

Stan i przyszłość Compliance

Polska 2025

RAPORT



Kilka słów na początek

Zacząłem się od pytania, a właściwie od pewnej dezorientacji: jak właściwie wygląda to polskie compliance? Konferencje, LinkedIn, przekonywały mnie, że jest świetnie, idea compliance się rozwija! Tymczasem moja codzienna praca z firmami przy wdrożeniach sygnalistów, kodeksach etyki czy programach antykorupcyjnych pokazywała zupełnie inną rzeczywistość.

Szukałem raportów, badań i analiz, które pokazałyby rzetelnie stan compliance w Polsce i nie znalazłem... Postanowiłem więc zrobić własne badanie. A skoro już pytać, to nie tylko o stan obecny, ale i o przyszłość.

LinkedIn pokazał mi ponad 1000 osób w Polsce, które mają w opisie stanowiska coś związanego z compliance, wliczając ESG i AML, bo dla mnie to wszystko jest częścią jednego ekosystemu. Byłem przekonany, że przynajmniej 10 procent z nich poświęci 10 minut na wypełnienie ankiety. Cóż, przeliczyłem się. ESG i AML nie odpowiedziały prawie wcale, a wśród osób zajmujących się stricte compliance odpowiedzieli głównie szefowie działów i najbardziej aktywne osoby, które miałem już w sieci kontaktów.

Ale i tak rozmiar zadania, które na siebie wziąłem, przerósł moje wstępne oczekiwania. Zacząłem w lutym, a dziś jest wrzesień i dopiero teraz raport jest gotowy. Po wielu wiadomościach i prośbach, w ciągu trzech miesięcy zebrałem około 50 ankiet. Nie jest to liczba, która pozwala na wnioski ilościowe, ale jakość odpowiedzi, mam nadzieję, wynagrodzi ich niewielką liczbę.

Uzupełnieniem są cztery wywiady, które przeprowadziłem z wybitnymi praktykami! Były one już publikowane na LinkedIn.

Wszystkie wnioski i komentarze w raporcie są moją autorską interpretacją zebranych danych. Cytaty uczestników badań są oznaczone w cudzysłowie.

Zapraszam!

Jakub Niemoczyński

Compliance Officer



KOPEĆ & ZABOROWSKI
ADWOKACI I RADCYWIE PRAWNI



Kluczowe wnioski

- **Compliance jest kobietą** – to zawód, w którym dominują kobiety!
- **Duże organizacje są dojrzałe** – mają kompletne CMS, procesy oceny ryzyka, szkolenia i systemy sygnalistów. Ich największą słabością pozostaje skuteczna komunikacja.
- **W mniejszych firmach bywa różnie** – często istnieją jedynie zręby systemu compliance lub nie ma go wcale.
- **Tam, gdzie compliance działa, są efekty** – wykrywa się incydenty i skutecznie im przeciwdziała. Tam, gdzie compliance nie istnieje, brakuje danych o realnej skali naruszeń.
- **Największe wyzwania** – zalew regulacji, brak zasobów, brak zrozumienia roli compliance, ograniczone budżety i niska świadomość wśród kadry.
- **Przyszłość compliance** – cyberbezpieczeństwo, ESG i nowoczesne podejście do zarządzania ryzykiem.
- **Kompetencje Oficerów** – interdyscyplinarność, wiedza prawna, adaptacja do zmian, znajomość technologii i rozwój umiejętności miękkich.
- **AI to skok cywilizacyjny** – zrewolucjonizuje również compliance, ale przynosi też zagrożenia, wymaga oceny ryzyka i stworzenia etycznych ram działania.
- **Potrzebne są regulacje** – tylko obowiązki nałożone na firmy sprawią, że compliance stanie się trwałym elementem w świadomości zarządów i kultury organizacyjnej.
- **Compliance to kultura i strategia** – dziś to już nie tylko regulacje i procedury, ale część DNA firmy, narzędzie budowania zaufania i reputacji.

Compliance jest kobietą!

 **77 procent uczestników badania to kobiety.**

Można więc z uśmiechem powiedzieć, że „Compliance jest kobietą”. Widać to nie tylko w tej ankiecie, lecz także na konferencjach, szkoleniach i w codziennej pracy, gdzie kobiety stanowią zdecydowaną większość.

Dlaczego tak jest? Nlie bez powodu. Compliance to obszar, w którym kluczowe są umiejętności komunikacyjne, empatia, cierpliwość i zdolność budowania mostów między światem prawa a biznesem. To także interdyscyplinarność, bo trzeba znać przepisy, rozumieć procesy w firmie i umieć rozmawiać z ludźmi o etyce i wartościach. Dużo na raz, ale jak widać kobiety świetnie się w tym odnajdują.

Czy to znaczy, że mężczyźni tego nie mają? Oczywiście, że nie, sam jestem najlepszym przykładem. Jednak trudno nie zauważyć tej dysproporcji. Dlaczego jest aż tak duża? Czy to rzeczywiście kwestia predyspozycji i cech, czy może po prostu kobiety chętniej odpowiedziały na moją ankietę? Wątpię. Wszystko wskazuje na to, że to ogólny trend światowy. W USA kobiety stanowią ponad 53 procent compliance oficerów, w międzynarodowej organizacji SCCE to około 60 procent, a w sektorze ochrony zdrowia aż 72 procent.


Polska (w moim badaniu) na tym tle wypada jeszcze mocniej, u nas to 77 procent. Niech ten wynik będzie pochwałą kobiet, które coraz częściej stają na straży uczciwości i odpowiedzialności w biznesie.



Kim są uczestnicy badania

Największą grupę wśród uczestników stanowili **szefowie działów (Head)**. **Samodzielni Compliance Officerowie** to druga co do wielkości grupa. Zdecydowanie mniej odpowiedzi przyszło od **specjalistów** czy **middle managerów**. Pojawiły się też odpowiedzi z kategorii „inne” np. prawnicy in-house, którzy oprócz prawa odpowiadają również za compliance.

1. **Head of Compliance** – to najczęściej duże, zagraniczne korporacje z rozbudowaną strukturą, w których compliance jest pełnoprawnym działem z szefem na czele.
2. **Samodzielny Compliance Officer** – to częściej duża polska firma albo polski oddział międzynarodowej grupy, ale o mniejszej skali działalności. Tam funkcja jest jednoosobowa – „samotny strzelec” odpowiedzialny za całość.
3. **Middle i specjaliści** – bardzo żałuję, że nie udało mi się ich zmobilizować. Liczyłem, że ich głos pozwoli zobaczyć szerszy i bardziej realistyczny obraz. Wiadomo, szefowie i samodzielni CO mają naturalną tendencję do mówienia, że system działa świetnie, w końcu to ich dziecko, każdy swoje chwali. A właśnie osoby z niższych szczebli mogłyby opowiedzieć, jak to wygląda naprawdę: gdzie procedury nie działają, co przeszkadza w codziennej pracy, gdzie compliance jest tylko na papierze.
4. **Inne funkcje** – to ważny sygnał. W mniejszych polskich firmach compliance najczęściej „dokleiono” do działu prawnego. Tam, gdzie nie ma nawet prawników, compliance po prostu nie istnieje – i to pokazuje prawdziwy stan rzeczy.

 *Compliance w Polsce to wciąż domena dużych graczy, w mniejszych firmach, jeśli w ogóle istnieje, to raczej jako dodatek do działu prawnego.*



Branże

Tym razem się udało! W badaniu mamy pełne spektrum branż! Znalazły

1

Finanse i bankowość

najsilniej regulowana branża, kluczowe wyzwanie to nadążanie za przepisami (AML, DORA, ESG) i unikanie sankcji.

2

Produkcja i budownictwo

ryzyka korupcyjne i łańcuch dostaw, BHP oraz rosnące wymagania ESG.

3

Transport i logistyka

bezpieczeństwo i przejrzystość łańcucha dostaw, sankcje, coraz częściej także cyberbezpieczeństwo.

4

Farmacja i wyroby medyczne

bezpieczeństwo pacjentów, zgodność marketingu, presja etyczna i reputacyjna.

5

Energetyka

ESG, dekarbonizacja, regulacje sektorowe, ryzyka sankcyjne.

6

IT i telekomunikacja

ochrona danych, cyberbezpieczeństwo i AI jako główne wyzwania.

7

E-commerce

ochrona konsumenta, reklamacje i zwroty, zgodność z prawem konkurencji.

8

Kasyna online

AML/KYC, ochrona konsumenta, regulacje dot. krypto

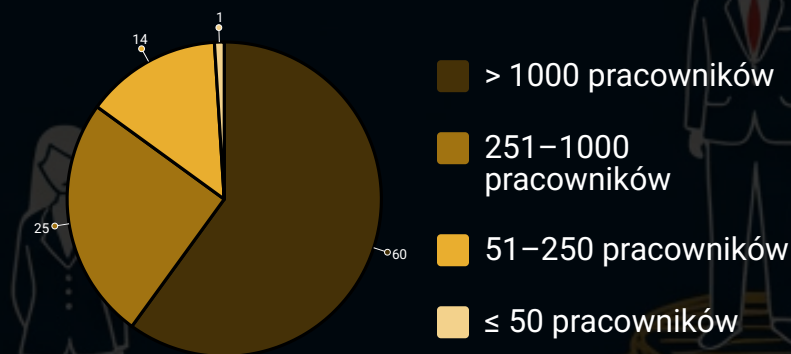
9

Sektor publiczny

etyka, przejrzystość i silna kontrola społeczna.

i *Ta różnorodność pokazuje jasno, że compliance nie jest już niszą kilku branż regulowanych. To uniwersalne wyzwanie, które przybiera różne formy w zależności od sektora. Oczywiście Branża zmienia akcenty, jedni mierzą z cyberatakami, inni z korupcją albo nadmiarem regulacji UE, ale postawa compliance jest niezmienna: uczciwość, przejrzystość i odpowiedzialność.*

Wielkość firm



Większość uczestników badania reprezentuje duże organizacje powyżej 1000 pracowników, a małe firmy pojawiają się sporadycznie. 40% reprezentowanych firm jest notowana na giełdach.

Ale to nie jest obraz, który utrzyma się na długo. Moi rozmówcy w wywiadach powtarzali, że compliance zacznie schodzić w dół łańcucha dostaw. Duże korporacje, pod presją regulatorów i inwestorów, będą wymagały zgodności od swoich partnerów, podwykonawców i dostawców. ESG, cyberbezpieczeństwo, antykorupcja – to wszystko stanie się warunkiem wejścia do gry. Średnie i małe firmy nie będą mogły już dłużej mówić: „to nie nasz problem”.

