

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 419

Imperatyw przedsiębiorczości a odpowiedzialność przedsiębiorcy



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Agnieszka Flasińska, Aleksandra Śliwka

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Barbara Cibis

Lamanie: Agata Wiszniowska

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.pracnaukowe.ue.wroc.pl

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons

Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska

(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192

e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-564-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl

www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	7
Agnieszka Barcik: Mechanizm compliance – pytanie o miejsce i zasadność w strategiach CSR współczesnych organizacji (Compliance mechanism – The question about the place and legitimacy in the CSR strategies of modern organizations)	9
Ryszard Barcik, Piotr Dziwiński: Społecznie odpowiedzialna restrukturyzacja zatrudnienia (Socially responsible restructuring of employment)	21
Katarzyna Brendzel-Skowera: Paradoksy w rozwoju przedsiębiorczości akademickiej (Paradoxes in the development of academic entrepreneurship) ...	33
Karolina Gonera, Ewa Olszak-Dyk: Świadome zarządzanie marką pracodawcy – studium przypadku (Employer branding management as an example of selected organization)	43
Andrzej Kaleta, Letycja Soloduch-Pelc: Integracja przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego w koncepcji strategicznej przedsiębiorczości – ocena przeszłości i sugestie na przyszłość (Integration of the entrepreneurship and strategic management in the concept of strategic entrepreneurship – assessment of the past and suggestions for the future)	56
Rafał Kusa: Wybrane problemy pomiaru poziomu przedsiębiorczości organizacji niekomercyjnych (Selected problems of measuring the level of entrepreneurship in non-profit organisations).....	68
Renata Lisowska: Uwarunkowania rozwoju współpracy zewnętrznej małych i średnich przedsiębiorstw w regionie (Determinants of the development of cooperation between small and medium-sized enterprises in the region)	77
Izabela Marzec: Konsekwencje rozwoju zatrudnialności pracowników w organizacjach publicznych: szansa czy zagrożenie? (Consequences of employees' employability enhancement in public organizations: a chance or a threat?)	87
Marek Matejun: Statyka i dynamika w cyklu życia mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw (Statics and dynamics in the life cycle of the micro, small and medium-sized enterprises).....	95
Anna Michna, Roman Kmiecik: Przedsiębiorczość międzynarodowa mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw – wybrane zagadnienia (International entrepreneurship of micro, small and medium-sized enterprises – selected aspects).....	107

Elena Mieszajkina: Przedsiębiorczość na pograniczu polsko-białorusko-ukraińskim: (Entrepreneurship on the Polish-Belarusian-Ukrainian borderland).....	117
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Paradoks doskonalenia produktu na rynku maszyn rolniczych – relacje jakość a zysk (Paradox of the product improvement on the agricultural machinery market – quality and profit relations).....	129
Katarzyna Olejniczak: Między zyskiem a odpowiedzialnością w zarządzaniu. Paradoks Milтона Friedmana (Between profit and responsible management. The paradox of Milton Friedman).....	150
Agnieszka Puto: Przedsiębiorczość pracowników stymulantą rozwoju przedsiębiorstwa (Entrepreneurship of employees as a stimulant for the development of enterprises)	158
Marcin Ratajczak: Ocena wybranych działań na rzecz środowiska naturalnego podejmowanych przez przedsiębiorstwa agrobiznesu w ramach koncepcji CSR (Evaluation of some actions taken in favour of natural environment by agribusiness companies within the concept of CSR)	167
Włodzimierz Sitko, Elena Mieszajkina: Przedsiębiorczość intelektualna w dobie globalizacji (Intellectual entrepreneurship in a globalizing world)	178
Elżbieta Skrzypek: Paradigmaty zarządzania wiedzą w warunkach zmian otoczenia (Paradigms of knowledge management in conditions of changing environment).....	189
Hanna Soroka-Potrzebna: Zysk przedsiębiorstwa ważny, ale nie najważniejszy – społeczna odpowiedzialność biznesu (Profit is important for the company, but not the most important – corporate social responsibility)....	207
Iwona Staniec: Koncepcja szansy w przedsiębiorczości technologicznej (The concept of opportunity in the technological entrepreneurship)	216
Edward Stawasz: Rola doradztwa gospodarczego w zarządzaniu mikroprzedsiębiorstwami – wybrane oddziaływania i determinanty (The role of business consulting in managing micro enterprises – selected effects and determinants)	228
Maciej Urbaniak: Rola społecznej odpowiedzialności biznesu w budowaniu relacji z dostawcami (The role of the concept of corporate social responsibility in building relationships with suppliers)	237
Anna Wójcik-Karpacz, Joanna Rudawska: Instytucjonalne formy wspierania przedsiębiorczości w Polsce (Institutional models of entrepreneurship support in Poland).....	248
Przemysław Zbierowski: Paradoks efektów przedsiębiorczości: satysfakcja i <i>work-life balance</i> (The paradox of entrepreneurship outcomes: satisfaction and work-life balance).....	265

Wstęp

Przedsiębiorczość to jedno z najstarszych pojęć nauk o zarządzaniu. Nierozzerwalnie łączy się ze sprawnym i skutecznym działaniem przedsiębiorców i ich zachowaniami. Współcześnie – w dobie realiów społecznej odpowiedzialności biznesu – przedsiębiorczość nabiera swoistych cech.

Autorzy niniejszego opracowania postanowili powrócić do korzeni przedsiębiorczości, spojrzeć na nią z perspektywy współczesnych paradygmatów, odnaleźć w niej szczególnie paradoks racjonalności menedżera i przedsiębiorczości menedżera-właściciela. Dodatkowo, w wielu artykułach, poruszono wątek zachowań menedżera i przedsiębiorcy we wspomnianych realiach społecznej odpowiedzialności biznesu.

