

# COMPLIANCE

## Przewodnik praktyczny

redakcja Juditha Majcher, Andrzej Otto

---

Ewelina Bogiel, Anna Czerkawska, Marta Jedlińska  
Wojciech Kapica, Juditha Majcher, Michał Nowakowski  
Andrzej Otto, Robert Pakla, Natalia Rosiak  
Rafał Wojciechowski, Mirosława Zachaś-Lewandowska

---

**BIBLIOTEKA COMPLIANCE**



Wolters Kluwer



# COMPLIANCE

## Przewodnik praktyczny

redakcja Juditha Majcher, Andrzej Otto

---

Ewelina Bogiel, Anna Czerkawska, Marta Jedlińska  
Wojciech Kapica, Juditha Majcher, Michał Nowakowski  
Andrzej Otto, Robert Pakla, Natalia Rosiak  
Rafał Wojciechowski, Mirosława Zachaś-Lewandowska

---

BIBLIOTEKA COMPLIANCE

Stan prawny na 1 lipca 2024 r.

Wydawca  
Anna Kubuj-Kacperek

Redaktor prowadzący  
Katarzyna Gierłowska

Opracowanie redakcyjne  
Joanna Ośka

Projekt okładek serii  
Wojtek Janikowski, Przemek Dębowski

Poszczególne części opracowali:

Ewelina Bogiel – rozdział I  
Anna Czerkawska – rozdział IV  
Marta Jedlińska – rozdział V  
Wojciech Kapica, Natalia Rosiak – rozdział X  
Juditha Majcher – Wstęp, rozdział VI  
Michał Nowakowski – rozdział VII  
Andrzej Otto – Wstęp, rozdział VIII  
Robert Pakla – rozdział III  
Rafał Wojciechowski – rozdział IX  
Mirostawa Zachaś-Lewandowska – rozdział II

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2024

ISBN 978-83-8390-011-7

Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.  
Dział Praw Autorskich  
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33  
tel. +48 728 313 462  
e-mail: PL-ksiazki@wolterskluwer.com

księgarnia internetowa [www.profinfo.pl](http://www.profinfo.pl)

# SPIS TREŚCI

<b>Wykaz skrótów .....</b>	<b>13</b>
<b>Wstęp .....</b>	<b>21</b>
<b>Rozdział I</b>	
<b>System compliance .....</b>	<b>25</b>
1. Ewolucja systemu compliance .....	25
1.1. Wprowadzenie .....	25
1.2. Definicja i geneza pojęcia compliance.....	26
1.3. Przegląd wydarzeń wpływających na rozwój compliance.....	29
1.4. Globalizacja a compliance i wpływ między- narodowego środowiska biznesowego.....	35
1.5. Przyszłość compliance. Trendy i prognozy .....	38
2. Jak stworzyć prawidłowy system compliance .....	41
2.1. Cele, funkcje, składniki systemu.....	41
2.2. Rozpoznawanie ryzyka w ramach systemu compliance.....	47
2.3. Tworzenie skutecznych wytycznych.....	50
2.4. Odpowiedź na wykryte nieprawidłowości .....	54
2.5. Procesy ulepszania systemu compliance.....	56
3. CMS jako element compliance .....	57
3.1. Wprowadzenie .....	57
3.2. Integracja CMS z innymi systemami zarządzania.....	59
3.3. Rola CMS w zarządzaniu ryzykiem.....	61
4. Wdrożenie CMS w organizacji – wyzwania współczesnych organizacji .....	63

5. Znaczenie normy ISO 37301 przy tworzeniu systemu zarządzania compliance .....	66
5.1. Wprowadzenie .....	66
5.2. Kluczowe zasady normy ISO 37301 .....	68
5.3. Wdrażanie normy ISO 37301 w organizacji.....	70
5.4. Potencjalne korzyści dla organizacji z zastosowania normy ISO 37301 .....	72
6. Dlaczego są trzy linie obrony w organizacji i jaki ma to wpływ na działanie biznesu.....	74
6.1. Model trzech linii obrony.....	74
6.2. Współpraca i komunikacja między trzema liniami obrony .....	78
7. Compliance jako druga linia obrony – funkcja kontroli jako forma wsparcia biznesu.....	80
8. Podsumowanie.....	85
 <b>Rozdział II</b>	
<b>Matryca ryzyk compliance.....</b>	<b>87</b>
1. Zasady tworzenia matrycy ryzyk compliance.....	87
2. Przykładowa matryca ryzyk compliance .....	105
3. Podsumowanie.....	113
 <b>Rozdział III</b>	
<b>Jednostka compliance i oficer complinace .....</b>	<b>115</b>
1. Umieszczenie jednostki compliance w strukturze organizacji .....	115
2. Rola jednostki compliance i sposoby wspierania biznesu... ..	122
3. Struktura compliance .....	127
4. Zadania oficera compliance .....	131
5. Zakres obowiązków pracowników jednostki compliance i współpraca z innymi jednostkami w organizacji.....	136
6. Podsumowanie.....	142
 <b>Rozdział IV</b>	
<b>Nieprawidłowości w organizacji i sposoby ich mitygowania ...</b>	<b>145</b>
1. Wykrywanie nieprawidłowości w organizacji .....	145
2. Potencjalne obszary nieprawidłowości w organizacji.....	149

3. Źródła informacji o nieprawidłowościach oraz mechanizmy przeciwdziałania .....	152
3.1. Sygnały i alerty wewnętrzne .....	153
3.2. Kontrole wewnętrzne (testowania) .....	154
3.3. Zarządzanie konfliktami interesów.....	158
3.4. Sygnały zewnętrzne.....	160
4. Zasady prowadzenia skutecznych i etycznych postępowań wewnętrznych.....	161
4.1. Planowanie dochodzenia wewnętrznego.....	164
4.2. Przebieg wewnętrznego postępowania wyjaśniającego .....	170
4.3. Zakończenie postępowania wyjaśniającego .....	177

## Rozdział V

<b>Współzależność pomiędzy ESG a compliance.....</b>	<b>185</b>
1. Co oznacza ESG? .....	185
2. Przepisy dotyczące ESG a zarządzanie ryzykiem braku zgodności – z perspektywy dyrektywy CSRD i standardów raportowania ESRS.....	190
2.1. Polityka dotycząca sygnalistów a standard raportowania ESRS.....	193
2.2. Polityka dotycząca korupcji a standard raportowania ESR.....	195
2.3. Wskaźniki dotyczące korupcji.....	197
2.4. Działalność lobbingowa i wskaźniki wymagające ujawnień w standardzie raportowania ESRS.....	198
3. Przestępstwa przeciwko środowisku a przeciwdziałanie praniu pieniędzy .....	200
4. Zrządzanie produktowe – rynek docelowy i uwzględnienie preferencji inwestorów w zakresie zrównoważonego rozwoju.....	209
5. Konflikty interesów a ESG .....	221
6. Oczekiwania organów nadzoru.....	222
6.1. Wytyczne Europejskiego Banku Centralnego .....	222
6.2. Wytyczne Europejskiego Urzędu Nadzoru Bankowego .....	223

6.2.1. Raport <i>Report on management and supervision of esg risks for credit institutions and investment firms</i> .....	223
6.2.2. Projekt wytycznych <i>EBA Guidelines on the management of ESG risks</i> .....	224
6.2.3. Raport przygotowawczy EBA dotyczący <i>greenwashing „EBA progress report on greenwashing monitoring and supervision”</i> .....	226
6.2.4. Raport przygotowawczy <i>Progress Report on Greenwashing ESMA</i> .....	229
7. Doradztwo jednostki zgodności w zakresie ESG i kompetencje pracowników .....	229

## Rozdział VI

<b>Whistleblowing i zarządzanie ryzykiem zgodności</b> .....	233
1. Uwagi wprowadzające .....	233
2. Wymogi prawne a ryzyko związane z whistleblowingiem...	238
3. Kim jest sygnalista i jak walczyć z nadużyciami? .....	241
4. Osoba oskarżona i jej pozycja.....	242
5. Dlaczego warto stworzyć od razu dobrą procedurę whistleblowingową? .....	243
6. Etapy postępowania whistleblowingowego .....	247
7. Ochrona sygnalisty.....	249
8. Ochrona osób oskarżanych.....	252
9. Whistleblowing w ramach grupy, co jest lepsze?.....	253
10. O czym należy pamiętać? .....	254

## Rozdział VII

<b>Ramy AI Governance w organizacji. Jak określić sztuczną inteligencję w kilku (nieprostych) krokach</b> .....	255
1. Uwagi wprowadzające .....	255
2. Pojęcia .....	256
3. Od czego zacząć? .....	260
4. Polityka AI.....	264
5. Zasoby .....	265
6. Organizacja.....	266



7. Polityka projektowania, rozwijania, wdrażania i użytkowania systemów AI.....	268
8. Odpowiedzialna i godna zaufania sztuczna inteligencja jako ważny element AI Governance .....	270
9. System zarządzania ryzykiem AI.....	272
10. Zależność AI Governance z ochroną danych osobowych...	274
11. Podsumowanie.....	274

