

Sylwia Górna-Łunkiewicz, mgr
Uniwersytety Ekonomiczny w Poznaniu

<https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2018.135>

Compliance jako element ochrony norm etycznych i wizerunkowych w bankach

Abstrakt

Celem artykułu było przedstawienie stosunkowo nowego w polskim dyskursie zagadnienia ryzyka braku zgodności, a także umieszczenie go w obszarze etyki bankowej. Wzmoczona intensyfikacja kontroli wewnętrznej w bankach spowodowana rosnącą liczbą regulacji stała się przyczynkiem do powstania niniejszej pracy. W artykule weryfikacji została poddana teza badawcza, iż dla prawidłowego funkcjonowania banku duże znaczenie ma właściwe zarządzanie ryzykiem braku zgodności. Autorka posłużyła się metodą krytycznej analizy literatury, która pozwoliła na weryfikację postawionej tezy badawczej. Artykuł może stanowić wstęp do kolejnych rozważań na temat ryzyka braku zgodności.

Słowa kluczowe: ryzyko braku zgodności, komórka zgodności, compliance, normy etyczne w bankach, wizerunek banku, misselling, whistleblowing.

Compliance as an element of protection of ethical and image standards in banks

Abstract

The main purpose of this article is to present a compliance risk (according to the author, the important one – both from the point of view of the bank and the employees) and its location in banking sector. The increased intensification of internal control in banks caused by the growing number of the regulations has become a contribution to the creation of this elaboration. In this article, a hypothesis is examined that proper compliance risk management is very important in the correct functioning of a bank. To this end, the method of critical literature review was used, allowing to verify the research hypothesis. Literature items in the field of economics (also in English) and regulations applicable in the Polish and European legislation provided the main source of research material.

Keywords: compliance risk, compliance department, compliance, ethical standards in banks, bank image, misselling, whistle blowing.

JEL CODE: G20, G21, G41.

Wstęp

Podmioty rynku finansowego w Polsce, a w szczególności banki stoją przed nowymi wyzwaniami, gdyż na rynkach finansowych obserwowane są zmiany w zakresie oferowanych usług przez instytucje finansowe. Jak wynika z raportu *World Economic Forum* (2017), dynamicznie wzrasta działalność FinTechów, które słyną przede wszystkim z wdrażania innowacyjnych metod „szybkich” płatności, czy robo-doradztwa (ang. *robo-advisors*). Ponadto, wdrażane unijne rozporządzenie o ochronie danych osobowych narzuca na instytucje dodatkowe wymogi regulacyjne. Dynamiczna ekspansja działalności podmiotów bankowych może nieść za sobą dodatkowe ryzyka. Jednym z nich jest ryzyko braku zgodności (ang. *compliance*), które w ciągu ostatniej dekady nabrało dużego znaczenia, stanowiąc nieodłączny element systemów kontroli wewnętrznej. W literaturze można odnaleźć informację, iż trend ten wynika nie tylko z dążenia banków do spełnienia wymogów regulacyjnych narzucanych odgórnie (Łosiewicz-Dniestrzańska 2014), lecz także z dążenia do zgodności z normami etycznymi (Barcik 2016). W artykule weryfikacji została poddana teza badawcza, iż dla prawidłowego funkcjonowania banku duże znaczenie ma właściwe zarządzanie ryzykiem braku zgodności. Autorka posłużyła się zasobem źródeł w dostępie online takimi jak: google scholar, BazEkon czy bazą EBSCO. Dokonany przegląd literatury złożony w syntetyczną całość pozwolił zrealizować cel artykułu jakim było przedstawienie pojęcia ryzyka braku zgodności oraz ulokowania go w obszarze etyki bankowej; tekst ten może być także wykorzystywany zarówno przez teoretyków (np. jako wstęp do dalszych rozważań) oraz przez praktyków. Wywód autorki rozpoczął się od przedstawienia pojęcia *compliance*, aby następnie odnieść się bezpośrednio do obszaru bankowości, w którym szczególną uwagę poświęcono kulturze organizacyjnej. Zdefiniowano rolę komórki ds. ryzyka braku zgodności, opisano model zarządzania owym ryzykiem oraz wskazano czym jest *misseling* i *whistleblowing*. W dalszej części pracy poświęcono wagę społecznej odpowiedzialności biznesu oraz kwestii zaufania klientów do instytucji bankowych.

