

Spółeczna Akademia Nauk

mgr Monika Gorgoń

***ZARZĄDZANIE RYZYKIEM BRAKU ZGODNOŚCI W SPÓŁKACH
NOTOWANYCH NA GIEŁDZIE PAPIERÓW WARTOŚCIOWYCH
W WARSZAWIE***

Rozprawa doktorska napisana pod kierunkiem

prof. dr hab. Konrada Raczkowskiego

i promotora pomocniczego:

dr Wojciecha Nagela

Łódź 2022

Tytuł w języku angielskim

MANAGEMENT OF NON-COMPLIANCE RISK IN THE COMPANIES LISTED ON THE WARSAW STOCK EXCHANGE

Słowa klucze:

ryzyko, definicja ryzyka, niepewność, szanse, zagrożenia, zarządzanie ryzykiem, wspomaganie decyzji kierowniczych, zarządzanie elastycznością i ryzykiem, klasyfikacja rodzajów ryzyka w działalności gospodarczej, ryzyko systemowe, pandemia, kryzys finansowy, stabilność systemu finansowego, zarządzanie przedsiębiorstwem, system zarządzania przedsiębiorstwem, zarządzanie strategiczne, efektywne zarządzanie, ład korporacyjny, ryzyko braku zgodności, zarządzanie ryzykiem braku zgodności, zgodność, definicja zgodności, prawo, regulacje, standardy, wytyczne, normy, dobre praktyki, obszar zapewnienia zgodność, system zarządzania zgodnością, standardy i metody zarządzania ryzykiem, identyfikacja, pomiar, monitorowanie, kontrola, ograniczanie, raportowanie, mikro i makrootoczenie, efektywność organizacyjna, rynek finansowy, nadzór finansowy, spółka publiczna, zarząd, rada nadzorcza, giełda papierów wartościowych, kadra kierownicza.

Key words:

risk, risk definition, uncertainty, opportunities, risks, risk management, supporting management decisions, flexibility and risk management, business risks management, systemic risk, pandemic, financial crisis, financial system stability, corporate management, corporate management system, strategic management, effective management, corporate governance, non-compliance risk, non-compliance risk management, compliance, compliance definition, law, regulations, standards, guidelines, best practices, field of compliance assurance, compliance management system, compliance standards and methods, risk management system, identification, measurement, monitoring, control, limiting, reporting, micro- and macro-environment, organisational efficiency, financial market, financial supervision, public company, management board, supervisory board, stock exchange, management staff.

Spis treści

WYKAZ SKRÓTÓW	5
WSTĘP	6
CELE I PROBLEMY BADAWCZE	11
HIPOTEZY	12
STRUKTURA PRACY	13
ROZDZIAŁ I. ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA.....	15
1.1. WPROWADZENIE	15
1.2. RYZYKO I ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W PRZEGLĄDZIE LITERATURY Z ZAKRESU DISCYPLINY NAUK O ZARZĄDZANIU I JAKOŚCI	17
1.3. EFEKTYWNOŚĆ ORGANIZACYJNA W PROCESIE ZARZĄDZANIA RYZYKIEM.....	27
1.4. KLASYFIKACJA RODZAJÓW RYZYKA W DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ.....	37
1.5. RYZYKO SYSTEMOWE NA PRZYKŁADZIE RYZYKA PANDEMII COVID -19.....	47
1.6. STANDARDY ZARZĄDZANIA RYZYKIEM	57
1.7. WNIOSKI.....	75
ROZDZIAŁ II. ZARZĄDZANIE RYZYKIEM BRAKU ZGODNOŚCI W DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA	78
2.1. WPROWADZENIE	78
2.2. PRZEGLĄD LITERATURY Z ZAKRESU RYZYKA <i>COMPLIANCE</i> I SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA ZGODNOŚCIĄ ORAZ ICH MIEJSCE W LITERATURZE Z ZAKRESU DISCYPLINY NAUK O ZARZĄDZANIU I JAKOŚCI	80
2.3. ZNACZENIE MIKO- I MAKROSYSTEMÓW ZARZĄDZANIA ZGODNOŚCIĄ W FUNKCJONOWANIU W PRZEDSIĘBIORSTW	100
2.4. WPŁYW PANDEMII NA ZARZĄDZANIE SYSTEMAMI ZGODNOŚCI.....	105
2.5. WPŁYW RYZYKA BRAKU ZGODNOŚCI NA EFEKTYWNE ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM	111
2.5. WNIOSKI.....	121
ROZDZIAŁ III. ORGANIZACJA I STANDARYZACJA ZARZĄDZANIA SYSTEMAMI ZGODNOŚCI I RYZYKIEM BRAKU ZGODNOŚCI ZE SZCZEGÓLNYM UWZGLĘDNIENIEM WYBRANYCH INSTYTUCJI RYNKU FINANSOWEGO	123
3.1. WPROWADZENIE	123
3.2. ZARZĄDZANIE SYSTEMEM ZGODNOŚCI ORAZ RYZYKIEM BRAKU ZGODNOŚCI WEDLE WYBRANYCH STANDARDÓW	124
3.2.1. <i>Zarządzanie system zgodności i ryzykiem braku zgodności według normy ISO 19600 oraz ISO 37301.....</i>	<i>130</i>
3.2.2. <i>Wytyczne Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>	<i>136</i>
3.2.3. <i>Nadzór nad rynkiem finansowym</i>	<i>140</i>
3.2.4. <i>Wytyczne dla spółek publicznych</i>	<i>145</i>
3.2.5. <i>Wytyczne dla sektora bankowego.....</i>	<i>152</i>
3.2.6. <i>Wytyczne dla sektora inwestycyjnego.....</i>	<i>157</i>
3.2.7. <i>Wytyczne dla systemów obrotu na przykładzie Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie S.A.</i>	<i>162</i>
3.2.8. <i>Wytyczne dla sektora ubezpieczeniowego</i>	<i>167</i>
3.3. WNIOSKI.....	170
ROZDZIAŁ IV. ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA. 172	
4.1. CHARAKTERYSTYKA POPULACJI I PRÓBY BADAWCZEJ	172
4.2. OGRANICZENIA	177
4.3. METODY, TECHNIKI I NARZĘDZIA BADAWCZE	177
4.4. WYNIKI BADAŃ	181
4.4.1. <i>Analiza Spółek.....</i>	<i>181</i>
4.4.2. <i>Analiza opisowa zmiennych</i>	<i>186</i>

4.4.3. Weryfikacja postawionych hipotez.....	204
4.5. WNIOSKI.....	225
PODSUMOWANIE	229
BIBLIOGRAFIA	234
SPIS RYSUNKÓW	264
SPIS TABEL	267
ZAŁĄCZNIKI.....	268
ZAŁĄCZNIK NR 1: KWESTIONARIUSZ ANKIETY.....	268
STRESZCZENIE.....	284
SUMMARY	286
OŚWIADCZENIA	288

Wykaz skrótów

AAA – The American Accounting Organization
AICPA – American Institute of Certified Public Accountants
COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CMS – Compliance Management System
Dz.U. – Dziennik Urzędowy
Dz.U.UE – Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej
EBA – European Bank Authority
EIOPA – European Insurance and Occupational Pensions Authority
ESMA – European Securities and Markets Authority
EUNB – Europejski Urząd Nadzoru Bankowego
ERM – Enterprise Risk Management
FEI – Financial Executives International
GPW – Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie S.A.
Giełda – Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie S.A.
FERMA – Federation of European Risk Management Associations
DPSN – Dobre Praktyki Spółek Notowanych
KNF – Komisja Nadzoru Finansowego
IIA – Institute of Internal Auditors
IMA – Institute of Management Accountants
MIFID – Markets in Financial Instruments Directive
MIFIR – Markets in Financial Instruments Regulation
INTERPOL - The International Criminal Police Organization
IOSCO - International Organization of Securities Commissions
OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development
PKB – Produkt Krajowy Brutto
SOX - Sarbanes – Oxley Act
t.j. – tekst jednolity
UKNF - Urząd Komisji Nadzoru Finansowego
UE – Unia Europejska
z. późn. zm. – z późniejszymi zmianami

Wstęp

Zarządzanie ryzykiem braku zgodności, rozumiane jako planowanie, organizowanie, kierowanie i kontrola działań zapewniających zgodność prowadzonej działalności gospodarczej z wymaganiami wynikającymi z właściwego otoczenia prawnego i normatywnego¹, coraz silniej widoczne jest w działalności przedsiębiorstw. Szczególnie rozwija się w branżach ściśle regulowanych takich jak finanse, branża farmaceutyczna czy szeroko rozumiany sektor energetyczny. Wydaje się, że przy tak silnie zmieniającym się świecie, postępującej globalizacji, istotnych zdarzeniach jednorazowych czy ryzykach systemowych, koncepcja zarządzania ryzykiem braku zgodności nie tylko będzie postawiona w centrum zarządzania przedsiębiorstwem, ale nabierze szczególnego znaczenia. Termin „zgodność” w rozumieniu zagadnień poruszanych w niniejszej rozprawie doktorskiej wywodzi się zarówno od angielskiego czasownika *to comply* – stosować się do czegoś, jak i od rzeczownika *compliance* – zgodność². Należy zaznaczyć, iż „zgodność” wiąże się z określonym porządkiem, zasadą lub żądaniem³. Ryzyko braku zgodności, zarówno w literaturze, jak i praktyce, najczęściej definiowane jest w kontekście sankcji prawnych, np. regulacyjnych oraz strat finansowych i utraty reputacji⁴. Powyższe konsekwencje są wynikiem niezgodności z przepisami ustawowymi oraz obowiązującymi normami i kodeksami postępowania⁵. Autorka dysertacji będzie się posługiwała zamiennie terminami „ryzyko braku zgodności”, „ryzyko niezgodności”, „ryzyko *compliance*” czy „*compliance*” jako synonimami, mając na względzie występujące w literaturze przedmiotu niekiedy niekoniecznie zgodne i tożsame definiowanie pojęć podstawowych.

Problematyka ryzyka braku zgodności, mimo dynamicznego rozwoju, zarówno w warstwie teoretycznej, jak i praktycznej, do tej pory była głównie przedmiotem badań z perspektywy nauk prawnych i w niewielkim stopniu rozwijana na kanwie nauk o zarządzaniu i jakości. Istnieje luka badawcza w obszarze określenia istoty i znaczenia zarządzania ryzykiem braku zgodności w działalności zarządczej organizacji. Powyższe skłoniło autorkę do gruntownego przeglądu fachowej literatury przedmiotu i podjęcia badań empirycznych w tym zakresie. Z uwagi na fakt, iż rynek finansowy, zarówno

¹ T. Braun, *Unormowania compliance w organizacji*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2017, s. 16.

² <https://pl.pons.com/t%C5%82umaczenie/angielski-polski/compliance>, dostęp: 22.09. 2021.

³ *Cambridge Advanced Learner's Dictionary*, Cambridge University Press, Cambridge 2004, s. 247.

⁴ Ł. Cichy, *Funkcja compliance w bankach*, Komisja Nadzoru Finansowego, Warszawa 2015, s. 7.

⁵ D. Czechowska, *Etyka w relacjach instytucji finansowych z gospodarstwami domowymi*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2016, s. 148.

w Polsce, jak i na świecie charakteryzują się najdłużej funkcjonującymi systemami *compliance*⁶, autorka za przedmiot badań wybrała ww. rynek, ze szczególnym uwzględnieniem spółek notowanych na rynkach prowadzonych przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie. Analiza literatury, jak również przeprowadzone badania empiryczne wskazują, iż zarządzanie ryzykiem braku zgodności z uwagi na niestabilne i szybko zmieniające się otoczenie prawne, staje się niezbędnym elementem zarządzania przedsiębiorstwem⁷. Mając na uwadze powyższe, do tematu pracy, który w sposób bezpośredni stanowi kanwę badań podstawowych w zakresie zarządzania ryzykiem braku zgodności, należy również zagadnienie systemu zarządzania przedsiębiorstwem, jako organizacją oraz efektywność organizacyjną. System zarządzania przedsiębiorstwem to *sposób zorganizowania elementów organizacji, dzięki któremu możliwe jest osiągnięcie celów organizacji oraz zapewnienie ciągłości i stabilności jej funkcjonowania*⁸. Pojęcie efektywności organizacyjnej, definiowane jest w literaturze najczęściej, jako umiejętność organizacji w zakresie ciągłego dostosowania przyjętej strategii i celów do zmian oraz wykorzystania struktury i zasobów w sposób oszczędny i produktywny⁹.

Temat dysertacji, jakim jest *Zarządzanie ryzykiem braku zgodności w spółkach notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie*, można zakwalifikować do dwóch subdyscyplin w naukach o zarządzaniu i jakości. Są nimi: wspomaganie decyzji kierowniczych oraz zarządzanie strategiczne. W świetle aktualnej klasyfikacji nauk, wynikającej z Konstytucji Dla Nauki¹⁰ oraz rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 20 września 2018 r. w sprawie dziedzin nauki i dyscyplin naukowych oraz dyscyplin artystycznych¹¹, obecnie jedną z dyscyplin nauk społecznych jest nauka o zarządzaniu i jakości. Podział ww. dyscypliny na subdyscypliny zaproponowano w publikacji *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu*

⁶ P. Welenc, *Określenie obowiązków compliance i ewaluacja ryzyka compliance*, [w:] Makowicz B., Jagura B. (red.), *Systemy zarządzania zgodnością compliance w praktyce*, Wolters Kluwer, Warszawa 2019, s. 69.

⁷ *Definicja audytu wewnętrznego, Kodeks etyki oraz Międzynarodowe standardy praktyki zawodowej audytu wewnętrznego*, Instytut Auditorów Wewnętrznych IIA Polska, Warszawa 2016, s. 19-21.

⁸ A. Stawowy, *System zarządzania a elastyczność organizacji - analiza literaturowa i konceptualizacja*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie /Politechnika Śląska” 2018, 127: 243-254.

⁹ B. Ziębicki, *Współczesne koncepcje oceny efektywności organizacyjnej - próba porównania*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2010, 144:632-642.

¹⁰ *Zależności między nową klasyfikacją dziedzin i dyscyplin a wcześniej obowiązującym wykazem i systematyką OECD*, [w:] *Konstytucja dla Nauki – Przewodnik po reformie*, Ministerstwo Edukacji i Nauki, Warszawa 2019.

¹¹ Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 20 września 2018 r. w sprawie dziedzin nauki i dyscyplin naukowych oraz dyscyplin artystycznych (Dz.U. 2018 poz. 1818).

i jakości 2.0. wydanej przez Komitet Nauk Ekonomicznych Państwowej Akademii Nauk, gdzie przedstawiono m.in. dostosowanie nauk o zarządzaniu do zmian związanych z utworzeniem nowej dyscypliny, jak i zakwalifikowaniem jej do dziedziny nauk społecznych¹². Kwestie obszarów badań w ramach dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości podejmują również w swoich publikacjach E. Bojar i E. Głodziński. Wskazują na praktyczną zasadność podziału subdyscypliny w naukach o zarządzaniu i jakości, dokonanego przez Komitet Nauk Ekonomicznych Państwowej Akademii Nauk¹³ oraz potwierdzają, iż zarządzanie jako przedmiot badań wywodzi się z praktyki gospodarczej, a rolą nauki w ww. obszarze jest weryfikacja powstających praw czy teorii poprzez badanie procesów, zarówno w organizacjach, jak i gospodarce¹⁴. Ł. Sułkowski oraz R. Lenart-Gansiniec w ramach nowego podziału wskazują, iż *zarządzanie to młoda dyscyplina w ramach dziedziny nauk społecznych, w której wylania się kilka wyzwań poznawczych, związanych między innymi z wieloparadygmatycznością, polimetodycznością w zarządzaniu czy zacieraniem się granic pomiędzy dyscyplinami nauki na rzecz interdyscyplinarnych pól badawczych, pogłębiającą się specjalizacją i szczegółowością badań w obrębie różnych pól badawczych i subdyscyplin zarządzania*¹⁵. Mając na uwadze powyższe, zarządzanie ryzykiem braku zgodności, jako element całościowego systemu zarządzania ryzykiem, wpisuje się w subdyscyplinę, jaką jest wspomaganie decyzji kierowniczych, gdzie jedynym z wyróżnionych obszarów jest zarządzanie elastycznością i ryzykiem¹⁶. Zgodnie z przyjętymi w literaturze definicjami, zarządzanie może być rozumiane jako *ciąg decyzji podejmowanych dla realizacji celów organizacji*¹⁷. Zarządzanie przedsiębiorstwem staje się coraz bardziej złożone z powodu nowych uwarunkowań tj. globalizacja, kryzysy finansowe, zmiany klimatyczne i demograficzne, zarysowujący się deficyt zasobów naturalnych czy rosnąca ilość regulacji prawnych. W wyniku tych uwarunkowań, przedsiębiorstwa nie są w stanie przewidzieć najbliższej przyszłości, a muszą dostosować swoje strategie i modele biznesowe do nowych warunków

¹² G. Bełz, S. Cyfert, W. Czakon, W. Dyduch, D. Latusek-Jurczak, J. Niemczyk, A. Sopińska, A. Szpitter, M. Urbaniak, J. Wiktor J., *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu i jakości 2.0*, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2019, s.1.

¹³ E. Bojar, E. Głodziński, *Doświadczenia z przeszłości kanwą do budowania przyszłości nauk o zarządzaniu* „Przegląd Organizacji” 2021, 2(973):5.

¹⁴ Ibidem, s. 3

¹⁵ Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, *Epistemologia, metodologia i metody badań w naukach o zarządzaniu i jakości*, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2021, s. 409.

¹⁶ G. Bełz i in. *Subdyscypliny w naukach...*, s. 8.

¹⁷ Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, op. cit., s. 44.

otoczenia mikro- i makroekonomicznego, jak również brać pod uwagę obowiązek działania zgodnego z prawem, dobrymi obyczajami i etyką¹⁸. Każda działalność gospodarcza, obarczona jest ryzykiem, którego nie zmniejsza fakt, iż prowadzona jest zgodnie z obowiązującymi przepisami i prawem.

Jedną z możliwości ograniczania niekorzystnych dla przedsiębiorstwa zdarzeń i zjawisk, a szerzej niepewności, jest wdrażanie systemów zarządzania ryzykiem, w tym ryzykiem niezgodności¹⁹. Pojawienie się w praktyce aspektu zgodności było stymulowane silną konkurencją, która zmotywowała konkurentów do poszukiwania granic legalnego zachowania, a czasami do niedostrzegalnego przekraczania tych granic. W rezultacie, ramy zgodności stały się jednym z „twardych” czynników determinujących konkurencyjność firm²⁰, a zarządzanie ryzykiem, kluczowym elementem wspierającym skuteczność decyzji kierowniczych²¹.

Przyjęty w dysertacji temat *Zarządzanie ryzykiem braku zgodności w spółkach, notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie* wpisuje się także w subdyscyplinę w naukach o zarządzaniu i jakości, jaką jest zarządzanie strategiczne. Zgodnie z podziałem przedstawionym przez Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk, obszarem badawczym w ramach subdyscypliny zarządzanie strategiczne jest ład korporacyjny²². Według OECD ład korporacyjny *wiąże się z istnieniem sieci relacji między kadrą zarządzającą spółek, ich organami zarządzającymi, nadzorczymi, wspólnikami/akcjonariuszami i innymi interesariuszami (podmiotami zainteresowanymi działaniem spółki). Nadzór korporacyjny oferuje ponadto strukturę, za pośrednictwem której ustalane są cele spółki, środki realizacji tych celów oraz środki umożliwiające śledzenie wyników spółki*²³. Mając na uwadze powyższe, należy stwierdzić, iż ład korporacyjny dotyczy każdego z elementów zarządzania organizacją – celu, strategii, systemów wewnętrznych, wyników oraz jawności informacji na temat spółki. W kontekście spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, będących podmiotami nadzorowanymi przez Komisję Nadzoru

¹⁸ M. Silverman, *Compliance Management for Public, Private, and Nonprofit Organizations*, McGraw Hill, New York 2008, s. 48.

¹⁹ R. Baldwin, B. Hutter, H. Rothstein, *Risk regulation, Management and Compliance*, LSE, London 2000, s. 62.

²⁰ W. Gasparska, J. Jabłońska-Bonca, *Biznes. Prawo. Etyka*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa, 2019, s. 69.

²¹ M. Piśniak, *Ryzyko w teorii podejmowania decyzji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2015, 19:116-126.

²² G. Bełz i in., op. cit., s. 6.

²³ *Zasady nadzoru korporacyjnego OECD*, Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, Paryż 2004, s. 11.

Finansowego *Zasady Ładu Korporacyjnego dla instytucji nadzorowanych* wydane przez KNF oraz *Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW*, to dokumenty wyznaczające standardy ładu korporacyjnego dla pomiotów z rynku kapitałowego²⁴. Wskazane powyżej rekomendacje w zakresie ładu korporacyjnego określają systemy *compliance* oraz zarządzania ryzykiem jako podstawowe elementy systemów wewnętrznych spółek publicznych²⁵. Analiza ryzyka stanowi główny element systemu *compliance*, ponieważ podkreśla koncentrację firmy na zarządzaniu wartościami oraz wprowadza do kultury biznesu elementy zgodności z przepisami, gdzie *zgodność (compliance) rozumiana jest jako stan permanentnego zestawiania działań z założonymi powinnościami (wartości, prawo, regulatorzy, rynek)*²⁶. Sprawnie działający system *compliance* i zarządzania ryzykiem jest nieodzownym elementem ładu korporacyjnego oraz narzędziem sprawowania nadzoru nad spółką, wspierającym zarząd i radę nadzorczą w wykonywaniu ich statutowych i prawnych obowiązków. Należy także wskazać, iż całościowa strategia zarządzania ryzykiem, której elementem jest ryzyko braku zgodności stanowi również jeden z kluczowych elementów determinujących wynik w ujęciu ekonomicznym, rozumiany jako możliwość wystąpienia strat czy też osiągnięcia rezultatów niższych od planowanych, zarówno w ujęciu wewnętrznym, jak i zewnętrznym²⁷. Z uwagi na powyższe, przy badaniu zarządzania ryzykiem braku zgodności w spółkach notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, posłużono się także dyscypliną ekonomia i finanse.

Mając na uwadze, iż *zarządzanie polega na takim dobieraniu i koordynowaniu wykorzystania rzadkich zasobów, aby możliwe było osiągnięcie celów organizacji*²⁸, a *ekonomia zajmuje się efektywnością rynków w alokacji i koordynacji zastosowań zasobów*²⁹, badając zarządzanie ryzykiem braku zgodności w spółkach notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, koniecznym stało się ukierunkowanie większościowe badań na nauki o zarządzaniu i jakości

²⁴ Anna Lichosik, *Corporate governance podmiotów nadzorowanych przez Komisję Nadzoru Finansowego jako element nadzoru nad polskim rynkiem kapitałowym*, [w:] K. Bilewska (red.), *Efektywność zarządzania i nadzoru w spółce handlowej. W poszukiwaniu optymalnego modelu ustroju spółki*, Wolters Kluwer, Warszawa 2018, s. 17.

²⁵ *Zasady Ładu Korporacyjnego dla instytucji nadzorowanych*, Komisja Nadzoru Finansowego, Warszawa 2014, s. 23; *Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2021*, Giełda Papierów Wartościowych, Warszawa 2021, s. 10.

²⁶ P. Welenc, op. cit., s. 69

²⁷ I. Wieczorek, *Ekonomiczne aspekty ryzyka*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2013, 15:169.

²⁸ M. Gorynia, *Ewolucja nauk ekonomicznych. Jedność a różnorodność, relacje do innych nauk, problemy klasyfikacyjne*, Polska Akademia Nauk, 2019, s. 20.

²⁹ Ibidem, s. 20.

w subdyscyplinach, wspomaganie decyzji kierowniczych oraz zarządzanie strategiczne, jak i przyjęcie kanwy interdyscyplinarnej, uwzględniającej uzupełniający kontekst ekonomii i finansów w subdyscyplinach mikro oraz makroekonomia.

Cele i problemy badawcze

Głównym celem rozprawy jest zbadanie zarządzania ryzykiem braku zgodności w wybranych spółkach notowanych na rynkach prowadzonych przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie. Autorka zamierza osiągnąć ten cel w drodze metodologicznej oceny wdrożonych przez wybrane spółki wewnętrznych systemów *compliance*. Główny cel zdekomponowano na cele szczegółowe, do których należą:

1. Określenie przeglądu literatury przedmiotu na temat istoty zarządzania ryzykiem braku zgodności w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.
2. Przedstawienie głównych zasad i sposobów zarządzania ryzykiem braku zgodności w spółkach notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie.
3. Identyfikacja stosowanych standardów i metod zarządzania ryzykiem braku zgodności w spółkach notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie.
4. Przedstawienie wpływu powszechnie obowiązującego ustawodawstwa na proces zarządzania zgodnością w ramach systemu zarządzania przedsiębiorstwem.
5. Określenie wpływu akcjonariatu spółki i wyniku netto na efektywność organizacyjną systemu zarządzania zgodnością.

Osiągnięcie celu głównego wymagało sformułowania głównego problemu badawczego w postaci pytania: **W jakim stopniu zarządzanie ryzykiem braku zgodności, stanowi immanentną cechę zarządzania w spółkach notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie?** Rozwiązanie głównego problemu badawczego wymagało uzyskania odpowiedzi na postawione poniżej pytania, będące szczegółowymi problemami dysertacji.

1. Jakie jest miejsce zarządzania ryzykiem braku zgodności w literaturze przedmiotu z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości?

2. W jaki sposób spółki notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie zarządzają ryzykiem braku zgodności?
3. Jakie są standardy i metody zarządzania ryzykiem braku zgodności w spółkach notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie?
4. Jaki jest wpływ ustawodawstwa unijnego i krajowego na proces zarządzania ryzykiem braku zgodności w ramach systemu zarządzania przedsiębiorstwem?
5. W jakim stopniu struktura akcjonariatu i wynik netto wpływa na efektywność organizacyjną systemu zarządzania zgodnością?

Hipotezy

Zidentyfikowane cele oraz problemy badawcze, jak również zweryfikowane materiały naukowe pozwoliły przyjąć następującą hipotezę główną:

Zarządzanie ryzykiem braku zgodności jest obecnie jednym z podstawowych elementów zarządzania ryzykiem i stanowi kluczowy element zarządzania przedsiębiorstwem.

Ze względu na złożoność omawianych zagadnień hipoteza główna została rozłożona na następujące hipotezy cząstkowe:

- H.1. Ryzyko braku zgodności stanowi interdyscyplinarną kanwę paradygmatyczną dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości, uzupełnioną głównie poprzez pryzmat dyscypliny nauk o ekonomii i finansach.
- H.2. Podstawowym sposobem zarządzania ryzykiem braku zgodności w spółkach notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie jest wprowadzenie do struktury organizacyjnej odpowiednich systemów zarządzania zgodnością oraz osób za nie odpowiedzialnych.
- H.3. Spółki notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie zarządzają ryzykiem braku zgodności poprzez wyodrębnione w strukturze organizacyjnej systemy *compliance*.
- H.4. Powszechnie obowiązujące ustawodawstwo prawne, wpływa na proces zarządzania ryzykiem braku zgodności, w ramach systemu zarządzania przedsiębiorstwem, w szczególności poprzez obowiązek systematycznego raportowania do zarządu spółki o ryzyku braku zgodności.

H.5. Wynik netto osiągany przez spółkę i struktura akcjonariatu przekładają się na większą częstotliwość raportowania oraz efektywność organizacyjną zarządzania ryzykiem braku zgodności.

Struktura pracy

Praca składa się ze wstępu, czterech rozdziałów poprzedzonych wprowadzeniem, podsumowaniem, bibliografią, załącznikami oraz spisu rysunków i tabel. W rozdziale pierwszym przedstawiono charakterystykę najważniejszych pojęć i zagadnień związanych z zarządzaniem ryzykiem w przedsiębiorstwie. W jego ramach dokonano próby zdefiniowania terminu ryzyka, a także prezentacji jego ewolucji. Dokonano przeglądu literatury przedmiotu w zakresie istoty zarządzania ryzykiem w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Zaprezentowano jego szczegółową klasyfikację, opracowaną w oparciu o różne kryteria podziału oraz odmienne koncepcje. Omówiono także zagadnienie efektywności zarządzania ryzykiem oraz wybrane standardy oraz modele zarządzania ryzykiem.

Rozdział drugi zawiera charakterystykę najważniejszych pojęć i zagadnień związanych z *compliance* i zarządzaniem ryzykiem braku zgodności w działalności przedsiębiorstwa. W jego ramach, poczyniona została próba zdefiniowania terminu *compliance* oraz ryzyka braku zgodności, a także ich ewolucji. Dokonano również przeglądu literatury przedmiotu na temat istoty systemów *compliance* oraz zarządzania ryzykiem braku zgodności w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Omówiono znaczenie mikro i makrosystemów zarządzania zgodnością w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, a także strategię efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem w kontekście ryzyka braku zgodności oraz wpływu pandemii COVID-19 na ww. obszar.

Rozdział trzeci zawiera ogólną charakterystykę zagadnień związanych z systemami zarządzania zgodnością, w szczególności ryzykiem braku zgodności. W jego ramach, przedstawiona została także klasyfikacja podstawowych standardów zarządzania zgodnością ze szczególnym uwzględnieniem rynku finansowego, a także wytyczne z ww. zakresu dla spółek publicznych, sektora bankowego, inwestycyjnego, ubezpieczeniowego oraz platform obrotu, jaką jest Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie S.A.

W rozdziale czwartym przedstawiono wyniki badań własnych. Na podstawie przyjętych metod badawczych zweryfikowano zarówno prawdziwość przyjętych hipotez cząstkowych, jak i hipotezy głównej.

Rozdział I. Zarządzanie ryzykiem w działalności przedsiębiorstwa

1.1. Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w warunkach dużej niepewności. Przejawia się ona zarówno w wymiarze niematerialnym, jak i materialnym. W wymiarze materialnym związana jest z występowaniem ryzyka, które może charakteryzować się zarówno negatywnymi konsekwencjami, jak i pozytywnymi aspektami. Ich wymiar zależny jest od wielu czynników, a w tym przede wszystkim od stosowanych narzędzi zarządzania. Mogą one pozwolić na uzyskanie wartości dodanej poprzez zwiększenie zysków przedsiębiorstwa i jednocześnie zmniejszenie ponoszonych kosztów³⁰. Przy tym wartość ta utożsamiana jest z różnicą pomiędzy wartością rynkową produktu, a kosztami poniesionymi w celu jego wytworzenia³¹. Oznacza to, że końcowy koszt zależny jest nie tylko od jakości wykonanego produktu lub usługi, ale również od odpowiedniej organizacji i zarządzania procesem wytwarzania, umożliwiających ograniczenie ponoszonych nakładów. Jest to szczególnie ważne dla uzyskania rentowności firmy, a w konsekwencji jej dalszego funkcjonowania i rozwoju³².

Jednym ze skutecznych sposobów zdobywania konkurencyjności na rynku jest wdrożenie odpowiednich metod zarządzania przedsiębiorstwem. Jest to proces umożliwiający podejmowanie właściwych decyzji, których konsekwencją jest osiągnięcie zamierzonych celów, jednakże w trakcie podejmowanych działań występują okoliczności, które mogą sprawić, iż zakładane plany nie zostaną osiągnięte. Ryzyko jest więc stałym elementem funkcjonowania przedsiębiorstw, jak i każdej działalności podejmowanej przez człowieka³³. Wprowadzenie właściwych mechanizmów zarządzania pozwala na kontrolę jego poziomu i zachowanie go we wcześniej założonych ramach. Akceptowalny poziom ryzyka umożliwia uzyskanie odpowiedniego zysku przedsiębiorstwa, zachowanie jego rentowności, a także dalsze

³⁰ M.E. Porter, *Przewaga konkurencyjna. Osiągnięcie i utrzymywanie lepszych wyników*, Helion, Gliwice 2006, s. 65.

³¹ A. Wawiernia, *Warunki tworzenia wartości dodanej w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2016, 786:290.

³² W. Smid, *Boss Leksykon*, Dr Lex, Kraków 2012, s. 576.

³³ K. Raczkowski, M. Noga, J. Klepacki, *Zarządzanie ryzykiem w polskim systemie finansowym*, Difin, Warszawa 2015, s. 14.

możliwości rozwoju³⁴. Zarządzanie ryzykiem wiąże się z zastosowaniem zespołu narzędzi, które pozwalają na skuteczne ograniczanie jego negatywnych skutków. Jednocześnie należy zaznaczyć, iż może być wykorzystane do osiągnięcia efektów pozytywnych, ponieważ umożliwia osiągnięcie zaplanowanych celów w sposób bardziej przewidywalny i zaplanowany. Warto jest w tym miejscu nadmienić, że każda organizacja, niezależnie od istniejących wytycznych i standardów w zakresie zarządzania ryzykiem, może przyjąć rozwiązania w tym zakresie, dostosowane do wielkości czy zakresu prowadzonej działalności gospodarczej³⁵. Istniejące wzorcowe modele mogą być pomocne w zaplanowaniu właściwego systemu zarządzania ryzykiem w organizacji. Pozwalają na efektywne zarządzanie ryzykiem, a także osiągnięcie zamierzonych celów. Jednocześnie wiążą się z koniecznością zastosowania odpowiednich procedur, modyfikowalnych w zależności od potrzeb. Zatem ocena zakresu dostępnych reakcji na ryzyko oraz wybór najbardziej odpowiedniej metodyki analizy ryzyka stanowi sedno zarządzania ryzykiem w organizacji³⁶. Niniejszy rozdział zawiera charakterystykę najważniejszych pojęć i zagadnień związanych z zarządzaniem ryzykiem w przedsiębiorstwie. W jego ramach dokonana zostanie próba zdefiniowania terminu ryzyka, a także prezentacja jego ewolucji na przestrzeni lat. Scharakteryzowane także zostaną różne podejścia i koncepcje zarządzania ryzykiem, jak również efektywność organizacyjna w procesie zarządzania nim. Z uwagi na szeroki zakres terminologii zaprezentowana zostanie jego szczegółowa klasyfikacja, dokonana w oparciu o różne kryteria podziału oraz odmienne koncepcje. Scharakteryzowane zostaną wybrane standardy oraz modele zarządzania ryzykiem. W tym zakresie uwaga skupiona zostanie przede wszystkim na najczęściej wykorzystywanych rozwiązaniach.

³⁴ J. Żbikowski, *Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie: wybrane problemy*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, 2008, 7:108-109.

³⁵ M. Bugdol, P. Jedynak, *Współczesne systemy zarządzania. Jakość, bezpieczeństwo, ryzyko*, Helion, Gliwice 2012, s.135.

³⁶ P. Hopkin, *Fundamentals of Risk Management, The Institute of Risk Management*, London – New Delhi – Philadelphia 2010, s. 2.

1.2. Ryzyko i zarządzanie ryzykiem w przeglądzie literatury z zakresu dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości

Pojęcie ryzyka jest terminem złożonym i niejednorodnym. Należy wskazać, iż próby zdefiniowania pojęcia podejmowane były zarówno w ujęciu naukowym, jak i prawnym. Zarówno w życiu codziennym, jaki i w naukowych publikacjach, pojęcie to pojawia się w wielu znaczeniach³⁷, dlatego w literaturze przedmiotu nie jest dostępna jego uniwersalna definicja³⁸. Ryzyko obecne jest w każdej dziedzinie życia i często utożsamiane jest z efektem braku pewności w zakresie zdarzeń odnoszących się do przyszłości³⁹. Stanowi stały element funkcjonowania przedsiębiorstw i jak każdej działalności podejmowanej przez człowieka⁴⁰. Pojawia się zarówno w nauce, literaturze, jak i życiu gospodarczym oraz codziennym⁴¹. W świetle aktualnej klasyfikacji nauk, wynikającej z Konstytucji Dla Nauki⁴² oraz rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 20 września 2018 r. w sprawie dziedzin nauki i dyscyplin naukowych oraz dyscyplin artystycznych⁴³, jedną z dyscyplin nauk społecznych jest nauka o zarządzaniu i jakości. Zarządzanie ryzykiem wpisuje się w subdyscyplinę, jaką jest wspomaganie decyzji kierowniczych, gdzie jedynym z wyróżnionych obszarów jest zarządzanie elastycznością i ryzykiem⁴⁴.

Zgodnie z przyjętymi w literaturze definicjami, zarządzanie może być rozumiane jako *ciąg decyzji podejmowanych dla realizacji celów organizacji*⁴⁵, natomiast podejmowanie decyzji i planowanie to elementy efektywnego zarządzania⁴⁶. *W prakseologii określa się zarządzanie jako działanie umożliwiające człowiekowi gospodarowanie zgodnie z zasadami określonego sprawnego działania. Istotą*

³⁷ J. Michalak *Refleksje nad pojęciem ryzyka*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2004, 66 (1): 119.

³⁸ A. Adamska, *Ryzyko w działalności przedsiębiorstwa – podstawowe zagadnienia*, [w:] A. Fierla (red.), *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw. Wybrane zagadnienia*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009, s. 11.

³⁹ A. Stańczak, *Ryzyko prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce ze szczególnym uwzględnieniem sektora małych i średnich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula” 2014, 35:84.

⁴⁰ K. Raczkowski, M. Noga, J. Klepacki, op. cit., s.14

⁴¹ K. Jajuga, *Zarządzanie ryzykiem*, PWN, Warszawa, 2007, s. 13.

⁴² *Zależności między nową klasyfikacją dziedzin i dyscyplin a wcześniej obowiązującym wykazem i systematyką OECD*, [w:] *Konstytucja dla Nauki – Przewodnik po reformie*, Ministerstwo Edukacji i Nauki, Warszawa 2019.

⁴³ Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 20 września 2018 r. w sprawie dziedzin nauki i dyscyplin naukowych oraz dyscyplin artystycznych (Dz.U. 2018 poz. 1818).

⁴⁴ G. Bełz i in., op. cit., s. 8.

⁴⁵ Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, op. cit., s. 44.

⁴⁶ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2017, s. 10.

zarządzania jest to, że menedżerowie osiągają cele organizacji powodując wykonanie potrzebnych zadań przez innych, nie zaś drogą wykonania ich przez nich samych⁴⁷.

Zarządzanie towarzyszy ludzkości od powstania cywilizacji, jednakże z uwagi na rewolucję przemysłową, to wiek XVIII jest traktowany jako początek współczesnej teorii zarządzania⁴⁸ oraz moment wprowadzania do piśmiennictwa pojęcia ryzyka, jak i niepewności⁴⁹. W literaturze można dostrzec dwie koncepcje ryzyka. Pierwsza dotyczy koncepcji decyzji, która skupia się na jej niepewności z uwagi na przyczyny wystąpienia ryzyka. Podejście to charakteryzują się tym, iż w sytuacji dokonywania wyboru mierzy się wartość informacji użytecznej oraz używa się twierdzenia Bayesa, które pozwala na analizę przyczyny, jaka doprowadziła do zdarzenia warunkującego powstanie skutku⁵⁰. Druga koncepcja opiera się na teorii zarządzania ryzykiem i wskazuje na związek ryzyka z możliwością nieosiągnięcia zamierzonych celów⁵¹. Analizując pojęcie warto zwrócić uwagę na jego etymologię. Słowo pochodzi od łacińskiego *riscare* – odważyć się⁵². W języku angielskim *risc* oznacza niebezpieczeństwo czy też możliwość wystąpienia jakiegoś złego zdarzenia. Odpowiednikiem w języku hiszpańskim jest słowo *al risico*, oznaczające odwagę oraz niebezpieczeństwo⁵³. W *Leksykonie finansów* ryzyko określane jest jako możliwość, że dana rzecz się uda bądź się nie uda lub jako przedsięwzięcie, którego efekt jest niepewny lub nieznan⁵⁴. Mimo, iż jak wskazano powyżej, wiek XVIII traktuje się jako moment rozwoju nauk o zarządzaniu i teorii ryzyka, już dużo wcześniej, bo w starożytności zjawiska te były wykorzystywane w codziennym życiu. Najbardziej jaskrawym przykładem użycia ryzyka i niepewności było zajmowanie się handlem i przewidywaniem przyszłego popytu, jak i udział w grach hazardowych⁵⁵. Arystoteles wskazywał, że *Nielatwo jest uzyskać pomyślne wyniki w wielu różnych działaniach bądź*

⁴⁷ I. Staniec, *Zarządzanie ryzykiem w naukach o zarządzaniu*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2012, 118: 260.

⁴⁸ Ibidem, s. 260.

⁴⁹ C. Mesjasz, *Podejście konstruktywistyczne w zarządzaniu ryzykiem*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2018, 359: 19.

⁵⁰ M. Marczak, *Przeliczanie i modelowanie oparte na klasycznym prawdopodobieństwie*, [w:] I. Staniec (red.), *Metody ilościowe w zarządzaniu organizacją*, CH Beck, Warszawa 20, 13, s. 106-126.

⁵¹ J. Orzeł, *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym za pomocą instrumentów pochodnych*, PWN, Warszawa 2012, s.16.

⁵² A. Przesmycka, M. Podstawka, *Zarządzanie ryzykiem działalności przedsiębiorstw – wybrane zagadnienia*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach” 2015, 105:156.

⁵³ A. Szymonik, M. Bielecki, *Bezpieczeństwo systemu logistycznego w nowoczesnym zarządzaniu*, Difin, Warszawa 2015, s. 81.

⁵⁴ J. Głuchowski (red.), *Leksykon finansów*, PWE, Warszawa 2001, s. 266.

⁵⁵ P.L. Berenstein, *Przeciw Bogom. Niezwykłe dzieje ryzyka*, WIG PRESS, Warszawa 1997, s. 4-10.

*uzyskać pomyślny wynik wiele razy; nie można na przykład wykonać identycznego rzutu kostką tysiąckrotnie, podczas gdy stosunkowo łatwo wykonać taki rzut raz czy dwa razy*⁵⁶.

Pierwsze bardziej konkretne rozważania na temat ryzyka pochodzą z roku 1725. Wówczas pojęcie to zostało wprowadzone przez R. Cantillon'a i powiązane z terminem niepewności. Pierwsza obszerna rozprawa na temat ryzyka zaprezentowana została przez A.H. Wileta w 1901 roku. Autor zwracał w tym przypadku uwagę na konieczność rozróżniania poziomu niepewności oraz prawdopodobieństwa konkretnych zdarzeń. Poza tym zauważył, że przy niskim poziomie prawdopodobieństwa, również niski pozostaje stopień niepewności⁵⁷. Odmienne ujęcie tematyki zaprezentował na początku XX wieku A. Smith, uważany za jednego z twórców nauk o zarządzaniu⁵⁸. Odnosił on pojęcie ryzyka nie tylko do handlu, ale również do przedsiębiorców funkcjonujących w działalności wytwórczej. Poza tym zwrócił uwagę, iż stopa zysku zawsze jest wprost proporcjonalna do poniesionego ryzyka⁵⁹. Bardziej szczegółowa analiza w zakresie ryzyka, zaprezentowana została dopiero w 1921 roku przez F. Knight'a. Według uczonego, ryzyko odnosiło się do przypadków, w których możliwe było zastosowanie rachunku prawdopodobieństwa, natomiast niepewność nie mogła być w ten sam sposób rozpatrywana. Poza tym we wskazywanym opracowaniu pojawiły się pierwsze definicje ryzyka i niepewności, które zostały powszechnie przyjęte⁶⁰. Na przestrzeni lat, jakie minęły od czasu pierwszych publikacji dotyczących ryzyka, temat ten był przedmiotem wielu analiz i empirycznych opracowań. Jest to zrozumiałe, bowiem przez lata koncepcje ryzyka, jego definicje oraz rozumienie ewoluowały, jednakże efektem prowadzonych badań nie było wypracowanie jednej definicji. W literaturze przedmiotu powstało wiele definicji ryzyka, z których każda zwraca uwagę na nieco inne kwestie tej koncepcji, co prezentuje poniższa tabela.

⁵⁶ Ibidem, s. 31

⁵⁷ M. Bochenek, *Ryzyko i niepewność w naukach ekonomicznych – rozważania semantyczne*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 46-51.

⁵⁸ I. Staniec, *Zarządzanie ryzykiem...*, op. cit., 260.

⁵⁹ I. Staniec, K. M. Klimczak, *Panorama ryzyka*, [w:] J. Zawila-Niedźwiecki, I. Staniec (red.), *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, C.H. Beck, Warszawa 2014, s. 12.

⁶⁰ B. Hadyniak, *O niepewności, potrzebach i ryzyku*, [w:] J. Monkiewicz, L. Gąsioriewicz (red.), *Zarządzanie ryzykiem działalności organizacji*, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 18-19.

Tabela 1. Pojęcie ryzyka według różnych autorów

autor	RYZYKO
A.H. Willet	prawidłowość, która jest obiektywną cechą realnego świata, przez jednostkę postrzegana i rozumiana w sposób subiektywny
I. Pfeffer	ryzyko istnieje, gdy ktoś jest tego świadomy, jest ono mierzalne przy użyciu prawdopodobieństwa
F. Knight, O. Lange	możliwość przewidzenia zdarzenia w przyszłości jest niepewna z uwagi na niekompletność danych statystycznych wpływających na ocenę przyszłości; niepewność mierzalna to ryzyko a niepewność niemierzalna to niepewność sensu stricto.
J.K. Sinkey	niepewność co do przyszłych wydarzeń lub wyniku decyzji
R. Holscher	zagrożenie niezrealizowania oczekiwanych zysków z powodu braku danych
E. Kreim	brak danych jest przyczyną podejmowania decyzji nieoptymalnych z uwagi na założony cel
M. J. Gardner, D.L. Mills	potencjalna zmienność oczekiwanych przychodów
D. E. Fischer, R. J. Jordan	rozkład prawdopodobieństwa przyszłego przychodu
Komitet Bazylejski	bezpośrednie lub pośrednie straty, które są wynikiem zdarzeń wewnętrznych jak: ludzie, systemy, procesy lub zdarzenia zewnętrzne
J. Czekaj, Z. Dresler	ryzyko istnieje również, gdy tylko jeden element sytuacji jest nieznanym, ale prawdopodobnie może wystąpić
A. Szymoni, M. Bielecki	zjawiska towarzyszące decyzjom uwarunkowanym przyczynowo
A. Stabryła, P. Cabała, M. Sołtysik	ma bezpośredni związek z narażeniem systemu na następstwa występowania sytuacji potencjalnych, dotyczących zarówno podatności, jak i zagrożeń
T.P. Tkaczyk	można przewidzieć na podstawie konkretnych wyliczeń prawdopodobieństwa wystąpienia lub niewystąpienia danego zjawiska
W. Saffady	wypadkowa potencjalnych zagrożeń, podatności i konsekwencji

Źródło: opracowanie własne w oparciu o: J. Monkiewicz, L. Gąsiorowski, *Zarządzanie ryzykiem działalności organizacji*, C. H. Beck, Warszawa 2010, s. 34-35; T. P. Tkaczyk, *Ewolucja ryzyka w gospodarce rynkowej a bezpieczeństwo ekonomiczne* [w:] Raczkowski K. (red.), *Bezpieczeństwo ekonomiczne obrotu gospodarczego. Ekonomia. Prawo. Zarządzanie*, Wolters Kluwer S.A. Warszawa 2014, s. 585; A. Szymoni, M. Bielecki, *Bezpieczeństwo systemu logistycznego w nowoczesnym zarządzaniu*, Difin, Warszawa 2015, s. 81-82; A. Stabryła, P. Cabała, M. Sołtysik, *Ryzyko i wykonalność projektu*, [w:] Stabryła A. (red.), *Metodologia projektowania systemów organizacyjnych przedsiębiorstwa*, C. H. Beck, Warszawa 2015, s. 205; W. Saffady, *Managing Information Risks: Threats, Vulnerabilities, and Responses*, Rowman & Littlefield Publishers 2020, s. 12.

Jedną z definicji ryzyka zaprezentowaną została w pracy M. Krupy. Według tego ujęcia, ryzykiem nazywane jest prawdopodobieństwo uzyskania sukcesu lub porażki, co jest efektem podejmowania określonych czynności o charakterze

gospodarczym⁶¹. Jednocześnie należy zaznaczyć, iż prawdopodobieństwo wystąpienia niepożądanego działania można scharakteryzować przez podatność. Oznacza ona konkretne własności zaangażowanych zasobów oraz zakładanych rozwiązań, charakteryzujące się efektem w postaci narażenia wykonania planu na oddziaływanie różnych zagrożeń⁶². Kolejne z ujęć ryzyka zaprezentowane zostało w pracy A. Damodaran. Autorka nazywa nim zdarzenie, charakteryzujące się większym prawdopodobieństwem niż zagrożenie. W jego przypadku musi występować wystarczająca ilość informacji, by możliwe było oszacowanie prawdopodobieństwa jego wystąpienia, jak i jego konsekwencji⁶³. W innym ujęciu, ryzyko definiowane jest jako skutek niepełnej informacji, na podstawie której podejmowane są decyzje. Charakteryzują się one nieoptymalnością przy uwzględnieniu założonego celu⁶⁴. Podobna terminologia zaprezentowana została w pracy W.R. Griffina. Według tego ujęcia ryzyko wykorzystywane jest do opisu określonych sytuacji, charakteryzujących się tylko szacunkowym prawdopodobieństwem dostępności poszczególnych możliwości oraz związanych z nimi korzyści, jak i kosztów⁶⁵.

Zaprezentowana powyżej różnorodność definicji powoduje konieczność usystematyzowania dostępnej terminologii. Warto w tym zakresie zwrócić uwagę na podstawowe ujęcia, charakteryzujące większość przekonań współczesnych badaczy. Pierwsza definicja, opiera się na teorii decyzji. W tym przypadku najważniejszą kwestią są wszystkie aspekty składające się na proces podejmowania decyzji, a dotyczące przyszłości. Można mieć świadomość ryzyka, ale nigdy nie będzie możliwości posiadania całkowitej wiedzy, co do tego, jaki ostateczny efekt spowoduje konkretna decyzja⁶⁶. W teorii tej dokonuje się szacowania wartości użytecznej informacji. Drugie podejście skupia się na związku ryzyka z potencjalną możliwością niewykonania zamierzonych celów⁶⁷. W literaturze przedmiotu wskazuje się również na podejście neutralne oraz negatywne. W pierwszym przypadku, ryzyko jest traktowane jako

⁶¹ M. Krupa, *Ryzyko i niepewność w zarządzaniu firmą*, Antykwa, Kraków-Kluczbork 2002, s. 38.

⁶² A. Stabryła, P. Capała, M. Sołtysik, *Ryzyko i wykonalność projektu*, [w:] A. Stabryła (red.), *Metodologia projektowania systemów organizacyjnych przedsiębiorstwa*, C.H. Beck, Warszawa 2015, s. 205.

⁶³ A. Damodaran, *Ryzyko strategiczne. Podstawy zarządzania ryzykiem*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2009, s. 30.

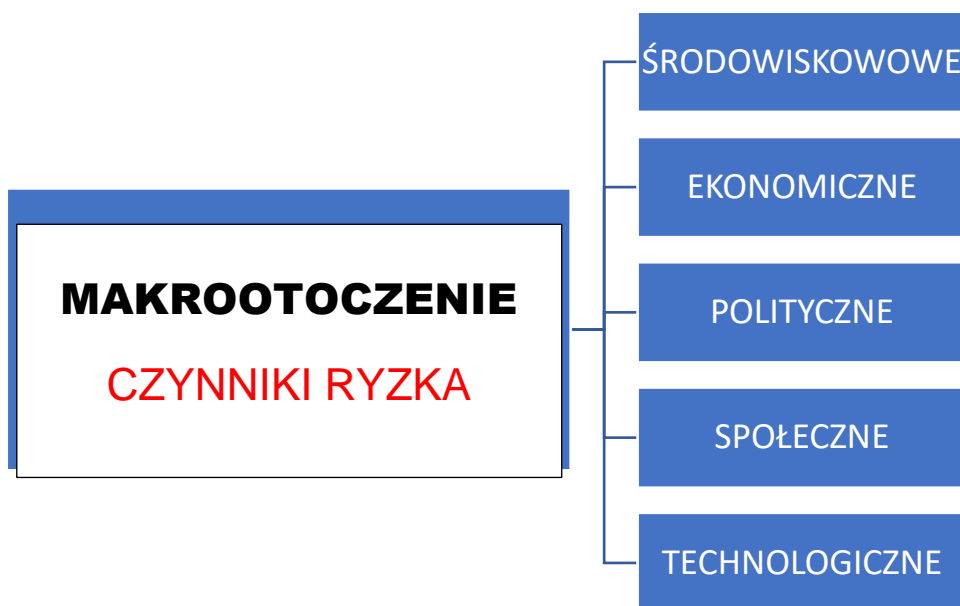
⁶⁴ M. Borusiński, A. Lipczyński, *Pojęcie, rodzaje oraz zarządzanie ryzykiem bankowym*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej” 2013, 3(7): 30.

⁶⁵ W.R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2005, s. 285.

⁶⁶ B. Noga, M. Noga, *Zarządzanie ryzykiem w procesie podejmowania decyzji ekonomicznych przez organizacje*, CeDe Wu, Warszawa 2019, s. 20.

⁶⁷ J. Orzeł, op. cit., s. 16.

niejednoznacznie pozytywne lub negatywne. Tym samym związane jest z możliwością osiągnięcia sukcesu lub porażki. W przypadku podejścia negatywnego, ryzyko traktowane jest jako potencjalny stan braku realizacji oczekiwanego efektu. Tym samym utożsamia się je z prawdopodobieństwem porażki⁶⁸. W ujęciu przedsiębiorstwa rozumiane jest przede wszystkim, jako możliwość wystąpienia jakiejś straty. Jednocześnie może być utożsamiane z występowaniem prawdopodobieństwa osiągnięcia mniejszych korzyści majątkowych od wcześniej założonych. Związane jest z zagrożeniem braku osiągnięcia celu, który był przypisany do podejmowanej decyzji⁶⁹. Omawiając pojęcie ryzyka konieczne jest zwrócenie uwagi również na jego źródła. W ogólnym ujęciu dzieli się je na: występujące wewnątrz przedsiębiorstwa oraz poza nim. W tym drugim przypadku dokonuje się podziału na źródła pochodzące z bliższego oraz z dalszego otoczenia organizacji. Szczegółowy podział w tym zakresie zaprezentowany został w sposób schematyczny na rysunkach 1 i 2.

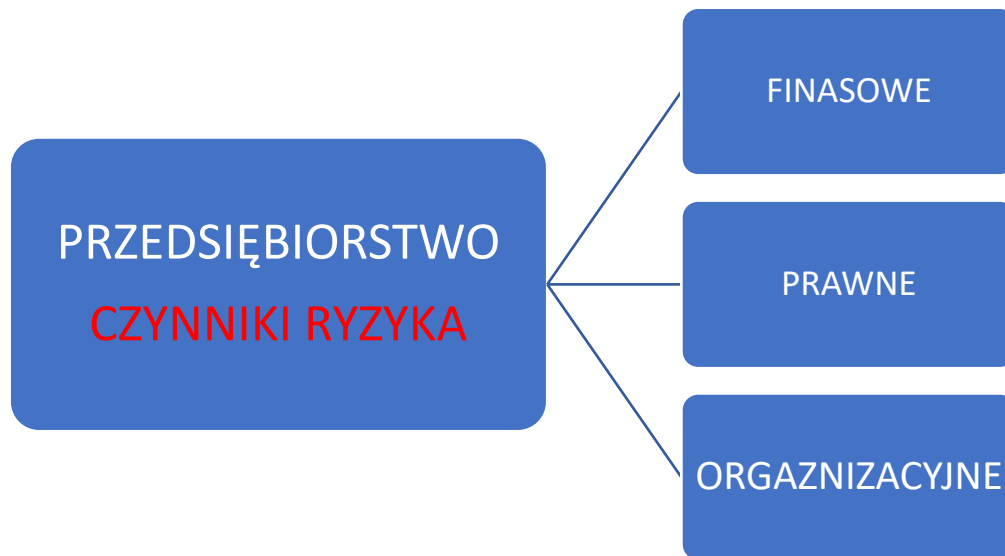


Rysunek 1. Podział czynników ryzyka w działalności gospodarczej – makrootoczenie

Źródło: opracowanie własne w oparciu o: A. Adamska, *Ryzyko w działalności przedsiębiorstwa – podstawowe zagadnienia*, [w:] A. Firela, *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw. Wybrane zagadnienia*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009, s. 12.

⁶⁸ E. Urbanowska-Sojkin, *Ryzyko w wyborach strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa 2013, s. 17-19; K. Jajuga, op. cit., s. 13.

⁶⁹ T.T. Kaczmarek, *Zarządzanie ryzykiem handlowym, finansowym, produkcyjnym*, ODiDK, Gdańsk 2002, s. 59.



Rysunek 2. Podział czynników ryzyka w działalności gospodarczej – przedsiębiorstwo

Źródło: opracowanie własne w oparciu o: A. Adamska, op. cit., [w:] A. Fierla (red.), *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw. Wybrane zagadnienia*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009, s. 12.

W przypadku źródeł wewnętrznych czynniki ryzyka dzieli się na organizacyjne, prawne oraz finansowe. W bliskim otoczeniu, źródłami niepożądanych zdarzeń mogą być czynniki związane z konkurentami, odbiorcami, klientami oraz dostawcami, natomiast w dalszym można podzielić je na: środowiskowe, ekonomiczne, społeczne, polityczne oraz techniczne⁷⁰. Różnorodność czynników wpływających na poziom ryzyka, a także złożoność samego zjawiska, powoduje konieczność wykorzystania odpowiednich narzędzi, umożliwiających optymalizację działań w jego zakresie. Najważniejszym rozwiązaniem w tym przypadku jest koncepcja zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie. I. Staniec wskazuje, iż *początków zarządzania ryzykiem upatruje się w latach sześćdziesiątych, kiedy Douglas Barlow w firmie Massey Ferguson powiedział: Zarządzanie jest zarządzaniem ryzykiem*⁷¹. Wszechstronne rozumienie zarządzania ryzykiem wprowadził w latach siedemdziesiątych Gustaw Hamilton. Stworzył on tzw. cykl zarządzania ryzykiem, w którym współpracują ze sobą: komunikacja, finansowanie, kontrola i ocena⁷². Największy rozwój zarządzania ryzykiem przypada na XXI wiek, bowiem staje się ono wtedy coraz powszechniej

⁷⁰ A. Adamska, op. cit., s. 12-13.

⁷¹ I. Staniec, *Zarządzanie ryzykiem...*, op. cit., 262.

⁷² Ibidem, s.262.

stosowanym narzędziem doskonalenia zarządzania w przedsiębiorstwie⁷³. Polega przede wszystkim na identyfikacji różnego typu zdarzeń, potencjalnie wywołujących niepożądane lub pożądane zmiany w procesie czy też produkcji oraz ich analizie, a także opracowaniu właściwej odpowiedzi w sytuacji wystąpienia ryzyka⁷⁴. K. Jajuga, wyodrębnił pojęcie zarządzania ryzykiem podmiotu rozumiane jako *podejmowanie decyzji i realizację działań prowadzących do osiągnięcia przez ten podmiot akceptowalnego poziomu ryzyka*⁷⁵. C.L. Pritchard zarządzanie ryzykiem uważa za nierozzerwalny element zarządzania organizacją⁷⁶. Jest ono związane z odniesieniem się do środowiska wewnętrznego organizacji, a także makro- i mikrootoczenia, bazowymi trendami oraz czynnikami wpływającymi na jej cele, działalnością oraz relacjami z interesariuszami zewnętrznymi⁷⁷. Rozumiane jest także, jako systematyczne postępowanie z zagrożeniami, które zostały zidentyfikowane w obszarze wystąpienia straty⁷⁸. W innym ujęciu, zarządzanie ryzykiem, utożsamiane jest z systematyczną metodą identyfikacji, analizy, oceny, a także nadzorowania oraz informowania o ryzyku w taki sposób, który pozwoli na zminimalizowanie potencjalnych negatywnych skutków oraz maksymalizację korzystnych możliwości⁷⁹. W literaturze wyróżnia się kilka najważniejszych jego celów:

- identyfikację potencjalnych zdarzeń, które mogą mieć niekorzystny wpływ na realizację celów przedsiębiorstwa,
- utrzymywanie poziomu ryzyka w zdefiniowanych wcześniej granicach,
- rozsądne zapewnienie wykonania zamierzeń i osiągnięcia celów organizacji⁸⁰.

Inne ujęcie zarządzania ryzykiem zaprezentowali m.in. M. Romanowska oraz M. Trocki. Według autorów, pojęciem tym określa się formułowanie planu działania, który ukierunkowany jest na zminimalizowanie lub całkowitą eliminację negatywnych skutków ryzyka, które może występować w różnych obszarach działalności przedsiębiorstwa. Obejmuje ono również poszukiwanie szans rozwoju

⁷³ Ibidem, s.262.

⁷⁴ J. Kowalczyk, *Zarządzanie organizacją turystyczną*, CeDeWu, Warszawa 2009, s. 109.

⁷⁵ K. Jajuga, op. cit., s. 15.

⁷⁶ C.L. Pritchard, *Zarządzanie ryzykiem w projektach. Teoria i praktyka*, WIG-Press, Warszawa 2002, s. 15.

⁷⁷ A. Adamska, op. cit., s. 12-13.

⁷⁸ W. Ronka-Chmielowiec, *Wykorzystanie ubezpieczeń do zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie*, [w:] J. Monkiewicz, L. Gąsioriewicz (red.), *Zarządzanie ryzykiem działalności organizacji*, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 52.

⁷⁹ J. Bogdanienko, *W pogoni za nowoczesnością. Wybrane aspekty tworzenia i wprowadzania zmian*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2008, s. 215.

⁸⁰ G. Wieteska, *Zarządzanie ryzykiem w łańcuchu dostaw na rynku B2B*, Difin, Warszawa 2011, s. 22.

organizacji, co może mieć miejsce poprzez podejmowanie różnych przedsięwzięć w obszarze podwyższonego poziomu ryzyka⁸¹. T. T. Kaczmarek zwraca ponadto uwagę na fakt, iż najważniejszym celem zarządzania ryzykiem jest poprawa relacji pomiędzy występującym zagrożeniem, założonymi korzyściami, a także ponoszonymi kosztami⁸².

Zarządzanie ryzykiem można także rozpatrywać w dwóch głównych koncepcjach. Na podział ten zwraca m.in. uwagę G. Wieteska, wyróżniając podejście:

- amerykańskie, które opiera się przede wszystkim na wykorzystaniu ochrony ubezpieczeniowej, a także prowadzeniu czynności skutkujących obniżeniem wysokości ubezpieczeniowej składki,
- niemieckie, polegające na traktowaniu ryzyka jako pochodnej decyzji, skoncentrowanej na obniżeniu jego poziomu poprzez wykorzystanie odpowiednich środków organizacyjnych oraz technicznych⁸³.

Zarządzanie ryzykiem traktowane jest jako jeden z podstawowych elementów kompleksowego zarządzania przedsiębiorstwem. S. Bąk zwraca uwagę na to, iż powinno ono być wykorzystywane w każdej branży oraz w każdym sektorze gospodarczym⁸⁴. Natomiast według K. Janusza na zarządzanie ryzykiem składają się wszelkie czynności, które mogą pozwolić na usprawnienie działalności organizacji na rynku⁸⁵. Skuteczność wspomnianego rozwiązania w przedsiębiorstwie zależy od wielu czynników. Jednak podstawę w tym zakresie stanowi odpowiednie zintegrowanie całościowego systemu zarządzania organizacją z systemem zarządzaniem ryzykiem. Według T. T. Kaczmarka, wspomniana współpraca musi zaczynać się już na etapie planowania i dotyczyć wszystkich jego faz⁸⁶. Właściwym podsumowaniem powyższych rozważań jest ujęcie zarządzania ryzykiem zaprezentowane przez A. Korombel. Według tej koncepcji pojęcie oznacza identyfikację potencjalnych zdarzeń lub sytuacji wraz z szacowaniem ich konsekwencji i prawdopodobieństwem ich wystąpienia, określaniem oraz wykorzystywaniem odpowiednich metod reagowania, a także monitorowaniem poziomu ryzyka. Nadrzędnym celem w tym przypadku jest osiągnięcie celów i strategii,

⁸¹ M. Romanowska, M. Trocki, *Podejście procesowe w zarządzaniu*, SGH, Warszawa 2004, s. 347.

⁸² T. T. Kaczmarek, *Zarządzanie ryzykiem*, Difin, Warszawa 2010, s. 71.

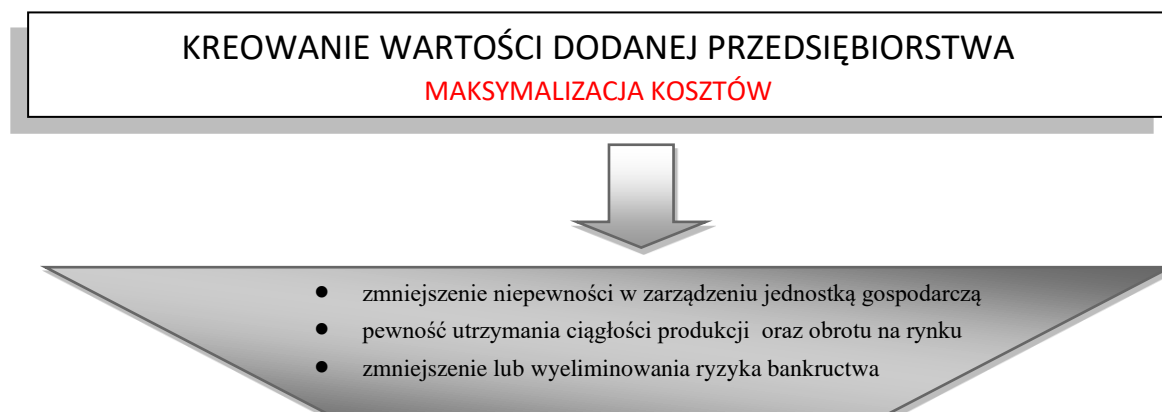
⁸³ G. Wieteska, op. cit., s. 23-24.

⁸⁴ S. Bąk, *Charakterystyka ryzyka i sposobów zarządzania nim w sektorze energetycznym – wyniki badania sprawozdań zarządców z działalności polskich przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, 299: 19.

⁸⁵ K. Janusz, *Ryzyko i niepewność w zarządzaniu strategicznym*, [w:] K. Janusz, W. Janisz, K. Koziół, K. Szopik (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody, strategie*, Difin, Warszawa 2008, s. 136.

⁸⁶ T. T. Kaczmarek, *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa 2008, s. 119.

które przyjęte zostały przez organizację⁸⁷. Należy także zaznaczyć, iż głównym celem wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie jest kreowanie wartości dodanej, rozumianej jako maksymalizacja korzyści wraz z minimalizacją kosztów⁸⁸. W sposób schematyczny zagadnienie do zaprezentowane zostało na rysunku 3.



Rysunek 3. Najważniejsze cele wdrożenia zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne w oparciu o: P. Kokot-Stępień, *Identyfikacja ryzyka jako kluczowy element zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2015, 855:536.

Wdrożenie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie wiąże się także z potrzebą uzyskania przewagi konkurencyjnej oraz usprawnień w różnych obszarach jego działalności. Na cel ten zwraca m.in. uwagę A. Damodaran. W pierwszym przypadku osiągnięcie go wiąże się z uzyskaniem przewagi w przepływie informacji, doświadczeniu, wiedzy, zasobach oraz elastyczności firmy⁸⁹. Implementacja systemu zarządzania ryzykiem może wiązać się także innymi usprawnieniami oraz korzyściami w organizacji. W literaturze przedmiotu wśród najważniejszych z nich wymienia się przede wszystkim:

- realizację wcześniej przyjętych celów,
- usprawnienie oraz optymalizację wykonywanych procesów,
- eliminowanie zagrożeń związanych z niezgodnościami z wymogami prawnymi oraz wewnętrznymi,

⁸⁷ A. Korombel, *Apetyt na ryzyko w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, Politechniki Częstochowska, Częstochowa 2013, s. 49.

⁸⁸ P. Kokot-Stępień, op. cit., s. 536.

⁸⁹ A. Damodaran, op. cit., s. 422-423.

- dokonanie usprawnień w zakresie narzędzi prewencji oraz zarządzania w odniesieniu do wystąpienia różnych zakłóceń,
- możliwość kształtowania przyszłej wizji przedsiębiorstwa z wykorzystaniem proaktywnego podejścia do zarządzania ryzykiem,
- uzyskanie odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa, a także ciągłości biznesowej firmy, co wiąże się ze zwiększeniem odporności na kryzysy oraz zakłócenia⁹⁰.

Analizując możliwe efekty wdrożenia strategii zarządzania ryzykiem, należy również zwrócić uwagę na potencjalne zagrożenia, które mogą wynikać z jej zastosowania. Wśród najważniejszych z nich wymienić należy:

- zbyt duże skoncentrowanie się organizacji na analizie danych statystycznych,
- występowanie problemów w komunikacji oraz przeprowadzaniu konsultacji,
- opieranie się na zbyt wąskiej grupie mierników, które związane są z oceną ryzyka,
- brak możliwości wykorzystania odpowiednich danych,
- brak identyfikacji ryzyka ukrytego,
- brak sprawności lub niekonsekwencja w kontynuowaniu podjętych wcześniej działań⁹¹.

Przedstawiony powyżej przegląd literatury pozwolił na szczegółowe opisanie ryzyka oraz zarządzania nim. Jednocześnie wykazano brak uniwersalnych definicji w tym zakresie, co jest związane głównie ze złożonością terminów oraz ich niejednoznacznością. Ważne jest także ujęcie rozpatrywania ww. pojęć w aspekcie nauk o zarządzaniu i jakości oraz ich znaczenie przedstawione w niniejszej części oraz pozostałych rozdziałach dysertacji.

1.3. Efektywność organizacyjna w procesie zarządzania ryzykiem

W teorii organizacji i zarządzania można spotkać różne wzorce organizacji. R. L. Ackoff wskazuje, że organizacja to system, który działa świadomie i składa się z określonych podsystemów oraz celów, wpływających na podział pracy i wzajemne interakcje⁹². Za najbardziej uniwersalny uważany jest model H. Leavita, z którego

⁹⁰ M. Bugdol, P. Jedynek, op. cit., s. 136; E. Urbanowska-Sojkin, op. cit., s. 35.

⁹¹ E. Lorek, *Pomiar ryzyka*, [w:] S. Kasiewicz (red.), *Zarządzanie zintegrowanym ryzykiem przedsiębiorstwa w Polsce. Kierunki narzędzia*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 126; R. M. Stulz, *Six ways companies mismanage risk*, „Harvard Business Review” 2009, 87(3):89-93.

⁹² R. L. Ackoff, *O systemie pojęć systemowych*, „Prakseologia” 1973, 2:158.

wynika, iż organizacja stanowi system, w którym najważniejsze zmienne to: ludzie, struktura, cele, technologia⁹³. L. Krzyżanowski stwierdza, iż istnieją uniwersalne elementy systemu zarządzania organizacją, takie jak:

- ludzie działający w określonym celu,
- materialno-techniczne lub rzeczowe środki działania,
- struktura organizacyjna⁹⁴.

W związku z powyższym system zarządzania przedsiębiorstwem jako organizacją można rozumieć jako *sposób zorganizowania elementów organizacji, dzięki któremu możliwe jest osiągnięcie celów organizacji oraz zapewnienie ciągłości i stabilności jej funkcjonowania*⁹⁵. W systemie zarządzania przedsiębiorstwem niezmiernie ważną rolę pełni efektywność, którą w teorii zarządzania możemy zdefiniować jako umiejętność organizacji w zakresie ciągłego dostosowania przyjętej strategii i celów do zmian, wykorzystania struktury oraz zasobów w sposób oszczędny i produktywny⁹⁶.

M. Bielski wskazuje przykładowe kryteria oceny efektywności organizacji jak np.

- podatki, przestrzeganie prawa,
- miejsca pracy, ochrona środowiska,
- warunki umów, regulacja zobowiązań,
- jakość wyrobów i usług, cena, serwis,
- wysokość zarobków, satysfakcja z pracy,
- zwrot kapitału, cena akcji⁹⁷.

Poniższy rysunek 4 pokazuje strukturę efektywności organizacyjnej.

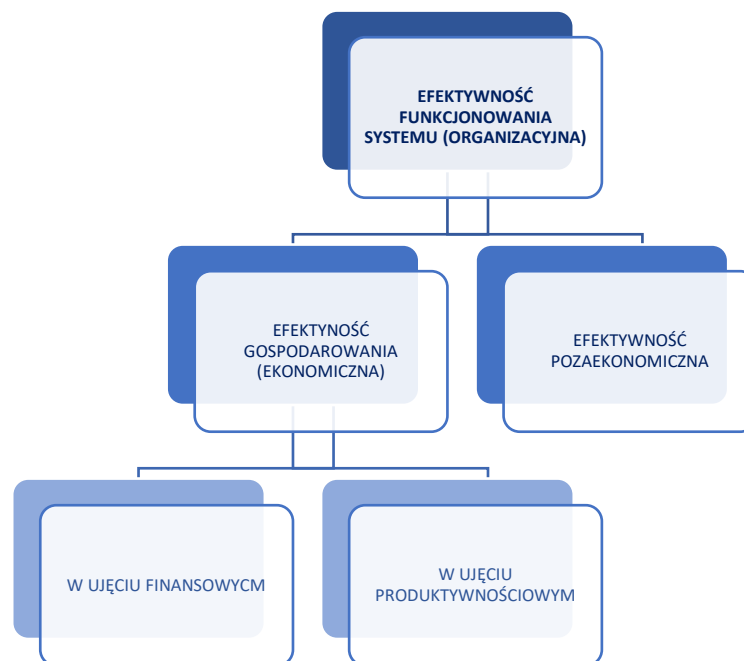
⁹³ K. Krzakiewicz, *Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*, AE, Poznań, 2008, s. 10.

⁹⁴ L. Krzyżanowski, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1994, s. 164-176.

⁹⁵ A. Stawowy, op. cit., s. 243-254.

⁹⁶ B. Ziębicki, op. cit., s. 632-642.

⁹⁷ M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C. H. Beck Warszawa 2004, s. 65



Rysunek 4. Struktura efektywności organizacyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: E. Szymańska, *Efektywność przedsiębiorstw - definiowanie i pomiar*, „Roczniki Nauk Rolniczych. Seria G, Ekonomika Rolnictwa” 2010, 97(2):156.

Mając na uwadze powyższą grafikę, należy zauważyć, iż elementami składowymi sprawności organizacyjnej są: efektywność pozaekonomiczna i efektywność ekonomiczna. Efektywność ekonomiczna określana jest najczęściej jako *relacja uzyskanych efektów do podniesionych nakładów, przy uwzględnieniu pewnych zmiennych, dotyczących czynników produkcyjnych*⁹⁸. Efektywność ekonomiczna jest również powiązana z zarządzaniem ryzykiem, bowiem w działalności gospodarczej może być ono rozpatrywane w wielu aspektach. W ujęciu ekonomicznym rozumiane jest jako możliwość wystąpienia strat czy też osiągnięcia rezultatów niższych od planowanych zarówno w ujęciu wewnętrznym, jak i zewnętrznym⁹⁹. Ekonomicznym celem każdej organizacji jest zwiększenie jej wartości. Osiągnięcie tych założeń jest możliwe poprzez uzyskanie nadwyżki przychodów względem ponoszonych kosztów. Uzyskuje się je przy zastosowaniu odpowiednich rozwiązań, które można podzielić na dwie kategorie. Pierwszą stanowią metody minimalizacji kosztów działalności przy jednoczesnym założonym poziomie przychodów, drugim rozwiązaniem jest

⁹⁸ J. Gerlach, M. Gill, *Efektywność przedsiębiorstwa w teorii ekonomii - która z definicji najlepiej oddaje istotę zagadnienia?* „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Współczesne Problemy Ekonomiczne. Globalizacja. Liberalizacja. Etyka” 2018, 2(18):16.

⁹⁹ I. Wieczorek, op. cit., s. 169.

maksymalizacja przychodów z prowadzonej działalności przy zachowaniu jednakowego poziomu kosztów¹⁰⁰. Przedsiębiorca powinien dążyć do optymalnego wykorzystania zasobów kapitału, ziemi, pracy oraz wiedzy w obrębie własnej aktywności biznesowej. Należy jednak przy tym zaznaczyć, iż zgodnie z założeniami mikroekonomii, każda działalność gospodarcza prowadzona jest w warunkach niepewności, odnoszącej się do efektów, które mają zostać osiągnięte w przyszłości¹⁰¹. W praktyce gospodarczej występują trzy kategorie jednostek, charakteryzujące się odmiennymi postawami wobec ryzyka. W tym zakresie wyróżnić należy:

- awersję do ryzyka, w której większą użytecznością charakteryzuje się sytuacja pewna o niższej oczekiwanej wartości niż niepewne zdarzenie o wartości wyższej,
- neutralność wobec ryzyka, w której obie sytuacje mają taką samą użyteczność,
- skłonność do ryzyka, w której preferowane są zdarzenia niepewne, umożliwiające uzyskanie większej wartości oczekiwanej¹⁰².

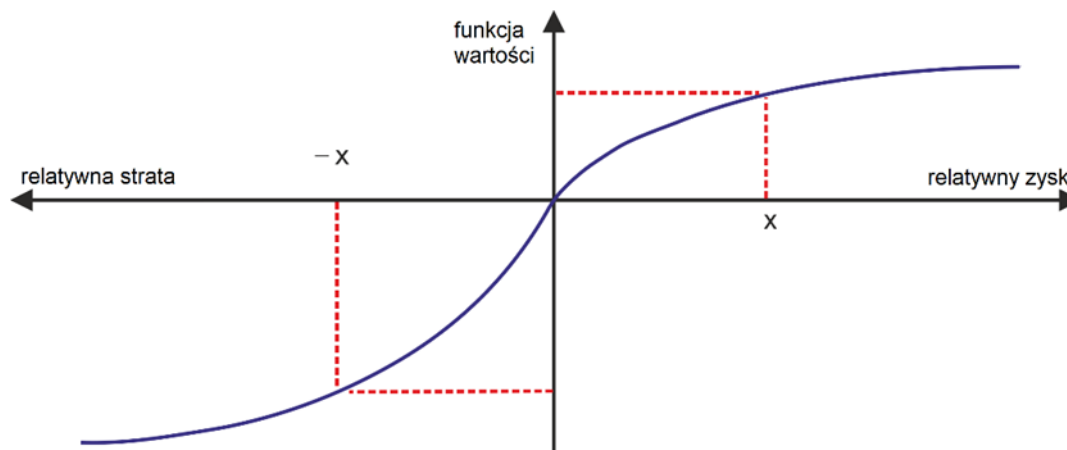
Ujęcie ryzyka w praktyce gospodarczej uzależnione jest w dużej mierze od przyjętego punktu odniesienia. Przykładem jest zastosowanie perspektywy, w której wynik podjętej decyzji, traktowany jest jako zysk, co powoduje wystąpienie awersji do ryzyka. W przypadku przyjęcia punktu odniesienia jako straty, będzie mieć miejsce skłonność do ryzyka¹⁰³. W sposób całościowy, funkcja wartości w tym przypadku, zaprezentowana została na rysunku 5.

¹⁰⁰ M. Nasilowski, *System rynkowy. Podstawy mikro i makroekonomii*. Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2016, s. 141-147.

¹⁰¹ A. Janowski, B. Balewski, *Efektywne zarządzanie ryzykiem szansą na rozwój przedsiębiorstw regionu*, [w:] *Nowoczesne kierunki w rozwoju lokalnym i regionalnym*, Materiał konferencyjny V Międzynarodowej Konferencji Naukowej ATH w Bielsku Białej, Wisła 2008.

¹⁰² H.R. Varian, *Mikroekonomia. Kurs średni – ujęcie nowoczesne*, PWN, Warszawa 2006, s. 247-248.

¹⁰³ P. Zielonka, *Czym są finanse behawioralne, czyli krótkie wprowadzenie do psychologii finansowych*, „Materiały i Studia” 2003,158:23; M. Gładysz, *Ryzyko w działalności gospodarczej*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego. Ekonomia i Organizacja” 2006, 59:38.



Rysunek 5. Przebieg funkcji wartości dla zysków oraz strat

Źródło: M. Gładysz, *Ryzyko w działalności gospodarczej*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego. Ekonomika i Organizacja” 2006, 59:39.

Prowadzenie działalności gospodarczej realizowane jest w warunkach niepewności związanej z celami, które mają zostać osiągnięte w przyszłości. Wyróżnia się w tym zakresie dwie ich kategorie: niepewność niemierzalną oraz mierzalną. W drugim przypadku jest ona utożsamiana z ryzykiem¹⁰⁴. Należy przy tym zaznaczyć, iż oba terminy wykorzystywane są do podejmowania decyzji. Wyróżnia się trzy warunki w tym zakresie, a mianowicie:

- pewności, czyli występowanie przekonania podmiotu, iż konkretna sekwencja zdarzeń powinna wystąpić bez żadnych zakłóceń,
- ryzyka, charakteryzującego się podejmowaniem decyzji w warunkach konkretnego zbioru możliwych wyników, przy czym każdy z nich ma w tym przypadku przypisane określone prawdopodobieństwo,
- niepewności, gdzie działania mają przypisany zbiór możliwych wyników, dla których prawdopodobieństwo uzyskania nie jest znane czy też odstąpiono od ich rozpatrywania¹⁰⁵.

W ujęciu ekonomicznym ryzyko można rozpatrywać także ze względu na jego różne cechy. Podstawę tego rozróżnienia stanowi jego charakter umożliwiający podział na ryzyko właściwe, subiektywne oraz obiektywne. Pierwszy przypadek odnosi się do zdarzeń występujących w każdym podmiocie, co m.in. może dotyczyć

¹⁰⁴ A. Janowski, B. Balewski, op. cit.; F.H. Knight, *Risk, Uncertainty and Profit*, London 1993, s. 19-20.

¹⁰⁵ K. Janasz, *Ryzyko i niepewność w projektach innowacyjnych*, [w:] W. Janasz (red.), *Innowacje w działalności przedsiębiorstw w integracji z Unią Europejską*, Warszawa 2005, s. 187-188.

zanieczyszczenia środowiska czy awarii maszyn. Ryzyko subiektywne związane jest głównie z niedoskonałością działań człowieka. W tym przypadku problemy mogą wystąpić poprzez subiektywną ocenę prawdopodobieństwa zaistnienia określonych zjawisk. Do najważniejszych błędów w tym zakresie zaliczyć należy np. niewłaściwe wnioskowanie czy błędne przewidywania w zakresie zmian warunków rynkowych. Ryzyko obiektywne stanowi konsekwencję braku występowania możliwości określenia prawdopodobieństwa niektórych zjawisk¹⁰⁶. Kolejnym kryterium umożliwiającym scharakteryzowanie ryzyka w ujęciu ekonomicznym jest jego stałość. Ryzyko niezmiennie dotyczy całego systemu gospodarczego. Zmienne charakteryzowane jest w ujęciu całego przedsiębiorstwa¹⁰⁷. Ryzyko może być również systematyczne lub niesystematyczne. W pierwszym przypadku jest ono wynikiem sytuacji makroekonomicznej w otoczeniu organizacji, dlatego bardzo często nazywane jest ryzykiem rynkowym. Dotyczy w szczególności sytuacji polityczno-gospodarczej kraju, stóp procentowych czy też zachowań inwestorów w ramach rynku. Ryzyko niesystematyczne związane jest natomiast z przyczynami mikroekonomicznymi. Wynika ono z czynników wewnętrznych przedsiębiorstwa, a także jest od niego zależne¹⁰⁸. Ryzyko ekonomiczne może dotyczyć różnych podmiotów gospodarczych oraz przedsięwzięć. W takim ujęciu można dokonać wyszczególnienia na:

- ryzyka projektu – związane jest z warunkami realizacji projektu, w tym organizacyjnymi, technicznymi oraz finansowymi,
- ryzyka firmy – jest wynikiem błędnej oceny przyszłych wyników rynkowych, podczas podejmowania decyzji inwestycyjnych, przy czym oceniane jest na podstawie rentowności inwestycji, ryzyka właściciela – związane jest z brakiem różnicowania kierunków rozwoju firmy z uwzględnieniem działań minimalizujących ponoszone ryzyko¹⁰⁹.

Ryzyko ekonomiczne stanowi jeden z rodzajów ryzyka działania. Szczegółowa klasyfikacja zaprezentowana została na rysunku 6.

¹⁰⁶ K. Bartusik, *Wybrane aspekty zarządzania ryzykiem*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2004, 652: 86.

¹⁰⁷ A. Wallis, *Rola informacji i wiedzy w zarządzaniu ryzykiem ekonomicznym w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej” 2016, 24:30.

¹⁰⁸ A. Wallis, op. cit., s. 30; G. Mikołajewicz, *Ryzyko i koszt kapitału z uwzględnieniem aspektów środowiskowych i społecznych*, [w:] C. Kochański (red.), *Zielony controlling i finanse. Podstawy teoretyczne*, C. Kochalski, C.H. Beck, Warszawa 2016, s. 326.

¹⁰⁹ K. Bartusik, op. cit., s. 86.



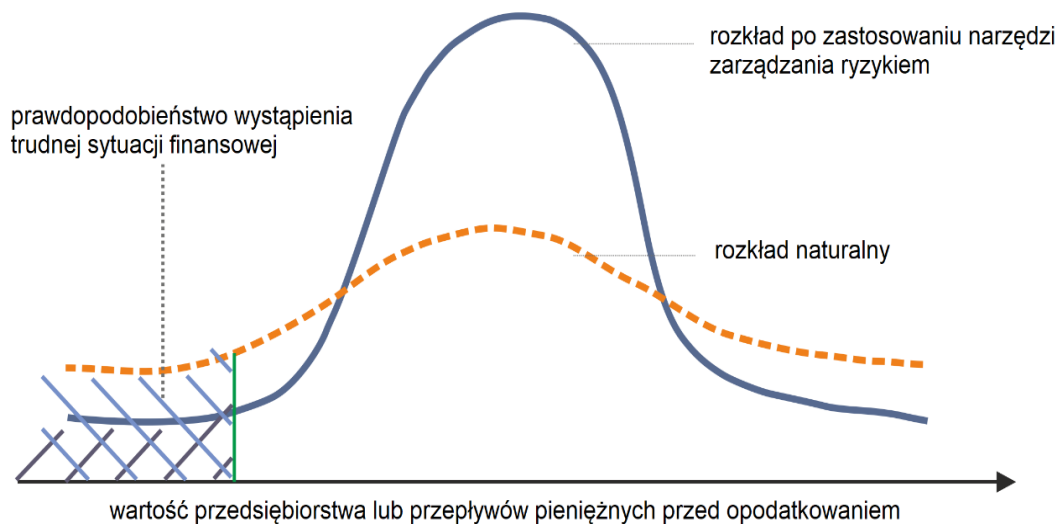
Rysunek 6. Klasyfikacja ryzyka z uwzględnieniem elementów ryzyka ekonomicznego

Źródło: opracowanie własne w oparciu o: I. Wieczorek, op. cit., 169.

Ryzyko niesystematyczne nazywane także specyficznym składa się z wielu podkategorii. Dzieli się na: operacyjne, finansowe oraz inwestycyjne. W pierwszym przypadku mowa jest o prawdopodobieństwie zdarzeń, mogących negatywnie wpływać na działania podejmowane przez przedsiębiorstwo. Może to dotyczyć zarówno czynników organizacyjnych, technicznych, technologicznych, jak i kompetencyjnych. Każdy z tych obszarów odpowiada innemu rodzajowi ryzyka, określanemu na podstawie odpowiednich procedur. Na powstanie ryzyka finansowego wpływ mają zarówno czynniki wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Wśród najważniejszych podtypów w tym przypadku wymienić należy ryzyko kapitałowe, kursowe, płynności, kredytowe oraz podatkowe. Przedsiębiorstwa ponoszą również ryzyko ekonomiczne związane z podejmowanymi inwestycjami. W tym zakresie może ono dotyczyć zarówno fazy przygotowawczej, realizacyjnej, jak i eksploatacyjnej¹¹⁰. Najważniejszym celem przedsiębiorstwa jest uzyskanie jak największej wartości przy zachowaniu jak najniższego poziomu kosztów. Warto zwrócić uwagę na zależność pomiędzy wartością

¹¹⁰ I. Wieczorek, op. cit., s. 169; E. I. Szczepankiewicz, Wykorzystanie punktowej metody oszacowania ryzyka operacyjnego w instytucjach finansowych, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, 298:102.

organizacji a ryzykiem. Na rysunku 7 zaprezentowano dwa rozkłady – występujące w przypadku warunków naturalnych oraz po zastosowaniu narzędzi zarządzania ryzykiem.



Rysunek 7. Rozkład prezentujący zależność pomiędzy ryzykiem oraz wartością przedsiębiorstwa

Źródło: A. M. Olkiewicz, *Ryzyko i jego wpływ na decyzje przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2012, 737: 551.

Analiza rozkładów zaprezentowanych na rysunku 7 pokazuje wyraźnie, iż wykorzystanie odpowiednich rozwiązań umożliwia znaczne zwiększenie wartości przedsiębiorstwa. Przekłada się to na zyski i jednocześnie pozwala na ograniczenie kosztów¹¹¹. Ryzyko działalności gospodarczej jest wynikiem braku stałości oraz pewności warunków gospodarowania i zostało zaprezentowane na rysunku 8.

¹¹¹ A. M. Olkiewicz, op. cit., 550-551; Ch. W. Smithson, C.W. Smith, D. Sykes Wilford, *Zarządzanie ryzykiem finansowym*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000, s. 134.



Rysunek 8. Przyczyny i efekty ryzyka działalności gospodarczej

Źródło: opracowanie własne w oparciu o: A. M. Olkiewicz, op. cit., s. 560.

Ryzyko inwestycyjne kraju zależy od kilku istotnych czynników. Do najważniejszych z nich zaliczyć należy:

- wyniki makroekonomiczne, a w tym wzrost PKB,
- równowagę finansową,
- równowagę społeczną oraz polityczną,
- płynność finansową firmy,
- zdolność kredytową,
- dostęp do rynków kapitałowych,
- dostęp do finansowania bankowego¹¹².

Jednocześnie należy zaznaczyć, iż powyższe czynniki mogą wpływać zarówno na powstanie zagrożeń dla działalności gospodarczej, jak i szans jej rozwoju. W pierwszym przypadku ryzyko oznacza wartość, której dana jednostką może zostać pozbawiona w przypadku konkretnego działania. Natomiast drugi, odnosi się do możliwości wystąpienia rezultatu, który będzie niezgodny z oczekiwaniami. W tym

¹¹² J.W. Bosak, *Systemy gospodarcze a globalna konkurencja*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2006, s. 122.

jednak przypadku różnice mogą być zarówno negatywne, jak i pozytywne¹¹³. W zakresie analizy ekonomicznych aspektów ryzyka w działalności gospodarczej, warto zwrócić uwagę na kwestię rachunku ekonomicznego. Ma on największe znaczenie w przypadku wyboru jednego z dwóch rozwiązań, a mianowicie dążenia do niższego ryzyka z niższym spodziewanym efektem lub większego ryzyka z wyższym spodziewanym efektem. W postaci schematycznej, zależność ta zaprezentowana została na rysunku 9. Pokazuje ona również, że oczekiwania wyższej wartości skutkują jednocześnie oczekiwaniami wyższej rentowności. W tym przypadku występuje jednak granica, którą wyznacza linia ryzyka bankructwa¹¹⁴. Jednocześnie należy zaznaczyć, iż ekonomiczne podejście do rachunku ryzyka wymaga wyboru odpowiedniego przedsięwzięcia. Powinno ono spełniać kilka kryteriów, do których zaliczyć należy:

- maksymalizowanie wartości przedsiębiorstwa przy danym poziomie ryzyka, wyrażane przez stopę zwrotu z kapitału,
- zminimalizowanie ryzyka przy zachowaniu odpowiedniego i akceptowalnego poziomu wartości¹¹⁵.

Realizacja powyżej wyróżnionych działań wymaga podjęcia różnych czynności. Wśród najważniejszych z nich wymienić należy:

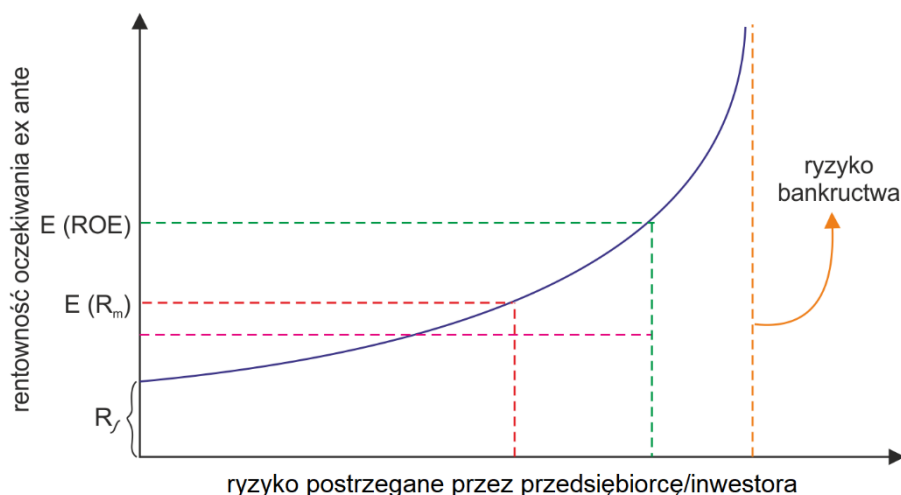
- posiadanie jasno określonej strategii działania, dotyczącej zarówno ogólnych wytycznych, jak i szczegółowych typów realizowanych czynności,
- posiadanie odpowiedniej wiedzy o typach oraz źródłach ryzyka, które może wystąpić,
- opracowanie konkretnych procedur postępowania w przypadku pojawienia się ryzyka, umożliwiających przede wszystkim jego kontrolę,
- szkolenie kadry poszczególnych jednostek, dotyczące przede wszystkim uświadamiania możliwości występowania ryzyka w poszczególnych branżach czy podejmowanych działaniach, a także odnoszących się do metod i sposobów jego zapobiegania, czy redukcji¹¹⁶.

¹¹³ A. M. Olkiewicz, op. cit., s. 560; J. C. Van Horne, J. M. Wachowicz, *Fundamentals of financial management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1995, s. 91.

¹¹⁴ Y. Allaire, M. E. Firsirotu, *Myślenie strategiczne*, PWN, Warszawa 2000, s. 42.

¹¹⁵ I. Wieczorek, op. cit., s. 176; A. Noga, *Teoria przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009, s.143-147.

¹¹⁶ I. Wieczorek, op. cit., s. 176.