## Rozdział VIII

### Przeciwdziałanie praniu pieniędzy oraz finansowaniu

<b>terroryzmu w systemie zapewnienia zgodności .....</b>	<b>277</b>
1. Uwagi wprowadzające .....	277
2. Podstawy prawne obowiązków AML/CFT .....	281
3. Obowiązki instytucji obowiązanej .....	283
4. Kadra kierownicza wyższego szczebla .....	283
5. Członek zarządu odpowiedzialny za AML/CFT .....	285
6. AMLRO.....	289
7. Podsumowanie.....	304

## Rozdział IX

### Compliance jako system i zasady odpowiedzialności na

<b>przykładzie regulacji rynku finansowego i kapitałowego.....</b>	<b>305</b>
1. System compliance jako zbiór norm właściwych konkretnym typom instytucji i norm powszechnych.....	305
1.1. Przepisy sektorowe i zasada proporcjonalności.....	305
1.2. Przeniesienie ryzyka oceny zgodności na podmiot .....	308
1.3. Rola prawników w dokonywaniu wykładni przepisów.....	309
1.4. Rola organów nadzoru w kreowaniu wykładni przepisów.....	310
1.5. Ryzyko braku zgodności we współczesnym prawie.....	312
2. Zarządzanie luką regulacyjną i ochrona organizacji na wypadek przełamania zasady „czego prawo nie zakazuje, jest dozwolone” .....	313
2.1. Ryzyko wtórnej interpretacji norm prawnych i mitygacja ryzyka.....	313
2.2. Zarządzanie tzw. „luką regulacyjną” .....	316

3. Zarządzanie compliance jako model ochrony konsumentów na rynku finansowym.....	322
3.1. Klient detaliczny a konsument .....	322
3.2. Metody ochrony konsumenta na rynku polskim .....	324
4. Odpowiedzialność wynikająca z nieprawidłowego zarządzania systemem braku zgodności – odpowiedzialność administracyjna.....	328
4.1. Kary administracyjne i przepisy sektorowe na przykładzie uprawnień Komisji Nadzoru Finansowego.....	328
4.2. Odstąpienie od wymierzania kary.....	330
4.3. Przesłanki wymiaru kary.....	334
4.3.1. Waga naruszenia.....	339
4.3.2. Czas trwania naruszenia.....	342
4.3.3. Przyczyny naruszenia .....	343
4.3.4. Sytuacja finansowa podmiotu, na który nakładana jest kara.....	343
4.3.5. Skala korzyści uzyskanych lub strat unikniętych przez podmiot, który dopuścił się naruszenia, lub podmiot, w którego imieniu lub interesie działał podmiot, który dopuścił się naruszenia, o ile można tę skalę ustalić.....	345
4.3.6. Straty poniesione przez osoby trzecie w związku z naruszeniem, o ile można te straty ustalić.....	346
4.3.7. Gotowość podmiotu dopuszczającego się naruszenia do współpracy z danym organem podczas wyjaśniania okoliczności tego naruszenia.....	348
4.3.8. Uprzednie naruszenia .....	348
4.4. Odpowiedzialność osób innych niż członkowie organu .....	349
4.5. Problematyka sankcji sprzężonej.....	352
5. Odpowiedzialność wynikająca z nieprawidłowego zarządzania systemem braku zgodności – odpowiedzialność karna.....	355

5.1. Sankcjonowanie naruszeń administracyjnych na gruncie prawa karnego .....	355
5.2. Oszustwo .....	357
5.3. Niegospodarność managerska.....	359
5.4. Ryzyko braku zezwolenia na prowadzenie działalności.....	360
6. Szczelność systemu compliance na rynku finansowym a uprawnienia organów karnych .....	362
6.1. Organy ścigania a relacje z organami administracji ....	362
6.2. Dążenie do zamknięcia nadzorczego rynku finansowego w Polsce.....	364

## **Rozdział X**

### **Istota systemu zarządzania brakiem ryzyka na rynku**

<b>finansowym</b> .....	367
1. Wskazanie wpływu compliance na wybrane organizacje i rozwiązania biznesowe .....	367
2. Specyfika systemu zarządzania zgodnością w banku.....	371
2.1. Status prawny banku.....	371
2.2. Funkcja compliance w bankach .....	371
2.3. Compliance jako element systemu kontroli wewnętrznej czy element zarządzania ryzykiem .....	373
2.4. Niezależność komórki do spraw zgodności.....	376
2.5. Kontrola i nadzór zgodności.....	377
3. Specyfika systemu zarządzania zgodnością w domu maklerskim.....	378
3.1. Status prawny domu maklerskiego.....	378
3.2. Funkcja compliance w domu maklerskim.....	379
3.3. Organizacja systemu nadzoru zgodności działalności z prawem .....	380
3.4. Zadania compliance .....	382
3.5. Rola systemu compliance w świetle pakietu regulacji MIFID II .....	384
4. Specyfika systemu zarządzania zgodnością w Towarzystwach Funduszy Inwestycyjnych.....	389
4.1. Status prawny Towarzystwa Funduszy Inwestycyjnych .....	389

---

4.2. Funkcja compliance w Towarzystwie Funduszy Inwestycyjnych .....	389
4.3. System nadzoru zgodności działalności z prawem jako część systemu kontroli wewnętrznej .....	390
4.4. Organizacja systemu nadzoru zgodności działalności z prawem .....	391
4.5. Kontrola w ramach systemu compliance .....	392
5. Specyfika systemu zarządzania zgodnością w spółkach publicznych.....	394
5.1. Status prawny spółki publicznej.....	394
5.2. Compliance w spółce publicznej .....	394
5.3. Definicja compliance .....	395
5.4. Model systemu nadzoru zgodności działalności z prawem .....	396
5.5. Organizacja systemu nadzoru zgodności działalności z prawem .....	397
<b>Bibliografia.....</b>	<b>401</b>
<b>O Autorach.....</b>	<b>407</b>

# WYKAZ SKRÓTÓW

## Akty prawne, wytyczne i stanowiska

- ASO – Alternatywny System Obrotu
- DORA – rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2554 z 14.12.2022 r. w sprawie operacyjnej odporności cyfrowej sektora finansowego i zmieniające rozporządzenia (WE) nr 1060/2009, (UE) nr 648/2012, (UE) nr 600/2014, (UE) nr 909/2014 oraz (UE) 2016/1011 (Tekst mający znaczenie dla EOG)
- Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2021 lub Dobre Praktyki 2021 – Dobre Praktyki Spółek Notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych, zastępujące Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2016, dostępne za stroną internetową [https://www.gpw.pl/pub/GPW/pdf/DPSN\\_2021.pdf](https://www.gpw.pl/pub/GPW/pdf/DPSN_2021.pdf) (dostęp: 3.02.2024 r.)
- dyrektywa o sygnalistach – dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 019/1937 z 23.10.2019 r. w sprawie ochrony osób zgłaszających naruszenia prawa Unii (Dz.Urz. UE L 305, s. 17)
- dyrektywa 91/308/EWG – dyrektywa Rady z 10.06.1991 r. w sprawie uniemożliwienia korzystania z systemu finansowego w celu prania pieniędzy (Dz.Urz. L 166, s. 77)
- dyrektywa 2001/97/EC – directive 2001/97/EC of the European Parliament and of the Council of 4 December 2001 amending Council Directive 91/308/EEC on prevention of the use of the financial system for the purpose of money laundering – Commission Declaration (Dz.Urz. UE L 344, s. 76)

- dyrektywa 2015/849 – dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2015/849 z 20.05.2015 r. w sprawie zapobiegania wykorzystywaniu systemu finansowego do prania pieniędzy lub finansowania terroryzmu, zmieniająca rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 648/2012 i uchylająca dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2005/60/WE oraz dyrektywę Komisji 2006/70/WE (Tekst mający znaczenie dla EOG) (Dz.Urz. UE L 141, s. 73)
- dyrektywa (UE) 2018/843 – dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2018/843 z 30.05.2018 r. zmieniająca dyrektywę (UE) 2015/849 w sprawie zapobiegania wykorzystywaniu systemu finansowego do prania pieniędzy lub finansowania terroryzmu oraz zmieniająca dyrektywy 2009/138/WE i 2013/36/UE (Tekst mający znaczenie dla EOG) (Dz.Urz. UE L 156, s. 43)
- k.k. – ustawa z 6.06.1997 r. – Kodeks karny (Dz.U. z 2024 r. poz. 17 ze zm.)
- k.c. – ustawa z 23.04.1964 r. – Kodeks cywilny (Dz.U. z 2023 r. poz. 1610 ze zm.)
- k.p. – ustawa z 26.06.1974 r. – Kodeks pracy (Dz.U. z 2023 r. poz. 1465 ze zm.)
- k.p.a. – ustawa z 14.06.1960 r. – Kodeks postępowania administracyjnego (Dz.U. z 2024 r. poz. 572)
- k.s.h. – ustawa z 15.09.2000 r. – Kodeks spółek handlowych (Dz.U. z 2024 r. poz. 18 ze zm.)
- MAR – rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady nr 596/2014 z 16.04.2014 r. w sprawie nadużyć na rynku oraz uchylające dyrektywę 2003/6/WE Parlamentu Europejskiego i Rady i dyrektywy Komisji 2003/124/WE, 2003/125/WE i 2004/72/WE (Dz.U. L 173, s. 1)
- dyrektywa MIFID II – dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/65/UE z 15.05.2014 r. w sprawie rynków instrumentów finansowych oraz zmieniająca dyrektywę 2002/92/WE i dyrektywę 2011/61/UE (Dz.Urz. UE L 173, s. 349)