Badania omówione w zamieszczonych w tym zeszycie opracowaniach wskazują na to, że u podstaw współczesnej przedsiębiorczości leży chęć pokonywania konkurencji oraz coraz lepszego zaspokajania potrzeb klientów dzięki:

- rozwojowi aktywności innowacyjnej,
- skłonności do podejmowania ryzyka i wykorzystywania okazji,
- umiejętności szybkiego dostosowywania się do zmiennych warunków otoczenia, ale i kreowaniu w otoczeniu zmian, które będą korzystne dla przedsiębiorstwa.

Nowoczesna przedsiębiorczość to różne aspekty działań przedsiębiorczych. Autorzy zwrócili szczególną uwagę na takie jej wymiary, jak:

- integracja przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego,
- przedsiębiorczość w aspekcie krajowym i międzynarodowym,
- przedsiębiorczość organizacji niekomercyjnych,
- przedsiębiorczość technologiczna,
- przedsiębiorczość intelektualna,
- przedsiębiorczość a społeczna odpowiedzialność biznesu,
- strategie przedsiębiorczego CSR.

Artykuły zebrane w niniejszym zbiorze są efektem nie tylko analiz empirycznych, ale też badań o charakterze dedukcji, bazujących na solidnej kwerendzie literatury przedmiotu. Zachęcamy do ich lektury.

Jerzy Niemczyk, Katarzyna Olejczyk-Kita

Agnieszka Barcik

Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej
e-mail: abarcik@ath.bielsko.pl

MECHANIZM COMPLIANCE – PYTANIE O MIEJSCE I ZASADNOŚĆ W STRATEGIACH CSR WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJI

COMPLIANCE MECHANISM – THE QUESTION ABOUT THE PLACE AND LEGITIMACY IN THE CSR STRATEGIES OF MODERN ORGANIZATIONS

DOI: 10.15611/pn.2016.419.01

JEL Classification: M14

Streszczenie: Strategiczne i dopasowane do działalności biznesowej podejście do wdrażania CSR implikuje konieczność poszukiwania nowych rozwiązań i narzędzi. Narzędziem takim jest mechanizm compliance definiowany jako instrument zarządzania mający na celu zagwarantowanie zgodności podejmowanych przez organizację działań z prawem stanowionym, regulacjami wewnętrznymi, a także z normami etycznymi. Compliance i odpowiedzialność społeczną należy postrzegać przez pryzmat wzajemnej zależności jako komplementarne narzędzia służące do budowania etycznej kultury organizacji. Celem artykułu jest przybliżenie istoty i zasad funkcjonowania mechanizmu compliance, a także próba wykazania miejsca i korzyści, jakie może przynieść organizacji uwzględnienie go w strategii CSR.

Słowa kluczowe: compliance, zarządzanie ryzykiem braku zgodności, społeczna odpowiedzialność, etyczna kultura organizacji.

Summary: The implementation of CSR requires a strategic and tailored approach to business. This implies the need to seek new solutions and tools. Such a tool is the compliance mechanism which is defined as a management tool aimed at ensuring compliance activities undertaken by the organization with law, internal regulations as well as ethical standards. Compliance and corporate social responsibility must be considered from the perspective of interdependence, as complementary tools creating the ethical culture of the organization. The aim of the article is to present the essence and principles of functioning of compliance mechanism as well as an attempt to demonstrate the space and the benefits it can bring to the organization when taken into account in a CSR strategy.

Keywords: compliance, compliance risk management, social responsibility, ethical culture of the organization.

1. Wstęp

Przestępczość gospodarcza od lat stanowi poważny problem polskiego obrotu gospodarczego. W świetle raportu PwC „Global Economic Crime Survey 2014” w ciągu ostatnich dwóch lat blisko połowa badanych firm w Polsce padła ofiarą przestępstw gospodarczych głównie w zakresie sprzeniewierzenia aktywów, nadużyć w obszarze zakupów, korupcji, cyberprzestępczości, nadużyć księgowych oraz oszustw w obszarze HR. Prawie co czwarte z poszkodowanych przedsiębiorstw poniosło stratę w wysokości do 3 mln zł, a co piąte nawet 15 mln zł. Obok strat finansowych, przestępczość gospodarcza rodzi także koszty, których wielkość trudno oszacować, a które w dłuższej perspektywie mogą przełożyć się na straty finansowe. Najbardziej dotkliwe dla przedsiębiorców są: utrata lub naruszenie relacji z interesariuszami, negatywny wpływ na postawy moralne pracowników, relacje biznesowe i relacje z organami regulacyjnymi, a także na reputację i markę przedsiębiorstwa [Raport PwC 2014]. Jedną z głównych przyczyn wysokiego poziomu przestępczości gospodarczej jest brak stosowania przez większość polskich przedsiębiorstw odpowiednich wewnętrznych procedur i narzędzi kultury organizacyjnej¹ związanych z wykrywaniem i eliminowaniem ryzyka nadużyć. Oprócz restrykcyjnych procedur egzekwowania kodeksów etycznych organizacji, funkcje takie powinien także spełniać mechanizm compliance. Compliance jest nierozdzielnie związany z ładem organizacyjnym, w tym strategią CSR organizacji. Pomimo że compliance koncentruje się przede wszystkim na aspektach zarządzania ryzykiem, głównie prawnym, to jego zakres wykracza poza kompetencje działu prawnego i ściśle jest związany z kulturą etyczną organizacji, która rozumiana jest z reguły przez pryzmat następujących cech: wierność obowiązkom wynikającym z przynależności do grupy oraz posłuszeństwo wobec jej reguł, głównie w odniesieniu do rzetelnego wypełniania obowiązków pracowniczych, wykonywania poleceń zwierzchników, dbałości o podstawowe interesy przedsiębiorstwa” [Ossowska 1985]. Ponadto zwraca się uwagę, że etyczna kultura organizacji powinna obejmować normy związane z koniecznością unikania przez członków organizacji działań niezgodnych z prawem, polegających przykładowo na czerpaniu osobistych korzyści czy zysku z tytułu prowadzenia działalności konkurencyjnej wobec pracodawcy, ujawniania informacji stanowiących tajemnicę przedsiębiorstwa [Łychmus, Stankiewicz 2011]. Fundamentem etycznej kultury organizacji powinny być zawsze wartości uniwersalne, takie jak: uczciwość, solidność, dotrzymywanie zobowiązań, społeczna odpowiedzialność, sprawiedliwość. W powyższym kontekście w organizacjach, dla których samo przestrzeganie przepisów

