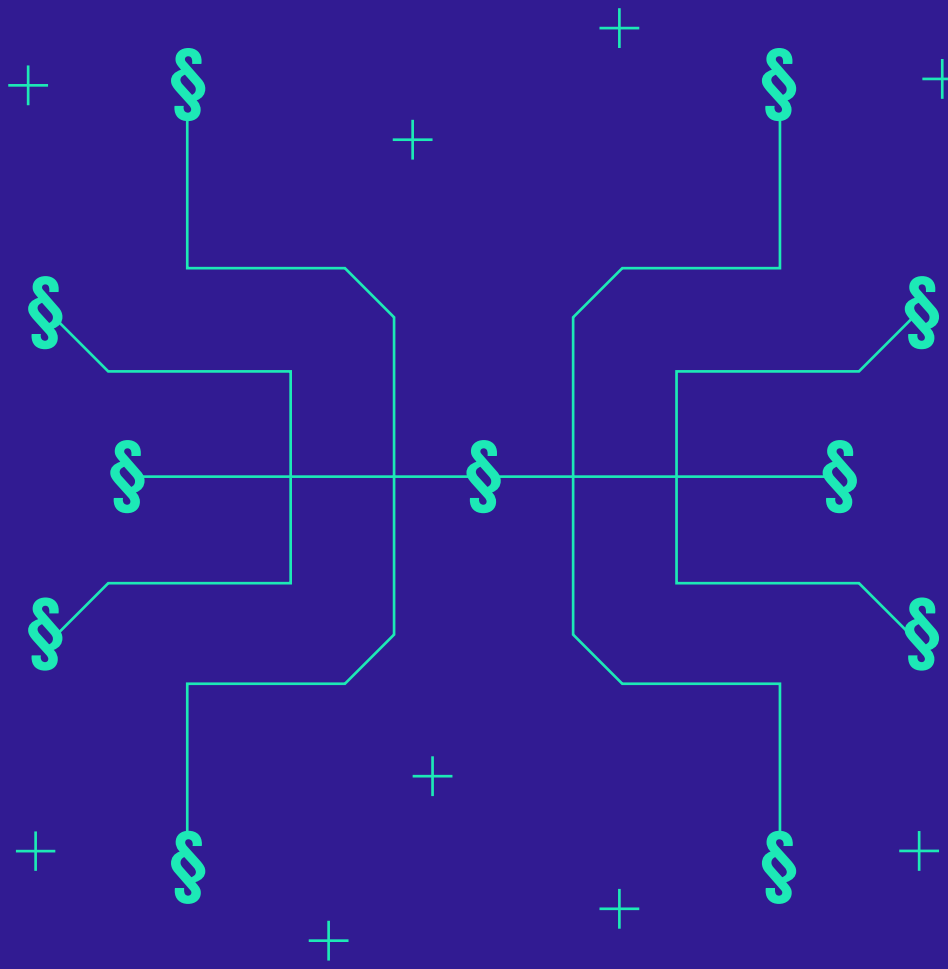
Prawnik 4.0

Nowoczesny doradca w czasach (r)ewolucji cyfrowej

POD RED. MICHAŁA NOWAKOWSKIEGO



BEATA BARAN

Prawnik jako compliance officer

Compliance należy do jednego z najprężniej rozwijających się obszarów wiedzy na styku prawa i zarządzania. Wyzwania z zakresu zarządzania ryzykiem braku zgodności coraz częściej podejmowane są przez prawników.

Czy zatem pojawiła się nowa ścieżka kariery dla jurystów?

Beata Baran

Doktor nauk prawnych, radca prawny, partner w BKB Baran Książek Bigaj Kancelaria Prawna, specjalista w zakresie compliance, ze szczególnym uwzględnieniem *whistleblowing*, wewnętrznych postępowań wyjaśniających oraz prawa pracy, obsłudze projektów lokalnych i międzynarodowych, doradza wiodącym przedsiębiorstwom z sektora *retail, banking & finance, pharma* oraz TSL. Obecnie naukowo i dydaktycznie związana z Wydziałem Prawa i Administracji Uniwersytetu Jagiellońskiego, współpracowała z Wydziałem Zarządzania Akademii Górniczo-Hutniczej.

Compliance officer czyli...?

