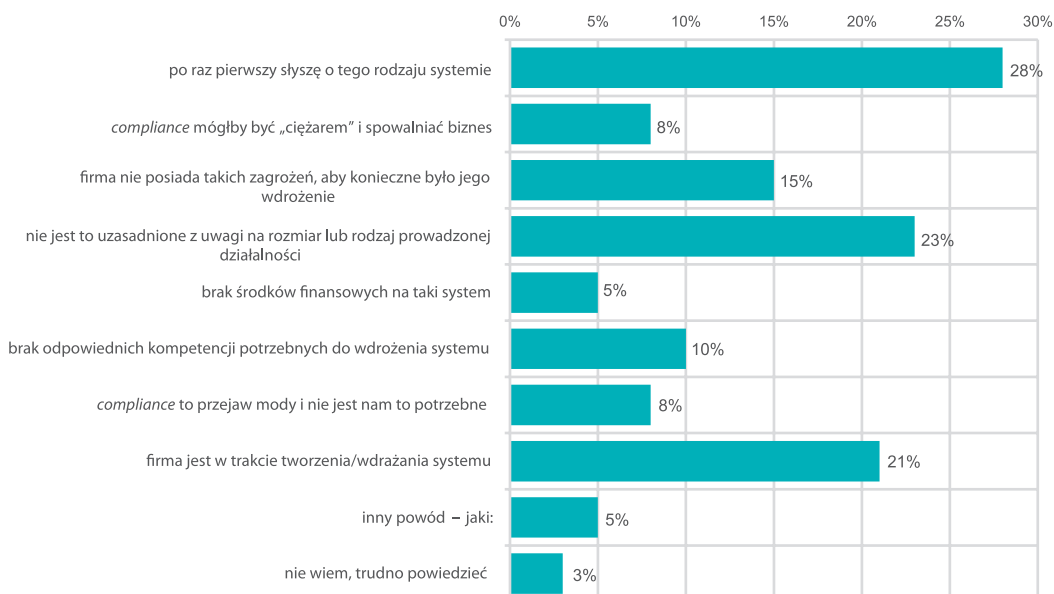
### Wykres 19. Jak długo działa w firmie CMS?



#### 3.2.2. Powody braku wdrożenia CMS

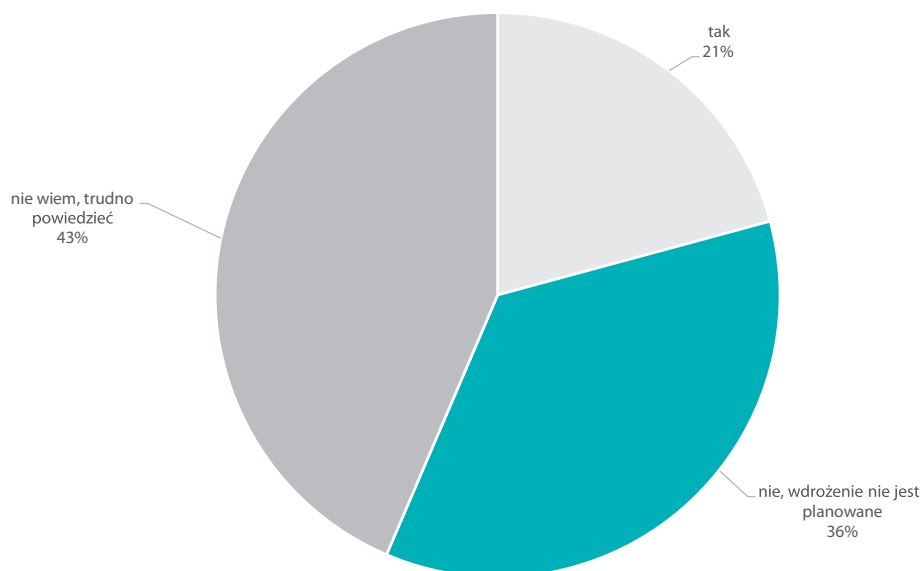
W przypadku braku wdrożenia za przyczyny podaje się (wykres 20 – możliwe było wskazanie więcej niż jednej odpowiedzi) przede wszystkim brak znajomości zagadnienia (28%) lub przekonanie o braku konieczności posiadania takowego systemu z uwagi na wielkość lub strukturę firmy, lub charakter jej działalności (w sumie 38%). Ciekawe jest, że jedynie w 5% odpowiedzi brak implementacji CMS spowodowany jest nieposiadaniem środków finansowych. To pokazuje, że koszty nie grają znaczącej roli odnośnie do decyzji o wprowadzeniu CMS. W końcu zaznaczyć należy wynik 21% odnoszący się do deklaracji nieposiadania jeszcze CMS, ale rozpoczęcia tworzenia/wdrażania systemu. Pozwala to w zestawieniu z przytoczonym na początku wskazaniem 65% ankietowanych posiadających już CMS na podniesienie odsetka, co jest imponującym wynikiem.

### Wykres 20. Jakie są powody niewdrożenia odrębnego systemu zarządzania zgodnością (CMS)? Możliwe jest wskazanie więcej niż jednej odpowiedzi.



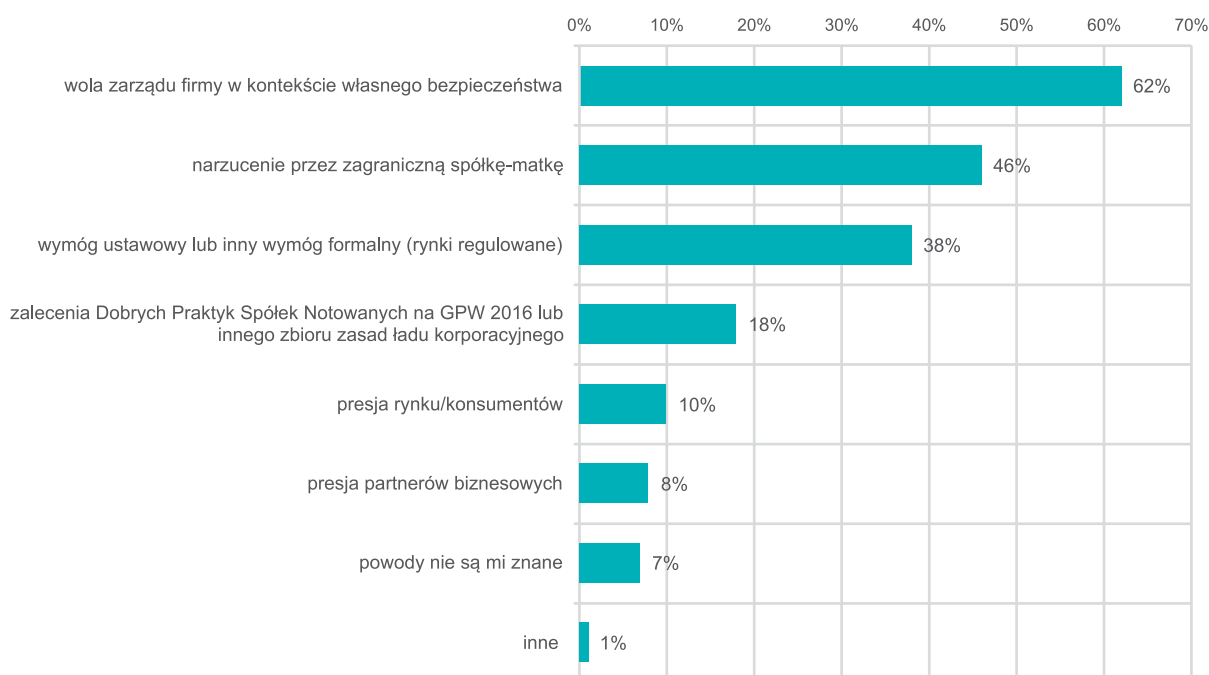
Respondenci, którzy wskazali, że CMS nie został wdrożony w ich firmach, zostali zapytani, czy planują jego wdrożenie w najbliższym czasie jako systemu odrębnego (*wykres 21*). Wprawdzie prawie połowa respondentów nie znała odpowiedzi na to pytanie (43%), ponad 1/3 oświadczyła jednak, że nie jest to planowane, podczas gdy nieco ponad 1/5 podała do wiadomości, że plan taki istnieje (21%).

### Wykres 21. Czy Pana/Pani firma planuje wdrożenie odrębnego systemu zarządzania zgodnością (CMS)?



### 3.2.3. Powody wdrożenia CMS

#### Wykres 22. Jakie były zasadnicze przyczyny podjęcia decyzji o wdrożeniu systemu zarządzania zgodnością (CMS) w Pani/Pana firmie?

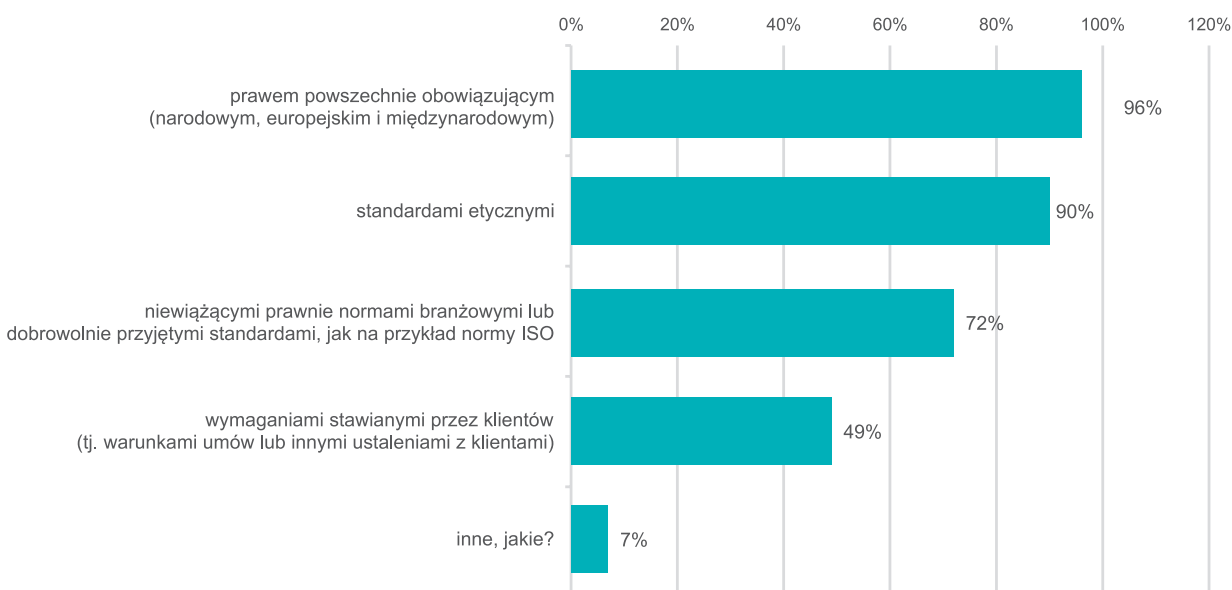


Analogicznie zapytaliśmy te podmioty, które CMS wdrożyły, dlaczego to uczyniły (*wykres 22*). Możliwe było wybranie więcej niż jednej odpowiedzi, stąd w większości przypadków należy założyć, że firmy kierowały się złożoną motywacją. Zdecydowanie prowadzącym kryterium w tym zakresie była wola zarządu w kontekście własnego bezpieczeństwa, czyli uniknięcia możliwej odpowiedzialności (62%), na drugim miejscu uplasowało się narzucenie CMS przez zagraniczne spółki matki (46%), na trzecim natomiast wymóg ustawy (38%). Drugi czynnik odpowiada mniej więcej odsetkowi badanych podmiotów, które zaznaczyły, że posiadają większość kapitału zagranicznego (tutaj uwzględnić jeszcze należy różny skład grup docelowych). Stąd można wnioskować, że co do zasady spółki córki obligowane są do wdrażania CMS wewnątrz koncernu. Trzecie kryterium wymogu ustawowego należy z kolei przyporządkować podmiotom z branż regulowanych. Dla firm z polskim kapitałem z pominięciem sektora bankowego pozostają więc głównie pozostałe pobudki, takie jak wspomniana już wola zarządu, zalecenie DPSN 2016, presja rynku czy partnerów biznesowych.

### 3.2.4. Obszar działania CMS oraz zrozumienie *compliance*

Podczas gdy na *wykresie 22* ukazane zostały powody, dla których przedsiębiorstwa wdrożyły CMS, *wykres 23* przedstawia, jakich obszarów dotyczyć ma w przedsiębiorstwie działanie CMS. Respondenci zapytani zostali, co jest odnośnikiem zgodności, czyli jaką zgodność zapewniać ma CMS, przy czym możliwy był wybór więcej niż jednej odpowiedzi. Okazało się, że bardzo wysoki wskaźnik uzyskało nie tylko zapewnienie działania zgodnego z prawem powszechnie obowiązującym (96% wskazań), ale także zgodność ze standardami etycznymi (90%) oraz niewiążącymi prawnie normami branżowymi lub dobrowolnie przyjętymi standardami, jak przykładowo standardy ISO (72%). Prawie 50% wskazań dotyczyło także zapewnienia zgodności z wymaganiami stawianymi przez klientów. Niniejsze wyniki są bardzo ważne dla ogólnego zrozumienia *compliance* w Polsce. Dowodzą one bowiem, że *compliance* rozumie się w Polsce zgodnie z trendem w innym państwach, a więc nie tylko jako zgodność z obowiązującym prawem, ale także ze standardami etycznymi. Dominuje więc przekonanie o pojmowaniu *compliance* nie w ujęciu wąskim, jako *legal compliance*, lecz w ujęciu szerokim.