Ryzyko braku zgodności – zagadnienia wstępne

Dotychczas nie została przyjęta uniwersalna definicja ryzyka braku zgodności. Jest ono z reguły definiowane odrębnie, w zależności od regulatora. Dokonany podział owego pojęcia został przedstawiony w artykule (Łosiewicz-Dniestrzańska 2014), w którym przyjęto klasyfikację ze względu m.in. na źródło aktu prawnego, czy jego treść. Prawne definicje ryzyka braku zgodności występują m.in. w uchwale KNF (KNF 2011), Rekomendacjach H

(KNF 2011) i M (KNF 2013b) Komisji Nadzoru Finansowego lub Dyrektywie MiFiD (2006). Wytyczne ustanowione są również w normie (ISO 19600). Sama zgodność z kolei nazwana jest sztuką przestrzegania reguł i podkreśla syntezę prawa z etyką i zasadami rynkowymi (Grynfelder 2012). Dla potrzeb niniejszego artykułu przyjęto najbardziej ogólną definicję ryzyka braku zgodności pochodzącą z zapisu Prawa bankowego (Ustawa 1997), która w szczególności sposób akcentuje zgodność działań banku z przepisami prawa oraz z wewnętrznymi regulacjami. Celem wprowadzania ochrony przed tą relatywnie nową kategorią ryzyka w działalności banków jest zapewnienie zgodności na płaszczyźnie prawnej, ładu korporacyjnego, czy etycznej (Włodarczyk 2014). W materiałach wewnętrznych banków (Bank Spółdzielczy 2014) można odnaleźć zapisy, iż zapewnienie zgodności ma również służyć zachowaniu dobrego wizerunku banku lub co więcej zachowaniu reputacji; inne źródło uzupełnia cel zgodności o ochronę interesów klientów (Bank Spółdzielczy 2015).

Ryzyko braku zgodności często utożsamiane jest z ryzykiem operacyjnym lub z ryzykiem prawnym. Pomimo, iż pojęcia te przenikają się wzajemnie, należy wskazać różnice między nimi. Ryzyko prawne występuje w sytuacji oddziaływania czynników zewnętrznych takich, jak spór z klientem, *compliance* z kolei dotyczy wewnętrznych czynników – przyjętych regulacji w strukturze banku (Mórawski 2016). Ryzyko operacyjne dopuszcza występowanie strat powstałych w wyniku czynnika zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego (KNF 2013), dodatkowo w przeciwieństwie do ryzyka braku zgodności jest ono ryzykiem mierzalnym. Zaufanie klientów oraz dobra reputacja banku to niewątpliwie mocne strony sprawnie funkcjonującej komórki ds. zgodności. Wysoki poziom monitorowania owego ryzyka jest również oznaką zdyscyplinowania i świadomości podmiotów zarządzających (Grynfelder 2012). Do tego należy wskazać, że mniejsze nakłady na tworzenie odrębnej jednostki w ramach zapewnienia zgodności będą gwarancją uniknięcia przyszłych kar za stwierdzenie naruszeń (Kowalczyk-Borek 2016). Rozstrzygające w sensie etycznym znaczenie mogą mieć jednak takie przejawy, jak: tworzenie listy podmiotów, z którymi bank nie podejmie współpracy (KNF 2013), postępowania wyjaśniające pracowników (*whistleblowing*), wprowadzanie nowego produktu na rynek (ryzyko *missellingu*), występujące na nim nadużycia, niewłaściwy marketing i inne.

Standardy etyczne w odniesieniu do działalności banków

W działalności bankowej podmioty muszą przestrzegać pewnych nakazów oraz zakazów, które określają cel i sposób w jaki powinny one wykonywać swoją pracę. Zbiorem takich

norm w sektorze bankowym, ustanowionym przez Związek Banków Polskich jest kodeks etyczny z 2001 nazwany „zasadami dobrej praktyki bankowej” (ZBP 2013). Składa się on z siedmiu rozdziałów (m.in. z wyszczególnieniem zasad postępowania względem klientów, innych banków czy pracowników) oraz z załącznika (regulamin Komisji Etyki Bankowej). Z jego zapisów wynika, że każdy klient banku winien być traktowany z taką samą starannością i w każdej sytuacji powinien być informowany o dodatkowych korzyściach, które może uzyskać korzystając z danej usługi. Pracownik z kolei powinien być lojalny wobec banku i dbać o jego dobre mienie; ten zaś ma stwarzać pracownikowi szanse rozwoju. Właściwa postawa pracownika banku w stosunku do klienta daje szansę lepszej identyfikacji potrzeb i oczekiwań klienta, co prowadzi do redukcji niepewności i wzrostu zaufania podczas budowania wzajemnej relacji (Danielak 2015, s. 72-73).