¹ Trudno wskazać na jedną, powszechnie stosowaną definicję pojęcia „kultura organizacji”. Większość autorów podkreśla, iż kultura organizacji ma charakter unikatowy i stanowi fundament pożądanych zachowań, tożsamości wewnętrznej organizacji i jej wizerunku na zewnątrz. Przegląd definicji pojęcia „kultura organizacji” na gruncie nauk o zarządzaniu opracowany został w pracy autorstwa B. Nogalskiego i A. Szpitter pt. *Kultura organizacyjna w zarządzaniu organizacją wielokulturową* [2012, s. 225-235].

prawa jest traktowane jedynie jako podstawa do budowania infrastruktury etycznej, skuteczne funkcjonowanie mechanizmu compliance jest uzależnione od uwzględnienia całego spektrum wymienionych wyżej aspektów etycznej kultury organizacji.

Celem badawczym opracowania, popartego analizą studium przypadku, jest próba określenia znaczenia i celowości wdrożenia mechanizmu compliance, ze szczególnym uwzględnieniem aspektów kluczowych dla strategii CSR. Tak zakreślone problemy naukowe wynikają z faktu, iż compliance jest zjawiskiem relatywnie nowym w procesie zarządzania przedsiębiorstwami w Polsce. Z tego względu brak w tym zakresie zaawansowanych badań naukowych. Compliance utożsamiany jest najczęściej wyłącznie z eliminacją ryzyka prawnego w organizacji. Opracowanie stanowi jedną z pierwszych prób szerszego ujęcia compliance przez powiązanie go ze strategiami CSR. W tym aspekcie stanowi ono przyczynek do podjęcia w przyszłości dalszych badań naukowych. Metodologia spojrzenia na przedmiotowe zjawisko została oparta na analizie poznawczej ujętej w literaturze przedmiotu oraz *case study*. W zakończeniu przedstawiono syntetycznie wnioski oraz sformułowano podstawowe rekomendacje w zakresie wdrożenia compliance w ramach strategii CSR organizacji.

2. Istota i podstawowe funkcje mechanizmu compliance w przedsiębiorstwie

Mechanizm compliance wywodzi się ze Stanów Zjednoczonych, gdzie po raz pierwszy prawne uregulowanie zadań w tym obszarze nastąpiło w 1977 r. poprzez uchwalenie *The Foreign Corrupt Practices Act*, który zobowiązał korporacje do ustanowienia w swoich strukturach jednostek odpowiedzialnych za monitorowanie zmian w prawie, regułach rynku oraz przestrzegania własnych przepisów [*The Foreign Corrupt Practices Act of 1977*]. Rozkwit compliance przypada głównie na końcówkę lat 90. ubiegłego stulecia, kiedy zaczęły powstawać stowarzyszenia branżowe, a wraz z nimi kodeksy postępowania i kodeksy dobrych praktyk, których nieprzestrzeganie mogło skutkować utratą reputacji. Compliance to nie tylko uregulowania branżowe, nieformalne, ale również prawne, szczególnie w sektorze bankowym. W 2004 r. Komitet Bazylejski opracował Nową Umowę Kapitałową, w której bezpośrednio odniósł się do nowej roli i zadań dostosowawczych banków, jaką jest compliance [Basel Committee on Banking Supervision 2004]. Na gruncie europejskim programy zgodności stały się częścią szerszej idei, którą Komisja Europejska określiła mianem europejskiej kultury compliance, która zakłada wykształcenie wśród uczestników rynku przekonania o konieczności podejmowania działań w zgodzie z przepisami prawa. Szczególny nacisk w tym zakresie położony jest na stosowanie compliance w zakresie ochrony konkurencji. W opracowanym w 2011 roku przez Komisję dokumencie pt. *Compliance matter. What companies can do better to respect EU competition rules* mechanizm compliance został zdefiniowany jako zbiór zasad i przepisów proceduralnych wdrażanych przez przedsiębiorstwo, określających wymogi stawiane pracownikom w zakresie podejmowania działań zgodnych z prawem konkuren-

cji, zwłaszcza na gruncie regulacji antykartelowych, oraz tworzących system kontroli jego przestrzegania i wykrywania jego naruszeń [*Compliance matter...* 2011]. W Polsce systemy zarządzania compliance posiadają zazwyczaj spółki-córki dużych zagranicznych koncernów, które zgodnie z polityką koncernu decydują się na tego rodzaju inwestycję. Pozostałe przedsiębiorstwa, zwłaszcza te wyłącznie z polskim kapitałem, podchodzą do tematu compliance jak na razie „ostrożnie“.

Ze względu na swój złożony charakter mechanizm compliance jest z reguły rozpatrywany z interdyscyplinarnej perspektywy łączącej dorobek takich dyscyplin naukowych, jak: zarządzanie, ekonomia, prawo, psychologia i filozofia. Takie ujęcie daje niewątpliwie szanse na wypracowywanie jednolitych standardów i wzorów organizacyjnych compliance, a dzięki temu przyczynianie się do rozwoju kultury compliance w organizacjach z różnych branż².