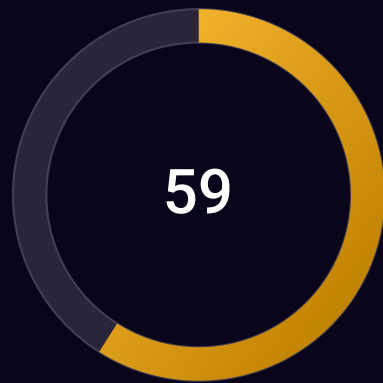
Compliance w Polsce to domena dużych i publicznych graczy. To w takich firmach ryzyka są największe, a wymagania zewnętrzne – najsilniejsze.

Średnie przedsiębiorstwa dopiero zaczynają dostrzegać wagę compliance, ale to wciąż mniejszość, często działają bardziej reaktywnie niż systemowo.

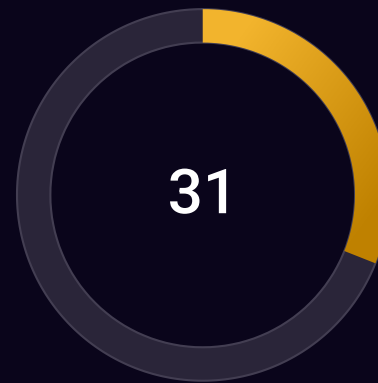
Małe firmy praktycznie nie istnieją w tym obrazie. I trudno się dziwić, skoro wiele z nich nie ma nawet działu prawnego.

i *Dziś compliance jest domeną dużych korporacji i spółek giełdowych. Jutro – dzięki presji łańcuchów dostaw i ESG – stanie się codziennością także dla średnich i małych firm.*

Poziom rozwoju systemu compliance w firmach



Kompleksowy CMS



W trakcie budowy



Tylko wybrane elementy

Na pierwszy rzut oka to bardzo optymistyczny obraz, ale pamiętajmy, że w badaniu dominują duże firmy i spółki giełdowe. To one mają zasoby, presję regulatorów i oczekiwania inwestorów, które wymuszają wdrażanie pełnych systemów compliance.

Pozytywnym sygnałem jest tak duży udział odpowiedzi „w trakcie budowy systemu”. Oznacza to świadomość potrzeby i rozpoczęcie drogi. Z mojej praktyki wiem, że gdy firma zacznie wdrażać compliance, efekty widać szybko: mniej chaosu, lepsza komunikacja i większe poczucie bezpieczeństwa. To zachęca do dalszych działań.

Firmy, które rozwijają tylko wybrane elementy, zwykle koncentrują się na obszarach najbardziej krytycznych – tam, gdzie wymaga tego prawo (np. AML w bankowości, marketing i jakość w farmacji, ESG w energetyce) albo gdzie ryzyko jest największe (np. korupcja w budownictwie, cyberbezpieczeństwo w IT). To naturalna droga: zacząć od „must have”, a potem budować pełniejszy system krok po kroku.

Wyniki pokazują, że duże firmy już działają kompleksowo, ale równie ważne są te, które są w drodze – bo compliance to proces, który nigdy się nie kończy. Raz zaczęty, zmienia sposób funkcjonowania organizacji i wyznacza nowy standard

CMS - Compliance Management System

CMS to cała architektura zarządzania zgodnością w firmie – mechanizm, który łączy ludzi, procesy i technologię.



Analiza i ocena ryzyka – punkt wyjścia. Firma musi wiedzieć, jakie ryzyka są dla niej najważniejsze: korupcja, nadużycia, cyberataki, sankcje? Bez mapy ryzyk compliance jest ślepe.



Polityki i procedury – spisane i zrozumiałe zasady. Nie chodzi o setki stron regulaminów, ale o dokumenty odpowiadające na realne problemy, dostępne i zrozumiałe dla pracowników.




Komunikacja i szkolenia – żadna polityka nie działa, jeśli ludzie jej nie znają. Szkolenia, kampanie wewnętrzne, plakaty czy krótkie komunikaty budują świadomość i codzienną praktykę compliance.

Tone from the top – compliance nie istnieje w próżni. Jeśli zarząd i menedżerowie nie pokażą, że to ważne, całość pozostanie papierowa. Stąd wyrasta kultura organizacyjna oparta na uczciwości.



Kontrola i monitorowanie – audyty, systemy zgłoszeń, analiza incydentów, regularne raportowanie. Funkcjonowanie systemu trzeba kontrolować, inaczej zamienia się w segregatory na półce.

 *Budowa CMS nie ma daty końcowej. To proces oparty na cyklu PDCA (Plan-Do-Check-Act), w którym każda runda pozwala ulepszać system. Zawsze pojawiają się nowe zagrożenia, nowe ryzyka, nowe technologie i nowe sposoby działania. Dlatego compliance nie może stać w miejscu. Firma, która przestaje aktualizować swoje rozwiązania, tkwi w złudnym przeświadczeniu o bezpieczeństwie.*

Ocena i Anliza ryzyka

Tam, gdzie działają duże firmy i rozbudowane systemy compliance, zwykle jest też kompleksowa ocena ryzyk. W mniejszych organizacjach skupia się głównie na najbardziej krytycznych obszarach.

i *Ocena ryzyka to nie Excel, ale rozmowa całej organizacji o prawdopodobieństwie i konsekwencjach zagrożeń. To niezbędny element systemu compliance i pierwszy krok w budowie CMS.*



Pełna, kompleksowa ocena ryzyka



Ocena ryzyka tylko w wybranych obszarach (np. AML, korupcja)



Brak przeprowadzonej oceny ryzyka



Kluczowe elementy oceny ryzyka



Proces zespołowy

analiza ryzyk nie może być zadaniem jednej osoby. Włącza się różne działy (finanse, HR, IT, zakupy, sprzedaż, produkcję), pracowników liniowych, którzy znają codzienne problemy, a czasem też zewnętrznych doradców i audytorów.



Dobre praktyki

wywiady z kluczowymi osobami, warsztaty i burze mózgów. To tam pojawiają się scenariusze, których nie da się zauważyć zza biurka.



Ocena ryzyka

każde zagrożenie analizuje się w dwóch wymiarach:

- **Prawdopodobieństwo** – jak często może dojść do zdarzenia (raz na dekadę, rok, czy co tydzień).
- **Wpływ** – jakie skutki może wywołać (finansowe, reputacyjne, operacyjne, prawne, etyczne).



Macierz ryzyka:

połączenie prawdopodobieństwa i wpływu daje klasyczną macierz, która pokazuje, które ryzyka są krytyczne i wymagają pilnych działań, a które wystarczy monitorować.



Ryzyko rezydualne

po uwzględnieniu istniejących zabezpieczeń widać, które ryzyka są faktycznie kontrolowane. Każde ryzyko powinno mieć przypisane środki prewencyjne: polityki, szkolenia, procedury, systemy IT i audyty.



Cykliczność

duże firmy powtarzają risk assessment co 1–2 lata, mniejsze mogą robić to rzadziej i w prostszej formie, ale proces powinien być stałym elementem systemu compliance.

Jakość procedur

⚠ *Często mówi się, że procedury to kręgosłup organizacji. Nieprawda! Kręgosłupem jest kultura - uczciwość i etyka w organizacji.*

*Procedury? To raczej ściągna i więzadła – ważne, bo trzymają całość w ryzach, ale same z siebie nie stworzą ruchu i życia. Nie fiksujmy się na procedurach. Nie tworzymy tysięcy stron regulacji dla samej idei. Nie próbujemy regulować absolutnie wszystkiego. **Dajmy firmie żyć, więcej uczmy i edukujmy, sprzedawajmy wizję, misję i kulturę.** To one są fundamentem, a procedury mają je tylko wspierać.*

Średnia ocena jakości, dostępności i przejrzystości procedur compliance to 7/10.

Najwięcej odpowiedzi znalazło się w przedziale 7–8, wiele osób wskazało nawet 9–10, ale zdarzyły się też bardzo niskie noty (3–4).

To pokazuje dwa światy: z jednej strony firmy z dojrzałymi, dobrze przygotowanymi regulacjami, z drugiej – miejsca, gdzie procedury są postrzegane jako coś biurokratycznego i mało przydatnego.

Procedury są, ale ich jakość i praktyczność mocno się różnią. Tam, gdzie działają dobrze – są proste, dostępne i dopasowane do biznesu. Tam, gdzie oceny były niskie – najpewniej funkcjonują jako grube dokumenty w szufladach, do których nikt nie zagląda



Idealna procedura

Oto niektóre odpowiedzi:

"Jasna dla wszystkich, czyli napisana prostym językiem, dostosowana do procesów, zrobiona po zmapowaniu procesów."

"Szyta na miarę, uzgodniona z biznesem, akceptowana i promowana przez Zarząd, jasny podział obowiązków i odpowiedzialności, dobrze zakomunikowana, szkolenia dopasowane do grupy docelowej."

"Nigdy 'półkownik', bo szkoda czasu i energii. Procedura musi być spójna z innymi procesami – zakupowym, sprzedażowym, HR-owym."

"Prosty język, przykłady, legal design – mało tekstu, dużo konkretów i grafiki."

"Najważniejsze jest zbudowanie zaangażowania pracowników – żeby wiedzieli, że procedura naprawdę przydaje się w codziennej pracy."

Najczęściej powtarzające się elementy we wszystkich odpowiedziach

→ **Język i forma** – prosty, zrozumiały, z elementami legal design.

→ **Zaangażowanie** – od zarządu po pracowników liniowych.

→ **Praktyczność i egzekwowalność** – procedura musi działać w praktyce.

→ **Dopasowanie do organizacji** – szyte na miarę, oparte na realnych procesach i ryzykach.

→ **Komunikacja i szkolenia** – nie wystarczy opublikować dokumentu, trzeba go „przeżyć” w firmie.

→ **Ciągłe doskonalenie** – regularna aktualizacja, konsultacje, feedback.

Szkolenia

Częstotliwość:

78%

Regularnie

9%

Okazjonalnie

13%

W ramach potrzeb

0%

Brak szkoleń

Jakość:

Ponad połowa respondentów ocenia szkolenia jako dobre i wartościowe. To oznacza, że firmy nie tylko szkolą, ale starają się, by były interesujące i praktyczne.