Analizując możliwości zawodowe jakie daje obszar compliance w pierwszej kolejności warto zwrócić uwagę na najbliżej powiązaną z nim profesję – compliance officera. Już na wstępie pojawia się pytanie: skoro compliance związany jest z zarządzaniem ryzykiem kto powinien wykonywać zadania związane z tym obszarem? Czy prawnik jest właściwą osobą? Zgodnie z przeprowadzonymi w Polsce badaniami[1], rolę compliance officerów wypełniają najczęściej osoby z wykształceniem prawniczym. Mając na uwadze rozwój regulacyjno-legislacyjny w ramach systemu prawa polskiego oraz zwiększający się udział podmiotów implementujących systemy zarządzania zgodnością coraz bardziej uzasadnione staje się rozważenie ścieżki zawodowej w tym obszarze.

Kim zatem jest compliance officer i dlaczego prawnik ma szansę sprostać jego roli? W pierwszej kolejności warto zwrócić uwagę na zakres zadań stawianych przed specjalistą zajmującym się zgodnością. Na wstępie warto zaznaczyć, że każdorazowo katalog obowiązków stojących przed osobą odpowiedzialną za kwestie compliance w organizacji może się różnić w zależności od branży, rodzaju prowadzonej działalności, wielkości oraz indywidualnych okoliczności danego podmiotu. Możliwe jest jednak zarysowanie zakresu działań, które stanowią swoisty *core* pracy compliance officera.

1 Por. *Compliance w Polsce. Raport z badań stanu compliance i systemów zarządzania zgodnością w działających w Polsce przedsiębiorstwach*, EY, Instytut Compliance, Viadrina compliance Center, Wolters Kluwer 2018, s. 21, https://instytutcompliance.pl/wp-content/uploads/2018/02/RaportInstytutCompliance2018.pdf dostęp 20 lutego 2021 r.

Zadania i cechy compliance officera

Na pierwszym miejscu można wskazać kwestie najbardziej związane z samym systemem zarządzania zgodnością. W tym miejscu warto wskazać analizę ryzyk z zakresu zgodności oraz podejmowanie kroków ukierunkowanych na ich mitygację. Jest to nierozerwalnie związane z opracowaniem i zarządzaniem organizacją systemu zarządzania zgodnością. Obszar ten można określić jako najbardziej kluczowy w pracy specjalisty do spraw zgodności. Mając to na uwadze, powinien on dbać o kwestię przypisania odpowiedzialności danym komórkom organizacyjnym związanym z bieżącą dbałością o badanie zmian legislacyjnych w ramach ich obszaru działań, a także okresowe kontrole w tym zakresie. Rola podmiotu odpowiedzialnego za bieżący monitoring zmian regulacyjnych może być także przypisana bezpośrednio compliance officerowi. Kwestia kto i w jakim obszarze dokładnie jest odpowiedzialny za aktualizację wiedzy legislacyjnej organizacji zależne jest od specyfiki podmiotu, w szczególności zaś obszerności jego struktury oraz obszaru działalności i idących za tym regulacji prawnych.

Nie sposób pominąć tutaj istotny wątek implementacji do danej organizacji norm wewnętrznych – zarówno tych pochodzących z uniwersum prawnego obejmującego daną grupę kapitałową w przypadku spółek nią objętych, jak i zindywidualizowanych w ramach konkretnego podmiotu. W ramach zadań postawionych przed specjalistą do spraw zgodności można wskazać także opracowanie poszczególnych procedur i polityk stanowiących swoiste narzędzia pracy w obszarze compliance. Jako przykłady można wymienić politykę prezentów i korzyści, procedurę prowadzenia wewnętrznych postępowań wyjaśniających, czy też procedurę zgłaszania nieprawidłowości. Wiedza prawnicza nie tylko będzie atutem podczas realizacji opisanych zadań, ale

także pozwoli na kompetentną ocenę pracy w sytuacji delegacji zadań i odpowiedzialności związanych z monitoringiem legislacyjnym. Umiejętność konstruowania regulacji wewnątrzzakładowych, prowadzenia negocjacji w zakresie merytorycznego kształtu aktów prawnych oraz znajomość otoczenia regulacyjnego konkretnego podmiotu sprawiają, że wiedza i umiejętności charakterystyczne dla prawniczego fachu pozwolą na efektywną realizację obowiązków w obszarze compliance.

