

**Tomasz Braun**

---

## **Charakterystyka zadań i normy tworzone przez funkcję *compliance* w bankowości – wyzwania rynków regulowanych**

### **STRESZCZENIE**

Obserwowany współcześnie szeroki zakres regulacji stawia przed bankami, dla których warunkiem prowadzenia działalności jest zgodność z przepisami i zaleceniami nadzorczymi, liczne wyzwania. W szczególnym stopniu wyzwania te odnoszą się do banków międzynarodowych, działających w złożonej rzeczywistości prawnej, regulacyjnej, społecznej, politycznej etc. Niniejszy artykuł stanowi krótkie przedstawienie wybranych zadań stawianych obecnie przed funkcją *compliance* w bankach stanowiących równocześnie odniesienie dla tworzonych przez tę funkcję norm wewnątrzorganizacyjnych.

**Słowa kluczowe:** *compliance*, korporacje, normy, ryzyko prawne, bankowość



**Tomasz Braun**

---

## **The Scope of Responsibilities and Norms Created by the Compliance Function in Banking – Challenges of Regulated Markets**

### **ABSTRACT**

These days, Banks are obliged to comply with a broad scope of the regulations and binding laws and this creates numerous challenges for those organisations. These challenges relate, particularly, to international banks operating in parallel within complex legislative, regulatory, social, political etc. realities. This article is a concise presentation of selected tasks brought about by the compliance function in banks that at the same time are the references for the internal norms created within those organisations.

**Keywords:** compliance, corporations, standards, legal risk, banking



Opisując zadania pełnione przez funkcję *compliance* występującą w bankach oraz analizując przedmiotowy zakres unormowań tworzonych przez tę funkcję, przede wszystkim zwrócić należy uwagę na charakterystyczną dla współczesnej bankowości cechę, jaką jest wysoki stopień uregulowania tego rodzaju działalności. Tendencja do bezpośredniego wpływania na aktywność banków na drodze zarówno kazuistycznie wręcz formułowanych przepisów prawa, jak również poprzez szczegółowe regulacje nadzorcze utrzymuje się od wielu już lat. Obserwowanie utrwalania się tego trendu zachodzącego równocześnie na wielu rynkach skłania do wniosku, że krytycy tego zjawiska, wskazujący zarówno na brak dostatecznego uzasadnienia aksjologicznego, jak i na praktyczne problemy, które takie przeregulowanie może powodować, nie mogą liczyć na szybką zmianę tej tendencji. Głęboki stopień regulacji stawia przed bankami, dla których warunkiem prowadzenia działalności jest zgodność z przepisami i zaleceniami nadzorczymi, liczne wyzwania. Na niektóre spośród nich zwrócono uwagę w niniejszym artykule. W szczególnym stopniu wyzwania te odnoszą się do banków międzynarodowych działających w złożonej rzeczywistości prawnej, regulacyjnej, społecznej, politycznej etc. Pośród wyzwań tych znajdują się między innymi następujące:

- ☒ Szczególnie restrykcyjnie formułowane są uregulowania, do obowiązania których zobowiązuje się wielkie banki międzynarodowe, które uznane zostały za posiadające znaczenie systemowe dla całego porządku gospodarczego świata<sup>1</sup>;
- ☒ Proporcjonalnie do systemowego znaczenia, wielkości, stopnia skomplikowania oferowanych produktów finansowych i zasięgu działania wobec banków formułowane są interesujące z punktu widzenia niniejszego tekstu zalecenia dotyczące wzmocnienia i uniezależnienia wewnętrznej funkcji *compliance*;
- ☒ Oczekiwania regulatorów określają, że przyjmowany w bankach model ładu korporacyjnego powinien stanowić czynnik gwarantujący zgodność prowadzonej działalności z całością porządku normatywnego stanowiącego jego otoczenie. Zazwyczaj jednak dotyczy to jedynie otoczenia prawno-regulacyjnego występującego w danej jurysdykcji, a zatem oczekiwania te mogą nie uwzględniać stopnia

---

<sup>1</sup> Są to tzw. *SIFIS* – *Systemically Important Financial Institutions*.

skomplikowania wynikającego z działania równocześnie na obszarze różnych jurysdykcji<sup>2</sup>;

- ☒ Co staje się coraz mniej kontrowersyjne obecnie, do zadań funkcji *compliance*, zwłaszcza w bankach międzynarodowych, należy zapewnienie zgodności również z zaleceniami regulatorów obcych, o ile odnoszą się do prowadzonej przez te banki działalności<sup>3</sup>;
- ☒ Przestrzeń normatywna określająca sposób działania banków wypełniana jest oprócz wskazanych wyżej uregulowań prawnych i nadzorczych także innymi wytycznymi, którymi są na przykład ujednolicone międzynarodowe czy wręcz globalne standardy postępowania<sup>4</sup>;
- ☒ Odrębną grupą zagadnień, które podejmowane są przez *compliance*, stają się kwestie wynikające z potrzeby zapewnienia zgodnego z prawem i sprawnie zarządzanego przepływu informacji w ramach międzynarodowej działalności prowadzonej przez banki;
- ☒ W obliczu zjawiska równoczesnej transgranicznej skuteczności przepisów wywodzących się z różnych jurysdykcji zadaniem *compliance* w bankach jest także dokonywanie ich interpretacji pozwalającej bankom działać z nimi w zgodzie. Zagadnienia dotyczące stosowanych reguł interpretacyjnych, które odpowiadałyby na zmienność i złożoność globalnego otoczenia prawnego i regulacyjnego przy równoczesnym uwzględnieniu interesów gospodarczych instytucji finansowych, stanowią jedną z najbardziej interesujących, a jednocześnie skomplikowanych przestrzeni działalności *compliance* w bankach prowadzących równoczesną działalność na wielu rynkach;
- ☒ Podobny charakter zadań nałożonych na *compliance* wywodzi się z tej grupy zagadnień, która wiąże się z zapewnieniem uwzględnienia wpływu, jaki na działalność banków ma fakt, że jest ona prowadzona w ramach różnych, często bardzo odmiennych, kultur prawnych;
- ☒ Inną, bardzo praktyczną grupą zadań *compliance*, z uwagi na *de facto* wiążący charakter zaleceń Bazylejskiego Komitetu Nadzoru Bankowego (*Basel Committee on Banking Supervision*), jest także kontrola wprowadzanych w bankach mechanizmów zapewniających, aby

<sup>2</sup> B.M. Hutter, *Compliance: Regulation and Environment*, Oxford 1997, s. 196 i n.

<sup>3</sup> Interesująco o dynamice ingerencji regulatorów w działalność banków na rynkach globalnych, zwłaszcza w kontekście zapewnienia kontroli nad sposobem zarządzania różnymi typami ryzyka w bankach, por. *Evolving Banking Regulation. Is the End in Sight*, KPMG 2014 EMA Edition, s. 6 i n.

<sup>4</sup> Por. np. W.C. Frederick, *Values, Nature, and Culture in the American Corporation*, Oxford 1995, s. 30 i n.

działalność prowadzona przez banki była zgodna w szczególności z tymi zagrożeniami<sup>5</sup>.