**Wykres 23. Proszę określić, czy zadaniem funkcjonującego w Pani/Pana firmie CMS jest zapewnienie zgodności działalności firmy z (możliwe jest wskazanie więcej niż jednej odpowiedzi):**

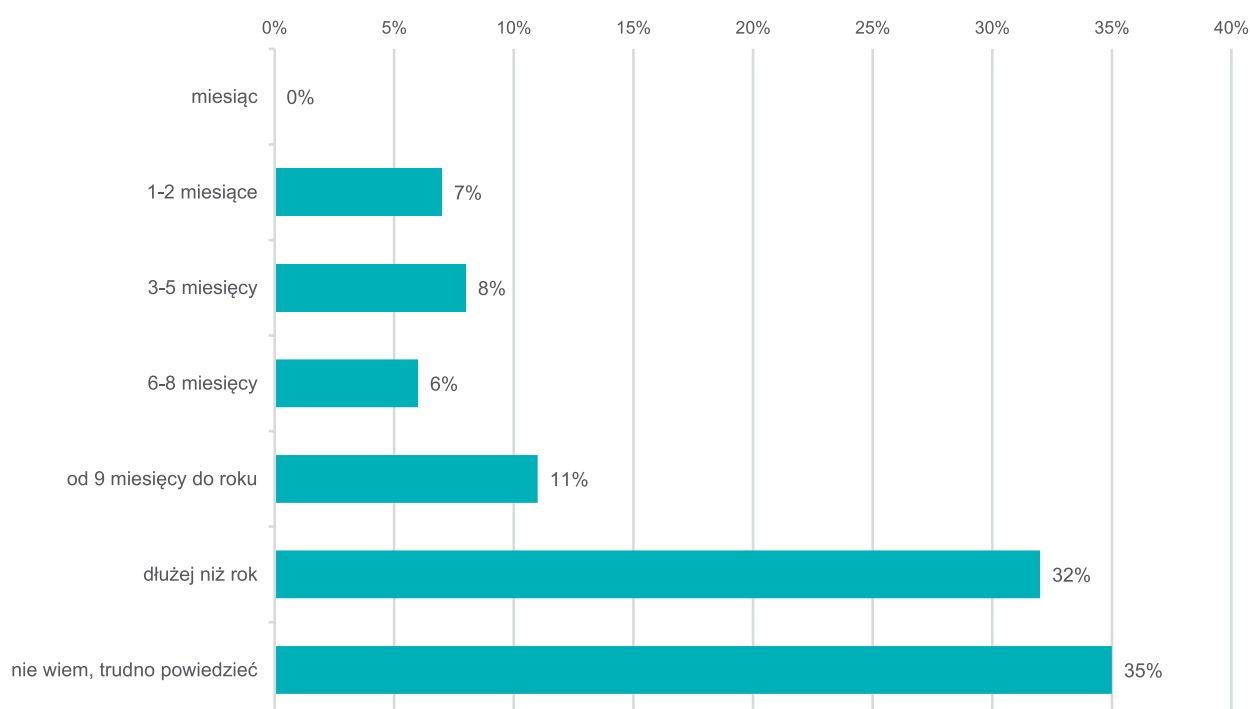




### 3.2.5. Długość wdrażania CMS

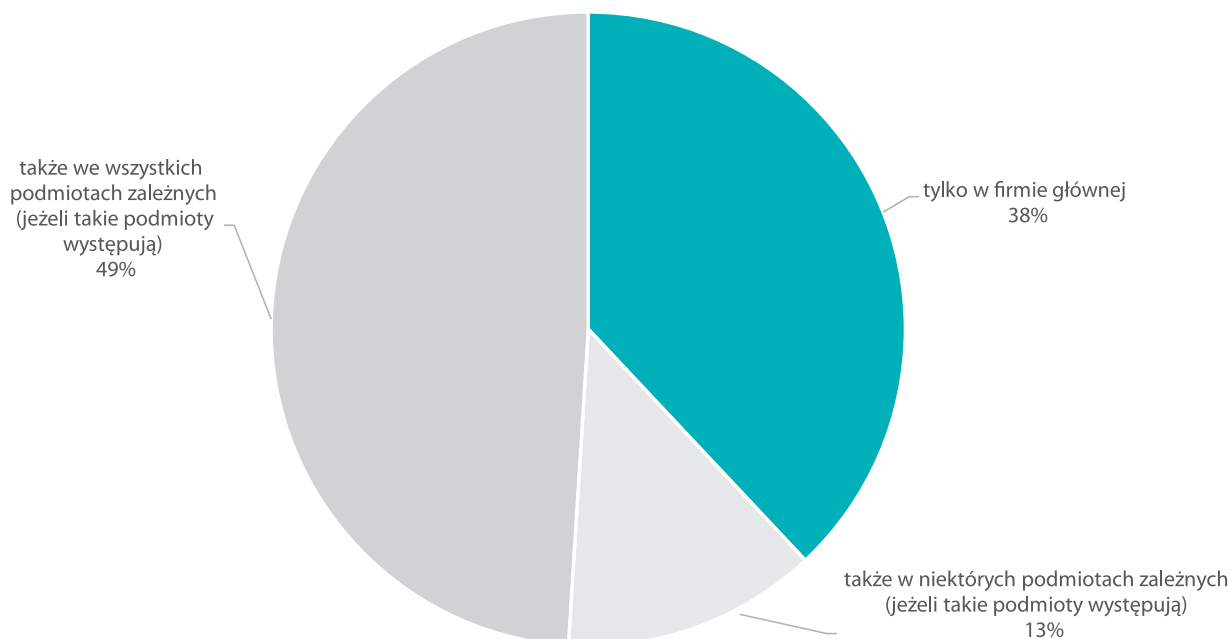
Kolejne pytania odnosiły się do perspektywy czasowej podejmowania działań implementacyjnych systemu zarządzania zgodnością. Podkreślić należy, że funkcjonowanie CMS ma w organizacji charakter ustawiczny, a pojęcie wdrożenia CMS stanowi swoisty skrót myślowy odnoszący się do rozpoczęcia procesu implementacji, aby system mógł zacząć w spółce działać. Nie można wychodzić z założenia, że wprowadzenie CMS jest działaniem incydentalnym, projektem, który po fazie wdrożenia można zostawić samemu sobie – konieczne jest zapewnienie ciągłej skuteczności systemu.

Wykres 24. Jak długo trwało wdrażanie CMS?



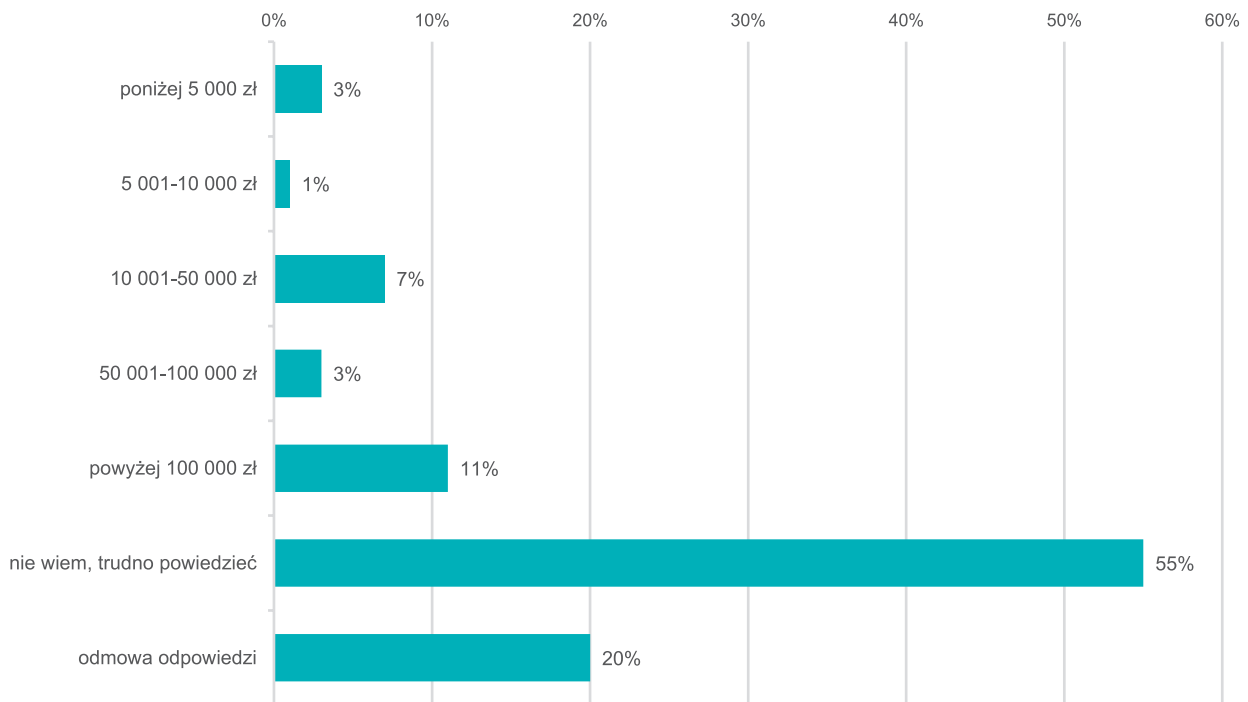
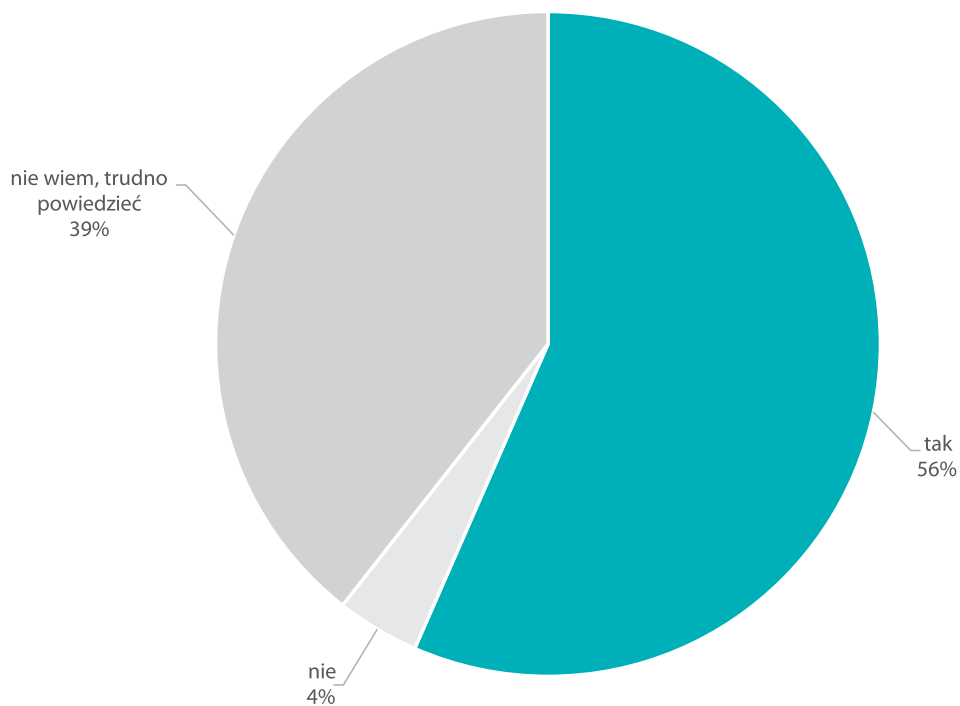
Również sam czas wdrożenia może być różny, w zależności od danej organizacji (omawiana już elastyczność). [Wykres 24](#) potwierdza przypuszczenie, że wdrożenie CMS nie jest procesem, który można szybko zakończyć. Wprawdzie lekko ponad 1/3 respondentów (35%) nie udzieliła odpowiedzi na pytanie o czas, jaki potrzebny był w organizacji na rozpoczęcie działania systemu, ale kolejne 1/3 stwierdziło, że trwało to dłużej niż rok. 15% podmiotów wdrożyło CMS w okresie poniżej 6 miesięcy, a kolejnym 17% zajęło to od pół roku do roku. Wyniki te odzwierciedlają rzeczywistość. Jak już zostało wspomniane na wstępie, złożoność CMS i tym samym czas jego wdrażania warunkowane są przez wiele aspektów, które w zależności od danego podmiotu mocno się od siebie różnią. Lekko odbiegające od normy jest jednak, że w 1/3 podmiotów wdrożenie CMS trwało dłużej niż rok. W praktyce są to zazwyczaj wyjątkowe przypadki, co do zasady wdrożenie CMS zapoczątkowane jest analizą ryzyk niezgodności oraz wprowadzeniem na podstawie jej wyników dalszych elementów, struktur i procedur, co nie powinno przekroczyć 6–8 miesięcy. Przyczyn tak długiego procesu wdrażania CMS upatrywać można w jego szerokim zakresie: połowa respondentów zadeklarowała, że proces wdrożenia miał miejsce nie tylko w spółce głównej, ale także we wszystkich podmiotach zależnych, 13% podało, że przynajmniej w niektórych z nich ([wykres 25](#)), co z pewnością przełożyło się na czas działań implementacyjnych. Pamiętać należy również o tym, że analiza ryzyk *compliance* powinna być przeprowadzana cyklicznie, o czym będzie jeszcze mowa w dalszej części badania.

### Wykres 25. Proszę wskazać, czy struktura *compliance* została wdrożona:



#### 3.2.6. Koszty wdrażania

Wśród wielu polskich podmiotów pokutuje przekonanie, że wdrożenie CMS i jego utrzymanie jest kosztowną inwestycją. Często w tym kontekście przytacza się anglojęzyczne powiedzenie: *if you think compliance is expensive, try non-compliance*, czyli kontrargument mający dowiedzieć, że koszty inwestycji w CMS są o wiele niższe niż straty, jakie może ponieść przedsiębiorstwo w przypadku wystąpienia nieprawidłowości, którym efektywnie działający CMS mógłby zapobiec. Z [wykresu 26](#) wynika, że respondentom trudno było jednak oszacować, z jakimi kosztami wiązało się wdrożenie CMS. W sumie 75% ankietowanych albo odmówiło odpowiedzi na to pytanie, albo podało, że nie jest w stanie oszacować kosztów inwestycji w CMS. Pozostałe odpowiedzi znajdują się w przedziale między poniżej 5000 a powyżej 100 000 PLN, stąd trudno jest wysunąć z tych wyników miarodajne wnioski. Wyniki takie nie dziwią o tyle, o ile wdrażanie CMS jest procesem co do zasady mocno złożonym. Większość spółek tworzy nowy etat oficera *compliance* lub nawet kilka etatów celem obsadzenia działu *compliance*. Już same te środki powodują koszty personalne, często dochodzą koszty szkolenia, przeprowadzenia analizy ryzyka, specjalistycznego wsparcia IT, restrukturyzacji czy też koszty zewnętrznych doradców. O ile więc same wyniki pytania odnoszącego się do kosztów inwestycyjnych uznać trzeba za niezadowolające z uwagi na niemożność wyciągnięcia z nich jednoznacznych wniosków, o tyle [wykres 27](#) jest dowodem na to, że respondenci byli raczej przekonani co do tego, że koszty inwestycyjne były adekwatne do celów i funkcji *compliance* (56% ankietowanych). Można na tej podstawie przypuszczać, że inwestycje w CMS są przemyślane przez kierownictwo, posiadające należyłą świadomość kosztów, jakie wprowadzenie takiego systemu może powodować. Podkreślić należy w końcu, że przekonanie o wysokich kosztach wprowadzenia i funkcjonowania CMS nie do końca pokrywa się z praktyką. I tak – jeśli jest to oczywiście adekwatne do danego przedsiębiorstwa i jego ryzyk – funkcję oficera *compliance* można przypisać innej zatrudnionej już osobie, redukując w ten sposób koszty personalne, a samo wdrożenie zasadniczych elementów CMS, jak szkolenia, komunikacja, kodeks postępowania czy inne, można przeprowadzić z wykorzystaniem istniejących już w organizacji rozwiązań, zachowując regułę rozsądnego zarządzania środkami finansowymi.