Szkolenie compliance to nie jest „odhaczenie prezentacji”. To sztuka opowiadania o trudnych tematach w sposób prosty, praktyczny i angażujący. Ludzie muszą wyjść ze szkolenia z poczuciem, że dotyczy ich codziennej pracy, a nie abstrakcyjnego świata przepisów. I dopiero wtedy compliance zaczyna żyć.

i Pamiętajmy, że większość uczestników badania reprezentuje duże, często zagraniczne korporacje. W mniejszych rodzimych firmach regularność szkoleń wciąż nie jest standardem, a jakość wielu programów pozostawia sporo do życzenia.

Jak szkolić?

W wywiadach, które przeprowadziłem, wszyscy moi rozmówcy mówili właściwie to samo: najważniejsze jest **zaangażowanie uczestników**.

Mówić ich językiem – handlowiec nie potrzebuje prawniczego żargonu, a ITowiec nie chce słyszeć o „ogólnych regulacjach”, tylko o tym, co dotyczy jego systemów i codziennych decyzji.

Przykłady z życia firmy – compliance staje się realne dopiero wtedy, gdy pokazujemy sytuacje, które naprawdę mogą się wydarzyć w pracy danej grupy. Głośna afera z zagranicy może być ciekawostką, ale nie angażuje tak, jak case ze sprzedaży czy produkcji.

Forma – wszyscy zgodnie twierdzili: najlepiej szkolenie na żywo. Rozmowa, pytania, dyskusja – to angażuje ludzi. Teams czy Zoom mogą być kompromisem, ale nie zastąpią prawdziwej interakcji.

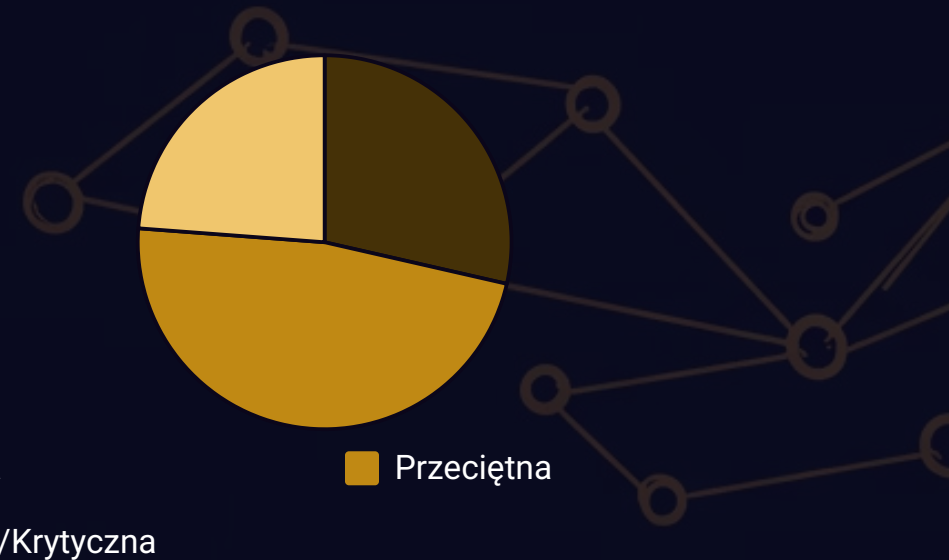
E-learning – to może być dodatek, ale nigdy fundament. Sprawdza się przy onboardingu, przypomnieniach, krótkich powtórkach. Ale jeśli cała strategia szkoleniowa opiera się na e-learningu, to prędzej czy później usłyszymy: „kliknij dalej, nigdy nie ma na to czasu”.

WORKSHOP



Komunikacja - pięta achillesowa

- **Mniej niż 1/3 uczestników oceniła komunikację jako dobrą.**
- **Połowa uznała ją za przeciętną.**
- **Aż jedna czwarta (ok. 25%) za słabą lub krytyczną.**



Ten obraz jest dość czytelny – szkolenia się odbywają, procedury istnieją, ale codzienna komunikacja compliance nie działa tak, jak powinna. To poważny sygnał ostrzegawczy, bo bez stałej, skutecznej komunikacji nie zbudujemy kultury zgodności.

Nie sposób nie podkreślić, jak ogromne znaczenie ma komunikacja. To nie jest coś, co można zrobić raz, odhaczyć i zapomnieć. W każdej organizacji trzeba ciągle walczyć o widoczność compliance. Same procedury czy jedno szkolenie nie załatwią sprawy.

Pamiętajmy też, kto wypełniał ankietę – głównie Heads of Compliance. Osoby, które są odpowiedzialne za komunikację, a i tak dostrzegają problem! Co by było, gdybyśmy to samo pytanie zadali szeregowym pracownikom? Czy widzą przekaz compliance?

⚠ Komunikacja compliance musi być strategią, a nie dodatkiem. To codzienny proces, a nie jednorazowy „Compliance Day”. Aby zbudować kulturę zgodności, trzeba być kreatywnym i obecnym tam, gdzie są ludzie

Jak komunikować skutecznie

- **Kampanie tematyczne** – np. „Tydzień Sygnalistów”, „Miesiąc Antykorupcji”, „Dni Etyki”. Dobrze zaplanowana kampania z materiałami, filmami i quizami naprawdę wciąga ludzi.
- **Podcasty, videocasty** – lekkie, krótkie (5–10 min), czasem z humorem, czasem z ekspertem z zewnątrz.
- **Compliance Champions** – wyłonieni ambasadorzy w działach, którzy przypominają zasady w praktyce, prowadzą mini-spotkania, są pierwszą linią komunikacji.
- **Storytelling** – zamiast slajdów z definicjami, pokazuj prawdziwe historie: case studies z życia firmy, scenki „z życia biura”.
- **Quizy i grywalizacja** – zamiast kolejnego nudnego testu e-learningowego: szybkie quizy z rankingami i nagrodami.
- **Wizualizacja i multimedia** – plakaty, infografiki, memy, animacje, krótkie filmy wideo. Ludzie wolą zobaczyć niż przeczytać PDF-a.
- **Obecność w codziennych kanałach** – Teams, firmowe social media – tam, gdzie pracownicy spędzają czas.

Dopasowanie do kontekstu firmy

Nie ma uniwersalnej komunikacji compliance – każda organizacja musi znaleźć swój własny język:

Firmy biurowe i technologiczne – postaw na digital: aplikacje, Teams, Slack, wideo.

Firmy produkcyjne – broszury, plakaty w halach, tablice ogłoszeń, krótkie odprawy BHP + compliance.

W każdej organizacji – kluczowa jest kadra średniego szczebla, to oni są prawdziwymi ambasadorami, którzy tłumaczą zasady na realne sytuacje i modelują właściwe zachowania.

Zaangażowanie kierownictwa – dwa światy

Około 70 %

odpowiedzi można uznać za pozytywne – zarządy uczestniczą w szkoleniach, wspierają projekty compliance, promują wartości i włączają compliance w procesy decyzyjne.

Około 30 %

było krytycznych – wskazywano, że zaangażowanie jest wymuszone, symboliczne lub wręcz nie istnieje.

Najlepsze praktyki – głosy uczestników

- „*Udział w szkoleniach podwładnych, aby swoim autorytetem podkreślić powagę tematu.*”
- „*Tone from the top, realne zaangażowanie oraz wsparcie w tematach wymagających zmian systemowych.*”
- „*Osobiste informowanie o zasadach i oczekiwaniach zarządu, otwarte komunikowanie decyzji opartych na czynnikach etycznych, a nie tylko prawnych.*”
- „*Promowanie kultury compliance – filmiki, maile z udziałem kluczowych postaci, aktywny udział w walidacji procedur.*”
- „*Kadra zarządzająca regularnie podkreśla znaczenie etycznego postępowania, bierze czynny udział w szkoleniach, podejmuje decyzje w oparciu o wartości etyczne.*”
- „*Regularne spotkania, wsparcie w szkoleniach, miejsce dla compliance na spotkaniach zarządu i town hall.*”

Największe słabości – głosy uczestników

- „*Na chwilę obecną niestety się nie przejawia 😊*”
- „*Zaangażowanie jest bardzo małe, co ma swoje konsekwencje w wyżej udzielanych odpowiedziach.*”
- „*Zaangażowanie jest wymuszone. Zagadnienia compliance traktowane jako hamulec biznesu.*”
- „*Największą przeszkodą dla compliance jest szef, który w ogóle nie rozumie, po co istnieje dział compliance i co robi.*”
- „*Compliance ma silne poparcie, ale zaangażowanie zarządu jest raczej okazjonalne.*”

Jak przekonać szefów do Compliance

i *Tone from the top – fraza, którą powtarza się jak mantrę. Ale jej znaczenie jest dużo głębsze, niż mogłoby się wydawać. Bo co to naprawdę znaczy? To nie jest tylko hasło w raporcie albo podpis prezesa pod polityką etyczną. Prawdziwe zaangażowanie widać wtedy, gdy zarząd uczestniczy osobiście w wydarzeniach compliance – siada na sali szkoleniowej obok pracowników, włącza się w dyskusję, zadaje pytania. To wtedy ludzie widzą, że temat nie jest „oddelegowany do działu compliance”, tylko że stoi za nim najwyższe kierownictwo.*

To nie jest tylko symboliczny gest – to sygnał, że compliance jest traktowane strategicznie, a zasady, o których mówimy, dotyczą wszystkich – także prezesa i członków zarządu. Gdy pracownicy widzą, że liderzy znają te zasady, stosują je i mówią o nich głośno, sami zaczynają podchodzić do nich poważniej.

1 Mów językiem biznesu, nie prawniczym

Prezes czy CFO nie chce słyszeć o „naruszeniu przepisu X”. Chce wiedzieć: ile to będzie kosztować, jakie są skutki dla reputacji, czy stracimy klienta lub kontrakt. Zawsze tłumacz przepisy na ryzyka biznesowe i finansowe.

3 Pokaż, że compliance wspiera biznes

Zmieniaj narrację: z „compliance to hamulec” na „compliance to katalizator”. Pokazuj, że procedury przyspieszają procesy, ułatwiają decyzje i chronią kontrakty.

5 Buduj regularność, nie event

Raz w roku to za mało. Stały punkt o ryzykach compliance w agendzie zarządu raz w miesiącu (nawet 15 minut!) sygnalizuje, że to temat strategiczny.

7 Podkreśl rolę lidera jako wzoru

Jeżeli zarząd nie weźmie udziału w szkoleniu czy kampanii, reszta firmy też nie potraktuje tego poważnie. Liderzy muszą modelować zachowania.