- NIS2 – dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2555 z 14.12.2022 r. w sprawie środków na rzecz wysokiego wspólnego poziomu cyberbezpieczeństwa na terytorium Unii, zmieniająca rozporządzenie (UE) nr 910/2014 i dyrektywę (UE) 2018/1972 oraz uchylająca dyrektywę (UE) 2016/1148 (dyrektywa NIS 2) (Tekst mający znaczenie dla EOG) (Dz.Urz. UE L 333, s. 80)
- norma ISO – odpowiednia norma wydana przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną, mająca na celu unormowanie (usystematyzowanie) jednego standardu postępowania. Normy ISO są dobrowolne, stanowią one zbiór dobrych praktyk zarządzania organizacją
- pr.bank. lub Prawo bankowe u.p.p. – ustawa z 29.08.1997 r. – Prawo bankowe (Dz.U. z 2023 r. poz. 2488 ze zm.)  
– ustawa z 6.03.2018 r. – Prawo przedsiębiorców (Dz.U. z 2024 r. poz. 236 ze zm.)
- Rekomendacja B-SKOK – Rekomendacja B-SKOK dotycząca dobrych praktyk w zakresie ładu korporacyjnego spółdzielczych kas oszczędnościowo-kredytowych z czerwca 2015 r., dostępna za stroną internetową – [https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Reko\\_B\\_SKOK\\_41936.pdf](https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Reko_B_SKOK_41936.pdf) (dostęp: 1.03.2024 r.)
- Rekomendacja D – Rekomendacja D dotycząca zarządzania obszarami technologii informacyjnej i bezpieczeństwa środowiska teleinformatycznego w bankach wydana przez KNF, [https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Rekomendacja\\_D\\_8\\_01\\_13\\_uchwala\\_7\\_33016.pdf](https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Rekomendacja_D_8_01_13_uchwala_7_33016.pdf) (dostęp: 1.03.2024 r.)
- Rekomendacja H – Rekomendacja H dotycząca systemu kontroli wewnętrznej w bankach wydana przez KNF w kwietniu 2017 r. dostępna za stroną internetową [https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/knf\\_170534\\_Rekomendacja\\_H\\_2017\\_50303.pdf](https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/knf_170534_Rekomendacja_H_2017_50303.pdf) (dostęp: 3.02.2024 r.)
- Rekomendacja Z – Rekomendacja Z dotycząca ładu wewnętrznego w bankach wydana przez KNF w październiku 2020 r. dostępna za stroną internetową [https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Rekomendacja\\_Z\\_70998.pdf](https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Rekomendacja_Z_70998.pdf) (dostęp: 3.02.2024 r.)

- RODO – rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z 27.04.2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE (ogólne rozporządzenie o ochronie danych) (Tekst mający znaczenie dla EOG) (Dz.Urz. UE L 119, s. 1)
- rozporządzenie ECSP – rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2020/1503 z 7.10.2020 r. w sprawie europejskich dostawców usług finansowania społecznościowego dla przedsięwzięć gospodarczych oraz zmieniające rozporządzenie (UE) 2017/1129 i dyrektywę (UE) 2019/1937 (Tekst mający znaczenie dla EOG) (Dz.Urz. UE L 347, s. 1)
- rozporządzenie SFDR, rozporządzenie (UE) 2019/2088 – rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/2088 z 27.11.2019 r. w sprawie ujawniania informacji związanych ze zrównoważonym rozwojem w sektorze usług finansowych (Dz.Urz. UE L 317, s. 1)
- rozporządzenie (UE) 2020/852 – rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2020/852 z 18.06.2020 r. w sprawie ustanowienia ram ułatwiających zrównoważone inwestycje, zmieniające rozporządzenie (UE) 2019/2088 (Tekst mający znaczenie dla EOG) (Dz.Urz. UE L 198, s. 13)
- rozporządzenie w sprawie systemu zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej oraz polityki wynagrodzeń w bankach – rozporządzenie Ministra Finansów, Funduszy i Polityki Regionalnej z 8.06.2021 r. w sprawie systemu zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej oraz polityki wynagrodzeń w bankach (Dz.U. z 2021 r. poz. 1045)
- rozporządzenie w sprawie warunków technicznych – rozporządzeniu Ministra Finansów z 29.05.2018 r. w sprawie szczegółowych warunków technicznych i organizacyjnych dla firm inwestycyjnych, banków, o których mowa w art. 70 ust. 2 ustawy o obrocie instrumentami finansowymi, i banków powierniczych (Dz.U. z 2018 r. poz. 1111)



- rozporządzenie 2017/565 – rozporządzenie delegowane Komisji (UE) 2017/565 z 25.04.2016 r. uzupełniające dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/65/UE w odniesieniu do wymogów organizacyjnych i warunków prowadzenia działalności przez firmy inwestycyjne oraz pojęć zdefiniowanych na potrzeby tej dyrektywy (Tekst mający znaczenie dla EOG) (Dz.Urz. UE L 87 z 31.3.2017, s. 1)
- rozporządzenie o TFI – rozporządzenia Ministra Finansów, Funduszy i Polityki Regionalnej z 18.11.2020 r. w sprawie sposobu, trybu oraz warunków prowadzenia działalności przez towarzystwa funduszy inwestycyjnych (Dz.U. z 2024 r. poz. 2)
- rozporządzenie RTS – rozporządzenie delegowane Komisji (UE) 2023/363 z 31.10.2022 r. w sprawie zmiany i sprostowania regulacyjnych standardów technicznych ustanowionych w rozporządzeniu delegowanym (UE) 2022/1288 w odniesieniu do treści i sposobu prezentacji informacji w związku z ujawnianiem informacji w dokumentach udostępnianych przed zawarciem umowy i sprawozdaniach okresowych dotyczących produktów finansowych, w ramach których dokonuje się inwestycji w zrównoważoną środowiskowo działalność gospodarczą (Dz.Urz. UE L 50 z 17.2.2023, s. 3)
- Stanowisko dotyczące compliance w zakładach ubezpieczeń i reasekuracji – Stanowisko w sprawie dobrych praktyki dotyczących funkcji compliance w zakładach ubezpieczeń i zakładach reasekuracji, dostępne za stroną internetową [https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Stanowisko\\_dot\\_funkcji\\_zgodnosci\\_z\\_przepisami\\_78706.pdf](https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Stanowisko_dot_funkcji_zgodnosci_z_przepisami_78706.pdf) (dostęp: 3.02.2024 r.)
- Stanowisko dot. AMLRO – Stanowisko Urzędu Komisji Nadzoru Finansowego z 1.12.2022 r. dotyczące AMLRO, dostępne za stroną internetową [https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Stanowisko\\_UKNF\\_AMLRO\\_80468.pdf](https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Stanowisko_UKNF_AMLRO_80468.pdf) (dostęp: 3.02.2024 r.)
- u.f.i. – ustawa z 27.05.2004 r. o funduszach inwestycyjnych i zarządzaniu alternatywnymi funduszami inwestycyjnymi (Dz.U. z 2023 r. poz. 681 ze zm.)

u.o.i.f.	-	ustawa z 29.07.2005 r. o obrocie instrumentami finansowymi (Dz.U. z 2024 r. poz. 722 ze zm.)
u.n.r.f.	-	ustawa z 21.07.2006 r. o nadzorze nad rynkiem finansowym (Dz.U. z 2024 r. poz. 135)
u.o.k.k.	-	ustawa z 16.02.2007 r. o ochronie konkurencji i konsumentów (Dz.U. z 2024 r. poz. 594)
u.p.o.ś.	-	ustawa z 27.04.2001 r. – Prawo ochrony środowiska (Dz.U. z 2024 r. poz. 54 ze zm.)
ustawa o ochronie sygnalistów	-	ustawa z 14.06.2024 r. o ochronie sygnalistów (Dz.U. z 2024 r. poz. 928)
u.o.p.	-	ustawa z 29.07.2005 r. o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych (Dz.U. z 2024 r. poz. 620)
u.p.p.p.ft.	-	ustawa z 1.03.2018 r. o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu (Dz.U. z 2023 r. poz. 1124 ze zm.)
Wytyczne ESMA dot. compliance	-	Wytyczne dotyczące wybranych aspektów wymogów MiFID II dotyczących komórki ds. nadzoru zgodności z prawem, ESMA35-36-1952, <a href="https://www.esma.europa.eu/sites/default/files/library/guidelines_on_certain_aspects_of_mifid_ii_compliance_function_requirements_pl.pdf">https://www.esma.europa.eu/sites/default/files/library/guidelines_on_certain_aspects_of_mifid_ii_compliance_function_requirements_pl.pdf</a> (dostęp: 1.03.2024 r.)
ZŁK lub Zasady Ładu Korporacyjnego	-	Zasady ładu korporacyjnego dla instytucji nadzorowanych przyjęte uchwałą KNF z 22.07.2014 r. obowiązujące od 1 stycznia 2015 r., <a href="https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/knf_140904_Zasady_ladu_korporacyjnego_22072014_38575.pdf">https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/knf_140904_Zasady_ladu_korporacyjnego_22072014_38575.pdf</a> (dostęp: 3.02.2024 r.)