**Wykres 26. Jakie były orientacyjne koszty inwestycyjne wdrożenia CMS?****Wykres 27. Czy w Pani/Pana ocenie koszty inwestycyjne są/były adekwatne do celów i funkcji compliance?**

### 3.2.7. Integracja CMS z innymi systemami

Badanie wykazało, że CMS istnieje najczęściej obok innych systemów w firmach (*wykres 18*). Znaczna część podmiotów ma wdrożony audyt wewnętrzny (84%) oraz kontrolę wewnętrzną w postaci nadzoru menedżerskiego (66%), a także system zarządzania ryzykiem operacyjnym (64%). Co ciekawe, ponad połowa ankietowanych zadeklarowała także posiadanie systemów antykorupcyjnych. Wyniki te są interesujące w dwojaki sposób. Po pierwsze, z istnienia obok siebie różnych systemów widać kierunek rozwojowy, obecnie coraz częściej spotykany na świecie, polegający na integracji obecnych w dojrzałych organizacjach systemów. Tego rodzaju integracja generuje wiele efektów, m.in. podwyższa transparentność oraz efektywność systemów, prowadzi do oszczędności oraz optymalizacji kosztów. Polskie przedsiębiorstwa powinny zatem rozważyć możliwość scalenia różnych systemów zarządzania. Po drugie, interesujący jest relatywnie wysoki wskaźnik odnoszący się do posiadania systemów antykorupcyjnych. Chodzi prawdopodobnie nie o odrębne systemy, a same CMS, które używane są także do celów zarządzania ryzykiem korupcji, które jest jednym z elementarnych ryzyk *compliance*. To by tłumaczyło tak wysoki odsetek ankietowanych deklarujących posiadanie systemów antykorupcyjnych. Wynik ten ważny jest także w kontekście postulowanych zmian legislacyjnych, które będą nakładać na przedsiębiorstwa konieczność posiadania systemów antykorupcyjnych.

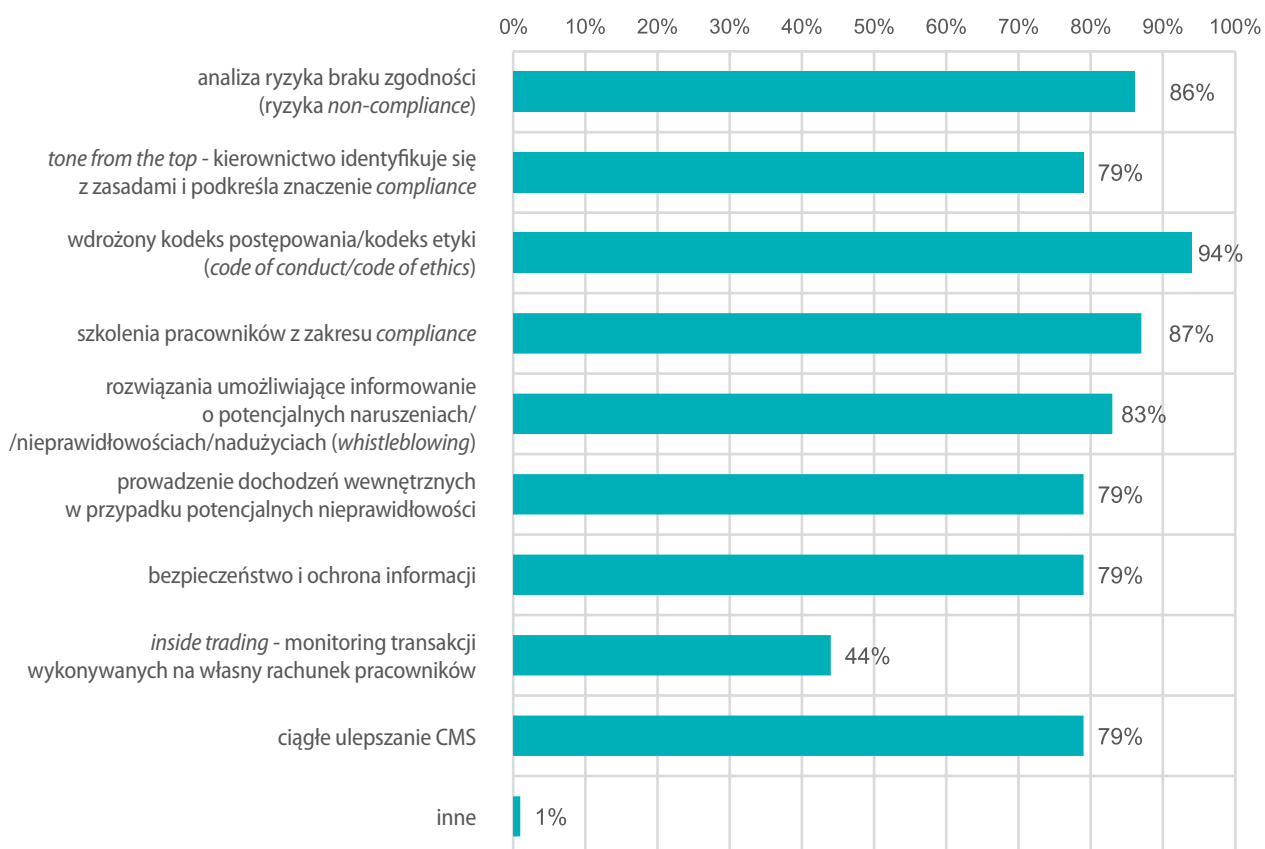
### 3.3. Wybrane elementy CMS

Pośród zestawu pytań odnoszących się do elementów i metod CMS stosowanych w działających w Polsce przedsiębiorstwach znalazło się pytanie ogólne oraz kilka pytań szczegółowych dotyczących konkretnych środków. Zaznaczyć należy, że środki te (a tym samym dotyczące ich odpowiedzi udzielone w ramach ankiety) zostały uporządkowane w taki sposób, w jaki co do zasady praktykowane jest ich stosowanie w ramach CMS, czyli od analizy ryzyka, poprzez środki komunikacji i budowanie świadomości, na reakcjach na nieprawidłowości kończąc. Podkreślenia wymaga, że są to jedynie środki wybrane i stosowane przez większość przedsiębiorstw. Nie oznacza to, przypominając zasadę elastyczności CMS, że każda spółka musi stosować wszystkie te środki jednocześnie.

#### 3.3.1. Elementy CMS w ujęciu ogólnym

Katalog pytań odnoszących się do podstawowych elementów składowych CMS otwarty został ogólnym pytaniem o to, jakie elementy stosowane są w ramach systemów zarządzania zgodnością w działających w Polsce spółkach (możliwy był wybór więcej niż jednej odpowiedzi). Zaproponowany respondentom wybór odpowiedzi okazał się bardzo trafny, gdyż jedynie 1% ankietowanych odpowiedziało, że na ich CMS składają się jeszcze inne, nieujęte w pytaniu elementy. Respondenci zaznaczyli właściwie wszystkie wskazane na *wykresie 28* elementy, czyli głównie wdrożenie kodeksu postępowania lub kodeksu etycznego, analizę ryzyka braku zgodności, *tone from the top*, czyli identyfikację kierownictwa z zasadami *compliance*, szkolenia pracowników, *whistleblowing*, środki bezpieczeństwa i ochrony informacji, reagowanie na nieprawidłowości i w końcu ciągłe ulepszanie CMS. Wskazać należy, że tym samym ukształtowanie CMS w działających w Polsce przedsiębiorstwach w pełni odpowiada międzynarodowym standardom, m.in. tym ustalonym przez normy ISO 19600 Compliance Management Systems oraz ISO 37001 Anti-Bribery Management Systems. Dalsze pytania dotyczyły konkretnych elementów i metod CMS.

### Wykres 28. Jakie elementy składają się na funkcjonujący w firmie system zarządzania zgodnością? Możliwe jest wskazanie więcej niż jednej odpowiedzi.



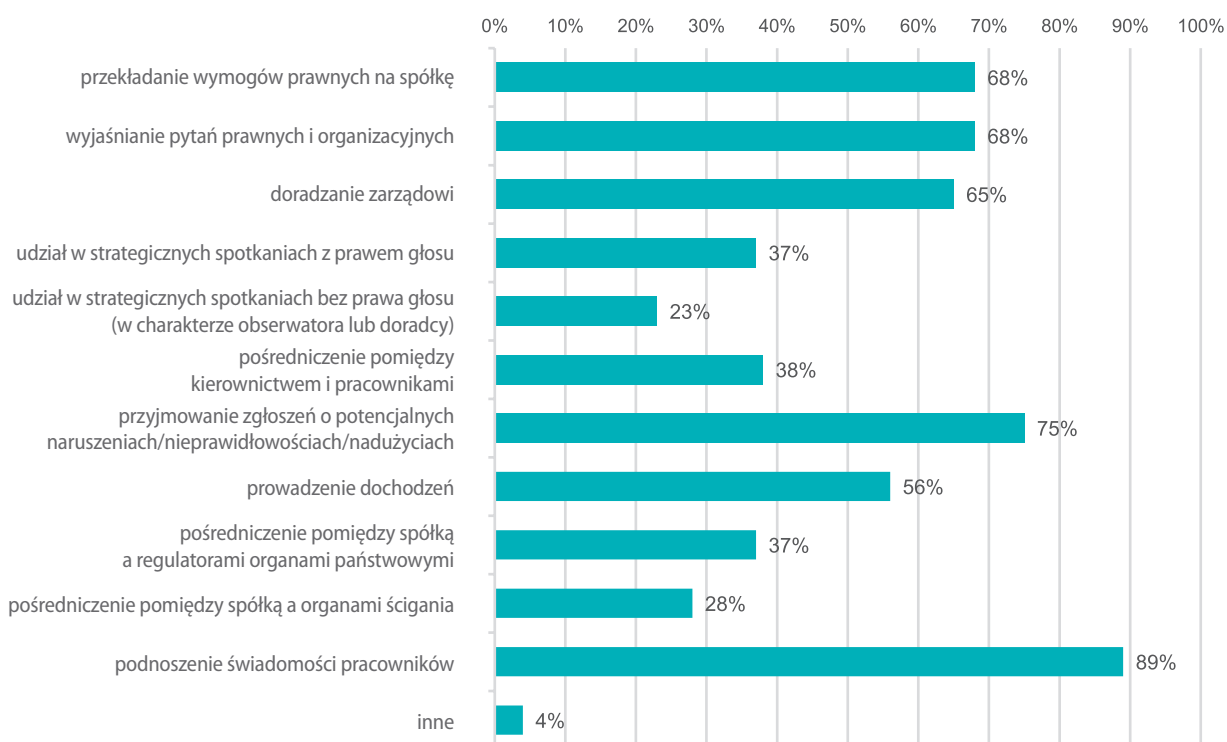
#### 3.3.2. Zadania oficera *compliance*

Jak już zostało wskazane, centralną rolę w ramach CMS pełni oficer *compliance*, stąd też na nim spoczywają zasadnicze zadania (wykres 29), do realizacji których przewidziane są metody i środki *compliance*. Zbadane zostało, jakie standardowe zadania przydzielane są oficerowi *compliance* (komórce *compliance*), i okazało się, że najważniejszym z nich jest podnoszenie świadomości pracowników (89%), o czym mowa bliżej w pkt 3.3.5. Zaraz po tym za najważniejsze wymienia się przyjmowanie zgłoszeń o potencjalnych naruszeniach, wyjaśnianie pytań prawnych i organizacyjnych, przekładanie wymogów prawnych na spółkę, prowadzenie dochodzeń wewnętrznych, pośredniczenie między pracownikami a kierownictwem, czy też udział w strategicznych spotkaniach z prawem głośu.

Z powyższego zestawienia wynika, że wachlarz zadań oficera *compliance* jest bardzo szeroki, spoczywa na nim bardzo dużo zadań, które wymagają odpowiedniej wiedzy i umiejętności. Zasadniczą kwestią jest zatem, aby oficer *compliance*, który co do zasady posiada wykształcenie tylko w jednej dziedzinie (najczęściej prawnicze lub ekonomiczne), dbał o budowanie warsztatu swojej pracy i podnoszenie umiejętności, np. przez udział w kursach i szkoleniach certyfikujących.



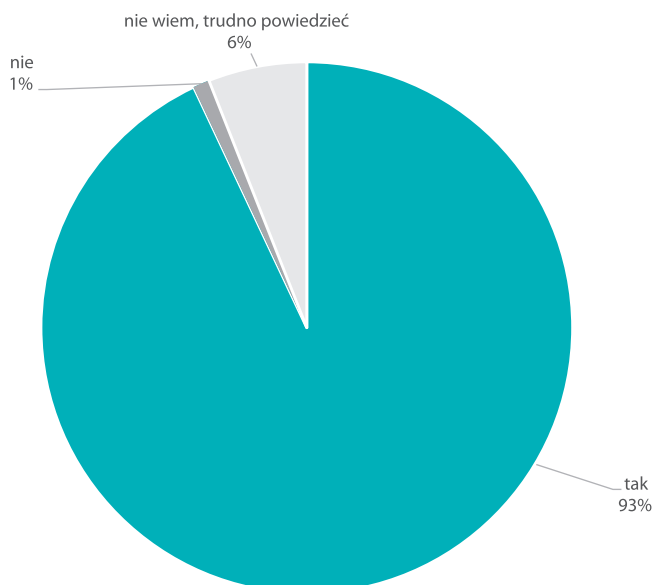
### Wykres 29. Jakie są zasadnicze zadania oficera compliance/komórki compliance w firmie?