Compliance w praktyce gospodarczej zwykle definiowany jest jako zarządzanie ryzykiem braku zgodności czy też jako audyt i konsulting dotyczący całego otoczenia prawnego przedsiębiorcy, obejmujący całokształt zagadnień mających wpływ na odpowiedzialność prawną oraz wizerunek przedsiębiorcy [Grynfelder 2014]. W literaturze naukowej stosowana jest definicja, według której compliance to całokształt środków zmierzających do zapewnienia przestrzegania prawnych nakazów i niewykraczania poza ustawowe zakazy przez przedsiębiorstwa, członków poszczególnych organów przedsiębiorstwa oraz jego pracowników. Ze względu na fakt, że nieprzestrzeganie przez przedsiębiorstwo przepisów prawnych powoduje, obok strat materialnych, także straty w zakresie reputacji, przyjmuje się, że compliance pełni również funkcję ochronną przedsiębiorstwa [Schneider 2003]. B. Makowicz słusznie zauważa, że powyższe definicje są wprawdzie prawidłowe, ale nie do końca wystarczające, aby precyzyjnie i kompleksowo określić funkcje, jakie powinien spełniać compliance w przedsiębiorstwie. Autor definiuje compliance jako: „organizację przedsiębiorstwa, która poprzez stworzenie odpowiedniej struktury i stosowanie środków compliance, zredukuje do możliwego minimum ryzyko wystąpienia w przedsiębiorstwie wszelkich nieprawidłowości, które mogłyby powstać wskutek działania przynależnych do niego osób lub partnerów handlowych, a polegających na złamaniu obowiązujących regulacji prawnych i ogólnych zasad prawa, regulacji dobrowolnie przyjętych przez przedsiębiorstwo lub działaniu niezgodnym z ogólnie przyjętymi standardami etycznymi i moralnymi danego środowiska” [Makowicz 2011]. Definicja opiera się na szerokim zakresie materialnym oraz personalnym. Ten drugi powinien obejmować nie tylko pracowników, kierowników każdego szczebla, dyrektorów, członków zarządu oraz

² W tym aspekcie na uwagę zasługuje działalność powstałego w 2014 roku Centrum Interdyscyplinarnych Badań Compliance w Europejskim Uniwersytecie Viadrina we Frankfurcie nad Odrą; <https://www.europa-uni.de/pl/forschung/institut/compliance/index.html>. Pomimo jednak rosnącego zainteresowania compliance, niewiele jest jak dotąd na gruncie polskim publikacji naukowych kompleksowo analizujących to zjawisko. Niewątpliwie lukę tę częściowo wypełnia monografia autorstwa B. Makowicza pt. *Compliance w przedsiębiorstwie*, a także kilka artykułów naukowych, które uwzględniając bogaty zagraniczny dorobek naukowy, prezentują mechanizm compliance z uwzględnieniem jego interdyscyplinarnego charakteru, por. [Makowicz 2011].

inne osoby mające wpływ na procesy zachodzące w firmie, ale także osoby spoza przedsiębiorstwa, czyli partnerów handlowych [Dziwiński, Barcik 2014].

Zadania compliance różnią się od zadań audytu, który weryfikuje i ocenia funkcjonowanie instytucji oraz wdrożonych procedur, nie mając jednocześnie kompetencji do zarządzania ryzykiem. Ryzyko braku zgodności jest natomiast ryzykiem trudno mierzalnym. W tym zakresie compliance sprawuje nadzór nad prawidłowością wdrażania regulacji wewnętrznych w organizacji i ich dostosowania do obowiązującego prawa i standardów. Zadaniem compliance jest stworzenie skutecznego systemu zarządzania ryzykiem braku zgodności. Celem mechanizmu jest identyfikacja zagrożeń dla działania organizacji, monitorowanie zaistniałych incydentów, podejmowanie działań wspierających oraz naprawczych. Niezwykle ważnym elementem systemu jest stworzenie przejrzystych zasad komunikacji i raportowania o zidentyfikowanych nieprawidłowościach. System i działania podejmowane w jego obszarze powinny być dopasowane do rodzaju i wielkości organizacji i obejmować jej wszystkie szczeble. Skuteczność compliance wymaga uwzględnienia w nim różnorodnych elementów, do których zalicza się przede wszystkim [American Bar Association 2010]:

- ustanowienie i komunikowanie jasnych standardów i procedur,
- wdrożenie mechanizmów dyscyplinujących i motywujących do zachowań zapewniających stosowanie mechanizmu compliance,
- wdrożenie systemów szkoleniowych i upowszechnianie compliance,
- zagwarantowanie wykonywania nadzoru operacyjnego w bieżącej działalności przedsiębiorstwa,
- przypisywanie odpowiedzialności za nadzór w przedsiębiorstwie osobom wykonującym swe funkcje na wysokim szczeblu,
- promowanie kultury organizacyjnej zgodnej ze standardami etycznymi i prawem,
- w przypadku naruszeń zapewnienie sankcji przeciwdziałających w przyszłości tego rodzaju naruszeniom.

Tabela 1. Korzyści i straty wynikające z wdrożenia/niewdrożenia mechanizmu compliance w przedsiębiorstwie

Korzyści wynikające z wdrożenia mechanizmu compliance	Straty wynikające z niewdrożenia mechanizmu compliance
Zwiększenie konkurencyjności	Ryzyko finansowe
Wzmocnienie pozycji organizacji na rynku	Niższe obroty
Budowanie i wzmacnianie zaufania dzięki wprowadzeniu przejrzystych struktur	Sankcje formalnoprawne
Lepsza ocena funkcjonowania przedsiębiorstwa w oczach pracowników i partnerów	Uszczerbek na reputacji
	Wysokie koszty „akcji ratunkowo-naprawczych”

Źródło: [Makowicz 2011, s. 13].