Jak wskazano wyżej, szczególnie interesujące dla rozważań na temat złożoności zadań pełnionych przez *compliance* w bankowości obecnie jest zwrócenie uwagi na te spośród banków, których działalność ma charakter międzynarodowy<sup>6</sup>. Te instytucje bowiem prowadzą na tyle złożony rodzaj działalności gospodarczej, że w zależności od rodzaju oraz stopnia skomplikowania oferowanych usług, produktów, typu klientów, do których produkty te są skierowane, a zwłaszcza skali prowadzonych operacji, niektóre spośród tych instytucji posiadają rangę o znaczeniu systemowym. Oznacza to tyle, że ich prawidłowe funkcjonowanie ma żywotne znaczenie dla niezakłóconego istnienia całego światowego systemu finansowego i odwrotnie, pojawienie się istotnych nieprawidłowości w działalności tych banków może oznaczać poważne konsekwencje dla bezpiecznego funkcjonowania tego systemu<sup>7</sup>. Terminem owych systemowo istotnych instytucji określa się zatem zwykle grupę największych wymienianych z nazwy banków. W istocie jednak większość banków niezależnie od tego, czy do tej grupy zostały zaliczone, może posiadać systemowo istotne znaczenie nie samodzielnie, ale poprzez sam fakt uczestniczenia w obrocie finansowym na rynkach globalnych. Generalnie zatem prawidłowe funkcjonowanie banków, szczególnie zaś, choć nie wyłącznie, tych najważniejszych, posiada istotne znaczenie dla niezakłóconego działania całego międzynarodowego systemu finansowego. Kolejne cyklicznie pojawiające się kryzysy na rynkach finansowych będące właśnie między innymi wynikiem wadliwego funkcjonowania poszczególnych, systemowo istotnych banków ujawniają potrzebę bieżącej

---

<sup>5</sup> Tu trudność w dużej mierze polega na wprowadzaniu przez Komitet Bazylejski rozwiązań nowych, nakładających na banki obowiązki o tak zwanym ostrożnościowym charakterze, a zmierzających zwłaszcza do coraz mocniejszej kontroli procesów związanych z różnego typu ryzykami. W ślad za tym poszły również regulacje Unii Europejskiej, w tym zwłaszcza 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 z dnia 27 czerwca 2013 r. oraz Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 575/2013 z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie wymogów ostrożnościowych dla instytucji kredytowych i firm inwestycyjnych, zmieniające rozporządzenie (UE) nr 648/2012, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej z dnia 27 czerwca 2013 r.

<sup>6</sup> Por. W. Twining, *General Jurisprudence: Understanding Law from a Global Perspective*, Cambridge 2008, s. 116.

<sup>7</sup> R.P. Buckley, *International Financial System: Policy and regulation*, Alphen am den Rijn 2008, s. 28.

i stałej identyfikacji wszelkich potencjalnych zagrożeń, które mogłyby negatywnie wpłynąć na prawidłowość ich działania. W praktyce istnieją dwa główne mechanizmy, kluczowe dla uprzedzającej identyfikacji owych ryzyk i posiadające w dyspozycji narzędzia ułatwiające zapobieganie możliwym nieprawidłowościom. Jednym z nich są narzędzia nadzorcze regulatorów rynku, drugim zaś wewnętrzne procedury samokontroli, częścią których jest możliwość tworzenia przez te banki wewnętrznych norm zgodnościowych. Stąd tak istotna jest regulacyjna rola administracyjnych organów nadzoru prowadzących kontrolę i dbających o bezpieczeństwo systemów finansowych oraz stosujących narzędzia zapewniające ostrożne prowadzenie działalności przez banki, a także podobna, samoregulacyjna rola *compliance* prowadzona od wewnątrz przez same banki<sup>8</sup>.

Ostatnie kryzysy i zawirowania na rynkach finansowych, a w szczególności spektakularne postępowania upadłościowe i restrukturyzacyjne kilku potężnych banków, choć każde z tych zdarzeń miało nieco inne bezpośrednie przyczyny, dowiodły, że we wszystkich tych przypadkach jednym z elementów wywierających na nie istotny wpływ były zidentyfikowane później nieprawidłowości w funkcjonowaniu procesów zapewnienia zgodności<sup>9</sup>. Oczywiście i oczekiwaną odpowiedzią na ten stan rzeczy stała się niespotykana wcześniej na podobną skalę przyspieszona intensyfikacja wysiłków regulacyjnych zmierzających do zapewnienia funkcjonowania w bankach niezależnej, silnej funkcji *compliance*, której zadaniem powinno być zagwarantowanie jeszcze ostrożniejszego prowadzenia działalności bankowej, a co za tym idzie, jeszcze większego bezpieczeństwa systemu finansowego. Efektem tych działań stało się tworzenie przepisów prawa, ale także wydawanie regulacji nadzorczych nakładających na banki wiele nowych obowiązków. Z uwagi na charakterystykę działania banków, w tym zwłaszcza tych systemowo istotnych, polegającą na tym, że ma ono miejsce równocześnie na wielu różnych rynkach, a zatem w wielu różnych jurysdykcjach i odmiennych kulturach prawnych, to swoiste gęstnienie otaczającej banki przestrzeni regulacyjnej charakteryzuje jeszcze większa niż

---

<sup>8</sup> Poza przedmiotem niniejszych rozważań pozostaje między innymi opis zjawiska przyjmowania na siebie, także przez niefinansowe, a nawet niekomercyjne organizacje o zasięgu globalnym, obowiązku tworzenia norm zgodnościowych. O tym na przykład A.J. Meese, N.B. Oman, Hobby Lobby, Corporate Law, and the Theory of the Firm, *Harvard Law Review*, 5/2014.

<sup>9</sup> R.M. Steinberg, *Governance, Risks Management, and Compliance: It Can't Happen to Us Avoiding Corporate Disaster While Driving Success*, New Jersey 2011, s. 30.

dotychczas kazuistyka. Jest ona bowiem co prawda niezbyt elegancką, ale za to dość skuteczną metodą wyznaczenia obowiązków, których treść pozostaje czytelna pomimo istotnych lokalnych różnic kulturowoprawnych. Znacząca część tych regulacji odnosi się do zapewnienia przez banki odpowiednich procesów samoregulacji i samokontroli, sposobów identyfikacji ryzyk i metod ich zapobiegania, a także zwiiera instrumenty zapewniające umocowanie *compliance* do współuczestniczenia w procesach identyfikacji i zarządzania tymi ryzykami.

Zadania, a zwłaszcza znaczenie *compliance* nie wynikają współcześnie jednak jedynie z otoczenia prawnego i regulacyjnego bezpośrednio odnoszącego się do tego, w jaki sposób powinny działać mechanizmy zgodnościowe w bankach. Są one także wynikiem formułowanej w różnej formie woli innych, zewnętrznych w stosunku do banków podmiotów zainteresowanych tym, aby ich działalność prowadzona była w sposób zapewniający właściwe upelnomocnienie *compliance*. Istnieje bowiem ugruntowujące się powszechnie przekonanie, że mocna funkcja *compliance* zaopatrzona we właściwe instrumenty kontrolne jest niezbędna dla bezpiecznego funkcjonowania banków. Przy czym owe podmioty zewnętrzne wyrażają nie tylko życzenie zgodności z obowiązującymi przepisami, ale formułują one oczekiwania dotyczące zgodności także z innymi normami. To, o jakie inne normy chodzi, zależy między innymi od tego, jakiego charakteru podmiotami są owi interesariusze<sup>10</sup>. Mogą to być podmioty bezpośrednio zaangażowane w to, jak banki te działają – akcjonariusze, pracownicy, klienci, ale także te inne podmioty w pełni zewnętrzne w stosunku do banków, np. media, pozarządowe organizacje branżowe i proklientowskie<sup>11</sup>.