2 Podkreśl reputację i zaufanie

Dla liderów kluczowe są relacje z klientami, inwestorami i regulatorami. Compliance to nie tylko unikanie kar – to narzędzie budowania wiarygodności i przewagi konkurencyjnej.

4 Dawkuj informacje

Nie zasypuj zarządu 50-słajdowymi prezentacjami. Postaw na krótkie executive summary – trzy slajdy, pół strony memo, 10 minut rozmowy. Konkret i rekomendacja zawsze działają najlepiej.

6 Używaj case studies i historii

Pokaż przykłady firm z rynku, które poniosły realne koszty zaniedbań. Konkretna historia działa mocniej niż abstrakcyjne ostrzeżenie.

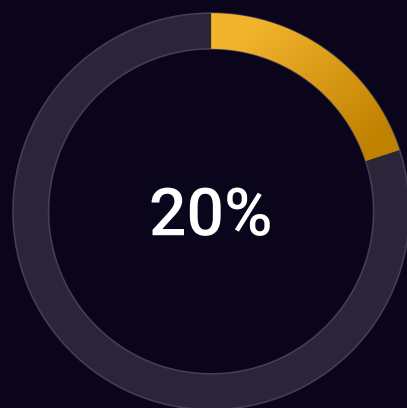
8 Akcentuj osobistą odpowiedzialność

Coraz więcej regulacji wskazuje wprost: odpowiedzialność ponoszą członkowie zarządu – również finansowo i karnie. To jeden z najmocniejszych argumentów.

COMPLIANCE

Incydenty non-compliance

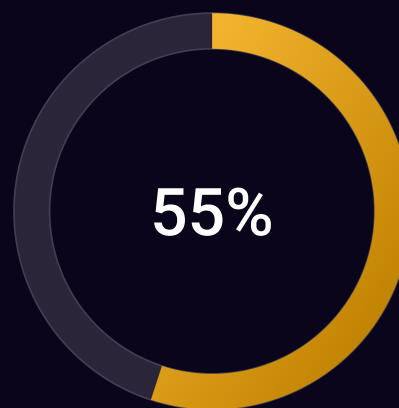
Czy w Twojej firmie wykryto poważne incydenty non-compliance?



20%

Tak

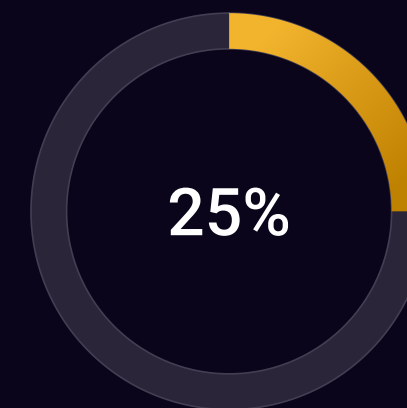
potwierdzono wystąpienie poważnych incydentów.



55%

Wykryto

incydenty, ale nie można ich uznać za poważne.



25%

Nie

brak incydentów.

Jak wykrywa się incydenty non-compliance?

To pytanie w naszym badaniu było wielokrotnego wyboru. Wyniki przedstawiają się następująco:



(np. 2 linia obrony, przeglądy ryzyka)

Incydenty - globalnie

Żeby lepiej zrozumieć nasze wyniki, warto sięgnąć do danych **Association of Certified Fraud Examiners (ACFE)** – największej na świecie organizacji zrzeszającej ekspertów zajmujących się badaniem nadużyć. Co dwa lata ACFE publikuje raport *Report to the Nations*, który jest punktem odniesienia dla wszystkich, którzy zajmują się compliance i przeciwdziałaniem nadużyciom.

Według najnowszej edycji z 2024 roku:



Porównanie i różnice

W naszym badaniu **kontrola wewnętrzna** była wskazywana prawie tak samo często jak zgłoszenia sygnalistów (59 % vs 63 %). Globalnie sygnaliści są dużo ważniejszym źródłem.

Oznacza, że w Polsce systemy whistleblowingowe **jeszcze nie działają tak skutecznie**, jak powinny

Przypomnijmy: od września 2024 roku obowiązuje ustawa o ochronie sygnalistów, ale jej wejście w życie nie było wsparte większą kampanią informacyjną. Do tego dochodzą polskie realia, ludzie wciąż **nie mają pełnego zaufania do zgłaszania**. W firmach często brakuje też odpowiedniej komunikacji.

Skuteczność systemów zgłoszeniowych

Jak uczestnicy oceniają skuteczność działania systemu zgłoszeń wewnętrznych w swoich firmach?



Sami uczestnicy badania zdają sobie sprawę, że systemy zgłoszeniowe nie są jeszcze idealne. Odpowiedzi dotyczące metod wykrywania incydentów potwierdzają to dodatkowo – skoro tak często są to przypadki i kontrole wewnętrzne, oznacza to, że potencjał whistleblowingu w Polsce nie jest jeszcze w pełni wykorzystany.

Nadużycia i nieprawidłowości zdarzają się w każdej organizacji. Problemem jest to, czy umiemy je wykrywać. Straty są realne – **ACFE szacuje, że firmy na całym świecie tracą średnio ok. 5 % przychodów rocznie z powodu nadużyć.**

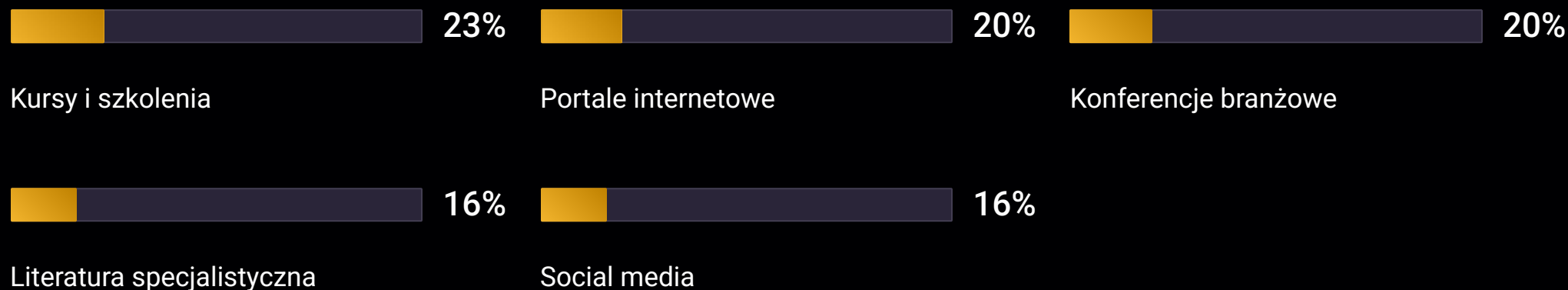
Dlatego **dobrze zbudowany i wdrożony system zgłoszeniowy to nie dodatek, ale niezbędny element każdego CMS.**

Co trzeba robić?

- Przekonywać ludzi do zgłaszania i pokazywać, że to działa.
- Udział w jak największej liczbie kanałów zgłoszeniowych.
- Wybrać odpowiednie osoby do obsługi zgłoszeń.
- Dbać o poufność i anonimowość sygnalisty.
- Prowadzić wnikliwe postępowania wyjaśniające.
- Wyciągać realne konsekwencje wobec sprawców.
- **Nieustannie promować kulturę zgłaszania.**

⚠ Bez sygnalistów compliance nie działa. To oni są najczulszym radarem organizacji – trzeba tylko zadbać, żeby chcieli i mogli zgłaszać problemy.

Gdzie zdobywamy wiedzę o Compliance?



Uczestnicy badania bardzo szczerze opisali bariery, które napotykają w rozwoju wiedzy:

- „Brak czasu na dogłębną analizę przepisów”.
- „Jestem sama sobie sterem i okrętem”.
- „Chaos informacyjny i duża zmienność w przypadku nowych regulacji (np. CSRD)”, „Rozproszenie informacji. Brak jednego, wiarygodnego źródła”.
- „Chciałabym skorzystać z dobrego szkolenia z zakresu analizy i oceny ryzyk”, „Szkoleń z case study”, „Nie ma nigdy problemów w zdobywaniu wiedzy teoretycznej. Wyzwanie zaczyna się przy wdrożeniu”.
- „W Polsce compliance jest bardzo wąsko rozumiany – głównie RODO, prawo pracy, forensic”.
- „Brak faktycznie aktywnych form współpracy między ekspertami”.

Nauka compliance to wyzwanie



Brak czasu

to najczęściej powtarzane wyzwanie. Compliance Officerzy są przeciążeni, często samodzielni w organizacji, a zdobywanie wiedzy schodzi na dalszy plan.



Rozproszone źródła wiedzy

nie ma jednego miejsca, w którym można znaleźć rzetelne i praktyczne informacje o compliance.



Niedobór praktyki

wciąż brakuje case studies i wymiany doświadczeń, przez co wiele wdrożeń zostaje „na papierze”.



Brak spójności w podejściu

compliance w Polsce to wciąż wiele rozproszonych tematów (RODO, whistleblowing, antykorupcja), które często nie są zintegrowane w jeden system zarządzania zgodnością.



Nowe wyzwania wymagają nowych kompetencji

AI, ESG czy risk management dopiero wchodzi do agendy, a brakuje wyspecjalizowanych szkoleń w tych obszarach.