Analizując korzyści i straty wynikające z wprowadzenia/niewprowadzenia compliance w organizacji, należy zwrócić uwagę na korzyści głównie w postaci zwiększenia konkurencyjności i wzmocnienia pozycji na rynku. Natomiast brak wprowadzenia compliance i związane z nim ryzyko wystąpienia nieprawidłowości w zarządzaniu organizacją może pociągnąć za sobą daleko idące negatywne konsekwencje, które często występują łącznie na zasadzie tzw. reakcji łańcuchowej. Nałożone sankcje karne, administracyjne czy powództwa cywilne pociągają z reguły za sobą utratę dobrego imienia, co z kolei wiąże się z ryzykiem finansowym i pociąga za sobą spadek obrotów. Działania naprawcze w postaci np. działań restrukturyzacyjnych, zmian personalnych, kampanii reklamowo-naprawczych są kosztowne i nie zawsze owocne.

Osobą odpowiedzialną za stosowanie środków compliance jest compliance officer kierujący działem compliance w organizacji. Zdefiniowanie pojęcia, charakteru i funkcji compliance officer jest niezwykle trudne ze względu na to, że kompetencje, a co za tym idzie – także zakres odpowiedzialności, są przeróżne i uwarunkowane potrzebami danej organizacji. Niewątpliwie ogromną rolę w tej kwestii odgrywa określenie statusu compliance officer w organizacji. Przesłanką skuteczności compliance jest przyznanie całkowitej autonomii osobie zajmującej stanowisko compliance officer. Równie istotnym elementem co niezależność jest także odpowiedzialność wobec zarządu, do którego będzie należała decyzja w sprawie ustalenia wzajemnych relacji: z jednej strony, zagwarantowania autonomii, a z drugiej – kontroli działalności compliance officer. Nie ulega wątpliwości, że do najważniejszych cech, jakimi powinien się legitymować compliance officer, należą: gruntowna wiedza merytoryczna dotycząca działalności organizacji oraz tzw. soft skills w postaci wyjątkowych umiejętności interpersonalnych i umiejętności szybkiego i elastycznego rozwiązywania zaistniałych sytuacji. Do głównych obowiązków compliance officer z reguły należą: dostarczanie odpowiedniej metodologii identyfikacji i oceny ryzyka braku zgodności, badanie wybranych procesów pod kątem ich efektywności i prawidłowości wykonywania, współuczestnictwo w tworzeniu i nowelizowaniu regulacji wewnętrznych organizacji, edukacja i promocja zasad kodeksu etycznego firmy poprzez szkolenia pracowników, kampanie z wykorzystaniem wewnętrznych narzędzi komunikacji, przygotowywanie i raportowanie planów naprawczych, powstałych w wyniku audytów wewnętrznych i zewnętrznych, a także kontrola pracy i współpraca z audytorami zewnętrznymi i wewnętrznymi [Hasse 2013].

3. Compliance Management System a odpowiedzialność społeczna organizacji

Społeczna odpowiedzialność biznesu od lat jest głównym nurtem praktyk biznesowych większości organizacji działających na rynku europejskim. Brak jednolitej definicji sprawia, że sam CSR ewoluuje, a organizacje definiują go w różny sposób, niektóre akcentując aspekty związane z ochroną środowiska, inne aspekty związane

z poszanowaniem różnorodności czy ochroną pracowników. Płaszczyzną wspólną jest natomiast respektowanie i promowanie etycznych zachowań. Organizacje często postrzegają strategie CSR jako sposób komunikacji ze swoimi klientami, których zainteresowanie polityką społecznie odpowiedzialną rośnie wraz z coraz większymi wymaganiami co do etycznych standardów organizacji [Stock 2015]. Dobrowolność w podejmowaniu zobowiązań w ramach społecznej odpowiedzialności powoduje, że w wielu organizacjach CSR bywa formułowany bardzo szeroko, co często utrudnia jego praktyczną realizację. Zasady strategii CSR nie tylko powinny być definiowane jednoznacznie, równie istotne jest wdrożenie mechanizmu mającego na celu monitorowanie ich przestrzegania.

Większość europejskich organizacji płaszczyzny właściwości mechanizmu compliance definiuje po uprzedniej gruntownej analizie i ocenie występujących rodzajów ryzyka. Mechanizm compliance w praktyce z reguły obejmuje większość obszarów, zdefiniowanych także jako kluczowe dla CSR według normy ISO 26000. Przede wszystkim koncentruje się na: zapobieganiu korupcji (uwzględniając uczciwe praktyki rynkowe, unikanie konfliktów interesów, sprawdzanie partnerów biznesowych), ochronie praw człowieka i praw pracowników (z uwzględnieniem szeroko rozumianego zakazu dyskryminacji i większości aspektów związanych z zatrudnieniem), ochronie konkurencji i konsumentów (wraz z zakazem antykonkurencyjnych zachowań rynkowych i obowiązkiem ponoszenia odpowiedzialności za dobra i usługi świadczone konsumentom) [ISO 26000; Barcik, Dziwiński 2015].