Rysunek 9. Zależność występująca pomiędzy rentownością przedsiębiorstwa a ryzykiem

Źródło: I. Wieczorek, op. cit., s. 176.

Podsumowując niniejszą część dysertacji, należy stwierdzić, iż na efektywność organizacji wpływa przyjęta w niej strategia zarządzania ryzykiem. W jej ramach, konieczne jest uwzględnienie aspektów ekonomicznych ryzyka. Jest to szczególnie ważne ze względu na realizację przyjętych przez przedsiębiorstwo celów i strategii, w zakresie zaplanowanych korzyści czy wyników finansowych. Jednocześnie należy zwrócić uwagę na fakt, iż w praktyce gospodarczej występują bardzo niejednorodne rodzaje ryzyka, związane z odmiennymi czynnikami oddziaływania. Ich szczegółowa klasyfikacja zaprezentowana zostanie w kolejnym podrozdziale.

1.4. Klasyfikacja rodzajów ryzyka w działalności gospodarczej

W ramach działalności gospodarczej mogą funkcjonować różne rodzaje ryzyka. W literaturze przedmiotu, wymieniane są jego klasyfikacje, umożliwiające uwzględnienie określonych kryteriów podziału. Jednym z rozróżnień jest uwzględnienie stosunku ryzyka względem systemu gospodarczego. W takim ujęciu wymienia się ryzyko wewnętrzne oraz zewnętrzne. Przy czym pierwsze związane jest z uwarunkowaniami wewnętrznymi firmy, a drugie z czynnikami oddziałującymi na nią z otoczenia¹¹⁷. Ryzyko dzieli się także na właściwe, subiektywne oraz obiektywne. W pierwszym przypadku mowa jest o oddziaływaniu zjawisk niepewnych,

¹¹⁷ M. Thlon, *Charakterystyka i klasyfikacja ryzyka w działalności gospodarczej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2013, 902:28.

posiadających znaną oraz opisaną historię, a także podlegających opisowi probalistycznemu (np. zjawiska katastroficzne). Ryzyko subiektywne wynika przede wszystkim z błędów i niekompetencji człowieka, który dokonuje określonej analizy oraz na jej podstawie podejmuje określone decyzje. W przypadku ryzyka obiektywnego mowa jest o oddziaływaniu zjawisk wynikających z nieprzewidywalności zdarzeń, które mają dopiero nastąpić¹¹⁸.

Dosyć szczególną klasyfikacją ryzyka jest podział na systematyczne oraz specyficzne. W pierwszym przypadku stanowi ono wynik oddziaływania sił zewnętrznych, które nie są możliwe do skontrolowania przez podmiot na nie narażony. W drugim przypadku mowa jest o ryzyku wynikającym z działań podejmowanych przez firmę¹¹⁹. W zakresie obu typów wyróżnia się dodatkowe rodzaje ryzyka, co prezentuje rysunek 10.



Rysunek 10. Rozróżnienie ryzyka systematycznego oraz specyficznego

Źródło: opracowanie własne w oparciu o: M. Thlon, *Charakterystyka i klasyfikacja ryzyka w działalności gospodarczej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2013, 902:29.

Kolejny podział ryzyka, charakteryzowany w literaturze przedmiotu, dotyczy analizy jego możliwych skutków. W takim ujęciu wyróżnia się ryzyko finansowe oraz niefinansowe. Pierwsze posiada bezpośrednie znaczenie dla wyniku finansowego, który osiągany jest przez przedsiębiorstwo. Wiąże się przede wszystkim z występowaniem nieoczekiwanych zmian przepływów pieniężnych, które

¹¹⁸ W. Tarczyński, M. Mojsiewicz, *Zarządzanie ryzykiem*, PWE, Warszawa 2001, s. 22.

¹¹⁹ M. Thlon, op. cit., s. 29.

uwarunkowane są aktywnością podmiotu na rynkach finansowych lub realizowaną działalnością operacyjną. W jego zakresie wyróżnia się kolejne podtypy ryzyka, wśród których wymienić należy: kredytowe, płynności finansowej, prawne, biznesu, operacyjne oraz rynkowe¹²⁰. Ryzyko niefinansowe związane jest przede wszystkim z podejmowaniem decyzji charakteryzujących się brakiem bezpośredniego wpływu na wynik finansowy przedsiębiorstwa. Jednocześnie jednak, konsekwencje tych kroków będą mieć efekt wymierny. Ryzyko niefinansowe dzielone jest w ogólnym ujęciu na społeczne oraz kraju. W tym drugim przypadku dokonuje się dodatkowego podziału na polityczne oraz gospodarcze¹²¹. W sposób szczegółowy omówiona klasyfikacja ryzyka zaprezentowana jest na rysunku 11.



Rysunek 11. Podział ryzyka z uwzględnieniem jego efektów

Źródło: opracowanie własne w oparciu o: M. Thlon, op. cit., s. 31.

¹²⁰ K. Jajuga, op. cit., s. 18-25; B. Filipiak, *Zarządzanie strategiczne. Narzędzia, scenariusz, procesy*, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2000, s. 75.

¹²¹ M. Thlon, op. cit., s. 29.

Kolejne rozróżnienie ryzyka zaprezentowane zostało m.in. przez A. Socika¹²², Z. Ciekankowskiego oraz H. Wyrębkę¹²³. W tym przypadku dzieli się je na: biznesowe, kredytowe, rynkowe oraz operacyjne. Pierwsze związane jest z możliwością nieosiągnięcia planowanych wyników finansowych, co może być efektem podejmowanych decyzji lub czynników pochodzących z otoczenia. Ryzyko kredytowe dotyczy zagrożenia niewywiązania się kontrahenta z zobowiązań finansowych, rynkowe odnosi się głównie do możliwości nieosiągnięcia założonych wyników finansowych w efekcie występowania zmienności na rynku finansowym. Ryzyko operacyjne utożsamiane jest z zagrożeniem zdolności do realizacji zamierzonych celów, w efekcie występowania błędów w systemach informacyjnych, braku odpowiedniej kontroli wewnętrznej czy też błędów popełnianych przez pracowników¹²⁴.

Podziału na ryzyko strategiczne oraz operacyjne dokonał m.in. M. Biegański. Ryzykiem strategicznym, nazwał zjawisko wpływające na siłę konkurencyjną organizacji w konkretnym okresie, a także wiążące się z profilem wykonywanej działalności. Ryzyko operacyjne, obejmuje obszar finansowy i techniczno-organizacyjne aspekty działalności gospodarczej¹²⁵. Inną klasyfikację ryzyka w przedsiębiorstwie zaprezentowała J. Bizon-Górecka. Dzieli ona występujące ryzyka na: ryzyko reputacji, finansowe, zarządzania, organizacji oraz technologii. W pierwszym przypadku jest ono związane ze stratami, które mogą nastąpić w przypadku utraty dobrego wizerunku firmy. Ryzyko finansowe dotyczy zdarzeń, których bezpośrednim efektem może być nieodpowiedni wynik finansowy. Ryzyko zarządzania związane jest z różnymi rodzajami zagrożeń, w tym prawnych czy makroekonomicznych. Ryzyko organizacji opiera się na zagrożeniach związanych z błędami popełnianymi w ramach harmonizacji kolejnych procesów, a także z zakłóceniami ciągłości działalności konkretnego przedsiębiorstwa. Ryzyko technologii, związane jest z zagrożeniami o wymiarze technicznym, mającymi wpływ na funkcjonowanie i skuteczność realizowanych działań¹²⁶. W postaci schematycznej wyróżniony podział zaprezentowany jest na rysunku 12.

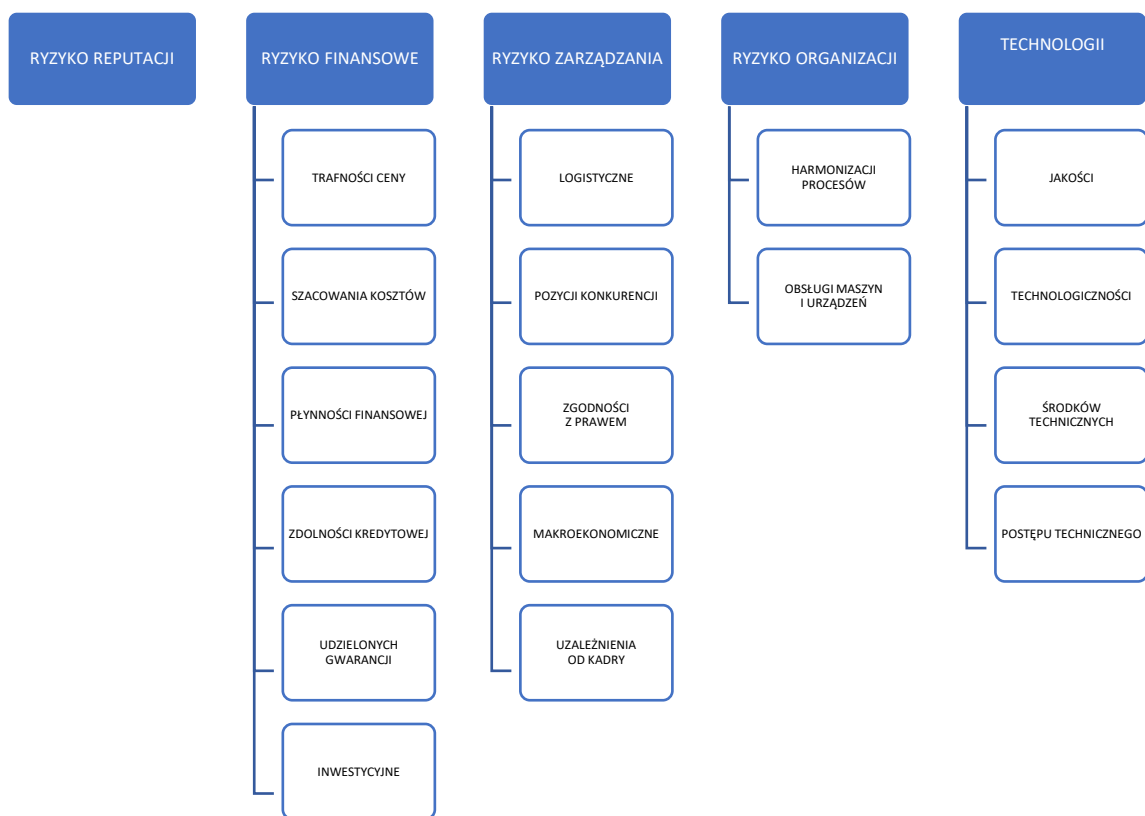
¹²² A. Socik, *Przedsiębiorstwo a ryzyko – podejście praktyczne*, „Rynek Terminowy” 2000, 10:50.

¹²³ Z. Ciekankowski, H. Wyrębek, *Zarządzanie ryzykiem*, „De Securitate. O Bezpieczeństwie i Obronności” 2016, 2(2):10.

¹²⁴ P. Jorion, *Financial Risk Manager Handbook*, John Wiley & Sons, New Jersey 2007, s. 242; A. Maj, *Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie – studium przypadku*, „Organizacja i Zarządzanie: kwartalnik naukowy” 2017, 1(37): 110.

¹²⁵ M. Biegański, A. Janc, *Hedging i nowoczesne usługi finansowe*, AE, Poznań 2001, s. 9-15.

¹²⁶ J. Bizon-Górecka, *Koszty w przedsiębiorstwie w ujęciu komplementarnym*, „Rynek Terminowy” 2004, 2:49-51; R. Kendall, *Zarządzanie ryzykiem dla menadżerów*, Liber, Warszawa 2000, s. 1381.



Rysunek 12. Podział ryzyka ze względu na obszar oddziaływania

Źródło: opracowanie własne w oparciu o: M. Thlon, op. cit., s. 32.

Odmiennej klasyfikacji ryzyka dokonał L. Korzeniowski. Wymienił on dwie jego formy, a mianowicie ryzyko tożsamości oraz wiarygodności. Pierwszy przypadek dotyczy określenia czy konkretna osoba lub podmiot są tożsame z innymi osobami, czy też innym podmiotem. Ryzyko wiarygodności dotyczy natomiast przekonania, że coś jest prawdziwe¹²⁷. Kolejna klasyfikacja ryzyka zaprezentowana m.in. przez M. Księżyk, wyróżnia trzy najważniejsze typy. Zaliczyć do nich należy:

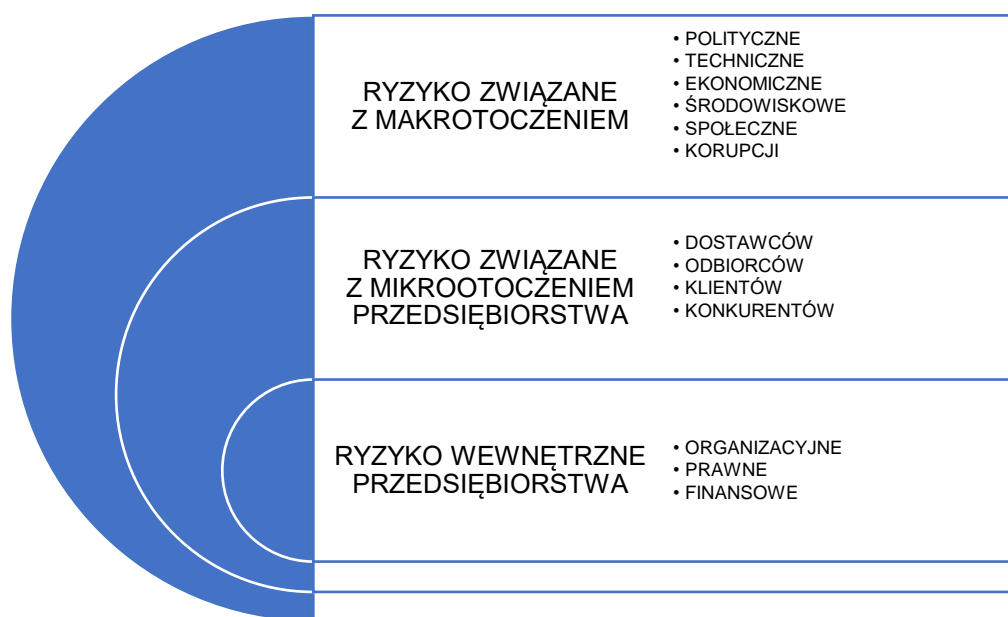
- ryzyko niewypłacalności, które może doprowadzić do bankructwa przedsiębiorstwa,
- ryzyko czyste, wynikające przede wszystkim z oddziaływania zjawisk klimatycznych oraz koniunktury,
- ryzyko w formie wynagrodzenia za innowacje oraz przedsiębiorczość¹²⁸.

Bardziej szczegółową klasyfikację ryzyka zaprezentowano m.in. w pracy A. Przesmyckiej oraz M. Podstawki¹²⁹. W tym przypadku dokonano różnienia

⁹⁶ L. Korzeniowski, *Firma w warunkach ryzyka gospodarczego*, KTE, Kraków 2001, s. 128.

¹²⁸ M. Księżyk, *Ekonomia*, AGH, Kraków 2006, s. 208.

na zjawiska związane z makrootoczeniem, mikrootoczeniem oraz uwarunkowaniami wewnętrznymi przedsiębiorstwa, co prezentuje rysunek 13.



Rysunek 13. Podział ryzyka związany z makrootoczeniem, mikrootoczeniem

Źródło: opracowanie własne w oparciu o: A. Przesmycka, M. Podstawka, op. cit., s. 158.

W zakresie ryzyka związanego z mikrootoczeniem warto doprecyzować, że ryzyko polityczne w tym przypadku dotyczy głównie zjawisk związanych ze strukturami władzy, społecznymi grupami wraz z relacjami pomiędzy nimi czy też stosunkami międzynarodowymi pomiędzy krajami. W przypadku ryzyka technicznego do głównych czynników z nim związanych zalicza się poziom unowocześnienia firmy. Dotyczy przede wszystkim wykorzystywanych technologii, systemów informatycznych, a także innych rozwiązań umożliwiających tworzenie dóbr oraz usług o jak najwyższej jakości. Ryzyko środowiskowe charakteryzowane jest w ujęciu zjawisk związanych z klimatem. Dotyczy różnego rodzaju załamań pogody, zmian klimatu czy też kataklizmów. Ryzyko społeczne oceniane jest przy uwzględnieniu różnych cech społeczeństwa, mających wpływ na działalność przedsiębiorstwa. Wśród nich wymienia się przede wszystkim poziom wykształcenia, poglądy, zachowania jednostek oraz grup. Ryzyko społeczne utożsamiane jest także z tworzeniem nowych wzorców dla konsumentów, przez co może wywierać wpływ na ich oczekiwania względem dóbr

¹²⁹ A. Przesmycka, M. Podstawka, op. cit., s. 158.

oraz usług¹³⁰. Najważniejszą kategorią jest ryzyko ekonomiczne, które ma największy wpływ na efekty przedsiębiorstwa. W jego zakresie wyróżnia się ryzyko inwestycyjne, operacyjne, stopy procentowej, walutowe, kredytowe, a także finansowe¹³¹.

W ramach prezentowanej klasyfikacji dokonano również podziału ryzyka w ujęciu czynników związanych z mikrootoczeniem firmy. W tym przypadku wyróżniono zjawiska związane z dostawcami, odbiorcami, klientami oraz konkurentami. Ważną kwestią jest tu konieczność bieżącego monitorowania działalności tych podmiotów, celem uniemożliwienia zdobycia przez nich zbyt silnej pozycji. Ważnym zagadnieniem jest analiza klientów, która powinna umożliwiać określenie ich preferencji, jak i ewentualnych zachowań negatywnych w stosunku do zakupów¹³². Ostatnią grupę charakteryzowanej klasyfikacji stanowi podział ryzyka, uwzględniający uwarunkowania wewnętrzne przedsiębiorstwa. W takim ujęciu wyróżnia się ryzyko organizacyjne, prawne oraz finansowe. W pierwszym przypadku występuje bezpośredni związek niepewności z procesami wdrożonymi w przedsiębiorstwie, a także wykorzystywanymi rozwiązaniami technologicznymi czy metodami prowadzenia działalności gospodarczej. Ryzyko prawne związane jest ze zmianami w prawie i regulacjach, mających niekorzystny wpływ na działalność przedsiębiorstwa. Najszerszą kategorię stanowi ryzyko finansowe, które powiązane jest głównie ze strukturą finansowania przedsiębiorstwa. Uzależnione jest ono od wielu czynników, mających wpływ na wahania wyniku finansowego firmy. Wśród najważniejszych z nich wymienić należy cenę rynkową, stopę procentową, kursy waluty, kursy akcji, ceny surowców i materiałów¹³³. Poza tym, ryzyko finansowania w sposób bezpośredni związane jest z metodami pozyskiwania kapitału w zakresie prowadzonej działalności gospodarczej. Najważniejszym zagadnieniem w tym przypadku jest utrzymanie płynności finansowej, której utrata wyklucza możliwość poradzenia sobie ze stratą¹³⁴. Inną kategorią jest ryzyko walutowe, związane przede wszystkim ze zmianami w zakresie dochodów, wynikającymi ze zmian kursów

¹³⁰ S. Nahotko, *Ryzyko ekonomiczne w działalności gospodarczej*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2001, s. 47; A. Adamska, op. cit. S. 13; A. Przesmycka, A. Podstawka, op. cit., s. 158.

¹³¹ E. Mączyńska, *Bankructwa przedsiębiorstw. Wybrane aspekty instytucjonalne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 43.

¹³² A. Przesmycka, M. Podstawka, op. cit., s. 159.

¹³³ I. Staniec, J. Zawila-Niedźwiecki, *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, C.H. Beck, Warszawa 2008, s. 22.

¹³⁴ J. Holliwell, *Ryzyko finansowe. Metody identyfikacji i zarządzania ryzykiem finansowym*, Liber, Warszawa 2001, s.119.

walut¹³⁵. Podobną charakterystyką cechuje się ryzyko stóp procentowych. W tym jednak przypadku zmiana dochodów następuje w wyniku ich modyfikacji, co może przełożyć się na zmniejszenie wyniku finansowego¹³⁶. Kolejny bardzo ważny podział związany jest z zarządzaniem (ryzyko zarządzania) i dotyczy przykładowej grupy następującej ryzyk wskazanych w poniżej tabeli 2.

Tabela 2. Klasyfikacja ryzyka zarządzania

RYZIKO ZARZĄDZANIA	
składowe ryzyka	niewłaściwe zarządzanie, zła identyfikacja i ograniczanie ryzyka prowadzonej działalności, brak lub niewystarczające działanie kontroli wewnętrznej, nieodpowiednie stosowanie procedur wewnętrznych lub ich nieprzestrzeganie
zasobów ludzkich	wynika z utrudnień w działalności podmiotu z powodu braku możliwości zatrudnienia lub utrzymania pracowników o właściwych kompetencjach
raportowania	dotyczy braku wymaganej informacji zarządczej oraz niewłaściwie działającego procesu raportowania
ładu korporacyjnego	jest wynikiem niewłaściwie przyjętej struktury organizacyjnej oraz podziału kompetencji w organizacji
zgodności (compliance)	dotyczy działania podmiotu niezgodne z przepisami prawnymi, regulacjami wewnętrznymi, standardami branżowymi oraz z konfliktu interesów
kontroli wewnętrznej	wynika z niewłaściwie przyjętych w organizacji mechanizmów kontrolnych
zarządzania podmiotami powiązanymi	dotyczy braku lub błędów w sprawowaniu nadzoru właścicielskiego
zarządzania łańcuchem dostaw	prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia związanego z dostawami przychodzącymi od poszczególnych dostawców lub rynku dostaw, którego skutkiem będzie niemożność zaspokojenia dostaw dla klienta
zarządzania zasobami IT	związane z wykorzystaniem, własnością, działaniem, zaangażowaniem, wpływem i przyjęciem technologii informatycznych
podejmowania decyzji	związane z procesem decyzyjnym, działanie polegające na rozwiązywaniu problemów

Źródło: opracowanie własne w oparciu o: *BION w bankach – mapa klas ryzyka i ich definicje*, Komisja Nadzoru Finansowego, s. 53; Ch. Crovini, G. Santoro, G. Ossola, *Rethinking risk management in entrepreneurial SMEs: towards the integration with the decision-making proces*, „Management Decision” 2020, 58(7):7; Emerald Publishing Limited, <https://doi.org/10.1108/MD-10-2019-1402>, dostęp 30.09.2020; R. Pellegrino, N. Costantino, D. Tauro, *The role of risk management in buyer-supplier relationships with a preferred customer status for total quality management*, *The TQM Journal*” 2020, 32(5): 959-981; Emerald Publishing Limited, op. cit.; N.E Vincent. R. Pinsker , *IT risk management: interrelationships based on strategy implementation* „International Journal of Accounting & Information Management” 2020, 28(3):553.

¹³⁵ M. Kalinowski, *Zarządzanie ryzykiem walutowym w przedsiębiorstwie*, CeDeWu, Warszawa 2007, s. 34.

¹³⁶ Ibidem, s. 25-26.

Mając na uwadze powyższy podział, warto wskazać, iż ryzyko braku zgodności ze względu na swój charakter i rolę w zarządzaniu bywa różnie umiejscawiane w strukturach organizacyjnych przedsiębiorstw. Poniższy rysunek przedstawia powiązanie pomiędzy różnymi rodzajami ryzyka, gdzie centralnym punktem łączącym jest właśnie ryzyko braku zgodności¹³⁷.



Rysunek 14. Przykładowa struktura zależności między ryzykami w organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: E. Łosiewicz-Dniestrzańska, op. cit., s. 110-111.

Ze względu na temat niniejszej pracy oraz przeprowadzone badania, szersza charakterystyka i analiza ryzyka braku zgodności zostanie zaprezentowana w dalszej części dysertacji. Kolejną grupę klasyfikacji, mającą wpływ na przyjętą w organizacji metodykę zarządzania ryzykiem oraz wprowadzane mechanizmy kontroli wewnętrznej, stanowi podział ryzyka na inherentne i rezydualne. Inherentne występuje w danym podmiocie, w sytuacji, kiedy nie są podejmowane działania nakierowane na zminimalizowanie prawdopodobieństwa zmaterializowania się go i/lub mitygację jego efektów. Ryzyko rezydualne to te, które pozostaje po zastosowaniu mechanizmów jego ograniczenia oraz po przeprowadzeniu weryfikacji skuteczności¹³⁸. Należy także zauważyć, iż współcześnie wzrosła rola zarządzania ryzykiem, jak również pojawiły się nowe kategorie ryzyka:

¹³⁷ E. Łosiewicz-Dniestrzańska, *Ryzyko braku zgodności w banku*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska” 2014, 48(4):110.

¹³⁸ *Stanowisko UKNF dotyczące oceny ryzyka instytucji obowiązanej*, Komisja Nadzoru Finansowego, Warszawa 2020, s. 4.

- ryzyko cen nieruchomości – dotyczy zmienności cen i dochodów na rynku nieruchomości,
- ryzyko pogodowe – wywiera znaczący wpływ na sytuację niektórych podmiotów gospodarczych (np. energetyka, rolnictwo, turystyka) ze względu na niedające się przewidzieć zmiany warunków atmosferycznych,
- ryzyko katastrof naturalnych – dotyczy strat będących wynikiem katastrof naturalnych,
- ryzyko informatyczne – wiąże się z użyciem w organizacji automatyzacji i technologii informatycznych,
- ryzyko medialne – stanowi wpływ masowych środków przekazu na różnorodne przejawy aktywności człowieka¹³⁹.

Klasyfikowanie ryzyka według określonych kategorii umożliwia lepsze jego scharakteryzowanie i oszacowanie potencjalnej wartości. Jednocześnie należy zaznaczyć, iż niekorzystne w tym przypadku będzie zarówno zbyt duże uogólnienie, jak i zbyt duże rozdrobnienie. Wynika to przede wszystkim z faktu utrudnienia pomiaru ryzyka, a także opracowania odpowiednich metod jego zarządzania¹⁴⁰.

Zaprezentowane powyżej informacje pozwoliły na dokonanie podstawowych podziałów ryzyka występującego w przedsiębiorstwach. Tego typu rozróżnienia umożliwiają lepsze scharakteryzowanie czynników wpływających na jego materializację, a tym samym skuteczniejsze zaplanowanie procedur ograniczających jego poziom. Do określonych typów ryzyka dobiera się także metody oraz standardy zarządzania.

¹³⁹ K. Jajuga., T. Czerwińska, *Ryzyko instytucji finansowych - współczesne trendy i wyzwania*, C.H. Beck, Warszawa 2016, s. 38-39.

¹⁴⁰ P. Borkowski, *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw*, Uniwersytet Gdański,, Gdańsk 2008, s. 74.

1.5. Ryzyko systemowe na przykładzie ryzyka pandemii Covid -19

Pandemie i związane z nią kryzysy dotyczą społeczeństwa od wieków i są jedną z podstawowych przyczyn śmierci na świecie¹⁴¹, jak również przedmiotem badań naukowych¹⁴². Informacje na temat pandemii dziesiątkujących ludność odnotowywane były już w średniowieczu. Dżuma zwana *czarną śmiercią*, pochłonęła około 200 mln ludzi na świecie, cholera zabrała około 50 mln ludzkich istnień, a grypa hiszpanka pozbawiła życia około 100 mln osób¹⁴³.

W związku z wybuchem w 2020 roku pandemii Covid-19 termin kryzys stał się pojęciem używanym niezwykle często w kontekście wszelkich zdarzeń nieprzewidywalnych, mających wpływ na życie pojedynczych ludzi, jak i funkcjonowanie całych społeczeństw. Kryzys może być następstwem jednego zdarzenia jak np. krachu na giełdzie, ale również wynikiem sytuacji oddziałujących globalnie, jak pandemii czy wojny¹⁴⁴. Z punktu widzenia ekonomii, kryzys można zdefiniować, jako powiązany ze sobą łańcuch gospodarczych i politycznych niepowodzeń¹⁴⁵ lub też zdarzenie będące skutkiem nieprawidłowych decyzji oraz podjętych inwestycji¹⁴⁶. Jednakże odnosząc się do pandemii Covid-19 należałoby rozszerzyć znane definicje, bowiem kryzys pandemiczny nie tylko pokazuje obniżenie wzrostu gospodarczego, ale także zwiększenie nierówności w dochodach, braku możliwości pozyskania odpowiedniego kapitału ludzkiego, problemach środowiskowych oraz niestabilności sektora finansowego¹⁴⁷. Aktualny kryzys pandemiczny, różni się od Wielkiego Kryzysu z lat 30. XX w. oraz kryzysu finansowego w latach 2008-2010. Wynika to przede wszystkim z faktu, iż pandemia Covid - 19 spowodowała dużo większe zakłócenia niż wspomniane powyżej kryzysy jak np. problemy w płynności łańcuchów dostaw, wpływające na ograniczenie lub

¹⁴¹S. R. Baker, N. Bloom, S. J. Davis, S.J. Terry, *COVID-induced economic uncertainty*, NBER Working Paper, No. 26983. National Bureau of Economic Research. Cambridge, 2020, s. 2-7, DOI10.3386/w26983.

¹⁴² M.R. Keogh-Brown, S. Wren-Lewis, J.W. Edmunds, P. Beutels, R.D. Smith, *The possible macroeconomic impact on the UK of an influenza pandemic*, „Health Econ” 2010, 19:1345-1350. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hec.1554>, dostęp: 02.11.2021.

¹⁴³ A. Budo, *Zarazy, które dziesiątkowały ludzkość*, 03.12.2019, <https://www.national-geographic.pl/artukul/zarazy-ktore-dziesiatkowaly-ludzkosc>, dostęp: 03.03.2022.

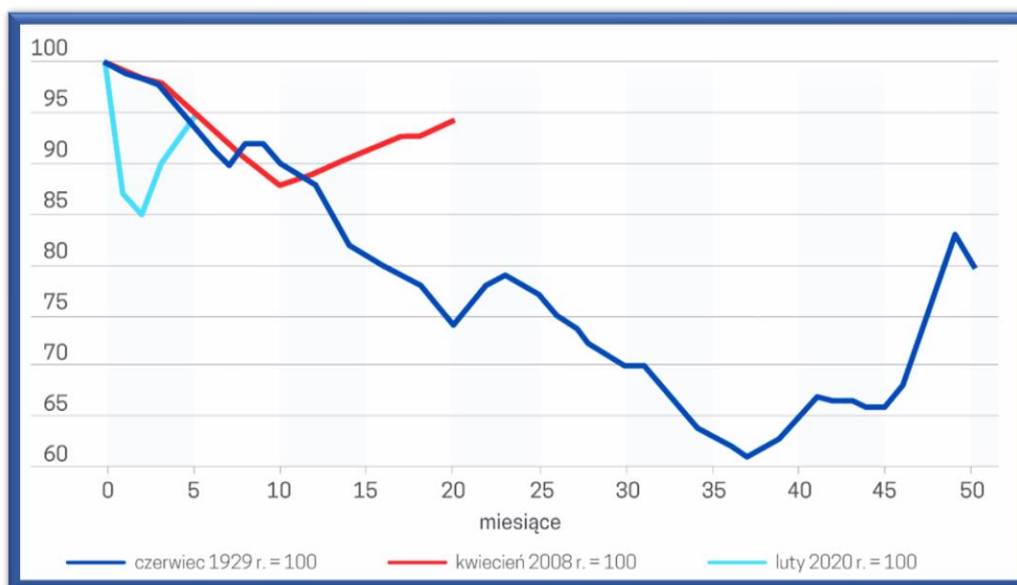
¹⁴⁴ K. Czech, A. Karpio, M. Wielechowski, T. Woźniakowski, D. Żebrowska-Suchodolska, *Polska gospodarka w początkowym okresie pandemii COVID-19*, SGGW, Warszawa 2020, s. 9.

¹⁴⁵ A. Shaikh, (1978). *An introduction to the history of crisis theories. In Union for Radical Political Economics (Ed.), US Capitalism in Crisis*, U.R.P.E., New York 1978, s. 219.

¹⁴⁶ M.N. Rothbard, *Wielki Kryzys w Ameryce*, Instytut Ludwika von Misesa, Kraków 2010, s. 6.

¹⁴⁷ K. Czech, A. Karpio, M. Wielechowski, T. Woźniakowski, D. Żebrowska-Suchodolska, op. cit., s. 11; A. Hordecka, *Polityka gospodarcza w świetle przemian współczesnej myśli ekonomicznej. Perspektywy polityki gospodarczej*, „Prace i Materiały Instytutu Rozwoju Gospodarczego SGH” 2017, 90: 212.

wstrzymanie produkcji lub zmiany popytowe spowodowane faktem niemożliwości realizacji zakupów czy inwestycji, a także spadkiem dochodów konsumentów¹⁴⁸. W konsekwencji zmniejszonego popytu na wiele produktów i usług, doszło do upadku nie tylko tych firm, które bezpośrednio je dostarczały, ale także tych, które stanowiły zaplecze logistyczne. Dodatkowo pandemia koronawirusa dokonała zmian w ogólnej skali konsumpcji, jak i trendów w jej obrębie¹⁴⁹. Powyższą sytuację obrazuje rysunek 15.



Rysunek 15. Trzy wielkie kryzysy i ich wpływ na produkcję przemysłową

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. De Grauwe, Y. Ji, *Opowieść o trzech kryzysach*, 23.10.2020, <https://www.obserwatorfinansowy.pl/tematyka/makroekonomia/trendy-gospodarcze/opowiesc-o-trzech-kryzysach/>, dostęp: 03.11.2021.

Obecnie prowadzone są badania, których celem jest udzielenie odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób pandemia Covid wpłynęła na gospodarkę, w tym na zachowania konsumentów. Analizie zakresu ryzyka pandemii służyło m.in. „Wydarzenie 201” zorganizowane 18 października 2019 r. m.in. przez Johns Hopkins Center for Health oraz Światowe Forum Ekonomiczne, na którym pokazano globalny wzrost epidemii oraz możliwość jej katastrofalnych skutków¹⁵⁰. Symulacja epidemii przedstawiona

¹⁴⁸ A. Zelek, *Covid – czarna łabędź koniunktury w perspektywie najbliższych 2 lat*, „Firma i Rynek Zeszyty Naukowe Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu” 2021, 01(59):10.

¹⁴⁹ W.H. Cooper, J.M. Donnelly, R. Johnson, *Japan's 2011 earthquake and tsunami: economic effects and implications for the United States*, Washington 2011, s. 3.

¹⁵⁰ *Event 201. A Global Pandemic Exercise*, Center for Health Security, World Economic Forum, Bill & Melinda Gates Foundation, <https://www.centerforhealthsecurity.org/event201/>, dostęp: 03.11.2021.

w ww. wydarzeniu przewiduje w swoich scenariuszach śmierć 65 milionów ludzi na całym świecie¹⁵¹.

Wystąpienie pandemii w takiej skali i formie, jak Covid-19 było praktycznie niemożliwe do przewidzenia, gdyż nigdy wcześniej na świecie nie pojawił się żaden kataklizm o takim zasięgu. Dla całej gospodarki światowej Covid-19, stanowi prawdziwe wyzwanie, gdyż niezwykle trudne jest utrzymanie się na rynku w sytuacji wielu ograniczeń, wynikających zarówno z rygorystycznych uregulowań prawnych, jak i zmiany zachowań konsumenckich. Pandemię oraz wszelkie jej następstwa w kontekście zarządzania ryzykiem można określić mianem „czarnego łabędzia”, czyli zjawiska bądź wydarzenia całkowicie nieprzewidzianego, ale jednocześnie takiego, którego wpływ na gospodarkę oraz funkcjonowanie poszczególnych podmiotów jest znaczny. „Czarny łabędź” jest najpierw ignorowany, lekceważony, aby z czasem i wraz z narastaniem związanych z nim niepożądanych zjawisk, przybrać na znaczeniu¹⁵². Covid-19 stał się prawdziwym wyzwaniem dla przedsiębiorstw, które szybko musiały zareagować na zagrożenia, pojawiające się w związku z wybuchem pandemii. Dotyczyło to m.in. modyfikacji dotychczasowych form w zatrudnieniu i wynagradzaniu pracowników, zmian w uwarunkowaniach rynkowych, prawnych czy też logistycznych, w których do tej pory funkcjonowały¹⁵³.

W literaturze przedmiotu zagrożenia związane z koronawirusem opisywane są jako ryzyko pojawiające się na różnych płaszczyznach funkcjonowania współczesnego biznesu. Odpowiednie reakcje konieczne są tak na poziomie zarządzania strategicznego, jak również zarządzania operacyjnego. W analizie ryzyka operacyjnego należy zwrócić uwagę na zdarzenia mające związek z zasobami ludzkimi (choroby pracowników oraz absencja), łańcuchem dostaw (opóźnienia w dostawach), a także finansami (zmniejszenia przychodów i przepływów pieniężnych)¹⁵⁴. Należy jednak podkreślić, iż różne sektory gospodarki ryzyko to odczuwają w zupełnie inny sposób¹⁵⁵. Mając na uwadze powyższe, należy uznać, iż pandemia stała się kluczowym elementem strategii ryzyka przyjętej w organizacji i można ją z całą pewnością zaliczyć do jednej z form

¹⁵¹ K. Knypl, *Symulacja epidemii koronawirusa Event 201 niepokojąco podobna do rzeczywistości*, 2020, <https://gazeta-dla-lekarzy.com/index.php/wazniejsze-nowosci/882-symulacja-epidemii-koronawirusa-event-201-niepokojaco-podobna-do-rzeczywistosci>, dostęp: 12.12.2021.

¹⁵² N.N. Taleb, *Czarny łabędź*, Zys i ska, Poznań 2014, s. 11.

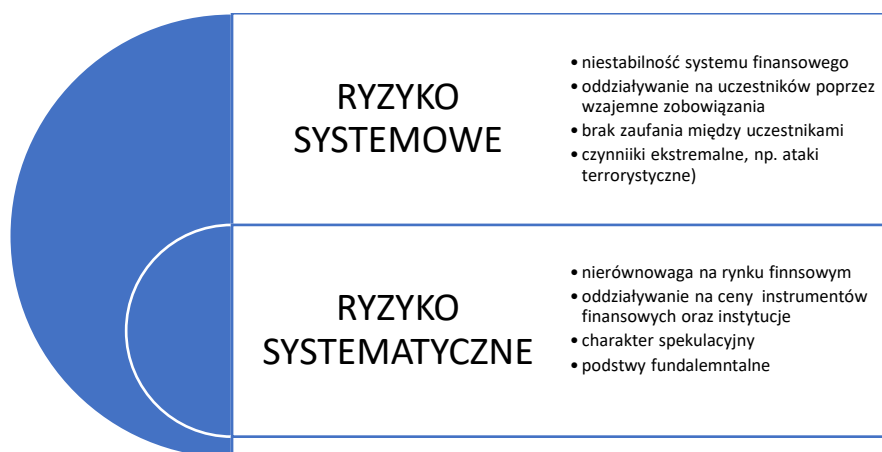
¹⁵³ Navigator Capital Group, *Firmy w dobie Covid – 19, wyniki badania*, Warszawa 2020, s. 2-16.

¹⁵⁴ A. Ogonowska-Rejer, *Ryzyko w biznesie. Perspektywa Zarządu*, „Rzeczpospolita. Dodatek Specjalny” 2021, s. 2.

¹⁵⁵ SARS CoV-2 (COVID-19). *Wpływ na biznes*, Instytut Komitetów Audytu, KPMG, Warszawa – Gdańsk 2020, s. 1-4.

materializacji ryzyka systemowego¹⁵⁶. Podejście takie zostało potwierdzone przez przedstawicieli krajów G-20, gdzie zarządzanie ryzykiem związanym z COVID-19 powierzono wspólnie Radzie Stabilności Finansowej przy Banku Rozrachunków Międzynarodowych w Bazylei. Obowiązkiem Rady jest cykliczne informowanie o poziomie ryzyka finansowego, planowanych działaniach oraz wpływie na stan gospodarki¹⁵⁷. Podobnie ryzyko pandemii, jako kategorię ryzyka systemowego definiuje OECD¹⁵⁸. Ryzyko systemowe nie odnosi się do poszczególnych sektorów systemu finansowego, ale odzwierciedla prawdopodobieństwo załamania się całości systemu finansowego i pokazuje relacje między poszczególnymi jego częściami¹⁵⁹.

Europejski Bank Centralny zaproponował złożoną definicję, wskazując, iż ryzyko systemowe, to ryzyko zaistnienia zdarzenia systemowego, którego skutkiem jest niestabilność finansowa, mająca wpływ na zaburzenie procesu pośrednictwa finansowego, dobrobyt czy wzrost gospodarczy¹⁶⁰. Poniższy rysunek 16 przedstawia powiązanie między ryzykiem systematycznym, a ryzykiem systemowym.



Rysunek 16. Powiązanie między ryzykiem systematycznym a systemowym

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Karkowska, *Koszty ekonomiczne ryzyka systemowego na rynku finansowym*, „Problemy Zarządzania” 2012, 4:35.

Zarządzanie ryzykiem systemowym w tradycyjnym rozumieniu opiera się na opiniach ekspertów, które są podstawą oceny i analizy przyjętych scenariuszy.

¹⁵⁶ J.K. Solarz, K. Waliszewski, *Holistic Framework for COVID-19 Pandemic as Systemic Risk*, „European Research Studies Journal” 2020, 2:340-343.

¹⁵⁷ J.K. Solarz, K. Waliszewski, *Całościowe zarządzanie ryzykiem systemowym Pandemia COVID-19*, edu-Libri s.c., Kraków – Legionowo 2020, s. 8.

¹⁵⁸ *Addressing the Protection Gap for Pandemic Risk: Finding a Way Forward*, OECD 2021, s. 14, <https://www.oecd.org/finance/insurance/addressing-protection-gap-pandemic-risk.htm>, dostęp: 03.11.2021.

¹⁵⁹ P. Smaga, *Istota ryzyka systemowego*, „Studia Ekonomiczne/Polska Akademia Nauk. Instytut Nauk Ekonomicznych” 2014, 1:38.

¹⁶⁰ *Financial Stability Review*, European Central Bank, Frankfurt 2010, s. 147.

Obecnie jednak coraz częściej do analizy ryzyka systemowego wykorzystuje się systemy informatyczne i zgromadzone w nich dane, a opinie ekspertów stanowią dodatkowe źródło informacji, jak to ma miejsce przy zarządzaniu ryzykiem pandemii Covid -19¹⁶¹. Dodatkową kwestią wpływającą na zarządzanie ryzykiem związanym z pandemią jest branża, w której działa dany podmiot. Dla jednej spółki, zarządzanie ryzykiem pandemicznym ograniczało się będzie do reagowania na czynniki zewnętrzne, aby zachować płynność finansową i nie doprowadzić do upadłości, zaś dla innej, będzie dawało nawet szansę długoterminowego rozwoju. Jednym z przykładów ilustrujących powyższe zjawisko mogą być zmiany, jakie wystąpiły w Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie S.A., największej giełdzie instrumentów finansowych w Europie Środkowej i Wschodniej. Musiała ona w obliczu kryzysu pandemicznego, uwzględniać zarówno własne interesy, jako spółki prawa handlowego, jak również oczekiwania innych notowanych na Giełdzie podmiotów. Zgodnie z udostępnionymi materiałami, można stwierdzić, że w 2020 roku w związku z występującą na świecie epidemią koronawirusa (COVID-19), a w szczególności odnotowanymi przypadkami zachorowań w Polsce, Zarząd Giełdy na bieżąco analizował wpływ ryzyka tego zagrożenia na sposób funkcjonowania Giełdy oraz całego ekosystemu rynku kapitałowego. W 2020 roku światowe rynki kapitałowe były poddane silnej presji związanej z rozprzestrzenianiem się epidemii koronawirusa - w tych wymagających warunkach priorytetem Giełdy stało się zapewnienie bezpieczeństwa obrotu oraz dołożenie wszelkich starań, aby dostępność świadczonych przez Giełdę usług przebiegała bez zakłóceń i w sposób ciągły¹⁶².

Stwierdzenie, że GPW działała w sposób nieprzerwany, daje do zrozumienia, że spółka ta poradziła sobie z ryzykiem pandemicznym. Nawet, jeśli większość kadry przeszła na pracę zdalną, to nie odbiło się to w znaczący sposób na funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Należy jednak zwrócić uwagę na specyfikę tego podmiotu. Proces zarządzania ryzykiem w kontekście pandemii Covid-19 skupiał się tu przede wszystkim na jeszcze większym zaangażowaniu się w rzeczywistość wirtualną. Spółka, nawet przed pandemią szeroko ją wykorzystywała, niemniej, w celu ograniczenia ryzyka, w szczególności dotyczącego zasobów ludzkich, świat wirtualny stał się jeszcze istotniejszy dla działania tego podmiotu. Podobnie można opisywać skutki zarządzania

¹⁶¹ J.K. Solarz, K. Waliszewski, *Całościowe zarządzanie...*, op. cit., s. 12.

¹⁶² *Sprawozdanie Zarządu z działalności Jednostki Dominującej i Grupy Kapitałowej Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie S.A.*, Zarząd Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie S.A., Warszawa 2021, s. 27.

ryzykiem w szeregu spółek z sektora IT. Wyróżnia się tutaj CD Projekt S.A, która w 2020 roku odniosła sukces na rynku kapitałowym i zdaniem autorki nie jest to jedynie związane z faktem pojawienia się nowej produkcji (gry Cyberpunk 2077)¹⁶³. Równie istotnym czynnikiem, który wpłynął na skuteczność zarządzania ryzykiem w tym podmiocie, była zmiana nawyków konsumentów oraz formy spędzania czasu wolnego. Koronawirus doprowadził do tego, że wiele osób w znaczący sposób zostało ograniczonych w możliwości przemieszczania się i spędzania czasu wolnego. Miliony ludzi na całym świecie na pewien czas zostało zamkniętych w swoich domach i musiało zmienić dotychczasowe nawyki, dotyczące organizacji pracy, a także spędzania czasu wolnego. Otworzyło to bardzo duże możliwości rozwoju dla sektora gamingowego. Jednostki zarządzające ryzykiem w tego rodzaju podmiotach wykorzystały nowe możliwości, które się przed nimi pojawiły. Jak twierdzi F. Kowalik: *w dobie kryzysu pandemicznego i izolacji nic tak dobrze nie sprzedaje się jak gry elektroniczne. CD Projekt bije rekordy wycen i stał się najwyżej wycenianą polską firmą, a producenci gier mobilnych zwielokrotniają sprzedaż*¹⁶⁴.

W procesie zarządzania ryzykiem w powyższych spółkach, osoby za niego odpowiedzialne, skupiły się przede wszystkim na tzw. wirtualizacji współczesnego społeczeństwa, gospodarki, a także innych aspektach oddziałujących na poszczególne firmy. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że *ogłoszenie stanu pandemii spowodowało zamknięcie lub ograniczenie działania kolejnych systemów i podsystemów życia gospodarczego, społecznego, politycznego i kulturalnego. Narodowa kwarantanna, jako bezprecedensowe doświadczenie w historii nowożytnej, spowodowała między innymi przyspieszoną wirtualizację życia we wszystkich jego obszarach. Energia społeczna została skierowana na przeniesienie wielu aktywności do przestrzeni internetu*¹⁶⁵.

Proces zarządzania ryzykiem w powyższych spółkach doskonale odnalazł się w nowej rzeczywistości. Niemniej pandemia koronawirusa nie dla każdego przedsiębiorstwa okazała się tak „łaskawa”. Można wskazać na wiele sektorów gospodarki, w których Covid-19 doprowadził do takich uwarunkowań prowadzenia

¹⁶³ Sprawozdanie Zarządu z działalności Jednostki Dominującej i Grupy Kapitałowej Giełdy Papierów..., op. cit., s. 27

¹⁶⁴ F. Kowalik, *Raport o stanie biznesu w czasie kryzysu epidemiologicznego: W branży gamingowej epidemia to czas bicia rekordów*, 11.05.2020, <https://www.forbes.pl/biznes/polska-branza-gamingowa-w-czasie-pandemii-koronawirusa-wyniki-cd-projekt-playway-ten/s6dvnwt>, dostęp: 21.10.2021.

¹⁶⁵ *Wirtualizacja życia społecznego w czasach pandemii. Raport pokonferencyjny*, ATH, Bielsko-Biała 2020, s. 4-5.

biznesu, że dotychczasowe procedury związane z zarządzaniem ryzykiem okazały się niewystarczające, a firmy odczuły bardzo poważne trudności w prowadzeniu swojej działalności. Przykładowo, spółki zajmujące się produkcją niektórych leków miały poważne kłopoty w dostępie do pewnych surowców np. do paracetamolu, który był wytwarzany w zdecydowanej większości w Chinach. P. Karnaszewski pisze w tym kontekście, że *goniąc za niższymi kosztami przenieśliśmy ponad 80 proc. produkcji substancji czynnych leków (API) do Azji. Dopiero epidemia koronawirusa pokazała na jakie ryzyko związane z niedoborami leków się w ten sposób naraziliśmy. Do bezpieczeństwa lekowego należy podchodzić podobnie jak do bezpieczeństwa energetycznego. Im szybciej Europa to zrozumie, tym szybciej będą mogły na tym skorzystać polskie fabryki*¹⁶⁶. W związku z powyższym wystąpiła konieczność zupełnie innego zarządzania ryzykiem niż miało to miejsce we wcześniej opisanych spółkach IT czy też GPW. W tym przypadku pojawił się całkowicie odmienny model biznesowy, który w związku ze swoim „fizycznym” charakterem, nie może tak po prostu zostać przeniesiony do świata wirtualnego. Problem dotyczący stabilności łańcuchów dostaw był znanym ekonomistom na długo przed wybuchem pandemii. Od lat naukowcy i praktycy, zajmujący się zarządzaniem ryzykiem tych łańcuchów, zwracali uwagę na konieczność ich dywersyfikacji, aby podnieść poziom bezpieczeństwa prowadzonego biznesu¹⁶⁷. Epidemia wirusa SARS-CoV-2 naruszyła w zdecydowany sposób dotychczasowe łańcuchy, a także ograniczyła konsumpcję o charakterze stacjonarnym. Coraz bardziej popularny stał się e-commerce, jako zdecydowanie bezpieczniejszy środek zakupu¹⁶⁸.

Jak konkludują Dąbrowska, Dołżyńska i Hryniewicka [...] *wraz ze złożonością łańcucha dostaw wzrasta prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka w każdym z jego ogniw. Ponieważ istnieją różne rodzaje ryzyka, należy wziąć pod uwagę szerokie spektrum nieprzewidywanych sytuacji, które mogą zagrozić funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. „Czarny łabędź”, jakim jest pandemia COVID – 19, uświadamia istotę zarządzania ryzykiem w łańcuchu dostaw*¹⁶⁹. Należy się zastanowić nad tym, jakie działania powinny być podejmowane, aby systemy zarządzania ryzykiem były

¹⁶⁶ P. Karnaszewski, *Koronawirus: Polska może skorzystać na tym, że produkcja leków wróci z Chin do Europy*, 23.03.2020, <https://www.forbes.pl/biznes/polskie-lekarstwa-produkowane-na-bazie-substancji-czynny-z-chin-czy-z-powodu/8jqnbpn>, dostęp: 20.11.2021.

⁸² E. Kuklińska, *Zarządzanie ryzykiem w łańcuchu dostaw*, „Logistyka”, 2007, 1:18-19.

¹⁶⁸ J. Dąbrowska, E. Dołżyńska, G. Hryniewicka, *Wpływ nieprzewidywanych zdarzeń na łańcuchy dostaw na przykładzie pandemii COVID-19*, „Akademia Zarządzania”, 2020, 4:77.

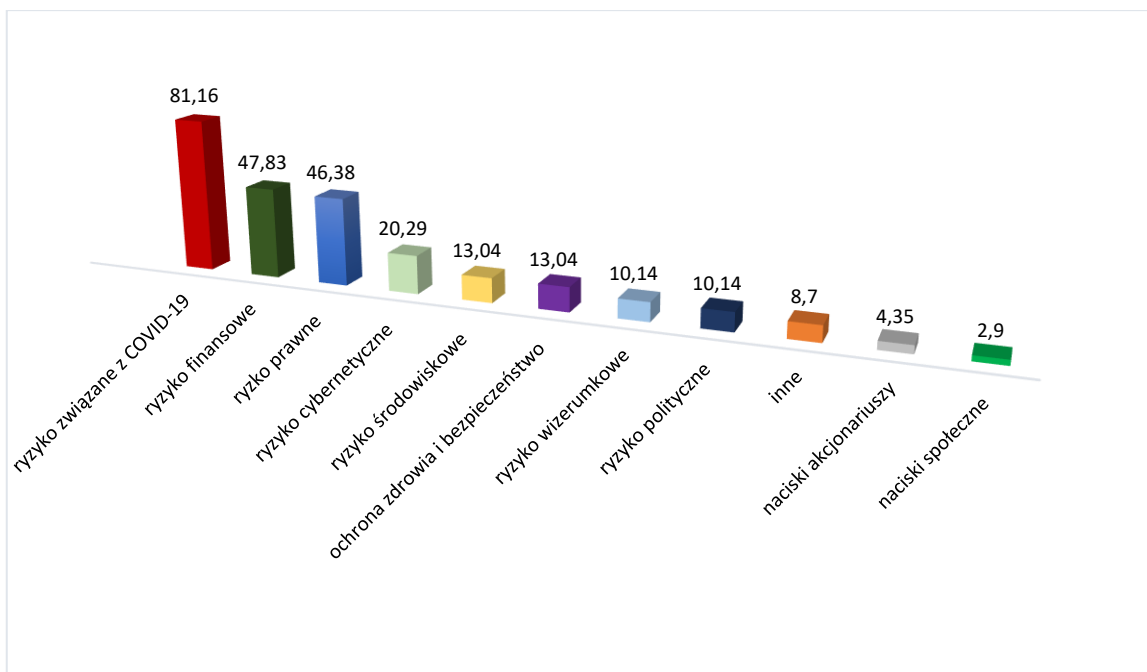
¹⁶⁹ Ibidem, s. 79.

efektywniejsze, szczególnie w dobie koronawirusa. Firma consultingowa Deloitte w jednym ze swoich raportów wskazała na następujący model zarządzania ryzykiem w dobie pandemii COVID-19:

- budowa odpowiednich i decyzyjnych zespołów interwencyjnych,
- aktualizacja systemu zarządzania ryzykiem oraz przeprowadzenie analizy ryzyka będącego podstawą planu kryzysowego,
- stworzenie zasad efektywnej komunikacji wewnątrz i na zewnątrz organizacji,
- przeprowadzenia analizy warunków pracy oraz reorganizacja miejsc pracy,
- zaplanowanie działań w kontekście zagrożonych pandemią łańcuchów dostaw,
- wprowadzenie zasad społecznej odpowiedzialności,
- sporządzenie planów bezpieczeństwa przechowywania i przepływu informacji, zwłaszcza niejawnych,
- dostosowanie założeń budżetowych spółki do sytuacji pandemicznej¹⁷⁰.

Zmiany związane z wirtualizacją i digitalizacją procesów biznesowych spowodowały również większe zwrócenie uwagi na ryzyko cybernetyczne. Rysunki poniżej przedstawiają zarówno rolę ww. ryzyka, jak również sektory, dla których rośnie jego znaczenie. Rysunek 17 przedstawia zestawienie pokazujące, na jakie ryzyka spółki zwracają największą uwagę w czasie pandemii.

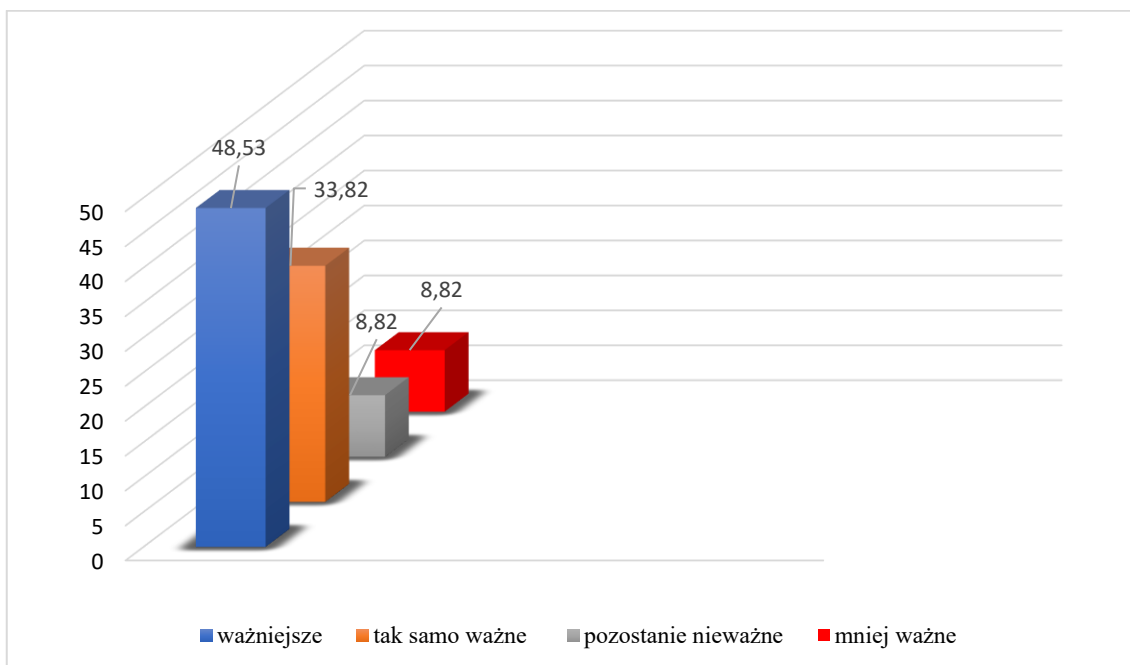
¹⁷⁰ Deloitte, *Biznes w czasie pandemii: 10 priorytetowych działań. Sprawne prowadzenie działalności i dobra organizacja pracy w kryzysie spowodowanym COVID-19*, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/employee-experience/covid-pandemia-praca-employee-experience-home-office-work-from-home/covid-biznes-pandemia-epidemia-10-priorytetowych-dzialan.html>, dostęp: 12.09.2021.



Rysunek 17. Rodzaje ryzyka od 2020 r.

Źródło: opracowanie własne w oparciu o: A. Ogonowska-Rejer, op. cit., s. 5.

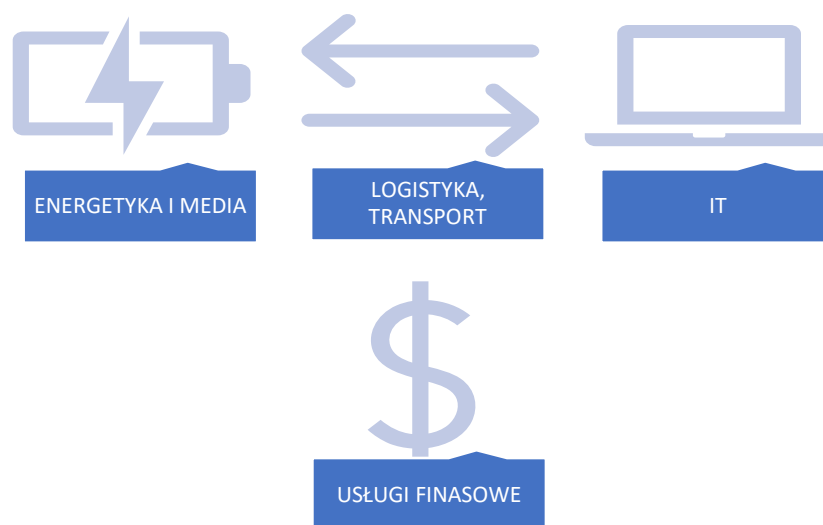
Kolejny rysunek 18 przedstawia wzrost znaczenia ryzyka cyberbezpieczeństwa z perspektywy organów zarządzających spółką.



Rysunek 18. Ryzyko cybernetyczne w ocenie zarządu

Źródło: opracowanie własne w oparciu o: A. Ogonowska-Rejer, op. cit., s. 5.

Rysunek 19 prezentuje branże, w których najbardziej wzrosła obawa związana z zagrożeniami związanymi z ryzykiem cybernetycznym.



Rysunek 19. Branże najbardziej obawiające się ryzyka cybernetycznego

Źródło: A. Ogonowska-Rejer, op. cit., s. 5.

Podsumowując niniejszą część warto wspomnieć o ważnych badaniach przeprowadzonych przez Institute of Risk Management (IRM) o nazwie *Risk Management Response to Covid-19 Results of the 2nd IRM Pandemic Survey Dec 2020 – Jan 2021*¹⁷¹, w efekcie których wyciągnięto następujące wnioski:

- 89% ankietowanych pozytywnie oceniło funkcjonujące w organizacji plany zarządzania ciągłością działania oraz plany zarządzania kryzysowego,
- organizacje, które wykazały się sprawnym zarządzaniem oraz dobrą komunikacją dzięki inwestycjom w technologie zaadoptowały się do nowych warunków pracy, zapewniając tym samym bezpieczeństwo pracownikom,
- największym wyzwaniem dla firm jest obecnie jeszcze większe zwrócenie uwagi na usprawnienie systemów ciągłości działania, zarządzania ryzykiem oraz utrzymania kultury organizacyjnej, przy jednoczesnym właściwym zarządzaniu pracą zdalną,
- w zakresie zarządzania ryzykiem, aż 96% respondentów uznało, że doświadczenie pandemii wzmocniło argumenty przemawiające

¹⁷¹ *Risk Management Response to Covid-19 Results of the 2nd IRM Pandemic Survey Dec 2020 – Jan 2021*, Institute of Risk Management, 2021, s. 4.

za usprawnieniem systemu zarządzaniem ryzykiem, a 56% ankietowanych ocenia, że ich budżety na zarządzanie ryzykiem wzrosną w najbliższych latach¹⁷².

1.6. Standardy zarządzania ryzykiem

Proces zarządzania ryzykiem to działania podejmowane w zakresie badań i analiz wystąpienia potencjalnej szkody lub straty, która może mieć negatywne znaczenie dla przedsiębiorstwa. Jednocześnie dokonywane jest systematyczne doskonalenie systemu, umożliwiające rozpoznawanie konkretnych typów ryzyka, a także ich skuteczną minimalizację lub eliminację¹⁷³. Jednym z najważniejszych aspektów w procesie zarządzania ryzykiem jest określenie apetytu na ryzyko. J. C. Hull stwierdza, iż *w przypadku instytucji finansowej apetyt na ryzyko wyraża się między innymi w tym, jaką stratę jest ona gotowa ponieść na wypadek wystąpienia najgorszego możliwego scenariusza*¹⁷⁴. W przypadku procesu zarządzania ryzykiem wymienia się kilka najważniejszych etapów. Według T.T. Kaczmarka zalicza się do nich identyfikację ryzyka, jego analizę, sformułowanie najważniejszych wariantów zarządzania ryzykiem, dokonanie jego oceny, zarządzanie ryzykiem w zakresie podejmowanych decyzji oraz działań, a także kontrolowanie, monitoring oraz doskonalenie oceny podjętych działań¹⁷⁵. Podobny schemat procesu zarządzania ryzykiem zaprezentował B. Szlachcic. Wśród podstawowych faz wyróżnił identyfikację, wstępną analizę, oszacowanie jego poziomu i ocenę, działania profilaktyczne i monitorowanie, a także kontrolę¹⁷⁶. Młodzik¹⁷⁷ i Olejniczak¹⁷⁸ do najważniejszych elementów zaliczyli zrozumienie celów działalności, identyfikację oraz analizę ryzyka, ocenę i hierarchizację, a także reakcję na nie, wraz z zapewnieniem odpowiednio działających mechanizmów kontrolnych. Bardziej szczegółowe

¹⁷² Ibidem, s. 4.

¹⁷³ T.T. Kaczmarek, *Podstawowe zasady interdyscyplinarnego zarządzania ryzykiem*, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna” 2011, 1-2:38.

¹⁷⁴ J.C. Hull *Zarządzanie ryzykiem instytucji finansowych*, PWN, Warszawa 2021, s. 669.

¹⁷⁵ Ibidem, s. 39.

¹⁷⁶ B. Szlachcic, *Analiz a ryzyka i zarządzania ryzykiem jako element systemu zarządzania kryzysowego organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach” 2014, 103:236.

¹⁷⁷ E. Młodzik, *Zakres odpowiedzialności w procesie zarządzania ryzykiem w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2014, 65:690.

¹⁷⁸ A. Olejniczak, *Zarządzanie ryzykiem w jednostkach sektora finansów publicznych – podstawy prawne, standardy i sposób efektywnego przeprowadzenia*, „Skarbnik i Finanse Publiczne” 2009, 5:18.

rozdzielenie etapów zarzadzania ryzykiem zaprezentowali m.in. A. Szymonik oraz M. Bielecki. Wyróżnili fazę:

- identyfikacji zagrożeń,
- analizy ryzyka,
- planowania wariantów odpowiedniej reakcji na zagrożenia, opracowywanych w ujęciu interaktywnej strategii zarzadzania ryzykiem,
- redukcji zagrożeń oraz skutków zakłóceń,
- monitorowania,
- dokumentacji procedur reagowania na zagrożenia lub zakłócenia, a także przedstawianie efektów podejmowanych działań¹⁷⁹.

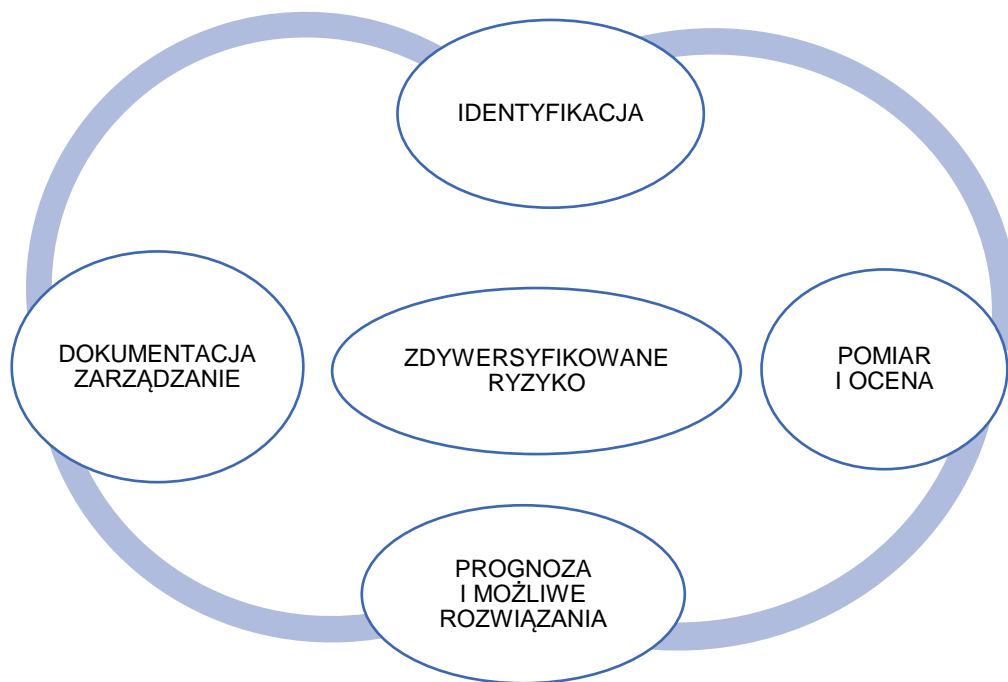
W przypadku procesu zarzadzania ryzykiem często stosowany jest także model zaprezentowany przez P. Hopkina. Według autora powinien się on składać z siedmiu głównych etapów, wyrażonych przez siedem R, a także z czterech cech T. Wśród nich wymienić należy:

- 1R – *Recognition* – rozpoznanie ryzyka oraz jego natury, a także okoliczności sprzyjające jego zmaterializowaniu się,
- 2R – *Ranking* – ocena ryzyka oraz jego wizualizacji na odpowiedniej skali wpływu i prawdopodobieństwa,
- 3R – *Response* – odpowiedź w przypadku wystąpienia ryzyka, odnosząca się również do podejmowania decyzji w sprawie określonych działań:
 - 1T – *Tolerate* – tolerowanie,
 - 2T – *Treat* – traktowanie,
 - 3T – *Transfer* – przekazywanie,
 - 4T – *Terminate* – kończenie,
- 4R – *Resourcing controls* – kontrolowanie zasobów i upewnienie się co do poprawności opracowanych ustaleń w zakresie wprowadzania oraz utrzymywania koniecznych działań kontrolnych,
- 5R – *Reaction planing* – planowanie reakcji oraz zarzadzania zdarzeniem (planowanie ciągłości działania i usuwanie skutków awarii),
- 6R – *Reporting* – monitorowanie stanu ryzyka oraz jego raportowania,
- 7R – *Reviewing* – sprawdzenie systemu zarzadzania ryzykiem¹⁸⁰.

¹⁷⁹ A. Szymonik, M. Bielecki, op. cit., s. 83.

¹⁸⁰ P. Hopkin, op. cit., s. 39.

Powyższy model nie może być uznawany za uniwersalne rozwiązanie. Wynika to przede wszystkim z faktu, iż poszczególne organizacje różnią się pomiędzy sobą nie tylko celami i potrzebami, ale również możliwościami¹⁸¹. Zarządzanie ryzykiem powinno być realizowane w ramach odpowiedniego systemu, uwrażliwionego na ciągłą weryfikację, a także umożliwiającego skuteczne rozpoznanie konkretnego ryzyka oraz skuteczną eliminację lub ograniczenie negatywnych efektów. Ważną rolę w tym zakresie spełnia dywersyfikacja, której najważniejszym celem jest klasyfikacja ryzyka. To natomiast umożliwia ustalenie priorytetów, umożliwiających minimalizację lub całkowitą eliminację ryzyka. Uwzględniając odpowiednią dywersyfikację ryzyka, proces zarządzania nim można zaprezentować poprzez wyróżnienie czterech głównych etapów. Zaliczyć do nich należy identyfikację, pomiar oraz ocenę, prognozę wraz z możliwymi rozwiązaniami, a także dokumentację. W sposób schematyczny proces ten zaprezentowany jest na rysunku 20.

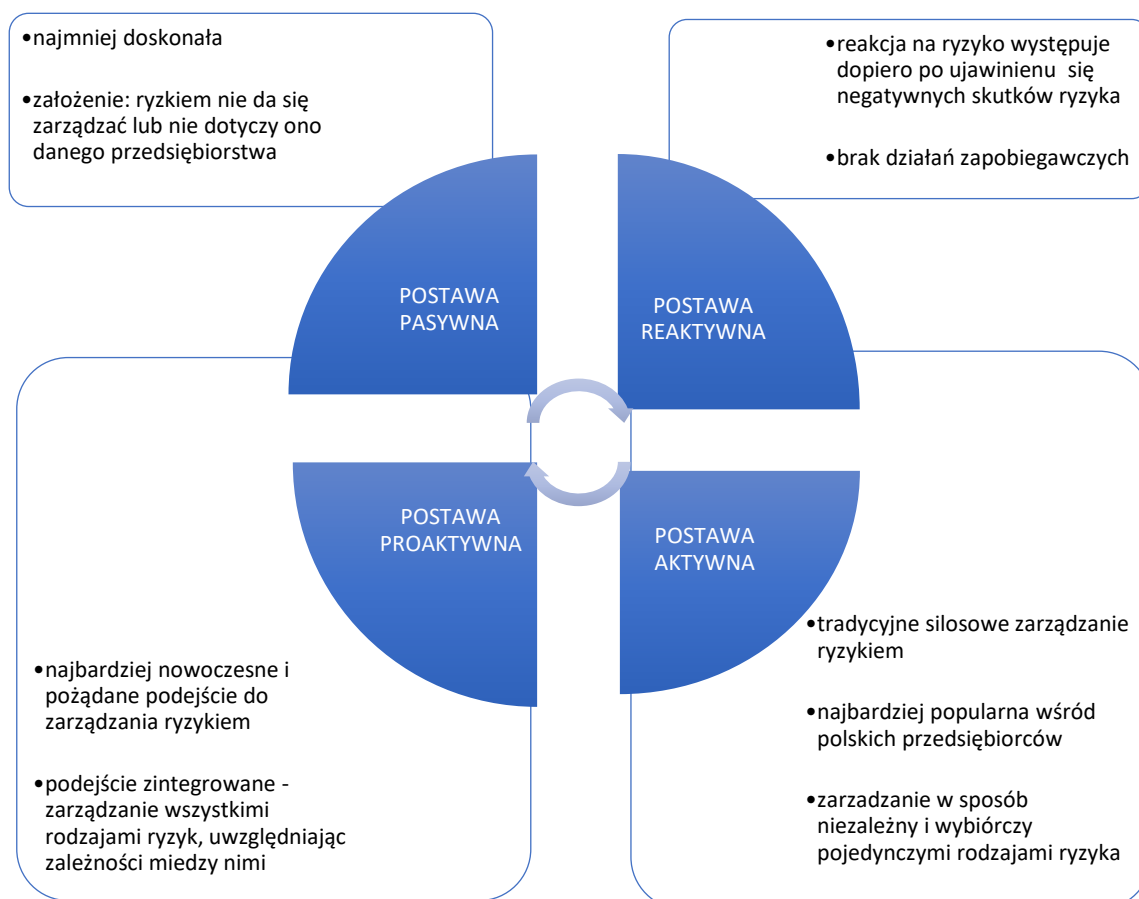


Rysunek 20. Proces zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A.K. Stasiuk, K. Werner-Lewandowski, *Rola ryzyka w zarządzaniu produkcją*, [w:] W. Konsala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, Oficyna Wydawnicza Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2013, s. 519.

¹⁸¹ J. Solarz, *Standardy zarządzania ryzykiem w kontekście zarządzania ryzykiem skażeń*, „Zeszyty Naukowe ASzWoj” 2017, 4(109):139.

Procedury i wytyczne dotyczące zarządzania ryzykiem opierają się na konkretnych ujęciach ryzyka i jego mierzalności. Przez lata postawy w tym zakresie ulegały różnym przeobrażeniom. Ich ewolucja w postaci schematycznej, zaprezentowana została na rysunku 21. Charakteryzuje ona przejście od postawy pasywnej – najmniej odpowiedniej, do proaktywnej, charakteryzującej się najbardziej nowoczesnym podejściem¹⁸².



Rysunek 21. Zmiany w podejściu do ryzyka oraz zarządzania nim

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Przetacznik, *Charakterystyka systemów zarządzania ryzykiem stosowanych przez największe spółki giełdowe w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej” 2017, 28:39.

¹⁸² S. Przetacznik, *Charakterystyka systemów zarządzania ryzykiem stosowanych przez największe spółki giełdowe w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej” 2017, 28:39.

W praktyce zastosowanie mają najczęściej dwie koncepcje zarządzania ryzykiem: tradycyjna oraz zintegrowana – ERM (ang. *Enterprise Risk Management*). Charakteryzują się one odmiennymi rozwiązaniami w zakresie różnych obszarów działalności, do których zaliczyć należy przede wszystkim:

- podejście zintegrowane i holistyczne, wykorzystujące nowoczesne narzędzia analityczne, umożliwiające procesowe podejście do działań organizacji, scentralizowaną koordynację zarządzania,
- współodpowiedzialność – delegowanie odpowiedzialności także w zakresie niższych szczebli,
- reakcję na ryzyko, konieczność jego klasyfikacji oraz szczegółowe identyfikowanie jego rodzajów,
- podejście do zarządzania – skoncentrowane na współdziałaniu,
- ujednoczony system raportowania¹⁸³.

Ewolucja podejścia do ryzyka spowodowała powstanie wielu koncepcji zarządzania nim. Istnieje możliwość korzystania z różnych standardów oraz metod. Za jeden z pierwszych uznaje się system BCM (ang. *Business Continuity Management*). Zakłada on przede wszystkim konieczność utrzymania ciągłości biznesu. Zawiera przy tym główne elementy analizy wpływów biznesowych BIA (ang. *Business Impact Analysis*) oraz zarządzania kryzysowego CM (ang. *Crisis Management*)¹⁸⁴. Ciągłość działania, uznana została również za jeden z kluczowych aspektów w normie ISO 22301, wydanej w 2012 roku, zawierającej wytyczne w zakresie stosowania i wdrożenia najważniejszych elementów systemu BCM (*Business Continuity Management*)¹⁸⁵. Kwestia zarządzania ryzykiem pojawiła się także w normie ISO 9001 z 2015 roku, dotyczącej systemów zarządzania jakością. W czwartym jej rozdziale, zdefiniowane

¹⁸³ S. Przetacznik, op. cit., s. 38-40; U. Malinowska, *Charakterystyka kluczowych koncepcji zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie*, [w:] S. Kasiewicz (red.), *Zarządzanie zintegrowanym ryzykiem przedsiębiorstwa w Polsce*, Wolters Kluwer, Warszawa, 2011, s. 63-78; M. K. McShane, A. Nair, E. Rustambekov, *Does Enterprise Risk Management Increase Firm Value?*, „Journal of Accounting, Auditing & Finance” 2014, 26(4):663-664; Z. Krysiak, *Silna kultura zarządzania ryzykiem jako cecha nowoczesnych organizacji*, „E-mentor” 2011, 2(39):11; R. Sasin, *Ewolucja koncepcji ERM*, [w:] *Zarządzanie zintegrowanym ryzykiem przedsiębiorstwa w Polsce*, (red.) S. Kasiewicz, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 99; M. Bac, *Model of risk management In organisation*, „The Małopolska School of Economics In Tarnów Research Papers Col lection” 2010, 2(16):9.

¹⁸⁴ W. Konieczny, *Międzynarodowe standardy zarządzania ryzykiem*, 2013 www.log24.pl/artykuly/miedzynarodowe-standardy-zarzadzania-ryzykiem, 3219, dostęp: 21.07.2021; H. Baba, T. Watanabe, M. Nagaishi, H. Matsumoto, *Area Business Continuity Management, a new opportunity form building economic resilience*, „Procedia. Economics and Finance” 2014, 18:296-298

¹⁸⁵ A. Białas, *Zarządzanie ciągłością działania oraz bezpieczeństwem informacji i innych zasobów w górnictwie*, „Mechanizacja i Automatyzacja Górnictwa” 2013, 8(510):51.

zostały najważniejsze wymogi odnoszące się do zarządzania ryzykiem. Poza tym scharakteryzowano możliwości wykorzystania koncepcji do uzyskania odpowiedniego poziomu zadowolenia klienta¹⁸⁶.

Standaryzacja zarządzania ryzykiem pojawiła się także w różnego rodzaju systemach branżowych. Przykładem jest System Zarządzania Bezpieczeństwem Łańcucha Dostaw, scharakteryzowany w normie ISO 28000. W jej zakresie, zaprezentowane zostały m.in. rozwiązania umożliwiające minimalizację ryzyka związanego z kradzieżą, nielegalnego manipulowania ładunkiem, przemytu czy też dotyczącego przestępców lub terrorystów¹⁸⁷. Następny bardzo ważny model zarządzania ryzykiem oparty jest na normach ISO19600:2014 oraz ISO 37301:2021 dotyczących zarządzania zgodnością w organizacji. Szersza charakterystyka, analiza oraz metody zarządzania ryzykiem braku zgodności zostaną zaprezentowane w dalszej części pracy. Zagadnienie zarządzania ryzykiem i jego optymalizacja standaryzowane było w wielu dokumentach międzynarodowych:

- COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) I – standard opracowany w 1992 roku w USA oraz uaktualniony w 2013 r. oraz COSO II – standard opracowany w USA w 2004 r.,
- FERMA (Federation of European Risk Management Associations) – standard opracowany w Wielkiej Brytanii w 2003 r.,
- *Management of Risk – A Strategic Overview*, zwany pomarańczową księgą, zawierającą zasady i kompetencje opracowane w Wielkiej Brytanii w 2004 r.,
- ISO 31000 (*Risk Management – Principles and guidelines*), opracowaną w 2009 roku (polska wersja w 2012 r. i zaktualizowana w 2018 r.),
- PN-ISO 9001 (*Quality Management Systems - Requirements*), dostępna w wersji polskiej od 2015 r.,
- CAN/CSA Q850 (*Risk Management Guideline for Decision-makers*), opracowany w Kanadzie w 1997 r.,
- BS-6079-3:2000 (*Project management. Guide to the Management of Business Related Project Risk*), opracowany w Wielkiej Brytanii w 2000 r.,

¹⁸⁶ U. Kobylińska, *Ewolucja czy rewolucja? Zmiany w standardzie ISO 9001:2015*, „Economics and Management” 2014, 1: 207.

¹⁸⁷ A. Szymonik, op. cit., s. 102-11.

- BS 31100 (*Risk Management – Code of Practise*), opracowany w Wielkiej Brytanii w 2008 r.,
- JIS Q 2001:2001 (*Guidelines for Development and Implementation of a Risk Management System*), opracowany w Japonii w 2001 r.,
- ONR 49000:2004 (*Risikomanagement für Organisationen Und Systeme: Begriffe Und Grundlagen*), opracowany w Austrii w 2004 r.,
- AS/NZS 4360:2004 (*Risk Management*), stanowiący standard w Australii oraz Nowej Zelandii od 2004 r.,
- ISO/IEC 27500 (*Risikomanagement für Organisationen Und Systeme: Begriffe Und Grundlagen – Anwendung von ISO/DIS 31000 in der Praxis*), opracowany w Austrii w 2008 r.,
- Sevesco III 2012/18/EU (*Richtlinie zur Beherrschung der Gefahren schwerer Unfälle mit gefährlichen Stoffen*), czyli standard obowiązujący w Unii Europejskiej od 2012 r.¹⁸⁸.

Wyszczególnione standardy charakteryzują się odmiennym podejściem do ryzyka oraz zarządzania nim i stanowią kluczowe metody działania. Odpowiedni dobór narzędzi musi opierać się na dogłębnej analizie potrzeb, a także możliwości odpowiedniego zintegrowania zarządzania ryzykiem ze strategią przyjętą w firmie¹⁸⁹. Dobór konkretnego rozwiązania wymaga scharakteryzowania poszczególnych standardów.

Jednym z ważniejszych dokumentów w zakresie zarządzania ryzykiem jest opublikowany w 1992 r. przez COSO raport *Kontrola Wewnętrzna - Zintegrowana Struktura Ramowa*¹⁹⁰. Zawiera on wytyczne obejmujące najważniejsze elementy procesu kontroli rozpatrywanych w kontekście operacji, sprawozdawczości finansowej oraz zgodności¹⁹¹. W sposób graficzny schemat COSO 1 prezentuje rysunek 22.

¹⁸⁸ W.E. Schröder, F. Klügl, *Risk Management in the Performance Economy – Development and Future Challenges for Manufacturing Companies*, BHM Berg und Hüttenmännische Monatshefte, Wiedeń 2013, 158:298; W. Rogowski, J. Turek, *Standardy zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie*, [w:] *Zarządzanie zintegrowanym ryzykiem przedsiębiorstwa w Polsce. Kierunki i narzędzia*, (red.) S. Kasiewicz, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 93; A. Szymonik, op. cit., s. 89; W. Konieczny, op. cit., s. 28-31.

¹⁸⁹ B. Szlachcic, op. cit., s. 237.

¹⁹⁰ C. Walter, J. Sykora, *COSO history, framework principles and the fault in the implementation foundation*, 06.2018, <https://www.trintech.com/blog/2018/06/coso-history-framework-principles-and-the-fault-in-the-implementation-foundation/>, dostęp: 29.09.2021.

¹⁹¹ R. Wróblewski, *Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach” 2011, 90: 18; R. Balakrishnan, E.M. Matsumura,



Rysunek 22. Graficzne przedstawienie COSO 1

Źródło: opracowanie własne na podstawie R. Wróblewski, *Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach” 2011, 90:18.

Kolejnym ważnym dokumentem, mającym swoje szerokie zastosowanie aż do pojawienia się wytycznych ISO jest standard *Zarządzanie Ryzykiem Korporacyjnym – Zintegrowana Struktura Ramowa*, zwany również COSO 2¹⁹². Został on opublikowany w 2004 roku. W jego ramach dokonany został opis procesu zarządzania, składającego się z ośmiu najważniejszych i współzależnych od siebie elementów. Zaliczono do nich środowisko zewnętrzne, określanie celów, identyfikację zdarzeń, dokonywanie oceny ryzyka, formowanie odpowiedzi na ryzyko, mechanizmy kontrolne, informację oraz komunikację, a także monitoring. Elementy te należy rozpatrywać w ujęciu strategii, operacji, sprawozdawczości finansowej, a także zgodności¹⁹³. W sposób graficzny wyróżniona struktura zaprezentowana została na rysunku 23.

S. Ramanoorty, *Finding Common Ground: COSO's Control Framework and the Levers of Control*, „Journal of Management Accounting Research” 2019, 1: 63-83.

¹⁹² *Zarządzanie Ryzykiem Korporacyjnym – Zintegrowana Struktura Ramowa*, COSO, Warszawa 2004.

¹⁹³ R. Wróblewski, op. cit., s. 18.



Rysunek 23. Struktura COSO II

Źródło: opracowanie własne na podstawie R. Wróblewski, *Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach” 2011, 90:19.

Omawiany standard kładzie przede wszystkim nacisk na budowanie odpowiedniej strategii wraz z określeniem celów, umożliwiających zapewnienie, jak najbardziej optymalnej równowagi pomiędzy wzrostem oraz założonymi zyskami, a ryzykiem, jak i efektywnym wykorzystaniem zasobów¹⁹⁴. Wspomniane wcześniej elementy standardu COSO II odnoszą się do konkretnych obszarów zarządzania ryzykiem korporacyjnym. Wśród nich wymienić należy:

- środowisko zewnętrzne, które odnosi się przede wszystkim do charakteru organizacji, przyjętej strategii zarządzania ryzykiem czy też dopuszczalnego poziomu ryzyka,
- wyznaczenie celów określonych przez kierownictwo, przed dokonaniem identyfikacji zdarzeń, mogących warunkować poziom ich realizacji,
- identyfikację wszelkich potencjalnych zdarzeń, zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych, z uwzględnieniem podziału na ryzyka oraz szanse,

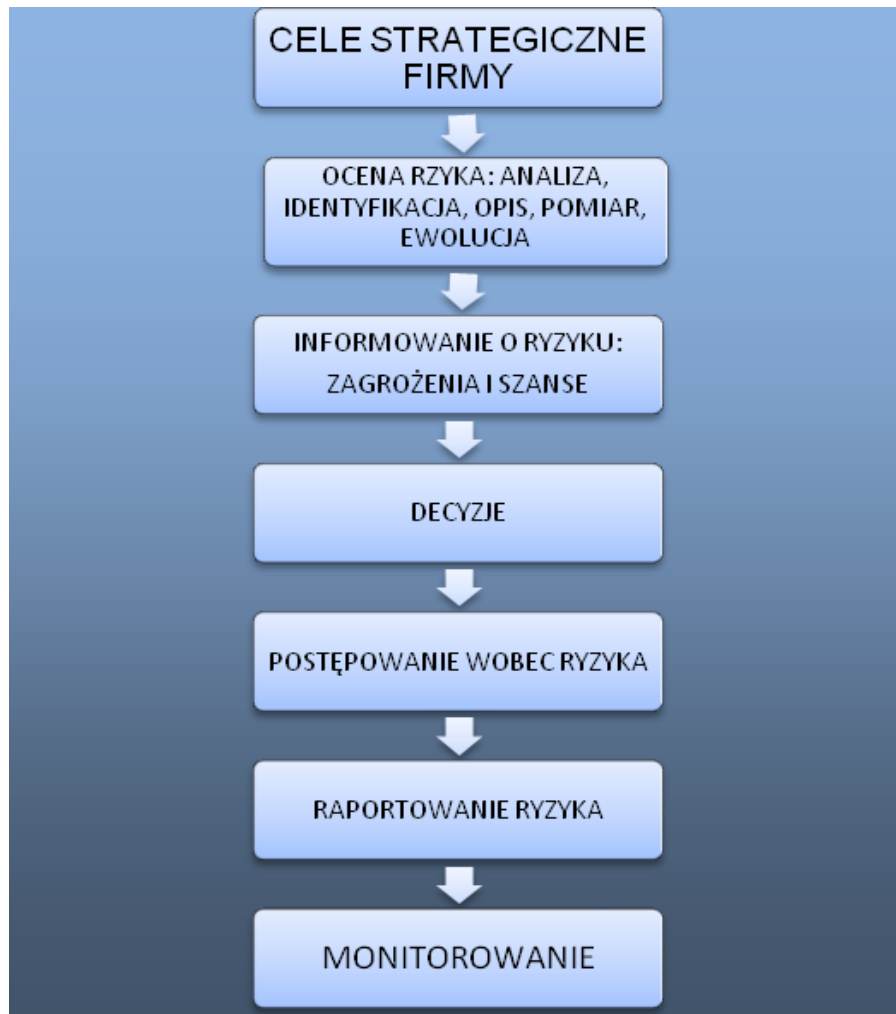
¹⁹⁴ Ibidem, s. 19; L. Chodorowski, *Ewolucja kontroli wewnętrznej w kierunku efektywnościowym w instytucjach publicznych*, „Ekonomia” 2013, 32:81-83.

- ocenę ryzyka, dotyczącą analizy oraz oceny prawdopodobieństwa wystąpienia określonego ryzyka w ujęciu zarówno czynników wewnętrznych, jak i zewnętrznych,
- tworzenie odpowiedzi na wystąpienie ryzyka, która jest realizowana poprzez decyzję kierownictwa w zakresie rodzaju reakcji, tj. unikanie, ograniczanie, akceptacja czy też transfer ryzyka, np. na ubezpieczyciela czy też opracowanie zestawu działań w celu powiązania konkretnego ryzyka z dopuszczalnym dla niego poziomem,
- mechanizmy kontrolne, odnoszące się przede wszystkim do polityki, a także ustalonych procedur, czego najważniejszym celem jest uzyskanie efektywnej realizacji odpowiedniej reakcji na ryzyko,
- informacja oraz komunikowanie wertykalne oraz horyzontalne,
- monitorowanie – zarządzanie ryzykiem korporacyjnym, celem uzyskania możliwości szybkiej modyfikacji obszarów problemowych¹⁹⁵.

Podsumowując analizę standardu COSO II należy zauważyć, iż nie jest on metodą zastępczą dla COSO I. Oba standardy odnoszą się do odmiennych modeli zarządzania ryzykiem. Innym rozwiązaniem, również często stosowanym jest Standard FERMA wydany w 2003 roku przez Federację Europejskich Stowarzyszeń Zarządzania Ryzykiem. Zawiera on złożony proces, składający się z kilku rozbudowanych etapów. Wśród nich wymienić należy określenie celów strategicznych, ocenę oraz analizę ryzyka, informowanie o ryzyku, podjęcie decyzji, postępowanie wobec ryzyka, a także monitorowanie działań¹⁹⁶. W postaci schematycznej przedstawiony jest on na rysunku 24.

¹⁹⁵ R. Wróblewski, op. cit., s. 19-20; A. Skoczylas-Tworek, *Monitorowanie systemu kontroli wewnętrznej organizacji na podstawie modelu COSO III*, „Studia Ekonomiczne” 2013, 174:373-374.

¹⁹⁶ M. Daliga, op. cit.



ZMIANY = FORMALNY AUDYT

Rysunek 24. Zarządzanie ryzykiem w standardzie FERMA

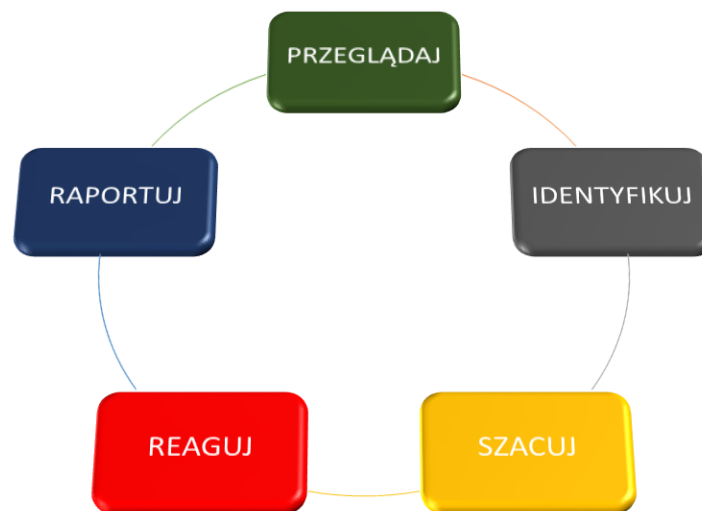
Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Daliga, *Przegląd międzynarodowych Standardów i metodyk zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie*, <https://docplayer.pl/567296-Przegląd-międzynarodowych-standardow-i-metodyk-zarzadzania-ryzykiem-w-przedsiębiorstwie.html>, dostęp 10.04.2020.

W przypadku standardu FERMA wdrożenie założeń pozwala na realizację celów organizacji uzyskiwanych poprzez:

- zapewnienie odpowiednich ram systemowych, umożliwiających uzyskanie prowadzenia działalności w nadzorowany i uporządkowany sposób,
- usprawnianie procesów decyzyjnych i planistycznych oraz ustalanie priorytetów, dzięki kompleksowemu zrozumieniu działalności jednostki, poziomów niepewności oraz szans i zagrożeń,

- umożliwienie bardziej efektywnego wykorzystania kapitału oraz zasobów organizacji,
- zmniejszenie poziomu niepewności, występującego w mniej ważnych obszarach działalności przedsiębiorstwa,
- ochronę majątku, jak i wizerunku organizacji,
- poprawę skuteczności działania¹⁹⁷.

Kolejnym standardem, bardzo często stosowanym w przedsiębiorstwach jest BS31100:2011. Jest to brytyjski dokument, definiujący proces zarządzania ryzykiem z uwzględnieniem pięciu faz ich realizacji. Zaliczyć do nich należy przegląd, identyfikację, szacowanie, reagowanie oraz raportowanie¹⁹⁸. W sposób schematyczny proces przedstawiony został na rysunku 25.



Rysunek 25. Elementy procesu zarządzania ryzykiem według standardu BS 31100

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Solarz, op. cit., s. 141.

Wspomniany standard umożliwia skuteczne zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie poprzez podstawy, na których się opiera. Dotyczą one przede wszystkim celów, mandatu, a także przyjętej strategii. Wśród ustaleń organizacyjnych wymienić należy odpowiednie plany, relacje, odpowiedzialność, procesy, działania, a także zasoby¹⁹⁹.

¹⁹⁷ *Standard zarządzania ryzykiem*, Federation of European Risk Management Associations, Bruksela 2003.

¹⁹⁸ J. Solarz, op. cit., s. 141; P. Hopkin, op. cit., s. 60.

¹⁹⁹P. Hopkin, op. cit., s. 60.

