

Compliance officer – funkcja, która zyskuje na znaczeniu

dr Anna Partyka-Opiela

Wiktoria Kuczkowska



Compliance officer – funkcja, która zyskuje na znaczeniu

dr Anna Partyka-Opiela¹
Wiktoria Kuczkowska²

„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 do samego stanu zgodności. Jego osiągnięcie warunkowane jest postawą wszystkich pracowników spółki: od zarządu, poprzez management wyższego i średniego szczebla, na szeregowych pracownikach kończąc”³.

System zarządzania zgodnością a rola compliance officera

Prowadzenie biznesu w zgodzie z wymogami regulacyjnymi jest zadaniem skomplikowanym, które z biegiem czasu staje się coraz trudniejsze. Działania polskiego i unijnego ustawodawcy sprawiły, że w ostatnich latach compliance przestał być jedynie dobrą praktyką, lecz stał się twardym wymogiem prawnym. Obecnie niezagospodarowanie tematu zgodności w organizacji może skutkować już nie tylko utratą reputacji, ale także odpowiedzialnością zarówno spółki, jak i kadry zarządzającej. Naturalną konsekwencją wzrostu znaczenia zarządzania zgodnością stał się wzrost wartości na rynku pracy specjalistów z tego zakresu. Oferty pracy dla nich nie są już domeną jedynie branż regulowanych. Coraz więcej podmiotów dostrzega potrzebę obsadzenia w swojej organizacji roli compliance officera – funkcji, która ze względu na swój charakter interdyscyplinarny, otwiera ścieżkę kariery dla szerokiego grona osób.

Compliance officer – czyli kto?

Kim właściwie jest compliance officer? Najprościej ujmując jest to **osoba, która odpowiada za nadzór działalności organizacji w zgodzie z wymogami prawa oraz regulacjami wewnętrznymi**. W Polsce można spotkać się z różnymi określeniami tej funkcji, wśród których najczęściej spotykane to menedżer ds. zgodności/compliance, specjalista/inspektor/koordynator ds. zgodności/compliance, jak i również ich angielskie odpowiedniki, które mogą wskazywać

jednocześnie na pozycję osoby zajmującej to stanowisko w strukturze organizacji, czyli compliance officer, chief compliance officer czy regional compliance officer.

Zgodnie z raportem „Systemy zarządzania zgodnością: między pandemią a nowym ładem” z 2021 r.: „Compliance officer (osoba pełniąca funkcję compliance w organizacji) to co do zasady prawniczka lub prawnik, uzupełniający swoją wiedzę i umiejętności w ramach specjalistycznych kursów zawodowych. Posiada przeciętnie maximum 10-letnie doświadczenie. Zawód ten jest stosunkowo młody i prężnie się rozwija”⁴.

Wyniki badania jednoznacznie wskazują, że zawód compliance officera jest zdominowany przez osoby z wykształceniem prawniczym⁵. Prawie 60% ankietowanych compliance officerów posiada wykształcenie prawnicze. W porównaniu z badaniem z 2018 r. liczba ta wzrosła, ponieważ wcześniej prawnicy byli w mniejszości, tylko 40% ankietowanych compliance officerów posiadało wykształcenie prawnicze⁶. Jednym z czynników, który mógł na to wpłynąć, jest stale zwiększająca się ilość aktów prawnych dotyczących obszaru compliance (np. regulacje w zakresie AML, sygnalistów, sankcji międzynarodowych, odpowiedzialności podmiotów zbiorowych).

Rola compliance officera wykracza jednak poza obszar ściśle prawny i ma charakter interdyscyplinarny. Nie mniej ważne niż wiedza z zakresu prawa są także umiejętności w zakresie zarządzania, ekonomii i szacowania ryzyka, jak również zrozumienie procesów biznesowych. Kompetencje merytoryczne to jednak połowa sukcesu – dobrego compliance officera cechuje także zestaw umiejętności miękkich i kompetencji interpersonalnych. Zdarza się, że kwestie compliance traktowane są przez biznes jako niepotrzebna blokada. Compliance officer musi potrafić przekonać swoich współpracowników, że uregulowanie wewnętrznych procesów to bardziej polisa ubezpieczeniowa niż blokada prędkości, a on sam nie jest hamulcowym, lecz osobą, która identyfikuje i zabezpiecza ryzyka zanim się zrealizują.