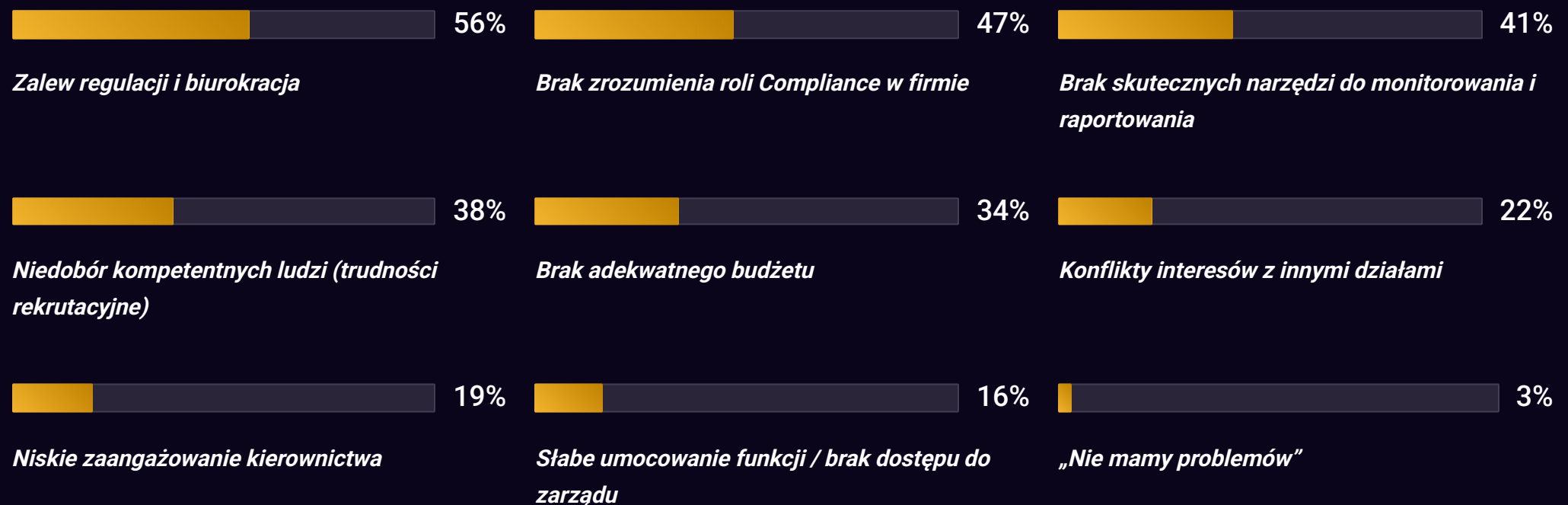
Na brak czasu nie ma prostej recepty. Można ćwiczyć time management, iść do coacha czy wstawać o 5 rano, ale w praktyce wdrożenie takich nawyków jest dla większości osób bardzo trudne. Pozytywnym sygnałem jest jednak to, że coraz więcej konferencji i wydarzeń oferuje praktyczne case studies – dokładnie tego, czego najbardziej brakowało w poprzednich latach. Środowisko compliance w Polsce wciąż jest rozproszone, ale istnieje coraz więcej inicjatyw, które sprzyjają wymianie doświadczeń i budowaniu społeczności np. Stowarzyszenie Praktycy Compliance. Nadal brakuje centralnego portalu o compliance, branżowego magazynu i powszechnej edukacji pokazującej, że compliance to znacznie więcej niż RODO

 *Z czasem nie wygramy, ale wiedzę możemy zdobywać mądrzej – wspólnie, praktycznie i korzystając z tego, co już mamy.*



Problemy Compliance Oficerów

To pytanie miało charakter wielokrotnego wyboru. To zestaw problemów, które pojawiają się w każdym badaniu i praktycznie w każdej rozmowie z osobami odpowiedzialnymi za compliance.



i Rozkład procentowy potwierdza, że najczęściej odczuwanym ciężarem jest nadmiar regulacji, a tuż za nim brak zrozumienia i wsparcia dla compliance w firmach. To, w połączeniu z brakami budżetowo-kadrowymi, tworzy dobrze znany katalog bolączek.

Największe problemy - własnymi słowami

W tym pytaniu uczestnicy mogli własnymi słowami opisać swoje największe problemy w obszarze compliance. To cenny materiał, bo pokazuje nie tylko **co jest wyzwaniem**, ale też **jak wygląda ono w praktyce** – z perspektywy osób, które mierzą się z nim na co dzień.

1 Zalew regulacji i brak czasu

„Dużo zmian w prawie, ciągle doszkalanie, brak czasu na jakościowe wdrożenia.”
„Przede wszystkim ilość i niespójność regulacji oraz przepisów prawa.”
„Brak czasu. Przede wszystkim ilość pracy.”

2 Brak zasobów i wsparcia

„Zbyt mały zespół.”
„Brak wsparcia, budżetu i zalew zadań z różnych dziedzin.”
„Oczekiwania rynku vs. budżet – w tym wynagrodzenia i przygotowanie pracowników.”

3 Niezrozumienie i opór w organizacji

„Brak zrozumienia roli compliance – i to przez część Zarządu.”
„Opór działów biznesowych i managerów.”
„Budowa świadomości wśród pracowników, szczególnie tych z długoletnim stażem.”

4 Brak narzędzi i procesów

„Ręczne procesy compliance i niepowiązane systemy.”
„Brak narzędzi do monitorowania.”
„Brak jasnego rozgraniczenia ról i obowiązków, nadmierna formalizacja procesów.”

5 IT, dane i technologia

„W mojej branży zawsze wyzwaniem jest niezwykle szybko zmieniająca się technologia, potrzeba analizowania ogromu danych i tworzenia raportów. Podsumowując – wszystko co związane z IT Compliance jest wyzwaniem.”

6 Kultura i mentalność

„Niezrozumienie roli, brak zasobów, niska kultura w Polsce.”
„Wyzwania po stronie podejścia organizacji – przy szerokim apetycie na ryzyko zasady compliance muszą być minimalistyczne.”
„Budowa świadomości wśród pracowników i zmiana podejścia – utarte schematy działania.”

7 Współpraca z biznesem i integracja z innymi systemami

„Duża potrzeba synergii między systemem compliance a systemem zarządzania ryzykiem – wspólne definicje, wymiana wiedzy o incydentach.”
„Niskie zrozumienie zależności między efektywnym compliance a wynikami biznesu.”

Problemy i rozwiązania - Analiza



Regulacje

Na nadmiar prawa nie mamy wpływu. Możemy jednak uczyć się zarządzać tym chaosem: priorytetyzacja (co jest krytyczne, co można odłożyć), współpraca z kancelariami i organizacjami branżowymi, wspólne platformy wymiany wiedzy.



Świadomość i wsparcie zarządu

To temat, który wraca w każdej odpowiedzi i w każdym wywiadzie. Nie da się zbudować kultury zgodności, jeśli zarząd traktuje compliance jako „blokadę biznesu”. Rozwiązanie? Edukacja top managementu, praktyczne case’y pokazujące koszty braku zgodności, włączanie compliance w procesy decyzyjne, a nie tylko w audyty post factum.



Kultura i komunikacja

Regulacje i procedury to jedno, ale dopóki compliance będzie widziane jako „utrudnienie”, dopóty będziemy mieli opór pracowników. Tu rozwiązaniem jest konsekwentna komunikacja, storytelling, angażowanie liderów średniego szczebla. Właśnie to odróżnia „żywe” systemy od „martwych papierów”.



Zasoby i budżet

Problem „za małych zespołów” i „za niskich budżetów” to klasyk. Tu najważniejsze jest pokazanie wartości compliance językiem biznesu: ile strat i ryzyk unikamy, jakie kontrakty dzięki temu zdobywamy, jak compliance wspiera ESG i relacje z inwestorami. Bez tego trudno będzie wywalczyć środki.



Narzędzia i procesy

Nadal wielu respondentów wskazuje na ręczne działania i brak systemów IT. A przecież digitalizacja compliance to ogromna szansa: automatyzacja monitoringu, workflow zgłoszeń, integracja z systemami HR i zakupowymi. Inwestycja w proste narzędzia często zwraca się błyskawicznie.



Integracja z risk management

Ten wątek wybrzmiał bardzo mocno. To naturalny kierunek rozwoju – compliance i risk nie mogą działać obok siebie, muszą się wzajemnie uzupełniać. Synergia tych funkcji to oszczędność zasobów, spójność w raportowaniu i większa wiarygodność wobec zarządów i regulatorów.



Lista problemów się nie zmienia, ale zmienia się ich kontekst i intensywność. Widać coraz większe znaczenie technologii, coraz bardziej odczuwalny ciężar regulacyjny i wciąż powracający brak świadomości w organizacjach.

Sukcesy uczestników w 2024 roku!



Whistleblowing i procedury sygnalistów

„Wprowadzenie procedury dot. sygnalistów (...) zwiększenie świadomości pracowników nt. compliance, co widać po większej liczbie zapytań.”

„Sprawne wdrożenie systemu whistleblowing. Fakt funkcjonowania w praktyce i w świadomości pracowników, komisji speakup i komisji etyki biznesowej.”

„Wprowadzenie nowych procedur i systemów whistleblowingowych, dla nowych spółek w grupie.”



Budowa kultury i świadomości

„Stworzenie wspólnego dla całej organizacji Kodeksu Etyki wypracowanego w dialogu ze wszystkimi pracownikami.”

„Kampania informacyjna i szkolenia, po których uczestnicy deklarują, że w końcu rozumieją, po co jest whistleblowing.”

„Podniesienie świadomości Compliance w całej organizacji, zbudowanie głębszej współpracy z 1szą i 3cią linią obrony.”



Nowe polityki i procedury

„Wdrożenie Polityki Antykorupcyjnej, Polityki zarządzania konfliktem interesów, Procedury AML, Polityki Whistleblowing, Procedur z obszaru Tax Compliance.”

„Przygotowanie organizacji do wdrożenia i wdrożenie regulacji wewnętrznych zgodnych z tzw. ustawą o sygnalistach.”

„Aktualizacja po 3 latach jednego z pierwszych systemów dla sygnalistów w sektorze publicznym.”



Integracja z risk management i systemowe podejście

„Integracja oceny ryzyk Compliance z szeroko rozumianym procesem zarządzania ryzykiem w całej firmie.”

„Optymalizacja zarządzania systemem delegowania uprawnień.”

„Rozwój CMS o kolejne obszary; digitalizacja i optymalizacja procesu monitoringu zmian w prawie.”



Technologia i narzędzia IT

„Wdrożenie autorskich rozwiązań IT w zakresie weryfikacji kontrahentów i whistleblowingu.”

„Wdrożenie DLP.”

„Wdrożenie nowej platformy WB, skuteczne raportowanie zgodne z ESRS.”



Sukcesy branżowe i regulacyjne

„Operowanie na rynku Ontario w Kanadzie bez większych incydentów, audyt CAM (...) z wynikiem <1% findings.”

„Skuteczny projekt przeciwdziałania naruszania sankcjom.”

„Wejście do Programu Współdziałania z KAS – jako pierwsi w Polsce.”

Sukcesy - Analiza

Co się powtarza?

- Najczęściej: **wdrożenie whistleblowingu**, polityk i procedur.
- Bardzo mocno: **edukacja i budowa świadomości** – od Kodeksów Etyki po szkolenia praktyczne.
- Coraz częściej: **compliance + risk management i technologie IT**.

Co ciekawe i nowe?