## Organy, instytucje i inne

AI	-	sztuczna inteligencja (ang. artificial intelligence)
AML lub AML/CFT	-	przeciwdziałanie praniu pieniędzmi oraz finansowaniu terroryzmu (ang. Anti Money Laundering/ Counter Financing of Terrorism)
AMLRO	-	pracownik odpowiedzialny za zapewnienie zgodności z przepisami AML w danej organizacji
EBA	-	Europejski Urząd Nadzoru Bankowego

---

ESG	- ang. environmental, social and governance, kluczowe zagadnienia stanowiące jeden z niezwykle istotnych elementów systemu compliance, związane ze środowiskiem, społeczeństwem i ładem korporacyjnym
ESMA	- Europejski Urząd Nadzoru Giełd i Papierów Wartościowych
GIIF	- Generalny Inspektor Informacji Finansowej
GPW	- Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie S.A.
KNF	- Komisja Nadzoru Finansowego
ML/TF	- pranie pieniędzy/finansowanie terroryzmu (ang. money laundering/terrorist financing)
SN	- Sąd Najwyższy
TFI	- Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych
UKNF	- Urząd Komisji Nadzoru Finansowego
UODO	- Urząd Ochrony Danych Osobowych
UOKiK	- Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów



## WSTĘP

Szanowni Państwo!

Chcielibyśmy podziękować za wybór naszej książki, jako lektury uzupełniającej Waszą wiedzę z zakresu compliance. Książka jest przeznaczona dla osób, które chcą poszerzyć swoją wiedzę z zakresu compliance i mogą do tego wykorzystać bogate doświadczenie autorów.

Książka została napisana w syntetyczny sposób. Jej zakres merytoryczny obejmuje m.in. kwestie związane z ESG, AML, MIFID II, DORA, MiCA w świetle wytycznych regulatorów w perspektywie compliance. Dla wszystkich profesjonalistów z zakresu zgodności zaprezentowane w książce treści bez wątpienia będą interesujące. Wskazano w niej przykłady, w jaki sposób należy postępować w konkretnych sytuacjach, aby uzyskać oczekiwany efekt – zgodny z prawem i praktyką rynkową.

System compliance od dłuższego czasu jest „na topie”, co jest równoznaczne z coraz częstszą weryfikacją tej materii przez nadzorcę. Jest to pochodna przepisów i ich wykładni przez nadzorców i regulatorów.

Rozdział I opisuje system compliance. Pokazuje on skutki dla organizacji, w których jest go brak. Autorka ma bogate doświadczenie z zakresu prowadzenia departamentów compliance w dużych korporacjach, pozostających pod nadzorem organów nadzoru. W swojej części zaprezentowała sposób stworzenia prawidłowego systemu compliance. Przy tworzeniu systemu compliance istotne jest zarządzanie nim, czyli tzw. CMS (ang. *compliance management system*).

Rozdział II zawiera informacje, jak stworzyć matrycę ryzyka dla organizacji, która będzie stanowiła wartość dodaną. Zaprezentowany został przykładowy sposób, jak stworzyć taką matrycę, w jaki sposób dobierać parametry i co należy zrobić, aby faktycznie stanowiła ona narzędzie do przeciwdziałania błędom, jakie mogą się pojawiać na różnych etapach funkcjonowania organizacji. Matryca ryzyka stanowi podstawowe narzędzie departamentu compliance.

W rozdziale III została przedstawiona jednostka compliance. Autor przedstawia w nim, jak wygląda struktura jednostki compliance oraz zakres jej odpowiedzialności.

Rozdział IV poświęcony został zasadom zgłaszania nieprawidłowości w organizacji i sposobowi zarządzania zgłoszeniami. Opisane zostały sposoby ujawniania nieprawidłowości. Przedstawione zostały również kroki, jakie należy podjąć, aby proces wyjaśnienia nieprawidłowości był efektywny.

Autorka rozdziału V pochyliła się nad kwestią korelacji pomiędzy jednostkami compliance i ESG. Odpowiada na pytanie, na ile blisko w praktyce są jednostka compliance i ESG. Przedstawione zostały również kwestie związane z raportowaniem informacji dotyczących ESG.

Następny rozdział zawiera informacje dotyczące zgłaszania nieprawidłowości, czyli korzystania i istnienia tzw. whistleblowingu w organizacjach. Autorka wyjaśniła, dlaczego i dla kogo tworzona jest polityka zgłaszania nieprawidłowości. W prosty i syntetyczny sposób zostało wskazane, jak i do kogo powinny docierać zawiadomienia, w jaki sposób należy postępować ze zgłoszeniami i podmiotami zgłoszenia.

Następny rozdział odnosi się do materii compliance i sztucznej inteligencji. Przedstawione zostały praktyczne podejścia do narzędzi AI oraz fundamenty etyczne ich funkcjonowania. Odpowiada on na pytanie, czy sztuczna inteligencja mogłaby zastąpić w przyszłości jednostki compliance. W rozdziale tym znajduje się również odpowiedź na pytanie, czy sztuczna inteligencja będzie stanowiła narzędzie dla jednostek

compliance umożliwiające sprawne zarządzanie kwestiami zgodności w organizacjach.

Kolejny rozdział dotyczy relacji pomiędzy jednostką AML a compliance. Wskazuje on regulacje, które dotyczą nie tyle samych działań związanych z procesem AML/CFT, ale jak powinna zostać zbudowana jednostka odpowiedzialna za ten proces. Mówi on o tym, kto może pełnić funkcje związane z realizacją tych zadań. Na końcu odpowie też na pytanie, czy zadania AML/CFT mają być realizowane w ramach jednostki compliance, czy też w ramach jednostki od niej niezależnej.

Przedostatni rozdział dotyczy elementów prawa, które wpływają na compliance. Dużą uwagę w tym rozdziale poświęcono kwestii odpowiedzialności ponoszonej przez podmioty za nieprawidłowości z zakresu compliance. Wskazano, jakie mogą pojawić się sankcje w związku z nieprawidłowym zarządzaniem systemem braku zgodności.

Ostatni rozdział poświęcony został znaczeniu compliance na rynku finansowym. Wskazuje, jak bardzo jednostka compliance jest istotna i za co bierze odpowiedzialność. Autorzy opisują, jaka jest specyfika zarządzania zgodnością w bankach, domach czy biurach maklerskich, spółkach publicznych i innych podmiotach funkcjonujących na rynku finansowym.

Zapraszamy do lektury.

*Juditha Majcher, Andrzej Otto*





## Rozdział I

# SYSTEM COMPLIANCE

*Ewelina Bogiel*

## 1. Ewolucja systemu compliance

### 1.1. Wprowadzenie

Ewolucja systemów compliance jest fascynującym studium zmian w podejściu organizacji do zarządzania wewnętrznymi i zewnętrznymi wymaganiami regulacyjnymi, w tym etycznymi. Proces ten rozciąga się od prostych rozwiązań aż do skomplikowanych i wyrafinowanych systemów stosowanych współcześnie. Jest to odzwierciedleniem rosnącej świadomości znaczenia compliance w kontekście globalnego biznesu i rosnących wymagań regulacyjnych.

Historia compliance zaczyna się długo przed oficjalnym ustanowieniem systemów zarządzania ryzykiem. Już w średniowieczu gildie rzemieślnicze i kupieckie tworzyły swoje własne zasady i regulacje mające na celu utrzymanie standardów jakości oraz etycznych praktyk handlowych. Współczesne systemy compliance mają swoje korzenie w tych wczesnych próbach regulacji zawodowych.

Znaczący rozwój compliance jako formalnej praktyki nastąpił w XX wieku. Głównie w odpowiedzi na skandale finansowe i korporacyjne, które ujawniły potrzebę lepszej kontroli wewnętrznej i zewnętrznej nad

działaniami korporacyjnymi. Początek XX wieku przyniósł falę zainteresowania compliance. Amerykańskie skandale skłoniły wiele krajów do rewizji i wzmacniania swoich własnych przepisów regulacyjnych dotyczących zarządzania zgodnością.

Współczesne systemy compliance są znacznie bardziej złożone i zintegrowane z codziennymi działaniami przedsiębiorstw. Rozwój technologii umożliwia organizacjom identyfikację i zarządzanie ryzykiem w czasie rzeczywistym. Nowe technologie mogą stać się kluczowym elementem strategii zarządzania ryzykiem.

Obecnie istnieje wiele międzynarodowych standardów i ram prawnych, które ułatwiają harmonizację praktyk compliance, m.in. norma ISO 37301, o czym będzie mowa dalej. Przyszłość compliance prawdopodobnie będzie kontynuować trend wzrostu złożoności, z większym naciskiem na globalne podejście i integrację z szerszymi systemami zarządzania ryzykiem w organizacji. Ewolucja systemów zarządzania ryzykiem braku zgodności jest odbiciem zmieniającego się krajobrazu regulacyjnego, coraz większych wymagań etycznych oraz postępu technologicznego.