Skuteczność działania mechanizmu compliance wymaga ustanowienia i utrzymania kultury organizacyjnej, która zobowiązuje do etycznego postępowania i poszanowania obowiązującego prawa. Konieczne w tym celu jest systemowe podejście do kwestii zarządzania ryzykiem braku zgodności, a więc wdrożenie mechanizmu compliance we wszystkich procesach organizacji. W tym kontekście używa się pojęcia Compliance Management System (CMS), które definiowany jest jako ogół wprowadzonych przez organizację norm i polityk, jak również podjętych w organizacji działań, mający na celu zapewnienie przestrzegania zasad etycznych i przepisów prawnych, a tym samym zminimalizowanie ryzyka braku zgodności [Bleker, Hortensius 2014]. Jednymi z ważniejszych obowiązujących obecnie na rynku europejskim standardów definiujących CMS są: najnowsza norma ISO 19600: 2014 „Compliance management systems – Guidelines” [ISO 2104] oraz niemiecki standard „IDW PS 980 Prüfungsstandard des Instituts der Wirtschaftsprüfer über die Grundsätze der ordnungsgemäßen Prüfung von Compliance Management Systemen”³ [Institut der Wirtschaftsprüfer]. ISO 19600 wskazuje sposoby na zaplanowanie implementacji, zaprojektowanie i wprowadzenie CMS, tak aby mógł on efektywnie „zdiagnozować” większość rodzajów ryzyka związanych ze zgodnością, na które narażona jest organizacja. Najważniejsze wytyczne określone przez normę to m.in. [Włodarczyk 2014]:

³ Standard Audytowy Instytutu Biegłych Rewidentów o zasadach prawidłowej kontroli Systemów Zarządzania Ryzykiem Braku Zgodności.

- przed przystąpieniem do projektowania CMS konieczność zrozumienia kontekstu wewnętrznego i zewnętrznego organizacji, uwzględnienie złożoności, wielkości i otoczenia, w którym działa organizacja;
- konieczność zapewnienia pracownikom, zarówno w trakcie tworzenia, jak i w trakcie jego działania, odpowiednich kompetencji i szkoleń. Sprawne działanie mechanizmu compliance oraz samych pracowników w ramach CMS wymaga wspierania ich świadomości na temat compliance oraz komunikowania im wszelkich zmian w tym zakresie;
- potrzeba ciągłego monitorowania działania CMS, wprowadzenia kontroli i procedur mających na celu sprawdzanie, czy system prawidłowo wypełnia stawiane mu wymagania oraz ciągłego ulepszania poprzez wykrywanie niezgodności i ich korygowanie,
- podkreślenie znaczenia osób zarządzających organizacją w tworzeniu i egzekwowaniu CMS oraz konieczność wskazania osób odpowiedzialnych za egzekwowanie CMS głównie poprzez tworzenie odrębnego działu compliance i stanowiska compliance officer.

Standard IDW PS 980 wyróżnia natomiast siedem podstawowych elementów CMS (rys. 1).



Rys. 1. Podstawowe elementy Compliance Management System

Źródło: opracowanie własne na podstawie [IDW PS 980].

Trzy z powyższych elementów mają znaczenie szczególne dla ustalenia wzajemnych relacji pomiędzy mechanizmem compliance a odpowiedzialnością społeczną: ryzyko compliance, cele compliance i kultura compliance. Pierwszym krokiem na drodze do skutecznego i efektywnego CMS jest odpowiednia ocena ryzyka braku

zgodności. Ocena ta powinna uwzględnić takie ważne dla organizacji parametry, jak branża, wielkość, forma prawna czy rynki zbytu i zakupów. Po zidentyfikowaniu i analizie ryzyka należy je w dalszej kolejności ułożyć w kolejności priorytetowej. Dopiero tak przygotowany portfel ryzyka braku zgodności stanowi podstawę do opracowania indywidualnego CMS, który będzie umożliwił odpowiednie monitorowanie ryzyka braku zgodności i skutecznie przyczyni się do poprawy stanu ryzyka korporacyjnego danej organizacji. Ustalając indywidualne cele, które dana organizacja pragnie osiągnąć poprzez realizację CMS, należy uwzględnić cele biznesowe i strategię organizacji, w tym strategii w zakresie społecznej odpowiedzialności. Cele compliance w pierwszej kolejności powinny być mierzalne, tak aby umożliwić późniejsze monitorowanie ich realizacji. Precyzyjnie określone cele CMS mają stanowić solidny fundament systemu i decydować o jego ukierunkowaniu, jak również o doborze i kolejności podejmowanych działań w jego ramach. CMS powinien także zostać dostosowany do obowiązującej etycznej kultury organizacyjnej związanej z przyjętą w organizacji strategią CSR. Zgodnie z regułą „Tone from the Top” to organ zarządzający jest odpowiedzialny w pierwszej kolejności za wyznaczenie i wdrożenie podstawowych wartości etycznych organizacji, takich jak: uczciwość, stabilność, zaufanie. Wartości te, będąc głównymi filarami compliance, nie tylko kształtują kulturę organizacji, ale stanowią także podstawę kodeksów etyki i tym samym powinny znaleźć odzwierciedlenie we wszystkich działaniach organizacji i jej pracowników. Jednoznaczne i zrozumiałe oświadczenie woli ze strony organu zarządzającego dotyczące stosowania CMS we wszystkich działaniach organizacji mobilizuje pracowników do identyfikowania się z wyznaczonymi wartościami i zarazem powoduje, iż chętniej będą oni stosować się do reguł compliance. CMS oparty na jasnych, precyzyjnych wartościach etycznych powinien odnosić się do całego biznesu oraz społecznej działalności organizacji i obowiązywać zarówno w stosunkach wewnętrznych – dla pracowników, jak i w stosunkach z partnerami biznesowymi czy klientami. Realizację tego elementu MSC powinna ułatwić odpowiednia komunikacja compliance, oparta na zrozumiałym i dostosowanym do poszczególnych grup pracowników przekazie reguł compliance oraz systemie szkoleń z tego zakresu⁴ [Borowa 2013].