Zależnie od typu tych oczekiwań, profilu działalności prowadzonej przez daną instytucję finansową, branż i rynków, na jakich ona działa, czy chociażby na przykład jej historii, rola *compliance* determinowana zarówno przez formułowany wewnętrznie profil działania danego banku, jak i przez zewnętrzne w stosunku do banku podmioty, o których mowa jest wyżej, bywa różna i w związku z tym różne sfery pozostają w kręgu odniesień

---

<sup>10</sup> Na temat „kaskadowania” niepopularnych norm wewnątrz organizacji w odpowiedzi na zewnętrzne oczekiwania społeczne, a w konsekwencji także polityczne i dalej regulacyjne zob. C. Bicchieri, *The Grammar of Society: The Nature and Dynamics of the Social Norms*, Cambridge 2006, s. 176.

<sup>11</sup> O wpływie podmiotów opiniotwórczych i stosowanych przez nie metodach wpływania na wewnętrzne uregulowania *compliance* w korporacjach międzynarodowych zob. G. Hilary, *Regulations through Social Norms*, London 2014, s. 11 i n.

*compliance*<sup>12</sup>. Dla zobrazowania tego poniżej wskazano niektóre spośród wielu obszarów, do których owe normy zgodnościowe się odnoszą, ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki wynikającej z charakterystyki tak bardzo złożonego rynku regulowanego, jakim jest międzynarodowy rynek bankowy współcześnie.

Jedną z podstawowych sfer, w których oczekiwania zewnętrznych podmiotów formułują w stosunku do banków jednoznaczne oczekiwania, aby te zapewniły zaangażowanie *compliance* w stworzenie właściwych norm, jest obszar wewnętrznego porządku organizacyjnego w bankach. Zasady ładu korporacyjnego (*corporate governance*) w korporacjach w ogóle, a zwłaszcza w bankach, są jedną z tych przestrzeni, na których szczególnie wyraźnie widać zetknięcie się przepisów prawa powszechnie obowiązującego, założeń wyprowadzonych z norm regulacyjnych wydanych przez zewnętrzne w stosunku do korporacji organy nadzoru administracyjnego, oczekiwań wyrażonych przez inne zorganizowane grupy interesu, ale także wypływających z wewnątrz wytycznych formułowanych przez osoby zarządzające korporacją<sup>13</sup>. Co interesujące, bywa również tak, że z uwagi na złożoność relacji, w które zaangażowana jest dana korporacja finansowa, przy odmiennych interesach wyrażonych w różnych normach płynących od tych podmiotów, często następuje kolizja formalnoprawnych wymagań dotyczących sposobu zarządzania określonym przedsiębiorstwem bankowym wynikających z lokalnych porządków prawnych z oczekiwaniem właściciela zainteresowanego istnieniem takiej struktury zarządczej, która gwarantuje szybkie i bezpośrednie wpływanie na sposób prowadzenia działalności przez bank<sup>14</sup>. Jednym ze sposobów odpowiedzi na tego typu konflikty oczekiwań jest na przykład zbudowanie odpowiednich struktur organizacyjnych w taki sposób, aby poprzez swoją konstrukcję ułatwiały one skuteczny wpływ na działalność spółek. Często oznacza to powstawanie równoległych matrycowych struktur zarządczych, które co prawda nie pomijają formalnych powiązań wewnętrznych pomiędzy organami i jednostkami organizacyjnymi, ale zostają w swoisty sposób nałożone na nie, tworząc niezależną

<sup>12</sup> O tym jak ewoluowała funkcja *compliance* w bankowości Polsce zob. R. Jakubowski, Rozwój funkcji *compliance* w polskim sektorze bankowym od 1989 r., *Monitor Prawa Bankowego*, 11/2013, s. 58 i n.

<sup>13</sup> G.S. Drori, *Governed by Governance. The New Prism of Organizational Change*, [w:] G.S. Drori, J.W. Meyer, H. Hwang, *Globalisation and Organization World Society and Organizational Change*, Oxford 2006, s. 91 i n.

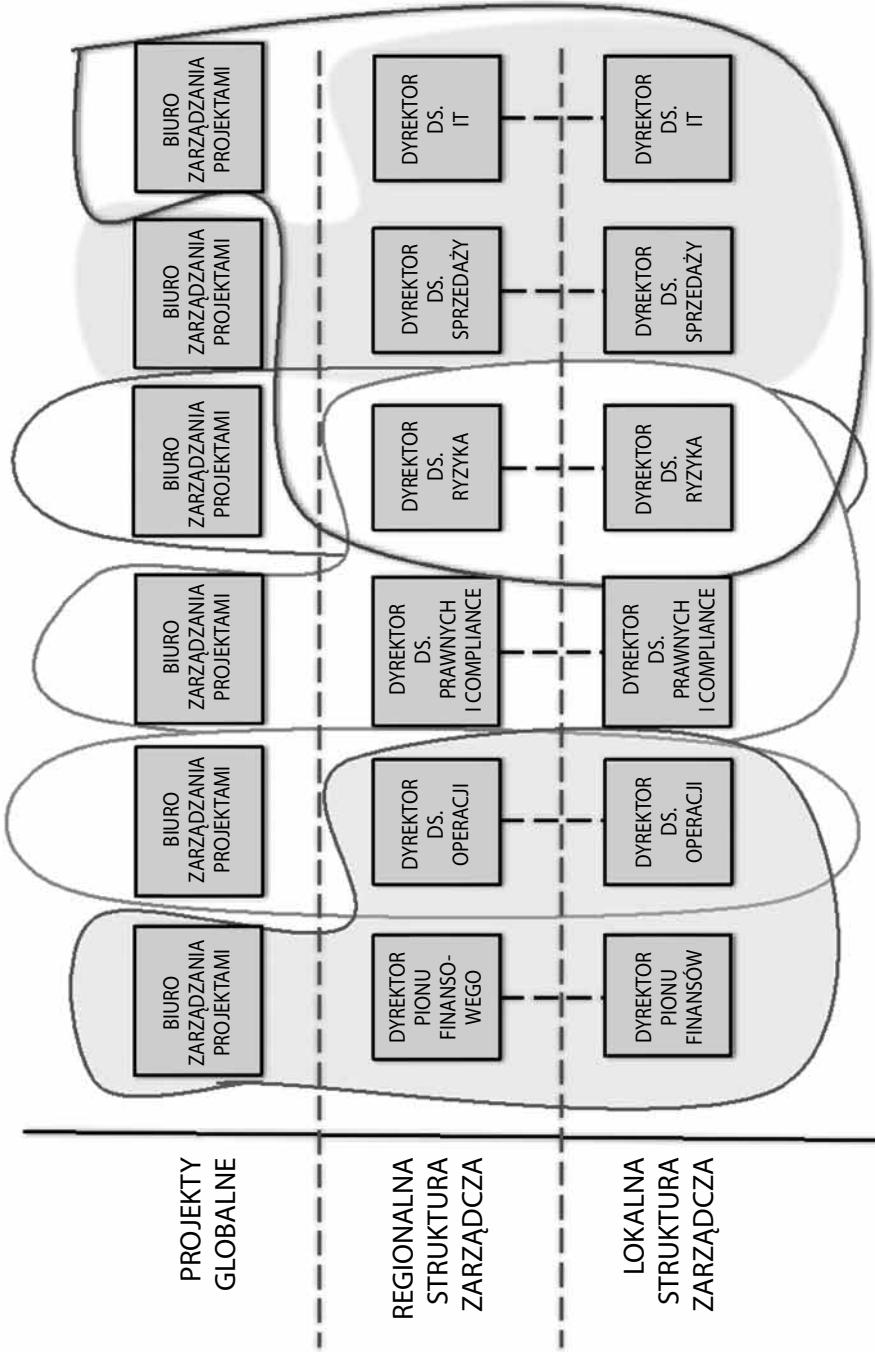
<sup>14</sup> Por. R.W. Hamilton, R.D. Freer, *The Law of Corporations in a Nutshell*, St. Paul 2011, s. 190 i n.