## 1.2. Definicja i geneza pojęcia compliance

Zacznijmy od etymologii słowa „compliance”. Pochodzi ono z języka angielskiego, gdzie pierwotnie oznaczało „zgodność” lub „podporządkowanie się”. Wywodzi się ono jednak z łacińskiego słowa „complere”, które oznacza „wypełniać”, „kompletować” – stąd w konsekwencji jego związek z ideą „wypełniania” lub „spełniania” określonych wymagań lub standardów.

Compliance w kontekście organizacyjnym, zwłaszcza w biznesie i profesjonalnych usługach, odnosi się do przestrzegania przepisów prawnych, standardów branżowych, wewnętrznych zasad i procedur oraz etycznych praktyk. Obejmuje to zarówno przestrzeganie zewnętrznych przepisów prawa, jak i wewnętrznych polityk ustalonych przez samą organizację.

Od razu nasuwa się pytanie – czym jest sam system compliance, znany również jako program compliance? Można określić go jako zbiór zasad, procedur i procesów wdrażanych w organizacji w celu zapewnienia zgodności jej działalności z prawem, regulacjami wewnętrznymi oraz normami etycznymi. Nie tylko mowa zatem o przepisach prawa, ale i o wewnętrznych standardach, procedurach i rozwiązaniach przyjętych w organizacji, o czym niestety dość często się zapomina, skupiając się wyłącznie na zewnętrznych aspektach regulacyjnych.

Norma ISO 37301, znana jako „Systemy zarządzania zgodnością – Wymagania z wytycznymi do stosowania”, określa compliance jako „rezultat spotkania wszystkich obowiązków organizacji” (pkt 3.1), wskazując, że obowiązki te mogą pochodzić z wielu źródeł. Chodzi zatem o przestrzeganie wszystkich obowiązujących przepisów prawa, zarówno lokalnych, jak i międzynarodowych, które mają zastosowanie do działalności organizacji, w tym również tzw. *soft law*. Obowiązki mogą pochodzić również z wymogów umownych, warunków określonych w umowach z klientami, dostawcami i innymi partnerami biznesowymi. Polityki wewnętrzne i przyjęte standardy generują również obowiązek stosowania się do wewnętrznych zasad i procedur ustanowionych przez organizację, które mogą obejmować standardy i kodeksy postępowania, a także procedury operacyjne. Norma ISO 37301 zapewnia ramy, które organizacje mogą wykorzystać do efektywnego wdrażania, prowadzenia, utrzymania i ciągłego doskonalenia systemu zarządzania zgodnością, pomagając w ten sposób zarządzać ryzykiem compliance i chronić reputację.

W polskim prawie termin „compliance” nie jest wprost zdefiniowany w sposób jednoznaczny, jak to ma miejsce w niektórych systemach prawnych. Mimo to, pojęcie compliance jest szeroko stosowane, zwłaszcza w sektorze finansowym, gdzie regulacje prawne dedykowane dla tego obszaru nawiązują do zasad zarządzania ryzykiem i zgodnością z przepisami.

Przykładem polskich regulacji, które obejmują idee compliance, są:

- ustawa z 21.07.2006 r. o nadzorze nad rynkiem finansowym (Dz.U. z 2024 r. poz. 135 ze zm.). Ustawa ta określa zasady funkcjonowania nadzoru nad rynkiem finansowym w Polsce, a in-

stytucje finansowe zobowiązane są do przestrzegania wymogów, które można uznać za elementy compliance. Dla przykładu banki muszą posiadać odpowiednie procedury wewnętrzne zapewniające zgodność z przepisami prawa;

- ustawa z 29.07.2005 r. o obrocie instrumentami finansowymi (Dz.U. z 2024 r. poz. 722 ze zm.) wymaga od podmiotów działających na rynku finansowym wdrożenia wewnętrznych procedur i mechanizmów mających na celu zapobieganie nadużyciom rynkowym. To obejmuje również utrzymanie odpowiedniego systemu zarządzania ryzykiem i monitorowania zgodności z przepisami prawnymi;
- ustawa z 1.03.2018 r. o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu (Dz.U. z 2023 r. poz. 1124 ze zm.). Wymaga od określonych instytucji finansowych i innych podmiotów określonych w tej ustawie, aby wdrożyły odpowiednie procedury mające na celu wykrywanie i zapobieganie praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu, co również jest integralną częścią programów compliance;
- rekomendacje Komisji Nadzoru Finansowego dotyczące zarządzania ryzykiem. Komisja Nadzoru Finansowego (KNF), jako organ regulacyjny, wydaje także wytyczne dotyczące zarządzania ryzykiem w instytucjach finansowych, które obejmują aspekty compliance. Te wytyczne zalecają tworzenie niezależnych jednostek compliance w strukturach organizacyjnych banków (Rekomendacja H Komisji Nadzoru Finansowego).

W polskich realiach, compliance zazwyczaj jest postrzegane jako część szerszego zarządzania ryzykiem w organizacji. Odpowiednie działania komórki compliance mają zapewnić, że organizacja działa w sposób zgodny z obowiązującymi przepisami prawnymi. Compliance w Polsce, jak i na świecie, jest szczególnie istotne w regulowanych sektorach, takich jak finanse, energetyka, farmacja czy telekomunikacja, gdzie przestrzeganie przepisów jest ściśle monitorowane przez odpowiednie organy regulacyjne.

Poza prawnym ujęciem, compliance zostało zdefiniowane też w medycynie i psychologii. Medycyna definiuje je jako spójność i dokładność,

z jaką pacjent przestrzega zaleceń lekarza lub innego pracownika służby zdrowia. Zalecenia te dotyczą między innymi: przyjmowania leków, przestrzegania diety lub zmiany stylu życia<sup>1</sup>. Psychologia określa natomiast compliance jako swego rodzaju wpływ społeczny, tj. dana osoba robi to, czego ktoś od niej oczekuje, wykonując jego prośbę lub sugestię<sup>2</sup>.

Reasumując, szeroko pojęte compliance obejmuje swoim zakresem przestrzeganie prawa, a zatem zapewnienie, że działania podmiotu są zgodne z obowiązującymi ustawami i regulacjami. Integralną częścią compliance jest promowanie standardów etycznych i budowanie kultury organizacyjnej opartej na uczciwości i odpowiedzialności. Działania compliance mają kluczowe znaczenie dla utrzymania reputacji i zaufania wśród interesariuszy, unikania sankcji prawnych, finansowych oraz potencjalnych szkód dla wizerunku, jakie mogą wynikać z niezgodności działania organizacji z prawem czy zasadami etycznymi.

### 1.3. Przegląd wydarzeń wpływających na rozwój compliance

„Zgodność istniała zawsze, w takiej czy innej formie, od początków zorganizowanego handlu”<sup>3</sup>.

Od dawna praktyki compliance stanowiły integralną część działalności handlowej, sięgając czasów, gdy samoregulacja kupców i cechów rzemieślniczych w średniowieczu kształtowała standardy biznesowe<sup>4</sup>. Programy zgodności, jakie znamy dzisiaj, wprowadzono pierwotnie w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej po raz pierwszy na początku lat sześćdziesiątych XX wieku. Nastąpiło to w wyniku spisku mającego

---

<sup>1</sup> D. Vanes i in., *Taber's Cyclopedic Medical Dictionary*, F.A. Davis Company, Philadelphia 2005.

<sup>2</sup> A. Colman, *Dictionary of Psychology*, New York 2008.

<sup>3</sup> M.T. Biegelman, D.R. Biegelman, *Budowanie programu zgodności na światowym poziomie*, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2008, s. 49.

<sup>4</sup> C.J. Walsh, A. Pyrich, *Programy zgodności korporacyjnej jako gęsta odpowiedzialność karna: czy korporacja może uratować swoją duszę?*, „Rutgers Law Review” zima 1995, s. 649.

na celu zmowy przetargowe i ustalanie cen przez producentów sprzętu elektrycznego. W konsekwencji, wyroki skazujące za nielegalne działania stały się powodem do stworzenia programów zgodności<sup>5</sup>. Nadto, wzrost złożoności zarządzania i regulacji w XX wieku spowodował, że przedsiębiorstwa rozpoczęły poszukiwania bardziej zorganizowanych metod radzenia sobie z wyzwaniami. Doprowadziło to w efekcie do powstania programów compliance<sup>6</sup>. Te wydarzenia uwypukliły też potrzebę nadzoru i wzmocnienia etycznych praktyk biznesowych w coraz bardziej złożonym środowisku korporacyjnym. Dalszy rozwój compliance był również napędzany przez wspomniane już wcześniej skandale amerykańskie, które odsłoniły konieczność rozszerzenia programów na branże objęte szczególnie skomplikowanymi regulacjami<sup>7</sup>.

Współczesne systemy compliance w organizacjach są w dużej mierze wynikiem ewolucji prawa i regulacji. Ramy prawne kształtujące działania korporacji, zarówno na poziomie krajowym, jak i międzynarodowym, odgrywają kluczową rolę w definiowaniu standardów i oczekiwań wobec działań korporacyjnych. Historyczne i współczesne regulacje wpłynęły na rozwój compliance, ukazując dynamiczną interakcję między prawem a praktykami korporacyjnymi.