#### 3.3.3. Analiza ryzyka

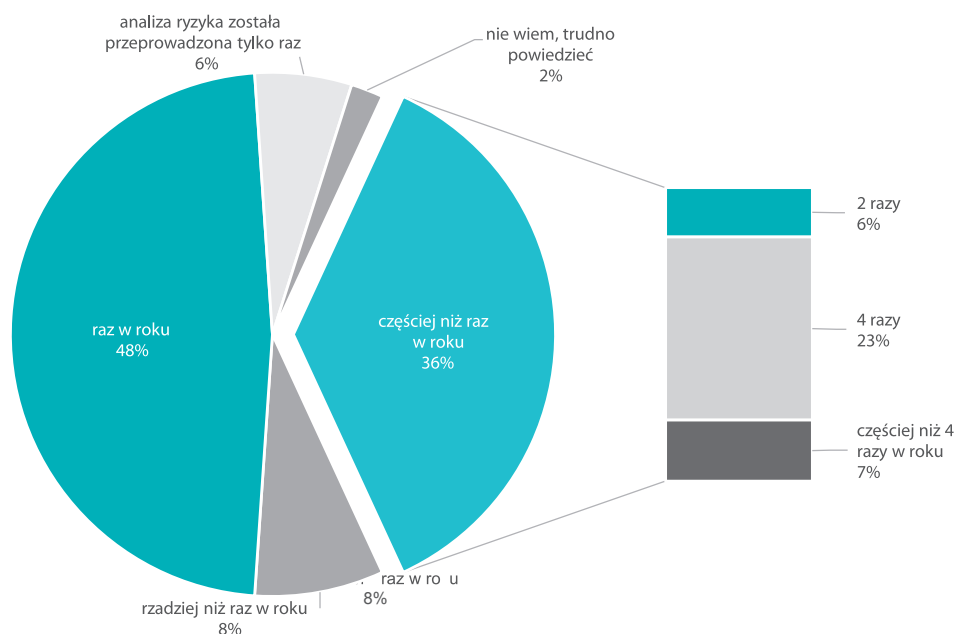
Jak już wspomniano wcześniej, podstawą wdrażania i utrzymywania skuteczności CMS jest dokonywanie analizy ryzyka (niezgodności). Dopiero wyniki tego rodzaju analizy pozwalają na dobranie takich środków i metod w ramach CMS, które zapewnią efektywność działania całego systemu. Nie dziwi w związku z tym, że znakomita większość ankietowanych (93%) przyznała, że w firmie przeprowadza się analizę ryzyka (wykres 30). Z uwagi na doniosłość znaczenia prowadzenia analizy ryzyka poświęciliśmy temu zagadnieniu kilka pytań.

### Wykres 30. Czy w firmie przeprowadzana jest analiza ryzyka?

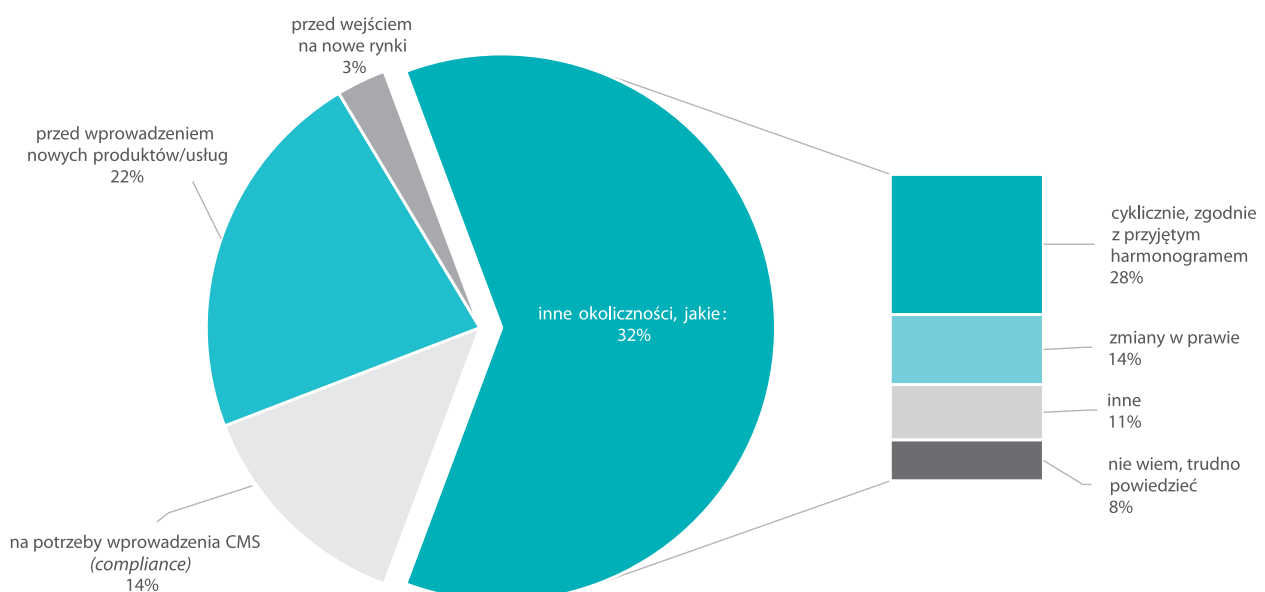


Po pierwsze, badanie wykazało, jak często przeprowadza się tego typu analizę (wykres 31). W przypadku 6% ankietowanych pojawiło się wskazanie, że analiza ryzyka nie jest w ogóle powtarzana, czyli została przeprowadzona wyłącznie jeden raz. Uznać należy, że jest to z uwagi na zmieniające się czynniki wewnętrzne i zewnętrzne wysoce niezadowolające. Tym bardziej cieszy, że prawie wszyscy pozostali ankietowani potwierdzili, że powtarzają analizę ryzyka cyklicznie, wyniknęły jedynie różnice co do jej częstotliwości. I tak prawie połowa (48%) podała, że powtarza analizę co roku, 36% natomiast nawet częściej niż raz w roku, z czego aż 23% nawet cztery razy do roku. Podsumowując, można zatem stwierdzić, że częstotliwość powtarzania analizy ryzyka waha się między 1 do 4 razy do roku, co w zupełności odpowiada światowym standardom w tym zakresie.

**Wykres 31. Jak często przeprowadzana jest analiza ryzyka w Pani/Pana firmie?**



**Wykres 32. W jakich sytuacjach przeprowadzana jest analiza ryzyka w Pani/Pana firmie?**



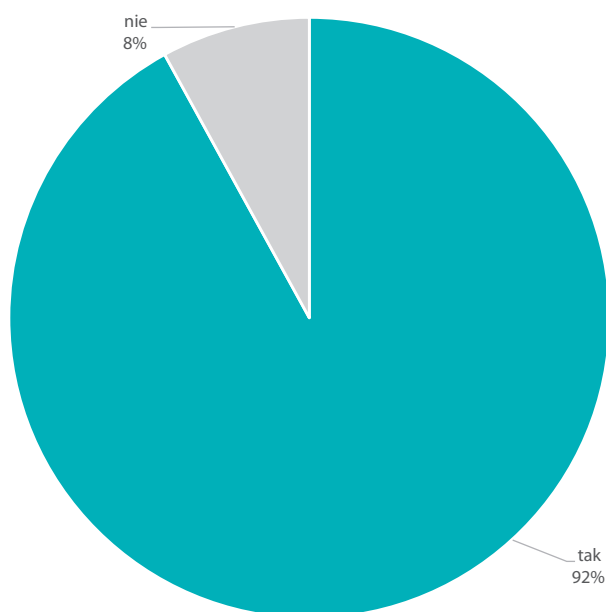
Poza zaplanowaną z góry cyklicznością analiza ryzyka co do zasady powtarzana jest wówczas, gdy uzasadniają to okoliczności (*wykres 32*). Do głównych czynników należą tutaj analiza pierwotna dla celów wprowadzenia CMS (23%) lub analiza ryzyka przed wprowadzeniem nowych produktów lub usług (39%). Jako inne czynniki wymieniano także wejście na nowe rynki lub zmiany prawne.

### 3.3.4. Szkolenia *compliance*

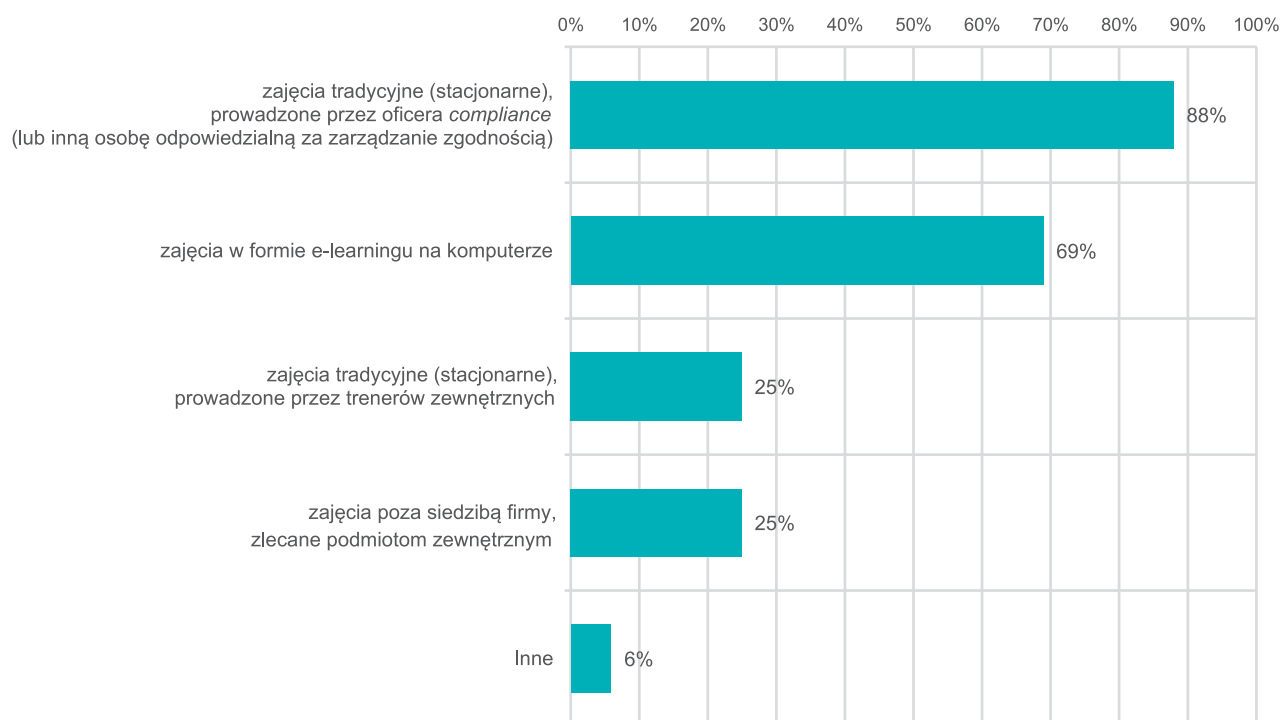
Jednym z elementów składających się na kanon działań *compliance* w organizacji jest prowadzenie szkoleń z zakresu *compliance*. Szkolenia takie spełniają kilka zasadniczych funkcji. Po pierwsze, przekazują uczestnikom szkolenia niezbędną wiedzę odnośnie do istniejących lub zmieniających się regulacji i wynikających z nich ryzyk; po drugie, w ramach szkoleń można zapoznawać pracowników z regulacjami wewnętrznymi przedsiębiorstwa, w szczególności kodeksem etyki: omawiać treść (najlepiej na konkretnych przykładach) i wyjaśniać pojawiające się wątpliwości. Same szkolenia mogą także stanowić element analizy ryzyka, gdyż podczas rozmowy z pracownikami zbiera się dodatkowe informacje o ryzykach niezgodności, istniejących w różnych działach przedsiębiorstwa. Z uwagi na wysokie znaczenie szkoleń, zbadanych zostało kilka związanych z nimi aspektów.

Po pierwsze, co wynika z *wykresu 33*, znakomita większość respondentów reprezentujących organizacje posiadające CMS, bo aż 92%, oznajmiła, że w ich firmach przeprowadzane są szkolenia dla pracowników z zakresu *compliance*. Odnośnie natomiast do charakteru tychże szkoleń (*wykres 34*) także większość odpowiedzi wskazywała, że są to zajęcia tradycyjne (stacjonarne), prowadzone przez oficera *compliance* lub inną osobę odpowiedzialną za zarządzanie zgodnością (88%). Zdumiewająca liczba respondentów (aż 69%) stwierdziła, że prowadzone są także zajęcia w formie e-learningu. Po 25% respondentów podało również, że korzysta z usług trenerów zewnętrznych w ramach zajęć stacjonarnych lub prowadzonych poza siedzibą firmy. Zwrócić należy uwagę na fakt, że możliwe było dokonywanie wielokrotnego wyboru, stąd wnioskować należy, że w przypadku większości przedsiębiorstw zajęcia tradycyjne prowadzone przez osobę zajmującą się zarządzaniem zgodnością w firmie prowadzone są równoległe do zajęć metodą e-learningową.

#### **Wykres 33. Czy w reprezentowanej przez Pana/Panią firmie przeprowadzane są szkolenia dla pracowników z zakresu *compliance*?**



**Wykres 34. Proszę wskazać, jaki charakter mają szkolenia z zakresu *compliance* przeprowadzane w Pani/Pana firmie. Możliwe jest wskazanie więcej niż jednej odpowiedzi.**