siatkę umocowań i obowiązków<sup>15</sup>. Szczególną odmianą takich rozwiązań jest zarządzanie projektowe pozostające jeszcze bardziej niezależne w stosunku do stałych struktur organizacyjnych, a charakteryzujące się powołaniem na z góry określony czas wyposażonych w wyodrębnione środki (których sposób wydatkowania i przeznaczenie zostały ustalone z góry) odpowiednio umocowanych zespołów projektowych. Sposobem na sprawne rozwiązywanie nieuniknionych kolizji wynikających z złożoności powstających w ten sposób relacji jest nadanie uprawnień doradczych, interpretacyjnych, kontrolnych, a nierzadko także decyzyjnych służbom *compliance* działającym w ramach banków. Funkcja *compliance* w takich warunkach polega wobec tego również na tworzeniu norm, które zapewnić mają obok dostosowania się do lokalnie obowiązujących przepisów z zakresu prawa spółek i prawa bankowego także takie, które formułują nakazy polegające na jednoczesnym zapewnieniu działania równoległych struktur organizacyjnych ułatwiających zarządzanie globalną organizacją, niezależnie od formalnych, krajowych struktur lokalnych<sup>16</sup>. Trudność zapewnienia prawidłowości tego typu unormowań z punktu widzenia przepisów lokalnych polega między innymi na swoistej delikatności tej materii związanej z faktem, że często dochodzi na tym polu do kolizji tych przepisów z oczekiwaniami akcjonariuszy wymagającymi przede wszystkim sprawnego zarządzania całością instytucji. Najbardziej skrajnym przypadkiem, choć nie niemożliwym do wyobrażenia w praktyce, jest przeniesienie ośrodka decyzyjnego poza istniejący formalnie lokalny zarząd na wyższy, na przykład regionalny poziom. Umiejętne zaprogramowanie przez *compliance* ładu korporacyjnego w warunkach tak odmiennych oczekiwań jest zadaniem o tyle ważnym i skomplikowanym, co codziennym i nieuniknionym. Poniżej przedstawiono przykładowy schemat projektowej struktury zarządzania zbudowanej niezależnie od typowego hierarchicznego układu ładu korporacyjnego w instytucjach międzynarodowych (struktura zarządcza lokalna – regionalna –

<sup>15</sup> O umocowaniu globalnych instytucji finansowych, zasięgu i skutkach realizacji posiadanych uprawnień, płynącej z tego tytułu odpowiedzialności, sposobach legitymizacji faktycznie posiadanego wpływu oraz odpowiedzi regulatorów na te zjawiska zob. np. G.R.D. Underhill, X. Zhang, *Business Authority and Global Financial Governance: Challenges to Accountability and Legitimacy*, [w:] T. Porter, K. Ronit, *The Challenges of Global Business Authority. Democratic Renewal, Stalemate, or Decay?*, New York 2010, s. 117.

<sup>16</sup> Szerzej na temat koncepcji *compliance* jako normotwórcy w globalnym i multipolarnym środowisku normatywnym stanowiącym współczesne otoczenie instytucji gospodarczych zob. K.D. Wolf, A. Flohs, L. Rieth, S. Schwindenhammer, *The Role of Business in Global Governance: Corporations as Norm-Entrepreneurs*, London 2010, s. 29.



Rysunek 1.

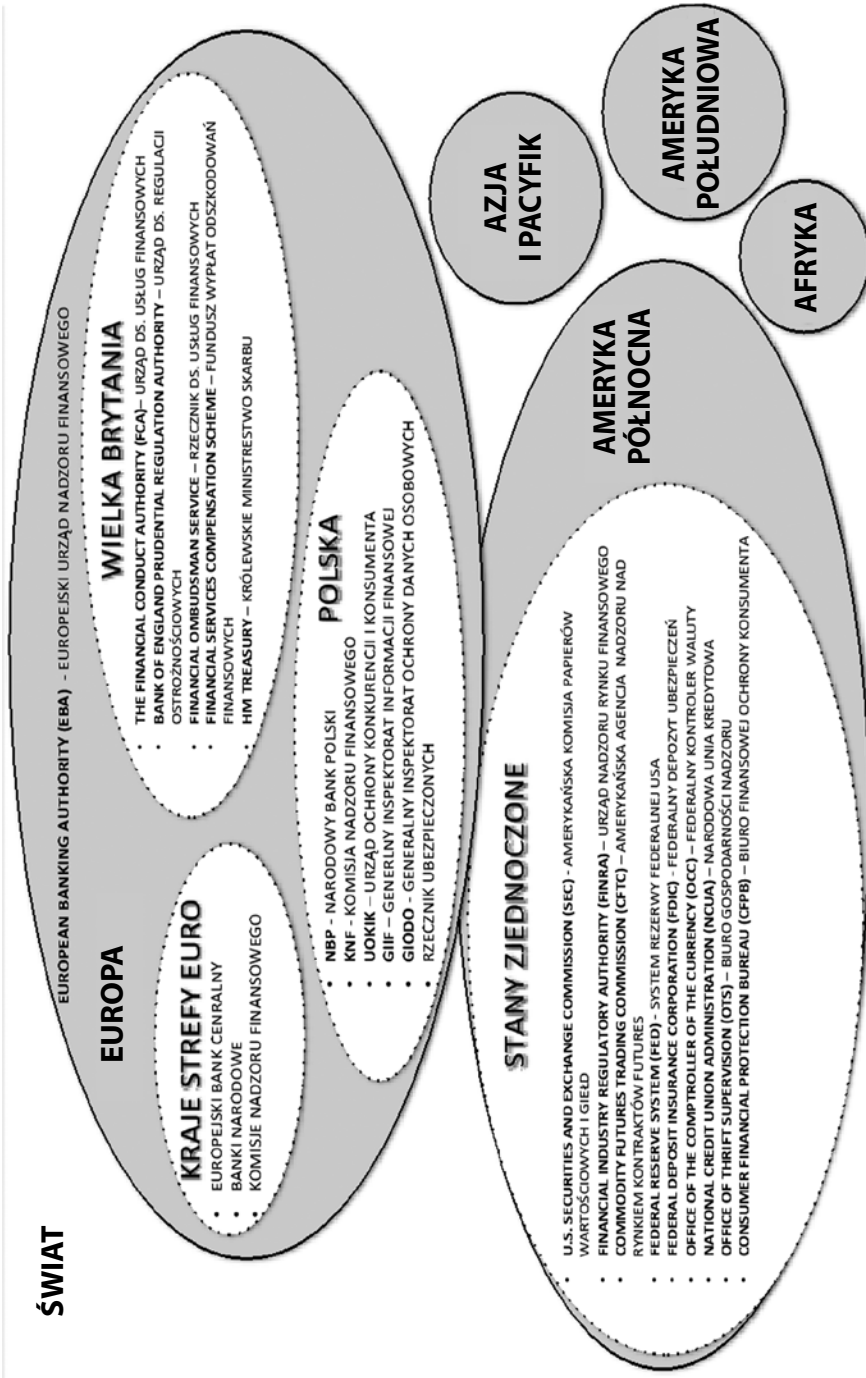
Źródło: opracowanie własne.

globalna), w którym uczestnicy dobrani są na zasadzie ich przydatności w realizacji konkretnych projektów (rysunek 1).