Powyższe sprawia, że wykształcenie prawnicze jest jedną, ale nie jedyną drogą do pełnienia funkcji compliance officera. W tym kontekście można zgodzić się ze stwierdzeniem, że „compliance officer powinien nie tylko orientować się dobrze w otoczeniu regulacyjnym, lecz także posiadać umiejętności miękkie, w szczególności w zakresie efektywnej komunikacji”⁷.

Dlaczego warto zostać compliance officerem?

W ostatnich latach można zauważyć wzrost znaczenia funkcji compliance w organizacjach. Jest to uwarunkowane przede wszystkim rosnącymi wymogami regulacyjnymi na polskim rynku (np. nowym projektem ustawy o zmianie ustawy o odpowiedzialności podmiotów zbiorowych za czyny zabronione pod groźbą kary⁸ czy projektem ustawy

1 Autorka jest radcą prawnym, Partnerem, Szefem Zespołu Compliance kancelarii Domański Zakrzewski Palinka.

2 Autorka jest associate, Zespół Compliance kancelarii Domański Zakrzewski Palinka.

3 Compliance w Polsce 2018 „Raport z badania stanu compliance i systemów zarządzania zgodnością w działających w Polsce przedsiębiorstwach”, Viadrina Compliance Center, Instytut Compliance, Wolters Kluwer, EY, s. 17.

4 Raport Compliance w Polsce 2021 „Systemy zarządzania zgodnością: między pandemią a nowym ładem”, Viadrina Compliance Center, Instytut Compliance, Wolters Kluwer, s. 28.

5 Ibidem, s. 30.

6 Ibidem, s. 15.

7 Ibidem, s. 46.

8 Numer wyroku: UD421.

o ochronie osób zgłaszających naruszenia prawa⁹). Firmy mają obowiązek dostosowania się do zmieniających się warunków rynkowych, jednocześnie przestrzegając wdrażanych dynamicznie przepisów prawa. Organizacje, które posiadają sprawny system compliance, spotykają się z dużo większym poszanowaniem na rynku. Zdarza się także, że kontrahenci coraz częściej selekcionują firmy, z którymi współpracują. W efekcie organizacje, które mają odpowiednio zaopiekowany obszar compliance, zyskują na atrakcyjności. Dodatkowo, obecna sytuacja geopolityczna związana z agresją Rosji na Ukrainę jest jednym z czynników, który ma bezpośredni wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw w Polsce. Sytuacja ta udowadnia, że konieczność spełniania nowych wymogów prawnych może mieć charakter nagły. Przykładem jest ustawa z 13.4.2022 r. o szczególnych rozwiązaniach w zakresie przeciwdziałania wspieraniu agresji na Ukrainę oraz służących ochronie bezpieczeństwa narodowego¹⁰, która nakładając sankcje na określone podmioty wymaga od przedsiębiorstw weryfikacji kontrahentów, z którymi współpracują. W sytuacji tej zdecydowanie lepiej odnajdują się podmioty, które posiadają sprawnie funkcjonujący system compliance, np. proceduralnie zaopiekowane procesy wewnętrzne. Warto także zaznaczyć, że whistleblowing będzie kolejnym dużym wyzwaniem, ponieważ funkcje compliance w organizacjach będą obciążone procesem przyjmowania i rozpatrywania zgłoszeń. Skutkuje to rosnącym poszanowaniem funkcji compliance officera na rynku. Z tego względu funkcja ta jest przyszłościowa, a zapotrzebowanie na osoby wykwalifikowane w dziedzinie zarządzania zgodnością stale rośnie.