Drugim istotnym obszarem działań compliance officera jest współtworzenie i promowanie kultury zgodności. Z racji, iż przenika ona całą organizację, specjalistę w zakresie zgodności można określić jako jej swoistego moderatora. W ramach swojej pracy odpowiada on za transfer wiedzy w zakresie compliance – zarówno pracownikom danego podmiotu, jak i zarządzającym organizacjom. Także w gestii koordynatora do spraw zgodności leży organizacja i przeprowadzanie szkoleń oraz dbałość o aktualny stan wiedzy w zakresie compliance w podmiocie, w którym pracuje. Promocja działań z zakresu zgodności to nie tylko klasycznie rozumiane spotkania szkoleniowe, ale także dbałość o łatwo dostępne dla pracowników zasoby wiedzy (np. w ramach wewnętrznych kampanii bądź dostępnych w sieciach intranetowych opracowanych materiałów informacyjnych). Działania polegające na dzieleniu się wiedzą powiązane z nimi umiejętności retoryczne, które prawnicy szlifują nie tylko podczas wystąpień w procesach sądowych, ale także w formie szkoleń, kursów i warsztatów, stanowią niezbędne kompetencje profesjonalne dla osoby zajmującej się zarządzaniem zgodnością i promocją kultury compliance.

Nie mniej istotnym obszarem pracy compliance officera są obowiązki związane z jednym z kluczowych elementów zarządzania

zgodnością, który stanowi whistleblowing[2] (z jęz. ang. zgłaszanie nieprawidłowości w organizacji). Zadania związane z obszarem sygnalizacji możliwych naruszeń norm prawnych obejmują nie tylko przyjmowanie raportów od whistleblowerów, ale także wstępną analizę przekazanych informacji oraz prowadzenie wewnętrznych postępowań wyjaśniających. Doświadczenie i wiedza z zakresu prowadzenia postępowań sądowych obejmująca analizę dowodów, umiejętność stawiania pytań oraz weryfikacja postawionych tez to kompetencje, które należą do podstawowego arsenału narzędzi zawodowych prawnika, jednocześnie stają się niezbędne dla skutecznego pełnienia roli compliance officera.

W związku z faktem, iż compliance przenika całą strukturę organizacyjną podmiotu, także zadania związane z pracą w obszarze zgodności nierozerwalnie łączą się z wyzwaniami opartymi o współpracę z rozmaitymi komórkami organizacyjnymi. Specjalista do spraw zgodności jest źródłem informacji dla organu zarządzającego, raportującym zagadnienia związane z zarządzaniem ryzykami, a także zaistniałymi incydentami dotyczącymi nieprawidłowości oraz rodzajami i sposobem podjętych kroków zaradczych. Compliance officer jest również odpowiedzialny za opracowanie i przedstawienie kierownictwu okresowych raportów podsumowujących działania w nadzorowanym przez niego obszarze. Mając na uwadze prowadzone przez niego wewnętrzne postępowania wyjaśniające oraz przygotowywane raporty je kończące wraz zaleceniami w sprawie, także i w tym obszarze zaangażowanie we wcielenie w życie proponowanych kroków następczych we współpracy z zarządzającymi konkretnymi osobami zarządzającymi. Rola compliance officera związana jest także z zaangażowaniem w działania organizacji podczas

2 Więcej na temat whistleblowing i ochrony sygnalistów zob. *Ochrona sygnalistów. Regulacje dotyczące osób zgłaszających nieprawidłowości*, B. Baran, M. Ożóg, Warszawa 2021.

prac bieżących w sytuacji materializacji ryzyka braku zgodności, np. podczas opiniowania kampanii reklamowych nowych produktów. Tym samym, specjalista do spraw compliance realizuje swoje zadania w całej strukturze organizacji. Niezbędne są do tego cechy, które stanowią także wyróżnik dla prawnika – komunikatywność, poufność oraz analityczne i krytyczne podejście do opracowywanego zagadnienia.

Podsumowując, warto zwrócić uwagę na kompetencje i cechy, które są charakterystyczne dla wypełniania obowiązków na stanowisku compliance officera. Do pierwszej grupy można zaliczyć tzw. umiejętności twarde – związane bezpośrednio z wiedzą prawną, umiejętnością stosowania metodyk oceny ryzyka oraz znajomość branży, w której funkcjonuje dany podmiot. Niemniej istotne jest posiadanie tzw. umiejętności miękkich w pracy w obszarze zarządzania zgodnością. Zdecydowana większość ich specjalistów do spraw zgodności wskazała[3], iż komunikatywność i otwartość to cechy istotne z perspektywy realizacji przydzielonych zadań. Mając na uwadze charakter pracy nad przydzielonymi projektami, w szczególności zaś związanymi z prowadzeniem wewnętrznych postępowań wyjaśniających, również wzbudzanie zaufania oraz dochowanie poufności podczas realizowanych zadań stanowią kluczowe cechy osoby odpowiedzialnej za obszar zgodności w organizacji. Swoistą klamrą spajająca charakterystykę modelowego compliance officera jest postawa zgodna z zasadami etyki.