Regulacje nadzorcze, jak również rola regulatorów rynku, którzy owe regulacje wydają, są kolejnym obszarem, do którego działalności *compliance* w zakresie tworzenia norm zgodnościowych się odnosi<sup>17</sup>. Z uwagi na fakt częstego zagospodarowania przez korporacje międzynarodowe strategicznych sektorów istotnych z punktu widzenia doniosłych wartości społecznych i gospodarczych, takich jak bezpieczeństwo finansowe, pewność obrotu, przeciwdziałanie wprowadzaniu do systemu finansowego środków pochodzących z działań przestępczych itd., państwa tworzą zabezpieczenia systemowe, których zadaniem jest uregulowanie sposobu funkcjonowania działających w wybranych obszarach korporacji, tak aby zapewnić poszanowanie owych wartości. Polegają one na powołaniu i właściwym umocowanych organów administracji wyznaczonych do wykonywania zadań nadzorczych, w tym w szczególności uprawnionych do wydawania odpowiednich norm w zakresie ochrony ważnych z punktu widzenia państwa wartości, zasad i interesów. Jednakże jedną z konsekwencji takiego stanu rzeczy jest powstawanie różnorodnych obszarów kolizji interesów korporacji z jednej i regulatorów rynku z drugiej strony. Co więcej, działające na wielu rynkach równocześnie korporacje bankowe usiłują przenosić sprawdzone w jednych jurysdykcjach praktyki działania do innych miejsc, w których prowadzą działalność<sup>18</sup>. W odpowiedzi na to państwa goszczące zabezpieczają się poprzez regulowanie funkcjonowania korporacji na własnych rynkach, posługując się w tym celu m.in. normatywnymi instrumentami regulacyjnymi. Sprawne poruszanie się w wynikających stąd zawiłościach jest wymaganiem stawianym przed funkcją *compliance*. Ze strony korporacji, nie tylko zresztą tych będących bankami międzynarodowymi, pojawiają się przy okazji tego rodzaju zjawisk propozycje działań określanych jako arbitraż regulacyjny, a polegających na przenoszeniu centrów decyzyjnych do jurysdykcji, w których stawiane przed nimi wymogi regulacyjne są mniej restrykcyjne. Z kolei odpowiedzią na tego typu próby ze strony regulatorów jest ustanawianie nowych mechanizmów regulacyjnych, w tym głównie normatywnych, polegających na zapewnieniu międzynarodowego zakresu

<sup>17</sup> M.P. Malloy, *Banking Law and Regulation*, New York 2004, s. 17.

<sup>18</sup> Więcej na temat stadiów rozwoju procesu globalizacji porządków prawnych oraz tego, na jakim etapie może znajdować się dane zjawisko w korelacji uregulowań światowych, zob. M. Wolf, *Why Globalization Works*, Boston 2005, s. 97.



Rysunek 2.

Źródło: opracowanie własne.

obowiązywania regulacji nadzorczych oraz na usankcjonowaniu międzynarodowej współpracy regulatorów polegającej między innymi na sprawnej wymianie informacji dotyczących banków operujących na obszarze ich właściwości. Odbywać się to może za pomocą kilku rozwiązań. Jednym z nich jest powoływanie regulatorów transgranicznych o kompetencjach wykraczających poza określone jurysdykcje na drodze umów zawieranych bezpośrednio między państwami, albo poprzez porozumienia wypracowywane w ramach istniejących organizacji międzynarodowych. Inną metodą jest uznawanie kompetencji w zakresie wydawania norm regulacyjnych o zasięgu transgranicznym przez poszczególnych regulatorów krajowych. Rzeczywistość normatywna, do której odczytywania powołane są jednostki *compliance* w korporacjach, stworzona jest również za pomocą pozaadministracyjnych metod ich oddziaływania. Dotyczy to zwłaszcza realizacji nieformalnych zadań służących ochronie wzmiankowanych wyżej wartości realizowanych przez regulatorów obok ich zadań oficjalnych wynikających z formalnych umocowań. Jak mogłoby wyglądać schematycznie przedstawione otoczenie regulacyjne polskiego banku będącego częścią instytucji finansowej prowadzącej równocześnie działalność bankową na obszarze Europy, w tym w szczególności na rynku londyńskim, Stanów Zjednoczonych oraz na innych rynkach globalnych, przedstawia rysunek 2.

W takiej sytuacji w polu widzenia służb odpowiedzialnych za zapewnienie zgodności oprócz polskich organów regulacyjnych pozostają nie tylko regulatorzy europejscy, brytyjscy, ale pośrednio również amerykańscy, a w dalszej perspektywie nawet ci pochodzący z odległych, mogłoby się wydawać, jurysdykcji.

Niezależnie od tego, czy wynika to z zewnętrznych wobec korporacji zaleceń regulacyjnych, czy też dzieje się tak na mocy autonomicznych decyzji podejmowanych przez korporacje finansowe, do zadań realizowanych przez funkcję *compliance* należy zarządzanie ryzykiem braku zgodności z owymi normami. Zadania z zakresu *compliance* z uwagi nie tylko na ich rangę, ale przede wszystkim ze względu na ich specyfikę, wyodrębnione zostały w ostatnim okresie w korporacjach międzynarodowych, w tym w szczególności w międzynarodowych instytucjach finansowych, do rangi autonomicznej funkcji wspierającej działalność gospodarczą. Wsparcie to wyraża się w równej mierze poprzez realizację zadań doradczych i kontrolnych wykonywanych w związku z pojawiającymi się zagadnieniami odnoszącymi się do dostosowania prowadzonej działalności do systemu obowiązujących te korporacje norm. Zadania te realizowane są w obszarach

tak różnych jak na przykład przeciwdziałanie praniu pieniędzy, zarządzanie ryzykiem reputacyjnym czy budowanie świadomości *compliance* wewnątrz korporacji międzynarodowych pośród jej pracowników<sup>19</sup>.

Trudność zadania przypisanego funkcji *compliance* polegającego na odczytywaniu i zapewnieniu dostosowywania się do różnego typu norm jest tym większa, że niezależnie od przepisów prawa czy regulacji nadzorczych w działalności korporacji istotna jest właściwa identyfikacja norm wypływających z przepisów miękkich (*soft laws*)<sup>20</sup>. Zagadnienia wynikające z praktycznych konsekwencji stosowania tego typu przepisów nabierają szczególnego znaczenia w przypadku międzynarodowych grup kapitałowych, w których takie uregulowania stanowią skuteczny sposób wpływania na funkcjonowanie tych przedsiębiorstw. Dzieje się to na przykład za pomocą wzmiankowanych wyżej ustanawianych przez same korporacje globalnych i międzynarodowych standardów postępowania<sup>21</sup>. Owe standardy formułują zalecenia dotyczące zarówno jakości, jak i przede wszystkim zasad postępowania wiążących pracowników korporacji bez względu na to, w jakiej jurysdykcji prowadzona jest działalność. Przy czym w sytuacjach takich pojawia się często kolizja potrzeb ujednoczenia sposobów funkcjonowania grup kapitałowych z przepisami lokalnymi. Istotne znaczenie ma wtedy rola *compliance* polegająca na dokonywaniu swoistej wykładni norm, która umożliwiałaby usunięcie ewentualnych niejasności co do znaczenia ich treści bądź zniesienie kolizji pomiędzy treścią przepisów lokalnych i norm zawartych w wytycznych korporacji ujętych na przykład właśnie w zbiorach globalnych standardów działania danej korporacji<sup>22</sup>. Te i inne związane z nimi kwestie rozstrzygane bywają nie tylko za pomocą utrwalonych praktyką

---

<sup>19</sup> Na temat budowania świadomości *compliance* wewnątrz organizacji jako sposobu na zapewnienia normatywnej spójności oraz normatywnej zgodności jej postępowania w przestrzeni globalnej zob. R.V. Aguilera, G. Jackson, *The Cross-National Diversity of Corporate Governance: Dimensions and Determinants*, *Academy of Management Review*, 39(4)/October 2014.