Tworzona w długim okresie lecz wysoce sprzyjająca zachowaniom pracowników jest kultura organizacyjna w banku. Definiowana jest jako zestaw norm (np. moralnych) i przekonań, które przekazywane są członkom w danej organizacji (Gostomski 2017). Kultura organizacyjna może przyczynić się do osiągnięcia lepszych rezultatów, gdyż pracownicy, którzy wykazują zaangażowanie we wzajemną współpracę generują pozytywne wyniki w budowaniu zaufania do banku (Thakor 2016). Pewną zachętą do przestrzegania zasad etycznych dla instytucji finansowych może być nasiloną w ostatnich latach aktywność konkursów ogólnokrajowych z obszaru etyki oraz szereg wyróżnień i pochwał możliwych do uzyskania (Charuba-Chadryś 2016). Praktyka jednak wykazuje niedoskonałość tego obszaru. W 2012 roku, w Stanach Zjednoczonych i w Wielkiej Brytanii przeprowadzone zostały badania *on-line* 500 losowo dobranych osób ze środowiska finansowego. Aż 39% (195 osób) respondentów wskazało, że ich przełożeni prawdopodobnie byli zaangażowani w czynności nielegalne, mające na celu odnieść sukces przedsiębiorstwa. Około 30% badanych (150 osób) stwierdziło, że ich premia uzależniona jest od stopnia naruszenia prawa lub standardów etycznych (Wehinger 2012). W 2015 roku przeprowadzono podobne badania. Problem wciąż jest zauważalny, gdyż prawie jedna trzecia respondentów (391 spośród 1223 badanych osób z otoczenia banków) stwierdziła, że plany premiowe tworzone są w taki sposób, że skłaniają ku naruszeniu przyjętych norm etycznych (Tenbrunsel, Thomas 2015). Zdaniem autorki, kluczowe są także funkcjonujące w bankach systemy motywacyjne pracowników, bo jak wielokrotnie wskazują uczeni w swoich pracach (Davydenko, Kaźmierczyk, Romashkina, Żelichowska 2017, s. 116), (Kaźmierczyk, Żelichowska 2017, s. 59), motywacja pracowników jest istotnym czynnikiem pozwalającym osiągnąć sukces w organizacji.

Z drugiej jednak strony, autorzy wskazują bariery jakie zagrażają budowaniu dobrych i skutecznych systemów motywacyjnych (opisując ograniczenia takie, jak: know-how, doświadczenie w budowaniu systemów motywacyjnych posiadane przede wszystkim przez banki zagraniczne).

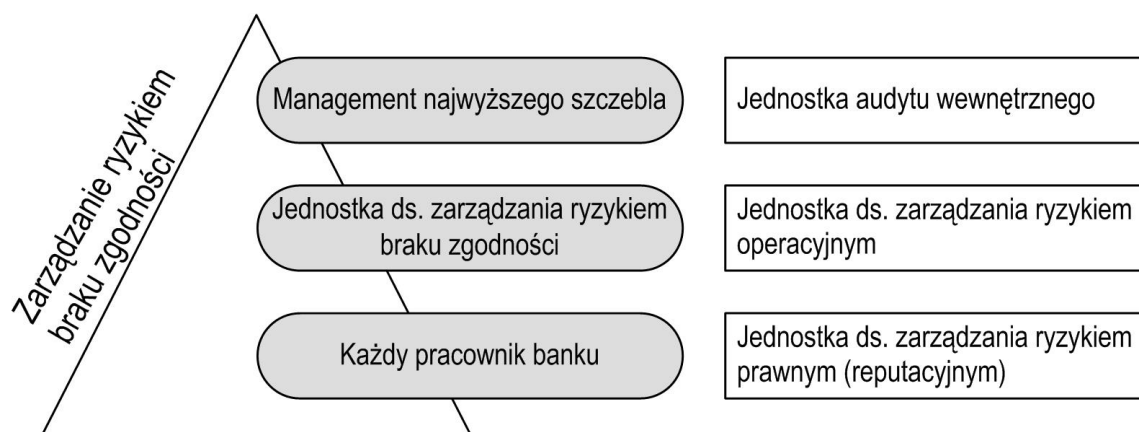
Charakterystyka komórki do spraw ryzyka braku zgodności