Początki i rozwój przepisów compliance regulujących biznes sięgają reform przełomu XIX i XX wieku. W odpowiedzi na rosnące obawy społeczne, związane m.in. z praktykami monopolistów, wprowadzono w USA pierwsze istotne regulacje korporacyjne. Ustawa Shermana

---

<sup>5</sup> S. Watson, *Fostering Positive Corporate Culture in the Post-Enron Era*, „Tennessee Journal of Business Law”, jesień 2004, s. 12–13.

<sup>6</sup> M.T. Biegelman i D.R. Biegelman, *Budowanie programu...*, s. 49.

<sup>7</sup> C.J. Walsh, A. Pyrich, *Programy zgodności korporacyjnej...*, s. 653.

(1890)<sup>8</sup>, ustawy Claytona (1914)<sup>9</sup> i utworzenie Federalnej Komisji Handlu (FTC – Federal Trade Commission), której zadaniem było promowanie praw konsumentów oraz eliminowanie monopolowych praktyk biznesowych<sup>10</sup>, stanowiły kamienie milowe w dążeniu do zapewnienia uczciwej konkurencji i zapobiegania nadużyciom.

Kryzys ekonomiczny lat 30. XX wieku spowodował kolejną falę regulacji. Były to ustawy, które miały na celu przywrócenie zaufania inwestorów poprzez zapewnienie przejrzystości i uczciwości na rynkach finansowych i zainicjowały nową erę w regulacjach korporacyjnych, wprowadzając wymogi dotyczące raportowania i odpowiedzialności korporacyjnej.

W miarę jak przedsiębiorstwa zaczęły operować na globalną skalę, międzynarodowe przepisy stały się niezbędne do zarządzania złożonością transgranicznych operacji. Przykładem wpływu międzynarodowych regulacji na compliance jest Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) z 1977<sup>11</sup> r. Ustawa ta zakazała amerykańskim firmom wręczania łapówek urzędnikom zagranicznym. Kontrowersją związaną z wprowadzeniem

---

<sup>8</sup> Ustawa antymonopolowa Shermana (Pub.L. No. 51–647, 26 Stat. 209); z ang. Sherman's Antitrust Act lub Sherman Act, ustawa przyjęta w 1890 przez Kongres USA z inicjatywy senatora J. Shermana. Uznawała za nielegalne umowy, związki i zrzeszenia, których celem było ograniczenie produkcji lub wymiany handlowej między stanami i zagranicą. Ustawa miała przeciwdziałać praktykom monopolistycznym; ze względu na niejednoznaczność jej sformułowań i ograniczone możliwości egzekwowania przez rząd nie stanowiła przeszkody w rozwoju trustów. Stosowana głównie przez prezydentów Th. Roosevelta i W.H. Tafta. W 1914 r. zastąpiona ustawą Claytona, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/Shermana-ustawa-antytrustowa;3974569.html> (dostęp: 1.06.2024 r.).

<sup>9</sup> Ustawa antymonopolowa Claytona (Pub.L. No. 63–212, 38 Stat. 730).

<sup>10</sup> M.W. Kuliński, *Geneza i rozwój unormowań compliance*, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna” 2020/1(68), s. 127–129, DOI: 10.26399/meip.1(68).2020.05/m.w.kulinski, <https://mysl.lazarski.pl/pl/numery-online/wydania/2020/mysl-ekonomiczna-i-polityczna-nr-1682020/> (dostęp: 15.06.2024 r.).

<sup>11</sup> Ustawa o zagranicznych praktykach korupcyjnych z 1977 r., z późniejszymi zmianami, 15 USC §§ 78dd-1 i następane („FCPA”) została uchwalona w celu uznania za niezgodne z prawem dokonywania przez niektóre kategorie osób i podmiotów płatności na rzecz zagranicznych urzędników rządowych w celu uzyskania lub utrzymania transakcji, <https://www.justice.gov/criminal/criminal-fraud/foreign-corrupt-practices-act#:~:text=The%20Foreign%20Corrupt%20Practices%20Act,in%20obtaining%20or%20retaining%20business> (dostęp: 15.06.2024 r.).

tej ustawy było to, że amerykańskie przedsiębiorstwa znalazły się w gorszym położeniu niż przedsiębiorstwa zagraniczne, które regularnie wręczały łapówki<sup>12</sup>. Wprowadzenie jej spowodowało również i to, że korporacje musiały zaimplementować skomplikowane programy compliance, aby zapewnić zgodność ze standardami antykorupcyjnymi na całym świecie.

Nadużycia dotyczące zamówień publicznych w amerykańskim przemyśle zbrojeniowym z lat osiemdziesiątych XX wieku doprowadziły do utworzenia Inicjatywy Przemysłu Zbrojeniowego (Defense Industry Initiative – DII) i uchwalenia zasad (DII Principles), które powodowały potrzebę tworzenia stanowisk znanych dziś jako *compliance officer* (oficer compliance)<sup>13</sup>.

Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) odegrała kluczową rolę w promowaniu międzynarodowych standardów antykorupcyjnych, co skutkowało przyjęciem przez wiele krajów zbliżonych regulacji. W maju 1994 r. przyjęto też dokument o nazwie Rekomendacje o przekupstwie w międzynarodowych transakcjach handlowych<sup>14</sup>. W 1997 r. opublikowano Rekomendację zrewidowaną o zwalczaniu przekupstwa zagranicznych funkcjonariuszy publicznych<sup>15</sup> i kolejno przyjęto Konwencję o zwalczaniu przekupstwa zagranicznych funkcjonariuszy publicznych w międzynarodowych transakcjach handlowych<sup>16</sup>.

Mając na względzie nowoczesne regulacje i ich wpływ na compliance, uwagę należy zwrócić również na amerykańską ustawę Sarbanes-Oxley

---

<sup>12</sup> M. Koehler, *The Story of the Foreign Corrupt Practices Act*, „Ohio State Law Journal” 2012/5, s. 983.

<sup>13</sup> M.W. Kuliński, *Geneza i rozwój unormowań...*, s. 129–130.

<sup>14</sup> Rekomendacja w sprawie zwalczania przekupstw w międzynarodowych transakcjach handlowych przyjęta przez Radę OECD 27.05.1994 r. – C (94) 75/FINAL, <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0276> (dostęp: 20.06.2024 r.).

<sup>15</sup> Zrewidowana rekomendacja w sprawie przekupstw w międzynarodowych transakcjach handlowych przyjęta przez Radę OECD 23.05.1997 r. – C (97) 1213/FINAL, <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0290> (dostęp: 20.06.2024 r.).

<sup>16</sup> Konwencja OECD o zwalczaniu przekupstwa zagranicznych funkcjonariuszy publicznych w międzynarodowych transakcjach handlowych z 17.12.1997 r. (Dz.U. z 2001 r. Nr 23, poz. 264).



(dalej: SOX) z 2002 r. W odpowiedzi na skandale korporacyjne takie jak Enron i WorldCom, uchwalono SOX, która zrewolucjonizowała wymogi dotyczące compliance w zakresie kontroli wewnętrznych i raportowania finansowego<sup>17</sup>. Ustawa ta znacząco zwiększyła obowiązki zarządów i menedżerów w zakresie odpowiedzialności za finansowe sprawozdania korporacji.

Również ustawa Dodd-Frank (2010)<sup>18</sup>, uchwalona w następstwie kryzysu finansowego 2008 r., wprowadziła znaczne zmiany w regulacjach finansowych i bankowych, w tym nowe wymogi dotyczące raportowania i przejrzystości, które zmusiły instytucje finansowe do dalszego rozbudowywania swoich systemów compliance.

W obszarze regulacji europejskich znaczącą rolę odegrała dyrektywa w sprawie Przeciwdziałania Praniu Pieniędzy (AML Directive), a w zasadzie seria dyrektyw unijnych. Nałożyły one na instytucje finansowe i inne określone w niej podmioty obowiązek m.in. wdrożenia procedur identyfikacji i weryfikacji klienta<sup>19</sup> oraz monitorowania transakcji, a także stosowanie środków bezpieczeństwa finansowego. Pierwsza dyrektywa Unii Europejskiej w sprawie przeciwdziałania praniu pieniędzy, znana jako dyrektywa AML (Anti-Money Laundering), została przyjęta w 1991 r.<sup>20</sup> Została ustanowiona w odpowiedzi na rosnące międzynarodowe ryzyko prania pieniędzy, które uważano za problem nie tylko kryminalny, ale również jako zagrożenie dla stabilności i transparentności międzynarodowych rynków finansowych. Dyrektywa ta wprowadziła wymogi dla instytucji finansowych w zakresie należytej staranności względem identyfikacji klientów, prowadzenia dokładnej

---

<sup>17</sup> A. Burczyk, *Ustawa Sarbanesa-Oxleya i jej następstwa dla działalności audytorów oraz zarządów spółek*, „Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2012/268, Rachunkowość zarządcza w działalności przedsiębiorstw i instytucji, s. 45–46, <http://fbc.pionier.net.pl/id/oai:dbc.wroc.pl:30670> (dostęp: 20.06.2024 r.).

<sup>18</sup> H.R.4173 – Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act, <https://www.congress.gov/bill/111th-congress/house-bill/4173/text> (dostęp: 20.06.2024 r.).

<sup>19</sup> Ang. Know Your Customer (KYC).