Współczesną podstawę w zarządzaniu ryzykiem stanowi norma ISO 31000. Wskazuje ona organizacjom podstawowe zasady wdrażania systemu zarządzania ryzykiem. Do najważniejszych z nich należą:

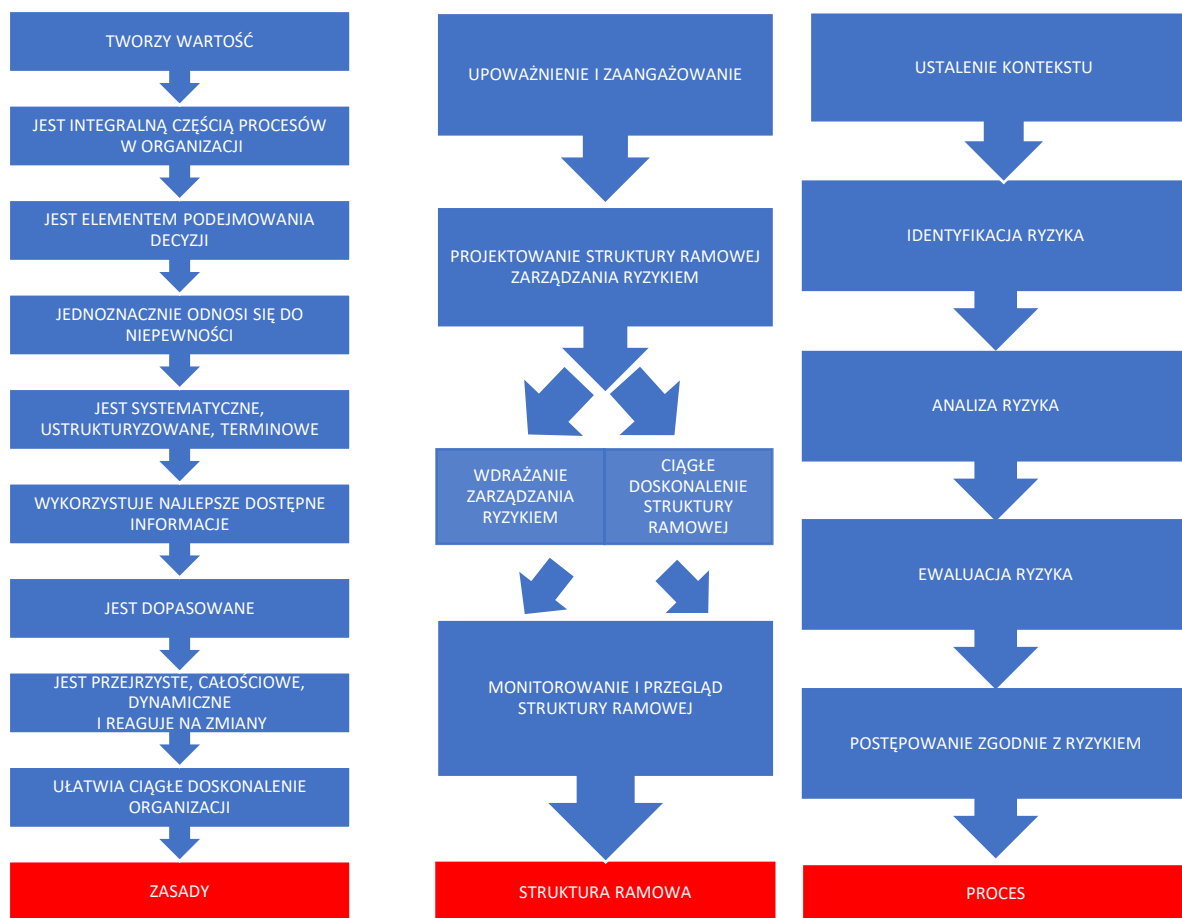
- tworzenie wartości przedsiębiorstwa,
- stanowienie integralnej części systemu zarządzania organizacją,
- wspomaganie w podejmowaniu decyzji,
- jednoznaczne odnoszenie się do terminu niepewności,
- podejmowanie działań systematycznych, ustrukturyzowanych i terminowych,
- wykorzystywanie informacji najlepszej jakości, spośród dostępnych danych,
- dopasowanie systemu do uwarunkowań konkretnego przedsiębiorstwa,
- uwzględnianie czynników ludzkich oraz kulturowych,
- tworzenie przejrzystych i całościowych procedur,
- elastyczność w reagowaniu na zmiany,
- usprawnienie ciągłego doskonalenia²⁰⁰.

W przypadku omawianej normy ISO wykorzystywana jest odpowiednia struktura ramowa, określona przez pięć najważniejszych atrybutów. Wśród nich wymienić należy przede wszystkim:

- pełną akceptację odpowiedzialności za podejmowane ryzyko, a także usprawnianie w tym zakresie kontroli oraz przyjętej strategii,
- zwiększenie nacisku na działania doskonalące m.in. poprzez opracowanie odpowiedniego zestawu celów i przedsięwzięć, a także analizę i doskonalenie poszczególnych procesów w zależności od potrzeb,
- zidentyfikowanie każdego pracownika w zakresie odpowiedzialności związanej z zarządzaniem ryzykiem przy zapewnieniu odpowiedniego przygotowania, zasobów, a także kontroli,
- podejmowanie decyzji zgodnych z procesem zarządzania ryzykiem oraz przy uwzględnieniu jego poziomu ryzyka,
- cykliczne raportowanie na temat potencjalnego ryzyka do organów korporacyjnych oraz jednostek odpowiedzialnych za nadzór oraz kontrolę procesów w organizacji²⁰¹.

²⁰⁰ D. Wróblewski, B. Połec, *Teoria i praktyka zarządzania ryzykiem – normy a regulacje w prawie miejscowym*, [w:] D. Majchrzak (red.), *Zarządzanie kryzysowe w wymiarze lokalnym. Organizacja, procedury, organy i instytucje*, AON, Warszawa 2014, s. 200-201.

W sposób graficzny zestawienie zasad zarządzania ryzykiem zgodnie z normą ISO 31000, zostało przedstawione na rysunku 26.

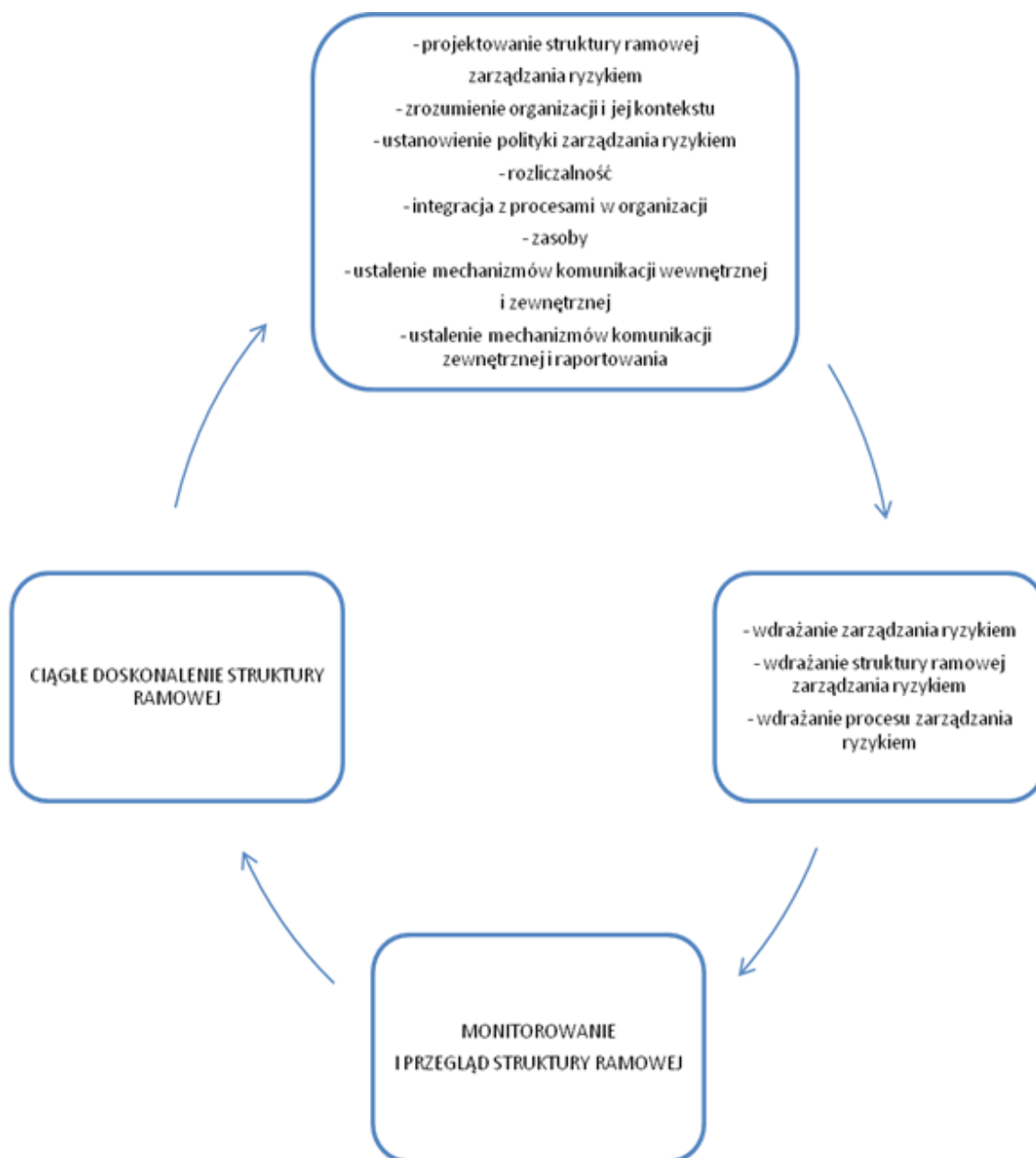


Rysunek 26. Struktura ramowa, zasady oraz proces zarządzania według normy ISO 31000

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Wróblewski, *Zarządzanie ryzykiem – przegląd wybranych metodyk*, Centrum Naukowo-Badawcze Ochrony Przeciwpożarowej, Józefów 2015, s. 30.

Analizując standard ISO warto zwrócić także uwagę na relacje występujące pomiędzy elementami struktury ramowej normy. Zostały one w sposób graficzny przedstawione na rysunku 27. Warto zaznaczyć, iż konieczne jest w tym przypadku dostosowanie struktury do rozwiązania stosowanego w organizacji. Nie ma tu narzuconego sztywnego schematu. Ważna jest natomiast odpowiednia identyfikacja procesów i taki dobór rozwiązań, aby zarządzanie było jak najbardziej skuteczne.

²⁰¹ D. Wróblewski, *Zarządzanie ryzykiem – przegląd wybranych metodyk*, Wydawnictwo Centrum Naukowo-Badawczego Ochrony Przeciwpożarowej, Józefów 2015, s. 32.



Rysunek 27. Relacje pomiędzy głównymi elementami struktury ramowej w standardzie ISO 31000

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Wróblewski, *Zarządzanie ryzykiem – przegląd wybranych...*, op. cit., s. 34.

Omawiając standardy w zarządzaniu ryzykiem w działalności gospodarczej warto również zwrócić uwagę na dokument ISO/IEC 31010 *Risk Management – Risk Assessment Techniques*. Norma ta zawiera bowiem wyszczególnienie 31 metod, umożliwiających skuteczną ocenę ryzyka w przedsiębiorstwie²⁰². Warto przy tym zwrócić uwagę na kilka z nich, a mianowicie:

- analizę przyczynowo-skutkową,

²⁰² D. Wróblewski, *Zarządzanie ryzykiem – przegląd wybranych...*, op. cit., s. 55.

- ocenę niezawodności człowieka,
- analizę muchy,
- matrycę skutku oraz prawdopodobieństwa²⁰³.

Analiza przyczyn i konsekwencji umożliwia szczegółową charakterystykę czynników wywołujących niepożądane zdarzenia oraz ich skutków. Składa się przy tym z pięciu etapów, wśród których wymienić należy wybór zdarzenia lub sytuacji, zidentyfikowanie funkcji bezpieczeństwa, określenie możliwych ścieżek zdarzenia, określenie zdarzeń szczegółowych, a także wyznaczenie kryteriów działań. Do głównych zalet tej metody zaliczyć można skuteczne i szybkie wyodrębnienie możliwych przyczyn błędów, a także ich eliminację²⁰⁴. Innym rozwiązaniem jest analiza przyczynowo-skutkowa. Pozwala na graficzne przedstawienie możliwych czynników wpływających na zdarzenie, co uzyskuje się poprzez zastosowanie diagramu Ishikawy lub drzewa. Umożliwiają one określenie przyczyn konkretnych zdarzeń, jak i ich potencjalnych skutków²⁰⁵. Kolejną metodą jest ocena niezawodności człowieka. Dotyczy ona głównie wyszczególnienia błędów popełnianych przez ludzi, a także ich wpływu na wydajność systemu. Rozwiązanie to realizowane jest w dziewięciu etapach. Zaliczyć do nich należy określenie typu problemu, analizę zadań, analizę błędów ludzkich, przedstawienie powiązań, selekcję błędów, ich ocenę, ocenę skutków, redukcję błędów, a także dokumentowanie. Odpowiednie przeprowadzenie analizy może pozwolić na znaczną redukcję zdarzeń związanych z błędami popełnianymi przez człowieka²⁰⁶.

Kolejnym sposobem oceny ryzyka jest analiza muchy. Koncentruje się ona przede wszystkim na powiązaniach występujących pomiędzy przyczynami

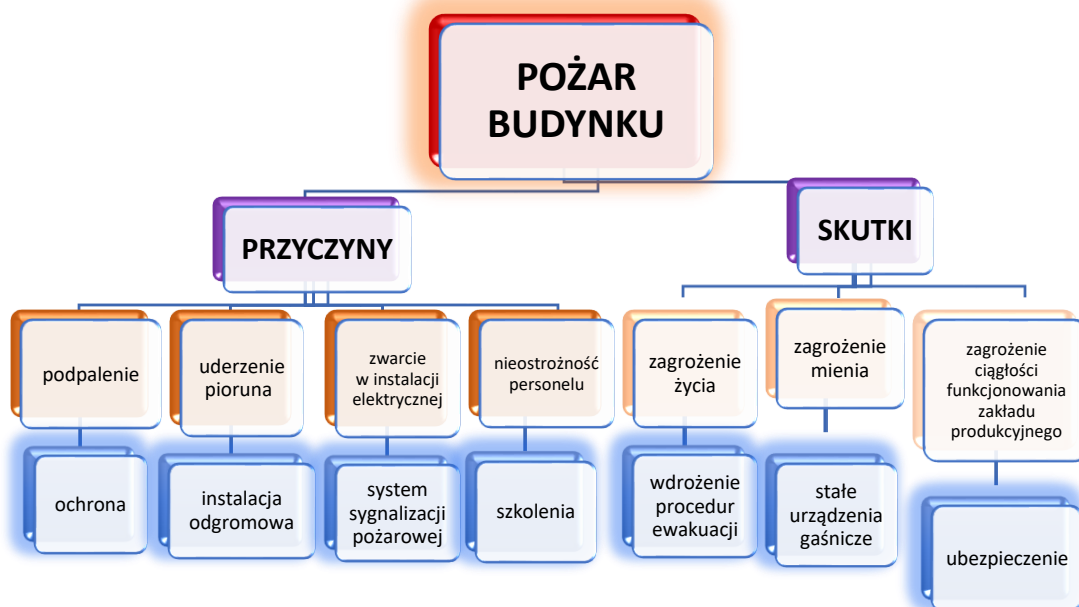
²⁰³ Ibidem, s. 61.

²⁰⁴ Ibidem, s. 62-64.

²⁰⁵ M. Młyńczak, T. Nowakowski, *Jak zarządzać ryzykiem? Podejście normatywne*, „Problemy Eksploatacji” 2011, 1:138; D. Wróblewski, *Zarządzanie ryzykiem – przegląd wybranych...*, op. cit., s. 64.

²⁰⁶ D. Wróblewski, *Zarządzanie ryzykiem - przegląd...*, op. cit., s. 74.

i zdarzeniami oraz ich skutkami²⁰⁷. W sposób graficzny metoda ta przedstawiona została na rysunku 28.



Rysunek 28. Przykład analizy muchy

Źródło: D. Wróblewski, *Zarządzanie ryzykiem – przegląd...*, op. cit., s. 79.

Ważnym elementem w zakresie zarządzania ryzykiem są metody matrycowe skutku/prawdopodobieństwa. Wykorzystywane są przede wszystkim do hierarchizacji źródeł ryzyka, a także zasad postępowania z nim. Wykorzystuje się w tym celu odpowiednią skalę, która dla określenia prawdopodobieństwa stosuje wskaźnik częstotliwości. Skala zawiera oznaczenie prawdopodobieństwa – prawie pewne, bardzo możliwe, możliwe lub niemożliwe. Do oceny poziomu ryzyka wykorzystuje się także skalę konsekwencji. Parametr ten określany może być jako małe, większe, ekstremalne lub krytyczne. Na tej podstawie szacowany jest poziom ryzyka, przy czym do jego określenia stosuje się skalę pięciostopniową, w której wyróżnia się poziomy: niski, średni, wysoki, poważny oraz bardzo poważny²⁰⁸. W sposób graficzny omówiona metodyka zaprezentowana została za pośrednictwem tabeli 3.

²⁰⁷ Ibidem, s. 79.

²⁰⁸ Ibidem, s. 88; U. Kąkol, M. Marczewski, *Metody analizy i oceny ryzyka stosowane w zarządzaniu kryzysowym na poziomie gminnym*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2016, 11(959):62.

Tabela 3. Matryca do oceny poziomu ryzyka

PRAWDOPODOBIENSTWO	MAŁE	WIĘKSZE	EKSTERMALNE	KRYTYCZNE
PRAWIE PEWNE	ŚREDNI	WYSOKI	POWAŻNY	BARDZO POWAŻNY
BARDZO MOŻLIWE	NISKI	ŚREDNI	WYSOKI	POWAŻNY
MOŻLIWE	NISKI	ŚREDNI	WYSOKI	WYSOKI
NIEMOŻLIWE	NISKI	NISKI	ŚREDNI	WYSOKI

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Wróblewski, *Zarządzanie ryzykiem – przegląd wybranych...*, op. cit., s. 88.

W przypadku zarządzania ryzykiem w działalności gospodarczej warto korzystać z bardziej rozwiniętej wersji omawianej metody. Umożliwia ona bowiem ocenę nie tylko negatywnych konsekwencji zaistnieniach niepożądanego zdarzenia w organizacji, ale również jego pozytywnych aspektów. W takim przypadku wykorzystywana jest matryca prognozowania konsekwencji pozytywnych i negatywnych. Jej wygląd zaprezentowany został za pomocą tabeli 4.

Tabela 4. Matryca do oceny konsekwencji pozytywnych oraz negatywnych

-S	-S	-S	-S	PRAWIE PEWNE	+W	+S	+S	+S
-S	-S	-W	-W	BARDZO PRAWDOPODOBNE	+W	+W	+S	+S
-S	-S	-W	-M	MOŻLIWE	+M	+W	+S	+S
-S	-W	-M	-N	NIEPRAWDOPODOBNE	+N	+M	+W	+S
-W	-W	-M	-N	RZADKIE	+N	+M	+W	+W
-5	-4	-3	-2	PRAWDOPODOBIENSTWO	+2	+W	+4	+5
EKSTREMALN	KRYTYCZNE	WIĘKSZE	MNIEJSZE		MNIEJSZE	WIĘKSZE	KRYTYCZNE	EKSTREMALN
KONSEKWENCJE NEGATYWNE					KONSEKWENCJE POZYTYWNE			

Źródło: opracowanie własne na podstawie D. Wróblewski (red.), *Zarządzanie ryzykiem – przegląd wybranych...*, op. cit., s. 88 - 89.

legenda:

S – szczególne, wymaga szczególnego zaangażowania szczebla kierowniczego

W – wysokie, wymagania zaangażowania właściwego menedżera

M – małe, wymagania uwagi

N – niskie, procedury rutynowe

Informacje przedstawione w niniejszej części dysertacji, pozwoliły na scharakteryzowanie głównych standardów zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie. Jednocześnie szczegółowy opis procesów umożliwił identyfikację i określenie najważniejszych problemów występujących w tym zakresie. Należy także stwierdzić, iż dostępne standardy sprzyjają optymalnemu wdrożeniu efektywnego systemu zarządzania ryzykiem, bowiem charakteryzują się na tyle odmiennymi uwarunkowaniami, że umożliwiają zastosowanie w każdym przedsiębiorstwie.

1.7. Wnioski

Analizując zagadnienia poruszane w niniejszym rozdziale należy podkreślić, że postępujący rozwój gospodarki, nasilenie konkurencji, umiędzynarodowienie działań rynkowych oraz wybuch pandemii Covid-19 wymagają od przedsiębiorstw prowadzenia działalności w sposób gwarantujący jednocześnie efektywność oraz najlepsze wyniki finansowe, jak i uwzględnienie, zmieniających się potrzeb klientów oraz otoczenia gospodarczego. Elementem, który pozwala zachować równowagę pomiędzy ww. wyzwaniami, a bezpieczeństwem prowadzenia działalności gospodarczej i osiągnięcia wyznaczonych celów oraz strategii jest skuteczny system zarządzania ryzykiem. Ryzyko jest immanentnym elementem funkcjonowania przedsiębiorstw, niezależnie od wielkości, branży czy skali działania. Jak to zostało przedstawione w niniejszym rozdziale, ryzyko, jakie wiąże się z działalnością gospodarczą można sklasyfikować zarówno w otoczeniu bliższym, jak i dalszym. Do najważniejszych czynników można zaliczyć przede wszystkim te, które zlokalizowane są we wnętrzu organizacji i wynikają z jej uwarunkowań organizacyjnych, ekonomicznych, finansowych czy prawnych. Ponadto, istotne znaczenie mają również czynniki związane z klientami, dostawcami i konkurencją. Biorąc pod uwagę ilość oraz zróżnicowanie przyczyn generujących ryzyko związane z działalnością gospodarczą, konieczne jest wypracowanie przez przedsiębiorstwo określonych strategii i procedur, mających za zadanie nie tylko je ograniczać, ale również prowadzić stały monitoring potencjalnych obszarów ryzyka czy wreszcie likwidować lub mitygować negatywne

skutki. Całokształt działań w tym zakresie występuje pod wspólną nazwą zarządzania ryzykiem. Zarządzanie ryzykiem, jak podkreśla wielu autorów, należy postrzegać jako niezbędny element, warunkujący prawidłowe funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa. Zarządzanie ryzykiem obejmuje wszystkie wymienione obszary ryzyka, a więc zarówno te występujące wewnątrz organizacji, jak i te poza nią, w tym również w otoczeniu dalszym. Zatem głównym jego celem jest umożliwienie realizacji działań operacyjnych w bezpieczny i efektywny sposób. Należy przez to rozumieć, że działania prowadzone w ramach zarządzania ryzykiem stanowią pewną „barierę”, która odgradza przedsiębiorstwo od zmiennych, turbulentnych warunków otoczenia. Zarządzanie ryzykiem można również rozpatrywać jako działania, których zasadniczym celem jest, z jednej strony minimalizacja strat, zaś z drugiej – maksymalizacja korzyści, przy czym cele te są wzajemnie ze sobą sprzężone. Zarządzanie ryzykiem dotyczy, jak wspomniano wcześniej, każdej ze sfer działalności przedsiębiorstwa, co przekłada się nie tylko na znaczną liczbę potencjalnych ryzyk, ale również i na zakres czynności realizowanych w ramach tego procesu. Dodatkowo jak wspomniano w niniejszym rozdziale w obliczu pandemii COVID-19 przedsiębiorstwa stanęły przed zupełnie nowymi wyzwaniami związanymi z zarządzaniem ryzykiem. Ryzyko związane z pandemią COVID-19, plasuje się w kategorii ryzyka systemowego. Zaznaczyć jednocześnie należy, iż konsekwencje będące skutkiem pandemii są niezwykle szerokie i mogą dotyczyć tak odmiennych sfer, jak zmiana modelu pracy i zarządzania zasobami ludzkimi, ewolucja wzorca konsumpcji klientów czy zakłócenia w obrębie łańcucha dostaw. Ponadto pandemia wpłynęła w znaczący sposób na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, jak i na koszty, prowadzonej przez nie działalności.

Niezależnie od rodzaju ryzyka, zarządzanie nim powinno zawsze spełniać określone standardy, co oznacza, że proces ten powinien być realizowany w sposób celowy i planowy, z uwzględnieniem określonych i jednocześnie typowych dla procesu zarządzania faz, czyli identyfikacji poszczególnych typów ryzyka, ich analizę, opracowanie środków oraz metod zaradczych, ich praktycznej realizacji, monitoringu oraz analizy efektów przyjętych przez przedsiębiorstwo działań. Dostępnych jest wiele standardów oraz modeli zarządzania ryzykiem. Ich odpowiedni dobór jest warunkiem koniecznym do skutecznego zaplanowania procesu zarządzania nim. Narzędzia omówione w niniejszym rozdziale pozwalają na efektywną jego identyfikację i ocenę. To natomiast przekłada się na zarządzanie całym przedsiębiorstwem.

Podsumowując zaprezentowane rozważania, należy stwierdzić, iż zarządzanie ryzykiem jest rozwiązaniem umożliwiającym znaczną optymalizację działalności przedsiębiorstw. Szczegółowa analiza zagrożeń, identyfikacja poziomu ryzyka i wczesne jego ograniczenie pozwala nie tylko na maksymalizację zysków firmy, ale jednocześnie na minimalizację kosztów związanych z jej działalnością, decydując również o rozwoju lub upadłości danego przedsiębiorstwa.

Rozdział II. Zarządzanie ryzykiem braku zgodności w działalności przedsiębiorstwa

2.1. Wprowadzenie

Jak wskazano w poprzednim rozdziale, ryzyko to zjawisko niezwykle powszechne, które jest powiązane z życiem oraz z aktywnością człowieka i jest nierozzerwalnie związane z prowadzeniem działalności gospodarczej. Świadomość wystąpienia ryzyka oraz jego prawidłowa identyfikacja daje możliwość sprawnego zarządzania, które pełni ważną rolę w osiągnięciu przez przedsiębiorstwo konkurencyjnej pozycji na rynku.

Zdaniem J. Penca zarządzanie to działalność kierownicza, która ma na celu podejmowanie decyzji i sterowanie procesami, zasobami, informacjami w organizacjach oraz osiągnięcie optymalnych efektów. Sposób, w jaki będzie to wykonywane, musi być najbardziej wydajny i oszczędny, aby godził się ze społeczną racjonalnością działań gospodarczych²⁰⁹. Szersza analiza wykazuje, że źródłem sukcesów organizacji są umiejętnie postawione cele, które wymagają podejmowania przemyślanych decyzji, przyczyniających się do rozwoju organizacji²¹⁰. Powyższe wiąże się z realizacją przyjętej strategii, stanowiącej koncepcję systemowego działania i zbioru długotrwałych celów oraz ich modyfikacji, w zależności od zachodzących w otoczeniu zmian, które determinują warunki funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw²¹¹.

Poniższe rozważania teoretyczne, ujęte w oparciu o literaturę przedmiotu są próbą określenia znaczenia i celowości wdrożenia mechanizmu *compliance*, czyli zgodności z określonym porządkiem prawnym, standardami i wewnętrznymi regulacjami w zarządzaniu przedsiębiorstwem, ze szczególnym uwzględnieniem aspektów zarządzania ryzykiem braku zgodności. Mimo działania zgodnie z obowiązującymi przepisami i procedurami, każda działalność gospodarcza obciążona jest znacznym ryzykiem. Jedną z możliwości ograniczania niekorzystnych

²⁰⁹ J. Penc, *Decyzje w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2008, s. 127-128.

²¹⁰ T. Wojciechowski, *Marketingowo-logistyczne zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2007, s. 64-65.

²¹¹ M. Silverman, *Compliance Management for Public, Private, and Nonprofit Organizations*, McGraw Hill, New York, 2008, s. 48.

dla przedsiębiorstwa zdarzeń i zjawisk, jest efektywnie działająca funkcja *compliance*, pozwalająca na skuteczne mitygowanie ryzyka braku zgodności²¹².

Współczesne zarządzanie wymaga zaawansowanych rozwiązań, które pozwalają na zmniejszenie ryzyka związanego z podejmowanymi decyzjami biznesowymi. Jednym z takich narzędzi jest właśnie *compliance*, czyli system zapewniania zgodności z prawem, który zmniejsza ryzyko złamania przez przedsiębiorcę obowiązującego prawa. Systemy *compliance* wykształciły się razem z rozwojem instytucji finansowych. W konsekwencji podlegania coraz większej ilości regulacji i prowadzenia działalności wrażliwej ze względu na ochronę składników majątkowych klientów, instytucje te zaczęły dostrzegać konieczność wdrożenia szczególnych rozwiązań, które ograniczyłyby ryzyko strat wynikających z działania niezgodnego z obowiązującymi przepisami, procedurami czy standardami rynkowymi²¹³.

Niniejszy rozdział zawiera charakterystykę najważniejszych pojęć i zagadnień związanych z *compliance* i zarządzaniem ryzykiem braku zgodności w działalności przedsiębiorstwa. W jego ramach dokonana zostanie próba zdefiniowania terminu *compliance*, a także prezentacja jego ewolucji na przestrzeni lat. Omówione zostanie także zagadnienie wiarygodności i stabilność systemu finansowego spółki, kwestie kryzysu finansowego oraz znaczenie ryzyka braku zgodności w skali mikro i makro. Rozdział zawiera także omówienie strategii efektywnego zarządzania w kontekście ryzyka braku zgodności oraz wpływu pandemii na ww. obszar.

²¹² R. Baldwin, B. Hutter, H. Rothstein, *Risk regulation, Management and Compliance*, LSE, London 2000, s. 62.

²¹³ H. Stock, *Is CSR Part of the Compliance Operation?* [w:] A. Maharaj (red.), *When Compliance Meets CSR*, E-Book A Compliance Week Publication 05.10.2015.

2.2. Przegląd literatury z zakresu ryzyka *compliance* i systemów zarządzania zgodnością oraz ich miejsce w literaturze z zakresu dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości

Pojęcie *compliance* wywodzi się zarówno od angielskiego czasownika *to comply*, co oznacza stosować się do czegoś, jak i od rzeczownika *compliance* tłumaczonego jako zgodność²¹⁴, w szczególności zgodność z określonym porządkiem, zasadą lub żądaniem²¹⁵. To słownikowe tłumaczenie we właściwy sposób oddaje istotę niniejszego pojęcia, gdyż *compliance* w tym znaczeniu to zgodność z przepisami i zasadami, których powinna przestrzegać jednostka. By dokładniej wyjaśnić to pojęcie można również, wskazać za P. Welencem, czym *compliance* nie jest. Autor ten wprost stwierdza, że model *compliance* nie jest: *martwą papierologią, pustymi deklaracjami, fałszowaniem i koloryzowaniem rzeczywistości. Compliance nie jest systemem represyjnym, reaktywnym lub łagodzącym skutki incydentów (korekcyjnym). Jest natomiast systemem zapobiegawczym wczesnego reagowania, proaktywnym i antycypacyjnym. Pełni ono role zbieżną z kontrolą prewencyjną o charakterze funkcjonalnym. Pojęcia te są dobrze znane rynkom finansowym regulowanym przez wytyczne lub rekomendacje KNF*²¹⁶.

W świetle aktualnej klasyfikacji nauk, wynikającej z Konstytucji Dla Nauki²¹⁷ oraz rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 20 września 2018 r. w sprawie dziedzin nauki i dyscyplin naukowych oraz dyscyplin artystycznych²¹⁸, zarządzanie ryzykiem *compliance*, jako element całościowego systemu zarządzania ryzykiem, wpisuje się w subdyscyplinę, jaką jest wspomaganie decyzji kierowniczych, gdzie jedynym z wyróżnionych obszarów jest zarządzanie elastycznością i ryzykiem, co zostało dokładnie omówione w podrozdziale 1.2. Systemy zarządzania zgodnością stanowią także element subdyscypliny w naukach o zarządzaniu i jakości, jaką jest

²¹⁴ <https://pl.pons.com/t%C5%82umaczenie/angielski-polski/compliance>, dostęp: 22.09.2021.

²¹⁵ *Cambridge Advanced Learner's Dictionary*, Cambridge University Press, Cambridge 2004, s. 247.

²¹⁶ P. Welenc, *Compliance. Nowa jakość - (nie)zbędny obowiązek*, 09.11.2015, <https://www.prawo.pl/prawnicy-sady/compliance-nowa-jakosc-niezbedny-obowiazek,63182.html>, dostęp: 12.11.2021.

²¹⁷ *Zależności między nową klasyfikacją dziedzin i dyscyplin a wcześniej obowiązującym wykazem i systematyką OECD*, [w:] *Konstytucja dla Nauki – Przewodnik po reformie*, Ministerstwo Edukacji i Nauki, Warszawa 2019.

²¹⁸ Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 20 września 2018 r. w sprawie dziedzin nauki i dyscyplin naukowych oraz dyscyplin artystycznych (Dz.U. 2018 późn. 1818).

zarządzanie strategiczne, gdzie jednym z obszarów badawczych jest ład korporacyjny²¹⁹.

Pojęcie ładu korporacyjnego pojawiło się już w starożytności, kiedy Homer w *Odysei* zaprezentował różnice między podziałem, a zarządzaniem własnością²²⁰. Do literatury naukowej pojęcie to wprowadził A. Smith, wskazując w książce *The Wealth of Nations* konsekwencje wynikające z podziału własności i kontroli dla funkcjonujących ówczesnie podmiotów gospodarczych²²¹. Pojęcie ładu korporacyjnego analizowali także A. Berle'a i G. Meansa w *The Modern Corporation and Private Property*²²². Stwierdzili oni m.in., iż *Typowa wielka amerykańska spółka akcyjna przestała być zwykłym narzędziem, sposobem prowadzenia działalności gospodarczej, a stała się wręcz instytucją społeczną. Dokonało się to za sprawą procesu porównywalnego z rewolucją przemysłową, który polegał na zmianach organizacyjnych i prawnych w sposobie prowadzenia działalności gospodarczej (corporate revolution)*²²³.

Według OECD ład korporacyjny wiąże się z istnieniem sieci relacji między kadrą zarządzającą spółek, ich organami zarządzająco-nadzorczymi, współnikami /akcjonariuszami i innymi interesariuszami (podmiotami zainteresowanymi działaniem spółki). Nadzór korporacyjny oferuje ponadto strukturę, za pośrednictwem której ustalane są cele spółki, środki realizacji tych celów oraz środki umożliwiające śledzenie wyników spółki²²⁴. Mając na uwadze powyższe, ład korporacyjny dotyczy każdego z elementów zarządzania organizacją – celu, strategii, systemów wewnętrznych, wyników oraz jawności informacji na temat spółki. Organy korporacyjne powinny dbać o to, by spółka była właściwie kierowana, a podejmowane decyzje miały na względzie interesy akcjonariuszy czy udziałowców.

Nieprawidłowe zarządzanie ładem korporacyjnym może być początkiem kryzysu finansowego²²⁵. *Zasady Ładu Korporacyjnego dla instytucji nadzorowanych* wydane przez KNF oraz *Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW* określają systemy

²¹⁹ G. Bełz i in., *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu i jakości 2.0*, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2019, s. 6.

²²⁰ A. Krzysztofek, *Teoretyczne aspekty funkcjonowania nadzoru korporacyjnego*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, 4(1): 332.

²²¹ M. Jerzemowska, *Nadzór korporacyjny*, PWE, Warszawa, 2002, s. 11.

²²² A.A Berle'a, G. C Meansa, *The Modern Corporation and Private Property*, Harcourt, Brace, World Inc, New York, 1969, s. 335.

²²³ A. Krzysztofek, op. cit., s. 332.

²²⁴ *Zasady nadzoru korporacyjnego OECD*, Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, Paryż 2004, s. 11.

²²⁵ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2017, s. 125.

compliance oraz zarządzania ryzykiem, jako podstawowe elementy systemów wewnętrznych spółek²²⁶. Zarządzanie ryzykiem stanowi główny aspekt systemu *compliance*²²⁷, który jako element ładu korporacyjnego jest kluczowym narzędziem sprawowania nadzoru nad spółką, wspierającym zarząd i radę nadzorczą w wykonywaniu ich statutowych i prawnych obowiązków oraz gwarancją ochrony i bezpieczeństwa dla organizacji²²⁸. Potrzebę wzmocnienia systemów *compliance* w organizacji poprzez rozwój ładu korporacyjnego dostrzegła również Unia Europejska, podejmując prace nad dyrektywą dotyczącą zrównoważonego ładu korporacyjnego²²⁹. Na przestrzeni lat temat zarządzania ryzykiem braku zgodności stanowił przedmiot wielu analiz oraz opracowań empirycznych. W literaturze można odnaleźć wiele różnych definicji *compliance*, przy czym każda z nich skupia się na odmiennych kwestiach tej koncepcji. W poniższej tabeli znajduje się zestawienie ww. pojęcia według różnych autorów.

²²⁶ *Zasady Ładu Korporacyjnego dla instytucji nadzorowanych*, Komisja Nadzoru Finansowego, 22.07.2014, s. 23; *Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2021*, Giełda Papierów Wartościowych, Warszawa 2021, s. 10.

²²⁷ P. Welenc, *Określenie obowiązków compliance i ewaluacja ryzyk compliance*, [w:] B. Makowicz, B. Jagura (red.), *Systemy zarządzania zgodnością compliance w praktyce*, Wolters Kluwer, Warszawa 2020, s. 69.

²²⁸ P. Żyłka, *Ład korporacyjny jako budulec systemu compliance. Część I: dyrektywa due diligence, Risk & Compliance – Platform Europe*, 13.01.2022, <https://www.riskcompliance.pl/news/lad-korporacyjny-jako-budulec-systemu-compliance-czesc-i-dyrektywa-due-diligence/>, dostęp: 15.01.2022.

²²⁹ *Ibidem*.

Tabela 5. Pojęcie *compliance* według różnych autorów

autor	definicja pojęcia <i>COMPLIANCE</i>
M.B. Borowa, W.M. Mnich	stopień zgodności zachowania pacjenta z zaleceniami medycznymi (medycyna)
E. Łosiewicz- Dniestrzańska	uregulowania nie tylko branżowe i prawne, których powinna przestrzegać każda firma, chcąc ochronić się przed odpowiedzialnością wobec interesariuszy zewnętrznych
M.G. Silverman	element kontroli wewnętrznej przyjętej jako całościowy system w organizacji
B. Makowicz, B. Jagura	odpowiedni sposób organizacji podmiotu gospodarczego, dzięki któremu możliwość złamania przepisów lub standardów danej branży zostanie zmitygowana do minimum
U. Schneider	wszelkie środki mające na celu zapewnienie, że spółki, członkowie poszczególnych organów korporacyjnych i ich pracownicy, przestrzegają nakazów i nie przekraczają zakazów
J. Bürkle	przestrzeganie przez spółkę wszystkich ustaw, rozporządzeń, dyrektyw i regulacji wewnętrznych przyjętych w organizacji dobrowolnie przez poszczególne firmy
Ł. Cichy	zgodność działalności banku z przepisami prawa, wewnętrzną polityką oraz standardami/dobrymi praktykami
T. Braun	wdrożenie odpowiedniego modelu działania spółki, dzięki któremu funkcjonuje ona zgodnie ze wszystkimi obowiązującymi przepisami prawa, wymogami regulacyjnymi i innymi obowiązującymi normami
G.P. Miller	procesy, dzięki którym organizacja kontroluje własne działanie w taki sposób, by zapewnić jego zgodność z obowiązującymi przepisami
S. P. Ramakrishna	proaktywne działanie organizacji nastawione na przestrzeganie reguł i standardów bez zakłócania struktury organizacyjnej i działających funkcji i systemów
A. Tarantino	koncepcja działania zgodnie z ustalonymi przepisami prawa, regulacjami, protokołami, standardami i specyfikacjami, w której kluczową rolę odgrywają koszty nieprzestrzegania przepisów (cywilne, karne, związane z reputacją, finansowe lub rynkowe); zgodność korporacyjna zazwyczaj obejmująca zgodność z zewnętrznym prawem (uchwalanym przez organy ustawodawcze) i regulacjami (tworzonymi przez organy regulacyjne) oraz wewnętrznymi protokołami, takimi jak polityki i procedury
W. Slowmason, L. Senden	zgodność z szeroko pojętymi regulacjami powszechnie obowiązującego prawa (<i>hard law</i>) oraz uzupełniającego go prawa miękkiego (<i>soft law</i>).

Źródło: M.B. Borowa, W.M. Mnich, *Compliance w organizacji w świetle regulacji nadzorczych oraz funkcji kontroli i zarządzania ryzykiem*, Polski Instytut Kontroli Wewnętrznej, Warszawa 2012, s. 2; E. Łosiewicz-Dniestrzańska, *Ryzyko braku zgodności w banku*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H. Oeconomia” 2014, 4:107-116; M.G. Silverman, *Compliance management for public, private, or nonprofit organizations*, McGraw-Hill, New York 2008, s. 28; B. Makowicz, B. Jagura, *Systemy zarządzania zgodnością: compliance w praktyce*, Wolters Kluwer, Warszawa 2020, s. 46-47; U. Schneider, *Compliance als Aufgabe der Unternehmensleitung*, „Zeitschrift für Wirtschaftsrecht Und Insolvenzpraxis” 2003, 15:645-650; J. Bürkle, *Compliance als Aufgabe des Vorstands der AG – Die Sicht des LG München I*, „Corporate Compliance Zeitschrift” 2015, 2:52-55; B. Jagura, *Rola organów spółki kapitałowej w realizacji funkcji compliance*, Wolters Kluwer, Warszawa 2017, s. 32; Ł. Cichy, *Funkcja compliance w bankach*, Komisja Nadzoru Finansowego, Warszawa 2015, s. 5; T. Braun, *Unormowania compliance w korporacjach*, Wolters Kluwer, Warszawa 2017, s. 13; G.P. Miller, *The Law of Governance, Risk Management and Compliance*, Wolters Kluwer Law & Business 2019, s. 32; S. P. Ramakrishna, *Enterprise Compliance Risk Management: An Essential Toolkit for Banks and Financial Services*, John Wiley & Sons, New Jersey 2015, s. 67, A. Tarantino, *The Governance, Risk, and Compliance Handbook: Technology, Finance, Environmental, and International Guidance and Best Practices* John Wiley & Sons, New Jersey 2008, s. 21; W. Slowmason, *Fundamental perspectives on international law*, Boston 2011, s. 13; K.W. Abbott, D. Snidal, *Hard and Soft Law in International Governance*, „International Organization” 2000, 54(3):423; L. Senden, *Soft Law in European Community Law*, Hart Publishing, Oxford 2004, s. 344-345.

Mając na uwadze, wskazaną powyżej różnorodność definicji, warto zauważyć, iż *compliance* działa w sposób dwutorowy:

- I tor – wewnątrz danej organizacji – regulaminy, jak i kodeksy (również dotyczące etyki), które powinny być przestrzegane przez każdego pracownika, a także edukacja, czyli proces uświadomienia szeregowym pracownikom, iż każda ich decyzja posiada określone konsekwencje prawne;
- II tor – na zewnątrz jednostki organizacyjnej – dobre praktyki w stosunku do organów prawnych oraz kontrahentów, a także przestrzeganie lojalności kontraktowej; *compliance* w tym znaczeniu może być łączone z ochroną danych, tajemnicą przedsiębiorstwa czy zapobieganiem manipulacjom finansowym²³⁰.

Historycznie *compliance*, jako podejście do organizacji działalności gospodarczej, wiąże się z brakiem zgodności i zostało zapoczątkowane w Stanach Zjednoczonych²³¹. Główną przyczyną jego powstania stały się kryzysy i skandale, w tym afera Watergate z 1972 r.²³². Według M. Kulińskiego *pierwsze regulacje amerykańskiego rynku przypadają na przełom XIX i XX wieku, czyli na okres zwany erą postępową. Była to intensywna faza rozwoju, podczas której doszło do głębokich reform prowadzących do reorganizacji ówczesnego systemu społecznego, politycznego i gospodarczego. Siłą sprawczą owych reform było dążenie wielu grup społecznych do rozwiązania problemów związanych z industrializacją, urbanizacją, imigracją, korupcją, złymi warunkami życia i pracy oraz nieetycznym zachowaniem największych przedsiębiorstw*²³³. Od tego czasu, główne działania antykorupcyjne w zakresie *compliance* podejmowane były w Stanach Zjednoczonych. Pierwsze uregulowanie obowiązków w tym obszarze nastąpiło w 1977 roku. Wprowadzono wówczas dokument *The Foreign Corrupt Practices Act*, którego celem było zminimalizowanie ryzyka w zakresie zwalczania popularnych wówczas praktyk korupcyjnych, w tym wręczania

²³⁰ *Compliance-co-oznacza-pojecie-compliance-w-finansach-i-bankowosci*, 28.02.2013, <http://www.karierawfinansach.pl/w-branzy/artukul/compliance-co-oznacza-pojecie-compliance-w-finansach-i-bankowosci>, dostęp: 26.09.2021.

²³¹ M. Haase, *Oficer compliance jako zawód*, „Dodatek do Monitora Prawniczego” 2013, 23: 3-4.

²³² P. Jenkins, *Historia Stanów Zjednoczonych*, Kraków 2007, s. 302.

²³³ M. Kuliński, *Geneza i rozwój unormowań compliance*, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna” 2020, 1(68): 125.

łapówek²³⁴. W latach 80. XX wieku działania w zakresie rozwoju *compliance* zostały przeniesione na arenę międzynarodową. W 1989 r. wśród członków Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) powołano grupę roboczą, która opracowała *Konwencję o zwalczaniu przekupstwa zagranicznych funkcjonariuszy publicznych w międzynarodowych transakcjach handlowych, mającą na celu zakaz przekupstwa w międzynarodowych transakcjach handlowych*²³⁵. Następnie powstały kolejne traktaty międzynarodowe, których kulminacją było przyjęcie *Konwencji Narodów Zjednoczonych przeciwko korupcji*²³⁶. Należy zatem wskazać, że zagadnienie *compliance* wyłoniło się bezpośrednio z audytu oraz controllingu. Dla obu z nich pełni funkcję wsparcia²³⁷.

Analizując historię wykształcania się funkcji *compliance* należy w pierwszej kolejności dokonać przeglądu opublikowanego w 1992 r. przez COSO raportu *Kontrola Wewnętrzna - Zintegrowana Struktura Ramowa* popularnie zwanego COSO I²³⁸. Ten przełomowy dokument stwierdza, iż kontrola wewnętrzna to nie jest porównywanie rzeczywistych warunków z pożądanymi i wyciąganie wniosków, ale postrzega kontrolę wewnętrzną jako system składający się z następujących elementów: ryzyko nieosiągnięcia celów, mechanizmy/działania kontrolne, monitoring, informacja i komunikacja²³⁹.

Kolejnym dokumentem mającym wpływ na rozwój funkcji *compliance* była ustawa regulująca praktyki finansowe i ład korporacyjny (Sarbanes – Oxley Act of 2002 – SOX) uchwalona przez Kongres Stanów Zjednoczonych w dniu 30 lipca 2002 r.²⁴⁰. Przyjęcie tego dokumentu stanowiło konsekwencję kolejnych afer finansowych,

²³⁴ *Foreign Corrupt Practice Act. An Overview* U.S., Department of Justice 950 Pennsylvania Avenue, NW, Washington 2017, <https://www.justice.gov/criminal-fraud/foreign-corrupt-practices-act>, dostęp: 11.09.2021.

²³⁵ Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act by the Criminal Division of the U.S. Department of Justice and the Enforcement Division of the U.S. Securities and Exchange Commission, Updated 02. November 2015; Implementing the OECD Anti-Bribery Convention Phase 4 Report: Germany, 21.06.2018, <https://www.oecd.org/corruption/germany-oecdanti-briberyconvention.ht>, dostęp: 10.09.2021.

²³⁶ Konwencja Narodów Zjednoczonych Przeciwko Korupcji, przyjęta przez Zgromadzenie Ogólne Narodów Zjednoczonych z dnia 31 października 2003 r., Dz.U. 2007 nr 84 poz. 563.

²³⁷ E. Łosiewicz-Dniestrzańska, *Ryzyko braku zgodności z banku*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska” 2014, 4:108-121.

²³⁸ *Internal Control - Integrated Framework 1992*, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 1992, <https://www.coso.org/pages/ic.aspx>, dostęp 20.08.2021.

²³⁹ M. Silverman, op. cit., s. 67.

²⁴⁰ *An act to protect investors by improving the accuracy and reliability of corporate disclosures made pursuant to the securities laws, and for other purposes*, United States Congress, „Public Law” 107–204 – 30.07. 2002.

w szczególności Enron Corporation²⁴¹. W ustawie zostały opisane m.in. instrukcje dotyczące mechanizmów *compliance* oraz kontroli wewnętrznej²⁴². Inne akty prawa międzynarodowego i wytyczne organizacji międzynarodowych, które przyczyniły się do rozwoju *compliance* to przede wszystkim:

- rekomendacje zawarte w rekomendacji Bazylejskiego Komitetu ds. Nadzoru Bankowego²⁴³,
- dyrektywy CRD²⁴⁴,
- wytyczne EBA (European Banking Authority)²⁴⁵,
- zalecenia ESMA (European Securities and Markets Authority)²⁴⁶.

Analizując znaczenie systemu *compliance* należy podkreślić, że do rozkwitu idei zgodności doszło w chwili upadku Lehman Brothers w 2008 roku. Wówczas uznano, że każde przedsiębiorstwo powinno przestrzegać zasad, które ustrzegą interesariuszy wewnętrznych przed sankcjami i ochronią firmę przed odpowiedzialnością wobec interesariuszy zewnętrznych²⁴⁷.

Definicja i istota *compliance* zawarte zostały również w treści normy ISO 19600:2014, wydanej w 2014 r., która stanowi, iż *compliance to świadoma, systemowa i zintegrowana z organizacją dbałość o komplementarne stosowania ducha prawa i jego litery, tak aby organizacja mogła skutecznie osiągać cele biznesowe*²⁴⁸.

Głównym założeniem i istotą *compliance* jest realizowanie podstawowych zasad ładu korporacyjnego, czyli realizacja zasady: bądź zgodny, a jeśli nie – wyjaśniaj motywy swojego postępowania (ang. *comply or explain*). Sytuacja braku zgodności

²⁴¹ A. Fularz, *Nie mów. Nie pytaj. Świat finansów po aferze Enronu*, 10.01.2012, <https://www.salon24.pl/u/adamfularz/380055,nie-mow-nie-pytaj-swiat-finansow-po-aferze-enronu>, dostęp: 10.10.2021.

²⁴² A. Burczyk, *Ustawa Sarbanesa-Oxleya i jej następstwa dla działalności audytorów oraz zarządów spółek*, [w:] B. Nita (red.), *Rachunkowość zarządcza w działalności przedsiębiorstw i instytucji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2012, s. 43-53

²⁴³ *Framework for Internal Control Systems in Banking Organizations*, Basel Committee on Banking Supervision, Durham 1998.

²⁴⁴ *Dyrektywa 2006/48/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 14 czerwca 2006 r. w sprawie podejmowania i prowadzenia działalności przez instytucje kredytowe (wersja preredagowana); Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/36/UE z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie warunków dopuszczenia instytucji kredytowych do działalności oraz nadzoru ostrożnościowego nad instytucjami kredytowymi i firmami inwestycyjnymi, zmieniająca dyrektywę 2002/87/WE i uchylająca dyrektywy 2006/48/WE oraz 2006/49/WE*.

²⁴⁵ *Guidelines on Internal Governance*, European Banking Authority, London 2011.

²⁴⁶ *Guidelines on certain aspects of the MiFID compliance function requirements*, European Securities and Markets Authority, Paryż 2012; *Guidelines on certain aspects of the MiFID II compliance function requirements*, European Securities and Markets Authority, Paryż 2020.

²⁴⁷ E. Klepczarek, *Corporate governance w sektorze bankowym: lekcje z upadku banku Lehman Brothers*, U Ł, Łódź 2016, s. 73-75.

²⁴⁸P. Welenc, *Compliance. Nowa jakość...*, op. cit.

podlega ocenie ze strony środowiska, społeczeństwa, a także rynku, które to albo uznają daną organizację za wiarygodną i przewidywalną bądź wręcz przeciwnie, co skutkuje zwykle zmianą relacji biznesowych z konkretnym podmiotem²⁴⁹. Jest to szczególnie ważne w instytucjach zajmujących się finansami, które są zobowiązane do wdrożenia odpowiednich systemów *compliance*. Działania podejmowane w tym zakresie są ważne nie tylko dla samej organizacji, ale też dla innych jednostek biznesowych, które z nimi współpracują. W świecie finansów taka współpraca jest powszechna. Funkcja *compliance* wychodzi zatem poza jeden podmiot i obejmuje swoim zakresem całe sieci spółek²⁵⁰. Rola i znaczenie *compliance* znajduje również odzwierciedlenie w prawie Unii Europejskiej. Rzecznik Generalny Nils Wahl, w opinii z dnia 21 kwietnia 2016 r. (sprawa przeciwko Komisji Europejskiej oraz Europejskiemu Bankowi Centralnemu) zauważył, iż termin zgodność (*compliance*) i spójność (*consistency*) referują do zupełnie odmiennych kwestii, bowiem *compliance* to przestrzeganie przepisów, natomiast spójność to brak sprzeczności między przepisami i aktami, w których są zawarte²⁵¹.

Analizując powyżej zaprezentowane definicje, można stwierdzić, że współcześnie systemy *compliance* posiada wiele organizacji. Funkcja *compliance* obecnie przeżywa swój rozkwit i zaczyna zajmować ważne miejsce w systemie zarządzania – zarówno wśród dużych przedsiębiorstw i koncernów, jak i małych i średnich firm oraz organizacji międzynarodowych. W zakresie tych ostatnich, w 2021 roku zostały wydane dwa ważne dokumenty: Nowe wytyczne COSO: Zarządzanie Ryzykiem Zgodności²⁵² oraz nowa norma ISO 37301:2021, zawierająca wymagania i wytyczne dla systemów zarządzania zgodnością²⁵³.

Ważnym aspektem wzmocnienia świadomości w kontekście zgodności w Polsce, okazało się wejście kraju do Unii Europejskiej w 2004 roku, a także kryzysy finansowe, które odbiły się na działalności podmiotów, które mają swoje oddziały w Polsce. W organizacjach tego rodzaju, w następstwie nakładania kar lub doznawania strat

²⁴⁹ C. Meckenstock, *Metody efektywnościowego kształtowania systemów compliance*, „Monitor Prawniczy” 2013, 23:60.

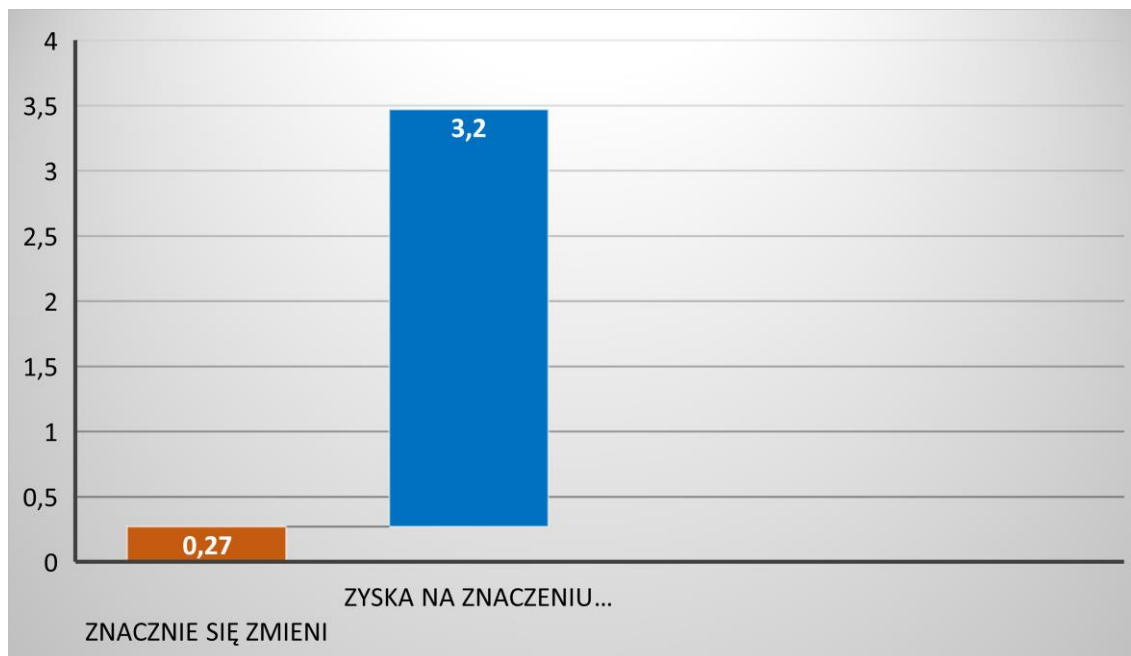
²⁵⁰ G. Baker i in., *Securities Industry Association, Compliance & Legal Division, The role of compliance*, „Journal of Investment Compliance” 2005, 6(3):6-18.

²⁵¹ M.A. Frison-Roche, *Définition du droit de la régulation économique*, „Recueil Dalloz” 2004, 2:126-129.

²⁵² *Compliance Risk Management - Applying the COSO ERM Framework*, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Durhan 2021.

²⁵³ ISO 37301: 2021 *Compliance management systems — Requirements with guidance for use*, 2021.

wizerunkowych, dochodziło do zmiany lub wzmocnienia systemu *compliance*²⁵⁴. Poniższy rysunek nr 29 przedstawia jak w 2021 r. oceniany był w polskich spółkach rozwój funkcji *compliance*.



Rysunek 29. Rozwój funkcji *compliance* w Polsce

Źródło: opracowanie własne w oparciu o: *Raport Compliance Polsce 2021. Systemy zarządzania zgodnością: między pandemią a nowym ładem*, Instytut Compliance, Viadrina Compliance Center, Wolters Kluwer Warszawa 2021, s. 80.

Zasadniczą rolę w rozwoju *compliance* w Polsce, wywarła działalność Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie, która wydała *Dobre Praktyki dla Spółek Notowanych na GPW*²⁵⁵ oraz *Standardy rekomendowane dla systemu zarządzania zgodnością w zakresie przeciwdziałania korupcji oraz systemu ochrony sygnalistów w spółkach notowanych na rynkach organizowanych przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie S.A.*²⁵⁶. Wprowadzenie tych wytycznych w polskim obrocie gospodarczym, zdecydowanie usprawniło zaufanie do giełdy ze strony inwestorów, a także do poszczególnych spółek. W ustalaniu standardów i zasad

²⁵⁴ *Compliance w Polsce. Raport z badania stanu compliance i systemów zarządzania zgodnością w działających w Polsce przedsiębiorstwach*, Instytut Compliance, Warszawa 2018, s. 8-9.

²⁵⁵ *Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW*, Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie, Warszawa 2021.

²⁵⁶ *Standardy rekomendowane dla systemu zarządzania zgodnością w zakresie przeciwdziałania korupcji oraz systemu ochrony sygnalistów w spółkach notowanych na rynkach organizowanych przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie S.A.*, Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie, Warszawa 2018.

dotyczących *compliance* w Polsce, szczególną rolę posiada regulator. Dla krajowego systemu finansowego pozycja ta jest zajmowana przez Komisję Nadzoru Finansowego. Organ ten wydaje szereg rekomendacji, które mają wpływ nie tylko na funkcjonowanie poszczególnych podmiotów gospodarczych. Jako przykład może posłużyć rekomendacja H z 2017 roku, która odnosi się do systemu kontroli wewnętrznej w bankach²⁵⁷. Innym dokumentem wydanym przez regulatora są *Zasady ładu korporacyjnego* z 2014 roku. Zgodnie z par. 47 *Instytucja nadzorowana powinna opracować i wdrożyć efektywną, skuteczną i niezależną funkcję zapewniania zgodności działania instytucji nadzorowanej z przepisami prawa i regulacjami wewnętrznymi oraz z uwzględnieniem rekomendacji nadzorczych*²⁵⁸.

Dla zrozumienia znaczenia funkcji *compliance* w zarządzaniu organizacją, ważne jest także poznanie głównych celów oraz funkcji zgodności w organizacji.

Głównymi celami są przede wszystkim:

- przeciwdziałanie ryzyku, którego skutkiem mogą być sankcje oraz szkody dla reputacji przedsiębiorstwa,
- transparentne struktury przedsiębiorstwa oraz właściwa komunikacja w organizacji,
- efektywne kontrole,
- stałe doskonalenie organizacji w celu ograniczenia naruszeń²⁵⁹.

Z kolei w zakresie funkcji *compliance* można wymienić m.in.

- funkcję ochronną,
- funkcję represyjną,
- funkcję naprawczą,
- funkcję doradczą i informacyjną,
- funkcję kontrolną i dowodową,
- funkcję gwarantowania jakości,
- funkcję marketingową,
- funkcję organizacyjną,
- funkcję antyupadłościową,
- funkcję innowacyjną,

²⁵⁷ *Rekomendacja H dotycząca systemu kontroli wewnętrznej w bankach*, Komisja Nadzoru Finansowego, Warszawa 2017.

²⁵⁸ *Zasady Ładu korporacyjnego dla instytucji nadzorowanych*, op. cit., s. 24.

²⁵⁹ Ch. Kuner, *European data protection law: corporate compliance and regulation*, Oxford University Press, Oxford 2012, s. 78-80.

- funkcję obserwacyjną.

Podstawową funkcją systemów zarządzania zgodnością jest ochrona interesów przedsiębiorcy, kadry zarządzającej i pracowników. *Compliance* staje się dla organizacji swego rodzaju parasolem ochronnym, dzięki któremu jest ona odporna zarówno na nieprawidłowe działania wewnątrz, jak i na zewnątrz firmy. Prawidłowo zarządzana ww. funkcja ma za zadanie działać prewencyjnie i ochraniać przedsiębiorcę przed wszelkimi naruszeniami – ma być swoistym strażnikiem zgodności oraz systemem alarmowym. W sytuacji wystąpienia jakichkolwiek naruszeń, prawidłowo wdrożony system *compliance* powinien je identyfikować i wprowadzać właściwe procedury naprawcze²⁶⁰.

Kolejną rolą systemu zgodności jest funkcja represyjna. Obszar *compliance* w organizacji ma za zadanie tropić popełnione nieprawidłowości oraz natychmiastowo reagować w sytuacjach, w jakich doszło do ich materializacji. Celem niniejszej funkcji jest jak najszybsze wykrycie niewłaściwego działania i sprawowanie nad nimi kontroli zanim doprowadzi do negatywnych konsekwencji²⁶¹. Innym obowiązkiem jest funkcja naprawcza, która polega na korekcie funkcjonowania organizacji uwikłanych np. w korupcję czy skandale finansowe i problemy z reputacją firmy. Zmiana ma przede wszystkim na celu wdrożenie nowego systemu *compliance* od podstaw albo udoskonalenie już istniejącego²⁶². *System zarządzania zgodnością* pełni także funkcje doradczą i informacyjną. Wprowadzone procedury powinny być wzorcem zachowania dla pracowników, a także przewidywać sytuacje nietypowe i rzadkie. Ponadto, zadaniem systemu jest bieżące aktualizowanie wiedzy na temat zmieniającego się otoczenia prawnego oraz skutków naruszeń²⁶³.

Compliance posiada także funkcje: kontrolną i dowodową. Obowiązki kontrolne to weryfikacja czy podmiot działa zgodnie z prawem, standardami i wewnętrznymi regulacjami. Funkcja dowodowa to gromadzenie dokumentacji, dotyczącej wszelkich sfer działania *compliance* w przedsiębiorstwie, która jest potwierdzeniem prawidłowego działania systemu²⁶⁴. Głównym zadaniem funkcji jakości jest wykluczanie nieprawidłowości oraz zmniejszanie ryzyka naruszeń. Dzięki takiemu rozwiązaniu system *compliance* stanowi także gwarancję marki, która jest niezbędna i zarazem

²⁶⁰ B. Jagura, *Rola organów...*, op. cit., s. 48-50.

²⁶¹ B. Makowicz, *Compliance w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 21.

²⁶² M.G. Silverman, op. cit., s. 33.

²⁶³ B. Makowicz, op. cit., s. 22.

²⁶⁴ M.G. Silverman, op. cit., s. 33 -35.

wymagana w relacjach biznesowych²⁶⁵. Rola systemu zarządzania zgodnością w zakresie marketingu może przesądzać o tym czy dojdzie do zawarcia umowy z kontrahentem. Stanowi ona jeden z istotniejszych elementów, wywierających wpływ na reputację oraz zaufanie do przedsiębiorcy. Upublicznienie informacji o systemie *compliance* może być podstawą do przekonania otoczenia zewnętrznego do tego, że spółka działa w oparciu o nowoczesne standardy²⁶⁶.

System zarządzania zgodnością spełnia również funkcję organizacyjną, której zadaniem jest stworzenie transparentnej struktury, obejmującej prawidłowo działający system zarządzania zgodnością²⁶⁷. Kolejna rola *compliance* polega na zapobieganiu upadłości organizacji. Nieprawidłowość, która wystąpi w przedsiębiorstwie może spowodować nie tylko straty finansowe. Rozgłos medialny związany z takimi wydarzeniami może doprowadzić do obniżenia zaufania do organizacji i wpłynąć na jej reputację. Posiadanie właściwie zorganizowanej funkcji *compliance*, która odpowiednio wcześniej ostrzega przed ww. zdarzeniami i pomaga zapobiec takim sytuacjom, może pełnić również funkcję również antyupadłościową²⁶⁸.

Nie ulega wątpliwości, że system zarządzania zgodnością powinien być również elastyczny i łatwy do dostosowania do nowych zadań, co przekłada się na innowacyjną funkcję w zakresie *compliance*. Takie postępowanie pozwala na zagwarantowanie wysokiej jakości w zakresie funkcjonowania nie tylko całego przedsiębiorstwa, ale również współpracy z klientami²⁶⁹. Funkcja obserwacyjna dotyczy metod oraz środków jakimi może dysponować komórka *compliance* w organizacji. Jest ona powiązana ze stałym monitoringiem, zarówno newralgicznych procesów, jak również obszarów uznanych w organizacji za bezpieczne. Wszelkie powstałe w organizacji naruszenia powinny być odpowiednio zarejestrowane i zweryfikowane²⁷⁰. Wybrane funkcje *compliance* prezentuje rysunek nr 30.

²⁶⁵ J. Jurasz, *Compliance w firmie – poradnik dla małych i średnich Przedsiębiorców*, PARP, Warszawa 2019, s. 21.

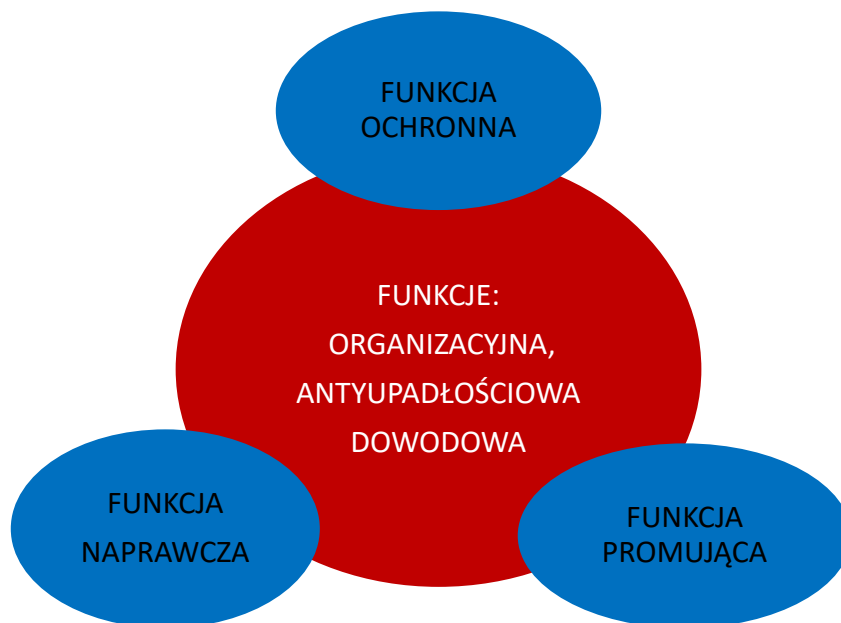
²⁶⁶ N. Królikowska, *Czym jest compliance w marketingu afiliacyjnym i dlaczego jest ważne?* 14.06.2018, <https://www.awin.com/pl/nawosci-i-wydarzenia/newsy-awin/czym-jest-compliance-w-marketingu-afiliacyjnym-i-dlaczego-jest-wazne>, dostęp 02.09.2021.

²⁶⁷ M. Wolska-Hertman, *Dlaczego warto zbudować system compliance w firmie*, 30.08.2019, <https://www.rp.pl/prawo-w-firmie/art9228021-dlaczego-warto-zbudowac-system-compliance-w-firmie>, dostęp 10.09.2021.

²⁶⁸ M.G. Silverman, op. cit., s. 33-35.

²⁶⁹ T. Lösler, *Das moderne Verständnis von Compliance im Finanzmarktrecht*, „Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht” 2005, 3:104-108.

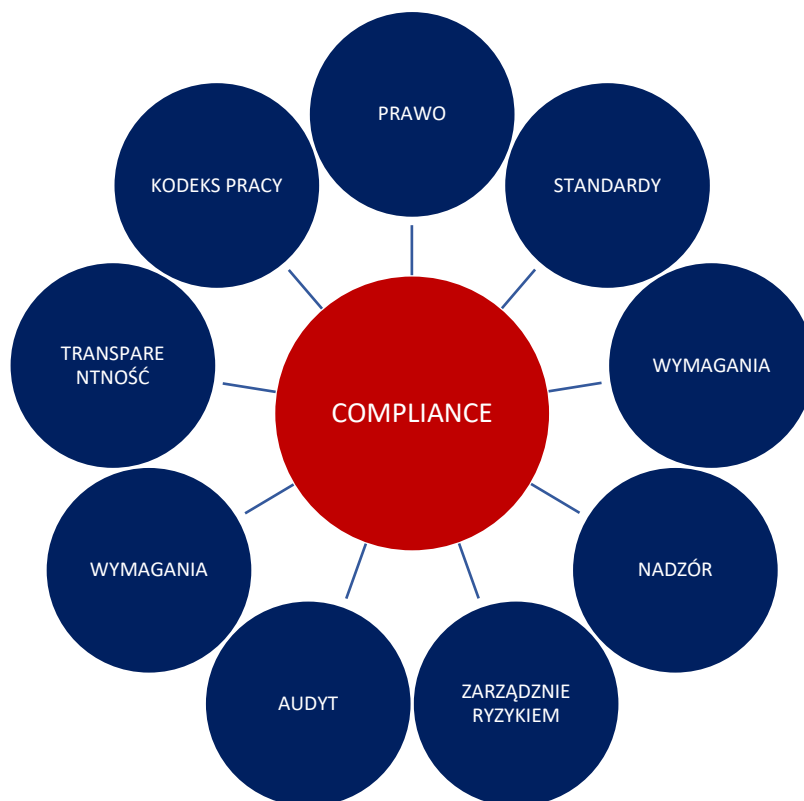
²⁷⁰ A. Janik, *Compliance – przedmiot, zakres i środki ochrony*, „Studia Ecologiae et Bioethicae” 2020, 18(2):28-30.



Rysunek 30. Funkcje *compliance* w organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Makowicz, op. cit., s. 21.

Kolejny rysunek 31 przedstawia najistotniejsze cechy systemu *compliance*.



Rysunek 31. Charakterystyka *compliance*

Źródło: opracowanie własne w oparciu o: <https://langas.pl/definicja-compliance>, dostęp: 22 09.2021.

W świetle wskazanych powyżej rozważań, można stwierdzić, iż *compliance* to przede wszystkim zgodność prowadzonej przez przedsiębiorstwo działalności operacyjnej z krajowymi i międzynarodowymi wymogami prawa, przepisami branżowymi i standardami wewnętrznymi czy zasadami etyki. System zarządzania zgodnością powinien mieć odzwierciedlenie w przyjętych w organizacji regulacjach i procedurach, jednakże gwarantem jego skuteczności jest prawidłowo wykonywana funkcja zarządzania zgodnością. Dział *compliance* ma ogromne znaczenie w funkcjonowaniu każdej organizacji, a zakres jego działań jest ściśle związany ze specyfiką organizacji oraz branżą, w której funkcjonuje. Aby skutecznie wykonywać powierzone funkcje, musi być wyposażony w osoby o odpowiednich kwalifikacjach, niezależność organizacyjną oraz narzędzia, które umożliwią sprawne działanie i należyte wywiązywanie się ze swoich obowiązków, do których należy m.in.

- dostarczanie metodologii identyfikacji oraz dokonywanie oceny ryzyka braku zgodności,
- badanie określonych procesów pod kątem ich skuteczności i prawidłowości wykonywania,
- branie udziału w tworzeniu oraz nowelizowaniu regulacji wewnętrznych organizacji,
- edukacja oraz promowanie zasad zarządzania zgodnością oraz etyki poprzez szkolenia jej pracowników,
- przygotowywanie oraz raportowanie planów naprawczych,
- prowadzenie kampanii z wykorzystaniem wewnętrznych narzędzi komunikacji,
- kontrola pracy i współpracowanie z audytorami zewnętrznymi oraz wewnętrznymi²⁷¹.

Należy podkreślić, że status osoby zarządzającej systemem *compliance* tzw. *compliance officera*, to element niezmiernie istotny dla działania całego systemu zgodności, bowiem autonomia i niezależność organizacyjna wzbudzają zarówno respekt, jak i zaufanie wśród pracowników oraz zewnętrznych kontrahentów. Zależy od niego również skuteczne i efektywne działanie całego systemu zarządzania zgodnością. Musi to być zatem osoba cechująca się odpowiednim doświadczeniem

²⁷¹ C. Meckenstock, *Struktura i wdrażanie systemów „compliance” – wprowadzenie praktyczne*, „Monitor Prawniczy” 2013: 23: 6-8.

zawodowym, niezawodnością oraz rozumieniem procesów funkcjonujących w organizacji. *Compliance officer* powinien również znać podstawy prawa, zarządzania, ekonomii oraz psychologii – taka wiedza pozwoli mu na właściwe zidentyfikowanie ryzyka ciężącego na organizacji i na zbudowanie odpowiedniego systemu zarządzania zgodnością²⁷².

Mając na uwadze powyższe, należy stwierdzić, że skuteczność systemu zarządzania zgodnością wymaga uwzględnienia w organizacji następujących elementów:

- wdrożenia standardów i procedur oraz ich właściwej komunikacji,
- implementacji mechanizmów kontrolnych,
- powierzenia odpowiedzialności za nadzór właściwym osobom w organizacji,
- stworzenie kultury organizacyjnej opartej m.in. na wartościach etycznych oraz zgodności z przepisami standardami branżowymi,
- wprowadzenie systemu sankcji przeciwdziałających naruszeniom²⁷³.

Różnorodność czynników wpływających na model systemu *compliance*, a także złożoność samego zjawiska, powoduje konieczność wykorzystania odpowiednich narzędzi, umożliwiających optymalizację działań w jego zakresie. Jednym z takich narzędzi jest właściwe zarządzanie ryzykiem braku zgodności, rozumianym jako ryzyko poniesienia przez organizację sankcji prawnych, jak również utraty reputacji czy strat finansowych²⁷⁴. Powyższe konsekwencje spowodowane są niezgodnością z przepisami ustawowymi oraz obowiązującymi normami i kodeksami postępowania²⁷⁵.

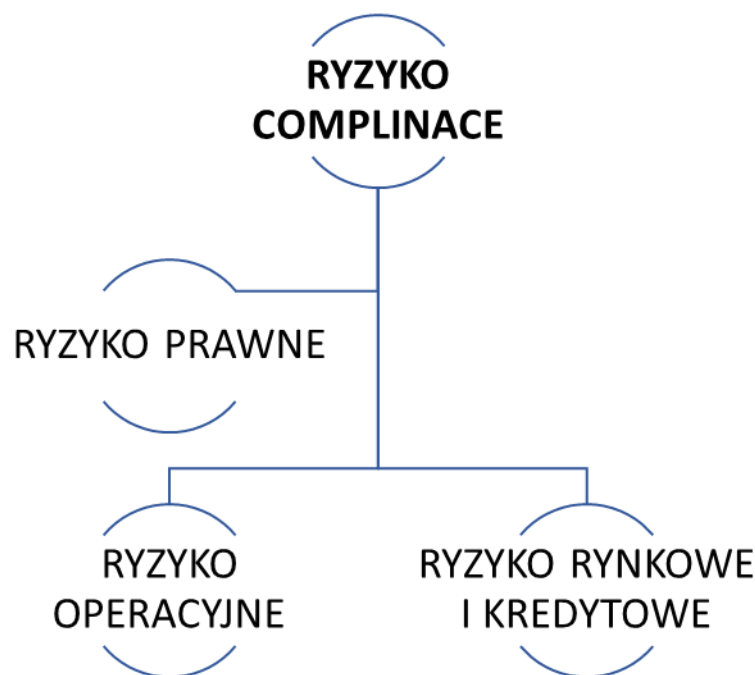
Na rysunku 32 przedstawiono strukturę zależności w organizacji pomiędzy różnymi rodzajami ryzyka, a ryzykiem braku zgodności.

²⁷² M.W. Kuliński, *Geneza i rozwój unormowań compliance*, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna” 2020, 68:122-142.

²⁷³ A. Barcik, P. Dziwiński, *Relations with employees in CSR strategies AT Polish enterprises with regard to compliance mechanism*, „Responsibility and Sustainability” 2015, 3:13-26.

²⁷⁴ Ł. Cichy, op. cit., s. 7.

²⁷⁵ D. Czechowska, *Etyka w relacjach instytucji finansowych z gospodarstwami domowymi*, UŁ, Łódź 2016, s.148.



Rysunek 32. Struktura zależności pomiędzy jednostkami zarządzania różnymi rodzajami ryzyka a ryzykiem braku zgodności

Źródło: E. Łosiewicz-Dniestrzańska, *Ryzyko braku...*, op. cit., s. 11

Ryzyko prawne to prawdopodobieństwo poniesienia strat materialnych i niematerialnych, które powstaje przede wszystkim w rezultacie niewłaściwego opracowania lub uchwalenia regulacji prawnych albo zmian w orzecznictwie²⁷⁶. W praktyce często w przedsiębiorstwach pojawia się brak zgodności wewnętrznych działań zobowiązującymi przepisami prawa. Występują wtedy takie problemy jak np. nieprawidłowa konstrukcja czy wykonywanie zawartych umów. Ww. błędy mogą także oddziaływać na stabilność przedsiębiorstwa i ryzyko operacyjne. Odpowiedzią na tą sytuację jest wdrożenie odpowiedniego systemu compliance, którego zadaniem jest stworzenie efektywnego systemu zarządzania ryzykiem braku zgodności. *Compliance* w kontekście ryzyka operacyjnego, prawnego i finansowego może być również rozumiane jako działanie zgodne z przepisami prawa, obowiązującymi standardami rynkowymi czy wewnętrznymi regulacjami²⁷⁷.

²⁷⁶ P. Bodył-Szymala, *Ryzyko prawne w działalności banków: zagadnienia wybrane*, WSB, Poznań 2006, s. 34.

²⁷⁷ E. Łosiewicz-Dniestrzańska, *Ryzyko braku...*, op. cit., s. 111.

Ryzyko rynkowe odnosi się do ryzyka utraty pozycji bilansowych i pozabilansowych w wyniku zmian cen rynkowych i cen akcji²⁷⁸. Z kolei ryzyko kredytowe to ryzyko straty albo niekorzystnej zmiany sytuacji finansowej, które wynika z wahań zdolności kredytowej. Ryzyko kredytowe posiada liczne interakcje z innymi rodzajami ryzyka, a przede wszystkim z ryzykiem rynkowym i ryzykiem braku zgodności²⁷⁹. Ryzyko reputacji wiąże się z negatywnym postrzeganiem wizerunku jednostki przez klientów, wykonawców i inwestorów. Można je zdefiniować jako wynik zdarzeń, które mają negatywny wpływ na jakość i bezpieczeństwo usług²⁸⁰. Jest ono również ściśle związane z ryzykiem braku zgodności.

Historycznie do zdarzeń, które przyczyniły się do rozwoju ryzyka braku zgodności zaliczyć należy trwający od połowy 2007 roku światowy kryzys gospodarczy na rynkach finansowych²⁸¹ oraz skandal związany z manipulowaniem stawkami LIBOR²⁸². Mając na uwadze konsekwencje ww. zdarzeń należy stwierdzić, iż nigdy nie da się całkowicie wyeliminować ryzyka braku zgodności w przedsiębiorstwie. Zatem należy go mitygować np. poprzez wprowadzenie właściwych kontrolnych mechanizmów²⁸³, dostosowanych do wielkości organizacji i formy prawnej w jakiej funkcjonuje²⁸⁴. Należy podkreślić, że podczas globalnego kryzysu finansowego firmy muszą ciężko pracować, aby ich działalność korporacyjna była zgodna z prawem i regulacjami oraz by ograniczyć ryzyko, które może prowadzić do poważnych konsekwencji. W zakresie ewentualnych strat istnieją nie tylko sankcje formalno-prawne i ekonomiczne, ale także uszczerbek na reputacji, zmniejszenie obrotów firmy oraz wysokie koszty wdrożenia środków zarządzania kryzysowego²⁸⁵.

Dokumentem istotnym z perspektywy rozwoju ryzyka braku zgodności są sporządzone w 2005 roku przez Bazylejski Komitet Nadzoru Bankowego wytyczne *Zgodność i funkcja zapewnienia zgodności w bankach*. Zgodnie z treścią ww. dokumentu funkcja *compliance* jest rozumiana jako szerszy proces, który swoim

²⁷⁸ M. Górski, *Rynkowy system finansowy*, P W E, Warszawa 2013, s. 19.

²⁷⁹ M. Czyżewska, *Innowacje, start-upy, ryzyko: uwarunkowania rozwoju innowacyjnych przedsięwzięć*, CeDeWu, Warszawa 2020, s. 31.

²⁸⁰ K. Wojtacka-Pawlak, *Analiza krajowych regulacji nadzorczych w kontekście ryzyka utraty reputacji w działalności bankowej w Polsce*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2016, 4:655-665.

²⁸¹ M. Lewis, *Wielki Szort. Mechanizmy maszyny zagłady*, Sonia Draga, Warszawa 2001, s. 304.

²⁸² K. Borowski, *Teoria i praktyka benchmarków*, Difin, Warszawa 2011, s. 292.

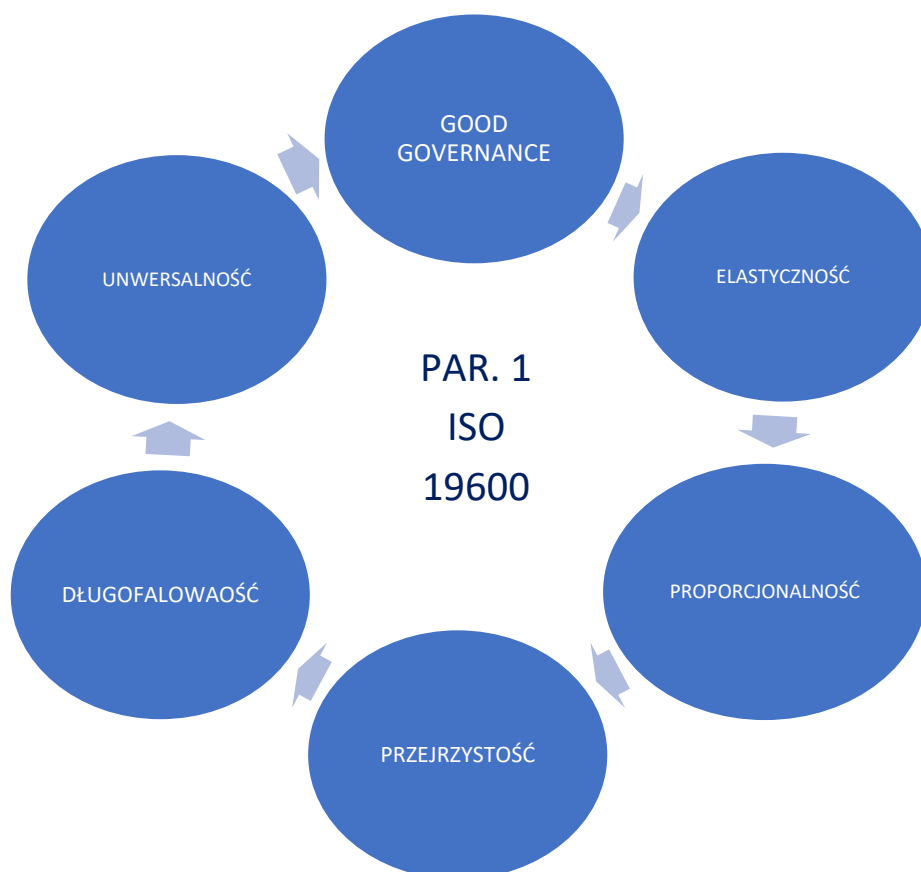
²⁸³ D. Ligęza, *Ryzyko compliance*, „Problemy Prawa i Administracji” 2010, 1:125-136.

²⁸⁴ P. Janecki, *Tworzenie kultury compliance w organizacji międzynarodowej - uwagi praktyczne*, „Deutsch-Polnische Juristen – Zeitschrift”, Berlin 2015, s. 33-36.

²⁸⁵ M. Silverman, op. cit., s. 55.

zakresem obejmuje: identyfikację, pomiar, ocenę, monitorowanie, testowanie oraz sprawozdawczość w kontekście zarządzania ryzykiem braku zgodności²⁸⁶.

Kamieniem milowym dla rozwoju zarządzania ryzykiem *compliance* jest również wydana w 2014 r. norma ISO 19600. Stanowi ona podsumowanie systemów i modeli *compliance* na całym świecie i jest jednym z najistotniejszych punktów odniesienia dla przedsiębiorstw w budowaniu niniejszej funkcji. Najważniejszymi aspektami dotyczącymi normy ISO 19600 jest jej uniwersalny charakter, elastyczność oraz wskazówki i zalecenia, co do systemu zarządzania zgodnością²⁸⁷. Podstawowe zasady zostały wskazane na rysunku 33.



Rysunek 33. Norma ISO 19600 – podstawowe zasady

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *ISO 19600 Compliance Management Systems*, op. cit.

²⁸⁶ *Zgodność i funkcja zapewnienie zgodności w bankach, Komitet Bazylejski ds. nadzoru bankowego, Bank Rozrachunków Międzynarodowych, Bazylea 2005, s. 14.*

²⁸⁷ *ISO 19600 Compliance Management Systems*, <https://instytutcompliance.pl/infoservis/iso/iso19600>, 23.09.2021.

Warto zauważyć, że norma ISO 19600, zawiera szerokie pojęcie *compliance*, obejmujące zgodność z obowiązującymi przepisami, ale również ze zasadami etycznymi, społecznymi czy kodeksami postępowania²⁸⁸. Takie rozumienie funkcji *compliance* sprawia, że każda organizacja może przyjąć zawarte w ww. normie wytyczne i dostosować je do profilu prowadzonej działalności²⁸⁹. Najnowszymi dokumentami, które wspierają rozwój funkcji *compliance*, jak również ryzyka zarządzania zgodności są:

- norma ISO 37301:2021 *System zarządzania zgodnością wymagania i wytyczne do stosowania*²⁹⁰,
- *Compliance risk management: Applying the COSO ERM framework*, nowe wytyczne w zakresie ryzyka braku zgodności²⁹¹.

Warto zwrócić uwagę, że koncepcja systemu zarządzania zgodnością, zwanego *Compliance Management System* (CMS) odzwierciedla systematyczne podejście do zarządzania ryzykiem braku zgodności poprzez wprowadzanie mechanizmów zgodności na wszystkich występujących poziomach organizacji²⁹². *Compliance Management System* można rozumieć jako zbiór standardów i założeń dotyczących polityki wprowadzonej przez organizację, a także działań podejmowanych w celu wyeliminowania ryzyka niezgodności²⁹³. Efektywne działanie struktury systemu zarządzania zgodnością, powinno opierać się na wykorzystaniu powszechnie dostępnych mierników zgodności. Lista jest zróżnicowana i zależy od kilku czynników: wielkości podmiotu i miejsca jego funkcjonowania branży, w której działa, stopnia umiędzynarodowienia²⁹⁴. Na rysunku 34 zostały przedstawione podstawowe elementy CMS.

²⁸⁸ A. Barcik, *Standaryzacja systemów zarządzania zgodnością (compliance): Norma ISO 19600*, „Problemy Jakości” 2018, 5:10-16.

²⁸⁹ A. Barcik, *Mechanizm compliance: pytanie o miejsce i zasadność w strategiach CSR współczesnych organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, 419: 9-20.

²⁹⁰ ISO 37301: 2021 *Compliance management systems...*, op. cit.

²⁹¹ *Compliance risk management: Applying the COSO ERM framework*, COSO, Society of Corporate Compliance and Ethics & Health Care Compliance Association, Durham 2020.

²⁹² A. Barcik, *Mechanizm compliance...*, op. cit., s. 15.

²⁹³ S. Bleker, D. Hortensius, *ISO 19600: The development of a global standard on compliance management*, „Business Compliance” 2014, 2: 3-5.

²⁹⁴ J. Burkle, *Corporate Compliance - Pflicht oder Kur den Vorstand der AG?* „Der Betriebs-Berater” 2005, 11:565.



Rysunek 34. Compliance Management System

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Barcik, *Mechanizm compliance...*, op. cit., s.16.

Systemy zarządzania zgodnością odgrywają ważną rolę w zapewnieniu zgodności z przepisami w złożonym środowisku biznesowym. Składają się one z następujących elementów:

- zapobieganie,
- wykrywanie,
- reagowanie,
- ulepszanie.

Indywidualna konstrukcja poszczególnych systemów zarządzania zgodnością różni się w zależności od organizacji, ale pewne elementy można znaleźć w każdym CMS. W oparciu o *Governance, Risk and Compliance Capability*, którego autorem jest *Open Compliance and Ethics Group* (często określane jako *OCEG Red Book*), stałe elementy można zgrupować w następujący sposób:

- kontekst – zrozumienie kultury i otoczenia biznesowego,
- organizacja – zrozumienie struktury organizacyjnej,
- ocena – szacowanie ryzyka braku zgodności,
- przeciwdziałanie – podejmowania działań w celu zapobiegania niepożądanym zdarzeniom,
- ochrona – podejmowanie działań w celu wykrycia niepożądanych zdarzeń,

- reagowanie – podejmowanie działań w celu reagowania na niepożądane zdarzenia,
- monitorowanie – sprawdzanie adekwatności i skuteczności podjętych działań,
- raportowanie – komunikowanie w organizacji podjętych działań²⁹⁵.

Jak to zostało powyżej wskazane, CMS powinien odnosić się do obowiązującej kultury organizacyjnej²⁹⁶, jak również opierać się na wartościach etycznych oraz obowiązywać zarówno pracowników, jak i klientów czy partnerów biznesowych²⁹⁷. Dokonując analizy korzyści i strat wynikających z wdrożenia lub niewdrożenia systemu *compliance* w organizacji trzeba podkreślić, że niezmiernie istotnymi benefitami są możliwość zwiększenia konkurencyjności oraz wzmocnienia pozycji na rynku. Z kolei brak wprowadzenia *compliance* może skutkować wieloma negatywnymi konsekwencjami, tj. utrata dobrego imienia organizacji czy spadek obrotów²⁹⁸. Bez wątpienia przygotowanie oraz wdrożenie skutecznego systemu zarządzania zgodnością zapewnia możliwość rozpoznania niepożądanych zachowań w organizacji i w relacji z kontrahentami, a także skutecznie zapobiega wystąpieniu działań sprzecznych z prawem bądź dobrymi obyczajami. Z tego powodu rola systemów *compliance* powinna być postrzegana, jako szansa na uniknięcie znacznych strat finansowych przedsiębiorstwa w przyszłości, ochrona reputacji oraz gwarancji bezpieczeństwa funkcjonowania organów korporacyjnych i całego personelu spółki. Mając na uwadze powyższe rozważania, w przyszłości systemy zarządzania zgodnością będą zyskiwać na znaczeniu w kontekście prawidłowego funkcjonowania i zarządzania organizacją.

2.3. Znaczenie mikro- i makrosystemów zarządzania zgodnością w funkcjonowaniu w przedsiębiorstwach

Omówienie znaczenia mikro- i makrosystemów zarządzania zgodnością w funkcjonowaniu przedsiębiorstw należy rozpocząć od wyjaśnienia znaczenia pojęcia stabilności finansowej oraz systemu finansowego. Stanowią one bowiem ważną część

²⁹⁵ OCEG Red Book. GRC Capability Model, Open Compliance & Ethics Group, Washington 2019, s. 11.

²⁹⁶ E. Zaniewicz, *Compliance w biurze rachunkowym: procedury, instrukcje, formularze*, Wolters Kluwer, Warszawa 2020, s. 44-45.

²⁹⁷ K. Lisiecka, *Zarządzanie ryzykiem – determinanta jakości zarządzania przedsiębiorstwem*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, 10, s. 553-569.

²⁹⁸ A. Barcik, *Mechanizm compliance: pytanie o miejsce i zasadność w strategiach*, op. cit., s. 13-14.

systemu społeczno-gospodarczego oraz są mechanizmem uwalniania siły nabywczej w gospodarce. Skutkiem istnienia systemu finansowego jest możliwość wspólnego tworzenia pieniądza przez niefinansowe podmioty gospodarcze oraz możliwość przepływu środków pieniężnych między nimi²⁹⁹. Elementy systemu finansowego stanowią:

- instytucje finansowe (banki komercyjne, kasy oszczędnościowe, fundusze powiernicze, firmy ubezpieczeniowe, firmy maklerskie, giełdy),
- infrastruktura prawna i instytucjonalna (regulacje prawne, systemy płatnicze, instytucje pośrednictwa finansowego),
- rynki finansowe (pieniężny, walutowy czy rynek instrumentów pochodnych)³⁰⁰.

W zakresie pojęcia stabilności finansowej istnieją dwie metody jej definiowania. Pierwsza określa warunki, w jakich system finansowy może właściwie wykonywać swoje podstawowe funkcje, jakimi są: zapewnienie efektywnego przepływu środków, prawidłowa wycena aktywów oraz efektywny i bezpieczny proces płatności. Druga metoda opisuje stabilność jako brak kryzysu³⁰¹. Niewątpliwie stabilność wpływa na ocenę tego czy system finansowy jest wiarygodny. Należy podkreślić, że utrzymanie stabilności systemu finansowego należy rozpatrywać w następujących aspektach:

- realizacja podstawowych funkcji systemu finansowego,
- zdolność do przezwyciężenia zewnętrznych wstrząsów,
- utrzymanie zaufania do systemu finansowego,
- dążenie do rozwoju gospodarczego poprzez wzrost gospodarczy³⁰².