Praktyczne informacje – wynagrodzenie, doświadczenie i przygotowanie zawodowe compliance officera pod lupą

Analizując wyzwania, które stoją przed compliance officerem w każdej organizacji i ilość kwalifikacji, które powinien on posiadać, wiele osób zastanawia się z pewnością jak prezentują się **zarobki** osób pełniących tę funkcję w polskich firmach. Zgodnie z Raportem Płacowym Antal wynagrodzenie oferowane osobom pełniącym funkcje compliance officera wynosi od 10 000 do 18 000 zł brutto miesięcznie¹¹. Należy jednak pamiętać, że poziom wynagrodzenia zależy nie tylko od zajmowanego stanowiska, ale także od stażu pracy, wielkości firmy, wykształcenia i miejsca zatrudnienia. Jednak wysokość zarobków compliance officera w odniesieniu do średnich zarobków w Polsce prezentuje się satysfakcjonująco, a świadomość przedsiębiorców o potrzebie i korzyści posiadania wyodrębnionej funkcji compliance officera w organizacji stale rośnie.

Warto też przyjrzeć się **doświadczeniu zawodowemu** osób pełniących funkcje w obszarze zarządzania zgodnością. Przeprowadzone w 2021 r. badanie wskazuje, że zawód compliance officera jest w Polsce zawodem stosunkowo młodym. Ponad połowa, a dokładnie 51% ankietowanych osób, posiada w tym zakresie doświadczenie nie dłuższe niż 5 lat. Tylko 17% osób, które wzięły udział w badaniu, posiada ponad 10-letnie doświadczenie zawodowe. Wyniki badania wskazują, że 1 na 10 ankietowanych pełni funkcję compliance



krócej niż rok¹². Oznacza to, że funkcja compliance w Polsce jest w znakomitej większości pełniona przez osoby, które mają niewielki staż pracy i stale zdobywają doświadczenie w tym zakresie, a ścieżka kariery w obszarze zarządzania ryzykiem nie jest otwarta tylko dla osób z dużym doświadczeniem.

Każdy, kto rozważa pełnienie funkcji compliance w organizacji, bez wątpienia zastanawia się nad tym, jakie **specjalistyczne przygotowanie zawodowe** powinien posiadać. Badania w tym zakresie nie pozostawiają wątpliwości, ponad 60% compliance officerów niezbędną do pełnienia tej funkcji wiedzę zdobywa podczas specjalistycznego przygotowania zawodowego, jak np. program Ethics, Compliance and Integrity Professional, który jest oferowany przez Instytut Compliance. Składają się na niego szkolenia Approved Compliance (ACO) – czyli pierwszy etap programu i Approved Compliance Expert (ACE) – kolejny etap programu, możliwy tylko po zakończeniu pierwszego etapu. Z badania można wywnioskować, że tylko nieliczni, bo 15% absolwentów i absolwentek pierwszego etapu programu, kontynuuje kształcenie w tym kierunku. Co więcej tylko 20% compliance officerów podejmuje studia podyplomowe z obszaru compliance¹³. Pomimo tego warto pamiętać, że funkcja compliance officera wymaga od osoby ją pełniącej ciągłego zdobywania wiedzy w tym kierunku. Wynika to chociażby z faktu, że rola compliance officera polega głównie na stałym kontrolowaniu poziomu ryzyka w organizacji.

Dlaczego funkcja compliance officera jest ważna dla organizacji?

Nieodpowiednie zarządzanie zgodnością oznacza ryzyko wysokich strat finansowych, odpowiedzialności członków kadry zarządzającej, a także utraty reputacji firmy, która może okazać się negatywna w skutkach. Z tego też powodu funkcja compliance officera odgrywa istotną rolę z perspektywy funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa, ponieważ pozwala na sprawne zarządzanie system zgodności, co w perspektywie długoterminowej pozwala organizacji na zbudowanie pozytywnego wizerunku, a także na zapewnienie konkurencyjności i podejmowanie decyzji strategicznych dla organizacji, zgodnych z wymogami prawa. To tylko kilka z wielu powodów, dla których funkcja compliance officera coraz bardziej zyskuje na znaczeniu w ostatnich latach. Firmy zaczynają dostrzegać korzyści z wyodrębnienia tej funkcji w strukturach organizacji, co skutkuje zwiększeniem zapotrzebowania na osoby wykwalifikowane w tej dziedzinie.