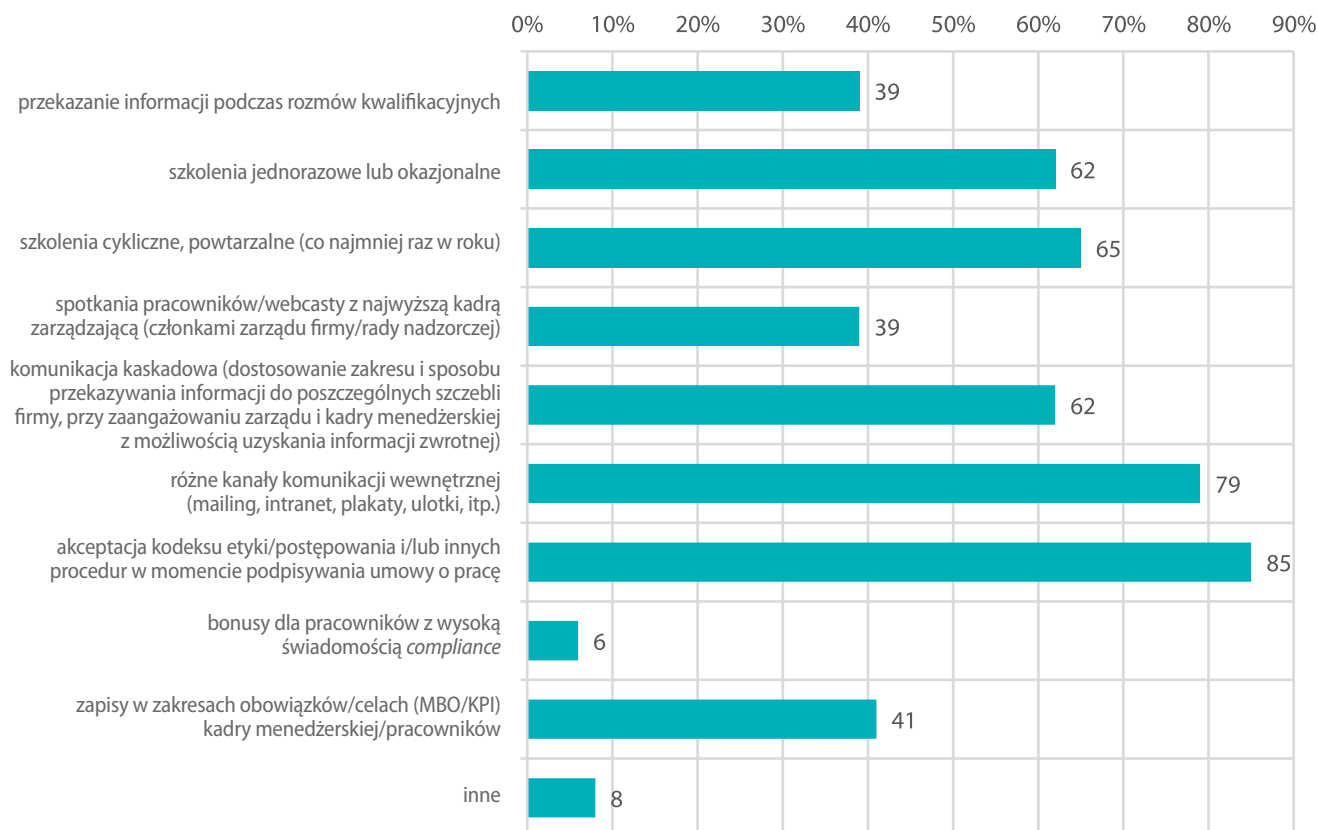


### 3.3.5. Promowanie świadomości

Jak wspomniano we wstępie, do zasadniczych celów CMS należy kreowanie i promowanie długofalowej kultury *compliance*, co odbywa się m.in. poprzez wzmacnianie świadomości w zakresie zarządzania zgodnością wśród pracowników przedsiębiorstwa. Wykres 35 pokazuje popularność poszczególnych metod promocji *compliance*, jakie stosowane są w działających w Polsce firmach. Przewodzącym elementem okazuje się być obowiązek akceptacji kodeksu etyki lub postępowania i innych procedur w momencie podpisywania umowy o pracę (85%), zaraz po nim wymieniono różne kanały komunikacji wewnętrznej, takie jak mailing, intranet, plakaty, ulotki itd. (79%). Należy zauważyć, że pierwszy sposób nie zawsze może okazać się skuteczny, jeśli nie wytłumaczy się w odpowiedni sposób pracownikom, jakie znaczenie dla organizacji mają wartości zawarte w kodeksie i dlaczego należy go przestrzegać, stąd ważne jest, że przedsiębiorstwa stosować mogą w celu promowania świadomości różne kanały komunikacji, co powinno stanowić podstawowy trzon działań promocyjnych. Badanie wykazało także, że ponad połowa respondentów stosuje komunikację kaskadową, czyli dopasowuje środki komunikacji, szkolenia i odpowiednie zapisy w określaniu obowiązków kadry menedżerskiej i pracowników do poszczególnych szczebli w firmie. Co ciekawe i co uznać należy za bardzo efektywną metodę komunikacji, aż 39% ankietowanych podało, że pewne informacje na temat *compliance* przekazywane są już podczas rozmów kwalifikacyjnych. Podsumowując, można stwierdzić, że działające w Polsce przedsiębiorstwa, po pierwsze, postrzegają konieczność budowania świadomości jako element strategiczny dla efektywności działania CMS, po drugie natomiast, stosują różne metody komunikacji, aby zadanie to efektywnie zrealizować.



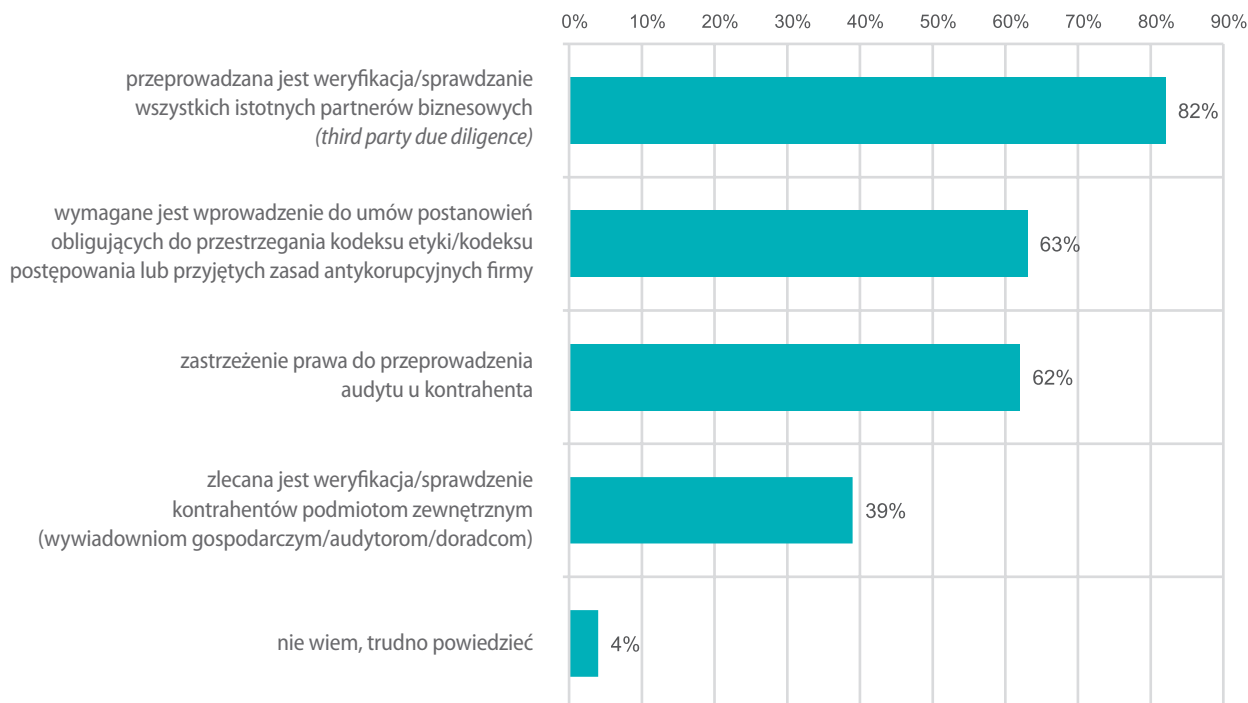
**Wykres 35. W jaki sposób promuje się świadomość w zakresie zarządzania zgodnością (*compliance*) wśród pracowników firmy? Możliwe jest wskazanie więcej niż jednej odpowiedzi.**



### 3.3.6. Sprawdzanie partnerów biznesowych

Jako jeden z elementów CMS praktykuje się obecnie co do zasady także sprawdzanie partnerów biznesowych pod względem ich ryzyka niezgodności. Realizacja ryzyka *compliance* u partnera handlowego wprawdzie nie dotyczy bezpośrednio podmiotu wyjściowego, jednak przez powiązania biznesowe może on być konotowany z podmiotem dopuszczającym się nieprawidłowości, co stwarza ryzyko dla reputacji. Stąd też organizacje coraz częściej przeprowadzają tzw. *third party due diligence*, czyli badają partnerów biznesowych w celu ograniczenia ryzyka współpracy z nierzetelnymi lub postępującymi nieetycznie partnerami biznesowymi. Na [wykresie 36](#) przedstawione zostały metody, jakie stosowane są przez przedsiębiorstwa w ramach takich analiz. Aż 82% ankietowanych podało, że przeprowadzana jest weryfikacja wszystkich istotnych partnerów biznesowych, a 63% potwierdziło, że wymaga wprowadzenia do umów postanowień obligujących do przestrzegania kodeksu etyki lub kodeksu postępowania, lub przyjętych zasad antykorupcyjnych firmy; 62% zastrzega sobie prawo do przeprowadzenia audytu u kontrahenta. Ponad 1/3 ankietowanych (39%) podała, że organizacja zleca weryfikację kontrahentów podmiotom zewnętrznym.

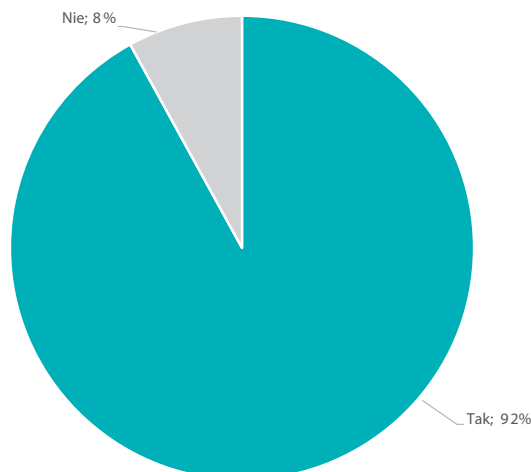
**Wykres 36. W jaki sposób firma ogranicza ryzyko współpracy z nierzetelnymi lub postępującymi nieetycznie partnerami biznesowymi? Możliwe jest wskazanie więcej niż jednej odpowiedzi.**



### 3.3.7. Whistleblowing

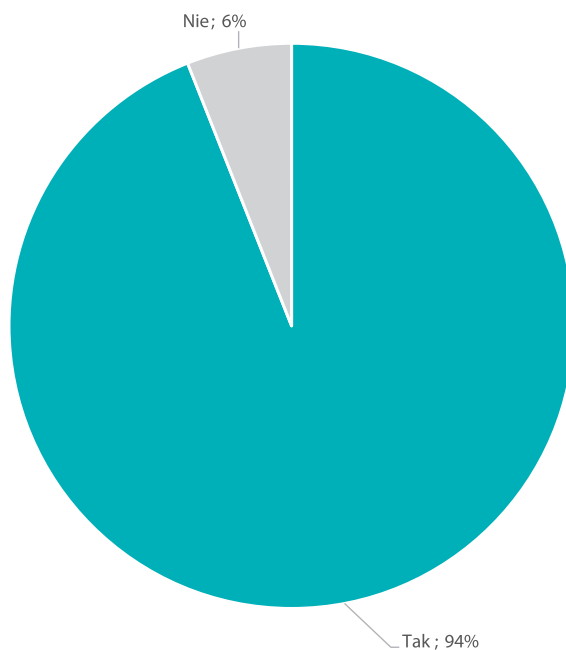
*Whistleblowing* (dosłownie informowanie o nieprawidłowościach, *whistleblowing* system to system informowania o nieprawidłowościach – SIN) obecnie postrzegany jest jako nieodzowny, etyczny i ważny element CMS nie tylko w innych krajach, ale – co wykazały badania (*wykres 37*) – także w Polsce. Aż 92% ankietowanych, którzy podali, że w ich firmach działa CMS, potwierdziło, że w firmie istnieją rozwiązania umożliwiające informowanie o potencjalnych naruszeniach, czyli systemy *whistleblowing*.

**Wykres 37. Czy w firmie istnieją rozwiązania umożliwiające informowanie o potencjalnych naruszeniach/nieprawidłowościach/nadużyciach (*whistleblowing*)?**

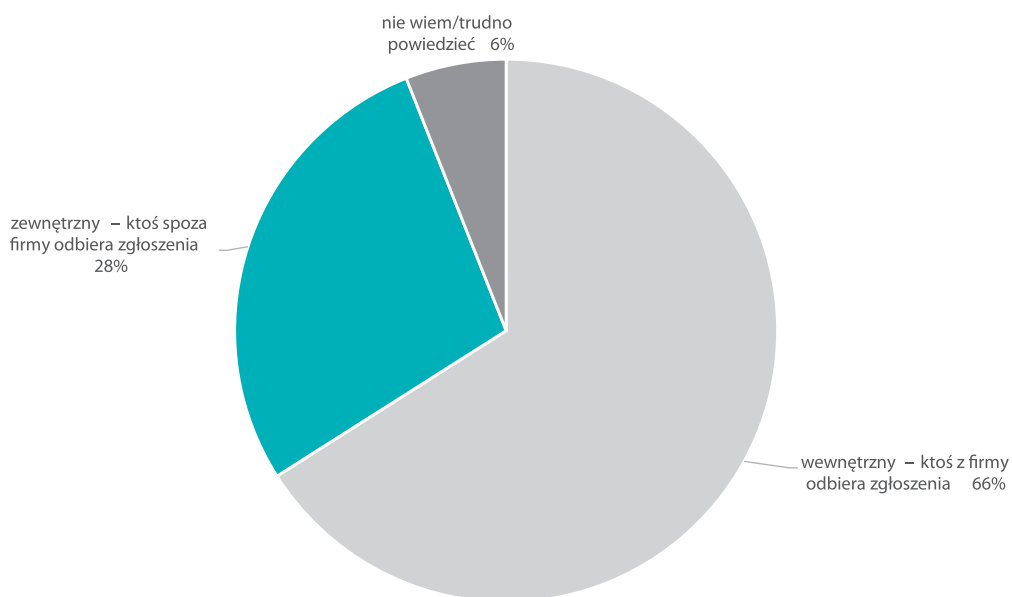


Dwa wyjściowe pytania dotyczyły tego, jakie modele SIN stosowane są w działających w Polsce firmach. Bardzo ważne okazało się umożliwienie anonimowego zgłaszania naruszeń (**wykres 38**) – aż 94% ankietowanych wskazało, że taka możliwość istnieje. Jeżeli chodzi o przyjmowanie zgłoszeń (**wykres 39**), to największą popularnością cieszy się model wewnętrzny (66%), czyli taki, w którym zgłoszenia odbierane są przez osobę z danej organizacji. Jedynie 28% przedsiębiorstw podało, że funkcjonuje u nich model zewnętrzny, w którym odbiorcą zgłoszenia jest podmiot spoza danej organizacji.