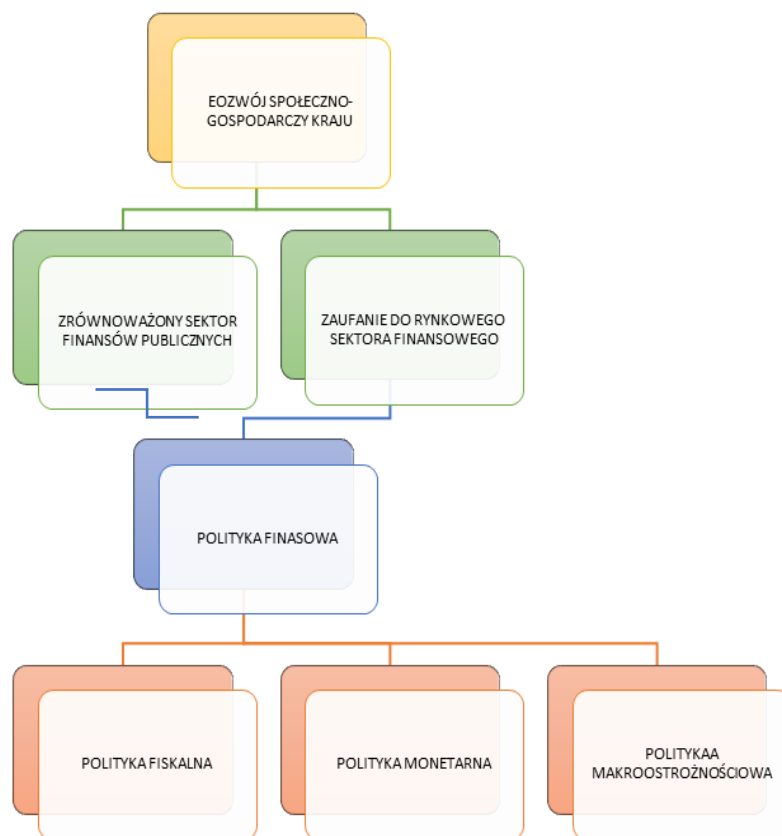
Na poniższym rysunku nr 35 zaprezentowano strukturę i zależności w ramach stabilności systemu finansowego.

²⁹⁹ B. Pietrzak, Z. Polański, B. Woźniak, *System finansowy w Polsce*, PWN, Warszawa 2012, s. 17-18.

³⁰⁰ O. Szczepańska, *Stabilność finansowa jako cel banku centralnego*, Scholar, Warszawa 2008, s. 14.

³⁰¹ V. Kałuzińska, *Bank centralny wobec kwestii stabilności systemu finansowego*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2009, 71:123-145.

³⁰² A. Alińska, K. Wasiak, op. cit., s. 18.



Rysunek 35. Struktura i zależności w ramach stabilności systemu finansowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Alińska, K. Wasiak, *Mechanizmy stabilności systemu finansowego*, C.H. Beck, Warszawa 2016, s. 19.

Widać zatem, że istnieje silna zależność pomiędzy systemem finansowym, a realną gospodarką. Z jednej strony warunki ekonomiczne zależą od sprawności systemu finansowego, z drugiej zaś mogą stać się źródłem zakłócającym działanie systemu. W podobny sposób należy określić stabilność finansową spółki. Decyduje ona m.in. o jej konkurencyjności i potencjale współpracy biznesowej. Ponadto jest oceną stopnia zabezpieczenia interesów ekonomicznych spółki i jej partnerów. Stabilność finansowa spółki odzwierciedla wszystkie aspekty jej działalności³⁰³.

Kryzys finansowy to sytuacja, w której na rynku finansowym występują duże zakłócenia, mające swoje odzwierciedlenie w spadających cenach aktywów czy bankructwach zarówno instytucji finansowych, jak i niefinansowych³⁰⁴. Rodzaje kryzysu finansowego jakie możemy spotkać to:

³⁰³ M. Poniatowska-Jaksch, R. Sobiecki, *Instytucje a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2017, s. 29-30.

³⁰⁴ J. Bogdanienko, *Ryzyko i kryzys w procesie rozwoju organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2020, s. 35-36.

- kryzys bankowy – sytuacja, w której następuje zmniejszenie bezpieczeństwa z znacznej części sektora bankowego³⁰⁵,
- kryzys walutowy – rynek finansowy nagle traci zaufanie do określonej waluty³⁰⁶,
- kryzys zadłużeniowy – niemożność spłaty zaciągniętych zobowiązań³⁰⁷.

Powyżej wyróżnione kryzysy są ze sobą w mniejszym lub większym stopniu sprzężone. Powiązania między nimi zwiększają się w rezultacie procesów globalizacji oraz integracji rynków finansowych. Historia światowej gospodarki oraz finansów obejmuje zarówno okresy stabilności, niestabilności, jak również kryzysy finansowe. Kryzys finansowo-gospodarczy, który miał miejsce w latach 2008-2009 był poważnym zdarzeniem, które dotknęło gospodarkę światową. Rozpoczął się w Stanach Zjednoczonych, a następnie rozprzestrzenił się na większość krajów świata, zwłaszcza na kraje wysoko rozwinięte. Powyższe było konsekwencją faktu, iż współczesna gospodarka światowa polega na bardzo ścisłych powiązaniach ekonomicznych między krajami i wahania w tym zakresie w jednym kraju automatycznie wpływają na inne³⁰⁸. Istotne znacznie dla pogłębienia kryzysu miał upadek Lehman Brothers, czwartego co do wielkości, banku w Stanach Zjednoczonych oraz groźba bankructwa innych amerykańskich banków. Zjawiska te spowodowały, że kryzys pogłębił się poza Stanami Zjednoczonymi i wywołał kryzys zaufania na rynku międzybankowym³⁰⁹. Kryzys finansowy lat 2008-2009 pokazał także, że do stabilnego i bezpiecznego funkcjonowania systemu finansowego konieczne jest ustanowienie swego rodzaju regulatora, który mógłby wyrównywać na bieżąco asymetrie występujące między uczestnikami rynku oraz wdrażać odpowiednie wymogi ostrożnościowe. Kryzys finansowy wymaga zmian zarówno w zarządzaniu, jak również w samych zarządzających³¹⁰.

Mając na uwadze powyższe, należy podkreślić, iż to właśnie system zarządzania zgodnością jest tym elementem, który łączy w organizacji kwestie prawne z ekonomicznymi oraz wpływa na efektywność zarządzania. Związek między prawem,

³⁰⁵ Ibidem.

³⁰⁶ M. Gruszczyński, *Kryzysy walutowe, bankowe i zadłużeniowe w gospodarce światowej*, CeDeWu, Warszawa 2013, s. 37-38.

³⁰⁷ Ibidem.

³⁰⁸ D. Kopiński, J. Rymarczyk, M. Wróblewski, *Globalny kryzys finansowy 2008: dekonstrukcja*, Oficyna Wydawnicza Arboretum, Wrocław 2012, s. 26-27.

³⁰⁹ E. Klepczarek, *Corporate governance...* op. cit., s. 48-50.

³¹⁰ R. Heifetz, A. Grashow, M. Linsky, *Przywództwo w dobie (permanentnego) kryzysu*, Harvard Business Review, 2009. s.115.

a ekonomią można odnaleźć już w starożytnym Rzymie, gdzie stosowano swoiste prawo długu i prawo własności, jak również w twórczości Machiavellego³¹¹. Przedstawiciele klasycznej ekonomii jak Adam Smith, William Petty czy John Suart Mill także zajmowali się kwestą łączenia paradygmatu myśli ekonomicznej oraz prawa, co następnie objawiało się m.in. w zastosowaniu prawa, jako elementu ochrony rozwoju nowych branż gospodarki³¹². W XVIII wieku utylitaryzm brytyjski dość mocno akcentował wspólne przenikanie się ekonomii, prawa i polityki oraz podkreślał rolę zasad moralnych³¹³. Współcześnie zrozumienie ekonomicznych aspektów ryzyka barku zgodności jest konieczne z uwagi na związek przyczynowo-skutkowy pomiędzy *compliance*, systemem finansowym a skutkami kryzysów gospodarczych. Efektywnie działający system zarządzania zgodnością ma ogromne znaczenie zarówno dla organizacji, jak również dla całego rynku, co zostało przedstawione w poniższej tabeli.

Tabela 6. Znaczenie *compliance* w skali mikro i makro

znaczenie <i>compliance</i> w skali mikro	znaczenie <i>compliance</i> w skali makro
- korzystna inwestycja dla organizacji	- konieczność reorganizacji przedsiębiorstwa zgodnie z międzynarodowymi standardami
- zwiększenie zaufania przedsiębiorstwa wśród partnerów handlowych	- nowoczesna i przejrzysta struktura przedsiębiorstw
- transparentność struktur, metod wykrywania, zwalczania i przeciwdziałania nieprawidłowości w przedsiębiorstwie	- rodzime firmy jako skuteczni współgracze na rynkach globalnych
- lepsza ocena organizacji przez inne instytucje	- zwiększenie zaufania wśród inwestorów zagranicznych
- wzmocnienie pozycji organizacji na rynku	- wpływ zagranicznych inwestycji na ożywienie sektora prywatnego i publicznego
- sprawne funkcjonowanie kanałów komunikacyjnych	- większe wpływy dla fiskusa
- świadomość wśród pracowników, że w każdej chwili mogą zwrócić się do odpowiednich osób o pomoc	- lepsza kondycja socjalna państwa
	- powstawanie nowych miejsc pracy
	- większe inwestycje w sektorze zdrowia i opieki społecznej
	- ożywienie sytuacji na rynku krajowym

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Makowicz, op. cit., s. 197-198.

³¹¹ K. Raczkowski Konrad, F. Schneider, J. Wegrzyn, *Ekonomiczna analiza prawa w systemie podatkowym i polityce gospodarczej*, [w:] *Ekonomia systemu podatkowego*, PWN, Warszawa, 2020, s. 195.

³¹² Ibidem, s. 196.

³¹³ A. Ewing, *Ethics*, English Universities Press, London 1953, s. 40.

Mając na uwadze powyższe zestawienie, można stwierdzić, iż znaczenie systemów zarządzania zgodnością w skali mikro wpływa na jego znaczenie w skali makro. Wdrożenie efektywnie działającego systemu zarządzania zgodnością jest korzystną inwestycją dla całej organizacji, bowiem wpływa na konkurencyjność i lepszy wizerunek przedsiębiorstwa. Dzięki temu spółka może się rozwijać i podejmować coraz większe inwestycje, zarówno na rynku lokalnym, jak i międzynarodowym. Wpływa to m.in. na ożywienia gospodarki i wzrost znaczenia przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym, a państwo może sobie pozwolić na wsparcie takich sektorów jak służba zdrowia czy opieka społeczna³¹⁴.

2.4. Wpływ pandemii na zarządzanie systemami zgodności

W momencie wystąpienia sytuacji kryzysowej, priorytetem każdej organizacji jest zmniejszenie jej negatywnego wpływu na działalność przedsiębiorstwa, a głównym celem, zapewnienie ciągłości kluczowych procesów. Taka sytuacja wpływa na zwiększenie tolerancji na ryzyko związane z brakiem zgodności. W obliczu globalnej pandemii COVID-19 wystąpiła podobna sytuacja³¹⁵. 18 marca 2020 roku Komisja Nadzoru Finansowego wydała *Pakiet Pulsu Nadzorczego Bezpieczeństwa i Nadzoru* dla sektora bankowego. KNF stwierdził, że jednym z celów, jakie zamierza osiągnąć, jest *umożliwienie bankowi koncentracji na obsłudze klienta i kluczowych procesach oraz bieżącej działalności operacyjnej*. Nadzór finansowy zapowiedział, że będzie podejmował elastyczne działania, wykraczające poza standardy i wytyczne, obowiązujące w bankach, biorąc pod uwagę sytuację kryzysową³¹⁶. Zatem pandemia Covid-19 stała się istotnym czynnikiem, który wywarł wpływ na zmiany w funkcjonowaniu całych organizacji w tym również systemów *compliance*. Przedsiębiorstwa z tego powodu zmuszone były do zmierzenia się m.in. z:

- wykonywaniem obowiązków wynikających z ustaw i rozporządzeń wydawanych podczas kryzysu (m.in. ustawa o szczególnych rozwiązaniach

³¹⁴ B. Makowicz, op. cit., s. 197-198.

³¹⁵ W. Kapica, *Compliance kryzysowe – tolerancja na ryzyko w dobie koronawirusa*, 30.03.2020, <https://www.linkedin.com/pulse/compliance-kryzysowe-tolerancja-na-ryzyko-w-dobie-wojciech-kapica/?articleId=6650304454438584320>, dostęp: 21.09. 2021.

³¹⁶ *Pakiet Pulsu Nadzorczego Bezpieczeństwa i Nadzoru*, Komisja Nadzoru Finansowego, Warszawa 2020.

związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych³¹⁷),

- zmianami w prowadzeniu działalności lub ewentualnym jej zawieszeniem,
- spadkiem liczby czynnych pracowników ze względu na korzystanie z zasiłku opiekuńczego, zwiększoną ilość zwolnień chorobowych i hospitalizacji, poddanie się kwarantannie czy trudności związane z powrotem do kraju z wyjazdów zagranicznych,
- zwiększoną ochroną kontrahentów, logo i znaków towarowych, składających się na markę
- nowymi aspektami przetwarzania danych podczas pandemii,
- zmianami w zarządzaniu ciągłością działania,
- zarządzaniem kryzysowym³¹⁸.

Pandemia przyniosła organizacjom zarówno wyzwania, jak również nowe możliwości. Głównymi czynnikami, jakie wpłynęły na zmiany w funkcji *compliance*, były:

- ulepszenie narzędzi analitycznych,
- poprawa funkcji nadzoru, testowania i monitorowania,
- wzmocnienie kultury ryzyka,
- zmiana funkcjonowania pracy zdalnej³¹⁹.

Ważnym wyzwaniem w ramach systemów zarządzania zgodnością stała się poprawa jakości danych. Aby temu sprostać należało dokonać następujących kroków:

- określenie najistotniejszych rodzajów ryzyk, które organizacja chce (i powinna) rozpoznać,
- przygotowanie danych do analizy w taki sposób, żeby było możliwe oflagowanie konkretnych przypadków,

³¹⁷ Ustawa z dnia 2 marca 2020 roku o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych, Dz. U. 2020, poz. 374.

³¹⁸ P. B. Ludwiczak, *Przedsiębiorstwa i Compliance w czasach koronawirusa*, 23.03.2020, <https://samorząd.infor.pl/sektor/organizacja/compliance/3632758.Przedsiębiorstwa-i-Compliance-w-czasach-koronawirusa.html>, dostęp: 27.09. 2021.

³¹⁹ P. Flak, *Transformacja funkcji Compliance w czasach pandemii COVID-19*, 01.02.2021, https://www.ey.com/pl_pl/biuletyn-ryzyka/ewolucja-funkcji-compliance-w-czasach-pandemii-covid-19, dostęp: 26.09.2021.

- inwestowanie w rozwój funkcji *compliance* w taki sposób, żeby pracownicy mogli efektywnie rozwijać swoje umiejętności, przede wszystkim w zakresie analizy danych³²⁰.

Pandemia uwypukliła również słabe punkty systemów zarządzania zgodnością. Odnoszą się one m.in. do braku możliwości:

- przeprowadzania inspekcji,
- wykonywania zadań z zakresu monitorowania zgodności,
- kontroli i przeprowadzania postępowań wyjaśniających,
- interakcji z biznesem.

Powyższe czynniki, w chwili przejścia pracowników na pracę zdalną, znacznie zwiększyły prawdopodobieństwo materializacji ryzyka braku zgodności, co jest powodem braku możliwości skutecznej realizacji działań *compliance*³²¹. Z tego względu niezmiernie istotne jest, aby jednostki zarządzające zgodnością wykorzystywały w swej codziennej pracy takie rozwiązania, które są skierowane na automatyzację i robotyzację pracy. Umożliwią one optymalizację i skuteczność działań podejmowanych przez obszar *compliance*. Dzięki temu przedsiębiorstwa będą mogły osiągnąć większy stopień bezpieczeństwa w prowadzonej przez siebie działalności. Mając na uwadze powyższe, systemy *compliance* musiały otworzyć się na nowe technologie wcześniej niż oczekiwano³²². Ze względu na wystąpienie pandemii, w obszarze *compliance* doszło przede wszystkim do wypracowania lepszych narzędzi analitycznych, uwzględniających element *forward-looking*, które pomogły rozpoznawać przyszłe problemy i wyzwania z obszaru *compliance*³²³.

Nadzór, testowanie i monitorowanie są obecnie uważane za najważniejsze aspekty służące do zrozumienia wyników biznesowych oraz przepływu informacji³²⁴. Wzrost liczby alertów w korporacyjnych systemach ostrzegania, we wczesnych stadiach pandemii spowodował, że organizacje mogły właściwie zareagować na sytuacje kryzysowe. Ponadto rozpowszechnienie pracy zdalnej doprowadziło do przygotowania

³²⁰ Ibidem.

³²¹ Ibidem.

³²² P. Żyłka, *Pandemia jako przyczynę transformacji compliance*, 9.10.2020, https://itsallaboutcompliance.com/compliance_insights/pandemia-jako-przyczynę-transformacji-compliance/, dostęp: 21.09.2021.

³²³ Ibidem.

³²⁴ P. Urbanek, *Nadzór korporacyjny a stabilność sektora finansowego*, UŁ, Łódź 2012, s. 76.

nowych planów testów pierwszej linii obrony³²⁵ oraz zwiększonego nadzoru i skupienia się na ocenie przepływów informacji³²⁶.

W kontekście zarządzania ryzykiem i reputacją organizacji duże znaczenie miało zrozumienie zmian rynkowych³²⁷. Raporty Międzynarodowej Organizacji Policji Kryminalnej (INTERPOL) zawierają wskazania, co do wzrostu ryzyka w zakresie:

- oszustw,
- obrotu dobrami, które zostały podrobione,
- wysłania nieprawdziwych wiadomości e-mail,
- wprowadzenia do obrotu pieniędzy, pochodzących z nielegalnych źródeł³²⁸.

Wybuch pandemii Covid-19 wywarł także bardzo duży wpływ na zmianę pojmowania dotychczasowego trybu pracy w wielu organizacjach. Od tej pory praca z domu przestała być traktowana jako benefit pracowniczy oraz czynnik wyróżniający pracodawcę na rynku pracy i stała się czymś całkowicie powszechnym. Praca zdalna przyczyniła się m.in. do zwiększenia efektywności operacyjnej oraz zmniejszenia kosztów³²⁹. Jednakże należy podkreślić również to, że praca zdalna wytworzyła nowe ryzyka dla organizacji. Zagrożenia obejmują m.in. obszary:

- bezpieczeństwa cyfrowego,
- ochrony danych,
- prywatności,
- cyfryzacji i robotyzacji działalności operacyjnej przedsiębiorstwa³³⁰.

Mając na uwadze powyższe organy regulacyjne akcentują konieczność dokonania oceny ryzyka organizacji i wdrożenia właściwych rozwiązań, które będą dostosowane do nowych warunków pracy oraz do okoliczności rynkowych. Nie ulega wątpliwości, że jest to wyzwanie dla obszaru *compliance* w firmie, ponieważ jego zadaniem jest zapewnienie zgodności i efektywności procesów oraz procedur regulacyjnych w nowym środowisku pracy zdalnej oraz implementacja rosnących oczekiwań regulatorów wobec

³²⁵Trzy linie obrony – zaktualizowany model trzech linii obrony IIA, Instytut Auditorów Wewnętrznych IIA Polska, Warszawa 2020.

³²⁶ A. Felstead, G. Henseke, *Assesing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance*, „New Technology, Work and Employment” 2017, 32:195-212.

³²⁷ Ibidem.

³²⁸ J. Wilkinson, *COVID-19: Jak zarządzać ryzykiem braku zgodności w łańcuchach dostaw w czterech krokach*, 20.05.2020, https://www.ey.com/pl_pl/forensic-integrity-services/covid-19-four-key-steps-for-managing-integrity-risk-in-supply-chains dostęp: 15.01.2022.

³²⁹ B. Wang, Y. Liu, J. Qian, S.K. Parker, *Achieving effective remote working Turing the COVID-19 pandemic: A work design perspective*, „Applied Psychology” 2021, 70:16-23.

³³⁰P. Żyłka, *Pandemia jako...*, op. cit.

organizacji i jej organów korporacyjnych³³¹. W niniejszym rozdziale warto także pokazać wpływ pandemii Covid-19 na przykładzie jednej z giełdowych spółek, jaką jest Dom Development³³². Spółka notowana jest od 10 października 2006 r. na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie³³³. Wchodzi w skład indeksów: sWIG80, sWIG80TR, WIGdiv, WIG, WIG-Poland, InvestorMS, WIG-NRCHOM³³⁴. Analizując spółkę należy stwierdzić, że pomimo panującej pandemii, rok 2020 był dla niej bardzo pomyślny. Negatywny wpływ pandemii był dość łagodny, dzięki czemu mogła skupić się na wzroście sprzedaży oraz na zwiększaniu zyskowności realizowanych projektów deweloperskich. Przeszkodą była ograniczona podaż nowych gruntów inwestycyjnych, rosnące ceny oraz trudności w uzyskaniu pozwoleń administracyjnych.

W Dom Development system kontroli wewnętrznej obejmuje kontrolę systemową w postaci audytów wewnętrznych i zewnętrznych oraz kontrolę funkcjonalną, czyli procedury, instrukcje i podział odpowiedzialności³³⁵. Działania z zakresu *compliance* polegały przede wszystkim na wykonywaniu określonych założeń w zakresie bieżącego monitorowania zmian prawnych i regulacyjnych, jak również na przyjmowaniu określonych rozwiązań proceduralnych. System *compliance* spółki, pomimo stanu epidemii, zapewniał niezakłócone funkcjonowanie. Działania z zakresu *compliance* skupiały się przede wszystkim na:

- utworzeniu *Księgi compliance*, w której znajdują się wszystkie instrukcje oraz procedury, jakie obowiązują w spółce,
- przyjęciu standardu przyjmowania instrukcji oraz procedur w spółce, które w sposób precyzyjny określają zasady przyjmowania takiego rodzaju dokumentów,
- implementacji w spółce procedur odnoszących się do:
 - ◆ zagwarantowania bezpieczeństwa w trakcie zatrudnienia, m.in. w kwestiach odbierania oświadczeń od pracowników, wynikających z nowych procedur czy utworzenie możliwości szczegółowego zbadania wykształcenia pracowników,

³³¹ J. Woźniak, *Współczesne monitorowanie pracy: podstawy teoretyczne i metody zastosowania*, Wolters Kluwer, Warszawa 2021, s. 49-51.

³³² <https://www.domd.pl/pl-pl/warszawa>, dostęp: 27.09.2021.

³³³ *Dom Development udanie zadebiutował na GPW*, 25.10.2006, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Dom-Development-udanie-zadebiutowal-na-GPW-2311265.html>, dostęp: 21.10.2021.

³³⁴ <https://www.gpw.pl/spolka?isin=PLDMDVL00012#quotationsTab>, dostęp: 21.10.2021.

³³⁵ *Ocena Rady Nadzorczej Dom Development S.A. na temat sytuacji spółki w 2020 roku*, Dom Development S.A., Warszawa 2021.

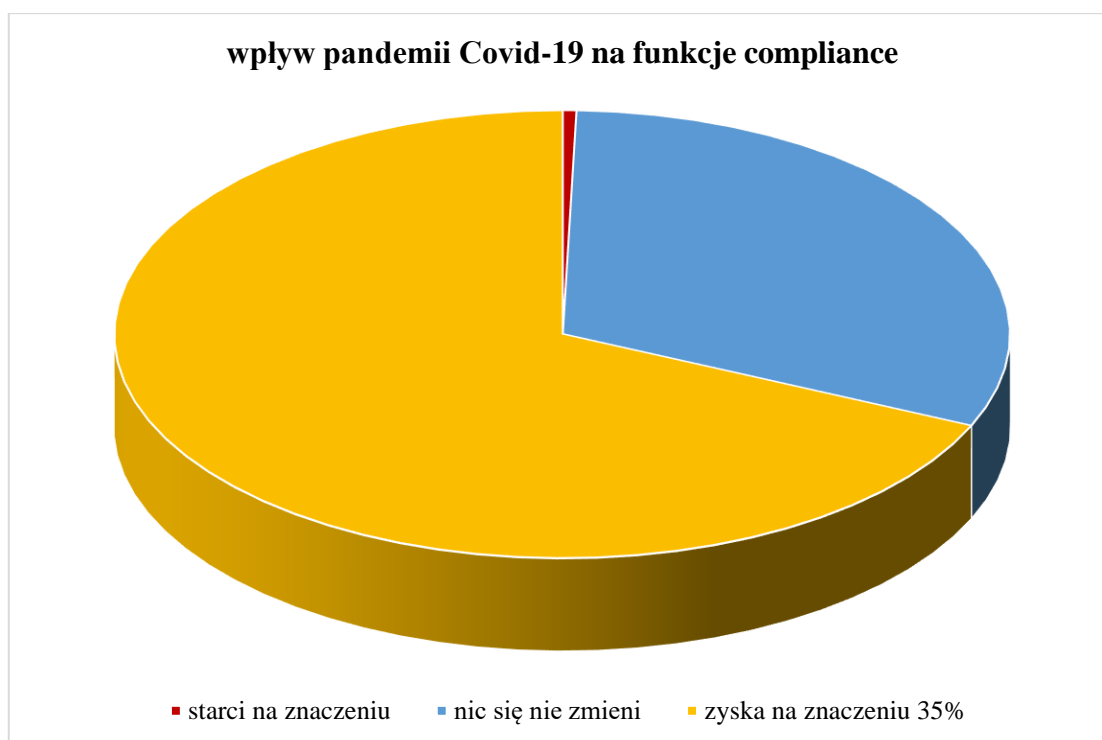
- ◆ zagwarantowania właściwych mechanizmów reagowania na wystąpienie sytuacji nadzwyczajnej, np. współpraca ze służbami państwowymi w zakresie dokonania przeszukań lub kontroli,
- ◆ przeprowadzania identyfikacji ryzyka w ramach wykonywania zadań biznesowych wykonywanych przez pracowników spółki i przygotowanie strategii mitygowania tego ryzyka³³⁶.

Należy wskazać, że Dom Development kładzie szczególny nacisk na rozwój systemu *compliance* oraz stały monitoring warunków rynkowych. Tego typu działanie pozwala zachować najwyższą jakość nadzoru oraz zapewnić zgodność przy wdrażaniu nowych rozwiązań prawnych i proceduralnych. Wpływ pandemii na system *compliance* w spółce Dom Development był niewielki. Wszystkie założenia przyjęte na rok 2020 zostały zrealizowane, a ryzyko braku zgodności zostało zminimalizowane. Działania z obszaru *compliance* były skutecznie i efektywnie wykonywane, przez co można je wysoko ocenić – m.in. utrzymano najwyższe standardy zgodności.

Podsumowując niniejszą część warto wspomnieć o badaniach przeprowadzonych w 2021 r. przez Instytut *Compliance*, Wolters Kluwer Polska oraz Viadrina Compliance Center na Europejskim Uniwersytecie Viadrina we Frankfurcie nad Odrą, których rezultatem jest raport *Systemy zarządzania zgodnością między pandemią, a nowym ładem*³³⁷. Badania wykazały m.in., że jednym z rezultatów pandemii Covid-19 będzie wzmocnienie w organizacji funkcji *compliance*. Obrazuje to poniższy rysunek 36.

³³⁶ Ibidem.

³³⁷ *Systemy zarządzania zgodnością między pandemią, a nowym ładem...*, op. cit., s. 80.



Rysunek 36. Wpływ pandemii Covid-19 na funkcje *compliance*

Źródło: opracowanie własne w oparciu o: *Systemy zarządzania zgodnością: między pandemią...*, op. cit.

2.5. Wpływ ryzyka braku zgodności na efektywne zarządzania przedsiębiorstwem

Realizacja funkcji *compliance* w zarządzaniu przedsiębiorstwem jest ściśle związana z rolą kierownictwa. Ogromne znaczenie mają zarówno najwyższe organy decyzyjne, jak i kierownicy niższego szczebla. W literaturze nie ma zamkniętego katalogu koncepcji definicji kadry kierowniczej, a to, kto do niej należy, powinno być określone w zależności od konkretnej sytuacji oraz ustalane na podstawie istniejącej struktury organizacyjnej³³⁸. Zadaniem kadry kierowniczej jest wyznaczenie obowiązujących w przedsiębiorstwie standardów i ich skuteczne egzekwowanie. W skład tej odpowiedzialności wchodzi budowanie wśród pracowników właściwego autorytetu w odniesieniu do zasad dotyczących zarządzania ryzykiem braku zgodności. Należy stwierdzić, iż właściwe działanie funkcji *compliance* wpływa na efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem, a celem kierownictwa powinno być zbudowanie

³³⁸ J. Jurasz, op. cit., s. 79.

i nadzorowanie skutecznego systemu zarządzania zgodnością³³⁹. Dodatkowo wprowadzenie do struktury organizacyjnej sprawnego systemu *compliance* jest wyrazem spójnej wizji solidnej i uczciwej organizacji oraz stanowi poszanowanie etyki biznesowej³⁴⁰. Zatem, by system *compliance* mógł pozytywnie wpływać na zarządzanie przedsiębiorstwem nie może ograniczać się do pewnych określonych ryzyk, jak np. tylko wymogu zgodności z prawem konkurencji albo prawem antykorupcyjnym. System zarządzania zgodnością ma rozpoznawać, analizować i wykluczać ryzyka związane z przestrzeganiem wszystkich przepisów i wdrażać w organizacji kulturę poszanowania wspólnych wartości i zasad³⁴¹.

Kierownictwo organizacji ma obowiązek prowadzić działania dążące do wprowadzenia skutecznego systemu *compliance* poprzez konkretne działania wskazujące na to, że identyfikuje się ono z zasadami zgodności oraz że na nich opiera zarządzanie przedsiębiorstwem. Powinno nie tylko samo przestrzegać regulacji, lecz również w aktywny sposób angażować się w wyznaczanie ram przestrzegania przepisów przez pracowników. Ważne jest również ustanowienie kodeksu postępowania, który powinien zostać formalnie zatwierdzony przez organy korporacyjne jak zarząd czy rada nadzorcza. Bez takiej postawy osób zarządzających organizacją nie ma możliwości zbudowania długofalowej kultury zgodności³⁴².

Ważne znaczenie w budowaniu polityki *compliance* ma zarząd, a jego działania powinny stanowić przykład dla pracowników. W tym celu niezmiernie istotne są następujące działania:

- jasny przekaz, upubliczniony w formie deklaracji,
- dobranie środków komunikacji adekwatnych do organizacji pracy stosowanej w przedsiębiorstwie,
- dotarcie z przekazem do wszystkich pracowników³⁴³.

Ponadto kadra kierownicza powinna mieć na uwadze fakt, że wdrażanie systemu *compliance* stanowi interdyscyplinarne wyzwanie dla całej organizacji, a we wdrażaniu rozwiązań w zakresie zarządzania zgodnością powinny być zaangażowane:

³³⁹ P. Janecki, *Rola kierownictwa, polityka compliance, relacje między compliance a innymi jednostkami*, [w:] B. Makowicz, B. Jagura (red.), *Systemy zarządzania...*, op. cit., s. 101-108.

³⁴⁰ Raport Instytutu Institute of Business Ethics, *Corporate Ethics Policies and Programmes. 2016 UK and Continental Europe Survey*, G. Donde *Corporate Ethics Policies and Programmes*, Institute of Business Ethics, Londyn 2016, s. 10-13.

³⁴¹ Ibidem, s. 13.

³⁴² Ibidem, s. 110-120.

³⁴³ A. Bitkowska, *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, Vizja Press & IT, Warszawa 2009, s. 41-42.

- dział operacyjny,
- dział HR,
- dział prawny,
- dział audytu³⁴⁴.

W poniższej tabeli zostały zaprezentowane podstawowe założenia, jakimi powinny kierować się osoby mające wpływ na zarządzanie organizacją przy wdrażaniu systemu *compliance*.

Tabela 7. Podstawowe założenia przy wdrażaniu systemu compliance

compliance	
założenie	opis założenia
I	współpraca i objaśnianie wszelkiego rodzaju niejasności i sygnałów odnoszących się do potencjalnych ryzyk dla funkcjonowania systemu zarządzania zgodnością
II	każdy pracownik powinien znać założenia systemu zarządzania zgodnością i stosować je do procesów oraz obszarów, w których pracuje
III	odpowiedzialność każdego pracownika za stosowanie zasad <i>compliance</i> w zakresie obszaru odpowiedzialności i zadań, jakie realizuje każdego dnia
IV	system <i>compliance</i> powinien być postrzegany jako reguły obowiązujące w całym przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Janecki, *Rola kierownictwa*, op. cit., [w:] B. Makowicz, B. Jagura (red.), *Systemy zarządzania...*, op. cit., s. 106, P.B. Ludwiczak, *Rola kierownictwa firmy we wdrażaniu compliance i systemów dla sygnalistów*, „Gazeta Małych i Średnich Przedsiębiorstw” 2021, 9(209): 51-53, http://gazeta-msp.pl/index.php?id=pokaz_artykul&indeks_artykulu=5179&co=nowe, dostęp: 20.10.2021.

Norma ISO 19600 także akcentuje rolę zarządu i kierownictwa niższego szczebla w promowaniu w przedsiębiorstwie kultury *compliance*. Według ww. dokumentu cechy przywódcze oraz zaangażowanie powinny być widoczne poprzez:

- wyznaczenie najistotniejszych wartości dla przedsiębiorstwa i ich przestrzeganie,
- zagwarantowanie tego, że zasady i procedury są opracowywane i wprowadzane z zachowaniem zgodności,
- zapewnienie, że zasady i procedury zostają opracowywane i wdrażane tworząc spójność z regulacjami CMS,

³⁴⁴ J. Jurasz, op. cit., s. 88-90.

- umożliwienie dostępności oraz alokacji zasobów niezbędnych dla CMS i odpowiednie określenie ryzyka,
- zagwarantowanie integracji wymagań *compliance* z procesami biznesowymi funkcjonującymi w przedsiębiorstwie,
- przekazywanie informacji na temat znaczenia wypełniania wymagań *compliance*,
- kierowanie jednostkami oraz wspieranie ich we wpływniu na efektywność CMS,
- wspieranie funkcji kierowniczych w zakresie realizowania funkcji zgodności,
- zagwarantowanie równowagi pomiędzy celami operacyjnymi, a obowiązkami odnoszącymi się do zgodności,
- wyznaczenie oraz utrzymanie mechanizmów odpowiedzialności, czyli m.in. terminowe zgłaszanie wszelkich niezgodności,
- upewnienie się, co do tego, że CMS przynosi oczekiwane rezultaty,
- promowanie ciągłego doskonalenia procesów³⁴⁵.

Mając na uwadze powyższe efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem, stosującym zasady, *compliance* jest związane z aktywnym udziałem i kontrolą sprawowaną przez najwyższe kierownictwo. Pomaga to bowiem pracownikom w zrozumieniu zasad zarządzania zgodnością oraz ich wpływu na działanie przedsiębiorstwa. Ważna jest tutaj zasada *leading by doing*, dzięki której kierownictwo powinno stosować następujące zasady postępowania:

- współpraca z obszarem *compliance*, wspieranie i zachęcanie pracowników do przestrzegania wdrożonych standardów w zakresie zgodności,
- wykazywanie poprzez swoje zachowanie zgodności z przepisami i procedurami,
- rozpoznawanie i komunikowanie ryzyka braku zgodności,
- wspieranie i kontrolowanie pracowników w celu propagowania zachowań zgodnych ze standardami *compliance*,
- zachęcanie pracowników do zgłaszania wątpliwości odnoszących się do procesu zarządzania zgodnością³⁴⁶.

³⁴⁵ P. Fissenwert, *Praxishandbuch Internationale Compliance-Management-Systeme*, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co, Berlin, 2015, s. 74-78.

³⁴⁶ Ibidem.

Zatem poprzez swoje działania kierownicy powinni stymulować przedsiębiorstwo oraz konsekwentnie budować świadomość i kulturę organizacyjną, bazującą na wdrożonych zasadach zarządzania zgodnością. W tym miejscu należy także zaznaczyć, iż skuteczny system *compliance* powinien być budowany na zasadzie ryzyka³⁴⁷. Kierownictwo jest obowiązane identyfikować ryzyko braku zgodności z perspektywy osiągnięcia zamierzonych celów przez przedsiębiorstwo. Aby móc tego dokonać powinno uwzględnić niżej wymieniony zakres aspektów zewnętrznych i wewnętrznych:

- kontekst prawny,
- kontekst społeczny,
- kontekst kulturowy,
- sytuacja gospodarcza,
- wewnętrzne wytyczne,
- zasoby³⁴⁸.

Mając na uwadze powyższe, należy stwierdzić, iż stworzenie efektywnego systemu *compliance* wymaga zebrania oraz poddania analizie informacji istotnych z punktu widzenia ryzyka braku zgodności. Na podstawie ww. danych można podjąć właściwe decyzje w zakresie zarządzania procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie.

Punktem wyjścia dla określenia ryzyk przedsiębiorstwa powinien być zbiór ogólnych zasad, jakimi kieruje się dana organizacja. Każda organizacja powinna posiadać w formie dokumentu, zestaw ogólnych zasad *compliance*, obowiązujących w jej strukturach. Tego rodzaju regulacja powinna być wdrożona w spółce poprzez:

- wykorzystanie w tym celu środków komunikacji, które są znane pracownikom – *compliance* powinno zostać włączone w katalog standardów obowiązujących w przedsiębiorstwie,
- umieszczenie regulacji z zakresu *compliance* na liście regulacji wewnętrznych – ich właścicielem powinien być *compliance officer*,
- dopilnowanie tego, aby informacje o wprowadzonym standardzie były odpowiednio przekazane³⁴⁹.

Ważnym organem w zakresie zarządzania system braku zgodności jest również rada nadzorcza, której jednym z obowiązków jest nadzór w zakresie wykonywania

³⁴⁷ W. Banach, *Kulturowe bariery w kształtowaniu postaw prospołecznych wśród uczestników życia gospodarczego w Polsce*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2017, 4:305-308.

³⁴⁸ P. Janecki, *Tworzenie kultur...*, op. cit., s. 33.

³⁴⁹ F. Stork, M. Ebersoll, *Effiziente Compliance – Risikoanalyse in der Praxis*, „Compliance Berater” 2015, 3: 57.

obowiązków przez członków zarządu³⁵⁰. Kontrola zarządu dotyczy zarówno badania zgodności działania z prawem, jak również celowości i ekonomicznej opłacalności prowadzenia spraw spółki³⁵¹. Odpowiedzialność za wdrożenie i zapewnienie działania systemu *compliance* ponosi zarząd, lecz rada nadzorcza kontroluje czy ten obowiązek jest właściwie realizowany. Rada nadzorcza jest zobligowana do następujących czynności:

- dokonanie oceny obowiązku wdrożenia systemu zarządzania zgodnością,
- cykliczne badanie skuteczności i efektywności funkcjonowania CMS,
- wykonywanie systematycznej kontroli,
- pozyskiwanie informacji pozwalających ocenić czy zarząd w należyty sposób wywiązuje się ze swoich obowiązków w zakresie systemu *compliance*,
- podejmowanie działań prewencyjnych³⁵².

Charakter i zakres kontroli rady nadzorczej zależą głównie od wielkości, profilu ryzyk i innych indywidualnych aspektów dotyczących przedsiębiorstwa. Jednym z najważniejszych źródeł informacji dla rady nadzorczej są sprawozdania zarządu, bowiem stanowią one podstawowe źródło informacji³⁵³. Z tego względu rada wymaga od zarządu również sprawozdań dotyczących efektywności systemu zarządzania zgodnością. Zarząd ma możliwość powierzenia realizacji obowiązku sprawozdawczości pracownikom albo doradcom zewnętrznym³⁵⁴. Funkcję taką w organizacji, w zależności od jej wielkości, może sprawować dział *compliance* lub *compliance* officer³⁵⁵. Taką strukturę zarządzania zgodnością stosuje m.in. Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie S.A.

³⁵⁰ A. Opalski, *Rada nadzorcza w spółce akcyjnej*, C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 33-35.

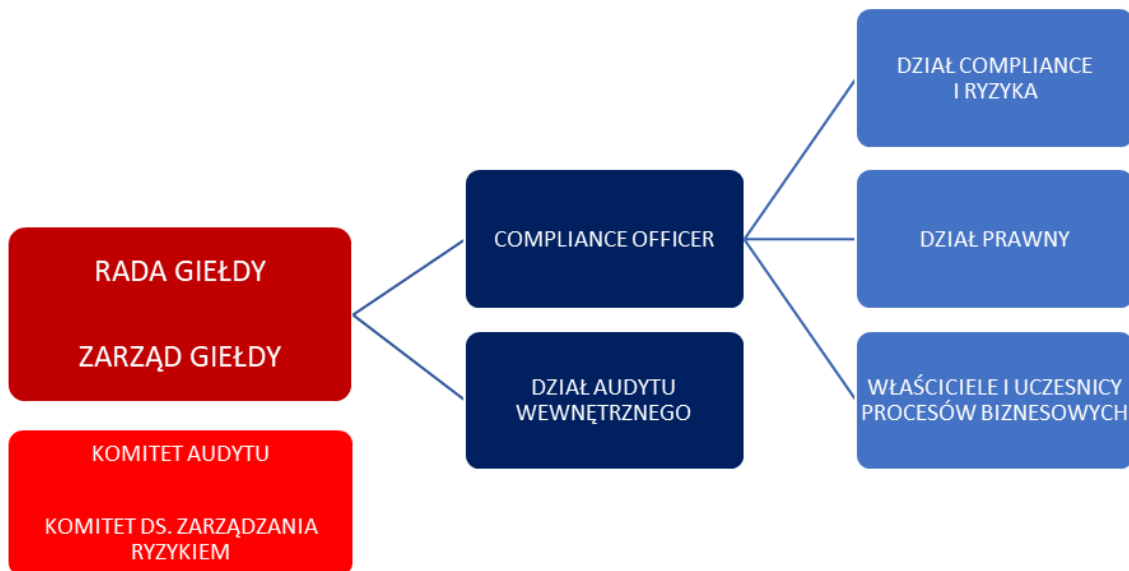
³⁵¹ K. Hasselbach, *Überwachungs- und Beratungspflichten des Aufsichtsrats in der Krise*, „*Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht*” 2012, 2:41-47.

³⁵² B. Jagura, *Rola organów...*, op. cit., s. 160-166.

³⁵³ E. Śnieżek, J. Krasodomska, A. Szadziwska, *Informacje niefinansowe w sprawozdawczości biznesowej przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Nieoczywiste – imprint GAB Media, Warszawa 2018, s. 65-66.

³⁵⁴ A. Helin, J. Wisłowski, *Odpowiedzialność członków rad nadzorczych za sprawozdawczość finansową spółek, zasady i tryb funkcjonowania komitetu audytu*, INFOR, Warszawa 2008, s. 29-32.

³⁵⁵ J. Jurasz, op. cit., s. 88-90.

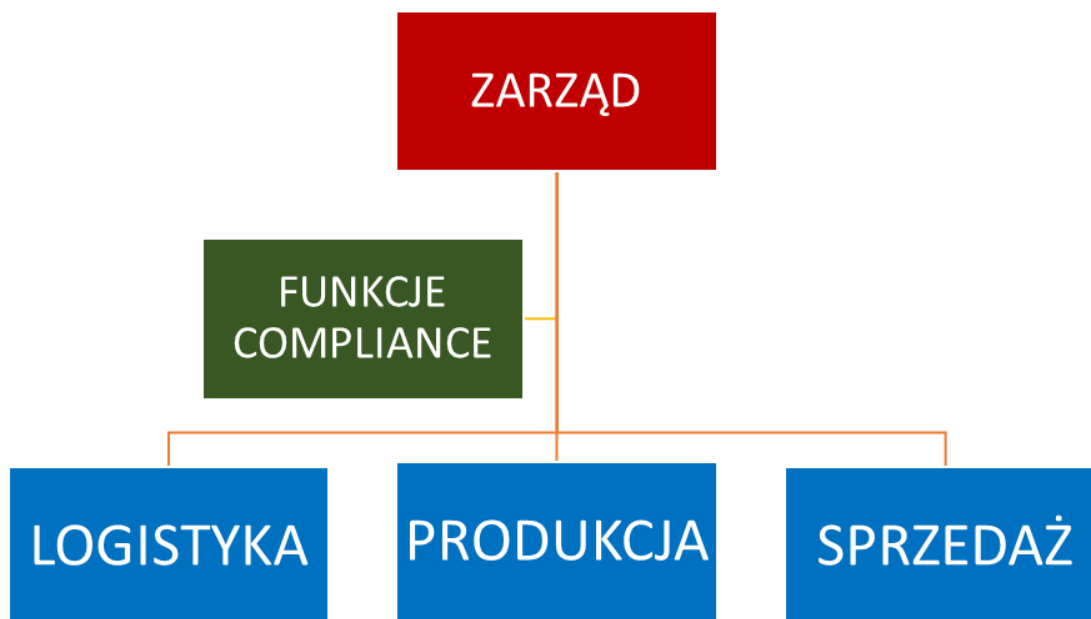


Rysunek 37. Struktura zarządzania zgodnością w Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie S.A.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Raport zintegrowany GPW 2020*, Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie, Warszawa 2021, <https://raportzintegrowany2020.gpw.pl/2020-compliance>, dostęp: 20.10.2021.

Funkcja *compliance* powinna mieć możliwość raportowania zarówno do zarządu spółki i rady nadzorczej. Ważne jest to, aby miała wystarczające zasoby, w tym możliwość zaangażowania wsparcia organów zarządzających przedsiębiorstwem i najwyższego kierownictwa³⁵⁶. Na rysunku 38 zaprezentowano przykładową strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa uwzględniającą funkcję *compliance*.

³⁵⁶ Ibidem.



Rysunek 38. Przykładowa struktura organizacyjna przedsiębiorstwa uwzględniająca funkcję *compliance*

Źródło: P. Janecki, *Rola kierownictwa...*, op. cit., [w:] B. Makowicz, B. Jagura (red.), *Systemy zarządzania...*, op. cit., s. 121.

Jednym z najczęściej występujących nieporozumień odnośnie funkcji *compliance* jest postrzeganie jej, tylko i wyłącznie jako odpowiedzialnej za zapewnianie zgodności działania organizacji wraz z mającymi do niej zastosowanie regulacjami. Jest to błędne rozumienie, gdyż rola *compliance* nie sprowadza się wyłącznie do zapewniania przestrzegania obowiązków oraz procedur zarządzania ryzykiem przez personel przedsiębiorstwa. Zadaniem struktur *compliance* jest zagwarantowanie równowagi pomiędzy świadomością i sankcją, jaka będzie egzekwowana w przypadku wystąpienia materializacji ryzyka braku zgodności³⁵⁷. Z tego względu cały CMS powinien być dostosowany do unikalnych cech przedsiębiorstwa. Każdy podmiot powinien mieć indywidualnie określone ryzyka z zakresu *compliance*. Niezbędny w tym celu jest schemat organizacji i procesów, według których funkcjonuje organizacja oraz opracowanie tzw. karty ryzyk³⁵⁸.

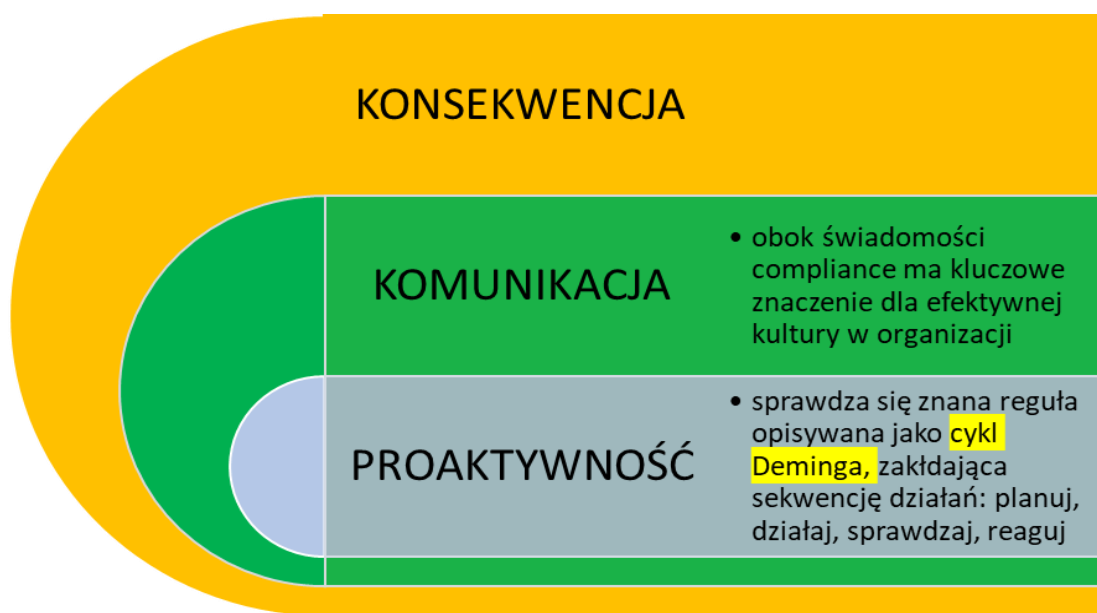
Efektywność systemów zarządzania zgodnością w przedsiębiorstwie zależy także od jej proaktywności. W celu zbadania skuteczności zastosowanych metod i zapewnienia elementu kontroli niezbędne jest zaplanowanie dalszych kroków sprawdzających. Takiego typu działaniami mogą być:

³⁵⁷ A.C. Pietrek, *Die strafrechtliche Verantwortlichkeit des Betriebsinhabers aus Compliance-Pflichten*, Verlag Dr. Kovac, Hamburg 2012, s. 55-57.

³⁵⁸ Ibidem.

- audyty,
- niezapowiedziane kontrole,
- cyklicznie organizowane programy szkoleniowe³⁵⁹.

Ogromnie istotne jest to, żeby przedsiębiorstwo podejmowało działania promujące ideę zgodności. Komunikacja oraz świadomość *compliance* mają bowiem kluczowe znaczenie dla funkcjonowania skutecznej kultury zgodności w przedsiębiorstwie³⁶⁰. Na rysunku 39 przedstawiono elementy skutecznego wdrożenia *compliance* w przedsiębiorstwie.



Rysunek 39. Elementy skutecznego wdrożenia *compliance* w przedsiębiorstwie

Źródło: P. Janecki, *Rola kierownictwa*, op. cit., [w:] B. Makowicz, B. Jagura (red.), *Systemy zarządzania...*, op. cit., s. 124.

Zatem by móc kontrolować oraz monitorować CMS należy wdrożyć w przedsiębiorstwie system kontroli wewnętrznej. Niniejsze przedsięwzięcie powinno zostać zrealizowane m.in. w celu:

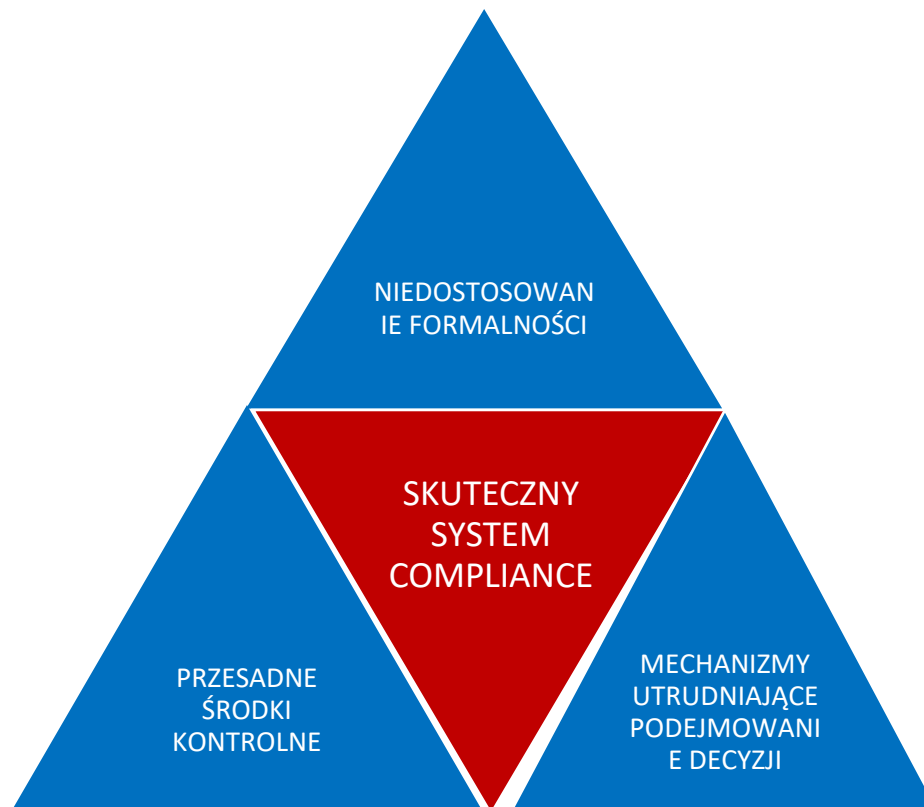
- zagwarantowania skuteczności oraz wydajności organizacji, w tym również ochrony aktywów i zapobiegania strat finansowych,
- regularności i wiarygodności wewnętrznej oraz zewnętrznej rachunkowości,

³⁵⁹ P. Eleryk, A. Piskorz-Szpytka, P. Szpytka, *Compliance w podmiotach nadzorowanych rynku finansowego: aspekty praktyczne*, Wolters Kluwer, Warszawa 2019, s. 211-213.

³⁶⁰ Ibidem.

- sprawdzenia ukierunkowania działań organizacji na zgodność z regulacjami prawnymi³⁶¹.

Podsumowując niniejszą część dysertacji *należy podkreślić wymóg współdziałania rady nadzorczej i zarządu w realizacji funkcji compliance. Stan kooperacji będzie się przekładać na efektywność zarówno działań zarządczych, jak i kontrolnych, a tym samym będzie przyczyniać się do realizacji interesu spółki*³⁶². Dodatkowo można stwierdzić, iż skuteczność systemu *compliance* nie mierzy się ilością dokumentów, ale efektywnością w ich obowiązywaniu. Ww. zasadę obrazuje rysunek nr 40.



Rysunek 40. Skuteczność systemu *compliance*

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Jurasz, op. cit., s. 80.

³⁶¹ Ch. Kuner, *European data...*, op. cit., s. 277-280.

³⁶² B. Jagura, *Rola organów...*, op. cit., s. 310.

2.5. Wnioski

Tematem niniejszego rozdziału było przedstawienie zagadnienia *compliance* i zarządzania ryzykiem braku zgodności w działalności przedsiębiorstwa. Zaprezentowano przegląd literatury wskazujący, iż zarządzanie systemami zgodności stanowi ważny element ładu korporacyjnego oraz zarządzania strategicznego organizacji, wpisujący się w dziedzinę nauk o zarządzaniu i jakości. Przedstawiono także wpływ pandemii Covid-19 na zarządzanie ryzykiem braku zgodności i strategię efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem w kontekście ryzyka braku zgodności. Wskazano również na funkcje, jakie spełnia w organizacji system *compliance*, w szczególności w zakresie ochrony organizacji i jej pracowników przed sankcjami prawnymi oraz utratą dobrej reputacji.

Od wielu lat rynek finansowy jest narażony na różnego rodzaju przestępstwa, wśród których można wymienić nadużycia w obszarze zakupów, korupcję cyberprzestępczość, kradzież danych osobowych, nielegalne wprowadzania wartości majątkowych do obrotu. Obok strat finansowych najbardziej dotkliwe dla przedsiębiorstw są utrata bądź naruszenie relacji z interesariuszami oraz ich negatywne oddziaływanie na reputację i markę organizacji. Jedną z najważniejszych przyczyn, mających wpływ na wysoki poziom przestępczości gospodarczej, jest brak stosowania przez przedsiębiorstwa właściwych procedur i narzędzi związanych z zarządzaniem ryzykiem braku zgodności. Z tego powodu, istotne jest wdrożenie w organizacji skutecznego systemu *compliance* i dopasowanie go do jej wymagań, struktury i kultury. Ważne również jest powiązanie wdrożonego systemu z zasadami etycznymi, przyjętymi w danym przedsiębiorstwie, które wskazują normy związane z koniecznością przestrzegania przez pracowników działań, nie tylko zgodnych z prawem oraz wewnętrznymi regulacjami, ale również wartościami tj. uczciwość, sprawiedliwość i społeczna odpowiedzialność.

Analiza literatury pozwala stwierdzić, iż do wdrożenia systemu *compliance* w przedsiębiorstwie, konieczne jest zarówno wprowadzenie programów zgodności, opartych na analizie ryzyka, jak również ukształtowanie swoistego sposobu myślenia oraz struktury organizacyjnej. Powyższe rozważania wykazały także, że wprowadzenie systemu zarządzania zgodnością wiąże się z wieloma korzyściami dla organizacji, wśród których można wymienić: ograniczenie lub wyeliminowanie ryzyka utraty

reputacji ze względu na system wczesnego ostrzegania i inicjowania działań zapobiegających powstawaniu zagrożeń, lepsze zarządzanie bezpieczeństwem danych, włączenie wszystkich pracowników przedsiębiorstwa w rozwój i budowę ładu korporacyjnego, zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia zamierzonych celów biznesowych, skuteczniejsze monitorowanie obszarów, które są szczególnie narażone na nieprawidłowości i nadużycia. Zatem, by przedsiębiorstwo skutecznie mogło zarządzać całym systemem *compliance* oraz właściwie mitygować ryzyko braku zgodności, musi zadbać o właściwą ochronę informacji, działać zgodnie z prawem, regulacjami obowiązującymi w organizacji, zasadami etyki oraz dopilnować przejrzystości działań marketingowych. Jest to złożona procedura, jednak przynosi wiele korzyści dla funkcjonowania działalności gospodarczej, przyczynia się do efektywnego zarządzania organizacją oraz osiągnięcia przyjętych strategii i celów biznesowych.

Rozdział III. Organizacja i standaryzacja zarządzania systemami zgodności i ryzykiem braku zgodności ze szczególnym uwzględnieniem wybranych instytucji rynku finansowego

3.1. Wprowadzenie

W niestabilnym i szybko zmieniającym się otoczeniu prawnym wdrożenie w organizacji systemu *compliance* staje się obecnie niezbędnym elementem zarządzania³⁶³. Na rynku regulowanym, takim jak np. sektor bankowy czy ubezpieczeniowy, zarządzanie ryzykiem braku zgodności jest obowiązkiem prawnym i stanowi podstawę odpowiedzialnego funkcjonowania. W ostatnich latach można jednak zaobserwować, iż systemy zarządzania zgodnością stają się coraz częściej elementem struktury organizacyjnej w przedsiębiorstwach działających w różnego rodzaju branżach i obszarem dynamicznie rozwijającym się zarówno w Polsce³⁶⁴, jak i na świecie³⁶⁵. Analiza samego procesu zarządzania zgodnością, w tym ryzykiem braku zgodności jest materią interdyscyplinarną i do jej zrozumienia należy połączyć zagadnienia z wielu dziedzin, np. prawa czy zarządzania przedsiębiorstwem, w tym w szczególności ryzykiem³⁶⁶. Zarządzanie zgodnością usprawnia monitoring procesu wdrażania obowiązujących przepisów prawa. Dzięki niemu wszystkie obowiązujące regulacje są właściwie zaimplementowane. Takie działania zabezpieczają organizację przed sankcjami i utratą reputacji oraz powinny być elementem całościowej strategii zarządzania ryzykiem³⁶⁷. Tak też wskazuje P. Hopkin twierdząc, iż ocena zakresu dostępnych reakcji na ryzyko oraz wybór najbardziej właściwej odpowiedzi na każdy przypadek stanowi sedno zarządzania ryzykiem. Reagowanie na ryzyko powinno przynieść korzyści zarówno pracownikowi, jak i organizacji, w której pracuje³⁶⁸. Należy zatem wskazać, że jednym z podstawowych zadań komórek organizacyjnych *compliance* jest kontrolowanie i zarządzanie ryzykiem braku

³⁶³ *Definicja audytu wewnętrznego, Kodeks etyki oraz Międzynarodowe standardy praktyki zawodowej audytu wewnętrznego*, Instytut Auditorów Wewnętrznych, Warszawa 2016, s. 19-21.

³⁶⁴ *Systemy zarządzania zgodnością: między pandemią, a nowym ładem Raport Compliance w Polsce 2021*, Instytut Compliance, Viadrina Compliance Center, Wolters Kluwer, Warszawa 2021, s. 78-80.

³⁶⁵ A Timpert., R Wyss., D Ouschan., Z Azzouz., *Compliance 2025. DNA evolution in the Financial Services Industry*, Deloitte Consulting AG, Zurich 2017, s. 1-2.

³⁶⁶ B. Makowicz, B. Jagura, *Systemy zarządzania zgodnością compliance w praktyce*, Wolters Kluwer, Warszawa 2020, s. 23.

³⁶⁷ *Ibidem*, s. 25-27.

³⁶⁸ P. Hopkin, *Fundamentals of Risk Management, The Institute of Risk Management*, London – New Delhi – Philadelphia 2010, s. 2.

zgodności, a uchybienia w tym obszarze mogą mieć daleko idące konsekwencje dla całej organizacji³⁶⁹. Zatem zarządzanie ryzykiem ww. zakresie obejmuje przede wszystkim działania mające na celu zapewnienie, że organizacje spełniają wymagania wynikające z normatywnego otoczenia, a istniejące wzorcowe modele mogą być pomocne w zaplanowaniu właściwego systemu zarządzania przedsiębiorstwem³⁷⁰. Niniejszy rozdział zawiera ogólną charakterystykę zagadnień związanych z systemami zarządzania zgodnością, w szczególności ryzykiem braku zgodności. W jego ramach dokonana zostanie także klasyfikacja podstawowych standardów zarządzania zgodnością ze szczególnym uwzględnieniem rynku finansowego. Zostaną przedstawione wytyczne dla spółek publicznych, sektora bankowego, inwestycyjnego, ubezpieczeniowego oraz platform obrotu, do których należy Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie S.A.

3.2. Zarządzanie systemem zgodności oraz ryzykiem braku zgodności wedle wybranych standardów

Jak wskazano powyżej, kluczowym elementem wdrażanych systemów *compliance* w organizacji jest zarządzanie ryzykiem braku zgodności. Efektywne zarządzanie ryzykiem to przede wszystkim zarządzanie wyborem. Identyfikując ryzyka powinno się określić, w jaki sposób będzie wyglądało zarządzanie każdym z nich³⁷¹. Analiza ryzyka stanowi główny element systemu *compliance*, ponieważ podkreśla koncentrację firmy na zarządzaniu wartościami oraz wprowadza do kultury biznesu elementy zgodności z przepisami, gdzie *zgodność (compliance) rozumiana jest jako stan permanentnego zestawiania działań z założonymi powinnościami (wartości, prawo, regulatorzy, rynek)*³⁷².

Proces zarządzania ryzykiem braku zgodności zazwyczaj składa się z następujących elementów:

- identyfikacja,
- pomiar,

³⁶⁹ B. Makowicz, B. Jagura, op. cit., s. 23

³⁷⁰ T. Braun, *Unormowania compliance w korporacjach*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2017, s. 16.

³⁷¹ A. M. Marchetti, *Enterprise Risk Management Best Practices. From assesment to ongoing comoliance*, John Wiley & Sons, Inc. New Jersey, 2012, s. 2

³⁷² P. Welenc, *Określenie obowiązków comlaince i ewaluacja ryzyk compliance*, [w:] B. Makowicz, B. Jagura, op. cit., s. 69.

- monitorowanie,
- kontrola,
- ograniczanie³⁷³.

Identyfikacja ryzyka odnosi się do określenia obowiązków prawnych przypisanych do danej organizacji. Ten etap jest niezwykle ważny dla skuteczności kolejnych elementów procesu zarządzania ryzykiem, gdyż identyfikacja jak największej liczby zagrożeń pozwala na skuteczne wykrywanie błędów i zarządzanie nimi w przyszłości³⁷⁴.

Identyfikacja ryzyka braku zgodności powinna mieć miejsce m.in. w następujących sytuacjach:

- wprowadzenie nowych produktów lub usług,
- zmiana lub wprowadzenie nowych przepisów i regulacji wewnętrznych,
- naruszenie przepisów i regulacji wewnętrznych,
- zmiana w funkcjonowaniu procesów w organizacji³⁷⁵.

W ramach identyfikacji obszarów ryzyka trzeba przypisać konkretne zdarzenia, jakie mogą zaistnieć w odniesieniu do działania danego podmiotu w wyznaczonym czasie. Na tym etapie powinny być zbadane czynniki takie jak:

- charakter ryzyka (jakie wystąpiło zdarzenie, kiedy i gdzie?),
- źródło ryzyka (kto jest w nie zaangażowany?),
- przyczyna ryzyka (dlaczego wystąpiło?),
- skutek ryzyka (na co będzie negatywnie wpływać?)³⁷⁶.

Pomiar ryzyka polega na opracowaniu wskaźników i ich opisanu liczbowym. W przypadku ryzyka braku zgodności, które jest trudne do zmierzenia, zdarzenia z przeszłości mogą służyć jako punkty odniesienia do porównywania zagrożeń w czasie. W powyższej sytuacji bardzo ważną staje się jakościowa analiza ryzyka, a do jego pomiaru można zastosować macierz, w której wielkość ustala się na podstawie

³⁷³ E. Łosiewicz-Dniestrzańska, *Zarządzanie ryzykiem braku zgodności w banku - pomiar czy monitorowanie?* „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H. Oeconomia” 2015, 49(4):349.

³⁷⁴ Ibidem, s. 349-350.

³⁷⁵ M. Walancik, M. Witkowski, *Życie w społeczeństwie ryzyka: nowe obszary zagrożeń i współczesne technologie bezpieczeństwa*, WSB, Dąbrowa Górnicza 2016, s. 98-100.

³⁷⁶ A. Kumpiałowska, *Skuteczne zarządzanie ryzykiem a kontrola zarządcza w sektorze publicznym*, C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 19-22.

przyjętej w danej organizacji wartości. Uzyskana mapa stanowi trzon elementu monitorowania ryzyka i weryfikacji jego poziomu³⁷⁷. Wskaźnikami mogą być:

- liczba naruszeń,
- liczba przeanalizowanych podejrzeń,
- wysokość kosztów poniesionych przy wprowadzaniu nowych regulacji,
- liczba skarg klientów³⁷⁸.

Na kolejne dwa elementy procesu zarządzania ryzykiem braku zgodności składają się: kontrola oraz ograniczanie. Ich zadaniem jest przede wszystkim zminimalizowanie możliwości zaistnienia w organizacji błędów z zakresu niezgodności oraz w razie zaistnienia naruszeń zmniejszenie ich negatywnego oddziaływania³⁷⁹. Istotnym elementem zarządzania ryzykiem braku zgodności jest również raportowanie otrzymanych wyników do organów korporacyjnych takich jak zarząd czy rada nadzorcza. Dzięki otrzymanym dokumentom można podjąć skutecznie działania prewencyjne i korygujące w zakresie materializacji ryzyka braku zgodności w organizacji. Raporty powinny zawierać informacje dotyczące przeprowadzanej oceny ryzyka, stwierdzonych zagrożeń, przypadków naruszeń oraz działań, które są realizowane w ramach czynności związanych z kontrolą, ograniczaniem i monitorowaniem ryzyka³⁸⁰. W świetle powyższych założeń, system zarządzania zgodnością powinien być tak wdrożony i zarządzany, by zagwarantować znajomość wszystkich procedur i umiejętność zastosowania ich w praktyce³⁸¹. Procedury te powinny obejmować wszystkie osoby pracujące w przedsiębiorstwie. Ich celem jest przede wszystkim uniknięcie wszelkich nieprawidłowości, jakie mogą być popełnione przez pracowników, zarówno tych niższego szczebla jak i kierowników, dyrektorów, członków zarządów oraz rad nadzorczych³⁸². Należy również podkreślić, że sformalizowanie procesu zarządzania ryzykiem braku zgodności sprawia, że działania zostają podejmowane w sposób systematyczny i etapowo, dzięki czemu

³⁷⁷ Birindelli G., Ferretti P., *Compliance Risk in Italian Banks: the Results of a Survey*, "Journal of Financial Regulation and Compliance" 2008, 16(4):335-351.

³⁷⁸ B. Kochański, *Pomiar ryzyka bankowego – propozycja typologii*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2013, 761:461.

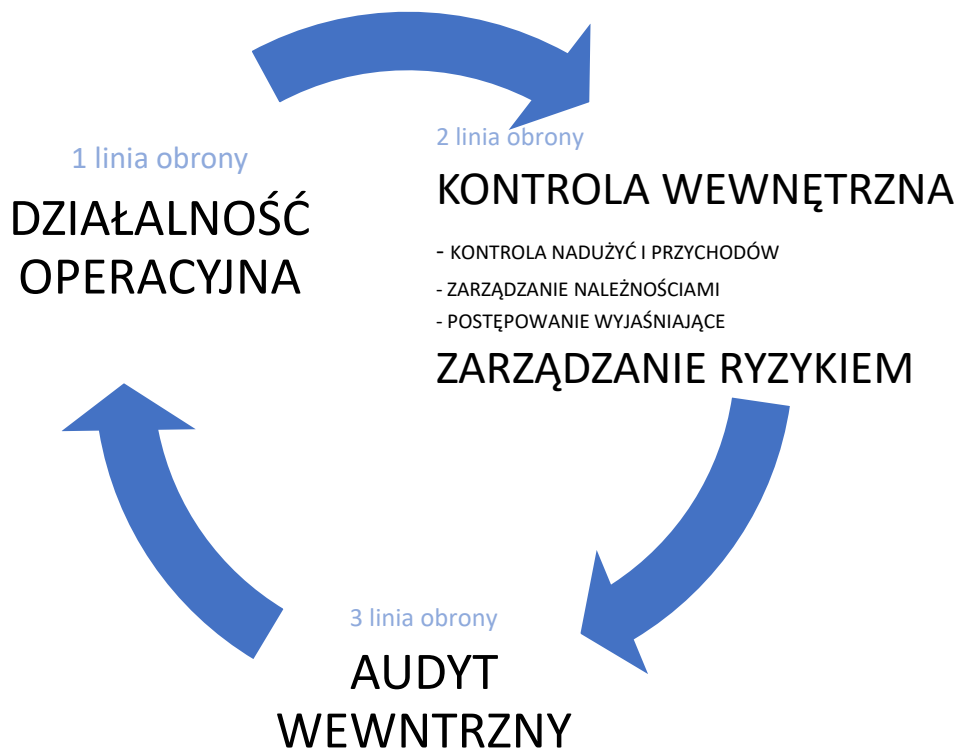
³⁷⁹ E.Łosiewicz-Dniestrzańska, *Zarządzanie ryzykiem braku zgodności w banku - pomiar czy monitorowanie?*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H. Oeconomia” 2015, 49(4):350.

³⁸⁰ B. Kochański, op. cit., s. 461-462.

³⁸¹ B. Makowicz, *Metody efektywnego kształtowania systemów compliance – Wprowadzenie*, „Monitor Prawniczy” 2013, 23:1-2.

³⁸² B. Kochański, op. cit., s. 461-462.

organizacje są bardziej zabezpieczone przed potencjalnymi zagrożeniami³⁸³. Pomocnym w budowie struktury organizacyjnej, która stabilnie zarządza ryzykiem jest przyjęcie tzw. modelu trzech linii obrony, który określa obowiązki podmiotu w zakresie zarządzania poszczególnymi obszarami. Szczegóły modelu pokazuje rysunek nr 41.



Rysunek 41. Model trzech linii obrony

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Trzy linie obrony – zaktualizowany model trzech linii obrony* IIA, Instytut Audytorów Wewnętrznych, 2020, Warszawa, s. 4.

Model trzech linii obrony pokazuje rolę każdego pracownika, jego odpowiedzialność za ryzyko i zgodność oraz podkreśla prawidłowy podział odpowiedzialności w strukturze organizacyjnej. Pierwszy poziom odpowiedzialności to jednostki biznesowe zarządzające operacyjnie przypisanymi ryzykami. Druga linia określa komórki zarządzające ryzykami strategicznymi, w tym zgodnością. Trzeci poziom, to funkcja audytu wewnętrznego odpowiedzialna za niezależną ocenę działania pierwszej i drugiej linii³⁸⁴.

³⁸³ E. Łosiewicz-Dniestrzańska, *Zarządzanie ryzykiem...*, op. cit., 353.

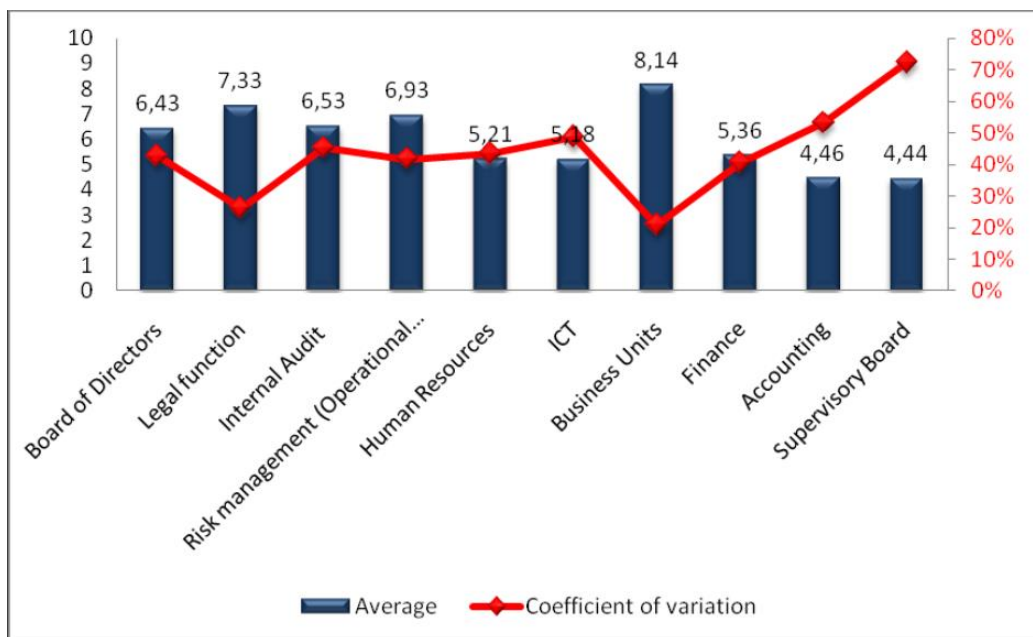
³⁸⁴ *Trzy linie obrony – zaktualizowany model trzech linii obrony* IIA, Instytut Audytorów Wewnętrznych, Warszawa 2020, s. 4-10.

Jak wskazano powyżej, zarządzanie zgodnością jest niezwykle ważne dla rynku regulowanego, w szczególności finansowego. Potwierdzają to m.in. badania przeprowadzone wspólnie przez P. M. Tanzi, G. Gabbi, D. A. Previati oraz P. Schwizer, z którego wynika, że funkcja *compliance* i zarządzania zgodnością jest powszechnie wykorzystywana w różnego rodzaju organizacjach działających na rynku finansowym. Zgodnie z wynikami analiz można zidentyfikować kilka najważniejszych cech zarządzania zgodnością. Są to:

- wysoki poziom dostosowania podmiotów na rynku finansowych do przepisów,
- wysoki poziom kompetencji funkcji *compliance* w usługach inwestycyjnych, a także znacząca wiedza biznesowa,
- systematyczny proces zarządzania ryzykiem braku zgodności,
- funkcja *compliance* jako siła napędowa organizacji oraz system wartości i zachęt dla pracowników oraz klientów³⁸⁵.

Ww. badania wskazują także poziom współzależności operacyjnej funkcji zgodności w podmiotach sektora finansowego. Należy wskazać, że zakres integracji funkcji *compliance* z innymi jednostkami organizacyjnymi (wyrażany przez respondentów w zakresie postrzeganej współzależności operacyjnej, w skali od 0 - 10) jest wystarczająco wysoki a średnia uzyskanych wartości wynosi 6. Dane te są przedstawione na rysunku nr 42.

³⁸⁵ P.M. Tanzi, G Gabbi, D. Previati, P. Schwizer, op. cit., s. 23-24.



Rysunek 42. Współzależność funkcji compliance (zgodności) z innymi strukturami organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Tanzi, G Gabbi, D Previati, P. Schwizer, *Managing compliance risk after MiFID*, SDA Boccioni School of Management, Mediolan 2012, s. 8.

Warunkiem efektywnego działania instytucji finansowych jest w tym przypadku realizowanie stałej kontroli ryzyka braku zgodności. Powołana w tych podmiotach jednostka do spraw zgodności jest zobowiązana składać sprawozdania kierownictwu swojej firmy, a przede wszystkim radzie nadzorczej, która jest odpowiedzialna za zgodność. Regularne i bezpośrednie raportowanie jest konieczne, aby zarządzający mieli świadomość konieczności podjęcia niezbędnych działań zapobiegawczych albo kontrolnych³⁸⁶.

Mając na uwadze powyższe rozważania, należy zauważyć, że proces zarządzania zgodnością oparty jest na stosownych wytycznych, które mają pomagać w efektywnym procesie zarządzania ryzykiem brakiem zgodności. W dalszej części pracy uwaga zostanie skupiona na wybranych standardach ze szczególnym uwzględnieniem podmiotów działających na rynku finansowym.

³⁸⁶ Ibidem. s. 8-9

3.2.1. Zarządzanie systemem zgodności i ryzykiem braku zgodności według normy ISO 19600 oraz ISO 37301

Jednym z kamieni milowych w rozwoju systemów zarządzania zgodnością była wydana w 2014 r. norma ISO 19600, która zawiera uniwersalny model systemu zarządzania zgodnością, możliwy do zastosowania przez każdy podmiot bez względu na branżę, w której działa. Norma ta nie została przeznaczona do certyfikacji, a jej najważniejszymi zasadami są:

- brak normatywnych wymagań,
- dobrowolne rekomendacje do zastosowania,
- wszechstronny zakres zastosowania,
- zgodność oparta na zarządzaniu ryzykiem,
- elastycznie ukształtowana funkcja *compliance*,
- proporcjonalność,
- transparentność³⁸⁷.

Norma opiera się na trzech uniwersalnych filarach:

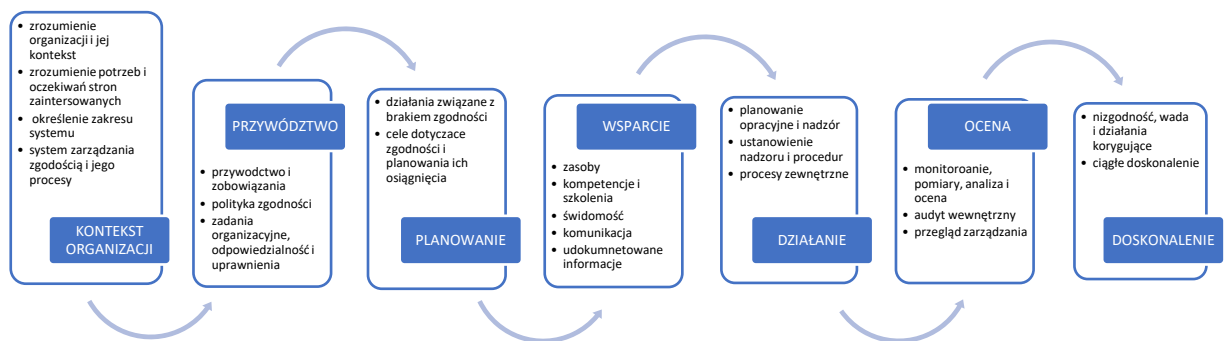
- zarządzanie ryzykiem,
- ciągłe doskonalenie-PDCA (planuj – wykonaj – sprawdzaj – popraw)³⁸⁸,
- odpowiednia struktura oparta o wytyczne opisane w załączniku do dokumentu, *ISO/IEC. Directives, Part 1. Consolidated ISO Supplement Procedures specific to ISO*³⁸⁹.

Podstawy struktury normy ISO 19600 pokazuje rysunek nr 43.

³⁸⁷ *Zasadnicze treści normy ISO 19600 Compliance Management Systems*, Instytut Compliance, Słubice 2021, <https://instytutcompliance.pl/infoserwis/iso/iso19600>, dostęp: 23.11.2021.

³⁸⁸ A. Kleniewski, op. cit., s. 31-34.

³⁸⁹ M. Rączka, *Koncepcja „High Level Structure” w standaryzacji systemów zarządzania*, [w:] R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, t. 2, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2015, s. 332.



Rysunek 43. Budowa normy ISO 19600

Źródło: opracowanie własne w oparciu o: A. Kleniewski, *Norma ISO 19600:2014: system zarządzania zgodnością: wytyczne*, „Problemy Jakości” 2018, 4:32.

Norma ISO 19600 posługuje się szerokim pojęciem *compliance*, które obejmuje nie tylko zgodność z obowiązującymi przepisami, ale również z zasadami etycznymi czy standardami branżowymi³⁹⁰. Najistotniejszymi wytycznymi wyznaczonymi przez niniejszą normę są:

- znajomość branży i środowiska, w którym działa organizacja,
- implementacja odpowiednich procedur oraz systemu kontroli sprawdzającego ich zastosowanie w praktyce,
- szkolenia dla wszystkich pracowników,
- potrzeba permanentnego monitorowania działania CMS,
- wyznaczenie osób odpowiedzialnych za koordynowanie i nadzór systemu zgodności w organizacji³⁹¹.

W normie znajdują się również wytyczne dotyczące samego zarządzania ryzykiem braku zgodności:

- identyfikacja zagrożeń w procesach funkcjonujących w organizacji,
- określenie zagrożeń na podstawie przyjętej skali,

³⁹⁰ A. Barcik, *Standaryzacja systemów zarządzania zgodnością (compliance): Norma ISO 19600*, „Problemy Jakości” 2018, 5:10-16.

³⁹¹ A. Barcik, *Mechanizm compliance: pytanie o miejsce i zasadność w strategiach CSR współczesnych organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, 419:9-20.

- wskazanie akceptowalnych ryzyk i działań potrzebnych do zmitigowania wystąpienia ich w przyszłości,
- bieżące monitorowanie ryzyka,
- planowanie działań naprawczych³⁹².

Mając na uwadze zalecenia zawarte w ww. normie, wdrożenie jej w organizacji pozwala zwiększyć efektywność w zarządzaniu całym przedsiębiorstwem, ponieważ wpływa m.in. na:

- zminimalizowanie materializacji ryzyka reputacji,
- ograniczenie sankcji wynikających z naruszenia przepisów prawnych
- zapewnienie bezpieczeństwa danych,
- budowę organizacji opartej o wartości i etykę,
- zwiększenie prawdopodobieństwa realizacji przyjętych celów biznesowych.³⁹³

Praktyka pokazuje, iż standardy dotyczące systemów zarządzania zgodnością są cyklicznie przeglądane i na ich miejsce wdrażane są bardziej optymalne wersje, które jeszcze efektywniej mają pomagać w procesie zarządzania. Taka sytuacja miała miejsce 13 kwietnia 2021 roku, kiedy to Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna opublikowała nowy międzynarodowy standard ISO 37301. Dokument ten bardzo mocno wpisuje się w widoczny trend regulacji zagadnień zgodności w biznesie. Należy podkreślić, że ISO 37301 wydana została w celu zastąpienia dotychczasowej normy ISO 19600) i oparta jest na tzw. meta-standardzie H-LS, na którym opierała się wcześniej obowiązująca norma. Zgodnie z literaturą przedmiotu, *norma ISO 19600 powstaje jako swoisty «meta-standard», określający na dużym poziomie ogólności podstawowe wytyczne dla funkcji compliance. Zaletą tak skonstruowanego «meta-standardu» jest połączenie w jednym dokumencie najważniejszych zasad wynikających ze standardów i dobrych praktyk sektorowych, standardów rodzajowych, wytycznych rodzajowych, standardów dokumentacyjnych*³⁹⁴.

J. Hamada wyraźnie wskazuje, że nowy standard ISO 37301 został stworzony jako pewnego rodzaju mapa, pozwalająca nowoczesnym organizacjom (np. z sektora finansowego) odpowiednio przygotować się do dynamicznych zmian otoczenia

³⁹² A. Kleniewski, op. cit., s. 32.

³⁹³ K. Dowling, *Best Practice for Compliance Management: The ISO 19600 Approach*, Compliance & Risk, Cork 2016, s. 10-21.

³⁹⁴ G. Włodarczyk, *Norma ISO 19600 – próba standaryzacji zarządzania ryzykiem braku zgodności (compliance) - zagadnienia wstępne*, Compliance & MiFID, Warszawa 2021, s. 4.

regulacyjnego. Nowa norma prezentuje wymogi, które są konieczne dla organizacji, by opracować, wdrażać, utrzymać oraz doskonalić w pełni skuteczny system zarządzania zgodnością³⁹⁵. Na rysunku 44 przedstawione zostały elementy systemu *compliance* oparte na omawianej normie.



Rysunek 44. Elementy systemu zarządzania zgodnością w oparciu o ISO 37301:2021

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *International Standard ISO 37301, ISO, 2021, s. 7.*

Norma ISO 37301 podobnie jak 19600 zawiera podstawowe wytyczne w zakresie zarządzania ryzykiem braku zgodności. Jednakże w przeciwieństwie do swojej poprzedniczki zwraca uwagę na dwa dodatkowe aspekty w zakresie ryzyka. Pierwszy odnosi się do wyjątkowo aktualnego zagadnienia tzw. procesu *whistleblowingu* oraz związanej z nim oceny oraz ciągłego (systematycznego) monitorowania ryzyka nadużyć. Podkreślona została jego wartość dla organizacji, a także zachęta do oparcia swojej działalności na uczciwości partnerów biznesowych³⁹⁶. Drugi dotyczy identyfikacji specyficznego ryzyka związanego z procesem zatrudnienia, określającego konkretne wymagania związane z warunkami przyjęcia do pracy i środkami dyscyplinarnymi w przypadku naruszenia przez organizację zobowiązań

³⁹⁵ J. Hamada, *Nowa norma compliance - ISO 37301*, 27.04. 2021, za: https://www.ey.com/pl_pl/serwis-audytow-sledczych/2021/04/nowa-norma-compliance-iso-37301, dostęp: 27.09.2021.

³⁹⁶ A. Iseni, *ISO 37301:2021 — Building and Maintaining a Culture of Compliance*, 6.05.2021, <https://pecb.com/article/iso-373012021-building-and-maintaining-a-culture-of-compliance>, dostęp: 26.09.2021.

w zakresie zgodności³⁹⁷. Możliwość certyfikacji opartej na normie ISO 37301 pozwala na potraktowanie jej jako standardu A. Kwestia ta odróżnia tę normę od wcześniej obowiązującej ISO 19600. Wdrożenie ww. standardu jest dobrowolne, jednak w wielu państwach zdecydowano się na jej przyjęcie i zaimplementowanie, co można traktować jako dążenie do zmaksymalizowania poziomu prowadzenia biznesu w zakresie odpowiedzialności za zgodność³⁹⁸. Wymagania zawarte w normie ISO 37301 są przedstawione w dziesięciu podstawowych punktach. Powyższa struktura wymagań, określana również jako struktura wysokiego poziomu (ang. *high-level structure*), to jedna z cech typowych dla norm ISO, które określają wymagania dla systemów zarządzania różnego rodzaju. Norma ta została wprowadzona, aby umożliwić integrowanie rozmaitych systemów zarządzania. Użytkownicy norm ISO, które określają systemy zarządzania czy oceny jakości, znajdują w powyższej normie liczne składowe, które są im dobrze znane z pozostałych norm³⁹⁹. W przypadku ISO 37301 zawarte są w niej wytyczne, odnoszące się do kontekstu danej organizacji, przywództwa, procesu planowania systemu zarządzania, wsparcia przedsięwzięć operacyjnych, monitorowania wyników badań, ocen, analiz oraz ciągłego doskonalenia⁴⁰⁰. Zgodnie z założeniami normy zgodność powinna być wdrożona, zrozumiana i praktykowana w całej organizacji. Kluczową rolę w tym aspekcie odgrywa kadra zarządzająca, odpowiedzialna m.in. za ustanowienie wewnętrznych zasad i przygotowanie do podjęcia wszelkich działań niezbędnych do zapewnienia zgodności⁴⁰¹. Poniższy rysunek 45 przedstawia przenikanie się według normy ISO 37301 systemu *compliance* z różnymi źródłami wymogów dotyczących zgodności.

³⁹⁷ *The new ISO 37301 Standard on Compliance Management Systems – A Game Changer?* <https://ethic-intelligence.com/blogs/certified-for-compliance/the-new-iso-37301-standard-on-compliance-management-systems-a-game-changer>, dostęp: 15.10.2021.

³⁹⁸ P. McNulty, *If you think compliance is expensive, try non-compliance*, 2.09.2021, <https://www.valvisio.ag/there-is-no-way-around-global-compliance/>, dostęp: 26.09.2021.

³⁹⁹ W. Henrykowiski, *System oceny zgodności w Unii Europejskiej*, Pert, Warszawa 2009, s. 77-79.

⁴⁰⁰ A. T. Marlow, *What's new in ISO 37301:2021 & how it can improve your compliance management*, 18.05.2021, <https://emsmastery.com/2021/05/18/whats-new-in-iso-373012021-how-it-can-improve-your-compliance-management/>, dostęp: 20.09.2021.

⁴⁰¹ D. Gashi Fazlija, V. Hyseni, *Whitepaper on ISO 37301:2021*, 23.06.2021, <https://pecb.com/whitepaper/whitepaper-on-iso-373012021>, dostęp: 12.11.2021.



Rysunek 45. Powiązania systemu *compliance* z różnymi źródłami wymogów dotyczących zgodności według normy ISO 37301

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Gashi Fazlija, V. Hyseni, op. cit.

Wdrożenie systemu *compliance* na podstawie najnowszego standardu ISO pozwala osiągnąć:

- wysoki poziom zdolności organizacji do systematycznego przestrzegania obowiązujących przepisów i wymagań,
- kulturę biznesową opartą na zgodności i etyce w organizacji,
- kształtowanie wizerunku firmy, jako zaufanego partnera, działającego w sposób etyczny i zgodnie z ustalonymi wcześniej zasadami ładu korporacyjnego,
- zastosowanie procesu zarządzania ryzykiem braku zgodności, umożliwiające uniknięcie konsekwencji tj. sankcji czy utraty reputacji,
- wypełnienie wszystkich wymagań mających zastosowanie do organizacji,
- potwierdzenie, że system zarządzania zgodnością w organizacji jest efektywny i skuteczny⁴⁰².

Z uwagi, iż norma ISO 37301 ma zastosowanie do wszystkich typów organizacji, system zarządzania zgodnością może być wdrożony w taki sposób, aby umożliwić

⁴⁰² A. Iseni, op. cit.

przestrzeganie nie tylko prawa i wymagań regulacyjnych, ale także kodeksów i praktyk obowiązujących w danej branży⁴⁰³.

3.2.2. Wytyczne Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) został początkowo stworzony dla potrzeb działalności Krajowej Komisji do spraw Fałszywej Sprawozdawczości Finansowej. Została ona założona w 1985 roku przez pięć głównych stowarzyszeń zawodowych:

- The American Accounting Organization (AAA),
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA),
- Financial Executives International (FEI),
- Institute of Internal Auditors (IIA),
- Institute of Management Accountants (IMA)⁴⁰⁴.

Komisja analizowała całościowo system informacji finansowej w okresie od października 1985 do września 1987 roku i na tej podstawie wydała w październiku 1987 roku raport z ustaleń oraz zaleceń noszący nazwę *Raport Krajowej Komisji ds. Fałszywych Informacji Finansowych*⁴⁰⁵. We wrześniu 1992 roku COSO opublikowała czterotomowy raport *Kontrola wewnętrzna: zintegrowane ramy*, zwane również COSO 1⁴⁰⁶. Dokument przyjął definicję i elementy składowe w zakresie kontroli wewnętrznej. Wskazał również, iż system zarządzania ryzykiem, w tym również systemy *compliance* stanowią nieodłączną część kontroli organizacji, która powinna być cyklicznie weryfikowana i ulepszana⁴⁰⁷.

Raport COSO wprowadził nowe podejście do zarządzania ryzykiem braku zgodności poprzez postrzeganie go w kontekście całościowego procesu kontroli

⁴⁰³ Ibidem.

⁴⁰⁴ <https://www.coso.org/Pages/aboutus.aspx>, dostęp: 26.09.2021.

⁴⁰⁵ *Report of the National Commission on Fraudulent Financial Reporting*, National Commission on Fraudulent Financial Reporting, US, October 1987.

⁴⁰⁶ C. Walter, J. Sykora, *COSO history, framework principles and the fault in the implementation foundation*, 06.2018, <https://www.trintech.com/blog/2018/06/coso-history-framework-principles-and-the-fault-in-the-implementation-foundation/>, dostęp: 29.09.2021.

⁴⁰⁷ K. Walsh, *5 Components of the COSO Framework*, 29.01.2019, <https://reciprocity.com/what-are-the-5-components-of-the-coso-framework/>, dostęp: 29.09.2021.

wewnętrznej⁴⁰⁸. Dla zarządzania systemami *compliance* istotne znaczenie posiada standard Zarządzanie Ryzykiem Korporacyjnym – Zintegrowana Struktura Ramowa, zwany również COSO 2. Został on opublikowany w 2004 roku. Zgodnie z jego treścią należy wskazać, że *podstawowym założeniem zarządzania ryzykiem korporacyjnym jest, że każdy podmiot gospodarczy istnieje po to, aby przynosił korzyści swoim udziałowcom. Wszystkie podmioty borykają się z niepewnością, a wyzwaniem dla zarządów jest określenie poziomu niepewności, jaki organizacja jest gotowa przyjąć na swej drodze zwiększania swojej wartości. Niepewność jest źródłem zarówno ryzyka, jak i szans, posiada potencjał zniszczenia lub zwiększenia wartości. Zarządzanie ryzykiem korporacyjnym umożliwia zarządom skuteczne radzenie sobie z niepewnością i związanym z nią ryzykiem i szansami, zwiększając zdolność do budowania wartości*⁴⁰⁹.