Chief compliance officer, compliance officer, inspektor nadzoru czy doradca do spraw zgodności – tak definiuje się osobę odpowiedzialną za kierowanie komórką ds. zgodności w banku (Cichy 2015), której znaczenie w Polsce nabiera coraz większego znaczenia. Praktyka wskazuje, że osoby odpowiedzialne za zgodność w bankach są zobowiązane do monitorowania aktualnych poczynań, oceny ryzyka wprowadzenia nowego produktu na rynek, czy rozwiązywaniu konfliktów interesów (Olędzki 2014). Dokument Komisji Nadzoru Finansowego (KNF 2013a) precyzuje, że personel komórki ds. zarządzania ryzykiem braku zgodności powinien mieć odpowiednie kwalifikacje oraz doświadczenie, które dadzą mu możliwość należytego wykonywania obowiązków. Powinien on także posiadać dostęp do niezbędnych informacji oraz zapewniony mechanizm współpracy pomiędzy nim a pozostałymi departamentami, zapewniając tym samym skuteczność.

Odrębnie wydzielona komórka ds. ryzyka braku zgodności najczęściej tworzona jest w dużych bankach, gdyż związane jest to z kreowaniem dodatkowych struktur, co dla mniejszych banków np. banków spółdzielczych stanowiłoby trudność. Co więcej, jak zaznaczył W. Żółtkowski (2012), problemy z zakresu zgodności powinny być rozwiązywane w szczególności przez radę nadzorczą banków, z ewentualnymi konsultacjami prawnymi. Zdaniem autorki, istnienie specjalisty ds. *compliance* w banku zmniejszy ryzyko niepowodzenia wprowadzenia nowego produktu na rynek. Osoba ta (najczęściej prawnik) będzie posiadała lepsze kompetencje do określenia zgodności z regulacjami wewnętrznymi (indywidualne procedury bankowe) oraz zewnętrznymi (m.in. ustawy, uchwały i rekomendacje) (Łosiewicz-Dniestrzańska 2016). Funkcjonująca w banku samoistna komórka ds. ryzyka braku zgodności, poprzez tworzenie presji (badając zgodność z regulacjami wewnętrznymi), może również mieć wpływ na przestrzeganie dyscypliny przez pracowników (Baldwin, Hutter, Rothstein 2000). Dodatkowo jednostka ta będzie miała szansę zarządzać owym ryzykiem w sposób niezależny, co zapewni spełnienie warunków zgodnych z wydaną Rekomendacją M (s. 14.2) Komisji Nadzoru Finansowego (KNF 2013b).

Rysunek 1 obrazuje model zarządzania ryzykiem braku zgodności oparty o normę ISO 19600, która jest próbą usystematyzowania kwestii zarządzania zgodnością. Warto zauważyć, że komórka ds. zgodności jest w tym przypadku jednostką niezależną, podobnie jest z podziałem ryzyk, co może być potwierdzeniem wcześniejszych twierdzeń o różnicach między nimi. Model ten pokazuje, że nie tylko management najwyższego szczebla odpowiedzialny jest za zarządzanie ryzykiem zgodności i że najefektywniejsze jest zarządzanie nim na wszystkich szczeblach organizacji.

Rysunek 1. Model zarządzania ryzykiem braku zgodności



Źródło: opracowanie własne na podstawie (Włodarczyk 2014).

Z pojęciem ryzyka braku zgodności w kontekście etyki bankowej, silnie wiąże się także pojęcie *missellingu* określanego jako zła, nieuczciwa sprzedaż. W odniesieniu do działalności banku, *misselling* dotyczy zabiegu marketingowego polegającego na świadomym działaniu pracownika banku oferując klientowi produkt, wprowadzając go w błąd (przykładowo pomijając istotne informacje) (UOKiK 2017). Pracownicy takiej instytucji jaką jest bank, do której klient ma duże zaufanie, powinni przestrzegać zasad, w szczególności: działać zgodnie z prawem, szanować wzajemne interesy oraz reprezentować wysoki poziom rzetelności i fachowości (Lipiński 2008). Należy zatem wskazać, że warta uwagi jest kwestia specjalisty ds. compliance – osoby odpowiedzialnej za działania zgodne, tj. działania odpowiedzialne czy działania etyczne. W tym punkcie zasadne jest również wyjaśnienie czym jest *whistleblowing* (sygnalizowanie). Jest to zjawisko społeczne, które polega na poufnym zgłaszaniu przez pracownika (whistleblowera) niezgodności z prawem, procedurami i standardami obowiązującymi w banku. Zagadnienie to zostało opisane jako krajowy obowiązek w dokumencie Komisji Nadzoru Finansowego (2014) (§6 rozdziału 1 Zasad Ładu Korporacyjnego dla instytucji nadzorowanych), Dyrektywie Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej, (2013), a także w Kodeksie etyki bankowej w rozdziale II części A