9 Numer wykazu: UC101.

10 Dz.U. poz. 835.

11 Raport Płacowy Antal „Wynagrodzenia i benefity oferowane specjalistom i menedżerom”, Edycja 11, lipiec 2022, s. 55.

12 Raport Compliance w Polsce 2021 „Systemy zarządzania zgodnością...”, op. cit., s. 17.

13 Ibidem, s. 16.

Jaka jest rola compliance officera w organizacji i jaki jest zakres jego obowiązków?

Główną rolą compliance officera jest **nadzór nad spełnianiem przez organizację wymogów prawnych i regulacji wewnętrznych, jak również identyfikacja potencjalnych ryzyk i zabezpieczenie przed nimi**. Jednak za zgodność w przedsiębiorstwie odpowiedzialne są wszystkie zatrudnione w nim osoby, tak więc tworzenie sprawnie funkcjonującego systemu compliance wymaga współpracy compliance officera z innymi pracownikami organizacji. W celu przedstawienia **zakresu obowiązków compliance officera**, można podzielić je na kilka kategorii:

- 1) obowiązki o charakterze monitorującym,
- 2) obowiązki związane z analizą sytuacji organizacji w kontekście ryzyk zarządzania zgodnością,
- 3) obowiązki o charakterze wspierającym i doradczym,
- 4) obowiązki związane z organizacją systemu zarządzania zgodnością.

Pierwsza kategoria zadań compliance officera polega na monitorowaniu obowiązującego prawa pod względem zgodności z nim działalności organizacji, a także na monitorowaniu zgodności przestrzegania przez wszystkie działy i komórki organizacyjne przepisów prawnych, regulacji wewnętrznych, wartości etycznych oraz standardów postępowania obowiązujących w organizacji.

Compliance officer jest odpowiedzialny za organizację i realizację cyklicznej analizy sytuacji organizacji w kontekście ryzyk braku zgodności. Warto zaznaczyć, że praca compliance officera wymaga stałej współpracy i komunikacji z dyrektorami działów i kierownikami komórek organizacyjnych w celu identyfikacji potencjalnych ryzyk braku zgodności, wdrażania i aktualizowania regulacji wewnętrznych w organizacji oraz przeprowadzania audytów. Compliance officer wspiera dyrektorów działów i kierowników komórek organizacyjnych w działaniach naprawczych lub eliminacji ryzyk braku zgodności, a także doradza w zakresie stosowania się do nowych obowiązków prawnych.

Współpraca compliance officera z pozostałymi działami w organizacji i określenie zasad odpowiedzialności za system zarządzania zgodnością są podstawą sprawnego systemu compliance. Dlatego też każda organizacja powinna dążyć do zagwarantowania sprawnej komunikacji i wyznaczenia zasad współpracy pomiędzy działem compliance i innymi działami organizacji. Zasadę tę stosuje się do każdego przedsiębiorstwa, niezależnie od przyjętego modelu zarządzania zgodnością. Jak powinna wyglądać taka współpraca? Przede wszystkim powinna ona opierać się na wymianie informacji i wiedzy pomiędzy poszczególnymi działami, a nie na wzajemnej podległości między nimi w strukturze organizacyjnej. Podczas realizacji kluczowych obowiązków, odpowiednie działy powinny raportować, do działu compliance lub bezpośrednio do compliance officera, wszystkie informacje związane ze zidentyfikowanymi ryzykami braku zgodności. Po otrzymaniu takich informacji compliance officer podejmuje odpowiednie decyzje, w celu zastosowania środków zaradczych w ramach

zarządzania ryzykiem compliance i sprawowania nadzoru nad funkcjonowaniem systemu compliance w organizacji.