Zgodnie z omawianymi wytycznymi, zarządzanie zgodnością stanowi element całościowego systemu zarządzania ryzykiem o charakterze korporacyjnym, składającego się z ośmiu związanych ze sobą elementów:

- struktury organizacyjnej opartej o zarządzanie ryzykiem, uczciwość i wartości etyczne,
- ustalenie przez kadre kierowniczą celów dla organizacji,
- powiązania zarządzania ryzykiem o charakterze korporacyjnym z celami, misją i wizją,
- oceny ryzyka dokonywanej na podstawie analizy oraz oceny prawdopodobieństwa,
- ustalenie sposobów mitygowania ryzyka, tj. unikanie, akceptacja, ograniczanie albo transfer ryzyka,
- wprowadzenie działań o charakterze kontrolnym,
- skuteczny przepływ informacji oraz efektywna pozioma i pionowa komunikacja,
- stałe monitorowanie procesu zarządzania ryzykiem⁴¹⁰.

Relacje między wytycznym COSO 1 a COSO 2 zostały przedstawione na rysunku 46.

⁴⁰⁸ T. Garcia, *What is COSO?* 25.03.2019, <https://reciprocity.com/resources/what-is-coso/>, dostęp: 26.09.2021.

⁴⁰⁹ *Zarządzanie Ryzykiem Korporacyjnym – Zintegrowana Struktura Ramowa*, COSO, Warszawa 2004, s. 6.

⁴¹⁰ *Ibidem*, s. 8-9.



Rysunek 46. Relacje między celami, komponentami kontroli wewnętrznej a organizacją

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Podlewski, *Ład korporacyjny, kontrola wewnętrzna i zarządzanie ryzykiem w podmiotach leczniczych*, „Przestrzeń, Ekonomia, Społeczeństwo” 2018, 14(2): 218.

Powyższe standardy zostały zastąpione przez *Zintegrowane ramy kontroli wewnętrznej* z roku 2013. Zakładano, że ww. dokument pomoże różnego rodzaju organizacjom skutecznie zaprojektować oraz wdrożyć kontrolę wewnętrzną, zgodnie z wieloma zmianami zachodzącymi w środowiskach biznesowych oraz operacyjnych, od momentu wydania pierwszych standardów⁴¹¹. COSO ustaliła też przykładowe

⁴¹¹ T. Garcia, op. cit.

narzędzia służące do oceny skuteczności systemu kontroli wewnętrznej oraz kontroli sprawozdawczości finansowej Zakładano, że poszczególne narzędzia weryfikacyjne pomogą użytkownikom dokładnie ocenić czy dany system spełnia wymagania określone w zaktualizowanym standardzie z 2013 roku⁴¹². Kolejne znaczące zmiany miały miejsce w 2020 roku, kiedy to został wydany dokument o nazwie *Compliance Risk Management: Applying The COSO ERM Framework*. Celem dokumentu było dostarczenie wskazówek w zakresie zarządzania ryzykiem braku zgodności⁴¹³. Kluczowym założeniem sformułowań zawartych ww. standardzie było zwiększenie wymiaru współpracy pomiędzy funkcją *compliance* a pozostałymi obszarami zarządzającymi ryzykami, które wspólnie realizują zadania związane z tzw. drugą linią obrony w organizacji. Zintegrowanie współpracy tych funkcji przyczyni się do większego zabezpieczenia przedsiębiorstwa przed odpowiedzialnością i karami, dotyczącymi zarówno spółki, jak i jej pracowników⁴¹⁴. Tabela 8 przedstawia najważniejsze elementy systemu zarządzania ryzykiem według wytycznych *Compliance Risk Management: Applying The COSO ERM Framework*.

Tabela 8. Elementy systemu zarządzania ryzykiem według wytycznych *Compliance Risk Management: Applying The COSO ERM Framework*

LAD KORPORACYJNY I KULTURA ORGANIZACYJNA	STRATEGIA I WYZNACZANIE CELÓW	DZIAŁANIA	PRZEGLĄD I KONTROLA	INFORMACJA, KOMUNIKACJA I SPRAWOZDAWCZOŚĆ
aktywne działania kadry menedżerskiej w zakresie zarządzania ryzykiem	analiza kontekstu biznesowego	identyfikacja ryzyka	weryfikacja istotnych zmian w organizacji	korzystanie z rozwiązań technologicznych
ustanowienie właściwej struktury organizacyjnej	określenie apetytu na ryzyko	ocena poziomu ryzyka	cykliczne przeglądy analiz ryzyka	cykliczne informacje i raporty o wynikach analizy ryzyka, kulturze i obowiązujących wartościach w organizacji
wdrożenie kultury zarządzania ryzykiem przestrzeganie ustalonych wartości	ocena alternatywnych strategii	wdrożenie planów reakcji na ryzyko	optymalizacja i poprawa systemu zarządzania ryzykiem	
zatrudnienie kompetentnego personelu	określenie celi biznesowych	rozwijanie całościowej strategii zarządzania		

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Compliance risk management: Applying the ..., op. cit.*

⁴¹² Ibidem.

⁴¹³ *Compliance risk management: Applying the COSO ERM framework*, Society of Corporate Compliance and Ethics & Health Care Compliance Association (SCCE & HCCA), Durham2020, s. 1-3.

⁴¹⁴ P. Żyłka, *Wytyczne dot. optymalizacji działań funkcji ryzyka i compliance - COSO Guidelines*, 13.11.2020, https://itsallaboutcompliance.com/compliance_insights/wytyczne-dot-optymalizacji-dzialan-funkcji-ryzyka-i-compliance-coso-guidelines/, dostęp: 27.09.2021.

3.2.3. Nadzór nad rynkiem finansowym

Zasadniczym elementem całościowego systemu *compliance*, w szczególności w podmiotach z rynku finansowego są: nadzór wewnętrzny i zewnętrzny. Do kluczowych funkcji realizowanych w ramach nadzoru wewnętrznego należy m.in. kontrola nad system zarządzania zgodnością w zakresie przestrzegania przez pracowników regulacji wewnętrznych, udział we wdrażaniu i opiniowaniu dokumentów obowiązujących w organizacji, jak również działania doradczo-szkoleniowe⁴¹⁵. Zgodnie z materiałem źródłowym *zakres zadań implikuje wymogi wobec osób, które mogą z sukcesem odnaleźć się w roli zewnętrznego nadzorcy. Z pewnością niezbędne są wszechstronne umiejętności (interpretacja przepisów prawa, znajomość specyfiki danej branży), wysoka komunikatywność oraz odporność na stres. Należy przy tym opowiedzieć się za koniecznością ścisłej specjalizacji - skuteczny nadzór wewnętrzny możliwy jest wyłącznie wówczas, gdy osoba odpowiedzialna doskonale porusza się w niuansach danej branży, a nawet jej niewielkiego wycinka*⁴¹⁶.

W zakresie nadzoru zewnętrznego, w szczególności jego organizacji w zakresie systemu finansowego można wyróżnić dwa podejścia – pierwsze dotyczy nadzoru sektorowego, zgodnie z którym nad poszczególnymi elementami rynku kontrolę sprawują odrębne instytucje, np. bank centralny pełni nadzór nad sektorem bankowym. Drugie podejście opiera się na określonym zaangażowaniu w nadzór nad rynkiem finansowym instytucji powołanej do kontroli. Kryterium to definiuje trzy sytuacje, gdzie bank centralny:

- odpowiada wyłącznie za nadzór bankowy
lub
- odpowiada za nadzór finansowy
lub
- nie angażuje się w nadzór finansowy⁴¹⁷.

W Polsce w zakresie nadzoru zewnętrznego kluczową rolę pełni Komisja Nadzoru Finansowego. Jak uważa Lesław Góral *obowiązujący w Polsce model nadzoru określić należałoby jako scentralizowany model nadzoru jednoinstancyjnego nie respektujący*

⁴¹⁵ P. Eleryk, A. Piskorz-Szpytka, P. Szpytka, *Compliance w podmiotach nadzorowanych rynku finansowego: aspekty praktyczne*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2019, s. 33-34.

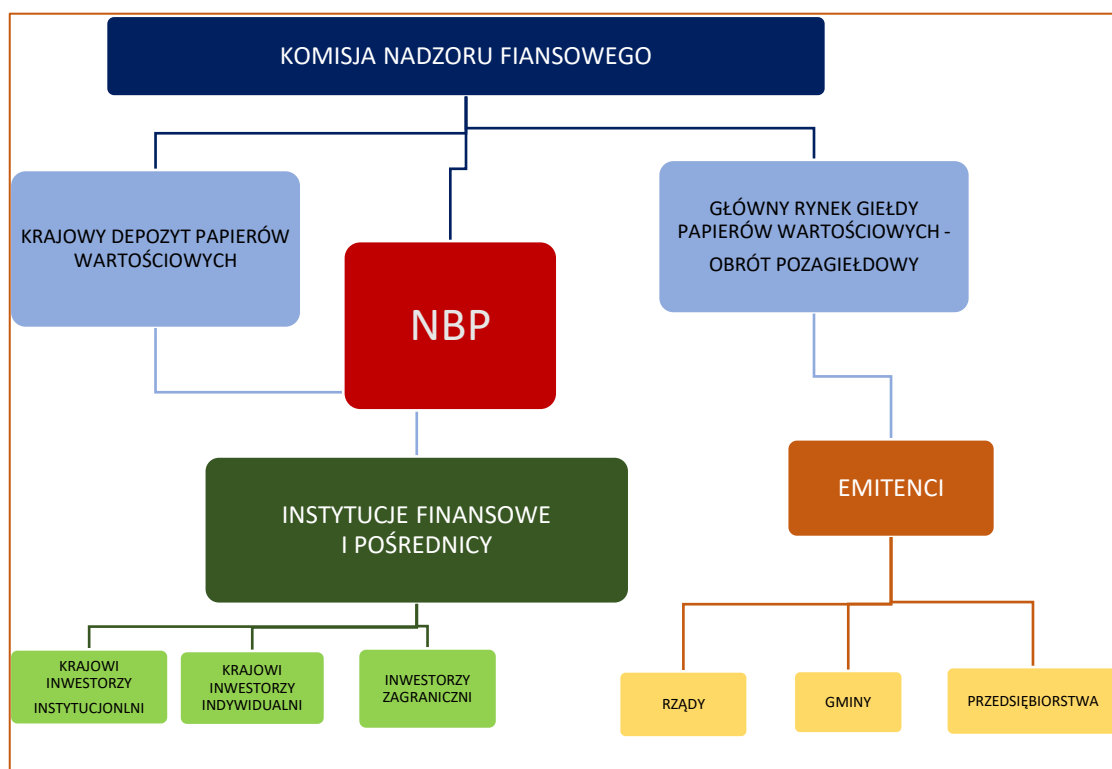
⁴¹⁶ Ibidem, s. 34.

⁴¹⁷ I. Kudłak, *Nadzór nad rynkiem finansowym w Polsce a ochrona konsumenta*, „Finanse i Prawo Finansowe” 2019, 2(22):49.

w pełni cech nadzoru zintegrowanego⁴¹⁸. Komisja Nadzoru Finansowego zgodnie ustawą o z dnia 21 lipca 2006 r. o nadzorze nad rynkiem finansowym (Dz. U. z 2018 r. poz. 621 z późn. zm.) sprawuje nadzór nad następującymi rynkami:

- bankowym,
- kapitałowym,
- ubezpieczeniowym,
- emerytalnym,
- instytucji płatniczych⁴¹⁹.

Zgodnie z art. 2. ww. ustawy celem nadzoru nad rynkiem finansowym jest zapewnienie prawidłowego funkcjonowania tego rynku, jego stabilności, bezpieczeństwa oraz przejrzystości, zaufania do rynku finansowego, a także zapewnienie ochrony interesów uczestników tego rynku⁴²⁰. Rysunek 47 przedstawia rynek finansowy w Polsce.



Rysunek 47. Rynek finansowy w Polsce

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Borowiec, S. Dorocki, W. Kilar, M. Płaziak, A.I. Szymańska, A. Świętek, P. Wilczyński, *Przedsiębiorczość w praktyce*, Fundacja Wrota Edukacji – EduGate, Poznań 2014, <http://www.podrecznik.edugate.pl/3-instytucje-rynkowe/>, dostęp: 24.10.2021.

⁴¹⁸ L. Góral, *Modele organizacyjno-prawne zintegrowanego nadzoru nad rynkiem finansowym*, „Studia Prawno-Ekonomiczne” 2009, 80: 92.

⁴¹⁹ Ustawa o z dnia 21 lipca 2006 r. o nadzorze nad rynkiem finansowym (Dz. U. z 2018 r. poz. 621 z późn. zm.), art. 2 ust.1.

⁴²⁰ Ibidem, art. 2.

Szczególnie istotnym dokumentem, który wpłynął na rozwój systemów zarządzania zgodnością w Polsce są wydane przez KNF *Zasady Ładu Korporacyjnego dla instytucji nadzorowanych*⁴²¹. Wyżej wymienione wytyczne stały się istotnym elementem polityki korporacyjnej oraz wzorem właściwych zasad zarządzania. Instytucje nadzorowane przez KNF mogą nie przyjmować Zasad w całości, jeśli jednak chcą odstąpić od stosowania wybranych wytycznych, powinny w dokonywanej corocznie ocenie zgodności podać wyjaśnienie charakterystyczne dla kodeksów dobrych praktyk: zastosuj lub wyjaśnij, dlaczego nie stosujesz. W zakresie zarządzania zgodnością Zasady zawierają następujące obowiązki:

- opracowanie i wdrożenie efektywnej, skutecznej i niezależnej funkcji zapewniania zgodności,
- zapewnienie niezależności wykonywanych zadań w zakresie zgodności,
- zapewnienie możliwości bezpośredniego komunikowania się z organami korporacyjnymi i raportowania do nich,
- możliwość uczestniczenia w posiedzeniach organów korporacyjnych
- rada nadzorcza udziela zgody na powoływanie i odwoływanie osoby odpowiedzialnej za zarządzania zgodnością,
- wdrożenie systemu zarządzania ryzykiem dostosowanym do wielkości i charakteru organizacji⁴²².

Poza wskazanymi powyżej *Zasadami Ładu Korporacyjnego dla instytucji nadzorowanych*, Komisja Nadzoru Finansowego wydała wiele wytycznych w zakresie systemów zgodności, które długoterminowo przyczyniły się do rozwoju i umocnienia pozycji funkcji *compliance* w Polsce. Do niniejszych dokumentów należą:

- *Rekomendacja H*, dotycząca systemu kontroli wewnętrznej w bankach – część C – Zapewnianie Zgodności⁴²³,
- *Komunikat w sprawie roli i znaczenia realizacji przez zakłady ubezpieczeń i zakłady reasekuracji funkcji zgodności z przepisami*⁴²⁴,

⁴²¹ *Zasady Łady Korporacyjnego dla instytucji nadzorowanych* Komisja Nadzoru Finansowego, Warszawa 2014.

⁴²² *Zasady Łady Korporacyjnego dla instytucji nadzorowanych* Komisja Nadzoru Finansowego, Warszawa 2014, art. 47-51, s. 24-25.

⁴²³ *Rekomendacja H dotycząca systemu kontroli wewnętrznej w bankach – część C – Zapewnianie Zgodności*, Komisja Nadzoru Finansowego, Warszawa 2017, s. 11-12.

⁴²⁴ *Komunikat w sprawie roli i znaczenia realizacji przez zakłady ubezpieczeń i zakłady reasekuracji funkcji zgodności z przepisami*, Komisja Nadzoru Finansowego, 20 sierpnia 2018.

- *Stanowisko dla firm inwestycyjnych w zakresie funkcjonowania systemu nadzoru zgodności działalności z prawem, zaobserwowanymi w trakcie czynności nadzorczych wykonywanych przez Urząd Komisji Nadzoru Finansowego*⁴²⁵,
- *Stanowisko UKNF w sprawie wybranych aspektów świadczenia przez firmy inwestycyjne oraz banki, o których mowa w art. 70 ust. 2 Ustawy usług doradztwa inwestycyjnego - 5. Rola systemu zgodności działalności z prawem i kontroli wewnętrznej w zakresie wykonywania usługi doradztwa inwestycyjnego*⁴²⁶,
- *Stanowisko UKNF, dotyczące oceny ryzyka instytucji obowiązanej*⁴²⁷,
- *Stanowisko Urzędu Komisji Nadzoru Finansowego w sprawie wykorzystywania mediów społecznościowych przez podmioty nadzorowane oraz osoby zatrudnione w tych podmiotach - Rola systemu nadzoru zgodności działalności z prawem (compliance) w podmiotach nadzorowanych*⁴²⁸.

Przedstawione powyżej dokumenty zostaną szczegółowo omówiono w kolejnych podrozdziałach. Podsumowując ich rolę i znaczenie dla rynku finansowego można stwierdzić, iż:

- służą do wsparcia realizacji celów nadzorczych w zakresie gwarancji bezpieczeństwa i prawidłowości funkcjonowania jednostek nadzorowanych,
- zawierają wskazówki w zakresie najlepszej praktyki podmiotów nadzorowanych oraz interpretację przepisów prawa,
- zapewniają działalność informacyjną oraz edukacyjną,
- identyfikują największe ryzyka w działalności podmiotów nadzorowanych,
- mitygują ryzyko braku zgodności⁴²⁹.

Odpowiedni nadzór nad sektorem finansowym jest podstawą wzrostu gospodarczego, spójności i integralności rynków finansowych w Unii Europejskiej,

⁴²⁵ *Stanowisko dla firm inwestycyjnych w zakresie funkcjonowania systemu nadzoru zgodności działalności z prawem, zaobserwowanymi w trakcie czynności nadzorczych wykonywanych przez Urząd Komisji Nadzoru Finansowego*, Komisja Nadzoru Finansowego, Warszawa 27 maja 20214.

⁴²⁶ *Stanowisko UKNF w sprawie wybranych aspektów świadczenia przez firmy inwestycyjne oraz banki, o których mowa w art. 70 ust. 2 Ustawy usług doradztwa inwestycyjnego - 5. Rola systemu zgodności działalności z prawem i kontroli wewnętrznej w zakresie wykonywania usługi doradztwa inwestycyjnego*, Komisja Nadzoru Finansowego, Warszawa 2020, s. 11-12.

⁴²⁷ *Stanowisko UKNF dotyczące oceny ryzyka instytucji obowiązanej*, Komisja Nadzoru Finansowego, Warszawa 2020.

⁴²⁸ *Projekt Stanowiska Urzędu Komisji Nadzoru Finansowego w sprawie wykorzystywania mediów społecznościowych przez podmioty nadzorowane oraz osoby zatrudnione w tych podmiotach - Rola systemu nadzoru zgodności działalności z prawem (compliance) w podmiotach nadzorowanych*, Komisja Nadzoru Finansowego, Warszawa 2021, s. 18.

⁴²⁹ P. Eleryk, A. Piskorz-Szpytka, P. Szpytka, op. cit., s. 55-56.

a właściwe regulacje i nadzór nad tymi rynkami jest istotny dla zapewnienia i utrzymania zaufania uczestników rynku⁴³⁰. Taką rolę pełni Europejski Urząd Nadzoru Giełd i Papierów Wartościowych (ang. *European Securities and Markets Authority*, ESMA). Obowiązki ESMA zostały wskazane w art. 8 ust. 1 Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1095/2010 z dnia 24 listopada 2010 r. w sprawie ustanowienia Europejskiego Urzędu Nadzoru Giełd i Papierów Wartościowych⁴³¹. Ww. artykuł wskazuje, że do zadań ESMA należy m.in. wprowadzanie praktyki standardów dla instytucji finansowych z obszaru Unii Europejskiej⁴³². Najważniejsze dokumenty ESMA w zakresie zarządzania zgodnością to m.in.

1. *Wytyczne w sprawie określonych aspektów wymogów dyrektywy MiFID, dotyczących komórki ds. nadzoru zgodności z prawem – zakresem obejmują głównie firmy inwestycyjne oraz instytucje kredytowe świadczące usługi inwestycyjne*⁴³³,
2. *Wytyczne dotyczące niektórych aspektów funkcji zapewnienia zgodności z dyrektywą MiFID II - zakresem podobnie jak ww. dokument, obejmują głównie firmy inwestycyjne oraz instytucje kredytowe świadczące usługi inwestycyjne*⁴³⁴.

Głównym celem wydanych dokumentów jest interpretacja przepisów w zakresie zapewnienia zgodności w celu zagwarantowania zgodnego z prawem działania firm inwestycyjnych oraz ochrony interesów klientów.

Na zakończenie niniejszego podrozdziału warto wspomnieć o Europejskim Urzędzie Nadzoru Bankowego, który jako niezależny organ Unii Europejskiej ma gwarantować nadzór nad całym europejskim sektorem bankowym⁴³⁵. W zakresie zarządzania zgodnością urząd wydał m.in. wytyczne z 2006 r.⁴³⁶ oraz 2011 r.⁴³⁷

⁴³⁰ Ibidem, s. 60-61.

⁴³¹ Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1095/2010 z dnia 24 listopada 2010 r. w sprawie ustanowienia Europejskiego Urzędu Nadzoru (Europejskiego Urzędu Nadzoru Giełd i Papierów Wartościowych), zmiany decyzji nr 716/2009/WE i uchylecia decyzji Komisji 2009/77. L 331/84.

⁴³² Ibidem, art. 8.

⁴³³ *Wytyczne w sprawie określonych aspektów wymogów dyrektywy MiFID dotyczących komórki ds. nadzoru zgodności z prawem*, European Securities and Markets Authority, Paryż, 2012.

⁴³⁴ *Wytyczne dotyczące niektórych aspektów funkcji zapewnienia zgodności z dyrektywą MiFID II*, European Securities and Markets Authority, Paryż, 2021

⁴³⁵ https://www.esma.europa.eu/languages/home_pl, dostęp: 10.11.2021.

⁴³⁶ *The Application of the Supervisory Review Process under Pillar 2*, Committee European Banking Supervisors, London, 2006.

⁴³⁷ *EBA Guidelines Internal Governance*, European Banking Authority, London 2011.

3.2.4. Wytoczne dla spółek publicznych

Tytułem wstępu należy wskazać, co oznacza termin spółka publiczna. Obowiązujący kodeks spółek handlowych wskazuje w art. 4 § 1 pkt 6, iż *spółką publiczną jest spółka w rozumieniu przepisów o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do obrotu*⁴³⁸. Ww. ustawa w art. 4 pkt 20 stanowi, iż *za spółkę publiczną uważa się taką spółkę, w której co najmniej jedna akcja jest dopuszczona do obrotu na rynku regulowanym lub wprowadzona do obrotu w alternatywnym systemie obrotu na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej*⁴³⁹. Zatem, jeśli przedsiębiorca emituje akcje, to przepisy prawa zobowiązują go do wypełnienia licznych obowiązków prawnych oraz pozostaje pod nadzorem KNF oraz ESMA⁴⁴⁰.

Spółki publiczne są podmiotami bardzo mocno regulowanymi. W Polsce istnieją odpowiednie unormowania zapewniające bezpieczeństwo obrotu m.in.

- *Kodeks spółek handlowych*⁴⁴¹,
- *Ustawa o nadzorze nad rynkiem kapitałowym*⁴⁴²,
- *Ustawa o obrocie instrumentami finansowym*⁴⁴³,
- *Ustawa o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych*⁴⁴⁴,
- *Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 29 marca 2018 r. w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych oraz warunków uznawania za równoważne*

⁴³⁸ Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych (Dz. U. 2000 Nr 94 poz. 1037 z późn. zm.), art. 4.

⁴³⁹ Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych (Dz. U. 2005 Nr 184 poz. 1539 z późn. zm.), art. 4 pkt 20.

⁴⁴⁰ J. Akimenkow, *Spółka giełdowa a spółka publiczna - podstawy normatywne dystynkcji oraz koncepcje reformy nominalowego kapitału zakładowego*, „Przeгляд Prawa Handlowego” 2018, 9: 55.

⁴⁴¹ Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych (Dz. U. 2000 Nr 94 poz. 1037 z późn. zm.).

⁴⁴² Ustawa o z dnia 21 lipca 2006 r. o nadzorze nad rynkiem finansowym (Dz. U. z 2018 r. poz. 621 z późn. zm.).

⁴⁴³ Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o obrocie instrumentami finansowymi (Dz. U. 2005 Nr 183 poz. 1538 z późn. zm.).

⁴⁴⁴ Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych (Dz. U. 2005 Nr 184 poz. 1539 z późn. zm.).

*informacji wymaganych przepisami prawa państwa niebędącego państwem członkowskim*⁴⁴⁵,

- Regulacje giełdowe, w tym w szczególności *Regulamin Giełdy*⁴⁴⁶.

W aktualnie obowiązujących przepisach prawa nie został ustanowiony jednolity obowiązek posiadania przez spółkę publiczną sformalizowanego i wyodrębnionego od pozostałych procesów związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwem systemu zapewnienia zgodności działalności. Wytyczne w powyższym zakresie wydała sama Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. (GPW), publikując:

- *Dobre Praktyki Spółek notowanych na GPW*, znowelizowane w 2021⁴⁴⁷ (DPSN),
- *Standardy rekomendowane dla systemu zarządzania zgodnością w zakresie przeciwdziałania korupcji oraz systemu ochrony sygnalistów w spółkach notowanych na rynkach organizowanych przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie S.A.*⁴⁴⁸.

Dobre Praktyki dotyczą wyłącznie emitentów akcji dopuszczonych do obrotu na rynku regulowanym, prowadzonym przez GPW. Zgodnie z definicją rynku regulowanego zawartą w art. 14 ustawy o obrocie instrumentami finansowymi, nie obejmuje on spółek publicznych, których akcje są przedmiotem obrotu w alternatywnym systemie obrotu, czyli w praktyce NewConnect. Do spółek tych skierowane są *Dobre Praktyki Spółek Notowanych na NewConnect* przyjęte przez Zarząd Giełdy Papierów Wartościowych uchwałą z dnia 31 marca 2010 roku⁴⁴⁹. Powyższy dokument nie zawiera zaleceń w zakresie posiadania systemów oraz funkcji wewnętrznych (w tym systemu *compliance*). Jednakże uwzględniając szczególne otoczenie regulacyjne spółek z NewConnect, również w tych podmiotach uzasadnione jest utworzenie oraz wdrożenie odpowiednich – w praktyce często mniej rozbudowanych aniżeli w spółkach

⁴⁴⁵ Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 29 marca 2018 r. w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych oraz warunków uznawania za równoważne informacji wymaganych przepisami prawa państwa niebędącego państwem członkowskim (Dz.U. 2018 poz. 757).

⁴⁴⁶ Regulamin Giełdy w brzmieniu przyjętym Uchwałą Nr 1/1110/2006 Rady Giełdy z dnia 4 stycznia 2006 r., z późn. zm.

⁴⁴⁷ *Dobre Praktyki Spółek notowanych na GPW 2021*, Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie S.A., Warszawa 2021.

⁴⁴⁸ *Standardy rekomendowane dla systemu zarządzania zgodnością w zakresie przeciwdziałania korupcji oraz systemu ochrony sygnalistów w spółkach notowanych na rynkach organizowanych przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie S.A.*, Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie S.A., Warszawa 2018.

⁴⁴⁹ *Dobre Praktyki Spółek Notowanych na NewConnect*, Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie S.A., Warszawa 2010.

z rynku regulowanego – rozwiązań mających na celu zapewnienie zgodności działalności przepisami, standardami czy przyjętymi regulacjami wewnętrznymi⁴⁵⁰.

Dobre Praktyki Spółek notowanych na GPW posiadają charakter rekomendacji. By jednak mogły one wypełnić swoją rolę, konieczne jest zobowiązanie spółek do informowania rynku o stopniu, w jakim przestrzegane są poszczególne ich części (tzw. zasada *comply or explain*)⁴⁵¹. Mechanizm raportowania został wprowadzony w następujący sposób:

- emitent powinien zamieścić informację na temat zakresu stosowania Dobrych Praktyk w raporcie rocznym⁴⁵², (art. 70 ust. 6 pkt 5 rozporządzenia ministra finansów z dnia 29 marca 2018 roku w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych oraz warunków uznawania za równoważne informacji wymaganych przepisami prawa państwa niebędącego państwem członkowskim)⁴⁵³,
- w odniesieniu do zasad szczegółowych Dobrych Praktyk, obowiązki związane z poinformowaniem o trwałym niestosowaniu danej zasady szczegółowej lub incydentalnym jej niezastosowaniu określone są w paragrafie 29 ust. 3 *Regulaminu Giełdy*⁴⁵⁴, zgodnie z powyższym postanowieniem emitent powinien opublikować informację o naruszeniu danej zasady lub odstępieniu od stosowania oraz powodach takiego stanu faktycznego⁴⁵⁵.

DPSN wyznaczają spółkom giełdowym standardy wyższe niż przewidziane przepisami prawa i określają normy postępowania w nieuregulowanych obszarach. Podkreślają szczególną rolę rady nadzorczej i przewidują dla niej dodatkowe obowiązki, m.in. z zakresu dokonywania oceny systemów i funkcji wewnętrznych. Formuła *comply or explain* i zasada adekwatności pozwalają dopasowywać sposób stosowania zasad

⁴⁵⁰ P. Eleryk, A. Piskorz-Szpytko, P. Szpytko, op. cit., s. 161.

⁴⁵¹ Ibidem, s. 162.

⁴⁵² Ibidem, s. 162-163.

⁴⁵³ Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 29 marca 2018 r. w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych oraz warunków uznawania za równoważne informacji wymaganych przepisami prawa państwa niebędącego państwem członkowskim (Dz.U. 2005 nr 183 poz. 1538 z późn. zm.).

⁴⁵⁴ Regulamin Giełdy w brzmieniu przyjętym Uchwałą Nr 1/1110/2006 Rady Giełdy z dnia 4 stycznia 2006 r., z późn. zm.

⁴⁵⁵ Eleryk, A. Piskorz-Szpytko, P. Szpytko, op. cit., s. 162-163.

do wielkości i charakteru organizacji. Dla rozwoju systemów zarządzania zgodnością istotny jest rozdział trzeci – *Systemy i funkcje wewnętrzne*.

Komitet ds. Ładu Korporacyjnego GPW 26 czerwca 2019 r. opublikował stanowisko nt. skuteczności nadzoru w spółkach publicznych, w którym m.in. wskazał, iż duża część nieprawidłowości w spółkach publicznych jest rezultatem nieskutecznych systemów kontroli wewnętrznej zarządzania ryzykiem i zarządzania zgodnością⁴⁵⁶. Zatem zasady zawarte w Dobrych Praktykach mogą odgrywać istotny element budowy wysokiej jakości zarządzania oraz nadzoru w spółce⁴⁵⁷. Zgodnie z dokumentem DPSN, sprawnie działające systemy i funkcje wewnętrzne są nieodzownym narzędziem sprawowania nadzoru nad spółką, wspierającym zarząd i radę nadzorczą w wykonywaniu ich statutowych i prawnych obowiązków. Zobowiązują spółkę publiczną do utrzymywania skutecznych systemów i funkcji wewnętrznych, przez które rozumie się systemy kontroli wewnętrznej zarządzania ryzykiem oraz nadzoru zgodności działalności z prawem (*compliance*), a także funkcję audytu wewnętrznego⁴⁵⁸.

Ww. obszary w organizacji powinny być adekwatne do wielkości spółki publicznej oraz prowadzonej działalności. Za efektywne działanie systemów i funkcji wewnętrznych opowiada zarząd, a nadzór sprawuje rada nadzorczą⁴⁵⁹. Dokument DPSN wskazuje również, iż osoby odpowiedzialne za wykonywanie obowiązków w ramach ww. funkcji powinny raportować bezpośrednio do zarządu i rady nadzorczej. Takie rozwiązanie umożliwia kontakt nie tylko z członkami zarządu, ale również radą nadzorczą. Wpływa również na skuteczność działań mitygujących ryzyko braku zgodności⁴⁶⁰. Dodatkowo umieszczenie ww. funkcji wysoko w strukturze organizacyjnej pomaga przy podejmowaniu decyzji w sytuacji odmiennych strategii działań w spółce⁴⁶¹.

Kolejnym istotnym dokumentem dla rozwoju systemów zarządzania zgodnością w spółkach publicznych oraz gwarancją bezpieczeństwa obrotu są wytyczne wydane przez GPW 8 października 2018 r. pt. *Standardy rekomendowane dla systemu zarządzania zgodnością w zakresie przeciwdziałania korupcji oraz systemu ochrony*

⁴⁵⁶ Stanowisko Komitetu ds. Ładu Korporacyjnego w sprawie skuteczności nadzoru w spółkach publicznych, Komitet Ładu Korporacyjnego GPW, 26 czerwca 2019, s. 1.

⁴⁵⁷ Ibidem, s. 2.

⁴⁵⁸ *Dobre Praktyki Spółek notowanych na GPW 2021*, op. cit., s. 11.

⁴⁵⁹ Wskazówki Komitetu ds. Ładu Korporacyjnego w zakresie stosowania zasad Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW 2021, 29.07.2021, Komitetu ds. Ładu Korporacyjnego przy Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie S.A., s. 36, <https://www.gpw.pl/wskazowki-dpsn2021>, dostęp: 21.11.2021.

⁴⁶⁰ P.B. Ludwiczak, *Compliance – dobre praktyki spółek notowanych na GPW 2021*, Infor, 05.02.2021, <https://samorzad.infor.pl/sektor/organizacja/compliance/5211208,Compliance-dobre-praktyki-spolek-notowanych-na-GPW-2021.html>, dostęp: 14.11. 2021.

⁴⁶¹ Ibidem.

sygnalistów w spółkach notowanych na rynkach organizowanych przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie S.A.⁴⁶². Dokument zawiera wytyczne określające jak kształtować funkcję zarządzania zgodnością oraz wprowadzać rozwiązania minimalizujące ryzyko w organizacji. Standardy GPW nie wymagają raportowania, co do formy przestrzegania wytycznych⁴⁶³. Rekomendują wskazanie w organizacji osoby/działu, odpowiedzialnych za zarządzanie ryzykiem braku zgodności oraz zalecają implementację w organizacji kodeksu antykorupcyjnego oraz regulacji w zakresie:

- przyjmowania i wręczanie prezentów, darowizn oraz działań sponsoringowych,
- weryfikacji i akceptacji przepływów pieniężnych,
- zgłaszania naruszeń i przeprowadzania postępowań wyjaśniających ww. zakresie,
- przeprowadzania kontroli zewnętrznych w organizacji,
- weryfikacji kontrahentów⁴⁶⁴.

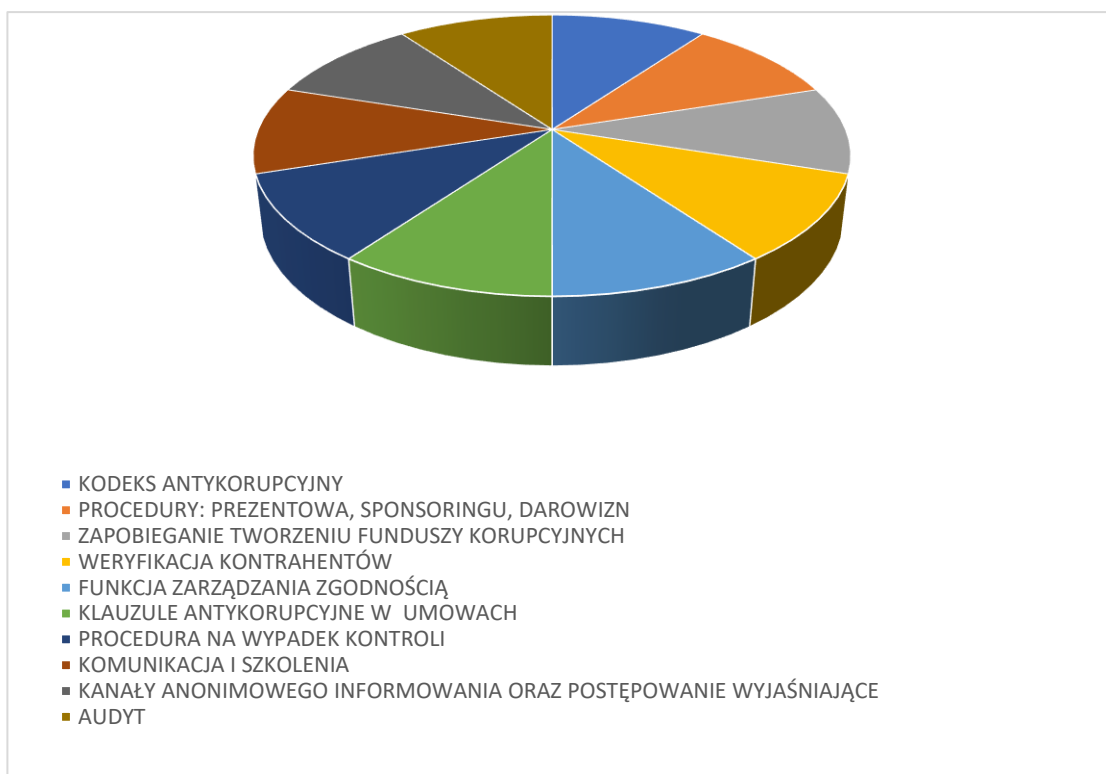
Gwarancją efektywności i skuteczności wdrożonych rekomendacji zawartych w Standardach powinny być regularne audyty i szkolenia dla pracowników⁴⁶⁵. Rysunek 48 przedstawia najważniejsze wytyczne zawarte w Standardach.

⁴⁶² Standardy rekomendowane dla systemu zarządzania zgodnością w zakresie przeciwdziałania korupcji..., op. cit.

⁴⁶³ Komunikat na stronie Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. ws. Standardów dla systemu zarządzania zgodnością - przeciwdziałania korupcji oraz systemu ochrony sygnalistów, <https://www.gpw.pl/standardy-zarzadzanie-zgodnoscia>, dostęp: 21.11.2021.

⁴⁶⁴ GPW przyjmuje standardy w zakresie przeciwdziałania korupcji dla spółek giełdowych, Deloitte, 18.10.2018, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/Forensics/articles/GPW-przyjmuje-standardy-w-zakresie-przeciwdzialania-korupcji-dla-spolek-gieldowych.html>, dostęp: 14.11.2021.

⁴⁶⁵ Ibidem.



Rysunek 48. Struktura wytycznych w standardach GPW z 2018 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Standardów GPW rekomendowanych dla systemu zarządzania zgodnością w zakresie przeciwdziałania korupcji oraz systemu ochrony sygnalistów w spółkach notowanych na rynkach organizowanych przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie S.A., Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie S.A., 8.10. 2018.*

Poza dokumentami zawierającymi powyższe rekomendacje, każda spółka publiczna w zależności od branży, w której działa powinna także stosować przepisy czy wytyczne dedykowane dla jej sektora. Jeśli bank jest jednocześnie spółką publiczną, powinien stosować DPSN, Standardy GPW, Zasady Ładu Korporacyjnego dla instytucji nadzorowanych oraz inne przepisy i rekomendację obowiązujące w sektorze bankowym.

W zakresie funkcjonowania spółek publicznych odnośnie systemów zarządzania zgodnością obowiązują także zalecenia organizacji międzynarodowych. Jednym z takich podmiotów jest Międzynarodowa Organizacja Komisji Papierów Wartościowych, która powstała w 1983 roku. Polska uczestniczy w pracach ww. organu od 1991 r., obecnie za pośrednictwem Komisji Nadzoru Finansowego⁴⁶⁶. Główne zadania organizacji to przede wszystkim:

⁴⁶⁶ https://www.iosco.org/about/?subsection=about_iosco, dostęp: 16.11.2021.

- ustalenia wspólnych zasad dla zapewnienia efektywności i uczciwości na rynkach finansowych,
- dzielenie się doświadczeniem oraz informacjami odnośnie poprawy funkcjonowania lokalnych rynków papierów wartościowych,
- dbanie o bezpieczeństwo rynku papierów wartościowych⁴⁶⁷.

Organizacja wspiera rozwój systemów zarządzania zgodnością oraz ryzykiem w spółkach publicznych, stanowiąc, iż każda z nich powinna mieć wewnętrzny mechanizm kontroli dostosowany do swojej wielkości i branży w jakiej działa. Każdy taki system powinien zawierać kompleksową strategię zarządzania ryzykiem, obejmującą metodologię pomiaru i kontroli, monitorowanie zgodności, sprawozdawczość oraz bieżącą ocenę skuteczności przyjętych w organizacji rozwiązań oraz wdrożonych regulacji wewnętrznych⁴⁶⁸.

W rozwoju funkcji i systemów zarządzania zgodnością w spółkach publicznych duże znaczenie ma również dokument wydany przez OECD w 2014 r., dotyczący badań w zakresie zarządzania ryzykiem i ładu korporacyjnego⁴⁶⁹. Zawiera on przegląd wdrożonych zasad ładu korporacyjnego oraz zasad zarządzania ryzykiem w 27 krajach uczestniczących w pracach Komitetu OECD do spraw Nadzoru Korporacyjnego⁴⁷⁰. W zakresie spółek publicznych dokument wskazuje, iż systemy zarządzania zgodnością powinny stanowić kluczowy element w całości struktury organizacyjnej oraz strategii zarządzania ryzykiem⁴⁷¹.

Na zakończenie niniejszego pododdziału warto nadmienić, że na całym świecie zmienia się rola giełd w zakresie wydawania rekomendacji dla spółek notowanych. W przeszłości, rola ta ograniczała się głównie do wydawania wymogów dotyczących notowań, bieżącego ujawniania informacji, utrzymywania i wycofywania z obrotu giełdowego. Obecnie, systemy obrotu, wydają także rekomendacje i wytyczne dla spółek notowanych na ich rynkach oraz monitorują zgodność z przepisami prawa i wytycznymi w zakresie regulacji dotyczących papierów wartościowych⁴⁷². Poniższa tabela przedstawia rolę giełd papierów wartościowych w ww. zakresie.

⁴⁶⁷ Ibidem.

⁴⁶⁸ *Risk Management and control Guidance for securities firms and their supervisor*, Technical Committee of the International Organization of Securities Commission, Madryt 1998, s. 8.

⁴⁶⁹ *Risk Management and Corporate Governance*, Organisation for Economic Cooperation and Development, Paryż, 2014.

⁴⁷⁰ Ibidem, s. 7.

⁴⁷¹ Ibidem, s. 13-15.

⁴⁷² H. Christiansen, A. Koldertsova, op. cit., s. 2.

Tabela 9. Rola Gield na świecie w zakresie wydawania wytycznych i ich monitorowania

wybrane giełdy papierów wartościowych	obowiązujący kodeks/standard	zasady przestrzegania i ujawniania informacji	wkład giełdy w tworzenie kodeksu/standardu	wkład giełdy w nadzór nad przestrzeganiem kodeksu/standardu
Australian Stock Exchange	Australian Corporate Governance and Best Practice Recommendations (revised 2007)	zasada: stosuj albo wyjaśnij, dlaczego nie stosujesz danego standardu	tak	tak
NASDAQ market	Corporate governance requirements part of the listing rules (no code)	obowiązkowe ujawnienie informacji	tak	tak
NYSE	Corporate Governance Listing Standards (2003)	obowiązkowe ujawnienie informacji	tak	tak
Euronext	<i>Belgium</i> : Code on Corporate Governance (2004)	zasada: stosuj albo wyjaśnij, dlaczego nie stosujesz danego standardu	tak	tak
	<i>France</i> : Combined Code (2003)	zasada: stosuj albo wyjaśnij, dlaczego nie stosujesz danego standardu	nie	nie
	<i>Netherlands</i> : Dutch Code for Corporate Governance (2003)	zasada: stosuj albo wyjaśnij, dlaczego nie stosujesz danego standardu	tak	nie
London Stock Exchange	The Combined Code (revised 2006)	zasada: stosuj albo wyjaśnij, dlaczego nie stosujesz danego standardu	tak	nie
NASDAQ OMX Nordic Exchanges^e	<i>Denmark</i> : Recommendations on Corporate Governance (revised 2008)	zasada: stosuj albo wyjaśnij, dlaczego nie stosujesz danego standardu	tak	tak
	<i>Finland</i> : Corporate Governance Recommendations (2003)	zasada: stosuj albo wyjaśnij, dlaczego nie stosujesz danego standardu	tak	tak
	<i>Iceland</i> : Guidelines on Corporate Governance (revised 2005)	zasada: stosuj albo wyjaśnij, dlaczego nie stosujesz danego standardu	tak	tak
	<i>Sweden</i> : Swedish Code for Corporate Governance (revised 2008)	zasada: stosuj albo wyjaśnij, dlaczego nie stosujesz danego standardu	tak	tak
Tokyo Stock Exchange	Principles for Corporate Governance of Listed Companies (2004)	obowiązkowe ujawnienie z zastosowaniem zasady: stosuj albo wyjaśnij, dlaczego nie stosujesz danego standardu	tak	nie
Toronto Stock Exchange	National Instrument 58-101 Disclosure of Corporate Governance Practices (2005)	obowiązkowe ujawnienie informacji	tak	tak
Six Swiss Stock Exchange	Corporate Governance Directive (2002)	zasada: stosuj albo wyjaśnij, dlaczego nie stosujesz danego standardu	tak	tak
Warsaw Stock Exchange	The Code of Best Practice for WSE Listed Companies (revised 2021)	zasada: stosuj albo wyjaśnij, dlaczego nie stosujesz danego standardu	tak	tak

Źródło: opracowanie własne na podstawie: H. Christiansen, A. Koldertsova. *The role of stock exchanges in corporate governance*, „OECD Journal Financial Market Trends” 2009, 1(1):8.

3.2.5. Wytyczne dla sektora bankowego

Zagadnienie funkcji zarządzania zgodnością, w tym ryzykiem braku zgodności w sektorze bankowym opiera się w głównej mierze na sporządzonym w kwietniu 2005 roku przez Bazylejski Komitet Nadzoru Bankowego dokumencie pod tytułem *Zgodność*

*i funkcja zapewnienia zgodności w bankach*⁴⁷³. Według jego treści, funkcja zarządzania ryzykiem braku zgodności rozumiana jest jako proces, w skład którego wchodzi: identyfikacja, pomiar, ocena, monitorowanie, kontrola oraz raportowanie⁴⁷⁴. Ryzyko braku zgodności zostało zdefiniowane jako ryzyko poniesienia przez bank sankcji prawnych lub regulacyjnych, różnych poważnych strat finansowych lub utraty dobrej reputacji z powodu nieprzestrzegania prawa zawartego nie tylko w przepisach prawnych, ale także w różnych standardach, wytycznych czy kodeksach postępowania⁴⁷⁵. Dokument skupia się także na obowiązkach zarządu, rady nadzorczej, jednostki *compliance* oraz innych komórek biznesowych w banku w zakresie zarządzania zgodnością wskazując na obowiązek wzajemnej współpracy. Podkreśla również związek ryzyka braku zgodności z ryzykiem operacyjnym⁴⁷⁶. Wskazują także, że funkcja *compliance* powinna działać w praktyce w sposób prewencyjny oraz z odpowiednim wyprzedzeniem zidentyfikować i podejmować działania konieczne dla potrzeb zapobiegania niezgodnościom np. poprzez szkolenia pracowników oraz przygotowanie wytycznych, które dotyczą *compliance*⁴⁷⁷.

W polskim systemie prawnym obowiązki w zakresie zarządzania zgodnością zostały zawarte między innymi w:

- uchwale Nr 258/2011 KNF,
art. 11 *Zarząd banku zapewnia zgodność działania banku z obowiązującymi przepisami prawa, z uwzględnieniem działania banku na podstawie przepisów prawa innego państwa i powiązań banku z innymi podmiotami, które mogłyby utrudnić skuteczne zarządzanie bankiem.*
art. 22 1. *Rada nadzorcza banku sprawuje nadzór nad zarządzaniem ryzykiem braku zgodności rozumianym jako skutki nieprzestrzegania przepisów prawa, regulacji wewnętrznych oraz przyjętych przez bank standardów postępowania*⁴⁷⁸.

⁴⁷³ *Zgodność i funkcja zapewnienia zgodności w bankach*, Bazylejski Komitet Nadzoru Bankowego, Bazylea 2005.

⁴⁷⁴ E. Łosiewicz-Dniestrzańska, *Ryzyko braku zgodności z banku*, „Annales Universitatis Mariae Curie – Skłodowska” 2014, 4:108.

⁴⁷⁵ B. Jagura, *Zarządzanie ryzykiem w handlu globalnym częścią polskiej kultury compliance - refleksje po IV. Polsko-Niemieckim Forum Prawa i Gospodarki*, „Monitor Prawa Celengo i Podatkowego” 2014, 1:33-36.

⁴⁷⁶ E. Łosiewicz-Dniestrzańska, *Ryzyko banku zgodności...*, op. cit., s. 108-113.

⁴⁷⁷ *Audyt – Compliance – Zarządzanie ryzykiem – Aktuariat. Modele współpracy w zakładach ubezpieczeniowych*, Polska Izba Ubezpieczeń, 2013, s. 27.

⁴⁷⁸ Uchwała nr 258/2011 Komisji Nadzoru Finansowego z dnia 4 października 2011 r. w sprawie szczegółowych zasad funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej oraz szczegółowych warunków szacowania przez banki kapitału wewnętrznego i dokonywania

- Ustawie Prawo bankowe:

Art. 9 *Celem systemu kontroli wewnętrznej jest zapewnienie:*

4) *zgodności działania banku z przepisami prawa, regulacjami wewnętrznymi i standardami rynkowymi.*

2. *W ramach systemu kontroli wewnętrznej bank wyodrębnia:*

2) *komórkę do spraw zgodności mającą za zadanie identyfikację, ocenę, kontrolę i monitorowanie ryzyka braku zgodności działalności banku z przepisami prawa, regulacjami wewnętrznymi i standardami rynkowymi oraz przedstawianie raportów w tym zakresie*⁴⁷⁹.

- *Rekomendacji H, dotyczącej systemu kontroli wewnętrznej w bankach – część C – Zapewnianie Zgodności*⁴⁸⁰.

W zakresie zarządzania ryzykiem braku zgodności najważniejszą rolę odgrywa wskazana powyżej *Rekomendacja H*. Dokument powstał na bazie następujących krajowych oraz międzynarodowych dokumentów:

- *Zasady Ładu Korporacyjnego dla instytucji nadzorowanych*, wydane przez KNF w dniu 22 lipca 2014 r.⁴⁸¹,
- Wytyczne Europejskiego Urzędu Nadzoru Bankowego (European Banking Authority – EBA) z 27 września 2011 r., w sprawie zarządzania wewnętrznego (*Guidelines on Internal Governance, GL44*)⁴⁸²,
- Wytyczne Bazylejskiego Komitetu ds. Nadzoru Bankowego (Basel Committee on Banking Supervision; BCBS): (a) *Corporate governance principles for banks* z lipca 2015 r.⁴⁸³, (b) *The internal audit function in banks* z czerwca 2012 r.⁴⁸⁴, (c) *Compliance and the compliance function in banks* z kwietnia 2005 r.⁴⁸⁵,
- Międzynarodowe standardy praktyki zawodowej audytu wewnętrznego

przeглядów procesu szacowania i utrzymywania kapitału wewnętrznego oraz zasad ustalania polityki zmiennych składników wynagrodzeń osób zajmujących stanowiska kierownicze w banku.

⁴⁷⁹ Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe (Dz. U. 1997 Nr 140 poz. 939 z późn. zm.)

⁴⁸⁰ *Rekomendacja H dotycząca systemu kontroli...*, op. cit., s. 11-12.

⁴⁸¹ *Zasady Łady Korporacyjnego dla instytucji nadzorowanych*, Komisja Nadzoru Finansowego, Warszawa 2014.

⁴⁸² *Wytyczne EUNB w sprawie zarządzania wewnętrznego*, Europejski Urząd Nadzoru Bankowego, Londyn 2011,

https://www.eba.europa.eu/sites/default/documents/files/documents/10180/103861/5bcd0b1e-10e0-4486-9ae5-1971ab4d3ca2/EBA_2012_00210000_PL_COR.pdf?retry=1, dostęp: 15.11. 2021.

⁴⁸³ *Guidelines Corporate governance principles for banks*, Basel Committee on Banking Supervision, 2015.

⁴⁸⁴ *The internal audit function in banks*, Basel Committee on Banking Supervision, 2012.

⁴⁸⁵ *Compliance and the compliance function in banks*, Basel Committee on Banking Supervision, 2005,

wydane przez Instytut Audytorów Wewnętrznych (The Institute of Internal Auditors; IIA) z 2016⁴⁸⁶,

- *Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2016, przyjęte dnia 13 października 2015 r. przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie*⁴⁸⁷,
- Wytyczne Komitetu Organizacji Sponsorujących Komisję Treadway (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission; COSO) *Internal Control — Integrated Framework z 2013 r.*⁴⁸⁸.

Rekomendacja H przyznaje funkcji *compliance* konkretne obowiązki i uprawnienia, a osobie zarządzającej ww. obszarem zapewnia odpowiedni status i niezależność⁴⁸⁹.

Dokument oparty został o zasadę trzech linii obrony, gdzie:

- linię pierwszą stanowią jednostki operacyjne,
- linię drugą, jednostki zarządzające ryzykiem, w tym ryzykiem braku zgodności,
- trzecią linię stanowi jednostka audytu wewnętrznego⁴⁹⁰.

Zapewnienie zgodności w procesach jest obowiązkiem komórek biznesowych. Natomiast za zarządzanie ryzykiem braku zgodności odpowiada funkcja *compliance* poprzez wykonywanie następujących działań:

- identyfikację, którą przeprowadza się poprzez: weryfikację zmiany przepisów, danych z rejestrów i dokumentów korporacyjnych oraz informacji uzyskiwanych podczas kontroli *compliance*, zidentyfikowanych nieprawidłowości, systemu zgłoszeń, w tym anonimowych, raportów z czynności nadzorczych uprawnionych organów,
- ocenę wykonywaną poprzez pomiar ilościowy lub szacowanie jakościowe oraz metody oceny ryzyka: samoocena ryzyka, analizy scenariuszowe, analizy luk regulacyjnych, wskaźniki ryzyka braku zgodność,
- kontrolę opartą o określone mechanizmy tj. weryfikacja nowych produktów i usług, zalecenie pokontrolne dla komórek biznesowych, informowanie organizacji o zmianach w prawie, szkolenia, określone kluczowe wskaźniki *compliance*,

⁴⁸⁶ *Definicja audytu wewnętrznego, Kodeks etyki oraz Międzynarodowe standardy praktyki zawodowej audytu wewnętrznego*, Instytut Audytorów Wewnętrznych IIA Polska, Warszawa 2016.

⁴⁸⁷ *Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2016*, Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie S.A., Warszawa 2015.

⁴⁸⁸ *Internal Control — Integrated Framework z 2013*, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013, <https://www.coso.org/pages/ic.aspx>, dostęp: 16.11. 2021.

⁴⁸⁹ *Legal Alert Rekomendacja H – nowe zasady działania compliance w bankach*, Wierzbowski Eversheds, 2016, s. 1-2.

⁴⁹⁰ *Ibidem*, s. 1-2.

- monitorowanie polegające na weryfikacji realizacji przez komórki biznesowe wytycznych *compliance* oraz zaleceń pokontrolnych,
- raportowanie dotyczące identyfikacji, oceny, kontroli oraz monitorowania ryzyka barku zgodności⁴⁹¹.

Zgodnie z *Rekomendacją H*, zarząd banku odpowiada za skuteczność i efektywność systemu zarządzania zgodnością, natomiast rada nadzorcza za nadzór systemu zgodności oraz ocenę jego efektywności⁴⁹². W tym miejscu należy również nadmienić, iż banki jako organy finansowe, zaliczane do instytucji zaufania publicznego podlegają nadzorowi państwa. W Polsce nadzór nad bankami sprawuje Komisja Nadzoru Finansowego, która zgodnie z przepisami prawa bankowego może wydawać dla banków rekomendacje, zlecenie oraz nakazy⁴⁹³, a także zastosować inne środki prawne jak np.

- zawiesić lub odwołać członka zarządu banku,
- ograniczyć zakres działalności banku,
- nałożyć karę pieniężną,
- nakazać zmiany w strategii biznesowej,
- podać informacje o karze do wiadomości publicznej,
- ustawić kuratora banku⁴⁹⁴.

Rysunek 49 pokazuje mapę *compliance* dla banków, będącą podstawą efektywnego zarządzania ryzykiem braku zgodności.

⁴⁹¹ *Rekomendacja H dotycząca systemu kontroli wewnętrznej...*, op. cit., , s. 31- 36,

⁴⁹² Ibidem, s. 27.

⁴⁹³ B. Makowicz, B. Jagura, op. cit., s. 459-460.

⁴⁹⁴ Ibidem, s. 460.



Rysunek 49. Mapa compliance dla banków

Źródło: opracowanie własne na podstawie B. Makowicz, B. Jagura, op. cit., s. 461.

W zakresie rozwoju systemów zarządzania zgodnością dużą rolę odgrywają także wytyczne Europejskiego Urzędu Nadzoru Bankowego (EUNB)⁴⁹⁵. W zakresie zarządzania zgodnością w szczególności należy zwrócić uwagę na rekomendacje z 2006⁴⁹⁶ oraz 2011 roku⁴⁹⁷. Obydwa dokumenty wskazują, że systemy *compliance* powinny być integralnymi funkcjami wewnętrznych systemów w banku obok systemu kontroli wewnętrznej, zarządzania ryzykiem oraz audytu⁴⁹⁸.

3.2.6. Wytyczne dla sektora inwestycyjnego

Punktem wyjścia do rozważań w zakresie wytycznych dla sektora inwestycyjnego jest określenie, czym jest firma inwestycyjna. Według ustawy z dnia 29 lipca 2005 r. o obrocie instrumentami finansowymi przez firmę inwestycyjną rozumie się:

- *dom maklerski,*
- *bank prowadzący działalność maklerską,*
- *zagraniczną firmę inwestycyjną prowadzącą działalność maklerską na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej,*

⁴⁹⁵ European Banking Authority https://www.eba.europa.eu/languages/home_pl, dostęp: 10.11.2021.

⁴⁹⁶ The Application of the Supervisory Review Process under Pillar 2, Committee European Banking Supervisors, Londyn, 2006/

⁴⁹⁷ EBA Guidelines on Internal Governance, European Banking Authority, London 2011.

⁴⁹⁸ Ł. Cichy, *Funkcja compliance w bankach*, Warszawa 2015, Komisja Nadzoru Finansowego, s. 7-8.

- zagraniczną osobę prawną z siedzibą na terytorium państwa innego niż państwo członkowskie, prowadzącą na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej działalność maklerską⁴⁹⁹.

W firmie inwestycyjnej funkcja odpowiedzialna za zarządzania zgodnością powinna być dostosowana do rozmiaru i skali prowadzonej działalności oraz odpowiednio umieszczona w strukturze organizacyjnej. Należy wyposażyć ją w niezależność i możliwość raportowania do zarządu i rady nadzorczej. Ważne jest również zweryfikowanie kategorii klientów, rodzaju instrumentów finansowych oraz ryzyka związanego z prowadzoną działalnością⁵⁰⁰. Z uwagi na fakt, iż działalność firm inwestycyjnych jest mocno regulowana należy również wypełnić wszystkie obowiązki w zakresie zarządzania zgodnością, omówione szczegółowo w unijnym dokumencie, określającym obowiązki dla funkcjonowania firm inwestycyjnych⁵⁰¹ oraz polskim rozporządzeniu implementującym ww. przepisy europejskie⁵⁰². Zgodnie z ww. przepisami, funkcja zapewnienia zgodności powinna:

- mieć zapewnioną niezależność organizacyjną w celu właściwej realizacji powierzonych jej przez zarząd zadań,
- zostać wyposażona w odpowiednie zasoby,
- mieć zapewniony dostęp do wszystkich informacji,
- cyklicznie uczestniczyć w szkoleniach podnoszących wiedzę w zakresie *compliance*,
- podlegać bezpośrednio członkowi zarządu odpowiedzialnemu za obszar *compliance*,
- mieć zapewniony udział w posiedzeniach zarządu oraz rady nadzorczej oraz możliwość zgłaszania zastrzeżeń wobec rozwiązań, które wpływają na ryzyko braku zgodności⁵⁰³.

⁴⁹⁹ Ustawa z dnia 29 lipca 2005 roku o obrocie instrumentami finansowymi, Dział IV Uczestnictwo w obrocie instrumentami finansowymi, Rozdział 1. Prowadzenie działalności przez firmy inwestycyjną (Dz. U. z 2021 roku, poz. 328)

⁵⁰⁰ P. Eleryk, A. Piskorz-Szpytko, P. Szpytko, op. cit., s. 104.

⁵⁰¹ Rozporządzenie Delegowane Komisji (UE) 2017/565 z dnia 25 kwietnia 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 (Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L 87/1).

⁵⁰² Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 29 maja 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. 2018 poz. 1111)

⁵⁰³ Eleryk, A. Piskorz-Szpytko, P. Szpytko, op. cit., s. 105-108.

Głównymi obowiązkami jednostki odpowiedzialnej za zarządzanie zgodności w firmie inwestycyjnej jest coroczna weryfikacja adekwatności i skuteczności przyjętego systemu nadzoru zgodności działalności z prawem, zarządzanie ryzykiem braku zgodności, monitorowanie środków podjętych lub proponowanych w przypadkach stwierdzenia niezgodności z przepisami prawa, raportowanie istotnych informacji związanych z zarządzaniem zgodnością, w tym ryzykiem braku zgodności⁵⁰⁴. Firmy inwestycyjne powinny również w swojej działalności uwzględniać wytyczne Komisji Nadzoru Finansowego oraz Europejskiego Urzędu Nadzoru Giełd i Papierów Wartościowych. KNF wydał w 2014 r. stanowisko w zakresie funkcjonowania systemu nadzoru zgodności działalności z prawem⁵⁰⁵. W ww. dokumencie nadzorcy w zakresie funkcji odpowiedzialnej za zarządzanie zgodnością wskazuje:

- główne zasady odpowiedzialności,
- zakres obowiązków pracowników,
- zasady niezależności,
- wymagane kompetencje,
- zasady dostępu do informacji,
- zasady oceny adekwatności i skuteczności zarządzania zgodnością⁵⁰⁶.

W tym miejscu warto nadmienić, iż firmy inwestycyjne jako instytucje nadzorowane powinny przestrzegać również wydanych przez KNF *Zasad nadzoru korporacyjnego dla instytucji nadzorowanych*⁵⁰⁷ omówionych w podrozdziale 3.2.3.

W odniesieniu do europejskich wytycznych dla firm inwestycyjnych ESMA wydała dwa dokumenty:

- *Wytyczne w sprawie określonych aspektów wymogów dyrektywy MiFID dotyczących komórki ds. nadzoru zgodności z prawem z 25 czerwca 2012 r.*⁵⁰⁸,
- *Wytyczne dotyczące niektórych aspektów funkcji zapewnienia zgodności z dyrektywą MiFID II z 6 kwietnia 2021 r.*⁵⁰⁹.

⁵⁰⁴ Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 29 maja 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. 2018 poz. 1111), art. 24.

⁵⁰⁵ *Stanowisko dla firm inwestycyjnych w zakresie funkcjonowania systemu nadzoru zgodności działalności z prawem, zaobserwowanymi w trakcie czynności nadzorczych wykonywanych przez Urząd Komisji Nadzoru Finansowego*, Komisja Nadzoru Finansowego, Warszawa 2014.

⁵⁰⁶ *Ibidem*, s. 4-14.

⁵⁰⁷ *Zasady Łady Korporacyjnego dla instytucji nadzorowanych*, Komisja Nadzoru Finansowego, Warszawa 2014.

⁵⁰⁸ *Wytyczne w sprawie określonych aspektów wymogów dyrektywy MiFID...*, op. cit.

Obydwa standardy obejmują swoim zakresem:

- firmy inwestycyjne,
- instytucje kredytowe świadczące usługi inwestycyjne lub prowadzące działalność inwestycyjną,
- przedsiębiorstwa zbiorowego inwestowania w zbywalne papiery wartościowe,
- zarządzających alternatywnymi funduszami inwestycyjnymi⁵¹⁰.

Pierwszy dokument z 2012 r. – wskazuje podstawowe obowiązki komórki do spraw nadzoru zgodności z przepisami w zakresie oceny ryzyka braku zgodności, monitorowania, sprawozdawczości, doradztwa oraz określa zasady organizacyjne dla funkcji zgodności takie jak: skuteczność, stałość, niezależność⁵¹¹. W zakresie ryzyka braku zgodności ESMA wyraźnie wskazują, iż *Firmy inwestycyjne powinny zapewnić przyjęcie przez komórkę ds. nadzoru zgodności z prawem podejścia opartego na ocenie ryzyka w celu efektywnego przydziału zasobów tej komórki. W celu określenia najważniejszych obszarów działań komórki ds. nadzoru zgodności z prawem w zakresie monitorowania i doradztwa należy wykorzystać ocenę ryzyka braku zgodności. Ocenę ryzyka braku zgodności należy przeprowadzać regularnie w celu zagwarantowania, że najważniejsze obszary i zakres działań komórki ds. nadzoru zgodności z prawem w zakresie monitorowania i doradztwa pozostają prawidłowe*⁵¹².

Wytyczne z 2021 roku tematycznie są podobne do dokumentu z 2012 roku, jednakże w pewnych aspektach wprowadzają odmienne rekomendacje, co do funkcji zarządzania zgodnością. Poniższa tabela przedstawia porównanie ww. dokumentów.

⁵⁰⁹ Wytyczne dotyczące niektórych aspektów funkcji zapewnienia zgodności..., op. cit.

⁵¹⁰ G. Włodarczyk, *Wytyczne ESMA dla funkcji compliance rok 2021. Zagadnienia ogólne oraz propozycje wdrożeniowe*, cz.1, 2021, s. 1.

⁵¹¹ *Wytyczne w sprawie określonych aspektów wymogów dyrektywy MiFID...*, s. 5-15.

⁵¹² *Ibidem*, s. 5.

Tabela 10. Porównanie wytycznych ESMA w zakresie funkcji *compliance* z 2012 i 2021 r.

wytyczne z 2021 r.	wytyczne z 2012 r.
obowiązki jednostki <i>compliance</i>	
ocena ryzyka braku zgodności – zasada podobna	ocena ryzyka braku zgodności – zasada podobna jednakże przy ocenie ryzyka należy brać pod uwagę dodatkowo kanały dystrybucji
obowiązki komórki ds. nadzoru zgodności z prawem w zakresie monitorowania – zasada podobna	obowiązki komórki ds. nadzoru zgodności z prawem w zakresie monitorowania – zasada podobna
obowiązki sprawozdawcze komórki ds. nadzoru zgodności z prawem – zasada podobna	obowiązki sprawozdawcze komórki ds. nadzoru zgodności z prawem – zasada podobna jednakże w sposób bardziej szczegółowy wskazują informacje raportowane do zarządów i rad nadzorczych
obowiązki komórki ds. nadzoru zgodności z prawem w zakresie doradztwa pomocy – zasada podobna	obowiązki komórki ds. nadzoru zgodności z prawem w zakresie doradztwa – zasada podobna
organizacja funkcji <i>compliance</i>	
skuteczność komórki ds. nadzoru zgodności z prawem – zasada podobna	skuteczność komórki ds. nadzoru zgodności z prawem – zasada podobna
umiejętności, wiedza, wiedza fachowa i autorytet komórki ds. nadzoru zgodności z prawem – nowa zasada	brak zasady
stałość komórki ds. nadzoru zgodności z prawem – zasada podobna	stałość komórki ds. nadzoru zgodności z prawem – zasada podobna
niezależność komórki ds. nadzoru zgodności z prawem – zasada podobna	niezależność komórki ds. nadzoru zgodności z prawem – zasada podobna
proporcjonalność w odniesieniu do skuteczności komórki ds. nadzoru zgodności z prawem – zasada podobna	proporcjonalność w odniesieniu do skuteczności komórki ds. nadzoru zgodności z prawem – zasada podobna, jednakże dodano obowiązek uzasadniania zwolnienia pracownika
łączenie komórki ds. nadzoru zgodności z prawem z innymi komórkami ds. kontroli wewnętrznej oraz outsourcing – zasada podobna	łączenie komórki ds. nadzoru zgodności z prawem z innymi komórkami ds. kontroli wewnętrznej oraz outsourcing – zasada podobna, jednakże wytyczne wskazują, iż możliwe jest w niektórych przypadkach łączenie funkcji <i>compliance</i> z innymi, z wyjątkiem funkcji operacyjnych oraz audytu wewnętrznego, należy wtedy zapewnić właściwe zarządzania potencjalnymi i rzeczywistymi konfliktami interesów ⁵¹³
przegląd komórki funkcji <i>compliance</i>	
przegląd komórki ds. nadzoru zgodności z prawem przez właściwe organy – zasada podobna	przegląd komórki ds. nadzoru zgodności z prawem przez właściwe organy – zasada podobna

Źródło: opracowanie własne na podstawie e *Wytyczne dotyczące niektórych aspektów funkcji zapewnienia zgodności...*, op. cit., s. 26-27.

W zakresie zasad zarządzania zgodnością dla sektora inwestycyjnego wypowiedziała się również Międzynarodowa Organizacja Komisji Papierów Wartościowych, wydając w 2006 r. raport funkcji *compliance*⁵¹⁴. W dokumencie stwierdzono m.in., iż zgodność z przepisami oraz wytycznymi w zakresie regulacji dotyczących papierów

⁵¹³ A. Grygo, *Quo vadis Compliance?* 10.07.2020, Karwasiński Szpringer i Wspólnicy spółka jawna, <https://ksz-legal.pl/2020/07/10/quo-vadis-compliance/>, dostęp: 12.10.2021.

⁵¹⁴ *Compliance function at market intermediaries. Final report*, Technical Committee of the International Organization of Securities Commission, Madryt 2006.

wartościowych jest kluczowa dla ochrony inwestorów oraz stanowi filar uczciwego i właściwie funkcjonującego rynku finansowego⁵¹⁵.

3.2.7. Wytyczne dla systemów obrotu na przykładzie Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie S.A.

Pierwsza giełda w Polsce została powołana do życia 12 maja 1817 roku. Jej działalność koncentrowała się głównie na handlu towarami i walutami. W 1920 roku powstała Warszawska Giełda Papierów Wartościowych jako jedna z dziewięciu giełd, działających wówczas na terenie Polski⁵¹⁶. Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie powstała 16 kwietnia 1991 r. w wyniku transformacji ustrojowych i rozpoczęcia w Polsce funkcjonowania gospodarki rynkowej⁵¹⁷.

Ważnym wydarzeniem w historii giełdy była oferta publiczna jej akcji, która miała miejsce w 2010 roku i skutkowała wprowadzeniem akcji GPW do obrotu publicznego. Obecnie podstawowy obszar działalności GPW obejmuje wyznaczanie kursu, przeprowadzanie transakcji, udostępnianie informacji o obrotach i kursach, działalność w zakresie edukacji oraz promocji informacji odnośnie rynku kapitałowego. GPW prowadzi rynek regulowany dla akcji oraz instrumentów pochodnych, alternatywny rynek akcji NewConnect oraz rynek Catalyst dla emitentów obligacji korporacyjnych i komunalnych. Jako spółka publiczna działa również zgodnie z interesem swoich akcjonariuszy⁵¹⁸. Z uwagi na podwójną rolę, jaką GPW pełni na rynku finansowym, tzn. jest jednocześnie platformą obrotu i spółką publiczną, musi wypełniać zasady zarządzania zgodnością adresowane do wielu podmiotów. Powinna wypełnić obowiązki przypisane dla spółek notowanych, określone szczegółowo w podrozdziale 3.2.4. tj.

- *Kodeksie spółek handlowych*⁵¹⁹,
- *Ustawie o nadzorze nad rynkiem kapitałowym*⁵²⁰,
- *Ustawie o obrocie instrumentami finansowym*⁵²¹,

⁵¹⁵ Ibidem, s. 4.

⁵¹⁶ <https://www.gpw.pl/o-spolce#historia>, dostęp: 15.11. 2021.

⁵¹⁷ M. Juszczak, *Rozwój GPW w Warszawie na tle giełd europejskich*, „Zarządzanie Finansami i Rachunkowość” 2014, 2:63-77.

⁵¹⁸ <https://www.gpw.pl/o-spolce#historia>, op. cit.

⁵¹⁹ Ustawa z dnia 15 września 2000 r., Kodeks spółek handlowych (Dz. U. 2000 Nr 94 poz. 1037 z późn. zm.).

⁵²⁰ Ustawa o z dnia 21 lipca 2006 r. o nadzorze nad rynkiem finansowym (Dz. U. z 2018 r. poz. 621 z późn. zm.).

- *Ustawie o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych*⁵²²,
- *Rozporządzeniu Ministra Finansów z dnia 29 marca 2018 r. w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych oraz warunków uznawania za równoważne informacji wymaganych przepisami prawa państwa niebędącego państwem członkowskim*⁵²³,
- *Regulacje giełdowe, w szczególności Regulamin Giełdy*⁵²⁴,
- *Dobre Praktyki Spółek notowanych na GPW, znowelizowane w 2021*⁵²⁵
- *Standardy rekomendowane dla systemu zarządzania zgodnością w zakresie przeciwdziałania korupcji oraz systemu ochrony sygnalistów w spółkach notowanych na rynkach organizowanych przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie S.A.*⁵²⁶

GPW jest zobligowana także do wypełniania przepisów dedykowanych dla systemów obrotu. W tym aspekcie mają bezpośrednie zastosowanie przepisy rozporządzenia unijnego z 2017 roku w odniesieniu do regulacyjnych standardów technicznych, określających wymogi organizacyjne w zakresie systemów obrotu⁵²⁷ czy wytyczne Międzynarodowej Organizacji Komisji Papierów Wartościowych (IOSCO), standardy Federacji Europejskich Giełd Papierów Wartościowych, której GPW jest członkiem od 2004⁵²⁸⁵²⁹. Ważne są również wytyczne Światowej Federacji Giełd, której GPW jest

⁵²¹ Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o obrocie instrumentami finansowymi (Dz. U. 2005 Nr 183 poz. 1538 z późn. zm.),

⁵²² Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych (Dz. U. 2005 Nr 184 poz. 1539 z późn. zm.).

⁵²³ Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 29 marca 2018 r. w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych oraz warunków uznawania za równoważne informacji wymaganych przepisami prawa państwa niebędącego państwem członkowskim (Dz.U. 2018 poz. 757).

⁵²⁴ Regulamin Giełdy w brzmieniu przyjętym Uchwałą Nr 1/1110/2006 Rady Giełdy z dnia 4 stycznia 2006 r., z późn. i zm.

⁵²⁵ *Dobre Praktyki Spółek notowanych na GPW 2021*, op. cit.

⁵²⁶ *Standardy rekomendowane dla systemu zarządzania zgodnością w zakresie przeciwdziałania korupcji*, op. cit.

⁵²⁷ Rozporządzenie Delegowane Komisji (UE) 2017/584 z dnia 14 lipca 2016 r. uzupełniające dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/65/UE w odniesieniu do regulacyjnych standardów technicznych określających wymogi organizacyjne w zakresie systemów obrotu, (Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L 87/350).

⁵²⁸ <http://www.fese.eu/en/>, dostęp: 16.11.2021.

członkiem stowarzyszonym od stycznia 2022 r.⁵³⁰ Ta ostatnia organizacja wydała w 2020 r. dokument zawierający analizę porównawczą struktur organizacyjnych zajmujących się ryzykiem korporacyjnym i operacyjnym w ramach infrastruktur rynkowych⁵³¹. Przepisy rozporządzenia unijnego w art. 4, wyraźnie wskazują na obowiązek powołania w strukturach organizacyjnych jednostki odpowiedzialnej za zarządzanie zgodnością oraz specyfikują jej obowiązki⁵³². Natomiast IOSCO, w wytycznych z 2015 r. określiło szeroki zakres zagrożeń, na które narażone są systemy obrotu, podkreślając w szczególności te, wynikające z funkcjonowania w środowisku handlu elektronicznego. Jednym z mitygantów ww. ryzyk, jest wprowadzenie do struktury organizacyjnej systemu zarządzania zgodnością, wdrażenie odpowiednich regulacji wewnętrznych strategii zarządzania ryzykiem oraz utrzymania ciągłości działania systemów⁵³³.

W zakresie systemów zarządzania zgodnością polski ustawodawca dodatkowo w art. 16 ust. 3 Ustawy o obrocie instrumentami finansowymi stwierdził: *Do spółki prowadzącej rynek regulowany, która prowadzi ASO, stosuje się odpowiednio przepisy art. 78 ust. 1–11, 13–16 i 19, art. 78b, art. 78ha, art. 83a ust. 4 i 4a, art. 104a oraz przepisy wydane na podstawie art. 94 ust. 1 pkt 3 i 5 – w zakresie, w jakim przepisy wydane na podstawie art. 94 ust. 1 pkt 5 określają warunki techniczne i organizacyjne wymagane do prowadzenia działalności, a także przepisy rozporządzenia 2017/584*⁵³⁴. Z uwagi, iż GPW prowadzi alternatywny system obrotu, powyższy wymóg oznacza, iż musi również uwzględniać odpowiednio w swoje działalności obowiązki określone dla sektora inwestycyjnego, wskazane w podrozdziale 3.2.6. tj.

- *Rozporządzenie Delegowane Komisji (UE) 2017/565 z dnia 25 kwietnia 2016 r., uzupełniające dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/65/UE w odniesieniu do wymogów organizacyjnych i warunków prowadzenia działalności*

⁵²⁹ *Sprawozdanie zarządu z działalności jednostki dominującej i grupy kapitałowej Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie Zarząd Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie S.A., Warszawa 2021, s. 69.*

⁵³⁰ *Ibidem, s.69*

⁵³¹ *WFE Enterprise Risk Management Benchmarking Paper, The World Federation of Exchange, London, 2020 r.*

⁵³² *Rozporządzenie Delegowane Komisji (UE) 2017/584 z dnia 14 lipca 2016 r. uzupełniające dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/65/UE w odniesieniu do regulacyjnych standardów technicznych określających wymogi organizacyjne w zakresie systemów obrotu, (Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L 87/350), art. 4.*

⁵³³ *Mechanisms for Trading Venues to Effectively Manage Electronic Trading Risks and Plans for Business Continuity. Final Report, International Organization of Securities Commissions, Madryt 2018 r. s. 4-6.*

⁵³⁴ *Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o obrocie instrumentami finansowymi (Dz. U. 2005 Nr 183 poz. 1538 z późniejszymi zmianami), art. 16 ust.3.*

przez firmy inwestycyjne oraz pojęć zdefiniowanych na potrzeby tej dyrektywy⁵³⁵,

- Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 29 maja 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 powierniczych⁵³⁶,
- Wytyczne w sprawie określonych aspektów wymogów dyrektywy MiFID dotyczących komórki ds. nadzoru zgodności z prawem z 25 czerwca 2012 r.⁵³⁷,
- Wytyczne dotyczące niektórych aspektów funkcji zapewnienia zgodności z dyrektywą MiFID II z 6 kwietnia 2021 r.⁵³⁸.

Jak zatem zbudować prawidłowy system zarządzania zgodnością, w tym ryzykiem braku zgodności, mając do wypełniania tak ogromny zakres przepisów i wytycznych wskazanych powyżej? GPW pokazuje w raporcie zintegrowanym za 2020 rok swój system *compliance* oparty nie tylko o ww. regulacje i wytyczne, ale również uwzględniający kluczowe postanowienia norm ISO dla systemów zarządzania zgodnością, omówione w podrozdziale 3.2.1. Na system zarządzania zgodnością w GPW składa się kilka elementów – procesy, przyjęta struktura organizacyjna, wdrożone regulacje oraz permanentne monitorowanie ryzyka *compliance*, zapewniające zgodność z przepisami prawa, standardami oraz wytycznymi. Rada nadzorcza sprawuje kontrolę nad systemem zarządzania zgodnością, a zarząd jest odpowiedzialny za efektywne zarządzanie ww. funkcją oraz wyznaczenie komórek organizacyjnych odpowiedzialnych za obszar *compliance*. Komórką organizacyjną dedykowaną do wykonywania obowiązków ww. zakresie jest Dział Compliance i Ryzyka, który w szczególności koordynuje oraz monitoruje proces zarządzania ryzykiem⁵³⁹. Podstawowe działania komórki odpowiedzialnej za system *compliance* zostały przedstawione szeroko, bowiem składa się na nie:

⁵³⁵ Rozporządzenie Delegowane Komisji (UE) 2017/565 z dnia 25 kwietnia 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 (Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L 87/1).

⁵³⁶ Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 29 maja 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. 2018 poz. 1111).

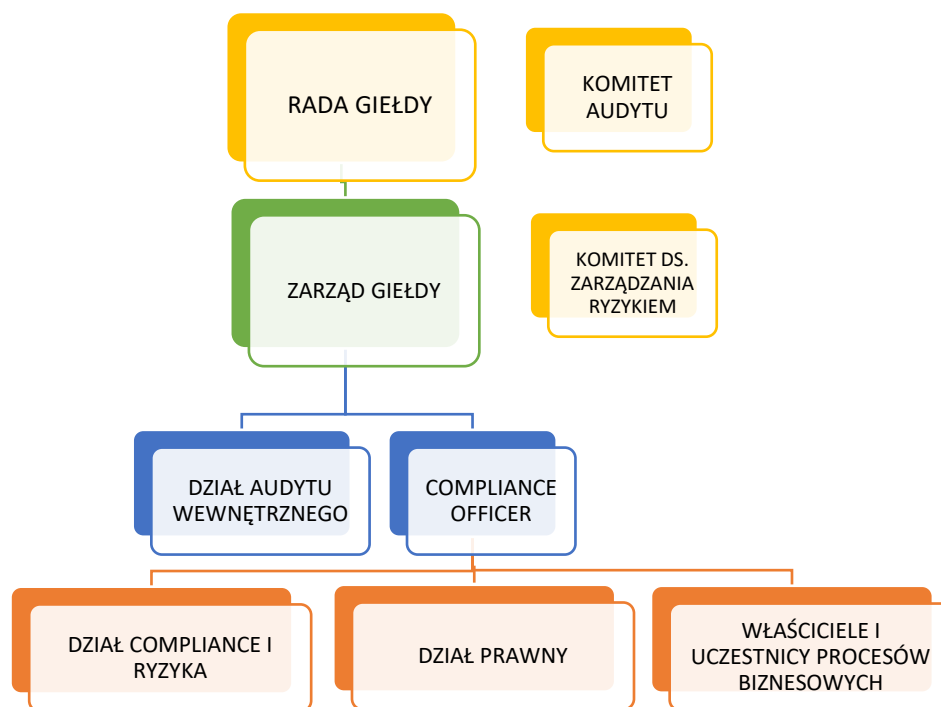
⁵³⁷ Wytyczne w sprawie określonych aspektów wymogów dyrektywy MiFID..., op. cit.

⁵³⁸ Wytyczne dotyczące niektórych aspektów funkcji zapewnienia zgodności..., op. cit.

⁵³⁹ Raport roczny Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie za 2020 r., Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie, Warszawa 2021, <https://raportzintegrowany2020.gpw.pl/2020-compliance>, dostęp: 17.11.2021.

- analizowane luk regulacyjnych,
- zarządzanie ryzykiem braku zgodności,
- opiniowanie i weryfikowanie procedur,
- nadzorowanie procesu związanego ze składaniem skarg i zgłaszaniem naruszeń,
- koordynowanie kwestii związanych z konfliktem interesów, transakcjami własnymi, polityką prezentową,
- nadzór nad obszarem przeciwdziałania praniu pieniędzy,
- przeprowadzanie kontroli *compliance*,
- szkolenia⁵⁴⁰.

Rysunek 50 pokazuje strukturę zarządzania zgodnością w GPW.

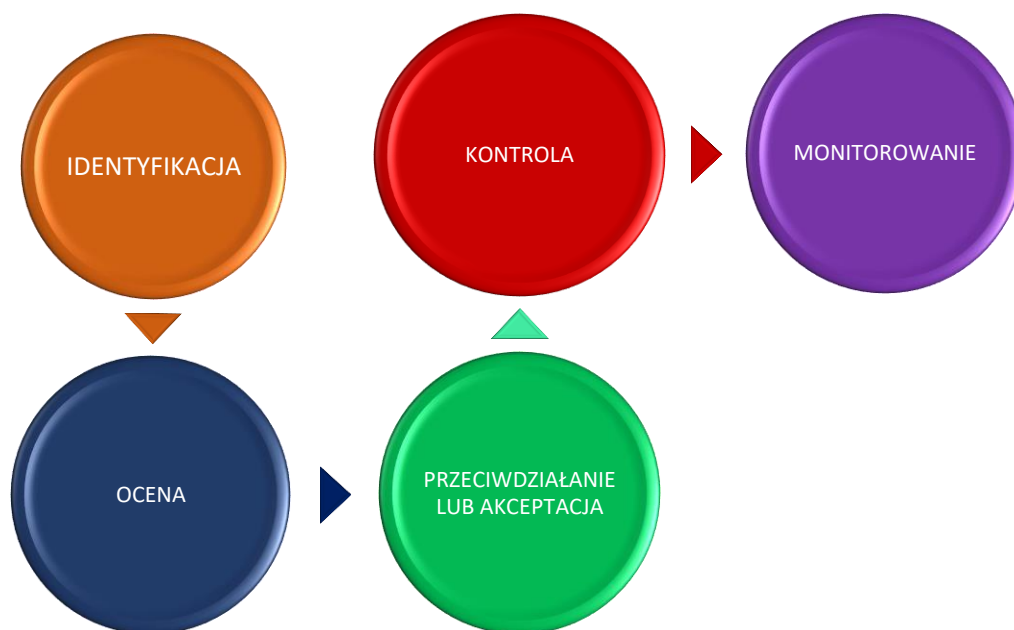


Rysunek 50. Struktura zarządzania zgodnością w Gieldzie Papierów Wartościowych w Warszawie S.A.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Raport roczny Gieldy Papierów Wartościowych w Warszawie za 2020 r.*, op. cit.

Natomiast rysunek 51 przedstawia system zarządzania ryzykiem, którego elementem jest zarządzanie ryzykiem braku zgodności.

⁵⁴⁰ Ibidem.



Rysunek 51. System zarządzania ryzykiem w Gieldzie Papierów Wartościowych w Warszawie S.A.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Raport roczny Gieldy Papierów Wartościowych w Warszawie za 2020 r.*, op. cit.

3.2.8. Wytyczne dla sektora ubezpieczeniowego

Sektor ubezpieczeń jest równie mocno nadzorowany i regulowany na rynku finansowym jak obszar bankowy, inwestycyjny czy kapitałowy. Funkcja *compliance* do polskiego prawa ubezpieczeniowego została implementowana na podstawie *Dyrektywy 2009/138/WE z dnia 25 listopada 2009 roku w sprawie podejmowania i prowadzenia działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej*⁵⁴¹. Obowiązki jednostki odpowiedzialnej za zarządzanie zgodnością zostały wskazane w art. 64 ust. 2 *ustawy dnia 11 września 2015 r. o działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej*.

Zgodnie w powołanym przepisie dla funkcji zapewnienia zgodności ustawodawca wskazał następujące obowiązki:

- 1) doradzanie zarządowi i radzie nadzorczej zakładu w zakresie zgodności wykonywania działalności ubezpieczeniowej lub reasekuracyjnej z przepisami prawa;
- 2) ocenę możliwego wpływu wszelkich zmian stanu prawnego na operacje zakładu;

⁵⁴¹ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2009/138/WE z dnia 25 listopada 2009 r. w sprawie podejmowania i prowadzenia działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej (Solvency II), Dz. U.UE L z dnia 17 grudnia 2009 r.)

3) określenie i ocenę ryzyka związanego z nieprzestrzeganiem przepisów prawa⁵⁴².

Mając na uwadze często zmieniające się środowisko regulacyjne w obszarze sektora finansowego oraz powyższe obowiązki prawne, jak również wskazane w poprzednich podrozdziałach wymagania dla podmiotów nadzorowanych czy spółek publicznych, ekspozycja ryzyka poniesienia przez podmioty z sektora ubezpieczeniowego strat z uwagi na niewypełnienie wymagań regulacyjnych jest wysoka⁵⁴³. Zatem wdrożenie prawidłowo funkcjonującego systemu *compliance* umożliwia funkcjonowanie zgodnie z zakładanymi celami, strategią, deklarowanymi wartościami, jak również chroni przez potencjalnymi sankcjami. Sytuacja powyższa buduje również szeroko rozumiane zaufanie oraz wspiera budowanie wizerunku samego ubezpieczyciela⁵⁴⁴. B. Makowicz i B. Jagura w swojej publikacji podkreślają, że *celem wprowadzenia polityki zarządzania zgodnością jest opisanie i przedstawienie zasad i ram organizacyjnych w odniesieniu do funkcji compliance jako elementu systemu kontroli wewnętrznej oraz jednej z kluczowych funkcji systemu zarządzania ryzykiem w ZU. Rekomendowanym jest także, aby w ZU przygotowany i wdrożony został dokument opisujący system kontroli wewnętrznej oraz pozostałe kluczowe funkcje. Dokument taki może zostać nazwany opisem systemu zarządzania w ZU. Zgodnie bowiem z art. 3 ust. 1 pkt 46 u.d.u.r. w skład systemu zarządzania ZU wchodzi następujące funkcje: funkcja zarządzania ryzykiem, funkcja zgodności z przepisami, funkcja audytu wewnętrznego i funkcja aktuarialna. System ten zapewnia prawidłowe i ostrożne zarządzanie zakładem ubezpieczeń lub zakładem reasekuracji*⁵⁴⁵. W tym przypadku należy odnieść się również do wytycznych Komisji Nadzoru Finansowego z dnia 20 sierpnia 2018 r. *Komunikat w sprawie roli i znaczenia realizacji przez zakłady ubezpieczeń i zakłady reasekuracji funkcji zgodności z przepisami*⁵⁴⁶. W ww. dokumencie zostało wyraźnie wskazane, jak powinna zostać zorganizowana funkcja odpowiedzialna za zarządzanie zgodnością. KNF wskazuje następujące wymagania:

- zapewnienie jednostce odpowiedzialnej za zarządzanie zgodnością odpowiedniego usytuowania organizacyjnego, gwarantującego niezależność

⁵⁴² Ustawa z dnia 11 września 2015 r. o działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej (Dz.U. 2015 poz. 1844 z późn. zm.).

⁵⁴³ W. Paś, *Rola funkcji compliance w zarządzaniu ryzykiem braku zgodności w zakładzie ubezpieczeń*, „Wiadomości Ubezpieczeniowe” 2018, 3: 83.

⁵⁴⁴ K. Rajewski, *Funkcja compliance w strukturze organizacyjnej zakładu ubezpieczeń – wyzwania i aspekty praktyczne*, „Prawo Asekuracyjne” 2018, 3:83.

⁵⁴⁵ Ibidem, s. 439-440.

⁵⁴⁶ *Komunikat w sprawie roli i znaczenia realizacji przez zakłady ubezpieczeń...*, op. cit.

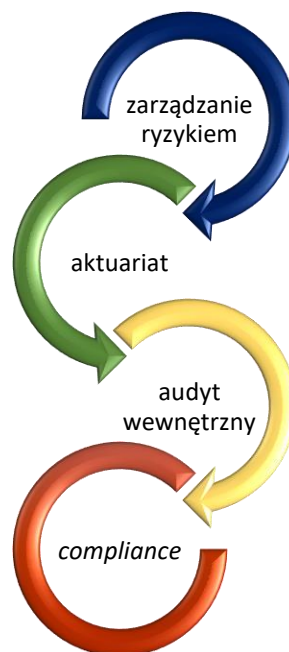
obiektywizm oraz uczciwość,

- osoba nadzorująca system zarządzania zgodnością powinna mieć odpowiednie doświadczenie zawodowe oraz umiejętności zapewniające wykonywanie, w sposób należyty powierzonych jej obowiązków,
- obszar *compliance* powinien mieć pełny dostęp do informacji i dokumentów⁵⁴⁷.

System zarządzania ryzykiem braku zgodności w zakładach ubezpieczeń powinien obejmować następujące elementy:

- identyfikacja ryzyka w głównej mierze na podstawie obowiązujących przepisów prawnych oraz standardów i wytycznych,
- ocena na podstawie pomiaru lub szacowania,
- implementacja mechanizmów kontrolnych,
- monitorowanie ryzyka,
- kontrola oraz raportowanie⁵⁴⁸.

Poniższy rysunek 52 przedstawia podstawowe elementy w systemie zarządzania zakładami ubezpieczeń.



Rysunek 52. Podstawowe elementy w strukturze zarządzania zakładami ubezpieczeń

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Audyt – Compliance – Zarządzanie Ryzykiem – Aktuariat. Modele współpracy w zakładach ubezpieczeń*, Polska Izba Ubezpieczeń, Warszawa 2013, s. 18.

⁵⁴⁷ Ibidem, s. 2-5.

⁵⁴⁸ W. Paś, *Rola funkcji compliance...*, *op. cit.*, s. 93.

3.3. Wnioski

Podsumowując rozważania przeprowadzone w niniejszym rozdziale, należy wskazać, że w sektorze finansowym proces organizacji oraz standaryzacji systemów zarządzania zgodnością jest bardzo dokładnie uregulowany przepisami prawa oraz wytycznymi organów nadzoru. Podmioty z tego sektora mogą korzystać ze standardów zwartych w normach ISO, COSO czy wytycznych organizacji międzynarodowych funkcjonujących na rynku finansowym. Powyżej przedstawione zostały jedynie najważniejsze założenia odnoszące się do problematyki standaryzacji systemów zarządzania zgodnością. Uwagę zwrócono zarówno na ogólne przepisy prawa, które stanowią pewnego rodzaju ramę dla zarządzania ryzykiem zgodności na rynku finansowym, jak też bardziej szczegółowe wytyczne, odnoszące się bezpośrednio do konkretnych segmentów branży finansowej. Należy zauważyć, że wdrożenie standaryzacji procesu zarządzania ryzykiem braku zgodności jest ważne na różnych płaszczyznach. Pierwszą z nich jest poziom samej organizacji. Implementacja odpowiednich standardów zarządzania zgodnością, opartych o analizę potencjalnych ryzyk i zbudowanie odpowiedniej struktury organizacyjnej zwiększa bezpieczeństwo prowadzonej działalności, wpływa korzystnie na postrzeganie spółki przez potencjalnych inwestorów, jak również chroni reputację i markę przedsiębiorstwa. Drugi poziom dotyczy ochrony osób korzystających z usług podmiotów działających w sektorze finansowym. Klienci powierzają instytucjom finansowym swoje środki, by te np. zarządzały nimi w celu zwiększania ich wartości. Branżę tę można wiązać z pojęciem *instytucji zaufania publicznego*⁵⁴⁹. Niestety, w ostatnich latach bardzo często w mediach ukazywały się informacje na temat tzw. piramid finansowych, które w gruncie rzeczy zamiast dbać o powierzone środki ostatecznie oszukiwały swoich klientów. Odpowiednia standaryzacja, co do organizacji danej branży, w istotny sposób przekłada się na bezpieczeństwo i ochronę inwestorów i klientów. Wytyczne w zakresie zarządzania ryzykiem braku zgodności mogą być środkiem eliminacji z przestrzeni gospodarczej instytucji, które nie gwarantują wystarczającego poziomu rzetelności, transparentności, uczciwości i ochrony dla swoich klientów. Trzecia płaszczyzna dotyczy samego państwa – rozumianego, jako zbiór różnego rodzaju organów i instytucji, których zadaniem jest m.in. regulowanie odpowiednich sektorów rynku

⁵⁴⁹ A. Janiak, *Bank jako instytucja zaufania publicznego*, „Glosa – Przegląd Prawa Gospodarczego” 20032:17.

finansowego oraz dbanie o właściwe działanie instytucji finansowych, a w sytuacji naruszenia obowiązujących przepisów wyciąganie odpowiednich konsekwencji z tego tytułu.