(Związek Banków Polskich 2013). Zapis ten uprawnia pracowników, by w sposób anonimowy i bez konsekwencji (zarówno dla zgłaszającego, jak i dla osoby, która posiada zarzut popełnienia przestępstwa) mogli zgłaszać członkom zarządu lub radzie nadzorczej nieetyczne zachowania (dyskryminację, represje) i niezgodne z przyjętym kodeksem etyki lub kulturą organizacyjną w banku. Rekomenduje się, aby procedurą anonimowego zgłaszania nieprawidłowych zachowań w banku zajęła się właśnie komórka identyfikująca ryzyka braku zgodności (Okońska 2017). Zdaniem autorki – o ile praktykowanie *whistleblowingu* nie jest nagminnie nadużywane, wykorzystywane i nie powoduje zaburzeń w wyznawaniu zasad wzajemnej współpracy, o tyle może okazać się ono skuteczną formą walki np. z korupcją i działaniami, które mogłyby być uznane za rażące nadużycia, a dodatkowo będzie on chronił reputację banku oraz eliminował potencjalne koszty (np. wypłaty odszkodowań dla klientów). Niemniej należy wskazać, iż dobra atmosfera pracownicza, a także wzajemne zaufanie zespołu przyczynią się do umacniania więzi, powodując tym samym efekt synergii (Kromer, Jackiewicz 2015).

Spoleczna odpowiedzialność biznesu jako forma wdrażania standardów etycznych i wizerunkowych – ujęcie obszaru zgodności

Podłożem odpowiedzialności jest etyka, dlatego analizując standardy etyczne w bankach – instytucjach zaufania publicznego (choć z drugiej strony przedsiębiorstwa chcącego osiągać zysk z działalności), należy wyszczególnić odpowiedzialność jako immanentną część etyki (Kubik 2016), bowiem pojęcia te w pewnym stopniu pokrywają się ze sobą. Tym co łączy owe pojęcia jest ład organizacyjny, dzięki któremu w ramach danej struktury oczekuje się od pracowników odpowiedzialności za czyny względem innych współpracowników oraz oczekuje się przestrzegania zasad etyki (FOB 2015). Idea społecznej odpowiedzialności biznesu, oprócz odpowiedzialności ekologicznej i troski o interes społeczności, zakłada również działanie uwzględniające bezpieczeństwo pracowników (nazywanych wewnętrznymi interesariuszami). Jedną z koncepcji rozwoju tej działalności jest dążenie przedsiębiorstw do zwiększenia konkurencyjności uwarunkowanej zaufaniem (Labocha 2012). Instytucje realizują te zadania z pomocą instrumentów promocyjnych, marketingowych czy szkoleniowych (polegających np. na kreowaniu przedsiębiorczych postaw i promocji wiedzy) (Jóźwiakowski 2016, s. 72-74).

Kwestia zaufania od czasu kryzysu finansowego z przełomu lat 2007-2008 pełni nadrzędną rolę w działalności instytucji finansowych (przykładem mogą być badania (TNS Polska

2013), które wykazały, że zaufanie jest jednym z najcenniejszych czynników w opinii klientów), stąd znaczenie banków społecznych (określanych jako *social banks*, czy też banków z sumieniem) jest coraz częściej przedmiotem badań i analiz. Określenie „bank społeczny” odnosi się do lokowania działalności banku w mediach społecznościowych, nasilenia się czynnika społecznego w relacji kredytobiorca-kredytodawca, oferowania usług w obszarze małych i mikroprzedsiębiorstw, czy budowania wizerunku „biznesu pozytywnego” – poprzez działanie etyczne i zrównoważone (Weber, Remer 2011). *Social banks* charakteryzując się takimi cechami, jak odpowiedzialność (dbając o wzajemną odpowiedzialność oczekują od kredytobiorców odpowiedzialności za powierzone pieniądze wykluczając ryzykowne inwestycje), transparentność (obserwują pozytywny wpływ udzielanych kredytów) i zrównoważony rozwój (oprócz krótkookresowych zysków starają się dbać o środowisko i społeczność) stają się unikalne w świecie finansów (Benedikter 2011). Zaufanie klientów jest wysoce skorelowane z jakością świadczonych usług przez bank, a te zaś wpływają na lojalność klientów. Obecnie w obszarze silnie konkurencyjnego rynku usług bankowych kwestia jakości świadczonych usług staje się coraz częściej poruszonym problemem (Zabrocki, Suszek-Namroży 2015, s. 121-122).