Poza wspomnianymi powyżej niezwykle istotnymi zadaniami, z którymi musi zmierzyć się każdy compliance officer, jest on także odpowiedzialny za inicjowanie wprowadzenia niezbędnych rozwiązań wewnątrzorganizacyjnych, a także za planowanie i organizację szkoleń pracowniczych z zakresu compliance.

Jakie miejsce w organizacji zajmuje compliance officer?

Umieszczenie funkcji compliance officera w organizacji zależy od przedsiębiorstwa. Funkcja compliance może zostać przypisana istniejącemu już w organizacji stanowisku lub decyzją Zarządu może zostać powołane osobne stanowisko compliance officera. W pierwszej sytuacji, rolę tę przejmuje szef działu prawnego danej organizacji, czyli np. Dyrektor ds. Prawnych lub Senior Legal Counsel, w zależności od przyjętej w organizacji nazwy stanowisk. W drugiej sytuacji organizacja powołuje odrębne stanowisko, które funkcjonuje w ramach działu compliance i może być wsparte dedykowanym zespołem pracowników, w celu wzmocnienia kadrowego. Warto zaznaczyć, że compliance officer może sprawować w strukturze organizacji niezależne stanowisko, które funkcjonuje samodzielnie, bez dedykowanego zespołu. Poza tym istnieje też rozwiązanie, które jest alternatywą do wspomnianych wcześniej modeli, czyli całkowite wyodrębnienie funkcji compliance poza strukturą organizacyjną firmy w ramach outsourcingu zadań compliance. W tym miejscu warto odnieść się do wspomnianego już wcześniej raportu compliance z 2021 r., który przedstawia szczegółowe dane dotyczące umiejscowienia compliance officera w strukturze organizacji. Z raportu wynika, że w polskich firmach częstym rozwiązaniem jest łączenie funkcji compliance z inną funkcją w organizacji, a dotyczy to aż 1/3 przebadanych spółek¹⁴. Poza tym rola compliance officera jest w największym stopniu (43%) dzielona z funkcją prawnika w firmie. W mniejszym stopniu (25%) rola ta łączona jest z takimi funkcjami, jak dyrektor działu administracji, office manager czy inspektor ochrony danych osobowych. Rzadko zdarza się, że rolę compliance officera pełnią osoby zajmujące się w organizacji sprawami audytów (4%) czy osoby na stanowisku HR (4%)¹⁵.

Komu podporządkowany jest compliance officer w organizacji?

Jednym z podstawowych złożeń sprawnego wykonywania funkcji compliance jest **niezależność compliance officera w strukturze organizacji**. Jednak czy założenie to rzeczywiście realizowane jest w praktyce? Otóż, jak wynika ze wspomnianego wcześniej raportu compliance z 2021 r., założenie to stosowane jest w przypadku zaledwie 5% ankietowanych firm, gdzie compliance officer podlega pod organ nadzorczy. Oznacza to, że w znakomitej większości przypadków, bo w 83%, funkcja compliance officera podlega bezpośrednio prezesowi zarządu lub wskazanemu członkowi zarządu¹⁶. Co więcej istnieją też firmy, które stosują w tym zakresie

14 Raport Compliance w Polsce 2021 „Systemy zarządzania zgodnością...”, op. cit., s. 28.

15 Ibidem, s. 29.

16 Ibidem, s. 30.

indywidualne rozwiązania. W 17% badanych przypadków funkcja compliance officera w organizacji podlega pod inne organy, jak np. compliance committee, czyli niezależnemu organowi doradczemu przy zarządzie, czy też jest ona niezależna od zarządu, zorganizowana w grupie kapitałowej. Z drugiej strony wśród tych rozwiązań można wyróżnić także sytuacje, w których funkcja compliance podporządkowana jest dyrektorowi departamentu lub dyrektorowi departamentu prawnego, z zastrzeżeniem podporządkowania compliance officera pod prezesa zarządu¹⁷. Wynika z tego, że firmy mogą korzystać z różnych rozwiązań, czyli tworzą niezależną funkcję compliance, czy też decydują się na jej podporządkowanie bezpośrednio pod prezesa lub członków zarządu, lub pod inne organy, które podlegają członkom zarządu.