- Mocne podkreślenie **synergii z zarządzaniem ryzykiem** – pojawia się wyraźnie kilka razy.
- **Specyfika branżowa** (Ontario, SOX, ESG, sankcje) – pokazuje, że compliance nie jest jednolite, tylko mocno zależy od otoczenia regulacyjnego.
- Wskazanie sukcesów „miękkich” – np. sama zgoda Zarządu na zatrudnienie specjalisty ds. compliance.

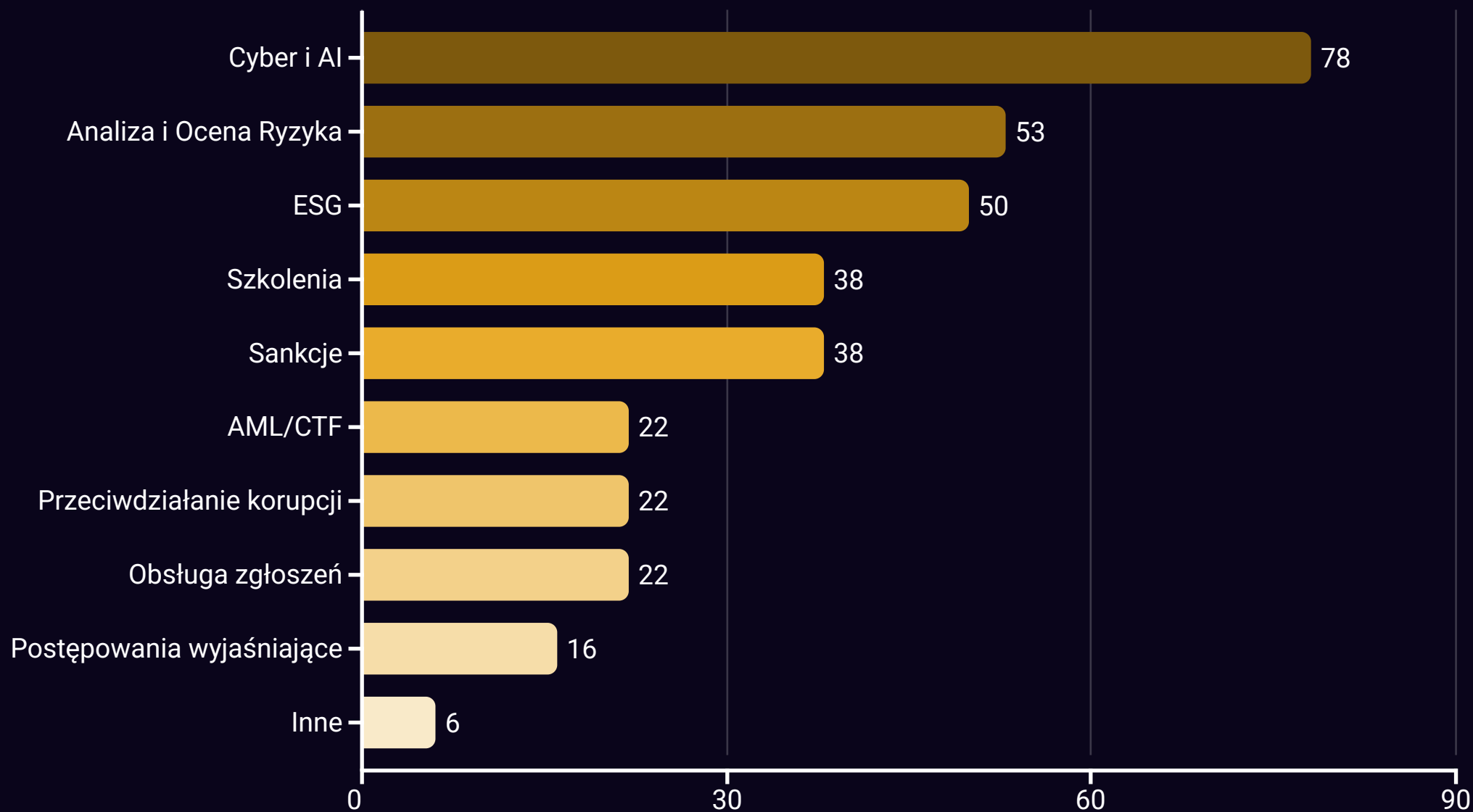
Rok 2024 w compliance bez wątpienia upłynął pod znakiem sygnalistów. To najczęściej wskazywany przez uczestników badania obszar sukcesów: procedury, systemy, wdrożenia i działania komunikacyjne. Wejście w życie polskiej ustawy o sygnalistach uruchomiło szeroką falę projektów pokazując, że temat został potraktowany poważnie, a nie tylko formalnie.

Drugim istotnym wątkiem jest budowanie świadomości – wprowadzanie Kodeksów Etyki, kampanii informacyjnych i szkoleń praktycznych. Firmy coraz częściej rozumieją, że skuteczność compliance zależy od zaangażowania ludzi i tego, czy wiedzą, dlaczego regulacje istnieją.

Widać także rosnący nacisk na integrację compliance z risk management i wykorzystanie technologii IT. Automatyzacja monitoringu prawa, rozwiązania IT dla whistleblowingu czy digitalizacja procesów to konkretne kroki w kierunku dojrzałych i efektywnych systemów.

📌 Sukcesy 2024 roku pokazują przesunięcie akcentu z „odhaczania procedur” na strategiczne działania, które łączą ludzi, procesy i technologię. To sygnał, że compliance w polskich organizacjach coraz częściej staje się elementem kultury, a nie jedynie formalnym wymogiem.

Wyzwania kluczowe w 2025 roku



Wyzwania - Podium



Cyberbezpieczeństwo i AI (78 %)

Bezapelacyjnie numer jeden. To obszar, który zdominował uwagę uczestników i trudno się dziwić. Z jednej strony wchodzi w życie coraz więcej regulacji (NIS2, DORA, AI Act), z drugiej sami widzimy, że cyberataki i ryzyka związane z technologią to codzienność. AI budzi zarówno nadzieje, jak i obawy. Respondenci mają świadomość, że compliance nie może się tu ograniczyć do reagowania – musi wypracować **nowe ramy i procedury**, a także umiejętność tłumaczenia technologii na język etyki i regulacji.



Analiza i Ocena Ryzyka (53 %)

Ryzyko wraca jak bumerang, i słusznie. Zmieniające się otoczenie prawne, polityczne i technologiczne sprawia, że risk assessment nie jest już „raz na trzy lata”, ale proces ciągły. Respondenci podkreślają, że największym wyzwaniem jest **angażowanie całej organizacji w proces oceny ryzyk** i znalezienie sposobu, by wyniki nie lądowały w szufladzie, ale faktycznie wpływały na działania firmy.



ESG (50 %)

Połowa uczestników badania wskazała ESG jako kluczowy obszar działań na najbliższe lata. Co ważne, odpowiedzi zbierane były **już po ogłoszeniu pakietu Omnibus**, który znacząco ograniczył liczbę firm zobowiązanych do raportowania niefinansowego. Mimo to wiele organizacji wciąż inwestuje w ESG, widząc w nim głęboki sens i szansę na realną zmianę kultury organizacyjnej. Respondenci podkreślają, że ESG nie jest dla nich wyłącznie „kolejnym obowiązkiem”, ale okazją do powiązania etyki z biznesem, wzmocnienia wiarygodności wobec inwestorów i partnerów oraz uporządkowania procesów wewnętrznych. To pokazuje, że compliance przestaje być tylko „strażnikiem regulacji”, a staje się **partnerem strategicznym**, który może budować wartość firmy w długim horyzoncie.



Przyszłość Compliance

„Zdefiniowanie wartości – czy w kontekście kroku w tył w postaci Omnibus w ESG, a przede wszystkim zawieszenie przez Trumpa regulacji FCPA, wycofanie się z porozumienia paryskiego i dekapitacja AML jest w stanie wykopać świat w kosmos. (...) O kulturze, wartościach, zasadzie dotrzymywania umów (...) zdecyduje reakcja świata, państw, firm, ale przede wszystkim – nas samych.”

Ta wypowiedź pokazuje, że przyszłość compliance nie sprowadza się tylko do przepisów – to również pytanie o wartości, globalne przywództwo i kulturę organizacyjną.

„Duża potrzeba uzyskania synergii między systemem compliance a systemem zarządzania ryzykiem. Wspólne definicje, wymiana wiedzy o incydentach, wspólne mechanizmy kontrolne.”

To dowód, że firmy dojrzewają – compliance nie może działać w izolacji, ale w integracji z risk management i audytem wewnętrznym.

„Zagadnienia związane z AI oraz zagadnienia na styku compliance i HR, tzn. współpraca przy rozwiązywaniu problemów/sporów pracowniczych.”

Coraz częściej compliance wchodzi w obszary miękkie: HR, różnorodność, jawność wynagrodzeń, kulturę organizacyjną.

„Etyka AI, cyberbezpieczeństwo, ESG (governance to przecież compliance), greenwashing jako ryzyko sankcji i reputacyjne, przeciwdziałanie korupcji (jako system uwzględniający ocenę ryzyka i systematyczne monitorowanie), weryfikacja kontrahentów (w tym w zakresie praw człowieka, pracowniczych).”

To pełna mapa przyszłych wyzwań – od technologii po prawa człowieka w łańcuchach dostaw. Respondenci wyraźnie sygnalizują, że compliance w Polsce zaczyna patrzeć szerzej niż na lokalne regulacje.

„Bez zmian – zalew przepisów z UE, plus równie wielki zalew przepisów z PL, też z PL nadal marnej jakości i o dużej zmienności. ESG na szczęście wyhamowało, jakkolwiek wejdą w życie nowe obowiązki raportowania CSRD...”

Ten głos jest krytyczny – pokazuje zmęczenie nadmiarem i niską jakością regulacji oraz potrzebę stabilności prawa.

③ Widać, że compliance w Polsce powoli zmienia swoją rolę – z listy obowiązków w kierunku strategicznego elementu zarządzania firmą. Obok AI, cyber i ESG pojawiają się wątki etyczne, kulturowe i organizacyjne. Coraz częściej mówi się o budowaniu synergii, łączeniu compliance z risk management i HR, a także o roli wartości w biznesie. To znak dojrzewania rynku i przesuwania akcentu z samej zgodności na długofalowe budowanie reputacji i kultury etycznej.