⁴ Pozostałe elementy MSC definiowane są w ramach IDW PS 980 w następujący sposób:

- Funkcja compliance powinna być zarówno osobowo, jak i budżetowo wyposażona w sposób, który umożliwi jej niezależne wykonywanie powierzonych zadań; organizacja funkcji compliance zależy od struktur i wielkości danej organizacji. W praktyce funkcja compliance najczęściej zorganizowana jest jako samodzielna jednostka bezpośrednio podlegająca pod organ zarządzający bądź jako część działu prawnego lub audytu wewnętrznego (tzw. compliance office z compliance officerem na czele).
- Organizacja compliance ściśle jest powiązana z funkcją compliance i obejmuje wszystkie procesy w organizacji wraz z różnymi instrumentami wdrożenia czy kontroli w ramach CMS. Dzięki organizacji compliance pracownicy powinni czuć odpowiedzialność za to, iż działania w wyznaczonym im zakresie będą wykonywane zgodnie z normami compliance.
- Monitoring compliance stanowi gwarancję aktualności, a tym samym skuteczności CMS, obejmuje instrumenty wykrywania i sygnalizowania nieprawidłowości w systemie, jego aktualizację i sprawne dostosowanie. Szerzej [Borowa 2013, s. 16-20].

Na podstawie powyższych wytycznych można przyjąć, iż podstawowym celem CMS powinno stać się przeciwdziałanie nieprawidłowościom – czyli stanie na straży przestrzegania nakazów i zakazów, a tym samym zapobieganie wystąpieniu ryzyka reputacyjnego wynikającego z nieetycznych zachowań. W tym zakresie połączenie CMS i etyki wymaga ujęcia z perspektywy społecznej odpowiedzialności uwzględniającej potrzeby i specyfikę różnych grup interesariuszy organizacji. Compliance i społeczna odpowiedzialność powinny się uzupełniać w swoich kompetencjach budowania etycznej kultury organizacji, dzięki czemu ich wzajemne przenikanie będzie skutkowało większą skutecznością każdego z tych obszarów. Związek etyki, społecznej odpowiedzialności i compliance najbardziej widoczny jest w strategiach tych organizacji, dla których względy etyczne, na równi z obowiązującymi przepisami, brane są pod uwagę przy każdej czynności biznesowej [*Etyka i compliance...* 2014]. Przykładem takiej organizacji jest koncern MAN, który deklaruje, iż ponosi odpowiedzialność społeczną wobec klientów, pracowników, inwestorów i społeczeństwa. Odpowiedzialność ta, zdaniem koncernu, polega głównie na tym, iż MAN zawsze i na wszystkich płaszczyznach działania przestrzega obowiązujących przepisów prawa, respektuje podstawowe zasady etyczne i działa w sposób zrównoważony. W polityce koncernu mechanizm compliance obejmuje głównie zagadnienia związane z przejrzewością gospodarczą, w szczególności zwalczanie korupcji, zapobieganie praniu brudnych pieniędzy. Kluczową rolę w budowaniu CMS odgrywają Kodeksy Dobrych Praktyk Grupy MAN. Pierwszy z kodeksów obowiązuje w równym stopniu wszystkich pracowników firmy, tzn. zarząd, kierownictwo, oraz poszczególnych zatrudnionych i konkretyzuje wartości reprezentowane przez firmę oraz definiuje wiążące wytyczne, których należy przestrzegać w sytuacjach wymagających szczególnie odpowiedzialnego działania. Drugi kodeks adresowany jest do dostawców i partnerów biznesowych, którzy zobowiązani są do postępowania w sposób odpowiedzialny, przestrzegania obowiązujących przepisów prawa i respektowania wartości etycznych firmy. „Program uczciwości i compliance” Grupy Man opiera się na trzech filarach: prewencji, monitorowaniu-wykrywaniu i reakcji, czyli efektywnym usuwaniu i sankcjonowaniu nadużyć. W ramach narzędzi o charakterze prewencyjnym na szczególną uwagę zasługuje „Postępowanie z konsultantami i pośrednikami – narzędzie do zatwierdzania partnerów biznesowych (Business Partner Approval Tool)”. Poprzez konkretne zasady sprawdzania partnerów biznesowych, formułowania umów, dokumentowania relacji biznesowej oraz wypłacania wynagrodzenia zapewnia się, że wypłacane partnerowi biznesowemu przez firmę MAN wynagrodzenie nie służy za środek korupcji. Uczciwość wszystkich partnerów biznesowych MAN jest sprawdzana przez narzędzie do zatwierdzania partnerów biznesowych, którego zastosowanie w sposób wiążący zaleca wytyczna. Narzędzie do zatwierdzania partnerów biznesowych ma postać aplikacji internetowej, za pomocą której szybko i dokładnie sprawdza się uczciwość partnera biznesowego [*Compliance w firmie Man...*].

4. Zakończenie

Każda organizacja podlega ciągłym zmianom. Dlatego w zakresie budowy skutecznego i efektywnego CMS niezwykle istotne jest dostosowanie mechanizmu do potrzeb organizacji. Stworzenie indywidualnego systemu compliance, dopasowanego do struktur, wymagań oraz kultury organizacji przynosi wymierne korzyści. Wdrożenie mechanizmu compliance we wszystkich procesach organizacji czyni ją bardziej transparentną i przez to godną zaufania ze strony interesariuszy. Tym samym przyczynia się do skutecznej realizacji strategii CSR, a co za tym idzie, do wzrostu wartości organizacji. Z tego względu compliance i odpowiedzialność społeczną należy postrzegać przez pryzmat wzajemnej zależności jako komplementarne narzędzia służące do budowania etycznej kultury organizacji.