Podsumowanie

Funkcja compliance officera jest funkcją przyszłościową i dającą możliwość rozwoju na wielu płaszczyznach, nie tylko pod kątem zdobywania wiedzy prawnej, ale także umiejętności miękkich takich jak komunikacja czy umiejętność koordynowania i zarządzania pracą zespołu. Należy pamiętać, że compliance officer to funkcja wymagająca przede wszystkim kompetencji takich jak kreatywność i umiejętności poszukiwania innowacyjnych rozwiązań dla pojawiających się problemów i zagrożeń. Ważne jest, że rola compliance officera wykracza poza obszar ściśle prawny i ma charakter interdyscyplinarny, co sprawia, że ta ścieżka kariery otwarta jest dla szerokiego grona osób. Co więcej fakt, że compliance officer jest odpowiedzialny za nadzór szeroko rozumianego systemu compliance w organizacji nie oznacza, że musi sprostać wszystkim wyzwaniom indywidualnie. W praktyce osiągnięcie odpowiednio funkcjonującego systemu zarządzania zgodnością warunkowane jest postawą wszystkich pracowników spółki i opiera się na stałej współpracy z zarządem, kadrami zarządzającą i szeregowymi pracownikami organizacji. Dodatkowo, obecna sytuacja geopolityczna i dynamicznie zmieniające się przepisy prawne przyczyniają się do tworzenia w firmach nowych wyspecjalizowanych zespołów zajmujących się zarządzaniem ryzykiem, co daje coraz to większe możliwości osobom rozważającym rozpoczęcie pracy na stanowisku compliance officera.

Abstract:

Compliance officer – funkcja, która zyskuje na znaczeniu

Niniejszy artykuł przedstawia analizę funkcji compliance officera w kontekście zmieniającej się dynamicznie sytuacji geopolitycznej i regulacyjnej. Celem artykułu jest omówienie roli i wyzwań, które stoją przed osobami pełniącymi funkcję compliance officera w organizacjach, a także ich umiejscowienia w strukturach organizacyjnych firm. Analizie poddane zostało wykształcenie i doświadczenie zawodowe compliance officerów w Polsce, bazując na szczegółowych danych w tym zakresie. Kluczowym założeniem zaprezentowanym w artykule jest fakt, że w obecnej sytuacji geopolitycznej i regulacyjnej, funkcja compliance officera jest coraz bardziej pożądana w organizacjach, niezależnie od

ich wielkości i obszaru działalności, więc zapotrzebowanie na osoby mające kwalifikacje w tym kierunku stale rośnie, a rola compliance officera wykracza jednak poza obszar ściśle prawny i ma charakter interdyscyplinarny.

Słowa kluczowe: compliance officer, system zarządzania zgodnością, wymogi regulacyjne, organizacja.

Compliance officer – a function that is becoming increasingly important

The following article presents an analysis of the compliance officer function in the context of the dynamically changing geopolitical and regulatory situation. The purpose of the article is to discuss the role and challenges faced by compliance officers in organizations, as well as their placement in the organizational structures of companies. The education and work experience of compliance officers in Poland is analyzed, based on detailed data in this area. The key assumption presented in the article is that in the current geopolitical and regulatory situation, the function of the compliance officer is increasingly desirable in organizations, regardless of their size and area of activity. The demand for those qualified in that area is constantly growing, yet the role of the compliance officer has an interdisciplinary character which goes beyond the strictly legal area.

Key words: compliance officer, compliance system, regulatory requirements, organisation

¹⁷ Ibidem, s. 30.

Kurs Compliance Officer – od teorii do praktyki

26 października - 21 grudnia 2022 r.

Zapraszamy do zapisów na szkolenie!

www.akademia.beck.pl