<sup>20</sup> Na temat roli norm o charakterze *soft law* w regulacjach prawa bankowego zob. R. Kaszubowski, *Funkcjonalne źródła prawa bankowego publicznego*, Warszawa 2006, s. 18 i n.

<sup>21</sup> Szerzej o globalnych, nazywanych również na przykład generalnymi, standardach *compliance* por. D. Pupke, *Compliance and Corporate Performance*, Hamburg 2007, s. 112–124.

<sup>22</sup> Odrębnym zagadnieniem jest to, w jaki sposób niezależnie od roli, jaką pełni *compliance*, stojąc na straży zapewnienia zgodności z globalnymi standardami, sama ta funkcja podlega swoistemu ujednoczeniu, „ustandaryzowaniu”. Zob. S. Bleke, D. Hortensius, *The development of a global standard on compliance management*, *Business Compliance*, No. 2/2014.

prawniczych narzędzi interpretacyjnych, lecz także poprzez normy zawarte w wewnętrznych kodeksach etyki (*codes of conduct*)<sup>23</sup>.

Kolejna grupa zadań, które wykonywane są przez *compliance*, wynika z zagadnień związanych z rosnącą potrzebą globalnej wymiany informacji w ramach korporacji. Konsekwencją skomplikowanych struktur własnościowych charakteryzujących korporacje międzynarodowe jest bowiem konieczność sprawnego dostępu do precyzyjnej informacji zarządczej pozwalającej skutecznie kierować globalnymi przedsiębiorstwami, jakimi są w istocie banki międzynarodowe. Z uwagi jednak na różny charakter tych informacji, różne reżimy i stopnie ich ochrony, kwestie związane z przepływem informacji stanowią skomplikowany obszar zagadnień, w obliczu których staje *compliance*. Zawiłość ta wynika nie tylko z różnorodności charakteryzującej poszczególne jurysdykcje, ale często także ze względu na samą doniosłość informacji podlegających ochronie. W tej sferze szczególnie silne jest oddziaływanie regulatorów mogących na bieżąco formułować oczekiwania w stosunku do tych podmiotów w zależności od identyfikowanych aktualnie potrzeb, uzupełniając w ten sposób obowiązujące przepisy. Niezależnie jednak od wskazanych wyżej trudności niezbędne dla prawidłowego funkcjonowania korporacji międzynarodowych o skomplikowanych strukturach właścicielskich, w tym także dla instytucji finansowych, pozostaje zapewnienie niezakłóconego przepływu aktualnych informacji koniecznych dla prawidłowego planowania biznesowego. W tym kontekście rodzi się szczególnie interesujące z punktu widzenia kolizji norm zagadnienie wykraczające poza samo uprawnienie do dostępu do określonych informacji uzasadnionego interesem właściciela, a polegające na jego uprawnieniu do wpływania na decyzje podejmowane przez przedsiębiorstwa należące do korporacji będące jednak odrębnymi podmiotami gospodarczymi<sup>24</sup>. Z punktu widzenia prawa lokalnego obowiązującego na danym terytorium, o ile podmioty te nie są oddziałami, a odrębnymi bankami prowadzonymi w formie rejestrowanych lokalnie spółek, ich bezpośrednio władze są zazwyczaj jedynymi organami formalnie upoważnionymi

<sup>23</sup> Uniformizacja norm postępowania w ramach korporacji to nie jedyny przejaw globalizacji prawa finansowego. Innym jest ujednocnianie dokumentacji, zwłaszcza dotyczącej skomplikowanych transakcji, na przykład typu 'project finance', które zaszło tak daleko, że określa się to zjawisko jako powstawanie światowego (globalnego) prawa kontraktowego. Zob. A. Golden, *The future of Financial Regulation. The role of the Courts*, [w:] *The Future of Financial Regulation*, ed. I. MacNeil, J. O'Brien, Oxford 2010, s. 86.

<sup>24</sup> Ten sam problem choć w różnych przejawach występuje w wielu jurysdykcjach w zasadzie niezależnie od rodzaju prowadzonej działalności i nie jest zawężony jedynie do działalności bankowej. Por. D. Pupke, *op.cit.*, s. 45.

do podejmowania decyzji zarówno co do planów biznesowych, jak i w zakresie ich realizacji. Wobec tego dostęp do informacji w tym zakresie i możliwość współkształtowania decyzji w tych obszarach powinna odbywać się jedynie poprzez działania podejmowane zgodnie z literą i duchem określającymi zasady ładu korporacyjnego. Praktyka relacje te kształtuje jednak nieco inaczej. Co naturalne, szczególnie w odniesieniu do instytucji finansowych, ten typ kolizji obowiązujących lokalnie norm z oczekiwaniami właścicieli pozostaje w centralnym kręgu zainteresowań regulatorów. W stosunku bowiem do nich przejrzystość procesów decyzyjnych i przestrzeganie zasad związanych z kontrolą dostępu do informacji w tym zakresie może mieć bezpośrednio i istotne znaczenie dla stabilności i bezpieczeństwa systemu finansowego, na których straży stoją owi regulatorzy.

Szczególnym elementem strategii biznesowych są plany finansowe i budżety korporacji. Zwłaszcza zaś plany kapitałowe przewidujące to, w jaki sposób zapewnione zostaje finansowanie prowadzonej działalności i czy poszczególne spółki prowadzące działalność na danym obszarze będą odpowiednio dokapitalizowane, a wobec tego czy ich zakładana działalność wpłynie na stabilność systemu finansowego. Również i w tej mierze normy zgodnościowe przewidują aktywność przedstawicieli funkcji *compliance* nakierowaną na zapewnienie informowania w sytuacji powstania okoliczności stwarzających obawy co do zapewnienia odpowiednich zasobów kapitałowych koniecznych do zgodnego z wymogami regulacyjnymi i stabilnego działania banku. O ile planowanie strategiczne i finansowe w ramach korporacji bankowej zakłada przepływ informacji w fazie poprzedzającej realizację określonych przedsięwzięć gospodarczych, o tyle na kolejnych etapach pojawia się potrzeba przekazywania informacji związanych na przykład z rozliczaniem działalności spółek, ze sprawozdawczością i z bieżącym raportowaniem<sup>25</sup>. W takich sytuacjach dochodzić może nie tylko do przekazywania informacji stanowiących chronione tajemnicą przedsiębiorstwa dane handlowe, ale również do przepływu danych osobowych, a także innych danych, w tym tych, które chronione są szczególnymi przepisami, zwłaszcza zaś uregulowaną odrębnie tajemnicą bankową.