<sup>20</sup> Dyrektywa Rady 91/308/EWG z 10.06.1991 r. w sprawie uniemożliwienia korzystania z systemu finansowego w celu prania pieniędzy (Dz.Urz. WE L 166, s. 77).

dokumentacji transakcji finansowych oraz zgłaszania podejrzanych transakcji do odpowiednich organów krajowych.

Unia Europejska wydała kilka dyrektyw<sup>21</sup> dotyczących przeciwdziałania praniu pieniędzy (AML), które były aktualizowane i rozszerzane w odpowiedzi na ewoluujące wyzwania w zakresie przeciwdziałania praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu.

Rozporządzenie o ochronie danych osobowych (RODO) z 2016 r., zawierające rygorystyczne wymogi dotyczące przetwarzania danych osobowych, skłoniło organizacje do znacznego wzmocnienia polityk i systemów compliance w obszarze prywatności.

Dyrektywa MiFID II z 2014 r. zwiększyła wymagania w zakresie przejrzystości rynków finansowych i ochrony inwestorów, co wymagało od firm inwestycyjnych i banków zaktualizowania ich systemów compliance.

W Polsce ustawa o obrocie instrumentami finansowymi z 2005 r. wprowadziła szczegółowe regulacje dotyczące działalności na rynkach kapitałowych, co wymusiło na instytucjach działających na tych rynkach wdrożenie odpowiednich systemów compliance. Kluczowa również była polska regulacja o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu z 2018 r., implementująca do polskiego porządku prawnego unijne przepisy. Zaktualizowała ona wymagania w obszarze przeciwdziałania praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu, co wymagało od firm, w tym instytucji finansowych, wzmocnienia wewnętrznych procedur i stworzenia odpowiednich procesów compliance, w tym w obszarze biznesowym. Warto również wskazać ustawę o nadzorze nad rynkiem finansowym z 2006 r., która ustanowiła Komisję Nadzoru Finansowego (KNF) i zwiększyła zakres regulacji, co przyczyniło się do rozwoju funkcji compliance w bankach i innych instytucjach finansowych.

---

<sup>21</sup> Dyrektywa 91/308/EWG, dyrektywa 2001/97/EC, dyrektywa 2015/849, dyrektywa 2018/843, dyrektywa 2020/1828.

Rozwój compliance jako dyscypliny jest bezpośrednio związany regulacjami, które nakładają coraz bardziej złożone i restrykcyjne wymogi. Organizacje muszą nie tylko przestrzegać rosnącej liczby przepisów, ale także odpowiadać na rosnące oczekiwania interesariuszy w zakresie przejrzystości, odpowiedzialności i etyki. To z kolei prowadzi do zwiększenia roli i znaczenia działów compliance. W konsekwencji tego organizacje poszerzają swoje działy compliance i inwestują w rozwój kompetencji pracowników zajmujących się zgodnością. Pozytywnym zjawiskiem jest wzrost wykorzystania, wraz z rozwojem technologii, zaawansowanych technologii w celu monitorowania zgodności i zarządzania ryzykiem. Globalizacja i transgraniczna natura biznesu wymagają od firm międzynarodowej współpracy w dziedzinie compliance, co sprzyja międzynarodowej kooperacji.

Z biegiem lat regulacje prawne stały się bardziej złożone i wszechobecne, wymuszając na organizacjach wdrożenie skutecznych systemów compliance. Rozwój ten odzwierciedla rosnącą rolę prawodawstwa w kształtowaniu praktyk korporacyjnych i podkreśla, że zgodność nie jest już tylko kwestią wewnętrzną, ale integralną częścią globalnego krajobrazu prawnego i biznesowego. Systemy compliance ewoluowały z prostych funkcji kontrolnych w skomplikowane, strategiczne elementy zarządzania ryzykiem i etyką biznesową, mające na celu zapewnienie zrównoważonego rozwoju i długoterminowej wartości dla organizacji i jej interesariuszy. Jak widać, ewolucja compliance jest ściśle powiązana z dynamicznymi zmianami w regulacjach na poziomie światowym, europejskim oraz krajowym.

#### **1.4. Globalizacja a compliance i wpływ międzynarodowego środowiska biznesowego**

Globalizacja ma istotny wpływ na rozwój i ewolucję systemów compliance w organizacjach na całym świecie. W międzynarodowym środowisku biznesowym, gdzie firmy działają często w kilku jurysdykcjach i podlegają różnym reżimom prawnych, silny system compliance wydaje się niezbędny i konieczny. Podmioty działające globalnie muszą przestrzegać międzynarodowych standardów, takich jak wspomniane

rekomendacje OECD, reguły Światowej Organizacji Handlu oraz przepisy szczególne dedykowane dla danej branży. Zmusza to organizacje do stworzenia systemów compliance, które są kompatybilne nie tylko z lokalnymi przepisami, ale również z międzynarodowymi standardami.

Wraz z rozwojem globalnej ekonomii, międzynarodowa współpraca w zakresie egzekwowania przepisów prawa stała się bardziej intensywna. Instytucje takie jak Grupa Egmont<sup>22</sup> czy FATF<sup>23</sup> umożliwiają wymianę informacji i najlepszych praktyk w dziedzinie AML i CFT, co wpływa na wzrost znaczenia globalnych działań compliance.

Przykłady takie jak RODO pokazują, jak regulacje transgraniczne mogą wpłynąć na globalne praktyki biznesowe. Przepisy dotyczące ochrony danych osobowych mają wpływ na firmy na całym świecie, które przetwarzają dane obywateli UE, co wymaga od nich stosowania odpowiednich procedur compliance.

Przedsiębiorstwa muszą radzić sobie z rosnącym rygiorem sankcji międzynarodowych i narodowych, które mogą być nakładane na organizacje naruszające przepisy prawne. Przykładem mogą być sankcje amerykań-

---

<sup>22</sup> Grupa Egmont zrzeszająca jednostki analityki finansowej składa się z wielu krajowych jednostek analityki finansowej, które spotykają się regularnie, aby promować rozwój analityki finansowej i współpracować, szczególnie w dziedzinach wymiany informacji, szkoleń i dzielenia się wiedzą fachową. Celem grupy jest stworzenie jednostkom analityki finansowej możliwości poprawy współpracy w sferze zwalczania prania pieniędzy i finansowania terroryzmu oraz wspieranie wdrażania krajowych programów w tej dziedzinie, <https://www.acams.org/pl/zasoby/aml-glosariusz-poj%C4%99%C4%87#g-9b12dec8> (dostęp: 1.06.2024 r.).

<sup>23</sup> Financial Action Task Force, Grupa Specjalna ds. Przeciwdziałania Praniu Pieniędzy. Grupa ta została powołana w 1989 r. przez G-7 – grupę siedmiu wysoko rozwiniętych gospodarczo państw, aby wspierać powstawanie krajowych i światowych środków do walki z praniem pieniędzy. Jest to międzynarodowa organizacja wyznaczająca standardy oraz rekomendująca środki przeciwdziałania praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu na całym świecie. Zalecenia grupy nie mają mocy prawnej. Należy do niej 35 państw i dwie organizacje międzynarodowe. W 2012 r. Grupa w znacznym stopniu zmieniła swoich 40 + 9 rekomendacji oraz zmniejszyła ich liczbę do 40. Grupa co roku przygotowuje raport przedstawiający aktualnie trendy i metody prania pieniędzy oraz finansowania terroryzmu, <https://www.acams.org/pl/zasoby/aml-glosariusz-poj%C4%99%C4%87#g-9b12dec8> (dostęp: 1.06.2024 r.).

skie, które mają globalny zasięg i wymuszają na organizacjach na całym świecie stosowanie programów sankcyjnych.

Cyfryzacja gospodarki i związane z nią zagrożenia cybernetyczne wymuszają na firmach opracowywanie skomplikowanych systemów zarządzania bezpieczeństwem informacji i ochrony danych, które są integralną częścią systemów compliance. Konsumentów i interesariuszy coraz bardziej interesuje etyczny wymiar działalności firm. Przestrzeganie zasad etyki biznesowej, praw człowieka oraz środowiskowych staje się kwestią priorytetową, wpływając na wymogi compliance. W odpowiedzi na te wyzwania, systemy compliance w organizacjach stają się bardziej skomplikowane, wymagając ciągłego monitorowania zmieniającego się krajobrazu prawnego i dostosowywania do niego operacji biznesowych, strategii i procedur wewnętrznych. Globalizacja sprawia, że compliance powinno być nieodłącznym elementem strategii każdej firmy, zwłaszcza tych aspirujących do międzynarodowej ekspansji i utrzymania konkurencyjności na globalnym rynku.

System compliance w Polsce rozwijał się stopniowo i był w dużej mierze kształtowany przez zmiany regulacyjne oraz wpływy globalnych praktyk biznesowych. Ewolucja ta była podyktowana kilkoma kluczowymi czynnikami. Po 1989 r., w okresie transformacji ustrojowej i gospodarczej, Polska przechodziła z centralnie planowanej gospodarki na gospodarkę rynkową. To pociągnęło za sobą konieczność harmonizacji prawa polskiego z prawem europejskim, szczególnie w kontekście przystąpienia do Unii Europejskiej w 2004 r. Uspójnienie przepisów wymusiło na firmach dostosowanie się do nowych standardów i zasad, co było jednym z czynników stymulujących rozwój systemów compliance.