W Polsce istnieje jawny rejestr czynów niedozwolonych (Rejestr Klauzul Abuzywnych). Na tę listę trafiają instytucje, które popełniły czyny uznane za niedozwolone i zostały skazane wyrokiem Sądu Ochrony Konkurencji i Konsumentów (Węglarz 2012). Liczba wpisów w tym rejestrze w ostatnich latach gwałtownie wzrosła (UOKiK 2017a). Przykładem mogą być kary finansowe nałożone z powodu stosowania reklam wprowadzających odbiorcę w błąd, przynależności do karteli w sprawie porozumień banków w sprawie ustalania cen wydawanych kart Visa i Mastercard, czy kredytów hipotecznych we frankach szwajcarskich, które zdaniem prezesa UOKiK naruszają zbiorowy interes klientów (UOKiK 2016). Wyżej wymienione naruszenia mogą świadczyć o pewnych niedopatrzeniach ze strony specjalistów ds. zgodności, a zatem problem ten wciąż pozostaje wyzwaniem dla działu badającego ryzyko braku zgodności w banku. Światowy trend, związany z promocją odpowiedzialnego biznesu wymusza na instytucjach dostosowanie do tychże warunków, co również ma przełożenie na zwiększony zakres obowiązków komórek zgodności. Przykładem może być współczesne tworzenie reklam produktów bankowych – okazuje się, że nie jest to jedynie zadanie dla działu marketingu i promocji w banku – reklama nie może wprowadzać klienta w błąd – zgodność z zasadami etyki leży w obowiązku komórki zgodności.

Podsumowanie

Celem niniejszego artykułu było przedstawienie zagadnienia zgodności w bankach, a także wykazania związku z normami etycznymi. Zachodnie standardy (i coraz częściej również polskie prawo) wymuszają na instytucjach finansowych prowadzenie działalności w sposób odpowiedzialny. Dokonany przegląd literatury polskiej i zagranicznej oraz przeprowadzona ocena bieżących informacji ze świata finansów nie dała podstaw do tego, aby odrzucić tezę badawczą. Unikatowe (gdyż nawiązujące do wymiaru etycznego) przedstawienie problemu ryzyka braku zgodności w bankach dało świeże spojrzenie na owe zagadnienie, co uznaje się za wkład do dorobku naukowego. Zdaniem autorki ciekawym byłoby przeprowadzenie badań opinii pracowników mniejszych banków (np. banków spółdzielczych) odnośnie do wprowadzenia formy *whistleblowingu*.

Dynamiczny progres nowoczesnych technologii, ekspansja nowych produktów bankowych, wyższe wymagania klientów i dążenie do konkurencyjności mogą być pułapką dla obszaru zgodności i prowadzić do utraty zaufania. Przez pryzmat ukazujących się problemów banków związanych np. z wprowadzaniem klientów w błąd, wciąż zauważalne są rozbieżności pomiędzy tym, co taka instytucja deklaruje a tym, w jaki sposób funkcjonuje. Chcąc budować dobre imię, pozytywny wizerunek i osiągając rangę instytucji etycznej należy przede wszystkim brać odpowiedzialność za swoje działania; aspekt ten wydaje się być największym wyzwaniem obszaru zgodności w kontekście etyki, wizerunku oraz zaufania. Można również formułować wniosek, iż działanie etyczne opłaca się, ponieważ dobry program *compliance* może oznaczać przeciwieństwo karan. Ważna jest także idea, która wskazuje, że etyka w sytuacji kryzysu pozwala z niego wyjść, bowiem klient mając zaufanie do banku będzie wiedział, że zdeponowane w nim środki są bezpieczne. Rozstrzygający pozostaje aspekt o mnogość kodeksów i przepisów dotyczących etycznych zachowań w instytucjach finansowych. W opinii niektórych podlegają one takiemu samemu działaniu, jak pieniądź podczas rosnącej inflacji – tracą swoją wartość. Głos opozycyjny wskazuje jednak, że im więcej funkcjonujących norm i zasad etyki bankowej, tym pewne zachowania będą lepiej przyswajane i przekładane na praktykę.

Bibliografia

Baldwin R., Hutter B., Rothstein H. (2000), *Risk regulation, Management and Compliance*, LSE, London.

Bank Spółdzielczy (2014), Materiały wewnętrzne Banku Spółdzielczego w Końskich, Końskie.