Do powstania kultury compliance nie jest wystarczające jednak samo wdrożenie programów zgodności przez organizację. Konieczne także jest ukształtowanie swoistego sposobu myślenia, mającego swe źródło w działaniach podejmowanych przez osoby zarządzające danymi podmiotami i przenikającego ich całą aktywność. Na podstawie przedstawionych w opracowaniu rozważań kluczowe rekomendacje dla kadry zarządzającej w organizacji można przedstawić w następujących punktach:

- opracowanie i wdrożenie przez zarząd organizacji strategii CMS,
- zespolenie celów CMS z celami biznesowymi i strategią CSR organizacji,
- prowadzenie transparentnej polityki informacyjnej w zakresie CMS z uwzględnieniem zasadniczych aspektów CSR, służącej ograniczeniu asymetrii informacji pomiędzy organizacją a jej interesariuszami,
- wypracowanie i utrwalenie na wszystkich szczeblach organizacji przekonania, iż spełnienie wyłącznie legalistycznych wymagań przez organizację nie jest wystarczające. Konieczne jest uwzględnianie społecznych skutków działań decyzji organizacji,
- wyodrębnienie w organizacji autonomicznego działu compliance i stanowiska compliance officer odpowiedzialnych za wdrożenie, kontrolowanie i egzekwowanie CMS.

Wymagania obrotu gospodarczego, związane głównie oczekiwaniami inwestorów i partnerów zagranicznych i rosnące w ich wyniku zainteresowanie mechanizmem compliance daje nadzieję, że ma on szansę, również w Polsce, stać się ważnym elementem odpowiedzialnego zarządzania współczesną organizacją.

Literatura

- American Bar Association, Section of Antitrust Law, 2010, *Antitrust Compliance: Perspectives and Resources for Corporate Counselors*.
- Barcik A., Dziwiński P., 2015, *Relations with employees in CSR strategies at Polish enterprises with regard to compliance mechanism*, Responsibility and Sustainability 2015, vol. 3, iss. 2, s. 13-26.

- Basel Committee on Banking Supervision, 2004, *Basel II: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: a Revised Framework*, <http://www.bis.org/publ/bcbs107.pdf> (05.10.2015).
- Bleker S., Hortensius D., 2014, *ISO 19600: The development of a global standard on compliance management*, Business Compliance 02/2014.
- Borowa M.B., 2013, *Program compliance – przepis na sukces. Jakie wymagania powinny być spełnione z praktycznego punktu widzenia?*, [w:] B. Makowicz (red.), *Metody efektywnego kształtowania systemów compliance*, Monitor Prawniczy, Moduł Prawo Handlowe, 23.
- Compliance matter. What companies can do better to respect EU competition rules*, 2011, European Commission. Competition, Special first edition, Belgium.
- Compliance w firmie Man*, http://www.corporate.man.eu/man/media/content_medien/doc/global_corporate_website_1/unternehmen_1/compliance_w_firmie_man_pl.pdf (05.10.2015).
- Dziwiński P., Barcik A., 2014, *The Compliance Mechanism in Management of the Company in Terms of European Competition Policy*, [w:] *Management and Managers Facing Challenges of the 21 sth Century: Theoretical Background and Practical Applications: Monograph*, ed. Felicjan Byłok, Iveta Uberžiová, Leszek Cichobłaziński, Gödöllő: Szent István Egyetemi Kiadó Nonprofit KFT.
- Etyka i compliance w organizacji. Przegląd zagadnień*, 2014, *Forum odpowiedzialnego biznesu*, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/etyka-i-compliance-w-organizacji-przeglad-zagadnien/> (05.10.2015).
- Grynfelder J., 2014, *Forum compliance*, <http://www.forumcompliance.com/4701.html> (05.10.2015).
- Hasse M., 2013, *Oficer compliance jako zawód*, [w:] B. Makowicz (red.), *Metody efektywnego kształtowania systemów compliance*, Monitor Prawniczy, Moduł Prawo Handlowe, 23.
- IDW PS 980 Prüfungsstandard des Instituts der Wirtschaftsprüfer über die Grundsätze der ordnungsgemäßen Prüfung von Compliance Management Systemen, <http://www.idw.de/idw/portal/d656138/index.jsp> (05.10.2015).
- International Organization for Standardization, 2014, *ISO 19600:2014 Compliance management systems – Guidelines*, <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:19600:ed-1:v1:en> (05.10.2015).
- ISO 26000. Społeczna odpowiedzialność, http://www.pkn.pl/sites/default/files/discovering_iso_26000.pdf (05.10.2015).
- Łychmus P., Stankiewicz J., 2011, *Upowszechnianie etycznej kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie za pomocą programu etycznego*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, nr 24.
- Makowicz B., 2011, *Compliance w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Nogalski B., Szpitter A., *Kultura organizacyjna w zarządzaniu organizacją wielokulturową*, [w:] *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Księga pamiątkowa dla uczczenia Jubileuszu 40-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Prof. zw. dr hab. Arkadiusza Potockiego*, praca zbiorowa pod redakcją naukową B. Mikuły, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
- Ossowska M., 1985, *Normy moralne*, Warszawa.
- Raport PwC, 2014, *Global Economic Crime Survey 2014*, <http://www.pwc.pl/pl/media/2014/2014-03-12-dynamiczny-wzrost-przestepczosci-gospodarczej-w-polsce.html> (05.10.2015).
- Schneider U., 2003, *Compliance als Aufgabe der Unternehmensleitung*, Zeitschrift für Wirtschaftsrecht und Insolvenzpraxis.
- Stock H., 2015, *Is CSR Part of the Compliance Operation?*, [w:] A. Maharaj (ed.), *When Compliance Meets CSR*, E-Book A Compliance Week Publication (05.10.2015).
- The Foreign Corrupt Practices Act of 1977* (15 U.S.C. §§ 78dd-1, et seq), <http://www.justice.gov/criminal/fraud/fcpa/statutes/regulations.html> (05.10.2015).
- Włodarczyk G., 2014, *Norma ISO 19600 – próba standaryzacji zarządzania ryzykiem braku zgodności (compliance) – zagadnienia wstępne*, Compliance & MiFID, <http://compliancemifid.wordpress.com> (05.10.2015).