**Wykres 38. Czy możliwe jest zgłaszanie anonimowe?**

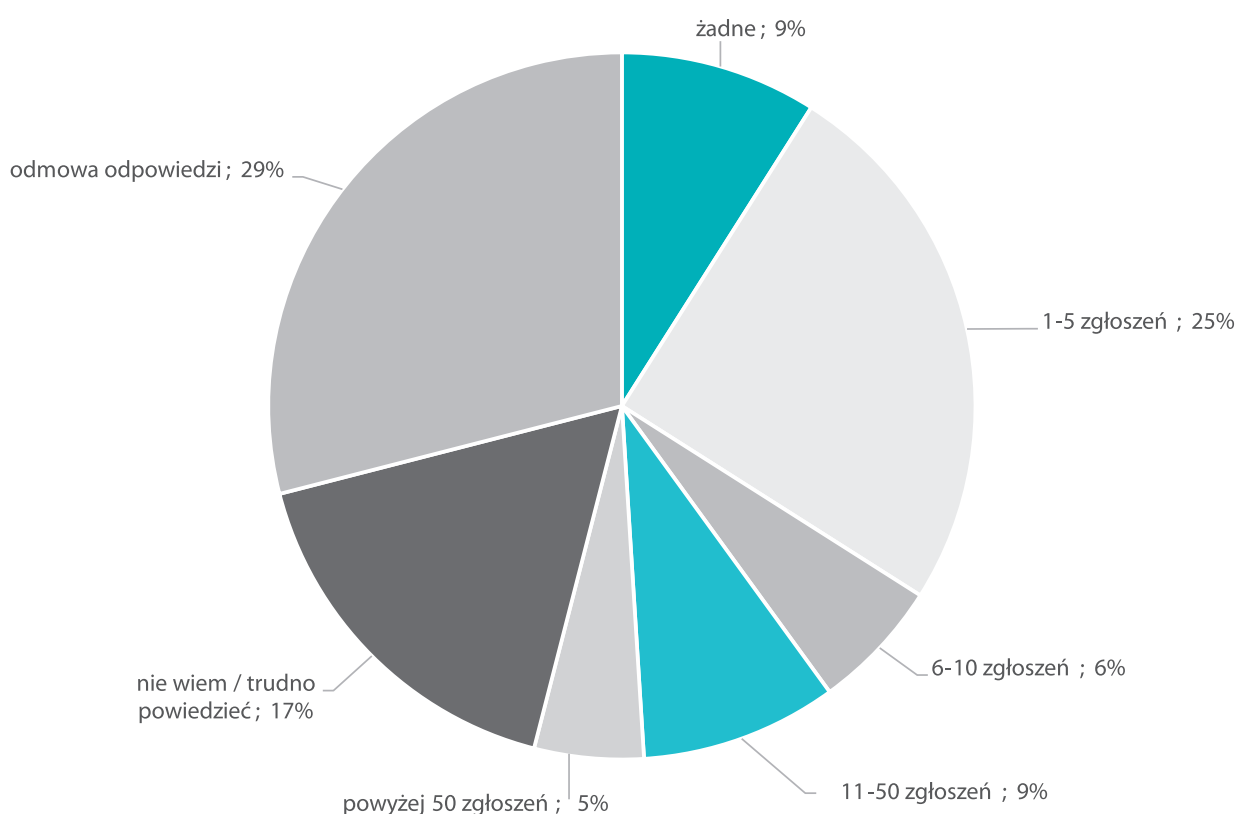


**Wykres 39. Czy whistleblowing (informowanie o potencjalnych naruszeniach/nieprawidłowościach) jest:**



Zwrócić należy uwagę na fakt, że w tym pytaniu nie było możliwe zaznaczenie więcej niż jednej odpowiedzi, a często praktykowane jest stosowanie rozwiązania krzyżowego, tj. jednocześnie obydwu modeli. Praktyki takie są również efektywne, gdyż w ten sposób łączy się zalety obu modeli, zwiększając prawdopodobieństwo uzyskania zgłoszeń, w szczególności od pracowników, którzy odczuwają lęk przed potencjalnymi represjami będącymi następstwem zgłoszenia wewnętrznego. Warto interpretować wyniki z [wykresu 37](#) łącznie z wynikami z [wykresu 29](#), które wskazują na to, że jednym z zasadniczych zadań oficera *compliance* jest przyjmowanie zgłoszeń o potencjalnych nieprawidłowościach. Wynika stąd, że oficer *compliance* co do zasady pełni fundamentalną funkcję w ramach SIN.

#### Wykres 40. Ile zgłoszeń o nieprawidłowościach otrzymywanych jest rocznie?

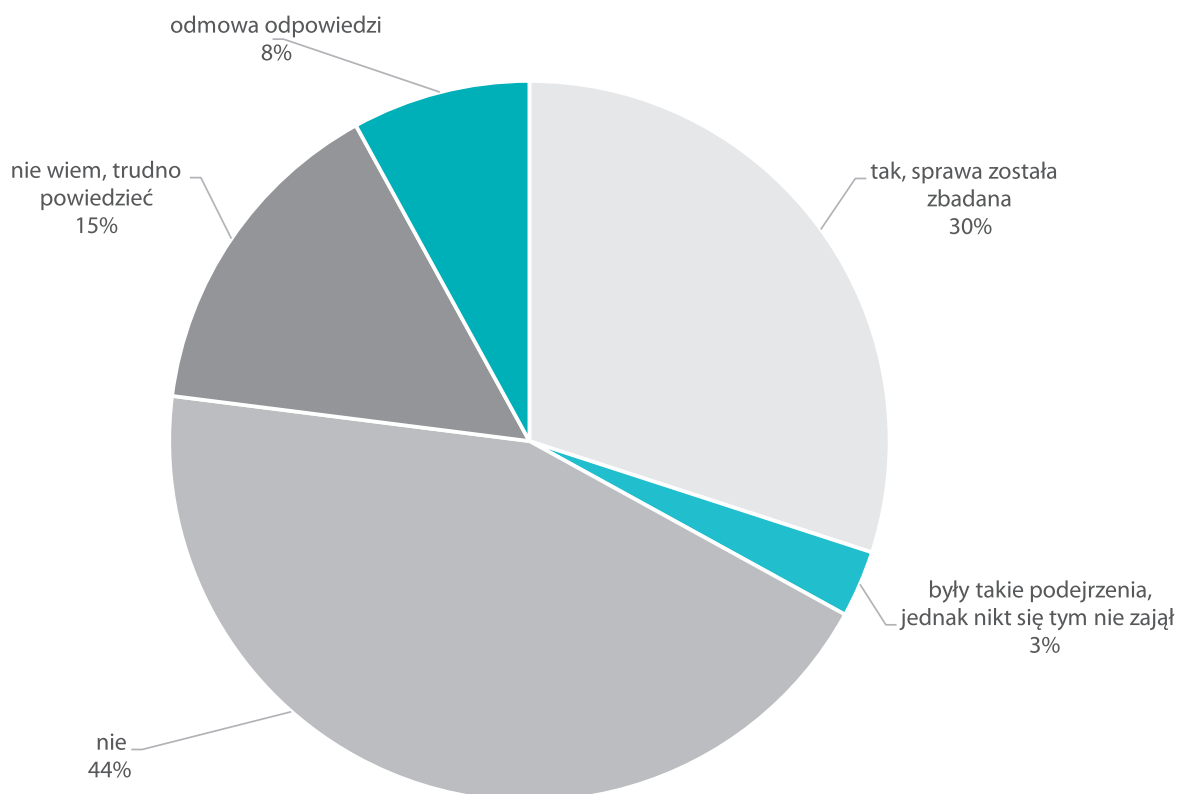


[Wykres 40](#) udowadnia, że SIN funkcjonują w spółkach poprawnie. Jedyne 9% ankietowanych stwierdziło, że do systemu nie wpływają żadne zgłoszenia. Niestety prawie 1/3 ankietowanych odmówiła odpowiedzi na to pytanie. Odpowiedzi pozostałych respondentów wahają się od 1 do 50 zgłoszeń rocznie. Trudno ocenić, czy liczby te są wysokie, biorąc pod uwagę to, że organizacje reprezentowane w badaniu różnią się od siebie wielkością. Pamiętać należy także o ciężarze gatunkowym zgłoszeń: część z nich może dotyczyć spraw błahych lub w ogóle nie mieć waloru rzeczywistego zgłoszenia nieprawidłowości.

### 3.3.8. Reakcja na nieprawidłowości

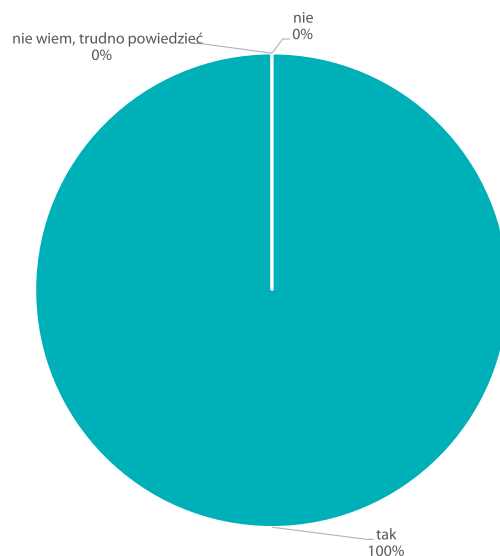
Compliance Management System to nie tylko system prewencyjny, choć redukcja ryzyka i promowanie kultury *compliance* w świadomości pracowników są jednymi z jego głównych zadań. Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, że nawet najlepiej skonstruowany i wdrożony CMS nie będzie w stanie całkowicie wykluczyć ryzyka niezgodności. W centrum CMS znajduje się bowiem człowiek i czynnik ludzki, stąd zawsze istnieć będzie ryzyko występowania nieprawidłowości. Dlatego CMS w tych przypadkach powinien działać także represyjnie; przedsiębiorstwa powinny w ramach CMS być przygotowane na wystąpienie nieprawidłowości i podejmować odpowiednie kroki, aby sprawę wyjaśnić. W takich sytuacjach prowadzi się co do zasady dochodzenia wewnętrzne, które mają na celu wyjaśnienie sprawy i wyciągnięcie odpowiednich konsekwencji wobec osób odpowiedzialnych za nieprawidłowości, a także udoskonalenie samego systemu. Często stosuje się wówczas także mechanizmy działania kryzysowego. Pierwsza kategoria pytań dotyczących reakcji na nieprawidłowości dotyczyła występowania ryzyka braku zgodności. Na pytanie ([wykres 41](#)), czy w ciągu ostatnich 3 lat wystąpiło poważne ryzyko braku zgodności, prawie 1/5 ankietowanych odmówiła odpowiedzi lub nie umiała jej udzielić (23%), prawie połowa podała, że takie ryzyko nie wystąpiło (44%), natomiast 1/3 wskazała, że ryzyko niezgodności wystąpiło, a sprawa została zbadana (30%). Ankietowani, którzy podali, że sprawą się zajęto, wskazali jednocześnie, że zostały przeprowadzone wewnętrzne czynności wyjaśniające ([wykres 42](#)).

**Wykres 41. Czy w ciągu ostatnich 3 lat Pani/Pana firma lub któryś z jej podmiotów zależnych byli narażeni na poważne ryzyko braku zgodności?**



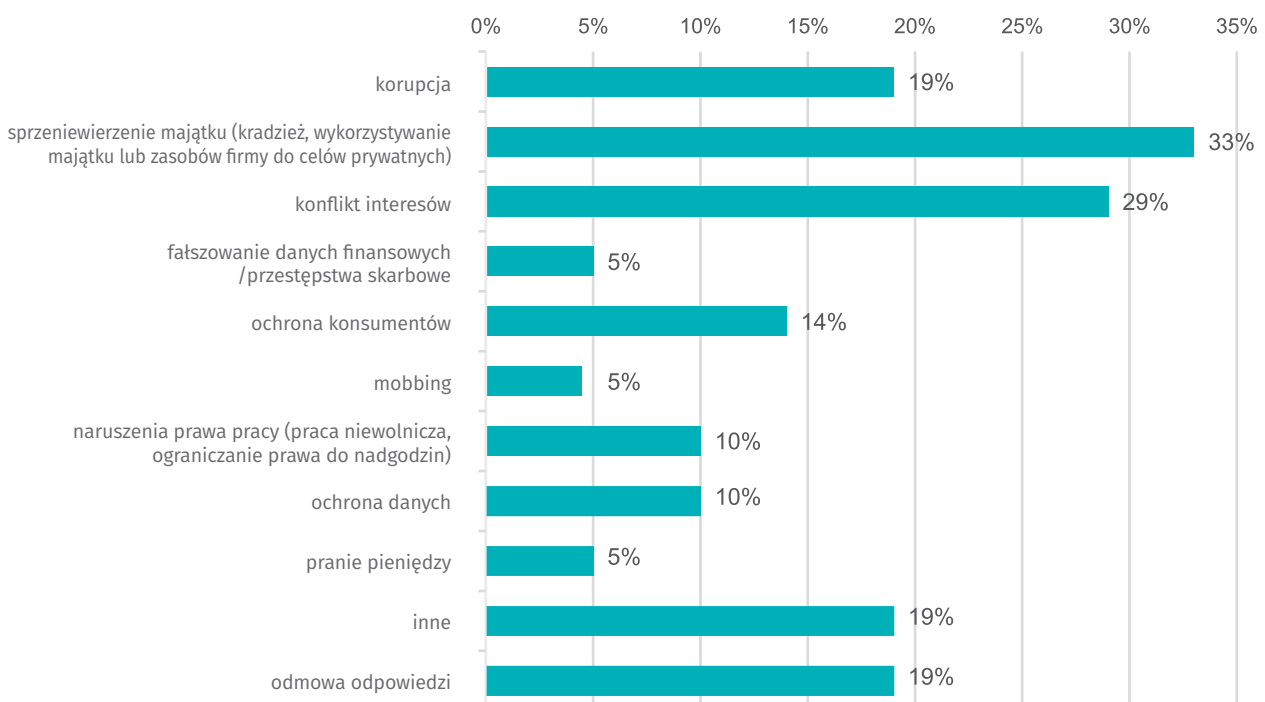


**Wykres 42. W jaki sposób zajęto się tą sprawą (sprawa została zbadana wewnętrznie)?**



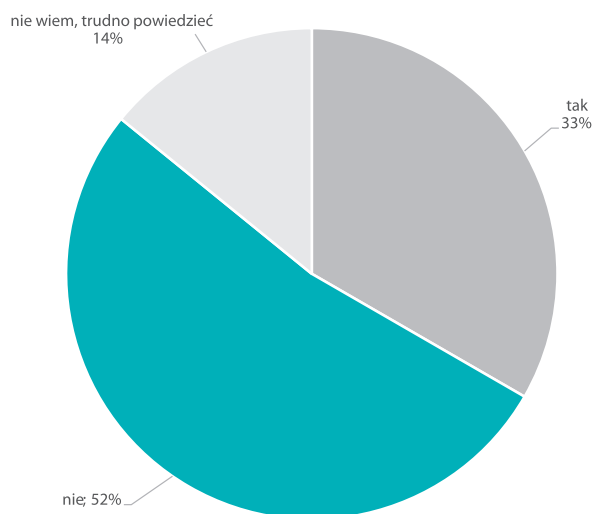
Interesujące jest to, jakich konkretnie przypadków dotyczyły naruszenia ([wykres 43](#) – możliwe było wskazanie więcej niż jednej odpowiedzi). Wprawdzie wyniki nie są tutaj bardzo miarodajne, gdyż w sumie prawie 40% ankietowanych albo nie udzieliło odpowiedzi, albo wskazało na ryzyko inne niż możliwe do wyboru, 1/3 ankietowanych podała, że sprawy dotyczyły sprzeniewierzenia majątku, zaraz po nim konfliktu interesów, korupcji, naruszenia prawa pracy czy ochrony danych osobowych.