Bank Spółdzielczy (2015), Materiały wewnętrzne Banku Spółdzielczego w Wąsewie, Wąsewo.

Barcik A. (2016), *Mechanizm compliance – pytanie o miejsce i zasadność w strategiach CSR współczesnych organizacji*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław.

Benedikter R. (2011), *European Answers to the Financial Crisis: Social Banking and Social Finance*, The Europe Center, Stanford.

Charuba-Chadryś A. (2016), *Waga etyki niezmiennie kluczowa*, dostępny na: <https://alebank.pl/waga-etyki-niezmiennie-kluczowa/?id=57255&catid=357> (data dostępu 23.02.2017).

Cichy Ł. (2016), *Funkcja compliance w bankach*, Komisja Nadzoru Finansowego, Warszawa.

Danielak W., (2015), *Zarządzanie relacjami z klientem z perspektywy budowania kapitału relacyjnego*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze”, nr 3, s. 71-83.

Davydenko V., Kaźmierczyk J., Romashkina G., Żelichowska E. (2017), *Diversity of employee incentives from the perspective of banks employees in Poland – empirical approach*, “The International Journal Entrepreneurship and Sustainability Issues”, vol. 5, no 1, s. 116-126, [http://doi.org/10.9770/jesi.2017.5.1\(9\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2017.5.1(9)).

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 (Tekst mający znaczenie dla EOG). Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, L 176/338.

FOB (2015), *Etyka i compliance w organizacji. Przegląd zagadnień*. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.

Gostomski E. (red.) (2017), *Przewodnik bankiera. Vademecum wiedzy o bankowości*, BODiE, Poznań.

Grynfelder J. (2012), *Compliance – sztuka przestrzegania reguł*, dostępny na: <http://forumcompliance.com/compliance/> (21.03.2017).

ISO 19600:2014, *Compliance management systems – Guidelines*, dostępny na: <https://webstore.ansi.org/RecordDetail.aspx?sku=ISO%2019600:2014&source=google&adgroup=iso&gclid=CMjnn86v7NICFY0A0wodAzAEUw> (23.03.2017).

Józwiakowski P. (2016), *Idea i determinanty rozwoju lokalnego*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze”, Nr 5, s. 67-78, <https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2016.65>.

Kaźmierczyk J., Żelichowska E. (2017), *Satisfaction of polish bank employees with incentive systems*, „Baltic Region”, 9(3), s. 58-86, <https://doi.org/10.5922/2079-8555-2017-3-5>.

KNF (2011), *Rekomendacja H dotycząca systemu kontroli wewnętrznej w bankach*, Warszawa.

KNF (2013a), *Metodyka badania i oceny nadzorczej (BION) banków komercyjnych, zrzeszających oraz spółdzielczych*, Warszawa.

KNF (2013b), *Rekomendacja M dotycząca zarządzania ryzykiem operacyjnym w bankach*, Warszawa.

KNF (2014), *Zasady Ładu Korporacyjnego dla instytucji nadzorowanych*, Warszawa.

Kowalczyk-Borek A. (2012), *Compliance — warto być mądrym przed szkodą*, dostępny na: <http://forumcompliance.com/2016/12/compliance-warto-byc-madrym-przed-szkoda/> (data dostępu 24.03.2017).

Kromer B., Jackiewicz M. (2015), *Role pracowników w tworzeniu efektywnego zespołu*, Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej, Koszalin.

Kubik D. (2016), *Etyka w biznesie*, dostępny na: <https://alebank.pl/etyka-w-biznesie/?id=59109&catid=630> (data dostępu 28.03.2017).

Tenbrunsel A., Thomas J. (2015), *The Street, The Bull and The Crisis: A Survey of the US & UK Financial Services Industry*, University of Notre Dame, New York.

Labocha E. (2012), *Społeczna odpowiedzialność biznesu – moda, czy konieczność*, dostępny na: www.sob.edu.pl/?dl_id=14 (28.03.2017).

Lipiński Cz. (2008), *Etyka w bankowości – dylematy pracownika bankowego*, Salezjańska Wyższa Szkoła Ekonomii i Zarządzania, Łódź.

Łosiewicz-Dniestrzańska E. (2014), *Ryzyko braku zgodności w banku*, „Annales”, vol. XLVIII, 4, s. 107-116.

Łosiewicz-Dniestrzańska E. (2016), *Rola jednostki zapewnienia zgodności z regulacjami w procesie wprowadzania nowego produktu bankowego na rynek*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 275, s. 107-118.