Rozwój międzynarodowych korporacji oraz wchodzenie polskich firm na rynki zagraniczne spowodowało, że polskie przedsiębiorstwa zaczęły adaptować międzynarodowe standardy zarządzania zgodnością. Normy takie jak ISO oraz praktyki przyjęte w ramach OECD czy innych międzynarodowych standardów wywarły wpływ na kształtowanie się systemów compliance w Polsce. Sektor finansowy, będący pod szczególnym nadzorem Komisji Nadzoru Finansowego (KNF) szybko adaptował wymogi compliance. Regulacje dotyczące przeciwdziałania praniu pieniędzy oraz

finansowaniu terroryzmu oraz ochrony danych osobowych wymagały od banków i innych instytucji finansowych stworzenia rozbudowanych systemów compliance oraz zbudowania wewnętrznych procesów compliance przy uwzględnieniu aspektów biznesowych.

Implementacja przepisów RODO miała duży wpływ na rozwój systemów compliance. Każda organizacja przetwarzająca dane osobowe musiała dostosować swoje procedury do nowych, bardziej rygorystycznych wymogów. Z rosnącą świadomością znaczenia etyki biznesowej i odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw polskie firmy zaczęły wdrażać zasady compliance nie tylko w odpowiedzi na regulacje, ale także jako element budowania reputacji i zaufania wśród interesariuszy.

Rozwój edukacyjny w obszarze compliance również nastąpił, uniwersytety zaczęły oferować specjalistyczne kursy i programy na poziomie magisterskim oraz podyplomowym z zakresu compliance. Wprowadzenie nowoczesnych technologii informatycznych umożliwiło lepszą analizę danych i automatyzację procesów związanych z compliance, co przyczyniło się do wzrostu efektywności systemów zarządzania zgodnością. Systemy compliance w Polsce stały się bardziej złożone i zaawansowane, a ich rola w zarządzaniu przedsiębiorstwem stała się nie do przecenienia, zarówno w aspekcie zapewnienia zgodności z przepisami, jak i w budowaniu długofalowej strategii rozwoju firmy.

## 1.5. Przyszłość compliance. Trendy i prognozy

Przyszłe trendy w rozwoju compliance odzwierciedlają zmiany technologiczne, rosnące wymagania społeczne i regulacyjne, a także wzrost znaczenia zarządzania ryzykiem compliance w coraz bardziej połączonym i cyfryzowanym świecie. Duże znaczenie ma wpływ sztucznej inteligencji (AI) na compliance. AI ma potencjał do znaczącego ulepszenia procesów compliance, poprzez automatyzację złożonych zadań, takich jak monitorowanie transakcji, analiza dużej liczby danych w celu identyfikacji wzorców ryzyka, czy też przewidywanie przyszłych zagrożeń. Algorytmy uczenia maszynowego mogą pomóc w wykrywaniu

niezgodności i zminimalizować ryzyko ludzkiego błędu (o czym szerzej będzie mowa w dalszej części książki).

W obszarze ochrony danych osobowych wzrost ilości danych osobowych przetwarzanych przez organizacje oraz rozwojowe zmiany w przepisach dotyczących prywatności wymusiły i również w przyszłości będą wymuszać na organizacjach ciągłe doskonalenie metod ochrony danych, w tym rozwój technologii zapewniających anonimowość, pseudonimizację czy szyfrowanie.

W miarę jak cyfrowe zagrożenia ewoluują, większy nacisk musi być kładziony na cyberbezpieczeństwo, gdzie compliance musi iść w parze z najnowszymi trendami w tym obszarze, zapewniając między innymi ochronę przed atakami hakerskimi, naruszeniami danych i innymi formami cyberprzestępczości.

Compliance coraz bardziej obejmuje również aspekty związane ze zrównoważonym rozwojem i odpowiedzialnością społeczną firm – ESG (Environmental, Social and Governance). Wdrażanie zasad zrównoważonego rozwoju w operacjach biznesowych będzie nie tylko odpowiedzią na wymogi regulacyjne, ale także na oczekiwania klientów i inwestorów.

W miarę jak firmy coraz bardziej polegają na aplikacjach typu *software as a service*, zwiększy się nacisk na zgodność tych aplikacji z lokalnymi przepisami prawnymi i międzynarodowymi standardami, w tym także w obszarach prywatności i bezpieczeństwa danych. Migracja do chmury i korzystanie z tego rozwiązania przez podmioty to nie tylko kwestia technologii, ale także compliance. Istotne będzie zapewnić zgodność z przepisami prawnymi dotyczącymi danych przechowywanych i przetwarzanych w środowiskach chmurowych, zwłaszcza w kontekście transgranicznego przepływu danych.

Rozwój oprogramowania opartego na otwartym kodzie źródłowym stwarza nowe wyzwania dla compliance, w tym w zakresie licencjonowania i zabezpieczeń. Organizacje będą musiały zarządzać swoimi zależnościami od otwartego oprogramowania, aby zapewnić zgodność z licencjami i unikać luk bezpieczeństwa.

W ślad za powyższymi trendami zarządzanie ciągłymi zmianami w przepisach prawnych jest kluczowe dla utrzymania zgodności. Systemy compliance będą musiały być elastyczne i szybko dostosowywać się do nowych wymogów.

Z perspektywy polskiego rozwoju i przyszłości compliance istnieje, jak się wydaje, również kilka trendów, które mogą kształtować rozwój systemów compliance w najbliższych latach:

- Rośnie zainteresowanie wykorzystaniem nowoczesnych technologii w zarządzaniu zgodnością, takich jak sztuczna inteligencja, uczenie maszynowe czy automatyzacja procesów (RPA – *Robotic Process Automation*), co pozwala na efektywniejsze i bardziej precyzyjne monitorowanie oraz raportowanie.
- Jako członek Unii Europejskiej, Polska jest zobowiązana do wdrażania regulacji unijnych, co wymaga od firm ciągłego dostosowywania systemów compliance. Aktualizacje prawne, takie jak wprowadzany pakiet zmian unijnych w zakresie AML, wprowadzenie przepisów w zakresie świadczenia usług drogą elektroniczną, będą miały wpływ na systemy compliance.
- W świetle rosnącej liczby naruszeń danych i coraz wyższych kar nakładanych przez organ nadzoru, polskie firmy będą kontynuowały ulepszanie swoich systemów ochrony danych.
- Z rosnącą liczbą cyberataków, w tym na instytucje rządowe i duże korporacje, polskie przedsiębiorstwa będą musiały jeszcze bardziej skoncentrować się na włączeniu cyberbezpieczeństwa do strategii compliance.
- Kwestie środowiskowe, społeczne i ładu korporacyjnego stają się coraz ważniejsze dla inwestorów i konsumentów. Polskie firmy mogą odczuwać presję w kierunku integracji ESG z systemami compliance, nie tylko ze względu na regulacje, ale również jako element strategii budowania marki i konkurencyjności.

Te trendy pokazują, że rozwój systemów compliance w Polsce będzie wymagał holistycznego podejścia, uwzględniającego zarówno technologiczne innowacje, jak i zmieniające się oczekiwania społeczne i regulacyjne. Firmy muszą znaleźć równowagę między potrzebą innowacji a koniecznością przestrzegania rosnącej liczby przepisów, co staje się



coraz bardziej skomplikowane w szybko zmieniającym się środowisku biznesowym.

Regulacje i przepisy prawne nie tylko kształtują praktyki compliance, ale również definiują granice działalności biznesowej. W miarę jak globalne i lokalne środowiska regulacyjne stają się coraz bardziej złożone, rola compliance jako kluczowego elementu zarządzania będzie nadal rosła, wymagając od organizacji ciągłego dostosowania i innowacji w swoich podejściach. Podejmowanie decyzji o kształcie systemu compliance to zadanie, które wymaga znalezienia optymalnej równowagi między wewnętrznym a zewnętrznym egzekwowaniem norm. Prawodawcy, choć nie są inżynierami, muszą projektować systemy, starając się minimalizować całkowite koszty egzekwowania norm i ich łamania, opierając się często na intuicji i doświadczeniach<sup>24</sup>.

## 2. Jak stworzyć prawidłowy system compliance

### 2.1. Cele, funkcje, składniki systemu

„Oczywiste jest, że samo stworzenie programu zgodności nie zapewni rezultatów. Program musi być także skuteczny”<sup>25</sup>.

W kontekście zarządzania organizacją kluczowe jest rozróżnienie między ogólnym pojęciem „systemu compliance” a bardziej strukturalnym i formalizowanym „Compliance Management System (CMS)”, którym będziemy się posługiwać. Oba terminy, choć pokrewne i często używane zamiennie, mogą mieć różne zakresy i cele.

---

<sup>24</sup> New York University School Of Law NYU Center for Law, Economics and Organization, The compliance function: an overview Geoffrey P. Miller, November 2014 „Law & Economics Research Paper Series Working Paper” no. 14–36.

<sup>25</sup> G.P. Miller, *An Economic Analysis of Effective Compliance Programs*, „NYU Law and Economics Research Paper” 2014/14–39 [za:] J. Arlen, *Research Handbook on Corporate Crime and Financial Misdealing* (Edward Elgar 2015), <https://ssrn.com/abstract=2533661> (dostęp: 20.06.2024 r.).