Compliance Officer - kompetencje przyszłości



Nowe technologie

uczestnicy badania bardzo mocno akcentują, że przyszłość compliance będzie nierozdzielnie związana z technologią. Znajomość narzędzi IT, podstaw cyberbezpieczeństwa, umiejętność korzystania z AI i pracy z danymi to fundament rozwoju kompetencji.



Wiedza prawna i analityczna

CO musi być na bieżąco z regulacjami, potrafić je interpretować i przekładać na procesy biznesowe. Umiejętność analizy ryzyka i syntetyzowania informacji pozostaje kluczowa.




Ciągła nauka i adaptacja

rola compliance officerów wymaga nieustannego uczenia się i elastyczności. Tempo zmian legislacyjnych i technologicznych sprawia, że kompetencją samą w sobie staje się zdolność szybkiej adaptacji.



Kompetencje miękkie

równie ważne jak wiedza technologiczna pozostają umiejętności komunikacji, budowania relacji, przekonywania i odporności na stres. Coraz częściej podkreślano, że compliance trzeba „umieć sprzedać” w organizacji i przedstawić w atrakcyjny sposób.

 *To nie jest już rola „strażnika procedur”, ale **partnera biznesu, edukatora i innowatora**. CO powinien być kimś, kto potrafi mówić językiem ludzi, słuchać, inspirować, ale też podejmować trudne decyzje, kiedy wymaga tego etyka i prawo.*

CO przyszłości - głosy uczestników

Dobry Compliance Officer jutra to ktoś, kto łączy w sobie 3 światy:

01

Prawo i regulacje

bo musi rozumieć przepisy i ich konsekwencje.

02

Technologię i analitykę

bo AI, cyberbezpieczeństwo, dane i digitalizacja będą kształtować codzienność.

03

Komunikację i kulturę

bo compliance trzeba potrafić wytłumaczyć i sprzedać pracownikom oraz zarządowi.

„Niestrudzenie na polu lawiny legislacyjnej – to czas prawdziwych szturmów – spokój i równowaga 🙌”.

„Najważniejsze – czytanie ze zrozumieniem, wbrew pozorom jest to bardzo rzadka umiejętność, nawet u adeptów prawa.”

„Ja to nazywam łączeniem kropek. Multidyscyplarność, elastyczność myślenia i wchodzenie w buty biznesu (pomaga w identyfikacji ryzyk).”

„Umiejętności prawne, odpowiednia komunikacja oraz ‘marketing’ tematów compliance, które dotyczą firmy.”

„Kluczowe będą kompetencje hybrydowe – łączenie wiedzy prawnej z analityką, technologią i umiejętnością przekładania zasad etyki na język codziennych decyzji biznesowych.”



AI w Compliance: szanse i wyzwania

„AI to niewątpliwie błogosławieństwo i przekleństwo dla Compliance – stwarza wspaniałe możliwości automatyzacji, ale generuje też zupełnie nowe ryzyka: prywatność, odpowiedzialność, transparentność.”

„AI może wesprzeć compliance w analizie ryzyk, automatyzacji monitoringu i szybszym wykrywaniu nieprawidłowości. To szansa na więcej czasu na doradztwo i budowanie kultury zgodności.”

„Nowoczesne technologie pozwolą na lepszą identyfikację ryzyk i egzekwowanie zasad, ale czynnik ludzki nadal będzie kluczowy.”

„Wyzwanie – to oczywiście szansa i ryzyko, ale nie ma możliwości, by tego pociągu nie wsiąść. Pracujemy nad czymś dużym i innowacyjnym w tym obszarze.”

„Zbudujesz plan komunikacji i szkoleń, a w tym samym czasie pracownicy wrzucają do genAI tajemnice przedsiębiorstwa. Ilość błędów genAI jest duża – potrzebny jest ludzki filtr.”

i AI i nowe technologie mają potencjał zrewolucjonizować compliance. Mogą przejąć zadania powtarzalne, przyspieszyć analizy i uwolnić czas zespołu na prawdziwe doradztwo strategiczne. Jednocześnie niosą ze sobą poważne wyzwania: od bezpieczeństwa danych, przez etykę, po odpowiedzialność prawną. Dodatkowo AI staje się **nowym polem działania dla compliance** – konieczne jest tworzenie polityk i ram bezpieczeństwa, ocena ryzyka, wprowadzenie kontroli oraz monitoringu użycia tych narzędzi. To nie tylko technologia – to także obszar, w którym compliance musi pełnić rolę strażnika i architekta zasad.



Zagrożenia AI

1

Poufność i bezpieczeństwo danych

ryzyko ujawnienia tajemnic firmowych w publicznych modelach AI.

2

Halucynacje i błędy

AI generuje przekonujące, ale fałszywe treści, co może prowadzić do błędnych decyzji.

3

Niejasna odpowiedzialność prawna

kto odpowiada za błąd AI: pracownik, dział compliance, dostawca narzędzia?

4

Ryzyko prawne i reputacyjne

naruszenia RODO, praw autorskich, generowanie treści niezgodnych z wartościami firmy.

5

Nadmierne zaufanie technologii

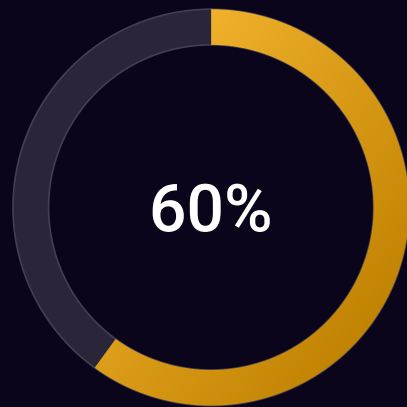
groźba „wyłączenia” ludzkiego filtra i biernego przyjmowania wyników AI.

⚠ *Firmy muszą już dziś budować **AI Governance**: polityki, procedury, standardy korzystania z AI. Potrzebne są szkolenia pracowników, świadomy dobór narzędzi, audyty i weryfikacja wyników AI.*

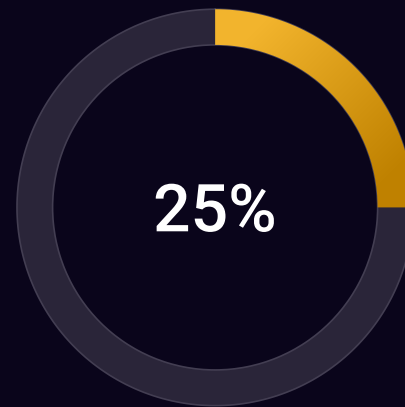




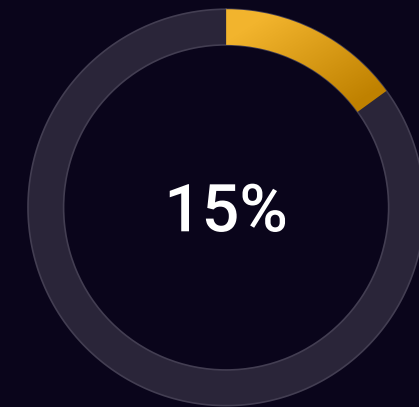
Regulować Compliance?



Regulacje / obowiązkowe wymogi



Deregulacja / podejście dobrowolne



Podejście mieszane („to zależy”)

„Compliance bez regulacji nie będzie się rozwijało! Taka jest nasza polska specyfika. Nie można jednak tylko wprowadzać ustaw, trzeba jeszcze dawać konkretne wytyczne. Wejście w życie ustawy o ochronie sygnalistów spowodowało, że wiele firm zakupiło platformy zgłoszeniowe i nic więcej. Komunikacji brak, szkoleń nie ma i nie ma też zgłoszeń, a problemy zostały.”

„Raczej regulacja niestety. Już widzimy w spółkach notowanych, że jak nie ma przymusu, to nie trzeba. Wolałabym inaczej, ale widać, że się nie da.”

„Rozwój compliance w Polsce powinien wiązać się z dodatkowymi regulacjami, ponieważ jednolite standardy i pewność prawa zmniejszają ryzyko niejasnych interpretacji i różnic w stosowaniu zasad między firmami. Dodatkowo zwiększa ochronę przed nadużyciami.”

„W wielu przypadkach zamiast nowych regulacji lepiej sprawdza się podejście oparte na deregulacji i promowaniu dobrowolnych standardów – bo prawdziwa zgodność nie rodzi się z przymusu, ale z kultury odpowiedzialności i zaufania.”

Regulacja, czy deregulacja - wnioski

Dwie szkoły myślenia wśród uczestników badania:

Realistyczna (pro-regulacyjna): w polskich warunkach bez twardych wymogów firmy często nie podejmują działań. Regulacje są więc nie ciężarem, lecz impulsem do zmiany.

Idealistyczna (pro-deregulacyjna): prawdziwy compliance to nie przepisy, ale wartości, kultura i samoregulacja. Nadmiar ustaw prowadzi do biurokracji i „odhaczania obowiązków”.

Wszyscy narzekamy na zalew regulacji – że są złej jakości, zmieniają się zbyt szybko i komplikują biznes. Ale jeśli chcemy zrobić w Polsce **cywilizacyjny krok w compliance**, same dobre chęci nie wystarczą. Potrzebujemy przepisów, które nałożą obowiązki, będą egzekwowane i stworzą równą konkurencję dla wszystkich.

Ustawa o sygnalistach to dopiero początek. Brakuje nam silnego prawa antykorupcyjnego, realnych sankcji i jasnych wymagań wobec firm.


Lekcje z Europy:

Francja (Sapin II, 2016)

dopiero ta ustawa zmusiła firmy do wdrożenia systemów antykorupcyjnych, kodeksów etyki, procedur kontroli i szkoleń. Compliance zyskało rangę obowiązku zarządu.

Niemcy (Lieferkettengesetz, 2021)

obowiązek monitorowania całego łańcucha dostaw przesunął compliance do centrum strategii biznesowej i stał się warunkiem utrzymania kontraktów międzynarodowych.

 *Dobrowolność w Polsce oznaczałaby w praktyce utrzymanie status quo: procedury na papierze i niską kulturę organizacyjną. Tylko twarde regulacje, wsparte egzekwowaniem i kontrolą, mogą realnie zmienić ten obraz.*

Osobiste wyzwania uczestników

„Zmieniam pracę i będę budować compliance od podstaw. Chciałabym, aby ludzie zrozumieli, że compliance jest dla nich, a nie przeciwko nim.”

„Technologiczna transformacja funkcji (AI) i ciągły wzrost zaufania na linii compliance–biznes (partnerstwo, zrozumienie roli każdego, szacunek).”