**Wykres 43. Jakiego ryzyka *compliance* dotyczyła sprawa? Możliwe jest wskazanie więcej niż jednej odpowiedzi.**



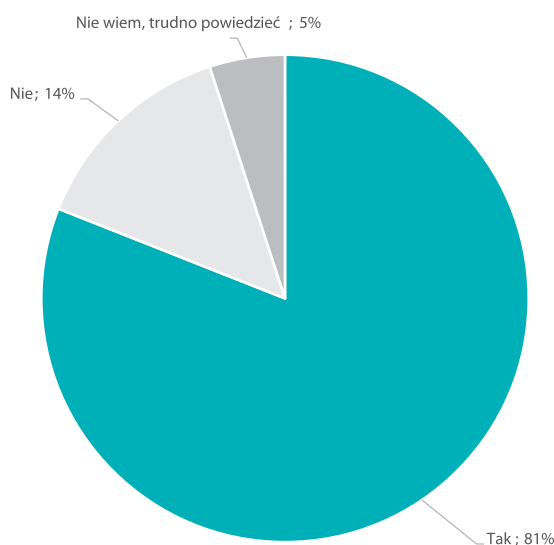
Druga kategoria pytań odnosiła się do konsekwencji zaistniałych nieprawidłowości. Jeżeli chodzi o kontakty z organami ścigania, to ponad połowa ankietowanych, którzy podali, że zajęto się daną sprawą, oznajmiła, że nie została ona przekazana organom ścigania (*wykres 44*), a w 1/3 przypadków do przekazania takiego doszło. Z kolei 14% pytanych wskazało, że trudno im się na ten temat wypowiedzieć. Ciekawa byłaby odpowiedź na pytanie, czy wśród ostatniego wymienionego odsetka mogły znaleźć się osoby, które nie chciały przyznać w ankiecie, że sprawy nie przekazano organom ścigania, bowiem prowadzić mogłoby do stwierdzenia, że w dużej większości przypadków po dokonaniu zbadania sprawy wewnętrznie nie dochodzi do zawiadomienia organów ścigania.

#### Wykres 44. W jaki sposób zajęto się tą sprawą? Czy sprawa została przekazana organom ścigania?

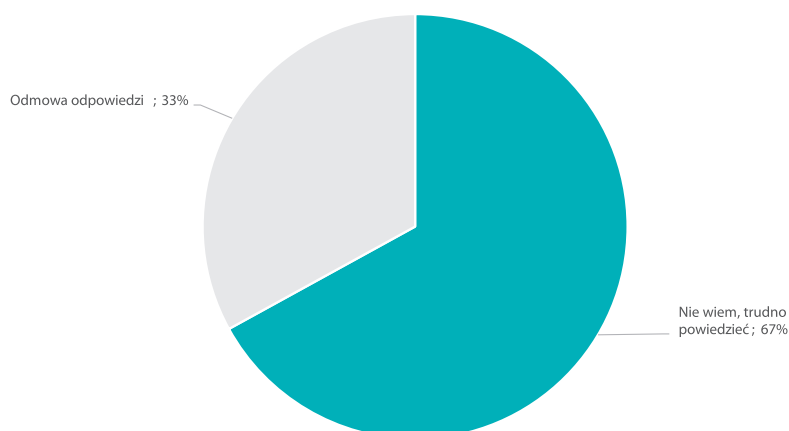


Znakomita większość, bo aż 81% ankietowanych, stwierdziła, że w przypadku wspomnianych spraw wyciągnięto konsekwencje wobec osób odpowiedzialnych za naruszenia, a tylko w 14% przypadków tego nie uczyniono (*wykres 45*). Trudne do oszacowania dla respondentów okazały się globalne koszty, jakie wiązały się z wystąpieniem nieprawidłowości (przybliżona suma strat, zapłaconych kar, skutków sankcji, kosztów doradztwa prawnego, naprawy reputacji i in.).

#### Wykres 45. W jaki sposób zajęto się tą sprawą? Czy wyciągnięto konsekwencje wobec sprawców?



### Wykres 46. Jakie były koszty całkowite tej sprawy (przybliżona suma strat, zapłaconych kar, skutków sankcji, kosztów doradztwa prawnego i/lub innego, naprawa reputacji, itd.)?



Wykres 46 pokazuje, że 1/3 ankietowanych odmówiła udzielenia odpowiedzi, a reszta uznała, że trudno na takie pytanie odpowiedzieć.

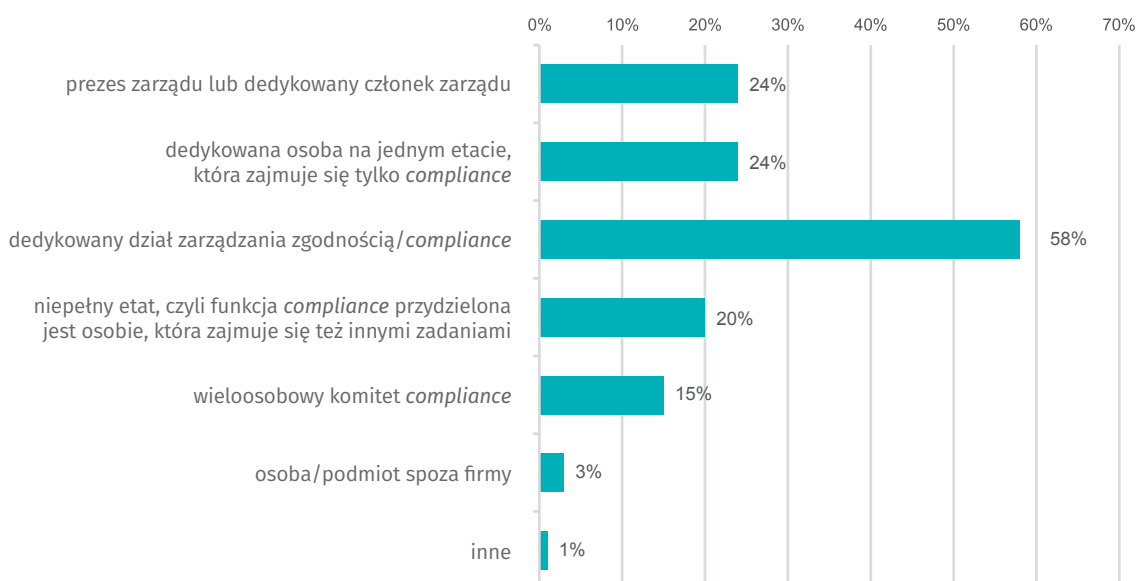
### 3.4. Struktura CMS

Podczas gdy w pkt 3.3 raportu przedstawione zostały wyniki odnoszące się do funkcjonowania podstawowych elementów CMS, niniejszy akapit dotyczy standardowych struktur CMS, jakie występują w działających w Polsce przedsiębiorstwach.

#### 3.4.1. Nie zawsze officer *compliance*

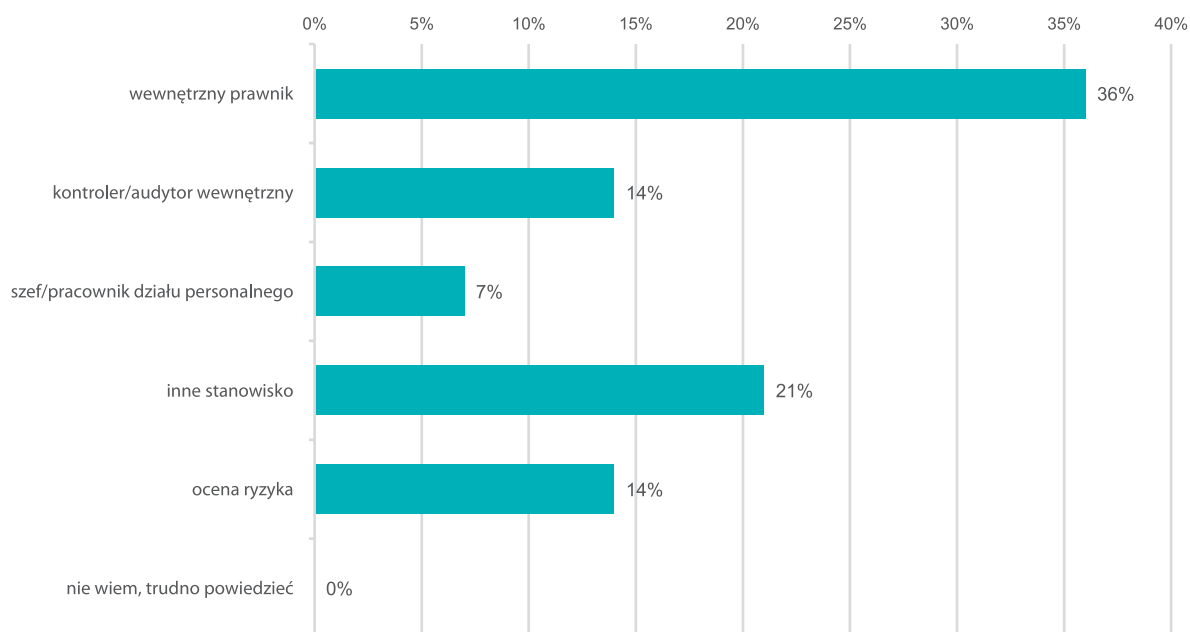
W pkt 3.1 raportu uwzględnione zostały zasadnicze aspekty statystyczne odnośnie do oficera *compliance*. Z badania wynika jednak, że przedsiębiorstwa nie zawsze decydują się na stworzenie całego etatu dedykowanego osobie odpowiedzialnej za zarządzanie zgodnością (wykres 47). Wprawdzie blisko 60% ankietowanych wskazało, że powołuje się dedykowany dział zarządzania zgodnością, 1/5 przyznała jednak, że funkcję *compliance* powierzono osobie zajmującej się także innymi sprawami w firmie.

### Wykres 47. Kto w firmie zajmuje się zarządzaniem zgodnością/*compliance*?



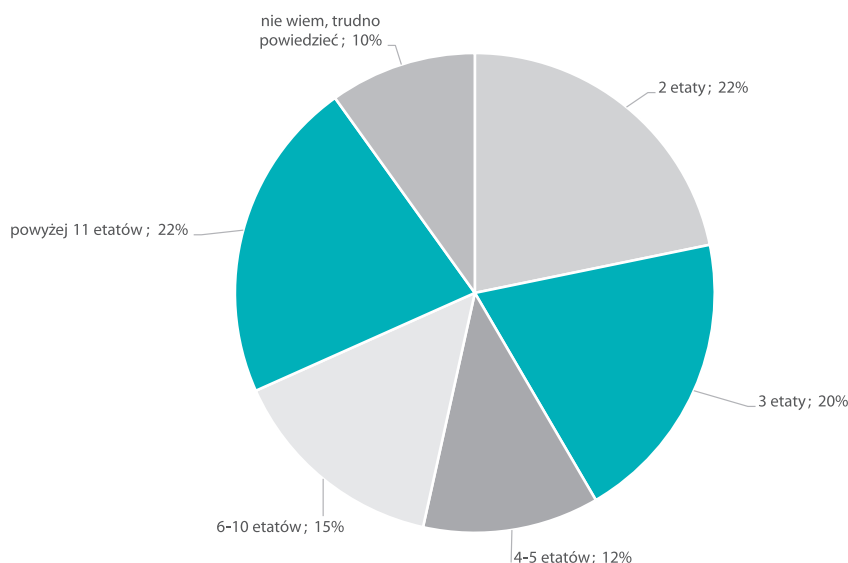
Z [wykresu 48](#) wynika, że osoby te to najczęściej wewnętrzny prawnik (36%), kontroler/audytor wewnętrzny (14%), osoba zajmująca się oceną ryzyka (14%), pracownik działu personalnego (7%) czy też osoba piastująca inne stanowisko (21%).

#### Wykres 48. Jakimi innymi zadaniami, poza *compliance*, zajmuje się pracownik?



Po 1/4 ankietowanych stwierdziło w końcu ([wykres 47](#)), że zadania *compliance* wykonywane są wprawdzie nie przez cały odrębny dział, ale przez jedną osobę, której etat dedykowany jest wyłącznie tym sprawom lub jest to prezes zarządu, lub wskazany członek zarządu. Jedynie w 3% przypadków dochodzi do outsourcingu funkcji *compliance*, czyli przekazania jej osobie spoza firmy. Badanie wykazało, że w ankietowanych firmach, w których powołuje się cały dział zarządzania zgodnością, rozstrzał, jeżeli chodzi o ilość etatów, jest dość wyrównany i plasuje się pomiędzy 2 a 10 etatami (więcej niż 2/3 ankietowanych), a aż w 22% przypadków jest to więcej niż 11 etatów ([wykres 49](#)).

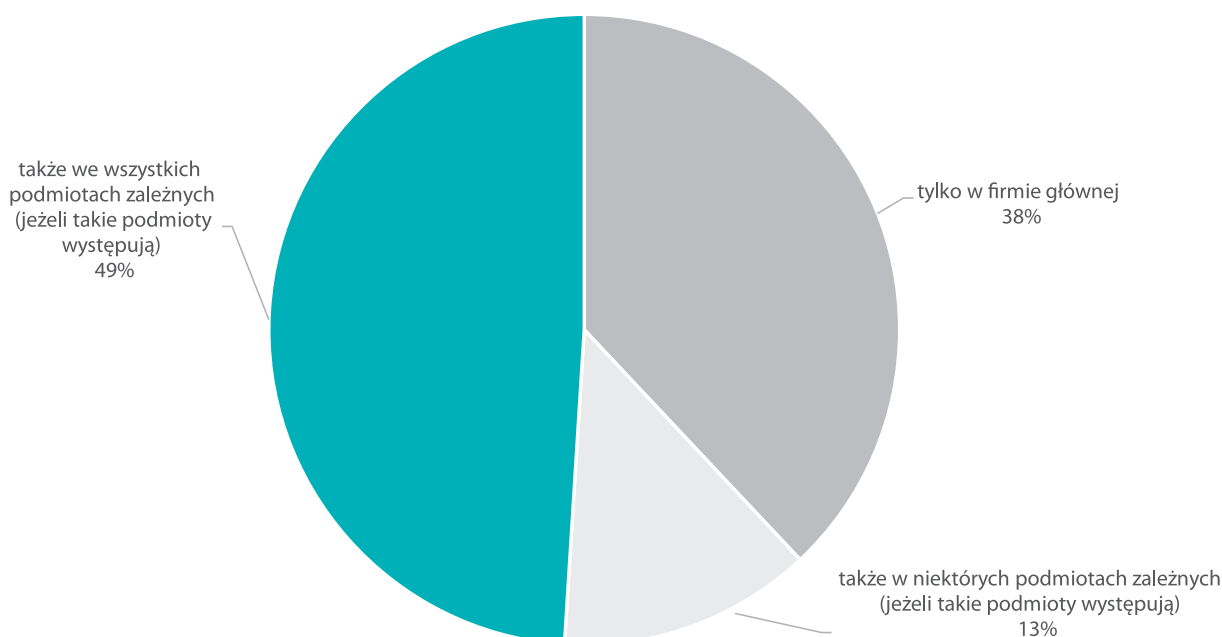
#### Wykres 49. Ile etatów ma dedykowany dział zarządzania zgodnością/*compliance*?