3 Por. *Compliance w Polsce. Raport z badań...*, *op. cit.*, s. 24.

Nowa ścieżka kariery prawniczej

Na końcu należy zadać sobie pytanie czy każdy prawnik to idealny kandydat na compliance officera? Otóż w moim przekonaniu odpowiedź na tak postawione pytanie powinna być przecząca. Wykształcenie nabywane w toku studiów prawniczych nie pokrywają całego spektrum kompetencji wymaganych na stanowisku specjalisty do spraw zarządzania zgodnością w organizacji. Podjęcie wyzwania związanego z działalnością w ramach zarządzania zgodnością to zgoda na pracę w interdyscyplinarnym środowisku. Nawet najlepszy jurysta, wchodząc w tematykę compliance, winien poszerzyć wiedzę o zagadnienia związane z zarządzaniem, w szczególności w zakresie zarządzania ryzykiem i zmianą oraz zarządzania projektem. Działania w obszarze zgodności stanowią wieloaspektową płaszczyznę, stąd też kompetencje typowe dla obszaru nauk ekonomicznych i nauk o zarządzaniu niewątpliwie znajdą tu zastosowanie. Nie bez powodu 37 % polskich compliance officerów[4] legitymuje się dyplomem studiów ekonomicznych. Także wiedza z zakresu psychologii oraz umiejętności przywódcze będą stanowiły wartość dodaną w działaniach specjalisty do spraw zarządzania zgodnością.

Praca w obszarze compliance to nie tylko możliwość zatrudnienia na stanowisku specjalisty do spraw zgodności w ramach struktury korporacyjnej danej organizacji, ale także możliwość wspierania podmiotów z perspektywy zewnętrznego doradcy – radcy prawnego lub adwokata działającego w ramach kancelarii prawnej. Wsparcie udzielane spoza organizacji może dotyczyć fragmentarycznych działań jak opracowanie projektu polityki lub procedury wewnętrznej, ale także prowadzenie całego procesu toczącego się w ramach komórki compliance

4 Por. *Compliance w Polsce. Raport z badań..., op. cit.*, s. 21.

(np. przeprowadzenie wewnętrznego postępowania wyjaśniającego wraz z opracowaniem kroków następczych). Wartością dodaną wykonywania profesji bądź konkretnych zadań compliance officera przez radcę prawnego lub adwokata jest objęcie pełnomocników profesjonalnych tajemnicą zawodową. Mając na uwadze aspekt poufności, jako wielokrotnie kluczowy dla efektywnej i celowościowej realizacji nałożonych na specjalistę do spraw zgodności obowiązków, jego swoistym wzmocnieniem jest objęcie prowadzonych działań tajemnicą radcowską lub adwokacką.

Rozważając możliwe ścieżki zawodowe kończąc studia prawnicze warto mieć na uwadze możliwości jakie daje kariera w obszarze zgodności. Niewątpliwie jest to droga, która wymaga ustawicznego kształcenia i poszerzania wiedzy i umiejętności. Wykształcenie o profilu prawniczym daje szereg atutów przy rozpoczęciu pracy w compliance. Nie jest jednak w pełni komplementarne w stosunku do stawianych wymogów. Swoistym remedium jest ciągłe doskonalenie warsztatu zawodowego, zarówno w ramach oferty certyfikowanych kursów specjalistycznych, studiów podyplomowych oraz nabywanego doświadczenia zawodowego. Pomimo wyzwań jakie stawia przed specjalistami do spraw zgodności wykonywana profesja, jest zdecydowanie warta namysłu, szczególnie mając na uwadze fakt, że zawód compliance officera został wskazany jak jeden z zawodów przyszłości[5].

5 Por. S. Jones, *Future-proofing the compliance professional*, Compliance Week, https://www.complianceweek.com/technology/future-proofing-the-compliance-professional/28192.article, dostęp: 20 lutego 2021 r.; *The Emergence of Compliance. A new profession?*, The Compliance Movement 2016, issue 5, vol. 2, https://thepractice.law.harvard.edu/article/the-emergence-of-compliance/, dostęp: 20 lutego 2021 r.