„Zbudowanie procesu wdrożenia ESG w oparciu o procesy compliance, repozytorium danych, dialog z interesariuszami i raportowanie jako realna zmiana, a nie odhaczenie.”

„Pozyskać dodatkowe certyfikaty AML, IT Security i nauczyć się Power BI dla skuteczniejszej analizy danych.”

„Przygotowanie firmy do raportowania w obszarze CSRD.”

„Efektywne wdrażanie technologii w compliance – automatyzacja procesów i wykorzystanie AI do analizy ryzyków, monitorowania transakcji czy audytów.”

„Jeszcze większy nacisk na łączenie compliance z etyką i kulturą organizacyjną.”

„Chciałabym zacząć korzystać ze zautomatyzowanych narzędzi.”

„Cele są zasadniczo te same w każdym roku – adekwatny i skuteczny system compliance. Zmienia się jedynie nacisk na różne elementy wraz z otoczeniem prawnym i technologicznym.”

„Chciałabym przygotować duże wydarzenie w grupie – Compliance Day.”

Analiza wyzwań osobistych



Technologia i automatyzacja – AI, Power BI, narzędzia raportowe i automatyzacja procesów to jeden z najmocniejszych wątków. Widać dążenie do odciążenia zespołów, lepszego monitoringu i wykorzystania danych w codziennej pracy.



ESG i regulacje – sporo planów dotyczy wdrożenia CSRD, budowy procesów ESG i analizy podwójnej istotności. Respondenci chcą, aby raportowanie było realną zmianą, a nie formalnością.



Komunikacja i kultura – wielu uczestników podkreśla potrzebę uproszczenia języka, większej liczby spotkań z pierwszą linią oraz budowania partnerstwa compliance-biznes.



Rozwój kompetencji i certyfikacje – certyfikaty ISO, AML, IT Security, szkolenia z nowych technologii – to kierunek, który ma wzmocnić profesjonalizację roli compliance.



Strategiczne inicjatywy – pojawiają się ambitne plany jak przygotowanie dużych wydarzeń (np. „Compliance Day”), ujednolicanie standardów w grupach kapitałowych czy tworzenie repozytoriów danych.



Obciążenie osobiste – pojedyncze, szczerze odpowiedzi („przeżyć”, „nie pogubić się”) przypominają, że rola compliance officera wiąże się z dużym stresem i presją czasu.

i Cele na 2025 rok łączą w sobie **twarde elementy** (technologia, regulacje, procesy) i **miękkie aspekty** (kultura, komunikacja, budowanie świadomości). To pokazuje, że przyszłość compliance będzie wymagała równoczesnego rozwijania narzędzi cyfrowych i kompetencji społecznych – tylko takie połączenie zapewni skuteczność i realny wpływ na organizację.



Czym dla Ciebie jest Compliance?

„Compliance to budowanie zaufania, waluty przyszłości.”

„Radarem awaryjnego hamowania w samochodzie.”

„Compliance = wiarygodność, porządek i bezpieczeństwo.”

„Compliance to uczciwość biznesowa w praktyce!”

„Mapą dla biznesu i ludzi.”

„Compliance to sztuka przekuwania zasad w codzienne decyzje z odwagą, rozsądkiem i ludzką twarzą.”

„Częścią DNA każdej firmy.”

„Compliance to fundament etycznych i zgodnych z prawem działań biznesowych, który zapewnia spójność, buduje zaufanie oraz daje spokój ducha!”

„Compliance to zadbanie o to, by firma działała w zgodzie ze sobą i swoimi wartościami.”

„Každy od dziecka potrzebuje reguł... środowisko biznesu szczególnie.”





Wywiady z ekspertami

Ten raport to nie tylko analiza ankiet, ale także cztery pogłębione wywiady z wybitnymi ekspertami compliance, które nadają całości kontekst i pokazują, jak praktycy widzą przyszłość tej funkcji w Polsce. Każda rozmowa to inna perspektywa, inspirujące historie i praktyczne wskazówki.

Piotr Chmiel – Dyrektor Departamentu Compliance, T-Mobile Polska

Opowiada o tym, jak budować compliance w dużej organizacji technologicznej, o roli zarządów i jak łączyć compliance z biznesem w środowisku o dużej presji regulacyjnej.

Hanna Aniszewska – Head of Legal & Compliance, Daimler Trucks Polska

Dzieli się doświadczeniami z transformacji compliance w międzynarodowej spółce, o znaczeniu kultury organizacyjnej i o tym, jak zmienia się postrzeganie tej funkcji w Polsce.

Justyna Walas-Ryba – Ekspertka ESG i Compliance i Prezeska Ecoris

Mówi o ESG jako nowym polu działania compliance, o budowaniu synergii między regulacjami, ryzykiem i kulturą etyki oraz o tym, jak przygotować organizację na wyzwania przyszłości.

Kamil Furman – Dyrektor Compliance, Vinci Constructions Polska

Opowiada o praktycznym wdrażaniu compliance w sektorze budowlanym, o upraszczaniu procesów i roli technologii, w tym sztucznej inteligencji, w codziennej pracy compliance officera.



Wolę rozwiązywać problemy, niż pisać procedury

***Rozmowa z Piotrem Chmielem, Dyrektorem Departamentu
Zarządzania Zgodnością w T-Mobile Polska S.A.***



 LinkedInEditors



Wolę rozwiązywać problemy, niż pisać ...

Rozmowa z Piotrem Chmielem, Dyrektorem
Departamentu Zarządzania Zgodnością w...



Przekładam język biznesu na prawo i odwrotnie

Rozmowa z Hanną Aniszewską, Head of Legal i Compliance w Daimler Truck Polska



 LinkedInEditors



„Jestem łącznikiem – przekładam język...

Rozmowa z Hanną Aniszewską, Head of Legal i Compliance w Daimler Truck Polska. Wstęp...



Łączyć kropki. Zadawać niewygodne pytania. To jest Compliance.

Rozmowa z Justyną Walas-Ryba, Prezeską Ecoris ESG



 LinkedInEditors



„Łączyć kropki. Zadawać niewygodne ...

Wstęp Justyna Walas-Ryba to dziś jeden z najmocniejszych głosów w polskim...



Nie zbudujemy zaufania na straszeniu

**Rozmowa z Kamilem Furmanem, Dyrektorem Compliance
Vinci Constructions Polska**



 LinkedInEditors



„Nie zbudujemy zaufania na straszeniu”

Wstęp Spotkaliśmy się w warszawskiej siedzibie Vinci Construction Polska. Rozmow...



Kilka słów na koniec

Compliance w Polsce dojrzeewa, choć w różnym tempie. W dużych, międzynarodowych organizacjach stało się już częścią ładu korporacyjnego. W mniejszych firmach wciąż budujemy fundamenty, przekonujemy zarządy, że compliance jest potrzebne, tworzymy pierwsze procedury i pokazujemy, że to nie „hamulec biznesu”, lecz narzędzie rozwoju.

Wyniki badania pokazują, że compliance w Polsce coraz częściej wychodzi poza same regulacje i procedury. Zaczyna być elementem kultury – wspólnego języka, który mówi, że uczciwość, transparentność i odpowiedzialność to wartości, a nie tylko wymogi prawne. To zmiana myślenia, w której procedury mają pomagać, a nie przeszkadzać.

Przyszłość compliance będzie jeszcze ciekawsza. Rosnące znaczenie cyberbezpieczeństwa, sztucznej inteligencji, ESG i globalnych łańcuchów dostaw sprawia, że ta dziedzina staje się wyjątkowo interdyscyplinarna. Łączy prawo, etykę, technologię, analizę danych i komunikację. To zawód, który nie pozwala się nudzić – dynamiczny, zmienny, wymagający ciągłej nauki, ale dający też ogromną satysfakcję i realny wpływ na kształtowanie odpowiedzialnego biznesu.

Mam nadzieję, że Badanie Stan i Przyszłość Compliance - Polska 2025 w jakimś stopniu przyczyni się do propagowania idei zgodności. Compliance musi się stać nie tylko obowiązkiem, ale i wartością. Bo tylko wtedy będziemy mogli mówić o prawdziwej kulturze, która wspiera rozwój biznesu, przygotowuje nas na wyzwania technologiczne i tworzy bardziej uczciwe i odporne społeczeństwo.

Podziękowania

Dziękuję wszystkim Compliance Officerom i ludziom compliance, którzy na co dzień propagują ideę zgodności – jedyną słuszną, choć często wymagającą odwagi i determinacji.

Szczególne podziękowania kieruję do uczestników badania – poświęciliście swój czas i energię, a wiem, że wypełnienie ankiety zajęło Wam więcej niż te obiecane 10 minut 😊. Dzięki Wam ten raport jest prawdziwym głosem środowiska.

Ogromnie dziękuję ekspertom, z którymi przeprowadziłem wywiady: Hannie, Kamilowi, Piotrowi i Justynie. Te rozmowy były inspirujące, szczere i pokazują, że compliance w Polsce ma głosy, których warto słuchać i od których warto się uczyć – nie tylko o compliance! Gdybym nie robiłbym tego co robię, to chciałbym być dziennikarzem!

Na koniec dziękuję mojej kancelarii KKZ, Partnerom Zarządzającym – Marcie Kopeć i Maciejowi Zaborowskiemu oraz Joannie Chmielińskiej mojej cudownej Szefowej - za wsparcie i możliwość prowadzenia tego projektu.

I wreszcie dziękuję Maciejowi Trąbskiemu za inspirację i motywację – bez Ciebie tego raportu pewnie by nie było.

Dziękuję!

Jakub Niemoczyński

Napisz do autora

Serdecznie zapraszam do kontaktu!

Jeśli masz ochotę podyskutować o compliance, podzielić się swoimi doświadczeniami, albo nie zgadzasz się z wnioskami z raportu, chętnie porozmawiam. Każda wymiana opinii pomaga lepiej zrozumieć, w jakim kierunku rozwija się compliance w Polsce.

Jakub Niemoczyński
Radca prawny

Compliance Officer

e-mail: j.niemoczynski@kkz.com.pl

LinkedIn:

[Click here](#)



KOPEĆ & ZABOROWSKI
ADWOKACI I RADCOWIE PRAWNI

Kancelaria Kopec i Zaborowski

Hoża 59A lok 1.b, 00-681 Warszawa

e-mail: sekretariat@kkz.com.pl

tel.: **+48 22 501 56 10**



KOPEĆ & ZABOROWSKI
ADWOKACI I RADCOWIE PRAWNI