---

<sup>25</sup> O sprawozdawczości i konieczności tworzenia modelowych rozwiązań normatywnych wewnątrz globalnych organizacji finansowych w celu umożliwienia efektywnego przepływu informacji M. Eggert, *Compliance Management in Financial Industries: A Model-based Business Process and Reporting Perspective*, Heidelberg 2014, s. 49.



Globalizacja porządków prawnych i wywierany przez nią wpływ na działalność korporacji międzynarodowych jest obserwowanym od pewnego czasu zjawiskiem polegającym na tym, że na działalność spółki działającej w jednym kraju wpływ ma także ustawodawstwo innych krajów, w których funkcjonują spółki z tej samej grupy kapitałowej. Rodzi to szereg zagadnień, przed którymi stoją korporacje działające na wielu rynkach równocześnie. Owo zjawisko transgranicznej skuteczności przepisów krajowych w działalności korporacji ma różne podstawy i przyjmuje różne formy<sup>26</sup>. Najczęstszą spośród nich jest wprowadzanie do porządku prawnego jednego z państw takich przepisów, które zobowiązują podmioty działające na terenie tego państwa do przestrzegania określonych postanowień oraz do zapewnienia, aby te same obowiązki wykonywane były również przez inne podmioty z grupy, do której podmiot ten należy. W bardziej jeszcze ekstensywnej postaci zobowiązania takie mogą być nakładane również nie tylko na podmioty z tej samej grupy, ale także na przykład na dostawców usług, czy nawet klientów. Oznacza to nieuniknione konsekwencje kolizji przepisów w ramach międzynarodowych struktur gospodarczych zarówno na poziomie teoretycznym, jak i w rezultacie na poziomie praktycznym<sup>27</sup>. Osoby, których zadania polegają na zapewnieniu działania korporacji zgodnego z obowiązującymi normami, mają w tym wypadku oczywistą trudność. Muszą one bowiem pomóc w dokonaniu rozstrzygnięcia danej kolizji, mając na względzie interes korporacji rozumiany nie tylko jako potrzeba zapewnienia oczekiwanych korzyści, ale przede wszystkim jako ochrona wartości, jaką jest bezpieczne długookresowe funkcjonowanie danej instytucji. W proces dokonywania tego rodzaju rozstrzygnięć wbudowana jest swoista komplikacja, która polega na tym, że *compliance* co do zasady oznacza zgodność zarówno z przepisami prawa obowiązującego na danym obszarze, jak i z wszelkimi innymi normami, których stosowania korporacja oczekuje. W opisanym tu typie sytuacji istniejące w praktyce kolizje mogą przybrać atrybut nieusuwalnych, o ile nie jest jasno ustalona kategoria prymatu jednego typu norm nad innymi. Warto w tym miejscu przypomnieć, że właśnie praktyka wykazała, że nie jest wcale oczywiste, że w opinii zarządzających korporacją prymatem takim zawsze cieszyć się mogą normy danego prawa krajowego.

<sup>26</sup> Zob. np. A. Zorska, *Korporacje transnarodowe: przemiany, oddziaływania, wyzwania*, Warszawa 2007, s. 43 i n.

<sup>27</sup> C.R. O'Kelly Jr, R.B. Thompson, *Corporations and other business associations: cases and materials*, Boston 1996, s. 160.

Kolejnym zadaniem postawionym przed *compliance* funkcjonującym w ramach międzynarodowych instytucji finansowych, a więc działających na wysoce uregulowanych rynkach w ramach różnych systemów prawnych, jest wpływ różnic kulturowych na rozstrzygnięcie zagadnień normatywnych w tych korporacjach. Istotą korporacji jest ich międzynarodowy charakter i transgraniczny zasięg prowadzonej działalności<sup>28</sup>. W konsekwencji jedną z najistotniejszych grup czynników wpływających na złożoność zarządzania zagadnieniami zgodnościowymi w korporacjach jest praktyczny wpływ różnych kultur prawnych na sposób, w jaki korporacje te funkcjonują. Zjawiskiem stanowiącym przedmiot odrębnych badań jest wzajemna zależność pomiędzy uregulowaniami i tradycjami różnych systemów prawnych a kształtującymi się w związku z tym różnymi kulturami prawnymi. Źródła tworzenia się odrębnych kultur prawnych są oczywiście złożone i wykraczają poza naturę i tradycję samych uregulowań normatywnych w ramach danego systemu. Tworzą je bowiem również takie czynniki jak doświadczenia historyczne, zachodzące na określonym obszarze procesy społeczne, uwarunkowania aksjologiczne, do których odnosi się dana zbiorowość, a nawet osiągnięcia technologiczne czy aspiracje ekonomiczne społeczeństw. Istotny wpływ ma również naukowy dorobek doktryny prawniczej, orzecznictwo, a także siła oddziaływania innych systemów prawnych. W tym kontekście szczególnie zajmująca jest obserwacja doświadczeń praktycznych dotycząca różnic w funkcjonowaniu korporacji z uwagi na miejsce prowadzonej działalności. W szczególności zaś dotyczy to różnic w metodach implementacji i interpretacji norm odnoszących się do korporacji w zależności od jurysdykcji, w jakiej ma to miejsce. Międzynarodowe instytucje finansowe, jak niewiele innych, w szczególny sposób muszą mierzyć się z dopasowaniem do wszystkich wskazanych wyżej zmiennych kulturowych oddziałujących na porządek normatywny wpływający z kolei na sposób prowadzenia działalności<sup>29</sup>.

Jak wskazano wyżej, do zadań *compliance* w bankach należy również zapewnienie, aby ich działalność pozostawała w zgodzie z zaleceniami Komitetu Bazylejskiego ds. Nadzoru Bankowego w zakresie sposobów zarządzania ryzykiem. Realizując postulat doprecyzowania znaczenia

---

<sup>28</sup> P. Molyneux, *Bank Performance, Risk and Firm Financing*, [w:] *Complexity and Institutions: Markets, Norms and Corporations*, red. M. Aoki, K. Binmare, S. Deakin, H. Gintis, London 2012, s. 68.

<sup>29</sup> S. Mouatt, C. Adams, *Corporate and Social Transformations of Money and Banking*, Palgrave Macmillan 2010, s. 102.

pojęcia zarządzania ryzykiem braku zgodności i mając równocześnie na celu poprawę rozwiązań dotyczących nadzoru bankowego i upowszechniania dobrych praktyk w instytucjach bankowych, Komitet Bazylejski opublikował ramowy dokument na temat ryzyka braku zgodności i realizacji funkcji zapewnienia zgodności w bankach. W dokumencie tym przyznano szczególne uprawnienia organom nadzoru w zakresie kontroli sposobu funkcjonowania *compliance* w bankach. Uznano w nim między innymi, że nadzór bankowy powinien posiadać zarówno wiedzę, jak i narzędzia dyscyplinujące pozwalające sprawować skuteczny nadzór nad efektywnością prowadzonej w bankach polityki zgodności. Powinien również móc mieć możliwość nakazania wprowadzania związanych z tą polityką procedur zmierzających do jej praktycznej realizacji. Poza tym nadzór powinien być wyposażony w instrumenty regulacyjne zapewniające możliwość nakazania uchwalania przez zarząd banku właściwych działań naprawczych w razie stwierdzenia braku zgodności.