### 3.4.2. CMS w strukturze korporacji

Jak wspomniano we wstępie, koncerny, w których skład wchodzi wiele spółek zależnych, rozlokowanych nierzadko w różnych państwach, dążą do wprowadzania jednolitych standardów *compliance* w całej swojej strukturze. Działanie takie jest wskazane, jeżeli ma się na uwadze główny cel *compliance*, jakim jest ochrona firmy danej spółki, czyli oznaczenia, pod którym przedsiębiorca występuje na rynku, szczególnie jeżeli jest ona taka sama w wielu krajach lub nawet na całym świecie. Uzasadnionym w związku z tym było postawione w ramach badania pytanie, na ile działania *compliance* zorientowane na cały koncern stosowane są także w Polsce (wykres 50). Jak się okazało, prawie połowa ankietowanych wskazała, że struktura *compliance* została wdrożona także we wszystkich podmiotach zależnych, 13% zadeklarowało, że jedynie w niektórych podmiotach zależnych, natomiast aż 38% podało, że tylko w firmie głównej. Niepokojący jest głównie ostatni wynik – 38%, dochodzić może tu bowiem do odbiegania od ogólnie przyjętych standardów, zgodnie z którymi wdrożenie CMS powinno obejmować całą strukturę korporacyjną. Biorąc pod uwagę inne wyniki badania, a w szczególności fakt, że CMS w większości ankietowanych przedsiębiorstw został wdrożony w ostatnim czasie lub dopiero się go wdraża, można pokusić się o domniemanie, że koncerny zaczęły od wprowadzenia CMS w firmie głównej, posiadają jednak plany jego rozszerzenia także na spółki zależne.

Wykres 50. Proszę wskazać, czy struktura *compliance* została wdrożona:

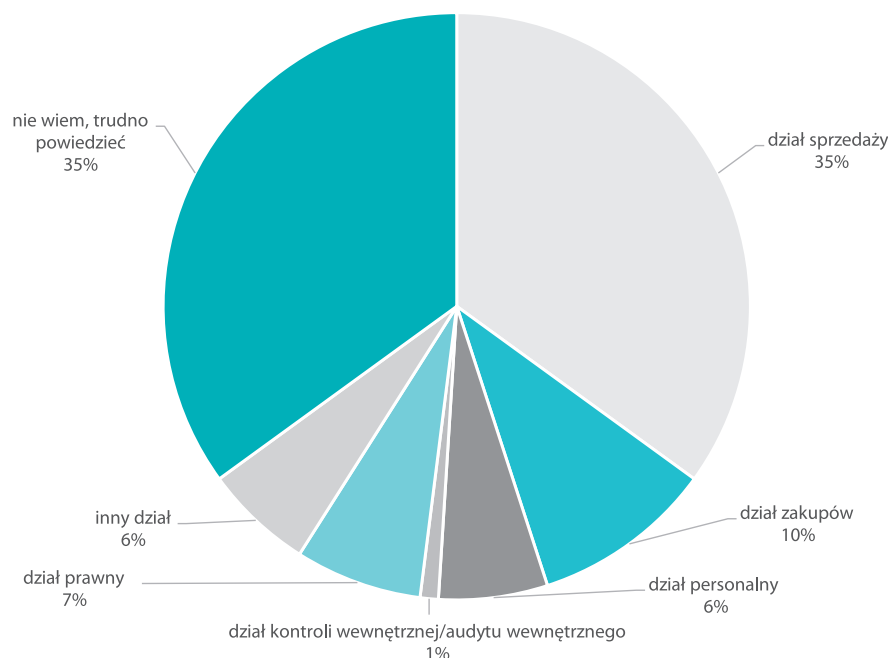


### 3.4.3. Współpraca z innymi działami

Co do zasady, współpraca oficera *compliance* lub komórki *compliance* jest najbardziej problematyczna z tymi działami w firmie, które dotknięte są największym ryzykiem *compliance*; w tych przypadkach współpraca może okazać się wyzwaniem i często prowadzi do konfliktów. W tym kontekście badanie pozwolić miało na stwierdzenie, z którymi z działów współpraca jest najtrudniejsza (wykres 51).



### Wykres 51. Z którym z wymienionych poniżej działów współpraca oficera *compliance* / komórki *compliance* jest najtrudniejsza lub najbardziej wymagająca?



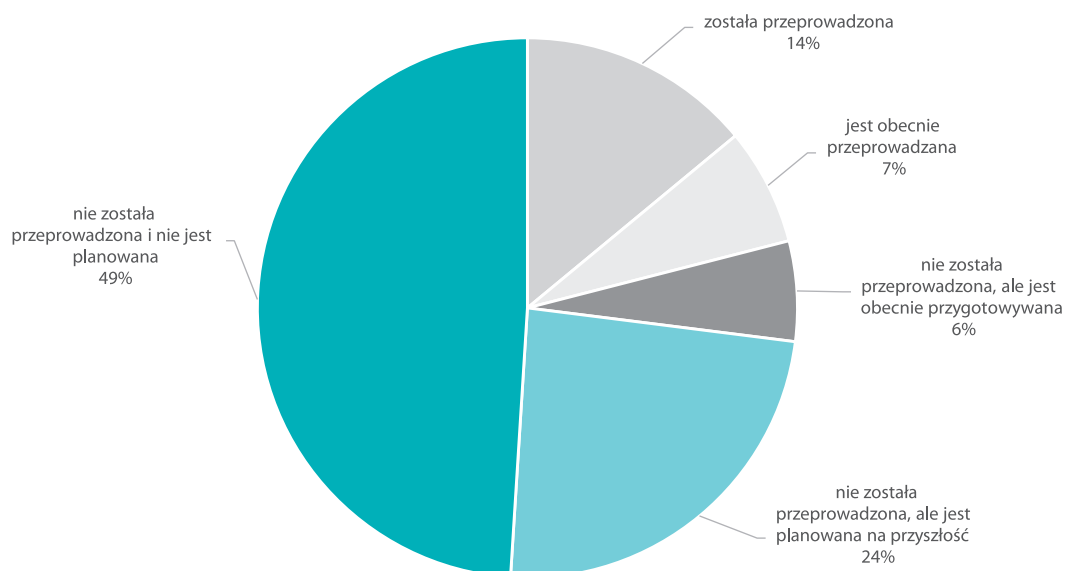
Wprawdzie 35% ankietowanych nie udzieliło odpowiedzi na to pytanie, jednak na podstawie pozostałych odpowiedzi wyraźnie widać, że jako najtrudniejszy dział wytypowana została sprzedaż (35%), a po niej dział zakupów (10%). Wyniki te nie zaskakują, ponieważ to właśnie pracownicy tych dwóch działów, w szczególności ze względu na ich stały kontakt z osobami spoza firmy, prowadzący do istnienia dużego niebezpieczeństwa korupcji i innych nadużyć, są szczególnie podatni na generowanie ryzyka *compliance*. Na tej też linii rodzą się najczęściej napięcia: dział sprzedaży chce jak najwięcej sprzedać, a dział zakupów musi nabywać określone produkty, dział *compliance* wskazuje natomiast na obowiązki, jakie należy przy tym spełniać, co może rzutować na określone relacje handlowe.

### 3.5. Certyfikacja

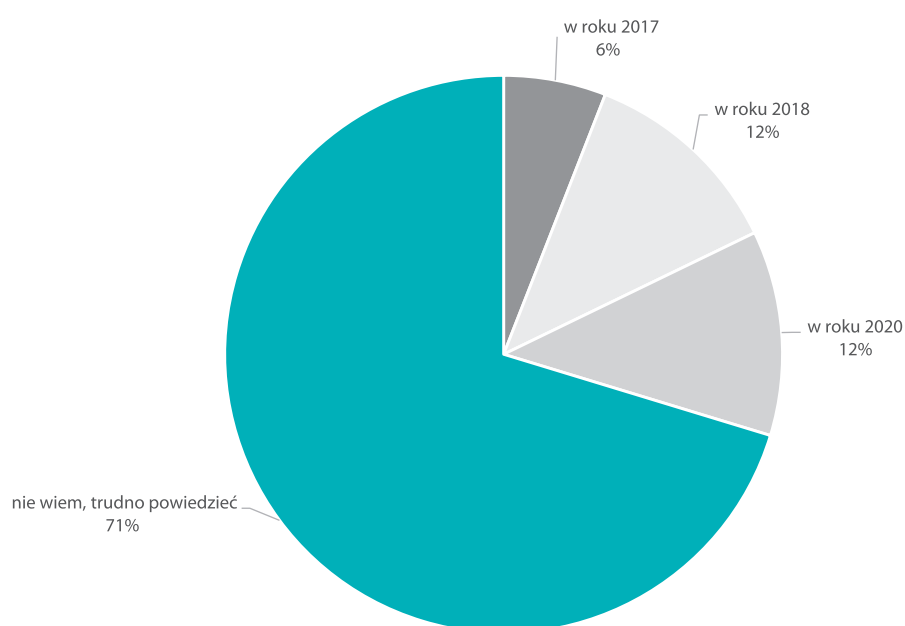
W niektórych krajach rozpowszechnione jest prowadzenie audytów CMS celem uzyskania certyfikatów zgodności danego systemu z wymogami danej normy. Obecnie na arenie międzynarodowej istnieją dwie normy zawierające standardy *compliance*: ISO 19600 Compliance Management Systems oraz ISO 37001 Anti-Bribery Management Systems. Obok nich istnieją dalsze normy na poziomie krajowym, takie jak norma australijska, niemiecka czy austriacka. Podobnych norm brakuje w Polsce, stąd ciekawe wydawało się być pytanie, na ile idea certyfikacji CMS w działających w Polsce firmach jest znana czy może nawet praktykowana.

Blisko połowa respondentów podała ([wykres 52](#)), że certyfikacja CMS ani nie została przeprowadzona, ani też nie jest planowana. Jedna czwarta ankietowanych przyznała, że certyfikatów jeszcze nie posiada, jednak proces taki planowany jest na przyszłość, podczas gdy 14% pytanych potwierdziło przeprowadzenie certyfikacji, a 7% podało, że jest w trakcie jej przeprowadzania. Pośród osób, które podały, że certyfikacja planowana jest na przyszłość, znakomita większość wskazała jednak ([wykres 53](#)), że trudno jest powiedzieć, kiedy proces zostanie wszczęty.

**Wykres 52. Proszę określić, na jakim etapie znajduje się certyfikacja działającego w firmie CMS:**



**Wykres 53. Kiedy planowana jest certyfikacja działającego w firmie CMS?**



Z przedstawionych wyników można wnioskować, że powszechność certyfikacji *compliance* jest w Polsce jeszcze bardzo niska. Można to jednak tłumaczyć zwłaszcza faktem, co także wykazały badania, że większość spółek dopiero co wprowadziła CMS lub jest w trakcie tego procesu, i możliwe, że o certyfikacji będzie myśleć dopiero wówczas, kiedy ten proces zostanie zakończony. Wskazać należy jednak na to, że korzystniejsze jest co do zasady kierowanie się danym standardem już podczas wdrażania CMS, bowiem znacznie ułatwi to przyszłą certyfikację.

## 4. Podsumowanie

---

Podsumowując, można pokusić się o kilka stwierdzeń. Przede wszystkim należy zauważyć, że niniejsze badanie było pierwszym tego typu w Polsce, a konkretne wyniki i ich analiza pozwoliły na ocenę stanu rozpowszechnienia idei *compliance*, podstawowych elementów systemów zarządzania zgodnością i sposobu ich wdrażania. Dzięki analizie wyników ukazuje się powoli obraz *compliance made in Poland* jako systemu bardzo rzadko odbiegającego od globalnych standardów. Badanie pokazało także, że systemy zarządzania zgodnością są dość mocno rozpowszechnione wśród działających w Polsce przedsiębiorstw, i to nie tylko tych, w których dominuje kapitał zagraniczny. Te firmy natomiast, które CMS wdrożyły, obrały ogólnie przyjęte elementy, takie jak analiza ryzyka, podnoszenie świadomości pracowników przez szkolenia i inne działania promujące świadomość i kulturę *compliance*, czy w końcu stosowanie odpowiednich środków reakcji na wykryte nieprawidłowości, jako punkt wyjścia działań *compliance* w organizacji. Badanie ukazało wreszcie, że w Polsce powoli kształtuje się zawód oficera *compliance*, któremu powierza się wiele odpowiedzialnych zadań i od którego wymaga się, aby posiadał nie tylko interdyscyplinarną wiedzę i umiejętności, ale także szereg kompetencji miękkich. Na zakończenie można stwierdzić, że cieszy bardzo fakt, że *compliance* i CMS zakorzeniły się już w ujęciu ponadsektorowym jako nieodzowny element dobrych praktyk działających w Polsce przedsiębiorstw, a tym samym dołączyły do kanonu stałych elementów polskiego *good governance*.





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



Instytut Compliance Sp. z o. o.  
ul. T. Kościuszki 1  
69-100 Słubice  
✉ [info@instytutcompliance.pl](mailto:info@instytutcompliance.pl)  
🌐 [www.instytutcompliance.pl](http://www.instytutcompliance.pl)



Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.  
ul. Przyokopowa 33  
01-208 Warszawa  
✉ [handel@wolterskluwer.pl](mailto:handel@wolterskluwer.pl)  
🌐 [www.wolterskluwer.pl](http://www.wolterskluwer.pl)



EY  
Building a better  
working world  
EY  
Rondo ONZ 1  
00-124 Warszawa  
✉ [warszawa@pl.ey.com](mailto:warszawa@pl.ey.com)  
🌐 [www.ey.com](http://www.ey.com)