Mórawski K. (2016), *Compliance, czyli co? Ocena zgodności pod lupą ekspertów*, dostępny na: <https://alebank.pl/compliance-czyli-co-ocena-zgodnosci-pod-lupa-ekspertow/?id=58916&catid=630> (22.03.2017).

Okońska D. (2017), *Whistleblowing – procedura anonimowego zgłaszania naruszeń prawa oraz obowiązujących w banku procedur i standardów etycznych*, „Głos Banków Spółdzielczych”, nr 1.

Ołędzki D. (2014), *Czym zajmuje się system compliance?*, dostępny na: <http://www.polskieradio.pl/42/273/Artykul/1255717,Czy-zajmuje-sie-system-compliance> (26.03.2017).

Thakor A. (2016), *Corporate culture in banking*, Federal Reserve Bank of New York Economic Policy Review, New York.

TNS Polska (2013), *Audyt Bankowości Detalicznej*, dostępny na: https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:mGcnCoRo6A8J:https://zbp.pl/public/repozytorium/wydarzenia/images/kwiecien_2014/konferencja_prasowa/2014_prezentacja_wizerunek_28_04_2014_01.pdf+&cd=1&hl=pl&ct=clnk&gl=pl (31.03.2017).

Uchwała Nr 258/2011 Komisji Nadzoru Finansowego w sprawie szczegółowych zasad funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej oraz szczegółowych warunków szacowania przez banki kapitału wewnętrznego i dokonywania przeglądów procesu szacowania i utrzymywania kapitału wewnętrznego oraz zasad ustalania polityki zmiennych składników wynagrodzeń osób zajmujących stanowiska kierownicze w banku, dostępna na: https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/uchwala_258_27888.pdf (31.03.2017).

UOKiK (2016), *Pierwsze decyzje UOKiK*, dostępny na: <https://finanse.uokik.gov.pl/chf/kalendarium/pierwsze-decyzje-uokik> (29.03.2017).

UOKiK (2017a), *Nieuczciwa sprzedaż (misselling)*, dostępny na: https://uokik.gov.pl/faq_nieuczciwa_sprzedaz.php#faq2743 (21.03.2017).

UOKiK (2017b), *Postanowienia wg branż*, dostępny na: http://decyzje.uokik.gov.pl/nd_wz_um.nsf (29.03.2017).

Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe, tekst jednolity Dz. U. 2002, nr 72, poz. 665 ze zm.

Weber O., Remer S. (2011), *Social Banks and the Future of Sustainable Finance*, "World Financial Review", vol. May-June, s. 152-162.

Węglarz J. (2012), *Zakazane praktyki bankowe – coraz więcej pozycji na czarnej liście*, dostępny na: <http://biznes.onet.pl/wiadomosci/analizy/zakazane-praktyki-bankowe-coraz-wiecej-pozycji-na-czarnej-liscie/r3q9k> (29.03.2017).

Wehinger G. (2012), *Banking in a challenging environment. Business models, ethics and approaches towards risks*, "OECD Journal: Financial Market Trends", Issue 2, s. 1-10.

Włodarczyk G. (2014), *Norma ISO 19600 – próba standaryzacji zarządzania ryzykiem braku zgodności (compliance) – zagadnienia wstępne*, dostępny na: <https://compliancemifid.files.wordpress.com/2014/05/norma-iso-19600-prc3b3ba-standaryzacji-zarzc485dzania-ryzykiem-braku-zgodnoc59bci-compliance3.pdf> (20.03.2017).

World Economic Forum, (2017), *Beyond Fintech: A Pragmatic Assessment Of Disruptive Potential In Financial Services*, dostępny na: http://www3.weforum.org/docs/Beyond_Fintech_-_A_Pragmatic_Assessment_of_Disruptive_Potential_in_Financial_Services.pdf (5.06.2018).

Zabrocki R., Suszek-Namroży A., (2015), *Zjawisko jednostronnych zmian zasad umów przez banki i ich wpływ na zachowania oraz lojalność klientów*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze”, Nr 3, s. 121-134.

Żółtkowski W. (2012), *Zarządzanie ryzykiem we współczesnej bankowości spółdzielczej*, w: Szelańska, A. (red.), *Współczesna bankowość spółdzielcza*, s. 223-242. CeDeWu, Warszawa.

ZBP (2013), *Kodeks etyki bankowej (zasady dobrej praktyki bankowej)*, Związek Banków Polskich, Warszawa, dostępny na: https://zbp.pl/public/repozytorium/dla_konsumentow/rekomendacje/KEB_final_WZ.pdf (5.06.2018).