Rozdział IV. Zarządzanie ryzykiem w działalności przedsiębiorstwa

4.1. Charakterystyka populacji i próby badawczej

Przedmiotem badań są systemy zarządzania zgodnością w wybranych spółkach notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie.

Podmiotem badań jest 31 spółek (100% indeksu Respect Index), które na dzień 1 czerwca 2019 roku były notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie oraz wchodziły w skład RESPECT Index. Na dzień przeprowadzania badania skład indeksu stanowiły następujące podmioty:

- Agora S.A.,
- Amrest Holdings S.A.,
- Apator S.A.,
- Bank Handlowy w Warszawie S.A.,
- Bank Millennium S.A.,
- Bank Ochrony Środowiska S.A.,
- Bank Pekao S.A.,
- CCC S.A.,
- Budimex S.A.,
- Elektrobudowa S.A.,
- Energa S.A.,
- Fabryka Mebli „FORTE” S.A.,
- Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie S.A.,
- Grupa Azoty S.A.,
- Grupa LOTOS S.A.,
- ING Bank Śląski S.A.,
- Inter Cars S.A.,
- Jastrzębska Spółka Węglowa S.A.,
- KGHM Polska Miedź S.A.,
- Lubelski Węgiel Bogdanka S.A.,
- mBank S.A.,
- Orange Polska S.A.,

- PCC Rokita S.A.,
- PGE Polska Grupa Energetyczna S.A.,
- PGNIG S.A.,
- PKN Orlen S.A.,
- PZU S.A.,
- Santander Bank Polska S.A.,
- Tauron PE S.A.,
- Trakcja PRKiI S.A.,
- Zespół Elektrociepłowni Wrocławskich Kogeneracja S.A.

Jak wskazano w podrozdziale 3.2.4. oraz 3.2.7 niniejszej rozprawy, spółką publiczną jest spółka, której co najmniej jedna akcja jest dopuszczona do obrotu na rynku regulowanym lub wprowadzona do obrotu w alternatywnym systemie obrotu na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej⁵⁵⁰. Obecnie największym rynkiem regulowanym akcji spółek publicznych w Polsce jest Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie S.A.⁵⁵¹. Charakterystyka spółek publicznych, jak również samej Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie została przedstawiona odpowiednio w podrozdziałach 3.2.4 oraz 3.2.7. Obecnie na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie notowanych jest ponad 40 indeksów. Podstawowym jest WIG (Warsaw Stock Exchange Index), który obejmuje wszystkie spółki z głównego rynku GPW, spełniające kryteria uczestnictwa. Innymi ważnymi indeksami są WIG20, mWIG40 i sWIG80. Indeks WIG20 obejmuje akcje 20 największych i najbardziej płynnych spółek, nie może jednak obejmować więcej niż 5 spółek jednego sektora giełdowego. W skład indeksu mWIG40 wchodzi 40 spółek średniej wielkości, ale nie uczestniczą w nim spółki z WIG20, a także spółki zagraniczne o wartości rynkowej powyżej 1 mld euro, które są notowane jednocześnie na GPW i innych rynkach. W skład indeksu sWIG80 wchodzi 80 małych spółek spoza WIG20 i mWIG40. Indeks nie obejmuje spółek zagranicznych, które są jednocześnie notowane na GPW i innych rynkach o wartości rynkowej przekraczającej 100 mln euro. Udział spółki w sWIG80 jest ograniczony do 10%. Powyższe trzy

⁵⁵⁰ Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych (Dz. U. 2000 Nr 94 poz. 1037 z późniejszymi zmianami), art. 4; Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych (Dz. U. 2005 Nr 184 poz. 1539 z późn. zm.).

⁵⁵¹ <https://www.gpw.pl/o-spolce#historia>, dostęp: 15.11.2021.

indeksy WIG są oparte na cenach. Oznacza to, że przy ich obliczaniu, brana jest pod uwagę tylko cena transakcyjna, a dochód z dywidend nie jest brany pod uwagę⁵⁵².

Celem badania ankietowego było pozyskanie informacji na temat zarządzania ryzykiem braku zgodności w wybranych spółkach notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. Badaną populację stanowiły zatem spółki, które na dzień 1 czerwca 2019 r. były notowane na GPW. Mając jednak na uwadze przedmiot i charakter zaplanowanego badania, autorka uznała, że najlepszą próbą będą spółki publiczne znajdujące się w RESPECT Indeks, co uzasadnia przedstawiona poniżej charakterystyka przedmiotowego indeksu.

RESPECT Index powstał w 2009 r., jako pierwszy w Europie Środkowo-Wschodniej indeks spółek odpowiedzialnych. Elementem kwalifikacji spółek do ww. indeksu jest wypełnienie standardów w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu, zawartej między innymi w strategii zarządzania i modelu prowadzenia biznesu⁵⁵³. Weryfikacja możliwości znalezienia się w indeksie, obejmuje spółki publiczne o najwyższej płynności, czyli znajdujące się w portfelach indeksów: WIG20, mWIG40, sWIG80, a główny przedmiot badań, to ocena spółek w zakresie ich aktywności w następujących obszarach:

- ekologicznym,
- spraw społecznych i pracowniczych,
- najlepszych praktyk ładu korporacyjnego, ładu informacyjnego i relacji inwestorskich⁵⁵⁴.

RESPECT index to indeks dochodowy, który jest obliczany na podstawie dochodów z dywidend i praw poboru⁵⁵⁵. Pakiet danych spółki (waga) w indeksie reprezentuje liczbę akcji w wolnym obrocie, pomniejszoną o liczbę akcji notowanych i będących w obrocie giełdowym. Indeks jest obliczany w sposób ciągły w odstępach jednonominutowych. Jeżeli cena spółki pozwala, na co najmniej 65% wyceny portfela indeksu w dniu obrotu, kurs otwarcia indeksu zostanie ogłoszony po otwarciu dnia obrotu⁵⁵⁶.

Poniżej znajduje się rysunek 53 pokazujący symulację kształtowania się wartości indeksu RESPECT index .

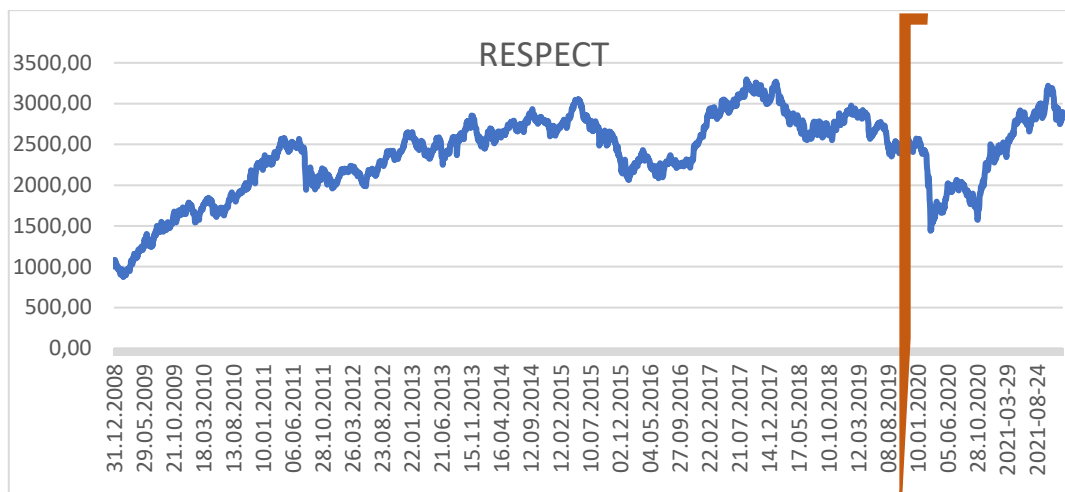
⁵⁵² <https://gpwbenchmark.pl/opisy-indeksow>, dostęp: 08.12.2021.

⁵⁵³ T.K. Wiśniewski, *Indeks RESPECTIndex jako inicjatywa Giełdy Papierów Wartościowych w procesie tworzenia zasad CSR na polskim rynku kapitałowym*, „Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing” 2010, 4 (53):303.

⁵⁵⁴ http://respectindex.pl/opis_projektu, dostęp: 08.12.2021.

⁵⁵⁵ Ibidem.

⁵⁵⁶ Ibidem.



Rysunek 53. Symulacja kształtowania się wartości indeksu RESPECT index w latach 2009-2021

Źródło: opracowanie własne na podstawie: portfela indeksu, wag spółek z zastrzeżeniem, iż nie uwzględniono wypłat dywidend

Bardzo istotną kwestią, stanowiącą również główny powód objęcia spółek zakwalifikowanych do ww. indeksu badaniem opisanym w niniejszej rozprawie, jest ocena ładu korporacyjnego. Ład korporacyjny, według wag ocenianych w RESPECT Index, to zbiór zasad postępowania dla instytucji korporacyjnych i ich członków, a także dużych i małych akcjonariuszy. Pierwsze zasady, Giełda Papierów Wartościowych opublikowała w 2002 r. pod nazwą *Dobre Praktyki Spółek publicznych*⁵⁵⁷. Były one nowelizowane w 2005 r.⁵⁵⁸, 2016 r.⁵⁵⁹ oraz 2021 roku⁵⁶⁰. Odnoszą się do zarządzania spółkami w zakresie wytycznych dla:

- polityki informacyjnej i komunikacji z inwestorami,
- zarządu i rady nadzorczej,
- systemów i funkcji wewnętrznych,
- walnego zgromadzenia i relacji z akcjonariuszami,
- konfliktu interesów i transakcji z podmiotami powiązanymi,
- wynagrodzenia⁵⁶¹.

⁵⁵⁷ T.K. Wiśniewski, op. cit., 303.

⁵⁵⁸ Ibidem.

⁵⁵⁹ *Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2016*, Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie, Warszawa 2016.

⁵⁶⁰ *Dobre Praktyki Spółek notowanych na GPW 2021*, Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie, Warszawa 2021.

⁵⁶¹ Ibidem.

Zgodnie dokumentem *Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW*, sprawnie działające systemy i funkcje wewnętrzne są nieodzownym narzędziem sprawowania nadzoru nad spółką, wspierającym zarząd i radę nadzorczą w wykonywaniu ich statutowych i prawnych obowiązków. Zobowiązują spółkę publiczną do utrzymywania skutecznych systemów i funkcji wewnętrznych, przez które rozumie się: systemy kontroli wewnętrznej, zarządzania ryzykiem oraz nadzoru zgodności działalności z prawem (*compliance*), a także funkcję audytu wewnętrznego⁵⁶². Dzięki systemom wewnętrznym, działalność spółek jest przewidywalna i przejrzysta. Ankieta weryfikacyjna, której podstawą jest ocena spółek zakwalifikowanych do RESPECT Indeks wyraźnie odnosi się do następujących zagadnień:

- przestrzeganie zasad etyki i posiadanie stosownych regulacji wewnętrznych,
- uporządkowane i kompleksowe podejście do zarządzania ryzykiem,
- systemy kontroli wewnętrznej, zarządzania ryzykiem, *compliance* oraz funkcji audytu wewnętrznego⁵⁶³.

Mając na uwadze powyższe spółki z indeksu Respect Index to podmioty, które nie tylko powinny działać zgodnie z prawem, ale także przestrzegać dobrych praktyk, zasad etycznych oraz najwyższych standardów w zakresie ładu korporacyjnego. Wymagane jest, by posiadały system zarządzania zgodnością, który wpływa również na ocenę reputacji finansowej firmy i przekłada ją na wyniki. Badana edycja spółek wchodzących w skład Respect Index, zawierała najwyższą liczbę spółek w historii Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie⁵⁶⁴. Mając na uwadze powyższe, warto zauważyć, że populacja spółek znajdujących się w Respect Index, stanowiła najlepszą próbę badawczą do oceny zidentyfikowanych celów oraz problemów badawczych, jak również podstawę weryfikacji hipotez postawionych w niniejszej dysertacji.

Zakres przestrzenny badań obejmuje ww. spółki publiczne notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie oraz wchodzące w skład indeksu Respect Index.

Zakres czasowy badań obejmuje okres od 01.06.2019 – 31.12.2019 roku.

⁵⁶² Ibidem, s. 11.

⁵⁶³ Ankieta Respect Index, s. 31-42, http://respectindex.pl/pub/Ankieta_Respect_Index_XII_PL.pdf

⁵⁶⁴ Wyniki XII edycji *Respect Index*, 12.12.2018,

http://respectindex.pl/spolki?ph_main_content_start=show&ph_main_content_arti_id=1107, dostęp: 20.11.2021.

4.2. Ograniczenia

Ograniczeniem badawczym jest celowy dobór badań, zawężony czasowo do okresu 1.06.2019 – 31.12.2019 roku. Badana edycja spółek wchodzących w skład Respect Index zawierała najwyższą liczbę spółek w historii Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie⁵⁶⁵. Intencją autorki była także rezygnacja z eksploracji zarządzania ryzykiem braku zgodności z perspektywy innych dyscyplin nauk społecznych, a w szczególności, psychologii i nauk socjologicznych, jako odstających od przedmiotu prowadzonych badań. Zostały one ukierunkowane wiążąco na nauki o zarządzaniu i jakości, w subdyscyplinach: wspomaganie decyzji kierowniczych oraz zarządzanie strategiczne, jak i przyjęcie kanwy interdyscyplinarnej, uwzględniającej uzupełniający kontekst ekonomii i finansów, w subdyscyplinach mikroekonomia oraz makroekonomia. Jednakże ograniczenia objętości rozprawy wpływają na zakres badań w odniesieniu do ww. dyscypliny nauk ekonomia i finanse. Pomimo ww. ograniczeń, dołożono wszelkich starań, by praca wypełniała ramy dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości. W tym celu wykorzystano rzeczywiste dane, które mogą przyczynić się do praktycznych rozwiązań w zakresie usprawnienia przez spółki obecnego systemu zarządzania ryzykiem braku zgodności.

4.3. Metody, techniki i narzędzia badawcze

Autorka swoje badania opierała na metodach charakterystycznych dla nauk o zarządzaniu i jakości. M. Lisiński oraz M. Szarucki wskazują, iż *przedmiot nauk o zarządzaniu i jakości, wyznaczony przez ontologię tej dyscypliny naukowej, determinuje metody badawcze, jak również to, że wynikający z przedmiotu problem badawczy (rodzaj rozwiązywanego zadania) warunkuje współczesną klasyfikację nauki*⁵⁶⁶. Autorzy podkreślają, iż nauki o zarządzaniu i jakości, jako empiryczne, skupiają się na praktycznym rozwiązywaniu problemów w zakresie organizacji i wszelkich aspektów związanych z jej zarządzaniem, co sprawia, że są *predysponowane do rozwiązywania wszelkich wyzwań społecznych przyczyniając się do postępu społecznego i rozwoju dyscypliny*⁵⁶⁷. W zakresie typologii metod badawczych, charakterystycznych dla nauk o zarządzaniu i jakości, wskazują m.in. metody: obserwacyjną, monograficzną, badania dokumentów, sondażu diagnostycznego, analizy i konstrukcji logicznej,

⁵⁶⁵ Ibidem.

⁵⁶⁶ M. Lisiński, M. Szarucki, *Metody badawcze w naukach o zarządzaniu i jakości*, PWE, Warszawa 2020, s. 8.

⁵⁶⁷ Ibidem, s. 37.

eksperymentalną, heurystyczną, indywidualnych przypadków, analizy i krytyki piśmiennictwa, statystyczną, symulacji komputerowej⁵⁶⁸. Wnikliwą propozycję porządkowaną metod badawczych, przedstawiają Ł. Sułkowski oraz R. Lenart-Gansiniec. Autorzy wskazują, iż *nauki o zarządzaniu korzystają z dorobku wielu dziedzin nauki, tym samym charakteryzuje je pluralizm i eklektyzm metodologiczny co oznacza, że możliwe jest stosowanie metod z uwzględnieniem różnych paradygmatów i podejść*⁵⁶⁹. W monografii zastosowano podział metod badawczych na jakościowe: studium przypadku, etnografię, wywiad, badania fokusowe, techniki projekcyjne, artefakty, rysunki, narracje, filmy⁵⁷⁰ i *wszelkie inne sposoby pozwalające rozumieć uczucia, opinie i zachowanie*⁵⁷¹ oraz ilościowe: ankietowe, korelacyjne, przyczynowo-porównawcze, eksperymentalne⁵⁷². E. Stańczyk-Hugier wskazuje, iż w zakresie badań dotyczących literatury *teorię można i należy wykorzystywać w badaniach ilościowych, jakościowych i podczas stosowania metod mieszanych. Jednym z argumentów na rzecz przeprowadzania przeglądu literatury jest możliwość ustalenia, które z dostępnych teorii są właściwe do wykorzystania w projektowanym badaniu naukowym i – w konsekwencji – które są właściwe do znalezienia odpowiedzi na pytania badawcze czy wyjaśnienia problemu badawczego*⁵⁷³. Mając na uwadze powyższe, w trakcie realizacji badań, zostały zastosowane następujące metody badawcze:

- analizy i krytyki piśmiennictwa – pozwoliły na wyjaśnienia problemów badawczych, uznanych za istotę badanego zjawiska,
- sondażu diagnostycznego – pozwoliła na uzyskanie szczegółowych informacji o wybranej do badań grupie spółek,
- statystyczne – umożliwiły wyznaczenie intensyfikacji poszczególnych incydentów oraz ustalenie ich podobieństw i różnic między badanymi zjawiskami,
- analizy i konstrukcji logicznej – pozwoliły dokonać identyfikacji poszczególnych problemów, będących przedmiotem rozważań wraz z oceną

⁵⁶⁸ Ibidem, s. 122-127.

⁵⁶⁹ Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, *Epistemologia, metodologia...*, op. cit., s. 324.

⁵⁷⁰ Ibidem s. 345-351.

⁵⁷¹ Ibidem s. 348.

⁵⁷² Ibidem, s. 327-330.

⁵⁷³ E. Stańczyk-Hugier, *Cele i problemy badawcze w badaniach naukowych*, [w:] Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, K. Kolasińska-Morawska (red.), *Metody badań ilościowych w zarządzaniu*, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2021, s. 55.

istoty analizowanego zjawiska oraz przeprowadzić usystematyzowanie wyników w celu sformułowania ostatecznych wniosków i propozycji.

Badanie opinii na temat zarządzania ryzykiem braku zgodności wśród przedsiębiorstw notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie przeprowadzono przy użyciu sondażu diagnostycznego, przy pomocy techniki CAWI, tj. elektronicznego i anonimowego kwestionariusza ankiety, skierowanego dedykowanym kanałem dystrybucji bezpośredniej wyłącznie do wybranych podmiotów. Podmiotami tymi było 31 spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych na dzień 1 czerwca 2019, wchodzących w skład RESPECT Index. Treść ankiety autorka podzieliła na trzy części.

Pierwsza z nich zawiera trzynaście pytań dotyczących organizacji systemów *compliance* w strukturze spółki i porusza następujące szczegółowe zagadnienia:

- budowa struktury organizacyjnej w spółce z charakterystyką umiejscowienia systemów *compliance*,
- wskazanie, które elementy systemu zarządzania ryzykiem braku zgodności/zapewnienia zgodności funkcjonują w spółce,
- identyfikacja dokumentów formalnych spółki, odwołujących się do systemu zarządzania zgodnością,
- sposób budowania świadomości pracowników i rozpowszechniania wiedzy o obowiązujących zasadach w obszarze zarządzania zgodnością,
- narzędzia lub uprawnienia, jakie ma do dyspozycji jednostka *compliance* oraz jej największe wyzwania w organizacji,
- działania wpływające na usprawnienie funkcjonowania jednostki *compliance* w organizacji,
- wdrożenie w organizacji międzynarodowych standardów z zakresu zarządzania zgodnością,
- budowa komórki *compliance*, jej kompetencje i obowiązki w spółce.

Druga część kwestionariusza dotyczy zagadnienia zarządzania ryzykiem braku zgodności i została zbudowana w oparciu o następujące zagadnienia:

- budowa i czas trwania systemu zarządzania ryzykiem braku zgodności,
- sposób identyfikacji i analizy ryzyka braku zgodności,
- sposób oceny/szacowania ryzyka braku zgodności,
- sposób mitygacji, ograniczania i kontroli ryzyka braku zgodności,

- monitorowanie i raportowanie poziomu ryzyka braku zgodności.

Trzecią i ostatnią częścią ankiety jest metryka. Pytania w niej zawarte umożliwiają dokonanie szczegółowej charakterystyki badanej spółki. Pozyskane informacje mają na celu weryfikację metod zarządzania ryzykiem braku zgodności przez pryzmat struktury organizacyjnej, wielkości, przynależności do określonego indeksu giełdowego.

Istotność różnic pomiędzy zmiennymi jakościowymi (nominalnymi) sprawdzano za pomocą testu niezależności chi-kwadrat. Do obliczenia statystyki chi-kwadrat posłużono się poniższym wzorem:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i},$$

gdzie:

O – wartość obserwowana

E – wartość oczekiwana.

Wzór na wartość oczekiwaną:

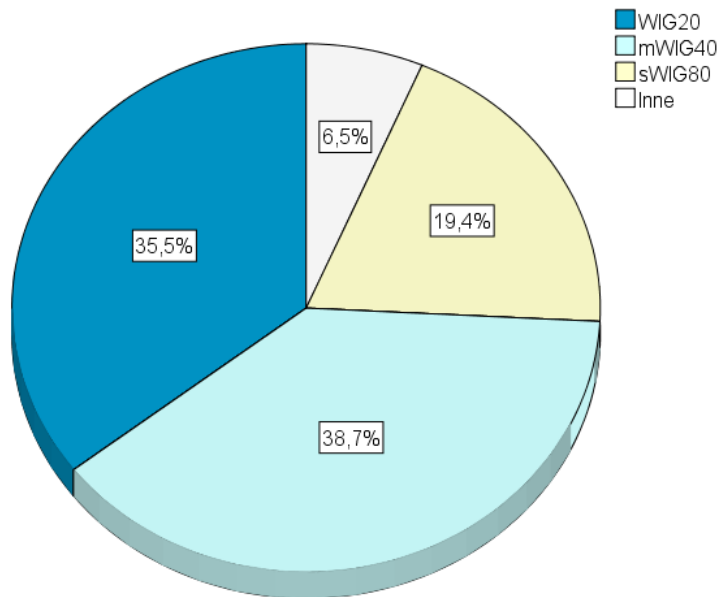
$$E_{oczekiwana} = \frac{(suma\ rzędu)(suma\ kolumny)}{(suma\ całkowita)},$$

natomiast korelacje pomiędzy zmiennymi sprawdzono za pomocą współczynnika korelacji Spearmana. Współczynnik ten przyjmuje wartości od +1 (silna korelacja dodatnia, wraz ze wzrostem jednej zmiennej, następuje wzrost drugiej zmiennej), poprzez 0 (brak korelacji) do -1 (silna korelacja ujemna, wzrost wartości jednej zmiennej, był powiązany ze spadkiem wartości drugiej zmiennej). W analizach statystycznych przyjęto poziom istotności $p = 0,05$. Analiz dokonywano za pomocą programu SPSS.

4.4. Wyniki badań

4.4.1. Analiza Spółek

W skład WIG20 wchodziło 36% analizowanych spółek, w skład mWIG40 39%, a w skład sWIG80 19% spółek.



Rysunek 54. Indeksy

Źródło: opracowanie własne

Większość analizowanych spółek zatrudniała powyżej 5000 osób (63%), pozostałe zatrudniały od 2500 do 5000 osób (9%), od 1000 do 2500 osób (9%), od 500 do 1000 osób (9%), od 250 do 500 osób (3%) i poniżej 250 osób (6%). Wartość giełdowa spółki była najczęściej powyżej 500 mln PLN (81%). Wartość księgowa ponad połowy spółek wynosiła powyżej 500 mln PLN (55%). Przychody netto przeważnie były powyżej 1000 mln PLN, również wynik netto wynosił najczęściej powyżej 100 mln PLN. Dokładne wielkości i skale działalności spółki zestawiono w tabeli 11.

Tabela 11. Wielkość i skala działalności spółki

wielkość i skala działalności spółki		liczebność	%
wielkość zatrudnienia	poniżej 250 osób	2	6,3%
	250-500 osób	1	3,1%
	500-1000 osób	3	9,4%
	1000-2500 osób	3	9,4%
	2500-5000 osób	3	9,4%
	powyżej 5000 osób	20	62,5%
kapitalizacja	poniżej 50 mln PLN	2	6,5%
	50-100 mln PLN	1	3,2%
	100-250 mln PLN	2	6,5%
	250-500 mln PLN	1	3,2%
	powyżej 500 mln PLN	25	80,6%
wartość księgowa / kapitał zakładowy	poniżej 50 mln PLN	5	16,1%
	50-100 mln PLN	4	12,9%
	100-250 mln PLN	4	12,9%
	250-500 mln PLN	1	3,2%
	powyżej 500 mln PLN	17	54,8%
przychody netto (za ubiegły rok finansowy)	poniżej 50 mln PLN	1	3,2%
	50-100 mln PLN	2	6,5%
	250-500 mln PLN	2	6,5%
	500-100 mln PLN	3	9,7%
	powyżej 1000 mln PLN	23	74,2%
wynik netto (za ubiegły rok finansowy)	Strata	2	6,5%
	0-10 mln PLN	2	6,5%
	10-25 mln PLN	1	3,2%
	50-100 mln PLN	6	19,4%
	powyżej 100 mln PLN	20	64,5%

Źródło: opracowanie własne

Najwięcej analizowanych spółek pochodziło z sektora energetycznego (27%) i bankowości (21%). Pozostałe pochodziły z: przemysłu chemicznego (9%), handlu detalicznego (9%), przemysłu drzewnego (6%), przemysłu paliwowego (6%), budownictwa (6%), ubezpieczenia (6%), handlu hurtowego (6%), przemysłu elektromaszynowego (3%), motoryzacyjnego (3%), telekomunikacyjnego (3%), mediów (3%), hoteli lub restauracji (3%) (tabela 12).

Tabela 12. Sektor gospodarki analizowanych spółek

Sektor	%
Energetyka	27,3%
Bankowość	21,2%
przemysł chemiczny	9,1%
handel detaliczny	9,1%
przemysł drzewny	6,1%
przemysł paliwowy	6,1%
przemysł budownictwo	6,1%
Ubezpieczenia	6,1%
handel hurtowy	6,1%
przemysł elektromaszynowy	3,0%
przemysł motoryzacyjny	3,0%
Telekomunikacja	3,0%
Media	3,0%
hotele i restauracje	3,0%
Inny	12,1%

Źródło: opracowanie własne

Wszystkie spółki należały do indeksu RESPECT (100%), rzadziej do WIG20 (42%), mWIG40 (36%), WIG-Poland (33%), WIG (24%), WIGdiv (24%). Pozostałe przynależności zestawiono w tabeli 13.

Tabela 13. Przynależność do indeksu

nazwa indeksu	%
RESPECT	100%
WIG20	42,4%
mWIG40	36,4%
WIG-Poland	33,3%
WIG	24,2%
WIGdiv	24,2%
sWIG80	15,2%
WIG-BANKI	15,2%
InvestorMS	15,2%
WIG-PALIWA	9,1%
WIG20TR	9,1%
WIG-BUDOW	6,1%
WIG-CHEMIA	6,1%
WIG-ENERG	6,1%
WIG20short	6,1%
WIG-MEDIA	3,0%
WIG-TELKOM	3,0%
WIG-surowc	3,0%
WIG-SUROWC	3,0%
WIG20lev	3,0%

Źródło: opracowanie własne

Najwięcej spółek pochodziło z województwa mazowieckiego (46%). W analizowanej grupie były również spółki z województw: dolnośląskiego (15%), pomorskiego (9%), śląskiego (9%), kujawsko-pomorskiego (3%), lubelskiego (3%), małopolskiego (3%), świętokrzyskiego (3%) i zachodniopomorskiego (3%) (tabela 14).

Tabela 14. Region (województwo), w którym usytuowana jest polska siedziba spółki

Województwo	procent
Mazowieckie	45,5
Dolnośląskie	15,2
Pomorskie	9,1
Śląskie	9,1
kujawsko-pomorskie	3,0
Lubelskie	3,0
Małopolskie	3,0
Świętokrzyskie	3,0
Zachodniopomorskie	3,0

Źródło: opracowanie własne

Strukturę akcjonariatu badanych Spółek zestawiono w tabeli 15.

Tabela 15. Struktura akcjonariatu

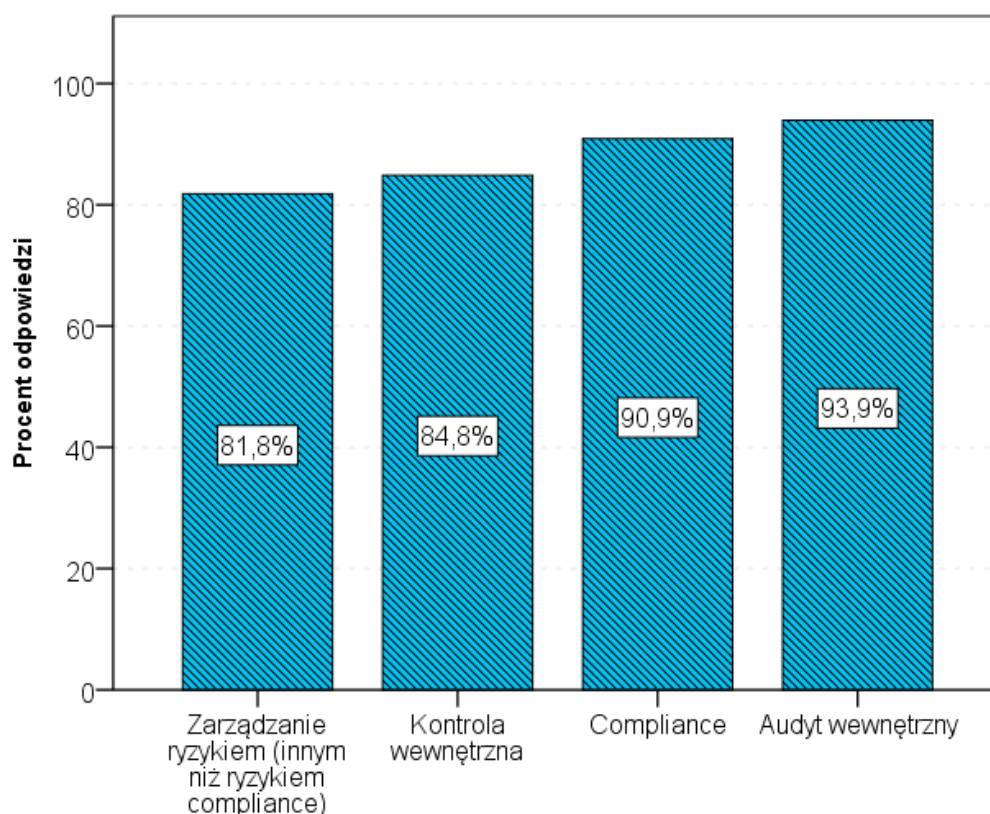
struktura akcjonariatu w %	0-10	10-20	20-30	30-40	40-50	50-60	60-70	70-80	80-90	90-100
udział skarbu państwa	55,2	0	3,4	20,7	0	13,8	0	6,9	0	0
udział inwestorów instytucjonalnych	43,3	16,7	13,3	13,3	0	6,7	0	3,3	3,3	0,0
udział inwestorów zagranicznych	45,8	8,3	8,3	12,5	4,2	8,3	0	12,5	0	0
udział kapitału zagranicznego	41,7	8,3	8,3	4,2	4,2	12,5	0,0	12,5	4,2	4,2
udział właściciela większościowego	0,0	12,5	6,3	25,0	0	34,4	0	15,6	3,1	3,1

Źródło: opracowanie własne

4.4.2. Analiza opisowa zmiennych

Przedstawione poniżej cząstkowe wyniki pomiarów, posłużyły do sformułowania celów i problemów badawczych oraz hipotez cząstkowych, które kompleksowo zostaną przedstawione w kolejnych częściach niniejszego rozdziału.

W strukturze Spółki najczęściej wyodrębniano audyt wewnętrzny i system *compliance*, nieco rzadziej kontrolę wewnętrzną i zarządzanie ryzykiem (rysunek 55).



Rysunek 55. Systemy lub funkcje wyodrębnione w strukturze spółki

Źródło: opracowanie własne

Jednostki organizacyjne odpowiedzialne za zarządzanie ryzykiem, audyt wewnętrzny, kontrolę wewnętrzną i *compliance* podlegały najczęściej bezpośrednio prezesowi lub innemu członkowi zarządu. Omawiane różnice nie są jednak istotne statystycznie ($p = 0,406$). Możliwość raportowania bezpośrednio do rady nadzorczej lub komitetu audytu miały zapewnioną najczęściej jednostki organizacyjne odpowiedzialne za audyt wewnętrzny, rzadziej odpowiedzialne za zarządzanie ryzykiem i *compliance*, najrzadziej za kontrolę wewnętrzną. Omawiane różnicę nie są jednak istotne

statystycznie ($p = 0,352$). Jednostki wyodrębnione w niektórych podmiotach zależnych były odpowiedzialne najczęściej za kontrolę wewnętrzną, *compliance*, zarządzanie ryzykiem, rzadziej za audyt wewnętrzny. Omawiane różnice nie są istotne statystycznie ($p=0,960$). Jednostki wyodrębnione we wszystkich podmiotach zależnych odpowiedzialne były najczęściej za: *compliance*, zarządzanie ryzykiem, kontrolę wewnętrzną, rzadziej za audyt wewnętrzny. Omawiane różnicę nie są istotne statystycznie ($p = 0,920$) (tabela 16).

Tabela 16. Sytuacja systemów i funkcji wyodrębnionych w spółce

jednostka organizacyjna odpowiedzialna za dany obszar		podlega bezpośrednio Prezesowi lub innemu Członkowi Zarządu*	raportowanie bezpośrednio do Rady Nadzorczej lub Komitetu Audytu*	wyodrębniona w niektórych podmiotach zależnych*	wyodrębniona we wszystkich podmiotach zależnych*
systemy/ funkcje wyodrębnione w strukturze Spółki	zarządzanie ryzykiem	88,9%	74,1%	63,0%	22,2%
	audyt wewnętrzny	87,1%	87,1%	58,1%	19,4%
	kontrola wewnętrzna	75,0%	67,9%	64,3%	21,4%
	<i>compliance</i>	76,7%	73,3%	63,3%	26,7%
test niezależności chi-kwadrat (p)		0,406	0,352	0,960	0,920

*Procent liczony tylko z tych Spółek, które wyodrębniły dany system lub funkcje

Źródło: opracowanie własne

Powody, dla których systemy lub funkcje nie zostały wyodrębnione w spółce to w przypadku:

- zarządzania ryzykiem – zadania z tego obszaru realizowane są przez inną jednostkę organizacyjną (50%), rzadziej deklarowano, że obszar ma zostać wyodrębniony w przyszłości w ciągu najbliższych 2 lat (17%),
- audyt wewnętrzny – funkcja nie była wprowadzana z innych powodów, nie wymienionych w ankiecie jako możliwe do wyboru,
- kontroli wewnętrznej – zadania z tego obszaru realizowane były przez inną jednostkę organizacyjną (67%), rzadziej powodem niewyodrębnienia był rozmiar lub rodzaj prowadzonej działalności,

- *compliance* – zadania z tego obszaru realizowane były przez inną jednostkę organizacyjną (67%) lub miały zostać wyodrębnione w przyszłości w ciągu najbliższych 2 lat (67%).

Tabela 17. Powody niewyodrębnienia danego systemu lub funkcji

systemy lub funkcje wyodrębnione w strukturze spółki	powód niewyodrębnienia systemu lub funkcji w strukturze Spółki			
	ma zostać wyodrębniona w ciągu najbliższych 2 lat	nie jest to uzasadnione z uwagi na rozmiar lub rodzaj prowadzonej działalności	zadania z tego obszaru realizowane są przez inną jednostkę organizacyjną	inne powody
zarządzanie ryzykiem	16,7%	0,0%	50,0%	16,7%
audyt wewnętrzny	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
kontrola wewnętrzna	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%
<i>compliance</i>	66,7%	0,0%	66,7%	0,0%

*Procent liczony tylko z tych spółek, które nie wyodrębniły dany system lub funkcje

Źródło: opracowanie własne

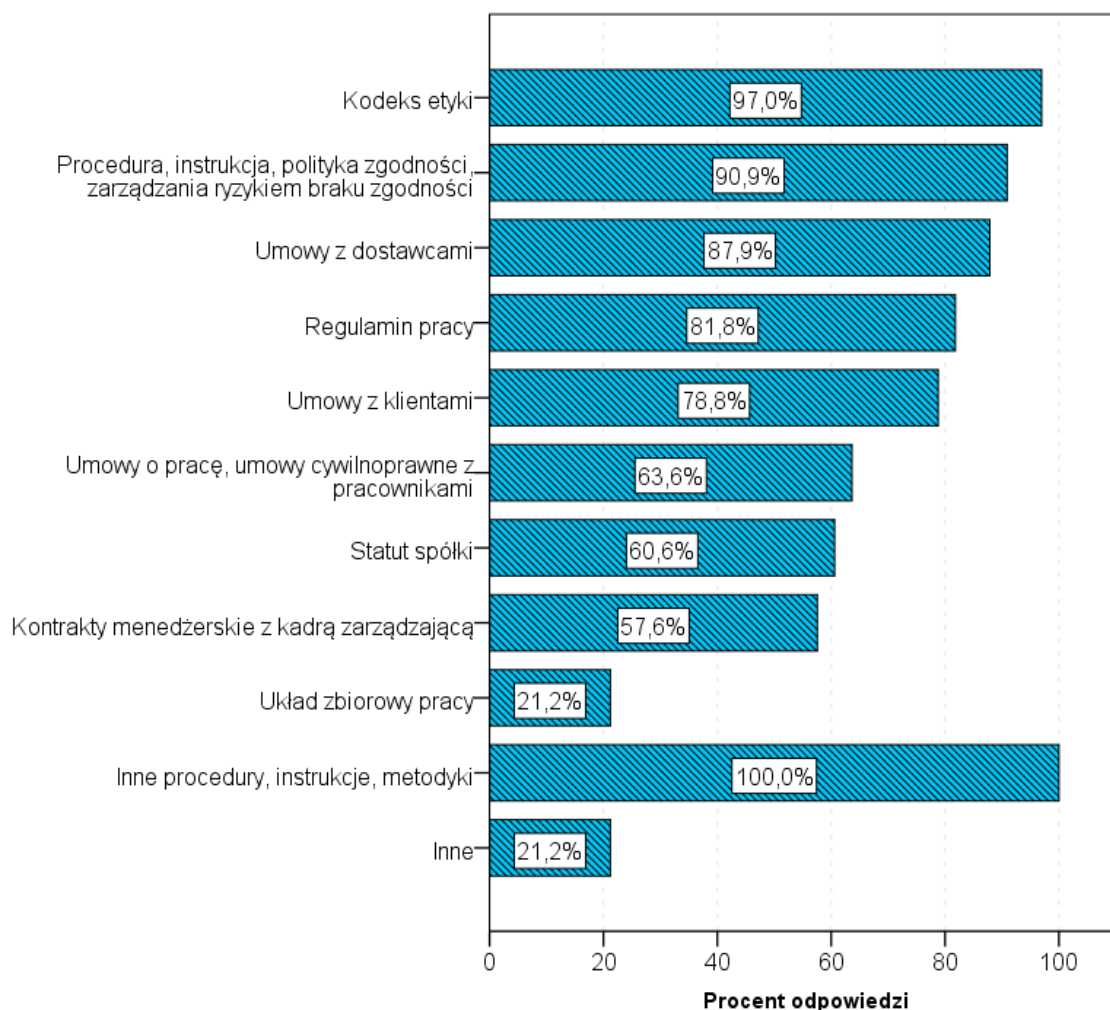
Najważniejsze elementy systemu zarządzania ryzykiem braku zgodności/zapewnienia zgodności, funkcjonujące w spółce w ramach wyodrębnionej jednostki *compliance* to: zapewnienie zgodności działalności spółki z powszechnie obowiązującym prawem, zapewnienie zgodności działalności spółki ze standardami grupowymi, zapewnienie zgodności zachowań kadry zarządzającej, pracowników lub innych reprezentantów spółki z jej regulacjami wewnętrznymi, *whistleblowing*, przeciwdziałanie korupcji, zasady wręczania/otrzymywania prezentów lub wyrazów gościnności (np. posiłki, zakwaterowanie, przejazdy), zarządzanie konfliktem interesów, program etyczny, wdrażanie nowych przepisów, zapewnienie zgodności działalności Spółki z *Dobrymi Praktykami Spółek Notowanych na GPW*, ochrona reputacji. Wszystkie pozostałe elementy zestawiono w tabeli 18.

Tabela 18. Elementy systemu zarządzania ryzykiem braku zgodności/zapewnienia zgodności w spółce

elementy zapewnienia zgodności w ramach jednostki <i>compliance</i>	zakres zgodności
zapewnienie zgodności działalności Spółki z prawem powszechnie obowiązującym	94,1%
zapewnienie zgodności działalności Spółki ze standardami grupowymi	91,2%
zapewnienie zgodności zachowań kadry zarządzającej, pracowników lub innych reprezentantów Spółki z regulacjami wewnętrznymi	91,2%
<i>Whistleblowing</i>	91,2%
przeciwdziałanie korupcji	88,2%
zasady wręczania /otrzymywania prezentów lub wyrazów gościnności (np. posiłki, zakwaterowanie, przejazdy) i rozrywki	88,2%
zarządzanie konfliktem interesów	88,2%
program etyczny / program zarządzania przez wartości	88,2%
wdrażanie nowych przepisów	88,2%
zapewnienie zgodności działalności Spółki z Dobrymi Praktykami Spółek Notowanych na GPW	85,3%
ochrona reputacji	85,3%
zapewnienie zgodności działalności Spółki z normami branżowymi	82,4%
zapewnienie zgodności działalności Spółki z dobrowolnie przyjętymi standardami	82,4%
przeciwdziałanie mobbingowi	82,4%
kontakty z regulatorem	82,4%
dochodzenia wewnętrzne / audyty wyjaśniające lub śledcze	79,4%
AML	79,4%
zapewnienie zgodności działalności Spółki z wymaganiami stawianymi przez klientów	76,5%
ochrona konsumentów w tym klauzule abuzywne	76,5%
RODO	76,5%
zapewnienie zgodności działalności dostawców i podwykonawców z wymaganiami stawianymi przez Spółkę	73,5%
skargi i reklamacje	73,5%
Inne	8,8%

Źródło: opracowanie własne

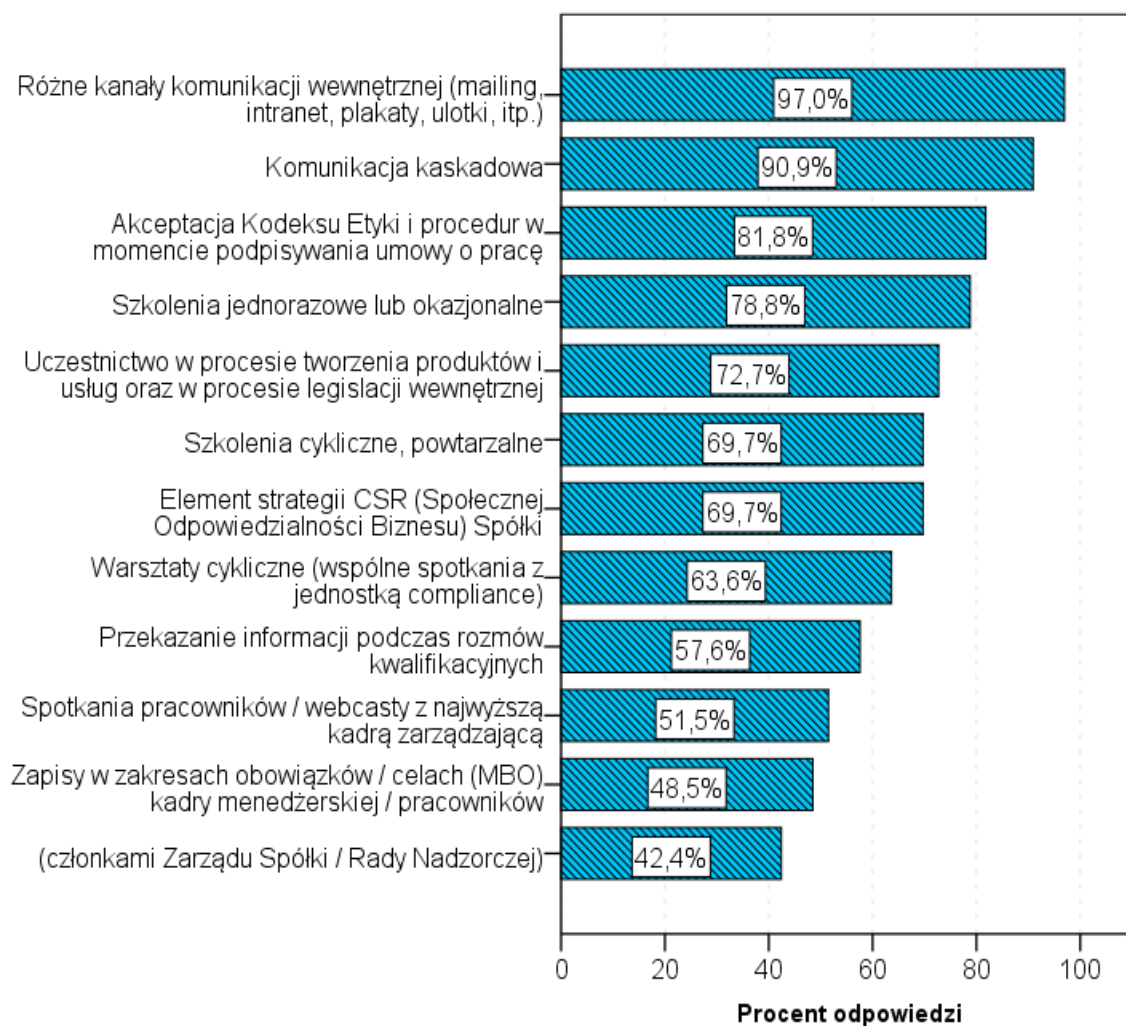
Dokumenty formalne Spółki odwołujące się do elementów systemu zarządzania zgodnością, to najczęściej: kodeks etyki, procedura, instrukcja, polityka zarządzania ryzykiem braku zgodności, inne procedury, instrukcje, metodyki, umowy z dostawcami, regulamin pracy, umowy z klientami. Mniejszy odsetek ankietowanych wskazywał na umowy o pracę, umowy cywilnoprawne z pracownikami, statut spółki, kontrakty menedżerskie z kadrą zarządzającą, układ zbiorowy pracy (rysunek 56).



Rysunek 56. Dokumenty formalne spółki odwołujące się do elementów systemu zarządzania zgodnością/zapewnienia zgodności

Źródło: opracowanie własne

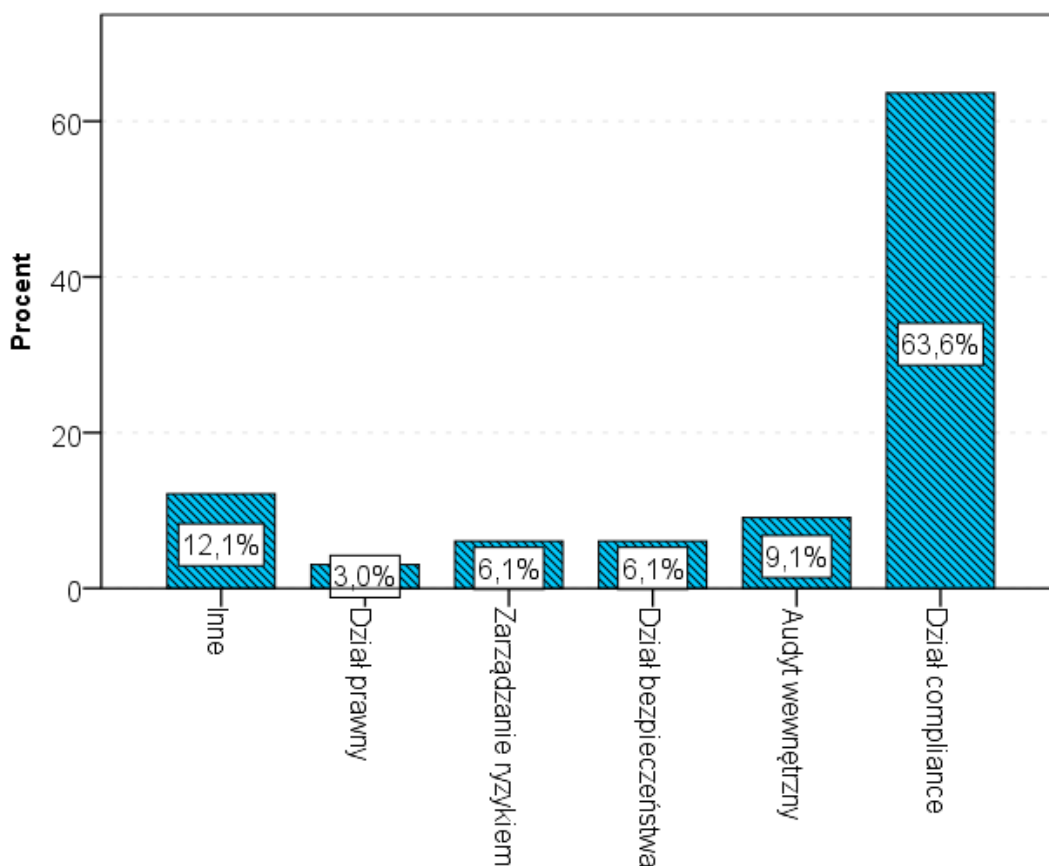
Do najistotniejszych metod służących propagowaniu informacji w zakresie zarządzania zgodnością należy zaliczyć: kanały komunikacji wewnętrznej, komunikację kaskadową, akceptację kodeksu etyki i procedur w momencie podpisywania umowy o pracę, szkolenia jednorazowe lub okazjonalne, uczestnictwo w procesie tworzenia produktów i usług oraz w procesie legislacji wewnętrznej. Inne rzadziej wymieniane sposoby to szkolenia cykliczne, powtarzalne, element strategii społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), warsztaty cykliczne, przekazanie informacji podczas rozmów kwalifikacyjnych, spotkania pracowników. Najrzadziej wymieniane sposoby to zapisy w zakresach obowiązków, spotkania z członkami zarządu spółki lub rady nadzorczej (rysunek 57).



Rysunek 57. Sposoby budowania świadomości pracowników i rozpowszechniania wiedzy o obowiązujących w spółce zasadach zarządzania zgodnością

Źródło: opracowanie własne

Elementy systemu zarządzania ryzykiem braku zgodności w spółce funkcjonowały najczęściej w ramach działu *compliance*, rzadziej w ramach audytu wewnętrznego, działu bezpieczeństwa, zarządzania ryzykiem, działu prawnego (rysunek 58).

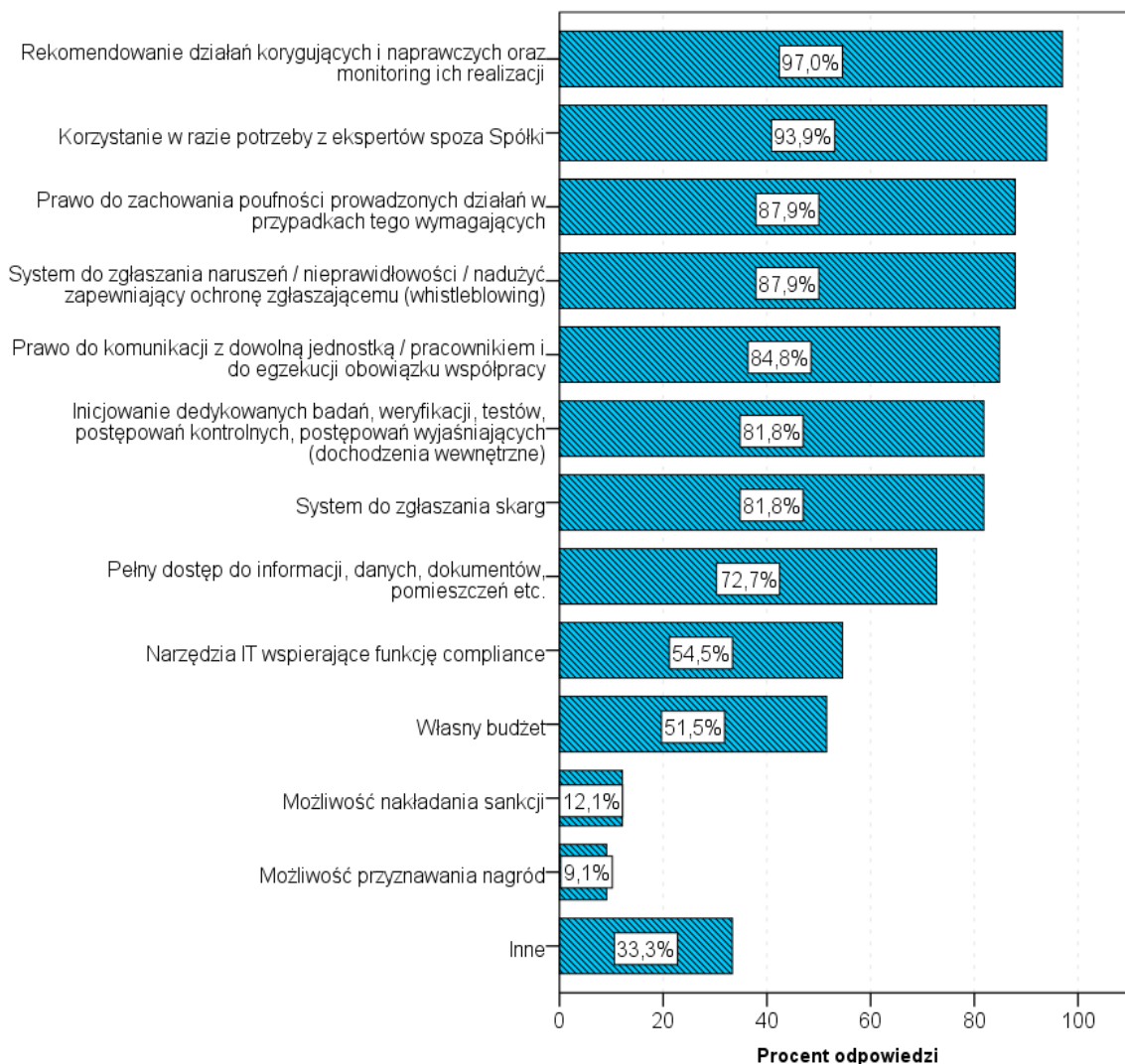


Rysunek 58. W ramach jakiej jednostki organizacyjnej funkcjonują elementy systemu zarządzania ryzykiem braku zgodności /zapewnienia zgodności w spółce?

Źródło: opracowanie własne

Do najważniejszych narzędzi lub uprawnień będących w dyspozycji jednostek *compliance* lub jednostek odpowiedzialnych za zarządzanie zgodnością należą: rekomendowanie działań korygujących i naprawczych oraz monitoring ich realizacji, korzystanie w razie potrzeby z ekspertów spoza spółki, prawo do zachowania poufności prowadzonych działań w przypadkach tego wymagających, system do zgłaszania naruszeń oraz nieprawidłowości zapewniających ochronę zgłaszającemu, prawo do komunikacji z dowolną jednostką, pracownikiem i do egzekucji obowiązku współpracy, inicjowanie dedykowanych badań, weryfikacji, testów postępowań kontrolnych, postępowań wyjaśniających, system do zgłaszania skarg, pełny dostęp do informacji, danych, dokumentów, pomieszczeń.

Inne narzędzia rzadziej wymieniane to: narzędzia IT wspierające funkcje *compliance*, własny budżet, możliwość nakładania sankcji, możliwość przyznawania nagród (rysunek 59).

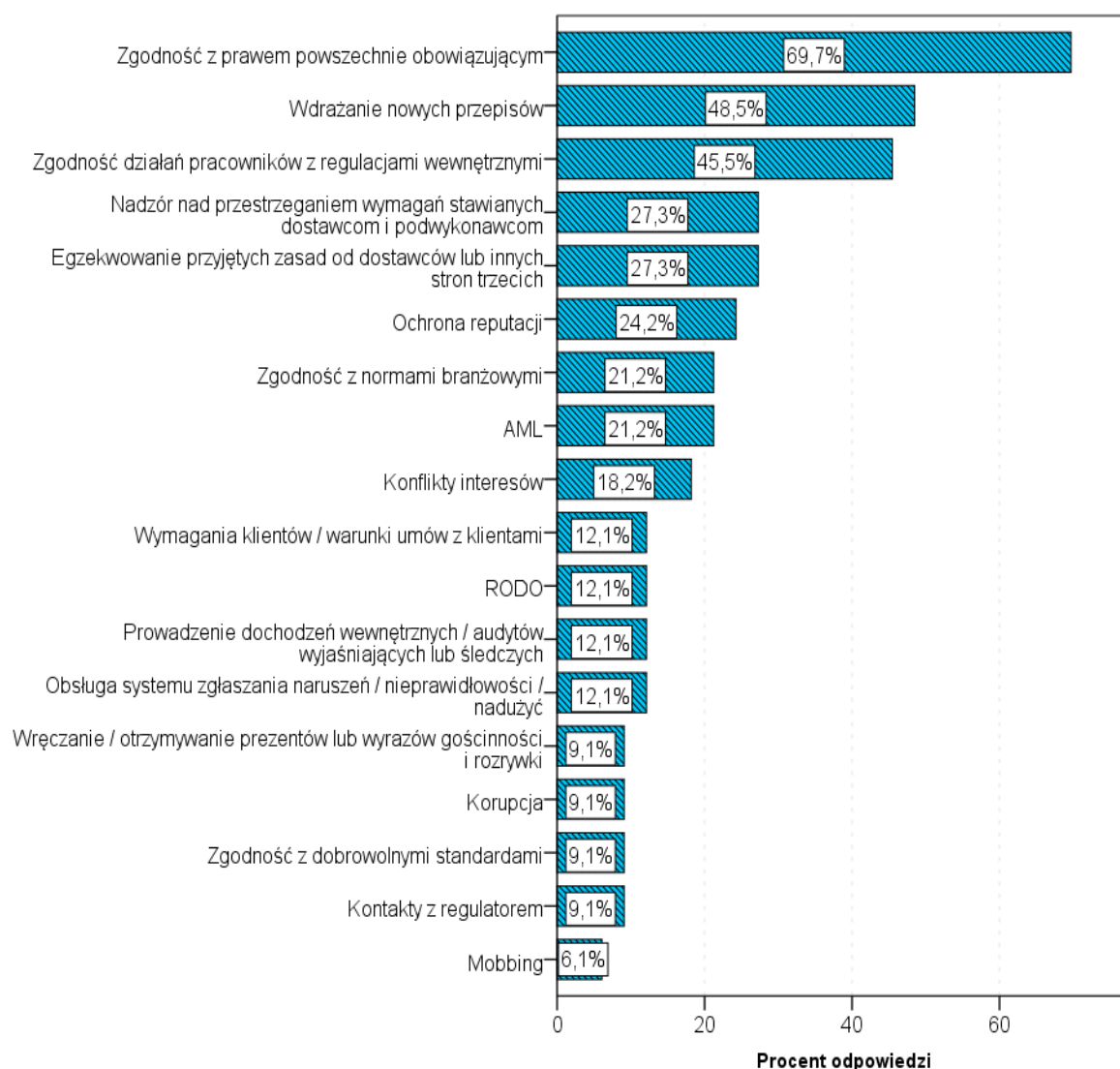


Rysunek 59. Narzędzia lub uprawnienia do dyspozycji jednostki *compliance* lub jednostki odpowiedzialnej za zarządzanie zgodnością

Źródło: opracowanie własne

Największe wyzwania jednostki *compliance* lub jednostek odpowiedzialnych za zarządzanie zgodnością, to zgodność z powszechnie obowiązującym prawem, wdrażanie nowych przepisów, zgodność działań pracowników z regulacjami wewnętrznymi. Mniejszy odsetek ankietowanych wskazywał takie wyzwania jak: nadzór nad przestrzeganiem wymagań stawianych dostawcom i podwykonawcom, egzekwowanie przyjętych zasad z obszaru *compliance* od dostawców lub innych stron

trzecich, ochrona reputacji, zgodność z normami branżowymi, przepisami z zakresu przeciwdziałaniu praniu pieniędzy (AML), konflikty interesów. Mniejszym wyzwaniem dla spółek były także wymagania klientów, przepisy z zakresu ochrony danych osobowych (RODO), prowadzenie dochodzeń wewnętrznych, obsługa systemu zgłaszania naruszeń, wręczanie lub otrzymywanie prezentów, korupcja, zgodność z dobrowolnymi standardami, kontakty z regulatorem, mobbing (rysunek 60).



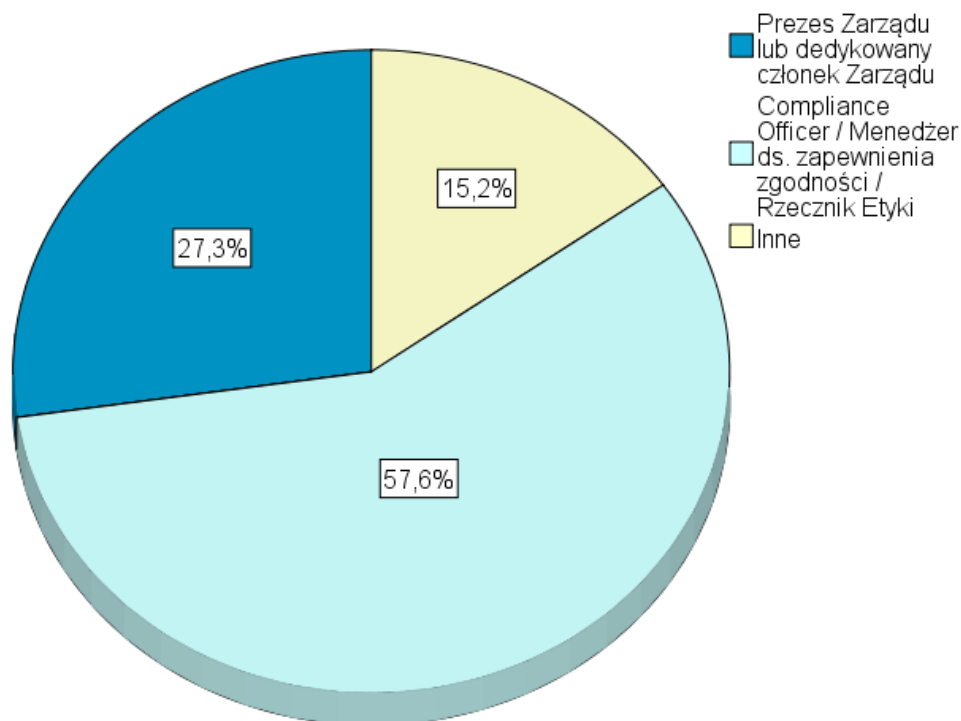
Rysunek 60. Największe wyzwania jednostki *compliance* lub jednostki odpowiedzialnej za zarządzanie zgodnością

Źródło: opracowanie własne

Według ankietowanych, do najważniejszych działań mogących najskuteczniej usprawnić działanie jednostki *compliance* lub jednostek odpowiedzialnych za

zarządzanie zgodnością należą: usprawnienie komunikacji wewnętrznej, wsparcie zarządu spółki (tzw. ton z góry/*tone at the top*), zwiększenie budżetu, precyzyjna identyfikacja i ocena ryzyka braku zgodności, wprowadzenie obowiązku przestrzegania przyjętych zasad na poziomie celów pracowniczych (MBO), usprawnienie procesu wypracowania decyzji/koordynacji działań wewnątrzorganizacyjnych, zwiększenie uprawnień.

W organizacjach najczęściej osobą odpowiedzialną za zarządzanie zgodnością był *compliance officer*, rzadziej prezes zarządu lub dedykowany członek zarządu (rysunek 61).

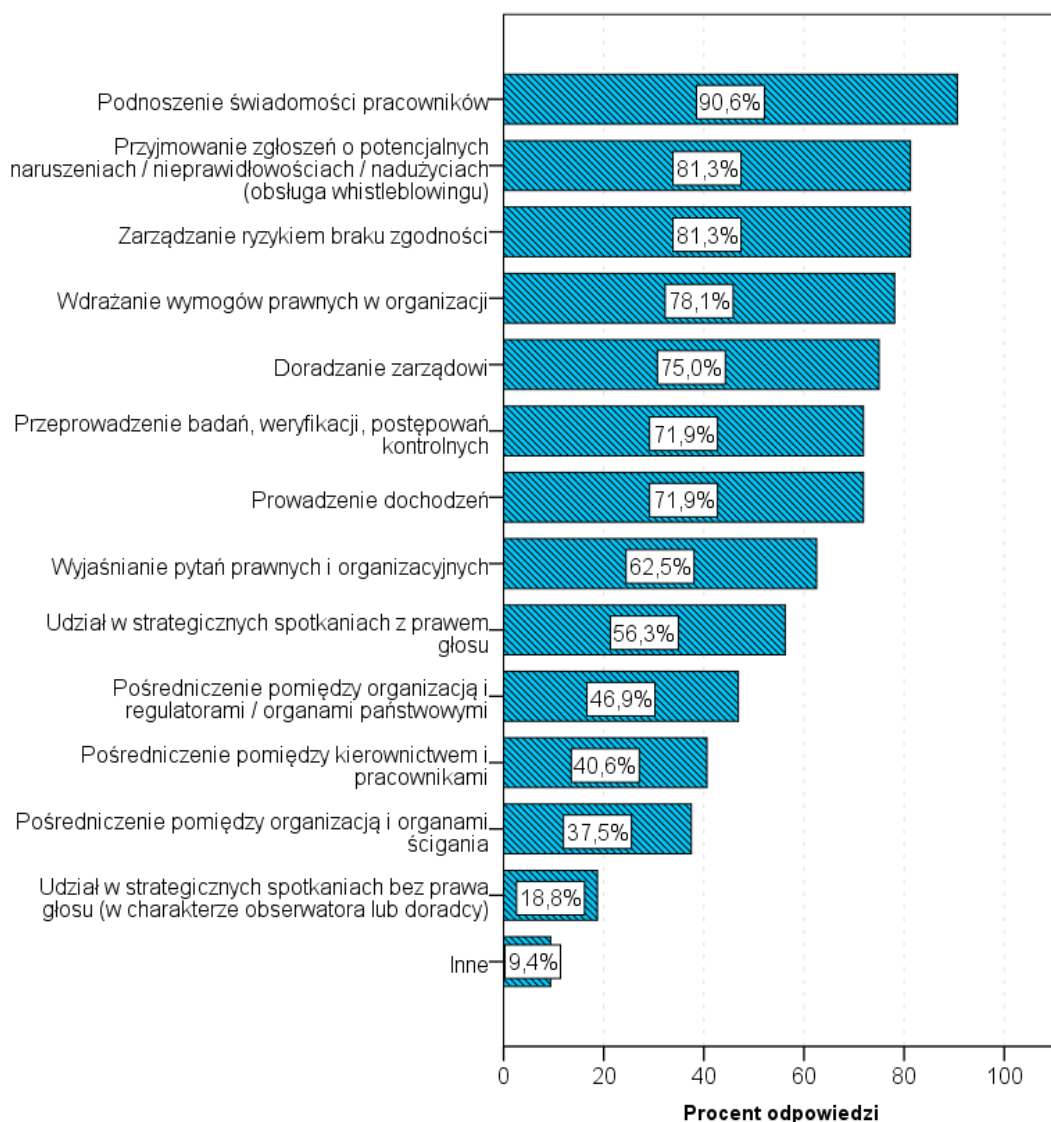


Rysunek 61. Kto w organizacji jest odpowiedzialny za zarządzanie zgodnością / zapewnienie zgodności?

Źródło: opracowanie własne

Najważniejsze role rzecznika etyki, *compliance officera*, menedżera ds. zapewnienia zgodności to podnoszenie świadomości pracowników, przyjmowanie zgłoszeń o potencjalnych naruszeniach, zarządzanie ryzykiem braku zgodności, wdrażanie wymogów prawnych w organizacji, doradzanie zarządowi, przeprowadzanie weryfikacji przestrzegania przepisów, postępowań kontrolnych, prowadzenie

dochodzeń. Mniejszy odsetek ankietowanych wskazywał na wyjaśnianie pytań prawnych i organizacyjnych, udział w strategicznych spotkaniach z prawem głosu, pośredniczenie pomiędzy organizacją i regulatorem, pośredniczenie pomiędzy kierownictwem i pracownikami, pośredniczenie pomiędzy organizacją i organami ścigania, udział w strategicznych spotkaniach bez prawa głosu (rysunek 62).

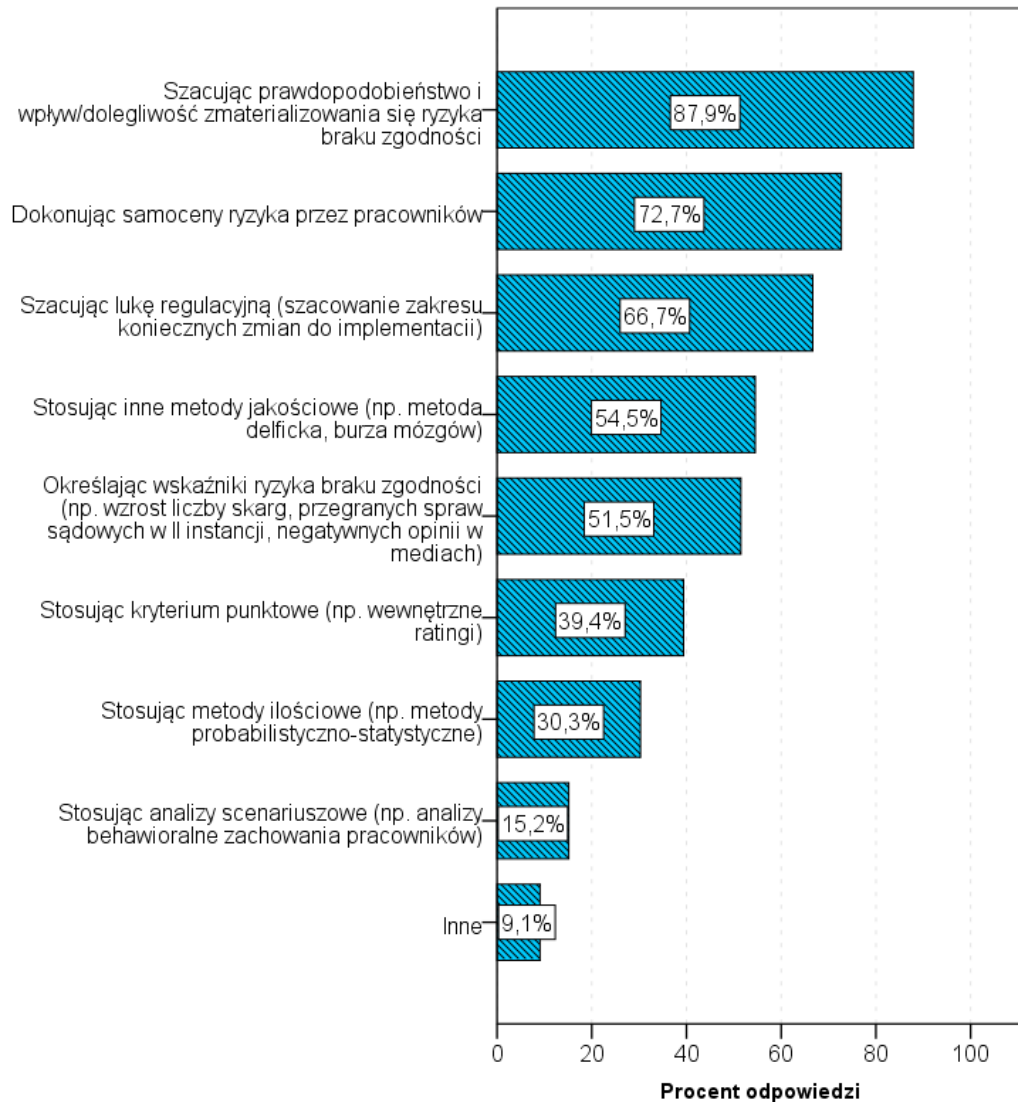


Rysunek 62. Rola rzecznika etyki/compliance officera/menedżera ds. zapewnienia zgodności

Źródło: opracowanie własne

Niezależność rzecznika etyki, *compliance officera*, menedżera ds. zapewnienia zgodności była zapewniana poprzez możliwość bezpośredniej komunikacji z zarządem i radą nadzorczą, wyposażenie w zasoby umożliwiające niezależną realizację zadań,

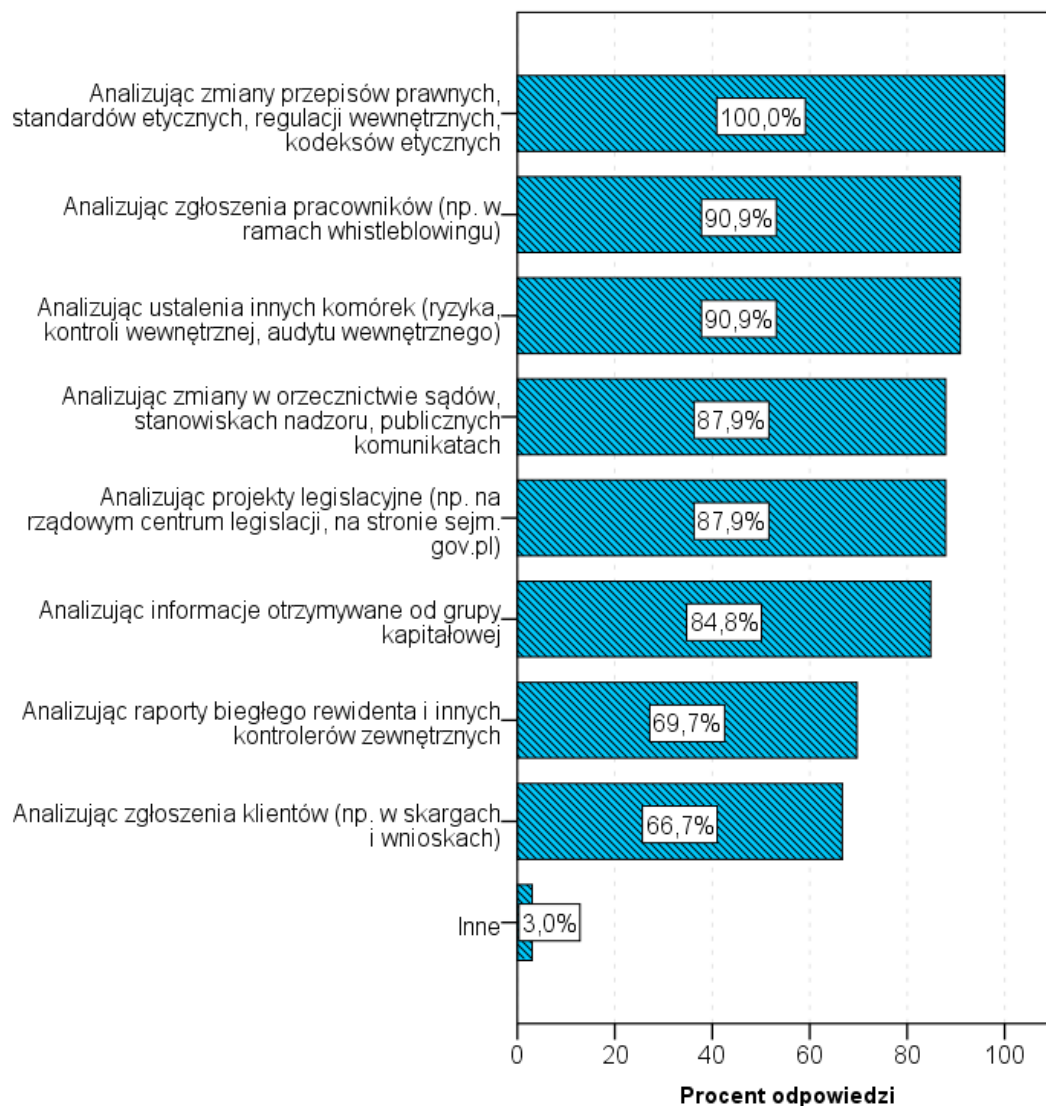
podległość organizacyjną bezpośrednio pod zarząd, nadanie odpowiednich uprawnień, możliwość samodzielnego zamawiania zewnętrznych opinii i porad. Rzadziej niezależność była zapewniana poprzez możliwość zawetowania wprowadzenia produktu, usługi, zawarcia umowy, poprzez wynagrodzenie, zgodę rady nadzorczej na zatrudnienie i zwolnienie rzecznika etyki, zakaz testowania kontroli i audytów działań, w które zaangażowane był rzecznik etyki, *compliance officer*, menedżer ds. zapewnienia zgodności (rysunek 63).



Rysunek 63. Sposób zapewniana niezależności rzecznika etyki/*compliance officer*/menedżera ds. zapewnienia zgodności

Źródło: opracowanie własne

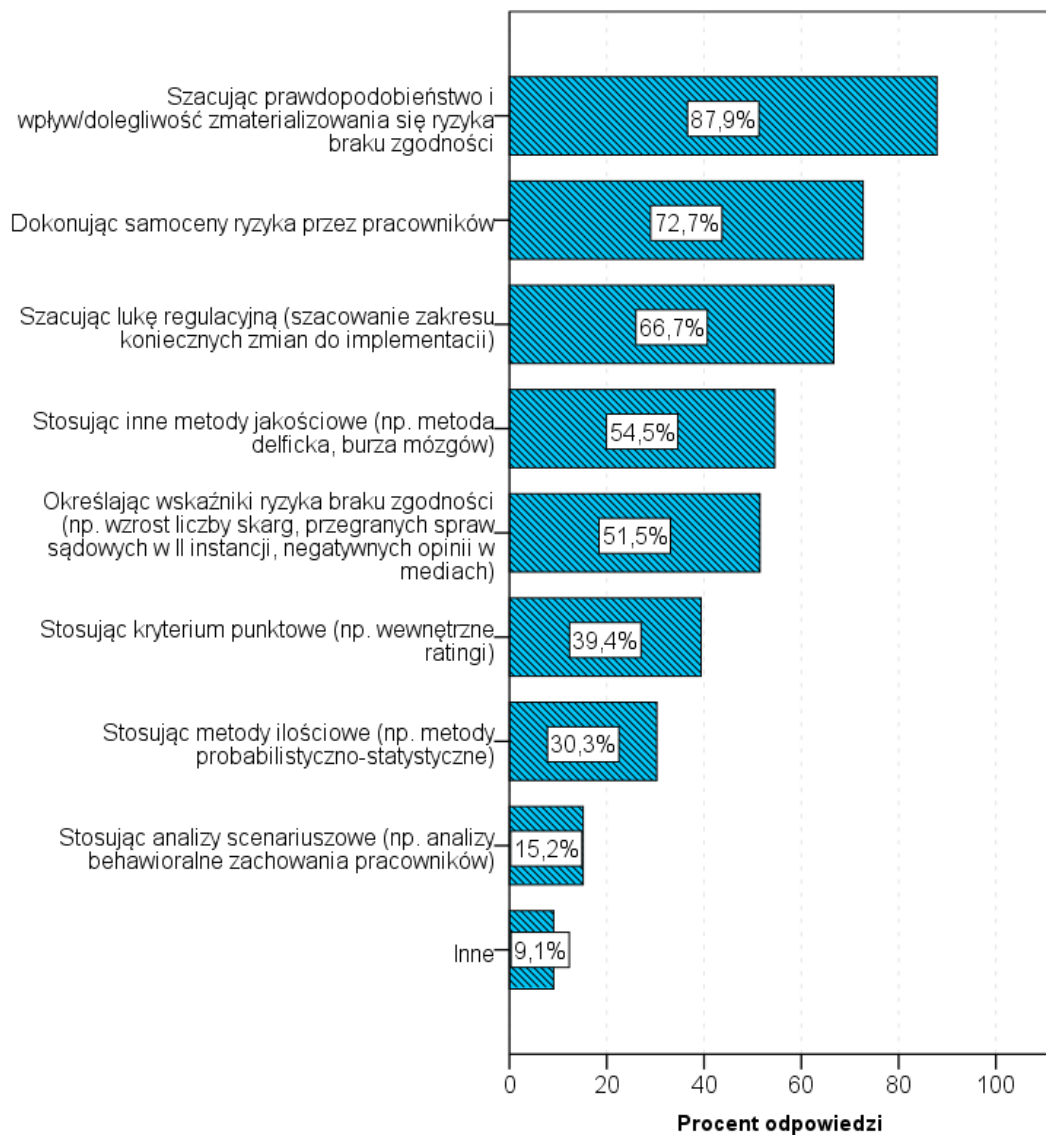
Ankietowani najczęściej identyfikują ryzyko braku zgodności poprzez analizę zmian przepisów prawnych, standardów etycznych, regulacji wewnętrznych, kodeksów etycznych, analizując zgłoszenia pracowników i ustalenia innych komórek oraz zmiany w orzecznictwie sądów, stanowisk nadzoru, publicznych komunikatach, analizując projekty legislacyjne oraz informacje otrzymywane od grupy kapitałowej. Rzadziej ryzyko identyfikowano badając raporty biegłego rewidenta i innych kontrolerów zewnętrznych oraz zgłoszenia klientów (rysunek 64).



Rysunek 64. W jaki sposób ankietowani identyfikują i analizują ryzyko braku zgodności?

Źródło: opracowanie własne

Ryzyko braku zgodności było oceniane poprzez szacowanie prawdopodobieństwa zmaterializowania się ryzyka braku zgodności, dokonywanie samooceny ryzyka przez pracowników, szacując lukę regulacyjną, stosując metody jakościowe (burza mózgów), określając wskaźnik ryzyka braku zgodności. Rzadziej ryzyko oceniano, stosując kryterium punktowe, metody ilościowe, analizy scenariuszowe (rysunek 65).

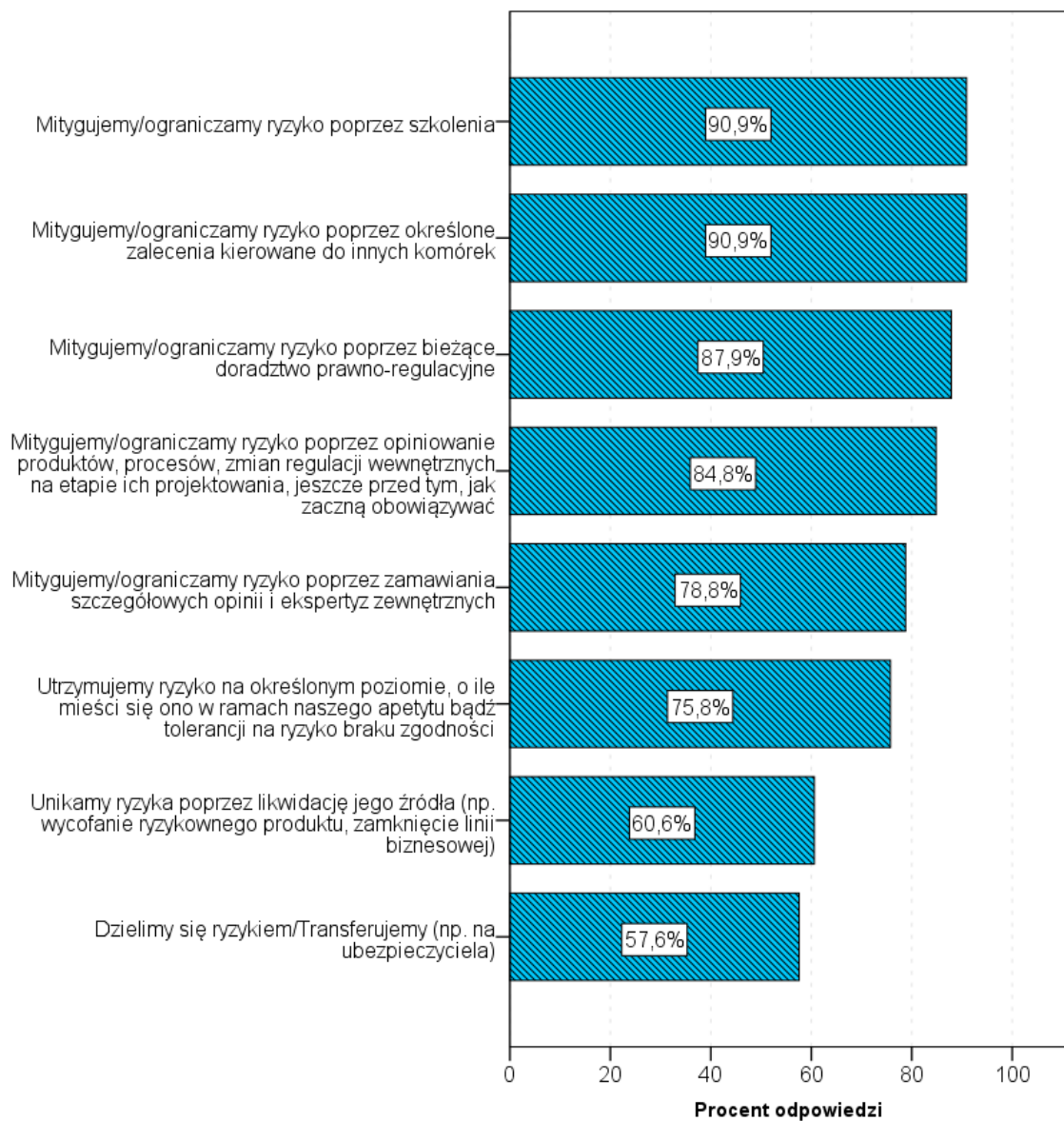


Rysunek 65. W jaki sposób ankietowani oceniają/szacują /mierzą ryzyko braku zgodności?

Źródło: opracowanie własne

Ograniczenie ryzyka odbywało się najczęściej poprzez szkolenia, zalecenia kierowane do innych komórek, bieżące doradztwo prawno-regulacyjne, opiniowanie produktów,

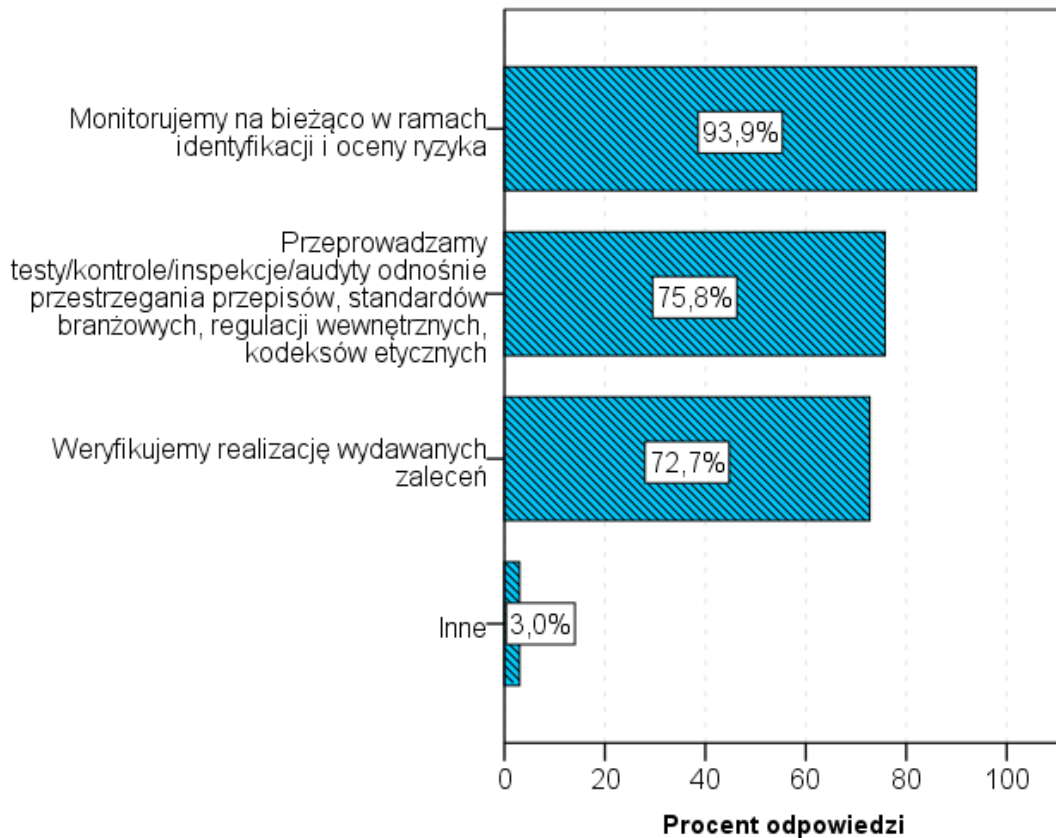
procesów, zmian regulacji wewnętrznych na etapie ich projektowania, zamawianie szczegółowych opinii i ekspertyz zewnętrznych. Mniej ankietowanych twierdziło, że utrzymuje ryzyko na określonym poziomie, o ile mieści się ono w ramach tolerancji na ryzyko braku zgodności oraz że unikają ryzyka poprzez likwidację jego źródła. Najmniej popularnym sposobem ograniczanie ryzyka było dzielenie go i transferowanie (rysunek 66).



Rysunek 66. Sposób traktowania ryzyka braku zgodności przez ankietowanych

Źródło: opracowanie własne

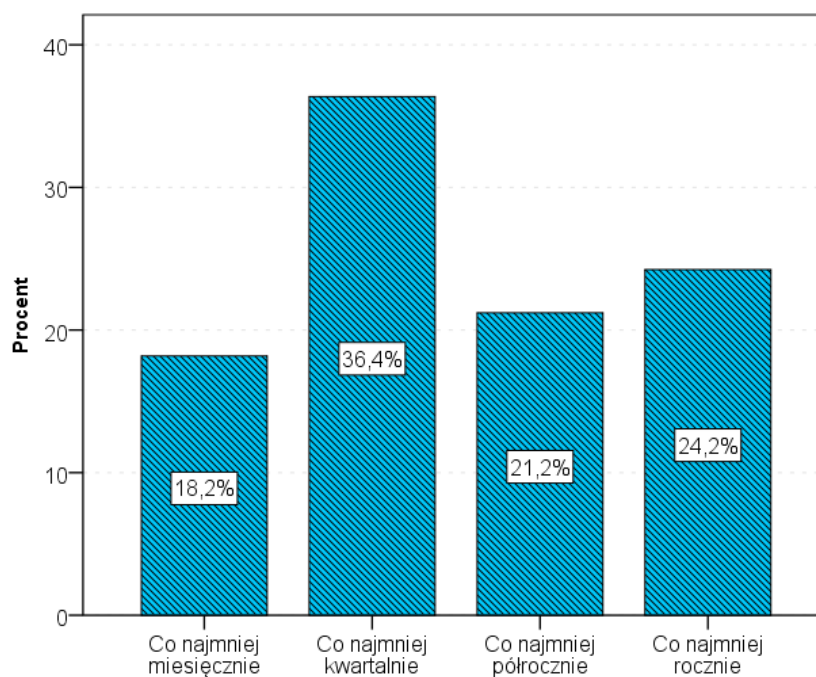
Ryzyko braku zgodności było najczęściej monitorowane na bieżąco w ramach jego identyfikacji i oceny ryzyka. Mniej ankietowanych twierdziło, że ryzyko braku zgodności było monitorowane poprzez przeprowadzanie testów, kontroli, inspekcji, audytów odnośnie przestrzegania przepisów, standardów branżowych, regulacji wewnętrznych, kodeksów etycznych oraz poprzez weryfikacje realizacji wydawanych zaleceń (rysunek 67).



Rysunek 67. Sposób monitorowania przez ankietowanych ryzyka braku zgodności

Źródło: opracowanie własne

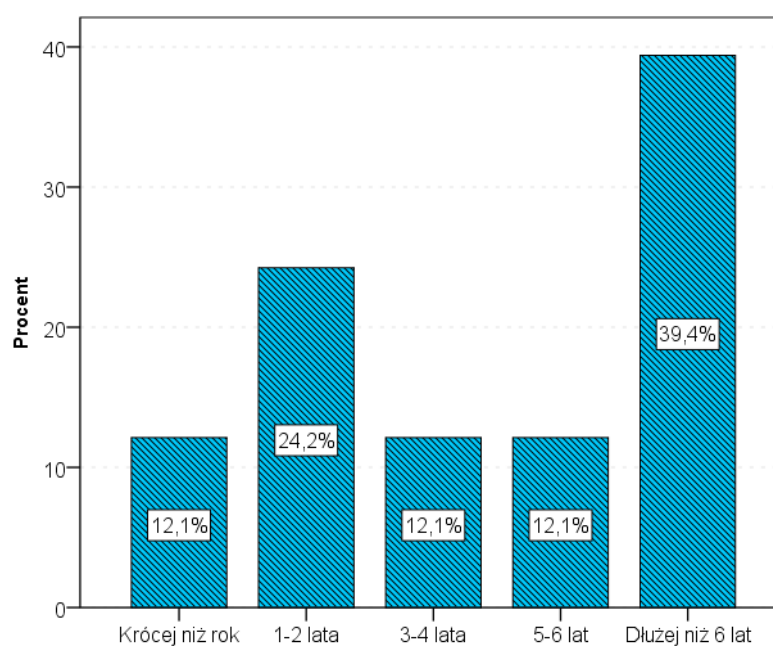
Najczęściej raporty o ryzyku braku zgodności były przekazywane do zarządu raz na kwartał, rzadziej raz w miesiącu, raz na pół roku lub raz na rok (rysunek 68).