Skutkiem tego utrwaloną zgodnie z zaleceniami Komitetu Bazylejskiego praktyką, wprowadzoną między innymi dzięki przetransponowaniu jego wytycznych na terytorium poszczególnych państw przez lokalne urzędy regulacyjne, stało się zalecenie, że w każdym banku znajdować się powinien odpowiednio umocowany pracownik banku odpowiedzialny za koordynację procesu identyfikacji i zarządzania ryzykiem braku zgodności oraz za nadzór nad działaniami całej jednostki do spraw zgodności<sup>30</sup>. Bezpośrednio wypływające z zakresu tych obowiązków zadania wynikają również z nałożonej na tę osobę odpowiedzialności za spójność wprowadzonego w banku systemu norm oraz procedur kontrolnych gwarantujących spełnienie kryterium zgodności.

Wnikające z wytycznych Komitetu Bazylejskiego zalecenia dotyczą, jak widać ze wskazanego przykładu, między innymi także sposobu umieszczenia jednostki do spraw zarządzania zgodnością w strukturze organizacyjnej banku, który zapewniałby zachowanie z jednej strony jej niezależności, a z drugiej łatwego, bezpośredniego dostępu do osób zarządzających bankiem. Potrzeba stworzenia tego typu gwarancji wynikających z odpowiedniego umieszczenia *compliance* w strukturze organizacyjnej banków wiąże się zwłaszcza z podstawową pełnioną przezeń funkcją, jaką jest kontrola ryzyka

<sup>30</sup> Dokument ten precyzuje wręcz, że właściwe umocowanie oznacza w praktyce, że powinien to być pracownik banku w randze dyrektora wykonawczego lub członka zarządu.

braku zgodności. W zależności od tego, jaką utworzono strukturę wewnątrz banku, organizacja i funkcjonowanie systemu tworzenia norm *compliance* i raportowania ich przestrzegania, jak również inne relacje pomiędzy pracownikami wykonującymi zadania z zakresu zgodności a kierownikiem tej jednostki mogą różnić się między sobą<sup>31</sup>. Wytyczne bazyłejskie, w szczególności uregulowania na temat *compliance*, idą dość daleko, odnosząc się między innymi do kwestii takich jak linie raportowania pracowników *compliance* czy nazwy ich stanowisk. Przyjmuje się w nich na przykład, że dla osiągnięcia spójności podejścia do zagadnień *compliance* w organizacji pracownicy jednostki, która jest częścią lokalnych jednostek operacyjnych, a więc odrębnych spółek wchodzących w skład tej samej grupy kapitałowej lub oddziałów, mogą podlegać pod względem sprawozdawczości kierownictwu właśnie tej jednostki operacyjnej lub oddziału. Zastrzega się jednak przy tym równocześnie, że taka struktura jest dopuszczalna pod warunkiem, że pracownicy ci będą podlegać równocześnie kierownikowi jednostki do spraw zgodności w kwestiach dotyczących obowiązków zapewnienia zgodności. Zasada ta rozciąga się również na struktury *compliance* o zasięgu transgranicznym<sup>32</sup>.

Sama nazwa stanowiska osoby odpowiedzialnej za wykonywanie zadań z zakresu zapewnienia zgodności, choć i do niej znajduje się odniesienie w treści dokumentu, ma natomiast oczywiście znaczenie wtórne i uzależniona jest od ogólnie stosowanej w ramach danej organizacji nomenklatury pod warunkiem, że zakres obowiązków jest wystarczająco szeroki i zapewnia odpowiednie umocowanie do skutecznego wykonywania zadań wymaganych z punktu widzenia przepisów prawa oraz obowiązujących regulacji wewnętrznych<sup>33</sup>. Dokumenty bazyłejskie wskazują także, że w przypadku rozbudowanych jednostek organizacyjnych *compliance* istnienie bezpośredniej ścieżki raportowania biegnącej od pracowników tej jednostki do kierownika tej jednostki nie jest za każdym razem konieczne, o ile nie przeszkadza im to w efektywnym wypełnianiu ich obowiązków.

---

<sup>31</sup> O różnicach pomiędzy kompetencjami pracowników banku odpowiedzialnymi za zarządzanie ryzykiem *compliance* i prawnym wewnątrz globalnych instytucji finansowych oraz w różnych instytucjach działających na rynkach globalnych zob. na przykład R. McCormick, *Legal Risks in the Financial Markets*, Oxford 2010, s. 167.

<sup>32</sup> *Ibidem*, s. 227.

<sup>33</sup> Na przykład w niektórych bankach stanowisko kierownika pionu do spraw zgodności określane jest też nazwą specjalista do spraw zgodności, podczas gdy w innych bankach nazwa ta oznacza pracownika wypełniającego obowiązki z zakresu zgodności zatrudnionego w jednostce do spraw zgodności.

Zakres obowiązków służb *compliance* w bankach rozszerzył się obecnie tak bardzo, że praktyczną koniecznością stało się stworzenie odpowiednich unormowań gwarantujących to, że zadania jednostki do spraw zgodności są wypełniane według ściśle określonych programów zgodności ustalających plan działań na pewien okres. W zakres takich programów wchodzi między innymi przegląd obowiązujących w bankach polityk oraz poszczególnych wydanych w ich ramach procedur, dokonywanie ocen ryzyka braku zgodności, monitorowanie stanu realizacji zadań uznanych za konieczne dla zapewnienia zgodności, a także na przykład przeprowadzanie szkoleń dla pracowników banków w kwestiach zgodności. Powszechną praktyką jest założenie, że programy dotyczące zgodności powinny być formułowane przy zastosowaniu metodologii pomiaru ryzyka uwzględniającej jego rodzaj, wagę i prawdopodobieństwo zaistnienia. Do zadań osoby odpowiedzialnej za całość zagadnień związanych z zarządzaniem ryzykiem braku zgodności należy zapewnienie, aby ustalony zakres tego planu obejmował wszystkie obszary działalności operacyjnej banku i zapewniał niezakłócony przepływ informacji, a także koordynację zadań pomiędzy jednostkami zarządzania poszczególnymi innymi rodzajami ryzyka. Równie ważne jest także stworzenie warunków zapewniających, aby relacje pomiędzy jednostką *compliance*, a jednostką audytu wewnętrznego dawały taką możliwość, a także aby działania jednostki do spraw zgodności podlegały okresowej kontroli przez audyt wewnętrzny banku.

*Compliance* to pożądaný stan zgodności z normami obowiązującymi daną organizację, nie jest on jednak sam w sobie stanem bezpieczeństwa ani też gwarancją eliminacji ryzyka wystąpienia naruszeń tych norm. Zadania *compliance* rozumianego tak szeroko, w branży tak mocno uregulowanej jak bankowość odnoszą się zatem do zarządzania ryzykiem braku zgodności dotyczącego całokształtu funkcjonowania skutecznego systemu kontroli wewnętrznej, którego stworzenie pozostaje obowiązkiem wszystkich instytucji finansowych, a odbywa się przy pomocy odpowiednio formułowanych norm wewnętrznych<sup>34</sup>.

---

<sup>34</sup> Tak Dyrektywa 2006/46/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 14 czerwca 2006 r. zmieniająca dyrektywę Rady 78/660/EWG w sprawie rocznych sprawozdań finansowych niektórych rodzajów spółek, 83/349/EWG w sprawie skonsolidowanych sprawozdań finansowych, 86/635/EWG w sprawie rocznych i skonsolidowanych sprawozdań finansowych banków i innych instytucji finansowych oraz 91/674/EWG w sprawie rocznych i skonsolidowanych sprawozdań finansowych zakładów ubezpieczeń, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, z 16 sierpnia 2006 r.