Rysunek 68. Częstotliwość raportowania do zarządu przez ankietowanych ryzyka braku zgodności

Źródło: opracowanie własne

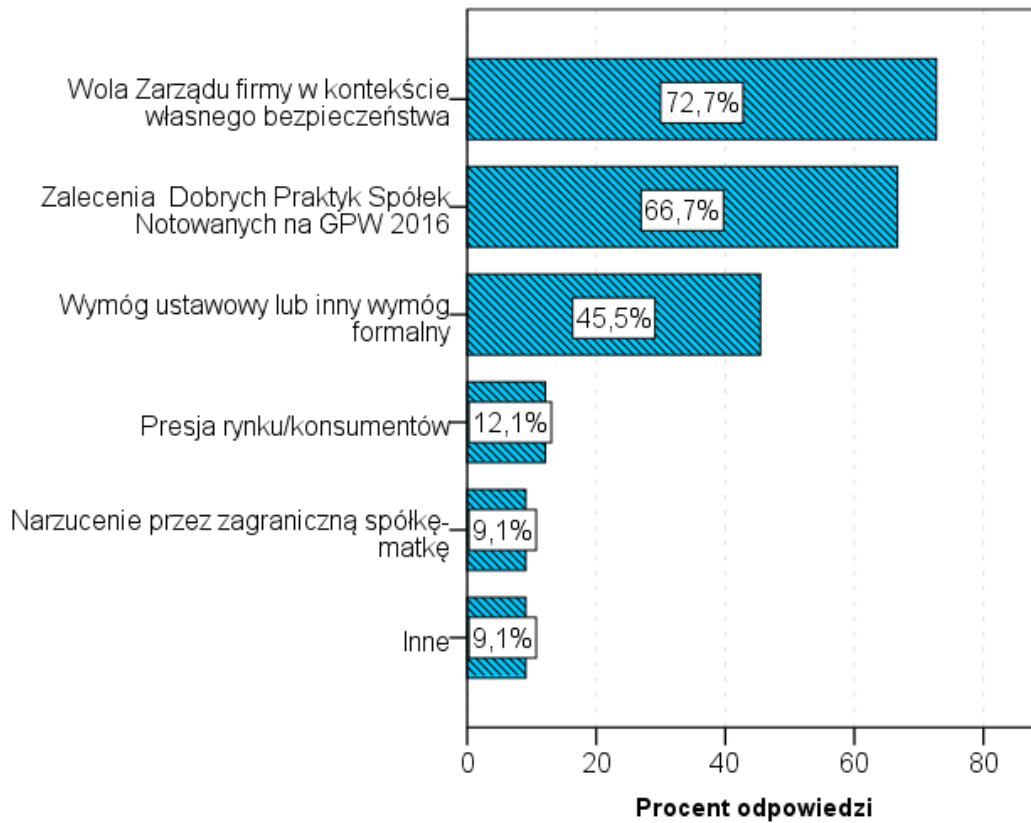
Najczęściej zarządzanie ryzykiem braku zgodności w omawianych spółkach działało dłużej niż 6 lat, rzadziej takie działania były podejmowane przez 5-6 lat, 3-4 lata, 1-2 lata, krócej niż rok (rysunek 69).



Rysunek 69. Jak długo działa zarządzanie ryzykiem braku zgodności?

Źródło: opracowanie własne

Najważniejsze przyczyny podjęcia decyzji o wdrożeniu systemu zarządzania ryzykiem braku zgodności to: wola zarządu firmy w kontekście własnego bezpieczeństwa, zalecenie *Dobrych Praktyk Spółek Notowanych w GPW*, wymóg ustawy lub inny wymóg formalny. Rzadko przyczyną była presja rynku i konsumentów, narzucenie przez zagraniczną spółkę-matkę (rysunek 70).



Rysunek 70. Przyczyny podjęcia decyzji o wdrożeniu systemu zarządzania ryzykiem braku zgodności

Źródło: opracowanie własne

4.4.3. Weryfikacja postawionych hipotez

4.4.3.1. Weryfikacja pierwszej hipotezy cząstkowej

Ryzko braku zgodności stanowi interdyscyplinarną kanwę paradygmatyczną dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości, uzupełnioną głównie poprzez pryzmat dyscypliny nauk o ekonomii i finansach.

Pierwszym szczegółowym celem badawczym była weryfikacja przeglądu literatury przedmiotu na temat istoty zarządzania ryzykiem braku zgodności w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Osiągnięcie powyższego celu wymagało sformułowania problemu badawczego, który dotyczył identyfikacji miejsca zarządzania ryzykiem braku zgodności w literaturze przedmiotu z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości. Analizę problemu badawczego rozpoczęto od weryfikacji aktualnej klasyfikacji nauk, wynikającej z Konstytucji Dla Nauki⁵⁷⁴, rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 20 września 2018 r. w sprawie dziedzin nauki i dyscyplin naukowych oraz dyscyplin artystycznych⁵⁷⁵ oraz publikacji *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu i jakości 2.0.*, wydanej przez Komitet Nauk Ekonomicznych Państwowej Akademii Nauk⁵⁷⁶. Następnie dokonano przeglądu literatury z zakresu ryzyka i zarządzania ryzykiem, w szczególności przeprowadzono weryfikację umiejscowienia tematu zarządzania ryzykiem w naukach o zarządzaniu⁵⁷⁷. Przeprowadzona analiza, zarówno aktualnego podziału dyscyplin naukowych, jak i przypisanych im obszarów badawczych, pozwoliła stwierdzić, iż zagadnienie zarządzania ryzykiem braku zgodności jako element całościowego systemu zarządzania ryzykiem wpisuje się w subdyscyplinę, jaką jest wspomaganie decyzji kierowniczych, gdzie jedynym z wyróżnionych obszarów jest zarządzanie elastycznością i ryzykiem⁵⁷⁸. Ryzyko braku zgodności odnosi się do naruszeń obowiązujących przepisów prawa, regulacji, warunków umów, standardów lub polityk wewnętrznych, co może skutkować

⁵⁷⁴ *Zależności między nową klasyfikacją dziedzin i dyscyplin a wcześniej obowiązującym wykazem i systematyką OECD*, [w:] *Konstytucja dla Nauki – Przewodnik po reformie*, Ministerstwo Edukacji i Nauki, Warszawa 2019.

⁵⁷⁵ Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 20 września 2018 r. w sprawie dziedzin nauki i dyscyplin naukowych oraz dyscyplin artystycznych (Dz.U. 2018 poz. 1818).

⁵⁷⁶ G. Belz, in., *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu i jakości 2.0*, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2019, s. 1.

⁵⁷⁷ Zobacz podrozdział 1.2.

⁵⁷⁸ G. Belz i in., op. cit., s. 8.

bezpośrednią lub pośrednią odpowiedzialnością finansową, cywilną, karną, administracyjną zarówno spółki, jak i jej organów zarządzających, nadzorczych czy pozostałego personelu. Jest ono zatem istotnym elementem zarządzania organizacją, a podejmowanie decyzji biznesowych jest jednym z czynników wynikających z ww. ryzyka⁵⁷⁹. Kolejnym elementem analizy była weryfikacja literatury w zakresie obszaru badawczego, jakim jest ład korporacyjny, w ramach subdyscypliny zarządzanie strategiczne⁵⁸⁰. Przeprowadzony przegląd literatury z zakresu ryzyka *compliance* i systemów zarządzania zgodnością, jednoznacznie wskazuje, że systemy zarządzania zgodnością są kluczowym komponentem ładu korporacyjnego⁵⁸¹. Stanowią element struktury spółki, składający się z zestawienia procesów, rozwiązań organizacyjnych, narzędzi technologicznych i udokumentowanych regulacji wewnętrznych związanych z zapewnieniem zgodności działania z przepisami prawa, regulacjami i przyjętymi standardami oraz z zarządzaniem ryzykiem *compliance*. Jak wskazuje A.M. Weber-Elżanowska *Formułowanie skutków wprowadzenia systemów compliance w taki sposób podkreśla ich wpływ na szeroko pojęte zarządzanie przedsiębiorstwem, co uzasadnia w mojej ocenie posłużenie się w tym kontekście pojęciem funkcji zarządczej compliance*⁵⁸². W odniesieniu do podmiotów funkcjonujących na rynku finansowym, ład korporacyjny wraz z tworzącymi go systemami wewnętrznymi gwarantują:

- stabilność,
- zaufanie,
- transparentność,
- ochronę
- bezpieczeństwo funkcjonowania na ww. rynku⁵⁸³

Autorka dysertacji zweryfikowała również zagadnienie wpływu ryzyka braku zgodności na efektywne zarządzania przedsiębiorstwem. Analiza literatury przedmiotu pozwala stwierdzić, iż właściwe działanie funkcji *compliance* wpływa na wizerunek całej organizacji, wzmacnia reputację i pozycję spółki, wspiera realizację celów biznesowych, strategii oraz misji. Jest również elementem, który chroni zarówno całe

⁵⁷⁹ *Compliance risk management: Applying the COSO ERM framework*, Society of Corporate Compliance and Ethics & Health Care Compliance Association, Durham 2020, s. 1.

⁵⁸⁰ G. Belz i in., op. cit., s. 6.

⁵⁸¹ Zobacz podrozdział 2.2.

⁵⁸² A.M. Weber-Elżanowska *Czy dyskusja o systemach compliance jest dyskusją o prawie? Kilka uwag o wpływie systemów compliance na ustrój spółek handlowych*, [w:] K. Bilewska (red.) *Efektywność zarządzania i nadzoru w spółce handlowej. W poszukiwaniu optymalnego modelu ustroju spółki*. Wolters Kluwer, Warszawa 2018, s. 89.

⁵⁸³ Zobacz rozdział 3.

przedsiębiorstwo i jego pracowników⁵⁸⁴. W ocenie autorki niniejszej dysertacji, materia ryzyka braku zgodności stanowi bezsprzecznie przedmiot nauk o zarządzaniu i jakości. Analiza wyników odpowiedzi udzielonych przez badane spółki pozwala stwierdzić, iż systemy *compliance* i ryzyko braku zgodności, stanowią element zarządzania organizacją. Przeprowadzone badania wykazały, że ponad 90% spółek posiada systemy zarządzania zgodności (rysunek 55), a 67% podmiotów zamierza w ciągu 2 lat wyodrębnić jednostki *compliance*, jako samodzielnie funkcjonujące komórki w strukturze organizacyjnej (tabela 16). Z perspektywy zarządczej najważniejszą przyczyną podjęcia decyzji o wdrożeniu systemu zarządzania ryzykiem braku zgodności jest: wola zarządu firmy w kontekście własnego bezpieczeństwa (73%), zalecenie *Dobrych Praktyk Spółek Notowanych w GPW 2016* (67%) oraz wymóg ustawowy lub inny wymóg formalny (46%,) – (rysunek 70). Głównym zadaniem systemów zarządzania zgodnością jest zapewnienie zgodności działalności spółki z prawem powszechnie obowiązującym (94%), zapewnienie zgodności działalności spółki ze standardami grupowymi (91%), zapewnienie zgodności zachowań kadry zarządzającej, pracowników lub innych reprezentantów spółki z jej regulacjami wewnętrznymi (91%) – (tabela 18).

Autorka rozprawy doktorskiej, badając temat ryzyka braku zgodności, uwzględniła również uzupełniający kontekst ekonomii i finansów w subdyscyplinach mikro- oraz makroekonomia. W dysertacji wykazano, iż zarządzanie ryzykiem wpływa na efektywność organizacyjną, w tym w szczególności na efektywność ekonomiczną przedsiębiorstwa. Przeprowadzana dodatkowo analiza wpływu czynników makro – mikroekonomicznych, pozwala stwierdzić, iż w ramach procesu zarządzania ryzykiem, konieczne jest uwzględnienie jego aspektów ekonomicznych. Jest to szczególnie ważne ze względu na cel każdej organizacji, jakim jest zwiększenie jej wartości⁵⁸⁵. W odniesieniu do ryzyka braku zgodności zweryfikowano dodatkowo, iż wprowadzenie go do strategii zarządzania organizacją, wpływa na stabilność finansową przedsiębiorstwa oraz wykazano, iż systemy *compliance* mają duże znaczenie zarówno w skali mikro, jak i makroekonomicznej. Znaczenie systemów zarządzania zgodnością w skali mikro, wpływa na jego znaczenie w skali makro. Wdrożenie efektywnie działającego systemu zarządzania zgodnością jest korzystną inwestycją dla całej organizacji, bowiem wpływa na konkurencyjność i lepszy wizerunek przedsiębiorstwa.

⁵⁸⁴ Zobacz podrozdział 2.5.

⁵⁸⁵ Zobacz podrozdział 1.3.

Dzięki temu spółka może się rozwijać i podejmować coraz większe inwestycje, zarówno na rynku lokalnym, jak i międzynarodowym. Wpływa to m.in. na ożywienia gospodarki i wzrost znaczenia przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym⁵⁸⁶. Przedstawiony cel jak i problem badawczy oraz przeprowadzone badania wyraźnie potwierdzają następującą hipotezę cząstkową: **ryzko braku zgodności stanowi interdyscyplinarną kanwę paradygmatyczną dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości, uzupełnioną głównie poprzez pryzmat dyscypliny nauk o ekonomii i finansach.**

4.4.3.2 Weryfikacja drugiej hipotezy cząstkowej

Podstawowym sposobem zarządzania ryzykiem braku zgodności w spółkach notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie jest wprowadzenie do struktury organizacyjnej odpowiednich systemów zarządzania zgodnością oraz osób za nie odpowiedzialnych.

Drugim szczegółowym celem badawczym była weryfikacja przedstawienia głównych zasad i sposobów zarządzania ryzykiem braku zgodności w spółkach notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych. Osiągnięcie powyższego celu wymagało sformułowania problemu badawczego, który dotyczy sposobu, w jaki spółki notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie zarządzają ryzykiem braku zgodności. Analiza wyników odpowiedzi udzielonych przez spółki pozwala stwierdzić, iż w badanych organizacjach najczęściej osobą odpowiedzialną za obszar zarządzania zgodnością był *compliance officer* (58%), rzadziej prezes zarządu lub dedykowany członek zarządu (27%) – (rysunek 61). Do najważniejszych obowiązków *compliance officera* należy podnoszenie świadomości pracowników (91%), przyjmowanie zgłoszeń o potencjalnych naruszeniach (81%), zarządzanie ryzykiem braku zgodności (81%), wdrażanie wymogów prawnych w organizacji (78%), doradzanie zarządowi (75%), przeprowadzenia badań weryfikacji, postępowań kontrolnych (72%), prowadzenie dochodzeń (72%). Mniejszy odsetek ankietowanych wskazywał takie role jak: wyjaśnienie kwestii prawnych i organizacyjnych (63%), udział w strategicznych spotkaniach z prawem głosu (56%), pośredniczenie pomiędzy organizacją i regulatorem (47%), pośredniczenie pomiędzy

⁵⁸⁶ Zobacz podrozdział 2.3.

kierownictwem i pracownikami (41%) oraz pomiędzy organizacją i organami ścigania (38%), udział w strategicznych spotkaniach bez prawa głosu (19%) – (rysunek 62). Badania wykazują, iż większość organizacji decyduje się powierzyć funkcje zarządzania zgodnością wykwalifikowanej osobie/jednostce w organizacji, indywidualnie koordynującej obszar ryzyka *compliance*. Z przeprowadzonych wyników badań wynika, iż elementy systemu zarządzania ryzykiem braku zgodności w spółce funkcjonowały najczęściej w ramach działu compliance (64%), rzadziej w ramach audytu wewnętrznego (9%), działu bezpieczeństwa (6%), zarządzania ryzykiem (6%), działu prawnego (3%) – (rysunek 58) oraz podlegają w zdecydowanej większości prezesowi zarządu lub innemu członkowi zarządu – (tabela 16). Powyższy wynik badań oznacza, iż *compliance officer*/jednostka *compliance* koordynują wszystkie sprawy w organizacji związane z ryzykiem braku zgodności, jednakże to zarząd ostatecznie ponosi poprzez dedykowanego do nadzoru nad daną jednostką członka zarządu ostateczną odpowiedzialność za zapewnienie zgodności w danej organizacji, w tym ryzyko braku zgodności. Dodatkowo analiza przeprowadzonej literatury⁵⁸⁷ pozwala stwierdzić, iż dla spółek notowanych na GPW, wprowadzenie do struktury organizacyjnej odpowiednich systemów zarządzania zgodnością oraz osób za nie odpowiedzialnych, wynika bezpośrednio z rekomendacji stanowiących wytyczne dla budowy ładu korporacyjnego, zawartych w *Zasadach Ładu Korporacyjnego dla instytucji nadzorowanych*⁵⁸⁸ oraz w *Dobrych Praktykach Spółek notowanych na GPW 2021*⁵⁸⁹, jak również standardach rekomendowanych dla systemu zarządzania zgodnością⁵⁹⁰. Zatem przedstawiony cel, jak i problem badawczy oraz przeprowadzone badania wyraźnie potwierdzają następującą hipotezę cząstkową: **podstawowym sposobem zarządzania ryzykiem braku zgodności w spółkach notowanych na Gieldzie Papierów Wartościowych w Warszawie jest wprowadzenie do struktury organizacyjnej odpowiednich systemów zarządzania zgodnością oraz osób za nie odpowiedzialnych.**

⁵⁸⁷ Zobacz podrozdział 3.2.3, 3.2.4

⁵⁸⁸ *Zasady Łady Korporacyjnego dla instytucji nadzorowanych*, Komisja Nadzoru Finansowego, Warszawa 2014, s. 24-25.

⁵⁸⁹ *Dobre Praktyki...*, op. cit., s. 10-12.

⁵⁹⁰ *Standardy rekomendowane dla systemu zarządzania zgodnością w zakresie przeciwdziałania korupcji oraz systemu ochrony sygnalistów w spółkach notowanych na rynkach organizowanych przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie S.A.*, Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie, Warszawa 2018, s. 2.

4.4.3.3. Weryfikacja trzeciej hipotezy cząstkowej

Spółki notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie zarządzają ryzykiem braku zgodności poprzez wyodrębnione w strukturze organizacyjnej systemy *compliance*.

Trzecim celem szczegółowym była identyfikacja stosowanych standardów i metod zarządzania ryzykiem braku zgodności w spółkach notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych. Osiągnięcie trzeciego celu wymagało sformułowania problemu badawczego, który dotyczy odpowiedzi na pytanie, jakie są standardy i metody zarządzania ryzykiem braku zgodności w spółkach notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Przeprowadzone badania wykazały (tabela 18), iż najważniejsze elementy systemu zarządzania ryzykiem braku zgodności/zapewnienia zgodności funkcjonujące w spółce w ramach wyodrębnionej jednostki *compliance* to: zapewnienie zgodności działalności spółki z prawem powszechnie obowiązującym (94%), zapewnienie zgodności działalności spółki ze standardami grupowymi (91%), zapewnienie zgodności zachowań kadry zarządzającej, pracowników lub innych reprezentantów spółki z jej regulacjami wewnętrznymi (91%), *whistleblowing* (91%), przeciwdziałanie korupcji (88%), zasady wręczania/otrzymywania prezentów (88%), zarządzanie konfliktem interesów (88%), program etyczny (88%), wdrażanie nowych przepisów (88%), zapewnienie zgodności działalności spółki z *Dobrymi Praktykami Spółek Notowanych na GPW* (85%), ochrona reputacji (85%).

Największe wyzwania jednostki *compliance* lub jednostek odpowiedzialnych za zarządzanie zgodnością zgodnie z badaniami (rysunek 60) to zgodność z prawem powszechnie obowiązującym (70%), wdrażanie nowych przepisów (49%), zgodność działań pracowników z regulacjami wewnętrznymi (46%). Mniejszy odsetek ankietowanych wskazywał takie wyzwania jak: nadzór nad przestrzeganiem wymagań stawianych dostawcom i podwykonawcom (27%), egzekwowanie przyjętych zasad od dostawców lub innych stron trzecich (27%), ochrona reputacji (24%), zgodność z normami branżowymi (21%), zgodność z przepisami dotyczącymi przeciwdziałania praniu pieniędzy - AML (21%), konflikty interesów (18%). Mniejszym wyzwaniem były wymagania klientów (12%), zgodność z przepisami dotyczącymi ochrony danych osobowych - RODO (12%), prowadzenie dochodzeń wewnętrznych (12%), obsługa

systemu zgłaszania naruszeń (12%), wręczanie lub otrzymywanie prezentów (9%), korupcja (9%), zgodność z dobrowolnymi standardami (9%), kontakty z regulatorem (9%), mobbing (6%). Ankietowani najczęściej identyfikują i analizują ryzyko braku zgodności poprzez analizę zmian przepisów prawnych, standardów etycznych, regulacji wewnętrznych, kodeksów etycznych (100%), analizując zgłoszenia pracowników (91%), analizując ustalenia innych komórek (91%), analizując zmiany w orzecznictwie sądów, stanowisk nadzoru, publicznych komunikatach (88%), analizując projekty legislacyjne (88%) oraz informacje otrzymywane od grupy kapitałowej (85%). Rządziej ryzyko identyfikowano sprawdzając raporty biegłego rewidenta i innych kontrolerów zewnętrznych (70%) zgłoszenia klientów (67%) – (rysunek 64). Dodatkowo badania wykazały, iż spółki, dla których najważniejszym wyzwaniem *compliance* jest zgodność z prawem powszechnie obowiązującym, badały ryzyko braku zgodności poprzez analizę przepisów powszechnie obowiązujących, analizę orzecznictwa sądowego i ustaleń innych komórek (raporty) i zgłoszeń pracowników. Rozkłady procentowe i wyniki testu zestawiono w tabeli 19.

Tabela 19. Podział na spółki, dla których najważniejszym wyzwaniem *compliance* jest zgodność

sposoby identyfikacji i analizy ryzyka	wyzwanie: zgodność z prawem powszechnie obowiązującym		test niezależności chi kwadrat	
	Nie	tak	χ^2	<i>p</i>
analizując zmiany przepisów prawnych, standardów etycznych, regulacji wewnętrznych, kodeksów etycznych	100,0%	100,0%	-	-
analizując projekty legislacyjne (np. na rządowym centrum legislacji, na stronie sejm.gov.pl)	90,0%	87,0%	0,06	0,806
analizując ustalenia innych komórek (ryzyka, kontroli wewnętrznej, audytu wewnętrznego)	100,0%	87,0%	1,43	0,231
analizując zgłoszenia klientów (np. w skargach i wnioskach)	60,0%	69,6%	0,29	0,592
analizując zgłoszenia pracowników (np. w ramach whistleblowingu)	90,0%	91,3%	0,01	0,905
analizując zmiany w orzecznictwie sądów, stanowiskach nadzoru, publicznych komunikatach	90,0%	87,0%	0,06	0,806
analizując raporty biegłego rewidenta i innych kontrolerów zewnętrznych	70,0%	69,6%	0,00	0,980
analizując informacje otrzymywane od grupy kapitałowej	90,0%	82,6%	0,30	0,586

Źródło: opracowanie własne

Weryfikacja udzielonych odpowiedzi pozwoliła stwierdzić, iż ryzyko braku zgodności było oceniane poprzez szacowanie prawdopodobieństwa zmaterializowania się ryzyka braku zgodności (88%), poprzez dokonywanie samooceny ryzyka przez pracowników (73%), szacując lukę regulacyjną (67%), stosując metody jakościowe (burza mózgów) (55%), określając wskaźniki ryzyka braku zgodności (52%). Rzadziej ryzyko oceniano stosując: kryterium punktowe (39%), metody ilościowe (30%), analizy scenariuszowe (15%) – (rysunek 65). Ograniczenie ryzyka odbywało się najczęściej poprzez szkolenia (91%), zalecenia kierowane do innych komórek (91%), bieżące doradztwo prawno-regulacyjne (88%), opiniowanie produktów, procesów, zmian regulacji wewnętrznych na etapie ich projektowania (85%), zamawianie szczegółowych opinii i ekspertyz zewnętrznych (79%). Mniej ankietowanych twierdziło, że utrzymuje ryzyko na określonym poziomie, o ile mieści się ono w ramach tolerancji na ryzyko braku zgodności (76%), unika ryzyka poprzez likwidację jego źródła (61%). Najmniej

popularnym sposobem ograniczania ryzyka było dzielenie ryzyka lub transferowanie (58%) – (rysunek 66). Ryzyko braku zgodności było najczęściej monitorowane na bieżąco w ramach identyfikacji i oceny ryzyka (94%). Mniej ankietowanych twierdziło, że ryzyko braku zgodności było monitorowane poprzez przeprowadzanie testów, kontroli, inspekcji, audytów odnośnie przestrzegania przepisów, standardów branżowych, regulacji wewnętrznych, kodeksów etycznych (76%) oraz poprzez weryfikację realizacji wydawanych zaleceń (73%) – (rysunek 67). Badania wykazały również, że najważniejsze sposoby budowania świadomości pracowników i rozpowszechniania wiedzy o obowiązujących w spółce zasadach w obszarze zarządzania zgodnością to: różne kanały komunikacji wewnętrznej (97%), komunikacja kaskadowa (91%), akceptacja kodeksu etyki i procedur w momencie podpisywania umowy o pracę (82%), szkolenia jednorazowe lub okazjonalne (79%), uczestnictwo w procesie tworzenia produktów i usług oraz w procesie legislacji wewnętrznej (73%). Do rzadziej wymienianych sposobów należały szkolenia cykliczne (70%), warsztaty cykliczne (64%), przekazanie informacji podczas rozmów kwalifikacyjnych (58%), spotkania pracowników (52%). Najrzadziej wymieniane sposoby to zapisy w zakresach obowiązków (49%), spotkania z członkami zarządu spółki lub rady nadzorczej (42%) (rysunek 57). Zatem szkolenia to jeden z głównych elementów systemu zarządzania zgodnością. Kolejnym krokiem, który poczyniono w celu zweryfikowania postawionych hipotez było zweryfikowanie najważniejszych narzędzi lub uprawnień, będących w dyspozycji jednostki *compliance*/jednostki odpowiedzialnej za zarządzanie zgodnością. Były to: rekomendowanie działań korygujących i naprawczych oraz monitoring ich realizacji (97%), korzystanie w razie potrzeby z ekspertów spoza spółki (94%), prawo do zachowania poufności prowadzonych działań w przypadkach tego wymagających (88%), system do zgłaszania nieprawidłowości zapewniających ochronę zgłaszającemu (88%), prawo do komunikacji z dowolną jednostką, pracownikiem i do egzekucji obowiązku współpracy (85%), inicjowanie dedykowanych badań, weryfikacji, testów, postępowań kontrolnych, postępowań wyjaśniających (82%), system do zgłaszania skarg (82%), pełny dostęp do informacji, danych, dokumentów, pomieszczeń (73%). Inne narzędzia rzadziej wymieniane to: narzędzia IT wspierające funkcje *compliance* (55%), własny budżet (52%), możliwość nakładania sankcji (12%), możliwość przyznawania nagród (9%) – (rysunek 59).

Dodatkowe badania wykazały, iż spółki, które monitorują poziom ryzyka braku zgodności za pomocą własnych testów, kontroli/inspekcji/audytów, korzystają

z ekspertów spoza spółki (wszystkie spółki) i korzystają z nich istotnie częściej niż pozostałe ($p = 0,010$). Nieco rzadziej inicjowały dedykowane badania, weryfikacje, testy, postępowania kontrolne i wyjaśniające (88%), ale i tak częściej niż inne spółki (63%). Jednakże w tym przypadku analiza statystyczna wykonana za pomocą testu niezależności chi-kwadrat nie wykazała, by omawiane różnice były istotne statystycznie ($p = 0,104$). Wyniki analizy statystycznej wykazały, że spółki, które monitorują poziom ryzyka braku zgodności za pomocą własnych testów, kontroli/inspekcji/audytów, istotnie częściej niż inne spółki miały do dyspozycji takie narzędzia jak: prawo do komunikacji z dowolną jednostką / pracownikiem i do egzekucji obowiązku współpracy ($p = 0,043$), narzędzia IT wspierające funkcję *compliance* ($p = 0,006$). Rozkłady procentowe i pozostałe wyniki testu chi-kwadrat zestawiono w tabeli 20.

Tabela 20. Spółki monitorujące poziom ryzyka za pomocą własnych testów, kontroli i audytów

narzędzia lub uprawnienia ma do dyspozycji jednostka <i>compliance</i>	testy/kontrole/ inspekcje/audyty		test niezależności chi- kwadrat	
	Nie	tak	χ^2	<i>p</i>
system do zgłaszania skarg	75,0%	84,0%	0,33	0,566
system do zgłaszania naruszeń / nieprawidłowości / nadużyć zapewniający ochronę zgłaszającemu	75,0%	92,0%	1,64	0,200
prawo do komunikacji z dowolną jednostką / pracownikiem i do egzekucji obowiązku współpracy	62,5%	92,0%	4,10	0,043
pełny dostęp do informacji, danych, dokumentów, pomieszczeń etc.	50,0%	80,0%	2,75	0,097
prawo do zachowania poufności prowadzonych działań w przypadkach tego wymagających	75,0%	92,0%	1,64	0,200
inicjowanie dedykowanych badań, weryfikacji, testów, postępowań kontrolnych, postępowań wyjaśniających (dochodzenia wewnętrzne)	62,5%	88,0%	2,65	0,104
rekomendowanie działań korygujących i naprawczych oraz monitoring ich realizacji	87,5%	100,0%	3,22	0,073
korzystanie w razie potrzeby z ekspertów spoza Spółki	75,0%	100,0%	6,65	0,010
możliwość nakładania sankcji	0,0%	16,0%	1,46	0,227
możliwość przyznawania nagród	0,0%	12,0%	1,06	0,304
narzędzia IT wspierające funkcję <i>compliance</i>	12,5%	68,0%	7,53	0,006
własny budżet	25,0%	60,0%	2,97	0,085

Źródło: opracowanie własne

Mając na uwadze powyższe, przedstawiony cel, jak i problem badawczy oraz przeprowadzone badania pozwoliły potwierdzić hipotezę cząstkową:

spółki notowane na Gieldzie Papierów Wartościowych w Warszawie zarządzają ryzykiem braku zgodności poprzez wyodrębnione w strukturze organizacyjnej systemy *compliance*.

4.4.3.4. Weryfikacja czwartej hipotezy cząstkowej

Powszechnie obowiązujące ustawodawstwo prawne, wpływa na proces zarządzania ryzykiem braku zgodności, w ramach systemu zarządzania przedsiębiorstwem, w szczególności poprzez obowiązek systematycznego raportowania do zarządu spółki o ryzyku braku zgodności.

Czwartym celem szczegółowym było przedstawienie wpływu powszechnie obowiązującego ustawodawstwa na proces zarządzania zgodnością w ramach systemu zarządzania przedsiębiorstwem. Osiągnięcie czwartego celu wymagało odpowiedzi na pytanie, jaki jest wpływ ustawodawstwa unijnego i krajowego na proces zarządzania ryzykiem braku zgodności w ramach systemu zarządzania przedsiębiorstwem. Weryfikacja obowiązującego ustawodawstwa oraz rekomendacji i standardów obowiązujących w obszarze zarządzania ryzykiem braku zgodności wykazała, iż na rynku regulowanym, jakim jest sektor finansowy, zarządzanie ryzykiem braku zgodności jest obowiązkiem wynikającym z przepisów prawnych, wytycznych polskiego i europejskiego nadzoru finansowego oraz międzynarodowych standardów⁵⁹¹.

Instytucje działające w sektorze kapitałowym, są zobowiązane regulacyjnie do wdrożenia w swoich strukturach organizacyjnych odpowiednich działów zarządzania zgodnością. Działania podejmowane w tym zakresie są ważne nie tylko dla samej organizacji, ale też dla innych jednostek biznesowych, które z nimi współpracują⁵⁹². W świecie finansów taka współpraca jest powszechna. Rola działów *compliance* wychodzi zatem poza jeden podmiot i obejmuje swoim zakresem całe sieci spółek⁵⁹³. Rola i znaczenie *compliance* znajdują również odzwierciedlenie w prawie Unii Europejskiej. Rzecznik Generalny Nils Wahl w opinii z dnia 21 kwietnia 2016 r. (sprawa przeciwko Komisji Europejskiej oraz Europejskiemu Bankowi Centralnemu) zauważył, iż termin zgodność (*compliance*) i spójność (*consistency*) referują do zupełnie odmiennych kwestii. *Compliance* to przestrzeganie przepisów. Natomiast spójność, to brak sprzeczności między przepisami i aktami, w których są zawarte⁵⁹⁴.

⁵⁹¹ Zobacz podrozdział 3.2.3 – 3.2.8.

⁵⁹² Zobacz podrozdział 3.2.4, 3.2.7.

⁵⁹³ *Securities Industry Association, Compliance & Legal Division, The role of compliance*, „Journal of Investment Compliance” 2005, 6(3): 6-18.

⁵⁹⁴ M.A. Frison-Roche, *Définition du droit de la régulation économique*, „Recueil Dalloz” 2004, 2:126–129.

Powyższą weryfikację potwierdzają badania ankietowe, które wykazały, że jednym z kluczowych elementów systemu zarządzania ryzykiem braku zgodności jest:

- zapewnienie zgodności działalności Spółki z prawem powszechnie obowiązującym (94%),
- zapewnienie zgodności działalności Spółki ze standardami grupowymi (91%),
- zapewnienie zgodności zachowań kadry zarządzającej, pracowników lub innych reprezentantów spółki z jej regulacjami wewnętrznymi (91%),
- zapewnienie zgodności działalności Spółki z *Dobrymi Praktykami Spółek Notowanych na GPW* (85%) – (tabela 18).

Zgodność z ustawowymi wymaganiami to również jedno z największych wyzwań jednostki *compliance*, bowiem według przeprowadzonego badania (rysunek 60) ankietowani stawiają je na pierwszym miejscu. Według spółek, ważnym elementem w zakresie zarządzania zgodnością jest również raportowanie do organów korporacyjnych. Najczęściej raporty o ryzyku braku zgodności były składane do zarządu raz na kwartał (36%), rzadziej raz w miesiącu (18%), raz na pół roku (21%) lub raz na rok (24%) (rysunek 68). Dodatkowe badania statystyczne wykazały, iż spółki, które decyzje o wdrożeniu systemu zarządzania ryzykiem braku zgodności podjęły z uwagi na wymóg ustawy, raporty o ryzyku składały co najmniej kwartalnie (53%) lub co najmniej miesięcznie (33%). Większość pozostałych spółek, wdrażających system z innych powodów, taki raport składały, co najmniej raz w roku. Omawiane różnice są istotne statystycznie ($p = 0,004$) i przedstawia je tabela 21.

Tabela 21. spółki, które decyzje o wdrożeniu systemu zarządzania ryzykiem braku zgodności podjęły przez wymóg ustawowy, a pozostałe spółki

częstotliwość raportowania o ryzyku braku zgodności do zarządu		wymóg ustawowy	
		nie	tak
co najmniej miesięcznie	Liczebność	1	5
	% z wymóg	5,6%	33,3%
co najmniej kwartalnie	Liczebność	4	8
	% z wymóg	22,2%	53,3%
co najmniej półrocznie	Liczebność	5	2
	% z wymóg	27,8%	13,3%
co najmniej rocznie	Liczebność	8	0
	% z wymóg	44,4%	0,0%
test niezależności chi-kwadrat		$\chi^2 = 13,12; p = 0,004$	

Źródło: opracowanie własne

Przedstawiony cel jak i problem badawczy oraz przeprowadzone badania pozwoliły przyjąć następującą hipotezę cząstkową: **powszechnie obowiązujące ustawodawstwo prawne, wpływa na proces zarządzania ryzykiem braku zgodności, w ramach systemu zarządzania przedsiębiorstwem, w szczególności poprzez obowiązek systematycznego raportowania do zarządu spółki o ryzyku braku zgodności.**

4.4.3.5. Weryfikacja piątej hipotezy cząstkowej

Wynik netto osiągniany przez spółkę i struktura akcjonariatu przekładają się na większą częstotliwość raportowania oraz efektywność organizacyjną zarządzania ryzykiem braku zgodności.

Piątym celem szczegółowym było zbadanie wpływu akcjonariatu spółki i wyniku netto na efektywność organizacyjną systemu zarządzania zgodnością. Osiągnięcie celu wymagało sformułowania problemu badawczego, którym jest pytanie, w jakim stopniu struktura akcjonariatu i wynik netto wpływa na efektywność organizacyjną systemu zarządzania zgodnością.

Autorka dysertacji zweryfikowała zagadnienie wpływu ryzyka braku zgodności na efektywne zarządzania przedsiębiorstwem poprzez analizę przedmiotowej literatury oraz badania statystyczne. Analiza piśmiennictwa w powyższym zakresie pozwala stwierdzić, iż właściwe działanie funkcji *compliance* zapewnia efektywne zarządzanie poprzez wpływ na wizerunek całej organizacji, wzmacnianie reputacji i pozycji spółki, wspieranie realizacji celów biznesowych, strategii oraz misji. Jest również elementem, który chroni przed odpowiedzialnością i sankcjami, zarówno całe przedsiębiorstwo, jak i jego pracowników⁵⁹⁵. Dodatkowo autorka rozprawy zbadała znaczenie mikro- i makrosystemów zarządzania zgodnością w funkcjonowaniu przedsiębiorstw⁵⁹⁶. Podsumowanie wyników znajduje się w tabeli 6. Wyniki badań statystycznych przedstawiające szczegółową strukturę akcjonariatu badanych spółek zostały zobrazowane w tabeli 15, natomiast wielość i skala działania oraz przychody w tabeli 11.

Analiza korelacyjna wykazała statystycznie istotne powiązanie między częstotliwością raportowania o ryzyku, a wynikiem netto spółki ($p = 0,044$), udziałem kapitału zagranicznego ($p = 0,007$), udziałem właściciela większościowego ($p = 0,023$). Spółki z wyższym wynikiem netto, z większym udziałem kapitału zagranicznego i właściciela większościowego, częściej raportowały o ryzyku braku zgodności. Wyniki zostały zaprezentowane w poniższej tabeli 22.

⁵⁹⁵ Zobacz podrozdział 2.5.

⁵⁹⁶ Zobacz podrozdział 2.3.

Tabela 22. Wartości współczynników

związek między częstotliwością raportowania o ryzyku, czasem działania zarządzania ryzykiem braku zgodności, a wielkością spółki i strukturą akcjonariatu			
wartości współczynników korelacji Spearmana		częstotliwość raportowania o ryzyku braku zgodności do zarządu	czas zarządzania ryzykiem braku zgodności
wielkość zatrudnienia	współczynnik korelacji	-0,32	0,34
	istotność (dwustronna)	0,071	0,060
kapitalizacja	współczynnik korelacji	-0,08	0,10
	istotność (dwustronna)	0,682	0,608
wartość księgową / kapitał zakładowy	współczynnik korelacji	-0,04	-0,17
	istotność (dwustronna)	0,851	0,371
przychody netto (za ubiegły rok finansowy)	współczynnik korelacji	-0,10	-0,18
	istotność (dwustronna)	0,606	0,329
wynik netto (za ubiegły rok finansowy)	współczynnik korelacji	-0,36	0,24
	istotność (dwustronna)	0,044	0,186
udział skarbu państwa	współczynnik korelacji	0,02	-0,11
	istotność (dwustronna)	0,936	0,576
udział inwestorów instytucjonalnych (posiadających powyżej 5% akcji)	współczynnik korelacji	0,30	-0,05
	istotność (dwustronna)	0,101	0,779
udział inwestorów zagranicznych	współczynnik korelacji	-0,29	0,38
	istotność (dwustronna)	0,162	0,068
udział kapitału zagranicznego	współczynnik korelacji	-0,53	0,42
	istotność (dwustronna)	0,007	0,039
udział właściciela większościowego	współczynnik korelacji	-0,40	0,22
	istotność (dwustronna)	0,023	0,229

Mając na uwadze powyższe wyniki, należy stwierdzić, że wielkość spółki oraz jej przychody przekładają się na wyższą dojrzałość w zakresie wdrożonych systemów zarządzania zgodnością. Badane instytucje cyklicznie raportują o ryzyku braku zgodności do organów korporacyjnych i tym samym poprzez wdrożone systemu *compliance*, wpływają na efektywność organizacyjną w zakresie ryzyka braku zgodności. Raporty zawierają m.in. aspekty odnoszące się do przeprowadzanej oceny ryzyka, stwierdzonych przypadków naruszeń oraz działań, które są realizowane w ramach czynności związanych z monitorowaniem, jak np. testy, kontrole, inspekcje

i przeprowadzane audyty⁵⁹⁷. Zatem wpływają bezpośrednio na uniknięcie wszelkich nieprawidłowości, jakie mogą być popełnione zarówno poprzez pracowników niższego szczebla, jak i kierowników, dyrektorów, członków zarządów oraz rad nadzorczych⁵⁹⁸, stając się istotnym elementem zarządzania przedsiębiorstwem. Mając na uwadze powyższe, przedstawiony cel, jak i problem badawczy oraz przeprowadzone badania jednoznacznie potwierdzają hipotezę cząstkową: **wynik netto osiągniany przez spółkę i struktura akcjonariatu przekładają się na większą częstotliwość raportowania oraz efektywność organizacyjną zarządzania ryzykiem braku zgodności.**

4.4.3.6. Weryfikacja hipotezy głównej

Zarządzanie ryzykiem braku zgodności jest obecnie jednym z podstawowych elementów zarządzania ryzykiem i stanowi kluczowy element zarządzania przedsiębiorstwem.

Głównym celem rozprawy jest zbadanie zarządzania ryzykiem braku zgodności w wybranych spółkach notowanych na rynkach prowadzonych przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie. W celu osiągnięcia celu głównego, sformułowano główny problem badawczy w postaci pytania: **W jakim stopniu zarządzanie ryzykiem braku zgodności, stanowi immanentną cechę zarządzania w spółkach notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie?** Zatem przechodząc do rozważań nad główną hipotezą badawczą, która zakłada, iż zarządzanie ryzykiem braku zgodności jest obecnie jednym z podstawowych elementów zarządzania ryzykiem i stanowi kluczowy element zarządzania przedsiębiorstwem, zasadne jest przeprowadzenie syntezy hipotez cząstkowych oraz całości wyników badań. Analiza literatury wykazała, iż podjęty w dysertacji temat zarządzania ryzykiem braku zgodności stanowi element badań nauki o zarządzaniu i jakości w subdyscyplinach, wspomaganie decyzji kierowniczych oraz zarządzanie strategiczne, uzupełniony poprzez przyjęcie kanwy interdyscyplinarnej, uwzględniającej kontekst ekonomii i finansów w subdyscyplinach mikro- oraz makroekonomia. Weryfikacja wyników badań ankietowych wykazała, że w 91% badanej populacji spółek została wyodrębniona jednostka odpowiedzialna za zarządzanie zgodnością (rysunek 55) lub też połączona

⁵⁹⁷ B. Kochański, *Pomiar ryzyka bankowego – propozycja typologii*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2013, 761: 461-462.

⁵⁹⁸ Zobacz podrozdział 3.2.

z inną funkcją w organizacji (tabela 16). Powyższe wskazuje, iż obszar zarządzania zgodnością jest ważnym elementem struktury organizacyjnej, a powodem jego wyodrębnienia jest wola zarządu firmy w kontekście własnego bezpieczeństwa (73%), zalecenie *Dobrych Praktyk Spółek Notowanych w GPW 2021* (67%), wymóg ustawowy lub inny wymóg formalny (46%) (rysunek 70). Jak wykazała weryfikacja drugiej hipotezy szczegółowej, obszar zarządzania zgodnością jest również wysoko umiejscowiony strukturze organizacyjnej, odpowiada za niego albo jednostka *compliance*, nad którą sprawuje bezpośredni nadzór członek zarządu, albo obowiązki z zakresu zapewnienia zgodności sprawuje oddelegowana osoba z zarządu (rysunek 61). Osoba odpowiadająca za zapewnienie zgodności ma także przyznaną dużą niezależność organizacyjną, która zgodnie z przeprowadzonymi badaniami jest realizowana poprzez możliwość bezpośredniej komunikacji z zarządem i radą nadzorczą (88%), wyposażenie w zasoby umożliwiające niezależną realizację zadań (72%), podległość organizacyjną bezpośrednio pod zarząd (69%), nadanie odpowiednich uprawnień (66%), możliwość zamawiania zewnętrznych opinii i porad bez narzucania konkretnych autorów przez inne komórki (59%), możliwość zawetowania wprowadzenia produktu, usługi, zawarcia umowy (44%), odpowiednie wynagrodzenie (38%), zgodę rady nadzorczej na zatrudnienie i zwolnienie (34%), zakaz testowania, kontroli, audytów (16%) – (rysunek 63). Osoba/jednostka organizacyjna sprawując funkcje w zakresie zarządzania zgodnością ma również powierzone kluczowe obowiązki w spółce, jak podnoszenie świadomości pracowników (91%), przyjmowanie zgłoszeń o potencjalnych naruszeniach (81%), zarządzanie ryzykiem braku zgodności (81%), wdrażanie wymogów prawnych w organizacji (78%), doradzanie zarządowi (75%), przeprowadzenia badań, weryfikacji, postępowań kontrolnych (72%), prowadzenie dochodzeń (72%), wyjaśnienie pytań prawnych i organizacyjnych (63%), udział w strategicznych spotkaniach z prawem głosu (56%), pośredniczenie pomiędzy organizacją i regulatorem (47%), pośredniczenie pomiędzy kierownictwem i pracownikami (41%) i pośredniczenie pomiędzy organizacją i organami ścigania (38%) – (rysunek 62). Zatem całość systemu zarządzania zgodnością w organizacji ma na celu zapewnienie bezpieczeństwa korporacyjnego oraz strategii zarządzania, w tym zarządzania ryzykiem. Potwierdzą to również badania wskazujące (rysunek 60), iż najważniejsze elementy systemu zarządzania ryzykiem braku zgodności/zapewnienia zgodności funkcjonujące w spółce w ramach wyodrębnionej jednostki *compliance* to:

- zapewnienie zgodności działalności spółki z powszechnie obowiązującym prawem (94%),
- zapewnienie zgodności działalności spółki ze standardami grupowymi (91%),
- zapewnienie zgodności zachowań kadry zarządzającej, pracowników lub innych reprezentantów spółki z jej regulacjami wewnętrznymi (91%),
- whistleblowing (91%),
- ochrona reputacji (85%).

Ww. wskazane elementy systemu zarządzania zgodnością są realizowane w organizacji poprzez:

- **implementację w spółce dokumentów odwołujących się do elementów systemu zarządzania zgodnością jak:** kodeks etyki (97%), procedura, instrukcja, polityka zgodności i zarządzania ryzykiem braku zgodności (91%), inne procedury, instrukcje, metodyki (100%), umowy z dostawcami (88%), regulamin pracy (82%), umowy z klientami (79%) – (rysunek 56),
- **budowanie świadomości pracowników i rozpowszechnianie wiedzy o obowiązujących w spółce zasadach w obszarze zarządzania zgodnością** za pośrednictwem różnych kanałów komunikacji wewnętrznej (97%), komunikacji kaskadowej (91%), akceptacji kodeksu etyki i procedur w momencie podpisywania umowy o pracę (82%), szkoleń jednorazowych lub okazjonalnych (79%), uczestnictwo w procesie tworzenia produktów i usług oraz w procesie legislacji wewnętrznej (73%) – (rysunek 57),
- **narzędzia lub uprawnienia, które ma do dyspozycji jednostka compliance lub jednostki odpowiedzialne za zarządzanie:** jak rekomendowanie działań korygujących i naprawczych oraz monitoring ich realizacji (97%), korzystanie w razie potrzeby z ekspertów spoza spółki (94%), prawo do zachowania poufności prowadzonych działań w przypadkach tego wymagających (88%), system do zgłaszania naruszeń, nieprawidłowości zapewniających ochronę zgłaszającemu (88%), prawo do komunikacji z dowolną jednostką, pracownikiem i do egzekucji obowiązku współpracy (85%), inicjowanie dedykowanych badań, weryfikacji, testów, postępowań kontrolnych, postępowań wyjaśniających (82%), system do zgłaszania skarg (82%), pełny dostęp do informacji,

danych, dokumentów, pomieszczeń (73%), narzędzia IT wspierające funkcje *compliance* (55%), własny budżet (52%), możliwość nakładania sankcji (12%), możliwość przyznawania nagród (9%) – (rysunek 59),

- **zarządzanie ryzykiem braku zgodności zgodnie z przyjętą w organizacji metodyką:**

- ankietowani najczęściej identyfikują i analizują ryzyko braku zgodności poprzez weryfikację zmian przepisów prawnych, standardów etycznych, regulacji wewnętrznych, kodeksów etycznych (100%), analizując zgłoszenia pracowników (91%), badając ustalenia innych komórek (91%), analizując zmiany w orzecznictwie sądów, stanowisk nadzoru, publicznych komunikatach (88%), a także projekty legislacyjne (88%) oraz informacje otrzymywane od grupy kapitałowej (85%), analizując raporty biegłego rewidenta i innych kontrolerów zewnętrznych (70%) oraz zgłoszenia klientów (67%) (rysunek 64),
- ryzyko braku zgodności było oceniane poprzez szacowanie prawdopodobieństwa zmaterializowania się ryzyka braku zgodności (88%), poprzez dokonywanie samooceny ryzyka przez pracowników (73%), szacując lukę regulacyjną (67%), stosując metody jakościowe (burza mózgów) (55%), określając wskaźniki ryzyka braku zgodności (52%), stosując kryterium punktowe (39%) i metody ilościowe (30%) oraz analizy scenariuszowe (15%) – (rysunek 65),
- ograniczenie ryzyka odbywało się najczęściej poprzez szkolenia (91%), zalecenia kierowane do innych komórek (91%), bieżące doradztwo prawno-regulacyjne (88%), opiniowanie produktów, procesów, zmian regulacji wewnętrznych na etapie ich projektowania (85%), zamawianie szczegółowych opinii i ekspertyz zewnętrznych (79%) – (rysunek 66),
- ryzyko braku zgodności było najczęściej monitorowane na bieżąco w ramach identyfikacji i oceny ryzyka (94%), jak również poprzez przeprowadzanie testów, kontroli, inspekcji, audytów odnośnie przestrzegania przepisów, standardów branżowych, regulacji wewnętrznych, kodeksów etycznych (76%) oraz poprzez weryfikacje realizacji wydawanych zaleceń (73%) – (rysunek 67).
- raporty o ryzyku braku zgodności były przedkładane do zarządu raz na kwartał (36%), rzadziej raz w miesiącu (18%), raz na pół roku (21%)

lub raz na rok (24%) – (rysunek 68)

Dla potwierdzenia hipotezy głównej istotne są również badania, będące podstawą weryfikacji hipotezy piątej. Pokazały one bowiem, istotne powiązanie wyników finansowych z zarządzaniem ryzykiem braku zgodności oraz efektywnością organizacyjną. Wszystkie spółki wchodzące w skład Respect Index to podmioty zakwalifikowane do najważniejszych indeksów giełdowych jak: WIG20, mWIG40, sWIG80 (tabela 13). Są to również jedne z największych podmiotów notowanych na GPW, osiągające wysokie przychody (tabela 11). Weryfikacja hipotezy piątej wykazała, iż spółki notowane na GPW, zarządzające ryzykiem braku zgodności oraz raportujące o nim cyklicznie do organów korporacyjnych mają jednocześnie wysokie wyniki finansowe. Wpływa to na zwiększenie efektywności organizacyjnej przedsiębiorstwa, pozwalając nie tylko na wzmocnienie własnej marki oraz pozycji na rynku, ale również na bezpieczne i terminowe realizowanie zaplanowanych celów oraz strategii całej organizacji. Zatem przeprowadzone przez autorkę badania za pomocą metod charakterystycznych dla nauk o zarządzaniu i jakości jak:

- analiza i krytyka piśmiennictwa,
- sondaż diagnostyczny,
- metody statystyczne,
- metoda analizy i konstrukcji logicznej⁵⁹⁹,

pozwołyły potwierdzić słuszność przyjętej hipotezy głównej:

zarządzanie ryzykiem braku zgodności jest obecnie jednym z podstawowych elementów zarządzania ryzykiem i stanowi kluczowy element zarządzania przedsiębiorstwem.

⁵⁹⁹ Zobacz podrozdział 4.3.

4.5. Wnioski

Przeprowadzony przegląd literatury, jak również weryfikacja hipotez szczegółowych i hipotezy głównej, pokazały, że systemy zapewnienia zgodności są obecnie kluczowymi elementami bezpiecznego, sprawnego i efektywnego zarządzania spółkami, w szczególności spółkami publicznymi. W rozwiniętej gospodarce rynkowej, rynek publiczny jest niezmiernie ważną częścią rynku finansowego, ponieważ stanowi miejsce dla spółek potrzebujących zwiększenia kapitału finansowego lub wzmocnienia swojego wizerunku wśród kontrahentów. Każda spółka, stając się spółką publiczną ma określone obowiązki wynikające z przepisów prawnych, rekomendacji, standardów, zarówno branżowych, jak i wydawanych przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie. Przepisy stanowią m.in., iż podmioty stanowiące infrastrukturę rynku kapitałowego, zobowiązane są do wypełniania formalnych wymogów związanych z przeprowadzanymi transakcjami na rynku publicznym. Obowiązki te obejmują przede wszystkim:

- raportowanie i podawanie do wiadomości publicznej informacji o sytuacji finansowej i prawnej spółki publicznej,
- przestrzeganie przepisów i wytycznych wymaganych przy składaniu oferty,
- umożliwienie inwestorom dostępu do informacji pozwalających na oszacowanie potencjalnych zysków i ryzyk związanych z nabyciem instrumentów oraz sytuacją emitenta i prowadzonej przez niego działalności⁶⁰⁰.

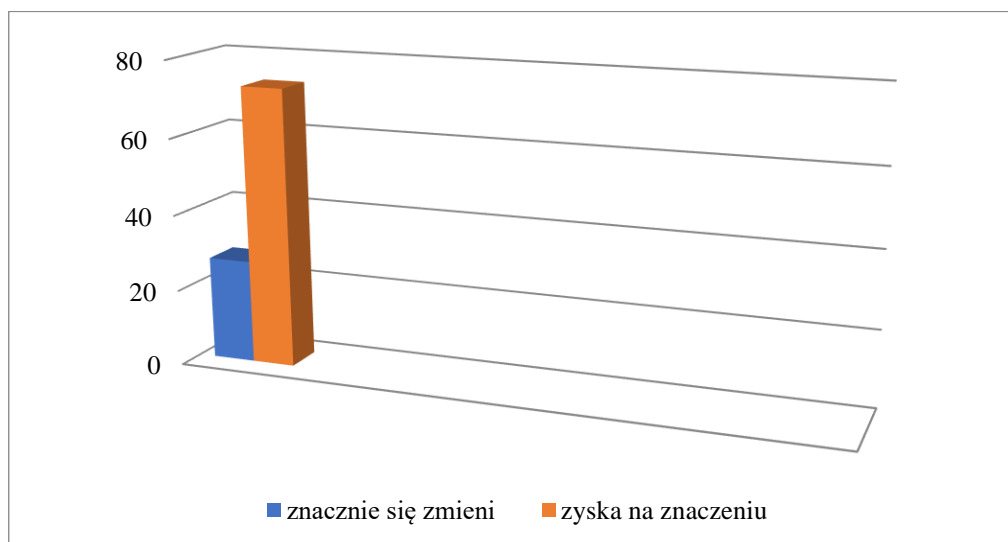
Przeprowadzone w niniejszej rozprawie badania w zakresie systemów zgodności, wpisują się także w badania i analizy przeprowadzone w Polsce oraz na świecie. W 2021 r. Instytut Compliance wraz z Viadrina Compliance Center oraz Wolters Kluwer przeprowadzili badania, których wynikiem jest raport *Systemy zarządzania zgodnością: między pandemią, a nowym ładem*⁶⁰¹. Badania dotyczyły organizacji systemu zarządzania zgodnością oraz systemu zgłaszania naruszeń, digitalizacji *compliance* oraz wyzwań dla systemów zarządzania zgodnością w przyszłości⁶⁰². Wykazały one m.in., iż systemy zarządzania zgodnością w polskich spółkach obecnie są

⁶⁰⁰ A. M. Rugman, T. L. Brewer, *The Oxford Handbook of International Business*, Oxford University Press, New York 2001, s. 580.

⁶⁰¹ *Systemy zarządzania zgodnością: między pandemią, a nowym ładem*, Instytut Compliance, Viadrina Compliance Center, Wolters Kluwer, 2021.

⁶⁰² *Ibidem*, s. 3.

już porównywalne do systemów w innych krajach. Dotyczy to nie tylko przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym czy spółek publicznych, ale także mniejszych rodzimych firm⁶⁰³. Poniższy rysunek 71 pokazuje również, że zdecydowana większość ankietowanych uważa, iż systemy zarządzania zgodnością będą zyskiwać na znaczeniu w przyszłości.



Rysunek 71. Rozwój systemów zarządzania zgodnością w przyszłości

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Systemy zarządzania zgodnością...*, op. cit., s. 81.

Badania i analizy wykonane za granicami Polski, podobnie potwierdzają dalszy rozwój systemu zarządzania zgodnością w organizacjach oraz wzrost roli samego ryzyka braku zgodności. Raport Deloitte wskazuje, iż obszar *compliance* w instytucjach finansowych był w ostatnich dziesięciu latach tą częścią struktury organizacyjnej, która rozwijała się wbrew ogólnemu trendowi redukcji zatrudnienia. Przeprowadzone badania pokazują, że do 2025 r. zarządy i rady nadzorcze instytucji finansowych, będą działały w kierunku rozwoju systemów zarządzania zgodnością oraz zapewnienia, by stały się one częścią DNA spółki, obowiązkowym elementem każdego procesu w organizacji poprzez monitorowanie, kontrolowanie, zapobieganie naruszeniom przepisów i regulacji wewnętrznych, jak również innym działaniom potencjalnie szkodliwym dla funkcjonowania spółki i jej reputacji⁶⁰⁴. Podobne wnioski ma firma Accenture oraz

⁶⁰³ Ibidem, s. 81.

⁶⁰⁴ A. Timpert, R. Wyss, D. Ouschan, Z. Azzouz, *Compliance 2025. DNA evolution in the Financial Services Industry*, Deloitte Consulting AG, Zurich 2017..., s. 3.

McKinsey. Pierwsza z nich w 2019 r. przeprowadziła badania w zakresie ryzyka braku zgodności wśród 151 instytucji finansowych na całym świecie. Główne wnioski z badań stanowią, iż

- osoba zajmująca się w organizacji zarządzaniem zgodnością, poza wiedzą na temat przepisów oraz obowiązujących regulacji wewnątrz spółki, powinna sprawnie poruszać się w technologii cyfrowej, analizować dane i być proaktywna w dostarczaniu informacji w zakresie ryzyka,
- należy ustanowić nowe role i obowiązki oraz przekształcić model zarządzania ryzykiem w organizacji, w którym znaczącą rolę powinno odgrywać ryzyko braku zgodności,
- ryzyko zgodności jest kluczowym elementem zarządzania⁶⁰⁵.

McKinsey w dokumencie z 2021 r., odnosząc się do sektora bankowego, będącego częścią rynku finansowego również stwierdza, iż należy w przyszłości przemodelować zasady zarządzania ryzykiem braku zgodności, tak, by systemy *compliance* na bieżąco współpracowały z innymi obszarami, integrując się ze wszystkimi ryzykami w organizacji, bezpieczeństwem, IT oraz pozostałymi jednostkami biznesowymi⁶⁰⁶.

Badania przeprowadzone przez autorkę dysertacji stanowią element uzupełniający powyższe wyniki. Przeprowadzone ankiety były wnikliwe i szczegółowe, zawierając razem 25 pytań, pokazujących całościowe działanie systemu zgodności od organizacji poprzez zarządzanie ryzykiem. Wnikliwie został zweryfikowany, zarówno w literaturze, jak i badaniach ankietowych temat zarządzania ryzykiem braku zgodności. W opinii autorki przeprowadzone badania pokazują, iż zarządzanie ryzykiem braku zgodności jest obecnie jednym z podstawowych elementów zarządzania ryzykiem i stanowi kluczowy element zarządzania przedsiębiorstwem. Mogą one w przyszłości być również pomocne dla zarządów i rad nadzorczych oraz osób zarządzających obszarami *compliance* w zakresie budowy strategii zarządzania systemami zapewnienia zgodności tak, by były efektywne i skuteczne. Pozwalają także zrozumieć, że system zarządzania zgodnością to nie dodatkowy koszt w organizacji, ale aktywo będące

⁶⁰⁵ S. Regan, N. Besbes, B. Shorten, R. Gomes., A. Godbold, *From pressure comes clarity*. 2019 *Compliance Risk Study*, Accenture, Dublin, 2019, s. 14.

⁶⁰⁶ J. Boehm, J. Shelly Brown, L. Sabbagh, K. Thomas, *Lessons from banking to improve risk and compliance and speed up digital transformations*, 30.06. 2021, = <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/lessons-from-banking-to-improve-risk-and-compliance-and-speed-up-digital-transformations>, dostęp: 10.12.2021.

gwarancją, że wartość firmy nie ulegnie zbyt szybkiej deprecjacji⁶⁰⁷. Każdy podmiot gospodarczy powinien mieć zindywidualizowany system zarządzania zgodnością, dostosowany do swojego profilu ryzyka, liczby pracowników, wielkości i sposobu zarządzania.

⁶⁰⁷ D. Rasiński, A. Rasińska, *System compliance – aktywo, nie koszt*, 23.09.2021, <https://www.parkiet.com/Felietony/309239984-System-compliance---aktywo-nie-koszt.html>, dostęp: 12.12.2021.

Podsumowanie

Na podstawie przeanalizowanej literatury przedmiotu oraz danych statystycznych, rozwiązano główny problem badawczy, jak i problemy szczegółowe, pozytywnie weryfikując przyjęte hipotezy badawcze.

Rozwiązanie pierwszego problemu badawczego pokazało, że ryzyko braku zgodności stanowi interdyscyplinarną kanwę paradygmatyczną dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości, uzupełnioną głównie poprzez pryzmat dyscypliny nauk o ekonomii i finansach. W powyższym zakresie przeprowadzono analizę zagadnienia ryzyka, zarządzanie ryzykiem oraz systemów zarządzania zgodnością w przeglądzie literatury z zakresu dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości⁶⁰⁸ oraz ich miejsca w naukach o ekonomii i finansach⁶⁰⁹. Dokonano również w powyższym zakresie weryfikacji badań ankietowych⁶¹⁰. Analiza literatury oraz wyniki badań statystycznych pozwalają stwierdzić, iż temat zarządzania ryzykiem braku zgodności, jako element całościowego systemu zarządzania ryzykiem wpisuje się w subdyscyplinę, jaką jest wspomaganie decyzji kierowniczych, gdzie jedynym z wyróżnionych obszarów jest zarządzanie elastycznością i ryzykiem oraz w subdyscyplinę w naukach o zarządzaniu i jakości, jaką jest zarządzanie strategiczne, a obszarem badawczym ład korporacyjny. Analiza problematyki zarządzania ryzykiem i systemami zgodności w naukach o ekonomii i finansach, stanowi zatem przyjęcie kanwy interdyscyplinarnej, uwzględniającej uzupełniający kontekst subdyscyplin w ww. naukach jakimi są mikro- oraz makroekonomia.

Wyniki analizy drugiego problemu badawczego pokazały, iż podstawowym sposobem zarządzania ryzykiem braku zgodności w spółkach notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie jest wprowadzenie do struktury organizacyjnej odpowiednich systemów zarządzania zgodnością oraz osób za nie odpowiedzialnych. Weryfikacja literatury przedstawionej w dysertacji⁶¹¹ oraz przeprowadzone badania ankietowe pozwalają stwierdzić, iż za zarządzanie system zgodności w organizacji zawsze odpowiada zarząd. Działa on za pośrednictwem powołanego na to stanowisko *compliance officera* lub dedykowanego członka zarządu (rysunek 61). Z perspektywy organu zarządzającego wdrożenie funkcjonalnego systemu zarządzania ryzykiem braku

⁶⁰⁸ Zobacz podrozdział 1.2. oraz 2.2.

⁶⁰⁹ Zobacz podrozdział 1.3 oraz 2.3 i 2.5.

⁶¹⁰ Zobacz podrozdział 4.4.3.1.

⁶¹¹ Zobacz podrozdział 2.5 oraz 3.2. rozdział II oraz rozdział II.

zgodności, stanowi również zabezpieczenie przed wystąpieniem jakichkolwiek nieprawidłowości w organizacji (rysunek 70), co bezpośrednio przekłada się na dochowanie należytej staranności przy sprawowaniu obowiązków członka zarządu⁶¹². Wyniki wskazują, iż efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem, stosującym zasady *compliance* jest związane z aktywnym udziałem i kontrolą sprawowaną przez najwyższe kierownictwo. Pomaga pracownikom w zrozumieniu zasad oraz działania przedsiębiorstwa. Ważna jest tutaj zasada *leading by doing*, z której wynika, że kierownictwo powinno współpracować z obszarem *compliance*, wspierać i zachęcać do takiego działania wszystkich pracowników organizacji⁶¹³.

Rozwiązanie trzeciego problemu badawczego pozwala stwierdzić, iż spółki notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie zarządzają ryzykiem braku zgodności poprzez wyodrębnione w strukturze organizacyjnej systemy *compliance*. Analiza literatury, przedstawiona w rozdziale drugim dysertacji⁶¹⁴ pokazuje, iż współczesne zarządzanie wymaga zaawansowanych rozwiązań, które pozwalają na zmniejszenie ryzyka związanego z podejmowanymi decyzjami biznesowymi. Jednym z takich narzędzi jest właśnie *compliance*, czyli system zapewniania zgodności z prawem, który zmniejsza ryzyko złamania przez przedsiębiorcę obowiązującego prawa. Systemy *compliance* wykształciły się razem z rozwojem instytucji finansowych. Ze względu na podleganie coraz większej ilości regulacji i prowadzenie działalności wrażliwej ze względu na ochronę składników majątkowych klientów, instytucje te zaczęły dostrzegać konieczność wdrożenia szczególnych rozwiązań, które ograniczyłyby ryzyko strat wynikających z niezgodności działania⁶¹⁵. Rozdział trzeci przedstawia zasady efektywnego zarządzania ryzykiem braku zgodności, podstawowe elementy systemu zarządzania zgodnością oraz omówienie podstawowych zasad zarządzania ryzykiem braku zgodności w wybranych instytucjach rynku finansowego⁶¹⁶. Potwierdzeniem powyższego są wyniki badań ankietowych wskazujące (rysunek 64), iż spółki w celu efektywnego zarządzania ryzykiem braku zgodności stosują różne efektywne metody jak: analiza przepisów

⁶¹² J. Kuśmierz, *Czy compliance uchroni zarząd firmy od odpowiedzialności*, 31.05.2019, <https://www.rp.pl/prawo-w-firmie/art1305031-czy-compliance-uchroni-zarzad-firmy-od-odpowiedzialnosc>, dostęp: 10.12.2021.

⁶¹³ P. Fissenwert, *Praxishandbuch Internationale Compliance-Management-Systeme*, Schmidt (Erich), Berlin 2015, s. 74-78.

⁶¹⁴ Zobacz rozdział 2.

⁶¹⁵ H. Stock., *Is CSR Part of the Compliance Operation?*, [w:] A. Maharaj (red.), *When Compliance Meets CSR*, Compliance Week Publication, Boston 2015, s. 4.

⁶¹⁶ Zobacz rozdział 3.

powszechnie obowiązujących (100% z nich), analiza orzecznictwa sądowego (87%), a także analiza ustaleń innych komórek (raporty) (87%) i zgłoszeń pracowników (91%).

Weryfikacja literatury pokazuje również wszystkie kluczowe elementy zarządzania ryzykiem braku zgodności oraz najważniejsze standardy i przepisy obowiązujące w tym obszarze⁶¹⁷. Udowadnia także, iż szacowanie ryzyka stanowi główny element systemu *compliance*, ponieważ podkreśla koncentrację firmy na zarządzaniu wartościami oraz wprowadza do kultury biznesu elementy zgodności z przepisami⁶¹⁸. Dodatkowo, analiza badań ankietowych pokazała, iż spółki notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie zarządzają ryzykiem braku zgodności zgodnie z przyjętą w organizacji metodyką, na którą składają się: identyfikacja i analiza ryzyka (rysunek 64), ocena (rysunek 65), postępowanie z ryzykiem (rysunek 66), monitorowane (rysunek 67) oraz raportowanie (rysunek 68).

Wyniki weryfikacji czwartego problemu badawczego pokazały, iż powszechnie obowiązujące ustawodawstwo prawne, wpływa na proces zarządzania ryzykiem braku zgodności, w ramach systemu zarządzania przedsiębiorstwem, w szczególności poprzez obowiązek systematycznego raportowania do zarządu spółki o ryzyku braku zgodności. Szczegółowa analiza teoretyczna w tym przedmiocie, została przeprowadzona w rozdziale trzecim, gdzie zwrócono uwagę na weryfikację wymagań ustawowych, związanych z systemami zarządzania zgodnością, w tym w szczególności ryzykiem braku zgodności⁶¹⁹. W jego ramach dokonana została w szczególności klasyfikacja podstawowych standardów ze szczególnym uwzględnieniem rynku finansowego i wymagań regulacyjnych dla spółek publicznych, sektora bankowego, inwestycyjnego, ubezpieczeniowego oraz platform obrotu jaką jest Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. Przeprowadzona weryfikacja literatury oraz badania ankietowe (tabela 21) wskazują, iż wspólnym i koniecznym elementem zarządzania ryzykiem braku zgodności z perspektywy przepisów prawnych dla podmiotów z sektora finansowego jest raportowanie o wynikach ryzyka braku zgodności. Raporty powinny zawierać aspekty odnoszące się do przeprowadzanej oceny ryzyka, stwierdzonych przypadków ryzyka oraz działań, które są realizowane w ramach czynności związanych z monitorowaniem, jak np. testy, kontrole, inspekcje i przeprowadzane audyty.

⁶¹⁷ Zobacz rozdział 3.2.

⁶¹⁸ P. Welenc, *Określenie obowiązków compliance i ewaluacja ryzyka compliance*, [w:] B. Makowicz, B. Jagura (red.), *Systemy zarządzania zgodnością compliance w praktyce*, Wolters Kluwer, 2020, s. 69.

⁶¹⁹ Zobacz rozdział 3.2.

Rozwiązanie piątego problemu badawczego, pozwala stwierdzić, iż wynik netto osiągniany przez spółkę i struktura akcjonariatu przekładają się na większą częstotliwość raportowania oraz efektywność organizacyjną zarządzania ryzykiem braku zgodności. Analiza literatury przedstawiona w rozdziale trzecim⁶²⁰ i czwartym⁶²¹ oraz przeprowadzone badania ankietowe pokazują, iż spółki publiczne, w szczególności te, które zostały zakwalifikowane do Respect Index, mają najwyższe standardy zarządzania oraz ładu korporacyjnego, w tym wyodrębnione w strukturze organizacyjnej systemy zarządzania zgodnością. Odznaczają się także jednymi z najlepszych wyników finansowych (tabela 11), mają najdłużej działający system *compliance* (rysunek 69) i cykliczne raportowanie o ryzyku braku zgodności (rysunek 69, tabela 22). Analiza w powyższym zakresie, pozwala stwierdzić, iż właściwe działanie funkcji *compliance* zapewnia efektywne zarządzanie poprzez wpływ na wizerunek całej organizacji, wzmocnienie reputacji i pozycji spółki, wspieranie realizacji celów biznesowych, strategii oraz misji. Mając na uwadze powyższe, zbudowanie spółki posiadającej zaufanie inwestorów oraz przynoszącej satysfakcjonujące wyniki finansowe wymaga jednego z kluczowych fundamentów, jakim jest system zarządzania zgodnością oraz ryzykiem braku zgodności.

W celu rozwiązania głównego problemu badawczego, identyfikującego czynniki wpływające na to, w jakim stopniu zarządzanie ryzykiem braku zgodności w wybranych spółkach notowanych na rynkach prowadzonych przez Giełdę Papierów Wartościowych jest istotnym elementem zarządzania przedsiębiorstwem, oprócz weryfikacji hipotez częściowych, została dokonana analiza statystyczna uzyskanych wyników, w tym analiza opisowa badanych spółek oraz analiza opisowa zmiennych⁶²². Przedstawiła ona główną charakterystykę badanej populacji, jak również istotne statycznie wyniki dotyczące: systemów lub funkcji wyodrębnionych w strukturze, odpowiedzialności za zarządzanie systemem *compliance*, elementów systemu zarządzania ryzykiem braku zgodności, głównych zasad przyjętej strategii zarządzania ryzykiem oraz największych wyzwań personalnych i organizacyjnych w badanym obszarze. W ramach prowadzonych badań, zwrócono także uwagę na efektywność organizacyjną w procesie zarządzania ryzykiem⁶²³ oraz znaczenia systemów zarządzania

⁶²⁰ Zobacz podrozdział 3.2.4. oraz 3.2.7.

⁶²¹ Zobacz podrozdział 4.1.

⁶²² Zobacz podrozdział 4.3.1 oraz 4.3.2.

⁶²³ Zobacz podrozdział 1.3 oraz 2.5.

zgodnością w skali mikro- i makrosystemów⁶²⁴. Przedstawiono również ryzyko systemowe na przykładzie pandemii Covid-19⁶²⁵ oraz rolę ryzyka braku zgodności w aspekcie pandemii⁶²⁶.

Ograniczeniem badawczym jest celowy dobór badań, zawężony czasowo do okresu 1.06.2019 – 31.12.2019 roku. Badana edycja spółek wchodzących w skład Respect Index zawierała najwyższą liczbę spółek w historii Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie. Intencją autorki była także rezygnacja z badań zarządzania ryzykiem braku zgodności z perspektywy innych dyscyplin nauk społecznych, a w szczególności psychologii i nauk socjologicznych, jako odstających od przedmiotu prowadzonych badań. Badania zostały ukierunkowane większościowo na nauki o zarządzaniu i jakości, w subdyscyplinach: wspomaganie decyzji kierowniczych oraz zarządzanie strategiczne, jak i przyjęcie kanwy interdyscyplinarnej, uwzględniającej uzupełniający kontekst ekonomii i finansów, w subdyscyplinach mikroekonomia oraz makroekonomia. Jednakże ograniczenia objętości rozprawy wpływają na zakres badań w odniesieniu do ww. dyscypliny nauk ekonomia i finanse. Pomimo ww. ograniczeń dołożono wszelkich starań, by praca wypełniała ramy dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości. W tym celu wykorzystano rzeczywiste dane, które mogą przyczynić się do praktycznych rozwiązań w zakresie usprawnienia przez spółki obecnego systemu zarządzania ryzykiem braku zgodności.

Ponadto, przeprowadzony gruntowny przegląd fachowej literatury i podjęcie badań empirycznych w zakresie powyższej problematyki mogą mieć znaczący udział w wypełnieniu istniejącej luki w obszarze określenia istoty i znaczenia zarządzania ryzykiem braku zgodności w działalności zarządczej organizacji.

⁶²⁴ Zobacz podrozdział 2.3.

⁶²⁵ Zobacz podrozdział 1.5.

⁶²⁶ Zobacz podrozdział 2.4.

Bibliografia

Wydawnictwa zwarte

1. Abbott K.W., D. Snidal, *Hard and Soft Law in International Governance*, „International Organization” 2000, 54(3): 421-456.
2. Ackoff R. L. *O systemie pojęć systemowych*, „Prakseologia”, 1973, 46(2):143-161.
3. Adamska A., *Ryzyko w działalności przedsiębiorstwa – podstawowe zagadnienia*, [w:] A. Fierla (red.), *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw. Wybrane zagadnienia*, (s. 11-21), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.
4. Akimenkow J., *Spółka giełdowa a spółka publiczna - podstawy normatywne dystynkcji oraz koncepcje reformy nominalowego kapitału zakładowego*, „Przegląd Prawa Handlowego” 2018, 9:55-57.
5. Alińska A., Wasiak K., *Mechanizmy stabilności systemu finansowego*, C.H. Beck, Warszawa 2016.
6. Allaire Y., Firsirotu M. E., *Myślenie strategiczne*, PWN, Warszawa 2000.
7. Ankieta Respect Index, http://respectindex.pl/pub/Ankieta_Respect_Index_XII_PL.pdf, dostęp: 23.10.2021.
8. *Audyt – Compliance – Zarządzanie ryzykiem – Aktuariat. Modele współpracy w zakładach ubezpieczeniowych*, Polska Izba Ubezpieczeń, Warszawa 2013.
9. Baba H., Watanabe T., Nagaishi M., Matsumoto H., *Area Business Continuity Management, a new opportunity form building economic resilience*, „Procedia. Economics and Finance” 2014, 18:296-303, DOI: 10.1016/S2212-5671(14)00943-5.
10. Bac M., *Model of risk management in organisation*, „The Małopolska School of Economics In Tarnów Research Papers Collection” 2010, 2(16):1-9.
11. Baker S.R., Bloom N., Davis S.J., Terry S.J., *COVID-induced economic uncertainty*, National Bureau of Economic Research, Cambridge 2020.
12. Balakrishnan R., Matsumura E. M., Ramanoorty S., *Finding Common Ground: COSO's Control Framework and the Levers of Control*, „Journal of Management Accounting Research” 2019, 1:63-83, DOI:10.2308/jmar-5189.
13. Berle'a. A.A., Meansa G.C., *The Modern Corporation and Private Property*, Harcourt, Brace & World, Inc., New York 1968.
14. Banach W., *Kulturowe bariery w kształtowaniu postaw prospołecznych wśród uczestników życia gospodarczego w Polsce*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2017, 4: 305-308, DOI:<https://doi.org/10.14746/rpeis.2017.79.4.23>.

15. Barcik A., Dziwiński P., *Relations with employees in CSR strategies AT Polish enterprises with regard to compliance mechanism*, „Responsibility and Sustainability” 2015, 3:13-26.
16. Barcik A., *Mechanizm compliance: pytanie o miejsce i zasadność w strategiach CSR współczesnych organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016:419:9-20, DOI: <http://dx.doi.org/10.15611/pn.2016.419.01>.
17. Barcik A., *Standaryzacja systemów zarządzania zgodnością [compliance]: Norma ISO 19600*, „Problemy Jakości” 2018, 5:10-16, DOI:10.15199/ 48.2018.5.2.
18. Bartusik K., *Wybrane aspekty zarządzania ryzykiem*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2004, 652:83-102.
19. Basel Committee on Banking Supervision, *Framework for Internal Control Systems in Banking Organizations*, Bank for International Settlements Communications, Basel 1998.
20. Bąk S., *Charakterystyka ryzyka i sposobów zarządzania nim w sektorze energetycznym – wyniki badania sprawozdań zarządów z działalności polskich przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, 299:19-30.
21. Bełz G., Cyfert S., Czakon W., Dyduch W., Latusek-Jurczak D., Niemczyk J., Sopińska A., Szpitter A., Urbaniak M., Wiktor J., *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu i jakości 2.0*, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2019.
22. Berenstein P. L., *Przeciw Bogom. Niezwykłe dzieje ryzyka*, WIG PRESS, Warszawa 1997.
23. Bereźnicki J., *Katastrofa „Cyberpunka 2077” nie zaszkodziła CD Projektowi. W roku pandemii spółka zarobiła krocie*, 05.03.2021, <https://spidersweb.pl/bizblog/zysk-cd-projekt-2020-cyberpunk/>, dostęp: 20.10.2021.
24. Białas A., *Zarządzanie ciągłością działania oraz bezpieczeństwem informacji i innych zasobów w górnictwie*, „Mechanizacja i Automatyzacja Górnictwa” 2013, 8(510):50-64.
25. Biegański M., Janc A., *Hedging i nowoczesne usługi finansowe*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001.
26. Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C. H. Beck, Warszawa 2004.

27. *BION w bankach – mapa klas ryzyka i ich definicje*, Komisja Nadzoru Bankowego, Warszawa, https://www.knf.gov.pl/dla_ryнку/Nadzor_oparty_na_analizie_ryzyka#1 dostęp: 24.08.2020.
28. Birindelli G., Ferretti P., *Compliance Risk in Italian Banks: the Results of a Survey*, „Journal of Financial Regulation and Compliance” 2008, 16(4):335-351.
29. Bitkowska A., *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, Vizja Press & IT, Warszawa 2009.
30. *Biznes w czasie pandemii: 10 priorytetowych działań. Sprawne prowadzenie działalności i dobra organizacja pracy w kryzysie spowodowanym COVID-19*, 20.03.2020, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/employee-experience/covid-pandemia-praca-employee-experience-home-office-work-from-home/covid-biznes-pandemia-epidemia-10-priorytetowych-dzialan.html>, dostęp: 10.08.2021.
31. Bizon-Górecka J., *Koszty w przedsiębiorstwie w ujęciu komplementarnym*, „Rynek Terminowy” 2004, 2:48-54.
32. Bleker S., Hortensius D., *ISO 19600: The development of a global standard on compliance management*, „Business Compliance”, 2014, 2: 1-12.
33. Bochenek M., *Ryzyko i niepewność w naukach ekonomicznych – rozważania semantyczne*, UE, Wrocław 2012.
34. Bodył Szymala P., *Ryzyko prawne w działalności banków: zagadnienia wybrane*, WSB, Poznań 2006.
35. Boehm J., Brown J., Sabbagh L., Thomas K., *Lessons from banking to improve risk and compliance and speed up digital transformations*, 30.06.2021, <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/lessons-from-banking-to-improve-risk-and-compliance-and-speed-up-digital-transformations>, dostęp: 10.12.2021.
36. Bogdanienko J., *Ryzyko i kryzys w procesie rozwoju organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2020.
37. Bogdanienko J., *W pogoni za nowoczesnością. Wybrane aspekty tworzenia i wprowadzania zmian*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2008.
38. Bojar E., E., Głodziński E., *Doświadczenia z przeszłości kanwą do budowania przyszłości nauk o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2021, 2(973):3-11, DOI: 10.33141/po.2021.2.01.

39. Borkowski P., *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2008.
40. Borowa M.B., Mnich W.M., *Compliance w organizacji w świetle regulacji nadzorczych oraz funkcji kontroli i zarządzania ryzykiem*, Polski Instytut Kontroli Wewnętrznej, Warszawa 2012.
41. Borowiec M., Dorocki S., Kilar W., Płaziak M., Szymańska A.I., Świętek A., Wilczyński P., *Przedsiębiorczość w praktyce*, Fundacja Wrota Edukacji – EduGate, Poznań 2014, <http://www.podrecznik.edugate.pl/3-instytucje-rynkowe/>, dostęp: 24.10.2021.
42. Borowski K., *Teoria i praktyka benchmarków*, Difin, Warszawa 2011.
43. Borusiński M., Lipczyński A., *Pojęcie, rodzaje oraz zarządzanie ryzykiem bankowym*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej” 2013, 3(7): 29-38.
44. Bosak J.W., *Systemy gospodarcze a globalna konkurencja*, SGH, Warszawa 2006.
45. Braun T., *Unormowania compliance w korporacjach*, Wolters Kluwer, Warszawa 2017.
46. Bugdol M., Jedynak P., *Współczesne systemy zarządzania. jakość, bezpieczeństwo, ryzyko*, Helion, Gliwice 2012.
47. Budo *Zarazy, które dziesiątkowały ludzkość*, 03.12.2019, <https://www.national-geographic.pl/artukul/zarazy-ktore-dziesiatkowaly-ludzosc>, dostęp: 03.03.2022.
48. Buła P., *System zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie jako element nadzoru korporacyjnego*, UJ, Kraków 2015.
49. Burczyk A., *Ustawa Sarbanesa-Oxleya i jej następstwa dla działalności audytorów oraz zarządów spółek*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2012, 268:43-53.
50. Burkle J., *Corporate Compliance - Pflicht oder Kur den Vorstand der AG?* „Der Betriebs-Berater” 2005, 11:565-580.
51. Bürkle J., *Compliance als Aufgabe des Vorstands der AG – Die Sicht des LG München I*, „Corporate Compliance Zeitschrift” 2015, 2:52-55.
52. *Cambridge Advanced Learner's Dictionary*, Cambridge University Press, Cambridge 2004.
53. Chodorowski L., *Ewolucja kontroli wewnętrznej w kierunku efektywnościowym w instytucjach publicznych*, „Ekonomia” 2013, 2:77-101.

54. Christiansen H., Koldertsova A., *The role of stock exchanges in corporate governance OECD*, „Journal Financial Market Trends” 2009(1):10-10:1-35.
55. Cichy Ł., *Funkcja compliance w bankach*, Komisja Nadzoru Finansowego, Warszawa 2015.
56. Ciekankowski Z., Wyrębek H., *Zarządzanie ryzykiem*, „De Securitate. O Bezpieczeństwie i Obronności” 2016, 2(2):7-20.
57. *Compliance 2025: DNA evolution in the Financial Services Industry*, 08.2017, <https://www2.deloitte.com/ch/en/pages/financial-services/articles/compliance-2025-dna-evolution.html>, dostęp: 29.10.2021.
58. *Compliance and the compliance function in banks*, Basel Committee on Banking Supervision, Bazylea 2005.
59. *Compliance risk management: Applying the COSO ERM framework*, COCO, Society of Corporate Compliance and Ethics & Health Care Compliance Association, Durham 2020.
60. *Compliance w Polsce. Raport z badania stanu compliance i systemów zarządzania zgodnością w działających w Polsce przedsiębiorstwach*, Instytut Compliance, Warszawa 2018.
61. *Compliance function at market intermediaries. Final report*. Technical Committee of the International Organization of Securities Commission, Madryt, 2006.
62. Cooper W. H., Donnelly J. M., Johnson R., *Japan's 2011 earthquake and tsunamis: economic effects and implications for the United States*, Washington 2011.
63. *Core Principles for the Professional Practice of Internal Auditing*, Institute of Internal Auditors, 09.2016, <https://www.iaa.org.pl/o-nas/standardy>, dostęp: 16.11.2021.
64. Crovini Ch., Santoro G., Ossola G., *Rethinking risk management in entrepreneurial SMEs: towards the integration with the decision-making proces*, „Management Decision” 2020, 59:1085-1113, DOI: 10.1108/md-10-2019-1402.
65. Czech K., Karpio A., M. Wielechowski M., T. Woźniakowski T., D. Żebrowska-Suchodolska, *Polska gospodarka w początkowym okresie pandemii COVID-19*, SGGW Warszawa 2020.
66. Czechowska D., *Etyka w relacjach instytucji finansowych z gospodarstwami domowymi*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2016.

67. Czyżewska M., *Innowacje, start-upy, ryzyko: uwarunkowania rozwoju innowacyjnych przedsięwzięć*, CeDeWu, Warszawa 2020.
68. Daliga M., *Przegląd międzynarodowych standardów i metodyk zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie*, InProgres, Kraków 2011.
69. Damodaran A., *Ryzyko strategiczne. Podstawy zarządzania ryzykiem*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2009.
70. Dąbrowska J., Dołżyńska E., Hryniewicka G., *Wpływ nieprzewidzianych zdarzeń na łańcuchy dostaw na przykładzie pandemii COVID-19*, „Akademia Zarządzania” 2020, 4:70-79.
71. *Definicja audytu wewnętrznego, Kodeks etyki oraz Międzynarodowe standardy praktyki zawodowej audytu wewnętrznego*, Instytut Auditorów Wewnętrznych IIA Polska, Warszawa 2016.
72. *Dobre Praktyki Spółek notowanych na GPW 2021*, Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie S.A., Warszawa 2021.
73. *Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2016*, Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. 2015.
74. *Dom Development udanie zadebiutował na GPW 25-10-2006*, 25.10.2006, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Dom-Development-udanie-zadebiutowal-na-GPW-2311265.html>, dostęp: 21.10.2021.
75. Donde G. *Corporate Ethics Policies and Programmes. 2016 UK and Continental Europe Survey*, Institute of Business Ethics, London 2016,
76. Dowling K. *Best Practice for Compliance Management: The ISO 19600 Approach*, Compliance & Risk, Cork 2016,
77. Dzień M., Madyda A., *Etyka i ryzyko w biznesie: wybrane zagadnienia*, Akademia Techniczno-Humanistyczna, Bielsko-Biała 2019.
78. *EBA Guidelines on Internal Governance*, European Banking Authority, London 2011.
79. Eleryk P., Piskorz-Szpytka A., Szpytka P., *Compliance w podmiotach nadzorowanych rynku finansowego: aspekty praktyczne*, Wolters Kluwer, Warszawa 2019.
80. Ewing A., *Ethics*, English Universities Press, London 1953.
81. *Event 201. A Global Pandemic Exercise*, Center for Health Security, World Economic Forum, Bill & Melinda Gates Foundation.
<https://www.centerforhealthsecurity.org/event201/>, dostęp: 03.11.2021.

82. Felstead A., Henseke G., *Assesing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance*, „New Technology, Work and Employment” 2017, 32:195-212.
83. Fertsch M., *Podstawy logistyki*, Biblioteka Logistyka, Poznań 2006.
84. Filipiak B., *Zarządzanie strategiczne. Narzędzia, scenariusz, procesy*, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2000.
85. *Firmy w dobie Covid – 19, wyniki badania*, Navigator Capital Group, Warszawa 2020.
86. Fissenwert P., *Praxishandbuch Internationale Compliance-Management-Systeme*, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co, Berlin 2015.
87. Flak P. *Transformacja funkcji Compliance w czasach pandemii COVID-19*, „Biuletyn Ryzyka” 2021, 1, https://www.ey.com/pl_pl/biuletyn-ryzyka/ewolucja-funkcji-compliance-w-czasach-pandemii-covid-19, dostęp: 26.09, 2021.
88. *Foreign Corrupt Practice Act. An Overview*. U.S. Department of Justice 950 Pennsylvania Avenue, NW Washington, 2017 <https://www.justice.gov/criminal-fraud/foreign-corrupt-practices-act>, dostęp: 11.09.2021.
89. Frison-Roche M.-A, *Définition du droit de la régulation économique*, „Recueil Dalloz” 2004, 2:126-129.
90. Fularz A., *Nie mów. Nie pytaj. Świat finansów po aferze Enronu*, 10.01.2012, <https://www.salon24.pl/u/adamfularz/380055,nie-mow-nie-pytaj-swiat-finansow-po-aferze-enronu>, dostęp: 10.10.2021.
91. Garcia T., *What is COSO?* 25.03. 2019, <https://reciprocity.com/resources/what-is-coso/>, dostęp: 26.09.2021.
92. Gashi Fazlija D., Hyseni V., *Whitepaper on ISO 37301:2021*, 23.06.2021, <https://pecb.com/whitepaper/whitepaper-on-iso-373012021>, dostęp: 12.11.2021.
93. Gerlach J., M. Gill M., *Efektywność przedsiębiorstwa w teorii ekonomii - która z definicji najlepiej oddaje istotę zagadnienia?*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Współczesne Problemy Ekonomiczne. Globalizacja. Liberalizacja. Etyka” 2018, 2: 13-21.
94. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2017.
95. Gładysz M., *Ryzyko w działalności gospodarczej*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego. Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej” 2006, 59: 31-41.
96. Głuchowski J., *Leksykon finansów*, PWE, Warszawa 2001.

97. Gorynia M., *Ewolucja nauk ekonomicznych. Jedność a różnorodność, relacje do innych nauk, problemy klasyfikacyjne*, PAN, Warszawa 2019.
98. Góral L., *Modele organizacyjno-prawne zintegrowanego nadzoru nad rynkiem finansowym*, „Studia Prawno-Ekonomiczne” 2009, 80: 89-101.
99. Górski M., *Rynkowy system finansowy*, PWE, Warszawa 2013.
100. *GPW przyjmuje standardy w zakresie przeciwdziałania korupcji dla spółek giełdowych*, 18.10.2018, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/Forensics/articles/GPW-przyjmuje-standardy-w-zakresie-przeciwdzialania-korupcji-dla-spolek-gieldowych.html>, dostęp: 14.11.2021.
101. De Grauwe P. Ji Y., *Opowieść o trzech kryzysach*, 23.10.2020, <https://www.obserwatorfinansowy.pl/tematyka/makroekonomia/trendy-gospodarcze/opowiesc-o-trzech-kryzysach/>, dostęp: 03.11.2021.
102. Griffin W. R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2005.
103. Gruszczyński M., *Kryzysy walutowe, bankowe i zadłużeniowe w gospodarce światowej*, CeDeWu, Warszawa 2013.
104. A. Grygo, *Quo vadis Compliance?* 10.07.2020, <https://kszllegal.pl/2020/07/10/quo-vadis-compliance/>, dostęp: 12.10.2021.
105. *Guidelines Corporate governance principles for banks*, Basel Committee on Banking Supervision, Bazylea 2015.
106. *Guidelines on certain aspects of the MiFID II compliance function Requirements*, European Securities and Markets Authority, Paryż 2021,
107. Haase M., *Oficer compliance jako zawód*, „Dodatek do Monitora Prawniczego” 2013, 23: 3-4.
108. Hadyniak B., *O niepewności, potrzebach i ryzyku*, [w:] J. Monkiewcz, L. Gąsiorkiewicz (red.), *Zarządzanie ryzykiem działalności organizacji*, (s. 13-29), C.H. Beck, Warszawa 2010.
109. Hamada J., *Nowa norma compliance - ISO 37301*, 27.04.2021, <https://www.ey.com/plpl/serwis-audytorow-sledczych/2021/04/nowa-norma-compliance-iso-37301>, dostęp: 27.09.2021.
110. Hasselbach K., *Überwachungs- und Beratungspflichten des Aufsichtsrats in der Krise*, „Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht” 2012, 2:41-47.
111. Heifetz R., Grashow A., Linsky M., *Przywódcтво w dobie (permanentnego) kryzysu*, „Harvard Business Review” 2009, 12: 115-122.

112. Helin A., Wisłowski J., *Odpowiedzialność członków rad nadzorczych za sprawozdawczość finansową spółek, zasady i tryb funkcjonowania komitetu audytu*, INFOR, Warszawa 2008.
113. Henrykowiski W., *System oceny zgodności w Unii Europejskiej*, Pert, Warszawa 2009.
114. Holliwell J., *Ryzyko finansowe. Metody identyfikacji i zarządzania ryzykiem finansowym*, Liber, Warszawa 2001.
115. Hopkin P., *Fundamentals of Risk Management*, Kogan Page, London – Philadelphia – New Delhi 2010.
116. Hordecka A., *Polityka gospodarcza w świetle przemian współczesnej myśli ekonomicznej. Perspektywy polityki gospodarczej*, „Prace i Materiały Instytutu Rozwoju Gospodarczego SGH” 2017, 90:211-238.
117. *IIA Position Paper: The Three lines of defence in effective risk management and control*, The Institute of Internal Auditors, Florida 2013.
118. Hull, John C. *Zarządzanie ryzykiem instytucji finansowych*, PWN, Warszawa 2021.
119. *Internal Control - Integrated Framework 1992*, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 1992, <https://www.coso.org/pages/ic.aspx>, dostęp 20.08.2021
120. Iseni A., *ISO 37301:2021 — Building and Maintaining a Culture of Compliance*, 6.05.2021, <https://pecb.com/article/iso-373012021--building-and-maintaining-a-culture-of-compliance>, dostęp: 26.09.2021.
121. *ISO 19600 Compliance Management Systems*, <https://instytutcompliance.pl/infoserwis/iso/iso19600>, dostęp: 23.09.2021.
122. ISO 19600: 2014, Compliance management system – Guidelines.
123. ISO 37301: 2021 Compliance management systems – Requirements with guidance for use.
124. Jagura B, *Zarządzanie ryzykiem w handlu globalnym częścią polskiej kultury compliance – refleksje po IV. Polsko-Niemieckim Forum Prawa i Gospodarki*, „Monitor Prawa Celnego i Podatkowego” 2014, 1:33-36.
125. Jagura B., *Rola organów spółki kapitałowej w realizacji funkcji compliance*, Wolters Kluwer, Warszawa 2017.
126. Jajuga K., *Zarządzanie ryzykiem*, PWN, Warszawa, 2007.
127. Jajuga K., Czerwińska T., *Ryzyko instytucji finansowych – współczesne trendy i wyzwania*, C.H. Beck, Warszawa 2016.

128. Janasz K., *Ryzyko i niepewność w projektach innowacyjnych*, [w:] W. Janasz (red.), *Innowacje w działalności przedsiębiorstw w integracji z Unią Europejską*, (s. 176-200), Difin, Warszawa 2005.
129. Janecki P., *Rola kierownictwa, polityka compliance, relacje między compliance a innymi jednostkami*, [w:] B. Makowicz, B. Jagura (red.), *Systemy zarządzania zgodnością. Compliance w praktyce*, (s. 101 – 128), Wolters Kluwer, Warszawa 2020.
130. Janecki P., *Tworzenie kultury compliance w organizacji międzynarodowej – uwagi praktyczne*, „Deutsch-Polnische Juristen-Zeitschrift” 2015, 3: 33-36.
131. Janik A., *Compliance – przedmiot, zakres i środki ochrony*, „Studia Ecologiae et Bioethicae” 2020, 18(2):27-41, DOI:10.21697/seb.2020.18.2.03.
132. Janowski A., Balewski B., *Efektywne zarządzanie ryzykiem szansą na rozwój przedsiębiorstw regionu*, [w:] *Nowoczesne kierunki w rozwoju lokalnym i regionalnym*, (s. 1-16), Materiał konferencyjny V Międzynarodowej Konferencji Naukowej ATH w Bielsku Białej, Wisła 2008.
133. Janusz K., Janisz W., Kozioł K., Szopik K., *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody, strategie*, Difin, Warszawa 2008.
134. Janiak A., *Bank jako instytucja zaufania publicznego*, „Glosa – Przegląd Prawa Gospodarczego” 2003, 2:17-20.
135. Jenkins P., *Historia Stanów Zjednoczonych*, Kraków 2007.
136. Jerzemowska M., *Nadzór korporacyjny*, PWE, Warszawa, 2002.
137. Jorion P., *Financial Risk Manager Handbook*, John Wiley & Sons, New Jersey 2007.
138. Jurasz J. *Compliance w firmie – poradnik dla małych i średnich przedsiębiorców*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2019.
139. Juszczak M. *Rozwój GPW w Warszawie na tle giełd europejskich*, „Zarządzanie Finansami i Rachunkowość” 2014, 2:63-77.
140. Kaczmarek T.T., *Podstawowe zasady interdyscyplinarnego zarządzania ryzykiem*, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna” 2011, 1-2: 37-56.
141. Kaczmarek T.T., *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa 2008.
142. Kaczmarek T.T., *Zarządzanie ryzykiem handlowym, finansowym, produkcyjnym*, ODiDK, Gdańsk 2002.
143. Kaczmarek T.T., *Zarządzanie ryzykiem*, Difin, Warszawa 2010.

144. Kalinowski M., *Zarządzanie ryzykiem stopy procentowej w przedsiębiorstwie*, CeDeWu, Warszawa 2009.
145. Kałuzińska V., *Bank centralny wobec kwestii stabilności systemu finansowego*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2009, 71:123-145.
146. Kapica W., *Compliance kryzysowe – tolerancja na ryzyko w dobie koronawirusa*, 30.03.2020, <https://www.linkedin.com/pulse/compliance-kryzysowe-tolerancja-na-ryzyko-w-dobie-wojciech-kapica/?articleId=6650304454438584320>, dostęp: 21.09.2021.
147. Karnaszewski K., *Koronawirus: Polska może skorzystać na tym, że produkcja leków wróci z Chin do Europy*, 23.03.2020, <https://www.forbes.pl/biznes/polskie-lekarstwa-produkowane-na-bazie-substancji-czynny-z-chin-czy-z-powodu/8jqnbpn>, dostęp: 20.11.2021.
148. Kąkol U., Marczewski M., *Metody analizy i oceny ryzyka stosowane w zarządzaniu kryzysowym na poziomie gminnym*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2016, 11:53-67.
149. Kendall R., *Zarządzanie ryzykiem dla menadżerów*, Liber, Warszawa 2000.
150. Keogh-Brown M.R., Wren-Lewis S., Edmunds J.W., Beutels P., Smith R.D., *The possible macroeconomic impact on the UK of an influenza pandemic*, “Health Econ” 2010; 19:1345-1350, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hec.1554>, dostęp: 02.11.2021.
151. Kleniewski A., *Norma ISO 19600:2014: system zarządzania zgodnością: wytyczne*, „Problemy Jakości” 2018, 4: 31-34.
152. Klepczarek E., *Corporate governance w sektorze bankowym: lekcje z upadku banku Lehman Brothers*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2016.
153. Knight F.H., *Risk, Uncertainly and Profit*, London 1993.
154. K. Knypl, *Symulacja epidemii koronawirusa Event 201 niepokojąco podobna do rzeczywistości*, <https://gazeta-dla-lekarzy.com/index.php/wazniejsze-nowosci/882-symulacja-epidemii-koronawirusa-event-201-niepokojaco-podobna-do-rzeczywistosci>, dostęp: 12.12.2021.
155. Kobylińska U., *Ewolucja czy rewolucja? Zmiany w standardzie ISO 9001:2015*, „Economics and Management” 2014, 1:205-219, DOI: 10.12846/j.em.2014.01.12.
156. Kochański B., *Pomiar ryzyka bankowego – propozycja typologii*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2013, 761:461-462.
157. Kokot-Stępień P., *Identyfikacja ryzyka jako kluczowy element zarządzania*

- ryzykiem w przedsiębiorstwie, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2015, 855:533-544, DOI:<http://dx.doi.org/10.18276/frfu.2015.74/1-46>.
158. *Komunikat na stronie Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. ws. Standardów dla systemu zarządzania zgodnością - przeciwdziałania korupcji oraz systemu ochrony sygnalistów*, 8.10.2018, <https://www.gpw.pl/standardy-zarządzanie-zgodnoscia>, dostęp: 21.11.2021.
159. *Komunikat w sprawie roli i znaczenia realizacji przez zakłady ubezpieczeń i zakłady reasekuracji funkcji zgodności z przepisami*, Komisja Nadzoru Finansowego, Warszawa 2018.
160. Konieczny W., *Międzynarodowe standardy zarządzania ryzykiem*, 2013, www.log24.pl/artykuly/miedzynarodowe-standardy-zarządzania-ryzykiem,3219, dostęp: 21.07.2021.
161. Kopiński D., Rymarczyk J., Wróblewski M., *Globalny kryzys finansowy 2008: dekonstrukcja*, Oficyna Wydawnicza Arboretum, Wrocław 2012.
162. Korombel A., *Apetyt na ryzyko w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, Politechnika Częstochowska, Częstochowa 2013.
163. Korzeniowski L., *Firma w warunkach ryzyka gospodarczego*, KTE, Kraków 2001.
164. Kowalczyk J., *Zarządzanie organizacją turystyczną*, CeDeWu, Warszawa 2009.
165. Kowalik F., *Raport o stanie biznesu w czasie kryzysu epidemiologicznego: W branży gamingowej epidemia to czas bicia rekordów*, 11. 05. 2020, <https://www.forbes.pl/biznes/polska-branza-gamingowa-w-czasie-pandemii-koronawirusa-wyniki-cd-projekt-playway-ten/s6dvnwt>, dostęp: 21.10.2021.
166. Królikowska N., *Czym jest compliance w marketingu afiliacyjnym i dlaczego jest ważne?* 14.06.2018, <https://www.awin.com/pl/nawosci-i-wydarzenia/newsy-awin/czym-jest-compliance-w-marketingu-afiliacyjnym-i-dlaczego-jest-wazne>, dostęp: 02.09.2021.
167. Krupa M., *Ryzyko i niepewność w zarządzaniu firmą*, Antykwa, Kraków – Kluczbork 2002.
168. Krysiak Z., *Silna kultura zarządzania ryzykiem jako cecha nowoczesnych organizacji*, „E-mentor” 2011, 2(39): 24-32.
169. Krzakiewicz K., *Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*, AE, Poznań 2008.
170. Krzysztofek A. *Teoretyczne aspekty funkcjonowania nadzoru korporacyjnego*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, 4 (1):331 – 347.

171. Krzyżanowski L., *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1994.
172. Księżyk M., *Ekonomia*, AGH, Kraków 2006.
173. Kudłak I., *Nadzór nad rynkiem finansowym w Polsce a ochrona konsumenta*, „Finanse i Prawo Finansowe” 2019, 2(22): 45-53, DOI:<https://doi.org/10.18778/2391-6478.2.22.05>.
174. Kuklińska E., *Zarządzanie ryzykiem w łańcuchu dostaw*, „Logistyka” 2007, 1:18-21.
175. Kuliński M.W., *Geneza i rozwój unormowań compliance*, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna” 2020, 68:122-142, DOI:10.26399/meip.1(68).2020.05/m.w.kulinski.
176. Kumpiałowska A., *Skuteczne zarządzanie ryzykiem a kontrola zarządcza w sektorze publicznym*, C.H. Beck, Warszawa 2011.
177. Kuner Ch., *European data protection law: corporate compliance and regulation*, Oxford University Press, Oxford 2012.
178. Kuśmierz J., *Czy compliance uchroni zarząd firmy od odpowiedzialności*, 31.05.2019, <https://www.rp.pl/prawo-w-firmie/art1305031-czy-compliance-uchroni-zarzad-firmy-od-odpowiedzialnosc>, dostęp: 10.12.2021.
179. *Legal Alert Rekomendacja H – nowe zasady działania compliance w bankach*, Wierzbowski Eversheds, Warszawa 2016.
180. Lewis M., *Wielki Szort. Mechanizmy maszyny zagłady*, Sonia Draga, Warszawa 2000.
181. Lichosik A., *Corporate governance podmiotów nadzorowanych przez Komisję Nadzoru Finansowego jako element nadzoru nad polskim rynkiem kapitałowym*, [w:] K. Bilewska (red.) *Efektywność zarządzania i nadzoru w spółce handlowej. W poszukiwaniu optymalnego modelu ustroju spółki* (s.1-17), Wolters Kluwer, Warszawa 2018.
182. Lisiecka K., *Zarządzanie ryzykiem – determinanta jakości zarządzania przedsiębiorstwem*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, 10:553-569.
183. Lisiński M., Szarucki M. *Metody badawcze w naukach o zarządzaniu i jakości*, PWE, Warszawa, 2020.
184. Lorek E., *Pomiar ryzyka*, [w:] S. Kasiewicz (red.), *Zarządzanie zintegrowanym ryzykiem przedsiębiorstwa w Polsce. Kierunki narzędzia*, (s. 113-130), Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
185. Lösler T., *Das moderne Verständnis von Compliance im Finanzmarktrecht*, „Neue

- Zeitschrift für Gesellschaftsrecht” 2005, 3:104-108.
186. Ludwiczak P.B., *Compliance – dobre praktyki spółek notowanych na GPW 2021*, 05.03.2021, <https://samorzad.infor.pl/sektor/organizacja/compliance/5211208,Compliance-dobre-praktyki-spolek-notowanych-na-GPW-2021.html>, dostęp: 14.11.2021.
187. Ludwiczak P.B., *Przedsiębiorstwa i Compliance w czasach koronawirusa*, 23.03.2020, <https://samorzad.infor.pl/sektor/organizacja/compliance/3632758,Przedsiębiorstwa-i-Compliance-w-czasach-koronawirusa.html>, dostęp: 23.10.2021.
188. Ludwiczak P.B., *Rola kierownictwa firmy we wdrażaniu compliance i systemów dla sygnalistów*, „Gazeta Małych i Średnich Przedsiębiorstw” 2021, 9(209):51-53, http://gazeta-msp.pl/index.php?id=pokaz_artykul&indeks_artykulu=5179&co=nowe, dostęp: 20.11.2021.
189. Łosiewicz-Dniestrzańska E., *Ryzyko braku zgodności w banku*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska” 2014, 48(4): 107-121.
190. Łosiewicz-Dniestrzańska E., *Zarządzanie ryzykiem braku zgodności w banku – pomiar czy monitorowanie?* „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H. Oeconomia” 2015, 49(4): 347-354, DOI:10.17951/h.2015.49.4.347.
191. Maj A., *Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie – studium przypadku*, „Organizacja i Zarządzanie: kwartalnik naukowy” 2017, 1(37):107-117.
192. Makowicz B., *Compliance w przedsiębiorstwie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
193. Makowicz B., Jagura B., *Systemy zarządzania zgodnością: compliance w praktyce*, Wolters Kluwer, Warszawa 2020.
194. Makowicz B., *Metody efektywnego kształtowania systemów compliance – Wprowadzenie*, „Monitor Prawniczy” 2013, 23: 1-2.
195. Malinowska U., *Charakterystyka kluczowych koncepcji zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie*, [w:] S. Kasiewicz (red.), *Zarządzanie zintegrowanym ryzykiem przedsiębiorstwa w Polsce*, (s. 63-78), Wolters Kluwer, Warszawa, 2011.
196. Małobęcka-Szwast I., *Compliance w zakresie prawa ochrony konkurencji jako wyzwanie dla organów spółki*, „Monitor Prawa Handlowego” 2018, 3:25-32.
197. Marchetti A. M., *Enterprise Risk Management Best Practices. From assesment to ongoing comoliance*, John Wiley & Sons, Inc, New Jersey, 2012.
198. Marczak M., *Przeliczanie i modelowanie oparte na klasycznym prawdopodobieństwie*, [w:] Staniec I., (red.), *Metody ilościowe w zarządzaniu*

- organizacją*, (s. 106-126), C.H. Beck, Warszawa 2013.
199. Marlow A. T., *What's new in ISO 37301:2021 & how it can improve your compliance management*, 18.05.2021, <https://emsmastery.com/2021/05/18/whats-new-in-iso-373012021-how-it-can-improve-your-compliance-management/>, dostęp: 20.09.2021.
200. Mączyńska E., *Bankructwa przedsiębiorstw. Wybrane aspekty instytucjonalne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
201. McNulty P., *If you think compliance is expensive, try non-compliance*, 2.09.2021, <https://www.valvisio.ag/there-is-no-way-around-global-compliance/>, dostęp: 26.09.2021
202. McShane M.K., Nair A., Rustambekov E., *Does Enterprise Risk Management Increase Firm Value?* „Journal of Accounting, Auditing & Finance” 2014, 26(4):641-658.
203. *Mechanisms for Trading Venues to Effectively Manage Electronic Trading Risks and Plans for Business Continuity. Final Report*, International Organization of Securities Commissions, Madryt 2018.
204. Meckenstock C., *Struktura i wdrażanie systemów „compliance” – wprowadzenie praktyczne*, „Monitor Prawniczy” 2013, 23:6-8.
205. Mesjasz C., *Podejście konstruktywistyczne w zarządzaniu ryzykiem*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2018, 359:18-36.
206. Michalak J., *Refleksje nad pojęciem ryzyka*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2004, 66(1):119-131.
207. Mikołajewicz G., *Ryzyko i koszt kapitału z uwzględnieniem aspektów środowiskowych i społecznych*, [w:] C. Kochalski (red.), *Zielony controlling i finanse. Podstawy teoretyczne*, (s. 324-350), C.H. Beck, Warszawa 2016.
208. Miller G.P., *The Law of Governance, Risk Management and Compliance*, Wolters Kluwer Law & Business 2019.
209. Młodzik E., *Zakres odpowiedzialności w procesie zarządzania ryzykiem w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2014, 65:689-698.
210. Młyńczak M., Nowakowski T., *Jak zarządzać ryzykiem? Podejście normatywne*, „Problemy Eksploatacji” 2011, 1:137-147.
211. Muhlemann A.P., Oakland J.S., Lockyer K.G., *Zarządzanie: produkcja i usługi*, PWN, Warszawa 2007.
212. *Nadzór oparty na analizie ryzyka*, Komisja Nadzoru Finansowego, 30.01.2018,

- https://www.knf.gov.pl/dla_ryнку/Nadzor_oparty_na_analizie_ryzyka, dostęp: 24.04.2020.
213. Nahotko S., *Ryzyko ekonomiczne w działalności gospodarczej*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2001.
214. Nasiłowski M. *System rynkowy. Podstawy mikro i makroekonomii*, Key Text, Warszawa 2016.
215. Noga A., *Teoria przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009.
216. Noga B., Noga M., *Zarządzanie ryzykiem w procesie podejmowania decyzji ekonomicznych przez organizacje*, CeDeWu, Warszawa 2019.
217. *OCEG Red Book. GRC Capability Model*, Open Compliance & Ethics Group, Washington 2019.
218. *Ocena Rady Nadzorczej Dom Development S.A. na temat sytuacji spółki w 2020 roku z uwzględnieniem oceny systemu kontroli wewnętrznej, zarządzania ryzykiem, compliance oraz funkcji audytu wewnętrznego*, Dom Development S.A, Warszawa 2021.
219. Ogonowska-Rejer A., *Ryzyko w biznesie. Perspektywa Zarządu Raport*, Clifford Chance, „Rzeczpospolita” 2021.
220. Olejniczak A., *Zarządzanie ryzykiem w jednostkach sektora finansów publicznych - podstawy prawne, standardy i sposób efektywnego przeprowadzenia*, „Skarbnik i Finanse Publiczne” 2009, 5:15-21.
221. Olkiewicz A.M., *Ryzyko i jego wpływ na decyzje przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2012, 56: 549-572.
222. Opalski A., *Rada nadzorcza w spółce akcyjnej*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
223. Orzeł J., *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym za pomocą instrumentów pochodnych*, PWN, Warszawa 2012.
224. *Pakiet Pulsu Nadzorczego Bezpieczeństwa i Nadzoru*, Komisja Nadzoru Finansowego, Warszawa 2020.
225. Paryś W., *Compliance – pojęcie, obszary, funkcje, wzrost znaczenia*, [w:] P. Sikorski, F. Kolmus (red.), *Compliance w firmie – poradnik dla małych i średnich przedsiębiorstw*, (s. 7-29), Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2019.
226. Paś W., *Rola funkcji compliance w zarządzaniu ryzykiem braku zgodności*

- w zakładzie ubezpieczeń, „Wiadomości Ubezpieczeniowe” 2018, 3:83-98.
227. Pellegrino R., Costantino N., Tauro D., *The role of risk management in buyer-supplier relationships with a preferred customer status for total quality management*, „The TQM Journal” 2020, 32 (5):959-981, doi/10.1108/TQM-04-2019-0107/full/html.
228. Penc J., *Decyzje w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2008.
229. Pietrek A.C., *Die strafrechtliche Verantwortlichkeit des Betriebsinhabers aus Compliance-Pflichten*, Verlag Dr. Kovac, Hamburg 2012.
230. Pietrzak B., Polański Z., Woźniak B., *System finansowy w Polsce*, PWN, Warszawa 2012.
231. Piśniak M. *Ryzyko w teorii podejmowania decyzji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2015, 19:116-126.
232. Podlewski, J. *Ład korporacyjny, kontrola wewnętrzna i zarządzanie ryzykiem w podmiotach leczniczych* „Przestrzeń, Ekonomia, Społeczeństwo” 2018, 14(2)205-223, DOI: 10.23830/14/II/2018/205223.
233. Poniatowska-Jaksch M., Sobiecki R., *Instytucje a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2017.
234. Porter M.E., *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Helion, Gliwice 2006.
235. Pritchard C.L. *Zarządzanie ryzykiem w projektach. Teoria i praktyka*, WIG-Press, Warszawa 2002.
236. *Projekt Stanowiska Urzędu Komisji Nadzoru Finansowego w sprawie wykorzystywania mediów społecznościowych przez podmioty nadzorowane oraz osoby zatrudnione w tych podmiotach*, Komisja Nadzoru Finansowego, Warszawa 2021.
237. Przesmycka A., Podstawka M., *Zarządzanie ryzykiem działalności przedsiębiorstw - wybrane zagadnienia*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach” 2015, 105:155-169.
238. Przetacznik S., *Charakterystyka systemów zarządzania ryzykiem stosowanych przez największe spółki giełdowe w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej” 2017, 28:37-49, DOI 10.17512/znpcz.2017.4.2.04.
239. Raczkowski K., Noga M., Klepacki J., *Zarządzanie ryzykiem w polskim systemie*

- finansowym*, Difin, Warszawa 2015.
240. Raczkowski K., Schneider F., Węgrzyn J., *Ekonomiczna analiza prawa w systemie podatkowym i polityce gospodarczej*, [w:] tenże (red.), *Ekonomia systemu podatkowego*, (s. 195-207), PWN, Warszawa, 2020.
241. Rajewski K., *Funkcja compliance w strukturze organizacyjnej zakładu ubezpieczeń – wyzwania i aspekty praktyczne*, „Prawo Asekuracyjne” 2018, 3:83-97.
242. Ramakrishna S. P., *Enterprise Compliance Risk Management: An Essential Toolkit for Banks and Financial Services*, John Wiley & Sons, New Jersey 2015.
243. *Raport Compliance w Polsce 2021. Systemy zarządzania zgodnością: między pandemią, a nowym nowym ładem*, Instytut Compliance, Viadrina Compliance Center, Wolters Kluwer, Warszawa 2021.
244. *Raport zintegrowany GPW 2020*, Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie S.A., Warszawa 2021, <https://raportzintegrowany2020.gpw.pl/2020-compliance>, dostęp: 20.10.2021.
245. Rasiński D., Rasińska A., *System compliance – aktywo, nie koszt*, 23.09.2019, <https://www.parkiet.com/Felietony/309239984-System-compliance-aktywo-nie-koszt.html>, dostęp: 12.12.2021.
246. Regan S., Besbes N., Shorten B., Gomes R., Godbold A., *From pressure comes clarity*, Compliance Risk Study, Dublin, 2019.
247. *Rekomendacja H dotycząca systemu kontroli wewnętrznej w bankach*, Komisja Nadzoru Finansowego, Warszawa 2017.
248. *Report of the National Commission on Fraudulent Financial Reporting*, National Commission on Fraudulent Financial Reporting, US 1987.
249. *Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act*, Criminal Division of the U.S. Department of Justice and the Enforcement Division of the U.S. Securities and Exchange Commission, <https://www.justice.gov/criminal-fraud/file/1292051/download>, dostęp: 10.09.2021.
250. *Risk Management and control Guidance for securities firms and their supervisor*, Technical Committee of the International Organization of Securities Commission, Madryt 1998.
251. *Risk Management and Corporate Governance*, Organisation for Economic Cooperation and Development, Paryż 2014, <https://doi.org/10.1787/9789264208636-en>
252. Rothbard, M.N., *Wielki Kryzys w Ameryce*, Instytut Ludwika von Misesa, Kraków

- 2010.
253. Rogowski W., Turek J., *Standardy zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie* [w:] S. Kasiewicz (red.), *Zarządzanie zintegrowanym ryzykiem przedsiębiorstwa w Polsce. Kierunki i narzędzia*, (s. 79-97), Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
254. Romanowska M., Trocki M., *Podejście procesowe w zarządzaniu*, SGH, Warszawa 2004.
255. Ronka-Chmielowiec W., *Wykorzystanie ubezpieczeń do zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie*, [w:] *Zarządzanie ryzykiem działalności organizacji*, (s. 41-67), C.H. Beck, Warszawa 2010.
256. Rugman A. M., Brewer T. L., *The Oxford Handbook of International Business*, Oxford University Press, New York 2001.
257. Saffady W., *Managing Information Risks: Threats, Vulnerabilities, and Responses*, Rowman & Littlefield Publishers 2020.
258. *SARS CoV-2 (COVID-19). Wpływ na biznes*, Instytut Komitetów Audytu KPMG, Warszawa – Gdańsk 2020.
259. Sasin R., *Ewolucja koncepcji ERM*, [w:] S. Kasiewicz (red.), *Zarządzanie zintegrowanym ryzykiem przedsiębiorstwa w Polsce*, (s. 98-112), Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
260. Schneider U., *Compliance als Aufgabe der Unternehmensleitung*, „Zeitschrift für Wirtschaftsrecht Und Insolvenzpraxis” 2003, 15:645-650.
261. Schröder W.E., F. Klügl, *Risk Management in the Performance Economy – Development and Future Challenges for Manufacturing Companies*, „BHM Berg- und Hüttenmännische Monatshefte” Wiedeń 2013, 158:298 -300;
DOI 10.1007/s00501-013-0161-9.
262. Senden L., *Soft Law in European Community Law*, Hart Publishing, Oxford 2004.
263. Shaikh A, *An introduction to the history of crisis theories*. U.S. Capitalism in Crisis, U.R.P.E, New York 1978.
264. Silverman M.G., *Compliance management for public, private, or non profit organizations*, McGraw-Hill, New York 2008.
265. Skoczylas-Tworek A., *Monitorowanie systemu kontroli wewnętrznej organizacji na podstawie modelu COSO III*, „Studia Ekonomiczne” 2013, 174:371-382.
266. Slowmason W., *Fundamental perspectives on international law*, Boston 2011.
267. Smaga P, *Istota ryzyka systemowego*, „Studia Ekonomiczne/Polska Akademia

- Nauk. Instytut Nauk Ekonomicznych” 2014, 1:36-63.
268. Smid W., *Boss Leksykon*, Dr Lex, Kraków 2012.
269. Smithson Ch. W., Smith C.W., Sykes Wilford D., *Zarządzanie ryzykiem finansowym*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000.
270. Socik A., *Przedsiębiorstwo a ryzyko – podejście praktyczne*, „Rynek Terminowy” 2000, 10:49-63.
271. Solarz J., *Standardy zarządzania ryzykiem w kontekście zarządzania ryzykiem skażeń*, „Zeszyty Naukowe ASzWoj” 2017, 4(109):128-147.
272. Solarz J., Waliszewski K. *Całościowe zarządzanie ryzykiem systemowym Pandemia COVID-19*, edu-Libri s.c., Kraków – Legionowo 2020.
273. *Sprawozdanie Zarządu z działalności Jednostki Dominującej i Grupy Kapitałowej Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie S.A.*, Zarząd Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie S.A., Warszawa 2021.
274. Stabryła A., Capała P., Sołtysik M., *Ryzyko i wykonalność projektu*, [w:] A. Stabryła (red.), *Metodologia projektowania systemów organizacyjnych przedsiębiorstwa*, (s. 205-220), C.H. Beck, Warszawa 2015.
275. *Standard zarządzania ryzykiem*, Federation of European Risk Management Associations, Bruksela 2003.
276. *Standardy rekomendowane dla systemu zarządzania zgodnością w zakresie przeciwdziałania korupcji oraz systemu ochrony sygnalistów w spółkach notowanych na rynkach organizowanych przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie S.A.*, Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie S.A., Warszawa 2018.
277. Staniec I., Zawila-Niedźwiecki J., *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, C.H. Beck, Warszawa 2008.
278. Staniec I., Klimczak K.M., *Panorama ryzyka*, [w:] J. Zawila-Niedźwiecki, I. Staniec (red.), *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, (s. 11-34), C.H. Beck, Warszawa 2014.
279. Staniec I., *Zarządzanie ryzykiem w naukach o zarządzaniu*, „Studia Ekonomiczne” 2012, 118: 259-272.
280. *Stanowisko dla firm inwestycyjnych w zakresie funkcjonowania systemu nadzoru zgodności działalności z prawem, zaobserwowanymi w trakcie czynności nadzorczych wykonywanych przez Urząd Komisji Nadzoru Finansowego*, Komisja Nadzoru Finansowego, Warszawa 2014.

281. *Stanowisko Komitetu ds. Ładu Korporacyjnego w sprawie skuteczności nadzoru w spółkach publicznych*, Komitet Ładu Korporacyjnego GPW, Warszawa 2019.
282. *Stanowisko UKNF dotyczące oceny ryzyka instytucji obowiązanej*, Komisja Nadzoru Finansowego, Warszawa 2020.
283. *Stanowisko UKNF w sprawie wybranych aspektów świadczenia przez firmy inwestycyjne oraz banki, o których mowa w art. 70 ust. 2 Ustawy usług doradztwa inwestycyjnego*, Komisja Nadzoru Finansowego, Warszawa 2020.
284. Stańczak A., *Ryzyka prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce ze szczególnym uwzględnieniem sektora małych i średnich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula” 2014, 35:82-98.
285. Stańczyk-Hugiet E., *Cele i problemy badawcze w badaniach naukowych*, [w:] Ł. Sułkowski, R. Lenart – Gansiniec, K. Kolasińska-Morawska (red.), *Metody badań ilościowych w zarządzaniu*, (s. 49-68), Społeczna Akademia Nauk, Łódź, 2021.
286. Stawowy A. *System zarządzania a elastyczność organizacji - analiza literaturowa i konceptualizacja*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie /Politechnika Śląska” 2018, 127:243-254, DOI 10.29119/1641-3466.2018.127.21.
287. Stock H., *Is CSR Part of the Compliance Operation?* [w:] A. Maharaj (red.), *When Compliance Meets CSR*, (s. 4-5), Compliance Week, Boston, 2015.
288. Stork F., Ebersoll M., *Effiziente Compliance – Risikoanalyse in der Praxis*, „Compliance Berater” 2015, 3:57-60.
289. Stulz R. M., *Six ways companies mismanage risk*, „Harvard Business Review” 2009, 87(3):86-94.
290. Sułkowski Ł., R. Lenart-Gansiniec R., *Epistemologia, metodologia i metody badań w naukach o zarządzaniu i jakości*, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2021.
291. *Systemy zarządzania zgodnością: między pandemią a nowym ładem. Raport Compliance Polsce 2021*, Instytut Compliance, Viadrina Compliance Center, Wolters Kluwer, Warszawa 2021.
292. Szczepankiewicz E.I., *Wykorzystanie punktowej metody oszacowania ryzyka operacyjnego w instytucjach finansowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, 298:100-114.
293. Szczepańska O., *Stabilność finansowa jako cel banku centralnego*, Scholar, Warszawa 2008.
294. Szlachcic B., *Analiza ryzyka i zarządzania ryzykiem jako element systemu*

- zarządzania kryzysowego organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach” 2014, 103:229-241.
295. Szymańska E. *Efektywność przedsiębiorstw - definiowanie i pomiar*, „Roczniki Nauk Rolniczych. Seria G, Ekonomika Rolnictwa” 2010, 97 (2): 152-164.
296. Szymonik A., Bielecki M., *Bezpieczeństwo systemu logistycznego w nowoczesnym zarządzaniu*, Difin, Warszawa 2015.
297. Śnieżek E., Krasodomska J., Szadziwska A., *Informacje niefinansowe w sprawozdawczości biznesowej przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Nieoczywiste – imprint GAB Media, Warszawa 2018.
298. Taleb N. N., *Czarny łabędź*, Zysk i ska, Poznań 2014.
299. Tanzi P. M., Gabbi G., Previati D. A., Schwizer P., *Managing Compliance Risk After MiFI*, SDA Boccioni School of Management, Mediolan 2012.
300. Tarantino A. *The Governance, Risk, and Compliance Handbook: Technology, Finance, Environmental, and International Guidance and Best Practices*, John Wiley & Sons, New Jersey 2008.
301. Tarczyński W., Mojsiewicz M., *Zarządzanie ryzykiem*, PWE, Warszawa 2001.
302. *The Application of the Supervisory Review Process under Pillar 2*, Committee European Banking Supervisors, Londyn 2006.
303. *The internal audit function in banks*, Basel Committee on Banking Supervision, Bazylea 2012.
304. *The new ISO 37301 Standard on Compliance Management Systems – A Game Changer?* <https://ethic-intelligence.com/blogs/certified-for-compliance/the-new-iso-37301-standard-on-compliance-management-systems-a-game-changer>,
dostęp: 15.10.2021.
305. The role of compliance, „Journal of Investment Compliance” 2005, 6(3):6-18.
306. Thlon M., *Charakterystyka i klasyfikacja ryzyka w działalności gospodarczej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2013, 902:17-36.
307. Timpert A., Wyss R., Ouschan D., Azzouz Z., *Compliance 2025. DNA evolution in the Financial Services Industry*, Deloitte Consulting AG, Zurich 2017.
308. Tkaczyk T.P., *Ewolucja ryzyka w gospodarce rynkowej a bezpieczeństwo ekonomiczne*, [w:] Raczkowski K. (red.), *Bezpieczeństwo ekonomiczne obrotu gospodarczego. Ekonomia. Prawo. Zarządzanie*, (s. 573-598), Wolters Kluwer, Warszawa 2014.
309. *Trzy linie obrony – zaktualizowany model trzech linii obrony IIA*, Instytut

- Audytorów Wewnętrznych, Warszawa 2020.
310. Urbanek P., *Nadzór korporacyjny a stabilność sektora finansowego*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2012.
311. Urbanowska-Sojkin E., *Ryzyko w wyborach strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa 2013.
312. Van Horne J. C., Wachowicz J. M., *Fundamentals of financial management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1995.
313. Varian H. R., *Mikroekonomia. Kurs średni - ujęcie nowoczesne*, PWN, Warszawa 2006.
314. Walancik M., Witkowski M., *Życie w społeczeństwie ryzyka: nowe obszary zagrożeń i współczesne technologie bezpieczeństwa*, Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2016.
315. Wallis A., *Rola informacji i wiedzy w zarządzaniu ryzykiem ekonomicznym w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej” 2016, 24:27-37.
316. Walsh K., *5 Components of the COSO Framework*, 29.01. 2019,
317. Walter C., Sykora J., *COSO history, framework principles and the fault in the implementation foundation*, 06.2018, <https://www.trintech.com/blog/2018/06/coso-history-framework-principles-and-the-fault-in-the-implementation-foundation/>, dostęp: 29.09.2021.
318. Wang B., Liu Y., Qian J., Parker S.K., *Achieving effective remote working Turing the COVID-19 pandemic: A work design perspective*, „Applied Psychology” 2021, 70:16-23.
319. Wawiernia A., *Warunki tworzenia wartości dodanej w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2013, 64:287-294.
320. Weber-Elżanowska A.M. *Czy dyskusja o systemach compliance jest dyskusją o prawie? Kilka uwag o wpływie systemów compliance na urządzenie spółek handlowych*, [w:] K. Bilewska (red), (s.89-95), *Efektywność zarządzania i nadzoru w spółce handlowej. W poszukiwaniu optymalnego modelu ustroju spółki*. Wolters Kluwer, Warszawa 2018.
321. Welenc P., *Compliance. Nowa jakość - (nie)zbędny obowiązek*, 09.11.2015, <https://www.prawo.pl/prawnicy-sady/compliance-nowa-jakosc-niezbedny-obowiazek,63182.html>, dostęp: 12.11.2021.

322. Welenc P., *Określenie obowiązków compliance i ewaluacja ryzyk compliance*, [w:] B. Makowicz, B. Jagura (red.), (s. 69-100), *Systemy zarządzania zgodnością compliance w praktyce*, Wolters Kluwer, Warszawa 2019.
323. WFE Enterprise Risk Management Benchmarking Paper, The World Federation of Exchange, London, 2020 r.
324. Wiczorek I., *Ekonomiczne aspekty ryzyka*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2013, 15:163-182.
325. Wieteska G., *Zarządzanie ryzykiem w łańcuchu dostaw na rynku B2B*, Difin, Warszawa 2011.
326. Wilkinson J., *COVID-19: Jak zarządzać ryzykiem braku zgodności w łańcuchach dostaw w czterech krokach*, 20.05.2020, https://www.ey.com/pl_pl/forensic-integrity-services/covid-19-four-key-steps-for-managing-integrity-risk-in-supply-chains, dostęp: 15.01.2022.
327. *Wirtualizacja życia społecznego w czasach pandemii. Raport pokonferencyjny*, ATH, Bielsko-Biała, 2020.
328. Wiśniewski T.K. *Indeks RESPECTIndex jako inicjatywa Giełdy Papierów Wartościowych w procesie tworzenia zasad CSR na polskim rynku kapitałowym*, „Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing” 2010, 4(53): 301-311.
329. Witkowski K., Huk K., Patora-Wysocka Z., *Systemy logistyczne w gospodarowaniu: nowe trendy i kierunki zmian*, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2019.
330. Włodarczyk G., *Norma ISO 19600 - próba standaryzacji zarządzania ryzykiem braku zgodności (compliance) - zagadnienia wstępne*, Compliance & MiFID, Warszawa 2014,
331. Włodarczyk G., *Wytoczne ESMA dla funkcji compliance rok 2021. Zagadnienia ogólne oraz propozycje wdrożeniowe, cz.1*, 2021
332. Wojciechowski T., *Marketingowo-logistyczne zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2007.
333. Wojtacka-Pawlak K., *Analiza krajowych regulacji nadzorczych w kontekście ryzyka utraty reputacji w działalności bankowej w Polsce*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2016, 4:655-665, DOI: 10.18276/frfu.2016.4.82/2-57.

334. Woźniak J., *Współczesne monitorowanie pracy: podstawy teoretyczne i metody zastosowania*, Wolters Kluwer, Warszawa 2021.
335. Wróblewski D., Połec B., *Teoria i praktyka zarządzania ryzykiem - normy a regulacje w prawie miejscowym*, [w:] D. Majchrzak (red.), *Zarządzanie kryzysowe w wymiarze lokalnym. Organizacja, procedury, organy i instytucje*, (s. 196-213), AON, Warszawa 2014.
336. Wróblewski D., *Przegląd wybranych dokumentów normatywnych z zakresu zarządzania kryzysowego i zarządzania ryzykiem wraz z leksykonem*, Centrum Naukowo-Badawcze Ochrony Przeciwpożarowej, Józefów 2014.
337. Wróblewski D., *Zarządzanie ryzykiem - przegląd wybranych metodyk*, Centrum Naukowo-Badawcze Ochrony Przeciwpożarowej, Józefów 2015.
338. Wróblewski R., *Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach” 2011, 90: 9-31.
339. *Wskazówki Komitetu ds. Ładu Korporacyjnego w zakresie stosowania zasad Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW 2021*, 29.07.2021, Komitet ds. Ładu Korporacyjnego przy Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie S.A., <https://www.gpw.pl/wskazowki-dpsn2021>, dostęp: 21.11.2021.
340. *Wytyczne dotyczące niektórych aspektów funkcji zapewnienia zgodności z dyrektywą MiFID II*, European Securities and Markets Authority, Paryż, 2021.
341. *Wytyczne EUNB w sprawie zarządzania wewnętrznego*, Europejski Urząd Nadzoru Bankowego, Londyn 2011.
342. *Wytyczne w sprawie określonych aspektów wymogów dyrektywy MiFID dotyczących komórki ds. nadzoru zgodności z prawem*, European Securities and Markets Authority, Paryż 2012.
343. Vincent E. N., Pinsker R., *IT risk management: interrelationships based on strategy implementation*, „International Journal of Accounting & Information Management” 2020, 28(3):553-575, <https://doi.org/10.1108/IJAIM-08-2019-0093>
344. *Zależności między nową klasyfikacją dziedzin i dyscyplin a wcześniej obowiązującym wykazem i systematyką OECD*, [w:] *Konstytucja dla Nauki – Przewodnik po reformie*, Ministerstwo Edukacji i Nauki, Warszawa 2019.
345. Zamość R.K., *Dlaczego doszło do bankructwa Enronu – rola kapitału intelektualnego w zarządzaniu*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2004, 6:9-11.

346. Zaniewicz E., *Compliance w biurze rachunkowym: procedury, instrukcje, formularze*, Wolters Kluwer, Warszawa 2020.
347. *Zarządzanie Ryzykiem Korporacyjnym – Zintegrowana Struktura Ramowa*, COSO, Warszawa 2004.
348. *Zasady Ładu korporacyjnego dla instytucji nadzorowanych*, Komisja Nadzoru Finansowego Warszawa 2014.
349. *Zasady nadzoru korporacyjnego OECD*, Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, Paryż 2004.
350. *Zasadnicze treści normy ISO 19600 Compliance Management Systems*, Instytut Compliance, 2022, <https://instytutcompliance.pl/infoserwis/iso/iso19600>, dostęp: 23.11.2021.
351. Zelek A., *Covid – czarny łabędź koniunktury w perspektywie najbliższych 2 lat*, „Firma i Rynek Zeszyty Naukowe Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu”, 2021, 1(59):10.
352. *Zgodność i funkcja zapewnienie zgodności w bankach*, Komitet Bazylejski ds. nadzoru bankowego, Bank Rozrachunków Międzynarodowych, Bazylea 2005,
353. Zielonka P., *Czym są finanse behawioralne, czyli krótkie wprowadzenie do psychologii finansowych*, „Materiały i Studia” 2003, 158:1-40.
354. Ziębicki B., *Współczesne koncepcje oceny efektywności organizacyjnej - próba porównania*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2010, 144:632-642.
355. Żbikowski J., *Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie: wybrane problemy*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, 2008, 7:105-113.
356. Żyłka P., *Wytyczne dot. optymalizacji działań funkcji ryzyka i compliance - COSO Guidelines*, 13.11.2020, https://itsallaboutcompliance.com/compliance_insights/wytyczne-dot-optymalizacji-dzialan-funkcji-ryzyka-i-compliance-coso-guidelines/, dostęp: 27.09.2021.
357. Żyłka P., *Pandemia jako przyczynek transformacji compliance*, 9.10.2020, https://itsallaboutcompliance.com/compliance_insights/pandemia-jako-przyczynek-transformacji-compliance/, dostęp: 27 września 2021.
358. Żyłka P., *Ład korporacyjny jako budulec systemu compliance*, 13.01.2022, <https://www.riskcompliance.pl/news/lad-korporacyjny-jako-budulec-systemu-compliance-czesc-i-dyrektywa-due-diligence/>,dostęp: 15.01.2022.

Akty normatywne

1. An act to protect investors by improving the accuracy and reliability of corporate disclosures made pursuant to the securities laws, and for other purposes, Public Law 107–204 – 30.07.2002.
2. Konwencja Narodów Zjednoczonych Przeciwko Korupcji, przyjęta przez Zgromadzenie Ogólne Narodów Zjednoczonych z dnia 31 października 2003 r. Dz.U. 2007 nr 84 poz. 563.
3. Dyrektywa 2006/48/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 14 czerwca 2006 r. w sprawie podejmowania i prowadzenia działalności przez instytucje kredytowe (Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L 177/1).
4. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/36/UE z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie warunków dopuszczenia instytucji kredytowych do działalności oraz nadzoru ostrożnościowego nad instytucjami kredytowymi i firmami inwestycyjnymi, zmieniająca dyrektywę 2002/87/WE i uchylająca dyrektywy 2006/48/WE oraz 2006/49/WE (Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L 176/338).
5. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2009/138/WE z dnia 25 listopada 2009 r. w sprawie podejmowania i prowadzenia działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej (Solvency II), Dz. U.UE L z dnia 17 grudnia 2009 r.).
6. Regulamin Giełdy, Uchwała Nr 1/1110/2006 Rady Giełdy z 4 stycznia 2006 r., z późn. zm.
7. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 roku 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), Dz. U. UE L z 2016 r., Nr 119.
8. Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) Nr 1095/2010 z dnia 24 listopada 2010 r. w sprawie ustanowienia Europejskiego Urzędu Nadzoru (Europejskiego Urzędu Nadzoru Giełd i Papierów Wartościowych), zmiany decyzji Nr 716/2009/WE i uchylenia decyzji Komisji 2009/77. Dz. U. UE L z 2010, Nr 331/84.
9. Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 29 marca 2018 r. w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych

- oraz warunków uznawania za równoważne informacji wymaganych przepisami prawa państwa niebędącego państwem członkowskim Dz.U. 2018 poz. 757.
10. Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 29 marca 2018 r. w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych oraz warunków uznawania za równoważne informacji wymaganych przepisami prawa państwa niebędącego państwem członkowskim Dz.U. 2005 Nr 183 poz. 1538 z późn. zm.
 11. Rozporządzenie Delegowane Komisji (UE) 2017/584 z dnia 14 lipca 2016 r. uzupełniające dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/65/UE w odniesieniu do regulacyjnych standardów technicznych określających wymogi organizacyjne w zakresie systemów obrotu, (Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L 87/350),
 12. Rozporządzenie Delegowane Komisji (UE) 2017/565 z dnia 25 kwietnia 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 (Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L 87/1).
 13. Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 29 maja 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. 2018 poz. 1111).
 14. Rozporządzenie Delegowane Komisji (UE) 2017/584 z dnia 14 lipca 2016 r. uzupełniające dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/65/UE w odniesieniu do regulacyjnych standardów technicznych określających wymogi organizacyjne w zakresie systemów obrotu, (Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L 87/350).
 15. Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 20 września 2018 r. w sprawie dziedzin nauki i dyscyplin naukowych oraz dyscyplin artystycznych (Dz.U. 2018 poz. 1818).
 16. Uchwała nr 258/2011 Komisji Nadzoru Finansowego z dnia 4 października 2011 r. w sprawie szczegółowych zasad funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej oraz szczegółowych warunków szacowania przez banki kapitału wewnętrznego i dokonywania przeglądów procesu szacowania i utrzymywania kapitału wewnętrznego oraz zasad ustalania polityki zmiennych

- składników wynagrodzeń osób zajmujących stanowiska kierownicze w banku.
17. Ustawa z dnia 2 marca 2020 roku o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych, Dz. U. 2020, poz. 374.
 18. Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 roku Kodeks karny, Dz. U. 1997, Nr 88, poz. 553. z późn. zm.
 19. Ustawa z dnia 10 września 1999 roku Kodeks karny skarbowy, Dz. U. 1999, Nr 83, poz. 930. z późn. zm.
 20. Ustawa z dnia 15 września 2000 roku Kodeks spółek handlowych, Dz. U. 2000, Nr 94, z późn. zm.
 21. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 roku Prawo bankowe, Dz. U. 1997, Nr 140, poz. 939. z późn. zm.
 22. Ustawa o z dnia 21 lipca 2006 r. o nadzorze nad rynkiem finansowym, Dz. U. z 2018 r. poz. 621 z późn. zm.
 23. Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych, Dz. U. 2005 Nr 184, poz. 1539 z późn. zm.
 24. Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o obrocie instrumentami finansowymi Dz. U. 2005, Nr 183, poz. 1538 z późn. zm.
 25. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe Dz. U. 1997, Nr 140, poz. 939 z późn. zm.
 26. Ustawa z dnia 11 września 2015 r. o działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej (.Dz.U. 2015 poz. 1844 z późn. zm.).

Strony internetowe

- <https://langas.pl/definicja-compliance/>, dostęp: 22.09. 2021,
- <https://www.domd.pl/pl-pl/warszawa>, dostęp: 27 września 2021.
- <https://www.eba.europa.eu/languages/home.pl>, dostęp: 10.11.2021.
- <http://www.fese.eu/en/>, dostęp: 16.11.2021.
- <https://www.gpw.pl/o-spolce#historia>, dostęp: 15.11. 2021.
- www.coso.org, dostęp: 15.11.2021.
- <https://www.gpw.pl/spolka?isin=PLDMDVL00012>, dostęp: 21.01.2022.
- <https://www.oceg.org/standards/>, data dostępu: 10.10.2021.

<https://gpwbenchmark.pl/opisy-indeksow>, dostęp: 08.12.2021.

http://respectindex.pl/opis_projektu, dostęp: 08.12.2021.

<https://www.gpw.pl/statystyki-gpw#0>, dostęp: 08.12.2021.

Spis rysunków

Rysunek 1. Podział czynników ryzyka w działalności gospodarczej – makrootoczenie	22
Rysunek 2. Podział czynników ryzyka w działalności gospodarczej – przedsiębiorstwo	23
Rysunek 3. Najważniejsze cele wdrożenia zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie	26
Rysunek 4. Struktura efektywności organizacyjnej.....	29
Rysunek 5. Przebieg funkcji wartości dla zysków oraz strat.....	31
Rysunek 6. Klasyfikacja ryzyka z uwzględnieniem elementów ryzyka ekonomicznego	33
Rysunek 7. Rozkład prezentujący zależność pomiędzy ryzykiem oraz wartością przedsiębiorstwa	34
Rysunek 8. Przyczyny i efekty ryzyka działalności gospodarczej	35
Rysunek 9. Zależność występująca pomiędzy rentownością przedsiębiorstwa a ryzykiem	37
Rysunek 10. Rozróżnienie ryzyka systematycznego oraz specyficznego	38
Rysunek 11. Podział ryzyka z uwzględnieniem jego efektów.....	39
Rysunek 12. Podział ryzyka ze względu na obszar oddziaływania	41
Rysunek 13. Podział ryzyka związany z makrootoczeniem, mikrooczeniem	42
Rysunek 14. Przykładowa struktura zależności między ryzykami w organizacji	45
Rysunek 15. Trzy wielkie kryzysy i ich wpływ na produkcję przemysłową	48
Rysunek 16. Powiązanie między ryzykiem systematycznym a systemowym.....	50
Rysunek 17. Rodzaje ryzyka od 2020 r.	55
Rysunek 18. Ryzyko cybernetyczne w ocenie zarządu	55
Rysunek 19. Branże najbardziej obawiające się ryzyka cybernetycznego	56
Rysunek 20. Proces zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie.....	59
Rysunek 21. Zmiany w podejściu do ryzyka oraz zarządzania nim	60
Rysunek 22. Graficzne przedstawienie COSO 1	64
Rysunek 23. Struktura COSO II	65
Rysunek 24. Zarządzanie ryzykiem w standardzie FERMA	67
Rysunek 25. Elementy procesu zarządzania ryzykiem według standardu BS 31100	68
Rysunek 26. Struktura ramowa, zasady oraz proces zarządzania według normy ISO 31000	70

Rysunek 27. Relacje pomiędzy głównymi elementami struktury ramowej w standardzie ISO 31000	71
Rysunek 28. Przykład analizy muchy	73
Rysunek 29. Rozwój funkcji <i>compliance</i> w Polsce	88
Rysunek 30. Funkcje <i>compliance</i> w organizacji	92
Rysunek 31. Charakterystyka <i>compliance</i>	92
Rysunek 32. Struktura zależności pomiędzy jednostkami zarządzania różnymi rodzajami ryzyka a ryzykiem braku zgodności	95
Rysunek 33. Norma ISO 19600 – podstawowe zasady	97
Rysunek 34. Compliance Management System	99
Rysunek 35. Struktura i zależności w ramach stabilności systemu finansowego.....	102
Rysunek 36. Wpływ pandemii Covid-19 na funkcje <i>compliance</i>	111
Rysunek 37. Struktura zarządzania zgodnością w Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie S.A.....	117
Rysunek 38. Przykładowa struktura organizacyjna przedsiębiorstwa uwzględniająca funkcję <i>compliance</i>	118
Rysunek 39. Elementy skutecznego wdrożenia <i>compliance</i> w przedsiębiorstwie	119
Rysunek 40. Skuteczność systemu <i>compliance</i>	120
Rysunek 41. Model trzech linii obrony	127
Rysunek 42. Współzależność funkcji <i>compliance</i> (zgodności) z innymi strukturami organizacji.....	129
Rysunek 43. Budowa normy ISO 19600	131
Rysunek 44. Elementy systemu zarządzania zgodnością w oparciu o ISO 37301:2021	133
Rysunek 45. Powiązania systemu <i>compliance</i> z różnymi źródłami wymogów dotyczących zgodności według normy ISO 37301.....	135
Rysunek 46. Relacje między celami, komponentami kontroli wewnętrznej a organizacją	138
Rysunek 47. Rynek finansowy w Polsce	141
Rysunek 48. Struktura wytycznych w standardach GPW z 2018 r.	150
Rysunek 49. Mapa <i>compliance</i> dla banków	157
Rysunek 50. Struktura zarządzania zgodnością w Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie S.A.....	166

Rysunek 51. System zarządzania ryzykiem w Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie S.A.....	167
Rysunek 52. Podstawowe elementy w strukturze zarządzania zakładami ubezpieczeń	169
Rysunek 53. Symulacja kształtowania się wartości indeksu RESPECT index w latach 2009-2021	175
Rysunek 54. Indeksy.....	181
Rysunek 55. Systemy lub funkcje wyodrębnione w strukturze spółki.....	186
Rysunek 56. Dokumenty formalne spółki odwołujące się do elementów systemu zarządzania zgodnością/zapewnienia zgodności	190
Rysunek 57. Sposoby budowania świadomości pracowników i rozpowszechniania wiedzy o obowiązujących w spółce zasadach zarządzania zgodnością	191
Rysunek 58. W ramach jakiej jednostki organizacyjnej funkcjonują elementy systemu zarządzania ryzykiem braku zgodności /zapewnienia zgodności w spółce?.....	192
Rysunek 59. Narzędzia lub uprawnienia do dyspozycji jednostki <i>compliance</i> lub jednostki odpowiedzialnej za zarządzanie zgodnością.....	193
Rysunek 60. Największe wyzwania jednostki <i>compliance</i> lub jednostki odpowiedzialnej	194
Rysunek 61. Kto w organizacji jest odpowiedzialny za zarządzanie zgodnością / zapewnienie zgodności?	195
Rysunek 62. Rola rzecznika etyki/ <i>compliance officera</i> /menedżera ds. zapewnienia zgodności	196
Rysunek 63. Sposób zapewniana niezależności rzecznika etyki/ <i>compliance officera</i> /menedżera ds. zapewnienia zgodności.....	197
Rysunek 64. W jaki sposób ankietowani identyfikują i analizują ryzyko braku zgodności?	198
Rysunek 65. W jaki sposób ankietowani oceniają/szacują /mierzą ryzyko braku zgodności?	199
Rysunek 66. Sposób traktowania ryzyka braku zgodności przez ankietowanych.....	200
Rysunek 67. Sposób monitorowania przez ankietowanych ryzyka braku zgodności ..	201
Rysunek 68. Częstotliwość raportowania do zarządu przez ankietowanych ryzyka braku zgodności	202
Rysunek 69. Jak długo działa zarządzanie ryzykiem braku zgodności?	202

Rysunek 70. Przyczyny podjęcia decyzji o wdrożeniu systemu zarządzania ryzykiem braku zgodności	203
Rysunek 71. Rozwój systemów zarządzania zgodnością w przyszłości	226

Spis tabel

Tabela 1. Pojęcie ryzyka według różnych autorów	20
Tabela 2. Klasyfikacja ryzyka zarządzania.....	44
Tabela 3. Matryca do oceny poziomu ryzyka.....	74
Tabela 4. Matryca do oceny konsekwencji pozytywnych oraz negatywnych.....	74
Tabela 5. Pojęcie <i>compliance</i> według różnych autorów.....	83
Tabela 6. Znaczenie <i>compliance</i> w skali mikro i makro	104
Tabela 7. Podstawowe założenia przy wdrażaniu systemu <i>compliance</i>	113
Tabela 8. Elementy systemu zarządzania ryzykiem według wytycznych <i>Compliance Risk Management: Applying The COSO ERM Framework</i>	139
Tabela 9. Rola Giełd na świecie w zakresie wydawania wytycznych i ich monitorowania	152
Tabela 10. Porównanie wytycznych ESMA w zakresie funkcji <i>compliance</i> z 2012 i 2021 r.	161
Tabela 11. Wielkość i skala działalności spółki	182
Tabela 12. Sektor gospodarki analizowanych spółek.....	183
Tabela 13. Przynależność do indeksu	184
Tabela 14. Region (województwo), w którym usytuowana jest polska siedziba spółki	185
Tabela 15. Struktura akcjonariatu	185
Tabela 16. Sytuacja systemów i funkcji wyodrębnionych w spółce	187
Tabela 17. Powody niewyodrębnienia danego systemu lub funkcji.....	188
Tabela 18. Elementy systemu zarządzania ryzykiem braku zgodności/zapewnienia zgodności w spółce	189
Tabela 19. Podział na spółki, dla których najważniejszym wyzwaniem <i>compliance</i> jest zgodność	211

Załączniki

Załącznik nr 1: Kwestionariusz ankiety

SPIS TREŚCI

SEKCJA I – ORGANIZACJA COMPLIANCE 268

SEKCJA II – ZARZĄDZANIE RYZYKIEM BRAKU ZGODNOŚCI..... 10

METRYCZKA:..... 279

SEKCJA I – ORGANIZACJA COMPLIANCE

1. Czy wymienione poniżej systemy lub funkcje zostały wyodrębnione w strukturze Spółki?

	TAK	NIE
Zarządzanie ryzykiem (innym niż ryzykiem compliance)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Audyt wewnętrzny	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontrola wewnętrzna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compliance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Jeśli poszczególne systemy lub funkcje zostały wyodrębnione w Spółce, proszę zaznaczyć zdania opisujące ich obecną sytuację (Możliwe jest zaznaczenie więcej niż jednej odpowiedzi)

Jednostka organizacyjna odpowiedzialna za dany obszar:	Zarządzanie ryzykiem (innym niż ryzykiem compliance)	Audyt wewnętrzny	Kontrola wewnętrzna	Compliance
podlega bezpośrednio Prezesowi lub innemu Członkowi Zarządu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ma zapewnioną możliwość raportowania bezpośrednio do Rady Nadzorczej lub Komitetu Audytu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
została wyodrębniona także w niektórych podmiotach zależnych (jeżeli takie podmioty występują)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
została wyodrębniona także we wszystkich podmiotach zależnych	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(jeżeli takie podmioty występują)				
-----------------------------------	--	--	--	--

3. Jeśli powyższe systemy lub funkcje nie zostały wyodrębnione w Spółce, prosimy o odpowiedź dlaczego?

Jednostka organizacyjna odpowiedzialna za dany obszar:	Zarządzanie ryzykiem (innym niż ryzykiem compliance)	Audyt wewnętrzny	Kontrola wewnętrzna	Compliance
<u>nie</u> została dotychczas wyodrębniona, ale ma zostać wyodrębniona w przyszłości w ciągu najbliższych 2 lat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>nie</u> została wyodrębniona w strukturze Spółki ponieważ nie jest to uzasadnione z uwagi na rozmiar lub rodzaj prowadzonej działalności	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>nie</u> została wyodrębniona w strukturze Spółki, ale zadania z tego obszaru realizowane są przez inną jednostkę organizacyjną (jaką?) *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>nie</u> została wyodrębniona w strukturze Spółki z innych powodów (jakich?) *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

* odpowiedzi w danym wierszu należy udzielić także opisowo

4. Wskaż, które elementy systemu zarządzania ryzykiem braku zgodności / zapewnienia zgodności funkcjonują w Spółce i czy są realizowane w ramach wyodrębnionej jednostki „compliance” czy innej jednostki organizacyjnej (Możliwe jest zaznaczenie więcej niż jednej odpowiedzi)

Elementy systemu zarządzania zgodnością / zapewnienia zgodności	W ramach wyodrębnionej jednostki compliance	W ramach innej jednostki organizacyjnej (wybierz w jakiej?) <ul style="list-style-type: none"> • Audyt wewnętrzny • Kontrola wewnętrzna • Zarządzanie ryzykiem • Dział prawny • Dział bezpieczeństwa • Biuro zarządu • HR / Kadry • Relacje inwestorskie • Marketing / PR • Zewnętrzny dostawca • Inna jednostka
Zapewnienie zgodności działalności Spółki z prawem powszechnie obowiązującym,	<input type="checkbox"/>	?
Zapewnienie zgodności działalności Spółki z normami branżowymi,	<input type="checkbox"/>	?

Zapewnienie zgodności działalności Spółki z dobrowolnie przyjętymi standardami	<input type="checkbox"/>	?
Zapewnienie zgodności działalności Spółki z Dobrymi Praktykami Spółek Notowanych na GPW	<input type="checkbox"/>	?
Zapewnienie zgodności działalności Spółki ze standardami grupowymi	<input type="checkbox"/>	?
Zapewnienie zgodności działalności Spółki z wymaganiami stawianymi przez klientów (tj. warunkami umów lub innych ustaleń z klientami)	<input type="checkbox"/>	?
Zapewnienie zgodności działalności dostawców i podwykonawców z wymaganiami stawianymi przez Spółkę	<input type="checkbox"/>	?
Zapewnienie zgodności zachowań kadry zarządzającej, pracowników lub innych reprezentantów Spółki z jej regulacjami wewnętrznymi (np. statutem, kodeksem etyki, procedurami, instrukcjami, etc.)	<input type="checkbox"/>	?
Przeciwdziałanie korupcji	<input type="checkbox"/>	?
Zasady wręczania / otrzymywania prezentów lub wyrazów gościnności (np. posiłki, zakwaterowanie, przejazdy) i rozrywki (np. wydarzenia kulturalne, sportowe)	<input type="checkbox"/>	?
Zarządzanie konfliktem interesów	<input type="checkbox"/>	?
Przeciwdziałanie mobbingowi	<input type="checkbox"/>	?
Program etyczny / Program zarządzania przez wartości	<input type="checkbox"/>	?
Dochodzenia wewnętrzne / audyty wyjaśniające lub śledcze	<input type="checkbox"/>	?
Skargi i reklamacje	<input type="checkbox"/>	?
Ochrona konsumentów w tym klauzule abuzywne	<input type="checkbox"/>	?
Whistleblowing (zgłaszanie naruszeń / nieprawidłowości / nadużyć)	<input type="checkbox"/>	?
Ochrona reputacji	<input type="checkbox"/>	?
Wdrażanie nowych przepisów	<input type="checkbox"/>	?
AML	<input type="checkbox"/>	?
RODO	<input type="checkbox"/>	?
Kontakty z regulatorem	<input type="checkbox"/>	?
Inne (jakie?)*	<input type="checkbox"/>	?

*odpowiedzi w danym wierszu należy udzielić także opisowo

5. Jakie dokumenty formalne Spółki odwołują się do wskazanych powyżej elementów systemu zarządzania zgodnością / zapewnienia zgodności?

Statut spółki	<input type="checkbox"/>
Kodeks etyki	<input type="checkbox"/>
Procedura / Instrukcja / Polityka zgodności / zarządzania ryzykiem braku zgodności	<input type="checkbox"/>
Inne procedury / Instrukcje / Metodyki (np. antykorupcyjna, konfliktu interesów, zgłaszania nadużyć, etc.)	<input type="checkbox"/>
Regulamin pracy	<input type="checkbox"/>
Układ zbiorowy pracy	<input type="checkbox"/>
Kontrakty menedżerskie z kadrą zarządzającą	<input type="checkbox"/>
Umowy o pracę / umowy cywilnoprawne z pracownikami	<input type="checkbox"/>
Umowy z dostawcami	<input type="checkbox"/>
Umowy z klientami	<input type="checkbox"/>
Inne (jakie?) *	<input type="checkbox"/>

*odpowiedzi w danym wierszu należy udzielić także opisowo

6. W jaki sposób budowana jest świadomość pracowników / rozpowszechniana wiedza o obowiązujących w Spółce zasadach w obszarze zarządzania zgodnością / zapewnienia zgodności?

Szkolenia jednorazowe lub okazjonalne	<input type="checkbox"/>
Szkolenia cykliczne, powtarzalne (co najmniej raz w roku)	<input type="checkbox"/>
Spotkania pracowników / webcasty z najwyższą kadrą zarządzającą (członkami Zarządu Spółki / Rady Nadzorczej)	<input type="checkbox"/>
Komunikacja kaskadowa (dostosowanie zakresu i sposobu przekazywania informacji do poszczególnych szczebli organizacyjnych, przy zaangażowaniu zarządu i kadry menedżerskiej z możliwością uzyskania informacji zwrotnej)	<input type="checkbox"/>
Różne kanały komunikacji wewnętrznej (mailing, intranet, plakaty, ulotki, itp.)	<input type="checkbox"/>
Uczestnictwo w procesie tworzenia produktów i usług oraz w procesie legislacji wewnętrznej	<input type="checkbox"/>
Warsztaty cykliczne (wspólne spotkania z jednostką compliance)	<input type="checkbox"/>
Przekazanie informacji podczas rozmów kwalifikacyjnych	<input type="checkbox"/>
Akceptacja Kodeksu Etyki i procedur w momencie podpisywania umowy o pracę	<input type="checkbox"/>
Element strategii CSR (Społecznej Odpowiedzialności Biznesu) Spółki	<input type="checkbox"/>

Zapisy w zakresach obowiązków / celach (MBO) kadry menedżerskiej / pracowników	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------

7. Jakie narzędzia lub uprawnienia ma do dyspozycji jednostka compliance (jeśli została wyodrębniona) lub jednostki odpowiedzialne za zarządzanie zgodnością / zapewnienie zgodności?

System do zgłaszania skarg	<input type="checkbox"/>
System do zgłaszania naruszeń / nieprawidłowości / nadużyć zapewniający ochronę zgłaszającemu (whistleblowing)	<input type="checkbox"/>
Prawo do komunikacji z dowolną jednostką / pracownikiem i do egzekucji obowiązku współpracy	<input type="checkbox"/>
Pełny dostęp do informacji, danych, dokumentów, pomieszczeń etc.	<input type="checkbox"/>
Prawo do zachowania poufności prowadzonych działań w przypadkach tego wymagających	<input type="checkbox"/>
Inicjowanie dedykowanych badań, weryfikacji, testów, postępowań kontrolnych, postępowań wyjaśniających (dochodzenia wewnętrzne)	<input type="checkbox"/>
Rekomendowanie działań korygujących i naprawczych oraz monitoring ich realizacji	<input type="checkbox"/>
Korzystanie w razie potrzeby z ekspertów spoza Spółki	<input type="checkbox"/>
Możliwość nakładania sankcji	<input type="checkbox"/>
Możliwość przyznawania nagród	<input type="checkbox"/>
Narzędzia IT wspierające funkcję compliance (jakie?)*	<input type="checkbox"/>
Własny budżet	<input type="checkbox"/>
Inne (jakie?) *	<input type="checkbox"/>

*odpowiedzi w danym wierszu należy udzielić także opisowo

**8. Jakie są największe wyzwania jednostki compliance (jeśli została wyodrębniona) lub jednostek odpowiedzialnych za zarządzanie zgodnością / zapewnienie zgodności?
(Prosimy o wskazanie nie więcej niż 3 najbardziej istotnych obszarów)**

Zgodność z prawem powszechnie obowiązującym	<input type="checkbox"/>
Zgodność z normami branżowymi	<input type="checkbox"/>
Zgodność z dobrowolnymi standardami	<input type="checkbox"/>
Wymagania klientów / warunki umów z klientami	<input type="checkbox"/>
Nadzór nad przestrzeganiem wymagań stawianych dostawcom i podwykonawcom	<input type="checkbox"/>

Zgodność działań pracowników z regulacjami wewnętrznymi	<input type="checkbox"/>
Korupcja	<input type="checkbox"/>
Wręczanie / otrzymywanie prezentów lub wyrazów gościnności i rozrywki	<input type="checkbox"/>
Konflikty interesów	<input type="checkbox"/>
Mobbing	<input type="checkbox"/>
Obsługa systemu zgłaszania naruszeń / nieprawidłowości / nadużyć	<input type="checkbox"/>
Prowadzenie dochodzeń wewnętrznych / audytów wyjaśniających lub śledczych	<input type="checkbox"/>
Egzekwowanie przyjętych zasad od dostawców lub innych stron trzecich działających w imieniu i na rzecz	<input type="checkbox"/>
AML	<input type="checkbox"/>
RODO	<input type="checkbox"/>
Ochrona reputacji	<input type="checkbox"/>
Wdrażanie nowych przepisów	<input type="checkbox"/>
Kontakty z regulatorem	<input type="checkbox"/>
Inne (jakie?)*	<input type="checkbox"/>

*odpowiedzi w danym wierszu należy udzielić także opisowo

9. Które z wymienionych poniżej działań mogłyby najlepiej usprawnić działanie jednostki compliance (jeśli została wyodrębniona) lub jednostek odpowiedzialnych za zarządzanie zgodnością / zapewnienie zgodności?

Wsparcie Zarządu Spółki (tzw. „Ton z góry” / „Tone at the top”)	<input type="checkbox"/>
Zwiększenie budżetu	<input type="checkbox"/>
Wyodrębnienie jednostki compliance w strukturze organizacyjnej	<input type="checkbox"/>
Zwiększenie pozycji w strukturze organizacyjnej (np. umiejscowienie funkcji jako bezpośrednio podlegającej Prezesowi Zarządu Spółki)	<input type="checkbox"/>
Zapewnienie nieograniczonego dostępu do Rady Nadzorczej / Komitetu Audytu	<input type="checkbox"/>
Wprowadzenie konieczności zatwierdzenia przez Radę Nadzorczą zmian kadrowych oraz warunków zatrudnienia pracowników w obszarze zarządzania zgodnością / zapewnienia zgodności	<input type="checkbox"/>
Wprowadzenie obowiązku zatwierdzania nowych lub zmiana dotychczasowych produktów lub usług przez jednostkę compliance	<input type="checkbox"/>

Wprowadzenie obowiązku przestrzegania przyjętych zasad na poziomie celów pracowniczych (MBO)	<input type="checkbox"/>
Usprawnienie komunikacji wewnętrznej (mającej na celu m.in. kształtowanie świadomości pracowników)	<input type="checkbox"/>
Usprawnienie procesu / zwiększenie kompetencji w zakresie prowadzenia szkoleń	<input type="checkbox"/>
Usprawnienie procesu wypracowania decyzji / koordynacji działań wewnątrzorganizacyjnych	<input type="checkbox"/>
Zwiększenie uprawnień (np. dostęp do dokumentów, możliwość przyznawania nagród i nakładania sankcji)	<input type="checkbox"/>
Wdrożenie systemu zgłaszania naruszeń / nieprawidłowości / nadużyć (whistleblowing)	<input type="checkbox"/>
Przeprowadzenie Audytu / Przeglądu zgodności	<input type="checkbox"/>
Precyzyjna identyfikacja i ocena ryzyk braku zgodności	<input type="checkbox"/>
Przeprowadzenie badania świadomości / wiedzy pracowników	<input type="checkbox"/>
Weryfikacja spójności / adekwatności obecnego systemu	<input type="checkbox"/>
Wdrożenie standardów międzynarodowych (np. ISO 19 600)	<input type="checkbox"/>
Inne (jakie?)*	<input type="checkbox"/>

*odpowiedzi w danym wierszu należy udzielić także opisowo

10. Czy Spółka wdrożyła lub jest zainteresowana wdrożeniem wymienionych poniżej standardów międzynarodowych?

Standard/Stanowisko	Wdrożony lub aktualnie wdrażany	Planujemy wdrożenie	Jest nam znany, ale nie planujemy wdrożenia	Nie jest nam znany
Wytyczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COSO, Internal control	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COSO- ERM	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ISO 31000 (Risk Management))	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ISO 19600 (Compliance Management System)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rekomendacja H KNF	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ESMA, Guidelines on certain aspects of the MiFID compliance function requirements	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

UKNF, Komunikat w sprawie roli i znaczenia realizacji przez zakłady ubezpieczeń i zakłady reasekuracji funkcji zgodności z przepisami	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DOJ, SEC, A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rekomendacje i standardy grupowe (określone dla Grupy Kapitałowej, do której Spółka przynależy)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Żadne z wymienionych	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planujemy wdrożenie innych standardów (jakich?) *				

*odpowiedzi w danym wierszu należy udzielić także opisowo

11. Kto w Państwa organizacji jest odpowiedzialny za zarządzanie zgodnością / zapewnienie zgodności?

Prezes Zarządu lub dedykowany członek Zarządu	<input type="checkbox"/>
Komisja lub Komitet składający się z przedstawicieli innych działów	<input type="checkbox"/>
Compliance Officer / Menedżer ds. zapewnienia zgodności / Rzecznik Etyki (dedykowany temu obszarowi, w pełnym wymiarze godzin)	<input type="checkbox"/>
Inne (jakie)*	<input type="checkbox"/>

* odpowiedzi w danym wierszu należy udzielić także opisowo

12. Jaka jest rola Rzecznika Etyki / Compliance Officera / Menedżera ds. zapewnienia zgodności (lub innego tego typu, dedykowanego stanowiska), jeśli został powołany w Spółce? (Możliwe jest zaznaczenie więcej niż jednej odpowiedzi)

Wdrażanie wymogów prawnych w organizacji	<input type="checkbox"/>
Zarządzanie ryzykiem braku zgodności	<input type="checkbox"/>
Przeprowadzenie badań, weryfikacji, postępowań kontrolnych	<input type="checkbox"/>
Wyjaśnianie pytań prawnych i organizacyjnych	<input type="checkbox"/>
Doradzanie zarządowi	<input type="checkbox"/>
Udział w strategicznych spotkaniach z prawem głosu	<input type="checkbox"/>
Udział w strategicznych spotkaniach bez prawa głosu (w charakterze obserwatora lub doradcy)	<input type="checkbox"/>
Pośredniczenie pomiędzy kierownictwem i pracownikami	<input type="checkbox"/>
Przyjmowanie zgłoszeń o potencjalnych naruszeniach / nieprawidłowościach / nadużyciach (obsługa whistleblowingu)	<input type="checkbox"/>
Prowadzenie dochodzeń	<input type="checkbox"/>

Pośredniczenie pomiędzy organizacją i regulatorami / organami państwowymi	<input type="checkbox"/>
Pośredniczenie pomiędzy organizacją i organami ścigania	<input type="checkbox"/>
Podnoszenie świadomości pracowników	<input type="checkbox"/>
Inne (jakie?)*	<input type="checkbox"/>

*odpowiedzi w danym wierszu należy udzielić także opisowo

13. W jaki sposób zapewnienia jest niezależność Rzecznika Etyki / Compliance Officer / Menedżera ds. zapewnienia zgodności (lub inne tego typu, dedykowane stanowisko) (Możliwe jest zaznaczenie więcej niż jednej odpowiedzi)

Zgoda rady nadzorczej na zatrudnienie i zwolnienie Rzecznika Etyki / Compliance Officer / Menedżera ds. zapewnienia zgodności	<input type="checkbox"/>
Możliwość zawetowania wprowadzenia produktu, usługi, zawarcia umowy, wejścia w życie regulacji wewnętrznej	<input type="checkbox"/>
Możliwość bezpośredniej komunikacji z zarządem i radą nadzorczą i uczestniczenia w ich posiedzeniach	<input type="checkbox"/>
Nadanie odpowiednich uprawnień (np. dostępu, prawo żądania bezzwłocznych wyjaśnień)	<input type="checkbox"/>
Możliwość zamawiania zewnętrznych opinii i porad bez narzucania konkretnych autorów przez inne komórki (np. departament prawnego)	<input type="checkbox"/>
Zakaz testowania/kontroli/inspekcji/audytów działań, w które zaangażowany był Rzecznika Etyki / Compliance Officer / Menedżera ds. zapewnienia zgodności, w przypadku gdyby rodziło to konflikt interesów	<input type="checkbox"/>
Podległość organizacyjna bezpośrednio pod zarząd	<input type="checkbox"/>
Wyposażenie w zasoby umożliwiające niezależną realizację zadań	<input type="checkbox"/>
Wynagrodzenie, w tym premie nie są uzależnione od wyników finansowych spółki, w tym zwłaszcza wyników komórek organizacyjnych, których działania znajdują się w obszarach zainteresowania/działania ryzyka braku zgodności	<input type="checkbox"/>
W inny sposób (jak?)*	<input type="checkbox"/>

*odpowiedzi w danym wierszu należy udzielić także opisowo

SEKCJA II – ZARZĄDZANIE RYZYKIEM BRAKU ZGODNOŚCI

14. W jaki sposób identyfikują i analizują Państwo ryzyko braku zgodności (można podać jedną lub więcej odpowiedzi)?

Analizując zmiany przepisów prawnych, standardów etycznych, regulacji wewnętrznych, kodeksów etycznych	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------

Analizując projekty legislacyjne (np. na rządowym centrum legislacji, na stronie sejm.gov.pl)	<input type="checkbox"/>
Analizując ustalenia innych komórek (ryzyka, kontroli wewnętrznej, audytu wewnętrznego)	<input type="checkbox"/>
Analizując zgłoszenia klientów (np. w skargach i wnioskach)	<input type="checkbox"/>
Analizując zgłoszenia pracowników (np. w ramach whistleblowingu)	<input type="checkbox"/>
Analizując zmiany w orzecznictwie sądów, stanowiskach nadzoru, publicznych komunikatach	<input type="checkbox"/>
Analizując raporty biegłego rewidenta i innych kontrolerów zewnętrznych	<input type="checkbox"/>
Analizując informacje otrzymywane od grupy kapitałowej	<input type="checkbox"/>
W inny sposób (jaki?)*	<input type="checkbox"/>

*odpowiedzi w danym wierszu należy udzielić także opisowo

15. W jaki sposób oceniają/szacują/mierzą Państwo ryzyko braku zgodności można podać jedną lub więcej odpowiedzi)?

Szacując prawdopodobieństwo i wpływ/dolegliwość zmaterializowania się ryzyka braku zgodności	<input type="checkbox"/>
Stosując kryterium punktowe (np. wewnętrzne ratingi)	<input type="checkbox"/>
Stosując analizy scenariuszowe (np. analizy behawioralne zachowania pracowników)	<input type="checkbox"/>
Szacując lukę regulacyjną (szacowanie zakresu koniecznych zmian do implementacji)	<input type="checkbox"/>
Określając wskaźniki ryzyka braku zgodności (np. wzrost liczby skarg, przegranych spraw sądowych w II instancji, negatywnych opinii w mediach)	<input type="checkbox"/>
Dokonując samoceny ryzyka przez pracowników	<input type="checkbox"/>
Stosując inne metody jakościowe (np. metoda delficka, burza mózgów)	<input type="checkbox"/>
Stosując metody ilościowe (np. metody probabilistyczno-statystyczne)	<input type="checkbox"/>
Inne (jakie?) *	<input type="checkbox"/>

*odpowiedzi w danym wierszu należy udzielić także opisowo

16. W jaki sposób traktują Państwo ryzyko braku zgodności, w tym zwłaszcza w jaki sposób państwo je mitygują/ograniczają/kontrolują można podać jedną lub więcej odpowiedzi)?

Unikamy ryzyka poprzez likwidację jego źródła (np. wycofanie ryzykownego produktu, zamknięcie linii biznesowej)	<input type="checkbox"/>
Dzielimy się ryzykiem/Transferujemy (np. na ubezpieczyciela)	<input type="checkbox"/>

Utrzymujemy ryzyko na określonym poziomie, o ile mieści się ona w ramach naszego apetytu bądź tolerancji na ryzyko braku zgodności	<input type="checkbox"/>
Mitygujemy/ograniczamy ryzyko poprzez określone zalecenia kierowane do innych komórek	<input type="checkbox"/>
Mitygujemy/ograniczamy ryzyko poprzez opiniowanie produktów, procesów, zmian regulacji wewnętrznych na etapie ich projektowania, jeszcze przed tym, jak zaczną obowiązywać	<input type="checkbox"/>
Mitygujemy/ograniczamy ryzyko poprzez bieżące doradztwo prawno-regulacyjne	<input type="checkbox"/>
Mitygujemy/ograniczamy ryzyko poprzez szkolenia	<input type="checkbox"/>
Mitygujemy/ograniczamy ryzyko poprzez zamawianie szczegółowych opinii i ekspertyz zewnętrznych	<input type="checkbox"/>
Inne (jakie?)*	<input type="checkbox"/>

*odpowiedzi w danym wierszu należy udzielić także opisowo

17. W jaki sposób monitorują Państwo ryzyko braku zgodności (można podać jedną lub więcej odpowiedzi)?

Przeprowadzamy testy/kontrole/inspekcje/audyty odnośnie przestrzegania przepisów, standardów branżowych, regulacji wewnętrznych, kodeksów etycznych	<input type="checkbox"/>
Weryfikujemy realizację wydawanych zaleceń	<input type="checkbox"/>
Monitorujemy na bieżąco w ramach identyfikacji i oceny ryzyka	<input type="checkbox"/>
Inne (jakie?)*	<input type="checkbox"/>

*odpowiedzi w danym wierszu należy udzielić także opisowo

18. Z jaką częstotliwością raportują Państwo o ryzyku braku zgodności do zarządu

Co najmniej miesięcznie	<input type="checkbox"/>
Co najmniej kwartalnie	<input type="checkbox"/>
Co najmniej półrocznie	<input type="checkbox"/>
Co najmniej rocznie	<input type="checkbox"/>
Rzadziej niż raz na rok	<input type="checkbox"/>

19. Jak długo działa u Państwa zarządzanie ryzykiem braku zgodności

Krócej niż rok	<input type="checkbox"/>
----------------	--------------------------

1-2 lata	<input type="checkbox"/>
3-4 lata	<input type="checkbox"/>
5-6 lat	<input type="checkbox"/>
Dłużej niż 6 lat	<input type="checkbox"/>

20. Jakie były główne przyczyny podjęcia u Państwa decyzji o wdrożeniu systemu zarządzania ryzykiem braku zgodności

wola Zarządu firmy w kontekście własnego bezpieczeństwa	<input type="checkbox"/>
narzucenie przez zagraniczną spółkę- matkę	<input type="checkbox"/>
wymóg ustawowy lub inny wymóg formalny	<input type="checkbox"/>
zalecenia Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW 2016	<input type="checkbox"/>
Presja rynku/konsumentów	<input type="checkbox"/>
Inny powód (jaki?)*	<input type="checkbox"/>

*odpowiedzi w danym wierszu należy udzielić także opisowo

METRYCZKA:

20. Kategoria (na potrzeby badania)

Notowane w ramach indeksu WIG20	<input type="checkbox"/>
Notowane w ramach indeksu mWIG40	<input type="checkbox"/>
Notowane w ramach indeksu sWIG80	<input type="checkbox"/>

21. Informacje o wielkości i skali działalności Spółki

Wielkość zatrudnienia <ul style="list-style-type: none"> • poniżej 250 osób • 250-500 osób • 500-1000 osób • 1000-2500 osób • 2500-5000 osób • powyżej 5000 osób 	wybierz
Kapitalizacja <ul style="list-style-type: none"> • poniżej 50 mln PLN • 50-100 mln PLN • 100-250 mln PLN • 250-500 mln PLN • powyżej 500 mln PLN 	wybierz
Wartość księgowa / kapitał zakładowy <ul style="list-style-type: none"> • poniżej 50 mln PLN • 50-100 mln PLN • 100-250 mln PLN • 250-500 mln PLN 	wybierz

<ul style="list-style-type: none"> • powyżej 500 mln PLN 	
Przychody netto (za ubiegły rok finansowy) <ul style="list-style-type: none"> • poniżej 50 mln PLN • 50-100 mln PLN • 100-250 mln PLN • 250-500 mln PLN • 500-1000 mln PLN • powyżej 1000 mln PLN 	wybierz
Wynik netto (za ubiegły rok finansowy) <ul style="list-style-type: none"> • strata • 0-10 mln PLN • 10-25 mln PLN • 25-50 mln PLN • 50-100 mln PLN • powyżej 100 mln PLN 	wybierz

22. Sektor (Możliwe jest zaznaczenie więcej niż jednej odpowiedzi)

Przemysł spożywczy	<input type="checkbox"/>
Przemysł lekki	<input type="checkbox"/>
Przemysł drzewny	<input type="checkbox"/>
Przemysł chemiczny	<input type="checkbox"/>
Przemysł farmaceutyczny	<input type="checkbox"/>
Przemysł tworzyw sztucznych	<input type="checkbox"/>
Przemysł paliwowy	<input type="checkbox"/>
Przemysł materiałów budowlanych	<input type="checkbox"/>
Przemysł budownictwo	<input type="checkbox"/>
Przemysł elektromaszynowy	<input type="checkbox"/>
Przemysł metalowy	<input type="checkbox"/>
Przemysł motoryzacyjny	<input type="checkbox"/>
Deweloperzy	<input type="checkbox"/>
Energetyka	<input type="checkbox"/>
Bankowość	<input type="checkbox"/>
Ubezpieczenia	<input type="checkbox"/>
Handel detaliczny	<input type="checkbox"/>
Handel hurtowy	<input type="checkbox"/>

Informatyka	<input type="checkbox"/>
Telekomunikacja	<input type="checkbox"/>
Media	<input type="checkbox"/>
Hotele i restauracje	<input type="checkbox"/>
Inny, jaki ?	<input type="checkbox"/>

*odpowiedzi w danym wierszu należy udzielić także opisowo

23. Przynależność do indeksu (Możliwe jest zaznaczenie więcej niż jednej odpowiedzi)

WIG20	<input type="checkbox"/>
WIG	<input type="checkbox"/>
sWIG80	<input type="checkbox"/>
mWIG40	<input type="checkbox"/>
WIG-BANKI	<input type="checkbox"/>
WIG-BUDOW	<input type="checkbox"/>
WIG-INFO	<input type="checkbox"/>
WIG-MEDIA	<input type="checkbox"/>
WIG-PALIWA	<input type="checkbox"/>
WIG-DEWEL	<input type="checkbox"/>
WIG-CHEMIA	<input type="checkbox"/>
WIG-ENERG	<input type="checkbox"/>
WIG-SPOZYW	<input type="checkbox"/>
WIG-TELKOM	<input type="checkbox"/>
WIG-surowc	<input type="checkbox"/>
RESPECT	<input type="checkbox"/>
WIGdiv	<input type="checkbox"/>

InvestorMS	<input type="checkbox"/>
WIG-CEE	<input type="checkbox"/>
WIG-Poland	<input type="checkbox"/>
WIG-SUROWC	<input type="checkbox"/>
WIG20lev	<input type="checkbox"/>
WIG20short	<input type="checkbox"/>
WIG20TR	<input type="checkbox"/>
NCIndex	<input type="checkbox"/>

24. Region (województwo), w którym usytuowana jest polska siedziba Spółki

Dolnośląskie	<input type="checkbox"/>
kujawsko-pomorskie	<input type="checkbox"/>
Lubelskie	<input type="checkbox"/>
Lubuskie	<input type="checkbox"/>
Łódzkie	<input type="checkbox"/>
Małopolskie	<input type="checkbox"/>
Mazowieckie	<input type="checkbox"/>
Opolskie	<input type="checkbox"/>
Podkarpackie	<input type="checkbox"/>
Podlaskie	<input type="checkbox"/>
Pomorskie	<input type="checkbox"/>
Śląskie	<input type="checkbox"/>
Świętokrzyskie	<input type="checkbox"/>
warmińsko-mazurskie	<input type="checkbox"/>

Wielkopolskie	<input type="checkbox"/>
Zachodniopomorskie	<input type="checkbox"/>

25. Struktura akcjonariatu

<p>Udział skarbu państwa</p> <ul style="list-style-type: none"> • 0-10 % • 10-20 % • 20-30 % • 30-40 % • 40-50 % • 50-60 % • 70-80 % • 80-90 % • 90-100 % 	wybierz
<p>Udział inwestorów instytucjonalnych (posiadających powyżej 5% akcji)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 0-10 % • 10-20 % • 20-30 % • 30-40 % • 40-50 % • 50-60 % • 70-80 % • 80-90 % • 90-100 % 	wybierz
<p>Udział inwestorów zagranicznych</p> <ul style="list-style-type: none"> • 0-10 % • 10-20 % • 20-30 % • 30-40 % • 40-50 % • 50-60 % • 70-80 % • 80-90 % • 90-100 % 	wybierz
<p>Udział kapitału zagranicznego</p> <ul style="list-style-type: none"> • 0-10 % • 10-20 % • 20-30 % • 30-40 % • 40-50 % • 50-60 % • 70-80 % • 80-90 % • 90-100 % 	wybierz
<p>Udział właściciela większościowego (akcjonariusza posiadającego największą liczbę akcji)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 0-10 % • 10-20 % • 20-30 % • 30-40 % • 40-50 % • 50-60 % • 70-80 % • 80-90 % • 90-100 % 	wybierz

Streszczenie

Rozprawa doktorska pt. *Zarządzanie ryzykiem braku zgodności w spółkach notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie* wypełnia istniejącą lukę badawczą w zakresie nauk o zarządzaniu i jakości w kontekście zarządzania ryzykiem braku zgodności. Dotychczas obszar tej sfery badawczej zarówno w warstwie teorio-poznawczej, jak i aplikacyjnej posiadał ułomności, zarówno rozwoju paradygmatycznego jedno dziedzinowego, jak i macierzowego. Przedmiotem badań został objęty de facto rynek finansowy w Polsce, w ramach spółek notowanych na rynkach prowadzonych przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie. Temat dysertacji został zakwalifikowany do dwóch subdyscyplin w naukach o zarządzaniu i jakości: wspomaganie decyzji kierowniczych oraz zarządzanie strategiczne, co zostało potwierdzone w każdym z opracowanych rozdziałów dysertacji. Dodatkowo w rozprawie został uwzględniony uzupełniający kontekst ekonomii i finansów w subdyscyplinach mikro- oraz makroekonomia.

Głównym celem rozprawy jest zbadanie zarządzania ryzykiem braku zgodności w wybranych spółkach notowanych na rynkach prowadzonych przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie. W celu osiągnięcia celu sformułowano główny problem badawczy w postaci pytania: *W jakim stopniu zarządzanie ryzykiem braku zgodności, stanowi immanentną cechę zarządzania w spółkach notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie?* Główny cel oraz problem badawczy zdekomponowano na pięć celów oraz problemów badawczych. Rozpoznanie sytuacji problemowej oraz zgromadzone i przestudiowane materiały naukowe pozwoliły przyjąć hipotezę główną: *Zarządzanie ryzykiem braku zgodności jest obecnie jednym z podstawowych elementów zarządzania ryzykiem i stanowi kluczowy element zarządzania przedsiębiorstwem.*

Praca składa się ze wstępu, czterech rozdziałów poprzedzonych wprowadzeniem, podsumowania, bibliografii, załączników oraz spisu rysunków i tabel.

W rozdziale pierwszym przedstawiono charakterystykę najważniejszych pojęć i zagadnień związanych z zarządzaniem ryzykiem w przedsiębiorstwie. Dokonano przeglądu literatury przedmiotu w zakresie istoty zarządzania ryzykiem w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości oraz omówiono także zagadnienie efektywności zarządzania ryzykiem oraz wybrane standardy i modele zarządzania ryzykiem.

Rozdział drugi zawiera charakterystykę najważniejszych pojęć i zagadnień związanych z zarządzaniem ryzykiem braku zgodności w działalności przedsiębiorstwa.

Dokonano również przeglądu literatury przedmiotu na temat istoty systemów zarządzania zgodności w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, a także przedstawiono znaczenie mikro- i makrosystemów zarządzania zgodnością w funkcjonowaniu przedsiębiorstw.

Rozdział trzeci zawiera ogólną charakterystykę zagadnień związanych z systemami zarządzania zgodnością ze szczególnym uwzględnieniem rynku finansowego.

W rozdziale czwartym przedstawiono wyniki badań własnych.

Przeprowadzone badania teoretyczne i empiryczne mogą przyczynić się do praktycznych rozwiązań w zakresie usprawnienia przez spółki nie tylko istniejących systemów zarządzania ryzykiem, ale również całych systemów zarządzania organizacjami, stanowiąc ważny asumpt do uzupełnienia teoretycznego istniejących paradygmatów naukowych w sferze zarządzania i jakości.

Summary

The doctoral dissertation titled "Management of non-compliance risk in the companies listed on the Warsaw Stock Exchange" fills an existing research gap in the field of business and quality management sciences within the context of non-compliance risk management. Both in the epistemological and application layer, this research sphere has so far been flawed with regard to paradigmatic single-domain development as well as matrix development. The research subject covered de facto the financial market in Poland, focusing on the companies listed on the Warsaw Stock Exchange markets. The subject of the dissertation was classified as belonging to two sub-disciplines in the field of management and quality sciences: supporting management decisions and strategic management, which was confirmed in each chapter of this dissertation. Additionally, the dissertation takes into account the complementary context of economics and finance in the sub-disciplines of micro- and macroeconomics.

The main purpose of the dissertation is to investigate the management of non-compliance risk in selected companies listed on the markets operated by the Warsaw Stock Exchange. In order to achieve the goal, the main research problem was created in the form of the following question: *To what extent does the management of non-compliance risk constitute an immanent characteristic of management in the companies listed on the Warsaw Stock Exchange?* The main goal and research problem were broken down into five goals and research problems. Identification of the problem situation as well as the collected and examined scientific materials allowed for formulating the following main hypothesis: *The management of non-compliance risk is currently one of the fundamental elements of risk management and a key component of corporate management.*

The dissertation consists of an introduction, four main chapters, conclusions, bibliography, attachments and a list of figures and tables.

The first chapter presents definitions of the most important concepts and issues related to risk management in a company. A review of the source literature in the scope of the essence of risk management in the discipline of quality and management science was performed and the topics of risk management effectiveness, as well as selected risk management standards and models were also discussed.

The second chapter contains definitions of the most important concepts and issues related to the management of non-compliance risk in the operations of a

company. The source literature dealing with the essence of compliance management systems in the discipline of quality and management science was also reviewed and the importance of micro- and macrosystems of compliance management in the functioning of companies was explained.

The third chapter contains an overview of problems related to compliance management systems, with particular considerations for the financial market.

The fourth chapter presents results of the proprietary research.

The theoretical and empirical research conducted may contribute to practical solutions serving companies to improve not only hitherto existing risk management systems, but even entire systems of organisation management, initiating complementation of existing theoretical scientific paradigms in the field of management and quality.

Oświadczenia

Oświadczenie kierującego pracą

Oświadczam, że niniejsza praca została przygotowana pod moim kierunkiem i stwierdzam, że spełnia ona warunki do przedstawienia jej w postępowaniu o nadanie stopnia doktora nauk społecznych w dziedzinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Data

Podpis kierującego rozprawą
(promotora)

Oświadczenie autora pracy

Świadom/a odpowiedzialności prawnej oświadczam, że niniejsza praca doktorska została napisana przeze mnie samodzielnie i nie zawiera treści uzyskanych w sposób niezgodny z obowiązującymi przepisami.

Oświadczam również, że przedstawiona praca nie była wcześniej przedmiotem procedur związanych z uzyskaniem tytułu zawodowego ani naukowego w wyższej Uczelni.

Oświadczam ponadto, że niniejsza wersja pracy doktorskiej jest identyczna z załączoną wersją elektroniczną.

Data

Podpis autora/ki pracy

Zgoda autora pracy

Wyrażam zgodę / Nie wyrażam zgody na udostępnienie mojej rozprawy doktorskiej dla celów naukowo – badawczych.

Data

Podpis autora/ki pracą